

中小企業懸賞論文本賞作品

# 金融機関における事業性評価の取組の活かし方

## —中小企業の発展に向けた千葉県の地域金融機関の取組—

小林 克  
(公益財団法人千葉市産業振興財団)  
コーディネーター

### < 要 旨 >

我が国は、バブル崩壊後の慎重な与信判断の方法が金融機関に残存しており、企業の成長性を見極めた金融機関における融資が十分に行われてこなかった現状がある。そんな中で担保に依存する融資姿勢を改め、企業の事業内容や成長を適切に評価し、事業や本業支援等を通じて地域産業・企業の生産性向上や円滑な新陳代謝の促進を図り、地方創生に貢献していくことが求められてきた。民間金融機関の貸出残高を確認すると年々上昇し、大半の企業は金融機関との取引に対して満足しているという調査結果もある。

しかし我が国における中小企業の経営環境を鑑みると、様々な問題が複合的に絡み合い、先行きは決して明るいとはいえない中で、金融機関は単なる資金提供者の役割を超えて、広く中小企業に対する経営支援等に貢献していくことが求められている。

そこで本論文では金融機関が事業性評価の取組に注力する中で千葉県の地域金融機関（地方銀行、信用金庫、信用組合）と取引を行っている6社の企業にヒアリング調査を行い、事業性評価における課題を調査した。

調査結果では、事業性評価の取組が、営業担当者が直接的な金融支援に結びつけられないことが多く、定性情報を形式的にまとめるだけに留まっていること。また企業は金融機関に対して、伴走的なコンサルティング支援を求めているが、把握した経営課題に対して、時間的な制約があり、解決方法について迷いがあることがわかった。

しかし調査を行った金融機関の中には、中小企業支援機関と積極的な連携を図ることで営業担当者の時間的な制約を克服し、事業性評価の情報を中小企業支援施策に上手に結びつけ、金融支援まで行っていた。

本論文ではこの調査結果から中小企業支援機関と積極的に連携し、中小企業支援施策を上手に活用することが、事業性評価の取組が単なる定性情報を形式的に把握するだけに留まらない中小企業の事業発展につながると考える。

## 目次

はじめに

### 第1章 金融機関における事業性評価の概要

- 1-1 事業性評価の定義
- 1-2 事業性評価が求められてきた背景

### 第2章 地域金融機関における事業性評価の取組と課題

- 2-1 千葉県内の地域金融機関をヒアリング先に選んだ理由
- 2-2 各金融機関における事業性評価の取組
- 2-3 事業性評価に関するコンサルティング支援について
- 2-4 事業性評価の取組における金融機関の課題

### 第3章 取引企業における金融機関への評価と課題

- 3-1 取引企業における金融機関への評価
- 3-2 取引企業における金融機関へのニーズと課題

### 第4章 事業性評価の取組についての課題整理

### 第5章 事業性評価における課題の解決事例

- 5-1 C信用組合の事業性評価の取組詳細
- 5-2 C信用組合におけるJ社の事例

### 第6章 事業性評価の取組についての金融機関が抱える課題の解決策

- 6-1 金融機関における中小企業支援施策の把握と活用
- 6-2 中小企業支援機関と連携した伴走的な企業支援

おわりに

## はじめに

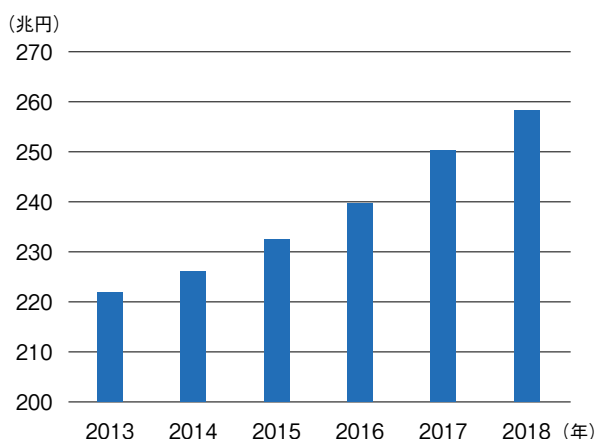
本稿では「事業性評価による中小企業金融の新たな展開」というテーマに基づき、多くの金融機関が事業性評価融資に注力する中で、どのような取組が中小企業の発展につながるのか、地域金融機関に焦点を当て、事業性評価の中で得た情報の活かし方に主眼を置いた。

我が国では、バブル崩壊後の慎重な与信判断の方法が金融機関に残存しており、企業の事業内容や経営状況等を的確に把握し、成長性を見極めた金融機関における融資が十分に行われてこなかったという現状がある。そんな中で平成27事務年度金融行政方針の中で、国内で活動する金融機関については担保や保証に

