

5. 融資担当者の役割について

5. 1 融資担当者の機能について～重視されるリスクマネージャーとしての役割

インタビューによれば、融資担当者の主たる機能は、①顧客リレーションシップの構築と維持、②営業、③リスク管理である。このうちリスク管理機能は、先の金融危機以降、3つの防衛線（第1の防衛線：業務部門、第2の防衛線：リスク管理部門、第3の防衛線：内部監査部門）の役割と責任の見直しと再定義が進展する中で、その重要性が再認識された。米英を含む海外では、現在、第1の防衛線が収益とリスクの両方に対して責任を負うという考え方が一般的になっている。

一方、第2の防衛線であるリスク管理部門は、第1の防衛線のリスクテイクやリスク管理を監視し、説明責任を果たさせることに加え、第1の防衛線に対してリスクテイクやリスク管理について助言を行うことが重視されるようになった。その背景には、リスクに晒されているのは、第1の防衛線であり、その健全な業務運営を支援することが第2の防衛線の重要な役割の1つであることが認識されるようになったことがある。第2の防衛線は、第1の防衛線がリスクテイクしてから、その善し悪しを評価するのではなく、リスクテイクをする前に注意を喚起し助言すること、即ち、第1の防衛線にとって信頼されるアドバイザーとなることの重要性が認識されるようになった。

なお、第2の防衛線が信頼されるアドバイザーとなるためには、第1の防衛線の業務運営についてよく理解することが必要となる。米英商業銀行では、この10年ほどの間に、第2の防衛線の第1の防衛線への理解が深まった結果、第1の防衛線と第2の防衛線の相互信頼が促進され、両者の距離が一気に縮まった。

同時に、第1の防衛線の業務運営を良く知ることがリスクマネージャーとしての業務遂行に非常に役立つという理解も浸透した。その結果、現在では、第1の防衛線で一定期間、業務経験を積むことがリスクマネージャーに推奨されるようになっている。

3つの防衛線が有効に機能するためには、各防衛線が独立であることが求められる。わが国では、この独立性を厳格に捉え、3つの防衛線間の人的及び情報交流には消極的な金融機関も少なくない。一方、米英を含めた海外では、各防衛線の報告ラインの独立性を確保することを前提として、3つの防衛線間の人的及び情報交流を奨励している。インタビューによれば、第1の防衛線と第2の防衛線が協力し合うことで、相互理解が進み、より自信を持ってリスクテイクやリスク管理ができるようになったとの評価がされている。

5. 2 顧客リレーションシップの構築と維持について

5. 2. 1 顧客と良好な関係を築くこと

顧客リレーションシップの構築と維持は、融資担当者の最も重要な役割である。米英では、

融資担当者は、最低でも四半期～1年に1回、顧客にコンタクトすることが求められている。銀行によっては、取引金額（e.g., 預金や融資）、借り手の特性（e.g., 新規取引先、事業が急成長している先など）や融資担当者の経験年数に応じて異なる目標を設定している。インタビューによれば、優秀な融資担当者は、目標回数よりも頻繁に顧客を訪問しているとのことである。

コンタクトの目的は、①顧客の事業が円滑に運営されているかを確認することと②顧客が銀行との取引に満足しているか、銀行からの助けを必要としていないかを確認することにある。①は、借り手と業績及び今後の事業見通しについて話し合うことを通じて確認している。このため財務情報の提出時（年、半期、四半期）は、コンタクトの良いタイミングであると考えられている。インタビューによれば、こうした借り手との対話を通じ、信用力の低下に繋がる情報を得ることもあるとのことである。②は、銀行のビジネス機会に繋がる情報を得るためのものである。顧客にコンタクトした際に、新規顧客の紹介を受けることもあるとのことである。

5. 2. 2 融資担当者1人当たりの担当顧客数

融資担当者1人当たりの担当顧客数は、銀行の規模、借り手の企業規模、融資額や融資担当者の業務経験年数などにより異なる。中小企業の場合は、30～150社とバラツキが大きい¹。ある一定数を超えると融資担当者の業務効率が低下するという理由から担当顧客数に上限を設定している銀行もある。

一方、中堅企業の場合は、企業規模も大きく、取引も複雑になるため、1名当たりの担当顧客数は10～70社と、中小企業と比べて少なくなる。

なお、個人事業主の場合は、融資担当者のスキルによるが、300件を超える場合もある。

5. 2. 2. 1 業務効率化の取り組みについて

米英商業銀行でも、わが国と同様に融資担当者は、数多くの担当顧客を抱え、多忙である。銀行は、融資担当者が顧客リレーションの構築と維持に専心できる体制の整備を推進している。1つは、サポートスタッフの配置やそれを代替するITインフラの整備である。銀行によって異なるが、融資担当者3～5名に対して1～3名のサポートスタッフを配置している。その役割は、顧客からの問い合わせに対応するほか、営業、稟議、契約等に伴う事務面のサポートである。なお、米英では、この15年ほど経費削減を推進しており、サポートスタッフ数も削減傾向にある。例えば大手行では、融資事務を支援するITインフラを整備し、サポートスタッフの削減を進めている。一方、中小銀行は、大手行比、予算面の制約も大きく、完全な自動化は難しいため、高い効果が見込める業務を優先し、自動化を進めている。もう1つは、非効率的な業務や集約できる業務を分離し、専門部署を設置することである。対象業務は、①モニタリング支援

¹ こうしたバラツキが生じる背景には、1) 融資担当者の業務経験年数により担当できる顧客数が大きく異なること、2) 米英では、銀行によって自らがターゲットとする中小企業の定義（e.g., 年商や融資額を基準に設定）が異なることなどがある。

業務、②融資以外の商品・サービスに関する問い合わせ業務、③融資額が一定水準以下の顧客への対応、④問題債権担当部門に移管するほどではないが、きめ細かな対応が必要な顧客への対応などである。ある融資担当者は、「融資担当者が多くの顧客を担当することができるのは、専門部署による支援があるからである。もし全てを1人でやらなければならないとしたら、担当できる顧客数はかなり少なくなる」と回答した。

①モニタリング支援のための専門部署の設置。インタビューによれば、米国商業銀行では、融資担当者や審査担当者のモニタリングを支援するための専門部署を設置することが一般的になっている。当該専門部署では、期日までに返済や財務情報の提出がない場合に融資担当者や審査担当者アラートを送る、借り手が提出した財務情報にもとづいて²コバナンツの遵守状況をチェックし、その結果を融資担当者や審査担当者へ回付する、コバナンツ抵触時には、アラートを送付するなど、融資担当者や審査担当者のモニタリングを支援する業務に加え、経営陣や関係各部署への融資関連報告³や契約関連事務なども担当している。

②融資以外の商品やサービスに関する問い合わせに対応する専門部署の設置。借り手は、何でも融資担当者にお問い合わせのため、融資担当者やそのサポートスタッフは、融資以外の商品やサービスに関する問い合わせに多くの時間をとられていた。この問題を解決するために、融資以外の問い合わせについては、専門部署を設置し、一括対応することにしたとのことである。

③融資額が一定水準以下の顧客に対応する専門部署の設置。運転資金を目的とした融資の場合、融資額の多寡にかかわらず、事務手続きにかかる時間や労力は同じであるため、小口顧客を多数抱えることは、融資担当者の業務効率の低下に繋がっていた。専門部署の設置により、融資担当者を銀行にとって重要な顧客とのリレーションシップ維持に専念させることができるようになったとのことである。

