

第 6 8 回 ファインビット通信

中 村 中

1、商工中金の融資審査の問題点指摘は、「角を矯めて牛を殺す」ことになるかも。

商工中金

行政処分へ 融資不正、高い悪質性 毎日新聞 2017年4月26日 21時06分 (最終更新 4月26日 22時02分)

政府系金融機関の商工中金が、国の制度融資で本来は対象外の中小企業に不正に融資していた問題で、経済産業省と財務省は26日、商工中金に対し、行政処分を科す検討に入った。集団的な不正や、隠蔽(いんぺい)工作が確認されるなど悪質性が高いとみており、業務改善命令を含めた厳しい処分になるとみられる。一方、①商工中金が融資のために国から不正に受給したのは2億1300万円に上り、今後さらに膨らむ可能性もある。

第三者委員会(委員長＝国広正弁護士)が25日に公表した調査結果によると、不正があったのは震災や為替、景気などの影響で業績が悪化した中小企業を対象にする「危機対応融資」制度。実績を上げようと、②融資先候補企業の業績を審査する書類を改ざんし、融資条件を満たすために実際より売上げや営業利益が下がっているように書き換えるなどしていた。不正件数は制度が発足した2008年以降、92支店中35支店816件に上り、不正な融資額は198億円、利子補給は1.3億円に上るなど、全国に広がっていた。

第三者委は「組織としての明確な不正の指示はなかった」と結論づける一方、③「不正行為の多発が規範意識の低下を生み、さらに不正を促す負の連鎖が働いた」と組織全体で規範意識が欠落していた点を厳しく指摘。④背景として「実態に沿わない過大なノルマ、プレッシャーがあった」点などを挙げた。

1) 商工中金の問題点

確かに、上記の記事の①、②、③、④を読む限り、商工中金は明らかに不正行為をしていました。国からの利子補給を2億1300万円も多く取るために、実際より融資先候補の売上げや営業利益を引き下げることをしたようです。このような不正行為の多発を重ねて負の連鎖となってしまう、その背景には、過大なノルマ・プレッシャーを与えたことが、大きな問題と言われているようです。とは言っても、このことが「角を矯めて牛を殺す」(オーバーキル)という動きになることが心配です。

2) 金融機関の審査の実態

金融機関が融資先企業を審査する場合、金融機関独自の数値を作成することがよくあります。稟議書の起案者である融資担当者が、一緒に案件を検討する支店上司や本部の専門家メンバーからその融資の最終決定者まで、全員に分かりやすく説明するために、企業が提出した「ありのままの数値」を「実態を反映した数値」に変更しなければならないことが多々あります。例えば、支店の融資担当者が、税務申告で提出された「ありのままの決算書の数値」に対して、税法で認められている減価償却の調整や、固定資産の時価表示への修正を行わなければならないことがあるのです。担当者的上司である支店の課長・支店長、そして本部の審査役や審査部長などに、その企業の実態を理解してもらうためには、「新たな数値」で表現しなければならないことがあります。

金融機関が日頃行っている自己査定(資産査定)という債務者区分の算出や企業審査の第一段階のプロセスにおいても、このようなありのままの数値を調整・修正することが融資企業の実態把握のために行われています。

3) 融資先の「ありのままの数値」は必ずしも実態とは言えない。

したがって、融資先から提出されるデータを、金融機関内部で修正したり調整することに対して、金融機関の融資担当者が作成する数値を単純に悪いことであるとして、一律に禁止することは問題であり、本末転倒の結果を招くことになると思います。融資担当者が、融資先企業から提出された数値を修正・調整することについて、その上司が禁止したり拘束することになれば、金融機関の審査の柔軟性を弱めて、審査スキルの低下を招き、正に、「角を矯めて牛を殺すこと」になってしまうことになると思います。調整・修正したことの根拠の記載・報告を行ったうえでの、数値調整は金融機関の内部の審査では、今後とも積極的に認めるべきであると思います。

上記した税務申告の決算書や、経営事項審査（経審）の財務報告は、企業実態に沿って、金融機関内部で企業の経営力把握のために、修正・調整することが真の審査のプロセスです。公的機関から工事を受ける建設業者は、経営事項審査（経審）の財務報告について、種々工夫をして、下駄を履かざるを得ないことがあります。金融機関の内部では、実態に沿った企業の実態・実力を見るために、提出された勘定科目の調整や修正をすることがよくあるのです。

