

パネルディスカッションでは、基調講演等を踏まえ、「地域活性化ファンドの活用」、「人材不足解消に向けた取り組み」、「地域金融・中小企業金融の分野における公的金融の活用」をテーマに討議が行われました。

○コーディネーター 香川大学 藤井氏

「地域活性化ファンドの活用」、「人材不足解消に向けた取り組み」、「地域金融・中小企業金融の分野における公的金融の活用」という3つのテーマについて議論したい。

1. 地域活性化ファンドの活用

(1) 特徴的な事例の紹介、取り組みのきっかけ

○伊予銀行 大塚氏

「いよエバーグリーン農業応援ファンド」を活用し、インターネット上で疑似農業体験サービスを提供する企業に出資した事例をご紹介します。当社は、2007年に法人設立、翌年に農地を取得し農業を開始するとともに、2009年から疑似農業体験システムの開発に着手、2013年からシステムが完成し事業を本格スタート、同年当行が主催する「ビジネスプランコンテスト」において最優秀を受賞した。疑似農業体験サービスというのは、農業を体験したいと思うユーザーがネット上で種まき、水やり、収穫等の指示をし、その指示に従って契約農家が実際に作物を育て、収穫するというもの。農作物の価格は出荷時の市場価格により変動するため、当社は農作業代、種代等の固定費を販売することで農家の収入安定を目指し、そのアイデアが高く評価されたものである。人気のある農家だと2,000人ものユーザーがつき、単位面積あたりの収入が他の作物よりも多くなるというモデルである。これには関心を持っていただいている自治体もある。現在は当ファンドからの出資は終了しているが、うまく出口まで繋げられた事例である。

(2) ファンドの有用性と課題

○創裕 川北氏

当社としては現在のところ、ファンド活用の実績はない。付き合いのある金融機関数行からの融資で資金調達は可能な状況であり、これまで金融機関からファンドに関する説明等も特になかった。ただ、本日の講演を聞いて、ファンドについてある程度理解できたので、今後のあり方の中で1つの方法として、ファンド活用の可能性もあると思う。

○伊予銀行 大塚氏

利点としては、国と共同出資するファンドにおいては、国（農水省等）のお墨付きが得られるなど、ファンド活用により対外的な信用力が向上することがある。また、出資に対する配当を必須としない場合には、社外流出がなく利益は成長資金として活用できるという点もある。さらに、創業当初のキャッシュフローが乏しい時期に、返済不要のエクイティでの資金調達は財務基盤の安定化に有効である。

課題としては、金融機関からのPR・説明不足もあるが、ファンドからの資金調達手法が広く知られておらず、メザニンやエクイティでの資金調達メリットを感じてもらいにくいという点がある。また、国との共同出資ファンドにおいては、出資条件が設定され、中小零細一次産業者には使いづらいケースがある。

(3) ファンドの有用性と金融機関に対するアドバイス

○ジェイ・ウィル・パートナーズ 新名氏

全国を歩いていると、素晴らしい商品・サービス・技術力を持つ地域企業が多いことを改めて知らされる。そのような中で、こちらの営業不足もあるが、まだまだ地方でファンドについてよく理解していただけていないという印象がある。そういう意味では、まずは地域金融機関の皆様弊社を知ってもらい、それを各地方企業に紹介していただくのが一番の近道ではないかと思っている。

弊社が、現在取り組んでいる事業承継の事例では、東京の介護事業者の事例がある。当社のオーナー（60歳台）は、今すぐではなく3～5年後に会社を売りたいと考えていたが、それまでの間に一緒に会社を成長してくれるパートナーと組みたいと考えていた。現在、オーナーと弊社が二人三脚で成長施策に取り組んでいる。弊社は会社を成長させるだけでなく、会社の売却も得意としているため、パートナーとして弊社を選んで頂いた。事業を一緒にやっていけて、場合によっては引き取ってもらえる相手として、ファンドの存在を理解して頂いたということ。一般的にファンドに対して、固定観念で「全部持っていかれてしまう」というようなイメージがあるようだ。しかしながら、日頃から信用されている取引金融機関に紹介してもらうことにより、間違いなくオーナーの心理的なハードルは低くなる。弊社が、金融機関と共同でお客様にサービスを提供する形をとれば、いろいろなデメリットが解消され、メリットを享受できると考えている。

