

**未来投資会議構造改革徹底推進会合**  
**「地域経済・インフラ」会合(中小企業・観光・スポーツ・文化等)**  
**(第1回)**

---

(開催要領)

1. 日 時: 2017年10月12日(木)9:00~11:00
2. 場 所: 合同庁舎第4号館11階共用第1特別会議室
3. 出席者:
  - 三村 明夫 日本商工会議所会頭
  - 御立 尚資 経済同友会副代表幹事
  - 金丸 恭文 フューチャー株式会社取締役会長兼社長 グループCEO
  
  - 飯嶋 大三 株式会社千葉銀行 取締役専務執行役員
  - 児玉 邦康 如水税理士法人 代表社員(公認会計士、税理士)
  - 柴田 佐織 株式会社エムワン 人事部課長
  - 山本 勇輝 HILLTOP株式会社 経営戦略部長  
HILLTOP Technology Laboratory, Inc. 代表取締役社長

(開催要領)

1. 開会
2. 関係省庁による現状分析等
3. 民間による取組説明
4. 自由討議
5. 閉会

(配布資料)

- 資料1: 経済産業省提出資料
- 資料2: 金融庁提出資料
- 資料3: HILLTOP株式会社提出
- 資料4: 株式会社エムワン提出資料
- 資料5: 如水税理士法人提出資料
- 資料6: 株式会社千葉銀行提出資料

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

「未来投資会議構造改革徹底推進会合『地域経済・インフラ』会合(中小企業・観光・スポーツ・文化等)」の第1回を開会いたします。本会合の趣旨でございますけれども、9月8日の未来投資会議におきまして、今後、Society 5.0の社会実装に向けた生産性・供給システム革命の実現に向けた取組を進めることといたしました。

その際、これまでの成長戦略の成果と足らざるところは何かといった観点から、今後、取り組むべき事項を再整理して、重点化して推進するために、現状分析と課題の洗い出しを行って生産性を飛躍的に高める投資の後押しに向けた議論を行うこととしております。

こうした中で、本会合では、中小企業の実産性向上や地域経済の活性化に向けまして、現状分析と課題の洗い出しを行うために、IT投資などの生産性向上や事業承継、そして、地域金融機能の発揮といった観点を含めまして、関係省庁、民間事業者の方々にお集まりをいただいております。

本日の議事進行でございますけれども、まず、各省庁から現状分析を簡潔に御説明いただいた後、続きまして民間の方々からプレゼンをいただいて、その後、質疑を含めた自由討議を行います。まず、関係省庁から説明をお願いいたします。それでは、経済産業省からお願いをいたします。

(経済産業省 吉野中小企業庁次長)

資料1をご覧くださいいただけます。「中小企業・小規模事業者の実産性向上について」でございます。

「(1)中小企業・小規模事業者の実産性の動向について」でございます。

2ページの「(2)規模別の労働生産性」でございますけれども、近年、中小企業・小規模事業者の実産性は若干改善傾向にはございますが、20年平均で見ると労働生産性は低下をしてきている。大企業と中小企業の実産性の格差も拡大しているということでございます。

一方、中小企業の中にも生産性の高い稼げる企業はあるというところでございます。こうした企業は、成長投資に積極的に取り組んでいるということでございますが、図2を見ていただきますと、これは小売業の例ですが、大企業の実産性の平均を上回る中小企業の数が34.5%ありますが、こうした企業においては、設備投資、情報処理、通信費といったところで、他に比べて、有意な、積極的な投資が行われているというものでございます。

4ページは中小企業の中での話であります、利益率などで二極化が進んでいるということでございます。少しわかりにくいグラフなのですが、左上のグラフは高収益企業、大企業の平均よりも利益率が高い、自己消費率が高い会社におきましては利益率が上がってきている。そうでない低収益企業との格差は広がってきている。中小企業の中でも、こういった二極化が進んでいるといったところが数字としても見てとれるところでございます。

5ページ「(5)高収益企業の取組(IT投資・海外展開)」ということで、IT投資を積極的に行う中小企業のほうが、売上高・売上高経常利益率が高い。海外展開を積極的に行っている企業は、生産性の向上を達成しているといったところのグラフでございます。

6ページ「(6)事業承継に関する現状・課題」ということで、これも少し観点が違うわけでありまして、私どもの実感としましても、経営者が交代をすると、投資も進む、

IT導入も図られるということで、生産性の観点からも事業承継は非常に大事だと考えております。具体的に、このページの下真ん中のグラフですが、若い経営者層では売上高が増加する傾向にあるといったところが見えております。他方で、中小企業の経営者の現状でございますけれども、高齢化が進んでおりまして、今後、10年間の間に70歳を超える中小・小規模事業者の経営者の数が245万と、まだ半分程度の方が後継者が決まっていないということもありますので、残された期間は非常に少ないわけでありまして、集中的な施策が必要だと考えております。

7ページ、事業承継の問題を日本地図であらわしてみますと、地方において経営者の高齢化が深刻であるということで、事業承継の解決なくして、地方経済の再生、持続的な発展はないと、ちょっと思い切った言い方をしておりますけれども、そういう認識をしております。

8ページは人材不足の問題でございます。ご案内のとおり、有効求人倍率も1.5倍を超えておるといことです。「図2. 中小企業の従業者過不足DIの推移」を見ていただきますと、これも平成12～13年ごろにマイナスになってからずっと右肩下がりであるといことです。中小企業経営者の経営の不安要素の中でも、年々、人材、人手の不足といったところが深刻になってきている。これは最近においては、ますます深刻になってきていると認識しております。

そうした課題を踏まえまして、生産性向上のための取組でございますけれども、まず、10ページは中小企業等経営強化法でございます。この場でもご審議いただきまして、昨年の7月にこの法律は施行をしております。この法律では、事業分野ごとに生産性向上の方法などを示した分野別の指針を策定する。この指針に従って中小企業の方々が「経営力向上計画」を作り、国の認定を受ければ、さまざまな支援を受けることができるということでありまして、その支援でございますけれども、左真ん中あたりのところで、16の事業分野別指針があるとございます。これは各省庁と連携しながら進めてきております。1年余り経ちますが、認定の件数は3万件を超えるところまで来ているということございまして、支援策の目玉であります固定資産税の減免措置も、約半分の事業者の方々が利用されていると聞いております。

もう一つ、この施策で鍵になりますのが、左下の「事業者分野別経営力推進機関」でございまして、関係の業界団体ですとか、日本能率協会などが認定を受けておりますけれども、こうした業界ぐるみの取組も非常に大事だということで、これも国が認定するわけでありまして、こうした機関が人材育成を行う場合には、労働保険協会からの支援を受けることも可能というようになってきているところでございます。

一方、この制度でありますけれども、申し上げましたように3万件を超える認定を受けていらっしゃるのですが、業種ごとに少しばらつきがありまして、11ページでございますけれども、私どもとしましては、労働生産性が課題となっている、右のグラフでいえばオレンジ色で塗ってあるところ、こういうところでより多くの方々の取組が課題と思っておりますけれども、まだ認定件数が少ないという状況でございます。

12ページに「業種別の取組状況(詳細)」がございまして、ここでは比較的生产性の低い業種を並べておりますけれども、×のあるところは事業分野別指針がない、推進機

関がまだ認定をされていないところではありますが、こうした分野におきまして、さまざまな企業のベストプラクティスを収集して、基本方針、事業分野別指針に反映させていく。それから、業種ごとに推進機関を認定していくと、こうしたところの取組が課題になっているということでございます。

14ページ、IT導入についてでございます。ここでは業務の効率化に資するような、生産性向上に資するような、比較的身近なITを念頭に置いた資料としておりますけれども、こうしたものに関しまして【図1】を見ていただきますと、まだまだ中小企業における広がりが少ない状況であります。一方、クラウドを活用して、比較的効果の高い、利便性の高い、一方、コストの安いアプリやツールが多数出てきている状況でございますので、これを一気に普及をさせたい、弾みをつけたいということで、上のポツの2つ目にありますが、昨年度の補正予算でIT導入の助成の補助金を計上いたしました。これを執行してまいりまして「公募結果」のところにありますとおり、1万5,000者ほど採択しております。業種別に見ましても、生産性向上の課題となっているような業種でも多数使ってきてはいただいているということでもあります。ただ、これまで実際に施行しましたところ、約4,500者のIT支援事業者、ベンダーの方々がおられ、実際に2万件ぐらいのツールが登録をされたと、非常に多くのものが出てきたということがございます。

15ページを見ていただきますと、IT導入に関しまして、私どもが見たところでも、これはなかなかいいなと思われるものとして「飲食」の分野では、予約管理、インターネット予約、会計機能、顧客の分析機能といったものをオールインワンで提供されているシステムが導入されたですとか、それから一番下「介護」の分野で、施設利用者の基本情報の管理、通所スケジュールの管理、予約、スタッフ同士のコミュニケーションの円滑化と、こういうものをまとめにした、パッケージにしたようなツールも提供されてきているということで、こうしたものが期待されますし、また、実際に補助を受けた事業者の方々からもコストの削減、売り上げの向上といった効果が期待されるという声が上がってきております。

課題としましては、17ページにありますますが、今回の補助事業を見ましても、非常にITベンダー、ITツールの数が多いと、どのツールに効果があるのかよくわからない。先ごろ課題でありますITのセキュリティー、安全なのかといったことに関してもわかりにくいといった声もございます。ここらあたり、今後、見える化が課題になるということかと思っております。実際に中小企業の方々を導入するに当たりましては、身近な支援機関、金融機関ですとか、土業の専門家の方々ですとか、そうした方々が伴走型で支援をくださることが大事だということも認識をされております。3番目でありますけれども、ITツールを単に提供するだけにとどまらず、その後のフォローアップと効果の把握といったところも課題と認識をしております。今後、こういうところを踏まえつつ、具体的な施策としても展開をしていけたらと考えております。

18ページ、IoT・ロボットの導入と比較的ハイエンドなところでもありますけれども、当然ながらこうしたものが導入されますと、中小企業の労働生産性に大きく寄与するといったところ、ポツの1つ目でもありますとおり、数字を見ても明らかということでございます。

19ページにも事例がございますけれども、そうしたものによって生産性を大きく上げていらっしゃる企業が数多くあるということです。他方で、実際に活用まで見ますと、まだなかなか進んでいない、実施している、実施する計画がある企業は2割ほどにとどまっているということではありますが、その主な理由を下にも詳しく書いてありますが、1つ目には導入方法や効果がわからない、コストが高い、IoT・ロボットが本来の効果を最大限発揮できるような全体設計を行えていないということございまして、効果は明らかであると、課題も明らかであるということなので、そうしたことを踏まえて、しっかりと施策の議論をしていかなければならないと思っておりますが、本日はHILLTOPさんのほうから後ほどプレゼンもございますので、そうした取組もお伺いしながら具体的な施策の議論ができればと思っております。