依存する融資姿勢を改め、取引先企業の事業内容や成長・持続可能性を適切に評価し、事業や本業支援等を通じて地域産業・企業の生産性向上や円滑な新陳代謝の促進を図り、地方創生に貢献していくことが求められてきた。民間金融機関の貸出残高を確認すると年々上昇し、大半の企業は金融機関との取引に対して満足しているという結果もある。（【図表1】【図表2】参照）。

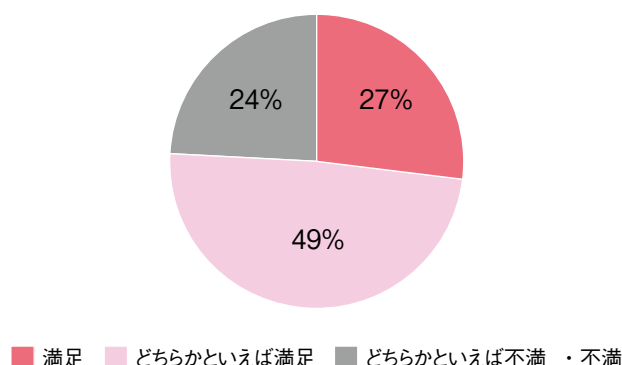
しかし現在の我が国における中小企業の経営環境を鑑みると、生産年齢人口の減少に伴う人手不足、消費者動向の急激な変化、後継者不足による廃業率の増加などの様々な問題が複合的に絡み合い、経済の先行きは決して明るいとはいえない。

【図表1】 民間金融機関による中小企業向け貸出残高の推移



出所：中小企業白書 [2019] 付属統計資料より筆者作成

【図表2】 金融機関との取引全般についての満足度



出所：金融庁 金融機関の取組の評価に関するアンケート [2017] より筆者作成

金融機関は地域の情報ネットワークの要であり、地域における人材や技術ノウハウの蓄積の場所となっているので、特に地域経済においては健全な発展のため、単なる資金提供者の役割を超えて、広く地域の中小企業に対する経営支援等に貢献していくことが求められる。

このような状況を打開し、各金融機関が注力する事業性評価の取組が金融支援のみならず、中小企業の発展により活用されるために本稿の執筆に至った。

本稿ではまず事業性評価を定義し、求められた背景について述べる。次に、千葉県の地域金融機関である地方銀行、信用金庫、信用組合に実際にヒアリングした事業性評価融資の取組について整理すると共に、各金融機関と取引している6社のヒアリング内容を合わせ、企業側のニーズと課題を浮き彫りにする。その上で実際に事業性評価の新たな取組を挙げ、分析することで中小企業の発展につながる事業性評価の取組の方向性を考察する。

## 第1章 金融機関における事業性評価の概要

第1章では、金融機関における事業性評価について定義すると共に、事業性評価が求められてきた背景を確認する。

### 1-1 事業性評価の定義

「平成26事務年度金融モニタリング基本方針」には、「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」との記載がある。事業性評価とは、金融機関の融資判断において、対象企業の現在から将来にわたる定性的情報を評価することであり、かつ広義では、それを定量的情報と組み合わせ、融資などの金融サービスおよびコンサルティング機能の活用まで含むと、本論文では定義づける。

## 1-2 事業性評価が求められてきた背景

金融機関は1990年代のバブル崩壊に伴い、大量の不良債権を抱え込んできた。その不良債権を数年にわたって処理してきた苦しい過去を持ち、不動産融資等で貸出を積極的に行ってきた金融機関は、破綻や合併などの状況に迫られた。この状況を背景に、当時の金融庁も「金融検査マニュアル」を策定し、金融機関に対して決算書で企業をランク付けし、ランクを原則として融資の可否を確定させる決算書の見方や担保や保証を求めることで、金融機関の保全確保を一律に指導し、金融業界を立ち直らせようと動いた。

不良債権処理にも目処がたちつつあった2008年9月にリーマンショックが起これ、貸倒リスクがない信用保証制度を多用し、融資先企業の事業の中身を見ない融資がされてきた。しかしそうした手法では、企業の成長力はあっても、決算書の内容があまりよくない場合は、事業に必要な資金が調達できないことがあった。そのような、成長力のある企業や、有望な事業計画を有する企業が、資金的な制約のために事業を遂行できず、実力を発揮できないとなると、地域経済や雇用、ひいては日本経済にとってもマイナスの影響があった。

そうしたことから、平成25年6月14日に閣議決定された「日本再興戦略」にて「日本産業再興プラン」の具体策の一つとして、「地域金融機関等による事業性を評価する融資の促進等」が盛り込まれた。国として、事業性（事業としての有望さや成長可能性等）を評価した融資が行われるように、促進していくという方針を出したという背景がある。

