

パネルディスカッションでは、基調講演等を踏まえ、以下の議題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 経済学部 藤原准教授

パネルディスカッションでは、それぞれの立場から、以下の3つのテーマについて議論したい。

- ①地域企業が抱える「真の経営課題」を把握するために必要な取組み
- ②地域企業の生産性向上の取組みに対する現状と課題
- ③地域活性化への取組みに対する現状と課題

議題①：地域企業が抱える「真の経営課題」を把握するために必要な取組み

○四国銀行 山元頭取

当行の取組みについて、3点紹介したい。

1点目は、顧客との「信頼関係の構築」。相談を受けるには信頼関係が大前提であり、そのためには日々の活動やコミュニケーションの質を高めていくことが基本。また、銀行全体で信頼関係の構築に注力していることを顧客に理解してもらうことも重要と考えており、当行では若手経営者や後継者等が参加する「四銀経営塾」を開催しているほか、定期的に頭取である私から顧客に活動内容を報告しており、その際に支店長や担当者も同席して顧客とコミュニケーションを取っている。

2点目は、「経営課題の類型化」。コミュニケーションを取る中で一定のレベル感をもって深掘りするために、ツールとして「ローカルベンチマーク」等を使用して、「課題の類型化」「ヒアリング品質の均等化」に努めている。

3点目は好事例の共有。行内の評価制度として、顧客のニーズを把握して最適なソリューションを提供するといったプロセスを評価し表彰するという仕組みを整備することで、顧客の真の経営課題を把握することの重要性を周知している。

○香川県中小企業家同友会 川北代表理事

中小企業家同友会（以下、「同友会」という）の会員から出ている意見等を紹介する。

1つは、金融機関の事業性評価がどこまで浸透しているか、企業側が理解できていないのではないかという点。金融機関の支店長や渉外担当が訪問してきても、自分たちの用件が終われば帰ってしまい、企業の経営課題、将来ビジョンについて、十分な聞き取りを行わないことがあると聞く。事前にアポを取って、しっかりコミュニケーションを取ることが課題。

また、事業承継時に個人保証を外す点でも課題がある。経営者保証ガイドラインでは金融機関は積極的に個人保証を外すよう求めているが、十分に取り組んでいるか疑問がある。

その他、支店長や渉外担当の任期にも問題がある。ちょうど企業と慣れてくる2、3年で異動してしまい、企業はまた1から説明しないといけない。最低でも4、5年の任期が必要。

最後に、金融庁のガイドラインやベンチマークの趣旨に沿った顧客指導を実践してほしい。

#### ○地域経済活性化支援機構 林 社長

従前から再生を中心に取り組んできて、金融機関側からの発言になるが、10年後を見据えて経営している経営者が少なく、ビジョンをもっていないところに地域企業の課題があるのではないかと常々思っていた。3C（自社の特色、顧客、競合先）をしっかりと分析して経営している企業は収益力もあって強い。

一方、金融機関から見ると、地域企業と3C評価を分析・課題共有をしているかどうか。事業性評価を通じて地域企業と対話していれば意外と課題は解決していくものと考えている。REVICとしては、地域金融機関と一緒に事業性評価を行いながら、いかにキラッと光った優位性を伸ばしていくかが重要。

特徴的な好事例を挙げると、基本的には短期資金をロールオーバーするのが一番良く、これに加えて、四国銀行もそうだが、地元キャピタルベースを作って、エクイティで資金供給しているところが先進的な事例だと思っている。企業は約定返済がないため、非常に資金を有効活用できる。金融庁も5%ルールを外そうとしているし、我々が関与した場合40%まで資本注入が可能というルールになっており、こういったものを有効に活用いただければと思う。

#### ○日本動産鑑定 森 会長

信頼関係は本当に重要。中小企業の社長が金融機関を見極めて、どういう金融機関と本音で話せるか。本音の話が出来ていないケースがよくある。

事業性評価のポイントは対話であり、対話で気づき生まれれば、信頼関係につながっていく。真の対話が出来ると事業の理解に直結する。そして信頼関係ができると粉飾決算がなくなる。金融機関の融資審査の約半分が粉飾決算探しに費やされるが、信頼関係があつて対話がしつかりできれば融資審査の手間、コストがかからない。まず、対話する、その仕組みとしてローカルベンチマークを上手く使う。ローカルベンチマークを中小企業経営者と金融機関が一緒に作って共有すれば良いし、そうした取組みで成果を上げているところがある。それによって信頼関係が構築されれば、融資もスピードが重要で、即日融資も可能となる。

