



諸外国の事業者支援の取組に関する調査報告書

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

2025年3月25日



本報告書の取り扱いに関する説明

－ 本報告書を受領・閲覧する名宛人（本報告書に関して当社と業務委託契約書を締結している委託者）以外の方へ

本報告書を受領または閲覧する名宛人（本報告書に関して当社と業務委託契約書を締結している委託者）以外の方（以下、「閲覧者等」）は、例外なく本報告書冒頭および以下に記載される事項を認識し了解したものと看做されます。

1. 本報告書は、名宛人の利用に資することを目的として、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（以下、「当社」）と名宛人との間で締結された令和6年4月1日付業務委託契約（以下、「業務委託契約」）に基づき、提供されたものであり、閲覧者等に対して注意義務または契約上の義務を負って実施されたものではないこと。したがって、当社は、本報告書および本報告書に関連する業務に関して、閲覧者等に対して裁判上または裁判外を問わずいかなる義務または責任も負わないこと。
2. 本報告書は、インタビュー回答を中心として取り纏めたものであり、その妥当性、信頼性、正確性を保証するものではなく、調査内容の検証等を実施した場合、もしくは新たな情報が得られた場合、本報告書とは異なる結果となる可能性があること。
3. 本報告書は、調査期間である契約締結日から2025年3月25日の間において、入手可能な情報に基づいて分析を実施しており、調査期間において開示のない事実や調査期間以降に発生した事項等によって、調査結果が大きく異なる可能性があるが、当社は新たな情報に基づいて再調査する義務を負うものではないこと。
4. 閲覧者等が本報告書を参考にする場合、内容の採否や使用方法については、閲覧者自らの責任で判断を行うこと。
5. 本報告書には、閲覧者等が理解し得ない情報が含まれ、また、閲覧者等が必要とする情報が必ずしも網羅されていない可能性があること。なお、本報告書に記載されている以外の情報が名宛人に伝達されている可能性があること。
6. 閲覧者等は、当社およびその役員、社員、職員等に対して本報告書を受領または閲覧に関連して閲覧者等に生じるいかなる損害や不利益についてもその賠償請求を行わず、また、いかなる権利の行使も行わないこと。

目次

業務内容	P.4
調査報告	P.7
米国	P.8
英国	P.18
ドイツ	P.29
日本への示唆	P.44

業務の実施内容

業務概要

本件業務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

業務概要

本件業務の概要は以下の通りである

項目	概要
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・ コバナンツ管理・ 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◆ 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

調査報告

米国

米国調査内容 | 中小企業融資フロー

個社の方針にもよるがコベナンツを設定し、業況悪化検知に役立っているケースは多い。リスクに関しては、むやみに実施せず債務者が短期的な問題に直面している場合に限った実施となっている

審査

(モニタリングに向けた工夫)

予測財務諸表の作成

- ◆ 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する場合がある（例：不動産関連）
- ◆ 作成時のツールとしては、Sageworks社のソフトウェアやExcelを使用

(モニタリングに向けた工夫)

コベナンツの設定

- ◆ 大半の融資契約にコベナンツを付けることの方が多く見受けられる
- ◆ 財務コベナンツ例は、EBITDA、DSCR、流動性比率、レバレッジ等で、非財務コベナンツ（例：役員への付保条項）も案件によっては設定される
- ◆ コベナン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できることは業況悪化の早期検知に寄与していると考えられている。また、債務者側にはコベナンツ違反を避けるインセンティブがあるとのことであり、一定経営者の意識向上に寄与しているものと推察される

モニタリング

定期モニタリング

- ◆ ローン種類や各行によるが四半期毎-年1回が基本
- ◆ 財務諸表、年次の納税申告書（tax return）を確認し、その他は必要に応じて個別に要求する
- ◆ コベナンツを設定しない銀行の場合、懸念や延滞履歴がなければそこまで警戒しないが、口座残高や入出金履歴によっては、追加の情報提供等を求める
- ◆ Sageworks社の金融分析及びリスク管理ソフトやSalesforce社のfinancial spreading toolの活用を確認する（ただし、手入力もかなり必要で数字の正確性も目検で確認する）

予兆検知

- ◆ 追加資料や保証人との面談により状況を把握する

コベナンツ抵触

- ◆ 格付けを下げるものの、ローンを継続させたいため、基本的に中小企業に寄り添う方針。抵触に至った理由をヒアリングし、コベナンツ水準を変更したり、共に解決策を見出す
- ◆ 規制上コベナンツを緩めてデフォルトにしないということが認められないため、コベナンツの一時停止措置を講じる工夫がみられる銀行もあった

問題債権部門の対応

再建支援

- ◆ 債務者が短期的な問題に直面している場合は、リスクジュールを実施する。例としては、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、再建の時間が与えられる
- ◆ 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
- ◆ 銀行が経営アドバイス実施後再建失敗して訴訟になるリスクを考慮し、銀行からの経営アドバイスは行わず、外部のコンサルタントを紹介する。その場合の費用は債務者が負担する

回収

- ◆ 債務者が長期的な問題を抱え回復見込みがないと判断した場合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、債務者との関係解消に向かう
- ◆ 回収期間は基本2年以内、最大3年
- ◆ 弁護士費用は高いため、行内に配置せず外注することが多い

米国調査内容 | コバナンツ

個社の方針にもよるがコバナンツを設定し、業況悪化の検知に役立てているケースは多い。また、債務者側にコバナンツ違反を避けようとするため、経営者の意識向上に寄与しているものと推察される

項目		内容
概要	目的	◆ コバナン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できることは（返済が順調であることと事業が順調であることは別問題であるという認識もあり）早期業況悪化検知に寄与していると考えられている。また、債務者側にはコバナンツ違反を避けるインセンティブがあるとのこと、一定経営者の意識向上に寄与しているものと推察される
	設定する割合	◆ 2種類確認されているが、大半の融資契約にコバナンツを付けることの方が多いと見受けられる <ul style="list-style-type: none"> ・ 9割の融資にコバナンツ（特に財務コバナンツ）をつけて積極的にモニタリングに活用する銀行が複数確認された ・ 時間・コストや債務者の抵抗を考慮してあまり設定しない方針の銀行もある（コバナンツのモニタリングを手間と認識）
	ガイドライン	◆ 債務者の事業内容と融資の種類によって適切なコバナンツは異なるため、中小銀行に対するガイドラインは存在しない
	設定するコバナンツ	◆ 財務コバナンツ例は、EBITDA、DSCR（元利金返済カバー率）、流動性比率、レバレッジ、配当に関するコバナンツがある ◆ 非財務コバナンツも案件によっては設定される。例としては、役員への付保条項が挙げられる
	水準	◆ 全ての銀行できつめの水準に設定しているとのこと ◆ ただし、経営者保証があれば契約時にコバナンツ水準を下げることは可能 ◆ また、他行との競合状況や案件の収益性により水準は変わる
コバナンツ抵触時	位置づけ	◆ コバナンツ抵触により問題債権部門移管が決定するわけではなく（あくまでも問題債権移管は格付けによる）、銀行側にとってコバナンツ違反を避けさせるインセンティブは特はない ◆ 特に、コバナン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。ただし、規制上コバナンツを緩めてデフォルトにしないということが認められないため、コバナンツの一時停止措置を講じる工夫がみられる
	抵触時対応	◆ 格付けを下げるものの、ローンを継続させたいため、基本的に中小企業に寄り添う方針であるが、中小企業の態度にも依る ◆ 中小企業の対応が誠実なもので銀行も寄り添う場合、抵触に至った理由をヒアリングし、コバナンツ水準を変更したり、共に解決策を見出す。CF関連のコバナンツ違反が多く、毎週CF状況を報告させるなどのケースが多いとのこと ◆ 特に、長い付き合いでその状況が一時的なものだと判明している場合は、少額の手数料でコバナンツを一時停止する ◆ 中小企業が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、上記の対応で改善が見られない場合は、問題債権部門に移管して、契約の停止やプライベートレンダーへの借換の指示、第三者への担保価値評価依頼に入る

