

SCBSHINKIN
CENTRAL
BANKNEW YORK 通信
(第15-1号)

(2003.6.25)



信金中央金庫

SCB

総合研究所 (ニューヨーク駐在)

〒104-0031 東京都中央区京橋 3-8-1

TEL.03-3563-7541 FAX.03-3563-7551

<http://www.scbri.jp>

米国のリレーションシップバンキング - 米国金融機関の中小企業向け貸付の理論と実践 -

(キーワード) 米国金融機関、中小零細企業向け貸付、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

(要 旨)

1. リレーションシップバンキングは米国では確立されたビジネスモデル

米国においても中小企業の財務諸表は必ずしも十分に整備されているわけではなく、情報は不透明である。このため、こうした先への貸出審査は、融資担当者等がリレーションシップにより得た経営者の信頼性等に関する情報を基にいかにかと信判断するか(ソフト情報処理能力)にかかっている。こうしたリレーションシップバンキングは決して不確かなものではなく、米国では確立された金融ビジネスモデルである。

2. 円滑な中小企業金融にはインフラ整備も必要

米銀の関係者に話を聞くと¹、日本の中小企業金融のためのインフラ整備は遅れていることを実感せざるを得ない。日本では、政府や大学等の支援体制の整備・充実、信用履歴データベースの充実等が今後の課題であろうが、その場合であっても、公的金融の役割としては、民間と競合するのではなく米国における中小企業庁(SBA)の保証制度のように民間の機能補完を果たしていくことが重要である。

3. アクションプログラムの持つ意味合い

本来の意味のリレーションシップバンキングを着実に進めれば、経営を大きく圧迫するほど不良債権が積み上がることはないはずである。日本においても、地域金融機関は、今回のアクションプログラムに形式的に対応するのではなく、自金庫・自行を省みる良い機会と捉え、今一度リレーションシップバンキングの基本に立ち返ることが必要なときかもしれない。

¹ 本稿作成にあたり、大銀行、コミュニティバンク、業界団体等の多くの米銀関係者のご協力をいただいた。この場をお借りして感謝申し上げたい。

日本の金融審議会報告「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」(以下「報告書」という)およびそれを踏まえて金融庁がまとめた「リレーションシップバンキング²の機能強化に関するアクションプログラム(以下「アクションプログラム」という)では、「リレーションシップバンキング」という概念が一つのビジネスモデルとして用いられ、信用金庫や地方銀行等が行うリレーションシップバンキングに対して、収益基盤の強化を基本的なねらいとして多くの提案が盛り込まれた。本稿では、日本で注目されているこの「リレーションシップバンキング」について、米国における中小零細企業向け融資に関する理論と実務を通して考察することとしたい。

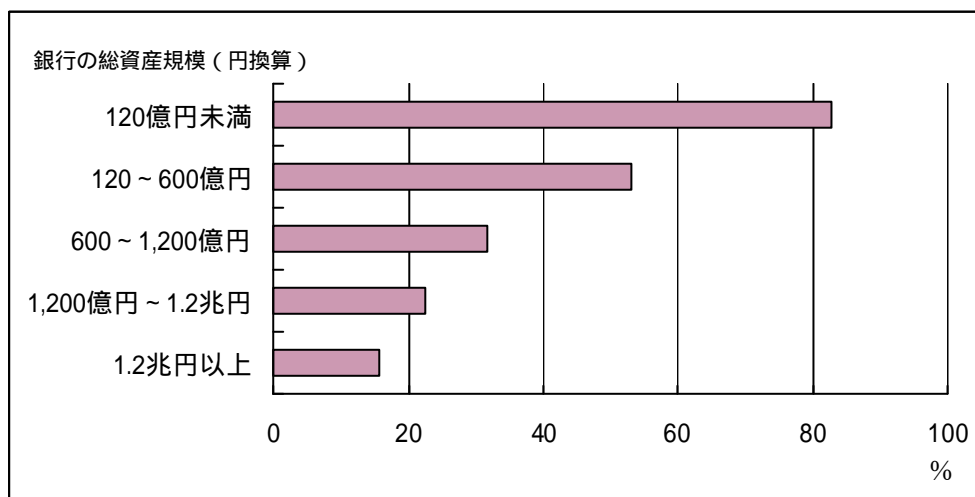
1. 米国における中小零細企業融資の概要

中小零細企業向け貸付(Small Business Lending)は、日本における信用金庫と同様、米国のコミュニティバンクなどの金融機関にとっても重要なマーケットである。

(1) 中小零細企業向け貸付の位置付け

グラフ1が示すとおり、米国における総資産120億円未満³の小銀行においては、事業貸付の83%が中小零細企業向け貸付であるのに対し、1.2兆円以上の大銀行では約16%に留まっており、規模が大きくなるほど、総資産に占める中小零細企業向け貸付の割合が低いことが見て取れる。このように、中小零細企業向け貸付は、規模が小さい銀行にとっては生命線とも言える位置付けにあり、近年の大銀行の当分野への積極的な進出は脅威となっている。

(グラフ1) 銀行規模別の事業貸付における中小零細企業向け貸付の比率 (1996年)



(出典) 米国中小企業庁”The Impact of Bank Mergers and Acquisitions on Small Business Lending”
<http://www.sba.gov/advo/stats/marpt.html> より作成。

² リレーションシップバンキングという表現自体は、米国では必ずしも一般的ではないが、本稿においては、金融審議会の報告書の定義どおり、「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、この情報を基に貸出等の金融サービス等の提供を行うことで展開するビジネスモデル」とする。

³ 本稿では、米ドルは全て \$ 1 = ¥ 120 にて円換算している。

次に、表1は米国における貸出金規模と金融機関規模との関係を見たものであるが、1,200万円相当以下の小口事業貸付において、総資産1.2兆円以上の銀行の残高が大きく、大銀行も小口事業貸付に積極的に参入していることがわかる。これは、大銀行の得意とする都市部だけでなく、クレジット・スコアリング等の発達により、遠隔地の顧客であっても中小零細企業向け貸付を行うことが可能となっているためとも考えられている（Berger et al〔2002〕）。また、日本では、中小企業は信用金庫、大企業は都市銀行、といった棲み分けになっているが、米国の大企業は直接金融により資金調達を行うことが多く、大銀行も収益性の向上のため中小零細企業向け貸付に進出せざるを得ない。このように、米国では地元中小零細企業向けの貸付をコミュニティバンクだけでなく、大銀行も行っており、中小零細企業をめぐって、銀行規模にかかわらず厳しい競争が行われているという状況である。

