



FSA Institute

Discussion Paper Series

米国及び英国の金融機関における 全資産担保にもとづく融資にかかる 組織態勢に関する考察

川橋 仁美

DP 2024-1

2024 年6月

金融庁金融研究センター
Financial Research Center (FSA Institute)
Financial Services Agency
Government of Japan

金融庁金融研究センターが刊行している論文等はホームページからダウンロードできます。

<https://www.fsa.go.jp/frtc/index.html>

本ディスカッションペーパーの内容や意見は、全て執筆者の個人的見解であり、金融庁あるいは金融研究センターの公式見解を示すものではありません。

米国及び英国の金融機関における 全資産担保にもとづく融資にかかる 組織態勢に関する考察

川橋 仁美*

概 要

本調査研究では、わが国における企業価値担保制度導入に際して、金融機関の融資・審査実務に関する検討に資するため、米国及び英国の商業銀行における全資産担保にもとづく融資にかかる組織態勢について、融資担当者等を対象にインタビュー調査を実施した。調査項目は、1)全資産担保にもとづく融資の位置付け、2)全資産担保にもとづく融資における事業・担保評価の実務、3)融資担当者の人事制度、4)融資担当者の役割、5)融資担当者と審査担当者の連携のあり方である。インタビュー調査結果にもとづいて、わが国の金融機関が新制度導入に求められる融資・審査実務を検討する上で参考となる点を整理し、示唆をまとめた。

キーワード：全資産担保、融資担当者、審査担当者、事業キャッシュフロー、
キャッシュフローレンディング

* 野村総合研究所 金融 IT イノベーション事業本部 金融デジタルビジネスリサーチ部 チーフエキスパート (金融庁金融研究センター特別研究員)

協力者：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

なお、本稿は筆者の個人的な見解であり、金融庁及び金融研究センターの公式見解ではない。

1. はじめに

金融庁は、2020 年から金融機関・事業者双方に事業の継続や発展への適切な動機付けをもち、資金供給・調達の可能性を広げる担保制度（企業価値担保権）につき、有識者研究会において検討を進めてきた。

2022 年 9 月 30 日に開催された金融審議会総会における諮問を受け、「事業性に着目した融資実務を支える制度のあり方等に関するワーキング・グループ」が設置された。本ワーキング・グループでは、金融機関に対して事業性に着目した融資実務を動機付けるような担保制度の設計とその導入に伴い求められる金融実務について議論が行われた。ワーキング・グループにおける議論を踏まえ、金融庁に対して、新しい担保制度を早期に実現すること、また新担保制度を活用した新たな融資実務の発展に向けて関連する取り組みを進めることが提言された。これを受け、2024 年 3 月には事業性融資の推進等に関する法律案が国会に提出された。

新制度の導入に向けて、融資実務上の課題として指摘されている論点の 1 つが、金融機関が借り手の事業の将来性を評価し、借り手と密接な関係を構築するための人的態勢の整備である。

本稿では、既に全資産担保制度にもとづいた融資を行っている米国及び英国の商業銀行の融資・審査態勢について調査し、新制度導入に際して、わが国の金融機関が融資・審査実務を検討する上で参考となる点を示唆としてまとめる。

本稿の構成は、次の通りである。第 2 節では、米英インタビュー調査の概要を説明する。第 3 節以降は、調査項目に従ってインタビュー調査の結果を整理し、まとめる。第 3 節では、米英における全資産担保にもとづく融資の位置づけを整理する。第 4 節では、融資担当者の人事制度、具体的には望ましいキャリアパス、業績評価や人材育成の考え方について整理する。第 5 節では、融資担当者の役割について整理する。第 6 節では、全資産担保にもとづく融資における事業キャッシュフローや担保資産の評価の実務について整理する。第 7 節では、融資担当者と審査担当者の連携のあり方について最良慣行と具体的な事例について説明する。上記の米英インタビュー調査結果にもとづき、第 8 節では、わが国における企業価値担保制度導入に際して金融機関に求められる融資・審査実務を検討する上で参考となる点を整理し、示唆をまとめる。

2. 米英インタビュー調査の概要

米英インタビュー調査の概要は、以下の通りである。

調査対象金融機関	わが国の地域金融機関（地銀、第二地銀、信金・信組）と同等規模の商業銀行。
調査対象者	融資及び審査業務を経験した上席レベルの現役担当者 両国 4 名、計 8 名。
調査対象融資	・全資産担保制度にもとづく融資。なかでも中小企業を対象とした運転資金の提供を目的とした融資を対象とする。 ・米英商業銀行の中小企業の定義は、以下の通り。 米国：概ね年商 3,000 万米ドル未満の企業 英国：概ね年商 2,000 万英ポンド未満の企業
調査方法	電話あるいはビデオ形式による。
調査期間	2022 年 10 月～2024 年 3 月末
調査項目	・全資産担保にもとづく融資の位置付け ・全資産担保にもとづく融資における事業や担保評価の実務 ・融資担当者の人事制度 ・融資担当者の役割 ・融資担当者と審査担当者の連携のあり方、など

3. 全資産担保にもとづく融資の位置付け

3. 1 米国

米国における全資産担保制度は、統一商事法典（Uniform Commercial Code : UCC）第 9 編（担保取引に関する規定）にある包括担保（blanket lien）を指す。統一商事法典は、他州との商取引の円滑化のために、各州の州法を統一することを目的として、1952 年に策定された。統一商事法典は、連邦法ではないが、各州がそれを採択しており、実質的に国レベルの商事法と位置付けられている。

表 1 にある通り、米国では、全資産担保は、運転資金、ベンチャーデット、事業再生、パイアウトなど様々な融資目的で用いられている。なかでも不動産などの有形資産を持たない借り手（e.g., 中小企業など）や事業再生に取り組む借り手に対する運転資金の提供においては、中心的な担保として活用されている。

表1 全資産担保にもとづく融資商品（例）

	クレジットライン (銀行の伝統的な融資商品)	Asset Based Lending (ABL) (売掛金・在庫等を担保とした融資)	レバレッジド ファイナンス (含むシンジケート ローン)	ベンチャーデット
提供主体	・銀行	・銀行、ノンバンク	・銀行、ノンバンク	・ベンチャーキャピタル、銀行
融資目的	・運転資金	・運転資金、事業再生（含む DIP Finance）	・バイアウト、買収・合併、資本増強、事業売却	・運転資金
対象とする借り手	・成長段階にある借り手 ・事業キャッシュフローが安定している借り手	・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 ・経営難に陥っている借り手（Chapter11 適用など）	・負債比率の高い、非投資適格の借り手 ・長年の間、事業キャッシュフローが安定し、業界での競争優位が証明されている借り手	・ベンチャーキャピタルから支援を受けている成長初期段階にある借り手 ・現状、キャッシュフローはネガティブだが、高い成長率が見込める借り手
融資額	・事業キャッシュフローにもとづいて判断	・売掛金や在庫の評価額にもとづき、融資上限額（borrowing base）を設定。 ・例えば、売掛金×75%＝融資上限額	・企業価値にもとづいて判断 ・企業価値は、株価やディスカウントキャッシュフロー法等にもとづき評価 ・なお、融資額が大きな取引は、シンジケートローンが一般的	・借り手企業の企業価値の 10～20%。過度なエクスポージャーを持たないことを方針としている
モニタリング対象	・事業キャッシュフロー	・担保資産（売掛金や在庫等）	・企業価値あるいは事業キャッシュフロー	・借り手の事業運営だけでなく、借り手に対する投資家や投資家コミュニティ全体の評価
モニタリング頻度	・四半期毎 ・借り手は、財務諸表を提出	・月次（最頻週次） ・借り手は、融資上限額の見直しに必要な売掛金・在庫等のリストを提出	・四半期毎 ・借り手は、財務諸表を提出	・最頻週次。借り手は、財務諸表を提出 ・更に、借り手とのミーティングを月次で実施
モニタリングコスト	・財務情報のモニタリングが主であり、ABL よりコストは低い ・モニタリング手数料は、融資金利に含まれる	・融資上限額の設定・見直しに加え、担保資産の実地調査の実施（最低年 1 回）など、モニタリングコストは高い ・借り手からモニタリング手数料を徴求	・企業価値評価には、高い専門性と技術が必要になるため、通常の銀行融資よりモニタリングコストは高い ・借り手からモニタリング手数料を徴求	・借り手の事業に関する高い専門性、ベンチャーキャピタルコミュニティとのネットワーク、非財務面の評価力（例えば、経営陣）が必要になるため、モニタリングコストは高い ・モニタリング手数料は、融資金利に含まれる
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、担保価値が融資額より低くなる可能性があること。	・売掛金の不正計上や在庫などの担保資産が知らぬ間に処分されてしまう可能性があること。	・仮説への依存度が高く、予測した事業価値が現実と乖離する可能性があること	・事業キャッシュフローがネガティブであるため、問題発生時には、企業価値がないという可能性があること

（出所）インタビュー調査結果等にもとづき筆者作成

米国商業銀行が全資産担保にもとづいて運転資金を提供する方法には、キャッシュフローレンディングと Asset Based Lending（以下、ABL）の 2 種類がある。キャッシュフローレンディングの代表的な商品は、クレジットラインである。なお、表 1 にある「ベンチャーデット」も広くはこのクレジットラインに含まれる。

キャッシュフローレンディングは、事業キャッシュフローを第一の返済原資とする融資商品である。審査においては、担保の有無よりも、事業キャッシュフローの成長性と安定性が重視される¹。全資産担保は、第一の返済原資である事業キャッシュフローが滞った場合の第二の返

¹ モニタリングにおいても、事業キャッシュフローの動きに焦点が置かれている。

済原資という位置付けにある。このため融資に際しては、全資産担保の価値がこれだけあるから、これだけ貸せるという考えはない。インタビュー対象者の全てが、事業キャッシュフローが無ければ、担保があっても貸さないと回答した。

なお、借り手の事業キャッシュフローが安定的に成長している場合は、全資産担保の評価額以上の融資を行うこともある。このように借り手の事業成長に伴う資金需要に柔軟に対応できる点がキャッシュフローレンディングの利点と考えられている。

一方、ABL は、借り手の保有する売掛債権や在庫などを担保とする融資商品である。審査においては、借り手の信用力よりも担保資産となる売掛債権や在庫の質が重視される²。ABL では、担保資産となる売掛債権や在庫の評価額の合計額が融資額の上限となるため³、キャッシュフローレンディングに比べ、借り手の事業成長に伴う資金需要に対する柔軟性は劣る。このため銀行は、ABL を、事業キャッシュフローが脆弱な借り手（例えば、創業間もない借り手や事業再生が必要な借り手など）を対象とする融資商品と位置付けている。

なお、米国では、銀行が全資産担保権を設定する場合には、シニアレンダーとしての権利を確実なものとするため、融資契約上、後順位担保権の設定を制限することが一般的である。中小企業の場合は、銀行からの資金調達は、運転資金を目的とした融資のみであることも多く、結果的に 1 行取引が主流となっている。

借り手の事業成長と共に、借り手の銀行に対する交渉力が高まると、全資産担保設定を解除し、個別資産を担保とする融資に移行していく。この段階になると複数行取引が一般的となる。しかしインタビューによれば、中堅企業になっても 1 行取引を続ける借り手も多く、この顧客セグメントが米国商業銀行にとって収益の源泉となっている。

全資産担保にもとづくキャッシュフローレンディングの融資額は、銀行や借り手の規模により異なる。インタビューによれば、融資事務手続き面の負担を考慮し、コミュニティバンクでは 100,000 米ドル以上、大手行では 250,000 米ドル以上が 1 つの基準になっている⁴。

3. 2 英国

英国における全資産担保制度は、floating charge を指す。Floating charge は、英国の主たる担保制度である charge の一形態である。Floating charge は、英国の近代化に伴う商取引の拡大を受け、制度化された。

英国では、floating charge は、運転資金の提供を目的とする融資の担保として用いられている。表 2 にある通り、担保対象資産は、売掛債権、在庫や仕掛品、小型設備（オフィス機器など）などである。もう 1 つの charge である fixed charge は、設備投資資金の提供を目的とする融資の担保として用いられている。担保対象資産は、大型設備、工場などである。

² モニタリングにおいても、個々の売掛債権や在庫の動きに焦点が置かれている。

³ 担保資産の評価には、掛け目が用いられている。

⁴ 融資額の多寡にかかわらず、事務コストは同じであるため。

表2 Floating charge と fixed charge の概要

	Charge	
	Floating charge	Fixed charge
対象資産	・ 売掛債権、在庫や仕掛品、小型設備 (e.g., オフィス機器) など	・ 不動産 (property)、車両、大型設備、売掛債権 (銀行等が買い取ったもの)、知的所有権など
所有権確定のタイミング	・ 借り手がデフォルトする確率が高まった時	・ 担保設定時
融資期間中の担保資産の売却	・ 借り手の許可を得ることなく、売却できる	・ 借り手の許可が必要

