

新時代に生き残る事業者支援・連携の増進に向けて
～お客様支援のために「身の丈」を超えよう！そのために「連携」しよう！～

2022年4月

一般社団法人 東京都信用組合協会

新時代（アフターコロナ）に生き残る
事業者支援連携プロジェクト会議

[新時代（アフターコロナ）に生き残る事業者支援連携プロジェクト会議]

[1. 委員]

【有識者（敬称略）】

	氏名	組合役職名
委員	青木 剛	一般財団法人 商工総合研究所 専務理事
委員	竹内 心作	株式会社 地域金融リノベーションセンター 代表取締役
委員	田中 実	CS・ホスピタリティ実践研究所 代表
委員	山口 省蔵	株式会社 金融経営研究所 代表取締役所長

【信用組合業界（敬称略）】

	氏名	組合役職名
委員	風戸 健一	東信用組合 専務理事
委員	川村 明生	第一勧業信用組合 総合コンサルティング部長
委員	中嶋 勉	東京厚生信用組合 常務理事
コーディネーター	川瀬 透	大東京信用組合 総合企画部・地域支援部参与

[2. 会議の開催]

第1回	開催日・場所	2021年10月11日 全国信用組合会館 6階 多目的室
	テーマ	会議の趣旨・都内信組の概況説明、都内信組のコロナ禍対応の取組み
	プレゼンテーション	
第2回	開催日・場所	2021年11月8日 全国信用組合会館 7階 講堂
	テーマ	販路開拓支援(主にビジネスマッチング)
	プレゼンテーション	「よい仕事おこしネットワーク」等について 城南信用金庫 理事長 川本 恭治 氏 「ビッグアドバンス」等について 株式会社 ココペリ Big Advance 事業部 ゼネラルマネージャー 兼子 真人 氏 「リンカーズフォーバンク」等について リンカーズ 株式会社 Linkers for BANK 事業部 営業チーム マネージャー 松田 拓也 氏
第3回	開催日・場所	2021年12月20日 全国信用組合会館 7階 講堂
	テーマ	事業承継支援
	プレゼンテーション	「(公的機関の支援)中小企業基盤整備機構の取組み」について 独立行政法人 中小企業基盤整備機構 中小企業事業承継・引継ぎ支援全国本部 プロジェクトマネージャー 中川 庄一郎 氏 「(民間事業者の支援)サステナブル M&A の推進」について 株式会社 オプティアス 代表取締役 萩原 直哉 氏 「(信用金庫の事例)青木信用金庫の取組み」について 青木信用金庫 地域振興部 課次長 石山 尚 氏
第4回	開催日・場所	2022年1月19日 全国信用組合会館 7階 講堂
	テーマ	コロナ禍からの事業性評価再考
	プレゼンテーション	「コロナ禍と事業性評価」について 日下企業経営相談所 代表 日下 智晴 氏 「コロナ禍における事業性評価の在り方と実践」について 一般財団法人 商工総合研究所 専務理事 青木 剛 氏
第5回	開催日・場所	2022年2月24日 全国信用組合会館 6階 多目的室
	テーマ	総合的経営改善支援(事業再生)、IT化支援等補足事項
	プレゼンテーション	「経営改善支援の真髓」について 板橋区立企業活性化センター センター長 中嶋 修 氏
第6回	開催日・場所	2022年3月30日 全国信用組合会館 6階 多目的室
	テーマ	報告書取りまとめ
	プレゼンテーション	

新時代に生き残る事業者支援・連携の増進に向けて

～お客様支援のために「身の丈」を超えよう！そのために「連携」しよう！～

目 次

前章 信組にとってのコロナ危機の実相.....	1
第1章 事業支援主要項目について.....	3
(1) 販路開拓支援（主にビジネスマッチング）.....	3
(2) 事業承継支援.....	5
(3) IT化・デジタル化支援.....	6
(4) 人材支援.....	7
第2章 総合的経営改善支援(事業再生).....	9
第3章 事業性評価.....	11
第4章 内部管理や経営面からの考察.....	13
(1) 業務改革の必要性.....	13
(2) IT化・デジタル化からDXへ.....	14
(3) 人材育成.....	15
終章 新時代に躍動する信組職員の成長のために!.....	16

前章 信組にとってのコロナ危機の実相

[金融支援だけで苦境の事業者経営の本質的改善にはならず]

2020年2月からの新型コロナウイルス感染症の蔓延で、信組の取引先の業況は著しく悪化した。この事態に、各信組はゼロゼロ融資等のコロナ禍に際し新たに措置された各種制度もフルに活用して、取引先の資金繰り融資に邁進、多くの取引先の経営の維持に多大な成果を上げた。

しかし融資等の金融支援は当座の経営をしのぐには有効であるが、それだけではこの厳しい環境下で多くの苦境先の問題の本質的解決にはなり得ない。更にコロナ禍は想定を超えて長期化し、多くの苦境先の経営体力は時を経るにつれ顕著に低下してきている。今後について感染完全収束後に業況回復の期待をかける先は多いが、コロナ禍により事業環境が大きく変容している業種では、アフターコロナの新常態の下で、元の需要の状態には戻らないことも多分に想定される。また世界的な原材料価格高騰にウクライナ情勢が輪をかけ、国内中小企業にもコスト高の影響が更に高まることも大いに懸念される。

[今回のコロナ禍は小規模事業者に影響大]

