

金融庁 監督局 銀行第二課 地域金融企画室 御中

全資産担保を活用した米国の融資・再生実務の調査 報告書

株式会社野村総合研究所
金融ITイノベーション事業本部

2022年3月

NRI

Share the Next Values!



1 調査の全体像

2 全資産担保の活用事例について

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. 調査の全体像

調査対象及び調査項目

■ 調査対象金融機関

- 米国商業銀行 5行
 - リージョナルバンク3行 コミュニティバンク2行（詳細後述）

■ 調査手法

- 電話およびビデオ形式によるインタビュー調査

■ 調査対象融資

- 全資産担保にもとづく融資
- 対象企業セグメントは、スモールビジネス（除く、個人事業主）およびミドルマーケット企業。

■ 調査項目

1. 全資産担保（≒UCC1ファイリング）活用事例について
 - (1)審査について
 - (2)モニタリングについて
 - (3)延滞発生からデフォルト時までの対応について
 - (4)担保権実行について
2. 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)融資担当者の人事管理上記については、1.のインタビューを進める上で、確認できる範囲でインタビューした。

1. 調査の全体像

調査対象銀行の規模とマーケットセグメントの定義

- 米国 Small Business Administration および Federal Reserve は、年間売上高5,000万ドルを、スモールビジネスとミドルマーケットの境界線と定義している。しかし、下表の通り、米国商業銀行は、この定義によらず、独自にターゲットとするスモールビジネスおよびミドルマーケット企業を定義している。
- なお、今回の調査対象であるスモールビジネスおよびミドルマーケットは、米国商業銀行が主力収益源としているマーケットセグメントである。

インタビューの対象となった米国商業銀行の資産額と企業マーケットセグメントの定義

金融機関名	資産額	企業マーケットセグメントの定義	
		スモールビジネス	ミドルマーケット
大手リージョナルバンク	2,000億ドル超	年商3,000万ドル未満の企業	年商3,000万ドル以上の企業
リージョナルバンクA	900億ドル	同上	同上
リージョナルバンクB	600億ドル	貸出額100万ドル未満	貸出額100万ドル以上
コミュニティバンクA	7億ドル	年商1,000万ドル未満	年商1,000万ドル以上
コミュニティバンクB	4億ドル	年商2,500万ドル未満	年商2,500万ドル以上

(出所) インタビュー調査結果

1 調査の概要

2 全資産担保の活用事例について

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. 全資産担保の活用事例について

(1) 審査について①

■ 重視している指標：

- インタビューによれば、審査においては、業種にかかわらず、1)事業キャッシュフローと2)レバレッジの2点を重視している。なお、重視する指標は、銀行により異なる。
- 事業キャッシュフローに関する指標は、EBITDA、固定費用カバレッジ比率、元利金返済カバー比率など。
- レバレッジに関する指標は、純資産や営業利益に対する負債の割合など。

(ご参考) EBITDA：経常利益 + 支払利息 - 受取利息 + 減価償却費

固定費用カバレッジ比率：(EBITDA - 設備投資 - 現払い税金) ÷ (支払利息 + 約定弁済(元本) + キャピタルリース支払い)

元利金返済カバー率：EBITDA ÷ (支払利息 + 元本返済)

■ 事業キャッシュフローを重視する姿勢：

- 第1の返済原資であること。銀行は、事業キャッシュフローがあることを最も重要な判断基準としている。

➤ (リージョナルバンクA、コミュニティバンクA) 担保があっても事業キャッシュフローがなければ貸さない。

■ 担保・保証の位置付け：

- 担保及び保証は、キャッシュフローに次ぐ第2の返済原資と考えられている。しかし、インタビューによれば、保証を求めないケースもある。

➤ (リージョナルバンクA) 事業キャッシュフローが良く、担保も十分である場合は、保証はとらない。

2. 全資産担保の活用事例について

(1) 審査について②

■ コバナンツの活用：

- 全ての銀行が、借り手の信用の質の低下を早期に検知するためにコバナンツを活用していると回答した。なお、コミュニティバンクでは、貸出金額が大きな場合にのみ、コバナンツを設定しているというところもあった。
- コバナンツの数は、2～3つと少ない。
- 指標は、EBITDA、固定費用カバレッジ比率、元利金返済カバー率、有形純資産、負債比率、レバレッジ比率、最低キャッシュフロー、資本流出、流動比率などである。

(ご参考) EBITDA：経常利益 + 支払利息 - 受取利息 + 減価償却費

固定費用カバレッジ比率：(EBITDA - 設備投資 - 現払い税金) ÷ (支払利息 + 約定弁済 (元本) + キャピタルリース支払い)

元利金返済カバー率：EBITDA ÷ (支払利息 + 元本返済)

有形純資産：純資産 - 無形資産

負債比率：負債 ÷ 自己資本

レバレッジ比率：負債 ÷ EBITDA

最低キャッシュフロー：EBITDA - 資本支出 - 支払税金

流動比率：流動資産 ÷ 流動負債

- インタビューによれば、銀行は、将来キャッシュフローの見通しにもとづき、将来の事業の成長を阻害しない水準にコバナンツを設定している。
- コバナンツ抵触は、デフォルト事象と見做されるため、銀行は、融資契約プロセスにおいて納得のいくコバナンツの水準について、借り手と話し合い、合意した上で、設定している。

2. 全資産担保の活用事例について

(1) 審査について③

■ 全資産担保の設定：

- インタビューによれば、銀行は、全資産担保を設定する場合は、第1順位担保権を取得。もし全資産担保に先順位担保権が設定されている場合は、債務を返済し、先順位担保権を解除した上で、第1順位担保権を設定する。
 - なお、米国の中小企業取引において1行取引が一般的である理由は、契約上、第2順位担保権の設定が制限されていることにあるとの指摘があった。
 - 具体的には、融資契約書に、1)貸出期間中に第2順位担保権を設定する場合は、銀行から許可を得る必要があること、2)銀行に許可を得ずに、第2順位担保権を設定した場合は、デフォルトと見做されることが明記されている。
 - 銀行は、借り手から、設備購入に際して他社からファイナンスを受けたいという相談を受けた場合は、該当設備を全資産担保の対象から除外している。
- 銀行が第1順位担保権に拘る理由は、在庫や売掛金などの担保資産に対する権利を確実なものとし、担保権の実行を円滑に実施するためである。なお、非常に希なことであるが、第2順位担保権を設定したと回答した銀行があった。
 - この銀行は、第1順位担保権を持つ銀行が担保権を実行した場合でも、返済できる十分な担保資産があることを確認した上で、第2順位担保権を設定したとのこと。

