

諸外国の事業者支援の取組
に関する調査

報告書

2025年3月

金融庁委託

デロイト トーマツ

ファイナンシャルアドバイザー 合同会社

目次

1. 調査概要	4
1.1. 調査の背景・目的	4
1.2. 調査の概要	4
2. 調査結果	5
2.1. 早期業況悪化検知の仕組み	5
2.1.1. モニタリング	5
2.1.1.1. 米国	5
2.1.1.2. 英国	6
2.1.1.3. ドイツ	7
2.1.2. モニタリングサポート体制	10
2.1.2.1. 米国	10
2.1.2.2. 英国	10
2.1.2.3. ドイツ	10
2.1.3. コベンナツ管理	10
2.1.3.1. 米国	10
2.1.3.2. 英国	11
2.1.3.3. ドイツ	13
2.1.4. ツール	13
2.1.4.1. 米国	13
2.1.4.2. 英国	14
2.1.4.3. ドイツ	14
2.2. 問題債権部門（経営改善支援部署）の対応	15
2.2.1. 経営改善・事業再生支援	16
2.2.1.1. 米国	16
2.2.1.2. 英国	17
2.2.1.3. ドイツ	18
2.2.2. 外部専門家活用	19
2.2.2.1. 米国	19
2.2.2.2. 英国	19
2.2.2.3. ドイツ	20
2.2.3. 収益管理	20

2.2.3.1.	米国.....	20
2.2.3.2.	英国.....	21
2.2.3.3.	ドイツ.....	21
2.3.	人材.....	22
2.3.1.	業務内容・人材特性.....	22
2.3.1.1.	米国.....	22
2.3.1.2.	英国.....	23
2.3.1.3.	ドイツ.....	23
2.3.2.	人材確保・育成.....	24
2.3.2.1.	米国.....	24
2.3.2.2.	英国.....	25
2.3.2.3.	ドイツ.....	25
2.3.3.	人材評価・報酬.....	26
2.3.3.1.	米国.....	26
2.3.3.2.	英国.....	26
2.3.3.3.	ドイツ.....	27
3.	日本の金融機関への示唆.....	27
3.1.1.	審査.....	28
3.1.1.1.	モニタリングに向けた工夫.....	28
3.1.2.	モニタリング.....	28
3.1.2.1.	業況悪化検知の仕組み.....	28
3.1.2.2.	ツール.....	29
3.1.3.	問題債権部門（経営改善支援部署）の対応.....	30
3.1.3.1.	支援先の選定.....	30
3.1.3.2.	支援手法.....	30
3.1.4.	組織.....	30
3.1.4.1.	モニタリングサポート体制.....	30
3.1.4.2.	問題債権部門（経営改善支援部署）.....	31
3.1.5.	人材.....	31
3.1.5.1.	人材確保・育成.....	31
3.1.5.2.	キャリア形成.....	31
3.1.5.3.	評価.....	32
3.1.6.	収益管理.....	32

3.1.6.1.	中長期管理.....	32
3.1.6.2.	引当.....	32
4.	参照文献.....	33
	表 1 英銀におけるモニタリング事例	7
	表 2 独銀融資担当者の担当先数事例.....	24
	図 1 EBA guidelines on loan origination and monitoring 概要	8
	図 2 MaRisk 概要.....	9
	図 3 ドイツでのツールの活用事例.....	15

1. 調査概要

1.1. 調査の背景・目的

地域金融機関には地域産業や事業者を下支えし、地域経済の回復・成長に貢献することが求められているところ、金融庁では、地域金融機関における事業者の経営改善・事業再生支援等をめぐる課題を調査・分析し、それを踏まえた事業者支援の促進策について検討を進めている。本調査は、海外の金融機関における経営改善・事業再生支援実務に加えて、債務者が業況悪化に陥らないよう早期に業況悪化予兆を検知する仕組み、またその取組を支える組織体制および人材評価・育成等を調査の対象とし、海外と日本での取組の違いを明らかにすることで、日本の地域金融機関にとって示唆となる点を提示することを目的としている。

1.2. 調査の概要

調査の概要は、以下の通りである。

項目	概要
調査概要	諸外国の金融機関等における業況悪化中堅・中小企業に対する事業者支援（経営改善・抜本的な再生支援）の取組実態調査
調査対象国	米国、英国、ドイツの3か国
調査方法	ビデオ形式もしくはメール形式のインタビュー調査 米国5件、英国4件、ドイツ6件、計15件のインタビューを実施
調査対象金融機関	複数の商業銀行（大手金融機関だけでなく、リージョナルバンクやコミュニティバンクも含む）
調査対象者	融資もしくは審査を経験した銀行出身者もしくは現役担当者、または弊社グループ内有識者 米国3名、英国4名、ドイツ4名計11名
調査期間	令和6年4月1日から令和7年3月31日
主要調査項目	<ul style="list-style-type: none">早期業況悪化検知の仕組み<ul style="list-style-type: none">モニタリングモニタリングサポート体制コベナント管理ツール問題債権部門（経営改善支援部署）の対応<ul style="list-style-type: none">経営改善・事業再生支援外部専門家活用収益管理

	<ul style="list-style-type: none"> • 人材 <ul style="list-style-type: none"> - 業務内容・人材特性 - 人材確保・育成 - 人材評価・報酬
--	---

2. 調査結果

2.1. 早期業況悪化検知の仕組み

各国インタビューの結果を比較すると、業況悪化を検知した際の扱いやコベナントの活用状況に違いが確認されている。英独では、業況悪化を検知した際により細やかなモニタリングを実施する段階的なモニタリングが導入されており、業況悪化を検知した場合と通常時で関与するチームが異なる。また米英では、債務者の業況悪化検知のため、コベナントを活用しているケースが多数確認された一方で、ドイツでは本件調査範囲内においてコベナント管理は一般的ではないとのことである。

米独においては、通常のモニタリング時に、融資規模が大きい等の理由で融資・審査担当者をサポートするチームが存在していることが確認されている。加えて、英独においては、業況悪化を検知した場合により細やかなモニタリングを実施するためのサポートチームが存在している。

2.1.1. モニタリング

2.1.1.1. 米国

米国商業銀行（以下、米銀）においては、定期モニタリングの頻度は融資の種類によるが、四半期から1年に1回程度とのことである。モニタリング対象は財務諸表¹、年次の納税申告書等であり、その他は必要に応じて個別に要求する。コベナントを設定している米銀では、その順守状況をモニタリングする一方、コベナントを設定しない銀行では、特に多額融資の場合に、融資口座を決済口座として入出金状況を確認するという回答もあった。また、場合によっては債務者の許可を得て、人脈を使った顧客情報の共有、銀行取引明細書の取得といった他行との連携が行われることもある。

通常のモニタリングにて業況悪化予兆を検知した場合、財務諸表以外の書類を追加で要求する。それらの分析や評価、格付けの変更を実施した後、最終的に審査チームが問題債権部門への移管を判断する。また、ローンの保証人と面談し、さらに細かい状況を把握し、コベナント抵触の可能性を伝えることもある。

¹ 作成後 45 日以内に要求するとのことである。

モニタリングに向けた工夫としては、審査時に中小企業が作成した財務諸表をベースに、ストレスケースで予測財務諸表を作成し、業況悪化検知に活用する場合もある。

なお、前提として、米国においては一行取引が多い点に留意されたい。一行取引とするかどうかは融資金額規模²に依るとのことであるが、特に、融資金額規模が小さいコミュニティバンクの場合は大半³が一行取引となっている。米国においては財閥や系列の企業関係が存在しないため、銀行は自立して融資を行う必要があることが背景にある。

2.1.1.2. 英国

英国商業銀行（以下、英銀）においては、下表の通り、大きく二つのモニタリング事例が確認されている。

一つ目の事例では、格付けやコベンナツの順守状況に応じて月次から四半期に1回程度の頻度でモニタリングを実施する。主なモニタリング対象はコベンナツの順守状況であるが、ストレステストも実施される。ストレスの例としては、格付けの変更等の顧客特有の変数、原油価格の変動、金利情勢の変動、インフレ・GDP・失業率の変動等のマクロ要因の変動、株価・金利・為替の変動等の市場要因の変動が挙げられる。業況悪化予兆はコベンナツ抵触もしくはその兆候によって検知され、検知された場合は融資担当者の裁量により、モニタリングやコミュニケーションの頻度が上げられる。融資担当者は、債務者とのディスカッション状況、根本的な原因の把握状況、追加情報の共有状況、コベンナツ違反解消に向けた提案状況等によってモニタリングやコミュニケーションの頻度を判断する。

二つ目の事例では、年次の格付け更新時にモニタリングが実施される。モニタリング項目としては、コベンナツの順守状況だけでなく早期警戒指標（EWI）が挙げられた。早期警戒指標の例としては、流動性や当座借越の利用状況等が挙げられた。また、インタビューによれば、早期警戒指標の一部は当局により定められているとのことである。

業況悪化予兆の一つとしてコベンナツ抵触予兆を検知した場合は、融資・審査担当者の判断により、警戒リストの対象とされる。この点が一つ目の事例との大きな違いである。警戒リストに移管された後は、融資・審査担当者以外にモニタリングサポートチームも参画して、財務情報、事業計画、戦略、予測財務諸表を債務者に要求し、月次でモニタリングが行われる。警戒リストに入ってから3か月から半年で、正常債権に戻すか、第二段階目の警戒リストに移管するか、問題債権部門に移管するべきか判断される。移管においては、顧客とのミーティング、キャッシュフロー・事業分析が判断の根拠となり得る。

