

パネルディスカッション

○ 金融機関と地域との連携のあり方

【西里コーディネーター】

それでは、只今から「金融機関と地域との連携のあり方」というテーマで、シンポジウムを始めさせていただきたいと思います。

先程、森会長から非常に熱い、本当に勢いのある基調講演をいただきました。まずは本日のお話を整理してからパネルディスカッションをスタートしたいと思います。

森会長は、まず結論ということで、5つのポイントを示されました。

現在、日本経済において事業承継が非常に大きな課題になっているということ。2つ目に、特に中小企業の営業キャッシュフローを高めるということが、地域経済発展のポイントであるということ。3つ目に、そのときのヒト、モノ、カネのハブが金融機関であり、認定支援機関と連携しながらサポートしてほしいということ。4つ目が、中小企業の事業の本当の理解が必要であり、業務フローなどを把握することによって、中小企業の実態が見えてくるということ。5つ目に、ハブとなる金融機関と支援機関が連携し、事業を理解した上で伴走し続ける、やり続けることが非常に重要だということでした。

また、金融行政方針を踏まえて、金融仲介機能を十分に発揮し、金融システムの安定化を図るためには、顧客、いわゆる中小企業との共通価値の創造に根ざした持続可能なビジネスモデルを構築していく中で、特に専用当座貸越によって動態事業性評価をすることや、合わせてローカルベンチマークの活用も重要だというお話があったかと思います。

特に融資に関しては、中小企業のライフラインである専用当座貸越を活用して、企業の実態を丁寧に見ていくこと、そのときは短期継続融資を活用して、営業キャッシュフローを改善、あるいは高めていくということが、今、最も重要であるというお話であったかと思いますが、森会長、このような理解でよろしいでしょうか。

【日本動産鑑定 森会長】

本当にありがとうございます。私が皆さんにお伝えしたかったポイントは、まさにそのとおりだと思います。

1点ですね、時間の関係でちょっと端折ったところがございまして、技術的ですけども、中小企業の社長さんが売れると思ったモノを仕入れて、メーカーだと作って、実際に販売して、キャッシュが手に入るまでが「必要運転資金」ですけども、これがまさに中小企業の事業活動、つまりビジネスモデルそのものなんですね。

この運転資金は中小企業のライフラインです。この運転資金がうまく手当されないと、やはり破綻、倒産になってしまいますので、金融機関として、事業の理解はここですと、ここが心臓部分ですという話をさせていただいたところです。



【西里コーディネーター】

ありがとうございます。そういう理解のもとで、パネルディスカッションを進めさせていただきたいと思います。

それでは、本日は、借り手側の代表として、樹来の与那覇社長と、もとぶ牧場の坂口社長にお越しいただいています。

従来の銀行取引、それから森会長のお話も踏まえて、まず感じるどころと言いますか、自己紹介も含めて、ご発言をいただければと思います。先に、与那覇社長、如何でしょうか。

【(株)樹来 与那覇社長】

皆様こんにちは。ご紹介に預かりました与那覇と申します。

事業内容は、グループ会社である(株)七和で、道路施工資材のアスファルトの製造・販売及び建設業と、(株)樹来で、持ち帰り弁当のHot to Mottoを4店舗運営、それと昨年1月から新たに運送事業を始め、創業38年目に入りました。私は創業20年目から代表取締役社長として、このグループ2社の経営にあたってまいりました。創業当時は、アスファルトプラント工場の新設の設備投資が大きくて、債務超過の状況の中、財務経理の担当者として、資金繰りに走り回る日々を送っていました。

この苦い経験から、社長に就任してすぐに、社内の業務改革を進め、毎年、経営計画書を作成し、社員と価値を共有する仕組みをつくり、その甲斐もあって、8年目から順調に自己資本を積み上げられるようになり、自己資本が40%近くになった頃には、資金繰りに苦しむことがあまりなくなってきました。

しかし、中小企業の経営の現場は日々変わります。経営の第一線で仕事をしながら感じることは、あの狂乱のバブルを経験して、その後、リーマンショックで就職ができないという状況も見てきたなかで、やはりいつも躊躇するのは、新しい事業に挑戦して、収益が出てくるまでの間、私共がいつも大変懇意としているメインバンクが、本当に我が社を支援してくれるのかという不安がずっと、この30年間付きまとっています。この不安がなかなか払拭できないのは、日々思うのですが、銀行は、支店長がよく変わりますよね。前の支店長から、我が社の現状や事業内容について、十分な申し送りがされていないと、いつも思っていました。

今回、この状況が変わってくれることを願い、パネリストを受けることになりました。皆様、よろしく申し上げます。



【西里コーディネーター】

ありがとうございます。続きまして、坂口社長、如何でしょうか。

【株式会社もとぶ牧場 坂口社長】

こんにちは。もとぶ牧場の坂口です。

まず当社の業務内容としまして、本部町で肥育牛を2,000頭と、繁殖牛を200頭飼育しています。その餌を、地元のオリオンビール様からビール粕をいただいて、それを配合の飼料と混ぜて発酵飼料ということで、それは専売特許みたいなものですが、甘くておいしいお肉をつくっています。