■ 担保資産の評価について：

- 担保資産は、事業キャッシュフローに次ぐ、第2の返済原資である。このため銀行は、事業キャッシュフローが滞った場合に備え、担保資産の価値を評価している。
- 評価は、財務諸表の勘定項目データ（売掛金、在庫、設備）にもとづいて行っている。

■ 全資産担保は過剰担保になるという懸念について：

- 借り手に有利な貸出条件を提示するなどの対応をとっている。例えば、事業が成長し、企業規模が大きくなると、貸出額に比して担保価値が大きくなる可能性がある。その場合は、コバナンツを緩和する、設備の一部を全資産担保から除外する、などの対応をしている。

2. 全資産担保の活用事例について

(1) 審査について④

■ 審査に必要な情報：

- インタビューによれば、全ての銀行が、最低、過去3年間の財務諸表、直近の四半期報告書と前年同期の四半期報告書の提出を求めていると回答した。
- 銀行は、規模の大きな企業の場合は、監査済みの財務報告書、規模の小さな企業の場合は、会計士や税理士による精査済みの財務諸表の提出を求めている。
- 財務諸表に加えて、事業計画の提出も求めている。なお、事業計画をどの程度重視するかは、企業の成長ステージによって異なる。例えば、創業まもない企業の場合は、財務情報の蓄積がなく、事業性の評価が難しいため、事業計画を参考として将来キャッシュフローを予測している。一方、創業年数が長い企業の場合は、既に十分な定量データや定性情報の蓄積があるため、事業計画は参考に見ることが多い。

➤ (コミュニティバンクB) 審査では、事業計画も考慮している。例えば、売上や収益の増加を目的とした設備購入を予定している場合は、それを将来キャッシュフローに反映している。

2. 全資産担保の活用事例について

(1) 審査について⑤

■ 審査時に事業キャッシュフローが脆弱であると判断した場合：

- インタビューによれば、銀行は、次のような対応を行っている。
 - 1) モニタリングに必要な追加的な情報の提出を求める。例えば、売掛金や在庫のデータを月次で提出することを求める。
 - 2) 事業キャッシュフローを担保とする貸出ではなく、売掛先の信用力を担保にファイナンス（ABL）を提供する。ABLは、事業キャッシュフローを担保とする貸出より、モニタリングの頻度が高く、事業キャッシュフローが脆弱な借り手に適した商品であると考えられている。（次頁、比較表を参照）。

■ 銀行の規模による審査姿勢の違い：

- 一般に、規模の大きな銀行では、審査マニュアルに記載された手順や基準に従うため、画一的で柔軟性がないと考えられている。例えば、審査基準が1つ満たされなくても貸出をしない。インタビューでは、大手行の場合、審査担当者は、融資担当者を後方から支援することが一般的であり、借り手と直接面談せず、財務情報のみで与信の可否を判断することが、対応が画一的になる理由であるとの指摘があった。
- 一方、規模の小さな銀行では、審査基準に満たない指標がある場合でも、どうしたら貸せるかを考えるなど柔軟に対応しているとのことであった。この柔軟性が中小銀行の強みであり、借り手にとっても利点となっている。

