

解説

内部統制強化につなげる



融資管理の 実務（前篇）

STEP 0.

内部統制強化と融資実務

内部統制とは、JAがその業務を効率的に遂行するために、JA内部に設けられたJAを構成するすべての部署の者により、運用される仕組みです。

内部統制構築の目的は、JA経営の有効性と効率性を高めることであり、財務報告の信頼性確保やコンプライアンス、資産の保全を図るといった目的があります。

融資実務の場合、受付から完済までの取引の一連の流れのなか

に、内部統制の基本的な要素が組み込まれていることが必要です。例えば、営業部門で不正な融資取引が行われた場合、収益源である融資残高が増加したとしても、一方で、コンプライアンス違反等により貸出金が不良債権化する可能性があり、結果的には組織の財務報告の信頼

Office オオツカ 代表 大塚 宗一



1975年王子信用金庫（現城北信用金庫）入庫。審査・債権回収・監査の各役目を歴任。融資審査・自己査定・信用格付・監査実務・債権回収実務システム等・しんざん電子記録債権の構築に携わる。現在は、融資審査管理実務・自己査定・コンプライアンス・内部統制・監査・役員研修等を中心に活動。

性を損なう結果になってしまいます。また、融資事務処理のチェック体制等が確立していなければ、事務の不正やミスによって不良債権化する可能性も高くなります。

すなわち、内部統制は、特定の部門や部署のみがうまく機能していることではなく、関連するすべての部門・部署において、一つひとつの業務に統制が働いていることが必要です。

信用事業の中でも、特に融資業務については、取り扱う金額が大きいことや取引期間が長い

ことから、融資の内部統制システムが有効に機能しているか、そして、有効に機能していないければ何が問題なのかを追求しなければなりません。有効に機能しているか否かは、融資プロセスが第三者に対して説明ができるか否か、すなわち第三者に対して見える形で開示ができ、それを評価することによって検証することになります。

融資は、受付・実行から、期中管理など様々なプロセスを経て完済へとつながっていきます。完済までの融資業務の内部統制の構築・評価は、適切に文書化（確認資料等）され、いつでも検証が可能であることで有効に機能している証となり、それが重要な融資事務となるのです。

本稿では、その一連のプロセスを、①融資申込、②融資審査、③融資実行、④期中管理、⑤自己査定、⑥回収・完済、の六つのステップに分けて、前篇・後篇の二回にわたり、融資実務に携わる職員が知っておきたいポイントを解説します。



STEP 1. 融資申込

1 信用調査表の重要性

信用調査表は、融資の債務者区分・期中管理・ラインシート策定・案件採択等に役立つ基礎資料です。この資料を作成することは、必要な情報を整備することにつながります。そして重要なのは、これを融資に関連する各部門に、適時適切に提供することです。

2 信用調査表の作成手順

信用調査表作成の基本的な手順としては、①担当者がヒアリング等を通じて情報・資料の収集を行い、②情報・資料を分析し、③しかるべき部署で総合判断して、④一年ごとの調査表更新を行う、という四つの段階を踏むことになります。

これらの作業は、資料の分析

〈修正バランズシート（注1）含む〉と実地調査・審査と側面調査を適宜組み合わせ、客観的な検討と、事業性評価も含めた総合的な判断が必要となります。

（注1）現状の資産を時価査定して不良資産等を算出すること。後述八頁参照。

3 信用調査表の役割と特徴

前述のように作成された信用調査票は、次のような役割と特徴があります。

①期中（与信）管理・自己査定に必要な資料

信用調査表の内容は、債務者区分（自己査定）ができる資料であることが最低条件です。期中管理を行う際は、これらの資料を毎年検証し、問題点のチェックを行います。

②融資先の定量分析・定性分析等をベースに実態把握を行う

た資料

決算書を徴求し、業歴、商品の競争力、販売基盤、取引先の業績、立地条件、在庫状況、商品の将来性、従業員の動向等を観察し、経営者と面談します。

③融資先の静態的計数の把握（決算時点の財務分析を行い管理する）

決算書は科目明細のあるものを用い、修正バランズシートを作成して財務分析を行います。

④融資先の動態的計数の把握（毎月の売上状況、他行取引状況等を収集し管理する）

決算書は過去の数値です。現状は、直近の売上高、他行取引状況、試算表、資金繰り表等で把握します。

4 融資申込のチェックのポイント

取引先の内容を適切に判断するためには、その取引先を正確に把握しなければなりません。

この把握を行うためには、信用調査が大変重要です。取引先の倒産、破産による焦げ付き債

権の発生や、元本の返済および利息の支払遅延による貸出資産の不良化等を招かないように、信用調査の精度向上が必要となります。このことは、結果的に審査レベルの向上にもつながる大切な事前準備といえます。

正確な融資審査を行う場合、適切な資料や情報の収集が不可欠であり、必要なデータを徴求することが原則です。

貧弱な資料や情報に依存した内容では正確な判断はできません。しかし、必要な資料がすべて徴求できないこともあると思いますので、不足する情報についてはヒアリング等により収集することが求められます。

