

SCB SHINKIN
CENTRAL
BANK

金融調査情報

29-27

(2018. 1. 25)



信金中央金庫

SCB 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <http://www.scbri.jp>

ITインフラを活用し組織全体で取り組む福井信用金庫の事業性評価

視点

地域の人口や事業者数が減少し、預貸率の低下や金融機関間の低金利競争に歯止めがかからない状況下で、地域金融機関には、中長期的に持続可能なビジネスモデルを構築することが求められている。そのためには、顧客本位の業務運営の実践と収益力の強化を両立することが不可欠であり、その方法として事業性評価への取り組みが重要視されている。

本稿では、ITインフラを活用し組織全体で事業性評価に取り組む事例として、福井県福井市に本店を置く福井信用金庫の事例を紹介する。

要旨

- 福井信用金庫では、「本業回帰」をスローガンに掲げ、顧客ロイヤリティの向上、自金庫の収益性の向上、ナレッジの共有を目的に事業性評価に取り組んでいる。
- 事業性評価に取り組むうえで、「融資情報管理システム」が重要なITインフラとなっている。同システムを活用することで、本部と営業店間の連携強化、取引先とのリレーションシップの強化に役立てている。
- 「事業性評価シート」を制定し、顧客の事業内容の見える化を図り、対話のツールとして活用している。
- 取引先の課題解決に向けて、本部が営業店に積極的に関与し、支援する体制を構築している。
- 事業性評価に取り組むことで、取引先にとって有効な経営改善策を策定する契機になった事例等が生まれ、他金融機関との競争で当金庫が選択されたケースも生まれている。

キーワード

事業性評価、金融仲介機能のベンチマーク、本業支援、融資情報管理システム、事業性評価シート、本部による営業店支援

目次

はじめに

1. 金融行政と事業性評価
2. 福井信用金庫における事業性評価に向けた取組みの背景
 - (1) 福井信用金庫の概要
 - (2) 事業性評価にかかる取組みの背景
 - (3) 当金庫の「金融仲介機能のベンチマーク」と事業性評価の定義
3. 福井信用金庫における事業性評価にかかる取組み
 - (1) 経営サポート部の概要
 - (2) 融資情報管理システムの導入
 - (3) 「事業性評価シート」の制定
 - (4) 「事業性評価シート」を活用した本部による積極的な営業店サポート
 - (5) 事業性評価に応じた融資への取組み
 - (6) 事業性評価にかかるその他の取組み
 - (7) 成功事例の積極的な発信
4. 今後の課題

おわりに

はじめに

地域の人口や事業者数が減少し、地域金融機関の預貸率の低下や金融機関間の低金利競争に歯止めがかからない状況下で、地域金融機関には、顧客本位の業務運営の実践と収益力の強化を両立し、中長期的に持続可能なビジネスモデルを構築することが求められている。金融庁が公表している「金融仲介機能のベンチマーク」では、地域金融機関による地方創生や金融仲介機能の発揮、組織的な態勢整備等に関する項目があげられている。

選択ベンチマークである全 50 項目の中には、金融仲介機能の発揮に関するものが多い。「事業性評価にもとづく融資等、担保・保証に過度に依存しない融資」が 7 項目、「本業（企業価値の向上）支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供」が 16 項目となっており、事業性評価に積極的に取り組むことは、金融庁が目指す顧客本位の業務運営の実践のためには、不可欠となっている。

そこで本稿では、事業性評価にかかる最近の金融行政の変遷について振り返ったうえで、IT インフラを活用し組織全体で事業性評価に取り組む福井信用金庫について紹介する。

1. 金融行政と事業性評価

金融再生プログラム以降、金融庁が示した地域金融にかかる金融行政等を整理すると、**図表 1** のとおりである。

(図表 1) 事業性評価に至る金融行政の流れ

年月	金融行政等
02年 10月	金融審議会がリレーシヨシップバンキングのあり方を検討
03年 3月	「リレーシヨシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」の公表 (03年度～04年度)
05年 3月	「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」の公表 (05年度～06年度)
07年 8月	「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」の改正
08年 9月	リーマン・ショックの発生
09年 12月	「中小企業金融円滑化法」の施行
11年 5月	「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」の改正
13年 9月	「平成 25 事務年度 金融モニタリング基本方針」の公表。「事業性評価」にかかるモニタリングの開始
14年 9月	「平成 26 事務年度 金融モニタリング基本方針」の公表
15年 9月	「平成 27 事務年度 金融行政方針」の公表
16年 9月	「金融仲介機能のベンチマーク」の公表
16年 10月	「平成 28 事務年度 金融行政方針」の公表
17年 11月	「平成 29 事務年度 金融行政方針」の公表

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

バブル経済崩壊後の 2002 年 10 月、金融庁により「金融再生プログラム」が公表され、不良債権問題を解消し、構造改革を支えるより強固な金融システムの構築を目指す方針が示された。一方、中小・地域金融機関の不良債権処理については、金融審議会において、主要行とは異なる特性を有するリレーシヨシップバンキングのあり方が検討され、2003 年 3 月、「リレーシヨシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」が公表された。これにより、2004 年度までに中小・地域金融機関および行政が中小企業金融の再生、各金融機関の健全性の確保や収益性の向上等に具体的に取り組み、地域金融の活性化の実現を目指すこととされた。

さらに 2005 年 3 月、収益性の向上や地域金融の一層の円滑化等の実績が不十分であったことから、「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」が公表され、事業再生・中小企業金融の円滑化、経営力の強化、地域の利用者の利便性向上に取り組むべきこととされた。