(出所) インタビュー調査結果にもとづき筆者作成

なお、英国商業銀行では、融資に際して floating charge と fixed charge の両方を設定することが一般的である。その目的は、他社の融資が入る余地を残さず、デフォルト時におけるシニアレンダーとしての権利を確実なものとするにある。

しかし、次のような場合には、floating charge のみを担保として融資している。①レバレッジド・ファイナンスやプロジェクト・ファイナンスなどの事業キャッシュフローに着目した融資商品を提供する場合、②ABL を提供する場合、③不動産などの有形資産を持たない中小企業に運転資金を提供する場合、④新規顧客開拓など営業上の目的で運転資金を提供する場合（例えば、fixed charge にもとづく他社からの融資の満期が近づいている場合は、その借り換えを狙って当該借り手に floating charge のみを担保として運転資金を提供することがある）である。

上記①～③を踏まえると、英国における全資産担保の活用範囲は、表 1 にある米国における活用範囲と大きな違いはない。

米国と同様に、英国商業銀行が floating charge にもとづいて運転資金を提供する方法は、キャッシュフローレンディングと ABL の 2 種類がある⁵。インタビューによれば、米国と同じく、英国でも ABL は、事業キャッシュフローが脆弱な企業を対象とする融資商品と位置付けられている。一方、キャッシュフローレンディングは、事業キャッシュフローが安定し、成長している企業を対象としている。

融資の際に floating charge と fixed charge の両方を設定する場合を含めると、floating charge は、企業規模を問わず、幅広い借り手に対する融資の担保として活用されている。インタビューによれば、floating charge にもとづくキャッシュフローレンディングの融資額は、5 万英ポンドという少額から 200～300 万英ポンドまでと幅広い。

⁵ キャッシュフローレンディングと ABL の違いについては、3.1.米国の項を参照。

3. 3 米英商業銀行の融資戦略

3. 3. 1 米国

米国商業銀行（以下、米銀）は、借り手企業の成長段階、即ち事業キャッシュフローの安定性にもとづき、最適な商品を提供することを融資戦略の基本としている。ある融資担当者は、事業キャッシュフローが脆弱な借り手に対し、事業キャッシュフローが強固な借り手に提供する商品を提供することや借り手の資金ニーズを上回る資金を融資することは、借り手と銀行が困難な状況に直面する理由の 1 つであると回答した。

米銀が中小企業向け融資、なかでも運転資金の提供において基盤商品として位置付けている商品は、3 つある。①Small Business Administration（以下、SBA）が提供する保証付き融資、②ABL、そして③キャッシュフローレンディング（クレジットライン）である。何れも全資産担保権の設定を前提としている。

SBA 保証付き融資は、創業間もない企業を含む小規模企業を対象とする融資商品であり、借り手とのリレーションシップの起点となる商品である⁶。米銀は、SBA 保証を活用し、創業期における借り手の事業リスクを軽減しつつ、事業成長に必要な資金を供給し、リレーションシップの構築を図っている。借り手の事業が順調に成長し、SBA 保証の対象から外れると、プロパー融資に切り替え、顧客を囲い込む戦略をとっている。なお、前述の ABL とキャッシュフローレンディングは、プロパー融資に当たる。

ABL は、わが国では、資金繰りに窮した借り手を対象とする融資商品というイメージが強い。しかし、米国では、成長の初期段階にあり、まだ事業キャッシュフローが安定していない借り手に運転資金を提供する商品と位置付けられている。もともと ABL 市場は、ノンバンクが中心であったが、2007-8 年の金融危機以降、低金利を背景に銀行が参入を積極化した。その目的は、①新たな市場開拓による収益増強と②成長性のある借り手をいち早く囲い込むことにある。

ABL については、米国銀行監督当局である通貨監督局（Office of Comptroller of the Currency）も「正しく組成すれば、担保資産により完全に保全されており、銀行にとってのリスクは少なく、収益性の高い商品である」と評価している⁷。その一方で、ABL は、売掛金や在庫などの担保資産の所在の確認や価値の評価を含めるとモニタリングの負担が大きな融資商品である。銀行は、モニタリングなどにかかる費用は、融資金利に含めず、手数料として別途、徴求している。借り手の事業キャッシュフローの特徴に適した融資商品を提供することには、商品毎に異なる価格体系の導入を可能とするという利点もある。

手数料を含めると、ABL は借り手にとってコストが高い資金調達手段であるが、売掛金・買掛金の回収などの資金管理サービスを利用することで、経理事務を一部アウトソーシングすることが可能となるなど、専門人材の少ない中小企業にとっては、利用上のメリットのある資金

⁶ インタビューによれば、起業後 3 年程度は、SBA 保証付き融資が中心的な資金調達手段であるとのことである。

⁷ Office of the Comptroller of the Currency, Comptroller's Handbook Asset-Based Lending, version 1.1, January 27, 2017.

調達手段となっている。

図1の通り、借り手の事業キャッシュフローが安定的に成長する段階に入ると、銀行は、ABLからキャッシュフローレンディングへの切り替えを推進し、更なるリレーションシップの深耕を図る。ABLは、担保となる売掛債権や在庫などの評価額の合計額が融資額の上限となるが、キャッシュフローレンディングでは、借り手の事業キャッシュフローに安定性と成長性があれば、担保評価額以上の融資を行うこともある。この借り手の事業成長に伴う資金需要に柔軟に対応できる点がキャッシュフローレンディングの利点と認識されている。事業キャッシュフローの安定性と成長性が資金アクセスの拡大に直結することは、借り手が事業運営に邁進するインセンティブになっている。

なお、借り手の事業キャッシュフローに脆弱性が検知された場合は、銀行は、延滞を待つことなくクレジットラインからABLへの借り換えを促し、担保資産である売掛債権や在庫などの範囲内に信用リスクを抑制しつつ、資金供給を継続する⁸。

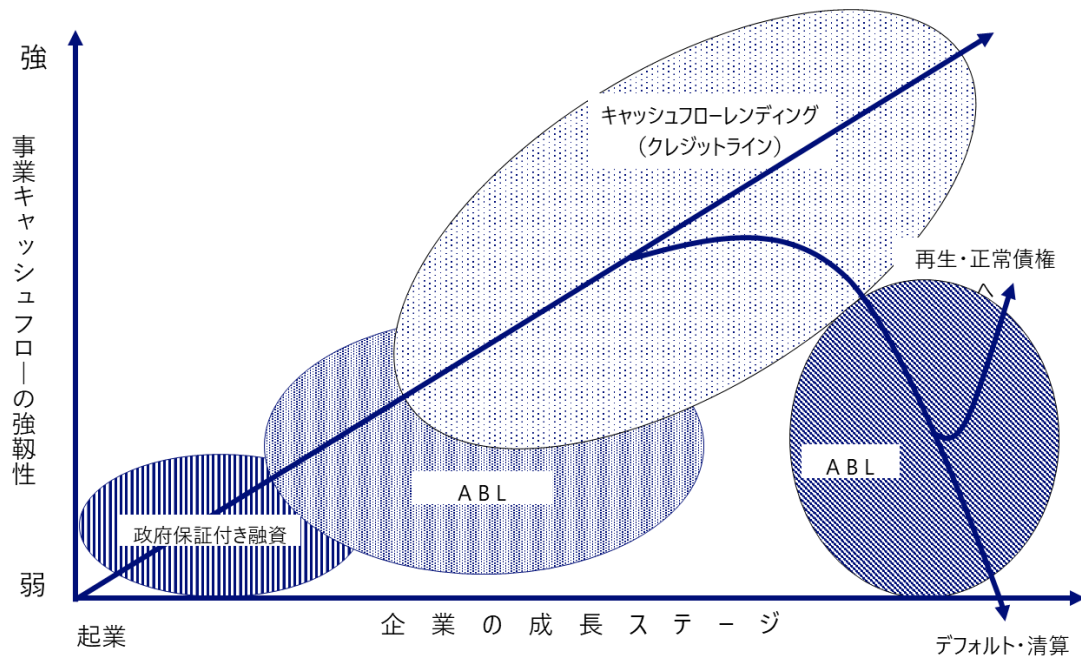


図1 事業キャッシュフローと融資商品の関係性

（出所）インタビュー調査結果等にもとづき筆者作成

3. 3. 1. 1 戦略の背景にある考え方

米銀が、借り手の事業キャッシュフローの安定性や成長性に応じて、最適な融資商品を提供し、借り手を財務面から支援しながら囲い込みを図る理由は、成長性のある中小企業が収益の源泉となっていることにある。

⁸ 既述の通り、2007-8年の金融危機以降は、銀行も事業キャッシュフローに問題のある借り手にABLを提供するようになっている。

米国銀行業界では、一般に取引年数が長くなれば、借り手は、複数の商品・サービスを利用するようになる一方、顧客メンテナンスなどにかかる費用は低減するため、顧客収益性が高まると考えられている。インタビューによれば、取引年数 3 年未満の借り手と取引年数 10 年以上の顧客借り手を比較すると、後者の平均利益額は、前者の少なくとも 4 倍以上になるとのことである。

米銀は、企業規模が小さな段階から運転資金の提供を軸に、借り手の囲い込みを推進し、事業の成長と共に必要な金融商品・サービスを提供し、リレーションシップを深耕する戦略を指向している。提供する商品・サービスは、運転資金や設備投資資金の提供にとどまらず、資金管理サービス、貿易金融、サプライチェーンファイナンス、資産運用、事業承継、資本市場関連サービスなど幅広い⁹。着目すべき点は、銀行が何を提供したいかではなく、顧客が何を欲しているか、顧客起点で商品・サービスの拡充を図ってきたことにある。

例えば、米国では、近年、ベビーブーム世代の退職を背景に地域金融機関がM&Aファイナンスに積極的に取り組むようになってきているが、これは、地域金融機関が有する厚みのある非上場中堅企業顧客基盤があつてのことである。インタビューによれば、米国では、中堅企業になっても 1 行取引を続ける借り手も少なくないとのことである。こうした長年の取引を通じて培った強固な信頼関係にもとづく顧客基盤は、地域金融機関にとって収益の源泉となっている。

3. 3. 2 英国

英国商業銀行（以下、英銀）でも、米国と同様に、事業キャッシュフローが脆弱な借り手、例えば、起業間もない企業などには、まず ABL を提供し、事業キャッシュフローが安定し、成長する段階に入ると、キャッシュフローレンディングに切り替え、顧客を囲い込む融資戦略がとられている。

英国に特徴的な点は、2007-8 年の金融危機以降、商業融資市場におけるノンバンクのプレゼンスが高まったことである。ABL レンダーもその 1 つである。その背景には、バーゼル自己資本比率規制が改正された結果、融資に伴う資本コストが高まり、銀行の融資姿勢が保守的に転じたことがある。

インタビューによれば、資本規制改正の結果、キャッシュフローレンディングより ABL の資本賦課が低くなったため、銀行もキャッシュフローレンディングよりも資本賦課の少ない ABL に力を入れるようになったとのことである。なかでも不動産などの有形資産を持たない中小企業に対して運転資金を提供する場合は、ABL を用いることが一般的になっている。なお、中小企業であっても、バランスシートが強固であり、事業キャッシュフローに安定性と成長性がある場合は、キャッシュフローレンディングの対象となるとのことである。

⁹ コミュニティバンクなどの小規模銀行では、非伝統的な金融商品・サービスへのニーズには、自らが窓口となり、提携先金融機関を紹介するビジネスモデルを採用している。

4. 融資担当者¹⁰の人事制度

インタビューによれば、米英商業銀行では、人事部がキャリアパスを決める日本型の人事ローテーションはない。キャリアパスの選択は、個人に任されている。職員には、専門性を伸ばすために必要なキャリアパスを選択する自由が認められている。人事異動は、基本的に職員の希望による。

キャリアパスの選択を職員の意思に任せるという人事制度の利点は、やりたい仕事を続けられることや、それ故に高いモチベーションを持って仕事に取り組めることにある。ある融資担当者は、米国では、会社都合による人事異動は、離職の一因となっていると指摘した。

4. 1 融資担当者のキャリアパス

インタビューによれば、米英商業銀行では、融資担当者は、専門職と位置付けられており、そのキャリアパスは、必要な専門知識を習得することと専門分野において業務経験を積み重ねること、つまり専門職としての能力を伸ばすことに主眼が置かれている¹¹。

