

SCB

SHINKIN
CENTRAL
BANK

NEW YORK 通信
(第16-3号)

(2004.11.17)



信金中央金庫

SCB

総合研究所(ニューヨーク駐在)

〒104-0031 東京都中央区京橋 3-8-1

TEL.03-3563-7541 FAX.03-3563-7551

<http://www.scbri.jp/>

リレーションシップバンキング再考

- 米国の中小企業向け貸付テクノロジー -

視点

日本における「リレーションシップバンキング」の議論は、1980～90年代のバブル期の反省もあって、「過度に不動産担保に依存しない貸付」といった側面が奨励され過ぎているように思われる。米国のリレーションシップバンキングは、「顧客との長期間にわたる関係に基づき行う銀行業務」のことであり、必ずしも担保や保証の有無と結び付けて考えられているものではない。本稿では、米国におけるリレーションシップバンキングおよびその対極にあると見なされているトランザクショナルバンキングを中小企業向け貸付を通して比較することにより、今後の日本の中小企業向け貸付へのヒントを考察することとしたい。

要旨

- ・ 中小企業向け貸付テクノロジー(手法)の分類でいうと、トランザクショナル型としては、財務諸表・コベナンツ型、アセット・ベース型、クレジットスコアリング型がある。一方、リレーションシップ型は狭義にはキャラクター貸付のことを指す場合が多い。
- ・ 米国では、トランザクショナル型は大銀行、リレーションシップ型は小銀行に適したビジネスモデルと言えるが、実際には零細銀行以外は両型を併用している場合が少なくない。
- ・ リレーションシップと担保の問題は本来まったく別の問題であり、担保および個人保証徴求の重要性は日米とも変わりはない。
- ・ 信用金庫においては、顧客層や顧客ニーズ、融資内容等VS金融機関の収益性・効率性という観点から、顧客属性に応じたアプローチ方法の検討も含めて、リレーションシップバンキング、トランザクショナルバンキングを上手く使い分けていく必要があるだろう。

キーワード 米国金融機関、リレーションシップバンキング、トランザクショナルバンキング、コベナンツ、クレジットスコアリング

目次

1．トランザクショナル型とリレーションシップ型バンキングの概要

- (1) 定義
- (2) トランザクショナル型の中小企業向け貸付テクノロジー
- (3) リレーションシップ型の中小企業向け貸付テクノロジー

2．トランザクショナル型とリレーションシップ型バンキングの実践

- (1) 財務諸表・コベナンツ型
- (2) アセット・ベース型
- (3) クレジット・スコアリング型
- (4) トランザクショナル型と比較してみたリレーションシップ型

3．考察

取材協力¹

参考文献

1．トランザクショナル型とリレーションシップ型バンキングの概要

米国では、この10～20年間、大銀行がもともと取引先としてきた大企業の直接金融化が進み、間接金融が主体の商業銀行はビジネスチャンスを失ってきた。さらに、大銀行が得意としてきたトレーディング業務や発展途上国向けの国際業務は収益のブレ、つまりリスクが大きいという問題があった。

一方、古典的なコミュニティバンキングに目を向けると、かなり小規模なコミュニティバンクですら十分な収益を上げ続けている。

このため、現在では大銀行にとっても、コミュニティバンキングは魅力的なビジネスに見えてきている。

米国のコミュニティバンキングの基本は、特に要求払い預金という低金利の預金を集め、中小企業向けに貸付を行うことである。それを大銀行型のビジネスモデルにあてはめると、数多くの支店を設置したうえで規模を活かして全国的にTVコマーシャルなどで広告を行うことにより、まずは要求払い預金を集めることになる。このように、顧客からのアクセス拠点を増やすと同時に、資金を投じてマーケティング活動を行うことは規模を活かす上で有効な戦略であり、これは銀行に限らず、シャンプーや食料品などの消費財メーカーなど大きな会社であれば既に皆行ってきたことである。

¹ 本稿作成は、監督当局および米銀関係者等の多くのご協力がなければなしえなかったものである。この場をお借りして深く感謝申し上げたい。

さらに、資産サイドについては、いかにして中小企業向け貸付を効率的に、大量に行うか、という大銀行的な観点から完成したのが中小企業向けクレジットスコアリングである。

このような発想を元に出来上がった大銀行的なコミュニティバンキングがトランザクショナル型のバンキングだといえる。

一方、小規模のコミュニティバンクは顧客との長期的な関係に基づいた従来型のリレーションシップバンキングを続けている。

本稿では、米国の主に中小企業向け貸付におけるリレーションシップバンキングについて、トランザクショナル型と対比することにより改めて考察してみることとしたい。

(1) 定義

多様性を尊ぶ米国では、日本のように画一的な定義を好むことは少なく、結果として「リレーションシップバンキング（または貸付）」と言っても、必ずしも明確な定義があるわけではなく、言う人によって内容が異なると言っても良い程であるが、本稿においては次のような定義を目安としたい。

リレーションシップバンキング（または貸付）の学術的定義

米国金融学界の第一人者であるバーガー博士およびウデル教授の共著(Berger & Udell [2002]、以下 B&U という。)によると、リレーションシップ貸付とは、「銀行等が顧客である企業、そのオーナー経営者、およびそのコミュニティとの長期間にわたる接触の中で様々な面から情報を入手し、その情報を元に企業への与信判断を行う貸付」であり、日本の金融審議会のリレバン報告書の定義はこの「貸付」を「バンキング」に置き換えたものに近い。

リレーションシップバンキング（または貸付）の実務的定義

銀行実務の世界では、リレーションシップバンキングと言った場合は、かなり広義に捉えられており、顧客との関係を深めることを重視したバンキングを漠然と指すことも多く、特に優良顧客に対して預金だけでなく投信や保険、またはローン商品も売り込むことにより、顧客と銀行とのリレーションシップ（関係）を多様化・複雑化させ、結果的に顧客が他の銀行等に移ることを億劫に思わせるような囲い込み戦略のことを指すことも多い。

また、クレジットスコアリング等によらない従来型の中小企業向け貸付は実務的には「キャラクター貸付」と呼ばれることも多い。キャラクター貸付とは、会社の財務諸表などの数値とあわせて、またはそれ以上に、その経営者が信用できるかどうか、という銀行側の定性的・主観的な判断に基づき行われる貸付（これは主観的だから悪い、ということではなく、米国では確立されたバンキングモデル）のことである。本稿ではより

狭義のリレーションシップ貸付であるこのキャラクター貸付を中心に議論する。

いずれにしても、日本で考えられているような、「担保・保証」に依存する、しない、という概念とは全く別の問題である。

トランザクションバンキング（または貸付）の学術的定義

先述の B&U によると、財務諸比率やクレジットスコアのような「ハード情報」に基づき与信判断を行う貸付をトランザクションベースの貸付と定義している。

トランザクションバンキング（または貸付）の実務的定義

トランザクションとはすなわち取引、典型的には売買のことであるので、証券業務のような売買を基本とした銀行業務のスタイルを含めてトランザクショナルバンキングと呼ぶこともある。例えば、同じ住宅ローンでも、顧客とフェイストゥフェイスで面談を行い、銀行が1件1件個別に審査を行い実行し、その後も銀行において管理回収を行うのがリレーションシップ型であるのに対し、インターネットを使って効率的に住宅ローンを集め、実行後は回収権を含めて2次市場に売却し、売却益を得るのがトランザクショナル型の住宅ローンビジネスと言える。ただし本稿のトランザクショナル型は、中小企業向け貸付に限定し、財務諸表型、アセット・ベース型およびクレジットスコアリング型の貸付手法を中心に議論する。

(2) トランザクショナル型の中小企業向け貸付テクノロジー

B&U によると、トランザクショナル型の中小企業向け貸付テクノロジー（手法）には、財務諸表型、アセット・ベース貸付型およびクレジットスコアリング型がある。それぞれについて、概要を説明すると、以下のとおりである。

財務諸表・コベナンツ型

企業の財務諸表データを元に諸比率等を計算し、それに基づき貸付の審査または事後管理を行う手法である。

【米国では中堅企業向け貸出に利用】

つまり日本でも古くから行われてきた方法であるが、米国式の場合は特に中小というよりは中堅企業に対する、財務制限条項（コベナンツ）を重視した貸付のことを指すことが多い。なぜ中堅企業か、というと、せっかくコベナンツを設定しても、肝心の財務諸比率の元になっている財務諸表の数字が信頼できなければ意味がないからである。

よって、米国では公認会計士が監査していないような中小企業向け融資に関しては、コベナンツは利用されないか、利用されても必ずしも重要視されていない。例えば、中小企業向け貸付の保証を行う中小企業庁（SBA）も、保証の審査に際してコベナンツは設定していない。

【コベナンツを実務において利用する基準】

一方、実務的に言うと、与信額 100 万ドル（約 1.1 億円²）以上であれば、銀行等は少なくとも公認会計士のレビューを求めることが普通であり、よってこのコベナンツを用いる場合も出てくる。また、中小企業でも例えば 50 年以上の歴史のある会社で、信用と評判は申し分ない会社であれば、規模が多少小さくてもこの手法の対象となることは十分にありえるだろう³。