20ページ、事業承継でございます。事業承継に関しましては一連の支援がございますけれども、この流れの中で真ん中にあたります事業承継そのものにかかわる支援、これは税制などが中心でございますけれども、この点、引き続き中小企業の方々から税負担の問題を指摘されておりますので、この際、抜本的な改革ができないかと思っておりますし、その前後で事業承継の準備段階での支援、事業承継後の新たな事業展開、先ほども触れましたようなIT導入といったところについても積極的な支援ができないかと、こうしたシームレスな支援を、申しあげましたような、残された期間は限られておりますので、今後10年ほど集中的な実施期間として積極的な支援を行ってまいりたいと考えております。

(経済産業省 田川地域経済産業政策統括調整官)

続きまして、23～24ページでございますが、地域での支援の新しい枠組みとして、地域未来投資促進法につきまして御説明をいたします。

23ページの冒頭でございますが、地域未来投資促進法は地方公共団体とともに地域の特性をいかして地域経済を牽引する事業を促進していこうという枠組みでございます。各省とも連携して進めております。この法律でございますが、本年7月31日に施行されて、9月29日には第1弾の認定が行われたところでございます。枠組みについて、24ページでございますけれども、国が基本方針を定めます。そして、市町村と都道府県がある地域について、地域の特性を生かして、産業振興を図るという基本計画を定めます。その計画にのっとりまして、各事業者の方が、投資をどれだけする、取引をどれだけ伸ばすということで事業計画の承認を受ける。都道府県知事の承認を受けますと、税制、融資あるいは補助金等の支援施策を活用することができるということでございます。

23ページにお戻りいただきまして、現在39都道府県と関係市町村から70の基本計画が提出されまして、国が同意をしたところでございます。

具体的な分野は左下でございますが、従来、どちらかといいますと、ものづくり中心の枠組みが中心でございましたけれども、ものづくりのほかにも、本日もご議論いただきます第4次産業革命関係あるいは観光・スポーツ、農林水産関係、その他の幅広い分野について計画ができています。これに基づいて、事業者の方から計画を出していた

だくということになります。

今後の課題でございます。24ページに3つ挙げております。「(1)地域経済牽引事業の掘り起こし」でございますけれども、実際に牽引をしていただく事業者の方を幅広く発掘していくということが、第1に重要でございます。この一環といたしまして、その候補になる企業を、データあるいは地域からの推薦によって2,000社程度公表・選定を行うという作業を進めております。「(2)地域経済牽引事業候補の成長支援」でございます。産業支援機関、公設試、地域金融機関等が連携をして支援する体制をつくっていくことが重要でございます。「(3)地域経済牽引事業の発展段階に応じた支援措置の整備」でございます。事業計画をつくり、販路まで見据えた上で事業計画の立案から設備投資、販路開拓まで一体的に支援できるような総合的な施策を、今後、展開していきたいということでございます。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

続きまして、金融庁からお願いいたします。

(金融庁 遠藤監督局長)

お手元の資料をご覧ください。地域金融機関が中小企業に対していかに関わり合っていくのかということは、我々金融庁の金融行政が地域金融機関に対してどういう対応をするのかということのミラーイメージ的なところがございます。そういった問題意識のもとに、ここ数年間、我々は金融行政のあり方というものの変革を行ってまいりました。まず、その点についてご説明させていただきたいと思っております。

1ページです。金融庁は、1998年、不良債権問題の解決が日本経済の最重要課題であったときに発足しました。当時の主な課題は、不良債権問題の解決をはじめとした金融行政の信頼回復、利用者保護のためのミニマム・スタンダードの徹底ということでございましたし、それに対応する検査・監督の方針といたしましては、厳格な個別資産査定中心の検査、ルール重視、法令遵守確認の徹底といった方針をとってきたわけがございます。2000年代の半ばに不良債権問題が一応解決いたしましたけれども、その後も我々の方針は続いておりました。

2ページでございますが、そういった、かつて実効性のあったアプローチを機械的に継続することによって、逆に副作用が生まれてきてしまったのではないかと我々は反省しております。「形式への集中」「過去への集中」「部分への集中」と分類しておりますが、「形式への集中」の1つ目を例に紹介させて頂くと、銀行による融資において借り手の事業内容ではなく、担保・保証といった形式を必要以上に銀行が重視してしまったのではないかと。これは我々金融当局が、金融機関の健全性、資産の健全性というものを重視したがゆえに、そのミラーイメージとして、そうしたことが銀行の慣行になってしまったのではないかと考えております。

そういった反省に基づき、3ページにありますように金融をめぐるさまざまな環境の変化というものを認識いたしまして、4ページでございますけれども、金融行政の目標を再設定いたしました。左にありますように「金融システムの安定」「利用者保護」「市場

の公正・透明」という三大目標があり、これらは今でも変わらないわけですが、例えば「金融システムの安定」というのは、金融システムの安定、金融機関の健全性だけを追求するのではなく、金融機関が本来の金融仲介機能を十分に発揮しているかどうかということも同時に見ていかなければいけないということでございます。3つの目標と、それと時には相対峙するような、バランスをとって追求しなければいけない目標があり、究極的には右上にありますように「国民の厚生を増大」と「企業・経済の持続的成長／安定的な資産形成」に資するような金融行政を追求していかなければいけないというように、我々は金融行政の目標を再設定しました。

そういった中で、金融庁がここ数年取り組んできた施策は、5ページにございます。昨事務年度の1年間の我々の金融行政の方針を文章に示しており、5ページの上にありますように「目指すべき方向性」としては、顧客本位の良質なサービスを金融機関が提供し、それによって企業の生産性向上を目指します。その結果として、金融機関自身も安定した顧客基盤、収益を確保するという一方で、ウィン・ウィン、我々はマイケル・ポーターの言葉を使って「共通価値の創造」と言っておりますけれども、これを行う。これは地域金融機関にとって持続可能なビジネスモデルの一つの有力な選択肢になり得るのではないか、地域経済の活性化につながるのではないかという認識を持っております。こういった目標を達成するためのさまざまな施策を下に赤字で記載しております。事業性評価の推進、金融機関の企業に対するアドバイスとファイナンス、金融仲介機能のベンチマーク、企業に対してはアンケート調査あるいはヒアリング等を行う、金融機関のベストプラクティスを公表していくというような施策を行っております。

その施策の内容は6ページ以下でございます。地域金融機関における事業性評価については、金融機関が担保・保証に過度に依存することなく、取引先企業の事業の内容や成長可能性を適切に評価するということを促しております。各金融機関とさまざまに対話を行ったところ、事業性評価に非常に優れた金融機関には共通の特徴がございました。下のほうに3つ、①～③とございますけれども、1つ目は、企業のニーズや経営課題の把握について、例えば経営者と直接対話するとか、ITを使うとか、ヒアリング項目を詳細に設定するといった、金融機関において独自の仕組みを構築していることが挙げられます。2つ目でございますけれども、そういった仕組みによって得た企業のニーズ、経営課題の把握、事業性評価の結果を企業に開示しているということが分かりました。それに基づきまして、企業と課題を共有し、対話を実施しているということが非常に特徴的でございます。最後に、企業の経営支援に関しては、営業現場だけに任せずに、本部もきちんとかみ込んでいっているというのが3つ目の特徴でございます。

7ページ「『金融仲介機能のベンチマーク』（平成28年9月公表）の主な内容」をご覧ください。金融機関による事業性評価をはじめとする企業へのサービス提供・支援について、定性的な評価だけでなく、定量的に評価できるようにしなければいけないのではないかという問題意識のもとに、このベンチマークを公表いたしました。共通ベンチマークというのは全ての金融機関に作っていただきたいベンチマーク、選択ベンチマークというのはそれぞれの金融機関のビジネスモデルに応じて選択していただいて、それを公表していくというものでございます。共通ベンチマークの項目の1つ目「取引先企業

の経営改善や成長力の強化」は、まさに金融機関が、企業に対してさまざまな取組を行い、その結果として企業の生産性でありますとか、経営指標が改善したかどうかというものを見るためのベンチマークでございます。

8ページが結果でございます。これまで平成28年3月期及び平成29年3月期の両方の計数を発表している地域金融機関が106行中61行ございます。その61行の金融機関のうち、約6割の36行においては、平成28年3月期と比べて、平成29年3月期のほうが経営指標の改善等が見られた取引先企業が増加いたしました。

9ページをご覧ください。さまざまな施策の一つでございますけれども、中小企業の悩みとして資本不足ということがございます。資本不足に関しては、かつて金融機関は融資によって擬似資本を提供しておりました。短コロという言い方をしますけれども、我々は短期継続融資というように呼んでいます。この短期継続融資というのは、借り手は利払いのみを行い、元本は手形をローリングするため、実質的に返済負担が生じない融資形態でございます。運転資金に関しては、こういった短期継続融資が行われていたわけでございますけれども、この10年間、運転資金に関しても証書貸付を中心とする長期融資に代替されてしまっております。長期融資は元本の分割返済もしなければなりませんので、企業側が弁済の負担に追われて、中小企業の資金繰りが悪化し、設備投資等の前向きな取組が必ずしもうまくいっていなかったという反省がございます。金融庁は、この運転資金に対しては短期継続融資で応需することは何ら問題ないということを変更して明確化して、短期継続融資の供給ができるような形を促しております。

10ページの「経営者保証に関するガイドライン」について、これは平成25年12月に日本商工会議所、全国銀行協会に中心になっていただきまして、経営者保証に関するガイドラインを策定していただきました。現在、このガイドラインの適用が拡大するように、金融機関に対して呼びかけているところでございます。経営者保証ガイドラインの内容は、中段にありますように「①法人と経営者の明確な区分・分離」「②財務基盤の強化」「③適時適切な情報開示等」ということを前提にいたしまして、金融機関は顧客に対して保証を求めない可能性を追求していくとございまして、金融機関は顧客に対して保証を求めない可能性を追求していくとございまして。

11ページがREVIC(地域経済活性化支援機構)で、これは金融機関だけでは足りない部分に関して、REVICという機構が金融機関を助けて、例えば事業再生支援であるとか、地域金融機関あるいは地域企業に直接人材を派遣するといった機能を果たしております。

金融庁ではこうしたさまざまな対応・施策を金融機関に行っておりますが、12ページは企業の金融機関に対する評価です。ここでは、メインバンクが企業に対して支援を行っている場合には、企業としても財務内容の改善など何らかの効果があつたと回答する声が8割に上っております。

しかしながら、13ページにございますように、融資スタンス等について、まだまだ担保・保証に依存している融資を行っているといった、企業から金融機関に対する厳しい評価も見られます。

定性的な評価を見てみますと、14ページにございますとおり、依然として担保・保証に



依存している、個人保証を外してくれない、短期継続融資も申し入れたけれども断られてしまった、人材の不足は金融機関に相談しても「大変ですね」というだけで人材を紹介してもらえない、といった意見が寄せられています。また、政府系金融機関が民間金融機関と競合してしまっていて、政府系金融機関の民業補完という機能が十分に果たされていないのではないか、中小企業では様々な補助金への期待が高く、金融機関から情報提供を受けたいという事例・意見もございました。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

続きまして、民間の方々からのプレゼンに移りたいと思います。

本日はお話を伺う民間の方々として、HILLTOP株式会社から山本勇輝経営戦略部長。株式会社エムワンから柴田佐織人事部課長。如水税理士法人から児玉邦康代表社員。株式会社千葉銀行から飯嶋大三取締役専務執行役員にお越しいただいております。

