

第 60 回 ファインビット通信

中村 中

1、金融機関向けベンチマークの誕生

金融庁は、平成 28 年 9 月 15 日に、「金融仲介機能のベンチマーク」を公表しました。このベンチマーク（あるべき姿としての水準・基準）は、全ての金融機関が融資先などへの取組みの進捗状況や課題等を、客観的に評価するために活用することを想定しています。

「共通ベンチマーク」5 項目と「選択ベンチマーク」50 項目で出来ています。この選択ベンチマークは、各金融機関が、通常自分たち自身で、既に使っている事業戦略やビジネスモデルなどを踏まえて、選択できる水準・基準になっています。

まずは、以下の「共通ベンチマーク」を見て下さい。メイン銀行のあるべき姿と中小企業に求める経営改善計画が述べられています。その後、取引先に対するコンサルティング活動の内容として、創業・第 2 創業期の企業や各ライフステージの企業にフォーカスしています。同時に、今まで融資を謝絶していた先に対して、事業内容や成長性で再度見直す手法である「事業性評価融資」手法の浸透状況を浮き彫りにすることを示しています。いずれも、現在の地域金融機関の融資先に対する課題を述べています。

《共通ベンチマーク》

項目	共通ベンチマーク
(1) 取引先企業の経営改善や成長力の強化	1. 金融機関がメインバンク(融資残高1位)として取引を行っている企業のうち、経営指標(売上・営業利益率・労働生産性等)の改善や就業者数の増加が見られた先数(先数はグループベース。以下断りがなければ同じ)、及び、同先に対する融資額の推移
(2) 取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上	2. 金融機関が貸付条件の変更を行っている中小企業の経営改善計画の進捗状況
	3. 金融機関が関与した創業、第二創業の件数
	4. ライフステージ別の与信先数、及び、融資額(先数単体ベース)
(3) 担保・保証依存の融資姿勢からの転換	5. 金融機関が事業性評価に基づく融資を行っている与信先数及び融資額、及び、全与信先数及び融資額に占める割合(先数単体ベース)

次に「選択ベンチマーク」として、以下の 14 分類の下に 50 の細目を、実際には抽出しています。この 14 項目を俯瞰することは、もう一步突っ込んで、金融機関の融資先に対する課題が見えて来ます。各項目の後に述べた括弧は具体的な事例として、参考にして下さい。

- (1) 地域へのコミットメント（取引先との接触頻度、面談時間など）
- (2) 事業性評価に基づく融資等、担保・保証に過度に依存しない融資
（事業性評価や経済産業省が進めるローカルベンチマークの提示と対話の取引先数など）
- (3) 本業支援【企業価値の向上支援】・企業のライフステージに応じたソリューションの提供
（コンサルティング・ソリューション提案先数及び融資額、など）
- (4) 経営人材支援（経営人材、経営サポート人材、専門人材の紹介数など）
- (5) 迅速なサービスの提供等顧客ニーズに基づいたサービスの提供
（融資申込から実行までの日数など）
- (6) 業務推進体制（本部・支店の従業員数など）

- (7) 支店の業績評価
(取引先の本業支援に関連する評価について、支店の業績評価に占める割合)
- (8) 個人の業績評価 (個人の業績評価に占める割合など)
- (9) 人材育成
(取引先の本業支援に関連する研修等の実施数、研修等への参加者数、資格取得者数)
- (10) 外部専門家の活用 (本業支援を行った取引先数など)
- (11) 他の金融機関及び中小企業支援策との連携
(本業支援に関連する中小企業支援策の活用支援先数等)
- (12) 収益管理態勢
(事業性評価に基づく融資・本業支援に関する収益実績、及び、中期的な見込み)
- (13) 事業戦略における位置づけ (地元への融資に係る信用リスク量など)
- (14) ガバナンスの発揮 (本業支援に関連する施策に関する取締役会の検討頻度など)

