



企業支援は「現場」を知ることから

～ 筑波銀行行員研修「工場視察講座」レポート ～

筑波総研株式会社 コンサルティング部 副部長 大内 浩二

はじめに

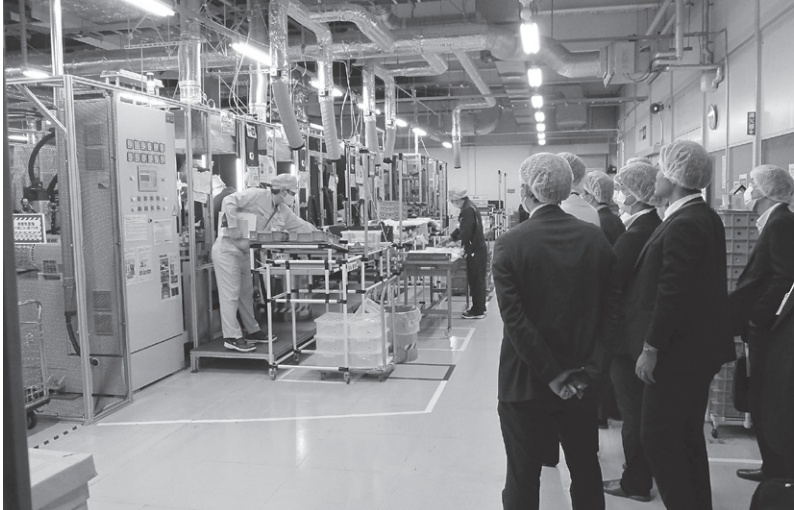
モノづくりの現場を知ることから得られる情報は、財務諸表に表れない企業の現状や将来に向けての取り組みなど、銀行員が企業の真の姿を理解するために非常に有用です。しかし、近年の若手行員の企業訪問は事務所への訪問が中心となり、モノづくりの現場となる工場を視察する機会が減少しているのではないかと感じていました。

一方、国（金融庁）では、新型コロナウイルス感染症や原油価格・物価高騰等の影響を受けている事業者に対する金融機関等の現場職員（特に金融機関等の若手・中堅職員）による経営支援の強化を目的とし、効率的かつ効果的に経営改善支援を実践するための初動対応に際して必要となる業種別の特性を踏まえた着眼点を取りまとめた「業種別支援の着眼点」を2023年3月に公表しました。そして、その解説や活用事例、勉強会の様子などを動画で公開しています。

そうした中、筑波銀行においては、この「業種別支援の着眼点」の原案作成に携わった伊藤貢作氏を企業支援アドバイザーとして招聘、若手行員を中心に勉強会を数回実施し、その様子を録画したものを研修動画として行内で共有しています。

それに加えて、取引先企業にご協力を頂き、伊藤企業支援アドバイザーを講師として、「工場視察講座」を実施しています。本講座では、実際にモノづくりの現場を訪問し、工場視察を通じて企業のどのような点に着目すべきか、モノづくりの現場から得られた情報をどのように銀行業務に活かしていくべきかなど、若手行員が今後の企業支援や本業支援の手法を学んでいます。

本稿では2023年6月から実施している本講座の内容についてのレポートとともに、ご協力頂いた企業様のご紹介、最後に「業種別支援の着眼点」について紹介します。



1. 工場視察講座

(1) 講座の概要

今回は、若手を中心とした延べ93名の行員が参加し、製造業の企業様を訪問しました。

まず、材料が製品化されるまでの工程や製品化するまでの工程で創意工夫しているポイントなどについて、企業側からご説明頂いた後、工場内では実際どのように製品が作られ、出荷されていくのかについてご説明頂きました。

工場内では、日常では目にする機会の少ない商品化する前の製品（部品）が多くの工程を経て納品に至るまでの業務フローを目の当たりにした行員から、驚きの声が上がっていました。

(2) 参加者の声

「モノづくりの工程は、経験や創意工夫を通じて最適化されてきた企業の財産であると認識した」、「書類を見るだけでは分からない本業を知ることができた」、「『失敗には（原因）があり、原因には（要素）がある、要素まで分解して課題を解決することで今日の当社がある』という言葉を通じて、経営者の取組姿勢や使命感を感じることができた」「日々の業務に活かして、お客さまのニーズに寄り添っていきたい」といった感想が述べられました。