米英において、専門知識と業務経験を積み重ね、管理職となるという専門性を重視した人事制度が採用されている理由の1つは、金融業が高い専門性を必要とする業種であることにある。専門性を軸とした人員配置・人材育成を徹底することは、顧客の多様な金融ニーズに対応できるという金融機関としての強みにも繋がっている。

米英では、転職も一般的であり、融資担当者のキャリアパスも様々であるが、インタビューによれば、図2の通り、審査業務を経験した後、融資担当者になることが融資担当者の望ましいキャリアパスと考えられている。

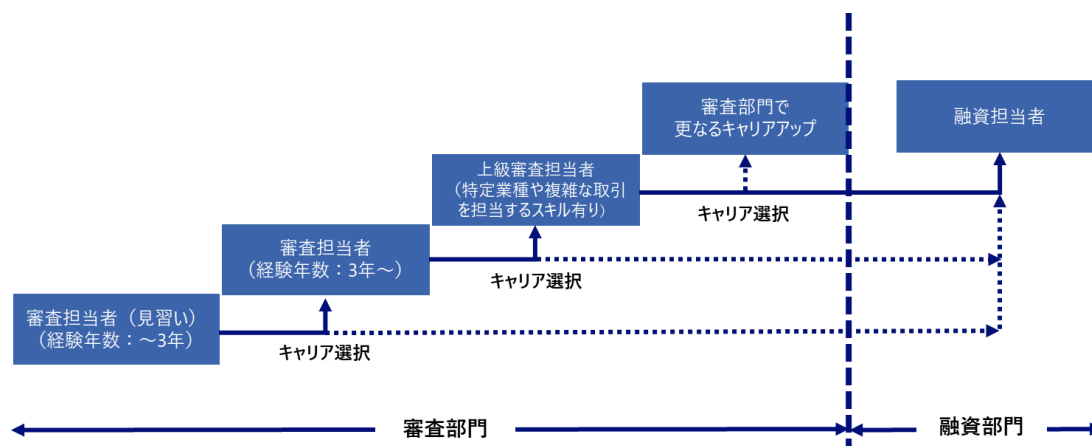


図2 融資担当者の望ましいキャリアパス

（出所）インタビュー調査結果にもとづき筆者作成

¹⁰ 米国では、融資担当者は、リレーションシップマネジャー以外に、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。英国では、リレーションシップダイレクターという呼称が一般的である。

¹¹ この点は、審査担当者についても同じである。

なお、英国商業銀行では、融資担当者のサポート職として入社し、OJTを通じて仕事を学び、融資担当者となることも標準的なキャリアパスの1つと考えられている。

また、米英共に、新卒者を融資担当者として採用することもあるが、この場合は、入社後、審査業務の研修を受けることが義務付けられている。研修期間は、数ヶ月から長い場合は1年以上という銀行もある。

4. 2 キャリア転換の機会

図3にある通り、融資担当者のキャリア転換の大きな機会は2回ある。1回目は、融資担当者としてある程度、業務経験を積んだ後、①融資担当者としてキャリアを継続するか、②審査担当者へキャリア転換をするか、あるいは③商品やサービス担当者など他の業務へキャリア転換するかの選択である。なお、今回インタビューの対象となった融資担当者は、専門性の習得のために自身の判断により定期的に融資部門と審査部門を異動した経験を有する。2回目は、管理職になった後、①そのまま融資担当者としてキャリアを積むか、②経営幹部（部門長、地域本部長、審査部門長など）に転換するかである。

米英に限らず、海外では、2007-8年の金融危機以降、銀行経営におけるリスク管理の重要性が高まった。その結果、経営幹部には、リスク管理業務（含む審査業務）の経験が求められるようになっている。融資担当者が審査業務の経験を積むことは、経営幹部へのキャリアパスへの1つでもある。

なお、米英商業銀行では、問題債権処理業務の経験を経営幹部へのキャリアパスの1つに位置付けているところも少なくない。これは、不良債権を抱えることが自己資本の毀損に繋がるという信用リスク管理の失敗の影響とその怖さを間近で学ぶためでもある。ある融資担当者は、若い頃に問題債権処理業務を経験したことが、営業目標に引きずられない規律ある融資行動の大切さを深く理解する契機となったと回答した。

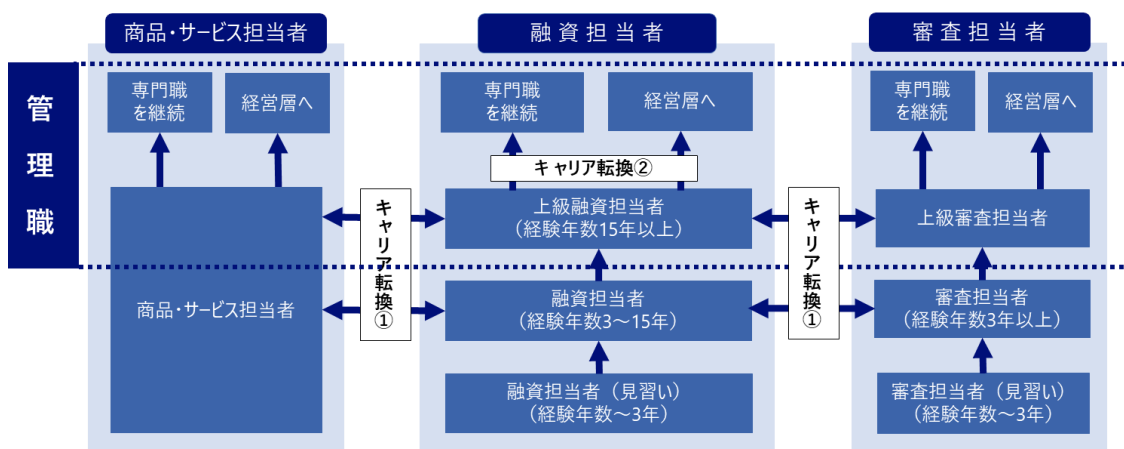


図3 融資担当者のキャリア転換

(出所) インタビュー調査結果にもとづき筆者作成

4. 3 人材育成の考え方

4. 3. 1 基本となる考え方

米英商業銀行では、融資担当者というキャリアパスを選択した時点で、必要な知識やスキルは、職員が自発的に習得する努力をするという考えが人材育成の前提となっている。その背景には、自身がやりたい仕事に取り組んでいるため、自然と向上心が高まり、知識やスキルの習得に積極的になるという考えがある。これは、身近に目指すべきロールモデルが存在し、日々の業務運営において彼らから直接指導が受けられるという専門職を重視した人事制度ならではの考え方とも言える。またそこには、自発性がなければ、融資担当者として独り立ちできず、仕事を続けていくことも難しいという専門職ならではの厳しい考え方がある。

今回インタビューの対象となった多くの融資担当者が、わからないことや知らないことがある場合は、社内外の専門家に相談する、社内外の研修を利用するなどにより知識を身につけると回答した。なお、営業スキル（含むコミュニケーションスキル）については、管理職になったからも定期的に社内外の研修を利用し、スキルアップを図っている。

なお、人事部門は、内外研修の提供を通じて、組織として融資担当者の能力開発を支援するという位置付けにある。米英では、人材開発は、人事部門の重要な役割の 1 つである。

4. 3. 2 信頼できる財務アドバイザーとなること

米英商業銀行では、融資担当者は、借り手にとって信頼できる財務アドバイザーであるべきという考えがある。ある融資担当者は、銀行は、顧客の事業成長を支援する金融面でのパートナーであると回答した。米英では、銀行業は、サービス業を超え、パートナービジネスに進化している。

信頼できる財務アドバイザーとなるために、融資担当者の育成においては、企業財務や審査に関する専門性や業務経験を積み重ねることが重視されている。例えば、起業間もない企業や中小企業の場合は、財務機能が弱く、財務規律が確立されていないところも多い。彼らは、企業財務面において融資担当者に大きく依存している。このため融資担当者の育成においては、企業財務に関する専門知識を習得することが特に重視されている。

一方、融資担当者が審査方針や審査業務に精通することについては、融資申し込みに際して審査が通らないかもしれないという顧客の不安を軽減できることや、融資担当者がより質の高い融資案件を持ち込むようになることなどの利点が認識されている。このため米英商業銀行では、審査方針や業務に精通することは、融資担当者の業績評価項目の 1 つとなっている。

4. 3. 3 上級融資担当者（管理職）の役割

後進の育成は、上級融資担当者の重要な役割の 1 つと考えられている。インタビューによれば、上級融資担当者の平均的な業務経験年数は 15 年以上である。一般にコミュニティバンクな

どの中小銀行の場合は、業務経験年数はこれより長くなる。

上級融資担当者は、3 名から、多い場合は 10 名以上の部下を持ち、顧客リレーションシップの構築や維持、借り手企業の金融ニーズの把握や対応、借り手企業の経営上の問題を早期に検知することなどについて専門的な指導及び助言を行う立場にある。上級融資担当者自身が担当顧客を持つ場合とそうでない場合があるが、後者の場合は人材育成は上級融資担当者の主たる役割となる。

身近に自身が目指すべきロールモデルが存在すること、そして日常の業務運営において彼らから直接指導を受けられることは、若手の融資担当者のモチベーションの向上と維持に寄与しており、専門性を重視した人事制度の利点の 1 つと認識されている。

インタビューによれば、米国では大手金融機関で経営幹部を経験した後、中小銀行へ転職する上級融資担当者も少なくない。その背景には、専門職として培った知識やスキルを再び現場で活用したいという考えがある¹²。中小銀行は、こうした専門人材を採用することを通じて融資や審査に関する新しい知識やノウハウを獲得することができることを利点と認識している。またこれは、業界全体の融資や審査実務のレベルアップにも寄与している。

4. 3. 4 業種別専門性の習得について

米英商業銀行の商業融資部門では、中小企業を担当する融資担当者は、一般に特定業種を専門とせず、全業種を対象として営業するジェネラリストと位置づけられている。

業種別専門性については、自社の営業圏内に特定業種の集積がある場合には、同じ業種の顧客を複数担当することで、自然的に業種別専門性が習得できるという考えがある。このため敢えて業種別専門性の習得を義務付けることはしていない。インタビューによれば、中小企業市場においては、大手行に比べて、中小銀行の融資担当者のほうが顧客に近く、借り手企業に関する知識と理解が深いとのことである。

なお、担当顧客の業種の動向を常に注視することは、融資担当者が自発的に取り組むべきことの 1 つと考えられている。融資担当者が特定業種に関する専門性を習得したいと考える場合は、社内外の研修を利用することが一般的である。

一方、中堅企業を担当する融資担当者の場合は、顧客の金融ニーズもより複雑になるため、顧客が専門とする業種や業界全体に関する知識や理解が必要になると考えられている。このため融資担当者を業種別にチーム編成している銀行もある。

米英では、融資担当者は、まず中小企業を担当し必要な知識や専門性を取得し、業務経験を積んだ後、中堅企業を担当することが一般的である。

¹² インタビューによれば、こうした人材は、転職に際して、収入より専門職として培った知識やスキルを役立てることを重視しているとのことである。なお、中小銀行では、彼らを幹部として採用することが多い。

4. 4 業績評価の考え方

4. 4. 1 金融危機後の変化

米英を問わず、広く海外では、2007-8 年の金融危機以降、業績評価についての考え方が大きく変化した。

1 点目は、収益目標の達成よりも、収益目標をどのように達成したか、定性面がより重視されるようになったことである。所謂、コンダクトやビヘイビアと呼ばれる行為を評価することの重要性が高まった。これは、金融機関が収益目標の達成を重視するあまり、取り組むべきでない業務に取り組み、多額の損失を被った金融危機時の失敗の経験に根ざしたものである。

海外では、金融危機を契機に短期的な収益の追求が長期的な企業価値の破壊に繋がる可能性があることを強く認識するようになり、長期的な企業価値の向上を重視する経営への転換が進んだ。その結果、業績評価においては、取引や業務の質に関する評価基準がより重視されるようになった。

例えば、コンプライアンス違反のように規則やモラルに反した行為や自社の企業価値や評判を傷つけるような行為は、業績評価上はマイナスとなる。インタビュー対象者の多くが、そのような行為があった場合は、収益目標を達成していても、評価を引き下げると回答した。反対に、収益目標が達成できなくても、顧客や組織に大きく貢献した場合には、評価を引き上げている¹³。

