

SCB SHINKIN
CENTRAL
BANK

金融調査情報

28-16

(2016. 10. 11)



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>

「事業性評価」のための方法論

- 5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ 28 -

「5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ」の位置付け

- 本シリーズは、各信用金庫において5～10年後を見据えた中長期的ビジネスモデル構築に向けた検討を行う際に、参考資料として活用されることを想定している。
- 今後は現状認識の研究に加えて、5～10年後を見据えたビジネスモデルに関する参考情報の収集についてもさらに進めていくこととしたい。

視点

金融調査情報 No. 28-15『なぜ今、「事業性評価」に取り組むのか?』では、序論として、事業性評価の意義や必要性について検討した。本稿では、実際に信用金庫が取り組んでいくための方法について、本中金が情報提供を受けた「事業性評価シート」などをもとに論じる。

事業性評価の取組みにおいては、取組態勢の整備、対象先の選定のほか、いわゆる「事業性評価シート」を設計、運用しているケースが多い。そこで本稿では、各信用金庫における「事業性評価シート」の記載内容や運用上の工夫を中心に紹介する。

要旨

- 一言で「事業性評価」といわれる取組みを分解してみると、取引先の事業面について「知る」こと、定性的な情報を「整理する」こと、事業の内容や成長可能性等を「評価する」こと、さらに融資や本業支援にその評価を「活用する」ことまでが含まれると解釈される。
- 事業性評価シートの形式は信用金庫による違いが大きく、分量や詳細さ、記載情報の範囲や深さ、項目の立て方などは様々である。経済産業省等の様式を準用する信用金庫もある。
- 取組態勢の面でも、事業性評価シートの位置づけ、対象先、作成部門、マニュアル作成など本部による支援、業績評価への反映などにおいて、様々な工夫が行われている。
- 様々な事業性評価シートについて、最大公約数的な姿を取り出し、知る、整理する、評価する、活用する、の4段階に分けて、記載内容や運用上の工夫を紹介する。これらには個々の信用金庫にとっても有用なものが含まれると考えられるからである。
- 事業性評価においては、目的はあくまで顧客の課題解決であることを念頭に置き、各信用金庫にとって望ましいビジネスモデル構築に向けた改善を続けていくしかないのだろう。

キーワード 事業性評価、事業性評価シート、ローカルベンチマーク、フレームワーク

目次

はじめに

1. 事業性評価の機能分解
2. 事業性評価への取組態勢
3. 事業性評価シートの実際

おわりに

はじめに

2014年の「金融モニタリング基本方針」に「事業性評価」が盛り込まれたことを受けて、16年度から事業性評価の取組みを本格化させた信用金庫も多い。また、16年9月15日に公表された「金融仲介機能のベンチマーク」では、金融仲介機能の発揮状況を客観的に評価できる多様な指標の一部に、事業性評価に基づく融資が取り入れられている。事業性評価の意義や必要性については、金融調査情報No. 28-15『なぜ今、「事業性評価」に取り組むのか?』で述べたとおりだが、信用金庫が取り組んでいく際には、具体的な方法論が必要になる。

各地域金融機関が取り組んでいる事業性評価の特徴は、①その言葉どおりの事業面（非財務・定性面）への着目だけでなく、②共通様式などを使って事業面の情報を組織的に取り扱うこと、③未来志向での取引先への関与・支援の3点に集約されるだろう。特に②については、「事業性評価シート」などの名称で、共通の様式（書式・ひな形・フォーマット）を設計、運用している信用金庫が多い。

そこで本稿では、事業性評価の取組みの参考となるよう、信用金庫で使われている「事業性評価シート」の記載内容や運用上の工夫を中心に紹介する。信金中央金庫では、本年初め以降、多くの信用金庫から事業性評価の取組みに関する情報提供を受けている。こうした情報をもとに、現時点での各信用金庫の取組みの最大公約数的な姿を取り出すとともに、従来業務との関係、本部支援や情報共有の方法など各信用金庫の実情に応じた運用上の様々な工夫を紹介したい。

1章では、一言で「事業性評価」といわれる取組みについて、改めて機能分解して、「評価」にとどまらない幅広い取組みであることを確認する。

2章では、いわゆる「事業性評価シート」の位置づけ、対象先の抽出基準、作成部門、本部による支援などについて、各信用金庫の取組態勢を紹介する。

3章では、「事業性評価シート」について、①「知る」、②「整理する」、③「評価する」、④「活用する」の4つの機能ごとに、各信用金庫における記載内容や、運用上の工夫などを紹介する。その際、関連する部分では、経済産業省が事業性評価の入口として活用されることを期待している「ローカルベンチマーク」についても言及する。