2. 全資産担保の活用事例について

(1) 審査について⑥

ご参考：事業キャッシュフローを担保とした貸出とAsset Based Lending(ABL) の比較

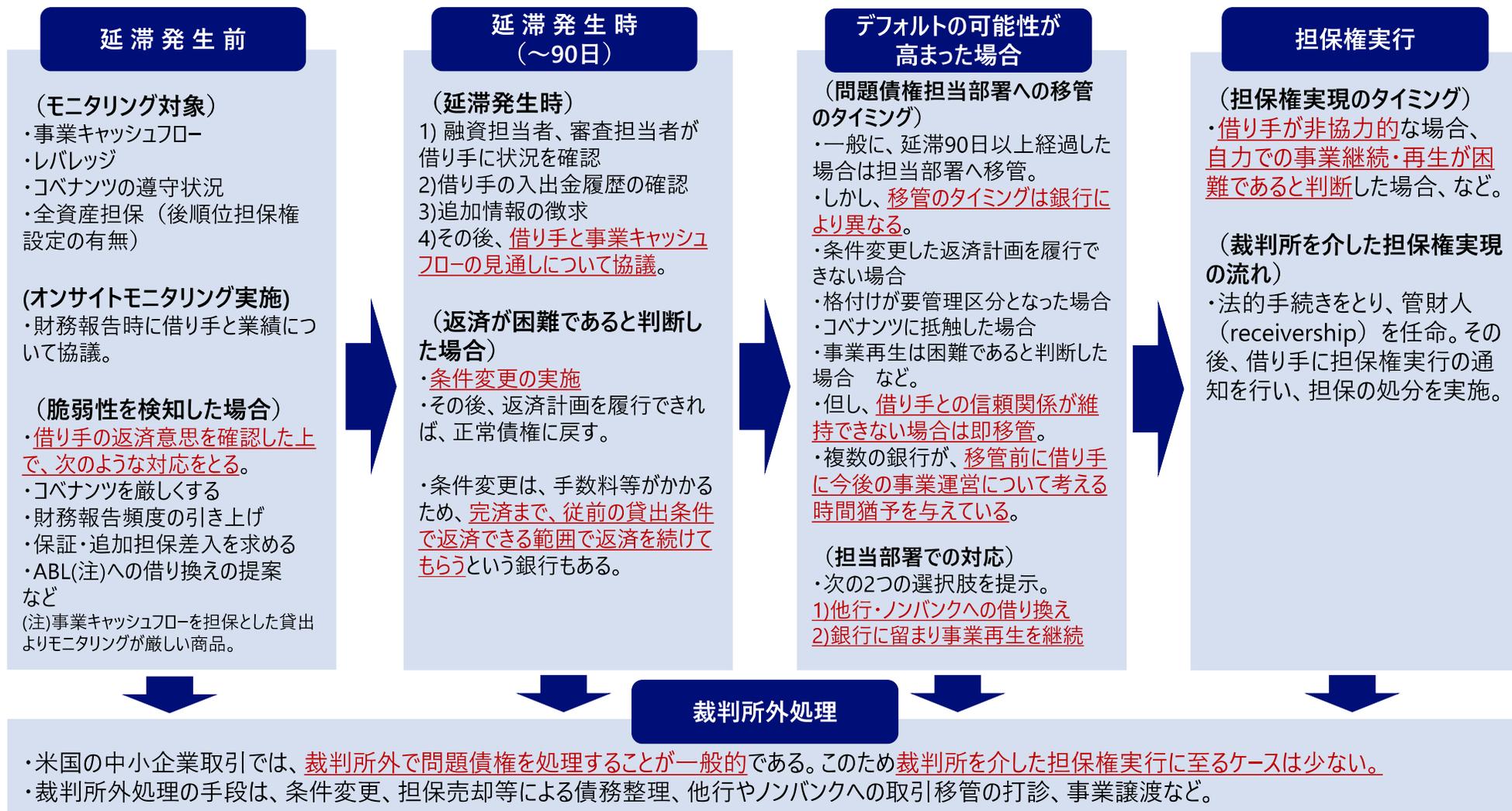
	事業キャッシュフローを担保とした貸出 (クレジットライン)	Asset Based Lending (ABL) (売掛金や在庫などを担保とした貸出)
提供主体	・銀行	・銀行及びノンバンク
対象	・ <u>事業キャッシュフローが安定している借り手</u> 。	・ <u>事業キャッシュフローは脆弱であるが、売掛先の信用力や在庫の質が高い借り手</u> 。 ・銀行とノンバンクでは、対象とする顧客が異なる。銀行は、事業キャッシュフローの脆弱な借り手を対象とする一方、事業キャッシュフローが悪化した際の条件変更の手段としても活用。一方、ノンバンクは、レバレッジが高くて銀行は貸出できないが、質の高い売掛金や在庫を保有している借り手を対象としている。
担保	・ <u>全資産担保</u> （売掛金、在庫、設備等）。	・ <u>全資産担保</u> 。なお、登記に際しては、対象とする担保を特定（例えば売掛金、在庫、あるいは両方）、明記しているとのこと。
貸出額	・ <u>事業キャッシュフローにもとづいて判断</u> 。（借り手の成長に伴う資金需要に柔軟に対応できる商品設計）。	・ <u>貸出可能額（borrowing base）は、売掛金や在庫の評価額が上限</u> となる。例えば、売掛金×75% = 上限貸出額。
モニタリング対象	・ <u>事業キャッシュフロー</u> をモニタリング。	・ <u>担保資産である売掛金や在庫</u> 等をモニタリング。
モニタリング頻度	・ <u>四半期毎</u> 。 ・借り手は財務諸表を提出。	・ <u>月次（場合によっては週次）</u> 。 ・借り手は、売掛金や在庫のリストを提出。これを受け、貸出可能額（borrowing base）を見直す。
モニタリングコスト	・財務モニタリングが主であり、 <u>ABLよりコストは低い</u> 。	・貸出可能額（borrowing base）の頻繁な見直しや年1回担保資産の確認や精査を実施するなど、 <u>モニタリングコストは高い</u> 。 ・借り手からモニタリング手数料を徴求。
提供主体にとってのリスク	・事業キャッシュフローが滞った場合は、担保価値が貸出額より低くなる可能性があること。	・売掛金の不正計上や知らない間に在庫などの担保資産が処分されてしまう可能性があること。

（出所）インタビュー調査結果にもとづきNRI作成

2. 全資産担保の活用事例について

モニタリング～担保権実行までの流れと銀行の対応

■ インタビューによれば、担保権実行までの流れと銀行の対応は、下図の通りである。



(出所) インタビュー調査結果にもとづきNRI作成

2. 全資産担保の活用事例について

事業再生支援に対する銀行の考え方

- 米国では、事業再生は、借り手と銀行との信頼関係にもとづいている。インタビューによれば、借り手が銀行との取引を継続し、事業再生を図る意思があり、銀行が借り手のマネジメントチームを信頼し、彼らが経営困難を克服できると考える場合は、銀行は借り手の事業再生を支援する。

➤ (リージョナルバンクA) 銀行が支援を行うかどうかは、銀行が借り手のマネジメントチームを信頼し、彼らが経営困難を克服できると考えるかどうかにかかっている。

- インタビューによれば、銀行と借り手の双方が取引の継続を希望する場合は、事業キャッシュフローの問題も借り手のマネジメントの努力で克服できることが多いとのことである。

➤ (リージョナルバンクB)。債務リストラクチャリングという困難な状況を経て、事業再生し、正常債権に戻った。この借り手は、銀行を彼らの味方だと思ってくれた。自分の仕事は、銀行の利益を守ることであるが、同時に良い顧客とのリレーションシップを維持できたことには満足している。

- 事業再生は、借り手の責任で行う。銀行は、経営には口出ししない。これは、レンダーライアビリティの観点からだけでなく、事業再生の可否は、借り手のマネジメントチームに依存しているという理由による。銀行は、借り手が事業再生をやりやすくなるように、またマネジメントチームが事業再生に集中できるように資金面から支援する。

- 借り手と銀行の間に事業再生について認識のズレがある場合は、事業再生は上手く行かないと考えられている。その場合は、事業再生の専門家が借り手と銀行の仲立ちをすることもある。

