中小企業懸賞論文本賞作品

組織の目利き力による事業性評価融資の実現

白井悠香（慶應義塾大学 経済学部３年）
赤堀杏奈（慶應義塾大学 経済学部３年）
伊藤太壱（慶應義塾大学 経済学部３年）
細谷洸介（慶應義塾大学 経済学部３年）

＜要　旨＞

今後の日本経済の発展のためには、その基盤である中小企業の活性化が不可欠である。中小企業は生産性向上のため設備投資等による事業拡大を目指し、その資金調達のために金融機関からの融資を検討する。しかし金融機関の旧態依然とした定量的な与信判断では融資を受けることは難しいという現状があり、事業性評価による定性的な評価に基づく与信判断が行われることが必要である。

一方で現在金融機関は長きにわたる低金利政策によって、従来の利鞘による収益のみでは十分な利益を上げられない現状がある。この現状を改善するための新たなビジネスモデルとして事業性評価を活用した融資の実行が求められている。

このように中小企業・金融機関両者にとって事業性評価の実施が不可欠であるが、現状では十分に行われていない。この要因としては、バブル崩壊後の慎重な与信判断の方法が金融機関内に残存していることが多くの先行研究で指摘されており、また解決策としては担当者個人の目利き力の向上が訴えられている。しかし個人にとどまらない、組織としての取り組みによる現状の改善は先行研究において十分に検討されていなかった。このため本稿では地域金融機関と中小企業の事業性評価による融資事例からこの点を検討した。

そこで私たちは当該事例から、事業性評価融資実現のために金融機関に求められる主要な要素として金融機関の組織内における協力体制を挙げ、それに伴う副次的な要素として営業担当者の高い目利き力と顧客情報の効率的な調査を挙げる。そして金融機関が組織内における協力体制を充実させ、「組織の目利き力」を向上させることが事業性評価融資を促進すると結論付ける。

目　次

はじめに
第１章　問題提起・仮説
　第１節　本論文内で用いる言葉の定義
　　1.1.　事業性評価
　　1.2.　生産性の向上
　　1.3.　中小企業
　　1.4.　目利き力
　第２節　背景と現状
　　2.1.　中小企業の現状と変遷
　　2.2.　金融機関の現状と変遷
　第３節　事業性評価における実態
　　3.1.　事業性評価の現状と問題点
　　3.2.　先行研究で明らかになった点・不明な点
　第４節　仮説
第２章　論証
　第１節　事例の選定理由
　第２節　a銀行の事例
　　2.1.　融資の概要
　　2.1.1.　b社がa銀行に融資を求めた経緯
　　2.1.2.　a銀行がb社に行った調査
　　2.2.　本事例に対する私たちの見解
　　2.3.　本事例における事業性評価の妥当性
　　2.4.　金融機関内の協力体制がもたらした事業性評価の妥当性
　　2.4.1.　a銀行の営業担当者の目利き力
　　2.4.2.　顧客情報の多角的な調査
第３章　結論
参考文献
調査先一覧

はじめに

本稿では、「中小企業の生産性向上と金融機関の事業性評価」というテーマに基づき、金融機関が行う中小企業金融に主眼を置いた。

中小企業が生産性を向上させるためにはイノベーションや漸進的な技術力の向上などが挙げられるが、融資による設備投資も重要な要素の一つである。しかし現在、中小企業は設備投資のために金融機関から十分な融資を受けられていない現状がある。一方金融機関は、長期的な低金利政策により利鞘による収益が見込めないため、新たなビジネスモデルの確立が求められている。

このように中小企業・金融機関双方にとって融資件数の増加が求められるが、現在中小企業への融資は円滑に行われておらず、その原因は定量的な評価に基づく与信判断が行われていることにある。赤字の決算書を抱える中小企業が3分の2を占める現在、金融機関が決算書や担保の有無などの定量的な評価に基づく与信判断を行う限り融資を行うことは難しく、事業性評価などに基づく定性的な与信判断の実施が求められる。この状況を打開し、中小企業・金融機関双方の明るい未来を築いていく上で鍵となる事業性評価融資を後押ししたいと考え、本稿の執筆に至った。

