

第 5 3 回 ファインビット通信

中村 中

1、事業性評価に基づく融資

以下の日経新聞朝刊(平成 28 年 2 月 22 日)は、『マイナス金利により地銀の経営が苦しくなることから、新たに、「事業性評価」の導入により、融資案件を積極的に取り込もう』と言うものです。

現在、地域金融機関は、融資残高を伸ばさなければなりません。従来の融資審査の基準に、「事業性評価」のウェイトを高め、よってその基準を引下げて、より多くの融資案件を取り込もうと言うことです。

マイナス金利地銀に逆風

日銀のマイナス金利政策は、地銀など地域金融機関の経営に大きな逆風となる。上場地銀は増益を確保してきたが、今後は利ざや縮小で収益悪化が避けられない。低金利競争に突入する中、地域の成長産業を育成できるかが課題になる。

低利競争に突入 収益悪化懸念

地場産業の育成カギ

「我々も金利を下げないとダメだろうか」。都内の信用金庫の営業担当者らは頭を悩ませる。日銀が1月29日にマイナス金利政策を決定した直後、ライバルの地方銀行が顧客企業に貸出金利の引き下げを提案。この借金の貸出金利を下回り、0.05%低い年0.4%台に下げる。顧客から「お宅はどうですか」と対応を迫られている。

日銀が「投資や消費を刺激する」(黒田東彦総裁)として導入したマイナス金利政策。だが銀行界では低金利競争に拍車をかけるとの声が多い。西日本の地銀の幹部は昨年、約1万社の取引先を対象に過去5年の設備投資状況を点検した。前向きな投資を履行した企業は2割弱。「地方は資金需要が弱い。マイナス金利は必至だ」。

金融庁は低金利競争を脱する道筋として、融資の「量」から「質」への転換を描く。日銀がマイナス金利政策で市中に回る金の量を増やす狙いと、対称的な姿だ。

金 行は融資実態を知ろう。地銀の取引先100社に異例の聞き取り調査を始めた。中間調り調査を始めた。中間調り調査 大に話す田原フム代表(青森県七戸町) 銀支長(青森県七戸町)

「金利負担が減れば、借り入れを増やし、夢の1万頭肥育構想を進めた」。青森県七戸町の和牛農家、田原フームの



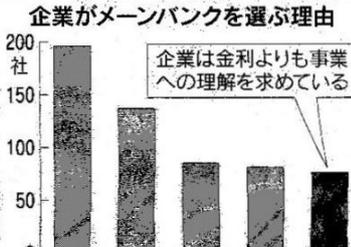
「会社や事業への理解」が最も多かった理由」という回答。地銀が「速」に電話で相談すると、担当の柴田紀志支店長から増額を検討する」という回答を得た。

みちのく銀にとっても大規模な和牛肥育は地域の数少ない成長産業に育つ潜在力を秘める。3年前から取引を始めたが、マイナス金利政策の導入で好機が訪れた格好だ。ただ多くの地銀にとっ

「事業性評価」の推進へとかじを切っている。

融資は道半ばの状況にある。低金利競争を脱し、地域の成長産業を育成できるか経営力が問われる。

企業がメインバンクを選ぶ理由



(注)金融庁調べ、対象318社、複数回答

従来ならば、赤字の企業は融資の対象にはならないと、皆が思っていました。これからは、赤字企業であっても融資対象にするべきであるということです。金融機関が積極的に融資を拡大するために、赤字の企業でも事業性評価が高ければ、融資案件として取り上げようということなのです。

実は、従来の審査基準には該当しないとして融資謝絶をしていた先に対して、融資担当者が融資企業の事業性の強みを評価したり、中小企業自身が自社の強みを情報開示し、その事業性評価を認めて貰うならば、融資基準に該当していることを金融機関・本部の意思決定者に主張して、融資の実行件数を増加させようというものです。この新しい見方が、「事業性評価」ということであり、その評価を自由に使いこなせる銀行員が「目利き担当者」と言われるようになるのです。

