

【結 論】

企業の実態把握とは、「問題を構造的にとらえて可視化すること」である。企業の成長・停滞などに伴って実態は変化する。実態把握には到達点はない。それゆえ、企業の変化をとらえては、常に実態を探り続ける必要がある。

..... 解 説

1 実態把握の視座

(1) 三つの視座

企業の実態把握といっても一言で表現することはむずかしい。企業をあらゆる方向からみて、構造的に理解することが必要である。なぜなら発生している問題の穴をふさぐだけでは、対処療法にすぎないからである。実態把握を行うにあたっては、三つの視座からみることが大切である。

① 資金軸

ABLに限らず、融資の実行にあたっては資金繰り状況の検証から融資の実行・回収までの資金トレースが必要である。そもそも融資を行うべきかどうか、融資した資金が何に使われ、どうやって資金が返済されるのか、資金トレースがきちんとできて、その確証をもてなければ融資は実行してはならない。まさしく、「貸すも親切、貸さぬも親切」である。

貸したお金が返ってくるかどうかは、どうやって見極めるのか。特に運転資金融資であれば、返済原資は収益である。したがって、企業がきちんと収益をあげているのかどうかを見極めることが大切である。収益が出ているかどうかは、決算書をみればわかる。しかし残念なことに、決算書は相対的真実を表しているにすぎない。さらに収益が出ていることと手元に現金として回収したキャッシュフローが実現することは別である。したがって、決算書などの財務諸表をみただけでは本当に収益があがっているかどうかはわからない。そこで、実際にビジネスと資金の流れがどのような状況になっている

のかをみるが必要になってくる。

② ビジネス軸

ビジネスの進捗状況がどのようになっているかは、企業の流動資産、特に売上債権や棚卸資産に表れる。売掛金には架空債権や不良債権が計上されている危険があり、期末在庫の評価は粉飾決算の温床である。他の流動資産項目に移されている可能性もある。

外部評価会社が実際に在庫の評価を行ってみると、滞留在庫や死蔵在庫の有無や評価の粉飾などが発見されることがある。表面財務ではなく、一步進んだ実態財務の把握が可能になるという観点では、売掛金の評価よりも在庫の評価はより重要性が高い。

評価の結果、不適切な事態が発覚した場合には、以下のような原因を検討するべきである。

- ・事業環境の変化
- ・商品の付加価値・陳腐化
- ・生産管理の不備
- ・マーチャンダイジングの失敗
- ・仕入先や取引先との取引状況や信頼関係

③ 経営軸

このように在庫評価などを通して、さまざまな問題を構造化し、可視化することが可能である。そして、現状の実態をふまえたうえで、将来に向けてどういう予測を立て、それにどう対応するか、いわゆる経営レベルの問題にたどり着く。

情報や事実を精査した結果をふまえたうえで企業の経営層と将来の問題について話し合うことで、さまざまな提案が現実味のあるものとなってくる。企業の経営者に対して、いきなり、「貴社の課題は何か」と尋ねても、企業の経営者からは表面的あるいはありふれた返答しか期待できない。在庫評価は検査としては有効であるが、検査だけでは診断は下せない。したがって企業との対話を深めることが必要である。不明な点は率直にヒアリングを行

い、解決策を探っていくことが求められる。

(2) 企業実態の変化の把握

上記の実態把握は、ある時点で実施したからといってそれで終わりではない。企業は生きものであり、外部環境にも左右される。企業の成長・発展の過程ではさまざまな問題が発生しているため、継続的に実態把握を行う必要がある。しかし、必ずしも日々詳細な把握が必要というわけではなからう。むしろ企業の成長・発展の過程においてターニングポイントとなるような事象がみられた時が、実態を把握すべきタイミングとなる。

したがって、企業との長い取引を行っていくという前提に立ったうえで、少しずつ実態把握を進めていくというロードマップをつくることが望まれる。企業側がどの程度の情報開示を行うかは、その金融機関とどの程度の取引や付合いを望んでいるか、という意味と深く関係している。金融機関は企業側の期待値を上げていくことによって、より深度のある情報を入手し、取引の進展につなげていくことが必要である。

2 事業サイクルの視点からみた評価

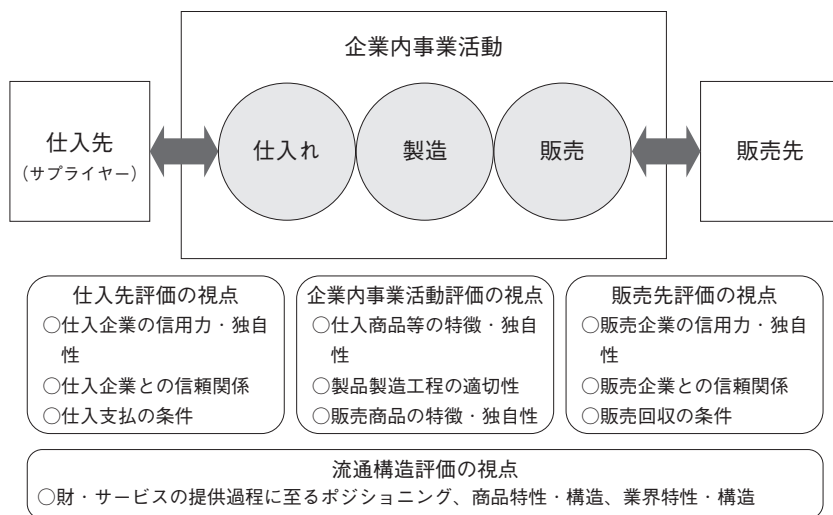
前述のような売掛金や棚卸資産の評価の内容について、事業サイクルの視点からもう少し具体的にみていこう。

