

## テキスト補遺（最新情報）

この度は『融資営業力』トレーニングコース』をご受講いただき、誠にありがとうございます。  
本コーステキストに関する最新情報をお知らせさせていただきます。  
なお、このお知らせに関連するレポート問題の出題はありません。

### ○金融検査マニュアルの廃止

#### 1. 「金融検査マニュアル」とは

金融庁が各金融機関に対して行う検査の際に、その検査の手引書として 1999 年 7 月に公表され、使用されてきたのが「金融検査マニュアル」です。

金融庁が金融検査マニュアルを作成した背景には、いわゆるバブル景気の崩壊によって、取引先企業の経営が悪化したことで融資の返済が滞り、それによって発生した不良債権が、金融機関の経営に多大な悪影響を与えたという経緯があります。

金融検査マニュアルは「金融機関は取引先企業が抱えるリスク（経営破綻するかもしれない可能性）を考慮して業務を行うべき」という考え方に基づいて作成されていました。

一例を挙げると、融資先に対する信用格付け（債務者区分）がそれに該当します。具体的には「正常先」「要注意先」「要管理先」「破たん懸念先」「実質破たん先」「破たん先」に区分され、この債務者区分が良くないということは、それだけ融資の回収が難しいということを意味します。しかし、どのような策を講じてもリスクをゼロにすることはできません。

そこで、「金融検査マニュアル」では融資先の債務者区分に応じて貸倒引当金を計上するように求めています。金融機関としては多額の貸倒引当金を計上することは経営上の大きな負担となります。そのため債務者区分が良くない融資先に対して、貸し渋りや、貸しはがしが行われるようになり、社会問題にもなりました。

金融検査マニュアルは、自己査定、不良債権の償却、引当金の計上、リスク管理体制などの確立に一定の効果があり、金融機関の多額の不良債権処理に役立ったことは評価できるものです。しかし一方で、マニュアルを遵守するあまり、「それさえ守っていれば」という形式的・表面的な対応が目立つようになり、融資先企業の将来に向けたアドバイスや生産性向上への支援といった本来の金融仲介機能がおざなりになっていたことは否めません。

#### 2. 地域金融機関による事業性評価について

金融機関による貸し渋りや、貸しはがしが問題化する背景には、「企業に成長力はあるが決算内容が良くない、または有望な事業計画はあるが資金調達ができない、など、企業の様々な力が決算や資金調達といった理由で発揮できないままになるのは、地域経済にとって好ましいことではない」という考え方があります。

そうした状況を踏まえて 2014 年 6 月に閣議決定された「日本産業再興プラン」の一環として、「地域金融機関等による事業性を評価する融資の促進等」が策定されることとなりました。これを受けて同年 9 月に公表された金融庁の「金融モニタリング基本方針」には「事業性評価に基づく融資等」が盛り込まれることとなりました。

基本方針に盛り込まれた内容は「金融機関は、財務データや担保・保証に必要以上に依存することなく、企業の事業内容や成長可能性などを適切に評価し（事業性評価）、融資や助言を行い、企業や産

業の成長を支援していくことが求められる」、ということです（テキスト第1単元14～16ページ参照）。

この基本方針によって、金融機関を監督する金融庁の基本方針が従来とは大きく変化することとなりました。

加えて、近年経済産業局が取り組んできた「伴走型支援」が本格稼働されるようです。

これは、金融庁が推進する事業性評価と並んで、企業の課題設定と課題解決を図るために、伴走者（商工会議所、金融機関、保証協会、専門コンサルタント等）が企業と一緒にあって企業の変革と、自走化を実現していくための取り組みです。

### 3. 「金融検査マニュアル」の廃止

金融庁は2019年4月以降に「金融検査マニュアル」を廃止すると明らかにしました。廃止するとはいっても、金融機関が今まで積み上げてきた実務を否定するものではなく、今後より良い実務の定着に向けた創意工夫等を進めやすくするためのものです。

金融検査マニュアルの廃止に伴って今後発生することが考えられる変化については、金融庁から示されたものと、各金融機関で想定されるものを合わせると、かなりのボリュームとなることから、本稿ではその詳細は省略しますが、いくつかの要点について触れておきます。

#### ①過去の実績重視から、将来に向けた成長可能性重視へ

従来、金融機関が行っていた融資判断は、事業内容よりも、財務内容を中心とした判断がなされてきました。つまり過去の経営がもたらした結果に重点を置いて判断されていたわけです。これからは、企業の事業内容や成長可能性などを適切に評価し（事業性評価）、融資や助言を行い、企業や産業の成長を支援していくことが今まで以上に求められることとなります。金融庁の姿勢も「金融機関には独自の経営理念に基づく経営戦略があることを尊重し、金融機関の独自性や特性に着目した検査を行っていく」と説明しています。つまり、「過去重視→将来重視」へと変換されていきます。

