

リレーションシップバンキング推進のための 中小企業評価モデル

鶴谷 学

地域金融機関は、リレーションシップバンキングの再構築を迫られている。近年の信用リスク管理の高度化と平仄を合わせ、客観的で効率的なリレーションシップバンキングを推進するためには、信用格付けに加えて、企業の事業性を評価する第2の軸を設定し、日常取引で得られる生きた情報を有効に活用すべきである。このモデルにより、融資担当者の目利き力向上や、審査でのグレーゾーンの判別力向上を期待することができる。

積極融資と不良債権処理の 両立を迫られる地域金融機関

2003年12月、金融庁は「金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕」（2002年6月に作成・公表。以下、検査マニュアル別冊という）の改定案を公表した。

金融検査マニュアルは、中小・零細企業向け貸し出しの査定に当たって、財務状況だけで安易に不良債権と断定するのではなく、技術力、販売力や成長性、および代表者等の収入状況や資産内容などを総合的に勘案し、経営実態を踏まえて判断するものとしている。この趣旨を、具体的な査定事例などを示して徹底しようとしたのが、現行の検査マニュアル別冊である。

一方、金融庁は2003年3月、中小・地域金融機関に対して、「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」（以下、アクションプログラムという）を公表し、中小企業金融再生に向けた取り組みと、各金融機関の健全性の確保、収益性の向上などに向けた取り組みを要請した。

今般の検査マニュアル別冊の改定は、アクションプログラムに則して、中小企業の実態をより反映した貸出資産の査定、ひいては地域金融機関の融資行動の積極化を促すことが1つの目的である。

この改定案は、「日頃からの密度の高いコミュニケーションを通じて債務者の経営実態把握、的確な債務者管理に努めることが不可欠である」という考え方のもと、リレーションシップバンキングの実効ある実践を、検査の観点から

も、地域金融機関に強く迫るものになっている。

リレーションシップ バンキングとは

リレーションシップバンキングとは、融資先との長期的・多面的な取引関係を通じて、財務諸表などには現れない企業の実態を理解することにより、他の「一見の」金融機関では提供できない資金や融資条件（低い金利など）を提供するようなビジネスモデルを指す。

特に中小企業向け貸し出しに関して、このリレーションシップバンキングが重要視されるのは、中小企業の事業に関して情報の非対称性が大きいためである。経営規模が小さいほど、経営者が、自社のビジネスモデルや経営状態を、金融機関に対して十分に説明する術や体制が不十分である場合が少なくない。

このような、いわば対話のすれ違いをカバーするため、一昔前の金融機関では、「ヒューマン・リレーションシップ・モデル」ともいべき取引手法を用いていた。金融機関の担当者が、取引先企業の経営者との公私にわたる付き合いを通じて、経営者の考え方や性

格、個人資産などを把握すると同時に、お互いに暗黙的な信頼関係を築くことにより、十分な理解と信頼に基づいた貸し出し取引を可能としていたのである。

リレーションシップ バンキングの課題

多くの金融機関は、バブル経済の時期、不動産担保に依存した貸し出し競争を演じた後、バブル崩壊による不良債権の大量発生への反省もあり、リスク管理の強化・高度化を進めた。この、信用リスク格付けを中核とする「リスク管理型モデル」は、貸し出しの信用リスクを定量的・客観的に管理し、制御するという意味で大きな進歩をもたらした。

しかしその一方で、「リスク管理型モデル」は、リレーションシップバンキングの実践を困難にした面がある。なぜなら、「リスク管理型モデル」は、主に過去の業績評価をベースに、貸し倒れのリスクを評価し、融資採算の判断を行おうとするものである。

このため、金融機関は、取引先に対して財務体質の健全化による信用格付けのアップを求めるあまり、即効性のあるリストラを優先して企業のコアコンピタンスを殺

いでしまうという悪循環に陥る危険性が高い。

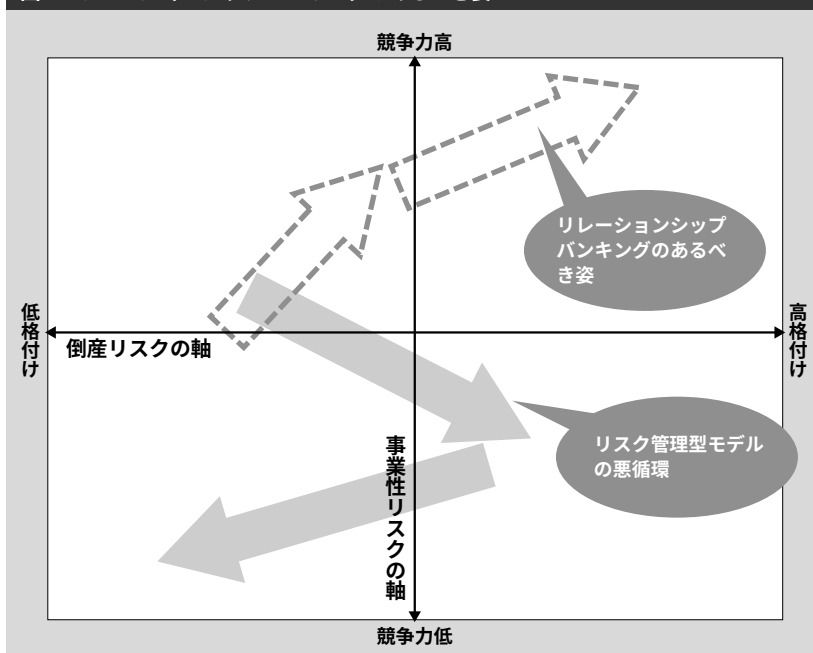
リレーションシップバンキングを行う金融機関は、その原点を見つめ直し、静態的な財務指標評価とは異なる、動態的な企業評価（取引先の事業そのものの将来性とリスクの評価）を再構築することが求められている。ただしそれは、かつての「ヒューマン・リレーションシップ・モデル」のような、公私にわたる付き合いに基づく、属人的で時間浪費的な、対外説明力を欠いた評価ではなく、効率性、客観性、監査性を備えた評価体系でなければならない。

