

平成31年 スマートSME(中小企業)研究会(第2回) 議事要旨

日時:平成31年4月24日(水)13:00~15:00

場所:経済産業省本館17階第1~3共用会議室

議題

1. 開催挨拶、趣旨説明
2. 出席者からのプレゼンテーション
 - ① 株式会社広島銀行 井坂様からの説明
 - ② 飛騨信用組合 古里様からの説明(飛騨信用組合のSME支援の取組み)
 - ③ 株式会社ジェイ・ウィル・パートナーズ 佐藤様からの説明(中小企業向け成長支援のあり方)
 - ④ フューチャーベンチャーキャピタル株式会社 松本様からの説明(リスクマネーの拡大に向けて)
3. 自由討議

議事概要

1. 出席者からのプレゼンテーション
 - (1) 広島銀行 井坂様からの説明
 - 地方銀行は「新ビジネスモデル」を作るよう言われているが、中々作り切れていない。総資産に連動して収益がある構造になっている。そういった点より、広島銀行は、取引先の中小企業から収益をいかに上げるか、ということよりも、地域のGRPをどう伸ばしていくか、が取組のスタンスとなっている。
 - 地方創生の観点から、地域の課題解決のニーズも高まっており、そういった支援も行う。広島県に属した23の自治体の内、約1/3は、DMO(地域の観光資源に精通し、地域と協同して観光地域作りを行う法人)を設立しているが、DMO設立の際に事業設計をし、それを元に、どういった人材が必要か、どういった組織にして、どういった商品を扱うか、地域のプレーヤーと一緒に取り組んでいる。
 - 広島には、マツダを頂点とした産業クラスターがある。Tier1、Tier2などの関連企業がどのように関わっているか、を産業セクターの担当が把握、資金供給するなど、産業全体を俯瞰した支援を行っている。
 - こういったソリューションビジネスは有償サービスとしている。銀行の三大業務の中で、コンサルフィーは「その他付随業務」に位置付けられる。広島銀行の「その他付随業務」を、三大業務の拡大のためのアフターフォローでなく、本業

とした上で、取引先の成長を目的にしている。有償にしてレベルの高い役務提供をすべきと考える。

- これまで、地方銀行は域内の資金を域外企業に資金提供していたが、現在は、域内の資金をいかに域内の中小企業に循環させるか、に軸足が置かれている。一方、域内循環だけでは人口減少もあり縮小していくと考え、地方銀行が、ヒト・モノ・カネの流入起点となる必要があると考える。具体的には、域外人材が流入できるよう人材紹介の仕組みを立ち上げたことや、域外資金獲得に繋げるべく観光業支援に力を入れるなど取り組んでいる。
- 事業承継の問題には、現状、良い解決策は無い、と考えられている。当行もこの問題に対しての取組みを、まだ検討中であり、仮説段階のメニューであるが紹介したい。
- 地域の事業者は、その地域の経済生態系の中にあると考える。1つの企業がなくなってしまうと、その企業に関係する複数の企業も縮小してしまうのではないか。そこで、様々な法令等をクリアすることが前提としてあるが、様々な機能を持つ持株会社を立ち上げ、そこが事業承継課題を抱える地域企業の株式を取得することも、一つの方法と考える。

(2) 飛騨信用組合 古里様からの説明

- SME支援の主な取組みは5つある。一つ目は、よろず相談所「Biz Con.HIDA」の設立。各県に一つずつよろず相談拠点があるが、営業エリアから岐阜市までは遠方であり、地域内に事業者が相談できる場所が必要と考え、設置した。
- 二つ目はクラウドファンディング。運営を内製化している。案件申込があれば職員がマンツーマンで対応。サイト作成、写真撮影、ストーリー作りなど伴走しながら行う。こちら、よろず相談所と共に人材育成の面でも効果がある。コスト削減ばかりの経営指導でなく、いかに売上向上ができるか、一緒に考える。伴走しながら職員がこれまでとは異なる目線で経営支援することは、人材育成の面でも重要である。
- 三つ目は、地域活性化ファンドである、飛騨高山さるぼぼ結ファンド。信用組合の下に100%子会社のキャピタル会社を作り、こちらと域外のキャピタル会社と共同GPという形式で、5億円の投資事業有限責任組合(ファンド)を二つ運営している。
- 四つ目は、地域内外のNPOと連携したインターンシップの実施。人事面から企業を支援するという取組み。当地には大学がないことから、働き盛りの若手や学生が地域にいない状況。NPOと連携して都市部から学生などを連れてきて、

