

●ロカベンの取り組み体制を組織的に整備し、融資実行可能性を拡大

- 名称：君津信用組合
- 愛称：きみしん
- 代表者：理事長 宮澤 義夫
- 本店所在地：千葉県木更津市潮見3丁目3番地
- 創立：昭和37年5月17日
- 出資金：960百万円
- 役員員数：179名
- 組合員数：28,313人
- 預金：127,897百万円
- 貸出金：75,087百万円
- 事業内容：預金業務 融資業務 為替業務 その他代理業務
- 営業区域：木更津市、君津市、富津市、袖ヶ浦市、市原市、館山市、南房総市、鋸南町

導入経緯

ロカベンの取り組み(2016年度)

問題意識・取り組みの背景

- ・ 属人化している定性面の評価方法を組織化(構造化)したい。以前から「できる者」と「できない者」のギャップに悩んでいた。人的な差を埋められるツールとしたい。
 - ・ お客様と目線を合わせて話をするためのツールは無かった。
- ※当時、融資の際には稟議書と意見書を提出しており、企業の定性面(あるいは事業性)においては意見書に記載していた。

取組内容

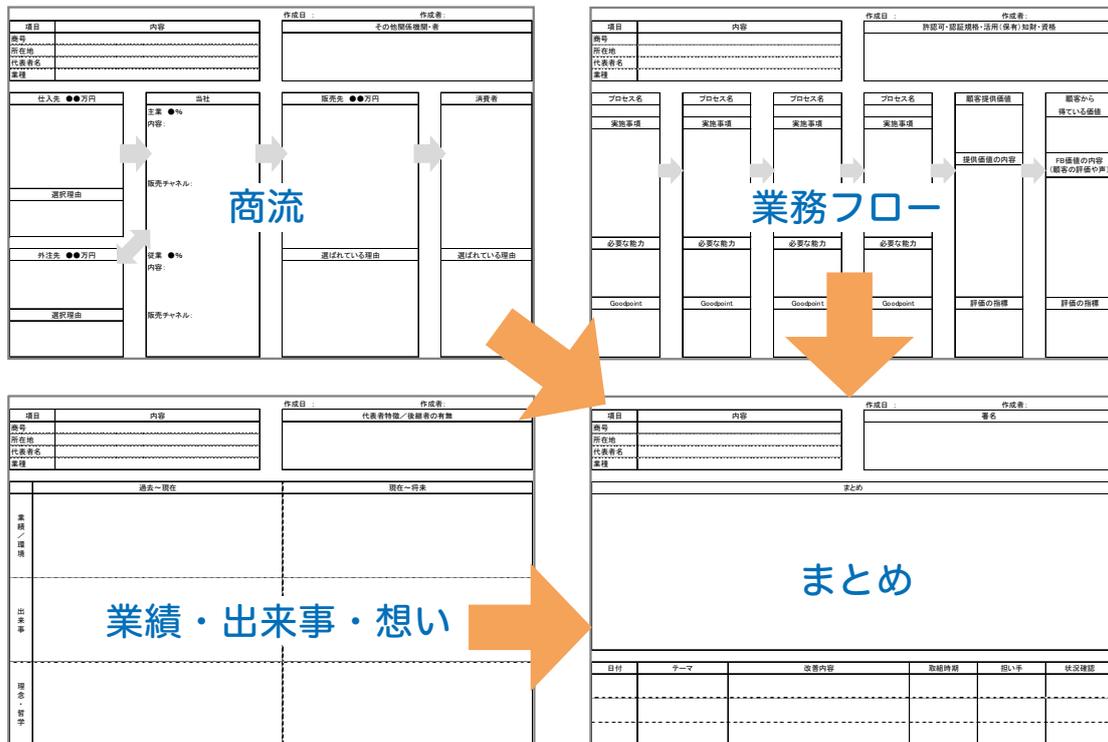
- ・ 君津信用組合オリジナルのロカベンを構築
- ・ 構築したロカベンを本店審査部主導でテスト活用

事業性評価
へ取り組む
体制を構築

次年度に向けたアクション

- ・ 成果報告会を実施(2017年3月)
- ・ 君津信用組合としてのロカベンを開始する通達を配信(2017年4月)

君津信用組合オリジナルのロカベン



ポイント

- ・ 「商流」、「業務フロー」については公式のロカベンを踏襲している。
- ・ 「業績・出来事・想い」は過去から現在、現在から将来に時系列を分け、過去から将来にかけてを流れてつかめるように工夫。
- ・ まとめは自由記述を行い、アクションプランを明確に記載し、フォローアップに活用できるように工夫。

