

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

約3年にわたった連載も今回で終わる。連載の終了にあたって改めて「事業性評価起点の企業価値向上」の重要性と推進の必要性について整理し、小括としたい。

新たなビジネスモデルへの挑戦

信用金庫に対する社会の期待は少しずつ変化している。従来以上に「資金の円滑化」に励み、地元中小企業を支えてほしいという期待もあれば、そこにとどまるだけでなく「経営改善」「成長支援」を通じた「中小企業のビジネスモデルのバージョンアップ」に対する期待も膨らんでいる。こうした個社支援の取り組みを通じて、地域再生や創生に結びつけることが信用金庫の価値や信頼を高めることになる。

こうした意味で、信用金庫が「事業性評価を起点とする企業価値の向上」を業務に組み込む

ことが大きな課題であり、信用金庫にとつての挑戦になる。多くの金融機関が事業性評価と本業支援を通じた企業価値向上に取り組んでいいるが、道半ばといっていだろう。事業性評価が始まって約10年が経つが、明確な成功を手にしたものは、ほぼいないといっていだろう。しかし、引き返すことはできない。新たな道を切り拓かなければ、信用金庫の存在感は低下する。

事業性評価をやり抜く

事業性評価はリレバンを推進する力ギとされ、多くの金融機関が取り組みを開始し、事業性評価融資の実績を公表するなどしてきた。信用金庫業界においても事業性評価の重要性が強く認識され、独自の評価シート作成や推進担当部署の設置などが行われている。

一方で、営業店における事業性評価の浸透はいま一步という信用金庫が少なくないようにみ

える。その背景には、貸出や預金などの営業推進で事業性評価作成に時間がとれない、事業性評価を作成しても次の展開が見えない、といったことがある。加えて、事業性評価作成に必要なスキル、とりわけ経営環境分析・非財務分析に必要なスキルが十分醸成されていない面も影響している。

筆者からすると、経営の方針が貫徹されていない、中途半端な状況にあるように見える。新たなビジネスモデルへの転換は容易ではないことはわかるが、どっちつかずでは経営資源を無駄遣いすることになる。あらためて、経営として事業性評価をやり抜く意思を持ってもらいたい。現場で事業性評価が浸透しない理由はそこに起因している。

企業価値向上に向けた多様な取り組みを行う

事業性評価起点の企業価値向上を実現するためには「本業支

援」が不可欠である。信用金庫として、全社的に本業支援力を高める体制作りや人材育成が次の課題となる。

体制面では二つ課題がある。

一つは自前でどこまで本業支援を行うか、支援メニューや支援セクションの体制整備が必要である。支援メニューは幅広く、深さを求めればキリがない。自金庫の体力や経営資源に見合う体制作りが必要だ。一方、不足する部分は外部支援機関との連携が必要になる。いかに充実したネットワークを構築できるかが、第二のポイントである。

そして人作りが最大の課題である。企業価値向上はハンドメイドで行わざるをえない。スキルと情熱をもった職員を育成することがビジネスモデル実現のカギである。人材育成にあたっては、教科書的学習と実践を並行して行う必要がある。いかに実践の場を設けるか、失敗を恐れずに挑戦するかが重要である。人材育成に成功していると

ころは少ないようにみえる。外部出向などはもちろん、他機関といっしょに実際の業務を行うことで知見を高めることができる。専門家の仕事の進め方やノウハウを現場で見ることで勉強への意欲や意識改革につながる。もともと積極的に取り組みを進めるべきだ。

スマートファイナンスへの道

信用金庫に考えてもらいたいことは「スマートファイナンス」の追求である（興味のある方は拙著「事業性評価を起点とする企業価値向上マニュアル」〈同友館〉を参照いただきたい）。

スマートファイナンスとは、お客さまのバランスシート全部を対象として支援を行うこと、そして、バランスシートの全体最適化をめざす取り組みをいう。言い換えれば、事業資産の収益性・効率性・安全性・成長性の視点、調達における効率性・安定性・バランスの視点を持つ

て、本業支援を行い、結果として企業価値の向上につなげる。

従来の取り組みでは、バランスシートの金融に関する項目のみ、つまり「預金」「借入」が中心であった。預金の呼び込み、貸出の推進である。そして、企業価値向上はもっぱら事業者に任せているという構図であった。しかし、こうした10年一律のモデルは少しずつ力を失う。中小企業の数はずっと減少の一途であり、意識の低い経営者は淘汰される。生き残る中小企業は、創意工夫を持った経営者が多い。そうした意識の高い経営者に「金だけ貸す」の構図がいつまで通じるだろうか。「金に色はない」以上、金利がとびぬけて安いのか、経営に役立つ支援をしてくれるか、そういった特徴がなければ「対応してくれる金融機関を選択する」ことになるのは必然であろう。現状がいつまでも続くという意識では営業基盤を維持することはできない。

信用金庫は、Face to Faceという親和性・安心感に加えて、誰よりも地域の発展を主導できる存在でなければならぬ。そのためには「事業性評価起点の企業価値向上」の取り組みが必要不可欠であり、バランスシート全部の支援を行う「スマートファイナンス」が企業価値向上実現のカギになる。

あらためて、事業性評価をやり抜くこと、スマートファイナンスに取り込むことを本気で考えてもらいたい。筆者もおよばずながらお手伝いをさせていた。事業性評価の原点、現場の悩み、いろいろな問題に対処してきた経験と理論を持って信用金庫業界の発展のお役に立てればと思う。

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。