

きらぼしコンサルティングにおける 事業性理解の取組み

—金融“にも”強い総合サービス業を目指して—

Kiraboshi consulting is striving to gain a deeper understanding of business viability.



株式会社きらぼしコンサルティング エグゼクティブアドバイザー

強瀬 理一

1984年 株式会社東京都民銀行（現株式会社きらぼし銀行）入行
2014年 株式会社東京都民銀行 執行役員
2020年 株式会社きらぼしコンサルティング 代表取締役社長
現在 株式会社きらぼしコンサルティング エグゼクティブアドバイザー
内閣府 価値デザイン経営ワーキンググループ 委員（2020年9月～）
特許庁 中小企業知財金融促進事業 知財金融委員会 委員（2016年4月～）

1 金融機関を取り巻く現状と 金融機関の目線

今国会において、「企業価値担保権」が創設に向けて法案が提出されるなど、金融機関にとって、企業の「稼ぐ力」に着目した融資は、近い将来では、顧客の多様化するニーズに対応するため避けることのできない現状となっている。一方、地方銀行で支店長や営業推進本部長を経験してきた私から言わせてもらうと、まだまだ金融機関は企業の数字を見ることが最優先であり、企業の「過去」の数字を気にしている現状にある。つまり、貸出先の企業がどのような事業をしているか、しようとしているかを気にするよりも、数字をどれだけ上げたかを重要視しているのである。

この数字とは具体的にいうと、売上、市場のシェア、マーケット規模である。金融機関は、上記の数字を企業がどれくらいもっているかを非常に気にしており、貸借対照表、損益計算書をみて過去の業績をチェックしてきた。つまり、「過去」の業績を頼りに、融資した際に将来返済可能かを判断していた。

具体的には金融機関は、貸借対照表と損益計算書に表れる資金の動きを月次の資金繰りで確認していた。大きな数字の傾向をみて、売上が減り続けている原因を気にし、突然数字が上がった場合は、なぜかを気にしてきた。急に商品が売れた場合は良いが、粉飾決算で売上を上げることもあるのでよくチェックしていた。固定費の変動でも、人員が少なくなってくると何がいったのか、設備

が増えたのはなぜか、減ったのはなぜかを考えてきた。このように、今まで金融機関は企業が提出した「過去」の数字だけで企業を見てきたと言っても過言ではない。

2 金融機関と企業とのズレ

一方、経営者の視点と金融機関担当者の視点はまったく違っている。金融機関は融資を借りてもらいたいので、「過去」の数値を見て財務内容はどうか（お金を貸せる企業なのか）、どこの金融機関が貸しているのか（そこにとって代われないか）ということを考えているが、経営者は自分の企業の企業価値（売上や利益）を上げるということを考えている。

例えば、新しい製品やサービスをどうするか、どのような営業をしたら売上が上がるのかを常に考えている。

近年特に考えているのは、事業承継の問題である。今でも多くの中小企業で後継者が不在で、70歳以上や80歳以上の経営者も多いのである。以前、お会いした企業の経営者は、社長が80歳、財務担当役員が70歳、生産担当役員も70歳というように全員70歳以上という企業があった。このままで大丈夫なのかという漠然とした不安を持っていたが、そういう企業は意外にも多い。その際に問題なのが自社株である。資産が多くなって、本当は、株価は高くなっているのだけれど手がつけられていない。相続する時に多額の税金を払わないといけなくなるのである。自社株はどのくらいになっている

のことも経営者は気にしているはずである。

経営者がこのようなことを考えている中、未だに融資中心の営業をしている金融機関はあまり長続きしないのではないかと感じる。つまり、経営者が考えている課題をサポートしていくことができる金融機関が生き残ると考えている。

これは、マイナス金利政策が終わったとはいえ、貸出収益が下がってきている（※図1）現状を踏まえ、今後は経営者に寄り添い課題解決のお手伝いをする中で収益を稼がないといけない時代になっていることからわかる。

現に、きらぼし銀行（以下、当行）においても貸出収益の減少に直面する中、支店の集約化を進め、固定費を削減し、支店等を必要としないUI銀行（デジタルバンク）を設立したり、コンサルティング機能強化したりするなど、貸出収益以外の方法で収益を上げようとしている。