④問題債権担当部門に移管するほどではないが、きめ細かな対応が必要な顧客へ対応する専門部署の設置。頻繁に延滞や財務情報の提出の遅れが生じる借り手や条件変更を行った借り手に対しては、きめ細かな対応が必要であり、銀行からのコンタクト頻度も高く、融資担当者の負担となっていた。専門部署には、延滞など経営上の問題に詳しく、その対応に慣れた担当者が配置されている。専門担当者は、借り手を注意すべき顧客から元に戻すことを目的として、借り手を支援する。なお、融資担当者は、引き続き当該借り手と銀行との窓口となり、専門担当者は、融資担当者を補佐する体制をとっている。

なお、業務効率化は、審査業務でも推進されている。米英では、審査にかかる時間を短縮することは、融資市場における自社の競争力を高める手段の1つと考えられており、銀行は、これに積極的に取り組んでいる。例えば、中小企業向け融資については、財務情報を審査システムに入力、出力された財務指標にもとづき、融資の可否を判断することが一般的である。審査

² 財務情報は、専門部署で入力する場合もあれば、若手審査担当者が入力する場合もある。後者は、教育的観点から行われている。

³ 新規や契約更新の実績（e.g., 件数、金額）、コバナンツの遵守状況（e.g., 抵触した融資のリスト）、延滞の状況（e.g., 延滞日数毎の件数、金額、詳細な延滞債権のリスト）などについて日次で報告している。

担当者の役割は、①出力結果の精査と②ボーダーラインにある借り手についてより細かい財務分析を行うことである。ある中小銀行の融資担当者は、「大手行は、財務指標が基準に満たない場合は融資を承認しないという機械的な対応をしているが、中小銀行は、自動化により審査業務効率を高めているが、基準に満たない場合でもどうやったら融資できるか様々な観点から検討している」と回答した。こうした審査の柔軟性は、中小銀行の強みになっている。

5. 3 営業について

5. 3. 1 新規顧客開拓の基本的な考え方

米英商業銀行では、新規顧客開拓は、既存顧客からの紹介によることが最も望ましいと考えており、融資担当者にもそのように教育している。この傾向は金融機関の規模が小さくなるほど強くなる。あるコミュニティバンクの融資担当者は、顧客からの紹介により新規顧客を開拓することを基本方針としていると回答した。

2007-8年の金融危機以前は、大手行を中心に、新規顧客開拓は、融資担当者の持つ人的ネットワークに大きく依存していた⁴。このため業績評価上も、質より量的目標の達成が重視されていた。しかし、金融危機後の低金利環境下で、営業効率がより重視されるようになった結果、銀行は、既存顧客の取引深耕を重視する営業戦略に転じている。例えば、融資担当者には、顧客情報管理システム（customer information management system）に格納された既存顧客のデータを活用し、取引深耕を図ることが奨励されている。

新規顧客の紹介を受けるためには、まず既存顧客の信頼を得ることが不可欠である。融資担当者には、顧客が何を欲しているかを理解し、それに合致する商品やサービスを選択すること、そしてどのような条件でそれらを提供できるかについて顧客に納得のいく説明をすることが必要となる。そのために融資担当者は、企業財務に関する専門知識や銀行の審査方針に関する知識以外に、銀行が提供する金融商品・サービスに関する基本的な知識⁵に加え、高いコミュニケーション力⁶を備えることが求められている。なお、インタビューによれば、例え、融資が成約しなかった場合でも、融資担当者の対応が顧客の信頼と期待にそったものであれば、顧客がそれを覚えていて、後々新規顧客を紹介してくれるとのことである。

5. 3. 2 営業面における商品・サービス担当者との連携

営業は、融資担当者の主たる機能の1つである。米英商業銀行では、顧客接点にある融資担当者は、営業のリードをとる立場にある。

営業機会は、大きく2つある。1つは、顧客からの問い合わせである（図4）。融資担当者は、

⁴ 現在でも大手行には、新規開拓のみを行う融資担当者が存在する。

⁵ 後述の通り、営業は、商品・サービス担当者が行うため、融資担当者は、商品等に関する基本的知識があれば良いとのことである。

⁶ 相手の話を聞く能力や、明確に話しをする（曖昧な表現を避ける）能力が重要であると考えられている。

顧客からの商品やサービスに関する問い合わせを受け、該当する商品・サービス担当部門（チームあるいは担当者）に営業情報を連携する。情報連携を受け、商品・サービス担当者が営業を行う。なお、コミュニティバンクのような取り扱い商品・サービスが少ない中小銀行であっても、資金管理サービスなどの主力商品やサービスについては、専門担当者を置いているとのことである。

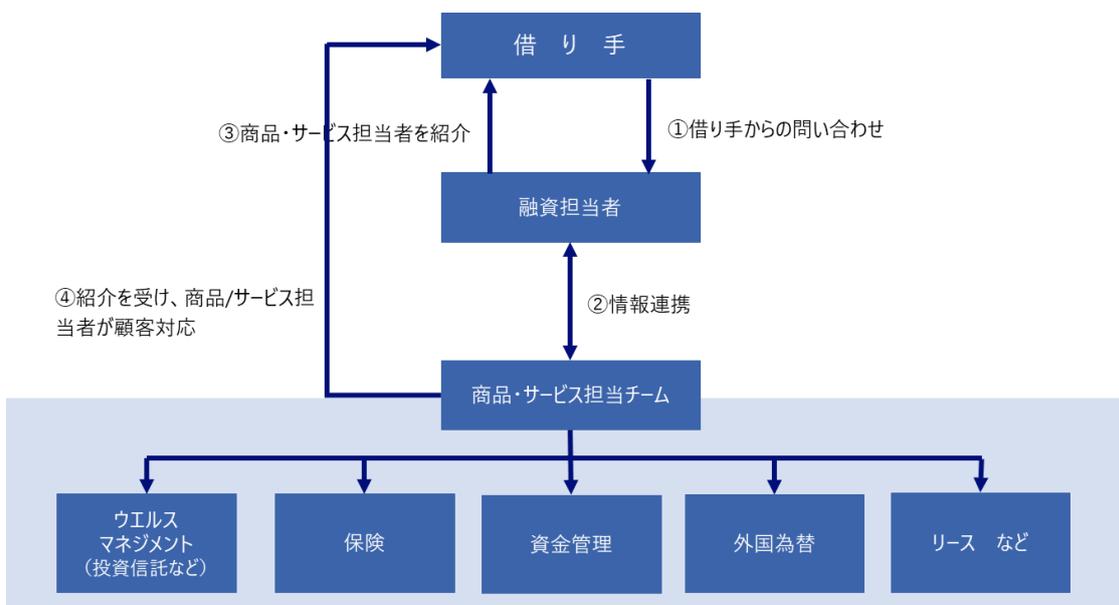


図1 商品・サービス担当者との連携：顧客（借り手）主導

（出所）インタビュー調査結果にもとづき筆者作成

もう1つは、銀行からの売り込みである（図5）。顧客の商品・サービスの利用状況を定期的⁷に精査し、顧客の潜在ニーズにもとづいてクロスセルの可能性を検討することは、融資担当者の重要な役割の1つである。銀行により異なるが、融資担当者は、①期初に主要な顧客について営業計画を策定する、あるいは②定期的（e.g., 四半期、半期あるいは年1回）に顧客が利用している商品やサービスについて精査することにより、クロスセルの可能性を検討している。融資担当者は、こうした計画や精査の結果にもとづき、クロスセルの可能性が高いと判断した商品・サービスについて、顧客にニーズの有無を確認した上で、その情報を商品・サービスチームあるいは担当者に連携し、営業を行っている。

