

# 第 8 1 回 ファインビット通信

中村 中

## 1、総合的ニーズに応える銀行の支店・システムはもはや不要になった

(日経新聞平成 30 年 5 月 19 日の第 1 面)

銀行が持つ 1 万 3 0 0 0 万を超える店舗やシステムが経営を揺るがしかねない存在になっていた。収益性が下がって価値が目減りした資産の減損処理を迫られ、赤字に転落する銀行が出てきた。低金利や人口減で収益基盤が細まっている上、金融と IT を融合したフィンテックの台頭で設備が陳腐化するリスクも高まってきたことが背景にある。全国で 10 兆円を超える銀行の固定資産の「不良資産化」に金融庁も監視を強めている。

「将来の収益を慎重に見積もり、もろかっていない店舗を減損した」。2018 年 3 月期決算で 7 期ぶりの最終赤字に転落した福岡銀行。森川英治社長は聞き慣れない損失を理由に挙げた。12 支店の土地・建物の価値が、収益力に照らして査定し直すと 4 億円減ったというのだ。

東北の第二地銀が踏み切った会計処理に各銀行は衝撃を受けた。今後の銀行業を揺るがしかねない会計基準の問題が浮き彫りになったためだ。

06 年 3 月期に強制適用された固定資産の減損処理（3 面きょうのこと）は、店舗などを収益性の観点で評価。価値が下がり回復の見込みがない場合、売却した場合の時に価額を失ったことを損失計上するルールだ。

# 銀行 迫る「不良資産問題」



慢性的な赤字に 福岡銀行は米リーマン危機後の 09 年 3 月期と東日本大震災直後の 11 年 3 月期にも最終赤字を計上したが、このときは監査法人が「過剰」と判断し免除された。だが今回は一部店舗の「慢性的な赤字」を認めざるを得なかった。原子力発電所事故の影響もあり、福岡県の人口は大きく減少。そこに日銀が 16 年に発動したマイナス金利政策が直撃した。業の先細りが鮮明になった。

11日、島根銀行も 10 支店の土地・建物を減損処理したと発表した。最終黒字は確保したものの、「コア業務純益」と呼ぶ本業の利益が 2 期連続の赤字。「要因は一過性でない」との金融庁の指摘を認めざるを得なかった。

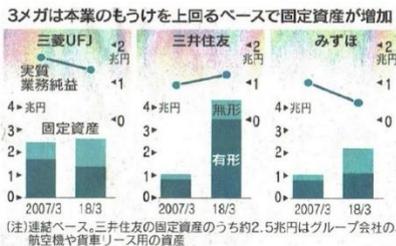
同行では昨年 1 月にできたばかりの新店の減損リスクも高まっている。会社全体が慢性赤字とみなされ、収支改善が得られなかった。

約 60 億円を投じた新店はほとんど償却していない。連結目録資本が 160 億円同行に減損負担は重い。鈴木良夫頭取は「全体の収益を上げていく」と危機感を示した。

17 年 9 月末の地銀・第地銀の有形固定資産は計 3 兆 4 4 2 3 億円。これに対し、過去 10 年平均の純利益は 7 0 0 0 億円台しかない。自己資本や利益水準が薄い地銀は減損処理すれば苦境に陥る。

産業界では一足早く、本業不振の製造業や流通業が店舗などの減損を計上。06 年 3 月期には上場 9 3 9 社が 1 兆 6 5 6 3 億円の損失を計上している。預金を集め、国債に回せば利益を得られた銀行はこうした処理とは無縁だった。

## 店舗・設備に減損リスク



「日銀のマイナス金利政策でメッキがはがれた形だ。フィンテック台頭」

メガバンクも人ごとではない。三菱 UFJ フィナンシャルグループは 18 年 3 月期決算で不採算店舗を 4 3 0 億円で減損処理した。三菱自動車など問題企業を再建する際に負の遺産の前倒し処理を求めた。「メーカーさんのリストラにならねえ」と首脳が指示したという。