米国調査内容 | モニタリング

コベナンツを活用したモニタリングが一般的であるように見受けられるが、コベナンツに依存せずに入出金データ等を確認する銀行も確認された

項目	条件	担当	モニタリング内容	ツール
定期モニタリング	四半期毎 -年1回 程度	融資担当者 審査担当者	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 頻度はローンの種類によって異なり、例として不動産関連の場合は年に1回程度との言及もあったが、四半期毎の銀行もあった ◆ 財務諸表（作成後45日以内に要求）、年次の納税申告書をモニタリングし、その他は必要に応じて個別に要求 ◆ ほとんど全て（9割）の融資にコベナンツ（特に財務コベナンツ）をつけてモニタリングに活用する銀行が多い ◆ 一方、時間・コストや債務者の抵抗を考慮してできるだけコベナンツを設定しない方針の銀行もある（モニタリングしないといけないこと自体がコストという考え） <ul style="list-style-type: none"> ・ ただし、その銀行は支払遅延がなければ特に心配しないとの発言があり、モニタリング自体あまり力を入れていない可能性 ◆ 後者では、多額融資の場合融資口座を決済口座にしてもらい入出金確認 ◆ Moody's社の格付けを用いる ◆ 債務者の許可の下、人脈を使った顧客情報の共有、銀行取引明細書の取得など他行との連携が行われることがある 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sageworks社の金融分析及びリスク管理ソフト、Salesforceのfinancialspreading toolの活用を確認（ただし、手入力もかなり必要で数字の正確性も目検で確認） ◆ しかし、米国では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々 ◆ モニタリングツールが活用されている場合、各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 ◆ 場合によっては、第三者にバリュエーションを依頼することもある
追加モニタリング	予兆検知した際	上記に加えて 審査チーフ	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 財務諸表以外の書類を追加で要求し、分析・評価し、格付けを変更する ◆ ローンの保証人と面談し、さらに細かい状況を把握するとともに、コベナンツ抵触の可能性を伝える ◆ 審査チーフが最終的に問題債権部門への移管を判断する 	

(ご参考) 米国調査内容 | ACTICO Credit Risk Platform

SalesforceのACTICO Credit Risk Platformは、与信審査の自動化ツールであり、内部格付け、財務情報整理、ワークフロー等が主な機能として挙げられている

内部格付プラットフォーム

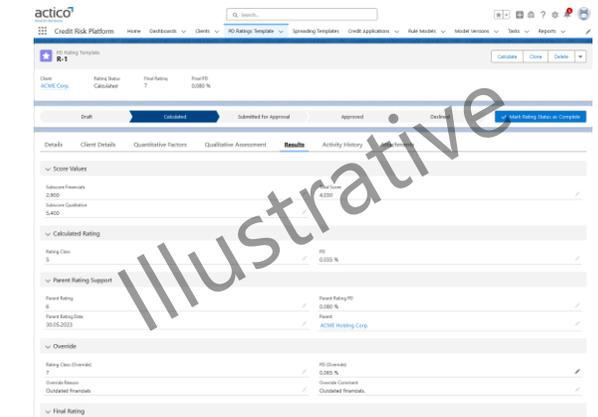
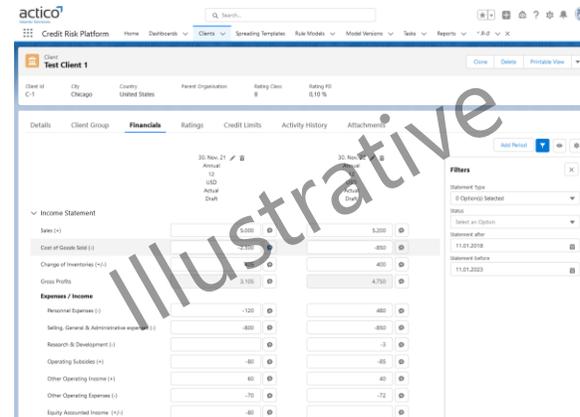
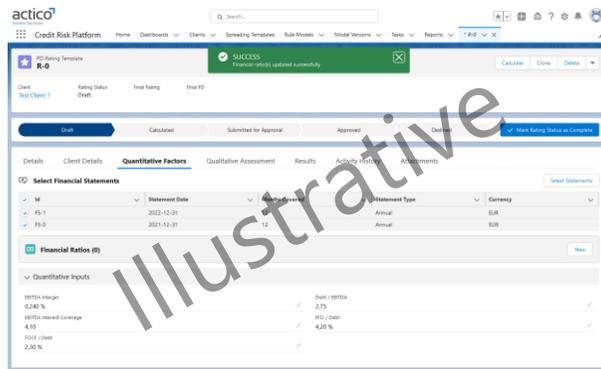
- ◆ プラットフォーム上で内部格付モデルの実装
- ◆ 規制および可監査性の順守等

財務情報整理

- ◆ Financial Statement Spreading
- ◆ 財務情報の管理
- ◆ 財務指標の算出・分析
- ◆ 傾向分析等

与信ワークフロー

- ◆ 様々 与信処理プロセスの処理
- ◆ ポリシーや意思決定を視覚化
- ◆ 自動化処理手作業処理どちらの場合の与信処理への対応等



価格

- ◆ 最低料金プランの場合は1千ユーロ/user/yearであり、モデルやプランに応じて異なる

出所： Salesforceサイトを基に作成

米国調査内容 | 問題債権部門（経営改善支援部署）の対応（1/2）

リスケジュールに関しては、債務者が短期的な問題に直面している場合に限定され、また顧客の希望ではなくFASBルールに則った銀行側の判断に基づいて実施される

問題債権部門	◆ Special Asset group
設置の意義	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 良好なローンとの区別し、銀行側としては早めに処分するため ◆ 米国において債権回収に関する法律が多いため、回収のプロセスにおいて違法行為のないよう専門部門で対応するため
移管条件	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 例1：コベナンツ抵触し、担当者が回収の見込みは困難と判断した場合 ◆ 例2：コベナンツ抵触ではなく、格付けや90日以上延滞、または審査チームの判断で移管が決まる場合
業務内容	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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。（ただし、当局ルールへの対応もあることから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） <ul style="list-style-type: none"> • 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、再建の時間が与えられることがある ◆ リスケジュールした場合、繰り返されるかどうかの回答は銀行毎に異なっている。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されることが多いという銀行があった ◆ 銀行が経営アドバイス実施後再建失敗して訴訟になるリスクを考慮して銀行からの経営アドバイスは行わない ◆ 経営状況が回復し事業再生が進んでいる場合正常債権に戻すものの、経営層に抜本的な変更（所有者、取締役の変更）がない限り、正常債権に戻ることはほとんどない <ul style="list-style-type: none"> • 正常債権に戻す場合、180日程度が目安 ◆ 債務者が長期的な問題を抱え回復見込みがないと判断した場合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、債務者との関係解消に向かう <ul style="list-style-type: none"> • 回収期間は基本2年以内、最大3年 • 回収にあたり法的に留意