- 例えば、借り手の事業再生計画の策定を支援し、それを銀行に説明し、銀行の同意を得るなど。

2. 全資産担保の活用事例について

事業譲渡について

- 米国でも、事業譲渡は、事業再生の一つの手段となっている。しかし、インタビューによれば、中小企業取引の場合は、問題債権処理プロセスに入ってから事業譲渡は、多くはないとのことであった。
 - その理由は、問題債権処理プロセスにおいて、更に事業キャッシュフローが悪化した場合は、事業を高値で売却することが難しくなってしまうことにある。このため事業譲渡は、問題債権処理プロセスに入る前に行うことが多い。
- 譲渡先は、基本的に借り手が探す。これは、借り手が業界について良く知っており、潜在的な買い手に心当たりがあるという理由による。なお、M&Aブローカーやターンアラウンドマネジャーの存在も、借り手自身による譲渡先の探索を支えている。また、銀行が借り手の依頼を受けて買い手を探す場合もある。例えば、借り手と同業の顧客に打診するなど。
- 銀行が、借り手に対して事業キャッシュフローが滞っているから事業を売却しようと言うことはない。これは、レンダーライアビリティの観点からだけでなく、事業譲渡を含む事業再生は、借り手の責任で行うべきものだからである。このため複数の銀行が、借り手に今後の事業運営について考えてもらうために、問題債権担当部署へ移管する前に時間的猶予を与えていると回答した。
 - (リージョナルバンクA) 銀行の役割は、借り手が事業再生をしやすくなるように、またその経営陣が事業再生に集中できるように資金面から支援することにある。
 - (コミュニティバンクA) 問題債権担当部署へ移管する前に、借り手に今後の事業について考える時間的な猶予を与え、その間の運転資金の提供も行った。

2. 全資産担保の活用事例について

(2) モニタリングについて①

■ モニタリングの基本姿勢：

- 米国商業銀行は、これまで2度のクレジット危機を経験し、問題債権の発生を早期に検知し、借り手の事業継続を確実なものとすることが、借り手、銀行、そして経済全体にとっても一番良いことであるとの認識を持っている。
- このためモニタリングでは、コベナンツ抵触（デフォルトと見做される）や延滞が生じる前に、問題を検知することに主眼が置かれている。なお、インタビューした全ての銀行が、延滞してから対応するのでは遅すぎると回答した。

- （コミュニティバンクB）目標は、借り手の事業継続を支援することである。担保資産の売却による返済は、最後の手段である。目標を達成するためには、事業キャッシュフローの問題を早期に検知し、解決することである。それが、銀行にとっても、借り手にとっても、コミュニティ全体にとっても良いことである。

■ 借り手と良好な関係を維持すること：

- インタビューによれば、銀行は、借り手と良好な関係を維持することは、問題の早期検知や問題債権処理プロセスを円滑に進める上で重要であると考えている。
- このため日々、借り手と良好な関係を構築・維持する努力をしている。なお、その責任は、融資担当者にある。

- （リージョナルバンクB）延滞から資産売却までのプロセスを円滑に進めるために、常日頃から借り手と良い関係を築くように努力している。またコミュニケーションもしっかりとるようにしている。
- （大手リージョナルバンク、コミュニティバンクA）融資担当者等は、四半期に一度借り手と面談し、業績に関して話し合っている。こうしたコミュニケーションができる関係が構築されると、借り手は、銀行に対して嘘はつかない。

2. 全資産担保の活用事例について

(2) モニタリングについて②

■ ご参考：レンダーライアビリティ（貸し手責任）について

- インタビューによれば、レンダーライアビリティについては、大きく2つの指摘があった。1) 銀行の法的責任に関するもの、2) モラルに関するものである。

1) 法的責任に関するもの

- 正しい手順に従うこと
- 貸出を適正にストラクチャーすること。財務が脆弱なのに、財務が強固な企業に提供する商品を提供することや、資金ニーズを上回る資金を貸出すことは、借り手及び銀行が問題に直面する理由の一つであると考えられている。
- 借り手が銀行が言ったことを正確に理解しているかを確認すること。例えば、コバナンツの抵触は、デフォルト事象に当たるため、コバナンツを使うときは、借り手がコバナンツについてよく理解しているかを確認すること。
- 借り手に指図しないこと。銀行は、借り手から銀行に言われたからこうした、その責任を追及される可能性がある。

➤ (コミュニティバンクB) 銀行は、借り手にあれをしろ、これをしろと言ってはいけない。あとで借り手に、銀行がこう言ったからこうしたと責任を追及される可能性がある。リレーションシップマネジャーにもこの点は徹底している。問題債権処理の時だけでなく、通常取引の中でもこの点は非常に重要である。このため顧客と会話をした際には、きちんと記録を残している。

2) モラルに関するもの

- 借り手に誠実であること
- 借り手の意思を尊重すること

➤ (コミュニティバンクB) 銀行は、融資契約上、借り手の入出金口座にある資金を返済に充てる権利を有する。しかし、銀行の権利を行使によって借り手の信用に傷が付くことがあるので慎重に行動する必要がある。

2. 全資産担保の活用事例について

(2) モニタリングについて③

■ 重視している指標：

- インタビューによれば、銀行は、モニタリングにおいて、事業キャッシュフロー、レバレッジ及びコベナントの遵守状況を重視している。
 - ・ 取引信用（売掛金や買掛金）の動きは、事業キャッシュフローの滞りをより早く検知できると考えられている。
- モニタリングでは、正常債権に内在する潜在的な脆弱性を早期に検知することに力点が置かれており、銀行は、それができるように日頃から審査担当者や融資担当者を教育している。

➤ （リージョナルバンクB）審査担当者には、財務データの変化の裏側にある物語を読み取り、判断する力が求められる。審査担当者がそうした能力を身につけることができるように教育している。

■ 後順位担保権設定のモニタリング：

- インタビューによれば、後順位担保権設定をモニタリングするか否か、銀行によって対応が異なる。規模の大きな銀行では、後順位担保権の設定を迅速に検知するために、外部第3者に全資産担保の状況を継続的にモニタリングさせている。一方、規模の小さい銀行では、借り手との信頼関係に依拠しており、特にモニタリングは行っていない。