本稿ではまず、近年金融庁が事業性評価の必要性を唱えるようになった背景と事業性評価融資の概要を述べる。次に、現行の中小企業金融における事業性評価融資の課題として、金融機関の定量的な与信判断への依存、それに

伴う目利き力の欠如を挙げる。その上で、実際に事業性評価融資によって生産性を向上させた中小企業とその融資を行った金融機関へのフィールドワークを分析し、金融機関内の協力体制が組織の目利き力を向上させることで上記課題を解決できると主張する。

第1章　問題提起・仮説

本章では中小企業及び金融機関の現状を述べ、双方にとって事業性評価に基づく与信判断を踏まえた融資が必要であることを説明する。一方で、実際には融資を行う際に定量的な評価が行われており、事業性評価が十分に行われていない現状とその原因を述べ、仮説を設定する。

第1節　本論文内で用いる言葉の定義

本節では、本稿で用いられる言葉を定義する。

1.1.　事業性評価

2014年度に金融庁が発表した「金融モニタリング基本方針」によると、事業性評価とは財務データや担保・保証に必要以上に依存することなく、借り手企業の事業の内容や成長可能性などを適切に評価することである。さらに第一勧業信用組合理事長の新田信行氏は、「過去の決算書」よりも「未来の決算書」を重視するべきだと主張しており、事業性評価とは企業の将来のキャッシュフローを予測し、評価することであるとしている（新田2017)。したがって本稿では、事業性評価の妥当性とは「事業性評価融資によって企業が長期にわたってキャッシュフローを安定させることである」と定義づける。

1.2.　生産性の向上

富野（2017）によると、ものづくりに必要な要素のインプットとアウトプットの比率を生産性と言う。インプットの要素は、大別すると設備、原材料、労働力の三つに分けられる。本稿において生産性とは、設備生産性と労働生産性を指す。設備投資額に対する創出利益の比率が上がったときや、一定期間内で機械1台あたりが生産する量が増加したときに、設備生産性が向上したと言える。また、人材教育への投資により工数（製品1個あたりに要する延べ作業時間）が減少したときに、労働生産性が向上したと言える。

1.3.　中小企業

本稿においては、中小企業の中でも製造業を中心に扱う。中小企業庁（2017）によると製造業における中小企業は、資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社、又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人であると定義される。

1.4.　目利き力

金融機関が企業に対する与信判断を行う際に、財務諸表や担保の有無によってではなく企業の事業性や将来性を判断し企業の信用力を見極める力と定義する。

第2節　背景と現状

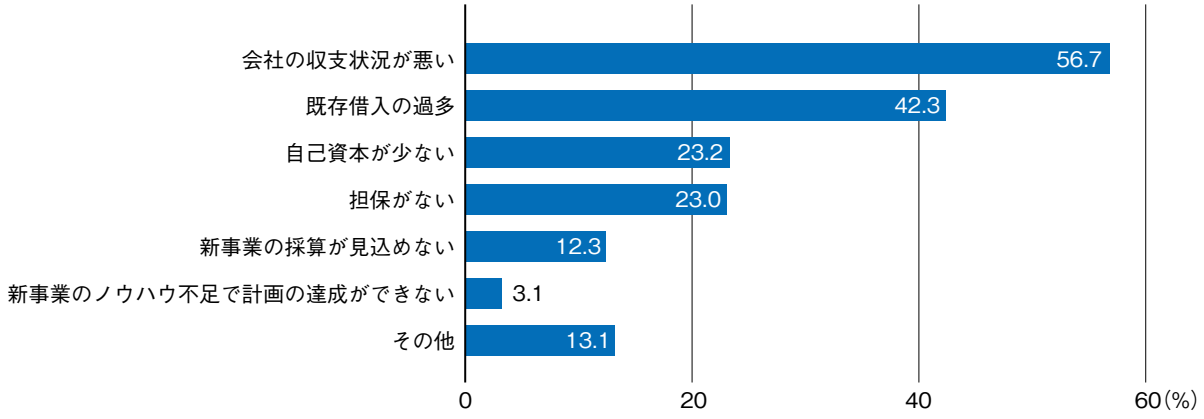
本節では融資を受ける中小企業及び融資を行う金融機関について現状と背景をまとめる。

