

米国銀行の中小企業向け融資戦略の実態

～リレーションシップ・バンキングを活用した融資現場の視点から～

第1章 米国の中小企業金融の概況

第2章 リレーションシップ・バンキング
とは

第3章 米国銀行における中小企業取引
実態

第4章 政策金融の戦略的な活用

第5章 米国銀行における中小企業向け
戦略

はじめに

近時の金融環境の変化と金融技術の進展により、企業の財務数値を基礎に定量的・機械的審査を行うスコアリング融資や、そこから算出される一定のデフォルト率を所与のものと割り切った簡易・迅速・画一的なポートフォリオ融資が普及、高度化している。

しかしながら、貸付先との密接な関係の構築により、情報の非対称性から来るリスクを最小限に抑えるリレーションシップ・バンキングの重要性は、依然変わるものではない。

こうした融資手法は、いずれも米国で先駆的に発達したものであり、わが国金融機関においても積極的に導入され、中小企業金融に対して多大な影響を与えてきた。

本レポートは、これら多様な融資手法を用いながら発達してきた米国銀行の中小企業向け融資戦略を探るとともに、特に、銀行規模の大小を問わず重要視されているリレーションシップ・バンキングの実態に着眼して調査したものである。

本調査の実施及びレポートを取りまとめるうえで留意した点は以下のとおりである。

(1) 銀行規模による違いに着目

米国には、多数の州で展開する大手銀行から、限られた地域で展開するコミュニティバンクまで規模の大きく異なる銀行が存在し、それぞれが中小企業金融における役割を担っている。このため、規模によって取りうる戦略も大きく異なる。本調査は、事例を調査・分析する際に、銀行規模を切り口とした中小企業取引の具体的取組みに着目した。

(2) 中小企業融資における審査のプロセス・体制に着目

米国では、情報の非対称性を回避するため、顧客との長期的関係構築に基づいたリレーションシップ・バンキングが伝統的な融資手法として取組まれている。本調査は、分析に際して、その融資手法における審査の重要項目、意思決定プロセス、審査体制に着目した。

(3) 中小企業向け融資戦略における政策金融の活用方法に着目

米国銀行が中小企業向け融資戦略の構築に当たって、政策金融をいかに活用しているかを、政策金融機関側からの情報だけでなく、民間金融機関や支援を受けた企業側の事例調査を踏まえ、活用方法の実態について探った。

なお、本調査は、みずほ総合研究所株式会社との共同研究であり、その成果をもとに中小企業金融公庫にてレポートのとりまとめを行った。

また、本レポート作成にあたり、当公庫総合研究所の研究顧問である中央大学根本忠宣教授のアドバイスを受けている。

(総合研究所 広瀬 実樹、海上 泰生)

要旨

米国銀行の中小企業向け戦略は、①クレジット・スコアリング融資を活用し、中小企業向け貸出市場への急速な進出を図る大手銀行の戦略、②幅広い商品提供と密接なリレーションシップのバランスをとる中堅銀行の戦略、③少数の顧客に特化し、極めて密接なリレーションシップの構築を図る中小銀行の戦略と、大きく3つの方向性がある。

また、中堅・中小銀行が、顧客との密接なコミュニケーションによる深みのあるリレーションシップの構築を行っているのに対し、大手銀行は、スケールメリットを活かした多種多様なソリューションの提供による幅広いリレーションシップ構築を進めている。

第1章 米国の中小企業金融の概況

米国銀行の特徴は、「比較的資産規模が小さい金融機関が多いこと」や「非金利収入の占める割合が高いこと」である。

また、わが国と比較して大手銀行の中小企業向け融資比率が低いこともあって、中小銀行が中小企業金融に果たす役割が大きいことがうかがわれる。そして、8割以上の中小企業が一行取引を基本としており、企業規模が大きくなっても、この傾向はあまり変わらない。

米国銀行では、再編統合が進んでいるが、一方で新設銀行も増えていることが特徴である。また、大手銀行の中小企業向け貸出市場への進出も進んでいる。大手銀行による中小銀行の吸収が進むとともに、クレジット・スコアリング融資の急拡大によるものである。

第2章 リレーションシップ・バンキングとは

米国の中小企業向け融資の伝統的な手法とされる、リレーションシップ・バンキングの定義は、以下のように整理できる。

○「情報の非対称性」が存在する下で

- ①顧客固有の私的情報の独占的入手に向けた投資活動を行い、
- ②長期継続的かつ複数の金融商品の提供を伴う取引関係を通して、これらの投資活動の収益性を判断する金融サービス活動である。

そこでは、情報の非対称性とそれに起因する様々な問題の緩和を図る観点から、「顧客固有の私的情報の入手」と「多様・多重な取引」が強調されている。入手される私的情報は、「ソフト」情報、すなわち、数量化が困難な定性的な情報とされる。

これに対し、「ハード」情報、すなわち財務諸表などに表れる企業の外形的・定量的な情報に基づき、一時点かつ個々の取引の採算性を重視した銀行取引は、「トランザクション・バンキング」と呼ばれている。

第3章 米国における中小企業取引実態

中小企業向け融資においては、銀行規模に関わらずリレーションシップ・バンキングは

重要なツールとして活用されている。ただし、銀行規模によって、中小企業に対するリレーションシップ構築の手段や戦略などは異なっている。

中小企業の審査にあたっては、リレーションシップに基づく顧客固有の情報を重視した取引を行うため、中堅、中小銀行では融資の決裁権限が分権化され、迅速な対応が図られている。また、リレーションシップ・マネージャーは、融資と預金双方から得られる収益の拡大、リレーションシップを通じた顧客のモニタリングといった役割を求められている。

第4章 政策金融の戦略的な取組

米国銀行は、自行だけでは対応が難しい企業のスタートアップや大型設備投資の際に、顧客とこれまでのリレーションシップを継続するため、または今後のリレーションシップの構築を図るため、商品ラインナップの1つとして政策金融を効果的に活用している。

第5章 米国銀行における中小企業向け戦略

米国銀行では、広く従来型のリレーションシップに基づく中小企業取引が行われている。

ただし、大手銀行は、小企業向け融資を、マスマーケットとして捉え、クレジット・スコアリングを活用した効率的な融資を拡大させる戦略を展開するとともに、中小企業に対しては、多くの商品提供を行うことで幅広いリレーションシップ構築を行っている。

これに対して、中堅銀行では、幅広い商品提供と密接なリレーションシップのバランスをとる戦略を展開し、中小銀行では、少数の顧客層や限定された地域に特化し、極めて密接なリレーションシップを強みとする融資を展開している。

大手銀行と中堅・中小銀行では、リレーションシップの構築の方向性も異なり、中堅・中小銀行が、密接なコミュニケーションに基づく顧客との一対一の収益性を重視した深みのある取引を展開していることに対し、大手銀行ではスケールメリットや情報投資を活かした複数の商品提供、多種多様なソリューション提供を打ち出している。

すなわち、銀行の規模ごとに強みを活かした中小企業向け融資戦略を展開している。

	小企業 (Small Business)	中小企業 (Middle Market)	大企業 (Large/Corporate)
大手銀行	クレジット・スコアリングを活用した融資を展開	企業とのリレーションシップを重視した総合的取引 (スケールメリットや情報投資を活かした幅広い商品提供)	トランザクション・バンキング シンジケートローン (金利など条件次第)
中堅銀行	企業とのリレーションシップを重視した総合的取引 (大手行に準じたフルラインアップ型商品提供への努力、中小銀行が展開している密接なコミュニケーションとのバランスをとる) (特定分野への営業に特化した戦略)		トランザクション・バンキング シンジケートローン (金利など条件次第)
中小銀行	企業とのリレーションシップを重視した総合的取引 (リレーションシップ・マネージャーと顧客との極めて密接なコミュニケーションに基づく深みのあるリレーションシップの構築)		シンジケートローン (1企業に対する融資制限枠)

網掛け部分はリレーションシップに基づく取引が中心

目次

第1章 米国の中小企業金融の概況.....	1
1. 米国銀行の特徴.....	1
(1) わが国に比べ平均的規模が小さい米国銀行.....	1
(2) 規模に関係なく非金利収入の割合が高い米国銀行.....	2
2. 中小企業金融の概況.....	3
(1) 「一行取引」が基本である米国の中小企業金融.....	3
(2) 銀行規模による棲み分けがなされている米国中小企業金融.....	3
3. 米国の中小企業金融、米国銀行の最近の動向.....	4
(1) 再編統合が進む米国銀行.....	4
(2) 大手銀行の中小企業向け融資シェアが拡大.....	5
4. まとめ.....	6
第2章 リレーションシップ・バンキングとは.....	7
1. リレーションシップ・バンキングの考え方.....	7
(1) リレーションシップ・バンキングとは.....	7
(2) リレーションシップ・バンキングのメリット.....	9
(3) リレーションシップ・バンキングのコスト.....	10
2. リレーションシップ・バンキングとトランザクション・バンキング.....	11
(1) トランザクション・バンキングとは.....	11
(2) バンキング手法と金融機関の組織.....	12
3. まとめ.....	13
第3章 米国銀行における中小企業取引実態.....	15
1. 米国実態調査の仮説・概要.....	15
2. 大手銀行の中小企業との取引実態.....	16
(1) 貸付先企業規模別の対応方針.....	17
(2) クレジット・スコアリング融資による小企業市場への積極的な展開.....	19
(3) 中小企業融資の営業・審査体制.....	22
(4) 中小企業融資の与信判断、審査のポイント.....	25
3. 中小銀行の中小企業戦略.....	26
(1) 貸付先企業規模別の対応方針.....	27
(2) 営業と審査の一体化.....	27
(3) 与信判断、審査のポイントと顧客とのリレーションシップ.....	29
(4) 中小銀行における限定的なクレジット・スコアの活用.....	30
(5) 中小企業とのリレーションシップ戦略.....	31
4. 中堅銀行の中小企業戦略.....	32

(1) 企業規模別の対応方針	32
(2) 現場に権限がある銀行、明確に分離している銀行	33
(3) 与信判断、審査のポイント	34
(4) 顧客とのリレーションシップ構築	36
第4章 政策金融の戦略的な活用	40
1. リレーションシップ・バンキングに SBA の 7(a) 保証を活用している事例	40
2. 企業の立上げ・成長期に戦略的に政策金融を活用した事例	43
3. SBA Express とクレジット・スコアリング融資	45
4. 地域独自の支援プログラム(ミネアポリス市、カリフォルニア州 NPO の例)	45
第5章 米国銀行における中小企業向け戦略	47
1. 米国におけるリレーションシップ・バンキングの実態	47
2. 米国銀行における営業・審査の体制、ポイント	48
3. 政策金融を活用したリレーションシップの構築	50
4. 銀行規模による中小企業向け戦略の比較	51
5. 米国銀行における中小企業向け戦略の方向性(まとめ)	54
参考資料(インタビューメモ)	58
1. バンク・オブ・アメリカ(Bank of America,NA) (シャーロット)	58
2. バンク・オブ・アメリカ(Bank of America,NA) (ロサンゼルス)	61
3. JP モルガン・チェース・バンク(JP Morgan Chase Bank,NA)	64
4. US バンク(U.S.Bank,NA)	67
5. ノース・フォーク・バンク(North Fork Bank)	69
6. バンク・オブ・ザ・ウエスト(Bank of the West)	74
7. ファイフ・サード・バンク(Fifth Third Bank)	77
8. マーシャル・アンド・イルズリー・バンク(M&I Marshall and Ilsley Bank)	80
9. ウーリー・アメリカ・バンク(Woori America Bank)	83
10. ノースイースト・バンク(Northeast Bank)	85
11. デボン・バンク(Devon Bank)	89
12. トランス・パシフィック・ナショナル・バンク(Trans-Pacific National Bank)	92
13. パシフィック・コマース・バンク(Pacific Commerce Bank)	96
14. その他インタビュー先	101

第1章 米国の中小企業金融の概況

わが国に比べ、広い国土と倍以上の経済規模を有する米国においては、約 8,700 もの銀行が存在し、それぞれが独特の融資スタイルや先端的な金融手法を生み出している。本章では、こうした米国銀行の中小企業向け融資の特徴を把握するために、その規模や中小企業向け融資比率等の概況を、わが国と比較しながらみてみよう。

1. 米国銀行の特徴

(1) わが国に比べ平均的規模が小さい米国銀行

米国における 2006 年 9 月末現在の銀行数¹は、8,743 行である（図表 1）。そのうち資産規模 1 億ドル（120 億円²）未満の銀行が 43%、同 1 億ドル（120 億円）～10 億ドル（1,200 億ドル）の銀行が 50%であり、両者を合わせた 10 億ドル（1,200 億円）未満の銀行数は 9 割を超えている。一方、資産規模の大きい上位 1%強の銀行が、全体の 75%のシェアを占めており、ごく少数の上位銀行への資産の偏在が進んでいる。

これに対して、日本では、信用金庫を例にとっても、資産規模 1,000 億円以下の機関数は、わずか 23%にとどまる（同銀行数では 1%）（図表 2）。

また、米国銀行においては、資産規模 1 億ドル（120 億円）～10 億ドル（1,200 億円）の平均資産額は約 2 億 9,400 万ドル（約 353 億円）と、日本の銀行（資産規模 1,000 億円以下の平均資産規模 807 億円）、信用金庫（同 693 億円）に比較して規模が小さい。なお、日本においては、100 億円以下の資産規模の銀行、信用金庫は存在しない。

図表1 米国銀行の資産規模別の銀行数、資産額、平均資産規模

資産規模		2006年9月末現在				
		総計	1億ドル未満	1億ドル ～10億ドル	10億ドル ～100億ドル	100億ドル以上
銀行	行	8,743 100%	3,730 43%	4,369 50%	524 6%	120 1%
	資産(10億ドル)	11,757.7 (1,411兆円) 100%	194.1 (23兆円) 2%	1,283.5 (154兆円) 11%	1,428.7 (171兆円) 12%	8,851.3 (1,062兆円) 75%
	1行平均(100万ドル)	1,344.8 (1,614億円)	52.0 (62億円)	293.8 (353億円)	2,726.5 (3,272億円)	73,760.8 (88,513億円)

資料:FDIC、Quarterly Banking Profile Third Quarter 2006 より作成

¹ Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) (連邦預金保険公社)加盟の金融機関数。商業銀行と貯蓄金融機関の 2 種類。貯蓄金融機関は、小口の預金で資金調達し、住宅抵当貸付や消費者ローンで運用。

² 本報告書においては、120 円/ドルとして換算。

図表2 銀行・信用金庫の資産(預金残高)別金融機関数、平均資産(預金残高)(日本)

資産規模		総計	～100億円	100億円 ～1000億円	1000億円 ～1兆円	1兆円以上
銀行	機関数	126 100%	0	1 1%	34 27%	91 72%
	資産 (億円)	7,668,698 100%	—	807 0%	203,868 3%	7,464,022 97%
	平均 (億円)	60,863	—	807	5,996	82,022
信用金庫	機関数	292 100%	0	68 23%	200 68%	24 8%
	預金残高 (億円)	1,092,057 100%	—	47,103 4%	641,737 59%	403,217 37%
	平均 (億円)	3,740	—	693	3,209	16,801

(注) 銀行には、都市銀行、地方銀行、第二地方銀行、信託銀行、新生銀行、あおぞら銀行を含む

資料: 全国銀行協会資料「平成17年度末決算」、信金中金「平成17年度全国信用金庫概況」より作成

(2) 規模に関係なく非金利収入の割合が高い米国銀行

邦銀における非金利収入の割合は、都市銀行においては約3割と高くなっているものの、地銀・第二地銀クラスでは1割程度と低くなっている³。それに対して米国では、資産規模1億ドル以下の小銀行でも、非金利収入は2割を超えており、総じて非金利収入の割合が高い。また、資産規模10億ドル(1,200億円)以下の中堅・中小銀行でも、非金利収入が約3割を占め都市銀行並みの水準となっている(図表3)。

非金利収入の内訳については、資産規模が小さくなるにつれ、預金口座関連手数料など預金や融資に付随する従来業務に関する部分が多くを占めるかたちになっている。

図表3 米国銀行の資産規模別の非金利収入の内訳

	全体	10億ドル以上	1-10億ドル	1億ドル未満
純金利収入	57.2	54.6	75.0	79.8
非金利収入	42.8	45.4	25.0	20.2
① 伝統的商業銀行業務	28.7	27.3	46.2	55.0
預金口座関連手数料	16.8	15.7	30.6	40.2
信託業務収入	11.9	11.6	15.6	14.8
② 投資銀行業務、保険業務等	14.6	15.4	4.3	5.6
トレーディング勘定損益・手数料	7.2	7.7	0.1	0.0
投資銀行関連手数料	4.9	5.1	2.1	0.9
ベンチャーキャピタル収入	0.4	0.4	0.0	0.0
保険販売手数料	2.2	2.2	2.1	4.7
③ 証券化関連	18.3	19.1	8.6	5.9
サービサー手数料(ネット)	7.5	7.8	4.2	5.9
証券化収入(ネット)	10.8	11.3	4.4	0.0
④ 資産売却損益	4.2	3.9	7.5	4.7
貸出債権売却損益	3.2	3.0	6.8	3.6
その他不動産(OREO)売却損益	0.1	0.1	0.2	0.2
その他資産売却損益	0.9	0.9	0.4	1.0
⑤ その他非金利収入	34.2	34.3	33.3	28.7

資料: FDIC "Statistics on Depository Institutions"より作成

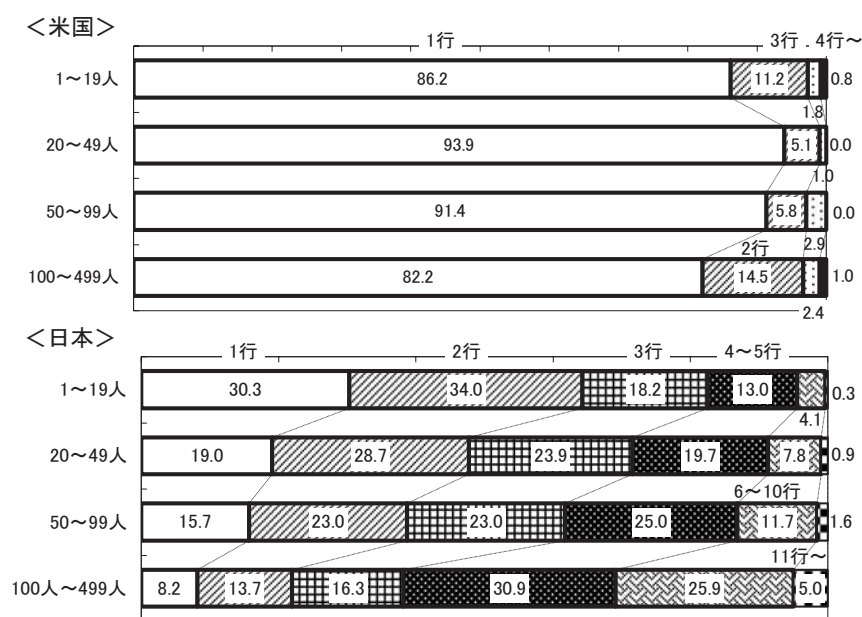
³ 日銀レビュー「米国地方銀行における非金利収入の実情」ニューヨーク事務所(2005年7月)より

2. 中小企業金融の概況

(1) 「一行取引」が基本である米国の中小企業金融

日米の中小企業における取引銀行数の比較をみると、図表4のとおりである。日本では、複数行取引が一般的であるのに対し、米国では8割以上の中小企業が一行取引を基本としている。特に、日本では企業規模（従業員数）が大きくなるに従って、金融機関数が増加し資金調達先が広がっているが、米国の場合は、従業員数が増加しても一行取引を継続していることがうかがえる。

図表4 米国と日本の中小企業の取引金融機関数比較



注1.日本は、直近決算で取引がある都市銀行、長期信用銀行、信託銀行、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合の合計
 注2.米国は、クレジットラインによる借入のある企業が対象、FRB "1998 Survey of Small Business Finances"

出所: 中小企業庁『中小企業白書 2005年版』

(2) 銀行規模による棲み分けがなされている米国中小企業金融

図表5,6は、銀行の規模別における中小企業向け融資の比率（融資全体に占める中小企業向け融資比率）を示したものである。日本では、都市銀行が60.3%、地方銀行が74.0%、第二地方銀行が82.0%となっており、中小企業向け融資比率の最も低い都市銀行においてもかなりのウェイトを占めている（図表6）。一方、米国においては資産規模により中小企業向け融資の比率は大きく異なっている（図表5）。資産規模が100億ドル以上の銀行における中小企業向け融資の比率は、わずか24.1%である。一方、資産規模が1億ドル未満、1億ドル～5億ドルの銀行の中小企業向け融資に占める割合は、それぞれ87.1%、67.0%と高くなっている。すなわち、米国の中小企業向け融資は、中小銀行が積極的に展

開している一方、大手銀行はそれほど比重を置いていないことがわかる。

図表5 銀行資産規模別にみた中小企業向け融資の比率(米国)

(年度)	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05
1億ドル未満	95.2	95.7	94.9	94.4	93.9	92.8	92.9	92.4	91.0	90.4	88.3	87.1
1～5億ドル未満	78.6	79.3	78.5	78.1	78.3	76.9	75.8	74.2	71.6	70.7	67.9	67.0
5～10億ドル未満	56.8	58.8	61.8	61.8	60.0	59.0	56.3	57.6	56.1	53.4	51.4	51.9
10～100億ドル未満	35.6	35.4	38.6	37.5	39.2	39.7	39.6	38.7	40.5	40.8	39.7	38.3
100億ドル以上	17.6	19.2	19.8	21.7	19.7	19.9	19.6	21.4	24.0	24.9	25.8	24.1

(注) 1. 企業向け貸出しに占める中小企業向け貸出しの割合
2. 中小企業向け貸出しとはここでは貸出額100万ドル未満のことを指す。

出所: 中小企業庁『中小企業白書 2005年版』

図表6 銀行資産規模別にみた中小企業向け融資の比率(日本)

	94	95	96	97	98	99	00	01	02
都市銀行	64.3	65.4	65.9	64.8	61.1	59.3	63.9	62.9	60.3
地方銀行	72.3	72.6	72.4	71.4	71.5	71.1	76.7	74.9	74.0
第二地方銀行	83.7	82.5	83.0	81.8	80.8	81.1	82.9	84.4	82.0

(注) 企業向け貸出しに占める中小企業向け貸出しの割合。

出所: 中小企業庁『中小企業白書 2005年版』

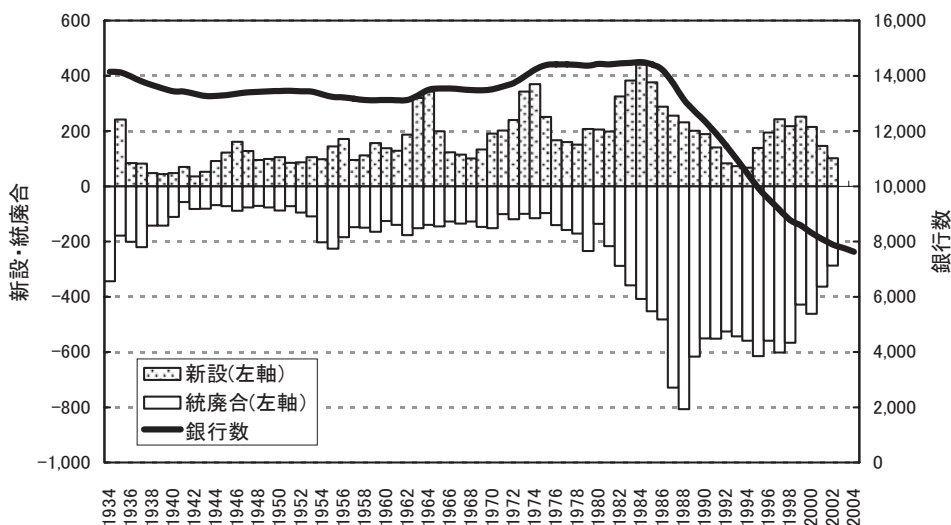
3. 米国の中小企業金融、米国銀行の最近の動向

(1) 再編統合が進む米国銀行

連邦預金保険公社 (FDIC) による 2006 年 9 月末現在の商業銀行数は、7,630 行⁴となっている。経年変化をみると 80 年代後半より急激に減少しており、現在の銀行数は、ピーク時の半数程度である (図表 7)。また、同時期においては、統廃合によって全体の銀行数が減少しつつも、常に統廃合の 1/3 から 1/4 程度の数の銀行が新設されている。

⁴ 貯蓄銀行については、80 年半ば以前のデータが得られないため商業銀行についてのみ整理した。

図表7 米国商業銀行の銀行数と新設・統廃合



資料:FDIC, ”Historical Statistics on Banking”より作成

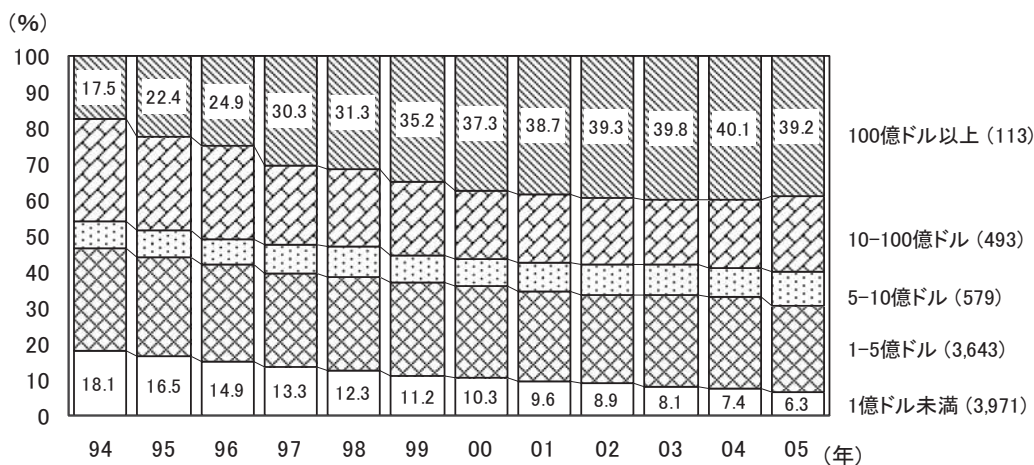
(2) 大手銀行の中小企業向け融資シェアが拡大

図表5でみたように、大規模銀行における中小企業向け融資の比率は必ずしも高くはないが、その比率は明らかな上昇傾向にある。

そのことに加えて、図表8のとおり、中小企業向け融資全体における大規模銀行のシェアは年々拡大している。特に、マイクロ・ローン融資（融資額10万ドル未満）残高シェアは、11年間で大手銀行のシェアが10.3%から43.6%に急激に拡大している（図表9）。

この背景には、統合再編による小規模銀行の吸収と同時に、金融技術の進歩によるスコアリングを活用した融資手法（クレジット・スコアリング融資）の急拡大がある。

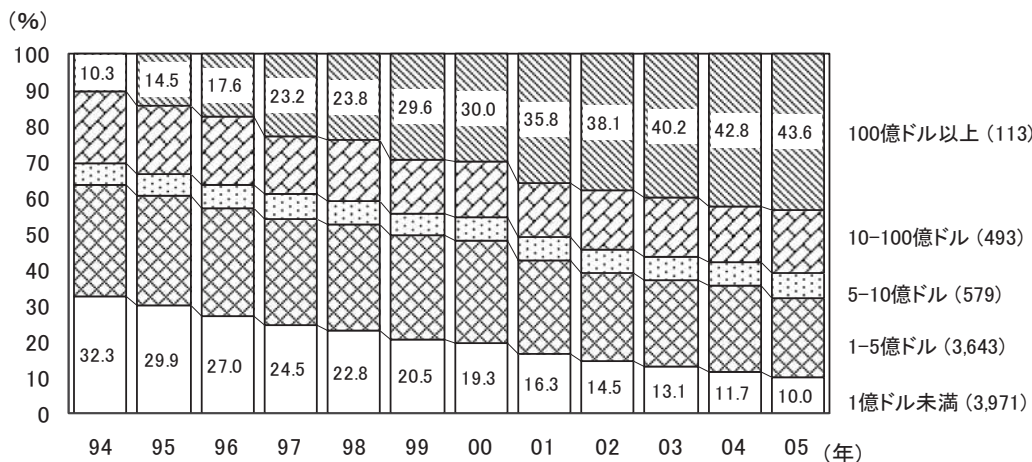
図表8 中小企業向け融資（融資額100万ドル未満）における銀行資産規模別の残高シェア



(注) 中小企業向け貸出は貸出額100万ドル未満のもの。()内は2005年の銀行数。

資料:SBA ”The Small Business Economy”, ”Small Business and Micro Business Lending in the United States”より作成

図表9 マイクロ・ローン(融資額 10 万ドル未満)における銀行資産規模別の残高シェア



(注) マイクロローンは貸出額10万ドル未満のもの。()内は2005年の銀行数。

資料:SBA "The Small Business Economy",
"Small Business and Micro Business Lending in the United States"より作成

4. まとめ

米国銀行の特徴について、わが国金融機関との比較をしつつ整理すると、「比較的資産規模が小さい金融機関が多いこと」や「非金利収入の占める割合が高いこと」といった点があげられる。特に、資産規模 100 億円以下の銀行が存在するなど、わが国金融機関ではみられない規模的特徴がある点から考えても、わが国における銀行（金融機関）のイメージを直接的に重ねられない面がある。

また、わが国と比較して大手銀行の中小企業向け融資比率が低いこともあって、中小銀行が中小企業金融に果たす役割は、わが国にも増して大きいことがうかがわれる。さらに、8割以上の中小企業がこうした銀行との一行取引を基本としており、ある特定の中小銀行を主な資金調達ルートとして定め、継続的な資金調達を行っているのである。

米国銀行では、再編統合が進んでいるが、統合や吸収が盛んな半面、新設銀行も増えていることが 1 つの特徴である。これは、銀行の設立要件が比較的緩い米国の銀行法制を 1 つの背景にしている。

加えて、大手銀行の中小企業金融への進出も急速に進んでいる。この背景には小規模銀行とその商圈の吸収が進んでいることと同時に、金融技術の進歩によるクレジット・スコアリングを活用した融資手法（クレジット・スコアリング融資）の急拡大がある。

第2章 リレーションシップ バンキングとは

第1章では、米国銀行の特徴や、中小企業向け融資において大手銀行のシェアが拡大しつつある点などをみた。本章では、こうした米国銀行の中小企業向け融資において伝統的な手法とされるリレーションシップ・バンキングにつき、その代表的な先行研究の概要を整理する。具体的には、リレーションシップ・バンキングの定義やメリット・デメリット、リレーションシップ・バンキングとトランザクション・バンキングの区分などである。

1. リレーションシップ バンキングの考え方

(1) リレーションシップ バンキングとは

中小企業金融に関しては、これまで、顧客とのリレーションシップに基づき金融活動を行う主体としての金融機関の役割が、盛んに研究されてきた。「リレーションシップ・バンキング (relationship banking)」に関する定義については、なお定型化されているわけではないが、Boot (2000) や Berger and Udell (2002) に従えば、リレーションシップ・バンキングとは、以下のように整理される (図表 10)⁵。

図表10 リレーションシップ・バンキングの定義

【Boot (2000)】

- 情報の非対称性が存在する下で、
- ①顧客固有の私的情報を独占的に入手するために審査・モニタリングといった投資活動を行い、
 - ②長期継続的かつ複数の金融商品の提供を伴う取引関係を通して、これらの投資 (①) の収益性の判断を行う必要のある金融サービス活動

【Berger and Udell (2002)】

長期にわたる多種多様なコンタクトを通して企業やその経営者に関する私的情報 (ソフト情報) を入手し、主としてそうした情報に基づいて融資判断を行うこと。

出所: Boot (2000)、Berger and Udell (2002)

Boot (2000) によれば、上記の定義において強調されていることは、「顧客固有の私的情報 (proprietary information) の入手」と「多様・多重な取引 (multiple interactions)」である⁶。顧客固有の私的情報は、融資を行うという観点から見ると、審査及びモニタリング