➤ （コミュニティバンクB）日々の取引の中で、借り手が第2順位担保権を設定しても良いかと聞いてくるような関係を構築するように努力している。

2. 全資産担保の活用事例について

(2) モニタリングについて④

■ 借り手の信用力の低下が懸念される場合の対応：

- インタビューによれば、借り手から財務データの提出（四半期・年次等）を受け、精査を行った際に、例えば、売掛金の減少や買掛金や経費の増加など将来の事業キャッシュフローの悪化に繋がる兆候を検知した場合は、コベナンツに抵触していてもそのままにしない。審査担当者は、直接あるいは融資担当者を通じて、借り手に何があったのか、説明を求めている。
- 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、懸念事項がある場合は、借り手と事業キャッシュフローに関する問題について話し合い、借り手の問題解決に対する意思を確認した上で、1) 貸出条件を厳しくする（例えば、コベナンツ）、2) 財務情報の報告頻度を上げる（年1回から半期・四半期毎など）、3) 保証や追加的な担保差入を求める、4) 売掛先の信用力が高い場合はABLによる資金調達に移行してもらうなどの対応をしている。
- なお、借り手の入出金口座に設定された当座貸越枠を超える引き出しがあった場合も、事業キャッシュフローの潜在的な悪化を示すサインと考えられており、融資担当者と審査担当者に連絡が入る。これを受け、融資担当者等は、原因を特定するために、借り手に連絡、説明を求めている。

2. 全資産担保の活用事例について

(3) 延滞からデフォルト時までの対応について①

■ 取り組みの基本姿勢：

- インタビューによれば、銀行は、借り手に対して協力的であることが重要であると考えている。ほとんどの銀行が、借り手に協力的であれば、延滞から担保権実行に至るプロセスにおいても借り手は銀行に協力的であると回答した。

➤ (リージョナルバンクA) 銀行は、顧客に協力的であるべきであり、そのように努力している。当行の経験では、問題債権担当部署へ移管された借り手は、皆協力的である。

- なかでもコミュニティバンクは、コミュニティにおける評判が悪くなることを最も大きなリスクと考えており、この点から、借り手に協力的であるべきという意識を強く持っている。

➤ (コミュニティバンクB) コミュニティにおける評判を維持するためにも、借り手の事業継続を確実にすること、そして借り手に対して誠実であることが重要である。

■ 借り手が非協力的な場合：

- 借り手が非協力的な場合は、銀行は、借り手の同意を得た上で、弁護士や管財人 (receiver) を雇い、彼らを通じて対話することもある。
- 場合によっては、適正な手続きを踏み、担保資産を保全するためにオフィスや倉庫などをロックアウトすることもある。
- なお、複数の銀行から、こうした状況に陥らないためにも、効果的なモニタリングが必要であるとの指摘があった。

2. 全資産担保の活用事例について

(3) 延滞からデフォルト時までの対応について②

■ 延滞が生じた場合：

- インタビューによれば、延滞が生じた場合は、直ぐに融資担当者と審査担当者に連絡が入る。これを受けて、融資担当者等は、借り手に連絡し、状況を確認する。
- 借り手の返答を受け、必要な場合は、借り手の入出金口座の取引履歴を確認する、事業キャッシュフロー分析に必要な追加的な財務情報の提出を求めるなどの対応を行う。更に、借り手から新たに入手した情報にもとづいて将来の事業キャッシュフローを分析した上で、今後の事業運営について借り手と協議すると共に、借り手の返済の意思を確認する。
- 米国では、一般に、延滞が30日以上続いた場合は、書面で督促を行う。延滞が60日以上続いた場合は、督促を行うと共に、行内で対応方針を検討する。更に、延滞が90日以上続いた場合は、未収債権に分類し、本格的な回収を開始する。
- 銀行は、延滞90日に至るまでに返済を継続することが困難であると判断した場合は、条件変更を行う。条件変更は手間がかかるので、借り手にとって金利や手数料負担が大きくなる場合もある。このため条件変更を行わず、可能な範囲で返済を続けてもらうと回答した銀行もあった。
 - (リージョナルバンクA) 借り手の事業継続を支援するために、条件変更を行わず、従前の貸出条件で資金提供を続け、毎月返済できる分だけ返済してもらうこともある。こうした対応で、最終的に正常債権に戻った借り手もある。
- なお、借り手が返済計画を履行することができれば、一定期間モニタリングした後、正常債権に戻す。

2. 全資産担保の活用事例について

(3) 延滞からデフォルト時までの対応について③

■ デフォルトの可能性が高まった場合①：

- 一般に、銀行は、延滞発生後、90日以上経過した場合は、問題債権担当部署に債権を移管している。
- しかし、インタビューによれば、その判断基準や対応は、銀行により異なる。
 - ・ 具体的には、1) 条件変更後、一定期間経過しても予定した返済計画を履行することができない場合、2) 格付けが要管理区分となった場合、3) コバナンツに抵触した場合、4) 銀行が事業再生は困難であると判断した場合などの基準が挙げられた。
- 例外は、顧客が銀行に嘘をつくなど、信頼関係が維持できない場合である。その場合は、貸出を即座に問題債権担当部署に移管している。
- 規模の大きな銀行は、問題債権処理担当部署への移管も速く、対応も画一的である。一方、中小銀行は、顧客の状況に柔軟に対応している。

- (リージョナルバンクA) コバナンツ抵触は、契約上、デフォルトと見做される。当行では、コバナンツ抵触を借り手と銀行が借り手の事業運営について正式に会話する機会と位置付け、機械的に問題債権担当部署へ移管していない。また、問題債権担当部署に移管する前には、借り手に事業運営について検討する時間的猶予を与えている (2~3四半期)。
- (コミュニティバンクA) 事業継続が難しいと判断した際に、借り手に事業について考える時間的猶予を与えた。またその間運転資金の提供も行った。

- なお、コミュニティバンクには、問題債権担当部署を持たないところもある。その場合は、延滞が90日以上続き、未収債権に分類した後も、融資担当者が借り手の面倒を見ている。
 - ・ 融資担当者は、問題債権処理の専門家ではないため、弁護士や問題債権処理の専門家 (パートタイム職員) が後方から支援している。

