

## 【コンサルティングの例3（金融機関向け）】

# 御行の「企業分析フォーマット」および「研修体制」の特徴と それらの改善に向けたご提案

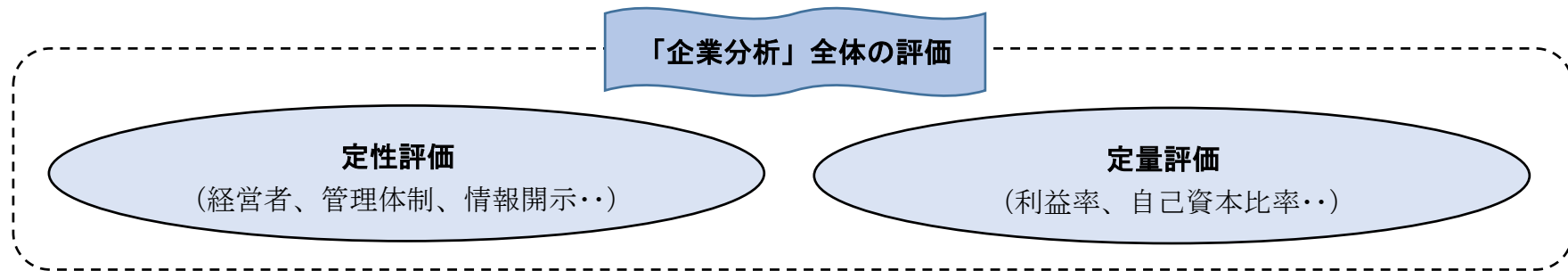
（実際の「お客様向け資料」から一部をご紹介します）

2016年●月

## 1. 各行の企業分析力には大きな違いがある

(1) **企業分析の行内汎用フォーマット**：実態は「形式的に稟議に添付しているだけ」の金融機関も多い

貸出などの社内稟議の付属資料として、各行は、それぞれ汎用的に定めた「企業分析フォーマット」を使用。内容は、「定性評価」よりも「定量評価」が中心。



- ✓ 各行のフォーマットとも、ROA、自己資本比率など類似した指標が採用されている
- ✓ 実務上、あまり利用されず、「稟議に一応のところ添付しているだけ」となっている金融機関も少なくない
- ✓ しかし、一部の金融機関には次のような工夫も
  - ① 「信用力」の指標のみならず、「企業価値・株式価値」の指標を採用
  - ② 分析の急所を解説した「行員向けマニュアル」を配布
  - ③ 「財務分析」のみならず、「営業のヒント」となる視点を提示
- ✓ よくある誤りは、「回転期間などの指標における異常値を、システムが自動的に出力。行員は、各異常値の理由について、1つずつ細かな記載を求められる」というもの。これは、費用対効果の観点から、有効とはいえないケースが多い。

## (2) 行内研修など:「水準」、「メニュー」、「頻度」などにおいて金融機関ごとに大きな違いがある

### ・行内研修

さまざまな教育機関やコンサル企業を含めても国内トップと思われる●●銀行や■●証券と、過去15年のあいだコスト削減の観点から研修メニューを減らした結果、市販の簡易な書籍レベルとなってしまった▲▲銀行では、研修の「ボリューム」だけでも10倍以上の違いがあり、さらに「クオリティー」でいえば隔絶した差が見られる。

### ・OJT（実務での訓練）

行員が実務において自発的に意見交換を重ねるカルチャーがある●●銀行では、各業界でも著名な法人営業担当やアナリストを輩出してきた実績あり。

一方で、金融機関の全体的な傾向としては、行員間の濃密なコミュニケーションにもとづく、OJTによるナレッジの継承は薄れてきている。



## 2. 改善に向けた弊社のメニュー

### (1) 企業分析の行内汎用フォーマット

- 多くの金融機関で抜け落ちている、たとえば次のような項目を「行員向けマニュアル」に記載して、行員の方々に注意喚起
  - ✓ 業況不振企業の場合は、「資金繰り破綻の予想スケジュール」を、大まかなながらも推測すべき
    - ⇒ まずは季節要因により、現預金が年間でもっとも低下する水準を把握し、次に… (数十分程度の作業内容を紹介)
  - ✓ 他の金融機関における目線を意識することで、「メイン寄せ」などのリスクを推測
    - ⇒ すべての金融機関の債務者区分ルールにおいて、かならず利用されている財務指標とは？
  - ✓ B/Sに無い勘定科目は何か (たとえば経過勘定や引当金などには注目すべき)
    - ⇒ 決算操作を示唆。また、抜けている勘定科目を補完すると、利益や自己資本はどうか？
  - ✓ 自行のプロダクツのうち提案すべきものは何か (資金管理、電子手形、流動化、ABL…)
    - ⇒ B/S各科目の金額、有利子負債利率、信用力などから、ある程度の目線をつけることは可能
- 御行における「取引企業の顧客層」、「提供プロダクツ」、「行内格付ルール」などを踏まえ、御行内の経験豊富なアナリストや法人営業担当の方々と刷り合わせつつ、オーダーメイドで内容を作成

## (2) 行内研修

### ・特徴

前項の内容や、弊社HPでご紹介している「ナレッジ紹介」などのように、弊社が過去に手がけた研修において、受講者の皆様が『実務上の盲点と感じた』、『興味深いと思った』ポイントに力点を置きつつ、弊社メニューをご提供

### ・メニュー（要望が多いのは中堅行員対象の研修）

✓クレジット分析：初級（新人～2年目）、中級（中堅）、上級（マネージャー～部長）の3つから選択

✓企業価値評価：初級（新人～2年目）、中級（中堅）の2つから選択

### ・期間（御行の事情に応じてご選択可能）

✓クレジット分析：半日～3日間から、御行の事情に応じて選択

✓企業価値評価：半日～1.5日間から、御行の事情に応じて選択

### ・理論と実践

「理論編」と「実例による分析ワーク編」のバランスは、事前にご相談のうえオーダーメイドでご提供

### ・「法人営業セールス」の急所

御行が提供されているプロダクト一覧を弊社で事前に把握のうえ、各プロダクトが個別にセールスしやすい局面などを研修メニューのなかで「法人営業の勘所」として、都度紹介することも可能

### 3. 備考

- ・ 弊社の力量を見極めていただくため、お手数料は、初回は比較的廉価でご提供させていただきます
- ・ 同様の趣旨から、ご契約前に、弊社で作成したペーパーを御行の面前でご説明のうえ、ご契約の判断材料とすることができます（ただし、ペーパーを事前にお渡しすることはご容赦いただければ幸いです）

以上