

パネルディスカッション

地域企業の価値向上・地域活性化のためのアドバイスとファイナンス

【コーディネーター】

それでは、只今よりパネルディスカッションに移ります。

非常に勢いのある基調講演を森会長からいただいたと思います。ただ、時間の制約から、十分に皆様方に伝わったかなと思う部分も若干あったように思いますので、もう一回頭の整理も兼ね、少しご確認いたします。

最初に、大きなキーワードという話があり、「動態事業性評価」、「専用当座貸越」、ここが重要ですということでしたが、金融機関が専用当座貸越というツールを使うことによって、企業の実態をきちっと丁寧に見ていくということ、そこが肝心である、そのように理解をいたしました。

その中で、実態として貸し方に問題があり、手当たり次第に長期で貸付をしている。それによって、中身が見えなくなっているのではないか。そこが、問題であって、短期の貸付でしっかりと中身を見ていくということが肝心ですとそのように理解をしましたが、よろしいでしょうか。

【日本動産鑑定 森会長】

まことに的確な整理をしていただいたと思います。

【コーディネーター】

ありがとうございます。一方で、金融機関の方々に対しては、かなり厳しいコメントが多かったのかなという気がいたします。ということもございまして、最初に、金融機関の代表としまして、西日本シティ銀行の浦山専務から、基調講演に対するご意見や当行の現状、考え方などにつきまして、お話をいただければと思います。

【西日本シティ銀行 浦山専務】

西日本シティ銀行の浦山でございます。当行では、平成23年度より、ミドルリスク先に対する取組みを強化した経緯があります。そのときの考え方として、その企業の融資を全部、当行で引き受けるだけの覚悟があるのか、引き受けたとしても、その企業が円滑に業績を伸ばしていくことができるのか、この2点に課題を絞り、取組みを始めました。

私どもはお客様のキャッシュフローに着目し、営業キャッシュフロー、フリーキャッシュフローが各金融機関に対する約定弁済額とミスマッチを起こしていないか、ミスマッチが起こっているのであれば、それを改善するために、正常の運転資金の範囲内で専用当貸を組み、残りのキャッシュフローに合わせた約定弁済額をお客様に提案することとしました。最初は良い提案だということで喜ばれますが、問題はその先の事業計画の策定でございまして、お客様との共通認識がなかなか得られず、結果的に、キャッシュフローだけに着目をしてしまったかたちとなり、当初の予想から外れ、業績が下向くと、約定弁済も難しくなります。そうなると、調達窓口が当行一本になってしまいますので、おたくの提案を受け入れなければよかったと、このようになったケースもありました。キャッシュフローの改善のみでは、企業の業績は良くなりません。業績の向上そのものに、きちっと着目していくべきです。業績向上のための支援に対し、銀行としてどのように向き合うのか、ここが非常に問題であると思います。

そうした経験を踏まえ、はじめて事業性評価というものが始まりますが、お客様の将来キャッ

シュフローについて、ディスカッションをしっかりと行った上で提案を行い、改善を行っていく。今期は、ビジネスモデルや成長可能性を適切に評価することに向けて、外部環境や業界動向を把握分析しつつ、目利き力を発揮し、お客様を理解する。同時に、当行も理解をしてもらうことによって、課題解決に向けて、お客様と一緒に営業活動を行っていくという取り組みを行っています。

銀行が「評価」をするという言葉を使うことは難しいこともありまして、当行では、「事業性評価シート」とせず、「御社のさらなる成長に向けて」というディスカッションペーパーをつくって、お客様に提示をしています。まだ道半ばで必ずしもうまくいっているとは思いませんが、そのような方向で臨んでいます。

【コーディネーター】

ありがとうございます。西日本シティ銀行におかれては問題認識をされて、いろいろと取り組まれているということですが、なかなか苦勞が多いというお話だったかと思います。

他方、先ほどのアンケート調査ですと、金融業界の方たちの認識と、経営者の方々、それにかかわる第三者的な中小企業診断士やほかの士業の方々の意見は少し違うのかなという気がいたします。