取り組み体制の構築

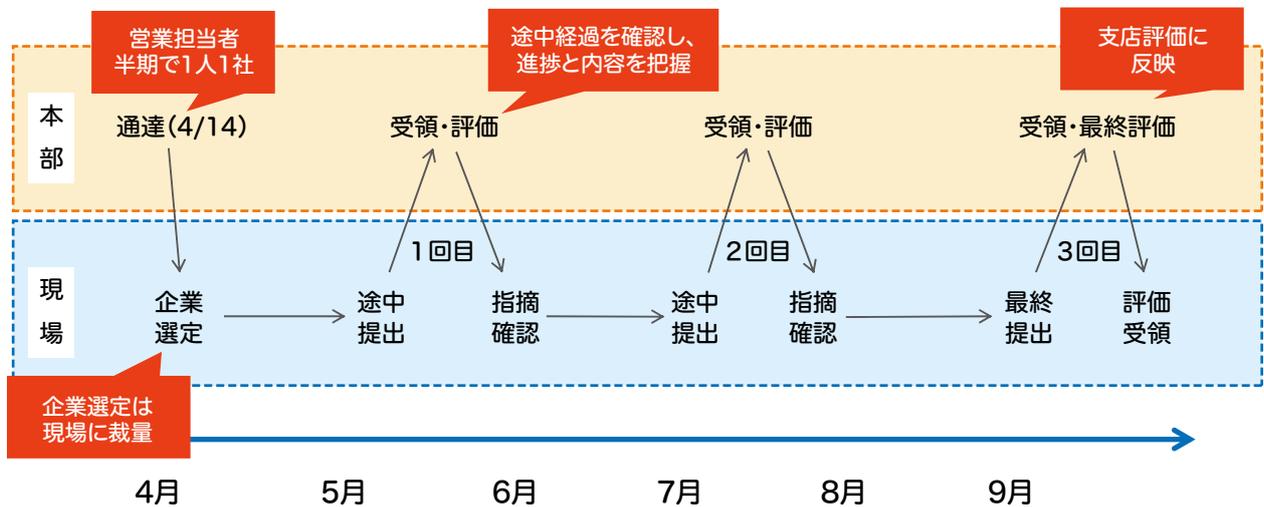
現場への周知(2017年度)

- ・本店審査部を中心に行ったロカベンのテスト活用の結果、無理なく事業性理解に向けた活動を進められると判断し、現場で活用するよう展開した。2017年3月には全支店長と法人窓口となっている職員を集め、成果報告会を実施。開催2週間前にロカベンを現場に周知し、まずは活用してみた上で成果報告会に参加させるなど、職員の活用する意識を高める工夫を凝らした。
- ・2017年4月には正式にロカベンを活用する通達を配信。店舗評価にもつなげ、現場と本部の連携した取り組みを進めた。

現場の取り組みと店舗評価への結びつけ

- ・「半期で1人1社、ロカベンを活用した対話を実践(全体で100社程度)」を取り組み目標とした。また、取り組んだ結果に対する評価として「本部の審査部が途中経過を確認し、最終的には支店評価を行う」という枠組みで開始した。

<君津信用組合のロカベン活用・評価の流れ>



ロカベンの取り組みに対する評価

取り組みに対する評価については、「①商流、②業務フロー、③業績・環境/出来事/経営者の考え、④まとめ」といったシート毎に評価を行い、評価点はそれぞれ「0：全くやっていない ～ 5：大変よくできた」の点数を記入方式とすることで、複雑にならないよう工夫している。また、「1人が2先以上提出した場合は、高い評価点の方を採用する」ことで現場の積極性を促し、「作成は支店担当者、評価は審査部員が行い、最終的な評価を審査部長が行う」ことで、偏った主観による評価を抑えている。

<本店審査部による評価軸>

支店名	①商流	②業務フロー	③業績・環境/出来事/経営者の考え	④まとめ	得点
-	仕入先・外注先の把握・選択理由、販売先・消費者からの選ばれている理由を把握し、事業全体の流れを捉えられているか?	顧客提供価値を生み出すための業務プロセスを把握し、流れを捉えているか?その中で顧客にどのような価値を提供しているか?	「業績・環境」「出来事」「理念・哲学」について過去～現在、現在～将来の流れを捉えられているか?代表者の特徴・後継者把握できているか?	①～③の流れを統括し、当該企業の強みと課題、今後の取り組みをまとめられているか?3回以上の面談を実施したか?	-
A支店	3	3	3	2	11
B支店	2	1	3	1	7

