

(講演録)

パネルディスカッション①

『地域企業と地方銀行の新しい価値創造』

パネリスト： 株式会社フジワラテクノアート
株式会社ひろぎんホールディングス
モデレーター： 広島大学 客員教授

藤原 加奈
廣江 裕治
日下 智晴

日下：

地域の企業と地域の金融機関、それは切っても切れない仲にあります。これからの地域づくりにおいて、両者が手を携えて連携しながらやっていく、もっと言うと、そこで新しい価値を創造することが重要であることは言うまでもありません。そのような観点で、お2人の方をお招きしました。

それでは早速、藤原さんから会社のご紹介をお願いします。

藤原：

はい。フジワラテクノアートの藤原と申します。よろしくお願いします。



私の会社は、後ほど詳しく話をさせていただきますが、醸造食品を製造するための機械やプラントを製造しているメーカーです。曾祖父が創業した会社ですが、私が大学4年生の時に当時社長をしていた父が事故で亡くなりまして、その後、母が専業主婦から社長になりました。

私は女性ということもありまして、子どもの時代に会社のことを教えてもらったりとか、事業承継を意識したことは1回もありませんでしたが、あまりにも母が大変だということで、母をいろいろと助けたいという思いで会社に入ることになりました。

会社に入ってからいろいろなことがあり、私が継ぐということを決めるまでには時間がかかりました。最終的に覚悟を決めたのは、2015年。その時子どもが2歳と5歳でしたので、子育てと経営を両立させることを非常に葛藤しましたが、覚悟を決めたからには、代々続けてきた会社をしっかりと経営をしていきたいなど、いい会社になるためにはどうしたらいいかということは今も考え続けております。

私の会社は今年で91年目を迎え、社員は150人ほどになります。日本酒、焼酎、味噌、醤油などの醸造食品を製造する機械プラントメーカーとして、広島にもたくさんお客さまがいらっしゃいます。醸造機械というのは、あまりイメージし難いと思いますが、醤油のプラントでは大豆を蒸したり小麦を炒ったりする原料処理という工程を経て、その原料にこうじ菌という微生物を生やしてこうじを作っていきます。このこうじづくりが醸造食品の品質や生産性を左右する非常に重要な工程です。当社は醸造プロセスの中でも特に上流の原料処理、こうじづくりの工程が得意な会社です。単品の機械を納めることもありますし、プラント一式で受注することもあります。こうじづくりの機械では、現在国内の能力シェアが8割になりました。専業主婦から社長になった母は、いろいろ苦労しながらも、2000年代にシェアを大きく伸ばしました。

私たちは、オーダーメイドでものづくりをするということを大事にしております。お客さまごとの思いに寄り添いながら、1品1品の受注生産をしています。あと大事にしているのはアフターフォローで、設備を納めて終わり

ではなくて、トラブルがあった時にもすぐに駆けつけてフォローするということを創業以来大事にしています。今、海外への輸出も多くの実績がございまして、現在 27 カ国に販売があります。

今日の本題では、先ほど比嘉さまの講演に非常に共感したところが、「人」という話です。私自身も本当にそう思います。人を中心とした経営がやはり理想的だと思いますので、これから特に重要視していることをお話したいと思います。

1つは経営への共感です。ミッション・ビジョン・バリューをはじめとした経営理念もそうなのですが、1つ1つの取り組みに対して、社内やステークホルダーの皆さんに共感していただけるような会社づくりを目指しています。そして多様性、私自身もマイノリティーですので、DE&I の取り組みに関しては、早い時期から行っておりました。いろんな人を採用するよりも、マイノリティーの人たちがしっかり意見を言えるようなところまで突き詰めたいと思っております。また、多様性ある組織で1人1人の力をどう最大限生かしていくか、そのために重要なこととしてエンゲージメント向上に向けた取り組みも大事にしています。

このような取り組みを通して、1人1人が自律型の中核人材として育ち、組織全体が結束力し、団結力のある風土づくりを大事にしています。企業風土がやはり一番大事です。何をするにも企業風土が大事なので、それを一番のベースに置いております。

