

## 第 5 2 回 ファインビット通信

中村 中

### 1、金融機関から審査部がなくなる

#### 1) 事業性評価による組織改編

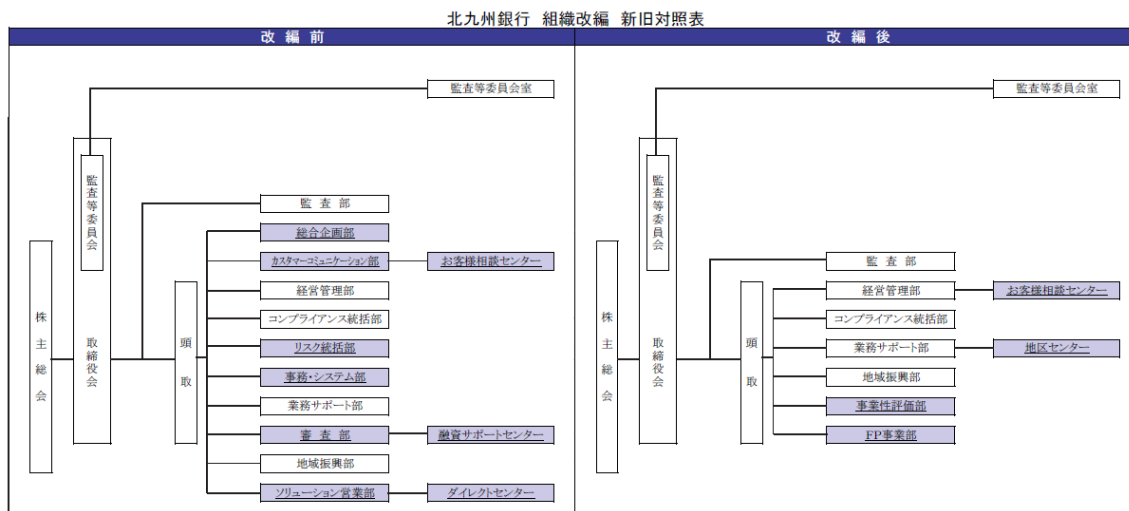
平成 28 年 1 月 4 日の日本経済新聞の 5 面の「地域金融・列島発」に右記の記事が載せられました。山口銀行・もみじ銀行・北九州銀行などの山口フィナンシャルグループは、本部内に審査部を廃止し、事業性評価部を新設することになりました。

審査部とは、金融機関内部においては、本部における融資の実行権限を持つ部署で、支店の融資担当者は稟議書を書いて、支店長の承諾を得て、最終意思決定を貰うセクションです。このセクションをなくすことで、「融資の決定権限を支店という貸出現場に移す」と右の記事には書かれています。

ただし、審査が従来よりも寛大で柔軟になるということにはならないと思います。

実際に、この場合に置いても、審査部の決定権限を全て支店長にシフトするのではなく、従来評価されなかった「事業性評価」を本部の「事業性評価部」で高い評価を付与するということになると思います。従来のスコアリングシート的な審査基準では貸出の承認が出来なかった案件を、その企業の「事業の内容や成長可能性」という事業性評価の要因を高く判断して、承認を行うと言うことであると思います。すなわち、従来のスコアリングシート的な審査基準では、浮き彫りにされなかった事業性評価で、貸出を実行しようと言うものです。

**山口 F.G.、審査部を廃止**  
山口フィナンシャルグループ (FG) は 4 月に新中期経営計画を始めるのに合わせ、傘下の山口、もみじ、北九州銀行で 1 月に審査部を廃止し融資を決める権限を現場に移す。事業性評価部を新設し部員を支店に配置する。取引先を取り巻く事業環境の変化や同業の戦略を分析して成長余力を調べ、融資するかどうかを判断する。取引先の成長に役立つ助言力も底上げする。地銀が審査部を廃止するのは珍しい。