この手法では財務諸表の数字をベースに審査を行うため、財務諸表さえ正確であれば、客観的に与信判断することが可能であるため、さほど人手もかからず、比較的 low コストといえる。また、財務諸比率は定量的・客観的なデータであることから、財務諸比率がよい企業への貸付であれば、大きな組織の中での稟議決済や融資委員会でも通りやすいともいえる。さらに、中堅企業以上に向けた手法ということは、比較的大きな銀行に向けた手法と言える⁴。

アセット・ベース貸付型

アセット・ベース貸付は、その名のとおり債務者の資産、特に売掛金、在庫、機器などの動産を担保とした貸付である。

銀行の貸付というよりは、ノンバンクのファクタリングのイメージに近いとも言える。売掛金の現金化という意味では、形態は異なるが、金融機能としては日本の手形割引に比較的近いとも言える。

【一般的な担保付運転資金貸付とアセット・ベース貸付の違い】

それでは、一般の運転資金貸付で売掛金や在庫を担保にする場合と、アセット・ベース貸付の違いは何かというと、一般の運転資金貸付の場合はあくまで返済財源は債務者である企業のキャッシュフローまたは利益であり、担保は万一回収できなかった場合の二次的な返済財源である。一方、アセット・ベース貸付においては、企業の利益よりも担保の価値が優先的な返済財源となる、つまり担保の価値に応じた貸付である⁵。

【中小企業の情報不透明リスクを回避】

銀行等から見た中小企業のリスクは、情報が不透明であることである。上場企業のように企業の情報に透明性があり、財務諸表に信頼が置けるのであれば、その財務諸表ベースの貸付を行えばよいが、多くの中小企業は必ずしもそうではない。

このため、中小企業の利益を返済財源とするには不安が大きい場合は、より確実な担保の価値をベースに貸付を行うことにより、中小企業の情報不透明リスクをある程度回避することは可能である。

² 本稿では、\$1=¥110 換算している。

³ 中堅企業と中小企業の境目は銀行によってかなり異なるが、本稿では、与信額で 100 万ドル（1.1 億円）を超えるような先は中堅企業と見ている。

⁴ 銀行の中間的な規模が総資産約 100 億円強の米国の銀行にとっては、1 先に約 1 億円を超えるような貸出を行うような銀行は大きい、という意味であり、中間的な規模が約 1,800 億円の日本の信用金庫の多くは、米国で言えば「比較的大きな銀行」といえる。

⁵ Logan [1988]

例えば、売掛金を担保にする場合は、債務者自身ではなく、債務者から見た債務者、つまり顧客の顧客の信用力がポイントとなる。銀行から見た債務者が中小企業であっても、その製品の販売先が例えば IBM のような信用力の高い大企業であり、IBM の売掛金を担保に取れるのであれば、貸付もしやすい、ということになる。

【アセット・ベース貸付の対象企業】

担保が前提ということは、アセット・ベース貸付の対象となる企業は、一般的に言えばハイリスクの企業である。ただし、これは信用力がないということをも必ずしも意味するわけではなく、高成長を遂げている比較的若い企業なども対象となる。

【アセット・ベース貸付は高コストの貸付手法】

担保価値をベースにするため、担保価値の頻繁なモニタリングが重要となり、比較的高コストの貸付手法である。実務的には債務者の資金繰り状況を管理するためのコンピュータやテクノロジーを駆使する部分と人海戦術をベースとした事務センター的な機能が必要であることから、大銀行または大手ノンバンクが得意とする手法といえる。

【バブル期の不動産担保貸付も・・・】

1980 年代のテキサスやバブル期の日本で行われたような不動産担保貸付は、不動産の価値をベースとしたアセット・ベース貸付と言えない事もない。

中小企業の事業や財務内容が不透明であることを考えると、永遠に価値が上がり続けると思われていた不動産担保の価値に依存した貸付を行ったことも、当時としてはやむを得なかった点もあるかもしれない。

ただし、現在の米国でアセット・ベース貸付といえは主に売掛金を担保とした貸付であり、価格変動の激しい不動産担保をベースとしているわけではない。

クレジットスコアリング型

クレジットスコアリング型は、トランザクショナル型バンキングの典型とも言えるだろう。トランザクショナル型バンキングの真髄は、業務 1 件あたりの労力を少なくして、より少ない人員と単位コストで、より多くの取引を成立させることにある。

リレーションシップ型の貸付をローンオフィサー（融資担当役席者）が 1 件 1 件時間をかけて審査を行う、いわば町の仕立屋によるテーラーメイドのスーツに例えると、クレジットスコアリングに代表されるトランザクショナル型の貸付は、大規模な工場での大量生産型のスーツ製造システムである。

つまり、製造業の分野では約 200 年前の産業革命の際に行われたことが、中小企業向け貸付の世界ではここ 10 年ほどの間に行われるようになってきた、とも言える。大量生産により単位コストを下げる一方で、取引量を拡大させることが可能となる。

クレジットスコアリングは、債務者のこれまでの信用履歴や現在の債務残高をベースに信用力を点数化したものであり、個人を対象にしたものと中小企業を対象としたものがある。

【個人対象のクレジットスコアリングがそもそもの始まり】

個人対象のクレジットスコアリングは、1960～1970 年代に発展し、主にクレジットカ

ードや住宅ローンの審査で利用され、現在ではフェア・アイザック社(Fair Isaac and Co: FICO) のモデルが主流となっている(個人向け FICO スコアリングの概要については別紙1参照)。ひとことで言えば、個人の情報を数値化してコンピュータのプログラムにインプットするとその債務者の信用力を示す点数が出てくる、という仕組みである。

具体的には、民間のクレジット・ビューローと呼ばれる個人の信用履歴等の信用情報を管理する業者が大手としては3社あり、各社は、信用情報をもとに FICO スコアリングモデルにより各個人の信用情報を点数化している。

各金融機関は、クレジット・ビューローのいずれか、または全社から信用履歴および債務者のクレジットスコアを入手し、消費者ローンや住宅ローンを審査する際の重要な材料とするのが普通である。現在では、個人に対して貸付を行う際に、債務者個人の信用情報およびクレジットスコアの入手を行わない、ということはほとんどあり得ない、といえるほど普及している⁶。

【中小企業対象のクレジットスコアリングモデルの開発】

クレジットスコアリングを審査に使うということは、過去の傾向が将来も続き、また同じような特性を持つ人間は同じような行動を取ることを前提としている。ただし、対象データ量を大きくすればそうした前提が成り立ちやすい個人と異なり、中小企業は財務データが必ずしも信頼できないこと、業種による違いがあること、また1社1社ごとの違いも大きいことから、中小企業の信用力をスコア化することは困難であると考えられていた。

しかしながら、1990年代の前半に、ロバート・モリス・アソシエーションという会社が、中小企業の信用力は、その中小企業そのものの信用力というよりは、創業者であるオーナー社長個人の信用力に大きく依存していることを発見した。

同社はその発見を前提に FICO に対し、中小企業向けクレジットスコアリングの開発を依頼した⁷。FICO はその開発に見事に成功し、現在では中小企業向けクレジットスコアリングにおいても、同社は中心的存在となっている。

【クレジットスコアリングの実務における活用】

大銀行では、10万ドル~25万ドル(約1~3千万円弱)までの中小企業向け貸付であれば、従来型の1件1件審査する方法からクレジットスコアリングによる審査に切り替えている場合が多い。

中小銀行においても、FICO にアウトソーシングすることにより、クレジットスコアリングを利用する動きは広がっている。

【中小企業向けクレジットスコアリングを活用するメリット】

中小企業向けクレジットスコアリングの長所は、低コストかつ迅速であること、ならびに中小企業特有の情報不透明リスクを確率・統計によりある程度回避することが可能となっていることである。

⁶ Allen, L, DeLong, G, & Saunders, A [2004]によると、1997年時点で既に97%の銀行等は個人向けクレジットスコアリングを利用し、70%の銀行等は中小企業向けクレジットスコアリングを使用している。

⁷ Allen, L, DeLong, G, & Saunders, A [2004]

また、担当者やその日の気分により同じ融資に異なる判断が下される懸念もない。

さらに、スコアの点数により融資の可否を自動的に決められるため、明らかに実行可能な先および明らかに却下する先に時間をかける必要がない。

銀行としては経営資源（予算、融資担当者の時間）をより難しい案件、実行可否が微妙な先、または高額の貸付案件の審査等に振り向けることができる。限られた経営資源のなかで、まさに、貸出トランザクション（取引）の量を増加させることが可能となる。

FICOによると、量だけでなく貸出ポートフォリオの質も向上するとしている。また、貸出実行後のモニタリングにおいても、スコアが良く延滞もない先は事実上放置しておけばよく、スコアの悪い先を重点的に監視し、メリハリをきかせることが可能となる。

【中小企業向けクレジットスコアリングについて懸念される点】

一方、懸念される点は、優良な中小企業であってもスコアリングモデルの条件に合わなければ融資が却下される場合があること、FICOへの過度な集中によるシステミックリスクも否定できないこと⁸である。