2. 人材不足解消に向けた取り組み

(1) 取り組みの紹介と取り組みを行う中での悩ましさ・課題

○伊予銀行 大塚氏

取引先企業の人材不足解消に向けて、金融機関として3つの取り組みが必要であると考えている。1つ目は人材の紹介、いわゆる人材マッチング。2つ目は既に雇用している人材を磨き上げ、現在の人員でもやっつけられる態勢作りのお手伝い。3つ目は銀行自身が企業のお手伝いをするためのサポート力を上げるということである。

人材マッチングの取り組みとして、ソリューション営業部において、平成27年1月に民間人材派遣会社2社と有料ビジネスマッチング契約を締結し、取引先への人材紹介を実施している。

また、官民連携とI o T活用による雇用拡大を目的に、愛媛県、HRソリューションズ(株)、(株)野村総合研究所、当行、IRCの5者で、求人・移住情報サイト「あのこの愛媛」を開設。これは地元の求人サイトをすべて一覧で見ることのできるサイトである。さらに、愛媛県プロフェッショナル人材戦略拠点や愛媛大学の留学生支援システムとの連携も行っている。

2つ目の人材育成の取り組みとして、次代を担う若手経営者の育成をサポートするためにシンクタンクで30年以上に亘ってニューリーダーセミナーを開催し、1,000人を超える卒業生がいるが、最近では社員の育成ニーズが高まっており、そのニーズにもしっかりと対応していかなくてはいけないと考えている。

3つ目の銀行自身がサポート力を上げるということについては、外部に行員を派遣し、地域の産業クラスターに入っていける人材を育成する取り組みのほか、メーカーから中途採用した人材により「ものづくり支援チーム」を作り、企業サポートを行っている。

悩ましさ・課題については、企業が必要としている人材と我々が紹介できる人材が必ずしもマッチしないということがある。いずれにしても、企業側も、「働きたい」と思ってもらえるような環境を整備しないと人材は定着しないため、そこを金融機関としてどうお手伝いできるかということが大切だと思っている。

○人材戦略拠点 梅澤氏

プロフェッショナル人材戦略拠点事業というのは、地方創生にかかる内閣府の事業として、国と県の予算で、首都圏に集中している優秀な人材を地方の中堅・中小企業にマッチングさせて人材を地方に戻そうという事業。拠点は東京を除く各道府県に1カ所ずつあり、香川県では公益財団法人かがわ産業支援財団の中に平成27年12月に設立された。拠点独自に選定した企業、金融機関、支援団体からご紹介いただいた中堅・中小企業を訪問し、管理職クラス以上の人材ニーズをお聞きして、これを香川県に登録している21社の人材会社に情報提供することでマッチングを進めている。当初は50代のマッチングが多いと予測していたが、実際には30代、40代の働き盛りの方のマッチングが増えている。企業のオーナーの中には、どの人材会社を利用すればよいのかという不安もあったが、当拠点を通すことで安心してご利用いただいている。

若手層がUターンしてきた際に受け皿となる企業がないという話があるが、中小企業の方と話していると、若手層のニーズが高いと感じている。人材戦略拠点としてはプロフェッショナルを軸にしているが、それ以外にも幅広くニーズをキャッチし、プロフェッショナルに関しては当拠点で、その他に関しては、四国経済産業局が高松商工会議所に委託して行っている人材紹介事業や、香川県の「ワークサポートかがわ」に情報提供を行っている。Uターン者はそういう施設も活用されるといいと思う。

企業側としても、Uターン者が、戻ってきてよかったと思えるような企業にしていくために、財務内容や企業イメージを含め、会社をブラッシュアップしていくことが、人材確保だけでなく後継者対策にも重要であると思う。また、定着を図るためには社長の気遣い、入社後のフォローも大事である。福利厚生面等も充実させていただきたい。

