

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55回 金融機関による本業支援を支援する

竹内 心作 (ゲスト) × 山口 省蔵 (聞き手)

本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マン協会」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、岡山県倉敷市に、地域金融ソリューションセンター代表取締役の竹内心作氏を訪ね、金融機関職員時代から独立後までにわたる金融機関による中小企業支援の経験を中心に対談を行った。

将来の夢は銀行員

山口 竹内さんの生い立ちを聞かせてください。

竹内 生まれてから高校まで岡山県の倉敷市にいました。私は一人っ子ですが、母方の祖父母が同居していて、八百屋を営んでいました。私も店番をしたり、配達の手伝いをしたりと商売は身近でした。幼稚園で将来の夢を発表する催しがあった時、私は「銀行員になりたい」と言いました。父が百十四銀行(本店：香川県高松市)に勤めていたか

らでした。

山口 百十四銀行の支店が倉敷市にあったのですか？

竹内 はい。私の父は県外異動が多くて、途中から転勤で単身赴任になります。明石や大阪の辺りをめぐっていました。たまたま地元の水島支店に転勤になった時は母方の実家から通勤していました。

山口 幼い頃はどんな子供でしたか？

竹内 引つ込み思案だったのですが、学級委員など人前に出る仕事をしていくなかで、だんだんと目立ちたがり屋になっていきました。例えば、空き箱を使った工作の時間にライオンを作ったのですが、自分だけ口が動くように改造したり、写生の時間も人が寄らなさそうな場所をあえて選んで描いたりしていた、といった感じです。他人と違うことをしたいという気持ちが常にありました。

山口 大学はどちらですか？

竹内 京都の同志社大学に進学しました。友達とサッカークラブを立ち上げて、サッカーしかしていない4年間でした。

山口 就職活動では金融機関を志望したのですか？

竹内 そうです。「金融機関であれば、幅広い業界をみられる」という気持ちもありました。父がいた百十四銀行や地元の中国銀行も受けました。そうしたなか、商工組合中央金庫(商工中金)に内定をいただきました。全国に拠点を持つている金融機関なので、いろいろな企業をみられると思いました。

金融機関で抱いた無力感

山口 商工中金はイメージどおりでしたか？

竹内 政府系金融機関でもあったので、資金繰りに困っている商工業者を支援するイメージを持っていました。しかし、入庫したら、数字ばかりを求められ、配属された大阪支店は、当時、毎月の営業推進会議でノルマの未達を一方的に責められる非常に厳しい職場でした。すぐに返済される短期貸しは軽く扱われていて、長期貸しを出せない担当者「坊主にしろ」と言われ

たり、どうしても数字が足りないときは、当座貸越で埋め合わせをしたりするなど、イメージと全然違いましたね。当時の大阪支店の競合先はりそな銀行で、「りそなに持つて行かれる前に土下座してでも融資案件を取ってこい。取れるまで帰ってくるな」と言われたこともありました。

強く思い出すのが、支店内で上司と先輩が「あそこの会社に○○させろよ」と話していたことです。金融機関は、顧客に「させろ」という言葉を使うのか、と強烈な違和感を覚えました。

商工中金時代に一番印象的だった案件は、入庫してすぐに担当した建築設計事務所の融資案件です。「つなぎ資金を出してほしい」と頼まりました。決算書を3期分並べてみると、ある会社に対する売掛金が全く同じ額で並んでいました。その滞留している売掛金を純資産から差し引くと債務超過になりました。金庫のルールでは、債務超過先には貸せません。ただ、頼まれているのがつなぎ資金で、資金回収に充てられる売上の目

途はあり、根拠となる契約書も見せてもらいました。私は「貸せる」と思ったのですが、大阪支店内の結論はNGでした。それを社長に報告しに行くと、社長から「それはわが社に死ねと言っているのと同じです」と言われました。私は、その言葉を、ドラマの一シーンのような感じで聞いていました。中小企業の支援ができない自分に無力感を感じました。

商工中金には数年いましたが、「自分とは合わない」と考えていました。転勤の時期が近づいてきた時、「転勤してから退職すると迷惑をかける」と思い、退職することになりました。

大阪産業創造館での 中小企業応援団

山口 その後、どちらに転職されたのですか？

竹内 当時から、お金以外でも販路開拓や人材採用に困っている中小企業はありましたが、そうした先への提案が全くできませんでした。次は、「中小企業向けに本業支援ができる組織に

行きたい」と思い、大阪産業創造館（産創館）に就職しました。産創館は、大阪市の機関で、現在は大阪産業局が運営しています。今でいうよろず支援拠点プラスαの機能を持つており、事業者に対する経営相談も行いますが、特定業種向けの展示商談会を主催したりもします。例えば、東京の百貨店のバイヤーを連れてきて、地元の食品メーカーに直接プレゼンしてもらうような商談会を企画運営していました。