会社を始めて30年になりますが、実はなかなか牛のことを私もよくわからずにスタートしましたが、皆さんもご存じのように狂牛病や口蹄疫などの外的要因があって、なかなか軌道に乗らない時期が長かったです。そのうち、宮崎の口蹄疫で殺処分をするという話があって、またその時に、安愚楽共済という子牛のオーナー制度をやっていた畜産会社が破綻したので、子牛が全国的に足りない状況になりました。それまで35万円くらいで市場で買った子牛が、いきなりその倍以上の70万とか80万に値段が上がったんですね。銀行との付き合いでは、ABLという動産担保をやっていて、これを最初はメガバンクと取り組んでいました。メガバンクとの契約の内容が、メス牛は40万円、去勢牛は50万円という契約だったので、なかなか70万、80万の子牛が買えなくなって、これは大変だということで、地元の付き合いのある琉球銀行様と相談をさせていただきました。そして、以前から業務提携をしている伊藤ハム様と、買取保証という形で、うまくABL契約の形態ができました。

ABLの形態はできましたが、ではその高騰した子牛でどうやって経営していくのかというときに、これは生産だけではダメだということで、やはり流通、店舗をやらなければいけないと感じまして、焼肉店を、本部と那覇の2店舗を展開して、いわゆる生産から販売まで、今でいう6次化を展開することによって、今のスキームができ上がったということです。それでタイミングよくREVIC様からも出資をいただいて、子牛を仕入れて肥育をし、伊藤ハムへ出荷、又は、我々の焼肉店で販売をする、このように六次産業化を推進しています。

【西里コーディネーター】

ありがとうございます。与那覇社長から新規事業を軌道に乗せるまでのご苦労や、銀行の支店長交代時の引継ぎについて、あるいは、坂口社長からABLの活用で、大手メガバンクから地元金融機関への切り替えというお話がありました。

その辺を、支援機関の代表ということで、よろず支援拠点から、中小企業を支援する立場でご意見がありましたらお願いします。

【沖縄県よろず支援拠点 上地チーフコーディネーター】

こんにちは。沖縄県よろず支援拠点の上地です。

よろず支援拠点は、今、ちょうど丸5年を終えるところですが、先程、与那覇社長や坂口社長からもお話があったように、相談に来る事業者、企業の皆さんは、やはり資金繰りという重い課題を背負って相談に来ることが非常に多いです。私達は、大体、年間に4,000件ぐらいの相談を受けていますが、実にそのうちの800件、約5分の1は、金融機関と連携した相談になっています。これは、金融機関と一緒に来たり、あるいは支店へ出かけて行って、そこで相談会を開催したりしています。



我々よろず支援拠点としても、金融機関との連携を大変重視してきました。なぜならば、先程お話しされていた与那覇社長や坂口社長のように、どの企業も全て日常的に金融機関とお付き合いをしているので、経営課題の解決という場合には、金融機関抜きでは考えられないわけです。それがあって、5年前から金融機関との連携をお願いして、各金融機関との連携を形づくってきています。

先程の森会長のお話も、まさに核心をついていて、そのとおりで痛感していますが、やはり、ヒト、モノ、カネの、そのハブが金融機関であると思います。では、本当に伴走ができていくかというところでは、私達が受ける相談の中では、金融機関で一生懸命やってくださる方も多いですが、残念ながら判で押したような対応で、相談に来た企業に寄り添うという言葉と真逆のことを感じることもあります。これが、人によって違うということになると、金融機関として、地域の中核で金融仲介機能を果たせるのか疑問に思います。これについては、金融機関も我々支援機関と、もっと密に連携をしながら対応していただきたいと思いません。

よろず支援拠点も常に現場にいます。現場で、企業の経営者と常に向き合いながら伴走の相談を受け続けておりますが、その時に可能な限り、金融機関の皆様にも同席をいただいて、一緒に課題を共有し、解決に向けて歩んでいただきたいというのが、支援機関としての私共の願いです。

【西里コーディネーター】

ありがとうございます。本日は、金融機関の代表ということで、銀行協会の川上会長にお越しいただいています。先程の与那覇社長等の不安の解消を含め、力強い後押しであるとか、あるいは、上地チーフが仰っている支援機関との連携だとか、その辺を金融機関の立場からお聞かせいただければと思いますが、如何でしょうか。

