

非財務アプローチで一步先を進む呉信用金庫の事業性評価

— 知的資産経営からバイセル・動産引取予約まで —

信金中央金庫 地域・中小企業研究所次長

竹村 秀晃

(キーワード) 技術・経営力評価、知的資産経営報告書、バイセル、動産引取予約

(視 点)

現状、事業性評価への対応は地域金融機関の“公式ミッション”と位置付けられている。信用金庫の中小企業融資は歴史的に「人を見て融資をする」という性格が強く、もとより定性要因重視の融資スタイルであった。一方で、人的要因以外の定性要因（例えば技術力や開発力、商流やビジネスモデル、工場運営や設備稼働など）の評価については、対応状況に温度差が生じていたことも否めないところである。そこで本稿では、公的な外部機関と連携のうえ技術力・経営力の評価に基づく融資商品を提供している呉信用金庫の取組みについて紹介することとしたい。

(要 旨)

- 中小企業技術・経営力評価融資（愛称：くれしんコア・コンピタンス）は、公益財団法人ひろしま産業振興機構による広島県中小企業技術・経営力評価制度を裏付けとする融資商品で、オンリーワンの技術力や新しいビジネスモデルを持つ企業の技術等を評価し、不動産担保がなくても融資できる仕組みである。取引先への発行実績は累計16社であり、うち8社に対しては当制度に基づく融資を実行している。
- 広島県中小企業技術・経営力評価制度は、“第三者”が客観的に評価する取組みであるが、知的資産経営は経営者や従業員が自社の知的資産を“自ら”探し出し認識する取組みで、表裏一体の関係にある。
- バイセルは、リース会社の「売り」「買い」情報を活用し、中古機械設備の効果的な売買をサポートするもので、新規取引先開拓のアプローチツールとしても活用できる。
- 動産引取予約は、取引先が譲渡担保として提供する設備等をリース会社を買取査定し、引取予約契約を取引先、リース会社および同金庫の三者間で締結する仕組みで、引取オプション行使の権利は同金庫が持つ。引取りを前もって書面で確約しており、通常の売買のような不確実性は介在しない。ABLの一般担保化の実現にも近づくことができ、利用価値は高い。
- 同金庫は、公益財団法人ひろしま産業振興機構に職員を常時出向させ、かつ、出向を終えた職員に関係当事者間のコーディネーターの役割を担わせるなど、外部機関連携を書面上の形式的なスキームではなく、真に生きたスキームとするため組織的・計画的に態勢整備を進めてきた。このことが、一步先を進む非財務アプローチを支えている最大のポイントと言えるだろう。

はじめに

地方創生の流れが本格化する中で、地域金融機関に事業性評価への対応を求める動きが加速している。リレーションシップバンキングの時代以降、もともと地域金融機関にコンサルティング機能の強化を期待する動きはあったが、現状において、この事業性評価への対応は地域金融機関の“公式ミッション”と位置付けられている。一見すると、古くて新しい言葉とも言えるこの“事業性評価”であるが、それでは信用金庫にとってこれが何を意味するか、本稿では改めて考えてみたい。

金融庁は、事業性評価を「金融機関が、現時点での財務データや、担保・保証にとらわれず、企業訪問や経営相談等を通じて情報を収集し、事業の内容や成長可能性などを適切に評価すること」としており、金融機関が目利き能力を発揮して融資や助言を行い、企業や産業の成長を支援することを重要視している。ここで示された“財務データにこだわらない”が意味するところは定性要因を重視するという意味であろうが、信用金庫の中小企業融資は歴史的に「人を見て融資をする」という性格が強く、もとより定性要因重視の融資スタイルであった。一方で、人的要因以外の定性要因（例えば技術力や開発力、商流やビジネスモデル、工場運営や設備稼働など）の評価については、対応状況に温度差が生じていたことも否めないところである。

そこで本稿では、公的な外部機関と連携の

うえ技術力・経営力の評価に基づく融資商品を提供している呉信用金庫の取組みについて紹介することとしたい。

なお、本稿執筆に際しては、同金庫営業店支援本部法人取引支援グループおよび関連部門の皆様のご協力を受けた旨を申し添える。

1. 呉信用金庫の事業性評価への取組み

(1) 呉信用金庫の現状

同金庫の営業エリアの中心となる呉地区は、広島市に近い県内第3位の人口を有している。戦前は、戦艦大和も建造された日本一

図表1 呉信用金庫の概要



金庫概要	
名称	呉信用金庫
設立	大正14年9月
本店所在地	広島県呉市本通2-2-15
理事長	榎岡 敬人
預金	6,761億円
貸出金	3,634億円
店舗数	43店舗
役員数	680人

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影
同金庫資料に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成 (計数は平成27年3月末現在)

の海軍工廠があったことで知られていたが、戦後においては、造船・鉄鋼・自動車関連などの製造業が集積する“ものづくり産業の街”として栄えた。

近年では、アベノミクスの影響によって大手製造業の業況が堅調に推移する中で、地元の中小企業は、人口の減少・高齢化や中心市街地の空洞化など依然厳しい状況に置かれている。