米国調査内容 | 問題債権部門（経営改善支援部署）の対応（2/2）

問題債権部門での経営アドバイス等の経営支援は実施しておらず、銀行は外部のコンサルタントを紹介するのみであり、その際の費用は債務者負担とのことである

外部専門家活用

- ◆ 銀行が経営アドバイス実施後再建失敗して訴訟になるリスクを考慮して銀行からの経営アドバイスは行わないが、外部のコンサルタントを紹介することもある。しかし、そのケースはそこまで多いわけではなく、コベナンツ違反の段階での活用はほぼない
 - ・ 責任の観点で紹介の際は1社ではなく複数社（3社程度）紹介する
 - ・ 債務者がコンサルタントを活用する場合の費用は債務者が負担する
- ◆ 特に金額規模の小さな債権についてはサービサーへ売却する銀行もある
- ◆ 弁護士費用は高いため、行内に配置せず外注することが多い
- ◆ 再生ファンドの活用の事例は見られない
- ◆ SBDC については、小規模企業向けであるため活用は限定的である

収益管理

- ◆ 支援有無は、（サービサー売却の基準となる融資金額規模を除き）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判断がされているようには見受けられない
 - ・ コベナンツ抵触時に長い付き合いで問題が一時的であると明確な場合は、少額の手数料でコベナンツを一時停止する
 - ・ 融資期間をあまりに長期化（例：24か月以上）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場合がある
 - ・ サービサーは活用しないという銀行もあったが、金額規模の小さな債権（例：50万米ドル未満）に関しては、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
- ◆ 引当に関しては毎月会議があり、延滞債権、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引当額を更新する。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される

ガイドライン

- ◆ 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
- ◆ なお、インタビューでは当局はリスケジュールを好んでいないという回答があった

米国調査内容 | 組織・人材 (1/2)

案件規模が大きい場合に情報収集及び分析をサポートするチームが存在する。また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

項目		内容
組織	モニタリングサポート体制	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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
	問題債権部門	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 問題債権部門は支店にはなく本部に存在する ◆ 2008年以降規模を増大している。人数規模に関しては状況に合わせて増減させている（例：人員不足の場合で1人あたりの担当社数が4-5社を超える場合他部署から人員調達する） ◆ 1案件あたりの担当者の人数規模は融資金額による（500-700万米ドル規模なら1人で担当する）
人材	業務内容・人材特性	融資担当 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 四半期毎に顧客を訪問し、情報収集し、それらを確認するモニタリング業務も一部担当が、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 ◆ 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担当し、移管後は完全に手が離れる ◆ 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
		審査担当 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 上長など異なるレイヤーによって審査が行われるため、審査担当には期間内の担当案件数など審査スピードが求められるケースがある ◆ 一方、審査担当が最終確認を行うケースもあり、その場合は審査時に主要リスクを全て特定できるかなど審査の経験が求められる
		問題債権担当 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 行内格付けがレベル7（返済できるがCFに問題あり）やレベル8（問題債権）の債務者に対して、状況改善措置の検討、清算まで担当する ◆ 経営不振に陥っているオーナーとのやりとりが多いため、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 ◆ 1人あたりの担当者が担当する企業数は基本3-5社。人員不足の場合は4-5社になるケースもある

米国調査内容 | 組織・人材 (2/2)

業況悪化は債務者の問題であるため、モニタリング責務を果たしている限りミスとみなさない仕組みとなっており、業況悪化を隠蔽しないための工夫がみられる

項目		内容
人材	人材確保	融資担当 ◆ 中途採用が基本である。新卒や未経験者採用は育成にコストがかかると考えられている
		審査担当 ◆ 部門によっては新卒や未経験者も採用するが、10年ほどの経験を有した中途の採用のみの場合もある
		問題債権担当 ◆ 引受業務経験者、審査経験者を採用するところがあれば、スキルより性格面を重視する銀行もある ◆ 部門の需要と人材の適性・経験に基づいて、銀行内の異動命令がある場合がある
	人材育成	審査担当 ◆ 新卒を採用する部門は育成も行う
		問題債権担当 ◆ スキル面より性格面を重視するマネージャーもいる。コベナンツへの理解やその他知識といったスキル面の育成は現場でフォローする
	キャリアパス上の位置づけ	問題債権担当 ◆ 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が、部門やチームの需要による
	評価	融資担当 ◆ 年初に目標を決め、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をモニタリングし、半年毎にチェックインを実施 ◆ ただし、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みなされない ◆ 1年以上パフォーマンスが望ましくない場合、改善策を立て90日以内に改善がなければ解雇される
		審査担当 ◆ 上長など異なるレイヤーによって審査が行われるケースは、期間内審査案件数など審査スピードで評価する ◆ 審査担当が最終確認のケースは、審査時に主要リスクを全て特定できるか審査の質で評価する ◆ 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
		問題債権担当 ◆ 業務内容は融資担当と比較してやや複雑である（業界や債務者によっても改善策は異なる）ため、問題解決が進んでいけばポジティブに評価する
	報酬	融資担当 ◆ 報酬は、経験値や担当案件数によって異なる ・ 若手は10-12.5万米ドル程度 ・ シニアは20万米ドル程度の固定報酬 + 5-10万米ドル程度の変動報酬

米国調査内容 | 一行取引

一行取引になるかどうかは融資金額規模によるが、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が一行取引となっている

実態	<ul style="list-style-type: none">◆ 一行取引になるかどうかは主に融資規模による◆ 少なくともコミュニティバンクの場合9割以上が一行取引となっている（数千案件のうち年間10-20案件のみ複数行取引である）<ul style="list-style-type: none">• 例えば、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ことである
背景	<ul style="list-style-type: none">◆ 米国において財閥や系列の企業関係が存在しないため、どの銀行も自立して融資しなければならないことから一行取引が進んでいる◆ コミュニティバンクの場合は融資金額規模が（300-1,000万米ドル程度）ため、一行取引が多くなる
複数行取引時の清算	<ul style="list-style-type: none">◆ 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<ul style="list-style-type: none">• 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ことを明記している• 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◆ 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

英国

英国調査内容 | 中小企業融資フロー

コベナンツはほとんど全ての契約に含まれており、モニタリングに活用されている。問題債権移管後も正常債権に戻す取組に力を入れている

審査

(モニタリングに向けた工夫)

予測財務諸表の作成

- ◆ 場合により過去2-3年の実績（当座取引情報）に基づいて3-5年分予測財務諸表（PL,BS,CF）をEmpyreanや内部開発ツールを用いて作成する
- ◆ 同時に債務者に対しても予測財務諸表の定期的な提出を求める

(モニタリングに向けた工夫)

コベナンツの設定

- ◆ 割合としてほぼ全ての融資に対して設定するが、違約金や手数料はかからないため受け入れられやすい

モニタリング

定期モニタリング

- ◆ ローン種類や各行によるが毎月-年1回
- ◆ 流動性や当座借越の利用状況等のEWI（早期警戒指標）に関してはモニタリングが部分的に自動化されているケースもあり毎日確認されている
- ◆ ストレストテストの実施を行うケースもある

予兆検知

- ◆ 定期モニタリングにより業況悪化の予兆を検知した場合、モニタリングサポートチームも協働した形でより細やかなモニタリングを実施するケースがある

コベナンツ抵触

- ◆ 債務者との会話を通して状況を把握し支援を実施
- ◆ 支援内容としては、コベナンツ修正・一時停止措置（3か月等）、金利・元金返済のみの要求、または返済の一時停止（特に短期）等
- ◆ 違約金や手数料の請求は行わない

問題債権部門の対応

再建支援

- ◆ 融資担当者も引き続き関与しながら、問題債権担当は適切な施策（融資期間の延長、コベナンツの修正、支払い猶予が主で、他にも追加の資金調達や財務助言、利息の減免等）を実行するか、支援を取りやめるかを検討する
- ◆ 問題債権移管後およそ75%が正常債権に戻っている銀行も確認された
- ◆ 基本的にサービサーやファンドは活用しないものの、行内に外部専門家リストがあり、コンサルタントや弁護士、会計士を活用する

