

真の事業性評価に向けた 3つの提言

リレバンに始まり事業性評価に至るまで、①金融機関の担当者にできるのか、②債権保全上問題ないのか、③コストがかかりすぎるのではないかと、という疑念がつきまとっている。そこで本稿では、こうした疑念を払拭し、顧客との充実した融資取引を構築していくための三つの提言を行いたい。

江上 広行

1 「事業性評価」に対する 三つの問題意識

皆さんは、事業性評価融資を推進するために、足元でどんな取組みに邁進しているのではないだろうかと推察する。

・事業性評価に関連するベンチマークなどのKPI（重要指標）が設定され、管理が強化されている
・スキルアップのために事業性評価をテーマとした教育研修プログラムを受けている
・事業性評価シートやローカルベンチマークなどの標準化されたフレームワークを利用している

ただ、これらの取組みにとりたてて新しいものはないだろう。「事業性評価」という言葉こそ新しいものの、顧客の実態把握力を高めなくて

はいけないということとは2003年のリレバンアクションプログラムの頃から、いやそれ以前からも、ずっとテーマとされていたことである。多少色合いは変われども、皆さんは似たような対応をこれまで何度も繰り返してきたことであろう。

にもかかわらず、現場の事業性評価の運用に現在までさしたる変化が起きていないとしたら、「問題が大きすぎる」か、あるいは「これまでのやり方には限界がある」のどちらかである。

実際のところ、現場の金融機関行職員であるあなたが、本音で感じていることは次のようなことではないだろうか。

的に融資判断をしたほうが、書類が書きやすく判断にブレもない

② 担保や保証に依存するのは金融機関のリスク管理として当然のことだ。「事業性」という将来の不確実な情報に対して融資をすることが、そもそも、貸し倒れを増やすリスクを増大させてしまうのではない

③ 事業性評価をやっても収益が上がるイメージがない。そもそもギリギリの利ざやで収益を出さなくてはいけないなか、「事業性評価」は顧客とのコミュニケーションや人材育成に時間やコストがかかるが、それに見合った金利が取れる訳でもない

① 知的財産や技術力やブランド力などの評価は事業の素人である金融機関が判断できるわけがない。財務情報をベースに標準

これらは、①人材やスキル、②リスク管理、③収益性、という三つの問題に分類できよ

う。

私は銀行員だった頃を含めると、20年近く取引先の事業性評価を銀行に定着させる取組みを続けてきた。コンサルタントとして、外部から銀行の事業性評価の仕組み作りも行ってきた。

そのなかではさまざまな失敗も経験し、たくさんの方の教訓を得ることができたと感じている。

そこで本稿では、事業性評価に関する、①人材やスキル、②リスク管理、③収益性という三つの問題に対して、それぞれ「これまでのやり方を超えるための新しいパラダイム」を提供しようと試みる。どれをとってもこれまで正しいとしてきた古いパラダイムの手放しが必要であり、どこまで皆さんを腹落ちさせられることができるかは、チャレンジではあるが…。

2

人材やスキルの問題と事業性評価は金融機関の担当者ができるべきものか？

皆さんが感じているとおりである。事業をしたことがない金融機関の行職員が、事業性評価することにはそもそも限界がある。もちろん、それがすべての行職員に事業性評価の能力がないということではない。卓越した事業性評価の能力を有する行職員を、私もたくさん知っている。しかし、それは、残念ながらたくさんいる行職員の中の一部に過ぎない（だから、際立つのだ）。金融庁が好事例として公表している事業性評価の取組み事例を見ても、実態を見れば、成果を上げているのは特定の部署や個人であったり、必ずしも組織全体にその取組みが浸透しているわけではない。

多くの金融機関は、この能

力不足をなんとか埋め合わせようと、事業性評価が誰でもできるよう、標準化された「事業性評価シート」のようなフォームを規定し、そのなかで評価基準を定めようとしている。例えば、SWOT分析や、3C、5FORCESなど、

プロのコンサルタントが用いるようなフレームワークに頼ることになる。経済産業省が推進している「ローカルベンチマーク」もその一つである。しかし、私が見てきた限り、そのようなツールを導入したとしても運用が形式的であったり、現場への強制であったりして、期待する効果を発揮できていないケースがほとんどである。

フレームワークとは「塗り絵の枠」のようなものに過ぎない。例えば、あなたが塗りに色を塗ってエリマキトカゲを描いたとしても、観察が不十分であればエリマキトカ

ゲの実態を把握していることにはならない。もしかして、顧客と対話を行って白紙に絵を描くほうがより実態を把握できる事業性評価なのかもしれない。問題の根幹は、フレームではないのだ。