製造業を地場産業とする地域において、同金庫の主要取引先である中小製造業は、大手製造業との共存共栄という従来の考えを転換し、新たな成長の方向性を模索している。大手製造業からの要求水準を満たしてきた経緯から、同金庫の取引先製造業には隠れた技術やノウハウを持つ先も多い。近年では、同金庫としてもこれらの強みを発掘・評価して企業の成長につながる支援や資金供給を行うことに注力している。

その直接・間接的な成果として、同金庫の製造業向け貸出金は確実に増加している。例えば2015年3月末の数値を見ると、全国信用金庫の製造業向け貸出金は先数、残高とも前期比減（先数：3.0%減、残高：1.6%減）となったが、同金庫の製造業向け貸出は、先

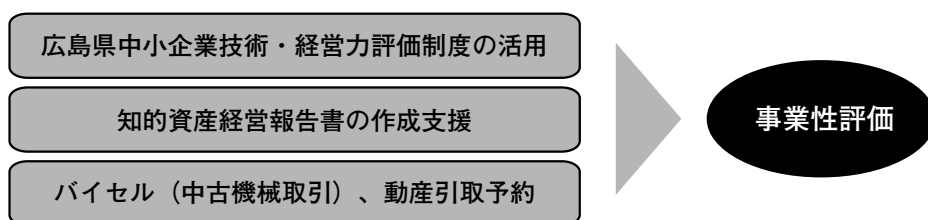
数、残高とも前期比大幅増（先数：6.1%増、残高：5.0%増）となっている。小口多数取引という信用金庫の貸出の基本を忠実に実践していることが理解できる。

(2) 事業性評価への取組み

同金庫の事業性評価への主な取組みは、**図表2、3**のとおり、公益財団法人ひろしま産業振興機構（以下、「産業振興機構」という。）と連携した「広島県中小企業技術・経営力評価制度の活用」と「知的資産経営報告書の作成支援」であり、ここに関連機能として「バイセル（中古機械取引）・動産引取予約」が加わる形となっている。これらの取組みはいずれも“非財務面”、つまりは“事業そのもの”（技術力や経営力等の強み、機械設備の売買や稼働状況モニタリングなど）に正面から踏み込む正攻法の施策と言えよう。

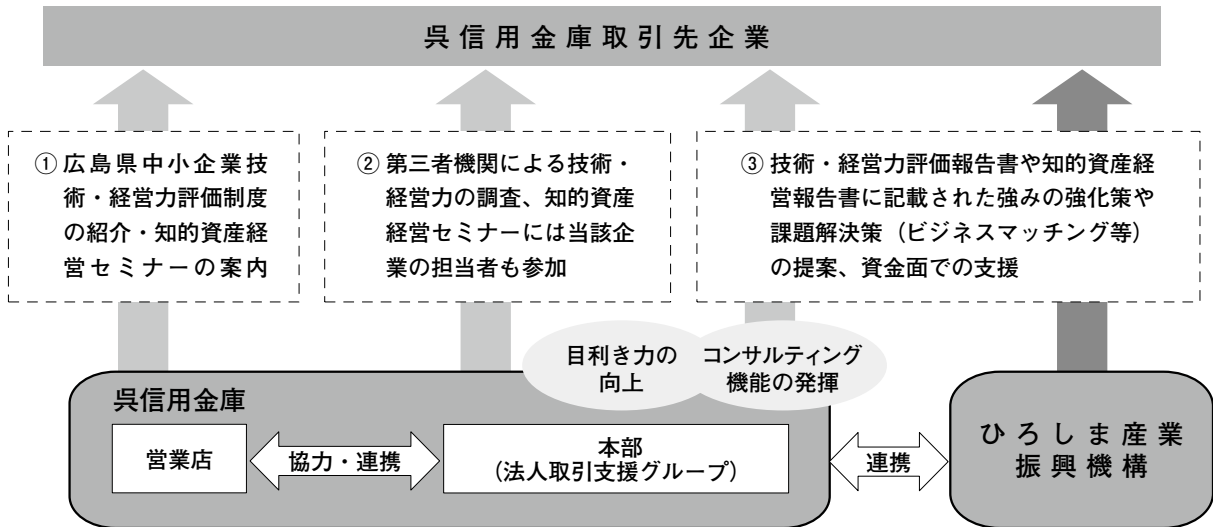
平成25年9月に取扱いを開始した「広島県中小企業技術・経営力評価制度」は、これまでの3年間で活用実績を着実に積み上げており、現在でも高い水準の年間目標を設定している。同金庫の場合、これらの非財務面を評価する仕組みを活用することのゴールとして、融資取引に結びつけることを重視してい