回収

- ◆ 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など最終手段として回収を実行する

英国調査内容 | コバナンツ

コバナンツを設定することで債務者の意識を向上させるとともに、銀行としてもコバナンツ抵触前後のコミュニケーション等債務者管理に役立てており、リスク軽減と早期警戒の両方の役割を担っている

項目		内容
概要	目的	<ul style="list-style-type: none"> ◆ コバナンツ設定の目的は、設定自体で債務者にBSを意識させるととも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 ◆ また銀行としても債務者を管理する目的もあり、リスク軽減と早期警戒の両方の役割を担っている
	設定する割合	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 有担保融資、トレードファイナンス、ビジネス・バンキング以外のローンに対してすべて設定するような融資種類によって決める銀行がある一方、金額によって5万英ポンド以上のローンに対してコバナンツを設定する銀行もある ◆ いずれも割合としてほぼ全てのローンに対して設定するが、違約金や手数料はかからないため受け入れられやすい
	ガイドライン	<ul style="list-style-type: none"> ◆ EBA (European Banking Authority)、PRA (Prudential Regulation Authority) による、コバナンツの大方針を示すガイドラインは存在するものの、具体的な取組は銀行に委ねられている
	設定するコバナンツ	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 ◆ 財務コバナンツ：EBITDA、負債比率、ICR (インタレスト・カバレッジレシオ)、運転資本、元利金返済カバー率、流動性比率、LTV (不動産を担保にすることが多いため)、設備投資 (Capex) の制限等 ◆ 非財務コバナンツ：キーパーソン条項、他行からの融資状況等
	水準	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 合理的で順守可能な水準に設定するが、債務者のタイプ、信用力、業界によっても水準が変わる <ul style="list-style-type: none"> ・ 最も一般的なコバナンツの1つである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 ・ LTV の場合は60-70%が一般的な水準
管理	財務コバナンツ	<ul style="list-style-type: none"> ◆ コバナンツ違反の前段階を3つ (Green, Amber, Red) に分けて管理。潜在的問題を検知した場合早期に警告を出す <ul style="list-style-type: none"> ・ 2段階目 (Amber) からは状況把握のコンタクトを開始。3段階目 (Red) からは、コンタクト頻度を上げるなど、コバナンツ抵触前から細やかなモニタリングを実施
	非財務コバナンツ	<ul style="list-style-type: none"> ◆ GreenおよびRedの2段階で管理
抵触	位置づけ・割合	<ul style="list-style-type: none"> ◆ コバナンツ抵触 (発生は稀でコバナンツ契約のうち5%未満) により問題債権部門への移管が決定するわけではない
	抵触時対応	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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。支援内容としては、コバナンツ修正・一時停止措置 (3か月等)、金利・元金返済のみの要求、または返済の一時停止 (特に短期) を検討 ◆ 抵触した場合でも違約金や手数料の請求を即時に行わない

英国調査内容 | モニタリング | 事例①

業況悪化予兆検知をした場合、融資担当の判断によりモニタリング頻度を高めるが、担当チームが変わる等の体制はなく、融資担当単体でツールを活用しながらモニタリングをしている事例を確認した

項目	条件	担当	モニタリング内容	ツール
定期モニタリング	毎月-四半期毎程度	融資担当者	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 頻度は格付け、リスク（コベナンツ順守状況）等により決まる ◆ モニタリング内容はコベナンツの順守状況（絶対的に必要）であり、コベナンツ違反が発生した場合には、アプリにて情報収集を実施 ◆ Empyreanを活用してストレステストを実施。ストレスの例は下記の通り <ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客特有の変数（格付けの変更等） ・ マクロ要因の変動（原油価格の変動、金利情勢の変動、インフレ、GDP、失業率などの変動） ・ 市場要因の変動（株価、金利、為替の変動） 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ コベナンツ抵触時等には、EmpyreanのAPIを通じたCF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 ◆ 予測分析についてもEmpyreanのソフトウェアを活用 ◆ 自社システムを使っているところはほとんどなく、外部ベンダーのシステムに依存 ◆ 小規模な銀行の場合は、Excelを使用することもあるが、基本的には銀行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 ◆ 融資担当者、監督者*、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、各ステップごとに情報が登録されている
追加モニタリング	予兆検知した際	融資担当者	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 業況悪化の予兆は、コベナンツ抵触もしくはその可能性を指標としており、それらを検知した場合モニタリング頻度が高まるが、モニタリングやコミュニケーションの頻度は実質的に完全に融資担当者の裁量に委ねられている <ul style="list-style-type: none"> ・ 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、コベナンツ違反解消に向けた提案状況等によって判断する 	

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

英国調査内容 | モニタリング | 事例②

業況悪化予兆検知をした場合、警戒リストに加えて別で管理し、より細やかなモニタリングを実施、そのサポート体制が整っている事例を確認した

項目	条件	担当	モニタリング内容
定期モニタリング	毎年	融資担当者 審査担当者	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 毎年格付けを更新。その際に、審査担当と融資担当の判断により、業況悪化（コバナンツ違反の兆候等）の予兆を検知すると警戒リストに移管 ◆ モニタリング項目はコバナンツの順守状況だけでなく、下記EWI（早期警戒指標）等を含む。EWIの一部は当局により定められている <ul style="list-style-type: none"> ・ 流動性 ・ 当座借越の利用状況等
追加モニタリング	毎月	融資担当者 審査担当者 Local Support チーム	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 警戒リストに入った場合、融資担当者・審査担当者を支援するためにLocal Supportチームも協働する ◆ 格付けに応じて、月次でモニタリングが行われ、3か月もしくは半年の期間で、正常債権に戻すか、警戒リストステージ②に移管するか、問題債権部門に移管するべきか検討される ◆ 移管判断においては、顧客とのミーティング、CFや事業分析、そのための下記の情報収集が実施される <ul style="list-style-type: none"> ・ 財務情報（キャッシュ、流動性等） ・ 事業計画 ・ 戦略 ・ 予測財務諸表 ・ 経営層情報

(ご参考) 英国調査内容 | アウトリーチプログラム

マクロ環境の変化に応じて、通常モニタリングとは別で融資先中小企業全社のリスク評価を実施して、業績悪化している場合は問題債権部門で個別支援を提供することでデフォルト率を下げた事例もある

背景

- ◆ 近年英国では、Cost-of-living crisisと呼ばれるエネルギーや食糧の価格高騰、高金利による生計費危機、賃金高騰が続いており中小企業に多大な課題をもたらしていることから、某大手行では国営英国ビジネス銀行（BBB：British Business Bank）の監督下でアウトリーチプログラムを実施

プログラム内容

- ◆ 上記のような厳しい経済状況が中小企業のビジネスに与える影響についてのリスク評価を実施
- ◆ リスク評価の高い中小企業の業績を確認し、業績悪化している場合は問題債権部門に移管して個別のサポートを実施

対象

- ◆ 中小企業セクターの顧客基盤全社の80,400社

アプローチ

- ◆ R2R vulnerability assessment（脆弱性評価）により、各債務者のレジリエンススコアを測定する
- ◆ 具体的な評価対象は、流動性、CF、売上高、コスト感応度、コストにおける燃料の割合（価格高騰のため）、格付けに基づいて評価する
- ◆ 高リスクと評価された中小企業にはコンタクトを取ったのち、実際に業績が悪化している場合問題債権部門に移管して個別のサポートを実施