4) 提出された経営改善計画の数値も修正・調整が必要かも。

また、事業性評価においては、機械的で形式的な財務指標を、定性的評価（経営者・ステークホルダー・技術力・販売力・内部管理態勢・地域の各評価）で修正・調整して、その企業の実力を正当に見極めることがあります。たとえば、単独の借入申込企業だけでは、その企業の実態の販売力や技術力が見えない場合は、連携をしている企業や同じ役員が経営する企業と合算して、その実力を見る場合があります。常に連結決算の数値を、金融機関内部で作成しながら、その企業の実態を把握することがあります。

更には、企業が提出した経営改善計画に対して、地域経済動向や地域内同業者の需要見通し、また地元行政機関の施策によって、売上高の修正・調整を金融機関内部で実施することもあります。たとえば、地元行政機関の目玉施策が、対象企業の取扱商品の販売量を増加させたり、観光施策が、旅館・ホテルの宿泊数を大きく増やすこともあります。NHKの大河ドラマが地域活性化の起爆剤になることも良くあります。このような場合は、経営改善計画の売上予想を金融機関内部にて、上方に修正することがあるのです。

5) 商工中金の不正融資は「危機対応融資」と言う「ローン商品」であり、審査の根本を変えるものではない。

因みに、今回、話題になっている商工中金の融資は、「危機対応融資」制度であり、以下のものです。



■ 危機対応業務で取り扱う制度の概要

● 中小企業等対象					
対象となる特別相談窓口	対象者	資金名 貸付限度額	損害担保	ツーステップローン	利子補給
生活対策	社会的・経済的環境の変化等外的な要因により一時的に業況が悪化 ^(※1) し、資金繰りに著しい支障をきたした事業者の方で中長期的にはその業況の回復が見込まれる方 <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">(※1)の例</div> <ul style="list-style-type: none"> • 売上の減少 • 経常利益または当期利益の減少 • 仕入先・販売先との取引条件等の悪化 	経営環境変化 対応資金 7億2千万円	○	○ <small>(借換一本化利用可)</small>	○
建築関連・インフルエンザ等	左記による影響を受けた事業者の方で中長期的にはその業況の回復が見込まれる方		○	/	○
国際金融不安関連	取引金融機関との取引条件 ^(※2) が悪化したことにより資金繰りに支障をきたした事業者の方で中長期的にはその業況の回復が見込まれる方 <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">(※2)の例</div> <ul style="list-style-type: none"> • 取引金融機関から、借入残高の減少、担保・保証人の追加、借入金利の引上げの要請等を受けている 	金融環境変化 対応資金 3億円	○	○ <small>(借換一本化利用可)</small>	○
	取引企業の倒産により経営に困難 ^(※3) をきたしている事業者であって、その経営が安定することが見込まれる方(但し、運転資金のみの取扱い) <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">(※3)の例</div> <ul style="list-style-type: none"> • 倒産企業に対して50万円以上の売掛金債権等を有する • 倒産企業との取引額が全取引額の10%以上を占める 	取引企業倒産 対応資金 1億5千万円	○	○	/
災害関連	災害によって被害を受けた事業者の方	災害復旧資金 1億5千万円	○	/	○

貸出期間	設備：15年以内（但し、災害関連は10年以内） 運転：5年以内（特例：8年以内）（但し、災害関連は10年以内）
------	--

適用利率	所定の利率（担保条件・財務条件等によって異なります） ※利子補給制度（設備資金等）利用の場合、融資後2年間の貸付利率を0.5%引き下げ
------	--

● 中堅企業等対象				
対象となる特別相談窓口	対象者	制度名	貸付限度額	利子補給
国際金融不安関連	国際的な金融秩序の混乱による影響を受け一時的に業況が悪化した事業者 ^(※4) の方で中長期的にはその業況が回復し、かつ経営の安定が見込まれる方 <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">(※4)の例</div> <ul style="list-style-type: none"> • 債券発行による資金調達に困難をきたしている、またはきたす恐れがある • 取引金融機関との取引条件が悪化 • 仕入先・販売先との取引条件等の悪化 	損害担保付貸出	累計20億円	/
		ツーステップローン	限度なし	○

貸出期間	設備：1年超15年以内 運転：1年超10年以内
------	----------------------------

適用利率	所定の利率（担保条件・財務条件等によって異なります） ※利子補給制度（設備資金等）利用の場合、融資後2年間の貸付利率を0.5%引き下げ
------	--

