

金融高度化セミナー「企業評価の高度化」
(2017年7月3日開催)における講演要旨

2017年8月2日
日本銀行金融機構局
金融高度化センター

【開会の挨拶】

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター
センター長 家田 明



(撮影: 張圭成、以下同じ)

- 当センターでは、従来から、金融機関の取引先企業への支援をテーマにしたセミナー等を開催してきた。企業支援の前提として、対象企業の実態、強みや課題をよく知ること、つまり「企業評価」が必要になる。
- それは、伝統的金融サービスである貸出でも同様である。従来、貸出の可否を検討する際の企業評価の手法は、財務実績を重視した格付と担保や保証の有無に基づくものに「標準化」されていた。このため、財務実績で高くは評価されない企業の資金調達には難しさが残る状況となっていた。
- こうしたなか、金融機関では、財務実績や担保・保証の有無だけではなく、より幅広い観点で企業を評価し、貸出や本業支援につなげる取組みがみられている。
- 本日までご登壇いただく方々は、こうした課題に積極的に取り組まれている。
- 本日のセミナーを契機に、わが国の企業金融の機能が一段と向上していくことを期待している。

【講演】企業評価の課題と対応

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター
副センター長 山口 省藏



（「企業評価」の多様性）

- これまで企業評価の手法が極端に統一化されていたことが、融資の課題のひとつであった。したがって、「多様性」が重要である。

（現状からのステップアップ）

- 多くの地域金融機関で「事業性評価シート」を作るところまではできている。しかし、それによって金融サービスのあり方が変わるには至っていない。
- もう一段ステップアップするためには、「評価情報の対象企業との共有」が必要である。

（「企業評価」と「ソリューション提供」）

- 企業評価自体は、事業金融サービスのプロセスの一部にすぎず、その後のプロセスであるソリューション提供（資金繰り支援＜融資＞、本業支援等）との関係も重要である。
- 例えば、「本業支援」に集中的に資源を配分している金融機関では、その本業支援の過程で、企業を評価する能力が著しく向上している。

【講演】「人とコミュニティの金融」について

第一勧業信用組合 理事長 新田 信行 氏



（目利き力～ヒトの評価）

- 人物をしっかりとみて評価すること、人と人との信頼関係を築くことが金融機関の信用供与の原点である。
- 当組合では、お客様と仲良くなることを仕事の目的としている。職員にはセールス活動を禁止している。なぜなら、セールスは、お客様を身構えさせ、人間関係を冷やすことになるからである。職員は、地域の祭りやイベントに喜んで参加（直近1年間で約460回）し、親密な関係づくりにつながっている。
- 収益・計数を追い求めてセールスをしていた過去において、業績は大幅に悪化した。私が4年前に理事長に就任し、「収益、計数は追い求めない。お客様と仲良くなることが仕事の目的である」と宣言して以降、収益、計数ともV字回復した（たとえば貸出は300億円増加）。

（目利き力～モノの評価）

- 工場や倉庫などの現場訪問で、決算書からは決して知ることのできない事実（強み、課題）を把握することができる。当組合では、「工場見学の手引」を作成して、職員の指導・スキルアップに活用している。
 - 中小企業では、社長や経理担当者よりも、製造・営業部門等の現場責任者から話を聞いた方が、会社の実態がよく分かるケースもある。

- 私は、「決算書を見ると、社長に聞いて確かめなくてはいけない疑問点がたくさんでてくる。それらを現場に行って、自分の目で見て確かめないことには、何も解決しないし結論も出ない」と職員に繰り返し伝えて、現場訪問を徹底させている。
- 工場見学報告書には、技術、生産方式、生産性、在庫、従業員などの各ポイントについて詳細な分析・評価が記載されているほか、判明した課題（例えば、現場の柱となっている工場長の後継者難等）を指摘しているなど、当組合職員のスキルも相応にレベルアップしてきている。

（貸し方の改善）

- 顧客の資金繰り支援では、事業実態や資金使途に合わせた貸し方に改めることが大切である。中小企業では、経営者の多くが資金繰りの見方が分からず、資金使途と返済方法がマッチしていないケースが多い。
- 理事長就任以降、100件以上の貸し方改善を行ってきた。例えば、約定弁済付の経常運転資金を、短期継続融資かつ無担保に切り替えてきた。職員には、「相談を受けたら丁寧に対応し、社長と一緒に会社の資金繰りを考えるように」と指示している。

（コミュニティローン）

- 金融排除を受けやすい特殊な業界（宝飾、画商など）のコミュニティでは、周辺情報の収集が大切である。債務者の信用度を見極めるに当たって、「地域の有力者」（町内会長、商店街会長、業界団体の組合長など）の生の意見・声は重要な判断材料となる。