2007 年 8 月、「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」に新たに、ライフサイクルに応じた取引先企業の支援の強化、事業価値を見極める融資手法をはじめ中小企業に適した資金供給方法の徹底、地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献が追加され、2007 年度以降の地域密着型金融への取組みが従来の時限的な取組みから恒久的な取組みへと変更された。

その後、2008 年 9 月にリーマンショックが発生し、日本経済は戦後最大級の景気後退に見舞われることになった。厳しい経営環境にさらされることになった中小・零細企業等を支援するため、2009 年 12 月に「中小企業金融円滑化法」が 2011 年 3 月までの時限立法として施行された (同法は、2 度延長され、13 年 3 月末に終了)。

2011 年 5 月には、「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」が改正され、地域密着型金融のビジネスモデルとしての確立、中長期的視点に立った継続的な取組みの推

進が求められることとなった。

2013年9月には、「平成25事務年度 金融モニタリング基本方針」が公表され、「事業性評価」にかかるモニタリングが開始されることとなった。2014年9月に公表された「平成26事務年度 金融モニタリング基本方針」では、地域金融の中核的な担い手である地域銀行・信用金庫が、地域経済の活性化に向けて主導的な役割を發揮すべきこと、中長期的に持続可能なビジネスモデルを構築することが明記された。

2015年9月に公表された「平成27事務年度 金融行政方針」では、企業価値の向上、経済の持続的成長、地方創生に貢献する金融業の実現が目指され、地域金融機関における取引企業の事業性評価とそれにもとづく融資や本業支援等の取組状況について、確認されていくこととなった。

2016年9月、「金融仲介機能のベンチマーク」が公表された。この中で、「事業性評価に基づく融資等、担保・保証に過度に依存しない融資」として7項目があげられている。また、「日本再興戦略2016」に「地域金融機関等による事業性を評価する融資の促進等」が盛り込まれたことを踏まえ、2016年10月に公表された「平成28事務年度 金融行政方針」では、企業の財務データや担保・保証に必要以上に依存することなく、借り手企業の事業の内容や成長可能性等を適切に評価し、融資や助言を行うことで、企業や産業の成長を支援していくことを地域金融機関に求めていく方向性が示された。

2017年11月に公表された「平成29事務年度 金融行政方針」では、ビジネスモデルの持続可能性に課題が認められる地域金融機関の課題解決に向けた自主的な対応の促進、金融仲介を客観的に評価できる共通の指標群の設定とそれを活用した深度ある対話・見える化の促進等が図られることとなった。

以上のように、バブル経済崩壊以降、地域金融機関に対する監督行政は、リレーショナルシップバンキングの機能強化から地域密着型金融の機能強化へと変遷し、その取組みも時限的なものから恒久的なものへと変更されていった。当初は、地域金融機関の健全性確保や収益性の向上等、地域金融機関自身に関わることが主たる目標として掲げられていた。その後、日本経済がリーマン・ショックという未曾有の景気後退に直面し、地域経済の疲弊が深刻化する中で、地域金融機関が地域経済再生に主導的な役割を發揮し、企業や産業の成長を支援していくことで、中長期的に持続可能なビジネスモデルを構築することが求められるようになった。そこで、地域経済を支える企業を支援するための方法として、事業性評価という概念が登場した。

2. 福井信用金庫における事業性評価に向けた取組みの背景

(1) 福井信用金庫の概要

福井信用金庫は福井市に本店を置き、福井県北部（嶺北地域）を主な営業エリアにして、福井市、鯖江市、坂井市、越前市、あわら市など5市3町に54店舗を設置して

いる。2017年3月末現在の預金残高は7,871億円、貸出金は3,949億円、常勤役職員数は668人である（**図表2**、**図表3**）。

同金庫の営業エリアの代表的な産業として、「繊維産業」、「眼鏡産業」があげられるが、その他大企業を中心とした「電子部品・デバイス製造業」、国の伝統工芸品の指定を受けた「越前漆器」、「越前和紙」、「越前打刃物」、「越前焼」、「越前箆笥」などの製造業が数多く集積している。

（図表2）福井信用金庫の概要
（平成29年3月末時点）

名称	福井信用金庫
設立	昭和5年8月15日
本店所在地	福井県福井市田原2-3-1
理事長	高橋 俊郎
預金	7,871億円
貸出金	3,949億円
店舗数	54店舗
役職員数	668人

（備考）当金庫HPより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（図表3）福井信用金庫本店



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（2）事業性評価にかかる取組みの背景

当金庫では、2003年度から導入された「リレーションシップバンキングの機能強化」に継続的に取り組み、取引先中小企業の課題解決に対応してきたが、近年のマイナス金利政策に伴う収益性の低下、地方銀行の低金利攻勢への対応が大きな経営課題となっていた。

さらに、これまで取引先中小企業の課題解決に取り組んできたものの、事業性評価という行為の定義づけや取り組む目的が金庫全体で共有されていなかった。

そこで、あらためて自金庫のビジネスモデルを再確認し、「本業回帰」をスローガンに掲げ、事業性評価に取り組む目的を明確化した。まず、顧客の「事業性評価」をした上で、①本業支援に取り組む課題を解決し、顧客ロイヤリティの向上を図ること、②事業性評価に基づく融資によって適切なリスクテイクを行い当金庫の収益性の向上を図ること、③それらの活動を通じて得られたナレッジを金庫内で共有することとした。

