

## 1、 マイナス金利と地域金融機関の事業性評価融資

1) 貸出増強競争へ

日銀のマイナス金利政策に伴い地域金融機関は貸出増加対策を講じるはず。

マイナス金利政策では、金融機関は資金運用（貸出・国債投資など）の金利が低下する一方で、預金（調達）金利の下方硬直性（マイナス金利には突入しないこと）のために、利鞘が下がり、収益が低下します。その運用金利の中では、貸出が最も高い利回りが取れるということとで、特に、地域金融機関は貸出の増強を図るようになります。従来の審査承認基準を拡大し、融資対象先を増やすと同時に、その貸出先は、信用力の高い先で貸倒引当金負担の少ない先であることを求めます。その為に、新しい「事業性評価融資の手法」で、貸出残高の増加を図るようになっていきます。

また、最近の低金利政策の下、地域金融機関においては、この「事業性評価融資」の推進しか、存続の手段はないかもしれません。私としては、「事業性評価融資」こそ、「金融検査マニュアル」「金融円滑化法」に続く、地域金融機関の大変革と見ております。

(日経新聞 平成28年3月7日)

赤みや債務超過だが、将来性はある。そのなか中小企業に融資するなか、銀行界が揺れている。『不振業への追い貸』は不償権を膨らませただけと主張してきたが、融片が、転、成長への道を金を出せとせよと促し始めた。だが、日銀が異次元緩和と動いて、9月31日、ネ余のなか貸出先の銀行に悩む銀行や、お金借りられない企業にこそ、光明となるか。

（玉木淳、高見浩輔）

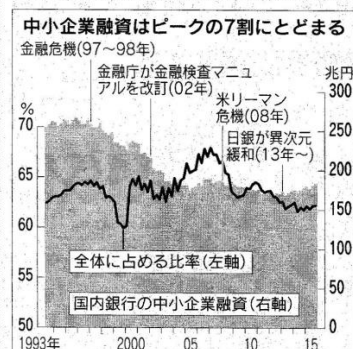
業況が悪化した企業への対応に懸念を持っている。2月下旬、金貯行と地方銀行との意見交換会。居並ぶ頭取らを前に金融庁幹部は及び腰の融資姿勢の見直しを迫った。長い目でみて成長できる企業でも赤字などを理由に融資を避けていることを問題視した。

**厳しかった検査**

皮肉にも銀行が萎縮した原因の一端は金融庁に

## 有望中小へ融資増える？

## 金融庁「赤字でも成長資金を」



カネ余りに悩む銀行  
問われる目利き力

ある。1990年代から日本経済を苦しめた不景気権限問題にケリをつけるため同行は2002年、不景気企業への融資を厳しく検査し始めた。倒産しそうな企業に融資し続けるのは問題の先送りにするだけ、との理由だ。

だが金融システムの安定が最優先だった時代が過ぎると新たな問題が浮き

# エコノ フォーカス

ECONO FOCUS

事実は、中小企業向けの融資は低調だ。国内銀行の融資残高は15年末で183兆円。直近こそやや回復したが、90年代前半の7割の水準だ。

注先」に区分された企業への融資。残高は3兆43兆円から32兆円1兆円も減った。業績向上きの「正常化」に繰り上がった企業もあるが、「破綻懸念先」などへは格下げのほか最近では主廃業も急増した。

「問題は将来性のあ

原因の一つは政府が景気対策などで大盤振舞いした信用保証協会の中、小向け融資保証だ。銀行が焦げ付いた資金を取り戻せる仕組みのため、審査が甘くなり、目利きの力が弱まった。

るので現場の目利き力が高まるとみる。

**担保や保証なし**

地銀の多くは金融庁の「朝令暮改」に戸惑う。また手のひらを返すのではとの疑念からだ。それでも変化の兆しはある。

地銀界が注目するのは石川県の北国銀行だ。中小企業に経営を指導する

5 年 1 月 2 日

「業況は悪いが将来は有望な企業」への融資が焦点に

|       |                 |                            |
|-------|-----------------|----------------------------|
| 正常先   | 業況が良好な企業        | 銀行                         |
| 要注意先  | 業況悪く将来性も乏しい企業   | 業況悪いが将来は有望な企業              |
| 破綻懸念先 | 経営難の企業          | 融資がないと...<br>①区分が低下<br>②廃業 |
| 実質破綻先 | 経営難で再建の見通しがない企業 | 金融庁                        |
| 破綻先   | 経営破綻した企業        |                            |

