マンガで読む

渉外力アップ!

事業性評価スキルの強化書

もくじ

はじめに……3

プロローグ　今市くんとピカイチくんの出会い……11

第1章

法人渉外業務の再定義と新しい魅力

STORY 1　法人渉外のやりがいって何?……16

1. 金融機関の仕事と法人渉外の役割……20
2. 地域の未来を作る法人渉外の業務……21
3. 法人渉外業務のパラダイムシフト……23
4. 債権の本質的意義から見た法人渉外業務の変化……25

第2章

地域経済における渉外担当者の役割

STORY 2　地域経済の活性化に「なくてはならない」存在に……28

1. 金融機関は「街」の未来を作るリーダー的存在……31

2. パートナーとしての覚悟……33

3. 本業支援に必要な事業理解と多様な人材を活かしたチーム形成……34

4. 本業支援に欠かせない「事業性評価に基づく融資」とは……35

5. 事業性評価を阻害する「情報の非対称性」とは……36

6. 経営者と目線を合わせることができるローカルベンチマーク活用のススメ……39

7. ローカルベンチマークの特徴……40

(1)　経営全体を俯瞰できる健康診断機能……41

(2)　国が提供しているツール……41

(3)　共通言語としての機能……41

(4)　即効性のある機能……41

8．真の目的を達成するために法人渉外に求められる5つのスキル……42
(1) 財務情報から企業分析を行うスキル……42
(2) キャッシュフローをイメージできるスキル……42
(3) 企業を取り巻く環境を分析するスキル……43
(4) マーケティング分析に関するスキル……43
(5) ビジネス心理を活用したコミュニケーションスキル……43

第3章

CASEで学ぶ ピカイチ渉外担当者になるための秘訣

CASE 1 金融検査マニュアルの廃止の影響と事業性評価に基づく融資が切り拓く活路……46
CASE 2 金融機関と企業は共通目的達成に向けて互いに協力し合う関係……58
CASE 3 決算書類の受け渡しは担当者として「査定」される場と心得よ……68
CASE 4 思考パターンを増やすために必要なマーケティングの基礎知識……82
CASE 5 経営者目線で支援内容を考え企業の状況を的確に把握するスキル（PPM分析・PLC・ABC分析）……93

CASE 6 マーケティング・ミックスを使いこなそう …… 106
CASE 7 金融行政方針から紐解く未来の金融機関のあり方 …… 118
CASE 8 伴走支援に欠かせない正常運転資金の把握 …… 130
CASE 9 業務フローから取引先企業の魅力と価値を把握する …… 141
CASE 10 商流をつかんで取引先企業の強みや魅力を再発見する …… 153
CASE 11 本音を引き出す「対話」に効果的な心理学的アプローチ …… 166
CASE 12 「対話」の質を高めるビジネス心理学の活用 …… 178
CASE 13 財務分析には欠かせない「非財務情報」 …… 191
CASE 14 製造業における事業性評価のポイントを理解する …… 203
CASE 15 建設業における事業性評価のポイントを理解する …… 215
CASE 16 小売・卸売業における事業性評価のポイントを理解する …… 230
おわりに …… 244

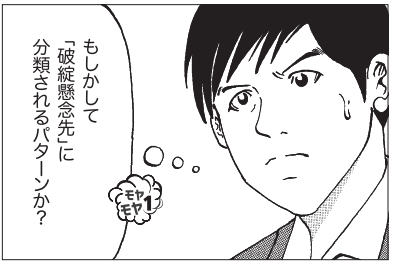
金融検査マニュアルの廃止の影響と事業性評価に基づく融資が切り拓く活路

CASE 1

経法銀行 市ヶ谷支店
渉外係の今市です
この度 新しく担当することになり
社長にご挨拶に参りました
今市くんか よろしくね
どうぞ座ってください
失礼します
小岩印刷
山本社長
前任の清水さん
から話を聞いて
いるよ
どうぞよろしく
お願いします！
…では 社長そろそろ
今日は失礼…
う…うむ
何か
ございましたか？
早速で申し訳ないんだが
実は相談したいことがあってね
これを見て
ほしいんだが
何でしょうか？
拝見します

モヤモヤポイントを解消しよう！

モヤモヤ1 多くの担当者が思考停止に陥った金融検査マニュアルの弊害とは？



金融検査マニュアルの債務者区分で、「破綻懸念先」に分類される企業に対して融資を認めてもらう稟議は通りそうにないなぁ……。そもそも、金融検査マニュアルってなんで制定されたんだろう？

もう20年以上前のことだから、改めて振り返ってみようか。バブル崩壊後に不動産等資産価格が急落した結果、金融機関で不良債権が発生し、破綻する金融機関が出てくるようになったんだ。