最初に、HILLTOP株式会社の山本様からお願いいたします。

(HILLTOP株式会社 山本経営戦略部長)

HILLTOP株式会社の山本と申します。弊社は、アルミの切削加工に特化した、他品種、少量のものづくりをさせていただいております。まず、弊社の説明をさせていただくに当たって、ムービーを少し見ていただきたいと思いますので、よろしく願いいたします。

(動画上映)

4ページをご覧ください。弊社は京都府の宇治市に本社がございまして、製品の約80%が1個もしくは2個の製品を取り扱っております。

5ページをご覧ください。それだけではなくて、単純なものづくり試作品というところから、今では表面処理、それと例えば装置の開発であったり、デザインといったところも、ものづくりを一貫して弊社ではサポートさせていただいております。

6ページをご覧ください。開発品の一つなのですけれども、こちらはPCRと呼ばれる唾液からウイルスを検知するウイルスチェッカーでございます。こういったものも弊社のラボで一緒につくらせていただいております。

7ページをご覧ください。先ほどのHAKUTOプロジェクトということで、こういうプロジェクトにも参加させていただいております。

9ページをご覧ください。弊社の本社は宇治市にございます。現在は、社員数は109名でさせていただいております。

10ページをご覧ください。東京の荻窪のほうにもオフィスがございます。

11ページをご覧ください。2014年からアメリカのほうにも進出してございまして、こちらはもともとユーザーさんもお取引がなく、単独に進出した形になるのですけれども、今、ようやく3年半ぐらいさせていただいております。

12ページをご覧ください。新たに今年の1月からシリコンバレーのほうにもオフィスを

展開するような状況となっております。

14ページをご覧ください。弊社の技術のところなのですが、「HILLTOP SYSTEM」というところで弊社の一番のコア技術になるのですが、ムービーのほうにもちょっとありましたけれども、職人技術といわれる、どうしてもなかなかクローズになりがちな情報を、真ん中にあるデータベースを使って、そこに職人さんの、いわゆる技術は本当に数値化できないか、共有することができないかというところから、職人さんに技術を開放していただいて、実際にテストカットなども行いながら、誰もが共有できるような仕組みとなっております。加工機、マシン自体の加工時間のデータであったり、プログラミングの手法であるとか、人間がどう考えて、どのようにプログラミングをしているかというのを割り出して、そういったものを常にフィードバックをとりながらデータベースに落としています。

15ページをご覧ください。もともと弊社は量産下請、今、私で3代目になるのですが、祖父が始めた段階では某大手メーカーさんの下請、ベアリングの量産をずっと請け負って、させていただいております、もともとは本当に超大量生産でございました。

特に、機械なども自分たちで購入してというわけではなくて、お借りしてやっていたというのがもともとでして、ただ、毎年どうしてもコストダウンの要求がもちろんありますので、利益を担保しようとする、例えば物量を増やしていかないといけませんでした。

そうなる残業するというので、生産数をふやして、そういうしのぎ方をしていたのですが、どうしてもそこには限界があって、どこかでここからの脱却をしていかなければいけないなというところで、売り上げの90%ぐらいあったもともとのお客様と決別して、3年間ぐらいはなかなか仕事がないような状況が続いております、その頃から、特に試作品というところに対して、そこはニッチな分野でありましたので、参入していきました。当時はウィンドウズが出たあたり、MS-DOSとか、そういったところなのですが、その時代からPCをどんどん導入していきまして、ソフトなども、特に今はよくITと言っていたことも多いのですが、当時はウェブ上にあるような無償のソフトを使ってやり始めたというのが、実はもともとでございます。

16ページをご覧ください。その結果、システム自体を導入することで、他品種、小量で、これはよくあるパターンなのですが、例えば三勤制とか、三交代制でやるよりは、夜間でも無人で加工できるような仕組みにしております。こちらなのですが、先ほどの職人技術を蓄積していったところで、データベース化。職人技術を、例えばうちで言うと、入社1カ月の文系の女性の方でも、ベテランさんと同じようなスキルを持って、プログラミングデータを作成することができるようになっていきます。オフィス内で全ての物事が完結できるようになりましたので、その技術を利用して海外への進出をしております。

実際に加工しているところで見ると、イメージしていただきたいのは、例えばマイクロソフトのオフィスでいうワードであるとか、文章を作成して、実際のプレビュー画面をデスク上で行ってしまっ、最終的には、例えばプリントアウトするのはプリンターである。こういう工作機械の世界も同じようなことができないかということで、全てパソコン上でプレビューまで行って、あとは印刷機として、すぐ近くに置いてある場合もありますし、それは海外でも同じことができるのではないかと、今、そういうビジネスモデ

ルで海外はさせていただいております。

17ページをご覧ください。10年前に社屋を移転しまして、中小企業の中での一つの課題が、どうしても優秀な人材の確保がなかなか難しく、特に、私たちの業界はもともと3Kと呼ばれる、なかなか人が集まりにくい状況だったので、10年前に当時38名だった社員数が現在は109名になっています。そこに関しては、社屋の移転に伴い、特に働く環境であるとか、例えば昔でいうと仕出し弁当などをずっとつくって出していたのですが、すごく冷えている食事を皆さんがとっていたので、コストをかけてでも温かいご飯が食べられるとか、そういったところも、今回、一番コストをかけているところでして、あとは特に中小企業ならではの働き方のところに関しては、たくさんPRをさせていただいた上で、現在、新卒マーケットでは、まだまだ採用は5名とかそういったレベルなのですけれども、3,000名ぐらいのエントリーをいただけるようにはなってまいりました。

19ページをご覧ください。最後になりますけれども、次の展開と課題というところでは、まだまだ物量が増えてくることに関して、特に、今はシリコンバレーでの需要がすごく多いのですけれども、そうすると開発競争がどんどん激しくなっていますので、そこに対しての、よりスピード化であるとか、精度が求められていきますし、特に工作機械を扱えるデータを作れるプログラマーが人材不足に悩まされていて、今、現場で働くメンバーもそうですけれども、工場自体はスマートファクトリー化といひまして、工場内の搬送も含めた無人化と加工プログラミングの無人化に取り組んでいます。ですので、ものづくりに関しては、全く加工経験がないメンバーでもものづくりができるような環境、それを遠隔化して、世界各地で作るようなものづくりを、今、進めています。これ以上になると汎用的なものでは間に合わないの、ソフトの開発を自作でやっていくであるとか、あとはAIの導入などを、今後、形としては考えております。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

続きまして、株式会社エムワンの柴田様からプレゼンをよろしく願いいたします。

(株式会社エムワン 柴田人事部課長)

株式会社エムワンの柴田です。2ページをご覧ください。当社の会社概要ですけれども、本社は三重県松阪市にあります。調剤薬局を営んでおります。店舗は、今、9店舗ありまして、三重県6店舗、大阪府3店舗、北海道に1店舗デイサービスがあります。私がこの会社に入社したのは2014年なのですけれども、それまでは従業員は50名程度でしたけれども、今、働き方改革を進めまして67名まで増えました。女性の管理職が3名おります。この後のお話が続いていく内容ですので現状をお話しさせていただきますと、今、社長、副社長、三重県に部長が1名、その他店舗の管理職が7名おります。社長は資金繰りを担当してまして、副社長と部長は店舗運営のみを担当しています。採用と経理、総務は私一人で担当している状況です。給与計算は社労士先生のところアウトソーシングをしております。

3ページをご覧ください。当社は、会計システムと労務システムのITを導入して生産性を向上したのですけれども、まず、社長が一番ネックだったのは税理士事務所を変

更していただけなかったということです。これはなぜかというと、おじい様の時代からのお付き合いの先生で、ずっと長くて、なかなか切れない。なぜ私が切りたいとお願いしたかということ、月次業務をアナログでしていただいていたために、月次決算が4カ月もかかっておりました。ですので、決算業務が出てこないために、社長の資金繰りがほぼ勘頼みのような形でした。店舗にも紙で渡されていまして、管理者に配付できずに対策が打てないというところが一番の課題でありました。苦労した点は、最終的にはかえましたが、2年間かかって、社長を説得してかえたのですが、一番大変だったのはアナログの手作業で入力した振り替え伝票を、全てもう一度、会計ソフトに入力し直すというのがとても大変でした。初期投資としては、勘定奉行ソフトの約50万円と本部のパソコン等10万円です。なぜ勘定奉行にしたかということ、大手さんでも使っているソフトですので、これから店舗が増えていくことを考えて、あえて安いものではなくて、そこそこのいいソフトを入れていただくように説得をしました。これで予算管理まで行うようにいたしました。

4ページをご覧ください。当社は月末が締め日なのですけれども、1カ月の間に銀行に試算表を提出するところまで行けるようになりました。今までは社長がお一人で全て何もかも行っていましたので、各店の口座に何があって、お金はどこから持ってくるのかというのを全く管理していなくて、まず、ここを一つずつ、1年間かけて整理して、その上でもっと効率的に資金繰りをするために、この会計システムを導入しませんかというようにお話を持っていたというのがコツです。それから、メインバンクの融資の担当の方にも相談にのって頂いてましたので、その方を巻き込んで、私だけではなくて、百五銀行の融資の担当者からも社長に後押ししていただくということもお願いをしました。今は1カ月で終わるようになりましたので決算業務も3ヶ月短縮で、予算管理を勘定奉行ソフトでできるようになりましたので、前年の売り上げも1.2倍、会計ソフトがデータ取り込み可能ですので、私がテレワークでも仕事ができるようになりました。導入当初は、慣れるのに週4日かかっていましたけれども、今は、ほぼ1.5日で経理の仕事を私は終わらせています。当然、新しい会計事務所さんとはデータ連携ができるようになりましたので、会計事務所の作業は一切なし。決算業務だけ行っています。私は、この浮いた時間で副業を始めさせていただきました。

5ページをご覧ください。次に労務管理ですけれども、昔は従業員さんが手作業で残業時間を計算していました。昔は約20名社員がおりましたので、大体お一人2時間として40時間です。また、社長も一人ずつの給与振り込みを手入力で行っていましたので、当然、本人の計算ミスや社労士さん側のミス、社長の振り込みミスがあって、翌月の修正作業にとっても追われていました。店舗は、社労士さんからの確認作業が発生して時間の無駄。社労士さんに送るときにコピーをとるので紙の無駄。有休管理もしていただいけませんでしたので、個人が有休を把握していませんでした。有休取得についても、社労士さんにファクスで送っていたので紙と時間の無駄ということで、こちらも社長が以前からのお付き合いの先生だったため、なかなか変えていただけず、2年間かかりました。給与計算もクラウドにするため、新しい先生を紹介していただくのに、メインバンクの百五銀行さんからお薦めの社労士さんを紹介してくださいとお願いしたら私が存じて

