

定性要因の概要と具体例

金融検査マニュアルにおける定性要因の内容

経営者の“公私混同”は、厳禁！

格付けは、決算書などの財務諸表だけで機械的・画一的に評価せず、数字に表れない会社の技術力や販売力、成長性、そして経営者の資質などの経営実態を的確に把握するために、金融検査マニュアルでは、融資審査において下記のことを銀行に求めています。

1. 財務状況だけで評価せず、中小企業の特性に留意して柔軟に評価すること
2. 中小企業と経営者との財産や収入が一体となっている場合が多いことを踏まえて、経営状態を評価すること
3. 技術力や販売力のある中小企業の将来性に期待し、現段階の決算書等の数値のみにとらわれない柔軟な評価をすること
4. 努力する経営者を高く評価すること
5. 経営者の経営改善に向けた取組みを高く評価すること

格付けにおいて、決算書などの財務諸表の数字を定量要因といいます。これに対し定量要因以外のことも的確に把握して評価することを求めています。この要因のことを定性要因といい、銀行の担当者目線で判断されます。

1. 「中小企業の特性」の例

景気の影響などで、一時的な収益悪化により赤字になりやすい特性
自己資本が小さいため、一時的な要因で債務超過に陥りやすい特性
リストラなどの余地が小さく、黒字化や債務超過解消に時間が必要になる特性
設備投資などでも短期の貸出しになり、返済期間後も再度の貸出しを必要とする特性

2. 「経営状態の評価」の例

経営者個人からの借入金で返済を求めないものは、自己資本とみなす
経営者個人の返済能力(収入や財産)を踏まえて検討する

3 . 「中小企業の将来性」の例

特許などの知的財産権を背景にした新規受注の状況や見込み
新商品や新サービスの開発や販売の状況を踏まえた今後の堅実な事業計画書
販売商品やサービスの業界での評判を示すマスコミ記事

東京商工会議所主催の「勇気ある経営大賞」の受賞など、公的機関からの表彰なども対象になります。

今後の市場規模や業界内シェアの拡大動向

販売先や仕入先の評価、同業者との比較による優位性

技術力や販売力に関する評価

その他（経営方針・社歴・株主構成・社員のモラル・協力者など）

4 . 「経営者の努力」の例

財務諸表の質的向上への取組み

会計参与の導入及び税務署からの「優良申告法人の指定」や税務調査における「是認」など。

人材育成（後継者を含む）への取組み

社員教育への取組み姿勢や経営者が高齢である場合の後継者（候補）の有無など。

経営者自身の資質に関する評価

健康であるかどうかや誠実で信頼に足る人物かどうか。

経営に対する責任感や熱意の有無。

事業に対する洞察力や先見性の有無。

事業の計画力と実行力の有無。

明確な経営理念や経営方針の有無と、社内への浸透力。

社員のモラルや社風など。

5 . 「経営改善に向けた取組み」

債務超過や赤字からの脱却など、上記を総括した取組みそのものになり、これらの定性要因を総合的に見て経営者の資質や経営姿勢そのものが評価されます。

定性要因の具体的な例

1 . 経営者の行動

例えば、経営者の会社に対する公私混同がないかどうか等を見ています。
決算書に、経営者に対する仮払金や貸付金があり、残高がそのまま残っているケースなどです。

2 . 取引先の分散状況

売上高が特定の取引先による割合が高い場合は、評価が低くなります。
それが大企業の取引先であっても、特定の取引先だけの場合には銀行は高く評価しません。それよりも、取引先がたくさんある方の会社を高く評価します。

これはリーマン・ショックによる状況でも明らかなように、特定の取引先からの売上割合が高い場合、その特定の取引先の動向で融資先の会社経営が大きく左右されてしまうからです。

大企業との取引実績は、営業活動においては信用力の面からとても有効ですが、融資の判断基準においては、取引先が分散されていないと評価を下げてしまいます。

3 . 労使関係の状況

例えば、下記のような内容を銀行の担当者目線から評価しています。

従業員（職場）に活気があるかどうか

従業員の定着（退職）率はどうか

従業員の年齢構成（技術の伝承の観点など）はどうかなど

4 . 役員の移動状況

役員である取締役や監査役の移動には、注意深く見ています。
取締役の任期は通常2年、監査役は4年ですが、任期満了の度に役員が変更になっている会社の場合には、経営者と他の取締役との間で意思疎通が悪く、経営状態に不安ありと判断して評価が下がってしまいます。

5 . 後継者の有無

経営者の年齢が60歳を超えている場合には、後継者の有無も重要になります。
ここでいう後継者の有無とは、後継者としての必要な人格や能力などは求めています。あなたの会社で子息などの親族が働いている場合は、その方を後継者（候補）として銀行に対応することがベストです。

なお、親族が働いていない場合は、幹部の複数の方々を後継者（候補）として対応

することも方法の1つです。

銀行からの「後継（予定）者はいますか？」の質問に、「うちの息子には、経営能力がない」や「幹部連中は、まだまだ判断能力が足りない」など、経営者の厳しい観点からの回答を求めていますので注意して下さい。

