

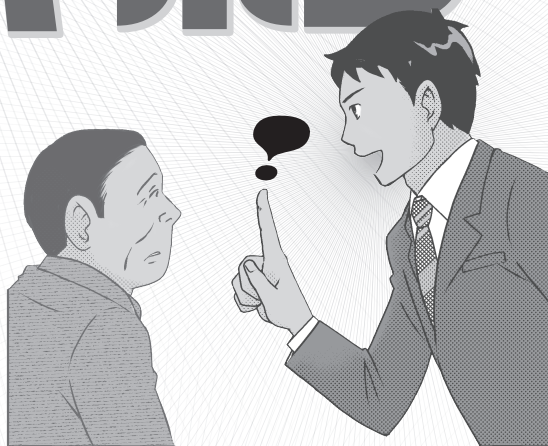
取引先へのソリューション提案、してる？

マンガで読む

# 本業支援 のキホン

竹内心作著

ゆーなぎじゅん漫画



## はじめに

「山高くして夢があり 山高くして歌がある——

頭の中は「島を愛する」がヘビーローテーション。親切な支店長さんにご案内いただき、利尻島を鷺泊おしりまりから反時計回りに、杳形くつがた、仙法志せんぼうし、鬼脇おにわきと巡る旅。途中、島名物の乳酸菌飲料「ミルピス」を飲んで、田舎の食料品店で育った子どもの頃を思い出す。姫沼やオタトマリ沼に映る利尻富士の荘厳な姿。鬼脇では北海道祭りに遭遇し、シヨッピングモールの歌姫こと半崎美子はんさきよしこさんのサインをゲットするという僥倖。ただ、連日の時化のためエゾバフンウニは食べられず。気になりだすと、ウニの情報ばかりが目飛び込んでくる。捲土重来を期す」

休暇で訪れた北海道利尻島のことを、筆者は旅日記に書いています。人々の思いやりと自然の雄大さに触れ一生ものの思い出ができたという、いわゆるエモイ内容です。しかし、少々味気ないことにこれらの心の機微には、実はガチガチにお堅い名前が付いているので

す。

特定の匂いによって、それに結びつく記憶や感情を呼び起こす現象は、「ブルースト効果」。一度強く意識すると、以降もその事柄に関する情報が頻繁に目につくようになるのが、「バーダー・マインホフ現象」。なんと頭の中で音楽が鳴りやまないことにさえ、「イヤークラム現象」という立派な名前があります。

このように、つかみどころがないけれど確かに存在するものに対し、名前が与えられた途端に内容が規定されて輪郭がはつきりする、ということがあります。

金融行政方針に「本業支援」という言葉が登場し、地域金融機関の間で共通の認識として語られるようになって相当の年月が経過しました。事業者への経営サポートが何か特別な行為であるかのようにクローズアップされ、もてはやされてきたのです。

しかし、「本業支援」よりも前に本業支援がなかったか、というところを決してそのようなことはありません。ある地銀の役員さんが話してくれました。

「私が支店の代理を務めていた、昭和の頃の話ですけどね。取引先の工務店からダブルキャブトラックを購入しようと思っただけ、なかなか見つからないという話を聞

きましてね。ちょうど取引のある中古車屋に1台あるのを知っていたんで、ちょっと拝借して自分で運転して工務店まで行ったんですよ。価格交渉まで全部して、成約したんで両社から喜んでもらえましたよ」。

インターネットのない時代、このような手作りのビジネスマッチングは珍しくなかったでしょう。

また、人材不足の企業に知り合いの息子さんを紹介してあげる、工場の動線について現場と一緒に頭をひねる、販路開拓のために社長と新規アプローチ先へ同行してあげるといったお手伝いも、渉外担当者にとっては日常茶飯事だったに違いありません。本業支援を日常の業務の中に溶け込ませていた、と表現できるかもしれません。

他方、現代に目を向けてみても「本業支援」という言葉が登場しようがしまいが、規定されようがされまいが、組織全体として長年にわたり地道に事業者のサポートに取り組んできた金融機関があります。

筆者はこの夏ある信用金庫で渉外担当者の同行訪問を行いました。担当者は企業を目指すべき未来を経営者と実によく共有していました。

牧草などを運送する企業は、適正な収益を上げられず営業赤字にあえいでいましたが、信用金庫が相談に応じ、まずは単年度黒字を目指そうということになりました。担当者は経営者と一緒にすべての経費を洗い出し、優先順位をつけ、各個撃破で削減していきました。中元・歳暮の送付先と金額にまでメスを入れる徹底ぶりです。コストは目処がついたので、次に新しい売上の柱を作ることを提案し、彼の発案でこれから牧草のシート巻きなどの軽作業に取組みを広げる予定です。

