

第3回 事業性評価と企業価値向上の関係

一般財団法人商工総合研究所 専務理事
株式会社商工組合中央金庫 顧問

青木 剛

利益を計上できる体質が企業価値を高める。

冒頭から恐縮だが「事業性評価をしなければ企業価値が向上しない」ということはない。

それでは身も蓋もないではないかという話になるのだが、実務的にはそういう話になる。逆に、事業性評価に縛られて「企業価値向上」の取り組みが一步も進まないというのであれば、それこそ本末転倒である。

一例を挙げよう。若いご夫婦が洋菓子店を開店した。ご主人は修業を重ね、ようやく独立したパティシエである。奥様は会社勤めをしていたが、現在は店に専念し、接客や事務を担当している。商品はおいしく、店装もセンスが良いのでそこそこ繁盛している。しかし収益が芳しくない。しかも借入の返済が2、3日遅れることがしばしばある。こんなケースの「企業価値向上」を考えてみる。

同店は起業したばかりで、ライフサイクルでいえば初期段階だ。一番優先される課題は、キャッシュフローをしっかりと創出し、安定的に利益を計上できる体質を作って「会社の基盤を固める」ことだ。それができれば「企業価値」は確実に向上する。

こうしたケースは、時間をかけて事業性評価を行うより、まずは社長と面談して課題を把握し、信金マンとしての経験をもとに「何らかの助言」を行うほうが現実的であろう。社長との対話のなかで「品ぞろえを多くした結果、廃棄ロスが多い」「原材料にこだわり原価率が通常より高い」といったことが分かれば、「商品種類の絞り込み」「原材料または販売価格の見直し」といった助言を行うことになる。借入返済が遅れる理由が「資金繰りの管理が甘い」という原因であれば、「簡易な資金繰り表の作成」を指導する。そ

んな助言でも、経営の質は一段上がる。要は助言するか否かだ。筆者が伝えたいことは「事業性評価に縛られて助言や支援ができない」くらいであれば、まずは「ちょっとした助言」を「日常の行動として定着させる」ほうがよほど価値があるということだ。セールスや御用聞きに終始する日常ではなく、企業価値を高める行動を起こし、それを当たり前の風景とすることができるのであれば、信用金庫としては大きな前進である。

信用金庫が事業性評価に取り込む「意義」。

それでは「事業性評価なき助言・支援」だけで「信金の未来を切り開けるか」といえば、やはり心もとない。この連載の第1回で「リレバンを追求すれば事業性評価を起点とする企業価値向上の取り組み」に行きつく」と書いた。地域に生きる者とし

て、信金はリレバンを基軸とするビジネスモデルの構築が不可欠だ。「事業性評価なき助言・支援」をたどって言えば、ちよつとした傷に軟膏を塗る治療だ。薬を塗ることで傷は確実に良くなるし、患者にも感謝されるだろう。

しかし、軟膏を塗るだけの治療には限界がある。投薬や手術を行わなければ治療できない病もある。軟膏を塗るだけの医者で終わりますか？対応できない患者が来たら別の医院に任せますか？という話である。もちろん、そういった割り切り方もあるが、地域経済を担うためには、治療技術の幅を広げる必要があるのだ。

それが多くの中小企業者を助け、成長させることにつながるからである。そのために「事業性評価に基づく的確な本業支援」体制を構築する必要がある。信用金庫が事業性評価に取り組む「意義」はいくつもある。

ひとつは、基盤取引先を「改善・成長させる手段を手に入れる」こと。もう一つは、事業性評価力を高めること。冒頭の例に挙げたように「事業性評価に至らずとも相応の助言・支援を行う」体制を強化することだ。

事業性評価力が高まると、問題に関する「着眼点」「洞察力」が自然と身に付く。これが、日常の営業活動に活きる。経営者との対話のなかで、その企業の問題点や課題を素早く発見する力が育まれ、「簡易だが的確な助言」を行う機会が増えるのだ。

事業性評価は手間と時間を要する。「松竹梅」といった形でメリハリを付けて対応しなければ日常のものとしては定着しない。深く踏み込んで対応する評価もあれば、ペーパー一枚で対応する簡易な評価もある。事業性評価を実施しない取引先もある。要は、お客様の位置付けを明確にし、コストや意味に応じた対応を取ることなのである。

これは、事業性評価を実施しないお客様を見放すわけではない。コストをかけず、日常の活動のなかで「事業性評価の評価眼」を活かして、ちよつとした助言や支援を行うことが「取引先全体を広くカバーする体制を作る」のである。

きれいでいいだけでは本当の意味でのリレバンや、本業支援は成り立たない。メリハリを付けながら、資源に応じた配分をすることが持続性のある体制なので。

合理的な事業性評価とは何か？

あらためて言えば、事業性評価と企業価値向上の関係は「診断カルテ」と「治療方針・施術」の関係に似ている。コストをかければ、高度な検査を選択できる。しかし、検査というのは「患者の病状や必要性」に応じて行うものだ。

治療も同様で、軟膏を塗れば済む傷に手術は必要ない。以上を金融に照らし合わせれば、お客様の状況や信金にとっての位置付けを踏まえて「対応のレベルを変える」ということなのだ。それが合理的であり、多くの人に健康診断を実施できる仕組みでもある。

事業性評価と企業価値向上の関係を正しく理解し、自金庫の取り組みを検討することが肝要である。総花的な対応では虻蜂あみはち取らずになる。リレバンとはそういうものである。

あおき つよし

中小企業の融資業務に長く従事し、5店舗10年以上の支店長職を歴任。仙台支店長として被災企業の復興支援やビジネスモデルの再構築サポートを数多く経験。2019年4月より(株)商工組合中央金庫常務執行役員。2021年4月より現職。中小企業に対するソリューション提供、全国の営業店のサポートを行っている。