

地域金融機関の事業性評価融資

金融・労働ネットワーク研究会報告

2019年9月16日

齊藤壽彦

目次

はじめに

一 事業性評価の仕組と評価視点

I 地域金融機関の事業性評価の仕組

- 1 事業外部環境評価
- 2 事業内部環境評価—事業内容評価の4段階
- 3 定量分析と定性分析の総合

II 地域金融機関の事業性評価の視点

- 1 金融機関融資の5原則
- 2 事業競争力評価、経営力評価の基本
- 3 知的資産評価
- 4 地域社会への貢献評価
- 5 事業性評価の標準的手法

二 地域金融機関の事業性評価融資推進方策

I ABL（動産・売掛債権担保融資）の活用

- 1 ABLの2つの機能
- 2 ABLへの取組による事業性票評価能力の向上

II 地域金融機関の事業性評価融資推進態勢

- 1 金融機関経営者の融資姿勢
- 2 渉外活動態勢の強化
- 3 働き方改革、人事評価制度の改革

III 金融機関の取引先との信頼関係づくり

- 1 金融機関が受ける信頼の重要性
- 2 人間的信頼関係の構築
- 3 顧客本位の金融機関経営による信頼の確保
- 4 金融機関の支払能力に基づく安心による信頼の確保
- 5 金融機関による顧客への経営支援、本業支援能力による信頼の向上
- 6 営業範囲の限定

IV 定量評価、定性評価における目利き能力の向上策

- 1 目利き能力の向上の必要性
- 2 定量面における目利き能力の向上策
- 3 定性面における目利き能力の向上策
- V 事業性評価のための目利き人材の養成
 - 1 人材育成のための態勢整備の必要性
 - 2 OJT（職場内訓練、研修）・営業店研修
 - 3 職場外研修、本部研修
 - 4 自己研修
- VI 人脈の拡大、外部専門家・専門機関の活用、外部機関との連携
 - 1 人脈の拡大
 - 2 外部専門家・専門機関の活用の必要性

三 地域金融機関の事業性評価融資推進の背景

- I 近年における事業性評価融資重視の経済的・社会的背景
 - 1 経済成長の促進への地域金融機関の寄与への要請
 - 2 少子高齢化・人口減少社会の到来とこれに対する地域金融機関の対策の必要性
 - 3 地方創生への貢献への地域金融機関の寄与への要請
- II 低成長への以降以後を中心とする金融環境の変化
 - 1 地域金融機関の貸出残高・資金利益の低迷、減少
 - 2 借入資金需要の減退
- III 担保、信用保証と事業性評価
 - 1 担保と事業性評価
 - 2 信用保証と事業性評価
- IV 金融機関業務の変化に伴う金融機関職員の目利き能力の低下
 - 1 金融機関の事業性評価野の不十分性
 - 2 審査部の地位の変遷と事業性評価
 - 3 金融機関職員の貸出審査能力の養成とその能力の限界
 - 4 情報通信技術、事務効率化の進展
 - 5 信用格付の導入、信用リスクの計量化・定量的把握
 - 6 営業目標、定量評価重視の人事
 - 7 金融機関職員の事務負担の増大
- V 金融検査監督と事業性評価
 - 1 金融検査・監督、金融検査マニュアルと銀行経営健全化機能
 - 2 金融検査マニュアルの問題点

はじめに

- ・バブル経済崩壊以降、地域金融において、財務評価を重視し、担保や保証に依存する金融が重視され、質的評価に基づく事業性評価融資が不十分であった。
- ・今日、地域金融機関は金利収入の減少や融資先確保の困難などの問題に直面しており、その経営困難の打開のための新たなビジネスモデルの確立が求められている。また金融を通じて中小企業・小規模事業者の成長を促進すること、これを通じて日本経済の成長や地方創生を図ることが喫緊の課題となっている。
- ・このような背景の下で、金融庁は地域金融機関に取引先の将来性を期待した「事業性評価融資」を推進することを大いに推奨している。また地域金融機関もこれへの取組を進展させるようになっている。
- ・だが事業性評価融資を行うことについてはさまざまな課題がある。すなわち、それは費用がかかる。またその実施には金融機関職員の目利き能力が不可欠となる。安易な事業性評価融資の実行は不良債権問題を惹起する恐れがある。これを実施することは必ずしも容易ではない。金融機関は収益や健全性に配慮しながら、無理のない、自らが可能な融資を行うようにしなければならない。事業性評価融資の意義は金融機関によって認識されているが、これにどのように取り組むかは個々の金融機関がその状況に応じて慎重に判断していかなければならない。その方策について一般的な結論が出ているわけではない。
- ・本報告においては、事業性評価融資について考察することとした。その一環として、第1に事業性評価融資を推進するとすれば、これにはどのような視点が必要であるか、第2に、これをどのように行っていけばよいか、第3に、事業性評価融資が推進されるようになった背景について検討する。
- ・事業性評価融資の問題点については討論の中で明らかにしたい。

一 事業性評価の仕組と評価視点

I 地域金融機関の事業性評価の仕組

1 事業外部環境評価

(1) マクロ環境分析

地域金融機関の事業性評価の仕組

- ・金融機関が取引先事業の状況、事業の将来を把握するためには、その前提として、その事業に影響を及ぼす可能性のある外部環境を把握しなければならない。
- ・外部環境を知るためにはまず、マクロ環境分析、すなわち、取引先を取り巻く政治的

(Political) 要因、経済的 (Economic) 要因、社会的 (Social) 要因、技術的 (Technological) 要因などにおけるこれまでの流れを認識し、今後の変化を予測するという PEST 分析がかかせない。

(2) 事業構造分析 (マイクロ環境分析)

- ・次に、事業構造分析 (マイクロ環境分析)、すなわち、取引先にとっての顧客、競合先、供給業者、代替製品、サービス、当該事業への参入障壁などの経営環境を分析し、地域内や業界内での競合関係を捉え、自社の強みや弱みを明らかにすることが求められる。
- ・マイケル・ポーターは、『競争の戦略』と題する経営戦略理論書の中で、5F 分析 (ファイブフォース分析) を提唱した。これは自社を脅かす 5 つの脅威 (業界の競争要因) を踏まえて自社の経営戦略を策定していくことが必要であるというものである。5 つの脅威 (競争要因) とは、①新規参入者の脅威、②競争相手との競合、③代替製品または代替サービスの脅威、④買い手の交渉力、⑤売り手の交渉力。事業構造分析においてはこの 5F 分析が必要となる。
- ・事業構造分析には後述の 3C 分析も利用される。

2 事業内部環境評価—事業内容評価の 4 段階

- ・事業性評価においては当然事業そのものの内容を分析しなければならない。自社の現状である内部環境、事業内容評価は、①取引先の事業面について「知る」こと、②定性的な情報を「整理する」こと、③事業の内容や成長可能性等を「評価する」こと、④融資や本業支援にその評価を「活用する」ことの 4 段階に分けることができる。

(1) 「知る」

- ・取引先に関して「知る」べきこと、すなわち、収集する情報については、①基本的な企業情報、②従来から入手している財務情報、③新たに深く把握することとなった事業面の情報に大別できる。

(2) 「整理する」

- ・ヒアリングなどで得た定性情報はなんらかの基準で整理する必要がある。これに関しては、地域金融機関などでは、ローカルベンチマークを利用している。
- ・また、3C 分析、すなわち事業内部環境を、「Company [自社]」、「Customer [顧客・市場]」、「Competitor [競合]」の 3 つの観点から整理し、今後の事業展開を分析する手法が活用される。顧客・競合他社分析が外部環境分析、自社分析が内部環境分析となる。
- ・さらに、ビジネスモデル俯瞰図が用いられる。これは、「サプライチェーン」、「バリューチェーン」、「商流」などを図式化したものであって、事業の全体像をつかむための経営分析のフレームワークである。

(3) 「評価する」

- 整理した取引先の事業に関する情報は、一定の観点や基準からの判断を加えて評価する。この評価に際してはさまざまな戦略フレームワークという分析ツールが用いられている。
- その代表的なものに SWOT 分析がある。これは企業内部の経営資源を **Strength** (競合企業よりも優れている経営資源) と **Weakness** (競合企業よりも劣っている経営資源) に、外部の経営環境を **Opportunity** (当該企業にとって有利な事業環境) と **Threat** (当該企業にとって不利な事業環境) に分類してその組み合わせから今後の方向性を分析するという経営分析のフレームワークである。
- SWOT 分析で認識する外部環境分析には前述の PEST 分析が含まれる。また SWOT 分析で認識する内部環境分析においては、人材力・技術力・組織力の分析などに加えて、企業のマーケティング戦略を把握する上で重要な 4 P 分析が活用される。4 P 分析は、自社内部環境を売り手の視点から見るもので、Product (製品、具体的には種類、品質等)、Price (価格)、Place (流通経路)、Promotion (販売促進) の 4 つの観点 (マーケティング・ミックス) から分析する手法である。
- 将来に向けた戦略を導くためのアイデアを得る手法として「クロス SWOT」という手法が用いられる。これは自社の内部要因である「強み」と「弱み」、外部環境である「機会」と「脅威」を組み合わせるという手法である⁽¹¹⁾。どのように強みを活かすか、どのように弱みを克服するか、どのように機会を利用するか、どのように脅威を取り除く、または脅威から身を守るか、という次を考えることがクロス SWOT 分析の目的である。
- クロス SWOT 分析を図解すれば第 1 図のようになる。

第 1 図 クロス SWOT 分析図

		内部環境	
		Strength(強み : S)	Weakness (弱み : W)
外部環境	Opportunity (機会 : O)	<u>SO 戦略 (積極攻勢)</u> 強みを活かして機会を活用	<u>WO 戦略 (弱点強化)</u> 機会を活用して弱みを解消
	Threat (脅威 : T)	<u>ST 戦略 (差別化)</u> 強みを活かして脅威に対処	<u>WT 戦略 (防衛)</u> 弱みを最小化して脅威に対処

(4) 「活用する」

- 事業性評価は融資や本業支援に活用される。認識された経営課題は信用金庫内や信用金庫と取引先との間で共有される。
- 企業の情報の収集、その情報の整理、評価に基づく事業性評価は企業へフィードバック

される。これにより金融機関と取引先との議論ができる。

- その後、本部がさまざまな事業サポートを行うソリューションを提供する。事業性評価の基づく経営支援、本業支援によって、企業の満足度と生産性の向上を実現する。これらが、新規事業へのチャレンジ等のさまざまな動きを誘発し、結果的に企業の発展につながるという好循環が期待できる。