先ほどシェアが高くなったことをお話しましたが、そのシェアが逆に私にはすごくプレッシャーになりました。このお客さまとの信頼関係を守り続けるには、シェアの高さに満足していつてしまっている企業は衰退すると思えますので、さらに高みを目指したビジョンを作ろうということで、2018 年に「2050 年ビジョン」を作りました。これを作る前に、私たちが 90 年間に培ってきた技術の棚卸しをしました。私たちは機械メーカーですので、ものづくりの技術は当然のこと、醸造業界のさまざまな案件を通してこうじ菌などの微生物を培養する技術を培ってきました。そこで、この微生物の技術と機械の技術を掛け合わせて、「微生物の力を高度に利用するものづくり」と再定義し、これをコアコンピタンスとして事業展開するというビジョンを掲げました。

このように言語化することで、次の未来が見えてきました。2050 年の私たちのありたい姿は、「醸造を原点に、世界の微生物インダストリーを共創する企業」です。醸造以外の分野、例えば飼料や食糧、エネルギー生産などの分野にも、「微生物の力を高度に利用するものづくり（＝微生物インダストリー）」を展開して、心豊かな循環型社会に貢献しようというビジョンなのです。

今日は価値創造がテーマですが、会社のビジョンを自分ごととして自律的に動ける社員をどうつくっていくか、非常に悩みました。会社のビジョンをそれぞれの部門のビジョンにどう落とし込んでいくか。やはりきちんと言葉にしていく必要があると考えて、「喜びと感動の価値」を提案する部門が営業、設計はその価値をデザインする部門という感じで、部門のあるべき姿に落とし込みました。

続いて多様性ですが、機械メーカーということもあり、以前は男性中心の組織で、トップダウン型のリーダーシップや仕事の量が評価されやすいような組織でした。今では若い人たちが増えて、女性社員も増えています。現在のように、目まぐるしく変化の激しい時代においては、理論でも、感性でも、相反する要素が両方とも要る時代なので、状況に応じてその要素を使い分けられる、しなやかな組織をつくっていきたくと思っています。そういう組織こそが、価値を生み出し続けられるのではないかと思います。また、ツートップが女性ということもありまして、女性活躍は早い時期からやっていました。まだ 2 割を超えたぐらいですが、特徴的なのはそのうち 7 割もの女性が管理職を目指していることで、当社には遠慮する女性はあまりいなくて、どんどん意見を言うような自分の意見をしっかり言える女性が多いです。

女性活躍は、マジョリティーである男性の意識改革からスタートし、男性の意識もいろいろと変わっていく中で、お互いがリスペクトできるような形になってきたかなと思っています。今では、男性もたくさん育休を取っております。社員食堂も、自分たちの仕事の成果が実感できる食堂になっています。食堂には設備を導入いただいたお客さまの酒瓶をディスプレイし、お客さまのお醤油やお味噌を使った料理が食べられるようにしています。

ビジョンを自分ごとという話をしましたが、ビジョンの実現には1人1人がそれに共感して成長していくことが

大事と考え、個人別5カ年ビジョンというのを作っています。1人1人のやりたいこと、できること、すべきことを社員と上長が共有し、それをもとに個人ごとの成長のステップとスペシャリスト像を言語化しています。スペシャリストの方向はそれぞれ違いますが、1人1人がその特性に応じた専門性を活かすスペシャリスト集団を目指しています。また、子育てをする社員も増えていますが、大事なことは子育てをしながらキャリア形成できることだと考えています。例えば育児休暇からの復帰1年目の女性が子育てをしながら社会人ドクター取得しまして、論文で賞を取るなど、自発的にリスクリングをしてくれています。人材獲得に悩んだ時期もありましたが、今では特にキャリアの応募がとでも増えています。年間5人ぐらいの採用枠に、今では700人ぐらい応募があるので、ミスマッチのない選考ができ、定着率も改善しました。

DXに関しましても、ビジョン実現のための手段という位置づけで推進することができ、ほとんどゼロの状態から、3年で21個のツールやシステムを導入することができました。DX推進を通じて、ビジョンの自分ごと化やリスクリングする企業風土の醸成が進んだことが大きな成果だと感じています。自律型人材が育っていくことで、技術開発においても未来に向けた取り組みを前進させることができるようになりまして、既存事業の競争力強化と新事業への挑戦の両方を進めております。

このように、社内外のステークホルダーの皆さんからの共感醸成に取り組むことで企業価値が少しずつ高まってきたかなと思っています。長くなりましたが、ありがとうございました。