(表1) 銀行の規模と中小零細企業向け貸付残高⁴ (1999年6月現在)
単位:兆円

銀行総資産 規模	貸出金の規模				
	1,200万 円未満	1,200～ 3,000万 円	3,000万 円～1.2 億円	1.2億円 以上	合計
120億円未満	2.8	0.9	1.6	0.4	5.8
120～600億円	4.0	2.6	5.8	3.7	16.1
600～1,200億円	0.8	0.8	2.0	2.5	6.1
1,200億～1.2兆円	2.0	2.0	5.5	14.6	24.3
1.2兆円以上	4.0	3.4	9.4	68.0	84.8
計	13.7	9.7	24.4	89.3	137.1

(出典) 米国中小企業庁“The states of Small Business” http://www.sba.gov/advo/stats/stateofsb99_00.pdfより作成。

2. リレーションシップバンキングおよび中小零細企業向け貸付に関する理論的背景

米国の中小企業は財務諸表が必ずしも整備されているわけではなく、情報が不透明であるのは日本と同様である。このため、与信判断においては融資担当者等がリレーションシップにより得た経営者の信頼性等に関する情報をいかに判断するか（ソフト情報処理能力⁵）にかかっている。つまり、米国型のリレーションシップバンキングでも、経営者の資質など定量化できない「ソフト情報」を現場の融資担当者がどう判断するか、また銀行としてはその融資担当者の判断をどこまで信じていることができるかどうかにかかっている。こうしたバンキングモデルは一見不確かなものに映るかもしれない。しかしながら、中小企業というのはそもそも情報が不透明でわかりにくい存在である。よって「一番近くでよく見ている融資担当者の判断を信じるしかない」と割切っているのが米国のリレーションシップバンキングであり、これは米国当局・学界にも広く認められているバンキングモデルである。（日本の場合、融資担当者が目利きとして機能していないこ

⁴ 表1では、実行額が1.2億円未満の貸出金を中小零細企業向け貸付と見なしている。

⁵ ソフト情報とは、報告書という「長期的なフェイス・トゥ・フェイスの関係に基づく経営者個人の資質等の経営内容、事業の成長性など定量化が困難な信用情報」のことである。

とを背景として、こうした割切りができなかったため、担保が重要な信用補完要素にならざるを得なかったように思える。⁶⁾

これらに関連した米国研究者による研究等の理論的背景を紹介する。

(1) 銀行の合併と中小零細企業向け貸付

コミュニティバンクが合併・買収される場合の大きな議論の一つは、銀行は合併などにより規模が大きくなると、中小零細企業向け貸付を行わなくなってしまうのではないかと、また地域のコミュニティバンクが大銀行に買収されてその傘下に入ると、方向転換をして効率性重視の経営を行い、中小零細企業が見捨てられるのではないかと、という懸念である。

小さなコミュニティバンクが買収されると、買収後も大きな持株会社の傘下で形式上は小銀行を維持するとしても、持株会社本社の戦略や方針に基づき業務を行うこととなるため、被買収銀行の基本的な業務に対する考え方や銀行のカルチャーは大きく変わることが普通である。また、コミュニティバンクが大銀行と合併した場合、顧客にとってこれまでのようなフェイス・トゥ・フェイスの関係が期待できないことなどから、顧客が流出する傾向がある⁷⁾。研究者の調査 (Berger et al [2001]) でも、銀行は合併して大きくなると、中小零細企業向けの融資をあまり積極的に行わなくなるが⁸⁾、他の地域のコミュニティバンクなどが代わって貸すようになると指摘している。このように、同じ地区にあるコミュニティバンクとしては、ライバルの合併・買収はチャンスともいえる。一方、合併・買収を行う銀行としては、合併・買収後に優良顧客の流出をいかに防ぐかがポイントとなる。

また、米国銀行界の特徴は、銀行の新設が多い、ということである。1980年から2001年の間に、9,328の商業銀行が合併により消滅しているが、4,865の銀行が新設されている⁹⁾。つまり、平均すると、合併により2行が消えれば1行が新しくできるペースである。新設銀行ができる理由の一つは、コミュニティバンクが大銀行に買収された場合に、そこから流出した顧客の受け皿が必要になることである。連邦準備銀行のバーガー博士等 (Berger et al [2001]) によると、米国では、新しい銀行は古い銀行よりも中小企業向け融資を行う傾向がある。つまり、合併により大きくなった銀行に見放された、または大銀行を嫌う中小零細企業に対して融資を行うために新しい銀行ができているとも考えられている。大銀行は、新設銀行と無理に競争せず、そうした顧客は新しい銀行に譲る傾向があるとしている。

⁶⁾ 国際文化比較論の説では、日本人は米国人と比較して割切れないと納得できない傾向があるが、米国人は漠然とした状況に耐えられる傾向がある。(Hofstede [1997])

⁷⁾ 実例として、NY通信49号によると、NYの小銀行が大銀行に買収された際に、多くの顧客(1支店あたり25社程度)が同地区のコミュニティバンクに取引を移している。(藤原 [2001])

⁸⁾ ただし、小銀行同士が合併した場合は中小零細企業向け貸付は増える傾向にある。(Avery et al [2000])

⁹⁾ 新設には業態転換を含む。データ出所: FDIC。

(2) 中小零細企業向け貸付を行うための組織

バーガー博士の別の研究(Berger et al〔2002〕)では、中小零細企業に対して融資を行うコミュニティバンクの組織は、小さくかつ階層がフラットな組織が望ましいという報告がある。中小零細企業は財務諸表等が必ずしも十分に整備されているわけではなく、合理的にキャッシュフロー¹⁰を見積もることも容易ではない。このため、定量化できない「ソフト」情報に基づき融資渉外担当者は感覚的に判断せざるを得ない。こうしたソフト情報は顧客とのリレーションシップを通して得られるものであり、テクノロジーによってではない。米国では、顧客とのフェイス・トゥ・フェイスの密接な関係を通して、こうした「ソフト」情報をうまく貸出業務等に反映させることが「リレーションシップバンキング」と考えられており、これは財務データやクレジット・スコアリングを用いて機械的・効率的に処理する大銀行型¹¹とは対極にあるものと考えられている。

