

「地域密着型金融に関するシンポジウム in おきなわ」議事録
— 金融機関によるコンサルティング機能の深化に向けて —

日時：平成24年3月8日（木）14：00～16：00

場所：沖縄県立博物館・美術館 3階 講堂

【パネルディスカッション】

山内公認会計士（コーディネーター）

本日は二つのテーマでお話を伺いたいと思います。前半は金融機関のコンサルティング機能、お金とは別のノウハウを貸すという機能、もう一つは企業と地域の活性化。先程局長の話にもありましたが、地域密着型金融がもう9年にもなりますが、その効果についてお聞きしたいと思います。

まず最初はコンサルティング機能についてですが、2008年リーマンショックの後、その翌年、中小企業の売上高は20%下がりました。また経常利益は50%以上下がりました。それに対応するような形で景況悪化時の返済猶予、条件変更ということで、中小企業金融円滑化法が成立し、銀行に手間を取らずような形で、条件変更が行われ、一種の時間稼ぎが行われ、但し、時間稼ぎのなかで、延長のなかで、企業経営の見直し、金融機関のサポートも得て、中小企業の経営の見直し、ということでコンサルティング機能の強化ということが、そしてまた今回は更に再延長ということでコンサルティング機能の深化ということです。先程の話にもありましたが、その出口、単なる時間稼ぎで終わったのか、その成果があったのかというのが、最終延長であります来年2013年の3月という期限になりました。お金とともに知恵を貸す、借り手、貸し手の安全性向上、そのための人材育成などについて、まず最初に琉球銀行の頭取でありますと同時に沖縄県銀行協会の大城会長から金融機関のコンサルティング機能の強化、深化についてお話を伺いたいと思います。よろしくお願いします。

大城会長（沖縄県銀行協会）

大城でございます。今、先生の方からいろいろ話がありましたが、その前段として中小企業経営者が銀行に何を求めているか、期待をしているかということで、中小企業経営者の皆様からのアンケートを紹介したいと思います。最近のあるアンケート調査によれば、中小企業経営者が金融機関に求めているもの、だいたい5項目あるようです。一つには当然ながら安定的な資金の調達、二つ目に昨今の経済情勢を踏まえて、正確な情報の提供、三番目に、現実問題として、適切な金利や担保の妥当性、最近非常に増えているのが、四番目の経営上の相談相手、つまり金融機関に対するコンサルティングの機能の期待感、それからもうひとつは先程の厳しい経済情勢を踏まえたうえで、自社内の人材をいかに育成するかという人材育成。こういったことがアンケートの結果として出ています。また金融庁のほうでも昨年9月以降中小企業団体との間で地方業務説明会を行っています。そのなかにおいて多く寄せられた意見として、地域金融機関のコンサル

ティング機能の強化、それから目利き能力の向上、外部の連携、いわゆる公認会計士、中小企業診断士との連携、それから事例として紹介させていただきましたが、担保保証に過度に依存しない融資、例えば ABL 等の活用、そういう取組みについて金融機関に対する期待感であると同時に更にこういうことについて尽力をしてもらいたいということが地方業務説明会の中においてもうたわれているようであります。こうしたニーズに的確に答えるということが我々地域金融機関の役目でありまして、県内の地域金融機関においてもそれぞれの強み、特徴を発揮しながら努力をしているのが現状でないかと思っております。金融機関のコンサルティング機能が有効に働くためには少なくとも二点必要であろうと思っております。一つ目は当然、銀行、地域金融機関としてのコンサルティング能力の向上、絶えざる進化が必要でありますし、もう一つは企業経営者側のある種覚悟と申しますか、どんなに優れた提案、アドバイスを仮に金融機関が行うことができたにしても、それを実行に移すのはやはり企業経営者自らでありますので、企業経営者の経営力の底上げ、そういうことについても金融機関として果たすべき使命というのは非常に大きいのではないかと思っております。以上導入部分として申し上げたいと思っております。

山内公認会計士（コーディネーター）

大城会長どうもありがとうございました。ただ今、お金というハード、均質なもの、それからコンサルタント、知恵というソフトで多様性のあるものについて、宮本武蔵ではないですけれども、その二つを使って、企業に対して、あるいは金融機関自身の向上研磨と申しますか、そういう形でのお話でしたが、次に大城会長の話を受けて、中小企業の現場と申しますか、毎日をご経過しておられる那覇商工会議所の仲田専務に現在の景況を踏まえて、緊急融資、円滑化、更なる金融円滑化法の最終延長等本シンポジウムの問題提起について伺っていきたく思います。よろしく申し上げます。

仲田専務（那覇商工会議所）

那覇商工会議所の仲田でございます。よろしくお願いいたします。最近の景気ということでは、局長のお話、それから日銀からの景況報告からあったように個人消費が堅調であるということでありましたけれども、商工会議所は直接融資ということではなくて、各個人企業が中心ですけれども、小規模事業者、中小企業の経営相談等を受けながら融資の斡旋等を行って、企業の経営を支えているという業務を行っています。数字的なことを申し上げますと、那覇商工会議所の対応分ですけれども、制度資金、国や県、那覇市が準備しております融資制度の実績を申し上げますと、19年度融資の斡旋件数が353件、20年度が336件、21年度が399件、22年度が314件、23年度は2月末現在で235件と若干今年度に来て融資件数が落ちております。金額でいきますと19年度が19億円、20年度が20億円、21年度が30億円、22年度が22億円、23年度が18億円ということで昨今の景気の年毎の動きではやはり不況で企業のマインドが緩んでいると思われまして。設備資金と運転資金でみますと、設備資金が割合で落ちてきています。企業の将来に向けての不安が残っているのかなという状況であり