いる先生でして、その先生と一緒にあって、これからはクラウドで管理しませんかというようにお話をさせていただきました。

6ページをご覧ください。その結果、初期投資100万円ぐらいでしたけれども、社長がクラウドを承認していただいたのは、社長の仕事や手間が減って、従業員からのクレームが減るよというようにお話をしておいていただいたということと、これを導入する際も銀行さんにも相談させていただいて行わせていただきました。効果としては、社長と従業員の時給に換算してみましたら500時間ぐらい使っていました。時給換算にすると、年間100万円ぐらいの削減になっていますので、この初期投資は、もう回収されたかなと思います。本社に給与に対する問合せがかなり来ていまして、それも1年間の給与に換算すると約12万円。今までは社労士さんの計算が遅くて当月決算に給与データを反映するのが間に合わなかったのですけれども、これもデータで提供していただけるようになりましたので、間に合うようになって、正確な月次処理ができるようになりました。私の仕事も減りまして、計算しますと、私の仕事はこの2つをあわせて年間300万円ぐらいの削減につながりました。有休が給与明細で把握できるようになったことで有休取得率もアップしました。

7ページをご覧ください。そのほか、イントラネットがあったのですが、活用されていませんでしたので、イントラネットを活用したりですとか、あとサイボウズさんのサイボウズLiveは無料でやっていますので、今まで新しいプロジェクトやイベントは全てメールでやっていたのですが、このサイボウズLiveを使ってプロジェクト管理を進めるようにしました。

8ページをご覧ください。今後の課題は、まだレセプトシステムという大きい課題と在庫管理システムが昔のままの状態が残っていますので、こちらを変えていきたいというところです。ただ、かなりの費用がかかるのと、入れかえに伴う人的コストや残業代も考えると、今は実施できるレベルには至っておりません。ITを入れれば入れるほど、恐らく壊れたりしたときに、復旧するのに詳しい方がいなくて、地元の業者に頼まなければいけなく、ただ、その方も詳しくないので、先日、パソコンが壊れたのですが、かなりのロスになってしまいました。恐らく地方の中小企業では、同じような人手不足の問題もあると思いますので、ITを進めていくと、この辺が課題になってくるのではないかと思います。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

続きまして、如水税理士法人の児玉様からプレゼンをよろしく願いいたします。

(如水税理士法人 児玉代表社員)

私のほうから、先ほどもちょっと会計のお話が多かったのですが、私どもは会計事務所ですが、それを中小企業に導入していった過程、主にクラウド会計、それについて御紹介したいと思います。

2ページをご覧ください。簡単に私の自己紹介ですが、私は児玉と申しまして、如水グループという、ここに関連会社がありますけれども、監査法人から税理士法人、社

会保険労務士事務所、法律事務所、不動産鑑定士までそろえるワンストップ型の、恐らく九州では珍しいタイプの事務所の統括をしております。

3ページをご覧ください。「CLOUD! CLOUD! CLOUD!」、実はこれは、2年前に私どもがクラウドサービスを本格的に導入していったときに立ち上げたホームページの画像です。

5ページをご覧ください。「事例紹介1(鹿児島の高齢者ユーザー)」ということで、ちなみに、私たちの事務所は福岡が本部です。お手元に資料があるのでお幾つかはおわかりになれるかもしれませんが、こちらに3名の女性が映られておりますが、実は経理の平均年齢66歳、最高齢73歳で、この青いシャツを着た方なのですが、これは開かれているのはMFクラウドです。先月上場しましたマネーフォワードさんの会計ソフトです。導入クラウドサービスとしては、MFクラウド会計とchatworkというコミュニケーションツールを入れております。この会社は何でこんなシステムをいきなり入れているかというところをお話いたしますと、実は事業承継です。後継者がいなくて、私どものクライアントがM&Aで鹿児島会社を買収したというところで、その親会社がリアルタイムで子会社を管理していきたいといったところがありまして、そのニーズを汲みまして、このソフトを導入しました。

6ページをご覧ください。導入当初、やはり混乱、会社も成熟されておりましたので、御高齢の方しかユーザーさんはおられなくて、大丈夫かなとは思いましたが、その感想がこれです。見ていただきたい文字だけハイライトをしていますが、「クラウド会計の良かった点」は、不安もなく操作とか、会計事務所と同時、共有、効率も随分よくなっている。「チャットの良かった点」は、気軽に質問、まるで女子高生みたいな話ですけども、データの貼り付け、これはいろいろな証票を写メで撮ってはスキャンして送ってくるのです。3カ月のチャットの量を担当に出させたところ、何と900件、900行ありました。つまり、1カ月当たり300チャットもしている。それぐらい頻繁に、私ども、鹿児島と福岡ですが、コミュニケーションがとれている。さらに驚いたのは、今回のプレゼンのアンケートを担当にとらせたのですけれども、「もっとこうなったら便利!」というのがついてきて、さらにクラウド会計で経費分析できたらいいのにとか、チャットもこんな機能があったらいいのにとか、そんなことをこの御高齢、御高齢と言うと失礼なのかもしれませんが、こういったユーザーの方が求めている。これを見て私も感じたのは、ITといいますと、通常若い人のイメージ、多分MFさんのCMであつたり、freeeさんのCMであっても、若い経営者がいかにも楽になりますよみたいにお話をされていますが、こういった御高齢の方でも同じような効果が得られていると、そういった部分、やはり導入側が無理ではないかと初めに思ってしまう、そこに問題があるのではないかと思った次第です。

次に「事例2 東京」です。8ページをご覧ください。福岡と東京の間でやっているところですが、こちらは起業です。創業支援です。実は私どもは、創業支援は2年ぐらい前までやめていました。なぜかという、創業支援は土業がもうからないからです。手間はかかるし、顧問料は低い、報酬が低い、それがあつたのでやめていましたが、今、クラウド会計により会計事務所の業務フローが根本的に変わりましたので、中小企業でも面倒が見られるようになってきた。プラス、いろいろなバックオフィスです。こちらMF

さんのソフトが入っています。

今回の事例は全部MFさんなのですけれども、うちはfreeeさんも結構入れておられて、多分九州でもトップクラスなので、ソフトには別に思い入れはありませんが、今回のサービスはこんな形で、会計、給与、請求、経費、クラウドストレージとしてDropboxです。こちらは何がすごいかというと、レンタルオフィスです。9ページをご覧ください。多分起業される方は、今、シェアオフィスであったり、レンタルオフィスといったものを活用されている起業家の方は多いかと思われそうですが、レンタルオフィスの方に御協力いただきまして、来た書類をDropboxというクラウドストレージに入れてもらって、それで会計事務所、うちのほうが処理をしていく。金融機関のデータであったり、クレジットカードのデータは常に連動しておりますので、実は会計事務所側で資金繰りも見ております。社長、月末、このままだと資金が足りませんよと、もちろん請求書データも見ていますので、入金情報もわかりますので、そういったところまでフォローができる。オフィス・スタッフ・ゼロを実現した例であります。

10ページですが、最後「事例3 佐賀県唐津市」。先ほど事業承継で悩んでいるランキングで3位ぐらいに出ておりましたが、その事例です。

11ページをご覧ください。「事例紹介3(佐賀 2代目社長の遠隔リアルタイム経営)」とありますが、昨年3月にこちらの先代の社長が急逝いたしまして、急遽、長崎で他社に就業されておりました息子さんが就業されたということです。何の経験もないのですけれども、『週末事業承継』という形で、やはり父親の事業を引き継ぎたいということでやられました。こちら導入システムとしてはMFクラウドシリーズが入っております。

12ページをご覧ください。「承継!?!」、いきなりのお父様がお亡くなりになりました。入院されて1週間ぐらいで亡くなられて、当然、2代目社長は事業に対して全くの素人です。ですので、月次決算は赤字に陥りました。3カ月ぐらい、ひたすら赤字です。これはやばいと、会社の状況をきっちり把握して経営していかなければいけないと、従業員も13名ほどおられましたので、それで「クラウド導入」ということで「クラウド導入以前」と「クラウド導入後」というところなのですけれども、以前は経理担当者からしか会社情報を得られなかった。多分どこの会社も昔はそうだったと思いますけれども、経理担当者が月次決算の情報をまとめて送ってくる。当然ながら、月次決算は1カ月おくれ。

これが「クラウド導入後」、経営者は遠隔地でも銀行データ連携により日々のキャッシュフローを把握。支出がどう動いていくのか、もちろん入金も、請求書を出したものがどう入ってくるかを把握し、会計のほうは、日々、AIによる自動仕分けで、日次で会計数値を把握していき、何が支出されているのか、この経費は何でしょうかと徹底的に会計分析し、支出の見直し、営業努力もあり、何とか黒字化を達成していきました。

事業承継における会計事務所の役割です。こういったケースはまれだとは思いますが、以前は記帳代行、月次決算、一月おくれの報告が主な業務でした。

今は情報共有により経営者の『リアルタイム相談役』のほうに役割が変化してきているのかなと思います。

会計事務所の役割として、事業承継におけるものとしては先代経営者の『知見ストレ

ージ』です。

こういった突然の承継ではありましたが、これはどうしてこういうようになっているのですかという質問が経営者の方から来られます。そのときに、先代はこういうようにおっしゃっていましたよとか、先代はこういうような考え方でやられていたのではないですかというようなことを、ある意味、引き継ぎできていったのではないかと思います。

「さらに！」というところですが、この経営者は非常に勉強熱心で、MFの機能の一つにローカルベンチマークがあるのです。そこも見ながら、何でうちは生産性が低いのだとか、売上高や利益率はうちはすごく高いよねとか、そういうことをひたすら、今、求めております。もっと詳細な情報がほしいなというのがあります。

もともと別の会社に勤めておられましたので、別業種の発想から持ち込んで、この業界に新たな風を吹き起こすのではないかと期待しております。

13ページをご覧ください。以上、3つの事例の「まとめ」ということで出させていただきますと、「高齢者にはIT導入は難しい!?」、これはどうなのか。多分そう思われているところも多いかもしれませんが、そんなことはありません。高齢者であってもITは使いこなせる。

「アウトソーシングには、限りがある!?」、会計、給与しかないのか。そんなことはない。あらゆるバックオフィスが、今、クラウドソーシングできていくのではないかと、そういうように思っております。

「事業承継は、『専業』承継でないと不可能である!?」、これも事業承継のスタイルも多様化もありと、『週末事業承継』といったことも十分考えられていくのではないかと。要は、経営情報が見えて、経営判断ができれば、経営はどこでもできる。そういうものではないかと思えます。

「クラウドにより生産性は上がる!?」、これは○です。連携し、共有される。それによって生産性が上がっていく。

まとめに書いていますけれども、クラウド導入により、『生産性向上』と『働き方改革』、事業承継の形、そういったものも変わっていくのではないかと実感しております。

14ページをご覧ください。最後に私のほうから課題として挙げていきますと、「中小企業×IT＝生産性↑」ということを出していますが、「『つながる』&『つなげる』」、どこかのCMみたいですが、こういったことが一つのキーワードかなと思います。「導入支援者」ですね。私ども会計事務所であったり、商工会議所であったり、他の専門家、ベンダーさんも含めてというところですが「一定のシステムありきの導入ではなく『ユーザビリティ』の発想での提案で利用が促進」。

