

[文献紹介]

落藤伸夫 著

『日常営業や事業性評価でやりがいを感じる！ 企業支援のバイブル』

(近代セールス社, 2025年1月刊)

飯島寛之 (立教大学経済学部准教授)



1. 本書のテーマ

人口減少、内需の縮小、外部環境の急変など構造的・循環的課題に中小企業は挑戦を続けている。地域経済の持続的な成長にも資するこの中小企業の奮闘は、金融面でのパートナー、経営支援面でのパートナー、行政・政策面でのパートナーなどさまざまな利害関係者によっても支えられている。なかでも、中小企業にとって金融機関は重要なパートナーのひとつである。

コロナ禍においても示されたように、金融機関の資金供給は中小企業にとって生命線である。しかし、借入依存度の傾向的な低下ⁱが示しているように、中小企業の資金調達にとっての金融機関の役割は低下しているといわざるをえない。では、金融機関、とくに地域金融機関が中小企業に提供できるもの、求められているものは何か。金融庁（2024）「地域銀行による顧客の課題解決支援の現状と課題」はその役割を次のように述べている。

「地域銀行に期待される金融仲介機能は、資金供給の確保から、広く経営課題の解決を支援することへと変化している。……今や設備資金・運転資金の調達が経営課題と考える企業は全体の1割程度であり、……多くの企業が、人材確保や取引先の拡大、財務内容の改善等を経営課題として挙げ……サポートを、メインバンクである地域

銀行に対して期待しているところもある。地域銀行には、こうした期待に応え、非金融分野を含めたコンサルティング機能の発揮を通じて顧客の経営課題の解決を支援し、地域の経済成長及び地域企業の生産性向上へつなげていくことが期待される」(3ページ)。

リレーションシップバンкиング関連施策の導入をはじめ、金融検査マニュアルの廃止、事業性評価に基づく融資の推進や業務範囲規制の緩和を進めてきた金融庁が期待する地域金融機関の役割は、「広く経営課題の解決を支援すること」、「支援メニューの充実」、そしてそれを実現するための「コンサルティング機能の発揮」である。AI時代にあっても、こうした「要求」の成否の鍵を握るのは「人材（専門性の高い人材）」ではなかろうか。非常に困難な課題に直面する地域金融機関こそ、志と能力を持った人材が必要である。だが、現実はどうだろう。事業性評価に基づく融資の推進が求められてはいるが、必ずしも専門性の高い人材の育成・確保が追いついておらず、人員や組織など体制の見直しが進む中で行員・職員数は減少傾向にあるⁱⁱ。金融機関は種々の取組みを展開してはいるが、「事業性を評価できる人材」を育成する近道は今のところないⁱⁱⁱ。

こうした状況の中にあって、本書は「事業性評価を通じて、金融機関職員がやりがいを持って企業と向き合う」姿勢をどのように確立する

かをテーマとして取り扱い、企業の本質的価値を把握し、対話と伴走を通じた中長期的支援ができる人材を育てる上での「バイブル」となるよう書かれたものである。ただし、堅苦しい内容をそのまま文章化するのではなく、著者の金融庁・日本政策金融公庫などの実務経験、「金融機関は単なる貸し手ではなく、企業のパートナーであるべき」という理念を背景に、金融機関における企業支援の本質的意義を問い合わせ直し、日常の営業活動を通じてその意義を具体化する方法が読みやすく提案されている。

本書の構成は次の通りである。

- 第1章 金融機関渉外担当者のやりがい
- 第2章 渉外担当者の習熟度モデルを考える
- 第3章 渉外担当者の「日常営業」をプラスアップする
- 第4章 元気な企業への対応
- 第5章 不調な企業への事業性評価
- 第6章 伴走支援・経営支援
- 第7章 ステップアップに向けた学びの方法