なお、こうした行為に着目した評価は、上位職位者になるほど厳格に行われている。ある銀行では、役員の報酬を決める際に、まず企業価値の遵守と維持ができていたかを評価し、この点ができていないと判断された場合賞与は出さないという厳しい姿勢で臨んでいる。その理由は、上位職位者には職員の模範となることが求められることにある。上級融資担当者には、専門職としてだけでなく人としても部下の模範になることが求められている。

2 点目は、長期的な企業価値の向上と維持をより重視する流れの中で、業績目標の達成は、個人だけの力だけではなく、職員全員の努力の結果であるという意識が浸透したことである。こうした意識を浸透させるために、融資担当者の給与の業績連動部分の割合を低くしているという銀行もある。

3 点目は、業績評価の場を被評価者の成長を支援する場として位置付けるようになったことである。その背景には、行為などの定性的な評価基準がより重視されるようになったことだけでなく、深刻化する人材不足がある。こうした変化に伴い、被評価者への業績目標の達成状況に関するフィードバックの頻度も増加している。最も多い銀行では、毎月、被評価者へのフィードバックを実施している。上級融資担当者には、こうした場で、部下の抱える課題や悩みを聞き、その解決のために助言し、部下の成長を支援することが期待されている。

¹³ 具体的には、顧客からとても感謝された、他者の模範となっている、後進の育成や担当業務以外の組織活動に積極的に取り組んだなど。

4. 4. 2 融資担当者の業績評価

前述の通り、2007-8 年の金融危機以降、業績評価の考え方は大きく変化した。融資担当者の業績評価において着目すべき変化は、次の 2 点にある。

1 点目は、リスクを管理する役割がより重視されるようになったことである¹⁴。融資担当者は、収益責任だけでなく、担当する顧客や融資ポートフォリオ全体に付随するリスクに対しても責任を持つことを求められるようになってきている。具体的には、適時に融資を精査し、契約更改を実施することや格付変更の提案をすること、審査部門と密接に連携することなどの評価基準が設定されている。

2 点目は、借り手と長期にわたる良好なリレーションシップを構築・維持することをより重視するようになったことである。この点は、金融危機後の低成長環境下で、銀行の収益力の安定化という観点から一層重視されるようになった。

銀行は、この点について 2 つの方向からアプローチしている。1 つは、役職員の業務に取り組む基本姿勢¹⁵を評価する基準の設定である。これは、事業運営の前提となる企業文化の健全性の維持を目的としたものである。具体的には、銀行の企業価値を守ること、短期的な収益を追わないことや正しい行いをするなどの基準が設定されている。評価は、上司だけでなくチーム員など仕事上関係のある職員により行われる。融資担当者の場合は、審査担当者や商品・サービス担当者なども評価者となる。銀行によっては、360 度評価を実施し、その結果を評価に反映しているところもある。なお、銀行は、役職員にモラルや規則に反する行為や企業価値を傷つける行為が認められた場合は、賞与を出さないという厳しい姿勢で対応している。

もう 1 つは、融資担当者と借り手のリレーションシップの質を評価する基準の設定である。リレーションシップが安定しているか、顧客満足度は維持できているかなどの観点から評価している。リレーションシップの安定性については、成約した融資の格付が短期間（例えば、1 年未満）で引き下げとなった件数や成約した融資が短期間（例えば、1～3 年未満）で他行へ借り換えとなった件数などの評価指標が設定されている。ある融資担当者は、融資額が伸びていても、他行への借り換えによる資金流出が大きければ、業績評価上マイナスとなると回答した。一方、顧客満足度の維持については、顧客とのコンタクト回数や新規顧客紹介件数などの評価指標が設定されている。顧客満足度調査を実施し、融資担当者が顧客の期待に込んでいるかを確認している銀行もある。なお中小銀行では、顧客が満足しているかを、コンタクト時に直接確認することを重視している。ある融資担当者は、「直接顧客と話しをすれば、取引に満足しているかどうかはわかる。もしそれがわからないなら融資担当者として失格である。」と回答した。

¹⁴ 米英では、1990 年代の不良債権問題から経営再建を進める過程で、融資担当者のリスクマネージャーとしての機能が重視されるようになったが、2007-8 年の金融危機を経て定着をみた。

¹⁵ コンダクトやビヘイビアと呼ばれる行為を指す。

4. 4. 2. 1 融資担当者の業績評価項目

表3にある通り、米英商業銀行では、融資担当者は、営業面だけでなく、審査・リスク管理、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、組織貢献など多面的に評価されている。

表3 融資担当者の業績評価項目（例）

評価項目	評価指標・基準（例）
1. 営業	・収益・利益目標（e.g., 金利収入、非金利収入、ROA・ROE） ・売上目標（e.g., 新規融資や契約更新の件数・金額） ・クロスセル（e.g., 預金や資金決済サービスなど） ・既存顧客による新規顧客紹介件数 ・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 ・銀行の提供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¹⁶ など
2. 審査（信用リスク管理）	・リスク要因を効果的に特定すること ・審査や承認プロセスへ関与すること ・融資を適切にストラクチャーし、条件交渉を行うこと ・融資契約書が適正であるかを確認すること など
3. リレーションシップマネジメント	・顧客リレーションシップの主体的な構築 ・顧客リレーションシップの安定性（e.g., 融資や顧客の流出） ・顧客毎のリレーションシップの精査の実施や計画の策定 ・顧客の金融ニーズを踏まえた商品提案 ・顧客サービス及び商品別チームと効果的に連携すること ・顧客満足度の維持と向上（e.g., 顧客とのコンタクト回数） ・銀行の方針や手順を守ること など
4. ポートフォリオマネジメント （信用リスク管理）	・融資ポートフォリオに付随する信用リスクに責任を持つこと ・融資ポートフォリオのモニタリング ・財務情報の提出期限の遵守状況（e.g., 遅延の割合） ・適時な格付け変更の提案 ・適時に融資を精査し、契約更改を行うこと ・延滞、未収及び償却債権の金額・件数 ・格付けが引き下げとなった融資の件数 ・審査部門と密接に連携すること など
5. 組織貢献	・敬意をもってチームメンバーに接すること ・倫理にもとづいて行動すること ・銀行の企業価値を守ること ・他部門やチーム員への貢献（e.g., 専門性の発揮） ・リーダーシップの発揮（e.g., 他者の模範となること） ・人材育成 ・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にもとづき筆者作成

¹⁶ 単に地域活動へ参加しているかだけでなく、それが顧客獲得に結び付いているかを評価している。

4. 4. 2. 2 事業再生支援の位置付け

米英商業銀行は、モニタリングにおいては、借り手の事業キャッシュフローの脆弱性あるいはそれに繋がる問題点を逸早く検知することが何よりも重要であるとの認識を持っている。このため融資担当者には、借り手の事業再生を支援することよりも、まず借り手の事業キャッシュフローの脆弱性を早期に検知することが期待されており、業績評価上もこの点が重視されている。

なお、事業再生支援は、問題債権担当部門の担当となる。問題債権になってからも同じ融資担当者が当該債権を担当することもあるが、その場合、融資担当者に期待されている役割は、事業再生支援ではなく、銀行と顧客との間で円滑なコミュニケーションを維持することにある。

また、米英商業銀行では、問題債権担当部門についても業績目標を明確化している。具体的には、①顧客リレーションと顧客満足度の維持、②貸倒損失の抑制、③回収の最大化の3つを実現することである。銀行にとっては、できる限り損失を少なくすることが重要であるが、銀行はまた借り手の事業キャッシュフローやニーズに合う最善かつ実現可能な方法により事業を再生することにも注力している。なかでも地域銀行では、地域コミュニティにおける風評に配慮し、後者を特に重視している¹⁷。

なお、借り手が、情報の提供を拒む、嘘を付くなど非協力的な場合は、銀行は、支援を継続できない旨を借り手に伝え、取引を他社に移管するよう促している。銀行がこうした厳しい対応をする理由は、事業再生は、借り手の協力なしには為しえないことにある。米英では、経営は借り手の責任であり、銀行の役割は、借り手が事業に専念できるように財務面から借り手を支援することにあるという明確な役割分担がある¹⁸。

4. 4. 3 ご参考：審査担当者の業績評価

融資担当者と同様に、審査担当者も量的目標と質的目標の両面から評価されている。代表的な量的目標は、審査件数である。これは、審査担当者の業務効率を示す指標である。例えば、毎月、新規融資〇件、契約更改〇件などのように目標が設定されている。

なお、中小銀行のなかには、審査件数ではなく、審査承認までの時間を目標として設定しているところもある。その理由は、中小銀行の場合は、審査承認までにかかる時間が大手行比、競争優位となることにある。ただし、融資金額が大きな場合は、この限りではなく、時間よりも審査の質をより重視している。

一方、質的目標は、大きく3つある。1点目は、審査の質に関する指標である。質は、正しく格付けしたか、格付けの引き上げや引き下げに関する提案は適時・適切に行われたかなどを

¹⁷ 米英には、大手行が最も優れたリスク管理を行っているという認識はない。自己資本が少なく、貸倒の影響を大きく受ける可能性のある中小銀行では、大手行よりきめ細かなリスク管理が行われている。

¹⁸ 米国には、借り手を公正に扱う法律（レンダーズライアビリティ）があるが、インタビューによれば、レンダーズライアビリティの観点からだけでなく、企業経営は、銀行の専門ではないため、口を出すことはないとのことである。

基準に判断している。2 点目は、モニタリングの質に関する指標である。例えば、延滞、未収、償却など問題債権の件数・金額に目標を設定している。銀行としては二度と同じ間違いを起こさないことが重要であるため、単に目標の達成ができなかったという機械的な評価はしていない。なぜ目標が達成できなかったのか、詳細なレビューを実施している。例えば、融資がデフォルトした場合は、審査担当者、融資担当者と信用リスク管理担当者が集まり、なぜデフォルトに至ったのか、その原因を詳細に精査している。中小銀行では、自己資本余力も少なく、こうした精査をより重視している。

3 点目は、組織的貢献である。他部門や所属チームへの貢献など他者への貢献が評価される。特に上級職員については、他者の模範となる行為をしているかが重要な評価項目となっている。審査担当者は融資担当者の、融資担当者は審査担当者の組織的貢献を評価する立場にある。例えば、融資担当者は、審査担当者が融資の組成や借り手の経営上の問題の特定に協力的であったか否かなどの観点から評価している。

5. 融資担当者の役割について

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

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

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

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

同時に、第 1 の防衛線の業務運営を良く知ることがリスクマネージャーとしての業務遂行に非

常に役立つという理解も浸透した。その結果、現在では、第 1 の防衛線で一定期間、業務経験を積むことがリスクマネジャーに推奨されるようになっている。

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

5. 2 顧客リレーションシップの構築と維持について

5. 2. 1 顧客と良好な関係を築くこと

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

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

5. 2. 2 融資担当者 1 人当たりの担当顧客数

融資担当者 1 人当たりの担当顧客数は、銀行の規模、借り手の企業規模、融資額や融資担当者の業務経験年数などにより異なる。中小企業の場合は、30～150 社とバラツキが大きい¹⁹。ある一定数を超えると融資担当者の業務効率が低下するという理由から担当顧客数に上限を設定している銀行もある。

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

¹⁹ こうしたバラツキが生じる背景には、1) 融資担当者の業務経験年数により担当できる顧客数が大きく異なること、2) 米英では、銀行によって自らがターゲットとする中小企業の定義（e.g., 年商や融資額を基準に設定）が異なることなどがある。

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

5. 2. 2. 1 業務効率化の取り組みについて

米英商業銀行でも、わが国と同様に融資担当者は、数多くの担当顧客を抱え、多忙である。銀行は、融資担当者が顧客リレーションの構築と維持に専心できる体制の整備を推進している。1 つは、サポートスタッフの配置やそれを代替する IT インフラの整備である。銀行によって異なるが、融資担当者 3~5 名に対して 1~3 名のサポートスタッフを配置している。その役割は、顧客からの問い合わせに対応するほか、営業、稟議、契約等に伴う事務面のサポートである。なお、米英では、この 15 年ほど経費削減を推進しており、サポートスタッフ数も削減傾向にある。例えば大手行では、融資事務を支援する IT インフラを整備し、サポートスタッフの削減を進めている。一方、中小銀行は、大手行比、予算面の制約も大きく、完全な自動化は難しいため、高い効果が見込める業務を優先し、自動化を進めている。もう 1 つは、非効率的な業務や集約できる業務を分離し、専門部署を設置することである。対象業務は、①モニタリング支援業務、②融資以外の商品・サービスに関する問い合わせ業務、③融資額が一定水準以下の顧客への対応、④問題債権担当部門に移管するほどではないが、きめ細かな対応が必要な顧客への対応などである。ある融資担当者は、「融資担当者が多くの顧客を担当することができるのは、専門部署による支援があるからである。もし全てを 1 人でやらなければならないとしたら、担当できる顧客数はかなり少なくなる」と回答した。

