

ローカルベンチマーク活用事例 (事業性評価への活用)

ローカルベンチマーク活用戦略会議発表資料

2019年2月5日

京都北都信用金庫

地域創生事業部長 足立 渉

1. 京都北都信用金庫について
2. 事業性評価の取組みについて
3. 事業性評価手法（記入シート）の変遷
4. ローカルベンチマークを活用した事業性評価（フロー）
5. ローカルベンチマーク研修の実施
6. ローカルベンチマークの活用効果
7. ローカルベンチマークの活用事例
8. 今後の課題

1. 京都北都信用金庫について



【平成30年3月末現在】

創 立 : 明治34年5月17日

出資金 : 104億8百万円

本 店 : 京都府宮津市

店舗数 : 39店舗(うち出張所2)

預 金 : 7,547億円

貸出金 : 3,520億円

役職員数: 710名

営業地区

京都府 福知山市・舞鶴市・綾部市・宮津市・亀岡市
京丹後市・南丹市・京都市右京区(旧京北町)
船井郡・与謝郡

福井県 小浜市・大飯郡・三方上中郡

兵庫県 豊岡市・篠山市・丹波市・朝来市

10カ年長期経営計画 ビジョン

『地域活性化の実現とほくとしんきんブランドの確立』

2. 事業性評価の取組みについて

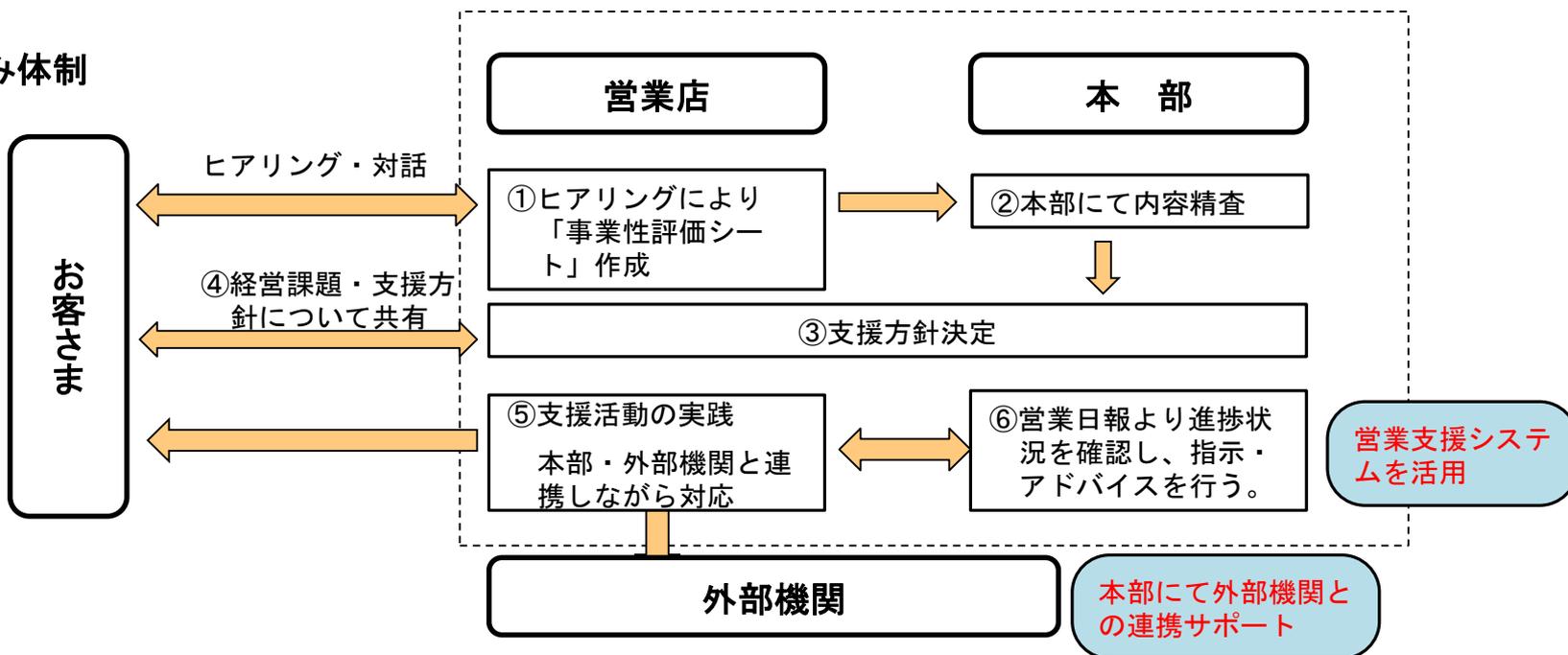
1. 目的

- 取引先の経営課題を把握・分析し、課題解決に向けて支援を行うことで、取引先企業の改善・成長に繋げ、地域経済の再生に結びつけるとともに、当金庫の融資推進における金利競争を回避し、収益面の改善につなげる。

