

## 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

米国では、事業成長担保権に基づく融資は、有形資産を持たない中小企業が運転資金を調達する際に広く活用されており、預金と共に顧客リレーションシップの基盤となる商品と位置付けられている。わが国においても事業成長担保制度の広範な借り手への活用が期待される。

8月末に公表された金融行政方針において、事業成長担保制度について関係省庁とも連携し、関連法案の早期提出を目指すという目標が掲げられた。同制度の活用はまずプロジェクト・ファイナンスやLBOファイナンスなどの専門金融分野からという考えもあるが、米国では、事業成長担保権に基づく融資は、有形資産を持たない中小企業<sup>1)</sup>が運転資金を調達する際に広く活用されており、預金と共に顧客リレーションシップの基盤となる商品と位置付けられている。わが国においても同制度の広範な借り手への活用が期待される。以下、事業成長担保権を軸に米国商業銀行（米銀）の融資戦略を紹介したい。

### 米銀の融資ビジネスモデル

米銀は、融資に際して、借り手企業の成長段階、すなわち事業キャッシュフローの安定性と成長性に基づき、最適な商品を提供することを戦略の基本としている。米銀が中小企業取引、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。① Small Business Administration<sup>2)</sup>（以下、SBA）が提供する保証付き融資<sup>3)</sup>、② Asset Based Lending（以下、ABL）、そして③ キャッシュフローレンディング（Line of credit）である。いずれも事業成長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。銀行は、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。前述のABLとキャッシュフローレンディングは、プロパー融資にあたる。

ABLは、わが国では、資金繰りに窮した借り手を対象とする商品というイメージが強いが、米銀では、初期の成長段階にあり、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。もともとこの顧客セグメントは、ノンバンクの市場であったが<sup>4)</sup>、先の金融危機以降、低金利を背景に銀行が参入を積極化した。その狙いは、新たな市場開拓による収益増強と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<sup>5)</sup>。その一方で、ABLは、売掛金や在庫等の担保資産の評価や所在の確認等を含めモニタリングの負担が大きな商品である。米銀は、モニタリング等にかかる費用は、貸出金利に含めず、手数料として徴求している。融資を一括りにせず、借り手の事業キャッシュフローの特徴に適した商品を提供することは、異なる価格体系の導入を可能にするというメリットもある。

ABLは、手数料を含めると、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

## NOTE

- 1) 定義は銀行により異なるが、概ね年商3,000万ドル以下の企業を指す。
- 2) 日本の中小企業庁にあたる政府機関である。
- 3) 業種により従業員や年商の上限が定められている。従業員数の上限は100～1,500名。年商の上限は225万ドル～4,700万ドル。
- 4) その理由は、銀行にABLのノウハウ(含む体制)がなかったことにある。
- 5) Comptroller's Handbook:Asset-Based Lending
- 6) 一般に、評価額の80～90%が融資上限となる。
- 7) 中小企業の場合は、銀行との取引は、運転資金の借入のみであり、結果的に1行取引が主流となっている。
- 8) 小規模なコミュニティバンクの場合は、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、提携先に紹介するビジネスモデルをとっている。
- 9) インタビューによれば、コミュニティバンクの場合は、平均業務経験年数は更に長くなる。

金調達手段となっている。

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、ABLからキャッシュフローレンディングに切り替え、更なるリレーションシップの強化を図る。ABLは、担保となる売掛債権や在庫等の評価額が融資額の上限<sup>6)</sup>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つながるため、借り手が事業運営に邁進するインセンティブにもなっている。

## 顧客ニーズを起点とした ビジネスモデルの構築

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利益の源泉となっていることにある。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、顧客メンテナンス等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。NRIが実施したインタビューによれば、取引年数が3年未満の借り手と取引年数が10年以上の借り手を比較すると、後者の平均収益額は、前者の4倍以上とのことである。

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、成長過程に必要な金融商品・サービスを提供し、リレーションシップを深耕

する戦略をとっている。提供商品・サービスは、運転資金に留まらず、設備投資資金、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。

なお、米銀は、事業成長担保権の設定に際し、後順位担保権の設定を制限しており、中小企業の場合は1行取引が主流となっている<sup>7)</sup>。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少なくない。借り手が1行取引を続ける理由は、長い取引関係を通じて培った強い信頼関係にある。米銀は、信頼できる財務アドバイザーとして確固たる地位を確立するための体制整備に余念がない。着目すべき点は、2つある。1つは、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である。クロスセルで定評のあるWells Fargoは、70年代から顧客のあらゆる金融ニーズに対応することを戦略に掲げ、非伝統的金融サービスの拡充を推進してきた先駆的な銀行である<sup>8)</sup>。もう1つは、専門性を軸とした人員配置・人材育成を徹底してきたことである。インタビューによれば、中堅・中小企業を担当する融資担当者や商品・サービス担当者の平均業務経験年数は10年を超える<sup>9)</sup>。米銀の戦略、組織、そして人員体制は、顧客ニーズに強く結び付いている。この点が米銀の強さにつながっている。

## 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