①モニタリング支援のための専門部署の設置。インタビューによれば、米国商業銀行では、融資担当者や審査担当者のモニタリングを支援するための専門部署を設置することが一般的になっている。当該専門部署では、期日までに返済や財務情報の提出がない場合に融資担当者や審査担当者アラートを送る、借り手が提出した財務情報にもとづいて²⁰コベナントの遵守状況をチェックし、その結果を融資担当者や審査担当者に回付する、コベナント抵触時には、アラートを送付するなど、融資担当者や審査担当者のモニタリングを支援する業務に加え、経営陣や関係各部署への融資関連報告²¹や契約関連事務なども担当している。

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

③融資額が一定水準以下の顧客に対応する専門部署の設置。運転資金を目的とした融資の場合、融資額の多寡にかかわらず、事務手続きにかかる時間や労力は同じであるため、小口顧客を多数抱えることは、融資担当者の業務効率の低下に繋がっていた。専門部署の設置により、

²⁰ 財務情報は、専門部署で入力する場合もあれば、若手審査担当者が入力する場合もある。後者は、教育的観点から行われている。

²¹ 新規や契約更新の実績 (e.g., 件数、金額)、コベナントの遵守状況 (e.g., 抵触した融資のリスト)、延滞の状況 (e.g., 延滞日数毎の件数、金額、詳細な延滞債権のリスト) などについて日次で報告している。

融資担当者を銀行にとって重要な顧客とのリレーションシップ維持に専念させることができるようになったとのことである。

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

なお、業務効率化は、審査業務でも推進されている。米英では、審査にかかる時間を短縮することは、融資市場における自社の競争力を高める手段の1つと考えられており、銀行は、これに積極的に取り組んでいる。例えば、中小企業向け融資については、財務情報を審査システムに入力、出力された財務指標にもとづき、融資の可否を判断することが一般的である。審査担当者の役割は、①出力結果の精査と②ボーダーラインにある借り手についてより細かい財務分析を行うことである。ある中小銀行の融資担当者は、「大手行は、財務指標が基準に満たない場合は融資を承認しないという機械的な対応をしているが、中小銀行は、自動化により審査業務効率を高めているが、基準に満たない場合でもどうやったら融資できるか様々な観点から検討している」と回答した。こうした審査の柔軟性は、中小銀行の強みになっている。

5. 3 営業について

5. 3. 1 新規顧客開拓の基本的な考え方

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

2007-8年の金融危機以前は、大手行を中心に、新規顧客開拓は、融資担当者の持つ人的ネットワークに大きく依存していた²²。このため業績評価上も、質より量的目標の達成が重視されていた。しかし、金融危機後の低金利環境下で、営業効率がより重視されるようになった結果、銀行は、既存顧客の取引深耕を重視する営業戦略に転じている。例えば、融資担当者には、顧客情報管理システム（customer information management system）に格納された既存顧客のデータを活用し、取引深耕を図ることが奨励されている。

新規顧客の紹介を受けるためには、まず既存顧客の信頼を得ることが不可欠である。融資担当者には、顧客が何を欲しているかを理解し、それに合致する商品やサービスを選択すること、

²² 現在でも大手行には、新規開拓のみを行う融資担当者が存在する。

そしてどのような条件でそれらを提供できるかについて顧客に納得のいく説明をすることが必要となる。そのために融資担当者は、企業財務に関する専門知識や銀行の審査方針に関する知識以外に、銀行が提供する金融商品・サービスに関する基本的な知識²³に加え、高いコミュニケーション力²⁴を備えることが求められている。なお、インタビューによれば、例えば、融資が成約しなかった場合でも、融資担当者の対応が顧客の信頼と期待にそったものであれば、顧客がそれを覚えていて、後々新規顧客を紹介してくれるとのことである。

5. 3. 2 営業面における商品・サービス担当者との連携

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

営業機会は、大きく2つある。1つは、顧客からの問い合わせである（図4）。融資担当者は、顧客からの商品やサービスに関する問い合わせを受け、該当する商品・サービス担当部門（チームあるいは担当者）に営業情報を連携する。情報連携を受け、商品・サービス担当者が営業を行う。なお、コミュニティバンクのような取り扱い商品・サービスが少ない中小銀行であっても、資金管理サービスなどの主力商品やサービスについては、専門担当者を置いているとのことである。

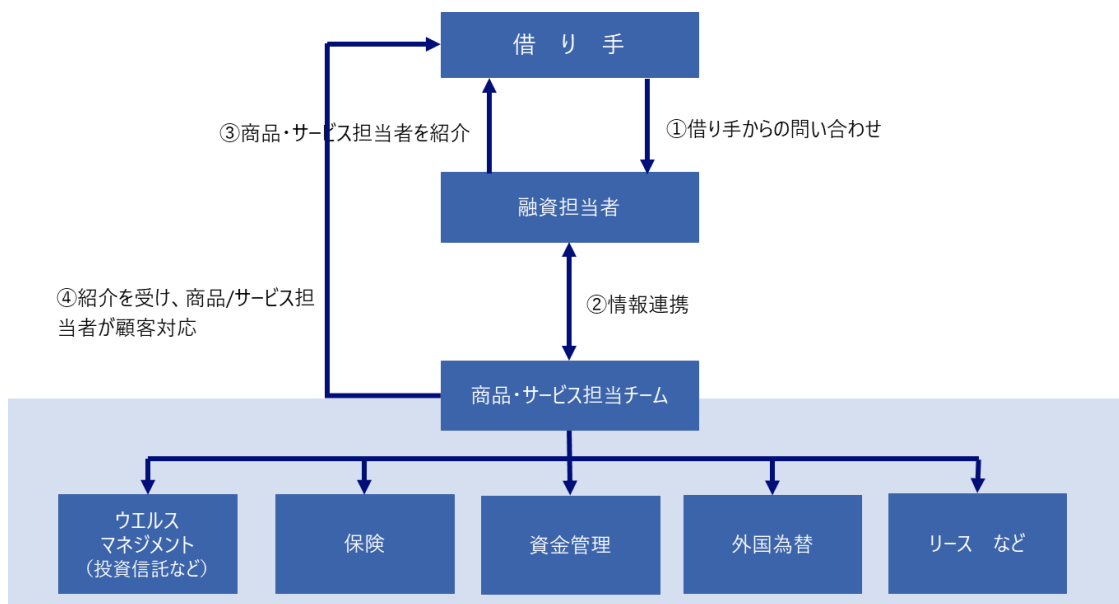


図4 商品・サービス担当者との連携：顧客（借り手）主導

（出所）インタビュー調査結果にもとづき筆者作成

²³ 後述の通り、営業は、商品・サービス担当者が行うため、融資担当者は、商品等に関する基本的知識があれば良いとのことである。

²⁴ 相手の話を聞く能力や、明確に話しをする（曖昧な表現を避ける）能力が重要であると考えられている。

もう 1 つは、銀行からの売り込みである(図 5)。顧客の商品・サービスの利用状況を定期的²⁵に精査し、顧客の潜在ニーズにもとづいてクロスセルの可能性を検討することは、融資担当者の重要な役割の 1 つである。銀行により異なるが、融資担当者は、①期初に主要な顧客について営業計画を策定する、あるいは②定期的(e.g., 四半期、半期あるいは年 1 回)に顧客が利用している商品やサービスについて精査することにより、クロスセルの可能性を検討している。融資担当者は、こうした計画や精査の結果にもとづき、クロスセルの可能性が高いと判断した商品・サービスについて、顧客にニーズの有無を確認した上で、その情報を商品・サービスチームあるいは担当者に連携し、営業を行っている。

なお、米英商業銀行では、融資担当者が顧客の商品・サービスの利用状況や利用条件(e.g., 金利や手数料)、更には取引や商品あるいは顧客や担当ポートフォリオ単位の採算状況を一覧することができる IT インフラ²⁶を整備している。一般に、融資担当者には、融資金利や手数料の設定に裁量が認められているが、迅速に顧客に対応するために、裁量幅を当該システム上で確認することができるようにしている銀行もある。融資担当者は、こうした IT インフラを、収益管理、経費管理、リスク管理や営業などの目的で活用している。

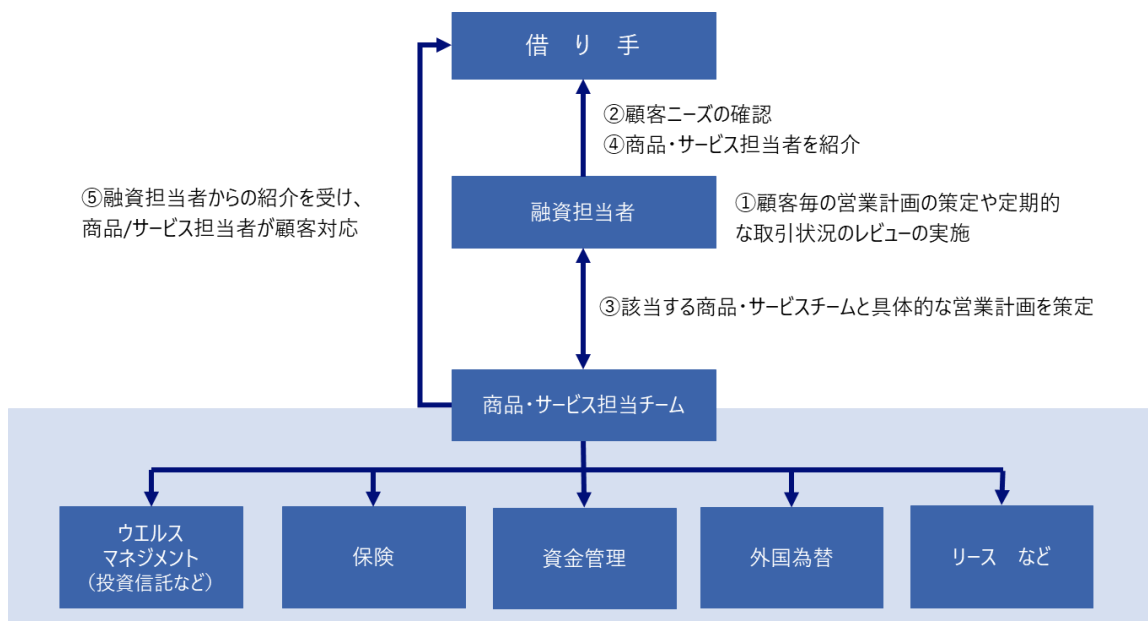


図5 商品・サービス担当者の連携：銀行（融資担当者）主導

(出所) インタビュー調査結果にもとづき筆者作成

上記のいずれの場合でも、営業は、商品・サービス担当者が主体となっていく。融資担当者の役割は、商品・サービスに対する顧客ニーズを確認し、当該商品等の担当者を顧客に紹介し、

²⁵ 銀行により異なるが、四半期、半期あるいは年 1 回。

²⁶ 取引管理システム、顧客管理システム、収益管理システムなどと呼ばれている。なおこうしたシステムにどの程度の精緻さを求めるかは銀行により異なる。

ミーティングを設定することにある。このため融資担当者は、銀行が提供する商品・サービスに関する基本的な知識を持っていれば十分であると考えられている。

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

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

5. 4 融資担当者の配置の考え方

インタビューによれば、米英商業銀行では、融資担当者を、支店単位ではなく、地域単位で配置することが一般的である。これは、米英においては、伝統的に融資担当者は、支店で顧客の来店を待つのではなく、顧客を訪問するという営業体制を敷いていることにある。中小銀行の場合でも、本店以外に 1~2 カ所の融資担当者の拠点となる地域オフィスを設置している。

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

6. 全資産担保にもとづく融資における事業・担保評価の実務

クレジットラインに代表されるキャッシュフローレンディングの審査では、借り手の①事業キャッシュフローと②レバレッジを重視している。具体的には、過去 3~5 年間の財務情報にもとづき、①事業キャッシュフローの安定性と成長性と②レバレッジ倍率を評価している。

なお英国商業銀行では、これらの指標に加え、純資産額も重視している。

6. 1 事業キャッシュフローの評価について

6. 1. 1 重視している指標

米英商業銀行が事業キャッシュフローの評価に用いている最も一般的な指標は、EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization。経常利益+支払利息-受取利息+減価償却費) である。EBITDA 以外に、固定費用カバレッジ比率²⁷、元利金返済カバー率²⁸、

