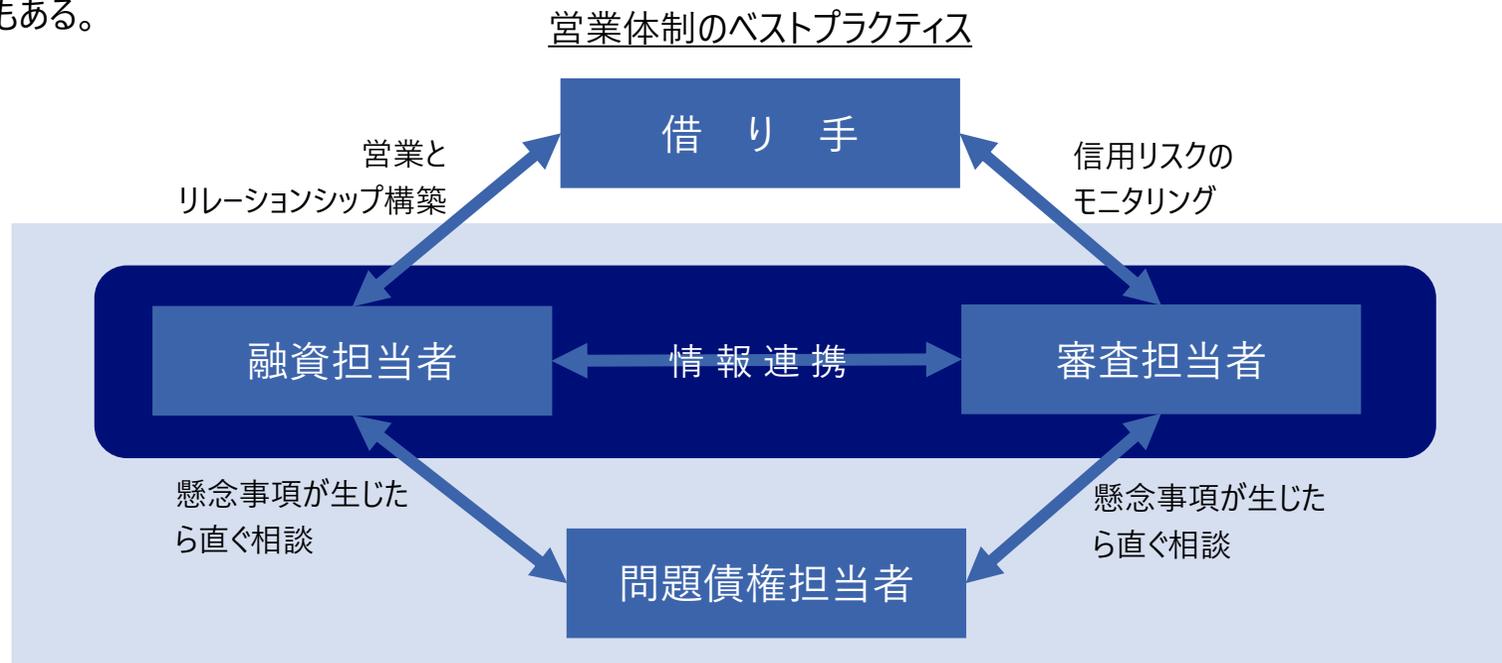


3. 全資産担保の活用を支える金融機関の体制について

(1) 融資担当者の人事戦略①

■ 営業体制のベストプラクティス：

- インタビューによれば、ベストプラクティスは、**借り手に対して、融資担当者(注)と審査担当者の2人一組の体制で当たること**である。
(注) 米国では、融資担当者は、リレーションシップマネジャー、アカウントマネジャー、ローンオフィサーなどと呼ばれている。
- 両者は、日頃から密に連携をとりながら借り手に対している。例えば、審査担当者は、審査やモニタリングにおいて問題を認識したら、融資担当者に情報連携するなど。
- **銀行が融資担当者と審査担当者との連携を強化している理由**は、金融危機以降、1) 事業部門がリスクとリターンに責任を持つこと、2) 事業部門のリスクテイクやリスク管理を支援することが審査部門の重要な役割の一つであることが明確に認識されるようになったことにある。
- なお、借り手の経営上の問題を早期に特定し、対応するために、**早い段階から問題債権担当者と連携するように教育**している銀行もある。