日下：

ありがとうございました。まさに世界に飛躍されるフジワラテクノアートさんの、まずビジョン、ミッションから始められた価値創造の一端に触れることができました。

次は、地域の企業とたくさんお取引しているのが地元の地銀であり、これからどのような経営をされるのかについて、廣江さんからお話をいただけます。よろしくお願いします。

廣江：

廣江でございます。よろしくお願いいたします。



私どもひろぎんホールディングスは、今年の4月から5年間の新しい中期計画を作りました。本日はこの中期計画で当社がこれからやろうとしていることをご理解いただきたいなと思いますのでよろしくお願いします。

ひろぎんホールディングスは、2020年の10月に広島銀行の持ち株会社としてグループ会社を束ねるために創設しました。銀行が統合を伴わない純粋持ち株会社を設立したのは初めてでしたので、いろいろと取り上げていただきました。その後、地方銀行で7社が設立されています。広島銀行は、もともと尾道で1878年に第66国立銀行として設立され、今年146年目でございます。

ホールディングスでは、非金融の会社も設立して総合サービスグループを目指しており、金融以外についてもしっかりとお客さまのニーズに対応していきたいと考えております。そこで、中期計画を作るにあたり、まずは地域の課題を整理するところから始めました。

皆さんもご承知のように、地域、特に広島県におきますと、一番深刻な課題が人口の減少であり、将来の予測では広島県の人口が現在の280万人から270万人を下回っていくということが予想されています。特に、人口の社会増減では、若い方の流出が非常に多いため、3年連続で全

国ワーストワンという、恥ずかしい状況になっています。人口減少がなぜ問題かと言いますと、人口と各県の県内総生産をグラフにすると、きれいに右肩上がりになりまして、人口が多い県は当然ながら GDP が多いです。逆に人口が少ない県は GDP が少ない。人口が減るということは、GDP が減り地域経済が縮小することなので、人口減少を止めなければなりません。実際に広島県の GDP の推移を見ますと、人口減少とともに減り始めており、将来大きな減少が見込まれるところですが、人口減少を止め、維持する。できれば増加に持って行きたいということが、我々地元の人間の思いでございます。それから、我々地方銀行は県内総生産とどのような関係かという、これもグラフにすると非常に分かりやすい関係であり、県内総生産が大きければ銀行の資産規模も大きくなります。そのため、地域経済が縮小すると我々も小さくなってしまおうという危機感を持って、中期計画の策定に取りかかったということです。

中期計画を作るに当たりまず最初に取り組んだことが、パーパスの制定です。会社の存在意義であるパーパスを「幅広いサービスを通じて地域社会とともに未来を、ひろげる。」という言葉で表しました。このパーパスに込められた思いは、金融以外にも幅広いサービスを地元を提供しようということです。それに続く地域社会とともにという言葉は、地域の成長なくしてグループの成長もないということで、我々は地域とともに発展していこうという意味を込めています。最後に、「未来を、ひろげる。」として、我々が関わる全て、地域のお客さま、株主、投資家、それから社員の未来も広げていきたいということを、このパーパスにしました。

それでは、中期計画について説明したいと思います。ちょうど 2023 年 4 月に策定に取りかかりましたが、先ほど説明した地域の課題を認識した上で、10 年後の当社グループが目指すべき姿を描きました。中期計画の策定に先立ち、2022 年 10 月に、社内で 20 代の社員による「未来創造タスクフォース」というものを立ち上げました。20 代限定ながら社内公募には 80 人ぐらいが手を挙げて、その中から 16 名を選びました。半年間の議論を行い 2023 年 3 月に、10 年後の未来像について経営陣に対して提言をしてもらいました。それをもとに経営会議で議論し、10 年後に目指すべきもの決めてから、今の足もとから 5 年間をスタートする計画にしました。

中期計画に掲げた「10 年後のわれわれの目指す姿」は、活力ある地域、つまり活力があって持続的に発展する地域を目指しています。そのためには、先ほど説明したように人口減少を抑制し、生産性を向上して GDP を上げていくことが求められます。そこで、「地域のマテリアリティ」と呼ぶわれわれが地域として優先して取り組んでいく課題を 8 つ決めました。それは、人口減少の抑制、まちづくり、観光立県としての成長、基幹産業である製造業の成長・再生、産業イノベーション、人的資本への投資、DX の推進、カーボンニュートラルへの対応としています。