コロナ禍からの企業の業容回復はよくK字型と称される。つまりこの新たな環境がメリットとなる業種またはビジネスチャンスを見出し、業容を伸ばす業種・企業が多く存在する(上場企業今期決算では3割の企業は最高益を上げる見込み)一方で、危機の影響により需要漸減に見舞われている業種・企業は業容悪化が著しくなると低迷し、そのコントラストが如実に浮かび上がっている。そして信組の組合員である小規模零細事業者は後者の類型にある先が多い。

これらの事業者の多くはコロナ禍以前でも業容は伸び悩んでいたが、経済環境が大きく変動した平成期の中で、優れた技術やきめ細やかなサービス等で事業を存続させ地域で一定の存在感を示し何とか存続してきたところも多い。このコロナ禍で打撃を受け窮地に立ってはいるが、新たな環境に適応しようとする自らの強みを活かすビジネスの展開ができれば、まだまだ持続可能性はあると考えられ、その潜在力を引き出せるかが改善の鍵である。

[今コロナ禍で一層求められるリレバン]

地域金融機関はここ20年来地域密着型金融(リレーションシップバンキング:以下リレバン)に取組み、お客様事業者に対し融資等のカネの面のみならず、ヒト・モノ・情報面に踏み込み事業の振興を図ってきたが、このコロナ禍で苦境の取引先の経営改善を図るには、リレバンの更なる取組み・事業支援が大いに求められている。信組は他業態以上に地域の小規模事業者にとって身近な存在として、親密・フレンドリーなおつきあいをベースにこれらの先を支えてきたが、この窮地において、ことのほか事業支援を深化させる必要がある。

ただ信組はリレバンの意識があっても、信組自体が総じて小規模で経営資源も限られることから、事業支援の態勢整備や支援手段の具備は不十分なところも多く、他業態に比べ出遅れている感は否めない。

【事業支援ではお客様のために「身の丈」を超えよう!…そのために「連携」しよう!】

地域金融機関はその規模等に応じ「身の丈」に合った経営を行う必要がある。つまり自らの経営資源に見合う営業(投信等金融商品は扱わない等)や身の丈に合った融資や資金運用でリスク管理を徹底することが肝要である。

しかし事業支援面ではやや勝手が違う。今事業者の多くが、この厳しい経営環境の下、資金面のみならず本業面で多くの課題を抱え苦闘している。多くの先がもはや融資だけでは経営改善を図れないし、事業面の課題が克服できないと経営の存続も危ぶまれる。中でも信組の組合員の小規模零細事業者はより多難な状況にある。このような状況下で信組が自らの「身の丈」を理由に(その経営資源の乏しさから)事業支援があまりできないと尻込みしていれば、多くのお客様の事業は低迷し続け早晚経営の存続もおぼつかなくなる。

この経営資源の乏しさを補い、事業支援活動で「身の丈」を超えるには「連携」を増進させる必要がある。今や中小企業支援のステークホルダーは、保証協会・中小機構等の公的機関、地方自治体及びその関係機関、商工会議所・商工会、税理士等士業の方々、民間のコンサルタント等支援に携わる業者 等々たいへん多く存在する。これまで以上に、これらの支援機関の存在・効用に気づき、積極的に協力を求め、手を携え共に苦境先に対し伴走型支援を行う必要がある(またこれらの多くのステークホルダーが信組を含む地域金融機関との連携を望んでもいる)。

そして信組間の連携が大事である。同じ協同組織の信金は近年自発的に信金間の連携協力をなし、会員事業者の支援に大きな成果をあげる例が増加している。経営資源の乏しい信組は、より一層信組間の連携協力を高める必要がある。今こそ信組のネットワークを活かす時である。

そのような連携をテコにすれば「身の丈」を超える事業者支援を行うことが可能となる。組合員の小規模事業者の潜在力を引き出す経営改善・改革を図る実効ある事業者支援を、連携により展開することが大いに望まれる。

本会議ではこのような認識から、信組の事業支援活動のあり様を見つめ直し、現状を改善する方策や今後の展望等について、6回の会議を開催し議論してきた。以下その会議結果の報告である。

第1章 事業支援主要項目について

本章(2章・3章も同様)では、会議における(A)地域金融界の流れ踏まえた問題意識、(B)ゲストのプレゼンテーション要旨、(C)意見交換における主な発見要旨、を踏まえた(D)総括及び提言(数項目については即効的な【具体的実践提案】も付与)を記す((3)IT化支援と(4)人材支援は補足的に取り上げたため(B)がない)。

(1) 販路開拓支援(主にビジネスマッチング)…第2回会議テーマ

(A)地域金融界の流れ踏まえた問題意識

狭い取引範囲・販路に留まる中小企業にとって販路開拓はたいへん重要な課題である。地域金融機関の販路開拓支援はリレバンの黎明期から始まり、時の経過とともにその取り組みは大いに進展してきているが、その形態は大まかに3つの形態に分類できる。それは、ビジネスマッチングフェアや各種商談会等のイベント型(会議では1.0型と称す)、金融機関内で日常の情報の突き合わせ型(同2.0型)、マッチングサイト・アプリの構築または活用型(同3.0型)である。

1.0型はリレバンの黎明期から盛んに行われてきたが、地域等へのインパクトが大きく、参加企業や金融機関職員の意識を高める等多大な効果を持ち、世上リレバン増進の大きな原動力になってきたものと評価される。ただ参加企業が限られることや成果が一過性になりがちとの課題も認識される。しかしコロナ禍以降のオンライン開催で期間の長期化等でその欠点を補うような動きが見られる。