² 例として、インタビューにおいては上限（例：3,000万米ドル）以上の融資を求められている場合は複数行取引となるとの回答があった。

³ 数千案件のうち年間10-20案件のみ複数行取引である。

このように、英銀においては、業況悪化の早期検知のためにコベナンツが活用されていることは共通しているものの、実際に業況悪化を検知した後の対応について、各行の特色が出ている状況が確認されている。

表 1 英銀におけるモニタリング事例

項目		事例 1	事例 2
定期 モニタリング	頻度	<ul style="list-style-type: none"> 月次から四半期毎程度 格付けやリスク認識 (コベナンツ順守状況) 等により決定 	<ul style="list-style-type: none"> 年次 (格付け更新時)
	担当者	<ul style="list-style-type: none"> 融資担当者 	<ul style="list-style-type: none"> 融資担当者・審査担当者
	内容	<ul style="list-style-type: none"> コベナンツの順守確認 ストレステストの実施 	<ul style="list-style-type: none"> コベナンツの順守確認 早期警戒指標 (EWI) 確認 <ul style="list-style-type: none"> - 流動性 - 当座借越の利用状況等
業況悪化 予兆検知	方法	<ul style="list-style-type: none"> コベナンツ抵触およびその兆候 	<ul style="list-style-type: none"> コベナンツ抵触の兆候
	担当者	<ul style="list-style-type: none"> 融資担当者 	<ul style="list-style-type: none"> 融資担当者・審査担当者 モニタリングサポートチーム
	対応	<ul style="list-style-type: none"> モニタリングやコミュニケーションの頻度を上げる 	<ul style="list-style-type: none"> 警戒リスト対象となり、融資・審査担当以外にモニタリングサポートチームも参画し、月次でモニタリングを実施する

また、モニタリングに向けた工夫として、場合によっては審査時に過去 2-3 年の実績に基づいて 3-5 年分の予測財務諸表⁴を作成し、モニタリング時にストレステストを実施するケースもある。

2.1.1.3. ドイツ

ドイツ商業銀行 (以下、独銀) においては、定期モニタリングの頻度は中小企業の規模によるが、半年から年に 1 回で、モニタリング対象は (1) 財務指標 (2) 定性情報 (3) コベナンツとのことである。ただし、前提として、モニタリングの取組は各行で構築されているというよりは、EBA guidelines や MaRisk 等に則って実施されているという発言があった点に留意が必要である。

⁴ 損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書全てを含む。

図 1 EBA guidelines on loan origination and monitoring 概要

項目	内容
概要	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 発行組織はEBA（欧州銀行監督局） ◆ EU全体で一貫性のある効率的な監督慣行を確立し、EUの法律が均一に適用されるように、ガイドラインと推奨事項を発行 ◆ 融資時の審査及びモニタリングに関するガイドライン
信用供与基準	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 信用供与基準は融資の種類によって異なり、普通融資、不動産担保付き融資、shipping financeなどがある ◆ 以下は普通融資の基準一覧 <ul style="list-style-type: none"> ・ 与信集中（地域別、産業セクター別）に関する基準 ・ 環境リスクに関する基準 ・ Customer acceptance criteria（倒産確率、外部格付け、債務者タイプ、ビジネスの実績） ・ 収益、キャッシュフロー、財務予測の最低要求 ・ 担保、保証、信用補完、コバナンツの最低要求 ・ ドローダウンに対する要求 ・ 最大融資額、最長融資期間 ・ 部分リコース/ノンリコースローンに対する適切な制限 ・ 許容可能なLTV（loan-to-value）レシオ、元利金返済カバー率（DSCR）、インタレスト・カバレッジ・レシオ、EBITDA、負債比率、DELレシオ、loan-to-costレシオ、cash-flow-to-debt-serviceレシオ、自己資本利益率、時価総額率（純営業利益/時価総額）
コバナンツ	<ul style="list-style-type: none"> ◆ コバナンツには財務と非財務両方をカバーする必要がある ◆ 財務的指標として、ネットデット/EBITDA、インタレスト・カバレッジ・レシオ、元利金返済カバー率(DSCR)が挙げられる ◆ 非財務コバナンツのモニタリングは規約証明書の収集以外に、経営層との緊密な連絡も手段の一つ
信用リスクモニタリング	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 信用リスクモニタリングには次の内容をカバーする必要がある <ul style="list-style-type: none"> ・ 返済滞納等の返済行為 ・ 倒産確率、格付け ・ 実質同一債務者 ・ ポートフォリオ ・ 与信集中（地域別、産業セクター別） ・ 減損、償却及び信用評価調整
予兆検知指標	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 以下の予兆を検知した際により頻繁なモニタリングと定期的なレビューを行い、場合によっては警戒リストに入れる <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業の将来の収益性に影響を与えるマイナスのマクロ経済環境（法律の変更、業界を脅かすテクノロジー発展、市場のボラティリティの増加） ・ 信用リスク、格付けの変化 ・ 債務水準や債務返済比率の大幅増加 ・ 営業利益率、売上高やキャッシュフローの大幅減少や経営不振（主要契約/クライアント/テナントの喪失） ・ 実際の収益と予測の大幅乖離 ・ プロジェクトや投資の事業計画の大幅遅延 ・ 他金融機関の融資削減状況 ・ 担保付融資の場合、担保価値の下落 ・ 他融資を含む債務者の返済滞納 ・ コバナンツ違反（特に財務） ・ 外部監査報告書の懸念提起 ・ 債務者の財務状況に悪影響を及ぼす法的措置

図 2 MaRisk 概要

概要	内容
MaRisk	◆ 全称：Minimum Requirements for Risk Management
発行組織	◆ ドイツ連邦金融監督庁
位置づけ	◆ パーゼルII及びパーゼルIIIの定性的要件をドイツの法律に適応させたもの ◆ 主にドイツで金融取引を行う銀行、保険、その他の企業のリスク管理の概念を提供する監督指針
内容	◆ 融資の各プロセスにおいて行内にガイドラインや規定を設ける必要があると提示するもの、具体的な策定方法について言及されないことが多い。また、EBAガイドラインほど詳細の指標は基本ないが、一部参考になり得る箇所を以下に抜粋 <ul style="list-style-type: none"> ・ ガイドライン策定 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 行内に融資業務プロセスの処理ガイドライン（場合によってはローンの種類ごとに）を策定する必要がある ・ 審査基準 <ul style="list-style-type: none"> ➢ リスク評価に重要なすべての要素を分析し、評価する必要がある ・ 予兆検知 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 定量及び定性的な指標を行内で定め、両方をタイムリーにモニタリングする必要がある ➢ ただし、一定のリスクを下回る場合若しくは特定の融資の場合、予兆検知を行わないことも認められている ・ Special assets <ul style="list-style-type: none"> ➢ 行内に問題債権管理に移る基準を定めなければならない ➢ また、移管後の定期的レビューに基づき、通常モニタリングに戻すか、清算/リストラクチャリングを行うかを判断 ・ ストラクチャー <ul style="list-style-type: none"> ➢ モニタリング部門、問題債権の管理・処理部門はフロントチームと分けて設立する必要がある

また、米英と比較した際に、財務指標や定性情報等がツールにより自動的・継続的にモニタリングされており、異変を検知した際や1-2年に1回程度、担当者が直接関与する体制となっている点が特徴的である。

(1) 財務情報に関しては、貸借対照表（以下、BS）や損益計算書（以下、PL）の変化を最重視している。特に元利金返済カバー率（以下、DSCR）等を注視しているが、他にも口座の入出金状況、差し押さえ件数等もモニタリング対象としている。(2) 定性情報については、登記を確認することで、ストラクチャーや株主、経営層の変更はないか等の確認も実施している。(3) コベンナツが設定されていることは多くはないが、設定されている場合は順守状況を確認する。

また、通常モニタリングにて業況悪化予兆を検知した場合、警戒リストに入ることになっている。警戒リストに入った場合、通常モニタリングの担当者とは別の集中ケアチーム⁵が主体となり、より高頻度のコンタクトや最新情報の収集等の積極的な管理の対象になるという事例も確認された。警戒リストに入る基準としては、30日以上の延滞やその兆候の検知、内部格付の低下、コベンナツ抵触、DSCRといったリスク指標の悪化等が挙げられた。通常モニタリングへ戻ることもあり、その判断基準としては、集中ケアチームでの措置、格付け、再建計画等が例として挙げられていた。

⁵ Intensive care unit と呼ばれている。

また、モニタリングに向けた工夫として、一般的なソフトウェアを用いて、2,000 万ユーロ以上の場合予測財務諸表を作成し⁶、モニタリングに生かす事例も確認されている。

さらに、独銀のインタビューにおいては、上記の個別管理とは別でポートフォリオ管理についても回答を得た。ポートフォリオ管理をセクターごとに実施しており、セクターレポートの参照や、セクター格付け、市場展望の確認を行うとのことである。また、コロナ禍等で市場環境が変化する場合はポートフォリオにセクター固有のストレスをかけるとの回答を得た。

2.1.2. モニタリングサポート体制

2.1.2.1. 米国

インタビューによれば、米銀では 1 件あたり 1,000-2,000 万米ドル規模の融資を担当している場合には、融資・審査担当者の情報収集及び分析をサポートするチームが存在するとのことである。本件調査の範囲内において、英独とは異なり、業況悪化を検知した際の段階的なモニタリングのためのチームは確認されていない。

2.1.2.2. 英国

業況悪化予兆が検知されて警戒リストに移管された後に、融資・審査担当者を支援するモニタリングサポートチームが存在するケースが確認されている。本チームでは、債務者の最新情報の入手や顧客とのミーティングの実施、キャッシュフローや事業分析を実施する。

