

ミドルリスク融資の抽出と事後管理 ～日銀レポートの指摘より～

本年4月、日銀は金融システムレポートを公表し、地銀・信金に対して金融機関の信用面のリスクテイクに伴う脆弱性を指摘している。低金利競争がさらに進む中、金融機関としてどのように適切な事後管理を行うべきか。本稿では、ミドルリスク融資への取組みのあり方について、レポートを基に考察した。

中小企業診断士 大谷 金久

1 低金利競争の現状：

(1) 金融機関にとつて厳しい収益環境

2018年3月期に地方銀行の決算は、16年2月にマイナス金利が導入された影響もあり、上場地銀80行・グループの6割の48行・グループが最終減益となった。

2019年3月期も7割の地銀は減益の見通しとなっている。

このような業績が続くことで、地域の金融仲介機能の低下も懸念され、低金利を乗り切る経営モデルは描けていない。

(2) 業態を超えての金利競争

先日、ある信用金庫は永らく続けてきたメイン金融機関の座を降りることになった。メイン取引先に対して、メガバンクからの低金利攻勢が展開された結果だ。

メガバンクの攻勢だけではない、県域をまたいで地方銀行、そして政府系金融機関など、まさに業態を超えた競争が展開されている。

メガバンク等の提示する金利は変動金利の場合がTIBOR連動であるが、短期プライムレートが何年も動いていない中で、中小金融機関では短期プライムレート連動で戦うケースもあり、固定金利でも、預金者から渉外担当を活用して調達しているコスト構造から、多くの中小金融機関では、将来の金利上昇リスクも懸念され、太刀打ちできない状況となっている。

資金調達の方法や顧客接点の持ち方など、コスト構造も規模も違う金融機関が、金利のみで選択されてしまうのが現実となっている。

これは超優良先だけで起こっていることではなく、本稿のテーマであるミドルリスク

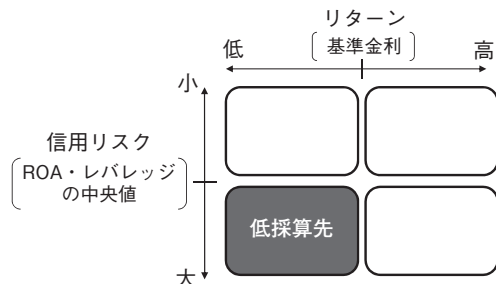
融資においても、例えば、地域金融機関が要管理先にランクダウンしないように経営改善計画の策定を支援し、その実行や進捗状況をモニタリングし支援してきた融資先企業も金利競争にさらされ、「リスクは後回し」とも言える他行庫融資の肩代わり攻勢が展開されている。

2 「日銀レポート」の指摘

(1) 低採算先とは

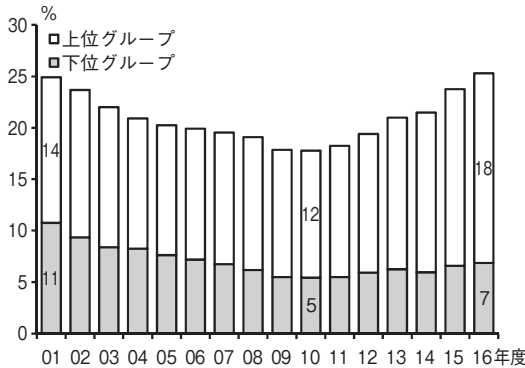
日銀が4月19日に公表した「金融システムレポート」で、地銀、信金に警鐘を鳴らし、「金融機関の信用面のリスクテイクに伴う脆弱性」を指摘している。これは、貸出競争が激化する中で、地銀や信金が増やしてきた「ミドルリスク企業」向けの融資で、リスクに比べて金利が低い低採算の融資先が増えているとの指摘である。日銀は、経済環境

図表1 「低採算先」のイメージ



出所：日銀レポート

図表2 低採算先貸出比率（地方銀行）



出所：日銀レポート

が反転した際に大幅な損失が出るおそれがあるとしている。「低採算先」とは、融資金利と信用リスクとの対比で、銀行が受け取る金利（リターン）バランス、図表1の左下のゾーンで、リスクとリターンが見合っていない貸出先と定義されている。

(2) 低採算貸出比率が増加
低採算先貸出が中小企業向けの貸出全体の25%（16年時

点）を占めており、10年は17%だった低採算先向けが占める割合が、30〜40%に達する銀行も2割ほどに達している。金融機関が低採算先貸出を増加させていくと景気悪化や金利上昇などにより、要注意先などが一気に増える可能性がある。適正なリターンとしての金利設定がなされていないければ、個別金融機関はもちろん、金融システム全体にも

