

〔論 説〕

地域金融機関の事業性評価融資（Ⅱ）

—事業性評価融資推進方策—

齊 藤 壽 彦

目 次

- Ⅲ 地域金融機関の事業性評価融資推進方策
 - 1 ABL(動産・売掛債権担保融資)の活用
 - 2 地域金融機関の事業性評価融資推進態勢
 - 3 金融機関の取引先との信頼関係づくり
 - 4 定量評価, 定性評価における目利き能力の向上策
 - 5 事業性評価のための目利き人材の育成
 - 6 人脈の拡大, 外部専門家・専門機関の活用

むすび

Ⅲ 地域金融機関の事業性評価融資推進方策

本誌前号掲載論文に続いて, 本論文では, 地域金融機関の事業性評価融資を推進するとすれば, どのような方策を講じなければならないかということについて検討する。

1 ABL(動産・売掛債権担保融資)の活用

(1) ABLの2つの機能

財務諸表と不動産担保に基づいた「静的な情報」をベースとした融資では, 財務諸表と実態との乖離や時間の経過による実態の変化をとらえることが難しい。これに対して受発注, 在庫変動, 入出金等の「動的な情報」をモニタリングすることにより, 企業の実態とその変化を捉え, そうした情報をファイナンスに活用していくことが考えられる。こうした商流(商品の売買に伴う所有権, 情報などの流れ)情報をファイナンスに活用した「商流ファイナンス」(ABL, 電子記録債権の活用等)は, 特に, 不動産等の担保が十分でなく, 財務諸表だけでは実態を捉えにくい中小企業において, より重要となる⁽¹⁾。

「商流ファイナンス」の代表例として, ABLが挙げられる。ABL(Asset Based Lending)は, 在庫(原材料・商品), 機械設備, 売掛金などの動産・売掛債権を担保とした融資である。金融機関は, 動産等の担保評価に当たっては, 動産・売掛債権評価会社を活用する⁽²⁾。

ABLには2つの機能がある。

1つは動産・売掛担保の担保価値に注目し, 処分見込額の一定範囲内で融資を行うことである。ABLにおいては, 与信判断時には, 動産担保の担保適格性(評価, 管理, 処分の容易さ)を見極め, 担保の換価価値, 回収見込額を見積もる担保評価を行う。融資実行

後は、担保物の残高や実在確認等を励行して担保管理を行うことが重要となる。債務不履行等が生じた場合には担保動産を換価処分して債権を回収する⁽³⁾。動産・売掛担保融資は借入企業の信用力を補完し、借入を行う中小企業の資金調達のパラダイムに寄与し、金融機関にとっては損失軽減、信用力の低い取引先との取引拡充に寄与する。

もう1つは企業実態把握を行うことである。企業は原材料を仕入れ、機械設備等により、可工し、販売を行う。仕入れた原材料や製造された製品(商品)は、販売までの間、「在庫」として保有される。在庫や機械設備は販売、収益の源泉となるものである。在庫は、販売されると、代金が支払われるまでの間、「売掛債権」となる。売掛債権は取引先企業の収益をもたらす商品の販売の動向を反映する。代金が入金されれば、売掛金が「現預金」へと変わる。この流れをモニタリングするという事は、企業の営業活動を把握することに他ならない。ABLにはこれを行うという役割がある⁽⁴⁾。

(2) ABLへの取組による事業性評価能力の向上

ABLでは、動産評価においてはその流通価格(時価)や処分価格を算定する。在庫があれば、倉庫に向いて実地調査を行い、商品別に在庫動産の価格を算定する。企業の実態を把握することにより、将来の業況変動のリスクを認識できることもある⁽⁵⁾。売掛債権担保評価においては、売掛債権残高を確認するとともに、販売先ごとに回収の可能性を審査し、債務者からの回収可能見込み額を算定する。動産は担保となるだけでなく「経営実態を映し出す鏡」でもある。財務分析のみでは見つけることが至難な経営実態の現状に対して、商品そのものの価値を把握することで、企業の真実により迫ることができる。ABLでは、貸出先企業の実態把握を行うために、担保やその管理状況等の定期的なモニタリングを行う。ABLを査定する過程が企業の現状を把握する上で役に立つ⁽⁶⁾。ABLは形態としては担保融資であるが、その実態は無担保融資に近く、担保資産の管理等を通じて事業の流れやキャッシュフロー等について継続的なモニタリングを行い、経営実態把握を強化することも目的としている⁽⁷⁾。動産担保である在庫や売掛債権の評価、管理を通じて借手の事業状況への貸手の把握や理解が深まる⁽⁸⁾。京都信用金庫は早くからABLに取り組んでいるが、これは無担保融資の延長線上にあり、モニタリングを重視するものであった⁽⁹⁾。

かくして金融機関は、企業実態把握に寄与する動産、売掛債権担保融資への取組により、事業性評価能力を高めることができるのである。ABLは金融機関にとって取引先企業のビジネスモデル等を把握する手段であり、またコンサルティング機能を発揮する手段ともなる。それは事業性評価に直結する有力な手段なのである。ABLの活用は金融機関職員の事業性評価能力の向上につながることも考えられるのである⁽¹⁰⁾。

商流ファイナンスにはキャッシュフローレンディングというものがある。これは取引先企業が保有する売掛債権のデータを月次で分析することにより、当該企業における真の事業実態を明らかにし、事業性評価につなげるものである。これも事業性評価に基づく融資の実現のための方策となる⁽¹¹⁾。

2 地域金融機関の事業性評価融資推進態勢

(1) 金融機関経営者の融資姿勢

金融機関経営においてはその経営者が大きな役割を果たす。金融機関経営者は貸出に際して前稿で述べた融資の3原則、5原則（収益性、安全性、公共性、成長性、流動性）を貫くという融資姿勢を堅持しなければならない⁽¹²⁾。金融機関は直接的に自らの収益や安全を追求するだけでなく、顧客第一、顧客満足、顧客主体、顧客目線の金融機関経営を目指すことが求められる。顧客の成長を支えることが、結果として金融機関の収益の確保と長期的な成長につながることとなる⁽¹³⁾。このような金融機関経営においては、融資先が提供する担保や信用保証や借手企業の財務状況分析に大きく頼らずに、借手企業の維持発展を支援するという観点から取引先の事業性評価を重視することが特に必要となる。この場合には、金融機関の安全性の観点から融資先の信用力を財務分析に基づいて評価するとともに、取引先の事業の将来を考えて、その成長性を外部環境評価や内部環境評価に基づいて質的に検証することが特に必要となる。

事業性評価融資を推進するためには、地域金融機関経営者が、事業性評価融資を行っていくという営業の基本方針を打ち出すことが求められる。金融機関には、健全な業務運営を通じて国民の預金を守るとともに、国民の経済活動の発展を資金面から支えるという公共的使命がある。金融機関経営者は、地域の中小企業への融資や地域社会への融資、地域貢献に努めるという姿勢を堅持しなければならない。金融機関のトップが強い意思をもって、地域との共生のための組織ビジョンの実践を宣言し、それを組織全体に浸透させるために自ら模範となって実践するという姿勢を示すことが重要である⁽¹⁴⁾。このことは地域金融機関経営者について特にいえるのである。

金融庁が2015年2月に地銀・第二地銀に示した事業性評価に係るヒアリング項目には、経営者が事業性評価に取り組むことを促す項目が最初に掲げられていた⁽¹⁵⁾。金融庁の地域金融機関モニタリング長の日下智晴氏は、企業から評価を受ける金融機関は、自行を取り巻く環境を理解して、自らのビジネスモデルの持続可能性に強い危機感を持っており、ビジネスモデルの転換（事業性に対する目利き力や経営支援提案力の向上など）に取り組んでいこうとしていると述べている⁽¹⁶⁾。北洋銀行が策定した平成29年度（2017年度）からの新中期経営計画では、基本方針として「お客様第一主義」の徹底が掲げられ、この下での5つの基本戦略の一つとして「事業性評価と地方創生に向けた主体的な取組みの強化」が挙げられ、事業性評価については今後3年間で3000社という数値目標を挙げて実施することとされていた。同行の石井純二頭取は、支店長へ話すときには必ず、「全てのお客様に事業性評価の考え方を取り入れなさい」と述べていた⁽¹⁷⁾。人を見て、事業を見て、与信判断を行うという顧客に対する定性評価を活用することを重視し、職員の日利き力を強化するという第一勧業信用組合理事長新田信行理事長の決断が、同信用組合の事業性評価融資の進展をもたらしたのである⁽¹⁸⁾。

事業性評価に取り組んでいる金融機関は、経営陣の指示のもとに、事業性評価等に主体的に取り組む責任部署、プロジェクトチーム等（事業性評価等推進部署）を、本部の融資、法人営業、コンサルティング関連部門の中に設置している。この部署の指導的機能を量的、質的に充実強化することが事業性評価の金融機関組織全体への浸透のための重要課題となる。金融機関経営者の事業性評価推進の意図がその実行と結びつくためには事業性評価等

推進部署の機能強化が必要となる⁽¹⁹⁾。

地方銀行の中には、本部の方針で、審査部を廃止して、事業性融資部を銀行の中核店に新設して、これによって事業性評価融資を推進する銀行がある。すなわち、山口、北九州、もみじの3銀行を傘下に置く山口フィナンシャルグループは、2015年12月21日、「審査部」を廃止して、「事業性融資部」を2016年1月1日に新設する方針を明らかにした⁽²⁰⁾。

協同組織金融機関においては公共性の原則を貫くことが他の業態の金融機関よりも強く求められる。このことについて立ち入って述べておこう。

信用金庫や信用組合という協同組織金融機関は、「相互扶助」という経営理念を掲げている。その基本的性格は、中小企業および個人など、一般の金融機関から融資を受けにくい立場にあるものが構成員となり、これらの者が必要とする資金の融通を受けられるようにすることを目的として設立されたという点にある。協同組織金融機関は、この本来的な役割を果たし、地域経済・中小企業に対する円滑な資金提供を通じて地域の基盤整備や雇用の確保に積極的に貢献していくことが重要である。このためには①中小企業金融機能、②中小企業再生支援機能、③生活基盤支援機能、④地域金融支援機能、⑤コンサルティング機能を果たしていくことが望まれる⁽²¹⁾。それだけでなく、職域・業域・地域の組合員・利用者の組織性や連帯感を高めるための取組、事業再生や生活支援、地域再生などのコストを組合員・利用者全体で負担するという連帯感や帰属意識も必要である⁽²²⁾。

こうした金融機関には金融機関経営者の事業性評価重視姿勢を期待することができるのである。「お客様本位」に基づいた取組の徹底、顧客や地域のために誠実で真心を込めた取組に徹し、「信頼の絆」をより強固なものとするという「経営方針」(城南信用金庫)が事業性評価融資を支えることとなるのである⁽²³⁾。但陽信用金庫は取引先の知的資産経営を支援している。この背景には、同金庫には、地域や取引先の価値を高めることに取り組むことが「地域金融機関としての使命」であるという「企業文化」があった⁽²⁴⁾。信用金庫、信用組合においては、「相互扶助」という協同組織としての理念を役職者に浸透させ、それをビジョンあるいは行動指針(クレド)として落とし込むことによって、経常的な営業活動に反映させことが求められる⁽²⁵⁾。第一勧業信用組合は事業性評価融資を行っているが、この背景には、職員の行動指針として経営理念を実践するために心がける信条=「クレド」を制定して、地域の顧客に信頼され地域の発展に貢献できるようにするなどのクレドを実践しているという事情があったのである⁽²⁶⁾。

(2) 渉外活動態勢の強化

地域金融機関は銀行経営戦略において渉外体制の強化を重視しなければならない。

渉外活動は金融機関職員の事業と企業を見る目を鍛える。事業評価の有力な武器となっている工場見学にはこのような役割がある⁽²⁷⁾。

バブル崩壊後の景気低迷による就職氷河期(1993年~2005年)における職員採用抑制、利ざや低下の下での金融機関経営の効率化・営業店事務の集中化などのために、職員総数、中堅職員の絶対数、1営業店舗あたりの職員数の減少、働き方改革の一環としての残業規制という社会環境の変化の下で、渉外体制の拡充が困難であるという事態が生じていた⁽²⁸⁾。金融庁の地域金融機関利用者に対するアンケート調査によれば、2014年度において、顧客企業との日常的・継続的な接触(顧客企業への訪問等)の姿勢を積極的あるいは

やや積極的とみるものが55.4%あった一方で、やや消極的あるいは消極的とみるものが12.9%あった⁽²⁹⁾。家森信善・米田耕士の両氏が2017年1月に実施した「若年および金融機関職員の意識調査」によれば、渉外活動に関するアンケート調査において、「担当先が多すぎて、個社毎の経営ニーズを把握する時間がない」という回答が14.8%あった。また職場状況に関するアンケート調査において、「日常の業務が忙しすぎて、じっくりと顧客に向き合えない」という回答が19.6%あった。このようなことは地域金融機関の状況をも反映していると考えられる。地域金融機関の渉外活動態勢態勢には問題があったいえよう⁽³⁰⁾。関東財務局のアンケート調査においても、商工団体は、営業店の融資担当者が業務多忙で、十分に渉外活動に出られないことを指摘していた⁽³¹⁾。

一方で、事業性評価のための渉外体制の強化の必要性が高まっている。取引先とのフェイス・トゥ・フェイスによる関係づくりが弱くなったことは、結果として融資を低迷させた。事業性評価融資を進展させるために、金融機関職員の取引先への平均接触頻度を多くしたり面接時間を十分確保したりして、金融機関職員の顧客との対話を重ね、顧客との相互理解を深めることが求められている。渉外担当者を中心とした職員の活動力を強化する取組を進める必要がある⁽³²⁾。

渉外態勢の強化を図るためには量的取組と質的取組の両面にわたる渉外活動の強化を図らなければならない⁽³³⁾。量的な側面からの対応は、渉外活動に関わる時間や人員を拡充するものである。これには①有効な渉外体制の導入、②渉外活動に専念できる時間の捻出・人員の拡充、③有効面談率の引上げなどが挙げられる。

有効な渉外体制の導入については、重層管理型（スキルや経験年数などを基に、法人担当、個人担当などに渉外担当者を割り振る）と地区管理型（1人の渉外担当者が担当地区内のあらゆる金融ニーズに応える）のメリット、デメリットを勘案しつつ、いずれを採用するかを検討することとなる⁽³⁴⁾。

渉外活動に専念できる時間の捻出・人員の拡充については、事務負荷の抑制（営業店事務の本部への集中化、入力作業の軽減化を目指した営業支援システムの導入、省人化の実現を目的としたIT機器の導入）、渉外活動における移動時間削減などへの取組が挙げられる。有効面談率の引上げについては、渉外活動の効率性を高めるためのさまざまな取組がある⁽³⁵⁾。

質的な側面からの対応は、顧客との信頼関係のさらなる向上をめざすものである。これには①顧客に関わるさまざまな情報の蓄積および活用、②優績者やベテラン職員が有するスキル・ノウハウの伝播、③顧客からの相談事項への対応能力の向上などが挙げられる⁽³⁶⁾。

事業性評価融資推進のためにはこのような渉外活動態勢の強化が必要となるのである。

(3) 働き方改革、人事評価制度の改革

1) 事業性評価融資推進のための人事評価制度改革

金融機関経営者が事業性評価融資を行うという経営姿勢は、人事面における改革、人事評価制度の改革と結びつける必要がある。これを実施しなければ、事業性評価融資の積極的取組が銀行全体に浸透しない⁽³⁷⁾。

金融機関は、顧客との接点を増やし、顧客のニーズを汲み取ることが求められている。そのために、「顧客視点を持った働き方」を行うことが金融機関の「働き方」改革の課題

の一つとなっている。内部管理や組織内の調整の負担が大きい働き方は顧客との接点を減少させる。経済環境にそぐわない数値目標は、中長期的な顧客本位の姿勢を失わせる⁽³⁸⁾。業務改革により、顧客との接点拡大のための人員を戦略的に創出することが事業性評価融資推進のために必要である。東邦銀行は2017年に人事制度の大改革を行い、従業員全員による「総活躍」の実現を目指した。このために、人材育成の取組を強化し、顧客志向の人員配置を行い、取引先企業の成長をサポートする人的支援を強化することとした⁽³⁹⁾。

企業が付加価値を得るためには、職員が「働きがい」を持たなければならない。「従業員から見た働きがいのある会社」とは、自分が行っている「仕事に誇り」を持つことができ、一緒に働いている「仲間（従業員）と連帯感」を持つことができ、勤務している「会社や経営者を信頼」することができる会社のことである。働きがいのある職場環境を作ることが金融機関の発展、金融機関職員による事業性評価融資推進の前提条件として必要である。

