

中小企業懸賞論文本賞作品

地場産業が求める地域金融機関による本業支援

—岐阜県関市に焦点を当てて—

長 沼 諒
(関西学院大学)
(商学部 4年)

< 要 旨 >

これまで、金融機関による中小企業への本業支援に関する調査は、家森他（2017）や、金融庁による委託の下、民間調査機関が行った調査¹などがある。しかし、これらの調査の研究対象は、地域、業種、規模のバランスを考慮しながら選択した中小企業・地域金融機関であり、特定の地域における中小企業・金融機関の現状や課題点を把握することは困難である。そこで本稿では、地域経済の発展に重要な役割を果たしている地場産業、特に岐阜県関市の刃物産業に焦点を当て研究を行った。

関市の地場産業を取り巻く環境は、安価な海外製品の流入や国内の人口減少により国内の需要は減少傾向にある。一方で、近年においては「和食ブーム」による海外の需要増加も受け、経営環境は好調を維持している。しかし、川下企業においては完全に下請け業態であり、自社の技術を活かした製品を開発しても「販路拡大」のノウハウがないことや、「職人不足」が共通の課題として挙げられる。一方で、ヒアリング調査の結果より明らかとなった地域金融機関が提供する支援の実態は、「多くの企業が利用することを前提とした一般的な支援」であり、「個別企業の事業内容や経営課題、ニーズが十分に把握されずに実施されていること」であった。地域金融機関が行う本業支援の課題は「事業性評価を通じた適切な支援が行えていないこと」、「本業支援を受けている中小企業が限られた範囲に留まっていること」であり、この課題に対し地域金融機関のさらなる本業支援の強化に向けて「事業価値を高める経営レポートの作成支援」、「SNS（Seki Networking Service）の構築」の提言を行った。

この提言により、長期的な視点で地場産業の成長を支援し、事業性評価に応じた本業支援を実施することで企業の成長を促し、関市内の経済の活性化、ひいては地域金融機関自らの経営基盤が強化され、持続的なビジネスモデルが確立されていくだろう。

1 帝国データバンク（2018）「金融機関の取組みの評価に関する企業アンケート調査」等。

目 次

はじめに

第1章 地場産業

第1節 地場産業とは

第2節 地域経済社会における地場産業の重要性

第2章 岐阜県関市の刃物産業

第1節 岐阜県関市の刃物産業の特徴

第2節 岐阜県関市の刃物産業の現状

第3章 地域金融機関

第1節 地域金融機関の現状

第2節 本業支援が求められる地域金融機関

第4章 ヒアリング調査の結果

第1節 川下企業が求める本業支援

第2節 地域金融機関が行う本業支援の実態と課題

第5章 地域金融機関のさらなる本業支援の強化に向けて

第1節 事業価値を高める経営レポートの作成支援

第2節 SNS (Seki Networking Service) の構築

おわりに

はじめに

本稿では、「地場産業が求める金融機関による本業支援」というテーマに基づき、私の出身地である岐阜県関市の刃物産業に焦点を当てた。地場産業は地域経済の発展に重要な役割を果たしているが、近年においては、国内の人口減少、高齢化の進展や、消費者ニーズの急激な変化によって苦境にあり、地域経済の持続的な発展や存続に対する危機感が高まっている。そこで、地場産業が抱える独自の課題や、その地域の金融機関が行う本業支援の実態を明らかにし、地域金融機関が担うべき役割を考察する。そして、岐阜県関市の今後の持続的な発展に向け、地域金融機関のさらなる本業支援の強化に向けた提言を行う。この提言を行うことで、岐阜県関市の活性化のみならず、共通した産業的性格を持つ地場産業及びその地域の活性化にも応用できると考える。

第1章 地場産業

第1節 地場産業とは

本稿では、「地場産業」とは、「自然環境の優位性や原料資源の存在、豊富な労働力や特殊な技術、さらに有力な商人の存在を条件として産地を形成している中小企業²」と定義する³。そして、その特徴は、①特定の地域に起こった歴史が古いこと、②特定の地域に同一業種の中小零細企業が集中立地し「産地」を形成していること、③生産・販売構造が「社会的分業体制」を特徴としていること、④その地域独自の「特産品」を生産していること、⑤市場を広く全国や海外に求めて製品を販売していること等である⁴。

地場産業の存在形態は多種多様であり、この5つの特徴をすべて備えたものが地場産業という意味ではなく、地場産業にはこのような特徴が多いという意味である。それではここで、

2 本稿では、「資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人」と定義する。

3 下平尾勲（1985）p.19を参照。

4 山崎充（1977）pp.6-8を参照。

地場産業の全体像を展望的にとらえるために、共通した産業的性格を持つ地場産業を類型化する。

この類型化にあたっては様々な見解があるが、本稿では小原（1996）の類型化の基準である「地場産業の製品の輸出向け・内需向け市場」を参考にし、それぞれの類型に該当する地場産業を取り上げる。

①輸出型地場産業

これは輸出比率（輸出額÷工業出荷額等×100）が20%以上のものである。輸出比率の高い業種は繊維製品、雑貨、金属製品の3種類である。具体的には、新潟県燕市・三条市の金属洋食器や静岡県浜松市の楽器、そして本稿で対象としている岐阜県関市の刃物などが挙げられる。

②内需型地場産業

これは、輸出比率20%未満のもので、内需向けの生産財や消費財を生産しているものである。具体的には、愛知県瀬戸市の陶磁器や石川県加賀市の加賀友禅などが挙げられる。

第2節 地域経済社会における地場産業の重要性

地場産業といわれるものは全国に3,000～5,000あるとされているが、こうした地場産業は地域経済の発展に重要な役割を果たしている。この役割は大きく2つに分けることができる。1つ目は「経済的効果」である。これは地場産業の生産活動を通じて生まれる付加価値や、それに伴う波及効果、そして地域における雇用機会の増大や所得の増加などである。2つ目は「社会的効果」である。地域の経営資源や