今でもよく覚えているのは、入職して何カ月か経過したときに、ある社長から「ありがとう」と言われたことです。社会人になって初めてでした。産創館では、事業者が販路開拓で困っているなら、バイヤーを紹介し、人材採用で困っているなら、サポートしてくれる公的支援機関を紹介しました。すると、「1人採用できたよ。本当にありがとう」と言ってくれました。人から感謝される仕事ができることに感動すると同時に、金融機関時代には自分本位の仕事しかできていなかったと痛感しま

した。

山口 産創館時代で、印象に残っている仕事を教えてください。

竹内 大阪府内の信用金庫すべてが大同団結して行う展示商談会を立ち上げたことです。当時的大阪には10個の信用金庫がありましたが、営業エリアが重なり合っているため、共同での開催は絶対に不可能だと言われていました。しかし、一金庫一金庫、理事長や役員の方たちとお話すると、やはり皆さん取引先のために役立つことをしたいという熱い想いを持っているんですよ。すべての金庫に意思確認したうえでたたき台となる企画を提案すると、驚くほどスムーズに皆が同じ方向を向いて走り始めました。この展示商談会は現在も続いており、今年で13回目だそうです。

山口 産創館で今の仕事につながる事業者支援のノウハウを学ばれたのでしょうか？

竹内 私は、「金融機関が持っている融資能力と公的支援機関の本業支援能力を掛け合わせる」ことが、事業者にとって有益な



●企業の目線に立ち、金融機関による本業支援の課題について語る竹内氏

のではない。販路開拓をして業容が拡大し、資金が必要になったから借りる、という一連の流れが作れるのではないかと考えていました。そこで、「中小企業応援団」という名称で、金融機関と協業して、中小企業をサポートする事業を始めました。当時、39の金融機関と連携協定を結びました。

しかし、連携協定を結んだだけでは、誰も動かないのです。プレスリリースをしたただけになっていました。公的支援機関は、金融機関に「お客様に課題があることを察知したら連れて

来てください。一緒に考えます」と言って、待っているだけでした。それを、産創館では金融機関と一緒にお客様のところに行き訪問する形に変更しました。それが1つ目の工夫です。

また、産創館は、金融機関の本部とのやり取りがほとんどでした。一方で、営業店はノルマに追われてお客様の支援をしている暇がないという状態でした。そこで、本部ではなく、営業店にアプローチすることにしました。支店長や担当者に、「時間はかかるかもしれないけれど、本業支援に取り組むことによってお客様の業況が良くなる。そうなれば融資のチャンスも生まれるはずだから、一緒に種まきをしましょう」と働きかけました。これが2つ目の工夫です。

さらに、取組みが成功した金融機関の事例を、39の金融機関すべてで共有する場を作りました。例えば、「〇〇信金が取り組んだ本業支援が社長に喜んでもらえて、設備資金融資につながりました」と、事例を組織の枠を越えて共有すると、「うちでもやりたい!」と広がってきました。

橋本卓典さんの著書『金融排除』でもとりあげられましたが、大正銀行（現・徳島大正銀行）の担当者と黒門市場で魚屋を運営している深廣という会社に行き訪問したケースでは、販売先を紹介して販路も広がり、資金が必要になったときには大正銀行が融資を行う、というシンプルですが理想的な成功事例が生まれました。

山口 営業店は、ノルマに縛られていて、成果に直結しないような活動をしている気持ちの余裕がないですよ。一緒に行きますよ」と伝えても、「そんな余裕はない」と言われませんでしたか？

竹内 そうですね。冷めている金融機関職員は多かったんです。ただ、金融機関にも営業店にも温度差があり、「事業者を支援したい」という支店長や担当者はいました。最初はそうした方々と取り組んでいるうちに、「あの支店でうまくいっているらしいぞ」という噂が広まります。公的支援機関のサービスなので、お金はかかりません。金融機関にとって1つのツールとして認識してもらいうことによつて、広がっていききました。

また、取引先に公的支援機関を連れて行つて、無料で成果が上がると、「紹介してくれて、ありがとう」とお客様に言われて、現場のモチベーションが高まります。それを本部がみて、支店運営における価値を認識してくれました。さらに、時代の流れもあって、金融機関では営業店評価において、本業支援による課題解決のポイントを上げるようになっていきました。

独立起業からトマト銀行との出会い

山口 産創館をやめて、独立したのはなぜですか？

竹内 同行訪問自体は好評でした。しかし、産創館は大阪市が



●同行訪問による本業支援サポートの工夫を掘り下げる山口氏

運営していましたので、「大阪市外の企業を訪問するな」という方針が明確になりました。とはいえ、最初に賛同してくれた39金融機関の中には、例えば尼崎信金などもありました。