2.1.　中小企業の現状と変遷

2016年版の中小企業白書において、中小企業を取り巻く環境はめまぐるしく変化していると述べられている。人口減少に伴う国内市場の縮小や高齢化、労働力不足の深刻化、また情報通信技術の発展などの環境の変化に対応するため、生産性の向上を目的とする成長投資を行うことが中小企業にとって重要となった。

中小企業は新たな投資計画を立てる際に、資金調達のため金融機関に対して融資を打診する。ところが調査を行った2,458の企業のうち、15.8%の企業は収支状況や決算書など既存事業の状況を理由に断られており、新事業の内容を理由に融資を断られた企業は少ない。投資計画を断られた理由とその割合は**図表**の通りである。

図表　中小企業が金融機関に融資を断られた理由　　(n=383)



出典）中小企業白書（2016）、p.325、第2-5-51図より筆者作成

上記より、中小企業の新規投資計画のための与信判断の際には計画そのものの内容よりも既存の収支状況や財務状況が重視されており、定量的な評価がなされていることがわかる。

こうした状況の一方で、定量的な評価のみでは融資を受けられない中小企業が大半を占めるという現実がある。2015年の日本の全法人に占める欠損法人の割合は64.3%である（国税庁2015）。すなわち、日本企業のおよそ3分の2が赤字であり、決算書の内容が悪いと言える。したがって、決算書や担保の有無などの定量的な評価による与信判断のみが重視されている限り、中小企業の多くは融資を受けることが困難な状況にある。そこで、中小企業の生産性の向上を目的とする成長投資をより多く実現するためには、定量的な評価にとらわれない、企業の将来性や事業性などを加味した定性的な評価がなされる必要があると考える。

2.2.　金融機関の現状と変遷

多くの中小企業が成長投資のための融資を受けるには金融機関によって定性的な評価がな

される必要があることを説明した。一方で、貸手である金融機関にも低金利政策により預貸金利鞘の縮小が続いている厳しい現状がある。金融機関の収益確保のためには、定量的な与信判断のみに拠らない融資を行うといった新たなビジネスモデルの確立が求められている。

金融庁（2016）によると、地域金融機関では、貸出が緩やかに増加しているものの、国内金利水準の低下を受けた貸出金利鞘の縮小により、資金利益は減少が続いている。金融機関はこのような状況下でも収益を確保できるように、保険や投資信託などの手数料ビジネスを含めた業務拡大による収益獲得で対処している。しかし、金利低下が今後も継続するだけでなく、全国的な人口減少に伴って貸出規模がさらに縮小すると予想されている。その中で多くの地域金融機関にとって貸出の量的拡大を目指すビジネスモデルは中長期的に成り立たない可能性が示唆されており、金融機関は新たなビジネスモデルの確立に迫られていると言えるだろう。

この点は金融庁（2016）だけでなく、金融機関側からも指摘されている。例えば、信金中央金庫地域・中小企業研究所の井上氏は、住宅ローンでの金利低下に加え、相対的に厚い利鞘が期待できる企業でも金利競争が激しい不動産向けの融資が増加したことから、貸出残高の増加以上に預貸金利鞘の縮小が進んだと指摘する（井上2016）。このように現在金融機関は、新たなビジネスモデルとして顧客企業の決算書等の数値のみにとらわれることなく、企業の将来性や事業性などの定性的な評価を行うことで融資につなげていくことが求められている。井上（2016）は、決算書の評価のみでは融資を受けられない企業に対し事業性に基づく融資を行うことによって金利競争を回避でき、利鞘の厚い貸出資産を積み上げられ、収益を確保できると主張した。