ご融資にあたりましては、商工中金の所定の審査があります。
詳細については商工中金の本・支店までお問い合わせください。

この融資制度は、業績が悪化した企業の救済を目指したものであり、中小企業融資全体の中では一部の商品と言えます。この商工中金の一つのローン商品のために、金融機関全体の審査の柔軟対応に影響を与え、金融機関内部の融資担当者の「実態を表す数値作成」や「ありのままの数値に対する修正や調整」が躊躇されるようになって貰いたくないものです。もしも、審査の柔軟さが失われ、機械的で形式的な硬直審査に戻ってしまったならば、目下、推進中の国の重要施策である融資残高を増加させて金融緩和の効果を高める「事業性評価融資」の芽を摘むことになってしまうかもしれません。このような「角を矯めて牛を殺す」ということは、絶対に避けなければならないと思います。

2、金融機関と税理士会(TKC)の合同講演会のご紹介

以下の講演会は、四国4県で6月13日から16日まで連続で行われますが、これには四国財務局と四国経済産業局も応援してくれています。そのレジメには、各県や県庁所在地の中小企業振興計画や地域再生計画を載せ、地域の金融機関と税理士にその内容をお知らせし、連携を密にして頂くことになっています。

～中小企業の成長発展と地方創生の実現に向けて～

TKC四国会「金融特別セミナー」のご案内

TKC四国会では、『事業性評価融資』『ローカルベンチマーク』等の著者で経営コンサルタントの中村中先生を講師にお招きし、事業性評価、ローカルベンチマーク等の最新情報とともに、認定支援機関である金融機関と税理士が連携し、さらに踏み込んだ金融と経営支援を実現し、中小企業の健全化と地方創生に貢献するために何を指すべきかをお伝えいただくセミナーを開催いたします。
金融機関の皆様におかれましては業務繁忙でご多忙の折りとは存じますが、趣旨をご理解のうえ是非、多くの役職員の方々にご参加賜りますようお願いさせていただきます。
TKC四国会 会長 三好 豊

1. 開催日時および開催場所

開催地	開催日時	会場	定員
(1) 徳島県徳島市	6月13日(火) 13:30~17:00	アスティとくしま	100名
(2) 香川県高松市	6月14日(水) 13:30~17:00	高松センタービル	100名
(3) 高知県高知市	6月15日(木) 13:30~17:00	高知商工会館	100名
(4) 愛媛県松山市	6月16日(金) 13:30~17:00	えひめ共済会館	100名

2. 参加対象: 金融機関・行政機関の役職員、会計事務所所长・職員
3. 参加費: 無料
4. 主催および共催:
 主催: TKC四国会、共催: (株)TKC 四国・高知・愛媛SCGサビセンター

これからの3~6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6月号」の抜粋です。ご参考にして下さい。

3、三菱UFJグループの機能別再編と子会社の商号変更

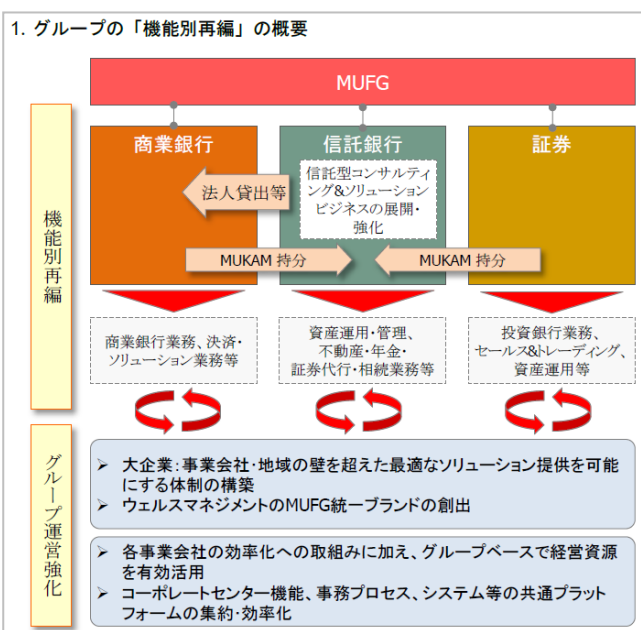
中小企業の経営者の多くは、銀行の「貸出・預金・為替(送金)」を3大主要業務であり、その他は付随業務であると思っているようです。しかし、3メガバンクで最も資産規模の大きい三菱UFJグループは、これ以外の業務も、重要業務であると認識して、それらを機能別に再編して、商業銀行と信託銀行また証券に明確に分けることにしています。