#### ②形式的から実質的へ

金融検査マニュアルが、金融機関がバブル崩壊後に抱えた多額の不良債権を処理するために有効であったことは事実です。しかし一方、いろいろな場面でマニュアル化が蔓延し、これが表面的、形式的なものを進行させ、実質（実態）から目が離れていく傾向を生み出しました。これからは、当然のことながら「実質重視」が重要になっていきます。

つまり、型通りに形式を整えるのではなく、“本当のところはどうか？”や、“現状は高い評価はできないが、将来性はあるのか？”といった実態を評価することが求められていきます。

#### ③事業性評価に必須の「目利き力」が今まで以上に求められる

昨今、金融機関では「目利き力の向上」が注目されています。背景にあるのは言うまでもなく、金融庁が事業性評価融資への取り組みを要請しているからです。

目利き力とは、「融資取引先や創業・起業先の将来にわたる成長可能性を見抜く力」といえます。

金融庁は2004年から2007年の4年間に実施されたリレーションシップバンキング（地域密着型金融）の中で、金融機関に対して目利き力強化を求めた経緯があります。そのときの金融庁の報告によれば、目利き力強化に対して一定の評価は示しながらも、総じて不十分であるとの評価がなされ、継続した取り組みが求められました。

折しも、その時期にリーマンショックや日銀の金融緩和政策などが重なり、金融機関にとって目利き力強化は優先的に取り組む課題とならなかつたという事実もあります。

しかしながら、2019年度以降、金融庁の金融検査方針が大きく転換したことを受け、「目利き力強化」が再びクローズアップされているわけです。

したがって、金融機関にとっては、今後事業性評価融資を進めるにあたって、目利き力の強化は“避けては通れない重要課題のひとつ”と捉えられていくでしょう。

## ○コロナ終息後における金融機関の営業活動のあり方

### 1. 金融機関のコロナウイルス感染拡大局面における営業現場での対応

新型コロナウイルス感染症の位置づけがそれまでの「2類相当」から5類に移行されました。それにより感染拡大期は一応の終息（完全ではないが）をしたものと判断してよいでしょう。

各金融機関においては、3年強に及ぶ感染拡大に際し、「人との対面」を極力削減しながら、「顧客と行職員の安全を確保する」という対応に迫られました。更には、そのような対応を前提にしたうえで「業務は継続する」という極めて困難な対応も求められることになりました。特に外訪営業の場面では、従来からの「訪問⇒面談⇒交渉」という手法が取り難くなり、交渉を進めるうえでの大きな障害になりました。

### 2. コロナウイルス感染症拡大の経験を基にした営業活動の再構築

上記1. の状況を踏まえて今後の営業活動のあり方を考察する時、まず実現しなければならないのは、「行職員や顧客との対面場面の減少」であると考えます。

もとより、金融機関は社会に対する影響力の大きさもあって、従来からインフルエンザや自然災害も視野に入れた「リスク管理」には相応の体制や手段を講じてきた業界です。しかし、今回のコロナ感染は未知のウイルスであることも加算され、従来の備えをもってしても対応が困難であるという状況を生み出しました。

そのような状況も考慮したうえで、今後の「営業活動のあり方」を考えれば、従来の対面営業を極力非対面にしていくことは避けられない課題であると考えます。

さらに金融機関の非対面営業は今に始まったことではありません。代表例を挙げれば、①ATM による入出金、②インターネットによる口座開設、③テレフォンバンキング等々、どれも現在では各金融機関が当然のこととして運用しているサービスです。加えて、顧客先への訪問、逆に店頭（窓口）への誘致。これらは対顧客向けとして行われていますが、今後はサービス内容をさらに拡充していくことが必要でしょう。加えて、対象を行職員向けのものに拡大していくことも求められます。

例えば「テレワーク」による勤務体制を取り入れるとか、「ZOOM を利用した WEB 会議」なども検討の余地があるでしょう。さらには、フレックスタイム制度や時間差出勤制度の導入なども非対面状況をつくる手段として効果が期待できます。

### 3. 「対面営業」を削減するためにはどうしたらいいか？ を当事者として考えよう！

人の移動・対面とともにウイルスも驚くほどのスピードで拡大する時代です。

コロナウイルス感染症の拡大を経験した私たちは、またいつか同じような感染症に脅かされるリスク（可能性）に備えなければなりません。残念ながらリスクはどうやっても「0」にはなりません。しかし、日頃から対策を講じることで、限りなく「0」に近づけることはできます。

金融機関の営業現場で活躍する行職員としては、日常の業務を通じて「非対面」の営業手法を“自必事”として日頃から考え、実践していく必要があるでしょう。