

# 金融機関も捨てたものではない

～事業性評価を起点とする経営支援金融総合サービス事業～

---

2019年7月10日  
商工中金 経営ソリューション本部  
本部長(常務執行役員) 青木 剛

# 構成

---

はじめに① 小職の金融人生について

はじめに② 東日本大震災直下の仙台支店長としての経験

I. 金融機関を取り巻く経営環境の変化

II. 顧客ニーズの変化にどう応えるか

III. 事業性評価とは何か

IV. 武器としての「事業性評価」

V. 事業性評価を推進するために

VI. 事業性評価を組織に根付かせるための課題

VII. AI／フィンテック時代に“金融機関”が生き残る道

はじめに①

## 小職の金融人生とは

---

- 就職活動……昭和59年、暑い夏に幅広い業種を70社余り訪問
- 就職先決定……金融3社から内定。一番ダサいけど身の丈にあったS社へ
- 営業店での中小企業への融資・ソリューション提供の仕事が中心  
(東京・大阪・高知・山口・埼玉・宮城・兵庫)
- 本部は10年在籍(人事部＝人事制度構築、経営企画部＝経営全般)
- 最後の10年間は「5店舗連続で、10年3カ月の支店長」
- 数えきれない程の「決算書(財務諸表)」を見て、「経営者」と対話した
- 思い出＝東日本大震災直後に仙台支店長として赴任

はじめに②

## 東日本大震災の復興支援経験から

- 東日本大震災直後の「仙台支店」に赴任
- 銀行とは何か、金融とは何か、を考えることが多かった
- 自らの経営失敗ではなく、天災で全てを失った経営者
- 金融の本質は「お客様に寄り添うこと」「金融の経営資源をフルに活用して問題解決や支援にあたること」と知った
- 平時の銀行業務においても、すべてが活かされる

閑上地区（宮城県）

はじめに②

## 事業性評価が「企業」を救う ～震災直後の融資～

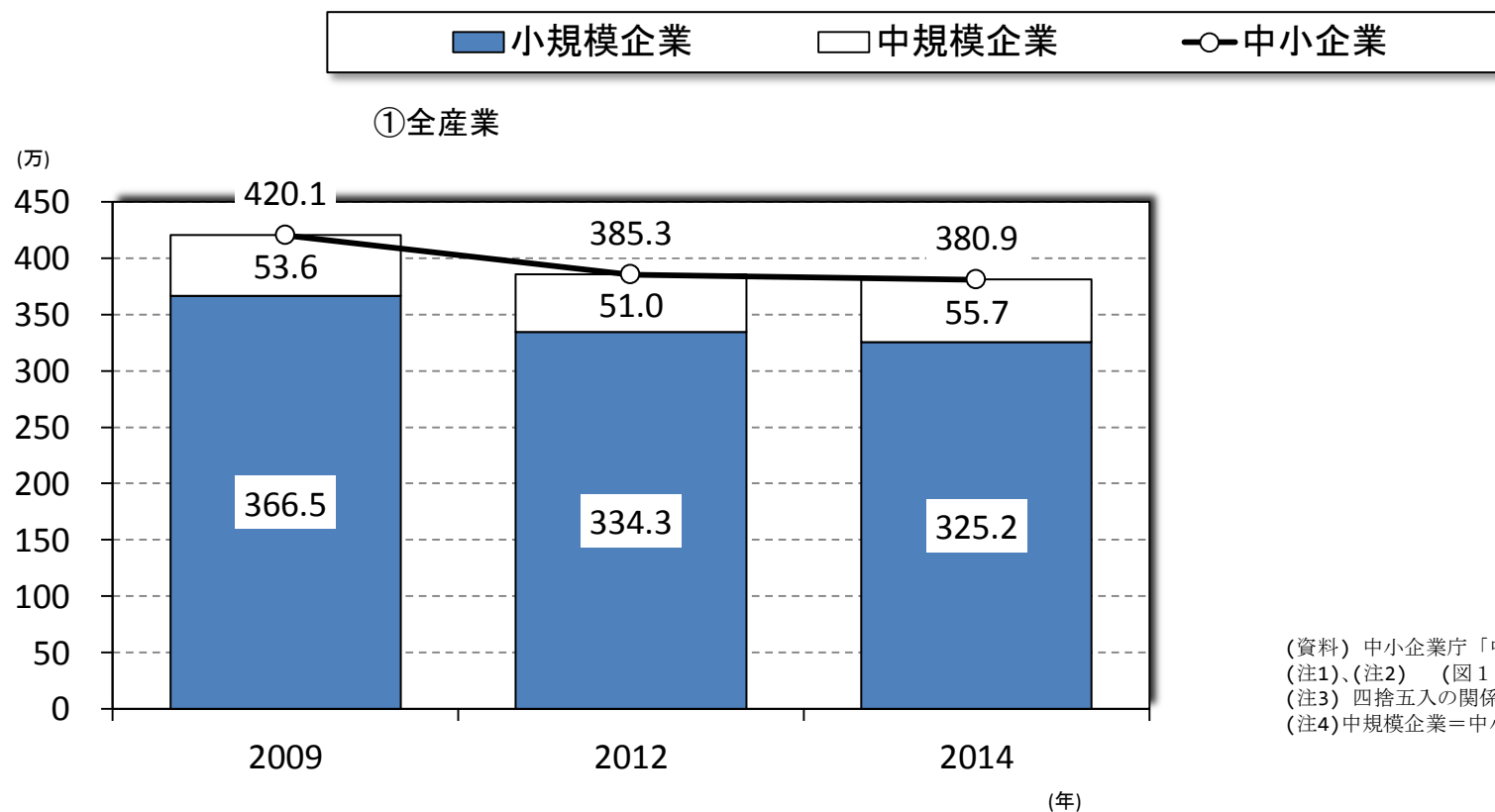
---

- 地域を代表するシティホテル(宿泊・宴会・レストラン)
- 津波により浸水。直接被害が甚大。
- 震災から1週間後に来店。半年分の運転資金の相談あり。
- ほぼ即答。社長は涙。「資金繰りに目途が立ち、勇気が溢れ出た」
- ビジネスモデルが毀損するなかで「ぶれない、逃げない姿勢」は何故？
- 当社は当金庫準メイン。事業性評価によって「会社の力量」を把握。
- 資金だけでなく、復興を助けるための「本業支援」も実施。

## I. 金融機関を取り巻く経営環境の変化

# 中小企業の状況～中小企業数の推移～

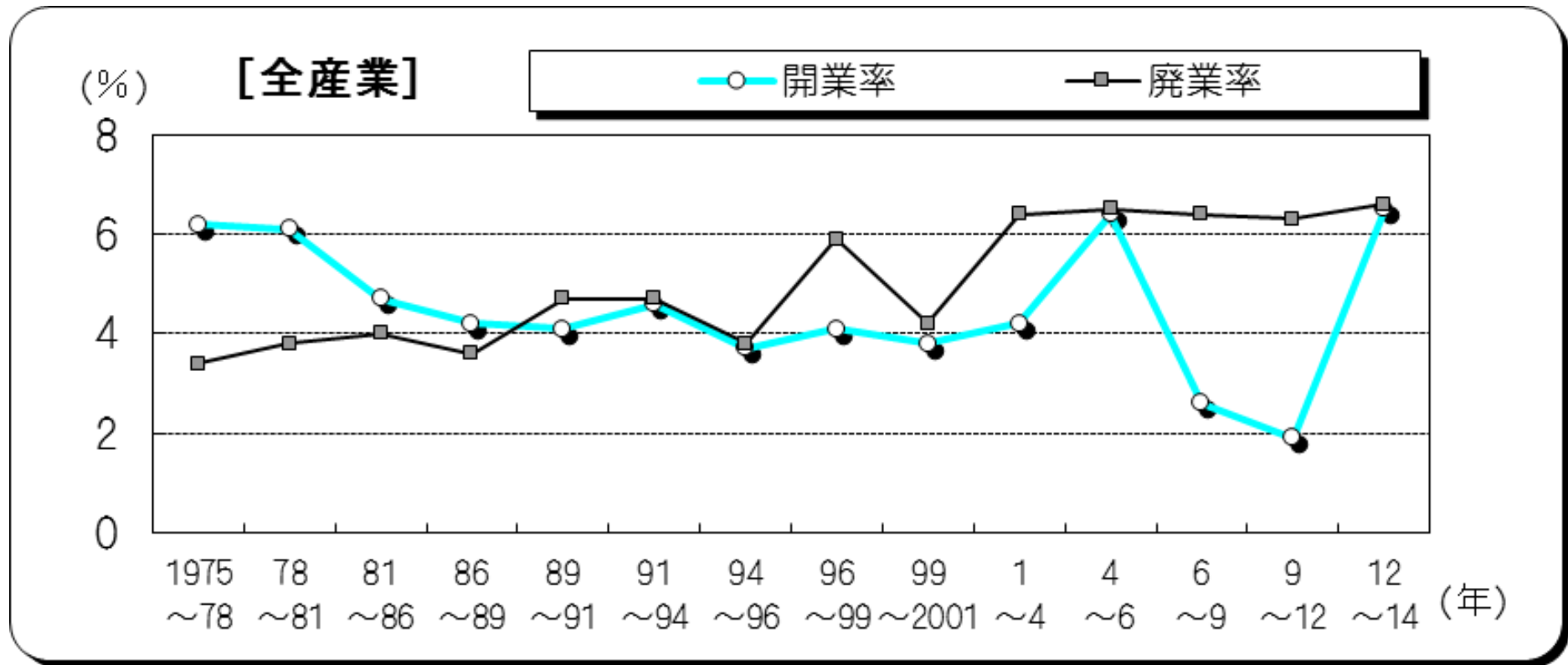
1986年の535万社をピークに減少。この15年間で約40万社減少。



## I. 金融機関を取り巻く経営環境の変化

# 中小企業の状況 ～中小企業の開廃業率の推移～

1990年頃から廃業率が開業率を上回る現象。平成以降は6%程度の廃業率。

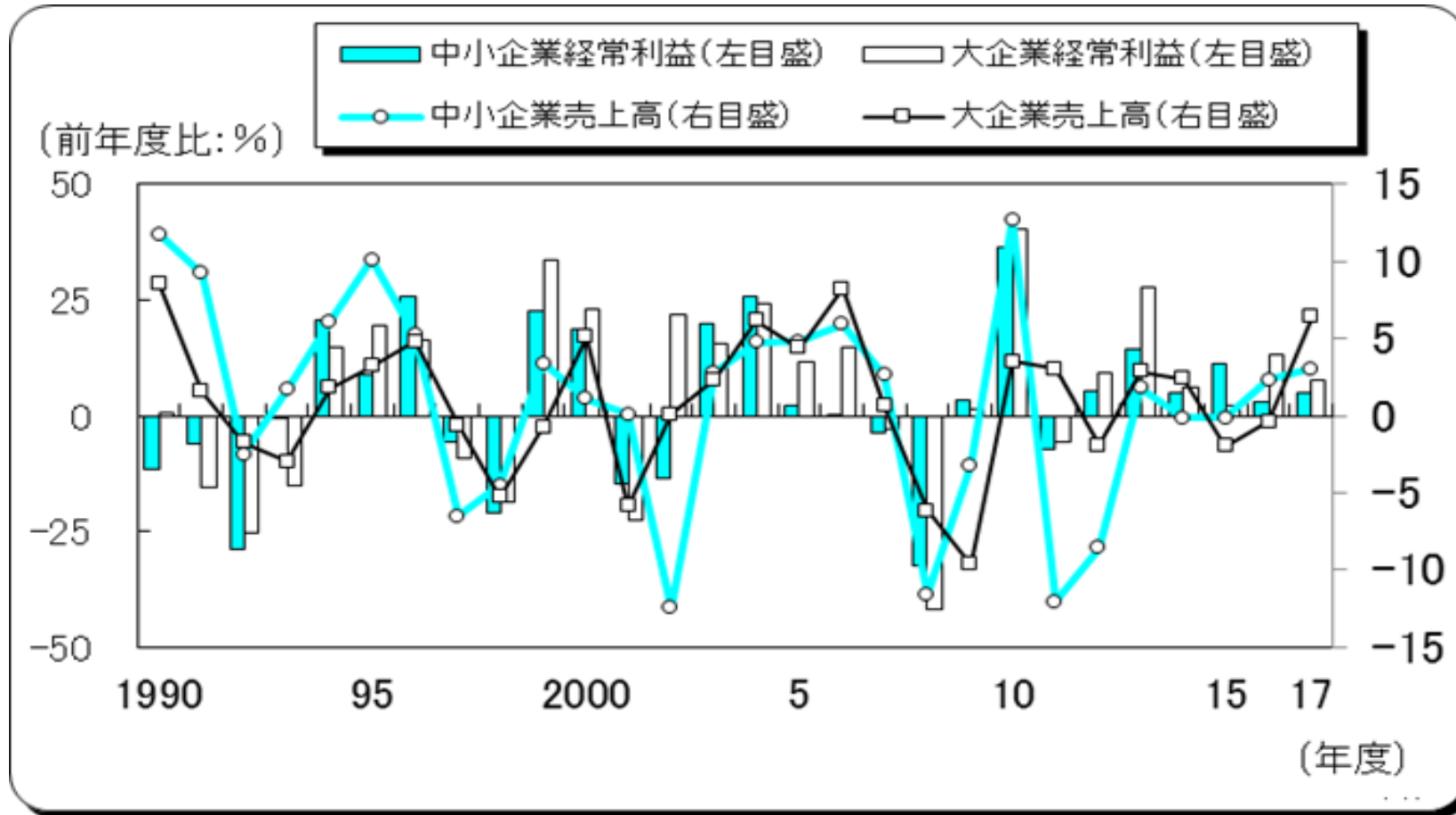


(出所) 中小企業庁「中小企業白書」、総務省「事業所・企業統計調査」、「平成21年経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」、総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」再編加工

(注) 2006～09年以降の開業率は、開業企業(事業所)の定義が異なるため、過去の数値と単純に比較できない。また、定義の違いにより、開業率と廃業率を単純に比較できない