⁵ わが国においては、例えば、2003年3月に金融審議会が公表した「リレーションシップ・バンキングの機能強化に向けて」と題する報告書において、リレーションシップ・バンキングとは「金融機関が顧客との間で親密な関係を長く維持することにより顧客に関する情報を蓄積し、この情報を基に融資等の金融サービスの提供を行うことで展開するビジネスモデル」と定義されている。

⁶ 本節のリレーションシップ・バンキングに関する議論は、主として Boot (2000) に依拠している。また、益田・小野 (2005) による整理も参考にした。

を行うことを通して得られるものであり、かつ当該顧客と多種多様な取引を続けていくなかで幾度も活用することが可能である。この点で Boot (2000) は、リレーションシップ・バンキングは次の3つの条件を備えるものと指摘している (図表 11)。

図表11 リレーションシップ・バンキングの条件

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">①金融機関は、公開情報だけではない顧客情報を得る。②長期継続的かつ様々な金融サービスの提供といった多様な取引を通して、そうした情報が収集される。③そうして収集される顧客情報は、機密(私的)情報である。 |
|--|

出所: Boot (2000)

中小企業金融においてリレーションシップ・バンキングが注目されるのは、その手法が中小企業金融の特殊性に対処するうえで有効と考えられてきたからである。一般に、中小企業金融については、様々な先行研究により次のような問題点が指摘されている⁷。

- ①貸し手が借り手に関する情報を十分に有していないという「情報の非対称性の問題 (problems of asymmetric information)」が、とりわけ大きい。
- ②金融機関の情報生産活動 (審査・モニタリング等) には規模の経済が働くことから、融資額が相対的に小規模である中小企業向け融資は、金融機関にとって単位当たりコストが高くなり、金融機関の消極的な貸出姿勢を招きやすい。

先行研究においては、リレーションシップ・バンキングの実施により、貸し手が長期継続的かつ多様な取引を通して借り手に関する情報を入手し、そうした情報を当該顧客との様々な取引において再利用していけば、情報の非対称性とそれに起因するこうした問題の緩和が図られると考えられている (図表 12)。

図表12 貸し手と借り手の情報の非対称性

【事前の意味での情報の非対称性と逆選択問題】

融資実行前の段階で、借り手の質(債務履行能力)について貸し手が十分な情報を有していない場合、借り手の債務履行能力に応じて金利などの取引条件を十分に差別化できない。

このため、債務履行能力の劣った借り手ほど積極的に借入を行おうとする「逆選択の問題」が懸念される。

【事後的な意味での情報の非対称性とモラルハザード問題】

一般に、債務履行に向けて借り手がどのように努力しているかは、借り手の行動に関する私的な情報であるので、貸し手は借り手以上に正しく知ることはできない。また、「お金に色はない」といわれるように、貸し手が借り手の資金使途を事後的に確認することには少なからぬ困難が伴う。

このため、融資実行後に借り手がリスクの高い事業を行ったり、負債の返済よりも配当増や経費増を重視したりする「モラルハザード問題」が生じる恐れがある。

出所: 益田・小野 (2005)、村本 (2005)、藪下・武士俣 (2006)

⁷ 益田・小野 (2005) による整理及び Berger and Udell (2002) を参考にした。

(2) リレーションシップ バンキングのメリット

実際、リレーションシップ・バンキングのメリットとして、主に以下のような点が指摘されている⁸。

<貸し手と借り手の間の情報交換の最適化>

まず、貸し手と借り手の間の情報交換の最適化が促され、情報の非対称性が緩和される。例えば、資金を必要としている借り手は、私的な情報が競合他社に漏れることを懸念して、金融市場の投資家に自社情報を公開することを躊躇するかもしれない。この点で、特定の金融機関が貸し手であれば、競合他社への情報漏えいを心配することなく自社情報を提供することができ、結果として情報の非対称性が緩和される。

金融機関にとっては、継続的かつ支配的な主要行としての立場からメリットが享受でき、顧客企業の私的情報を得るための投資を行うインセンティブが生じることからも、情報交換の最適化が促される。情報生産活動にはコストがかかるが⁹、一度生産した情報は追加コストなしで再利用可能であるため、当該顧客との取引関係が一度で終了せずに長期継続的なものであれば、金融機関にとっては十分なメリットになると考えられる。

<フリーライダー問題の回避>

追加コストなしで情報が再利用可能であるという点では、一般に、金融仲介に係る情報生産活動には「フリーライダー問題」も生じる。すなわち、複数の金融機関が情報生産活動を行うと、重複という無駄が生じるとともに、他機関が生産した情報にただ乗りしようとするため、結果的に情報生産が十分に行われなくなってしまう。リレーションシップ・バンキングは、顧客の私的情報を独占的に利用することで、こうした問題を回避しようとするものである。

<異時点間のリスク平準化>

このほか、リレーションシップ・バンキングには、長期継続的かつ取引横断的な関係を通して、一時点での取引採算からある程度まで乖離した取引条件を設定することが可能になるといった、「異時点間のリスク平準化 (inter-temporal smoothing)」機能があることも指摘されている。

例えば、設立後間もない企業に対する与信は信用履歴がないだけに概してリスクが高く、既存の企業と同等の条件で融資を行うと、貸し手である金融機関にとっては採算割れとなる危険性が高い。しかしながら、リレーションシップに基づいて企業の私的情報を入手し、将来の成長性が判断できれば、いわゆる「逆選択の問題」を回避するとともに、長期的な取引関係を通して将来においてコストを回収することが可能になるため、結果としてコストと利益が平準化される。また、企業が一時的に業績悪化に陥った際に、当該企業がリレ

⁸ Boot (2000)、益田・小野 (2005) による整理を参考にした。

⁹ 金融機関が融資を実行する際には、事前の審査活動によって信用リスクを判断するとともに、事後的なモニタリングを通して債権管理を適切に実施する必要がある。顧客の私的情報を得るために、場合によっては企業訪問、経営者との面談なども行う必要がある。

ーションシップを有する先であり、そこから入手できる企業情報に基づいて業績悪化が一時的なものとは判断できる場合には、短期的には融資金利を即座に引き上げない一方、業績が「平時」の際には本来の信用リスクよりも高めの金利を徴求するという形で、取引条件を平準化できるというものである。

(3) リレーションシップ バンキングのコスト

リレーションシップ・バンキングにはこうしたメリットが指摘される一方で、そのコスト（課題）の検討もなされている。その代表的なものとしてしばしば指摘されるのが、「ソフトな予算制約問題 (soft-budget constraint problem)」と「ホールドアップ問題 (hold-up problem)」である¹⁰。

<ソフトな予算制約問題>

ソフトな予算制約問題とは、安易な資金救済が招く経営の緩みについての問題で、前述のリスク平準化機能と密接に関連するものである。外的環境の変化等によって経営面で問題を抱え、金融機関に支援を求めている企業がいる場合において、当該企業とこれまで取引がなかった金融機関が融資を行わないとしても、リレーションシップを有する金融機関は、将来において業績が回復すると判断できるときには、追加融資等の支援策を講じると考えられる。ここで問題となるのが、このように事後的に契約を変更することが可能となることを借り手が認識してしまうと、契約条件に則して融資の返済を行うという「負債を通じた規律づけ」（小佐野、2001）が緩みがちになる、ということである。

<ホールドアップ問題>

他方、ホールドアップ問題は、リレーションシップ・バンキングにおける金融機関の情報の独占力に起因する問題である。リレーションシップの構築を通して貸し手が借り手の私的情報を独占的に入手するようになると、貸し手は融資において事後的に高い金利を徴求する可能性がある。こうなると、借り手は融資を受けることを躊躇し、必要な投資の機会を逸してしまう。借り手としては、こうした状況から脱するために、代替案として複数の金融機関との取引を進めることも可能である。こうすれば、1つの金融機関による情報の独占状況は確かに軽減されるが、貸し手の側にとっては、リレーションシップ構築を図ることのメリットが減ってしまうため、コストをかけて情報生産活動を行うインセンティブが薄れてしまう。結果として、金融機関は情報の非対称性が存在するなかで、情報生産活動、ひいては企業への資金提供を十分に行わず、借り手は複数行取引に移行した対価を払うことになってしまう¹¹。

¹⁰ Boot (2000)、益田・小野 (2005) による整理を参考にした。

¹¹ 例えば、Petersen and Rajan (1994) は、取引銀行数が少ない企業ほど資金のアベイラビリティが増大するとの実証結果を報告している (Petersen, Mitchell A., and Raghuram G. Rajan, "The Benefits of Lending Relationships: Evidence from Small Business Data," *Journal of Finance*, 49, 3-37, 1994)。

もっとも、金融機関が情報を独占する立場をあまりに乱用するようであれば、そうした行為が金融機関の評判を低下させることになる。従って、市場が十分競争的であれば、ホールドアップ問題はある程度は抑制されると考えることも可能である。

いずれにせよ、ソフトな予算制約問題、ホールドアップ問題は、リレーションシップ・バンキングのメリットと裏表の関係にあるだけに、その本質に関わる問題とされる。

2. リレーションシップバンキングとトランザクションバンキング

(1) トランザクションバンキングとは

以上にみたリレーションシップ・バンキングで強調された点の1つは、顧客企業の「私的情報」を独占的に入手することであった。リレーションシップに基づいて入手される私的情報は、Berger and Udell (2002)によれば、「ソフト」情報、すなわち、経営者の資質（性格や信頼性等）といった数量化が困難な定性的な情報とされる。

これに対し、「ハード」情報、すなわち財務諸表などに表れる企業の外形的・定量的な情報に基づき、一時点かつ個々の取引の採算性を重視した銀行取引は、「トランザクション・バンキング (transaction-based banking)」と呼ばれている。Berger and Udell (2002)は、中小企業向け融資の手法として、リレーションシップに基づいた融資手法とともに、トランザクション融資の具体的な形態として、「財務諸表融資 (financial statement lending)」、「資産担保融資 (asset-based lending)」、「クレジット・スコアリング (credit scoring)」の3つをあげている (図表13)¹²。

図表13 トランザクション融資の形態

【財務諸表融資 (financial statement lending)】

融資判断に際し財務諸表の評価に最も重きを置く手法。融資の実行と融資条件を定める上では、主に貸借対照表と損益計算書の内容が根拠となる。透明性が高く、監査済みの財務諸表を完備している企業が最もその対象となる。従って、主に大企業向け融資の手法ということになるが、中小企業であっても、業歴が長く、監査済み財務諸表が整っているような透明性の高い企業であれば、適用が可能。

【資産担保融資 (asset-based lending)】

与信判断が主に企業の保有資産の担保価値に依拠して行われるもの。一般的に、担保は売掛債権や在庫であるため、金融機関は動産担保のモニタリングに多大な労力をかける必要があり、相対的に融資金利が高くなる (relatively expensive)。中小企業に適用可能であるとはいえ、中小企業にとってはコストの高い融資であり、かつ良質な売掛債権や在庫を有していることが前提となる。

【クレジット・スコアリング (credit scoring)】

消費者金融で活用されてきた判別分析や統計的手法を企業融資に適用したもの。企

¹² 本節のトランザクション・バンキングに関する議論は、主に Berger and Udell (2002)に依拠している。また、益田・小野 (2005)、小野・野田 (2006)による整理も参考にした。

業の財務諸表から得られる情報に加え、中小企業の場合は企業と経営者の信用度が密接に関連しているため、経営者個人の財務状況や信用履歴などの情報の分析にも重きが置かれる。1件当たりの融資額が小口の小・零細企業に対する融資で適用される。

出所: Berger and Udell(2002)

<資産担保融資に関する補足>

小野・野田(2006)によれば、米国では、通常の銀行融資の場合、与信に際して銀行が最も重視する要素は企業のキャッシュフローや信用リスクであり、担保となる動産の価値に基づいて与信限度額が設定されることはない。このため米国では、資産担保融資はキャッシュフローの創出がやや弱い(信用リスクが相対的に高い)企業向けの融資手法である。そして、リスクが相対的に高い企業への融資だけに、貸し手による売掛債権や在庫のモニタリングは厳格かつ高い頻度で行われている。この点で、資産担保融資は手間隙のかかる融資手法であり、それ故に一定規模以上の借入を行う企業が対象となる。

<クレジット スコアリングに関する補足>

クレジット・スコアリング融資の特徴は、多数の小口融資をポートフォリオとして束ねた上で、ポートフォリオ全体の平均的なパフォーマンスに基づいて与信判断がなされる点にある。この結果、低コストで迅速かつ効率的な資金供給が可能となり、小口の資金需要をもつ小・零細企業向け融資の可能性が高まると考えられる(図表14)。

図表14 クレジット・スコアリング融資の効果

統計的な手法(大数の法則)に基づいて融資をポートフォリオとして管理することにより、クレジット・スコアリング融資では、主に以下のような効果が期待される。

- ①審査の多くの部分が自動化され、迅速に融資を実行できる。
- ②通常の銀行融資では単位あたりの審査・モニタリングコストが高く、資金調達に困難をきたしやすい小企業・零細企業にも効率的な資金供給が可能になる。
- ③借り手のリスクが計量化され、リスクに応じた金利が設定されやすくなる。
- ④担保等による信用補完の必要性が低下する。

出所: 益田・小野(2005)、小野・野田(2006)

(2) バンキング手法と金融機関の組織

以上のような、「ソフト」情報に基づくリレーションシップ・バンキングと、「ハード」情報に基づくトランザクション・バンキングの分業関係について、Stein(2002)は、金融機関組織の規模や構造の観点からの分析を行っている。そこでは、大規模かつ組織階層が多層的である場合は、ソフト情報に基づく意思決定は不向きであり、ハード情報に基づく活動が適していると論じられている(図表15)。

図表15 金融機関組織の規模・構造とハード・ソフト情報

【中小企業金融におけるソフト・ハード情報】

中小企業向け融資の有する特徴は、融資(の判断)が主に“ソフト”情報——すなわち、その情報を生産した当事者以外では、直接確認を行うことが出来ない情報——に依拠して行われることにある。例えば、融資担当者(loan officer)は、これまで取引を行ってきた小企業の経営者であれば、その経営者が誠実で熱心に働く人物であると信じるかもしれない。

しかしながら、こうした経営者の特性・性格は、曖昧さを排除して文書化することが出来ず、よって、融資担当者は、上役にそれを伝えることが困難である。これに対し、借り手の税務申告書に示され、確認が可能な“ハード”情報に依拠して行われるホーム・モーゲージ・ローン等の場合は、状況が対照的である。

【ソフト情報を扱う場合】

ソフト情報を扱う場合、組織の分権化が進んでいる方が、融資担当者のソフト情報を収集するインセンティブが強まる。これは、分権化により、融資担当者が自らの意思決定で融資が実行でき、ソフト情報を得るための(情報生産活動の)努力が無駄にならないためである。

これに対し、組織が大規模かつ多層的になると、上役が融資実行の意思決定を行うため、融資担当者は自らが収集・生産した情報に基づいて与信判断・融資を行う機会が減ってしまう。また、上役に伝達する情報が“ソフト”情報故に、それを正確に伝えることも困難である。このような組織構造では、担当者の専門的知見が意思決定から切り離され、結果として、担当者のソフト情報収集に対するインセンティブが低くなってしまう。

【ハード情報を扱う場合】

他方、扱う情報がハードなものである場合、組織階層が多層的である方が、融資担当者の情報収集に対するインセンティブが高まると考えられる。ハード情報は、ソフト情報に比べ、情報を収集した当事者以外の者が確認可能であり、上役に伝達可能な性質を備えている。確認可能かつポジティブな情報をより多く収集・生産し、それを上役に伝達すれば、担当者は自らが扱う案件の総額を拡大できるかもしれない。逆説的ではあるが、担当者の専門的知見と意思決定を分離すると、上役を説得し自らの取り扱い額を拡大することを目標として、担当者の情報収集に対するインセンティブが改善されると考えられる。

資料:Stein(2002)

3. まとめ

以上にみたように、米国の中小企業向け融資の伝統的な手法とされるリレーションシップ・バンキングは、Boot(2000)によれば、貸し手が借り手に関する情報を十分に有していないという「情報の非対称性」が存在する下で、①顧客固有の私的情報を独占的に入手するために審査・モニタリングといった投資活動を行い、②長期継続的かつ複数の金融商品の提供を伴う取引関係を通して、これらの投資(①)の収益性の判断を行う必要のある金融サービス活動、と定義される。そこでは、情報の非対称性とそれに起因する様々な問題の緩和を図る観点から、「顧客固有の私的情報の入手」と「多様・多重な取引」が強調されている。

多くの先行研究によれば、このようなリレーションシップ・バンキングのメリットとして、「貸し手と借り手の間の情報交換の最適化」、「フリーライダー問題の回避」、「異時点間のリスク平準化 (inter-temporal smoothing)」などがあげられる一方、そのデメリットとして「ソフトな予算制約問題 (soft-budget constraint problem)」や「ホールドアップ問題 (hold-up problem)」が指摘されている。

Berger and Udell (2002) は、このようなリレーションシップ・バンキングを借り手の「ソフト」情報を入手して融資判断を行うものとする一方、財務諸表などに表れる企業の外形的・定量的な「ハード」情報に基づいた銀行取引をトランザクション・バンキングとし、その具体的な形態として「財務諸表融資 (financial statement lending)」、「資産担保融資 (asset-based lending)」、「クレジット・スコアリング (credit scoring)」の3つをあげている。

リレーションシップ・バンキングとトランザクション・バンキングという2つの分業関係について、Stein (2002) は、金融機関組織が大規模かつ多層的である場合は、ソフト情報に基づく意思決定は不向きであり、ハード情報に基づく活動が適していることを指摘している。

第3章 米国銀行における中小企業取引実態

本章では、米国銀行に対する事例調査に基づき、銀行規模からみた中小企業向け融資の特徴について整理した。

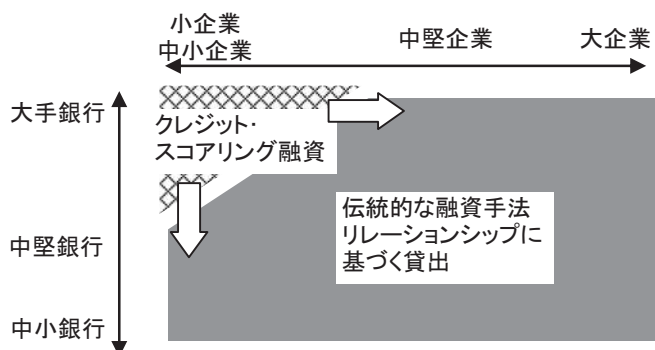
1. 米国実態調査の仮説・概要

第1章でみたように、米国銀行の規模には大きな差があり、また銀行規模別にみた中小企業向け融資のポートフォリオにも違いがみられる。また、近年、大手銀行が中小企業向け融資について積極的攻勢に出て、そのシェアを高めつつある。これらのことから、米国銀行の中小企業取引の実態を探るに当たり、銀行規模によって、戦略や方針に違いがあると想定できる。

大手銀行がシェアを高めてきている要因は、クレジット・スコアリング手法により借り手の信用力測定を自動的に行うモデルを活用し、これに基づく与信判断を行う融資（クレジット・スコアリング融資）の適用対象範囲を拡大しているためといわれている。そして、こうした融資手法が、主に中小銀行、中堅銀行により伝統的に中小企業取引において展開されてきたリレーションシップ・バンキング¹³の現場に影響を及ぼしている可能性がある。

こうした状況を仮説的に整理すれば、図表16となる。

図表16 銀行規模と融資先の規模別融資手法の仮説



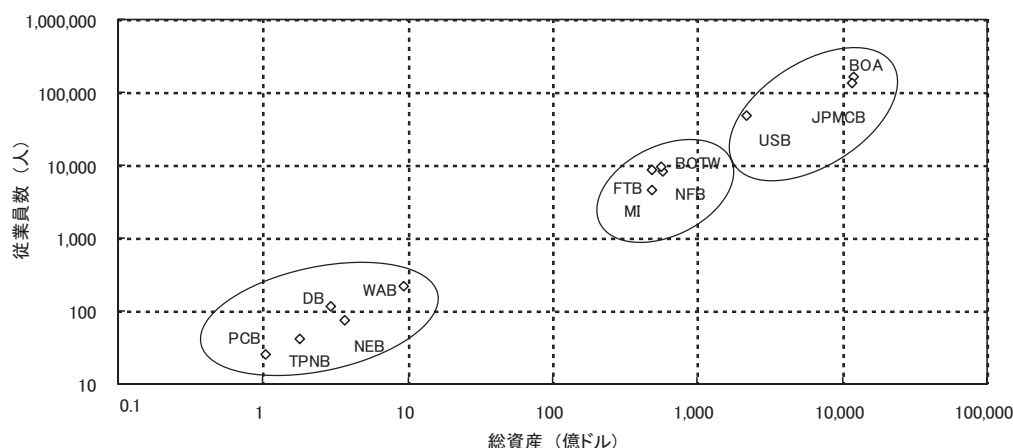
ここでは、これらの仮説を検証するために規模の異なる銀行を選んで、リレーションシップ・バンキング、クレジット・スコアリング融資の手法の融資現場における活用実態を中心にインタビュー調査を行った。なお、本仮説における検証結果は、5章に記述した。

インタビュー調査は、東海岸、中央北部、西海岸の6州12行の中小企業向け融資の統括部署、与信管理部署、中小企業、公認開発公社（Certified Development Companies）、米国中小企業庁（U.S. Small Business Administration : SBA）等に対して行った。

¹³ ここでいうリレーションシップ・バンキングとは、2章で対比して示されているリレーションシップ・バンキング / トランザクション・バンキングで示されたものよりも広い概念で扱っている。

なお、調査対象銀行は、図表 17 のとおりで、これらを資産規模、従業員数、本支店数に応じて大手銀行、中堅銀行、中小銀行と区分¹⁴し、以下の分析の基準とした。大手銀行とした 3 行は、総資産で全米 10 位以内に入る銀行であり、本支店数は数千となっている。中堅銀行については、総資産は全米で 30 位程度ではあるが、支店数は数百程度の銀行である。中小銀行は、資産規模が 10 億ドル以下、本支店数は 20 以下、従業員数 200 人以下の規模の銀行である。

図表 17 訪問先銀行の規模分布



区分	銀行名	銀行名	略号	総資産 (億ドル)	従業員数 (人)	本支店数
大手	Bank of America,NA	バンク・オブ・アメリカ	BOA	11,961	164,318	6,061
	JPMorgan Chase Bank,NA	JPモルガン・チェース・バンク	JPMCB	11,794	135,543	3,301
	U.S.Bank, NA	USバンク	USB	2,178	48,155	2,567
中堅	North Fork Bank	ノース・フォーク・バンク	NFB	579	8,280	353
	Bank of the West	バンク・オブ・ザ・ウエスト	BOTW	556	9,735	672
	Fifth Third Bank	フィフス・サード・バンク	FTB	484	8,512	751
	M&I Marshall and Ilsley Bank	マーシャル・アンド・イルズリー・バンク	MI	480	4,597	311
	Woori America Bank	ウーリー・アメリカ・バンク	WAB	9	220	15
中小	Northeast Bank	ノースイースト・バンク	NEB	4	73	3
	Devon Bank	デボン・バンク	DB	3	114	14
	Trans-Pacific National Bank	トランス・パシフィック・ナショナル・バンク	TPNB	2	42	3
	Pacific Commerce Bank,NA	パシフィック・コマース・バンク	PCB	1	25	2

資料:FDIC データベースより作成。総資産、従業員数は 2006 年 12 月末、本支店数は 2007 年 1 月時点のもの。

2. 大手銀行の中小企業との取引実態

銀行規模ごとに中小企業取引の戦略をみるあたり、ここではまず大手銀行の実態をみる。事例となる大手銀行は、バンク・オブ・アメリカ、JP モルガン・チェース・バンク及び US バンクの 3 行である (図表 18)。総資産規模では全米でトップ 10 に入る銀行であり、本支店数も数千の規模である。いずれも小企業取引ではクレジット・スコアリング融資を活用している。

¹⁴ いわゆるマネーセンターバンク、スーパーリージョナルバンク(大規模行)は、「大手銀行」に、スーパーリージョナルバンク(中規模行以下)、リージョナルバンクは、「中堅銀行」に、コミュニティバンクは、「中小銀行」に相当するものとして分類した。

図表18 大手銀行3行の概要

銀行名	概況
バンク・オブ・アメリカ	<ul style="list-style-type: none"> ・総資産規模全米1位¹⁵。 ・全米31州ほか、6,061の本支店。 ・クレジット・スコアリング融資を使い、中小企業については効率的な展開。同融資は融資額25万ドル以下まで適用。
JP モルガン・チェース・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・総資産規模、全米第2位。 ・全米17州ほか、3,301の本支店。 ・金融持ち株会社「JP モルガン・チェース」の1部門としてのリテール部門の銀行。
US バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・総資産規模、全米第7位。 ・全米26州ほか、2,567の本支店。

資料:FDIC データベース、インタビュー結果より作成

(1) 貸付先企業規模別の対応方針

<企業規模の区分>



大手銀行では、企業を年商により3つないし4つに区分し、それぞれの企業規模の区分に応じた融資を展開している。例えば、US バンクは、「小企業 (Small Business)」「中小企業 (Middle Market)」「大企業 (Large/Corporate)」の3区分である。一方、バンク・オブ・アメリカは、「大企業 (Large/Corporate)」を年商規模でさらに2つ(「Lower」と「Upper」)に分けており、またJP モルガン・チェース・バンクでも大企業を、株式公開直前のレベルの「コマーシャル」と、「上場会社 (コーポレート)」の2つに区分している。

各銀行による、小企業、中小企業、大企業の基準となる年商は図表19のとおりである。以下では、企業区分に応じた融資手法を概説する。

¹⁵ FDIC、Top 100 Banks and Thrifts Nationally by Asset Size (Financial information as of September 30,2006)による。

図表19 大手銀行における企業区分と顧客規模等

		企業区分			
バンク・オブ・アメリカ	年商基準	Small Business ~100万ドル	Business Banking 100万~2千万ドル	Large(lower) 2千万~20億ドル	Large(upper) 20億ドル~
	対応方針	融資額25万ドルまで クレジット・スコアリング 融資で対応	リレーションシップに基づく取引		シンジケートローン トランザクション取引
	顧客規模 融資規模	平均年商50万~70万ドル 平均融資額5万ドル	平均年商500万~600万ドル 平均融資額50万ドル		
JPモルガン・チェース バンク	年商基準	Small Business ~1,000万ドル	Middle Market 1,000万~10億ドル	Commercial 10億ドル~ Large/Corporate	
	対応方針	融資額25万ドルまでクレジット ・スコアリング融資で対応	リレーションシップ貸出		
	顧客規模 融資規模	従業員25名以下、1,2のビジネス、顧客の25%は従業員1,2名の企業 平均融資額 10万ドル程度、クレジットスコアリングの平均融資額7.5万ドル			
USバンク	年商基準	Small Business ~500万ドル	Middle Market 500万~2,500万ドル	Large/Corporate 2,500万ドル~	
	対応方針	トランザクション貸出 (案件ベース、1件取引)	リレーションシップ貸出		
	顧客規模 融資規模	クレジット・スコアリング(財務諸表・担保なし)の上限は5万ドル 平均年商180万ドル 平均融資額30万ドル	平均年商800万~900万ドル 平均融資額100万ドル以上		

 は企業区分 (年商、融資額、従業員規模による)
  は顧客層のイメージ (平均顧客規模、平均融資額など)
 図表29.34も凡例は共通

資料:インタビューより作成

<小企業への対応>

各行ともに小企業に対しては、融資額に応じてクレジット・スコアリング融資を中心に対応している。また、基本的に当該区分をマス・マーケットとして捉えており、個別企業ごとのリレーションシップ・マネージャー¹⁶などは配置していない。

バンク・オブ・アメリカでは、全米で2,500万~3,000万人いるとされている中小企業経営者は、マス・マーケット層であり、これらの顧客層には個別の顧客特性に応じた内容のサービス提供は行っていないとしている。また、JPモルガン・チェース・バンクでも、この層に対しては基本的にクレジット・スコアリング融資による画一的な対応を行っている。

<中小企業への対応>

中小企業向けではリレーションシップ・マネージャーを配置し、顧客の特性に応じた融資を行っている。ただし、このクラスの手銀行においては、リレーションシップ・マネージャー1人当たりが担当する企業数が多いため、コミュニティバンクにみられるような個々の企業との間で高密度の取引関係を構築するリレーションシップというよりも、総合的な金融サービスの提供、幅広い商品の提供といった形でのリレーションシップに基づいた取引を展開している。

バンク・オブ・アメリカでは、この層にはリレーションシップ・マネージャーを配置し、

¹⁶ 銀行によって役割は異なるが、顧客と会って融資などの取引を行う担当者。

顧客特性に応じたサービス提供をしている。その際、コミュニティバンクのような預金や融資だけでなく、不動産投資や他のサービス提供など、幅広い商品提供を通じたリレーションシップを強調している。また、強みであるテクノロジー、豊富なソリューション、スケールメリットを活かしたオンライン取引やキャッシュマネジメントサービス¹⁷及びクレジットカードなどの総合的取引を前面に打ち出す戦略を取っている。JP モルガン・チェース・バンクでは、顧客の規模や事業内容に応じて融資手法を変える対応をしており、小企業を対象とするときのように画一的な手法を顧客全般に当てはめること¹⁸はない。また、US バンクにおいても、このクラスの企業については、リレーションシップ融資を展開し、融資金額の大小に関わらず、複数のサービス提供と預金を一体として総合的な収益を考慮している。

銀行にとって比較的高い収益が見込めるこの顧客層は、他の中小銀行・中堅銀行と直接的に競合する層でもある。大手銀行においては、中小銀行以下ではなかなか用意できない幅広い商品・サービスの提供、高度で豊富なソリューションの提供など、大手銀行ならではの広範なリレーションシップを武器としているのである。

<大企業への対応>

大企業との取引の場合は、相手先企業自身が多様な資金調達手段を持っているとともに、財務専門のセクションを擁しているため、中小企業が求めるようなリレーションシップに基づく取引は必要とされない。案件ごとに他行や他の調達手段との競合もあるなかで、個別案件ベースでのオーダーメイドの対応が中心で、融資条件次第では複数行でのシンジケートローンで対応をすることも多い。

(2) クレジット スコアリング融資による小企業市場への積極的な展開

中小企業向け融資（融資額 100 万ドル未満）、マイクロ・ローン融資（融資額 10 万ドル未満）において、資産規模の大きな銀行のシェアが拡大している（図表 20, 21）。この背景には、金融技術の発達に伴うクレジット・スコアリングモデルを活用したクレジット・スコアリング融資の拡大がある。今回の事例調査においても、クレジット・スコアリング融資の対象範囲を拡大した、又は拡大する方針であるとの回答が複数聞かれた。ちなみに FRB 調査 (1997)¹⁹によれば、クレジット・スコアリングを何らかの形で利用している銀行は 70.4%、うち総資産 150 億ドル以上の銀行では 81.5%となっている。

大手銀行は、小企業向けについて、個々の顧客特性に応じた対応をしていては費用対効果の面でも割高となるため、営業セールスとしてもダイレクトメールなどを活用し、マス・マ

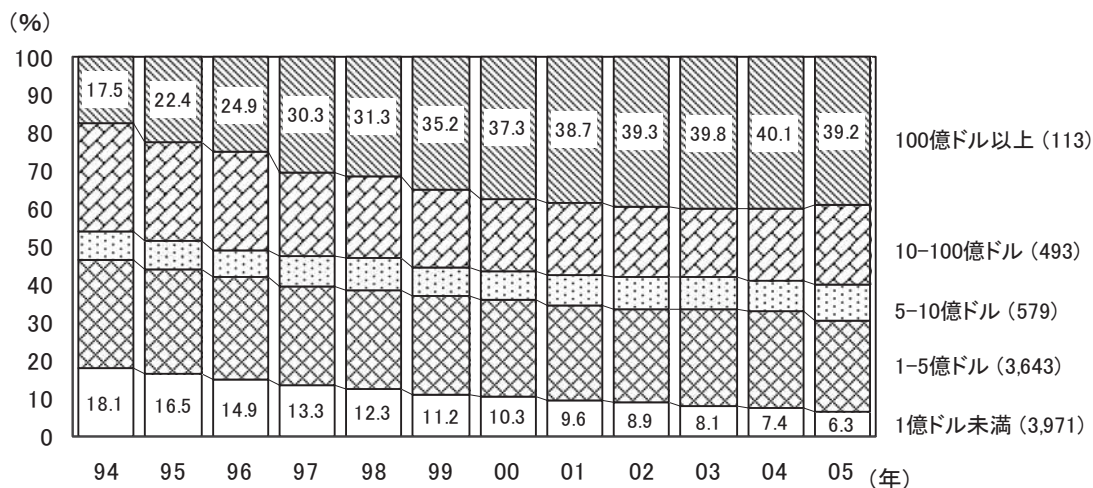
¹⁷ グループ内での資金を一元的に管理し、借入金圧縮やグループ企業の支払代行などを行う。