一般に、コミュニティバンクは顧客との関係が深く、長く、顧客のソフト情報を持っており¹²、そうした情報に基づき融資の判断を行う。こうしたソフト情報は、財務データのような「ハードな」情報に基づき与信判断を行う大銀行の組織で合理的に判断することは難しく、クレジット・スコアリングの対象にも馴染まない。そうしたソフト情報は財務諸表のような計量化可能な情報とは異なるため、大きな組織の中では伝わりにくく、金融機関の組織に階層がいくつもあると、うまく機能しないとバーガー博士は指摘している¹³。従って、融資権限も現場の融資担当者に近いところまで委譲されていないと、ソフト情報を融資判断に反映させることは難しいことになる。こうしたことから、クレジット・スコアリングではなくフェイス・トゥ・フェイスにより中小零細企業への融資を行う場合、現実的には金融機関に規模の上限があると考えられ、規模の小さい銀行は比較的優位にあるといえる。見方を変えれば、比較的規模の大きいコミュニティバンクがフェイス・トゥ・フェイス方式で中小零細企業向け貸付を行う場合、組織構造を極力シンプルにするなど、ソフト情報が活かせるような工夫が必要になるだろう。また、フェイス・トゥ・フェイス方式に加え、クレジット・スコアリングを導入していくことも考えられるが、この場合は対象とする顧客のセグメントを明確にするなどして、本来のコミュニティバンクらしさが失われることがないよう留意する必要があるだろう。

なお、別の研究者(Scott〔2003〕)によると、米国の中小企業は、銀行の融資関連サービスのうち、顧客および顧客のビジネスを理解しているかどうか、融資担当者にアクセスしやすいかどうか、などの項目に高いウエイトを置いており、特に融資担当者が転勤・転職等により頻繁に変わらないことを重視している。こうした点においては、大銀行よりもコミュニティバンクの方に比較優位があるといえる。また実際に、顧客が評価しているコミュニティバンクの長所は、顧客がCEO¹⁴とでも気軽に話せることである。

¹⁰ 小規模企業向け貸付において将来のキャッシュフローを合理的に見積もることは容易ではなく、ホテル建設等のプロジェクト型融資でなければ、いわゆるキャッシュフロー分析は必ずしも一般的ではない。

¹¹ 金融審議会報告書は、このような大銀行型の手法を「トランザクションバンキング」と呼んでいる。

¹² Scott〔2002〕

¹³ 例えば、大銀行の融資委員会等の席上では「支店の融資担当者があの顧客は信用できると言っていました。」は通用しにくいだろう。

¹⁴ 最高経営責任者。理事長、頭取にあたる。

小型コミュニティバンクであれば、1階の店舗フロアの、ロビーから顧客が見える場所にCEOの部屋があるのが普通であり、CEOは気軽に顧客の様々な相談にのっている¹⁵。

ただし、リレーションシップバンキングにも課題がないわけではない。一般に、中小銀行の貸付は大銀行の貸付よりも高金利だが、この理由の一つは、上場企業であれば企業自身がディスクロージャーし、自社の健全性を開示しなければいけないところ、中小企業の場合は、コミュニティバンクがその企業のソフト情報を元に健全性を調べ、実際に融資を行うことによりその企業は健全であると証明してくれる、つまりコミュニティバンクのソフト情報処理に対する報酬と考えられている。一方、スコット博士の研究では、顧客はコミュニティバンクのソフト情報管理能力に対して、金利や手数料などを余分に支払うかどうかについては、必ずしもそうだとはいいきれない、としている。つまり、効率的な大銀行の低金利融資と、コミュニティバンクのフェイス・トゥ・フェイスのリレーションシップ融資が競合した場合、リレーションシップの代償として、コミュニティバンクの高い金利が常に許容されるかどうかは明確ではない。

(3) 大銀行の中小零細企業向け貸付とクレジット・スコアリング

バーガー博士は別の研究で、クレジット・スコアリングおよびコンピュータシステム等の発達により、大規模金融機関が遠隔地から中小零細企業向け貸付を行うことが可能となりつつあることも指摘している（Berger et al〔2003〕）。つまり、リレーションシップバンキングの対極となる大量生産型の中小零細企業向け貸付が可能となりつつある。

クレジット・スコアリングとは、融資申込者の過去の信用履歴や属性等をもとに、統計的な手法等を用いて信用度を判定する仕組みであり、クレジットカードや住宅ローンのような均質的な融資には以前から広く使われてきていた。ただし、中小零細企業向け貸付については、1件1件特性が異なることから、これまではクレジット・スコアリングが馴染みにくい分野であるとされてきた。ところがウエルズ・ファーゴ銀行を代表とする大銀行が導入を試みている¹⁶。また、フェア・アイザック社のような専門の業者も中小企業向けスコアリングサービスを提供しており、実際に精度はかなり高いようである。コミュニティバンクにとってこうした中小零細企業向け貸付に関する技術進歩による大銀行の進出は留意すべきと指摘されている¹⁷。

(4) まとめ：大銀行かコミュニティバンクか

大銀行の中小零細企業向け貸付は、図1のように、クレジット・スコアリングを利用した大量生産型の個人向け貸付手法を小規模事業貸付へ延長したものであり、案件1件ごとに対応する従来型の中～大企業向け貸付手法を小規模企業にまで拡大しているわけではない。小規模企業の場合、オーナー経営者個人の信用力が企業の信用力に直結しているため、オーナー経営者個人を対象としていたクレジット・スコアリングをその企

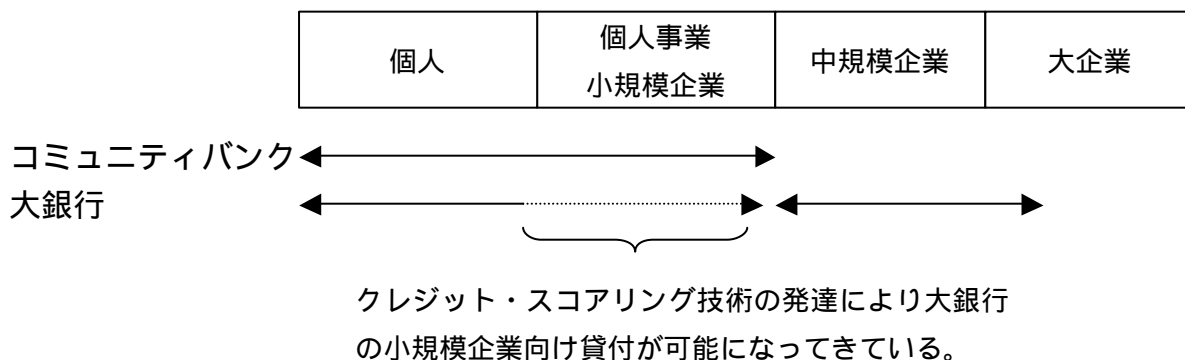
¹⁵ 取材したコミュニティバンクの中には、顧客に小説を書いてみたから読んで感想を聞かせて欲しいと頼まれているCEOもいた。（実際にその小説原稿はCEOの机の上にあった。）