# I. 金融機関を取り巻く経営環境の変化

## 中小企業の状況 ～中小企業の収益の推移～



●以前に較べれば、中小企業の売上高の変動幅は小さく、近年は売上高も上昇傾向が見られる。

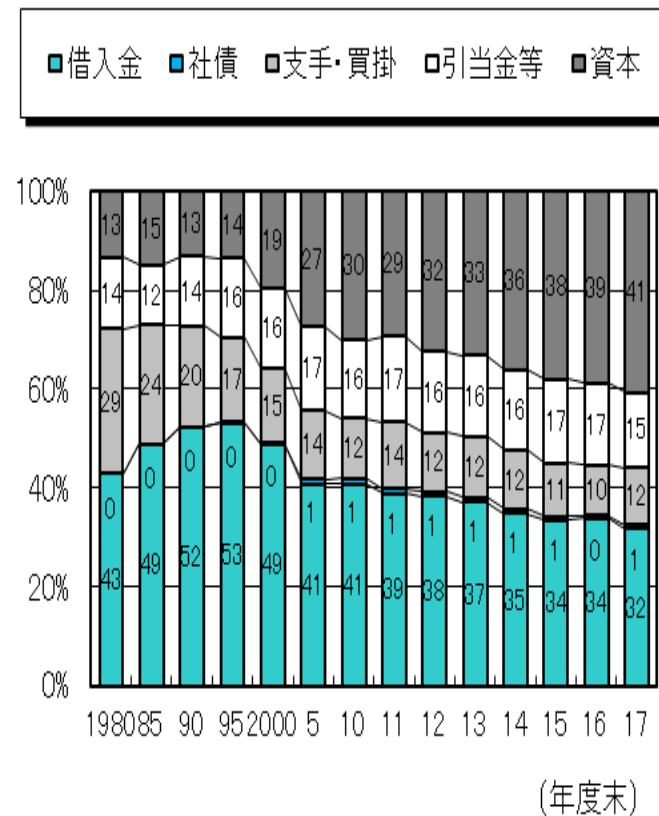
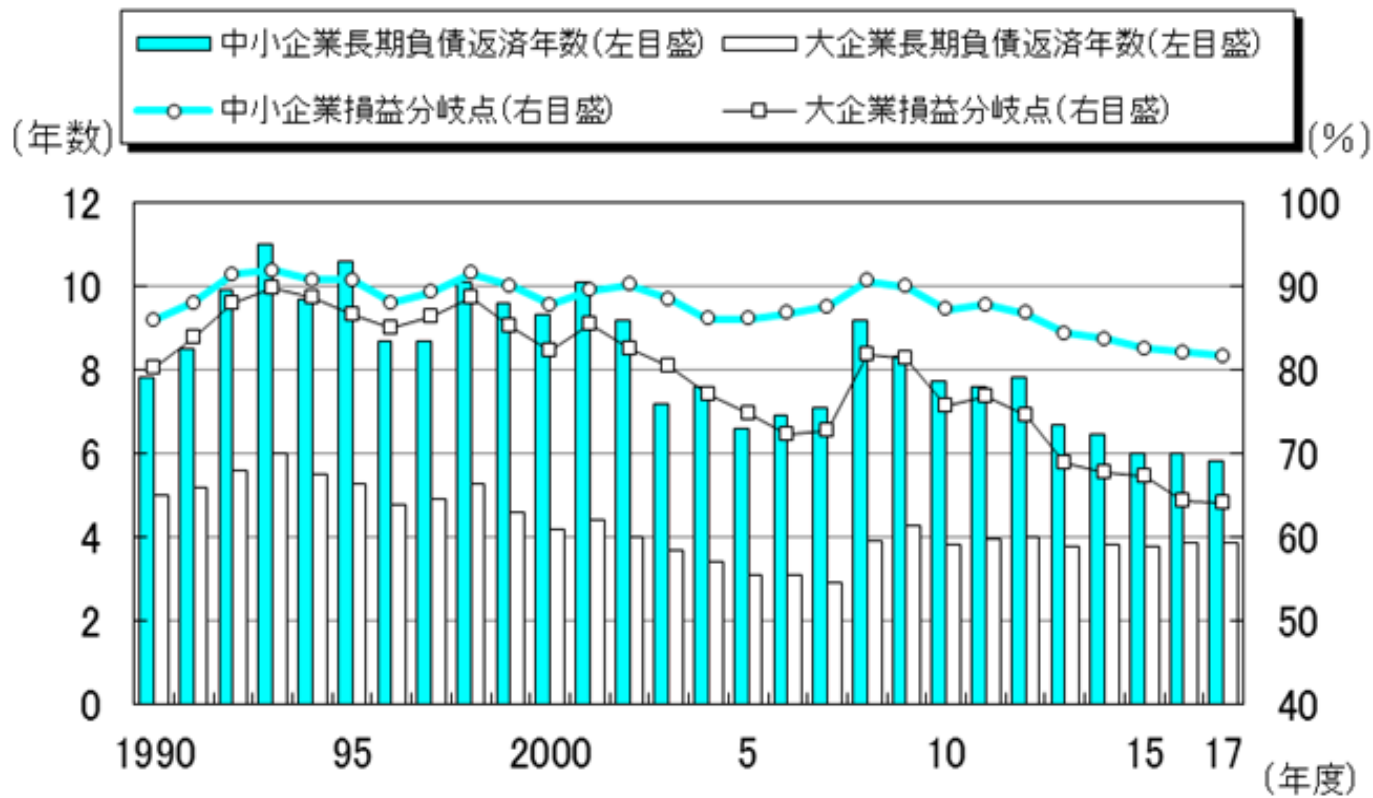
●収益面もリーマンショック以降、前年度を上回る水準で推移しているが、大企業との格差は大きい

(資料) 財務省「法人企業統計調査(四半期別)」  
(注) 中小企業は資本金1千万円以上1億円未満、大企業は資本金1億円以上



# I. 金融機関を取り巻く経営環境の変化

## 中小企業の状況 ~ 企業財務の推移 ~



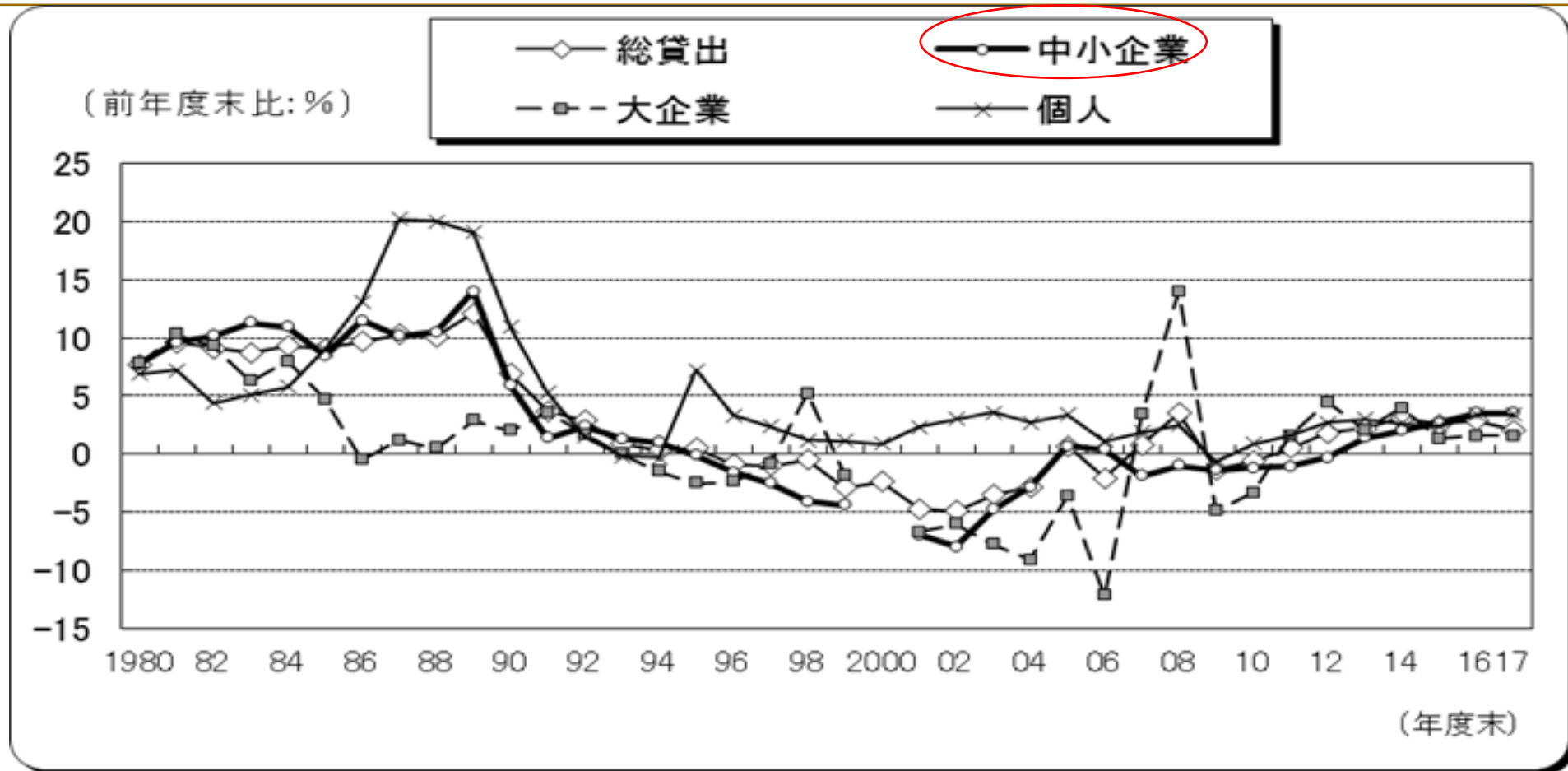
(資料) 財務省「法人企業統計調査(四半期別)」

(注1) 中小企業は資本金1千万円以上1億円未満、大企業は資本金1億円以上

(注2) 損益分岐点 = (固定費 / (1 - 売上高変動費比率)) / 売上高。長期負債返済可能年数 = (長期借入金残高 + 社債残高) / (経常利益 × 0.5 + 減価償却費)

# I. 金融機関を取り巻く経営環境の変化

## 中小企業の状況 ～貸出残高の推移～

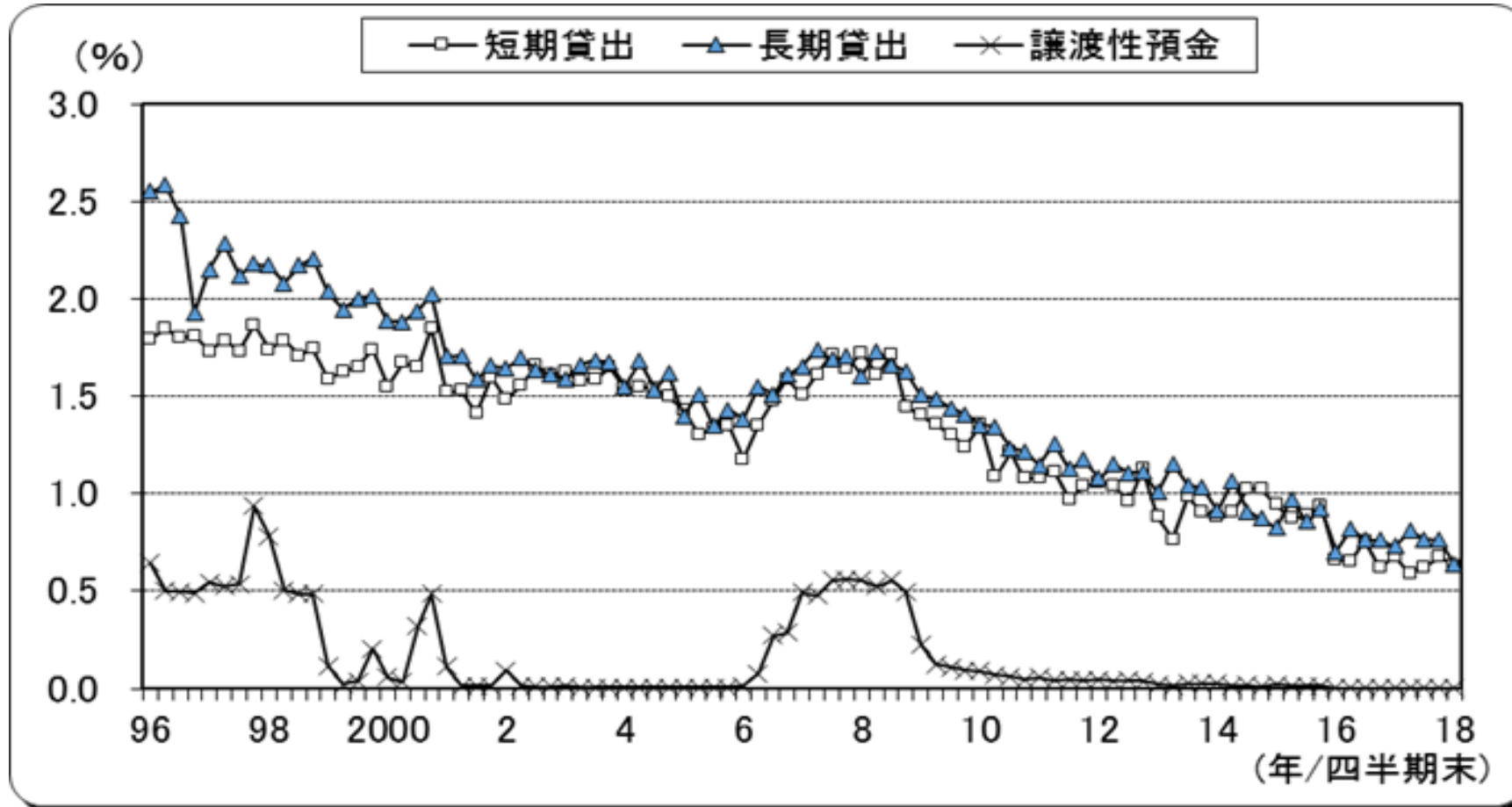


(資料) 商工総合研究所「商工金融」

(注) 貸出は、国内銀行、信用金庫、信用組合、政策金融公庫、商工中金の合計。信託勘定、当座貸越を含み、金融機関貸付を除く。資料の制約で企業向けの2000年度は不連続、2007年度までは国際協力銀行を含む。大企業は法人向けから中小企業向けを控除して算出。