職員の仕事へのモチベーションがその能力の発揮、新しい仕事への挑戦につながる。その動機付けとして、それを促す人事制度が存在していなければならない。「育てる金融」は失敗する確率が高いし、時間もかかる。育てる金融を進めるためには、前線の職員が進んでこれに取り組むような人事育成プログラムや人事・報酬の体系の改革が必要となる⁽⁴⁰⁾。

事業性評価融資を進めるためには、人事評価において定性的な評価項目を重視する必要がある。独立行政法人経済産業研究所の地域金融プロジェクト（リーダーは家森信善氏）が実施した2017年の地域金融機関支店長に対するアンケート調査（東京商工リサーチに委託して調査票を送付、2017年2月22日到着分までを集計）によれば、人事評価制度における変化として、「定性的な要素の導入やウエイトの引き上げ」が最も回答が多かった。人事評価において、依然として定量的な評価項目（既存企業向けの貸出額およびその伸び、新規貸出先の獲得および新規先への貸出額）が重要視されているものの、3年前と比較すると、貸出量以外の評価項目を重視するようになってきている⁽⁴¹⁾。事業性評価融資を進めるためには人事評価において「目利き力」を評価することが必要である。2017年の地域金融機関支店長に対するアンケート調査では、人事評価において目利き力自体やそれを身につける取り組みを人事評価に取り入れている支店が多い。目利き力を重視する人事評価を採用している金融機関の方が法人担当職員の能力が向上する傾向にある⁽⁴²⁾。第一勧業信用組合は、結果の定量評価ではなく、プロセスの定性評価重視の業績評価制度を採用し、人、事業を見る目利き力の向上に向けたインセンティブ作りを行った⁽⁴³⁾。

過度な年次管理制度、過度な減点評価主義の見直しが検討される必要がある⁽⁴⁴⁾。事業性評価融資は顧客本位の融資を行うものであるが、この実現のためにはこの方針を人事考課制度に反映させることが必要となる。東邦銀行は顧客志向の評価制度を採用し、営業店または個人表彰制度においては、取引先の経営課題解決・経営支援などに向けた取組などを行った営業店または個人に対して「頭取特別表彰」を行うこととした⁽⁴⁵⁾。城南信用金庫の「あるべき職員の姿～人事考課基準～」をみると、同金庫が事業性評価融資を行うために必要となる職員の顧客重視姿勢を人事考課において重視していることが窺える⁽⁴⁶⁾。事業性評価融資の成果が表れるまでにはかなり時間がかかるから、事業性評価融資を推進しようとするれば、人事評価制度において短期間での成果実績主義から脱却する必要もある⁽⁴⁷⁾。

事業性評価融資を推進するためにはこのような人事評価制度改革が必要となるのである。

2) 顧客本位のビジネスモデル構築のための営業店評定制度改革

地域金融機関を取り巻く環境が急速に変化する中で、信用金庫などの地域金融機関の営業店評価制度を見直す動きが生じてきている。すなわち、信用金庫の営業店評価のウエイトは、1990年頃からは預金残高重視から融資残高重視へと変化し、さらに2008年頃からは収益獲得重視（貸出金利子や役務収益の獲得や貸出金利回りの維持などを目標に課す）と変化し、量から質の転換が見られるようになった⁽⁴⁸⁾。

近年では顧客本位の金融を行うことが地域金融機関に求められている。このためには数値目標を軸とする営業店評価制度を見直すことが必要となる。顧客満足度を高め、顧客のニーズに合った融資を行うとともに顧客の抱える課題を解決するための提案を行うことが地域金融機関にとっての課題となっており、これを実施するための営業店評定制度改革が要請されるのである。

このような営業店評価制度改革の事例として、浜松信用金庫（2019年1月21日からは浜松いわた信用金庫）の営業店評定制度改革を挙げることができる。浜松信用金庫は、2016年4月から、新規融資先の件数や貸出先の金額などの「成果重視」であった業績評価を改め、顧客の課題を引き出し、その課題を解決するまでのプロセスに重点を置いた新たな営業店業績評定制度を導入した。従来の本部主導型の計数達成重視の営業店業績評定制度における計数目標（いわゆる営業ノルマ）のみを追いかける取組では、顧客や地域の発展に寄与することが困難であると考え、全国の信用金庫で初めて、長年にわたり重視されてきた数値目標を廃止した。評価制度を顧客とのコミュニケーションや課題解決に注力した制度に転換することとし、営業店が顧客、地域のために何ができるかを自主的に考え、そのプロセスを評価する新制度を導入するに至ったのである⁽⁴⁹⁾。

このような顧客重視、顧客とのコミュニケーションや取引先の課題解決のプロセス重視の営業店評価制度を実行することが事業性評価融資を促進するものとなるといえるのである。

事業性評価融資を促進するためには金融機関全体としての上述のような態勢体制整備が検討される必要があるのである。

3 金融機関の取引先との信頼関係づくり

(1) 金融機関が受ける信頼の重要性

事業性評価融資においては金融機関と中小企業経営者との直接対面に基づく親密な信頼関係の構築が重要となる。金融庁の『平成28事務年度 金融レポート』（金融庁 [2017]）に掲載されている「企業から見た金融機関の評価」に関するアンケート調査によれば、金融機関との取引全般に関する満足度についての理由に関する質問に対する回答の第1位が「事業への理解、信頼関係の構築」であった（25ページ）。金融機関が顧客から信頼関係の構築ということで評価されることが、地域金融機関の経営持続力にとって、最も基本的かつ重要な強みとなるのである⁽⁵⁰⁾。

目利き力とは財務分析だけでは把握しきれない、企業の「定性情報」を的確に収集し合理的な評価を加えて、企業の総合的評価を行い、これを融資や取引先の経営改善提案に反映させる能力であるといえる。この目利き力を向上させるためには、金融機関職員が顧客との接点を増やし、気軽にいろいろな情報のやりとりができる関係を構築することが重要

である。このためには、地域金融機関は、取引先経営者と信頼関係を構築し、本音ベース・実態ベースの話がきちんと聴取できる状況にしておくことが大切である⁽⁵¹⁾。金融機関には事業への理解、事業性評価とこれに基づく企業への経営支援（ソリューション）が求められるが、このための大前提として金融機関と個々の企業との信頼関係が重要である⁽⁵²⁾。

地域金融機関は地域社会から信頼されることも大切である。

(2) 人間的信頼関係の構築

信頼の「信」には人が言ったことに嘘がない、言った約束は守る、果たされる（誠）という意味がある。信頼を得るためには約束を守ることが重要である。これは時間を守ることを含む。このような日常的な生活態度が大切である。

金融機関が信頼関係を構築するためには相手のことを思いやるという態度を採ること（仁）が肝要である。協同組織金融機関、信用金庫には他人を思いやる「相互扶助」という経営理念がある。信用金庫人は、利益の極大だけを目的とするのではなく、相互扶助の実践は自分の義務であり社会的使命であると自覚して働くことが大切である⁽⁵³⁾。城南信用金庫は、道徳や倫理が衰退し、人と人との信頼関係が失われてきた状況を改め、「人を大切にする」、「思いやりを大切にする」という協同組織の金融業務に力を注いでいる。こうした顧客などを人間的に信頼した経営が、顧客からの取引金融機関に対する信頼をもたらすのである。

金融機関の取引先との信頼関係づくりには、職員が顧客から信頼される行動をとることが必要である。ビジネスマナーを守り、遅刻をしない、社長との面談に際しては事前準備をしておくといった「当たり前」のことを当たり前になすことが大事である⁽⁵⁴⁾。

金融機関が取引先との人間的信頼関係を構築するためには金融機関が取引先との接点を確保することが前提となる。金融機関が取引先と継続的な取引関係を持つことがこの基礎となる。これに基づいて、顧客と仲良くする方策を講ずることが信頼関係づくりの一つの方策となる。第一勧業信用組合では、顧客と仲良くなることを仕事の目的としている。同組合では、職員にはセールス活動を禁止している。セールスは、顧客を身構えさせ、人間関係を冷やすことになると考えられたからである。職員が地域の祭りやイベントに参加することは信用金庫や信用組合の顧客との親密な関係作りにつながっている⁽⁵⁵⁾。亀有信用金庫では、各取引層（法人・個人）の顧客を組織化することにより（同金庫と顧客の接点をつくり）、顧客との継続的かつ良好な信頼関係を構築し、顧客の固定化・囲い込みを行い、長期的な視点に立ち安定的な取引関係を構築している。同金庫の顧客組織には、亀信会（法人・個人事業主をメインとした法人会組織）、亀親会（ゴルフの会）、ゴールドクラブ（年金受給されている個人）等がある⁽⁵⁶⁾。東京東信用金庫は2018年11月2日に「総代を囲む会」を開催し、同金庫の常務が経営内容を開示したが、これには中田理事長が述べたように信頼関係を強固にするという狙いがあった⁽⁵⁷⁾。地域貢献活動を継続して顧客との信頼関係を築いている銀行もある⁽⁵⁸⁾。

もっとも、金融機関と取引先との密接な関係の構築が金融機関と取引先企業との癒着による放漫な貸出を招くようなことがあってはならない。

（3）顧客本位の金融機関経営による信頼の確保

取引先との対話という行動をとり、取引先との共通理解を深めながら、相手のことをよく考えた融資や経営支援を行うことが取引先との信頼関係の構築にとって重要である。

顧客本位の、顧客のための融資を行うという経営姿勢を持ち、このような融資を行うことができ、また実際に行うということが、銀行が顧客から信頼されることにつながる。真摯に事業再生に取り組む地域金融機関は間違いなく「顧客本位の金融機関」であり、顧客から選ばれる金融機関となる。一方、地元事業者の苦戦を見ても傍観者の態度を取り続け、業績が悪くなったらさっさと融資の回収に入るような「自己中心の金融機関」は地域顧客から相手にされない。事業再生のスタートは顧客が真実を語り始めるときであり、そこに至るまでの「信頼関係の構築」が大事である⁽⁵⁹⁾。

顧客本位で取引先に対して経営課題に対する提案を行うという金融機関の経営支援も金融機関に対する信頼関係の構築に寄与する。企業の営む事業に対する金融機関の知的資産経営支援は、支援を受けた企業からの金融機関に対する信頼や感謝をもたらすのである⁽⁶⁰⁾。

このような信頼関係をもたらす融資や経営支援の基礎には顧客第一主義という金融機関の経営理念とその浸透がある。金融機関が利益を求めることは当然であるが、利他への配慮も重要である。地域金融機関には、中小企業の発展、住民生活の向上、地域社会の反映に尽くすという3つの役割があるが、これが数多くの信用金庫の経営理念となっている⁽⁶¹⁾。信用金庫支店長経験者は「顧客第一主義」をとっていたことをしばしば語っている⁽⁶²⁾。金融機関の顧客本位、顧客第一主義という経営理念を貫徹しようとするのが金融機関に対する取引先からの信頼の確保につながるのである。

（4）金融機関の支払能力に基づく安心による信頼の確保

銀行が預金などの支払の能力を持つことが預金者からの信頼を得るために不可欠である。このような信頼を得るためには銀行の健全経営が必要である。この健全経営が取引先に対して安心感を与え、これによって金融機関が取引先から信頼されることとなるのである。

山梨信用金庫は「健全経営を堅持し、お客様の信頼と期待に応えます」ということを経営理念に掲げている⁽⁶³⁾。大阪府医師信用組合の役職員は、組合員のための信用組合を基本とし、堅実経営第一の基本方針のもとで顧客保護及びリスク管理体制の強化に努め、法令等遵守に徹し、役職員一丸となってより一層安心・安全な信用組合としての信頼を得るべく努めている⁽⁶⁴⁾。

（5）金融機関による顧客への経営支援、本業支援能力による信頼の向上

金融機関に対する顧客からの信頼は金融機関の経営支援、本業支援能力によっても与えられる。金融機関の顧客である中小企業経営者が金融機関に対して期待して信頼している事柄には、①資金繰支援、②経営に役立つ情報提供、③気軽になんでも相談できる態勢、④経営アドバイス、経営コンサルティングの4点が挙げられる。これらが金融機関に対する信頼関係の構築に寄与する。①は金融機関の当然の業務である。③は金融機関が企業の要望・悩みに応えてくれる存在として企業から認知されることとなる⁽⁶⁵⁾。これは金融機関に対する顧客の信頼が前提となる。ここでは特に②と④の重要性を指摘しておきたい。

金融機関は豊富な情報を有しており、顧客である中小企業に対して経営に役立つ情報を

金融機関が提供することは、中小企業の業績向上に貢献し、金融機関と取引先との信頼関係の構築に寄与する。金融機関が収集した情報を効果的に活用するプロセスは、はじめに「情報の収集」を行い、次に「情報の整理・加工」を行い、最後に取引先中小企業に対して「情報の提供」を行うということとなる。この手順に基づいた情報の活用が「情報力」と呼ばれる。この情報力を発揮することで、金融機関と取引先との信頼関係の構築が図られる。またこれが金融機関の融資案件の発掘にもつながるのである⁽⁶⁶⁾。

地域金融機関は取引先に対してコンサルティング機能を果たすことが期待され、またそれを果たしている⁽⁶⁷⁾。金融機関が顧客に対して経営上の提案を行う能力を持つことも銀行が企業から信頼される関係の構築にとって大切である。金融機関の中小企業向け経営支援努力の継続が真の信頼関係の構築という顧客からの評価につながる。金融機関が取引先企業の事業性を十分に理解し、中小企業に寄り添って根本的な課題解決を効果的に支援することが、中長期的視点での金融機関と取引先との真の信頼関係構築となるのである⁽⁶⁸⁾。足利銀行融資第1部の狩野浩二氏は、取引先企業の本業支援による生産性向上が信頼関係構築という成果をもたらすと述べている⁽⁶⁹⁾。

金融機関職員が知的資産経営支援に主体的にかかわり、取引先と同じ目線で経営レポートや知的資産経営報告書の作成に参加するという形での信頼関係の構築もあった。すなわち、但陽信用金庫は、2009年度から「知的資産経営」支援に取り組み、「知的資産経営セミナー」を開催し、ひょうご産業活性化センターや中小企業診断士の協力のもとに「知的資産経営レポート」や「知的資産経営報告書」の作成支援に取り組んだ。これらのレポートや報告書の作成は最終目的ではなく、「本業支援の入り口」として位置づけられていた。2009年度以降の8年間で、719社が同セミナーに参加し、参加した取引先のうち「知的資産経営レポート」の作成が168社、「知的資産経営報告書」の作成が43社となっている。これらは知的資産経営、事業性評価推進に寄与するものであるが、これらの作成支援への取組による同金庫の最大のメリットは、同金庫職員と顧客との距離感が一気に縮まったことである。担当者は「経営レポートや「報告書」の作成作業に同席し、同じ目線で「強み」、「課題」を話し合うことで、日常業務では得られない意識の共有を実感できる。このことが以降の同金庫と取引先との信頼関係の強化につながっている⁽⁷⁰⁾。

金融庁の「地域金融機関の地域密着型金融の取組み等に対する利用者等の評価に関するアンケート調査結果の概要」(金融庁 [2015b])によれば、2014年度について、「目利き能力を発揮し、顧客企業の事業性を評価する能力」を十分、またはおおむね十分と回答したものが、32.3%、「経営目標の実現や経営課題の解決を図るための方策(いわゆるソリューション)の提案力」を十分、またはおおむね十分と回答したものが27.5%にとどまっており、地域金融機関の経営支援は能力を高める課題が残されていた。

金融機関のソリューション提案能力を向上させるためには、金融機関職員が経営戦略上の知識を身に付けるとともに、コミュニケーション能力を向上させなければならない⁽⁷¹⁾。

金融機関が企業の本業についてのコンサルティング機能を発揮することは容易ではない。しかし金融機関が自らの持つ多様な業界の情報や人脈のネットワークを活用することはできるのである⁽⁷²⁾。

（6） 営業範囲の限定

金融機関と中小企業経営者との人的信頼関係の構築のためには金融機関の営業範囲をかなり限定する必要がある。協同組織金融機関は経営者と接見する機会が多く、取引先との信頼関係を構築しやすい立場にある。

協同組織金融機関以外の普通銀行が中小企業・小規模事業者に対してこのような関係を築くことには限界があるといえよう⁽⁷³⁾。

銀行経営にとって取引先との信頼関係の構築が極めて重要であり、上記のような金融機関と取引先との信頼関係の構築が事業性評価融資の拡大に寄与するのである。

4 定量評価、定性評価における目利き能力の向上策

（1） 目利き能力の向上の必要性

貸出審査に関して事業性評価に基づく審査手法を取り入れようとするれば、金融機関の「目利き力」、すなわち目利き能力が重要となる⁽⁷⁴⁾。

金融庁は、当初、目利き能力を「融資審査能力」、特に「企業の将来性、技術力を的確に評価できる能力」と定義していた⁽⁷⁵⁾。中小企業庁事業環境部企画課・金融課は「金融機関が顧客の定量面の要素（損益計算書や貸借対照表などの財務状況）のみならず、定性面の要素（技術力や販売力等）について積極的な工夫・取組みを行っている場合にプラス要素として勘案し、両要素を総合的に勘案した上で融資を実行すること」を「目利き融資」と呼んでいる⁽⁷⁶⁾。