1. 事業性評価の機能分解

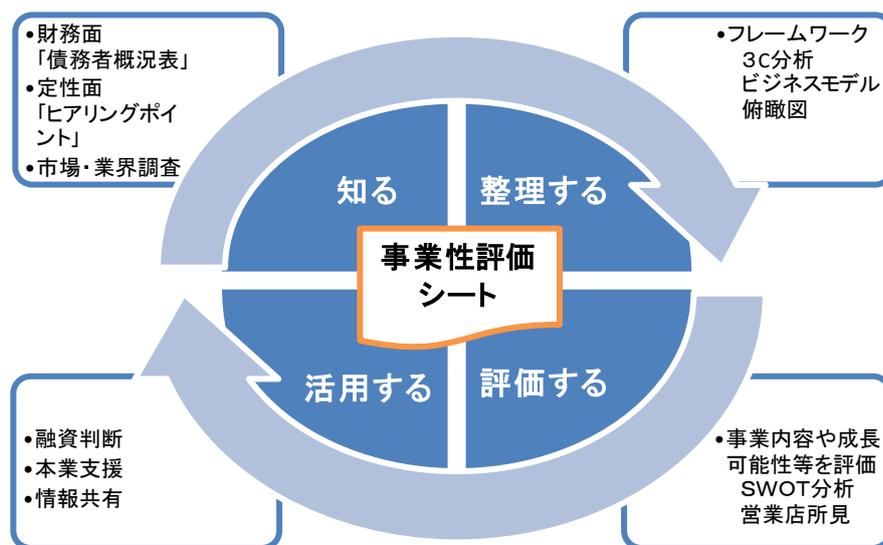
(1) 事業性評価の機能分解

事業性評価は、「評価」にとどまらない。「平成27年度金融行政方針」(15年9月)では、事業性評価について、「担保・保証に依存する融資姿勢を改め、取引先企業の事業の内容や成長可能性等を適正に評価(事業性評価)し、融資や本業支援等を通じて、地域産業・企業の生産性向上や円滑な新陳代謝の促進を図り、地方創生に貢献していくことが期待される。」と説明している。つまり、一言で「事業性評価」といわれる取組みは、その内容や機能を分解してみると、「評価」だけにとどまるものではない。評価の前提として、これまで必ずしも十分ではなかった取引先の事業面について「知る」ことが重要となる。そして、既存の財務分析とは別の手法で定性的な事業面の情報を「整理」し、事業の内容や成長可能性等を「評価」することになる。さらに、従来の財務分析からは難しかった融資の可能性を見出し、信用金庫内で情報共有するなどして本業支援にその評価を「活用」することまでが含まれると解釈するのが妥当であろう(図表1)。

(2) 「事業性評価シート」

こうした一連の取組みを信用金庫が効率的に行うためには、事業面の情報を取り扱うためのツールが必要になる。そのため、多くの信用金庫では「事業性評価シート」¹(以下、「評価シート」という。イメージは図表2のとおり。)などの名称で様式を制定し、この様式を中心に事業性評価の取組みを運用しているケースが多い。

(図表1) 事業性評価の機能分解



(備考)各種資料より作成

¹ 「事業性評価シート」の名称を用いている信用金庫が多いが、同様の機能をもつ様式を「課題把握シート」、「定性情報管理シート」などと称している信用金庫もある。

もちろん、評価シートの記入欄を埋める作業に終始するのであれば、新たな事務負担が増えただけに終わる。決算書の財務データを入力すると各種の財務指標や信用格付が出力されるのとは異なり、評価シートの作成では定性的な情報を整理、評価するプロセスが必要となる。そのためには、情報を取り扱う信用金庫の担当者の側にも、企業経営や業界動向などに関する前提知識が必要となる。こうした作成プロセスを経て、一定の様式に従って情報が「見える化」されることで、信用金庫内で共有され、活用の可能性も広がるのである。

評価シートのイメージは図表2のとおりだが、信用金庫による違いが大きく、分量や詳細さ、記載する情報の範囲や深さ、項目の立て方などは様々である。信用金庫独自に設計したものの他にも、経済産業省が公表している「ローカルベンチマーク」²や、(独)中小企業基盤整備機構が提供している「事業価値を高める経営レポート(知的資産経営報告書³)」を準用している信用金庫もある。本稿で用いている、知る、整理する、評価する、活用する、の4区分への機能分解も便宜的なものであり、必ずしも一方向に進むものでもない。例えば、事業面の情報を「整理する」ためのフレームワークや項目に合わせて取引先へのヒアリングを行う(知る)、というように相互に関連したものといえる。

次章以降では、こうした取組みに向けた方法を態勢面、記載内容の順に論じる。

(図表2)「事業性評価シート」のイメージ

事業性評価シート

店番	店名	債務者名	信用格付	作成日
CIF番号		融資先番号	債務者区分	経営改善支援活動

1. ライフステージ

2. 事業内容

業種	メイン	サブ
業種詳細		
事業内容と特徴		

3. 業界動向

主力市場 (地域・対象層)	
業界における地位	
業界動向	

4. 経営者情報

代表者	氏名	年齢
後継者	有・無 氏名	年齢
経営資質		

5. ビジネスモデル俯瞰図

6. SWOT分析

内部資源	強み	弱み
	機会	脅威
外部環境		
将来性・成長性		

² 「ローカルベンチマーク(通称:ロカベン)」について経済産業省は、「企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うツール(道具)として、企業の経営者等や金融機関・支援機関等が、企業の状態を把握し、双方が同じ目線で対話を行うための基本的な枠組みであり、事業性評価の「入口」として活用されることが期待されるもの」としている。
(http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/ 参照)

³ 知的資産経営報告書については、<http://www.smrj.go.jp/keiei/chitekishisan/059975.html> などを参照

2. 事業性評価への取組態勢

本章では、評価シートの記載内容などの検討の前に、各信用金庫における事業性評価への取組態勢を確認する。

(1) 評価シートの位置付け

評価シートについては、融資稟議書の添付資料や自己査定・信用格付の更新時の添付資料と位置付けている信用金庫が多い。融資先企業の基本情報や財務情報については、従来から「債務者概況表」などの所定の様式があるが、事業性評価にかかる定性情報については、多くの信用金庫で新たな様式を制定している。逆に、評価シートを新たに制定せずに、債務者概況表など財務情報中心の既存の様式のなかに、事業性評価の記入欄を追加することで対応している信用金庫もある。