## 第2章 地域金融機関における事業性評価の取組と課題

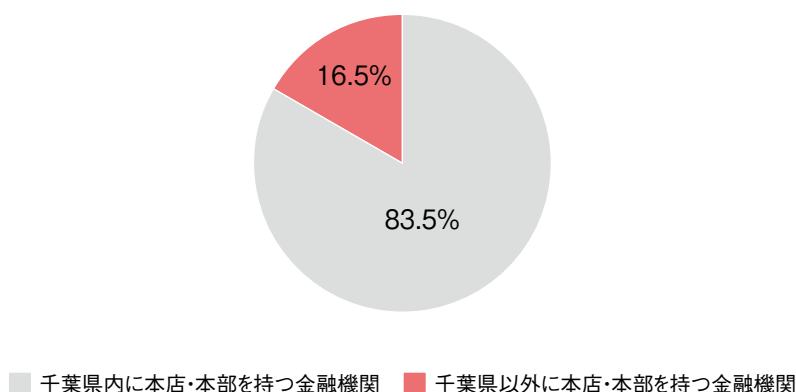
第2章では、千葉県内の地域金融機関にヒアリング調査を行った結果をもとに、事業性評価の取組を整理し、課題を浮き彫りにしていく。

### 2-1 千葉県内の地域金融機関をヒアリング先に選んだ理由

金融機関へのヒアリング先は千葉県内に本社、本部を持つ地域金融機関に絞った。その理由として、千葉県内の企業は他県に比べ、県以外の金融機関をメインバンクと認識する企業割合が高く、県内金融機関は県内企業から選ばれる金融機関になる意義が問われているからである。

2018年度に実施した(株)帝国データバンクによるメインバンク実態調査によると、千葉県内の企業が千葉県内の金融機関を、メインバンクと認識している割合は83.5%である。(【図表3】参照)。それに対して他県のほとんどは90%を越えている。千葉県以外の金融機関をメインバンクと認識する企業割合で高いのは、大手メガバンクおよび東京に本部を置く信用金庫である。地域経済と地域金融機関は切っても切れない関係がある中で、割合が低いことは、地域企業としての存在意義が問われ続けていることに他ならない。そんな環境下で千葉県内に本社、本部を持つ地域金融機関に絞り、事業性評価の取組を調査することで、選ばれる金融機関になるための多様な試みが調査できると思料した。千葉県内に本社、本部を持つ地域金融機関に絞った。

【図表3】千葉県内企業がメインバンクと認識している金融機関



出所：(株)帝国データバンク 第9回千葉県内企業のメインバンク実態調査より筆者作成

## 2-2 各金融機関における事業性評価の取組

各金融機関の事業性評価の取組については、筆者が直接各金融機関（A銀行、B信用金庫、C信用組合）を訪問し、インタビュー調査を行った。

### (a) 事業性評価の取組方法

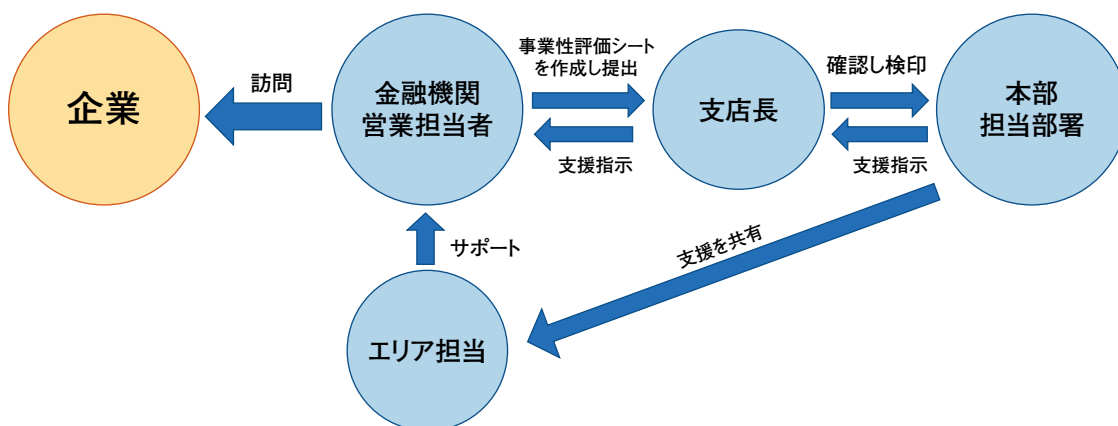
各金融機関に事業性評価の実施方法を確認すると、すべての金融機関とも支店の営業担当者が担当企業を訪問する中で、定性情報をヒアリングし、企業ごとに定性情報を、シートを用いてまとめていることがわかった。