(1) 動態情報の評価

売掛金や棚卸資産の評価では、サプライチェーンのなかにおける当該企業の役割や、企業内部活動の活動チャート・商流図などを評価する（図表17-1参照）。ここでは、仕入先の評価、企業内の事業活動そのものの評価、販売先の評価に加え、マーケットにおける自社のポジショニング、扱っている商品の独自性・特徴や強み、業界そのものの商慣行・業界特性などのポイントを知ることが必要である。

ABLの担保評価といえば、(2)の静態情報の評価が注目されがちであるが、実はこの動態情報をどこまで把握できるかが重要である。したがって、静態情報の評価や担保評価を行わなくとも、動態評価がきちんと行われていれ

図表17-1 サプライチェーンにおける動態情報の評価



（出所） 筆者作成

ば、適切な融資判断が行われるとあってよい。

（2） 静態情報の評価

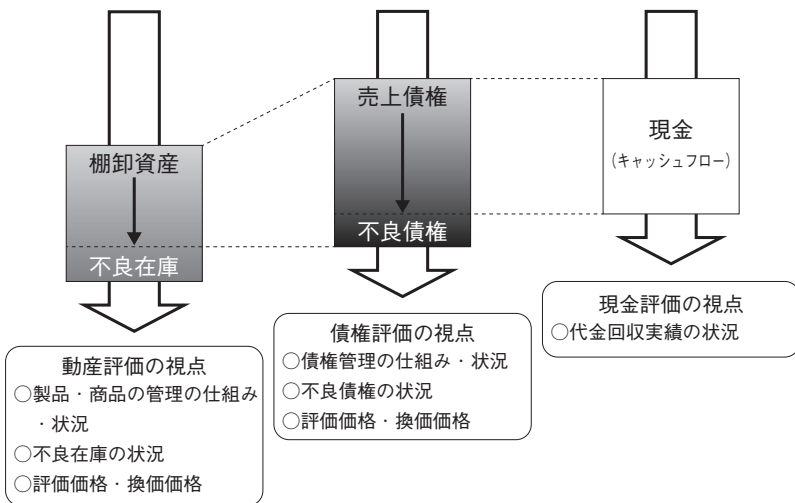
売掛金や棚卸資産の評価では、一義的にはある一定時点における流通価格や換価価格などの価格を算出する（図表17-2 参照）。さらに評価結果から得られる原因分析の検討なども含まれるが、ポイントは「1 実態把握の視座」に詳述したとおりである。ABLにおける担保評価の業務では、この静態情報の評価を行っていることになる。

3 企業の実態把握

（1） 実態把握は永遠の課題

ABLに限らず融資業務においては、企業の実態把握が必要であるというのは至言であるが、その実行は簡単ではない。明日から取引先企業の実態把握をせよといわれても、戸惑う担当者もいるかもしれない。したがってそもそも具体的に実態把握の活動の活動とは何かを考える必要がある。実態把握

図表17-2 サプライチェーンにおける静態情報の評価



(出所) 筆者作成

の活動といってもさまざまあるが、まずは企業のビジネススタイルや利益構造を理解するところから始めるべきである。得心がいくまで経理や財務担当だけでなく、営業販売や仕入れなどさまざまな部署の人に会って、傾聴することである。稟議書の添付資料に、商流図とそこに現れてくる問題をきちんと表現できるようになれば最初のステップはクリアである。

金融機関が審査を経て融資を行うのは、不良債権を発生させないためでもリスク管理のためでもない。企業に必要な資金を提供し、実経済や地域を活性化させ、企業の成長を促進し、その結果として収益を出す。そのための審査業務である。

(2) 実態把握の結果の受け止め方

ABLの実行の準備段階では、決算書類のほかにさまざまな内部資料を調査し、企業の担当者にさまざまなヒアリングを行い、売掛金や在庫の評価を行った結果、大量の不良在庫が発見されることや、粉飾が発覚することも少なくない。このような「みたくないものをみてしまった」時に、それをどう

受け止めるかが問題である。

まさに企業の隠れた問題が可視化されたわけであるが、このような現実には蓋をするようでは、ABLはおろか、将来の顧客基盤の弱体化は避けられないであろう。実態解明された結果を受け止めて、この企業をどのように改善していけばいいのか、ということについて企業と対話することが肝要である。このような時に逃げないという覚悟をもって企業と向き合い、腹を割って話ができる関係をつくるのがリレーションシップバンキングの本旨である。