2. 取組みの基本方針

- ① お客さまを知る
- ② お客さまと課題を共有する
- ③ 課題解決に向けて提案する（本部との連携）
- ④ 外部機関と連携して対応する

3. 取組み体制



3. 事業性評価手法（記入シート）の変遷



改善

➤ ロカベンに基づきヒアリングを行い、内容を金庫独自の「事業性評価シート」転記する。

➤ 当金庫独自の「事業性評価シート」を廃止し、ロカベンに一本化。

課題

- 金庫独自の「事業性評価シート」に、業務フローの欄がなく、全体像が掴みにくい。
- お客さまとの対話が十分でない。深掘りができていない。
- お客さまとの取引が長い中で、改めてお客さまに事業のことについて「聞きにくい」

長年の取引先が多い……

- ロカベンを導入したことで内容は充実するも、業務フローの把握が十分でない。
- ロカベンから事業性評価シートの転記に時間を要し、事務負担が増加。
- ロカベンシートによるお客さまとの対話・コンセンサスが十分でない。

一本化した理由

- 平成29年3月のロカベンシートの改訂により、「業務フロー」と「商流」が区分され、ビジネスモデルを俯瞰して把握できるようになったこと。（当金庫独自シートより効果的である）
- ロカベンシート作成について、お客さまと協働して作成することで、取引先との課題共有を深め、課題解決に向けた支援につながる。

平成29年度より営業店の業績評価は、従前までの評価基準を大幅に変更し、お客さまに対する活動プロセスや経営支援の活動に重点を置いた評価に変更する。

4. ①ローカルベンチマークを活用した事業性評価（フロー）

各口位、

平成28年7月、

京都北都信用金庫、

経済産業省「ローカルベンチマーク」を活用した、
ヒアリング実施協力をお願い。

□皆さまにおかれましては、平素より当金庫へ格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

□さて、経済産業省では、企業の経営者や金融機関・支援機関（商工会議所・商工会等の中小企業支援機関や税理士等の士業関係者等）の対話を深めることを目的に、平成28年3月に「ローカルベンチマーク」を策定のうえ公表されました。このローカルベンチマークは、企業の経営状態、いわゆる「健康診断」を行うツール（道具）であり、企業の経営者と金融機関・支援機関等の双方が同じ目線で対話を行うための基本的な枠組みと位置付けられております。

□当金庫も昨年度に10ヵ年長期経営計画を策定し、「地域活性化の実現とほくとしんきんブランドの確立」をビジョンに掲げ、企業の課題解決に向けた支援に取り組んでおり、この「ローカルベンチマーク」の仕組みを利用し、企業の経営者の皆さまとの対話を深めて参りたいと考えております。

□つきましては、経済産業省「ローカルベンチマーク」を活用し、「財務情報」の診断結果をご説明させて頂いた上、「非財務情報」のヒアリングを、当金庫支店長等により実施させて頂きたいと存じます。

□経営者の皆さま方には、ご多忙のところではあります。何卒ご協力のほど、よろしくお願い申し上げます。

ステップ1

➤ ローカルベンチマークの「リーフレット」と「ヒアリング協力文書」により、お客さまに理解を求めます。

国の施策であることを、お客さまに理解して頂くことで、その後のヒアリングにスムーズにつなげる！

皆さまに質問

・ローカルベンチマークの作成にあたって

1. どこから聞きますか？
2. どのように聞きますか？

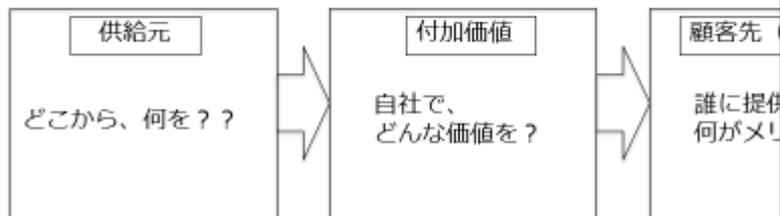
➤ 中小企業診断士による「ローカルベンチマークシート活用研修」を、支店長・法人担当職員向けに定期的で開催し、ヒアリング時のポイント、業務フローからの課題整理のスキルアップを行う。