2.0型の日常型は古来職員の才覚で散発的に行われてきたが、リレバンの時代になりインターネットの導入等でデータの整理共有が図られるようになり、金融機関の持つ情報力を活かシステマティックなマッチングを行う機関が現れてきている(第一勧業信組は社内SNSのENISHIで効果的なマッチングが行われている)。

そして3.0型でマッチングサイト・アプリを自ら構築、もしくはフィンテックによるこの手の優れたサービスを活用して、お客様同士の自発的マッチングもしくはそのツールを活用した仲介や提案を幅広く行う機関も多く現れてきている。

これら3形態に優劣はなく、それぞれの利点を上手く活用・上手く組み合わせることが肝要である。このような現状認識・問題意識を踏まえて討議を行った。

(B)ゲストのプレゼンテーション要旨

本会議では3.0型の優れた取り組みである3つの機関の説明を受けた。

- 城南信金の「よい仕事おこしネットワーク」は、1.0型の「よい仕事おこしフェア」を発展させ、「毎日が商談会」を標榜しWEB上情報交換サイトを構築し、250あまりの信金と連携し全国の信金の取引先をまたがるマッチングや課題解決が行われている。
- ココペリ社は「ビッグアドバンス」を開発、80の地域金融機関(信組含む)がそのシステムを導入しそれらの取引先約6万5千社を対象にマッチング等のサービスが行われている。
- リンカーズ社は、「リンカーズフォーバンク」を開発、20の地域金融機関の参加等で累

計 100 万社の企業登録のもとマッチング等のサービスが行われている。

(C)意見交換における主な発見要旨

- ゲストの説明を受け、それらの取組みは単に販路のマッチングにとどまらない、お客様の課題解決が図る一環であることが認識された。
- ゲスト 3 つの取組みともに、金融機関や地域の枠を超えて対象が広がることで、マッチングの確率が大いに高まっていることが認識された。
- 3 つの取組みともに、金融機関もしくはサービス提供者の人の手を介することが成果を高めている要因と窺えた。逆に言うとサイト任せではだめで、金融機関職員の意識や調整力が問われるものとも認識された。
(具体時には、城南信金はサイトの運営専担者 5 名が全国の信金から出される情報を整理・仲介・調整を行っている。ビックアドバンス・リンカーズフォーバンク両サイトともに商談等情報はすべて金融機関を関与する仕組みとなっている。)
- 信組の現場では経営資源の乏しさもあり、営業現場でマッチングのケアをする余裕がない。またサイト等のツールを導入しても IT の苦手な取引先が多く使いこなせない。
- マッチング情報は「売りたい」ものが「買いたい」ものを圧倒的に上回るので成約確率が低い。
- マッチングを仲介するには商品・サービス・技術等に関する具体的な詳しい情報が必要となる。
- トップの意識改革が大事。つまり業務で何を優先すべきか、販路開拓支援を仕事の主体と位置付けることができるかが重要。

(D)総括及び提言

販路開拓支援は売上向上から前向きにお客様の経営改善を図る重要項目で、今や少なからずの地域金融機関が地域商社等にその活動範囲を広げている。ビジネスマッチングの取組みは前述(A)の経緯のように長足の進歩を遂げており、地域金融機関の顧客は今その恩恵を相当享受し始めている。

その中で信組の取組みはやや出遅れており、世上の動きをよく察知・認識して、お客様に貢献する取組みを一段と増進する(または開始する)必要がある。その際には本会議で取り上げたビッグアドバンスやリンカーズフォーバンクのようなフィンテックの便利なツールの導入等も視野に入れることが望ましい。

ビジネスマッチングはイントラネットやサイトに情報を登録・発信すれば自然と成果が上がるものではない。営業現場の日常の活動において、取引先の製品・サービスのニーズに気づき、提案・調整をなす一手間をなせるかが鍵となる(ある店からの「売りたい」情報に全店の営業現場がどれだけ反応できるかが試金石)。そのためには課題解決型営業の意識・行動の浸透が必要である。

【具体的な実践提言】

信組それぞれの独自の取組みには限界があるため、信組間で連携をなすことが切に望まれる。都信協では主に BtoC の取引先紹介サイト「くみちゃんのお友達紹介」を有してい

ることもあり、このようなものを発展させ信組間で共同で活用できる実効あるツールを備えてはいかがか。

(2) 事業承継支援…第2回会議テーマ

(A)地域金融界の流れ踏まえた問題意識

地域金融機関にとって事業承継問題への対応はリレバンの重要な項目であるが、2000年代当初から10数年間は、総じてその実効は限定的であった。転機は2015年中企庁から今後10年間の試算が示されたいわゆる「2025年問題」の提起で、2010年代後半から官民挙げての取り組みが大いに本格化し、その時期あたりから地域金融機関の取組みも本格化してきている。

しかし事業承継が必要な先は膨大にあり、まだまだ道半ばといえる。そしてコロナ禍に突入して多大な融資や支援金が供与されること等で、当面多くの先が廃業等を免れており、事業者側にとって現状はやや問題先送りのモードにもなっている。

事業承継支援の重点は後継者がいない先に対する第三者承継・M&Aにある。今M&Aの手法が小規模企業にも相当普及し、それに係る地域金融機関の支援も相当の成果が現れ始めている。この分野においてやや出遅れ気味の信組においても、支援が必要な小規模事業者はたいへん多く存在する。それらの先の実態をよく捕捉し、スピード感をもって本格的に支援を拡充しないと近い将来営業基盤が相当失われることになりかねない。このような現状認識・問題意識を踏まえて討議を行った。