2.1.2.3. ドイツ

米英に比べてツールの活用が進んでいることに加えて、独銀では、米銀のように審査担当の通常モニタリングをサポートするミドルオフィスが存在するケースが確認されている。インタビューによれば、本チームでは、書類の整理、BS の作成、リスク分析の下準備、融資契約書の作成、住宅ローンや担保書類の作成等の業務を行っているとのことである。

また、英銀で確認されたように通常モニタリングを担当する審査チームに加え、業況が悪化した場合より細やかな対応をする集中ケアチームが存在する事例が確認されている。

2.1.3. コベナント管理

2.1.3.1. 米国

米銀ではインタビューにおいて、コベナントを設定して業況悪化検知に役立っているケースが複数確認されている。その中には、中小企業融資の 9 割にコベナントを付けてモニタリングしているという回答もあった。一方である銀行の融資担当者からは、コベナント管理を銀行のコストと

⁶ 作成を自動化しているのは売上高規模が小さい債務者のみという回答があった。

認識し、債務者の抵抗も考慮してコベンナツの設定に積極的ではないとの回答を得た。債務者の事業内容と融資の種類によって適切なコベンナツは異なるため、中小銀行に対して FDIC や OCC のガイドラインは存在せず、コベンナツの設定については個社の方針により異なるものと考えられるが、本調査においては大半のケースでコベンナツ活用していることが確認されている。コベンナツを活用している場合その目的は主に 2 つである。1 つ目は、コベンナツを設定することで債務者から定期的に情報を取得し各指標を確認することで、早期業況悪化検知に役立てることである。2 つ目は、債務者側にはコベンナツ違反を避けるインセンティブが働くため、経営者の意識向上に役立てることである。

コベンナツを設定する場合、財務コベンナツを付けることが一般的であり、EBITDA、DSCR、流動比率、レバレッジ比率、配当に関するコベンナツ等が回答として挙げられた。また水準に関して、コベンナツを設定している全ての銀行で基本的にきつめに設定していると回答された。ただし、コベンナツ水準は他行との競合状況や案件の収益性により変動する。さらに、経営者保証があれば契約時にコベンナツ水準を下げることは可能とのことである。役員への付保条項等の非財務コベンナツも案件によっては設定されることがある。

また、コベンナツ抵触により問題債権部門への移管が決定するわけではなく、銀行側にとってコベンナツ違反を避けさせるインセンティブは特にない。コベンナツに抵触しても経営者保証や追加担保があれば正常債権とみなされる。実際にコベンナツ違反が発生した場合は、格付けを下げる必要があるものの、銀行としても融資を継続させる意向が強く、債務者との関係性次第でもあるが、基本的には債務者に寄り添う方針である。債務者の対応が誠実なものである場合、コベンナツ抵触に至った理由をヒアリングし、コベンナツ水準の変更やコベンナツの一時停止措置を行いながら、共に解決策を見出す。例えば、違反のケースとして多いキャッシュフロー関連のコベンナツ抵触が発生した場合は、毎週キャッシュフロー状況を報告させる等の対応策がとられる。一方、コベンナツ抵触後に債務者が金融機関の指示に従わない場合、特にコミュニケーションが取れなくなった場合は、問題債権部門に移管されることとなる。

2.1.3.2. 英国

英銀では、融資種類や融資金額が判断基準となってコベンナツ付与が決まるが、いずれの場合においても結果的に大半の融資にコベンナツを付けているとのことである⁷。融資種類を判断基準とする英銀では、有担保融資、トレードファイナンス、ビジネス・バンキング以外の全ての融資にコベンナツを設定する。融資金額を判断基準とする例として、5 万英ポンド以上の全ての融資

⁷ EBA ガイドラインでは、コベンナツのモニタリングによる予兆検知の重要性が大方針として示されている。例えば、財務的指標については、ネットデット/EBITDA、ICR、DSCR 等を設定すべきという方針や、非財務コベンナツのモニタリングについては、資料による情報収集以外に、経営層との緊密な連絡も手段の一つといった方針が示されている。

にコベナンツを設定するという銀行を確認している。債務者のコベナンツに対する姿勢としても、違約金や手数料はかからないため受け入れられやすいとのことである。

コベナンツ設定の目的は、米銀と同様にコベナンツを設定することで銀行として債務者を管理しやすくなるということ、また経営者の意識向上に役立つことの他に、抵触前後でコミュニケーションを図る契機とすることも挙げられている。

コベナンツとしては、以下が例として挙げられた。水準は、債務者タイプ、信用力、業界によって変わるが、合理的で順守可能な水準に設定するとの回答を得ている。インタビューによれば、最も一般的なコベナンツの1つであるインタレスト・カバレッジレシオ（以下、ICR）の場合、中小企業は2以上、規模の大きい企業は1.5以上が一般的な水準感となっており、LTV (Loan to Value) の場合は60%-70%が一般的な水準ということである。

【英銀で設定されるコベナンツの例】

- 肯定的誓約（例）在庫に関して特定の値の維持、運転資本の変動があれば知らせる等
- 否定的誓約（例）負債比率が特定の値を超えてはならない等
- 財務コベナンツ:EBITDA、負債比率、ICR、運転資本、DSCR、流動比率、LTV（不動産を担保にすることが多いため）、設備投資の制限等
- 非財務コベナンツ:キーパーソン条項、他行からの融資状況等

英銀では、コベナンツ管理を段階的に実施している事例が確認されている。財務コベナンツに関しては、コベナンツ抵触の前に3段階設けており、2段階目に分類されると状況把握のコンタクトが開始される。3段階目に分類された場合は、コンタクト頻度を上げるなど、コベナンツ抵触前から細やかなモニタリングを実施している。非財務コベナンツに関しては、財務コベナンツより1段階少なく、2段階管理を行っているとのことである。

コベナンツ抵触までに細かな管理を行っていることも関係していると考えられるが、ある英銀へのインタビューによればコベナンツ抵触の発生は非常に稀で、コベナンツ契約のうち5%未満程度とのことである。また、米銀と同様にコベナンツに抵触をした場合でも即時に違約金や手数料の請求も行わず、即時に問題債権部門への移管とはならない。実際にコベナンツ違反が発生した場合には、融資担当者、リスクマネージャー、問題債権部門等で債務者の状況を把握し支援方法を検討する。支援の例としては、コベナンツの修正や一時停止措置⁸、金利・元金返済のみの要求、または返済の一時停止⁹が挙げられた。

⁸ インタビューでは3か月の停止の事例を確認した。

⁹ 特に短期の停止が多いとのことである。

2.1.3.3. ドイツ

インタビューによれば、独銀ではコベナントの活用はあまり一般的ではない。ただし、コベナントの抵抗感があるわけではなく、下記のような理由からコベナントの必要性が認識されていない。

【独銀においてコベナントが設定されていない理由の例】

- 一定金額、例えば、75万ユーロ以上の場合、財務諸表もしくは財務状況を表す資料の提出が義務付けられており、業況悪化を検知した場合には中小企業にすぐにコンタクトを実施するため
- キャッシュフローレンディングを行う米英とは異なり、担保を活用した貸付を行っているため
- 中小企業の経営層はそもそも財務的な知識があるわけではなく、コベナントの設定により経営者の意識を上げることも難しいと考えられているため

限られた融資契約にのみコベナントを設定するが、融資種類によってどの程度コベナントを付与するかは異なる。運転資本融資であれば、基本的にはコベナントを付与しないが、投資資金¹⁰であれば全契約のうち10%程度、プロジェクトファイナンスであれば全契約のうちの30%程度がコベナント対象となる。

設定されるコベナントは、セクターにより異なるが、例としては、財務コベナントの場合、売上総利益、EBITDA、引当金、ネットデット、自己資本比率等が挙げられた。非財務コベナントも設定されるとのことである。水準は個別案件ごとに異なるが、コベナントの種類に応じて、絶対値または変動幅が設定され、変動幅については、10%がしばしば用いられるとのことである。

また、コベナント抵触はほとんど発生しないとのこと、コベナントを設定した契約のうち10%以下でのみ違反が発生するという回答があった。ただし、独銀はコベナントを付与した場合でも厳格にモニタリングしておらず違反を検知できていないケースや違反を意図的に見逃すケースも存在しているため、実態を把握できていない。実際にコベナント違反が発生した場合は、前述の通り軽微な場合は放置することもあるが、重大なコベナント違反の場合は格付けを下げ、引当を積み増すとのことである。特別通知を送付したり担保の追加を要求したりすることが基本であり、米英と同様にコベナント違反を必ずしもデフォルトとするわけではない。

2.1.4. ツール

2.1.4.1. 米国

米銀では、Sageworks社の金融分析及びリスク管理ソフト、Salesforce社のfinancialspreading toolを活用しているケースを確認した。モニタリングにおいてツールが活用されている場合、各

¹⁰ インタビューでは、「investment credit」と表現されており、多くの場合は設備投資とみられる。

ローンはシステムに登録されるため、ポートフォリオ管理に関して融資担当者への負荷は軽減されているという発言があった一方で、ツールを活用している場合でも、手入力も必要となり、また数字の正確性も目検で確認する必要があると回答するインタビューイも存在した。そもそも、ソフトウェアに依存せず、各担当が Excel で手管理するケースも多数確認された。

2.1.4.2. 英国

英銀では、コベナント抵触時などには、Empyrean 社の API を通じたキャッシュフローアプリケーションにより債務者の財務データを継続的に確認することが可能となっている。予測分析についても、Empyrean 社や内部開発ツールを用いて過去 2-3 年の実績¹¹に基づき、3-5 年分予測財務諸表¹²を作成するとのことである。また、融資担当者、監督者¹³、問題債権部門間での情報連携を確実にを行うため、ポートフォリオマネジメントシステム (ワークフロー) を活用しており、ステップごとに情報が登録されている。

