

# 「モニタリングの風景」

エム・ユー・フロンティア債権回収株式会社  
ビジネスサポート業務部 片桐英郎



弊社は法務省の許可を受けた債権回収会社ではあるが、ABLをサポートする機能としてモニタリング業務を兼業としている。最初は親銀行の要請による企業再生案件として受託した仕事が、現在のABLモニタリング業務に発展してきた。平成17年の春先のことである。当時は、担保として徴求する売掛債権の実態把握を目的とした実地調査業務だったが、営業現場での実在性の確認や証憑の精査、月々の売掛債権データのエイジングレポートといった一連の作業がABL融資の担保管理にピッタリという訳で、平成20年に入ったあたりからABLモニタリング業務に衣を替えて、ぼちぼち仕事が育ってきた。最初からABLのモニタリング業務に狙いを定めてノウハウを蓄積してきた訳ではなかったのだが、経営の実態を掌握するために裏付けを調査するスキルに違いはない。親銀行がABLの分野ではトップランナーだったことも幸いし、今では年間で300件前後の現場に訪問して十数名の専門要員が活動している。

業務を開始した当時は、「まだ海のものとも山のものともわからん業務に、人員を投入するわけにはいかない」ということで、自ずと少人数での立ち上げとなった。委託者である銀行も「どの程度のレポートが出てくるかわからない」ので、適切な案件でテストを重ねてから本格的に採り上げようということになった。まだ、在庫や売掛債権を担保に入れることが社会的に普及していない頃だったので、対象先を探すのにずいぶん手間取ったようである。結果として「適切」な案件の多くは、銀行が自ら倉庫を訪れるには遠すぎる先や、取引はあるものの実態がよくわかっていないからジャブを入れて欲しいといった案件になりがちであった。そうでなくても地価の高い都市部に倉庫を持つお客様など多くはない

のに、選りすぐられた「遠隔地」に少ない人員が頻繁に飛んでいくピストン操業が、しばらく続いたのである。

私も創業時期から携わっていた人間なので、特赦も例外もなくあちこちに飛ばされていった。恐らくは、この仕事をしなければ一生見ることもなかったであろう、旭川空港から車で3時間も走らせた漁村から臨む吹雪のオホーツク海や、出雲空港からローカル線乗り継いで到達する美保湾ののどかな風景などにふれる機会に恵まれた。日本の奥深さを実感できる仕事ではある。

モニタリングでは、何ものにもめげない心構えと、服装と装備がことのほか重要である。まず、環境を選べない。どのような現場であっても、大事なお客様の聖なる職場である。そこが灼熱の牛舎であろうが、厳寒期の冷凍庫であろうが、そこと云われたら躊躇せずに突入して現物とデータを清々と照合させる一途な誠実さが必要である。においやよごれはつき物だ。これが気になるようなおろしたてのスーツはもつてのほかだし、現場写真を収めるカメラも建築現場でも使用できる頑丈な業務用カメラを用意しなくてはならない。真夏に冷凍マグロを見に行くとなると、倉庫はマイナス60℃、外気は今夏最高の40℃越え、都合気温差100℃以上の空間を歩き来したりする。普通のカメラでは動かなくなるし、ボールペンなどはインクが固まって使い物にならなくなる。何より、健康と体力に自信がなければ勤まらない。スケジュールを立て込もうものなら連泊での現場業務が続く、体が資本の仕事なのである。

とは言え、様々な業種の経営現場に出向くのであるから、自分の知らない世界や人々にふれる機会も多くなる。ある夏、高原の中腹に本社を構える、宝飾メーカーの工房を訪れたことがある。パヴェと呼ばれる小さな宝石