その観点から、お取引のある金融機関とのかかわりの中でいろいろなご経験をされていると思いますので、権藤社長から、ご自身のご経験やご苦勞、ご意見がありましたら、その実態をお話しいただければと思います。

【株）ブランチェス 権藤社長】

株式会社ブランチェスの権藤と申します。事業内容は、保育園の経営を主にやっております。創業して20年になりますが、創業当時は認可保育園が主流で、認可外保育園は名称に起因する誤ったイメージから子供を預ける人がとても少ないという、そのような状況でスタートしました。ただ、この5年くらいを見ますと、皆さんご存知のとおり、待機児童が多いということもあり、様々な形態の保育園が開園してしまっていて、保育業界は大きく様変わりしています。

20年ほど保育業界に携わっておりますが、業績はずっと右肩上がりです。金融機関とも長くお付き合いをしてきました。ただ、この5年間、事業の拡大を積極的に推し進めてしまっていて、3月と4月に、3カ所同時に開園するという、ピークの状態に達しておりますが、このような時期は、本当にお金が必要になります。

昨年度も3カ所の直営保育園の開園と、運営受託を行いました。運営受託の場合、委託する企業様が保育園をつくるので、箱物にお金はかかりませんが、雇用した保育士を派遣して、そこで実際に働いてもらいますので、人件費の支払いが先に発生します。運営費として人件費、管理費を委託元の企業様に請求をしますが、当然、後払いです。この流れになかなか出来なくて苦勞もありました。

昨年8月、社員の子育て支援の一環として、この「企業主導型保育園」を当社内に開園し運営を始めました。初期投資として箱物を建てましたが、経費の4分の3は補助金が支給されます。問題は運営費でして、子供1人に対して国から補助金が支給されますが、開園して半年以上、補助金が全く支給されませんでした。ということは、人件費などの運営に関する費用は先に出ていきますが、収入がありませんので対応に困り、今まで取引のあった金融機関さんに相談をしたところ、月次報告などもしっかりとしていたのですが、担当者がなかなかうんと言ってくれません。それが10月ぐらいの出来事でした。その後、1カ月経過しても音沙汰がなく、今月の人件費や

12月の賞与が払えなくなるのではないかといった危機感もあり、今まで全く取引のなかった金融機関さんに相談をしたところ、基調講演にもありました「事業性」ですね、当社の事業内容や商流を見ていただき、2、3日くらいの短期間で、上司の方を伴い再訪いただいたうえで、「これはやりましょう」と事業に理解をいただき、借入れをすることができました。

本当に首の皮一枚、寸前でつながったという状況で、この融資がなかったら、私はここに座っていなかっただろう、年も越せなかっただろうと思います。業績だけを見ると、すごく追い風が吹いているように見えますが、それだけでは済ませられない本当に苦しい昨年の年末を過ごしまして、これから金融機関とどのようにつき合っていくべきなのかということを中心に学んだ時期でもあったのかなと思っています。

【コーディネーター】

ありがとうございました。実体験に基づくお話ということで、まさにアンケートだけではよくわからない、生の声が伺えたかと思います。続きまして、中小企業診断士としてかかわられている立場から、榎本会長からもコメントいただけますでしょうか。

【九州志士の会 榎本会長】

中小企業診断士協会の榎本でございます。中小企業診断士は、昭和23年に制度ができて今年で70年になりまして、経済産業大臣認可の国家認定のコンサルタントという位置付けです。企業の過去ではなく未来を見て支援を行うということが、中小企業診断士の大きな仕事です。

日々の業務の中で、例えばある中小企業に何らかの問題が生じたときに、私ども一人ではなかなか解決できない場合もあります。そのような場合に備え、弁護士や司法書士など、他の士業の方とのネットワークを更に強化しなければいけないと、そのような思いから、「九州志士の会」という連携組織をつくりました。

