

第 6 6 回 ファインビット通信

中村 中

1、金融機関が注力中の「事業性評価融資」の審査は「第二段ロケット」

人工衛星を軌道上に周回させるためには、ロケットに十分な速度を与えなければなりません。1 段目のエンジンを噴射させ、次に、2 段目のエンジンを噴射させます。これを多段式ロケットと言いますが、このロケットに重ねて、「事業性評価融資の審査」を考えると、分かりやすくなります。

貸出実行時に行う融資審査は、現在では、過去の財務報告書の数値による「スコアリングチェック」を行い、その企業の格付け（債務者区分）を算出します。

これが、第 1 段目のロケット噴射であり、今まで殆どの融資案件は、これで人工衛星を軌道に乗せることが出来ました。スコアリング審査で、貸出の実行と謝絶を決定することが出来、大きな支障もなかったのです。貸出の審査で言えば、「事業審査」というものです。しかし、デフレが続き中小企業の業績が振るわなくなると、このスコアリングチェック主体の「事業貸出審査」だけでは、貸出審査が成り立たなくなっていました。中小企業の多くは、地域金融機関の所謂「日本型金融排除」にて、融資謝絶や担保保証の無理な差し入れ要求を受けることになりました。同時に、金融機関もゼロ金利・マイナス金利の環境で、ある程度高い金利が取れる融資を増加しなければ、経営が成り立たなくなっていました。

そこで、第 2 段目のエンジン噴射を行うことになりました。それが、「事業性評価融資」です。第 1 段ロケット噴射では、人工衛星が軌道に乗りませんから、第 2 段ロケット噴射で人工衛星を軌道に乗せようというもので、従来の「事業融資の審査」を第 2 段階の「事業性評価融資の審査」で軌道に乗せるものです。2 段目のエンジンを噴射させるこの審査は、企業の事業の内容と成長可能性について、金融機関が目利きの評価を行って、融資を実行に導くものです。当然ながら、第 1 段噴射である「スコアリングチェック主体の貸出審査を行った後に、第 2 段噴射である「事業性評価融資の審査」を行うということです。具体的には、今までならば、融資の謝絶を行ってきたような、何年かの連続赤字を続ける債務超過先であろうとも、事業の内容と成長可能性を見て将来のキャッシュフローを確認して、審査を通過させ、融資を実行するものです。すなわち、この「第 2 段ロケット」によって、中小企業は融資を受け、金融機関は融資残高を増やして収益構造を改善しようとしているのです。

2、「第 2 段ロケット(事業性評価融資の審査)噴射」のために

「ベンチマーク徹底理解講座」(中村 中著：銀行研修社) 受講のお勧め

今般、私は銀行員向けの通信講座「ベンチマーク徹底理解講座」を執筆致しました。この通信講座は、多くの銀行の融資担当者が、半強制的に受けるものであり、金融機関の融資担当者等の研修時間に組み込まれているものです。そして、この講座は、上記の「事業性評価融資の審査」を身に着けるものであり、「第 2 段ロケット」の実力を習得するものです。

財務金融アドバイザー講座を修了された方は、直ぐに受講されることをお勧めします。通信講座の内容は全て私が書いたものですから、皆様にとっては、受け入れやすく、修了も容易にできるものと思います。また、銀行窓口の貸出担当者として、この通信講座について情報交換ができるかもしれません。

多くの皆様にチャレンジして頂きたいと思ひまして、主催者である銀行研修社に、認定者の皆様が「この通信講座を優遇条件で受講できないものか？」と打診してみました。

今般、その了解を得ることができ、皆様に5%優遇（継続会員は15%優遇）にて、ご紹介することが出来ることになりました。是非、この機会に受講され、金融機関融資担当者との情報交換に役立ててはいかげでしょうか。