結果として、アウトリーチプログラム実施後のデフォルト水準は予測を下回った

英国調査内容 | 問題債権部門（経営改善支援部署）の対応（1/3）

英国では、問題債権部門移管後もすぐには回収とせず、債務者への支援が厚い傾向があり、問題債権移管後およそ75%が正常債権に戻っている銀行も確認された

問題債権部門	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Business Support Unit（BSU）やRecovery NPL teamといった名称で存在 ◆ さらに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
移管条件	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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
業務内容	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 移管が決まった場合、下記のスケジュールで進む <ul style="list-style-type: none"> • コベナンツ違反が発生している場合15日以内に、問題債権部門、融資担当、債務者が協力して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を立案する • 事業再生においてコンサルタントが必要な場合、立案後の30日以内に起用する • 問題債権部門が検討したプランA、プランB（代替案）とその可能性、ECLの計算方法等の全事項を詳述したCredit Paperを融資担当者が作成。信用評価に大きな変更があった場合、問題債権部門にてCredit Paperの更新 • 支援を取りやめて回収に移行するか検討する （判断の指標例：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回収） ◆ 施策例としては、リファイナンスの要求（担保の追加や資本注入もあり得る）、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（リスケジュールに関しては短期的な施策として考えられているため大手銀行ではあまり実施されず、小規模な銀行ではよく実施されている）があるが、セクターにより適切な施策は異なる ◆ およそ4分の3のビジネスが問題債権部門のサポートを受け正常債権に戻っている <ul style="list-style-type: none"> • 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 • 正常債権に戻るには、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

英国調査内容 | 問題債権部門（経営改善支援部署）の対応（2/3）

外部専門家の活用は複数のインタビューで確認されている。また、活用にかかる初期費用は基本的に銀行側が負担し、債務者が正常状態に戻った際に請求するという工夫も確認された

外部専門家活用

- ◆ 活用タイミングについては、コベナンツ抵触後/問題債権移管後の区別はなく銀行側の判断となるケースも確認されたが、コベナンツ抵触だけでは活用しないケースも確認
- ◆ 基本的にサービサーやファンドは活用しないものの、行内に外部専門家リストがある。（一方で、外部専門家をあまり活用しないと回答した銀行もあった。その銀行では、追加データを用いた調査が必要な場合に、外部データベースを活用するという言及があった。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）
 - 外部コンサルタント
 - ✓ ITや戦略分野における再生支援
 - ✓ 担保価値の評価
 - ✓ 銀行自体のリスク管理（TeneoやAlvarez&Marsalといったコンサルティング会社が起用される）
 - 弁護士・会計士
 - ✓ リストラクチャーの際に内部の弁護士、場合によって外部の弁護士や会計士事務所を起用
 - 再生ファンドの活用の事例は見られない
- ◆ 外部専門家活用にかかる初期費用は基本的に銀行側が負担するが（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）、企業が正常状態に戻れば請求する

英国調査内容 | 問題債権部門（経営改善支援部署）の対応（3/3）

中長期的なリターンを見込んで支援の実施を判断しているわけではなく、社会的責任として実行されている。収益的には、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考えられている

収益管理

- ◆ 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。また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、金利も引き上げない
- ◆ 支援の判断は、中長期的な収益認識に基づくものではなく、長年にわたり果たすべき社会的責任と認識された上で当然の如く実行されている。今後もその認識が変わることはないだろうという回答があった
- ◆ 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
 - ◆ 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を予測する
- ◆ 引当は下記場合等に更新
 - 債務者のBSやPLから新しい情報があった場合、予測は更新されるため引当を修正
 - （コバナンツ管理を行っているケースで）債務者がAmber段階になった場合
 - 支払遅延が6か月以上になった場合、未払額全額を引当額として設定
- ◆ 上記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る（23年度大手行において、計上した引当に対して完全な回収を達成した事例もある）

事業者支援の背景

- ◆ EBA（European Banking Authority）、PRA（Prudential Regulation Authority）による、コバナンツ活用・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
 - （ご参考）EBAガイドラインでは、コバナン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
 - ✓ 財務的指標は、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)等を設定すべき
 - ✓ 非財務コバナンツのモニタリングに関しては、資料による情報収集以外に、経営層との緊密の連絡も手段の一つ
- ◆ 中小企業への支援は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とのことであるが、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」と明記されており取組に繋がっている

ガイドライン

- ◆ EBA（European Banking Authority）によりモニタリング・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

英国調査内容 | 組織・人材 (1/2)

英国では、問題債権部門の人員を状況に応じて変動させており、また米国とは異なり問題債権移管後も融資担当が関与するという違いも見られるなど手厚い取組がなされている

項目		内容
組織	モニタリングサポート体制	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 業況悪化予兆を検知した場合、より細やかなモニタリング実施を行うチームが存在する場合があります ◆ 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、CF・事業分析を実施し、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する
	問題債権部門	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 銀行により、支店に存在するケースと本店に存在するケースがある。規模については、2事例を確認 <ul style="list-style-type: none"> ・ 大きな支店（上位20%）に存在しており、審査担当と問題債権担当の比率はおおよそ16:1 ・ 融資・審査担当部門と同じ規模（融資・審査担当と問題債権担当の比率は1:1になることが望ましく、2008年金融危機を境に2:1から1:1にまで増加）また、場合により人材を他の部門から出向させる ◆ 一方で規模の小さい銀行は予算等の関係で専門チームがないケースもあるとのこと
人材	業務内容 ・ 人材特性	融資担当 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 1人当たりの担当融資先数については12-15社程度（2008年以前は30-40社程度担当していた）や20社-30社程度という回答が確認されたが、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 <ul style="list-style-type: none"> ・ ただし、融資金額が大きな先に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 ・ 途中で担当が変わることはなく、最後まで同じ担当者が担当する ◆ 業界セグメントにより担当が分かれており、債務者とコバナンツの順守状況に関わらず定期的に連絡をとり緊密な関係を維持している ◆ 米国と異なり、問題債権部門移管後も継続的に債務者と関わることから、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 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 減損が1億英ポンドを超えるケースのみが対象。主な業務内容は下記の通り <ul style="list-style-type: none"> ・ 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を立てる ・ 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／回収への移行を判断 ◆ 事業再生や債務再編に直面、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の経験等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 ◆ 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る

英国調査内容 | 組織・人材 (2/2)

問題債権は経験や忍耐力を有するシニアな人材のみが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、事業者支援の取組が適切に評価される仕組みとなっている

項目		内容	
人材	融資担当	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 若手も採用しており、研修を通して育成 ◆ ただし、問題債権も管理する場合はシニアレベルに限られる 	
	人材確保	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 問題債権担当になるためには、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を必要とするため、問題債権担当として直接採用するケースはほとんどなく、融資担当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、もしくはまずは融資担当者として採用し、経験を積ませる ◆ 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の他、融資の専門知識を持つ人材を採用 ◆ 必要に応じて、異なる分野から人材を出向させている 	
	人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 行内で複数レベルの研修があり、初期段階ではオンラインで基本的な研修を、上級段階では対面でケーススタディを通したモニタリングの研修が用意されている ◆ 後者では、過去事例を参考にコベナンツ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つつ、財務諸表の解釈方法等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、従業員が新しい業務分野に参入したり、現在の業務部門でスキルを向上させることが可能となっている 	
		問題債権担当	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 上記同様、対面でのケーススタディを通したモニタリングの研修や新しい業務分分野参入のための研修が用意されており、時期によっては問題債権部門に出向させることも可能な体制となっている
	キャリアパス上の位置づけ	問題債権担当	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 融資担当者の多くは、経験を積むにつれて問題債権処理へ移行。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
	評価	融資担当 問題債権担当	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 行内融資ガイドラインの中で、債務者のビジネスの継続に寄与した再生支援の方が、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 ◆ 規程の研修プログラム数を完了していない場合、ボーナスの減額やCEOからの名指しの指摘等がある <ul style="list-style-type: none"> ◆ 融資担当者と同様と史料する