また、温泉旅館を運営する企業に関しては、経営者とのコミュニケーションから廃業もやむなしと考えていることを察知し、この方向性を軌道修正できないか対話を続けていました。実は与信のない取引先なのですが、このホテルが廃業すると旅行者の受け皿がなくなり地域全体が衰退することを懸念しての行動です。後継者探しについては公的機関の支援も活用しながら、黒子として温泉町を守り抜こうとしています。

このように、どのような時間軸で何を目指すのかを明瞭にし、場合によっては方向性自体の修正をお互い納得するまでとことん行っていました。この信用金庫の担当者たちは、これらの行動をごく自然なものとして、あたかも知人に出会ったので会釈をするような軽

やかさで行っていきます。彼らにとつては、もはや本業支援ではないのです。

筆者は中島敦の『名人伝』を想起せずにはいられません。弓の名人になろうと志した中国の紀昌は厳しい修行の末に奥義を習得します。しかし、より高みを目指すために弟子入りした仙人に、矢を放たずして鳥を射落とす「不射の射」という深奥を見せられます。

本業支援も同様です。誰かに称賛されるためにも、スタンドプレイで目立つためにもするものでも、ましてや収益確保のために無理やり行うものでもありません。

静かに着実に、普段の仕事と渾然一体のものとして、当たり前前に進めていくものです。

とは言うものの、「じゃあ後はそれぞれが営業店で仕事をしながらできるようになつてね」では、それこそ昭和の教育法と変わりません。本書は、本業支援に必要な具体的なスキルはもちろん、基礎的に身につけておくべき素養や姿勢について多くの事例を用いて解説しています。まずは本書で土台を固めていただき、ごく自然なものとして息の長い支援ができるよう修練してほしいと思います。

静かに行く者は健やかに行く、健やかに行く者は遠くまで行く（イタリアの諺）

第1章

本業支援の再点検と再構築

1 中小企業における経営課題の連関性

中小企業の3つの経営資源

22

歯車を回す経営者のサポート役は誰か

26

2 営業現場は本業支援疲れ

支援の水たまり化現象

30

金融機関側のプロダクトアウトになるケースも

30

はじめに

..... 3

登場人物紹介

..... 14

プロローグ それでいいのか!?

本業支援!

〜岡倉と瀬戸との出会い〜

15



## 第2章

# 本業支援の要諦〜マンネリからの脱出〜

### 3 本業支援で相利共生へ……………32

金融機関と中小企業の理想の関係 「相利共生」 32

「本業支援では稼げない」への反論 33

### 1 経営者と同じ視座……………40

経営者の視座① 俯瞰 41

経営者の視座② 時間軸 42

### 2 グランドデザインの共有……………44

### 3 知恵と事例と公的機関……………46

金融機関ならではの現象 「誠実さのパラドックス」 46

知恵 48

事例 51

公的機関 52



第3章

本業支援の流れ

- 1 フォアキャスト型のアプローチ ..... 58
- 2 バックキャスト型のアプローチ ..... 63
- 3 組合せ型アプローチで相乗効果を生む ..... 69

第4章

本業支援の基礎体力

- 1 仮設構築力 ..... 79
- 2 質問力 ..... 84
- 3 要約力 ..... 90
  - CHECK! あなたの要約力の高さはどのくらい? ..... 91
- 4 創造力 ..... 96
  - 思考法① スイッチ ..... 97
  - 思考法② ギア ..... 98
  - 思考法③ オーバーターン ..... 100
  - 思考法④ クロス ..... 103