また、個人のクレジットスコアリングと比較すると歴史が浅いため、データベースの収集期間が短く、大きな不景気の期間が含まれていない点を懸念視する米銀関係者もいる（ただし、現在のところ、モデルが不正確であるといった大きな問題は聞いていない。）

さらに、貸付金の返済原資となるのは、企業の将来のキャッシュフローなのに、クレジットスコアリングは過去のデータをもとにモデルを作っている点を疑問視するバンカーもいる。

【大銀行のクレジットスコアリング普及はコミュニティバンクにとって脅威か？】

このクレジットスコアリングの普及により、大銀行が積極的に中小企業向け貸付に進出し、低コストすなわち低金利により良質の顧客を小規模なコミュニティバンクから奪ってしまうのではないかと、という点は米国の銀行界でも懸念されることもある。

しかしながら、現在ではコミュニティバンクにとっては、大銀行のクレジットスコアリング貸付はそれほどの脅威であるとは感じられていない。

多くの中小企業が必要としているのは遠くで機械的に処理される融資審査ではなく、身近で柔軟に対応してくれるコミュニティバンクである、ということも事実であり、クレジットスコアリングでは機械的にはねられてしまう優良顧客も少なくない、ということも言えるだろう。

さらに、より説得力のある議論として、中小企業向けクレジットスコアリングは個人向けクレジットカード審査と類似の手法から発生した手法であるため、クレジットカードのような小額の経費支出や運転資金融資にはある程度対応できるが、設備資金貸付や高額な貸付に柔軟に対応することは困難であり、やはり中小企業にとってはコミュニティバンクによるフェイストゥフェイスの貸付を中心としつつ、それを補完するのが大銀行のクレジットスコアリング貸付になるだろう、とするシカゴ連邦準備銀行のデヤング博士の意見もある。

⁸ 同社によると、米国の中小企業貸付大手 25 社のうち 22 社は何らかの形で FICO のサービスを利用しているとのこと。

これについてももう少し詳しく記述すると、例えば個人が起業する場合、外部資金調達手段としてまず使うのは個人のクレジットカードであり、次にはビジネス用クレジットカードである⁹。個人もビジネス用も銀行にとってのクレジットカード発行審査プロセスには大きな違いはなく、いずれもクレジットスコアリング方式によりこれまでの債務者の信用履歴等を元に点数化してカード発行の可否を判断する。

大銀行の中小企業向け貸付というのは、実はこのビジネス用クレジットカードとさほど変わらない。審査は機械的なクレジットスコアリングに基づいており、資金使途も運転資金中心である。

一方、中小企業の資金ニーズの中には、経費や運転資金のように各企業共通の画一的な部分もあるが、企業ごとに異なる点も少なくない。つまり、中小企業者から見ると、大銀行の中小企業向け貸付というのは、所詮、クレジットカードのような2次的な位置づけにすぎず、中小企業向け融資の本流を担うのはコミュニティバンクのリレーションシップ型のキャラクター貸付であることは今後も変わらないだろう、という見方である。

(3) リレーションシップ型の中小企業向け貸付テクノロジー

キャラクター貸付とは、銀行と顧客が同じコミュニティにおいてフェイストゥフェイスで接していることにより、銀行が顧客の定性的な「ソフト情報」を入手し、与信判断を行う、というビジネスモデルである。

そのキャラクター貸付の特徴等については、本稿の前編ともいえる「米国のリレーションシップバンキング - 米国金融機関の中小企業向け貸付の理論と実践 - (New York 通信第 15-1 号 (青木 [2003]))」に詳しいので、そちらを参照していただきたい。

例えば、「あの顧客は 20 年前からこの町で部品メーカーを経営しており、地元や顧客からの評判もよい。」といった情報を基に貸付の審査を行うことになる。中小企業ゆえ財務諸表は必ずしも信頼できないため、企業の情報だけでなく、オーナー経営者個人の資質およびこれまでの信用力、つまりキャラクターが特に重要となる。

【キャラクター貸付はコミュニティバンクに向けた貸付手法】

こうした定性的な「ソフト情報」は財務諸比率などの定量的な「ハード情報」と異なり、大きな組織では伝わりにくい。営業店の融資担当者、営業店長、本部審査担当者、審査部長、そして融資委員会と組織内の階層を経るに従い、「あの社長は評判がよい。」といったソフト情報を正確に伝えることは困難となる。よって、現実的にはキャラクター貸付を行えるための銀行の規模には限界があるとも考えられている (B&U)。

こうしたことから、キャラクター貸付は情報の伝達が容易な小規模のコミュニティバンクに向けた貸付手法であり、筆者自身のこれまでの取材を基に敢えて規模による分類をすると、目安の線を引くと、キャラクター貸付を中心とした純粋なりレーションシップ貸付のみを行う銀行の規模は総資産で 500 億円程度までであり、それ以上の規模の銀行には何

⁹ 米国のクレジットカードは、利用者が一括払いをしない場合は残額を借入れたことになり、機能的には日本の消費者金融に近い役割を果たしている。

らかのトランザクショナル型の要素が多少なりとも入ってくる人が多いようである。

2. トランザクショナル型とリレーションシップ型バンキングの実践

次に、多くの米銀等への約1年間の取材に基づき、実際に米銀がどのようにそれぞれの型のバンキングを行っているのかを紹介する。

(1) 財務諸表・コビナンツ型

ここでは、財務諸表比率、特にどのようなコベナンツ(財務制限条項)が実際に米銀で使われているのかを中心に解説する。ただし先述のとおり、コビナンツは中小というよりは中堅企業向け貸付によく使用される手法である。

デット・エクイティ・レシオ(負債/自己資本)

最もよく使われるコベナンツの一つである。負債と自己資本のバランスを見る、という意味では銀行の自己資本比率と同様の趣旨を持つ比率であるが、一般事業会社の場合には、負債を自己資本で割るデット・エクイティ・レシオが利用されるのが普通である。目安は4以上となるのかなりのハイリスクと言えるが、業種により、2.5や3.5でもハイリスクとなる場合もある。一般的には、1~1.5までであれば問題ないので、中堅企業の場合は例えば1.3としてコベナンツを設定する。

自己資本の額

貸付金の返済原資となる自己資本を維持させることは、貸し手である銀行にとっては重要である。この意味では、のデット・エクイティ・レシオと同じ趣旨を持ったコベナンツである。ただし、特に貸付金額が大きい場合などは、銀行等は債務者に対して今後3年間などの財務計画を提出させることが普通であり、その財務計画に基づき、返済原資が確保されるよう、自己資本の額を財務計画通りに維持することをコベナンツとする場合が多い。例えば、今の自己資本が1億円で、3年後には1.5億円になる計画であれば、それがコベナンツとなる。

なお、これは、に共通して言えることだが、起業家というのは洋の東西を問わず、拡大志向が強く、借入れを行い事業を拡大したがるものである。一方、多角経営が成功しない場合が多いことも洋の東西を問わない。このため、のようにより今後の追加の負債を制限する趣旨のコベナンツを設定することにより、まずは本業に専念させる、という意味合いも強い。また、優良先に対しては、銀行等の債権管理上の理由だけでなく、営業上の理由からも、他の金融機関から借入れをさせないように、のようコベナンツを設定している、ということも考えられる。(米国では、特に中小企業では1行取引が多く、日本のように、メイン、サブ、3番手・・・と、取引銀行を複数持つことは必ずしも一般的ではない。)

自己資本を守るためのコバナンツの例はこの他にもあり、例えば当期利益を上回る配当を行うと自己資本が減るため制限される。実際には、配当は当期利益の 50%までのように設定される。また、経営者の給与に制限を加える場合もある。

デット・サービスカバレッジ（営業利益/年間の借入元利金返済額計）

と並んで最も一般的なコバナンツの一つ。アセット・ベース貸付でない限り、借入金の返済は一般的に企業の利益から行われるため、企業の営業利益は借入金元利返済額より大きくなければならない、という至極もったもなコバナンツである。

例えば、デット・サービスカバレッジ(DSCR)が一般的な 1.25 倍の場合は、

売上高	\$100,000	
売上原価	\$40,000	
<u>販売費・一般管理費</u>	<u>\$20,000</u>	
営業利益	\$40,000	
営業利益 / DSCR	\$32,000	(=\$40,000/1.25)
毎月の支払額	\$2,667	(=\$32,000/12)

よって、期間 5 年、固定金利年率 5%（月利 5%/12 か月=0.41667%）、毎月元利均等払いの場合は\$141,326 までは貸付可能、ということになる。

$$\frac{1 - \left[\frac{1}{1.0041667^{5 \times 12}} \right]}{0.0041667} \times \$2,667 = \$141,326$$

流動性比率（流動性資産 / 流動性負債）

日本で使われているものと同じであり、比較的短期の支払能力を維持させるためのコバナンツである。ただし、水準は米国では日本よりもやや高く、目安は 1.7 程度である。この他に、流動性資産から在庫を除いた当座比率が用いられることもある。

資本支出

不動産や機械などの固定資産への投資を行うと、会計上は減価償却により数年度間でコストを分散することになるが、実際のキャッシュフロー上は一度に大きな支出となり、企業の財務体質を大きく変えてしまう恐れがある。このため、資本集約的な業種の場合は、今後の資本支出の額を制限するコバナンツが設定されることもある。

