

# 期待される リレーションシップバンキングの深化

企業価値担保制度の活用により金融機関が取引先と「特別に緊密な関係を構築」することが期待されている。英米では、緊密な関係を構築・維持することは長期的な収益の安定化につながるという考えが浸透し、金融サービス業はパートナーシップビジネスへと進化している。

## 求められる特別に緊密な関係の構築

担保や保証人に依存しない融資の促進を目的とする「事業性融資の推進等に関する法律」が来年5月に施行される<sup>1)</sup>。法律の中核的テーマは、企業価値担保制度の創設である。金融庁は、金融界から寄せられた疑問に答えるため、今年4月に「企業価値担保権付き融資の評価や引当の方法等に係る基本的な考え方について」を公表した。

この「考え方について」において着目すべき点は、「企業価値担保権は、借り手が総財産に一体として担保設定することにより、貸し手との間において特別に緊密な関係を構築することを法的な裏付けをもって可能とする制度である」ことが明記されたことにあると考える。

借り手と貸し手の間で特別に緊密な関係を構築することについては、新担保制度創設の検討において、金融機関から融資担当者がこれまで以上にきめ細かなモニタリングを行うことは難しいとの声が多く聞かれた。確かに異なる成長段階にある借り手に対して密度の高いモニタリングを行うことは、労力だけでなく、費用対効果という点からも現実的ではなく、そこには工夫が必要になる。本稿では、考えるヒントとして、英米商業銀行の融資慣行を紹介する。

## パートナーシップビジネスへの進化

わが国に先駆けて企業価値担保権に類似した担保制度を活用してきた英米では、借り手と緊密な関係を維持することは、事業者向け融資の営業、審査及び途上管理に

おいて最も重要なことと考えられてきた。この考えは、金融危機後の低金利環境下で、さらに成熟した。金融機関は、金利などの融資条件により金融機関を転々とする顧客より、長期かつ安定的な関係を維持できる顧客を重視するようになった。それに伴い、金融サービス業は、パートナーシップビジネスへと進化している。

一般に経営・財務基盤が確立され、良好な財務パフォーマンスが続いている借り手には密なモニタリングは必要ない。一方、創業間もない借り手の場合は、経営・財務基盤がまだ確立されておらず、より密なモニタリングが欠かせない。内外を問わず、経験を積み重ねた融資担当者であれば、借り手の事業成長の段階における特性の違いに応じてモニタリングに軽重を付けることは基本動作となっている。

しかし、英米では、こうした判断を担当者任せにせず、借り手の特性に応じて、コンタクトすべき最低頻度を設定している。一般に財務報告時（四半期、半期、年次）は、重要なコンタクトのタイミングとなるが、創業間もない借り手や成長段階にあり未だ財務が脆弱な借り手には、財務報告時だけでなく、月次あるいは四半期などより頻繁にコンタクトすることを求めている。

最低コンタクト頻度を設定する目的は、借り手と緊密な関係を構築・維持することだけではない。融資担当者の教育という目的もある。経験の浅い融資担当者は、効果的かつ効率的な時間配分のための知識と経験が不足している。社内ルールに従い借り手訪問を繰り返すことで、経験を積み重ね、独り立ちするよう後押ししている。毎月、経験豊富な融資担当者がマンツーマンで相談にのり、指導する体制を持つ金融機関も少なくない。

モニタリングの効率と効果を高めるという観点から

## NOTE

- 1) 25年7月2日金融庁公表。
- 2) 起業価値担保制度の検討において、わが国の中小金融機関の中にも既にコベナンツを活用しているところがあることが明らかになり、中小企業金融における有用性が示唆されている。
- 3) 報告制限条項と呼ばれる。

は、コベナンツの活用も一考に値する。日本では、コベナンツ=大企業というイメージが根強い。一方、英米では、コベナンツは、金融危機後、中小企業向け融資において一般化している<sup>2)</sup>。

コベナンツと言えば、財務制限条項（通称、財務コベナンツ）が代表的なものであるが、英米では、銀行に報告が必要な事項にもコベナンツを設定している<sup>3)</sup>。最も一般的なものは、財務報告に関するものであるが、例えば、大口取引先との取引がなくなった、大口取引先からの入金がお〇日以上遅れた場合など、銀行がモニタリング頻度を変更する契機となるイベントにもコベナンツが設定されている。

## 借り手にとっても有益な関係の構築

特別に緊密な関係を構築するためには、金融機関によるモニタリングが借り手にとっても有益なものである必要がある。英米では、パートナーシップビジネスへの進化に伴い、融資担当者は、借り手の信頼できる財務アドバイザーとなることが強く求められるようになった。

英米では、企業規模に寄らず、財務諸表を分析、その結果に基づいて借り手と、事業運営の見通しや懸念事項について対話することに重点を置いている。融資担当者は、対話を通じ、借り手の事業成長を財務面から支援するための助言や提案を行っている。

なお、放漫経営につながるという理由から借り手に必要以上の資金を貸さないという融資方針も固く守られている。融資に際しては、借り手の事業運営の状況に基づいて必要な資金額を見積もり、借り手に提案している。これは、企業経営に必要な財務規律の確立を支援するた

めである。一方、融資担当者は、借り手の資金繰りを日々モニタリングし、売掛先からの入金の遅れなど借り手の資金繰りが難しくなる可能性がある場合には、一時的に融資枠を引き上げるなどの対応をしている。これは、日頃から借り手の事業運営や資金繰りの状況をよく把握しているからこそできる対応である。なお、出金や入金の多寡やタイミングの変化を捕捉することは、予兆管理にも役立っている。

こうした機動的なモニタリングには、ITが活用されていることが多いが、ITを装備していない場合でも、重要な支払いの前に資金繰りに問題はないかと、借り手にコンタクトすることは、融資担当者の基本動作となっている。

わが国では、長引く低金利環境下、融資では、量の拡大や他行とのリスクシェアリングに重きがおかれてきた。それは、効率的に収益をあげることに寄与した反面、借り手との関係性は希薄化したように思う。英米では、良い時も、悪い時も自分のことを見ていてくれるという安心感と緊張感が借り手と貸し手の緊密な関係につながり、それが金融機関の長期的な収益の安定につながるという意識が浸透している。わが国にでも、新担保制度の活用に伴い、更なるリレーションシップバンキングの深化が進むことを期待したい。

## Writer's Profile



川橋 仁美 Hitomi Kawahashi

金融イノベーション研究部  
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