ます。実際の現場から銀行に期待することはやはり安定的な融資と先程頭取から話がありました。一步踏み込んだ実行力というのがありますけれども、小規模、中小企業と関係している我々からするとやはり、融資の安定プラス地域の経済力も踏まえた、企業を育てる、情報も提供しながら、コンサルティング機能といわれておりますけれども、現場としてはそういうことを銀行に大きく期待するところでもあります。その点からすると、評価するところとしてはいろいろな商談会、産業まつりでの商談会、商談会のあり方も企業を短期間に集めるだけではなくて、数回コンサルをしながら、企業と一緒にあって、商談会その日には成約にもっていけるような、ホップステップジャンプというか、そのような感じの商談会が持たれていると思います。琉球銀行しても、沖縄銀行にしても、沖縄海邦銀行にしてもそういった商談会、具体的な現場を持ってきてくれるところは非常に心強いと感じているところでもあります。銀行に対する要望について、我々も過去に行ったアンケート調査がありまして、昨年9月末ごろの話であります。既に沖縄総合事務局には提出したかもしれませんが、その中から2、3点、整理されたものではありませんが、企業の要望をいくつかご紹介させていただきます。まず金利を安くして欲しいというのが多いのですが、その際の融資必要書類の簡素化を是非お願いしたいと。融資を受けられない場合の理由を明確にして欲しい。また、どうしたら融資を受けられるのか、条件面のリードをして、前向きに指導して欲しいとの意見があります。それから各業界は苦勞して厳しい対応をしているので、銀行業界もコスト圧縮にむけて努力してその結果金利が安くなればいいとの意見もあります。それから面白い意見であります。物件、動産で担保という話がありましたが、IT企業からは社員のノウハウ、技術を評価した企業の評価、融資に際しての評価をやって欲しいとの意見がありました。融資については我々は局、県、市と年に数回、それぞれの主催で意見交換を持ちまして、安定的な融資が受けられるように、それぞれの機関と意見交換しておりますので是非そういったものに反映できるようにまた商工会議所に要望等を出していただきたいと思っております。以上でございます。

山内公認会計士（コーディネーター）

仲田専務問題提起ありがとうございます。次に甲斐頭取にお話を伺おうと思うのですが、先程、講演の冒頭にも沖縄が好きで、沖縄に何回も来るとおっしゃっていましたが、講演前の時間にお会いしたときに少しお聞きしたのですが、10年前に宮古島のトライアスロンに参加されたそうです。そして年に3回位は沖縄に来られて、潜るのではなく、遠泳、水泳をするということで、カヌチャの前面に展開します広い湾を泳がれて、途中で止められたということで（笑）。沖縄の海はほとんど泳がれたそうですが、監視が厳しいというような話を聞いたのですが、この話をやると長くなりますので。。（笑）

仲田専務からは金融に対して地域の企業を育てるコンサルティング機能を強化して欲しい。それから銀行指導によるマッチングについては成果があったので更に強化していただきたい。要望として借り手は全部そうなんですけれども金利を安くして欲しい。それから中小企業には書類作りの担当は全くおりませんので書類を簡素化して欲しい。これはコンサルティングにつながると思っています。実際現場を見て一緒にあって作って欲

しいくらいの気持ちだと思います。それから融資の拒絶は銀行のお金は銀行のお金ではなく、預金者、出資者のお金ですからそれはわかるのですが、やはり拒絶理由というのははっきり明確にして欲しい。それから松原部長の ABL の話がありましたが、ノウハウ、IT 企業のノウハウとかを融資、担保にして欲しい。先程松原部長もおっしゃっていましたが、甲斐頭取の話を聞いていると時間を忘れるといった感じでしたが、計画をドリルダウンするという 190 万社ものデータを融資のトータルサービスに利用する。融資先はもっと少なくなると思いますが、そういう鳥の目で全部を見ておられる。それと仲田専務の話はやはり虫の目というか、地を這う中小企業の目というそういうところからも見て欲しい、というようなことであつたと思います。そういうことも踏まえて、肥後銀行の甲斐頭取よろしく願いいたします。

甲斐頭取（肥後銀行）

コンサルティング機能というのはもともとが相談であるとか、助言であるとか、指導というレベルであつたと思うのですが、それが今求められているコンサルティング機能というのは課題解決、あるいは判断、事業を継続するのか、止めるのかといった判断、そういったところまで踏み込んだ機能にして下さいというような段階にきているのではないかと思います。ですからそれだけ現実性が高まっているというのが実態だと思います。コンサルティング機能を四角四面にとらえないで、いろんな側面からコンサルティング機能的なものを発揮していくことが今からの金融機関に求められているのではないかと私は思っています。その中で一つ事例をご紹介しますと、私どもの銀行に PR 品というのがございます。恐らくどの金融機関も PR 品を出していると思いますが、いわゆる広告宣伝費ですが、その広告宣伝費を一部削減しまして、その費用を預かり資産、ちょっと金額を忘れましたが、預かり資産をいくら以上していただいたお客様を対象に抽選で県内名所巡り日帰りバスツアーを企画しました。これは一つは現在我々が走らせている中期経営計画のテーマが「ふるさとの再発見」というのがテーマなんです。本当に地域金融機関というビジネスモデルが限界モデルなのか、もっと、もっと市場を深堀していくと、面白い事業や面白い人に巡り合って、いろいろなアイデアが生まれてくるのではないかと問題意識でもう一回見直してみようという趣旨で始めた訳ですが、実は地元の人たちは地元のことを知らないのです。例えば、先程山内先生がおっしゃっていましたが、沖縄の海で沖縄の人はどれだけ泳いだことがありますか？私は 10 箇所以上で泳いだことがあります。ですからどこの海がどのような状態か私の方が恐らく皆様方より知っていると思います。それで地元のことが語れますか？というような趣旨なんです。私は熊本城にもう何年も行ったことがありません。新しくなった熊本城について解説してくれと言われてもできません。そういう問いかけをお客様に向かってしました。そうしますとアンケートの結果を見ますとこのツアーがものすごく人気なんです。そして、私がものすごく有効だと思うのは、このバスツアーに参加したお客様を例えば熊本でいうと、阿蘇とか、天草とか、人吉にお連れするのですが、必ず、食事とお土産と解説者が必要になるのですが、地元をお願いするのです。このバスツアーに参加したお客様がこの食事のどういうところがおいしくて、どういうところがあまりセ

