1982年3月

中小企業の

審査マニュアル

（抜粋）

千代田生命保険相互会社

財務部財務調査課

主査　関 正一郎

はじめに

高度成長時代から低成長時代への移行とともに，当社の融資案件も，大企業あるいは銀行保証案件中心から，中小企業への直担融資案件が急増し，従来の審査手法だけでは，必ずしも十分ではなくなってきている。

こうした状況に鑑み，とくに中小企業に重点を置いた，当社独自の審査マニュアルを作成することにした。

本稿は審査の入門書ではない。企業審査，財務分析について一応の知識と経験を持つ者を対象として，一層の能力アップを狙ったものである。

従って，各章各項とも，余り総論的，観念的な記述や，財務マンとして常識的な字句の説明は極力割愛し，実践的な留意点，チェックポイントに絞り，市販の図書とは一味違った内容とした。

一般的な審査の要点は網羅したが，審査は案件によってケースバイケース，極めて奥深いものであり，これが決して審査手法のすべてではない。とくに，中小企業の審査にあたっては，経営者，実態収益，資金繰り，税務会計，担保等の見方について，高度の能力が要求される。さらに，経験を積むとともに，各分野について専門書で磨きをかけることが必要である。

つまり，本稿は入門書から高度な専門書への「啓発書」また，実際の審査における「ヒント集」と位置づけてほしい。財務調査課審査担当は勿論のこと，融資担当課，地方財務の一次審査，簡易審査においても，座右の手引書として活用願いたい。

時代の流れとともに，また新たな審査手法が要求される。審査能力の目標は無限である。本稿が，さらに改良が加えられ，永く当社における企業審査の指針となることを期待して止まない。

昭和５７年３月

第1章　企業審査とは

(1)　企業審査の意義

企業から借入申込を受けた場合，企業内容はどうか，申込金額は適正か，資金使途は妥当か，返済能力はあるか，担保は適格か，その他融資条件はどうか，営業メリットはどうか等々，様々な観点から検討が加えられ，その融資案件について可否の判断が行なわれる。

企業審査は，これら様々な融資判断材料を，安全性の原則をはじめとする，いわゆる「貸出の基本原則」に照らしながら，融資決定権者に的確に提供することである。

もし，審査担当者が審査の手を省いたり，間違った材料を提供すれば，当社は誤った融資判断を行ない，ひいては不良債権の発生や当社信用の失遂を招くことになる。

審査担当者は，このことを十分肝に銘じ審査案件に取り組むとともに，日頃から審査能力の向上に努めなければならない。

(2)　貸出の基本原則

銀行であっても生保であっても，金融機関として遵守すべき「貸出の基本原則」（５原則）がある。

(A)　安全性の原則（不良債権の発生防止）

生保資金が多数の契約者から集められた保険料を源資としている以上，その貸付金は必ず確実に回収されなければならないということであり，貸出の基本原則の中でも最も重要な原則である。

とくに中小企業は倒産の危険が高いので，安全性を最も重視して審査を行なわなければならない。

安全性判定の要素としては

① 企業自体の安全性（企業内容）

② 資金使途の安全性

③ 返済財源の確実性

④ 担保の優良性

などの適否をみることである。

(B)　成長性の原則（優良取引先の発掘）

成長性ある優良企業を積極的に発掘し取引することは，当社の融資基盤拡充のためにも，また，保険営業市場拡大のためにも重要である。

成長性の判定要素としては

① 業界あるいは製品・商品としての成長性

② 業界内の競争力

③ 経営者の手腕，技術力，販売力

④ 資本系列，資本力

などを検討する。

(C) 収益性の原則（メリットの追求）

相互会社は中間法人で営利法人ではないと言っても，現実の問題として，収益性の追求は不可欠である。

収益性の判定要素としては

① 融資メリット（貸付金利）

② 営業メリット

の２つである。

なお，メリットは融資の最終決定段階では重要な判断要素の一つとなるが，審査担当者段階では，メリットは切り放して純財務的判断をすべきである。

(D) 公共性の原則（社会的責任の遂行）

生保資金の性格上，その運用にあたっては公共性を配慮する必要がある。少なくとも，公共性に反する業種・資金使途への融資は回避しなければならない。

(E) 流動性の原則（資金の弾力的運用）

生保資金は生命保険契約の性格からして，長期安定資金としての特性を持つものであり，一般の銀行資金ほど流動性を考慮する必要はない。

しかし，景気変動や産業構造の変化に対応して，より弾力的運用を行なうためには，資金を余りに長期固定化することは好ましくないと言えよう。

なお，いついかなる時代，いかなる案件においても，安全性の原則が最優先であることは論を俟たないが，その他の原則のウエイトは，経済金融環境，当社融資政策等によって変化する性格を持つものである。