## I. 金融機関を取り巻く経営環境の変化

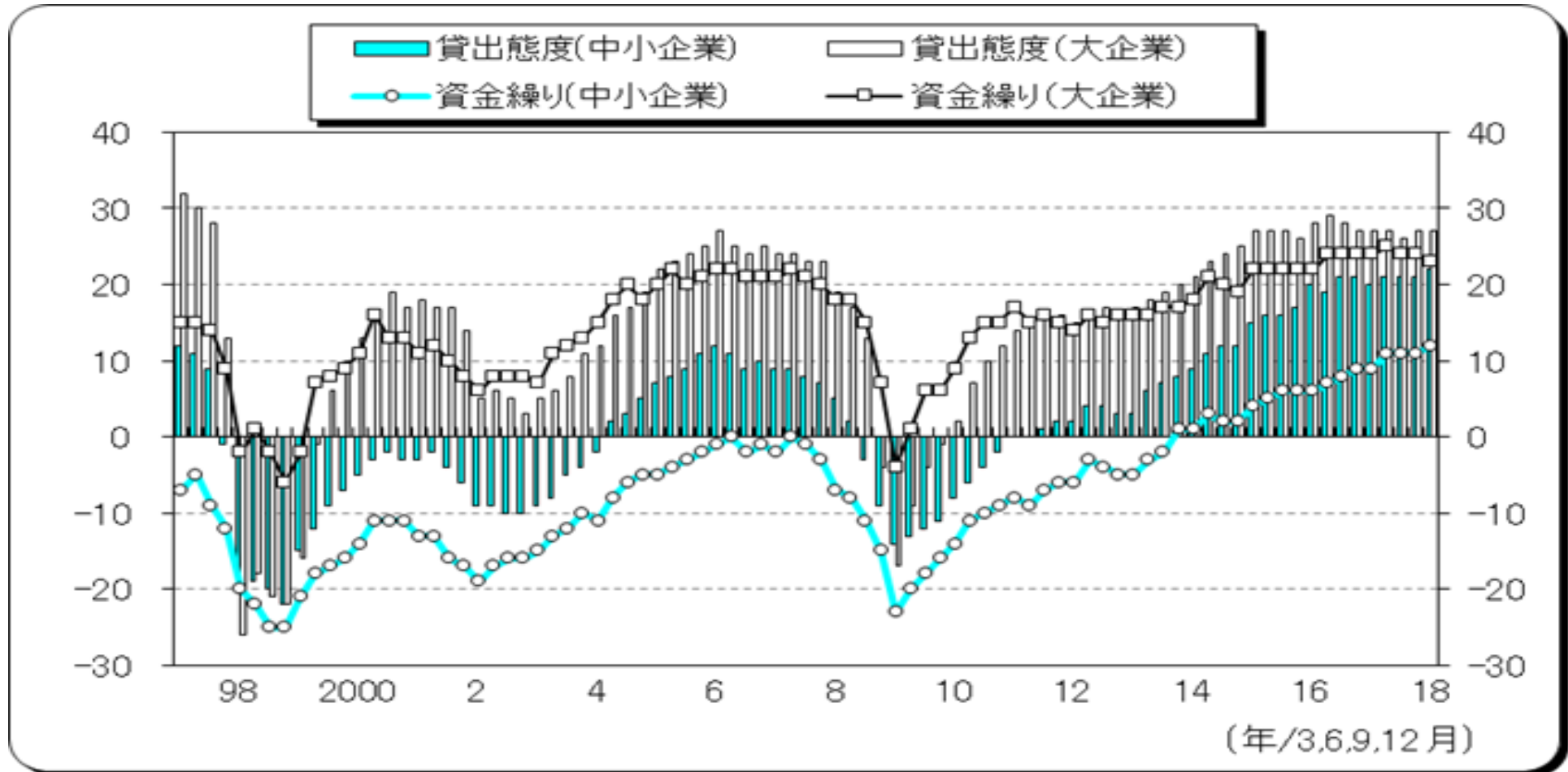
# 中小企業の状況 ～貸出金利の推移～



(資料) 日本銀行「金融経済統計月報」  
(注) 貸出は国内銀行の新規貸出平均金利、譲渡性預金は国内銀行の新規発行平均金利。

# I. 金融機関を取り巻く経営環境の変化

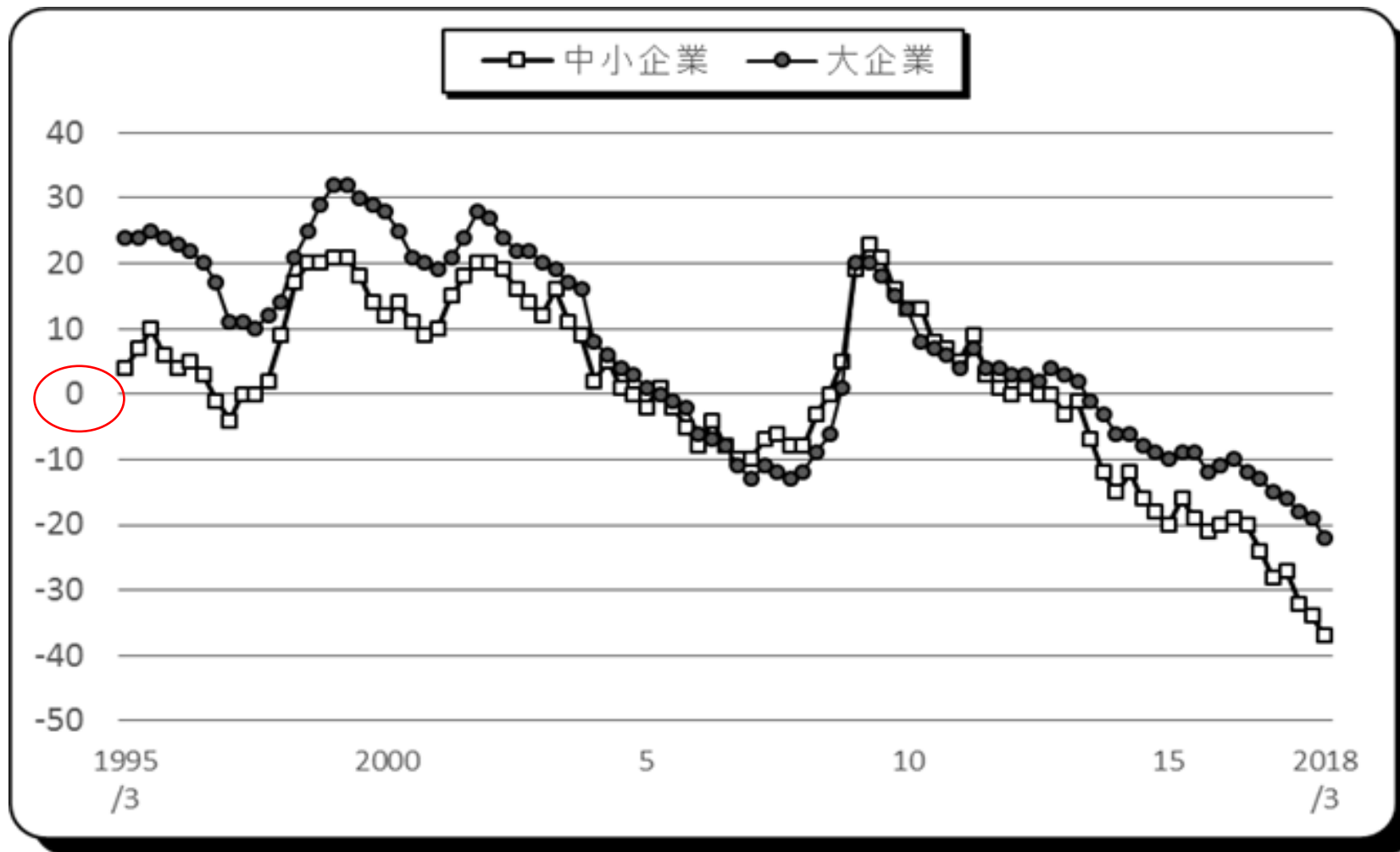
## 中小企業の状況 ～資金繰り・貸出態度判断～



(資料) 日本銀行「企業短期経済観測調査」  
(注) 資金繰りは「楽である」-「苦しい」、貸出態度は「緩い」-「厳しい」の企業割合

## I. 金融機関を取り巻く経営環境の変化

# 中小企業の状況 ～悩み① 人手不足～

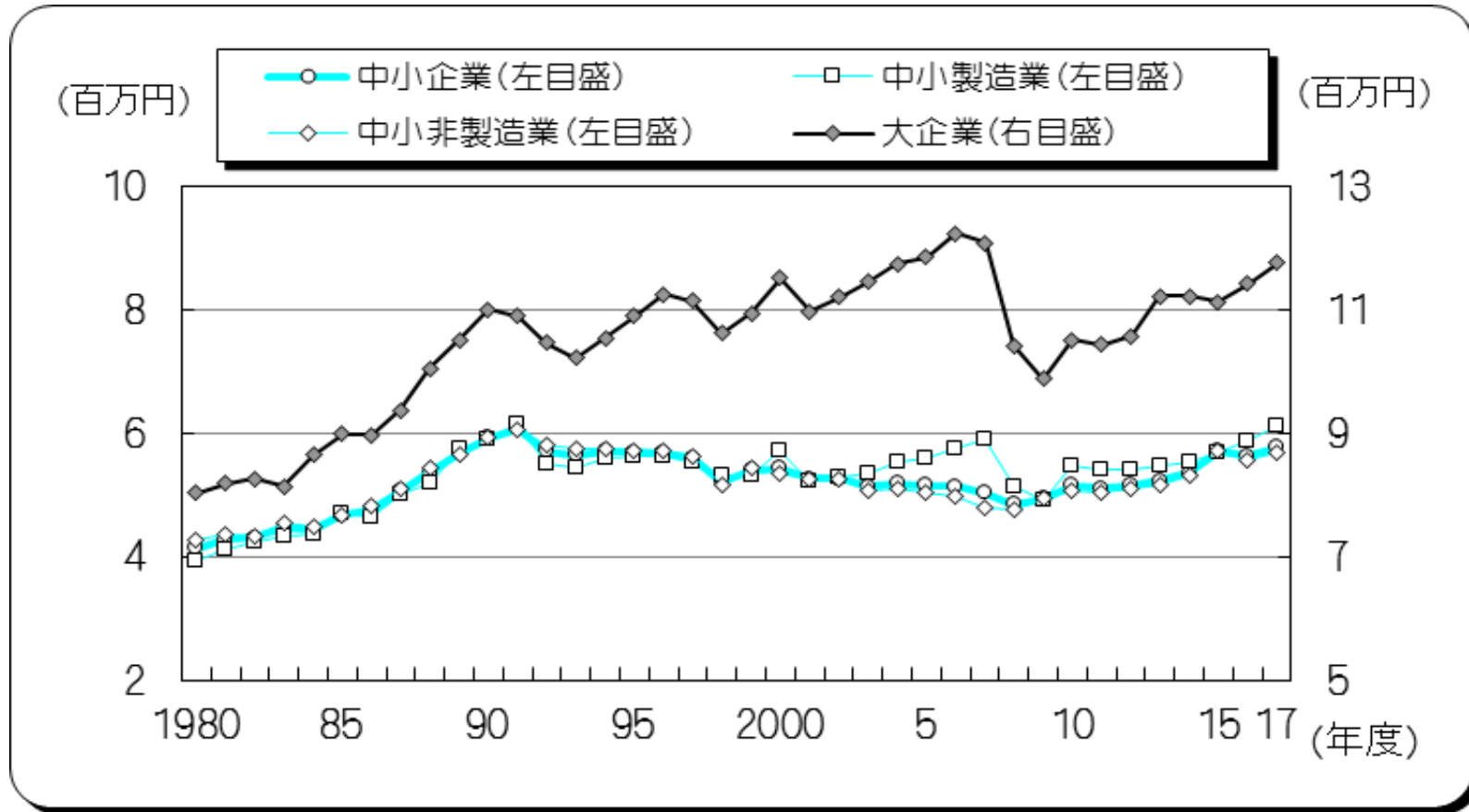


● 団塊の世代の大量退職が始まった2012年頃から人手不足感が強まり、特に中小企業ではその傾向が顕著。

(資料) 日本銀行「企業短期経済観測調査」  
(注) 「過剰」－「不足」の企業割合

# I. 金融機関を取り巻く経営環境の変化

## 中小企業の状況 ～悩み② 労働生産性の低さ～



●1990年以降、中小企業の労働生産性は低下基調にあったが、2010年頃から上昇傾向にある

●しかし、大企業との格差は倍近い状況にあり、収益効率性を高める必要がある。

(資料) 財務省「法人企業統計調査(四半期別)」

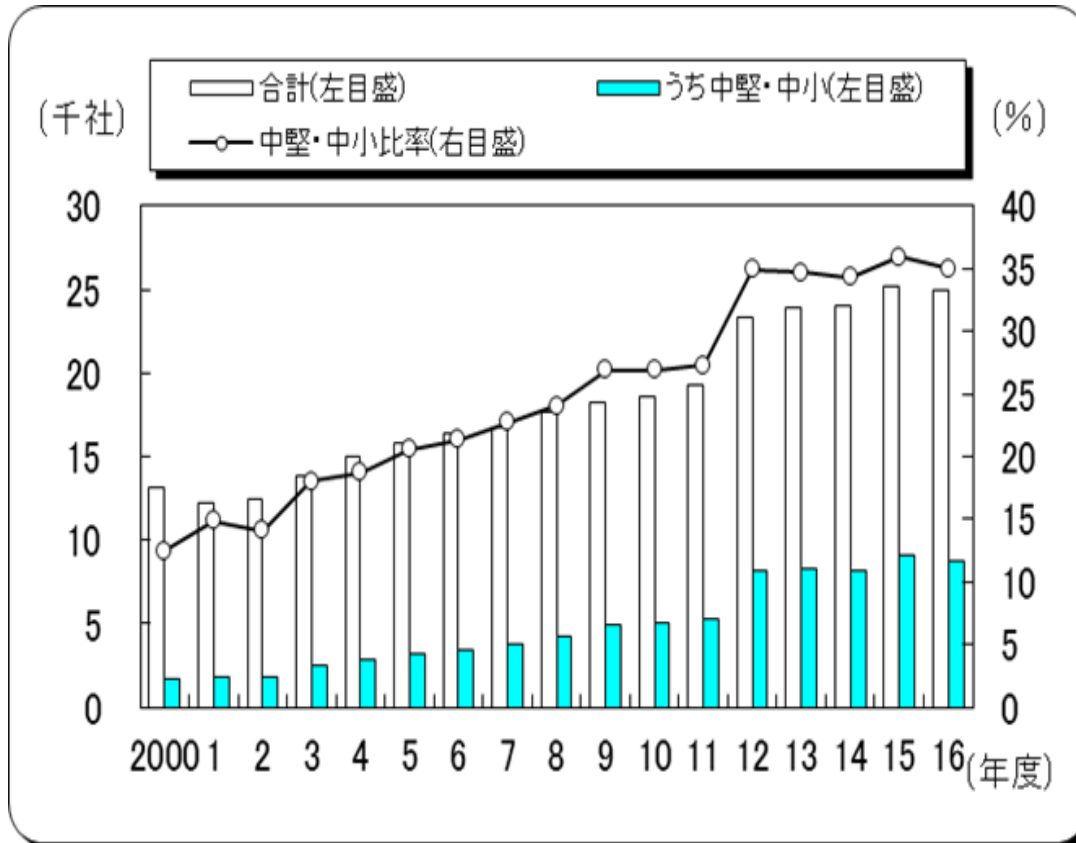
(注1) 中小企業は、金融・保険業を除く資本金1千万円以上1億円未満の営利法人。大企業は同1億円以上。