A銀行およびB信用金庫においては、中小企業基盤整備機構が提供している「事業価値を高める経営レポート（知的資産経営報告書）」を独自に加工した事業性評価シートを活用し、C信用組合においては、ローカルベンチマークを独自に加工した事業性評価シートを活用し、情報をまとめていた。

各事業性評価シートは、企業概要である「事業の内容と特徴」、外部環境である「業界環境」、「競争環境」、内部環境である「経営資源」、「後継者の有無」それ以外にも「ビジネス俯瞰図」や「SWOT分析」などで構成され、1枚から数枚で企業の概観がわかるようになっていた。

情報の集約に関しては、各金融機関とも、営業担当者が事業性評価シートに情報をまとめたものを、支店長などが確認したという検印のもと融資審査部などの本部に情報が集約され、そこから支援指示が出されていることがわかった（【図表4】参照）。また各金融機関とも営業担当者もしくは各支店に、事業性評価シートの提出件数の目標を定め、営業担当者の個人成績や支店の評価につなげていることがわかった。A銀行においては、事業性評価に基づいた優秀な取組に対して、支店単位で表彰制度を設けていることもわかった。

【図表4】 B信用金庫における事業性評価シートの情報の流れ



筆者作成

### (b) 事業性評価の取組に関しての位置づけ

各金融機関に対して事業性評価の取組に関しての位置づけを確認すると、すべての金融機関において融資などの金融支援に直結させることよりも、企業との関係性の構築に活かすために位置づけていることがわかった。

A銀行においては、事業性評価に関しては「原点回帰」という言葉を使いながら、企業とより強固な関係づくりの一つとして、自行で何ができるのかを明確にし、それを個ではなく組織で共有するために使っているということがわかった。

C信用組合においては、選ばれる金融機関になるために、営業担当者が経営者と対話するツールの一部として位置づけていることがわかった。C信用組合では営業担当者が事業性評価シートを作成し、定性情報を営業担当者が直接経営者に説明し、きちんと説明した後に経営者から確認印をもらったものを共有していることがわかった。経営者に作成したものの説明まですることで、営業担当者と経営者の関係性の構築につながるだけでなく、企業の埋没した経営課

題までも「見える化」し共有できる。企業が求める、融資などの金融支援以外で、ニーズに合致したものを提示できるようになるとの意見があった。

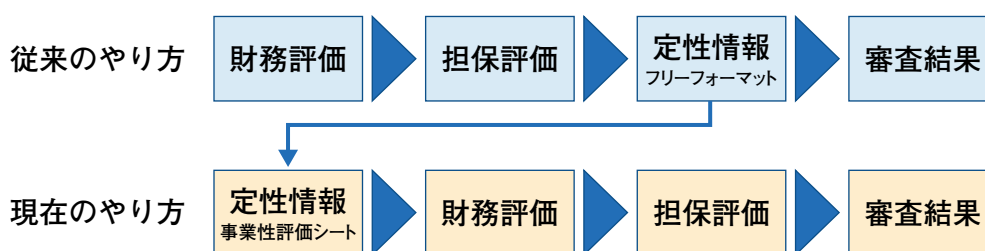
### (C) 事業性評価の活用方法

各支援機関の事業性評価の取組の位置づけは、融資などの金融支援に直結させるという目的よりも、企業との関係性の構築に活かすためであることがわかったが、活用方法は「金融支援」と、「事業性評価の中で浮き彫りになった経営課題やニーズに向けたコンサルティング支援」の二つであることがわかった。

金融支援への活用方法としては、すべての金融機関において融資審査会の資料の一部として活用されていた。

C信用組合においては、事業性評価シートに基づく定性情報の重要性を高め、事業性評価シートの導入前と後では審査会の手順を変えていた。導入前は財務評価、担保評価、定性情報（フリーフォーマット）の手順で行っていたが、事業性評価シートの導入後は、定性情報（事

【図表5】 C信用組合における審査会の変化



筆者作成

業性評価シート)、財務評価、担保評価という手順に変えていた(【図表5】参照)。手順を変えることで、財務評価などの固定観念に囚われることなく審査を行うことができるとの意見があった。

コンサルティング支援への活用方法としては、事業性評価の中で浮き彫りになった経営課題やニーズに対して、金融機関で解決できるものは営業担当者や専門部署に引き継ぎ、それ以外のは公的な中小企業支援機関などを活用していることがわかった。公的な中小企業支援機関の活用に関しては、経営一般の相談に関しては千葉県産業振興センターのよろず支援拠点や商工会議所、事業承継に関しては事業引継ぎ支援センターなどを活用するなど、各金融機関によって活用状況はそれぞれ分かれていた。