(3) 企業審査の手順

当社の企業審査としては，財務調査課における取組方針の検討及び二次審査報告（精査），融資担当課における銀行保証案件を中心とする簡易審査，営業局財務担当（地方財務）における融資申請の検討及び一次審査報

好転することもあるので一面的にとらえてはならない。

(10) 生産性の分析

生産性とは企業の一期間における産出高（アウトプット）とそれを生み出すために使用された投入高（インプット）との割合である。

$$生産性 = \frac{産出高}{投入高}$$

そして，この投入高と産出高に何をとるかによって，様々な生産性指標が存在することになる。数量表示でとらえたのが物的生産性，金額表示でとらえたのが価値的生産性である。

財務分析における生産性は，一般的に，インプットを労働，アウトプットを付加価値としてとらえた付加価値労働生産性である。

生産性は収益性との関連に留意し分析することが重要である。

(A) 付加価値額の算出

付加価値の計算方法としては，大別して加算法と控除法があり，加算法の代表例が日銀方式，控除法の代表例が中小企業庁方式である。

〔日銀方式〕

付加価値額＝総人件費＋支払利息割引料＋賃借料＋租税公課＋減価償却費＋経常利益

〔中小企業庁方式〕

加工高＝生産高－（直接材料費＋買入部品費＋外注工賃＋間接材料費）

（注）生産高＝売上高－製品仕入高

控除法の中小企業庁方式の場合，業種，企業によっては，本来，付加価値以外のもの（電力費，運送費等）が多額に含まれることになる。この点，加算法の方が確実に付加価値だけを加算したものであり，少なくとも過大に表示されることはなく，付加価値の分配分析上も便利である。

ただ，日銀方式では支払利息割引料をそのまま付加価値として加算するが，これだと歩積み両建て預金や借入金による投融資が多額な企業については支払利息割引料ひいては付加価値が過大に表示されることになる。

そうした点を配慮し，当社では原則として次の方式とする。

〔当社方式〕

付加価値額＝総人件費＋賃借料＋租税公課＋減価償却費＋営業利益

または

付加価値額＝総人件費＋純金融費用（支払利息割引料－受取利息配当

金）＋賃借料＋租税公課＋減価償却費＋経常利益

なお，売上原価と当期総製造費用の差が大きい場合，つまり，製品，仕掛品在庫の変動が大きい場合は，算出される付加価値額に未実現の付加価値（在庫に含まれる付加価値）を含むこととなり，売上と対応しないことになる。

従って，厳密には，当期総製造費用中の付加価値については，（売上原価／当期総製造費用）の比率で修正し，実現付加価値として算出しなければならない。

(B) 生産性と収益性の関係

$$\frac{P}{C} = \frac{P}{S} \times \frac{S}{C}$$

（総資本経常利益率）（売上高経常利益率）　（総資本回転率）

$$\frac{P}{V} \cdot \frac{V}{S} \cdot \frac{S}{T} \cdot \frac{T}{C} \cdot \frac{C}{E}$$

（収益分配率）（付加価値率）（有形固定資産回転率）（有形固定資産構成比）（資本集約度）

$$\frac{V}{T} \times \frac{T}{E} = \frac{V}{E}$$

（設備投資効率）　（労働装備率）（付加価値労働生産性）

（注） P＝経常利益（年額），C＝期首期末平均総資本，S＝売上高（年額），
V＝付加価値額（年額），T＝期首期末平均（有形固定資産－建設仮勘定）
E＝期首期末平均従業員数

生産性が収益性と深い関係があることは知られているが，実際どのようなメカニズムで関係しているかを解明したのが上図であり，これは当社独自の分析手法である。

つまり，生産性（付加価値労働生産性）と収益性（総資本経常利益率）は，付加価値率，有形固定資産回転率，有形固定資産構成比の3指標，あるいは約分して資本生産性（V／C）を共通因子としており，それぞれの違いを決定づけるのは，収益分配率と資本集約度である。