コバナンツのモニタリングおよび違反した場合の対応

ある中堅銀行の事例では、コバナンツの遵守状況のチェックは、原則として 1 年に 1 ~ 2 回であるが、問題企業として要注意リストに入った企業の場合は四半期ごとになる。

コベナンツ違反の対応は違反の深刻さの度合いによって異なる。また、銀行側の設定ミスや、銀行と顧客との意思疎通が足りなかった場合もある。こうした場合は大きな問題にはならず、コベナンツを修正することもある。ただし、違反が続いたり、違反の仕方に特定のパターンが見られるようになると要注意である。例えば、その中堅銀行では18か月間見て違反が続くようであれば、その企業とは取引を中止する。こうした面からすると、コベナンツは不良債権発生を未然に防止する早期警戒措置としての役割を果たしているとも言えよう。

一方、銀行の規模が小さくなり、また顧客企業の規模が小さくなるほど、コベナンツはモニタリングの際の目安に過ぎなくなり、コベナンツ違反だからといってすぐにペナルティがあるわけでもない。一般的には、コミュニティバンクの場合は、コベナンツ違反があった場合は債務者の企業とよく相談して、何が問題かを探り、コベナンツを変えるべきなのか、などを顧客と一緒に検討することが一般的であり、単に違反だから貸出金の全額返済を求める、ということにはならない。

(2) アセット・ベース型

アセット・ベース型といっても、一般の銀行が行う場合は、ノンバンクが行っているような狭義のアセット・ベース貸付というよりは、売掛金や在庫が担保または見合いにはなっているものの、主要な財源としては、担保そのものというよりはやはり企業のキャッシュフローとなる場合が多い。

【ノンバンク等のアセット・ベース貸付】

比較的ハイリスクの中小企業を対象とした狭義のアセット・ベース貸付においては担保が債権回収の源であるため、特に売掛金担保貸付を行うノンバンク等は債務者企業の財務諸表も債務者自身の信用力も見ない。彼らにとって重要なのは担保である売掛債権、つまり債務者から見た債務者（顧客の顧客）の信用力である。

【銀行のアセット・ベース貸付】

一方、銀行が行っているアセット・ベース貸付ではそうした狭義のアセット・ベース貸付のような高いリスクはとらないことが普通である。

いずれにしても、売掛金や在庫の担保評価とモニタリングがアセット・ベース貸付のポイントとなる。ある中堅銀行の事例でいうと、売掛債権担保融資については、百万ドル（1.1億円）を超える融資であれば、公認会計士（CPA）のレビューを求めている。

請求書や売掛金や口座、在庫などはCPAにチェックさせ、不正がなく心配がない、となれば貸付を実行する。

【売掛債権を担保とする場合】

売掛金は返品などもあるので、100%額面どおりには回収不可能である。こうしたこともあり、売掛金の掛目は70~85%に設定している。担保とする売掛金は米国内の90日以内のものに限定している。また、特定の顧客に売掛金が集中しすぎている会社の場合はリスクが高いので、担保掛目を低くする。

売掛債権の債務者（つまり顧客の顧客）の信用力が重要であり、例えば IBM のような優良大企業であれば掛目は高くてもよいが、流通業の場合はアメリカのデパートは返品を普通に行うため、掛目は低くする。中小企業ならなおさらリスクが高いため、掛目は低い。その会社のこれまでの取引経歴はどうか、必要なら信用保険が付与されているかなども重要となっている。

【在庫を担保とする場合】

在庫を担保にすることは「在庫が転売可能かどうか」が問題となるため、さらに難しく、在庫よりも売掛金が担保としては好まれる。在庫の場合はせいぜい掛目 50%までであり、実際には 30~40%が普通である。在庫にもいろいろあり、純粹に顧客に販売するための在庫ならよいが、投機目的で在庫を持っている場合もあり、そうした場合は注意を要する。

(3) クレジット・スコアリング型

概要

【銀行規模によるクレジットスコアリング利用方法の違い】

具体的なクレジットスコアリングの利用方法は銀行によって異なる。

大銀行では 10 万~25 万ドル（1~3 千万円弱）までの中小企業向け貸付には、クレジットスコアリングのみで融資審査を行い、それ以上の大口案件となれば、従来どおりの方法で 1 件 1 件財務諸表をベースに審査を行うのが一般的である。

小型のコミュニティバンク（概ね総資産 500 億円未満）であれば、クレジットスコアリングを使わず、もっぱらリレーションシップ型のキャラクター貸付が中心となる場合が多い¹⁰。

中型（概ね総資産 500 億円）以上のコミュニティバンクであれば、クレジットスコアリングのみで融資判断はしなくても、クレジットスコアリングと従来型のキャラクター貸付を併用している銀行もある。

【スコアリングモデル構築の方法も様々】

債務者のデータをスコアに変換するためのプログラムであるスコアリングモデルは、パイオニア企業であるフェア・アンド・アイザック社（FICO）等の外部業者にアウトソーシングすることもあれば、自行内でデータを蓄積してモデルを作っている銀行もあり、様々である。

【外部業者へのアウトソーシングによるモデル開発（FICO のモデルの場合）】

FICO のモデルは、先述のとおり、主に中小企業のオーナー経営者個人の信用履歴をスコア化した個人のクレジットスコアの算出項目をベースにしている。

モデルの内容は公表されていないが、敢えて推測すれば、スコア計算根拠の約 7 割は

¹⁰ ただし、これは、中小企業向けのクレジットスコアを使っていない、という意味であり、オーナー経営者個人の信用履歴や個人クレジットスコアを信用業者から取り寄せることは小さなコミュニティバンクであっても行っているのが普通

個人に関する事、つまり借入れを行う中小企業の主要なオーナー経営者およびそれに次ぐ者の個人の過去のクレジットカード等の債務の返済状況、負債の残高、年収等の個人に関する項目であり、残りの約3割は会社に関する事、具体的にはその企業の社歴の長さ、法人当座預金口座の預金残高、会社の信用情報および負債/自己資本比率等の財務諸比率などをスコア化していると考えられる。

つまり、オーナー経営者個人の信用力が高ければ、中小企業自身の社歴が短いスタートアップ起業であっても、融資を受けられる可能性はある。その反対に、会社としての業績がよくても、オーナー経営者自身の信用力に問題があれば、スコアが低くなる可能性がある。

もっとも、FICOによると、同社の中小企業向けクレジットスコアリングサービス(SSBC5.0)では、20種類ものモデルを駆使してスコアを算出しており、対象企業により使用するモデルも異なる、とのことであるので、必ずしもこのように単純ではない。

なお、FICOのSSBC5.0では、中小企業のスコアが出るだけでなく、例えば20:1のようにデフォルト確率が出る。これは、その貸付と同じ信用リスクの貸付を21件実行した場合は、1件は60日以上延滞となることが予想される、という意味である(延滞なので、全額回収できないという意味ではない)。このため、信用リスクに応じた金利設定やリスク管理も可能となる。

【自行開発によるモデル開発】

モデルを自行開発している場合は各行が様々な考えに基づきモデル開発を行っている。

中西部のある中堅銀行では、中小企業向け貸付のクレジットスコアリングシステムを自行内で18年前から開発している。項目としては、企業のキャッシュフローが最もウェイトが重く、次いでその企業全体の債務の大きさも重視している。FICOのモデルのように経営者のキャラクター(個人の信用履歴など)や担保はもちろん大事だが、キャッシュフローや企業全体の債務の大きさほどのウェイトはおいていない。担保が弱い場合は、3~5年間、しっかりとしたキャッシュフローの実績があり、キャラクターも信頼できる場合は融資を行う場合もある。ただし、利益が安定していることが前提であり、年によって利益が上がったり下がったりする場合は融資しない、とのことである。

ある大銀行では、中小企業オーナー経営者個人のクレジットスコアと、行内で開発した中小企業のクレジットスコアを組み合わせ利用している。横軸が個人のスコア、縦軸が中小企業のスコアとなった組み合わせの表があり、両スコアとも良好なゾーンは緑(貸付実行)、両スコアとも低ければ赤(却下)、そのボーダーラインの場合は、黄色(中小企業庁(SBA)等の保証が付けば可能)となっている。

【クレジットスコアリングの中小企業庁(SBA)の保証業務への影響】

中小企業向け貸付におけるクレジットスコアリングの普及は、そのSBAにも影響を与えている。

例えば、中小企業に債務保証を行うSBAの従来型の制度では、貸付を行う銀行がSBAの定める審査・担保方針に従った場合に、債務保証を行ってきた。

ところが、クレジットスコアリングの普及により、大銀行はそれぞれ独自の手法によ

り中小企業向け貸付の審査を行ったり、担保方針を定めたりするようになった。実行後のモニタリングにおいても、従来型の SBA では毎年の財務諸表の徴求が必要となるが、貸付金額 10 万ドル（約 1,100 万円）までの貸付であれば、クレジットスコアリングの確率統計に委ね、財務諸表の徴求すら行わない銀行も珍しくない（つまり、小口中小企業向け貸付全体をポートフォリオとしてみれば、その一部は貸倒れになるだろうと最初から想定しており、その想定に基づいた金利設定もしているので、小口融資を 1 件 1 件モニタリングする必要はない、という個人向け消費者ローンと同様の考え）。