なお、ツールを活用する場合、自社システムを使っている銀行は多くなく、外部ベンダーのシステムに依存することが多い。小規模な銀行の場合は、Excel を使用することもあるが、銀行の規模が成長するにつれて、外部ベンダーのシステムに移行することが一般的とのことである、

2.1.4.3. ドイツ

ドイツは、米英と比較してツールの活用が進んでいる点が特徴的である。近年デジタル化が進んでおり、審査からモニタリングまでツールが主導し、人間の関与は限定的な運用となっている。審査については、特定の融資金額規模、例えば 75-100 万ユーロ未満であればソフトウェアが格付けを実施し、黒・白・グレーの 3 段階で融資判断を行う。手管理の対象となるのは、融資金額が 75-100 万ユーロ以上の場合やグレーケースの場合等に限られる。モニタリングについてもツールによって自動的・継続的になされており、手管理の対象となるのは異常が検知された場合に留まる。

ツールの活用は民間銀行でも公立銀行でも確認されている。また内部開発のツールを使用する銀行もあれば、外部ツールを活用する銀行もあり、銀行の方針による。

インタビューで触れられた機能としては、データ入力、予測財務諸表作成、ベンチマーク提示、格付け・審査、貸借対照表分析、予測検知等があり、詳細事例は図 3 の通りである。

¹¹ 当座取引情報が言及された。

¹² 損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書全てを含む。

¹³ インタビューでは、oversight officer と呼ばれており、融資担当者的の上長にあたると思われる。

図 3 ドイツでのツールの活用事例

フェーズ	機能	使用銀行	内容
審査	データ入力	州立開発銀行	◆ 受取った（予測）財務諸表のデータ入力に独自ツールを使用する
		民間銀行	◆ 過去5年間でデジタル化に注力し、E2Eのツールを内部開発したことでデータの受け取りや入力を省力化 ◆ 本システムは、15-30個の帳簿システムやERMシステム（40-50%はSAP社、20-30%は税理士組織（DATEV社と史料）が提供するソフトウェア）、ドイツ企業のBSやPLに関する主要データベースとAPIで繋がっている
	予測財務諸表作成	貯蓄銀行グループ	◆ 2,000万ユーロ以上の場合予測財務諸表を作成するが、中でも売上高規模が小さい債務者のみ中央ITプロバイダによって提供されるツールで作成を自動化している
		民間銀行	◆ 顧客からの予測財務諸表提出の有無に関わらず、自動的に独自の予測財務諸表を作成する ◆ 顧客から予測財務諸表が提出された場合は、両者を比較して評価する
	ベンチマーク	貯蓄銀行グループ	◆ 「EBIL」ツールを使用し、ドイツ貯蓄銀行協会の中央サービスプロバイダを通じて貯蓄銀行のSME債務者の情報を収集し、中小企業向けの一般的な財務KPIを提示する ◆ ただし、信用リスクデータ収集においてECB（欧州中央銀行）による厳しい規制がある。一例としてAnaCreditというユーロ圏全体で適用されている法的拘束力のある規制がある
		民間銀行	◆ ベンチマークとなる企業の提示機能はあるものの、正しいベンチマークを設定するためには債務者がどの業界セグメントに位置しているかを正しく把握する必要があるため、以下の形で活用される ➢ 売上高1-1.5億ユーロ程度の中規模債務者の場合は、債務者自身の業界セグメント認識、競合企業10-15社をヒアリングして、システムに手入力することで、KPIを提示する ➢ 売上高が小さい債務者場合や、債務者の認識を信用していない場合は、債務者の産業コードに基づき特定し、ベンチマークとなる企業やKPIを提示する
格付け・審査	民間銀行	◆ 複数の銀行で内部E2Eソフトウェアを開発しており、特定の融資金額未満（行内方針で決められており、例えばは75-100万ユーロ未満）であればソフトウェアが格付けを実施し、黒・白・グレーの3段階で融資判断を行う。グレーの場合や特定の融資金額以上の場合は審査担当が判断する（後者のパターンは稀）	
モニタリング	BS分析	貯蓄銀行グループ	◆ 税理士組織であるDATEV社が提供するソフトウェアを使用し、BSを分析する
		民間銀行	◆ 内部開発のE2EツールのBS分析機能を用いて、月次でアップロードしてもらったBSを自動で分析する
		貯蓄銀行グループ	◆ 貯蓄銀行内に口座を開設していれば、口座のキャッシュフローをモニタリングし、異常発生時にアラートする
	予兆検知	州立開発銀行	◆ モニタリング時の予兆検知に独自ツールを使用する
		民間銀行	◆ 融資金額が小さい（例：75万ユーロ以下）場合、人件費の方が高いため、特定の場を除き、E2Eツールで完結する形で継続的にモニタリング（ベンチマーク企業のKPIと比較を含む）を行い、返済遅延等の予兆を検知した場合にアラートを出す

2.2. 問題債権部門（経営改善支援部署）の対応

問題債権部門への移管条件については、国間の違いはほとんど見られない。総じて主なコベナント移管条件はコベナント違反、格付け、担当者の判断であると言える。

問題債権部門への移管後は、米国では経営改善・事業再生支援が活発に行われておらず、回収メインであるように見受けられる。英国、ドイツにおいては、一定程度経営改善・事業再生支援がなされているものとみられ、特に英国では正常債権に戻るケースが多い。

外部専門家活用については、いずれの国でも確認されているが、その費用負担については違いがみられる。米国では債務者負担であるのに対し、英独では初期的には銀行が負担するケースが多い。

2.2.1. 経営改善・事業再生支援

2.2.1.1. 米国

米国では、問題債権部門（経営改善支援部署）は **Special Asset group** と呼ばれている。インタビューを実施した米銀の場合、当該部門は支店ではなく本部のみに存在している。規模については、2008 年以降増大しており、また状況に合わせて増減させている。例えば、人員不足に陥っており、1 人あたりの担当社数が 4-5 社を超える場合には他部署から人員調達する。

米銀へのインタビューにおいて、当該部門への移管条件は二つの事例を確認している。一つ目の事例は、コベナント違反が発生し回収の見込みが困難と判断された場合に当該部門移管が決定するというものである。二つ目は、コベナント違反は発生していないが、格付けや 90 日以上の延滞、または審査チーフの判断で移管が決まるという事例である。

当該部門移管後の対応としては、債務者が長期的な問題を抱えており回復の見込みがないと判断された場合は、他の金融機関への借り換えを促すか即座に債権を回収し¹⁴、債務者との関係解消に向かう。その場合、回収期間は基本 2 年以内、最大 3 年程度とのことである。

しかし、債務者が短期的な問題に直面している場合は、リスケジュールを実施することがある。例えば、債務者企業の商品やサービスに需要があると見込まれ、業界全体ではなく経営上の問題で状況改善の余地があると考えられた場合、再建の時間を確保するためにリスケジュールが実施されることがある¹⁵。

リスケジュールを繰り返されるかどうかの回答は銀行により異なっており、繰り返されるケースはあまりなく基本は 1 回で多くても 2 回ほどという銀行と、急成長している企業の場合は繰り返すことが多いという銀行があった。

経営状況が回復し事業再生が進んでいる場合は、正常債権に戻す¹⁶ものの、経営層に抜本的な変更¹⁷がない限り、正常債権に戻ることはほとんどないとのことである。

他国と比較した際の米銀の特徴としては、銀行からアドバイスは実施しないという点である。それは、銀行が経営アドバイスを実施したものの債務者が再建失敗した場合に訴訟に至るリスクを考慮している故とのことである。

¹⁴ 複数行取引の場合、メインバンクは回収までの責任を負うが、メインバンク以外の銀行も回収可能となっている。融資契約にてデフォルト後回収した分を分配するというを明記しており、メインバンクが回収し融資金額の割合に沿って各行に分配する。また、メインバンクは全ての銀行に清算プロセスに関するデータを共有することになっている。

¹⁵ ただし、当局ルールへの対応もあることから、銀行にとってリスケジュールはコストとして認識されているケースもあり、顧客ニーズではなく FASB ルールも参照しながら銀行側の判断に基づいて実施を決定する。なお、当局による会計処理や開示要件はあるものの、リスケジュールに関する判断基準等の指針が明確に示されているわけでないと思われる。また、インタビューでは当局は一般的にリスケジュールを好まない傾向がみられるという回答があった。

¹⁶ 正常債権に戻す場合、180 日程度が目安となっている。

¹⁷ 例えば、所有者、取締役の変更等がある。

2.2.1.2. 英国

英国では、問題債権部門（経営改善支援部署）は Business Support Unit（BSU）や Recovery NPL team といった名称で存在している。予算等の関係で専門チームがないケースもあれば、小さいビジネスに対して独立した専門チームを設立する銀行もある。当該部門がある場合、必ずしも本部だけに存在するだけでなく、支店、例えば上位 20%の大きな支店に存在するという銀行もあった。規模については、審査担当と問題債権担当の比率がおおよそ 16:1 という事例と、融資・審査担当部門と同程度 という 2 つの事例を確認している。また、米銀と同様に、状況に応じて人材を他の部門から出向させることもある。

英銀のインタビューでは、当該部門への移管条件は複数確認されており以下の通りである。

【英銀の問題債権部門（経営改善支援部署）移管条件】

- ストレストテストによる信用リスク分類
- クレジットデフォルトイベント（コベナンツ違反など）
- 信用格付けの悪化
- 定性的要因（全体的な銀行金利上昇による不動産価格の低下など）
- 融資担当がサポートの手を尽くしても回復が難しいと判断した場合