2. 全資産担保の活用事例について

(3) 延滞からデフォルト時までの対応について④

■ デフォルトの可能性が高まった場合②：問題債権担当部署での対応

- インタビューによれば、問題債権担当部署では、借り手に2つの選択肢を提示している。1)他行・ノンバンクに取引を移管（再生計画にもとづく債務整理を踏まえたリファイナンス）し、事業再生を試みること、2)銀行との取引を継続し、事業再生を図ることである。
- 多くの場合、借り手は、他行・ノンバンクへ取引を移管し、事業再生に取り組むことを選択するとのことである。
 - 理由①：問題債権担当部署へ債権を移管するまでに、既に条件変更を行っており、既取引銀行に留まることは、最終的に担保権の実行に繋がる可能性が高いこと。
 - 理由②：既取引銀行との間で事業再生に関する方針や意見が異なるため、既取引銀行のもとで事業再生に取り組むことが困難であること。
 - 理由③：米国には、事業キャッシュフローに問題を抱える借り手を引き受ける銀行（e.g., コミュニティバンク）や、信用力の低い顧客を対象として資金を提供するノンバンクが存在すること。
- 銀行は、取引を移管するか否かの意思決定に際しては、可能な限り借り手に協力的であるべく努力している。しかし、借り手に早く借り換えを行ってもらうために、条件変更に伴い、金利や手数料を引き上げたりする銀行もあるとのことであった。
 - 銀行は、借り手との交渉においては、以下の点に注意を払っている。
 - 借り手に関する正直な評価を提示すること
 - できない約束はしないこと

2. 全資産担保の活用事例について

(4) 担保権実行について

■ 担保権実現のタイミング：

- インタビューによれば、銀行は、顧客が非協力的な場合、自力での事業継続・再生が困難であると判断した場合は、担保権の実行プロセスに入る。
- なお、・米国の中小企業取引では、裁判所外で問題債権を処理することが一般的であるため、裁判所を介した担保権実行に至るケースは少ないとのこと。

■ 裁判所を介した担保権実現プロセス：

- 1) 借り手にデフォルト通知を送り、担保の処分権を得るために法的手続きをとる。
- 2) 管財人（receivership）を任命。その後、借り手に担保権実行の通知を行う。
- 3) 管財人（receivership）は、担保設定されている個別資産を精査、評価する。なお、在庫などの担保評価は外部委託することもある。
- 4) 担保資産の売却を行う。

■ 担保資産は、売掛金、在庫や設備であるため、不動産と比べて、処分にかかる時間は短い。

- 中古市場の規模が大きいことも、担保資産の評価や処分が迅速に行える理由の一つである。

■ 延滞から資産売却までの期間は、ケースバイケース。担保不動産の売却が伴う場合でも2年かかることは希とのこと。

- （コミュニティバンクB）一般に、規模の大きな銀行より規模の小さい銀行のほうが、資産売却に至るまでの期間が長い。これは、問題債権処理に本格的に取り組む前に、借り手に今後の事業運営について考える時間を与えるなど、顧客に寄り添った対応をしていることにある。

2. 全資産担保の活用事例について

(5) 裁判所外処理

- インタビューによれば、米国では、中小企業取引においては、裁判所外で問題債権を処理することが一般的である。しかし、借り手が非協力的な場合は、裁判所を介した担保権実行に至る場合が多いとのこと。
 - 米国コロンビア大学法科大学院 Morrison教授の研究^(注)（サンプル調査）によれば、1998年～2004年の間に倒産したスタートアップビジネス（従業員数500名以下）のうち8割が裁判所外処理であったとのこと。
 - 理由①：裁判所を介した場合に比べて、費用が低いこと、また迅速な対応や処理ができること
 - 理由②：借り手の事業継続を重視していること。裁判所を介した場合、それを理由に取引先が取引を断ってくることもあり、借り手の事業継続が困難になる。
 - 理由③：借り手やその関係者が問題解決に協力的であること。例えば、返済のために追加担保を差し出してくれる。
 - 裁判所外処理における銀行の選択肢は、次の通りである。
 - ・ 条件変更（貸出金利や期間）
 - ・ 担保売却等による債務整理
 - ・ 他行やノンバンクへの取引移管の打診
 - ・ 事業譲渡。なお、既述の通り、中小企業の場合は、問題債権処理プロセスに入ってから事業譲渡は多くはないとのことである。

(注)Edward Morrison, "Bargaining Around Bankruptcy: Small Business Workouts and State Law", 2009

