

山口省蔵が訊く

## 金融業界の課題を読み解く

### 熱い!! 金融対談

#### 第10回 事業性評価人材の育成

穂刈俊彦 (ゲスト) × 山口省蔵 (聞き手)



#### テーマと概要

本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マシオン協会」を主催する山口省蔵氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、あおぞら地域総研株式会社取締役社長 穂刈俊彦氏との「事業性評価人材の育成」についての対談をお伝えする。

#### ●事業性評価人材の育成に取り組んだ経緯

山口 あおぞら地域総研が事業性評価人材の育成に取り組むようになった経緯を教えてください。

穂刈 あおぞら地域総研は、2013年に、あおぞら銀行100%出資で、地域金融機関の課題解決を目的に、シンクタンク兼経営コンサルティング会社として設立されました。地域金融

機関の課題のなかでも、特に取引先企業の事業再生と経営改善支援に関するアドバイスを行っていました。2016年ぐらいから、これらに加えて、「取引先の儲ける力を高めたい」という相談が増えてきました。地域金融機関職員は融資セールスで成績を伸ばすことに注力してきた一方、取引先に儲ける力を付けさせるような正解のない問題を解くことには慣れていませんでした。自分なりに企業の課題を発見して解決できる人材を育てたい、という地域金融機関のニーズに応えるため、2016年秋から事業性評価アドバイザリーを始めました。また、2018年12月には、約2年間かけてやってきたことをまとめた「事業性評価人材育成の実践」という本を出版しました。

山口 事業性評価人材の育成支援は、どのような先にどれくらい行ってきたのでしょうか？

穂刈 地銀、第二地銀、信用金

庫、信用組合、あわせて延べ55の地域金融機関に行ってきました。受講者は延べ1500人くらいです。講演1回だけで終わる場合もありますが、10人くらいのチームに半年くらい伴走することもあります。あおぞら銀行の営業部店は普段から地域金融機関と取引しているので、営業部店経由で依頼がきます。その場合は、営業部店の担当者が研修に同席することもあります。また、銀行全体の取組みとして、「地域金融パートナーバンク・タスクフォース」という、地域金融機関の様々な相談にのる枠組みがあります。その枠組みのなかで、こちらから案内する場合もあります。件数は少ないですが、「事業性評価人材育成の実践」を読んだ方から依頼を受けるパターンもあります。

#### ●事業性評価の出発点は社長の夢



●「豊かな発想力と共通のテーマをもつことが大切」と語る穂刈氏(左)

**山口** 事業性評価人材とはどういった人材なのでしょうか？

**穂刈** 事業性評価とはフィージビリティ・スタディ (feasibility study) のことです。フィージビリティとは、儲かるかどうか、どのくらい儲かるか、どのくらい儲け続けられるのかというこ

とです。言い換えれば、お客さんほどのくらい儲かるか、難しい言い方をすれば、顧客ビジネスの成長可能性と持続可能性を見極め、その実現のための手立てを考えることです。融資審査の立場では、貸付金の返済と利払いが大切です。一方、企業の立場では、自社のビジネス成長

と生き残りが大切です。どうしても取引先企業が成長して長生きできるのかを考える人が事業性評価人材です。

それには豊かな発想力をもつ必要があります。慣れ親しんだ考え方の枠組みを外すと、面白おかしいことを考えるようになります。「二人寄れば文殊の知恵」と言いますが、私とあなたと誰かの3人で問題の解決を考えれば、儲かるビジネスの答えが出てくるものです。地域金融機関の多様な人材が同じ案件について検討し、場合によっては、あおぞら地域総研などの外部の知恵を使うことが発想力を生み出す仕組みになります。

**山口** 金融マンが従来の枠を超えるためには複数での対話が必要ということですね。どのようなことを話し合うのですか？

**穂刈** 共通のテーマについて話し合います。「売上を伸ばすには」、「コストの構造を変えるには」というテーマもいいですが、

根っこに立ち返り、中小企業は社長で成り立っていると考えて、「儲かるためには、社長の夢を実現させればいい」という発想をします。社長の夢の実現を阻んでいるものが経営課題、それを乗り越える手段方策が課題解決提案です。