当該部門へ移管が決まると、コベナンツ違反が発生している場合は違反発生から 15 日以内に、当該部門、融資担当、債務者で、銀行側の収益管理と債務者の状況の両方を考慮した適切な戦略を立案する。その後、当該部門が検討した全事項を詳述した Credit Paper と呼ばれる資料¹⁸を融資担当者が作成する。信用評価に大きな変化があった場合、当該部門にて Credit Paper を更新する。正常債権として戻するためには、返済の延滞がなくなった後、警戒リストで 3-6 か月間の月次モニタリングを受け、審査と融資担当者の推薦があることが必要とされている。正常債権に戻らない場合、支援を取りやめて回収に移行するか検討がなされる。インタビューでは、15 か月以上のサポート行っても事業再生が不可能と判断された場合に回収に移行することであるが、実際にはおおよそ 4 分の 3 のビジネスが当該部門のサポートを受け正常債権に戻っている事例も存在しており、回収と判断されるケースは多くないと推察される。回復期間は短期であれば数週間から 6 か月、完全な事業再生であれば 12 か月以上を要することもあるとのことである。

当該部門で実施される施策例としては、リファイナンスの要求¹⁹、コベナンツの修正、追加の資金調達、財務助言、利息の減免、融資期間の延長や支払い猶予（リスケジュール）が挙げられたが、債務者のセクターや銀行の規模によっても適切な施策は異なる。特に、リスケジュールに

¹⁸ プラン A、プラン B（代替案）とその可能性、ECL の計算方法等が記載されている。

¹⁹ 担保の追加や資本注入もあり得る。

関しては、大手銀行では短期的な施策として考えられているためほとんど実施されないが、小規模な銀行ではしばしば実施されているという発言があった²⁰。

このように、英国は、米国と比較して中小企業への支援が手厚い印象である。インタビューでは、その背景として、中小企業への経営改善・事業再生支援が国営英国ビジネス銀行 (BBB: British Business Bank) からの要請の一つであること、また銀行独自の融資ガイドラインにも「地域のビジネスを改善することが最大の利益」と明記されていること等が言及された。

2.2.1.3. ドイツ

ドイツでは、問題債権部門（経営改善支援部署）は **Restructuring team** と呼ばれている。公立銀行、協同組合銀行の場合は、中小企業が地元根付いているという背景から、当該部門は本部ではなく、支店に存在している。一方民間銀行の場合は、インターネットの活用が進んでいることから、小さい銀行を除いて、当該部門は本部に存在しているとのことである。規模については、銀行全体の1%の規模というケースを確認しているが、米英と同じく、マクロ環境によっては10-20%追加で問題債権担当を雇用したり、解雇したりするといった調整が行われている。独銀へのインタビューでは当該部門への移管条件の例として、**DSCR** の悪化等のリスクを検知した場合、内部格付の基準以下になった場合、融資担当者が返済は困難と判断した場合が挙げられた。

問題債権部門への移管後、すぐに回収に向かうわけではない。当該部門移管後は、第一に債務者に再建計画の策定を要求し、進捗をモニタリングする。なお、正常債権に戻すためには複数の基準を満たす必要がある。再建計画を行内で作成する場合は、専門性とインセンティブの問題²¹があるため、審査担当者ではなく、当該部門にて、格付けやマネジメント層の意思決定をベースとして策定することになっている。

返済が滞ると判断された場合は、リスケジュールやリストラクチャリング等が行われるが、具体的なガイドラインや融資条件を正常化させるための定まった支援手法が存在するわけではなく、個別判断となる²²。銀行によっては、融資金額が大きい場合のみ支援をするという回答もあった。

個別の措置としては、満期の延長、返済期限の延長²³、担保の解除、証券会社との連携による新たな資金提供促進などが挙げられた。リスケジュールに関して、受け入れない場合デフォル

²⁰ EBA (European Banking Authority) 、PRA (Prudential Regulation Authority) による、コベナンツ活用・モニタリング・リストラクチャリングに関するリスク管理の大方針を示すガイドラインは存在するものの、ガイドラインでは具体的な部分まで網羅されているわけではなく、取組は銀行に委ねられている。ただし、当局による検査の際に各行の取組方針が指摘されるケースも存在する。

²¹ 審査担当者が再建計画を策定する場合デフォルトに陥った融資を誤魔化す等の不正につながる懸念がある。

²² 英国の状況と同様である。脚注7を参照。

²³ 具体例としては、景気低迷時に5年から10年に延ばすという措置が挙げられた。

トになるケースが多いため、実施によりデフォルトを避けられるのであれば受け入れるべきという考えであり、アセットベースレンディング、キャッシュフローレンディングどちらの場合でも受け入れることが多い。なお、リスケジュールに伴う金利の引き上げは行わない。また、支援の一部として企業へ出向し、オペレーションや意思決定に関わることもあるとのことである。

2.2.2. 外部専門家活用

2.2.2.1. 米国

前述の通り、米銀は訴訟リスクを懸念して、債務者への経営アドバイスを行わない。しかしながら、その代替策として、場合によっては、外部コンサルタントを紹介することはある。インタビューによれば、紹介する場合、金融機関の責任の観点から、1社ではなく複数社（3社程度）を紹介することが一般的である。また、債務者が外部コンサルタントを活用する場合にかかる費用は債務者が負担することが一般的である。

外部コンサルタントを活用するタイミングとしては、問題債権部門移管後が多く、コベナント違反の段階での活用はあまり見られない。

弁護士については、費用面を考慮して行内に配置せず外注することが多いとのことである。サービサーについては、活用する銀行とそうでない銀行の両方が確認され、前者は、50万米ドル未満など金額規模が小さい場合にサービサーに売却すると回答した。その他 SBDC²⁴については、小規模企業向けであるため活用が限定的であった。また、再生ファンドの活用の事例は見られない。

2.2.2.2. 英国

基本的に英銀ではサービサーやファンドは活用しないものの、銀行によっては行内に外部専門家リストがあり、外部コンサルタントや外部弁護士²⁵・会計士の活用は見られる。一方で、外部専門家をあまり活用しないという銀行も1行確認されている²⁶。コンサルタントを活用する場合、その依頼領域としてはITや戦略分野に関する再生支援、担保価値の評価、銀行自体のリスク管理²⁷が主流となっている。米国とは異なり、債務者が外部コンサルタントを活用する際に発生する初期費用については基本的に銀行側が負担する²⁸が、債務者が正常状態に戻った場合は債

²⁴ Small Business Development Centers のこと。SBA のサイトによれば、SBDC は中小企業にカウンセリングとトレーニングの提供や、SBA と共に起業や事業拡大を支援するためのツールの開発および提供を行っている。

²⁵ 内部にも弁護士は存在する。

²⁶ インタビューで外部専門家を活用しないと答えた銀行では、追加データを用いた調査が必要と判断された場合に外部データベースを活用すると言及があった。債務者への支援実施に際し、外部分析ツールを使用しているものとみられる。

²⁷ Teneo や Alvarez&Marsal といったコンサルティング会社が起用されとのことである。

²⁸ ただし、予め契約書に債務者側が担保のバリュエーションレポートを提供すると書いている場合を除く。

務者に請求する仕組みとなっている。また、米国と同様に再生ファンドの活用の事例は見られない。

外部専門家の活用タイミングについては、コベナント抵触前後や問題債権移管前後の区別はなく銀行側の判断となるケースもあれば、コベナント抵触だけでは活用しないというケースもあった。

2.2.2.3. ドイツ

外部専門家活用は、融資残高にも依るものの、一般的である。例えば、債務者の売上高が100-250万ユーロ以上であり、かつ担保では回収できないほどの資金危機に陥っている場合には活用の判断がなされる。一方で、融資残高が1万ユーロ程度の場合は、サービサーへ売却するか、単に損失として計上する。デフォルトを防ぐという銀行の目的で、銀行が活用の判断を行うことから、銀行が初期的に費用²⁹を負担するが、債務者が再建した後は、全額もしくは大半³⁰を銀行に返済する。最初の段階で銀行が債務者に支払うよう促すこともあるが、債務者に支払資金がないため交渉がうまくいかず、結果的に銀行が支払うケースがほとんどを占めるとのことである。

活用する外部専門家としては、税理士、弁護士³¹、コンサルタント³²、補助金のアドバイザー³³が挙げられている。なお、外部専門家のプラットフォーム等があるわけではなく人脈で繋がっているとのことである。

外部専門家の活用タイミングは、基本的に問題債権部門移管後に限られる。その背景にある考え方としては、問題債権部門移管前はコストの観点から基本的に行内で解決すべきであり、それでも解決が難しい場合は問題債権部門へ移管するというものである。

2.2.3. 収益管理

2.2.3.1. 米国

米銀については、前述の通り、債務者が短期的な問題に直面していると判断された場合に限り、リスケジュール等の対応措置が取られる。それらは属人的に判断されており、かつ支援実施時に手数料を請求していることから、中長期的な収益を意識した銀行の指針に沿って支援の判断がなされているようには見受けられない。債務者への支援とそれに伴う手数料の例としては、

