

目利き融資を展開する「攻めのABL」(その2)

－石巻信用金庫の取組みに見る地域企業応援の方向性－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所次長

竹村 秀晃

(キーワード) 事業性評価、譲渡登記、譲渡禁止特約、PDCA、生体ABL、地域企業応援

(視 点)

政府が公表した「まち・ひと・しごと創生総合戦略」には、「地域金融機関等による企業の事業性評価に基づく融資・コンサルティング機能の積極的な発揮を促す監督・検査の一層の推進」が盛り込まれた。この事業性評価に基づく融資は、平成26 事務年度の金融モニタリング基本方針においても「財務データや担保・保証に必要以上に依存することなく借り手企業の事業の内容や成長可能性等を適切に評価し、融資や助言を行い、企業や産業の成長を支援すること」として重要視されている。かかる経緯から、事業性を評価し、モニタリングによりコンサルティング機能を発揮する手法であるABL(動産・売掛金担保融資)の活用領域は今後拡大していくと見られる。

そこで、金融調査情報(26-4)「目利き融資を展開する攻めのABL(その1)－石巻信用金庫と石巻日日新聞社の取組み－」と同様、金融機関(石巻信用金庫)と企業(株式会社マルキン)へのヒアリングを実施し、双方の側面からABLの実務を検証していく。

(要 旨)

- ABLは、売掛債権ABL、在庫ABL、機械設備ABLの3類型として整理できるが、売掛債権ABLや機械設備ABLがそれぞれ単独で実行されるケースも多く、ABLに定型はない。案件特性に応じ、最適な組み合わせを選択する可変的な融資手法がABLである。
- 機械設備ABLや売掛債権ABLは汎用性が高く限定的な負荷で対応できることから、着手し易いABLと理解できる。一方で個々の業種特性、物質的特性等に左右される在庫ABLは、汎用性が低く対応負荷も重いため限定的な取組みとなっている。
- 国内有数の水産業の町を営業エリアとする石巻信用金庫は、東日本大震災が起こる前からABLに注力し、売掛債権・機械設備ABLに取り組むことで段階的にノウハウ蓄積を進めてきた。そして、元来持つ水産関連に関する知見と、蓄積されたABLノウハウを融合させ、生体を含む在庫・売掛債権ABLに着手した。このような「売掛債権⇒機械設備⇒在庫」という段階的なABLの取組みは、確実性の高いアプローチと言える。
- 株式会社マルキンは、女川湾で養殖される牡蠣・銀鮭や、雄勝地区で養殖されるホタテ等の地元食材を取り扱う地域貢献度の高い水産加工業者の1社である。「銀王」ブランドの銀鮭と「黄金牡蠣」ブランドの牡蠣は当社の主力商品で、マスコミにも取り上げられている。ABLの対象である銀鮭の養殖事業では、養殖から加工までの一貫生産により、安定的な商品提供を支えるトレーサビリティを確立している。
- ABLは形態面で見ると担保融資であるものの、実態面で見ると無担保融資に近い。石巻信用金庫による取組みは、ABLという形態を取りながらも事業性評価に基づく“無担保融資”を適確に実施していると言え、モニタリングによるコンサルティング機能の発揮も同時に実現している。この点は「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の趣旨にも合致しており、地域企業応援にかかる一つのスタイルとすることができるだろう。

はじめに

昨年12月、政府が公表した「まち・ひと・しごと創生総合戦略」には、地域企業応援パッケージの施策の一つとして「地域金融機関等による企業の事業性評価に基づく融資・コンサルティング機能の積極的な発揮を促す監督・検査の一層の推進」が盛り込まれた。この事業性評価に基づく融資については、平成26事務年度の金融モニタリング基本方針においても「財務データや担保・保証に必要以上に依存することなく借り手企業の事業の内容や成長可能性等を適切に評価し、融資や助言を行い、企業や産業の成長を支援すること」として重要視されている。今後、各地において地方創生への取組みが活発化していく流れの中で、地域密着経営を貫いてきた信用金庫に対する「事業性評価に基づく融資」対応への期待は一層強まって行くだろう。

かかる経緯から、事業性を評価し、モニタリングによりコンサルティング機能を発揮する手法であるABL（動産・売掛金担保融資）の活用領域は拡大していくと見られる。

そこで本稿では前稿^{(注)1}に続き、積極果敢に「攻めのABL」を展開する石巻信用金庫の事例を紹介する。前稿では機械設備を対象とする事例を中心としたが、本稿では在庫を対象とする事例を中心としている。

なお、教科書的事項や理論的事項を取って割愛し、金融機関と企業に対するヒアリングを通じて双方の側面から中小企業金融実務を検証するアプローチは前稿同様である。

1. ABLの基本類型

ABLの対象は、前述のとおり機械設備や在庫など様々であり、対象物の種類によって案件性そのものが左右される。そこで、まずはABLの基本類型について整理することとしたい。企業のバランスシートを図表1のとおりイメージとして捉えると、ABLの対象は流動資産系と固定資産系とに区分できる。流動資産系は、流動資産中の売掛債権や在庫（商品、原材料等）が該当し、固定資産系は固定資産中の機械設備、車両等が該当する。