(注2) 労働生産性=付加価値額÷人員。付加価値額=売上高-原材料など他企業の付加価値=人件費+減価償却費+経常利益+支払利息等-受取利息等

# I. 金融機関を取り巻く経営環境の変化

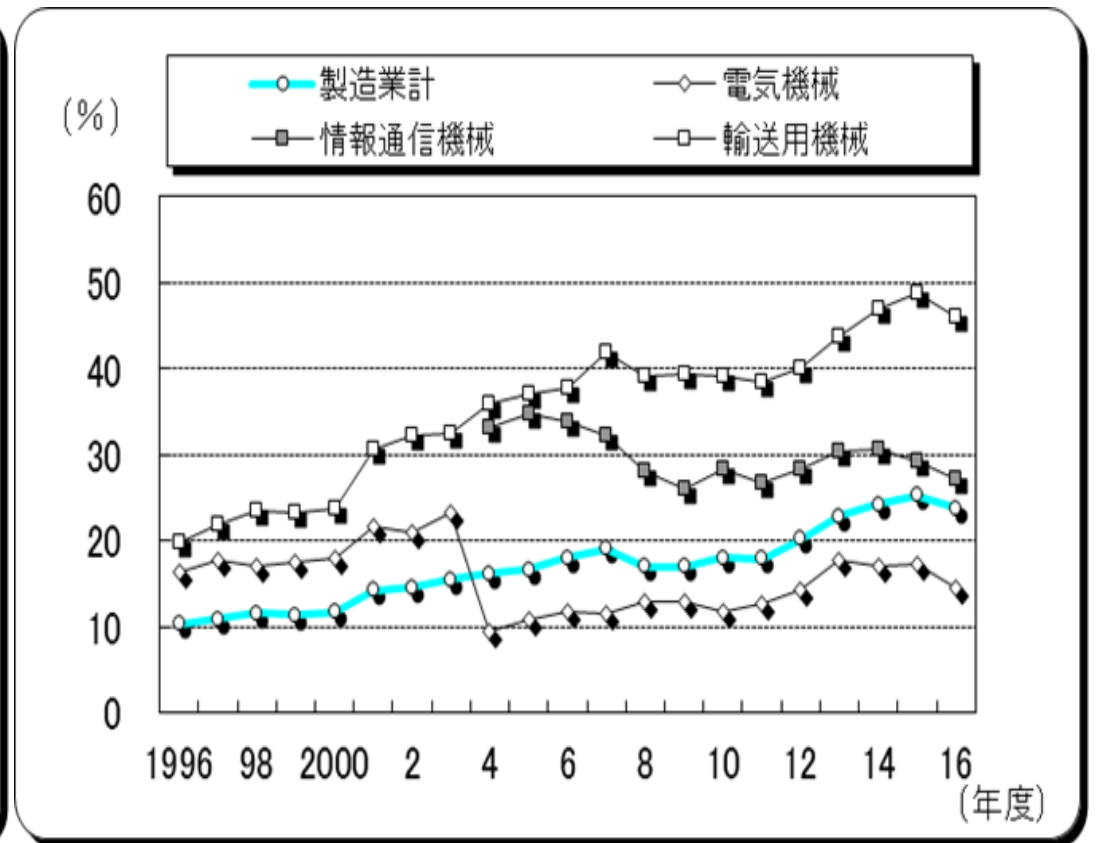
## 中小企業の状況 ～悩み③ 迫られる海外展開～

中堅・中小企業の現地法人数の推移（全産業）



(資料) 経済産業省「海外事業活動基本調査」  
 (注) 中堅・中小企業は、本社企業が資本金10億円以下

わが国企業の海外生産比率（製造業）



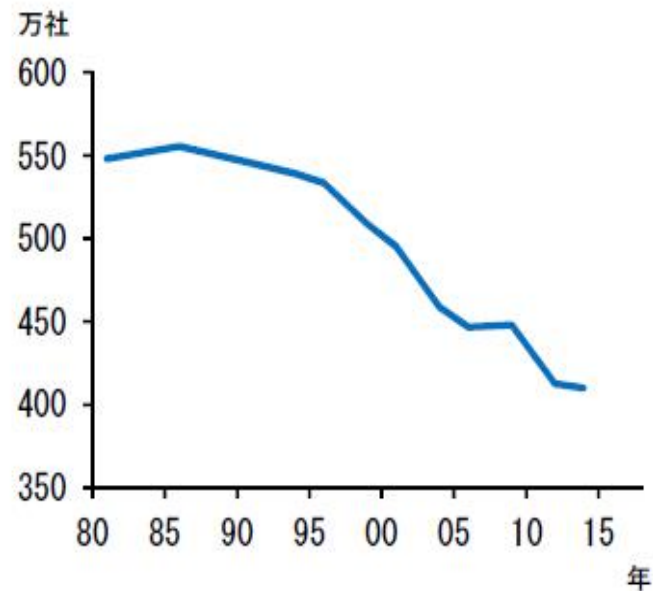
(資料) (図1)に同じ  
 (注) 海外生産比率=現地法人売上高/(現地法人売上高+国内法人売上高)。国内法人売上高は財務省「法人企業統計」による。電気機械は、2004年度に情報通信を分離。

# I. 金融機関を取り巻く経営環境の変化

## 金融機関の状況 ～減少する資金需要～

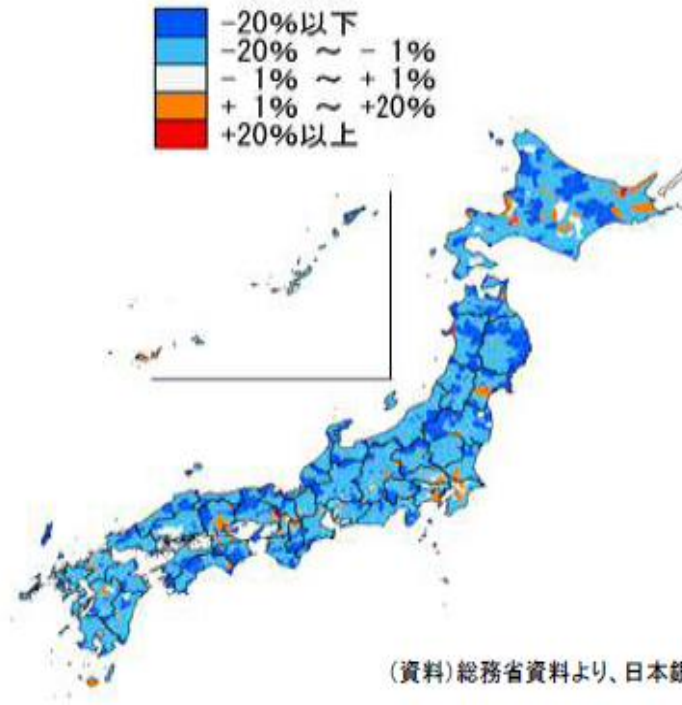
(「地域金融の課題と競争のあり方」(平成30年4月11日 金融仲介の改善に向けた検討会議)から)

図表1 企業数の推移



(資料)総務省資料より、日本銀行作成

図表2 企業数の変化(市区町村別)  
(2004年 → 2014年の変化率)



(資料)総務省資料より、日本銀行作成

図表5 都道府県別中小企業向け貸出残高推計  
(2017年 → 2030年)

減少率	都道府県数
0% ~ ▲10%	1
▲10%超 ~ ▲20%	8
▲20%超 ~ ▲30%	14
▲30%超 ~ ▲40%	14
▲40%超 ~ ▲50%	10

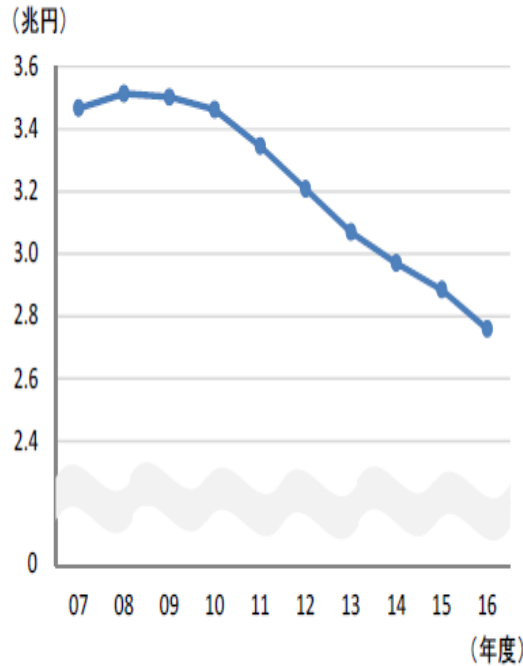


# I. 金融機関を取り巻く経営環境の変化

## 金融機関の状況 ～低金利下での貸出競争激化～

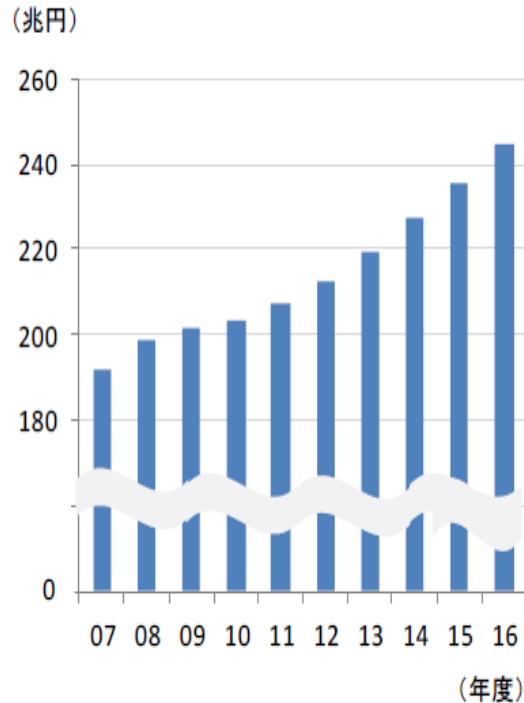
(「地域金融の課題と競争のあり方」(平成30年4月11日 金融仲介の改善に向けた検討会議)から)

図表6 地域銀行の貸出収支の推移



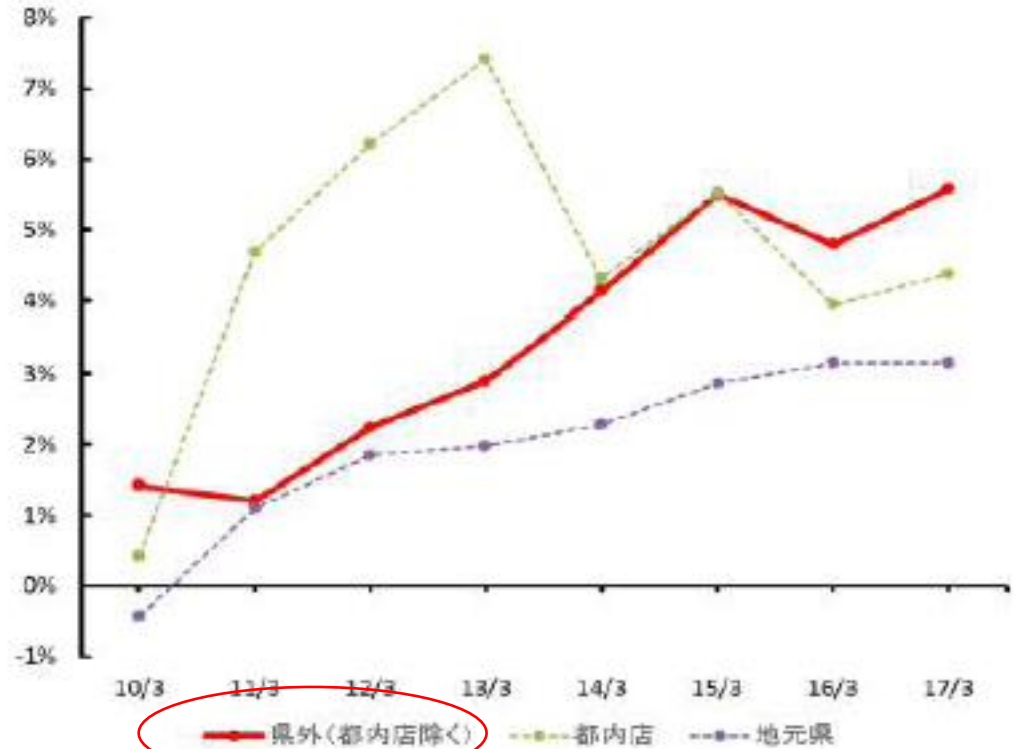
(注)「貸出収支」は、貸出利鞘(貸出と資金調達との利回り差)を前年度末貸出残高に乗じて算定した額  
(資料)金融庁

図表7 地域銀行の貸出残高の推移



(資料)金融庁

図表8 地域銀行の貸出の増減率(地域別:対前年比)