具体的には、従前からの事業性評価にかかる取組みとして、①取引先の課題・支援ニーズの把握、②融資稟議への事業性評価コメントの記載必須化、③信用格付への事業性評価項目の反映、④業績評価に課題解決提案の項目追加、⑤「融資情報管理システム」¹への事業性評価項目の追加、⑥成長分野に関する市場分析、⑦取引先企業の視察、⑧役席会、自主勉強会などでの事業性評価にかかる研修、⑨事業性評価を反映させた融資スキームの開始があげられる。

¹ 当金庫が開発した顧客との面談記録や案件成約の見込度など顧客情報を一元的に管理しているシステム。同システムは、本部、営業店の双方から閲覧および編集が可能であり、顧客管理にかかる情報の共有化と作業の効率化に役立っている。詳しくは3. (2)を参照。

「事業性評価シート」の制定・運用が開始された2016年10月以降は、①融資情報管理システムの「融資推進個別シート（企業の名称、所在地、代表者、事業性評価項目等を記載）」を簡易版事業性評価シートとして運用開始、②事業性評価に基づく融資制度の創設、③事業性評価に基づき取引拡大したい取引先への役員訪問などが追加された。事業性評価にかかる具体的な取組みについては、3. で詳しく紹介したい。

（3）当金庫の「金融仲介機能のベンチマーク」と事業性評価の定義

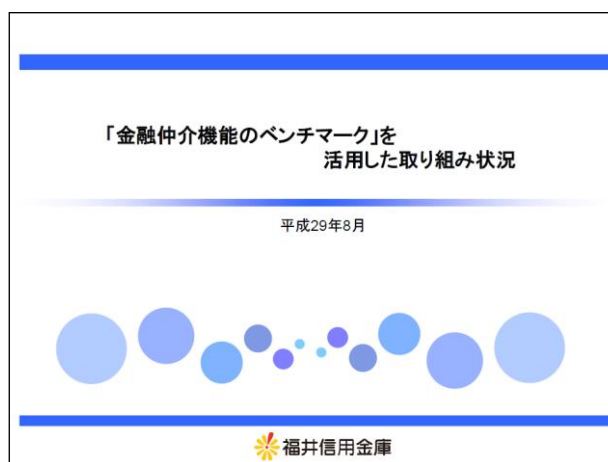
2013年度に金融庁が発表した金融モニタリング基本方針で「事業性評価」という言葉が初めて登場したが、その定義は明らかでなく、金融庁が公表した「金融仲介機能のベンチマークの定義集」によると「事業性評価は各金融機関が定義する」こととされている。当金庫では、2017年8月に公表した『「金融仲介機能のベンチマーク」を活用した取り組み状況』（基準日：2017年3月31日）の中で、事業性評価の定義を行っている²。

当金庫の開示したベンチマークは、全部で55項目（共通ベンチマークが5項目、選択ベンチマークが50項目）あるベンチマークの中から、5つの共通ベンチマーク、7つの選択ベンチマークが選択され、その取組状況が開示されている（図表4）。

そのうち「共通ベンチマーク5金融機関が事業評価に基づく融資を行っている与信先数、融資額及び全与信先数、融資額に占める割合（先数単体ベース）」では、事業性評価に基づく融資を行っている与信先数が2,826先、融資残高が1,096億円で、全与信先数・融資残高に占める割合は、それぞれ47.8%、64.5%と開示されている。

当金庫では、このベンチマークの中で、事業性評価を「取引先企業の財務データや担保・保証に過度にとらわれず、取引先企業との対話を通じて、事業の内容や成長可能性などを適切に評価すること」と定義している。また、事業性評価先の対象を「融資情報管理システムの『融資推進個別シート（取引先毎に事業内容や対応策・支援策等が記入できるシート。このシートを簡易版の事業性評価シートとして活用）』に事業性評価項目が入力されている先」としている。

（図表4）「金融仲介機能のベンチマーク」を活用した取り組み状況



（備考）当金庫HPより引用

² <http://www.shinkin.co.jp/fukushin/about/benchmark.shtml>

3. 福井信用金庫における事業性評価にかかる取組み

(1) 経営サポート部の概要

当金庫は、取引先の経営課題の解決を目的に、ITインフラを有効活用して、本部が積極的に営業店のサポートを行い、組織全体で事業性評価に取り組んでいる。その本部組織の要となっているのが経営サポート部である。

経営サポート部は、債務者区分に捉われず、顧客のライフステージに応じて一貫した包括的支援を行える体制を構築するため、2017年4月に営業推進部法人営業課と融資部経営支援課を統合して新設された。同部は、経営サポート課と海外展開支援課の2つの課から構成されており、2017年12月1日現在、部長1名、課長1名、経営サポート課10名、海外展開支援課1名の職員が配属され、取引先支援のための様々な事業に取り組んでいる（図表5）。