融資稟議書などの添付資料と位置づけている場合、評価シートの主管部門は、融資部など審査担当部門となっていることが多い。これは、融資審査の付属情報としての位置付けであり、「評価」をより重視した運用の考え方といえる。一方、業務部やお客様サポート部など推進・企業支援の担当部門が主管していることもあり、この場合は事業性評価にもとづく情報を本業支援面にも「活用」していくことをより重視したものといえるだろう。

(2) 対象先

評価シートの作成対象となる事業先の選定については、信用金庫による違いが特に大きい。15年度中に本部の主管部門が試行的に2先を対象に評価シートを作成とする信用金庫がある一方、アパート経営などを除く全事業先での作成を目指すとしている信用金庫もある。具体的な抽出基準を設けている信用金庫が多く、「表面与信1億円以上」など与信額基準のほか、経営改善支援先など取引先の管理面を基準にするケースなどがある(図表3)。

こうした抽出基準については、対象先が多ければ当然に作成に手間がかかる。また、評価シート1件当たりの作成負荷、つまり評価シートの詳細さやヒアリングの深さにも大きく影響を受けることになる。まずは評価シートの様式を決め、対象先については運用状況を検証しながら段階的に拡大していく信用金庫が多いといえる。

(図表3) 対象先の抽出基準例

- グループ与信1億円以上(不動産業を除く)
- 与信残高30百万円以上の法人取引先
- 最終的には与信20百万円の全事業先が目標
- 経営改善支援先
- 審査部が指定する各営業店1先
- 各店の融資残高上位〇〇先
- 当面は各営業店が2先ずつを選定

(3) 作成部門

評価シートを作成する部門については、営業店(支店長・融資担当役席者・渉外担当者など)としている信用金庫が多い。ヒアリングによる定性情報の入手が前提となる事業性評価においては、取引先に近い営業店が作成することが合理的であろう。導入時に本部が試行的に「お手本」を示すような場合や、本部管理の経営改善支援先などを除けば、営業店主体で作成する信用金庫がほとんどであった。一方で、経営改善支援先については、本部で評価シートを作成のうえ、営業店で定期的に見直しを行うとする信用金庫が一部にあった。

一度作成した評価シートの見直し、更新については、信用格付の見直し時など、年1回の更新を運用ルールとしている信用金庫が多い。

今後、対象先を拡大していく際には、営業店での作成を定着、効率化させていくためにも、担当者のスキルアップや運用改善を継続的に図っていくことが肝要だろう。

(4) 本部による支援

事業性評価の取組みには、従来の取引先把握とは異なる面が多いため、マニュアルを作成するなどして作成担当者のスキルアップ、目線合わせを図っているケースもある。例えばある信用金庫では、図解入りの10数ページのマニュアルを作成し、評価シートの作成目的や項目の構成や位置づけ、作成段階ごとの留意点などについて、地元企業と思われる事例を交えて解説している。その際、その信用金庫が採用している経営分析のフレームワークである3C分析、SWOT分析(後述)などについても分かりやすく説明している。また、定性面をヒアリングする際の要点を質問としてまとめた「企業ヒアリングのポイント」(後述)などを作成しているケースもある。

評価シートの記入内容については、地場産業や小売業など身近な企業を事例として、自金庫の評価シートにおける記載例を作っている信用金庫が多い。作成担当者にとっては完成形がイメージでき、取組みのハードルが下がると思われる。また、主管部門にとっては、書きぶりや分析の深さをある程度揃えることができるといった運用上のメリットも期待できる。このほか、作成担当者向けの研修を実施している信用金庫もある。

(5) 業績評価への反映

事業性評価の取組みに関して、加点項目として業績評価に反映している信用金庫がある一方で、現時点では基準化が難しいため業績評価への反映は検討中としている信用金庫もあった。また、評価シートの作成自体ではなく、それを活用して実現した取引先支援の段階に応じて業績として評価する信用金庫もみられた。

3. 事業性評価シートの実際

前章の態勢面を前提に、実際に評価シートを作成、運用していくことになる。

評価シートは、信用金庫による違いが大きく、A3判で横一枚とするものや、A4判縦で4、5ページとしているものなど、形式、分量とも様々である。また、一部の信用金庫では業種別や企業のライフステージ別に制定しているケースもあった。内容的にも、定性情報だけでなく財務情報を多く取り入れたもの、後継者など事業承継にかかる情報を別シートとして充実させているケースなど様々である。

本章では、様々な形式や運用形態がある評価シートについて、最大公約数的な姿を取り出し、冒頭で述べた「知る」、「整理する」、「評価する」、「活用する」の4段階に分けて、記載内容を紹介する。もちろん、平均的な姿に収斂する必要はまったくなく、むしろ各信用金庫にとって望ましい仕組みとしていくべきではあるが、様々な取組みのなかには個々の信用金庫にとっても有用なものが含まれると考えられるからである。

(1) 「知る」

取引先に関して「知る」べきこと、つまり収集する情報については、①基本的な企業情報、②従来から入手している財務情報、そして、③新たにより深く把握することとなった事業性評価の前提となる事業面の情報に大別できるだろう。