銀行は目利きを生か発揮して  
要注意先にも融資を

ある地銀が実力を平準  
もつて借入れが債務超過だった家具製造店の5億円の借り換えに応じた際、どう将来性を見極めたかを例示し、こうした融資なら「問題なし」とお墨付きを与えた。

金融庁が特に期待するものが半年から1年ごとに契約更新を繰り返す「短期継続融資（短くり）」担保や保証をとらず、定期的に審査する必要がある

の枠を提供した  
「こんな融資はして  
けない」と教わってきたが  
竹内均・コンサルティン  
グ担当課長は苦笑する。  
起業からまもないフリー  
ハンド社は赤字となる懸  
念もあったが、将来性を  
評価したという。  
ではリスクはないの  
か。日銀出身で非常勤法  
人の会長を務める森茂彦  
氏は「金融庁への点検稼

資のたまりが縮小し、またマインズ金利での金の収益は先細りだ。金利競争の消耗戦から抜け出すためには、銀行借り手を見極めるという原点に立ち返る必要性が高まっている。

今は赤字でも将来は黒い。そんな企業を危うくしている。成長を後押しできず、銀行、産業界、そして日本経済の「三万よし」となりうる。

締役を務める金融コンサルタントの多胡秀人氏。赤字や債務超過といった表面的な基準だけで融資不可能と判断され、その企業がもつ技術力などの

「金融融査マニュアル」で、不振企業への融資を柔軟に判定する姿勢を明らかにしたのだ。

り「融資先を潰さない体制」を構築。昨夏は金沢市の看板デザイン会社「フーランド」に対し担保や保証なしに融資する「当座貸し越し」で3千万円

成長融資を増やす懸念がある」と話す。安易な融資は焦げ付きの危険をまねく。経済全体でみれば企業の新陳代謝を阻害する副作用もある。

「注先」に区分された業への融資。残高は3兆円。前の43兆円から32兆円、1兆円も減った。業績上向き「正常先」に繰上がった企業もあるが「破綻懸念先」などへは格下げのほか最近では主廃業も急増した。

「問題は将来性のある企業まで淘汰されてしまっていることだ」と話している。これは複数の地銀で社外

原因の一つは政府が景気対策などで大盤振る舞いした信用保証協会の中、小向に融資保証だ。銀行が集け付けた資金を取り戻せ居る仕組みのため、審査が甘くなり、目利きの力が弱まった。

るので現場の目利き力が高まるとみる。

**担保や保証なし**

地銀の多くは金融庁の「朝令暮改」に戸惑う。また手のひらを返すのではとの疑念から、それでも変化の兆しはある。地銀界が注目するのは石川県の北国銀行だ。中小企業に経営を指導する70人の専任チームをつ

ぎで銀行が見かけだけ

## 2) 事業性評価融資が貸出対象を拡大する

審査プロセスの網掛け部分が審査実行基準になります。

この審査プロセスは、財務金融アドバイザーの通信講座のテキスト 1、テキスト 3、及びテキスト 4（金融機関との連携・交渉）に載せており、最近の私の書籍には必ず、掲載しております。その全体像を見てから、網掛け部分をじっくり見て下さい。

### 金融機関の審査プロセス

#### ●第1プロセス

|          |      |                                 |
|----------|------|---------------------------------|
| 企業<br>審査 | 第1行程 | 定量分析(財務分析)チェック=自己資本比率・債務償還年数など  |
|          | 第2行程 | 定性分析(金融検査マニュアル別冊)チェック=営業力・販売力など |



#### ●第2プロセス

|          |                                                |                                                    |           |
|----------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------|
| 事業<br>審査 |                                                | 資金使途チェック                                           | 担保・保証チェック |
|          | 短期<br>マネーフロー、<br>(主に「資金繰り<br>実績・予想表」で<br>チェック) | 1)仕入・在庫・販売<br>2)賞与・決算<br>3)正常なる運転資金                |           |
|          | 長期<br>マネーフロー、<br>(主に「資金運用<br>調達表」で<br>チェック)    | 1)設備<br>2)長期運転資金<br>3)貸出構成修正<br>4)事業再生<br>5)経営改善支援 |           |
|          | 資本金<br>充当貸出<br>(含、ファンド等)                       | 1)創業(成長)<br>2)業種転換<br>3)自己株式購入<br>4)M&A<br>5)事業承継  |           |



第1プロセス第2プロセスの審査で  
リスクが大きい時



#### ●第3プロセス(企業審査・事業審査不可の場合)

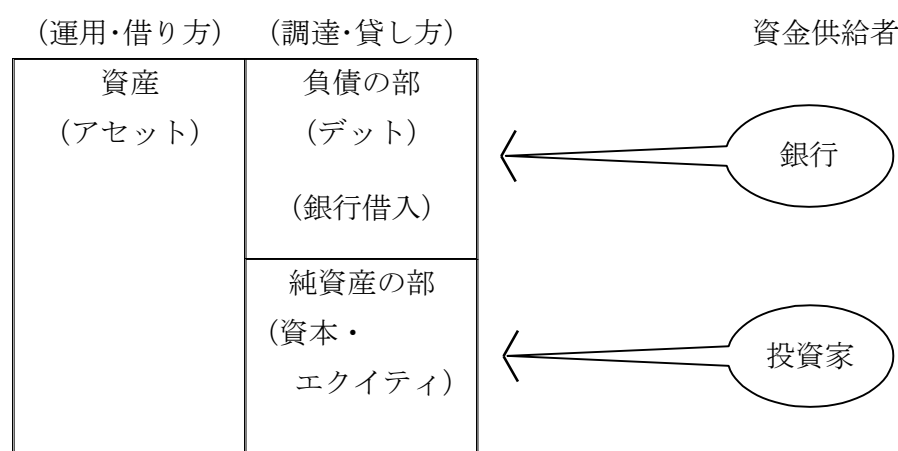
|                                 |                       |           |
|---------------------------------|-----------------------|-----------|
| エ<br>リ<br>ア<br>金<br>融<br>審<br>査 | 大分類                   | 小分類       |
|                                 |                       |           |
|                                 | ステーク<br>ホルダーへの<br>貢献度 | 消費者(顧客)   |
|                                 |                       | 仕入先       |
|                                 |                       | 得意先       |
|                                 |                       | 従業員       |
|                                 |                       | 株主        |
|                                 |                       | 債権者       |
|                                 |                       | 地域住民      |
|                                 |                       | 行政機関      |
|                                 |                       | その他( )    |
|                                 | 地域貢献への<br>当社の意欲       | 経営者等役員    |
|                                 |                       | 従業員       |
|                                 |                       | その他( )    |
|                                 | 地域・地元での<br>当社への評価     | 税理士・会計士   |
|                                 |                       | 商工会議所・商工会 |
|                                 |                       | 学・官       |
|                                 |                       | その他( )    |

### (1)企業審査の第2行程の部分

定性分析（事業性評価）の具体的な事例は、金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）に集約されています。この金融検査マニュアル別冊の27事例による企業評価は、小体の中小・零細企業を対象にした審査の意思決定プロセスですが、事業性評価の対象企業は、中堅企業を含んだ中小企業全般を対象にしていますので、この評価はほとんどの企業に対する審査プロセスと言えます。とは言うものの、事業性評価はほぼ、金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）事例に読み替えることが出来ますので、この事業性評価については、金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）の27事例が参考になります。

### (2)事業審査の資本的資金充当貸出の部分

「金融検査マニュアル」で、「十分な資本的性質が認められる借入金とは負債ではなく資本と見なすことができる」と明記されていることは、地域金融機関も自らの判断で、中小企業への貸出条件や金利を柔軟に対応してよいということです。また、今後、中小企業の必須資金になる、業種転換資金、成長分野拡充資金、創業資金、事業承継資金、M&A資金、自社株式購入資金になります。と同時に、中小企業もエクイティ・ファイナンスで投資家から直接に資金調達を行う上場企業のように、確りした財務報告や内部統制また情報開示の責任や義務も負うことが求められます。



《企業のバランスシート》

### (3)担保・保証チェックの流動資産担保（ABL）・コベナントの部分

事業性評価を重視した審査が勧められるようになりますと、従来型固定資産担保（不動産・株式等、含む定期預金）の他に、この「流動資産担保（ABL等）」や「コベナント（財務制限条項）」による担保・保証の差入れが広がるようになって来ました。実際、金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）の事例においても、正式には「流動資産担保（ABL等）」や「コベナント（財務制限条項）」を担保・保証には取っていないものの、このような流動資産や財務制限条項を融資の確実な回収の手段として、「事業性評価」の考え方に盛り込んで、融資審査の実行手法とするようになって来ています。