図表2 呉信用金庫の事業性評価への取組み



（備考）各種資料に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表3 知的資産経営支援の取組態勢



(備考) 同金庫資料に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

る。そこで、まずは同金庫の事業性評価ツールの柱と言うべきこの仕組みについて紹介することとしたい。

2. 広島県中小企業技術・経営力評価制度の活用

広島県中小企業技術・経営力評価制度（以下、「評価制度」という。）は、財務諸表では分からない中小企業の技術・ノウハウや成長性などを評価して円滑な資金供給につなげることを目的としており、産業振興機構が運営を行っている。

当制度を利用することによる企業のメリットは、①専門機関による技術力や経営力の評価を受けることで自社の強み・弱みを把握でき、経営改善につなげることもできる、②取引先に対し自社の技術力等をアピールすることで新たなビジネスチャンスにつなげることもできるという点だ。

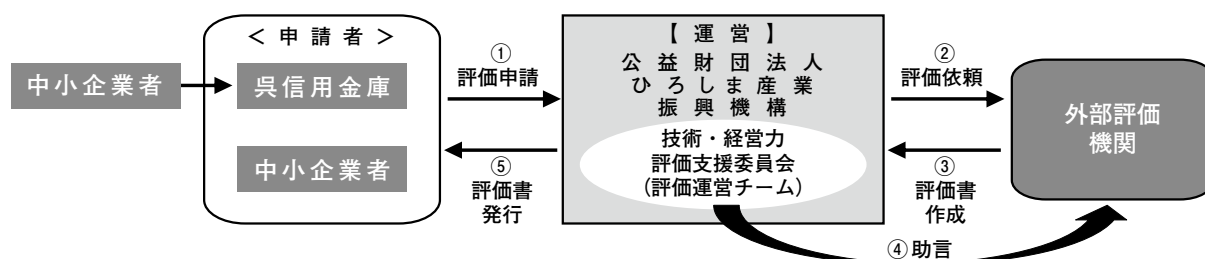
同金庫では、この評価制度を裏付けとする

融資商品「中小企業技術・経営力評価融資（愛称：くれしんコア・コンピタンス）」の取扱いを開始した。オンリーワンとも言える技術力や、新しいビジネスモデルを持つ企業に対し、その技術等を評価することで、不動産担保がなくても融資を実行できる仕組みである。対象は、評価制度に基づく技術・経営力評価報告書（以下、「評価書」という。）の発行を受けた、成長が見込まれる中小企業で、金利は、のちほど説明する5段階の総合評価に応じた優遇金利（0.1%刻みで最大マイナス0.3%）が適用される。

同金庫はこの仕組みを積極活用しており、産業振興機構による制度の運営開始後、これまでの3年間で取引先への評価書発行実績は16社、うち8社に対しては評価制度に基づく融資を実行している。

スキームは図表4のとおりで、同金庫が申請者となる場合、まず同金庫から産業振興機構に評価申請を行い、産業振興機構は外部評

図表4 スキーム図



広島県は、
 ・技術・経営力評価書の作成手数料の1/2（5万円または10万円）および
 ・評価に基づく融資を実行する際の信用保証協会保証料の0.1%を助成

(備考) 同金庫資料に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

価機関に評価を依頼する。図表5のとおり、評価は4分野10項目について5段階で行われる。評価書の作成手数料については広島県から半額分の助成を受けることができる。また、評価書の発行日から1年間のあいだに広島県信用保証協会の保証制度を利用した場

合、支払った保証料の0.1%相当額についても広島県から助成される。

推進については、成長支援や課題解決支援を進めていく過程で資金需要が見込まれる先に対し、本部（法人取引支援グループ）によるリードのもと営業店が取り組んでおり、必

図表5 評価項目一覧

評価項目		評価視点
製(商)品・サービス	新規性・独創性	評価対象事業の技術・ノウハウ、製品・サービス、管理運営技術、ビジネスモデルに関する新規性・独創性について評価を行う。ここでの評価は学術的観点でなく事業的観点に基づくものである。
	優位性とその維持・継続	評価対象事業の競合相手に対する優位性およびその維持・継続について評価する。製品・サービスの商品性だけでなく技術力、営業力、ブランド力、知的財産なども対象とし、外部資源の活用なども評価する。
市場性・将来性	市場規模・成長性	対象製品・サービスの市場規模（潜在規模も含む）、市場安定性（需要変動）・成長性（今後の需要動向）について評価を行う。法令の制定・改正による影響や、代替製品の出現可能性なども考慮の範囲とする。
	競合関係	競合企業の状況と当社のポジショニング（業界内地位）、競争力を評価する。製品・サービスの寿命（代替技術による市場変化）や競合条件（新規参入・撤退動向、顧客の動向）も考慮する。
実現性・収益性	販売方法・販売価格	マーケティング計画（販売の基本戦略や実行計画）について、また戦略にもとづく販売チャンネル、販売方法、価格政策などについて評価を行う。販売における競合企業との差別化状況も評価の範囲とする。
	生産・サービス体制	生産・サービスのための施設装置の整備や運営管理（生産・サービスの計画・実行、品質管理、市場・顧客対応など）について評価を行う。ISOなどの公的認証取得や改善活動の状況なども考慮する。
	売上高・利益計画	今後数年間の売上高・利益計画を作成しているか、内容が具体的で実現性があるか、採算性はあるかなどの評価を行う。マーケティング計画や生産・サービス計画との整合性も評価の対象とする。
	資金計画・資金調達力	売上高・利益計画実現に対する資金計画の妥当性並びに事業の有望性、技術優位性、信用力などを考慮した資金調達力を評価する。
経営力	事業遂行能力	経営者の先見性、意思決定力、リーダーシップなどを考慮して評価する。
	人材・組織体制	事業遂行のための人材が確保されており、円滑な組織運営ができているか評価する。組織と個人の能力向上のための教育訓練や資格取得に取り組んでいるか、IT構築が出来ているかも評価する。