（図表5）経営サポート部の業務内容

No.	分野	業務内容
1	事業性評価取組支援	・事業性評価にもとづく融資商品開発や実績集計、事業性評価シートの添削等、融資部と連携し金庫に根付かせる活動全般の実施 ・企業視察等も企画・運営
2	営業店同行・新規開拓活動	・経営サポート課職員単独もしくは営業店職員（2～7年目職員が対象）との同行訪問による新規開拓活動の実施（同行訪問はOJTを兼ねている。）
3	創業支援	・創業覚書締結機関（各商工会議所等）や保証協会、政策公庫等の外部機関との連携 ・プロパー「創業支援資金」の取扱い
4	補助金・税制申請支援	・営業店への各種補助金・税制の周知 ・各商工会議所やよろず支援拠点等の外部機関と連携した申請支援の実施
5	経営課題解決取組	・販路開拓、経営相談、事業性保険、不動産活用、各種リース、決算対策、財務体質改善、ABL、人材育成・確保など各種経営課題の解決支援策の取組み
6	成長分野取組支援	・医療・介護・福祉、農業、再生可能エネルギーといった成長分野にかかる外部機関等からの情報収集や連携、融資案件の申請補助の実施
7	M&A、事業承継支援	・売却・買収ニーズ先へのM&A、株価対策や後継者難などの課題がある先に対する、㈱信金キャピタルや引継ぎ支援センター等の外部機関と連携した事業承継支援の実施
8	海外展開支援	・信金中金、ジェトロ、香港貿易発展局などと連携し、販路開拓などの各種支援メニューの顧客への提案 ・海外展開に伴う融資や外為口座獲得の実施
9	経営改善支援	・経営改善計画書策定支援や策定後の進捗管理 ・出口戦略としてのリファイナンス提案等（営業店・外部機関と連携し実施）
10	ビル・アパートローン	・アパートメーカーと連携し、案件発掘から実行までの営業店支援 ・情勢に応じ当金庫内の取扱チェックリスト改訂等
11	その他	・地方創生・まちづくり、産学官金連携、中小企業支援など外部団体の窓口 ・融資新商品開発、融資情報管理システムの改良など事業融資に関すること全般

（備考） 当金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 融資情報管理システムの導入

当金庫は、本部と営業店間の連携をさらに深め、取引先とのリレーションシップの強化を図ることを模索していた。

そのような状況にあって、顧客情報管理にかかる報告帳票が複数存在し、各種帳票において重複する内容もあったため、営業店は本部への報告事務に負担を感じ、渉外活動に注力しにくい環境となっていた。また、営業店を支援する本部側からも、担当者が営

業店の案件進捗管理をするにあたって、作業効率の悪さを指摘する声があがっていた。

また、この頃は金融モニタリング基本方針等で「事業性評価」の重要性が強調され始めた時期にあたり、顧客情報管理のインフラ整備と事業性評価への対応を一体的に取り組むこととなった。

このようなことを背景に、2013年9月、営業店・本部の作業効率化、タイムリーな情報共有を目的に、融資情報管理システムを開発・導入した(図表6)。同システムは、融資推進個別シート、日報、見込案件を一元的に管理することが可能になっている。

(図表6)「融資情報管理システム」のイメージ

ID	新規入力	支店	CIF	推進	訪問	本部	最新訪問日	TDB	企業コード	商号	所在地	営業店担当者	本部担当者	管理	業種	設立	支援策1
3		2													事務用機械器具卸		
4		2					2014/06/23								パチンコホール		
5		2					2015/09/14								○ その他の陸揚業		
6		2													貸事務所業		補助金
7		2		X											アルミ加工品製造		
8	297	○	2				2015/09/25								繊維卸		海外展開
9	556	○	2				2013/06/25								その他の中品品小売		
10	676		2				2015/10/07								○ 各種食品小売		
11	703		2				2015/08/20								○ 各種学校		
12	705		2	X			2015/10/16								実業団体		
13	742		2	X											木材薬品処理		
14	790		2	X											他の専門サービス		
15	964		2												普通倉庫業		
16	965		2												酒小売		
17	938		2	X			2015/10/23								情報処理設備修理		人材確保育成
18	1152		2				2015/10/05								○ 建築工事業		
19	1253		2												有線テレビ放送		
20	1338	○	2				2015/06/26								○ 紳・高級服飾染色		補助金
21	1354		2												その他の遊戯機		
22	1370		2												スポーツ用品小売		
23	1371		2												税理士事務所		
24	1542		2												各種学校		
25	1544		2				2015/09/18								ソフト受託開発		人材確保育成
26	1598		2				2015/01/23								○ 労働者派遣業		
27	1602		2												中華・洋料理店		

(備考) 当金庫資料より引用

同システムは、信用情報会社の事業所データをベースにシステムベンダーのデータベースシステムを活用して作成したExcel形式の一覧表であり、営業エリア内の事業所が網羅されている。同システムは当金庫自前で作成したため、委託費用等の開発費は発生しておらず、改良も容易である。Excel形式の一覧表であるため各種情報について分析・検索が容易であり、営業店と本部が双方向で入力・閲覧することができる。当システムの稼働により、リアルタイムで一元的な情報共有、進捗管理、支援策検討などが可能となった。

さらに、2015年4月、同システムに事業性評価項目が追加された。事業性評価の入力内容は7項目(①最新入力日、②事業計画書の有無、③(取引先が考えている)対応策、④(求められる)支援策、⑤強み、⑥弱み、⑦特記事項)で、このうち⑤強み、⑥弱みおよび⑦特記事項は文章を記載する方式だが、③対応策と④支援策については項目

を選択する方式にするなど、入力負担を軽減するとともに分析・検索を容易にする工夫がなされている。

事業性評価の対象先は、①継続的に融資が発生する先、②融資推進中の先、③大口融資先である。また、期日を設定して一斉に入力作業を実施させるのではなく、営業店の負担を考慮し、取引先への営業推進や審査管理を充実させるために必要な情報を段階的に充実させていく方針をとっている。