3 定量分析と定性分析の総合

- 企業の継続的な事業活動は時系列的に「過去の姿」、「現在の姿」、「未来の姿」という3つの局面で捉えることができる。
- 「過去の姿」は企業活動の過去の成果である「財務内容」を定量的に分析することによってとらえることができる。
- 企業への貸出においてはABLが利用されることがある。「現在の姿」については「動産や債権」の動きを通じて商流や機械設備の稼働状況を把握できるABLが有効な事業評価方法となる。
- 企業・事業の「未来の姿」を評価するためには、競争力の源泉となる「知的資産」などの目にみえないものに対する質的評価が重要となる。
- 金融機関の職員が目利き能力を高めることが事業性評価融資の拡充にとって大きな課題となっているが、このためには、「定量面の要素を審査する能力」と「定性面の要素を審査する能力」をバランスよく高めること、定量分析と定性分析の往来が必要である。

II 地域金融機関の事業性評価の視点

1 金融機関融資の5原則

- 銀行貸出においては銀行経営の3原則、あるいは5原則が貫徹されなければならない。
- 銀行経営の3原則とは「収益性の原則」、「安全性の原則」、「公共性の原則」のことである。
- これに「成長性の原則」と「流動性の原則」を加えたものが銀行経営の5原則である。
- 金融機関の融資判断、事業性評価はこのような原則の下で行われることとなるのである。

2 事業競争力評価、経営力評価の基本

(1) 事業競争力評価の基本

- 事業性融資判断の要を確認しておきたい。銀行貸出の収益性、安全性、成長性に大きな影響を与えるのが貸出先の事業競争力と経営力である。事業性評価判断の要となるのが

この判断である。

- ・事業競争力評価は、事業者が提供する商品・サービスの市場における競争力、すなわち、利用者を惹きつける付加価値や事業者の情報発信能力などを評価するものである。具体的には、他の商品・サービスに比べ市場のニーズをとらえ差別化されていることや、商品・サービスの購入を通じて地域課題の解決に貢献できることへの共感を呼ぶ魅力があること、地域外へ情報発信し利用者を増やしていく能力があることなどを評価するものである。

(2) 経営力評価の基本

経営者の資質

- ・融資判断にあたっては経営力が審査される。
- ・経営力には、日常の実務管理能力と変化に対応する政策立案能力とがある。生産管理、販売管理、財務管理、資金調達、人事管理、リスク管理の能力や、新たな視点や取組みを導入する柔軟性、長期計画を含む事業計画の作成能力と遂行能力などである。
- ・経営力は、経営に従事する経営者の資質に影響を受けるとともに、組織としての企業・事業の経営のやり方によって規定される。
- ・経営者の資質は経営者の性格や経営に対する考え方や経営者の能力を含んでいる。
- ・経営のやり方は経営者の資質によって大きく影響されるから、経営力は経営を行う経営者の経営能力などの経営者の資質に大きく依存する。

企業経営の仕方

- ・経営力の判定にあたっては、企業経営のやり方、仕方も評価しなければならない。経営とは、「基本理念」を前提とし、これを具体化した中長期目標である「ビジョン」を立て、これを実現するための「経営戦略」を策定し、短期的・局所的な「施策」を実行するものである。これらが企業の在り方を決定づけ、経営力を規定する。

3 知的資産評価

(1) 知的資産の概念

知的資産の3つの概念規定

- ・企業・事業の競争力、経営力の源泉となるものが知的資産である。
- ・知的資産・・・① 「知的財産権」。② 「知的財産」。③ 「知的資産」。

知的資産の3分類

- 知的資産の3形態・・・① 「人的資産」。② 「構造資産」。③ 「関係資産」。
- これらの知的資産が企業・事業の発展を支えるのである。

・知的資産経営

知的資産に基づく経営が知的資産経営である。知的資産経営は自社の知的資産を経営に活かすことで、業績の安定や向上につなげていくもので、企業、事業の継続、発展に大きな役割を果たす。

(2) 知的資産経営における人的資産の評価

- ① 経営者の資質の評価
経営者の性格、考え方などの評価
- ② 経営者の経営能力、知識の評価
- ③ 経営者の人間的信頼性の評価
- ④ 従業員の評価

4 地域社会への貢献評価

(1) 地域金融機関の公共的役割

- ・銀行は公共的使命を有している。このために中小企業のために融資を行う。地域金融機関には、顧客企業との取引を行うことだけでなく、地域の経済を支え、活性化するという公共的役割がある。
- ・地域金融機関の融資においても、面的地方創生支援や地域中小企業支援が考慮されるのであり、事業性評価融資においても、地方貢献が融資判断において考慮されるのである。

(2) 地域事業の持続可能性・競争優位性評価

- ・地域金融機関は、金融機関として存続するために収益を挙げなければならない。当然、借入企業の「地域の事業の持続可能性や競争優位の高さ（その地域に市場が十分にあるかどうか、他の地域との競争に勝てるか否か）」を検討する。

(3) 地域事業の地域社会貢献度評価

- ・地域金融機関は地域社会貢献活動も行わなければならない。地域内で重要な役割を果たしている産業、地域の人々にとって欠かせない業種などを支援することが地域金融機関に求められている。取引先の地域における位置付け、すなわち地域内での重要性や必要性を見極める必要がある。

5 事業性評価の標準的手法

(1) 事業性評価の標準的手法の整備の背景

- ・事業性評価の標準的手法・技法の整備が進められ、事業性評価の視点がまとめられた。

- ・これによって事業性評価融資が促進されることとなった。

(2) 「事業性評価」シート

- ・事業性評価の標準的手法・技法には各種ある。次にこれらについて検討してみよう
- ・事業性評価にあたっては「事業性評価」シートが活用されることが多い。
- ・「事業性評価」シートの形式は金融機関によってさまざまである。
- ・信用金庫について見れば、「事業性評価」シートにおいては、一般的に、事業内容（業種詳細、事業内容と特徴）、業界動向（主力市場、業界における地位、業界動向）、経営者情報（代表者、後継者、経営資質）、ビジネスモデル俯瞰図、SWOT分析（内部資源の強みと弱み、外部環境の機会と脅威）、将来性・成長性などが記載される。

(3) 「知財ビジネス評価書」等

- ・知的資産経営は知的財産に依存するところが大きい。
- ・中小企業が持つ知的財産権（特許・商標等）を中心に、第三者である専門の調査会社がその技術内容等を含めたビジネス全体を評価した「知財ビジネス評価書」が作成されている。
- ・知財ビジネス評価書とは、特許・商標などの知的財産権に着目し、企業の強みや成長性などビジネス全体を評価したものである。

(4) 「知的資産経営報告書」

- ・「知的資産経営報告書」は事業性評価を体系的、具体的に表現した文書である。
- ・経済産業省の『知的資産経営の開示ガイドライン』によれば、知的資産経営報告書の「本体」については、全般、「過去～現在」、「現在～将来」について記載する。知的資産と関連とすると考えられるものについて、「別添」に任意に記載する。
- ・知的資産経営報告書には事業性評価の視点が示されている。金融機関はこの報告書を事業性評価の資料として用いることができる。

(5) 「事業価値を高める経営レポート」

- ・中小企業基盤整備機構が「知的資産経営報告書」の集約版として「事業価値を高める経営レポート」作成マニュアルを発表している。

(6) 「ローカルベンチマーク」

- ・経済産業省は「ローカルベンチマーク」を作成した。これは「産業・金融一体となった地域経済の振興を総合的に支援するための施策である。
- ・「ローカルベンチマーク」は地域企業の経営状態の把握できるものであり、事業性評価の視点が盛り込まれている。またこれらを基にした調査報告書を取引先と対話を重ねなが

ら作成する過程とその報告書の検討により、金融機関職員の目利き能力を高めることができる。

金融検査・監督行政に問題があり、この行政が金融行政に追随する金融機関の取引先に対する事業性評価能力を低下させたということが指摘されている。この一面は確かにある。だが地域金融機関の事業性評価融資の不十分性を金融検査監督の問題性だけに帰着することはできないのである。

二 地域金融機関の事業性評価融資推進方策

地域金融機関の事業性評価融資を推進するとすれば、どのような方策を講じなければならないかということについて検討。

I ABL（動産・売掛債権担保融資）の活用

1 ABLの2つの機能

- ・受発注、在庫変動、入出金等の「動的な情報」をモニタリングすることにより、企業の実態とその変化を捉え、そうした情報をファイナンスに活用していくことが考えられる。商流ファイナンス。
- ・「商流ファイナンス」の代表例として、ABLが挙げられる。動産・売掛債権を担保とした融資。
- ・ABLには2つの機能がある。① 動産・売掛担保の担保価値に注目し、処分見込額の一定範囲内で融資を行うこと。② 企業実態把握を行うこと。

2 ABLへの取組による事業性評価能力の向上

- ・金融機関は、企業実態把握に寄与する動産、売掛債権担保融資への取組により、事業性評価能力を高めることができる。

II 地域金融機関の事業性評価融資推進態勢

1 金融機関経営者の融資姿勢

- ・事業性評価融資を推進するためには、地域金融機関経営者が、事業性評価融資を行っていくという営業の基本方針を打ち出すことが求められる。
- ・金融機関経営者の事業性評価推進の意図がその実行と結びつくためには事業性評価等推進部署の機能強化が必要となる。

2 渉外活動態勢の強化

- ・地域金融機関は銀行経営戦略において渉外体制の強化を重視しなければならない。
- ・渉外活動は金融機関職員の事業と企業を見る目を鍛える。事業評価の有力な武器となっている工場見学にはこのような役割がある。

- ・バブル崩壊後の景気低迷による就職氷河期（1993年～2005年）における職員採用抑制、利ざや低下の下での金融機関経営の効率化・営業店事務の集中化などのために、職員総数、中堅職員の絶対数、1営業店舗あたりの職員数の減少、働き方改革の一環としての残業規制という社会環境の変化の下で、渉外体制の拡充が困難であるという事態が生じていた。
- ・事業性評価のための渉外体制の強化の必要性が高まっている。金融機関職員の取引先への平均接触頻度を多くしたり面接時間を十分確保したりして、金融機関職員の顧客との対話を重ね、顧客との相互理解を深めることが求められている。
- ・渉外態勢の強化を図るためには量的取組と質的取組の両面にわたる渉外活動の強化を図らなければならない。