ここで、それぞれの資産に対応するABLを、①売掛債権ABL、②在庫ABL、③機械設備ABLの3類型として整理すると、前稿にて紹介した株式会社石巻日日新聞社の事例は「①売掛債権ABL+③機械設備ABL」のパッケージであり、本稿で紹介する株式会社マルキンの事例は「①売掛債権ABL+②在庫ABL」のパッケージと位置付けられる。

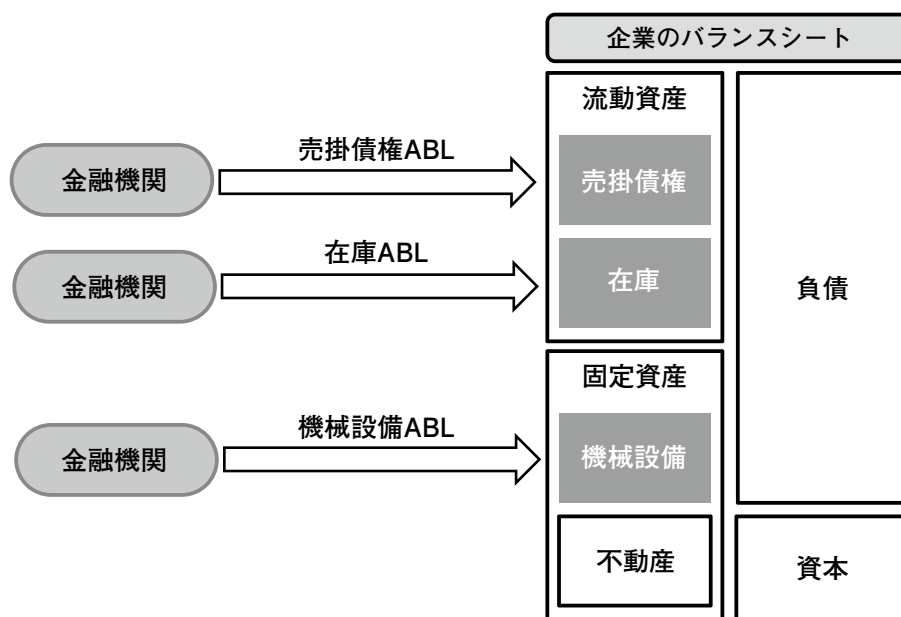
もっとも、売掛債権ABLや機械設備ABLがそれぞれ単独で実行されるケースも多く、一言でABLと言ってもそこに定型はない。案件特性に応じ、最適な組み合わせを選択する可変的な融資手法がABLである。

(1) 売掛債権ABL

売掛債権ABLは、企業が流動資産として保有する売掛債権を対象としたABLで、売掛金、完成工事未収入金、診療報酬債権、介護報酬債権、売電債権等が代表例とされる。

(注)1. 金融調査情報 (26-4) 目利き融資を展開する「攻めのABL」(その1) - 石巻信用金庫と石巻日日新聞社の取組み -

図表1 ABLの基本類型イメージ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

平成10年に始まった債権譲渡登記制度^{(注)2}を活用した金銭債権流動化スキーム等が初期の代表例であり、他の種類のABLに先行して金融実務の中に広く定着している。

売掛債権の価値は、その支払主体（第三債務者）の信用力に依拠するため、信用リスクのみを考慮すれば信用力の高い大手企業向け売掛金が最適な対象と言うこともできる。しかし、そのような売掛金は原契約（売買契約）上に譲渡禁止特約が付されている場合が多い。ABLの契約形態は債権譲渡であることから、譲渡禁止特約が有効である限り当該特約が付された売掛債権をABLの対象に含めることは適切と言えない。

この点、法的側面のみを考慮すれば、第三債務者が当該特約の解除に応じることで実務上の支障は生じないものと解されているが、中小企業金融の現場感覚からすれば中小企業自らが大手・大口販売先等に対して特約解除の交渉を行うことは極めて難しい。本稿では割愛するが、譲渡禁止特約は近年の債権法改正論議における大きな論点であり、現行法制下のABL実務におけるボトルネックのひとつであった。

最近では、FIT^{(注)3}施行を受けた太陽光発電事業への参入が全国的に拡大し、電力会社向けの売電債権を対象とするABL案件が急増したが、この太陽光発電事業の構造は極め

(注)2. 債権譲渡登記制度は、債権流動化をはじめとする法人の資金調達手段の多様化の状況に鑑み、法人が金銭債権の譲渡などをする場合の簡便な対抗要件制度として平成10年10月1日から実施されている。平成17年10月3日には「債権譲渡の対抗要件に関する民法の特例等に関する法律の一部を改正する法律」(平成16年法律第148号)が施行され、更なる資金調達の円滑化・多様化を図るため、債務者が特定していない将来債権の譲渡についても登記によって第三者に対する対抗要件を備えることが可能となった。

3. 固定価格買取制度(Feed-in Tariffs)は、再生可能エネルギー源(太陽光、風力、水力、地熱、バイオマス)を用いて発電された電気を、国が定める固定価格で一定の期間電気事業者等に調達を義務づけるもので、平成24年7月1日にスタートした。