ンスがないよねとか、あるいはこのお土産はパッケージがいまいちセンスがないよねとか、そういうことを直に現場でおっしゃっていただけるんですね。いわゆる課題解決に向けた、直接的なユーザーの声を経営者に向かって発信してもらっている訳です。こういうのもコンサルティング機能になるのではないかと思います。いわゆる課題解決がはっきりしていますから。そういうような仕掛けを当初はそんなこと考えなかったんですが、現実、受け入れたホテルとか、お土産品であるとか、食堂、レストランからはそういうことを言われましたという報告が支店を通して上がってきてましたのでこれは立派なお客様を通じたコンサルティング機能が発揮されているのではないかと思います。我々がコンサルティング、コンサルティング機能と当局から言われていますが、それを一緒に地域を浮揚させていくためにはどのような仕掛け、仕組み、あるいは役割分担を行っていくのかというような観点でとらえていくと、より有効な、楽しい、先程の内輪な話でウォーターマラソンを行ってはどうかというようなそのような動きになると思います。

山内公認会計士（コーディネーター）

どうもありがとうございました。間接金融を乗り越えるような、とても具体的で、沖縄の海ではありませんが、地元の再発見といいますか、その中にいろいろなものの考え方、コンサルティング機能が詰っている。お客様にお金を貸されているわけですが、それと地元の接点のような、地元の再発見、今後現実にはコンサルティング機能通じてもっと、もっと銀行とお客様と距離、あり方、あるいは銀行のあり方が変わる、変わって行かなければというようなとても聞き応えのあるお話を伺いました。

次に沖縄中小企業団体中央会副会長であり、また自らみなとタクシーの経営をしています島袋社長から今までの大城会長、仲田専務、甲斐頭取のお話を踏まえ、島袋社長から金融機関に対する要望、特にコンサルティング面での必要性、あるいは事業での苦労話など含めて、この6人の中で会社を経営しているのは、島袋社長だけですので、最初の面談ではあなたが一番えらいのですよ、あとはサラリーマンか、頭取といえどもサラリーマンで、専門家ですから、社長の話を一番期待しておりますという話しをしていたのですが、ご自由に感じられているところをお願いいたします。

島袋副会長（沖縄中小企業団体中央会）

中小企業団体中央会副会長の島袋でございます。どちらかという金融関係の話は私が一番素人かなと思っております。事務局からもたくさん資料をもたされたのですが、今自分の意見で発言してくれとありましたので、参考にしながら私の話をしたいと思っております。金融機関のコンサルティングということで、いろいろ話がでておりますが、我々も銀行を利用して10年ほどになりますが、銀行が貸し渋り、貸し剥がしがかなりあるという時期で、うちもそういう機会というかチャンスがありまして、担当にいろいろ書類を出してくれと言われてまして、それで出して終わりかなと思いましたが、また出してくれと言われてまして、逆に担当にもう返してくれという意味ですかと聞いたところ、そうではないという話でいろいろあったんですが、一億円の限度枠を設定してあったのですが、周囲役

員や先輩に相談したところ、これはもう返せという意味だろうということで、こちらの方で逆に判断しまして、返しますということで返しました。今後、我々事業をどうするかということでやったときに、これは我々は腹をくくらないといけないということでいろいろあることはあったんですが、いろいろなことでタクシーも大変だと、営業活動をもう一回どう見直すかということでやりまして、私も協同無線の現在理事長をしているのですが、以前は協同無線だったのですが、単独で、地域密着で、銀行とは若干違うのですが、やはり会社、乗務員、社長含めて営業していかないとタクシー事業自体が成り立たないという時期がありましたので、発想変えて、できないときはタクシーを辞めますという気持ちでやり直そうということでやりまして、幸い1年でできるかと思いましたが、順調に行くまで2~3年かかりました。最初にやったのは乗務員の指導をどうするのか。タクシーを安全、安心、快適に乗ってもらうには1メーター500円をしっかりと気持ちよく乗ってもらうことだと私認識していましたので、乗務員を集めて毎月のようにその話ばかり最初の頃は繰り返してやって、今現在はしっかりと営業成績も良くなっていますので、非常に助かっているという現状です。ですから沖縄のタクシーは今大変な部分はありますが、やはり短距離を多く乗ってもらうのがタクシーとしては効率的に一番いいと私認識していますが、ただ数多く乗せるのは今需要の問題で非常に大変ではありますが、その辺を含めて、企業を含めてしっかりやらないと、以前はタクシーの乗務員に営業を任せているというような状態で、タクシー業界全体がそういう形になっていましたので、これでは経営自体が成り立たないということで、我々もそういうことを変えていこうとやってきて、銀行にははっきりした何が悪くて、何があって借りられないのか、どうすれば借りられるのか逆にその辺までアドバイスしていただければ我々中小零細企業も大変助かると思います。いろいろ書類関係も特に中小零細企業になると資金繰り表をこれは中央会の職員からの話を聞いているのですが、資金繰り表を出してくれというのと、そこに経理部長など経理の専門家がいればいいのですが、なかなか事務職だけでは作れないという話がありましたので、この辺含めて銀行が企業の中に入るとするのは非常に労力がかかり大変であると思うのですが、資金繰り表を作ればこの会社がどうなっているのか銀行はプロなのでよくわかると思うので、この辺含めてしっかりやっていければ、企業を含めて金融機関との信頼関係ができていくのかなと思っています。この辺はタクシーの乗務員が長距離を狙うのと、こういっては非常に語弊があるかもしれませんが、一千万円貸すよりは一億円、十億円貸すほうが銀行は効率的であるというのは事実あると思いますが、それでも地元密着という形からすれば、やはり沖縄の場合はほとんどが中小零細企業なので、この辺含めて今後銀行に理解していただいて、また指導していただければ非常に中小零細企業は大変助かると思っていますので、今後ご指導よろしくお願いいたします。