¹⁸ US バンクでは、1 つの手法を多数の顧客に当てはめることを one size for all と呼称。

¹⁹ FRB, "Senior Loan Officer Opinion Survey on Bank Lending Practices", Jan 1997

ーケットとして捉えたクレジット・スコアリング融資を展開している。

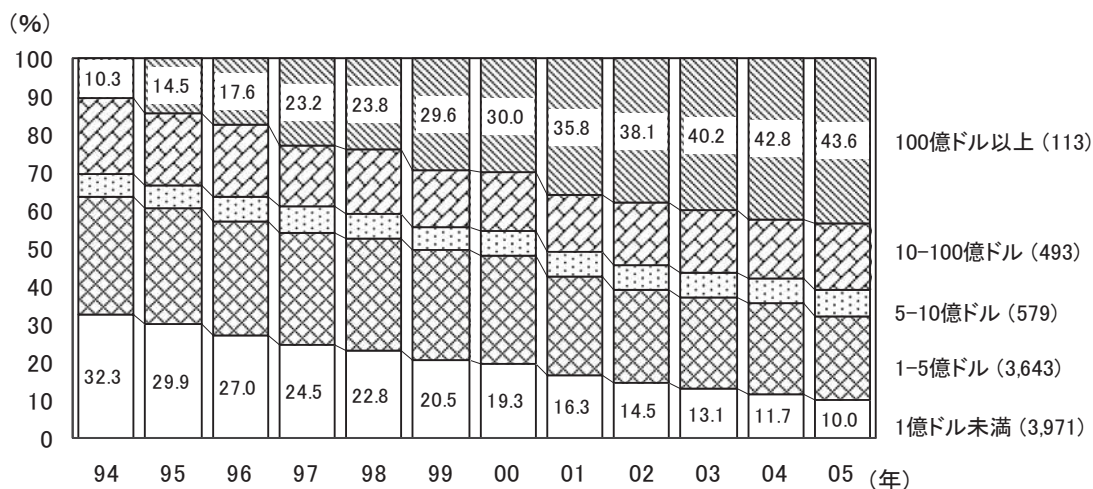
図表20 中小企業向け融資(融資額100万ドル未満)における銀行資産規模別の残高シェア(再掲)



(注) 中小企業向け貸出は貸出額100万ドル未満のもの。()内は2005年の銀行数。

資料:SBA "The Small Business Economy",
"Small Business and Micro Business Lending in the United States"より作成

図表21 マイクロ・ローン融資(融資額10万ドル未満)における銀行資産規模別の残高シェア(再掲)



(注) マイクロローンは貸出額10万ドル未満のもの。()内は2005年の銀行数。

資料:SBA "The Small Business Economy",
"Small Business and Micro Business Lending in the United States"より作成

<利用している企業のイメージ>

クレジット・スコアリング融資を利用している企業の平均像は以下のとおり (図表 22)。

図表22 平均的なクレジット・スコアリング融資の対象企業イメージ

	平均企業規模	平均融資額
バンク・オブ・アメリカ	多くの顧客が従業員 25 名以下 うち 25%は、従業員 1~2 名程度	7 万 5 千ドル程度
US バンク	従業員 2~3 人程度の小企業	2 万 2 千ドル程度

資料:インタビュー結果より作成

<クレジット スコアリング融資における審査>

クレジット・スコアリング融資を適用している融資上限額は、バンク・オブ・アメリカと JP モルガン・チェース・バンクで 25 万ドル、US バンクでは 5 万ドルと低くなっている。US バンクの場合、5 万ドル以下では最短 2 時間で審査が完了する。一方、同行では 5 万ドル超ではクレジット・スコアを活用しつつもリレーションシップに基づく審査を行うとしており、対象企業経営者とのインタビューや事業所訪問、税務申告書、財務諸表の分析などの審査プロセスを経るとしている（図表 23）。

また、バンク・オブ・アメリカ、JP モルガン・チェース・バンクともに、クレジット・スコアリングのモデルにより自動的・機械的な可否判断が困難なケース・企業については、審査担当者が顧客とのリレーションシップに基づき判断することがあるとしている。

例えば高額の預金、複数のサービスを利用している顧客で FICO²⁰スコアなどが悪い場合に、顧客との直接対話を通して、その事情・背景を確認し、その上で改善可能と判断できた場合には融資を実行するとしている。

図表23 クレジット・スコアリング融資における審査

	モデル	適用範囲
バンク・オブ・アメリカ	・独自モデル (FICO も活用) ・開発当初から 10~15 年は経過	・融資上限は 25 万ドル (超えると審査担当者が判断) ・10 万ドルまでは財務諸表なし ・10 万~25 万ドルまで財務諸表は求めるが、モデルにより融資
JP モルガン・チェース・バンク	・独自モデルを活用 ・1995 年頃から開発	・1 万~25 万ドルまで対応 (上限付近では純粋なスコアリング融資ではない)
US バンク	・FICO ほかのクレジットスコアを活用。	・5 万ドルまでは無担保。2 時間程度で審査完了 ・5 万ドル超についてはリレーションシップに基づき判断。審査プロセスには 30 日~60 日かかることもある

資料:インタビュー結果より作成

<クレジット スコアリングモデル>

クレジット・スコアリング融資のためのモデルについてバンク・オブ・アメリカは FICO も活用しているが独自のモデルも用いており、JP モルガン・チェース・バンクは、FICO

²⁰ D&B:ダン・アンド・ブラッドストリートは世界最大の信用調査会社。FICO:フェア・アイザック社は、クレジット・スコアリングモデルの開発に携わる。両社は、企業のクレジット・スコアリングあるいはモデルを提供する大手企業。

を活用せず独自モデルのみを活用している。両行ともに、モデルの開発当初から 10 年以上が経過しており、その期間におけるモデル精度の向上を通じて適用範囲を融資上限 5 万ドルから 10 万ドル、20 万ドルへと拡大させている。

バンク・オブ・アメリカでは、業種別などのバリエーションなどを含め、現在 40 以上の分析モデルを構築しており、融資先企業の業種、企業規模に応じた使い分けをしている。JP モルガン・チェース・バンクの場合は、独自のクレジット・スコアリングを融資金利の決定にも活用している。一方、US バンクは FICO ほか信用調査会社が提供しているスコアリングを活用した融資を実行しており、独自モデルは持っていない。

＜効率性重視、スケールメリットを活かした融資手法＞

大手銀行では、業務効率性の観点及び費用対効果の観点からみて、小規模企業向け融資にはメリットが少ないため、これまであまり積極的ではなかったとされる。しかしリスク計量手法の発達、クレジット・ヒストリー（返済履歴等）をベースとしたデフォルトモデルの精度が高まってきたことで、最初から想定される一定のデフォルト発生を前提としてプライシングを行い、利益を確保するビジネスモデルにより、小規模融資へ積極的に参入してきている。

例えば、バンク・オブ・アメリカの担当者は、クレジット・スコアリング融資の導入によって、融資機会の拡大、同量の融資実行に必要な膨大な人員が少数ですむことなどをあげ、その効果を指摘している。

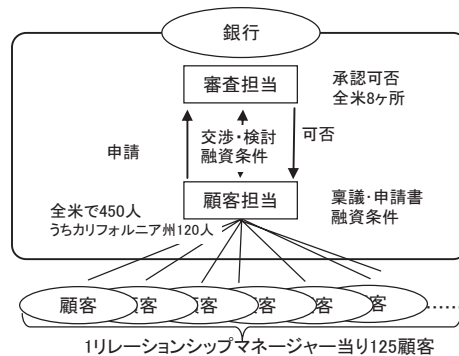
(3) 中小企業融資の営業 審査体制

＜中央集権化された審査部署＞

大手銀行は、中小企業向け融資（ここでは、クレジット・スコアリング融資の対象層より規模の大きい層向けの融資）において、営業部門と審査部門を明確に分けている。審査については、審査部署を全米でわずか数箇所に集約し、中央集権化した形で運用している。

バンク・オブ・アメリカの営業・審査体制は図表 24 のとおりである。中規模法人向け営業部門については、合計 450 人ほどのリレーションシップ・マネージャーが 1 人当たり 125 社程度を担当し、融資案件を審査部門に申請する。審査部門は、中央集権化されており、全米で 8 つある審査部署（ロサンゼルス、ボストン、ダラス、タンパ等）において融資の可否を判断する体制となっている。その際、融資条件（金利等）は、融資申請者が設定し、審査担当は、その条件での可否の決定を行う。最終的な審査可否については、複数担当者で判断するケースもある。

図表24 バンク・オブ・アメリカにおける営業・審査体制



資料:インタビューより作成

JP モルガン・チェースの場合においても、審査は中央集権化された2つの専門部署で行われている。このうちの1つはクレジット・スコアリング融資に関するものであり、もう1つは従来型の融資に対応する部署である。従来型の融資の審査において同行の場合、融資可否は少なくとも2人の担当者で決定される。2人のうち1人は、顧客と直接面接し、財務内容の分析をしたうえで融資案件に関する申請を作成する。もう1人が承認する役割を担っている。融資規模が大きくなると、マネージャーあるいは役員クラスの担当が対応する。

<リレーションシップ マネージャーの役割>

大手銀行は、中小企業以上の企業区分（クレジット・スコアリング融資対象を除く層）に対してはリレーションシップ・マネージャーをおき、個々の顧客に応じたリレーションシップに基づく取引を展開している。この場合、中小企業側からコミュニティバンクのようなヒューマンベースでのリレーションシップを求められるケースもある。しかし、大手銀行のリレーションシップ・マネージャーは、1人当たりの担当社数が多いため、密度の濃いヒューマンベースでの関係構築には限界があり、コミュニティバンクなどとの競争を制するためにも、コミュニティバンクとは違ったリレーションシップの構築方法を意識している（図表25）。

なお、リレーションシップ・マネージャーの担当社数は、JP モルガン・チェース・バンクでは約200社である。バンク・オブ・アメリカでは、行内の様々な部署のサポートを受けつつ約125社を担当している。

例えば、バンク・オブ・アメリカでは、リレーションシップ・マネージャーの役割を銀行側、顧客側の双方にとって利益を生み出す調整役であり、銀行にとってトータルのリレーションを通じた利益の確保を求めるとしている。ここでいうトータルのリレーションとは、通常融資の他に、預金、決済、L/C、ライン・オブ・クレジット²¹、キャッシュマネジメン

²¹ 日本でいうコミットメントラインに相当。

トサービスなど複数取引を通したリレーションである。なお、同行は、この複数取引（5商品以上）に加えて、①継続的な取引関係があること、②十分な金融ニーズがあり、同行がメインバンクであることの条件を満たしている顧客を優良顧客（loyal client）と位置づけている。

こうしたなかで、同行は、強みであるテクノロジー、豊富なソリューション、スケールメリットを活かしたオンライン取引、キャッシュ・マネジメント・サービス、クレジットカード、給与管理、リタイアメントプランなど総合的なサービス提供を前面に出した戦略により対応している。この戦略により、成長の著しい中小企業が、コミュニティバンクの提供するサービスでは必要なニーズを満たせなくなり、豊富なソリューションを求めて同行との取引に移行してくるケースもある。

また、USバンクでは、リレーションシップを2つの側面からとらえている。1つは、商業不動産、タームローン、リース、ライン・オブ・クレジット等の与信関係の関係（Credit Relationship）である。もう1つが、当座預金、資産運用等の預金関係の関係（Deposit Relationship）である。同行は、これらを統合させたリレーションシップをスプリット・リレーションシップ（Split Relationship）と呼び、この構築に戦略的に取り組んでいる。

図表25 顧客とのリレーションシップ構築ほか

	顧客とのリレーションシップ構築
バンク・オブ・アメリカ	<ul style="list-style-type: none"> ・リレーションシップ・マネージャー（表中、以下「RM」）は、銀行側、顧客側双方の利益を生み出していく調整役 ・RMは、顧客の状況に応じ、プライシングの調整を行う ・RMは、融資判断の最終決定を行うことはないが、意見は最終判断に影響を与える ・RMの担当先数、125社 ・RMは、行内の様々な関係部署のサポートを受けている ・RMの顧客とのコンタクトは平均すれば四半期に一度程度 ・成長著しい顧客などは頻度を高める ・預金や融資だけでなく不動産融資や他のサービス提供など、より広い意味でのリレーションシップを強調 ・強みであるテクノロジー、豊富なソリューション、スケールを活かしたオンライン取引、キャッシュ・マネジメント・サービスやクレジットカードなど総合的なサービス提供を前面に出した戦略 ・成長の早い中小企業の場合、コミュニティバンクではニーズを満たせず移ってくることが多い
JPモルガン・チェース・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・RMの担当先数、200社 ・ノルマとして90日に1回は、RMが顧客とコンタクト ・新規顧客獲得については週に12ヶ所以上へのコンタクト（獲得できた場合のみインセンティブ）
USバンク	<ul style="list-style-type: none"> ・企業の融資側の関係（Credit Relationship）としてのリースやライン・オブ・クレジット、商業不動産、タームローン²²などと預金側の関係（Deposit Relationship）を総合的にみたリレーションシップの構築 ・中小企業経営者の財務面などの教育も銀行員の業務の一部

資料：インタビュー結果より作成

²² 日本でいう長期融資に相当。

(4) 中小企業融資の与信判断、審査のポイント

<審査におけるポイント>

審査の際には、いわゆる 5C（クレジット（Credit）、キャパシティ（Capacity）、キャッシュフロー（Cash-Flow）、キャラクター（Character）、担保（Collateral））のうち、特にキャラクター、クレジットやキャッシュフローが重要視されている（図表 26）。

バンク・オブ・アメリカでは、キャラクターが 1 番で、次いでキャッシュフローを重要視するとしている。また、定量的にはキャッシュフローによる返済原資に重きを置くキャッシュフローレンダー（Cash-Flow Lender）であるとしている。

図表26 審査におけるポイント

	審査のポイント
バンク・オブ・アメリカ	<ul style="list-style-type: none"> ①キャラクター、②キャッシュフロー/キャパシティ、③担保 ・キャラクターに次いでキャッシュフローが重要
JP モルガン・チェース・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・最も重要なのはキャラクター、返済意欲が高いことがポイント、割合は固まっていないが、キャラクター判断の可否が決め手 ・5P という指標もある。ピープル (People: 人物)、パーパス (Purpose: 目的)、ペイメント (Payment: 支払)、プライシング (Pricing: 金利)、プロスペクト (Prospect: 将来性)
US バンク	<ul style="list-style-type: none"> ①クレジット、②キャパシティ、③キャッシュフロー、④キャラクター、⑤担保 ・クレジット・スコアリング融資の場合は、①クレジット、②キャッシュフロー、③キャピタル、④キャラクター、⑤担保

資料: インタビュー結果より作成

<キャラクターの評価>

審査上のポイントとして大手、中堅・中小銀行に関わらずキャラクターが重要であると指摘している。ただし、多くの訪問先が指摘するキャラクターは、経営者の資質、マネジメント能力等よりも、受けた融資に対する返済意欲の高さという点が強く強調されている。返済意欲そのものは、経営者との面接などを通して判断せざるを得ないため、客観的な事実としてのクレジットヒストリーが参考情報として重要であるとされている（図表 27）。

図表27 審査におけるキャラクターの評価

	キャラクターの評価におけるポイント
バンク・オブ・アメリカ	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客の紹介であること、訴訟や返済遅延などの情報を含む事業経歴が重要 ・起業家の場合、過去に生じた問題をどう克服したか、どうビジネスを遂行したかを考慮 ・マネジメントの巧拙は、過去の財務情報、同規模・同種企業との経営指標比較などから判断 ・クレジットヒストリーを参考として活用
JP モルガン・チェース・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・返済意欲が固いことがポイント ・クレジットヒストリー、管理能力、経営者が受けてきた職業訓練・教育の 3 つが重要
US バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者の事業年数や経験、収入状況、クレジットヒストリー

資料: インタビュー結果より作成

<プライシング・保証ほか>

プライシングについては、顧客のリスクに応じて設定することが基本であるが、同時に他行との競争条件も重要な要素となっている。

バンク・オブ・アメリカでは、20段階の企業格付に応じたプライシングモデルがあり、これにリレーションシップ・マネージャーが調整を加えることがある。調整は、当該顧客が銀行にもたらす収益の総量や状況、他行との競合関係を考慮して決定する。審査部門から意見が出ることもあるが、覆ることはあまりない。

JPモルガン・チェース・バンクでは、クレジット・スコアリング融資において経営者個人の信用をみる独自のクレジット・スコアリングを用い、貸付金利の調整を行うとしている。

またUSバンクでは、良いリレーションシップを有する企業の場合、融資判断においてはプラスの影響はあるが、貸付金利の面では特に差異はないとしている。

また、担保・保証についてバンク・オブ・アメリカでは、貸付先の企業規模が小さい場合は個人保証を求め、長期の融資であれば担保を取るとしている。USバンクの場合、スコアリング融資・リレーションシップ融資ともに、個人保証を必須としているが、クレジット・スコアリング融資においては、融資額5万ドルまでは無担保である。

3. 中小銀行の中小企業戦略

以上、大手銀行の実態をみた後、次に、対極的な事例となる中小銀行の実態をみていく。事例となった銀行は、ニューヨーク州のウーリー・アメリカ・バンク、中西部のノースイースト・バンク、デボン・バンク、カリフォルニア州のトランス・パシフィック・ナショナル・バンク、パシフィック・コマース・バンクの5行である（図表28）。いずれも、国内本支店は少なく多くても10数箇所、2～3の本支店という規模の銀行である。

図表28 訪問先中小銀行の概要

銀行名	概況
ウーリー・アメリカ・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・韓国系のコミュニティバンクで、ニュージャージー州など東海岸地区中心に15の国内本支店。 ・SBAローンを活用して韓国系企業への融資を実行。 ・商業向け融資の割合が約80%と高い。
ノースイースト・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・伝統的なコミュニティバンクで、ミネソタ州に3つの本支店。 ・従業員の定着率が高い。経験年数豊富なリレーションシップ・マネージャーに支えられる。 ・商業向け融資の割合が約80%と高い。
デボン・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・イリノイ州に14の本支店。 ・イスラミックローンの分野では、全米3位。
トランス・パシフィック・ナショナル・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・カリフォルニア州に3つの本支店。 ・サンフランシスコのフィナンシャル・ディストリクトに店舗を構え、弁護士、会計士等の個人事業主の顧客も多い。
パシフィック・コマース・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・カリフォルニア州ロサンゼルスに2つの本支店。 ・日系金融機関の撤退を補完する形で日系コミュニティ向けに2004年に設立されたコミュニティバンク。

資料:インタビュー結果より作成

(1) 貸付先企業規模別の対応方針

中小銀行の場合は、貸付先企業規模に関わらずリレーションシップに基づく取引が基本となる。ただし、大企業や資金需要の旺盛な企業と取引をするときには、1社制限枠²³の関係からシンジケートローンでの対応となる。

企業規模の区分は厳密ではないが、年商あるいは融資額に応じて2ないし3つに分けているのが一般的である(図表29)。例えば、ウーリー・アメリカ・バンクでは、小企業(Small Business)と大企業(Corporate)の2つに分けており、一方でパシフィック・コマース・バンクは、厳密な企業区分を持っていないとしている。

図表29 訪問先中小銀行における企業区分と融資規模等

		企業区分	
ウーリー・アメリカ・バンク	年商基準	Small Business ~600万ドル (従業員数500人以下)	Corporate 600万ドル~
	対応方針	SBA取引は10件中2件 金額ベースで10%	
ノースイースト・バンク	年商基準	Small ~25万ドル	Large 3千万ドル~6千万ドル
	対応方針	リレーションシップに基づく取引	
	融資規模	平均融資額18万ドル、38万~40万ドル	Large相当顧客は1,500社中の25社程度
デボン・バンク	年商(融資額)基準	Small ~100万ドル (融資額100万ドル以下)	Middle (融資額300万ドル以下)
	対応方針	リレーションシップに基づく取引	
融資規模	平均融資額21.6万ドル		融資額780万ドル/社を超える場合はシンジケートローン
トランス・パシフィック・ナショナル・バンク	年商基準	Small ~1,000万ドル	Middle 1,000万~6,000万ドル
	対応方針	リレーションシップに基づく取引	
顧客規模	顧客の大半		年商4,000万~5,000万ドルの企業も存在
パシフィック・コマース・バンク	対応方針	リレーションシップに基づく取引	
	顧客規模	1社制限枠: 280万ドルを超える融資はシンジケートで対応 1,000万~2,000万ドル 融資額は運転資金の場合、年商の10~25%程度	

資料: インタビュー結果より作成

(2) 営業と審査の一体化

<営業と審査の一体化>

事例中小銀行では、リレーションシップ・マネージャー自身が審査担当者²⁴と融資可判断者の役割を担うケースも多い。リレーションシップ・マネージャーが決裁できる金額には限度が設定されており、より高額な融資の場合は、上役、役員などで構成される審査

²³ 1社への融資額上限は、OCCの規制により資本金の15%である。例えば、PCBの例では、資本金が1,500万ドルであるので、1社制限枠は1,500万ドル×15%=225万ドル(2億7千万円)となる。OCC: Office of the Comptroller of the Currency、通貨監督官局。

²⁴ 銀行によって名称は異なるが、Loan OfficerやCredit Officerなどと表現された。

委員会²⁵や上級審査委員会、あるいは取締役会での決裁が必要となる。中小銀行は、これらの決裁手続のなかで、リレーションシップ・マネージャー自身が案件を説明する機会、あるいは意見を表明する機会を設けている。こうすることで、顧客の定性的な情報、経営者個人の資質などのリレーションシップに基づく情報を、委員会などのメンバーで共有した与信判断を可能としている。

ノースイースト・バンクやデボン・バンクでは、リレーションシップ・マネージャー自身が融資に関する決裁権限を有し、その決裁権限を超える案件については、審査委員会、役員会で判断する体制となっている。一方、トランス・パシフィック・ナショナルバンクやパシフィック・コマース・バンクでは融資可否判断の権限をリレーションシップ・マネージャーには与えず、審査は別部署又は別の担当者が行うこととしている。パシフィック・コマース・バンクでは、その理由として銀行経営におけるガバナンス、取締役会の監視機能などの重要性が高まっていることをあげている（図表 30）。

図表30 営業と審査の体制

	審査のポイント
ウーリー・アメリカ・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・SBA ローンに関する審査は専門部署で対応 ・4 万ドルまでの案件は、専門部署の長が判断可
ノースイースト・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・RM 担当者自身の決裁権限は 30 万ドルが上限 ・30 万ドル～75 万ドルの場合、審査委員会で検討（最終判断は多数決） ・取引先企業が成長したことで資金需要も大きくなり、審査委員会で検討する案件が増えてきている
デボン・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・RM 自身が融資に関する決裁権限を持つ ・融資額に対応して審査委員会、役員会で決裁することとなる ・最後の判断は多数決、同点の場合は、上級審査担当者が決定
トランス・パシフィック・ナショナル・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・RM が融資申請を行い、融資可否について判断するが、最終的な決裁権限は持っていない ・融資可否の最終判断は、審査委員会（25 万ドルまで）、取締役会が判断
パシフィック・コマース・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・RM は融資可否判断、金利の決定などの権限を持っていない ・審査機能は独立した部署が担当

資料:インタビュー結果より作成

<リレーションシップ マネージャーによる密接なコミュニケーション>

トランスパシフィックナショナルバンクでは、月に 1 回は顧客と連絡をとっている。また、電話やメールも含めれば毎日、連絡を取る顧客もあるとのことであった。ただし、リレーションシップ・マネージャーを全ての顧客に対してつけるのではなく、主要な顧客に限定して配置しているとの回答もあった。例えば、パシフィック・コマース・バンクでは、収益性の観点から重要な顧客に限定してリレーションシップ・マネージャーを配置している。

また、同一担当者で継続して対応すること、複数の行員で訪問して情報共有することも重要としている。トランス・パシフィック・ナショナル・バンクの担当者は、中小企業経営

²⁵ 銀行によって名称は異なるが、Loan Committee、Executive Committee などと表現された。

者から、大銀行の担当者が異動などで頻繁に変わることへの不満を耳にしており、同一担当者で長期間にわたり継続的に取引を行うことがコミュニティバンクの優位性であるとしている。また、複数担当者で訪問して情報共有を図ることで、担当者が変更・異動となる場合でもバックアップできる体制を整えている（図表 31）。

図表31 リレーションシップ・マネージャーの担当先数とコミュニケーションの頻度

	大手銀行	中小銀行
担当先数	200 社/人 (JPMCB) 125 社/人 (BOA)	30 社・60～80 ローン (TPNB) 10～20 社が限界 (PCB)
連絡頻度	最低 1 回/90 日 (JPMCB)	最低限 1 回/月、電話・メール含め一度以上/週は連絡、又は面談 (TPNB) 親密先であれば週 1～2 回、月一度は直接、面会 (PCB)

資料:インタビューより作成

(3) 与信判断、審査のポイントと顧客とのリレーションシップ

<審査のポイント>

審査のポイントとして、返済は可能なのか（キャッシュフロー）、経営者は信頼できるのか、返済しようとする意志は強いのか（キャラクター）が、ほぼ企業規模に関わらず共通にあげられている。

例えば、デボン・バンクでは、キャッシュフローが年間返済額の 1.25 倍以上となっていることを 1 つの基準としている。トランス・パシフィック・ナショナル・バンクでは、キャッシュフローをみる際に、経営者自身への役員報酬・賞与も含めた判断なども合わせて行っている。キャッシュフロー予測については、多くの銀行で基本的に直近を含めた過去のトレンド・事業環境によって判断している。

<キャラクターの評価>

経営者の返済意欲を判断するために、返済履歴が重要視されている。返済履歴のなかで支払遅延があった場合、その詳細、背景についても十分に調査するとしている。例えば、デボン・バンクの場合、支払遅延の内容にも注目している。電気代など公共料金などの遅延は問題ありとするが、例えば医療費など、請求内容に対しての異議申し立てが行われるような費目の場合は、その内容まで確認したうえで、融資判断の参考として活用している。

しかし、経営者そのものを評価する上では、多くの銀行が面談などを通して主観的に判断するとしている。ノースイースト・バンクの場合、顧客のキャラクターの判断は、一種の“アート”であるとしており、顧客とのディスカッションを通じて、経営者の個性、経験及び論理的・合理性判断などを主観的に判断し、審査段階では、その印象などを審査委員会で議論し、情報共有化を図っている。さらに同行では、財務諸表の提出を受ける際に、直接、訪問・面談することで、内容の整合性などのチェックをしている（図表 32）。

図表32 審査のポイント

	審査のポイント
ウーリー・アメリカ・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・キャラクターを最も重視 ・キャラクターをみるときは返済履歴に着目、あわせて経営能力をみる ・キャラクターは、インタビューを通して経営者から受けた印象などから判断
ノースイースト・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・キャッシュフローが重要 ・顧客のキャラクター判断はアート ・顧客との議論を通じて、経営者の個性、経験はどうか、論理的・合理性ある判断かなどを主観的に判断 ・財務諸表の提出にあたっては直接面談し整合性をチェック
デボン・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・キャッシュフローでの返済が可能なのが重要(キャッシュフローと年間返済の比率が1.25倍以上) ・社長としての経験や誠実性、信頼性も重要 ・クレジットヒストリーについては支払遅延があった場合、内容や背後情報なども確認 ・取引先企業の状況なども勘案することがある
トランス・パシフィック・ナショナル・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・キャッシュフロー、担保の順に重要 ・キャッシュフロー判断時には経営者個人の役員報酬・賞与にも注目 ・以前は、キャラクター融資的な取引もあった ・キャッシュフロー推計には過去データを重要視
パシフィック・コマース・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・キャラクターとキャッシュフローが重要 ・動産など資産を担保とする融資は、対象資産の状況を十分に把握しなければならぬため、リレーションシップの構築が重要

資料:インタビュー結果より作成

<リレーションシップと与信判断>

ある顧客に対して長期のリレーションシップがあるからと言って、融資基準の緩和や、与信判断の変更、特別な救済措置といったことは行わない。これは、多くの銀行において共通した回答であった。その理由として、パシフィック・コマース・バンクは、銀行経営のガバナンスが注目され、経営責任が問われるなかで、誤った与信判断を行い銀行に損害を与えれば、訴訟などのリスクを負うことになるためとしている。

しかし、顧客との間に確かなリレーションシップが構築され、外形的な財務諸表上では知りえない情報を加味することで、融資基準を満たすことになり、与信を可とするケースはある。例えば、トランス・パシフィック・ナショナル・バンクでは、収支が厳しくなったときに役員報酬を削減することを厭わない顧客であると判断できる場合などは、融資基準をクリアすることがあるとしている。また、デボン・バンクでは、申込企業が経営者個人所有の物件を賃借しているケースで、賃借料を引き下げれば収支改善が見込まれるために、その改善策を経営者に依頼した上で、融資を実行したことがあるとしている。

(4) 中小銀行における限定的なクレジット スコアの活用

中小銀行においても、ダン・アンド・ブラッドストリート (D&B) やフェア・アイザック (FICO) のクレジット・スコアを活用し、企業審査面の効率化などを図っている。

しかし、クレジット・スコアリング融資は、一定のデフォルトを想定して行うため、相当の規模がないと現実のデフォルト発生率が安定せず、損失を吸収できない。また、中小銀

行の融資先のように、地域や業種、規模の偏りがあると、良質なポートフォリオを形成できない。同時に、中小銀行にとっては、独自のノウハウなどを追加してモデル精度を高めるための投資負担過大、モデル改善のためのサンプルデータ不足といった点からも難しいとされる。

また、トランス・パシフィック・ナショナル・バンクの担当者は、クレジット・スコアリング型の融資よりも、リレーションシップ型の融資の方が、顧客情報をより多く取り込めることができ、既存顧客の紹介などから良質の顧客のみを取り込み、悪い案件への融資を回避できることから、リスクが低く、収益性の高い融資手法であるとしている。

(5) 中小企業とのリレーションシップ戦略

<リレーションシップ マネージャーの役割>

インタビュー先の中小銀行は、リレーションシップ・マネージャーに対して、「顧客と銀行の双方のメリットを最大化させる役割」や「顧客とのコミュニケーション、情報交換、モニタリングを通じ、銀行にとってのリスクを低減させること」などを求めている。そのため、リレーションシップ・マネージャーは顧客への融資だけではなく決済、預金、その他サービスを含めたトータルの収益の額に基づいて評価される構造となっている。

<長期的なリレーションシップ構築>

例えば、ノースイースト・バンクは、ミネソタ州でわずか3店舗を持つ地域密着の典型的コミュニティバンクである。約1,500の取引先の中の約4割は20年近い取引のある企業である。同行では、限られた営業エリアの中で顧客が、どこでどういったビジネスをしているのか等、顧客のことを十分理解しているため、顧客の資金ニーズに対して迅速な対応ができることを強みとしてあげている。また、顧客側からみても借入の都度、一から説明する必要がないこと等を大きなメリットとしてあげている。

こうした長期のリレーションシップがある顧客に対して、プライシング面で考慮することはあるとしている。ただし、プライシングについては、リレーションシップの程度よりも顧客の格付け・信用リスク及び他行との競合関係で決定されることの方が多い。

<業績悪化企業へのドライな対応>

第2章でレビューした先行研究では、リレーションシップ・バンキングの1つのメリットとして、金融機関は業況に左右されず、保険料として高いスプレッドでの貸付が行えることが指摘されている。