「気に費用計上して損失を前倒し処理するか、議論があった」。みずほフィナンシャルグループ幹部が日本経済新聞に漏らした減損を巡る議論の対話は「設備」だ。

# 低金利・人口減で収益低下

過去に 2 度のシステム障害を起こしたみずほ。新しい勘定システムの内情な導入は最優先の課題だった。ところが安定稼働に手を尽くした結果、開発費用は当初の見積もりを大きく上回り、5 千億円に達する可能性も出ている。問題は新システムが重荷になる懸念が出てきた点だ。産業界がブロックチェーンのような新しい決済を使うと収益に寄与しない危険をはらむからだ。金融庁幹部は昨年秋、「一括償却し損失を出し切る手もある」と述べている。

坂井辰史社長は「5110 年かけて償却する」と説明する。しかし、その間に固定電話が携帯電話に置き換わったように銀行の決済システムがフィンテックに押しやられるシナリオも捨てきれない。

全銀行の固定資産は総額 10 兆円。そこに不良資産問題の足音が忍び寄る。マイナス金利で風景が一変し、減損が出やすい環境に入った。大手監査法人幹部は銀行を巡る環境変化を指摘する。

1990 年代の不良債権問題で銀行が損失処理したのは累計で 100 兆円規模に上る。それに比べれば不良資産の規模は小さいものの、フィンテックの台頭など金融環境が激変する中で店舗網に依存した経営モデルが限界に達しつつあることを示している。

(玉木淳、浜美佐、佐藤亜美)

従来の金融機関の支店は、全ての顧客の全てのニーズに満足して貰うように、広いスペースに、種々の業務が対応できるように、機械や人材を配置していました。預金業務と決済業務は、一階のオープンスペースで行われています。顧客受付担当者、その後方には事務処理担当者、さらにその奥には、管理担当者が座っています。多くの地域金融機関の 1 階は、メガバンクと違って、まだこの風景かも知れません。2 階には、融資担当者、融資事務処理者、その横には外報担当者があり、支店長や副支店長はその後方にいます。3 階には、大きな会議スペースや食堂、更衣室などがあります。

バブル崩壊後、不良債権問題が発生し、収益好転を目指して、コスト削減で人材リストラと業務効率化が徹底されました。一方、外部への銀行業務シフトが行われるようになり、コンビニへのATM・CD機、公共料金のシフト、ローンの物販業者、すなわち、マンション販売業者や住宅販売業者、自動車ディーラーへの事務手続きの委託、融資業務の本部への移転に加え、最近では、ブロックチェーンの発展で、本人確認や自己情報入力処理、その正誤チェックまで、銀行員の手から離れてしまいました。

こうなると、支店内部の機械や人員もいらなくなり、支店の中は必要のない大きな空間が増えるようになってしまいました。メガバンクの支店は、既に大きな空きスペースがあって、このスペースを改善することになりました。これが、上に掲載した新聞に書かれた、『銀行迫る「不良資産問題」』であり、『店舗・設備に減損リスク』ということになります。フィンテックや仮想通貨またブロックチェーン普及後の銀行の支店の姿であり、動きと言えるものです。

一見、この新聞だけを読みますと、銀行取引をする個人や中小企業が大きな不便やサービス低下に遭遇するようには思われますが、銀行での業務は、既に機械化・自動化・省力化したものになっているということです。極端な言い方をすれば、駅員の居る駅の改札が、自動改札機に変わったようなものです。駅の自動改札機は、利用者にとっては、セルフサービスの負担は増えますが、今となつては、不便やサービス低下を感じないように、多くの金融機関の支店は、機械化・自動化・省力化するようになると思います。

この改善のスピードが速くなれば、金融機関に固定資産や、今までの店舗に導入したシステムに対する償却負担が大きくなるということです。そして、この動きは、銀行員の働き方にも大きな変化をもたらし、支店の事務・営業人員の削減や職務転換となり、結局は、この変革について行けない高齢な銀行員などは退職となります。金融機関には、職務転換の研修負担や退職金負担が、費用増加としてプレッシャーになるのです。