域内の中小企業にインターンとして3ヵ月～1年という中長期のプロジェクトに携わってもらう。企業サイドから見ると、これまでの限られた人材の中での行われている事業に、新しい血が入ることで、中から活性化するというプロセスも見込める。職員がそのプロジェクトに入り、学生と企業とをコーディネートしながら進めるといった取り組みをしている。

- 五つ目は、地域電子通貨さるぼぼコイン事業地域のキャッシュレス化とお金の地産・地消による域内経済の価値増大を目指す取り組みである。
- これまでご説明した4つの事業については「育てる金融」という構想のもと進めてきた。。これまでの信用組合の持つサービスラインやノウハウでは、ある程度事業が軌道に乗った段階からしかお客様とお付き合いできなかったが、例えばクラウドファンディングや地域活性化ファンドといった資金拠出のバリエーションを増やすことで、種が芽吹く事業ステージから実を付けるところまで支援ができる、ご一緒できると考え、サービスを用意した。
- 2014年8月からクラウドファンディングをスタート。当組がKPIIにしているのは、金額でなく、どれだけ多くのプロジェクトが、このプラットフォームがあることでこの地域に生まれたか、というところを評価したい。そこに関わってくれた約3千人の方達の想いが重要なのでは、と考える。
- 地域活性化ファンドでは、通常の金融機関では対応が難しい、出資や社債引受等を行っている。1号ファンドは地域内の新規事業を応援するというものであったが、2号ファンドでは、域外の事業者さんであっても、地域の観光資源などのコンテンツを利用してビジネスを行う方を誘致し、地元の事業者とシナジーが出せるような企業を応援する、といった投資スタイルになっている。
- 地域電子通貨さるぼぼコインは2017年12月にスタート。QRコードを使ったスマホ決済サービス。キャッシュレスを促進するためというよりは、地域通貨にウェイトを置いた取り組みである。飛騨高山地域は元々地理的に隔絶された地域であったため、地域内の事業者の意識に「域内」と「域外」、といった感覚が強い。そのため、できるだけ域内で産業を回す、エネルギーを域内で循環させる、ということを重視。その上でお金も域内循環させることで、域内経済全体の地産地消のサイクルが回るという考えから始めている。

(3) 株式会社ジェイ・ウィル・パートナーズ 佐藤様からの説明

- かつては、経済成長の中で、多くの優良企業からしっかりと金利収入を得ており、メインバンクはその金利収入の中で多くのサービスを提供していた。現

在の低金利の中では、金融仲介機能が果たすべき、事業性評価に伴うサービスにまでは届かなくなっているのではないか。先ほどの広島銀行の説明では、その問題点を乗り越えて、多くのサービスラインアップでお客さまに対して提供を行っている。

- 地方企業の経営者に課題を聞くと、「ヒト」や「カネ」が都市部に集中しているということ。安全・快適なインフラがあるにも拘らず、投資家は運用先や有力な人材は都市部に集中してしまっている。
- 投資後の支援方法は、3つの手法がある。経営改善については、数値化・見える化するところから始める。商品の利益率を把握できていない企業もある。支援開始から3か月程度かけて経営の基礎要件を整備するだけで、企業は大きく安定し、成長への道筋が見えてくる。こういったことは、全国の中小企業・中堅企業においては最も必要なことのひとつではないか。
- 事業承継はネガティブな話ではない。企業にとっては大きな成長のターニングポイントであるとする。後継者がいないから承継しない、などネガティブだと捉われがちであるが、我々からの投資から3年程度の間で大きな成長を遂げる企業も多々ある。これまでスーパーオーナーが経営、成功してきた企業においても、我々が初めて支援することで、「気づき」がたくさんあり、企業の第2ステージ、第3ステージへのきっかけとなる。
- 海外など域外市場での事業活動に耐えられるか、ここは大きな課題と考える。日本企業のサービス、製品は極めて質の高いものが多く、日本製食品には「安心・安全」というプレミアムも付く。域内市場のみで素晴らしい業績を残している企業にとっては、アジアは少し遠い印象があるようである。しかし、アジアの成長を取り込み、日本の地方中堅・中小企業の成長に繋げていく、そこもこれからの課題となっている。
- 弊社は主に地方金融機関と協業を行っている。金融機関は、企業における成長戦略の提案の元となる、膨大な歴史のある顧客データを持っており、一緒にやらせてもらえることが増えてきている。金融機関は、企業をいかに成長に導くか、いかに金融機関の収益に繋げるか、必要であれば弊社のような外部機関と協業しファイナンス機会を増やすことも必要だと考える。