「一時的に赤字や債務超過に陥った経営難の中小企業にも成長融資を」。金融庁は17日、日銀のマイナズ金利政策を受け、全国の地方銀行にこう要請した。同行は「事業を見る目利き力を生かせば不良債権にならない」と融資拡大を後押しするが、所管官庁からの異例の号令に地銀界では戸惑いの声がかかる。

17日の全国地方銀行協会との意見交換会で金融庁が表明した。念頭に置くのは財務力の弱い「要注意先」

赤字の中小にも成長融資を

金融庁「目利き力生かして」

地銀、要請に戸惑い

と呼ばれる取引先だ。いわゆる「不良債権」ではないが、一時的に赤字や債務超過に陥るなどして貸し出し条件を過去変更した先も多し。「灰色債権」とも呼ばれる。銀行は一般的にこうした企業への新規融資を行わないことが多く、設備投資しなくても資金を確保しにくく、02年に約80兆円近くあった要注意先は15年9月末で約30兆円強まで減った。金融庁は同日の会合で「短期継続融資」と呼ぶ運転資金向けの融資を提案し、数カ月おきに銀行が事業内容をよく精査し、短期間で融資をつないでいく方法を。地銀側は戸惑いを隠せない。不良債権化するリスクが比較的高いうえ、短期間で複雑な審査を行わなければならないからだ。

(日経新聞 平成 28 年 2 月 18 日)

1) 新たに融資取り上げ基準になる事業性評価の項目

定性分析項目	類似事例	補足・細目事項
将来返済力	営業力(販売力)	7, 8 8例は銀行との意思疎通を重視
	技術力	5, 6 6例は銀行との意思疎通を重視
	経営者の資質(経営計画)	11, 12, 13, 14 (貸出条件履行等) 特に9例は代表者個人の信用力
潜在返済力	経営者の資質	9, 16, 17 (貸出条件履行等) 特に9例は代表者個人の信用力
	実質同一体	1, 2, 3
	外部支援度	4, 15 4例は代表者の家族、 15例は銀行の各支援度
貸出条件緩和債権	キャッシュフロー	10, 28 10例は減価償却 28例は本業が順調
	元本返済猶予債権	19, 20, 21, 22, 23 19例はコロナ借入、 20例は短期継続融資、 21例は法定耐用年数内期限、 22例は信用保証協会で保全、 23例は担保保証で保全
	同上(正常運転資金)	18 18例は在庫借入
	卒業基準	24, 25 24, 25例は「合理的且つ実現可能性の高い経営改善計画」が必要
	資本的劣後ローン	27 一定の5つの条件と合理的且つ実現可能性の高い経営改善計画

定性分析項目（事業性評価）別の類似事例分類表

《左表の補足説明》

平成 20 年 11 月 7 日の金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）の改訂で、第 25 事例は削除され、平成 27 年 1 月 20 日に第 20 事例が追加されました。

この追加に伴い、従来の 20～24 事例は 21～25 事例となり、第 26 事例が飛び番号になりました。そこで、27・28 事例は従来の 26・27 事例と言うことになっています。

上記の定性分析項目は、金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）の 27 事例であり、これは中小・零細企業等を対象にするもので、スコアリングシートや定量分析で一時的に決めた債務者区分の引き上げる事例です。今後は、一部の例外を除けば、この定性分析基準が、事業性評価の項目となり、その対象も中小企業全般になります。そして、この事業性評価によって、同様に債務者区分・格付けもアップし、融資実行も行いやすくなるということです。