3. 全資産担保の活用を支える金融機関の体制について

(1) 融資担当者の人事戦略②

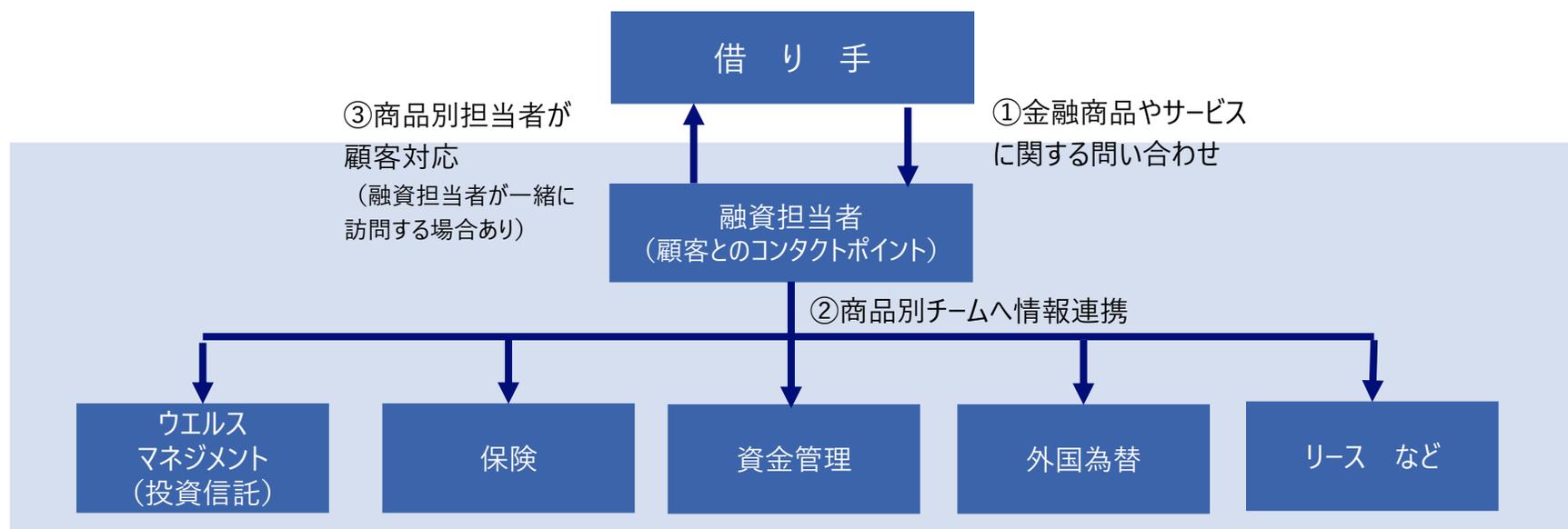
■ 融資担当者の役割①：

- インタビューによれば、銀行との接触ポイントとして、1)借手手の金融ニーズに対応すること（営業）、2)借手手とのリレーションシップを構築、維持すること、3)借手手の経営上の問題を早期に検知することにある。

➤ （大手リージョナルバンク、コミュニティバンクA）四半期報告書提出の際には、必ず顧客を訪問し、業績について意見交換をしている。

● 営業～商品別チームとの連携：

- 融資担当者の担当は、融資である。それ以外の金融商品・サービスについては、融資担当者は顧客との接触ポイントとして、商品別チームに営業情報を連携。これを受け、各商品別チームが営業する。



(出所) インタビュー調査結果他にもとづきNRI作成

3. 全資産担保の活用を支える金融機関の体制について

(1) 融資担当者の人事戦略②

■ 融資担当者の役割②：

- 1人当たりの担当顧客数：
 - 担当顧客数は、企業規模により異なる。例えば、顧客がミドルマーケット企業の場合、融資担当者1名当たり、10～20社を担当。一方、中小企業の場合は、30社から多い場合は100社程度を担当することもある。
- 平均的な顧客担当年数：
 - 規模の大きな銀行では、融資担当者の離職率が高く、借りが完済するまで面倒見られないという場合が多い。一方、コミュニティバンクでは、契約時の融資担当者が借りが完済するまで面倒を見ることを基本としている。

3. 全資産担保の活用を支える金融機関の体制について

(1) 融資担当者の人事戦略③

■ 審査担当者の役割：

- 1) 審査と2) 借り手の信用力のモニタリング、すなわち借り手の信用力の低下を早期に検知することにある。
- 大手リージョナルバンクを除く、全ての銀行が、審査担当者と借り手が直接会話する体制をとっている。

➤ (リージョナルバンクB) 当行では、融資担当者だけでなく、審査担当者も常日頃から顧客とよく会話している。審査担当者は、担当顧客を持ち、必要な場合は、顧客に質問している。