(備考) 同金庫資料に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

要に応じて本部担当者が同行訪問する。さらに、申請手続きをより円滑に進めるため、本部担当者が申請書類の作成まで全面的にバックアップしている。取引先の負担を軽減するだけでなく、作業効率を重視して営業店の負担まで軽減する仕組みである。

また、評価書の作成にあたって、外部評価機関の専門家は対象企業への訪問ヒアリングを行う。同金庫では、このヒアリングの場に営業店担当者を同席させ、企業の課題の発見・解決支援を実践できる人材養成のためのOJTとして活用している。営業店担当者は、専門家のヒアリングスキルを体感することで、非財務面の実態把握のための“目利き力”を訓練することができる。そもそも、完成した評価書を対象企業に手交・説明する役割を担うのは同金庫の職員であることから、各人の取組みに対する意識は極めて高い。必要に応じて、本部もこれをサポートする。

ところで、評価制度の活用にあたっては、同金庫と産業振興機構との緊密な連携が前提となるため、同金庫は当初から同機構に職員を1名出向させている。そして、出向期間を終えた別の職員1名が法人取引支援グループに配置されており、同金庫と産業振興機構との橋渡しは言うまでもなく、取引先・営業店を結び付けるコーディネーターとしての機能を発揮している。組織と組織の間で締結される協定など形式上の連携だけでなく、人と人とが繋がっている“生きた連携”こそが、取組みを活性化させる重要な要素となっていると言えよう。

3. 知的資産経営報告書の作成支援 ～株式会社ミヤテックの事例を中心に～

(1) 呉信用金庫における知的資産経営報告書の活用

同金庫は、評価制度とともに、知的資産経営にかかる支援にも注力している。両者を比較すると、評価制度は“第三者”が客観的に評価する取組みであるのに対し、知的資産経営は経営者や従業員が自社の知的資産を“自ら”探し出し認識する取組みで、表裏一体の関係にあると考えることができる。

この取組みによって、同金庫は取引先の業務プロセスを把握でき、企業の強みと弱みについて経営者と意見交換することを通じ、3～5年後の事業展開（将来性）も確認できる。事業性評価に基づく融資を実践していくためにも、企業における知的資産経営の取組みを定期的にモニタリングしていくことがポイントと位置付けている。

具体的な対応としては、次のような取引先について知的資産経営が有効と考え、知的資産経営セミナー等を通じた勧奨を行っている。

- ① 新規開拓や人材採用等に関し、企業PRの面で悩みを抱えている先
- ② 今後の経営戦略や方向性を明確にした先
- ③ 従業員教育（経営方針の浸透等）を進めたい先
- ④ 事業承継（技術・人材・ノウハウ等見えない資産の承継）の対策を検討している先

(2) 株式会社ミヤテックの事例

イ. 事業内容

ここからは、同金庫が実際に知的資産経営報告書策定の支援に取り組んだ株式会社ミヤテック（広島県）の事例を紹介する。

同社は、平成元年5月に現代表が個人事業として歯科技工所を創業、平成15年5月には東京営業所を設置したが、同21年6月には、株式会社MDJとして東京営業所を分社し、営業拠点の拡大を図った。（図表6、7）

各種歯科技工製品の受注・設計・製造・販売を主業務としている。丁寧で高精度な加工による同社の製品は、表面の滑らかさ、装着のフィット感等を重視し、顧客から高い評価を得ている。

図表6 株)ミヤテックの概要



同社の概要	
社名	株式会社ミヤテック
設立	平成2年6月
所在地	広島県安芸郡海田町日の出2-50
代表者	代表取締役 宮崎 宏輝
従業員数	40人
事業内容	部分入れ歯、インプラントや最新の素材を用いた歯科技工物まで様々な歯科技工物の製造・販売
関連会社	株式会社MDJ（東京都品川区）