山口 兵庫県尼崎市の金融機関ですね。

竹内 尼崎信金からしたら、大阪信金や大阪シティ信金は同行してもらっているのに、「なぜうちはダメなのか」と思いますよね。金融機関にも中小企業にも喜ばれるモデルにはなっていないので、「全国のやる気のある金融機関と同様の取組みを行いたい」と思ったのが独立のキツ

カケです。

山口 それまでは産創館が無料でサービスを提供していたのですよね。「有料で同じようなニーズがあるか」に不安はなかったのですか？

竹内 事業自体は同じなのですが、見せ方を変えました。担当者に行きして本業支援のスキルアップにつなげていく。取引先に喜んでもらえる。うまくいけば、そこから融資にもつながる。金融機関にノウハウがたまり、よりレベルの高い本業支援へと拡大再生産できる。そのようなメリットを金融機関に説明していききました。

山口 「金融機関向けのコンサル」というモデルにしたのですね。産創館をやめる時に、見込み顧客となる金融機関はあったのですか？

竹内 それが全くないままやめてしまいました（笑）。経営者としては失格ですね。拾って

くれたのが地元岡山のトマト銀行でした。当時、大手コンサル会社のセミナーで「公的機関の活用」というテーマで登壇させていたただく機会がありました。聴講対象の銀行員の方々の中にトマト銀行の役員がいました。その方が「竹内という岡山の人間が金融機関の本業支援のコンサルをしているらしい。当行に呼んで話を聞く機会を設けたらどうか」と行内で話したところ、その話を聞いていた2人の職員が、『金融排除』での私の話や私の著書『ソリューション営業のすすめ方』を読んでもくれているおかげで、「ぜひ呼ぼう」と声がかかりました。トマト銀行は高木（晶悟）社長が就任されたから本業支援に注力していたので、「志は同じだ。一緒に取り組もう」ということになりました。

トマト銀行と顧問契約を結ぶたおかげで、他の金融機関からも信頼を得て、顧問先は一気に増えていきました。現在は常時10金融機関くらいとの顧問契約があり、スポットの同行訪問も含めると北海道から沖縄まで行っています。

窮地で行った コロナ禍の中小企業支援

山口 独立後、順調に顧客が増えたのですね。

竹内 私の会社がピンチに陥るのは、その後のコロナの時でした。同行訪問と研修を提供することで、様々な金融機関を支援するのが当社のビジネスです。しかし、コロナの発生によって、同行訪問も集合研修もできなくなりました。事業の柱が2本ともできなくなつて、「本当に潰れるかもしれない」と思いました。

山口 どのように乗り越えられたのですか？

竹内 実は顧問先の金融機関が救ってくれました。ある銀行では、当初の契約が「月の規定日数を銀行に行き、同行訪問を行う」というものでした。コロナによって同行できなくなった際に、契約を見直してくださるに、規定日数の条件をなくし、「いつでも銀行に来てよいし、来た日数に応じて報酬を支払う」と

いう内容にしてくださいました。多くの金融機関が便宜を図ってくれ、おかげさまで従業員の給料を払い続けることができました。この恩は一生忘れることはありません。

山口 コロナ禍当時、銀行でどんな業務をしていたのですか？
竹内 コロナ問題は急に発生したので、取引先の中小企業も全く身構えることができず、売上がゼロになる先がたくさんありました。金融機関として、そのようなお客様を支援する方法を調べました。例えば、中小企業基盤整備機構（中小機構）が取り組んでいる倒産防止共済制度は、きちんと掛け金を支払っていれば、借り入れることができます。また、生命保険に加入されている方だと、今まで支払ったお金を担保として借入れができるとか、緊急避難的な借入方法がいくつかありました。それらを調べて、職員に周知してお客様に電話で伝えてもらうという仕事をしていました。
山口 「コロナ対策の戦術指南」をしたということですね。
竹内 カッコよくいうとそうで

すね。自分の会社もピンチでしたので、本気で調べました。
山口 印象に残っている独立後の企業支援事例を教えてください。

竹内 金融機関の本業支援を支援する仕事を始めて順風満帆だったかというところ、自分ではそうは思っていないんです。「外からぼつと入ってきた人が顧問という肩書で、営業店を差し置いてあいつは何様だ、と思われるだろう」と想像し、「営業店の本場に役に立っているのか」と不安に思っていました。そんな気持ちでいた時、ある地域で飲食店ののぼりなどの販促グッズ全般を扱っている会社と同行させていただきました。「販路開拓に困っている」という悩みに、私は、大阪時代に知ったイベント企画会社を紹介しました。イベントのたびに販促グッズの注文が来る仕組みを作って、売上の増加につなげました。売上が伸びると、「人手がほしい」と言われました。実は、ハローワーク以外にも求人を探える公的支援機関はたくさんありますので、その時には、