なお、米英商業銀行では、融資担当者が顧客の商品・サービスの利用状況や利用条件（e.g., 金利や手数料）、更には取引や商品あるいは顧客や担当ポートフォリオ単位の採算状況を一覧することができるITインフラ⁸を整備している。一般に、融資担当者には、融資金利や手数料の設定に裁量が認められているが、迅速に顧客に対応するために、裁量幅を当該システム上で

⁷ 銀行により異なるが、四半期、半期あるいは年1回。

⁸ 取引管理システム、顧客管理システム、収益管理システムなどと呼ばれている。なおこうしたシステムにどの程度の精緻さを求めるかは銀行により異なる。

確認することができるようにしている銀行もある。融資担当者は、こうしたITインフラを、収益管理、経費管理、リスク管理や営業などの目的で活用している。

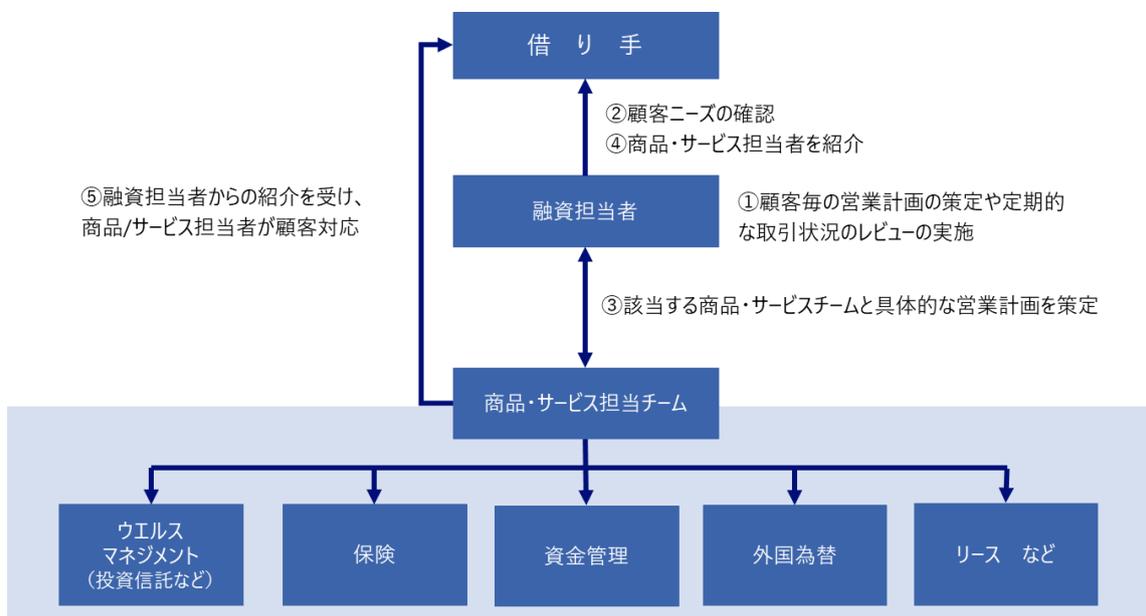


図2 商品・サービス担当者の連携：銀行（融資担当者）主導

(出所) インタビュー調査結果にもとづき筆者作成

上記のいずれの場合でも、営業は、商品・サービス担当者が主体となっていく。融資担当者の役割は、商品・サービスに対する顧客ニーズを確認し、当該商品等の担当者を顧客に紹介し、ミーティングを設定することにある。このため融資担当者は、銀行が提供する商品・サービスに関する基本的な知識を持っていれば十分であると考えられている。

融資担当者は、営業に同行する場合もあれば、同行しない場合もある。同行しない場合は、後日、顧客に営業について話を聞き、商品・サービス担当者に情報を連携する。効果的な営業のために融資担当者が商品・サービス担当者に指示を与えることもある。

米英商業銀行は、クロスセルに当たっては、取引を他の金融機関に移管し難くするために借り手企業と経営者個人の両面から囲い込む戦略を指向している。このため企業向け商品・サービスに加え、住宅ローン、ウエルスマネジメントや信託など個人向け商品・サービスも提供している。なお、リースや保険など銀行の主たる取り扱い商品やサービス以外については、外部機関との提携を通じて商品・サービスを提供することが一般的である。

5. 4 融資担当者の配置の考え方

インタビューによれば、米英商業銀行では、融資担当者を、支店単位ではなく、地域単位で配置することが一般的である。これは、米英においては、伝統的に融資担当者は、支店で顧客

の来店を待つのではなく、顧客を訪問するという営業体制を敷いていることにある。中小銀行の場合でも、本店以外に1～2カ所の融資担当者の拠点となる地域オフィスを設置している。

一方、審査担当者については、大手行では中核となる地域オフィス数カ所に集中的に配置している。中小銀行の場合は、本店に集中配置することが一般的である。

7. 融資担当者と審査担当者の連携のあり方

7. 1 融資担当者と審査担当者の連携のベストプラクティス

インタビューによれば、米英商業銀行における融資担当者と審査担当者の連携のベストプラクティスは、借り手に対して融資担当者と審査担当者の2名1組で対応することである。担当者同士をペアリングする場合もあれば、融資チームと審査チームをペアリングする場合もあり、ペアリングの仕方は様々である⁹。(図6)

ペアリングにおいては、融資担当者と審査担当者がお互いに切磋琢磨できるように、経験年数が同じくらいの担当者同士を組み合わせている。なお、教育的な観点から、融資担当者の経験が浅い場合は、経験の長い上席審査担当者を、反対に審査担当者の経験が浅い場合は、上席融資担当者を組み合わせる場合もある。

インタビューによれば、米国商業銀行では、中小企業についても審査担当者が直接顧客と話しをすることが一般化しつつある。審査やモニタリングにおいて、借り手に確認したい事項が生じた場合、直接借り手と話をすることで、①融資担当者を介してコミュニケーションするより業務効率が高まること¹⁰、②借り手の置かれた状況がより可視化され、より良い企業評価ができることなどの利点が認識されている。

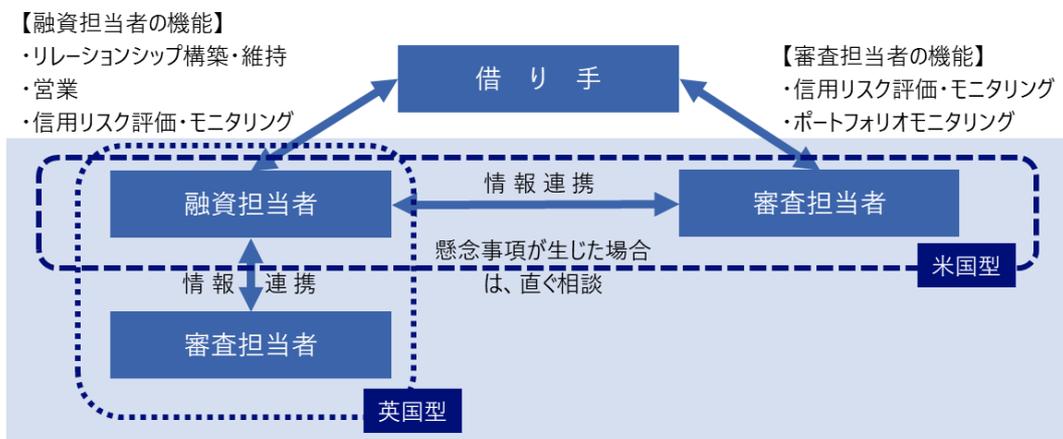


図3 融資担当者と審査担当者の連携のベストプラクティス

(出所) インタビュー調査結果にもとづき筆者作成

更に審査担当者との連携だけでなく、借り手の経営上の問題を早期に特定し、対応するために、融資担当者に懸念事項が生じた段階で問題債権担当者に連携するように教育している米銀もある(図7)。これは、銀行が適時に適切な行動ができるかによって、融資が全額返済される