伝統技術の活用に基づいて、地域の特性を持つ地場産業を形成することで、地域住民の精神的・社会的・文化的豊かさを生み出す源泉になっている。

地域経済の主要な担い手となっている地場産業においては、消費者ニーズの急激な変化とそれへの対応の遅れ、高賃金や生産・流通コスト高による競争力の低下、後継者難等によって苦境にあり、近年では存続に対する危機感が高まっている。加えて、地方においては人口急減・超高齢化という課題を抱えており、地場産業は地域に根ざしたものだけに、その崩壊は産業の空洞化に留まらず、雇用の悪化など、地域社会の崩壊につながりかねない。

内閣府も地域経済社会における地場産業の重要性に鑑み、「まち・ひと・しごと創生基本方針2018」において地方創生の充実・強化に向けた地域中核企業支援等を通じた地域未来投資を推進しており、今後、地場産業は内外の環境変化に対応し、時代の動向や潮流に対応しながら新たな発展を遂げられるよう求められている。

第2章 岐阜県関市の刃物産業

第1節 岐阜県関市の刃物産業の特徴

関市の刃物の歴史は古く、鎌倉末期から南北朝時代にはじまり、室町時代にはまごろくかねもと孫六兼元、かねさだ兼定らの有名な刀匠を生んだ。関市は刀づくりに欠かせない水、まつすみ松炭、やきばつち焼刃土が揃う理想的な風土条件を有していることから、最盛期には300人以上の刀匠を有する刀の産地として栄えた。関の刃物は「折れず、曲がらず、よく切れる」と、優れた実用性を誇る名刀として多くの武将

に愛されてきた。しかし、江戸時代になり刀の需要が低下すると、多くの刀匠が包丁やハサミ等の打刃物鍛冶に転向し、家庭用刃物産地へと移り変わった。そして、明治に始まったポケットナイフの製造をきっかけに近代刃物の産地として発展し、現在では包丁、ポケットナイフ、ツメキリ、カミソリ、ハサミ等の多品種にわたり生産し、その約3分の1を海外に輸出している。今では、ドイツのゾーリンゲン、イギリスのシェフィールドとともに、関市は「刃物の3S」として世界的にも知られている。

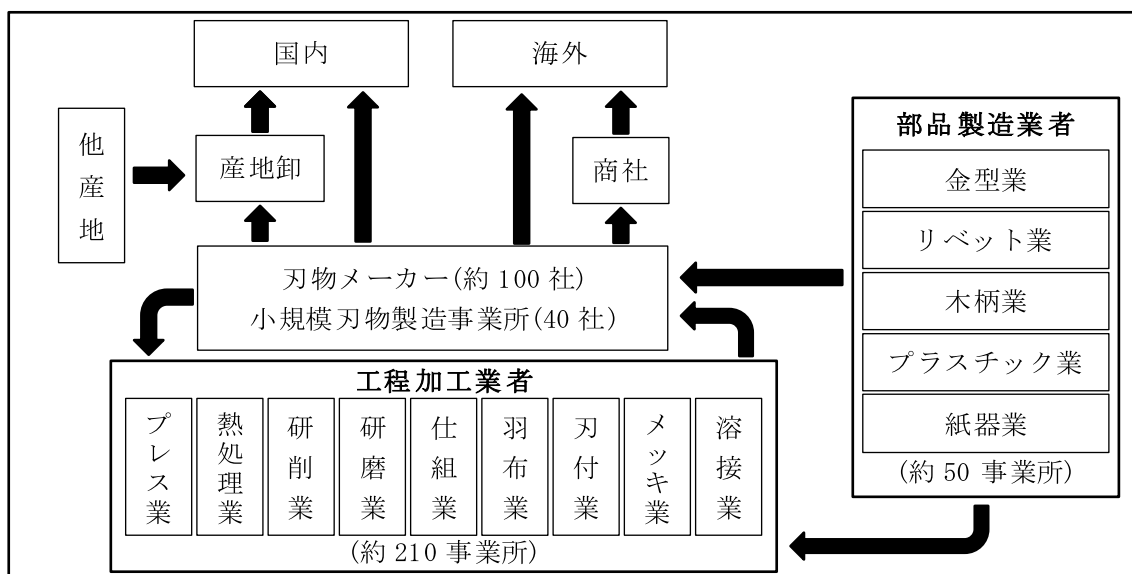
関市の刃物産地は、多くの部品製造業者や工程加工業者により社会的分業体制を構成している。現在、関市の刃物メーカーは約100社あり、約40社ある小規模刃物製造事業所を含め、多くのメーカーや製造事業所は自社生産を行わず、外注に依存している。工程加工業者

は約210事業所あり、プレス、熱処理、研削、刃付け等、それぞれの工程によって分業している。他にも、部品製造業者として、金型や木柄、プラスチック柄などの刃物関連事業者は約50事業所あり、刃物関連全体では約400事業所ある。これは関市内全事業所（製造業）の約3分の1を占めている（図表1参照）。

第2節 岐阜県関市の刃物産業の現状

日本の刃物産地としては、他に新潟県三条市・燕市、大阪府堺市、兵庫県三木市などが挙げられるが、岐阜県関市は国内最大の生産地である。刃物製品出荷額のシェアを見ると、理髪用刃物73.6%、包丁47.2%、ナイフ類53.2%、ハサミ（理髪用を除く）27.6%、その他の利器工匠具（ツメキリ・缶切・栓抜等）59.4%と、どれも全国1位のシェアを誇る⁵。