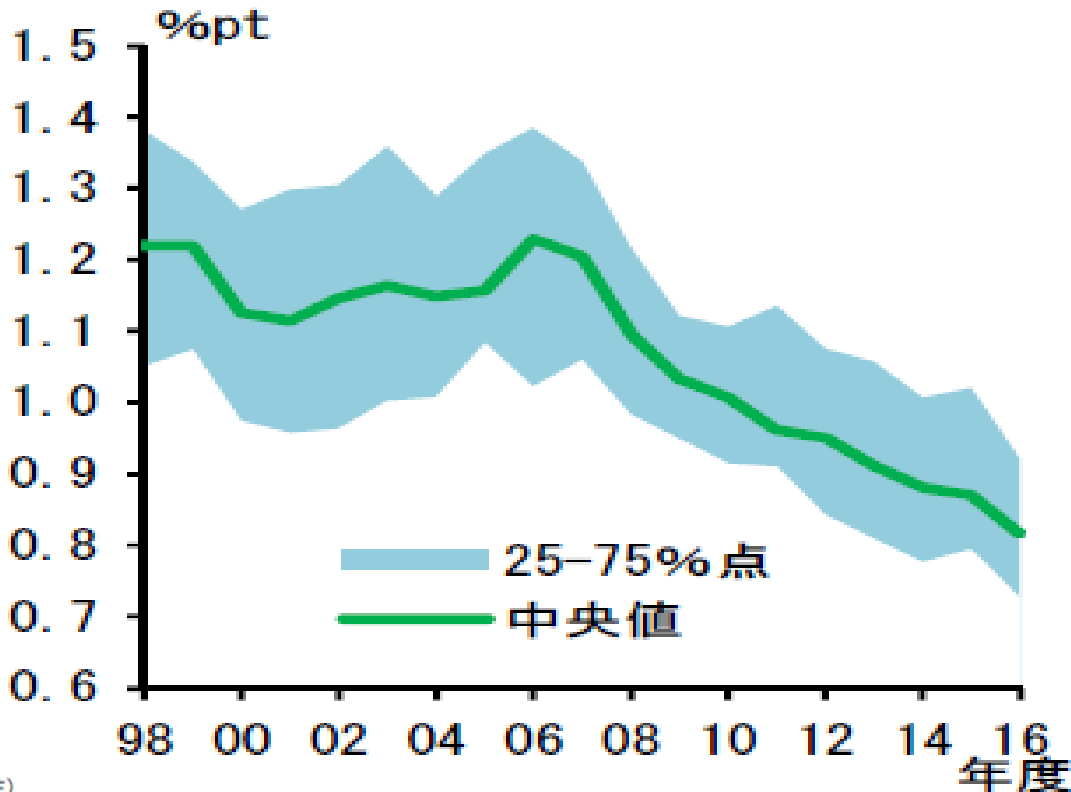


## I. 金融機関を取り巻く経営環境の変化

# 金融機関の状況 ～市場支配力の低下～

(「地域金融の課題と競争のあり方」(平成30年4月11日 金融仲介の改善に向けた検討会議)から)

図表 12 地域銀行のマークアップ



(注)

- ・集計対象は長期時系列が取得可能な地域銀行 56 行
- ・日本銀行による試算値

●マークアップは「供給者の市場支配力」を測定する指標。一種のSPで価格競争力を反映。

●2000年以降趨勢的に低下。歴史的にみて、最も低い水準まで低下している。

商品・サービスの提供価格の、提供費用(正確には、商品・サービスを追加的に1単位提供する際にかかる限界費用)に対する上乗せ率を表す指標であり、需要の減少が商品・サービスの提供価格の低下を通じて当該指標に反映される。

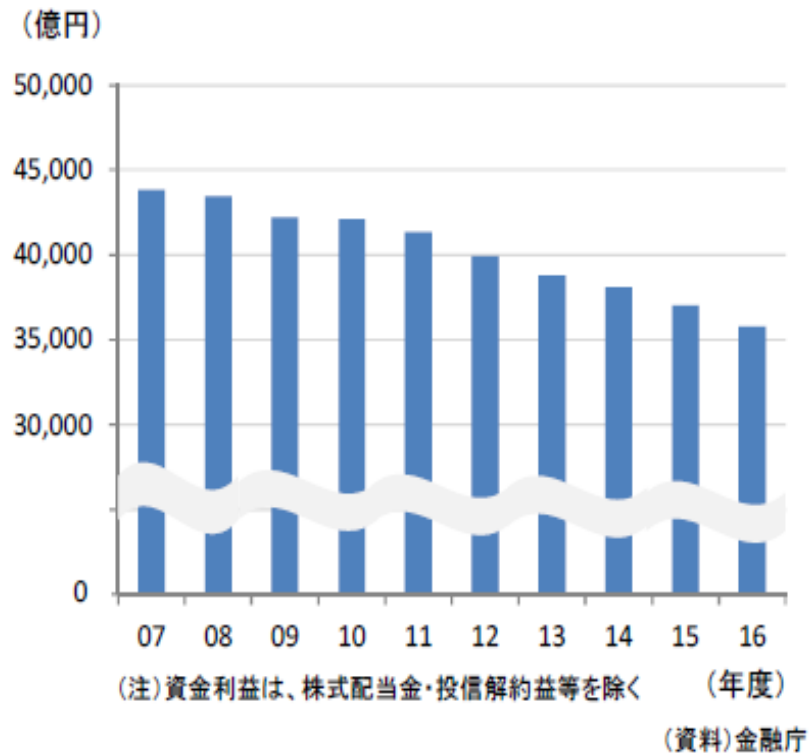
日本銀行は、マークアップとして「各地域金融機関におけるサービスの提供価格の、提供費用に対する上乗せ率」を計算。具体的には、提供価格は「経常収益/総資産」、提供費用は「全国の地域金融機関の(労働・調達・資本のコストから推計された)限界費用」を計算。詳細は、日本銀行(2017a)BOX3を参照。

## I. 金融機関を取り巻く経営環境の変化

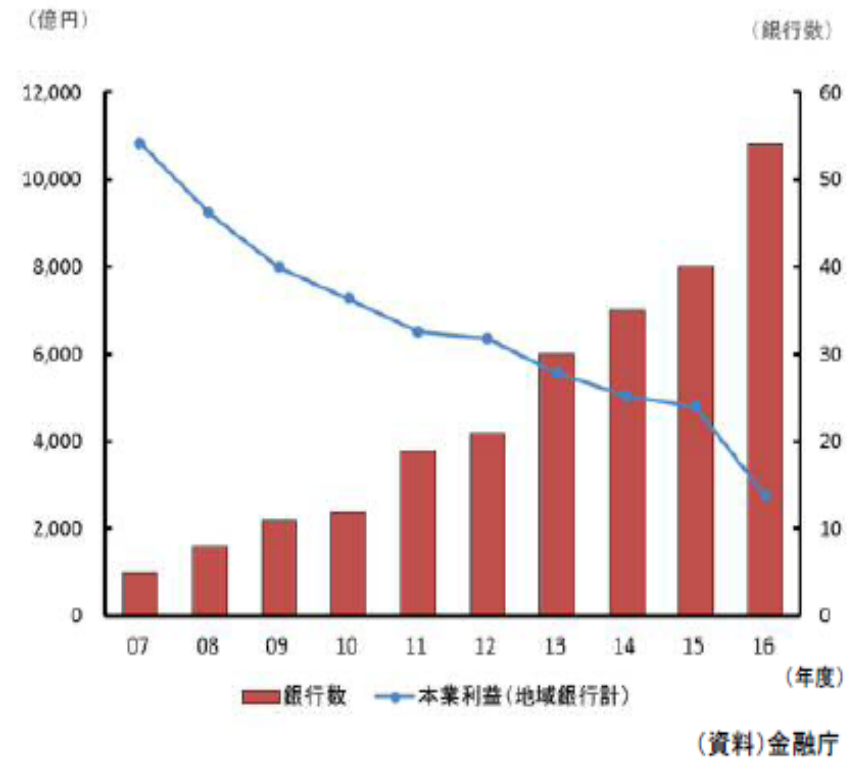
# 金融機関の状況 ～厳しくなる経営①～

(「地域金融の課題と競争のあり方」(平成30年4月11日 金融仲介の改善に向けた検討会議)から)

図表 17 地域銀行の資金利益の推移



図表 18 地域銀行の本業利益と本業赤字銀行数の推移



## I. 金融機関を取り巻く経営環境の変化

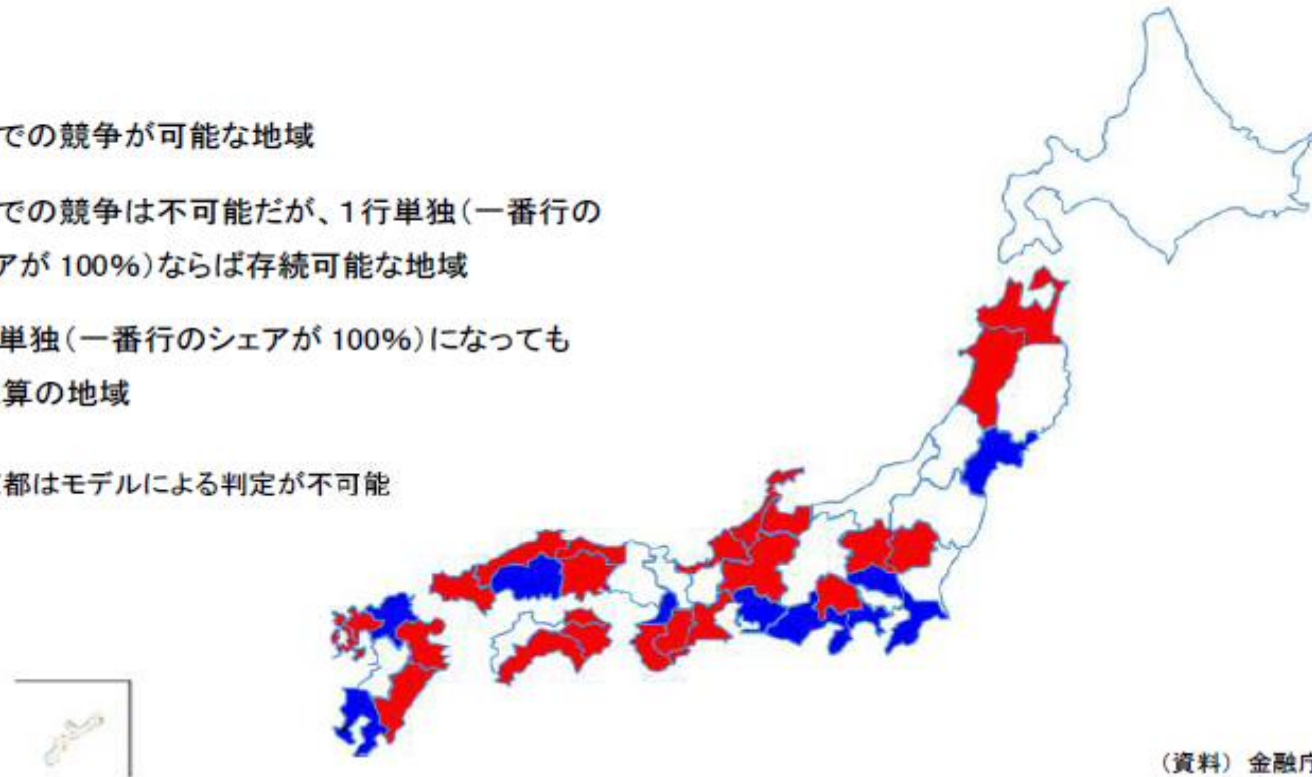
# 金融機関の状況 ～厳しくなる経営②～

(「地域金融の課題と競争のあり方」(平成30年4月11日 金融仲介の改善に向けた検討会議)から)

図表 22 各都道府県における地域銀行の本業での競争可能性  
(モデルによる試算)

- 2行での競争が可能な地域
- 2行での競争は不可能だが、1行単独(一番行のシェアが100%)ならば存続可能な地域
- 1行単独(一番行のシェアが100%)になっても不採算の地域

※ 東京都はモデルによる判定が不可能



(資料) 金融庁

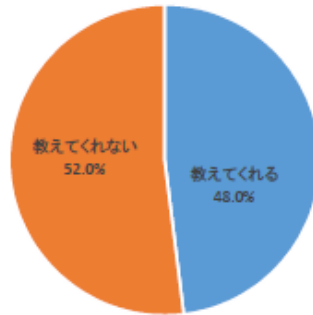
# I. 金融機関を取り巻く経営環境の変化

## 中小企業者の声 ～経営課題を提示し切れていない～

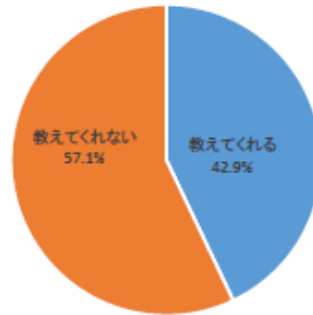
(金融庁委託調査「金融機関の取組みの評価に関する企業アンケート調査」2017年3月 帝国データバンクから)

Q 4. 貴社の取引金融機関は、貴社の経営上の課題を分析し、その結果を貴社に教えてくれますか。(金融機関ごとに単一回答)

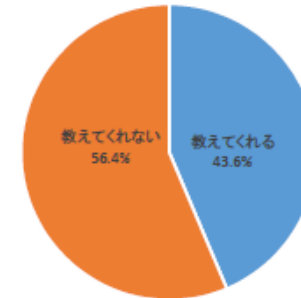
北海道・東北 (n=3,561/有効回答企業数=1,423)



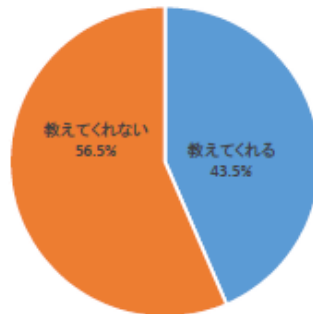
関東 (n=4,566/有効回答企業数=1,703)



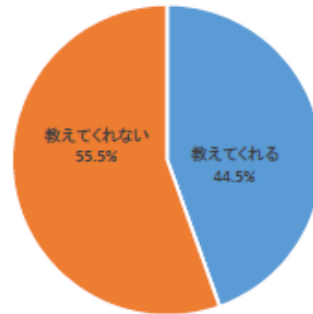
中国・四国 (n=2,932 /有効回答企業数=1,072)



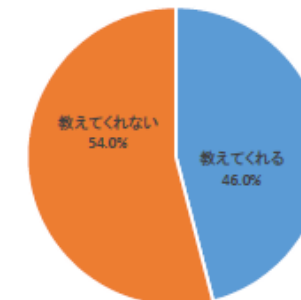
北陸・東海 (n=3,336/有効回答企業数=1,219)



近畿 (n=2,109/有効回答企業数=742)



九州・沖縄 (n=3,345/有効回答企業数=1,346)