これは何を言っているかという、ユーザーありきで、ユーザーに何をもち込んだらいいのか。会計ソフトだけのクラウドだと、会計ソフトだけが、どうしても突っ走ってしまう。そのベンダーが主導になってしまう。そういったものではなくて、この会社には何が必要なのか。そのためには、導入支援者がさまざまに『つながる』ですね。私どもはMFだけではなくfreeeさんもやっていますよというお話を申し上げましたが、今回の事例はたまたまMFさんばかりでしたが、freeeさんが合っているなと思うところにはfreeeさんを薦めていきます。この辺、ベンダー主導でやりますと、どうしてもベンダーのソフトを入れて



くださいというお話になっていきますが、そうではない。『つながる』システムを知るとともに、統合的に『つなげる』提案をしていくことが必要。

クライアントのビジネスモデルと中で働く人のレベル、「現場主義」「事業性評価」と最近言われておりますが、そちらのほうですね。要は、現場を見て判断していくべきではないかと、そういうコンサル的なお話をさせていただきました。行政としては、昨年度のIT補助金は非常に活発に利用されて、私どもも利用させていただきましたけれども、よかったですと思います。

一つ、導入者がイメージできるよう、事例紹介をもっともっと積極的に行われていってはどうかと思えます。皆さん、既成概念があると思うのです。IT、クラウドといえ、若い人、都会ですとか。本当はいろいろなところがあると思うのですけれども、そういった事例紹介ができていければなと思えます。

補助金はベンダー経由でなく、導入者側からもとか、そういうのがあります。APIアプリです。これを作る人が私の感覚では少ないというか、こんなものができればいいのにと、いうのが山ほどありますけれども、例えば手形管理システム、先ほど手形の転がしとかありましたけれども、手形管理システムがクラウドにつながるのは実は一つもないのです。これはMFさんに聞いても、freeeさんに聞いてもないのです。

そういったちょっとしたものとかの開発がすぐできる。中小企業向けアプリを格好いいと思ってもらわないと入ってこないのかな。もし格好いいと思うのであれば、補助金であったり、表彰とか、生産性向上表彰みたいなことをやってもおもしろいのではないかと思います。

ベンダー側は、APIアプリを多数開発して、共用ですね。どんどんつなげていく、そういった発想ができればと思います。

後ろのページに、参考資料として「会計事務所のバリューチェーンの変化」についての資料を入れておりますので、よろしければご参照ください。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

続きまして、千葉銀行の飯嶋様からプレゼンをよろしく願いいたします。

(株式会社千葉銀行 飯嶋取締役専務執行役員)

千葉銀行の飯嶋でございます。資料6で説明させていただきます。私からは、当行の中小企業等の事業者支援に関する取組につきまして御紹介させていただきます。

1ページ、当行の金融仲介機能の発揮、お客様への本業支援等の取組についての基本的な考え方を記載しております。当行は、地域経済の担い手である取引先企業の事業内容や成長可能性を評価し、経営課題に対する適切な解決策を提案・実行支援していく取組を通じまして、地域経済の持続的成長と地方創生に貢献していくことを目標としております。これを実現していくため、深度ある対話を通じまして、取引先企業のニーズを具体的に把握しまして、当行グループが一体となってソリューションを提供できるよう、人材育成や体制整備を進めております。下の図をご覧ください。このような取組を推進するために、私どもでは営業本部長を部会長とします「事業性評

価部会」が施策の検討・進捗管理を行いまして、頭取を委員長とします「地方創生・地域活性化委員会」に報告することで、経営陣が取組状況を適切に管理・関与する体制としております。営業店、本部、グループ会社が一体となりまして事業者をサポートしております。

2ページ、お客様に対するソリューションの提案は、お客様の事業実態を把握するところから始まります。中段の図にありますように、私どもはお取引先様の事業の成熟度合いに応じまして、「創業期」「成長期・安定期」「低迷期・再生期」といったライフステージに分けて捉えております。担当者や支店長が経営者の方々と対話し、財務面、非財務面や商流を把握するなど、しっかりとお客様の事業内容、強み、弱み、成長可能性などを把握した上でライフステージを見きわめております。それに基づきまして、それぞれのライフステージに応じたさまざまなメニューを取りそろえ、生産性向上、成長力の強化を通じて、お客様の持続的な成長、地域経済の活性化を実現すべく、地域密着型金融を実践しております。

本日は、このメニューの中から、私どもの地域金融機関の特性を生かしました資金繰り支援に関する取組、人材派遣、事業承継支援を通じました取組、3つを御紹介させていただきます。最初は、資金繰り支援に関する取組を御紹介いたします。

3ページ、先ほど遠藤局長よりお話がありましたが、運転資金を長期の約弁(約定弁済)付きでご利用いただいている事業者に対しまして、資金繰り支援を通じて生産性向上に貢献可能なメニューとして、短期継続融資とシンジケートローンをご紹介させていただきます。

「短期継続融資」についてご説明します。従来、運転資金は約弁付きの長期資金での対応が定着しておりました。この形では、返済が進むに従いまして、手元現金が減少しますので、いずれかの時点が借り替えを行う必要がございます。こうした資金調達を繰り返した結果、毎月の返済負担が重くなり、本業がもうかっているにもかかわらず、常に資金繰りが忙しいというような状況が発生しておりました。

これに対しまして、事業継承をしていく上で恒常的に発生する立て替え資金、いわゆる必要運転資金でございますが、この部分に対しまして、手形貸付等により、利払いのみで毎月の返済負担のない資金調達方法が短期継続融資となります。

調達方法の違いが資金繰りに与える影響につきましては、最後のページに説明としてお付けしておりますので後ほどご覧いただければと思います。

当行における短期継続融資は左のグラフにお示ししましたとおり、取り扱いを開始して、わずか1年半で、591先434億円まで残高が積み上がっております。運転資金の資金繰りが安定したため、事業の成長に必要な不可欠な新規の設備投資を行い、生産性の改善につながった事例もございます。

「シンジケートローン」について御説明申し上げます。シンジケートローンは、下の図にありますように複数行から資金調達をシンジケートローンにより一本化することで、事業者は煩雑な資金調達事務から開放されるという側面がございます。

一定規模以上の企業では、取引金融機関が10行以上にまたがることもありまして、例えば大きな設備資金調達をする際には既存取引のシェア割りで借り入れを申し込む

ということがよく行われております。

大企業では、財務担当者が複数いる場合はそれでも問題ないのかもしれませんが。私どもの主要なお客様であります中小・中堅企業様では、資金調達を社長あるいは経理部長が1人でやっていることも多いのが実情でございます。

こうした場合に、私どもがアレンジャーとなりまして、資金調達先の金融機関の需要を取りまとめ、窓口を一本化することで資金調達の事務負担が一気に軽減されております。

短期継続融資、シンジケートローンの両手法に共通しますのは、創業の社長が比較的苦手とします資金繰りに関する負担を減らしまして、本来の役割であります営業活動に集中できるような環境にしてあげられるということだと考えております。これをする事で、営業力強化、生産性向上にもつながっていくものと考えております。

次に、人材派遣などを通じました人的支援により、お客様の経営改善、生産性向上を図るケースについて御紹介いたします。

先ほど2ページの図にもありましたように、人的支援は創業期から低迷期・再生期まで全てのライフステージに共通した取組として行っております。

4ページ、中小企業では、一般的に社長を中心に、営業部門には積極的に人的経営資源を投下しておるようですが、管理部門の人材は不足する傾向がありまして、メイン銀行に人材派遣の要請が行われるケースが多くございます。

当行では、ファンドを通じた出資または地域の中核企業を中心とするお客様に、約170社の企業に対しまして、継続的に300名の職員やOBを派遣しております。これらの出向者等につきましては、当行で培いました経験等を活用しまして、営業面における経営の課題の解決だけではなく、中小企業様の社内体制の整備に携わることも多く、お取引先からは好評、大変重宝がられているところでございます。また、ハンズオン支援に関しましては、銀行本体のみならず、グループ一体で取組を進めております。

グループ会社の「ちばぎんキャピタル」が運営するファンドは、リスクマネーの供給にとどまらず、さまざまな切り口からハンズオンによる支援を積極的に提供しております。

シンクタンクであります「ちばぎん総合研究所」は、会員企業の人事体系の整備、給与体系に関するコンサルなどを年間80件程度受託しており、地元中小・中堅企業の成長力強化、生産性に貢献しているものと考えております。

ここで1件、事例を紹介させていただきます。右下の青い囲みをご覧ください。この事例は、当行グループ及び外部機関との連携を活用したハンズオン支援の実施によりまして事業再生が前進した地域を代表する老舗食品製造会社の事例でございます。

この案件では、私どもが主導しまして、再生支援協議会との連携により、抜本的な再生支援スキームを策定するとともに、当行から現役の支店長経験者を派遣し、5つの事業部門別に130項目に及ぶ詳細なアクションプランを作成しました。取組から4年半を経まして、収益性の大幅な改善が実現し、経営改善計画に対する全取引金融機関の同意を取りつけることに成功しました。その結果、DDSの活用によりまして、金融支援やニューマネーの導入が可能となり、地域を代表する企業の本格的な再生が大きく前進しております。地元での1,000名を超えます従業員の雇用も守られた事例でございます。

ます。

5ページ、最後に事業承継支援に関します取組について御説明申し上げます。事業承継に関するニーズ応につきましては、税制面やエクイティーファイナンスなど専門的な知識、ノウハウを要するため、私どもでは専門部署を設け、ここが中心となりまして、外部専門家の知見、ネットワークも活用しながら、事業承継支援やM&A支援を行っております。

このほか、再生経営改善が困難となった企業、後継者難で事業継続が難しい企業に対しまして、円滑な転業・廃業を促し、産業のターンオーバーの促進、経済の活力維持、生産性向上ともに力を入れております。

こうした取組につきましては、経営者の高齢化に伴いまして、M&Aを伴う事業承継と並んで、私ども地域金融機関も積極的に関与していかなければならない分野と考えております。

資料にはございませんが、事業承継を支援する取組の一つとしまして、30億円程度の事業承継ファンドを組成しまして、お客様のニーズの高い、エクイティーのブリッジなど、使い勝手のいいファンドの活用による支援体制を整えております。

ここまで中小企業等の事業者支援に関する取組を縷々申し上げましたが、こうした取組の結果としまして、メイン取引の状況について最後に触れさせていただきます。

下のグラフをご覧ください。

当行がメインバンクとして取引を行っている企業のうち、経営指標の改善や就業者数の増加が見られた取引先グループ数、その対象先に対する貸出残高の推移をお示ししております。

これらは金融仲介機能のベンチマークにおいて、一丁目一番地ともいえる共通項目1として集計しているものでありまして、私どもの取組が地域のお客様との共通価値の創造につながっているか、ひいては自身の持続可能なビジネスモデルに資する取組であるかを見る上で大変重要な試金石であると考えおります。

分析につきましてはこれからではございますが、引き続き地域のお客様とともに、地域金融機関の役割、使命をしっかりと果たしてまいります。

本日のこの会議で得ましたもの、また、先ほど来ありましたけれども、事業者のアンケートの声などを含めまして、私どもとしてしっかり受けとめて対応していきたいと考えております。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