金融機関が破綻するなんて、今では考えられないな……。

具体的には北海道拓殖銀行、日本長期信用銀行、日本債券信用銀行など、当時、大手と呼ばれていた金融機関が破綻したのは衝撃的だったね。

それがきっかけで、金融機関自身の安定化を図る必要が出てきたってこと？

そのとおり。当時の金融監督庁（現在の

金融庁）は、企業などへの貸出金（資産）を評価するにあたって、裁量の余地が小さい一律の基準を策定し、それをマニュアル化したんだ。それが金融検査マニュアルなんだよ。

金融機関の裁量に任せた結果、見境なく融資をして、金融機関自身が破綻につながったらその地域経済も不安定になるからか！　じゃあ、債務者区分が定められたのも画一的な資産査定をするため？

正解！　債務者区分は、債務者の財務状況、資金繰り、収益力等から返済能力を判断して、「正常先」「要注意先」「破綻懸念先」「実質破綻先」「破綻先」に分けて、どこに当てはまるのかの判断基準を明確にしたんだ。

ここで悪い区分に分類されると引当率が増えてしまうから、金融機関としては保身が頭にチラついて融資しにくくなるよね。

金融検査マニュアルにおいて破綻懸念先に分類されると、金融機関によっては30％～50％の引当が必要になることが実際にあったからね。

僕がモヤモヤしたのはそこなんだ。１０００万円融資するのに３００万円以上の引当が必要だと思うと、無意識に躊躇してしまうよ。

画一化による質の保証は実現できたけれど、実務上生じた副作用は深刻だったんだ。金融機関はこの統一された基準によって、担保・保証への過度な依存に蝕まれていくことになってしまった。それも気づかない

きから「実現可能性の高い抜本的な経営再建計画」（実抜計画）があれば「正常債権」として対応することもできたんだけれど、金融検査マニュアル上で形式的にランクダウンしてしまうと、実務上では引き上げ困難になっていたのは事実だね。

正確な事業性評価を実施しようと思ったら、経営者に対して丁寧なヒアリングを実施して、経営者目線でのキャッシュフローの把握がより必要になってくるってことか……！

ピカイチ渉外担当者になるための知識を深掘り

1　金融検査マニュアルを取り巻く経緯を理解する

金融検査マニュアルは、新型コロナウイルスが世界を震撼させる少し前、２０１９年12月に廃止されました。

かつて、金融機関の破綻が相次ぐなど未曾有の事態が生じ、「金融機関が保有する資産を、一定のルールで画一的に管理し、ひいては金融を安定させることに注力すべし」という風潮が出てきました。そうした背景から金融監督庁が設置され、１９９９年に金融検査マニュアルが制定されました。金融検査マニュアルと過去の決算数値や保証、担保の状況に基づいて債権を分類

し、貸倒引当金を算出することを規定した金融検査マニュアル別冊は、金融実務において一定の効果を出しました。

その一方で、地域のリレーションなどで支え合いながら経営している中小企業などにとっては、まったくもって実効性に欠ける制度であったため、2003年に「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」が公表され、中小企業金融に関しては、特別な考え方が適用されることになりました。

金融検査マニュアルの廃止は、これまでに定着した金融実務そのものを否定するものではなく、浸透した実務を起点として、金融機関による創意工夫に長けた事業者支援を進めることが期待された結果だと理解できます。つまり、それぞれの金融機関が合理性を維持しながら、独自の考え方で、取引先の業況の変化や将来性を見据えた幅広い情報を駆使し、事業者支援を推し進める契機とも捉えることができます。

また、金融検査マニュアル廃止時に金融庁が公表したディスカッションペーパー「検査マニュアル廃止後の融資に関する検査・監督の考え方と進め方」には、「融資について、担保・保証からの回収可能性だけでなく、将来のキャッシュフローに基づく返済可能性にも着目して金融仲介機能を発揮しようとする金融機関の取組みを妨げない」との記載があり、将来キャッシュフローによる返済を重視する方針が明確に打ち出されました。

マンガで読む　渉外力アップ！
事業性評価スキルの強化書

2022年５月６日　第１刷発行

著　者　水野浩児
漫　画　英賀千尋
発行者　志茂満仁
発行所　㈱経済法令研究会
〒162-8421 東京都新宿区市谷本村町3-21
電話 代表03(3267)4811 制作03(3267)4823
https://www.khk.co.jp/

営業所／東京 03(3267)4812　大阪 06(6261)2911　名古屋 052(332)3511　福岡 092(411)0805

カバー・本文デザイン／ねころのーむ
制作／櫻井寿子　印刷・製本／音羽印刷㈱

© Koji Mizuno 2022 Printed in Japan

ISBN978-4-7668-3463-5

☆　本書の内容等に関する追加情報および訂正等について　☆
本書の内容等につき発行後に追加情報のお知らせおよび誤記の訂正等の必要が生じた場合には，当社ホームページに掲載いたします。
（ホームページ）書籍・DVD・定期刊行誌メニュー下部の追補・正誤表）

定価はカバーに表示してあります。無断複製・転用等を禁じます。落丁・乱丁本はお取替えします。