社長側から信頼関係を築くことも重要。私が中小企業大学校で講義する際には、講義の冒頭に、①誠実、②やる気、③キラッと光るもの、この3要件を満たす社長だけにお話ししたいと伝えている。そのような社長作りに金融機関が対話と伴走支援をすれば信頼関係につながる。結果として融資審査に時間がかからなくなるし、社長さんの真の経営課題やお悩みの相談も受けることができる関係になり、真の本業支援も可能になる。

また、伴走支援の際には、正常運転資金は専用当座貸越を活用する。極度枠が出し入れ自由なため、疑似エクイティそのものであり、印紙税 200 円で利用できる。一方、設備資金は長期返済、約弁付きの証書貸付になる。不良在庫がある、設備資金が全くキャッシュを生んでいないなど赤字、債務超過の場合には、資本性ローンの活用が望ましい。資本性ローンとは、赤字の時には金利はゼロで、営業キャッシュフローを生んだ時には例えば金利は 3%といった、業績連動型金利。地域金融機関はこれを持っている日本政策金融公庫と商工中金と連携すべき。なお、地銀でもプロパーで資本性ローンに取り組んでいるところもある。資本性ローンを活用することで、事業承継や創業支援にもつながる。

## 議題②：地域企業の生産性向上の取組みに対する現状と課題

### ○香川県中小企業家同友会 川北代表理事

生産性向上という表現について、香川県下の中小企業は製造業が少なく、特に中小企業家同友会はサービス業等が多いため、生産性向上よりは付加価値向上ではないかと考えている。先ほどの森会長の講演でも、付加価値向上イコール営業キャッシュフローという話があったが、非常に納得感があった。中でも、サービス業や小売・卸売業などでは付加価値の増大が重要ではないかと思っている。今の時代は安く大量に作ってコストを下げれば儲かるという時代ではなくなっている。人口減少によるマーケットの縮小に対応するには付加価値の増大が必要。顧客の要求に高いレベルで答える、新分野の商品やサービスを提供する、地球環境の保護・省エネルギー・平等に社会的に貢献することによる付加価値の増大について考えるべきと考える。

もう 1 つは、同友会でもよく話題になるが、「当たり前の事業計画に対する支援」を金融機関にお願いしたい。今の時代、国の補助金等の支援対象はともすれば、新技術、新商品、最先端のものといった目新しいものに偏りがちだが、地域の中小製造業の問題として、長年培ってきた機械の故障で事業継続が危機に陥るケースが散見される。もしくは故障でなくとも古い機械の入替えが生産性向上に大きく寄与するという例も少なくない。そのような入替後の機械が新品や最先端の機械でない、「当たり前の設備入替」に対しても、融資や金利優遇当で支援するようなことに地域金融機関として力を貸していただきたい。

### ○四国銀行 山元頭取

生産性向上の足取りを鈍らせているものとして、4 点あげられる。まずは事業承継である。当行が拠点とする高知県は、少子高齢化、人口減少が全国より 15 年進んでいる課題先進地域であり、少子高齢化からくる事業承継問題が、生産性向上にも影響を与えている。後継者がいないことで思い切った設備投資に踏み切れずに、製品・サービスの陳腐化、生産性そのものの低下、価格競争力の低下を招き、企業の収益性、価値が低下するということが起こっている。

2 点目として、経営支援という目線でサポートしないといけない取引先の半数がいわゆる零細企業であり、そもそも経営資源が不足しているのではないかという問題がある。

3点目は、事業者が経営改善支援を受けることが不名誉だという意識を少なからず持っていることである。

最後は、林社長からも話があったが、経営者自身が自社の強みや弱みを正しく認識しておらず、今のところやっていけているので良いのではないかという意識の経営者もいらっしゃるということ。

後継者がいないから設備投資に踏み込めない、規模が零細なので経営資源そのものが不足しているというケースについては、高知県事業引継支援センター、地元の士業の先生方、当行の提携先と連携をとりながら、補助金等も活用いただいて対応している。それから、経営改革に取り組むことが不名誉だと考えている先や、これでやっていけているのだから良いのだと考えている先には、何でも言える関係を築くことと並行しながら、粘り強く説得していくことが必要だと思っている。

ここで当行の具体的な取組を2つご紹介したい。

1つは、鋳物製造業者。繊維製造の部品を製造する業者で、国内トップクラスの企業。色々話を聞く中で、製造工程管理や若手育成に課題を持っていた。そこでそういったマニュアルを簡単に作れるツールや、動画教材として使えるツールを紹介したところ、技術の伝承が非常にスムーズになり、若手教育の効率も上がり、教育に関する時間を短縮できたことで労働生産性の向上につながった。それを評価いただき、長らく悩んでいた設備投資に取り組んでいただいたという事例があった。