第３節　事業性評価における実態

第2節で明らかになったように、定量的な与信判断に基づく融資が行われている限り中小企業と金融機関双方にとって互いの課題は解決しないため、定性的な与信判断が必要とされている。そこで必要となるのが事業性評価であるが、事業性評価に基づく融資は十分に行われていないという現状がある。本節ではこの現状を説明し、先行研究からその原因をまとめる。

3.1.　事業性評価の現状と問題点

金融庁によると、事業性評価を含む地域密着型金融の推進は継続的に行われてきた。事業性評価に基づいた融資の前身として挙げられるのが、リレーションシップバンキングである。「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」（金融庁2003）に見られるように、金融庁は2003年より中小企業の再生、さらに地域経済の活性化を図るために、顧客のニーズに応じた地域密着型の金融体制を推進してきた。これは1990年代初めのバブル経済崩壊以降、不動産担保価値の大幅な毀損により深刻化した不良債権問題を理由に、金融機関の貸出姿勢が極めて慎重になったことに対する施策である。2011年の「監督指針の改正」では、かつて主流であった資産査定に基づく融資ではなく、中小企業と金融機関との関係性を重視した定性的な評価に基づいた

地域密着型金融をビジネスモデルとして確立した。そして平成25事務年度「金融モニタリング基本方針」（金融庁2013）で事業性評価にかかわるモニタリングを始めたのである。

金融庁はこうした流れを踏まえて検査・監督の見直しに取り組んできたが、金融業界内での地域密着型金融への取り組みは十分ではないとの見方を示した。

3.2. 先行研究で明らかになった点・不明な点

上記を踏まえて融資を行う際に事業性評価が妨げられる要因を考える。先行研究から、金融機関内において依然としてバブル崩壊後の定量的な考え方が残っているという問題点が挙げられた。多胡（2016）によると、バブル崩壊後は不良債権削減のために信用リスク判定の目安である金融検査マニュアルが独り歩きした。その結果、金融機関内では保証協会の信用保証や担保ありきの定量的な評価に基づく融資を行うことが主流となっていった。バブル期以前に金融機関内で日常的に行なわれていた顧客企業とのコミュニケーションや信頼関係、企業把握のノウハウは失われ、決算書に表れない定性的な要素に対する評価や目利き力が欠如してしまった。こうした風潮が現在も残存しており、金融機関内で決算書などを重視した定量的な与信判断が行われる原因となっている。

以上の問題点は組織の体質に起因するものと個人の能力に起因するものが検討されるべきである。しかし先行研究の大部分（中島2013、日下2016等）では後者について検討されており、個人の目利き力の向上の必要性やそのための方法が述べられている。一方で前者の金融機関の組織全体の取り組みに言及されたものはほとんどない。また経営学の視点からも、問題が発生した際には個人の能力のみに依拠することなく組織として対応することが求められる（青島、加藤2016）。このため私たちは、事業性評価融資の実施への課題について個人の能力だけでなく組織全体の問題として捉え直すべきではないかと考えた。

第４節　仮説

以上から本稿では金融機関の組織体制における事業性評価融資実施のための要因を検討する。以下の論証では事業性評価に基づく与信判断によって成功した融資事例を分析し、成功の鍵となった要因を明らかにすることで、事業性評価に基づく融資がより広く行われるための金融機関内の組織の取り組みを提案する。

そこで、金融機関が事業性評価に対する意識の統一を図り、本部と営業店が連携して取り組むことで事業性評価に基づく融資を促進することができると仮定する。

第２章　論証

本章では第1章で述べた仮説の論証として、2017年6月5日に行ったフィールドワークの事例を挙げて分析する。このフィールドワークでは、九州北部に拠点を構えるa銀行とその融資先であるb社を訪問した。a銀行への訪問では、営業統括部副部長、営業推進部総合営業支援グループ兼務副調査役、リスク統括部与信企画グループ部長代理兼融資部部長代理より、事業性評価融資に関する概要とa銀行の取り組みについての説明を受け、融資部副調査役、x支