¹⁶ DeYoung et al〔2002〕

¹⁷ Greenspan〔1999〕

業にまで応用しているのである。こうした技術進歩により、情報が不透明であるためこれまでではフェイス・トゥ・フェイスの対応が必要であった小規模企業への貸付市場に大銀行が参入することができるようになったわけである。

(図1) 米国の貸付市場と銀行のターゲット



このように、米国では大銀行もコミュニティバンクも中小零細企業貸付をめぐる競争をしている。前述(2)のスコット博士が指摘しているとおり、顧客は常にコミュニティバンクのフェイス・トゥ・フェイスに報いるとは限らない。特に金利重視の顧客については、大銀行のクレジット・スコアリングにより低金利・ハイスピードの融資とコミュニティバンクのソフト情報重視の融資が競合した場合に、コミュニティバンクが勝てるとは限らないことも事実であろう。また、大銀行が金利重視の顧客を低コスト戦略によりさらってしまった場合、残った貸出市場が、コミュニティバンクの繁栄を維持できるほど大きいものかどうか、という問題もある。

ただし、もともと米国には中央集権を嫌い、地元の銀行を好む傾向がある。またクレジット・スコアリングは機械的な手法であるため、中小零細事業者の中には、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニティバンクとの取引を好む顧客も多い。さらに、クレジット・スコアリングのような機械的な判断でははじかれてしまう優良顧客もいることから、大銀行が審査手法をクレジット・スコアリングに移行してしまえば、むしろ小さなコミュニティバンクにとってはチャンスであるという考え方もある¹⁸。

つまり、クレジット・スコアリングで承認されるような一般的に信用度の高い顧客層であっても、自分の顔を知っている地元バンカーの柔軟なサービスを好むならコミュニティバンクを選ぶだろう¹⁹し、低金利を好むなら大銀行を選択するということである。コミュニティバンクとしては、地元密着による顧客ニーズへの柔軟な対応で差別化するとともに、大銀行との金利競争に大きく劣後しないためにコスト削減を進める必要があるだろう。また、いくら大銀行とはいえ、全米の全ての中小零細企業を対象とすることは現実的に困難であり、その対象からはずれたニッチを狙うこともコミュニティバンクにとっては引続き重要であろう。

¹⁸ DeYoung et al { 2002 }

¹⁹ コミュニティバンクとしては、クレジット・スコアリングでは却下される顧客を対象とすることも考えられるが、この場合は中小企業庁 (SBA) の保証制度活用等、信用リスク管理がより重要となる。

3. 米銀による中小零細企業向け貸付の実態

次に、実際に米銀においてどのように中小零細企業向け貸付が行われているのかについての事例を紹介する²⁰。

(1) 大銀行の場合

米国の大銀行の貸出業務の特徴は、「分業化されている」ということである。大銀行の支店においては、融資の受付事務は行うものの、融資を行う、行わないといった判断の権限はない。また、支店においては、貸出勘定を記帳することもなく（つまり貸出はいわゆる支店ブックではない。）そうしたブッキングもローンセンターで行われるのが普通である。このように、米国の大手銀行では、支店のバランスシートという概念がなく、貸出についての支店の役割は、営業目標を達成する、つまり顧客を集めることであり、審査や事務をすることではない。

なお、大銀行の場合、貸付先の規模ごとに貸出市場を大企業、中堅企業（ミドルマーケット）、小～零細企業（スモールビジネス）などにセグメント化している。セグメントの分け方は銀行により異なるが²¹、それぞれ異なる戦略、プロセスで貸出業務に取り組んでいる。

大銀行の中小零細企業向け小口貸付

大銀行では、例えば貸付金額3千万円相当より小額の貸付を小口貸付としている。個人事業や小零細企業向け貸付の大部分はこの小口貸付となる。大銀行の小口貸付は、個人に対するクレジットカードビジネスと同様、大量生産型である。全米の小零細企業向け貸付案件は1箇所の巨大な小零細企業向け貸付ローンセンターに送付される。ここでは、審査は基本的にはクレジット・スコアリングのみで行われる。スコアリングの結果が融資可否のボーダーラインの顧客については、支店に対して様々な照会があるが、ボーダーよりも明らかに上か下の案件であればスコアリングだけで判断され、支店には一切照会はない。スコアリングのモデル自体はかなり精度が高くなっているが、入力する情報が誤っていると、誤った結果が出てくるため、いかに正確な情報をインプットできるかが課題となる。小口事業貸付の対象は、通常個人事業または零細企業であり、オーナー経営者個人の信用履歴がその事業の信用度にほぼリンクしていると言える。このため、消費者ローンや住宅ローンなどで使用される個人の信用履歴をベースに中小零細企業のクレジット・スコアリングモデルが開発されている。

なお、大銀行の小零細企業向け貸付の場合、銀行によっては支店の渉外担当者がその顧客を面談・訪問などして何らかのコメントを申請書に書くことになっているが、実行してしまえばその後にはモニタリングとして融資先を訪問することはない。つまり、実行後はスコアリングの確率・統計の世界に委ねられる。このように、クレジット・スコアリングは融資実行時だけでなく、その後の管理面においても大きなコスト削減効果があ

²⁰ 筆者が実際に取材等を行った複数の銀行等はこのように実践していた、ということであり、すべての大銀行やコミュニティバンクがこのような実践をしているとは限らない。