(4) フューチャーベンチャーキャピタル株式会社 松本様からの説明

- 日本におけるリスクマネーの供給は、ここ数年で非常に増えており、直近1年間で約3千億円程度の投資がVCからなされている。但し、アメリカや中国に比べると何十分の1という割合である。

- リスクマネーを増大させるために、官民ファンドの組成やユニコーンの育成など様々な施策があるが、疑問は、投資した後にどのように回収するか、その回収方法が議論から抜けてしまい、解決に繋がっていないと感じる。その点を、VC、地域金融機関、事業者の3つの視点より考えてみたい。
- まずVCの視点から。アメリカなどとの一番の違いは資金回収方法。日本は約8割がIPOで2割がM&A。アメリカではほとんどM&Aで、IPOは数%。日本でVCが2007年から2016年の10年間で、IPOによって回収できたのは、推定で年間平均500億円程度。2割をM&Aで回収できても年間630億円程度。その回収市場に対し、現在、年間3千億円程度投資されており、心配している。
- M&Aによる回収を考えたとき、VCからの投資時にはプレミアムが付与されているが、回収時には剥がれてしまい、ロスして回収するケースがほとんど。プレミアムを維持して回収するには、海外など成長できる市場で事業を展開する必要がある。
- 弊社は、回収をIPOに依存しない投資手法を用い、投資育成活動を行っている。種類株で投資し議決権を取らず、自社株買いを請求できる権利を付けて投資する。将来、企業が利益を出す状態になった際、自社株買いを請求し、当初決めた価格で回収する。回収時には、事業者は利益がでているため、金融機関からも借入もでき、DESの逆であるEDSという形で、地域金融機関にとっては長い取引に繋げることもできる。
- 続いて、地域金融機関の視点から。資料のP.9は、京都信金さんのHPから抜粋したもの。日本で1位2位を争うほど創業期の資金供給をしている。但し、リスクを取って創業融資をしても金利は2%程度。伴走支援の結果企業が成長すると、格付けは上がり金利は下がり、メガBKの競合がでてくることもある。
- 地域のために必要なことであるが、金融機関のビジネスモデル上、創業期は融資では対応しきれない所と感じる。ファンドでは、創業期に資金供給をし、成長支援をして、投資を回収するというモデル。創業支援はファンドが合っているのかもしれない。京都信金も2018年に創業専用ファンドを組成した。
- 事業者視点からの話では、現在の資金調達環境は、東京の、短期間でIPOを目指している企業に限っては、極めて良好と言える。一方、ニッチな市場でIPOを目指さない企業は、投資も融資も受けられないケースが多い。爆発的な成長はないものの、このような企業が地域に多様性を生み、地域経済に厚みをもたらすと考えるため、継続的に支援できる弊社のファンドが必要となる。

- 最後になるが、このファンドモデルは事業承継、特に第三者承継に活用できるものとする。従業員など事業に想いを持った後継者が経営を継ぐ際、オーナーから後継者に直接株式を移転させるのではなく、ファンドを経由。後継者が引き継いだ後、利益を出せる体制になってから自社株買いなどを行い、後継者の株式保有比率が相対的に上げていき、最終的に後継者の事業になるというもの。想いを持った後継者が事業を引き継げるソリューションとして、地域金融機関が用意できたらいい。

2. 自由討議での出席者からのご発言

(1) 根本様からのご発言

- 私はREVICで委員をしているが、金融機関には相当な期待がかかっていると感じる。金融機関は、どのようにしてコンサルタント・企業支援を利益に繋げるかが大切。最近の日銀のレポートでも、一定の条件下で10年後に赤字の金融機関は6割ほどになると言われているが、腰を据えて人材育成をすることは難しいのではないか。
- 話を伺い、企業支援の対価として、金利、フィー、エクイティ資金の供給からの回収など可能性を感じた。また、金融機関の「ヒト」の面では、企業支援などができる人材をいかに育てるかも重要になってくる。
- 最後に事業承継であるが、当事者を含め事業者自身も意識が低い状況と感じる。地域金融機関だけでは解決しづらい問題であり、全国的なデータの整備や地域を超えたマッチングを積極的に行うなど、地域を超えた試みが必要であるとする。