もう1つは、経営改善支援に取り組んだ事例で、扱っているのは紙の加工製品で、マーケットとしては先々有望な商品を扱っていた。ただし、経営改善の支援中ということで、新たな投資には踏み出しにくい状況にあった。そのような中で経営者と常に意見交換しながら、REVICの力も借りて、特定専門家派遣事業を活用して、我々が経営者と認識共有していた目線と、特定専門家から見た事業性評価との目線合わせをした。これならいけそうじゃないかということでマーケット調査をして、設備投資ができた。

いずれも生産性の向上につながったと思っており、日頃からコミュニケーションを取って課題を共有することの重要性を認識した。

#### ○地域経済活性化支援機構 林 社長

企業の生産性向上について、山元頭取からも話があったが、私どもREVICはそういった専門家を多数抱えており、特定専門家として各金融機関に派遣するケースが多々ある。現在、ほぼ100の金融機関と提携して派遣している。また専門家以外でも、経営人材という点で言うと、100%子会社の日本人材派遣機構から人を派遣するというところを行っている。

また、愛媛県や高知県にも災害救助法が適用された西日本豪雨について、被災企業の復旧・復興に向けて特化したファンドを作っており、資金面だけでなく、人材派遣により知見やノウハウを提供して、地域経済の活性化に取り組んでいる。東日本大震災と熊本の地震を見ても、元の売上水準に戻る被災企業は3割ほどしかない。生産性の低下が原因であり、生産性を上げるにはどうするかと言うと、我々としては色々な知識を持った専門家が地域に入ってくるのが

一番良いのかなと思っている。例えば、観光ホテルでは部屋食全部やめて宿泊と食事は全部別にするとか、一次産業では自然との闘いではなくビニールハウスで一括したシステムで管理する等、このような専門家の派遣も可能なので、ご活用いただくとありがたい。

また、四国地区で経済産業省の地域未来牽引企業に選定された企業は245社ある。我々は地域未来投資促進法に基づくファンドも作っており、選定企業の生産性等を高めていくという活動をこの4月からより強力に進めていこうと考えており、地域金融機関の皆様にも地域未来企業をご支援いただきたい。生産性向上のための1つのモデルになるのではと思っている。

#### ○日本動産鑑定 森 会長

生産性向上の定義は付加価値向上であり、付加価値は営業キャッシュフロー、そこに議論の余地はない。中小企業では、営業キャッシュフローが上がってくれば、従業員に今まで出せなかったボーナスが出せるとか給与をアップできるとか、やはり営業キャッシュフローがすべての起点になっていると感じる。

西日本豪雨や東日本大震災で復興支援に関わっている経験から言うと、豪雨にせよ地震にせよ、供給がいったんストップすると、従来確保していた販路がなくなる。生産面はグループ補助金等を使って比較的早期に立ち上がってくるが、一旦失ってしまった販路の確保ができないから工場が立ち上がっても売れない。補助金なので自己資金も使っており、金融機関から借り入れる。そうすると、設備資金なので約定弁済負担で資金繰りが厳しくなる。営業キャッシュフローを生む、まさに根源となる販路の回復に金融機関が全力を投入することが最大のポイントだと思う。そのためには、金融機関としてプロダクトアウトで金融商品を販売するという発想から、顧客の物（商品・製品）を販売するという観点が非常に重要。顧客の物を販売しようと思ったとたん、顧客の事業の理解に自ら本気になる。金融機関は、特に地元で商流が出来ている場合には、商品の買い手の情報もかなり分かる。販路を開拓するには、買い手のニーズに耳を傾けることが必要で、それは売り手の社長だけでは不可能。そこを金融機関が買い手のサイドから、商品のどこを改善すればよくなるか、地域シェアを取れるか、売りやすくなるかといった情報を提供する。売り手の社長はそういった情報を持っていないので、大変感謝される。そこが信頼関係に直接つながる。両者の信頼関係をつないでいくのに金融機関が従来の金融商品ではなく、経営資源の傾斜配分として地元取引先の商品・サービス、そこに踏み込んでいくというのが、真の意味でのビジネスマッチング、本業支援だと感じる。

そして、真の意味でのビジネスマッチング、本業支援をするには、仕組みとして、安倍総理が3年前に立ち上げたローカルベンチマーク活用戦略会議で開発されたローカルベンチマークを活用することがカギになる。ローカルベンチマークによって、基調講演でも説明したが、業務フローと商流の把握が可能になるし、各省庁の中小企業向け補助金・助成金の申請にもローカルベンチマークが不可欠になってきている。