私たちが今一番懸念していることは、地域の中小企業の元気がなくなっている、あるいは自分の環境に対して、非常に悲観的に考えているということです。と申しますのは、本当に希望を持って仕事に取り組んでいるところは、前向きに頑張っていますが、昔はよかった、今は悪いというように考えてしまうと、瞬間に悪い方へと向かってしまいます。他方、出店が増えている現状などを見ますと、人が住んでいる所には必ずチャンスはあります。よく見ていただくと、チャンスを果敢に取り上げて、頑張っている中小企業もたくさんありますので、まず自分たちがこの場所で商売をやることに希望を見出して元気を出していかないと、うまくいかないと思っています。地域金融機関の皆様方も、そのような視点でご支援をいただければと思っています。例えば、ラーメン店であれば、何が売れているのか、なぜ、そこに客がたくさん来るのか、その特徴は何かといったところまで踏み込んでよく見ていただいて、担当の地域でPRなどを行ってください。私は、創業塾を平成13年からやっていますが、塾生に対し金融機関からただお金を借りるというだけではなく、もっと自分のお店の特徴を担当の行員さんにアピールをしろと言っています。

また、事業性評価と申しますか、むしろ経営者が本当に前向きに頑張っている姿勢を評価していただきたいなと思います。我々、中小企業を支援する立場の者から見ますと、金融機関の皆さんは意外と冷たいなと思うときがあります。例えば、過去に一回リスクに応じた先などには、改めて貸さないという傾向が結構強くみられることがありました。ただ、最近では、だいぶ改善されていると聞いておりますので、中小企業からよくお話を聞いていただいて、頑張っているとこ

ろを評価していただきたいなと思っています。

もう一つ、仕入れ、販売の地域内循環ということに視点を置いて、需要供給の相互扶助につながる地産地消をもっと意識した支援を行っていただきたいと思います。

また、私も、中小企業支援機関は、商工会、商工会議所も含めて、多数ありますので、そういった先との連携をより一層強化していただきたいと思います。中小企業支援の方向性は全く同じ、心は一つですので、お互いに協力をさせていただければと思っています。

【コーディネーター】

ありがとうございました。それでは、森会長に、今の三名の方のお話を踏まえ、少しお話をいただきたいと思います。

【日本動産鑑定 森会長】

金融機関さんで専用当座貸越を打上げ花火的にやっているケースをよく見かけますが、基調講演で強調しましたように、全ての営業店で専用当座貸越による仕入れ明細と振込指定をフル活用することで、中小企業サイドのどんぶり勘定の是正、すなわち、事業計画を策定する上での経営管理がしっかりします。中小企業ではどんぶり勘定になっていることが多く、この点を改善しないと事業計画を作っても空回りするケースを数多く見かけます。また同時に、金融機関サイドでは、例えば、仕入れたものが売れず社長さんが困っているときに、振込指定で、現金化されていないことが手に取るようにわかりますので、行内LANを活用してビジネスマッチングなど社長さんの課題解決の提案をタイムリーにしていけば、社長さんとの会話が一気に膨らみ、お悩み解決です。社長さんと金融機関との信頼関係は、こうしたことの積み重ねの結果出来るものです。

そうした意味で、金融機関さんにとってのキーワードはまず2つ。1つ目、「組織的、継続的」に全ての営業店が面となって動けるかどうかということです。証書貸付だと、お取引先に、必要以上の返済負担を負わせてしまうだけでなく、モニタリングも不十分になります。しかし、専用当座貸越ですと、日々、どのような状況になっているのか、中小企業の社長さんの商流がわかりますから、それをしっかりと金融機関さんのほうで把握する。事業性評価と言って身構える話ではなくて、日常業務で日々、実践するということです。どこからいつ幾らの金額で何を仕入れて、売掛がこげついた、キャッシュ化されないといったことや、どこの売掛先かも含めて、商流と金流が動態モニタリングできます。専用当座貸越は、単に当座貸越をセットすればよい、財務キャッシュが改善すればよいといったものではなく、「動態事業性評価」を全営業店が取引先に対して行うことができるんだという発想が重要です。

2つ目のキーワードは、やはり「共通価値の創造」です。全営業店が、まさに中小企業のライフラインのベースである専用当座貸越を活用して、取引先の社長さんにいかに寄り添うか。行内LANも活用しながら、ビジネスマッチングで、全営業店が取引先の課題に対応する。関東ですと、地銀の頭取さんとか信金の理事長さんが東京ビッグサイトで、3日間くらい、法被着て今日は何件出合いがありましたとビジネスマッチングをやっていますが、後が続きません。この専用当座貸越で、全営業店が日々ダイナミックにビジネスマッチングをやる。これが、「組織的、継続的」なビジネスマッチングです。