ドイツ

ドイツ調査内容 | 中小企業融資フロー

ドイツでは、コベナンツはあまり活用されておらず、全体として特に審査時やモニタリング時においてはツールの活用が一般的であるように見受けられる

審査

- ◆ 複数の銀行で内部ソフトウェアを開発。自動で黒・白・グレーの3段階で融資判断を行う
 - ・ グレーケースの場合、審査担当が書類を確認し最終的に判断する
 - ・ 融資金額が75-100万ユーロ以上の場合も手管理の対象となる

(モニタリングに向けた工夫) 予測財務諸表の作成

- ◆ 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（中でも自動化は売上高規模が小さい債務者のみという回答も確認）

(モニタリングに向けた審査時の工夫) コベナンツの設定

- ◆ コベナンツはあまり設定されていない
- ◆ 財務コベナンツの例は以下の通り
 - ・ 純有利子負債
 - ・ EBITDA
 - ・ 自己資本比率
 - ・ インタレスト・カバレッジ・レシオ
- ◆ 非財務コベナンツも設定される

モニタリング

定期モニタリング

- ◆ ツールを活用して自動的・継続的にモニタリングし、異常があった場合に審査担当者による手管理の対象とするようなやり方が多々確認された
- ◆ モニタリング項目例は下記の通り
 - ① 財務指標：BSやPLの変化を最重視。特にDSCR（元利金返済カバー率）等を注視
 - ② 定性情報：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を確認
 - ③ コベナンツ（売上総利益、EBITDA、引当金など）の順守状況
- ◆ 格付けは、審査担当者の財務諸表確認により1年-2年に1回（格付けによる）更新される。その際、コベナンツ、融資条件等の見直し、債務者訪問が必要かどうかを判断する。格付けは、定期的なタイミング以外でも悪化兆候が自動的に検知された際やコベナンツ違反が発生した場合にも更新される

毎年のストレステストの実施

- ◆ 毎年各案件のモニタリングにおいてストレステストを実施
- ◆ コロナ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

問題債権部門の対応

再建支援

- ◆ 返済が滞ると判断された場合はリスクジュールやリストラクチャリング等が行われるが、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な支援手法が存在するわけではなく個別判断となる
- ◆ 個別の措置としては、満期の延長、返済期限の延長、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る
- ◆ 外部専門家（税理士、弁護士、コンサルタント、補助金アドバイザー等）活用は一般的であるが、融資残高に依る。またコベナンツ抵触時の活用はない
- ◆ 外部専門家活用の判断は銀行が行い、初期的には銀行が費用を負担するが、再建成功した場合には債務者から返済してもらう

回収

- ◆ 問題債権部門移管後すぐに回収に向かうわけではない

ドイツ調査内容 | コベナンツ

コベナンツは英国ほど付与が一般的ではなく、設定された場合でもあまりモニタリングに活用されておらず違反を見逃すケースも存在する

項目		内容
概要	設定する割合	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 中小企業融資でコベナンツは下記のような理由から一般的に使用されているわけではなく、限られた状況のみでコベナンツが付与される。ただし、コベナンツへの抵抗感があるわけではない <ul style="list-style-type: none"> ・ 一定金額（例：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、コベナンツ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 ◆ 融資契約のうちコベナンツを設定する割合は融資種類によって異なる <ul style="list-style-type: none"> ・ 運転資本：基本的に設定しない ・ 投資資金（investment credit）：10%程度 ・ プロジェクトファイナンス：30%
	ガイドライン	<ul style="list-style-type: none"> ◆ EBA（European Banking Authority）による、コベナンツの大方針を示すガイドラインは存在するものの、具体的な取組は銀行に委ねられているコベナンツに関する具体的なガイドラインは存在しない。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
	設定するコベナンツ	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 財務コベナンツとして、売上総利益、EBITDA、引当金、ネットデット、自己資本比率などが設定される <ul style="list-style-type: none"> ・ 業界毎にどの指標を採用するかが変わる ◆ 非財務コベナンツも設定される
	水準	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 水準は個別案件ごとに異なるが、コベナンツの種類に応じて、絶対値または変動幅が設定される <ul style="list-style-type: none"> ・ 変動幅については、「10%」がしばしば用いられる
抵触	位置づけ・割合	<ul style="list-style-type: none"> ◆ コベナンツ抵触はあまり発生せず、コベナンツを設定した契約のうち10%以下で違反が発生（銀行側は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おり実態は不明）
	抵触時対応	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 軽微な抵触の場合は放置することもある。重大なコベナンツ違反の場合は格付けを下げ、引当を積み増す ◆ 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、必ずしもデフォルトとするわけではない

ドイツ調査内容 | モニタリング

近年デジタル化が進んでいるドイツでは、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年-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

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

項目	条件	担当	モニタリング内容
個別管理	Normal モニタリング	審査担当者	<ul style="list-style-type: none"> ◆ モニタリング項目は①財務指標②定性情報③コベナンツで以下の通り <ol style="list-style-type: none"> ① モニタリングにおいてはBSやPLの変化を最重視。特にDSCR（元利金返済カバー率）等を注視。他には、口座の入出金状況、差し押さえ件数、new drawn guarantees等もモニタリング対象 ② また、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定性的モニタリングも実施 ③ コベナンツ（売上総利益、EBITDA、引当金など）の順守状況を確認。確認の方法としては、年次財務諸表や四半期報告書、中小企業または監査人からの定期的な報告などがある（業況悪化を検知した場合には、融資担当者がすぐにコンタクトを取る） ◆ 75万ユーロまで（ほとんどがこの範囲内）の場合はツールを活用して自動的・継続的にモニタリングし、異常があった場合に審査担当者による手管理の対象とするケースを多数確認 ◆ 格付けは、審査担当者の財務諸表確認により1年-2年に1回（格付けによる）更新される。その際、コベナンツ、融資条件等の見直し、債務者訪問が必要かどうかを判断する。格付けは、定期的なタイミング以外でも悪化兆候が自動的に検知された際やコベナンツ違反が発生した場合にも更新される ◆ 毎年の各案件のモニタリングにおいてストレステストを実施
	Intensive モニタリング	集中ケア チーム	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 30日以上延滞やリスク警戒指標・CF状況によるその懸念があった場合には、警戒リストに入れられ、より高頻度のコンタクト、最新情報の収集など積極的な管理の対象となる ◆ 集中ケアチームへの移管や、通常の通常モニタリングに戻すには必須条件と任意条件があり、集中ケアチームにより判断される。基準の例としては、集中ケアチームでの措置、格付け、再建計画などがある
ポートフォリオ 管理	頻度など不明	審査チーム	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 業種別で管理しており、セクターレポートを参照し、sector ratingsや市場展望を確認する ◆ コロナ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

ドイツ調査内容 | ツール (1/2)

ドイツでは審査時からツールを活用しており、中小企業融資のほとんど場合内部開発のシステムが自動で融資判断まで行っており、業務負担大きく軽減されている

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社と思料）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 <ul style="list-style-type: none"> 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）	

出所：規制に関してはECB（欧州中央銀行）HPを基に作成

ドイツ調査内容 | ツール (2/2)

モニタリングにおいても、手管理を基本とせず自動モニタリングが一般的となっている

フェーズ	機能	使用銀行	内容
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、特定の場合を除き、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

ドイツ調査内容 | 問題債権部門（経営改善支援部署）の対応（1/2）

問題債権部門に移管された後、即回収とはならない。再建計画策定し様子を見たり、返済が滞ると判断された場合は融資のリスケジュール等や流動性を促すための資金提供促進などがなされる