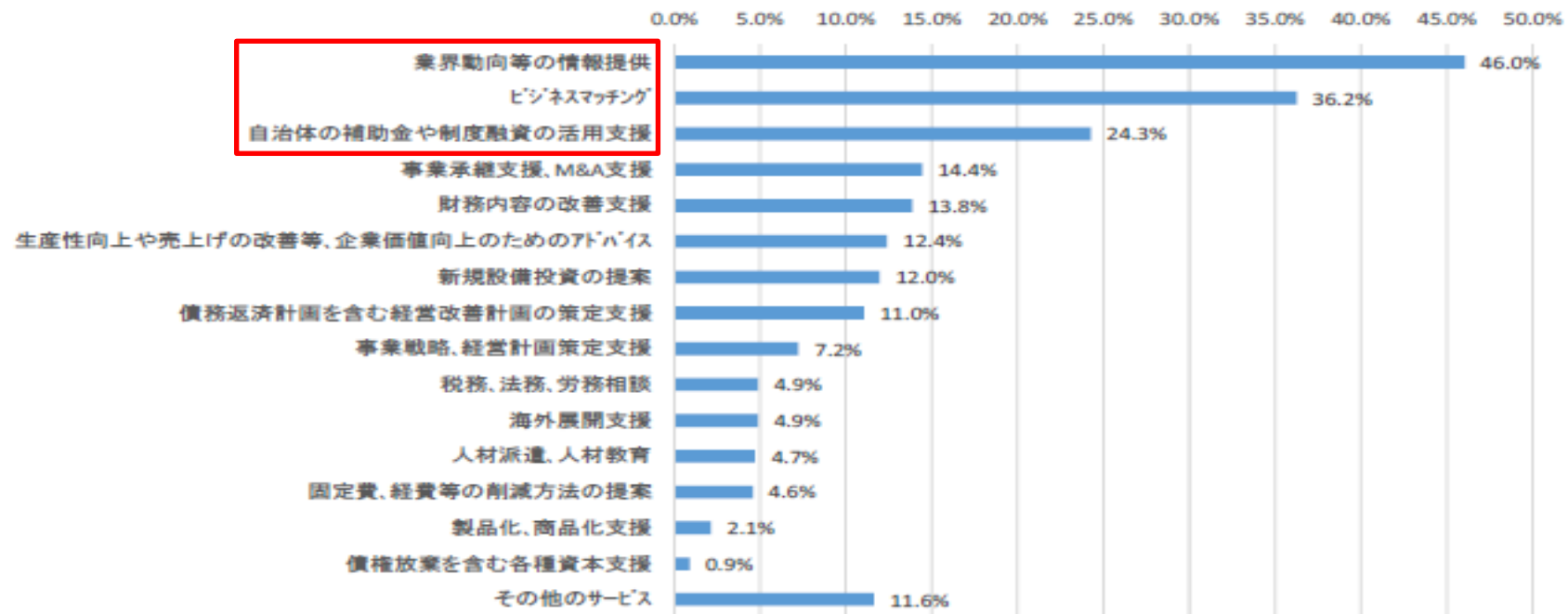
## I. 金融機関を取り巻く経営環境の変化

# 中小企業者の声 ～本業支援は道半ば～

(金融庁委託調査「金融機関の取組みの評価に関する企業アンケート調査」2017年3月 帝国データバンクから)

Q 5. 貴社は過去1年以内取引金融機関から以下のようなサービスの提供を受けましたか。  
(金融機関ごとに複数回答)

【受けたサービス提供の内容】



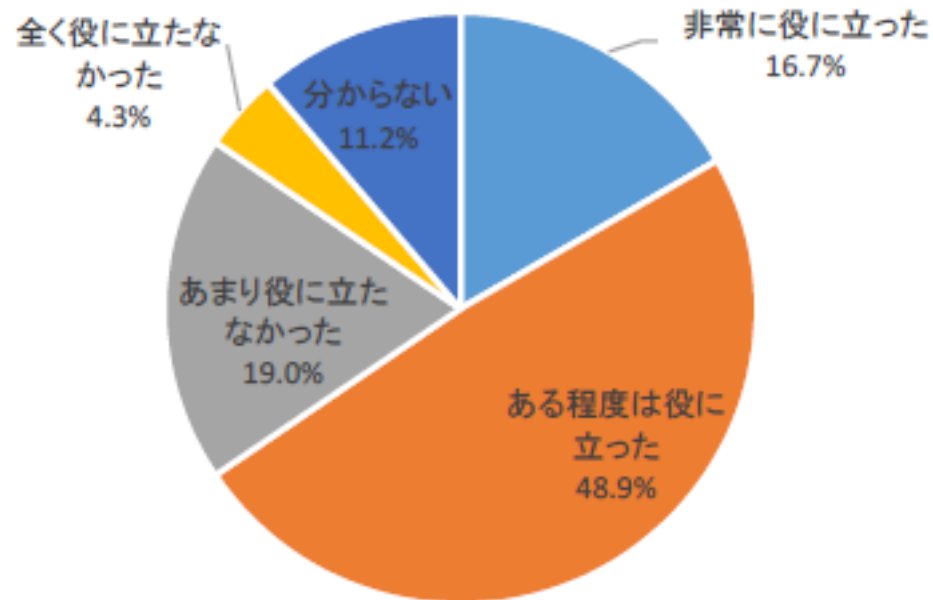
(n=12,627/有効回答企業数=5,920)

## I. 金融機関を取り巻く経営環境の変化

# 中小企業者の声 ～希望の光は「課題への支援」～

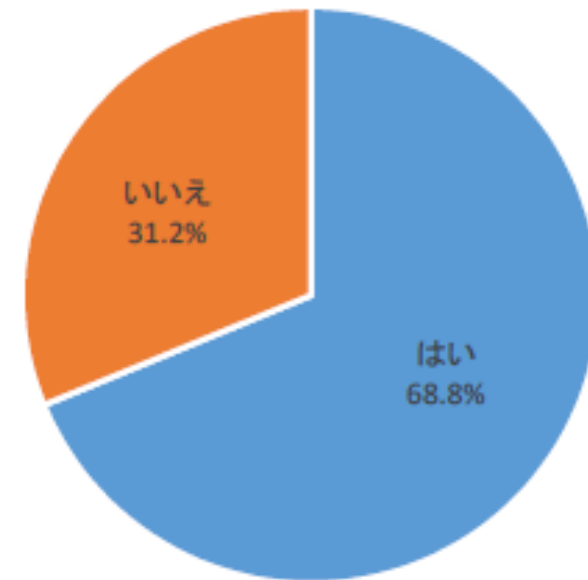
(金融庁委託調査「金融機関の取組みの評価に関する企業アンケート調査」2017年3月 帝国データバンクから)

### 金融機関から受けたアドバイスの有効性



(n=12,129/有効回答企業数=5,756)

### 非常に役立った場合、取引拡大があったか



(n=1,987/有効回答企業数=1,265)

## I. 金融機関を取り巻く経営環境の変化

# ビジネスモデルの転換が不可欠

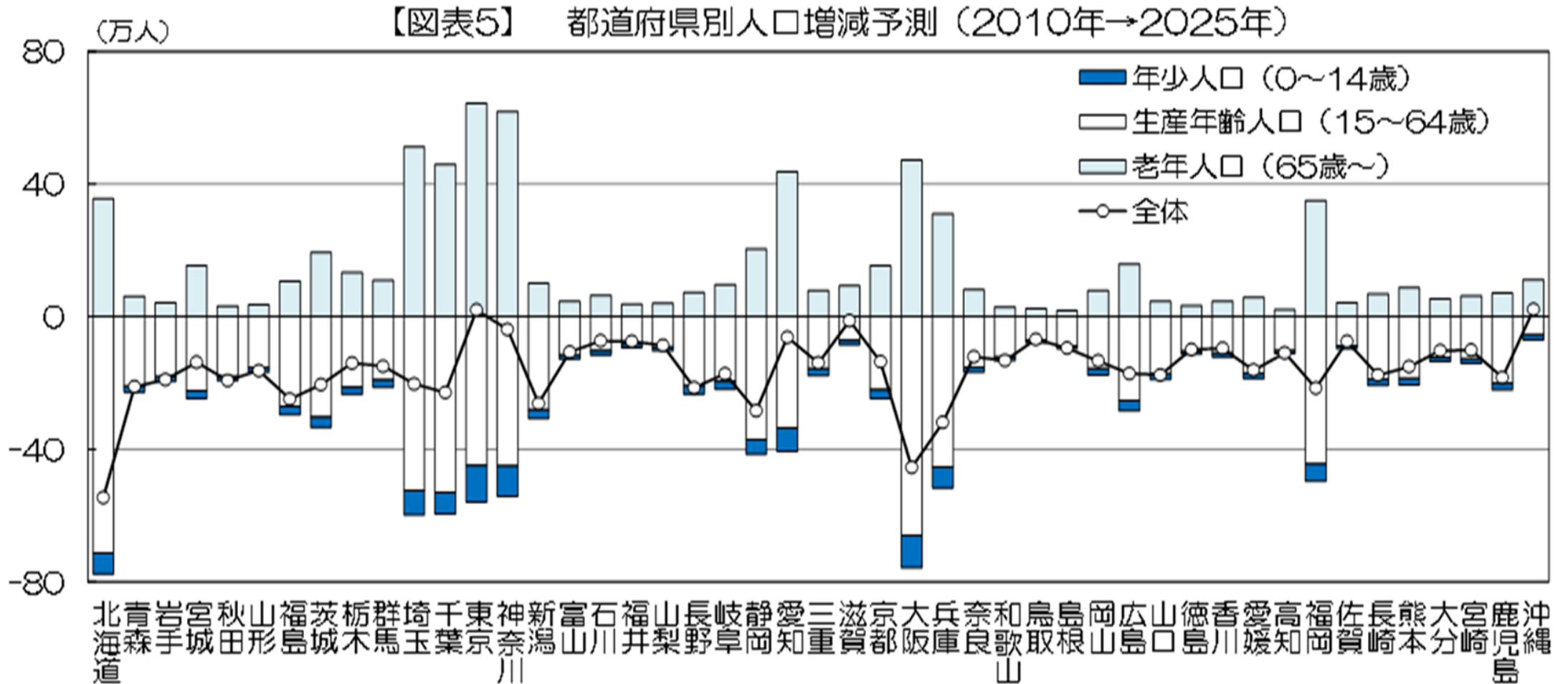


- 「中小企業市場」は質量ともに変わっており、その傾向はさらに強まることが予想される
- 「量」= 金融庁の推計では、中小企業向け融資は大きく減少する見通し。
- 「質」= 融資の重要性は変わらないものの、
  - ① 中小企業の「経営課題」は多様化しており、「貸出」だけで満足を得ることは難しい（裏付けるように、本業利益は逡減、本業赤字行が逡増している）
  - ② フィンテックを含めた「ゲームチェンジャー」が参入、チャンネルが多様化
  - ③ 中小企業の「ビジネスモデルの変革」を促すことが「市場の縮小を防ぐ」
- 融資に留まらない「課題解決型の総合的な経営支援サービス」への転換



## II. 顧客ニーズの変化にどう応えるか

# 顧客ニーズは多様化 ～ローカル経済圏の変貌①～



(資料) 総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所

## II. 顧客ニーズの変化にどう応えるか

# 顧客ニーズは多様化 ～ローカル経済圏の変貌②～

	予想される事象	企業への影響	地域・行政への影響
1	高齢人口比率が高まり、総人口も減少する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マーケットが縮小、販売面でマイナス</li> <li>・競争環境激化、採算確保がより難しく</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年金収入者も含めた経済規模の縮小への対応</li> <li>・介護要員の確保（介護ニーズへの対応不可）</li> <li>・人口増加に向けた取り組み</li> </ul>
2	労働人口が減少する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業継続のための労働力・質の確保が難しく</li> <li>・人手をカバーする省力化投資が増える</li> <li>・人材確保の観点から活用の幅が広がる（女性・高齢・外国人）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・税収減少への対応、経済サイズの縮小への対応</li> <li>・関連商業施設などの衰退対応</li> <li>・労働人口確保のための諸施策の実施（企業誘致職業教育支援、出生・子育て支援、住宅支援、街作りなど様々）</li> </ul>
3	集約化・廃業等により企業数が減少する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・集約化や廃業の過程でM&amp;Aニーズ増加（力のある企業への求心力）</li> <li>・下請企業にとっては新たな受注先・市場の開拓ニーズが強まる（県外・海外）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特区など活用した新たな産業基盤の構築</li> <li>・企業にとって魅力ある環境の整備（税金・環境・人材確保・産学連携ネットワーク）</li> <li>・円滑な事業継続のための支援策</li> </ul>
4	地域間の人口バランスが崩れるため、生活インフラが劣化、ないし格差が拡大する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在の拠点の在り方に対する見直し</li> <li>・行政の行うコンパクト化から発生するニーズへの対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンパクトシティ化、ネットワーク化など効率的な行政執行のための方策検討。</li> <li>・残る街と消滅する街など行政決断も・・・</li> </ul>
5	税収が減少し、地方交付金の規模も縮小することから行政サービスも制約を受ける	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民間への委託事業が増加</li> <li>・公共工事など官発注の仕事の減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政サービスの見直し</li> <li>・首長選びがより重要になる</li> <li>・税収を増やすための施策競争</li> </ul>

II. 顧客ニーズの変化にどう応えるか

## 顧客ニーズは多様化 ～ローカル経済圏の共通課題～

---

- 販売先の確保（商圈の拡大＝含む海外展開）
- 従業員の確保
- ナショナルブランドへの対抗（小売業）
- 次の設備投資問題
- 域内経済の活性化への官民連動
- 新陳代謝（起業と移入）
- 地域ブランディング



## II. 顧客ニーズの変化にどう応えるか

# 顧客ニーズは「経営課題」へのソリューション提供

- 圏外外貨の獲得（自社の地図を拡げる） →
- 課題解決型へ「ビジネスモデルの転換」
- 足の引っ張り合いではなく「連携・切磋琢磨」
- ダイバーシティによる変革、新規性の発掘
- 地域資源の再確認、自社資源の再確認
- 官民の十分な連携とリーダーシップ
- デジタル革命の恩恵を享受する
- 経営力の向上（経営者の視点・技術）