定性要因の評価

口頭だけの説明では、評価されない！

格付けは、決算書などの財務諸表の数字から定量要因の評価を行い、これに上記の定性要因の評価を加算・減算する方法で行われます。

定量要因の評価が高くても、定性要因の評価が悪ければ、総合的な判断において評価を下げる結果になります。

定性要因の評価は、銀行の担当者目線で判断され、高い評価をつけた場合には、その根拠となる説明とその判断資料などが必要になります。

そのため、銀行の担当者が稟議書にその根拠となる説明と判断資料として、融資先の企業概況や決算概況などの具体的で判りやすい資料も添付しなければならず、この資料添付がポイントになります。

経営者が注意すること

税務署に提出するために顧問税理士が作成した決算書類（明細書等）では、経営者の資質や経営姿勢などの定性要因の評価を高くすることはできません。

そのため、経営者自身が定性要因の概要をしっかり理解し、この評価を高めるための資料を準備することが不可欠になります。

融資申請に際しての心得

ポイントは、資金繰り重視の経営！

銀行が最も警戒するのが粉飾決算ですが、銀行員などの安定志向の強い職業の人は、過去の成功事例や一般的な常識に頼って判断する傾向があります。

そして銀行の内部体質は、「大きな成果で、かつ大きな融資の焦げ付き」よりも、たとえ「小さな実績でも大きな焦げ付きのない方」が、結果として仕事の評価が高くなります。

したがって、銀行員は昇給や昇格に響く大きな焦げ付きを、絶対に作りたくありません。そのため、融資の際には慎重にならざるを得ないのです。

そして銀行員は、経営者の人柄なども注意深く観察しています。

逆に、銀行の担当者が安心して稟議書を書けるように、あなたの会社の企業概況や決算概況を説明できる具体的で判りやすい資料も用意することが大切です。

銀行員が「あれ？」とか「おや？」を思わせるような内容や雰囲気は厳禁です。

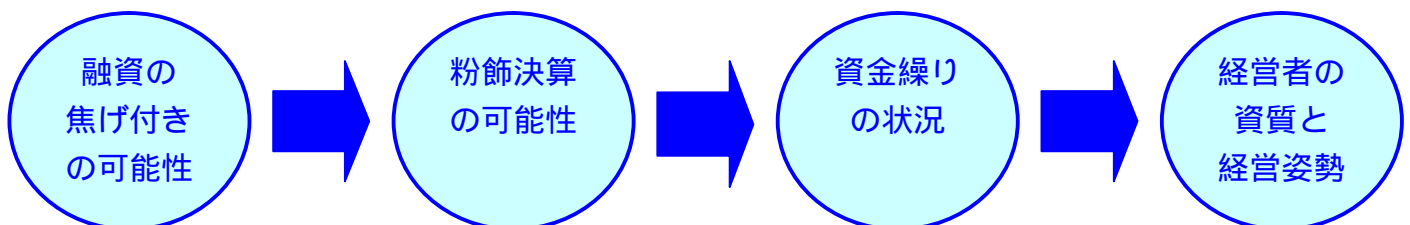
銀行は預金を集め、これを融資して金利を得ることによって利益を上げています。このため、銀行の成長は取引先の成長にかなり左右されるといっても過言ではありません。その意味で、いかに多くの将来性ある中小企業と取引を開始し、積極的な融資や経営を側面から支援していくことが重要ポイントといえます。

銀行が融資をしないのではなく、融資をしたい会社を求めているのに、会社と顧問税理士がその求めている内容に沿って、融資の申請書類を準備・対応していないのが実情です。

そして、経営者と銀行員では、経営に対する視点が全く異なっていることを、経営者自身が理解することが重要です。

経営者は、新商品の特長や販売戦略などに力を入れて説明しますが、銀行は融資を実行した際の焦げ付きを最初に心配し、財務内容の粉飾決算の可能性を疑い、そして資金繰りの状況や経営者の資質などを判断する思考パターンですので、銀行の立場から説明に入ることがポイントです。

< 銀行の担当者目線 >



そのため、経営者自身が決算書の数字に責任をもって、主要な経営指標などの項目について、決算概況書などの資料を使って経営者自身の言葉で説明し、あなたの会社の財務状況を明確に答えられるようにすることが第一のポイントです。

第二のポイントが、資金繰りを重視した経営であることです。

そして、最後が実現可能性の高い（堅実性のある）事業計画書で、これまでの過去の経営実績を説明し、これからどのように対応しようとしているのかを具体的に説明することが第三のポイントです。

事業計画書を業績が急激にアップする内容で作成している会社を多く見受けますが、銀行は事業計画書から会社の将来性を読み取るのではなく、過去の実績の積み重ねの結果である決算書の数字から将来性を判断します。

したがって、実現可能性の高い（堅実性のある）事業計画書の内容でなければなりません。

経営者が注意すること

税務調査に対しては、税務署職員の質問などに顧問税理士が全面に立って対応することで、経営者からはとても安心できます。

税務署職員の立場からは経営者から直接聞きたいのが本音ですが、そうさせないことが顧問税理士の役割でもあります。

一方、融資申請や融資後の決算報告などに対しては、経営者が決算状況を説明せず、顧問税理士から説明した場合には、「経営者の資質」を疑われます。

経営者からしてみれば、顧問税理士が銀行に対して決算説明までしてもらえることは、ありがたいことですが、銀行の担当者目線からは「決算書を説明できない経営者」と見なされてしまいます。

顧問税理士が同席することは良いのですが、その対応は税務調査の時とは逆で、顧問税理士が補足説明をしてもらう程度にすることがとても重要です。