⁹ インタビューによれば、商業不動産担保融資のように融資額が大きな場合のみ担当者をペアリングしているという銀行もある。

¹⁰ インタビューによれば、1回の情報照会で疑問点が明らかになるだけでなく、周辺情報も得られるため、直接借り手と話しをすることは、非常に効率的かつ有益とのことである。

か、償却しなければならなくなるかが左右されることにある。このため融資担当者には、頻繁に延滞が生じる、当座貸越が定常的であるなどの場合には、その時点で問題債権担当者に相談することを奨励している。

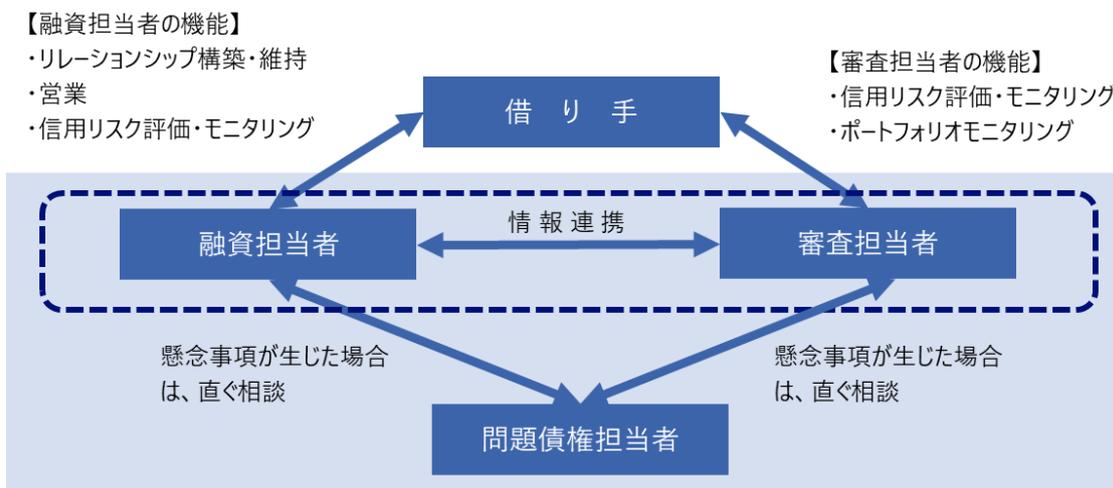


図4 問題債権担当者との連携

(出所) インタビュー調査結果にもとづき筆者作成

一方、英国商業銀行では、審査担当者は、融資担当者を通じて顧客とコンタクトする体制を敷いている¹¹。しかし情報や認識の共有化を図るために、年1回融資担当者と審査担当者との間で顧客毎に財務状況を精査している。このミーティングの前に、融資担当者は、顧客にコンタクトし、①財務報告書にもとづいた実績報告、②翌年の事業見通し、③銀行の商品やサービスの評価の3点について話しを聞いている。なお、②及び③は、今後のクロスセルの重要な情報となる。

このように、英国においても融資担当者と審査担当者とがペアリングされているため、懸念事項が生じた場合も、融資担当者は、審査担当者に相談し易いとのことである。一方、審査担当者も、問題のある借り手にどのように対応すべきかについて融資担当者に意見を聞いてくるとのことである。顧客に直接対するか否かにかかわらず、融資担当者と審査担当者をペアリングすることは、モニタリング上の利点があることは明らかである。なお、米英共に、融資部門と審査部門の間で、情報の非対称性による認識の相違が生じないように、借り手から入手した財務関連情報、コンタクト履歴や審査結果は、データ化され、共通データベースに格納、両部門で閲覧・使用するためのITインフラが整備されている。

7. 1. 1 融資担当者と審査担当者のパートナーシップを強化する理由

¹¹ 英国でも、中堅企業以上については、審査担当者が直接顧客にコンタクトする体制を敷いている。

米英商業銀行が融資担当者と審査担当者をペアリングし、両者のパートナーシップの強化を推進する理由は、大きく3つある。

第1に営業面の利点である。①融資担当者と審査担当者のパートナーシップを強化することにより、両者の企業評価に関する目線を合わせることができ、その結果、融資が承認されないかもしれないという顧客の不安を軽減できること、②顧客接点を複線化することで、融資担当者が不在の場合でも、顧客の金融ニーズに対応することが可能となり、ビジネス機会を逃すことがなくなること、③融資担当者の審査業務の経験が浅い場合は、それを審査担当者が補うことができること、などの利点が認識されている。

第2にリスク管理面の利点である。①融資担当者と審査担当者が異なる視点から協力して借り手をモニタリングすることにより借り手の経営上の問題点を早期に特定できるようになると共に、それに迅速に対応することができること、②融資担当者と審査担当者がお互いに監視し合うことで、情報を隠すなどの行為を牽制し、規律を維持することができること、などの利点が認識されている。なお、②の目的のために審査担当者と融資担当者の報告ラインは分離されており、独立性が確保されている。

第3に業務効率面での利点である。営業段階から融資担当者と審査担当者間で企業評価に関する目線を合わせることで、①営業や審査にかけた時間や労力を無駄にせずに済むこと、その結果、②効率よく確実に質の高い資産を積み上げることができること、などの利点が認識されている。

7. 1. 2 ご参考：審査担当者の役割

審査担当者の主たる機能は、①審査（信用リスク評価）、②信用リスクモニタリング、③担当するポートフォリオ（地域や業種別）のモニタリングである。なお、2007-8年の金融危機以降、リスクテイクやリスク管理について融資担当者（第1の防衛線）に助言することが審査担当者の重要な役割であることが認識されるようになった。

インタビューによれば、審査担当者は、営業段階において融資担当者の相談を受け、こうした条件が整えば（e.g., 金利水準など）、こうしたストラクチャーであれば、財務コベナントをこうすれば、融資が可能になるなど、具体的にどのような点に注意して営業し、稟議を上げるべきかについて助言するようになっている。インタビューによれば、融資担当者と審査担当者の間にこうした相談や会話ができる関係が構築されていると持ち込まれる融資案件の質も高まり、融資担当者や審査担当者は営業や審査にかけた時間や労力を無駄にすることが無くなるこのことである。

なお、こうした助言は、融資の実行を約束するものではない。審査部門は、独立的な立場から厳格に与信判断を行っている。

7. 1. 3 融資担当者と審査担当者の人員割合

審査担当者と融資担当者の人員割合の考え方は、銀行により異なる。インタビューによれば、

大手行では、中小企業融資の場合は、1名の審査担当者が3～4名の融資担当者を支援する体制をとることが一般的である。一方、中小銀行では、融資担当者の経験や実績だけでなく、融資担当者が担当している顧客の取引特性などにもとづいて個別に決めている。平均は、審査担当者1名で、融資担当者2名を支援している。一般に、中小銀行の融資担当者は、大手行に比して経験年数が長く、営業力が高い。こうした営業力の高い融資担当者には、審査担当者を2名配置することもある（このうち1名は見習い審査担当者の場合もある）。