（備考）同社資料に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7 宮崎 宏輝 代表取締役



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

同社は歯科医と協力し、長い年月をかけて特別な技工法を完成させるなど、研究開発に積極的だ。

例えば、ブリッジ治療法における支台歯について、従来の技工法の場合、そのために健康な歯も多くを削らなければならなかった。ところが新しい技工法によれば、図表8のイ

図表8 同社製品のイメージ

〔装着前製品〕



〔口腔内試適〕



〔ファイナル装着後〕



（備考）同社提供

図表9 製品リーフレット



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

メージのように、支台歯となる健康な歯をほとんど削らずに済むという特徴があり、多くの患者から支持されている。

デンチャー（入れ歯）についても、従来品であったならば保険適用対象とならなかったところ、同社の「患者様の笑顔が見たい、喜んでいただきたいという強い思い」から、保険適用のスーパーデンチャーを完成させた（図表9）。

図表10 同社設備



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

機械化によって生産効率を上げ、品質を保ちつつコストを抑え、患者目線に立った種々の工夫も取り入れたこの製品により、患者の負担は大幅に軽減されている。

このような同社の製品開発力の背景には、同社がいち早く進めた新型設備（図表10）の導入や、それにより労働集約的構造から脱却できたということがある。高精度の3Dスキャナー、3Dプリンターも、初期投資負担こそ大きいものの有効に機能している。

宮崎代表自身が歯科技工士であったこと、そしてその経験から抜本的な現場改善を図ったこと、現場を理解したうえでのトップセールス活動など、強みの要因は複数考えられる。しかし、すべてのきっかけとなったのは、知的資産経営との出会いであった。

ロ. 知的資産経営との出会い

ここから先は、宮崎代表からのコメントについて要約のうえ紹介することとしたい。

そもそもの始まりは、呉信用金庫主催の知的資産経営セミナーへの参加であり、宮崎代表は、知的資産経営の話聞いた際に、「ようやく“答”を見つけた思いだった」と述べており、それを紹介してサポートしてくれた呉信用金庫に対しては、「よくぞ教えてくれた」という感謝の思いが大きい。

当時、同社内部はバラバラの状況だった。どのようにして会社の方針を決定し、どのようにして全員を同じ方向に向かせるか、その方法を長い間模索していた。

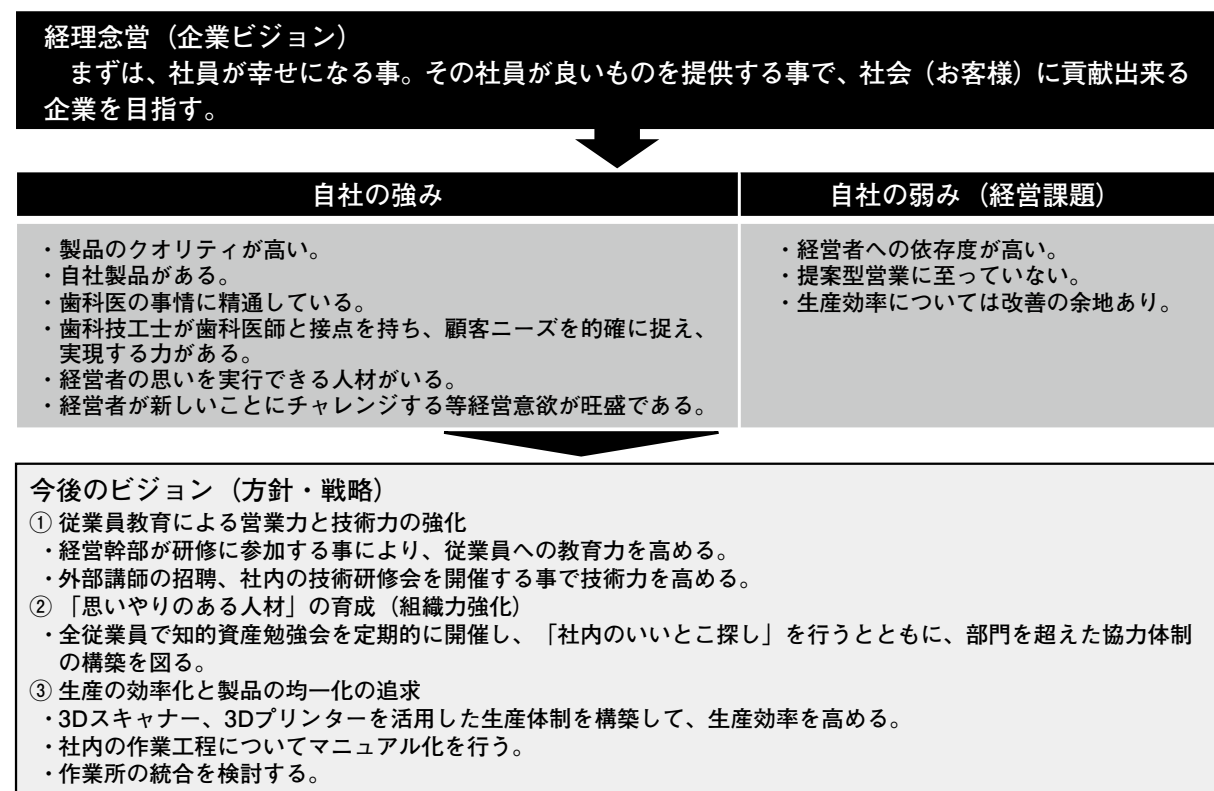
知的資産経営を学び始めたところ、早々に自社に欠けているものを気付かされた。それまでは、社員1人ひとりがただがむしゃらに働いて行けば、必ず皆が幸せになれると思っ