図表1 関市の刃物産地の構造



出所：岐阜県関市「平成29年度 関市の工業」より作成

5 岐阜県関市「平成29年度 関市の工業」、pp.16-17を参照。

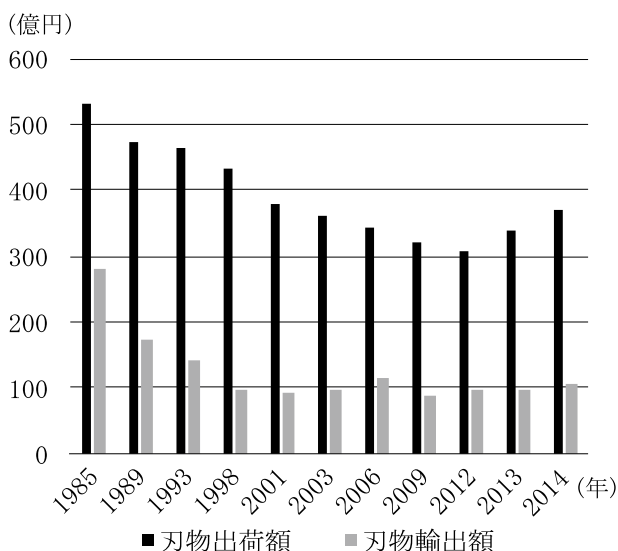
図表2は関市の刃物出荷額・輸出額の推移を表している。出荷額は、1985年には533億円あったが、2001年以降は350 億円前後で推移し、直近の2014年には369億円となっている。輸出額は、1985年には282億円あったが、1998年以降は100億円前後で推移した。そして、2014年には 106億円となり、ピーク時の約3分の1までに減少した。これに伴い、刃物関係の事業所数・従業員数も減少傾向にある（図表3参照）。

国内需要が減少した理由は主に3つ考えられる。1つ目は、ディスカウントストアの台頭や、中国を中心とした人件費の安いアジア諸国から日本国内の汎用品市場へ安価な刃物が流入したためである。2つ目は、食文化の変化、世帯構成の変化により、調理済食材の販売が一般

化し、家庭で包丁を使う機会が減少したためである。そして、3つ目は、人口減少により国内市場が縮小傾向にあるためである。一方、輸出額は近年上昇傾向にある。これは2013年12月に「和食；日本人の伝統的な食文化」がユネスコ無形文化遺産に登録されたことによる世界的な「日本食ブーム」や、インバウンド需要によるものが大きく、今後も規模の拡大が期待されている⁶。

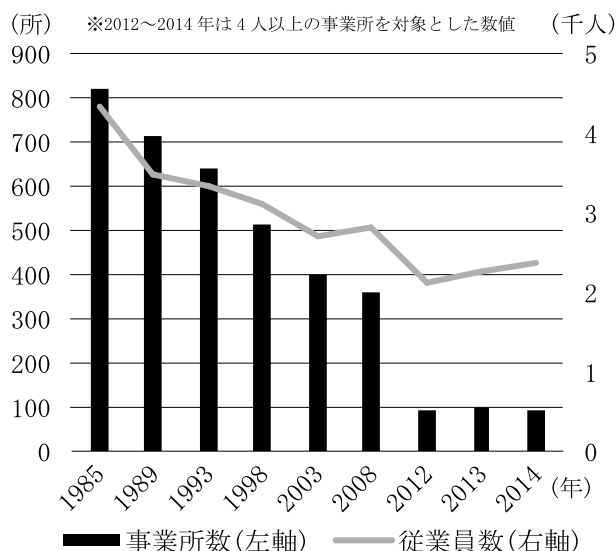
関市における刃物産業の位置付けは、1975年には関市内の製造品出荷額の内、43.5%を刃物が占めており、名実ともに「刃物のまち」であった。しかし、上記の理由により2014年における刃物の出荷割合は11.1%にまで低下している⁷。

図表2 関市の刃物出荷額・輸出額の推移



出所：岐阜県関市「平成29年度 関市の工業」より作成

図表3 関市の刃物関係事業所数・従業員の推移



出所：岐阜県関市「平成29年度 関市の工業」より作成

6 ヒアリング調査より。

7 岐阜県関市「平成29年度 関市の工業」、p.9を参照。

第3章 地域金融機関

本稿では、企業の売り上げ規模が小さくなるにつれ、「地方銀行・第二地方銀行」や「信用金庫・信用組合」をメインバンクにしている企業が多い⁸ことから、これらの金融機関を「地域金融機関」とし、研究の対象とする。

第1節 地域金融機関の現状

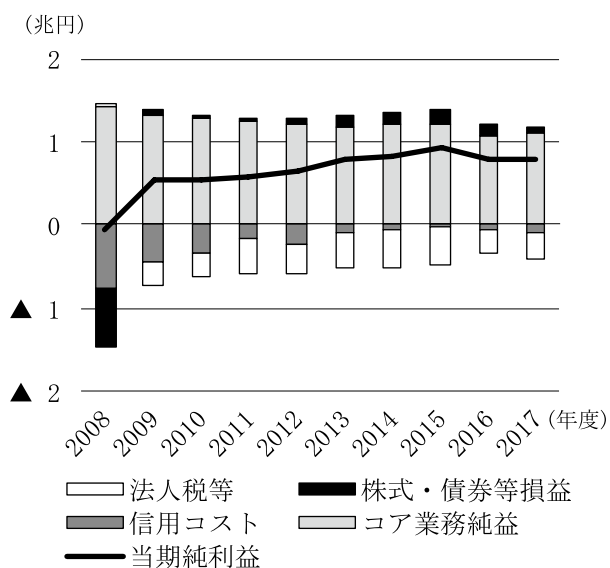
次に、全国地方銀行協会の会員銀行（「第二地方銀行」や「信用金庫・信用組合」を含まない）を対象に行った集計を基に、地域金融機関の収益状況について確認していく。2008年度から2017年度までの当期純利益を見ると、2015年度には過去最高を更新するなど堅調に推移していると言える。しかし、この当期純利益の内訳を見ていくと、堅調に推移している要