なお、米英では、教育的な観点から、審査担当者は、見習い審査担当者とペアで融資担当者に対することが一般的であるようだ。

7. 2 融資担当者と審査担当者の連携の具体的な事例

米英商業銀行では、融資担当者と審査担当者は、日頃から密接に連携しながら顧客に対応している。以下に、インタビューにもとづき、融資担当者と審査担当者の連携の具体的な事例を挙げた。

7. 2. 1 営業段階における連携

インタビューによれば、米英商業銀行では、融資担当者と審査担当者の企業評価の目線の違いを無くすために¹²、融資担当者と審査担当者をペアリングするだけでなく、融資担当者に営業段階で審査担当者に相談することを推奨している。その背景には、2007-8年の金融危機後の低成長環境下で、より一層業務効率を高める重要性が増したことがある。なお、融資担当者と審査担当者が密接に連携することは、両者の業績評価項目の1つとなっている。

図8の通り、融資担当者は、営業の初期段階から、審査担当者に案件について相談している。審査担当者は、融資担当者の相談を受け、融資条件（e.g., 融資額、融資金利やコベナンツなど）や営業上の留意点だけでなく、どのような点に留意して稟議を上げるべきかについて助言している。インタビューによれば融資担当者と審査担当者の間にこうした相談ができる関係が構築されていると、融資担当者や審査担当者が営業や審査にかけた時間や労力を無駄にすることが無くなり、営業効率が高まるだけでなく、持ち込まれる融資案件の質が高まるとのことである。

¹² 融資担当者と審査担当者が目線を合わせることによる利点については、7. 1. 融資担当者と審査担当者の連携のベストプラクティスの項を参照。

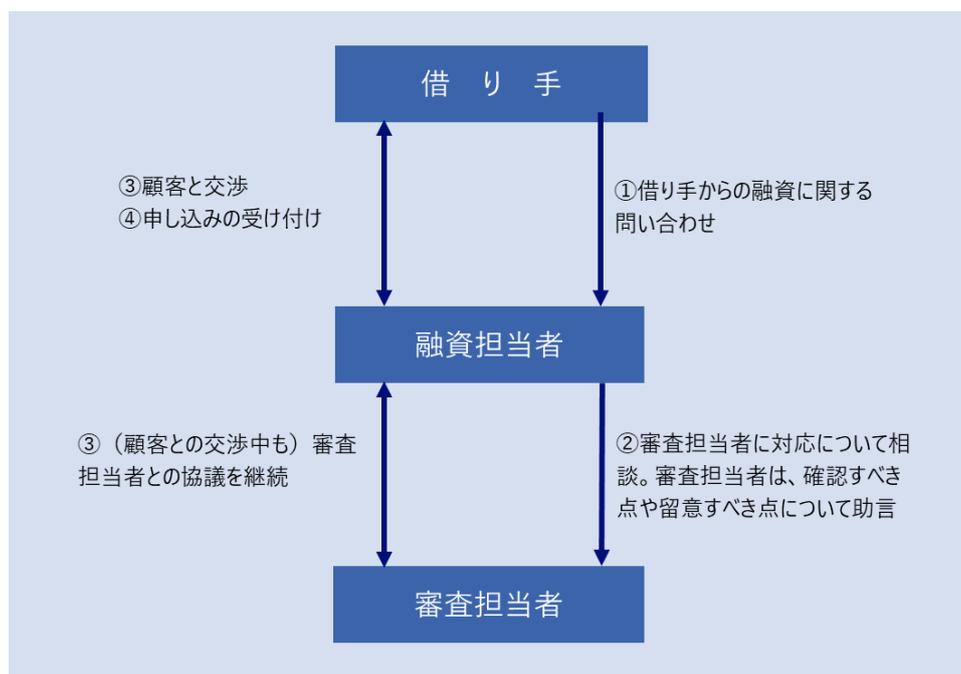


図5 営業段階における連携

(出所) インタビュー調査結果にもとづき筆者作成

7. 2. 2 財務情報の提出をトリガーとした連携

財務情報の提出は、銀行が借手に対して主体的に行動を起こす重要な機会となっている。英米では、より良く信用リスクを管理する、つまり問題債権の発生を効果的に抑制するためには、銀行が主体的に借手に働きかけることが重要であると考えられている。

図9の通り、①借手の財務情報の提出を受け、融資担当者は、②借手とのミーティングのために財務分析を実施¹³、借手に確認すべき事項を整理する。財務情報提出の頻度は、四半期、半期あるいは年単位である¹⁴。なお、米英では財務情報の提出の遅れは、借手の信用の質の低下のサインの1つであると認識されており、提出期限にはコベナンツが設定されている¹⁵。借手が提出期限を守らない場合は、コベナンツに抵触したとみなされる。なお借手が財務情報の提供を拒む場合は、格付け引き下げの検討の対象となる。

財務分析を実施した後、融資担当者は、③借手とのミーティングを設定、実施する。ミーティングの形式（面談、電話など）は、企業規模、取引年数、取引履歴、営業年数、事業特性などにもとづき判断している。ミーティングの目的は2つある。1つは、業績を踏まえた上で、

¹³ 前述の通り、審査システムに財務情報を入力し、財務指標を出力するなどである。

¹⁴ 英国商業銀行では、定期的な財務情報の提出（四半期、半期、年）に加え、借手の経営報告資料（未監査）の提出を求めているところもある。頻度は、企業規模により月次、四半期あるいは半期。目的は、①経営上の問題点を早期に検知することと（e.g.,財務コベナンツの遵守状況の確認）、②融資提供など新たなビジネス機会を特定することにある。

¹⁵ 報告・情報提供義務条項。

今後の事業見通しについて話し合うことである。もう1つは、借り手が銀行との取引に満足しているか、支援を必要としていないかを確認することである。ミーティングの中で、融資担当者は、予め準備した確認すべき事項について借り手に確認する。④ミーティング後、その結果を審査担当者に連携する。