【沖縄県銀行協会 川上会長】

ご紹介いただきました川上です。銀行協会の会長行ということで、金融機関を代表して参加しているところです。



今、与那覇社長、坂口社長、それから上地チーフから、なかなか耳の痛い話をお伺いして、私はどうやって答えるかと考えましたが、実は私自身も、同じ問題意識を持っています。先程、森会長が、基本はお客様の事業内容を知ることから始まるということをお伺いしましたが、そのとおりだと思います。私共の金融機関でも、事業性評価シート、当行ではビジネスサポートシートと呼んでいます。恐らくどの金融機関も同じように、お客様と対話をするツールをつくって、実際にお客様のところに訪問しながら、その会社の強みや弱み、あるいは賞与の話とか、そういうことを伺いながら、どのようにその企業の発展に協力していくのか、これを続けています。

ところが今、お話がありました。金融機関の取組みが、品質として担保されているのかとの問いがあったかと思えます。それは、私も金融機関の代表者としてまだ不十分であると、本当に認めていまして、それをどうやって解決していくのか、特に、私共のような金融機関でいいますと、法人事業部という組織を2年前に立ち上げて、そこには公認会計士、それから中途採用とかファンド出向経験者とか、メガバンク出身とか総勢30人ぐらいの人員がいます。結構、私にも自信があって、ここのメンバーはよくできていると思っています。

そのレベルが、果たして営業店の末端まで影響を与えているかと言うと、当然、今、上地チーフからあったように、できる支店長、できる行員もいますし、そうでない行員がいるのも事実です。

ですから、これをいかに品質を上げていながら我々の取引先である皆様に、どうやって均質なご提案、それからご相談に乗ること、事業の理解を進めることができるのか、私も非常に悩みながら、悪戦苦闘と言いますか、試しながら前に進もうと思っています。伴走したいという気持ちは全く一緒ですので、それに及んで沖縄県の中小企業の営業手法がわかると思います。

そういう意味で、今日のこのパネルディスカッションを一つの糧にしながら、我々もやるべきことを見つめて、一步一步前に進んでいける機会にしたいと思っています。

【西里コーディネーター】

ありがとうございます。それでは、森会長、ここまで4人のパネラーのお話を聞いて、コメントをいただければと思いますが、如何でしょうか。

【日本動産鑑定 森会長】

まず、事業者の方のコメントを終えて、川上会長から「認識は同じだ」というお話がありまして、まさに認識はもう共有されているので、後は如何に、冒頭申し上げた「即実践」に結び付けていくかだと思います。それで、川上会長が仰ったように、支店長や融資、渉外の

方が本当に均質的にレベルの高い対話、伴走ができるのかというところは、まさに「やり続ける」という強いコミットが、今、川上会長からあったと私は承りましたので、それは本当に頑張ってもらいたいし、本当に応援していますということを、まず申し上げたいと思います。

それと、先程時間の関係でお伝えできなかったのですが、ローカルベンチマークという中小企業の、いわゆる自らの事業の見える化、そして見せる化をする道具立ての活用事例です。まず、財務情報です。これは金融機関は得意ですし、社長さんも顧問税理士の方が支援してすぐ作成することができます。さらにポイントは、非財務情報です。社長の経営理念に始まり、どのような事業の強みがあるかとか、社内の業務フローで、例えば人手不足はどこで発生していて、だからどこをIT化を進めないといけないかとか。

業務フローの理解、それと商流図。仕入れ先から協力先、それと得意先、エンドユーザーまで、しっかりと社長さんがご理解いただいていると、金融機関もいわゆる事業の安定度とか、成長が見込めるということで、融資もし易いです。ですから、先ほども基調講演で説明しましたが、経済産業省や金融庁等の省庁に加え、借り手の商工会議所、商工会等、貸し手の全銀協、地銀協等、支援機関の税理士、会計士、診断士、弁理士等々総がかりで、ローカルベンチマークを、社長さんにどんどん普及させている途上なのです。

これはある金融機関の頭取が実際にローカルベンチマークを使った時のご発言ですが、情報の非対称性は顧客じゃない。金融機関が聞かない、記録しない、引継ぎをしないことが原因であり問題です。与那覇社長のご指摘のとおり、支店長や担当者が交代すると、また一から説明をしないといけない。まさにこのローカルベンチマークを社長さんがつくり、これを金融機関と共有すると、支店長が交代しても安心です。行内の事業性評価シート（非公開）とは違って、ローカルベンチマーク（公開）は、経営者としっかり認識を合わせることが可能で、金融機関の支店長や担当者の交代でも、情報の引継ぎ漏れを少なくし、無駄が省けます。これが、金融機関の頭取の生の声です。この金融機関は、昨年2月、自らの事業性評価シートを止めて、全面的にローカルベンチマークに切り替えました。

次に、やはり社長さんと金融機関、支援機関の信頼関係、これがキーワードだと思います。金融機関サイドで支店長が交代しても、社長さんサイドの事業の引き継ぎで、若手の経営者に引き継いだときにも、信頼関係があればお互いに安定的な取引ができる。ローカルベンチマークを互いに共有することで社長さんと金融機関との信頼関係をつくる仕組みとしてご利用いただければと思います。