①基本的な企業情報

次のような基本的な情報は、これまでも把握できていた情報ではあるが、評価シート上に記載している信用金庫が多い。便宜的に分類すると次のようになる(図表4)。

事業性評価の取組みの大きな方向性は、このうち事業情報、なかでも決算書などからは把握できない定性面の情報把握を充実させていくものといえる。

(図表4) 基本的な企業情報

項目	情報内容
取引情報	取引店番・営業店名、CIF番号、債務者区分・信用格付、管理区分(営業店・本部)、事業計画の有無、取引開始年月日、作成基準日など
企業情報	企業名、住所、電話番号、業種コード・業種、URL、設立年月日、資本金、従業員数(うちパート人数)など
経営者情報	代表者氏名・生年月日、経営資質(性格・健康状態・リーダーシップなど)、後継者の有無(承継予定)、役員、株主情報・保有比率など
事業情報	業種分類・コード、事業内容(メイン・サブ、取扱品目など基本的な情報)

(備考)各種資料より作成

②従来から入手している財務情報

取引先の財務に関する情報についても、当然、各信用金庫が従来から収集していたものである。このため、既存の「債務者概況表」などを融資稟議書へ添付するなど融資審査業務での運用ルールが定められていることが一般的である。前述したように、こうした財務情報中心の既存の様式に事業性評価に関する記載項目を追加する対応も一部の信用金庫でみられた。

③事業性評価の前提となる事業面の情報

評価シートの特徴であり、これまで把握が十分ではなかった情報が多く含まれるのが、この部分である。また、評価、活用に向けた前提となる情報として、内容の充実が最も望まれる部分ともいえる。そもそも知らないことには評価、活用もできないため、様々な側面からの質問によって定性情報を引き出していくヒアリングが重要となる。

そのため、本部がヒアリング項目を予め網羅的にまとめた「企業ヒアリングのポイント」(図表5)などを用意している信用金庫もある。このほか、ある信用金庫では質問項目を製造業、小売業、飲食店などの業種別に整理し、飲食店であれば、客席数や回転率、メニューの見易さなど、より業種特性に応じた具体的な確認ポイントにまで落とし込んでいるケースもある。

多くのヒアリングポイントを会話の流れのなかで確認し、事業の全体像を把握することは、現実的には難しい。このため、ヒアリングの主旨を説明のうえ、順に質問を重ねていくような面談の場を設定することも必要となってくるだろう。ある信用金庫の融資担当部長は、事業性評価は、「長年の取引があるため、いまさら聞けないことを聞きだせるタイミングでもある」という主旨の発言をしている。金融庁による小規模企業を対象としたアンケート調査⁴でも、メインバンクの選択理由として、「金利条件」に比べて「自社や自社の事業に対する理解があるから」との回答が約3倍に及んでいる。企業の側にも事業への理解を求める意見は多く、単なるヒアリングに終わらせずに信頼関係醸成のための対話の場としていくことも有効だろう。

(図表5) 「企業ヒアリングのポイント」例

- 「貴社の製品製造の流れを教えてください。」
- 「貴社の商品・サービスの特徴を教えてください。」
- 「貴社が捉えている課題、弱みを教えてください。」
- 「貴社がターゲットとする顧客を教えてください。」
- 「貴社がターゲットとする市場の競合状況を教えてください。」
- 「仕入先、販売先、外注先などの動向を教えてください。」
- 「社長が意思決定する際の判断基準を教えてください。」
- 「後継者についてのお考えを教えてください。」
- 「貴社の今後の展望を教えてください。」

(備考)各種資料より作成

⁴ 金融庁「企業ヒアリング・アンケート調査の結果について～融資先企業の取引金融機関に対する評価～」(2016年5月)

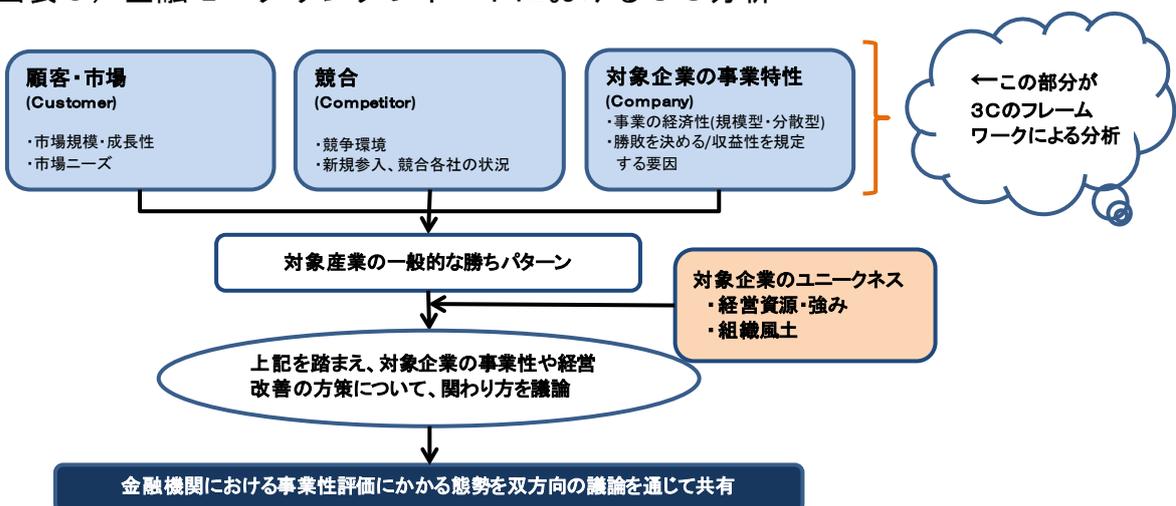
(2) 「整理する」

ヒアリングで聞き出した定性情報は、なんらかの基準で整理する必要がある。予め定められている評価シートの項目自体が、各信用金庫にとっての情報整理の基準を示しているともいえる。例えば、その枠組みを準用している信用金庫もある経済産業省の「ローカルベンチマーク」では、定性情報への着目点として、①経営者、②事業、③関係者、④内部管理体制、の4項目を定め、具体的な情報を整理していく。こうした情報整理に際しては、ローカルベンチマークのほか、3C分析やビジネスモデル俯瞰図などの経営分析のフレームワークを活用する信用金庫が比較的多いようである。