ていた。だが本当に重要なのは社員1人ひとりが協力していく事であり、それが会社であると言う事を再認識した。一見すると当たり前の事のようにだが、現実には実践できていなかったため、あらためて社内に浸透させていくこととした。

そこで、知的資産経営のキャッチフレーズを「社員の幸せが社会の幸せを創る」と定め、経営理念（企業ビジョン）を「まずは、社員が幸せになる事。その社員が良いものを提供する事で、社会（お客様）に貢献出来る企業を目指す」とした。（図表11）

ところが、最初の頃は皆が半信半疑でなかなか浸透しない。そこで日々、口に出して繰り返し返していくこととし、その後1年程経過し

図表11 同社の「事業価値を高める経営レポート」その1



（備考） 同社資料に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

てようやくその効果が表れ始めた。

やはり、社員1人ひとりの幸せがあってこそその会社であり、そこで初めて会社は社会貢献していることに繋がる。個々の社員を幸せにすることの意味は大きい。そこでまずは社員の環境整備から着手した。特に効果が出たのは作業工程の改善であり、全工程の概ね半分を機械化した。これは県内ナンバーワンの水準であるという自負がある。これによって、組織内の風通しも目に見えて良くなり、作業の効率化に伴って労働時間も短縮されていった。社員の幸せの第一歩である。

ハ. 同社の価値創造ストーリー

同社の価値創造ストーリーは、図表12のとおりである。現在では社内に知的資産経営の考えが浸透したと認識しているが、一方でやるべき事もまだ多く残っている。知的資産経営はPDCAのサイクルであるため、ゴールという文字は存在しない。

また、安易な値下げでの製品販売だけはしてはならないと思っている。値下げをするには、人件費を含めローコスト化を徹底しなければならないが、人件費に手をつければ社員の不幸せに繋がってしまう。往々に「価格破壊で業界全体を変革する」と意気込む経営者を見かけるが、社員を幸せにできない企業経

図表12 同社の「事業価値を高める経営レポート」その2

		過去～現在のストーリー (平成元年～平成26年) 知的財産の活用状況	過去～将来のストーリー (平成26年～平成31年) 知的資産の活用目標
知的資産・KPI	人的資産	<ul style="list-style-type: none"> 経営者の柔軟な発想力 経営者の統率力と指導力 熟練した製造責任者の存在 	<ul style="list-style-type: none"> 経営者の統率力と指導力 営業力の強化（提案型営業ができる人材の育成） 若手従業員の多能工化
	構造資産	<ul style="list-style-type: none"> 技術力が高く、短納期 自社商品の開発 生産ノウハウの構築 	<ul style="list-style-type: none"> ブランド力の強化 製造・検査工程のマニュアル化 設備導入に伴う生産体制の構築 営業部門と製造部門との連携強化（作業指示、顧客の声など）
	関係資産	<ul style="list-style-type: none"> 従業員教育の体制構築 県内歯科医取引シェア20% 	<ul style="list-style-type: none"> 外部組織を活用し、教育訓練を実施 金融機関等と連携し、円滑な設備投資を行う。 県内歯科医取引シェア40%を目指す。
	その他	<ul style="list-style-type: none"> 自動研磨機の導入 	<ul style="list-style-type: none"> 安定したキャッシュフローの確保 3Dスキャナー・プリンター等の設備導入
KGI	現在		将来
	平成26年5月期 売上高 269百万円 (736千円/日)		平成31年5月期（5年後） 売上高 1,000百万円 (当期利益率 30%)

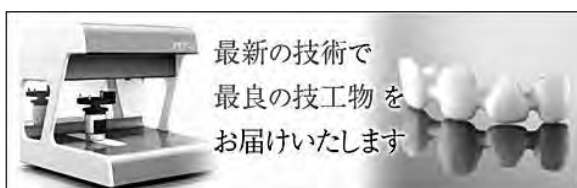
(備考) 同社資料に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表13 同金庫主催セミナー参加風景



(備考) 同金庫提供

図表14 同社の強み <イメージ>



(備考) 同社提供

営などは存在意義が乏しく、社会への貢献もできないだろう。経営者の使命は、金儲けだけに注力するのではなく、社員を大切にすることでもある。

同社の保険適用デンチャーは、単なる値下げ製品ではない。歯科技工物の業界では労働集約的な手作業が主流だが、同社は前述のとおり、人手でなければできない部分を除く殆どを機械化し、保険適用可能な価格を実現した。他社では容易に真似できない製品で、同社の“顧客提供価値”である「お客様の笑顔と満足を創造する」にも合致する。同社が目指す経営は、顧客に頭を下げて無理に製品を買ってもらうことではなく、顧客が頭を下げて買いに来るような製品を作り出すことだ。