塗り絵では一方から見てしか対象を描くことしかできないように、金融機関の担当者が見ている顧客の姿は一方向でしかない。それは、金融機関がどれだけ補おうとしても、補いきれないものなのだ。

岐阜県に本店をおく十六銀行が行っている「サプライヤー探索サービス」（逆見本市場談会）というビジネスマッチングを活用した取組みを紹介しよう。ビジネスマッチングと事業性評価がどう関係するのかと、不思議な感じがするかもしれない。

同行が提供するこのサービスでは、まず銀行側が買い手（バイヤー）となる企業を発

掘るところから始まる。例えば、買い手となる自動車部品メーカーであれば、「こんな部品を発注したい」「こんな技術をもっている企業を探している」というような、提案を受けた事業領域をあらかじめ提示してもらおう。それに対して複数のサプライヤーがエントリーし、個別商談の場創りを銀行がサポートするのだ。

たとえその商談が成約には至らなかったとしても、同行には「この会社には、多くのバイヤーが評価するような技術を持っている」であるとか、「この会社は、業界では欠かせない存在である」というような「事業性評価」に有用な情報がたくさん集まってくる。しかも、その情報の価値は、バンカーがどう知識を積み上げて追いつきようがないものだ。十六銀行は、その商談の情報が大量に蓄積されるこ

とで事業性評価を行っている。これは、同行の行員が自分で事業性評価をするということとをある意味で手放した事例であるといえよう。

3 リスク管理の問題と金融機関が行う事業性評価と、経営者の意思決定が同じ基準だとしたら？

ここでは、「リスク管理は金融機関がするもの」という概念さえ取り払って考えてみたい。金融機関は当然のことながら、融資の回収を確実に行いたいと考えている。しかし、それは経営者として同じである。ほとんどの経営者は借りた資金を活かした事業で収益を出し、きちんと期日どおりに返済をしたいと考えているに決まっている。よくよく考えてみると、金融機関が行う融資の意思決定の基準と、経営者が行う投資のそれとは同一のものである。つまり、

顧客が事業で失敗しないように、顧客とともに寄り添って意思決定をすることが、最大のリスク管理であり、事業性評価なのである。

一つの事例を示そう。ある金融機関の実例である。その金融機関は、当局の指示・指導に対しても「必要がない」という理由で、リスクに応じたランクを設定する格付制度を最後の最後まで導入しなかったそうである。いわば、融資案件の可否の決定や、金利の決定も大幅に現場に権限を移譲し現場の勘と経験だけで行っていたのである。

標準化された信用リスクの計測をしていないので、一般的にはリスク管理としては杜撰だと感じるだろう。そこで、その金融機関は本当にこのやり方でいいのかと、その金融機関の債務者の財務データによって序列付けたデータと、現

場が決定した貸出金利のデータとで、どちらが実際の倒産確率の予測精度が高かったかを比較したそうである（予測の精度指標であるAR値を算出して比較したのである。リスク管理ではおなじみの手法である）。

すると、なんと驚くなかれ現場が勘と経験で決定した貸出金利のほうが、財務スコアよりもより倒産の予測精度が高かったのである。

この話を聞いたとき、私は相当の衝撃を受けた。多くの金融機関や専門家たちが、データを集積し、労力をかけてきたリスク管理ツールの結晶としてのスコアリングモデルが、現場の勘と経験に負けてしまったということなのだから。

この事例には、種明かしがある。その金融機関が共通の判断基準としてとっていたことが一つだけあった。それは、

シンプルに「お客様のためにならない貸出はしない」ということである。これは、前述した、金融機関が行う融資の意思決定の基準と、経営者が行う投資のそれとはなんら変わらないということを示している。

事業性評価融資というと、無担保・無保証の融資という誤解が見受けられるようである。もちろん、これは誤解である。無担保・無保証であることと、事業性評価をしているかしていないかには関節的因果関係しかない。担保や保証は、直接の因果関係があるのは双方のコミットメントである。

これも、経営者の視点に立つて考えてみればわかるだろう。担保や保証は、債務者がデフォルトを起こしたときに返済に充当するだけのために差し入れるものではない。経営者が許容できる債務の範囲

に歯止めをかけておくということでもある。言い換えれば、経営者が選択する、将来の事業の成功に対してのコミットメントである。つまり、担保や保証を差し入れるということは、経営者にとつても意味があることなのである。行職員と経営者がどちらも当事者