また、逆に業況が悪化したときには、顧客とのリレーションシップを前提に適切な対応を取る可能性なども指摘されている。

スプレッドに関しては、例えば、トランス・パシフィック・ナショナル・バンクでは、顧

客に対し金利条件の有利不利だけでなく、包括的なリレーションシップによるメリットを訴え、理解を求めている。実際に大手行よりも金利が多少高くても、取引を継続してくれる顧客がいること、特にライン・オブ・クレジットの場合は、そうした顧客が多いことを指摘している。しかし、同時に大手銀行の参入で競争が激しくなっているため、従前のように高い金利での取引継続は難しくなっている。

一方、融資先の業況悪化時の対応については、安易な救済的措置をすることにより、自ら責任追及されるリスクを孕むため、他件と区別をしない慎重かつドライな対応をするとの回答であった。リレーションシップを構築していることのメリットの1つは、業況が悪化してしまった段階での救済的対応ではなく、むしろいち早く、融資先の業況が悪化しそうなことを察知し、適切な助言や債権保全などを図るためのモニタリングにあるともいえる。

4. 中堅銀行の中小企業戦略

最後に、大手銀行と中小銀行の中間的存在である中堅銀行の実態をみる。事例銀行は以下の4行である（図表33）。いずれも、総資産規模で全米30位前後であり、特定州を中心とした営業展開をしている。

図表33 訪問先中堅銀行の概要

銀行名	概況
ノース・フォーク・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・総資産規模、全米第27位。 ・ニューヨーク州、ニュージャージー州で353の国内本支店を展開。 ・地元中小企業に対してリレーションシップに基づく取引を実施。支店から歩いていける範囲での営業展開に注力。訪問先支店では支店開設10年未満であるが、取引期間10年超の顧客も多い。
バンク・オブ・ザ・ウェスト	<ul style="list-style-type: none"> ・総資産規模、全米第28位。 ・カリフォルニア州を中心に19州、671の国内本支店を展開。カリフォルニア州に約1/3が集中。 ・三和銀行の業務部門を売却したUnited California Bankを母体としており、現在はフランスのBNPパリバ傘下。
フィフス・サード・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・総資産規模、全米第32位。 ・中西部中心に6州、751の国内本支店を展開。 ・訪問先支店では、担保を重視した取引を実施。
マーシャル・アンド・イルズリー・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・総資産規模、全米第34位。 ・ウィスコンシン州を中心に7州で308の国内本支店を展開。本支店の2/3がウィスコンシン州。

資料：インタビュー結果より作成

(1) 企業規模別の対応方針

企業区分については、訪問先の銀行ごとに基準は異なっている。共通していることは、基本的にリレーションシップ・マネージャーを通じた顧客とのリレーションシップに基づく取引が中心である点である。また、大企業に対してはシンジケートローンでの対応、案件ベースのトランザクション取引をしている（図表34）。

図表34 訪問先中堅銀行における企業区分と融資規模等

		企業区分			
バンク・オブ・ザ・ウェスト	年商基準	Small Business ~1千万ドル	Lower Middle 1千万~5千万ドル	Middle Market 5千万~5億ドル	Corporate 5億ドル~
	対応方針	リレーションシップに基づく取引			基本的にBNPが対応 BOTWが対応する場合は シンジケート(件数少)
	顧客規模 融資規模	融資額(最大でも) 150万~200万ドル	平均年商:2,000万~2,500万ドル 平均融資額500万~600万ドル	平均年商:約1億ドル 平均融資額:1,500万~2,000万ドル	
ノース・フォーク・バンク	融資額基準	Small Business 1万~100万ドル	Middle Market 100万~5,000万ドル	シンジケートローン トランザクション貸出 (Middle Marketの一部含む)	
	対応方針	リレーションシップに基づく取引			
	融資規模	300万~1,500万ドル			
マーシャル・アンド・イルズリー・バンク	従業員数基準	Small Business ~50人	Middle Market 51~100人	Corporate 101人~	
	対応方針	リレーションシップに基づく取引			・コマーシャルバンク部門対応

資料:インタビューより作成

(2) 現場に権限がある銀行、明確に分離している銀行

顧客企業と接触するリレーションシップ・マネージャーと、融資の可否判断を行うクレジット・オフィサー（マネージャー）が分化していない銀行と、営業部門と審査部門が明確に分離している銀行の2つの形態が存在している。

フィフスサードバンク、バンク・オブ・ザ・ウェスト及びマーシャル・アンド・イルズリー・バンクの3行は、前者にあたる銀行であり、リレーションシップ・マネージャーが審査担当者を兼務している。大手銀行と違って現場が権限を持っていることで、顧客ニーズへの素早い対応ができる点をメリットとして強調していた。ただし、担当者の権限については銀行によっても異なっており、融資金額が多額になる場合には、より経験あるクレジット・マネージャーのグループ、役員会メンバーでの決裁が必要となっている。リレーションシップ・マネージャーは、これらの決裁を行う会議などに参加、意見を述べることで自身が持っている顧客の定性情報などを伝える機会を得ている（図表35）。

図表35 営業・審査体制のポイント

	営業・審査体制のポイント
ノース・フォーク・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・リレーションシップ・マネージャーが与信判断の材料となる融資申請情報書類一式を作成、審査担当者が、こうした情報を元に融資申請の評価をし、作成された企業評価書を基に最終決裁者（シニアマネージャー）が可否判断を行う ・顧客との取引が長くなってくると審査担当者自身が顧客を知ることになるので、リレーションシップ・マネージャーは新規ビジネス開拓に重心を置くようになる
バンク・オブ・ザ・ウェスト	<ul style="list-style-type: none"> ・リレーションシップ・マネージャーと審査担当者は兼務で対応 ・大銀行では、1人の審査担当者に多くの部下がいるが、そうした体制の場合、審査担当者自身が接していない情報が多くなってしまう
フィフス・サード・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・リレーションシップ・マネージャーはクレジット・マネージャーを兼務 ・マネージャーは200万ドルまでの融資の実行権限を持ち、迅速な対応が可能
マーシャル・アンド・イルズリー・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・リレーションシップ・マネージャーが審査担当者を兼ねている ・担当者の経験年数、ポジション（マネージャー、シニアマネージャー）により決裁できる上限額が決定されている

資料:インタビュー結果より作成

(3) 与信判断、審査のポイント

<審査におけるポイント>

審査において重要視するものとしてはキャッシュフロー、担保及びキャラクターである。ただし、各行で重点の置き方は異なっている（図表 36）。

フィフス・サード・バンクは、担保を重視した保守的、慎重な融資方針を採っている。このように保守的な運営をしてデフォルトリスクやロス率を抑えることで、低い金利による融資を行っている。バンク・オブ・ザ・ウェストでは、キャラクター、キャッシュフローを重要視しているが、担保でのカバー率も重視し、75%以上がカバーされていることを1つの基準としている。ノース・フォーク・バンクではキャッシュフローを重要視している一方で、キャラクター面で問題がある場合は、他の要素が良くても融資は実行しないとしている。

キャッシュフローの分析について、ノース・フォーク・バンクではリレーションシップ・マネージャー以外の担当部門が過去の財務諸表をベースに将来のキャッシュフローを予測し、同時に顧客側の予測データの妥当性検証などをも行う。

図表36 審査のポイント

	審査のポイント
ノース・フォーク・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・キャッシュフロー、キャパシティ、担保が重要 ・キャッシュフロー分析では、過去の財務諸表などの推移に基づき、将来の予想なども加えて判断 ・キャラクターで深刻な点があれば、後の要素がどんなに良くても融資はしない ・融資申請のうち承認する割合は、平均すれば10～20%と低い
バンク・オブ・ザ・ウェスト	<ul style="list-style-type: none"> ・最も重要なのはキャラクター、ついでキャッシュフロー、担保 ・しっかりした経営者がいて、よいマネジメントがされていないと何もはじまらない ・リレーションシップが強い顧客であってもキャッシュフローだけで融資を行うことは難しい ・担保でカバーされていることが望ましい。カバー率が75%以上となることが基準 ・カバー率が50%程度であればキャラクター、キャッシュフローが良くても融資は困難 ・逆にキャッシュフローと担保が十分に充実していればキャラクターは重要であるが、重視する程度は下がる
フィフス・サード・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・融資方針は保守的、慎重であり、担保を重視 ・保守的な運営をしてデフォルトリスクを極力抑えていることもあり、低い金利が提示できる
マーシャル・アンド・イルズリー・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の将来性や企業の将来キャッシュフローは業界平均と比較して分析

資料:インタビュー結果より作成

<キャラクターの評価>

キャラクターの評価について、ノース・フォーク・バンクは、情報収集のためデータベースを活用するが、経営者との面談、業界における評判、あるいは弁護士や会計士、競合他社からの情報収集なども行って判断するため、非常に手間・コストがかかるという。しかし、同時に、このように精査した後の顧客との取引による収益を通して、コストは十分に回収できている。ちなみに、こうしたリレーションシップに基づく融資審査は、クレジット

ト・スコアリングのような“サイエンス”的アプローチによるものではなく、ある種の“アート”であるという（図表 37）。

なお、行内格付けのなかに経営者能力を数値的に評価しているケースもあった。フィフス・サード・バンクでは経営者能力について、「業界経験が長い、高業績である（strong）」、「まあまあ」（added）、「水準以下」（sub-standard）といった段階で担当者が主観的に判断して、データベースに入力する項目があり、それを格付けに反映させている。

図表37 キャラクター評価のポイント

	キャラクター評価のポイント
ノース・フォーク・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・新規取引の場合にはキャラクターを判断できないため、過去のクレジット履歴をみることとなる ・過去のクレジット履歴に問題があったとしても、その事実はどう対応していたかを考慮して判断 ・キャラクターの情報収集のため公表されているデータベースも活用するが、経営者との面談、業界における評判、あるいは弁護士や会計士、競合他社からの情報収集なども行って判断するため、非常に手間・コストがかかる ・キャラクターや担保精査を丹念に行えばコストはかかるが、顧客とのリレーションシップから得られる収益で、こうしたコストは十分に吸収できる ・中堅・中小企業向けのリレーションシップ融資は、小企業向けクレジット・スコアリング融資のようなサイエンス的なものではなく、アートのものである
フィフス・サード・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・格付けのなかに経営者能力を反映（マネジメント能力を業界経験が長い・高業績である（strong）からまあまあ（added））、水準以下（sub-standard）の 3 段階に主観で判断し入力）
マーシャル・アンド・イルズリー・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・会社全体のマネジメント能力など定性的なものは格付けの 1 つの要素

資料：インタビュー結果より作成

<プライシング、担保 保証ほか>

顧客とのプライシングにおいてはリレーションシップの有無・強弱が反映される。ノース・フォーク・バンクでは、顧客とのリレーションシップの強さに応じてスプレッドに最大 1%の差が付くとしている。

保証については、スタートアップ企業に対して、SBA の活用があげられた。マーシャル・アンド・イルズリー・バンクでは、SBA の活用は収益的なメリットは小さいが、その後企業成長、発展し融資規模が大きくなる可能性もあり、こうしたスタートアップ企業を育成することは重要であるとしている。

また、担保については重要視されており、フィフス・サード・バンク、バンク・オブ・ザ・ウェストの両行では、定められた基準のカバー率を上回らないと、他の条件を満たしていても融資は困難としている（図表 38）。

図表38 プライシング、担保・保証のポイント

	審査、プライシングのポイント
ノース・フォーク・バンク	・リレーションシップの有無・強弱はプライシングや条件に影響、リレーションシップの強さにより新規顧客よりは競争力ある金利を提示(最大でスプレッドで1%程度の幅を持たせることもある)
バンク・オブ・ザ・ウェスト	・金利査定のため、業界ごと、資本に対する比率などに応じたテーブルを活用 ・リレーションシップが強い顧客であってもキャッシュフローだけで融資を行うことは難しい ・担保でカバーされていることを望む、カバー率が75%以上となることが基準 ・カバー率が50%程度であればキャラクター、キャッシュフローが良くても融資は困難
フィフス・サード・バンク	・融資方針は保守的、慎重であり、担保を重視。100%以上のカバー率が必要。 ・保守的な運営をしてデフォルトリスクを極力抑えていることもあり、低い金利が提示できる ・スタートアップ企業に貸し付けをする場合にはSBAプログラムを活用し貸付金の80%に保証を付与 ・キャッシュフロー、保証、担保、信用リスクに対してプライシングを行う
マーシャル・アンド・イルズリー・バンク	・SBA保証自体は、銀行にとってあまり利益のあがるものではないが、その後、企業が成功・発展し、融資規模が1,000万ドル程度に発展することもありうる

資料:インタビュー結果より作成

<リレーションシップの有無 強弱と与信判断>

各行ともに、顧客とのリレーションシップの有無、強弱によって、与信判断は影響されないとしている(図表39)。中小銀行においてみられたのと同様、長いリレーションシップがあるからと言って、融資基準が緩和されるようなことはないとのことであった。リレーションシップの強弱は、プライシングなどに反映されている。

図表39 リレーションシップの有無と与信判断のポイント

	リレーションシップの有無と与信判断のポイント
ノース・フォーク・バンク	・リレーションシップの強い顧客であっても、与信の判断基準の緩和、融資方針の変更はしない ・リレーションシップの強さは、融資だけでなく預金の額などとの総合的な取引の量・幅で判断(強いとする場合、個人・法人口座、住宅ローン、投資ほか幅広い取引があり、そうした取引が融資額の50%にも達している場合など)
フィフス・サード・バンク	・融資方針は担保による保全に基づく。リレーションシップには影響されない
マーシャル・アンド・イルズリー・バンク	・銀行にとって1番重要なことは、銀行への損害を少なくすることであり、取引先とのリレーションが強いといっても与信審査を甘くすることはない

資料:インタビュー結果より作成

(4) 顧客とのリレーションシップ構築

<リレーションシップ マネージャーの役割>

リレーションシップ・マネージャーの役割としては、融資に限らない総合的な商品・サービス提供によって顧客を囲い込むこと、銀行の資産保全を図るためモニタリングをすることがあげられている。そのため、格付けが悪くなった場合には、訪問頻度を高めるとしている。

フィフス・サード・バンクでは、顧客の囲い込み、銀行の資産保全を図るためのチェック・検証が役割であるとしている。このためリレーションシップ・マネージャーの業績評価は、

顧客が銀行に与えたトータルの収益が基準となり、融資と同時に預金の増額もプラス評価とされている。また、訪問頻度については、格付けが悪くなった企業に対しては、頻度を増やし1回/月あるいは2回/月訪問することもあるとしている。

ノース・フォーク・バンク、バンク・オブ・ザ・ウェストにおいても融資を行うだけでなく複合的なセールス、多種多様な商品・サービスの提供が重要視されている。こうしたスタイルは、先述した大手銀行によるリレーションシップ構築方法と同様の考え方に基づいており、中小銀行のリレーションシップとは一線を画している。

マーシャル・アンド・イルズリー・バンクでは、リレーションシップ・マネージャーは、小企業を対象に企業を養成していくものであるとした上で、リレーションシップ・マネージャーに必要な能力を相手の視点に立って考えられる、思いやり、共感することができるか(empathy)であるとしている(図表40)。

図表40 リレーションシップ・マネージャーのポイント

	リレーションシップ・マネージャーのポイント
ノース・フォーク・バンク	・融資を行うだけでなく、個人・企業の預金口座、ホームモーゲージ、キャッシュマネジメントなど様々なサービスを提供
バンク・オブ・ザ・ウェスト	・リレーションシップを複合的なセールス(multiple service point)、多種多様な商品・サービス(multiple products and services)の提供と定義 ・具体的には、融資、投資、キャッシュマネジメント、不動産取引など幅広いサービスの提供を行って顧客を囲い込むこと ・銀行間競争が激しくなり、ローンのスプレッドが薄くなってきているため利益確保の観点からもクロス・セリングが重要 ・リレーションシップ・マネージャーが担当する顧客数は8~10人
フィフス・サード・バンク	・顧客の金融コンサルタントであり、お金の調達と運用指導、なぜ、資金が必要なのかの目的を探り、運営を支援する ・基本的に銀行の資産保全を図るため、資金の流れをチェックし、問題が発生していないのかを検証 ・職務の1番は、顧客の囲い込み、次が新規展開 ・訪問頻度は、顧客状況で異なり、格付けが悪くなった場合には訪問頻度を高くする ・1回/月もしくは2回/月あるいはそれ以上の頻度での訪問もある ・銀行に与えた貢献度(収益)が評価基準、融資、預金共に増額させることがプラス ・囲い込み手段として電話や直接訪問、昼食や夕食を同席したり、一緒に遊びに行くこともする ・50件程度の顧客を各々が担当
マーシャル・アンド・イルズリー・バンク	・リレーションシップ・マネージャーに必要な能力はいかに相手の視点に立って考えることができるか、相手に思いやり、共感することができるか(empathy) ・リレーションシップ融資は、基本的に小企業が対象で、企業を養成していくもの、トランザクション融資は、既に発展を遂げている大企業向けのもの ・与信後のモニタリングは、重要である

資料:インタビュー結果より作成

<顧客とのリレーションシップが必要な資産担保融資>

第2章の先行研究では、中小企業取引の融資手法をリレーションシップ・バンキングとトランザクション・バンキングに大別している。そして、トランザクション・バンキングをさらに3つの手法に分けて整理をしている。しかしながら、今回のインタビュー先実務担当者の実感では、クレジット・スコアリング融資は、リレーションシップ・バンキングに対

峙するものとして認識しているものの、先行研究においてトランザクション・バンキングの一類型としてあげられている他の2つの融資手法は、むしろリレーションシップ・バンキングに含まれるとする意見が多かった。

特に資産担保融資（Asset Based Lending）は、顧客の売掛金や在庫などを担保としているため顧客情報をしっかりと把握する必要があり、顧客とのリレーションシップが構築されていないとできない融資手法であるとの意見が多かった。フィフス・サード・バンクでは、融資を実行している顧客に対して毎月ごとのレポート提出を求めている。そのレポートでは月末時点の売掛債権や在庫、生産設備などの額を申告させ、そこに掛け目をかけて担保での保全状況をチェックしている（図表 41）。

図表41 モニタリング、資産保全のポイント

	モニタリング、資産保全のポイント
ノース・フォーク・バンク	・顧客や財務報告の信頼性が高い場合、モニタリング、担保確認の頻度を低下させる
バンク・オブ・ザ・ウェスト	・資産担保融資や財務諸表融資などは伝統的手法であり、リレーションシップ融資に属するもの ・トランザクション融資とは、不動産融資のように貸付利率のみで選択される
フィフス・サード・バンク	・基本的に銀行の資産保全を図るため、資金の流れをチェックし、問題が発生していないのかを検証 ・訪問頻度は、顧客状況で異なり、格付けが悪くなった場合には訪問頻度を高くする ・1回/月もしくは2回/月あるいはそれ以上の頻度での訪問もある ・ライン・オブ・クレジットの場合、担保でのカバレッジを毎月チェック
マーシャル・アンド・イルズリー・バンク	・与信後のモニタリングは、重要である

資料：インタビュー結果より作成

<リレーションシップ バンキングのメリット>

中堅銀行におけるリレーションシップ・バンキングのメリットは、総合的・複合的取引による顧客の囲い込み、トータル収益の確保、行内での営業担当と審査担当の情報伝達コスト軽減、及び審査担当者の分析コスト軽減が指摘された。

一方、顧客にとっても長期安定的な関係構築により、本業に集中できること、一時的な業績悪化であれば取引の継続性が保たれる可能性があることなどがあげられた（図表 42）。

図表42 リレーションシップ・バンキングのポイント

	リレーションシップ・バンキングのポイント
ノース・フォーク・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・リレーションシップ・バンキングのメリットの1つは顧客側のコストが下がることであり、もう1つは行内での情報のやり取りと審査担当者の分析コストの低下 ・顧客との間で緊密なリレーションシップを構築することのメリットは高い収益性と長期安定的な取引 ・ライン・オブ・クレジット、キャッシュマネジメント、預金口座、モーゲージなど幅広い商品・サービスの提供を受けている顧客が取引銀行を変更することはあまりない ・顧客側は銀行と強いリレーションシップを構築することで資金調達などにあまり意識をとられず、本業・ビジネスに集中できる ・融資を行うだけでなく、個人・企業の預金口座、ホームモーゲージ、キャッシュマネジメントなど様々なサービスを提供 ・キャラクターや担保精査などを丹念に行うことでコストはかかるが、顧客とのリレーションシップに基づいた取引での収益は、それらのコストを十分にカバーできる ・顧客や財務報告の信頼性が高い場合、モニタリング、担保確認の頻度を低下させる
バンク・オブ・ザ・ウェスト	<ul style="list-style-type: none"> ・リレーションシップを複合的なセールス(multiple service point)、多種多様な商品・サービス(multiple products and services)の提供と定義 ・こうした総合的取引により顧客は他行への取引変更が困難となる ・銀行間競争が激しくなり、ローンのスプレッドが薄くなってきているため利益確保の観点からもクロス・セリングが重要
マーシャル・アンド・イルズリー・バンク	<ul style="list-style-type: none"> ・銀行間競争が厳しくなっているなか、収益確保の点から重要 ・顧客とのリレーションは重要視しているが、事業環境や社会情勢の変化など、何らかの理由で業績が悪化したときは、リレーションシップに過度に依存することなく、場合によっては当該顧客との取引から撤退することもある ・強固なリレーションシップが構築されている顧客であれば、業績悪化が見られても即、取引停止ということはないが、過去3期間にわたって業績が低迷している場合、当該企業の市場動向なども含めて観察・分析した上で、担保徴求など必要な措置を講じる

資料:インタビュー結果より作成

第4章 政策金融の戦略的な活用

本章では、中小企業向け融資に政策金融を、戦略的に活用しているコミュニティバンクの事例などを中心に整理した。事例としては、SBA ローン保証プログラム（SBA については、後述）を利用して特定コミュニティ向けローンを積極的展開しているコミュニティバンクの事例、公認開発公社（公認開発公社については、後述）との協調融資を活用して中小企業のニーズに応えたコミュニティバンクの事例、企業の成長期に応じて効果的に SBA プログラムを活用した事例などについて整理した。また、SBA エクスプレスが中小企業金融に果たした役割についても整理し、最後に、地域独自の支援プログラムの一例を紹介する。

1. リレーションシップ バンキングに SBA の 7 (a) 保証を活用している事例

<ウーリー アメリカ バンク>

ウーリー・アメリカ・バンクは、ニューヨーク州に本店を有し、ニュージャージー州など東海岸地区中心に 15 の国内本支店を持つ。資産規模は約 9 億ドルで、顧客の 95%は韓国系の企業、個人のコミュニティバンクである。

インタビュー先の支店が立地するフォートリーは、マンハッタン勤務者等のベッドタウンとして、近年韓国系人口が増加している地域であり、同行はそうしたコミュニティの顧客を取り込み、これを営業基盤としている。こうしたコミュニティの企業、個人は、言語、文化、商慣習を理由に、大手銀行をはじめとする他の銀行から融資を受けにくい、または相談しづらいという事情を抱えている。また、二世、移民が多く、担保となる資産を持っていないことも特徴である。

同行は、こうした顧客への融資に、SBA のローン保証プログラムを戦略的に活用している。ローン保証プログラムを活用すれば、審査コストを回収できるだけの顧客ストック（規模、数）や審査手法・スコアリングモデルがなくても、競争力のある融資が行えるためである。

同行は、SBA の PLP²⁶の資格を活かして、専門部署において集約的に案件を取り扱っている。集約化することで、SBA に提出する様々な提出様式・膨大な書類を効率的に処理し、審査においても機械的な判断が可能なためである。顧客にとっても、PLP 銀行であるため申請からの可否判断が早いことがメリットとなっている。また、同行では SBA の保証付き債権を積極的にセカンダリーマーケットで売却することで、新規融資の原資を効率的に確

²⁶ SBA が、SBA 保証プログラムの実績の高い金融機関に対して、付与する資格の一種。PLP 資格取得銀行からの申請については、短期間で可否判断がなされる。当初、CLP (Certified Lender Program) の資格が付与され、その中から実績が良かった銀行がさらに PLP (Preferred Lender Program) の資格が付与される。

保している。

同行の融資全体のうち、件数ベースで約 2 割、融資額ベースで約 1 割が SBA のローン保証プログラムを活用しているという。

同行の戦略は、SBA のローン保証プログラムを主要な商品と位置づけ、顧客とのリレーションシップ構築に積極的に活用していることである。同行は、このリレーションシップを通じて、事業規模が拡大した企業と継続取引を実現し、また、コミュニティにおける預金関連業務を取り込むことを狙いとしている。

<マーシャル アンド イルズリー バンク>

マーシャル・アンド・イルズリー・バンクは、総資産規模が全米 32 位、ウィスコンシン州を中心に 7 州で 308 の国内本支店を展開している、いわゆるスーパーリージョナルバンクに分類される中堅銀行である。

同行は中小、中堅企業を対象に伝統的なリレーションに基づいた営業を展開している。特徴的な取り組みとして、同行のリレーションシップ・マネージャーは、スタートアップ企業のサポートのため、NPO 等とも協働して技術的な支援も行っている。こうしたスタートアップ企業に融資を行う上で、同行は SBA を活用している。ちなみに 2003 年度の SBA 利用実績は 475 件、融資総額 7,504 万ドルであり平均保証割合 74%、平均融資額は 5.5 万ドルとなっている²⁷。

SBA を利用したローンそれ自体では、あまり利益を上げることはできないが、SBA ローンを契機として顧客に預金口座を開設してもらうなどリレーションシップ構築が始まること、当初は小さいローンでも成長の結果、より大きな融資機会につながることもあるとしている。また、こうした顧客獲得では、とくにリレーションシップ・マネージャーの役割が重要であるとしている。

〔SBA（米国中小企業庁）によるローン保証プログラム概要〕

SBA（Small Business Administration：米国中小企業庁）は、中小企業を対象とした信用保証・金融支援プログラムの提供、中小企業者、起業家向けの教育訓練などを行っている。信用保証・金融支援の主力となるものが、7（a）ローン保証プログラムである。

7（a）ローン保証プログラムは、民間金融機関が通常では融資が困難な中小企業に対し、中小企業庁がローンの保証を行うものであり、2005 年度には、約 88,912 件、140 億ドルのローン保証を実行している。本保証プログラムは資金用途の自由度が高く、柔軟性も高いことから多く利用されている（図表 43）。

²⁷ SBA 資料より American Banker 調べ

図表43 7(a)ローン保証プログラムのメリット

中小企業サイド	金融機関サイド
<ul style="list-style-type: none"> ・通常ローンよりも長い返済期間(運転資金の場合、最長10年、固定資産の場合、最長25年。) ・より少ない自己資金での借入 	<ul style="list-style-type: none"> ・保証によるリスク軽減 ・セカンダリーマーケットでの転売が可能

資料:インタビューより作成

本プログラムの利用にあたっては、SBA が定めた書式に沿って申請を行う必要があるが、金融機関にとって、この申請手続きの事務負担は大きいとの声が聞かれる。中小銀行では、同手続き専門の人員を割くことができず、申請が難しいことから二の足を踏むものも多い。

大手銀行の中には SBA により PLP 資格を得ている銀行もある。PLP 資格のある銀行からの申請については、以下のように SBA の手続も簡略化され、また、比較的簡易迅速な SBA Express の利用も可能となる (図表 44)。

図表44 SBA における審査の流れ

申請者	一般銀行	PLP銀行	
	通常プログラム		エクスプレス
種別	通常プログラム		エクスプレス
様式	SBA 定型書式に沿って銀行担当者が作成		銀行の独自フォーマット
審査	SBA 担当者が審査、可否を判断	銀行が審査	銀行が審査 SBA のセンターで一括管理
提出書類	全て提出	うち数枚を SBA に提出 残りは銀行が保管	申請書を提出
担当者	担当者が案件個別で対応	専門部署が担当しているケースが多い	

資料:インタビューより作成

2003 年度の SBA 7 (a) 利用実績 (件数) の上位 10 行をみるとバンク・オブ・アメリカやウェルズ・ファーゴ、JP モルガン・チェース・バンクなど大手銀行とファイナンスカンパニーである (図表 45)。

図表45 SBA7a 利用実績(件数)、上位 10 行の件数、融資額ほか(2003 年度)

	銀行名	件数	融資額 (千ドル)	保証額 (千ドル)	保証割合	平均融資額 (ドル/件)
1	Bank of America Corp. Charlotte	12,758	451,021	230,815	51%	35,352
2	Citizens Financial Group Inc. Providence, R.I.	5,699	231,469	118,799	51%	40,616
3	Capital One Financial Corp. McLean, Va.	5,497	238,688	133,680	56%	43,422
4	Innovative Bank Oakland, Calif.	3,657	31,724	25,905	82%	8,675
5	Wells Fargo San Francisco	3,555	494,702	348,610	70%	139,157
6	J.P. Morgan Chase and Co. New York	2,420	274,373	170,172	62%	113,377
7	U.S. Bancorp Minneapolis	2,188	445,227	319,295	72%	203,486
8	Zions Bancorp Salt Lake City	1,836	215,873	141,274	65%	117,578
9	CIT Small Business Lending Corp. Livingston, N.J.	1,712	889,956	666,144	75%	519,834
10	National City Corp. Cleveland	1,661	115,101	64,873	56%	69,296

資料:アメリカン・バンカー調査より作成

2. 企業の立上げ・成長期に戦略的に政策金融を活用した事例

A社は、ミネソタ州本社の精密加工メーカーである。同社の取締役であるA社社長は、Woman's BusinessのTop30に選出され、またSBA Awardにも選ばれている。同社は、企業の立上げ・成長時に効果的に金融機関とのリレーションシップを構築しながら政策金融を活用し、成長した事例企業である。

A社社長が1994年に同社を買収して事業をはじめた段階では、地元のコミュニティバンクB銀行を通してSBA7(a)ローン保証プログラムを活用した。その後、事業拡大に伴って公認開発公社(CDC)の504ローンプログラムを使って現在の場所に工場、設備を新設したものである。

立上げ当時、A社社長はB銀行に融資を申込み、当時のCEOと長時間の面接を行い、事業に対する熱意、計画の妥当性などを説明した。銀行単体での融資は困難なためSBAの保証をつけることで、B銀行の合意が得られた(それまで、個人的取引も含め、同行との取引はなかった)。しかし、SBAへの申請を却下されたため、B銀行のCEOとA社社長が2人でSBA担当者と面談し事業計画の詳細を説明した。その結果、保証の付与が認められB銀行の融資が実行され、事業を開始することができた。申請が却下された申請者(銀行)が融資申込者と一緒に、SBAを訪問し、説得に来た例はあまりなかったとのことである。

こうしたSBAの活用を契機として、以降A社はB銀行をメイン銀行として、継続的な取引関係を構築している。その後、A社は、事業拡大に伴って工場・設備を新設する際に、事業用不動産購入に活用可能なCDCの504ローンプログラムを活用した。投資額が大きいいため、B銀行単体では対応が困難であったが、CDCとの協調融資スキーム(後述)によって資金調達が可能となった。この協調融資のスキーム(504ローンプログラム)は、総投資額の50%をB銀行、40%をCDCが協調融資し、残りの10%をA社の自己資金でまかなうものである。担保設定は、B銀行が先順位でCDCが後順位となるが、CDCはSBAから100%保証を付される。

B銀行とのリレーションシップについては、当時のリレーションシップ・マネージャーは転職したが、A社としては、その転職先の銀行との取引にシフトせず、B銀行との取引を継続している。これは、転職先の銀行が、必要なサービスを提供できないためであった。