影響を及ぼしかねないとしている。

3 「日本型金融排除」とは

(1) 顧客企業との認識のズレが要因
金融庁は金融行政方針（平成27事務年度）において、融資に関して、金融機関からは「融資可能な貸出先が少なく、厳しい金利競争を強いられている」との主張がなされている。他方で、平成26事務年度に実施した企業ヒアリングでは、顧客企業からは「金融機関は相変わらず担保・保証がないと貸してくれない」との認識が示されるなど、金融機関と顧客企業との認識に大きな相違があることが明らかになったとしている。

このような背景として、

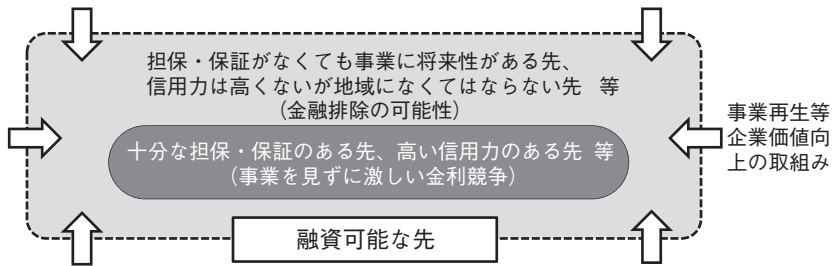
て、金融機関が、企業の事業内容を深く理解することなく、「十分な担保・保証があるか」、「高い信用力があるか」等の企業の財務指標を中心とした定型的な融資基準により与信判断・融資実行をし、融資拡大への過当競争が行われているのではないかとしている。

そのうえで、担保・保証がなくても事業に将来性がある先、地域になくてはならない先に対して、日常から密に話し、企業価値の向上に努めている金融機関もあるとしている。

(2) ミドルリスク融資に取り組むには
以下、金融庁の指摘であるが、金融機関がミドルリスク融資にどう取り組むか、示唆している。

① 与信判断における審査基準・プロセス、担保・保証への依存の程度（事業性評価の結果に基づく融資がで

図表3 「日本型金融排除」のイメージ図



出所：金融庁（金融行政方針）

きているか）
 ②貸付条件変更先等の抜本的
 事業再生等が必要とする先
 に対する、コンサルティング
 グや事業再生支援等による

顧客の価値向上に向けた取
 組み

③公的金融機関の融資・連携
 状況の実態把握（民間金融
 機関の融資と補完的・連携
 的か）

多くの金融機関では、担保・
 保証があるか、優良な格付け
 の企業としか取引しない、ま
 さに金融排除という状況を作
 ってきた。このため、顧客を
 奪い合う貸出金利の引下げ競
 争に陥ってしまったとしたら、
 金融庁の金融検査マニュアル
 によって金融機関の融資取引
 の多様性がなくなったことが
 要因かもしれない。

一方で、金融庁は、「金融
 機関は相変わらず担保・保証
 がないと貸してくれない」と
 の顧客企業の認識を「日本型
 金融排除」と表現している。

担保・保証に依存する融資
 姿勢を改め、取引先企業の事
 業の内容や成長可能性等を適
 切に評価する「事業性評価」

の実践や、ライフステージご
 とに課題解決策を提供するこ
 とで融資につなげていく「課
 題解決型金融」は、結果とし
 て信用リスク・コストの縮減
 化に役立つのではないかと。そ
 もそも融資は、過去だけでな
 く、将来を見て行うものだけ
 ら。

4 貸出金利鞘を確保するた めに

業態を超えた低金利競争が
 展開される中で、ミドルリス
 ク融資への取組みが重要とな
 ってきた。以前から、メガバ
 ンクや一部の地域金融機関で
 は、倒産確率モデルを活用し
 て、特にメガバンクでは融資
 センターを活用するなど、受
 付・審査等を集約して効率化
 を図ったミドルリスク融資が
 展開されてきた。残念ながら、
 現在まで継続して事業運営さ
 れているところは少なくなっ

ている。

当時と比べて金融環境は大
 きく変貌し、業態を超えた低
 金利競争が展開されている中
 で、ミドルリスク融資をどの
 ように行うか、その重要性が
 高まっているのは間違いない。

(1) ミドルリスク融資の抽出

過去に行われた倒産確率モ
 デルを活用したミドルリス
 ク融資は、法人や事業所等の信
 用情報を活用して、融資セン
 ター等から電話やDMなどに
 よるアウトバウンドでの推進
 活動が展開されていた。過去
 に行われたミドルリスク融資
 は、未取引先に対して外部デ
 ータを活用してターゲットイン
 グするものであった。

過去の反省を踏まえて、ミ
 ドルリスク融資を検討する時
 新規先の前に既存取引先、タ
 ーゲティングでなくCRM
 (※)を優先するビジネスモデ
 ルが考えられる。

※CRM：カスタマー・リレー

シヨンシップ・マネジメント

(顧客関係性マネジメント)