山口フィナンシャルグループ (FG) の山口銀行・もみじ銀行も同様の組織改編

## 2) 金融庁のHPのチラシ「金融機関が担保・保証に必要以上に依存せず、円滑に資金を供給するよう促す」の3項目

「金融庁では、金融機関が担保・保証に必要以上に依存することなく、事業者に対し円滑に資金を供給するよう促しています。事業者の皆様は、金融庁の取組みを知っていただくことで、金融機関と相談する際の参考としていただくため、以下のとおりパンフレットを作成しました。」

- 1) 事業性評価に基づく融資、
- 2) 「経営者保証に関するガイドライン」の活用、
- 3) 「短期継続融資」を通じた運転資金融資

ですが、そのうちの1)については、次の解説になっています。

## 事業性評価に基づく融資等の促進

自らの事業の内容や今後の見通し等について、金融機関によく説明・相談してみましょう。

(一部省略)

金融機関に対し、事業者の事業の内容や成長可能性などを適切に評価し、融資や助言を行うよう促しています。

事業性評価とは、金融機関が、現時点での財務データや、担保・保証にとらわれず、企業訪問や経営相談等を通じて情報を収集し、事業の内容や成長可能性などを適切に評価することを言います。金融機関が目利き能力を発揮して、融資や助言を行い、企業や産業の成長を支援することは、金融機関の果たすべき基本的な役割です。金融庁では、金融機関がこうした役割をしっかりと果たすよう、事業性評価に基づく融資等を促しています。

### 事業者の声



株式会社 IROYA  
CEO  
おのの けいた  
大野 敬太 さん

弊社はアパレルのオンライン&オフラインショップを運営している会社です。みずほ銀行には、創業間もない当社に対して、財務諸表のみならず、ビジネスモデルの特長や経営陣の事業に対する取組姿勢など定性面も評価いただき、融資を受けることが出来ました。

### 金融機関の声



みずほ銀行  
企業戦略第二部  
担当部長  
あかい ありあ  
赤岡 史崇 さん

成長途上にある企業は十分な事業実績や物的資産を持っていないことが多くあります。そのような場合であっても、みずほ銀行では事業の内容や成長可能性の評価を通じた適切な資金供給に努めています。

### 金融機関の声



常陽銀行  
営業推進部 法人営業グループ 副部長  
にし の あきあき  
鈴木 栄司 さん

常陽銀行では、お客様との対話を通じて、事業の内容や成長可能性の把握に努めています。そのうえで、事業ステージに応じた各種ソリューションの提供や事業の発展・成長に向けた積極的な資金供給によりお客様の事業を支援しています。

### 3) 簡易事業性評価手法

そこで、皆様には、「事業の内容や成長可能性などを適切に評価する」という事業性評価について再確認をして貰いたいと思います。

具体的には、税理士先生などの顧問先や関与先の企業に対して、経営改善計画策定のプロセスにおいて必ず行う「外部環境分析や内部環境分析」を実施して、その企業の強みや弱みまた業界・地域での機会や脅威を「SWOT分析」などで明確にすることをお勧めします。税理士先生などの財務・税務の専門家の先生も、以下の簡易事業性評価を実践する内に、事業性評価が身近なものになって来ると思います。

- ①実際は、企業を訪問する時に、メーカーならば工場を、卸売業ならば倉庫や在庫・ロジスティック状況を、小売業ならば販売現場を見ること、また建設業ならば、工事現場の一つでもチェックすることが大切ということです。そこでは、自分の既に持っている知識や情報また経験から想定される「イメージ」、更には、ご自身の「常識」を思い浮かべ、それとの違いを書きとめて下さい。
- ②そして、経営者や担当者とその点についてヒアリングを行い、自ら納得して、その感想をやはり記録しておいて下さい。
- ③その後、この企業の強み・弱み・機会・脅威などのラフな「SWOT分析」的な整理を行ってください。
- ④次に、経営者などとともに、「事業の内容や成長可能性」などをキーワードとして見直しを行うことによって、事業性評価の内容が浮き彫りにされてくるものと思います。その内容を文書化することをお勧めします。

これは一例に過ぎませんが、他に方法が見当たらない場合は、この方法にチャレンジして下さい。

なお、この手法では自信が持てない場合や、対象企業がかなり大きく組織も複雑である場合は、事業DD(デューデリ・調査)を行い、事業性評価の文書化を行うことをお勧めします。株式会社マネジメントパートナーズ(MPS)の「MPS-OJTクラブ」では、これらの指導も行っています。

