

## 第16回 現場の疑問に答える③

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「現場の疑問に答える」こととしたい。

### 質問6・事業性評価の

#### 必要性

（質問）事業性評価を実施しなくても、取引先が作成した事業計画の実施支援をすれば事業ビジョンは達成できるのではないのか。

（回答）結論からいえば、「事業性評価を実施しなければ何もできない」わけではない。質問の事例でいえば、的確な本業支援をすることでお客さまの描く事業ビジョンの実現も可能である。

しかし、それだけでは「信用金庫の付加価値」は限られる。お客さまのビジョンを共有することは大事だが「内容の検証」も必要である。お客さまが描いたビジョンは、経営環境の変化に的確に適合できるか、自社のケイパビリティは活かされているか、弱みを補完できているか、体力面で実施可能かなどを検証するのである。こうした検証

は、事業性評価を実施しているからこそ裏付けをもって行うことができる。中小企業の経営者のなかには、夢だけは大きく、実現性の低いビジョンを描く者もいる。あるいは、別の角度から見れば違った方向性で未来が描ける場合もある。お客さまのビジョンを無検証で支援するだけでは信用金庫の付加価値は限定される。事業性評価は深い支援を行う場合に不可欠の資料であり、投入時間やコストは必要だが、それだけの活用価値がある。事業性評価を蔑ろにして「表面的な支援」に終始しては、中核的なお客さまの信頼を失う可能性がある。深い金融支援や本業支援の前提に事業性評価があることを忘れてはならない。

### 質問7・継続的な本業支援

（質問）現場では継続的かつ深い本業支援は正直できていない。ビジネスマッチングなど「単発の支援」で終わっている。継続的な本業支援を行う仕組みがあれば教えてほしい。

（回答）なぜ単発支援で終わってしまうのだろうか。一言でいえば「場当たり的」で、取引先に対する戦略を持たずに営業しているからだ。質問にあったように「販路開拓支援」は、売上や営業基盤の拡充は「どの企業にも共通の課題」であり、事業性評価がなくてもできる。しかし、そこに明確な戦略がないため継続性が生まれにくい。実際には「一度紹介して終わり」というケースが大半である。

継続的な支援を行う前提には、お客さまとの「事業戦略の共創」が不可欠である。例えば、5年後に売上高を2倍にするという販売戦略が共有できれば、現状とのギャップを埋めるため「さまざまな施策」を打つ必要がある。マーケティング、製品開発、人材戦略、拠点開発、資金調達等々。つまり「大きく絵を描く」ことで、「さまざまな施策を計画的に実施する」必要が生まれる。これが「継続的支援」「深い支援」につながる。場当たりの支援では、短期間の満足を得られても

長続きしない。しかも、常に「案件探し」に追われる。考え方を变えるのだ。より本質的に取引先が成長できる設計図(戦略)をお客さまと共に描くことだ。それが、本業支援の在り方を変えることになる。

### 質問8・事業性評価

#### そもそも論

(質問) 事業性評価の重要性は常に言われているが、現場では融資案件の獲得が最優先であり、1日外回りをしているなかで事業性評価に時間を割く余裕もない。また、事業性評価を実施しても、その後の成功体験もないため正直インセンティブが湧かない。事業性評価を浸透させる良い方法はあるだろうか。

(回答) 現場らしい率直な質問である。これに賛意を示す信金マンも多いのではないだろうか。実際に事業性評価が浸透し、本業支援が順調に行われている金融機関は少ない。事業性評価の実施段階で躓いている場合が多いのではないだろうか。これ

に関しては、現場サイド、経営サイド、顧客サイドの3つの観点から解決策を模索したい。

まず現場サイドであるが、事業性評価が浸透していない最大の理由は、「多忙に負けずに事業性評価を行う必要性を感じていない」からである。これは支店長から担当者を含めての話である。質問にあった通り、営業店の業績評価で優先されることは融資や預金の成績である。したがって、日々の業務は目標達成のために組み立てられる。事業性評価が大事だと言われるようになって以上、事業性評価は劣後扱いになる。また、事業性評価に本腰を入れていないため職員のスキルも十分でない。とりわけ経営環境分析や非財務分析は表層的なもので、お客さまとの共有に耐えられる水準に達していない場合もある。

次に、経営サイドの問題は「言行一致していない」点である。事業性評価を起点とした本業支援や深い金融支援を目指すのであれば、業績評価や個人評

価を含めて一貫した体制を作らなければならない。口では事業性評価、本業支援を謳いながら結局は融資量が欲しい。現場は「経営サイドの本音に従っていないだけ」なのだ。事業性評価の実施範囲を含めて、現場の実情や声を聴きながら体制整備を図らない限り、こうした矛盾した業務推進が続くであろう。

最後に顧客サイドである。お客さまは「事業性評価」の何たるかを理解しているだろうか。多くの金融機関でお客さまへの啓蒙が足りないと感じている。お客さまにとつて訳のわからない「事業性評価」のために多くの質問に対する回答や資料の提出を求められ、あげくの果てには共有もされない。あるいは情報開示をしたばかりにかえって融資を絞られる。金融機関が何をやりたいのか、自分たちにとってどんなメリットがあるのか、まったく説明を受けていないのである。さらには「融資さえしてくれば十分」といったお客さまも少なくない。金融機関の本業支援に対する期待が高くないので

ある。せいぜいビジネスマッチングで販売先を紹介してもらえばありがたい程度なのである。

ここまで見てきた通り、多くは経営サイドに問題がある。嘘のない、事業性評価を実施するための評価体制やスキル研修、そして職員の意識改革を図る必要がある。また、お客さまに事業性評価が何なのか、どういうメリットがあるのか、どういったことに協力してほしいのか、明確に説明する必要がある。お客さまの会を支店単位で持っている金融機関が多いのだから、そうした機会を活用してしっかりと説明をすべきであろう。そして、何より事業性評価を起点とする企業価値向上を自金庫としてどう位置付けるかを明確にすることが重要である。

#### 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。