近年では、金融庁は、経営課題の発見・把握も含めて、「顧客企業の事業価値を見極め経営課題を発見・把握する能力（いわゆる目利き能力）」と規定している⁽⁷⁷⁾。目利き力、目利き能力は、定量分析と定性分析の2つを駆使して、今後どれだけ稼ぐ能力があるかを見極めて銀行が融資の判断をし、取引先に対するコンサルティング機能を発揮するという、極めて重要な能力である、といえる⁽⁷⁸⁾。

目利き人材に求められる能力とは、具体的には、①政治・経済・社会・技術の流れを認識し、今後の変化を予測し、②事業、業界の構造を分析・把握し、③このような事業外部環境評価を踏まえて当該事業内の状況を分析・把握し、内部環境の「強み」と「弱み」、外部環境の「機会」と「脅威」を組み合わせたクロスSWOT分析なども行い、事業性評価に際しては財務分析という定量評価とともに、競争力の源泉をなす知的資産などに関する質的評価をも行い、④経営課題の発見・把握などを行うことができるという能力である。

この目利き能力の発揮において必要となる情報収集と情報分析において重要なことは、目にした数字、文字、誰かの口から発せられた言葉を精緻にとらえ、その情報からいかに他人よりも広く深く多くの内容を引き出す、ということである⁽⁷⁹⁾。

相手企業の将来性などは、決算書のどこを見ても書いていない。会社を訪問し、仕事の内容を自分の目で確かめ、社長といろいろ話をする中で、「この会社なら伸びる」、「伸ばしたい」と融資担当者自身が判断し、実践するものが「目利き」の融資マンであるといえる⁽⁸⁰⁾。

金融機関では目利き力のある職員が十分に育っていない。家森信善氏らが2013年1月に実施した地域金融機関の支店長に対する調査では、過半数の支店長が自らの若い時と比

べて、現在の法人営業担当者の目利き能力が落ちていると判断していたのである。この一因は金融機関の職員が顧客と接触する経験が十分に積み重なったことである⁽⁸¹⁾。

金融庁の2015年の地域金融機関の利用者等に対するアンケート調査結果では、2014年度について、目利き能力について、やや不十分と回答したものが15.3%、不十分と回答したものが10.9%あった。金融機関の目利き力は不十分であった⁽⁸²⁾。関東財務局の管内アンケート調査・ヒアリングにおいても、「新規融資の取組み」においては、目利き力不足やマンパワー不足などが最大の課題（問題）であることが指摘されていた。地域銀行では、目利き力を持った中堅行員の減少、若手行員の営業力不足が課題である。商工団体では、（行員の）目利き力が十分ではないため、担保・保証に依存している、といった声があった⁽⁸³⁾。前述のように営業店の融資融資担当者が業務多忙で、十分に渉外活動に出られない、という問題点があった。

金融機関は、企業の事業内容や経営状況等をより深く把握し、経営改善や生産性向上を支援できるよう、職員1人1人の目利き能力の向上に努める方策を講じる必要があるのである⁽⁸⁴⁾。

(2) 定量面における目利き能力の向上策—財務評価能力の向上策—

1) 中小企業の「質の高い決算書類の作成」

融資判断においては財務分析が重要であり、金融機関職員にそのための能力が求められるが、いかに分析能力が高くても、その判断のもととなるデータが不完全では、その判断が間違える可能性がある。定量評価は信頼性のある財務諸表の存在が前提条件となる。中小企業は信頼性のある財務諸表を金融機関に提出しなければならない。大企業では会計監査人監査が義務付けられているが、中小企業には上場企業でなければこの義務はない。中小企業・小規模事業者の決算書類が経営実態を反映したものとなるようにこれを整備していくことが金融機関職員の目利き能力発揮の前提条件となるのである。借手である中小企業は、貸手である地域金融機関にしっかりとした情報開示を行わなければならない⁽⁸⁵⁾。

中小企業には決算書類の整備という課題がある。中小企業者は「中小企業の会計に関する指針」（日本公認会計士協会、日本税理士会連合会、日本商工会議所、企業会計基準委員会が2005年8月に策定）に基づき、質の高い決算書類を作成し、積極的に開示するように努める必要がある。

中小企業基盤整備機構は、中小企業庁が2005年5月に策定した「中小企業会計の質の向上に向けた推進計画」の一環として、「中小企業会計啓発・普及セミナー」を開催機関との連携で実施している。本セミナーは、中小企業者が『中小企業の会計に関する基本要領（中小会計要領）』に沿った決算書を作成することの意義、財務情報の経営活動への活用方法等について理解を深めることにより、自社の経営状況を把握し、金融機関からの資金調達力の強化、取引先からの受注拡大等へのきっかけをつかむことができるようになることを目的にしている。このセミナーを金融機関が同機構との連携により開催することが中小企業の「質の高い決算書類の作成」を支援することとなる⁽⁸⁶⁾。

金融機関の多くは中小企業からの融資申込みの際に融資先企業から入手した決算書等の信憑性の確認を行っている。税理士または税理士法人が税務申告書の作成に関して作成した添付書面を活用することで中小企業の決算書の信頼性をかなり確認することができると

考えられる⁽⁸⁷⁾。

2) 財務諸表の読解力の向上

「定量面の要素を審査する能力」を得るためには、損益計算書や貸借対照表、収支計画を読み解く力を備えなければならない⁽⁸⁸⁾。収益性、効率性、安全性、成長性などを財務諸表分析、経営比率分析によって査定する必要がある⁽⁸⁹⁾。キャッシュフロー分析（現金の流れを営業活動、投資活動、財務活動の3つの流れに分けて把握）も大切である。このような分析能力を高めるためには会計、企業価値評価に関する本や論文を読むことが求められる。

事業性を見極め、企業の「強み」を見つけるためには、まず財務・資金繰り面からのポイントをおさえることが必要である⁽⁹⁰⁾。

財務分析に当たっては、金融機関の担当者は、不正経理処理（粉飾決算）を見破る能力を修得していなければならない。不正な経理処理（利益操作という粉飾決算）発見のための手法については末松義章 [2010] 79-152 ページなどを参照されたい。D.R. クレッシー（Donald Ray Cressy）の「不正のトライアングル」の理論によれば、不正行為は①「機会（不正を可能にし容易にする客観的環境）、②動機（不正行為の実行を欲する主観的事情）、③「正当化」（不正行為の実行を積極的に是認しようとする主観的事情）がそろった時に生じる。粉飾決算は経営者がこのような事態に直面したときに行われる⁽⁹¹⁾。

財務評価は、近年、金融工学の発展等によって飛躍的にその精度が向上してきているが、中小企業の財務諸表の整備事情には問題があり、精度向上は足踏み状況にある。今後、財務評価の精度向上の方策を開発していかなければならない。財務評価に関する各分析方法の効果と課題については安西克巳氏の学位論文を参照されたい。同論文は「簡易実質自己資本」と「営業キャッシュフロー」を組み合わせた経営状態別チャートによる評価方法を提言している⁽⁹²⁾。相馬裕晃氏は、会計基準に従って適切な決算書を作成していたとしても、スコアリング評価の前提となる全部原価計算をベースに作成された損益計算からは企業の本当の稼ぐ力、損益構造を会計的に明らかにできないという述べられている。従来の方式の決算書に基づくスコアリング評価の限界を指摘したうえで、全部原価計算の問題点を克服する直接原価計算とこれをさらに発展させたMQ会計を導入することを提唱している⁽⁹³⁾。

このように、財務評価の目利き力の発揮のためにはさまざまな課題が残されているのである。

なお、財務情報と非財務情報を活用し、統計的手法による分析を通じて中小企業等の成長可能性を予測・評価するためのモデル構築に向けた調査も実施されていることも付言しておきたい⁽⁹⁴⁾。

(3) 定性面における目利き能力の向上策

1) 取引先の外部環境についての目利き能力の向上策

金融機関職員が目利き能力を向上させるためには、まず第1に、取引先の経営環境の状況についての「観る眼」を養わなければならない。すなわち、マクロ環境分析（PEST分析等）や事業構造分析（5F分析等）などを行えなければならない⁽⁹⁵⁾。このためにはポーター

などの経営戦略の理論を学ぶとともに、外部環境調査のための情報収集が必要である。本、雑誌、新聞、テレビ、インターネットなどで得られる一般情報や業界情報を入手することが求められる。情報収集にあたっては、業界や地域の内情等をよく知る者の声を収集し、活用することも必要である⁽⁹⁶⁾。

また外部環境分析のチェックポイントをおさえておくことが求められる⁽⁹⁷⁾。

2) 取引先の内部環境についての目利き能力の向上策

事業内容の評価視点に関する能力の向上

取引先の事業性、事業の将来を把握するためには、事業の外部環境分析を踏まえた内部環境分析を行わなければならない。このためにはその前提としてこれに関する本や論文を読まなければならない⁽⁹⁸⁾。

財務面は定量的に把握できるが、事業面は定性的な把握がより重要となる。ある企業が提供するサービスの競合、他社に比べた強み、経営者のリーダーシップ、仕入・販売先との関係などを評価するには、定性的な把握が必要となる。こうした情報の多くは、財務諸表には記載されず、あらかじめ定量化されているものでもない⁽⁹⁹⁾。経済産業省（知的財産政策室）が行った国内金融機関向けアンケート調査（2012年12月12日～2013年2月8日）によると、金融機関における融資判断の際の財務・非財務の比率は「財務7.3；非財務2.7」という結果がでており、融資判断における非財務の比率は低かった⁽¹⁰⁰⁾。取引先の外部環境や内部環境の把握のためには非財務情報の活用の充実が求められる。金融機関が重視する非財務情報の項目分野については、いずれの従業員数区分においても「経営者」（使命感・責任感、人格、経営管理能力、後継者の有無）と「金融機関」（主力金融機関の有無等）に関する項目が上位に属していた。技術情報や知的財産などの専門情報については、これに対する評価スキルに課題があると自己認識していた金融機関が4割程度あったが、これは技術情報等の重要度が低いというよりも金融機関にとって活用が困難であったからであると思われる⁽¹⁰¹⁾。

事業内容の評価については、まず事業内容を知ることが必要である。このために、日頃から情報の収集に努め、入手した情報を活用する能力を身につける必要がある。

非財務情報の入手と活用は公開情報についても必要である。知的財産の中には、特許権など権利として登録され、あるいは権利の取得を出願中の、関係情報が公開されているものがある。産業財産権に関する情報を「J-PlatPat」（特許情報プラットフォーム）と呼ばれる公開されているデータベースを通じて自由に閲覧して、これを企業へのヒアリングに活用することができる⁽¹⁰²⁾。

非財務情報は「知的ビジネス評価書」や「知的資産経営評価書」や中小企業基盤整備機構の「事業価値を高める経営レポート」に基づいて作成されたレポートを通じて入手することもできる。

非財務面を調査するためには、経営者・経営陣からのヒアリングが不可欠である⁽¹⁰³⁾。ヒアリングをうまく進めるには、事前の準備が欠かせない。事業性評価、問題発見の第一歩は相手の話をよくきくことから始まる。相手から信頼感を勝ち取り、情報を引き出す。このために、まず積極的傾聴（相手の言うことをひたすら共感を持って受け止める、聞く姿勢、相槌）を行い、次いで質問を行い、応答（復唱・要約・再質問）をする。この対話

のために金融機関職員は質問力、コミュニケーション能力を身に付ける必要がある⁽¹⁰⁴⁾。金融機関の経営トップが望ましいと考える事業性評価人物像は、むずかしい知識が豊富にある、弁舌に長けて抜群に人当たりが良い、顧客の悩みを最初から見抜いて最初から即断即決できるという人物ではなく、顧客とのスムーズなコミュニケーション力、課題の把握力、課題の解決提案力の3つを有している人物である⁽¹⁰⁵⁾。

対話においては質問のポイントをおさえる必要がある。対話の視点については大山雅己〔2017a〕等を参照されたい⁽¹⁰⁶⁾。特に「モノ」（製造・販売）の面から「強み」を見つけるためのポイントについては『近代セールス』2017年12月15日号等が参考になる。同号には、①業務フロー、②主力商品、③その他の取扱商品、④新商品開発、⑤競争力、⑥販売先・販売シェア、⑦仕入先、⑧外注先、⑨本社、⑩店舗、⑪原価計算・原価管理、⑫工場、⑬生産設備・機械、⑭生産技術、⑮生産工程・納期管理、⑯検査・品質管理、⑰在庫管理、⑱販売活動、⑲マーケティングを見る際の着眼点が記述されている（44-63ページ）。

地域コミュニティ人脈（地域の有力者）から得られる、生の情報等は事業性評価にとって大事である。こういった情報ルートを日頃の付き合いのなかで確立しておくことが目利き力の大きな武器になる⁽¹⁰⁷⁾。情報の収集は、事業計画の実現可能性（市場規模・商品やサービスの競争力・消費者のニーズなど）を確認するために必要となるだけでなく、営業活動において融資先・見込み客への情報提供（補助金・助成金情報の提供・取引先の紹介など）にも役立つ⁽¹⁰⁸⁾。

情報収集に際しては融資担当者が貸出稟議書を作成する際に必要となる5W1H（Who：誰に貸すか、What：何をいくら貸すか、所要金額は妥当か、When：いつからいつまで貸すか、返済財源は確保できるか、Why：なぜ融資が必要か、資金使途〔運転資金・設備資金〕は妥当か、Where：保全措置〔担保・保証〕はどのようにとることができるか、How：融資条件はどうするか）も意識して情報収集することが必要である⁽¹⁰⁹⁾。

得た情報は整理していくこととなる。このためには、まず企業、事業の全体像を把握しなければならない⁽¹¹⁰⁾。すなわち、企業概況を把握するとともに、ビジネスモデル俯瞰図を作成し、取引先について、商品の流通やお金の流通（仕入先、取引先、販売先や販売先の顧客との間のモノとカネの流通）の分析に基づく事業内容の把握、バリューチェーン（価値連鎖）分析（企業の業務活動の中でどの部分に付加価値がつけられているかを分析することによって競争優位の源泉を把握）を行うことができないとできない。

次の段階の事業内容評価に当たっては、事業領域、すなわち、経営理念に基づき、どのような事業で成長・発展していくかを示す「企業の拠って立つ基盤」を熟知する必要がある。この場合、事業領域と経営理念の整合性をチェックし、さらに、事業領域の設定が「顧客志向」となっているか否かを検証することが必要となる⁽¹¹¹⁾。

中核の商品サービスの内容、事業競争力の評価を行うためには、5F分析、4P分析、3C分析、SWOT分析などが行えなければならない⁽¹¹²⁾。事業性は「利益の源泉」であり、事業の競合他社よりも優れた「強み」を把握することが事業性評価の核心部分である⁽¹¹³⁾。これらを実行する能力を銀行の職員は持たなければならない。「定性面の要素を審査する能力」を高めるためには、経営戦略やマーケティングなどの理論を学ぶとともに、金融検査マニュアルやその解説書などの定性分析の実務書をよく読むことが肝要である⁽¹¹⁴⁾。

事業競争力評価においては技術力の評価や販売力の評価や知的財産についての評価能力

が必要となる。地域金融機関は融資審査や事業評価において知的財産戦略を組み込むようになってきている。地域金融機関職員の技術・知的財産活用に関する事業理解と技術理解を向上させることが必要である。このために、ベンチャーキャピタル等へ出向させて、不確実性の高い事業へのファイナンスやビジネスデューデリジェンス（組織や財務活動の調査）などを学ぶ機会を付与することが考えられる⁽¹¹⁵⁾。また、融資担当者を融資先に出向させ、事業経験を積ませることも行われている⁽¹¹⁶⁾。もっともこうしたことは金融機関にとって費用がかかるから、その実行は容易ではない。

融資判断においては人的評価、特に経営者評価が重要となる。この留意点としては次のものがあげられる。①客観的な評価に努める。②トップとしてふさわしい人柄、資質の持主であることの確認、③経営理念・経営戦略の確認、④経営者の置かれた立場の考察⁽¹¹⁷⁾。経営者を補佐する人材や従業員の評価も必要となる。「ヒト」（人材・マネジメント）の面から「強み」を見つけるポイントについては『近代セールス』2017年12月15日号を参照されたい⁽¹¹⁸⁾。