3 働き方改革、人事評価制度の改革

(1) 事業性評価融資推進のための人事評価制度改革

- ・金融機関経営者が事業性評価融資を行うという経営姿勢は、人事面における改革、人事評価制度の改革と結びつける必要がある。
- ・「顧客視点を持った働き方」を行うこと。
- ・職員が「働きがい」を持たなければならない。
- ・職員の仕事へのモチベーションの促進。「育てる金融」は失敗する確率が高いし、時間もかかる。育てる金融を進めるためには、前線の職員が進んでこれに取り組むような人事育成プログラムや人事・報酬の体系の改革が必要となる。

(2) 顧客本位のビジネスモデル構築のための営業店評定制度改革

- ・顧客本位の金融を行うためには数値目標を軸とする営業店評価制度を見直すことが必要。
- ・業績評価を改め、顧客の課題を引き出し、その課題を解決するまでのプロセスに重点を置いた新たな営業店業績評定制度を導入。

Ⅲ 金融機関の取引先との信頼関係づくり

1 金融機関が受ける信頼の重要性

- ・金融機関が顧客から信頼関係の構築ということで評価されることが、地域金融機関の経
- ・地域金融機関は、取引先経営者と信頼関係を構築し、本音ベース・実態ベースの話がきちんと聴取できる状況にしておくことが大切。

2 人間的信頼関係の構築

- ・信頼の「信」には人が言ったことに嘘がない、言った約束は守る、果たされる（誠）という意味がある。信頼を得るためには約束を守ることが重要である。
- ・金融機関が信頼関係を構築するためには相手のことを思いやるという態度を採ること（仁）が肝要である。協同組織金融機関、信用金庫には他人を思いやる「相互扶助」という経営理念がある。信用金庫人は、利益の極大だけを目的とするのではなく、相互扶助の実践は自分の義務であり社会的使命であると自覚して働くことが大切。
- ・金融機関が取引先との人間的信頼関係を構築するためには金融機関が取引先との接点を確保することが前提となる。

3 顧客本位の金融機関経営による信頼の確保

- ・取引先との対話という行動をとり、取引先との共通理解を深めながら、相手のことをよく考えた融資や経営支援を行うことが取引先との信頼関係の構築にとって重要である。
- ・顧客本位の、顧客のための融資を行うという経営姿勢を持ち、このような融資を行うことができ、また実際に行うということが、銀行が顧客から信頼されることにつながる。

4 金融機関の支払能力に基づく安心による信頼の確保

- ・銀行が預金などの支払の能力を持つことが預金者からの信頼を得るために不可欠である。
- ・このような信頼を得るためには銀行の健全経営が必要である。

5 金融機関による顧客への経営支援、本業支援能力による信頼の

向上

- ・金融機関に対する顧客からの信頼は金融機関の経営支援、本業支援能力によっても与えられる。
- ・金融機関の顧客である中小企業経営者が金融機関に対して期待して信頼している事柄には、①資金繰支援、②経営に役立つ情報提供、③気軽になんでも相談できる態勢、④経営アドバイス、経営コンサルティングの4点が挙げられる。
- ・これらが金融機関に対する信頼関係の構築に寄与する。①は金融機関の当然の業務である。③は金融機関が企業の要望・悩みに応えてくれる存在として企業から認知されることとなる。これは金融機関に対する顧客の信頼が前提となる。
- ・特に②と④の重要性を指摘しておきたい。

6 営業範囲の限定

- ・金融機関と中小企業経営者との人的信頼関係の構築のためには金融機関の営業範囲をかなり限定する必要がある。

IV 定量評価、定性評価における目利き能力の向上策

1 目利き能力の向上の必要性

- ・貸出審査に関して事業性評価に基づく審査手法を取り入れようとするれば、金融機関の「目利き力」、すなわち目利き能力が重要となる。
- ・金融庁は、当初、目利き能力を「融資審査能力」、特に「企業の将来性、技術力を的確に評価できる能力」と定義していた。
- ・近年では、金融庁は、経営課題の発見・把握も含めて、「顧客企業の事業価値を見極め経営課題を発見・把握する能力（いわゆる目利き能力）」と規定している。目利き力、目利き能力は、定量分析と定性分析の2つを駆使して、今後どれだけ稼ぐ能力があるかを見極めて銀行が融資の判断をし、取引先に対するコンサルティング機能を発揮するという、極めて重要な能力である、といえる。
- ・目利き人材に求められる能力とは、具体的には、①政治経済社会技術の流れを認識し、今後の変化を予測し、②事情、業界の構造を分析・把握し、③このような事業外部環境評価を踏まえて当該事業内の状況を分析・把握し、内部環境の「強み」と「弱み」、外部環境の「機会」と「脅威」を組み合わせたクロスSWOT分析なども行い、事業性評価に際しては財務分析という定量評価とともに、競争力の源泉をなす知的資産などに関する質的評価も行い、④経営課題の発見・把握などを行うことができるという能力である。

2 定量面における目利き能力の向上策—財務評価能力の向上策—

(1) 中小企業の「質の高い決算書類の作成」

- ・定量評価は信頼性のある財務諸表の存在が前提条件となる。
- ・中小企業には決算書類の整備という課題がある。

(2) 財務諸表の解読力の向上

- ・「定量面の要素を審査する能力」を得るためには、損益計算書や貸借対照表、収支計画を読み解く力を備えなければならない。収益性、効率性、安全性、成長性などを財務諸表分析、経営比率分析によって査定する必要がある。キャッシュフロー分析も大切である。

- ・このような分析能力を高めるためには会計、企業価値評価に関する本や論文を読むことが求められる。
- ・事業性を見極め、企業の「強み」を見つけるためには、まず財務・資金繰り面からのポイントをおさえることが必要。
- ・財務分析に当たっては、金融機関の担当者は、不正経理処理（粉飾決算）を見破る能力を修得していなければならない。

3 定性面における目利き能力の向上策

(1) 取引先の外部環境についての目利き能力の向上策

- ・金融機関職員が目利き能力を向上させるためには、まず第1に、取引先の経営環境の状況についての「観る眼」を養わなければならない。すなわち、マクロ環境分析（PEST分析等）や事業構造分析（5F分析等）などを行えなければならない。
- ・このためにはポーターなどの経営戦略の理論を学ぶとともに、外部環境調査のための情報収集が必要である。本、雑誌、新聞、テレビ、インターネットなどで得られる一般情報や業界情報を入手することが求められる。情報収集にあたっては、業界や地域の内情等をよく知る者の声を収集し、活用することも必要である。
- ・また外部環境分析のチェックポイントをおさえておくことが求められる。

(2) 取引先の内部環境についての目利き能力の向上策

1) 事業内容の評価視点に関する能力の向上

- ・取引先の事業性、事業の将来を把握するためには、事業の外部環境分析を踏まえた内部環境分析を行わなければならない。
- ・このためにはその前提としてこれに関する本や論文を読まなければならない。
- ・財務面は定量的に把握できるが、事業面は定性的な把握がより重要となる。取引先の外部環境や外部環境の把握のためには非財務情報の活用の充実が求められている。
- ・事業内容の評価については、まず事業内容を知ることが必要である。このために、日頃から情報の収集に努め、入手した情報を活用する能力を身につける必要がある。
- ・非財務面を調査するためには、経営者・経営陣からのヒアリングが不可欠である。
- ・金融機関の経営トップが望ましいと考える事業性評価人物像は、顧客とのスムーズなコミュニケーション力、課題の把握力、課題の解決提案力の3つを有している人物である。
- ・対話においては質問のポイントをおさえる必要がある。
- ・地域コミュニティ人脈（地域の有力者）から得られる、生の情報等は事業性評価にとって大事である。
- ・情報収取に際しては融資担当者が貸出稟議書を作成する際に必要となる5W1H（Who：誰に貸すか、What：何をいくら貸すか、所要金額は妥当か、When：いつからいつまで貸す

か、返済財源は確保できるか、Why：なぜ融資が必要か、資金使途[運転資金・設備資金]は妥当か、Where：保全措置[担保・保証]はどのようにとることができるか、How：融資条件はどうするか)も意識して情報収集することが必要である。

- ・得た情報は整理していくこととなる。このためには、まず企業、事業の全体像を把握しなければならない。
- ・次の段階の事業内容評価に当たっては、事業領域、すなわち、経営理念に基づき、どのような事業で成長・発展していくかを示す「企業の拠って立つ基盤」を熟知する必要がある。この場合、事業領域と経営理念の整合性をチェックし、さらに、事業領域の設定が「顧客志向」となっているか否かを検証することが必要となる。
- ・中核の商品サービスの内容、事業競争力の評価を行うためには、5F分析、4P分析、3C分析、SWOT分析などが行えなければならない。「定性面の要素を審査する能力」を高めるためには、経営戦略やマーケティングなどの理論を学ぶとともに、金融検査マニュアルやその解説書などの定性分析の実務書をよく読むことが肝要である。
- ・事業競争力評価においては技術力の評価や販売力の評価や知的財産についての評価能力が必要となる。
- ・融資判断においては人的評価、特に**経営者評価**も重要となる。
これらの評価能力を高める必要がある。

2) 「事業性評価シート」や「知的資産経営報告書」等の活用

- ・業性評価が誰でもできるよう、標準化された「事業性評価シート」のようなフォームを規定し、その中で、評価基準を定める。「知財ビジネス評価書」や「知的資産経営報告書」や「事業価値を高める経営レポート」の活用。
- ・経済産業省が推進している「ローカルベンチマーク」の活用も標準化手法活用の一つ。
ローカルベンチマークは企業と金融機関との対話のツールとなる。
- ・このような事業性評価の標準的手法の活用が目利き能力の向上に寄与することができる。

3) 取引先形成者の金融機関職員に対する説明能力の向上

さまざまな取引先を相手に業務を行う金融機関の職員は、浅く広くいろいろな知識を持たなければならない。新技術や業種別の専門知識を理解して目利き能力を発揮することが難しい。金融機関職員の目利き能力を磨くためには取引先の社長（経営者）が銀行員に対して事業をわかりやすく説明する能力も必要となる。

V 事業性評価のための目利き人材の養成

1 人材育成のための態勢整備の必要性

- ・事業性評価に基づく融資や助言を行う際にはその判断のために必要となる目利き能力を金融機関職員は身に付けなければならない。この向上のためには、金融機関はこれまで以上に融資担当者、経営支援担当者の育成・教育を行っていかなければならない。