従って，一般的には，生産性が向上すれば収益性も向上する可能性が強いが，生産性の向上がもっぱら資本集約度の上昇によってもたらされており，収益分配率の上昇に結びついていない場合には，収益性は向上しないことになる。

例えば，多額な設備投資をした場合，資本集約度が上昇し生産性向上を

もたらす。ところが設備に伴う金利，償却負担の増大が生産性向上による労働分配率の低下を上回るならば，収益分配率が引き下げられ収益性の低下を招くことになる。

けだし，付加価値労働生産性指標の分母を従業員数に代えて人件費とするならば，労働分配率はまさに付加価値労働生産性の逆数となるからである。

こうした点を踏まえて，収益性の変動要因を生産性との関連において分析していくと極めて効果的である。

なお，付加価値は限界利益（売上高－変動費）に概ね等しいことから，付加価値分析は損益分岐点分析にも応用できる。

(C) 生産性関連指標

(ア) 付加価値労働生産性＝$\dfrac{\text{付加価値額（年額）}}{\text{期首期末平均従業員数}}$（千円）

従業員1人当りどれだけの付加価値を生み出したかをみる生産性分析の基本指標である。

従業員数は原則として正規従業員数とするが，臨時・パートが多い企業については，必要に応じ0.5人換算して加算する。

(イ) 労働装備率＝$\dfrac{\text{期首期末平均（有形固定資産－建設仮勘定）}}{\text{期首期末平均従業員数}}$（千円）

装置産業では高く，労働集約型産業では低くなる。同業種間では機械化，省力化の程度を比較できる。

(ウ) 設備投資効率＝$\dfrac{\text{付加価値額（年額）}}{\text{期首期末平均（有形固定資産－建設仮勘定）}}$（千円）

投下した設備とそれによって生み出された付加価値の割合をみる。

設備の利用度，操業度をみる指標としては，有形固定資産回転率より実際的かつ有効である。

(エ) 付加価値率＝$\dfrac{\text{付加価値額}}{\text{売上高}}$×100（%）

売上高がいかに大きくても，付加価値率が低ければその中味は薄いことになる。中小企業ではとくに高付加価値経営への転換が課題となっている折，この推移・水準をみることは重要である。

付加価値率は販売単価と原材料単価の変動に多分に左右されることに注意する。

(オ) 従業員1人当り経常利益＝$\frac{\text{経常利益（年額）}}{\text{期首期末平均従業員数}}$（千円）

資本集約型産業では高く，労働集約型産業では低くなる傾向がある。労働集約型産業でこの指標の高い企業は真に収益力の高い企業と言えよう。

従業員の質的要素（男女別，年令別，能力別等）を反映させる方法として，インプットを人件費とした収益生産性でみることも有効である。この収益生産性は賃上げ吸収余力，生保P負担余力という見方もできよう。

ほかに，従業員1人当り効率をみる指標としては，従業員1人当り売上高，従業員1人当り賃金水準等がある。

（注）収益生産性＝$\frac{\text{経常利益}}{\text{総人件費}}$×100(%)

従業員1人当り売上高＝$\frac{\text{売上高（年額）}}{\text{期首期末平均従業員数}}$（千円）

従業員1人当り賃金水準＝$\frac{\text{総人件費（年額）}}{\text{期首期末平均従業員数}}$（千円）

(カ) 労働分配率＝$\frac{\text{総人件費}}{\text{付加価値額}}$×100(%)

付加価値率とともにその分配（構成）がどうなっているかをみることも重要である。

労働生産性の向上以上に賃金水準が上昇した場合には，労働分配率の上昇を招き，収益が圧迫されることになる。

人件費負担の実際の重さをみるには，売上高人件費率より有効な指標である。

(キ) 資本費用分配率＝$\frac{\text{(支払利息割引料－受取利息配当金)＋減価償却費}}{\text{付加価値額}}$×100(%)

当然のことであるが，労働集約型産業では労働分配率が高く，資本集約型産業では資本費用分配率が高くなる。要は，どちらの業態にしろ，両分配率の和として小さいほど良いということである。

なお，分子を金融費用だけとれば他人資本分配率となる。

(ク) 収益分配率＝$\frac{\text{経常利益}}{\text{付加価値額}}$×100(%)