これらの評価能力を高める必要がある。

「事業性評価シート」や「知的資産経営報告書」等の活用

事業をしたことのない金融機関の職員が事業を評価することには限界がある。卓越した事業評価能力を有する金融機関職員はいるが、そのような職員は多くの職員の中の一部に過ぎない。多くの金融機関は、この能力不足をなんとか埋め合わせしようとして、事業性評価が誰でもできるよう、標準化された「事業性評価シート」のようなフォームを規定し、その中で、評価基準を定めようとしている⁽¹¹⁹⁾。例えば、事業性評価融資に先進的に取り組んだ広島銀行は、事業性評の手法の一つとして評価シートを使った経営者へのヒアリングを通じ、取引先企業の実態把握を進めている⁽¹²⁰⁾。信用金庫も多くが「事業性評価シート」を設計、運用している⁽¹²¹⁾。

「知財ビジネス評価書」や「知的資産経営報告書」の金融機関における活用事例については齊藤壽彦[2018] 18-20ページを参照されたい。桐生信用金庫は「知財ビジネス評価書」を基に事業性評価による融資に積極的に取り組んだ⁽¹²²⁾。

「事業価値を高める経営レポート」は、A3用紙1枚の中に「企業の概要」から「業務の流れ」、「他者との差別化に繋がっている取組」、「SWOT分析」といった自社分析結果をもとに、「方針・戦略」、「価値創造のストーリー」をまとめていく構成をとっており、企業の非財務面を一目で把握できるツールである⁽¹²³⁾。ひょうご産業活性化センターを中心とした地域金融機関の企業に対する知的資産経営支援に関する取組事例をみると、啓発セミナー、専門セミナー、専門家派遣を経て成果発表として「事業価値を高める経営レポート（A3サイズ1枚）または「知的資産経営報告書」（A4サイズ15～30ページ程度）の作成を行っている⁽¹²⁴⁾。

経済産業省が推進している「ローカルベンチマーク」の活用も標準化手法活用の一つである。ローカルベンチマークは企業と金融機関との対話のツールとなる⁽¹²⁵⁾。君津信用組合では、従前から融資稟議時において、稟議書と併せて提出する「意見書」の作成レベルが営業担当者によってばらつきが生じていることを課題と感じていた。2016年4月から検討を開始していた非財務面の対話シートについて、同信用組合が運用している書類、検

討中である事業性評価シート案を踏まえつつ、ロカベンの観点を盛り込み、可能な限り事業性と課題を把握した対話シートを作成し、この同組合オリジナルな対話ツールを実際に活用することで今後の事業性評価への取組を推進することを目指した⁽¹²⁶⁾。群馬県信用組合は2016年4月から「事業性評価シート」を独自に策定し、さらにローカルベンチマークを活用して、これを顧客に提示してその項目確認をする方法でヒアリングを実施し、顧客の「真の姿」を把握できるようにした⁽¹²⁷⁾。

このような事業性評価の標準的手法の活用が目利き能力の向上に寄与するということができるのである⁽¹²⁸⁾。

「事業性評価シート」や「知的資産経営報告書」やその概要版としての「経営レポート」などの作成は金融機関の事業性評価能力を高める。「事業性評価シート」等の作成過程自体が金融機関職員の目利き力を身に付けさせることとなるのである。「事業性評価シート」は「目利きシート」と呼ぶことができる⁽¹²⁹⁾。但陽信用金庫の「知的資産経営報告書」やその概要版である「経営レポート」の作成支援は、「事業性評価」の向上と「自金庫職員の人材養成」という2つの役割を持っていた⁽¹³⁰⁾。

呉信用金庫は2013年から知的資産を活用した事業性評価の取組を開始した。これは「広島県中小企業技術・経営力評価制度」の活用および「知的資産経営報告書」の作成支援の2つを柱としていた。前者は第三者が客観的に評価する取組であるが、後者の知的資産経営報告書の作成は経営幹部や従業員が自社の知的資産を自ら洗い出し認識する取組である。同信用金庫はこの作成を支援することによって、取引先の業務プロセスを把握でき、企業の強みと弱みについて経営者と意見交換することを通じて、3～5年後の事業展開（将来性）も確認できた⁽¹³¹⁾。

もっとも、「事業性シート」等の作成に際して、形式的に空欄を埋めてそれらしく加工し、お茶を濁す取組が行われるならば、これに基づく融資が事業性を無視した危険な融資が行われる結果を招く恐れがある。このようにならないように注意しなければならない。事業性シートの作成は、それ自体が目的となるのではなく、企業との対話をするための「きっかけ」とするためのものである⁽¹³²⁾。

短期継続融資

短期継続融資は、無担保・無保証の短期融資で、債務者の資金ニーズに応需し、書換え時には、金融機関は債務者の業況や実態を適切に把握してその継続の是非を判断する。このために、金融機関が「目利き力」を発揮するための融資の一手法となりうる⁽¹³³⁾。この融資を通じて定期的に企業と向き合うことが金融機関が取引先の現状と課題の把握に役立つ。

短期継続融資については別稿で詳しく述べたい。

取引先経営者の金融機関職員に対する説明能力の向上

さまざまな取引先を相手に業務を行う金融機関の職員は、浅く広くいろいろな知識を持たなければならない。新技術や業種別の専門知識を理解して目利き能力を発揮することが難しい。金融機関職員の目利き能力を磨くためには取引先の社長（経営者）が銀行員に対して事業をわかりやすく説明する能力も必要となる⁽¹³⁴⁾。

事業性評価融資推進のためには上述のように定量評価、定性評価両面にわたる目利き能力向上のための諸方策が講じられる必要があるのである。

5 事業性評価のための目利き人材の育成

(1) 人材育成のための態勢整備の必要性

事業性評価のために必要な目利き力向上策に関して、このための人材育成策について、立ち入って検討しよう。

中小企業を含むすべての企業が経営の持続的発展のためには経営革新が不可欠であるが、その取組では、経営者自身の強い意識・使命感、目的の明確化とそれを具体化するための知識・ノウハウ・行動力および社員の人材力が必要となる。モノ・カネ・情報などの経営資源を目的達成のために操るのはヒトという経営資源だからである。経営者にはそのような意識や能力が求められる。一般的に経営に求められる資質のすべてを兼ね備えた経営者はいないと考えられるから、経営者を補佐する人材を確保する人材が必要となる。また、従業員の能力も重要である。人材は銀行の真の実力を決めるきわめて大きな要件である。金融機関経営者は人材の育成に努めなければならない⁽¹³⁵⁾。

事業性評価に基づく融資や助言を行う際にはその判断のために必要となる目利き能力を金融機関職員は身に付けなければならない。この向上のためには、金融機関はこれまで以上に融資担当者、経営支援担当者の育成・教育を行っていかなければならない。

金融庁は「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム（平成17～18年度）」（2005年3月）の中で、各金融機関に対し、地域密着型金融を効果的かつ効率的に推進していくために、地域の特性及び各金融機関のビジネスモデル等を踏まえつつ、企業の将来性、技術力を的確に評価できる能力（「目利き」能力）、経営支援の向上など、事業再生・中小企業金融の円滑化に向けた人材育成のための取組を要請していた。

平成27事務年度の金融庁の「金融行政方針」（2015年9月）には、金融庁が、各金融機関に対して、「事業性評価及びそれに基づく融資・本業支援〔単なる資金仲介にとどまらない、売上向上・製品開発など企業価値向上に資する本来の企業の企業業務への支援〕等について、職員の能力向上、専門人材の育成・確保、実績評価・人事評価における明確な位置付け等、組織全体として取り組むための態勢整備（経営計画等における明確化を含む）を行っているか」を確認するという方針が示されている。

信用保証協会職員も事業性評価能力を持たなければならない⁽¹³⁶⁾。

従来のような人手が潤沢にあることを前提とした業務の進め方を見直す必要が生じており、RPA（Robotics Process Automation、ロボットによる業務自動化）やAI（Artificial Intelligence、人工知能）技術を活用した業務改革の実施や既存業務の見直しにより、定型業務を圧縮し、そこで創出された時間を、付加価値の高いコア業務や付加価値を生み出すための新しい業務とともに、人材の教育・研修に配分し直すという必要も生じている⁽¹³⁷⁾。

地域金融機関が加盟している団体も人事教育事業に取り組んでおり、この一環として管理者および職員の事業性評価能力向上のための講座開設が求められている⁽¹³⁸⁾。

(2) OJT（職場内訓練・研修）・営業店研修

経営者の人柄・能力・経営判断・業界や地域での評価、従業員の資質・士気・技術力・

開発力などといった計数化されない定性面の情報（ソフト情報）は外部からは入手しにくい⁽¹³⁹⁾。このために現場で情報を入手し、これに基づいて定性面での評価を行う必要がある。この能力を養うために、金融機関人材育成の基本的方策としてのOJT（On - the - Job Training）が行われる。

日下智晴氏が述べられているように、金融機関の若手職員が目利き能力を向上させるための手法として最も効果的なものは、反復して取引先企業を訪問し（渉外活動）、経営者や担当者から直接話を聞くという訓練を行うことである。短期継続融資等の仕組みを活用して金融機関職員と中小企業との話し合いの接点を確保することがより望ましい⁽¹⁴⁰⁾。地域金融機関営業店の職員は取引先への継続的な訪問・面談を実施し、工場・設備見学等も行うことが必要である⁽¹⁴¹⁾。顧客と会うことは事業性評価の重要な要素であり、事業性評価に取り組んでいると自己評価している支店ほど、営業担当者の訪問先数が多い⁽¹⁴²⁾。「目利き力」を養うためには、より多く企業の生産、販売現場に触れ、自分の目で見て自分の耳で聞いて、生の有効情報をどれだけ収集できるかが重要である⁽¹⁴³⁾。事業性評価とは、担当する取引先の状況を想定して、実際に取引先を訪問して、「対話」し、「対話」を通じて取引先と一緒に考え、気づきを得て、次のアクションに取り組むことであるといえる。事業性評価において特に重要なのが「事業性理解」である。事業性評価を行う前提条件として、金融機関は取引先の事業を正しく理解しなければならない。この鍵となるのが「対話」である。金融機関職員は、取引先と向かい合い、取引先と事業についての対話を行うことで、取引先が市場や顧客に選ばれている理由、製品・商品・サービスを提供するうえでの理念や思い、製品・商品・サービスを生み出す仕組みなどを積極的に理解することができる⁽¹⁴⁴⁾。これを通じて、事業を評価することができる。「対話」の視点については大山雅己〔2017a〕等を参照されたい。三福工業（株）代表取締役の三井福次郎氏が述べられているように、金融機関の担当者は、「中小企業のオヤジ」の“有益な情報が含まれているであろう”多弁を、遮ることなく我慢強く聞き続けるというコミュニケーションの中で、目利き能力を育んでいく必要がある⁽¹⁴⁵⁾。

「目利き能力」を養成する方策として、広島銀行での勤務経験を有する日下智晴氏は、①特定業種が集積した地場産業と緊密に接触して知見を蓄積するとともに、優れた企業の取組を銀行員は自らの知恵に転換し取組先に助言し、また、②有効性が認識されている知的資産経営の仕組みを利用したトレーニングを実施することをあげている⁽¹⁴⁶⁾。

目利き能力を向上させるためにはOJT、すなわち仕事を通じた教育（職場内訓練）を行うことが必要である。金融機関の営業担当が取引先を訪問し、中小企業経営者との面談を多くして、仕事を通じて目利き能力を養うことが不可欠である。銀行の渉外活動は取引先の開拓にとどまらず人材の育成にとっても重要なのである。OJTは営業店による研修であるといえる⁽¹⁴⁷⁾。

近年、経営状況が厳しくなり、職場で効率化が進められるようになると、一人ひとりの成果をあげることが優先されて、人を育てるという余裕がなくなってきた。丁寧なOJTを行うことができない職場が作り上げられるようになってきた。機能するOJTを取り戻すことが必要となっている。そのためには、①OJTの到達点と道のりを明確にする、②言葉でのコミュニケーションを図る、③うまく任せる、社員一人ひとりをしっかりと見る、ということで若手の成長を支援することが必要である⁽¹⁴⁸⁾。

若手職員の指導・育成には豊富な知識と経験を有する先輩職員による指導がある。このような指導の充実を図ることが肝要である。多様な経験を重ねており、知識も豊富な高年齢層の職員が、若手職員に対し、知識等の伝承に積極的に関与できる仕組みを構築することも検討に値する⁽¹⁴⁹⁾。

OJTは営業店の上司や先輩職員による若手職員の育成策でもある。OJTは、上司・部下、先輩・後輩の間で、日常業務に関する様々なスキルやノウハウを、暗黙知を含め、時間をかけつつ対面で継承できる効果がある⁽¹⁵⁰⁾。城南信用金庫は、配属後の職場研修として、新入職員一人ひとりにマンツーマンの教育担当が付く「OJTマンツーマン制度」(期間は3か月間)を採用している⁽¹⁵¹⁾。京都中央信用金庫では、特定の先輩職員がマンツーマンで、実務の基本を6か月にわたり指導する「エルダー制度」という職場内研修を実施している⁽¹⁵²⁾。

企業訪問に際しては、退職した経験豊かな職員を嘱託で再雇用して若手、中堅職員との協同で事業性評価融資に取り組むことも目利き能力の向上にとって有効である。

業務推進部門の担当者または渉外優秀者が若手職員に同行し、渉外能力のレベルアップを図るということも推奨できる。

西部信用金庫常勤理事の高橋一朗氏によれば、同金庫では専門家やコンサルタントとの連携の一環として、企業訪問するときに同信用金庫担当者が同席して専門家によるコミュニケーションや改善提案の手法を真近で学んでいる⁽¹⁵³⁾。「知財ビジネス評価書」は事業性評価のなかで補足的に利用されているケースが多いが、行員が融資先を訪問する際に、知財の専門家を同伴させれば、行員の知財教育につながる⁽¹⁵⁴⁾。このようなことも金融機関職員の目利き能力の向上に寄与する。

OJTのなかで時間をかけたノウハウの継承が難しくなっており、ベテランの貴重なノウハウが退職などで散逸する恐れがある。このため、ノウハウのマニュアル化(暗黙知の形式知化)が必要になっている⁽¹⁵⁵⁾。

地域金融機関の支店では「目利き力」向上のための独自の研修も行われている。このような支店では目利き力向上率が高い⁽¹⁵⁶⁾。

意欲にあふれ、能力の高い若手職員を、早い段階から難度の高い法人向け融資にチャレンジさせることも検討されてよい⁽¹⁵⁷⁾。

取引先の実態把握をし、想定される経営課題を発見し、課題解決の提案を行うという事業性評価のプロセスを事業性評価の担当者が1人で行うのではなくグループ、チームワークで行うことが効果的である⁽¹⁵⁸⁾。

(3) 職場外研修、本部研修

目利き能力を向上させるためには職場外研修(Off-the-Job Training)も必要である。職場内研修では実務能力取得、現場力のアップが行われるのに対して、職場外研修では実務能力の取得だけでなく理論の習得やものの考え方の習得も行われる⁽¹⁵⁹⁾。

職場外研修の研修の代表的なものとして、本部研修による若手職員の指導、育成が行われる。「目利き能力」の向上のためには、これに向けた本部機能の高度化を営業現場のスキルアップと並行して実施することが必要である。

金融機関組織内の中堅層には、自身に課せられた職務の遂行にとどまらず、若年層の指

導・育成，経営トップに対する有効な提案・提言など，多様な役割が求められている。しかし，信用金庫などにおいては，就職氷河期における採用抑制の影響により，中堅職員の絶対数が不足している一方で，業務の多様化が進み，1人当たりの業務量が増えており，中堅層自身が自身の業務に忙殺されている。このために，「中堅職員による若手職員の指導・育成」に困難が生じている。若手職員の指導・育成の主役を担うのは引き続き中堅職員となろうが，今後は，中堅職員にゆだねていた役割の一部を，本部等で適宜補うことが必要となる⁽¹⁶⁰⁾。近年では営業店人員の効率化などからOJTを行いにくく，ベテランの有するノウハウを継承しにくい状況が生じており，本部主導で若手職員の育成に乗り出す信用金庫が増えてきた⁽¹⁶¹⁾。

本部研修として，新入職員入社前研修，新入職員研修，就職後一定の時期を経過したものに対する研修などが行われている⁽¹⁶²⁾。京都中央信用金庫は目利き力を持つ「融資のプロフェッショナル」の育成に金庫を挙げて取り組むこととし，若手職員を対象にした「目利きマイスター制度」を新たに導入し，2018年11月に講義を開始した⁽¹⁶³⁾。

本部による研修には座学と実践型とがある。より実務に直結する実践型研修も本部が担う形が増えてきた⁽¹⁶⁴⁾。実際に，複数の信用金庫が，渉外担当者のスキルアップを目的に，業務推進部主導でフィールド・セールス・トレーニング（業務推進部門の担当者または渉外優績と同行し，渉外能力のレベルアップを図る）を実施している⁽¹⁶⁵⁾。第一勧業信用組合では，事業戦略室のメンバーが支店の担当者とともに顧客のもとを訪問し，担当者が事業戦略室のメンバーと顧客とのやり取りを見聞きして，資金運用表の見方やその策定方法，顧客に対するヒアリングの仕方を体得していくという研修方法を採用した⁽¹⁶⁶⁾。