(B)ゲストのプレゼンテーション要旨

- 会議では公的支援機関の取組みとして、中小機構から説明を受けた。当機構の事業承継引継支援センターは事業承継に関わるあらゆる課題・相談に対応する。全国に48センターが存在し(都内は東京センターと多摩センター2か所)、全国で年間約1万1千件の相談を受け約1,400件の承継を成約させている。近時は民間プラットフォーム(ビズリーチサクシード等3社)と連携してM&Aの実効を向上させている。
- また支援の民間業者の取組みとして、信組業界と親交が深いオプティマス社からは、中小企業のM&Aの実例が紹介され、またM&Aの3つのポイント:小規模企業でも大丈夫・目的を明確にすること・将来につなげる(ESG含む)意識をもつこと等が解説される。
- 信金の取組み事例として、青木信金からは、事業承継支援の体制整備の様態、支援に臨む職員の心構え、取引先アンケート調査によるニーズの発掘、中小機構等外部支援機関との連携状況等について実践的な解説がなされる。

(C)意見交換における主な発見要旨

- 事業承継支援には経営者と踏み込んだ入念な対話が求められるが、信組の営業現場には大方その余裕がない。
- 営業店にとって事業承継は難易度が高く、本部の役割や対応がことのほか重要。青木信金は事案を「本部につなぐだけで100点」と営業店のハードルを下げている。
- 本部キーマンの人材育成が必要。外部機関への出向が有効。全国の事業承継引継支援セ

ンターの中にはトレーニー制度を有するところもある。

- 信組では赤字・債務超過の対象先が多いが、そのような先にも M&A 等は可能。ただなぜ赤字・債務超過なのかを徹底的に分析して改善の見込みをたてる必要がある。
- M&A のコンサルには基本的に手数料がかかることに留意(事業承継引継支援センターの対応は無料ではあるが、承継の具体的なディールはセンターから紹介される民間業者が担うケースが多い)。M&A 登録支援制度を活用することで補助金を受けることができる(第一勧業信組が登録している)。

(D)総括及び提言

事業承継支援は多くの事業者の高齢化が進む信組にとって必須の重要事項。都内は企業数が豊富なためか地方に比べやや危機感が薄い感は否めないが、このコロナ禍を機に取組みを本格化させないと営業基盤が浸食することが懸念される。まずはお客様の実情把握やニーズ(潜在的なものにも踏み込んで)の調査を行うことが望まれる(アンケート調査(聞き取りを併用)は有効な手法)。

事業承継支援は、専門的知見や機微にわたるデリケートな調整・情報管理が求められ難易度が高い分野。営業店任せでは進まない。本部が態勢を整え、主体的に事案を取り扱う必要がある。本部においても経営資源の乏しい状態に鑑み、外部機関・専門家に協力を仰ぎ連携を深めることが急務。特に公的機関である中小機構(事業承継引継支援センター)を前向きに活用されてはいかがか。またこの支援の重点である第三者承継・M&A は、事業承継先の探索(マッチング)を図ることが重要な要素であり、今民間業者(サイト)も多く現れているが、まずは引継支援センターの機能を活用することが考えられる。

【具体的な実践提言】

事業承継支援においても信組間の連携が有効。それぞれの施策やノウハウの共有を図ることに加え、第三者承継・M&A の承継先の探索では他信組の取引先の引き合いを(ノンネームで)探る場(連絡協議会)を設けてはいかがか(そのような連絡協議会は販路開拓等他の支援事項の情報交換を行うことにも有効)。

(3) IT 化・デジタル化支援…第 5 回会議で補足的に取り上げる

(A)地域金融界の流れ踏まえた問題意識

世上 IT 化・デジタル化が急速に普及しており、中小企業においてもその進展度合いが業況の明暗を分ける大きな要素になってきている。もはや小規模企業は IT 化とは無縁とは言ってはられない。ただ信組の取引先は総じてみてその取組みは遅れており、信組はこの面の支援も大いに求められる状況にある。そのような現状認識・問題意識を踏まえて本会議で議論を行った。

(C)意見交換における主な発見要旨

(討議ではまずこの分野の取組みを進めている第一勧業信組から概略以下の説明を受けた。)

- 金融機関は今や IT 装置産業であるが、信組の IT 化 DX が遅れているのは、お客様との相互扶助の建付けに安住しシステム投資を怠ってきた面は否めない。当組合では中途採用の人材の気づきを起点に、お客様の IT 化支援と自らの DX に取組み始めている。
- お客様の HP の制作や EC サイトの構築等の支援は、社内のビジネスマッチングのイントラネットを用いて取引先の IT 業者を紹介することで対応している。また当組は IT のコンサル業者と業務提携しその社と一緒に必要な先のケアを行っている。

(以下委員からの主な意見)

- 信組の取引先は全く IT 化が緒についていないところが多いであろう。まずは IT 化のメリットをわかりやすく相手先に示すことが肝要。身近な取引先に成功体験を具体的に教えてもらう、「お仲間」の姿を見ることが最も効果的。
- 経営者の意識を変える必要があるが、それにはまず経営者に簡単なツールを使ってもらいその良さを実感してもらうこと。多くの経営者は時間に追われており、時間の節約・効率化ができることは魅力的であるはず。