- 当組合ではこうした周辺情報を重視し活用する商品として、コミュニティローンを取り扱っている。「地域」「業域」「職域」の構成員向けオーダーメイドローンで、約300種類がある。例えば、巣鴨・東十条の「商店街ローン」、台東区の「皮革事業者応援ローン」、銀座地区の「バー専用ローン」などである。同ローンの実行には、「地域の有力者」の推薦を必要とし、融資金額は500万円程度、金利はノンバンクより低い水準(3%台)を基本としている。1対1で向き合う個別対応が基本であり、手間はかかるが、失敗(デフォルト)はない。

(創業支援)

- 若者、女性(創業者)を応援し、世代間の資金循環を円滑にする目的で、創業支援に注力している。事業性評価に基づく創業支援の新規貸出(直近1年間で約200件)は全国トップクラスの実績である。高齢者・年配者に比べて若者に貸す方がはるかにリスクは小さい。若者には未来があるし、失敗しても何とかやり直せる。創業案件は全件で創業用目利きシートの作成を義務付けており、未来志向で積極的に対応している。

(地方創生)

- 東京に資金が集まって地方に回らないなか、地域間の資金循環を円滑化させるために、地方信用組合(現在18先)と連携協定を結び、ビジネスマッチングに取り組んでいる。地方信用組合のお客様に対する販路開拓支援や物産展の定期開催などを通じて「地産都消」を進めている。

【講演】地域を元気にするための「販路開拓 コンサルティング業務」

豊和銀行 頭取 権藤 淳 氏



(地域金融機関が求められることと、当行の取組み)

- 今、地域金融機関が求められていることは、「業況が厳しい中小企業取引先における売上高の増強を支援し、業績改善に貢献することである」と考えている。
- このため、当行は、「販路開拓コンサルティング業務」(販売見込先の紹介や売買契約成約に向けた支援など)に取り組んでいる。

(販路開拓コンサルティング業務<Vサポート業務>とは)

- 預金・融資と並ぶ「新本業」(第3の本業)と位置付けている。
- まず、売り手の商品サービスの販売見込先を当行の取引先DBから抽出し、売り手と協議のうえ買い手候補先を絞り込む。次に、買い手候補先に商品説明や見積もりなどを提示し、商談をアレンジする。売り手と買い手候補先の取引支店は、売買契約成立に向けた支援のほか、売上入金まで一貫して関与する態勢を構築している。
- なお、成果報酬型の手数料制度(売り手との年間売上目標をクリアして、はじめて当行に手数料が発生する仕組み)を導入している。

(Vサポート業務が販路拡大につながった事例<水産加工物の販売会社>)

- 水産加工物を販売しているA社から干物の販路を拡大したいというニーズが寄せられ、全支店の取引先DB上でニーズを共有。当行の渉外担当者が、A社の実績(大手ホテルを販売先としていたこと)をもとに、当行取引先の中からBホテルを新たな販路候補先として抽出。さっそく、A社に干物のサンプルを準備するよう依頼したうえで、Bホテルの幹部および当行の渉外担当を交えた商談をセットしたところ、その場で商談が成立。
- もっとも、商談の場ではBホテルのニーズ(「一膳毎に干物を提供するため、同じ大きさの干物を仕入れたい」)が十分には共有されず、商品納入後にBホテルから「商談時のサンプルより小さいものがある」との抗議が発生。
- そこで、当行がA社に在庫確認や納品などの仕組みをヒアリングしたところ、A社の品質管理体制を見直すことが必要と判明(これまでA社が販売していたホテルではバイキングで干物を提供していたため、大きさのばらつきは問題になってはいなかった)。
- Bホテル向け商品について、大きさを揃えることでコストがアップする事情を説明し、納入価格の引上げを求めたところ、Bホテルも合意。結果としてA社は新たな販路を開拓でき、また、Bホテルもニーズに合った干物の供給を受けられることとなった。

(Vサポート業務推進上のポイント)

- ① Vサポート業務の推進上、当行が売り手の事業内容に加えて、取扱商品サービスを深く理解することが不可欠であるため、売り手の事業内容、商流、強みや弱みなどを深掘りしている(売り手と共同して「ヒアリングシート」を作成することは、非財務面を含めた実態把握であることから、売り手の「事業性評価」そのものである)。
- ② また、買い手候補先に売り手を紹介する過程で、買い手候補先の既存取扱商品や仕入先などに関するヒアリングを実施している(これは、買い手に対する「事業性評価」になる)。
- ③ 売り手と買い手との問題解決のための協議のなかで、双方の新たな経営課題や問題点が見えてくることもある。

(Vサポート業務による当行にとっての効果)

- ① 売り手の売上高増強や業績改善に寄与することで、債務者区分のランクアップにより信用コストが低減できる。
- ② Vサポート業務による付加価値提供の対価として、売り手への設備資金や運転資金の融資の際には、売り手も納得のうえで、相応水準の金利による収益獲得が期待できる。
- ③ 売上目標を達成できれば、当行も手数料収入が期待できる。