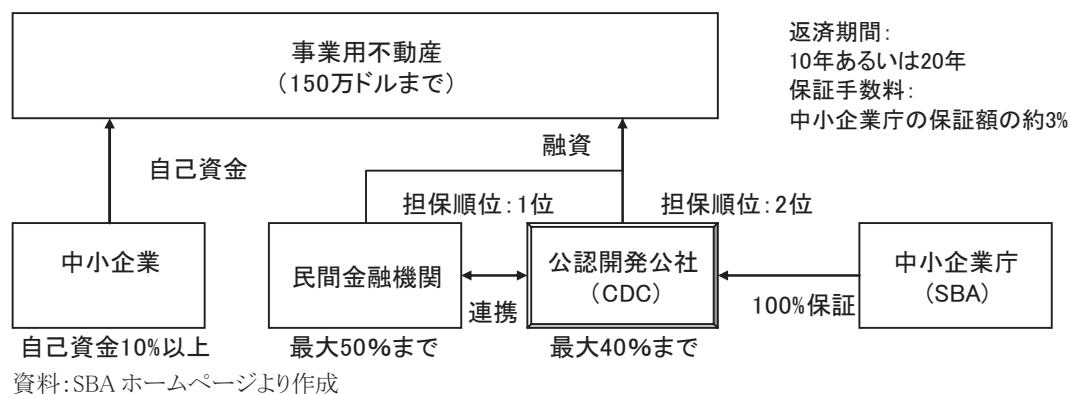
A社は、その後順調に成長したため、近年は様々な金融機関から営業のアプローチを受けているが、B銀行との一貫取引を継続している。その理由として、A社社長は、過去の融資に対して受けたロイヤリティ(忠誠心)だと述べている。ただし、それだけではなくB銀行からの月1回以上のEメールを含めたコンタクト、年2回程度のフェーストゥフェースの訪問、距離的近接性を活かした相互の往来などといったコミュニケーション、融資条件もベストなものを提供しているといったことが継続のポイントでもある。

〔公認開発公社による直接協調融資（504 ローン）〕

504 ローンは、公認開発公社（Certified Development Company：CDC）を通して中小企業に直接融資を行うものであり、主な用途は事業用不動産などの取得などである。CDC は、SBA に承認（certified）された地域やコミュニティの経済発展を促進する目的で設置されている非営利団体である。

504 ローンは、総投資額の 50%を民間金融機関、40%を CDC が協調融資し、残りの 10%を中小企業の自己資金でまかなう、協調融資のスキームとなっている（図表 46）。融資の特徴としては、固定金利、10年または20年の長期等があげられる。

図表46 504 ローンのスキーム



今回、インタビューを実施したニューヨークの CDC (Empire State Certified Corporation：ESCDC)は、地域の 80 の銀行、ニューヨーク州が株主となる民間企業 NEWYORK Business Development Corporation (NYBCD) によって運営されている。ESCDC によると、504 ローンは、金利・融資期間、自己資金負担の割合ともに中小企業にとって負担の少ないものとなっている（図表 47）。

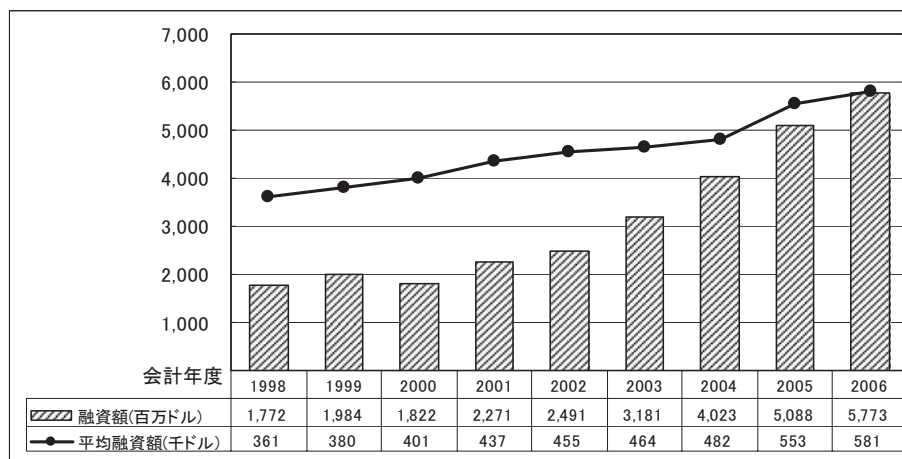
図表47 504 ローンと一般的のローンの比較

	一般的ローン	504 ローン
融資金利	7-8%	6.75%
融資期間	10年	20年
自己資金割合	30%	10%

資料: インタビューにより作成

なお、CDC の全国団体である NADCO (National Association of Development Companies) によると、2006 年度の直接融資金額は、約 58 億ドル (6,960 億円) であり、5 年前の約 2.5 倍と近年増加傾向にある（図表 48）。また、同年度の平均融資額は、約 58 万ドル (6,960 万円) である。

図表48 CDC504 ローンの実績



資料:NADCO ホームページより作成

3. SBA Express とクレジット スコアリング融資

SBA Express は、7(a)ローン保証プログラムの中の特別保証制度である。本制度は、保証割合が通常のローンプログラムに比べて50%と低く、かつ保証付融資限度額は35万ドルとなっているが、審査書類としてSBAの定型フォームを使う必要がなく、PLP銀行自身の独自の様式による審査で実行が可能なものである。

SBA サンフランシスコ事務所によれば、現在、SBAに申請されるローン保証の約85%がPLP資格銀行経由のものであり、その約6割、全体からみると全体の約半分(85%×60%)が、このSBA Expressプログラムによるものとなっている。

その結果、ヒアリングによれば、現在のSBA利用件数の第1位はバンク・オブ・アメリカ、第2位はキャピタル・ワン、第3位はウェルズ・ファーゴ銀行の大手銀行やクレジットカード会社が名を連ねている。また、2003年度の件数ベースで見ると、バンク・オブ・アメリカが1位、JPモルガン・チェース・バンクが5位となっており、クレジットカード会社も散見される(前掲図表45)。また、保証割合が50%程度との企業も多く、SBA Expressでの件数を伸ばしていることが推察される。

その背景としては、クレジット・スコアリング融資の発展が、SBA Expressの取り扱いを効果的なものとしていることがあげられる。大手銀行等によるクレジット・スコアリング融資とSBA Expressを組み合わせる戦略が、大手銀行の中小企業向け融資の拡大を導いているのである。

4. 地域独自の支援プログラム(ミネアポリス市、カリフォルニア州NPOの例)

ミネソタ州ミネアポリス市では、2%プログラムとよぶ中小企業向けの融資プログラムを持っている。市としてはこのプログラムにより利益を出すことが目的ではなく、事業に係る雇用の拡大による税収増が達成されることを目的としている。

融資実行は、民間金融機関と協調して行うが、審査はそれぞれ市・銀行の双方が別々に行い、双方ともに承認となった場合に融資が実行される。市の審査においては、既存の事業の場合は、過去の返済履歴、経営者の資質、キャッシュフローなどを分析して行う。また、金額が大きくなった場合には、市議会の承認が必要となるが、議会は金融の専門ではないため、支援スタッフの判断を参考にしたうえで、政治的な過程からも判断する。協調金融機関の多くは、大銀行ではなくコミュニティバンクが大半となっている。

また、SBA プログラムとは違った、より小額のローン保証プログラムの制度も実施している。これは、10 万ドル程度の運転資金などを保証するものであり、移民者などで過去のクレジット履歴がない者でも利用できるような制度としている。このプログラムを利用する上では、3 ヶ月に一度の財務報告を提出する必要がある。

カリフォルニア州では、カリフォルニア・キャピタル (California Capital Financial Development Corporation:CCFDC)が、州の保証プログラムを活用し中小企業向け融資の保証を行っている。CCFDC は、連邦財務省から認可を受けた NPO²⁸で、コミュニティ開発のための金融サービスを提供することを目的としている。

CCFDC では、銀行が SBA と CCFDC の保証制度を比較・選択できるようにすることで、SBA だけではカバーしきれない保証を付与している。申請案件に対する付与率は 95%と高いものの、これまでの保証案件(約 300 件)でのファフオルトは、1~2 件にとどまる。CCFDC は、CCFDC と銀行の間で事前に否決しそうな案件及び可否のポイントなどにつき十分な連携が取れていることが重要としている。

²⁸ これらの NPO は、CDFI (Community Development Financial Institution)といわれ、全米に約 700 機関存在する。

第5章 米国銀行における中小企業向け戦略

本章では、第1章から第4章までの調査結果を整理し、銀行規模別における金融機関の中小企業向け戦略を考察する。

1. 米国におけるリレーションシップ・バンキングの実態

<実務上のリレーションシップ・バンキング>

先行研究において、リレーションシップ・バンキングとは、「情報の非対称性」が存在する下で「顧客固有の私的情報の独占的入手に向けた投資活動」を行い、「長期継続的かつ複数の金融商品の提供を伴う取引関係」を通して、これらの投資活動（リレーションシップ構築）の収益性を判断する金融サービス活動とされている。

米国銀行における中小企業向け融資の実態からみても、先行研究で言われていることが概ね確認された。まず、「情報の非対称性」という点からみると、リレーション・シップ・バンキングは財務情報などの信頼性の低い小企業、中小企業に対して行われ、「情報の非対称性」が小さい大企業に対しては（大企業側にリレーションシップ・バンキングに対するニーズがあるか否かの点は別として）用いられていない。また、顧客固有の私的情報の独占的入手に向けた投資活動として、中小銀行や中堅銀行では顧客への頻繁な訪問や情報交換を行い、リレーションシップの構築を図っている。ただし、大手銀行においては、「長期継続的」であることは、必ずしもリレーションシップの基本要件ではなく、それよりも、多種多様な金融商品やソリューションを含めた各種サービスを提供し、これにより密度の高い関係を築くという、大手銀行ならではのリレーションシップの構築に注力していることが明らかになった。こうした「複数の金融商品の提供」という観点からは、どの銀行においても融資だけでなく顧客との複数種類の取引を通じたトータル面での収益性の確保を重視している。

一方、リレーションシップ・バンキングのメリットとして、先行研究では、「異時点間のリスク平準化」として、企業の業況が悪化したときに急激な条件変更をしない代わりに通常時には、保険も兼ねて多少とも高いスプレッドを取る可能性が指摘されている。この点については、企業にとってのリレーションシップ・バンキングのメリットを理解してもらったうえで、スプレッドをやや高く取っている中小銀行のケースもあったが、多くは、他行との競争環境のなかで、高めのスプレッド確保は困難となっている。特に、各行が積極的にリレーションシップを構築したい顧客企業、すなわち銀行側に高い収益が見込める企業ほど獲得競争が激しく、提示された融資条件に対して裁定が働くため、スプレッドの上乗せを行うことは現実的でない。また、企業の業況が悪化した場合の対応についても、特に配慮した救済的支援を行えば、体外的・客観的な説明責任を求められ、結果として銀行に

損害が生じた場合、賠償責任も負いかねないと回答した銀行もある。日常の営業活動においては、かなり密度の濃い情報交換を行う半面、業況悪化時には、意外にもドライに対応する実態がうかがえた。

＜リレーションシップ・マネージャー(営業担当者)の役割＞

リレーションシップ・マネージャーの役割については、顧客と銀行の間に立ち、双方の利益を最大化するために総合的な複数取引、クロス・セリングを通して収益を確保することが求められている。ただし、銀行のロスを未然に防ぐことが、大前提であり、顧客とのリレーションシップ構築による取引拡大ばかりでなく、日常のモニタリングが重要視されている。

顧客との関係構築のため、コミュニティバンクのリレーションシップ・マネージャーは、多い場合は月に1、2度の訪問、若しくは電話などを通じたコミュニケーションを行い、さらに、定期的に経営者と食事をともにするといった密接なリレーションを図るケースもある。また、中小企業の経営者側も、こうした密なコミュニケーション、経営者自身や自分のビジネスが十分理解されることの効用を重視している。そのため、自社を担当していたリレーションシップ・マネージャーが別の銀行に転職したとき、顧客も一緒に転職先銀行に取引を移すケースは少なくない。こうしたことから、優れたリレーションシップ・マネージャーは、ときには、銀行経営者に並ぶ高待遇で迎え入れられるケースもあるという。

2. 米国銀行における営業 審査の体制、ポイント

＜中央集権化された審査と分権化された審査体制＞

リレーションシップ・バンキングを行う上では、顧客固有の私的情報の入手、活用が重要である。先行研究によれば、こうした顧客固有の私的情報は、経営者の資質（性格や信頼性等）といった、数量化が困難な定性的ないわゆる「ソフト情報」であり、さらにこうした情報を扱うには組織の分権化が進み、担当者に権限が委ねられている方が望ましいとされている。

中小銀行、中堅銀行では、実際にリレーションシップ・マネージャーが融資に関する権限を持っていることが強みとするケースもあり、また決裁上限を超えた場合においても、より上位の融資委員会や役員会などで融資判断にあたってリレーションシップ・マネージャーが説明する機会を与えられるケースも多い。その一方で、大手銀行の場合は、リレーションシップによる融資も、クレジット・スコアリング融資も、業務の効率性を重視しており、中央集権化されたプロセスでの審査が中心である。

＜リレーションシップ・マネージャーが権限を持つ場合のプロセス＞

中堅、中小銀行の多くは、リレーションシップ・マネージャー自身が審査担当者の役割

を兼ね一定額の融資権限を有している。こうした融資権限を持つことで顧客への迅速な対応を可能としている。この場合、当該審査担当者としてのレベルにより上限金額には段階があり、一担当者の権限を越える金額でも上役の権限内であるならば、その了解を得ることで融資が可能となる。

さらに、一定額を超えた場合には、上位の融資委員会や役員会、取締役会での決定が必要となるが、その場合にもリレーションシップ・マネージャーが説明あるいは同席することで顧客のソフト情報を伝える機会が確保される仕組みが作られている。

<貸付審査のポイント>

貸付審査を行う上でのポイントとして、キャッシュフロー、担保、キャラクターなどが重要であるとの意見が多かった。キャッシュフローについては、返済所要額に対するカバレッジが1.25倍以上であること等を数値的基準としているケースが複数行で聞かれた。担保を重視する銀行においては、同カバレッジを1倍以上とする審査基準もある。こうした審査に要する決算書類としては、監査済みのものを過去3期分徴求するケースが多い。担保については、動産・売掛金担保を利用している例も多く、この場合は、現地調査を行い、実際に在庫や売掛金の内容をチェックすることは非常に重要であるとともに、融資期間中の月次モニタリングも行っている。キャラクターについては、ほとんどの銀行が、経営者の良し悪しの判断は容易には行えないとし、顧客からの紹介を重要視すること、過去の返済履歴に着目してその背景まで丹念に読み解くこと等を行っている。しかし、その評価は、定量的、科学的にできるものではなく、経験のなかで判断する“アート”的なものと位置づける意見もある。それでもキャラクターは、最も重視される項目の一つであって、どんなに財務内容が良くてもキャラクター評価が良くなければ、融資は行わないとしている。

<顧客とのリレーションシップと審査>

顧客とのリレーションシップは、審査の精度を高めるためや、将来の不確実な計画等を精査する際に重要視されている。また、キャッシュフローの改善が見られれば、審査基準をクリアするといったケースで、リレーションシップによる情報が活用されている。例えば、先述したように、融資可否を決定する委員会でリレーションシップ・マネージャーが、経営者の描く投資計画や改善案の実現性を説明する機会が設けられているケースがあり、そこではリレーションシップを通じた定性的な情報も重視されている。しかし、長いリレーションシップがある顧客であっても、融資の審査基準そのものが緩和されるケースはない。

多くの銀行では、顧客とのリレーションシップの強さを、プライシングのスプレッド幅縮小として反映させることや与信管理のモニタリング頻度・顧客側からの報告義務の頻度を減らすこと等に活かしている。

ただし、プライシングについては、他行との競合状態を量って競争環境のなかで決定さ

れる要素の方が大きく、必ずしもリレーションシップの強弱が影響するとは限らない。

3. 政策金融を活用したリレーションシップの構築

＜スタートアップ企業の育成・支援からのリレーションシップ構築＞

マーシャル・アンド・イルズリー・バンクは、中小・中堅企業を対象に、SBA プログラム利用融資を戦略的商品と位置づけ、顧客とのリレーションシップを構築する取引を行っている。同行では、SBA プログラム利用融資自体での利幅は薄いですが、SBA ローンを契機に、同行に口座を開設してリレーションシップ構築を開始し、そこから企業成長に伴って、より大きな取引に発展する可能性を見込んでいる。そうした顧客開拓の方法がリレーションシップ・マネージャーにとって重要視されている。

また、韓国系企業や韓国系コミュニティが顧客の大半を占めるコミュニティバンクであるウーリー・アメリカ・バンクでも、SBA 保証プログラムを活用した営業を展開している。韓国系の顧客は、大手銀行をはじめとする他の銀行から融資を受けにくい、または二世や移民が多く、担保となる資産を持っていないという特性があり、同行では、そうしたことに対応するため SBA を活用している。また、同行は、SBA の保証プログラムの定型化されたフォームで審査を行うことで審査コストの低減を図りつつ、さらにその債権をセカンダリーマーケットで売却することでリスク低減も行っている。このように、米国では、多様な人種・民族などが存在し、なかにはマイノリティとして金融ニーズが満たされていないグループがある。このことを考慮して、同行のように、政策金融を最大限活用し、特定のグループ向け営業に特化することで、自らの営業基盤を築く経営戦略が成り立つのである。

ミネソタ州にある精密加工メーカーである A 社は、地元のコミュニティバンク B 銀行の SBA 保証付融資を活用して事業をスタートさせた。その後、A 社は、事業拡大に伴って工場・設備を新設する際に、事業用不動産購入に活用可能な CDC の 504 ローンプログラムを活用した。投資額が大きいため、B 銀行単体では対応が困難であったが、CDC との協調融資のスキームによって資金調達が可能となった。

このように、コミュニティバンクのなかには、自行だけでは対応が難しいスタートアップ企業や大型設備投資の案件の際に、顧客とこれまでのリレーションシップを継続するため、または商品ラインナップの1つとして、政策金融を効果的に活用している例がある。

＜クレジット スコアリング融資と政策金融＞

SBA の保証プログラムの件数ベースの利用上位行においては、SBA Express の利用割合が高いと想定される。SBA Express は、保証割合の上限を 50%に引き下げる代わりに SBA より付与される審査資格を持つ銀行の様式での審査を認め、必要な複数年の財務書類がなくても保証が行えるようにしたものである。この仕組みによってスタートアップ企業に対して、銀行側がリスクを大きくとることで今までは融資が受けられなかった企業への資金

供給が行われている。

4. 銀行規模による中小企業向け戦略の比較

米国銀行は、資産規模が比較的小さい銀行が相当数を占めている一方、大手銀行と中小銀行の資産規模の格差は非常に大きい。こうしたことを背景に、銀行の規模と取引先の規模により、融資の対応方針に大きな違いがみられる。

小企業への対応方針について、大手銀行は、自ら開発したクレジット・スコアリング融資手法を用いて積極展開をしている。中堅銀行・中小銀行は、外部のクレジット・スコアリング提供サービスを利用し、審査の効率化のために活用はしているものの、基本的に伝統的なリレーションシップを重視した取引を行っている。

中小企業（クレジット・スコアリング融資の対象としない層）への対応方針については、銀行規模に関わらずリレーションシップに基づく取引を行っているものの、銀行の規模により“リレーションシップ”の内容に違いがある。（図表 49）。

大企業への対応方針について、各銀行規模ともに基本的に融資案件ごとに個別に対応する取引が中心であり、顧客とのリレーションシップに基づく取引とは考えていない。

各銀行規模による戦略は、以下のとおりである。

図表49 銀行規模と企業規模別対応方針

	小企業 (Small Business)	中小企業 (Middle Market)	大企業 (Large/Corporate)
大手銀行	クレジット・スコアリングを活用した融資を展開	企業とのリレーションシップを重視した総合的取引 (スケールメリットや情報投資を活かした幅広い商品提供)	トランザクション・バンキング シンジケートローン (金利など条件次第)
中堅銀行	企業とのリレーションシップを重視した総合的取引 (大手行に準じたフルラインアップ型商品提供への努力、中小銀行が展開している密接なコミュニケーションとのバランスをとる) (特定分野への営業に特化した戦略)		トランザクション・バンキング シンジケートローン (金利など条件次第)
中小銀行	企業とのリレーションシップを重視した総合的取引 (リレーションシップ・マネージャーと顧客との極めて密接なコミュニケーションに基づく深みのあるリレーションシップの構築)		シンジケートローン (1企業に対する融資制限枠)

資料:インタビュー結果より作成、網掛け部分はリレーションシップに基づく取引が中心

<大手銀行の戦略～クレジット スコアリング融資で中小企業向け融資を増加～>

大手銀行のポートフォリオにおける中小企業向け融資（融資額 100 万ドル以下）の比率は、中小銀行に比べれば低いものの、近年、明らかに高まっている。すなわち、中小企業向け融資、マイクロ・ローン融資分野における大手銀行のシェアは、顕著な拡大が続いている。この要因の一つには、大手銀行のクレジット・スコアリング融資の活用拡大による積極的な営業展開がある。

従来、大手銀行にとって、融資単価が小さく、一取引当たりの利益の小さい中小企業向け融資（以下、図表 49 における小企業を含む）は割に合わず、積極的でなかったとされる。

ところが、近年の金融技術の進化により、各種のクレジット・スコアリング・モデルやリスク計量モデルが開発され、個々の取引では割に合わない小規模融資案件を、画一的取り扱いで大量処理できる融資手法が実用化された。また、中小企業のなかでも特に規模の小さい企業の返済は、経営者の返済履歴と大きく相関することから、経営者の返済履歴等を基にしたクレジット・スコアリングを活用して与信判断をするモデルが開発され、それが盛んに活用されている。バンク・オブ・アメリカやJPモルガン・チェース・バンクでは、クレジット・スコアリング融資を10数年前に導入し、その間に融資上限額を当初の5万ドルから現在の25万ドルまで引き上げている。またモデル自体も、借り手企業の業種や経営者特性などの多様性に対応させ、精度の向上が図られている。その結果、費用対効果の高いビジネスモデルができあがった。

このクレジット・スコアリング融資がリレーションシップに基づく融資と異なっている点は、銀行が企業や経営者を個別に精査してリスクを低減させ収益を確保するのではなく、中小企業をマスマーケットと捉え、リスク計量手法により予想されるリスクを織り込んだスプレッドを設定し、融資を行う点である。また、その営業手法は、ダイレクトメールや電話などを用いて大量に販売することが可能で、大きなポートフォリオの中で成立させる形のビジネスモデルである。

また、クレジット・スコアリング融資の適用範囲を超えた中小企業に対しては、大手銀行においてもリレーションシップに基づく融資を展開している。ただし、大手銀行においては、リレーションシップ・マネージャー一人当たりの担当顧客数が多いため、コミュニティバンクのような深いリレーションシップ構築は困難である。このため、大手銀行は、大手銀行ならではのスケールメリットや、情報投資、金融テクノロジーを活かした多様な商品とサービス、豊富なソリューション提供をもってリレーションシップを構築する戦略を進めている。いわば、大手銀行のリレーションシップは、“深さ”より“幅広さ”を前面に押し出したものと言えよう。その結果、コミュニティバンクの限られたサービスだけではニーズが満たされなくなった中小企業を、大手銀行が取り込む動きもみられる。

＜中堅銀行の戦略 ～ 適度な規模を活かした効率的リレーションシップ融資を展開～＞

中堅銀行は、大手銀行ほどのスケールメリットや、情報投資、テクノロジーはないため、クレジット・スコアリング融資を前面に打ち出した戦略はとっていない。しかしながら、大手銀行にはない組織の柔軟さと、ある程度特定された顧客数をベースに、一方では、中小銀行にはない品揃えや経営資源の豊富さを活かし、迅速な決裁スピード等を目指すなど、バランスの取れたリレーションシップ取引を主要な手法として展開している。

リレーションシップ・バンキングは、「ソフト」情報に基づくため、組織体制が大規模かつ多層的であるより、分権化が進んでいる方が、効果的な審査が実現しやすいといわれている。実際、大手銀行が営業部門と審査部門が独立していることに対し、中堅銀行の場合は、営業部門のリレーションシップ・マネージャー自身が融資の決裁権限を持つケースが多

い。この際、決裁権限を超えるものについては、上役の決裁あるいは融資委員会、役員会、取締役会における決裁が必要とされている。これらの決裁段階でも、顧客のソフト情報がスムーズに伝達されるように、委員会等においてリレーションシップ・マネージャーには、担当する案件について説明をする機会が設けられている。

このように、中堅銀行では、分権化された審査体制の中で、決裁スピードの迅速化を図りつつ、クレジット・スコアリング融資ではなく、伝統的なリレーションシップ融資を展開している。

実際の審査実務をみると、インタビュー先の中堅銀行の融資スタンスや方針は様々であったが、審査方針としてキャッシュフローを重視すると同時に、担保を重視する傾向がみられた。その典型的フィフス・サード・バンクは、担保によるカバー率を重視した審査を実施し、かなり保守的な運営をしている。モニタリングにおいてもライン・オブ・クレジットなどで毎月、企業の担保確認を行っている。このため、リレーションシップ・マネージャーの役割として、顧客との総合的取引による収益確保と同時に、日常のモニタリングが重視されている。同行は、厳しい審査、保守的な担保条件によって、リスクを低減させることで、低金利の融資を実現し、これを競争力の源泉とする戦略をとっているのである。

＜中小銀行の戦略～経営者との強固なリレーションシップに基づく融資を展開～＞

米国の中小企業の経営者の多くは、銀行及びリレーションシップ・マネージャーに対して、自分の企業・ビジネスが十分理解されていること、注視されることを望んでいるとされる。このため、深いリレーションシップには不向きである大手銀行を好まない顧客もいる。銀行の再編統合が進み、コミュニティバンクが大きな銀行に統合されるなかにあっても、こうしたニーズを取り込もうと、中小銀行の新設が続いている²⁹。

そのため、中小銀行においては、リレーションシップ・マネージャーの役割を非常に重要視している。リレーションシップ・マネージャーは、顧客企業・経営者とのリレーションシップだけでなく、ときにはその家族とのコミュニケーションなども通じて、かなり深みのあるヒューマンベースでのリレーションシップを構築している。リレーションシップ・マネージャーの転職に伴って、顧客企業が転職先の銀行に取引移行する行動がみられるのも、顧客が銀行あるいはリレーションシップ・マネージャーに対してヒューマンベースでのリレーション構築を望んでいることの表れといえる。

中小銀行の戦略は、こうした状況の中で顧客企業との極めて密接なリレーションシップを最大限活かして、顧客企業と銀行の収益を最大化させるために融資、預金、決済を含めた総合取引を行うことである。さらに、これらのリレーションシップ構築を通して審査やモニタリングにかかるコストを低下させながら、リスクを事前に低減させる形での収益確

²⁹ 銀行の設立が比較的容易な米国においては、近年でも毎年 100～200 行の新設が続いている。その設立者の中には、当該銀行が一定規模に成長した段階で、これを他行に売却し、その譲渡益を得るための投資家も少なくない。

保を目指している。また、中小銀行は、顧客に対して、一行取引をすることで余計な心配をせずに本業に専念できる環境を整えること、資金ニーズがあるときには、わずらわしい説明をせずとも対応する体制を整えていることなどのメリットを押し出した戦略を展開している。

5. 米国銀行における中小企業向け戦略の方向性（まとめ）

＜銀行規模別の資産配分と収益構造＞

今次調査対象とした、11行は図表50（再掲）のとおりで、このうち5行が資産規模10億ドル以下のコミュニティバンク（中小銀行）、4行が資産規模400億ドルから600億ドルの中堅銀行、3行が資産規模1,000億ドル以上の大手銀行である。

図表50 訪問先銀行の規模等(再掲)

区分	銀行名	銀行名	略号	総資産 (億ドル)	従業員数 (人)	本支店数
大手	Bank of America,NA	バンク・オブ・アメリカ	BOA	11,856	162,237	6,050
	JPMorgan Chase Bank,NA	JPモルガン・チェース・バンク	JPMCB	11,737	136,138	2,909
	U.S.Bank, NA	USバンク	USB	2,159	47,849	2,559
中堅	North Fork Bank	ノース・フォーク・バンク	NFB	584	8,251	352
	Bank of the West	バンク・オブ・ザ・ウエスト	BOTW	564	9,786	670
	Fifth Third Bank	フィフス・サード・バンク	FTB	490	8,543	751
	M&I Marshall and Ilsley Bank	マーシャル・アンド・イルズリー・バンク	MI	473	4,561	306
中小	Woori America Bank	ウーリー・アメリカ・バンク	WAB	9	211	14
	Northeast Bank	ノースイースト・バンク	NEB	4	74	3
	Devon Bank	デボン・バンク	DB	3	113	14
	Trans-Pacific National Bank	トランス・パシフィック・ナショナル・バンク	TPNB	2	41	3
	Pacific Commerce Bank,NA	パシフィック・コマース・バンク	PCB	1	25	2

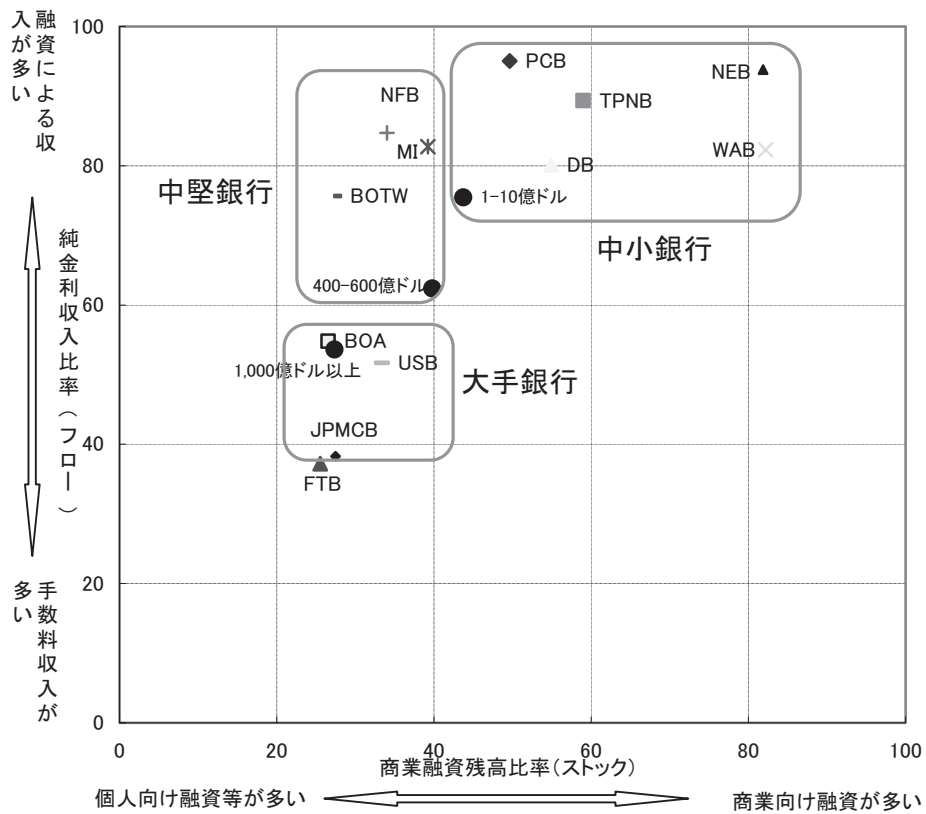
資料:FDIC データベース(2006年9月末)より作成。

これらの銀行の資産配分（ストックベース）と収益構造（フローベース）を以下に分析したうえで、小規模銀行の融資戦略を考察する。

ストックベースでは、各行の融資残高（商業向け融資残高、住宅ローン残高等）のうち、どの程度が商業向け融資となっているか（商業融資残高比率）比率を算出し、フローベースでは、各行の収入のうちどの程度が融資に帰属するものとなっているか（純金利収入比率）、それらの比率を算出した。

各銀行の、純金利収入比率と商業向け融資残高比率は、図表51のとおり、概ね以下の傾向が見られる。

図表51 訪問先銀行の純金利収入比率、商業融資残高比率



資料:FDIC データベース(2006年9月末)より作成。

(注):純金利収入比率:収入全体に占める純金利収入の割合(純金利収入÷(純金利収入+非金利収入))。

商業融資残高比率:残高に占める商業向け融資残高の割合。商業向けは、商業(commercial and industrial loans)と商業不動産(real estate loansのうち commercial real estate)の合計。