【西里コーディネーター】

ありがとうございます。ローカルベンチマークを、金融機関と企業に、信頼関係構築のツールとしてご利用していただければということです。ぜひ、ご検討いただきたいと思います。

それで、今日の森会長の話を聞いて、要するに地域経済を活性化するということは、地域の中小企業の営業キャッシュフローを高めることだというお話だったかと思いますが、それぞれの企業が、自社の営業キャッシュフローを高めるための取組みを金融機関と連携す

るとした場合に、金融機関にどのような支援の仕方をしてもらうとよいのか。与那覇社長から、自社のキャッシュフローを改善するために、金融機関にこういうところをご支援いただきたいということがありましたら、お願いします。

【(株)樹来 与那覇社長】

私共の事業は、アスファルトの方は工事を請けて、キャッシュになるまで半年ぐらいかかる場合もあるので、その工事を担保にお金を借りるという事業もあります。H o t t o M o t t oのお弁当は、毎日、1日約70万円から80万円ぐらいの現金が入ってくるという事業。それとまた運送業は、同じように現金になるまで3カ月かかるので、多種多様の事業をやっていく上で、やはりそのキャッシュのタイムラグが出るので、それが一番悩みどころです。

私も今回、このパネリストを受けるにあたって、うちの会社の財務を見たときに、やはりその改善を少し考えないといけないのですが、金融機関にぜひお願いしたいのは、私は毎年、決算が終わると金融機関に決算書を持っていきます。地銀2行、それと政府系金融機関に持っていきますが、うちの財務を見て的確に「与那覇社長、ここが改善すると、キャッシュフローがよくなりますよ」と言ったのは、わずかに1行だけで、あとは何もなかったです。やはりその辺で、どうしても中小企業は、なかなか相談ができる人がいないので、それを金融機関の融資担当がやっていただけると、非常に心強いかなと思います。

【西里コーディネーター】

ありがとうございます。それでは、坂口社長、如何でしょう。キャッシュフロー改善のために何を支援してほしいでしょうか。

【(株)もとぶ牧場 坂口社長】

先程、A B Lのお話をしましたが、仕入して出荷をすると、また次の牛にA B Lを付け替えてますので、キャッシュフローで大きな問題を起こすことはないですが、先程、森会長のローカルベンチマークの活用であるとか、金融機関が伴走することが大切だということで、ちょっと触れてみたいと思います。

先程、琉球銀行様からA B Lでお借りして伊藤ハム様へ肉を販売して、というような話をさせてもらいましたが、地元の沖縄公庫様にもお世話になっていまして、これはまさに伴走ということで、随分といろいろご支援をいただいているところがありまして、実は月に1回、経営会議をやっていて、そこには REVIC 様から社外取締役ということで入っていただいている、最近では琉球銀行様からも御担当者が月1回、会社に顔を出していただいている、ミーティングの中で情報を共有して進めていますので、銀行さんには伴走をしてもらい、いろいろ助けていただいているところです。

【西里コーディネーター】

ありがとうございます。続きまして、資金調達とか資金繰りに困っている企業は、当然営業キャッシュフローがなかなか順調ではないと思いますが、営業キャッシュフローの改善、あるいは高めるための支援のあり方について、上地チーフ如何でしょうか。

【沖縄県よろず支援拠点 上地チーフコーディネーター】

私達は、資金を供給できるわけでもなく、補助金を持っているわけでもないので、営業キャッシュフローを改善する場合には、どうしても金融機関との連携が欠かせません。金融機関にお願いする立場です。その時の情報共有のあり方ですが、私達は、金融機関と連携する場合に、その企業の事業性を評価して、どう伸びるのかというところをお伝えしているつもりですが、やはり金融機関には金融機関なりの物差しがあるわけです。残念ながら、それが我々と共有できない部分ということも非常に多々あります。

以前、建築設計の会社の相談を受けまして、一旦黒字を出したのですが、以前に従業員への給料の未払いを一括で処理したために、営業キャッシュフローがすごく悪くなってしまいました。それでも実際に我々が見る限り、非常に強みとして特殊な技術、資格を持っていましたので、この事業者は持続的に伸びるという判断をしていて、複数の金融機関に支援をお願いしました。

それで、この複数の金融機関では経営者保証をとっていて、我々は、信用保証協会にもバンクミーティングをお願いして、協調した支援をお願いしていたところなんです。すると、一つの金融機関が、この経営者の個人口座にお金が入って、これは実は墓をつくるために、兄弟、親戚から集めたお金だったのですが、その個人口座に入れた途端に凍結をされて、銀行に「一括回収します」と言われてしまいました。我々よろず支援拠点も関わっていることを知っているはずなのに、そういうことをやってしまったというか、これで他行も結局代位弁済に踏み切ってしまいました。

今は、信用保証協会のお世話になりながら、返済しているところですが、事業はどうかというと、それで潰れたわけではなく、我々が見立てたとおり、事業は非常に評価されて継続をしていて、売上も上がってきています。この建築設計の会社は公共工事が多いので、入金までのサイト、先程の話でいうと商流になると思いますが、例えば、今年の初めに入札して取ったとしても、1年後にしか回収できないわけです。それを半年とか3ヶ月の期間で判断されて、押さえられてしまうと、どうしようもなくなります。だから、その辺は、会社の実情をもっと理解して伴走していただければ、そういうこともなかったのかなと思います。我々は継続して、支援を続けていくわけですが、ぜひ金融機関の皆さんにも、支援の際には現場を理解していただければと思います。

【西里コーディネーター】

ありがとうございます。続きまして、先程の森会長のお話でも、その地域経済活性化のポ

イントで、ヒト、モノ、カネのハブは金融機関だというお話があったかと思いますが、その点で、川上会長から、各企業を支援していくときのハブとして、ヒト、モノ、カネをどのように活用して全面的な支援をしていくのか、お話をいただければと思います。

【沖縄県銀行協会 川上会長】

今、三つのお話をお伺いしました。坂口社長のお話は比較的、我々にとってもフレーバーなお話でしたが、与那覇社長、それから上地チーフのお話は、全くもって愛がない対応だと感じました。当行ではないことを祈るしかないのですが、お客様の立場に立って事業を支えたいという、基本的なお客様に対する思いが欠如してると感じます。これは金融機関の体質なのかもしれませんが、そこに一番大きな原因があると感じました。

例えば、長期運転資金の期日一括返済型で3億円ぐらいまで10年間引っ張るとか、こういった融資制度を持っていて、営業もやっています。ただし、そういうことをちゃんと広げているところもあれば、一方で、与那覇社長とか上地チーフのお話のように、その声を金融機関が拾いきれていない。結果的に、本来、銀行の機能をもってすれば、お客様の立場に寄り添って、資金提供ができるはずなのに、お話を伺って、本当に残念だと思いますし、そういうことがないように、しっかりと社員の育成をやっていくことが重要だと思っています。

それと、少し弁解もしたいと思いますが、実は私も2年前に頭取になって、現場の力具合が低下していると本当に思っています。どうしても内部の格付とか債務者区分に、最初に目がいって、それから、ここはダメだから、じゃあ新しい事業をするのであれば、この事業の結果、来年の決算書を見てから対応しますと、こんな話になってしまうわけです。それは違うと、我々自身も教育しているつもりですが、なかなかそれが前に進まない現実があります。そういったことを踏まえて、今、私は行員の教育の仕組みを変えようと、プロジェクトを行内で進めていまして、例えば、若手の融資担当者を本部に各店舗から何人か連れてきて、1週間ぐらい本部で教育をします。これを繰り返してもう1年ぐらいやっていますが、それも少しずつ成果が出てきました。でも、それでもまだ足りないと思っていまして、新しい教育のプログラムを新年度に向けて、社内で準備しております。

いずれにしても、金融機関自身の思いも全く一緒ですので、本当に事業者の皆様のためになるように、我々自身も常々努力していますので、ぜひとも今日のようなご意見も率直に出していただければ、しっかりとした対応ができるように頑張っていきたいと思っています。

【西里コーディネーター】

ありがとうございます。それでは、森会長に、中小企業経営者を指導・支援する立場ということと、金融機関を指導・支援する立場、両方立場がおありだということで、今のお話を聞いて、感想も含めて、あるいは提案がありましたらお願いしたいと思います。

【日本動産鑑定 森会長】

まさに社長さんからの要望と言いますか、金融機関への要望は、川上会長から、自分達も認識が全く同じだと、おそらく認識は全て共有されていますので、もう「即実践」のフェーズに入っていると、それに尽きると思います。

【西里コーディネーター】

ありがとうございます。時間が迫っていますが、ここで、会場の皆さんと意見交換をさせていただければと思います。手が挙がりましたので、お願いします。

【会場出席者】

公認会計士のAと申します。貴重なご意見をいろいろお聞きしましたが、一般的に企業においては、キーワードとして「顧客満足」という言葉で対応しています。デザインの企業、あるいは流通、デジタル、大企業、中小企業を問わず「顧客満足」というのが一つのキーワードになっています。

ところが、金融機関と企業との関係は、今、お聞きしましたけれども「顧客満足」というキーワードは、ほとんど考えられない。川上会長が言われたように、愛もない。上地チーフが言われたように、配慮がない、常識もない。ではなぜ、金融機関と企業との関係は「顧客満足」という一般的なその標語がないのか、とても疑問に思いますので、この辺をどなたか、お話いただければと思います。よろしくお願いします。

【西里コーディネーター】

まさに今日のテーマ、「顧客本位の地域金融」ということでありますが、今、ご質問ということで、金融機関と企業との間で「顧客満足」というキーワードがあるのかどうか、あるとは思いますが、これをどのように解釈あるいは説明したらよろしいのでしょうか。どなたかいますでしょうか。

【株樹来 与那覇社長】

はい。HottoMottoは、沖縄県全体で毎日お客様が2万人いらっしゃいます。2万人いらっしゃるの、それにはクレームというものがあまして、毎月、オーナー会議で、このHottoMotto全体で受けたクレームを毎月公開しています。それを見ると「こんなことやってるの」みたいな感じの、本当にひどいクレームもたくさんあります。でも、そこで「うちのお店は大丈夫だろうか」、お客様からきたクレームは必ず各オーナー店にFAXがきますので、うちの店舗の弱いところをお客様は必ず指摘します。

この「顧客満足」ということになると、実は金融機関に不満を思っている、金融機関からお金を借りている弱い立場の私としては、もう自分の中の腹に収めるしかなくて、もしここで文句を言うと、融資を打ち切られるのも困るので、非常に言いたくても言えない部分が

あります。やはりそこが、なかなか金融機関のトップに、生の声が行き届かない仕組みになっていると思います。私共は支店の窓口や支店長としかお話ができないのですが、もう一つ別の人達とお話ができる仕組みがあると、この支店の融資担当も傷つけずに、支店長の評価も下げずに、広い意味でいろいろなお話ができると思いますので、その辺を追及していくと「顧客満足」に繋がっていくのではないかと思います。

【西里コーディネーター】

ありがとうございます。それと、もう一つ、森会長、ご講演の中で、ブラインドマラソンの話、いわゆる本当の意味での伴走というお話があったかと思いますが、まさにそれが「顧客満足」あるいは「顧客本位」というものに繋がるとは思います、そのあたりの思いは如何でしょう。

【日本動産鑑定 森会長】

まず、先程のブラインドマラソンに入る前に、講演の中でもお話させていただきましたし、先程もご指摘があったのですが、金融機関と中小企業との間は、まさに貸し手と借り手、厳然たる事実があって、まさにそれを私は「段違い平行棒」と表現し、そのような「段違い平行棒」の中で、期末だけ借りてほしいとか、投信買ってほしいとか、外貨建の生命保険を買ってほしいというようなお願い営業があると、一言でいうと「優越的地位の濫用」に至ります。至ってないとしても、それに近いことになりかねない。そうすると「顧客本位」どころではなくなるので、それをまず、ご指摘したい。

2点目は、ほぼ全ての地域金融機関のホームページに、はっきりと「地元のために」「お客様のため」「お客様に選択されるナンバーワンを目指します」と、明記してあるんですね、経営理念として。ところが、今、社長さん方のお話や、ご質問の話を踏まえると、現場では「顧客本位」になっていないじゃないかというお話です。私は、金融庁参与という立場もあって、いろいろな金融機関を拝見している観点も踏まえますと、経営理念と現場の間に、人事考課、業績評価があります。金融機関の職員は、すごく真面目で優秀です。ただ、業績評価で、いわゆる貸出残高を伸ばせば評価される、投信の手数料収入を上げれば評価される。そのウエートは最近小さくなりつつあるとはいえ、まだまだそれが残っています。プロセス評価をしているという金融機関が最近出てきていますが、そのプロセス自体がまた点取り競争になっています。

私からすると、やはり「地域のために」といった視点を、人事考課、業績評価に、まさに頭取のリーダーシップとして、しっかり手を入れないといけないと感じています。その背景は、1点目で申し上げた、やはり貸し手と借り手という、厳然たる事実があるので、そこをトップのリーダーシップでしっかりと経営理念が現場まで一貫通貫になるように、トップのご英断もぜひお願いしたいと思います。

【西里コーディネーター】

ありがとうございます。川上会長、ご意見ありましたらお願いします。

【沖縄県銀行協会 川上会長】

森会長、それからA公認会計士からのお話もお聞きして、ここでちゃんと握れというようなメッセージもいただいていると思いますので、わかりました、握りますよ。

仰るように、我々の思い、恐らく各頭取さんは同じだと思いますが、経営の思いと現場の中のズレというのは確かに起こっていると思います。それを、先程から、森会長が仰るように、「即実践」ということもありますので、それは当然、踏まえているつもりですが、より良い関係が皆と構築できるように、今日この場でお誓いしたいと思います。

【西里コーディネーター】

ありがとうございます。もうお一方、如何でしょうか。

【会場出席者】

〇〇大学のBと申します。いろいろと興味深い話、ありがとうございました。2つ聞きたいことがあります。まず、1つですが、事業承継とか、あるいは事業性評価とか、頑張っしてほしいということ言われていますが、もちろん頑張れば、地元のためにもなると思います。ただ、銀行さんからすると、それをするためにはコストがかかると、儲かるのであれば、それは勝手にやるでしょうと。それで、今言われているのは、儲からないようなところを、どう折り合いをつけるかということだと思いますが、銀行さんとして、どのように線引きをしているのか、お聞かせいただきたいと思います。