以上、関係省庁、4人の民間事業者の方々からご説明をいただきましたので、これを踏まえまして自由討議に移りたいと思います。トピックが非常に多岐にわたりますので、相互に関連いたしますけれども、便宜的に次の2つに分けて自由討議をさせていただければと思っております。

1つ目の固まりが、生産性向上、IT投資、生産性向上の取組で、どういったことが目指すべきなのかということと、そうした生産性向上の取組を進めるための施策とか、あるいは地域金融の現状と課題でございます。

2つ目の固まりが、事業承継につきまして、中小企業の実態に即して、どういう集中的な支援とか投資ができるのか。こういった2つの固まりで自由討議をさせていただければと思います。

それでは、最初の固まりでございます。目指すべき生産性向上の取組ということで、本日は4人の民間事業者の方々からいろいろなITの活用等につきまして、事例についてご発表いただきました。

中小企業の強みが発揮をされて、実際に生産性向上の効果が上がるようなIT投資、設備投資、経営戦略がどういったものなのかといったことにつきまして、民間事業者の方々のプレゼン、そして、中小企業庁の資料の13～16ページぐらいにもいろいろな事例の分析がございます。

そういうことを踏まえまして、政策面あるいは地域金融の現状と課題ということで、中小企業等経営強化法による業種別の取組とか、IT等の導入支援、地域の面的活性化、さらには地域金融機関が事業性評価などを通じまして、金融面、経営支援の観点でどういうことが、今、行われていて、課題は何なのかということについて、各省の説明に関するご質問とか御意見もお願いいたします。

民間事業者の方々4人いらっしゃいますけれども、それぞれの取組について御質問があればお答えいただくと同時に、行政側に対して、こういったことをやってほしいのだとかいったことがあれば、あわせて積極的に御意見をいただければと思っておりますのでよろしくお願いたします。

それでは、1つ目の固まりでございます。どなたからでも御質問なりコメントをいただければと思います。

(三村会長)

本日は4人の方々からお話を伺いまして、本当に勇気づけられました。このような先進的な取り組みを全国に広げられれば、どれだけ生産性が上がるのかと改めて思いました。

先ほど中小企業庁から説明があった中でちょっと気になりますのは、人手不足が非常に大変で、なおかつ生産性向上が最も望まれているという業種がたくさんあります。例えば中小企業庁資料の12ページで、道路旅客運送や洗濯・理容、学習支援、職業紹介などでは、労働生産性が低いのに事業分野別指針がないのですが、このような分野での生産性向上の取組が遅れているのか遅れていないのか。また、法律や支援策として足りない点があるのか等々について、国土交通省と厚生労働省からお話を伺いたいのですが、いかがですか。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

全般的なところについて、中小企業庁のほうから12ページの全体、足りないところはどこかということをお聞きいただきまして、国土交通省、厚生労働省の方から、恐らく12ページのところで「事業分野別指針」とか「推進機関」のところは×になっているところはまだ未整備だと理解しましたがけれども、そこについて、現状、なぜで

きていないのかとか、今、何をしているのかということについてコメントをいただければと思います。

(経済産業省 吉野中小企業庁次長)

12ページの資料をご覧いただければと存じます。この資料は少し細かなものになっておりますけれども、真ん中のところに「実績」というのがございます。これは産業分類に属する事業者の数と実際にこの制度のもとで認定を受けた事業者の数の比率を示したものでございまして、パーセンテージ、細かな数字でございまして、おっしゃられましたような業種につきましては、まだまだ認定件数が少ないという実態がござい

ます。事業分野別指針に関しまして、そういう業種においてこそ策定していただき、また、認定の仕組み、制度、措置も効果的に使っていただきたいと思っておりますが、このところにつきまして、私ども自身も関係省庁と協力をしながら、ぜひ進めていきたいと思っております。

なお、業種別の指針がなくとも基本指針のもとでも認定を受けることができるのですが、やはり具体的な方法論、ITにせよ、設備にせよ、働き方にせよ、そういうものがきちんと示されてこそ業種ごとの取組が進めやすい面もあるかと思っておりますので、そうしたものが示されることは望ましいと思っておりますし、最近はやや業種ぐるみでの取組、横を見ながら水平展開をとった取組も非常に大事でもございまして、その意味において推進機関の認定の取得といったところに関しまして、関係省庁と協力しながら進めていけたらと思っておりますのでございます。

(国土交通省自動車局 早川大臣官房審議官)

自動車運転に関しまして、道路運送に関しまして、トラック、バス、タクシーがござい

ますけれども、これらの業種におきましては、運転手不足が、やはり低賃金、長時間労働というのが問題になってございまして、そういう意味で生産性を向上するというのが大変重要でありまして、従来から取り組んでおります。特に、この3月に働き方改革実行計画が定められまして、その中で、これらの自動車運転者につきましても、時間外労働の規制の適用を導入するという方針が定められて

おりますので、そういう観点で関係省庁と連携して、生産性を向上させるためのいろいろな取組を現在進めているところでございます。トラックにつきましては、先ほどありましたように業務別の指針を定め、推進機関に全日本トラック協会も入っておりますけれども、バス、タクシーにつきましても、当然、制度については周知しておりますが、そこはまだそこまでの御要請がないということかとは認識しておりますけれども、そういう働き方改革の取組、生産性向上の取組の中で、必要があれば、今後また、そういうことも検討していきたいと考えております。

(厚生労働省 藤澤政策統括官(総合政策担当))

中小企業庁さんの資料の12ページを見ますと、三村会長が例として挙げられた介護

であったり、あるいは洗濯といったようなもの以外にも、厚生労働省が、いわゆる業所管であったり、あるいは関係するような分野が多数載っていると思います。

一方で、厚生労働省はさまざまな事業者さんの生産性向上のためにいろいろな施策を実施しております、それは働き方改革のためであったり、あるいは衛生水準の向上のためであったりといったようなことでいろいろな観点からやっておりますが、例えば、例として挙げられました介護についても、ICT化あるいは介護ロボットの活用といったようなことでありますとか、組織的に生産性の向上に取り組めるようなガイドラインをこれからつくっていくというような取組を進めていきたいと思っております。事業分野別指針あるいは推進機関でございますけれども、確かに厚生労働省の関係のところ、既にできているものとできていないところがございますが、ないところについては、今、吉野次長がおっしゃったように基本指針で対応しているところがございますけれども、どうするかはこれから検討していきたいと考えております。

(三村会長)

中小企業庁・経済産業省所管の業種だけで取り組んでも、日本全体の生産性は向上しないのですから、横展開と縦展開の両方があると思っておりますが、各省庁所管業種で良い事例があれば、厚生労働省であっても、国土交通省であっても、これを横展開することは絶対に必要と思っております。今後、この場でも、各省庁の取組みのフォローアップをしたいと思っておりますので、ご対応をよろしくお願いいたします。

(御立副会長)

本日のお話は本当に心強いお話で、ありがとうございます。私はマネーフォワードの社外取締役をやっております。この会社の製品を推しているということではないという前提でお話します。12ページに出していただいているのは、従業員1人当たりの付加価値額です。生産性の話をすると、コストを下げるという議論ばかりに聞こえてしまうのですが、本来はとるべき付加価値をとることも重要です。たとえば観光の現場などへ行きますと、もっとお金をいただかないと、人が足りないためどうにも回らない。運輸の現場などもそうってきているのですが、価格の側のことについても言及していかないといけないなと思っております。

また、事業承継のところ、本来、事業分野として魅力がなくなっていて、付加価値がとれないような分野が事業承継を手助けすることが本当にいいのかという話は必ずあると思っております。付加価値がとれる分野に、シフトさせていくことが不可欠だと考えます。

本日の山本さんのお話は、大量生産で部品をつくる場所では、付加価値がとれなくなってしまったので、リスクをとって、付加価値のあるところにわざわざシフトされて、それも成功されたという非常にいい事例だと思うのです。そういう方がサポートされるべきであって、本来退出すべきものの延命にならないようにはどうするかということは、当たり前のことですが、ちょっと付言させていただきます。

2点目は、支援していくときに大事なものは4者総合で考えるべきだということ。1つは

事業家ないし起業家で、やる気がある人。それから、金融機関。もう一つ、行政があるのですが、特に内閣官房含めて、政府レベルで会議をしていると、だんだんいろいろなことが議論されて枠組みができていっている。ところが、地方に行きますと地方公共団体ではいろいろ思い切ったことができない、特に規制業種については新規参入を何となく陰に陽に妨げたり、退出をさせないことが目的化するというようなところがある。都道府県、市町村のレベルで、議会も含めてプレッシャーがある中で、行政の方々がどうしても腰が引けるというようなことも見受けられます。今まではこうやって地域計画をつくって頑張っているところはサポートしましょう、真面目にやっているところはサポートしましょうなのですが、もうちょっと踏み込んで、ボトルネックをつくっている人たちが余り得しないような規制改革は一度議論したほうがいいのではないかと思います。

4点目は、中小企業の場合は時間がない、人が足りないので、HILLTOPさんのように自分でソフトをつくってということができるところは非常に限られていて、特にクラウド化してくると、本来はサポート業の方々がもっとお手伝いするということが重要だと考えます。本日の柴田さんのお話にも、社労士の先生のお話とかがありましたけれども、この「土業×IT」とか、「金融機関並びにそのグループ企業×IT」のところを、今までは、先ほどストレートにおっしゃっていただいたように、コストが合わないので、小さいところをやっていたら駄目だったのだけれども、クラウドの技術を横で手伝えば、実はローコストでサポートするし、大きくなってくると商売にもなる。このあたりをもう少し広げていくには、児玉様からご覧になって、どういうふうに思っておられるか。せっかくいいいツールが出てきたのに、一体どういうメカニズムで、今一步、まだ進んでいないのか、この辺を伺えればなというのが1点です。

最後に、山本さんに御質問申し上げたかったですけれども、3年間、食うや食わずで業態転換をしたということですが、その間、ファイナンスを誰がどうサポートしてくれて、リスクをとろうとしたときに、どんなメカニズムがあったのでそれが耐えられたのかというあたりをちょっとお答えいただければなと思います。

(如水税理士法人 児玉代表社員)

こういったクラウド化の中での土業の役割は本当に変わってきていると思うのです。以前は記帳代行とか、入力とか、そういった作業が主の業務でした。私の資料の後ろのほうに、恐らく最後が「会計事務所のバリューチェーンの変化」ということで出させていただいておりますけれども、従来の会計事務所は、多分ほかの土業も似たようなものだと、社労士さんも給与計算とか一緒だとは思いますがけれども、従来、価値とされていたものが、このようなクラウド革命によって、本当に一部になってしまったのですね。『プロフェッショナルの未来』という書籍の中でもあるのですが、従来の部分は極端に縮小して行って、よりコーディネートしていくような役割に変わっていくのではないかと。