商業銀行の資産規模別平均値を、参考として●印で示した。

- ・ 中小銀行 5 行は、手数料取引ではなく融資を主力な収益源としているため、純金利収入比率が高い。残高では、中小企業向け融資を主力とするために商業融資が多く、住宅ローンなどの個人向け融資が少ない。
- ・ 大手銀行 3 行は、投資銀行業務など収益の多様化が進み、融資からの収益である純金利収入の比率が低い。また、個人ローン、住宅ローンなどに注力している結果、商業向け融資残高の比率は 4 割以下と低い。
- ・ 中堅銀行 3 行³⁰は、中小銀行 5 行と同様に、融資にかかる純金利収入比率が高い。一方、中小銀行と異なり、融資対象の主力は個人・住宅となっている。

³⁰ フィフス・サード・バンクは、中堅銀行であるが、住宅ローンを重視し、また収益の多様化を進めた結果、純金利収入比率、商業融資残高比率ともに 11 行の中で最も低くなっている。

<米国銀行の戦略の方向性>

これまでみてきた大手銀行、中堅銀行、中小銀行の規模別の戦略をまとめると、次のとおりである。

大手銀行は、クレジット・スコアリング融資により、小企業向け融資を拡大すると同時に、スケールメリットを活かした個人向け融資及びフィービジネス・投資銀行業務等にも注力している。

一方、中堅銀行は、大手銀行のような投資銀行業務等ではなく、融資業務を主力としている。ただし、その主力は必ずしも企業向けではない。このため、中堅銀行においては、ある程度のスケールメリットを活かした、個人の取り込みと同時に、前述したように中小企業向け融資に際しては、幅広い商品提供を意識したリレーションシップの構築が重要である。

すなわち、スケールメリットを活かした大手銀行の戦略及びクレジット・スコアリング融資の拡大等を勘案すると、中堅銀行にとっての基本的な方向性は、事業規模の拡大と既存のリレーションシップ融資の強化である。先に見た、銀行の再編統合の進展は、その証左といえる。

こうした状況で、中小銀行であるコミュニティバンクは、小企業向け融資においては、大手銀行によるクレジット・スコアリング融資の件数増加・対象層拡大を受けた競合の激化、中小企業向け融資においては、リレーションシップ強化を図る中堅銀行との競合激化を余儀なくされている。

一方、図表 51 に見られるように、中小銀行の基本的な収益構造は、中小企業に融資し、純金利収入を確保すること、また、資産配分は個人ではなく中小企業融資をメインとすることである。言い換えれば、中小銀行は、規模小体だけに、中小企業以外の顧客の取り込み及び非金利収入の確保等は容易ではない。

こうしたことから、一部の中小銀行は中小企業向け戦略として、特定の地域や顧客層に特化し、密接なリレーションシップを強みとする融資を展開している。

事例において、顧客の 9 割以上が韓国系のウーリー・アメリカ・バンクは、一般的な銀行からは融資を受けにくい韓国系の顧客に特化して営業展開しており、SBA を活用しながら顧客を確実に取り込んでいる。また、デボン・バンクはイスラム系に、トランス・パシフィック・ナショナル・バンクはサンフランシスコの金融エリアに特化し、弁護士や会計士等の個人事業主に、パシフィック・コマース・バンクは日系企業に強みを発揮した融資を展開している。ノースイースト・バンクは、商業向け融資に特化しつつ、全 3 店舗が管轄する地域の顧客に対して、経験豊富なリレーションシップ・マネージャーが密接なリレーションシップによる融資戦略を展開している。

このように、米国銀行のリレーションシップ・バンキングは、各銀行の営業戦略により、また、借り手企業のニーズにより、それぞれ特徴づけられながら、今後においても、その重要性を維持していくものと考えられる。

参考資料（インタビューメモ）

1. バンク オブ アメリカ（Bank of America,NA）（シャーロット）

訪問先： 本部（ノースカロライナ州シャーロット）

概要： 総資産：11,961 億ドル、従業員数：164,318 人、本支店数（州）：6,061（31）、
本店所在地：シャーロット（ノースカロライナ州）³¹

<顧客企業の区分>

- 顧客企業の区分は、「中小企業（Small Business）」、「中堅企業（Middle Market）」、「大企業の下位区分（Lower Large）」、「大企業の上位区分（Upper Large）」の4分類である。
- このうち「中小企業（Small Business）」については、「スコアに基づいた意思決定モデル（decision models based on scores）」による融資手法を適用。約40のモデルがあり、融資先の産業や企業規模に応じて使い分けている。最大限25万ドルまでの融資実行が可能である。
- 「大企業の上位区分（Upper Large）」については、トランザクション融資を行っている。
- 米国のある調査では、全米で2,500～3,000万人の中小企業（Small）経営者がいるとされており、これが我々にとってのマス・マーケット層となる。これらの顧客層には必ずしも、個別にパーソナライズされたサービスを行っていない。他方で、バンク・オブ・アメリカ全体としては、大企業（Large / Corporate）、中堅企業（Middle）等で、担当部署がそれぞれの顧客のリレーションを考慮してビジネスを行っている。

企業区分	対象範囲(年商)	平均年商	平均融資額	備考
中小企業 (Small Business)	～100 万ドル	50 万 ～70 万ドル	5 万ドル	融資額 25 万ドルまではクレジット・スコアリング融資
中堅企業 (Middle Market)	100 万(250 万) ～2,000 万ドル	500 万 ～600 万ドル	50 万ドル	
大企業 (Large)	下位 (Lower)	2,000 万 ～20 億ドル		
	上位 (Upper)	20 億ドル～		トランザクション融資

<大銀行バンク オブ アメリカとコミュニティバンクにおける“リレーションシップ”の違い>

- リレーションシップ・マネージャーを置くか否かは、費用対期待収益のバランスによる。融資額が小さく対象企業の数が多いほど1件当りのコストを低くせねばならないため、スコアリングで対処する。他方、融資額が大きく対象企業・融資件数が少なくなれば、リレーションシップ・マネージャーを置いて企業との関係構築を進めることになる。

³¹ FDIC データベース、2006 年 9 月末現在より

- ・中小企業の経営者は、金融機関に限らず取引先との一対一の関係により、自分（自社）を深く理解してほしいという期待を抱いている。このため、企業経営者は、リレーションシップを非常に重要視し、ダイレクトメールなどによる営業活動は彼らが期待するものとは異なる。
- ・そうした期待に応える上で、コミュニティバンクは、地場に根付いているため、中小企業経営者を直接訪問し、その家族についてまで情報を得る等で、中小企業経営者が「自分を良く知ってくれている」と感じるような関係を構築している。
- ・これに対し我々は、預金や融資だけでなく、不動産融資や他のサービスの提供など、より広い意味でのリレーションシップを強調している。その際、FICOなどの情報により預金残高や返済履歴なども当然把握しているので、顧客情報の把握の面ではコミュニティバンクに引けをとらない。保証人や経営者個人の履歴、さらには事業履歴なども幅広く考慮した上で、与信判断を行っている。

<リレーションシップに基づく与信のモデル化>

- ・スコアリングだけで与信判断を機械的に行うケースを除けば、与信判断にはアートの部分とサイエンスの部分が生じてくる。そうした与信判断を的確なものにするには、アートの部分をサイエンスにする方法を見出すことである。これは、個々人の経験に基づいて判断している部分をいかにモデル化していくかということであり、製造業のプロセスの改善と似ている。
- ・そのためには、例えば2,500~3,000万社の中小企業経営者を、その人の趣味や経歴などで様々なカテゴリーに分けていくが必要になる。
- ・バンク・オブ・アメリカは全米に約6,000支店を持つ。これらの支店がより多くの融資に対応でき、かつ支店間での与信判断の一貫性を確保するためにも、そうしたモデルの構築・精緻化が重要となってくる。

<スコアリングとリレーションシップ融資>

- ・与信判断におけるクレジットスコアの活用については、バンク・オブ・アメリカではFICOを活用しているが、独自のスコアも算出している。
- ・10万ドルまでは財務諸表審査なしでスコアリングにより与信判断を行う。10万~25万ドルまでは、財務諸表の提出を顧客に求めつつもスコアリングを活用。25万ドルを超えると審査担当者³²が与信判断を行う。
- ・スコアリングにおいて融資不可となった場合、米国では、その理由を顧客に明確に説明しなければならない。その方が顧客も何が問題かをよく理解できる。
- ・スコアリングにより自動的・機械的に可否を判断できない場合もあり、そうしたケースでは、顧客とのリレーションシップに基づいて審査担当者が判断する。例えば、FICOのスコアは悪いが、当行に高額預金をもち複数のサービスを利用している顧客がいた

³² バンク・オブ・アメリカではクレジットオフィサー(Credit Officer)と呼称。

場合、当該顧客との直接対話を通して FICO スコアが低くなっている事情・背景を聴取し、それが改善可能なものであれば与信を行うことがある。

- ・このようなグレイゾーンに入る件数の割合は商品によって異なり、例えば、ビジネスクレジットカードローンの場合は、審査件数全体の 10%程度、ライン・オブ・クレジットでは全体の 30%程度である。
- ・営業担当者が異動になった場合などで顧客との関係が分断されないようにするためにも、当該顧客の様々な情報をデータベース化している。もっとも、中小企業経営者は「あなたは私（の顔・ビジネス）を知っているか」というヒューマンベースのリレーションシップも求めてくる。この意味では、リレーションシップは 2 種類あり、1 つは従来の経験をデータベース化していくことで構築できるもの、もう 1 つはデータベース化が不可能なヒューマンベースのものである。後者が真のアートの部分でもある。

<営業チャネル>

- ・中小企業向けの営業チャネルについては、6,000 支店を通して行うことのほか、ダイレクトメール、インターネット、電話などを通してクロス・セリングを実施している。
- ・ダイレクトメールについては、営業・宣伝の郵便が氾濫しているため、送付先の反応が鈍化し、営業活動としての費用対効果が低下してきている。このため、バンキングセンターからの電話営業の比重を高める予定である。

<与信プロセス>

- ・中小企業の財務諸表は不十分なケースがある。一般的に、中小企業の経営者は、自分の事業には熱心であるが、会計や財務には意識が向いていないことが多い。仮に財務諸表が信頼に足るものではない場合、我々は IRS（内国歳入庁）より税務申告書を取り寄せる。もっとも、ビジネスが発展し企業規模が大きくなるにつれ、財務諸表の精度も高まっていく傾向はある。
- ・与信判断のプロセスについては、顧客からの日々のローンの申請に対する与信判断は、全米 8 ヶ所に中央集権化された審査グループにより行われている。しかしながら、顧客に対する戦略やリスク・リターンをどのように設定するかなどの融資ポリシーは、リスク分析や商品などを担当する部署の連携により決定している。
- ・損失率については、ビジネス・バンキング全体では 1%、中小企業向け融資では、このうちビジネスカードローンが 3.5%、ライン・オブ・クレジットでは 3.5~4.0%程度である。こうした損失は投資コストであり、利益がきちんと上げられているのであれば問題ないと考えている。重要なことは、リスクを回避することではなく、収益を上げ成長するためにリスクをどのレベルでとるかを判断することである。

以上

2. バンク・オブ・アメリカ(Bank of America,NA) (ロサンゼルス)

訪問先： ロサンゼルス支店 (カリフォルニア州ロサンゼルス)

概要： 総資産：11,961 億ドル、従業員数：164,318 人、本支店数 (州)：6,061 (31)、
本店所在地：シャーロット (ノースカロライナ州)

<クレジット スコアリング融資>

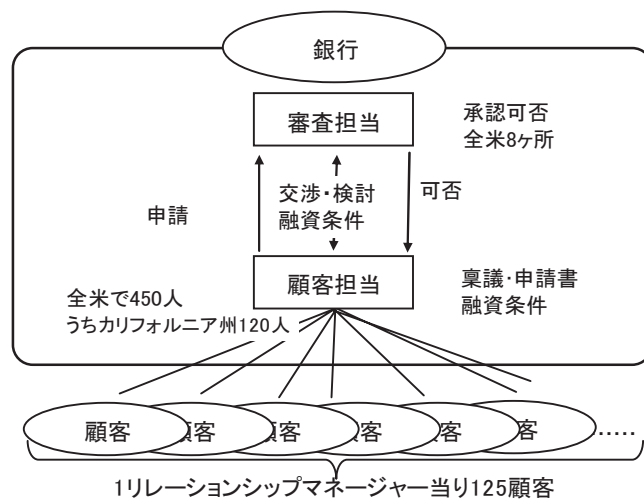
- ・中小企業に対して活用しているスコアに基づいた意思決定モデルは、15~20 年前から、順次開発してきたものである。
- ・意思決定モデルの開発前は、融資判断をするために多くの担当者を置いていた。モデル導入後は、審査の効率化が進み、担当者 1 人当たりの審査件数が増えたため、審査件数が大幅に拡大した。
- ・スコアリング融資によって、これまで取引の機会があまりなかった顧客分野において、ビジネスを拡大していくことができた。
- ・スコアリング融資の金額上限は、当初 5 万ドルだったが、その後、10 万ドル、20 万ドルと上がり、現在は 25 万ドルまで拡大している。今後、さらに引き上げたいと考えている。

<リレーションシップ バンキング>

- ・中堅・中小企業の分野では、コミュニティバンクと競合関係となる。もともと、新規顧客はコミュニティバンクから移ってくるケースが多い。顧客企業が一定規模以上に成長した場合、コミュニティバンクでは対処しきれないからであろう。
- ・顧客とのリレーションシップ構築では、当行の強みであるテクノロジー・豊富なリソース、スケールを活かしたオンライン取引、キャッシュマネジメントから、クレジットカード、給与事務、リタイアメントプラン等の取り扱いに至るまで、総合的なサービスの提供を前面に出した戦略をとっている。

<審査・営業プロセス>

- ・審査・営業体制は以下のとおり。



- ・ 審査の際に重視する 5C*の項目を順位付けると、①キャラクター、②キャッシュフロー／キャパシティ（当行では、キャッシュフローは、キャパシティの一部と捉えている）、③担保、の順となる。ビジネス・バンキングの部門は、キャラクターに次いでキャッシュフローを重視しており、いわゆるキャッシュフロー・レンダー（cash flow lender）である。
- ・ キャラクターについては、当行の顧客の紹介であることや、その人の事業履歴（訴訟や遅延などネガティブな情報も含む）の内容などが重要である。起業家の場合は、過去に生じた問題をどのように克服してきたか、どのようにビジネスを遂行してきたか、といった点も考慮する。マネジメントの巧拙は、過去の財務情報、同規模・同種企業の成功状況との比較分析などから判断する。クレジットヒストリーについても参考情報として活用する。
- ・ 審査の際には、企業規模が大きくなっても経営者のキャラクターが 1 番重要と考えている。このため、企業規模が大きくなると、リレーションシップ・マネージャーとは別に、ポートフォリオ・マネージャーが企業の CEO や取締役会の判断や考え方を分析している。
- ・ 顧客が小規模であるほど個人保証をとり、取引（融資）が長期になるほど担保をとる。
- ・ 中堅・中小企業向け融資における、当行にとって非常に重要な顧客（loyal client）とは、①継続的な取引関係がある、②当行に対して大きな金融ニーズがあり、当行がメインバンクである、③5 つ以上の金融サービス（預金、ライン・オブ・クレジット³³、キャッシュマネジメント、等）の提供先である、といった条件が揃う顧客である。
- ・ 営業面では、リレーションシップ・マネージャーは、1 人当たり約 125 社を担当する。担当する企業数は多いが、行内の様々な関係部署のサポートを受けている。なお、これは中規模法人向け営業部門のケースであり、より大きな企業を担当する部門では、1

* 5C: ①キャラクター (Character)、②キャッシュフロー (Cash-Flow)、③キャパシティ (Capacity)、④担保 (Collateral)、⑤クレジット (Credit)を示す。

³³ 同行では、クレジットラインと呼称。

人のリレーションシップ・マネージャーが担当する企業数は、より少なくなる。

- 顧客とのコンタクトの頻度は、顧客の状況により異なるが、平均すれば四半期に一度という感じであろう。成長著しい顧客の場合は、コンタクトの頻度をより高めている。
- リレーションシップ・マネージャーは、銀行側、顧客側の双方にとって利益を生み出していく調整役を果たす。銀行にとって顧客とのトータルのリレーションを通じた利益の確保が求められる。
- プライシングについては、20段階の企業格付けごとに、各々プライシングモデルがあり、基本はこれに従うが、加えて、リレーションシップ・マネージャーが追加調整する権限を持つ。この際、顧客との関係、及び他行との競争を勘案して決定する。
- リレーションシップ・マネージャーが融資判断の最終決定を行うことはないが、リレーションシップ・マネージャーの意見が融資判断に影響を与えることはある。それはリレーションシップ・マネージャーが顧客を良く知っており、顧客が最終的な融資条件等を受諾することが可能か否かを判断できるためである。
- リレーションシップ・マネージャーの教育訓練は、OJTでのトレーニングや、コーチング、OJTではない専門の教育訓練プログラムなどを併せて実施している。

以上

3. JP モルガン・チェース・バンク(JP Morgan Chase Bank,NA)

訪問先： ニューヨーク支店（ニューヨーク州ニューヨーク）

概要： 総資産：11,794 億ドル、従業員数：135,543 人、本支店数（州）：3,301（17）、
本店所在地：コロンブス（オハイオ州）

<顧客企業の区分>

- ・企業区分は、「中小企業（small business）」、「中堅企業（middle market）」、「コマーシャル（commercial）」、「大企業（large corporate）」の4分類である。
- ・大企業は、マイクロソフトのような企業。コマーシャルは、もうすぐ上場するような規模の企業。中堅企業は、年商1,000万ドル～10億ドルの企業である。
- ・中小企業に区分しているのは、1～2程度のビジネスを手がけている顧客であって、従業員25名以下、そのうちの25%は従業員1～2名程度の企業である。売上としては1,000万ドルを超えない程度であり、平均的なローン額は10万ドル程度、クレジット・スコアリングでは7.5万ドル程度である。
- ・中小企業については、基本的にクレジット・スコアリングで対応する。もう少し企業規模が大きくなれば、担当者が財務諸表などから審査を行う。顧客企業の規模や事業内容に応じて、融資の内容を変えており、1つのやり方を全ての顧客に当てはめる方法は採用していない。

企業区分	対象範囲(年商)	平均融資額	備考
中小企業 Small Business	1,000万ドル以下	10万ドル程度	うち25%の企業は従業員1～2名程度 クレジット・スコアリングで対応
中堅企業 Middle Market	1,000万ドル～ 10億ドル		
コマーシャル Commercial	10億ドル超		上場前の大企業
大企業 Large Corporate			

<顧客の特徴>

- ・チェース銀行は、ニューヨークに顧客が集中しており、ニューヨークの中小企業向け貸出市場の40%超のシェアを押えており、これらの顧客が所在する地元で営業活動を行っている。

<クレジット スコアリング>

- ・スコアリングに基づく与信判断モデルでは、融資額1万ドル～25万ドルまで対応している。ただし、上限の25万ドルにおいては純粋なスコアリングモデルではなく、スコアリングに近いタイプの手法を用いている。

- ・クレジットスコアは、1995年から活用している。元々のチェース銀行の過去の顧客データなどを活用していた。当初は、単独では顧客・不良債権に関する情報が少なすぎたため17の銀行でスコアリングのシステムをつくった。その後、情報を蓄積し、顧客の特性（例えば、顧客の行動は地域や産業分野で異なる）に対応できるシステムとして発展させて活用している。
- ・クレジット・スコアリングでの与信の自動可否判断には、若干の例外規定がある。1つはSBA活用。もう1つは、可否のボーダーライン上にある企業（グレーゾーン）への対応である。このグレーゾーンの場合は、追加的な情報（財務情報）などを考慮する。経営者ごとのキャラクターについても考慮するが、例えば個人の日頃の行動に問題がある場合などは、融資を控える。
- ・25万ドルを超えるやや大きな融資案件の場合は、事業の将来性などについても検討する。また、スタートアップ企業の場合にもビジネスプランは検討する。

<リレーションシップ マネージャー>

- ・リレーションシップ・マネージャーは、1人で約200の顧客を持つ。
- ・最低90日に1回は、既存の各顧客に対してコンタクトを取るよう指示している。
- ・新規顧客開拓については、インセンティブを与えており、1週間に12ヶ所に向けての電話営業あるいは訪問をするよう指示しているが、評価するのは獲得数である。
- ・コミュニティバンクとの比較において、当行の優位性は、ニューヨークにおける市場シェアが4割ということからもわかるように、あらゆるところに支店を置いて営業を行っていることである。これに対し、コミュニティバンクは規模が小さく、ある特定地域の特定産業で専門的に対応しており、我々がカバーしていないニッチな分野をフォローしている。

<審査>

- ・融資方針は、リスクマネジメント部門により定められる。
- ・審査の決定については、中央集権化された専門の審査部門（Credit Section）が担当する。同部門は2つあり、1つはクレジット・スコアリングに関する部門、もう1つは従来からの審査部門（Under-Writing Section）である。
- ・後者においては、審査可否は、少なくとも2人の担当により決定する。1人は、本部での審査経験がある審査担当者³⁴であり、スポンサー的な役割を担う。顧客と面接し、企業・事業の背景を検討し、財務報告の分析を行う。そして、引受に関する申請書類一式の作成を行う。もう1人は承認する役割である。大型の融資の場合は、マネージャー、役員クラスが審査担当者として担当する。
- ・5Cのなかで最も重要なものは、キャラクターである。いくら財務諸表が良くても、返

³⁴ 同行では、ローンオフィサーと呼称。

済しない人はいるので、返済意欲が強いことがポイント。審査上、キャラクターを判断する指標や割合が決まっているわけではないが、キャラクター判断で融資の可否は決まってくる。

- ・キャラクターにおいて重視する項目を 3 つあげるとすれば、クレジットヒストリー、管理能力、経営者が受けてきた職業訓練・教育（業種によって異なる）である。顧客を知らない場合には、顧客を訪問し現地調査も実施する。
- ・財務諸表が信頼できない、あるいは無い場合には、**Federal Tax Return** のコピーを **IRS** から入手。企業からもらった資料と突き合わせることを行う。

<プライシング>

- ・経営者の人物等でプライシングを変化させることはない。経営者の人物を考慮するのは、融資の可否判断においてのみである。融資実行となった場合、クレジット・ビューロー・スコア（**Credit Bureau Score**）に応じて貸し出し金利を決定、多少の調整を行う。
- ・なお、融資額は顧客企業の返済能力をみて決めるが、資産以上は貸さない。

<社内格付け>

- ・格付けについては 20 段階（1～10 段階の＋、－での 20）としている。
- ・25 万ドルまでの貸付に活用するリスク・レーティング・ツール（**Risk Rating Tool**）は、客観的な判断をするものだが、一部、主観的判断（財務報告の質・精度、経営者個人の生活態度や財務状況など）により格付決定の調整を行う余地は残っている。
- ・25 万ドル以上のやや大きな融資の場合は、経営者個人の性質等の影響は小さくなる。

<リレーションシップ レンディングとトランザクションレンディング>

- ・リレーションシップ・レンディング、トランザクションレンディングという言い方はしない。クレジット・スコアリングか従来のクレジット手法かという区分けである。顧客を管理していく方法は、マス・マーケット、中小企業リレーションシップ、リレーションシップの 3 通りであり、トランザクション融資（クレジット・スコアリング融資のことを指す）はマス・マーケットへのアプローチになる。

以上

4. US バンク(U.S.Bank,NA)

訪問先： ベルビューワシントンメイン支店（ワシントン州ベルビュー）

概要： 総資産：2,178 億ドル、従業員数：48,155 人、本支店数（州）：2,567（26）、
本店所在地：シンシナティ（オハイオ州）

<顧客企業の区分とリレーションシップ融資>

- ・当行における顧客企業の区分は以下のとおり。

企業区分	対象範囲(年商)	平均年商	平均融資額
中小企業 Small Business	500 万ドル以下	180 万ドル	30 万ドル
中堅企業 Middle Market	500~2,500 万ドル	800~900 万ドル	100 万ドル以上
大企業 Large Corporate	2,500 万ドル以上		

- ・上記の区分でミドルマーケット以上の企業に対しては、リレーションシップ融資を行う。企業は、リーシングや、与信枠、商業不動産、タームローンなどに関する商品に対するニーズをもっている一方で、預金も行う。そこで、企業との関係を融資面と預金面の二つの側面で捉え、それらを総合的に見ることでリレーションシップの構築を行っている。こうしたリレーションシップをスプリット・リレーションシップ（Split Relationship）と呼んでいる。
- ・トランザクション融資は、「中小企業（Small Business）」向けの融資であり、融資額は 1.5 万~150 万ドルまでの幅がある。基本的に、トランザクション融資は 1 件取引であり、小規模企業は金利面での好条件を求めて頻繁に取引銀行を変更する。
- ・他方、リレーションシップ融資は、当行では「中堅企業（Middle Market）」融資と同義である。融資額の大小に関わらず、融資面での複数のサービス提供と預金を一体として総合的に考慮し、融資を行っている。
- ・スコアリング融資については、個々の顧客を FICO、ダン・アンド・ブラッドストリート、レクシス・ネクシスなどのクレジット・スコアリング会社が提供しているスコアを通して試している。スコアリング融資の対象額は、1 件 5 万ドルまでで、担保をとらない。1 枚の申請書によりローンが申し込まれ、スコアが十分に高ければ(FICO では 660 以上) 審査は 2 時間程度で完了する。
- ・これに対し、5 万ドルを超える融資については、スコアを活用しつつも、リレーションシップに基づいて判断する比重が高まる。審査の過程では、対象企業経営者にインタビューを行うほか、事業所を訪問し従業員にも会う。また、税務申告書や財務諸表の分析を行い、担保もとる。これら審査のプロセスは、30~60 日を要する。

- ・なお、スコアリング融資・リレーションシップ融資ともに、個人保証を必須としている。ただし、対象先がNPOの場合は個人保証を求めない。

<クレジット スコアリング>

- ・与信判断の際には、クレジットスコアを活用している。5Cにおいて最も重視することは、クレジットである。次いで、キャッシュフロー、キャピタル、キャラクター、担保の順となる。
- ・クレジット・スコアリング融資は、シアトル支店では年間500件程度の申請があり、融資不可となるのは全体の65%程度である。
- ・スコアリング融資を受ける企業の平均的な規模は、従業員数2~3人と非常に小規模であり、1件当たり平均融資額は、2.2万ドル程度である。
- ・スコアリング融資の条件は、上述のとおり、融資額5万ドルまでは担保不要。
- ・与信判断でスコアを活用するが、スコアの高低で融資金利が上下することはない（融資金利は一定）。

<与信判断のプロセスとリレーションシップ融資>

- ・与信判断の流れ：まず、ローンの申し込みを受けた各支店の行員が、申請企業の5Cのチェックや現地調査を実施する。次に、リレーションシップ・マネージャーが、申請書や企業の5Cなどに関する情報を1つのファイルにまとめ、融資条件についてコメントを記す。この関係書類のファイルをもとに、中小企業ローンセンターが集中的に与信判断を行う。
- ・クレジット・スコアリング融資以外の案件では、基本的にリレーションシップに基づいた与信判断を行っている。対象企業が中小企業か中堅企業かで、与信判断の方法に大きな差異はない。
- ・良いリレーションシップを有している企業であれば、融資判断においてプラスの影響として考慮される。もっとも、融資金利の面では特に差異が生じることはない。

以上

5. ノース・フォーク・バンク(North Fork Bank)

訪問先： ニューヨーク 37 番街支店 (ニュー YORK 州ニュー YORK)

概要： 総資産：579 億ドル、従業員数：8,280 人、本支店数 (州)：353 (2)、
本店所在地：マスチック (ニュー YORK 州)

<顧客企業の区分>

- 顧客企業の区分、平均的な融資規模は以下のとおり。

企業区分	対象範囲(融資額)	平均融資額	備考
中小企業 Small Business	1 万～100 万ドル		
中堅企業 Middle Market	100 万～5,000 万ドル	300～1,500 万ドル	トランザクション・バンキングである シンジケートローンとも重複

- シンジケートローンは、純粹にトランザクションベースでの売買・取引であり、リレーションシップ・バンキングではない。
- それ以外は、伝統的にリレーションシップ・バンキングでの取引を重視している。
- 当支店は、NY の商業用不動産融資が多いため、1 件あたりの金額が大きい。規模としては、200 万～300 万ドルから 1 億ドルであり、高額の場合は複数の不動産を扱っているケースである。

<リレーションシップ融資とトランザクション融資>

- トランザクションベースの融資は、シンジケートローンで行っており、リレーションシップは考慮していない。
- 我々が重視しているのは、リレーションシップ融資と言うより、リレーションシップそのものであり、単に融資を行うだけでなく、個人・企業の預金口座、ホームモーゲージ、キャッシュマネジメントなど、様々なサービスを提供するものである。融資だけを目的として融資を実施するのではなく、リレーションシップ構築のために融資を行うのが我々の哲学である。
- 新規顧客とは、取引の時間の経過とともに信頼関係・リレーションシップが構築されてくる。例えば、我々は支店から歩いていける範囲で営業するという方針を採用している。よって、例えば、いきなりシカゴで我々がビジネスを行うということは考えない。しかし、例えば、10 年の取引実績がある顧客がシカゴで不動産を購入したい、といったニーズがあれば、我々はその融資を行う。これまで取引がなかった人物が突然当行に来訪し、シカゴでのビジネスに融資をしてほしいと言っても、我々がそれに応じることはない。

<リレーションシップ融資における審査>

- ・リレーションシップの有無は、プライシングや融資条件に関係してくる。個人や法人の預金、キャッシュマネジメントなどの取引も行っている顧客に対しては、新規の顧客に比してより競争力のある金利を提示する。
- ・もっとも、リレーションシップがあるからといって、与信の判断基準・融資方針を変更することはない。与信判断として5Cを必ず検討するが、リレーションが深いからといって判断基準（5C）を緩めることはしない。基準を満たしたうえで顧客とのリレーションシップに応じて金利などの柔軟な設定を行う。
- ・5Cのなかで最も重要な項目が何になるかは、顧客とのリレーションシップ構築の深さによる。リレーションシップが初期の段階であれば、クレジット・ヒストリーが重要となろう。リレーションシップが深くなると、キャッシュ、キャパシティ、担保などが重要となってくると考えられる。
- ・もっとも、どのようなケースでも、ビジネスを行う相手のキャラクターはしっかりとみるようにしている。逆に、キャラクターの点で深刻な問題があれば、残りの4Cは検討しない（すなわち、融資を行わない）。
- ・新規顧客で取引が始まったばかりの段階では、キャラクターは測りようがない。
- ・過去の履歴などは審査の対象になる。しかし、過去に問題があったとしても、それに毅然と立ち向かい、対処していたということがわかれば、それは、全てマイナスとはしないこととしている。
- ・キャラクターについては、情報収集に非常に手間がかかる。個人の経歴の調査や、経営者との面談、産業界における評判、会計士、弁護士、競合他社からの情報収集などを行い、最終的には自らの判断力に基づいて判断する。公表されている情報としては、フェアアイザック、レクシス・ネクシス、ダン・アンド・ブラッドストリートなどのデータベースも活用する。
- ・キャラクターや担保精査などを丹念に行えば、それなりにコストはかかるが、顧客とのリレーションシップから得られる収益で、それらのコストは十分に吸収している。

<リレーションシップとプライシング>

- ・リレーションシップによるプライシングの差異の具体例をあげると、例えば、ミドルマーケット顧客に対するライン・オブ・クレジットでは、通常顧客はプライムレート+1%としているが、十分なリレーションシップが構築されている³⁵顧客にはプライムレート+0.5%、さらに長期的に付き合いのある顧客の場合はプライムレートでの融資を行っている。
- ・リレーションシップの深さは、融資だけでなく預金の額など総合的な取引の量・幅で判

³⁵ 同行では、Full Relationshipと呼称。

断している。すなわち、融資と預金のバランスの強弱である。例えば、通常 (standard) のリレーションシップは、供与しているローン総額の 10~20%程度の規模の預金をもつ顧客であるが、非常に強いリレーションシップのある顧客は、個人・法人口座、モーゲージ、インベストメントなど幅広い関係があり、それらが融資総額の 50%に達している場合などである。