その際の道具立てが2つあります。1つ目が今取り上げた「専用当座貸越」、2つ目が「ローカルベンチマーク」です。後者はまさに、政府が開発し、商工会議所、商工会、中央会などを通じ

て、全国の中小企業の社長さんに周知をしているところです。これで事業の「見える化」ができます。先程、権藤社長さんからお話ございましたが、権藤社長さんが、お金の出入りも含め、自らの事業について、「見える化」ができていますかという質問に対し、「できています」と言うのであれば、ローカルベンチマークは必要ありませんが、ちょっと不安かなと思えば、ローカルベンチマークを活用してみると良いかと思えます。

ローカルベンチマークには、財務情報のレーダーチャートがありまして、さらに、非財務情報の社長の経営理念に始まり、従業員教育などの基本情報や社内の業務フロー、加えて、外部のどこから何を仕入れて、協力先がどこにあってといった商流まで把握できます。金融機関の支店長さんと話をしている、この企業は何を作っているのですかと問うと、ネジを作っていると。そのエンドユーザーはどうなっているのですかと尋ねると答えに窮する。スマホ用なのか、自動車用なのか、家具用なのかなどで売上の現状や将来見通しの判断が随分違ってきます。このローカルベンチマークでは、エンドユーザーも把握することになっています。商流の強み・弱みがわかりますね。また、ローカルベンチマークは、経産省の経営力強化法や厚生労働省の労働移動支援助成金などにリンクしています。ローカルベンチマークを活用して策定した事業計画自体、いわゆる経営力強化法に基づく事業計画となりますので、補助金、助成金ともリンクをしています。ですから、そこにリンクをしているという発想で、このローカルベンチマークを中小企業支援のツールとして使い倒していただければと思います。

金融機関さんはとても多くの取引先があるのと同時に、中小企業診断士、税理士、会計士、弁護士、商工会議所、商工会などのネットワークを持っています。基調講演でも申し上げましたが、中小企業支援では、金融機関さん、中小企業診断士さん、税理士さん、商工会議所さんなどのベクトルの方向は全く同じですから、そこで力を合わせて、いかに中小企業を活性化するかという意味で、金融機関さんには関係者をつなぎ合わせるハブとして活躍頂きたいと、強く期待しています。

【コーディネーター】

ありがとうございます。まさにおっしゃるとおりだなと思います。1点、森会長にお伺いしたいのですが、私ども、行政に携わっていると、どの金融機関におかれても問題意識は持たれていると思いますが、とりわけ北部九州ですと小さい規模の組合さん、金庫さんが多くなっています。もちろん一生懸命取り組んでいるとは思いますが、ともすると、マンパワーや経営体力の問題などもあって、事業性評価は難しいと仰います。一概に全否定をするものではありませんが、そのような話を聞くにつけ、森会長の基調講演の話を聞いていまして、何かずれがあるのかなというふうに感じるところです。信用金庫や信用組合に銀行と同じように事業性評価などを求めるのはいかななものかという声もありますが、どのようにお考えになりますでしょうか。

【日本動産鑑定 森会長】

本日申し上げた、「組織的、継続的」と「共通価値の創造」の2つのキーワード、道具立ての「専用当座貸越」と「ローカルベンチマーク」の2つ、この話を信用金庫さんや信用組合さんの支店長会議などでお話しをさせていただいて、実際に、専用当座貸越をフル活用し始めた信用金庫さん、信用組合さんがいます。名前を出してもいいと思いますが、石川県の「のと共栄信用金庫」と福島県の「いわき信用組合」さんです。