2) 事業性評価の事例

では、上記の技術力について、事業性評価の事例をご紹介します。

たとえば、ドラマ「半沢直樹」の第一話で、技術力に関する話が放映されました。

東京中央銀行・西大阪支店の半沢融資課長は、マキノ精機を訪問し、その社長から、「当社は赤字であり、他の取引銀行から貸し剥がしにあってはいるが、貴行に30百万円融資して貰いたい。」との申し込みを受けました。さらに、「大口取引先の倒産で売掛金の回収が出来ず、メイン銀行の関西シティ銀行は、緊急融資を行わないばかりか、直前に貸し出した50百万円を強制的に回収しました。」との説明もありました。しかし、半沢課長は、マキノ精機の事業性評価を行うべく、工場の中を社長に案内をして貰いました。工場は決して豪華ではないものの、整理整頓が行き届き、工員は半沢課長に挨拶はするものの、仕事の手は休めず、各人は業務に集中していました。また、当社は特許も申請し、その証明書もありました。製品は、海外のF1チームに採用されており、将来は当社は黒字になる確信を半沢課長は得て、支店内部の融資会議で、このマキノ精機への30百万円の支援の提案をしました。この技術力は、将来収益・利益に反映するという確信を持ったのです。

目利き力のある半沢課長は、直近ではマキノ精機は赤字ですが、この技術力に事業性評価を認め、30百万円を融資する意向を固めたということです。

「事業性評価」は、金融機関の融資の基本的なチェック項目であることを、このエピソードでは描いています。

次に、上記の販売力（営業力）について、事業性評価の事例をご紹介します。

これは、ドラマ「花咲舞が黙っていない」の第2話に描かれており、販売力（営業力）・事業性評価について、金融機関の担当者が行っているケースです。

東京第一銀行の五反田支店の融資課の松木担当は、自分の担当先の地元スーパーの「あづみ屋ストア」から、自行の融資した金額100百万円を早期回収するように、その五反田支店の中北支店長から指示を受けました。松木担当は、「あづみ屋ストア」に頻繁に訪問し、事業性評価を行い、この企業の販売力に強みを確信していましたので、この中北支店長の判断に疑問を持ちました。

一方、中北支店長は、最近、本地区に参入してきた「カミングマート」に貸し込みたいと主張し、この「あづみ屋ストア」に対しては、「今後、負け組になるので、過去の融資を回収したい」という考えでした。確かに、「カミングマート」は20店舗を展開する大手スーパーで、安値攻勢で「あづみ屋ストア」は苦戦していました。

ただし、松木担当は、事業性評価においては、「あづみ屋ストア」は「カミングマート」よりも優れた評価を得ることができると判断していました。とは言っても、支店長と担当者では、喧嘩になりません。そこで、松木担当は五反田支店に臨店調査に着た相馬健氏に相談しました。相馬健氏は、現在、このドラマの主役である花咲舞の所属する支店統括部臨店班の先輩ですが、松木担当の以前の勤務先である丸の内支店においては、彼の上司の融資課長で事業性評価も得意とする目利き力のある融資のプロでした。そこで、相馬健氏は、「あづみ屋ストア」と「カミングマート」のクレジットファイル（銀行内部の融資・業績等の情報ファイル）を読み込んで、両社の事業性評価をし、この両社には勝者・敗者の評価を下すほどの違いはなく、むしろ地元密着度を勘案すれば、「あづみ屋ストア」の方が事業性評価は高いと評価しました。

そこで、中北支店長が、「あづみ屋ストア」の既存貸出を全額回収を迫ることに違和感を感じ、相馬氏や花咲舞は、中北支店長周辺の調査を行うことにしました。結論は、支店長が「カミングマート」と癒着しており賄賂を貰っていたことが判明しました。

この一連のストーリーは、松木担当の事業性評価から始まっており、もしも、松木担当の事業性評価の感度が弱かったならば、「あづみ屋ストア」の存続も中北支店長の悪事の解明も難しかったものと思われます。正に、「あづみ屋ストア」に関する販売力や地元深耕度を、松木担当が事業性評価として注目したからこそ、この企業や銀行に大きな迷惑を掛けずに貢献が出来たということです。

このような事例が、前述の「定性分析項目（事業性評価）別の類似事例分類表」の各項目に出ていますので、金融庁のホームページに出ている「金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）の事例」を、もう一度、再読されることをお勧めします。と同時に、企業の規模・特性によって、事業性評価の質・量ともに一律ではありませんので、今後は、債務者中小企業・銀行担当者そして税理士などの専門家の中で、事業性評価を行う場合の分業体制を固める必要があると思われます。銀行の担当者だけでは、債務者や税理士などの協力が無い場合は、その事業性評価は十分には出来ないものと思われます。

