

地域金融機関の事業性評価における ローカルベンチマーク活用事例と課題

追手門学院大学経営学部
学部長・教授 水野浩児

1. 地域金融機関が取り組む支援の変化

「金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポート」 2022年6月30日金融庁公表

以下抜粋（9頁）

(Ⅱ)各地域で広がる事業者支援ノウハウ共有の取組みへの後押し

一部の地域では、地域金融機関や信用保証協会が中心となって、現場職員間での事業者支援のノウハウ共有の取組みが始まっており、このような自発的な動きは、他の地域へ広く展開されている。また、財務局・財務事務所がこうした動きを後押しするため、つながりの場を設けるケースや地域・業態・組織を超えて事業者支援のノウハウを伝える動きも出てきている。

①土業とのネットワークを構築した事例 一部の地域では、財務局の協力のもと、事業者支援を後押しするため、弁護士協会や公認会計士協会等の土業と地域金融機関現場職員の勉強会が開催されている。また、税理士会と財務局が事業者の経営改善支援等のために連携を強化する旨の共同メッセージを発出するなど、組織的な事業者支援態勢を構築する動きも出てきている。

2. 近畿財務局（ちほめん） 「水野ゼミ」での取組紹介

（1）ちほめん⇒「地方創生企画推進メンバー」

近畿財務局の若手・中堅職員で構成する係長以下の職員を対象とした自由参加型の組織横断的な人材グループ 対象となる層の約半分 140名が参加

（2）各金融機関が「知の共有」を目的として参加する「水野ゼミ」

2020年1月から3月 事業性評価や本業支援をキーワードにセミナー形式で実施

2021年4月から6月 「コロナ禍における企業支援の在り方・手法ゼミ」に衣替え
毎月1回平日開催

2021年10月から12月 2022年4月から6月と 継続的に開催

公認会計士協会近畿会・大阪弁護士会も参加し、支援体制の「仲間」を作る取組となる

（3）各金融機関の事業者支援のノウハウ等を共有

ロカベンを活用した支援事例を発表する金融機関が複数あり

経営者と共通言語・共通目線での対話の必要性確認

3. 事業性評価に基づく融資におけるロカベンの役割

▶ 金融機関でのロカベン活用パターン

(1) ロカベンシートの作成を事業性評価とするケース

(2) 各金融機関の事業性評価シートなど作成における補助ツール

ロカベンの活用のキーワードは「事業性評価」のケースが多い

▶ 事業性評価に基づく融資プロセス

①企業の「事実情報」収集・・・金融機関等の担当者が経営者との「対話」で実現



②「事実情報」を「評価情報」に転換する「事業性評価」・・・金融機関の支店や本部で実施



③評価情報を経営者（企業）にフィードバック・・・共通認識を行う「対話」が必要



④企業価値向上につながる金融機関としての対応・・・事業性評価に基づく融資

4 . 金融機関のロカベン活用事例 1

(1) A 金融機関 (協同組織)

- ・近畿財務局のゼミでロカベンの有用性を確認
- ・ロカベンを事業性評価及び稟議作成における補助ツールとして取り入れることを決定
- ・全支店の渉外・融資担当者参加の「ロカベン活用勉強会」を連続4回実施

(2) B 金融機関 (協同組織)

- ・顧客との効果的な対話の為には「共通言語」が必要
- ・ロカベンガイドブック (企業編) を印刷し、全取引先に手紙を添えて配布

(3) C 金融機関 (協同組織)

- ・ロカベンガイドブックは職員教育に効果的と判断
- ・全従業員にロカベンガイドブック (支援機関編) を印刷して配布

5 . 金融機関のロカベン活用事例 2

(1) D金融機関（協同組織）

- ・ 事業性評価の補助ツールとしてロカベンを採用
- ・ 推進部署の幹部が勉強会を開催
- ・ 外部講師（水野）がロカベンの活用方法などを講義

(2) E金融機関（第一地銀）

- ・ 地銀協主催のセミナー（ロカベン活用セミナー）でロカベンの効用を再認識
- ・ 外部講師（水野）が支店長会でロカベンの活用方法を講義
- ・ E銀行の取引先に対してロカベンセミナーを行う
- ・ 外部講師（水野）が渉外担当者・融資担当者に対してロカベンの活用方法を講義

(3) 近畿しんきん経営大学にて説明

- ・ 近畿地区29信用金庫の幹部が集合する研修会でロカベンの活用事例や効用を説明

6. 金融機関・事業者の共通対話の取組事例

・琉球銀行の取引先企業経営者等が参加する「りゅうぎんビジネスクラブ」等で
 ロカベン活用講座を開催。
 金融機関と経営者の共通対話ツールとして
 企業支援を円滑に進める。

・琉球銀行の支店長全員がロカベン活用研修を受講したうえで、取引先経営者も受講する

りゅうぎんビジネスクラブ・琉球銀行共催 オンラインセミナー

**コロナ禍の今、自社の現状把握と知的資産経営に向き合う！
 ローカルベンチマーク活用講座**

ローカルベンチマーク（通称：ロカベン）は、経済産業省が作成・普及推進している企業経営の「健康診断」および「知的資産経営（強みを活かした経営の実践）」に役立つツールです。また、企業と金融機関が共通の目標でコミュニケーションを取ることが出来るツールになるため、経営課題の解決や経営方針を策定する上で「ロカベン」の活用は有効な手段となります。今回のセミナーでは、「ロカベン」のメリットと活用方法についてわかりやすくお伝えします。