SBA はこうした流れに対応し、エクスプレス制度保証を導入した。

エクスプレス制度においては、まず銀行は同制度の対象となるための認定を SBA から受ける必要があるが、認定後は自行のクレジットスコアリングに応じて融資の可否を決定し、SBA の保証を付けることができるようになった。

ただし、エクスプレス制度では SBA 側のグリップが弱くなるので、従来型のように銀行の損失の約 8 割を保証するのではなく、5 割までと限定的とし、貸付金額も 25 万ドル（3,000 万円弱）を上限としている。

それでも、銀行側からみれば、効率的に審査を行った上で半分でも保証がつくことにはメリットが大きく、SBA 側からしてもより効率的に中小企業へ資金が流れればそれでよいので、現在ではこのエクスプレス制度は、SBA における現在の主力制度となっている。

具体例

ある大手米銀の中小企業向け貸付の仕組みは下記のとおりとなっている。

与信金額	55～550 万円	550～1,100 万円	1,100 万～1.1 億円
審査方法	クレジットスコアのみ	クレジットスコア レバレッジ比率 デット・サービス比率	従来型の財務分析 支店営業担当の面接
セールス方法	主にダイレクトメールおよびコールセンターによる マスマーケティング		支店の営業担当者
個人保証	20%以上の株主・経営者の個人保証が必要		
担保	UCC ファイリングによる動産担保 (モニタリングなし)		UCC ファイリング、不動産担保、有価証券担保
モニタリング	延滞管理(システム・日時) 早期警戒システム クレジットスコア見直し(四半期ごと)		同左および毎年の従来型のレビュー

- ・ クレジットスコアリングを利用する場合の貸出金利は、債務者企業のスコアに応じて、行内の収益管理部門と相談の上、中小企業貸付担当部門で決定している。

スコアがよい企業にはプライム + 150BP 程の低金利、悪い企業には例えばプライム + 600BP などの高金利で貸出す銀行もあるが、ハイリスクを取りたくないこの銀行はスコアの足切りラインを高くして、ハイリスク貸出を行わないようにしている。

基本的な金利は本部で決定するが、競合や顧客優遇等の理由から、ある程度は地区担当の責任者に金利優遇の権限を与えている。ただし、これは例えばプライムレート + 150BP を基本とした場合に、100BP までの優遇権限を与えるということであり、収益管理に厳しい米銀の場合は、プライムレートを下回る金利を提示したり、どの顧客にも優遇金利を提供することは稀である。(ただし、他行からの借替え促進キャンペーンのため、当初6か月のみプライムレート以下、ということはある。)

- ・ クレジットラインにおける実行後モニタリング制度として、コンピュータ管理の早期警戒システムを導入し、倒産確率的なモニタリングを行っている。

これにより、銀行としては会社の信用力が大きく低下する前に対応を考えることができる。

- ・ さらに、この銀行では行動スコアリングと呼ばれる FICO のモニタリングサービスを利用している。これは貸出審査の時のものとは別のサービスであり、毎四半期ごとにデータを更新してスコアを算出している。
- ・ 10 万ドル (1,100 万円) 以上の運転資金貸付の場合は、従来型のモニタリング手法をとる。つまり、財務諸表データを更新し、パソコンで比率を計算してモニタリングを行う。
- ・ 担保としては、UCC ファイリング (企業の動産を一括して担保設定する制度。詳細は後述) は必ず徴求し、それは5年ごとに更新する必要があるので、忘れずに更新する。また、主要な担保の価値は年に1回評価している。

クレジットスコアリングについての日本の信用金庫への教訓

- ・ 日本の信金においても、5百万の融資案件と1億円の融資案件が同じような手間がかかっているのであれば、これはやはり非効率である。1,000万円以下の貸付は、将来的にはクレジットスコアリングに移行するという選択肢も考えられる。
- ・ 課題としては、日本には FICO に当たる業者もなければ、個人の信用履歴を管理するデータベースも不十分、という点である。日本の場合は、信販・消費者金融系のネットワークが3系統程度あるが、いずれもブラック情報中心であり、良い顧客がどれだけ良いかを判断することはできない。つまり、米国式のように優良顧客だからといってモニタリングを軽微に済ませたり、貸出金利を優遇したりすることができない点が課題となるだろう。
- ・ また、事後モニタリングも早期警戒システムやクレジットスコアの再計算などのオフサイトモニタリングの仕組みを作ることが不可欠である。
- ・ さらに、担保についても、低コストで簡単に動産担保を一括して徴求できる UCC ファイリングの仕組みが日本にはない。よって、現在日本の大手銀行はクレジットスコアリング貸付を無担保で行っているようであるが、中小企業に対する無担保融資は現実的にはリスクが高いと言わざるを得ない。
- ・ ただし、長期的にはこうした米国のような制度が日本にも整備されれば、中小企業から見れば資金調達が容易となり、金融機関側からみればコスト削減かつ取引量拡大につながると思われる。

- ・日本の金融機関においても融資審査担当者を多く育成しているようであるが、こうしたクレジットスコアが本格導入されると、必ずしも多くの審査担当者を必要としなくなる。(米国でも多くのローンオフィサーは失業してコミュニティバンクに流れた者も多くあった。)もし米国と同じ道を日本もたどるのであれば、今後の多くの金融機関職員に必要なものは、審査能力よりもむしろ営業能力である可能性もある。
- ・一方、比較的金額の大きい貸付、特に1億円以上の貸付であれば、従来型の貸付を行っているのは米国も同じである。また、顧客とのリレーションシップが重要になり、コミュニティバンクが得意とするところでもある。つまり、日本の信用金庫のような比較的大型のコミュニティバンクの将来を考えると、小規模なローンは中央集権型のクレジットスコアリングを利用し、中～高額のローンは引き続きリレーションシップを重視するなど、顧客層や融資内容によってトランザクショナル型とリレーションシップ型をうまく使い分ける必要が出てくると予想される。

(4) トランザクショナル型と比較してみたりレーションシップ型

米国の学界関係者が言うところの「リレーションシップ貸付」では、顧客との長期間のリレーションシップに基づき、経営者のキャラクターを中心とした「ソフト情報」を基にキャラクター貸付を行う、ということになるが、今ひとつ抽象的でわかりにくい。

そこで、米国のリレーションシップバンキングについて、これまで述べてきたトランザクショナル型と比較しながら、中小企業向け貸付のプロセスごとに検証してみることとしたい。

セールス・案件確保

米国でも以前は、銀行から営業に行かなくても顧客が銀行に来店して融資申込みを行っていたが、今は銀行間競争が激しいため、銀行から顧客先へ行かないと貸出は伸びないのが普通である。

また、以前よりも顧客とのリレーションシップが重視され、銀行が貸出だけでなく総合取引を目指すようになったこともあり、現在では米銀でも顧客企業を訪問することはごく普通に行われている。

新規顧客開拓の方法は、大銀行の得意なマスマーケティング、コミュニティバンクも行う飛び込み営業、銀行の規模に関わらず好まれる既存顧客などからの紹介がある。

a. マスマーケティング

大銀行の場合は、テレビや新聞広告などで宣伝を行い、コンピュータによるデータベース技術を駆使して潜在顧客データを分析し、既存顧客と共通する属性を持つような顧客をリストアップしてダイレクトメールを送付し、反応してきた顧客に対してセールスを行う、といった大企業であれば銀行以外の業種でもよく行われるマーケティング手法を実施している。

ダイレクトメールに借入申込書を同封し、返送されてきた借入申込書をクレジットスコアリングで処理することは、大銀行の得意なトランザクショナル型の貸付である。

b. 飛び込み

ただし、コミュニティバンクにおいても、業者のデータベースをもとに独自の潜在顧客リストを作成し、ダイレクトメールを送付して反応のあった先に1件1件新規先を訪問することは行われており、効果がある場合もある（New York 通信第15-1号におけるアドバンス銀行の例を参照）。

もっとも、飛び込みが成功する可能性は必ずしも高いとはいえない、とする銀行もある。別の大銀行の話として、行内のマーケティンググループのリストに基づき行うが25先に電話をして、アポがとれるのはせいぜい1つ、成約に至るのはせいぜい100先に1つと言うバンカーもいる。

ただし、銀行から見て取引をしたい顧客に常に何らかのコネクションがあることも考えにくく、現実的には、新規先リストを効率的に絞り込み、成約期待率を高くした状況で、飛び込み営業をせざるを得ない状況にあることは、米国では規模の大小を問わず多くの銀行に言えることである。

c. 紹介・人脈・人材引抜き

銀行の規模にかかわらず、既存顧客、弁護士、会計士からの紹介は好まれる方法である。成約となる可能性も高く、また優良顧客と取引できる可能性が高い。

特に、多くの米銀バンカーが口をそろえて効果があると言うのは公認会計士からの紹介である。公認会計士は、企業の財務内容を見ているため、どの企業の業績が良いかをよく知っている。優良顧客を公認会計士からの紹介で得る銀行は米銀に多く、さらに公認会計士はその企業のモニタリングもしてくれる。優れた会計士事務所との良好な関係はそうした2つの意味で重要となっている。