① 3C分析

3C分析は、企業経営を、Company(自社)、Customer(顧客・市場)、Competitor(競合)の3つの観点から分析するもので、「金融モニタリングレポート」(2014年7月)でも「事業性評価検証の概念図」の一部として紹介されている(図表6)。3つの観点を設定することで、検討モレを防ぐことができるとされる。特に、信用金庫の立場からの分析では、競合の観点が重要となろう。企業経営者にとっては、自社と顧客・市場の状況は把握しやすいが、競合他社の状況については概して把握が難しい。むしろ、地域の多くの企業と取引関係がある信用金庫こそ、客観的な視点で地域における競合状況や相対的な位置づけを見通しやすい立場にいるといえる。3C分析のほか、PEST⁵やファイブ・フォース⁶などのフレームワークをマニュアルで説明している信用金庫もある。

(図表6) 金融モニタリングレポートにおける3C分析



(備考) 金融庁「金融モニタリングレポート」(2014年7月)より作成

⁵ PEST分析とは、事業を取り巻く外部環境を、政治的要因(Politics)、経済的要因(Economics)、社会的要因(Social)、技術的要因(Technology)の4つの観点から分析するもの。SWOT分析の機会と脅威を分析する際に役立つとされる。

⁶ ファイブ・フォース(5F)とは、対象となる業界や市場の構造を、①新規参入者の脅威、②代替品の脅威、③仕入先の交渉力、④買手(顧客)の交渉力、⑤同業他社との競合、の5つの観点から分析するもの。

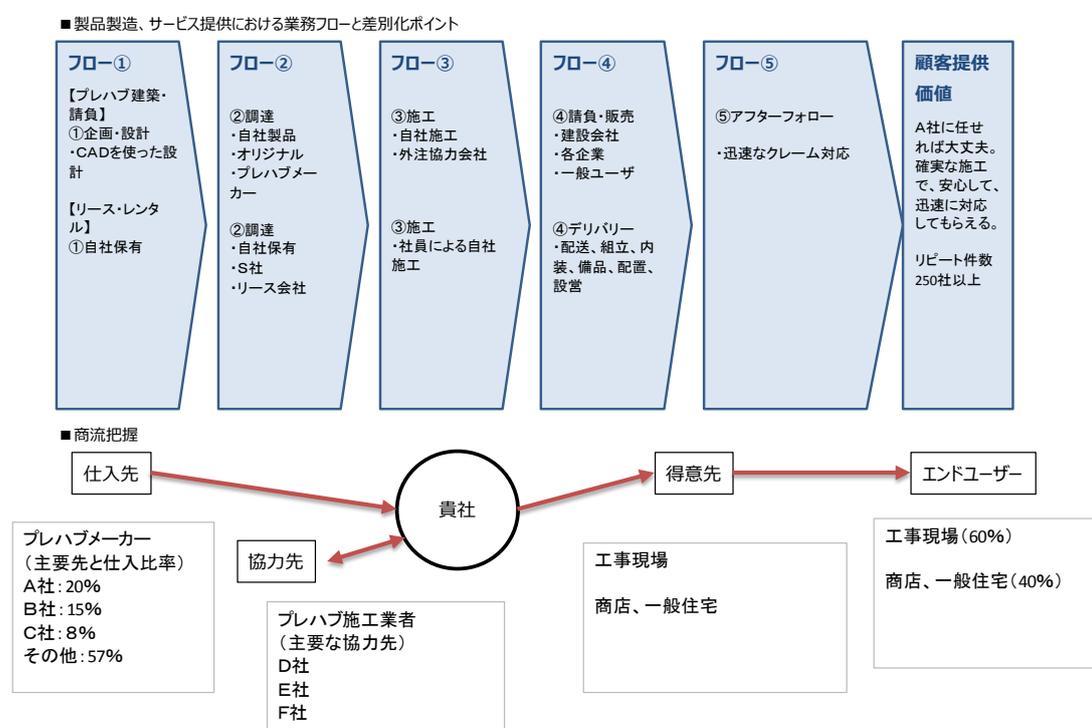
②ビジネスモデル俯瞰図

3C分析のほか、比較的多くの信用金庫が取り入れているフレームワークが、ビジネスモデル俯瞰図である。これは、企業が製品・商品、サービスを顧客に提供するまでの一連の活動(サプライチェーン)や、企業内部での活動の連鎖(バリューチェーン:購買、製造、物流、販売、サービス等)を図式化したものである。経済産業省の「ローカルベンチマーク」でも、企業内部の業務フローを分解するほか、商流把握として仕入先、得意先(販売先)、エンドユーザー、協力先(外注先)などとの関係を図式化するためのエクセル様式を用意している(図表7)。仕入先別の割合のほか、買入・支払条件(振込・手形)、支払サイト(期間)に関する情報を加えることで、おおよその資金繰りまで把握できるようにしている信用金庫もある。一方で、一定のフォーマットは用意せず、対象企業の取引関係や内部の業務プロセスを記入する欄を大きく設け、記入に際しての制約を少なくしている信用金庫もある。