**山口** 金融マンの多くには、企業の財務諸表をみる習慣はあっても、社長の夢を聞く習慣がないと思います。

**穂刈** グループワーク前に「社長の夢は何だと思いますか」と宿題を出すこともあります。また、アイデアを社長にもっていくことによって、社長が思いを語り出すことがあります。造り酒屋さんの例ですが、海外での販売を増やす提案をしたところ、社長は「私は、地元のために酒を造っています。自分達が酒を造れるのは、昔、酒蔵工場を建てる際に、地元の人が先祖代々守ってきた土地を売ってくれたおかげなのです。地元への

感謝を込めて、造った酒の6割を地元に出荷しています」と語り出しました。実は、他所で売れる酒のセオリーは、地元で圧倒的な支持があることです。社長はブランド戦略のために地元で支持を得ようとしているわけではありませんが、図らずもセオリーどおりにやっていることになりました。このように、社長の思いは、こちらから何かを伝えることによって出てくるものです。その思いを理解して初めて、事業性評価は可能になります。

### ●アイデアを出し合うグループワーク

**山口** 社長の夢を出発点にして、グループワークをするのですか？

**穂刈** そうです。取引先がケーキ屋で、「どうやら社長はケーキを通じて笑顔届けたい」という夢をもっているのわかったとします。それは商業的には売

上の増加で見える化できると考えます。そうすると、課題は、「より多くの人に届けることで売上数量増とするのか」、「よりおいしいものを届けることで売上単価増とするのか」、「より変わった形で届けることで売上数量増、単価増とするのか」によって変わってきます。

「より多くの人に届けたい」のであれば、販売拠点や製造工場を増やすことが解決提案かもしれません。販売拠点を増やすのであれば、自分で新しく隣町に店を建てるのか、隣町のケーキ屋を買収してはどうか、あるいは隣の自動車販売会社の跡地を買ってそこに工場兼店舗を作ってはどうか、となります。それによって得られる地域金融機関の収益も議論します。事業多角化融資、M&A手数料があります。「よりおいしいものを届けたい」のであれば、新鮮な卵やミルクを調達するために商社ではなく提携農家から仕入れよう、となります。「より変わった形で届けたい」のであれば、

冷凍やチルドにしてはどうか、ケーキだけでなく飲み物と一緒に届けたらどうか、となります。

その後、グループワークで出したアイデアを実際に社長に提案して、反応をみたうえでもう一度集まって、これはいい、これはダメ、もう少し違うものがほしいなど、ディスカッションを繰り返します。2カ月おきに1〜3回ぐらいやると、大体半年で1クールを終えます。

**山口** アイディアを出すときのコツなどはありますか？

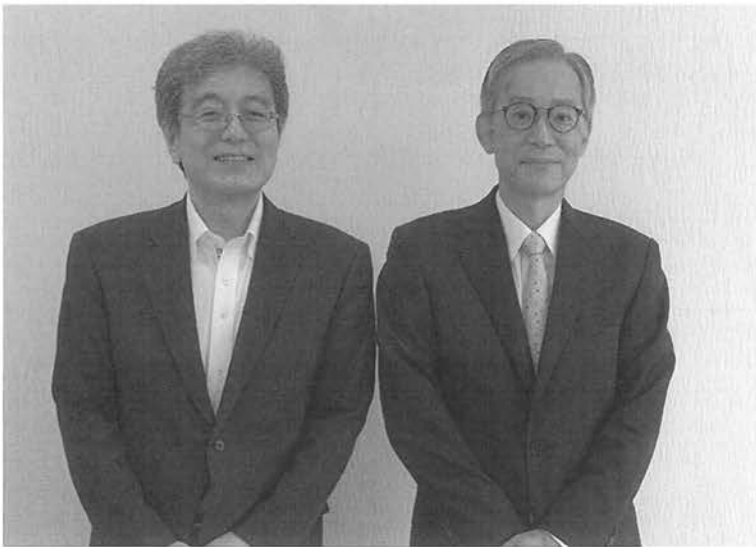
**穂刈** アイディア出しのときに役に立つのは、米国の実業家アレックス・F・オズボーンが提唱したブレインストーミングの4原則です。1つ目は「批判をしない」。思いつきを口にする際には勇気がいられます。人前で馬鹿にされたくない、といった意識が働いてしまうと、アイデアは出にくくなります。2つ目は「自由に発言する」。突