²¹ 例えば、同じニューヨークの大銀行でも、スモールとミドルの境界は年商12億円相当としているところもあれば、24億円相当としているところもある。

ると考えられる。

なお、大銀行の小口貸付が競合他行と金利競争になった場合、金利をディスカウントすることはあまりなく、「他行に行きたければどうぞ」というスタンスである。また、大銀行の場合、貸出金の事後管理や自己査定もローンセンターで行い、支店では行わない。このため、債務者は、クレジットライン開設後、財務諸表等を毎年ローンセンターに送付しなければならないが、それを忘れる企業も多く、この場合ローンセンターによりクレジットラインを消されてしまうこともある。

大銀行の中堅企業向け貸付（中～大口）

小口貸付よりも大きな貸付、つまり3千万円相当以上の中～大口の中小企業向け貸付の多くは中堅企業への貸付という位置付けである。大銀行では、これらは各地区²²ごとに設置されている企業貸付ローンセンターが担当する。各ローンセンターには中堅企業貸付のためのローンオフィサーがいる。中堅企業の預金については個人顧客と同様にその地区の支店が担当するが、融資となると中堅企業用のローンオフィサーがローンオフィスから登場することになる。彼らは、自分で顧客の財務諸表を深く読む訓練を受けたプロである。融資審査については、クレジット・スコアリングを併用する場合もあるが、通常財務諸表分析等が中心となる。

中堅企業向け貸付において、競合先と金利競争になった場合、ケースバイケースではあるが、多少金利を引き下げることもある。また、貸出実行後の自己査定やモニタリングに関しても、支店ではなく各地区のローンセンターのローンオフィサーが行う。

なお、大銀行によっては、支店にリレーションシップ・マネージャー（法人担当の渉外担当者）を置き、優良顧客に対しては貸付だけでなく、投信販売やコンサルティングなどの総合取引・サービスを提供している場合もある。ただし、米銀は優良顧客と普通の顧客との線引きが明確であり、優良顧客なら例えば四半期に一度は訪問するが、普通の顧客企業であれば延滞しない限り行くことはない、とする銀行もある。つまり、良いお客さんであれば、リレーションシップを重視します、という点が大銀行の特徴と言えよう。

(2) コミュニティバンク（小銀行）の中小零細企業向け貸付

コミュニティバンクと言っても、総資産数億円規模から千億円規模まであり、実態は様々であるが、概して日本の信用金庫や銀行と同様の方法により中小企業融資が行われていると言えよう。小規模のコミュニティバンクの場合、各支店にローンオフィサーと呼ばれる融資担当者がおり²³、事業主や経営者と面談をし、事業計画等²⁴を分析した上で融資の判断を行い、貸付金額によっては融資委員会や取締役会に付議するのが普通であ

²² 地区は、例えばマンハッタンで8～9箇所等となっており、イメージとしては東京の区ほどであろうか。

²³ 物理的に支店の店舗にローンオフィサーがいるとは限らないが、小銀行の場合、ローンオフィサーは組織上は支店に所属していることも多い。

²⁴ 中小零細企業の審査の際に重視するのは、経営者の性格・成功するための意欲と技能、十分な事業資金（借入を含む）、実行可能なビジネスプラン、十分な自己資本、十分な担保、返済キャッシュフローの妥当性、である。（SBAパンフレットより。）

る。(このため、融資申込者の信頼性などの「ソフト情報」が与信判断に反映されやすい。)

小銀行の貸付の特徴は、柔軟性があることである。例えば、大銀行の貸付であれば、クレジットスコアの点数が足りない、担保が少ない、事業開始後の年数が足りない、等の理由で一律却下されることもあるが、小銀行の場合は、一件一件審査して確認するため、条件に合わないからといって直ちに却下するわけではない。また、支店や地区のローンオフィサー(審査担当者)に権限が下りているため柔軟な対応ができていることが多く、例えばある大型コミュニティバンクでは、与信権限は、3,000万円相当以下は地区のローンオフィサーの専決、3,000万円~6,000万円相当までは、本部に相談の上、地区のローンオフィサーが決定。6,000万円~2.4億円相当まではCEO以下による融資委員会で決定。2.4億~7.2億円(同行の規制上の上限)までは取締役会で決定、としていた。一般的には、銀行の規模が大きくなるにしたがい、大銀行のように本部やローンセンターが最終的な決断をする場合が増えてくることになる。

なお、柔軟といっても、無条件に信用リスクを取っているわけではなく、あくまで中小企業庁(SBA)²⁵の保証がつくのであれば柔軟に対応する、とする銀行もあった。なお、貸付実行後は、重要な顧客とそうでない顧客を色分けすることはせず、どの企業にもローンオフィサーが最低でも年に2度は顧客を訪問するとしている小型コミュニティバンクもあった。

一般に、大銀行よりも小銀行の方が不良債権が少ない²⁶が、この理由としては、「フェイス・トゥ・フェイスによりよく知っている相手に貸している」、「借り手中小企業にとってコミュニティの中での評判は重要」、「小さい銀行は余力がないので、大銀行ほどリスクを取れない²⁷」といった理由が挙げられる。

なお、小さい銀行はクレジット・スコアリングを大銀行ほど利用していない。また、利用する場合でも、大銀行のように従来の審査方法の代わりにクレジット・スコアリングを利用してコスト削減を図るのではなく、従来の審査方法にプラスして審査の精度を高めるために利用することが多いようである。ただし、コミュニティバンクでも支店が10店舗以上あるような比較的大型の場合、30百万円相当未満の小口事業貸付について、アウトソーシングによりクレジット・スコアリングに移行しつつあるところもある。

なお、商業銀行だけでなくスリフトと呼ばれる住宅ローン中心の中小銀行も、中小企業向け貸付に力を入れ始めている。住宅ローンは均質的な商品であり、大銀行等の大量生産型のビジネスモデルに馴染みやすく、大銀行およびノンバンクとの競争が激化している。このため、中小銀行としてリレーションシップバンキングが活かしやすい中小企業向け貸付に参入しようとしているのである。

²⁵ 連邦政府による中小企業の保証制度。SBAについては、NY通信第48号に詳しい。

²⁶ 例えば、2002年12月末の貸出金償却/貸出金比率は、総資産120億円未満の銀行で0.34%、1.2兆円以上で1.32%である。

²⁷ 小銀行では信用リスクの負担能力にも限度があるため、36百万円以上の貸付であれば原則として他行との協調融資とするコミュニティバンクもあった。

(4) アドバンス銀行の中小企業向け貸付拡大戦略

ここで、米国コミュニティバンクの中小企業向け貸付の拡大戦略の実例を紹介する。アドバンス銀行²⁸は、1997年までは店舗数12店舗、総資産364億円、住宅ローン中心の貯蓄銀行であった。その後、1998年にフィッチ氏がCEOとなり、バランスシート改革に着手した。1999年には商業銀行と合併し、総資産571億円、16店舗の中型コミュニティバンクとなった。

