

## 「融資構造のゆがみ」によりリスクが急増

まず、現在の中小企業金融の実態からご説明します。

国内銀行の法人向け貸出残高は、2016年3月末の数字で約300兆円に達しているのですが、その大半が長期（1年超）融資となっています。これは異常な事態であり、「融資構造の大きなゆがみ」と呼ばれています。このゆがみが原因で、多くの金融機関が中小企業に対して長期間モニタリングをしない「融資ノー

チェック状態」が生み出され、さらに「中小企業の資金繰り困難化」と「金融機関のモニタリング能力の著しい低下」に歯止めがかからなくなったのです。

こうした長短バランスの崩れが起きたのは、本来「必要運転資金見合いの短期継続融資」であるはずの借入れが長期の証書貸付（約定弁済）に振り替わったからです。短期継続融資は実質的に元本を返済しない「疑似資本」であり、中小企業の資金繰りと経営の安定のベースとなる、言わばライフラインの役割を果た

していました。

ところが、不動産担保付きあるいは信用保証協会の保証付き長期融資（証書貸付）だと、金融機関は事業性評価もなく融資を決定し、また融資後の途上与信管理も不十分なため「貸しっぱなし」となります。その結果、金融庁の統計では2011年から年間100万件超という膨大な数のリスクの申込・実行が続くことになりました。ここ数年は右肩下がりになっていますが、これは廃業の増加が原因であり、私も非常に心を痛めています。

## 講演録

◎講師 特定非営利活動法人日本不動産鑑定会長 森 俊彦氏

# 事業性評価に基づく「専用当座貸越」の活用で中小企業の業績改善・成長支援を

昨年11月に行われた中小企業支援委員会において、日本不動産鑑定会長で、経済産業省「ローカルベンチマーク活用戦略会議」委員も務める森俊彦氏が、「金融機関との付き合い方と眼力強化」をテーマとする講演を行った。日本不動産鑑定は金融機関等約100の賛助会員を持つ特定非営利活動法人で、不動産担保・経営者保証が中心となっている中小企業金融を変革する活動に取り組んでいる。森会長は講演の中で、中小企業経営者と二人三脚で業績改善、成長支援をしていく存在であるという点で税理士と金融機関のベクトルは全く同じであり、人口減少が加速する中、地域活性化の主役である中小企業の支援による持続可能なビジネスモデルを確立する必要性を強調した。

■とき：平成28年11月2日(木) ■ところ：TKC全国会館飯田橋スタジオ



森 俊彦(もりとしひこ)

1979年日本銀行入行。信用機構局参事役(パーゼル銀行監督委員会・日本代表)、考査局(上席考査役)、金沢支店長、金融高度化センター長等を経て、2014年特定非営利活動法人日本不動産鑑定会会長に就任。経済産業省「ローカルベンチマーク活用戦略会議」委員。

## 金融機関の目利き力低下で金融排除が深刻に

ではなぜ、中小企業の生命線である短期継続融資が長期融資に振り替わってしまったのか。いくつかの原因があるのですが、国の制度によるものとしては、バブル崩壊後の不良債権処理の下での「金融検査マニュアルの改定」と「信用保証制度」が挙げられます。

2002年に改定された『金融検査マニュアル別冊(中小企業融資編)』の中に、「正常運転資金の範囲を超える部分の短期継続融資を不良債権と判断する事例」が盛り込まれました。これにより、不良債権の処理を命題とする金融機関が、

次々と短期継続融資を長期融資にシフトさせていったのです。

さらにこれを加速させたのが信用保証制度でした。

実は多くの金融機関では、ポータス査定などの基準となる業績表彰制度の中に「信用保証協会の保証付き融

資を重視する」という項目が盛り込まれていたため、行員は自らの評価につながる保証付き長期融資を推進しました。

こうした要因で長期融資が増加した結果、先ほど申し上げた「金融機関の融資審査・途上与信管理(事業性評価)能力の低下」が起こり、それが「正常先に対する低金利競争」や「株式市場にアクセスできない中小企業の資金繰り難・廃業、事業承継難」につながりました。

「正常先に対する低金利競争」というのは、要するに金融機関の目利き力が落ちた結果、優良企業にしか低金利で貸せなくなつたということであり、裏返せば、業績改善のために真に資金を必要とする

ミドルリスク先(正常先下位)要注意先)以下の中小企業は融資のターゲットから外れるということ。融資構造のゆがみが、こうした「金融排除問題」を深刻化させたのです。

## 処方箋には「専用当座貸越」の活用が有効

そもそも資金繰りの大原則は、短期資金(運転資金)は短期借入金で、長期資金(設備資金)は長期借入金や自己資本で調達することです。

ところが、卸売業など仕入れ代金の支払いが先行し販売代金の回収まで時間的なズレが生じる業種の場合、そのズレを補う「必要運転資金」が生じます。この必要運転資金は事業継続にともない常に一定残高が発生するため、原則として会社を清算するまで解消できません。従って、必要運転資金も本来は返済不要な自己資本で調達すべきです。