このように、銀行としても多くの紹介を受けるためには、人的ネットワークを広げることが重要となっていることもあり、コミュニティバンカーは地元の商工会議所その他の活動に熱心である。

また、米国の場合は人材の流動性が高い。特に銀行の合併・買収があると人材が流出しやすい。

また、大銀行のクレジットスコアリングの導入により解雇された融資担当者がコミュニティバンクに流出することも珍しくない。

優秀な営業マンが他行に流出すると、顧客も流出することが多い。もちろん、引き抜く側の銀行も顧客が一緒に来てくれることを期待して引き抜いているとも言える。

d. その他

あるテキサスのコミュニティバンクのセールスプログラムを紹介しよう。同行のセールスプログラムは一言で言えば、40人のリレーションシップバンカー（融資渉外役席者）

は毎週3回顧客を訪問し、このうち1先は新規先でなければならない、というものである。これは電話ではなく訪問であり、食事などを顧客と一緒に取ることでよいが、あくまで人対人のミーティングでなければならない。これは同行頭取が以前勤めていたIBMと同じやり方である。

なお、同行の職員数は約150人であり、40人のリレーションシップバンカーのうち3分の2は男性であるが、最も成績のよい2名は女性、とのことである。セールスコンテストを行い、成績優秀者には1,500~2,500ドル(20~30万円程度)のボーナスを支給することもある。

同行頭取は、こうした一連のセールスプログラムがなければ、総資産は100百万ドルは少なかっただろう、と語っている。

財務諸表の不確実性の問題

監査済みの財務諸表を提出できる中堅企業とは異なり、中小、零細企業の多くは、財務諸表があったとしても信頼に足るとは言い難い。米銀のリレーションシップバンキングではこの問題をどのように解決し、中小企業の信用力を判断しているのだろうか。

a. 決済口座における資金繰りのモニタリング

洗練されたコンピュータシステムを持つ大手米銀では、顧客のキャッシュマネジメント、つまり資金繰りをモニタリングすることにより、取引に異常がないかどうか常日頃からコンピュータシステムにより管理をしている場合も考えられる。

ただし、そもそもキャッシュマネジメントを行う対象となるような企業は中小というよりは中堅以上の比較的大規模な企業である。

また、中小規模のコミュニティバンクにおいて企業の資金繰り管理をシステムの的に管理しているのが普通であるとも言い難い。

さらに、決済口座を他の銀行にも持たれてしまうとこのモニタリング手法は使用できず、多くの米銀においてもこれができれば理想、くらいの状況であるといえよう。

b. 監査を求める

与信金額が大きくなれば、公認会計士の監査、少なくともレビューを求めることは当然のことであり、ある中堅銀行では、与信額が百万ドル(約1.1億円)以上なら公認会計士によるレビュー、500万ドル(約5.5億円)以上なら監査を求めている。

もっとも、公認会計士にもいろいろあり、中には必ずしも信頼性が高くない会計士がいることもある。

ただし、公認会計士の社会は必ずしも広くはなく、評判の悪い会計士はすぐにわかるのが銀行業界では普通であり、その場合は信頼できる会計士の監査を再度受けることを求める場合もありうる。

c. 納税申告書との突合せ

現実的には、多くの銀行によりこの手法が採られていると思われる。中小企業への貸付において、企業は税務当局に対する納税申告書のコピーを銀行に提出し、銀行側は、税務申告書と財務諸表とを突き合わせて確認することになる。

もちろん、税務会計と財務会計は米国においても異なる部分はあるが、中小企業レベルにおいて大きく異なることは少ない。また、大きく異なる場合は企業に問い合わせ、その理由が合理的であればよい、ということになるだろう。

d. 的確な質問

財務諸表を見て、不審な点があれば、銀行の審査担当者が顧客企業に質問をすることになる。経験豊富で優れたローンオフィサーであれば、財務諸表の数字のトリックを見抜くことは十分可能である。

顧客に対して財務諸表やキャッシュフローに関して鋭い質問を行う。その受け答えなどで、信用できるかどうかはかなりの精度で判断できるのが普通であり、このプロセスがリレーションシップバンキングで重要なポイントとなっている。

また、それを実行できる優秀なローンオフィサーを確保できるかどうかは特にコミュニティバンクにとっては生命線となっている。

つまり、銀行のブランド名だけで顧客が集まり、なおかつ審査はクレジットスコアリングで自動化されている大銀行と比較して、コミュニティバンクの場合は自ら営業を行い、かつ企業の目利きを行えるローンオフィサー、という人材の質がより重要となっている。

e. 地元での評判

中小企業であれば、財務諸表が信頼できるかどうかは、その企業およびその経営者が信頼できるかどうか依存しているといえる。

優れたコミュニティバンカーは、取引先企業の地元での評判、特に取引先の顧客、サプライヤーからの評判や会計士・弁護士界の評判に常に敏感である。

f. 優良企業と取引すること

現実問題として、銀行というのは銀行員が支店に座っていて、金を借りに来る客だけに金を貸しては、貸出金の大部分は焦げ付いてしまうだろう、というバンカーもいる。つまり、優良顧客というのは銀行の方から探しに行くものであり、待っていて店に来てくれるわけではない。最初から信頼できそうな企業を金融機関側で選定して、取引ができるように努力するのであれば、財務諸表の信頼性の懸念も少ないと言える。

担保・保証

本稿の前編でもある「米国のリレーションシップバンキング - 米国金融機関の中小企業向け貸付の理論と実践 - (New York 通信第 15-1 号 (2003.6.25))」にもあるとおり、米

国の銀行は中小企業に対して貸付を行う際に担保や個人保証を徴求することが一般的であり、無担保・無保証のケースは稀である。

a. 担保

アセット・ベース貸付でない限り、貸付の返済原資は企業のキャッシュフローであり、担保ではない、ということはどの銀行でも力説するところである。

米国でも、特に 1980 年代後半～1990 年代前半にかけて、テキサス、北東部およびカリフォルニアで不動産バブルが崩壊し、甘い担保評価が原因の一つとなって多くの銀行が破綻したことは多くのバンカーの教訓となっており、不動産に依存した貸付の恐ろしさは身にしみて理解されていると言って良い。

ただし、これは担保を徴求しない、という意味ではない。万一の際のために担保を徴求することは当然視されており、まずは会社関係の動産、不動産、それで十分でなければ、オーナー社長の住宅を担保として徴求することもごく普通に行われている。

ここで注意する必要があるのは、米国には UCC ファイリング制度、または通称ブランケット・リー（エ）ンといって、比較的簡単に企業の動産を一括して担保として登記・公示する制度があるため、売掛金や在庫を担保として設定し易いという制度的な特徴もある。

これにより、万一の際には銀行は優先債権者の地位を確保できる一方、債務者から見れば、不動産担保を持たないサービス業や比較的新しい企業でも売掛金などを担保として提供できるので、融資を受けやすいというメリットがある。

米国の中小企業向け貸付で、UCC ファイリングすら行わない、つまり完全に無担保のケースは稀、と言って良いであろう。

米国の銀行では、銀行の規模により担保についての考え方も異なっており、銀行が規模的に成長していくに従いまた変わって来るとも言える。

コミュニティバンクは不動産担保を中心とし、比較的小規模の不動産融資や不動産を担保とした設備資金への融資を行う。

中堅銀行になると売掛金等の動産担保を積極的に利用して運転資金融資を行う傾向が強くなる。

大銀行になると、取引先の規模が大きくなれば無担保の場合も増えてくるだろう。

b. 個人保証

大銀行、小銀行を問わず、中小企業向け貸付においては個人保証を徴求することが普通である。

中小企業庁（SBA）の保証を付ける際のルールでも、中小企業の 20% 以上のオーナーおよび経営者は個人保証を求められる（個人事業の場合は、債務者は無限責任となるため、債務者自身が保証人となることはない。）

つまり、日本で言われる「米国の中小企業では社長が会社の債務の個人保証を行わないため、万一事業で失敗しても再起が可能である。」ということは一般論としては正しく

ない。

もっとも、個人で保証できる程度はたかが知れているので、個人保証を徴求していない、とする銀行がゼロというわけではない。(ただし、筆者のこれまでの米銀約 20 行の取材では 1 行のみ。)

オーナー経営者の個人保証条項は、借入申込書に最初から印刷されていることが多い。個人保証は債権保全上の意味と同等かそれ以上に、オーナー経営者等と会社とを運命共同体にさせることにより、真剣な経営をさせるという意味合いが強い。

一方、日本のようにオーナー経営者の親戚などの第三者保証を徴求することは米国では違法ではないにしても稀である。

債務者の債務不履行の際に保証人に支払いを請求しても保証否認されることが珍しくない。よって銀行としては保証人を訴訟することとなるが、この際、直接的に会社と利害関係を持たない第三者に対する保証請求は裁判所が支持しないことが普通である。