問題債権部門	◆ リストラクチャリングチーム（清算チーム含む）
移管条件	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 例1：リスクを検知した場合（例：元利金返済カバー率の悪化） ◆ 例2：内部格付がB4-D2 ◆ 例3：融資担当者が返済は困難と判断した場合
業務内容	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 債務者に再建計画の策定を要求し、進捗状況を監視し、問題債権部門移管後すぐに回収に向かうわけではない。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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 再建計画を行内で作成する場合、専門性とインセンティブの関係（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）により審査担当者が策定することはない。問題債権部門にて格付けやマネジメント層の意思決定がベースとなる ◆ 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のではなく個別判断となる <ul style="list-style-type: none"> ・ 個別の措置としては、満期の延長、返済期限の延長（例：景気低迷時に5年から10年に延ばす等）、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る ・ 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 ・ リスケジュールに関して、（受け入れない場合デフォル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、アセットベースドレンディング、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られる。リスケジュールに伴う金利の引き上げは行わない ◆ 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 ◆ リストラクチャリングチームの中の清算チームが清算プロセスや担保権の実行を行う

ドイツ調査内容 | 問題債権部門（経営改善支援部署）の対応（2/2）

外部専門家活用に関しては一般的であるが、問題債権部門移管後かつ融資残高が大きい場合に限られる。費用は銀行が初期的に負担するものの、再建に成功した場合は債務者から返済してもらう

外部専門家活用

- ◆ 外部専門家活用は一般的だが融資残高に依る
 - ・ 少なくとも売上高100-250万ユーロ以上で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、活用する
 - ・ 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
- ◆ 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（コストの問題で問題債権部門移管前は、基本的に行内で解決すべきと考えられており、それでも難しい場合は問題債権部門へ移管する）
- ◆ 外部専門家の種類としては下記が挙げられた。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
 - ・ 税理士
 - ・ 弁護士（弁護士は外部活用ではなく行内に在籍しているケースもある）
 - ・ コンサルタント（比較的小規模からBig4規模、デット系・再建のアドバイザー等様々）
 - ・ 補助金のアドバイザー（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）
- ◆ 外部専門家活用の判断は銀行が行い、デフォルトを防ぐため銀行が初期的に費用（固定報酬もしくは再建割合による変動報酬）を負担するが、再建後は債務者が全額もしくは大半（問題債権部門が一部負担するケースもある）を銀行に返済する。最初の段階で銀行が債務者に支払わせようとすることもあるが、支払資金がないため交渉がうまくいかず、銀行が支払うケースがほとんどを占める

収益管理

- ◆ リスケジュールに伴う金利の引き上げは行わない。その理由として、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と考えているため債務者に負担してもらうという考えはないためとのことである
- ◆ 業況悪化時の考え方は、損失を減らす回収目線が大きい。金額規模が小さい債権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、損失として計上したりするケースもある
- ◆ 引当は年に1回程度の更新が基本であり、業況悪化やコバナンツ違反が発生し格付けを変更する場合にも更新する。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いとのこと。特に引当に関して工夫は確認されていない

ガイドライン

- ◆ EBA（European Banking Authority）によりモニタリング・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

(ご参考) ドイツ調査内容 | EBA guidelines on loan origination and monitoring

EBA（欧州銀行監督局）はEU全体で効率的で一貫した監督を確立させるべく、EUの金融機関に各種具体的なガイドラインを提供している

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、コベンツの最低要求・ 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）
コベンツ	<ul style="list-style-type: none">◆ コベ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◆ 非財務コベンツのモニタリングは規約証明書の収集以外に、経営層との緊密の連絡も手段の一つ

(ご参考) ドイツ調査内容 | EBA guidelines on loan origination and monitoring

信用リスクを個別にモニタリングを行い、予兆検知の指標は企業の財務状況のみならず、マクロ経済環境や法律変更も含まれる

項目	内容
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・ コベンツ違反（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

(ご参考) ドイツ調査内容 | MaRisk

MaRiskはドイツ連邦金融監督庁により発行され、金融取引におけるリスク管理の概念を提供。EBAガイドラインのように詳細の指標は提示されていないが、行内のガイドライン策定の方向性を示している

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	◆ バーゼルII及びバーゼル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

ドイツ調査内容 | 組織・人材 (1/4)

審査担当のモニタリングをサポートするチームの存在が確認された。問題債権部門は公立銀行、協同組合銀行の場合は支部、民間銀行の場合は本部に存在する

項目		内容
組織	モニタリングサポート体制	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 審査担当の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ある。具体的には、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 ◆ 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Intensive unitと呼ばれるチームが存在するケースもある
	問題債権部門	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 銀行全体の1%の規模とのことであるが、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 ◆ 中小企業が地元根付いており本部に問題債権部門が存在していても意味がないことから公立銀行、協同組合銀行の場合は本部ではなく、支店に問題債権部門がある ◆ 民間銀行の場合は、ネットを活用しているため小さい銀行を除き、問題債権部門は本部に存在

ドイツ調査内容 | 組織・人材 (2/4)

融資担当者あたりの担当融資先数は幅があるものの米英と比較して多く、審査やモニタリングにおいてツールを活用して融資担当者の負担を軽減していることによるものと見受けられる

		項目	内容
人材	業務内容 ・ 人材特性	融資担当	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 新卒を研修や専門コースにより人材を育成する前提であり、事前に求められる人材特性は特でない ◆ 育成するスキルとしては、営業、RM等のスキルや商品理解、セクターに関する専門性等がある ◆ 1人あたりの担当融資先数は1社あたりの売上高規模や手管理対象案件数に依るため、幅がある <ul style="list-style-type: none"> ・ 10億ユーロ以上の場合、15-30社を担当する ・ 2.5-10億ユーロの大きい中小企業の場合、50-80社を担当する ・ 300万-2.5億ユーロの場合、100-150社を担当する ・ 100-300万ユーロの場合、200-250社を担当する ・ 零細企業（融資金額が1-2万ユーロ）の場合は600-800社を担当することもある（これはツール活用によるものではなく、単に融資金額が小さいため可能となっている。むしろツール使用料の方が高つくため、この場合は活用しない）
		審査担当	<ul style="list-style-type: none"> ◆ デジタル化の促進により負担が減っており、システムが基本的に自動で審査判断し、グレーゾーンのみを審査担当者が判断する場合は200-300社を担当。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年間で50-100社を担当する ◆ もととは分析力だけが求められていたが、近年ではケースによって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いる ◆ 再建計画を立案することはなく、そのようなスキルや専門性も求められていない/育成対象ではない
		問題債権担当	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 研修や専門コースにより人材を育成する前提であるため、事前に求められる人材特性はないが、厳しい判断をできるタフさを重要視している（ソーシャルスキルは不要） ◆ 1人あたり担当融資先数は1社あたりの売上高規模に依るため、幅がある <ul style="list-style-type: none"> ・ 10億ユーロ以上等の大きい中小企業の場合、3-5社を担当する ・ 比較的大きい中小企業の場合、10-20社を担当する ・ 小さめの中小企業の場合、30社を担当する

ドイツ調査内容 | 組織・人材 (3/4)

人材育成においては、採用後の育成が前提となっており、行内や一部外部業者を利用して専門知識を育成している

項目		内容
人材	人材確保	融資・審査担当 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 新卒採用が基本となっている ◆ 審査担当経験者を中途採用して融資担当へ育成することはしない
		問題債権担当 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 2種類の回答が確認された <ul style="list-style-type: none"> ・ 未経験者採用はあまりなく、職種毎（税理士や弁護士等の専門人材含む）に中途採用を行う ・ 新卒採用が基本となっている
	人材育成	融資担当 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 2年間の審査部門での基礎研修で、財務諸表分析、担保等含めた融資構造、プロダクト等を学ぶ ◆ 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、RM等のスキルや商品理解、セクター専門性の育成に入る
		審査担当 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 上記の財務諸表分析の経験を1-2年積んだ後、担当ポートフォリオが与えられ、その中でより難しいケース等の経験や、チームマネジメント、より大きなポートフォリオの経験を積んでいく
		問題債権担当 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 基礎的な内容については大学で学んでもらい、問題債権処理等の特定のタスクについては銀行もしくは外部施設で育成
		キャリアパス上の位置づけ <ul style="list-style-type: none"> ◆ 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