しかし中小企業の場合、上場していないので自己資本として調達するのは難しいですし、金融機関からの融資を受けられたとしても、信用力のある大企業とは異なり、借りたり返したりする自由度には限界があります。そして疑似資本の役割を果たしてきた短期継続融資も、2000年以降激減してしまいました。

それを解決するための処方箋となるのが「専用当座貸越」の活用です。これは実地調査と時価評価した棚卸資産をベースに正常運転資金を算出し、それに対応した限度額（当座貸越極度枠）を設定するという短期継続融資の仕組みです。これを活用すれば、限度額の範囲内で自由にお金を借りたり返済したりできるので資金繰りが安定し、中小企業にとってのライフラインとなり得るのです。

この「専用当座貸越」には、次の二つのメリットが考えられます。

一つは資金使途の明確化。そもそも「長期運転資金」という資金使途はなく、多くの中小企業は長期運転資金という名目で口座にまとまった資金が入ると、諸経費支払いや納税資金、賞与資金、設備資金等に充ててしまい、結局本来の目的である運転資金には使われません。

しかしこの専用当座貸越なら、利用する度にレシート（貸越請求書）を切ることになるので、それに仕入れ明細を添付することで借り入れた資金とその資金使途である棚卸資産（製商品）が紐づけられます。こうすることで経営者のどんぶり勘定の抑止や金融機関による動態モニタリングが可能になるのです。

もう一つのメリットは資金繰りの正常

化・安定化です。専用当座貸越は出し入れが自由な随意弁済方式なので疑似資本と見なすことができる上に、金利負担の軽減や営業キャッシュフローの改善にも直結し、金融排除されているミドルリスク先以下の事業再生や成長パスへの復帰を実現させることにつながります。

### 動態モニタリングの前提は信頼関係

この専用当座貸越を活用するには、当然金融機関との信頼関係が非常に重要となります。特に最初に限度額（当座貸越極度枠）を設定する際は、中小企業経営者と金融機関がお互いの状況、立場を率直に話し合い、良いことも悪いことも隠し事をしない姿勢で臨むべきです。

こうした努力によって信頼関係ができれば、動態モニタリングによる問題点の早期発見やその対応が可能になります。

例えば、借り入れた資金使途の明細が付いているわけですから、金融機関がそれをチェックして「この商品はもうすぐ季節外れになりますから、早めに処分して現金化しましょう」などといったアドバイスが可能になり、本業支援のビジネスマッチングの提案や、場合によっては廃業から融資先を救うことにもつながります。それもすべて融資先企業の実態把握

と動態モニタリングがスタートラインとなります。

決して、不動産担保や信用保証協会の保証付き融資がダメというわけではありません。ただ、業績が悪化して困っているのに、それを放置したまま何もしてくれない目利き力が低下した金融機関に、不動産担保を提供してまで、あるいは信用保証協会の保証を付けてまで融資を受ける必要はないということです。

今後中小企業経営者は、融資先の営業キャッシュフローの改善など本業支援を第一に考える「進んでいる金融機関」を見極める眼力を養う必要があるということであり、TKC会員の皆さまにはぜひ関与先にそうしたアドバイスをしていたいただきたいと思えます。

### 真のリレバンを実現するための「三本の矢」

進んでいる金融機関を見極めるポイントの一つとなるのが「ABL」(Asset Based Lending) の活用状況です。

ABLを日本語で「動産・売掛金担保融資」と訳すことが多いのですが正確ではありません。本来の意味を踏まえて訳すなら「事業性評価融資」、つまり融資先企業のアセットである事業の内容や成長可能性を、オンバランスの棚卸資産や売

掛債権等だけでなく、オフバランスの知的財産・資産も含め適切に評価し融資する。これがABLの本質であり、動産・売掛金担保発想の「なんちゃってABL」に対し「ソリューション型ABL」と呼ばれます。私が委員を務めている経済産業省の「ローカルベンチマーク活用戦略会議」でも、金融機関が把握すべき非財務情報（四つの視点）として「事業への着目」という項目を定めています。これはまさに事業性評価のことであり、同会議の報告書には次のように書かれています。

「事業用資産の有効活用にあたっては、評価機関等との連携を通じて、オンバランスの事業性資産の実地調査や時価情報などを活用し、さらには事業の競争力の根源であるオフバランスの知的資産も評価することで、財務指標だけでは把握が困難な企業の事業価値そのものを見極める観点が重要である。こうした事業性資産の棚卸資産、機械設備、売掛債権や知的資産を評価・モニタリングすることで、企業の実態（ビジネスモデル・商流）やその成長可能性を適切に把握（事業性評価）しながらリスク管理を行う融資手法がABL（Asset Based Lending）である。ABLは事業性評価に基づく融資の具体的手法であり、ローカルベンチマークの