あともう一つですが、せっかくなので、坂口社長にお尋ねしたいのですが、情報の非対象性ということで、銀行さんは、なかなか自分達の話聞いてくれないということがあって、もっと頑張っしてほしいということだと思いますが、一方で、これは重要だけれども、なかなか言えない、例えばこういうことを言ってしまうと、銀行さんから融資を引きあげられてしまうとか、そのようなことってあるのでしょうか。もし、あるのであれば、そのようなセンシティブな情報を、どうしたら包み隠さず話せるようになるのか。それは信頼関係の構築だと思いますが、どうしたら信頼関係の構築ができるのか。何かご意見があれば、お聞かせいただけたらと思います。

【西里コーディネーター】

ありがとうございます。では先に、銀行さんとして、今日あったようなお話を進めていくためにはコストがかかるのではないかと、ではそれをどのように折り合いを付けていくのかというご質問を、川上会長、如何ですか。

【沖縄県銀行協会 川上会長】

今のご質問は2点あったかと思いますが、一つは、儲かる企業にとっては、当然コストがかかってもやっていけるけれども、儲からないところはそこまでやる必要があるのか、どういった基準で銀行はそれを決めるのかといった話の一つ。それからもう一つは、お客様の融資を引きあげるとか、そのような対応があるのかという質問がありました。

最初に、事業の収益性が伸びないところ、要は恐らく事業再生が必要な先だと思っております。そのようなところに対して、基本はこの会社が、この地域にとって存在することが必要なかどうか、ここが最初の出発点だと思っています。やはり県内の産業界や企業にとって、この会社が必要なのであれば、我々は当然、企業を支える、地域を支えるのが筋ですから、債務免除をしたりとか、そういったことをします。そのような形で、一時的に、その企業の財務が悪くても、地域にとって存在することが必要なのか、そこがまず第一です。続いて、企業との信頼関係を構築できるかどうか、それを見極めながら、ご支援をするかどうか判断しているということをお伝えしたいと思います。

それから2つ目は、事業者様が言いたいことを金融機関に言うと、融資を引きあげるとか、そんなことは基本的にはありません。これはご安心いただいて、少なくとも、まともな銀行員であれば、そんなことは決していたしませんし、むしろそのようなことはしっかり伝えていただくことが重要だと思います。今、金融機関はもはや、その優越的地位の濫用といえるほど立場は強くありません。金融機関は競争しているし、借りるところはたくさんあるわけです。そういう意味で、むしろ言いたいことがあれば、しっかりと伝えていただいた方が、我々としては、それに沿った対応をして、お互いに良くなると思っています。

【西里コーディネーター】

ありがとうございます。坂口社長、如何でしょうか。不利になる情報の開示をどのようにされるかということですが。

【株もとぶ牧場 坂口社長】

融資にあたって、心配がなかったかということだと思いますが、もちろん歴史の中で、最初は、まさに経営たるもの自体がわかっていなかったこともあったり、牛を増やすのに牛舎を建てなきゃいけないけれども、その資金をどうするのかとか、そういう過程の中で、本当に融資してもらえるのかということは心配だったことは事実ですね。

先程お話しさせていただいたABLというのは、動産担保2,000頭という結構な金額になります。そうすると、その数字的に、私では、とても把握できないところがありますので、そこは本当に銀行さんとオープンに、見える化ということで、信頼関係を築いてやらせていただいているので、今のところは融資が心配ということはなく、逆に銀行さんに教えていただいているというような状況です。

【西里コーディネーター】

ありがとうございます。最後に、各パネリストの皆様方から、今日の講演だとか、今のパネルディスカッション等を踏まえ、今後、このようにしていきたいという希望、夢がありましたら、一人ずつお願いできればと思います。与那覇社長、如何ですか。

【株樹来 与那覇社長】

今日はすごく有意義で勉強になりました。このローカルベンチマークを自社でつくるということを教えていただいて、やはり銀行さんに求めるだけではなく、私たち中小企業も、自社の事業性評価を確実にしなければいけないと思いましたので、中小企業家同友会の勉強会にも、ぜひそれを取り入れて、金融機関が信頼をおけるという企業をたくさん増やしていきたいと思います。ありがとうございました。

【西里コーディネーター】

ありがとうございます。続きまして、坂口社長、如何でしょうか。

【株もとぶ牧場 坂口社長】

我々に限らず、現場はなかなか人が集まらないというのが、沖縄の今の現状かと思えますが、人が集まらなると、仕事ができないのも現実です。立地の部分で、北部には農業大学校と北部農林高校があるので、そこでセミナーをしながら、毎年、一人か二人くらい募集しているので、今のところ人材不足ということはないのですが、今後のことを考えると、まずその社内の勉強会を開いて、人材教育を優先していこうと思っています。