銀行としては徴求しても無駄なことがわかっているため、当初から第三者保証は徴求しないこととなる。

実行後の管理

a. モニタリング

トランザクショナル型のバンキング、特にクレジットスコアリング方式では、貸出金ポートフォリオの一部においてはデフォルトが発生することを確率統計的に織り込み、貸出実行時にはデフォルト損失をカバーできるような金利を設定する。また、銀行によっては、スコアの定期的な見直しや、倒産確率分析に基づいたオフサイトモニタリングを行っていることから、従来型の訪問ベースのモニタリングは行わず、せいぜい年に 1 度、決算書類・財務諸表の送付を義務付ける程度である。

一方、フェイストゥフェイスのキャラクター貸付の場合は、定期的な企業訪問を行うことが普通である。貸付先が正常先であれば、その顧客の営業上の重要性により訪問頻度は異なってくるが、重要なら 4 半期に 1 度かそれ以上、通常先は半年に 1 度、少なくとも年に 1 度は訪問する、というのが一般的なコミュニティバンクの顧客訪問頻度である。この訪問の趣旨は、営業上の理由、たとえば投資商品のクロスセリングや、オーナー経営者自身の住宅ローンニーズへの対応などの取引深耕目的のほか、業況管理、つまり既往貸付のモニタリング上の理由も含まれる。

もちろん電話ベースのコミュニケーションはさらに頻繁に行われている。概して言えばモニタリングの頻度もケースバイケースだが、貸出金額の大きさによるといっていよいであろう。

モニタリングする内容は多岐にわたる。毎年の訪問で経営者に会って業界の動向、課題、顧客の流出の有無、キャッシュフローの動向などについてヒアリングを行う。もちろん、不動産担保の調査も年に 1 回は行うのが普通であり、有効期間が 5 年の UCC ファイリングであれば、担保設定の更新も必要となる。

財務諸表・コビナンツ型の貸付のモニタリングにおいて、事業計画をチェックする場合、例えば50%成長をもくろむ企業に対しては、それが20%成長になったらどうなるか、などのセンシティブティ分析を行う。また、いつもは2%成長の会社が10%成長する場合も、なんらかのリスクをとっている場合があるので要注意である。

コンピュータシステムに依存するモニタリングが中心のクレジットスコア型に対し、労働集約型の財務諸表・コビナンツ型やリレーションシップ型においては、ローンオフィサー個人のバンカーとしての能力に依存する点大きい。

このため、経営者レベルで考えるべきことはどのようにモニタリングを行うチームを編成し、営業・審査担当者を配置するかが重要となる。

ニューヨークのある中堅銀行では、重要な顧客10~15先は技能レベルの高い上級のマネージャーに担当させている一方、年商5億円規模の会社が最初に1億円借りてその後増えも減りもしないような場合は、ロータッチアカウントといって単に維持するだけなので、集約させて下位レベルのマネージャーに担当させている。

b. 人事

リレーションシップバンキングを行っているコミュニティバンクは小規模で支店の数も職員の数も少ないため、転勤も少ない。融資担当役席者は同じ企業を何年も担当することも珍しくない。このため、企業としては馴染みのバンカーに気軽に相談することが可能となる。

また、小さな銀行であれば頭取などの上席者に気軽に会いやすい。中小企業がコミュニティバンクを好む最大の理由の一つである。競合他行との最大の差別化の鍵は、しばしばバンカーの質であり、人材の重要性が高い。

一方、トランザクショナル型、特にクレジットスコアリング型の場合は、債務者から見ると遠く離れたセンターで審査や事務処理が行われているため、担当者との関係は極めて希薄である。さらに、企業はバンカーの質というよりは価格や利便性、また銀行のブランドネームで銀行を選ぶため、いかに人件費を抑えて効率的に事務処理を行えるかが鍵となるだろう。

問題債権への対応

今や建前論のようにも聞こえてしまうが、不良債権をまず作らないことがリレーションシップバンキングの基本といえる。

特に、小さなコミュニティバンクの場合は、大きな取引先が5社も同時にデフォルトとなれば、銀行自体が破綻・ペイオフ対象となる、というのが米国の現状である。よって、小型のコミュニティバンクほど不良債権には敏感であるといえる。

【不良債権を作らない方法】

不良債権を作らない方法は、クレジットスコアリングの場合は先述のとおり、スコアの更新や早期警戒システムの導入となるが、リレーションシップ型の場合はやはり営業を兼ねて顧客を訪問し、業況を絶えず探っておき、業況の変化を見逃すことがないよう

な状態にしておくことである。

リレーションシップというのは、単にフレンドリーということではない。オープンなコミュニケーションを行い、パフォーマンスを重視し、銀行というものは株主のためにタフでなければならない、とする中西部のコミュニティバンカーもいた。

また、コミュニティバンクの場合は債務者だけを見るのではなく、その債務者のコミュニティにおける評判を常に気にしている。何か懸念事項があった場合、早期に対応すれば問題が解決することも考えられ、解決しないまでも傷は浅くなるといえるだろう。

【業績悪化の企業に対しては？】

100年の歴史を持つ優良企業でも、9.11テロ事件のようなアクシデントもあるので、短期的に赤字となるような場合もある。そうした場合、すぐに業績が回復する場合もあるし、自己資本を再調達してやり直す会社もある。業績が悪くなったからといって常に銀行が融資をやめて関係を切るわけではない。ただし、関係を切らなければならない会社もある。すべてケースバイケースである、とするニューヨークの銀行もある。

【問題債権の管理】

ある大型コミュニティバンクでは、問題債権を要注意リストに載せて管理している。

ローンオフィサーは、自分のポートフォリオのうち問題のある債務者を申告して銀行の要注意リストに載せることにペナルティはない。むしろ、自分で申告せずに審査部の指摘で載せた場合はペナルティとなる。

現場の融資担当者レベルでは、毎月要注意リストのレビューを行っている。

取締役会レベルでは四半期に一度要注意リストの融資のレビューの委員会を行う。また、必要に応じて、要注意リストの債務者に対する行動計画であるアクションリストを作成する。

なお、この銀行では行内の債務者格付けを本部の審査部が決定している。現場のローンオフィサーは格付けに対して言い分がある場合は融資委員会で意見を述べることはできる。ただし、この場合でも99%は審査部のアナリストが正しく、現場の融資担当者は自分の顧客の格付けを高くしたがる傾向がある、とのことである。

【財務諸表・コベナンツ型貸付の不良化】

財務諸表・コベナンツ型の貸付の場合、先述のとおり、重大なコベナンツ違反がパターンとして現れる状況が18か月続いた場合、関係を切る、とする中堅銀行もある。まだ他の銀行なら貸してくれるような状況で関係を絶つことが銀行にとっても顧客にとっても重要であるとその銀行では考えている。

【不良債権発生時の行動】

資産の質を高くするためには、原則としては不良化する可能性の高い融資を早く見つけて対応すべきである。

テキサスの金融危機をサバイバルしたコミュニティバンクの経営者は次のように語ってくれた。「債務者が不良貸付先となってしまった場合、まず一緒に解決策を考える。当行に出来ることを考える。例えば、政府中小企業庁(SBA)保証付きのローンにしたり、ほかの銀行、アセット・ベース貸付を行うファクタリングやリースカンパニーなどのノン

バンクを紹介する。単に、顧客が延滞したから関係をすっぱり切るわけではない。それが評判に繋がる。場合によっては、銀行側で、借り手と一緒に考え、解決策を考えることが大事。例えば、融資の条件を変える。金利を低くしたり、支払いスケジュールを変えたりすることを考える。単に、返せとは言わない。ただし、決断しなければならないときは決断する。回収見込みがない場合は、もはや融資を更新できないと伝える。」

3 . 考察

【中小企業向け貸付の課題】

中小企業向け貸付の最大の課題は、情報の不透明性である。

透明性があり、市場で債券や CP 発行による直接金融が可能な大企業であれば、そもそも銀行を必要としない。

銀行が必要な理由は、一般の投資家では判断がつかない不透明な情報の処理を行うことができるからであり、情報処理能力が銀行としての能力の優劣を決めてきたとも言える。そこで銀行の仕事には、不透明な中小企業の情報を可能な限り透明にする能力と、それでもまだ不透明な情報に基づき与信判断を行える能力のいずれもが求められてきた。

【不透明な情報を極力透明にする方法】

不透明な情報を極力透明にする方法には・・・

監査済みの財務諸表を分析して企業価値を推定する。

中小企業自体の価値を推定することは諦め、価値が明らかな担保に基づく貸付を行う。

母集団となるデータから確率・統計に基づきサンプルとしての企業価値を推定する。債務者との長期の信頼関係に基づき定性的な情報を収集した上で企業価値を推定する。

・・・という4つの方法がある。～ に基づくのがトランザクショナル型貸付であり、に基づくのがリレーションシップ型の貸付である。

トランザクショナル型では価値を定量化した上で数値として推定できるのに対し、リレーションシップ型は価値を数値化できない点に大きな違いがある。

数値化できるトランザクショナル型であれば大銀行が大量に処理することが可能であるが、数値化できない定性的なリレーションシップ型であれば、債務者と密接な関係を持つ以外に価値を推定する方法がなく、結果的に地元密着型の小規模金融機関にしか行えない貸付となる。