2 OJT（職場内訓練・研修）・営業店研修

- ・経営者の人柄・能力・経営判断・業界での評価・地域での評価、従業員の資質・士気・技術力・開発力などといった計数化されない定性面の情報（ソフト情報）は外部からは入手しにくい。このために現場で情報を入手し、これに基づいて定性面での評価を行う必要がある。この能力を養うために、金融機関人材育成の基本的方策としてのOJT(On - the - Job Training)が行われる。
- ・金融機関の若手職員が目利き能力を向上させるための手法として最も効果的なものは、反復して取引先企業を訪問し（渉外活動）、経営者や担当者から直接話を聞くという訓練を行うことである。
- ・事業性評価を行う前提条件として、金融機関は取引先の事業を正しく理解しなければならない。この鍵となるのが「対話」である。
- ・金融機関職員は、取引先と向かい合い、取引先と事業についての対話を行うことで、取引先が市場や顧客に選ばれている理由、製品・商品・サービスを提供するうえでの理念や思い、製品・商品・サービスを生み出す仕組みなどを積極的に理解することができる。これを通じて、事業を評価することができる。
- ・目利き能力を向上させるためにはOJT、すなわち仕事を通じた教育（職場内訓練）を行うことが必要である。金融機関の営業担当が取引先を訪問し、中小企業経営者との面談を多くして、仕事を通じて目利き能力を養うことが不可欠である。銀行の渉外活動は取引先の開拓にとどまらず人材の育成にとっても重要なのである。OJTは営業店による研修であるといえる。
- ・若手職員の指導・育成には先輩職員による指導がある。このような指導の充実を図ることが肝要である。多様な経験を重ねており、知識も豊富な階層、すなわち、高年齢層の職員が、若手職員に対し、知識等の伝承に積極的に関与できる仕組を構築することが検討に値する。
- ・OJTは営業店の上司や先輩職員による若手職員の育成策でもある。OJTは、上司・部下、先輩・後輩の間で、日常業務に関する様々なスキルやノウハウを、暗黙知を含め、時間をかけつつ対面で継承できる効果がある。
- ・企業訪問に際しては、退職した経験豊かな職員を嘱託で再雇用して若手、中堅職員との協同で事業性評価融資に取り組むことも目利き能力の向上にとって有効である。
- ・業務推進部門の担当者または渉外優秀者が若手職員に同行し、渉外能力のレベルアップを図るということも推奨できる。

- ・OJT のなかで時間をかけたノウハウの継承が難しくなっており、ベテランの貴重なノウハウが退職などで散逸する恐れがある。このため、ノウハウのマニュアル化（暗黙知の形式知化）が必要になっている。
- ・地域金融機関の支店では「目利き力」向上のための独自の研修も行われている。
- ・意欲にあふれ、能力の高い若手職員をうえ、早い段階から難度の高い法人向け融資にチャレンジさせることも検討されてよい。
- ・取引先の実態把握をし、想定される経営課題を発見し、課題解決の提案を行うという事業性評価のプロセスを事業性評価の担当者が1人で行うのではなくグループ、チームワークで行うことが効果的である。

3 職場外研修、本部研修

- ・目利き能力を向上させるためには職場外研修（Off-the-Job Training）も必要である。
- ・職場外研修では実務能力の取得だけでなく理論の習得やものの考え方の習得も行われる。
- ・職場外研修の代表的なものとして、本部研修による若手職員の指導、育成が行われる。
- ・近年では営業店人員の効率化などからOJTを行いにくく、ベテランの有するノウハウを継承しにくい状況が生じており、本部主導で若手職員の育成に乗り出す信用金庫が増えてきた。
- ・本部による研修には座学と実践型とがある。より実務に直結する実践型研修も本部が担う形が増えてきた。

4 自己啓発

- ・人材育成手法には自己啓発による知識の習得、能力の向上もある。このようなものとしてeラーニングや資格試験受験などが挙げられる。
- ・事業性評価融資推進のためには上述のような目利き人材の養成策を講じることが不可欠となるのである。

VI 人脈の拡大、外部専門家・専門機関の活用、外部機関との連携

1 人脈の拡大

- ・金融機関職員は、「定性面の要素を審査する能力」を高めるために、人脈を広げることも大切である。

- ・人脈（取引先、地方自治体、商工会・商工会議所、各種団体等の関係者）の形成は、事業計画の実現可能性を確認するために必要となるだけでなく、営業活動において融資先・見込み客への情報提供にも役立つ。

2 外部専門家・専門機関の活用

(1) 外部専門家・専門機関の活用の必要性

- ・事業性評価融資は、中小企業の財務データや資産状況ばかりではなく、企業の全体像を捉え、個々の事業内容を掴み、地域における企業の役割を見極め、しかも将来の予測まで把握しなければならない。このようなことを行うには銀行員には能力的に限界がある。
- ・環境変化スピードが不足するなか、長い時間をかけて職員を専門家人材に育成したのでは時間とコストがかかり過ぎるし、ローテーションを基本とする従来型の人事制度では育成が難しい状況がある。
- ・そこで、事業性評価融資を推進するためには、これまで以上に金融機関の外部専門家・専門機関との連携を強化することが求められている。取引先支援の強化に不可欠とされる外部専門家を活用して金融機関の不足するリソースやノウハウを補完する動きが強まっている。
- ・地域金融機関職員は、技術・知的財産に対する評価に関しては、十分なノウハウを有しておらず、自ら目利きをするというよりも、外部の専門家に評価を依頼する傾向があり、地域金融機関自身による目利き事例の成功事例はまだ少ない。技術・知的財産を活用した新規業務というリスクのある案件に対しては目利きのインセンティブが働きにくい。
- ・技術・知的財産を活用した事業化の評価に関しては、地域金融機関は外部専門家・専門機関を活用しつつ、知的財産評価機関の知財への目利き力、価値評価能力の向上を図っていく必要がある。

(2) 外部専門家・専門機関の活用方法

- ・専門知識を有する外部人材の活用方法には、外部の中小企業診断士などの専門家との連携等と専門家人材の中途採用等の2形態がある。
- ・外部機関との連携については、専門情報の活用というメリットがある一方で、金融機関内にノウハウを蓄積しにくいなどのデメリットがある。専門家人材の中途採用には、金融機関内に専門家人材の有するノウハウを蓄積できるメリットがある一方で、採用に手間とコストを要し、採用した人材を将来にわたって雇用し続ける義務が生じるというデメリットがある。外部人材の活用にあたってはこれらを勘案する必要がある。
- ・知的資産経営を支援する支援人材・機関には、金融機関以外に、次のようなものがある。弁護士、弁理士、税理士および公認会計士、中小企業診断士、金融機関の外部専門家（製造業や小売業など特定業種に対する知識が深い職員、ITやビジネスマッチング、事業承継な

どの業種横断的なノウハウを有する職員など)、技術・知的財産等に関する専門機関、大学(工学やマーケティング等が専門の教員)等。

- ・公的機関の介在により調査会社が技術力や経営力の評価書を作成することも、人的資源の制約があるなかで事業性評価を進める有効な手法である。

3 取引先に対する「本業支援」のための外部機関との連携

- ・事業性評価のためには取引先との密接な関係が必要であるが、金融機関が取引先企業に対して解決策の提案・実行支援を行うことが金融機関が取引先から信頼され、密接な取引関係を構築することに寄与する。
- ・金融庁は、経営支援に係る用語として「**本業支援**」という言葉を使用している。これを企業価値の向上支援を定義している。これは企業の売上向上や製品開発等企業価値の向上に資する支援として、財務支援や経営計画策定支援等を含めてはいない。本業支援は事業性評価融資そのものではないが、これが事業性評価融資の推進に寄与する。
- ・この本業支援は地域金融機関が単独で対応することが困難な場合が多い。地域金融機関が取引先に対する本業支援を行うためには、外部機関との連携が必要となる。
- ・中小企業基盤整備機構は中小企業支援に関する多くの経験と多彩な支援プログラムを有するから、知的資産経営全般に関しても支援が期待できる。
- ・地域経済活性化支援機構は専門家の派遣、企業に対する直接の再生支援、事業再生・地域活性化ファンドへの出資・運営、経営者保証付債権の買取り等を行っており、これによる経営サポートが期待できる。その子会社である「日本人材機構」は人材のマッチングを行っている。
- ・本業支援のためにこれらの外部機関との連携・活用を推進していくことが事業性評価融資を促進することに寄与するのである。
- ・事業性評価融資の展開のためには上述のように金融機関が外部と連携していくことが必要となるのである。

三 地域金融機関の事業性評価融資推進の背景

・今日、事業性評価融資が重視されているのは、第1に、これを必要とする経済的・社会的背景が存在しているからである。第2に、従来、金融機関側にこの取組が不十分であったからである。第3に金融検査・監督にこれを阻害する作用があったからである。これについて検討する。担保・保証の役割についても検討する。

I 近年における事業性評価融資重視の経済的・社会的背景

1 経済成長の促進への地域金融機関の寄与への要請

- ・事業性評価に基づく融資や経営支援が近年大きく注目されるようになった背景には政治・経済・社会的環境変化がある。
- ・この1つとして、経済成長の促進の必要性が政府（第2次・第3次安倍内閣）によって改めて強く認識されるようになり、その1方策としてこれが取り上げられたことが挙げられる。
- ・第2次安倍内閣は経済成長重視の方向性を強めた。2012年12月26日に成立した第2次安倍内閣は、2013年以降、デフレ脱却と成長率引上げのために「アベノミクス」と呼ばれる経済政策を展開した。成長主義的なアベノミクスという経済政策の一環として金融が産業を育てることが求められたのである。
- ・2014年6月24日に『「日本再興戦略」改訂2014—未来への挑戦—』が第2次安倍内閣によって閣議決定された。この中の「日本産業再興プラン」の中に「地域活性化・地域構造改革の実現・中堅企業・中小企業・小規模事業者の革新」が位置づけられて、この中で、「地域金融機関等による事業性を評価する融資の促進等」が取り入れられた。
- ・この後、2014年9月に公表された金融庁の「金融モニタリング基本方針」の中の重点施策の中に「事業性評価に基づく融資等」が位置づけられた。

2 少子高齢化・人口減少社会の到来とこれに対する地域金融機関の対策の必要性

- ・金融を取り巻く環境は近年大きく変化しており、日本では少子高齢化、国内の人口の減少が続いている。日本全体の人口が減少基調に転じたのは2011年からであるが、地方圏ではその前から減少に転じている。今後は少子高齢化が一段と進む見通しである¹⁾。