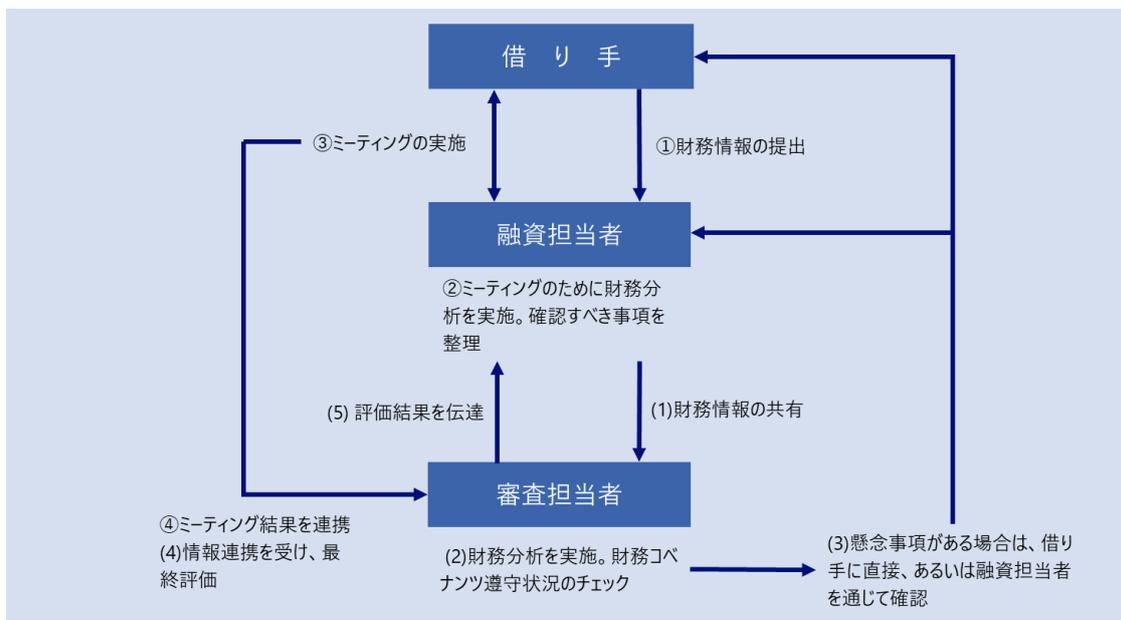


図6 財務情報の提出をトリガーとした連携

(出所) インタビュー調査結果にもとづき筆者作成

一方、審査担当者は、(1) 財務情報の共有を受け、(2) 財務分析を実施し、財務コベナントの抵触など懸念すべき事項や確認すべき事項がないかをチェックする¹⁶。(3) 懸念すべき事項や確認すべき事項がある場合は、直接借り手に聞く、あるいは融資担当者を通じて確認する。(4) 融資担当者からの情報連携を受け、最終評価を検討する。(5) 評価結果を融資担当者に伝達する。

①ミーティング実施時に、財務コベナントの抵触に至らないまでも事業キャッシュフローの脆弱性に繋がる懸念事項が生じた場合は、②納得がいく説明が得られるまで借り手に説明を求める(図10)。米英では、こうしたミーティングの際には、必ず審査担当者を同席させるという銀行も少なくない(③)。ある融資担当者は、経営上の問題を明らかにする場合は、借り手、融資担当者及び審査担当者の三者間でオープンなコミュニケーションを持つことが重要であると回答した。

¹⁶ 財務コベナントのモニタリングでは、抵触したか否かではなく、抵触に近づいているか否かを注視している。

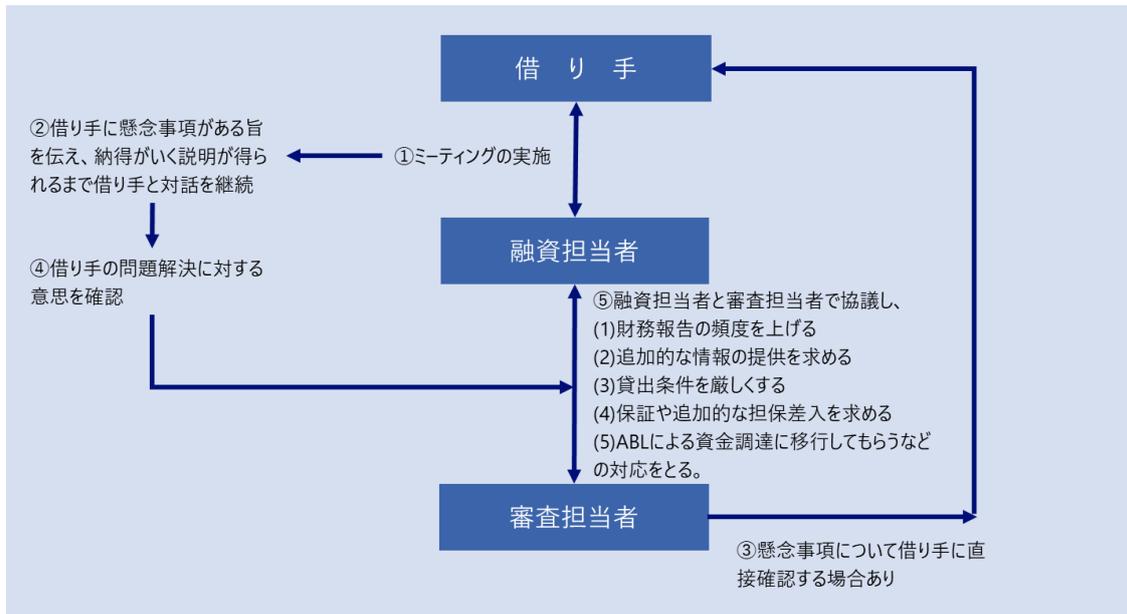


図7 懸念事項がある場合の対応

(出所) インタビュー調査結果にもとづき筆者作成

なお、米国では、銀行は、法律により借り手を公正に扱うことが求められている。所謂、レンダーズライアビリティである。銀行は、借り手から銀行に言われたからこうしたと訴えられ、その責任を問われる可能性があるため、銀行は、こうしたらよいか、こうしたべきなど借り手の経営に口を出すことはない。その代わりに、借り手から納得のいく説明が得られるまで多くの質問をする。

借り手の説明に納得性があり、問題がないと判断した場合は、そのままモニタリングを継続する。しかし借り手の説明に納得がいかない場合には、借り手にその旨を伝え、対話を継続する。銀行は、こうした対話を通じ、経営上の問題点に対する借り手の理解を促進し、問題解決に対する借り手の意思を確認する。インタビューによれば、この時点では、借り手も問題意識が低いことも多く、銀行の主たる役割は、借り手の問題意識を醸成することにある。このために何回も顧客とミーティングすることもある。

④借り手の問題解決に対する意思を確認した後、⑤融資担当者と審査担当者は対応策について協議する。対応策は、(1)財務報告の頻度を上げる、(2)追加的な情報の提出を求める、(3)融資条件（例えば、金利、財務コベナントなど）を厳しくする、(4)保証や追加的な担保差入を求める、(5)ABLによる資金調達に移行してもらう¹⁷などである。

問題の特定や解決に際して、借り手が銀行に対して協力的でない場合（例えば、情報の提供を拒む、約束を守らない、嘘をつくなど）は、借り手に取引を継続できない旨を伝え、取引を

¹⁷ 米国商業銀行は、2007-8年の金融危機後の低金利環境下において、収益増強を企図し、事業キャッシュフローに問題のある借り手に、ABLを積極的に提供するようになった。

他行に移管してもらおう。銀行がこうした強い態度で借り手に臨む理由は、経営改善は、借り手との信頼関係や協力なしでは為し得ないことにある。なお、借り手に取引を継続できない旨を伝える際は、当該借り手とは、二度と取引をしないという強い意志を持って対応している。

7. 2. 2. 1 借り手と良好なリレーションシップを維持することの重要性

前述の通り、財務情報の提出は、銀行が借り手に対して主体的に行動を起こす重要な機会となっている。しかしインタビューによれば、銀行が問題を検知する前に、顧客が自ら問題を抱えていると融資担当者に相談してくることも少なくないとのことである。このため銀行は、顧客が何でも話せるような関係を構築・維持することに日々努力している。

米英では、顧客と円滑なコミュニケーションができる関係を構築・維持することは、借り手の事業運営についてよく知ることだけでなく、事業キャッシュフローの問題点を早期に検知すること、また事業再生や清算などの問題債権処理プロセスを円滑に進める上でも重要であると認識されている。