てシンプルで、案件毎の個別性の差も限られ変動要素も日照等に限られる。このためモニタリング項目は、当初計画どおり発電オペレーションが稼動しているか、トラブルやメンテナンス等による計画外の変動が生じていないか等が中心で、実態はプロジェクトファイナンスに近い。商流を見極める“狭義”のABLとは、若干性格が異なっている。

(2) 在庫ABL

在庫ABLは、企業が流動資産として保有する冷凍・加工食品、衣料品、酒類、水産物、原材料などを対象とするABLである。平成17年の動産譲渡登記制度^{(注)4}の開始とともに一定の広がりを見せたが、売掛債権ABLや機械設備ABLよりも相対的に伸び悩んでいる。その最大の要因はモニタリングの困難性にあると言えるだろう。

この点について、まずモニタリングサイクルの面をみると、売掛債権であれば月次サイクルのモニタリングを行うことで事業の状況を把握することができる。機械設備であれば、四半期または半期サイクルのモニタリングでも事業の状況を把握することができる。ところが時間単位で数量が変動する在庫となると、極論すればリアルタイムモニタリングを行う必要が生じる。入出庫システム完備の最新鋭倉庫であれば、データの随時伝送も可能であろうが、多様な経営課題に直面する小規模企業に対し、そのように在庫管理のみ突

出した高いレベルを求めることは全体最適と
言い難い。在庫ABLにおけるモニタリング
サイクルは、企業内の既存マネジメントシ
ステムとのバランスを比較衡量のうえ、決して
部分最適に陥らないよう決定することが肝要
である。

続いて、劣化耐性の面をみると、例えば冷
凍食品の場合は冷凍設備が不可欠であり、酒
類であれば温湿度管理が問われる。このよう
な特有の管理方法を誤ると在庫の価値は時間
経過とともに劣化し、最終的に無価値化して
しまう。さらに生体である肉用牛や魚介類で
あれば、事故等によって瞬時に価値が消失し
てしまう可能性も否定できない。

また物質的な可動性の面をみると、在庫は
容易に移動できる場合が多く、かつ、機械や
車両等と比較して一般に確認対象の数量が多
くなる。したがって、在庫の現物確認に際し
ては、「多数かつ頻繁に動くモノ」を見る心
構えで対応することとなり、他の種類の
ABLと比較してモニタリング負荷が総じて
重くなる。(図表2)

このような特性を踏まえると、在庫ABLは
モニタリングの観点から最も難易度の高い類
型と言えるが、一方では最も高い効用を得ら
れるABLでもある。企業および金融機関に
は相応の覚悟が求められるが、商流を見極め
るというABL本来の目的を果たすためには、
最終的にこの在庫ABLに踏み込むことが求
められるだろう。

(注)4. 本制度創設前は、占有改定（民法第183条）という公示方法によって対抗要件を具備するしかなく、占有改定の有無・先後をめぐって紛争を生ずるおそれがあった。そこで平成16年11月25日に「債権譲渡の対抗要件に関する民法の特例等に関する法律の一部を改正する法律」が成立し、平成17年10月3日から動産譲渡登記制度の運用が開始された。

図表2 ABL対象の種類別特性<イメージ>

種類	モニタリングの サイクル	時間経過に伴う 物質的劣化耐性	物理的可動性 (動かし易さ)	管理数量多寡 (個別or集合)
売掛債権	やや短い	強い	動かない	やや数が多い
固定資産 (製造設備)	長い	やや強い	動かし難い	数が少ない
固定資産 (建機・車両)	長い	やや強い	動かし易い	数が少ない
流動資産 (非生鮮品)	やや短い	やや弱い	動かし易い	数が多い
流動資産 (生鮮品)	短い	弱い	動かし易い	数が多い
流動資産 (生体)	短い	弱い	動かし易い	数が多い

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(3) 機械設備ABL

機械設備ABLは、工作機械、業務用車両、医療機器など企業が保有する固定資産を対象としたABLであり、在庫ABLと同様、平成17年の動産譲渡登記制度の開始とともに広がった。多様な機械設備を扱うリース会社等においては、動産譲渡を裏付けとした債務保証や、将来における動産買取予約等の商品を開発し、金融機関に提供している。

機械設備ABLは、在庫ABLよりも比較的広く活用されているが、その背景には物質的価値の頑健性および劣化耐性の差がある。機械設備の場合、通常想定される使用状態が継続する限りにおいてその物質的価値が急落する可能性は低く、時間的経過による劣化の進行も在庫と比べると限定的である。さらに機械設備は、在庫と比較して相当程度の寸法・重量がある場合や、特定の場所に固定して設置される場合など、物理的可動性の面で制約を受ける。単純な話であるが、機械設備はこのような観点から、小型・軽量である店頭商品等の在庫と比べ可動性の面での安定感が認められる。

在庫の場合、生鮮品を例にすると冷蔵・冷凍など特性に応じた保管・管理が必要となるうえ、仮に適正に保管・管理した場合であってもその鮮度を維持できる時間には限度がある。また、想定外の停電、冷蔵・冷凍機器のトラブルや操作ミス等によって、突然価値が消失してしまうリスクもある。