金融機関も経営資源は限られています。専用当座貸越で全ての取引先を見ることは必ずしもで

きませんので、特に事業内容で経営の課題を抱えているところから順番に寄り添って、専用当座貸越でしっかり見ていきましようという話をさせていただいています。商流と金流を把握して業績改善支援をするとかなりのスピードで営業キャッシュフローが改善します。その結果、信用金庫さんも信用組合さんも貸出の利鞘が厚いです。専用当座貸越は3%から4%です。共通価値の創造ですよ。また、例えば、事業再生で債務超過のところもある。その時には、例えば政府系金融機関の日本政策金融公庫さんの資本性ローンを活用する。業績連動で、赤字、債務超過先には金利はゼロでいいですよ。ただし、業績が改善すれば、金利は5%とかになります。民間金融機関と政府系金融機関が協業しながら中小企業の事業再生支援をしていく。ベクトルの方向は同じですね。

信用金庫さん、信用組合さんの中には、事業性評価と言われても実際のところできませんといった声も耳にします。しかし、何度も言いますが、専用当座貸越は動態の事業性評価そのものです。それに、ローカルベンチマークを合わせて使う。商工会議所、商工会、日本税理士会、TKC全国会などを通じて社長さんには今、広がっている。また、いろいろな省庁の補助金、助成金と連動していますので、ローカルベンチマークをうまく活用していく。ローカルベンチマークを使い倒している信金さん、信組さんが、実際にございます。

それと、ネットワークづくりもすごい勢いで進んでいます。信用金庫さん、信用組合さんというと、相互扶助で、自分たちの地域だけでといった印象が強くありますが、その殻を打ち破りながら、信用金庫さん、信用組合さんも、いろいろな業務提携をすることによって、ビジネスマッチングの先をどのようにつないでいくか、それができると感じていますし、実際に、やっています。例えば、東京都の第一勧業信用組合の新田理事長さんですが、いろいろな地方の信用組合さんと業務提携をしています。地方の市や地銀さんとも業務提携しています。信用組合さんがですよ。ですから、やろうと思えばできます。私からすると、金融機関の規模は関係ありません。やるかどうかです。

【コーディネーター】

ありがとうございます。非常に力強いお言葉をいただいたと思います。私ども、行政に携わっていても、やればいいのになと思うことが結構あります。そこをどうやって後押ししていくのか、悩んでいるのですが、まさに森会長が力強く仰っていただいたことに尽きるのかなという気がいたします。

今日いらっしゃっている権藤社長におかれては、常日頃経営に携わっていると、金融機関とのかかわりは、担当者との間のお話に終始してしまいがちなのかなと思いますが、今日、この機会に、いろいろな取組みを金融機関がしているということや、それ相応に土業の方々もいろいろな取組みを始められているという情報をいただきましたが、今日お話を聞いた中で思うところがあれば、少しご意見をいただければと思います。

【(株)ブランチェス 権藤社長】

私も経営者として20年やってきたとはいえ、本当にまだひよっこで、「財務状況や会社のことを本当にわかっていますか」、「自分で正確に言えますか」と言われて、ドキッとして、もっと勉強しないとイケないなということをお聞きしました。

今まで金融機関とどのようにつき合っていけばいいのかということについて、私なりに考えていたことは、担当者に当社はどのような会社で何を目的にしているかということをお聞きしたい。

さないといけないなということもありますが、やはり、一番は数字のことです。決算の結果や月次の収支をしっかりと開示していくということは、当然大事なことです。また、知的財産のお話がありました。ただ、保育園をやっている、何が財産ですかと問われると、大きな財産があるわけではありませんが、当社の場合は「人」です。当社には、素晴らしい保育士がいます。そして、子連れ出社をしています。以前は、出産を機に退職をする人がとても多く、保育士を続けることが難しかったのですが、当社の場合は10人中10人、皆さん戻ってきます。当社にはこんな良い社風がありますが、この社風が銀行からみて評価に当たるものなのかはわかりません。これを具体的にあらわすとすれば、離職率や従業員数、従業員の満足度評価といったものでしょうか。これをどのようにすれば、銀行の人たちに評価してもらえるのだろうかということが、明確にはわかりませんでした。本日勉強になったことは、このような知財的なもの、当社では「人」というものをどれだけ評価してもらえるのかということをもっとしっかりと考えて、これをシステム化していき、銀行の方に理解していただくということです。