2022年 **7月7日 木** 15:00-17:00

※オンライン(Zoom)形式のセミナーです

定員 **80名**

今後の企業経営や方針策定、経営課題解決のヒントとなる内容です。ご興味のある方はどなたでも参加できますので、ぜひお申込みください！

主な内容

- ◆経営状態の“見える化”に役立つ「ロカベン」とは
- ◆「ロカベン」の重要性とメリット
- ◆「ロカベン」の活用方法

講師 **水野 浩児 氏**
 追手門学院大学 経営学部 学部長 教授
 経済産業省ロカベン教育支援パッケージ検討委員会
 /財務省近畿財務局「地方創生企画推進メンバー」アドバイザー

参加料 **無料**
 ※今回は、りゅうぎんビジネスクラブ非会員企業の方も無料で参加できます。

参加方法
 各自でPCまたはタブレットにて所定のURLにアクセスいただきます
 ※お申込みいただいた方にメールにて詳細(URL・パスワード等)をご案内いたします。
 ※下記お申込み欄をご記入の上メールまたはFAXにてお申込みください。

申込期限 **7/6(水)**

参加申込記入欄

企業名	TEL	
ご職位	お名前	E-Mail
ご職位	お名前	E-Mail

※お申込みによってお知らせいただいた個人情報、本セミナーの運営・各種案内送付・各種サービスのご提供のためにのみ利用させていただきます

お申込み
 お問い合わせ **りゅうぎんビジネスクラブ事務局（琉球銀行 法人事業部内）** TEL : 098-860-3817
 FAX : 098-862-0704 E-Mail : yuuko_maeshiro@pr.ryugin.co.jp

7. 事業性評価が必須となる背景

平成11年7月 金融検査マニュアルの公表・・・画一的な自己査定

平成25年9月 金融モニタリング基本方針・・・事業性評価に係るモニタリング開始

平成26年9月 金融モニタリング基本方針・・・事業性評価に基づく融資について定義を明記

金融機関は、財務データや担保・保証に必要以上に依存することなく、借り手企業の事業の内容や成長可能性などを適切に評価し（「事業性評価」）、融資や助言を行い、企業や産業の成長を支援していく

平成28年3月 ローカルベンチマーク公表

令和元年 12月 金融検査マニュアル廃止・・・自己査定の創意工夫（企業支援の重要性）

令和2年3月 コロナショック

令和2年3月 ゼロゼロ融資（実質無担保・無利子融資）

令和3年5月 ロカベン・ガイドブック公表

令和5年5月頃 （多くの企業で据置期間終了）ゼロゼロ融資の返済スタート

※ 返済猶予要請が増加することが予想される 事業計画の策定が必須（ロカベンのいいところを活用）

8. コロナ禍における支援（ゼロゼロ融資返済本格スタート）

地域経済再生のための取組み（令和3年金融行政方針 2頁 抜粋）

（2）経営改善・事業再生・事業転換支援等に向けた環境整備

金融機関が支援機関等と連携し、ポストコロナにおける事業者のビジネスモデルの再構築や財務基盤の改善に取り組んでいけるよう、経営改善・事業再生・事業転換支援等に向けた環境整備を行う。

金融機関が返済猶予等の貸出条件を変更する場合の債権の区分に関し、融資先企業が一定の経営改善等を実現する計画（**実現可能性の高い抜本的な経営再建計画**）を策定した場合には正常債権と取り扱うことができる。これについて、コロナによる影響の全容が見通し難しいことや、これまで資金繰り支援に係る累次の要請が行われていること等を踏まえ、その取扱いの明確化を検討する。

⇒ **金融検査マニュアル廃止×コロナ禍（ゼロゼロ返済）**

⇒ **実抜計画作成における事業キャッシュフローの把握がポイント**

☆ **正常運転資金の把握の必要性・・・経営者ヒヤリングがポイントとなる** **ロカベンの活用**

9. 良質な債権と債権の本質的意義

- ▶ 「良質な債権」とは保全率の高い債権ではない
- ▶ 債権者たる金融機関と債務者たる企業の双方が給付（融資をうけて実現したいこと）に向かって協力している関係そのものを「良質」と評価すべき。
- ▶ 金融機関と企業の「信頼関係」や「協力関係」は、実は債権そのもののあり方から着想されている
- ▶ 「……当該債権発生の目的を達成させるために、両当事者がその債権の内容たる給付の実現に向かって協力すべき関係に立つということが出来る。要するに、債権は、単に債権者に給付を請求しこれを受領する権能を与え、債務者にこれを給付すべき義務を課する関係として孤立するものではなく、当該債権を発生させる社会的目的の達成を共同の目的とする当事者間の一個の法律関係、すなわち、債権関係の一内容として存在するものと観念することができるのである。（下線部筆者）」

我妻栄『新訂債権総論（民法講義Ⅳ）』（岩波書店、1940年）7頁

※「良き債権者」 = 債権回収を確実に行う債権保全に関心が債権者 ではなく

「良き債権者」 = 債務者の成長に能動的に関与する債権者 である

ローカルベンチマークは「良き債権者」になるためのツール