

第4章 金融機関での企業支援で すべてが変化した



岸 則行
埼玉県中小企業診断協会

1. 現在の仕事内容

私は信用金庫という地域性の高い金融機関で企業支援を主な業務とする地域産業支援課に所属している。扱う業務は実に幅広く、事業性評価に対する取組みや企業の課題解決を目的とした個別相談会の実施など直接的な企業支援に始まり、顧客向けセミナーの開催、外部専門家との同行訪問、ビジネスマッチングイベント参加企業のフォローや、産学官連携への取組みなど、地方創生業務全般についても当課の業務範囲である。

それ以外にも職員向け研修の実施、企業の業況を調査し年4回作成する景況レポートの編集発行も当課の仕事だ。業態別の景気動向や在庫状況、設備投資の推移など統計的な分析に加えて取引先の紹介や金庫の取り組む企業支援レポートで構成された冊子である。支援という言葉がつけばすべて当課の仕事になってしまうといったところである。

2. 中小企業診断士を目指したきっかけ

診断士の資格は随分前から知ってはいた。今から20年以上前、信用金庫内で資格を取得した職員が無料経営相談サービスを開始した頃、渉外係として自分が開拓した企業から経営相談を受けたいという申し出があった。

さっそく決算書3期分とともに申込書類を

本部に送った。当時抱いていた診断士のイメージは、決算書を見て改善すべき点をあぶり出し財務的なアドバイスをしてくれるというようなものだった。

「会社にお邪魔して社長さんに直接お話を伺いたい」と診断士の職員から電話をもらったとき、「社長に会うのですか？」と思わず応えたのを覚えている。

その後、診断士の職員と同席して社長と面談しさまざまな話を伺った。社長の口から出るのは、渉外係として訪問している自分は何度も聞いたことのない話ばかりだった。

取引先との複雑な関係、後継者についての悩み、そして今後向かうべき方向性等々である。優良取引先と思っていた企業がこんなにも多くの課題を抱えていたとは、当時の自分にはまったく見えていなかった。

このような話を引き出してしまう診断士はなんだかすごいと、診断士のイメージが大きく変わった瞬間だった。

その後、仕事はどんどん忙しくなっていく、責任ある職務が増えてきて資格のことを考えている余裕もなくなっていく。しかし、経営者と話す度に企業の悩みや課題は以前にも増して複雑になっていると感じていた。真に企業に向き合って課題解決支援を行っていくには今のままではだめだ、という思いが年々強くなっていった。

そんなとき、ふと思い出したのが診断士のことである。診断士の知識や経験があれば、

今よりもっと企業の課題に真摯に向き合えるのではないかと、もっと経営者の悩みに寄り添えるのではないかと考えた。

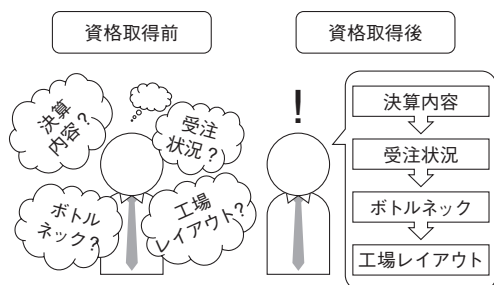
ちょうどボーナス時期でもあったことから、早速資格取得の専門学校に申し込みをした。使い道をあれこれ予定していた家族からの非難を浴びつつ、資格取得のための勉強を始めることになった。

3. 資格取得が目的から手段に

勉強を始めた当初は、知識を取得し資格を取ることが目的だったのだが、知識を得ることよりも、今までの経験で得た断片的な知識が体系的に整理される効果のほうが大きいと気がついた。知識が体系化されることが企業先にアプローチする際の新たな手段となる。

たとえば、製造業の取引先を訪問して経営者と面談するとき、受注状況や決算内容といった断片的な話題だけではなく、製造工程でのボトルネックの話題から稼働率の改善、段取り替えでの苦勞から工場レイアウトの問題など、以前は聞き流してしまったような話題を体系的に関連づけて企業の抱えている課題を引き出せるようになった。