これらの現象を、一覧表にすると、以下の通りになります。

<b>預金業務（入金・支払い）</b>
預金業務の <u>コンビニ等</u> へのシフト（ATM・CD・公共料金など）
店舗内の預金業務の <u>スマホ・PC</u> へのシフト（情報入力・本人確認業務）、
<b>融資業務（実行・管理・回収）</b>
融資実行業務の <u>物販店</u> へのシフト
（住宅販売・車ディーラーなどの住宅ローン・オートローンなど）
店舗内融資管理業務の <u>金融機関の本部・審査部・融資部</u> へのシフト
（要管理先・破綻懸念先の管理、毎月の返済チェックなど）
店舗内融資回収業務の <u>保証協会・保証会社</u> へのシフト（毎月返済が滞ると代位弁済する）
<b>決済業務</b>
決済手段の <u>仮想通貨・マイレージ・クレジットカード・デビットカード</u> へのシフト、
（事務の煩雑化・手数料の負担感の大きい金融機関等の決済手段）

↓

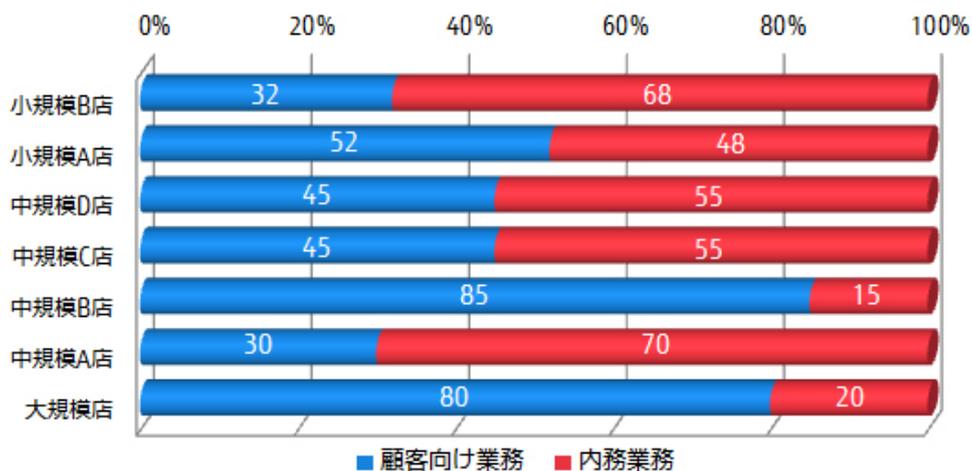
### 金融機関の収益の圧迫（経営資源への影響、ヒト・モノ・カネ・情報）

- ・固定資産（店舗等）の減損処理負担増。
- ・ブロックチェーンやフィンテックによる勘定系システムの償却負担の増加。
- ・フィンテックによる支店の事務・営業人員の職務転換・退職の費用増加。

一方、金融機関の現在の支店の業務内容を精査すると、銀行員の業務時間の多くの部分が顧客サービスや顧客相談などに向けられず、行内における報告・管理などの「内向き業務」に割かれていることが分かりました。このような無駄を解消するためにも、金融機関は、支店の小規模化や改善また廃止を実施していくようになると思います。

### 「銀行次世代店舗」のアプローチ（富士通総研）

当社が行っている臨店調査結果では、ほとんどの金融機関の店舗において、その多くの時間が行内の報告・管理といった「内向き業務」に費やされています。場合によっては、半分以上の時間を費やしている場合もあります。



【表1】業務の比率(当社臨店調査結果より)

店内の点検・管理業務や本部への報告業務など、各々は小さな業務が、積み積もって、結果的に営業店の人手を大量投下していることがあります。

このような動きに対して、中小企業の顧問税理士や相談相手の専門家の皆さん、そして、金融機関の役職員の皆さんは、自動改札機の傍に立つ、駅員さんや案内担当者の役割を演じなければならないと思います。駅員さんが、乗客に、駅前のバスの行き先や観光地の案内をしたり、土産物売り場やコンビニへの誘導、発車する列車や到着する電車の情報を教えるように、皆さんは、金融機関の利用法や資金ニーズのを見つけ方、有利な資金運用方法、決済手法などについての的確な説明やアドバイスが必要になります。時には、自動改札機が故障した時の対応も身に付けておかなければなりません。IT化・IoT化・AI化が急速に進むと、ビジネスや金融について、駅員さんの新しい役割が増加するように、皆さんにも、中小企業経営者に対する新しい動きや新ミッションが生まれるのかもしれない。

.....