- ・ ローンは、住宅ローンから商業不動産貸付や中小企業向け貸付へのシフトを図るとともに、投資商品などの提供により手数料収入の拡大を図った。中小企業向け貸付については、担当部署を設立し、審査担当者を雇った。また、事業貸付用の事務処理セクションも設置した。
- ・ 16店舗にまで拡大した営業エリアは4地区に分け、それぞれの中核支店を母店とし、各母店には、そのエリアを統括する渉外担当チーフ、投資業務担当、住宅ローン担当、審査担当者の4名（つまり4地区で計16人）によるチームを設置した。
- ・ まず、顧客情報・信用情報をマーケティング業者、郵便局のデータベース等から入手し、地域の中小企業のデータベースを作成した。ただし、これらのリストは必ずしも当てにならないので、渉外担当者、審査担当者等が、企業の住所や代表者名が合っているかどうか実際に訪問して確認した。（情報確認のみの訪問でセールスはこの時点では行っていない。）また、リストのいくつかは対象企業としては大きすぎたり、遠すぎたりしたので、年商12億円相当以下に絞った結果、対象として残ったリストの30%程の顧客に対してダイレクトメールを送付することにした。
- ・ ダイレクトメールの企画は、マーケティングプロモーションの専門家に依頼した。その企画では、ダイレクトメールにダーツの矢を同封し、ダーツのマトが欲しい場合は連絡してくれれば渉外担当者が届けに行きます、というユニークな企画であり、実際ヒットした。30%に絞り込んだリストのうち、80%の顧客に会うことができ、その半分の顧客と実際にビジネスを開始することができた。最初にリストの情報を確認したのが成功の秘訣であった。
- ・ このほか、同行のような小さい銀行では新聞広告もなかなか出せないなので、新規顧客開拓としては、飛び込み訪問や、既存顧客からの紹介、従業員の知り合い等に渉外担当が訪問することにより拡大していった。
- ・ この結果、預貸率は70%以上にまで上がった。貸付の中でも、事業貸付と住宅ローンが半々となった。顧客層も一般個人から、中小企業にシフトした。

同行の中小企業向け貸付への大胆なシフトは、リレーションシップバンキングの例としては適切ではないかもしれない。ただし、中小企業向け貸付は、成熟市場に見えても、実際にはニッチな部分が多く残されており、コミュニティバンクという小規模の銀行であっても、活躍しやすい場であることを示す好例と言えよう。

²⁸ イリノイ州シカゴ市の南郊外のランシング市にあり、100年の歴史を持つ総資産約760億円の商業銀行。

(5) 担保・保証について

米国の銀行は邦銀と比較して担保を取らないように考えられているが、実際には小額貸付または巨大企業へのシンジケートローン等でなければ担保を徴求するのが普通であり、2002年12月のFDICのデータによると、事業貸付のうち不動産担保による貸付は、総資産1,200億円未満のコミュニティバンクで68%、全商業銀行で48%である（残りは有価証券等の不動産以外の担保+全くの無担保）と、かなりの部分を占める。小口の貸付であれば、住宅の担保余力部分を担保としたり、一定額以上の貸付（限度額は銀行により幅があり、3千万円～1.2億円）であれば、優良先であっても担保を徴求するというルールを設定するのが普通である。

オーナーや経営者の個人保証も取るのが普通である²⁹。必要に応じ、配偶者等の個人保証を取ることも珍しくはない。ただし、個人保証の最大の目的はオーナー・経営者のビジネスに対する動機付けである。実際の保証履行については、家屋敷を処分してでも履行していただく、とする銀行もあれば、銀行のイメージ低下を防ぐため、通常はそこまではやるとは限らない、とする銀行もあった。

つまり、米国においても、担保徴求を行っていることは日本と何ら変わりはなく、担保や保証を徴求しないことがリレーションシップバンキングということではない。ただし、米国では中小企業庁（SBA）の保証制度が確立されているため、担保余力の少ない場合でも同保証により補完することが可能であり³⁰、また個人保証の保証機能が日本ほど重視されていない、ということと言える。なお、財務制限条項（コビナンツ）については、中小零細企業のように財務諸表の信頼性に疑問がある対象については、適用されることは一般的ではない³¹。

(6) 銀行のベンチャー起業支援

大銀行であれば、ベンチャー企業に対しては、担保ではなくビジネスプラン（事業計画）を審査する部門を設けていることもあるが、一般論で言えば、ベンチャー企業にとって銀行は敷居の高い存在であることは米国でも変わりはない³²。

一方、中小企業庁（SBA）は各地の大学にビジネス開発センターを設けている。同センターでは、起業家に対し、無料でビジネスプランの作成方法や銀行等からの資金調達の方法等について教えている。こうして作成したビジネスプランを銀行等に持ち込み、審査を依頼することとなる。特に小規模のコミュニティバンクにおいては、ローンオフィサーがこのようなビジネスプランを審査し、融資の可否を判断し、行内の融資委員会または取締役会等に付議する。ただし、こうした融資の実行にはSBAの保証が付くこと

²⁹ 例えば、SBA保証で一般的な7a保証方式の場合、債務者企業の株式を20%以上持つ者全員の個人保証が必要。（出所：SBAホームページ）

³⁰ 例えば、ある大銀行では、オーナー経営者と企業の信用度がスコア化されて表になっており、信用度の低い債務者は要SBA保証となっている。（それより低い債務者の場合は融資を却下する。）

³¹ 日本における米国の貸付のイメージは、キャッシュフロー重視、無担保、財務制限条項を利用、といったものだが、それらはいずれも大企業に対するシンジケートローンの場合であり、米国でも中小企業向け貸付では大きく異なっている。