3) 税理士などの専門家も事業性評価の習得を

以上の事例で、事業性評価の実態がお分かりになったと思います。この事業性評価は、従来の融資審査よりも、習得にはかなりの努力が必要であり、その事業性評価を文書化して、稟議書に表現することは、更に難しいと思います。銀行の担当者にとっては、この事業性評価は「言うは易く行うは難し」であると思います。支店の担当者が、企業の技術力や販売力について、現場を見たこともない本部・審査部などの上司に、稟議書で説得し、融資の承認を取ることは簡単ではありません。まして、この事業性評価は、従来の審査ではほとんど融資謝絶をしていた企業に、融資の実行をさせるものです。

と言うことで、融資担当者が企業の内部にまで踏み込んで事業性の強みを評価して、その内容を本部・審査部に文書化して報告することについては、従来のように、融資を受ける企業として任せきりにして良いものでしょうか。中小企業自身としても自社の強みを積極的に情報開示して、事業性評価内容の文書化には協力するべきではないでしょうか。その為には、この事業性評価については、企業に寄り添う税理士などの専門家も習得し、今後は、企業の情報開示の支援を行うことが重要であると思います。

2、「少人数勉強会」「金融機関交渉・経営改善計画策定講座」に新テーマ追加

(1) 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 月の少人数勉強会では、出席者の要望を入れて、「コンサルティング・経営改善計画策定に関する手数料交渉のポイント」について意見交換を行いました。

今後の勉強会におきましては、出席者のご要望にもよりますが、「コンサルティング・経営改善計画策定に関する手数料交渉のポイント」の解説と質疑を、短時間であっても、必ず盛り込みたいと思っています。

(2) 「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、少人数勉強会と同様に「コンサルティングや経営改善計画策定の手数料」について、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。この講座でも解説を追加する予定です。

3日間時間を頂いておりますので、ロールプレイング(疑似体験・役割演技)も行い、手数料交渉のスキルを高めて貰いたいとも思っています。

(3) 手数料交渉に関する質問例

ご参考として、前回の少人数勉強会における質疑例を以下にご紹介します。

金融機関から、返済金額の増額や金利引き上げの具体的なプレッシャーを受けている先などについては、「その金額メリットの何分の一かを手数料として請求することを、コンサルティング・経営改善計画策定の作業に入る前に、極力、行うこと」と私が参加者に事例を示しながら申し上げました。この点は、概ね皆様にご理解頂きましたが、それを受けて参加者から「経営者が具体的な窮境感を持っていない先との手数料交渉」について、次のような質問が出ました。

- 1) 「金融機関からのプレッシャーはあるものの、経営者自身がそのことをプレッシャーと考えていない場合、如何にするべきか。」
- 2) 「顧問料をもらっている先から、資金繰り表の作成依頼の乗りで、経営改善計画を作成してくださいと依頼があった場合、真に手数料は取れるのか。如何に対応するべきか。」
- 3) 「405億円事業や7000プロジェクト事業で、手数料は、ほぼ全国一律で一件60万円に決まっていると企業サイドが思いこんでいる場合、その手数料交渉は、如何にするべきか。」
- 4) 「高目の手数料を提示した場合、他に安くやってくれる税理士がいるらしいから、そっちにお願いすると言われたら、如何に対応するべきか。」
- 5) 「手数料の交渉を行う対象企業は、売上高・借入が3億円以上くらいの企業が望ましいと中村さんは言われましたが、何故、その金額になるのですか。」
- 6) 「金融機関取引が1行取引、2行取引のケースなどでは、手数料交渉は難しいのでしょうか？」メインバンク+公庫”というケースが多いのですが、如何にするべきか。」

(4) 今後の「少人数勉強会」「金融機関交渉・経営改善計画策定講座」などの長時間セミナーにおける方針

これらの手数料徴求は、支払う経営者の立場も千差万別ですので、ケース毎に意見交換を行って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、これらの講座で時間を捻出して質疑応答していくことにします。