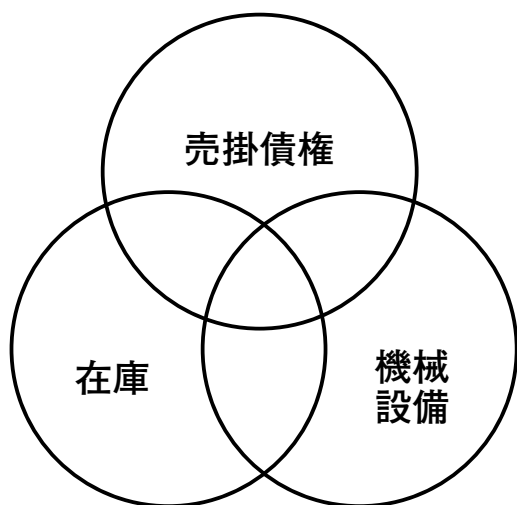
このような点を踏まえ、機械設備ABLはモニタリングのサイクルを半年～1年程度と設定しても実効性を確保できることから、企業と金融機関の負荷も相対的に軽くなる。言わば、リーズナブルなABLと位置付けることができる。

(4) ABLのベストミックス

ABLの実効性を高めるためには、対象企業の業種、案件の特性等に応じて、前述の各類型を適確に組み合わせる必要があるが、その判断は容易ではない。(図表3)

例えば、モニタリングの実効性を可能な限り高めコンサルティング機能の発揮を目指す場合、やはり売掛債権、在庫、機械設備のすべ

図表3 ABLのベストミックス



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

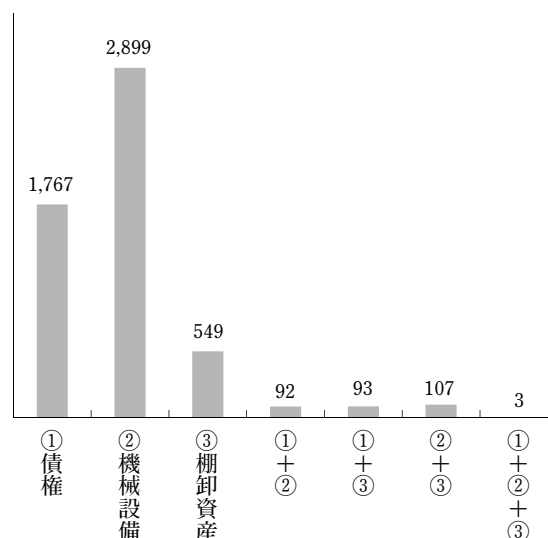
てを対象とするフルパッケージABLが理想的だろう。しかしながら、中小企業金融の世界において理想論を単純適用することは難しい。

この場合のモニタリング対象は売掛債権、在庫、機械設備と幅広く、在庫を含む以上サイクルの長期化にも限度があるため、企業と金融機関の負荷は重くなる。さらには、特に小規模企業の場合、モニタリングのレベル感が既存マネジメントシステムのレベル感とのミスマッチを引き起こす懸念がある。既存マネジメントシステムで許容できない過剰品質のモニタリングを無理に適用しても、それは企業と金融機関に本来の目的を見失わせ、ABLという手段の継続を目的化させてしまうだろう。

実務の観点からは、個々の案件性を検証のうえ企業と金融機関が話し合いを重ね、双方が納得する形で取り組む形こそが「持続的なABL」と言うことができる。

参考までに類型別実行件数 (図表4) をみ

図表4 類型別実行件数 (24年度中、件)



(備考) 経済産業省 平成25年度 産業金融システムの構築及び整備調査委託事業「ABL及び電子記録債権の普及促進のためのケーススタディ等」報告書より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

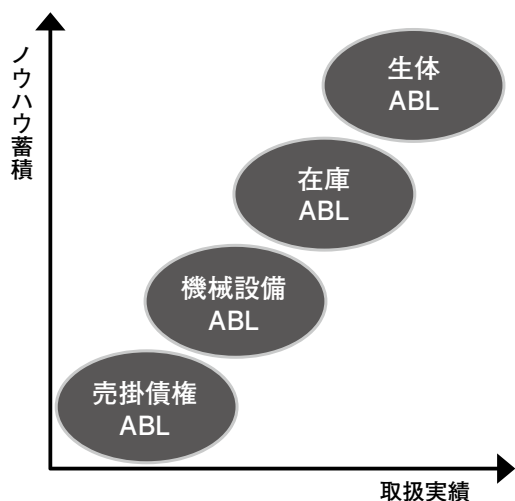
ると、案件数では機械設備ABLと売掛債権ABLが大部分を占め、棚卸資産 (在庫) ABLは少ない。こうした現状を見る限り、機械設備や売掛債権は汎用性が高く限定的な負荷で対応できることから、着手し易いABLと理解できる。一方で個々の業種特性、物質的特性等に左右される棚卸資産ABLは、汎用性が低く対応負荷も重いため限定的な取組みとなっているものと見られる。

2. ABLの導入に向けた検討

(1) ABLの段階別アプローチ

売掛債権ABL、在庫ABLおよび機械設備ABLにはそれぞれの特性があり、それぞれの留意点がある。このため、これらのABLについて同時かつ全方的に取り組むことのハードルは高く、各ABLに段階的に取り組み、PDCAサイクルを回しながら展開していく選