01 調査結果のポイント

02 全資産担保の活用事例について

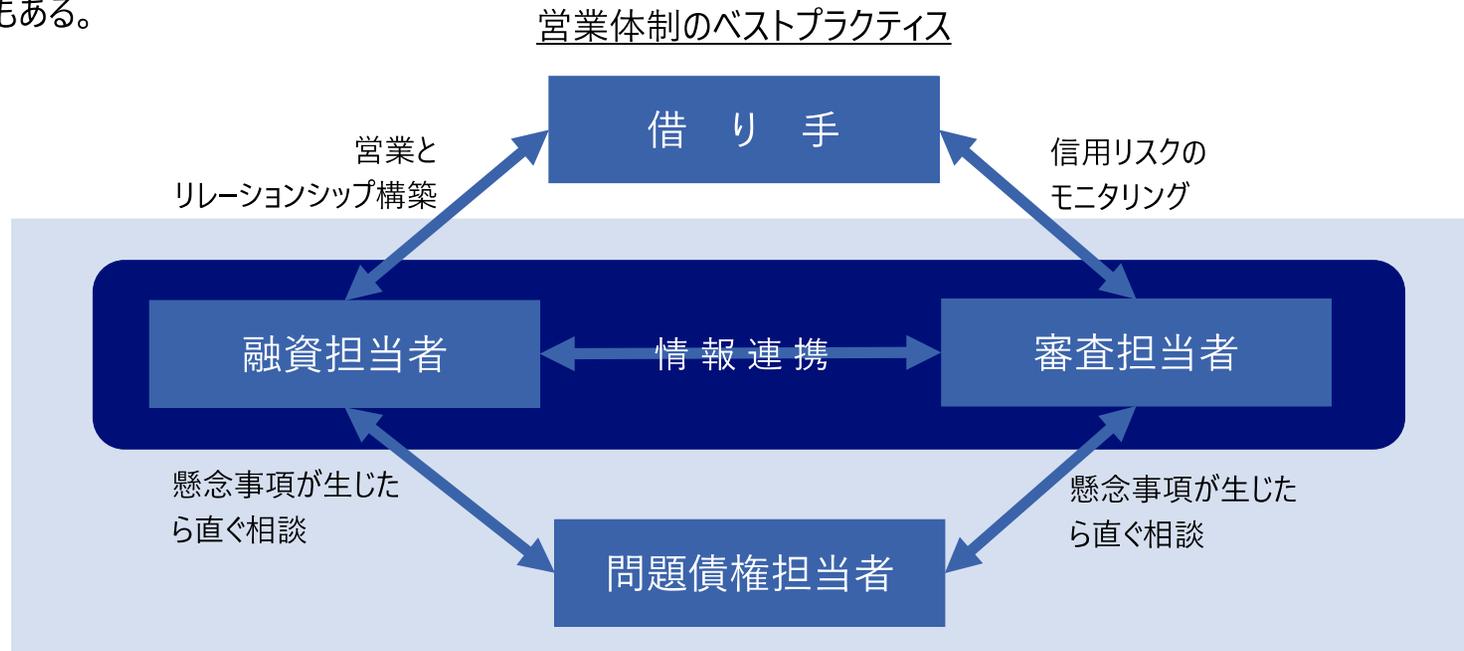
03 全資産担保の活用を支える金融機関の体制について

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の。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。



(出所) インタビュー調査結果にもとづき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

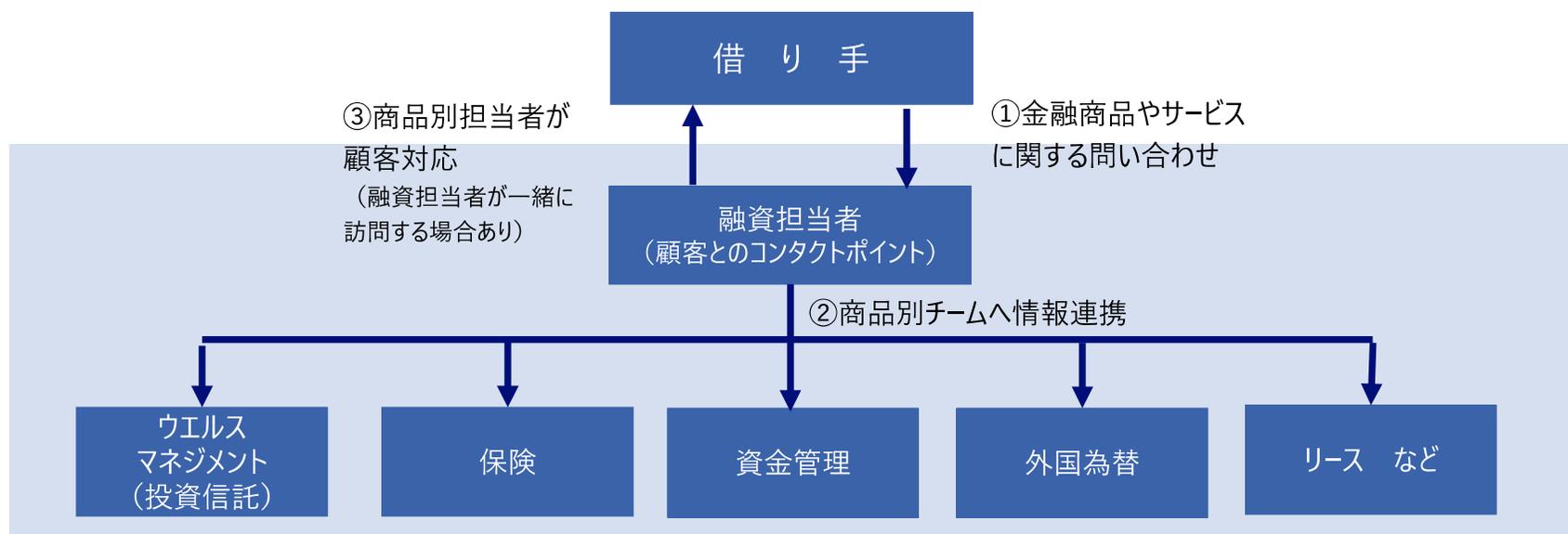
■ 融資担当者の役割①：

- インタビューによれば、銀行との接触ポイントとして、1)借手金の金融ニーズに対応すること（営業）、2)借手とのリレーションシップを構築、維持すること、3)借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、借手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手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) 借手手の信用力のモニタリング、すなわち借手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、借手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）。
 - 借手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リ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。