ビジネスモデル俯瞰図は、視覚的な把握の容易さ以上に、外部との関係や内部プロセスにおける価値を生み出す部分やボトルネックなどが分かり易くなる点に特徴があるといえるだろう。

また、こうしたフレームワークはあくまで情報整理のための手段ではあるものの、前段階での企業ヒアリングや、後の段階である「評価」とも密接に関係するものといえる。

(図表7) ビジネスモデル俯瞰図の例



(備考) 経済産業省「ローカルベンチマーク「参考ツール」利用マニュアル」(2016年3月)より作成

(3) 「評価する」

入手、整理した取引先の事業に関する情報は、一定の観点や基準からの判断を加えることによって「評価」となる。事実としての情報をどのようにして評価に変換するかが評価シート作成者の腕の見せどころといえよう。こうした評価に際して、多くの信用金庫が用いている経営分析のフレームワークがSWOT分析である。

①SWOT分析

SWOT分析は、コンサルタント等の企業支援者において最も一般的に使われているフレームワークであり、概念的にも分かりやすい。企業内部の経営資源を強み(Strengths)と弱み(Weaknesses)に、外部の経営環境を機会(Opportunities)と脅威(Threats)に、それぞれ分類するものである(図表8)。分析枠組みそのものが、強みと弱み、機会と脅威に分ける、つまり評価するものであり、事実に関する情報が評価へと変換される。ただし、例えば「柔軟な顧客対応ができる」という社員の強みは、半面では「提供サービスが標準化されていない」という組織の弱みとも捉えられ、一概に決まってくるものではない。このため、将来に向けた具体的な戦略と現状における評価を関連付け、まとめあげていく作業が別途、必要になる。

SWOT分析から将来に向けた戦略を導くためのアイデアを得る手法が「クロスSWOT」である。強みと弱み、機会と脅威を組合せて、「強みを活かして脅威を機会に変える戦略(差別化)」、「弱みを克服して、機会を上手く捉える戦略(弱点強化)」など、戦略の打ち手を広く検討するための材料が得られる。

ここまでの段階で、対象企業の現状が明らかとなり、また、クロスSWOTなども参考にして将来に向けた戦略が得られることになる。もちろん、経営者としての目指すべき姿だけではなく、支援者であり債権者である信用金庫の意向、なにより中小企業の経営資源の制約などがあり、十分な成長ストーリーが描けるケースばかりではないだろう。

評価シート上においても、策定された戦略を記入する欄ではなく、営業店長意見などとして対象企業の将来性や成長性を定性的に記述する欄を設けるにとどめている場合もある⁷。

(図表8) SWOT分析とクロスSWOT

		内部資源	
		強み(S)	弱み(W)
外部環境	機会(O)	積極攻勢 強みを機会にぶつけ、事業の強化や拡大を狙う。	弱点強化 弱みを克服して、機会を上手く捉える。
	脅威(T)	差別化 強みを活かして、脅威を機会に変える。	防衛 最悪の事態にならないように手を打っておく。

(備考)各種資料より作成

⁷ 金融庁の「金融モニタリングレポート」(2014年7月)でも、「各銀行は 借手企業を取り巻く一般的な市場の見立てや方向性についてはある程度把握していた。一方、こうした状況把握を踏まえて、個別企業が採るべき戦略を検討し、それを実行するための具体的な提案につなげる部分には課題が見受けられた。」としている。

②経営戦略の策定

さらに踏み込んで、「事業の成長可能性等を適切に評価」するためには、将来に向けた視点が重要となる。ある信用金庫では、「事業家の夢」をヒアリングするためのシートを評価シートとは別に用意して、経営者の夢、企業の目指す姿やそのためのステップ、克服すべき課題、実現に必要な経営資源などについて対話の場を設けている。こうした仕組みによって、信用金庫側からの評価に偏ることなく、経営者の想いに寄り添った将来像を描いていくことも可能となろう。

また、評価を踏まえて策定した経営戦略をより具体的なものとするために、「製造原価の削減」といった表現での課題の指摘にとどめず、「〇〇工程における標準作業時間の設定」など、より実践し易いレベルにまで落とし込んだ解決策を記載例として作成している信用金庫もあった。このほか、効果検証のための指標としてKPI（重要業績評価指標）を明確化し、その記入欄を評価シート上に設けている信用金庫もある。前述の（独）中小企業基盤整備機構が制定した「事業価値を高める経営レポート」では、策定した戦略を記載する項目を「価値創造のストーリー」と称して、企業の知的資産（定性面）に基づく複数のKPIと、最終目標である1つのKGI（重要目標達成指標）について、現在値と将来の目標値を記入するような様式となっている。

経営課題を適切かつクリアに抽出し、実現可能性やストーリーのある戦略を策定、さらに指標にまで落とし込めれば、後述する活用においても役立てることができよう。

（４）「活用する」

繰り返しになるが、事業性評価の取組みは、融資や本業支援を含むものと解される。活用に関しては、融資の判断材料としての活用、本業支援に向けた課題抽出のための活用、経営課題の共有に大別できるだろう。

①融資判断

多くの信用金庫が評価シートの最終部分に「営業店意見」や「取組方針」のような欄を設けている。ただし、「成長性・将来性」などの付記がある例も多く、まさに事業の成長可能性等を判断する部分といえよう。例えば、いわゆる短期継続融資における正常運転資金の算出に際しては、減少していた決算書上の過去の売上高ではなく、事業性評価にもとづき回復が見込まれる将来の売上高による算出も可能となる⁸。