実は、もう一つ、それをやられている業種がありまして金融機関さんなのですね。以前は恐らく、会計事務所側が事業性評価をしながら金融機関さんに資金調達のお話をさせていただいていた、その部分が、今、金融機関さん自身が事業性評価という形で中に入ってきてやってこられている。金融機関さんの場合は、さらにお金まで持って



いますので、金融機関さんがやったほうが効率的ではないかと、いろいろなことを思います。

では、会計事務所とか士業は何をやっていくべきなのかというと、さらにその会社の中に入り込む、事業性評価のさらに中だと思うのです。

だから、ちょっとした業務アプリケーション。本当にクラウドが進まない、大きな会社になればなるほどクラウド化が進まないのは、実は手形システムなのです。手形システムの期限があるのを、全部、今までの大きなシステムで管理していましたとか、会計ソフトの手形管理システムで管理しておりますとか、その部分でクラウド化が実は進まなかったりするところもあったりしております。

不効率が発生している業務がいろいろとございます。配車システムとして普及しているものもありますが、これがクラウドにつながるかということそういうわけでもないですし、クラウドというか、その基幹業務システムにつながるかということそういうわけでもないし、今後は、そういったつなぎの部分の提案という部分、もっと業務に入り込んだところが士業の価値になっていくのかなと思います。

私も会計士の業界で行きますと内部統制という部分のお話がありますが、企業の内部統制がどうあるべきか。これは正直、税理士事務所とかの話ではなくなっていくのかなという気がしております。何となく私のイメージとしては、もう別の、新たな資格みたいな領域に入ってきているのではないかなと思います。会計業界とか、税理士業界とかはなくなる業種とよく言われますけれども、freeeさんは、今回、法人税の申告書のシステムまでつくって、将来的には官公庁のシステムを一貫して統合していけるようなことをやりたいというお話を言われていますけれども、そうすると士業の役割はほとんどなくなっていくのです。

そういった部分で考えていくと、士業が中小企業の生産性向上に役立っていく第1段階は、恐らくAI化、自動化だとは思いますが、その次の段階はちょっと別のものになるのではないかとおぼろげながらに思っておるところです。できれば、APIアプリですね。私ももお金さえあればAPIアプリを開発していきたいとか、そういったことを思ったりするところ。もう一つは、いろいろな人がつくるところに入ってきてほしいなと思っておるところです。

(HILLTOP株式会社 山本経営戦略部長)

大変申しわけないのですけれども、私が生まれたぐらいの時期のお話なので、実際にはそのころ、本当にやめてしまった上で、生産設備を当時は半分ぐらいはお借りしてやっていたので、それを返却して、です、ので、本当に余った機械でやれること自体が少なかったというのが現状です。

もちろん量産するような設備ありませんでしたし、逆に言うと、単品であるとか、1つのものというところにシフトするしかなかったに近いような状況でして、その間のファイナンスに関しては、正直、例えば友人からお借りしたりとか、親族を頼ってというレベルでしかやっていなかったとは聞いています。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

先ほど御立副会長のほうから、コストを下げるだけではなくて付加価値をとっていくというお話がございましたが、経済産業省の資料の15ページ、下のほうの黄色いところに、まさに「1. コスト削減(見込み含む)効果」と「2. 売上向上(見込み含む)効果」とありますけれども、今のお話を踏まえて、今後、まさにIT導入をしていくとか、あるいは生産性向上をしていくときに、どういったところを重点的に支援をしていこう、後押しをしていこうというお考えかということについて何かおありになりますか。

また、今、行政の役割という話がありました。地域未来投資促進法のもとでも、ある意味で、地域全体でどんな課題、例えばデータ利活用とか、いろいろな課題がある中で、市町村などにやる気をどう出させるのかという観点もあるかもしれませんが、そこら辺についてコメントをいただければと思います。

(経済産業省 吉野中小企業庁次長)

実際、中小企業の売上げの拡大、販路開拓と、中小企業施策としては伝統的にやってくる部分で、具体的な例としても全国各地のよろず支援拠点といったものをつくりまして、販路開拓したい、新しいマーケットを開いていきたいという方々へのきめ細かな支援を行い、また、そういう具体的な取組を支援するための設備投資の補助ですとか、小規模事業者の方々にも、非常にマイクロでありますけれども、販路開拓、マーケティングのための細かな助成をするといったことをやってくるということなのですが、ITの関係で申せば、エムワンさんの話にもあるのかもしれませんが、バックオフィスで非常に無駄な時間、無駄なコストがかかっている、本来、営業だ、新しいことだといったところに振り向けられないような企業の方々も大勢いる中にあるとあっては、そういうところは全てITに任せて、本来の本業の部分にしっかりと取り組んでいかれるという形にしていくところは非常に大事だと思っています。

一つ、課題としてありますのは、企業の方々が新しい分野に出ていく、海外に出ていく、さまざまな取組をする際に、現場の人材も非常に大事だということでもありますけれども、そういう新しい仕事をされていくための人材の確保をどうしていくのかといったところも課題かと思っております。経営の中核人材を育てる、また、外から連れてくる、こういうところに関しても少し重点的な施策を打っていけないかということも別途考えているところでございます。

(御立副会長)

次のお話の前に誤解がないように言いますと、今でも販路開拓とか、そういうことは非常におやりになっているという認識であります。

ただ、本来は転廃業も含めて、その分野自体をサポートしていくことが相当難しいという分野も正直言ってあろうかというときに、やたらそこが延命措置にならないように。

先ほど千葉銀行さんのお話にあったように、例えば事業承継をファンド化して別におやりになると、そのときに承継を手伝ってつなぎでエクイティーを出すとすると、これはもう転廃業なさったほうがいいですよと、ストレートにおっしゃる、こういうビジネス機能を

どううまく活用して組み合わせていただくか、そこら辺をご留意いただきたい、そこだけでございました。

(経済産業省 吉野中小企業庁次長)

その点は、まさにおっしゃるとおりでございます。私どもも廃業される方々について、若干の分析ですが、廃業されたほうが中小企業全体の生産性向上に資するケース、その逆のケースとして、廃業されると大切なものが損なわれて生産性がマイナスになるという企業の動きがそれぞれあります。廃業したほうがむしろ望ましい方々に関して、円滑な退出を促していくための施策をとっていく、ここも大事だと思っておりますし、これから先、伸びていこうとする方々が、必要なリソースを集める際に、M&A、再編・統合を進めていくことは非常に大事な方法だと思っておりますし、そういうところも円滑に進むようなところを、政策的に、税その他でも進めてきたと思っておりますし、さらにはそういうところを取りまとめ、前に進めていくような、ある種、仲介の主体、ファンドの方々ですとか、コンサルの方々ですとか、そういう方々の取組も非常に大事だと思っておりますし、連携を深めていきたいと思っておりますのでございます。

(経済産業省 田川地域経済産業政策統括調整官)

地方自治体の環境整備について若干コメントさせていただければと思います。地域未来投資促進法の枠組みの中で、まず、各自治体がつくる計画の中に、事業環境の整備で、例えばいろいろなIT情報の提供といったものが含まれているところでございますし、例えば福島県の会津のケースですと、自治体のいろいろなデータを、どういうように事業に活用していくかというところが一つの柱になっているところでございます。

先ほど規制の話がございまして、この法律の仕組みの中で、事業者から地方公共団体に対する事業環境整備の提案手続というものをつくっております。これは例えば自治体の規制についてこう変えられないかといったような提案をするという手続でございます。

これで全ての規制が対象になるかどうかというのはまた別ではございますけれども、そういったものを手がかりにして、さらにいろいろなプラクティスを積み重ねることで、ある意味、最後は事業環境整備の自治体間の競争というところもあるかと思っておりますが、さらに進めていきたいと思っております。

(三村会長)

エムワンの柴田さんのお話を伺って、社長のサポートに加え、外部支援機関として地域金融機関の百五銀行がサポートしてくれたということですね。こういう柴田さんのようにIT化や生産性向上に取り組む人を、国はサポートすべきだと思うのですが、IT導入・活用の際に、利用した国の施策や支援はあったのですか。

(株式会社エムワン柴田人事部課長)  
ありません。

(三村会長)

全くないのですね。中小企業に届くような、IT導入・活用に向けた制度や補助金等の支援策を講じるのが、国の役割だと思います。

他方、金融庁にお伺いしたいのですが、経営者保証について、原則徴求から原則不要で必要時徴求というのは、すばらしい方向転換であり、この場でも何回もお話を聞いて非常に力強く思っております。ただ、実際問題として、まだイナーシャが相当あると思うのです。経営者保証ガイドラインに経営者の担保は要らないと記載しても、まだ慣性が働いて要求している金融機関はたくさんあると思います。ぜひとも粘り強く粘り強く、それこそ全国の隅々にまで、金融庁の新しい方針が届き対応が改善されるように、引き続きご努力願いたいと思っております。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

要は、できているところとできていないところの差があると思うのですけれども、どこら辺に原因があるかについて、ちょっとお願いします。

(金融庁 遠藤監督局長)

三村会長がおっしゃるように、イナーシャはあると思います。先ほどの私の資料の最後のほうに企業アンケート調査の結果が出ていますけれども、もちろん評価する声もあるのですが、相変わらず変わっていないという厳しい声もたくさん出ておりますので、そこは我々も認識しております。金融庁の新しい行政方針は不変あるいは強化していくという形で進んでいきたいと思っておりますし、我々は財務省の地方支分部局である財務局に金融行政を委任して全国展開しておりますので、引き続き、財務局・財務事務所と協力して、地域金融機関がどういった取組みを行っているのかをきめ細かくモニタリングし、対話を通じて、中小企業への本業支援等を促していきたいと思っております。

(金丸副会長)

昨日たまたま吉野次長とは、某流通のボランティアチェーン大会で御一緒させていただいていたのですけれども、あの組織は、いわゆるパパママストアの、本来ならIT投資が難しそうな人たちを束ねて組織化をし、ハイテクを駆使し、業務改革とIT改革をなさっておられるのですけれども、そうやって見ると、経産省資料12ページの×がついている分野は、×がついたままではなく、関係各省は○がつくような行動といいますか、アクションアイテムが必要なのではないかと強く実感した次第です。

17ページ「ITのツールについて数が多すぎて、どのツールが効果があり、安全に利用できるのかが分かりにくい」ということで、これは裏を返すと、ITのツールの数は多いけど、見玉様のご指摘どおり、そのツールが古いのです。だから、クラウド対応できていないし、基本的にはスタンドアローン型で発想していたので、縦の接続は設計の中に折り

込まれていないものですから使いにくいものが多い。柴田様のご苦勞などは、例えばその中から最適なツールを選ぶということがいかに難しいかということ。児玉様のプレゼンは、マネーフォワードとfreeeに中立とおっしゃっていましたが、その他のツールにも中立という立場で、企業のITリテラシーを補完されていて、かつ、もともとが会計と税務の専門性を有していらっしゃるということなので、企業から見ると頼りがいのあるパートナーだと思うのです。