時には、ロールプレイング(疑似体験・役割演技)も行いながら、実際のコンサルティングや経営改善計画策定を通して、依頼企業の売上アップやコスト削減、また、その利益などの貢献の一部をその企業から手数料として貰うことのケーススタディを行いた

いと思っています。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らないことも説明します。そして、この交渉は、コンサルティングの開始前に済ませて置かなければなりません。これらの点を踏まえて、参加者とじっくり話し合っていこうと思っています。

～～～少人数勉強会【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 終了	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性貸出の審査手法	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

含む、「コンサルティング・経営改善計画策定に関する手数料交渉のポイント」

～金融機関交渉・経営改善計画策定講座～

講座プログラム

第1日目 3/17 (木) 10:00 ↓ 17:00	金融機関交渉・連携のための「銀行の構造的理解」 ・金融機関の審査プロセス ・貸出審査の合理化手法が「格付け評価」「債務者区分」(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「半沢直樹」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】大銀行としての銀行と中小企業・税理士事務所と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	経営改善計画「サンプルA」作成ワーク ・金融機関本部、審査部が求める経営改善計画(事業デューデリジェンス・モニタリング方針) ・事業デューデ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】経営改善計画の補足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	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 ・金融機関に対する情報開示(決算書・会社説明書・事業計画) ・定量分析/定性分析による格付けランクアップ ・格付連動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】効率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(銀行を驚かせ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(借保・引当・プロクタ返済など) ・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「花咲くが語っていない」「半沢直樹」の勘繰を使った異業先向け招待会のやり方

3、MPS よもやま話

『事業再生の現場から

～業績回復期に、油断せず次の一手を打つ～』

我々の支援先企業で、金融機関からリスク等の支援や経営改善の取り組みに加え、原油価格の下落という追い風に乗って業績を急回復させた製造業の会社があります。工場を稼働させる油が値下がりし数千万円規模のコスト削減効果が出たことにより、当期は計画比 300%超という営業利益を達成したのです。この会社では安心ムードがただよっています。(省略)「現預金が十分増えるまで、このまましばらくは何もせずじっとしたい」「このまま追い風が吹き続けるのだ」「現在の事業を同じように続けていけばよい」という姿勢です。

企業はどんな状況でも常に変革や成長を志向し、次の時代に向けて新しい一手を打ち続けるべきだと思います。別の顧客層に販売を広げられないか？既存顧客層に別の商品販売を展開できないか？上流・下流にビジネスを広げられないか？こうした検討を、コンサルタントや会計事務所がファシリテーターという形で支援しながら進められることが理想ではないでしょうか。

(株)マネジメントパートナーズ コンサルタント 古坂真由美

4、関西からの一言

『個人の再生支援問題について』

以下、若手の山本税理士と先輩のベテラン田中税理士の確定申告時のやり取りです。

山本税理士（新人）：確定申告時期ですね。田中先生もお忙しくされていますか？

田中税理士（ベテラン）：ついに繁忙期突入という感じですね。

山本税理士：個人は法人に比べて規模が小さい場合が多く、その点については楽ですが、再生支援を行う場合は、法人と違った難しさもあるのではないですか？

田中税理士：しかし、考え方は同じですよ。事業を行っている個人事業主の方は何本もの借入がいくつかの金融機関にありますよね。その全ての借入を合算して一本の借入にすることから始めるのです。

山本税理士：金融円滑化法で言う「旧債の借り換え」ということですね。

田中税理士：そうですね。(省略)それから、税負担も法人と違うので、キャッシュフローやタックスプランニングを考える際には注意が必要ですね。法人の場合は、繰欠は現行では9年間ですが、個人では3年間ですので、早めに使い切れるように短期間で業績を回復させる必要がありますね。法人では、好ましい事ではありませんが、ある程度減価償却を調整して、課税所得を調整することもできますが、個人では減価償却は強制ですから、その辺りも注意が必要ですね。

中村中との共著者、公認会計士・税理士 中村文子

以上