として事業性評価を行い、将来に対するリスクを同じ目線で共有するのである。そして、将来どうしても発生してしまうリスクを双方が認識したうえで、コミットメントとして担保や保証を提供するのである。したがってその選択をすることは、双方にとつて意味があるものであり、事業性評価融資イコール無担保・無保証であるというはいささか議論が飛躍している感じがする。

4 収益性の問題と事業性評価はコストか資産か？

最後に収益性の問題である。

この問題は金融機関の経営にとつても、今一番厄介なテーマであろう。本業の利益ややら得られる資金利益が、どんどん縮小していくなかで、経費削減対策として最も手っ取り早い方法は、標準化やシステム化を行って短期的に効率と生産性を高めていくことである。一方で、事業性評価融資として求められているような、顧客本位でのきめ細かい対応は、コストもかかるし、

しかも成果が出るまでに時間がかかる。経費削減をしながら時間をかけて腰が座った対応をする、そして、標準化しながらきめ細かい対応をする、という相容れない二つの対応が現場に求められているのである。「いつたい、どうすればいいんだ」という現場の皆さんの悲鳴が聞こえてきそうである。

しかし、皆さんのなかにこのような葛藤が起きていると

したら、その前提には「事業性評価はコストである」というパラダイムがあるからである。だから、標準化をしなくてはいけない、そのコストは金利で回収しなくてはいいかと考えてしまうのである。

私は「事業性評価は『資産』である」というパラダイムを取り入れるべきだと考えている。その取組みを行っている銀行の事例を紹介しよう。私がヒアリングしたある銀行は、事業性評価をベースとしたコミュニケーションを行って

いる取引先と、そうでない取引先の貸出残高がどのように推移したかを時系列で調査したという。その結果、事業性評価を行っている取引先のほうが、貸出残高の減少幅が少ないという有意なデータが得られたそうである。

事業性評価のコミュニケーションを行うとなぜ、貸出残高が維持されたかは、その顧

客がなぜ、その銀行と取引を継続したいと思ったか？というところに思いを馳せれば想像がつく。その銀行と取引をしていたほうが、より収益が上がり会社も持続させていくパートナーであると存在を認められているということになる。つまり、その銀行は長期に継続する可能性を秘めた顧客資産を形成したということである。

その銀行が事業性評価をすることで、顧客が上げている収益の一部は、銀行にシェアされてしかるべきものである。それが、貸出金利の収入のみに依存しているという課題はどうしても乗り越えなくてはいけない課題ではあるが。

5 「地域の資産」たる金融機関に

さて、私が示した3つの提言には、いずれも共通するパラダイムがあることに気がつ

いていただけただろうか。それは、いずれのケースも「金融機関と顧客を分断して考えない、共に価値を創造する一体の当事者同士である」と捉えているということである。言い換えれば、金融庁がいうところの「共通価値創造のパートナー」として顧客と金融機関を位置づける」ということでもある。これが本稿で著者が皆さんにお伝えしたいパラダイムの転換である。

最後に私の本音を述べておこう。私は「事業性評価」という言葉が好きではない。「評価」という表現は、顧客を分断した存在として捕らえている用語だからである。リレーシオンシップバンキングが「金融機関は、地域や顧客とは切り離すことができない一体の存在である」という考え方だとすれば、明らかに矛盾する表現である。例えば、あなたに家族がいるとして、自

分の子供に対して、「人間性評価」という言葉を使うだろうか。一体の存在であるはずの家族の一員に対しては「評価」という言葉はそぐわない。「評価」という言葉は自分と他者を「分断された存在」として、しかも上から目線で認識するに用いられる。我々が家族の幸せを願うように、金融機関は顧客が幸せであること、そして地域が幸せに満たされていることを願っているはずである。そうなったとき、顧客とは分断されていない金融機関の資産そのものであり、金融機関も分断されていない地域の資産そのものなのである。

(VCFエバンジェリスト／株式会社電通国際情報サービス 金融ソリューション事業部)

事業承継 Q&A

アクタス税理士法人 編著

A5判・並製・72頁 540円(税込)

事業承継を経営課題とする企業が増えていますが、相談にのることができる相手がなかなかいないのが経営者の悩みといえます。本書は、事業承継問題に直面している取引先が持つ関心事をクエスチョンにしてまとめ、解説しました。

〒170-8460 東京都豊島区北大塚3-10-5  銀行研修社 電話(03)3949-4101・FAX(03)5567-1733
URL:<http://www.ginken.jp>