(D)総括及び提言

現状信組の支援現場ではやや軽視されている分野ではあるが、今そして近い将来、取引先の事業者が生き残っていくために非常に重要な事項である。しかし現状信組職員が自らノウハウを習熟し自ら支援をなすことはことさら難しいので、とにかく「つなぐ」ことに徹することで当面对応してはいかかがか。自らの取引先・関係先の専門業者また支援をなす機関に相談を持ち込む。とりわけ公的機関の中小機構は小規模企業の導入に適した多彩なツールを備えており、中小機構への相談や施策活用が大いに望まれる。

(4) 人材支援…第5回会議で補足的に取り上げる

(A)地域金融界の流れ踏まえた問題意識

地域金融機関に人材紹介業の業務が認められてから、多くの地域金融機関がこの分野に積極的に取り組んでいる。世上の雇用環境の変化(セカンドキャリア志向や兼業副業の普及)も企業の人材獲得の追い風になっている。ただ信組ではまだこの分野の取組みは緒についていない。また信組の取引先の小規模企業では、経営人材(片腕人材)の召致よりも現場の作業員等の人手が足りないといった先が多く、問題の肌合いがやや異なる感もある。そのような現状認識・問題意識を踏まえて討議を行った。

(C)意見交換における主な発見要旨

- 人材紹介は究極の本業支援といえる。販路開拓(ビジネスマッチング)等は必ずしも継続的成果が得られるわけではないが、有為な人材を採用し活用できればそれは永続的な成果となり、企業の中長期的な成長につながる。
- 信組で共同して人材支援を行う組織(人材紹介会社)を設けてはいかかがか。主眼は信組の OB 人材を企業経営の片腕人材として紹介する、またその組織で、企業の人手不足(ワーカー)に関し、例えば廃業・合理化の先等の従業員の紹介を行ってはいかかがか。
- 信組の職員の勤務時間の一定割合(例えば 5%)を、企業のお手伝いに当ててはいかかがか

(兼業)。企業の業務を実体験することで、その後の事業性評価や支援活動の向上に大いに資する。

○近時の地域金融機関の人材支援の実情を見ると相当の効果が窺える。これをやらない手はない。

(新現役交流会について)

○近年信組でも「新現役交流会」(大企業OB等の専門人材を中小企業の課題解決に役立てるためのマッチングの仕組み)を開催する機会が増えている。これは専門家活用と人材支援両者の意味合いを持つ有効な取組み。ただコロナ禍で専門家派遣を要する取引先は著増しスピード感をもった派遣支援が大いに求められており、そのための各種専門家・専門機関の活用と基本年1回の新現役交流会を上手く組み合わせることが肝要。

(D)総括及び提言

経営改善の方策は、販路開拓等営業力の向上や経費の削減等諸々の事項があるが、そもそも経営の良否は大方人材に帰着する。中小企業の多くは人材に乏しい。そこで今流動化してきている人材市場に踏み込んで人の支援をすることはある意味合理的かつ最も有効な支援手段ともいえる。現実論として信組が人材紹介支援を即時的に取り行うことは難しいが、近い将来の着手を視野に入れるべきではないか(なお即効的なスポット支援として公的機関の産業雇用安定センターの活用は有効)。

第2章 総合的経営改善支援(事業再生)

(A)地域金融界の流れ踏まえた問題意識

前章で事業支援が求められる主要項目について取り上げたが、現状コロナ禍で苦境の組合員の中には、財務状況の傷み方が深刻になってきている先も多く見受けられる。前述の事業支援はある種パーツの課題解決支援:狭義のソリューションといえるが、それでは済まない苦境の先に対しては、経営の根幹に踏み込む深度ある事業性評価を行ったうえで、経営のあり様・経営者の意識・内部管理の方法・営業戦略等の改革を図る総合的経営改善支援・事業再生が必要である。

ここで想起されるのが平成金融危機の際の不良債権問題への対応である。当時他業態同様信組業界もバブル崩壊に起因する不良債権問題に苦しみ、特に都内信組は多大な打撃を受けた。今回のコロナ禍不況は当時と様相が異なり、総じて融資シェアが大きい不動産業の業況は安定、製造業や建設業等への影響も限定的であることから、信組の経営の健全性を揺るがす事態には至らないものと思われる。しかし街場の飲食・サービス・小売等対面サービスを営む小規模事業者がより大きな打撃を受けており、件数的には当時を勝るとも劣らない不良債権化の進行が窺われる。そのような現状認識・問題意識を踏まえて討議を行った。

(B)ゲストのプレゼンテーション要旨

○会議では「事業再生請負人」と称される板橋区立企業活性化センターの中嶋センター長から、経営者の覚悟・危機感の共有・どんぶり勘定からの脱皮との三大要素を主眼とする事業支援の「板橋モデル」が解説された。また中嶋氏は、金融機関は決算書の分析をもとに正確な診断と治療法を見つけ、専門医たる専門家(機関)と連携して支援に当たってほしい、何よりも志と情熱を持って取組んでほしいと力説された。