図表1 体系化した知識でのアプローチ



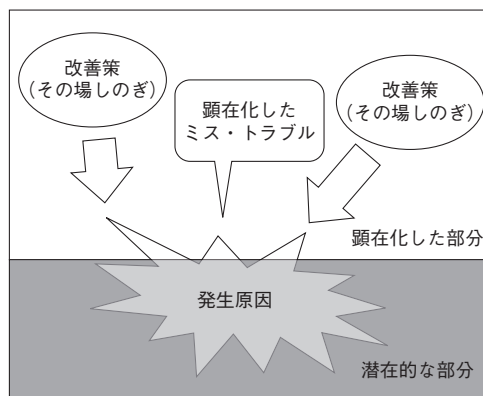
4. 業務改善への取組みの変化

こうした課題把握と解決アプローチの考え方への広がりや、金庫内部で業務改善や事務手続きの見直しを部下に指示する際にも大き

な変化をもたらした。

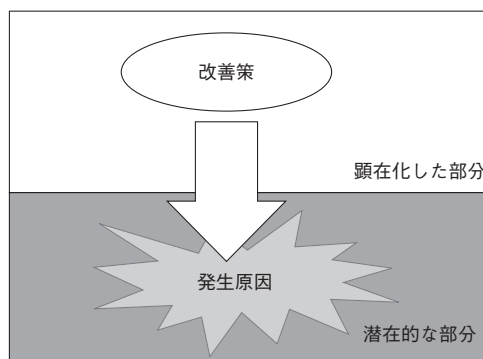
以前は営業店でミスやトラブルが発生すると、「もっとしっかりチェックする」とか「規定された取扱方法を励行する」といった、具体性がなくその場しのぎの改善策を指示することが多かった。

図表2 資格取得以前の改善策イメージ



しかし、資格取得後は根本的な問題点を検証したうえで改善策を考えるといったことが一連の流れとして把握できるようになった。ミス発生の根本的な原因はどこにあったのか、再発を防止するにはどこを改善すべきなのか。事務の流れを検証することで取組みへの理解や指示に対する説得力が格段に上がる。

図表3 資格取得後の改善策イメージ



これは、診断士の資格取得で身についたスキルがあってこそその発想だと感じている。

そして何よりも大きな変化は人間関係の広がりだろう。資格を取得後加入した埼玉県中小企業診断協会では、実に多くの診断士の方々との出会いがある。業種も経験もまったく異なり、物事の考え方や価値観も実にさまざまである。

金融機関の仕事を通じて異業種の方とお話しする機会もあるが、業界特有の空気感がわからないため異業種の間関係というのはなかなか広がっていかないものである。

しかし、診断協会でお話しさせていただく場合は「中小企業診断士」という共通項があるので、異業種なのに同じ空気感を持ったうえで話ができる。外国の人と同じ言語で話しているような感覚である。

とかく金融機関的な常識にとらわれがちな自分にとって、こうした人間関係の広がりは大変意義深いものになっている。

5. 現在、そして将来への取組み

金融機関による中小企業支援業務はすっかり定着した感があるが、当金庫には企業内診断士会といったものもなく、組織だった取組みや施策が次々と打ち出せる体制には残念ながらもなっていない。

しかし、中小企業の経営者とお話をするうちに、数多くの支援メニューの提供が必ずしも歓迎されているわけではないこともわかってきた。

金融機関の支援メニューは提供者目線で用意されたものが多く、経営者にとって真に必要な支援が提供されているかといえば決してそうではない。効率的で理路整然とした支援メニューを提供するよりも、企業の悩みを自分たちの悩みとしてともに考え、ともに悩むことこそ真の企業支援であることがようやく見えてきた。

ともかく、動き出さなければ何も変わらない。現在、そして将来に向けて取り組んでいることをまとめてみた。

図表4 現在までの取組みと今後の取組み課題

・現在までの取組み
(1)経営相談シートの活用
(2)連携先の見える化
(3)景況レポートの刷新
(4)職員研修の充実
・今後の取組み課題
(5)事業承継支援体制の構築

(1) 経営相談シートの活用

当金庫では企業から受け付けた相談事項を本部に伝えるためのツールとして経営相談シートを活用している。営業店では企業から経営相談を受け付けた場合、このシートを作成して本部に情報を伝えるようになっているのだが、記入する項目が必要以上に多い書式となっていた。せっかくの情報収集がシートを作成する手間のせいでおろそかになってしまうのではないかと考えた。