こうした事業性評価を審査業務に明示的に取り入れている信用金庫もみられた。ある

⁸ 「金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕」（15年1月）に追加された事例20は、過去の財務データからではなく、債務者の製造現場や倉庫、在庫管理や販売状況などの調査にもとづき、将来の売上回復について確度が高いと判断し、正常運転資金の妥当性を認める事例となっている。

信用金庫では、融資先の事業性評価を項目毎に点数化して、一定以上の得点がある場合には融資決裁の権限を本部から営業店長に委譲する仕組みとしている。また、信用格付における定性面の調整根拠として、事業性評価の結果を信用格付へ連動させる仕組みをつくっている信用金庫もあった。

このように、事業性評価を融資判断につなげる仕組みには様々なあり方が考えられ、精緻な仕組みが機能するとも限らないが、入手、整理、評価された事業内容や成長可能性等に関する情報が何らかの形で融資判断に活用されていくべきであろう。

②本業支援

さらに、事業性評価にもとづき事業面での課題が抽出されたのであれば、解決に向けた支援策が検討されることになる。本業支援に関しては、評価シート上に特段の記入欄などを設けていない信用金庫も多いが、企業支援（図表9）本業支援の記載例部門が主管する一部の信用金庫では、本業支援に向けた記載が充実しているケースもあった。

ある信用金庫では、評価シートの最後の部分で、企業が必要とする解決策や、提案すべき支援を選択肢のなかから選べるようにしている（図表9）。単に、営業店長意見などとするのではなく、本業支援の取組みまでを強く意識した評価シートの設計といえるだろう。

本業における支援策を選択(複数可)
販路拡大・ビジネスマッチング
新事業展開、新製品(商品)開発
事業承継、自社株評価、M&A
専門家派遣、外部機関活用、経営アドバイス
人材確保、新現役活用、人材研修
事業計画策定支援
補助金活用、設備投資支援
海外展開支援
その他()

(備考)各種資料より作成

③課題共有

事業性評価を信用金庫自身が組織的に活用していくためには、取引先に関する情報や抽出された課題を共有する必要がある。そのため、信用金庫内のLANで評価シートを電子的に共有している信用金庫もある。共有されることによって、本部各部署からのフィードバックや外部専門家を活用した支援、僚店からのマッチング先の紹介、幅広い支援事例の蓄積による職員のスキルアップなども可能となるのである。

さらに、認識された課題については、取引先とも共有することが重要であろう。一方的な評価だけでなく、信用金庫と取引先の双方が納得感をもって課題を共有することで、本業支援における実効性を高めることもできる。取引先との課題共有については、現時点では十分に進んでいないケースもあると考えられるが、事業性評価の取組みが定着した段階では、最終的な目標である顧客の課題解決に向けて、より望ましいフィードバックの方法、対話のあり方が模索されていくべきであろう。

おわりに

本稿では、多くの信用金庫から情報提供を受けた評価シート等をもとに、現時点での記載内容や運用上の工夫を中心に紹介した。限られた事例ではあるが、事前の予想以上に評価シートの形式、対象先数、本部による支援などの運用面は多様であった。

金融庁の「平成 27 事務年度金融レポート」（16 年 9 月）でも、顧客密着型のビジネスモデルを追及しようとしている銀行に共通する特徴の 1 番目として、顧客ニーズや経営課題の把握において「独自の仕組み」を構築していることをあげている⁹。もとより、「事業性評価」への取組みは、他の信用金庫や銀行の成功事例を単純に導入すればいいような、予めひとつの正解があるものではない。各信用金庫が具体的な取引先に対する取組みを重ねるなかで、既存の業務や仕組みとの擦り合わせを繰り返し、精度と実効性を高めていくようなものであろう。金融庁が紹介しているある地方銀行の取組みにおいても、現在の仕組みにいたるまでに、2、3 年を要して改善、工夫を重ねてきたという。

これは、事業性評価とされる一連の取組みが、これまで営々と続けてきた中小企業向け融資という信用金庫の本業に密着したもの、あるいは、本業そのものとも言える取組みだからであろう。このため、融資や支援にかかる決裁の仕組みや運用ルール、様々な書類や手続きなど、信用金庫ごとに異なるハード面だけでなく、仕事の進め方や用語法などの企業文化、役職員のスキルや価値観などソフト面にも影響を受けざるをえない。さらに今後は、「金融仲介機能のベンチマーク」への対応なども織り込んで、運用面のさらなる改善を図っていくステージとなるだろう。

評価シートの作成といった書類作りは、手段にすぎない。事業性評価の取組みにおいては、目的はあくまで融資や本業支援による顧客の課題解決であることを念頭に置き、各信用金庫にとって望ましいビジネスモデルの構築に向けた改善を続けていくしかないのだろう。

(井上 有弘)

<参考文献>

- ・井上有弘『金融調査情報 No. 28-15 「なぜ今、「事業性評価」に取り組むのか？」』（2016 年 9 月）
- ・金融庁『金融モニタリングレポート』（2014 年 7 月）
- ・金融庁『平成 27 事務年度金融レポート』（2016 年 9 月）
- ・経済産業省『ローカルベンチマーク「参考ツール」利用マニュアル』（2016 年 3 月）
- ・堀公俊『ビジネス・フレームワーク』（2013 年 8 月）