### 2-3 事業性評価に関するコンサルティング支援について

金融機関のコンサルティング支援においては、事業性評価の中で浮き彫りになった経営課題やニーズに対して、金融機関で解決できるものは営業担当者や専門部署に引き継ぎ、それ以外のは公的な中小企業支援機関などを活用していることがわかった。しかし、すべての金

融機関が、中小企業支援機関がどのような支援を行い、どのような中小企業支援施策を行っているかについて、体系的に把握していなかった。

A銀行では、事業性評価の取組の中で把握した経営課題の解決に向けて、公的な中小企業支援機関に支援協力を依頼することもあるが、どの機関がどのような支援が得意で、どのような支援メニューを揃えているのかについて、体系的に把握できていないという声があった。

B信用金庫では、各中小企業支援機関において独自の中小企業支援施策があることを知っているのは一部の人間だけで、もし体系的に理解できたならば、より厚みのあるコンサルティング支援につなげられるとの声があった。

C信用組合では、中小企業支援施策については独自の勉強会を通して把握に努めてはいるが、各中小企業支援機関の活用方法は十分に把握できていないとの声があった。

### 2-4 事業性評価の取組における金融機関の課題

事業性評価の取組における課題は大きく二つあることがわかった。

一つ目は各金融機関が事業性評価を通して得た情報を、どのように融資などの金融支援に

つなげていくのかという課題である。

B信用金庫では、営業担当者に事業性評価シート<sup>1</sup>の提出目標件数を定めているが、営業担当者は常に融資金額のノルマに追われているため、事業性評価を通した「未来の融資の発掘よりも、今月の融資ノルマ」という考えを持っている営業担当者も多く、事業性評価の取組自体が直接的な融資につなげられていないケースが多いため、事業性評価シートに記載された内容は、形式的に記載されたものが多いということがわかった。

C信用組合でも、現場の営業担当者に事業性評価シートについて年間での提出目標件数を定めているが、事業性評価シートを提出することが目的となっている営業担当者も多く、それをどのように融資などの金融支援に結びつけるかについて事例の見える化が必要だという意見があった。

二つ目は事業性評価の取組の中で判明した企業の経営課題に対して、どのようにコンサルティング支援を展開し、企業の成長に導いていったらよいのか、現場に迷いがあることがわかった。

A銀行では、金融機関では企業の課題に対して、十分なコンサルティング能力を発揮し、企業の成長に導くことは望ましいが、各営業担当者に時間的な制約があり、十分な教育をするために割く時間がないため、企業が求めるレベルに持っていくのは現状難しいとの意見があった。

C信用組合では、経営課題を把握した場合は公的な中小企業支援機関を活用することも手段の一つとしているが、どの中小企業支援機関が

どのような支援体制を置き、どのような支援メニューを持っているのかについて把握できていないため、最善の手段になっているのか疑問が残るとの意見があった。

### 第3章 取引企業における金融機関への評価と課題

第2章では、金融機関の事業性評価に関する取組の位置づけが、融資などの金融支援に直結する目的よりも、企業との関係性の構築に活かすために位置づけられていることがわかったが、第3章では、それに対して企業側はどのように評価し、どのような支援を求めているのかについて調査していく。調査では、第2章でヒアリング調査を実施した各金融機関と融資などの金融取引のある6社を直接訪問し、ヒアリング調査を実施した。

#### 3-1 取引企業における金融機関への評価

第2章でヒアリングを実施した金融機関と取引のある6社（個人事業主も含む）に、事業性評価の前と後でどのように金融機関との関係性が変わったのかを確認すると、すべての企業において営業担当者との接点が多くなり、各金融機関の評価が上がっていることがわかった。

A銀行と取引している食品製造卸売業D社は、事業性評価の取組が重要視される前は、営業担当者は定期的に財務データを事務所に取りに来るくらいであったが、重要視された後は、担当者の滞在時間や工場への訪問回数が増え、訪問時には業界の動向や商品開発の展望まで細かく聞いてくるようになったという。

B信用金庫と取引している金属精密加工業を



営むE社は、以前と違い営業担当者からの資金需要以外の質問が多くなったと指摘する。最近では受注先の関係性から、事業承継も含めた今後の事業展望についても聞いてくるようになり、以前より相談しやすくなったという。

C信用組合と取引している飲食業F店は、営業担当者は以前は売上推移などしか聞いてこなかったが、最近では人材不足への対応や消費税軽減税率への対応なども聞いてくるようになり、当社に不足していることが何かを確認できるようになったという。