【伊藤企業支援アドバイザーについて】

伊藤 貢作 氏

現職：北門信用金庫営業第二本部 企業支援室室長

略歴：

- 1995年 北海道滝川市の建設会社に就職、以降運送業、卸売業、小売業中心に企業再生に従事
- 2009年 北門信用金庫に入庫
- 2018年 北門信用金庫 企業支援室室長に就任
- 2021年4月から2022年3月 島根銀行企業支援室 外部アドバイザーに就任
- 2022年4月 金融庁 監督局総務課 地域金融支援室 専門調査員に就任
- 2022年10月 筑波銀行企業支援アドバイザーに就任

2. 研修にご協力頂いた企業様

筑波銀行グループでは、役職員一人一人を「人財」として捉え、日々の業務を通じて、その成長によってお客さまへの質の高いサービスの提供に努めております。

今回の研修は、よりお客さまに近い目線で業務に取り組み、より良いご提案ができる行員を育成するために企画されたもので、ご協力頂いた企業様には、貴重なお時間と知見等のご紹介を頂き、大変感謝申し上げます。以下では、今回ご協力頂いた企業様についてご紹介します。

① 株式会社ハリガイ工業

<企業概要>

住所：茨城県常総市大生郷町6139-1
業種：ゴム・プラスチック成型部品製造、産業
機器全般Assy、物流
従業員数：130名

<当社の強み>

プラスチックの受託製造にとどまらず、新たなゴム複合素材CFR（カーボン・ファイバー・ラバー）を自社開発し販売しています。

当社のQCD（品質・コスト・納期）は非常に高い評価を得ており、自動車、医療、精密機械、半導体など様々な分野から生産委託を頂いています。直近では超高強度ゴムである新素材CFRがスポーツ分野において実用化され、今後様々な分野に用途拡大させることで社会貢献ができる会社です。

<筑波銀行の行員に期待すること>

この度の研修では、当社の損益計算書、製造原価報告書、貸借対照表を用いた製造経費と資産管理の座学、その後内容の現場・現物・現任（3現）を行いました。併せて固定費と変動費の概念も説明させて頂きました。

取引先各社の決算書類も参考にして頂き、さらに深掘りして取引チャンス＝社会貢献の匂いに気が付けるようご研鑽を願っております。



② 株式会社屋代製作所

<企業概要>

住所：茨城県土浦市沢辺1461
業種：精密板金加工、筐体製作
従業員数：89名

<当社の強み>

主に半導体製造装置業界、食品業界、鉄道業界等、幅広いお客様と取引をさせて頂いております。材質としては鉄・ステンレス・アルミの板金加工を行っており、特にステンレスの筐体製作や薄物の板金加工の取り扱いが多く、加工後のバフ研磨等も対応致しております。もちろん鉄・アルミなどの板金加工も可能で、塗装・メッキなどの処理も対応可能です。

また、従業員の平均年齢も約45歳となっており、若手からベテランまで幅広い方々が働いています。

<筑波銀行の行員に期待すること>

茨城県各地の大企業を中心としたネットワークのみならず、銀行を中心としたネットワークで中小企業同士のつながりを深めて頂く仕組みや新たなマッチングを期待します。

また、住宅ローンを含めた各種ローンなど従業員個人のレベルにおいても生活の安定と向上にご助力願います。



③株式会社陸前織物

<企業概要>

住所：茨城県行方市繁昌 1806-3

業種：繊維工業

従業員数：166名

<当社の強み>

一流メーカーの縫製仕様、縫製基準でのカーテン縫製を展開しています。なおかつ、短納期での対応が可能です。

<筑波銀行の行員に期待すること>

多種多様な企業の成功例・対応例等の情報や筑波銀行の行員の皆さんから見て感じ取ったものを伝えて頂き、それを当社に生かしていきたいと思えます。どんなことでも良いので、意見やアドバイスを頂けたらありがたいと思えます。