活用の効果

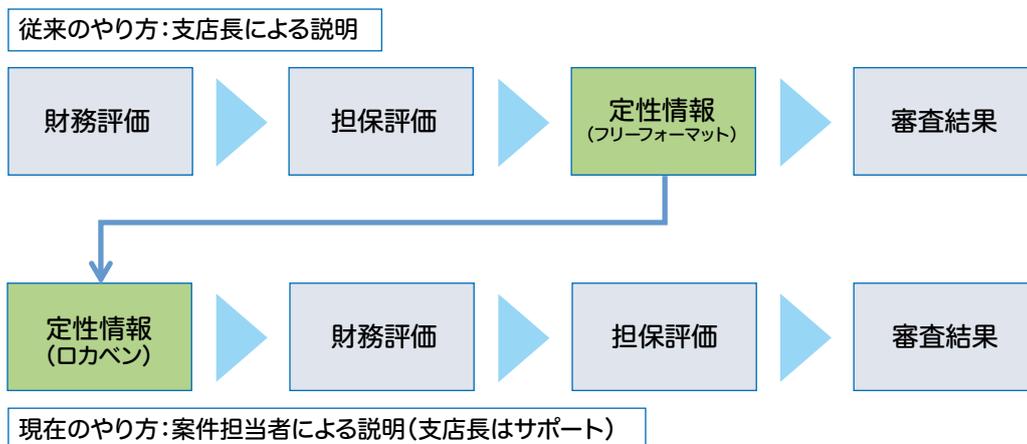
【審査会の変化】

ロカベン導入後、君津信用組合において大きく変化したことは「審査会」である。下図のような手順に変更することで、まず、どのような「成績」の企業なのか？という視点でなく、どのような「事業」を行っている企業なのか？という視点で審査が行われるようになり、より事業実態を理解することで、結果的に融資実行可能性も高まっている。

【若手のモチベーション向上】

従来は支店長が審査会に参加し、説明していたが、ロカベン導入後の審査会では案件担当者が審査会に参加し、説明している。審査会には理事長をはじめ経営層が参加していることから、直接コミュニケーションも取ることができ、理事長が若手職員の説明に耳を傾けることでモチベーションが向上している。

<審査会の変化>



審査会の変化により実行できた融資の例

業種	従業員規模	要望	結果
A社 (経営者51歳・男性) 整骨院・鍼灸院・デイサービス	42名	・地方銀行メイン先であるが、融資の殆どが保証協会付融資である。現在の割賦金が多く負担に感じていた。多数の証書貸付・返済額多額を改善したい。	・ロカベンで事業性を評価し、プロパー資金にて融資をまとめ、毎月の返済額を軽減。運転資金の抽出をはかり、資金繰りの安定化を図った。
B社 (経営者37歳・男性) 美容室を個人経営 2店舗	11名 (内パート ナー5名)	・住宅ローンの申込の際、保証会社でもある事前審査にて申込をした。個人事業主ということで、所得に関しては、安定していない為、過去3年分の平均を採用し、事業資金での借入を加味した上での返済比率を算出することで、返済比率が高く取扱いが出来ないという回答であった。	・返済比率が高く、住宅保証会社に否決であった個人事業主に対し、個人が経営する美容室での事業性をローカルベンチマークで評価し、プロパー住宅ローンを実行した。 ・通常、プロパーでの住宅ローンでは、申込者の既存取引状況や資産背景、年収などで対応するが、本人の事業性を評価した上での若き経営者の住宅融資に結びついた。

取り組みの成果

- ・ **若手のモチベーションが向上**
→本来取り組みたかった仕事に近い為、若手のモチベーションが向上している
- ・ **融資の実行可能性拡大**
→審査会の手順を変更したことにより、まず事業性を理解してから財務等の状況を確認することで、以前より融資の実行可能性が広がっているという効果も得られている
- ・ **顧客からの反応**
→ロカベンを活用した対話により顧客の事業性を理解しようとする行動が、顧客から前向きな反応を得られている

課題

- ・ **全員参加**
→通達により全支店へ指示したものの、参加できていない支店もある
- ・ **現場の人材育成**
→事業性理解のための対話の方法や経営への理解等が不十分である
- ・ **本部の体制と人材育成**
→本店審査部4名の体制で対応しているため、質・量ともに対応の限界がある

事業性評価というキーワードが広がり、君津信用組合としてもこの取り組みを進めていかなければならないと、様々な先進事例を調査していたところ、経済産業省と金融庁が取り組んでいるロカベンを知ることとなった。

2016年3月にリリースされたロカベンを参考にしつつ、きみしんオリジナルのロカベンを構築した。ポイントは企業の流れ(商流、業務フロー、沿革、業績、経営者の考え)を対話により捉えることで、地域企業の事業性を理解するツールとなった。また、このツールを活用した対話を行うことで、審査会や融資判断にも変化が起こり、組織的に担保や保証に依存しない融資への取り組みが進んでいると実感している。

今後も継続して対話の実践や人材育成を通じ、地域企業への支援を行っていく。