課題は定着率が低いことである。有料の人材紹介事業者を利用した場合、離職率は約3割といわれているが、プロフェッショナル人材戦略拠点事業拠点を利用した場合、全国平均で離職

率は約2割であり、香川県でも約1割ある。その背景として、1つは社長と就職者との温度差がある。どういった人材が欲しいのか企業に聞き取りしていた頃の社長の熱い思いが、マッチングする頃には薄らいで、Iターン、Uターン者との温度差が生じている場合がある。もう1つは環境との温度差もある。Iターン、Uターン者は、それまで大きな企業でそれなりの地位に就いていたケースもあり、その感覚のまま県内の会社に入ってしまうために、環境との温度差が生じている。

(2) 人材不足の現状と対策について

○創裕 川北氏

弊社は新卒、中途、現地採用をしているが、新卒については、4~5年前と比べて来てくれる学生の人数がかなり減り、採用が難しい状況である。しかし、毎年採用は続けないと、若手社員に後輩がいない状況になってしまうため、1人でも2人でも採用するようにしている。現在の働き方改革の中で、新卒もさることながら、中途採用、パート採用、その他の形態（オープニングスタッフ等）も採れない状況である。パート採用の時給を上げても状況は変わらない。

重要なのは地方の存在価値を明確に打ち出すこと、会社の強みと弱みを改めて明確にし、対外的に会社の魅力を打ち出すことである。現代の学生は、会社説明会でも、単なる業務内容の話ではなく、創業の経緯や会社の目指す方向性といったことに興味を持っている。県内大学の卒業生の7~8割は就職で県外へ流出するが、ミスマッチにより彼らが戻ってきた際に、県内には受け皿になる企業がないのは問題で、整備する必要がある。

(3) 金融機関に期待すること

○ジェイ・ウィル・パートナーズ 新名氏

地方において金融機関は「経営人材の宝庫」。金融機関が企業に寄り添い事業を理解するには、経営人材の派遣（出向・転籍・紹介）は絶好の機会である。また金融機関の人材育成の観点でも、他社での経験は得難いチャンスである。当然、派遣される人材は「マインドチェンジ」が必要だが、その企業に骨を埋めるくらいのつもりで入り込んでいけば、非常に有力な戦力になるはずである。金融庁が先月発表した改正監督指針（案）にも、金融機関本体や子会社などが顧客企業に対して「人材紹介業務」を担える、と明記されている。金融機関がお金だけでなく、人材を供給するという機能を持つことは極めて有効と考えている。地域活性化のためにも、地域を代表する企業として、金融機関が地域企業への人材派遣に積極的に関与して欲しい。

○人材戦略拠点 梅澤氏

中小零細企業にとっては後継者問題が非常に深刻になっている。人手不足で受注できない、少子化の中、後継者となる子供が1人いても女性だと実態は難しいという現状である。金融機関には、三段階での顧客囲い込みをお願いしたい。（第一段階：融資を絡める、第二段階：経営相談、補助金を絡める、第三段階：人材を絡めての囲い込み）。ぜひ当人材拠点も活用していただきたい。

○創裕 川北氏

事業性評価を行っても、その結果をそのままにしておくのでは何もならないので、企業側も一緒になって、その先を改善していかなければならない。事業性評価を行う以上は徹底的に進めていく必要がある。

もう一つは、人事異動のサイクルが短いので、信頼性の面や、企業を理解していくためにも、2年、3年ではなく4年、5年といったサイクルにしてほしい。

3. 地域金融・中小企業金融の分野における公的金融の活用

(1) 公的金融との連携・協調事例

○伊予銀行 大塚氏

協調事例としては、再生支援先ではあるが、業績は回復し、1~2年内には実質債務超過を脱する可能性が高かったことから、商工中金と協調してリファイナンスに取り組んだ事例がある。商工中金主導で各行相対取引によるリファイナンスを実施。恒常運転資金を短期枠、残額を収益返済可能な水準の長期資金で対応し、資金繰りの改善およびランクアップ（債務超過解消、リスク債権完済）の効果があつた。当社としては、事業承継を行うまでに有利子負債を圧縮したいとの考えがあり、本件により有利子負債の計画的圧縮が可能となった。本業の収益力回復、債務超過解消の目途が立ちつつあり、当行もリスク解消や一本化等の出口戦略に向けた情報収集を行っていたところ、メインの商工中金からリファイナンスの協力要請があり、本件の取り組みに至った。