詳しくは、金融庁ホームページ『注目施策・情報の「金融仲介機能のベンチマーク」について』をご参照して下さい。

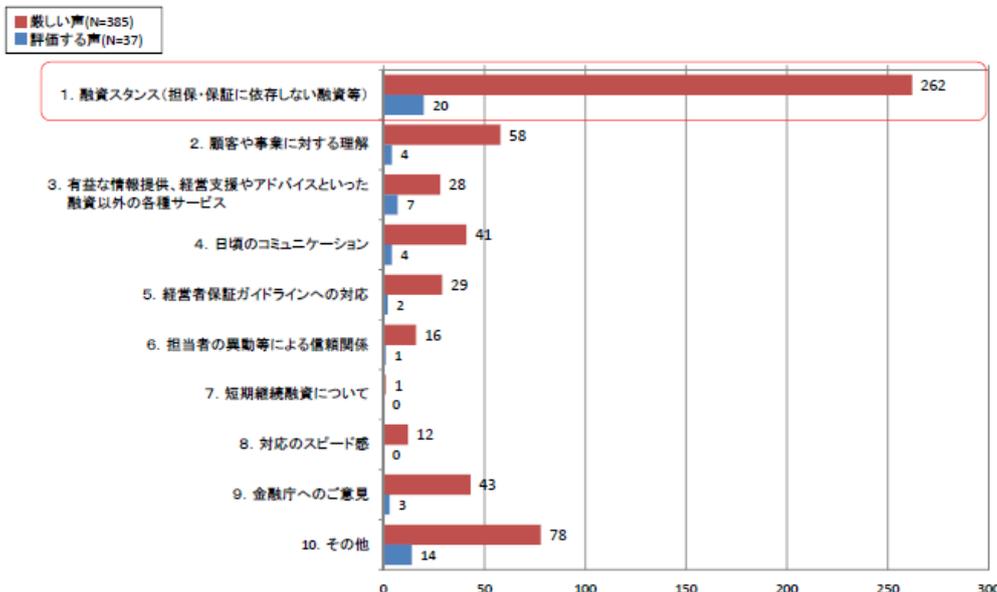
ここまで、「金融仲介機能のベンチマーク」を概観して来ますと、当然ながら、「何故、今、このようなベンチマークを金融庁は公表することになったか？」の理由がお知りになりたくなると思います。

つきましては、金融庁の主要施策である「平成27年事務年度の金融行政方針」の目玉である1000社ヒアリングの実施報告の一部を見て下さい。これは、「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～ (平成28年5月23日)」として、以下の図と表に述べられています。

この内容を見ることで、金融庁は、地域金融機関に対して、「金融仲介機能のベンチマークによって、もう一度、融資先や取引先を見直し下さい。そして、アベノミクスの成長戦略の一翼を担って、地方創生に協力して下さい。」と願っているように思われます。「そうしないと、ゼロ金利の下、あなた方も資金利鞘が減少して、生きていくことが出来ないのではないですか？」と囁いているような気がします。

⑧ 自由意見・要望(定量化)(アンケート調査のみ)

➤ 各項目ともに厳しい声の方が多い。中でも、融資スタンス(担保・保証に依存しない融資等)に対する厳しい声が圧倒的に多い。



⑨-1 金融機関に対する厳しい声

【企業ヒアリング】

- 銀行や担当者に変化があるとは思えない。金融機関は依然として担保や保証に依存している印象がある。例えば、借入れがなくても、金融機関はいつでも融資できるようにと保証は外さないなど変化はみられない。
- 経営者保証に関するガイドラインについては、自ら新聞報道等で情報を入手し、メインバンクに話を持ちかけてみたが、もう少し待ってくれと言われたままで保証は外してもらっていない。当社から話を持ちかけなかったら、銀行からガイドラインの説明は一切なかったと思われる。
- 信用保証協会の保証を得られなかったことで、金融機関から、赤字などの理由で資金不足になった時の借入を断られたことがあるが、経営状況が悪く一番支援が必要ときに助けてもらえず、何のための銀行なのかと不信感を抱いた。

【アンケート調査】

- 地域金融機関は頻繁に訪問してくれるが、業界の状況に関する情報に疎く、単なる顔つなぎという印象が強い。一方、政府系金融機関とは最近取引を開始したが、豊富な知識を持っており、職員のスキルも高いため、今後は、メインである地域金融機関から政府系金融機関にシフトしていくことになると思われる。
- 今回のアンケート調査で初めて経営者保証に関するガイドラインの存在を知った。金融機関に相談をしたが、該当条件のチェックリストを作成中とのことだった。迅速に対応、情報提供をしてほしい。
- 銀行側の都合に合わせた融資提案だけでなく、企業が融資を必要とした時には、これまでの実績を十分に考慮した上での、迅速な判断と対応をお願いしたい。
- 短期継続融資をお願いした際、銀行は会社を評価して融資を行うので、これまでどおり証書貸付で対応するとの回答があり、受け付けてくれなかった。