そこで今年度から書式を簡略化し、作成の負担を減らすことにした。簡略化の効果もあってか、今年度に入ってから提出される経営相談シートの件数は着実に増えている。

(2) 連携先の見える化

経営支援を行うには金庫内のリソースだけではとても対応できない。地域産業支援課ではさまざまな支援機関との連携や、士業団体との業務提携、行政機関との情報交換を行っている。しかし、営業店から見るとどのような支援機関と連携しているのか、課題を解決するのに最も適した連携先はどこなのか、それはどのように活用すればよいのか、といったことがわかりにくい。

そこで連携している支援機関が一目でわかるリストを作成することにした。単に支援機

関が記載されたものではなく、支援の現場に帯同した中でわかったそれぞれの特徴、各連携度合の強弱、得意・不得意な分野、注意点が書かれたリストである。どの支援機関と手を組めば課題解決力を高められるのかがわかれば、より高度な企業支援が可能となる。

(3) 景況レポートの刷新

現在、地域産業支援課で作成している「景況レポート」は業種別の景気動向調査結果に多くのページを割いて編集している。その内容を見直し、経営に役立つ情報を掲載できるよう刷新した。そうした情報を多く掲載すれば営業のツールとして活用できる。

(4) 職員研修の充実

若手職員に向けた事業性評価に関する研修では、金庫ではあまり行われていないグループワークを取り入れた研修を実施した。

「売上が下がってしまった原因を社長さんから聞き出したい。どんな風にして聞き出すか?」。グループで話し合い、ヒアリング方法をあれこれ考える研修である。

質問攻めにならないように気をつけていかにより多くの情報を経営者から引き出せるか、研修で学んだ知識を実践でも生かしてもらうため、営業店の訪問活動に本部職員が同行して指導したいと考えている。

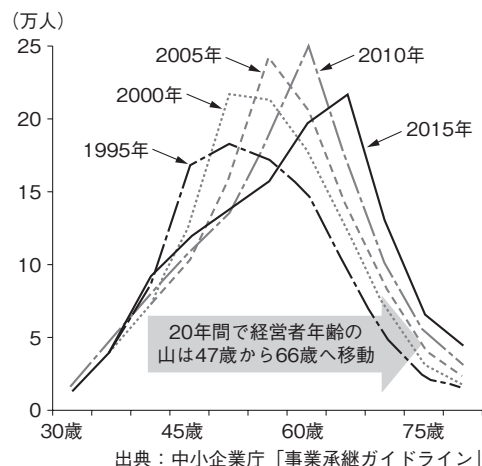
(5) 事業承継支援体制の構築

そして最も力を入れて取り組みたいと考えているのが事業承継への取り組み体制構築である。平成28年12月に中小企業庁が10年ぶりに改定した事業承継ガイドラインでも示されているとおり、経営者の高齢化が進んでいる。

にもかかわらず経営者の交代率は年々減少し、2011年には2.46%にまで落ち込んでいる。

経営者交代率が長期にわたって下落傾向にあることは、多くの企業で経営者の交代が起こっていないことを示しており、結果として経営者年齢のボリュームゾーンもこの20年で66歳前後になっている。

図表5 中小企業の経営者年齢の分布（年代別）



今後5年間で勝負といわれる事業承継問題について、外部専門家に丸投げするのではなく金庫職員が適切な前さばきを行い、適切な専門家につないだうえで経営者と伴走しながら支援を行っていきける組織風土と取組体制を構築したい。これが当面最大の課題だろう。

取り組まなければならないことは数多くあるが、現実にはなかなか厳しく、越えなければならない課題は山積みである。

組織という枠の中でそうした困難に立ち向かい、課題解決のために奮闘するのも企業内診断士としての醍醐味なのかもしれない。

岸 則行

(きし のりゆき)

大学卒業後、信用金庫に勤務。営業店にて渉外係、事業所専担者を担当。その後預金、融資、渉外の課長を経て2015年中小企業診断士登録。現在、地域産業支援課長として中小企業支援業務に従事している。