(2) 古里様からのご発言

- 信用組合の職員から変えていく必要がある。座学でのセミナーだけでなく、今までと目線を変えた顧客との交流の場を作っている。それがファンドやクラウドファンディングの相談業務であり、そういった職員は従来業務と異なる業務であるため、接し方やアプローチが変わり、出てくる話題も変わるなど、職員のモチベーションアップにも繋がっている。

(4) 河原様からのご発言

- 電子記録債権は中々浸透してこなかったが、近年増加傾向にある。事業者は当初は面倒であったようであるが、利便性が理解され増加に繋がっている。このようなIT化において、一時的な壁はあるが、乗り越え始めると一気に浸透し始めると考える。

- 広島銀行の話であったように、自治体と一緒に取り組んでいくことが重要と感じた。持株会社というお話があったが、自治体との協力という面から、コンステーションとして、非営利や組合など様々な形があっても良いのではないかと思う。そのことによって、中小企業も将来を見据えた設計ができる。

(5) 大塚様からのご発言

- POファイナンスとは弊社が提供する新しい資金調達手段である。資料のP.5以降を用いて説明させて頂く。受発注時点で電子記録債権を発生させ、納入企業がこれを金融機関に譲渡し担保とすることで、融資を受けることができる仕組みである。
- 従来、納入企業が運転資金を確保できるのは、出荷後に代金が確定してからであり、手段も手形の割引きや売掛金のファクタリング程度しかなかった。POファイナンスでは、受発注時点で受注書を元に電子記録債権を発生でき、有担保で融資を受けられる。
- 債権確定後は、金融機関は信託銀行を通じて直接回収が可能。納入企業が債権確定後に倒産してしまっても影響を受けないスキームになっている。また、2018年8月以降、POファイナンスは信用保証協会の保証を、一般保証とは別枠のABL保証として最大2億円まで利用できるようになっている。
- POファイナンスの利用の流れを説明したい。資金需要のある納入企業が、受発注情報を登録し、電子記録債権発生のリクエストを発注企業にする。発注企業の承認後、金融機関に譲渡し担保とすることで、融資を受ける。
- ものづくり補助金対応POファイナンスができています。通常のPOファイナンスであれば受発注情報を電子記録債権にするが、これは、ものづくり補助金の交付決定通知の内容を電子記録債権として登録し、つなぎ融資を受けるといったもの。
- 補助金は支払期日がなく、いつ入金になるかもわからないため、つなぎ融資に消極的な金融機関もあるようだが、POファイナンスを利用することで課題解決に繋がる。入金口座も弊社の用意する信託銀行の指定口座に設定、入金後安全に金融機関は返済を受けることができる。POファイナンスを利用することで、創業赤字が続くベンチャー企業など運転資金の借入が従来難しい企業であっても、資金繰りの悩みを解消することができている。

(6) 小林様からのご発言

- 皆様のお話に基づき「3つの自己認識」という観点からコメントしたい。一つ目の自己認識は、地域の各主体の自己認識である。財務省では、「地域経済エコシステム」の形成に向けて、財務局が持つハブ機

能、人を繋ぐ機能を活用しながら、企業や金融機関、自治体、専門家などがネットワークを形成してゆくための各種取組みを進めてきた。地域の各主体が、それぞれ自己の役割を十分認識し、それぞれの役割を最大限発揮しながら、地域企業の成長にいかに関与していくかが一つのコンセプトとなっている。

- 二つ目が、金融機関の自己認識。ここで言う金融機関とは、大企業の CVC などを含む幅広い意味でのお金の出し手も含まれる。ジェイ・ウィル・パートナーズさんのお話のとおり、戦後日本では、都銀、長信銀、地域金融機関などが企業の成長段階に応じた資金を提供し、その役割分担がなされていたと考える。そのような金融機関の自己認識の下で、企業、金融機関、公的機関などが、それぞれの役割に応じて活動し、高度経済成長を支えてきたのではないかと考える。今後とも、企業の成長段階や規模、業態毎にそれぞれ必要となるお金について、その出し手が自己の役割を認識し、地域経済エコシステムの中でビジネスモデルとして確立してゆくと良いのではないかと考える。
- 三つ目は、中小企業自身の自己認識。地域経済エコシステムの中では、スマートニッチというコンセプトを提示している。スマートニッチの「スマート」は、「素早い、自立的に行動できる」といった意味合いも含めている。中小企業や零細企業と言っても、大企業との比較で大小関係のイメージが付いてしまい、自らを不利な立場と考えがちである。あるスタートアップの経営者の方から、「スタートアップ」という用語が広く浸透されるようになってから優秀な人材の確保が可能となった、とのこと聞いたことがある。中小企業の自己認識の中で、言葉が果たすべき役割は大きいのではないかと考える。