ミドルリスク融資の抽出は、既存取引先から、今まで積極的に融資に取り組んでこなかった取引先、例えば担保・保証が十分でない取引先や経営改善途上先などで、事業の内容や成長可能性等を適切に評価(事業性評価)して融資する取組みや、経営改善に真摯に取り組んでいる取引先に対して経営改善を支援するなどより踏み込んだ取組みも必要となる。

(2) ミドルリスク融資の実行に際して

リスクに見合った貸出金利の設定が必要であるが、リスク・リターンを考慮して、リスク控除後の収益を高めるために融資ポートフォリオの管理も大切となる。

そのうえでリスクを少しで

も軽減する方法として、①短期

継続融資の活用、②コベナ

ンツ(財務制限条項)の設定、

③ABL(動産担保等)の活

用、④電子記録債権を活用し

た融資など、これらを活用す

ることでリスク軽減を図ること

を検討したい。

①短期継続融資は、正常運

転資金の範囲で、期日一括返

済(売上返済)を条件とし

た1年以内の短期融資であ

り、資金使途と返済財源を

確認したうえで融資する。

短期融資に継続して取り組

むことで、金融機関は融資

先の事業内容や経営状況を

つかむこともでき、リスク

の軽減も見込まれる。

②コベナンツ(財務制限条項)

を設定することで、例えば、

業績や財務内容の定期的な

開示を求め、赤字の連続や

自己資本が毀損した場合に

は、融資条件の見直しを行

うことで、リスクの軽減を

図る。

③ABL(動産担保等)を活

用することで、不動産担保

等が不足する企業に対して

保全強化が図れ、リスクを

軽減したうえで円滑な資金

供給に取り組める。

④電子記録債権を活用した融

資は、売掛金等の返済財源

を確保することで中小企業

の資金調達の円滑化を図る

もの。

(3) 事後管理をどう行うか

融資実行後のモニタリング

など債務者管理体制の構築が

大切となる。融資実行で終わ

ることなく、個別債務者の実

態等をモニタリングして予兆

管理に努め、事後管理を徹底

することで信用コストの縮減

に取組む。

融資審査体制にも増して債

務者管理体制の強化が重要と

なる。部門の人員などの体制

強化とともに、融資獲得より

も、融資の維持、予兆管理や

不良化防止の取組みにウエイ

トを置き、経営資源の投入と

ともに業績評価等の見直しも

必要となる。

予兆管理については、シス

テム的なレポートも必要とな

るが、決算書だけでなく月次

試算表の入手に加えて、トラ

ンザクシヨンデータ(入出金

等の取引データ)を活用し、

今後はAIの活用などに期待

したいが、まずは、これらの

データを活用してアラームを

鳴らす統計モデルを検討した

い。

さらに、不良化防止のため

に、融資実行後は定期的・継

続的にモニタリングすること

で、業況や取引の変化をつか

み、早い段階で経営改善を支

援するなど、タイムリーに債

務者管理に取り組むことので

きる、モニタリング体制の構

築が課題となる。

5 融資実行後の取組みの評価を

「ミドルリスク融資」という言葉は、あまりいい感じがしない。ピカピカの取引先でなくても、担保・保証がなくとも、事業に将来性がある取引先や地域になくはならない取引先については、普段から対話を密にし、企業価値の向上のために支援する金融機関を目指したい。まさにリレバンの実践である。

その根底にあるものは、顧客との長期継続する取引の中で、顧客との関係性を維持し、収益を獲得するマネジメント手法（CRM）である。

そのためには、融資実行だけで評価するのではなく、むしろ融資実行後の事後管理が評価される仕組みが必要となる。

多くの金融機関では、融資は実行時に評価される。考え

てみれば、融資実行後の時間の経過によって貸出利息としての収益を上げることができるとの。融資先企業の成長等を支援するのはもちろん、不良化防止のための事後管理とともに、融資先の業況が悪化しないように支援していく、実効性あるモニタリングを通じて融資先企業との長期・継続する関係の構築が期待されている。

（大谷経営コンサルティング代表）

筆者略歴：成長戦略、経営改善、企業再生や事業承継等の支援を実践、中小企業支援に係る講演や地域金融機関関係員向けに研修を実施。

【定期購読者特典】銀行実務の電子版が無料でご覧いただけます！

今回の誌面刷新に伴い、最新号・バックナンバーがパソコン・タブレット・スマートフォン等の媒体で、無料閲覧いただけるサービスを開始いたします。

<ご利用方法>

- ①弊社ホームページの「銀行実務電子版」専用ページ

<http://www.ginken.biz/knowledge/g-net.html>

にアクセスください（QRコードは右のとおりです）。



- ②ID（ログイン名）とパスワードを入力してください。ID（ログイン名）とパスワードは、本誌ご送付時のビニル封筒に貼付されている、お客さま宛てのラベルに印字されている以下の番号となります。



〒170-8460 東京都豊島区北大塚3-10-5

株式会社 銀行研修社
URL: <http://www.ginken.jp>

TEL (03) 3949-4101(代)
FAX (03) 5567-1733