

# 信用金庫における渉外力の強化に向けた取り組み

信用金庫は、アフターコロナの下で、取引先中小企業に対し、政府による支援策を活用しながら、その資金繰りを支え、売上回復のための販路拡大・経営改善支援といった伴走支援の取り組みを継続的に実施していくことが求められている。

中小企業庁が本年6月に発表した「経営力再構築伴走支援ガイドライン」においては、信用金庫などの支援者に対して「経営力再構築伴走支援モデル」として、経営者との「対話と傾聴」を通して、事業者の「本質的課題」に対する経営者の「気付き・腹落ち」を促すことにより

「内発的動機づけ」を行い、事業者の「能動的行動・潜在力」を引き出し、事業者の「自己変革・自走化」を目指すこととしており、事業所への訪問などで経営者との接点が多い渉外担当者の役割は、今まで以上に重要性が高まってきている。

そこで本号では、論稿として大谷経営コンサルティング代表 大谷金久氏から「伴走型支援のための実践ポイント」をご執筆いただくとともに、5信用金庫から渉外力の強化に向けた自金庫の取り組みについてご寄稿いただいた。

## 伴走型支援のための実践ポイント

大谷経営コンサルティング代表 大谷 金久

### 1. プロローグ

#### (ある社長からの投げかけ)

筆者は、中小企業診断士として中小企業の支援を行っているが、支援先のある社長から投げ

かけられた質問をエピソードとして紹介したい。

「大谷さん、年度末だからと取引のある2つの信用金庫の支店長から提案があったんだけど、どちらの信用金庫がいいと

思う？」

続けて、「一つめの信用金庫の支店長は、年度末だからと役員を連れてきて、融資を使ってくれと言ってきた」「もう一つの信用金庫の支店長は、当社の

売上が増加しているのを承知していて、増加運転資金が必要だろうと2億円の融資を提案してきたんだ」

当社は半導体関係の仕事をしているため運転資金の収支のズレが月商の4カ月と長く、足元では月商が5千万円増加したことを承知していて、資金需要に応えようと増加運転資金としての提案である。

この社長からの投げかけを、皆さんはどのように受け止めら

れただろうか。どちらが良いか回答をするならば、後者の支店長の提案だろうか。

前者は期末数字を達成したい意欲を感じるが、お客さま目線で考えると「お願ひ営業」、後者は結果として運転資金として融資提案をしているが、当社の財務面での特徴や業況を把握した上での「顧客起点での提案」ということになろうか。

それぞれの支店長から提案を受けた社長から見たとき、前者は自金庫あるいは自分の都合によるお願ひと映ったであろう。熱心なのは良いが、あくまでも自分のための提案。後者は融資推進という点では同じだが、当社の財務内容の特徴や自社の状況（収支ズレが大きい）を把握したうえで、当社の資金繰りという課題への解決策としての提案であり、「顧客起点での提案」と言えそう。

自分都合の提案のようなことが現場で起こっていないか。あるいは、それが役割だと勘違いなどをしていないだろうか。

## 2. そもそも信用金庫の原点とは

ここでは、あらためて信用金庫の役割を確認した上で、取引先企業との接点の持ち方や、最近言われている、求められる伴走型支援とはどのようなものか考えてみたい。

そもそも信用金庫とは、などと偉そうなことを言うつもりはないが、銀行とは全く違う仕組みであることをあらためて確認しておきたい。

「信用金庫は、相互扶助を理念とし、非営利性という性格を有する協同組織金融機関である。信用金庫という制度は、会員（所有者（出資者））とお客さま（融資先）という関係で成り立っている。会員は金庫の所有者であつてお客さまでもあり、そもそも所有者とお客さまとの利害調整が一切生じることの無い関係がおりこまれている。

つまり、会員の期待に忠実に、そして真正面から応えていくことができる関係が、制度的

に担保されているのが信用金庫の特徴となる。

信用金庫にとって、取引先の課題に依っていくことは、理念そのものの実践であり、会員と地域、そして信用金庫とが三位一体で成長していくためのものである」

これはあるOBの言葉である。この説明が十分であるかは別にして、融資を使っていただいては取引先が、会員として金庫の出資者になっているのが銀行との大きな違いだ。さらに、地元の多くの事業者や中小企業が出資してくれているという地域密着性と相まって、銀行との大きな違いになっている。

私自身、信金マンとして営業の現場にいた時に、新規融資に際して、「協同組織金融機関なので出資金が必要になります」と説明していたが、どうも、本質を突いていなかったようだ。

「金融機関から借りるのも大変な時代があつて、地元の皆さんがお金を出し合つて信用金庫を作ってくれたのです。上場銀

行は市場で株式を買うので出資者と借入している人とは異なりますが、信用金庫の場合は、融資を使ってくれている取引先と出資者が同じになるのです。だから、出資をして会員になるということは、当金庫の所有者の一員になるということになります。だから、われわれ職員が、