拍子もないアイデアを歓迎してください。3つ目は「質より量」。金融機関の職員は沈黙考が美德とされていますが、思いついたことをどんどん言ってください。4つ目は「連想と結合」。他の人のアイデアにどんどん便乗してください。このブレスト手法は、事業性評価のような限定されたトピックスを話すにはいい方法だと思つていきます。

### ●事業性評価の成果

**山口** 事業性評価人材の育成が成果に結びついた事例にはどのようなものがありますか？

**穂刈** 事業性評価を行うことによって取引を防衛した事例があります。ある建設会社が6〜7先ある取引金融機関を2〜3先に絞りたい、と考えていました。その会社では、数多く重機はあ



●事業性評価人材の育成について熱い対談が行われた

た。オペレーターが必要なら、他社を買収する、あるいは人材紹介を利用することが考えられます。それに対し、地域金融機関は、オペレーターを養成する教習所を作ることを社長に提案したのです。そのアイデアが社長の琴線に触れ、面白いことを提案してくれる金融機関だな

と思われるようになり、金融機関絞り込みの対象から外れました。

また、釣具屋さんの事業性評価の事例では、釣り人口が減るなか、女性の釣り人口を増やすための課題を女性職員に聞いてみました。「エサをつけるのが苦手」、「船に長時間乗るとお手

洗いの心配がある」、「釣りがするときの格好がダサイ」などの意見が出てきました。そこで、釣り具店にファッショナブルな服を揃えた女性専用フロアをつくることを社長に提案したところ、たまたまそれを聞いていた社長の娘さんが釣具店経営に興味をもち、事業を継ぐ考えをもちました。図らずも事業承継の課題が解決したわけで

す。地域金融機関職員の「取引先企業を成長させたい」という思いが、このような結果につながることもあります。

山口 そういった事例が出てくると、事業性評価の面白さが実感できますね。

徳刈 ただ、すぐに成果につながるのが悩みどころです。成果につながった事例も、結果的にそうなったというだけです。明確なゴールイメージがあつてまっすぐ突き進む性質の仕事ではなく、みんなで課題を発見して、解決策を社長にぶつけて、社長からは全然違った反応があつたりして、紆余曲折して結果が出るという感じですね。イノベーションが生まれる際の際のこのような試行錯誤のプロセスが事業性評価の仕事だと思えます。先がよく見えない仕事にコミットしていくのが、人材育成だと思えます。

山口 私も、人材開発のプロダ

ラムに関わっていますが、行ったり来たりしながら変わっていく人達に伴走するイメージですので、わかります。本日はありがとうございました。

プロフィール  
(ゲスト)

ほかり・としひこ ●1963年東京都生まれ。86年中央大学法学部卒。2014年法政大学大学院政策創造研究科博士後期課程修了。博士(政策学)。1986年日本債券信用銀行(現あおぞら銀行)入行。2013年あおぞら地域総研社長(現職)。上智大学経済学部非常勤講師(バンキング基礎演習)、法政大学大学院兼任講師(アントレプレナーシップ論)。事業再生実務家協会常議員。主な著書に、「地域金融機関による事業再生の実務」、「地域金融機関による事業性評価と地方創生」、「事業性評価人材育成の実践」などがある。

(聞き手)

やまぐち・しょうぞう ●1987年日本銀行入行後、金融機関の調査・モニタリング部署を中心に担当し、金融高度化センター副センター長を経て、2018年に株式会社金融経営研究所を設立。金融を通じた社会の発展を目的に「熱い金融マン協会」を運営。