なお、2017年8月、金融円滑化に対応していた情報系システムと統合し、さらに事務負担の軽減が行われている。

同システムが組織内で根付いたのは、導入時の本部担当者の強い信念・熱意によるところが大きく、また、入力状況が業績評価に組み入れられたことも影響を与えている。当システムの導入により、事務負担の軽減や本部・営業店の情報共有が容易となり、取引先にかかる様々な情報が蓄積されて、金庫内にナレッジとして共有化されてきたという効果も表れている。

現在は、取引先情報が入力されているその他のシートも統合できないか検討中である。ただ、同システムに入力されている情報量が増加し、パソコン操作上の課題が徐々に顕在化してきている。当金庫としては、当該システムの生命線は入力・更新し続けることであるため、経営サポート部が営業店に対し記載内容をアップデートする重要性を訴え続けている。

(3) 「事業性評価シート」の制定

当金庫は、「事業性評価」にかかる取組みを拡充するため、2016年10月に「事業性評価シート」を制定し、取引先との対話のツールとして活用している（**図表7**）。作成対象先は、当金庫の共通ベンチマーク5で記載した事業評価に基づく融資を行っている2,826先（融資残高1,096億円）で、全与信先数・融資残高のそれぞれ47.8%、64.5%が該当している。

当金庫は、ベンチマークの中で「事業性評価」を定義付ける以前から、取引先中小企業の事業内容に関心を持ち、経営課題の解決に粘り強く取り組んできた。独自性、継続性が大切であって、営業店の職員が、なぜこのようなことをしなければならないのかを理解していないと、事業性評価に取り組む意味はないと考えている。「事業性評価シート」を作ることで顧客の事業内容の見える化を図り、対話のツールとして活用し、ベンチマークは、当金庫役職員の自己規律・目標として機能している。

「事業性評価シート」は、店舗毎にパソコン内にフォルダが作成され、取引先毎にExcel形式で保存されている。取引先の決算到来時期を目途に取引先との対話等を通じて見直しを行うこととしているが、融資の実行や経営改善計画書の策定などの事象が発生した場合は適宜更新することとしている。

なお、融資情報管理システムの「融資推進個別シート」は、与信額の小さい先には簡易版の事業性評価シートとして活用している。同システムは本部と営業店でフォルダを共有化しているのに対して、「事業性評価シート」は、営業店から本部に対して紙ベースのものが送付されてくる。

「事業性評価シート」は、更新時から1年以上経過しないよう管理し、更新時には、「課題解決に向けた取組み、改善策」の記載内容の見直しを実施している。融資にあたって本部への稟議申請時の資料として、信用格付先の場合は格付申請時の資料として添付し活用している。

(図表7)「事業性評価シート」のイメージ

※複数事業を営んでいる場合はそれぞれの事業について記入する。

店情報: ××店(店名) 作成日: 2019年2月 当該作成日: 2019年10月
 CDF: 1234567 業種: 主要・従業も含め別表的に記入
 顧客名: ○○株式会社

市場(Customer) ** 市場環境、成長性、市場ニーズ等
 ○業界全体の市場環境、成長性、市場ニーズ等について具体的に記入。
 (※数字的指標があるとよい)
 ○自社に関する市場環境、成長性、市場ニーズ等について具体的に記入。
 ○市場ニーズ (顧客が求めている商品・サービス等)はどのようなものか?

競争(Competitor) ** 競争環境、新規参入、競合各社の状況
 ○競争環境について具体的に記入。
 自社に関する競争環境は強いか、それと競合とどっちが強いのか?
 (※強さを併せて記入して欲しい)
 ○競合会社について具体的に記入。(即座で競合のニーズに対しそれぞれどのような対策をとっているのか?)
 (※具体的な企業名を挙げたい)
 ○新規参入はしやすいか? (はい/いいえ)
 (※参入、参入を併せて記入して欲しい)
 ○代替品、類似品はあるのか?

同社の事業特性(Company) ** 事業の経済性(規模型・分散型)、強さを決める/収益性を決定する要因
 ○自社の事業内容を具体的に記入。(ビジネスモデル・顧客層・仕組み等)
 例: 自社事業を取り扱う企業であり、競合をターゲットとし、事業を用いて
 ○事業強みを持っている。(得意・得意とそれ以外の強みを併せて記入)
 ○主要な上り客について、(それぞれの割合はどのくらい?)
 ○経営者について
 ○社員の数

対象産業の一般的傾向パターン
 ○対象産業を把握している企業や競合企業を参考にし、自社の
 得意「得意」を具体的に記入

対象企業のユニークネス** 経営資源・強み、組織風土
 (ポイント: この欄には企業が持っているプラス要素を記入する)
 ○経営資源は「ヒト・モノ・カネ・情報」
 これらに関する自社の特徴(強み)を記入。 ※ヒト: 社員(人数)、モノ: 設備・商品・生産設備・機械・建物、情報: ITノウハウ・知識・技術情報・顧客データ
 ○組織風土と社員、企業者の関係のこと。

製品/サービス提供における業務フローと差別化ポイント ※事業ごとに記入する
 フロー① フロー② フロー③ フロー④ フロー⑤ 顧客提供
 ①: 受注・発注
 ②: 発注・受取
 ③: 受取・検品
 ④: 検品・出荷
 ⑤: 出荷・納品
 フローを思い、顧客にとっての
 ようなサービス、付加価値
 を考えながら記入する。

同社の課題
 ○課題を具体的に記入。
 1. ...
 2. ...
 3. ...