それと、昨年からTPPの問題が大きくクローズアップされて、輸出も輸入も自由化しようということなので、そうになると、我々は大変不安なところはありますが、和牛というブランドをつけて、海外へ売っていけばいいのではないかなと思っています。ちょうど平成の30周年を一区切りに、いろいろイベントを催しながら、皆さんに可愛がっていただけるような企業になっていきたいと思います。

【西里コーディネーター】

ありがとうございます。上地チーフ、如何でしょうか。

【沖縄県よろず支援拠点 上地チーフコーディネーター】

川上会長が仰った、銀行に何でも話してほしいということは、我々も相談に来た企業にはお伝えして、できるだけその見える化をして、ぜひ銀行との信頼関係を築いていただきたいというお話もさせていただいています。

ただ、私自身が大変気になるのは、事業性評価というお話がたくさん出てきたのですが、その評価と、もう一つ銀行では格付がありますよね。ランク付けがされている。非常に感じ

るのは、それが決算書に基づいたランク付けが多いのではないかと。これから始めようとする事業についての評価というよりも、むしろ過去の決算に重点をおいた格付がされているのではないかと、大変疑問に思います。ぜひ、事業性を評価するのであれば、銀行のこれまでの見方とは違う見方で見ていただければ、もっと企業の発展につながるのではないかと思います。

【西里コーディネーター】

ありがとうございます。次に、川上会長、如何でしょうか。

【沖縄県銀行協会 川上会長】

いくつかあって、最初に上地チーフの格付の話ですが、これは私の個人的な考えというか、基本的な話をさせていただきたいのですが、確かにこれは過去の決算書を中心につくっていて、これらの格付というのは基本的にデフォルト確率を出すためのものです。だから、やはりこれは本来、金利に反映されるべきものだと思っています。

それで、定性的な評価、お客様の事業内容、これは本当に取引方針に関わるものですから、ここの区別を、我々自身ももう少し、しっかりやっていくことが、恐らく皆様との考え方のズレを埋めることに繋がるのではないかと考えています。この辺については、私も持ち帰って、営業店と皆様とのお話をどのようにしたらスムーズにいくのかということに注意していきたいと思っています。

それから、情報の共有化が非常に重要だと思っていますので、我々自身もなるべく皆様の話を聞く努力をします。例えば、私自身もお客様のところへ毎月訪問しますし、当行の役員も定期的に企業に訪問して、皆で手分けしながら、取引先の意見を聞くようにしていますので、ぜひとも、上地チーフをはじめ、中小企業家同友会の皆様も含めて、遠慮せずに、うちの役員が来たら、思っていることを伝えてくれということメッセージとして伝えていただきたいと思います。

それから、最後になりますが、営業現場の底上げ、品質の均質化に向けた努力は、やはり経営としての使命だと思っていますので、これからもしっかりとやっていきたいと思っています。

【西里コーディネーター】

ありがとうございます。最後に、森会長、如何でしょうか。

【日本動産鑑定 森会長】

私のメッセージとしましては、言い続けるということが非常に重要だと思っていますので、改めて申し上げますと、沖縄は本当に今、状況が素晴らしいと思います。ただ、そこを、どういうストレスを外部から受けたとしても、この良い状況を更に良くしていくという意

味では、沖縄の中小企業の元気、それが実需、そのものに繋がりますということを申し上げました。

そのためには、やはり中小企業の事業の理解に基づいて、ピンポイントで経営課題に対応していく。そのときに、ハブである金融機関が基軸となって、よろず支援拠点をはじめ、いろいろな支援機関を束ねながら、中小企業の元気を引き出す。そういう意味では、今日、全ての役者が揃っている本当に良い機会だったと思いますし、ぜひ、今日をまさに起点としながら、「即実践」をお願いしたいと思います。

【西里コーディネーター】

ありがとうございます。時間が参りましたので、少し整理をさせていただきたいと思います。基調講演で、冒頭、森会長から「即実践」というお話があったかと思えます。いろいろ議論するのも当然ですが、やらなければ何にもならないということで、顧客本位の地域金融を「即実践」ということが一つのキーワードです。その中で、特に地域経済活性化のポイントとして、一社一社の営業キャッシュフローを高めることが重要だというお話がありました。そのときに、ヒト、モノ、カネのハブになるのは、金融機関であり、その金融機関が、認定支援機関等と連携をして、中小企業を力強く、根気強く伴走してほしいし、そのために、ローカルベンチマークの活用もしてほしい。それを、中小企業でもちゃんとつくって共有してほしいということだと思います。

もう一つ、これも森会長のお話にありましたが、各地域金融機関のホームページに地域のため、顧客のためということが掲載されていて、そのことを表題だけにしないで、経営理念の一環として一気通貫で現場まで落とし込んで、情報を共有化して、中小企業を支援し、きちんと伴走をしていただくということだと思います。

ぜひ、今日のこのシンポジウムが、皆様方の新たな気づきとして、明日から、各現場で即実践ということに繋がっていただければということを期待しまして、本シンポジウムを閉じたいと思います。どうもありがとうございました。