店支店長、x支店総合営業グループ課長、x支店総合営業グループ支店長特命新規開拓係より、今回調査を行った融資事例に関する聞き取りを行った。b社への訪問では、代表取締役及び営業課長より、企業概要と融資についての聞き取りを行い、営業課長同行の下、工場見学を行った。

以下は地域金融機関であるa銀行のx支店、製造業に携わる中小企業b社、さらにa銀行以前に融資交渉を行っていた地域金融機関c銀行による事例である。特に記載のない限り、本章のa銀行、b社に関する記述は、フィールドワークから得られた情報に基づいている。

第１節　事例の選定理由

以下はa銀行のb社に対する定性的な与信判断に基づく融資がb社の生産性向上に結びついた事例である。本事例は金融機関が事業の将来性を評価したことで実現したものであり、信用保証協会を通さず、a銀行がリスクを取ったものである。本事例は事業性評価融資の典型であり本稿のテーマに合致すると考えたため、仮説を論証する事例に選定した。本事例から、事業性評価融資実現のために必要な要因を検討する。

第２節　a銀行の事例

2.1.　融資の概要

2.1.1.　b社がa銀行に融資を求めた経緯

b社は九州北部に事務所、工場を構える有限会社であり、グラビア印刷業、トータルパッケージ業を営んでいる。1964年創業、資本金300万円、従業員数25名の中小企業である。

b社に融資が必要となった経緯は以下の通りである。b社は創業以来、食品包装用フィルムへのグラビア印刷とフィルムの切断を社内で行っており、フィルムの重ね合わせ作業であるドライラミネートは外注していた。しかし、ドライラミネートの外注によるコストや異物混入のリスクの上昇などを問題視していた。ドライラミネートの外注による低い利益率下での生産に加え、2005年に起こった福岡県西方沖地震によって債務超過に転じていたb社にとって、ドライラミネートの内製化は事業継続のために不可欠であった。

そこで、b社は当時のメインバンクであったc銀行に融資を依頼し、3億5,000万円の融資の承諾を得た。しかしドライラミネートの機械を設置するにあたり、工場を新設する必要があったため、さらに1億1,000万円の融資が必要になった。これに対しc銀行は融資の増額は不可能であるとして、b社への融資を断った。

2.1.2.　a銀行がb社に行った調査

b社がc銀行に融資を断られた数日後、a銀行x支店の営業担当者がb社を訪問した。営業担当者は工場を見学した際にb社の技術力の高さや材料の特長などに気づき、b社への融資による生産工程の拡大が同社の生産性向上を実現させると判断し、融資の実現に向けて動き出した。その後1か月をかけ、営業担当者はb社の情報収集を行った。営業担当者は、電話のやりとりだけでなく、ほぼ毎日b社の工場に足を運んで調査を行うことで実態の把握に努めた。

a銀行x支店の営業担当者の調査に対し、a銀行の本部である融資部はその調査方法につい

てのアドバイスを行った。融資部はそれまで培ってきたノウハウを活かし、b社のみを対象にした調査だけではなく、b社の顧客に対してもb社製品の品質やb社の事業拡大に対する意見などの聞き取りを行うようx支店に指示した。これはa銀行が地元に根差した地域金融機関であり、多くの地元の企業と関わりがあったからこそできた調査であった。

a銀行による調査によって以下のことが明らかになった。b社はa銀行の営業担当者のヒアリングに対し自社の強みとして、印刷技術の精巧さや顧客満足度の高さ、また新工場の建設とドライラミネート機の導入による利益率の大幅な向上とそれに伴う利益の拡大が望めることを主張していたが、a銀行は調査の結果、b社の技術水準の高さや、融資によってb社の発展が十分に見込めるという評価に至った。融資による新工場建設とドライラミネート機の導入がb社に三つの利点をもたらすと考えたのである。一点目は低コスト化による生産性の向上である。外注の場合には10円かかる製品一つあたりの生産コストを内製化によって2円に下げられる。二点目は異物混入のリスクの軽減である。トレーサビリティが必要な食品の外装紙を取り扱うb社にとって、すべての工程をb社内で行っていないと異物混入のリスクは高まり、顧客の信用を損なう恐れがあるが、内製化によってこの問題点を解決できると考えた。三点目に、機械導入に伴う新たな顧客獲得の可能性である。全工程を社内で行うことによるトレーサビリティの確保により新規の顧客を獲得できるだけでなく、新しい機械にしかできない作業に対して受注が増加すると考えた。