を、花や虫を象ったフレームの中に密集して埋め込んで創るデザインジュエリーである。ごくごく小さな宝石も、良く見れば鮮やかなグラデーションをなしており、花びらの淡いピンクや新緑の透明感が、宝石の敷石で美しく表現されている。経営者はジュエリーデザイナーで、自ら海外を渡り歩き自分の目で確かめた石しか仕入れないそうだ。仕事への情熱はひとかたならないものがある。会社のナンバー2の方も相当に色石に愛着を持っており、「本当にすばらしい石は、思わず食べたくなっちゃうんですよ」と真剣なまなざしを向けながら、ルビーをつまんで口に放り込む素振りをしていた。それまではルビーは少し黒ずんだ色のものが「深みのある色」と思い込んでいたのだが、くすみのかけらもない透明な赤が、口いっぱい広がるであろう、ひんやりしたかすかな甘さを連想させた。こうした世界もあるものかと、感嘆した。

もちろん、情熱的な経営者ばかりではない。倉庫を見れば、経営者がどのように事業を扱っているのか、よくわかる。出荷のたびに梱包が崩れてきて商品がはみ出してしまったような倉庫に出向くと、人ごとながら会社の行く末が心配になる。不正な表示を倉庫で見つけたこともあるし、頑としてモニタリングを受け入れなかった会社が民事再生法を申請してしまったこともある。しかし、ABL融資で堂々と倉庫に案内していただける多くの会社には、自慢の製品を語りたくて仕方がないという熱意ある経営者や従業員が額に汗して働いており、製品への愛着がひしひしと伝わってくるものである。あるワイン輸入卸会社の経営者は、倉庫の温度や保管期間の行き届いた管理方法を説明した後、「あとはモーツァルトを聞かせるだけ」と子供を育てるような口調で笑っていた。その道のプロが、自分の製品を手にするお客様に思いを馳せながら、労苦や心情を語り出す。こうした瞬間に立ち会えることが、ABL融資のモニタリングにたずさわれる楽しみである。

---

◇略歴◇

片桐 英郎 (かたぎり ひでお)

1986年三菱銀行(現三菱東京UFJ銀行)入社。営業店在任中に業績の低迷した取引先中小企業を専任で担当。1996年より本部の融資判断部門の立場から業績改善・再建の指導、融資判断業務に従事。2003年より東京ダイヤモンド債権回収(現エム・ユー・フロンティア債権回収)で再生支援業務、ABLモニタリング業務の構築と展開にたずさわり現在に至る。著書に「がけっぷち中小企業の経営術」(2001年 同友館)、論文に「ABLの円滑化とサービサーの役割」(ターンアラウンドマネージャー2008年1月号 銀行研修社)。

## 動産、機械・設備の評価と ABL の高度化に向けた活用

一般社団法人 日本資産評価士協会  
専務理事 若山和夫



### 我が国の動産、機械・設備評価の現状

わが国の ABL 普及において担保評価が一つの課題となっている。企業活動の急速なグローバル化に伴いわが国でも、工場等の施設も対象とした保有資産の減損会計、企業結合におけるパーチェス法の強制適用、更には現在検討中の IFRS（国際財務報告基準）への移行等、時価会計に向けた動きが加速化しており、企業資産の大きな部分を占める動産、機械・設備の評価の重要度が急速に高まりつつある。しかし我が国はこれまで確定決算主義のもと会計と課税所得との連動性を重視する傾向が強く、機械・設備等の動産評価は税法に基づく減価償却をベースとした簿価を採用するのが一般的で、不動産以外の資産の評価に係る国内インフラの整備は専門家の育成を含めて殆どされていないのが実情<sup>1</sup>である。

一方海外の動きを見てみると、時価会計で先行し長年の実績と豊富なノウハウを有する欧米を中心に、先の G20 サミットでの議論も交えて IFRS と連携した資産評価のグローバル基準の創設を目指し、IVSC(国際評価基準機構：在ロンドン)<sup>2</sup> の下、IVS(国際評価基準)の作成が進められている。この背景には、IFRS が企業価値を保有資産の経済価値(フェアバリュー:公正価値)をベースに評価する会計アプローチ<sup>3</sup>であることから、資産評価基準の拡充が不可欠という事情があるが、この点からも、不動産以外のわが国の資産評価インフラの構築の遅れは大いに懸念される場所である。