図表5 段階別アプローチ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

択が現実的であろう。

図表5のイメージ図では、横軸をABL取扱実績、縦軸をABLノウハウの蓄積度合いとし、各類型をその困難性に応じて配置した。ここでは在庫ABLの一部である生体ABL(肉用牛等を対象)を切り分けて4類型に細分化している。

フローとしては、始めに比較的取り組み易い売掛債権ABLから着手し、そこで実績を積み上げつつノウハウの蓄積を進め、機械設備、そして在庫へと段階的にステージを上げていくイメージである。金融機関にとっては、特性の異なる4類型のABLに同時着手するよりも、売掛債権ABL特化や、機械設備ABL特化のような集中対応の方が確実にPDCAサイクル回すことができ、組織的な定着を図ることができるだろう。

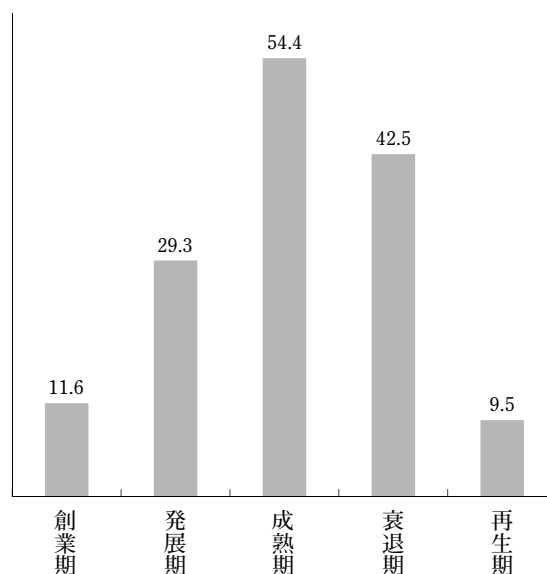
なお、ここでの4類型の相互関係は一般論であり、ABL対象物の種別や特性、個々の案件性等によっては相互関係が逆転すること

もある。ただし、その中でもやはり生体ABLだけは、極めて特殊なノウハウを必要とすることから、取り組みに際してはABLに関する一定の実績とノウハウを蓄積したうえ、満を持して着手することが望ましい。

(2) 企業のライフステージとABL

ABL実行先のライフステージ分布(図表6)を整理すると、現状のABLは成熟期および衰退期の事業者が主要ターゲットとなっている。成熟期および衰退期の事業者は、業況が総じて横ばいまたは縮小トレンドにあるが、見方を変えると創業期や発展期を経て相応の業暦を有している事業者でもある。言わば、現況は厳しいながらも事業を長年継続してきた実績を持つ事業者であり、事業サイクルは確立している。モニタリングを目的とするABL

図表6 ライフステージ別対応状況(24年度、%)



※金融機関へのアンケート回答における回答率(複数回答可)

(備考) 経済産業省 平成25年度 産業金融システムの構築及び整備調査委託事業「ABL及び電子記録債権の普及促進のためのケーススタディ等」報告書より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

の視点から言えば、創業期や発展期の流動的な事業サイクルよりも、成熟期や衰退期の固定的な事業サイクルの方がモニタリングの実効性を確保しやすいということになる。

一方、再生期の事業者向けABLは少数となっている。やはり再生期における事業サイクルは特殊な状況下にあるため、通常のモニタリングでその実効性を確保することは難しい。それでも再生期の事業者向けABLに取り組もうとすれば、個々の案件性を踏まえたオーダーメイドのモニタリングが欠かせない。

創業期についても同様で、創業間もない事業者の事業サイクルは流動的であり、モニタリングの実効性を高めることは容易でない。とは言え、地域の若い企業を育成していくためには、本来、事業性評価に基づくABLこそ必要とされるのではないか。ABLの最大のポイントは、いかに事業サイクルを評価し、いかに高密度のモニタリングを継続するかであり、金融機関にとっては顧客企業と真正面から向き合う契機となる。

近年、信用金庫業界においても創業者向け支援を積極化する動きが目立っているが、今後の地方創生の観点からは、ABLを通じて創業者の事業性を評価し、創業融資ノウハウを段階的に蓄積していくということも有効な選択肢となるだろう。

3. 被災地で取り組む石巻信用金庫の「攻めのABL」

ここからは前稿に引き続き、石巻信用金庫の事例を紹介する。石巻市、東松島市、牡鹿

郡女川町という国内有数の水産業の町を営業エリアとする当金庫は、歴史的にも水産関連向け融資に注力してきた。

そもそも当金庫では、東日本大震災が起こる前からABLに取り組んでいる。売掛債権ABL、機械設備ABLに取り組むことで段階的にノウハウ蓄積を進めてきた結果、10件を超えるABLを実施した。ABLを切り口とした迅速な提案セールス活動を支えているのは新規開拓部隊の法人営業部であり、企業側の満足度は高い。