最終的にa銀行の上層部は、ドライラミネート機の導入によってb社の構造的な赤字体質を解決できると判断し、融資の必要性を理解したため、b社が希望する金額の融資を承諾した。3年後まではb社は赤字が続くが、それでも持ちこたえられると判断され融資に至った。また、b社の融資期間、償却期間ともに20年であり、a銀行が長期間にわたってb社の経営指導などを行うことで支援していきたいという前向きな姿勢があった。

2.2. 本事例に対する私たちの見解

繰り返し述べてきた通り、事業性評価とはリレーションシップバンキングをはじめとする金融機関と融資先企業の密な関係性によって事業の将来性を検討し、与信判断を行うことである。つまり言い換えると、金融機関が企業の将来のキャッシュフローを予測し、評価をすることであると考える。またこれに基づいて事業性評価融資の妥当性を考えると、短期的には融資の実行により生産性が向上すること、長期的には融資先企業が融資を足掛かりに繁栄し、金融機関に融資額が返済されることだと考えられる。

本事例では短期的には生産コストが低下し事業拡大の可能性につながった。また長期的にはキャッシュフローの在り方は経営方法によって創造することができると考えられる。実際にa銀行は20年の融資期間・償却期間を通してb社に対する経営指導を継続的に行っていくとのことであった。つまり長期的にはa銀行とb社の二人三脚でb社の長期的な繁栄を目標とし、それに基づく融資額の返済が行われる見込みがある。このため本事例は妥当な事業性評価融資

の事例であると考えられる。

2.3. 本事例における事業性評価の妥当性

本事例では、金融機関内の協力体制が最も重要な役割を果たしたと分析する。バブル崩壊後に多くの銀行に根強く残存していた定量的な与信判断の方法に対して、a銀行では事業性評価の促進に積極的に取り組んでおり、その指針は各行員にも行き渡っていた。そのため本部が営業店の担当者をバックアップする体制が整っており、このことが後述する二点の妥当な事業性評価融資ができた要因を導いたと考えられる。

a銀行の本店融資部には、全支店の融資に関する情報や与信判断のためのノウハウが蓄積されている。営業担当者は初めてb社を訪問してから1か月半の間、与信判断のための調査や資料作成を行ったが、その際に調査するべき内容、ヒアリングの手法、それに基づく資料作成の方法に関するアドバイスを本部から受けたことで円滑に進めることができた。また、担当者がb社の案件に携わっている間、本来の業務である新規開拓の業務は行わず、b社の融資に関する業務に専念できる環境があった。このように本部が営業店の担当者を支える体制が本事例で妥当な事業性評価融資ができた要因につながった。

さらに本部から担当者へ伝達される与信判断のノウハウは他の事例にも応用可能であり、担当者のスキルアップにつながると考えられる。

2.4. 金融機関内の協力体制がもたらした事業性評価の妥当性

本事例では、事業性評価融資に関して、金融機関内の協力体制が妥当な融資が行われた二つの要因につながったと分析した。一点目はa銀行x支店の営業担当者個人の目利き力、二点目はx支店の営業担当者によって行われた顧客情報の多角的な調査である。

2.4.1. a銀行の営業担当者の目利き力

一点目に、a銀行x支店の営業担当者の目利き力が挙げられる。当該営業担当者は理系学部を卒業しており、b社で用いられている技術や材料に関する知識を有していたことに加え、a銀行内で目利き力の育成が行われたことからb社の技術水準の高さに気づき将来性を見いだすことができた。このように営業担当者の高い目利き力が適切な評価につながり、融資の実現に大きな役割を果たした。

a銀行では営業を行う担当者の育成に力を入れており、ヒアリング調査などを行う際に必要なノウハウを伝える取り組みを行っている。具体的には、目利き力育成のためにヒアリングの方法をロールプレイング形式で学ぶセミナーなどが行われている。こうした金融機関全体の取り組みが営業担当者個人の能力である目利き力の向上に寄与していると考えられる。