2. 本書の内容

本書の主役は「地域金融機関の渉外担当者」である。その理由について筆者は「金融機関で働く人材が高度化されると、金融機関自身の繁栄につながるばかりでなく、顧客企業や地域が発展する原動力になります。……金融機関の渉外担当者は、顧客企業との接点においてカギになる人材です。……渉外担当者が成熟すればするほど、企業が受けるメリットは大きくなる」(37ページ)と説明する。すなわち、渉外担当者が“学び”、“成熟”できるかどうかが取引先企業、地域経済、所属する金融機関にとっての発展のカギと考えているわけである。それゆえ本書は、新人として入行した渉外担当者が、地域金融機関で働くことに意義を見出しつつ業務を広げ、金融機関の役割や貢献を、自分の仕事に捉え直しながら理解を深めていく成長ストーリーとなっている。その要点をいくつか紹介し

よう。

「やりがい」をテーマとする第1章では、金融機関渉外担当者が日々の変化に気を配り、仕事を探求すること、そして毎日の心持ちを変えるためのヒントが提供されている。それは金融機関に限定された細かいノウハウではなく、行うべき取組みの全体像や目的・理由、背景となる考え方である。それゆえここでの指摘の多くは、従業員育成のためのヒントを探している中小企業経営者にとっても参考になる部分も多いのではなかろうか。

「日常営業」の大切さを論じる第3章では、渉外担当者としての最初の仕事となる「御用聞き営業」を、単なる訪問段階からステップアップさせていくために考えておくべきヒントが与えられる。たとえば渉外担当者は「経営者が本音を言ってくれない」、「相談してもらえない」という課題に直面し、不満を漏らす。これに筆者は、渉外担当者が受け身であることが原因ではないか?と問い合わせ、訪問の目的・準備・振る舞い・工夫された質問と相手の観察など能動的な御用聞き営業への転換の重要性を説く。なぜなら、能動的な御用聞き営業から引き出される経営者や経営幹部、従業員などの人、働き方、ひいては職場の雰囲気など定量的な情報以外の情報が、資金需要の掘り起こしに欠かせないからである。ただし、それだけでは十分ではない。相手を知るとともに、自行庫内の「融資できる原理」(81ページ)にも通じておくことが必要である。両者がそろってはじめて営業が実を結ぶのである。漫然とした訪問を繰り返す者とすべての営業のベースとなる御用聞き営業を磨こうとする者の違いはこうして現れ、後者は次のステップへと歩みを進めることができる。もちろん、営業担当には、「日常営業」をプラスアップさせ、自社でできることと結びつけていくとする姿勢をもってもらいたいというのは、金融機関だけではない。ここで指摘される諸点は、金融機関以外の企業の営業担当者も銘肝すべきポイントでもあろう。

金融機関の話に戻ろう。渉外担当者が上記のような御用聞き営業から一皮むけて質的な意味でステップアップするのはどんな場合か。筆者によればその飛躍は、元気な企業に対する資金対応を経ることによって可能になるという。なぜなら積極的な資金需要のある企業は、「経営者としては不要と考えていた計画・資料の提供を求めたり、経営者としては十分だと考えた内容に対して説明の補強を依頼すると、経営者のストレスも高まる……」そのような状況で歩み寄りを引き出し、計画・資料の策定・提供・補強を求めるためには、渉外担当者自身が自分の人間力を高める必要がある」(123ページ)からであり、こうした人間的な付き合い=人間力の向上を通じたスキルの高度化が、担当者の成熟度を増すのだという(第4章)。

しかし、さらに難しいのは不調な企業への対応である。この場合、当該企業を事業性評価によって対応するのか否か選別し、対応すると決めた場合には、これまでの経験を活かした渉外担当者の総合力をもって支援を行わなければならない。事業性評価について適切な判断ができるよう、事業性評価を理解し、工夫していくことが担当者の成長につながることが第5章で説明される。