山内公認会計士（コーディネーター）

島袋社長ありがとうございます。ユニークな話で、お金を借りようと思ったが、書類が複雑でそれと、拒絶はされていなかったと思いますが、拒絶されたと思って、お金を借りなくてもできるという地域密着型タクシーというか、従業員にはっぱをかけてというか自分中心にやられたかと思っています。リレーションシップタクシーというような感

じでやられている中で、しっかりコンサルタントをして欲しい、1億円を1件貸すより100万円を100件貸すくらいの気持ちで、資金繰り表なんて全然作れないので、銀行の人が隣の席に座って一緒に作って欲しいというような、本当に生の声だったと思います。前半の最後になりましたが、中小企業診断士の西里先生の方からご自分のご意見を含めて、前半のまとめをお願いしたいと思います。よろしくお願ひいたします。

西里中小企業診断士

西里でございます。まとめてというほどはできないと思いますが、自分の考えを含めてご披露させていただきたいと思ひます。このテーマを山内先生と話をするとき、銀行に何を求めるかということでお金だけではなく、知恵も貸して欲しいということをお前提で考えていきたいと思ひます。常日頃から私が中小企業経営者の資金繰り計画や事業計画の相談を受けている中で感じることをちょっとお話をさせていただきたいと思ひます。その前にご存知の方もたくさんいらっしゃると思ひますが、経営学の権威者であるピータードラッカーという先生がおられますが、ピータードラッカーが言っているのは「事業の目的として有効な定義は唯一つである。それは顧客を創造することである。」と言っています。既に何回もお聞きになっている方はいらっしゃると思ひますが、その中でドラッカー学会で言っているのが「顧客を創造することが企業の目的であるが故に、企業の基本的な職務はマーケティングとイノベーションであり、この二つの職能が成果を上げてこそ、企業は社会的使命と目的を成し遂げることができる。」というふうに言っております。銀行にしてもマーケティングであり、あるいはイノベーションというのは重要であると思ひます。これまでの護送船団方式という状況からすでに数年経っていますが、その中で自らのマーケティングをやったり、自らの組織改革、イノベーションをやるという先程肥後銀行の甲斐頭取のお話もそうでしょうし、冒頭の大城頭取のお話もそうだと思うのですが、銀行もただお金を貸すだけではなく、企業目線で企業をきちんと捕らえていく、あるいは自行の組織を改革していくと言うようなことが今、求められている。その中で地域銀行として何が必要かという、大それた言い方もしませんが、銀行としてやはり企業を育てることが大事だと思ひます。企業を育てるということは経営者を育てるということになりませんが、先程の島袋社長の素晴らしい発想、考えを聞いた後にこうゆうことを言うのは気が引けるのですが、中には儲かればいいという経営者がたくさんいるなかで、儲かって何をするかという理念、哲学がやや弱いという経営者がいるということをお考えたときに貸して側の強みじゃないけれども、ある程度外部の強制力を用いながら良い経営者を育てて欲しいと思ひます。先程の甲斐頭取の話がありましたが、地域を知っている、地域の活性化を目指すということも大変素晴らしい理念だと思ひます。そういうような経営者を一人でも多く育てるということは銀行であればできると思ひます。銀行が単に金を貸すというだけではなく、経営者の理念、経営哲学をどう評価するのか。あるいは良い経営者を育てることがメインバンクとして良い企業、良い経営者を育てた結果、自社、自行のメリットがどういうものがあるのかということをお考えたときに是非取組むべき課題だと思ひます。それとも一つ、銀行の大きな役割として融資というのがありますが、私もいろんな企業、事業者と事業計画を作って銀行にお伺ひすることが多々あります。ここで大きく分けて業績の良