²⁷ $(EBITDA - \text{設備投資} - \text{現払い税金}) \div (\text{支払利息} + \text{約定返済(元本)} + \text{キャピタルリース支払い})$

²⁸ $EBITDA \div (\text{支払利息} + \text{元本返済})$

レバレッジ比率²⁹や最低キャッシュフロー³⁰などの EBITDA を構成要素とする指標も重視されている。

銀行が EBITDA に着目する理由は、EBITDA が借り手企業の事業価値を示す最も簡便な代替指標であることにある。なお、借り手が提出した財務情報から簡単に算出することができることや、借り手との間で認識を共有し易いということも EBITDA の利点と考えられている³¹。

銀行は、融資契約時に借り手との合意にもとづき、EBITDA に財務コベナントを設定し、モニタリングしている。なお、上記に示した EBITDA 関連指標に加え、有形純資産³²、負債比率³³あるいは流動比率³⁴に財務コベナントを設定することもある。

財務コベナントを設定する目的は、将来延滞に繋がる事業キャッシュフローの悪化を早期に特定すること、またそれを契機として借り手に働きかけることにある。融資額の多寡により異なるが、銀行は、少なくとも年 1 回（多い場合は四半期毎）、財務情報の提出時に財務コベナントの遵守状況をチェックしている。

なお、米英では、この 15 年ほどの間に中小企業融資契約においても、財務コベナントを設定することが一般的になっている。ただしその数は、2～3 と少ない。これは、借り手にとっての分かりやすさを重視してのことである。一方、わが国では、財務コベナントの抵触はデフォルトとみなされるという理由から、中小企業融資では適用が難しいとの認識が一般的である。インタビューによれば、米英商業銀行では、財務コベナントの抵触を即座にデフォルトとみなすことはなく、借り手と事業運営について対話を始める機会と認識、位置付けているとのことである。

米英では、将来延滞に繋がる借り手の事業キャッシュフローの悪化を早期に特定し、経営改善について対話を開始するツールとしての財務コベナントの有用性をより重視している。

6. 1. 2 事業計画の位置付け

米英商業銀行では、審査時に借り手の将来の事業キャッシュフローを評価しているが、事業キャッシュフロー予測のために事業計画や予算計画を入手するか否かは、融資額の多寡により異なる対応をしている。例えば、ある英国商業銀行では、100 万英ポンドを基準に、ある米国地域銀行では、75 万米ドルを基準に対応を変えている。

基準額以下の融資については、事業キャッシュフロー予測のために事業計画は徴求していない³⁵。審査システムに備えられたキャッシュフロー予測機能を使い、過去の財務情報にもとづ

²⁹ 負債÷EBITDA

³⁰ EBITDA－資本支出－支払税金

³¹ Chen Lian and Yueran Ma (2021), “Anatomy of Corporate Borrowing Constraints.”

³² 純資産－無形資産

³³ 負債÷自己資本

³⁴ 流動資産÷流動負債

³⁵ 参考情報として事業計画等を見ることはある。例えば、業歴が短い場合（起業 5 年未満）には、借り手が事

き翌1年間のキャッシュフローを予測している。この場合、将来の事業キャッシュフローは、EBITDA という形で示される。

一方、基準額以上の融資については、借り手から徴求した事業計画や予算計画にもとづいて将来のキャッシュフロー計算書を作成している³⁶。

銀行が融資額の多寡により対応を変えている理由は、審査業務の効率性を重視していることに加え、企業規模により事業計画の信頼性が異なることにある。例えば、小規模企業の場合は、財務機能も弱く、そもそも事業計画が策定できない、あるいは策定していてもその信頼性が低いことも多い。このため銀行は、事業計画を徴求せず、過去の財務情報にもとづいて翌1年間の将来キャッシュフローを予測している。インタビューによれば、過去3年の財務諸表があれば、翌1年間の事業キャッシュフローが予測できるとのことである。なお、融資額が基準額以上であっても、借り手が事業計画の策定に慣れていない場合は、融資担当者が借り手に成長見込みについて話しを聞き、その結果にもとづいて将来の事業キャッシュフローを予測することもある。

事業計画を徴求している場合でも、銀行は、借り手の提出した事業計画を無条件に信頼して予測を行うわけではない。借り手は、希望的な事業計画を策定することもあるため、銀行は、事業計画の内容を精査している。例えば、売上や利益の伸び率など事業計画の内容に納得がいかない場合は、借り手にその根拠の提示や説明を求めている。借り手が提示した根拠や説明に同意できない場合は、銀行が独自で予測することもある。例えば、借り手は、売上を10%増で計画しているが、銀行は5%増と予測する。なお、その場合は借り手にその旨を伝えている。

なお、銀行は、モニタリング時に借り手の事業計画の達成状況を精査している。事業計画を達成できなかった場合は、借り手にその理由を確認している。銀行とのこうしたやり取りを通じて、借り手は、財務規律の重要性を理解し、より現実的な計画を策定するようになるとのことである。米英では、借り手が安定的な事業成長に必要な財務規律の習得を支援することは、銀行の重要な役割と考えられている。

6. 1. 3 ストレステストの活用³⁷

コロナ感染症、2022年2月のロシアのウクライナ進攻とそれに伴うサプライチェーンの寸断そして世界的な金利上昇とインフレ圧力の高まりなど、2020年以降、経営環境の不確実性が一段と高まった。こうした状況下において、米英商業銀行では、事業キャッシュフローの評価にストレステストや金利感応度分析を多用するようになっている。

具体的には、コロナ関連の政府支援が終了した場合や金利が〇%上昇した場合というマクロ

業の見通しをどう考えているのかを知るために事業計画書の提出を求めている。しかし将来の事業キャッシュフロー評価には使っていない。

³⁶ インタビューによれば、企業規模が大きくなると、事業計画書の内容は、財務情報と共に、融資担当者との定例面談の中心的な議題となる。

³⁷ 含む、金利感応度分析。

経済的なイベントや、売上が〇%減少した場合や取引先が〇%減少した場合など借り手固有のイベントが、地域経済や業種、ひいては借り手の事業キャッシュフローや返済能力に与える影響を評価している。なお、その結果は審査やモニタリングだけでなく、顧客とのコミュニケーションにも活用されているが、その目的は、借り手の問題意識を醸成することにある。

6. 1. 4 ご参考：レバレッジドレンディングにおける事業評価

前述の通り、クレジットラインの場合は、事業価値の代替指標として事業キャッシュフロー（e.g., EBITDA）に着目している。一方、レバレッジドレンディングの場合は、表 4 にある通り、EBITDA より精緻な事業価値評価方法が用いられている。資産評価法、インカム評価法そして市場評価法の 3 つである。米国監督当局によれば、このうち最も信頼性が高い評価方法は、インカム評価法とのことである。

なお、インタビューによれば、銀行は、これら 3 つの評価方法をケースバイケースで使い分けている。

表4 事業評価方法

評価方法	概 要
資産評価法	・企業が保有する資産の清算価値を評価するもの。
インカム評価法	・企業の事業継続キャッシュフローあるいは収益に、割引率を適用・評価するもの。 ・インカム評価法には、①キャピタライズドキャッシュフロー法と②ディスカウントキャッシュフロー法がある。前者は、全ての将来キャッシュフローの現在価値を加重平均資本コストで除す。この手法は、キャッシュフローが安定し、予測可能な場合に適している。後者は、複数年にわたる将来キャッシュフローを、ディスカウントレートを用いて現在価値に換算する。この手法は、キャッシュフローに循環性があり、時間の経過と共に変動する場合に適している。
市場評価法	・比較可能企業や事業売却のデータにもとづき算出・評価するもの。

（出所）Department of the Treasury Office of the Comptroller of the Currency, Federal Reserve System, Federal Deposit Insurance Corporation, Interagency Guidance on Leveraged Lending March 22, 2023

6. 2 全資産担保にもとづく融資における担保資産評価について

クレジットラインに代表されるキャッシュフローレンディングでは、担保は、事業キャッシュフローが滞った場合の第二の返済原資と位置付けられている。今回インタビューした融資・審査担当者は、キャッシュフローが無ければ、担保があっても貸さないと回答した。

キャッシュフローレンディングの場合は、担保資産の価値にもとづいて融資額が決まるわけでない。このため銀行は、ABL のように個々の担保資産を評価し、積算することはせず、借り手が提出した財務情報にもとづいて担保資産の存在確認と価値評価を行うことが一般的である。

頻度は、財務諸表の提出頻度によるが、多くて四半期毎、中小企業の場合は、年 1 回が一般的である。

インタビューでは、担保資産である売掛債権や在庫などは、事業キャッシュフローの構成要素であるため、財務情報にもとづいて事業キャッシュフローを評価することは、担保資産評価に繋がっているとの指摘があった。キャッシュフローレンディングにおいては、事業キャッシュフローと担保資産が結び付いており、それが、銀行が借り手の事業キャッシュフローを注意深くモニタリングすることに繋がっている。一方、わが国の伝統的な融資慣行である不動産を担保とする融資では、不動産担保のモニタリングと借り手の事業キャッシュフローのモニタリングには、同様の関係性はない。

銀行によっては、より詳細な担保価値の評価のために、借り手に売掛債権や在庫について追加的な情報の提出を求めているところもある。具体的には、主要な売掛先や在庫のリスト、支払期限を 90 日以上経過した売掛債権や仕入れ時から一定期間³⁸が経過した在庫に関する報告である。例えば、ある米国地域銀行では、年 1 回の財務情報提出時に支払期日を経過した売掛債権についての報告を求めている。

なお、融資額が大きい場合は、銀行は、より詳細かつ頻繁な存在確認と価値評価を行っている。例えば、ある英国商業銀行では、融資額が 100 万英ポンド以上の場合は、売掛債権や在庫について毎月報告を求めているところもある。別の英銀では、融資額 200 万英ポンドを基準にしている。またある米国地域銀行では、75 万米ドルを基準にしている。

担保資産の評価にあたっては、売掛債権や在庫などの担保資産の簿価をそのまま評価額とすることはない。返品などによる希薄化³⁹や借り手の事業運営が難しくなった時に直ぐに処分されてしまう担保資産の性質を考慮し、掛け目を用いて担保資産を評価することが一般的である。インタビューによれば、業種により異なるが、売掛債権の一般的な掛け目は 7~8 割、在庫は 5 割とのことである。

なお、キャッシュフローレンディングの場合は、こうした担保資産の存在確認や価値評価にかかるコストは、融資金利に含まれる。

米英商業銀行が担保資産の価値評価と存在確認を厳格化するタイミングは、事業キャッシュフローの脆弱性が検知された場合である。その場合は、毎月借り手から担保資産である売掛債権や在庫等のリストに加え、支払期日を経過した売掛債権や一定期間を経過した在庫に関する報告書を徴求し、担保資産の詳細かつ頻繁な存在確認と価値評価を行っている。評価の結果、担保資産が十分でないと判断した場合は、信用枠を減らす、追加担保の差入を求めるなどの対応をとっている。

³⁸ 期間は、在庫の種類により異なる。

³⁹ (商品の) 価値が薄まる (低下する) こと。

6. 2. 1 ご参考：ABL の担保資産評価について

ABL の場合は、事業キャッシュフローではなく、担保資産である売掛債権や在庫などの価値にもとづいて融資上限額 (borrowing base) が決まる。このために貸し手は、担保資産を個別に評価することが一般的である。

例えば、売掛債権の場合は、①売掛先の信用力、②売掛先の集中度合い（例えば、単一の売掛先に集中していないか）、③売掛先の支払遅延の可能性、④返品などによる希薄化、などを考慮して、個々の売掛債権の担保資産としての適格性と価値を評価した上で、融資上限額を設定している⁴⁰。インタビューによれば、適格売掛債権額の 7～8 割程度が融資上限額となる。

ABL では、担保資産を明細単位で評価するため、キャッシュフローレンディング（クレジットライン）に比べて手間がかかる。モニタリング時においても、融資上限額の見直しのために定期的 (e.g., 毎月) に担保資産の存在確認や価値評価を行っている。更に少なくとも年 1 回は、借り手を訪問し、実地調査を実施している。なお実地調査を外部第三者に委託している銀行もある。

ABL の場合は、こうした担保資産の存在確認や価値評価に伴うコストは、手数料として借り手から徴求することが一般的である。

7. 融資担当者と審査担当者の連携のあり方

7. 1 融資担当者と審査担当者の連携のベストプラクティス

インタビューによれば、米英商業銀行における融資担当者と審査担当者の連携のベストプラクティスは、借り手に対して融資担当者と審査担当者の 2 名 1 組で対応することである。担当者同士をペアリングする場合もあれば、融資チームと審査チームをペアリングする場合もあり、ペアリングの仕方は様々である⁴¹。（図 6）

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

インタビューによれば、米国商業銀行では、中小企業についても審査担当者が直接顧客と話しをすることが一般化しつつある。審査やモニタリングにおいて、借り手に確認したい事項が生じた場合、直接借り手と話しをすることで、①融資担当者を介してコミュニケーションするより業務効率が高まること⁴²、②借り手の置かれた状況がより可視化され、より良い企業評価が

⁴⁰ Office of the Comptroller of the Currency, Comptroller's Handbook Asset-Based Lending, version 1.1, January 27, 2017.