因は①信用コストの減少、②株式や債券の売却益の増加が主な要因であることが分かる。これらの要因は経済動向や金融市場の動向など、外部要因により左右されやすいことが特徴である。近年では、アベノミクスや金融政策による企業業績の回復や株価の上昇などが追い風となり、当期純利益を増加させたと考えられる。

一方で、これらの一時的な変動要因を除いた、本業の実質的な収益力を表すコア業務純益は2008年度から2015年度までは伸び悩んでおり、直近2年間では過去数年間と比べ減少傾向にある（図表4参照）。これはコア業務純益の構成要素である資金利益の減少が主な原因であり、この資金利益の減少の要因は、資金利益の大半を占める貸出金利息が減少しているからである（図表5参照）。

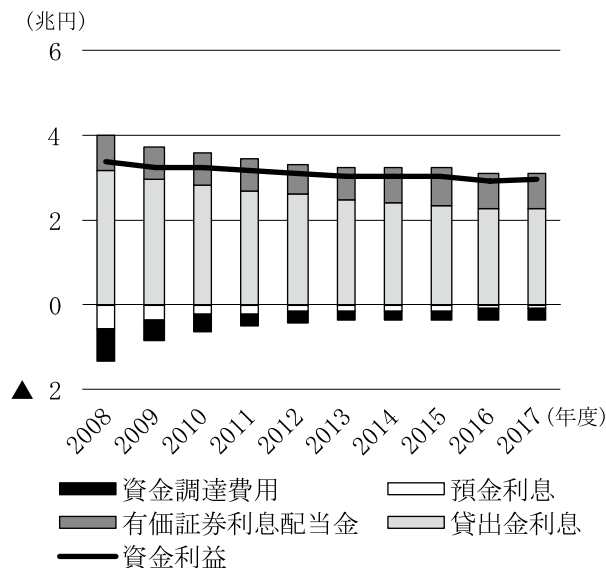
この貸出金利息は「貸出金利息＝貸出金残

図表4 地方銀行の当期純利益とその内訳



出所：全国地方銀行協会「地方銀行の決算状況」より作成

図表5 地方銀行の資金利益とその内訳



出所：全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」より作成

8 中小企業庁（2016）p.312を参照。

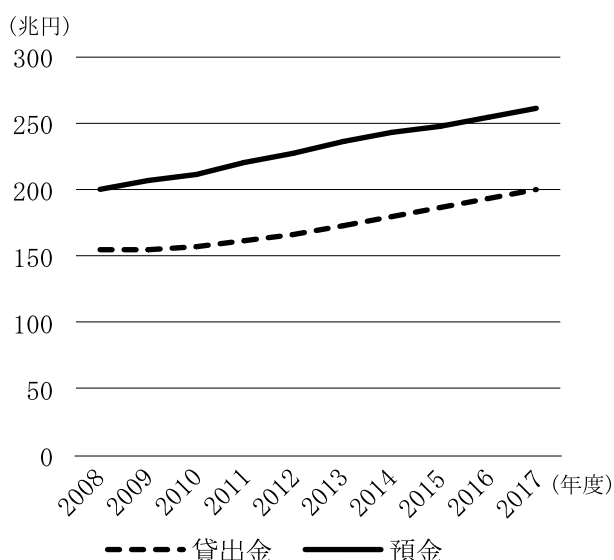
高×貸出金利」で表すことができるが、現在の日本銀行による異次元な金融緩和政策の下では、超低金利の状態が続いており、金融機関の貸出金利は低下している。一方で、貸出金残高は日本銀行のマイナス金利政策の効果もあり増加している（図表6参照）。

国内では図表7に表す通り、生産年齢人口が減少しており、将来推計を見ても今後の進行が想定されている。金融庁の金融レポートによると、貸出や預金の残高は人口動態と高い関連性が認められており⁹、生産年齢人口が少ないほど、貸出金残高が少ないという関係性がある。このことから、今後進行していく生産年齢人口の減少は、貸出金残高の減少につながる事が想定できる。つまり、先ほど提示した「貸出金利息＝貸出金残高×貸出金利」を、これらの事象と組み合わせると地域金融機関にとっては貸

出金残高の減少と貸出金利の低下という、収益を低下させる2つのマイナス要因が同時に発生する可能性が高く、今後も厳しい収益状況が続くと考えられる。

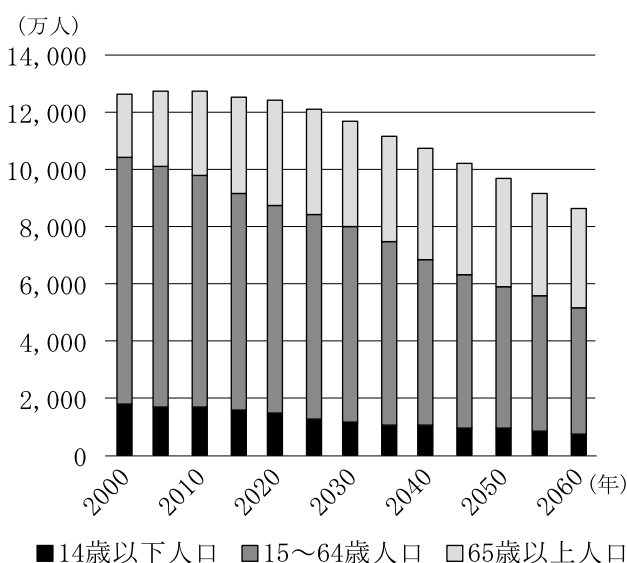
実際に、本稿において研究対象としている岐阜県関市を主な営業活動の拠点としている関信用金庫の直近4年間の収益状況を見ると、当期純利益は堅調に増加していたが、2017年度には減少し、貸出金利息においても減少傾向にあることが分かる（図表8参照）。また、図表9のように岐阜県関市が2005年から2010年の人口の動向を勘案して将来の人口を推計した結果によると、関市の生産年齢人口は2015年の53,391人から2060年には30,152人と約43%減少し、大幅な生産年齢人口の減少が予想される。そのため関信用金庫においても、今後経営の舵取りはますます難しくなっていくだろう。