- ・また、地方の人口減少が続く一方で、東京や大阪など大都市圏への企業・人口の集中が一段と進んでいる。
- ・労働力人口の減少による経済成長の制約、社会保障制度およびそれを支える財政への悪影響、内需への悪影響、銀行経営への悪影響、リスクマネーの供給制約などをもたらす。
- ・金融機関への影響については以下のようなことが言える。
- ・将来的には国内の生産人口減少に伴い、預金、貸出ともに縮小し、地域金融機関の利鞘の収益が減少することが予想されている。長期的には、高齢化・人口減少の進展により地域経済が縮小し、パイとしての企業・住民の借入が縮小する可能性がある。地方銀行は、都市銀行と比べ、全体の収益に占める国内事業（特に貸出業務）の割合が高いため、こうした環境変化の影響を大きく受けやすい。
- ・金融機関、特に地域金融機関はこのような少子高齢化、人口減少に対応していくことを迫られている。
- ・地域金融機関は、地元の産業企業に対するサポート力を一段と強化し、金融機関の目利き能力の向上に基づく新規資金需要先の開拓と借入需要の増強、事業性評価融資、取引先に対する経営支援、地域企業の経済活力の維持・向上、取引先への経営支援が結果としてもたらす資金需要の拡大と貸出利子率の上昇が求められている。
- ・地域金融機関が事業性評価融資推進を求められた背景には、少子高齢化・人口減少社会の到来の下での地域金融機関の貸出減少への対応が迫られたという事情が存在していた。

3 地方創生への貢献への地域金融機関の寄与への要請

- ・日本においては少子高齢化が日本経済社会における深刻な問題となっているが、特に地方の人口の減少に歯止めをかけるとともに、東京圏への人口の過度の集中を是正し、それぞれの地域で住みよい環境を確保して、将来にわたって活力ある日本社会を維持していくことが喫緊の課題となっている。
- ・こうした地方創生への取組において、金融機関が地域企業のライフステージに応じた地域企業への融資や地域企業の経営改善支援を行うことが期待された。地域金融機関は、地域の資金需要に応えることができることが最大の使命となっている。
- ・地方創生を大きな目的の1つとして、地域金融機関の地域産業に対する事業性評価融資が期待されたのである。『「日本再興戦略」改訂2014』は、地域活性化・地域構造改革の実現等のための新たに講ずべき具体的施策の1つとして「地域金融機関等による事業性を評価する融資の促進等」を挙げ、「企業の経営改善や事業再生を促進する観点から」これを行うことを推奨したのである。

Ⅱ 低成長への移行以後を中心とする金融環境の変化―

事業性評価融資低迷の背景―

1 地域金融機関の貸出残高・資金利益の低迷、減少

(1) 地域金融機関の貸出残高の推移

- ・事業性評価融資が大いに注目されるようになったのは以前にこれが不十分であったからであるが、これをもたらした低成長への移行以後を中心とする金融環境の変化について考察しよう。
- ・まず貸出残高の推移を見てみたい。金融機関の総融資量は1980年から1990年にかけて激増した後、1990年から2000年にかけて低迷し、2000年から2010年にかけて減少し、2010年代後半に漸増している。
- ・2000年以後の金融機関の業態別推移をみれば、1990年から2010年にかけて地方銀行の構成比率が上昇する一方で、都市銀行、信用組合の構成比率が低下している。
- ・一方、地方銀行の貸出残高は1999年末から2003年末にかけて減少傾向をたどった後、2004年末以降、2018年末に至るまで増大傾向を続けている。地方銀行は、傾向的な金利低下が続く中、貸出金利低下による利子の減少分をカバーするために、貸出金残高を増加させていった。
- ・第二地方銀行の貸出残高は1996年末から2002年末にかけて減少傾向をたどり、その後上昇傾向に転じている。もっとも、その対前年増加率は、地方銀行よりも低く、2003年末から2012年末にかけて、2005年末～2006年末を除いて2%未満にとどまっていた。信用金庫および信用組合については、2003年3月期から2014年3月期をみても貸出金残高が低迷している。またこの間に預貸率が低下している⁽³⁵⁾。
- ・金融機関の借入主体別貸出の対前年比を見ると、中小企業向け貸出は2001年度上期から2012年度下期にかけて、2005年下年度～2006年度下期を除いてマイナスとなっていた。
- ・このように金融機関の貸出は2000年代、2010年代初めに低迷していた。この貸出の一環として事業性評価融資も低迷したのであった。
- ・一方で、このような状態を打破する方策の1つとして、特にⅠで述べた経済的社会的諸課題に対処するために、事業性評価融資による貸出先の新たな開拓が注目されるようになったのである。

(2) 預貸利鞘、資金利益の低下

金融機関全体の収益動向

- ・次に金融機関の収益動向についてみてみよう。日本銀行『金融システムレポート』2019年4月版によれば、長期的にみれば(2006年度以降)、金融機関の当期純利益は高い水準を

維持していたが、預貸利鞘の縮小・国内資金利益の減少トレンドが継続していることから、基礎的収益力を示すコア業務純益は、地域金融機関を中心に、低下傾向が続いていた。

地域金融機関の収益動向

- ・リーマン・ショック後の地方銀行（全国地方銀行協会会員銀行）の決算を見ると（『全国銀行財務諸表分析』）、最終利益（当期純利益）は堅調に推移していた。貸出金残高は増加していたが、貸出金利の低下が貸出金利息の減少をもたらした。
- ・地方銀行および第二地方銀行の貸出残高が増加に転じたにもかかわらず貸出金利息が減少した背景には約定金金利の低下が存在していた。貸出金利低下は、市場金利の低下によってもたらされた。この背景には①景気の低迷に基づく企業や家計の借入需要の伸び悩み、②地域金融機関同士の競争の激化、③金融緩和。影響による超低金利の長期化といった事情があった。このような状況に直面しており、貸出業務の収益力の低下が続いていた。

貸出金利低下の背景

- ・金利低下の背景についてさらに述べれば、企業の借入資金需要は1990後半の減少傾向の後、2000年以降伸び悩み、家計部門の資金需要は1990年代後半以降、横這いで推移している。
- ・金融機関、特に地域金融機関同士の競争が激化した。これが貸出金利を低下させた1要因となった。
- ・日本銀行の金融緩和政策も金利低下をもたらした。
- ・上記のような地域金融機関の貸出収支悪化事情が事業性評価融資を含む融資を抑制した一因となった。

地域金融機関の収益確保策としての事業性評価融資

- ・低金利競争に巻き込まれるのではなく、地域密着型金融の深掘りをして、顧客との関係を強めて資金利ざやの低水準という問題を解決する方策の1つとして、無担保無保証の事業性評価による融資と非価格競争戦略としての取引先に対する経営上の課題解決支援（顧客である事業者への経営指導などの付加価値のあるサービスを提供して、適正な金利を受け取る）とを通じて厚めの利鞘の確保を追求するという戦略が地域金融機関に求められるようになった。

2 借入資金需要の減退

（1） 低成長経済への移行、不況

- ・銀行の貸出や資金利ざやの低迷は企業の資金需要の伸び悩みを反映したものである。この資金需要低迷の背景には、第1に、日本経済の低成長経済への移行、経済不況という事情

があった。

- 日本経済は第1次石油危機後の高度成長期から安定成長期に移行した。1980年代後半(1986年12月)に生じたバブル経済は1991年に崩壊し、日本経済は、今日まで続く経済停滞期、低成長期に突入した。
- 銀行貸出は実体経済を反映するものであり、経済の構造と循環が金融機関、地域金融機関の貸出の減少、低迷の背景をなしていたのである。
- 事業性評価融資が不十分であった背景には、金融機関の融資態度に問題があったということだけではなく、低成長、不況下の借入資金需要構造上の問題があり、これが地域金融機関の貸出、ことに成長性を評価することに重点を置く事業性評価融資を慎重にさせたということが看過されるべきではなかろう。
- 景気回復の可能性が高まり、経済政策的にもこれを助長する方針が採用され、中小企業の資金需要増大の可能性が増大するようになったことが事業性評価融資推進の背景にあったと考えられるのである、

(2) デフレ

- 1998年以降、日本経済はデフレ経済に陥り、これが2018年まで続いた。すなわち、1998年を画期として、労働市場が大きく悪化し、正規雇用の減少・非正規雇用の増加、賃金水準の低下が生じた。これを背景として、家計部門の悪化、消費減退が進行した。可処分所得は1998年度に低下を開始し、その中で一番大きなウエイトを占める雇用者報酬が、1998年度から低下を開始した。賃金水準が高い正規労働者の減少とその賃金水準の低下、数が増えたパートタイム・非正規労働者の賃金水準の非常な低さがマクロの雇用者報酬の低下に繋がっていた。これを受けて家計消費支出も1998年度頃から頭打ちとなっている。人々の収入に関する意識も1998年頃に悪化した。賃金水準の低下を背景として内需の減退が生じた。これらを主因として、物価水準の低落が開始されたのであった。
- このような特徴を持つデフレ経済もまた、内需、設備投資需要の抑制を通じて借入資金需要の減退をもたらしたのである。これが事業性評価融資を含む地域金融機関の貸出を慎重にさせた一要因であったと考えられるのである。
- デフレ脱却のための投資奨励方針がアベノミクスの一環として第2次安倍内閣によって打ち出されたが、このことは金融庁が貸出、特に企業の成長性に注目する事業性評価融資を重視する政策につながる事となったのである。

(3) 大企業の海外進出に伴う中小企業の経営難

- 1970~80年代以降にモノ、カネ、ヒト、技術、情報の国際的移動を拡大する現代の資本主義のグローバル化が始まった。

- ・1990年代に日本企業の海外生産化が一斉に進展した。
- ・大企業はグローバルな事業活動を展開し、海外生産化を推進し、アジアにおいて分業体制を構築した。下請・系列など中小企業の存在を必要としてきた大企業が、多国籍企業化を図って国際競争力の維持・強化を図る経営戦略に転じた。
- ・戦後1980年代までは、大企業と中小企業とが一体となり、そしてそれを支援する金融・財政構造が構築されていたが、このような構造が「崩壊」していった。下請制には不平等な取引関係という問題もあったが、中小企業にとっては需要を確保できるというメリットがあった。だがこのような下請系列関係は解体過程をたどっていった。
- ・グローバリゼーションの進展下に伴う大企業からの受注減が中小企業の経営難をもたらすこととなった。中小企業数は1990年代以降「激減」した。中小企業開業率の低下や廃業率の上昇、完全失業率の上昇が生じた。
- ・これに対する対策としては、政府は、創業・新事業創出を支援することが必要であると考えられるようになった。

