

第14回 現場の疑問に答える①

一般財団法人商工総合研究所 専務理事 青木 剛
株式会社商工組合中央金庫 産業革新本部 フェロー

事業性評価や本業支援を行う現場では常に悩みを抱えている。今回から2回にわたって、現場の具体的な悩みに答えることで「事業性評価を起点とする企業価値向上」の技術を高めるヒントにしたい。

質問1：事業性評価が作業化してしまう

（質問） 事業性評価を「単なる作業」と考えている職員が多い。また、新規評価先については比較的熱心に取り組むが、更新先については完全に作業化してしまっている。「作業化を避ける」方法はあるか。

（回答） こうした質問が経営コンサルタントから出ることはない。なぜだろうか。経営コンサルタントは依頼された課題解決を行ううえで、通常事業デューデリ（事業性評価）を行う。それは、的確な解決策を提示するために、企業の全体像や課題を多面的に把握する必要があるからである。つまり事業性評価を行う目的が「課題解決策の

提示」と直結している。よって「作業化」することはない。

翻って金融機関では「事業性評価の目的」が明確でない。正確に言えば「目的が職員に浸透していない」。事業性評価は中小企業の未来をより良いものに変えるため、企業の事業やケイパビリティを多面的に評価し、課題や成長のヒントを得る基礎資料である。従来以上の確かかつ踏み込んだ金融支援、課題に則した本業支援を行うことに目的がある。目的が徹底されていないので、作成の意味を見出せず「作業化」してしまうのである。作業化している実態があるのであれば、それは経営陣に対して「事業性評価の本当の目的が分かっています」と教えてくれているのである。

作業化を避ける方法は、①事業性評価の真の目的を浸透させること、②一歩踏み込んだ金融支援や本業支援のプロセスに「事業性評価」を組み込むこと、である。事業性評価だけで終わることは、目的とするプロセスが完結していないというこ

とを職員に徹底する必要がある。

質問2：「評価して終わり」になる

（質問） 事業性評価を実施した先でも評価を活かしきれていない。結局、評価して終わりになっている。事業性評価を活かす方法はあるか。

（回答） 質問1と基本は同じで、事業性評価の目的が徹底されず、結局は従来と変わらぬ業務実態があることが原因である。通常は「事業性評価先」を一定のルールに基づいて選定しているはずだ。

例えば、事業再構築先、大口貸出先、重要先などの視点である。問題は、選定した先に対して具体的な貢献をすることで、事業性評価の実施件数を数えるのではなく、事業性評価に基づいてどんな支援を行ったか、その内容や件数をカウントするべきである。これは信用金庫として事業性評価と本業支援をどう運用していくかという「仕組み問題」である。

あわせて「職員の意識改革とスキル向上」を図ることである。仮に仕組みが完璧であっても、実際に運用する職員の意識やスキルが低ければ何もできない。旗を振って終わりだ。信用金庫は営業地域が限定され、地域から逃げるができない。地域の企業が凋落してしまえば信用金庫も凋落する運命共同体だ。だから本気で「地域の中小企業を元気にする」という使命感を貫徹させなければならぬ。パーパスや理念の浸透である。そして、職員のスキルを上げることだ。とりわけ「経営環境分析」「非財務分析」など従来おざなりになっていた領域のスキル強化が絶対的に必要だ。そのためには、研修・OJT・自己研鑽(けんざん)の3つをバランス良く組み合わせることだ。まず1冊、基本となるテキストを徹底的に読ませるべきだ(拙著「入門 事業性評価と課題解決型営業のスキル」を推奨)。繰り返し繰り返し読むことで、必ず変わる。

そして、集合研修は意識改革

の場として、座学だけでなく実際の事業性評価や本業支援の取り組みの事例研修を行うべきである。OJTでは「検討会」を重視してほしい。職員の作成した事業性評価に基づきラインで徹底した議論や情報補完を行う。同時に、優先して取り組む本業支援のテーマや方法を議論する。こうした3つを均衡した取り組みによりスキルは高まる。

質問3：表面的なヒアリング

グしかできない

(質問) 取引先を訪問しても型どおりの表面的なヒアリングしかできないため、上司に質問されるたびに何度も往復することになる。深いヒアリングをするコツはあるか。

(回答) この質問も管理職からよく出る。その際に筆者が問うのは「それではあなたは深いヒアリングができますか」である。管理職に対して非礼な質問ではあるが、上司ができないことは部下もできない。上司ができるのであれば、日頃の業務の

なかで具体的に「深い質問」を示すことだ。部下も具体的な質問を聞いて「深さのレベル」が分かる。担当者は、質問のレベルが深いか浅いかさえ分らないことが多い。表面的という言葉は抽象的で分かりにくい。例えば「貴社の業種は何ですか」を表面的といえるのである。

「当社は建設業です」で終われば表面的かもしれない。しかし、「土木です。土木でも水力発電PJを創業から行ってきており、掘削に高い技術がありませ」といった情報が取れば必ずしも浅いとは言えない。掘削技術という情報を入手できたからである。

一方で「貴社の在庫水準は業界平均の3倍に達しており、過剰在庫の可能性もあると思います。在庫に関する経営方針、営業方針をお聞かせください」という質問が「深い質問」と言えるか。確かに財務分析をしっかり行ったうえで疑問点であり、ひと手間かかっている。しかし「うちは高級品を扱っているのでそんな水準になっている

のでしょー」「ああそうですか」で終わってしまう。深い質問も意味は薄らぐ。なぜなら回答に対する検証がないからだ。一歩踏み込んで「在庫の仕入単価」「回転率」「在庫散布図」といった「更問いで深掘り」できれば、この質問は活きる。

このように質の高い質問をするためには、企業や産業界の理解・知識、問題の本質の理解、質問の全体構成や展開といった要素が必要になる。そう簡単なスキルではない。だからこそ、地道に業界の勉強やOJTのなかで上司の質問に対する指導(観点や目的)を受けながら育てていくことが必要である。そして何より大切なことは「その企業に関心をもたせる」ことである。

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月より顧問。2024年4月より商工中金産業革新本部フェロー就任。産業界の変革やスタートアップ支援に参画している。