課題解決に向けた取組み、改善策
 ○改善策は上記に挙げた課題と対応するよう記入。
 改善策については現状の取組状況も併せて記入。
 1. 対策として...
 2. 対策として...
 3. 対策として...

商流把握 ※事業ごとに記入する
 仕入先 → 当社 → 得意先 → エンドユーザー
 仕入先: 企業名、所在地、取引項目、決算時期、決算サイクル、取引金額
 当社: 企業名、所在地、取引項目、決算時期、決算サイクル、取引金額
 協力先: 企業名、所在地、取引項目、決算時期、決算サイクル、取引金額
 得意先: 企業名、所在地、取引項目、決算時期、決算サイクル、取引金額
 エンドユーザー: 企業名、所在地、取引項目、決算時期、決算サイクル、取引金額
 ※矢印などの記号や枠は追加した向きを変えたり分岐しやすい図表にする

(備考) 当金庫資料より引用

(4)「事業性評価シート」を活用した本部による積極的な営業店サポート

2016年10月に「事業性評価シート」を制定したが、本部からみると記載内容に不足を感じ、営業店は業務多忙に伴いシート作成について煩雑さを感じていた。顧客の問題解決と金庫の事業性評価の内容がリンクされていないものや、融資の実行や顧客の課題解決等営業店の業績評価につなげるために事業性評価シートを作成しているケースなども見られ、シートの作成自体が目的になっているのではないかとの意見もあった。また、営業店職員の知識・経験不足により顧客との対話がうまくいかず記載内容が希薄で、業種毎に事業性評価シートの記載内容が均質化するなどの課題も残っていた。

そこで、当金庫では、長期的な視点に立って営業店職員の全体的なレベルアップを図るという考え方に立ち、経営サポート部経営サポート課が営業店の支援に力を入れている。

「事業性評価シート」制定以降、同課職員が営業店の支店長、管理職、営業担当者に重層的に意義や目的について説明している。「事業性評価シート」には検印欄があり、営業店の管理職が確認したものが本部に報告されるフローになっている。大口与信先等、一部の取引先については、支店長や営業次長が担当を務めるケースもある。これまでの記載事例の蓄積により、記入上のポイントが少しずつ浸透してきており、支店長の関与度合いは高まってきている。その一方、いまだに形式的な記載に留まっている営業店もあるので、そのような場合には、当課が、取引先の課題について仮説を立てて訪問し、聴取した内容を具体的に記入するよう指導している。

また、2～7年目の営業担当者を対象として、半年に1回、当課職員による新規開拓先への同行訪問を実施している。同行訪問終了後には、事業性評価シートの記載方法について個別指導しているが、最近では、指導した営業担当者から「事業性評価シートを作成したので添削してほしい」との申し出がくるなどの効果が出始めている。

こうした同行訪問時の人材教育に加えて、当課職員が営業店職員の作成した「事業性評価シート」の添削を行い、完成するまで指導を行っている。該当職員からは度重なる指導に悲鳴があがるケースもあるが、こうした徹底的な指導の結果、本部と営業店間の情報共有の強化につながっている。

また、「事業性評価シート」作成時の事務効率化を図るため、当課で「市場」、「競争」、「勝ちパターン」欄の業種別記載内容や、「課題」、「改善策」と当金庫課題解決支援メニューが容易にリンクできるような工夫の検討が行われている。

当金庫としては、事業性評価によって、資金面か事業面のいずれかで取引先のサポートができればと考えており、短期的に結果が出なくても、「3年後に結果を出せばよい」というつもりで取り組んでいる。

（5）事業性評価に応じた融資への取組み

当金庫では、事業性評価を適切に行い、顧客の課題解決に取り組んできたが、それに加え、新たな融資対応により取引先のニーズに応えていくことが必要と考え、事業性評価に応じたプロパー融資商品の開発に段階的に取り組んできた。

まず、2016年1月より事業性評価に応じたプロパー融資スキーム「リファイナンス」の取扱いを開始した。この融資スキームは、経営に課題を残しているものの、事業性評価により事業の継続性が高いと判断される先を対象にしている。やや信用リスクが高いものの一定の収益機会が期待でき、他金融機関が攻め込みづらいマーケットを念頭に置いて取扱いが開始された。2017年3月には、パッケージ商品化し、対象先を拡大、融

資の申込みから実行までスピードアップを図って、他金融機関競合先への対応をしやすいものになっている。ただし、当該融資スキームは、相応の信用リスクを包含しているため、本部に対する事前相談、稟議書への「事業性評価シート」の添付、一定期間の収支計画書の進捗管理を必要とするなど、リスク管理面に配慮したものとなっている。

次に、2016年10月より事業性評価を反映させたプロパー融資商品「ふくしんビジネスローンみらい（以下「みらい」という。）」の取扱いを開始した。一定の信用リスクはあるものの、営業店専決であるため、スピード感を持って対応することが可能で、顧客の利便性に応えることができる商品になっており、金庫にとっても収益性が期待できる。ただし、信用リスク管理の観点から、証書貸付、手形貸付、当座貸越に各々与信枠を設けるとともに、総与信枠を設定している。原則、「みらい」では、稟議書への「事業性評価シート（総与信額一定金額未満は「融資推進個別シート」）」の添付を求めているが、事業性評価は本部と営業店が連携して取り組み、与信判断は営業店が行っている。「みらい」の取扱開始によって、営業店において事業性評価への取組みに関心が高まり、「事業性評価シート」作成先の増加や本業支援の機会増大にもつながっている。