<sup>1</sup> 例えば先の日本航空やエールピーダメモリーの大型の会社更生案件において、航空機や半導体製造設備に関する国内の評価人が不在の中、米国より評価人が招聘されている。

<sup>2</sup> IFRS における IFRS 財団に相当するスポンサー組織で、配下に評価基準を作成する基準審議会(Standard Board)と評価人の資格基準を作成する資格審議会(Professional Board)が設けられている。欧米諸国の資産評価関係者に加えて IFRS 批准国である中国の機関も参加している。

<sup>3</sup> IFRS はこれまでの企業の期間利益を重視する「収益費用アプローチ」から企業が保有する資産内容を重視する「資産負債アプローチ」への会計原則に於ける会計感の根本的な変更を目指すものである。

### 米国での専門家による評価と ABL の拡充

既述のような状況の下、ABL 先進国である米国の状況を見るに、その発展に高い専門性を有する動産、機械・設備の評価人の果たしている役割が大きいことが伺える。図表は動産、機械・設備評価において国際的に認知される多様な評価概念(定義)の主要なものと、その詳細(前提条件)の一部を列挙したものである。

#### 図表：評価額の主要定義

・公正市場価値(FMV:Fair Market Value)	詳細：①継続使用 ②設置済み ③移転・売却
・任意清算価値(OLV:Orderly Liquidation Value)	詳細：同上
・強制清算価値(FLV:Forced Liquidation Value)	詳細：同上 (出典:ASA・米国鑑定協会)

公正市場価値(FMV)とは評価の定義のベースとなる概念で、会計に於けるフェア・バリューに相当し、「お互いに売買を強制されることなく、それぞれ資産に関する十分な知識を有する独立した売手と買手の間で合意成立する価格」と一般的に定義されている。これに対し清算価値はあくまでも売却を前提とするもので、いわゆる「叩き売り」を回避する為に必要な売却期間<sup>4</sup>(通常評価人が判断して規定)の猶予が与えられる任意清算価値(OLV)と、売却までの期限が債権者等の都合で定められている強制清算価値(FLV)の2つに大別される。通常、動産、機械・設備の担保価値を決める場合、アップサイドとして FMV が、ダウンサイドとして OLV 又は FLV が使用されるのが通常である。

定義の詳細において注目したいのが継続使用といった概念である。米国においても、ABL は日本と同様に資本市場や企業の信用力を担保としたコーポレート・ファイナンスでの資金調達に難しい企業に対する信用補

<sup>4</sup> 例えば消費財(衣料品等)は30-60日、中古航空機は2年といったように、資産によってその期間において大きな違いが存在する。

完や、M&A、在庫のファイナンスといった緊急性や柔軟性が要求される資金調達に活用され、高リスクだが高収益な業務として米国の銀行は積極的に推進している。

米国の場合も日本と同様に、売掛債権や製品在庫といった流動資産を担保とするリボルビングローンが ABL の中心となるが、より高度な融資形態として、融資先が倒産等をした場合、同業者等に製造プロセスを引き継いでもらうことを前提に、担保の対象として融資先企業の製品在庫に加えて、仕掛品等の棚卸資産や、製造設備一式を含めたりする取り組みも行われている。このような場合、ゴーイングコンサーンを前提として、仕掛品を製品とするまでの過程や、製造に必要な設備の継続使用を前提とした製造施設全体の評価が不可欠となるが、動産・機械設備評価の専門家がこのような高度な取組をサポートしている。