最終的には，この収益分配率の高低が収益性に直接影響する。

業種の枠を超えて収益力を比較する指標としては，総資本利益率や売上高利益率より，この収益分配率の方が有効である。

ちなみに，分子を税引後当期利益としたものを自己資本分配率といい，法人税等引当額と租税公課を分子としたものを公共分配率という。

(11) 成長性の分析

企業が安定した収益を挙げていく前提として，成長性の検討を欠かすことができない。成長のない企業はいずれ衰退していくのみである。

当社融資基盤の拡充，保険営業市場拡大のためにも成長性を重視する必要がある。

とくに次の点に留意し，名実ともに成長力ある企業を発掘する。

① **急成長企業ほど慎重な分析を要する。**

とかく急成長企業については，無理な拡大がたたって破綻する例が少なくないので，成長性の高い企業ほど，その成長力の背景，内部管理体制，資金繰り状況等慎重な分析が必要である。

② **成長率は同業他社との比較においてみる。**

いかに対象企業の成長率が高くとも，それがたまたま好況期であったり，成長業種であるためであり，同業他社との比較において成長水準が下回っていれば，それは業界シェアの低下を意味し，実際の成長力（競争力）は劣るという評価をせざるを得ない。

こうした企業は，現在の成長性，収益性が高くとも，業界環境が悪化した場合には，直ちにもろさを露呈するものである。

限界供給者ではとかく好況期は大きく伸びるが，不況期の落ち込みも大きい傾向がある。

③ **成長性は多面的な検討が必要である。**

売上高伸び率だけが成長性を計る尺度ではない。販売数量，付加価値，利益，自己資本，さらに人材，組織，設備，技術等多面的検討が必要である。とくに，量と質のバランスをみることが重要である。

また，経営環境の変化と比較しながら，できる限り長期にわたってみることが大切である。

(A) $$\text{売上高伸び率} = \left(\frac{\text{当期売上高}}{\text{前期売上高}} - 1\right) \times 100 \quad \text{年率（\%）}$$

売上高の伸び率と債権回収，利益，１人当り・店舗当り効率等，他の指

む　す　び

最後に，これまで触れられなかった点も含め，とくに心すべき中小企業審査の留意点をまとめて，むすびとしたい。

〔中小企業審査の留意点　１２カ条〕

―当社における審査経験によるノウハウから―

① 借入申込の経緯を十分調査せよ。

なぜ，当社に借入申込をしてきたのか，その経緯を明確に把握することが貸付審査の出発点である。

中小企業においては，まず，銀行，政府系金融機関筋からの資金調達を考えるのが一般的である。生保への借入申込は，それら金融機関から断わられたためというのが，遺憾ながら少なくない。

飛込みの案件で，最初から資料が揃いすぎているような企業は，まず他で断わられてきたとみて間違いない。

設備資金の申込で，すでにその設備が着工されている場合は，"当初の計画ではどちらからお借入れの予定だったのですか？"と聞いてみることが必要である。

② 決算書の数値はそのまま信用するな。

中小企業であっても，その財務諸表は商法規定に基づいて作成されなければならない。しかし，それが実際，商法規定に適合しているかどうかのチェックシステムは事実上存在せず，現実には所得申告の目的で税務会計に基づいて作成されているのが実情である。

従って，決算書は，必ず税務書類と合わせてチェックすることが必要となる。

また，経営環境から推して良すぎる決算書は，一応疑ってみる必要があろう。業績不振企業は決算書の数値より実態はもっと悪いのが通例である。

いずれにせよ，中小企業の決算書は，何らかの操作，粉飾（逆粉飾）が施されていると思って分析することが肝要である。

③ 資金繰りの実態をとらえよ。

優良企業と言われながら破綻した企業は，決まって経常収支が赤字と

なっていた。

急成長企業についてはとくに，売上債権，在庫，買入債務等の回転変化を含め，資金移動表の分析，資金繰り表の分析を綿密に行ない，赤字となっていたら，その原因と資金調達の確実性を十分見極めることが必要である。