事前にチェックすべき資料は次のものです。

①決算書類（確定申告書）

貸借対照表、損益計算書、各記載項目の明細書等の添付されている決算書のことです。

②会社案内（規模の大きい中小企業・農家・酪農家等）

会社案内や会社経歴書の中には、企業の沿革、経歴、規模

解説

知っておきたい ご遺族への接し方 「グリーンフケア」とは

金

融機関行職員の方から、「預貯金や保険・共済の相続手続の際、死別の悲嘆にくれるお客様に、どのように声をかければよいのかわからない」というお悩みをよくお聞きします。

私は、息子を亡くした経験をもとに、二〇一六年から、金融機関行職員の方に向けて、「遺族の心理状態とグリーンフケア」という研修を行っています。延べ約一〇〇〇人の方に受講していただき、ワークシヨップなどを通じて現場の声をお聞きしてき

ました。

そして、多くの金融機関で、遺族であるお客様を怒らせてしまったり傷つけてしまうケースが多々発生していること、その結果、そのご家族のすべての契約を失ってしまうことも少なくないことを知りました。

本稿では、「ご遺族であるお客様に、どう接するべきか」という課題に対する答えのヒントになる、「グリーンフケア」について、金融機関の取組みの実例とともに紹介します。

●グリーンフケアとは

グリーンフ（Greif）とは、「悲嘆」と訳されることが多い英語で、死別などの、「喪失」によって引き起こされる、様々な反応のことを指します。

「喪失」のなかで、最もストレスが高く、対処が困難なものが「死別」です。大切な人を亡くした方は、そのできごとを受け止め、もう一度人生を作り上げていくプロセスが必要です。これが、喪の作業であり、「グリ

ーフワーク」と呼ばれるものです。

また、周囲の人が、適切にご遺族を支援しサポートすることが必要になります。この支援を「グリーンフケア」と呼んでいます。

グリーンフケアは、従来、心理カウンセリングなどを担う臨床心理学の領域で、「悲嘆カウンセリング」と呼ばれ、研究が進められてきました。

カウンセリング大国のアメリカでは、病院で人が亡くなる、遺族に対して「グリーンフケ

一般社団法人日本グリーンフケアギフト協会
代表理事 加藤 美千代



1997年名古屋大学卒業後、日本アイ・ピー・エム・サービス株式会社にてシステムエンジニアとして情報システム開発に従事。2016年9月一般社団法人日本グリーンフケアギフト協会設立。中小企業庁「よろず支援拠点」経営相談員。

アカウンセリング」の予約が勧められます。また、イギリスには国家的なグリーンケア組織「Cruse」があり、誰もが気軽にグリーンケアアカウンセリングを受ける環境があります。

まだ日本では認知度が低いグリーンケアですが、地震などの大災害が発生し、グリーンケアの取組みが報道されると、関連団体には問合せの電話が殺到するそうです。

認知度は低いが必要は高い、これが日本のグリーンケアの現状です。

●ご遺族の心情

私は、二〇〇七年に一人息子を小児がんで亡くしました。その後一〇カ月の時に、神経芽細胞腫と診断され、一年間大病院に入院しました。一旦は寛解して退院し、保育園にも通い始めたのですが、ある春の夜、息子は突然息を引き取ってしまいました。脳にがんが再発していた

ことが、見逃がされていたので

す。あまりのショックに様々な感覚が失われました。食事をとろうとしても、金属のような変な味がして、のどを通りません。

次に、理解度が極端に落ちていくことに気がつきました。葬儀社の方に「初七日後のおふるまいですが、仕出しと折詰があったて、仕出しの場合は、三日前には人数の確定が必要です」と言われても、言葉がまったく頭の中に入ってきません。近くで聞いていた妹が「お姉ちゃん、お葬式の後の食事を決めるのだから、お弁当はどっちがいいかな?」「そうだね、こっちだったら、今日中に注文する数を決めなきゃいけないそう。どうする?」と、質問をいくつかに分けてくれ、ようやく理解することができました。

●ご遺族の心と体の反応

死別後に、こういった状態になるのは、私のように突然子どもを失った人だけに訪れる特殊

な反応ではありません。

グリーンケアの世界では、ご遺族によくみられる正常な反応として、次の四種類の症状が挙げられています。

・精神面の症状

恋慕の念・自責感・怒り・現実感の喪失

・身体面の症状

睡眠障害・食欲低下・故人

・行動面の症状

号泣・ひきこもり・アルコール乱用・過活動

・認知面の症状

判断力の低下・故人が生きているという幻想

大切な人を失った経験のある方は思い当たる節があると思いますが、そうでない方は驚かれるのではないのでしょうか。

●受容にかかる時間

遺族は、このような症状に悩まされ、様々な感情を経て、ようやく死を受容します。特に、感情は嵐のように訪れます。「あの人が死ぬ訳がない、きつと何

かの間違いだ」という「否認」

「もう一度会いたい、恋しい」という「恋慕」。そして、「どう

してあの人が死ななければいけないのだ」というやり場のない「怒り」。「生きているうちにもつ

と〇〇すればよかった」「あの時〇〇していれば」という「後悔」、そして「寂しさ」。こういった感情を経て、最後にようやく死を「受容」します。

この「受容」に到達するまでに必要な時間には、個人差はありますが、概ね次のようにいわれています。

・通常の悲嘆…二年程度

・配偶者の場合…一〜二年

・子どもの場合…二〜五年以上

自死や災害死、事故死などの突然死の場合は、より多くの時間を必要とするようです。

●様々な手続きに関して

ご遺族は「受容」に至る前に、まだ本心では認めたくない「死」を各方面に自ら届け出なければいけません。それが、役所や保険事務所などへの死亡手