また，トレーニー制度を創設し，一定の期間，営業店の若手職員を関連部門（融資・審査部門，企業サポート部門など）に赴かせ，融資実務，取引先企業の経営サポートについて詳説している信用金庫も存在する⁽¹⁶⁷⁾。

研修についてはマンツーマンの職場内研修，通信教育を通じた基礎能力の育成，中小企業診断士などの資格取得を奨励するための奨励金の支給，新入職員から支店長や役員まで，多くの役職員がスキルアップのために参加する講座の開講なども行われている⁽¹⁶⁸⁾。

研修の内容は，経営理念教育，融資業務などのスキルアップ，積極的にチャレンジする精神の涵養，礼節マナー研修，顧客の悩みや苦しみを「自分事」として考える人材の育成などを行うというものである⁽¹⁶⁹⁾。心から相手に信頼される人間を養成するための研修も行われている。さわやか信用金庫は，誠実であることやしつかりした礼節マナーを身につけることを「新人合宿研修」の目的に掲げている⁽¹⁷⁰⁾。一部の信用金庫では，役職員全員が参集し同一内容の講話（人間力の養成をテーマとするもの）を聴く研修を開催している⁽¹⁷¹⁾。

さわやか信用金庫は，2016年1月に，取引先に対する情報提供・コンサルティング機能の強化および組織横断で俯瞰的に物事を考える職員の養成を主目的として，100%子会社のシンクタンク「(株)さわやかリサーチ」を設立した。同信用金庫はさわやかリサーチと提携し，若手渉外担当者の目利き力強化などに注力した。これは特殊な目利き能力育成施策である⁽¹⁷²⁾。

金融機関の役職員向けの事業性評価のための内部手引き書も金融機関によって作成されている。すなわち大東京信用組合は，2018年9月に『事業性評価の考え方と実践に向けた手引き』（全306ページ）を作成した。これは取引先の実態把握を重視し，事業性評価

融資推進と取引先の課題解決に臨むことを目的としており、役職者全員にこれを貸与し、事業性評価への理解・浸透を図り、実践に役立てようとするものである⁽¹⁷³⁾。

(4) 自己啓発

人材育成手法には自己啓発による知識の習得、能力の向上もある。このようなものとしてeラーニングや資格試験受験などが挙げられる。

城北信用金庫は若手職員の育成を目的に2012年度にeラーニングシステムを導入した。同システムの閲覧・学習は自己啓発に位置づけられるが、同金庫では業務時間でも同システムを用いて積極的に学習することを推奨している⁽¹⁷⁴⁾。通信教育受講、中小企業診断士などの資格取得も行われている。東邦銀行は2017年11月以降、業務開始前または業務終了後の時間を「自己啓発」に有効活用させる制度を設けた。また同行は職員が在宅で同行のeラーニングシステムを活用した自己啓発を行う制度を設けた。地域・顧客の成長を支える人材の育成のために、副業・兼業を認め、新たな経験・スキルの獲得、専門スキル活用による地域・顧客へ貢献を奨励した⁽¹⁷⁵⁾。京都中央信用金庫は、中小企業診断士や不動産鑑定士など、難度の高い資格に挑戦する職員向けに、専門学校の授業料を一部負担する制度や、資格取得時に奨励金を支給する制度を整えている⁽¹⁷⁶⁾。

事業性評価融資推進のためには上述のような目利き人材の養成策を講じることが不可欠となるのである。

6 人脈の拡大、外部専門家・専門機関の活用

(1) 人脈の拡大

金融機関職員は、「定性面の要素を審査する能力」を高めるために、人脈を広げることも大切である。人脈(取引先、地方自治体、商工会・商工会議所、各種団体等の関係者)の形成は、事業計画の実現可能性(市場規模・商品やサービスの競争力・消費者のニーズなど)を確認するために必要となるだけでなく、営業活動において融資先・見込み客への情報提供(補助金・助成金情報の提供・取引先の紹介など)にも役立つものである⁽¹⁷⁷⁾。

(2) 外部専門家・専門機関の活用

1) 外部専門家・専門機関の活用の必要性

事業性評価融資は、中小企業の財務データや資産状況ばかりではなく、企業の全体像を捉え、個々の事業内容を掴み、地域における企業の役割を見極め、しかも将来の予測まで把握しなければならない。このようなことを行うには銀行員には能力的に限界がある。

環境変化スピードが不足するなか、長い時間をかけて職員を専門家人材に育成したのでは時間とコストがかかり過ぎるし、ローテーションを基本とする従来型の人事制度では育成が難しい状況がある⁽¹⁷⁸⁾。

そこで、事業性評価融資を推進するためには、これまで以上に金融機関の外部専門家・専門機関との連携を強化することが求められている。取引先支援の強化に不可欠とされる外部専門家を活用して金融機関の不足するリソースやノウハウを補完する動きが強まっている。

技術・知的財産を活用した事業化を進めることが我が国の経済発展のために求められているが、そのために、技術の需要と供給をつなぎ、事業化を構想できる「目利き」人材の育成・確保が求められている。「事業を構想し、必要となる技術・知的財産を見出し、その開発や調達を企画・調整し、活用を図ることのできる」目利き人材の育成については、地域金融機関にとっては、安定的な貸付資金の回収を図ることができる融資を行うという性格上、リスクの高い技術や知的財産をもとにした新規事業を支援することには消極的にならざるを得ない。地域金融機関職員は、技術・知的財産に対する評価に関しては、十分なノウハウを有しておらず、自ら目利きをするというよりも、外部の専門家に評価を依頼する傾向があり、地域金融機関自身による目利き事例の成功事例はまだ少ない。技術・知的財産を活用した新規業務というリスクのある案件に対しては目利きのインセンティブが働きにくい⁽¹⁷⁹⁾。技術・知的財産を活用した事業化の評価に関しては、地域金融機関は外部専門家・専門機関（知的財産評価機関）を活用しつつ、知財への目利き力、価値評価能力の向上を図っていく必要があるのである。

2) 外部専門家・専門機関の活用方法

専門知識を有する外部人材の活用方法には、外部の中小企業診断士などの専門家との連携等と専門家人材の中途採用等の2形態がある。外部機関との連携については、専門情報の活用というメリットがある一方で、金融機関内にノウハウを蓄積しにくいなどのデメリットがある。専門家人材の中途採用には、金融機関内に専門家人材の有するノウハウを蓄積できるメリットがある一方で、採用に手間とコストを要し、採用した人材を将来にわたって雇用し続ける義務が生じるというデメリットがある。外部人材の活用にあたってはこれらを勘案する必要がある⁽¹⁸⁰⁾。

知的資産経営支援のために専門家を活用する場合には、知的資産経営支援を支援先企業に対して実践しつつ、金融機関職員を育てようとしてくれる専門家を探すことが必要である⁽¹⁸¹⁾。

外部機関と連携することは、比較的短時間で高度な商品・サービスに関する情報を入手することを可能とする。

知的資産経営を支援する支援人材・機関には、金融機関以外に、次のようなものがある⁽¹⁸²⁾。弁護士（法務面で豊富な知識と経験を有しているから、リスク管理、企業がバナンスについての支援が可能）、弁理士（知的財産の知識を有しているから、知識の創造についての支援が可能）、税理士および公認会計士（中小企業経営者と密接なコンタクトをとっているため、知的資産経営全般に対する支援が可能である。特に、財務数値と知的資産指標との関連性についての能力を活用できる）、中小企業診断士（日頃から中小企業に対する経営コンサルティングを行っていることから、知的資産経営全般に関しても支援が期待できる）等。これらの活用が求められる。また、金融機関外の専門家（製造業や小売業など特定業種に対する知識が深い職員、ITやビジネスマッチング、事業承継などの業種横断的なノウハウを有する職員など）・技術・知的財産等に関する専門機関、大学（工学やマーケティング等が専門の教員）との連携を強化することが求められる。

公的機関の介在により調査会社が技術力や経営力の評価書を作成することも、人的資源の制約があるなかで事業性評価を進める有効な手法となる⁽¹⁸³⁾。

中小企業基盤整備機構は知的資産に関する豊富な情報を有している。官民ファンドの地

地域経済活性化機構 (REVIC) は、銀行員を対象に、企業の将来性を見極めて融資する手法を訓練する。地方銀行、信用金庫、信用組合の30歳代の行員を募り、事業の将来性を見極める目利き力を育成する。同機構は経営コンサルタントや財務のプロなど150人の専門家を抱えており、発足した2013年3月以降、2015年初めまでに、23地銀など40の金融機関に専門家を派遣した⁽¹⁸⁴⁾。

3) 取引先に対する「本業支援」のための外部専門家・専門機関の活用

事業性評価のためには取引先との密接な関係が必要であるが、金融機関が取引先企業に対して解決策の提案・実行支援を行うことが金融機関が取引先から信頼され、密接な取引関係を構築することに寄与する。

金融庁は、経営支援に関係する用語として「本業支援」という言葉を使用している。これを企業価値の向上支援と定義している⁽¹⁸⁵⁾。これは企業の売上向上や製品開発等企業価値の向上に資する支援としており、財務支援や経営計画策定支援等を含めてはいない⁽¹⁸⁶⁾。本業支援は事業性評価融資そのものではないが、これが事業性評価融資の推進に寄与するのである。

この本業支援は地域金融機関が単独で対応することが困難な場合が多い。地域金融機関が取引先に対する本業支援を行うためには、上述の外部専門家・専門機関の活用が必要となる。

この活用例を示せば、中小企業基盤整備機構は中小企業支援に関する多くの経験と多彩な支援プログラムを有するから、知的資産経営全般に関しても支援が期待できる。

地域経済活性化支援機構は専門家の派遣、企業に対する直接の再生支援、事業再生・地域活性化ファンドへの出資・運営、経営者保証付債権の買取り等を行っており、これによる経営サポートが期待できる。その子会社である「日本人材機構」は人材のマッチングを行っている。

本業支援のために外部専門家・専門機関の活用を推進していくことが結果として事業性評価融資を促進することに寄与するのである。

事業性評価融資の展開のためには上述のように金融機関が外部と連携していくことが必要となるのである。

むすび

本論文では、地域金融機関が事業性評価融資を推進するために考えられる方策を、関係資料を渉猟して総合的に考察した。

この方策として、第1に、ABLを、事業性評価融資に活用できると捉えて、その活用方策について検討した。

第2に、事業性評価融資において重要となる金融機関の融資態勢がどうあるべきかということについて詳しく検討した。事業性評価融資推進のためには金融機関経営者がこれを推進しようとする姿勢を持つことが重要である。また、この推進のためには金融機関は渉外体制を強化しなければならない。この推進のための働き方改革も必要である。営業店評

定制度も顧客本位の金融を行うことができるように改革することが求められる。このようなことを明らかにした。

第3に、金融機関の取引先との信頼関係づくりの重要性を指摘し、このための諸方策を解明した。

第4に、事業性評価融資推進のためには金融機関の目利き能力の向上が鍵となるとの観点から、定量評価と定性評価の両側面における目利き能力の向上策を総合的に解明した。

第5に、事業性評価のために重要となる目利き人材をどのようにして育成していけばよいかということについて立ち入って検討した。このための方策として、まず、人材育成態勢整備の必要性を認識した後に、OJT・営業店研修や本部研修や自己啓発のあり方について、考察した。

第6に、地域金融機関が外部との連携を図ることの重要性について論じた。すなわち、人脈の拡大、外部専門家・専門金融機関の活用が必要であることを指摘した。地域金融機関の外部との連携の詳細については地域金融機関のコンサルタント機能について検討する別稿で論ずることとする。

事業性評価融資を行う場合、担当者は必要書類を揃えて稟議書を作成し、営業店または本部がこれを審査し、融資の可否を決定する。稟議書において重要な役割を果たすのが所見欄である。ここには資金使途や融資を取り上げたい理由、取引先の主な特徴などを記載する。所見欄に定性面や将来性に言及する必要もでてくる。事業性評価を反映させた所見欄を記載することが事業性評価融資のために必要となる。このことを補足しておく⁽¹⁸⁷⁾。

事業性評価融資それ自体は金融機関にとって必要なことであるが、この推進のためにはこのように、極めて多面的でかつ深く掘り下げて検討した方策を採用しなければならないのである。本論文では事業性評価融資を推進しようとすればこのような対策を十分に検討しなければならないということを明らかにした。

だが、このような方策を金融機関が実行することは容易なことではない。各金融機関はその実情に応じて、どこまでそのような方策を採用することができるかを検討しなければならない。事業性評価融資の条件整備が不十分なままそれを実施しようとすれば、不良債権問題を生ずる恐れがあるのである。

事業性評価融資については、前稿および本稿で検討が完結したわけではない。これが重要視されるようになった背景、その進展過程、事業性評価に基づく本業支援との関係、事業性評価融資のもたらす問題点などについても検討しなければならない⁽¹⁸⁸⁾。これらについての分析は別稿に譲りたい。

〈注〉

- (1) 山口省藏 [2014] 4-10 ページ。日本銀行金融機構局金融高度化センター [2014]。電子記録債権は、中小企業等事業者の資金調達の円滑化を図ることを目的に、電子記録債権法（2008年12月施行）により創設された新しい種類の債権であり、電子記録機関の記録原簿への電子記録をその発生・譲渡等の要件としている。
- (2) ABLについては日本銀行金融機構局金融高度化センター [2011]、金城亜紀 [2011]、事業再生研究機構 [2007]、等を参照されたい。

- (3) 間下聡 [2011] 36-38 ページ。
- (4) 日本銀行金融機構局 [2012] 9 ページ。
- (5) 日本銀行金融機構局 [2012] 11 ページ。
- (6) 久保田清 [2016] 24-27 ページ。
- (7) 竹村秀晃 [2015] 35、37 ページ。
- (8) 間下聡 [2011] 31、42 ページ。
- (9) 京都信金の ABL は、これまで継続してきた無担保融資を厭わず目利き力を裏付けとした商流の理解や実態把握への取組みが ABL という形態に昇華したといえるもので、事業を見極めて融資判断を行うものである (竹村秀晃 [2015] 35、45 ページ)。京都信用金庫は「担保である在庫や売掛債権の評価・管理を通じて、借り手の事業状況・実態の把握や理解をより深め」ようとしていた (京都信用金庫審査部満川秀治「回収局面における実例から学ぶ ABL」日本銀行金融機構局金融高度化センター [2011])。
- (10) 水野浩児 [2015] 91 ページ、水野浩児 [2016] 17 ページ、水野浩児 [2018] 9-10 ページ。帝国データバンク [2017]。
- (11) 岡宏 [2018] 15-24 ページ。
- (12) ①「審査・管理体制」、②「融資姿勢・融資規律」、③「審査・管理手法」の3つを総称して「広義の審査・管理体制」と呼ぶ (日本銀行考査局 [1991] 43-46 ページ)。金融機関の信用リスク管理においては融資姿勢が重要な要素となる。この融資姿勢に重要な役割を果たす金融機関経営者の責任は重大である。
- (13) 高橋俊樹 [2006] 7 ページ、森本紀行 [2016] 187-188 ページ、鍵谷英二 [2018] 〈はじめに〉。
- (14) 滝川秀則 [2018] 〈はじめに〉。
- (15) 『金融財政事情』2015年3月30日号、23 ページ。ヒアリング項目の最初に次の様な事への回答が求められていた。1. 顧客の事業性評価や地域貢献に対する経営陣の考え方、組織としての取組方針はどのようなものですか。また、これらについて、貴行 (経営陣) が内外に発信しているメッセージの代表的なものをお知らせ下さい。2. このような方針をどのようにして、営業現場まで徹底させていますか。また、徹底状況については、どのように確認していますか。
- (16) 日下智晴「経営理念の実現に向けてベントマークで自己評価を」『近代セールス』2017年4月1日号、60-61 ページ。
- (17) 石井純二「独自の企業分析で取引先の成長をサポート」『銀行実務』2017年8月号、10-15 ページ。
- (18) 新田信行 [2017] 12-146 ページ。
- (19) 夏目岳彦 [2016] 5-9 ページ。
- (20) この改革は取引先企業の実態を把握して経営課題の解決策を強化するのが狙いである。「審査部」の廃止は全国の地銀でも珍しい (『毎日新聞』2015年12月22日付)。この改革の内容は次の様なものである。参加銀行の本店にある「審査部」を廃止し、審査業務を地域の中核店に移す。融資の可否を決める金融機関にとって最重要部署である審査部を廃止し、支店に権限を移すのは、低金利が続き、金融機関同士で融資先の争奪戦が激しさを増す中、融資決定のスピードアップなど顧客利便性を高めるためである。山