(C)意見交換における主な発見要旨

- 金融機関は経営者に愛情をもちながらも厳しく接してほしい。近年金融機関は事業者に遠慮している傾向がある。経営者には覚悟をもってもらい一緒に取組むことが肝要。
- 信組の取引先は相互扶助の組合員で信頼関係が前提になっているはずであるが、改善に後ろ向きの経営者も存在する。苦境の時に信頼関係の有無が明らかになるといってよい。誠意が通じない先は事業支援の対象にしなくてよいのではないかと。
- 支援は金融マンとして取組まなくてはいけない。ソリューション活動は決算書を見なくてよいとの意見があるが経営改善支援は違う。資金繰りや財務実態の把握が前提となる。プロとしての専門性を磨くべし。また中途採用者を活用すべし。
- 今後コロナ融資の返済が本格化してくるが、事業者が返済でき得るか不安。難しい場合は(代弁ではなく)担保なしのプロパー融資に切り替える覚悟を持てるか問われる。
- 事業再生はこれから当たり前になる必要がある。商工中金では「中小企業のための金融機関が事業再生に取組まなくてどうする」という気概を持って取組んでいる。苦境時にお客様の役に立たなければ自らの存在価値はない。
- この分野はある意味ブルーオーシャン。他との競合なくしてお客様を囲い込めるし、引

当の戻りも期待できる。

(D)総括及び提言

今回のコロナ禍の苦境先の借入の多くがコロナ融資等保証協会の保証がついているものであり(債権が全て保証付融資の先も多い)、金融機関にとって大きな信用リスクの顕在化には連動しないものと窺われる。仮に多くの苦境先が廃業等の経営危機に至った際、代弁で貸金を回収し「金融機関は安泰、事業者の多くが没落」といった構図になりかねない。小規模事業者が主客である信組にとってそれは許されない。信組はそのレーゾンデートルである小規模先の実態をよく捕捉して、平成金融危機時を上回る危機感をもって支援活動に取り組むべきである。

金融機関で過去(平成金融危機時に)事業再生に取り組んだ経験者は少なくなった。その取り組みが迫られている今回の事態に、組織として危機感を持ち態勢を整備し、人材を育成・拡充(中途採用等も視野に)することが望まれる。

平成金融危機時の事業再生の手法はリストラや会社分割等守りの手法が主体であったが、今回の対処は今時の経済環境や債権の質(保証付の小規模先が多い)から、その主たる手法は当時と異なるものになる。それはアフターコロナの環境に適応し得るようビジネスモデルを変革する攻めの手法、いわゆる事業再構築が多く求められるものとする。事業再構築というと補助金の獲得に目が行きがちであるが、補助金云々に関わらずたいへん多くの先にビジネスの変革が必要である。その変革は小規模事業者だからこそなし得る改善改革を大胆に進めることが望まれる。

第3章 事業性評価

(A)地域金融界の流れ踏まえた問題意識

事業性評価は2014～5年から、金融行政の変革の中で、顧客起点の行動様式の深化及び検査マニュアル依拠からの脱却を図る主眼として唱えられた。そもそもそれは地域金融機関の融資や事業支援活動のベースとなるものでレバンの要の方法論であり、地域金融機関はベンチマーク等で評価件数を示す等その取組みを進捗させてきた。しかし少なからずのところでは評価の形式化・形骸化(評価シートの作成に留まる)が見受けられる。またコロナ禍の経済経営環境の大きな変動の下新たな局面を迎えている。

信組はお客様とフェイストゥフェイスの親密な関係により機微情報を熟知しているとされ、事業性評価は大いに得意とするところのはずであるが、その実態は不十分、評価の形式化・形骸化に加え財務分析の甘さが相当見受けられる。加えてコロナ禍でお客様の事業状態が大きく変動するなか、財務面・非財務面ともリアルな動きを捉え切れていない状況が窺える。そのような現状認識・問題意識を踏まえて討議を行った。

(B)ゲストのプレゼンテーション要旨

- 会議では金融行政で事業性評価の構築に大きな貢献をなした日下智晴氏(日下企業経営相談所代表、前金融庁地域金融支援室長)から、金融行政方針転換(検査マニュアルからの脱却)の経緯と事業性評価の意義等が解説され、またコロナ禍でも変わらないこととして①事業性評価に基づく融資のプロセス、②企業の知的資産分析の重要性と定量化の必要性が語られ、一方コロナ禍で変わったものとして①企業のB/Sが劇的に悪化しており負債問題への腰の据わった対応(融資の組み換え等)が必要になったこと、②知的資産(それがコロナ禍の中業容の差に如実に現れている)の可視化等が解説された。
- また商工中金の営業現場の経験をもとに事業性評価の優れた著作を複数上梓されている青木委員から、実践上の課題として組織内の浸透、一度評価して終わりといった形骸化の問題、プロらしい分析ができていない、職員のモチベーション・スキルアップ等の指摘とともに、このように事業性評価が根づかないのは100%本部の決意とやり方が悪いと看破、評価対象先をしっかりと選定してメリハリをつけて行うことが肝要と解説された。

(C)意見交換における主な発見要旨

- 事業性評価が始まって7～8年経っているのになぜ根付かないのか。
- ルールベースであった検査マニュアルと異なり、プリンシプルベースの下で各地域金融機関は自ら実効ある体系を組み上げることは苦手とするところが多い。評価の質について地域金融機関の格差は広がっている。
- 重点的に評価すべき対象先は、お客様の経営維持を先議とすれば業況の悪化している要注意先を主体にすべき(一方で業況の悪い先は経営者の考えが偏っているところ多く共同歩調がとりにくいとの意見もあり)。
- 評価には信頼関係の構築が重要。経営者と腹を割って話ができる、経営者が多くの情報を開示してくれる、経営改善には痛みが伴うことを理解してくれる、そのような関係でありたい。