これからの2～6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。

## 2、税理士事務所のための「経営・資金調達コンサル」勉強会へのお誘い

本年5月10日、ビジネス教育出版社より拙書「新銀行交渉術、資金ニーズのを見つけ方と対話」が発売になりました。さっそく読んで頂いた継続会員の方から、「脚本調で大変読みやすい本ですが、内容はかなり深く、掘り下げた勉強会をしてほしい。」とのご要望が届いております。

同時に、税理士事務所の方々から、

「経営コンサルや資金調達コンサルの手法を、自分たちの抱えている事例で指導して貰いたい」との要望があります。

そこで、継続会員の皆様に、この本に関するご質問をお受けし、回答と解説を行うと同時に、各税理士事務所が抱えている案件に関するコンサルティングのお悩みをお聞きしたいと思っています。

私・中村中としては、年齢のこともあり、そろそろ講演会は絞り込み、継続会員の皆様のお役に立ちたいと考えています。

就きましては、月1回の全3回（3ヶ月）、午後3時30分から5時30分の2時間、  
（株）ファインビット（東京・大手町）にて、勉強会をしたいと思っております。

この勉強会では、毎回、著作「新銀行交渉術、資金ニーズのを見つけ方と対話」に関する質問をお受けし私が詳しい解説を行い、その後、**各事務所のコンサルティング案件のアドバイス**などを行います。案件がない場合は、この著作による事務所スタッフの研修会となります。

事務所単位の勉強会となりますので、各事務所より1～3名（1名以上の継続会員が必須）のご参加をお願いします。

（※ 4名以上のご参加を希望される場合には、ご相談ください。）

この3ヶ月3回の勉強会は、1名以上の継続会員が含まれることを条件として、全3回で10万円とさせていただきます。そして、最終回の勉強会終了後には、約1～2時間の懇親会を実施させていただきます。（実費負担）

今回は、その勉強会での著作「新銀行交渉術、資金ニーズのを見つけ方と対話」の質問と回答のサンプルを以下にお示しします。

「新銀行交渉術、資金ニーズのを見つけ方と対話」のP11～12の文章について、「下線の部分について、詳しく説明して下さい。」との質問でしたら、私が、その周辺知識を含め、現在の経済情勢や金融環境を参考にして、以下の後段のよう**中村中の回答**を致します。

《勉強会での著作「新銀行交渉術、資金ニーズのを見つけ方と対話」の質問と回答のサンプル》

「新銀行交渉術、資金ニーズのを見つけ方と対話」の P11～12 のうち、「下線の部分について、詳しく説明して下さい。」との質問。

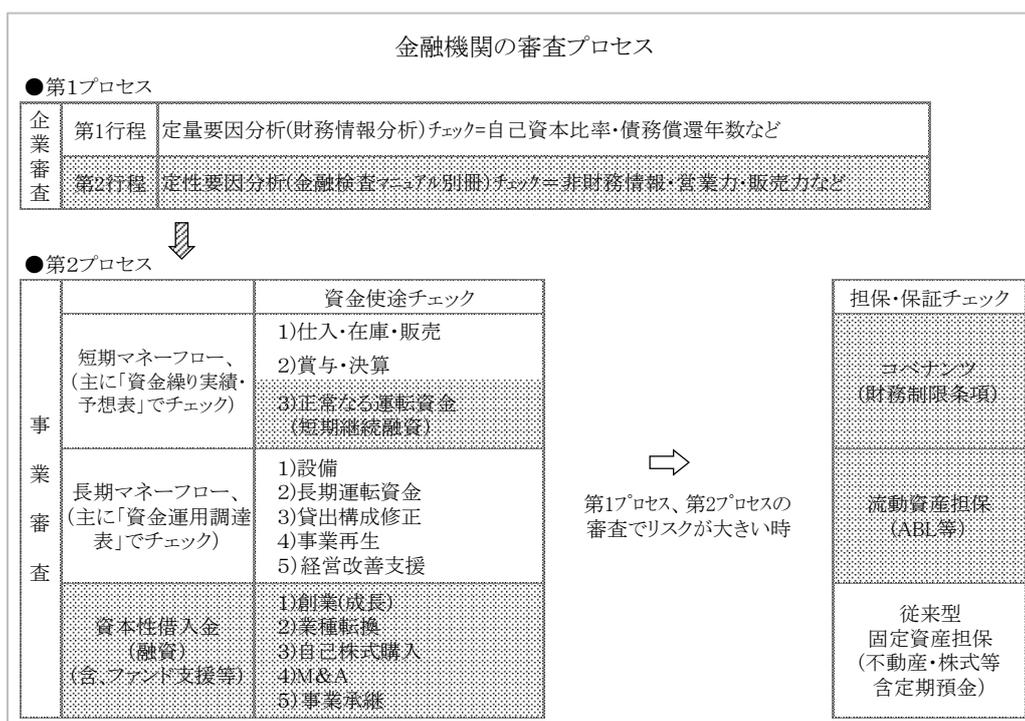
高橋；皆様は最近の銀行に対して、なかなか手厳しいね。しかし、金融機関も、企業が行っている事業の内容や将来の成長可能性をよく見て評価し、融資に結び付けようという「事業性評価融資」を積極的に推進することになっていますよ。金融機関の融資プロセスは、下図のように企業審査、事業審査、担保・保証チェックの工程ですが、そのうち、従来は網掛け部分を評価していませんでしたが、この事業性評価融資はここを評価して融資を行おうというものです。ところで、皆様も、銀行に対して、確りした情報開示資料の提出をされていますか。付属明細付の税務申告の決算書や、経営改善計画書また最近では、ローカルベンチマーク・ツールなどは銀行に届けていますか。