# Caseでみるソリューション提案の実践

Case 1 「販路開拓」に関する課題 — (株)ナガセ(食品製造業) …………… 106

解説 114

コミュニケーションを工夫するポイント 115

ソリューション提案のポイント 118

本業支援のための業界マメ知識 126

Case 2 「商品開発」に関する課題 — 喫茶エラ(飲食業) …………… 130

解説 138

コミュニケーションを工夫するポイント 139

ソリューション提案のポイント 142

本業支援のための業界マメ知識 148

Case 3 「人材採用」に関する課題 — (株)妹尾管工(プラント配管工事業) …………… 154

解説 162

コミュニケーションを工夫するポイント 163

ソリューション提案のポイント 168

本業支援のための業界マメ知識 179



**Case 4 「人材育成・定着」に関する課題 — 服部電工(株) (設備工事業) …**

解説 190

コミュニケーションを工夫するポイント 192

ソリューション提案のポイント 194

本業支援のための業界マメ知識 202

**Case 5 「コスト削減」に関する課題 — (株)ナカショー 光学製作所 (精密部品製造業) …**

解説 212

コミュニケーションを工夫するポイント 215

ソリューション提案のポイント 217

本業支援のための業界マメ知識 226

**Case 6 「海外進出」に関する課題 — 吉備スポーツ(株) (スポーツ用品卸売業) …**

解説 238

コミュニケーションを工夫するポイント 239

ソリューション提案のポイント 242

本業支援のための業界マメ知識 251

**Case 7 「事業承継」に関する課題 — (株)美作運送 (重量物運送業) ……**

254

第6章

持続可能な本業支援のために

275

解説 263

コミュニケーションを工夫するポイント 264

ソリューション提案のポイント 267

本業支援のための業界マメ知識 272

組織の決算書を読む 278

自分で目標を決める 279

同行してもらおうのではなく、同行させてもらう 280

支店間で検討会議を行う 281

本業支援メニューの作り手になる 283

あとがき ..... 285



おかくら はるお  
**岡倉 晴夫** (26歳)

おまち  
雄町支店渉外係 入行4年目

渉外のコツを掴み始め、2ヵ店目。素直で明るい性格だがやや大雑把でおだてに乗せられやすい。地元っ子で、生まれ育ったこの土地が大好き。



せと だい  
**瀬戸 大** (30歳)

やまだ  
山田支店渉外係 入行8年目

本業支援の奥深さに気づき、前向きに取り組んでいる。岡倉のトレーニーとして雄町支店へ。押しが強めで豪快な性格。元相撲部。相撲用語をよく使う。



おおはら ももこ  
**大原 桃子** (29歳)

雄町支店渉外係

岡倉の先輩。クールで理想家だが、面倒見がよく頼れる存在。

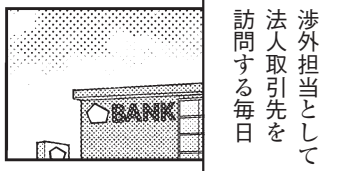


### 支店長

雄町支店長

地元をよく知っており、取引先支援の経験が豊富。冷静沈着。突然現れて的確な指示を出し、去っていく。

プロローグ それでいいの!? 本業支援!  
~岡倉と瀬戸の出会い~



渉外担当として  
法人取引先を  
訪問する毎日



はじめまして!

鳥城銀行雄町支店の  
岡倉晴夫と申します



ただいま  
戻りました

おかえり

私たちに 今  
最も求められて  
いるのは……

本業支援!!



カタカタカタカタカタ

そりゃ  
悩むことも  
ありますが

発見と学び  
の日々です

決算書

PC



岡倉さん?

ちよっといいかな?

支店長!!

はい

本業支援リスト



……と  
とりあえず  
本業支援リストを  
持って行けばいいか

……さん  
……さん  
まなび?



うわあああ  
どうしよう

はげん

今週中に  
提案するって  
約束したのに  
ホームページも  
決算書も見ただけ  
何も  
思い浮かばないっ!!

# 第1章



中小企業は、その経営資源ひとものかねを駆使して歯車を回し続ける。その経営者のサポート役は、渉外担当者をおいて他にない。本業支援の本質を理解し「相利共生」の関係を築こう。

# 本業支援の再点検と再構築

# 1 中小企業における 経営課題の連関性

## 中小企業の3つの経営資源

中小企業の経営資源は「ひと・もの・かね」であるといわれます。事業が好調な企業は、この三要素をうまく繰り返し回しています。

「優秀な人材が商機を拡大（ひと↓もの）」

「適正な収益により財務が良質化（もの↓かね）」

「潤沢な資金から人材に再投資（かね↓ひと）」

という連動をイメージすればわかりやすいと思います。



## 第5章



本質を理解し流れを掴んだ  
その知識は  
現場で活かされる  
烏城銀行の渉外担当者  
岡倉くんと瀬戸さんの  
奮闘とともに  
本業支援の実践力を高めよう