もう一つは、当社は中小企業家同友会という団体に加入していきまして、経営指針書づくりというものが重要な取組みとなっています。経営指針書は、財務計画はもちろんですが、社風や5年後、10年後、どのような会社を目指していくのかということも社員だけではなく、お取引先や先ほどの企業内保育園をつくっていただくような企業様にも開示していきまして、二人三脚でやっていきたいと思いますということをアピールしています。これをしっかりと、銀行の方や税理士さん、いろいろな関係者の方に見せていき、財産として見ていただけるように開示の仕方を工夫することやそのような観点で付き合いをしていければ、昨年、苦しい思いをすごくしましたが、もっと早く救われたかもしれません。当社の将来を考えていくときに、もっともっと社員を守っていき、お預かりしている保護者や子供たちに迷惑がかからないように、さらに言えば、預かっている子供たちが10年後、20年後、この福岡で活躍していけるように育てていきたいです。そのために、何をやらなければならないかということも、今日、皆さんの意見を聞きながら、上手な金融機関との付き合い方などを、私なりに学んだかなという感じがします。

【コーディネーター】

ありがとうございました。本当に、いいお話だったと思います。森会長、一言お願いします。

【日本動産鑑定 森会長】

ローカルベンチマークには、今、権藤社長様が仰った、従業員の定着率や勤続年数などを記載する項目もありまして、また、これに限らず、自由にカスタマイズして構いませんので、このローカルベンチマークを使い倒すと申しますか、まさに借り手の社長さんサイド、顧問税理士さん、同時に貸し手の金融機関さんにも、ローカルベンチマークを対話のための共通の道具として使っていただきたいと思います。

同時に、中小企業家同友会というお話がございましたが、全国いくつかの中小企業家同友会で講演を何度かさせていただいていまして、先程の経営指針書や5年後、10年後のお話もローカルベンチマークとうまくリンクしていくといいですねといった話を、今、しているところです。

【コーディネーター】

ありがとうございました。榎本会長、権藤社長の言葉を踏まえて、少しコメントいただけますでしょうか。

【九州志士の会 榎本会長】

榎藤社長が言われたように、自社の評価は気になるものですが、ローカルベンチマークでは財務評価も含めて、入力フォームに計数を入力すると、すぐにグラフに表示されます。これを見ると、財務状況が一目瞭然です。また、定性要件も点数評価して、レーダーチャートに出力すると一目瞭然です。それぞれの業種ごとに着眼点が違いますし、個別の企業によっても違いますが、同業他社と比較などをして、それを点数化やグラフ化すれば、強みや弱みが一目瞭然で見えてきます。現在、私どもでは、事業性評価の結果を点数化して「見える化」をしましょうということで、福岡県信用保証協会様と一緒に、実際に使う立場と私どもが手法を考える立場ということで、毎月1回、研究会を開いて、わかりやすいものをつくっていかうとしています。全業種分、一括してできませんので、ひとまず一業種ずつつくっていき、榎藤社長が言われたように、これを銀行の担当者などに示すことで、会社の特徴や強みが一目瞭然でわかるような評価表をつくっている最中です。

もともとの発想は、榎藤社長が言われたように、業績が非常に好調であるにもかかわらず、財務諸表の計数が審査のシステムではじかれ、融資ができないということになれば、それをひっくり返すことは非常に困難です。対応策として、定性面での事業性を評価して強みを提案することができないかと考え、いろいろ研究をやっているところに、このローカルベンチマークが公表されました。ローカルベンチマークそのものは非常に良い指標ですので、これを文章だけじゃなくして点数化しようという方向で、一生懸命取り組んでいるところです。

【コーディネーター】

ありがとうございます。いろいろな意見が出ましたが、それを踏まえて、西日本シティ銀行浦山専務からコメントいただけますでしょうか。

【西日本シティ銀行 浦山専務】

まず、榎藤社長のお話の中で融資を取り組めなかった銀行が、当行でなければいいのになという、是非、そうでないことを願っていますが、当行だったらどうしようということが1つ不安の中にあります。