#### (4)エリア金融審査の部分

「エリア金融審査」は、「リレーションシップバンキングの精神やコンセプト」を習得してから、これをチェックリストのように活用します。地域に根差した中小企業の事業や成長可能性である「事業性評価」を見極めることに重なります。

大分類の「ステークホルダーへの貢献度」とは「地域社会に対する企業の貢献度」です。次の大分類の「地域貢献への当社の意欲」とは、経営者等役員・従業員の日ごろの言動や行動から判断します。3番目の大分類の「地域・地元での当社の評価」とは、税理士・会計士の意見や商工会議所・商工会・教育機関・県庁・市役所などの広報誌や役職員の発言から判断します。このような内容は、抽象的で判断しづらい点がありますが、この企業が2倍3倍の規模に成長して行った場合を想定すると、その貢献度は明らかになってきます。因みに雇用の増加だけでも、その貢献度は大きいと言えます。

#### 3) 事業性評価における「技術力評価」「販売力評価」のスキル習得へのポイント

私の主催する少人数勉強会で、この事業性評価について、何回か解説を行いました。参加者の皆様も、この評価については抽象的で、腹に落ちるには時間がかかるようです。そこで、ドラマ「半沢直樹」や「花咲舞が黙ってない」のDVDなどを見ながら、皆で質疑応答を繰り返します。そのひとコマをご紹介します。

講師の私が、「今後、金融機関の担当者は、取引先企業の中に入り込んで、実際に経営改善計画の策定支援を行うことや、モニタリング・スケジュールを策定することまでは、難しいと思いますが、“取引先の技術力・販売力をどのように評価するか”ということを真剣に学ぶようになると思います。」と発言しますと、参加者から、「自分たち税理士・公認会計士などは、如何にしたら、この半沢直樹のような目利き力が養えるのですか。」と言う質問が出されました。

そこで、私は、銀行員とコンサルタントの経験を持っていますので、以下の(1)～(6)の回答を致しました。負担なく、これらのスキルを身に付けることを狙って、まとめてみました。この回答は、的を射ているとは思いませんが、皆様からも、ご意見を頂きたいと思います。

- (1) 税理士の月次訪問・巡回監査は、金融機関貸出担当と同様に、異業種訪問でのヒアリングのチャンス。このチャンスを活かして、臆せず、積極的にヒアリングを行うこと。
- (2) ヒアリングに対する顧問先・関与先の技術担当者や販売担当者の回答の内、情熱を込めた回答部分を習得すること。
- (3) ウィキペディア・業種別辞典による薄く広い知識・情報を習得すること。
- (4) (1)(2)(3)の繰り返しによって、企業の技術面や販売面の目線が出来、常識が養える。
- (5) その目線や常識部分と異なる点を、次回訪問時にヒアリングの項目に入れる。
- (6) そのヒアリングにおける質疑応答を文書化する（訪問日誌などに書き残す）

## 2、金融機関本部の悩みと税理士などの専門家への期待

目下、金融機関本部・審査部などは、中小企業に対して、出来るだけ早期に新規融資を売込みたいと思っているようです。そのためには、いつも話題になる返済をしていない 40 万社に対して、正常返済を付与して、返済猶予を健全化することですが、その前に、先ずは、「モニタリングに耐えるような経営改善計画」の提出を求めなければならないようです。

金融機関が求める返済期間に合わせた「キャッシュフロー」を生み出せる計画はあるものの、企業内部では、その計画に沿った動きが出来ていないことがあります。売上や費用の予測と実績があまりにも乖離するので、原因を調べようとしても、全体計画策定時に部門計画・セグメント計画まで落とし込んでいなかったために、それが出来ないこともあります。

そして、計画自体を作り直すようなことになって、なかなか、正常化に至らず、新規融資を売込めないケースが多いようです。

財務 DD を得意とする税理士・公認会計士などの先生が、金融機関本部に訪問する時は、このような計画を作り直したいと言うことです。既に提出され本部・審査部も認めた経営改善計画への支援の申し出ですが、金融機関本部に評価されます。以下の提案を、本部のメンバーに行っては、如何でしょうか。

- ①外部環境分析なしの経営改善計画（売上の根拠がない）の見直し。
- ②内部環境分析なしの経営改善計画（組織図・セグメント計画がなくモニタリング不可）に対する、内部部門計画策定の打診。
- ③金融機関の返済期間に合わせる逆算型経営改善計画（予実が 1 年目から狂う）に対する、事業 DD・財務 DD の検討の見直し。