④ **真の資金使途を把握せよ。**

先方申出の使途通り，当社資金が使われるとは限らない。資金繰り表によって直接的には何に，資金運用表によって最終的には何に使われることになるかを究明する。

真の資金使途を把握することは，金融機関として当然の責任であると同時に，返済の確実性を見極める第一歩である。

また，なぜ借入れが必要となったのか，真の原因を追究することが，対象企業の実態を把握する有力な手がかりとなる。

⑤ **市中情報を見逃すな。**

"火のないところから煙は出ない"の諺の通り，市中情報は無視できない。

市中金融業者間に手形の出回りが多いと，その企業の手形は「割止め」となる。この割止め情報について，当社は準日刊の「東経特別情報」によって入手している。実際，これに複数回掲載された企業の倒産率は非常に高い。

また，日刊「興信特報」（東京商工リサーチ）によって倒産の傾向をいち早く察知することが肝要である。

⑥ **不動産登記簿を閲覧せよ。**

担保物件であれば登記簿謄本を徴求してチェックするのは当然のことであるが，それ以外の法人や社長個人所有の不動産についても登記簿を閲覧することによって，対象企業の信用情報を得ることができる。

提出された「金融取引明細」にはない金融機関の抵当権が設定されていたり，貸金業者や個人など金融機関以外の抵当権が設定されていたり，その他，所有権移転仮登記，賃借権設定，差押え等の登記が発見されることがある。

登記簿はゴマカシのきかない有力な情報源として活用したい。

⑦ **メイン銀行の動きを注視せよ。**

生保は長期の金融機関として，日常の資金繰りまでは面倒をみること

はできない。それだけに，シッカリしたメイン銀行が存在することが大前提である。

メイン銀行が不明確であったり，変更されているような企業は，信用力も低く，経営方針にも一貫性のない杜撰な企業と判断せざるを得ない。

また，「金融取引明細」も正しく記載されているとは限らないので，疑わしい企業については，取引銀行への照会が必要である。

⑧ **連鎖倒産の危険に注意せよ。**

中小企業では連鎖倒産が非常に多い。特定の販売先に過度に集中している企業は，対象企業以上に販売先の調査が必要である。

下請企業では，受注削減，単価切下げが命取りになりかねない。親企業の経営動向とともに，人的資本関係，取引地位等も十分調査しなければならない。

もし，その販売先が倒産した場合，対象企業に耐える力があるかどうか見極めることがポイントである。

⑨ **投資と販売のバランスに注目せよ。**

販売不振が倒産原因の第1位となっている。とくに，設備投資をした後，見込み通りの売上げが挙がらず，過大設備，借入金の負担に耐えきれず破綻するケースが多い。

直接収益に寄与しない本社ビルの建設などは最も重荷となりやすい。

とにかく，過去の実績のみを過信した拡大一本槍の経営者は要注意である。

⑩ **提出資料から管理レベルを推定せよ。**

審査資料の提出に手間どり，内容が乱雑でつじつまの合わないような企業は，内部管理全般に杜撰とみて間違いない。

いかに中小企業といえども，当社の直担融資先とする以上は，残高試算表と資金繰り表くらいは，きちんと提出できるレベルでなければならない。

ただ，対象企業の規模・水準からみて，余りにも整然とした最もらしい資料は社外の専門家から作成してもらった疑いがある。

⑪ **経営者の印象を過信するな。**

人を見かけで判断することは極めて難しいことである。まして，何とか資金を引き出そうと懸命になっている老練な経営者と経験の浅い審査担当者では，初めから勝負は決まっているようなものである。

いかにも敏腕でソツがなさそうだというような表面的印象を過信してはならない。審査は客観的事実と正しい数値から攻めていくことが肝要である。

⑫ 鋭敏な審査センスを磨け。

審査マンは常に自己研鑽に努めなければならない。幅広い知識の修得は当然のことであるが，知識のみによって審査ができるものではない。勘に頼ってはならないが，勘なくして審査ができないことも事実である。

日常生活においても，貸付審査の職務の重大さを認識し，あくまで真理を探究するひたむきな姿勢こそ何ものにもまして大切である。そこから自ずから鋭い審査センスが生まれてくる。

"真実は常に一つである。"

以上（1982年3月記）

⑬ 経営環境の変化に対応できるか。

金融経済環境、業界環境の変化に、経営能力、財務体質、技術力等が対応できるか。

バブル経済崩壊、リーマンショックで破綻した企業は少なくない。

過去の審査ではなく、経営環境の変化を含め将来を見通す審査能力が何より重要である。

以上（2019年2月追記）