当金庫としては、引き続きABLを通じたコンサルティング機能発揮を積極化して地域企業の応援に取り組んでいくこととしており、地場産業である水産関連向けABLにも注力している。具体的には、元来持つ水産関連に関する知見を裏付けとしつつ、売掛債権ABLおよび機械設備ABL案件を通じて蓄積されたABLノウハウを融合させ、生体を含む在庫・売掛債権ABLに着手した。このような「売掛債権⇒機械設備⇒在庫」という段階的なABLの取組みは、確実性の高いアプローチと言えるだろう。

4. 株式会社マルキンのABL事例

本章では、生体を含む在庫ABLに取り組んだ株式会社マルキンの事例を紹介する。

(1) 株式会社マルキンの概要

当社は、明治時代に定置網漁業者として創業し、昭和52年に現代表が銀鮭養殖を開始、平成19年に法人成りした。女川湾で養殖さ

図表7 (株)マルキンの概要



当社の概要

社名	株式会社マルキン
代表者	代表取締役社長 鈴木 欣一郎
所在地	宮城県牡鹿郡女川町小乗浜字小乗1-22
設立	平成19年7月
資本金	300万円
役員数	18名
事業内容	・銀鮭の養殖、販売 ・殺菌装置でクリーン処理した牡蠣の販売 ・ホタテの業務用卸、販売 など

(備考) 石巻信用金庫撮影

れる牡蠣・銀鮭や、雄勝地区で養殖されるホタテ等の地元食材を取り扱う地域貢献度の高い水産加工業者である。(図表7)

女川地区は、東日本大震災の際に震度7を記録した。当社も津波により工場が全壊し、養殖施設や船舶、商品在庫までもが流出する被害を受けた。

その後、当社は公的支援を受けて新たな生簀を設置し、平成23年には養殖事業の再開に漕ぎ着けた。当該事業の再開を受け、震災後の品不足で一時離れていた取引業者とも取引再開に至っている。また、震災後は販路を多様化し、ネット経由の個人販売にも注力し

図表8 鈴木初専務取締役



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ている。「銀王」ブランドの銀鮭と「黄金牡蠣」ブランドの牡蠣は当社の主力商品で、マスコミにも取り上げられている。

銀鮭養殖事業は、30年以上にわたり先駆者として取り組んでおり、養殖から加工までの一貫生産により安定的な商品提供を支えるトレーサビリティを確立している。

牡蠣加工事業では、平成7年に牡蠣を殺菌するシステムを導入している。新技術であるオゾンマイクロバブル浄化殺菌法^{(注)5}で24時間以上殺菌する方式により、牡蠣の磯臭さを感じず旨み成分を維持できるという特徴を有する。

ここから先は、事業を取り仕切っている当社専務取締役の鈴木初氏へのヒアリング結果を要約のうえ紹介する。(図表8)

当社は早くから事業の多角化を進めており、現在では一次産業（銀鮭の養殖）、二次産業（銀鮭・牡蠣の加工）、三次産業（銀鮭・牡蠣の販売、ホタテの仕入販売）を手がけている。

(注)5. オゾンマイクロバブルを発生させる洗浄装置により、10ミクロン前後の気泡を水中でえら呼吸している牡蠣の表面や体内に浸透させて牡蠣の身全体を殺菌する仕組み

図表9 当社の銀鮭ブランド



(備考) 当社撮影

近年においては、生産・加工・販売の各社が協力する「六次産業^{(注)6}」という概念が台頭しているが、当社の場合はずでに「六次企業」であり、他社と協業せずとも効率的な事業展開を図れており、結果として事業リスクを分散することに繋がっている。

水産業にとって市況変動の影響は不可避である。市況が高騰すれば生産者（一次産業）は潤うものの、取扱数量が減る加工者（二次産業）、販売者（三次産業）は厳しい状況に追い込まれる。逆に市況が暴落すれば、その真逆の構造となる。この点に対し、当社は一次産業から三次産業まで広く展開していることから、ある事業が厳しくても別の事業でカバーできる相互補完体制となっており、事業リスクを分散できている。商品別に見ても、事業の二本柱である銀鮭（図表9）、牡蠣のほか、ホタテ等も取り扱っている。

(2) 石巻信用金庫との取引に至るまで

イ. 石巻信用金庫からの提案について

震災後、公的な支援も受けて資金調達に目処をつけた当社は、新たな生簀を設置するなどいち早く施設を復旧し、平成23年秋には養殖事業も再開した。すると同業他社に先駆けて事業を再開した当社への発注は急増し、仕入のための増加運転資金を含む資金ニーズが生じたことから資金調達の検討に着手した。しかし、かかる資金調達ニーズを当時のメイン金融機関に打診したところ、対応面での迅速性を欠く状況であった。

一方、当時まだ非メインであった石巻信用金庫の対応は、メインとは対照的に極めて迅速であり、ABLという新しい資金調達方法を提案された。メインを含めた他の金融機関からは、それまでにABLのような斬新な提案を受けたことは無かった。

このため当社は、石巻信用金庫からの提案を受け入れるとともに、石巻信用金庫をメインに切り替えた。なお、ABLという提案内容が画期的であったことは事実ではあるが、メインを切り替えた最大の要因は石巻信用金庫の親身な対応である。