2、新刊書「事業性評価融資」発売中

「ローカルベンチマーク」は10月下旬に発刊予定

目下、地域金融機関の支店の融資担当者は、「事業性評価融資の稟議書起案者」となり、「ローカルベンチマークの対話参加者」となりました。正に、「事業性評価融資」「ローカルベンチマーク」の行政施策の主役になっています。

お蔭さまで、拙書「事業性評価融資」(ビジネス教育出版社)を、複数の金融機関に、数百冊の単位でご購入頂き、大手書店では、平積みになっております。

10月2日(日)日経新聞「読書人へのおすすめ」の広告にも紹介されました。誠に有難うございます。

「ローカルベンチマーク」は10月下旬に、ビジネス教育出版社より発刊を予定しております。

金融機関取引のプロであるファインビット通信の読者の方々には、この「事業性評価融資」と「ローカルベンチマーク」を合わせて、是非とも、ご一読を頂き、そのご感想を伺いたく思っています。



3、資金調達支援スキルアップセミナー（主催：弥生株） ～ 経済産業省の方々と一緒に講師を務めます ～

顧問先のニーズを知って、提供サービスの価値を上げる

弥生は、“付加価値サービスの提供”をお勧めします。

特に会計事務所に適しており取り組みやすいのは、基本サービスである経理・会計、決算・申告の延長にある経営計画・事業計画や資金相談ではないでしょうか。

最近行った企業へのアンケートでは、「会計事務所に相談したいことは何ですか」という問いへの回答で多かったのが、節税や資金調達などの「資金に関する相談」です。この分野での取り組みが、顧問先に対する事務所の価値向上につながります。そこで、弥生では、会計事務所の皆さまを対象として、必要なスキルを体系的に学んでいただけるコースをご用意しました。

1.今後の会計事務所の在り方

1-1 会計事務所に求められる金融支援 ～会計事務所による金融機関連携と対話のすすめ

[詳細・申込](#)

講師 中村 中氏

会場 東京

開催日時 10月24日(月) 13:30-15:00

受講料 通常料金：7,000円（税別） / PAP会員料金：5,600円（税別）

現状、金融機関にとって「事業性評価（融資）」が喫緊の課題となっていますが、中堅・中小企業までを対象とした場合や、経営課題への解決策を探るといった面では自行のみでは対応が難しいため、金融機関の外部連携に対する本気度もかなり強くなってきました。言い換えれば、金融機関としても「有効な連携のできる外部専門家」を選別していると言えます。本講座では、金融機関対応や資金調達が中小企業支援の重要なファクターであることを踏まえ、会計事務所が外部専門家として求められているポイント、また具体的な金融機関との連携方法について解説します。

1-2 ローカルベンチマークと事業性評価

[詳細・申込](#)

講師 中村 中氏

会場 東京

開催日時 10月24日(月) 15:30-17:30（※前半は経産省さまセミナー）

受講料 通常料金：10,000円（税別） / PAP会員料金：8,000円（税別）

事業性評価融資等の場面で「企業の経営状態の把握」をする共通ツールとして、経済産業省から「ローカルベンチマーク」が公表されました。財務指標6項目＋非財務指標4項目からなるものですが、経営者からの一方的な情報提供や、金融機関だけでできるものではなく、第三者である専門家も交え、それぞれの目線を持ち寄った『対話』を行うことが期待されています。本講座では、ローカルベンチマークや事業性評価において、専門家の立場として会計事務所が担うべき役割やツールの活用法について、具体的な事例や金融機関の目線に触れながら解説していきます。

（1-2と同時開催）

ローカルベンチマークの概要と金融機関・支援機関での活用

講師 経済産業省 経済産業政策局 産業資金課

会場 東京

開催日時 10月24日（月）15:30-17:30（※1-2のセミナーと同時開催）

受講料 -

[ページトップ](#)

※ 詳細はこちらより <https://www.yavoi-kk.co.jp/pap/service/person/seminar/funding.html>

4、「事業性評価融資」と「ローカルベンチマーク」の少人数勉強会

「事業性評価融資」「ローカルベンチマーク」について、ドラマ「半沢直樹」のDVDを見ながら、質疑応答をしたいと思っております。どうぞ、ご参加ください。

<勉強会 開催日程等>

「事業性評価融資・ローカルベンチマーク勉強会」 … 10月25日(火)、11月1日(火)
各日 PM1:00 ~ PM4:30

※ テキストは、「事業性評価融資」の書籍。

書籍定価より 20%優遇特別価格(消費税別途・勉強会参加者限定) にて、当日販売致します。

受講料 : ¥25,000 (1名・税込)