図表6 地銀の貸出金・預金残高推移



出所：全国地方銀行協会「地方銀行の決算の状況」より作成

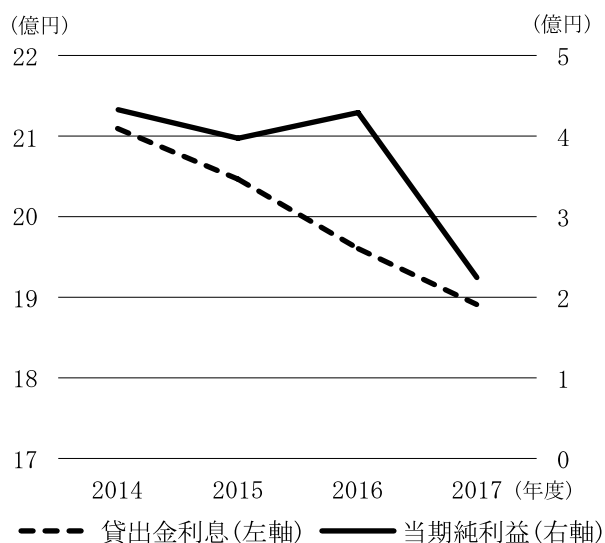
図表7 日本の人口の将来推計



出所：総務省「平成28年版 情報通信白書」より作成

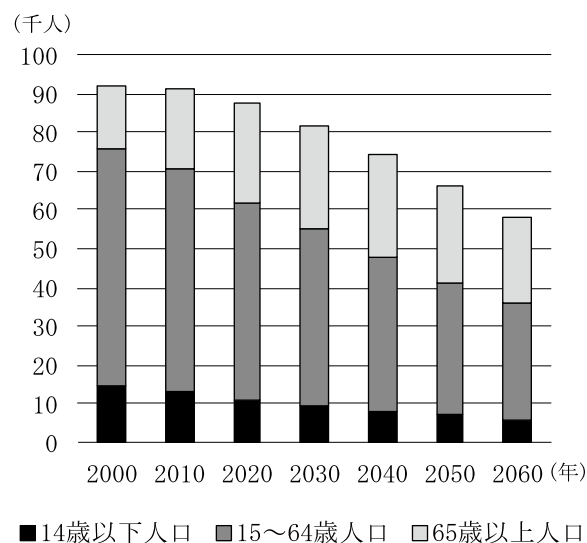
⁹ 金融庁（2016）p.21を参照。

図表8 関信用金庫の収益状況



出所：関信用金庫「2018年度ディスクロージャー」より作成

図表9 関市の人口の将来推計



出所：岐阜県関市「関市人口ビジョン」より作成

第2節 本業支援が求められる地域金融機関

金融庁は2003年の「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」の公表以降、各地域銀行が地元企業に対し目利き力やコンサルティング機能を発揮し、地域企業の再生や経営改善に貢献することにより、「地域銀行の経営の安定」と「地域企業・経済の活性化」の両立を求めてきた¹⁰。「地域銀行の経営の安定」に関しては、バブル崩壊以降の金融再生プログラムにより金融機関は厳しく不良債権比率の低下を求められ、これにより現在、不良債権比率は不良債権開示の開始（1999年3月期）以降の最低水準となっている。一方で、地域金融機関は金融庁による金融検査マニュアルの策定により「不良債権を生み出さないための銀行経営」にシフトしたことや、信用保証制度を前提とした貸出により企業の事

業価値を見る目利き力を失い、地元を顧みない経営になっている¹¹との指摘もあり、十分に「地域企業・経済の活性化」の役割を果たせてきたとは言い難い。

今後、高齢化や人口減少を背景に地域経済の先行きに対して懸念が高まる中、地域金融機関においては営業基盤である地域経済の持続的な発展なくして、自らの成長を追求することは困難となる。つまり、これまでのような信用力の高さや担保・保証に依存した企業への貸し出しだけでなく、「経営状況」・「事業内容」・「将来性」を適切に評価する「事業性評価」を通して企業のニーズや課題を把握することが求められている。そして、この事業性評価に応じた金融支援（資金供給・条件変更・債権放棄等）や本業支援（生産性向上・事業承継・売上増加等）を拡充していくことで企業の成長を促し、

¹⁰ 金融庁（2003）「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」を参照。

¹¹ 橋本卓典（2016）pp.111-126を参照。

地域経済の活性化、ひいては地域金融機関自らの経営基盤が強化され、持続的なビジネスモデルが確立されていくのである。

第4章 ヒアリング調査の結果

ここまで、地域金融機関・地場産業の中小企業を取り巻く環境は、近年の急速なグローバル化や人口減少、高齢化の一層の進展により不安定な状況が続いており、地域経済においては持続的な発展が求められていることを確認してきた。そこで私は、「地場産業が抱える独自の経営課題」及び、「地域金融機関が地場産業の本業支援を行う際に、どのような課題があり、どのような役割を担うべきか」を明らかにするためにヒアリング調査を行った。ヒアリング調査の概要は図表10の通りである。

本章では、今回のヒアリング調査によって明らかになった点を整理する。

第1節 川下企業が求める本業支援

今回のヒアリング調査では、対象中小企業を刃物関連会社の中でも、特に川下にある工程加工業者に焦点を当てた。その理由は、今後より一層の進行が予想される人口減少・高齢化によ

る人材不足により伝統的な分業制が崩壊する懸念があり、川下企業の発展なくして地域経済の持続的な発展を遂げられないと考えたからである。以下では、株式会社ツカダ（以下、ツカダ）、有限会社コバヤシヒーティング（以下、コバヤシ）のヒアリング調査結果を基に、地場産業ならではの経営課題や地域金融機関に求める支援策を整理する。