1) 銀行業務の機能別再編

今般、三菱UFJグループは、本業業務を再編することにし、商業銀行業務からは、投資信託などの資産運用・管理などの業務を信託銀行に移し、信託銀行からは法人貸出などの業務を商業銀行に移転しました。また、証券業務から資産運用・管理を信託銀行にシフトしました。

(省略)

今回の三菱UFJグループの「機能別再編」は、曖昧になっていた金融機関の業務の仕切りを、その機能によって明確に分けようとするものになっています。



2) 著作「捨てられる銀行1、2」における銀行批判への対応

銀行は、「捨てられる銀行1」で、金融機関の融資は、「日本型金融排除」という批判を受けています。また、「捨てられる銀行2」では、投資信託等の資金運用において、フィデューシャリー・デューティ(真に顧客本位の業務運用をする義務)が徹底していないと、問題視されています。

(省略)

そこで、融資においては、「日本型金融排除」を防止するために、商業銀行業務に注力し、フィデューシャリー・デューティのためには投資信託等の資金運用に信託銀行部門の業務に専門化しなければならないという大きな転換が必要になったものと思われます。

3) 今後のフィンテック業務拡大化への対応

一方、フィンテックの発展によって、金融機関の業務のアンバンドリング化・アウトソーシング化（外部ベンチャー企業などへの業務委託）が進み、従来の金融機関内部の業務を外部機関へ委託・拡散することになっているのです。フィンテックとは、金融機関が囲い込んでいた業務を、外部の企業にアンバンドリング化・アウトソーシング化・開放することによって、大きな需要が生まれ経済が活性化することです。

銀行内部の ATM・CD 機をコンビニに開放することにより、実際、現金の流通量が増え、何十倍もの消費活動が生まれたものと思われます。

(省略)

そのためには、金融機関の業務の内容を明確にして、外部や内部のメンバーからその業務内容が分かりやすくなっていなければなりません。

(省略) 出典：日経新聞平成 29 年 5 月 15 日の記事

『グループの「機能別再編」と子会社の商号変更について』ご参照

4) 今後の地域金融機関も法人貸出業務の専門化の動きに

多くの地域金融機関は、三菱 UFJ グループの相乗効果を狙った、「機能別再編」などの会社分割の動きは、今後の新しい流れになるものと思われます。

もともと、金融機関の融資担当者は「貸出のプロ」と言われることが、最も大きな誇りでした。最近では、この「貸出のプロ」と言われる担当者はほとんどいなくなりました。これは、貸出担当者の努力不足と言うよりも、金融機関が「貸出のプロ」を育てられない構造的な問題があることに大きな原因があると思います。

(省略)

このような金融機関の支店と本部の内部事情による問題点を解決するには、経営者や顧問税理士などが、金融機関内部の稟議書を独自に作成して担当者に渡すことが、稟議の承認の早道とまで言われています。

このような場合は、「財務金融アドバイザー」の先生方は既に学んだ知識やスキルがありますから困りません。銀行担当者が変わって、稟議書を作成することが、この活躍の場を広げることになります。すなわち、金融機関内部の稟議制度の事情をよく理解して、スムーズな対応をすることが望ましく、他の先生との差別化になります。

とにかく、今後は、三菱 UFJ グループの「機能別再編」が広がり、「法人貸出の専門化」が一般化されることになるものと思われます。上記の商業銀行の法人貸出の強化が、支店の担当者に多くの融資の知識やスキルを習得するチャンスが生まれることになると思います。一般的に、メガバンクの動きは、それほど時間を掛けずに地域金融機関に浸透するものですから、この「機能別再編」「法人貸出等」の専門化の動きは、近々、地域金融機関にも深く入り込むものと思います。