- 大手リージョナルバンクは、営業範囲が広範にわたるため、人員の効率的な配置という観点から審査担当者を一カ所あるいは数カ所に集中して配置する体制をとっている。このため審査担当者は、借り手と直接コンタクトはせず、後方から融資担当者を支援している。
- その場合でも、審査担当者と融資担当者は、常に情報共有をしている。
 - 例えば、融資担当者は、審査担当者の判断で疑問に思うことがあれば説明を聞き、借り手を訪問した際に何か気になることがあれば、審査担当者に相談している。

3. 全資産担保の活用を支える金融機関の体制について

(2) 融資担当者の人事管理①

■ 融資担当者の採用に関する考え方：大手行と中小銀行の違い

- インタビューによれば、**大手銀行は**、
 - **学卒者を融資担当者として採用**。**融資担当者の主たる役割は、営業**であるが、融資以外の金融商品・サービスの営業は、商品別チームと連携して対応している（前頁参照）。
 - 借り手の信用力評価については、入行後、研修を行い、基本的な財務指標については判断できるようにしている。
 - その後、**異なる業種グループを異動し、融資担当者としての経験を積み、管理職となる**場合もあれば、他行に転職する場合もある。
- 一方、**中小銀行の場合は、大手銀行で経験を積み、管理職を経験した融資担当者を採用**することを好む。
 - 理由①：豊富な業務経験にもとづき、顧客に柔軟に対応することができること
 - 理由②：地域における自社の評判を守ること

➤ （コミュニティバンクA）コミュニティバンクにとっては、コミュニティにおける評判がとても大事である。この点からも**経験豊富なりレーションシップマネジャーの存在が不可欠**である。

- 米国では、画一的な融資や審査がつまらないということで、**大手行から中小銀行へ転職する専門人材も少なくない**。中小銀行は、専門人材を中途採用することにより、審査や融資、営業に関する知識やノウハウを獲得することができることをメリットの一つと考えている。これは、業界全体の審査や融資実務のレベルアップにも繋がっている。
- なお、大手行では、**融資担当者の離職率が高いとのこと**。その理由は、**融資金額や件数で評価する報酬制度にあるとの指摘**があった。一方、**コミュニティバンクの融資担当者の平均勤続年数は15年以上**と長い。

➤ （コミュニティバンクA）経験のある融資担当者は、**営業成績ではなく、顧客とどのような関係を築くかに力点を**置いている。顧客と良好な関係を築くために、よく質問をする。これはとても大事なことである。

