

## 第17回 平塚信用金庫の事例

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

今回は、筆者が事業性評価に関してお手伝いをしている平塚信用金庫の事例を紹介したい。同金庫を紹介する理由は、小手先でなく本質的な取り組みであること、計画的なものごとを進めていること、役員が本気で取り組み組んでいること——が多くの信用金庫の参考になると思うからである。

### 経営トップの本気度

同金庫では、事業性評価の取り組みを開始して5年程度が経過するが、推進にあたっては当時の専務理事が自ら事業性評価について学び、中長期的な視点で金庫内に浸透・定着させて、地元企業の支援に当たりたいとの意向が明確であった。一見当たり前前のようにみえるが、経営トップが自ら学び、本気で推進する気持ちがなければ「障壁の多い」事業性評価起点の企業価値向上の取り組みは簡単に頓挫

するか、形だけのもので終わってしまう。たまたま専務に、本誌の筆者のこの連載や「入門 事業性評価と課題解決型営業のスキル」を読んでいたということをご縁で、この取り組みに関わることになった。

当時の専務が退任された後も、担当常務のもとで事業性評価と本業支援の取り組みをステップアップするための諸施策が打たれている。「後戻りは絶対させない」との強い意志のもとで、営業店に発破をかけるとともに、営業店トップの声を丁寧に拾い、実態の把握に努めながら課題を整理し、それに対する対策を地道に実施している。

### 営業店トップへのアンケート

同金庫の取り組みで筆者が高く評価している点は「風通しの良い」コミュニケーションである。

同金庫では筆者による営業店トップ研修を行う前段階とし

て、営業店トップに対してアンケートを実施して、現状や課題、トップの悩みについて把握している。

このアンケートは、驚くほど本部への付度がない。営業店の現状や悩みを赤裸々に回答している。初めてアンケートを拝見したときに、非常に風通しが良い組織であることを感じた。これは、課題や障壁の多い事業性評価を現場に浸透させるうえで非常に重要なことである。現場が本部に悪く見られたくないと思いい、表面的な回答を行えば実態が正しく伝わらず、的確な対策も打てなくなる。

筆者が関わった1年目のアンケートを見ると、「顧客への質問が表面的で、深い質問ができていない」「事業性評価はある程度のレベルでできるようなようになったが、その後のプロセスにつながらない」「事業性評価を作成するだけの十分な時間を確保できない」といった悩みが語

られている。

さらに、2年目のアンケートは「顧客との事業性評価の共有ができていないか」ということを論点においたアンケートであったが、「共有の時間が十分とれない」「共有することに抵抗感がある」「共有した後のイメージが持てない」といった現場の悩みが語られている。

どの悩みについても、現場がしっかりと取り組もうとしているからこそ生まれる悩みである。そして、本音で語られているからこそ、現場の苦悩や本質的な課題を把握することができる。

### 営業店トップ研修

営業店のトップを集めて土曜日に2時間の研修を行っている。筆者もこの研修のお手伝いをしていくが、この研修には本部の融資セクションも参加するなど金庫全体での取り組みになっている。

事業性評価は「顧客の未来をより良いものに変える」ことを企図して行う。当然、融資を行ううえでも、質、量ともに重要な判断材料となる。営業推進部門だけでなく、審査部門も事業性評価の本質や実態を把握することの意味は大きい。

営業店トップ研修においては、現場の具体的な悩みに答えることを重視して研修を構成している。第1回の事業性評価研修では、アンケートに基づいて1時間以上、専ら営業店の悩みに講師が答える実践的な内容とした。そのうえで、あらためて事業性評価を行うことの有用性、実践するうえでの壁、より質の高い事業性評価を行うためのコツなどを伝授した。

1年後の第2回研修では「共有」をテーマに、営業店が「どういった条件や環境を整備してもらえれば共有の取り組みが進められるのか」、本部側が「営業店の取り組みをどう見ている

のか」といったことについてコミュニケーションを取った。営業店には営業店の事情があるが、あらためて職員の意識改革や事業性評価の質を上げること、お客さまの評価に耐えうる共有を進めていく決意が示された。同時に、お客さまに「事業性評価の重要性」「事業性評価を通じてお客さまに貢献したいこと」をしっかりと伝えていくことの重要性が確認された。そのうえで、本業支援の有力なメニューとしての事業承継研修を行った。

### まとめ

事業性評価には3つの壁がある。「忙しい中にあつても事業性評価の重要性を認識し、実践する職員の意識の壁」「事業性評価を行ううえでの職員の知識スキルの壁」「お客さまが事業性評価の重要性や信用金庫の姿勢を信じる壁」である。これら

の壁を打ち破ることは容易ではなく、一歩前に進めば二歩下がるといったことが実態である。

一見遅々として進まないように見えるが、経営トップが本気で推進し、営業店トップとのコミュニケーションを絶やさず、常に的確な処方箋を書くことで、確実に前進はしている。小手先の事業性評価、小手先の共有、小手先の本業支援を「見せかける」ことは難しくない。しかし、それでは金庫の未来を拓くことはできない。顧客の未来を変えることもできない。苦しめても、厳しい実態に目を背けることなく愚直に取り組むことが浸透・定着に向けた唯一の道である。

#### 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。