2.4.2. 顧客情報の多角的な調査

二点目に、a銀行x支店の営業担当者がb社に関して多角的かつ入念な調査を行ったことが挙げられる。a銀行融資部によるx支店営業担当者へのバックアップがこの要因を支えた。

a銀行で与信判断が行われる際、融資額が大きな案件に関しては融資決定及び決裁権を本部である融資部が持つ。したがって支店から融

資部に対して融資検討先の情報を提供し、融資部が融資検討先の格付と、支店から得られた情報を基に与信判断を行う。本事例もこのような方法が採られた。融資部にはa銀行が過去に行った全融資の詳細が集積されており、与信判断に関するノウハウが蓄積されている。本事例ではx支店の営業担当者が融資部に融資を打診する際に、融資部が与信判断に必要な情報と、その情報を集めるためのノウハウを営業担当者に伝えたことで担当者がスムーズに調査を行うことができた。

具体的にはa銀行x支店の営業担当者はa銀行の顧客に含まれるb社の取引先に対し、b社に関するヒアリング調査を行った。このヒアリング調査により、b社の取引先企業からのb社に対する認識という与信判断の材料となる情報を得ることができた。a銀行はb社のフィルムを用いる菓子メーカー、b社に原料を提供する会社などb社の取引先6社ほどにヒアリングを行った。その結果b社の品質や納期が確かなものであり、取引先企業からも信頼されている、信用に値する企業であることが明らかになった。このように企業の信頼度を定性的かつ多角的に判断したことも大きな要因であった。

またa銀行の担当者が食品業界の他の企業に対してヒアリングを行い食品の外装紙市場のニーズを調査することで、b社の新機械導入に伴う生産工程拡大がそのニーズに合うものか否かという新たな判断基準を得た。その結果ドライラミネート機の導入は食品の外装紙市場のニーズに合うものであると判断された。

上記のように第三者から集められた情報は客観性を持つため、b社の主張の妥当性や企業としての将来性を客観的に評価することができた。さらに異なる立場から多くの情報を得られたことでb社の置かれた状況を多角的に検討することができた。このようにして得られた多様な情報は、従来の担保や保証等に基づく定量的な与信判断ではなしえない企業の信用力を評価する上で有効な判断材料となった。

第３章　結論

本稿では、事業性評価に基づく融資によって生産性を向上させることに成功したb社とその融資を行ったa銀行の事例を研究対象とし、融資が実現した要因を分析した。当該事例の分析の結果、事業性評価融資の妥当性を支えたのは金融機関内での事業性評価に対する統一された意識に基づいた、組織全体の協力体制であった。今回取り上げた事例では、金融機関内において与信判断を行う際に本部が営業店に一任するのではなく、本部に蓄積された与信判断に関するノウハウを積極的に営業店と共有する形で本部が営業店のバックアップを行った。このことで、その案件に関わる専門的な知識だけではなく、他の案件にも応用の効く目利き力の向上が実現し、効率的な与信判断のための準備につながった。また、本部と営業店が連携して一つの案件に取り組むことで、より多角的な視点で検討することができ、バブル崩壊以来の資産査定に基づく評価などの定量的な与信判断のみならず、それに加えるべき新たなオプションを提示することができたと考える。

上記金融機関内の協力体制は、具体的には以下の二点の妥当な事業性評価融資ができた要因につながった。すなわち、金融機関の営業

担当者の高い目利き力と顧客企業に関する入念な調査である。これらは融資部による融資決定に大きく寄与した。本部と営業店との情報共有をはじめとする協力体制によってa銀行は組織として体系的に目利き力を構築した。このような「組織の目利き力」を育成することが重要である。