それはさておきまして、地域金融機関として、お客様の立場に立ち、どのように支援をしていくかということは、常日頃から考えているところです。事業性評価やローカルベンチマークなどいろいろな話題があり、いつも思っていますが、先程の榎藤社長のお話にもあったとおり、銀行とお客様との信頼関係がどのように結ばれていくのか。例えば、同じことを言っても、信頼関係がある場合とない場合では聞き手の感じ方も違います。先程の財務諸表やローカルベンチマークの結果をもって、「この辺がちょっと弱いですね」と突然言われてしまうと、「おまえから言われたくない」という社長も当然いらっしゃるだろうと思います。それを言っても、「そうだね」と聞いていただけるような関係をどのようにしてつくっていくかということが、一番大事であり、そこに尽きるだろうと思います。

一朝一夕にはできませんが、そのような関係をつくっていくために、事業性評価シートやコミュニケーションツールを活用しながら、取引先の社長の夢を聞き、また、その夢に対して若干の反論を試みながら、銀行からもいろいろな情報を提供しつつ、コミュニケーションがしっかりとれて、信頼関係が構築されていけば、いろいろなことを言い合うことができます。ここが一番大事なのではないかなと今思っています。例えば、最近の事例ですと、当行でもいろいろな指標

をつくって、お客様に提示するわけですが、嫌なことをお客様に言うケースが時々あります。信頼関係がきちっとできていれば、企業の経営者の方にとっては少し頭が痛いようなことを言っても、十分に聞き入れてくれますが、そうでなければ、ずっと恨みに思われ、よくなったときには「取引を解消したい」と言われてしまいます。なぜかという、「おまえ、あの時このように言ったじゃないか」ということもあります。

ですので、今一番思っていることは、お客様と担当者、支店長、ここの関係をどのようにしてうまくつくっていくか。そこに、コミュニケーションのツールとして、事業性評価シートやヒアリングシートがあつていいのではないか。一方で、事業性評価シートやベンチマークが主役になり過ぎると、そこは少し違うのではないかなという思いも強くあります。したがって、先程の専用当貸の話もありましたが、それのみをもって、全て解決するわけではないと思っていますし、そのツールを生かしていくためにも、先程の権藤社長から良い話がありまして、お客様とお話をする中で、例えば営業活動が中心となって業績が伸びている場合、同時に、営業職の離職率を聞くことで、ノルマ負担などにより営業職が頻繁に変わっているような場合は危ういなということを把握することもできますし、定着率が非常によければ、これはしっかりした営業と社長の経営がなされているなど考えることができます。

銀行もしっかりと支援をしていきますが、やはり主役の企業の経営者の皆さんの努力が一番です。その経営者の皆さんの努力を、どのように銀行がサポートをしていくのか。そのサポートをしていく過程で、うまくコミュニケーションをとりながら、信頼関係をつくり上げていく。この部分が不足していると、うまくいかないと思っていますので、事業性評価シートやローカルベンチマークなどを活用しながら、お客さんとの信頼関係を築いていけるように、努力をしていきたいと思います。よろしくお願いします。

【コーディネーター】

どうもありがとうございました。それでは最後に、パネリストの皆様から一言提言、未来へ向けてのコメントをいただければと思います。それでは、森会長から、よろしいでしょうか。

【日本動産鑑定 森会長】

一言、ずばり、「共通価値の創造」です。その主役は、まさに中小企業の社長さんです。結果としてという言い過ぎかもしれませんが、やはり中小企業が活性化すると、賃金も社長の報酬も上がります。賃金が上がれば、採用もしやすくなる。その結果、雇用が増加し、地域が活性化します。子供もどんどん増えます。そういった好循環が、「共通価値の創造」です。それができれば、金融機関の持続可能なビジネスモデルもしっかりしたものになるのではないかと思います。「共通価値の創造」をいかに実現するかということに向け、金融機関さんや中小企業診断士さん、税理士さんも含めいろいろな専門家の方々が力を合わせて、総力を結集していかなければ、今、日本が直面している難局を打破できないと感じています。総力の結集に向けて、本日、本当に良い機会をいただいたなと感じています。どうもありがとうございました。

【コーディネーター】

ありがとうございます。それでは、榎本会長、よろしくお願いいたします。

【九州志士の会 榎本会長】

結局、中小企業の人たちがとにかく元気を出すしかないと思います。一生懸命頑張っているところを応援していただく。その意味では、中小企業と金融機関も含めて、ベクトルは一緒だと思っていますので、それを信じていただきたいと思います。