い企業と業績の残念ながら悪い企業とは銀行の態度がガラッと変わります。当然だと思えますが、業績の良い企業に対する融資決裁スピードは非常に速いです。ところが業績の悪い企業に対しては先程いろいろな話がありましたが、いろいろな資料を徴求します。あれが欲しい、これが欲しい、資金繰り表、資産証明書がいろいろ欲しいと。欲しい、欲しいとだんだん伸ばして行って、結果融資できませんでしたという結論が出るケースがあります。業績の悪い企業ほど早めの資金が欲しいのです。それが伸ばされて、最後だめでしたということになるとその企業の資金調達の選択肢が狭められます。そうなる残念なことになり高利ということにならざるを得ない結果になります。慎重になるが故に多分決定が遅れるだろうということが想定できますが、逆にできる、できないという部分を早く決めてもらった方が他の選択肢へ挑戦をすることができると思います。そう考えると、業績の悪い企業の融資相談のときはまず現場に行ってもらいたいと思います。現場に行けば資料に読み取れないことがたくさんあります。社内の整理整頓ができているのか、社員のしつけがちゃんとできているのかどうか、約束をちゃんと守っているのか、こういうことをきちんと見ることで、評価することによって、決算書で見えない、この企業の姿勢が見えてくると思います。そういうことも含めて行員が現場に足を向けることによって企業の実態を見る、これもコンサルティングの一つであると思いますので、是非、現場におもむいた、先程鳥の目、虫の目とありましたけれども、虫の目で、その企業のひととなり、商品の商品力であり、人材力であるというものを評価しながら、融資を決定していただければと思います。以上これまでの経験のなかから経験したことをご披露させていただきました。

山内公認会計士（コーディネーター）

西里先生ありがとうございました。

去年のシンポジウムで海邦銀行さんから「御用聞き」ということで、「とにかく現場へ行け」というようなお話がありまして、西里先生のお話を聞いていますとそれが頭に浮かびました。時間はあまりないですが、会場の方から今までのいろんなお話について、ここでは割と自由に語ってもらいますので、私のやり方で時々ピントがぼけたりしますが、何か今までの話題、あるいはそのほかのことでもいいですが、銀行のコンサルティング機能ということに関しましてご発言はございますでしょうか。

……会場からの発言はなし……

マイケル・サンデルの講義のようにはいきませんね。あれだと30人ぐらい手が上がるんですけど。

時間もほとんどありませんので、それでは第二部というか、パネラーの方の発言が3分以内に制限はされるんですが、第二部として地域の活性化、リレーションシップバンキングですね、地域密着型、「タクシー」ではなく「金融」ということで、前半のものも含めて、先ほどは銀行協会会長の立場からのお話でしたが、「ながーいおつきあい」という有名なフレーズもありますし、地元のメインバンクというような位置にもあります、琉球銀行頭取の大城頭取から、今までのものも含めてご発言をお願いいたします。

大城会長（沖縄県銀行協会）

先ほど言い足りなかった部分と山内先生のお話を含めたことを少しお話させてもらいたいと思います。

改めて申すまでもなく私たち地域金融機関は、まさに、地域経済の振興・発展、地域とともにあるわけですから、常に沖縄経済の振興・発展ということを銀行経営の大きな目標として、それぞれの金融機関が頑張っているところであります。お三方からはいろいろと厳しいご意見も頂いておりますけれど、そういうご意見も踏まえながら、改善に努めていくということ、あるいは改善に努めてきたということは理解をしていただければということをお話を前提に申し上げて、少し視点は違いますが、県内のそれぞれの金融機関が地域経済に具体的にどういう貢献、あるいは資金提供をしているかということについて、本来ですと県内銀行の平均をとってお話しをできれば一番いいんですが、残念ながら資料もありませんので、私ども個別銀行のケースでお話をさせていただきたいと思いません。数字的には大体どの銀行もほとんど同じような状況であろうかと思いません。

一つには、地域、いわゆる沖縄県内への資金供給がどうであるかということで、地方銀行 64 行の平均で県内への資金の集中度をみると、地銀平均は 68.3%、当行の場合は 93.8%となっており、当然ながら地域への集中度が高い。これは私どもの例だけではなく、それぞれの金融機関は似たような数字であろうかと思いません。

それから中小企業への資金供給、これは県内がいわゆる中小企業あるいは零細企業が中心という、他府県とは少し違う事情は当然ながらありますが、中小企業向け融資の割合は地銀平均が 42.6%、私どもが 50.6%、また個人に対する融資割合の地銀平均は 28.3%、私どもが 30.4%というふうになっております。

それぞれの銀行がいろいろな目的を持って、例えばベンチャーファンドへの出資であるとか、あるいは地域の文化コンテンツの充実のための出資であるとか、そういうこともかなり工夫をしながら相当な成果を出してきていると思っております。ただ、最近の情勢を踏まえてみれば、やはり一番の大きな課題は、中小企業の事業再生、こうした厳しい情勢を乗り越えるために、先ほど来、「コンサルティング機能」、昨今では「コンサルティング機能の深化」ということが求められているわけですが、その事業再生の支援の状況がどうかということでもあります。

冒頭の局長のお話にもありましたが、中小企業金融円滑化法が施行されて約 2 年間、今回はご案内のように最終延長期間ということで銘打って、平成 25 年の 3 月末までということで、約 1 年間最終延長されております。まさに、逆にいえばこの 1 年間において、現在の苦境、現在の条件変更を行っている先に対して、本当の意味で、私ども地域金融機関が具体的な改善支援ができるかどうか、その期間 1 年を逆に与えられたということで、この 1 年の期間にまさにスピードアップをして対応していく、やるべきことは決まっております、中小企業者に対する徹底的支援、コンサルティング機能の強化、それによるソフトランディングを如何に果たしていくかということが、やはり大きな使命であると思っております。