※ 財務金融アドバイザー継続会員 ¥20,000 MPS-OJTクラブ ¥17,000

あんしん経営・実務経営研究会及び

ビズアップ総研会計人クラブ 各会員 ¥22,000

▲ FAX:03-5280-3828 ▲

《少人数勉強会(中村中金融ゼミ)》 受講お申込み

申込日	平成 年 月 日						
フリガナ							
受講者氏名							
該当に○	財務金融アドバイザー			その他会員			
	通信講座 受講中	通信講座 修了者	継続会員	MPS-OJT クラブ会員	あんしん 経営	実務経営 研究会	ビズアップ総研 会計人クラブ
勤務先名称				住所	〒 -		
TEL				FAX			
E-mail	@						

※ 必要事項をご記入の上、FAX 03-5280-3828 までお送り下さい。メールによるお申し込みも可能です。

必要事項を記載の上、kaneko_0113@fine-bit.co.jp まで送信をお願いいたします。

お申込み受付後、担当よりご連絡いたします。

※<受講料ご案内> 財務金融アドバイザー通信講座 受講中および修了者 ¥25,000、
財務金融アドバイザー 継続会員(割引) ¥20,000、MPS-OJTクラブ会員<優遇> ¥17,000
あんしん経営・実務経営研究会・ビズアップ総研会計人クラブ 各会員 ¥22,000

※ お申込み受付・完了後、お振込先をお知らせいたします。

株式会社ファインビット <http://www.fine-bit.co.jp/>

〒101-0047 東京都千代田区内神田1-12-9 リビオレゾン大手町1102

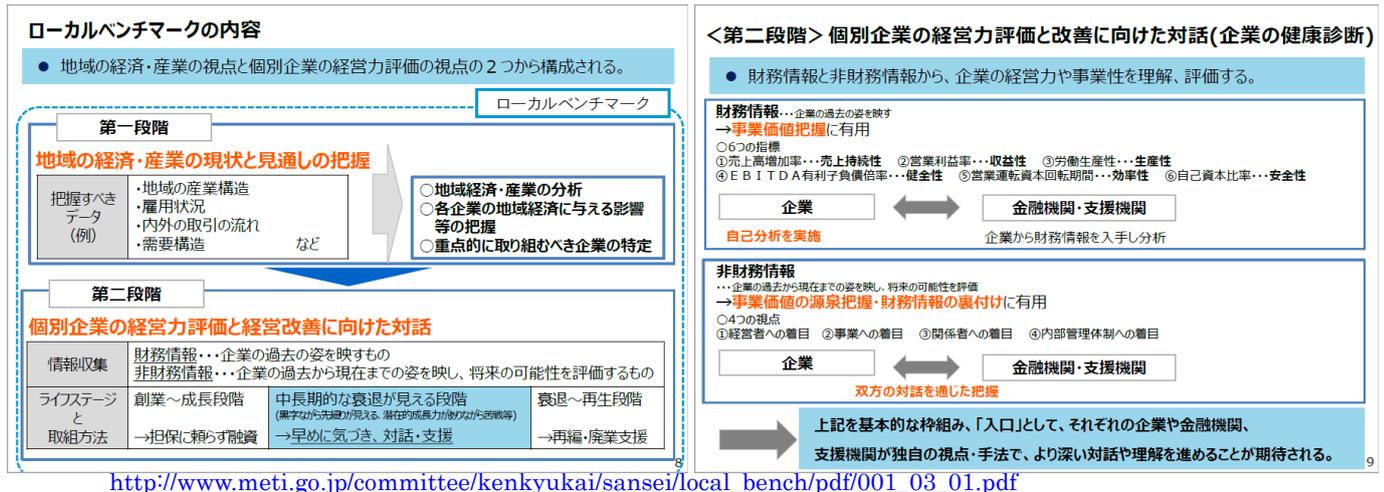
TEL 03-6273-7750 / FAX 03-5280-3828

以下の5~8の項目については、通信講座「財務金融アドバイザー」の継続会員の皆様にお送りしている「財金A通信」の抜粋です。ご参考にして下さい。

5、ローカルベンチマークの理解に役立つ「金マニ別冊（中小企業融資編）」

ローカルベンチマークは、財務情報と非財務情報という2通りの指標がありますが、特に、非財務情報の4項目について、イメージが湧かないというご意見を頂いております。そこで、金融庁のホームページに公開されている「金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）の27事例」によって、この4項目の理解を深めて貰いたいと思います。金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）の事例（P21以降）を参照し、読み進んでください。参照：金融庁HP URLhttp://www.fsa.go.jp/manual/manual/manual_yokin/bessatu/y1-01.pdf