## 2、少人数勉強会が新しくなります

### 平成 28 年度少人数勉強会参加者募集 ABC 協働塾 (中村中金融ゼミ)

平成 28 年 2 月～5 月の少人数勉強会を、以下の内容で開催いたします。

- (1)最近 1 年間で話題になった金融機関関連の問題や金融庁・中小企業庁の施策などについて、中村 中が解説し、質疑応答。
- (2)ドラマ「半沢直樹」や「花咲舞が黙っていない」などの“金融機関関連の場面”を見ながら、銀行の“裏側”の解説。
- (3)最近の事業DD(デューデリ・調査)の実例、及びフィー(手数料)交渉のアドバイス

(1)に関する解説や質疑応答の中では、金融庁や中小企業庁のホームページの活用方法を実際にホームページを見ながら解説します。(2)は、後日、皆様自信が事務所の顧問先・関与先に講演を行う時の良きヒントになると思います。(3)では、MPS より実例を紹介し、フィー（手数料）交渉法もお話します。

また、ご希望があれば、参加者の事務所の所在県の地域金融機関の財務内容やホームページを見ながら、金融機関の交渉のポイントを解説します。

各月 1~2 回程度の開催を予定しております。その他詳細を別途送信しております。また会員サイトへも公開しております。是非ご覧の上、ご参加下さい。

～～～【開催日と主要テーマ】～～～

開催日 (平成28)	少人数勉強会 テーマ	財金 A 通信のテーマ	財金 A 通信 掲載月
5月12日	銀行を拘束するコーポレートガバナンス・コード（自己査定等）の中小企業への影響	4月；コーポレートガバナンス・コード 5月；中小企業にも必要なコーポレートガバナンス・コード	平成27年 4月、5月
2月9日	林原グループの倒産と中小企業の複数行借入れ	6月；林原グループの消滅の事情を読んで 7月；林原グループのその後	平成27年 6月、7月
3月18日	金融行政方針の新設と金融庁・中小企業庁の新施策、	8月；中小企業金融施策の大転換 11月；金融行政の変化と金融機関の対応	平成27年 8月、11月
3月31日	銀行審査の基本と返済なしの資本金貸出の審査手法	銀行審査の極意と企業アドバイザーの役割	平成27年9月
4月5日	事業承継と銀行交渉術	事業承継の落とし穴	平成27年10月
4月18日	金融機関の税理士選別に対する対応	12月；金融機関が知らない税理士の日常 28年1月；金融機関からの税理士選別化時代が始まった	平成27年12月 平成28年1月

～～～【勉強会スケジュール】～～～

時間	内容	詳細
13:00～14:45	主要テーマの解説	金融庁や中小企業庁のホームページの活用方法をパソコンの画面を見ながら解説。
14:45～15:00	主要テーマの質疑応答・適宜休憩	
15:00～15:30	ドラマ「半沢直樹」「花咲舞が黙っていない」などの“金融機関の裏側”の解説	参加者事務所の所在県の地域金融機関の財務内容・ホームページを見て、各金融機関の交渉のポイントを解説*
15:30～15:45	ドラマに関する質疑応答・適宜休憩*	経営改善計画・サンプル A や SWOT 分析のポイント解説
15:45～16:15	MPS の最近の事業 DD 事例の解説 ご要請があれば、その事例によって、コンサルティングや経営改善計画策定フィー徴求法を中村中が助言する。	
16:15～16:30	総合的な質疑応答*	



### 3、「金融機関交渉・経営改善計画策定講座」 一部追加変更になります。

平成28年3月27日(木)、4月4日(月)、4月19日(火)、(株)ビズアップ総研(汐留)にて、上記の3日間講座が開催されます。

既に多くの事務所からの申し込みがありますが、この講座に参加される先生方から、「コンサルティングや経営改善計画策定フィー(手数料)徴求法」を、具体的に事例を使って話して貰いたい