(2) 公的金融と民間金融の関係性に係る評価とあるべき姿

○伊予銀行 大塚氏

協調よりも競合することが多く、民間でも十分に対応できる企業に対して、民間では太刀打ちできない低利・長期固定で融資を行っている事案がある。再生先に対する取り組みにおいても、金融機関の協調支援という点では物足りないところがある。個人的な意見であるが、今回商工中金の金利不正問題に関しては、商工中金が関係企業にきちんと説明をして利子補給相当分を返還してもらい、それを国庫に返還するといった対応を取るべきではないかと思う。

今後のあるべき姿としては、資金は民間金融機関が出し政府系金融機関が保証、超長期資金の対応、民間金融機関に対する長期融資や産業分析等の指導やサポート、産業全体、産業集積の活性化に向けた調査、提言といった機能を担うことで、民間金融機関と協調していくことができると考えている。そうすることで、中小金融機関も含め、日本の金融が世界と戦える金融になっていくことを希望する。

○人材戦略拠点 梅澤氏

創業について比較すると、民間金融機関は少し慎重なスタンスに対し、政府系金融機関（特に日本政策金融公庫）はやや厳しめの案件でも動いてくれている。金利については、政府系の方が民間に比べて低いが、創業後の支援等の企業へのサポートについては、民間の方がきめ細かいと感じる。

よって、企業側も、トータルで見て取引金融機関を考える必要がある。小規模企業を中心に「民間金融機関だけ、政府系金融機関だけ」というのではなく、バランスをとりながら、使い分ける必要がある。そうすることにより企業側も両社から様々な情報が入ってくる。金融機関側も、1つの企業に対し全てリスクを抱える必要はなく、タッグを組んで企業を育てていけばよいのではないかと感じる。

○創裕 川北氏

全国展開している当社として、それぞれの地域の金融機関との取引が基本である。ただ、地域の金融機関と相談しながら進めていく中で、エリアによってそれができない時には、商工中金を活用している。両者を分け隔てて考えるのではなく、ケースバイケースで使い分けている。今後のあり方としては、両者は競合するのではなく、企業側も対等に付き合うべきであると思う。ただ、政府系金融機関のよくない点として、企業の状況をよく把握できていないのではないかと感じる。

○ジェイ・ウィル・パートナーズ 新名氏

地域活性化支援機構のファンドである「REVIC」は非常によくやっていると思う。これまでの実績も素晴らしい。対象企業のライフステージに合わせて、創業・成長支援、早期経営改善・事業再生支援、再チャレンジ支援等の業務で、「カネ」と「ヒト」を供給する機能を持っている。

商工中金をはじめとする政府系金融機関の存在は大変重要であり、地方の中堅中小企業にとっては必要欠くべからざる存在である。ただ、今回の事件の事後処理においては、「もし民間金融機関で同じようなことが起こった場合にどう対処するか」ということを基本に考えるべきである。公的機関であることに甘えた対応を取り、民間金融機関と同じような対応をしなければ、決して信頼は回復できないと思う。金融機関は信用を基にする商売であり、その信用を裏切った代償は極めて大きいものになるはずである。

今後の政府系金融機関あり方については、「平時」と「危機時」に分けて考える必要がある。今は「平時」であるため「民業圧迫」という批判が出ているが、リーマンショックや震災時に、政府系金融機関の果たした役割は非常に大きかったと思う。「平時」において、「銀行が融資しやすい資金」は民間金融機関に任せ、政府系金融機関は、それ以外の「新たに事業を始めるための資金」や「研究開発のための長期資金」、「低迷する事業を立て直す起爆剤になるような資金」などの需要に、民間金融機関の補完という形で参加すべきである。

以上