歯科技工は、今後の超高齢化社会において重要性が高まる分野である。ものづくりの原点にあると言え、やりがいもある。同社には

多くの歯科技工士がいるので、歯科医師のニーズを把握することが可能であり、それに対応し得る高い技術力も持っている。だからこそ、自社の製品力による営業活動が東京の拠点においても可能となっている。同社の強みはこうした製品開発力であり、経営者の思いに対して必ず応えてくる現場の1人ひとりがそれを支えている。

4. バイセルと動産引取予約

バイセル（中古機械取引＝ビジネスマッチング）と動産引取予約は、ABL（動産・売掛金担保融資）の構成要素の一部である。このABLについては、信金中金月報2015年1月号、同年2月号および同年8月増刊号において報告しているとおり、徹底したモニタリングをベースとした事業性評価融資のための有効なツールある。

同金庫はABLにも注力していることから、非財務面の評価に対し、知的資産等とは別の視点からも同時アプローチを図っていると言える。スキームの構築に際して、同金庫は、工作機械リース、動産処分、リースアップ物件の処理などの領域において業界トップレベルの昭和リース株式会社と業務提携した。ABL分野におけるリース会社との提携自体は既に各地で取り組まれているが、いわゆる融資保証スキームだけではなく、“バイセル”と“動産引取予約”を併せ、網羅的に提供としている点は特徴的である。

(1) バイセル（中古機械取引）

同金庫の取引先には、重機等の設備を有する業種が多い。これらの設備資金ニーズに円滑に対応するためには、中古品を含めたそれらの取引市場の特性や動向を十分に把握し、対象となる設備の実態を踏まえた判断を行うことが求められる。

そこで同金庫は、リース会社との提携項目の中にバイセル（中古機械取引）を盛り込んだ。これは、リース会社が全国の企業間ネットワーク経由で保有する「売り」および「買い」情報を活用し、取引先が所有する中古機械設備の効果的な売買をサポートするものである。取引先にとっては相対取引よりも合理的な価格による売買が可能となり、不要設備の確実な現金化や、設備購入金額の抑制にもつながる。（図表15）

同金庫にとっても、財務情報からは見えない機械設備の入替わりを把握することで、競争力や企業戦略の変化を知ることができ、中古設備の購入に伴う借入ニーズに対応することも可能となる。また、取引先の事業改善に向けた対応として遊休設備売却の提案を行うなど、新規取引先開拓のアプローチツールと

しても活用できる。

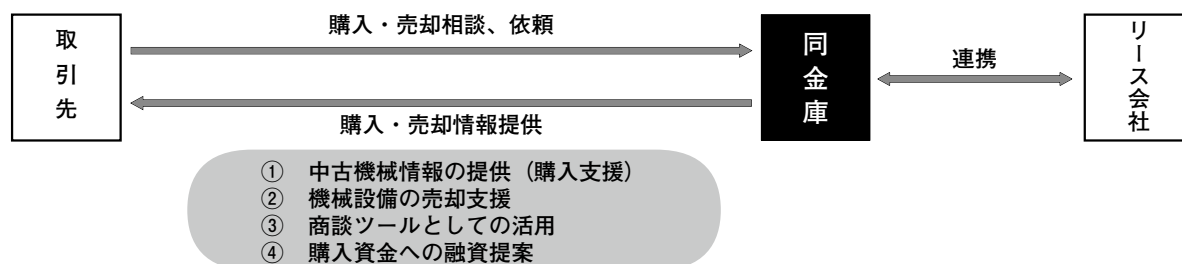
これまでのところの実績（平成27年10月末時点）として、約50件の情報提供を経て設備や車両など計4件の売買（売却2件・買取2件）が成約に至っている。

(2) 動産引取予約

動産引取予約とは、取引先が同金庫に譲渡担保として提供する設備等をリース会社が買取査定し、引取予約価格を決定後に引取予約契約を取引先、リース会社および同金庫の三者間で締結する構成の仕組み（図表16）で、引取オプションを行使するか否かの権利については同金庫が持つこととなる。対象は取引先が現に所有する機械・車両で、具体的には、工場内に設置されたマシニングセンタ、建築現場で使用する油圧ショベルなどが該当する。