とのご意見がありました。

しかし、これらのフィー徴求は千差万別であり、ケース毎に種々アドバイスをすることが大切だと思います。極めて実務的になりますが、その点を、この講座で中村中が説明することにします。

時には、ロールプレイング(疑似体験・役割演技)も考えています。

フィーは、コンサルティングや経営改善計画策定を通して、依頼企業が売上アップやコスト削減が見込まれ、その利益貢献の一部を企業から貰うことです。その為には、コンサルティング等の出口のイメージを企業に話し、納得して貰う必要があります。また、企業のコンサルタントとしての、必要経費や機会損失料も補填されなければなりません。そして、この交渉は、コンサルティング活動に入る前に済ませて置かなければなりません。残念ながら、フィー手数料を決めずに、経営改善計画やコンサルティング作業を始めたために、この業務の持続可能性を失ってしまった先生が多々います。

これらの点を踏まえて、事前に講座参加者には、フィーに関するご質問を用意しておいて頂きたいと思っております。

なお、この講座の内容は、「財金A通信の1月号」に詳しく載せておりますので、ご参照をお願いします。

講座プログラム	
第1日目 3/17 (木) 10:00 ↓ 17:00	<b>金融機関交渉・連携のための「銀行の構造的理解」</b> ・金融機関の審査プロセス ・貸出審査の合理化手法が「格付け額」「償還率区分」(もともとは引当金繰入手法) ・返済なし貸出(資本性貸出)の拡大と金融機関の融資に対する考え方の変化 ・銀行の内部組織と支店・本部の決定権限 ・金融機関の専断制度(専断費)の実態と文書提出の重要性 【ディスカッション】ドラマ「半次郎」第1話に登場する銀行員の発言・行動に対する感想とその内部事情 【ディスカッション】大組織としての銀行と中小企業・制度士事務所の意思決定の違いによる交渉のポイント 【ディスカッション】27年度金融行政方針の金融機関外部連携(コンサルティングなど)の受け方について
第2日目 4/4 (月) 10:00 ↓ 17:00	<b>経営改善計画「サンプルA」作成ワーク</b> ・金融機関本部、審査部が求める経営改善計画(専断デュレリジェンス・モニタリング方針) ・専断デュレリジェンスの具体的手法 ・経営改善計画策定のポイント 【ワーク】経営改善計画「サンプルA」の作成とそのポイント解説 【ワーク】経営改善計画の補完資料としての組織図・セグメント計画の作成とポイント解説 ・効果的なモニタリング運用と報告
第3日目 4/19 (火) 10:00 ↓ 17:00	<b>金融機関交渉の極意と「経営改善計画策定支援事業」のビジネス化</b> ・金融機関に対する情報開示(決算書・会社説明書・事業計画) ・定置分析/定性分析による格付けランクアップ ・格付適型金利の構成要因と金利交渉 ・複数金融機関からの借入れ企業の交渉術(税理士等の役割) 【ディスカッション】効果的な金利引き下げ交渉 【ディスカッション】バンクミーティングにおける銀行認得法(他行を牽制した銀行員の行動パターンと金融機関の法的制約) 【ディスカッション】金融機関の担保、保証要求に対する交渉術 【ディスカッション】複数金融機関との交渉事例(借入・引当・プロクダ返済など) ・経営改善計画策定支援事業のビジネス化のポイント 【ロールプレイ】経営者との計画策定手数料の交渉 【ロールプレイ】ドラマ「花嫁が着ていない」[半次郎]の場面を使った重要先向け招待金のやり方

#### 4、金融機関から顧問先・関与先の経営改善計画策定を依頼された場合の支援者税理士先生の役割

平成 28 年 1 月 29 日の日本経済新聞朝刊の第 19 面の「大機小機」に「倒産件数は史上最低の水準だが、金融界はなお金融危機モードを引きずっている。」と書かれています。顧問先・関与先に対する金融機関への経営改善計画・中小会計要領の決算書を含めた情報開示資料の作成支援は、必須業務と言えます。