ただ、企業においてはやはり何を求めるか、先ほど来話があるように、安定的な資金調達であるとか、あるいは無駄な書類の徴求を止めてできるだけ早くスピード融資、ス

ピード決裁をしてもらいたい、こういう条件で融資を受けられなければ、じゃあどうい
う条件なら融資が受けられるか、そういうような言わば事業の創業、あるいは安定軌道
にこれから乗ろうという時の支援、つまり、企業のライフサイクルに応じた支援という
のが必要でありますし、復帰後もう40年を迎えるということで、復帰時点に創業し、
たとえば30歳であった企業経営者も現在では70歳ということになりますので、まさ
に事業承継のニーズもあるということで、企業のライフサイクルに応じた、金融機関の
まさにコンサルティング機能の深化、そういうことが必要であろうと思います。

それから、担保の話も出ましたし、あるいはIT企業のノウハウをどう評価するかと
いう話もありましたが、それぞれの企業の事業価値、企業経営者の価値を見極めた中
小企業に適した資金供給、こういったことについて更に努力をすることが、当然ながら
必要であろうと思っております。

それからもう一つは地域経済の、特に持続的な発展に向けての取組みこういうこと
について、これは銀行だけの話ではなく、まさに産学官連携をした中で有機的な連携を
図っていくことが必要であろうと思っております。

山内公認会計士（コーディネーター）

ありがとうございます。

今までの話を総括していただきましたが、最後にもう一度シンポジウム全体を総括し
ていただきたいと思っております。

つぎに、島袋社長には、西里先生も先ほど大分言っていただきましたが、企業側とし
て何か言い残したようなことがあれば付け加えていただきたいのですが。

島袋副会長（沖縄中小企業団体中央会）

これまでのみなさんのお話の中で大体出ていると思いますが、我々が事業をしてい
く中では、どうしても資金が必要であり、そういう面では非常に銀行はなくてはならない
ものだと思っております。

先ほどもいろいろ言いましたが、是非、中小企業にしっかりコンサルティングをして
いただければというお願いをしたいと思っておりますので、よろしく願います。

山内公認会計士（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、甲斐頭取には、先ほど大城会長から、事業価値を付けるあるいは企業のラ
イフサイクルの必要に応じてというようなお話がありましたが、やはり銀行はお金を貸
すことによって、企業に付加価値を付けるというか、貸したお金で利息を取るのではな
く、貸したお金で商売をさせ、たくさん儲けさせてそのうちの一部を利息でとるとい
うか、企業に付加価値を付ける、それはお金を貸すことでもあり、またコンサルティング
をするということでもあると思っておりますが、お金を貸すことによって事業価値を高めると
いような観点から、一言願います。

甲斐頭取（肥後銀行）

先ほど少しプレゼンテーションでお話し申し上げましたように、いわゆる知識集約型の産業社会、あるいは情報化ベースの事業経営といったような時代に転換してもう相当になりますが、そういった時代に向けた経営手法あるいは経営体質に転換していますかという問いかけを、私は多くの人たちにしております。それが先ほどお話ししたITでありCTでありATであるということです。これは全部コンピュータベースです。このコンピュータベースの分野を経営技術と呼んでおります。

それに加えるところのヒューマンタッチな部分、いわゆる上昇性であるとか感情であるとか好き嫌いですね、そういったものが組織運営上、あるいは関係上ものすごく大事になってきます。これがないと人間じゃありません。ですから経営技術は経営技術として身に付けた上で、そういうエモーショナルな部分をどのような形で構築していくんですかという問題意識、こういう分け方がこれからの事業経営をする側も、事業を見る側も私は必要だと思います。

特に中小企業の場合、先ほどの話のようにIT化がやはりまだまだこれからではないかと私は思っております。ですからそれをどうやってサポートしていくのか、中小企業はそれにそんなに多くの費用をかけられません。しかし、いろんなサポートするようなソフトはかなり市販されており、そういったものを提供しながら、いわゆる経営管理を充実していく、それだけでもかなり変わってくるのではないかと思います。

第二点が、ライフサイクルの議論をということでお話をいただきましたけれども、おもしろいデータがございまして、熊本県内の中小企業を創業から今年経っているかを10年ごとに区切って見てみると、私どものお取引先の中で、10年以内の企業数は17%、100年以上が2%ありました。企業のライフサイクル30年説というのが経験則としてありますが、なぜ30年なんだろうと思ったんですが、特徴的なのは、10年スパンで区切ったそれぞれの取引先の企業を正常先と非正常先とで分けると、10年以内では正常先の比率が77%とちょっと上がっておりますが、それ以外は10年以上から100年以上までの各スパンとも大体、正常先が7割前後となっています。正常先・非正常先の割合が7対3でずーっと来ているわけですね、これが何を意味するのかというと、やはりライフサイクルに応じて、いわゆる創業期、成長期、成熟期、衰退期という30年の周期があって、成長期でいっぺんに失敗する企業と、成熟期を過ぎて衰退期にじわーっと入っていく企業と色々なパターンがあるとは思いますが、意外と、地元の中小企業の皆さん方ってしぶといんですよ、私はそう思います。そのしぶとさをさっき申し上げたいわゆる今の情報化をベースとした企業経営にちょっと転換していただくと、いろんな課題を解決する手法が見えてくるような気がしますし、実際にそういう効果も先ほどのお話のように出始めていますから、沖縄は確か経済特区を採ってらっしゃいますよね、そういうもので全体としてIT、CT、ATレベルを上げていくような方策をとられたら、かなり強くなるのではないかなと思います。

大城頭取からの県内への融資の集中度が98%もあると、この数字を聞いてびっくりしました。私はよそ者なので気楽な立場で申し訳ないんですが、そういう意味において金融機関と地元の経営者の方々が一緒になって、そういうスキルを上げていけば、課題