ツカダは、従業員21名で主に刃物関連のプレス加工を行う中小企業である。ツカダを取り巻く経営環境はこの数十年間で大きく変化した。中国や東南アジアなど、人件費の安い国々に大量ロットの生産受注が流れ、ツカダは多品種少量生産を余儀なくされた。これまでプレス加工業は、安い単価においても大量ロットの受注を受けることで成り立ってきたが、このような外部環境の変化により、それも成り立たなくなっている。また、プレス加工業は完全の下請け業態であり、発注元の製品が売れなければ受注数も減少する。近年、海外への輸出額は上昇傾向にあるものの、主な市場である国内においては高齢化や人口減少を背景に縮小傾向にある。ツカダはこのように年々厳しくなる経営環境に危機感を感じ、自社の技術を活かし

図表10 ヒアリング調査の概要

目的	・地場産業が抱える独自の経営課題を明らかにすること ・地域金融機関が地場産業の本業支援を行う際の課題点及び、その役割を明らかにすること
対象	・中小企業：株式会社ツカダ、有限会社コバヤシヒーティング ・金融機関：十六銀行、関信用金庫
ヒアリング項目	・地場産業の現状・経営課題・地域金融機関との関わり方 ・地域金融機関が行う本業支援の現状・課題

た「Key-Quest」¹²という製品を開発した。しかし、これまで下請け業態にあったツカダには販売のノウハウは無く、「販路拡大」が課題となっている。

コバヤシは、従業員9名で主に刃物作りにおいて、特に大切とされる三大要素「鋼」、「焼入れ」、「刃付け」のうち、「焼入れ」を行う中小企業である。数ある工程加工業者の中でも「焼入れ」は、①他の工程加工業と比べ設備に多額の費用がかかること、②高度な技術が必要であること、③過酷な職場環境であることなどを理由に競合他社が少ないことが特徴である。そのため、1社に集まる受注量は多くなり、近年においては海外の需要増加も受け、経営環境は好調を維持している。

一方で、コバヤシは刃物メーカーが内製化を進めていることに対し、自社の将来性を危惧していた。刃物メーカーが内製化を進める理由は、工程加工業者の「職人不足」によるものが大きい。コバヤシによると、工程加工業者の多くは現在、「職人不足」に悩まされている。近年の海外需要の増加により工程加工業者には多くの受注が来たが、職人不足により許容量を超える受注を抱えた。それにより、本来であれば1カ月で行える作業が3カ月かかることもあったという。これに対し、刃物メーカーは先を見越して発注を早めに行うため、さらに納期が遅れるという悪循環が生まれた。刃物メーカーはこうした悪循環から抜け出すために、内製化を進めているのである。しかし、内製化を進めることは工程加工業者の受注減少を意味する。コバヤシはこのことに将来不安を抱え、ツカダ同様、

自社製品「お守りプレート『刃物語』」¹³を開発した。コバヤシによると、他の関市の工程加工業者も同じような悩みを抱え、自社製品の開発が活発になってきているようだ。

ツカダ、コバヤシのヒアリング調査を通じて、関市の工程加工業者においては「自社製品の開発・販路拡大」や「職人不足」が共通の課題であることが分かった。つまり、川下企業が地域金融機関に求めていることは2つであり、1つは「販売パートナー紹介」や「マーケティング」などの販売力を強化する支援、もう1つは「人材育成」であり、経営力を強化するための支援なのである。

第2節 地域金融機関が行う本業支援の実態と課題

前節では、川下企業が地域金融機関に求めていることを確認した。一方で、関市内の地域金融機関はこれまでどのような本業支援策を実施してきたのだろうか。本節では、ヒアリング調査により明らかになった関信用金庫（以下、関信）、十六銀行（以下、十六）が行う本業支援の実態を整理し、課題点を探る。

今回の、川下企業側、地域金融機関側両者へのヒアリング調査を通じて明らかになった実態は、地域金融機関が提供する支援は、「多くの企業が利用することを前提とした一般的な支援」であり、「個別企業の事業内容や経営課題、ニーズが十分に把握されずに実施されている」ものが多いということである。

関信・十六の営業担当者が中小企業を訪問

¹² キーホルダーに携行できる6つの機能（カートンオープナー・糸切り・栓抜き・プルタブ起こし・マイナスドライバー・ナット回し）を1つに集約した多機能鍵型便利ツール。

¹³ 高級包丁に使用される素材「ダマスカス鋼」に刃物同様の焼き入れ加工・表面処理を施し、守り刀をイメージした名刺サイズのプレート。

する頻度は1カ月に1～3回程度である。この訪問で「どのような支援が行われているのか」を川下企業と地域金融機関に質問したところ、両者の答えはおおよそ「基本的に預金や振込等の一般事務や形式的な会話が多い」という結果で一致した。先述したツカダの自社製品「Key-Quest」は、製品の開発後に地域金融機関より販路拡大の支援を受けたが、製品開発中には支援を受けなかったという。しかし、他の関市の工程加工業者もツカダやコバヤシと同じような悩みを抱えているのであれば、本当に支援が必要なのは自社製品の開発段階ではないだろうか。

この段階において的確な支援を行うためには、事業内容の深い理解や、企業とのリレーションシップの構築が必要であるが、関信は「事業性評価を行うための統一的なツールが無いため、営業担当者の事業内容の理解、支援にはばらつきがある」という課題を挙げていた。一方で、多くの営業担当者は、「本業支援を通じた中小企業の成長が地域経済の発展、最終的には金融機関の発展に繋がっていく」と認識しているものの、「営業ノルマが課せられていることで目の前の仕事に追われ、短期的な視点になりやすい」とのことだった。このように以前までは、本業支援に対し障壁があったが、近年では、改善傾向にあるという。実際、十六は10年程前から営業担当者のノルマを段階的に減らしており、現在は以前の4割程度までノルマが減少したという。中小企業と向き合う時間が取れるようになった今、事業内容や経営課題、経