本レポートは、情報提供のみを目的とした上記時点における当研究所の意見です。施策実施等に関する最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。また、当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データ等に基づいて、この資料は作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。

⁹ 他の 2 つの特徴は、「顧客との課題共有のための対話を実施している」、「顧客への経営支援について、営業店任せではなく本部が積極的にサポートしている」としている（金融庁「平成 27 事務年度金融レポート」参照）。

【バックナンバーのご案内：金融調査情報】

号 数	題 名	発行年月
27-33	地域の資源を活かす小水力発電への融資 －福島信用金庫と株式会社元気アップつちゆ(つちゆ清流エネジー株式会社)の取組み－	2016年2月
27-34	電力自由化時代の取引先支援 －5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ⑳－	2016年3月
27-35	長野信用金庫が実現した地中熱利用ヒートポンプの導入 －地域の資源と強みを活かす新たな再生可能エネルギーの取組み－	2016年3月
28-1	2015年度中の全国信用金庫主要勘定増減状況(速報) －預金の伸びは減速、貸出金の伸びは加速－	2016年4月
28-2	個人ローン推進のための顧客へのアプローチについて	2016年5月
28-3	急速に脚光浴びる「フィンテック」① －「フィンテック」を巡る最近の動向－	2016年6月
28-4	－今、改めて考える信用金庫の源流－ ～二宮尊徳がつくりあげた報徳思想の実践～掛川信用金庫と報徳二宮神社	2016年6月
28-5	急速に脚光浴びる「フィンテック」② －金融サービス利用者のすそ野拡大に挑戦するフィンテック企業－	2016年7月
28-6	急速に脚光浴びる「フィンテック」③ －既存の金融サービスを側面支援する取組み－	2016年7月
28-7	信用金庫の住宅ローンの推進策について －5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ21－	2016年7月
28-8	信用金庫の年金受給口座(年金預金)の推進策について －5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ22－	2016年7月
28-9	信用金庫の店舗内店舗制度について －5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ23－	2016年8月
28-10	マイナス金利下の信用金庫決算 －5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ24－	2016年8月
28-11	信用金庫の法人開拓専担制度について －5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ25－	2016年8月
28-12	信用金庫の渉外活動の生産性向上に向けた一考察 －5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ26－	2016年8月
28-13	信用金庫の預かり資産取扱動向－2015年度までの推移－	2016年8月
28-14	急速に脚光浴びる「フィンテック」④ －FinTechエコシステムの形成に向けて－	2016年9月
28-15	なぜ今、「事業性評価」に取り組むのか？ －5～10年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ27－	2016年9月

*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況
(2016年9月末現在)

○レポート等の発行状況 (2016年9月実績)

発行日	分類	通巻	タイトル
16.9.1	金融調査情報	28-14	急速に脚光浴びる「フィンテック」④ ーFinTechエコシステムの形成に向けてー
16.9.1	ニュース&トピックス	28-42	信用金庫の貸出金利回りの動向
16.9.1	ニュース&トピックス	28-43	信用金庫の医療・福祉向け貸出の動向
16.9.1	ニュース&トピックス	28-44	信用金庫の農業、林業向け貸出の動向
16.9.1	ニュース&トピックス	28-45	信用金庫の定期預金の動向
16.9.1	ニュース&トピックス	28-46	信用金庫の定期積金の動向
16.9.5	内外金利・為替見通し	28-6	総括的な検証を経て、新たな枠組みによる緩和政策を推進へ
16.9.12	金融調査情報	28-15	なぜ今、「事業性評価」に取り組むのか？
16.9.13	産業企業情報	28-7	幅広い産業分野で注目の集まる「ブロックチェーン」 技術ー社会へ変革をもたらすインフラに変貌していく 可能性もー
16.9.13	ニュース&トピックス	28-47	マイナス金利下の信用金庫の余資運用状況 ー国債は減少し、預け金、投資信託が増加をけん引ー
16.9.16	内外経済・金融動向	28-3	日本の物価動向とその背景ー物価の安定には財・サー ビスの高付加価値化による所得水準の引上げが必要ー
16.9.28	産業企業情報	28-8	到来するIOT社会と中小企業③ー中小ものづくり企 業の集積地におけるIOT活用の実状と課題ー

○講演等の実施状況 (2016年9月実績)

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
16.9.1	日本経済の現状と見通しについて	焼津市役所	奥津智彦
16.9.2	二宮尊徳がつくりあげた報徳思想の実践 ー掛川信用金庫と報徳二宮神社ー	老舗企業研究会	中西雅明
16.9.6~7	地域振興プランの策定について	但馬信用金庫	笠原博
16.9.8	業況堅調企業の経営事例にみる中小企業経営 のヒント	遠賀信用金庫	鉢嶺実
16.9.9	環境変化はビジネスチャンス ー全国の中小企業の経営事例ー	一般社団法人コラボ産学 官 (小松川信用金庫)	鉢嶺実
16.9.9	時代の変化に立ち向かう中小企業の経営事例	留萌信用金庫	奥津智彦
16.9.15	人材育成が鍵を握る中小企業経営の持続発展	高崎信用金庫	藤津勝一
16.9.16	環境変化に挑む中小企業経営者の成功事例	川口信用金庫	鉢嶺実
16.9.20	中小企業白書を読み解く	苫小牧信用金庫(とましん 地域経済研究センター)	鉢嶺実
16.9.21	地域経済分析システム研修	越前信用金庫	高田眞 黒木智也
16.9.28	「フィンテック」の動向について	城南信用金庫	松崎英一

<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)