【それでも不透明さは残る】

ただし、可能な限り透明化を図っても、それでもまだ中小企業の情報は不透明である。しかも将来の正確な予測は誰にもできない。一方、銀行は情報が不透明だからといって、判断から逃れることはできない。

このため、最終的には銀行経営者による、不透明な情報に基づき与信判断を行える能力が銀行の成否を決めることとなるが、もちろんそれは容易なことではない。

よって銀行経営者としては極力 ~ を駆使して情報の透明化を図ることにより、最終的な判断の負担を軽くしようとする。

【日米のリレーションシップバンキングの意味合いの違い】

こうした動機付けのもと、1980年代の米国テキサスや、バブル期の日本では、中小企業自体の価値を推定することは諦め、価値が明らかな担保に基づく貸付を行う道に走る事となった。

しかしながら、当時は価値が明らかだと思っていた不動産の価値は、実際には不確定であったことがその後判明したものの、そのときは既に手遅れ、という事態となってしまった。

このため、原点に回帰し、~ (は不動産担保を除く) を改めて検討しよう、という動きを日本ではリレーションシップバンキングの見直しと呼んでいるように見受けられる。

一方、米国では のみをリレーションシップバンキングとみなしている。

【米国におけるリレーションシップバンキング】

米国のリレーションシップバンキングは特に目新しいバンキングモデルではない。債務者に密着し、また債務者のいるコミュニティに密着して関連した情報を収集し、債務者の信用力を判断する、という古典的ともいえる手法であり、日本でも以前から行われてきた方法と大きく異なることはない。

~ のトランザクショナル型と比較すると、リレーションシップ型、特にキャラクター貸付には情報の不透明感がまだ残り、経営者による最終的な判断の負担が重いと言えるかもしれない。

ただし、そこから逃げずに、敢えて判断を行う、という意識が米国のリレーションシップは強いように見受けられる。

よって、担保や保証はもちろん徴求するが、それらに過度に依存することはなく、依存するのは自行の定性的な情報の処理能力と経営者の判断力となる。

【日本のリレーションシップバンキングへの示唆】

日本におけるリレーションシップバンキングの見直しのなかで、トランザクショナルバンキング的要素が盛り込まれているのは、融資に係る収益確保のため、あるいは効率性の向上を図る観点から、米国等の事例を取り入れているといった背景があると考えられる。

信用金庫においては、特定の顧客層や顧客ニーズに特化して金融業務を展開しているわけではなく、中堅、中小、個人と幅広く金融業務を行っていることを前提とすると、顧客層や顧客ニーズ、融資内容等 VS 金融機関の収益性・効率性という観点から、顧客属性に応じたアプローチ方法の検討も含めて、リレーションシップバンキング、トランザクショナルバンキングを上手く使い分けることが必要であると考えられる。

こうしたなか、日本の信用金庫の規模が米国のコミュニティバンクよりもかなり大きいことを勘案すると、中小企業向けクレジットスコアリングの開発については、日本の中小企業向け貸付にとって急務であるとも考えられる。

モニタリングに関しては、監督当局が行う銀行のモニタリングと銀行が行う企業のモニタリングには共通点が多い。

例えば、預金保険機構から見れば、問題銀行は早期に発見して早期に手を打つことが1980年代の金融破綻の最大の教訓であり、それが現在導入されている早期是正措置の導入やオフサイトモニタリングシステムの発達に繋がっているが、これは銀行からみた中小企業向け貸付にもいえるだろう。

つまり、早期是正措置的な財務制限条項（コベナンツ）を厳格に設定し、取引先企業が対象となった場合は、早急に必要な措置をとれる状況にしておくことは重要である。

また、監督当局のオフサイトモニタリング制度のような、倒産確率の把握を行う破綻予知システムの導入も効果があると考えられる。

取材等協力先

アドバンス銀行、ブルーバレー銀行、ニューヨーク銀行、ビューシー銀行、シティバンク、シチズン銀行（ワクサハチエ）、コメリカ銀行（ロングビーチ）、コミュニティ・キャピタル銀行、デニソン・ステイト銀行、フェア・アイザック社、シカゴ連邦準備銀行デヤング博士、ファースト・バンク・アンド・トラスト、フリート銀行、JP モルガン・チェースマンハッタン銀行、ニューヨーク・ビジネス・デベロップメント・コーポレーション、ノースダラス銀行、ノースフォーク銀行、レイベ銀行、RSI 銀行、中小企業庁（SBA）、シリコンバレー銀行、シヨア銀行、サミット銀行、ウェブシティ銀行、ビレッジ銀行

参考文献

- Allen, L, DeLong, G, & Saunders, A, "Issues in the Credit Risk Modeling of Retail Markets," *Journal of Banking & Finance* 28, 2004, pp 727-752
- Berger, A., N., & Udell, G. F., "Small Business Credit Availability and Relationship Lending: The Importance of Bank Organizational Structure," *Economic Journal*, 2002
- Hofstede, G., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw Hill, UK, 1997
- Logan, J.B., "Asset Based Lending," *The Banker's Handbook Third Edition*, Baughn, W. H. et al edit, Dow Jones Irwin, Illinois, 1988
- 青木 武「米国のリレーションシップバンキング - 米国金融機関の中小企業向け貸付の理論と実践 - 」
（New York 通信第 15-1 号（2003.6.25））」

本レポートは、経営判断の参考となる情報提供のみを目的としたものです。施策導入等に関する最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。また、当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データなどに基づいてこの資料は作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。

なお、本レポートのうち意見にわたる部分は、筆者の個人的見解であり、必ずしも信金中央金庫としての意見を反映させたものではないことをお断りしておきます。記述されている予測または執筆者の見解は、予告なしに変更することがありますのでご注意ください。また、本レポートは、掲載時点における情報提供を目的としています。したがって施策実施・投資等についてはご自身の判断によってください。

(参考)米国の個人の信用履歴・クレジットスコアについて

1. 個人向け信用履歴およびクレジットスコア(個人 FICO スコア)

米国で、クレジットカードおよび住宅ローンのような個人の融資与信判断用の信用履歴を管理している主な業者は、Experian、Equifax、TransUnion の三社である。銀行やクレジットカードの発行会社は、通常、この三社のいずれか(または全社)から申請者の信用履歴およびそれを点数化した個人 FICO スコアを入手している。この3社は、フェア・アイザック社が開発したクレジットスコアリングモデルを用いて個人 FICO スコアを算出している。

2. 個人 FICO スコアの概要

(1) 個人 FICO スコアに反映される事項

個人 FICO スコアは下記の5種類のデータにより算出される。なお、数字(%)はそれぞれの重要度の目安であり、債務者により異なる場合がある。

返済履歴 35%

借金を期限どおりに返済しなければスコアは低くなる。

債務残高 30%

借金の残高が多いとスコアは低くなる。

信用履歴の長さ 15%

最低6か月必要。

最近の借入れ申込の頻度など 10%

債務の種類や口座数 10%

(2) 個人 FICO スコアに反映されない事項

人種、宗教、国籍、性別、婚姻状況については、法令により勘案してはいけない事項となっている。また、FICO は年齢、住所も勘案していない。さらに、収入、職業、役職、勤務年数、などは、銀行等の貸手が考慮すべき事項として、FICO スコアには反映されていない。

3. その他

ブラック(マイナス)情報のみを見る日本の信用情報機関と異なり、FICO スコアは、プラス情報とマイナス情報の両方を用いている。

個人 FICO スコアは 300~850 点であり、足切り点は貸手により異なる。なお、個人 FICO スコアは、債務を期限内に返済すること、債務残高を減らすこと、等により債務者側の努力で点数を上げることが可能となっている。

データ出典:フェア・アイザック社(FICO)ウェブサイト(www.myfico.com)

「New York 通信」に関するお問い合わせは、信金中央金庫営業店または総合研究所(TEL: 03-3563-7541、FAX: 03-3563-7551)までお寄せください。

なお、総合研究所ニューヨーク駐在の E-mail アドレスは sri@shinkinny.com です。

【バックナンバーのご案内：New York 通信（平成 16 年度以降）】

号 数	題 名	発行年月
第 16-1 号	米国金融機関の地域開発・貢献活動	平成 16 年 7 月
第 16-2 号	米国の田舎におけるコミュニティバンキング	平成 16 年 8 月

*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

*なお、28 号以前のバックナンバーについては 41 号、29 号～第 15-4 号のバックナンバーについては第 16-1 号の巻末に掲載しております。

ご意見をお聞かせください。

信金中央金庫 総合研究所 行

今回の New York 通信について
(第16-3号)

今後、New York 通信で取り上げてもらいたいテーマ

信金中央金庫総合研究所に対するご要望

差し支えなければご記入ください。

年 月 日

信用金庫

部署名

役職名

氏名

ありがとうございました。信金中央金庫営業店の担当者にお渡しいただくか、総合研究所宛ご送付ください。

(〒104-0031 東京都中央区京橋 3-8-1)

(E-mail : s1000790@facetoface.ne.jp)

(FAX : 03-3563-7551)