この 3 つの計画の見直しは、金融機関内部の所謂「アリバイ計画」是正への第一歩であり、その切込みこそ、金融機関としては何年も続いた「新規貸出が出来ない状況」への打破に繋がり、喜ばれることであると思います。

## 3、書籍「金融機関・会計事務所のための SWOT 分析徹底活用法

—事業性評価・経営改善計画への第一歩— 」 を上梓いたします

今般、ビジネス教育出版社より4月下旬、上梓することになりました。

この書籍は、私と、(株)マネジメントパートナーズのコンサルタントである「酒井篤司・関根義宗・佐藤宏樹・平鍋雅之・川西智子・古坂真由美（すべて財務金融アドバイザー認定者であり継続会員）」の各氏の共著です。

金融機関が行うべき“SWOT”目線による経営改善計画の評価とは？

取引先の実態把握に最も現実的な経営分析手法“SWOT”の

活用法を経験豊富な実務家が実践事例をベースに詳説。

と帯で謳っています。

金融機関の担当者は、一般的には、経営学ならば何でも知っているように思われています。しかし、実際は、このSWOT分析が最もなじみのある経営学手法とされています。現在話題の事業性評価融資や経営改善計画の吟味も、ほとんどが、このSWOT分析によって行われています。

皆様方も、是非この機会に、金融機関の担当者と共に、本書を学んで頂くことをお勧めします。出来れば、事務所の勉強会にお使い頂ければ、とも思っています。継続会員の皆様への優遇価格については、後日、お知らせいたします。

#### 4、今後の「少人数勉強会」のご案内

4月18日、5月12日は、まだ数名の空き席がありますので、積極的にご参加ください。

～～～少人数勉強会【開催日と主要テーマ】～～～

| 開催日<br>(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<br>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<br>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<br>4月、5月         |
| 2 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<br>7月；林原グループのその後                   | 平成 27年<br>6月、7月         |
| 3 終了           | 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<br>11月；金融行政の変化と金融機関の対応                 | 平成 27年<br>8月、11月        |
| 3 終了           | 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 終了           | 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<br>対する対応                   | 12月；金融機関が知らない税理士の日常<br>28年 1月；金融機関からの税理士選別化<br>時代が始まった | 平成 27年 12月<br>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」

#### 5、MPS よもやま話

『事業再生の現場から

～「データの羅列」や「問題点言いつ放し」にしない、事業 DD のポイント～』

事業 DD（事業調査）では、データ分析やヒアリング等から問題点を抽出していきいますが、社長であっても従業員が担う業務をきちんと把握できてないというケースすらあるのが実態です。このような場合でも、事業運営状態や窮境に陥った要因、改善の方向性を見出していくための事業 DD のポイントは以下のとおりです。

##### (1) 事実を把握する

(省略)

(2) なぜそうなったかを推測・検証する

(省略)

(3) どうすれば良くなるか具体的に示す

(省略)

特に(2)を重点的に行うことで、単なる分析データの羅列や言いたい放題の問題点列举ではなく、会社が気づいていない課題を指摘し、改善・改革の糸口を見出すことができます。(省略)このような観点からも、事業 DD 報告書は、その会社の健康診断結果であるとともに未来に向けてのエールとして作成するべきだと考えています。

(株)マネジメントパートナーズ コンサルタント 川西智子

## 6、関西からの一言

### 『金融機関が勧める保険について』

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）：確定申告が終わって、ホッとしています。パーッと飲みにも連れて行ってくださいよ！

田中税理士（ベテラン）：確定申告は終わったけれど、3 月決算法人の決算準備はバッチリですか？

山本税理士（新人）：仰る通りです。しかし、最近、決算対策に金融機関から保険商品を進められることが凄く多くなってきました。先生の方ではどうでしょうか？

田中税理士（ベテラン）：2007 年から金融機関での保険の販売が全面的に解禁され、手数料収入を上げるために保険の販売に力を入れている金融機関は多いですね。

山本税理士（新人）：この間、顧問先の金利交渉を行ったら、法人で役員を対象にした保険に加入したら金利を下げるなどと言われました。

田中税理士（ベテラン）：そういった販売方法はだめですよ。しかし、決算対策を行うのに、保険は従来から活用されてきた方法ではありますね。

(省略)

田中税理士（ベテラン）：顧問先が保険加入を検討されている場合は、しっかりと出口までの長い期間を見通したアドバイスを行うことが重要ですね。

中村中との共著者、公認会計士・税理士 中村文子

以上