## 「ソリューション型ABL」の実践

### ABLを活用して、経営者が最も大切にしている棚卸資産（ビジネスモデル）を事業性評価

（経営者への説明…「流動資産を活用して業績改善 および真のニーズに対応する」）

#### 流動資産の有効活用による「ソリューション型ABL」で「専用当座貸越枠」を設定！

- ⇒「本来は短期運転資金であった既存長期借入金」を「専用当座貸越」に吸収する
- ⇒長期資金の分割返済負担を減らして「資金繰り」の安定化を図る →財務キャッシュフローの改善
- ⇒経営改善など事業課題解決の「前さばき」として「資金繰り」に対するソリューションを提供
- ⇒経営者からは、「ABLという、そんなやり方があったのか」などの感謝の声が数多く聞かれる

当座貸越の  
プラス効果

（経営者）  
資金繰りの  
自由度が増し、  
資金繰り改善

（金融機関）  
モニタリングの  
強化

製商品の売れ筋、返品や不良在庫などを動態モニタリング（＝資金面でも当座貸越の動向をモニタリング）

#### 金融機関は経営者と共に将来を展望し、事業性評価に基づき「絵」を描き実現することができる！

- ⇒「専用当座貸越の貸越請求書の仕入明細」や「決済勘定の動き」を動態モニタリング
- ⇒不良在庫をキャッシュ化し、売れ筋商品にシフト →営業キャッシュフローの改善
- ⇒リスケ先などの「真の実抜計画」の実行による事業再生の実現、成長パスへ
- ⇒資金繰り難解消や業績改善・事業再生ができると、事業承継を躊躇していた子息子女などの承継も実現。その際、経営者保証をABLにより代替し、経営者保証なしの融資が実現 →経営者保証ガイドラインの活用
- ⇒「ソリューション型ABL」による「真のリレーションシップバンキング」（地方創生）の実現

活用により、A B L活用の拡大にもつなげることが考えられる」。

進んでいる金融機関では、こうした融資先の流動資産の有効活用によるソリューション型A B Lによって専用当座貸越枠を設定し、本来短期運転資金であった既存長期借入金を専用当座貸越に吸収しています。その結果、融資先の長期資金の分割返済負担が減り、資金繰りの安定と「財務キヤッシュアップローの改善」につながります。さらに、専用当座貸越の貸越請求書の仕入明細や決済勘定の動きを動態モニタリングすることで、不良在庫の早期現金化や売れ筋商品へのシフトをアドバイスするなど、「営業キヤッシュアップローの改善」につながるソリューションを提案する金融機関も出てきています。

金融機関によるこうした支援が資金繰り難の解消や業績改善につながり、息子さんや娘さんが後を継ぐ気になって円滑な事業承継が実現するケースも増えてきていますし、承継の際に経営者保証をA B Lにより代替することで、経営者保証なしの融資にもつながっています。

この「財務キヤッシュアップローの改善」「営業キヤッシュアップローの改善」「経営者保証ガイドラインの活用」こそ、真のリレーシヨニシツパンキンク（地方創生）を実現

現するための「三本の矢」といえるのです。

### 税理士は「レイジー・バンク」を牽制できる

それでは、顧客本位の融資を実践する金融機関であるか見極めるにはどうすればいいか。進んでいる金融機関には、次の三つの共通点が見られます。

1. 金融排除先（ミドルリスク先以下）を「収益源」（不良債権予備軍ではなく成長予備軍）と見ている（↓地方創生の実現に直結）

2. 動産（オンバランス）の評価と知的財産・資産の評価（オフバランス）に基づく融資・本業支援を実践している

3. 「専用当座貸越」を中小企業のライフレインと考えている（↓中小企業の業績改善・事業再生・事業承継に直結）

このように、中小企業経営者と二人三脚で業績改善、成長支援をしていく存在であるという点では、税理士と金融機関のベクトルは全く同じです。

『TKC会報』2016年10月号提言「レイジー・バンクへの牽制と税理士の貢献」で村本孜成城大学名誉教授が書いておられるように、税理士の皆さんは、財務情報を整理した上で企業の非財務情報を見える化し企業価値を正しくとらえられる、そして経営支援に積極的でない金

融機関（レイジー・バンク）を牽制できる存在です。

さらに現在、決算書の自動作成等を謳い文句にしたクラウド会計ソフトベンダーが出てきていますが、中小会計要領に準拠した会計帳簿・決算書の信頼性確保という点を考えると、TKC会員の皆さまへの期待は非常に大きい。

人口減少がますます加速する中、今後もち続可能なビジネスモデルを作るためには地域活性化が不可欠です。税理士も金融機関も、監督官庁等に求められてやるのではなく、自らの存続と発展のために、地域活性化の主役である中小企業の支援に取り組まなければならないのではないのでしょうか。

地元企業が活性化すれば、社員の給与が上がり雇用も生まれ、それが金融機関による個人向けリテールビジネスの増加につながるなどの好循環が生まれます。こうした点を考えても、金融機関が特にミドルリスク先以下の企業の金融排除問題に取り組み意義は大きいと思います。そして、こうした取り組みがベンチマークとして数値化され開示されることで、顧客に選択され、地域とともに発展する金融機関がますます増えるはずですよ。

（構成／TKC出版 村井剛大）