4、最近の金融庁幹部のスタンス

先日、金融庁幹部の方々と情報交換をしてきました。

種々の分野の情報交換になりましたが、その主な内容は、「平成 29 年 4 月 27 日(木)の武村金融担当政務官の財務局長会議における挨拶」に凝縮しています。

『内閣府政務官の武村展英です。財務局長会議の開催に当たり、私からは2点お話ししたいと思います。

まず、金融仲介の質の向上について申し述べます。地域金融機関は、地域に根差しており、地域経済の発展なくして金融機関だけが発展することは困難であると考えられます。このため、地域金融機関は、取引先企業と密接に対話し、その生産性向上に資する適切なアドバイスを行い、必要なファイナンス面での支援をすることが重要です。これは、地元の顧客基盤と地域経済の基盤を強固にすることに役立ち、自らの経営の安定性を確保することにもつながると考えています。これが顧客との「共通価値の創造」であり、地域金融機関がこうした持続可能なビジネスモデルを構築することが、地域経済の活性化にもつながっていくものと考えています。こうした金融機関の取組みを促すため、金融機関の融資姿勢等の実態を把握するとともに、その結果や「金融仲介機能のベンチマーク」等の客観的な指標も活用し、金融機関との間で深度ある対話を進めていきます。現在、各金融機関は、自行の取組みの「見える化」を進めていますが、さらに、積極的・具体的な開示を促すとともに、金融機関の事業性評価に基づく融資や本業支援等の組織的・継続的な取組みについて、優良な取組みを行っている金融機関を公表・表彰することにより、良質な金融サービスの向上に向けた金融機関間の競争を促していきます。

次に、国民の安定的な資産形成の促進について申し述べます。少額からの長期・積立・分散投資を通じた資産形成が、我が国の家計に幅広く普及することを目指し、平成 29 年度税制改正において「積立 NISA」の創設が決定され、関連する税制改正法案が国会で可決・成立しました。金融庁といたしましては、「積立 NISA」が、今後、家計の安定的な資産形成を後押しするための有力なツールになり得るものと期待しています。また、先月、「顧客本位の業務運営に関する原則」と、この「原則」の定着に向けた取組みを公表しました。家計金融資産の過半を現預金が占めている現状を踏まえ、国民の安定的な資産形成を促進していくためには、金融事業者が顧客本位の業務運営を行うことが重要です。

今後、金融事業者は、この「原則」を踏まえ、顧客本位の業務運営に向けた取組みを進めていくことが期待されますが、その際には、その取組みが形式的なものにとどまることなく、より良い金融商品・サービスの提供を競い合うことで、この「原則」が実質を伴う形で定着していくことが重要と考えています。各財務局長におかれましても、こうした取組みの趣旨を踏まえ、国民の信頼に応える金融行政を遂行していただくようお願いして、私の挨拶といたします。』

(省略)

このことは、地域金融機関は最重要課題として、「法人貸出強化」「顧客本位の業務運営に関する原則」を徹底し、この機能に最もウエイトを置くべきであるということを入念しているのです。なお、下線部分はキーワードです。

5、MPS よもやま話

『事業再生の現場から ～組織改変による事業改善の例：

営業組織の機能刷新により売上アップを狙った失敗例～』

「組織は戦略に従う」という言葉がありますが、経営改善計画において組織改変はとても重要な要素です。私達が現場で行った例をご紹介します。今回は失敗例ですが学ぶところがあるはずです。

(省略)

例えば、知識・提案力不足については、まずは教育研修を行ったり、営業全体を一気に変えるのではなく時間をかけて部分的に変更していくなどのやり方があったかもしれません。また、組織改変により初年度の売上を落とすリスクを考慮した上で、それでも粘り強くトライして中期的に売上大幅増を狙うことが有効だったかもしれません。いずれにせよ、特に大きな組織改変をする場合は、リスクや対策を十分検討した上で実施していくべき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

6、関西からの一言

『持ち株会社を利用した事業承継～その3～』

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)：前々回、前回と持ち株会社の株式の評価のお話でしたね。持ち株会社の評価以前に、被相続人が所有する株式を持ち株会社に譲渡する場合の評価についても十分な注意が必要ですね。

田中税理士(ベテラン)：そうですね。意外と個人から法人への譲渡に相続税評価額を使われるという誤りが多いです。

(省略)

ベテラン：持ち株会社利用で株の評価は下がった一方で、譲渡代金をどのように評価を下げるかという事になりますね。

新人：保険商品や金融商品、不動産投資などですかね…。多額になった場合、検討が大変ですね。

ベテラン：そうですね。譲渡代金のその後の活用、譲渡のタイミングなど検討すべきことは沢山ありますね。

中村中との共著者、公認会計士・税理士 中村文子

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