わが国における ABL の導入の目論見として、中小企業の設備投資資金の新たな調達手段とすることが期待されている。我が国の中小企業を中心とした ABL の担保の構成比率は、製品在庫の 45%に続き、設備・機器が 36%<sup>5</sup>となっている。担保となる設備・機器の多くは比較的高価なもので、単体での分離処分を前提とした担保評価がされていると推定される。しかし、このような前提では設備投資の相当の部分を占める設置や調整(アライメント)の為の初期費用はゼロ査定となるばかりではなく、移転・撤去費用等が更に控除される為、十分な担保価値が得られないことから、現状の我が国の ABL では十分な設備投資資金を確保することは非常に難しい<sup>6</sup>。担保処分を通じた回収において、工場そのものをユニットとして処分するのが無駄も無く効率的であるばかりでなく、融資する銀行にとっても M&A 業務等への新たなビジネスへの展開の可能性も広がり、わが国でも米国のような取組を検討する意義は大きい。

グローバルに認知される機械・設備の標準的な評価プロセスとしては、評価人は先ず評価対象と同等の性能・機能を有す機械設備の新価(新規再調達コスト)から対象物件の保守・使用状況による物理的減価、技術の進歩に伴う技術的退化、経営環境や規制等の外部要因による経済的退化の 3つの減価要素を分析の上控除し、基準となる評価額を算出する。その後中古市場等での市場価格

及び収益性等を考慮して最終評価額を決定する。

このように評価報告書には機械・設備の状況、使用されている技術の新旧やコスト競争力等の効率性に関する情報等も記されており、担保物件処分の際の有用な情報源となるばかりではなく、融資先の経営に関する有力な経営情報も提供することから、融資銀行によるその後の経営指導やモニタリングにも活用できる。

### グローバル対応を視野に国内制度の設立を

国内の評価インフラ構築について重要となるのがグローバル対応である。グローバル対応の遅れについてわが国は、かつて会計分野において「ジャパニーズ・スタンダード」「Wonderland Accounting (不思議の国の会計-「不思議の国のアリス」をもじっている)<sup>7</sup>」と批判され、その後のジャパンプレミアム(日本関連の貸出に課された上乗せ金利)や日本版会計ビッグバンの発端ともなった「レジェンド問題」<sup>8</sup>という不名誉な経験を有する。不動産以外の評価について遅ればせながら、最近国内で独自の資格制度導入等に向けた種々の取り組みが見られ歓迎すべき方向に向かっていると思われるが、経済のグローバル化がますます加速する現在、過去の失敗を繰り返さない為にも、国内事情のみではなく IFRS・IVS 等のグローバルな動きも見据えた対応を怠らないことが肝要と思われる。

### ◇略歴◇

若山 和夫 (わかやま かずお)

ICU、米国ペンシルバニア大学ウォートンスクール(MBA)卒。伊藤忠商事、大和証券を経て旧住友海上火災保険に入社。三井住友海上火災保険(MSI)より現職(出向)に至る。MSI では財務企画、証券化商品等の保証業務に関わる一方、日米合弁のアメリカン・アプレーザル・ジャパンの設立を企画。現在、京都大学経営管理大学院講師(非常勤)を兼務。なお、日本資産評価士協会は、IVS の有カスポンサーでもある ASA(米国鑑定協会)との協定のもと、機械・設備等 ASA の資産評価教育のわが国での普及と不動産以外の評価に関する社会インフラの構築への寄与を目指す非営利団体である。

<sup>7</sup> 1997 年秋、英国経済専門紙ファイナンシャルタイムズ。

<sup>8</sup> 日本の会計基準で作成された財務報告書の翻訳版には、「これは日本独特の会計基準に基づき作成された物であり、国際的に認知される基準で作成されたものと異なる。」との警告文(レジェンド・Legend)を掲載することを国際的監査法人の間で取り決めた事件。

<sup>5</sup> 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (2012 年 2 月)

<sup>6</sup> 我が国において継続使用に近い評価として工場財団の評価があるが、一般的に個々の機械・設備の処分価格の合算値に過ぎないのが現状である。