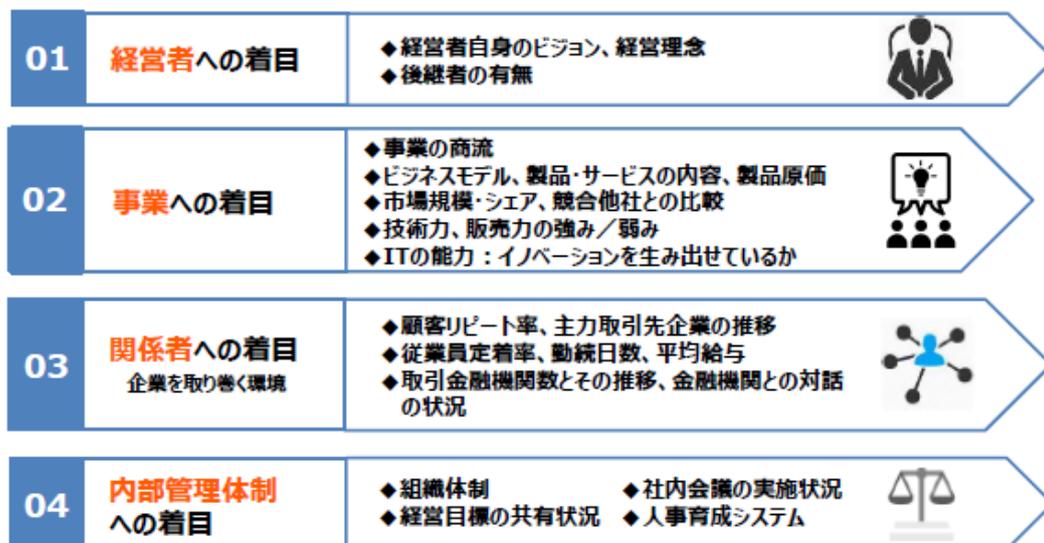
1) ローカルベンチマークの概要



2) 非財務情報の概要

<第二段階> 非財務情報に基づく分析

- 財務情報に加えて非財務情報についても、対話を通じた把握、経営者の気づきを期待。



3) ローカルベンチマークと金マニ別冊（中小企業融資編）事例の関連

金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）とは、債務者区分（格付け評価）において、どうしても低い評価を受けてしまう零細・中小企業に対し、定性要因を高く評価して、中

堅・大企業の債務者区分の平仄を合わせて貰おうというものです。すなわち、先ず第一に行うスコアリングシート評価などで、低い債務者区分評価を受けた企業に対し、金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）の事例によってランクアップを図るものです。

実は、この 27 事例の定性要因によるランクアップこそ、「事業性評価融資」の実行の根拠になっているのです。従来、地域金融機関が融資審査で支援（実行）決定には及ばないで、迷った末に謝絶（断り）を決めざるを得なかった案件の救済に重なるものです。この事例を検討することにより、「事業性評価融資」の審査手法を習得することが出来るということになります。

同時に、この 27 事例について、多くの官公庁にて推進している「ローカルベンチマーク」で検討することになれば、金融機関の融資担当者としては歓迎出来ることとなります。「ローカルベンチマーク」によって、取引先自身の情報開示資料が充実し、また取引先やその顧問・関与税理士などの専門家の説明力も高まって、金融機関とのコミュニケーションも深まります。なかなか、その溝が縮まらなかった「情報の非対称性」が改善されることとなります。

（省略）

については、ローカルベンチマークの「4つの着目点」に沿って、別冊の主な事例は以下のとおりです。

「経営者への着目」は、経営者の資質などの事例や後継者の事例
「事業への着目」は、販売力・技術力、業種の事例
「関係者への着目」は、実質同一体融資や短コロ融資（短期継続融資）
「内部管理体制への着目」は、金融機関が求める企業内部の管理条件の励行の事例