顧問先や関与先が、返済猶予先または正常返済ができない場合は、「①経営改善計画を策定し、②長期のキャッシュフローを算出し、③その 70～80%を返済財源とし、④複数行金融機関の毎月返済金額を決定し、⑤その内容をメイン行に提案する。」ということをし、税理士の先生が支援することが一層大切になります。そのためにも、「財務金融アドバイザー 一通信口座」を受講して下さい。

今年に入り株価が低迷して、来年の消費増税を控え物価や景気動向の勢い不足が懸念され、日銀の追加緩和期待も生まれている。

アベノミクスの導入以来、日銀はマネタリーベースを既に倍増させ、今も年率30%台で伸びている。だが問題は市中に回り経済に影響するマネーサプライが年率3～4%程度しか伸びていない点にある。マネーサプライの増加には銀行の貸し出し増加が力ギになるが、この伸び率は年率2～3%程度にすぎない。

なぜ銀行貸し出しが伸びないのか。大企業は資本市場で容易に資金調達でき

### 大機小機

る。貸し出しを増やすには中小企業向けの貸し出しの増加が不可欠になる。

かつて中小企業は事業に使う「経常運転資金」を短期の手形貸し付けの形で借り、期日が来れば同額で借り換えて期限を延長するの

#### 成長力回復へ中小融資増加を

常運転資金が回収できないケースが頻発したため、金融機関は短期継続融資が不良債権かどうかの検証を要求した。そこで銀行は一斉に短期継続融資を、担保・保証付きで分割返済が必要となり高い金利を得られる、長期証書貸付に切り替えた。それまでは返済不要だった経常運転資金の返済圧力が増し、中小企業の資金繰りを圧迫して長期デフレの大きな要因となった。

昨年、金融庁はこの点を修正し、正常な運転資金を短期継続融資で供給することとは問題がないとして、積極的な成長資金の供給を促している。だが、銀行側は

将来、再び検査方針が変更されるリスクも考慮して、既に長期に及んでいる慣行の変化は起きていない。返済圧力の高まりで、借り手も積極的な事業拡張計画を作りがたくなっている。

成長力回復には日銀の緩和と政策だけでなく、実態を踏まえた貸出増加の地道なミクロレベルの改善が不可欠だ。倒産件数は史上最低の水準だが、金融界はなお金融危機モードを引きずっている。政権が目標に掲げる名目国内総生産（GDP）600兆円の達成には、疑似資本の再供給により中小企業のマインドを变

(桃李)

(日経新聞 平成 28 年 1 月 29 日)

## 5、MPS よもやま話

～経営者を、正面から再生に向き合わせよう～

事業再生に携っているといつも感じる事、それは何故こんな状況になるまで放置していたのだろうということです。経営者に一番の責任が有るのはもちろんですが、その情報を把握出来る立場の会計事務所にも同様に責任が有るのではないのでしょうか。再生は時間との闘いです。あと半年、いやあと3か月でも早くご相談頂ければ、打ち手は格段に拡がり、あれもできた、これもできたと忸怩たる想いを持つケースが非常に多いです。

では何故ギリギリまで放置されてしまうのでしょうか。

(省略)

窮境企業に再生や改善に正面から向き合わせるその第一歩は経営者の『説得』です。

(省略)

やはり本来は、会計事務所が上手く経営者の肩を押してあげることが望ましいのではないのでしょうか。

(株)マネジメントパートナーズ 代表取締役 酒井篤司

## 6、関西からの一言

『資金調達力について』

以下、若手の山本税理士と先輩のベテラン田中税理士のやり取りです。

山本税理士(新人)：先日、知り合いの経営者から、自社はあとどれくらいの金額を運転資金として借入ができるかと質問されたのですが、正直、色んな知識や情報が頭の中で巡って即答できませんでした。何か、概算でもパッと資金調達力が分かるような指標はありますか？

(省略)

田中税理士：通常、返済限度は、フリー・キャッシュ・フローの8割程度で考えますので、損益計算書から算定した金額の8割までの返済なら融資を受けることが可能という事になりますね。他から既に借入を行っている場合は、その返済額と合わせてです。

(省略)

中村中との共著者、公認会計士・税理士 中村 文子

以上