なお、今後、「第1段ロケット」「第2段ロケット」である「事業融資の審査」「事業性評価融資の審査」をともに学びたいという皆様は、先ずは、資金調達支援センターの財務金融アドバイザー通信講座を修了され、続けて、銀行研修社の「ベンチマーク徹底理解講座」をお受けください。金融機関は、フィンテックの一環として、融資審査を税理士などの専門家に委ねることを、検討しています。皆様には、是非、その先取りをしていただきたいと思ひます。

17年4月新規開講 通信教育

ベンチマーク徹底理解講座

■中村 中 編著

現状の人口減少や低金利環境のなか、金融庁による監督行政が大きく変化し、金融仲介機能による持続的に収益が上げられるビジネスモデルを検証することに重点が置かれることとなります。そして金融仲介の取組みの進捗状況や課題等について、金融機関個々が客観的に自己評価するための一つの指針として設けられたのが「金融仲介機能のベンチマーク」であり、これが今後営業店の採るべき行動指針の一つとなるでしょう。そこで本講座は、ベンチマークの項目を徹底的に読み解き、営業店実務に活かすための考え方及び方策について解説しました。今後収益を上げるためにはどのような行動が必要か、実務に即効性のあるノウハウが詰まった決定版です。

2カ月コース
テキスト2冊／出題2回

3カ月コース
テキスト2冊／出題3回

「金融仲介機能のベンチマーク」理解が営業店実務に生きる！

本講座の特色

- ベンチマークが求める実務を徹底解説
「金融仲介機能のベンチマーク」に掲げられた55項目は単なる外部への開示項目ではなく、営業店がとるべき行動指針となります。そこで本講座は、ベンチマークで要請される事項を営業店実務にブレークダウンして解説しましたので、担当者が採るべき具体的な行動が理解できます。
- 事業性評価に資するロカベン・RESAS等の活用を詳解
金融仲介機能の発揮には、地域経済における取引先の位置づけ、並びに取引先自身の事業性評価を的確に行う必要があります。その際に有効に機能するのが、ローカルベンチマークやRESAS等政府が推奨するツールの活用です。本講座はこれらのツールを活用した事業性評価やエリア評価による融資・支援方法を解説しました。
- 営業店の目標管理に踏み込んだ構成
金融仲介機能のベンチマークでは、業務推進態勢や収益管理のあり方についても盛り込まれています。本講座では、金融仲介機能の取組みに対する営業店幹部が実行すべき支店ベースでの目標管理にも踏み込んだ解説を行いましたので、行政方針に合うマネジメントが理解できます。
- テキスト配本と学習期間

配本	テキスト	学習時期	出題
1	総論・共通ベンチマークの徹底理解	1カ月目	有
2	選択ベンチマークの審視点と営業店マネジメント	2カ月目	有

受講料（税込）
2カ月コース 9,800円
3カ月コース 10,880円
(テキスト送料・レポート返送料等一切を含む)

〒170-8460 東京都豊島区北大塚3-10-5
URL: http://www.ginken.jp

株式会社銀行研修社 TEL: 03-3949-4109 FAX: 03-5567-1733
大塚営業所: TEL: 06-6374-8141

テキストの主要目次

ベンチマーク徹底理解講座

テキスト1 総論・共通ベンチマークの徹底理解

第1章 行政方針の概要と金融モニタリング

序 節 金融行政方針の目的

第1節 平成28事務年度金融行政方針とモニタリング

1. 概要
2. 金融当局・金融行政運営の変革
3. 活力ある資本市場と安定的な資産形成の実現、市場の公正性・透明性の確保
4. 金融仲介機能の十分な発揮と健全な金融システムの確保

第2節 第2期金融仲介機能ベンチマーク

1. 金融仲介機能ベンチマークの目的
2. 金利低下・利権縮小下の貸出姿勢へ持続可能なビジネスモデルの構築
3. 顧客企業の事業内容の理解と企業価値向上への寄与
4. 金融仲介の質を高めるベンチマークの活用
5. 金融仲介機能ベンチマークの構成
6. 金融仲介機能のベンチマークの活用の考え方

