

变

中

現
場

1

ツールとして、「事業価値を高める経営レポート」(Value Upレポート、以下Vレポ)を活用し、顧客の課題解決を重視すべく活動を展開している。

活動を展開している
全店的な危機
対応業務の不正
で業務改善命令

商工中金

組織が一体となって「経営支援総合金融サービス事業」へ転換し、「真にお客様さま本位で長期的な視点から、中小企業及中小企業組合の価値向上に貢献」する方針を打ち出した。

取引先ごとに個性あるレポート完成

信太哲・日本生産性本部主席経営「コンサルタントの話

商工中金はもともと、実態把握という非財務的な分析を重視する組織だ。事業性評価を中心とした中期計画の柱にするという相談を受けた際に、「①長く活動を続けること、②金融機関としての運営と非財務面を連動させること、③過去・現在と将来課題を共有レポートとして



細かなマニュアルはない。したがって、取引先ごとに冷静・客観的かつ情熱的な個性あるストーリー・レポートができあがり、企業が「自社のために作ってくれた」と喜んで、活用してくれる。若手職員が「こういう法人取引がやりたかった」と目を輝かせて話してくれる。もし私が企業経営者であったならば、このような担当者・金融機関と一緒に長く仕事をしたい。

り、非常に短期間で高レベルなレポートを作成している。時間の経過と共に組織内の幅広い階層に深く、また全国各地に展開している。行動制約のあるコロナ禍でもその活動は休止していない。

事業性評価というツールを使って、相手企業の課題を把握共存し、ソリューションを提案して、企業の事業価値向上に貢献している。原理原則を着実に行い、お客様に貢献し、組織が盛り上がる、好事例である。



顧客支援、起点は事業性評価

今後のビジョン
が記載される。
村光孝・執行役員
サポート部長は、
事業は金融機関に
社を理解してほし
そのうえで経営課
に対するソリューシ
を提供してほし
と期待している。
事業性評価の
セスは三つのK
認、共感、共有)
ワードとしてい
日本生産性本部では2

ボは、必ず、お客様に
対してプレゼンしてい
る。お客様に確認して
共有しないと事業性評
価の意味がない」とそ
の意義を強調する。
事業性評価の取り組
みを強化する際に、組
織全体として必要とな
る知識やスキルのレベ
ルアップを図るために、
階層に応じた研修も継
続的に実施している。
支援先に限定したBゾ
ーンコースの3コース
に分け、作成したVレ
ンタル(も実施している。
自分が担当している顧
客企業を題材として持
ち寄り、顧客ヒアリ
ングを重ねながら、最
後は顧客にソリューシ
ョンを提案する。講師
は、ファイナンス本部
に所属する弁護士や公
認会計士など、再生主
体に対象としたマイス
援のプロのCFO(審
査役)が担う。講師1
人に5人の参加者がチ
ームを作り、議論を重

る事例がかなり出てきていると
実感している。

具体的には店舗実査、工場実
査がかなり増えてきた。しか
りと生産や接客などの現場を見
なければ、お客様の経営課題は
わからないといった意識が若い職
員にも芽生えてきた。営業事務(営
業店において主に営業窓口の事務
補助を行う職員)が営業窓口に帶
う。

事業性評価を起点に、再生生
援や経営改善支援に取り組んで
いるが、これらは将来的に商
中金の命運を握るキラーコンセ
ンツになると思っている。コロ
ナ禍で経済環境が大きく変わ
り、今後、企業の過剰債務は大き
な問題になる。こうした課題の解
決も事業性評価が起点になるだろ

社内に意識改革生んだVレポ

A black and white portrait of Dr. Li Sheng, a middle-aged man with short dark hair, wearing glasses, a light-colored shirt, and a dark jacket. He is looking slightly to his right with a neutral expression.

018年から、2~4年目の営業窓口（営業店において融資渉外業務を担当する職員）を対象に研修を担当し、
「レポの作成のコツ」や、「戦略策定や財務分析の進め方などを伝えている。また、固定分
解や財務シラムも実施している。

ポートを発表する場として「Vレポ甲子園」（任意参加）を開催している。過去5回の開催で累計1000件を超える応募があった。

さらに、「ZK（全員経営サポート）計画」の進め方などを伝えている。また、固定分
解や財務シラムも実施している。

現在は、再生支援や経営改善支援に取り組むべきことにつきしては、地域経済の活性化に貢献する中小企業へソリューション提言を強化するため、多くの地域金融機関と、各店に1人以上配置し、事業再生や経営改善支援に関する業務協力契約を締結している。

◇

記事の問い合わせ窓口は、日本生産性本部コンサルティング部、電話（3511）4066まで。（5回連載予定）

ルの高い「上級経営サ
ポート」を育成して
いきたい。外部に対し
ては、地域経済の活性
化を図り、地域社会と連携
して、地域社会の発展に貢
献する組織を目指す。