一方で、当社グループは 10 年後どうなるのか。これも議論した中で、言葉にするとこれも曖昧ですが、地域において圧倒的な存在感が発揮できるような会社なろう、と。これは我々が地域に影響力を及ぼす存在でなければ地域の目指す姿は実現できないとの思いです。業務軸の深化・拡大や人的資本の最大化を通じて企業価値を上げながら地域を盛り上げる中心になっていきたいと思っています。そのため、当初 5 年間で、とにかくまずは地力をつけていこうと考えています。中期計画の全体像を示すと、実現すべき価値創造戦略は、地域、お客さまの成長・発展を、お客さま本位の業務運用を通じて実現していきます。そのための人的資本投資や、体制の強化、IT の活用、今の時代は避けて通れないサステナビリティ、デジタル、それからアライアンスもしっかりとやっていきます。

先に説明した地域の優先課題を解決するには民間企業だけできるようなことでもないため、行政と連携して進めていく必要があります。特に人口減少の抑制、観光立県としての成長、カーボンニュートラルへの 3 つについては、広島県が掲げている指標があり、その実現にいくらかでも力になりたいと思っています。われわれが中期計画の中に目標数字を置くのは難しいため、人口は減少幅を縮小させること、観光は持続的な増加。温室効果ガスの排出量は継続的な削減としました。また、上場企業としてマーケットからの信頼も得られるよう、ROE や、連結自己資本比率、PBR といった経営指標の目標をかかげ、企業価値を高める努力をしていくこととしています。

このように、地域を前面に出して、我々自身の経営指標は最後に置くという中期計画をスタートさせましたが、今までとは異なる取り組みのため、現場の理解が大切だと認識しています。さきほど比嘉さんからも現場が大事という発言もありましたが、我々もどのように考え、社長以下役員が 4 月以降は現場を回りながら、中期計画の意図を説明して質問に答えながら現場への浸透を図ってきました。

中期計画の具体的な取組みとして、人口減少の抑制では、働き方を変えることで働きやすい広島というものをつくらうということで、県外からの県内への就職、それから県外への転出の抑制を狙って、中国電力さん、マツダさん、広島県さんと一緒になって取り組みを始めたところです。新聞等で報道されたので、ご存知の方もいらっしゃるかと思います。

また、産業イノベーションでは、地元で働く場を創るために、スタートアップの育成をしっかりとやっていこうということで、11月19～20日に、「TSUNAGU 広島」というスタートアップのイベントを予定しております。全国から120社を超えるスタートアップ企業にご参加いただいて、地元企業とのマッチングをすることでオープンイノベーションにつなげていこうということで計画しております。ご興味がある方はぜひお越しいただければと思います。私からは以上です。

日下：

ありがとうございました。今の廣江さんのお話を聞かれて、地方銀行は随分変わったなという印象を皆さん持たれたと思います。2018年から金融庁が規制緩和をしまして、銀行グループの他業展開をほぼ自由にしました。それを受けて、広銀さんが最初に持ち株会社を設立されましたし、その他の地方銀行も多くの子会社を作られました。

廣江さんは多くの地域企業と接しておられますが、現在の地域企業の挑戦をどのように見ておられますか。

廣江：

はい、この数年はコロナがあり、その後は円安や物価高という経済環境となり、経営は大変だと思います。その中で、藤原さんが言われたように、人を大切にされている企業はしっかりと頑張られていると感じます。私は以前に呉の支店長をしていましたが、日本製鉄の製鉄所が閉鎖になると分かって、社員は解雇しない、仕事なくなっても必ず仕事を探してくるからと頑張られた社長さんがおられました。他方で、社長には十分蓄えがあるので、社員にはハローワークへ行ってくれと言った会社もありました。企業にはいろいろありますが、経営者の思いが会社経営には現れているなと思いますし、そのようにして頑張っている企業はしっかりと応援したいと思っています。

日下：

ありがとうございました。本日のテーマは、未来に向けてどのような価値を創造していくかですが、藤原さんは2050年ビジョンを考えられました。自社の価値として微生物に着目され、新しく生み出す価値をどのように考えたのか、今はどう思っておられるのかをお聞かせください。



藤原：

はい。2050年ビジョンを作る時に、まさに金融機関にもご協力をいただきました。中小企業にはないものがいっぱいなのですが、それぞれの企業には特色や強みがあっても自分たちだけではそれらが当たり前になっていて、気づきにくいんです。そこで世の中がこう変わっていくからという情報や、私たちの強みを一緒に見出したださり、それも踏まえてビジョンを作っていました。ビジョン作りの支援はいただきましたが、共感していただくための対話を続けたり、浸透させていくところは自社でやりました。対話を続けると、ベテランの社員も少しずつ心を開いていくので、ビジョンが自分ごととなって、いろんな意見が出るようになりました。