# Caseでみる ソリューション提案の実践

# Case1 「販路開拓」に関する課題 (株)ナガセ(食品製造業)



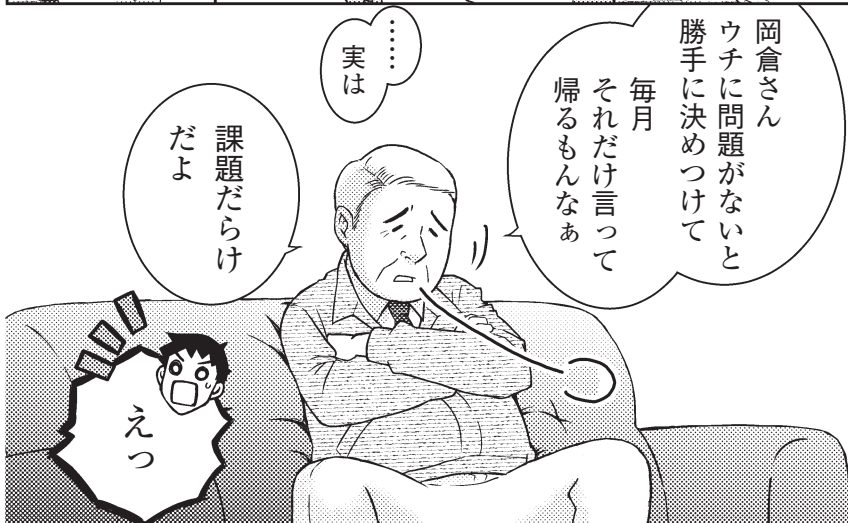
今月も特に  
問題  
ありませんか？



足元の  
資金繰りの  
状況はいかが  
ですか



(株)ナガセ 応接室



……  
実は

岡倉さん  
ウチに問題がないと  
勝手に決めつけて  
毎月  
それだけ言って  
帰るもんなあ

課題だらけ  
だよ

えっ



それは  
大変失礼  
しました！

御社とは  
ゼロゼロ融資を  
きっかけに  
お取引が始まり  
ましたが……

本業のことを  
しっかり伺って  
おりませんでした

## Case 1 解説 中小企業の永遠の課題「販路開拓」

中小企業の事業は実に多種多様であり、同時に、抱えている経営課題も千差万別です。しかしながら、企業がゴーイングコンサーンとして事業を継続していく以上、絶対に必要となるのが売上の計上です。したがって、経営者は販路開拓について不断の努力を続けており、それ故に、渉外担当者としても腕の見せ所となります。

しかし、実際のところ、多くの担当者は「売りニーズ」に対する「買いニーズ」のマッチングのみに終始してしまいます。つまり、新しく販売先を見つけてきて紹介する、というものです。

自行庫内でうまく引き合わせができればいいのですが、この発想だと、ドンピシャの取引先がない場合、即思考停止すなわち即ゼロ回答になりかねません。

そこで、商品を買ってくれる企業を直接紹介する、という固定観念を捨てれば、販路開拓は支援できる余地がグンと広がります。企業ではなく行政に売れないか、個社ごとに商談するのではなく一遍に効率よく商談できないか、販売ではなく提携できる先を紹介できないか、などです。

## [著者]

竹内心作 (たけうち・しんさく)

(株)地域金融ソリューションセンター代表取締役

瀬戸大橋を間近にのぞむ倉敷市出身。大学卒業後、政府系金融機関を経て大阪産業創造館に入所。金融機関と公的機関が連携して企業支援を行う事業を開始し、統括責任者に就任。その後独立し、地域金融ソリューションセンターを設立。地域金融機関へのコンサルティング、営業店との同行訪問を行うかたわら、金融庁や中小企業大学校などで研修講師を務める。現在、複数の銀行・信金・信組の顧問を兼任。おかやま観光特使。

主な著書に、『マンガソリューション提案奮闘記』（近代セールス社）、『ソリューション営業のすすめ方』（銀行研修社）他

## [漫画]

ゆーなぎじゅん

漫画家・イラストレーター

広島県出身。アニメーターを経験後、テクニカルイラストレーター等を経てフリーランスに。趣味は、読書と運動。子どもと遊ぶこと。主な著書に、『ITオンチ脱出大作戦』（かんき出版）、『できないことが多すぎる。』（かんき出版）他

---

## マンガで読む 本業支援のキホン

---

2023年11月20日 初版第1刷発行

著者 竹内 心作  
漫画 ゆーなぎじゅん  
発行者 志茂 満仁  
発行所 (株)経済法令研究会  
〒162-8421 東京都新宿区市谷本村町3-21  
電話 代表03(3267)4811 制作03(3267)4823

〈検印省略〉

<https://www.khk.co.jp/>

---

営業所／東京03(3267)4812 大阪06(6261)2911 名古屋052(332)3511 福岡092(411)0805

---

カバー・本文デザイン、DTP／ダイヤモンド・グラフィック社  
制作／松倉由香 印刷・製本／音羽印刷㈱

---

©Shinsaku Takeuchi 2023 Printed in Japan

ISBN978-4-7668-3500-7

☆ 本書の内容等に関する追加情報および訂正等について ☆  
本書の内容等につき発行後に追加情報のお知らせおよび誤記の訂正等の必要が生じた場合には、当社ホームページに掲載いたします。

(ホームページ [書籍・DVD・定期刊行誌](#) | [メニュー下部の](#) [追補・正誤表](#))

定価はカバーに表示してあります。無断複製・転用等を禁じます。落丁・乱丁本はお取替えます。