- 口、北九州、もみじの参加3銀行の各エリアの中核店に、「事業性評価部」を新設し、審査部の業務を移す。山口銀行の場合、下関、山口、宇部、岩国、萩、徳山、東京の各店に事業性評価部と実際に融資の可否を判断する「評価役」の行員を置く。評価役は、従来の融資の可否の決定に加え、取引先と話しあいながら、経営課題の解決策の提案や実行も進める。これまでの担保や保証に依存した融資から、事業性に基づく融資への脱却を図る、というものである（「産経ニュース」2015年12月22日付）。
- (21) 金融審議会 金融分科会第二部会 協同組織金融機関のあり方に関するワーキング・グループ『中間整理報告書』金融庁、2009年6月、2-4ページ。
- (22) 小野澤康晴 [2009] 2、6、13ページ。
- (23) 城南信用金庫は中小企業の健全な育成発展、豊かな国民生活の実現、地域社会繁栄への奉仕という3つのビジョンを「経営理念」に掲げ、①「人を大切にする経営」の徹底、②「健全経営」・「堅実経営」の徹底、「間接金融専門金融機関」の貫徹、③「お客様本位」に基づいた取組の徹底という3つの方針を「経営方針」に掲げている（城南信用金庫編『平成30年版ディスクロージャー誌』2018年、1-2ページ。城南信用金庫『「人を大切にする経営」『思いやりを大切にする経営』の実践』日本銀行金融機構局金融高度化センター [2018]）。
- (24) 藤津勝一 [2017] 22ページ。
- (25) 齋藤一朗 [2018] 3ページ。
- (26) 第一勧業信用組合経営企画部編『第一勧業信用組合の現況 2017』2017年、18ページ。あかぎ信用組合は、2016年3月、「信頼と成長」を実践するためにクレドを制定した。この中で、ミッション（使命）として、Active（地域を活性化したい）、Kind（いつも優しくありたい）、Grow（ともに成長したい）を掲げ、これらを実践するために役職員が行う9項目の約束を明示した（「地域・組合員・職員それぞれの『信頼と成長』を目指す」『しんくみ』2017年8月号、24-27ページ）。
- (27) 新田信行 [2017] 123-130ページ。
- (28) 千葉銀行では、他行と同様、1990年代の採用抑制の影響で、次長クラスの担い手、中堅職員が不足していた（武下毅 [2018]）。信金金庫の常勤役員数は1995年3月の16万人をピークに減少トレンドをたどっており、2005～2015年3月には11万人台となっている（奥津智彦 [2017a] 79ページ）。働き方改革が叫ばれるなか、時間内で日常業務を完結させるようなワークスタイルが定着した（刀禰和之 [2016] 119ページ）。
- (29) 金融庁 [2015b] 6ページ。
- (30) 家森信善・米田耕士 [2017] 78-81ページ。
- (31) 関東財務局「新規融資や金融仲介機能の発揮と中小企業支援策について」2013年11月。
- (32) 古江晋也 [2017] 25-26ページ。城南信用金庫は2015年1月、店内事務をしている女性職員を含めて全員が渉外活動に参加する「全員渉外」を掲げている（城南信用金庫『「人を大切にする経営」『思いやりを大切にする経営』の実践』日本銀行金融機構局金融高度化センター [2018]）。
- (33) 奥津智彦 [2017b] 43ページ。
- (34) 重層管理型には、職員の保有スキルに応じた役割設定が可能、顧客ニーズへの即応、短期的に成果を出しやすいというメリットがある一方で、担当業務が固定化しがちな

- る、顧客にとってはニーズごとに担当者が異なるというデメリットがある。地区管理型には、渉外担当者をバランスよく育成することが可能、顧客ニーズに1人で対応することが可能というメリットがある一方で、渉外担当者により提供サービスの質がばらつきかねない、扱う商品が多岐に亘るために習熟が困難というデメリットがある（奥津智彦 [2017b] 50 ページ）。
- (35) 奥津智彦 [2017b] 50-52 ページ。浜松信用金庫の2015年4月の「人事制度改革」の中にも、事務負担を軽減して地域・顧客に向かい合う時間を創出するということが掲げられている（浜松信用金庫「浜松信用金庫の働き方改革」日本銀行金融機構局金融高度化センター [2018]）。
- (36) 情報の蓄積および活用については、担当者交代時の取引先情報の丁寧な引継ぎ、金融機関全体で顧客情報を収集・蓄積し、共有できる体制を構築することなどが挙げられる。優績者のスキル・ノウハウの伝播は成功事例活用となる。相談事項への対応力向上は融資の増大に寄与する。奥津智彦 [2017b] 52-54 ページを参照。
- (37) 事業性評価の実施および目利き能力を養うには多くの企業を深掘りし分析するなどして経験を高める必要があり、この修得には時間を要する。また、融資実行はともかく、経営改善の効果はすぐに出てくるものではない。このために、金融機関によっては（特に支店現場において）、これに時間をかけることを躊躇したり、敢えて避けているケースも多くみられた。したがって、本部が人事評価方法を変更したり、業務の比重を行う等の支援を行わない限り、支店現場の役職員が顧客の方を向く（事業性評価に時間を割く）ことは物理的に難しかった（吉田浩二 [2017] 10 ページ）。
- (38) 日本銀行金融機構局金融高度化センター「金融機関の働き方のデザイン」同センター [2018]。
- (39) 東邦銀行頭取北村清士「『東邦銀行の働き方大改革』～職員総活躍実現に向けて～」日本銀行金融機構局金融高度化センター [2018]。
- (40) 家森信善 [2011] 8 ページ。
- (41) 家森信善編著 [2018] 10、80-83 ページ。
- (42) 家森信善編著 [2018] 7、49-50 ページ。
- (43) 新田信行 [2017] 88-92 ページ。
- (44) 日本銀行金融機構局金融高度化センター、前掲「金融機関の働き方のデザイン」。2017年における地域金融機関支店長に対するアンケート調査によれば、人事評価制度において、減点主義が37.3%、加点主義が42.7%となっていた（家森信善編著 [2018] 10、85 ページ）。
- (45) 東邦銀行頭取北村清士、前掲報告（注39）。
- (46) 同金庫の人事考課基準をみると、「リーダーシップ」の中に「身体を張って職員を守っているか」、「人格に優れ、度量があるか」、「人材の育成」の中に「職員の成長を自分の喜びと感じているか」、「職員支援のために労を惜しまず努力しているか」、後輩の「ヤル気」を引き出しているか、「コミュニケーション能力」の中に「いつも笑顔で明るい挨拶ができていないか」、「人の話を誠実に聞くことができるか」、「謙虚さ・公平さ・協調性」の中に「周囲の人にも感謝しているか」、「コンプライアンスの遵守・リスク管理対応能力」の中に「常に危機意識を持って、仕事に取り組んでいるか」、「お客様の笑顔

- を目指して」の中に「『3つのビジョン〔中小企業・国民生活・地域社会への貢献〕を具現化する』という強い信念を持って行動できているか」、「お客さまとの信頼関係ができてきているか」などということが挙げられている（城南信用金庫「『人を大切にする経営』『思いやりを大切にする経営』の実践」日本銀行金融機構局金融高度化センター〔2018〕）。
- (47) 石井純二、前出（注17）、15 ページ。
- (48) 刀禰和之〔2017a〕51-52 ページ。
- (49) この制度は、このプロセスを定性評価部門（店別のブロック内部部門）と、営業店自らチャレンジする数値目標（自主目標）を定量評価する部門（ブロック部門）とで構成されている。ブロック内部部門評価は課題解決部門（コミュニケーション評価、課題解決評価）、人材育成（人材育成評価）、取組事例部門（行動管理評価、好事例評価）で構成される。ブロック部門評価は同金庫を地区ブロック別に預金・貸金増強評価するものである（浜松信用金庫「新営業店業績評定制 度 お客様本位のビジネスモデル構築」『信用金庫』2017年3月号、56-57 ページ）。浜松信用金庫の新業績評定においては、自主目標の策定により、「受動的で考えない支店」から「能動的で考える支店」を目指し、「お客様の喜び・繁栄・発展」が同金庫の「活力創出・持続的成長」に繋がると考え、「プロセスの質」を評価し、課題解決型営業、付加価値営業を追求した（浜松信用金庫「浜松信用金庫の働き方改革」日本銀行金融機構局金融高度化センター〔2018〕）。「浜松信金『脱短期目線』へ 業績評価制度導入1年」（『日本経済新聞』電子版、2017年6月8日付）も参照されたい。
- (50) 藤津勝一〔2017〕13 ページ。
- (51) 新田信行〔2017〕132-134、140-141 ページ。
- (52) 藤江航平〔2016〕19 ページ。
- (53) 溝渕俊次「玉、磨くかざれば光なし 信用金庫の理念を、次の100年につなげるために」『信用金庫』2016年4月号、9-14 ページ。
- (54) 赤沼慎太郎「『事業性評価融資』のさらなる推進を」『しんくみ』2018年4月号、15-16 ページ等。渉外担当者にとって、約束の時間を守るということは、最も重要な行動規範である（寺岡雅顕・楫野哲彦・樽谷祐一〔2017〕89-90 ページ）。
- (55) 第一勧業信用組合では2016年後半～2017年前半頃には1年間に約460回も祭りやイベントに参加している（新田信行「『人とコミュニティの金融』について」日本銀行金融機構局金融高度化センター〔2017〕）。
- (56) 亀有信用金庫営業統括部梅津郁夫「当金庫における顧客組織化について」千葉商科大学報告、2018年5月。
- (57) 『ニッキン』2018年11月16日付。
- (58) 津嘉山幸弥（沖縄海邦銀行宮古支店）「地域貢献活動を継続し、お客様との信頼関係を築く」『リージョナルバンキング』2017年11月号、22-24 ページ。
- (59) 多胡秀人〔2017〕9 ページ。橋本卓典〔2016〕は、顧客本位の営業とは無縁の飽くなく貸出規模の拡大と低金利での貸出競争に明け暮れる銀行は今後見捨てられるのではないかと述べている（6 ページ）。
- (60) 帝国データバンク〔2015〕99 ページ。
- (61) 信用金庫等には他人を思いやる「相互扶助」という理念がある。「相互扶助」という

- 理念は重要である。これは信用金庫等が顧客本位の経営による顧客からの信頼関係の構築を目指していることを意味している。地域共同体の一員としてふさわしい倫理観を有し、共同体の基盤である地域を富ませ、自分も豊かになるとい経済性と倫理性が併存している。重点課題・経営戦略として、地域・顧客重視への取組強化が求められている(細身清彌「お客さまと本音で向き合ってこそ、信用と信頼を得る」『信用金庫』2012年3月号、64-65ページ。溝渕俊次、前出(注53)、9-12ページ)。
- (62) 信用金庫の支店長が、取引先企業が赤字の時にその打開策について取引先とともに何日も真剣に考えたり取引先を支援して立ち直らせたりしている(鎌田雅之「顧客第一主義に徹して」『信用金庫』2014年1月号、38-39ページ)。信用金庫職員が顧客に正面から向き合い、寄り添い、顧客とともに知恵を出し、顧客の悩み事や要望などの相談を聞いたとき、その対応と改善策について金庫内で自由に意見交換を行ったりしている(田村正美「人を育てる」『信用金庫』2017年7月号、36-37ページ)。顧客の課題と真正面から向き合い、解決を手伝うことによって顧客から感謝されることが信用金庫職員に求められている(鶴見明夫「お客さまから感謝される信用金庫人を目指して」『信用金庫』2017年11月号、38-39ページ)。信用金庫支店長の使命は、「顧客第一主義」営業を基本方針として、地域に溶け込み、顧客と相思相愛の関係を構築することだという信用金庫支店長経験者もいる(山下伸二「『顧客第一主義』と『約束』を守る」『信用金庫』2018年2月号、38-39ページ)。足立成和信用金庫は、地域の発展に奉仕し、「顧客満足を最優先する」という経営理念を掲げ、地域になくはない、顧客から信頼される地域一番の金融機関になることを目指した(高杉浩明「愛され、必要とされる金庫に!」『信用金庫』2014年7月号、32ページ)。
- (63) 五味節夫「いつまでも信頼され、愛される信用金庫を目指して」『信用金庫』2015年9月号、25ページ。
- (64) 深見達雄「組合員の信頼を第一に、安心・安全な信用組合をつくる」『しんくみ』2015年9月号、14ページ。
- (65) 奥山文雄 [2013] 16ページ。藤江航平 [2016] 19ページ。
- (66) 奥山文雄 [2013] 16-19ページ。
- (67) 西部信用金庫は「お客様支援センター」を設置し、早くから、集金はしないで課題解決型金融を行うという営業体制を開始しており、地域には「まちづくり支援」、個人には「資産形成支援」、企業には「事業支援」を行っていた(落合寛司「課題解決型金融を貫く」『信用金庫』2012年7月号、22-23ページ)。
- (68) 藤津勝一 [2017] 13、23ページ等。
- (69) 狩野浩二「事業性評価融資への取組」日本銀行金融機構局金融高度化センター[2017]。
- (70) 但陽信用金庫常務理事藤後秀喜「但陽信用金庫『知的資産経営』支援」『信用金庫』2016年12月号、17-20ページ。
- (71) 澁谷耕一 [2010] は「優れたコミュニケーション能力」を養成するためには次の5つのポイントを理解することが必要であると述べている(v-viページ)。
 ①企業と金融機関を取り巻く環境変化を正確に理解すること。
 ②環境変化のなかで、企業はどんなことに悩み、また変化をいかにチャンスに変えようとしているかを知ること。
 ③企業経営者とは何か、関心や考え方を知り、その実像を理解すること。
 ④金融機関の強みとは

- 何か、強みをいかして、顧客の企業に、どのようなソリューションと経済的な利益を提供できるかを知ること。⑤他人にはない卓越した能力を身に付けること。
- (72) 澁谷耕一 [2010] 122 ページ。
- (73) 齋藤一朗 [2018] 3 ページ。
- (74) 齊藤壽彦 [2017] 4-5、8 ページ。
- (75) 金融庁「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム（平成 17～18 年度）」2005 年 3 月 29 日、5、10 ページ。
- (76) 中小企業庁事業環境部企画課・金融課 [2015] 5、12 ページ。広島銀行は早くから事業性評価を行っていた。同行は「目利き能力」とは、「企業実態の現状分析」+「今後の方向性策定」の能力であるとしている（廣江裕治「広島銀行の事業性評価への取組み」（第 4 回地域企業 評価手法・評価指標検討会報告、2015 年 11 月 6 日）。
- (77) 金融庁「地域金融機関の地域密着型金融の取組み等に対する利用者等の評価に関するアンケート調査結果等の概要」2012 年 7 月、2013 年 8 月、2014 年 8 月。なお、同アンケートの 2015 年 8 月結果報告では、同じことがコンサルティング機能の発揮の項目で、「目利き能力を発揮し、顧客の事業性を評価する能力」という表現となっている（金融庁 [2015b]）。
- (78) 相馬裕晃 [2017] 41 ページ。
- (79) 鈴木俊介 [2013] 12-15 ページ。
- (80) 池井戸潤 [2005] 88 ページ。
- (81) 伊東真幸・家森信善 [2016] 136、152-154 ページ。
- (82) 金融庁 [2015b] 6 ページ。齊藤壽彦 [2017] 4-5、8 ページ。
- (83) 関東財務局「新規融資や金融仲介機能の発揮と中小企業支援策について」2013 年 11 月。
- (84) 全国銀行協会 [2016] 10 ページ。
- (85) 中村中編著 [2016] 53 ページ。
- (86) 飛騨信用組合はこのような取組を行っている（井之口寛紀「中小企業の『質の高い決算書類の作成』を応援する取組み」『しんくみ』2016 年 6 月号、18-20 ページ）。
- (87) 飯野米太「中小の決算書の信頼性を保証」『ニッキン』2018 年 7 月 6 日付。ドイツでは、税理士による決算書作成証明書が広く定着している。これは、銀行業務を営む企業を対象とする信用制度法（1961 年制定）において、金融機関が融資先から決算書を徴求する義務が課せられたことが発端となっており、中小企業が融資申込をする場合には必ず提出が求められているという。これが大企業における「監査証明」に相当する役割を果たしている。我が国にはこれと類似した制度として、税理士法第 33 条の 2 に基づく「書面添付制度」がある。これは本来は税務申告書の正確性を証明するものであるが、この添付書面は決算書の信頼性を証明するものともなる。法人税における書面添付割合は 8.8%にとどまるものの、金融機関の融資判断における積極的な活用が期待される（飯野米太「中小企業金融の信頼性確保へ」『ニッキン』2018 年 10 月 26 日付）。
- (88) 中小企業庁事業環境部企画課・金融課 [2015] 12 ページ。齊藤壽彦 [2017] 8 ページ。
- (89) 伊藤邦雄 [2014] 199-206 ページ。
- (90) 『近代セールス』2017 年 12 月 15 日号には次の様な着眼点が指摘されている（12-27 ページ）。①資産：売掛金・棚卸資産増加の背景をヒアリング、②負債：借入金の性質