1人1人の社員の幸せを大事にしながら、働きがいも1人1人に見だしてあげて、みんなで企業価値を作り上げるものだと思っています。

日下：

それぞれの部署ごとにビジョンを定められたということなんですね。

藤原：

はい、そうです。この「喜びと感動」が価値なんです。私が作ったというよりは、みんなでワークショップを開きながら見出しました。特にベテランの方は未来が変わるとなると不安になったりしますので、これまで大事にしてきたことを1人1人聞き出して、「自分たちのお客さんに喜んでもらうために仕事してきた」とか、「感動してもらうために」という言葉が出てきたので、その言葉を落とし込んで目標にしました。

日下：

醸造設備を作られているので、いわゆる BtoB ですよね。お客さまはしょうゆ製造会社さんとかだと思えますが、BtoB のお客さまの喜びとは具体的にそれぞれの会社を想起しながら考えられたんですか。

藤原：

そうですね。設備を納品したお客さまにワクワクしていただいたりとか、「本当に楽になった」と言っていたりとか。品質が良くなったとか、価値にはいろいろあると思いますが、お客さまの情緒に訴えられるような価値をどのように創造するのかが、ものづくりの会社では非常に大事だなと思っています。

日下：

なるほど、そうなのですね。それは銀行とよく似ていますね。銀行もお客さまの法人を通して価値を創造するわけで、廣江さんはグループの中期計画の中でお客さまを通じての価値創造をどう考えられましたか。

廣江：

まさに日下さんが言われたとおりで、われわれ自身がものを作っているわけではないので、単独では価値創造ができません。ただ実現したいのは地域の活性化であり、そのためには地元企業が価値を生み出して成長していただくこと。また、しっかり雇用を生んでいただくこと。そのために我々にできることは何かを考えています。昔の銀行であれば日々の運転資金や新たな投資に対する設備資金のニーズに融資でお答えするのが中心でしたが、今は対話をするといろんな悩みをお伺いできるようになりました。その中には、「こういう事をやりたいんだけど、人がいない」、また「こういう工程があるんだけど、手作業なのですごく時間がかかってる」などがあり、ホールディングス傘下に新しい会社を作って人の紹介をしたり IT 化のお手伝いもしています。お金以外で何ができるかを常に考えながらやっていこうという取り組みの途中というところです。

日下：

基調講演で比嘉さんが言われたような現場での対話が全ての出発点だと思います。企業との対話も増えているという話がありましたが、それに対して藤原さんの思うところを。



藤原：

そうですね、対話は増えたと思います。ただ感じるのは、経営の概念はいろいろあると思いますが、DXとか、DE&Iなど。金融機関の担当の方も表面的にはその知識を理解されていて、会社としても改革をされていると思いますが、提案レベルで見ると、本質的な意味のところでかたちになることが多くないなと思います。提案の精度を高めていくことを、今後金融機関さんと一緒にやらなきゃいけないと思っています。距離は近付いた感じがするのですが、経営の本質的なところを理解してくださる金融機関の担当の方を増やす必要があると思ひまして、私たちの本質的な課題もオープンにしますので、若い方にインターンシップで当社に入ってもらって、そこで更に経営の本質に触れる機会を増やして頂けるとさらにいいのかなと思ったりしています。

日下：

そうですね。ひろぎんホールディングスさんは20代の方を選抜して銀行の将来をつくるタスクフォースにされた。それだけではなく、そのような人たちに企業の中に入ってもらい、同じように企業の課題なども体験してもらう。そういう意味での、若い人たちの次のステップをどう考えておられますか。

廣江：

まさにその20代の未来創造タスクフォースから、銀行のグループだけで経験できることは非常に少ないので、もっと積極的に取引先に行って経験してみたいという、提言が実はありました。そこから、グループ会社を含む社内でのインターンシップに加えて、社外についても、お客さまのご理解をいただいた上で職場体験をすることになりました。まだ1日職場体験が中心ですが、そのような社外経験するという事は初めての取り組みです。