（6）事業性評価にかかるその他の取組み

当金庫では、職員の知識・経験などのスキルアップ向上を目的に、取引先の視察を実施しており、2016年8月から17年3月まで、のべ222名の職員が23社を訪問し、2017年度には、のべ73名の職員が5社を訪問した。

加えて、各種役席会、勉強会で「事業性評価」をテーマにした研修を実施している。

また、代表役員が営業店を臨店した際に、事業性評価に基づく取引拡大を目的として、支店長と取引先訪問を行っている。

さらに、業績評価に事業性評価に基づく融資、本業支援（課題解決支援）を評価項目として採用した。

（7）成功事例の積極的な発信

当金庫では、「本業回帰」をスローガンに掲げ、事業性評価に取り組む目的を明確化し、独自性、継続性を重視して、組織全体で事業性評価に取り組んできた。業績評価の項目にも事業性評価に基づく融資、本業支援を組み込み、成功事例については、営業店の担当者名を記載して、役員を含め金庫内で情報の共有化を図り、モチベーションの向上に努めている。最近では、営業店から経営サポート課に対して、取組事例のアピール、情報発信依頼が寄せられるようになってきた。

また、取引先にとって有効な経営改善策を策定する契機になった事例等が生まれ、他金融機関との競争で当金庫が選択されたケースも生まれてきている。

ここでは、当金庫の事業性評価にかかる取組みによって、業況が改善された取引先の

事例をいくつか紹介したい。

- ① 当金庫が「経営力向上計画」³の申請サポートを行い、取引先が認定先になったことで、生産性向上につながる設備投資・一括償却による節税・固定資産税軽減の効果が見込めることとなった。これにより当金庫との結びつきが強くなり、融資実行だけではなく、職域セールス先へと取引が拡大した。
- ② 若手従業員を後継者として育成中の取引先が、つなぎとなる人材を求めていたところ、当金庫が「プロフェッショナル人材事業」⁴の活用を紹介し、大手メーカー部長経験者が採用され、当面の後継者に目処が立った。また、この人材の過去の経験・人脈が生き、副次効果として販路拡大も見込まれている。
- ③ 家庭向け商品を開発中であった取引先に対して、開発過程でマーケティング面を意識していないと感じたため、当金庫が「よろず支援拠点」⁵を活用してマーケティングの得意な専門家を紹介した(図表8)。また、販路拡大についても課題があったため、新たな商材を探していた当金庫取引先の大手中売店を紹介し、商談につながった。

(図表8) 福井県よろず支援拠点パンフレット



曜日	場 所	専門家	曜日	場 所	専門家
月	武生商工会議所	酒 井	木	福井銀行 木田支店 福井信用金庫 茶室プラザ(第1・第3・第5) 丸岡営業部(第2) 三國営業部(第4) 鯖江商工会議所(第2・第4)	酒 井
		飛 田			西 山 増 田 飛 田
火	教育信用金庫 栗野支店(第1) 三方支店・美浜支店(第2) 北浜支店(第3) 本店(第4) 北陸銀行 芦原支店、三國支店	酒 井	金	福井信用金庫 本店(第2) 勝山支店(第4) 大野商工会議所(第3) 小浜商工会議所(第1) 若狭合同庁舎(第3) ふくい産業支援センター福野サテライト (アクトム)	酒 井
		藤 田			宇田川
		西 山			藤 田
		齊 藤			
水	北陸銀行 武生支店 福井銀行 松本支店 福井信用金庫 神明支店(第1・第3・第5) 武生営業部(第2・第4)	酒 井	土	福井銀行 福成支店 福井支店 ふくい産業支援センター	藤 田
		宇田川			市 川
		増 田 田 中			(酒井)

図説ふくい産業支援センター内
福井県坂井市丸岡町南堂第3号7階地1-16
TEL 0776-67-7402 FAX 0776-67-7429
E-mail yorozu@fnc.jp
http://www.fnc.jp/archives/027post_1121.html

福井県よろず支援拠点

(備考) 当金庫提供資料

³ 中小企業・小規模事業者や中堅企業が、経営力向上のための人材育成や財務管理、設備投資などの取組みを記載した「経営力向上計画」を事業所管大臣に申請し、認定されることで、固定資産税の軽減措置や各種金融支援が受けられる中小企業庁所管の制度

⁴ 地域に新たな質の高い雇用を生み出し、「ひと」と「しごと」の好循環を創出していくために内閣府が推進するプロジェクト。各道府県にプロフェッショナル人材戦略拠点を設置し、地域の関係機関等と連携しながら、地域企業が「攻めの経営」へと転身するのを後押しするとともに、それを実践していくプロフェッショナル人材の活用について、経営者の意欲を喚起し、民間人材ビジネス事業者等を通じてマッチングの実現をサポートするもの。

⁵ 経済産業省が2014年度から各都道府県に1箇所ずつ設置している、地域の支援機関(中小企業が経営相談等をする先として、専門的知識や実務経験が一定レベル以上の者として国が認定した機関)と連携しながら、中小企業・小規模事業者が抱える様々な経営相談に対応するための拠点。中小企業・小規模事業者からの相談対応を担ってきた従来の支援機関には、機関ごと・地域ごとに支援のレベル・質・専門分野、活動内容等のバラツキがあったため、新たに各都道府県に拠点を整備し、中小企業・小規模事業者への相談体制の整備のために開設された。