³² ただし、米国ではノンバンクがこうしたニーズに応えている。

が条件となっている。SBAの保証付きであれば、貸倒れ時に75%～85%が保証履行されること、また保証部分は証券会社に売却できること、等のメリットがあるためである。つまり、米国銀行がベンチャー起業の支援を行っていることは事実であるが、それと同時に、中小企業庁が融資の大部分を保証していること、また地域の大学が起業家にノウハウを伝授していること、というサポート体制ができているからこそ銀行も起業家を支援できるのであり、銀行が徒手空拳で行っているわけではない。なお、バイオなど新技術関連のリスクの高いベンチャーに関しては、連邦政府および州政府が補助金等により積極的に支援しており、米国においても銀行融資の役割は限定的である³³。

4. 考察

(1) 銀行経営には2つのビジネスモデルがある

米国の銀行では、コミュニティバンク等の小銀行のリレーションシップバンキング型のビジネスモデルと、大銀行のトランザクションバンキング型のビジネスモデルがかなり明確に分けられている。もちろんどちらが優れているということではなく、どちらも有効に機能し得るといえる。両者の違いを比較してみると、表2のようになる。

(表2) リレーションシップ型とトランザクション型バンキングの比較

	リレーションシップ型	トランザクション型
担い手	小～中銀行	中～大銀行
重視する情報	経営者等に関するソフト情報	信用履歴等のハード情報
経営者に関する情報	フェイス・トゥ・フェイスで知り合うことにより入手	個人の信用履歴を利用
審査方法	面談重視	クレジット・スコアリング
融資の判断	最寄りの支店で行う。(分散型)	遠く離れたローンセンターで行う。(中央集権型)
顧客のメリット	個別ニーズへの柔軟な対応	効率化による低金利、審査スピードの早さ
課題	高コスト	融通がきかない

言うまでもなく、リレーションシップバンキングの機能強化とは、リレーションシップ型の強みを生かすことであり、トランザクション型の要素を盛り込んで曖昧なバンキングモデルを作ることではない。一方、コミュニティバンクとしては、顧客毎の柔軟な対応というこれまでの強みを殺さずに、いかにテクノロジー・アウトソーシング等を利用してコストを削減し、大銀行との低金利競争に打ち勝つことができるかが課題となることも指摘されている³⁴。

(2) 金融制度審議会報告書等の指摘について

米国の中小企業金融の現状に照らしてみても、報告書の考察はおおむね的を射ていると思われる。例えば、米国のコミュニティバンクの事例が示すとおり、まず経営者を見て融

³³ 取材協力：JETRO ニューヨーク事務所

³⁴ DeYoung et al [2003]

資を判断するリレーションシップバンキングを忠実にやっていけば、地域経済の大きな落ち込み等がなければ、不良債権が危機的な状況になるほど積み上がることは少ないはずである。

ただし、その対策としてのアクションプログラムは、金融機関に対し、やや一方的に役割を課している印象は否めない。例えば、中小企業向け貸付における日米比較を行うと、日本側には次のような課題があるだろう。

- ・アクションプログラムには、地域金融機関が地域における中小企業等の財務・経営管理能力向上のためのプログラムに協力していくべきと明記されているが、こうした中小企業やベンチャー起業へのノウハウ支援のためのインフラ整備は金融機関単独でできるものではなく、米国のように政府、地方自治体および地域の大学によるサポート体制が不可欠（主軸）と思われる。
- ・米国の中小企業向け貸付においては、中小企業庁(SBA)の保証プログラムが果たす役割は極めて大きい。金融機関は、政府が保証しているからこそ、信用度に懸念がある中小企業にも貸付を実行できるのである。このように、政府の役割は民間の補完であるべきであり、徒に民間と同様のビジネスを行い競合することではない。
- ・米国の監督当局は 1993 年 3 月に、中小零細企業への融資の促進を図るため、顧客とのリレーションシップから得られた経営者の人柄や信用性等の「キャラクター」に基づく融資を銀行が行うことを支持する旨発表している³⁵。米国では、リレーションシップバンキングは学界でも有効と認められたビジネスモデルであり、決して不確かなものではない。日本の監督当局についても、大銀行も中小金融機関も同様の検査・監督手法をとるのではなく、このような中小企業貸付にはソフト情報が重要であるという特性を理解した上での監督が望まれる。
- ・米国で中小企業向けにクレジット・スコアリングが発達しているのは、データベースとしてオーナー経営者の個人信用履歴が把握されているからである。これには、債務を返済していない、というマイナス情報だけでなく、確実に返済している、というプラス情報も含まれる。また、こうしたサービスを提供する業者もいくつかあり、中小銀行においてもスコアリング計算のアウトソーシングが可能となっている。この点、日本においても個人や中小企業の信用情報のデータベース化が早期に充実されることが望まれる。

また、同アクションプログラムでは、大型地銀から小規模信金まですべてリレーションシップバンキングとして一括りにしているため、クレジット・スコアリング、財務制限条項（コビナンツ）等の導入を促すなど、大銀行の大量生産型の貸付手法をリレーションシップバンキングにおいて奨励するという矛盾がある。クレジット・スコアリングは、リレーションシップ・バンキングとは対極にある手法であり、合理的ではあるが、柔軟性がなく一律的であるため、リレーションシップバンキングの最大のメリットが損なわれる恐れがある。組織が大きく、「ソフト情報」が伝わりにくい大手地銀や店舗網が広い大規模信

³⁵ Hooks et al [1994]

金等にはクレジット・スコアリングの導入を検討する意義はあろうが、小規模信金の場合には、疑問視せざるを得ない。また、財務制限条項は大規模なシンジケートローン向けの手法であり、財務諸表の信頼性が低い中小企業に効果的に導入できるかも疑問である。