圏外外貨の獲得行動



商圈の拡大



ライバルの増加



自社の「特長」明確化

販売方法・チャネル

発信の在り方

## II. 顧客ニーズの変化にどう応えるか

# 顧客ニーズの「的確な把握」が第一歩

- 中小企業は「共通の課題」を抱えつつも、経営資源や置かれた立場は区々。
- 最終的には、個々の企業ニーズを把握しないことには「痒い所に手が届く」サービスは提供できない
- コンサルタントへのよく聞く不満＝「自分たちの土俵で解決策を提案してくるが、どこかしっくりこない」「見栄えばかり良い提案書を出してくるが、根本的な解決につながらないことが多い」
- 顧客ニーズを的確に把握した銀行が、「第一歩」の先頭に立つ  
⇒「事業性評価」の実施、品質向上がカギになる

### Ⅲ 事業性評価とは何か

# 経済産業省「ローカルベンチマーク」①



#### ■ 基本情報

商号	株式会社〇〇
所在地	東京都〇〇
代表者名	〇〇 〇〇
業種_大分類	13 観光業
業種_小分類	1301 観光業
事業規模	中規模事業者
売上高	5,130,250(千円)
営業利益	15,000(千円)
従業員数	30(人)

#### ■ 財務指標(最新期)

指標	2017年3月		
	算出結果	貴社点数	業種基準値
①売上増加率	7.8%	3	4.1%
②営業利益率	0.3%	2	2.7%
③労働生産性	500(千円)	3	648(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	-0.1(倍)	5	6.4(倍)
⑤営業運転資本回転期間	0.8(ヶ月)	2	0.4(ヶ月)
⑥自己資本比率	35.4%	3	21.5%

総合評価点	18	B
-------	----	---

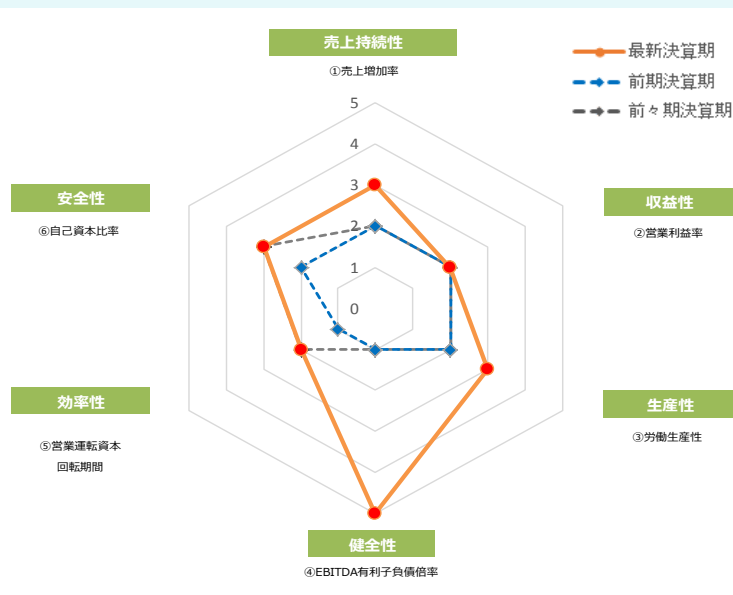
#### ■ 財務指標(過去2期)

指標	2016年3月			2015年3月		
	算出結果	貴社点数	業種基準値	算出結果	貴社点数	業種基準値
①売上増加率	-2.4%	2	4.1%	-1.2%	2	4.1%
②営業利益率	-0.3%	2	2.7%	0.0%	2	2.7%
③労働生産性	-393(千円)	2	648(千円)	0(千円)	2	648(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	61.2(倍)	1	6.4(倍)	-	1	6.4(倍)
⑤営業運転資本回転期間	2.8(ヶ月)	1	0.4(ヶ月)	1.1(ヶ月)	2	0.4(ヶ月)
⑥自己資本比率	2.1%	2	21.5%	24.2%	3	21.5%
総合評価点		10	D	総合評価点	12	C



※総合評価点のランクはA：24点以上、B：18点以上24点未満、C：12点以上18点未満、D：12点未満

## 財務分析結果



●安全性、収益性、効率性といった観点から、業界水準との比較などを通じて財務の健全性や課題について分析する

●レーダーチャート図などを使ってビジュアル的に課題の把握やトレンドを認識

※1 各項目の評点および総合評価点は各項目の業種基準値からの乖離を示すものであり、点数の高低が必ずしも企業の評価を示すものではありません。非財務指標も含め、総合的な判断が必要なおことにご留意ください。

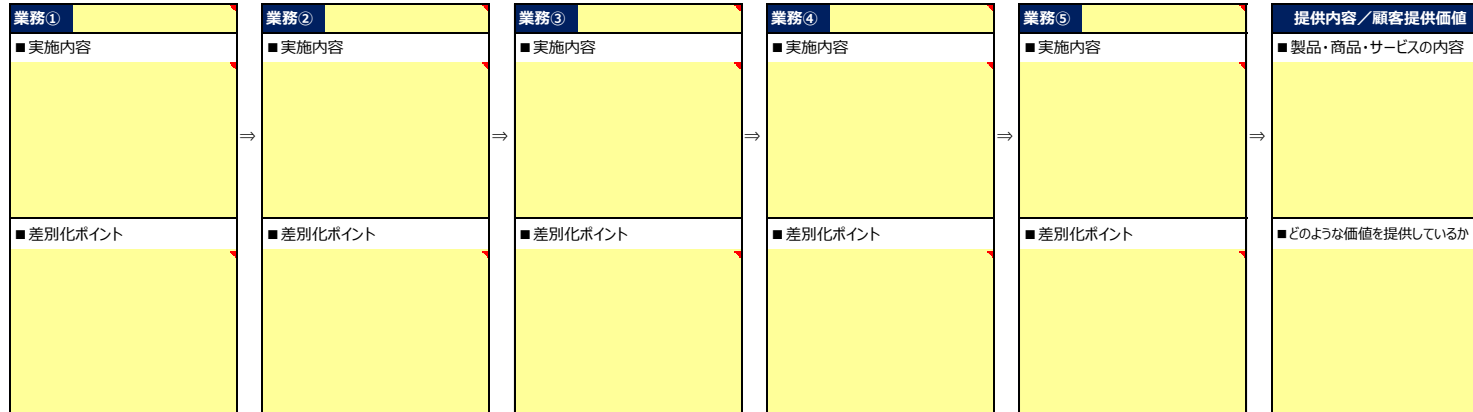
※2 レーダーチャートで3期分の財務分析結果の推移が確認できるため、各指標が良化（あるいは悪化）した要因を非財務の対話シートを活用しながら把握することで、経営状況や課題の把握に繋がります。

### III 事業性評価とは何か

# 経済産業省「ローカルベンチマーク」②

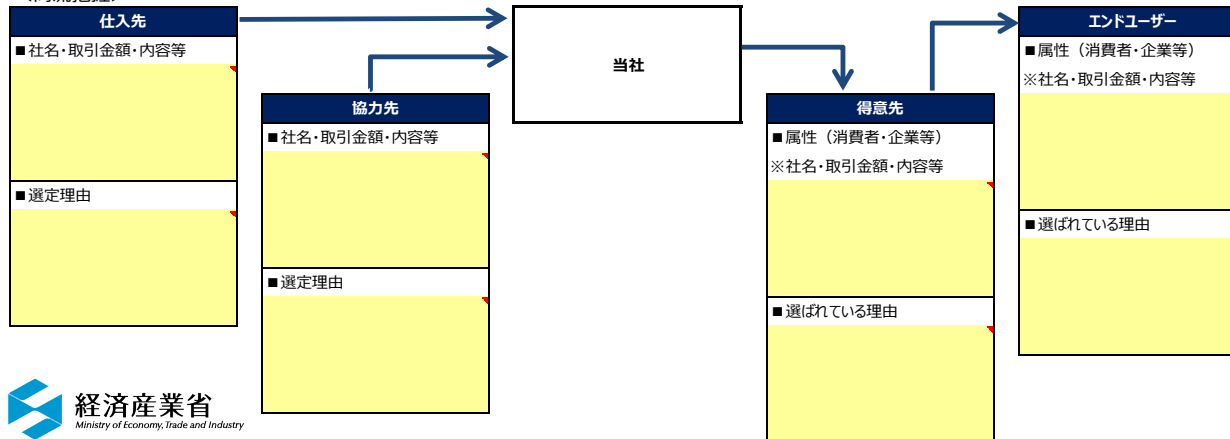


<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>



商号	株式会社〇〇
売上高	5,130,250(千円)
営業利益	15,000(千円)
従業員数	30(人)

<商流把握>



- 製品を作る等の業務の流れを検証することで、その流れのどの部分に付加価値(差別化ポイント)があるのかを検証する。
- 総じて、商品やサービスの内容を明確化してそこにある付加価値を分析する
- 商流は、仕入れや製造の協力など当社を中心とした入口から出口までの流れを明確にすることで、それぞれの付加価値を明確化。

### Ⅲ 事業性評価とは何か

# 経済産業省「ローカルベンチマーク」③



商号	株式会社〇〇
売上高	5,130,250(千円)
営業利益	15,000(千円)
従業員数	30(人)

① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等		③ 企業を取り巻く環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較	
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など			顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無	
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係			従業員定着率 勤続年数・平均給与 取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	
② 事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握		④ 内部管理体制	組織体制 品質管理・情報管理体制	
	強み 技術力・販売力等			事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況	
	弱み 技術力・販売力等			研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	
	ITに関する投資、活用の状況 1時間当たり付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み			人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	

対話内容の総括

現状認識		将来目標	
------	--	------	--

現状と目標のギャップ

課題		対応策	
----	--	-----	--

●ある意味での事業性評価の整理表。

●経営者、事業、経営環境、内部体制などの強み弱みや、特徴を明確にする

●さらに経営者の将来目標と現状のギャップを認識することで、これからの経営のあり方や方向性を明らかにする



## 簡易版事業性評価シート

記載例

### 1. 経営環境分析

① マーケットの状況	● 所在の〇〇市は人口3万5千人、県庁所在地の隣接ベッドタウンとして昭和30年前半から発展を遂げたが、回塊の世代が中心のため少子高齢化が顕著で、近年人口減少（▲300人/年）が目立つ。 ● 当社の所在する〇〇地蔵商店街は、市中部の最古の商店街でピークは150店舗あったものの、現在は90店舗に減少。3年前に45歳のやり手理事が就任以来、様々な商店街振興策を立案・実施し、来店客数の増加を図っている。来店数は昨年より微増（1%）となっている。 ● 商店街の構成は、ハラエティカ確保され、同業業種も一定数あることから商店街を歩けば一通り買い物ができる環境。現在は空き店舗を子供集会所、老人集会所などで活用。 ● 顧客の老齢化が進行しており、買い物難民も発生。将来的には、集客力の低下も見込めることから、商店街の活性化とともに、集客確保が大きな課題。また、アーケードの老朽化も見られることから、5年以内に再投資問題も顕在化する見通し。
② 業界の動向	
③ 規制・差別化要因・課題	

### 2. 当社のビジネスモデル（当社のステージ：停滞期）

① 顧客・市場規模	● 製造直売型のパン屋。 ● 顧客は〇〇地蔵商店街の来店客が100%。
② 商品・サービス	● 商品の品揃えは、30種類程度。一部高級感のある商品もあるが、概ね庶民的価格帯。 ● 創業以来の名物である「カレーパン」「もちもち食パン」が中心で、サンドイッチや菓子パン系も揃え、近年は新商品の開発も年3品程度試行している状況。
③ 付加価値（強み）	● 創業60年で店舗名「木村屋」は地元で浸透。もちもちパンは300円と高い食感が高く、人気商品。

### 3. 非財務分析

① 会社の沿革	● 昭和34年に先代社長が創業し、現在は2代目社長が継ぎ業歴60年。 ● 社長は職人肌で、東京製菓学校を卒業後、銀座〇〇屋で10年間修業後、30歳で当店に入社。以降、製造責任者として新商品の開発にも注力。職人の腕は商店街でも認められている。
② 経営者	● 家族経営で、経理・販売は夫人が担当。製造部門には長男がおり（斯業4年）事業承継見込み。店頭はアルバイト3名で繰り回している。
③ 営業的な強み・弱み	● 財務面は税理士任せだが、良い税理士で自己資本の充実など財務面や資金繰り面の指導もあり、補完されている。
④ 生産面の強み・弱み	● 営業基盤は、〇〇地蔵商店街のエリア内で、40代以上が中心。最近では若いファミリー層を開拓すべく、新商品の開発や試食販売にも注力中。
⑤ 設備面の強み・弱み	● 設備は職人肌の社長がドイツ製などスベックの高い機械を買っているため良好だが、やや過大投資の側面も否定できない。
⑥ 社員の状況、管理面	● メインバンクは当信組が創業時より担当。〇〇信金との2行体制で問題なく対応。担保は、店舗兼自宅で余力は僅かながらある。
⑦ 資金繰・調達の強み弱み	
⑧ その他の特長	

⑨ 現場実査の所感	● 店舗は創業以来の物件で老朽化しているものの、内装外装のメンテナンスを定期的に行っているため、清潔感や衛生面は問題なし。 ● 商品展示や、内装デザインはやや昔風で、おしゃれ感には欠ける印象。 ● アルバイトの教育も行き届いており、接遇面は良好。 ● パン屋店舗としては、総体的に中よりやや上の水準。
-----------	---