- 相手方にとって事業性評価がどれだけメリットになるかが重要、情報を金融機関に開示することで、適切なアドバイスや支援を受けることができる等。
- 「うちの会社をそこまで知っているの」と言われるくらい、事業の実態をその根拠まで含めて知りぬくことが肝要。
- 事業性評価には体制の整備と相当の経営資源の投入が必要であり、それにはビジネスモデルの変革が必要。そのためには経営陣の決意が必要。
- 決算書の数字からその先の実情課題をつきとめるプロの分析が必要。ソリューション営業でも財務面を置き去りにしてはならない。
- 事業性評価はロカベン等一部を除き公開されておらずブラックボックス。
- 事業支援を本気で行うことが事業性評価ではないか。販路開拓にしる事業承継にしる本気で支援を行うためには、その先の実情を真底知りぬかなければならない。

(D)総括及び提言

事業性評価の肝は財務・非財務の実態把握分析のうえ、その結果を相手方にフィードバックし、それを元に忌憚のない綿密な対話・協議を行い問題課題の認識を共有することにより、それが経営改善・事業支援のベースとなる。今一度その趣旨に照らし評価の現状を振り返り、評価のあり様を再考することが望まれる。

また経営資源の乏しい信組が一律多数の先に高度な評価を行うことは非現実的。メリハリをつけた評価が望まれるが、コロナ禍で苦境に陥っている先については、その問題課題の真因に迫る深度ある事業性評価を実践することが急務(現コロナ禍の下での再評価が必要)。特に前述した経営悪化が深刻な総合的経営改善の支援先(事業再生先)には踏み込んだ事業性評価がことさら重要であることを認識されたい。

【具体的な実践提言】

この機会に職員の事業性評価能力の底上げのために、共通の研修・勉強会の場を設けてはいかがか。またそのような場を活用して信組間の情報交換・交流による啓蒙啓発を図ってはいかがか。

第4章 内部管理や経営面からの考察

本会議は事業支援活動に関する議論の場であったが、多くの場面で内部管理・組織のあり様等にも議論が及んだ。支援活動の向上は経営・内部管理面の改善・改革と表裏一体でもあり、その考察の一端を本章にて報告する。

(1) 業務改革の必要性

【「何かをやめる」ことが大事】

事業支援活動を本格的に行う、つまり前述した各事項のノウハウ等を研鑽し、お客様との対話・協議を重ね、改善策をトライアンドエラーで粘り強く施し続けるためには、いわずもがなであるが多大な経営資源と時間の投入が必要である。この会議では「何かをやるためには何かをやめなければならない」とのキーワードが折々取り沙汰された。

従前事業支援活動・リレバンは金融機関の預金・貸出・決済といった伝統業務のある種付属物のように扱われてきたきらいがあるが、ここ20年で経済経営環境は一変しており、多くの地域金融機関が業務のセンターラインに位置づけ、お客様貢献の主眼として取り組み始めており、信組でも少なからずのところがそうしてきている。ただ限られた経営資源の中で本格的なリレバンを行うには、IT化等による業務の効率化に加え、業務の変革で一定の業務をスクラップする必要がある。スクラップする事項や多寡はそれぞれの機関の置かれている状況で異なるので、それぞれで自らの組織のあり様を深く見つめ直す必要がある。

【業績目標について】

「何かをやめる」象徴的な事項が業績目標をなくすこと(ノルマの廃止)。近年変革をなしている少なからずの金融機関で預貸等に係る業績目標を廃している。目標を廃すことで業績低下が危ぶまれるが、それらの機関ではむしろ業績を上げているところも多い(会議では城南信金が課題解決型営業への転換で大幅に融資件数を伸ばしていることが示された)。

その要因として、近時たいへん多くの事業者が事業サポートを潜在的なものも含めて求めており、掛け値なしの支援活動が顧客支持を集めることに連なっていること、また現場の職員にとって事業支援で真にお客様に貢献することが、自らの業績伸長よりもモチベーションを高め、組織の活性化に連なっていること、これらが相まって、目標を廃しても業績が維持・増進しているものと推察する。目標をなくすことは職員の評価体系の改革でもある。表面的な数字に表れないお客様への貢献が問われるところ。

(なお金融機関の預貸の利ザヤに依拠するビジネスモデルは近い将来更に縮小し、今後支援活動のマネタイズ(コンサル手数料等)の流れが強まることも想定され、その意味でも伝統業務から支援業務へのシフトを視野に入れていきたい。)

【営業現場と本部の関係等】

従前リレバンの担い手として本部の専門部署に脚光が当たることが多く、本部主導・営業店受動の傾向が多分に見受けられるが、今そしてこれからの事業支援活動は文字通り営

業現場が主役になる必要がある。そして従前金融機関にありがちな上意下達で、営業店は本部の意向に従うだけでは、とても実効ある支援はでき得ない。特にコロナ禍で多くの取引先が苦境に陥っている現状では、営業現場が当事者意識を持って自走し、様々な創意工夫を自らなし試行錯誤で支援に邁進しないと多くのお客様を救うことはできない。

本部の役割は、支援体系の整備・調整、各種有益情報の発信、研修機会の提供等支援環境を構築・改善すること、また(事業承継の項で記したが)専門的・高度な事項について補完するところであり、その体系は主役の営業現場を支える逆ピラミッド型であるべき。

更に営業店間の連携が重要である。従前本部からの上位下達の体系の下、営業現場では自店舗のパフォーマンスしか眼中にないとのきらいはなかったか。ビジネスマッチングの項で他店の情報に応える必要性にふれたが、事業支援項目のほとんどの項目で遼店間の連携が大事で、それを育む土壌・文化を根付かせたい。

