

融資に求められる新たな視点

事業成長担保制度導入にあたり、金融機関には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体制整備を行うことが期待されている。担保資産ではなく、事業キャッシュフローに着目する米銀の融資慣行は、本邦金融機関が新たな担保制度を活用する上で参考になると考える。

事業成長担保制度導入にあたっては、金融機関に、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体制整備を行うことが期待されている。新しい制度だけに実務の具体的なイメージが掴めないという金融機関の声を受け、金融庁は、制度設計を進める傍ら、関係者へ制度を周知・浸透させる努力を続けている。

借り手の事業継続を重視する米銀

日米の融資慣行の大きな違いは、米銀は、担保資産ではなく、借り手の事業キャッシュフローの評価やそのモニタリングに重きを置いていることにある。借り手の事業キャッシュフローに着目することから、米国では、事業成長担保制度に基づく融資は、キャッシュフロー・レンディングと呼ばれている。なお、米国では、商業不動産など不動産を担保とした融資においても、上物（オフィスビルや工場等）がキャッシュフロー¹⁾を生み出していることが融資の第1条件となっている²⁾。つまり米国では、融資全般において事業キャッシュフローが重要な判断基準の一つとなっているのである。

米銀がキャッシュフローに着目する理由は、それが第1の返済原資であることにある。事業が継続的にキャッシュフローを生み出し続ける限り、返済は滞ることはない。そこには、借り手が、事業を継続し、取引を継続、拡大してくれることが銀行にとって最も良いことであるとの考えがある。

一方、担保資産は、借り手の事業キャッシュフローが脆弱になり、返済に困難を来した場合の2次的な返済原資との位置付けである。このため事業キャッシュフローが順調に伸びている場合は、財務諸表に基づいて担保資

産の存在確認や価値評価を行うことが一般的である。しかし延滞の可能性が高まると共にその重要性も高まる。具体的には、担保資産の存在確認や評価を厳格化すると共に、追加担保差入などを求める。米銀が保証を徴求するのもこの段階に入ってからが多い。

一般に、米銀は、担保資産を処分し、返済にあてることは、それにかかる時間や労力に加え、資本賦課や取引を失う機会損失も含めると、最もコストがかかる処理方法との認識を持っている。またそれは、顧客にとっても、全財産を失う可能性があるなど物理的・精神的な負担の大きい処理方法でもある。米銀は、顧客にとっても銀行にとっても負担の大きな状況を回避するために、期中モニタリングにおいて事業キャッシュフローの脆弱性を早期に検知し、問題解決に取り組むことに重きを置いているのである。

米国でもわが国と同様に、中小企業は、財務の専門知識が不足している場合が多い。このため米国では、銀行は、中小の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の考えがある。例えば、財務コベナンツは、わが国では主に、シンジケート・ローン等の専門金融分野で活用されているが、米国では、中小企業向け融資においても広く活用されている。米国では、財務コベナンツは、借り手が財務規律の重要性を理解し、習得するための一つのツールであり、銀行にとっては、早期に借り手の事業キャッシュフローの脆弱性を検知し、借り手とコミュニケーションを図るツールでもある。

なお、インタビュー調査によれば、銀行が事業キャッシュフローの問題点や財務コベナンツに抵触する可能性を指摘した時点では、借り手の問題意識や関心が低いことも多いと言う。しかし、話し合いを繰り返す中で、借

NOTE

- 1) 製品販売収入やオフィス等の賃貸料など。
- 2) 米国では、更地の価値が低く、それを担保として融資することは希である。
- 3) 融資担当者のアシスタントからキャリアを始めるケースもあるが、審査業務を最初に経験することが望ましいと考えられている。

り手の問題意識が醸成され、後々早期に問題解決に取り組むことができたと感謝する借り手がほとんどのことであった。この点に、銀行の財務アドバイザーとしての機能が重視される理由がある。

専門職を重視する米銀の人事制度

米銀が財務アドバイザーとしての機能を効果的に果たせる理由の一つは、専門職を重視する人事制度にある。米銀では、融資担当者や審査担当者に限らず、多くの職種において専門分野の知識と業務ノウハウを積み重ねた後、管理職に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。これは、金融業では業務を遂行する上で専門知識が必要とされるためである。米銀には、人事部がキャリアパスを決める日本型人事ローテーションはなく、キャリアパスの選択は個人に任されている。

例えば、融資担当者の育成においては、財務アドバイザーとしての機能を果たせるよう、企業財務及び審査実務に精通することに力点が置かれている。審査業務に精通していることは、融資担当者の業績評価項目の一つでもある。このため米銀では、融資担当者としての望ましいキャリアパスは、一定期間審査業務を経験した後、融資担当者になることと考えられている³⁾。審査実務に精通するため、その後も融資部門と審査部門の間を行き来し、専門性を高めていく融資担当者も少なくない。

融資担当者が審査業務に精通すること、つまり融資担当者と審査担当者が企業評価の目線を揃えることには、様々なメリットがある。まず、融資申し込みが審査を通らないかもしれないという顧客の不安を低減することができるという営業面でのメリットである。また、営業や

審査にかけた時間を無駄にしないで済むという業務効率面でのメリットもある。その結果、銀行は、効率良く質の高い資産を積み上げることができる。このため米銀では、融資担当者と審査担当者が審査プロセスにおいて密接に連携することを業績評価項目の一つとしてしていると少なくない。

なお、金融危機以降、海外では、3つの防衛線の役割と責任において、第1の防衛線（営業部門）のリスクテイクを支援することが、第2の防衛線（審査・リスク管理部門）の重要な役割の一つと認識されるようになった。これは、両者の報告体系が独立적であれば、ガバナンス上、両者が協議することに問題はなく、むしろ健全なリスクテイクにはそれが不可欠であるとの考えに基づいている。海外では、審査担当者は、審査基準に合うか否かを単純に判断するのではなく、どのような条件が整えば、融資できるのかを考え、融資担当者に助言するようになっている。

借り手の事業再生を支援することが銀行の重要な役割であることに変わりはない。しかし、そこに至る前に、借り手の事業キャッシュフローの脆弱性を検知し、借り手に注意を喚起し、共にその解決に取り組むことが、借り手と銀行にとって最良の選択肢であり、米銀の融資慣行はこの点に依拠している。

Writer's Profile



川橋 仁美 Hitomi Kawahashi

金融デジタルビジネスリサーチ部
チーフエキスパート
専門は内外金融機関経営、ALM、リスク管理
focus@nri.co.jp