地域はもちろん、出資者である取引先の皆さんに伴走して支援していくのは当然のことなのです」

信用金庫の原点をあらためて確認したとき、このようなことになるだろうか？

## 3. 中小企業支援の枠組みとは

アフターコロナを模索するなかで、急激な円安や経費・コスト高など中小企業を取り巻く環境は厳しさを増している。さらに、いわゆるゼロゼロ融資の返済も開始され、実質無利子期限も迫り、ひどい表現だが、「ゾンビ企業問題」などと、問題提





必要性が増している。

#### 4. 信用金庫にとつての 伴走型支援とは

伴走型支援とはどのようなことか、中小企業庁は「伴走支援の在り方検討会報告書」において、支援者の伴走型支援の在り方として「経営力再構築伴走支援モデル」を発表している。

対話を通して、信頼を醸成

図2 「経営力再構築伴走支援モデル」から



し、経営者の気付き・腹落ちを促すものとしているが、対話とは、「傾聴＋共感＋問いかけ＋提案」とし、さらに、「問いかけ・提案」について、一方的な提案や問い詰めではなく、相手の気付きや腹落ち、内発的な動機づけを促すものとしている（図2）。

基本的な姿勢としては、こちらからは売らないことだろうか。例えば、「キャンペーンなので融資を使っていただけませんか」と依頼すると、答えはイエスカノーが返ってくるが、提案の前に、経営者と一緒に現状を確認することで経営者と課題を共有することが出発点になりそう。顧客起点の提案をするには、それぞれの取引先の現状把握と課題設定が大切になってくる。

経営者が課題を認識し自発的な取り組みを促すようなアプローチが望ましいが、取引先の課題設定には、まずは現状把握からはじめ、「聴く」から「訊く（尋ねる）」へ、このような

対話による経営者へのアプローチ手法が有効になりそう。

信用金庫という仕組みは、会員Ⅱ所有者（出資者）Ⅱお客さま（融資先）という関係で成り立っているので、そもそも売る（融資推進など）姿勢はしっくりこない。信金マンとして、会員（出資者）である取引先に伴走支援していく姿勢が基本となる。

信金マンと取引先が相対して向かうのではなく、信金マンは取引先の隣や後ろに立つという支援者としての立ち位置が取れているのが重要なポイントとなる。

古くから信用金庫の渉外活動は定期積金の集金が訪問活動の中心になってきたのはいうまでもないが、多くの信用金庫では、事業先についても定期的な訪問をするために定期積金を重要なツールと位置付けているのではないだろうか。

ここに来て、定期積金の商品性の再考も必要となってきたようだ。定期積金とは、資産形成のために毎月積み立てるのが基

本的な商品コンセプトとなるが、NISAの商品性が拡充され、老後の備えとしてのiDeCoなど、商品性についての状況は変わってきている。

さらに、女性の社会進出により共働きの世帯が増え、訪問による面談は簡単でなく、そこに、コロナ禍が加わり、顧客接点の持ち方を大きく変革させる必要が出てきたようだ。

これは個人のことであるが、事業先の場合も現金を扱うことが減り、集金ニーズはあまりなく、訪問活動について量的にも質的にも変革が必要になっている。

コロナ禍で訪問できない日々が続き、Zoomなどオンラインの活用や情報基盤としてのクラウドの活用など、ここに来てAIなどDXの進展が拍車をかけている。

引き続き事業先についても定期積金を訪問ツールとして考えている信用金庫も多いようだが、例えば、コロナ融資で新規に取引が始まった事業先は定期

積金がセツトされていないところも多く、集金訪問だけではフォローされていない。

定期積金がなくても、定期的に訪問するためには、訪問ルールや訪問計画が必要になるが、集金があろうがなからうが、継続的に顧客接点を持つためには、顧客管理型の訪問計画が必要になりそうだ。

これは、例えば、コロナ融資で新規に取引が開始された事業先をグループピングして、訪問ルールを設定する。毎月1回、あるいは四半期に1回以上など、ルールを決めて継続的に訪問していく。訪問は、年間↓四半期↓月間↓週間↓1日にブレークダウンして計画していく。すべての事業先をまんべんなく訪問するのが難しければ、プライオリティーを考えて計画することになる。

スポット的な訪問でなく、求められるのは計画的に継続した訪問あるいは面談である。最近、リスクに応じてアラームを鳴らすシステムも活用されている

が、単発でなく継続的に顧客接点を持つことが大切となる。さらに、訪問の質について考

えると、取引先は面談することでも何らかの価値を求めているため、例えば、情報提供、会社の業績への助言や支援、経営改善の支援など、現状把握による課題設定を行った上で、顧客起点での提案が期待されている。

## 5. どのよう 支援していくか

金融庁の「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」によると、「企業アンケート調査」では、企業が金融機関から受けたサービスとして「取引先・販売先の紹介」といった利益改善に直結するサービスが高い割合を占めたほか、「経営人材の紹介」や「業務効率化（IT化・デジタル化）」に関する支援が上位となったとされている。