### 3-2 取引企業における金融機関へのニーズと課題

第2章でヒアリングを実施した金融機関と取引のある6社（個人事業主も含む）に、金融機関へのニーズを確認すると、多くの企業において融資などの金融支援以外の伴走的なコンサルティング支援を求めているが、形式的な支援に留まっていることがわかった。

A銀行と取引する菓子製造業G社では、売上が落ちてきた中で販路開拓の課題を営業担当者と共有しても、一般的な支援策の提示があったに過ぎず、期待していた伴走的なコンサルティング支援とは程遠い現状があったという。G社の経営者からは、ただ提示するだけなら誰でもできるが、提示したものをどのように実施していくかについても支援してほしいとの声があった。

B信用金庫と取引する飲食業を営むH店では、以前に比べて金融機関との関係性を深められた中で、新店舗の出店に伴い、市場分析やメニューの構成まで相談にのってもらいたいとのこと

で営業担当者に相談したが、中小企業支援機関の中小企業診断士を紹介され、引き継がれただけに留まったという。H店の経営者からは、相談したのはただ単発の答えを求めたのではなく、常に事業相談にのってもらえる存在として期待したのに、引き継いだことで解決したと認識されたことが悲しいとの意見があった。

C信用組合と取引する服飾製造業を営むI社では、営業担当者と経営課題を共有した際に、活用できる中小企業支援施策を提示されたが、提示されるに留まり、それをどのように活用し、どのように計画に結びつけるかまで相談にのってもらいたかったとの意見があった。

## 第4章 事業性評価の取組についての課題整理

第2章の金融機関における事業性評価に関する取組の課題と第3章の取引企業における金融機関へのニーズと課題を整理すると、以下の3点が挙げられる。

- ①事業性評価の取組に対して、営業担当者が直接的な金融支援に結びつけられないことが多いため、事業性評価シートで定性情報を形式的にまとめるだけに留まっている。
- ②事業性評価の取組の中で把握した企業の経営課題に対して、どのように解決に導いていっていいのかについての迷いが営業担当者にある。
- ③企業は金融機関に対して、伴走的なコンサルティング支援を求めているが、営業担当者の時間的な制約も多く、単発的な支援に留まり、企業が求める伴走的な支援を提供できていない。

## 第5章 事業性評価における課題の解決事例

第5章では、第4章において整理した事業性評価の取組についての課題に対して、C信用組合の事業性評価の取組の詳細を確認すると共に、特徴ある一つの事例を取り上げ次の第6章で課題に対する解決策を提示する。

### 5-1 C信用組合の事業性評価の取組詳細

C信用組合は7つの市と1つの町を営業エリアとしている地域に密着した金融機関である。「属人化している定性面の評価方法の組織化(構造化)」、「きちんと経営者と対話できる営業担当者とできない営業担当者のギャップ」、「経営者と目線を合わせて対話をするツールがない」との問題意識があり、ローカルベンチマークをベースとしたオリジナルの事業性評価シートを活用して事業性評価の取組を行っている。

事業性評価シートは既存業務で収集した情報等を踏まえ、「①商流、②業務フロー、③沿革と見通し、④まとめ」という4つの項目にまとめられている。事業性の理解に努めることを目的とし、営業担当者1人あたり半期で1社の事業性評価シートを活用した対話の実践を目標としている。

事業性評価シートを導入してから経営者と対話する機会も増え、関係性が構築できたことで、目先の融資ではなく未来の融資に関する取組が増えつつあるが、直接金融支援につながらないケースが多く、事業性評価シートに積極的に取組む支店と取組まない支店があり、モチベーションに差がある中で、どのように金融支援に結

びつけ、選ばれる金融機関になっていくのが課題となっている。

### 5-2 C信用組合におけるJ社の事例

C信用組合のある支店は、C信用組合をメインバンクとするJ社における支援について、事業性評価の取組の中で把握した課題を、商工会議所の経営指導員(中小企業診断士)を積極的に活用し、営業担当者と経営指導員が情報共有して一緒に中期的な事業計画を作成し、それに沿った中小企業支援制度を絡めることで、事業計画のスピードを上げ金融支援まで結びつけていた。

J社は営業地域の中学校、高校、スポーツ施設にテニス用品などの小売・卸売販売を行っている法人企業である。J社ではスポーツ人口の減少、特に10代のテニス人口の減少に対して、売上が減少傾向にあり、自社の強みを活かした新たな事業展開を模索していた。J社は学校に商品を卸していた関係から、中学、高校のテニス部の顧問教師と話す機会も多く、10代のテニス人口の減少には、他のスポーツに比べ初期投資が高く、継続的な費用も必要で、金銭的なハードルが障害になり、気軽な気持ちではじめられないスポーツになっていることを突き止めた。テニスはラケット、シューズ、ウェアなどを揃えるだけで数万円が必要となる。またコートなどの練習環境や上達具合によって用具を変えないといけないため、継続的に費用が掛かるスポーツである。そのような現状の中でJ社は、自社の強みであるメンテナンス技術を用いて、初心者から上級者まで選びやすい中古テニス用品の販売事業に乗り出そうとしていたが、新