その周辺知識を含め、現在の経済情勢や金融環境を参考にして、以下のように回答致します。(この回答は、簡略したものです。)

実は、来年の3月末で、金融機関のバイブルと言われた「金融検査マニュアル」が廃止になります。そこで、廃止後の金融機関の「融資プロセス」を踏まえて、「企業審査、事業審査、担保・保証チェック」についてお話ししながら、この文章の内容を掘り下げることになります。

金融検査マニュアル廃止の前の融資審査は、債務者区分・格付けの指標や数値による形式重視の審査でしたが、金融検査マニュアル廃止の後については、「資金ニーズと対話」を重視する実質的な審査に変わっていくものと思われます。今後の融資審査は、融資件数や残高を大きく伸ばしながらも、不良債権を増やさないという手法で、融資増加を狙ったものになると思います。

従来は、下図の第1プロセスの審査後に、第2プロセスに審査に進みますが、現在では第1プロセスで合格点に達しない場合は、第2プロセスの審査に進めないことが多いのです。そこで、金融検査マニュアル廃止後は、この審査手法を逆転させて、各金融機関は事業審査を先ず実行し、次に企業審査を行うという審査手法を採用すると思います。こうすれば、融資審査を通過する案件が多くなるからです。



※ 税理士事務所のための「経営・資金調達コンサル」勉強会については、  
以下の e-mail アドレスまでお問い合わせください。 e-mail : [info@fine-bit.co.jp](mailto:info@fine-bit.co.jp)

### 3、MPS よもやま話

『事業再生の現場から

～専門知識不要。「徹底的な情報管理」という支援方法～

ある小規模企業（A社とします）にて大変有効だった支援手法をご紹介します。

A社は、家族と従業員数人で営んでいる小物の製造卸売業です。近年は業界全体の不調の影響もあり売上は右肩下がり、赤字が続いていました。もちろん内部的な問題も山積しており、こうした状況に陥った遠因は「情報の蓄積や共有などをしておらず、過去の成功や失敗が次に活かされずに同じ失敗を何度も繰り返す状況だったこと」と推察されました。何より社長が「過去のことを振り返ったってしょうがない、とにかく今後の売上のことだけ考えろ」「利益率？そんなの関係ない、赤字にさえならなければ利益率が低くてもたくさん売上をとればいいだろう」という頑なな思想を持っており（それで赤字から脱却できないのだから、何かが悪いのだろうと普通は思うはずですが…）、これまで、どこで儲けてどこで損しているのか、今後どこを狙っていくべきなのかも全く分からない状態でした。