その中でも、私が特に力を入れてきたのは、行員の事業性理解の向上を通じたコンサル機能の強化である。実際に東京きらぼしFG（フィナンシャルグループ）の子会社である株式会社きらぼしコンサルティング（以下、きらコン）の社長・会長を歴任し、行員の事業性理解の向上に向けた取組みを進めてきた。

地銀のコア業務純益（2012年度対比）

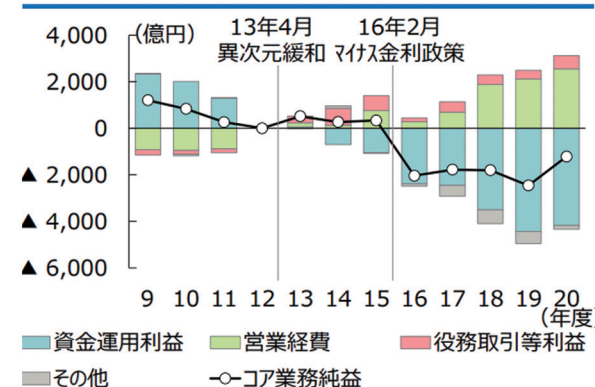


図1 地方銀行のコア業務（貸出収益）純益推移¹

3 きらぼしグループにおける事業性理解の取組み

きらぼしグループでは、企業の事業性を理解するため、企業それぞれの強みを認識する活動をしてきた。

例えば、行員が企業へ訪問した際、A社が作っているネジの特徴が「締めやすく緩みにくいネジ」であると判明したとする。これが非常に重要なことで、A社のネジは付加価値が高いネジなのであり、このようなネジを作っているA社というのは、付加価値が高い製品を作れる良い企業であることがわかる。

ここまではたいていの行員なら理解できるが、これからの行員や金融機関は、この付加価値が高いネジを「どうしてA社は作ることができるのだろうか」と考えることが重要である。このネジを社内でどのように製造しているのかを知らないと、普通のネジとの違い「この企業の強み」が理解できない。これが事業性を見るということ。今までは売上が上がって資産が多い企業や利益が上がっている企業が基本的に良いと考えられていたが、取引先の事業をみて、その事業は本当に良いのかをみて企業を評価していくように金融機関も変わらなければならない。取引先にとっての顧客、仕入れ先や外注先は企業を理解する上で非常に重要になってくる。取引先と話すときに、「なぜA社の製品が市場や大手企業から選ばれているのですか。」「なぜその部品をつくるための資材を提供してくれるのですか。」ということを聞くことで、A社の価値、つまり不動産や機械設備など有形資産とは異なり、財務諸表上では計上されない「知的資産」を知ることができるのである。

きらぼしグループでは、このような企業の事業性や技術やノウハウなどの知的資産を企業との対話によって理解する取組みを2014年（当時は東京都民銀行）から、外部専門家とともに行っている。

取引先の事業について「対話」を繰り返す中で、強み（知的資産）や課題等の洗い出しを行うのである。この「対話」の成果物として「事業価値を高める経営レポート」（中小企業基盤整備機構作成）を作成し、「知的資産」を見える化するとともに、課題・将来ビジョン等を取引先と銀行とで共有することも目的とする「知的資産経営導入プロジェクト（以下、本プロジェクト）」を立上げた。本プロジェクトのリーダーとして私が指揮を執り、外部専門家を講師としてグループ内での普及活動を実施してきた。

¹ 出典：2022年5月18日日本総合研究所発表「厳しさが増す地域銀行のビジネス環境と求められる収益基盤の強化」調査部大嶋 秀雄 P.3 より引用



この本プロジェクトの支援企業の一例として、丸高工業（※図2）がある。丸高工業は、ビル等のリニューアル工事や耐震補強工事を手掛けるとともに静音化を目的とした工具と工法の開発に取り組んでいる中小企業である。従来のドリルによるモルタル撤去作業に変えて、鉄板の刃のような工具を滑り込ませて剥がす新方法を採択したことにより、電車が通る際のガード下と同程度の大きさである100dBの騒音が、普通の会話と同程度の65dBまで低減させることに成功した。同時にモルタルを床に落とさず回収できるようになり、粉じんの抑制にも繋がった。騒音を低減した結果、今までできなかった時間帯での工事が可能になり、平均的な工期を30%～50%短縮させることに成功した。さらに、男性の熟練工にしかできなかった工法や工具を見直すことにより、力の弱い女性や経験の浅い若手でも作業ができるようになった。

