

実務の視点

支援して、事業が分かる

金融経営研究所 所長

山口 省蔵

前職である日本銀行の金融高度化センターにいた際に、地域金融機関に「事業性評価」の取組みが広がった結果、企業に対する評価の方法がどのように変わったか、を調べたことがあった。

■ 事業性評価シート

多くの地域金融機関が、従来にはなかった「事業性評価シート」を作るようになっていた。そこには、対象企業のサプライチェーン分析（主な仕入先、販売先はどういった先かを理解するもの）やSWOT分析（企業の強み・弱みを内部要因と外部要因に分けて確認するもの）が取り込まれていた。どの地域金融機関が作成したシートも、立派な企業分析になっていて、「相応の手間がかかったであろうな」と感じた。

しかし、「事業性評価シート」によって、審査の深みは増したのであろうが、融資の仕方そのものが大きく変わったわけではない、というのがその時の私の印象だった。

財務情報による格付けをベースとした企業評価は金融機関に定着している。定量的で客観的な手法は組織が大きくなればなるほど使いやすい。また、組織的に定着した手法は簡単には変え難いものだと思う。

■ 支援によって分かる事業の内容

私が、金融機関による企業の評価に関し、大きな変化を感じたのは、「融資」といった業務よりも、一歩踏み込んだ「事業支援」を展開している現場においてである。

多くの地域金融機関に、「地域支援部」とか「地方創生部」といった名称で、再生だけではなく様々な事業支援を行う専門部署が設けられている。今後は、ただ資金を貸すだけではなく、事業支援のような付加価値をつけた金融ビ

ジネスが中心となっていくはずである。

地域金融機関のなかには、販路開拓コンサルティング業務を前面に押し出して展開する先も見られるようになった。こうした金融機関では、取引先企業との間で、支援によって拡大した売上げに応じて成果報酬を得る契約を交わしている。

販路開拓支援を行うということは、金融機関の職員が、取引先企業の商品やサービスをセールスする、ということである。そうすると、取引先企業が販売している商品やサービスの「強み・弱みは何か」を実感せざるを得なくなる。

ある地域金融機関で販路開拓支援をしている人から、次のような話を聞いた——品質の良い魚の干物を作っている水産加工会社をホテルに紹介したところ、ホテル側から「宿泊客の朝食に出す干物の大きさが、客ごとにバラバラでは困る」といわれてしまった。自らの商品にプライドを持っている水産加工会社も「海にいる魚がすべて同じ大きさのわけがない」といって反発した。一度は破談になるかと思った。けれども、「水産加工会社側で魚の大きさを選別する手間を負担する代わりに、ホテル側が購入単価を上げる」という調整策を提案した結果、うまく収まった。

このように、実際に商品やサービスを扱ってみることで「こういう売り方では難しい」と分かったり、「こうすれば売れる」と分かったりする。SWOT分析に書かれただけの「強み・弱み」とは違う、肌感覚に近い実感である。

■ 次世代の事業金融ビジネスの源泉

販路開拓支援を行う金融機関は、支援先の売上げが拡大すれば成果報酬を得るのであるが、売上げが拡大すれば運転資金需要も増えるので、貸出増強にもつながる。また、そうした支援先からは貸出金利の引下げなども要求されず、高い金利のままの貸出が可能となっている。事業支援は、当然ながら融資との相乗効果が高い。

本気で支援する気になって、初めて相手の事業のことが分かり、そこから新たな展開が生まれるのは、再生の局面でも同じであろう。

次世代の事業金融ビジネスの源泉は、ただ単に企業を「評価しよう」とするだけでなく、本気で「支援しよう」として得られるものの中にあると思う。

季刊 事業再生と債権管理

編集長 堤 英紀
柴田翔太郎
大住 香

民商法情報室 ☎160-8519 東京都新宿区南元町19
(編集部) TEL:03-3355-1758 (直通)
FAX:03-3355-3763

発行所  一般社団法人 金融財政事情研究会 ©

販売 株式会社 きんざい
(申込先) ☎160-8520 東京都新宿区南元町19
TEL:03-3358-0019(直通) / FAX:03-3358-0036
きんざいウェブサイト <https://www.kinzai.jp/>

大阪支社 ☎541-0041 大阪市中央区北浜
48-4住友ビル第4号館
TEL:06-6222-5291 / FAX:06-6222-5047

名古屋支社 ☎460-0003 名古屋市中区錦
1-17-13名興ビル
TEL:052-211-1661 / FAX:052-203-9515

福岡支社 ☎810-0001 福岡市中央区天神
2-14-2福岡証券ビル
TEL:092-761-1511 / FAX:092-715-5165

印刷所 文唱堂印刷株式会社

Printed in Japan

「季刊事業再生と債権管理」
twitterID : @minshoho_kinzai