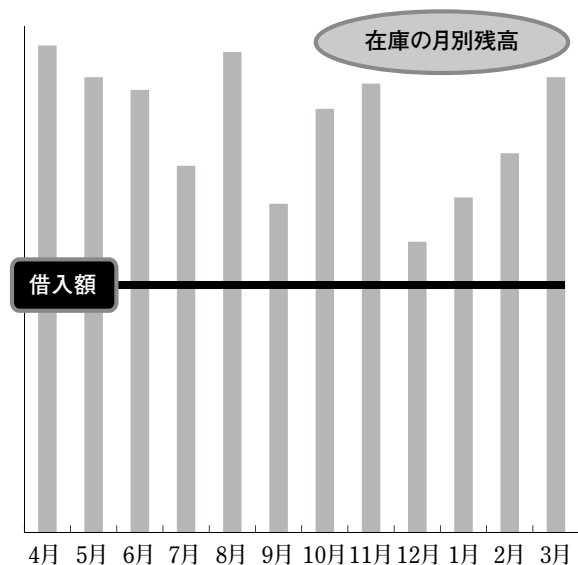
ロ. ABLの印象、ABLの仕組みの理解について

石巻信用金庫からの提案がなされる前、在庫の活用という発想は皆無だった。

正直なところ、「その手があったのか。」と

(注)6. 単独または共同して一次産業（農林漁業など）、二次産業（加工など）、三次産業（サービス・販売など）まで一体化し、産業としての可能性を広げようとするものである。六次産業化に取り組むには、生産・加工から流通・販売までのバリューチェーンを構築し、消費者や市場のニーズを踏まえつつ、流通・加工業者等のアイデアやノウハウも活かしながら、農林水産物の生産をはじめ、加工、流通・販売の各段階において付加価値を高める工夫をすることが重要とされる。

図表10 在庫の季節変動と借入額の関係
＜イメージ＞



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

いう感想である。震災後の被災地の不動産は下落が進んだことから、他に財産を持たない企業にとってABLは有効な手段であり、当社としても感謝している。(図表10)

ABLの仕組みについては、石巻信用金庫から丁寧な説明を受けた。石巻信用金庫の担当者を信頼していたこともあり、担保提供への不安は無かった。通常の融資でも担保は必要なものであり、それが在庫や売掛金でも同様という認識である。

不動産の場合でも、担保とは事業が正常に回っている限り自社のものであり、特に当社は事業面での勝算があったことから懸念は無かった。当社商品のブランドは確立しており、ただ生産と販売を安定的に続けるだけである。

ハ. 取引先への説明について

売掛金を譲渡担保の対象とする場合、売掛

先に対して通知が行われるが、当社の場合は商品ブランドと販路が確立していたことから、特に懸念は生じなかった。

売掛先が大手企業の場合、その売掛債権には譲渡禁止特約が付されていることも多いが、当社の売掛先については地元の優良取引先（小売店、運送業者、資材業者など）であり、幸いに石巻信用金庫にとっての優良取引先でもある企業向けの売掛金であった。このため、ABLの仕組みの説明等について、石巻信用金庫にも協力を仰いだ。

二. モニタリング対応への負担について

当社は、商品在庫や売掛金の明細を定期的に報告するのみで、特別な負担感は感じない。商品アイテム数も限られ、ボリューム把握で全体を管理できる。

倉庫業者に委託している在庫に関しては、倉庫業者発行の在庫証明をエビデンスとしている。(図表11)

当社はABLを通じて石巻信用金庫とのコミュニケーションを積極化しているが、当社としては、石巻信用金庫から事業に対するアドバイスを受けることに違和感はない。

震災後に当社がここまで復興を成し遂げることができたのは、石巻信用金庫が事業内容を理解してくれたことによるものと理解している。当社としては、むしろメイン金融機関に事業内容をしっかり理解してもらいたいという思いがあるので、金融機関とのコミュニケーション密度を高めることには肯定的だ。

復興の段階からその次の発展の段階に入っ

図表11 在庫保管状況



(備考) 当社撮影

ていくためには、パートナーとして信頼できる金融機関の存在が欠かせない。当社の場合、石巻信用金庫の支援が無ければここまでの発展を果たすことは困難だった。石巻信用金庫こそ、最も地元に貢献した金融機関であると考えている。

(3) モニタリングの実際

ここでは、株式会社マルキンの事業内容を踏まえ、あらためて石巻信用金庫によるモニタリング対応を紹介する。

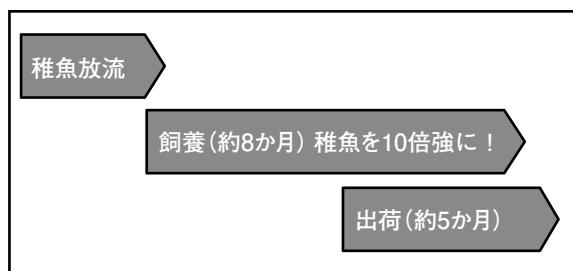
当社の銀鮭養殖、牡蠣加工・販売の季節サイクルは、図表12および図表13のとおりそれぞれ整理される。当金庫のモニタリングは、在庫(種類・金額・数量)、売掛債権(第三債務者・金額・支払期日・回収状況)を対象とし、月次サイクルでの把握を行っている。