⁴¹ インタビューによれば、商業不動産担保融資のように融資額が大きな場合のみ担当者をペアリングしているという銀行もある。

⁴² インタビューによれば、1 回の情報照会で疑問点が明らかになるだけでなく、周辺情報も得られるため、直接借り手と話しをすることは、非常に効率的かつ有益とのことである。

できることなどの利点が認識されている。

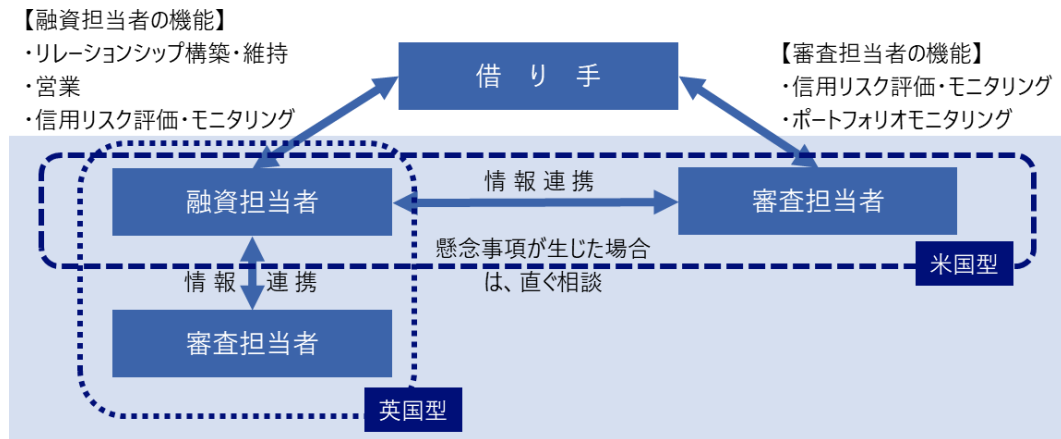


図6 融資担当者と審査担当者の連携のベストプラクティス

(出所) インタビュー調査結果にもとづき筆者作成

更に審査担当者との連携だけでなく、借り手の経営上の問題を早期に特定し、対応するために、融資担当者に懸念事項が生じた段階で問題債権担当者に連携するように教育している米銀もある（図7）。これは、銀行が適時に適切な行動ができるかによって、融資が全額返済されるか、償却しなければならなくなるかが左右されることにある。このため融資担当者には、頻繁に延滞が生じる、当座貸越が定常的であるなどの場合には、その時点で問題債権担当者に相談することを奨励している。

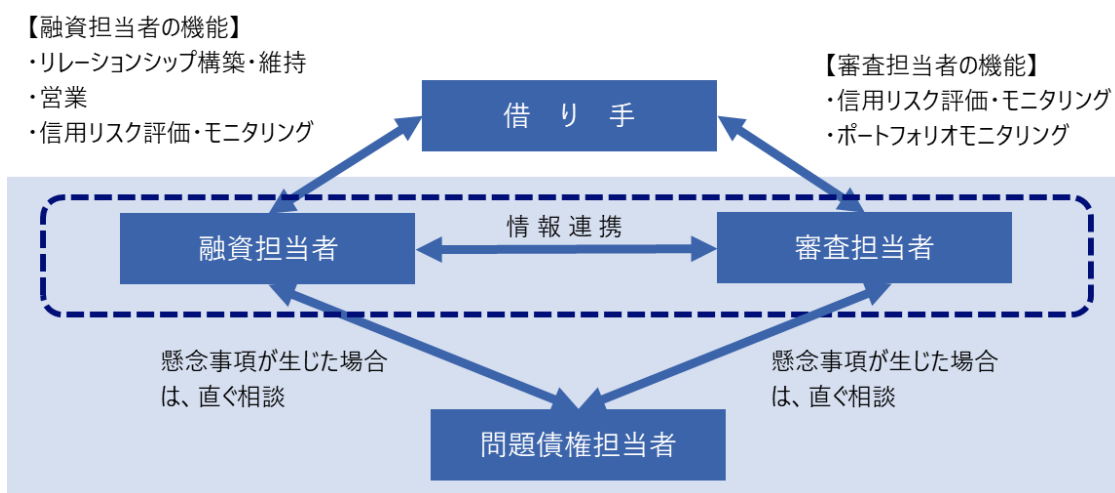


図7 問題債権担当者との連携

(出所) インタビュー調査結果にもとづき筆者作成

一方、英国商業銀行では、審査担当者は、融資担当者を通じて顧客とコンタクトする体制を敷いている⁴³。しかし情報や認識の共有化を図るために、年 1 回融資担当者と審査担当者との間で顧客毎に財務状況を精査している。このミーティングの前に、融資担当者は、顧客にコンタクトし、①財務報告書にもとづいた実績報告、②翌年の事業見通し、③銀行の商品やサービスの評価の 3 点について話しを聞いている。なお、②及び③は、今後のクロスセルの重要な情報となる。

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

7. 1. 1 融資担当者と審査担当者のパートナーシップを強化する理由

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

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

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

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

⁴³ 英国でも、中堅企業以上については、審査担当者が直接顧客にコンタクトする体制を敷いている。

7. 1. 2 ご参考：審査担当者の役割

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

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

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

7. 1. 3 融資担当者と審査担当者の人員割合

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

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

7. 2 融資担当者と審査担当者の連携の具体的な事例

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

7. 2. 1 営業段階における連携

インタビューによれば、米英商業銀行では、融資担当者と審査担当者の企業評価の目線の違

いを無くすために⁴⁴、融資担当者と審査担当者をペアリングするだけでなく、融資担当者に営業段階で審査担当者に相談することを推奨している。その背景には、2007-8 年の金融危機後の低成長環境下で、より一層業務効率を高める重要性が増したことがある。なお、融資担当者と審査担当者とは密接に連携することは、両者の業績評価項目の 1 つとなっている。

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

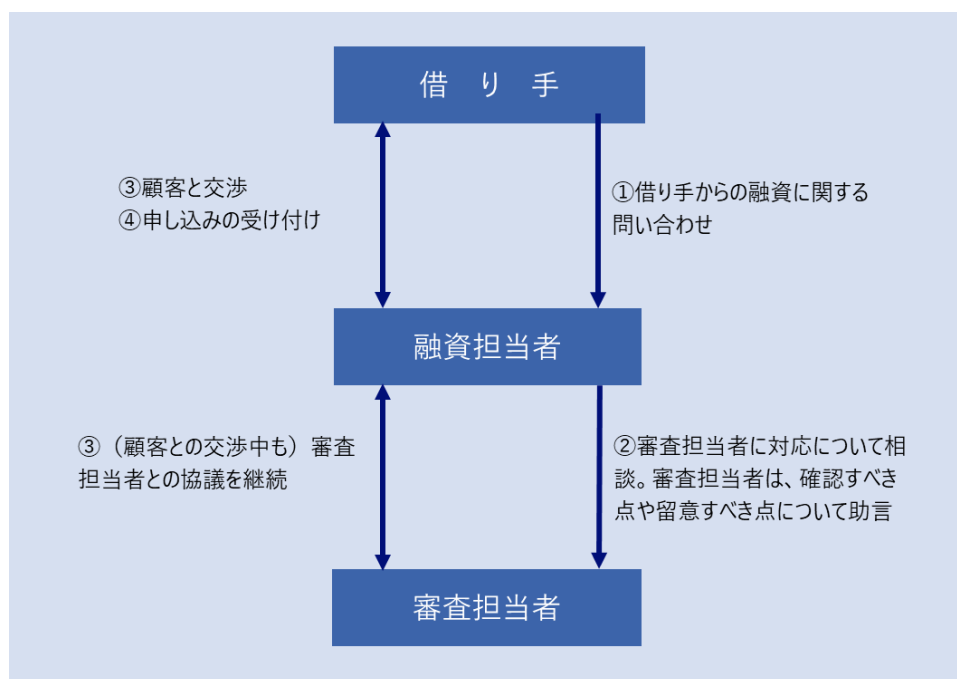


図8 営業段階における連携

(出所) インタビュー調査結果にもとづき筆者作成

7. 2. 2 財務情報の提出をトリガーとした連携

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

⁴⁴ 融資担当者と審査担当者が目線を合わせることによる利点については、7. 1. 融資担当者と審査担当者の連携のベストプラクティスの項を参照。

図9の通り、①借り手の財務情報の提出を受け、融資担当者は、②借り手とのミーティングのために財務分析を実施⁴⁵、借り手に確認すべき事項を整理する。財務情報提出の頻度は、四半期、半期あるいは年単位である⁴⁶。なお、米英では財務情報の提出の遅れは、借り手の信用の質の低下のサインの1つであると認識されており、提出期限にはコベナントが設定されている⁴⁷。借り手が提出期限を守らない場合は、コベナントに抵触したとみなされる。なお借り手が財務情報の提供を拒む場合は、格付け引き下げの検討の対象となる。

財務分析を実施した後、融資担当者は、③借り手とのミーティングを設定、実施する。ミーティングの形式（面談、電話など）は、企業規模、取引年数、取引履歴、営業年数、事業特性などにもとづき判断している。ミーティングの目的は2つある。1つは、業績を踏まえた上で、今後の事業見通しについて話し合うことである。もう1つは、借り手が銀行との取引に満足しているか、支援を必要としていないかを確認することである。ミーティングの中で、融資担当者は、予め準備した確認すべき事項について借り手に確認する。④ミーティング後、その結果を審査担当者に連携する。

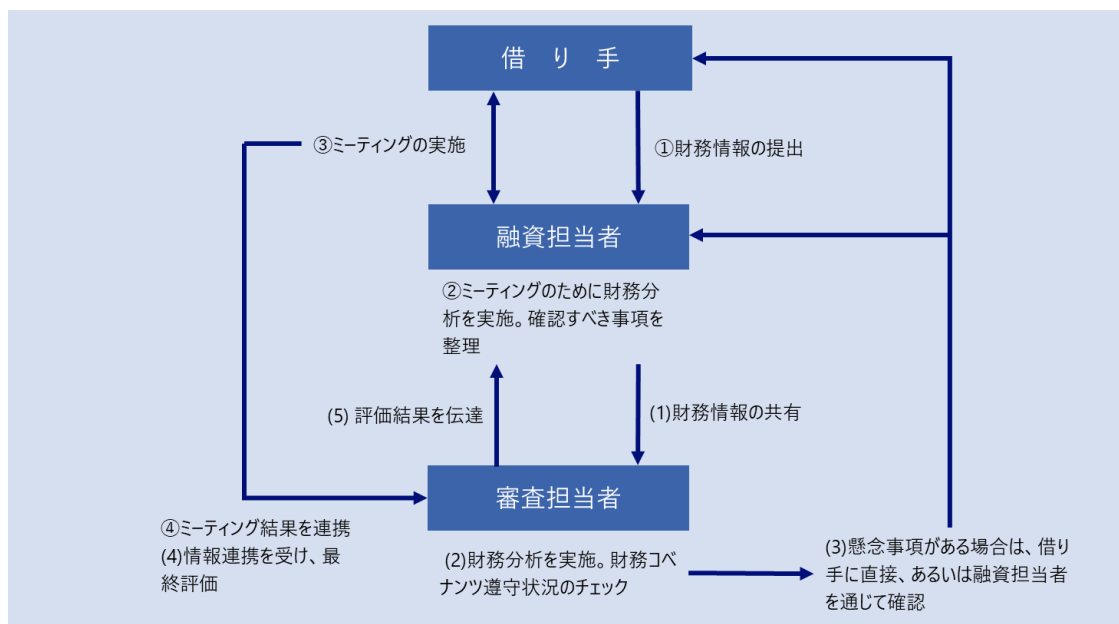


図9 財務情報の提出をトリガーとした連携

(出所) インタビュー調査結果にもとづき筆者作成

⁴⁵ 前述の通り、審査システムに財務情報を入力し、財務指標を出力するなどである。

⁴⁶ 英国商業銀行では、定期的な財務情報の提出（四半期、半期、年）に加え、借り手の経営報告資料（未監査）の提出を求めているところもある。頻度は、企業規模により月次、四半期あるいは半期。目的は、①経営上の問題点を早期に検知すること（e.g.,財務コベナントの遵守状況の確認）、②融資提供など新たなビジネス機会を特定することにある。