工場



製品例

④日東高圧株式会社

<企業概要>

住所：茨城県つくば市上横場 640

業種：圧力容器、理化学機械の製造販売

従業員数：36名

<当社の強み>

攪拌機と高圧容器を中心として、最先端の研

究ニーズに応える装置を自社で一貫製造する技術を有しています。多岐にわたる設計仕様・条件にも柔軟に対応し、設計から加工・組立まで対応しています。

<筑波銀行の行員に期待すること>

柔軟な融資対応や取引先紹介といった本業に関わる情報提供、また、社会環境の変化のスピードが年々増しているため、タイムリーな情報提供を期待します。



工場



製品例

⑤株式会社サノヤ産業

<企業概要>

住所：茨城県那珂郡東海村村松 402-1

業種：金属加工業

従業員数：11名

<当社の強み>

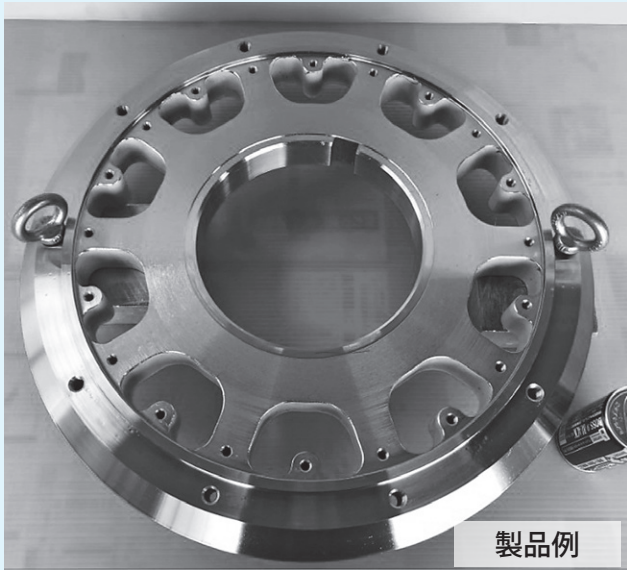
「品質・納期・価格」に自信があり、丁寧な仕事で、品質の高い商品を納品しています。

<筑波銀行の行員に期待すること>

資金繰りへの継続的な支援や地域金融機関としての本業支援に期待しています。



工場



製品例

⑥株式会社榎戸製作所

<企業概要>

住所：茨城県筑西市森添島1923

業種：精密プレス加工、精密板金加工、精密プレス金型製作、機構品組立

従業員数：61名

<当社の強み>

精密プレス加工、精密板金加工、精密プレス金型製作、機構品組立まで一貫して受注が可能で、試作から量産まで対応が可能であること。また、経験の長い社員が多く、一つの作業だけでなく幅広く対応可能な多能工が多いことです。

<筑波銀行の行員に期待すること>

信頼できる銀行員とは、単純に決算書を読み取れるだけでなく、自社のことを深く・広く理解している銀行員のことであり、現場・現物を見てお客様のことを理解して頂くことを期待しております。



工場

3. 業種別支援の着眼点

先述した金融庁の「業種別支援の着眼点」では、金融機関等の職員が企業支援を行う際に必要な知見やノウハウがまとめられています。中小企業の経営者にとっても、金融機関等がどういった視点で企業を見ているのか、経営改善において重要なポイントはどんなものか、といったことが記載されているため、参考になると思います。筑波銀行の職員は、伊藤企業支援アドバイザーの研修等で同資料から学んでいます。以下では、「企業支援に必要な4つのスキル」と「経営者とのコミュニケーションの取り方」について紹介します。

※以下、金融庁「業種別支援の着眼点」に基づき筆者作成

(1) 企業支援に必要な4つのスキル

①相手の話を傾聴するスキル

- ・企業支援は現場（企業）のヒアリングに始まる。
 - ・創業した思い、創業前の社長の思い出、会社最盛期の頃の逸話等にも大きなヒントが隠れている。
 - ・傾聴の延長線上に、普段は聞けない「真実」「心の奥底の気持ち」を聞くチャンスがある。
- 「財務分析資料を持参して事業者の課題を指摘して自説を演説して帰る」というスタンスは企業支援とはいえない。中小企業は日々の資金繰りと売上確保に追われているため、色々なことを聴いてもらう過程で、普段頭の片隅にあった様々な心配事が経営課題として整理されていくことが多いので、傾聴できる力は企業支援の基礎力といえる。