若い世代は、社外に目が向いています。お客さまといろいろと対話する中で、自分の社内での経験だけでは解決できないこと多いことを自覚しながらやっているのだと思います。我々としては、そのような若い人をしっかり育てていきたいと思っています。

日下：

明らかに銀行は変わったなと思います。これからの時代には、若い人たちの力で未来を創造していこうという意図が感じられました。

比嘉さんの講演で現場の話があったので、副社長、専務という立場から、現場の声をどのように自分のものにされているのか、そのあたりの工夫もお聞かせ下さい。

藤原：

はい。先ほどは結果の出ている取り組みをご紹介させていただきましたが、1つ1つの取り組みに至るまでのプロセスを申し上げると、殆ど社員の声なんです。150人ぐらいの会社なので、アンケートもよく取りますし、不満を持っている人も大体分かりますので、比嘉さんからは飲みに行く話もありましたが、まずは本音を聞いて、この部署は理念が浸透してないとか、この部署にはこういう不満があるな、と会社の本質的な課題を理解することがまずは大事だと思います。ほとんどの施策はそこから見いだしていきましてので、これからも社員の声から逃げることなくしっかり向き合いながら、ビジョン実現に向けて取り組みたいなと思っています。

日下：

素晴らしいですね、ありがとうございました。廣江さん、どうですか。

廣江：

中期計画には若い方の提言をもらいましたが、策定の過程で未来創造ワーキンググループというものを立ち上げました。これは、いわゆるシャドーボードと呼ばれる影の取締役会で、20代から30代前半ぐらいまでと、それより

上の世代の2つのグループに分けて、毎月我々が取締役会とか経営会議で議論した内容を、同じ資料を見て、これはこうだとか現場の意見を中心にぶつけてもらいました。その意見をフィードバックしながら次に進んでいくということを半年ぐらいやりました。なるべく経営陣だけの議論にならないようにしたら非常に良かったので、第2弾として、この夏からまた新しいメンバーで取り組んでいます。DE&Iについても、我々は女性の取締役が2人だけなので、取締役会で議論できないことも、手を挙げた社員たちがDE&Iの観点から議論して、経営に対して提言をもらいました。

このように、積極的に発言をしてくれる社員から現場の声を聞くやり方と、もう一方で、こちらから現場に出かけていくことも行いました。4、5、6月の3カ月で、社長を含む役員で現場を回りました。中期計画の説明をして意見を聞きましたが、もっと幅広い意見を聞こうということになり、来月からまた第2弾を実施します。やはり現場の意見をどれだけ聞けるが大事ななと思っています。

日下：

はい、ありがとうございます。今日はここに現役の広大生が参加してくれていて、フロアからの意見ということで、質問でもいいので。はい、井上さんどうぞ。

井上（フロア）：

ありがとうございます。広島大学情報科学部2年生の井上と申します。日下さんに当てられるかなと思っていました。

民間企業の視点と金融機関の視点をいろいろ聞けて、すごく貴重な機会でありたいなと思っています。最近金融機関さんが民間企業の中に入って、未来の広島を一緒につくっていくというエネルギーを感じています。僕自身、大阪から来て広島2年目になるのですが、広島全体を盛り上げていくということがすごく感じられていいなと思いました。という感想になります。

日下：

井上さん、ありがとうございます。お2人からコメントを頂いて、それで閉めたいと思います。まずは廣江さんお願いします。



廣江：

ありがとうございます。井上さんのような若い方に、そのように感じていただけたということが嬉しいです。非常に励みになります。ありがとうございます。我々も今手探りやっているのが正直なところで、これが果たして良いことなのかどうかは分かりませんが、企業として上場していますので、決算の数字や株価にも現れると信じ、地域を盛り上げる取り組みをこれからもしっかりとやっていきたいと思っています。またいろいろなお気付きがありましたら、ご意見頂けますよう、よろしくをお願いします。

日下：

最後、藤原さんからお願いします。

藤原：

私は岡山におりますが、今日も広島大学のシンポジウムに参加させていただいたり、最近では広島の方との接点も多く、さすが広島だなと思うことが多いです。一体感ですとか、「産学官金」の皆さんが一致団結して地域を盛り上げていこうという思いがとても伝わってきます。岡山も負けないう、また、岡山も一緒に瀬戸内を盛り上げていくという気運につながるように、私たちも微力ではありますが、成功事例をたくさん出して、地域における企業の活性化の努力を続けたいと思っております。ありがとうございました。