解決に向けて結構楽しくなるのではないのでしょうか、そういうふうに感じました。

山内公認会計士（コーディネーター）

どうもありがとうございました。

IT、CT、AT、キーワードはIT化だということで、ライフサイクルについても興味深いお話を伺いました。

そこで、西里先生には、今のお話を含めて現下の中小企業の問題点、あるいは不況を乗り切る、地域を活性化するという観点からご意見をお願いいたします。

西里中小企業診断士

私は仕事柄、「創業塾」というのを十数年やっております、商工会議所、商工会さんと一緒にやっておりますが、ご存じのとおり沖縄は創業者も多いけれど廃業者も多いという状況が十数年続いてきております。

その中で、創業者は何を以て創業しているかということ、経営技術というよりも、手っ取り早く今すぐできるもの、要するに経営のノウハウとか仕組みというようなことを勉強し、資金を蓄えてからやるというよりも、今すぐできるという安易な方向に流れているケースが非常に多いのかなと感じております。それはそれで活性化の一つにはなるのですが、ただ、考えてみますと、いわゆる大企業の場合は社長が経営に与える影響は2割とか3割といわれておりますが、中小企業の場合はそれが7割とも8割ともいわれています。ということは、経営者の考え方一つで中小企業はどうにでもなるということなんです。先ほどの話をもう一度言わせてもらおうと、中小企業によって資金繰りの計画や事業計画の策定に際し、特に資金繰りの計画については「わたしは財務経理は弱いから」「いや、税理士さんに任せてあるから」ということで避けてしまう、逃げてしまう。それはそれでサポートする体制は必要ですが、本当に自分の経営、自社の経営を考えた時に、大事な、経済、経営の血液である資金というものから目をそらしてしまうということが現状ではたくさんあるということです。先ほど申し上げたように、そういう現実を踏まえて、事業に対する考え方、経営に対する考え方というものを、今、銀行さんが経営者をしっかりと育成をする、これがコンサルティングであり、場合によってはリレーションシップバンキングだということで、今、非常に求められております。

ここに「リレバンレポート」ということで青森県が出しているものがありまして、その中で中小企業が金融機関に満足しているかどうかという項目があり、総合評定で64点となっております。これをいいととるのか低いととるのかいろいろな見方がありますが、職員の知識だとか対応に対する満足度は非常に高いんですが、経営に役立つアドバイスに対する満足度が低くなっているという結果が出ています。その部分でみると、銀行の行員の窓口対応は非常に良くなってきておりますけれども、実際に企業経営者あるいは経営に対するアドバイスというものが非常に求められていることがうかがえます。

先ほど申しましたように、経営者が資金繰りから逃げる様な状況をサポートするというのは非常に難しいので、必ず経営者同席で計画を策定していただくとか、経営者の育成、くどいようですがそこを強化していただきたいと思っております。

山内公認会計士（コーディネーター）

どうもありがとうございました。

西里先生から廃業率が日本一高いというお話がありましたが、何年か前に日本銀行のある課長さんが「沖縄は廃業率が高い、これを目標として日本一にならないように少しでも低くする必要がある」というようなことを言うておられて、今も依然として開業率も高いし、廃業率も高いということで押し流しているような感じがあるんですけども、西里先生の話聞いて、ちょっと思い出しました。

それでは、少し大きな話と言いますか、地域の活性化と言いますか、それは最終的に企業へつながると思うんですが、町興し、本当の顧客ニーズへの取組み、本当の顧客サービスと言いますか、個別企業を超えた、広い範囲、地域の広い視野からのお話を仲田専務からお願いしたいと思います。

仲田専務（那覇商工会議所）

地域へ視野を広げて非常に大きい話をしてくれということですが、会議所に属しているので会議所レベルでのお話をさせていただいてご了解を得られればと思います。

今の那覇ないし沖縄県が抱えている課題というのは、やはり先ほど西里先生と山内先生がおっしゃっていたように、統計によると、これには沖縄へ進出してきた企業も含まれておりますが、新規開業率が34.7%、廃業率も35%位となっており、やはりそこを何とかしないといかんということで、我々も指導員との話では、大体創業から3年もてばいけるという感覚で指導しております。

そういった企業の活性化のために、新規企業をどんどん新たな分野に進出してもらうということで頑張っているのは、全国的には少ないんですが沖縄県は盛んで、全国的には国の事業としては縮小しましたが、県の支援を得て、先ほどの「創業塾」とか会議所として年に2日間のセミナーを2・3回やっており、創業者に対し創業に係るいろんな情報の提供、また、創業のあっせんもしているところであります。

その結果、公的資金とか県の創業資金とか公庫の創業資金の借入れが伸びてはいますが、公の制度によると保証協会へかなりご迷惑をかけているのかなという状況はあります。大体3割から4割しか残っていないということですね。それでも地域を支えている商店街とか通り会とかに行きますと、やっぱり小さいながらも社長兼コマ使い、ほか従業員が数人、十人以下といった企業が活性化しないと地域の活性化はないなというふうに考えております。それからすると、今日は銀行さんとの話なので銀行さんへの要望ということで言わせてもらうと、町村レベルでは昔の話になりますけれども村長さんが偉くて、次に校長先生がいて、次に警察の駐在さんが偉かった。しかし実は裏方にもっと偉い人がいて、銀行の支店長が偉かったんですね、行員も偉かった。今はそういう時代ではなく、銀行にももっと地域の祭りとか行事に是非参加して欲しい、我々は那覇でやっていて、いろんな通り会の会合に参加しておりますけれども、是非、銀行さんと一緒に参加していただけたらいいと思います。