第3節 営業店管理者が押さえておきたい重点項目

1. コンサルティング機能の発揮
2. 事業性の評価に基づく融資の必要性

第2章 共通ベンチマークの審視点と営業店実務

第1節 取引先企業の経営改善・成長力の強化

1. メイン銀行の概要
2. 複数取引先におけるメイン銀行の基本的な動き
3. メイン銀行の実態
4. 複数取引先への各金融機関の返済調整
5. メイン銀行が複数取引先と交渉を行う時の法律上の注意

第2節 取引先の抜本的再生のための経営改善計画

1. 経営改善計画とは
2. 「経営改善計画書」（予想損益計算書）の作成プロセス
3. 「企業再生への経営改善計画」の作成支援
4. 「実現可能性の高い抜本的な経営改善（再建）計画」の作成支援

第3節 取引先への与信業務と資金調達アドバイス

1. 与信（融資）業務とは
2. 長期的資金調達計画へのアドバイス
3. 中小企業の幅広い資金調達手法
4. 企業ライフステージとソリューション

第4節 事業性評価に基づく融資の背景

1. 事業性評価に基づく融資審査プロセス
2. 事業性評価に基づく融資審査プロセス
3. 取引先の情報開示と融資承認基準の引き下げ

テキスト2 選択ベンチマークの審視点と営業店マネジメント

第1章 選択ベンチマークの審視点と営業店実務のあり方

第1節 地域へのコミットメントとリレーション

1. 地域へのコミットメントの意義
2. ローカルベンチマーク・RESAS等地域データの活用
3. 地域の経済・産業の把握・分析

第2節 ローカルベンチマークと担保・保証に依存しない融資の考え方

1. 担保・保証に依存しない融資の考え方
2. ローカルベンチマークの位置づけとスキーム
3. 経営力評価と改善に向けた対話
4. 財務情報・非財務情報と金融機関の審査プロセス
5. ローカルベンチマークの財務情報

第2節 取引先のライフステージとソリューション提供

1. コンサルティングと経営改善計画
2. 再生企業（直落段階の企業）に対する対策
3. 正常返済付与に関する「各金融機関別返済計画」の留意点

第3節 他金融機関及び中小企業支援策との連携

1. 政策パッケージ
2. 地域経済活性化支援機構・中小企業再生支援協議会の機能と連携
3. 取引先の事業支援に関連する中小企業支援策の活用
4. 信用保証協会

第4節 外部連携

1. 経営人材支援
2. 外部連携

第5節 迅速なサービスの提供と取引先の資金繰りの把握

1. 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

第2章 行政方針に則った営業店マネジメント

第1節 営業店と担当者等への業績目標設定と運用

1. 地域金融機関の各支店に対する業績目標や業績考課

第2節 ガバナンスの発揮

1. 金融機関におけるコーポレートガバナンス・コード
2. 今後の取引先の融資支援・アドバイスに、地域金融機関の「コーポレートガバナンス・コード」や「日本版スチュワードシップ・コード」が役立つ
3. 「プリンシプルベース・アプローチ」及び「コンプライ・オア・エクスプレイン」
4. パーセル銀行監督委員会の「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」

(内容については、一部変更することがあります)

これからの3～8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 4月号」の抜粋です。ご参考にして下さい。

3、 地元中小企業への融資増加こそ金融機関再編が目指すこと

少子高齢化で地域人口は減少し、中小企業の活力も低下しています。この対策の一つとして、地域金融機関は再編が位置付けられているようです。金融庁は経済環境の右下がり状況に対してコスト削減や効率化を目指すように見える金融機関同士の合併・統合に、一石を投じることを狙っているようです。

(省略)

従来の金融機関の合併・統合は、不良債権の増加で金融機関が弱体化することを防止し、金融システムの安定化を図るために行うものでした。

(省略)