営者の悩み等を理解するためには、より一層「事業性評価」が重要となるだろう。

加えて、私は地域金融機関の本業支援を受けている中小企業が限られた範囲に留まっていることも課題であると感じた。関信・十六ともに、顧客企業のニーズに応じ、定期的なセミナーやビジネスフェアの開催などの支援策は行っている。しかし、中小企業の多くは金融機関による支援を評価していない、また、そのような支援を受けたことがない、もしくは、金融機関がどのような本業支援を行っているか知らないとする中小企業も多く存在する¹⁴。実際に、ツカダは「ビジネスフェアには参加したことがあるが、その他に金融機関がどのような支援策を行っているか知らない」とのことだった。また、関信が関市役所、関商工会議所との共催により2017年に開催した「ビジネスプラス展 in SEKI」の出展企業数は75社¹⁵に留まっており、複数の参加企業は前年にも参加していることを考えれば、本業支援の支援先数が伸び悩んでいることが分かる。こうした支援は一定期間内において開催されているが、中小企業は常にこの時期に同じニーズがあるわけではない。今後、地域金融機関による本業支援を関市内全体に広めていくためには、いつでも、これまで接点を持てていなかった人同士が繋がれる環境づくりが必要であり、多種多様な業界と接点を持つ金融機関がこの役割を担うことが重要になると考える。

以上をもう一度整理すると、地域金融機関が行う本業支援の課題点は主に2つあり、1つ目

14 NTTデータ経営研究所（2014）「我が国金融機関による中小企業のトップライン支援等に関する調査報告」を参照。

15 岐阜県関市「ビジネスプラス展 inSEKI2017 事業実施報告」を参照。

が「事業性評価を通じた適切な支援が行えていないこと」、2つ目は「本業支援を受けている中小企業が限られた範囲に留まっていること」であった。そこで次章では、これらの課題点を解決するために、2つの提言を行う。

第5章 地域金融機関のさらなる本業支援の強化に向けて

本章では、前節で確認した課題点①「事業性評価を通じた適切な支援が行えていないこと」、②「本業支援を受けている中小企業が限られた範囲に留まっていること」に対し、岐阜県関市の今後の持続的な発展を目指し、地域金融機関のさらなる本業支援の強化に向けた提言を行う。

第1節 事業価値を高める経営レポートの作成支援

地域金融機関から出た課題として「事業性評価を行うための統一的なツールが無いため、営業担当者の事業内容の理解、支援にはばらつきがある」ことが挙げられた。そこでこの課題点に対する解決策として、^{たんよう}但陽信用金庫（兵庫県加古川市）の取り組みを参考に、関市内の地域金融機関が地場産業に対し、「事業価値を高める経営レポート（以下、経営レポート）」の作成支援を行うことを提言する。

経営レポートとは、財務諸表には表れてこない目に見えにくい経営資源（知的資産）を棚卸し、企業の状況・展望を俯瞰的に示すことを目的としたA3サイズのフォーマットである¹⁶。地

場産業の持つ伝統的な技術、技能、ノウハウなどは、典型的な「知的資産」である。しかし、ヒアリング調査の結果、地場産業においても地域金融機関との対話を深めるためのツールを持ち合わせていないことが分かった。関信によると「地場産業は、自分では当たり前だと思っていた技術やノウハウが、営業担当者からすれば当たり前ではなく、実は他社には真似できない高度な技術であったということは多々ある」という。このように、地場産業は自らの強みを認識しているようで、明文化されていないために、他者には伝わっておらず、これまで評価もされてこなかった。この経営レポートを作成することで、地場産業においては自社の「強み」や「経営課題」の認識と共有化、経営者と社員、社員と社員の一体感・コミュニケーションの強化を図ることができ、地域金融機関にとっても地場産業が保有する「強み」と「経営課題」の認識と共有化を通じて、「企業を見る目」の強化と「コンサルティング機能の発揮」が期待される。実際に、但陽信用金庫においては2009年より、知的資産経営報告書（以下、報告書）の作成を支援してきており、2016年度までの8年間で719社が参加している。具体的には、「知的資産経営支援セミナー」を開催し、このうち43社が報告書を、199社が経営レポートを作成した。この報告書または経営レポート作成企業で新規取引開始・新規融資実行先が31先、融資シェアアップ先88先・増加額22億5,700万円もの取引拡大に繋がっており¹⁷、地域金融機関にとって十分にインセンティブが働く支援策で

¹⁶ 経済産業省（2013）「地域金融機関と連携した知的資産経営の推進について」を参照。

¹⁷ 但陽信用金庫（2017）「当金庫の『知的資産経営』支援への取り組み」を参照。

あると考える。経営レポートは中小企業基盤整備機構のWebサイトに「作成マニュアル」が掲載されているため、担当者の負担が急増することはない。

関市内の地域金融機関においては、営業ノルマの減少に伴い、中小企業と対話する時間が増えていることから、営業担当者が担当企業を訪問した際にこのレポート作成支援を行う。また、より発展的な報告書を作成したい企業のために、セミナーを開催することでそのニーズに対応する。この報告書の作成サポートは、一般社団法人日本知的資産プランナー協会が講師の派遣を行っているため、委託をすれば地域金融機関側の負担は少ない。

中長期的な視点で地場産業の成長を支援し、事業性評価に応じた本業支援を実施することで企業の成長を促し、関市内の経済の活性化、ひいては地域金融機関自らの経営基盤が強化され、持続的なビジネスモデルが確立されていくだろう。

第2節 SNS (Seki Networking Service) の構築

2点目の課題として「本業支援を受けている中小企業が限られた範囲に留まっていること」が挙げられた。そこでこの課題点に対する解決策として、SNS (Seki Networking Service) の構築を提言する。

