

どのような取り組みが事業性評価を向上させるか

信金中金月報掲載論文編集委員

永田 邦和

(長野県立大学 グローバルマネジメント学部教授)

この巻頭言を執筆しているのは3月ですので、選抜高校野球が開催されています。甲子園のスタンドでは、プロ野球のスカウトが、秋のドラフトで指名する選手を探しています。アマチュア時代から評価の高い選手を入団させることは大事な仕事ですが、素質のある無名選手を発掘することも、スカウトの醍醐味だと聞いたことがあります。信用金庫の皆様も、将来性のある個人や企業を見つけ出し、融資等の支援を通じて、地域の主要な企業に育てていくことを、非常に大変ですが、やりがいのある仕事だと感じていると思います。

有望な顧客を見つけ出し、適切な支援をするためには、顧客の事業を理解することが必要ですので、事業性評価や職員の目利き力の向上が求められます。実際に、行政や学界から、地域金融機関に対して、事業性評価や目利き力に関する要望や提言が多々あります。しかし、目利き力の向上は一朝一夕にできるものではありません。現場の支店長や職員の皆様は、「言うは易く行ふは難し」と感じておられるでしょう。

筆者は、近藤万峰愛知学院大学教授と共同で、どのような取り組みが事業性評価や職員の目利き力を向上させるために効果的であるかを分析しました。筆者達が参加した独立行政法人経済産業研究所のプロジェクト「地域企業の持続的発展と地域金融機関の役割」（プロジェクトリーダー 家森信善 経済産業研究所ファカルティフェロー・神戸大学教授）では、2023年11～12月に、地域金融機関の営業店舗の支店長を対象に「地域企業の持続的発展のための地域金融の現状と課題に関する実態調査」（以下、支店長アンケート）を実施しました。筆者達は、支店長アンケートの回答結果を都道府県別に集計し、2020年12月に実施した「金融機関による創業支援に対する企業の意識調査」（以下、企業アンケート）の回答結果と比較しました。企業アンケートでは、回答企業のメインバンクに対する評価も質問していますので、その回答結果も都道府県別に集計しました。支店長アンケートと企業アンケートの回答結果を比較することで、事業性評価や融資関係の能力に対する企業の評価の高い都道府県では、どのような取り組みが多く実行されているかを分析しました。それにより、目利き力向上の取り組み（人事評価も含む）や、融資判断における担保や保証の重視の程度、信用保証の利用等が、地域金融機関の事業性評価や融資関係の能力に対する企業の評価を向上させているかどうかを明らかにし、

どのような取り組みが効果的であるかを考察しました。以下では、紙幅の関係で、目利き力向上の取り組みと事業性評価に関する考察結果のみを紹介します。その他について御関心のある方は、下記の書籍をお読みください。

支店長アンケートの「人事評価を行う上での『目利き力』の位置づけ」に対する質問の回答結果からは、「職員の重要な資質・能力として評価」が選ばれている都道府県ほど、事業性評価に対する企業の評価も高くなることがわかりました。人事評価において目利き力を評価対象にすると、職員が目利き力の向上に積極的になるので、金融機関の事業性評価も向上します。支店長アンケートでは、貸出と支援の実績、取り組み姿勢等についても質問していますが、これらの選択肢は事業性評価と強い関係はありませんでした。事業性評価や目利き力の必要性が認識され始めてから約10年が経過しましたので、近年は、目利き力を身に付ける努力だけでなく、実績や結果を評価する段階に移行していると考えられますが、筆者達の研究では、実績や取り組み姿勢ではなく、目利き力自体を重視することが効果的であることが示されました。

職員の目利き力を向上させるには、モチベーション（やる気）を与えるだけでなく、金融機関や支店の支援も必要です。支店長アンケートの「職員の目利き力を向上させるための取り組み」に対する質問の回答結果からは、「社内の研修に参加させている」と「資格試験の奨励、補助をしている」が選ばれている都道府県ほど、事業性評価に対する企業の評価が高くなることが示されました。「経験のある上司が個別に指導している」と「支店としての独自の研修を行っている」は、一番目と二番目に多く選ばれていますが、これらの選択比率が高い都道府県では、事業性評価に対する企業の評価は高くありませんでした。上司や支店ごとに個別に指導するよりも、組織全体で統一した取り組みを行うことが効果的です。

以上が、筆者達の研究成果ですが、いくつかの取り組みが効果的でないのは、支店の業務負担の増加が影響している可能性もあります。コロナ禍によるゼロゼロ融資の対応や、業務範囲の拡大、一人当たりの業務量の増加は、支店長や職員の大きな負担になっています。本来なら効果的な取り組みであっても、その効果が業務負担の増加により阻害され、目利き力や事業性評価の向上につながっていない可能性もあります。

筆者達の研究成果や支店長アンケートの回答結果等は『地域金融機関の挑戦と進化：地域企業の持続的成長に向けての事業性評価と支援の充実（仮題）』に掲載されます。今年の8月に中央経済社から出版される予定ですので、御一読いただけると幸いです。最後に、お忙しい中アンケートに御回答いただいた支店長の皆様に厚く御礼を申し上げます。