Ⅲ 担保、信用保証と事業性評価

1 担保と事業性評価

(1) 担保の種類と役割

- ・債務者が債務不履行に陥ることがあることを想定して、金融機関などの債権者はあらかじめ債権保全のために担保の提供や第三者の信用保証を求める。
- ・担保や信用保証への依存が金機関の目利き能力を低下させて中小企業への貸出を抑制したという議論がある。
- ・担保にはさまざまな種類がある。
- ・担保には、第1に、債務者の支払不履行が生じた場合に、債権者が担保を取り立てて処分して、得た資金を返済金に充当することによって債権者の債権保全、債権者の損失回避を図るという役割がある。
- ・第2に、債務者が担保を取り立てられることを恐れて債務を支払うであろうことを債権者が期待できることによって債権者に安心感を与えるという役割、債務者に返済を心理的に強制するという役割もある。
- ・このような担保の提供は、借入企業側にとっては円滑な資金調達を可能とする。一方、金融機関にとっては経営の健全性確保に寄与するのである。

(2) 不動産担保融資

不動産担保融資の評価

- ・不動産担保融資が銀行員の目利き能力の低下をもたらしたといえるのであろうか。

- ・不動産担保を前提とする融資は、企業の資金調達の円滑化をもたらすという役割を果たしていた。
- ・一方で、事業の成長が期待できる中小企業であっても、不動産担保の提供ができない中小企業への融資を困難にすることとなるという側面を有していた。
- ・不動産担保依存には弊害がある、企業と金融機関のコミュニケーションのインセンティブ（誘因）を阻害する、ということが指摘されている。
- ・担保・保証を取ると、貸手の審査インセンティブが低下し、銀行は審査・モニタリングを怠けるという「銀行怠慢」(Lazy Bank) 仮説がある。
- ・上述のように不動産担保融資には金融機関の実態把握が不十分になるという一面がなかったとは言えないであろう。バブル期には特にそうであった。
- ・担保・保証がないために資金を借り入れることができない「日本版金融排除」が発生した可能性が金融庁によって指摘されている。
- ・だが、不動産担保融資の問題点を過度に強調することはできない。モニタリング活動の代理変数として、借入企業のメインバンクに対する資料提出頻度を用いてこれと担保・保証率との関係を見ると、リスクの高い企業ほど頻繁に資料提出が求められ、資料提出頻度のサイクルが短い企業ほど担保・保証の利用率が高くなっている。モニタリングを頻繁に行っているメインバンクほど、担保・保証を徴求している。このような意味では銀行怠慢は我が国では成立しないことになるのである。
- ・バブル経済崩壊後も銀行の不動産担保・信用保証依存は継続された。これは、金融取引における、貸手と借手の間での情報の非対称性の存在（借手の債務返済履行能力を貸手は借手本人ほどよく知らないという事前情報の非対称性および貸手が融資実行後の借手の行動、すなわち債務返済履行努力を観察できないという期中情報の非対称性）、支払不履行時に借手の損失が大きくなる借手の放漫な経営の抑制のためであろう。
- ・担保・保証への依存が銀行の貸出審査能力の低下をもたらしたということに大きな問題があったということではなかったと考えられる。我が国における担保・保証の利用は、中小・小規模事業者の財務諸表等には信頼性を欠くという側面があり、また、銀行員には審査能力の不充分性という問題があり、さらに借手には放漫な経営を行う恐れがあり、このような問題に対処するために、求められたというべきであろう。特に、銀行員の目利き能力は不十分であるという状況の下で銀行経営の健全性を追求しようとするれば、担保・保証の利用への依存が避けられなかったと考えられるのである。

(3) ABL（動産・売掛債権担保融資）の立ち遅れ

- ・ABLは我が国ではあまり普及していなかったが、これはモニタリング活動を補完するという役割も有していた。
- ・ABLは事業者側には資金調達の多様化、金融機関に対する状況報告を通じての内部管理、態勢の整備・強化というメリットがあり、金融機関側には債権保全の強化、事業者の業績・

事業構造の把握などというメリットがあった。

ABLは事業の実態把握に寄与するものであり、その利用が立ち遅れていたことが事業性評価融資の不十分性の一因となっていたのである。

2 信用保証と事業性評価

(1) 信用保証の種類と役割

- ・信用保証とは、主たる債務者が債務の支払いを履行しない場合、保証人の財産（資力）を引当としてその債務を債務者に代わって債権者に支払う義務を負うことをいう。
- ・保証には、公的保証、すなわち信用保証協会などの公的信用保証機関の保証や、民間金融機関の保証あるいは金融機関などが設立した保証機関の保証や経営者保証・個人保証などの人的保証がある。
- ・信用保証には、第1に、債務者の支払不履行が生じた場合に、債務者に代わって、保証をしたものが債務を返済して債権者の権利を保全するという役割がある。
第2に、個人保証をした会社代表者・経営者、法定相続人が支払いを徴求されないようにするために債務者が支払いを履行することに努めるであろうことを債権者が期待できるということから、債権者に安心感を与えるという役割、債務者に心理的に支払いを強制する、債務者に債務履行の責任を自覚させるという役割がある。

(2) 公的信用保証（信用保証協会保証）

公的信用保証の評価

- ・信用保証協会保証は中小企業金融の補完的役割を果たすものとして重要な役割を果たしている。それは金融機関の債権確保に寄与するものであった。また、信用度の低い中小企業・小規模事業者の金融の円滑化に寄与するものであり、中小企業がライフステージのさまざまな局面で必要とする多様な資金需要（小口、創業、承継等）に金融機関が対応することを支援するものであった。日本の中小企業のおよそ70%は赤字申告であり、こうした財務基盤が脆弱で担保余力の少ない中小・零細企業の資金供給が、保証協会が頼りの綱となっていた。
- ・公的信用保証は、急激な景気後退期における企業倒産回避効果を有しており、大規模な経済危機、災害等により信用の収縮が生じた場合における資金需要等に金融機関が対応できるようにするという重要な役割を果たしていた。
- ・公的信用保証は、我が国の産業基盤の維持・拡大、雇用の維持、財政収入確保に寄与するものとなった。それは経済政策的役割にとどまらず、失業回避という社会政策的役割をも果たしていた。
- ・従来から金融機関は保証協会融資だからといって取引先の中小企業の事業を見ずに判断するようなことはしていなかった。

- ・信用保証に関しては、銀行の融資が担保だけでなく保証で相当カバーされる場合にも、銀行は借手企業の事業を審査するインセンティブを持たなくなるというレイジー・バンク仮説がある。金融機関が過度に信用保証に依存することとなると、事業性評価融資やその後の期中管理・経営支援への動機が失われる恐れがあるとともに、中小企業においても資金調達が容易になることから、かえって経営改善への意欲を失う、といった副作用があることも指摘されている。
- ・確かに、共有制度が採用される以前や「中小企業金融安定化特別保証制度」が実施された際にはこのような問題が発生していた。だがその後この問題は改善されている。
- ・保証による事業性評価の低下がまったくなくなったとは言えないであろうが、金融機関は保証協会融資だからといって取引先の中小企業の事業を見ずに判断するようなことはしていない。
- ・公的信用保証が原因となって銀行員の目利き能力が低下したというよりも、銀行員の目利き能力の限界と中小企業・小規模事業維持の経済的・社会的必要性から公的信用保証が求められたというべきであろう。
- ・2017年6月に信用保証協会法が改正され、2018年4月から同法が施行された。同法は中小企業の経営改善・生産性向上を促進するために信用保証制度の機能を強化することを目指したものである。中小企業の資金需要に一層きめ細かく対応するとともに、信用保証協会と金融機関が連携して中小企業への経営支援を強化することで、中小企業の経営改善・生産性向上（経営の改善発達）を一層進めることが必要であるとされた。
- ・今日、金融機関は安易に保証・担保に依存せずに、しっかりとした事業性評価を行い、与信判断をすることが求められているが、信用リスク回避のために保証・担保を金融機関が徴求することの必要性は存在している。金融機関は「信用保証協会保証付融資」とこれに依存しない「プロパー融資」とを適切に組み合わせる対応が求められている。信用保証の利用そのものが地域金融機関の事業性評価低下の原因であったとは言えないのである。

（3） 個人保証（経営者保証）

- ・民間の信用保証には、中小企業に対して、経営者保証という個人保証がある。中小企業金融においては経営者保証が広く用いられた。個人保証は、信用補完として中小企業金融の円滑化に寄与するという役割や中小企業経営への規律付けという役割を有していた。だが一方では、思い切った事業展開や、経営が窮地に陥った場合における早期の事業再生や事業承継を阻害するという問題も持っていた。
- ・金融庁では、個人保証制度のあり方を見直し、2006年3月26日に、「個人保証に過度に依存しない融資の推進に係る要請について（再チャレンジ支援策）」を公表し、個人保証に過度に依存しない融資の推進を要請した。
- ・その後、中小企業、金融機関共通の経営者保証の自主ルールの策定が目指され、2013年

12月に経営者保証に関するガイドライン研究会が『経営者保証に関するガイドライン』を公表した。

- ・同ガイドラインは、同ガイドラインは経営者保証が円滑な資金調達に役立っていることを前提にしつつ、過度な経営者保証をとらず、経営者保証の弊害を解消し、経営者による思い切った事業展開や早期事業再生や事業継承等が支援されることとなった。
- ・金融機関は経営者保証に拠らない融資を促進することとした。
- ・だが、借入のある事業者のうち約9割のものがなんらかの形で経営者保証を提供しているというのが現実であった。
- ・経営者保証は保証人にとって精神的負担が大きく、また事業再生や事業承継について判断・決断をするときのネックの一つになっている。だが経営者保証には十分な資力、収益力を満たしていない中小企業の経営者への信用補完・円滑な融資や、経営規律の確保という意義があるから、借手側は経営者保証の無保証または保証解除の希望を持っていても、これを金融機関になかなか言い出しにくかった
- ・また金融機関は信用度が低く、ことに経営者保証ガイドラインの定める要件を満たしていない借手に対しては経営者保証の無保証または解除になかなか応じようとはしなかった。
- ・個人保証は金融機関の企業評価能力不足というよりも借入企業の信用度不足の結果であるという側面があったのである。
- ・金融機関職員の目利き能力の不足が結果として担保・保証依存をもたらし、事業性評価融資の低迷をもたらしたという面があった。金融庁の事業性評価融資推進の背景にはこのような事業性評価の重要性の認識があったと考えられる。
- ・金融庁のアンケート調査では、経営者保証の活用経営者保証によらない融資をしっかりと進めている金融機関ほど金融機関の目利き力が向上しているという回答があった。個人保証があることが結果として金融機関職員の目利き力を向上させなかった、という側面も確かにあったようである。金融庁は金融機関が経営者保証にあまりにも依存しているとなると、本来の金融機関の目利き能力が十分に発揮されない状況にあるのではないかと、という強い問題意識を持つようになった。
- ・だが目利き力の低下は個人保証以外の要因によるところが大きかった。