- を見極める、③純資産：事業内容と組み合わせて成長のスピードなどを測る、④売上高：月別・商品別・部門別などに細分化して検証、⑤売上原価：外注内容や仕入れを精査、⑥販売費および一般管理費：経営戦略や収益構造をみて「企業の強みの源泉になっているコスト」であるかどうかを判断、⑦営業外収益：勘定科目明細上に補助金の記載があれば強みとなる、⑧流動比率・当座比率：比率の変動要因を予測して、取組内容から強みを発見、⑨粗利益：利益率の高い商品へのシフトや原価削減の自助努力を確認、⑩労働生産性：付加価値を生み出す過程や従業員数から強みを確認、⑪損益分岐点：固定費・変動費の変化に着目、⑫商流とキャッシュフロー：強みを確認、期間損益の黒字や融資条件の妥当性に着目、⑬経常運転資金と季節資金：定期的に当座預金等の動きを確認、⑭経営者の個人資産：会社と個人を一体的に把握、等。銀行研修社編 [2015a] 104-119 ページ、寺岡雅顕編著 [2017] 59-82、154-173 ページ、等も参照されたい。
- (91) 石川清英 [2015] 76、180、207 ページ。
- (92) 安西克巳 [2015] 65-66、83-89、106-108 ページ。
- (93) 相馬裕晃 [2017] 81-125 ページ。
- (94) CRD 協会 [2017]。
- (95) 齊藤壽彦 [2018] 2-5 ページ、銀行研修社編 [2015a] 8-33 ページ、等を参照されたい。
- (96) 日本銀行金融機構局金融高度化センター「企業評価の課題と対応」同センター [2017]。
- (97) PEST の視点については大山雅己 [2017a] 29 ページ、立花敏男監修 [2016a] 57-60 ページを参照されたい。事業構造調査の情報収集方法とチェックポイントについてはリッキージェイ・ソリューション株式会社編 [2015] 78-80 ページを参照されたい。外部・内部環境分析の詳細は経済産業省「地域金融人材育成システム開発事業：創業・起業促進型人材育成システム開発等事業」(2004-2005年)のプログラムテキスト『経営計画と財務マネジメント』(国立国会図書館デジタルコレクションで公開) 23-56 ページ等を参照されたい。
- (98) 齊藤壽彦 [2018] 3-23 ページ、銀行研修社編 [2015a] 36-102 ページ、銀行研修社編 [2015b] 36-90 ページ、寺岡雅顕編著 [2017] 102-153 ページ、立花敏男監修 [2016a] 76-98 ページ、立花敏男監修 [2016b] 13-134 ページ等を参照されたい。
- (99) 井上有弘 [2016a] 6 ページ。
- (100) 経済産業省知的財産政策室「地域金融機関と連携した知的資産経営の推進について」2013年12月、17、21 ページ。
- (101) 経済産業省知的財産政策室、上掲資料、22 ページ。
- (102) 肥塚直人 [2017] 11-17 ページ。
- (103) 寺岡雅顕・楳野哲彦・樽谷祐一 [2017] 100 ページ。
- (104) 久保田清・渡邊賢司 [2016] 45 ページ。滝川秀則 [2018] 34-48 ページ。
- (105) あおぞら地域総研株式会社 [2018] 18-20 ページ。
- (106) 大山雅己 [2017a] は、15の対話の視点、すなわち、①創業の理由、②創業の場所と時期の選択理由、③創業期の事業環境、④事業が軌道に乗ったきっかけ、⑤危機とその克服方法、⑥事業内容の変化理由、⑦今後の事業展開、⑧業務の流れと強み、⑨競合他社と差別化を図るための工夫、⑩競合他社と比較しての課題、⑪業界内での取引先企業のポジション、⑫競合先の変化、⑬顧客ニーズの変化、⑭取引先企業の今後のチャン

- ス、⑮取引先企業の今後のリスク）を挙げている（10-11 ページ）。また、対話のヒント、すなわち、クローズドクエスチョン（YES、NO で返答できる質問）でなく、オープンクエスチョン（それ以外の自分の考えなどを述べる質問）で対話を進め、WHO、WHEN、WHERE、WHAT、HOW TO、HOW MANY といった単純な問いかけのことに WHY という質問を組み合わせて対話を進めることも推奨している（12-13 ページ）。また、大山雅己 [2016] 15-17 ページ、同 [2017b] 「『事業性評価』実践セミナー『近代セールス』第 2 回「創業時の状況」（4 月 15 日号）、第 3 回「バリューチェーン」（5 月 1 日号）、第 4 回「営業」（5 月 15 日号）、第 5 回「開発設計・仕入れ・製造・流通」（6 月 1 日号）、第 6 回「事業環境・変化」（7 月 1 日号）、第 7 回「強み・弱み（課題）」（7 月 15 日号）、第 8 回「将来の夢」（8 月 1 日号）、第 9 回「将来の事業野担い手」（8 月 15 日号）、等も参照されたい。澁谷耕一 [2010] も企業経営者とのコミュニケーションの取り方について述べている（82-106 ページ）。
- (107) 新田信行 [2017] 140 ページ等。
- (108) 中小企業庁事業環境部企画課・金融課 [2015] 12 ページ。
- (109) 鏡高志・高木融・田中新也 [2018] 11-23 ページ。
- (110) 吉田浩二著（澁谷耕一監修）[2016] 44-64 ページ。
- (111) 高橋俊樹 [2015] 30-31 ページ等。
- (112) 銀行研修社編 [2015a] 36-102 ページ。リッキービジネスソリューション株式会社編 [2015] 81-86 ページ、久保田清・渡邊賢司 [2016] 43-45 ページ。相馬裕晃 [2017] 56-59 ページ。鍵谷英二 [2018] 137-147 ページ。齊藤壽彦 [2018] 3-5 ページ。
- (113) 鍵谷英二 [2018] 5、152-160 ページ。
- (114) 企業の事業性、将来性についての目利きの実践事例については銀行研修社編 [2015b] 第 2 章を参照されたい。知的資産経営教育協議会 [2018] は知的資産経営の見方についてわかりやすく述べている。「知的資産」は人的資産、構造資産、関係資産に 3 分類できる。「知的財産」を含まない知的資産の中での「構造資産」には知的財産は含まれないが（齊藤壽彦 [2018] 9-10 ページ）、知的財産を含む知的資産の中では知的財産は構造資産に含まれる（知的資産経営教育協議会 [2018] 39 ページ）。
- (115) みずほ情報総研 [2015] xviii ページ。
- (116) 山梨中央銀行は 2012 年度以降、企業への行員派遣を通じた目利き力の向上を図っている（全国銀行協会 [2016] 13-14 ページ）。
- (117) 高橋俊樹 [2015] 30-31 ページ等。限られた営業区域で生き残りを図る「深掘り戦略」を展開する地域金融機関にとって、融資業務における迅速な与信審査が重要となる。このような融資の基盤は、役職者が経営者の人柄を把握しているということである（古江晋也 [2017] 24、27 ページ）。この意味からも経営者評価が重要となる。
- (118) 同号では①経営者、②従業員、③組織・体制、④採用状況、⑤給与・賞与、⑥福利厚生、⑦就業スタイル、⑧社員研修・人材育成、⑨技術承継、⑩後継者を見る際の着眼点が指摘されている（82-93 ページ）。
- (119) 江上広行 [2017] 77-78 ページ。事業性評価シートのつくり方、利用の仕方については鍵谷英二 [2018] を参照されたい。
- (120) 吉田豊 [2015] 14-17 ページ。

- (121) 井上有弘 [2016b] 21-24 ページ。
- (122) 永沢崇(桐生信用金庫)「『知財ビジネス評価書』を活用した取引先支援」『信用金庫』2018年9月号、11-14 ページ。
- (123) 経済産業省知的財産政策室、前掲資料(注100)、27 ページ。
- (124) 帝国データバンク [2013] vi ページ。
- (125) 金融庁「ローカルベンチマーク活用戦略会議(第1回)―議事要旨」2016年4月14日。ローカルベンチマーク活用の第1段階として、地方創生の取組を情報面から支援するために経済産業省と内閣官房(まち・ひと・しごと創生本部事務局)が提供している「地域経済分析システム」(RESAS:リーサス)が利用される。これは、自治体とのコミュニケーションツールとして活用できるだけでなく、金融機関が事業性評価を行う上でも活用できる。リーサスは地域経済の強みや弱み、現状や課題、あるいは未来像を把握することに役立つシステムなのである(齊藤壽彦 [2018] 21-22 ページ。浜村昌和 [2016] 10ページ)。また、信金中央金庫が作成している「地域産業連関分析データ」も各信用金庫が地域産業に対する事業性評価を行う上で活用できる。これは、市町村単位で、産業特性、産業間の相互依存関係、各産業の生産額・雇用者数の将来見込みおよび支援策の実施に伴う経済波及効果が把握できるものである(曾與島弘貴・石神明広 [2017] 57-74 ページ)。
- 淡陽信用組合はローカルベンチマークを活用し、事業性評価による新規融資に積極的に取組んだ。但陽信用金庫は事業性評価の結果やローカルベンチマークを提示して対話を行っている取引先数等を公表した(<http://chizaikeiei.net/benchmark.html>)。
- (126) 武田三芳・平野文彦(君津信用組合)「当組合の『ローカルベンチマーク』への取組」『しんくみ』2017年5月号、23-27 ページ。
- (127) 井上均・小林智(群馬信用組合)「当組合の『事業性評価』方法と『ローカルベンチマーク』への取組」『しんくみ』2017年2月号、16-19 ページ。
- (128) 今野洋之 [2017] 42-46 ページ等を参照されたい。
- (129) 新田信行 [2017] 132-141 ページ等。
- (130) 但陽信用金庫では、「経営レポート」の作成に共同作業として取り組むために、この作成が取引先を深く理解するまたとない機会となり、取引先に対する理解が深まり、サポート役の職員にプラス効果をもたらした。「知的資産経営報告書」の作成に際しても、同金庫の支店長や担当者が「経営レポート」作成の場合と同様に同席しており、進捗状況や内容、感じた事柄などが必ず金庫本部に報告されていた(藤津勝一 [2017] 20-22 ページ)。
- (131) 中島丈晴(呉信用金庫)「優れた技術力等を発揮し企業の成長につなげる」『信用金庫』2018年9月号、8-11 ページ。
- (132) 寺岡雅顕編著 [2018b] 111、140 ページ。小出宗昭氏は多くの金融機関が非常に安易な他行横並びのヒアリングシート作りで満足してしまっているということを指摘した(金融ジャーナル編集部「“勘違い”だらけの事業性評価 安易な横並びヒアリングシート」『金融ジャーナル』2017年7月号、28-29 ページ)。
- (133) 金融庁「知ってナットク! [事例集]」2015年4月、POINT19。2015年1月の金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕一部改正において事例集に短期継続融資に関

- する事例 20 が追加された。
- (134) 上田真一「銀行員の目利き力を発揮させるには」2011年8月29日、<https://ameblo.jp/seisakukouko/entry-11001039396.html>.
 - (135) 藤津勝一 [2016] 43-66 ページ等を参照。
 - (136) 村山賢誌氏は信用保証協会が過去の実績が悪いとの理由で保証を否決し、民間金融機関の借入れでつないだ後、オリックスの保証付きで融資を受けた飲食店の事例を報告している（千葉商科大学経済研究所 [2018] 15 ページ）。
 - (137) 日本銀行金融機構局金融高度化センター「金融機関の働き方のデザイン」同センター [2018] 17-18 ページ。
 - (138) 全国信用金庫協会では、2018 年度人事教育事業計画の中で、管理者講座において、事業性評価による目利き力を発揮し、顧客の課題解決に向けた支援力の充実・強化を図り、専門講座では「事業性融資推進講座」などの内容の充実・強化を図ることとしている（「全信協 平成 30 年度事業計画」『信用金庫』2018 年 3 月号、22 ページ）。
 - (139) 村本孜 [2005] 18 ページ。
 - (140) 千葉商科大学経済研究所 [2018] 18 ページ。
 - (141) 廣江裕治、前掲報告（注 76）。
 - (142) 家森信善編著 [2018] 7 ページ。
 - (143) 新田信行 [2017] 140 ページ。
 - (144) 大山雅己 [2017a] 4 ページ。
 - (145) 千葉商科大学経済研究所 [2018] 18 ページ。
 - (146) 日下智晴 [2017]。千葉商科大学経済研究所 [2018] 17 ページ。
 - (147) 融資渉外の OJT の効果的な行い方については「融資渉外の OJT はこうすればうまくいく！」『近代セールス』2017 年 10 月 15 日号、12-41 ページ等を参照されたい。
 - (148) 守島基博「若手の成長支援を考える」『信用金庫』2016 年 5 月号、3-6 ページ。
 - (149) 奥津智彦 [2017a] 84-85 ページ。
 - (150) 刀禰和之 [2016] 118 ページ。
 - (151) 刀禰和之 [2017c] 33 ページ。
 - (152) 京都中央信用金庫 [2016] 8 ページ。
 - (153) 千葉商科大学経済研究所 [2018] 17 ページ。
 - (154) 水野勝文・須澤洋「地域金融機関は取引先の知的財産に注目せよ」『金融財政事情』2017 年 4 月 24 日号、34-37 ページ。
 - (155) 刀禰和之 [2016] 120 ページ。
 - (156) 家森信善編著 [2018] 50-51 ページ。
 - (157) 奥津智彦 [2017a] 83 ページ。
 - (158) あおぞら地域総研株式会社 [2018] 28-59 ページ。
 - (159) 茨木豊彦 [2017] 4-9 ページ。全国信用組合中央協会編『人材育成の手引き』2016 年、5 ページ。
 - (160) 奥津智彦 [2017a] 75-83 ページ。
 - (161) 刀禰和之 [2016] 115 ページ。
 - (162) 京都中央信用金庫では入庫 1 年目の秋に「新入職員フォロー研修」、入庫 2 年目に

- 「キャリア開発研修」、3年目に「業務基礎確認研修」を行っている（京都中央信用金庫 [2016] 9 ページ）。
- (163) この制度は「融資・審査や事業性評価などに必要な“高い目利き力”を持つ職員の育成」を目的とし、後輩を指導できる人材づくりも兼ねている。受講対象は30歳前後の主任・係長クラスで、6か月間にわたり、外部の中小企業診断士を講師に迎えて講義をする。受講生から3人を選抜し、2019年5月を目途に地元企業に3月間派遣する。企業派遣や金庫での実務経験などを経て、小論文審査や役員面接に合格したものが「目利きマスター」に認定される（『ニッキン』2018年11月23日付）。
- (164) 刀禰和之 [2016] 115、118 ページ。
- (165) 刀禰和之 [2016] 121-124 ページ。
- (166) 新田信行 [2017] 92-93 ページ。
- (167) 奥津智彦 [2017a] 83-84 ページ。
- (168) 京都中央信用金庫 [2016] 7-10 ページ。
- (169) 新宮信用金庫理事長浦木睦雄「積極的にチャレンジする精神を鍛える」『信用金庫』2016年5月、11-13 ページ。
- (170) さわか信用金庫人事研修部齊藤勉「地域社会に貢献できる信金人の育成」『信用金庫』2016年5月号。13-17 ページ。
- (171) 静岡信用金庫は、人材育成のために、新入職員に限らず受講したいものを対象に、2013年から「しずしん修身塾」を開塾し、人間力（社会を構成し、運営するとともに、自立した一人の人間として力強く生きていくための総合的な力）を高めるために『論語』を学びの重点に置き、思いやり（仁）などの受講者への浸透を図っている（南條正徳『しずしん修身塾』への想い）『信用金庫』2016年5月、17-20 ページ）。
- (172) 森本龍雄・刀禰和之 [2017] 54-58 ページ。
- (173) 『ニッキン』2018年9月21日付。
- (174) 刀禰和之 [2016] 124-126 ページ。
- (175) 東邦銀行頭取北村清士、前掲報告（注39）。
- (176) 京都中央信用金庫 [2016] 10 ページ。
- (177) 中小企業庁事業環境部企画課・金融課 [2015] 12 ページ。
- (178) 中村中編著 [2016] 114 ページ。
- (179) みずほ情報総研 [2015] ii、xvii-xviii、28-29 ページ。
- (180) 以上については刀禰和之 [2017b] 66-68 ページを参照されたい。
- (181) 帝国データバンク [2015] 103 ページ。
- (182) 中小企業知的資産経営研究会 [2006] 19-20 ページ。
- (183) 竹村秀晃 [2016a] 32、47 ページ。
- (184) 「銀行に企業の『目利き力』訓練 地域経済活性化機構」『日本経済新聞』電子版、2015年1月24日付。
- (185) 金融庁「金融仲介機能のベンチマーク」2016年9月。
- (186) 日下智晴 [2016] 8 ページ。
- (187) 黒木正人・井村清志・南川善光「事業性評価を踏まえた『稟議書』書き方」『バンクビジネス』2017年12月1日号、8-27 ページ。