事業先の経営改善や企業再生、事業承継やM&A、人材支

援、DX支援など、より専門的な支援ニーズが増えており、金融マンとしてのスキルアップが必要となるが、一方で、コイデイナーターとして専門家を活用することや、時には、単独でなくチームでの支援も必要となってきた。

訪問活動について、顧客接点の持ち方が量的（件数・時間）に、そして質的（相談・支援の内容）に高度化してきた。

このように、取引先のニーズは大きく変わってきているようだが、融資、金融商品など、プロダクトが先にあるのではなく、事業先ごとの課題・ニーズに合わせて、課題解決の手段として、資金はもちろんさまざまな課題解決策（ソリューション）を提案するというスタンスが大切なポイントとなっている。

顧客接点の持ち方としての訪問あるいは面談ルールとして、融資における債務者管理体制（モニタリング体制）を活用していきたい。

コロナ禍ではゼロゼロ融資で

中小企業等を支えてきたが、アフターコロナでは、融資実行後のモニタリングなど債務者管理体制の再構築が重要となりそうだ。

融資実行で終わることなく、個別債務者の実態などをモニタリングして予兆管理に努め、事後管理を徹底することで中小企業が倒産しないように支えていく。結果として、信用金庫にとっても信用コストを抑えることが期待できる。

融資実行前は融資審査体制、融資実行後は債務者管理体制と区分すると、融資審査体制に増して債務者管理体制の強化が重要となっている。取引先の経営改善支援や経営変革の支援などが円滑にできるよう体制を強化し、訪問あるいは面談により継続的に顧客接点を持ちつつ、システムのサポートも活用して不良化防止のための予兆管理など、経営資源の投入が必要となる。

営業の現場に対しては、目標や業績評価の見直しも必要となりそうだ。

融資実行後に、定期的・継続的にモニタリングすることで、業況や取引の変化をつかみ、早い段階で経営改善を支援するなど、それぞれの取引先ごとに、タイムリーに支援していくことができるモニタリング体制の構築が課題となる。

顧客との長期継続する取引の中で、顧客との関係性を維持し、収益を獲得するマネジメント手法として顧客関係性マネジメント (Customer Relationship Management (CRM)) があるが、これは信用金庫にとって親和性がある戦略といえる。例えば、業績評価を融資実行で評価するのではなく、むしろ融資実行後の事後管理が評価される仕組みはどうだろうか。多くの金融機関では、融資は実行時に評価されるが、考えてみれば、融資実行後の時間の経過によって貸出利息としての収益を上げることができる。取引先の経営改善や経営変革による成長を支援するのはもち

ろん、不良化防止のための事後管理とともに、実効性あるモニタリングを通じて取引先との長期継続する関係の構築が期待されている。

## 6. 今だから、確認したい融資の基本

アフターコロナの取引先支援に向き合うとき、今一度、融資の基本を確認しておきたい。

融資取り上げ時の基本として、①資金使途、②返済財源、③保全 (担保・保証など) がある。これら三つを考慮しないと、融資決裁の可否に影響するだけでなく、取引先企業にとってもバランスを欠いた資金構造に陥ることで返済に支障をきたすことにもなりかねない。

コロナ融資はどうであったか。多くの事業先では、資金使途は赤字補填資金、返済財源はというと、赤字のためキャッシュフローはない、売上が消失した事業先もあった。

このような状況でも、営業の

現場ではそれこそ戦場のような状況で中小企業を支えてきた。このことが多くの倒産を回避させてきたことは明らかだ。とはいっても、融資の基本である資金使途、返済財源が整っていない状態での融資実行は、いざ返済となると簡単ではないことは明らかだ。そこで、必要な場合は返済条件を変更して、例えば、元金据え置きに対応をして、返済猶予期間に返済キャッシュフローを確保できるように着

実な経営改善が求められる。過剰債務や厳しい債務超過の場合には、抜本的な事業再生が検討されることになる。

経営改善支援の取り組みは、赤字から抜け出し返済財源を確保し、赤字補填が資金使途であった借入金を円滑に返済していくための取り組みということもできよう。

## 7. あとがき

コロナ禍で顧客接点の持ち方

は大きな変革を迫られた。顧客接点が希薄となった一方で、ゼロ融資は新たな取引先をもたらした。

ある信用金庫では、法人渉外の担当事業先が100先を超えてしまい、本来であれば、融資実行後に継続してフォローしていきたいところであるが、融資実行後に訪問できていないだけでなく、返済条件緩和先のフォローもできていない実態もあるようだ。

先日参加した、ある中小企業の経営計画発表会での社長の言葉は印象的であった。「敵はライバルではなく、時代だ!」。まさに、激変する経済環境での自己変革宣言である。

大きな変革の時、変革の真つただ中にある取引先を伴走して支援していくために、あらためて信用金庫の原点を確認した上で渉外活動についても変革が必要になっていく。

経営者に寄り添い支援する伴走型支援の実践が求められる。