以上のような経験を経た渉外担当者が最後に直面するチャレンジは、伴走支援及び経営支援である。なぜ先の段階とは異なるのか。伴走支援・経営支援では「経営者に考え方を改めてもらい、企業行動を修正してもらうという非常に高度な取組みを含んでいる場合があり、これまでの御用聞き営業、元気な企業への対応、そして事業性評価を中心とした不調な企業への対応とは異なる能力・資質が問われる」(161ページ)。それゆえ、伴走支援・経営支援を最後の段階として、渉外担当者が何をすべきかについて筆者の考え方を示されるのが第6章である。ここでは、「事業性評価」の流れの中で登場した概念である伴走支援を類型化し、そのなかで「制度対応伴走支援」と呼ぶ支援で何を行るべきか、

そのポイントが示されていく。詳細は本文を読んでいただきたいが、評者なりにそれらをまとめると、信頼を構築して企業の「言葉にならない課題」を聞き取る力、経営者とともに考え、ともに創る姿勢、これらを続ける継続性をもつこと——「成熟モデル」を経て獲得するべき渉外担当者の能力は、これらの点に集約されるようと思われる。

3. 本書の特徴

本書では、金融機関の渉外担当者が業務の広がりを通じて“学び”を得ること、またそれに応じて業務レベルを向上させていくためのポイントが示してきた。本書の特徴は、こうした発展段階を「金融機関渉外担当者成熟度モデル」として提起している点にある(第2章)。すなわち、第1段階の日常営業から、元気な企業への対応(第2段階)、不調な企業への対応(第3段階)を経て伴走支援・経営支援(第4段階)という4段階で構成されるモデルである。第3章～第6章はその段階ごとの習熟の意義とポイントがまとめられており、「各段階で中小企業の経営者等と相対する仕事について、それは何をすることか、何の意味があるのか、習熟度を高めていくことにどんなメリットが期待できるのか」(49ページ)が体系的に解説されている。また、ヒアリング技法、企業理解のポイント、職員のモチベーション管理に至るまで、実務における具体的かつ豊富なヒントが提示されており、「なぜそれが重要か」を繰り返し問い合わせることにより、読者の内省を促す構成となっているため、新人がステップアップしていく道しるべとして読むことはもちろん、各段階にいる渉外担当者は自らが置かれた発展段階から読むことも、さらには育成を担うものがヒントを与えるために読むこともできる。

他方で本書は、中小企業経営者にも参考になる部分が多分に含まれている。第一に、前節でも述べたように、本書は金融機関の渉外担当者

を主役にしてはいるものの、金融機関以外の企業の従業員の成熟にとっても重要な示唆が得られるからであり、第二に、金融機関の職員がどのように企業を見ているかを内部から丁寧に説明することを通じて、中小企業経営者が金融機関「目線」を理解できる材料ともなるからである。現場経験に基づく具体事例が多く収録されていることから、自社に置き換えて考えやすく、自社をどのように見せるかということを学べる点もひとつの特徴である。

このように本書は金融機関の渉外担当者はもとより、金融機関職員の育成に関心を持つ者、さらには金融機関の仕事を理解しそれとともに歩もうとする者にとって示唆に富む1冊である。

注

i 資産規模1千万円以下の企業の借入金依存度（金融機関借入金÷総資産）は、1995年には50%を超えていたが、2024年には約37%まで低下している。また、1億円以下の企業においても2003年の37%から2024年には27%まで低下が続いている。いずれも財務省「法人企業統計」による。

ii たとえば信用金庫の常勤役職員数は2024年度末に9万6,188人となり14年連続で減少している（刀禰和之（2025）「信用金庫の常勤役職員数（2024年度末速報）」ニュース＆トピックス、No.2025-19、信金中央金庫 地域・中小企業研究所）。

iii たとえば中小企業庁『中小企業白書（2024年度版）』には、「（第2-2-33図）職員の審査力や経営支援におけるスキル等を高めるため、金融機関が実施している取組」のアンケート結果が示されており、「社内研修の充実」（55.3%）、「OJT指導の充実」（44.7%）が上位となっている（複数回答）。この結果から、「充実に向けた取組が進んでいる」（II-91ページ）と評することもできようが、多い取り組みでも半数程度であることは、効果的・決定的な策がないことを示しているともいえよう。