(7) 植杉様からのご発言

- 皆さまのお話に通じていたエクイティの話に興味深かった。政策保有株式という概念のとおり、銀行が企業に対し融資するだけでなく、株式も保有することで密接した支援を行うケースが以前はよくあったが、2000年以降は政府当局から一定の比率以上の企業の株式保有はできなくなっている。
- こういった中で、エクイティによる企業支援がいかに意味あるものなのか、お話を聞いたことは良かった。融資が先行しその後エクイティを出すケースや、その逆も考えられる。そのケース毎のメリットを整理することが必要かもしれない。
- 銀行が株式を持つことでどういったご利益があるか。事業再生や事業改善の局面では、より積極的な取組みができることがあると思うが、ローンの出し手がエ

クイティも持つことによって規律付けをさせることも考えられ、そういった意味でも効果が期待できるのではないだろうか。

(8) 越智様からのご発言

- 現在、全国商工会青年部連合会の会長も務めている。事業承継という問題は、GDP22兆円の喪失や650万人の雇用の喪失を招くと言われている中で、抜本的な税制緩和や、様沢なFintechサービスが出てきていることは良い流れではある。だが、事業承継問題が中々進まないのは、親族間承継では、「継ぐ覚悟」と「継がせる覚悟」の調整ができていないこと。いくら抜本的な税制緩和や、デジタルツールの活性化がなされても解決には繋がらないと考える。
- 昨年、東京で全国事業承継推進会議のキックオフイベントを開催した。しかし、東京に来る時間がない方、経費が出ない方は山ほどいる。そういった所にセミナーを小まめに行うことができれば、事業承継の問題は解決していくと考える。

(9) 宮本様からのご発言

- 熊本で飲食店を運営している。地震があり、店が壊れたが再生でき従業員も守れた。これも商工会の存在や国の政策支援のおかげだと言える。ただ、地震から3年経ったが、更なる経営強化を考えた場合、何を指標としてどのような絵を描いていくか、漠然とした不安を抱える経営者は多い。
- そういった方に対し、デジタルツールを活用し蓄積されたデータから、どういったヒントがあって、どのようなメッセージがあって、どう活用できるか。こういった部分で専門家のアドバイスを地方では必要としていると考える。
- 計画に基づいた必要資金の算出、資金援助の体制、こういったものをわかりやすく見える化することが、経営者・起業家のやる気が促されるのではないか。先人の教えがないと、保守的な地方の経営者は、学びだけで実践まではいかないのではないか。成功事例者を多く生むことが重要だと考える。

(10) 中山様からのご発言

- 小林さんがお話されたように、中小企業自体の自己認識を、新しいワードで変えていだけで日本は元気になるのでは、と考える。
- もう一つ、これも小林さんがお話されていた「破壊的ネットワーク」について。今日の繋がりも効果的だと感じる。地銀と信金で合計360行程度の内、約100行と連携させて頂いている。地域の企業に、こういったスマートツールを使ってもらうか、活用してもらうか、といったところで、銀行との連携を重視した。始めは上手くいかなかったが、積み上げていくことで利用者も増加。広島県呉市の中小町

工場でも利用できるため、「破壊的ネットワーク」は十分あり得る話。そのキーマンとなるのは、地銀・信金だと考える。

(11) 鎌田様からのご発言

- 電子記録債権の話があったが、元々は、売掛金と受取手形を電子記録債権に置き換えるということで始まったものの、実際には受取手形のみという印象。POファイナンスが利用されたら、資金化を現状よりも早めることが可能になるため、事業者にとって資金繰り安定化に繋がる。

(12) 起田様からのご発言

- 全国商工会の会員様の多くは小規模事業者である。そういった事業者に対し、経営指導・経営相談や融資業務を行っている。Fintechなどにより資金調達の方法が多様化していくことは、事業者にとってプラスになると捉えている。一方、事業者にとって、費用やリテラシーなどまだまだ壁があることは事実。特に地方の小規模事業者は、規模的にも地域的にも壁は大きい。