ちょっと方向性がばらばらになるかもしれませんが、今感じていることを言いますと、実は創業資金を借りる時に、公的な資料が満たない場合にはなかなか受け付けてもらえ

ないという時に、実は銀行さんのいいところが一つあったということで指導員から報告を受けておりますが、親戚ですねおじさんとかお婆さんとかお袋さんがお金を出して創業資金の一部にするというときに、保証協会とか公的なところでは認められなかったけれど、銀行に相談に行ったら別の手法、別の資金でやってみますかというようなアドバイスをもらって創業に至ったということで、是非そういった対応を深めてほしいと思っております。

これとは別に銀行についてアンケートを取ったものがありまして、今言っておかないと忘れてしまうので申し上げますと、地域密着型金融に対してどう取組んでいますかというアンケート調査をしたものがありまして、○△×で言いますと、○の評価としては、各銀行のコンサルティング活動が目立ってきており支援の強化が評価されるという意見や、利用はしていないが取組み姿勢が非常に感じられたという意見がございます。△の評価としては、公的金融による地域密着型金融の推進は非常に評価しているけれども、民間金融は地域の発展のためにもう少し力を貸して欲しいという意見、即対応力が低いという意見がございます。×の評価としては、金融機関の体質はあまり変わっていないという意見、対応が不十分で地域の会社回りが十分でないと感じているという意見がありましたので紹介させていただきます。

それから、これはPRになりますが、那覇商工会議所では、来年の3月で円滑化法が切れるということで、これは国の支援事業ではございますが、5人の専門家を配置しまして、事業再生が非常に厳しいという場合などには相談に応じております。その相談員が金融機関と調整に入るということでございますので是非ご利用いただきたいと思えます。

山内公認会計士（コーディネーター）

どうもありがとうございました。

仲田専務は最近、「きんざい」の雑誌に「さいおんスクウェア街びらき」という記事を載せておられ、この沖縄の300年間、三司官が地域のために「食」を手当てしたという記事の内容がとてもよかったので、そのお話もちょっとしてもらえるかなと思っておりましたが、それやるとたぶん時間ももっとあっても足りないので、事務局からは四時半には終われと言われておりますので、もう時間がありませんので、会場からの質疑応答は止めまして、最後に、本シンポジウムの総まとめとして、熊本県から甲斐頭取が来ておられますし、沖縄の金融機関の代表者も全部集まっておられますので、地域に対する金融のサポート、併せて、今後の展望というようなことも含めて、大城会長から締めくくっていただきたいと思います。

大城会長（沖縄県銀行協会）

すみません。シンポジウムの途中で大変恐縮なんですけれども、うちの後間課長、四時半の件、調整お願いします。すみません失礼しました。これが非常に気になっていたものですから。

先ほども申し上げましたが、地域金融機関の役目、役割というのは企業との共存共生、

それから地域との共存をいかに図っていくかということが、当然ながら私どもの大きなミッションでありますし、これなくして地域金融機関を標榜する理由もないわけでありますので、その実現に向けて努力をしていきたいと思っております。

それから、皆様方からいろいろ個別の意見もありまして、仲田専務理事からは、銀行のいいところは一つしかなかったというか、ひとつはあったという話しなんです、そんなことはないんじゃないかなとは思いますが、ご意見はご意見として、やはり改善すべき点は多々あるかと思っておりますので、このシンポジウムを機に、それぞれの地域金融機関のトップあるいは幹部職員も多く参加をしておりますので、そういう誤解というか、そういうことがないように、さらに私どもの試み、仕組みということを説明あるいは理解してもらえようしていきたいと思っております。

最後に、地域の活性化ということですが、やはり沖縄の今おかれているポジションというのは、ある種非常に恵まれたポジションであろうと思います。先ほど西里先生からのドラッカーのお話の中に、「顧客創造」ということがありましたが、やはり沖縄の魅力というのは、アジアにおける地理的あるいは歴史的に、極めて近接性が高いということ、これまでは対東京、対本土というような戦略が主体でしたが、そういうマーケット感から一步目を転じて、成長著しいアジアの元気をどのように取り込むかということ、沖縄はそれを活かせる地域であると思います。

それから、これまでは島国ということで、閉鎖的なイメージというものが付きまっておりますが、むしろこの島国あるいは閉鎖された一つの社会におけるアライアンス、戦略的な連携、あるいは新しいビジネスの効果を測定しやすいという地域であるということも、まさに沖縄であろうと思っております。そうしたことに対して、金融機関が、現実にどれだけの支援、あるいはどれだけのサポートができるのかということが、一番重要であり、そのためには、先生の方からもありましたが、経営者の育成、もっといえば、最終的にはこういうシンポジウムの結論というのは人材育成が重要であるということで大体締めくくられるわけですが、まさにこの人材育成に向けて、それぞれの機関が、今求められている人材、沖縄がこれからアジアの元気を取り込む、あるいは、国際社会との交流拠点としての沖縄ということが、振興計画の中にも謳われておりますので、そうした新しい時代に向けた新しい人材、それをいかに育成・強化をしていくかということが、コンサルティング機能の深化ということに繋がっていくと思っておりますし、それが最終的には沖縄の地域経済の底上げ、企業経営力の向上にもつながると思っておりますので、私ども地域金融機関としてもそういう重要なミッションを十分認識をしながら、さらなる努力を続けてまいりたいと思っております。

山内公認会計士（コーディネーター）

どうもありがとうございました。

時間もちょうどですので、壇上の私たちのお話はこれで終わりたいと思います。

どうも会場の皆さんありがとうございました。

（以上）