第2の軸としてのリレーションシップバンキング・モデル

これまでも金融機関は、中小企業の格付けや審査を行う際に、財務指標などの定量情報だけではなく、企業の競争力や市場の成長性、経営者の資質や人柄といった定性的な情報を評価に織り込むことにより、事業性の評価を試みてきた。

しかし、定性情報の活用は、定量情報と定性情報の合算ウェイト付けに根拠が乏しいことや、担当者の「目利き力」が低下しているといわれるなかで、定性評価そのものが不安定になりやすいことな

図1 リレーションシップバンキングのあるべき姿

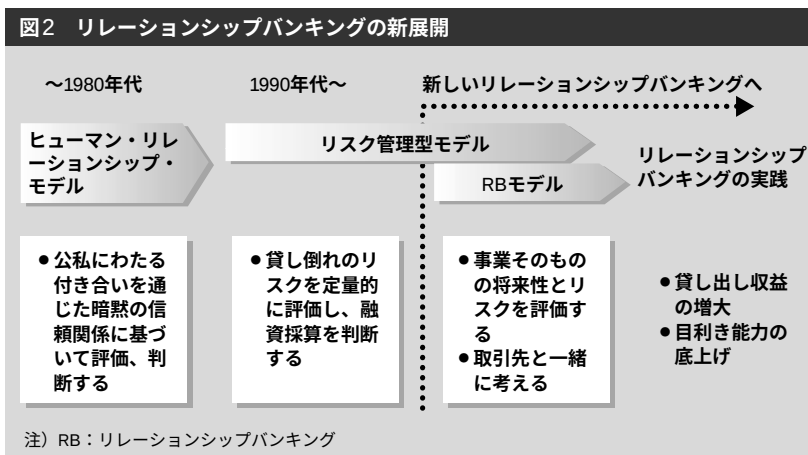


どの困難が伴う。実際、従来型の定性評価を疑問視する金融機関が増えている。

そもそも、企業との長期的な関係のなかで得られる貴重な生きた情報を、倒産リスクを評価するための信用格付けと同じベクトルに押し込めてしまうのでは、情報の活用を狭めることになる。発想を変えて、企業の長期的な生存能力を示す事業性リスクという2つめの軸を追加し、2次元の平面上で評価することにより、定性情報をフルに活用するべきであろう(図1)。

中小企業の事業性リスクを評価するには、時に地域性にも配慮しながら、当該企業が対象とする市場における競争優位の源泉に着目する必要がある。たとえば、同じ食料品卸でも、誰を顧客としているかで評価すべき参照サンプルは異なるし、それによって経営の成否要因(顧客との関係なのか、価格競争力なのか等)も異なる。

評価手法としては、データマイニングなどの定量的な手法によって中小企業のビジネスモデルを類型化し、その類型ごとの競争力の源泉たる定性評価項目を特定したうえで、各企業の相対的な評価付けを行う方法が考えられる(リレ



ーションシップバンキング・モデル)。

対話を通じた目利き力向上と貸し出し収益の増大

リレーションシップバンキング・モデルだけで企業の事業性評価が完結するわけではない。むしろ、このモデルの評価結果を経営者と共有することを契機として、経営者との対話を定例化・定型化し、併せて担当者の目利き力の向上を図ることの効果が大きいと期待できる(図2)。

地域金融機関をホームドクターに例えるなら、財務・経理情報に基づく定量チェックに加え、経営者から入手した定性情報という問診票を合わせて検証することで、「問診」「所見」を行い、「健康のために生活をどう改善すべきか」

を一緒に考えるのである。

また、地域金融機関が、中小企業金融の高度化と、自らの健全性、収益性の向上とを実現していくためには、信用格付けだけでは与信判断が困難なグレーゾーン(赤字先、要注意先など)の中から、将来を見据えて貸せる取引先を発掘することが不可欠である。信用格付けとリレーションシップバンキング・モデルの2軸による評価は、このグレーゾーンに対する取引方針の明確化、選別力の向上に資するものと考えられる。

「NRI Consulting NEWS」2004年1月号より転載

.....
鶴谷 学(つるたにまなぶ)
金融コンサルティング部上級コンサルタント