IV 金融機関業務の変化に伴う金融機関職員の目利き能力の低下

1 金融機関の事業性評価の不十分性

- ・金融庁の「平成28事務年度金融行政方針」・・・「日本型金融排除」という言葉が初めて

使用。信用力の高い企業には優先的に貸出を行う一方で、事業の将来性が高くても、その時点で信用力が劣る企業には貸出を行わないという金融機関の貸出態度のこと。

- ・伝統的な審査手法においては**量的評価**と**質的評価**とがある。
- ・バブル経済崩壊後、質的評価が不十分。
- ・金融機関が企業の事業内容を深く理解することなく、十分な担保、保証を前提とした融資、企業の財務指標を中心とした融資判断を行う傾向がみられた。
- ・このような金融機関の事業性評価の不十分性は金融機関の職員の目利き能力の低下によるところが大きかった。
- ・この目利き能力が低下した要因・・・①金融環境の変化、②金融検査監督要因、③金融機関の業務内容の変化等。

2 審査部の地位の変遷と事業性評価

(1) 1980年代における審査部の地位の低下

- ・1970年代までは、戦後日本の大手銀行の組織は機能別の本部組織（審査部）に中央集権化された指示体系の下で、業務の実行組織となる支店を中心とした営業部隊を従えた階層組織の形。
- ・個別案件の階層的な貸出審査による伝統的信用リスク管理。
- ・戦後我が国の地方銀行の本部組織も大手銀行と同様の機能別組織形態。
- ・1980年代には事業本部制が採用され、銀行審査部の地位が大きく低下。地方銀行においても1980年代以降、半数弱の地方銀行が事業部制の経営組織を採用。
- ・審査部の地位の低下は銀行が不動産担保に大きく依存して貸出量を拡大させて収益の増大を図る結果をもたらした。銀行の営業形態は事業性を十分に評価して融資を行うというものから乖離。

(2) バブル経済崩壊後の審査部の地位の回復・強化

- ・1990年代には銀行の貸出審査、信用リスク管理の重要性が再認識されるようになった。
- ・事業本部制廃止。審査部の営業推進部からの独立化。審査機能の回復。
- ・銀行審査部の地位の回復は銀行経営の健全化のために必要なこと。また事業性評価の回復を可能とする側面を有していた。
- ・だが実際には、このような組織変更（伝統的機能別組織への回帰）という組織変更が、低経済成長下において、銀行の貸出を慎重なものにし、貸出の伸び率を低下させた。これが銀行の貸出伸び率の低下、貸渋りをもたらした可能性がある。

(3) 審査部を廃止する銀行の出現

- ・1990年代後半に入ると、下部組織への権限の委譲や営業本部の新設を行う銀行が現れ出

している。北越銀行・・・「審査部」はなくなった。審査部門で縮小した人員を営業強化に回すこととしたのである。

- ・山口銀行、北九州銀行、もみじ銀行を傘下に持つ山口フィナンシャルグループは、2016年に1月に本部にあった審査部を廃止し、融資を決める権限を現場に移すこととした。
- ・このようなことが生じた背景・・・① 1990年代以降、統合リスク管理や内部統制の強化などというリスク管理態勢の強化が進められ、貸出先、貸出対象事業の個別審査を行う銀行本部の審査部を廃止しても銀行経営の健全化に大きな打撃が生じなくなったということ、② 意思決定を迅速化するとともに、事業性評価融資を強化するために現場重視の銀行組織改革が必要であるという考えが生じた。

3 金融機関職員の貸出審査能力の養成とその能力の限界

- ・1974年以降の安定成長期への以降に伴う大企業の銀行離れ、1980年代の金融自由化の進展を背景として銀行の過当競争が展開されるようになり、1980年代後半のバブル経済期に典型的に見られるように積極的な貸出戦略、量的融資拡大戦略が展開。このことが銀行の審査機能の低下を招く。また営業店では、金利の自由化以降、預金集めから資金運用へ重点のシフトが図られ、融資経験の少ない行員が増加する一方で、審査の基本を体得した指導者が少なく、適正な審査を行うことのできる行員が不足。
- ・バブル経済崩壊後にはかなりの銀行で審査担当者部の人員が増加し、また、各金融機関は行員教育に力を入れた。
- ・それでも1990年代には金融機関職員の目利き能力不足問題は解決しておらず、その開発のための教育は不十分。また、厳しい経営環境の下で職員数の抑制政策が採用された結果、信用金庫などにおいて、渉外活動を通じた職場内研修が不十分。
- ・また、審査を担当する職員の人数と審査にかける時間も不足。
- ・こうしたことが事業性に対する目利き能力の低下をもたらす1要因となった。

4 情報通信技術、事務効率化の進展

(1) 情報通信技術、事務効率化の進展過程

- ・銀行事務・・・金融機関においては、1950年代後半以降、高度成長期の大衆化路線に伴い事務量が急増したため、機械化・効率化の必要性からコンピュータが導入。
- ・情報通信技術の進展は銀行の事務労働における省力化・合理化、コスト削減を図りつつ、新サービスの提供をも提供して金融機関の収益力・競争力を強化するという意義を有していた。

(2) 情報通信技術の進展に伴う金融機関職員の質的審査能力の低下

- ・一方で、情報通信技術の進展は金融取引量の拡大をもたらすことを通じてのリスクの量の増大という問題をもたらした。
- ・また、それは銀行労働者の精神的労働の要素を失わせるという問題をはらんだものでもあった。それは銀行員が機械による企業財務分析に頼る傾向を生じさせ、事業、経営者を見る眼、銀行員自身の審査能力の減退を生じさせた。
- ・滝川秀則氏は次のように述べている。金融機関が事務効率化を進めたことで、本来担当者が持つべき数字の把握・分析という重要なスキルを放棄してしまった。1990年代と比べて、金融機関の職員に求められる業務量はリスク管理、内部監査関連の資料作成、多様化する取扱商品の対応など、確実に増加している。その対応策として、システム化が進められたわけであるが、財務諸表のデータ分析まで落とし込んでしまったことで、営業担当者が自分で数字を把握し、分析するといった作業が疎かになってしまった。しかも、財務データの異常値を自動的にチェックし、異常があった場合はシグナルを提示するというシステムまで導入したため、指摘のあった箇所のアウトプットだけをピンポイントで確認することで満足すると行った姿勢が常態化してしまった。さらにそれを企業格付けに連動させたため、定性項目までマニュアルに従った形式的な評価を行うようになってしまった。つまり、過去の財務データこそが企業価値を示す絶対的な指標であると誤って判断することとなったのである。決算書類とじっくり向き合うことによって数字の整合性を確認する、あるいは数字の実態を把握するといった、本来実施すべきことが疎かになっている。さらには自ら財務3表を作成してみることで養われる財務諸表に示された数字、3表の関連性等を理解する機会が奪われてしまった、さらに、コミュニケーションの機会が激減し、このことが企業の実態を読み取る力を減退させた、と。
- ・「働き方改革」の旗印もとで、事務効率化のために審査業務にかけられた時間が大きく削られたことも銀行員の「目利き力」を低下させた。

5 新しい信用格付の導入、信用リスクの計量化・定量的把握

- ・審査手法に関しては、欧米と比較して日本では信用力の計量化が遅れていた。
- ・1990年代以後には、新しい信用リスク管理手法が採用されるようになった。その一つとして、属人的、伝統的融資手法に代わり、財務データなどを基に客観的に債務者の信用状態を科学的に企業を判断し、効率的に企業に融資するという企業格付、内部信用格付という手法が利用されるようになった。これは金融機関が取引先の財務定量評価に基づき、定性要因による調整も加えて、債務者の信用度の格付を行うものである。
- ・金融機関は、信用格付に基づいて、それに対応した取引先の「倒産確率」を適用し、これによって信用リスク量を計測し、予測できる損失に対しては貸倒引当金で対応するが、予想できない損失に対しては自己資本の取り崩しで対処するために、一定の自己資本を確保する方策、信用リスク管理高度化手法が採用されるようになった。

- ・また、信用リスクと関係が深いと考えられる諸変数（財務状況など）を説明変数とする計量モデルにより算出したスコア（評点）に基づいて信用格付を行い、これに基づいて与信限度額や貸出金利を決定するというクレジット・スコアリング型融資が行われるようになった。
- ・さらに、2000年代には統合リスク管理手法が採用されるようになった。
- ・クレジット・スコアリングは、融資の迅速化・効率化のための手法に過ぎず、信用リスクを軽減するものではなかった。計量化手法は、主として定量的評価に基づいたものであって、質的事業性評価が軽視されているという問題があった。
- ・クレジット・スコアリング・モデルは融資対象となる企業のさまざまな特徴をそれぞれ点数化し、その合計額によって可否を決めようとするもので、人間関係が考慮されない。スコアリングモデルには①取引先の業種や地域に偏りがある場合や、取引先数が少ないと機能しない、②定性情報には弱い、③粉飾が見抜けにくい、という弱点があった。
- ・2000年代における無担保・無保証人型の「スコアリング融資」は失敗であった。スコアリングモデルの利用方法には使用の仕方には誤りがあった。
- ・もっとも、このことは中小企業融資におけるスコアリングモデルの導入そのものが問題であったということの意味するものではない。

6 営業目標、定量評価重視の人事

(1) 営業目標（ノルマ）達成、定量評価重視の人事評価

- ・顧客満足度を高めることが収益の向上を図る上で重要となる経営戦略となるが、地方銀行などの地域金融機関は必ずしも顧客第一主義が実施されてはいなかった。収益市場主義が採用され、職員の業績評価は、地域の信頼を得たかどうか、顧客の課題解決に取り組んだかどうか、そのプロセスを判定するのではなく、営業目標、営業ノルマを設定し、その達成を評価するということが広く見られた。
- ・営業目標、定量評価重視、減点主義の人事評価制度が事業性評価を抑制する結果を招いた。金融機関がノルマ重視の方針を示したことによって、営業担当者は思考停止状態に陥った。