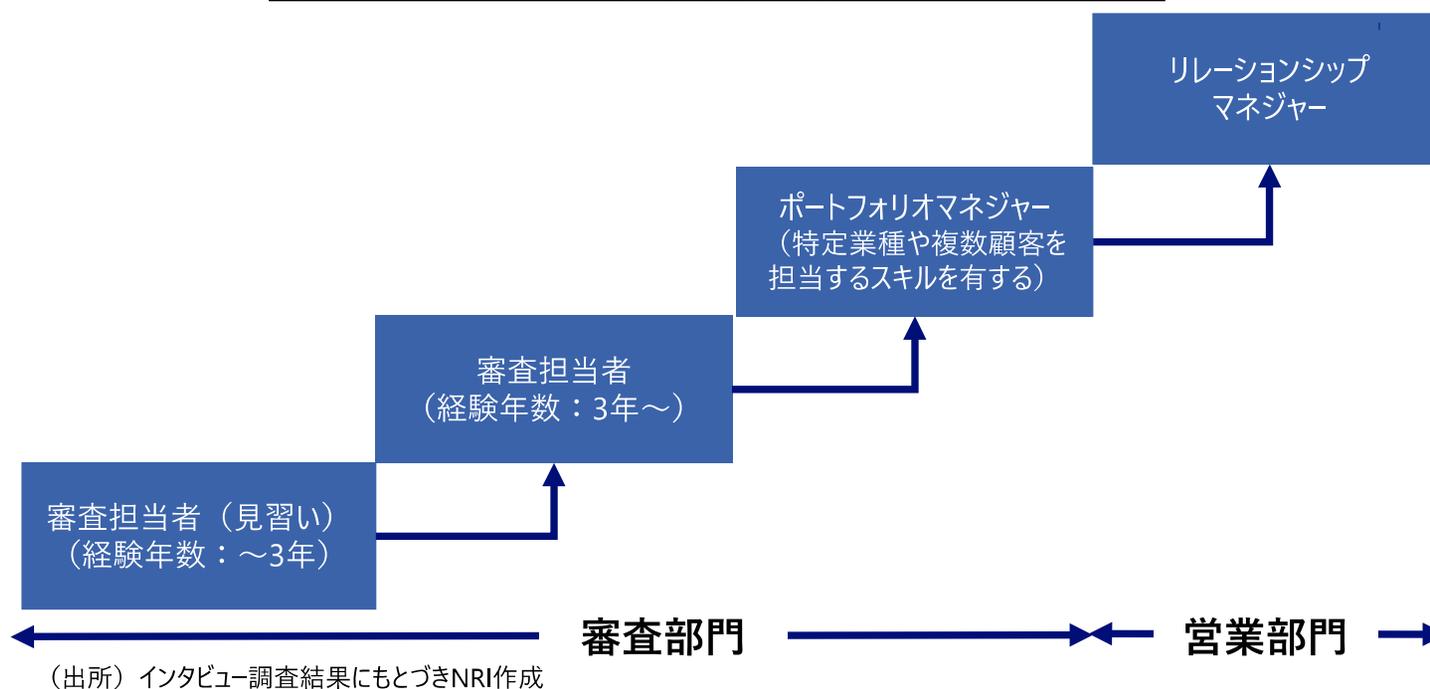
3. 全資産担保の活用を支える金融機関の体制について

(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



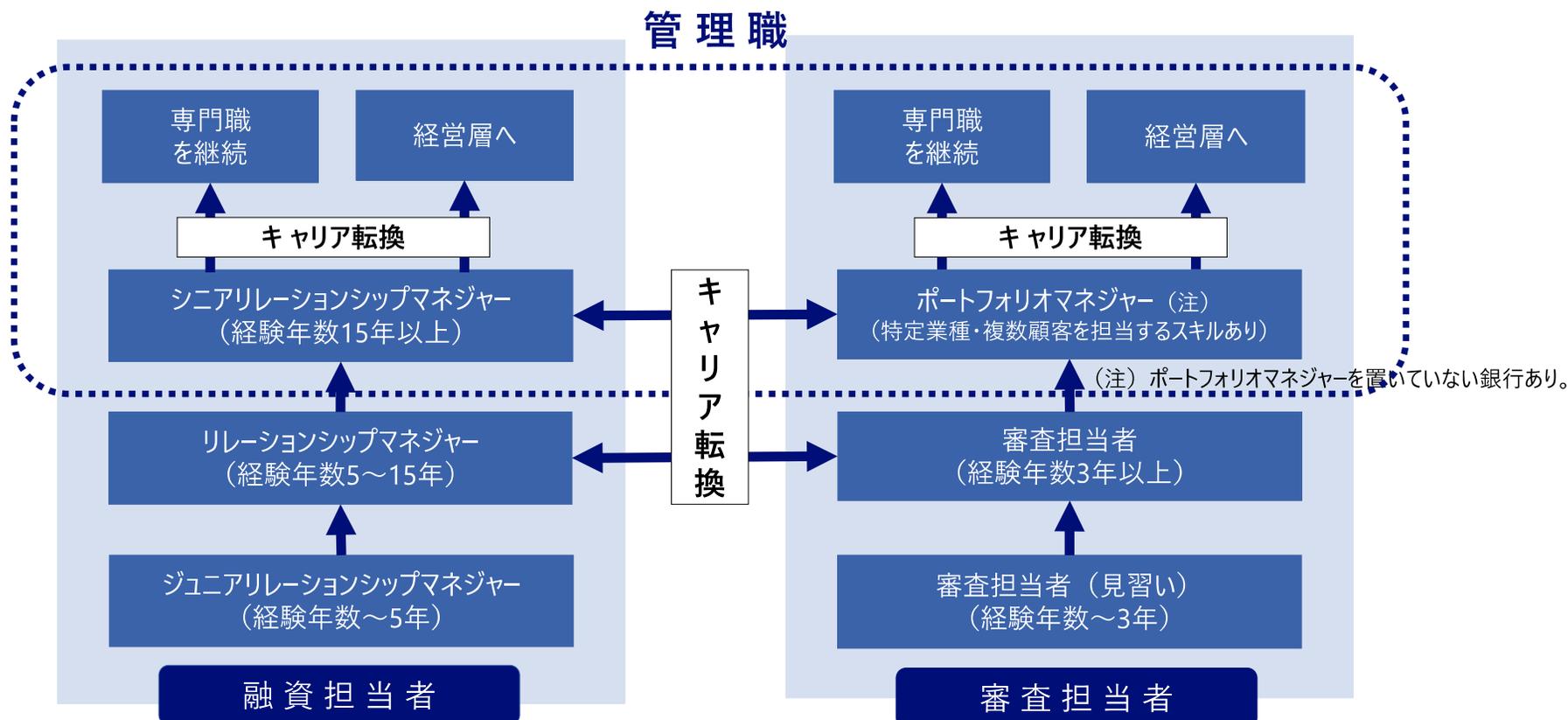
(注) 融資担当者は、融資関連業務の専門性を培う、上記のキャリアパスを歩むことが一般的である。投資信託や保険商品などの融資以外の顧客ニーズについては、別の専門的なキャリアパスを歩む商品担当者と連携することが一般的である。

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、審査担当者に転換するか。（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）に転換するか。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
(評価項目例) <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	(評価項目例) <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	(評価項目例) <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	(評価項目例) <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	(評価項目例) <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

The text is framed by two decorative swooshes. The top swoosh is a gradient bar transitioning from blue on the left to red on the right. The bottom swoosh is a solid blue bar.

Share the Next Values!