通常、SNSとはSocial Networking Serviceのことを指すが、ここでの提言は関市内の全ての企業を対象とした会員制のオンラインサービスとして、関市内の地域金融機関及び、関市が提供・共同運営を行う。このサービスの特徴は、

これまで接点の持てていなかった企業同士がいつでも多種多様な関市内の企業と繋がれるという点である。機能としては「自分のプロフィールや写真を公開する機能」、「友達申請機能」、「別の会員にメッセージを送る機能」、「文章や写真、動画などを投稿して公開する機能」、「企業検索機能」などがあり、毎日気軽に利用できるSNSを目指す。関市内の地域金融機関が取引先企業に登録を促し、登録した企業はWebサイトやスマートフォンでいつでも閲覧・利用することができる。また、登録した企業は、前節で提言した経営レポートをプロフィールに設定してもらうことで、各企業が保有する「強み」を一目で確認することができる。このサービスは、多種多様な取引先と接点を持っている金融機関だからこそできる役割であり、地場産業にとっては自社の技術と関市内の企業の技術を結び付けることで、新たな自社製品の開発や販路拡大に大いに役立つと考える。

また、地域金融機関も各支店でこのSNSに登録し、様々な情報を発信することで、地場産業や関市内の企業に対し、本業支援の取り組みの認知、イメージ向上につながるとともに、企業が支援を活用する機会が圧倒的に増加するため、メリットがあると考ええる。

おわりに

本稿では岐阜県関市の刃物産業に焦点を当て、岐阜県関市の今後の持続的な発展を目指し、地域金融機関のさらなる本業支援の強化に向けた提言を行ってきた。しかし、本稿において焦点を当てたのは関市の刃物産業の中でも、川下企業である工程加工業者である。本稿において、

私が何度も主張してきた「地域経済の持続的発展」は、こうした工程加工業者のみへの支援では達成されず、刃物メーカーに対しての支援も必要である。

こうした川上企業は、川下企業とは異なる独

自の課題を抱えており、地域金融機関の本業支援策においても異なるだろう。今後の調査においては、ヒアリング調査の対象を関市内のすべての企業、支援機関に広げ、課題点を整理した上で、新たな解決案の提言を行いたい。

【参考文献】

- 小原久治（1996）『地域経済を支える地場産業・産地の振興策』高文堂出版社
- 下平尾勲（1985）『現代地場産業論』新評論
- 中小企業庁（2016）『中小企業白書 2016年度版』中小企業庁
- 橋本卓典（2016）『捨てられる銀行』講談社
- 山崎充（1977）『日本の地場産業』ダイヤモンド社

【参考資料】

- 家森信善他（2017）「地方創生に対する地域金融機関の営業現場の取り組みの現状と課題—2017年・RIETI支店長アンケートの結果概要—」独立行政法人経済産業研究所（2018年10月15日閲覧）
<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/17j044.pdf>
- 岐阜県関市「関市人口ビジョン」（2018年10月15日閲覧）
<http://www.city.seki.lg.jp/cmsfiles/contents/0000009/9304/jinkoubijon20160212.pdf>
- 岐阜県関市「ビジネスプラス展 inSEKI2016 事業実施報告」（2018年10月15日閲覧）
<https://www.city.seki.lg.jp/cmsfiles/contents/0000009/9918/businessplus2016.pdf>
- 岐阜県関市「ビジネスプラス展 inSEKI2017 事業実施報告」（2018年10月15日閲覧）
<https://www.city.seki.lg.jp/cmsfiles/contents/0000011/11516/businessplus2017.pdf>
- 岐阜県関市「平成29年度 関市の工業」（2018年10月15日閲覧）
https://www.city.seki.lg.jp/cmsfiles/contents/0000004/4761/kogyo_h29.pdf
- 金融庁（2003）「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」（2018年10月15日閲覧）
<https://www.fsa.go.jp/news/newsj/14/ginkou/f-20030328-2.html>
- 金融庁（2016）「平成27 事務年度金融レポート」（2018年10月15日閲覧）
<https://www.fsa.go.jp/news/28/20160915-4/01.pdf>
- 経済産業省（2013）「地域金融機関と連携した知的資産経営の推進について」（2018年10月15日閲覧）
http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/pdf/chiikikinnyukikan20131202.pdf
- 関信用金庫「2018年度ディスクロージャー」（2018年10月15日閲覧）
<http://www.sekishinkin.co.jp/about/disclosure/pdf/2018/allpage.pdf>
- 全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」（2018年10月15日閲覧）
<https://www.zenginkyo.or.jp/abstract/stats/year2-02/>
- 全国地方銀行協会「地方銀行の決算状況」（2018年10月15日閲覧）
http://www.chiginkyo.or.jp/app/contents.php?category_id=7
- 総務省「平成28年版 情報通信白書」（2018年10月15日閲覧）
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h28/html/nc111110.html>
- 但陽信用金庫（2017）「当金庫の『知的資産経営』支援への取り組み」（2018年10月15日閲覧）
http://www.boj.or.jp/announcements/release_2017/data/rel170713b5.pdf

○帝国データバンク（2018）「金融機関の取組みの評価に関する企業アンケート調査」（2018年10月15日閲覧）

<https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20180926/01/01.pdf>

○内閣府（2018）「まち・ひと・しごと創生基本方針 2018について」（2018年10月15日閲覧）

<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/pdf/h30-06-15-kihonhousin2018hontai.pdf>

○NTT データ経営研究所（2014）「我が国金融機関による中小企業のトップライン支援等に関する調査報告」（2018年10月15日閲覧）<https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20140224-1/02.pdf>

【ヒアリング調査先一覧】

2018年10月3日 株式会社ツカダ

2018年10月3日 関信用金庫

2018年10月3日 有限会社コバヤシヒーティング

2018年10月4日 株式会社十六銀行