②現実・事実を素直に受け入れるスキル

- ・財務分析では解り得ない、様々な現実・事実直面した時に「あるべき論」に固執するのは危険である。
- ・特に要支援企業は経営資源が十分でないため、重要性の高い課題から常に着手できるとは限らない。
- ・時として「やるべきこと」ではなく「今すぐで

きること」を優先しなくてはならない現実にも直面する。

→例えば、下請け中心の製造業の支援において、「あるべき論」は小さくても自社ブランドの育成をしていくという理想があったとしても、経営資源の兼ね合いから薄利であっても、確実に売上に繋がる下請け受注をしなくてはならない局面もある。精神論だけで会社の運命を一つの理想にかけるリスクを取れないことがあることも経営の現実。

③不十分な資料から推計できるスキル

- ・中小企業は常に必要な資料や数値が、管理・保管されているとは限らない。
- ・精緻な資料や数値を事業者に幾度も作成を求めて、本業に従事する時間を奪うのは本末転倒である。
- ・不完全な情報とヒアリング結果・外部の統計資料等を組み合わせ、分析や目標設定をする場面もある。

→例えば、飲食業等で、顧客属性別や単品別の詳細な売上データを持っている小規模事業者は多くない。そうすると、手書きの注文伝票の枚数を“客数”としてみる、ランチ帯の売上はとりあえず顧客属性を“サラリーマンとする”といった臨機応変で暫定的な対応も、支援の現場では必要になる。

④物事に興味を持てるスキル

- ・要支援企業には課題が山積しているため、どのような事象でも「悪いこと」「怠慢なこと」にみえてしまう傾向がある。
- ・現時点では「失敗」と思われることでも、始めた時には「良かれと思って」いたことがほとんどである。
- ・なぜ始めたか？なぜ続かなかったか？といった善悪の審判ではなく、興味を持って臨むことは重要である。

→企業支援でとても重要なことは「経営批判の正確性」ではなく、事業者の経営が改善すること。結果として失敗した設備投資でも、その発想やプロセスには経営改善に活かせる強みが内在している可能性もある。経営状態が悪い場合でも、「批判的視点」で物事をみるより、興味を持つという感性の方が本質を捉えやすい。

(2) 経営者とのコミュニケーションの取り方

①相手の話から出ない話法の徹底

- ・勝手に時間を区切り、社長や会社の話の腰を

折って、まとめに入る癖はないか？

- ・「要はこういうことですよ？」「つまりこうです？」と話を取り上げていないか？
- ・話の冒頭から、こちらの都合や意見を述べることから始めていないか？

→企業の経営状態が悪化している場面などでは、特に合理的に問題や課題に早急に対処したいという金融機関側の焦りもある。「やってほしいこと」「改善してほしいこと」を伝えるという方向に意識が行き過ぎて、気が付けば会社はただ話を聞いて、最後に社長が「がんばります」と返事するだけの対話では、信頼関係は構築できない。

②勉強はするけど正解を持って行かない勇氣

- ・課題を指摘しなくてはという思いが強く、「正しい答え」を持って行くことにだけ集中していないか？
- ・誰しもの目から鱗が落ちるような、「妙案」「奇策」を無理に創造しようとしていないか？
- ・「正しい答え」を持って行かないと、会社との信頼関係が構築できないと思っていないか？

→企業支援の課題解決に「唯一無二」の答えはない。多くの場合、事業者や会社と一緒に試行錯誤をして見つけていくことが多く、目標や対応策が変化していくことも珍しくない。最初から正解を持って行こうとすると相手の拒絶反応も強く、いきなり事業者を受け身になってしまうので、信頼関係構築には繋がり難いといえる。

③社長や会社の視野を想像する努力

- ・社長の忙しさ、会社の1日の流れ等を想像した上で向き合っているか？（特に社長も現場に出ている会社）
- ・親族が経理をやっている会社もあるが、子育て・家事も合わせ抱える1日を想像した向き合い方をしているか？
- ・どのような状態の会社でも余程の信義則に反しない限り、一国一城の主への敬意は必要。

→例えば、社長もハンドルの頻りに握る運送業だとすると、日中は現場に出て夕方金融機関に対応する日もある。そういう社長の1日を理解した上で、「本当にお疲れ様です」という一言、「今日は1点だけ手短かに」という気遣いが「真剣に向き合ってくれている」という信頼を生み出す入口になることが多くあることに留意する。