(188) さしあたり青木剛 [2018] 等を参照されたい。

〈主要参考文献〉

- 青木剛 [2018] 『事業性評価と課題解決型営業のスキル—中小企業と金融機関のより良い未来を作るために—』 商工総合研究所。
- あおぞら地域総研株式会社 [2018] 『事業性評価人材育成の実践』 同社。
- 安西克巳 [2015] 『金融機関による中小企業評価方法の課題と新たな方法の低減』 作新学院大学博士論文。9月。
- 池井戸潤 [2005] 『これだけ覚える 融資の基礎知識』 近代セールス社。
- 石川清英 [2015] 『事例からみた地域金融機関の信用リスク管理—営業現場における健全な融資判断—』 きんざい。
- 伊藤邦雄 [2014] 『新・企業価値評価』 日本経済新聞出版社。
- 伊東眞幸・家森信善 [2016] 『地銀創生——コントリビューション・バンキング』 金融財政事情研究会。
- 井上有弘 [2016a] 「なぜ今、『事業性評価』に取り組むのか？」『金融調査情報』No. 28-15、9月。
- 井上有弘 [2016b] 「信用金庫における『事業性評価シート』の実際」『信用金庫』12月号。
- 茨木豊彦 [2017] 「信用組合の人材育成のあり方」『しんくみ』5月号。
- 江上広行 [2017] 「真の事業性評価に向けた3つの提言」『銀行実務』6月号。
- 大山雅己 [2016] 「知的資産経営の視点を顧客との対話と事業性評価融資に活用する」『信用金庫』12月号。
- 大山雅己 [2017a] 『「対話力」ですすめる 事業性評価がよくわかる本』 経済法令研究会。
- 大山雅己 [2017b] 『「事業性評価」実践セミナー』『近代セールス』第1回（4月1日号）、第2回（4月15日号）、第3回（5月1日号）、第4回（5月15日号）、第5回（6月1日号）、第6回（7月1日号）、第7回（7月15日号）、第8回（8月1日号）、第9回（8月15日号）。
- 岡宏 [2018] 「地域密着型金融の課題とキャッシュフローレンディングの可能性」富士通総研（FRI）経済研究所『研究レポート』No. 454、4月。
- 奥津智彦 [2017a] 「信用金庫中堅職員のさらなる活躍に向けて—信用金庫内で補い合える体制の構築がより重要に—」2月増刊号、2月。
- 奥津智彦 [2017b] 「信用金庫職員の活動力向上を目指した取り組みについて」『信金中金月報』9月号。
- 奥山文雄 [2013] 「経営に役立つ情報の提供とは」『しんくみ』8月号。
- 小野澤康晴 [2009] 「協同組織と金融——いくつかの論点と協同組織の異議付け——」『農林金融』2009年12月号。
- 鏡高志・高木融・田中新也 [2018] 「事業性評価融資につなげる貸出稟議書作成の基本」『銀行実務』1月号
- 鍵谷英二 [2018] 『使える「シート」で競争優位に立つ 事業性評価の推進マニュアル』 中央経済社。

- 京都中央信用金庫 [2016] 「知識やスキルとともに人間力を高める」『信用金庫』5月号。
- 銀行研修社編 [2015a] (通信教育) 『中小企業融資目利き力養成講座／テキスト1 融資取引における目利き力』第4版、銀行研修社。
- 銀行研修社編 [2015b] (通信教育) 『中小企業融資目利き力養成講座／テキスト2 目利き力活用の融資取引実践事例』第4版、銀行研修社。
- 銀行研修社編 [2015c] (通信教育) 『中小企業融資目利き力養成講座／テキスト3 経営課題の目利きと営業店でできるソリューション提供』第4版、銀行研修社。
- 金城亜紀 [2011] 『事業会社のための ABL 入門』日本経済新聞出版社。
- 近代セールス社 [2017] 『近代セールス』近代セールス社、12月15日号。
- 金融庁 [2014] 「地域金融機関の地域密着型金融の取組み等に対する利用者等の評価に関するアンケート調査結果等の概要」8月。
- 金融庁 [2015a] 『中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針』6月。
- 金融庁 [2015b] 「地域金融機関の地域密着型金融の取組み等に対する利用者等の評価に関するアンケート調査結果等の概要」8月。
- 金融庁 [2016a] 「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～」金融庁「金融仲介の改善に向けた検討会議」(第4回) 配布資料、5月23日。
- 金融庁 [2016b] 「企業ヒアリングを踏まえた地域銀行との対話について～財務局長からの報告より～」金融庁「金融仲介の改善に向けた検討会議」(第4回) 配布資料、5月23日。
- 金融庁 [2017] 『平成28事務年度 金融レポート』同庁、10月。
- 日下智晴 [2016] 「金融仲介機能のベンチマークについて」『しんくみ』12月号。
- 日下智晴 [2017] 「中小企業の成長と地域金融機関の融資」千葉商科大学経済研究所公開シンポジウム報告、11月25日。
- 久保田清 [2016] 「ABL 推進は『事業性評価』企業実態を把握しての融資」『金融ジャーナル』2016年6月号。
- 久保田清・渡邊賢司 [2016] 「事業性評価融資の核心 第2回 財務・非財務分析とヒアリングのポイント」『銀行法務21』No. 806、10月。
- 肥塚直人 [2017] 「知的財産を切り口とした事業性評価の深化」『リージョナルバンキング』9月号。
- 今野洋之 [2017] 「ローカルベンチマーク活用による事業性評価の上手なやり方」『銀行実務』4月号。
- 齋藤一朗 [2018] 「『相互扶助』の経済的意義」『信金中金月報』6月号。
- 齊藤壽彦 [2014] 『信頼・信認・信用の構造——金融核心論——』第3版第5刷、泉文堂、
- 齊藤壽彦 [2017] 「中小企業金融の現状と課題」千葉商科大学経済研究所編『中小企業支援研究』Vol. 4、3月。
- 齊藤壽彦 [2018] 「地域金融機関の事業性評価融資 (I) —事業性評価の仕組と評価視点—」『千葉商大論叢』第56巻第2号、11月。
- CRD 協会 [2017] 『平成28年度中小企業等の事業性評価に向けたモデル構築調査事業報告書』2016年度中小企業庁委託事業、3月。

- 事業再生研究機構 [2007] 『ABL の理論と実践』 商事法務。
- 澁谷耕一 [2010] 『経営者の信頼を勝ち得るために【第2版】—営業職員のコミュニケーション術』 金融財政事情研究会。
- 末松義章 [2010] 『不正経理処理の実態分析 粉飾決算のメカニズムと発生の抑止方法』 中央経済社。
- 鈴木俊介 [2013] 「情報収集の考え方と情報分析の重要性—高質な情報をより効果的に集める上での大原則—」 『しんくみ』 8月。
- 全国銀行協会 [2016] 『地方創生に向けた銀行界の取組みと課題』 3月。
- 相馬裕見 [2017] 『事業性評価実践講座 銀行員のためのMQ会計XTOC』 中央経済社。
- 曾與島弘貴・石神明広 [2017] 「地方創生に向けた地域産業連関分析データの活用—持続的な信用金庫経営に向けて—」 『信金中金月報』 2月増刊号。
- 滝川秀則 [2018] 『[融資力] トレーニングブック 事業性評価融資推進とソリューション営業』 ビジネス教育出版社。
- 武下毅 [2018] 「収益面でも目に見える実績、千葉銀行の事業性評価」 『金融財政事情』 10月22日号。
- 竹村秀晃 [2015] 「京都信用金庫がABLの先駆者と成り得た理由—無担保融資を厭わない目利き力による事業性評価—」 『信金中金月報』 増刊号、8月。
- 竹村秀晃 [2016a] 「信用金庫の事業性評価をバージョンアップするツール」 『信金中金月報』 2月増刊号、2月。
- 多胡秀人 [2017] 「地道な活動の面的展開こそが信用組合の地方創生」 『しんくみ』 8月号
- 高橋俊樹 [2006] 『融資審査』 金融財政事情研究会。
- 高橋俊樹 [2015] 『融資審査』 第3版、金融財政事情研究会。
- 立花敏男監修 [2016a] (通信教育) 『融資判断上級講座 テキスト2 未来予測・ビジネスモデル』 第3版、銀行研修社。
- 立花敏男監修 [2016b] (通信教育) 『融資判断上級講座 テキスト3 融資審査と目利き技能』 第3版、銀行研修社。
- 知的資産経営教育協議会 [2018] 『知的資産経営入門講座』 マスターリンク。
- 千葉商科大学経済研究所 [2018] 「中小企業の成長と地域金融機関の融資～事業性評価に基づく融資への中小企業の対応のあり方～」 『中小企業支援研究』 Vol. 5、3月。
- 中小企業知的資産経営研究会 [2006] 『中小企業知的資産経営研究会 中間報告書』 中小企業基盤整備機構、3月。
- 中小企業庁事業環境部企画課・金融課 [2015] 『地域の課題を解決するために——金融機関向け——事業評価の手引き』。
- 帝国データバンク [2013] 『金融機関等から見た企業の知的財産を活用した資金調達に関する調査研究報告書』 平成24年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書、同バンク、2月。
- 帝国データバンク [2015] 『知財評価を活用した融資の促進に関する調査研究報告書』 平成26年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書、同バンク、2月。
- 帝国データバンク [2017] 『ABLの課題に関する実態調査 調査報告書』 平成28年度 経済産業省委託調査報告書、同バンク、2月。

- 寺岡雅顕・楫野哲彦・樽谷祐一 [2017] 『ベテラン融資マンの涉外術』 銀行研修社。
- 寺岡雅顕編著 [2017] (通信教育) 『事業性評価力養成講座／テキスト1 事業性評価概論』 第2版、銀行研修社。
- 寺岡雅顕編著 [2018a] (通信教育) 『事業性評価力養成講座／テキスト2 事業性～要注意先・要管理先の事業性評価』 第2版、銀行研修社。
- 寺岡雅顕編著 [2018b] (通信教育) 『事業性評価力養成講座／テキスト3 営業店に求められる事業性評価の実務』 第2版、銀行研修社。
- 刀禰和之 [2016] 「若手職員の人材育成・OJTについて」 『信金中金月報』 2月増刊号、2月。
- 刀禰和之 [2017a] 「信用金庫の営業店評価のあり方に関する一考察」 『信金中金月報』 2月増刊号、2月。
- 刀禰和之 [2017b] 「金融仲介機能の発揮に向けた外部専門家の活用について」 『信金中金月報』 9月号。
- 刀禰和之 [2017c] 「信用金庫の若手職員の育成事例について②—城南信用金庫—」 『信金中金月報』 12月号。
- 中村中編著 [2016] (通信教育) 『融資判断上級講座 テキスト1 事業性の評価』 銀行研修社。
- 夏目岳彦 [2016] 「企業の事業性評価を重視した融資等の推進—各金融機関における取組状況と課題解決の方向性—」 『リージョナルバンキング』 6月号。
- 新田信行 [2017] 『よみがえる金融—協同組織金融機関の未来』 ダイヤモンド社。
- 日本銀行金融機構局 [2012] 『ABLを活用するためのリスク管理』 (*BOJ Reports & Research Papers*)、6月。
- 日本銀行金融機構局金融高度化センター [2011] 「金融高度化セミナー『ABLを活用するためのリスク管理』」 (12月2日開催) 12月。
- 日本銀行金融機構局金融高度化センター [2014] 『商流ファイナンスに関するワークショップ報告書』 2月。
- 日本銀行金融機構局金融高度化センター [2017] 「金融高度化セミナー『企業評価の高度化』」 (7月3日開催) 8月。
- 日本銀行金融機構局金融高度化センター [2018] 「金融高度化セミナー『金融機関の働き方』」 (7月25日開催) 8月。
- 日本銀行考査局 「金融機関の貸出に係る信用リスク管理について」 『日本銀行月報』 1991年6月号。
- 橋本卓典 [2016] 『捨てられる銀行』 講談社。
- 浜村昌和 [2016] 「地域経済分析システム (RESAS: リーサス) と地方創生」 『しんくみ』 7月号。
- 藤江航平 [2016] 「企業側の要望 十分な理解、支援、信頼とは」 『金融ジャーナル』 6月号。
- 藤津勝一 [2016] 「人材育成が鍵を握る中小企業経営の持続発展—活力を生むモチベーションの創出・持続とスキルアップへの工夫—」 『信金中金月報』 9月号。
- 藤津勝一 [2017] 「取引先中小企業の事業性を重視した経営支援への期待—本業支援での真の信頼構築が大きく左右する中小企業の金融機関評価—」 『信金中金月報』 9月号。
- 古江晋也 [2017] 「地域を深掘りすることで生き残りをめざす金融機関」 農林中金総合研

- 究所『金融市場』6月号。
- 間下聡 [2011] 「動産担保融資の現状と利用拡大に向けた課題」『信金中金月報』9月号。
- 水野浩児 [2015] 「金融円滑化における担保のあり方と債権譲渡の実相」追手門学院大学『追手門経済・経営研究』第22号、3月。
- 水野浩児 [2016] 「ABLが金融実務に及ぼす影響と債権譲渡の実相」『追手門経済・経営研究』第23号、3月。
- 水野浩児 [2018] 「金融行政改革における事業性評価融資の意義と債権の実相—金融検査マニュアルの抜本改革におけるABLの有用性—」追手門学院大学経営学会『追手門経営論集』第23巻第2号、3月。
- みずほ情報総研 [2015] 『技術・知的財産を活用した事業化のための目利き機能に関する調査研究報告書』平成26年度特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書、3月。
- 村本孜 [2005] 『リレーションシップ・バンキングと金融システム』東洋経済新報社。
- 森本龍雄・刀禰和之 [2017] 「信用金庫の若手職員の育成事例について①—さわやか信用金庫—」『信金中金月報』7月号。
- 森本紀行 [2016] 『フィデューシャリー・デューティー—顧客本位の業務運営とは何か』ビジネス教育出版社。
- 家森信善 [2011] 「地域密着型金融の本質と地域銀行経営」『リレーションシップバンキング』61巻第2号、2月。
- 家森信善編著 [2018] 『地方創生のための地域金融機関の役割—金融仲介機能の質的向上を目指して—』中央経済社。
- 家森信善・米田耕士 [2017] 『金融機関職員から見た金融機関の人材マネジメントの現状と課題—2017年「若年および中堅の金融機関職員の意識調査」の結果の概要—』神戸大学経済経営研究所 (Discussion Paper Series DP2017-J08)。
- 山口省藏 [2014] 「中小企業金融の多様化に向けて—商流ファイナンスの可能性」『リージョナルバンキング』10月号。
- 吉田浩二 [2017] 「事業性評価と目利き力の向上」『リージョナルバンキング』9月号。
- 吉田浩二著（澁谷耕一監修） [2016] 『事業性評価と融資の進め方～取引先の強みを伸ばし資金需要を発掘する』近代セールス社、
- 吉田豊 [2015] 「企業ごとの評価シートをもとに実態把握を進める広島銀行」『金融財政事情』3月30日号。
- リッキービジネスソリューション株式会社編 [2015] 『事業性評価に基づく取引先の見方・支援の進め方』近代セールス社。

(2019.1.20 受稿, 2019.3.5 受理)

[抄 録]

前稿においては事業性評価融資がどのように行われているかということ明らかにしたが、本稿においては、地域金融機関の事業性評価融資研究の一環として、地域金融機関が事業性評価融資を推進するために考えられる方策を総合的に考察した。

この方策として、第1に、ABLを事業性評価融資の観点から捉え、その活用方策について検討した。第2に、事業性評価融資において重要となる金融機関の融資態勢のあり方について詳論した。第3に、金融機関の取引先との信頼関係づくりの方策を明らかにした。第4に、事業性評価融資推進のために必要となる金融機関の目利き能力の向上策について、定量評価と定性評価の両側面にわたって総合的に解明した。第5に、事業性評価のために重要となる目利き人材の育成策について立ち入って検討した。第6に、地域金融機関が外部専門家・専門機関との連携を図ることの重要性について論じた。

事業性評価融資推進のためにはこのように広範かつ深く掘り下げて検討した対策が必要であることを本論文で明らかにした。

このような方策を金融機関が実行することは容易なことではない。各金融機関はその実情に応じて、どこまでそのような方策を採用することができるかを検討しなければならないことも指摘した。