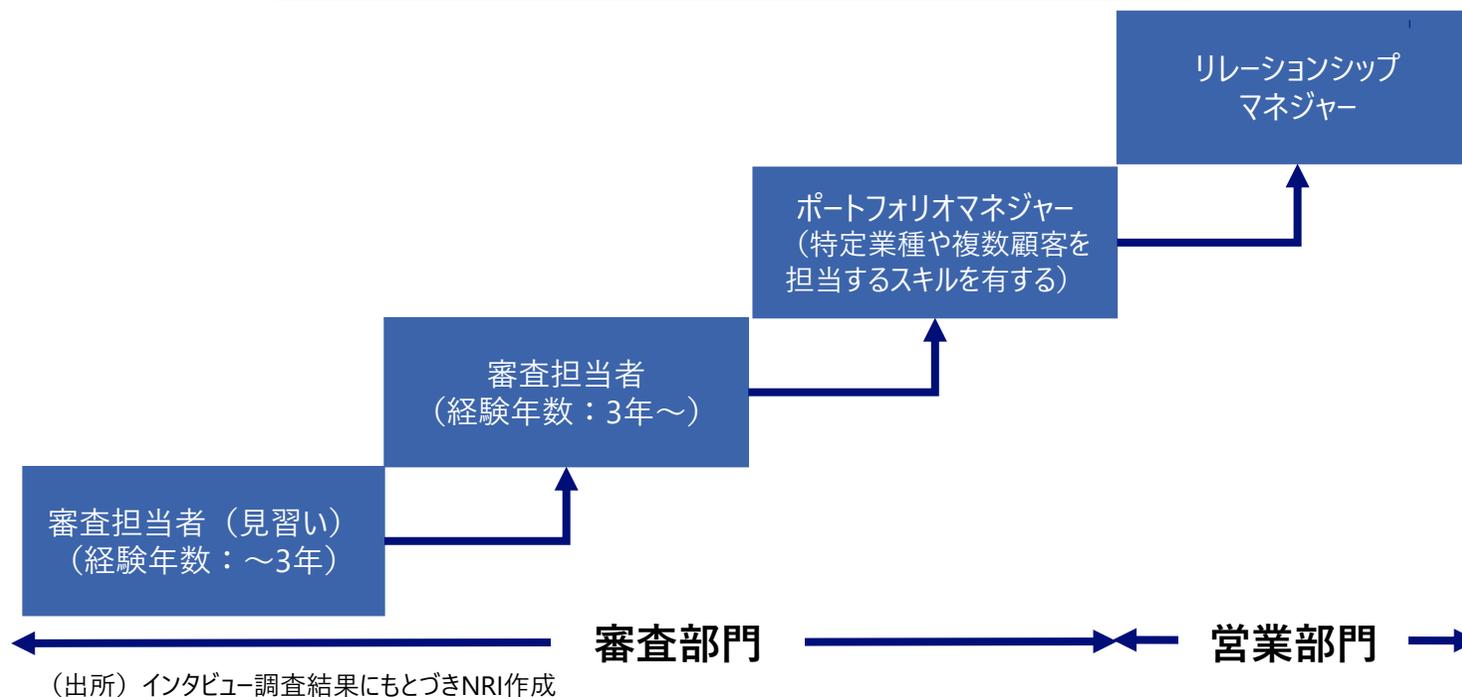
3. 全資産担保の活用を支える金融機関の体制について

(2) 融資担当者の人事管理②

■ 融資担当者の望ましいキャリアパス：

- インタビューによれば、融資担当者の望ましいキャリアパスは、審査業務（含む、業種別審査）を経験し、融資担当者になることと考えられている。これは、融資担当者が、経営者や財務・経理担当責任者に対する立場にあることによる。
- しかし、顧客と良好なリレーションを構築することに長けた融資担当者も存在するため、必ずしも審査業務の経験を求めている銀行もある。なお、既述の通り、融資担当者と審査担当者の2名で専門性を相互補完する体制をとっていることも、融資担当者に審査業務の経験を求めない理由の一つである。

(大手リージョナルバンク) 融資担当者の望ましいキャリアパス



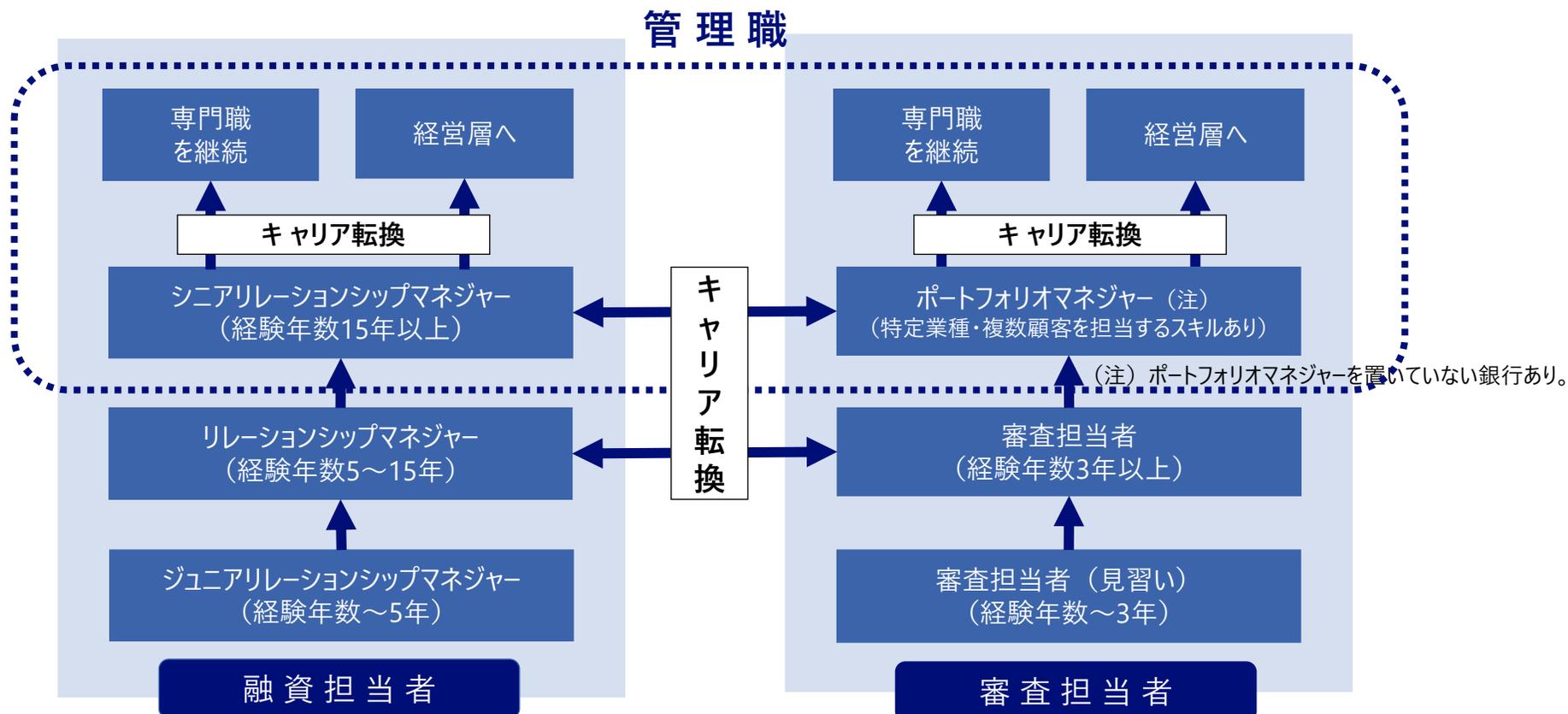
（注）融資担当者は、融資関連業務の専門性を培う、上記のキャリアパスを歩むことが一般的である。投資信託や保険商品などの融資以外の顧客ニーズについては、別の専門的なキャリアパスを歩む商品担当者と連携することが一般的である。