今回の合併・統合は、この動きとは違っており、第一に中小企業や地域への活性化、第二に、その目的を目指すために金融機関が効率化を図るといったような新しい動きと言えるものです。上記の記事の見出しである『金融庁「顧客の視点重視を」・統合効果地域に還元』とは、金融機関の救済ではなく、中小企業と地域への貢献を目指す、「まち・ひと・しごと創生本部」やアベノミクスの成長戦略に通じるものです。就いては、中小企業の支援者である税理士や行政機関も、この金融機関の合併・統合に絡めて、積極的に企業再生・地域活性化に努めるように、その背中を押すことを忘れてはならないと言うことです。

地銀再編で異例の指針

人口減を背景に地銀再編が相次ぐ

金融庁が指針で示すポイント

- ・将来にわたって経営の健全性を維持
- ・金融仲介機能を円滑に発揮
- ・地域の顧客の利便性や企業価値の向上
- ・顧客の理解を得るために再編の目的や趣旨、効果を説明
- ・課題を抱える中小企業に対する継続的な支援

金融庁「顧客の視点重視を」 統合効果地域に還元

金融庁は地方銀行の再編に対する初の指針を打ち出す。顧客の利益を重要視する位置づけの点が特徴。再編が銀行の都合に偏り、顧客への配慮が後回しにならないように警鐘を鳴らす。

人口減で地域経済が縮小する中で、地銀の再編が相次いでいる。その際に、経費削減や業務効率化で顧客への配慮が後回しにならないように警鐘を鳴らす。

再編で生じた原資を利用者の利便性や顧客企業の価値向上に充てること。顧客の視点。を求め、金融庁で地域金融を統括する西田直樹審判官が話す。

8日、長崎県で企業向け説明会を開き、方針を表明する。同県を選んだのは、県内に2位の親和銀行を傘下に置く福岡（F&C）と首位の十八銀行が4月に経営統合予定だったが、公正取引委員会の審査を経て延期した経緯があるからだ。

公取委は統合で福岡が7割に高まる利用者が不利を被りかねない懸念、両行の顧客企業間の統合で融資姿勢が厳しくなることへの不安が根強い。

監督官庁である金融庁が乗り込む異例の対応で、再編時に「顧客の視点」を求める方針を強く打ち出す。

指針には再編はあくまで経営手段であり、再編を促しているわけではないというメッセージも含まれる。例えば千葉銀行と武蔵野銀行の合併と統合だけでなく包括提携も

8日、長崎県で企業向け説明会を開き、方針を表明する。同県を選んだのは、県内に2位の親和銀行を傘下に置く福岡（F&C）と首位の十八銀行が4月に経営統合予定だったが、公正取引委員会の審査を経て延期した経緯があるからだ。

公取委は統合で福岡が7割に高まる利用者が不利を被りかねない懸念、両行の顧客企業間の統合で融資姿勢が厳しくなることへの不安が根強い。

監督官庁である金融庁が乗り込む異例の対応で、再編時に「顧客の視点」を求める方針を強く打ち出す。

指針には再編はあくまで経営手段であり、再編を促しているわけではないというメッセージも含まれる。例えば千葉銀行と武蔵野銀行の合併と統合だけでなく包括提携も

日経新聞 平成 29 年 3 月 8 日

4、 貸出現場の疑心暗鬼は解消されるはず

1990年代のバブル崩壊から、1999年の金融検査マニュアルの公表、それに続く「貸し渋り・貸し剥がし」と、金融機関の融資引き締め状況は厳しさを増し、担保・保証がなければ融資を断るといったような、「日本型金融排除」の流れが融資現場である金融機関の支店の貸出現場に広がっていました。

(省略)

金融円滑化法施行の2009年(平成21年)12月以降は、金融庁は完全に融資条件の柔軟化・弾力化・緩和化を勧奨し、最近では、従来融資を謝絶していた案件を「事業性評価融資」の見方で、融資実行することを勧めています。この3月には、「金融仲介機能ベンチマーク」による報告で、各金融機関内部における融資の積極的推進体制をチェックしているようです。金融庁は、「日本型金融排除」は、今後、絶対に起こしてはならないという勢いです。