以上のことから、金融機関内の協力体制が個人の目利き力の向上と企業への多角的かつ効率的な調査を促し、金融機関の組織の目利き力を向上させることで事業性評価融資を促進すると結論付ける。事業性評価とは金融機関が企業の将来のキャッシュフローを見通すことであるため、組織の目利き力が企業の将来のキャッシュフローの判断も手助けしていると言える。今回取り上げた事例でも、a銀行はb社の将来性を見込んで融資を行っており、またb社のキャッシュフローの安定のために将来にわたって経営指導を行おうというa銀行の姿勢も見られた。

本稿を踏まえた今後の課題としてより一層論証を深めることが挙げられる。本稿では、先行研究で明らかになった事業性評価融資における問題点を単一事例に即して考察し、それらから妥当な事業性評価融資ができた要因を考察している。しかし要因の汎用性には課題が残る。例えば、本事例で挙げた金融機関は地域金融機関であったが、金融機関内での協力体制がメガバンク、もしくは信用金庫、信用組合等でも重要かどうかは不明である。また、政府系金融機関と民間金融機関の差異も考察していく必要がある。以上のように、複数の事例の調査を行うことを今後の研究課題としたい。

【参考文献】

○青島矢一、加藤俊彦 編著（2016）『競争戦略論』東洋経済新報社

○井上有広（2016）「信用金庫における「事業性評価シート」の実際」『信用金庫』70（12), 21-24.

○金融庁（2003）「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」<www.fsa.go.jp/news/newsj/14/ginkou/f-20030328-2/01.pdf>2017年6月16日 閲覧

○金融庁（2014）「平成26事務年度金融モニタリング基本方針」<http://www.fsa.go.jp/news/26/20140911-1/01.pdf> 2017年6月16日閲覧

○金融庁（2015）「平成27事務年度金融レポート」<http://www.fsa.go.jp/news/28/20160915-4/01.pdf> 2017年6月16日閲覧

○金融庁（2016）「平成28事務年度金融レポート」<http://www.fsa.go.jp/news/28/20161021-3/02.pdf> 2017年6月16日閲覧

○金融庁（2017）「平成29事務年度融行政方針」<http://www.fsa.go.jp/news/29/2017StrategicDirection.pdf> 2017年6月16日閲覧

○金融庁（2017）「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」<www.fsa.go.jp/news/29/20170928-2/03.pdf> 2017年6月16日閲覧

○国税庁（2015）「会社標本調査」<https://www.nta.go.jp/kohyo/press/press/2016/kaisha_hyohon/index.htm> 2017年6月30日閲覧

○多胡秀人（2016）「地域金融機関に変革を強く迫る「金融行政方針」」『金融政策事情』67（42), 28-30.

○中小企業庁（2016）「中小企業白書2016年版」<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap5_web.pdf> 2017年6月30日閲覧

○中小企業庁（2017）「中小企業・小規模企業者の定義」<http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html> 2017年6月25日閲覧

○富野貴弘（2017）『生産管理の基本』日本実業出版社

○中島久（2013）「中小企業の事業力の判断と今後の融資取引」『銀行実務』43（12), 22-25.

○新田信行（2017）『よみがえる金融』ダイヤモンド社

○日下智晴（2016）「企業との「事業に関する対話」で金融機関は変わる」『金融財政事情』67（25), 24-25.

【調査先一覧】

訪問日	訪問先	住所	業種等
2017年6月1日	株式会社前場技研	神奈川県横浜市金沢区	各種機械切削加工
2017年6月1日	株式会社宮澤精機	東京都大田区	精密プレス金型製作・設計
2017年6月5日	株式会社a銀行		地域金融機関
2017年6月5日	b社（有限会社）		食品包装用フィルム製造
2017年8月1日	一般社団法人 TAKAraMORI	熊本県阿蘇郡	高森町の創生を目指した事業展開
2017年8月2日	株式会社日本政策金融公庫 熊本支店中小企業事業部	熊本県熊本市安政町	国民一般・中小企業・農林水産事業者に対する資金調達援助
2017年8月2日	熊本県信用保証協会	熊本県熊本市中央区	金融機関の委託に基づき中小企業に信用保証を行う