7. 2. 3 審査部門主導¹⁸によるプロアクティブな連携

インタビューによれば、米英商業銀行では、コロナ感染症の拡大、ロシアのウクライナ侵攻とサプライチェーンの寸断、それに続く世界的な金利上昇とインフレーション懸念の高まりなど、社会・経済・金融環境の変化をトリガーとした、プロアクティブな連携も行われている(図11)。その目的は、事業キャッシュフローにマイナスの影響を与える社会・経済・金融関連イベントについて、融資担当者の注意を喚起し、早い段階で借り手に働きかけるよう促すことにある。例えば、コロナ収束に備え、既に2020年第4四半期にはストレステストを活用し、政府支援の終了が融資ポートフォリオに与える影響を把握することが推奨されていた。米英では、事業キャッシュフローに影響を与える社会・経済・金融イベントに対する借り手の問題意識を醸成し、イベントに先んじて対応策を検討するように働きかけることは、銀行の重要な役割の1つと考えられている。

①審査部門では、今後予想される社会・経済・金融関連のストレスイベントを特定、ストレステストを実施し、融資ポートフォリオに与える影響を評価、分析する。ストレステストは、地域、業種、格付あるいは債務者¹⁹単位で実施している。その後、②分析結果を融資担当者と共有する。③融資担当者は、必要に応じて債務者単位の分析を実施し、影響を把握する。④ストレステストの結果、影響が大きいと考えられる業種や借り手とはミーティングを実施し、問題意識を喚起すると共に、対応策について話を聞く。⑤銀行は、納得がいく説明が得られるまで

¹⁸ 規模の大きな銀行では、信用リスク管理部門が担当する場合もある。

¹⁹ 規模の大きな企業について実施。

対話を継続する。これは、ストレス事象に対する借り手の問題意識を醸成するためでもある。

⑥ミーティング結果を審査担当者に連携する。懸念事項がある場合は、審査担当者と今後の対応について協議する。必要に応じて、財務報告の頻度を上げる、追加的な情報の提出を求める、融資条件（例えば、金利や財務コベナント）を厳しくするなどの対応をとる。

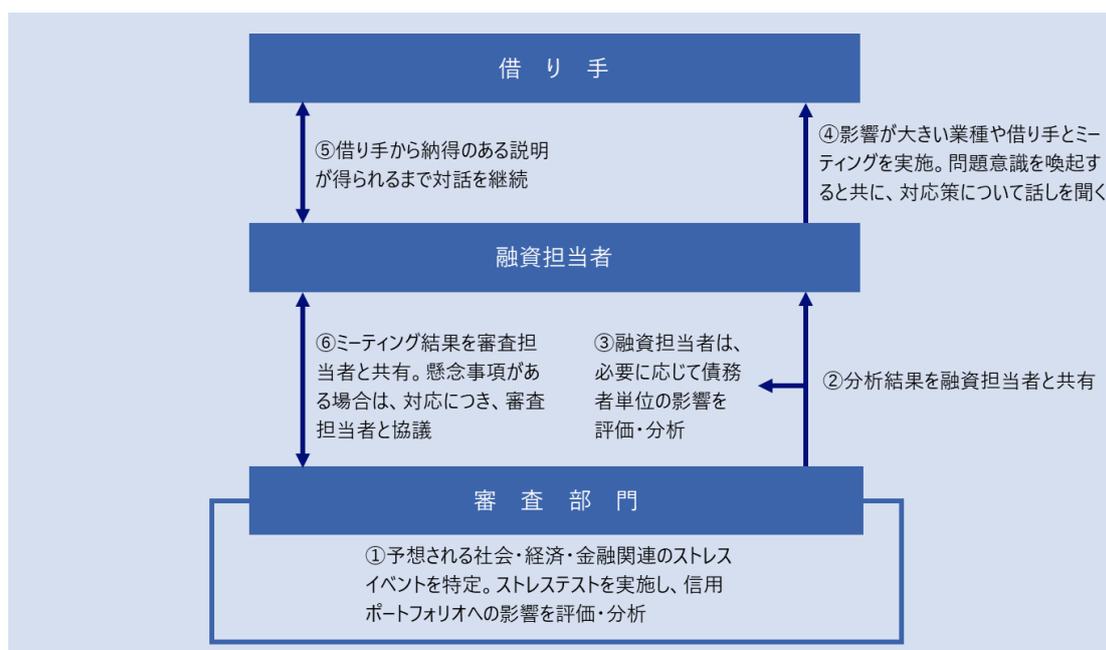


図8 審査部門主導によるプロアクティブな連携

(出所) インタビュー調査結果にもとづき筆者作成

8. わが国の金融機関への示唆

これまで見てきた通り、米英商業銀行の融資・審査態勢には、わが国において企業価値担保制度を導入するにあたり、金融機関がその融資・審査態勢について検討する上で、参考となる点が多くある。本項では、インタビュー調査結果にもとづいて、米英商業銀行に特徴的な点を整理し、わが国の金融機関への示唆としてまとめた。

(1) 借り手の事業キャッシュフローの特性や変化に応じた融資商品を提供していること

米英商業銀行では、借り手の事業キャッシュフローの特性や変化に適した融資商品を提供することを融資戦略の基本としている。具体的には、創業まもない借り手には政府保証付き融資を提供し、リレーションシップの基盤構築を図る。政府保証の対象外となると、プロパー融資に切り替え、借り手の囲い込みを図る。事業キャッシュフローがまだ安定しない段階では ABL を、事業キャッシュフローが安定的に成長する段階に入るとクレジットラインを提供する。このように借り手の事業キャッシュフローの特性に適した融資商品を提供することは、銀行が事業キャッシュフローの特性に適したモニタリングや信用リスク管理を行うことを可能としている。またそれは、モニタリング業務の効率化や実効的なリスク管理に寄与している。

(2) 審査やモニタリングにおいて、第1の返済原資である借り手の事業キャッシュフローに着目していること

米英商業銀行では、担保資産は、事業キャッシュフローが滞った場合の第二の返済原資と位置付けられている。今回インタビューした全ての融資・審査担当者が、事業キャッシュフローが無ければ、担保があっても貸さないと回答した。

審査やモニタリングにおいては、担保資産の価値ではなく、借り手の事業キャッシュフロー、つまり事業継続価値に着目している。その理由は、借り手の事業キャッシュフローの成長こそが、銀行にとって長期的な収益の源泉であるとの認識を持っていることにある。事業再生や清算は、銀行にとって最も費用と労力のかかる選択肢であるため、将来延滞に繋がる事業キャッシュフローの問題点を早期に検知し、借り手と経営改善に取り組むことが、借り手と銀行の両者にとって最良の選択肢であると考えられている。

なお、クレジットラインの審査において、借り手の事業キャッシュフローの評価に用いられている最も一般的な指標は、EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization: 経常利益+支払利息-受取利息+減価償却費) である。銀行が EBITDA に着目する理由は、① EBITDA が借り手企業の事業価値を示す最も簡便な代替指標であること、② 借り手が提出した財務情報から簡単に算出できること、③ 客観的な指標であり、借り手との認識の共有化がし易いことにある。

(3) モニタリングにおいては、借り手の事業キャッシュフローの問題点を早期に検知するこ

とに重点を置いていること

米英商業銀行は、過去2回のクレジット危機の経験を踏まえ、借り手の事業キャッシュフローの問題点を早期に検知することが、借り手にとっても、銀行にとっても良いことであるとの認識を持っている。これは、早期であれば、問題解決のための選択肢も多く、借り手も銀行に協力的であることによる。