[経営陣の決意について]

業務体系の変革ができるかどうかは、ひとえに経営陣の決意とリーダーシップの発揮にかかるといえる。

地域金融機関は重要な社会インフラであることから、多くの規制のもとで安定した固定的な業務に勤しんできたが、ここ 20 年余りでその環境は大きく変わっている。事業支援・地域活性化に資するよう事業範囲に係る規制も大いに緩和され始めている。

その中で地域金融機関は社会インフラとしての健全性を保持しながら、多様な問題を抱える中小企業の事業の向上に向けて、多種多様な事業支援活動を貫徹する意識変革・風土改革ができるか、まずは経営陣のマインドセットを変えることができるかがポイントとなる。それは内向きの風土(自らの業績偏重、狭いたこつぼ的な人間関係に埋没等)から外向き風土(金融界・産業界のあらゆる動向を捉え多く気づきを得、他業態や多くの関係者と交流する、お客様への貢献を何よりも優先する 等)への転換である。それに向けて経営陣の強い決意が必要と考える。

(2) IT 化・デジタル化から DX へ

[DX でお客様の利便性の格段の向上を図る]

近年の IT 化・デジタル化の進展により多くの地域金融機関の業務体系が変貌してきているが、今後増々その流れは加速化し、その流れに乗る機関と乗れない機関の差が浮き彫りになるものと予想される。それは IT 化・デジタル化による業務改善に留まるか、業務のあり様や全体の体系の変革に及ぶ DX に踏み込むかの差である。

DX の大目的のひとつは顧客の利便性の格段の向上である。預金・融資・決済に係る諸々の手続きを大幅に簡素・効率化・非対面化することである。信組の顧客はアナログ指向との固定観念で現状に安住し逐次的な前進で良しとし、サイレントマジョリティの動向を等閑にすると今後の顧客基盤の浸食に連なる。

[DX で課題解決型営業を増進させる…アナログな事業支援のために DX をなす]

そしてそれ以上の信組の DX のもうひとつの大目的は、課題解決型営業・事業支援への

経営資源の大シフトである。これまでリレバンが思うように進まなかった大きな要因として、営業現場が煩雑なルーティンの業務に忙殺されその余裕がなかったことにあるのではないか。リレバンの活動は、お客様と親密なリレーションの信頼関係の構築から事業実態を把握し、その課題問題についてひざ詰めの協議を行い認識を共有、それに対する改善策をトライアンドエラーで実践するといった多大な時間と労力を要する極めてアナログなある意味非効率の極みと言ってよい。しかしこれこそが地域金融機関の生き残りの生命線であり、特にどぶ板を踏む信組の真骨頂ではないか。この泥臭い業務に多くの経営資源を投入するため、人員・時間の余剰を生み出すことこそが信組のDXの主眼と考える。

(3) 人材育成

事業性評価・事業支援活動のためには信組職員の更なる能力向上が必要である。財務分析等金融のプロとしての基本スキルに加え経営や事業に関する諸知識が必要であり、変容する経済経営環境下で求められる知見の範囲も大いに広がっている。各信組では研修・自発的学習・オンザジョブトレーニングを上手く組み合わせ人材育成を拡充されることを望む。

またこの時代、組織内だけで効果的な育成を行うことは限界がある。他の信組や関係機関と連携することで自組だけでは得られない好事例や様々な知見を他からの刺激を受けながら修得することが有効である。また知見やノウハウの習得以上にビジネスの感性や地力をつけるため一部職員を他機関(他信組含む)に出向させることが考えられる。「他人の飯を食う」ことにより、ある意味たこつぼの世界から大海を知ることによって大きな成長が期待できる。そのような者が出向後組織活性化の核になる効果が期待できる。

【具体的な実践提言】

連携による人材育成の場としても、前述した事業性評価の研修・勉強会の実践が当面望まれる。

終章 新時代に躍動する信組職員の成長のために!

第2回会議で、ココペリ社の説明において、「ビックアドバンス」は横浜信金の営業現場の声「お願いセールスを変えたい」「本業支援を効果的に行うツールで若い職員の離職を防ぎたい」をもとに開発されたものと伺った。課題解決型営業・事業支援活動が、営業現場の活動を魅力的なものとしエンゲージメントを高めるエンジンであることを大いに示唆する発言であった。

多くの信組では「人が大事」と人材の重要性を唱えながらも、これまで必ずしも職員の躍動する将来像を示すには至っていない。営業現場で職員が、業績に追われ余裕なきルーティンに忙殺される日常から、真に組合員の事業の維持向上に資する・地域社会に貢献する信組の本旨の実践に立ち返えり、職員誰もが持ちあわせているお客様にお役に立ちたい真情を覚醒させることが、エンゲージメントを向上させ組織を活性化させる原点である。

今後、経済環境・雇用環境の大いなる変化が予想される中、信組の職員が将来にわたり求められるものはコンサルタント能力である。自走型人間となり、自らのコンサル能力を如何なく発揮することで、組合員のお客様の事業を大いに改善し幸せをもたらす、それが自らの働き甲斐を増進し、プロ人材として成長・発展していく。そのような職員ひとりのひとりの成長が明日の信組の存続・活性化の素となる。

今回のコロナ禍における事業支援活動は、新時代に躍動する職員の成長のための一里塚でもある。