（省略）

こうした支援は専門知識不要の一方、情報編集力（どんな情報をどう分類、整理して記録するかの見極め）と、収集する情報が「徹底的」であることがキーです。

（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

『特例承継計画の作成における認定支援機関の役割』

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）：3月決算もやっと落ち着き、ホッとしています。

田中税理士（ベテラン）：5月16日に中小企業庁のHPで公表された認定支援機関向け特例承継計画の記載マニュアルはもちろん目を通されましたよね？

（省略）

新人：実際の承継は、数年後でも、計画を早めに提出しておこうといった場合、承継後の5年間の経営計画を立てるのが容易ではない場合もあると思うのですが……。

ベテラン：始めから精緻な計画を立てる事が重要ではなく、まずは、現経営者と後継者、認定支援機関との間で事業の将来ビジョンを共有することが第一でしょう。計画は修正することが可能ですし、社会情勢の変化等で修正せざる得ない場合も生じると思います。会社によって状況は様々だと思いますが、計画の策定支援をきっかけに事業承継が促進する場合も大いにあると思いますよ。

中村中との共著者、公認会計士・税理士 中村文子

## 5、メーカー・製造業コンサルタントからの助言

はじめまして。コンサルタントをしている川西智子です。

今回、縁あって財務金融アドバイザー通信の執筆陣に加えていただくことになりました。

初回の今回は、簡単な自己紹介をさせていただきます。

幼い頃から、職人仕事が好きで、得意分野は国語や英語だったにも関わらず理系に進みました。大学も周囲の反対を押し切って、地元九州（大分県）から、あこがれの室蘭にある日本刀の工場を見ること、材料工学を修めることを目標に北海道まで行きました。北海道大学学部・修士、修了。当時はクラス 120 人中 2 人しか女性がいませんでした。その後、工場で働きたいとチャレンジするも、やはり当時は、「女性は工場には向かない、要らない」という背景のなか、やっと門戸を開いてくれたアルミ箔製造会社に勤めることができました。この会社で、生産技術・生産管理・品質管理・開発、開発営業と、製造業のひとつおりの業務を知識だけでなく実務として経験させていただきました。その意味では、他のコンサルタントよりも深く製造業をみることができ、また関わっていくことができると思います。

その後、経営層－管理層－現場担当者間の軋轢を解決する方法を模索する中で、経営コンサルタントという職業があると知り、日本の製造業コンサルティングで有名な㈱日本能率協会コンサルティングに転職しました。ここでは、工場業務の見える化・改善手法、ナレッジマネジメント・プロジェクトマネジメント等について学ぶとともに、大手携帯電話製造メーカー（3年間の常駐支援）、大手医療器具製造メーカー、大手食品製造メーカーの支援に携わらせていただきました。大手企業のコンサルティングにより、機能する組織の在り方、その管理の在り方等を現場に入り込み経験・体得することができました。

その後、経営全般をみることができるコンサルタントを目指し、最も支援がむずかしいと考えられている事業再生の分野に足を踏み入れるべく、㈱マネジメントパートナーズに所属させていただきました。関わらせていただいた企業は、約 50 社。売上規模は数千万円～数百億円までとさまざまですが、一貫して、経営者・主要従業員を巻き込んでの、理解を得ながらの経営改革・事業改善と一緒に取り組ませていただいております。

80 歳の江戸っ子経営者が、「よくうちの会社のことをここまでわかってくれた！」と金融機関担当者を通じてお聞きしたり、「命を削ってまで、言いにくいことを指摘してくれた！」などのお言葉を経営者の方から言っていただけることがあり、この仕事をやっていてよかった、と思う日々を過ごしています。

今後の夢は、困っている企業は早期に困窮状況からの脱却に、良い会社は更なる利益創出に、早期に取り組んでいけるような支援体制を税理士の先生方との協力で行っていき、地域経済の活性化、ひいては日本経済の活性化につなげていきたい、そのために製造業に関わる経営者・従業員の皆さますべてが働き甲斐を感じながら働けるようにご支援していきたい、と考えています。