銀行は、この目的のために財務コベナントやストレステストなどの管理ツールを活用している。例えば、米英では、この15年ほどの間に中小企業融資契約においても財務コベナントを設定することが一般的になっている。ただしその数は、2~3と少ない。その理由は、財務コベナントが、借り手の事業キャッシュフローの悪化を早期に特定し、借り手に働きかけるために役立つことにある。このため銀行は、モニタリングにおいては、財務コベナントの抵触に近づいているか否かを注視している。なお、財務コベナントの抵触が生じた場合でも即座にデフォルトとみなすことはなく、借り手と今後の事業運営について対話を始める機会と位置付けている。

一方、ストレステストは、借り手の事業キャッシュフローに影響を与える社会・経済・金融関連イベントに対する借り手の問題意識を醸成し、イベントに先んじて対応策を検討するように借り手に働きかけるために活用されている。

なお、上記の働きかけをより効果的なものとするべく、銀行は、借り手が何でも話せるように良好なリレーションシップを構築・維持することに日々努力している。

(4) 融資担当者には、専門性を高めるキャリアパスの選択が認められていること

米英商業銀行では、融資担当者は、専門職と位置付けられており、専門職としての能力を伸ばすことに主眼を置いたキャリアパスの選択が認められている。その理由は、金融業は、高い専門性を必要とする業種であり、顧客の期待もその点にあることにある。融資担当者には、借り手にとって信頼できる財務アドバイザーとして企業財務や自行の審査方針について十分な知識と業務経験を有することが求められている。

英米では、2007-8年の金融危機後の低経済成長下で、借り手も実利をより重視するようになり、銀行や融資担当者に対して意味のある情報提供や情報交換を求めるようになっている。こうした顧客の期待に応えるために、融資担当者には、より一層自らの専門性を伸ばすことが求められている。

なお、キャリアパスの選択を職員に任せるといった人事制度の利点は、やりたい仕事を続けられることや身近に自身が目指すべきロールモデル（e.g., 上級融資担当者）が存在すること、またそれ故に高いモチベーションを持って仕事に取り組めることにある。

(5) 融資担当者と審査担当者のパートナーシップの強化を推進していること

米英商業銀行では、2007-8年の金融危機後、融資担当者と審査担当者のパートナーシップを強化するようになった。その背景には、金融危機後、3つの防衛線の役割と責任に関する考え

方が変化したこと²⁰、また低金利環境下で収益圧力が高まり、より業務効率を高める必要に迫られたことなどがある。

パートナーシップを強化することには、営業、リスク管理、業務効率という3つの利点がある。

①営業面の利点は、融資担当者と審査担当者のパートナーシップを強化することにより、両者の企業評価に関する目線を合わせることができ、その結果、融資が承認されないかもしれないという顧客の不安を軽減できることや、顧客接点を複線化することで、融資担当者が不在の場合でも、顧客の金融ニーズに対応することができ、ビジネス機会を逃すことがなくなることである。

②リスク管理面での利点は、融資担当者と審査担当者が異なる視点から協力して借手を手をモニタリングすることにより借手の事業キャッシュフローの問題点を早期に特定し、迅速に対応することが可能となることや、融資担当者と審査担当者がお互いに監視し合うことで、情報を隠すなどの行為を牽制し、規律を維持することができること²¹である。

③業務効率面での利点は、営業段階から融資担当者と審査担当者の企業評価に関する目線を合わせることが可能となり、営業や審査にかけた時間や労力を無駄にせず済むこと、その結果、銀行は、効率よく、確実に質の高い資産を積み上げることができることである。

(6) 借手と長期にわたり良好なリレーションシップを構築・維持することを業績評価上重視していること

米英商業銀行では、収益目標の達成を重視するあまり取り組むべきでない業務に取り組み、多額の損失を被った2007-8年の金融危機の経験に鑑み、この10年超の間に長期的な企業価値の向上を重視する経営への転換が進んだ。その結果、業績評価においては、取引や業務の質に関する評価基準がより重視されるようになってきている。借手と長期にわたり良好なリレーションシップを構築・維持することは、その1つである。この点は、金融危機後の低成長環境下において、銀行の収益力の安定化という観点からより一層重視されるようになった。なお、その背景には、長期にわたり良好なリレーションシップを維持している顧客は、利益率が高いことが、経験的にだけでなく、定量的にも明らかになっていることがある。

銀行は、次の2つの観点から長期にわたり良好なリレーションシップを構築・維持しているかを評価している。1つは、短期的な収益を追わないことや正しい行いをするなど、役職員の業務に取り組む基本姿勢²²を評価する基準の設定である。銀行は、モラルや規則に反する行為が認められた場合は、賞与を出さないという厳しい姿勢で対応している。もう1つは、融資担当者と借手のリレーションシップの質を評価する基準の設定である。リレーションシッ

²⁰ 第1の防衛線は収益だけでなく、リスクに対する責任も持つようになったこと、第2の防衛線には第1の防衛線のリスクテイクを支援することが求められるようになったことである。

²¹ この目的のために審査担当者と融資担当者の報告ラインは、分離されており、独立性が確保されている。

²² コンダクトやビヘイビアと呼ばれる行為を指す。

プが安定しているか、顧客満足度は維持できているかなどの観点から評価している。リレーションシップの安定性については、成約した融資の格付が短期間（例えば、1年未満）で引き下げとなった件数や成約した融資が短期間（例えば、1～3年未満）で他行へ借り換えとなった件数などの評価指標が設定されている。一方、顧客満足度の維持については、顧客とのコンタクト回数や新規顧客紹介件数などの評価指標が設定されている。

(7) 融資担当者が顧客リレーションシップ構築・維持に専心できる体制の整備を推進していること

わが国と同様に、米英でも、融資担当者は、数多くの顧客を抱え、多忙な職種である。このため米英商業銀行は、融資担当者が顧客リレーション構築と維持という最も重要な業務に専心できるように、支援体制の整備に積極的に取り組んできた。1つは、サポートスタッフの配置やそれを代替するITインフラの整備である。一般に、融資担当者3～5名に対して1～3名のサポートスタッフが配置されている。サポートスタッフは、顧客からの問い合わせに対応するほか、営業、稟議、契約等に伴う事務面のサポートを行う。なお、米英では、2007-8年の金融危機以降、経費削減を推進しているが、大手行では、サポートスタッフの役割をITシステムで代替する取り組みを進めている。

もう1つは、非効率的な業務や集約できる業務を分離し、専門部署を設置することである。対象業務は、①モニタリング支援業務、②融資以外の商品・サービスに関する問い合わせ業務、③融資額が一定水準以下の顧客への対応、④問題債権担当部門に移管するほどではないが、きめ細かな対応が必要な顧客への対応などである。例えば、米国商業銀行では、期日までに返済や財務情報の提出がない場合に融資担当者や審査担当者アラートを送る、借手が提出した財務情報にもとづいて財務コバナンツの遵守状況をチェックし、その結果を融資担当者や審査担当者に回付するなど、モニタリング業務を支援する専門部署を設置することが一般的になっている。

なお、業務効率化は、審査業務でも推進されている。米英では、審査にかかる時間を短縮することは、自社の競争力を高める重要な手段の1つと考えられており、銀行は、これに積極的に取り組んでいる。例えば、中小企業向け融資については、財務情報を審査システムに入力、出力された財務指標にもとづき、融資の可否を判断するなど審査業務の自動化と省力化を推進している。