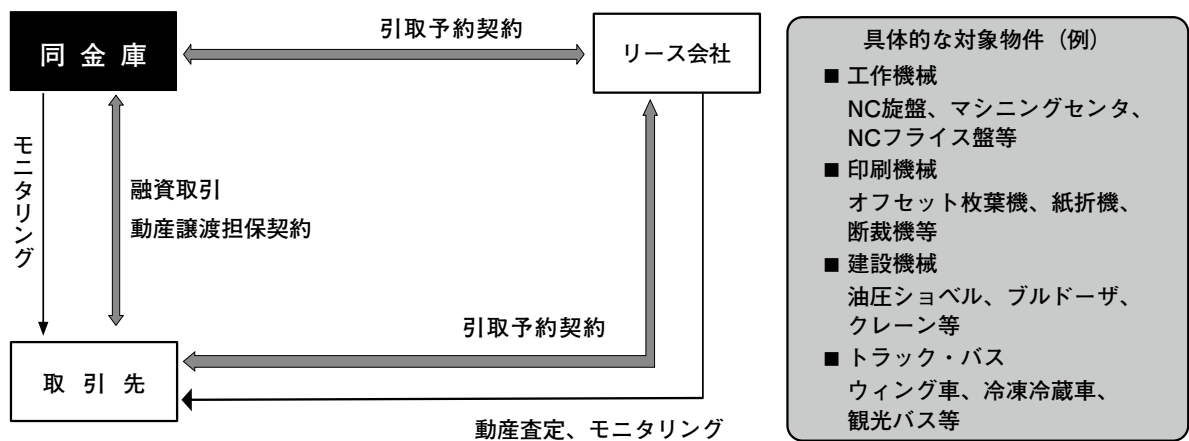
融資実行後、同金庫はモニタリングを通じ、工場内部における作業効率の状況や、機械設備の稼働状況等をウォッチすることとなるが、これらは非財務情報そのものであり、試算表などの財務情報よりも的確かつ迅速に事業性の評価を行うことが可能となる。

図表15 バイセル（中古機械取引）のスキーム



（備考）同金庫資料に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表16 動産引取予約のスキーム



(備考) 同金庫資料に基づき信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

もっとも、ここまでは通常のABLでも同様に得られる効用であろう。では、この動産引取予約のポイントは何か。周知のとおり、金融検査マニュアル等で想定されるようなABLに取り組むに際して、最もハードルが高いフェイズは“処分”である。仮に前述の中古機械取引のスキームを活用しても、売買の実現可能性は必ずしも高くない。

この動産引取予約のポイントは、万が一にも“処分”というフェイズに移行した場合を想定し、その際の対応を明文として取り決め、三者間（取引先・リース会社・同金庫）にて契約締結している点である。停止条件付ではあるものの、リース会社による引取りを前もって決めているという構成上、通常の売買のような不確実性は介在しない。

畜産農家が肥育する肉用牛を対象としたABLの場合、いざという際に備え当該農家が通常取引している食肉加工会社との間であらかじめ引取契約を締結しておく事例も一部にある。しかし機械設備の場合、将来の引取契

約に応じる相手方を探すことは通常困難である。こうした処分の事前契約化を実現した動産引取予約のスキームは、金融機関サイドの視点で言えば、通常はハードルが高い「ABLの一般担保化」を実現することにも近づくことができるものであり、利用価値は高い。

おわりに

同金庫は、特許庁の平成26年度産業財産権制度問題調査研究「知財評価を活用した融資の促進に関する調査研究」における「知的資産経営普及のための調査事業」に参画し、合計9社の知的資産経営報告書（事業価値を高める経営レポート）の作成支援を行うなど、知的資産経営を事業性評価の根幹に位置付けている。

そして同時に、産業振興機構やリース会社などの外部機関との緊密な連携によって、「評価制度」「バイセル」「動産引取予約」などを“定番”の商品・サービスとして提供している。特に、「評価制度」については、年間目

標を設定して営業店評価に盛り込むなど組織として力を入れており実績も出ている。

事業性評価に基づく融資について、共通のモデルを構築することは容易ではないが、少なくとも同金庫においては、この仕組みが有効に機能していることが理解できた。ポイントは既に触れたように「人づくり」である。産業振興機構に職員を常時出向させ、かつ、出向を終えた職員に関係当事者間のコーディネーターの役割を担わせるなど、外部機関連携を書面上の形式的なスキームではなく、真に生きたスキームとするため組織的・計画的に態勢整備を進めてきたことが、一歩先を進む非財務アプローチを支えている最大のポイントと言えるだろう。

同金庫では、今後の取り組みとして、このような事業性評価への対応に加え、平成28年4月には、取引先の情報を簡潔にまとめた冊子「くれしん地域企業応援ガイドブック2016」を発行予定であり、ビジネスマッチングの面からも地方創生への取り組みをさらに加速させていくこととしている。

最後になるが、信用金庫が今後5年～10年後を見据えたビジネスモデルを構築するに際して外部機関連携を軸に据える場合、決して書面上の形式的連携で終わらせることなく、同金庫のように人と人とが結びついた実体あるものにできるか、その点が全体の成否を左右することに留意する必要があるだろう。

〈参考文献〉

- ・呉信用金庫ホームページ (<http://www.kure-shinkin.jp/>)
- ・呉信用金庫2015年度ディスクロージャー
- ・株式会社ミヤテック・株式会社MDJホームページ (<http://www.m-d-j.jp/>)
- ・呉信用金庫 中小企業技術・経営力評価制度への取り組みについて (平成27年3月17日)
- ・中国財務局 平成25年度地域密着型金融に関するシンポジウム資料 (平成26年3月6日)
- ・経済産業省 『平成26年度地域経済産業活性化対策調査報告書』 (2015年3月)