非財務シート整理のポイント

【業務フロー・商流の整理】

1. 「どこから」「何を」手に入れるのか（モノ・ノウハウ等）
2. 「自店で」「どんな価値」をつけて
3. 「誰に」提供して、「どんなメリット」があるのか
4. 「何故、顧客は対象会社の商品やサービスを選ぶのか」
5. 現在の状況と将来展望を踏まえた課題の抽出

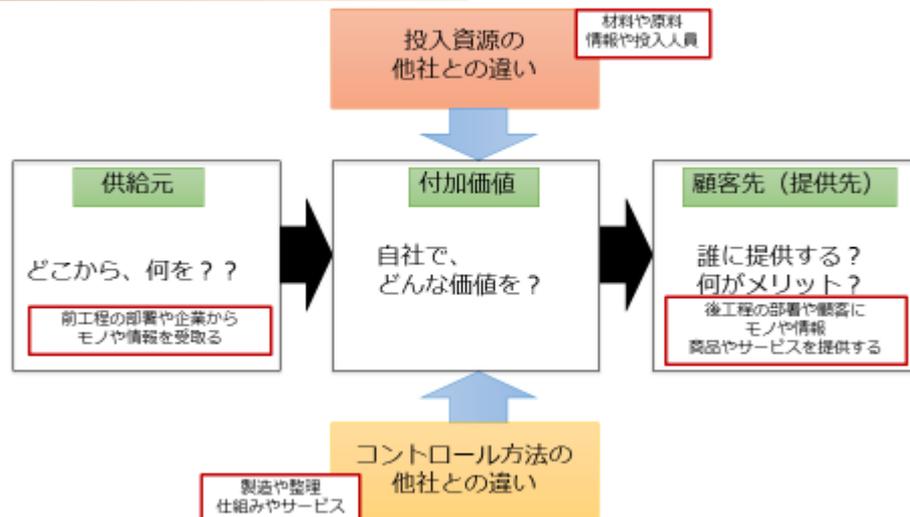
という視点で整理していきます。



2018 Sobe Kamba Registered Management Consultant Office

（講師：神戸壮太中小企業診断士事務所）

業務フローと商流把握の考え方



2018 Sobe Kamba Registered Management Consultant Office

15

事業性理解

課題

- 若手職員が、お客さまの業務フロー等を理解する機会となる。また、中堅・支店長クラスの職員においても、改めてお客さまの事業を理解する機会となる。
- ☞ 本部にて精査する段階で、業種の特性を理解する力が不足していることが課題となる。→その後の「業種別研修」の取組みにつながる。

経営課題の共有

課題

- ロカベンシートを活用したことで、お客さまとの課題共有が進む。特に、潜在的な課題である「事業承継」の課題を共有できた。
- ☞ 課題の解決に時間を要するものが大半であり、長期継続的に支援する仕組みが必要。

融資取組み

課題

- 業務フロー及び経営課題解決の中で、融資取組みの視点（可能性）を意識させることで、事業性評価のための評価にならないように意識した。
- ☞ ローカルベンチマーク（事業性評価）実施先は、定性面の把握強化に繋がっているものの、資金余力がある先等については資金需要がなく、融資に直結しない。

ものづくり補助金の取組み

- 平成28年より「ものづくり補助金申請」支援に取り組む。
 - 平成28年 16件申請 9件採択
 - 平成29年 25件申請16件採択
 - 平成30年 38件申請24件採択
- ☞ 「ものづくり補助金」申請支援は、当金庫職員が伴走支援することとしており、補助金申請のベースとなる「事業性理解」「経営課題」等を把握する上で、ローカルベンチマークを活用していることが、採択数の向上につながる。

1. ローカルベンチマーク（事業性評価）対象先の増加

- ◆ 現在、当金庫の主要融資取引先の概ね半数に取組んだ状況であり、早期に全先対応する必要があります。しかしながら、ローカルベンチマークの作成には、ヒアリングに1時間30分程度必要であり、その後の作業等も含めると、1先作成するのに非常に時間を要することが課題です。現在は一定時期を定めて、集中的に評価を行う仕組みとしていますが、日常的な取組みに変更することも含め、検討課題です。

2. 経営課題の進捗管理と見直しルール

- ◆ お客様の経営課題はすぐに解決するものではないため、本部と担当店舗が一体となって継続的に取組む必要があります。個々のお客様の経営課題支援に向けた進捗管理を徹底することとともに、定期的にローカルベンチマークの見直しを行い、経営課題の見直しを行う体制整備が課題となっています。

3. 付加価値の高い融資取組み

- ◆ ローカルベンチマーク（事業性評価）取組み先において、事業性を理解し経営課題支援を行う中で、付加価値の高い（金利競争に陥らない）融資取組みに繋げることが大きな課題です。効果が現れるのには時間を要する課題であり、継続的に取組む必要があります。