規事業に向けた資本的な余裕も限られる中で、どのように新規事業を立ち上げていけばいいのかという課題を抱えていた。

事業性評価の取組の中で、新規事業の課題を掴んだC信用組合の営業担当者は、事業計画立案に向けて商工会議所の経営指導員に相談し、共同で支援に取組んでいく。その中で認定されると幅広い中小企業支援施策が受けられる千葉県経営革新計画と一緒に作成し、認定を受け、伴走した支援への道筋を付ける。また、中小企業支援施策（小規模事業者持続化補助金）<sup>1</sup>を活用することで、実行スピードを上げ金融支援まで結びつけていた。

中小企業を対象とする補助金制度は、一般的に申請時には事業計画の提出が求められる。採択されると補助事業が終了するまでの間、企業が事業にかかる全費用を負担し、事業終了後に総費用の一部が補助されるというものである。

この事例の後、C信用組合では事業性評価シートで得た情報を活用し、未来に向けた事業計画を共有し、それに対して補助金制度をはじめとした中小企業支援制度を上手に組み込むことで、中小企業の成長の支援につなげることができると判断し、この事例の中で一緒になって支援した商工会議所の経営指導員を講師として迎え、国と県の中小企業支援制度の勉強会を各店の支店長、営業リーダーに向けて定期的に行っているという。

この事業性評価の取組は、把握した情報をもとに、中小企業支援機関を積極的に活用した

ことで、営業担当者の負担を増やさずに単発でなく継続的な支援の道筋を作った。そこに、中小企業支援施策を上手に組み込むことで、今まで金融支援に結びつかなかった課題まで克服したといえる。

## 第6章 事業性評価の取組についての金融機関が抱える課題の解決策

第6章では、ここまで述べてきた中で、第5章で挙げたC信用組合の事例をもとに事業性評価の取組をどうやってより中小企業を発展させるものにしていくのかについての解決策を提示する。

### 6-1 金融機関における中小企業支援施策の把握と活用

第4章の事業性評価における課題の整理では、事業性評価についての取組が、直接的な金融支援に結びつけられていないことが多いため、事業性評価シートで定性情報を形式的にまとめるだけに留まっていることが確認できた。

それに対して筆者は、金融機関における中小企業支援施策の積極的な把握と活用を提示する。中小企業支援施策は国や県、市町村単位で補助金や助成金など多種多様な制度があるが、ヒアリング調査の中でわかったように、金融機関の営業担当者が体系的に理解できたならば、より厚みのあるコンサルティング支援につなげられるはずとの認識がありながら、十分に活用されてない現状がある。しかし十分に把握し活用できるようになっているならば、事業

<sup>1</sup> 中小企業庁の定義に基づく小規模企業者を対象に、経営計画に基づいて実施する販路開拓等の取り組みに対し、原則50万円を上限に補助される補助金（補助率2/3）

性評価の取組が定性情報をまとめる形式的なものに留まることのない、企業の事業発展に向けた取組となるはずである。

例えば、第5章で取り上げた事例のように、資本が限られているために新規事業に向けて躊躇する企業であっても、中小企業支援施策の一つである補助金制度などを活かし、支援することは金融支援に結びつけられないという課題を克服した、事業発展に向けた一連した支援になる。

筆者は中小企業向けの支援施策を多く揃える公的な中小企業支援機関で企業支援を専門に行うコーディネーターとして仕事をしているが、中小企業支援施策の活用を金融機関から相談されることは皆無であり、金融機関に紹介され企業が申し込むこともない。

この事業性評価の取組に対する課題に対して、企業の事業発展に向けた取組につなげていくためには、各金融機関は中小企業支援施策を体系的に理解し、その活かし方まで、現場の営業担当者に理解してもらう必要がある。

## 6-2 中小企業支援機関と連携した伴走的な企業支援

第4章の事業性評価の取組についての課題整理では、事業性評価の取組に対して、把握した企業の経営課題をどのように解決に導いていくのかについての迷いがあり、企業は金融機関に対して、伴走的なコンサルティング支援を求めているが、営業担当者の時間的な制約も多く、単発的な支援に留まり、企業が求める伴走的な支援を提供できていないことが確認できた。