ドイツ調査内容 | 組織・人材 (4/4)

業況悪化の検知を隠すインセンティブが働かないような評価体制となっている

項目		内容
人材	融資担当	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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が評価される <ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事量とその質 (= ミスの量) によって評価がなされるが、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、融資担当が事前に取得できる情報 (他行との信用取引状況、返済遅延等) はあったかが確認される。情報を見逃していた場合懲戒処分になる可能性もある
	モニタリング担当 (審査担当)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 担当するポートフォリオのモニタリングやその他特殊なプロジェクトでの定性的な評価が年1回行われる ◆ 案件毎に評価されることはなく、個別案件が長期化しているからといって評価頻度が変わることはない ◆ 評価観点として、主にデフォルト率、効率性がある <ul style="list-style-type: none"> ・ 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た案件が対象。デフォルト率や格付け変更があるかどうかで正しい判断を担当者がしたのかを判断。マクロ環境の変化についても考慮する ・ 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 (定められた4-8週間以内に更新しなければペナルティの対象となる)、どのように債務者や融資担当者との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。 ・ デフォルト率だけが評価対象になると、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ので、効率性も評価指標となっている ・ 州立開発銀行ではガイダンスやルールに従っているか等も評価されるとのこと
	問題債権担当	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 再建割合のみが評価対象となっている
	報酬	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 報酬は、年次・パフォーマンス評価・イノベーション (新しいセクターの開発活動等) に連動。ただし、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なっている

日本への示唆

日本への示唆（1/6） | 融資フェーズ毎の事業者支援取組実態

海外ではコバナンツを設定することで債務者の意識を向上させている。日本でコバナンツの活用を進めるためには、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

#	項目	問題意識	示唆
審査			
1	モニタリングに向けた工夫	◆ モニタリングに向けた審査時の工夫として、どのような取組が考えられるか	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 米英ではコバナンツ、特に財務コバ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バ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バナンツ活用を進めようとする、1社に対して複数の金融機関がコバ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バ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、融資担当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バナンツへの抵抗感も少なくなるものと考えられる

日本への示唆（2/6） | 融資フェーズ毎の事業者支援取組実態

業況悪化予兆の早期検知のためには、定期訪問によるコミュニケーションに加え、中長期的にはAPI連携によるリアルタイム性を重視した継続的なモニタリングへの移行を試みることが望ましいと考えられる

#	項目	問題意識	示唆
モニタリング			
2	業況悪化検知の仕組み	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 業績回復に向けた選択肢が多い早期段階で債務者を支援するための業況悪化予兆検知の仕組みや工夫にはどのようなものがあるか 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ モニタリング項目については、海外のようにコバナンツを設定するという方法もあるが、#1で記載の通り、現状、日本では、コバ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指標（P.38ご参照）が参考になるものと考えられる ◆ また、<u>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</u>と史料する。特に、規模が一定以上の銀行や既に取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、<u>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</u>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<u>リアルタイム性を重視したモニタリングへの移行</u>を試みることが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、<u>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做うというような、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</u>
3	ツール	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 担当者の負担を軽減し、効率的かつ効果的にモニタリングを実行するためにどのようなツールを活用すべきか 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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。<u>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</u> ◆ API連携をするためには<u>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</u> ◆ また、海外事例ではツールを活用する場合でも、<u>ツール一任とはせず手管理と組み合わせることが前提</u>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史料する

日本への示唆（3/6） | 融資フェーズ毎の事業者支援取組実態

迅速な外部専門家活用とスピード感のある支援がポイントと想定される。特に、海外では延命的な措置を続ける態勢は見られず、リスケジュールは短期的な施策という認識は参考になるものと思料する

#	項目	問題意識	示唆
問題債権部門（経営改善支援部署）の対応			
4	支援先の選定	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 支援を効果的にするには、支援先の選定基準、タイミングをどのようにすべきか 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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、<u>融資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</u>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、<u>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</u>と思料する
5	支援手法	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 業況悪化先に対してどのような支援を行えば、事業者の再生に効果的か 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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、<u>①外部専門家活用②スピード感のある支援がポイント</u>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、<u>延命的な措置を続ける態勢は見られない</u> ◆ 特に<u>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</u>、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。<u>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</u>

日本への示唆（4/6） | 取組を支える金融機関内の仕組み

事業者支援の取組を進めるにあたり、適切なモニタリングサポート体制や、経営改善部署の配置を並行して検討することが望ましいと思料する

#	項目	問題意識	示唆
組織			
6	モニタリングサポート体制	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 業況悪化検知の取組を推進した場合、モニタリング担当者や融資担当者の負担が増大すると考えられるが、組織の観点で彼らの業務負担を軽減する方法にはどのようなものが考えられるか 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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、今後コバ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、<u>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</u>と思料する ◆ 銀行の規模によっては、<u>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</u>と思料する ◆ 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
7	問題債権部門 (経営改善支援部署)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 問題債権部門（経営改善支援部署）の適切な組織規模はどの程度か。また、支店/本部どちらに配置すべきか 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 海外では、<u>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思料する</u> ◆ 経営改善専門部署（問題債権部門）の設置に関しては、<u>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</u>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

日本への示唆（5/6） | 取組を支える金融機関内の仕組み

事業者支援の取組を進めるにあたり、該当スキルを教育する人材育成制度や中長期的な支援を評価する制度を整備する他、銀行全体での事業者支援業務の位置づけを高めることが望ましい

#	項目	問題意識	示唆
人材			
8	人材確保・育成	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 経営改善・事業再生支援を担当するにあたり十分なスキルや経験を持った人材が不足している中で、どのように人材を確保・育成していくべきか 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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のではなく、性格面での適性（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（例：コベナンツ違反が発生した場合の対処等）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
9	キャリア形成	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 経営改善・事業再生支援を担当する人材の中長期的なキャリアパスを踏まえた上で、専門部署での経験はどのような位置づけであるべきか ◆ 通常モニタリングの質を高めるために、融資担当はどのようなキャリアを歩むべきか 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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ョン強化、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
10	評価	<ul style="list-style-type: none"> ◆ どのような評価制度とすれば、職員が経営改善・事業再生支援に取り組む動機付けが高まるか 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 行内指針として、債務者のビジネスの継続に寄与した支援を、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る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する等の工夫が考えられる

日本への示唆（6/6） | 取組を支える金融機関内の仕組み

中長期的な収益管理としては、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

#	項目	問題意識	示唆
収益管理			
11	中長期管理	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 経営改善・事業再生支援の中長期的なリターンをどのように見込むべきか 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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、<u>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</u>と思料する ◆ また、海外事例を見ても、<u>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</u>と思料する
12	引当	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 経営改善・事業再生支援を進める上でどのような引当の工夫が考えられるか 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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バ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 ◆ 英国ではコバナンツ管理で要注意（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、<u>戻り益が出ている状態だと考えられる</u> ◆ <u>適切な引当の計上という意味でコバ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</u> ◆ 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、<u>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</u>（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）

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ リスクアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、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、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ グループ 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、www.deloitte.com/jp をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュートーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500® の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、www.deloitte.com をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュートーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください

<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited