

第15回 現場の疑問に答える②

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

前回に引き続き現場の悩みに
答えたい。

質問4・事業性評価と融資・ 担保のあり方

(質問) 事業性評価融資と通常
の融資に関して着重点の違いは
あるか。両者の「使い分け」を
どう考えれば良いか。

また、事業性評価を実施する
ことで過度に保証や担保に依存
する体制は変化したのか。財務
が毀損している先など必要に応
じて担保を取得することも好ま
しくないのか。

(回答) この質問は現場の「素
直な気持ち」を表している。現
場にとって事業性評価融資は
「通常の融資」ではないと感じ
ている。

融資には「安全性・収益性・
成長性・流動性・公益性」と
いった5原則があり、この基本
は事業性評価融資においても何
ら変わらない。言い換えれば

「融資」である以上、通常融資
であろうが事業性評価融資であ
ろうが、5原則に基づいて行え
ばいい。

事業性評価融資と通常融資の
「違い」をあげるとすれば「情
報量の多寡や質」である。事業
性評価は、多面的な視点、深い
視点で取引先を評価する。した
がって、取引先に関する情報量
や質は当然上がる。しかも、事
業性評価の目的が「取引先の未
来をより良いものに変える」こ
とにあるので、その趣旨が融資
にも反映される。通常融資で
あっても融資5原則に照らして
考えれば「成長性」の要素を考
えることになるが、事業性評価
融資では情報の量や質が上が
り、企業価値を高める視点が明
確になっている以上、より踏み
込んだ融資姿勢になることが自
然である。

ここまで書けばわかるよう
に、本来すべての融資が「事業
性評価」の着重点や目的をもつ

て行われることが望ましい。し
かし、現場の経営資源は限られ
るのでメリハリをつけて事業性
評価を実施する必要がある。そ
れは、営業店がマーケティング
的視点をもって事業性評価の実
施先を選択することでもある。
必然的に、地域にとって重要な
中核先、営業店にとって重要な
メイン先、融資量が大きくマネ
ジメントが必要な先、そういつ
た視点で事業性評価先を選択す
ることになる。

回答を整理しよう。通常融資
であれ、事業性評価融資であ
れ、融資の原則は何ら変わらな
い。事業性評価融資は、前述の
ような視点で選定した取引先に
行う融資であり、時間やコスト
を投じて行うものだからこそ、
一步踏み込んだ金融支援、ある
いは事業再生や事業再構築が期
待されることになる。一部の金
融機関において、事業性評価融
資を制度的なものと捉え、要件
充足のために事業性評価を形だ

け実施するといった事例がみられるが、それは本末転倒である。

次に、「担保や保証の取得」

に関する質問に答える。結論としては「企業が最も安定的かつ効率的に資金調達ができる体制作り」を重視して考えればよい。事業性評価は「財務評価の偏重」や「保証や担保に過度に依存する」といった金融機関の姿勢が批判されたことを受けて行政からの指導により始まった。しかし、大事なことは「お客さまの利益」である。「中小企業にとって大事なこと」を考えればよい。中小企業は経営資源も不足し、景気や環境変化に業績が左右されることが多い。そのなかで安定した資金調達をするためには、資産も債務保証も「バランスよく活用する」必要がある。要は、金融機関が自分の保全だけを重視する姿勢が問題なのであり、お客さまにとって安定かつ効率的な資金調達が実現できることが最も大事

なのだ。カタチにこだわるのでなく本質を見ることだ。

質問5…ネガティブな評価

の共有方法

(質問) 事業性評価をお客さまと共有する場合に、強みといったポジティブな内容は心配ないが、欠点や課題など「ネガティブな内容を共有する」ことに正直抵抗を感じる。また、どのように共有すれば心理的抵抗が和らげられるのかわからない。アドバイスがあれば教えてほしい。

(回答) お客さまとの事業性評価の共有に取り組んでいるからこそ生まれる実践的な質問である。多くの信用金庫が、こうした悩みを持てるような段階に至ってほしい。

率直に言えば、従来の営業は「いかにお客さまにかわいがっていただけか」「お金を借りていただけか」といった視点が強かったはずだ。こうした営

業の延長線からすれば「お客さまを怒らせる可能性のあること」はできるだけ排除したい。

これが現場の率直な気持ちであろう。しかし、親や親族のように、本当にその子の成長や幸せを願うのであれば、耳に痛い苦言も呈さなければならぬ。中小企業のお客さまも同様である。

事業性評価の共有に関しては中小企業側も慣れていないので、いきなり「厳しい指摘」だけで終われば、「もう貸してもられないのか」と誤解する可能性がある。そう誤解されれば怒られるときもあるだろう。大事なことは、「事業性評価とは何か」「どういう目的でお客さまと評価の共有を図ろうとしているのか」「評価が終わったのちに、金庫としてどんな支援を考えているか」を3点セットでお客さまに理解してもらうことである。「少し厳しい指摘もあるかもしれないが、それは貴社が改善を図ることで良くなって

ほしいからです。当金庫もいっしょに取り組んでいきます。いっしょに良い未来を作っていきましょう」という真心のこもった説明があれば、お客さまも安心して話を聞くことができ。人間同士なのだから魂を通わすことである。丁寧に本心を伝えることである。

また、細かいことであるが、できるだけストーリーを立てて説明することが大事である。そして、難しい専門用語や洋語は極力さけて平易に説明することである。わかりにくさ、教条さは人をイライラさせる。流れるような説明を心掛け、そのための事前準備を欠かさないことである。

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。