(省略)

私の周りでも、5年以上の間、バンクミーティングで返済緩和をお願いして来た、12行から借り入れをしていた中小企業に対して、ある金融機関が全額一括肩代わり融資をしてくれました。短期継続融資や超長期返済融資に変更されたため、毎月の返済金額が少なくなり、融資関連の事務も大幅に緩和されました。社長や幹部も、営業活動に注力できると喜んでいました。また、毎月の返済金額の条件緩和を行って、債務償還年数が100年近い先であっても、その企業の地域での位置づけを全金融機関に理解してもらい、同額条件での返済を、更に続けることを認めてもらいました。貸出現場も融資条件を柔軟化してきており、融資実行にも積極的になっています。貸出担当者の疑心暗鬼も徐々に解消され、融資に前向きになってきています。

5、金融機関向けの通信講座を受けてみませんか。

この内容のポイントは、前述しました。

6、MPS よもやま話

『事業再生の現場から

～社長との「対話」が常に有効とは限らない～』

事業性評価融資が推進され、一環としてローカルベンチマークの普及が進む中、「社長との対話が重要」と言われています。金融機関でも、財務以外の定性情報を社長から聞き取り評価につなげるため、ヒアリング手法などを身につけようと熱心で、「事業性評価」に関わる弊社セミナーも盛況です。

しかし、日々、事業デューデリジェンス(事業DD)を行う中で感じるのは、必ずしも社長は会社の実情をわかっているとは限らないこと、社長だけと「対話」をしていても、「事業性」つまり「会社の未来の姿」を紡ぎ出すことは難しい場合が多いということです。そういったケースでは、社長の話だけを聞いて事業計画策定等を行うのは危険です。他の幹部社員や従業員等へのヒアリングやデータ分析を含め、我々の言葉で言えば、「財務DD、事業DD」をしっかりと行うべきだと考えます。

(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

『持ち株会社を利用した事業承継』

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。

(省略)

新人：早速ですが、持ち株会社を利用したスキームについてですが、最近何かと否定的な意見が多いようですね。

ベテラン：持ち株会社を利用した事業承継のスキームは、銀行が良く会社に提案される手法ですね。

(省略)

中村中との共著者、公認会計士・税理士 中村文子

8、日本クリアスからのささやき

『どのような人・会社と一緒にビジネスを進めていきたいか-2』

前回の本項で「業務遂行に必要なサービスを提供してくれる外部協力者を探している」と記載しましたが、無事に協力者も決まり、業務も稼働し始めました。

(省略)

さて、今回、業務を依頼した外部協力者についてですが、・・・

(省略)

1. 「ビジネス」であることを理解し、「対等な関係」を築こうとしている
2. 私たちの成功が、外部協力者自身の成功にも繋がると理解している

ビジネスの成功を目指して、上記の仮説の下、新しい取り組みに挑戦していくのは、時には不安や苦しみもありますが、やはり、新たな発見や達成感を得、喜びも得ることができるので、仕事の醍醐味ではないかと思えます。ぜひこの関係性を維持・発展させ、世の中に新しい価値を提供していきたいところです。

日本クリアス税理士法人 マネージャー新規事業開発室長 山本恵里奈

財金 A 通信は、財務金融アドバイザー 継続会員の皆様へお送りしており、ファインビット通信をお読み頂いている方には、一部抜粋をご覧いただいております。

全文をご覧になりたい方は是非、財務金融アドバイザー 継続会員へご登録ください。

※ 財務金融アドバイザー認定者でない方は、通信講座の受講をお勧めいたします。

詳細・一般社団法人 資金調達支援センター 通信講座 URL <http://www.shikin-c.com/shikin/>

以上