そういう意味では、中小企業が自力でITの正しい正解を導き出すというのは至難のわざなので、そこを企業自身だけではなくて、外部のパートナーとしてどんな人を選ぶか、あるいはどんな人と出会うかというのはすごく重要ではないか。と申しますのは、企業の経営者が若くても、会計事務所の先生がご高齢で、ITに理解度が低い。そうすると、IT理解度の低い会計事務所のトップは、IT理解度の低い中小企業の経営者と話が合うということなので、なかなか前に進まないということになると思っています。

アメリカはオバマ政権下で、基本的には政府のITをクラウドファーストということを前面に出していた。だから、クラウドファーストというのが本当に日常語で使われたがゆえに、ITベンチャーのクラウドサービスを提供している企業群も、世界的なグローバルガリバーになりましたが、我々はそこまで来ていないと思うのです。そういう意味で、中立な、しかも近くにいる人がどれぐらいの面倒を見るかということがすごく重要だと。

千葉銀行様に質問です。金融機関と企業はリスクテイクをお互いしているわけです。お金を貸すというリスクをとっていらっしゃるのです。そうすると、割と企業と運命共同体のように未来を創造していくためにいろいろなサービスを提供されていると思うのですが、例えば千葉銀行様に中小企業の方がIT投資についてどうも心配なのだけどうしたらいいですかという相談をされれば、それは何かそういうメニューというか、サポートする組織もおありですか。

(株式会社千葉銀行 飯嶋取締役専務執行役員)

先ほど申しましたように、コンサル会社とシステム開発会社がございますので、特殊なシステムを求めるといことであれば深く入れると思うのですが、基本的には、今、いろいろなアプリが早いので、システム会社を通じてできるだけカスタマイズしない形のものを紹介していると思います。それでないと、バージョンアップについていけないということも出るので、メニューとしては、そういう形で相談に乗って、個々に相談に応じて進めるという形です。

(金丸副会長)

ぜひ充実したサポートをお願いしたいと思います。

廃業のところですが、私も鹿児島で父親がかつて中小企業を営んでいて、途中から私が郷に戻って父親の会社を継ぐということは起こり得ないので、周りで事業承継をしてくださるような会社をともに探していたのです。なかなか難しくて廃業しようということになったのですけれども、廃業しようという決断はもちろん私のほうが早くて、父のほうが決断は遅くて、揺れ動いて、その5年間ぐらいで経験したことは、私も自分で創業し

たのですけれども、創業するときに必要な知識より、廃業のときに必要な知識というか、専門性がはるかに難しい。

それから、ステークホルダーが既に時間軸とともに、根を張った関係者がいらっしゃるので、影響度が相当あるということから難易度がすごく高いので、私は廃業支援も、児玉さんみたいな専門家と金融機関のコラボレーションで、廃業支援というのはすごく重要な柱ではないか。

それが、ひいては一旦声が失われるように見えても、その地域の新陳代謝が増すことによって、より、しかも私の父親のケースでいうと傷が浅くて済んだ。あれをずるずる、あと5年延ばしていたら、その間につぎ込んだお金はほとんど返ってこない、金額がふえるということなので、廃業支援というのは言葉がちょっとネガティブなのですが、これをぜひポジティブなイメージで、政府とか金融庁とか、あるいは金融機関とか、児玉先生たちなども捉えていただけるとありがたいなと思いました。

(如水税理士法人 児玉代表社員)

私から発言させていただくのは恐縮なのですが、廃業支援のところなのですが、これは実は創業支援と一緒に土業としては全くもうからないのです。もともとお金がない、もうかっていないところがやめていきますので、廃業支援は、土業ががつつり入って、プラス顧問先を失うことにもなるのです。廃業支援をやろうと思って動くというインセンティブが周りにないと、私の周りにも、おっしゃられるように、この事業を続けても難しいなという事業は何社もありますけれども、私どももインセンティブがないと対応できないです。そういうようなところがやはりあります。

(三村会長)

中小企業庁資料の6ページに廃業や事業承継に関する問題点が集約されています。下の一番左のところに、廃業した企業の49.1%が黒字企業となっています。さらに、廃業した企業の約3割は、生存企業の平均を上回る利益率であるとも聞いています。こういう企業を残すことは、起業促進と同時に、日本経済の成長にとっても地方創生にとっても、非常に大事だと思います。

金融機関にとっては、残すべき企業を残すことは、自分たちの融資先を残すことになるので非常に大切だと思います。ですから、金融機関にとってはインセンティブがあるのではないだろうかと思います。先ほど千葉銀行から、多くの職員・OBを企業に派遣していると聞きましたが、残すべき企業を見極めないで踏み込んだ支援はできないですよ。

大事なものは、残すべき企業の目利きや、プロセスだと思います。民間にどこまでお任せするのか、政策としてどうするのかということが課題として残されていると思います。

他方、日本商工会議所会頭である私は、全国で様々な人の意見をお聞きしていますが、人手不足が第1の問題なのですが、さらに深刻なのが事業継承で、特に事業承継税制の不備について良くお聞きします。今、事業承継税制を活用するのが、1年間でたった500件ぐらいしかない状態です。理由は、使い勝手が非常に悪いからです。

そこで、日本商工会議所では、事業承継税制を諸外国並みに改正してもらうために、積極的に提案したいと思っていますので、金融庁でもよろしくお願いします。

以上について、銀行のお立場でお聞きしたいのですが、今のような解釈でよろしいですか。

(株式会社千葉銀行 飯嶋取締役専務執行役員)

そういう状況だと思います。本当に先ほど金丸副会長がおっしゃったみたいに傷口が深くなるまで相談できていないという形になりますと、これは一番不幸な形なので、その段階では金融機関はやりようがないです。ただ、一方で、私どももこれはセンシティブな問題なので、社長とそういう話をするのは支店長がやれというような指導をしております。きちり社長のお考えを、社長のお考えを社員にも言えないケースもございますので、そこは支店長が把握をして、ある程度従業員、自分のところは跡取りもいないし売ってもいいとか、この間までは地域の中の同業で、あそこが潰れるまでうちは頑張ると言っていたような会社も、地域の中で一緒に残していくという話になっていきますと、一緒にくつつくかというような話も出てきますし、いろいろ変わってきております。

そこをどうやってサポートするかといいますと、うちのほうも再チャレンジという形で融資制度もつくっております。経済合理性の中で、倒産して競売で回収するよりは、お手伝いして、きれいに会社を分割して、残すものは残すと、スポンサーがついてくるという形がございます。

事業者につきましては破産という形になりますと、個人情報とかいろいろと傷がついてしまうものですから、そういうことを残さない形の、再チャレンジできる形も、早い段階である程度私どもが情報をとれば、そういう形に持っていく。

ビジネスという意味では、先ほど言いましたけれども、スポンサーなり、別のファイナンスなりが入っていきますので、全くの赤字でやっているという話でもないのかもしれないし、そういうのは増えていくので、逆に制度面なり、行政なりである程度の形がとれば、こういうところをサポートしてほしいという意見も出てくると思いますので、それはまた出てきましたらいろいろお願いしたいと思います。

(経済産業省 吉野中小企業庁次長)

幾つか論点ございましたけれども、まず、昨日の全日食チェーンの躍進大会ですけれども、今、全国でパパママストアは1,800ぐらい加盟しておられて、その加盟店の店舗を良くしていくとか、調達を支援するだとか、メーンのところはITのPOSシステムなどの導入をずっとやってこられている。

中小企業経営強化法を私どもも去年からやっているわけなのですが、ここに一つのモデルがあるよねということで、ああいう取組を各業種でも同じような、ある種の型をつくって、それをしっかり展開していくというやり方は非常に大事だと思った次第で、ぜひ私どもも協力しながらやっていきたいと思っていますのでございます。

事業承継、廃業の点に関してなのですが、私どもも、いずれにしても早く気づいていただき、早く準備に着手いただく。結果的に事業承継に行くにしても、M&Aに行くにしても

も、廃業に行くにしても、早い着手が大事だと思っております。

先ほど説明した資料の20ページ「承継前の課題と対応策」というところは余り詳しくご御説明しませんでした。今、全国各都道府県で事業承継ネットワークの全国展開といったところになります。

中小企業の身近におられる金融機関、土業の専門家の方々、まず、一義的にはこういうところに何かしらの相談に行かれるのだらうと思われるのですが、そういう方々のところに事業承継の診断チェックシートみたいなものを預けまして、5、6年のうちに20万、30万と回ろうとお願いしているのですが、そういうところでしっかりと気づきを持っていただき、そこからアクションを起こしていくことをどう引き出すのかといったところの取組と、そこから先、当然、プロセスの中に入っていきますので、いかに、その後、専門家の方々伝えていくのかということ、ここのつなぎをしっかりとやっていくところがネットワークの鍵だと思っております。

これはまだ、この4月から本格的に始めたところですので、実際の成果はこれからだと思っております。申し上げましたこの入り口のところで、できるだけ早い気づき、早い着手につながるようなところもしっかりとやっていきたいと思うところでございます。

あと一つ、銀行さんとも私どもはよくコミュニケーションをとるのですが、実際に事業承継の中でもM&Aのようなところになっていきますと、比較的規模の大きな事業者同士のM&Aとなりますと、そこそこの手数料もとれるので、ある種、民で回っていくところがあるのですが、売り上げ規模にして3億円、2億円と下回ってくると、個々の事業者の評価をするにもコストがかかる。それが見合わないということになるので、規模の小さな中小企業でも、必要なM&A、第三者の承継ということにつなげていくための支援のあり方をどうしていくのか。このあたりは、ぜひ金融機関の方とも相談をしながら、また、中小企業の方々とも相談をしながら、うまい仕組み、M&Aの裾野のところのマーケットみたいなところが育成されていくような方向で議論をしていただければと思っております。

(御立副会長)

会長がおっしゃったように、事業承継は日本全体として物すごく大事になってくるのは間違いなくて、これは金丸さんもずっとお手がけの農業も含め全部なのですが、しつこいようですが、その中で残すべきものと残さないものという議論を常にあわせてしていないと、開業の阻害になるということがあります。

以前にもこの会議に来ていただきましたけれども、長野県の山ノ内町などでは、十二銀行さんが頑張られておられる。シャッター商店街ならぬ、シャッター旅館街にならないように、廃業されてしまったらもうどうしようもなくて、シャッターを閉めて中にお住まいになってしまうと、そこから30年滞るので、その前に情報を集めてほかにお貸しになりませんかとか、違う出口はありませんかという御相談をすると、ほとんどの場合が違う形で活用できる。

マクロにはおやりになっていることは正しいので、ミクロのところでは廃業のほうをうまくサポートしていかないと、結局、生産性が上がらないということになるということだけ最



後に申し添えます。

(広瀬日本経済再生総合事務局次長)

本日の議論を踏まえまして、また施策の具体化について検討を進めてまいりますけれども、本日は特に三村会長、金丸副会長からもございましたように、業種別の生産性向上の取組、できているところ、できていないところ、中小企業庁の分析でもございました。

恐らく中小企業経営強化法の枠組みの中で、業種別にいろいろな取組の可能性があると思いますので、どんな取組がされているのか、される可能性があるのかということも含めて、次回の会合では業種別にまたフォローアップをしていきたいと思っておりますので、よろしくお願いをいたします。

それでは、本日の会議はこれで終了させていただきます。