よく言われることですが、父親など初代経営者の一世の人は自分で裸一貫からやってきているので、いよいよ行き詰まったときは、スタートに戻ればいいといった覚悟がありますが、二世の方々は、売上のスタートが引き継いだ時点のレベルから始まりますので、それが1,000万円下がると大変なことになります。先代のおやじさんから、「それで大丈夫か」と一言言われると、大丈夫なはずはありませんので、委縮してしまいます。一方で、挽回のために新しいことに取り組もうとしている時、「それやってみようよ」という形で元気づけていただく。中小企業が一生懸命新しいことに取り組もうとしている時に、金融機関の皆さんも金融の面からでなくても、「融資はできないけど、その取組みは応援するよ」といった塩梅でも結構ですので、元気づけていただきたいと思います。以上です。

【コーディネーター】

ありがとうございました。それでは、権藤社長お願いします。

【株）ブランチェス 権藤社長】

今日は貴重な時間をありがとうございました。先程、浦山専務が仰った、うちの銀行じゃないかということですが、「違います」と言えば、多分、皆さん帰られて、当社と取引があるのか絶対に調べると思います。是非、それをやっていただきたいです。

今日はいろいろなことを反省しましたので、これから銀行の方と上手に二人三脚で歩いていけるように、情報の開示や当社が銀行を選ぶことなんかはなかなかできませんが、これから先、選び選ばれ、一緒にやっていけるような金融機関様とタッグを組んで、10年後、20年後も、この福岡に根づいて、しっかりと企業を伸ばしていきたいなと思っています。

先程仰っていた、経営者は元気でなければいけないということですが、たまに、落ち込むときもありますし、去年のような苦しいことは、これから先もきっとあると思いますが、上を向いて、いつも明るく元気に、スタッフを喜ばせながら、スタッフとともに元気にやっていきたいなと思っています。そういう企業の姿勢や、中身も是非見ていただきたいなと思いますし、女性の経営者、とても多くなってきています。女性の経営者は皆さん、元気でパワフルです。ただ、男性の経営者から、「女性は思いがあって熱く語るけど、数字はすごく苦手だね」と言われると、とても悔しいので、そこもしっかり勉強しながら、言われたときに、「うちの会社はこうです」としっかり言えるような、そういった自分の知的能力といいますか、そういったところも伸ばしていきたいながら頑張っていきたいなと思っています。本日は本当に貴重な時間をありがとうございました。

【コーディネーター】

ありがとうございました。それでは最後に、浦山専務、よろしく願いいたします。

【西日本シティ銀行 浦山専務】

地域の金融機関にとって、非常に耳が痛いと申しますか、そういったお話をたくさん賜りましたので、これを参考的な意見とさせていただきながら、取引先や地域の皆さんと夢が実現できる

ように、より一層、サポートしてまいりたいと思いますし、二人三脚で取り組んでまいりたいと考えています。先程何度も申し上げましたように、どのようにしてお客様と一緒にコミュニケーションをとっていくか、私どもも胸襟を開いていきたいと思いますが、是非、経営者の皆さんも銀行に抱きつくような覚悟で、銀行のほうも心中をするような覚悟でやっていきたいと、そのような姿勢で今後とも臨んでいきたいと思っています。本日はどうもありがとうございました。

【コーディネーター】

どうもありがとうございました。最後に、私から、コーディネーターという立場ではありませんが、本日は皆様方から忌憚のないご意見いただいたと思います。「ベクトルは同じ」という言葉があったと思いますが、まさにこの言葉が一番重要なのかなという気がいたしました。私ども行政も1プレーヤーとして、ここにいらっしゃる金融機関、企業の方々、土業の方、専門家、その他いろいろな省庁がありますが、しっかりと連携をしながら、同じ方向を向いて、しっかりやっていくことが必要なのかなと、自分自身も今日は感じた次第であります。

本当に、今日はお忙しい中、お越しいただきまして、貴重なご意見ありがとうございました。

以上