## 議題③地域活性化への取組みに対する現状と課題

### ○地域経済活性化支援機構 林 社長

REVICでは、地域活性化のために現在ファンドを35本持っており、約1000の投資を行っている。中でも政府のキーワードでもある「観光」に非常に力を入れて12本のファンドを運営しており、参加型、経験・体験型の観光をテーマに地域金融機関と提携している。

特に四国地方では、四国銀行の観光ファンドはビジネスモデルの成功例だと思っている。内容を簡単に説明すると、いわゆるDMC、まちづくり会社を作って、社長をREVICから、役員等を四国銀行から派遣している。まちづくり会社が1つのハブになって組織を運営しながら、全体としてDMOというクラスターを作ってそこに地域の自治体、行政機関、当方、民間企業も入って、まちを活性化していく仕組みづくりをやっている。通常はこういったDMCやDMOでインバウンド、観光客を増やし、そして消費額、売上を増やして、地域を活性化するというテーマで取り組んでいる。

また、四国地区では観光だけではなく、伊予銀行と宇和島信金と一緒に愛媛県の愛南町で水産系のファンドを作りながら地域活性化に取り組んでいる。やや業績が低迷している鯛の養殖業者を中心とした8社について、再生しながら、養殖のみやっていたところに加工場を作って6次化に向けて取り組んでいる。魚の加工販売まで手掛けるということで、現状では輸出までは行っていないが、国内向け販売という意味ではこれまでにない価格で鯛の切り身を販売している。

### ○四国銀行 山元頭取

なぜ当行が観光に取り組む思いになったかということ、ホテルや観光施設とはこれまでも融資等で関わりがあったが、観光は金融機関とは異なる視点が必要で、我々の取組みは不十分であった。経済活動において広い分野であるし、地域活性化のためには絶対に欠かせない領域だということでREVICの協力を仰いで一緒にファンドを通じて取り組んでいる。詳細については割愛するが、取組みの第1弾は第三セクターが運営していたホテルをリニューアルし、そこを起点にエリア化、クラスター化していこうというもの。地元住民や大学生、高校生の評価も得て活動が広がっており、当初展望していた6次産業化が見えてくるところまできている。後はいかに当行がノウハウ等を受け継いでいけるかということで少しプレッシャーも感じている。

### ○香川県中小企業家同友会 川北代表理事

同友会は3つの目的を持っている。良い会社を作ること、良い経営者になること、良い経営環境を作ることである。良い会社なり、良い経営者というのは経営者自ら出来るが、良い経営環境は我々だけではできない。また、同友会は、企業づくり、同友会作り、地域づくりという3つの活動方針も持っており、今度は地域づくりをどうするかという話になる。これらの目的と方針を踏まえると、中小企業は地域と共に歩む企業でないと成立しない。それを含めて同友会は取り組んでいるが、個社が元気にならないと雇用が生まれず、新たな雇用が1人でも

生まれることによってその連鎖反応で地域が良くなり、活力が生まれていく。そういうことをしっかり考えていくことが我々に課せられている。

そのような使命を踏まえ、今日お越しの地元金融機関と同友会で包括連携協定の覚書を結ばせていただいた。包括提携により、今までの連携をさらに深めていきながら、信頼関係を結んでいきたいと思う。その中であえて申し上げますと、金融機関には我々中小企業家同友会の本質的なところをもっとご理解いただきながら県内 14 支部の様々な会合にも参加いただき、また我々も金融機関のビジネスマッチング等に参加していきたいと思っている。

#### ○日本動産鑑定 森 会長

川北氏から地元金融機関と包括提携を結んで、信頼関係をさらに厚くしていくという話を聞いて、まさにその通りと感じた。本日出席の皆さんは、企業経営者、地域金融機関、支援機関、行政であり、役者はこの会場に揃っている。金融機関にとって、地域イコール中小企業の元気があってこそ、自らの持続可能なビジネスモデルができるということは明らかであり、後はここにいる皆さんが総力を結集すること。特に、地域金融機関にはヒト・モノ・カネといった面で総力結集のハブとなって、その機能をさらに発揮し、地元の中小企業に元気が出て、雇用が生まれ、人口減少に打ち勝つ四国といった明るいメッセージを日本全国に届けていただきたい。今日をきっかけに「即実践」、行動に移すことによって、皆さんが地方創生の範を全国に示すフロントランナーになって頂くことを強く期待したい。

以上