本プロジェクトにより、その騒音低減による強みやドリルを用いないことによる誰でもできるようになるという強みを、銀行だけでなく従業員全員が理解できるようにしようという社内プロジェクトにまで発展して、その強みやビジョンを社内で共有していった。これにより、今までできなかった時間帯に工事ができるという強みを、新たに病院などそもそも騒音を出せない場所へ営業するなど営業力強化につなげるだけでなく、この音の少ない工具のレンタル事業も展開するなど新たなビジネス展開が生まれた。そして、当行としてもビジネスマッチング先を紹介したり、知的財産権（工法の特許、工具の意匠、広報の名称の商標）でどのように保護・活用する

か弁理士を入れて検討したり、このプロジェクトにより見える化された強みを東京商工会議所の「勇気のある経営大賞」へ推薦したりする活動も行った。この結果、丸高工業は見事に大賞を受賞した。この結果から更なる受注や協力企業の増加に繋がっている。

これらの取組みによる効果は、企業だけでなく当行にも良い影響をもたらした。この取組みで、取引先の信用を得た結果、当行をメインバンク化する取引先や、様々な金融機関からの融資を一本化して、当行の貸出を増加した取引先が生まれるなどの事例が見られるようになった。

その際、融資の稟議申請において、担当者をはじめとした支店における取引先の事業性理解が促成され、稟議申請が容易になったという側面も見逃せない。これは、企業の数字では表れない強み、例えば他社とは違う製品の技術的性質などの製品・サービスにおける強みだけでなく、蓄積データ、企業としての営業力、協力企業の有無とその関係性、その製品を使った新しいビジネスモデルなどの企業としての強みを見える化したためである。

また、本プロジェクトの支援先に関しては貸出金利の引き下げ圧力がほとんどかからなかった。これは、取引先との関係性が向上している結果として生み出された効果である。

本プロジェクトでは、2018年度は、フレームとして経営デザインシート（以下、KDS）を使用した。KDSを取り入れることで、環境変化に耐え抜き持続的成長をするために、自社や事業の存在意義を意識した上で、「これまで」当社がどういう価値創造をしてきたのかを把握し、長期的な視点で「これから」のありたい姿を構想し、その構想に向けて今から何をすべきか、戦略を策定することが可能になる。このKDS作成により取引先のありたい姿が明確になり、取引先と金融機関との対話がさらに容易になった。

現在では、上記のような本プロジェクトの効果が行内で実感され、さらには企業成長にも資することも判明した。

これにより、企業の事業性理解の重要性が行内で理解されると同時に、企業にとっても自身のビジョン、課題や現在持っている価値を見える化するのに役立ったという意見もいただいたため、そのノウハウを横展開するためきらぼしコンサルティング内のコンサルメニューとして体系化し、KDS作成の補助だけではなく、社内全体で検討する場合のファシリテーションなども併せて提供している。



図2 丸高工業様の製品紹介²

2 出典：当社会報誌「KIRABOSHI」No.378（2023.1・2月号）P.7より引用

4 知的資産経営と知財の関係と 行員の意識の変化

特許や商標などの知財、つまり知的財産(権)は、企業の知的資産経営をする上で欠かせない要素の一つであることは言うまでもない。先述したKDSに関して、企業の資源やビジネスモデルを記載する際にそれを支える知財の役割を書く欄があり、取引先の技術力やブランドが見える化する上で、特許庁が審査した知財権やノウハウなどの知財が果たす役割は大きい。本プロジェクトにおいても、「●社において知財権の果たしてきた役割や意味が理解できた」という行内からのコメントがあった。

当行では取引先ごとに財務情報だけでなく、担当者による事業性評価についてコメントを記載した管理表を作成しており、その中には知財について言及している管理表も存在する。一方で本プロジェクト前は、記載内容に「特許を取得していて技術力が高い」と記載していても実際に調べてみると期限が切れていたり、出願しただけでみなし取下げになっていたりと、本当に特許権として有効でしかもそれがきちんとビジネスに紐づいているかまで深掘りした記載は皆無に近かった。行員における知財権(特に特許)は、「自身の理解は及ばないがとりあえずすごいモノ」くらいの認識であった。