産業雇用安定センターを勧めました。公的機関なので費用をかけずに、人手不足を解消することができました。

会社が順調に成長するなか、「世間一般に会社のことを知ってもらいたい」と相談があり、マスコミ向けのプレスリリースの支援もしました。地元の新聞に写真付きで自社の記事が掲載されて、喜んでもらいましたね。私と担当者が経営者のよき相談相手になれているという実感がありました。

その会社から「私募債を出したい」と話が出た時には、当然その金融機関で行うことになりました。私募債の扱いは組織内でもインパクトがあります。この成功事例によって、自分の仕事に自信と誇りを持てるようになりました。

念入りの準備と配慮で 企業と担当者の触媒に

山口 同行訪問の際に大切にしているポイントがあれば教えてください。

竹内 私の同行訪問は、常に一

発勝負だと思って取り組んでいます。1回目で経営者から本質的な課題を聞き出し、関心のあるソリューションを提供できないければ次回はありませんし、金融機関からの期待も裏切ってしまうことになってしまいます。ですので、訪問前には企業のことを徹底的に調べ、そのうえで「この業界でこの事業を行っているの、このような課題があるのではないか」、「成長段階にある企業でこの業容なら、そろそろこのようなニーズが生じるのではないかと仮説を立てます。そして、仮説が正しかった場合に提供すべきソリューションを用意します。「勝敗の差は準備の差」だと思っています。

また、同行させてくれた担当者に対しても細かく気配りするようにしています。というのも、仮に提案したソリューションが取引先にドンピシャで合致したとしても、経営者が私にだけ感謝していたら、これは全く意味がありません。あくまでも金融機関と取引先のリレーションを強化するために私は同行していますので、一緒に訪問した担当



●様々な支援機関や支援策を活用して金融機関と一緒に中小企業を盛り上げたいと語る竹内氏との熱い対談が行われた

者がコミュニケーションについてこられているか、蚊帳の外になっていないかには常に神経をとがらせています。自分ばかりが喋って主人公になるのではなく、触媒としての役割を意識しています。

全国に広がる公的支援を活用した中小企業支援

山口 これから竹内さんが注力していききたいことは何ですか？
竹内 ライフワークとして、公

的支援機関の有用性を世の中に広く発信していきたいです。

特に金融機関と公的支援機関は抜群に相性がよいです。これは自分のこれまでの経験から確信を持って断言できます。ところが、金融機関は公的支援機関をあまり使おうとしません。フィーにならないからです。例えば、銀行が民間の提携先に顧客を紹介して売上に貢献すると、提携先からキックバックが1〜2割入ってきますが、公的機関からはありません。

しかし、中小企業にとつては、コストをかけずに課題を解決できたほうがありません。そのため、公的支援機関の活用については、金融機関のみならず、事業者にも周知したいと考えています。これまで

に中小企業大学校、財務局での勉強会、士業向けのセミナー、商工会議所やロータリークラブでの講演など折に触れて発信してきたつもりですが、今一つ広がりを実感できていません。

ただ最近、中小機構の方が、私が作成した「企業支援で活用できる公的支援機関の一覧表」の資料を見て、「この一覧表を使って、中小企業に公的支援機関をもっと活用してもらえようにしよう」と言ってくれました。中小機構は、「JINET 21」という経営情報を集めたウェブサイトを運営しています。そのサイトに私が監修した一覧と紹介コメントを載せ、経営課題で分類した公的支援機関の各サイトに飛べるコンテンツを作り上げました。まだまだ発展させる計画で、将来的にはこのウェブサイトを起点に中小企業が公的機関のメニューを身近なものとして活用できるプラットフォームを創りたいと思っています。

山口 日本には、国や自治体が提供する様々な中小企業支援策があるので、有効活用

できるようにしたいですね。竹内さん、本日はありがとうございました。

プロフィール
(ゲスト)

たけうち・しんさく ●岡山県倉敷市出身。大学卒業後、政府系金融機関を経て大阪産業創造館に入所。金融機関と公的機関が連携して企業支援を行う事業を開始し、統括責任者に就任。その後独立し、地域金融ソリューションセンターを設立。地域金融機関へのコンサルティング、営業店との同行訪問を行うかたわら、金融庁や中小企業大学校などで研修講師を務める。現在、複数の銀行・信金信組の顧問を兼任。おかもと観光大使。主な著書に、『マンガで読む 本業支援のキホン』（経済法令研究会）、『マンガソリューション提案奮闘記』（近代セールス社）、『ソリューション営業のすすめ方』（銀行研修社）ほか。

(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。特定非営利活動法人金融IT協会理事長。近著に『頭がいいだけの銀行員はもういない 対話型人材開発のチャレンジ』（共編著、経済法令研究会）がある。