### 4. 財務分析

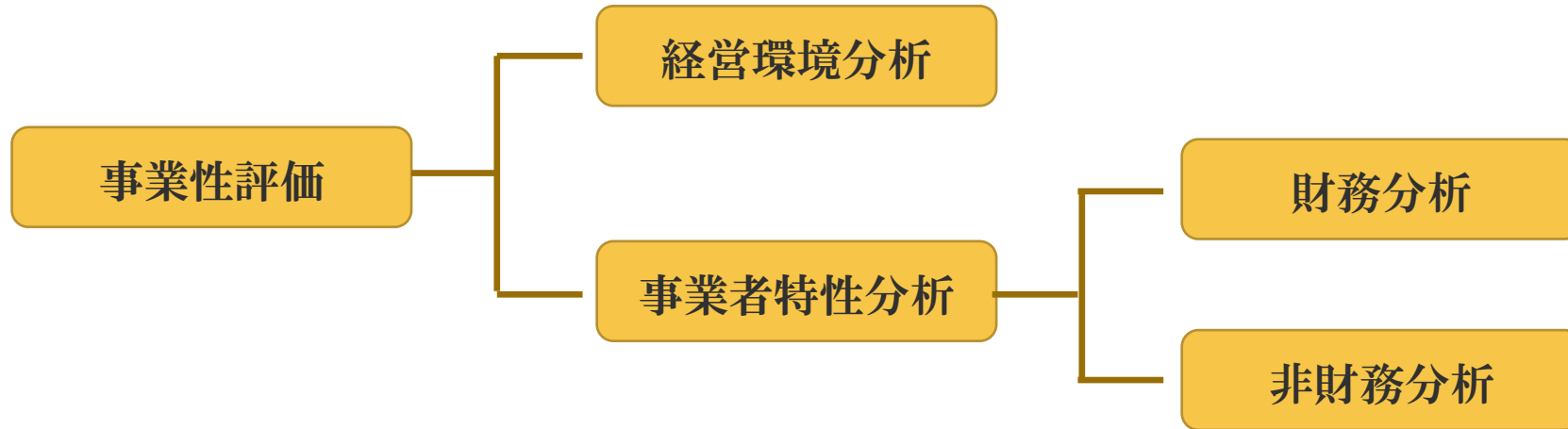
項目	前々期		前期		当期		コメント欄
収益性	C	C	C	C	C	C	● 売上高は微減が続き、収益面はほぼ業界水準を維持。 ● 職人肌で、ドイツ製オーブン導入など投資負担があり、効率性指標は全般に不芳。
効率性	D	D	D	D	D	D	● 昭和40年代中心に利益留保したため、自己資本比率は比較的高く、借入も設備資金を長期資金で対応していることから安全性についてはまずまず。
安全性	B	B	B	C	C	C	● 売上・収益ともに微減が続いているため、停滞感は否めず、成長性はもちろんのこと今後の事業見通し上の大きな課題となっている。
成長性	C	C	C	C	D	D	● 財務が悪化傾向にある点、特に売上確保が十分でないことが全般に影響しており、売上増加策が不可欠な状況。
総合	C	C	C	C	D	D	

### 5. 総合所見（課題解決策は裏面参照）

総合評価	● パン屋としての業歴・認知度・スキルは問題ないものの、市場の縮小・老齢化傾向も受けて業績面の悪化傾向が見られる。中期的な視点から売上確保・顧客確保が必要な状況。
伸ばすべき点	● 主力商品「もちもち食パン」に続く「看板商品」の開発。現在新商品の導入も逐次行っており、顧客反応などとマーケティング強化のうえ、さらに商品力の磨き上げが必要。
改善すべき点	● 来店客数の減少、売上高の減少の歯止め。新たな販売チャネルの開拓。店舗面もマーケティング等を参考に新味のあるデザインも検討要。

### Ⅲ 事業性評価とは何か

## 事業性評価の構造とは



- 経営環境分析 : 事業者を取り巻く経営環境(経済動向、業界動向、規制慣行等)
- 事業者特性分析 : 事業者の事業内容・強み弱み・成長点改善点などを分析
- 財務分析 : 財務諸表を活用して財務面から事業内容等を分析
- 非財務分析 : 財務諸表以外の資料、対話、調査を通じて事業内容等を分析

### Ⅲ 事業性評価とは何か

## 事業性評価の本質とは・・・

---

- 中小企業と「目線を合わせる」ための共通ツール
  - 中小企業と「腰の据わった対話を行う」ためのネタ・ツール
  - 中小企業の「未来をより良いものに変える」ための課題認識ツール
  - 中小企業の「健康状態を把握する」ための健康診断書
  - 中小企業の「良い点を伸ばす」ための育成計画書
  - 中小企業と金融機関が「共創」し、「企業のありのまま」を明らかにする
- ⇒深く理解するからこそ「伴走支援」が可能となり未来を変えることができる

### Ⅲ 事業性評価とは何か

## 非財務分析の事例① ～事業沿革～

---

- 会社の歴史には「多くの情報」が内在している。
- 会社の「今日」は「過去の積み重ね」であり、「背景」そのものである
  - ① 会社設立の経緯は何か
  - ② 業態の変化、主要商品の変化はあるか
  - ③ 拠点の場所や数、成長や停滞の歴史を示す
  - ④ 大きな出来事、トピックス。会社の行事など。
- 会社の歴史をたどることで「企業風土」「DNA」「危機時の対応」「成長の流れ」「成長の契機」などを知ることができる。
- 社長の「自社の歴史」に対する認識

### Ⅲ 事業性評価とは何か

## 非財務分析の事例② ～無形資産～

---

- 無形資産「物理的な実態は伴わないが、経営に対して便益を生むもの」
  - ①技術・ノウハウ ②ブランド ③営業基盤 ④経営力 ⑤社員の能力
  - ⑥特許・実用新案・意匠・商標・著作権
- 近時は「バリューエーション(企業価値評価)」の重要な部分となっている
- 具体的なアプローチ
  - 「社員に備わったもの」「会社に備わったもの」「対外的な関係で出来上がったもの」「知的財産権として明確な資産」「これらにあてはまらないもの」

#### IV. 武器としての事業性評価

## 中小企業の根源的ニーズをとらえる

---

- 同族企業であれば、「経営のバトンを世代を超えてつなぐ」
- ミニマムの共通ニーズは、「会社をつぶさない」
- 意欲的な経営者であれば、「会社をより大きくする」
- 意欲的な経営者であれば、「会社の内容や質をより良くする」
- 意欲的な経営者であれば、「地域の役に立ちたい」「業界の役に立ちたい」
- 意欲的な経営者であれば、「新しい何かに取り組んでみたい」

#### IV. 武器としての事業性評価

## 事業性評価が金融機関にとって最大の武器となる

---

- 根源的な経営ニーズが変わらないとしても、企業の「経営資源」「置かれた経営環境」によって、ニーズは微妙に形を変えていく
- なかには「当社さえ気づかない経営ニーズ」も存在する
- 「事業性評価」が、1社1社の「経営課題」「経営ニーズ」を浮き彫りにする  
メインツールとなる
- その理由は、
  1. カスタマイズされた「当社のための評価」
  2. 情報開示と対話を通じた「共創の評価」
  3. 経営環境、財務、非財務などを「多面的な角度から見た評価」
  4. 社長の思い、事業戦略の把握を前提とした評価

V. 事業性評価を推進するために

## 意外と大きい「3つの壁」

---

- **お客様とともに共創する、お客様と共有する、という「職員の意識」**
  - ⇒債権の健全性確保が、体に染み込んだ職員にとって「キレイごと」
  - ⇒審査目線とは「貸せるか、貸せないか」「貸せるなら金額は」=融資目線
- **事業性評価をまとめあげるための「職員のスキル」**
  - ⇒財務分析のみの「単科目」から、経営全般に亘る「全種目」習得への道
  - ⇒多面的な情報収集、多面的かつ深い分析を含め「総合力の勝負」
- **中小企業の「心の壁」……金融機関を信じられるのか**
  - ⇒金融機関は「審査機関」、悪い情報を開示すれば「融資を絞られる」体験
  - ⇒情報開示や対話ができなければ「品質」を確保できない



V. 事業性評価を推進するために

## 営業現場の情報収集力がポイントとなる

---

- 従来の「財務分析」主体の審査業務の実態

⇒現場といえども「書類審査」中心になっている(財務五表、付属資料)

⇒「不十分」だからこそ「信用補完(担保・保証)」が重視される

- 「経営環境分析」「非財務分析」を加味して、より「正しい企業実態」を把握することが「事業性評価」の醍醐味

⇒いままで収集不十分だった「経営環境」「非財務」に関する情報を、多面的かつ深く  
情報収集する必要がある

⇒情報収集は、書面だけでなく対話、実査、HP閲覧など様々なルートで行う必要がある

ので、金融機関毎の「情報の格差」が生まれやすい

## V. 事業性評価を推進するために

# 情報の蓄積・保存・整理も大きなポイントになる

---

- 財務データについては「書類」「電子データ」として、蓄積・保存・整理が出来ている(はず)
- 経営環境に関する情報
  - ⇒格付け制度にどの程度反映させているかは、各行で差あるはず。
  - ⇒調査部等で情報提供している場合でも「事業性評価」に耐える水準か否か。
- 非財務情報
  - ⇒営業担当者によって収集量・保存整理状況に大きな差があるはず
  - ⇒金融機関によって「データ」の蓄積や保存方法もバラバラのはず
  - ⇒仮に保存されている情報でも「正確性」が担保されているか

V. 事業性評価を推進するために

## 総合力の勝負となる ～多種目かつ高深度への対応～

---

- 「貸出中心の審査」であれば、財務分析を通じて「返済見通し」「最終保全」を念頭に、「担当者」の原案でも一定のレベルを確保できた
- 「調査・審査」の対象が多種目化し、かつ、より深い実態に迫ろうという思想の下では、「担当者任せの原案作成」では成り立たない
- ライン全員の総合力が事業性評価のクオリティを決定する
  1. 情報の収集
  2. 評価原案に対して「ラインディスカッション」を活用した深堀り
  3. 共創・共有のための対話、プレゼンテーション

V. 事業性評価を推進するために

## 本部審査部門の在り方も変わるはず

---

- 債権の健全性を確保するための「最後の砦」としての機能は残る
- 一方で、営業店が作成した「事業性評価」への関与も重要な任務となる
- 審査部が「審査目線」だけを全面に出せば、「事業性評価」文化を根付かせることはできなくなる
- 「評価対象企業の未来をより良いものに変える」という目線を審査部が強く意識することが必要
- 「当行独自の非財務分析のノウハウ」「有効な事業性評価の紹介」など、全体の事業性評価の基礎力をあげるための取組みも求められる

VI. 事業性評価を組織に根付かせるための課題

# 事業性評価を「日常のもの」とするための課題

---

- 経営の決意
- 組織全体の意識改革
- 職員のスキルアップ
- 品質と効率性のバランス
- 顧客の理解(情報開示と対話)促進
- 個人・組織の成功体験の積み上げ



VI. 事業性評価を組織に根付かせるための課題

## 経営の決意 ～定着・浸透までには10年かかる～

- 10年スパンでの「息の長い取り組み」が必要
- 入口から「大きな成果」「課題な期待」は禁物
- 収支計画にも影響が出る可能性。我慢が必要。
- 事業性評価が浸透するための環境整備が必要
- 中小企業者への理解が不可欠。全行的取組み。
- 人材育成がカギとなるが、成功すれば差別化につながる



## VI. 事業性評価を組織に根付かせるための課題

# 組織全体の意識改革 ～真の顧客本位・伴走意識～

---

- 「顧客の未来をより良いものに変える」をビジネス哲学に据える  
⇒ そのためには「伴走支援」が不可欠であり、ぶれない姿勢が求められる
- 「審査目線」からの脱却（・・・というよりも審査もするが支援もする）  
⇒ 「貸せない状況」・・・回収を図る、切り捨てる、という発想になりがち  
⇒ 「伴走意識」・・・・・・・企業を深く知って、知りぬいた点を起点に徹底支援を行う  
⇒ 中小企業者からみて「あの銀行なら最後まで面倒みってくれる」がエンジン
- 「貸出」の「単種目」的発想からの脱却  
⇒ お客様の課題すべてがビジネスの対象であり、取り組むべきこと＝新たなビジネスモデル
- 「財務分析のみに頼らない、企業の実像を明らかにする手法」の練磨

## VI. 事業性評価を組織に根付かせるための課題

# 職員のスキルアップ ～最後は「ヒト」の差になる～

---

- 「高いクオリティの事業性評価」は簡単にはできない
- 事業性評価の品質を決めるのは「情報量」「経営に対する広範な理解」「分析力」 ⇒ これらを備えた職員を育成する必要がある
- 「使える知識」が必要 ⇒ 体系的理解 + 実践での経験的深み
- OJT、集合研修、自己研鑽の3つを効果的に組み合わせて育成
- OJTにおいては「実査」「ラインディスカッション」がポイント
- 従来以上に「プレゼンテーション」「対話力」が問われる



## VI. 事業性評価を組織に根付かせるための課題

# 品質と効率性のバランス ～どこまで掘り下げるか～

---

- 事業性評価の品質を上げようとするれば「コスト」がかかる  
⇒「情報収集」「対話」「作業 +  $\alpha$  (経営環境・非財務)」に要する時間
- 数をこなそうとするれば「品質」が落ちる可能性がある
- 難しいが「標準型」(品質と時間)を示すことが必要 = 有効事例の積み上げ
- 作業効率を高めるための「IT化・生産性向上の環境整備」も並行して・・・
- 簡易版「事業性評価」の導入と活用  
⇒精神を活かしつつ、作成部分のコンパクト化を図る

VI. 事業性評価を組織に根付かせるための課題

## 顧客の理解促進 ～情報開示と対話～

---

- 中小企業の本音 「手間は少なく、多くのサービスを得たい」
- 中小企業の関心 「銀行側に比較して低い。事業性評価What？」
- 歴史的貸出緩和姿勢 「資料を出さなくても貸してくれる銀行はある」
- これだけの「壁」を営業担当者だけで乗り越えられるか？
- 事業性評価のメリットを業界全体、銀行全体で説明しつつ、有効事例を紹介していく地道な取組みが不可欠
- **金融機関のビジネスモデル転換のためには「顧客理解が絶対条件」**

VII. AI時代、フィンテック時代に“金融機関”が生き残る道

## 金融デジタル化の本質は何か

---

- 既存の前提やインフラが壊れていく

- ⇒ 店舗、行員、金融界の影響力・秩序、ビジネスのやり方(銀行の論理)

- ⇒ CX(顧客体験)、キャッシュレス化、無人・自動化、シェアリング化

- 金融ディスラプターの出現と席卷

- ⇒ アマゾン、アリババ、テンセントの「金融のエコシステム」構築

- ⇒ ストレスのない金融取引(スピード、コスト、利便性、時間帯、楽しさ等)

- “伝統的金融機関”に何が残るのか？

- ⇒ 信頼(徹底伴走)、顔が見える“財務面の専門家”、ネットワーク力

VII. AI時代、フィンテック時代に「金融機関」が生き残る道

## オールドビジネス(金融機関)も捨てたものではない

---

### ●オールドビジネスが生き残る唯一の道

①お客様を深く知り、それを起点にブレない伴走支援を貫徹する

⇒ **全ての起点は「事業性評価」**

②お客様の悩みや課題をクリアに解決し、満足を収益に結び付ける

⇒ **金融機関の総合力としての「課題解決能力」**

③中小企業集合体としての“地域からの信頼”

⇒ **社会的貢献を含めた大きな目線(地方創生・活性化)**

ご清聴ありがとうございました。



●本資料の許可なき複製・引用・使用は固くお断りいたします。