しかし、この本プロジェクトで行員の理解が進んだ結果、知財管理技能士2級を取得した、中小企業診断士の試験で知財権についてきちんと勉強した等、行員の中にも正しい知財の認識が広がっている。

5 若手行員を育てる 「きらぼしレポート」

さらに本プロジェクトを進めていくうちに、本当の意味で取引先の事業内容を理解できる行員を育てたいと考えようになった。中堅行員の多くは、与えられた収益目標に追われ、取引先の事業内容を理解する事に興味を失っているように見えた。そこで、入行三年目までの行員には、収益的な目標を持たせず、取引先の本業を支援するための評価レポート「きらぼしレポート」を作らせることにした。このレポートは財務に関係しない点を分析、評価するルールにした。そうしないと財務指標から導き出した内容から容易に「事業性評価をした」とする者が続出するためである。

支店の若手が作ったレポートは直接本部に送られ、本

部側の担当者が添削する。半期ごとに本部でプレゼンを行う発表会を開催し、採点して順位をつける。こうした取組みを続けるうち、「御社に興味を持ったので、お話を聞かせてください」と言って、きらぼし銀行とは預金取引もない先に訪問し、レポートを作る若手が現れるようになった。さらに、この飛び込みレポート作成から新規取引に繋がる事例が出るようになった。

このような若手行員育成の取組みは、新規融資先の獲得という直接的な効果だけでなく、金融マンとして、取引先の数値だけではなく事業内容を見極める(=事業性理解)力を身に着ける重要な機会であり現在も脈々と受け継がれている。

6 本プロジェクトが生み出した 成果とその活用

このように、本プロジェクトを通じて、支店担当者や若手行員を中心に、行内において、取引先の本当の事業内容を把握する「事業性理解」の重要性を伝えてきた。

本プロジェクトは、事業性「理解」の重要性を知ってもらうとともに、ゆくゆくは事業性「評価」を自身で出来るようにすることが最終目的であるが、支店で働く行員は日々の収益に追われ、そこまで手が回らないのが実情である。

そのような中で、本プロジェクトにより、行内で「知財と言えばきらコンへ」、という意識付けができたことも大変大きな成果であると考えられる。

支店担当者が取引先との対話をしていくうちに、

- ①取引先の製品が他社にはない付加価値がついていることが理解できるようになる
- ②これを上手く活用できるようにするために特許や商標を利用できないかと気づく
- ③自分ではあまりわからないがまずはきらコンに相談する

これにより本来なら抜け落ちてしまっていた有望企業をもれなくきらぼしグループ全体で支援できるようになった。

実際に、当行(きらぼし銀行)は、実際の支援を行うきらコン(きらぼしコンサルティング)と協力して、顧客との対話しており、中でも特に技術やブランディングに強みを持つお客様に対しては、特許庁の知財金融事業の「知財ビジネス評価書・提案書」を活用して支援して



いる。現在までにその評価書・提案書を45件以上(2023年段階)活用しており、2022年にはその普及活動が評価され、特許庁長官から感謝状もいただいている。

きらコンでは、この事業性理解の力が向上した支店担当者からのトスアップを知財や知的資産経営に留まらず、他のコンサルメニューを含めた提案に活用し、取引先の課題解決のお手伝いをしている。

例えば、はじめの課題に書いた事業承継の問題にしても、企業経営者にとって事業承継は株や家庭環境、資産状況など様々な要因が絡むため容易には相談したくない。金融機関だから相談するのではなく、前提として強固なリレーション構築が必須である。

そこで、本プロジェクトや経営デザインシートの作成支援などで取引先の事業性を理解することは、その取引先の将来像や課題も理解できるため、取引先とのリレーション構築につながる。このため、実際に知的資産経営コンサルから事業承継コンサルや海外展開コンサルにつながった事例も存在する。

上記の様に、取り巻く現状から金融機関は貸出収益に依存しない総合サービス業に生まれ変わろうとしており、きらぼしグループではそれを、「金融“にも”強い総合サービス業」を目指すという目標を掲げて取り組んでいるところである。

この総合サービス業への転換のため、きらぼしグループは今後も知的資産経営を通じた取引先の事業性理解を継続し、取引先の過去ではなく、未来を見る金融機関へ動きを加速していく。