3. 全資産担保の活用を支える金融機関の体制について

(2) 融資担当者の人事管理③

■ 融資・審査担当者のキャリアパスの選択肢：

- インタビューによれば、融資担当者、審査担当者のキャリアパスと両者の関係は、下図の通りである。
 - ・ 大きなキャリア転換の機会は、2回。
 - 1) 融資担当者として入社した後、融資担当者としてキャリアを積むか、審査担当者へ転換するか。（またその反対）。
 - 2) 管理職になった後、そのまま専門職としてキャリアを積むか、経営層（部門長、地域本部長、支店長など）へ転換するか。なお、経営層には、審査やリスク管理の経験が必須とされている。



3. 全資産担保の活用を支える金融機関の体制について

(2) 融資担当者の人事管理④

■ 融資担当者の評価基準：

- インタビューによれば、融資担当者は、売上目標や収益目標だけでなく、審査、リレーションシップマネジメント、ポートフォリオマネジメント、チームワークやリーダーシップなど多様な観点から評価されている。
- なお、大手行は、売上や利益目標の達成を重視しており、それが融資担当者の離職率の高さに繋がっているという指摘があった。一方、中小銀行は、売上や利益目標に偏ることなく、審査、リレーションシップマネジメント、チームワークなどバランスのとれた評価基準を持っている。

(例) 融資担当者の評価基準

1. 営業	2. 審査	3. リレーションシップ マネジメント	4. ポートフォリオ マネジメント	5. チームワーク リーダーシップ
<p>(評価項目例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・<u>売上目標</u> ・<u>利益目標</u> ・銀行のターゲット顧客像とその金融ニーズに対する理解 ・銀行の販売する商品やサービスに関する理解 ・コミュニティ活動への参加 ・顧客情報システムの活用（クロスセルの推進） など 	<p>(評価項目例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・<u>リスク要因を効果的に特定</u>すること ・<u>審査や承認プロセスへ関与</u>すること ・<u>貸出を適切にストラクチャーし、条件交渉を行う</u>こと ・融資契約書が適正であるかの確認 など 	<p>(評価項目例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リレーションシップの主体的な構築 ・<u>顧客毎のリレーションシップ計画の策定</u> ・顧客の金融ニーズを踏まえた商品提案 ・<u>顧客サービスや商品別チームと効果的に連携</u>すること ・銀行の方針や手順を守ること など 	<p>(評価項目例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・担当する貸出ポートフォリオ（付随するリスクを含む）に責任を持つこと ・貸出ポートフォリオのモニタリング ・<u>適時な格付け変更の提案</u> ・<u>適時に対応</u>すること（精査、契約更新、契約変更など） ・<u>審査部門と密接に連携</u>すること など 	<p>(評価項目例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・敬意をもってチームメンバーに接すること ・<u>倫理にもとづいて行動</u>すること ・企業価値を守ること ・業績と専門性の両面でリーダーシップを発揮すること ・銀行の方針や手順に関する研修の受講 など

(出所) インタビュー調査結果等にもとづきNRI作成