²⁹ 固定報酬もしくは再建割合による変動報酬。

³⁰ 問題債権部門が一部負担するケースもある。

³¹ 行内の弁護士を活用する銀行もある。

³² 例として、比較的小規模なコンサル会社からいわゆるBig4規模、デット系・再建のアドバイザー等多様な種類が言及された。

³³ セクターによってはドイツ政府が補助金/保証付き融資を提供しており、業況悪化時に活用し資金繰りを改善することで銀行側としても融資期間を延長しやすくなる。

付き合いが長い債務者がコベナント抵触に至った場合に、問題が一時的であると明確であれば、少額の手数料でコベナントを一時停止するというものや、融資期間を 24 か月以上など長期化させたくないため、それ以上リスケジュールが繰り返される場合には手数料を取るといったものが挙げられた。また、50 万米ドル未満等の金額規模の小さな債権に関しては、支援を実施せず、第三者のサービサーへと売却することが多いと回答した銀行もあった。

引当額に関しては、毎月会議を行い、延滞債権や回収懸念債権を見直し、ポートフォリオのパフォーマンス予測に沿って更新するとのことである。また、四半期毎に当局の要件に沿っているか、監査人、外部監査人も含めて検証がなされる。

2.2.3.2. 英国

経営改善・事業再生支援に係る基本的な収益管理の考え方は、基本的に債務者を持続可能な状態に戻して金利収入を得ることが最優先というものである。それが銀行側としても収益的と考えられているため、コンサルティング会社への紹介手数料等を収益源とせず、経営改善・事業再生支援実施時に金利の引き上げも行わない。

インタビューによれば、経営改善・事業再生支援の実施判断は、中長期的な収益認識に基づいているわけではない。果たすべき社会的責任と長年にわたり認識されていることから、当然の如く実行されており、今後もその認識が変わることはないだろうとのことであった。

経営改善・事業再生支援の実施は、中期的な収益認識に依らないものの、IFRS 第 9 号では、ECL の評価において将来の回収懸念を反映する必要があるため、融資担当チームと案件ごとに債務者を評価し、25%以上の債権放棄の可能性があるかの予測を行っている。

このような収益管理の実績として、高回収率と低償却率の傾向が見られ、大手行において、計上した引当に対して完全な回収を達成したという事例もある。

引当については、債務者の BS や PL に更新があった場合、コベナント管理を行っているケースで債務者が 2 段階目になった場合等に更新する他、支払遅延が 6 か月以上になった場合については未払額全額を引当額として設定するとのことである。

2.2.3.3. ドイツ

業況悪化時の基本的な収益管理については、損失を減らす回収目線が大きい。金額規模が小さい、例えば融資残高が 1 万ユーロ程度の場合は、モニタリングコストも考慮してサービサーに売却したり、単に損失として計上したりするケースもある。

また、リスケジュールに伴う金利の引き上げは行わない。融資期間の延長に伴いモニタリングコストが高まってしまうが、それは銀行側の問題であり、債務者に負担してもらうという考えはない。

引当については年に1回程度の更新が基本であるが、業況悪化やコベナント違反が発生し格付けを変更した場合にも更新する。税務上の観点で利益を減らさないようにする必要があることから、引当を多めに積むことはできず引当金額は小さく、引当に関しての工夫は確認されていない。

2.3. 人材

米銀の場合は、問題債権移管後は融資担当者の手からは完全に離れる構造となっているが、英銀の場合は融資担当が関与するという違いがみられおり、英銀の場合は経験や忍耐力を有するシニアな人材のみが問題債権担当になることが可能であり、キャリアパス上も重要と位置づけられている。また米英独3か国で、業況悪化検知を隠すインセンティブが働かないような評価設計となっている。

2.3.1. 業務内容・人材特性

2.3.1.1. 米国

米銀の融資担当者は、四半期毎に顧客訪問および情報収集を行っており、モニタリング業務も一部担っている。1人あたりの担当者が担当する企業数は、求められるコンタクト回数にも依るが、10-12社程度である。インタビューによれば、決算時期により時期がずれるため、大きな負担にはなっていないとのことである。また、1先あたりの担当期間が定まっているわけではなく、問題債権部門移管までは同一担当者が担当し、問題債権部門移管後は融資担当者の手からは完全に離れる。

審査担当者の人材特性については、審査スピードが求められる事例と、審査の質が求められる事例が確認された。前者では、異なるレイヤーによって審査が行われるため、一定期間内の担当案件数などを指標としてスピードが重視されている。後者の事例では、審査担当者が最終確認を行うため、主要リスクを全て特定できるかなど過去の審査の経験が求められる。

問題債権担当者は、行内基準において、返済可能であるがキャッシュフロー上問題があると判断された債務者や問題債権化した債務者に対して、状況改善措置の検討から清算まで担当する。1人あたりの問題債権担当者が担当する企業数は基本3-5社であり、人員不足の場合は4-5社になるケースもあるとのことである。また、融資金額の大きさによるが、500-700万米ドル規模であれば1人で担当する。求められる人材特性については、数字に苦手意識がないことに加えて、経営不振に陥っているオーナーとのやりとりが多いことから落ち着いて会話を重ね、忍耐力がありストレスに強い人、数字に苦手意識がない人が適任とされる。

2.3.1.2. 英国

英銀の融資担当者は、業界セグメントにより分かれており、コベナントの順守状況に関わらず、債務者と定期的に連絡をとり緊密な関係を維持している。1人当たりの担当融資先数については12-15社程度³⁴や20社-30社程度という回答等が確認されたが、どちらの銀行でもセクターにより変動するとのことであった。また、融資金額が大きな先については複数の担当者で担当し、融資金額が小さい先は個別に担当が付かず一元管理するチームが存在するため、担当者数は一定ではないという回答をする銀行もあった。

米銀の融資担当者との大きな相違点は、問題債権部門移管後も含めて最後まで同一担当者が担当するという点である。そのため、英銀の融資担当者は、問題債権担当と同様に、債務者との交渉に根気強く取り組める忍耐力と、管理職との交渉能力が重視されている。

問題債権担当者は、減損が一定金額、例えば1億英ポンドを超えるケースのみを対象として、融資担当者と共に銀行側の収益管理と債務者の状況を考慮した適切な戦略立案、融資担当者が作成したCredit Paperの更新、債務者のサポートの継続や回収移行の判断等の業務を行う。人材特性としては、債務者との交渉に根気強く取り組める忍耐力と、管理職との交渉能力が重視されており、事業再生や債務再編に直面している、もしくは改善策がこれ以上存在しないような債務者の対応経験を長年有しているようなシニアな人材が配置されている。

2.3.1.3. ドイツ

独銀の融資担当者について着目すべき点は、1人当たりの担当融資先数について、表2が示すように、1社あたりの売上高規模や手管理対象案件数によって大きな幅があるという点にある。米英では、融資担当者の担当先数が10社-30社程度であることを踏まえると、全体的に独銀の融資担当者の担当先数の多いことは明らかである。この背景には、ツールの活用による効率化があるが、数万ユーロ程度の零細企業の場合に600社-800社ほど担当できているのは、ツールの活用によるものではなく³⁵、融資金額が小さい債務者への関与を弱めているためである。

³⁴ 同銀行においては、2008年以前は30-40社程度担当していたとのことである。

³⁵ このような場合、むしろ使用料の方が高いため、ツールの活用は一般的ではない。

表 2 独銀融資担当者の担当先数事例

1社あたりの規模	1人あたり担当先数
売上高 10 億ユーロ以上	15-30 社
売上高 2.5-10 億ユーロ	50-80 社
売上高 300 万-2.5 億ユーロ	100-150 社
売上高 100-300 万ユーロ	200-250 社
零細企業 (目安:融資金額が 1-2 万ユーロ)	600-800 社

融資担当者に関して、新卒を研修や専門コースにより人材を育成することから、事前に求められる人材特性は特にならない。

審査担当者については、デジタル化の促進により業務負担が減っている。基本的にはシステムが自動で審査を行い、グレーゾーンのみを審査担当者が判断する。その場合、融資担当者は 200-300 社を担当する。一方、より手管理対象案件数が多い場合は 150-200 社、より大きい中小企業の場合は 50-100 社を担当する。審査担当者の人材特性として、もともとは分析力だけが求められていたが、近年では債務者と対面する場合もあるので、ソーシャルスキルも求められるようになってきている。また、再建計画を立案することはないため、そのようなスキルや専門性も求められておらず、育成対象にもなっていない。

問題債権担当者の 1 人あたり担当融資先数についても、融資担当者と同様に 1 社あたりの売上高規模に依るため、幅がある。10 億ユーロ以上等の大きい中小企業の場合 3-5 社となるが、比較的大きい中小企業の場合 10-20 社、小さめの中小企業の場合 30 社を担当することもある。なお、研修や専門コースにより人材を育成することから、事前に問題債権担当者に求められる人材特性はないが、厳しい決断をできるタフさが重視されている。

2.3.2. 人材確保・育成

2.3.2.1. 米国

米銀の融資担当者においては、育成のコストを考慮していることから新卒や未経験採用は行わず、中途採用を基本としている。

審査担当者については、育成を前提に新卒や未経験者を採用するケースも確認した一方で、一定の経験、例えば 10 年の経験を有した中途のみを採用するケースも存在した。

問題債権担当者については、引受業務経験者や審査経験者のようなスキルを重視して採用を行う銀行もあれば、スキルではなく性格面を重視して採用する銀行もあるよう。また、異動命令

により他部門から人材を確保するケースもある。問題債権担当者については、入行後の育成がある程度前提となっており、コベナントへの理解やその他知識といったスキル面は現場でフォローすることである。また、問題債権経験はシニアマネージャーへのキャリアパス上プラスになることが一般的であるが、部門やチームの需要にもよる。