7 金融機関職員の事務負担の増大

(1) 職員1人当たり業務量の増加

- ・地域金融機関職員の事業性評価能力の低さの理由の一つの要因として、取引先である中小・零細企業の銀行に提出する資料の信頼性の不足が挙げられる。
- ・もう一つの理由として地域金融機関の融資担当者の育成の遅れが挙げられる。
- ・この背景には、地域金融機関職員の減少という事情があった。

- ・バブル経済崩壊以降、金融機関職員数は各業態とも減少傾向をたどった。就職氷河期（1993～2005年）における採用抑制の影響により、信用金庫の中堅職員の絶対数の不足、負荷の増大が特に大きな問題となった。厳しい経営環境のもとで、金融機関の経営合理化、費用削減が進められ、人件費が削減され、1店舗当たりの職員数が減らされる事態が生じたのであった。
- ・地域金融機関では、職員1人当たり業務量が増加した結果、将来性ある企業の目利き力を醸成することが難しくなったのである。

（２） 投資信託・生命保険の窓口販売

- ・バブル崩壊後、銀行の業務内容は激変した。特に1998年から順次解禁された投資信託・
- ・生命保険の窓口販売が、銀行の営業担当者の働き方を大きく変えた。1998年12月に投資信託の銀行窓販が解禁され、これに続いて保険の銀行窓販が2001年4月に一部解禁され、その後順次、規制が緩和され、2007年12月に全面解禁となった。
- ・都市銀行だけでなく地域銀行も投信・保険窓販に取り組んだ。地域金融機関の職員数が減少する一方で、金融分野における金融規制緩和の流れもあって、信用金庫の業務範囲が確実に広がっていった。貸出金利息の減少に歯止めをかけるのは難しいという状況のもとで、手数料収入の強化に注目し、保投資信託や保険商品の取扱いを推進する信用金庫が増えていった。
- ・銀行員は投信・保険販売のための勉強・研修、営業に時間をとられ、融資のノウハウを学ぶ時間が削られ、融資のあり方を学ぶ暇がなくなった。このことは地域金融機関についても言えるであろう。
- ・このようなことが地域金融機関の取引先事業性評価を困難にする一要因となったと考えられる。

V 金融検査・監督と事業性評価

1 金融検査・監督、金融検査マニュアルと銀行経営健全化機能

（１） バブル経済崩壊後の金融検査・監督と不良債権処理、金融システム安定化

- ・金融監督庁、その後の金融庁は、バブル崩壊後の資産価格の下落を主な原因とする不良債権の拡大に対応し、金融機関の健全性を確保するために、① 金融検査マニュアルに基づく定期的かつ網羅的な個別の資産査定（債務者区分、債権のⅠ～Ⅳ分類）や償却・引当に対する検査・検証（1999～）や、② 不良債権処理の推進という検査・監督を行った。
- ・不良債権処理に関しては、2001年4月の緊急経済対策以来、破綻懸念先以下のオフバランス化に係る主要行向けルールとして次のことを設定した。① 2年3年ルール（新規発

生分は3年以内、既存分は2年以内) (2001年)、②5割8割ルール(新規発生分について、1年以内に5割、2年以内に8割) (2002年)。これに則って不良債権の最終処理が着実に進められた。

- ・不良債権額は2001年には40兆円以上あったが、2005年にかけて減少傾向をたどっていった。主要行の不良債権比率は2002年には8.4%あったが、2005年には2.9%となり、2002年に掲げられた主要行の不良債権半減目標は2005年に達成された。引当額は2001年から2005年にかけて減少する一方で、引当率は2001年の25%弱から2004年の31%近くにまで引き上げられた。
- ・金融監督庁、金融庁は、不良債権処理といった、発足当初の優先課題に対応するため個別の資産査定を中心とした検査・監督手法を確立し、不良債権問題を正常化した。
- ・金融検査マニュアルが、金融危機時において、最低限の自己査定、償却・引当、リスク管理態勢を確立するのに役立った。「金融再生プログラム」策定後の不良債権処理の促進と金融システム安定化に金融検査マニュアルも貢献した。

第1図 金融検査マニュアル別表における資産(債権)分類基準

		回収の可能性			
		高い ←		→	低い
債務者区分	担保などの分類	(保証協会などの保証) (優良な担保)	一般担保(不動産担保等)		担保なし
			相(処分)当(評価)分(額)の(見)達(0)額(%)	相(見)当(評価)分(額)の(差)額(3)分(0)可(能) (%)	
不良 ↑ 財務内容 ↓ 健全	破綻先	I	II	III	IV
	実質破綻先	I	II	III	IV
	破綻懸念先	I	II	III	III
	要管理先	I	II	II	II
	要注意先	I	II	II	II
正常先	I	I	I	I	

(出所) 金融庁編[2003] 『金融庁の1年』。

(2) 金融検査・監督。金融検査マニュアルと金融機関経営の健全化

- ・その後においても金融検査マニュアルは金融機関の経営健全化のために活用されている。金融行政は事前指導および事後チェックを行う。銀行財務の実態を正確に把握するための検査は不可欠であり、それがさまざまな行政対応の基礎となると考えられていた。このために金融検査マニュアルが活用されたのである。
- ・同マニュアルの策定の結果、金融機関は自らの財務の健全性に注力するようになった。金融検査マニュアルは、金融システムや市場に対する信頼を取り戻すうえで効果的な役割を果たしてきた。金融モニタリング有識者会議報告書は、金融検査マニュアルや監督指針は、次のような点に寄与してきたと述べている。① 行政の透明性・公平性・対外的な説明責任の確保、② 金融機関と当局との間の議論の共通の前提の確保、③ 金融機関の自己管理の高度化、④ 検査・監督の品質管理、⑤ 行政としての知見・経験の蓄積・継続性の確保。
- ・金融庁は、金融検査マニュアルが機会的・画一的に運用されることを求めていた。
- ・金融検査マニュアルには金融円滑化も求めていた。

2 金融検査マニュアルの問題点

(1) 金融検査マニュアル策定当初の機会的運用

- ・金融庁は、1990年代末から2000年代はじめに、法令遵守状況の事後的な確認や個別資産の査定を中心とした検査・監督の手法を確立したが、「金融検査マニュアル」策定当初において、機械的・画一的な運用が実施され、中小企業金融機関・地域金融機関や中小・零細企業に悪影響を及ぼすという弊害が生じた。
- ・この結果、「金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕」が策定された。これにより「金融マニュアルの機会的・画一的運用という問題は是正された。

(2) 「金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕」策定、金融システム安定後の金融検査マニュアルの問題点

- ・滝川秀則[2018]『融資力トレーニングブック』は、事業性評価が強く求められた理由の1つとして過去に行った金融行政の歪みが顕在化したことを挙げ、次のように述べている。バブル経済崩壊以降、多くの金融機関が不良債権を抱え、統合、淘汰、破綻といった再編を強いられた。その状況を井打開するため、当時の金融監督庁は1999年に「預金等受入金融機関に係る検査マニュアル」を制定し、不良債権処理を積極的に進めた。それが結果的に、すべての金融機関を委縮させ、以後「不良債権を生み出さない経営」「マニュアルに厳格にしたがったリスクを取らない経営」を墨守する姿勢を金融機関が貫くことになってしまった、と(12ページ)。
- ・金融庁の『金融検査・監督の考え方と進め方(検査・監督の基本方針)』と題する方針書

が示しているように、金融検査・監督、金融検査マニュアルには「形式への集中」、「過去への集中」、「部分への集中」という問題が生じていた。金融庁が同方針書の中で、金融行政は「形式・過去・部分」への集中を廃し、「実質・未来・全体」に視野を広げなければならないと主張したのは、そのことを示している。

- ・「**形式への集中**」とは、借り手の事業内容ではなく担保・保証の有無を必要以上に重視する、顧客ニーズに即したサービス提供よりもルール順守の証拠作りに注力するといったことである。
- ・最低基準（ミニマム・スタンダード）が形式的に守られているかどうかを重視され、実質的に良好な金融サービスの提供やリスク管理ができていないか（ベスト・プラクティス）が不十分であった。
- ・「**過去への集中**」とは、将来の経営の持続可能性よりも、過去の経営の結果である足元のバランスシートを重視する、顧客ニーズの変化への対応よりも過去の法令違反行為に着目する、といったことである。
- ・過去の一時点の健全性の確認が重視され、将来（未来）に向けた健全性が確保されているかをみるという視点が不十分であった。
- ・「動的な監督」、すなわち、足元では最低基準に抵触していない金融機関であっても、将来的に最低基準に抵触する蓋然性が高い金融機関については、金融機関と問題意識を共有しながら、実際に抵触するような事態に至らぬよう、早い段階から予防的に問題点を指摘し、改善対応を求める手法を採用することが課題となっていた。
- ・このようなリスク管理手法の採用にとどまらず、金融機関が、仲介機能を発揮し、顧客との共通価値の創造を通じて顧客とともに成長できるビジネスモデルを確立するための工夫を継続していくことが検査・監督の上でも望まれるようになった。事業性評価に基づく融資と本業支援はこれに対応するものであったといえよう。
- ・「**部分への集中**」とは、金融機関の経営全体の中で真に重要なリスクを議論するのではなくて、個別の資産査定に集中する、個別の法令違反行為だけを咎めてガバナンスや企業文化といった問題発生の本原因の究明や必要な対策の議論を軽視する、といったことである。
- ・従来の検査・監督においては、特定の個別問題への対応に集中して、全体を見るという視点が不足し、真に重要な問題に対応することができていなかった。重要な問題でなく些末な問題の指摘に注力するいわゆる重箱の隅をつつく検査になるおそれがあった。
- ・金融機関の目利き能力の低下、事業性評価融資の低迷が金融検査・監督・金融検査マニュアルによってもたらされたとは必ずしもいえなかった。とはいえ、金融機関が監督機関の方針に従うという状況下で、それがそのような側面を持っていたことも確かである。

〈主要参考文献〉

齊藤壽彦[2018]「地域金融機関の事業性評価融資（Ⅰ）——事業性評価の仕組と評価視点——」『千葉商大論叢』第56巻第2号、11月。

齊藤壽彦[2019]「地域金融機関の事業性評価融資（Ⅱ）——事業性評価融資推進方策——」『千葉商大論叢』第56巻第2号、3月。

齊藤壽彦[2019]「地域金融機関の事業性評価融資推進の背景（Ⅰ）——金融環境および金融機関業務の変化を中心として——」『千葉商大論叢』第57巻第1号、7月。