⁴⁷ 報告・情報提供義務条項。

一方、審査担当者は、(1) 財務情報の共有を受け、(2) 財務分析を実施し、財務コベナントの抵触など懸念すべき事項や確認すべき事項がないかをチェックする⁴⁸。(3) 懸念すべき事項や確認すべき事項がある場合は、直接借り手に聞く、あるいは融資担当者を通じて確認する。(4) 融資担当者からの情報連携を受け、最終評価を検討する。(5) 評価結果を融資担当者に伝達する。

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

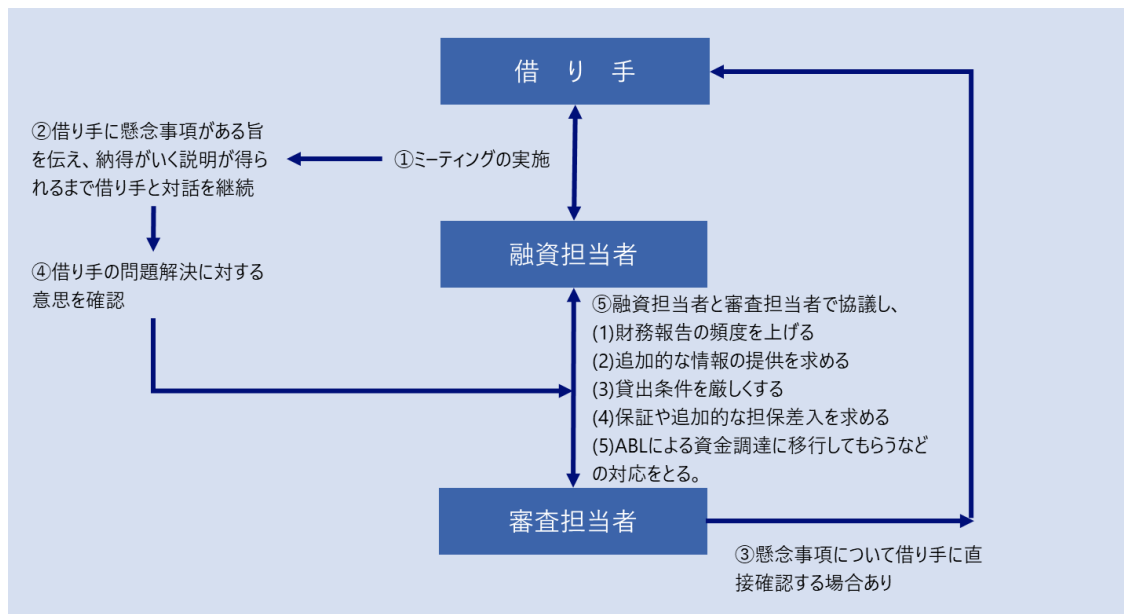


図10 懸念事項がある場合の対応

（出所）インタビュー調査結果にもとづき筆者作成

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

借り手の説明に納得性があり、問題がないと判断した場合は、そのままモニタリングを継続

⁴⁸ 財務コベナントのモニタリングでは、抵触したか否かではなく、抵触に近づいているか否かを注視している。

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

④借り手の問題解決に対する意思を確認した後、⑤融資担当者と審査担当者は対応策について協議する。対応策は、(1)財務報告の頻度を上げる、(2)追加的な情報の提出を求める、(3)融資条件（例えば、金利、財務コベナントなど）を厳しくする、(4)保証や追加的な担保差入を求める、(5)ABL による資金調達に移行してもらう⁴⁹などである。

問題の特定や解決に際して、借り手が銀行に対して協力的でない場合（例えば、情報の提供を拒む、約束を守らない、嘘をつくなど）は、借り手に取引を継続できない旨を伝え、取引を他行に移管してもらう。銀行がこうした強い態度で借り手に臨む理由は、経営改善は、借り手との信頼関係や協力なしでは為し得ないことにある。なお、借り手に取引を継続できない旨を伝える際は、当該借り手とは、二度と取引をしないという強い意志を持って対応している。

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

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

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

7. 2. 3 審査部門主導⁵⁰によるプロアクティブな連携

インタビューによれば、米英商業銀行では、コロナ感染症の拡大、ロシアのウクライナ侵攻とサプライチェーンの寸断、それに続く世界的な金利上昇とインフレーション懸念の高まりなど、社会・経済・金融環境の変化をトリガーとした、プロアクティブな連携も行われている（図 11）。その目的は、事業キャッシュフローにマイナスの影響を与える社会・経済・金融関連イベントについて、融資担当者の注意を喚起し、早い段階で借り手に働きかけるよう促すことにある。

⁴⁹ 米国商業銀行は、2007-8 年の金融危機後の低金利環境下において、収益増強を企図し、事業キャッシュフローに問題のある借り手に、ABL を積極的に提供するようになった。

⁵⁰ 規模の大きな銀行では、信用リスク管理部門が担当する場合もある。

る。例えば、コロナ収束に備え、既に 2020 年第 4 四半期にはストレステストを活用し、政府支援の終了が融資ポートフォリオに与える影響を把握することが推奨されていた。米英では、事業キャッシュフローに影響を与える社会・経済・金融イベントに対する借り手の問題意識を醸成し、イベントに先んじて対応策を検討するように働きかけることは、銀行の重要な役割の 1 つと考えられている。

①審査部門では、今後予想される社会・経済・金融関連のストレスイベントを特定、ストレステストを実施し、融資ポートフォリオに与える影響を評価、分析する。ストレステストは、地域、業種、格付あるいは債務者⁵¹単位で実施している。その後、②分析結果を融資担当者と共有する。③融資担当者は、必要に応じて債務者単位の分析を実施し、影響を把握する。④ストレステストの結果、影響が大きいと考えられる業種や借り手とはミーティングを実施し、問題意識を喚起すると共に、対応策について話を聞く。⑤銀行は、納得がいく説明が得られるまで対話を継続する。これは、ストレス事象に対する借り手の問題意識を醸成するためでもある。⑥ミーティング結果を審査担当者に連携する。懸念事項がある場合は、審査担当者と今後の対応について協議する。必要に応じて、財務報告の頻度を上げる、追加的な情報の提出を求める、融資条件（例えば、金利や財務コベナント）を厳しくするなどの対応をとる。

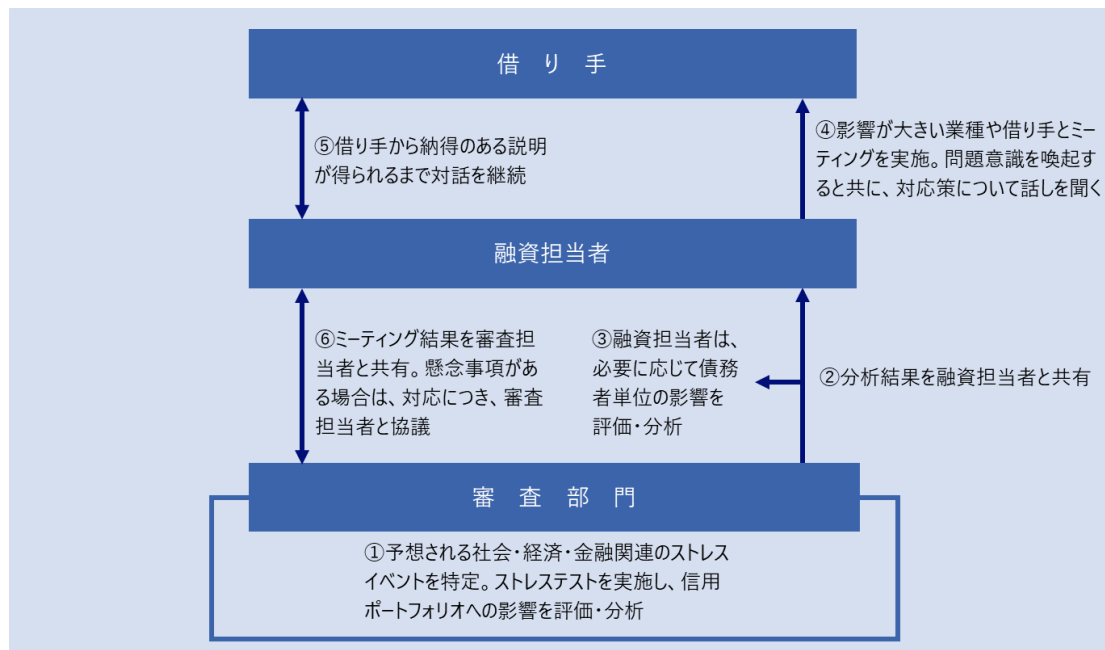


図11 審査部門主導によるプロアクティブな連携

（出所）インタビュー調査結果にもとづき筆者作成

⁵¹ 規模の大きな企業について実施。

8. わが国の金融機関への示唆

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

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

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

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

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

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

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

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

とに重点を置いていること

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

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

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

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

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

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

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

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

(5) 融資担当者と審査担当者のパートナーシップの強化を推進していること

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

方が変化したこと⁵²、また低金利環境下で収益圧力が高まり、より業務効率を高める必要に迫られたことなどがある。

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

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

②リスク管理面での利点は、融資担当者と審査担当者が異なる視点から協力して借り手をモニタリングすることにより借り手の事業キャッシュフローの問題点を早期に特定し、迅速に対応することが可能となることや、融資担当者と審査担当者がお互いに監視し合うことで、情報を隠すなどの行為を牽制し、規律を維持することができること⁵³である。

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

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

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

銀行は、次の 2 つの観点から長期にわたり良好なリレーションシップを構築・維持しているかを評価している。1 つは、短期的な収益を追わないことや正しい行いをするなど、役職員の業務に取り組む基本姿勢⁵⁴を評価する基準の設定である。銀行は、モラルや規則に反する行為が認められた場合は、賞与を出さないという厳しい姿勢で対応している。もう 1 つは、融資担当者と借り手のリレーションシップの質を評価する基準の設定である。リレーションシッ

⁵² 第 1 の防衛線は収益だけでなく、リスクに対する責任も持つようになったこと、第 2 の防衛線には第 1 の防衛線のリスクテイクを支援することが求められるようになったことである。

⁵³ この目的のために審査担当者と融資担当者の報告ラインは、分離されており、独立性が確保されている。

⁵⁴ コンダクトやビヘイビアと呼ばれる行為を指す。

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

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

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

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

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

参考文献

Chen, Lian, and Yueran Ma (2021), “Anatomy of Corporate Borrowing Constraints,” *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 136, Issue 1, February 2021, pp. 229–291,

<https://doi.org/10.1093/qje/qjaa030>

Department of the Treasury Office of the Comptroller of the Currency, Federal Reserve System, Federal Deposit Insurance Corporation, “Interagency Guidance on Leveraged Lending,” March 22, 2023.

Office of the Comptroller of the Currency, “Comptroller’s Handbook: Asset-Based Lending (version 1.1),” January 27, 2017.

川橋仁美 (2023 年)「借り手とのリレーションシップの基盤となる事業成長担保制度」『金融 IT フォーカス』11 月号 野村総合研究所

川橋仁美 (2023 年)「融資に求められる新たな視点」『金融 IT フォーカス』7 月号 野村総合研究所

川橋仁美 (2023 年)「事業キャッシュフローのモニタリング強化を促す事業成長担保権」『金融 IT フォーカス』5 月号 野村総合研究所

川橋仁美 (2023 年)「米国の中小企業取引にみる事業成長担保権活用の実態」『銀行実務』1 月号 銀行研修社 pp. 76-80.

野村総合研究所 (2021 年)「『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」、(金融庁委託調査) <https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20220408/01.pdf>

野村総合研究所 (2023 年)「『事業性に着目した融資実務の影響に関する定量的な分析を行った文献調査及び有識者へのインタビュー調査』報告書」、(金融庁委託調査) <https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20240419/01.pdf>

商事法務研究会 (2023 年)「全資産担保を活用した融資・事業再生実務に関する研究会 報告書」、(金融庁委託調査) <https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20230331/houkokusyotougou.pdf>



金融庁金融研究センター

〒100-8967 東京都千代田区霞ヶ関 3-2-1
中央合同庁舎 7 号館 金融庁 15 階

TEL: 03-3506-6000 (内線 3552)

URL: <https://www.fsa.go.jp/frtc/index.html>