それに対して筆者は、金融機関には単発の支援に終わることとしないという姿勢のもと、中小企業支援機関を伴走的な企業支援の連携先として積極的に活用することを提示する。ヒアリング調査の中でわかったように、各営業担当者に時間的な制約があり、十分に教育を割く時間がないことで企業が求めるレベルに持っていくのは難しいとの現状がある。

しかし金融機関が中小企業支援機関を伴走的な企業支援の連携先として積極的に活用したならば、事業性評価の取組の中で把握した企業の経営課題を克服し、企業の事業発展に向けた取組になるはずである。

例えば、第5章で取り上げた事例のように、どのように新規事業を立ち上げていっていいのかについてわからない企業であっても、中小企業支援機関を伴走的な企業支援の連携先として一緒に支援することで、営業担当者の時間的な制約などの課題を克服した事業発展に向けた一連の支援となる。

この事業性評価の取組に対する課題に対して、企業の事業発展に向けた取組につなげていくためには、中小企業支援機関のそれぞれの性格を把握した後に、どのように伴走的な支援を継続支援として組み込んでいくのかについて、現場の営業担当者に理解してもらう必要がある。

## おわりに

本論文の執筆にあたりヒアリング調査を行った全ての企業で、事業性評価が重要視された後の金融機関の取組を、評価していることが確認された。しかし事業性評価の取組の中で金融機関が得た情報は、未だ企業を「知る」、「整

理する」という段階に留まり、企業の発展に向けて「活用する」という段階にまで十分に達しているとはいえない。

今後、生産年齢人口の減少に伴う人手不足、後継者不足による廃業率の増加などで、経済環境に大きな影響を及ぼすことは容易に予想できる。その中で金融機関は単なる資金提供者の役割を超えて、今後より中小企業に対する経営

支援等に貢献していくことが求められる。

金融機関の事業性評価の取組が、企業成長に向けた取組として活用されるには、まだまだ時間がかかることが予想されるが、本論文が事業性評価の取組の活かし方に悩む、金融機関担当者の目に触れ、今後の中小企業の発展に向けた一つのきっかけになることを望む。

#### 【参考 URL】

- 金融庁 平成27事務年度金融行政方針  
<https://www.fsa.go.jp/news/27/20150918-1/01.pdf>
- 中小企業庁 中小企業白書  
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/2019/index.html>
- 金融庁 第9回金融機関の取組の評価に関する企業アンケート調査  
<https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20171025/20171025.html>
- 金融庁 平成26事務年度金融モニタリング基本方針  
<https://www.fsa.go.jp/news/26/20140911-1/01.pdf>
- 内閣府 日本再興戦略  
[https://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/meeting/taskforce\\_2nd/k\\_1/pdf/s8-2.pdf](https://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/meeting/taskforce_2nd/k_1/pdf/s8-2.pdf)
- 株式会社帝国データバンク 第9回 千葉県内企業のメインバンク実態調査  
[https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/s181201\\_26.pdf](https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/s181201_26.pdf)

#### 【参考文献】

- 橋本卓典 (2016) 『捨てられる銀行』
- 橋本卓典 (2019) 『捨てられる銀行3』
- 高橋俊樹・江平享 (2016) 『中小企業の事業性評価と新規融資のタネ』
- 寺岡雅顕・樽谷祐一・加藤元弘 (2017) 『ベテラン融資マンの事業性評価 事業性評価の罫と事業性理解の実務』
- あおぞら地域総研(株) (2016) 『地域金融機関による事業性評価と地方創生』
- 家森信善 (2018) 『地域創生のための地域金融機関の役割 金融仲介機能の質向上を目指して』

【ヒアリング調査先一覧】

金融機関

訪問日	訪問先	住所
2019年9月4日	B信用金庫	
2019年9月17日	C信用組合	
2019年9月19日	A銀行	千葉県千葉市

会社（個人事業主も含む）

訪問日	訪問先	住所	業種	従業員	取引金融機関
2019年9月21日	D社(株式会社)	千葉県木更津市	食品製造卸売業	28人	A銀行、B信用金庫、C信用組合
2019年9月21日	E社(有限会社)	千葉県木更津市	金属精密加工業	12人	A銀行、B信用金庫、C信用組合
2019年9月20日	F社(個人事業主)	千葉県千葉市	飲食業	6人	C信用組合
2019年9月24日	G社(株式会社)	千葉县市原市	菓子製造業	12人	A銀行、C信用組合
2019年9月25日	H社(個人事業主)	千葉県千葉市	飲食業	7人	B信用金庫
2019年9月24日	I社(株式会社)	千葉県木更津市	服飾製造業	3人	B信用金庫、C信用組合