敢えて管理項目を過剰設定しないこととしており、企業との二人三脚が可能な範囲で、持続可能なモニタリングの継続に努めている。

①銀鮭の場合

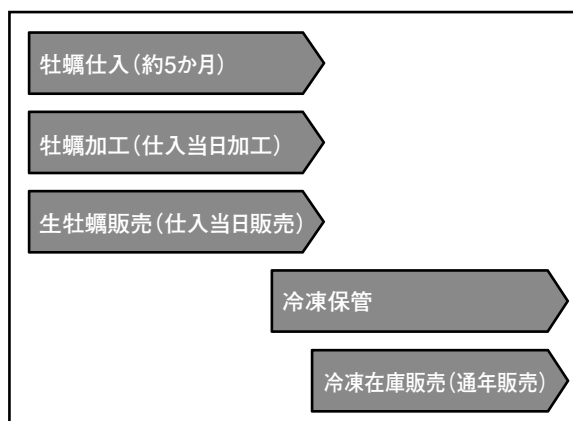
稚魚放流後の飼養期間は概ね8か月であ

図表12 銀鮭養殖のサイクル



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表13 牡蠣加工・販売のサイクル



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

る。この間に稚魚は10倍強の水準にまで成長するため、成魚は市場価格を注視しつつ順次出荷していく。

②牡蠣の場合

シーズン中は生のまま仕入れて加工し、即日出荷することから、在庫は基本的に生じない。シーズン外の期間においては、あらかじめ加工のうえ冷凍保管していた冷凍在庫を順次出荷し、通年販売も可能としている。通年販売体制を確立した効果として、昨今においては、消費者の牡蠣に対する意識も「冬季商材」といったイメージから脱却されつつある。

③その他ホタテ等

当日仕入れの当日販売が基本であることから、在庫は基本的に生じない。

図表14 養殖用生簀と作業風景



(備考) 当社撮影



以上のとおり、本件ABLの対象在庫のうち、生体は銀鮭であり、その他は生鮮品である。生鮮品についてはアイテム数も限られており、保管倉庫毎に原材料と商品の区別、品目の区別をモニタリングすることで対応している。倉庫は自社倉庫と委託倉庫に分かれている。

養殖施設は、沖合数キロメートルの洋上に設置されており、そこにたどり着くには船舶を使用する必要がある。このため頻繁に生簀の現地確認を行うことは難しいが、出荷の最盛期となる夏場や、大型台風等の通過後においては状況把握を行うなど、要所において現地確認を行うこととしている。(図表14)

当金庫としては、当初から厳格な取り組みを徹底することなく、現実的に持続可能なモニタリングから始め、段階的に幅を広げていくスタンスである。あくまでもPDCAサイクルの一環であり、トライアルの側面もある。ABLに限った話ではないが、PDCAサイクルを回し始めるためには、容易ではないが「まずはやってみる」というチャレンジのプロセ

スを経なければならない。

もっとも当金庫の場合は、近年のABL案件への取組みを通じてノウハウがすでに蓄積されていたため、そのノウハウを裏付けとして株式会社マルキンとのABLに着手した。言わばこれは「確信あるチャレンジ」である。

このように、今日の当金庫におけるABL推進体制は一朝一夕で完成したものではなく、法人営業部を中心にチャレンジから始まるPDCAを繰り返し、その結果として完成に至ったものである。

おわりに

本稿では前稿に引き続き、石巻信用金庫の事例を紹介した。当金庫では東日本大震災が起こる前からABLに注力してきたが、震災後においてその取組みは一層加速した。当金庫は元来、動産・債権価値の評価ではなく事業性の評価に軸足を置いてABLに取り組んでおり、この点がABLを根付かせる決め手となったと言えよう。

事業性を評価するプロセスを支える“目利

き力”と、高密度のモニタリングプロセスを支える“コンサルティング力”という二つの力について、信用金庫は長年の地域密着金融の徹底により強化してきたが、今後5年～10年にわたって中小企業融資ビジネスを安定的に続けていくためには、この二つの力をさらに強化していくことが必要となる。

石巻信用金庫の場合は、ABLへの取組みを契機として、中小企業融資業務の競争力を左右するこの二つの力を強化した。

最後となるが、ABLは形態面で見ると担保融資であるものの、実態面で見ると無担保融資に近い。石巻信用金庫による取組みは、まさにABLという形態を取りながらも事業性評価に基づく“無担保融資”を展開していると言え、モニタリングによるコンサルティング機能の発揮も同時に実現している。この点は「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の趣旨にも合致しており、地域企業応援にかかる一つのスタイルとすることができるだろう。

〈参考文献〉

- ・経済産業省 平成24年度産業金融システムの構築及び整備調査委託事業『動産・債権担保融資（Asset-based Lending：ABL）普及のためのモデル契約等の作成と制度的課題等の調査』報告書（平成25年2月）http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2013fy/E002425.pdf
- ・経済産業省 平成25年度産業金融システムの構築及び整備調査委託事業『ABL及び電子記録債権の普及促進のためのケーススタディ等』報告書（平成26年2月）http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2014fy/E003645.pdf
- ・まち・ひと・しごと創生総合戦略（平成26年12月27日閣議決定）
- ・経済産業省HP
- ・金融庁HP
- ・法務省HP