2.3.2.2. 英国

英銀の融資担当者については、育成前提で若手の採用も行うが、融資担当者の多くは、経験を積むにつれて問題債権処理業務へ移行することが一般的であり、問題債権も管理する場合にはシニア人材に限られるとのことである。融資担当者の育成に関しては、複数レベルの行内研修が存在している。初期段階ではオンラインで基本的な研修を受講する。上級段階では、ケーススタディを通したモニタリングの対面研修が用意されており、過去事例を参考にコベナント違反が発生した場合の対処法等を、実際にシステムを使い、財務諸表の解釈方法を習得しながら学習する。また、ケーススタディには交渉術のトレーニングも組み込まれている。各層に対して幅広い必須研修があることで、所属している部門での業務に関するスキルを向上させるだけでなく、新しい業務分野に参入することが可能となっているとのことである。

一方、問題債権担当者になるためには、融資経験、交渉経験、リレーションシップマネジメント経験等を必要とするため、問題債権担当者として直接採用するケースはほとんどない。融資のディレクターやマネージャーレベルであったシニアな人材を採用するか、まずは融資担当者として採用して経験を積ませることが一般的である。また、米国と同様に、必要に応じて行内の他分野から人材を異動させている。なお、問題債権処理経験は上級管理職へのキャリアパス上では有力な経験になる。育成については、融資担当者と同様とのことである。

2.3.2.3. ドイツ

独銀の融資担当者は、新卒採用が基本となっている。育成について、初期的には審査部門で審査担当者と共通した研修を受講する必要がある。具体例としては、2年ほど審査部門で基礎研修を受け、財務諸表分析、担保等を含めた融資構造、プロダクト等を習得する。その後、審査担当者の育成プロセスとは分離となり、融資担当者として営業やリレーションシップマネジメントのスキル、商品理解、セクター専門性等の育成に入る。なお、審査担当経験者を中途採用して融資担当者へ育成する慣行はない。

審査担当者についても、融資担当者と同様に、新卒採用が基本となっている。前述の通り融資担当者と共通する研修や経験を1-2年積んだ後、担当ポートフォリオが与えられる。その中で、より難しいケースや、より大きなポートフォリオの経験、チームマネジメントの経験を積んでいく形となる。

問題債権担当者については、新卒採用を基本とする銀行も確認された一方で、未経験者採用はあまりなく、税理士や弁護士等の専門人材ごとに中途採用を行うと回答した銀行もあり、銀行ごとに方針が異なる。育成については、基礎的な内容については大学で既習している前提で、問題債権処理の特定のタスクについては銀行もしくは外部施設で学ぶ体制になっている。また、ドイツの過剰銀行状態と経済停滞の影響で営業経験が最も重視されているため、問題債権担当の経験がキャリアパス上重要視されているということはない。

2.3.3. 人材評価・報酬

2.3.3.1. 米国

米銀の融資担当者は、年度初めに目標を決め、年度末に目標に照らし合わせて定性・定量両方の観点で評価され、ボーナスに反映される。期中は、毎月パフォーマンスや成果物がモニタリングされ、半年毎にチェックインが実施される。1年以上パフォーマンスが望ましくない場合、改善策を立案し、90日以内に改善がなければ解雇されるという事例もあった。米銀の融資担当者の評価方法として着目すべき点は、業況悪化は債務者の問題であるため、モニタリングの責務を果たしている限り、融資担当者のミスとみなされないということである。報酬は、経験値や担当案件数によって異なるが、若手融資担当の場合は10-12.5万米ドル程度、シニア人材の場合は20万米ドル程度の固定報酬に加えて5-10万米ドル程度の変動報酬が目安となっている。

審査担当者の評価指標としては、期間内の審査案件数といった審査スピードや、審査時に主要リスクを全て特定できるかといった審査の質が挙げられた。また、融資担当者と同様に、業況悪化は債務者の問題であるため、モニタリングの責務を果たしている限りミスとしてカウントされないとのことである。

問題債権担当者の評価について、業界や債務者によって対応が異なり、融資担当と比較して業務が複雑であるため、問題解決が進んでいけばポジティブに評価するといった荒い基準となっている。

2.3.3.2. 英国

融資担当者の評価について着目すべき点としては、債務者のビジネスの継続に寄与した再生支援がきちんと評価される仕組みになっているという点である。そのような再生支援は、行内融資ガイドラインの中で、表面上の債務者の再生よりも評価されると明確に定められている。前述の通り英銀ではおよそ75%が問題債権から正常債権に戻ったという事例もあるが、担当者を適切に評価していることもその背景にあるものと考えられる。報酬について、具体的なヒアリングは

できていないものの、規程の研修プログラム数を完了していない場合、ボーナスの減額、もしくは CEO からの名指しの指摘があるとのことである。

また、審査担当者および問題債権担当者の評価・報酬については明確な回答が得られなかった。

2.3.3.3. ドイツ

独銀の融資担当者は、定期的にモニタリングを行っているか、債務者から情報収集の責任を果たしているか等が評価される。具体的には、業務の質、つまりミスの量によって評価されるが、英銀と同様に、業況悪化案件数やデフォルト数は、ミスとしてカウントされない。ただし、債務者がデフォルトとなった場合、融資担当が事前に検知できる余地はあったか、例えば他行との信用取引状況、返済遅延の把握があったかが確認される。情報を見逃していた場合は、懲戒処分になる可能性もある。

審査担当者は、モニタリングに関して、主にデフォルト率、効率性で評価される。デフォルト率に関しては、システムがグレーゾーンと判断して手管理となった案件が対象となり、マクロ環境の変化についても考慮する。デフォルト率や格付け変更があったかどうかで審査時に正しい判断をしたのかを判断される。効率性指標に関しては、年間審査件数とそのスピードといった点で定量的に、どのように債務者や融資担当者とコミュニケーションを取っているかという点で定性的に評価される。デフォルト率だけを評価対象とした場合、担当者が保守的になってしまい、全ての案件を却下した方が良いということになることを懸念している結果、効率性も評価指標となっているとのことである。また、州立開発銀行ではガイダンスやルールに従っているかも評価されるようである。

報酬は、年次パフォーマンス評価、新しいセクターの開発活動等に連動する。ただし、インタビューによれば、変動報酬に関しては規制上固定報酬の 50%までとなっており、それ以上の場合には当局の承認が必要とのことである。また、定められた 4-8 週間以内に格付けを更新しなければペナルティの対象となると回答した銀行もある。

問題債権担当者については、再建割合のみが評価対象となっており、英銀同様に荒い評価構造となっている。

3. 日本の金融機関への示唆

これまで示した通り、海外の金融機関における取組事例には、日本の地域金融機関が経営改善・事業再生支援を行うにあたり参考となる点がある。

本項では、調査結果にもとづいて、海外の金融機関において特徴的な点を整理し、日本における経営改善・事業再生支援の取組の促進に向けた示唆を提示する。

3.1.1. 審査

3.1.1.1. モニタリングに向けた工夫

米英ではコベナンツ、特に財務コベナンツを設定することで債務者の意識を向上させつつ、早期の業況悪化検知に役立てており、日本においても早期問題検知のためにはコベナンツを活用することが有用であると思料する。そのためには、(1) 協調融資体制と(2) タイムリーな情報把握がポイントになると思料する。

(1) 協調融資体制について、現在複数行取引が一般的な日本でコベナンツ活用を進めようとすると、1社に対して複数の金融機関がコベナンツを設定してモニタリングをすることとなり、銀行側にとっても債務者側にとっても非効率になる場合があると考えられる。そのため、現状の複数行取引を前提とした場合、取引金融機関同士の目線を合わせ、業況悪化時でも迅速な対応が行えるよう、シンジケートローンや相対での協調融資などを参考に、金融機関同士が密に連携しやすい体制でコベナンツ融資を取上げることが望ましいと思料する。

(2) タイムリーな情報把握について、現状日本においては財務内容をタイムリーに把握できる環境に必ずしもないため、定性項目を定型化し、それに基づいてモニタリングを実施することを債務者と審査の段階で合意するなどの工夫が重要であると思料する。加えて、融資当事者が一貫して長期にわたり案件に携わることも重要である。また、中長期的には中小企業のクラウド会計ソフトの活用を進めることが重要である。海外事例を鑑みても、クラウド会計ソフトの活用が進めば、債務者側の負担が軽減されコベナンツへの抵抗感も少なくなるものと考えられる。

3.1.2. モニタリング

3.1.2.1. 業況悪化検知の仕組み

モニタリング項目については、海外のようにコベナンツを設定するという方法もあるが、上記「モニタリングに向けた工夫」で記載の通り、現状、日本では、コベナンツの活用が難しい場合も多いと考えられる。そのため項目を定型化し、それに基づく定期的なモニタリングを行うことも一案と考えられる。定型化していく指標としては、EBA のガイドラインにて早期警戒指標として挙げられている以下が参考になるものと考えられる。

【早期警戒指標の例】

- 企業の将来の収益性に影響を与えるマイナスのマクロ経済環境 (法律の変更、業界を脅かすテクノロジー発展、市場のボラティリティの増加)
- 信用リスク、格付けの変化
- 債務水準や債務返済比率の大幅増加

- 営業利益率、売上高やキャッシュフローの大幅減少や経営不振 (主要契約/クライアント/テナントの喪失)
- 実際の収益と予測の大幅乖離
- プロジェクトや投資の事業計画の大幅遅延
- 他金融機関の融資削減状況
- 担保付融資の場合、担保価値の下落
- 他融資を含む債務者の返済滞納
- コベナント違反 (特に財務)
- 外部監査報告書の懸念提起
- 債務者の財務状況に悪影響を及ぼす法的措置