（省略）

さて、「事業性評価融資」とは、従来の金融機関の審査プロセスでは謝絶されていたような事例を、「事業内容と成長可能性」という事業性評価の融資実行のための論理を活用することなのです。借り手サイドの企業の事業に対する論理を強調して、貸し手サイドの金融機関の与信管理の守りの論理を譲歩させ、融資採り上げに努めるということなのです。金融検査マニュアル別冊の事例は、すべてこの論理に該当します。

金融検査マニュアル別冊の事例については、対象企業の規模が零細・中小企業であります。その企業の見方は、そもそも、企業の大小で大きく変わることはありません。つきましては、金融検査マニュアル別冊の事例を再読して頂ければ、事業性評価融資並びにローカルベンチマークの極意を理解することができると思います。

（省略）

なお、このローカルベンチマークや事業性評価融資において、金融機関や中小企業また税理士などの専門家の中で、「対話」に注目が集まっています。この対話は、会話よりも重く解釈される情報交換です。時には、ローカルベンチマークや事業性評価融資の、それぞれの項目において、議論が深まることもあります。その時こそ、SWOT 分析手法を活用してください。中小企業と金融機関、金融機関と税理士などの専門家などの連携も強くなり、意見交換も激しくなるかもしれません。その SWOT 分析につきましては、蛇足になりますが、「SWOT 分析徹底活用法」（中村 中・(株)マネジメントパートナーズ 共著、ビジネス教育出版社、5月20日発行）をご参考にしてください。

このような「対話」を行うことこそ、中小企業も地域も一層の活性化に通じることであると思います。

6、MPS よもやま話

『事業再生の現場から
～説得の技術①「議論は地上戦で」～』

「社長が中々言うことを聞いてくれない」といった悩みをよく聞きます。

コンサル「社長。～の件ですが、このやり方だと●●といった問題があります。

やり方を変えなければダメですよ」

社長「いや、でもこの業界では…というのが当たり前だから、これは仕方ないのだ」

コンサル「しかし、実際にうまくいっていません。

従業員からも…といった声が出ているようです」

社長「従業員たちが言った通りにやらないからいけないのだ。

それに、文句言う前にもっと会社に貢献しろ、と言いたい」

コンサル「他社の例を見ても、このやり方は間違っていると思いますよ…」

社長「君の認識は間違っている！うちの会社のことを全然分かってない！…」

(省略)

(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

7、関西からの一言

『金融機関引き受けの私募債発行の位置づけについて』

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（以下：新人）：前回、顧問先から金融機関引き受けの私募債発行について相談を受けましたので、改めて私募債について復習をしています。

田中税理士（以下：ベテラン）：前回も少しお話したように私募債は他の金融機関借入と少し違う特徴がありますのでその点を十分に理解して顧問先に説明する必要がありますね。

新人：顧問税理士が理解しておくべき金融機関引き受け私募債の特徴とは具体的にどのようなものでしょうか？

(省略)

中村中との共著者、公認会計士・税理士 中村文子

8、日本クレアスからのささやき

『経営者の孤独解消へ No.2』

先日、とある研修を受講しました。ホスピタリティや接遇について、他社の具体的事例を踏まえながらあるべき姿を考え、自社、そして自分自身が提供しているサービスについて振り返り、今後の目標や課題を見出す、という内容です。

(省略)

- ・「先義後利」の考え方；

先ず相手にメリットを与えることで、利益は後からついてくる、という考え方です。ヤマト運輸元会長の小倉昌男氏の著書にも「サービスが先、利益が後」という考え方がありましたが、相手からの信頼を得、長期的な関係を築くには欠かせない考え方だと思いました。

- ・「自責の念」を持ち、行動する；

日々の仕事の中で、何らかの問題が生じた時、その問題から逃げたくなったり、過去の行動を悔いたりしたことは多くの方が経験したことがあると思います。しかし、ここで起こってしまった問題に対して「自身にも何かできることがあったはずだ、改善してみよう」と考え、新たな行動に移すことができるかが、今後のサービスの質の向上や自身の職業人としての成長にも繋がってくるのではないのでしょうか。

(省略)

些か概念的な話になってしまいましたが、「自身が素晴らしい職業人だ」、「この人のように仕事を通じて価値を提供できるようになりたい」と思う人は、上記の考え方を行動として実践しているように思います。

日本クレアス税理士法人 マネージャー新規事業開発室長 山本恵里奈

以上