次回以降、経営改革・事業改善、財務金融アドバイザーとしての知識を活用した金融調整の事例を具体的に紹介させていただきたいと考えています。

## 6、特典恩典—沢山のお申込みを頂いております

4/13(金)、『継続会員特別恩典』のお知らせをメールにて、財務金融アドバイザー通信講座の全認定者の皆様へお送りいたしました。

早速、沢山のお申込みを頂いております。

### ◎ 新刊「新銀行交渉術」

ゴールデンウィーク明けに書店に並びました。

大変読みやすいと好評を頂いております。

財務金融アドバイザー通信講座認定者への事後学習に最適。「捨てられる税理士」と言われたいために！是非、ご一読を

### ◎ 経営計画策定講座【DVD3枚組】

財務金融アドバイザーのテキスト1・2・3に沿った解説DVD(改訂版)が、ビズアップ総研から発売となりました。

中村中が各テキストについて3時間(1時間ごと3回)、3冊で9時間に亘って解説しました。この改訂版には、40分の「現在の金融状況と解説」も新しく加えています。コンサルティング活動を事務所役職員の全員で計画している税理士・会計士の事務所などを想定して、事務所内勉強会用に作成しています。

活用方法

- 1) 財務金融アドバイザーのテキスト1・2・3の修了者の履修内容の再確認教材
- 2) 新たに、財務金融アドバイザーのテキスト1・2・3の受講される方の補助教材
- 3) 近隣の金融機関との勉強会の教材、
- 4) 顧問先、関与先との勉強会の教材

特典1と同様、財務金融アドバイザーの継続会員の皆様限定にて、特別価格でご案内いたします。

経営計画策定講座【DVD3枚組】定価129,600円(税込)

⇒ 特別価格 108,000円(税込)

※ DVD『特別価格』専用申込書は、以下URLよりダウンロード、FAXをお送りください。

(注) ビズアップ総研 オンラインショップからのお申込みの場合は、特別価格が適用になりません。

URL: [https://www.openskyschool.jp/filerref/sites/zaimu/DVDmousikomisyo\(zaikinA\).pdf](https://www.openskyschool.jp/filerref/sites/zaimu/DVDmousikomisyo(zaikinA).pdf)

主要6業種の中小企業経営者と元銀行員との資金ニーズに関する勉強会という形式で、企業審査から事業審査へのパラダイムシフトに対応する融資のあり方をわかりやすく深掘り。

## 新 銀行交渉術

### —資金ニーズの見つけ方と対話

中村 中 (財務金融コンサルタント・中小企業診断士) / 著  
A5判・並製 208頁 定価・本体1,800円+税

- ◆高校の同窓会で再開した仲間が、「資金ニーズの見つけ方」「資金使途を切り口にした金融知識や情報」の勉強会を続け、会に参加した中小企業経営者が取引銀行に交渉・対話に出かけるというストーリー展開。
- ◆金融機関生き残りの条件は健全な資金ニーズを見つけ、融資に結びつけて貸出を増やすこと。その具体策を提示し金融機関マニュアル廃止後の融資の姿を描く!
- ◆融資担当者の鋭い顧客アドバイスをするためのヒントが満載。

おわりにより  
銀行は、A社・B社が基盤、少子高齢化と都市・地方の格差が顕著化しており、貸付中心の経営的な  
下に潰れている金融機関は、捨てられる銀行」と言われ、正しい経営・財務に執着し融資アドバイ  
スをした「板垣」は、「捨てられる銀行」と言われる存在になったのです。その必要の経営者も、ホ  
ムーン・メール・フェイスブックのインフラがあるにもかかわらず、自分の会社の情報もあ  
いながら、やはり「儲けのある経営」でなければならぬ。  
このアシストの機軸を思い止めるには、中小企業は、金融機関から融資を受け、自社の思いを  
どかき実現に果たすことです。金融機関も、地域の発展を行政機関とともに検討し、金融機関を  
しながら、事業を成り立たせることです。私達中村中は、情報開示型銀行の発展や経営者としての  
の融資アドバイスをを行うことです。  
そのためには、金融機関マニュアルやコンサルティングをベースにした従来の企業家から、ローカル  
ンシップの「財務情報や「儲けてラッキー」また「R&D投資情報」をベースにした事業家型にフォー  
を置くことが重要です。「資金ニーズの対話」を通じて、事業の成功を確かなることで、事業の  
セッションローを見直しながら、事業性評価融資の見直しを図るべきです。

以上