また、業況悪化予兆を検知するためには定期訪問もしくはツールを活用した継続的なモニタリングやコミュニケーションが重要と思料する。特に、規模が一定以上の銀行や既に取り組が進んでいる銀行では、業況悪化を検知した際により細やかな対応をすべく、業況悪化懸念を検知した場合に専属のチームが細かくサポートを行うような体制を検討する余地があると考えられる。同時に中小企業のクラウド会計ソフト等の活用の促進により、金融機関への財務情報の連携の短縮化を進め、これまで以上にリアルタイム性を重視したモニタリングへの移行を試みることを望ましいと考えられる。

また、複数行取引において、1社に対して複数の金融機関がモニタリングを実施することで、非効率な形になってしまっていたり、各行の支援方針が揃っておらず、主導権や責任の所在が不明確になりやすいために早期検知の妨げになっていたりする可能性もある。そのため、プロジェクトファイナンスにおけるシンジケートローンのように主幹金融機関のもとに他金融機関が倣うというような、メインバンク中心のモニタリングを実施するといったことも考えられる。

3.1.2.2. ツール

海外では融資判断からモニタリングまで幅広い段階でツールの活用が見られる。モニタリングにおいては API 連携による最新情報の取得の事例が見られる。API 連携をするためにはまずは中小企業側でクラウド会計ソフトの活用を進めることが重要である。

また、海外事例ではツールを活用する場合でも、ツール一任とはせず手管理と組み合わせることが前提となっており、あくまで担当者の業務負担軽減の位置づけとすることで業況悪化検知を見逃さない体制とすることが重要と思料する。

3.1.3. 問題債権部門（経営改善支援部署）の対応

3.1.3.1. 支援先の選定

支援先については海外でも融資金額や再建可能性等を考慮して判断しており、融資金額の大きさや債務者区分、事業者の再建意欲や地域経済への影響等を総合的に勘案して決定している日本の現状と大差ないと考えられる。

判断のタイミングについては、英独で見られるように、定期モニタリングでの異変を察知した問題債権部門移管前の段階で早めに判断するのが望ましいと思料する。

3.1.3.2. 支援手法

支援としては、融資以外の資金調達や銀行からのコンサルティング、外部専門家を導入した再建支援、リスケジュール（ただし、限定的な実施であり詳細は後述）等が確認された。

海外事例、特に事業者支援の取組が成功している英国の事例から、(1) 外部専門家活用 (2) スピード感のある支援がポイントと想定される。(1) 外部専門家活用は、調査を実施した3か国全てで一般的である。銀行内での知見だけでなく、コンサルタントを活用することでより専門的な知見を活かすことができるため、債務者の再生に一定寄与しているものと考えられる。(2) スピード感に関しては、外部専門家活用の判断の迅速さと支援期間を定めているという点が特徴的である。海外では外部専門家活用の判断が、再建計画立案後30日以内になされるという事例もあることから、日本と比較してより迅速になされていると見られる。日本での迅速な判断や対応を妨げている障壁の1つに、債務者の資金不足もあると考えられるが、海外においては外部専門家の費用について銀行が一時的に負担し、再建後に債務者から回収するという事例も複数確認されており、日本においてもそのような取組をより普及していくことが望ましい。

また、支援期間は銀行毎に異なるもののある程度決められている。例えば、15か月の支援を行っても回復見込みがないと判断されれば回収に移行することとなり、延命的な措置を続ける態勢は見られない。特にリスケジュールに関してはあくまで短期的な施策であり根本的な解決に繋がるわけではなく、さらに米国では日本と同様に会計ルール等への対応もあることから高コストとして認識されている事例もある。債務者が短期的な問題に直面しており有効と考えられる場合に限定して実行するか、もしくは他支援策と組み合わせると有効と考えられる場合に実行することが望ましいと思料する。

3.1.4. 組織

3.1.4.1. モニタリングサポート体制

通常のモニタリングに関して、定性項目を中心とした定期的なモニタリングを実施したり、今後コベナンツを設定して抵触前後のコミュニケーションを重視したりすると、融資担当者の負担

がますます増加すると考えられる。そのため、ツールの活用と同時に融資担当者の業務をバックでサポートをするチームを配置することが望ましいと史料する。

銀行の規模によっては、業況悪化懸念を検知した場合に、融資担当者の負荷が大きくなりすぎないようにモニタリングサポートを行う専属チームの検討が望ましいと史料する。

さらに、複数行取引の中で、すべての金融機関がモニタリングを実施することは非効率である場合もあるため、メインバンクを中心にモニタリングを実施するといったことも考えられる。

3.1.4.2. 問題債権部門（経営改善支援部署）

海外では、問題債権部門にはコア人材が一定存在しているものの、マクロ環境の変化に応じて他部署から人材を異動させるなど人数規模を機動的に増減させることができる仕組みを作る等の工夫も見られ、日本においても経営改善・事業再生支援を推進する上で有用と史料する。

問題債権部門の設置に関しては、債務者や融資担当者との距離も考慮して、支店での対応ができる状況になった場合には支店への設置も検討の余地があると考えられる。そのためには、まずツール活用や他行との連携、モニタリングサポートチーム導入等によるモニタリング業務負担軽減を進めることが重要であると思料する。

3.1.5. 人材

3.1.5.1. 人材確保・育成

経営改善・事業再生支援のスキルに関しては、海外においても基本的に育成前提の事例が多い。該当スキルを持った人材の採用を目指すではなく、性格面での適性、例えば、忍耐力、落ち着き、交渉力等を重視して人材を採用・配置して育成制度を充実することが重要であると思料する。

人材育成については、基本的スキルはオンラインで、その後は対面で過去事例³⁶をベースに財務諸表の解釈方法や交渉術、システムの使い方等を習得させる英国の方法が参考になると思料する。

3.1.5.2. キャリア形成

英国では、経営改善・事業再生支援は上級管理職へのキャリアパス上で有力な経験として位置づけられている。さらに、経営改善・事業再生支援を受けて約75%が正常債権に戻っている事例もあり、経営改善・事業再生支援が、銀行の収益面、顧客とのリレーション、地域への貢献の観点で重要であるという実感ができていることが大きな背景の1つであると考えられる。日本においては、まずは経営層をはじめ銀行全体で、経営改善・事業再生支援は顧客とのリレーシヨ

³⁶ 例えば、コベナンツ違反が発生した場合の対処等が挙げられた。

ン強化、地域への貢献、将来の収益貢献等に繋がる重要な業務であるという認識を高めることが望ましいと考える。銀行全体での本業務の位置づけが高まることで、個人にとっても本スキルを習得することの重要性やモチベーションを高めることに繋がると思料する。

融資担当に関しては、キャリアを営業から始めず、まずは審査部門で財務諸表分析、担保等含めた融資構造、プロダクト等の基礎知識を身に着けるドイツの事例が参考になると思料する。

3.1.5.3. 評価

行内指針として、「債務者のビジネスの継続に寄与した経営改善・事業再生支援を、リスケジュールを繰り返すような表面上の債務者の再生より評価する」と定める等、中長期的な支援を評価する仕組みを作ることが重要と思料する。しかし、海外でも具体的な指標についてはあまり定められていない傾向にあり、案件毎の状況が大きく異なることから総合的な評価となっているものと見受けられる。そのため中長期的な支援を評価するためには、複数の指標を組み合わせたことが有効と考えられる。例えば、時間を要してでも本質的な再生ができるよう、再建「数」だけではなく再建「割合」を評価指標に含めたり、案件の難易度を考慮したりする等の工夫が考えられる。

3.1.6. 収益管理

3.1.6.1. 中長期管理

海外でも中長期的なリターンを定量的に見越した上で支援の実施を判断している事例はあまりなく、最長の支援期間を決めた上で債務者を持続可能な状態に戻して再び金利収入を得ることを最優先とする考え方が参考になると思料する。

また、海外事例を見ても、支援判断は属人的になっているように見受けられるが、少なくともサービサー売却の判断基準や最長の支援期間は定められている印象を受けており、これらは銀行の指針として明言することが望ましいと思料する。

3.1.6.2. 引当

引当は年に1回等の定期的な更新が基本ではあるが、それに加えて業況悪化やコベナンツ違反が発生して格付けを変更する場合にも更新される。英国ではコベナンツ管理で要注意、例えば3段階中2段階目となった場合に引当を積み増す工夫が見られる。経営改善・事業再生支援により約75%が正常債権に戻るようなケースもあることから、戻り益が出ている状態だと考えられる。適切な引当の計上という意味でコベナンツを設定し段階的に引当に反映する英国の事例は参考になると考えられるが、日本の現状を考慮すると即実行するのは現実的ではない。日本においては、過去実績に基づき算出した引当金に基づき計上しているケースが多いと見られ

るが、支援を提供したことにより過去のロス率が減少したという事実や業界ごとの特性を加味することが有効であると考えられる。また、顧客とのリレーションや情報の深さに基づき、個別に引当を設定するという方法も考えられる。例えば、金融機関が情報を多く保有している取引先の引当金は薄く、疎遠となっている取引先の引当金は厚くする等が考えられる。

4. 参照文献

U.S. Small Business Administration (n.d.) 「Small Business Development Centers (SBDC)」, Small Business Development Centers (SBDC) | U.S. Small Business Administration (2025年3月5日検索)

European Banking Authority (2022) 「Guidelines on loan origination and monitoring」
Guidelines on loan origination and monitoring | European Banking Authority (2025年3月5日検索)

Federal Financial Supervisory Authority (BaFin) (n.d.) 「Minimum Requirements for Risk Management」 (2025年3月5日検索) Minimum Requirements for Risk Management
Mindestanforderungen an das Risikomanagement MaRisk