- ・取引期間の長さも重要な判断項目であるが、仮に取引期間の長さが同じで上述のバランスが 10%と 50%の企業がある場合には、両者の中で融資金利に差をつける。
- ・リレーションシップは、プライシングに柔軟性を持たせるものであって、与信の可否判断には基本的に影響しない。
- ・リレーションシップが長い場合、プライシング以外の部分で柔軟性を持たせることもある。顧客が信用に足る人物、財務報告も信頼性が高いなどとなれば、モニタリングの回数や財務報告における会計士の承認頻度などを減らす、担保確認の回数を減らすなどのことはしている。例えば、20年の取引関係がある企業で、同社の財務内容や、経営ストラクチャーなどを十分に我々が理解し、財務報告書の質についても信頼できると判断している場合には、会計士が監査した会計報告の提出や担保評価などについて、通常年 2 回のところを年 1 回に減らす場合もある。
- ・ミドルマーケットを対象とした融資は、中小企業向け融資とは異なり、完璧な科学 (science) ではない。中小企業向けの場合は、一定のスコア・収入に基づき一定の商品を一定の価格で提供する。これに対し、ミドルマーケットの場合は、融資実施に必要な一定の条件はあるが、その後は個別の交渉で融資条件が定まっていく。科学というよりはアート (art) の部分がある。
- ・キャッシュフロー分析は、過去の財務諸表の数値推移などに基づき、シミュレーションなども加えて、リレーションシップ・マネージャーとは別のアナリストが判断する。ムーディーズのフィナンシャル・アナリストというシートも活用している。ここで検討するのは、純粋に財務関連のデータであり、経営者のキャラクターのような定性情報は加味しない。顧客が提出してきた予測データの妥当性なども検討する。

<新規顧客と棄却率>

- ・当行は前身から通算すると 100 年以上銀行業務を行っているが、ニューヨークの場合は支店ができてからまだ 10 年である。よって、ニューヨーク支店だけでみれば 10 年未満の顧客、新規顧客が多いが、銀行全体としては、10 年以上の取引関係のある顧客が大半を占めている。
- ・融資の承認割合は低く、おおよそ 10~20%程度である。これは当行全体の大まかな割合であるが、ミドルマーケットに限定したとしてもほぼ同様の水準であろう。公式な審査に入る前の段階、すなわち事前審査の段階で、セールスマネージャーが作成した

申請書類一式をみて却下するケースが多い。

- ・承認率が低い（棄却率が高い）ということは、換言すれば、当行での主な収益源となる顧客は、何度も融資を行っているコアの顧客である。

<行内格付>

- ・行内格付を行う際には 10 項目程度の検討を行う。それらは、レバレッジのような財務比率や、収益性、イールド、ビジネス、サービスカバレッジ、資産、個人のクレジット・スコアリング、経営者の個人保証（顧客の多くは非上場なので個人保証を求めている）、などである。
- ・行内格付は、当行の場合、デュアル・レーティング・システム（dual rating system）を行っている。まず、借り手の財務状況を分析し、デフォルト率を算定する。次に、担保を分析し、デフォルトになった際のロス率を算出する。行内格付は、このデフォルト率とロス率のマトリックスにおいて両者を合成したものである。
- ・定性的な情報についても検討する。例えば、マネジメントの質、事業環境などである。

<リレーションシップ マネージャーと審査担当者>

- ・顧客と接触するリレーションシップ・マネージャーと、融資引受を行う審査担当者がチームを組んで融資申請を検討する。
- ・基本的には、リレーションシップ・マネージャーは、当行が顧客との間で行っているビジネスの管理を行い、与信判断の材料となる融資申請書類一式を作成する。審査担当者は、そうした情報を基に融資申請の評価を行う。
- ・顧客との関係が長くなってくると、審査担当者が顧客を良く理解する（顧客情報をリレーションシップ・マネージャーと審査担当者が共有する）ようになるので、リレーションシップ・マネージャーは、新規ビジネスの開拓により重心を置き、審査担当者がポートフォリオ管理を行うようになることもある。
- ・最終的な決裁は、シニアマネジメントが行う。当行では、融資決定委員会といった機関は設けていない。リレーションシップ・マネージャーが収集した情報を基に、審査担当者が経営者の定性情報なども含め企業評価書を作成し、さらに評価書を基にして最終決裁者が与信の可否判断を行う。
- ・顧客の定性的な情報をどのようにして数値化し、それを担当者間で共有するかということは、やはり困難な作業である。当行のミドルマーケットの顧客の 99.5%は非上場企業であり、公開されている企業情報は非常に少ないので、正しい判断を行うのはなかなか難しい。

<リレーションシップのメリット 本質>

- ・顧客との間で緊密なリレーションシップを構築することのメリットは、高い収益性と長期安定した取引である。ライン・オブ・クレジットや、キャッシュマネジメント、預金口座、モーゲージ等、幅広い商品・サービスの提供先となっている顧客が、簡単に取引銀行を他行に変えるということはない。顧客の側からすれば、銀行と強いリレーションシップをもっていれば、銀行にあまり意識をとられずに、自らのビジネスに集中できる。銀行と顧客の双方にメリットがある。
- ・リレーションシップの本質は、銀行と顧客が同じルールを理解しているということにある。互いに「出来ること」と「出来ないこと」を理解しているので、例えば銀行の側にしても、当該顧客との関係を今後も長く継続したければ、いきなり融資金利を引き上げるといったことはできない。
- ・こうした点で、リレーションシップ・マネージャーが1つの企業を長い間担当するのが理想的であり、顧客もそれを望んでいる。現実には、退職（転職）などの理由から必ずしも一定にすることはできないが、あまりにも頻繁にリレーションシップ・マネージャーが変わると、それは顧客からのクレームに繋がる。
- ・取引が長期的に継続することのモラルハザードについては、確かにデリケートな問題である。顧客企業の役員達とあまりに個人的に親密になることは、やはり、なるべく回避している。また、当行では全行員に適用される倫理規定（code of ethics）があり、顧客との関係のなかで不正などがあった場合は、即解雇となる。
- ・リレーションシップ・バンキングのメリットの1つは、顧客側のコストが下がること、もう1つは、行内での情報のやり取り（リレーションシップ・マネージャーと審査担当者）と審査担当者に係る分析コストの低減である。

以上

6. バンク・オブ・ザ・ウェスト(Bank of the West)

訪問先： 本店（カリフォルニア州サンフランシスコ）

概要： 総資産：556 億ドル、従業員数：9,735 人、本支店数（州）：672（19）、
本店所在地：サンフランシスコ（カリフォルニア州）

<顧客企業の区分>

- 顧客企業の区分については、年商に基づき、①「小企業 (Small Business)」：1 千万ドル未満、②「中企業 (Lower-Middle Market)」：1 千万～5 千万ドル、③「中堅企業 (Middle Market)」：5 千万ドル～5 億ドル、④「大企業 (Corporate)」：5 億ドル以上、の 4 つに分類している。

企業区分	対象範囲(年商)	平均年商	平均融資額	融資ポートフォリオ	
小企業 Small Business	～1,000 万ドル		最大でも 150 万 ～200 万ドル	55%	90%
中企業 Lower-Middle	1,000 万 ～5,000 万ドル	2,000 万 ～2,500 万ドル	500 万 ～600 万ドル	35%	
中堅企業 Middle Market	5,000 万 ～5 億ドル	1 億ドル	1,500 万 ～2,000 万ドル		
大企業 Large Corporate	5 億ドル～			10%	

- 融資額については、小企業の場合は最大で 150～200 万ドルである。中企業及び中堅企業に対する平均的な融資額は、中企業で 500～600 万ドル、中堅企業で 1,500～2,000 万ドルであるが、個々の企業によって額の差は大きい。
- ローン全体のポートフォリオでみると、小企業が 55%と過半、中企業と中堅企業の合計が 35%、残り 10%が大企業である。

<リレーションシップ バンキングとトランザクション バンキング>

- トランザクション融資とは、一般的に、商業不動産融資など、継続的な企業融資ではなく、1 件の取引のみで完結する融資をいう。この場合、顧客は価格の面で最も条件の良い銀行と取引を行い、その他の金融サービスの提供などは目的としない。当行では、こうしたトランザクション融資は行っていない。例外的に行うこともない。
- 資産担保融資や財務諸表融資などは伝統的な手法であり、トランザクション融資ではなく、リレーションシップ融資に位置づけられるものと考えている。さらに、小企業との取引になると、一般的に、多くの場合でクレジット・スコアリングが活用されているが、これもリレーションシップ融資のカテゴリーに含めてよいのではないかと。小企業の場合、融資額が最高でも 100～200 万ドルと小さいことに鑑みれば、コスト効率を

高める必要から、スコアリングを活用することになるが、これも企業の内容を見て行う企業融資の一つである。上述のように、トランザクション融資とは、商業不動産融資のように貸付利率等の条件のみで選択される商品、一回完結の融資と考えている。

- 中企業・中堅企業については、カリフォルニアでは、融資額の規模（マーケット）は大きいですが、取引件数が少ないため、非常に競争が激しい。そこで、顧客とのリレーションシップが非常に重要となる。
- 当行では、リレーションシップ・バンキングを、複合的なセールス、多種多様な商品・サービスの提供、と定義している。具体的には、融資や、投資、キャッシュマネジメント、不動産関連取引、等、幅広いサービスの提供を行って顧客をしっかりと掴むことである。これを「ポケットの奥に手を突っ込む（deep into the pocket）」と例えている。
- リレーションシップ・バンキングを行っている顧客との取引期間は、平均して 10 年程度である。もちろん、取引がより長い顧客もいる。例外的ではあるが、100 年以上のリレーションシップがある顧客もいる。
- 「ポケットの奥に手を突っ込む」という例えは、「クロス・セリング」とも換言できる。これにより、顧客は他の銀行に移ることが難しくなる。銀行間競争が激しくなっているなかで、ローンのスプレッドが薄くなってきているため、利益を確保する観点からも、クロス・セリングは非常に重要である。
- 我々は顧客のことを非常に良く知っている。従って、中企業・中堅企業向け融資では、クレジット・スコアリングのみに基づいた画一的な融資は行っておらず、個々のケースを見て判断している。
- クレジット・スコアリングを活用するのは、小企業のみである。ただし、小企業の場合でも、スコアリングを活用するか否かは融資額にもよる。融資額が 150 万ドルを超える場合は、クレジット・スコアリングだけで融資は行わない。
- 基本的には、顧客企業の大小に関わらずリレーションシップが重要である。コミュニティバンクも小企業相手の融資でリレーションシップに基づく取引を行っているが、印象としては、商業不動産融資などに熱心であり、トランザクション融資をより多く行っているように感じる。
- 小企業向け融資を行う場合、リレーションシップ融資とスコアリング融資とでは、後者の方が金利は高い。スコアリングを活用することで運営コストは抑えられるが、他方で、スコアリングを活用する対象の小企業は、資産が少なくリスクが高い。リレーションシップ融資の金利がより低い理由は、リレーションシップに基づき多くの情報を得ているのでリスクが低いということもあるが、より多くのサービスを販売できるという期待・可能性の高さが反映されているためである。

<審査>

- ・審査基準の5Cはどれも重要だが、重要度で順位をつけるとすれば、最も重要なものはキャラクターである。きちんとした経営者がいてマネジメントがなされていないと、何もはじまらない。次いで、返済原資の観点から、キャッシュフロー、担保の順に重要性が高い。
- ・リレーションシップが強い顧客であっても、キャッシュフローだけでは融資を行うのは難しく、担保を徴求している。担保でカバーされない部分を「空気のボール(air ball)」と呼んでいるが、この部分を融資額の25%以下とすることを1つの基準としている。担保でカバーできない部分が50%程度では、キャラクターやキャッシュフローが良くても融資は困難である。逆に、キャッシュフローと担保が非常に充実していれば、キャラクターは重要であるものの、重視する程度は下がる。
- ・審査においては、企業の資産の内容、担保の良否なども検討している。在庫も担保の一部として調べている。
- ・財務諸表は通常3年分を求める。融資額が一定水準を超えると、会計士の監査済みの財務諸表の提出を求める。一方、中企業・中堅企業の場合は、外部の会計士によってレビュー、さらに監査されている。

<リレーションシップ マネージャー>

- ・(Wells Fargoのような)大銀行の場合、1人の審査担当者/リレーションシップ・マネージャーが担当する顧客数は20社以上になるが、当行の場合は8~10社程度であり、さらに少なくしたいと思っているほどである。大銀行の場合、審査担当者に多くの部下がいるという体制をとっているが、そのような体制にすると、審査担当者自身が接していない情報が多くなってしまいうので、当行ではそのようなことは避けたいと思っている。
- ・当行の場合、審査担当者は、リレーションシップ・マネージャーを兼務している。

<金利の決定>

- ・企業の属性やレバレッジ比率(自己資本に対する負債の比率)に対応した金利設定表に従って、適用金利を決定する。当該表は、業界ごと、資本に対する融資額の比率などによって異なるものが使われる。
- ・リスクレーティング(行内格付)は、ポートフォリオ管理や、FRBへの報告、貸倒引当金の充当率の算定のために用いられ、キャラクターは、その算定のなかに含まれている。

以上

7. フィフス・サード・バンク(Fifth Third Bank)

訪問先： ウィートン支店（イリノイ州ウィートン）

概要： 総資産：484 億ドル、従業員数：8,512 人、本支店数（州）：751（6）、
本店所在地：グランドラピッズ（ミシガン州）

<審査の手段 方法>

- ・本セクションが担当している顧客は、年商 1,000 万ドル未満の中小企業である。
- ・融資方針は保守的、慎重であり、担保を重視している。基本的に担保がない、足りない場合に融資はしない。
- ・このため、クレジット・スコアリング融資はしておらず、キャッシュフローと担保が融資判断の基準となっている。ただし、いくら担保があっても、実態を理解できない中小企業には融資しない。
- ・仮に、担保が十分でない（融資額の 1.0 倍未満）場合は、個人保証の追加、預金の増額ほか様々な手段を講じる。
- ・スタートアップ企業に貸し付けをする場合には、SBA プログラムを活用し貸付金の 80% に保証を付ける。
- ・設備への投資に対しては、購入金額の 90% を貸付上限としている。
- ・融資にあたって企業に対しては、
 - ①財務情報の開示（3 年分の納税申告）
 - ②所有者の個人保証
 - ③所有者の 2 年以上の納税申告、財務情報（返済履歴）を求める。

<モニタリング>

- ・ライン・オブ・クレジットでの融資の場合は、毎月、担保でカバーされている額をチェックする。担保対象にそれぞれ掛け目を乗じて、その合計が融資残高を上回っているかチェックしている。担保種類ごとに掛け目は異なっており、売掛金（90 日以内）で 80%、在庫が 50%、設備や機械が 35% となっている
- ・キャッシュフローは、過去の財務からの予測が主であるが、タームローンで設備などの投資などの場合には推計する。
- ・一般的に、大手銀行のクレジット・スコアリング融資の審査は、中央集権化されたセンターで行われている。しかし、当行では現場が与信決裁の権限を持っており、そのことで顧客への素早い対応を可能としている。
- ・業界としてデフォルトリスクが高いと思われるレストランや、ガソリンスタンド、洗車場、車のディーラー、メディカルケア、建設業への融資は消極的に対応している。

<融資条件>

- ・プライシングは、キャッシュフロー、保証、担保、信用格付をもとに決めている。
- ・タームローンの基本的な貸付金利は、調達コスト+275bp としている。このスプレッドのなかで、デフォルトリスク、収益、その他を見込んでいる。プライムレート+3%もしくは4%という銀行が多いなかで、かなり低い金利を提供している。保守的な運営をしてデフォルトリスクを極力抑え、金利の低さをもって他銀行に対する競争力の源泉にしているためである。

<行内格付>

- ・行内格付は、財務内容や、業界動向、マネジメント能力、売上状況ほかの項目をベースに1（良い）⇔10（悪い）の10段階を付ける仕組みとなっている。
- ・1~10のうち、4~6は「問題なし（normal）」であるが、7~10は「問題あり（issue）」と位置づけ、観察が必要な対象とする。さらに悪くなると要注意（special mention）、水準以下（sub-standard）と格付けが下がり、最終的には償却する必要が出てくる。
- ・マネジメント能力については、その業界での「経験が長い・高業績である（Strong）」から、「まあまあ（added）」、「水準以下（sub-standard）」の3段階で担当者により主観的に判断され、格付けに反映される仕組みになっている。

<リレーションシップ構築>

- ・リレーションシップ・マネージャーは、クレジットマネージャーを兼ねており、それぞれが与信決裁権限を持っている。
- ・訪問の頻度は、顧客の状況によっても異なる。格付けが悪くなってきた顧客に対しては、訪問頻度を高くしている。場合によっては1回/月もしくは2回/月のコンタクト（訪問以外含む）あるいはそれ以上の頻度でのコンタクトをする場合もある。
- ・リレーションシップ・マネージャーは、顧客のコンサルタントであり、お金の調達と運用を指導する。また、基本的に銀行の資産保全を図るため、借入の目的や資金の流れをチェックし、何か問題が発生していないのかを検証するために訪問して面談などを行う。
- ・中小企業向け融資は競合が厳しい。様々な取引の囲い込みに努め、商工会議所からの紹介、弁護士・会計士からの紹介などを得る。
- ・現在、担当者1人あたりのローンは50~70件。これはローンなどの数であり、顧客数でない。ローン残高では2500万ドル以上。また、月に10件ほどの新規申込みはあるが、これまで経験では、成立するのは、そのうち1/3程度しかない。
- ・50件程度の顧客を各々の審査担当者が担当する。審査担当者（リレーションシップ・マネージャー）はこのエリアで4人存在している

- 100 万ドル以上の案件に際しては、審査担当者に同行、直接訪問する。その他、2 回/月程度は各オフィサーを訪問する。
- リレーションシップ・マネージャーの職務として 1 番大事なものは、顧客の囲い込み、次に新規開拓である。新規開拓には時間がかかるので、時間のかけ方としては 50 : 50 程度である。
- 電話や直接訪問、昼食や夕食を一緒にしたり、交遊したりするなかで囲い込みをしている。
- 銀行をいかに儲けさせるか（貢献度）がリレーションシップ・マネージャーの個人評価における基準ともなっている。融資であっても預金であっても増額させることはプラスとみなされる。
- 一方、ローンがデフォルトすれば、当然、マイナスカウントされる。

以上

8. マーシャル・アンド・イルズリー・バンク(M&I Marshall and Ilsley Bank)

訪問先： リッチフィールド支店（ミネソタ州リッチフィールド）

概要： 総資産：480 億ドル、従業員数：4,597 人、本支店数（州）：311（7）、
本店所在地：ミルウォーキー（ウィスコンシン州）

<顧客企業の区分>

- ・企業の区分は、SBA の定義とは異なり、従業員ベースで考えている。50 人以下が「中小企業 (Small)」、100 人以下が「中堅企業 (Middle)」、それ以上は「大企業 (Corporate)」であり、コマーシャルバンク部門が対応することとしているが全体の 10% もない。取引額の規模では区分していない。

企業区分	対象範囲(従業員数)	備考
中小企業: Small Business	50 人以下	
中堅企業: Middle Market	100 人以下	
コーポレート: Corporate	100 人超	全体の10%以下

<当行の中小企業向け融資についての概観>

- ・リレーションシップ・マネージャーは、スタートアップをサポートし、電話や E-Mail、訪問を行って、きちんとビジネスを続けているか、在庫はどうなっているのか、資産価値は大丈夫かなどを確認すると共に、NPO などとも協働して技術的支援も行う。
- ・SBA は、銀行にとっては、あまり利益の上がるものではないが、SBA を活用すると政府からの信頼が増すので活用している。
- ・当初は 20 万ドル程度の小さな融資規模であっても、その後に企業が成功・発展し、10 年後には 1,000 万ドル規模の融資に発展することもある。こうした顧客をきちんとつかんでおくためにリレーションシップ・マネージャーの業務が重要となる。

<リレーションシップ融資とトランザクション融資>

- ・リレーションシップ融資は、基本的に小企業が対象で、企業を育成していくものである。これに対し、トランザクション融資は、既に発展を遂げている大企業向けのものである。
- ・顧客企業の規模に応じてリレーションシップ・マネージャーを貼り付けるか否かという区別は設けていない。企業規模の大小に関わらず、顧客との長期的関係を構築すべく各担当者が努力している。
- ・リレーションシップという考え方は、銀行間競争が非常に激しいなかで、収益確保の面で非常に重要である。また、(同時多発テロ以後に制定された) Patriot Act (米国愛

国者法)への対応、すなわちコンプライアンスの観点から、顧客がマネーロンダリングやテロリストへの資金提供を行っていないことを銀行が承知していなければならない、銀行のセキュリティ上も、顧客(顧客の顧客)を詳しく知っているということが不可欠となってきている。

- ・クレジット・スコアリングについては、独自のモデルはないが、ダン・アンド・ブラッドストリートなどをはじめとする外部のスコアを活用し、企業、個人の信用履歴などをみている。

<リレーションシップ融資における審査プロセス>

- ・当行では、融資担当者の経験年数、ポジション(マネージャー、シニアマネージャー等)により、決裁できる融資額の上限が定められている。審査においては、各担当者がケース・バイ・ケースで判断している。
- ・リレーションシップ・マネージャーが、審査担当者を兼ねている。
- ・顧客とのリレーションシップを重要視しているが、事業環境や社会情勢の変化等、何らかの理由で業績が悪化した場合は、リレーションシップに過度に執着することなく、場合によっては当該顧客との取引から撤退することもある。この点で、小さなコミュニティなので誰もが知り合いといったような地域におけるコミュニティバンクとは、ビジネスの進め方が異なる。
- ・事業の将来性や企業の将来的な収益などは、業界の平均と比較して分析する。顧客が業界平均と比較して、あまりに高い見込みやビジネスプランを提示している場合は、基本的に産業平均などに引き直す。
- ・ただし、その経営者が経験豊富で業界をよく知り、季節的変動その他、業界動向を理解した上で、経営手腕を発揮しているとリレーションシップ・マネージャーが判断できた場合、そうしたビジネスプランを信頼することもある。リレーションシップ・マネージャーは業界の常識を良く知っていないといけない。
- ・担当している顧客のサイズは幅広く、従業員が1~2人といった企業のオーナーから5,000人位の企業もある。ローンサイズも1万ドル、500万ドルとケース・バイ・ケースで幅広い。
- ・リレーションシップがある企業との取引であっても、銀行にとって1番重要なのは、銀行への損害を少なくすることである。リレーションシップが長期に構築されている顧客でも、経営者が信頼できるからといってクレジット審査基準を緩和することはない。
- ・与信後のモニタリングも重要である。強固なリレーションシップが構築されている顧客の場合、業績の悪化がみられても、直ちに取引を停止するということはないが、過去3年間連続して業績が低迷を続けている場合は、当該企業の市場動向なども含め注

意深く観察・分析をする。市場動向などが下がったりした場合、初期の契約に従って、担保徴求ほか、様々な手立てを講じる。

<行内格付>

- ・行内格付は存在している。会社全体のマネジメント能力といった定性的な部分も、格付の1つの要素となっている。経営者個人のキャラクター (character) などは、点数化していない。個別の融資案件ごとに案件格付も行っている。

<リレーションシップの構築>

- ・SBA ローンでは利益を上げることはできないが、SBA ローンを契機として、顧客に預金口座を開設してもらったりすることから、リレーションシップが始まる。
- ・1人のリレーションシップ・マネージャーが担当する顧客数は、平均して50~75社程度である。
- ・新規顧客の獲得に業務全体の半分以上の時間を費やしている。
- ・リレーションシップ・マネージャーは、コンサルタント的な役割を果たす。
- ・新規顧客との関係構築の方法は、個人によってやり方が異なる。例えばまず握手をしてからといったように、非常にカジュアルな感じで始めることが多い。
- ・リレーションシップ・マネージャーに必要な能力は、一言でいえば、いかに相手の視点に立って考えることができるか、相手に共感 (empathy) する能力である。財務や金融に関する知識は技術的なものであり、後から勉強すればキャッチアップできるものである。

以上

9. ウーリー・アメリカ・バンク(Woori America Bank)

訪問先： メインストリート支店（ニューヨーク州フォートリー）

概要： 総資産：9 億ドル、従業員数：220 人、本支店数（州）：15（6）、

本店所在地：ニューヨーク（ニューヨーク州）

<顧客企業の区分>

- ・「中小企業（Small Business）」への融資は、当行では SBA チームが担当している。対象企業は、年商 600 万ドル以下、従業員数では、500 人以下が対象となる。中小企業のなかでも小売業が中心であり、「コーポレート」は、年商 600 万ドル以上の企業となる。
- ・顧客の 95%は韓国人、韓国系企業である。
- ・平均して 10 件中 2 件程度を SBA ローンで対応している。
- ・金額ベースでみると、総融資額のうち、15%はホームモーゲージ、75%が商業不動産、コマーシャルローン、及びコーポレートファイナンス、10%が SBA ローンである。

企業区分	対象範囲(年商)	従業員数	平均融資額	備考
中小企業 Small Business	600万ドル以下	500人以下		業種別区分は、SBA 区分に準ずる
コーポレート Corporate	600 万ドル以上			

<与信判断プロセスとリレーションシップ融資>

- ・SBA の 7a プログラムについては、一般的に、レンダー（貸し手企業）は、SBA と協調して融資を行う。レンダーは資金提供者であるので、SBA ローンの申請プロセスに積極的に関与する。
- ・米国内 16 の支店経由であがってくる SBA ローンの申請は、まず、SBA チームが集中的に審査をする。融資額 4 万ドル以下の案件については、SBA チームのトップが与信判断を行うが、それ以上の規模の融資案件については、頭取、副頭取、バイスプレジデント 2 名からなる役員会（Management Loan Committee (MLC)）で審査し、最終判断を下す。
- ・中小企業の財務諸表は、必ずしも信頼に足るものではない。このため、中小企業経営者が損益計算書や税務申告書を提出してきた場合、IRS（内国歳入庁）から税務申告書等入手し、それらの整合性をチェックしている。これらの作業を通して企業の財務諸表が信頼に足るものであると確認できた場合には、財務諸表は当該企業の返済能力を示す重要な書類であるので、これを精査する。
- ・5C の審査においては、当行では 5 つの要素を重視しているが、なかでもキャラクター

を最も重視する。キャラクターを見る上では、経営者の返済履歴をみる。また、経営者の経営能力（事業を何年やってきたか）を検討している。また、返済が滞りそうになった場合に備えたバックアッププランをもっているかも重要な要素となる。

- ・リレーションシップ融資においては、定量的な情報だけでなく、経営者の定性的な情報も考慮する。キャラクターに関する判断は、経営者に対するインタビューの結果、経営者が我々に与える印象、当該企業の事業・産業分野における評判などを基にして行っている。
- ・担保の有無は、融資金利に大きな影響を与える。
- ・クレジットレーティングについては、当行は Equifax を活用している。Equifax からは、企業・経営者の債務残高や返済履歴、過去の倒産等の情報を得ることが出来る。ローン申請企業のスコアが十分に高い水準であれば、次に当該企業の返済履歴に注目する。

<リレーションシップ融資とトランザクション融資>

- ・中小企業向け融資においては、大銀行はコストを理由に、リレーションシップに基づいた審査・融資を避ける傾向にある。大銀行はむしろ、中小企業向け融資においては、より自動的・機械的（オートマチック）で定量的な手法を用いて融資を行っている。
- ・この点で、当行も含めたコミュニティバンクは、地域の特性や顧客との密接な関係に基づき、大銀行とは異なるサービスの提供を行っており、中小企業向け融資において重要な役割を果たしている。
- ・リレーションシップ融資の一環としてライン・オブ・クレジットが実施される場合、レンダーは多くのリスクを負うことになるため、実施に際しては当該顧客との緊密なリレーションシップを既に有していることが求められる。
- ・これに対し、トランザクション融資は、基本的には 1 件取引であり、額に見合った有形資産を担保にとる。このため、融資実行前段階から当該顧客に関する多くの情報を得る等の努力をして強固なリレーションシップを構築しておく必要はない。

以上

10. ノースイースト・バンク(Northeast Bank)

訪問先： 本店（ミネソタ州ミネアポリス）

概要： 総資産：4億ドル、従業員数：73人、本支店数（州）：3（1）、
本店所在地：ミネアポリス（ミネソタ州）

<顧客企業の区分>

- ・中小企業とはリレーションシップを通して融資などの取引を行っている。スタートアップ企業と中小企業が大半である。大企業との取引はあまり多くない。
- ・年商 3,000 万～6,000 万ドルの企業は、当社にとっては大企業となる。
- ・年商 25 万ドル以下は「中小企業 (Small)」と区分している。
- ・合計で 1,500 社程度の企業のうち「大企業 (Large)」に入る企業は 25 社である。
- ・企業への平均融資額規模は、担当者により違いがあり、例えば A 氏は 18 万ドル程度、B 氏は 38 万～40 万ドル程度である。

企業区分	対象範囲(年商)	備考
中小企業 Small Business	25 万ドル以下	
中堅企業 Middle Market		
大企業 Large Corporate	3,000 万ドル～ 6,000 万ドル	1,500 社中 25 社

<中小企業向け融資商品>

- ・コマーシャルローンが金額ベースの 70～80%を占めており、主力である。住宅担保ローン (Home equity Loan) は、10%程度である。
- ・コマーシャルローンの顧客の業種としては、製造業（機械製品、工作機械など）や、卸売、レストラン、住宅メーカーなどが多い。
- ・コマーシャルローンのうち、不動産を担保としたものがほぼ 7 割を占める。不動産投資そのものはあまりない。
- ・コマーシャルローンは、スタートアップでも使われる。

<顧客とのリレーションシップの長さ>

- ・ここで働いている人は、当行での長い勤務経験を持ち、20 年以上の経験を持つ人だけでも 8 名以上いる。
- ・そうした長い勤務を通して顧客とのリレーションシップを構築してきたことが、当行の成功理由、すなわち強みとして考えられるものの 1 つである。

- ・もともと、当初関係のあった小企業でその後成長した企業のなかには、規模が大きくなったため、当行に連絡をとらなくなったところもある。
- ・取引企業 1,500 社のうち、約 4 割は 20 年近くつきあいのある企業である。
- ・顧客は銀行を選んで他行に乗り換えることができるが、我々としてはこのように長期間担当しているスタッフがいることで、顧客をつかんでいる。営業エリアが限られていることもあり、我々は、どの顧客がどこでどのような事業を行っているかをよく理解している。
- ・リレーションシップにより、我々は顧客を理解しているため、顧客資金ニーズに対して迅速に対応することが可能となる。顧客の側にしても、自らを 1 つ 1 つ説明する必要がないため、長期のリレーションシップを持つことはメリットといえるだろう。

<審査>

- ・顧客との関係は常に包括的に検討するが、1 社の顧客にタームローンやクレジットラインなど複数の取引をやっている、基本的に、融資の申請については 1 件ごとにそれぞれを検討する。企業に対するローン全体のレビューは、年に一度、精査する。
- ・大銀行では、与信判断はバックオフィスでやっていると思うが、当行では当該企業の担当者が関与しつつ、より包括的に行っている。
- ・ローンの種類や担保に基づき、担当者個人に一定額の決裁権限を与えている。その額は、地位や権限により決まっており、エグゼクティブ・バイス・プレジデントレベルで 30 万ドルが上限（クレジットラインやパーソナルローンまで含めると 50 万ドルまで）である。この上限は、他行と比較すれば少し小さい。
- ・上記の限度を超える場合は、審査担当者による審査委員会で判断を行っている。75 万ドルまでの案件は、週 1 回の審査委員会で多数決により決定する。
- ・最近では、顧客企業との取引期間が長くなり、顧客が成長して借入額が大きくなってきているため、担当者レベルの決裁権限を超え、審査委員会にかかるケースが増えてきている。
- ・審査に要する時間は、審査委員会にかかる案件で 1 週間から 10 日間程度となっている。
- ・さらに大きな案件については、2 週間に 1 度開かれる審査委員会での検討にかけられる。この審査委員会には、当行の役員 4 名のうち 2 名は必ず参加しなければならないことになっている。ここで審査される案件の最高額は、600 万ドルである。
- ・当行では、リレーションシップ・マネージャーが審査担当者を兼ねており、かつ各審査委員会に参加してプレゼンを行う。このため、審査委員会においては、顧客を良く知っている担当者が必ず席についていることになる。
- ・多くの企業がウェブサイトを開設していることもあり、インターネットで情報は得やすくなった。とはいえ、リレーションシップが構築しやすくなったかといえば、そう

でもない。大企業であれば様々な公開情報があるが、我々の顧客はそこまでのレベルではないし、会計情報等は E-mail で送ってもらうこともできるが、やはり必要な情報は、直接会って面接をするなどして入手する。

- ・新規顧客の場合は、インタビューを通して、過去にどのような事業を行ってきたか、どのような経験をもっているかを聴取する。顧客のキャラクターの判断は、アートである。定性情報として、個性、経験、自信があるかどうか、その人がやろうとしていることが論理的か、合理性があるかなどを確認し、まずは主観的に判断する。また、顧客を訪ねて、ディスカッションをする機会を設けている。
- ・審査の際には、ここで得た情報・印象を審査委員会で議論し、情報の共有を図っている。もともと、議論の結果を文書化するという作業は行っていない。

<財務諸表の信憑性>

- ・財務諸表は、大企業の方がしっかりしている。我々の顧客では、毎月の会計報告をもっているところは少ない。
- ・個人事業者のクレジットヒストリーはチェックするが、クレジット・スコアリングは活用していない。
- ・個人事業者の場合は、(特にスタートアップの場合は、) クレジット・ビューローで履歴をチェックする。その個人をよく知らないときは、クレジット・ビューローで調べた上で、その企業の競合先が当行の顧客である場合は、そこから情報を入手することもある。
- ・ダン・アンド・ブラッドストリートなどにも個人の履歴情報はあがるが、既存顧客であれば、我々の方がよりよい情報を持っている。
- ・事業計画については、スタートアップの場合は提出を求めるが、必ずしも十分な水準のものは提出されないことが多い。既存顧客の場合は、特に提出を条件とはしていない。
- ・財務諸表を出してもらうときは、客と会ってディスカッションする。書いてあっても、実際のデータが違っている場合もあるので会って確認する。答えてもらえなければ、後で確認する。
- ・小規模企業には、会計や財務の知識に乏しいので、行員がコンサルタントとしてアドバイスも行う。

<リレーションシップと融資条件>

- ・良好なリレーションシップを有する顧客であれば、プライシングの面でそれを考慮することもある。
- ・しかしながら、いったん他行に顧客を奪われると、それを取り戻すことは非常に難し

いので、(リレーションシップの程度もさることながら、) どちらかといえば他行との競争状況を見つつ決定している。

- ・5C のなかで重視するのは、キャッシュフローである。担保があっても現金での返済はできないため、顧客と長期の取引があっても、キャッシュフローが充分でなければ、融資はしないようにしている。
- ・顧客が十分に信用でき、現在のキャッシュフローが充分でなくとも、将来においてキャッシュフローを回復できる見通しがある場合は、それを織り込んで融資を実施することはある。ただし、その場合には、個人保証を取ることにしている。

<行内格付>

- ・格付は4段階であり、財務諸表や、経営者のキャラクター、経営能力などをみる。
- ・具体的には、財務諸表をベースとして、売上高や資産を同業界の平均や当行の他の顧客と比較しつつレーティングをする。次に、我々の主観的なコメントをもとに検討し、修正していく。こうした作業を3年ほど継続すると、大体の傾向がつかめる。

<リレーションシップ マネージャー>

- ・営業活動の時間は、新規顧客：既存顧客=6：4の割合である。この比率は他行とあまり変わらないだろう。(融資金額のベースでは、この比率は逆転し、新規：既存=4：6程度である)
- ・リレーションシップ・マネージャーには、財務も経済的知識もあらゆる分野のものが要求されるが、特別な教育があるわけではなく、経験が人を育てる。例えばローンの回収に行くのは、いい経験である。
- ・クレジットパートナーからジュニアレンダー、シニアレンダーへと昇格していく仕組みである。
- ・業務目標としては、過去5年程度では、年間で10～13%程度のローンの拡大を目指してきており、実際に10～11%程度の拡大を達成してきた。
- ・リレーションシップ・マネージャー／審査担当者の担当企業数は明確ではないが、平均して100～200人(社)程度を担当している。
- ・年に150回程度、顧客と直接会うことを目標としている。

以上

11. デボン・バンク(Devon Bank)

訪問先： 本店（イリノイ州シカゴ）

概要： 総資産：3億ドル、従業員数：114人、本支店数（州）：14（1）、
本店所在地：シカゴ（イリノイ州）

<概観>

- ・顧客企業の区分等は以下のとおり。
- ・融資の過半は、不動産投資向けのものである。

企業区分	対象範囲(年商)	融資額	平均融資額	備考
中小企業 Small Business	100 万ドル以下	100 万ドル以下	21.6 万ドル	1 社制限枠は 780 万ドル、超えるときはシンジケートローンで対応
中堅企業 Middle Market		300 万ドル以下		

- ・ローンサイズの平均は、21.6 万ドルである。
- ・2004 年以降、300 件の融資中の半数は不動産を担保としたもので、70 件程度が動産担保付となっている。
- ・クレジット・スコアリング融資は、実施していない。ただし、個人向け住宅ローンなどでは、点数化された基準による審査方法などを採用している。
- ・ダン・アンド・ブラッドストリートなどのデータベースを、個人履歴などの情報として活用はしている。
- ・1 社融資制限枠は、780 万ドルであり、それを超えるときはシンジケートローンとする。

<審査プロセス>

- ・リレーションシップに基づく審査を行うため、オーナーの信用履歴が重要になる。
- ・当行は、リレーションシップ・レンダーであり、審査決定はリレーションを中心にを行い、トランザクションベースでは行っていない。

<審査体制>

- ・融資判断は、コマーシャル・ローンオフィサーであり、かつリレーションシップ・マネージャーでもある 4 人のメンバーが行う。それぞれ、最低でも 12 年以上の経験を持ったベテランの担当者である。
- ・彼らは同時に顧客のキャッシュフローのチェック、預金、貸付などをリアルタイムで取引を管理する。

- ・シニアレンダー、審査委員会（頭取、会長、シニアレンダー）、役員会それぞれで決裁できる金額が決まっている。最終判断となる役員会のメンバーは、6～7人であり、最後の判断は多数決であり、同点のときはエグゼクティブオフィサーが決定する。

<審査基準>

- ・審査の際には、融資のポリシーや、キャッシュフロー比率、保証人の有無、担保価値などの基準があり、それを超えていることが必須条件である。
- ・1番重要な基準は、借り手のキャッシュフローで返せると判断できることである。その他、純資産価値での判断も行っている。
- ・キャッシュフローのカバレッジは、1.25倍を求めているが、例外がないわけではない。例えば、キャッシュフローが悪化した場合であっても「経営陣の給与をカットすれば、改善するようなケースで、その要求が可能である」こと等を知っているとき、もしくは、「会社が経営者の個人所有不動産から賃借していて、経営者が賃料を下げれば改善することがわかっていて、それを要求できるケース」などは、一律に取引中止とはしない。
- ・将来キャッシュフローについては、基本的に過去3～5年の推移や、事業環境などをベースに判断をしている。中小企業の提出してくる将来キャッシュフローはあまりあてにはならない。なぜなら、中小企業自身は、そもそもの財務知識、会計知識も不確かな面が多いためである。
- ・審査要素としては、キャラクターが重要である。社長の経験や誠実性・信頼性（つまり返済履歴はどうか、取引履歴はどうかということ）が重要である。仮に経験があっても、全く新しい分野に挑戦する場合は、割り引いて考える。
- ・融資を受けに来る企業や経営者の多くは、顧客からの紹介がほとんどである。顧客からの紹介があること自体を、人物テストとしては基準点以上と評価している。紹介ではない新規顧客の場合は、より詳細なチェックが必要と考えている。紹介者からの情報は、基本的にポジティブな形のものが多い。
- ・例えば、25年間取引をしていたが、最近、あまり情報を出してこなくなった企業などは、取引をやめることになる。
- ・クレジット・ヒストリーについては、その背後情報をみる。医療費などの滞納は、その金額などへの不満を理由としていて、決着するまで払わない例もある。一方、電気代は払わないわけにはいかないもので、その滞納は問題である。
- ・大手になれば財務情報も多く、また、正しくなる。一方、中小企業の場合は、納税証明しかないケースも多くある。
- ・財務諸表の正しさは、納税申告との整合などでチェックをする。所得を操作している人（良くないケースでは、「いくら所得があったと報告すれば、貸してくれるの？」

などと質問する人すらいる。)、収入を示せない人などには融資を行わない。

- ・ 個人的保証の徴求については、例外はほとんど無く、常に経営者及び多くの株式を保有している人に対して要求する。逆に経営者であっても株式を保有していない場合には、保証をとらないことがある。個人保証を求めるのは、経営者に対する心理的な面も大きい。
- ・ 不動産市場であれば、ローンと物件の価値の比率が重要である。
- ・ 産業用不動産の場合、価値の 75% 上限でのローン。加重平均して 65% くらいで実際には貸している。
- ・ 企業評価のうえでは、どういった企業と取引をしているかという状況についても評価している。例えば自動車関係なら、GM の取引先より HONDA の取引先であることを評価する。
- ・ 融資案件の内容については、FDIC、イリノイ州の規制当局が 1 年おきに検査をしている。結果的に 1 年に 1 回は、どちらかの機関の検査を受けることになる。その他、第三者にローン内容をレビューしてもらっている。
- ・ 行内格付けなどにおいて経営者の個性など主観的なものは、点数化されていない。

<その他>

- ・ イスラム金融は、当行の 1 つの特徴。イスラム系の人口が多く、需要が多かったことから出来たものであり、全米でのトップ 3 のうちの 1 つ。商品的には顧客の紹介により人づてに広がっていった。

以上

12. トランス・パシフィック・ナショナル・バンク(Trans-Pacific National Bank)

訪問先： サンフランシスコ支店 (カリフォルニア州サンフランシスコ)

概要： 総資産：2億ドル、従業員数：42人、本支店数(州)：3(1)、

本店所在地：サンフランシスコ(カリフォルニア州)

<顧客企業の区分>

- ・我々は小規模な銀行なので、顧客を大中小に厳密に区分けしていない。通常、顧客は年商1,000万ドル以下だが、4,000～5,000万ドルの顧客企業も存在する。
- ・我々の銀行の規模によって規定される法的融資限度額は、1企業(個人経営者、2～3のパートナー企業等)当り280万ドル³⁶、政府のパイロットプログラムを利用すると400万ドル、さらに、他のコミュニティバンクと共同で融資を行う場合は700万ドルが融資上限となる。この融資規模では、対象は中小企業となる。
- ・中小企業の規模については、政府が別途定義を行っており、通常は売上1,000万ドルが小企業であろうが、大銀行も最近は中小向け融資に積極的に参入、ミドルマーケットといえは売上1,000万～6,000万ドルの幅があるのではないかと。大銀行の参入により、最近は大中小の区分けがあいまいになってきている。

企業区分	対象範囲(年商)	平均年商	備考
中小企業 Small Business	1,000万ドル以下		この層の顧客が大半
中堅企業 Middle Market		1,000万 ～6,000万ドル	なかには、4,000万～5,000万ドルという顧客も存在

<リレバンとトラバン(スコアリング含む)の使い分け>

- ・リレーションシップ・バンキングは、単に融資をするだけでなく、ビジネスローンや預金なども含め、包括的なサービスの提供を通して関係構築を行っている。ビジネスの規模、大きさではなく継続的な取引を求めるものである。
- ・これに対し、トランザクション融資は、機械設備の購入などの特定の融資の際のみに実施しており、こうした顧客とはその後継続的な関係をもつわけではない。ビジネスの規模や融資規模などは関係なく、トランザクション融資では1件の取引で当該顧客とのビジネスは終わる。
- ・スコアリングについては、スコア自体は利用するが、いわゆるスコアリング融資は行っていない。我々は常にキャッシュフローや保証人などを確認している。スコアリング融資は、主に大銀行が実施しているものであり、データ整備などのコストは多数の顧客に分散されるが、我々のような小規模銀行では対応できない。
- ・我々のような中小銀行の場合、大銀行とは異なり、1つの不良債権の発生が銀行の収益や資本にもたらす影響・ダメージは大きい(例えば、50万ドルのローンが焦げ付いた

³⁶ 1社制限枠は、企業とそのオーナーまで含めた合計のローン総額が対象となる。

場合、この額が我々の年間収益に与える影響は大銀行の比ではない)。顧客の個人的なクレジットスコアは参考にするが、融資を行うか否かは、より厳密に判断しなければならないので、スコアリングのみで融資判断をすることはない。

- ・スコアリングモデルについては、FICO 及び National Risk Scoring という外部機関のモデルを 2 種類利用している。審査する上での参考情報として、スコア情報をみる。我々は、事業内容、経営者の能力、担保などをみて、全てを審査しなければならない。
- ・スコアリングと、リレーションシップ・バンキングとで、どちらが効果的かということではなく、リレーションシップ・バンキングの方が実質的に利益になる。年間の新規融資は 20~30 件あるが、このうちの 1 件が焦げ付けば我々の収益に大きく影響する。他方、大手銀行の場合、例えば年間に 1 万件の新規融資を行えば、焦げ付き 1 件あたりの影響は小さい。銀行規模からみても、我々小銀行は融資件数のボリュームを容易に拡大することはできないなかで、スコアリングのみに基づいていたら見過ごしていたであろう案件を、リレーションシップに基づくことで確実に 1 件 1 件を判断し、融資を行う方針を採用している。
- ・なお、当行の新規案件は既存顧客の紹介がほぼ全てであるので、そうした関係者から情報を得ることも行っている。既存顧客は、業種別では地域性を反映して会計士、弁護士、建設関係が多い。また、地域面では、サンフランシスコのベイエリアが中心で、それ以外ではビジネスを行っていない。

<融資判断のプロセス>

- ・審査のプロセスは、まず、各々の審査担当者が初期の融資判断をし、融資可能と判断すれば審査責任者³⁷に案件を上げる。審査責任者がさらに合格判定を下した場合には、審査委員会で最終判断を行う。
- ・1 人の審査担当者が抱えるリレーション・融資数は、顧客数が 30 程度（取引が休眠していない取引継続中の顧客数は、75%以上であろう）。融資件数は、60~80 件程度である。
- ・1 件当たりの融資額は、最小で 10 万ドル、平均では 75 万ドル（通常ビジネスローン）前後であろう。住宅・ホームエクイティだと 10~25 万ドルくらい。自分のポートフォリオサイズは 2,000 万ドルとなっている。
- ・現在、審査担当者は 6 名と、審査責任者が 1 名在籍。審査委員会は 2 種類ある。1 つは社長や CFO、審査責任者、各部トップで構成される委員会であり、25 万ドルまでの融資案件は、この審査委員会³⁸で可否を決定している。それ以上の規模の融資案件については、取締役会でも認可を得ることが必要となる。
- ・審査をする上では、事業や経営者、担保の質などを総合的に検討するが、5C のなかでの審査基準の優先順位は、①キャッシュフロー、②担保である。大銀行の場合、担保

³⁷ Chief Loan Officer と呼称。

³⁸ Senior Management Loan Committee と呼称。

のみをベースに検討する場合もあるが、我々はそうした資産担保融資は行わない。中小企業の場合、キャッシュフローをみるときは、経営者自身の役員報酬・賞与も考慮する。これは、事業自体のキャッシュフローが少なくても、経営者が必要以上に自分の役員報酬・賞与を多くしている場合があるためである。そうした点を包括的に検討すると、大銀行がキャッシュフロー不足を理由に融資を断った企業でも、融資を行えるケースがある。

- ・以前は、キャラクターだけをみて（「彼を知っている」ということで）融資を行っていた時期もあったが、やはりそれでは問題だということで、現在では、5Cの全てをみている。審査においては、このうちのどれか1つが欠けても問題である。
- ・顧客の将来のキャッシュフローなどを予測するときも、過去のデータを重要視する。当然、経営者とは何度もインタビューや面接を行い、経験があるのか、マネジメント能力があるのかなどをしっかりと見極めることとしている。また、当行の顧客は、もともとの顧客や我々が業務をお願いしている会計士などから紹介されてくる人達が多いので、そもそも信頼できる先が多いのと同時に、そうした紹介者にも話を聞いて、見極めを行っている。
- ・中小企業からは通常、貸借対照表・損益計算書（過去3年分）、税務申告書（過去3年分）、事業計画（1年分）、さらに経営者の財務状況と税務書類の提出を求める。CPAのレビューがない決算書は、顧問のCPAに見てもらおう。

<営業・顧客>

- ・広告を出すこともなく、顧客のほとんどは紹介で来るため、信頼性が高い。また、直接会って面談をすることで相手を見極めることが重要である。
- ・業種は幅広いが、地域的には非常に限定されており、サンフランシスコの金融街で事業をしている事業者が多い。そのため公認会計士や弁護士などの個人事業主や、オフィスビジネスが多い。
- ・リレーションシップ・マネージャーは、10～15年の経験のある人間であり、全員経験豊富である。大手銀行の場合は、若手に特定分野のみの経験をさせてリレーションシップ・マネージャーにしているケースをよく耳にするが、当行の場合、そうした大手銀行とは異なり、リレーションシップ・マネージャーは包括的に様々な分野を経験している。
- ・顧客とのリレーションシップの長さという点では、当行が設立された1984年以来、継続して取引を行っている顧客も多い。その一方で、不動産取引だけ行い、完済したら取引がなくなるというケースもある。
- ・新規の企業経営者が融資を受けたいと電話で相談してくることがあるが、当行では、そうした1件取引（transaction lending）からリレーションシップ構築につないでいくように努力している。このような顧客は、これまでに取引がないからという理由で、大銀行に断られていることが多いようである。一度当行の顧客になると、取引関係が長くなるケースが多い。中小企業への融資分野では、大銀行も積極的に参入してきて

いるが、経営者からよく耳にする不満は、大銀行は担当者が異動により頻繁に代わるという点である。この点、我々はリレーションシップを重視しており、1件の取引を契機として、他のサービスが必要になった際にも同一の担当者がそれに対応するようにしている。この点は、我々のような小規模な銀行の優位性であろう。

- ・ 当行の顧客の多くは、自宅のモーゲージローンを除けば、基本的には当行との一行取引である。大企業とは異なり、中小企業の場合、融資を複数の金融機関に分散するのは、資金調達コスト（金利）の面で逆に不利になるのではないかと。
- ・ 顧客との連絡は、最低限1ヶ月に一度、電話やメールでなら1週間に一度以上、場合によっては毎日、連絡を取る場合もある。頻繁に昼食を共にするなどして、直接会う機会を確保しているが、その際は、2人の顧客担当者で対応するようにしている。顧客が大企業の場合は、審査責任者や経営者層にも会ってもらっている。こうすることで、仮に1人の顧客担当者が都合の悪いときでも、もう1人の担当者が対応できる。顧客の情報は共有するように努めている。

<プライシング>

- ・ 営業面で顧客と頻繁に会うことなどはコストがかかるため、金利については高い水準を維持したいところである。しかしながら、大銀行の参入により競争が厳しくなってきたため、他行との競争状況を見極めつつ、競争力のあるプライスを提示するようにしている。
- ・ もっとも、特に不動産融資については大手行が提示する金利水準には対抗できない。顧客に対しては、1件の取引における金利水準よりも、当行との包括的なリレーションシップによるメリットを理解してもらうように働きかけている。事実、大手行より金利が多少高くても、取引を継続してくれている顧客は多い。
- ・ 内部格付はしているが、格付だけで自動的にプライシングが決まるわけではない。預金をはじめ他のサービスの提供も含めた総合的な取引や、他行との競合状況を勘案してプライシングを行っている。
- ・ ライン・オブ・クレジットについては、多少高くてもサービスを受けたい事業者は多い。
- ・ 融資金利の引き下げについては、ローンコミティに諮り決定される。

以上

13. パシフィック・コマース・バンク(Pacific Commerce Bank)

訪問先： 本店 (カリフォルニア州ロサンゼルス)

概要： 総資産：1億ドル、従業員数：25人、本支店数(州)：2(1)、
本店所在地：ロサンゼルス(カリフォルニア州)

<設立経緯>

- ・カリフォルニア州には、日系の金融機関が戦前より進出していた。当時は、東京銀行と住友銀行が支店と現地法人をもっていた。開戦により一旦現地法人を閉じたが、戦後の1953年には現地法人が再開され、日系アメリカ人企業のコミュニティを対象に業務を行い、次第に現地コミュニティにも範囲を拡大していった。
- ・90年代後半、バブル崩壊とともに日系の銀行が撤退し、銀行の合併などもあって日系企業・日系コミュニティをカバーする銀行の数が減少したため、そのコミュニティとの取引を行うために当銀行は設立された。
- ・当初の資本750万ドルの9割、預金の7~8割は、日系企業、日系アメリカ人によるものである。設立から4年を経過し、今なおビジネスの大半は日系だが、これでは不十分であることから、経営トップにコミュニティバンクの経験者を迎え、少しずつ他のアジア系、米国系企業向けのコミュニティバンクとして業容を拡大する方向に転換しているところである。

<企業概況>

- ・現在の総資産は約1億ドル、預金・貸金共に約8千万ドル、預貸比率はほぼ100%である。自己資本は約10%である。
- ・日系コミュニティの特徴として、貯蓄率が高い傾向(貯蓄するが、借りない)があり、日系コミュニティ対象だけでは預金超過となってしまう。そのため融資は日系社会以外に行うようになってきている。貸出超となった場合、準国立銀行からの借入は比較的容易である。
- ・現在の貸付は30%が個人、70%が企業(個人事業主を含む)である。
- ・OCCの規制で資本金の15%が、融資先1社に対するローンの制限枠(1社制限枠)となっている。当行の場合、現在の資本金が1500万ドルであり、 $1,500 \text{万ドル} \times 15\% = 225 \text{万ドル}$ であり、運用上、融資上限を200万ドルとしている。

<アメリカの銀行>

- ・アメリカにおいて銀行設立は容易である。当行設立時には、相場として750万~1,000万ドルの資本金があれば設立できるといわれていた。現在の相場観では、2,000万ドル

くらいの資本金が必要だといわれている。

- ・銀行への参入が容易である背景には、銀行間の M&A による成長戦略の影響が大きい。毎年、成長を続けていくための戦略として、他の銀行を買収して大きくなる戦略を取る銀行が多く、銀行の合併は多い。合併の結果、銀行の数自体が減少するほか、重複する支店の統合、人員の削減、業務の選択と集中が起きることで、地域・分野によってはカバーされなくなる場所（隙間）ができ、そこに新規銀行にとっての参入余地が生まれる。全体数では、かつて 1.5 万あった銀行が 8 千に減少しているが、一方で、カリフォルニア州だけでも毎年、20 件ほど新規銀行の設立申請が提出されているのではないか。
- ・また、投資行動の一環として銀行を設立、または出資する投資家も多い。銀行を立ち上げ、5~10 年間操業すると、だいたい伸び率が鈍化するので、業容拡大に一定の目処がついたら、これを大きな銀行などに売却する行動であり、例えば、10 ドル/株で出資したものが 25 ドル/株で売却できるなど、投資対象として魅力ある業界と考えられている。これにより、収益を上げた投資家が、また、次の新しい銀行を設立するという動きも見られる。

<顧客と銀行、リレーションシップ>

- ・米国の消費者の銀行選択は、金利の有利なところ、自分の近くにあるところ、という点を基準にして行われる。
- ・個人事業主の場合は、その銀行のなかで、“誰が自分の相談に乗ってくれるか、面倒を見てくれるか”、ということが銀行選択の大きな基準であり、リレーションシップ・マネージャーに帰属するところは大きい。
- ・個人事業主の行動パターンとして、リレーションシップ・マネージャーが他の銀行に転職したときには、それに追随して取引銀行を変えるケースが多く見られる。そのため、多くの顧客を持っているリレーションシップ・マネージャーは、引く手あまたの状態である。ただし、どの銀行でも引き抜き、引き抜かれている状況であり、転職して顧客を持ち去った、奪われたということが大きな問題とはなっていない。リレーションシップ・マネージャーの年収は、顧客からの収益に連動する形であり、トップの人で 20 万~25 万ドル程度ではないか。なかには頭取などよりもいい収入を得ている人もおり、彼らをつなぎ止めることは経営の重要事項である。
- ・当行のリレーションシップ・マネージャーは、4 人である。当行の顧客数は全体で約 3,000 程度であるが、リレーションシップ・マネージャーがつくのは、その一部である。全顧客のなかで重点的なところ。20/80 ルール、つまり数ベースで 2 割の顧客が利益ベースでは 8 割を占めるといったルールが銀行でもあてはまり、その 2 割の重要顧客を対象としている。

- ・リレーションシップ・マネージャーが、本当の意味でのリレーションシップを構築し維持することができるのは、10～20社が限界ではないか。
- ・平均的なローンとしては、運転資金の貸付の場合、対象企業の年商の10～25%程度までである。年商1,000～2,000万ドルが顧客層。以前いた日系銀行では、年商1億ドル超のミドル企業層は、利益率が高いマーケットであった。融資の部分は競争が激しいので、それ以外の手数料収入を増やす戦略であった。
- ・資産担保貸付は、トランザクション融資のような1件限りのものではなく、対象となっている売掛金や在庫の状況を十分に把握しなければならない、つまりリレーションシップがないとできない融資手法である。
- ・親密先の場合、週に1～2回は連絡を取り、月に一度は直接、面会している。

<コミュニティバンクの特徴・戦略>

- ・最近、大銀行が中小企業向け融資に積極的になってきている。しかしながら、大銀行との競争が激しくなっているとはいえ、コミュニティバンクは大手銀行と同様の戦略は取れない。
- ・まず、スコアリング融資を行うとなると、大銀行と同じになってしまうため、顧客はコミュニティバンクを選ばない。そこで、我々はリレーションシップを重視していく。
- ・商品ラインナップの面では、大銀行のように全ての商品を取り揃えるにはコストがかかるため、うまみのある商品だけを扱う。具体的には、融資・預金・決済の3機能、運転資金、在庫金融、商業不動産関連融資、であろう。大銀行と比較すれば、扱う商品の種類は10分の1程度であろう。
- ・融資額が25万ドル以下のような小さい企業に対しては、大手銀行では個々に担当者を配置できない。そのため顧客側には銀行への不満も多く、そういった顧客がコミュニティバンクに流れてくるケースが多い。

<取引サイズ、特徴>

- ・不動産関連融資では25年もの、個人住宅の場合は30年もの商品もあるが、基本的に7～8年で借り換えや売却などで返済されるケースが多い。
- ・不動産関連融資については、事業用不動産ではなく収益不動産のほうが多い。収益不動産の場合、純収入（net income）が返済額の1.2を超えるかどうかは融資判断の基準の1つとなる。
- ・不動産関連融資は、一度きり、1回完結の取引であり、金利が唯一の勝負どころである。

<政策金融の活用>

- ・SBA プログラムの場合、金利はプライム+2～2.5%であり、この融資債権はセカンダ

リーマーケットが存在している。

- ・州のプログラムについては、少数民族向け、低所得者向けのプログラムが多く、5万～10万ドルのミニあるいはマイクロ融資とよばれるものである。審査にあたっては財務諸表ではなく、基本的に個人の税務申告をベースに行う。

<プライシング>

- ・リスクに応じてプライシングを行うことが理想的だが、実際は、競合他行の動向をみて金利を決定することが多い。一行取引が多いのは事実だが、あまりに金利が高いと、顧客は取引を他の銀行に移してしまう。

<融資の審査>

- ・融資の実行、金利の決定に関する権限は、リレーションシップ・マネージャーにはない。小さなコミュニティバンクの場合は、リレーションシップ・マネージャーに審査権限を付与しているところも多いが、当行は、その機能を独立させている。審査部長が1件150万ドルまでの権限を持っている。
- ・近年の銀行経営では、取締役会の役割、監視機能が重視されている。
- ・融資判断において重要なものは、キャラクターとキャッシュフローの2つ。キャラクターは重要である。どんなに良い財務内容を持っていても返済に対する意志のない人、過去の経験などからみて返済意欲、責任感の少ない人には貸せない。その人の第三者からの評判なども重要。また、キャッシュフローは、返済原資であるため、重要な項目。財務諸表上の減価償却不足などは、キャッシュフローベースでみる場合はあまり重要ではない。
- ・営業債権や在庫については、不良資産性をチェックするというより、動産を担保としてとるので、その観点から売掛金・在庫の現物チェックなどを行う。また、借り手企業の自己資本額とローン総額の比率をみており、その比が大きくなるにつれチェックする重要性が増す。
- ・審査するときは、在庫が帳簿上なくなった日や支払日付の整合性を見たり、個別の取引先についても単価が大きいもの、もしくは売上ウェイトが大きいものは内容、支払・受取などの状況を見ることはある。
- ・動産担保といわれるが、8割は売掛金を対象としたものである。動産担保の受入にあたっては **Uniform Commercial Code (UCC)** への設定が要件であり、担保差入と UCC での公示、ファイナンスステートメントの3つが重要となる。全米に担保差入されていることが公開され、この公開の日付時期が早いことや名称等の記述の正確性が重要。名称については、「- (ハイフン)」の大小、「. (ドット)」の位置などはじめ正確性が重要視され、少しでも違っていけば認められない。

- ・企業とのリレーションシップの状況や親密度合と、審査手続や審査判断とは全く関係がない。企業の業況が悪くなったときは状況を正確に判断した上で、格付けの見直しを検討する。格付けを見直して、その格付けなどに照らして融資判断をしたときに不適格であれば、親密先といえどもその判断を変更することはない。誤った判断をすれば、経営上の責任を問われるためである。銀行の収益を確保し、株主、当局に対しての説明責任を果たすことを考えなければならない。

以上

14. その他インタビュー先

本調査では、前述の他に以下の組織にインタビューを実施した。

米国中小企業庁（シカゴ支局） SBA in Chicago

所在地： シカゴ支局（イリノイ州シカゴ）

米国中小企業庁（サンフランシスコ支局） SBA in San Francisco

所在地： サンフランシスコ支局（カリフォルニア州サンフランシスコ）

ニューヨークビジネス開発公社

所在地： ニューヨーク支店（ニューヨーク州ニューヨーク）

California Capital Financial Development Corporation

所在地： サクラメント事務所（カリフォルニア州サクラメント）

ミネアポリス市地域計画・経済発展局

所在地： 本部（ミネソタ州ミネアポリス）

A 社（精密機械加工メーカー）

所在地： 本社（ミネソタ州ミネアポリス）

【出典・参考文献】

- ◆ 小野有人・野田彰彦(2006)、「多様化が進みつつある中堅・中小企業の資金調達～みずほ総研アンケート調査からみたクレジット・スコアリング貸出、ABL、シンジケートローン、CLO・CBOの現状と課題～」、みずほレポート、2006/12/8
- ◆ 益田安良・小野有人(2005)、「クレジット・スコアリングの現状と定着に向けた課題～邦銀アンケート調査と米国での経験を踏まえて～」、みずほ総研論集、2005年I号
- ◆ 村本孜(2005)、『リレーションシップ・バンキングと金融システム』、東洋経済新報社
- ◆ 藪下史郎・武士俣友生(2006)、『中小企業金融入門(第2版)』、東洋経済新報社
- ◆ Arnoud W.A.Boot, (2002)、“Relationship Banking: What do we know?”, *Journal of Financial Intermediation* 9, 7-25
- ◆ Allen N Berger, Gregory F Udell(2002)、“Small Business Credit Availability and Relationship Lending: The Importance of Bank Organizational Structure”、*The Economic Journal* 112(477)、F32-F53.”
- ◆ Jeremy C. Stein(2002)、“Information Production and Capital Allocation: Decentralized versus Hierarchical Firms”、*THE JOURNAL OF FINANCE* VOL. 57 Issue 5、Page 1891、October 2002

本調査は、中小企業金融公庫から委託を受けたみずほ総合研究所株式会社及び中小企業金融公庫総合研究所の共同調査研究という形で2006年度に実施したものである。

なお、本レポートは調査結果をもとに中小企業金融公庫総合研究所において一部編集を行った。

中小公庫レポート No.2007-1

発行日 2007年6月1日

発行者 中小企業金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-8-2

電話 (03) 3270-1269

(禁 無断転載)