⁶ 中小企業庁の委託により運営されている、全国385万社の中小企業・小規模事業者とその支援を行う支援機関や専門家のためのインターネットサービス

した。この事例では、当初、大手M&A仲介業者を紹介し、進め方・注意点などをアドバイスしたが、小規模事業所同士ということもあり仲介費用面で折り合わなかった。しかしながら、両社に事案継続の意思があったため当金庫職員による関与を継続し、双方の顧問税理士が仲介する形態に進展して、売買契約が締結される予定となっている。

また、ケースは異なるが、従業員が後継者となった事案について、当金庫が買取資金支援を行い事業継続につながった。

- ⑤ 信金中央金庫や日本貿易振興機構（ジェトロ）の支援メニュー（**図表9**）を活用し、県内製造業と海外小売店のマッチング支援を実施し、商談に結び付けた。

4. 今後の課題

2. (2)で記したとおり、当金庫では、顧客ロイヤリティの向上、収益性の向上、ナレッジの共有を目的として事業性評価に取り組んできた。ここまで、事業性評価にかかる具体的な取組みを紹介してきたが、最後に、当金庫の事業性評価にかかる課題認識について触れておきたい。

第1に、事業性評価シートの改訂である。現状の事業性評価シートは、共通の様式で記載することとなっているが、業種等によって売上増加のために必要な情報や方法は異なることから、事業性評価シートの様式を業種毎の特性に応じたものに改訂することが望ましいと考えている。

また、事業性評価シートは、営業店から経営サポート部に紙ベースで提出しているため、事務負担が大きく、本部と営業店の双方向のコミュニケーションツールになっていない。融資情報管理システムと同様にシステム化を図り、事務効率の向上を図るとともに、人材育成や本業支援、融資審査に一層活用したいと考えている。

第2に、事業性評価に対する営業店職員のモチベーションの維持・向上である。

現状、当金庫では本業支援（課題解決支援）を業績評価の評価項目に採用している。営業店職員のモチベーションを高めるために、業績評価基準の見直しやシート作成の省力化を行い、事業性評価を継続的な取組みとして定着させていきたいと考えている。

(図表9) 福井信用金庫の海外展開支援事業

(備考) 当金庫提供資料

おわりに

本稿では、ITインフラを活用しつつ本部と営業店が一体となって事業性評価に取り組む信用金庫の事例として、福井信用金庫を取り上げた。

当金庫には従前からリレバン等を通じて蓄積したノウハウがあり、事業性評価そのものは、当金庫にとって何ら目新しいものではない。経営陣が「本業回帰」というビジョンを現場まで浸透させ、本部と営業店が一体となって粘り強く取り組んできたことが現状の事業性評価への取組みに帰結したと言える。

顧客と直接接する営業店の職員が、なぜ事業性評価に取り組まなければならないのかを正確に理解していないと、取り組む意味はなくなり、「事業性評価シート」の作成自体が目的になってしまう。

当金庫のように、「事業性評価シート」を作ることで顧客の事業内容の見える化を図り、対話のツールとして活用し、ベンチマークは、役職員の自己規律・目標として機能させることが真の事業性評価への取組みと言えるのではないだろうか。

以 上

(松崎 英一、岸本 真樹)

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況
(2017年12月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	分類	通巻	タイトル
17.12.5	内外金利・為替見通し	29-9	物価上昇圧力はなお弱く、日銀は当面、現行の金融緩和策を維持
17.12.5	内外経済・金融動向	29-4	企業の人手不足の状況と今後の見通し —中小企業の課題克服のため、信用金庫が一助となれる余地は大きい—
17.12.6	金融調査情報	29-21	上場しない選択とその有用性—融資担当者の立場から(2) —自らの意思で非上場化を行った企業(アデランス)の視点—
17.12.8	産業企業情報	29-13	企業存続の命運を握る“事業承継”のあり方とは① —来たるべき“大廃業時代”を乗り越えるために—
17.12.13	ニュース&トピックス	29-60	最近の原油相場と今後の見通し
17.12.21	金融調査情報	29-22	信用金庫の涉外体制改革への取組み—経営戦略⑤—
17.12.21	金融調査情報	29-23	信用金庫の女性活躍拡大への取組み—経営戦略⑥—
17.12.25	金融調査情報	29-24	信用金庫の店舗体制改革への取組み—経営戦略⑦—
17.12.25	産業企業情報	29-14	企業存続の命運を握る“事業承継”のあり方とは② —すべての人が笑顔で事業承継を迎えるために—
17.12.26	ニュース&トピックス	29-66	英国メトロバンク (Metro Bank PLC) について
17.12.26	産業企業情報	29-15	中小企業の「稼ぐ力」③ —新事業展開による「稼ぐ力」への挑戦—

○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
17.12.2	空き家・空き地利活用の事例	鹿児島相互信用金庫	笠原博
17.12.6	為替、金利、株式等の今後の見通しについて	亀有信用金庫	角田匠
17.12.8	「フィンテック」の動向について	外為信金連絡会	藁品和寿
17.12.8	信用金庫の役割について	金沢星陵大学 (金沢信用金庫寄付講座)	松崎英一
17.12.8	ビッグデータ等を活用した地域経済分析	(株)しんきん情報システムセンター	高田真
17.12.14	日本経済と金融市場の現状と展望	川口信用金庫	角田匠
17.12.20	「フィンテック」の動向について	兵庫県信用金庫協会	松崎英一
17.12.21	日本経済と金融市場の現状と展望	奈良中央信用金庫	角田匠

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号
 TEL 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX 03-3278-7048
 e-mail : s1000790@FaceToFace.ne.jp
 URL <http://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)
<http://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)