(3) 信用金庫への示唆

米国における中小零細企業向け貸付の研究および実践等は信用金庫に対し次のようなヒントを与えてくれると考えられる。

- ・日本の中小企業金融では、経営者の性格、企業の成長の可能性などの「ソフト情報」の評価が十分ではなく、担保でそれを補完するという傾向があったため、担保価値が下落する局面では苦境に陥ってしまう³⁶。経営者の性格や企業の情報をフェイス・トゥ・フェイスで把握する本来のリレーションシップバンキングを着実に実行していれば、不良債権が経営を大きく圧迫するほど積み上がることはないはずである。もし、現在の本邦金融機関に、実態として「担保ありき」の姿勢が少なからずあるのであれば、「融資審査担当者がリレーションシップで得た情報を基に融資の可否判断を行い、担保・保証は念のため徴求する」というようなスタンスに変える目利き力が必要であろう。
- ・リレーションシップバンキングの機能強化とは、大銀行の戦略・戦術をそのまま応用することではなく、リレーションシップの強みをさらに強化することと考えられる。
- ・競合他行の合併・買収は、優良顧客獲得のチャンスである。
- ・大銀行のクレジット・スコアリング導入は金利に敏感な顧客が流出するというピンチである一方、機械的な対応を好まない顧客獲得のチャンスでもある。大銀行の動向にも留意する必要がある。
- ・リレーションシップバンキングは、組織が大きくなると機能しにくくなる。特に規模の大きい信用金庫の場合、組織階層のフラット化や権限委譲により、顧客の「ソフト情報」が組織内で抹殺されないよう工夫する必要がある。
- ・コミュニティバンクの顧客は、自分を担当するローンオフィサー（融資担当者）が頻繁に変わることを嫌がる。また、自分がコンタクトを取りたい時にすぐに会ってくれる融資担当者や支店長を好む。コンプライアンス上のリスク管理も勘案しつつ、人事ローテーションにも配慮する必要がある。また、理事長はじめトップ自ら親しみやすさを演出していくことも効果的だろう。
- ・コスト削減努力を怠らない。日本の大銀行も今後は分業化により低コスト戦略を推し進めることが考えられる。顧客は常にフェイス・トゥ・フェイスに対し高金利で報いてくれるとは限らない。顧客毎のきめ細かい対応という信金の生命線は守りつつも、競争激化に備え、低コスト化をさらに推し進める必要がある。
- ・コンサルティング機能の充実等リレーションシップバンキング強化策は、単位信用金庫で全てできるものではない。今般のアクションプログラム対応を一つの機会として、信金中金や政府関係機関、地域の大学との連携等を効果的に活用すべきである。

³⁶ 金融審議会報告書においても、日本の金融機関は「リレーションシップの中から得られる定量化が困難な情報を活用した融資が十分に行われておらず、むしろ担保や保証に過度に依存している。」と指摘されている。

- ・リレーションシップにより顧客ニーズに柔軟に対応することで、過度な信用リスクを取ることは本末転倒である。その点、保証協会等の有効活用は依然として重要であろう。
(文責：信金中央金庫 総合研究所 NY 駐在 Senior Analyst 青木 武)

取材等協力先

アドバンス銀行
シティバンク
コミュニティ・キャピタル銀行
シカゴ連邦準備銀行 “Whither the Community Bank?”コンファレンス
米国独立コミュニティバンク協会
JETRO
JP モルガンチェース銀行
コメリカ銀行
ミノトラ銀行
ラーウェイ・セービングス・インスティテューション (RSI 銀行)
ソルベイ銀行
ほか

参考文献

- Avery ,R. B. et al, ‘Bank Consolidation and the Provision of Banking Services: The Case of Small Commercial Loans,’ Working Paper, Dec. 2000
- Berger, Allen N et al, “The Economic Effects of Technological Progress: Evidence from the Banking Industry,” Working Paper, 2003
- Berger, Allen N et al, “Small Business Credit Availability and Relationship Banking: The Importance of Bank Organizational Structure,” Working Paper, 2002
- Berger, Allen N et al, “The Effect of Dynamic Changes in Bank Competition on the Supply of Small Business Lending,” Working Paper, 2001
- Bitler, M.P, et al “Financial Services Used by Small Business: Evidence from the 1998 Survey of Small Business Finance,” *Federal Reserve Bulletin* :April 2001
- Carter, D.A, McNulty, J.E. & Verbrugge J.A., “Do Small Banks Have an Advantage in Lending? An Examination of Risk Adjusted Yields on Business Loans at Large and Small Banks.” Working Paper: 2002
- DeYoung, R., et al, “Deregulation, the Internet, and the Competitive Viability of Large Banks and Community Banks,” Working Paper: 2002
- Greenspan, A., “Credit Scoring Small Business Loans,” *Kentucky Banker Magazine*, Apr. 1999
- Hofstede, G., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, USA, 1997, p.113
- Hooks, L et al, “What Determines Business’ Borrowing from Banks?”, *Financial Industry Studies*, Federal

Reserve Bank of Dallas, August 1994, pp15-23

Scott, J.A., "Small Business and the Value of Community Financial Institutions," Working Paper: 2003

Strahan, P.E. et al, "Small Business Lending and the Changing Structure of the Banking Industry," *Journal of Banking & Finance* 22: 1998, pp821-845

金融審議会金融分科会第二部会、「リレーションシップ・バンキングの機能強化に向けて」、2003年
藤原康史、「アメリカの中小企業向け金融サービス（その2～3）」、ニューヨーク通信第48～49号、
2001

本レポートは、経営判断の参考となる情報提供のみを目的としたものです。施策導入等に関する最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。また、当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データなどに基づいてこの資料は作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。
なお、本レポートのうち意見にわたる部分は、筆者の個人的見解であり、必ずしも信金中央金庫としての意見を反映させたものではないことをお断りしておきます。

「New York 通信」に関するお問い合わせは、信金中央金庫営業店または総合研究所(TEL: 03-3563-7541、FAX: 03-3563-7551)までお寄せください。

なお、総合研究所ニューヨーク駐在の E-mail アドレスは sri@shinkinny.com です。

【バックナンバーのご案内：New York 通信（平成 12 年以降）】

号 数	題 名	発行年月
第 29 号	米国金融制度改革の概要	平成 12 年 2 月
第 30 号	米銀は高水準の収益性と生産性を維持 - 1999 年米国商業銀行決算分析 -	平成 12 年 4 月
第 31 号	協同組織金融機関のリテール戦略 - プロに聞くクレジット・ユニオン経営 -	平成 12 年 6 月
第 32 号	米国 CRA（地域再投資法）を巡る動き - 米国では金融機関に地域貢献を義務付け -	平成 12 年 7 月
第 33、34 号	戦略としての「コミュニティ・バンク」(その 1、2) - サミット・バンクの経営戦略 -	平成 12 年 8、9 月
第 35 号	米国インターネット・バンキング事情	平成 12 年 11 月
第 36、37 号	健闘する新設銀行（その 1、2）- バンク・ロードアイランドの経営戦略 -	平成 12 年 12 月～平成 13 年 1 月
第 38～39 号	アメリカの個人ローン業務（その 1、2）	平成 13 年 3 月
第 40～41 号	顧客情報の活用とリレーションシップ・マネジメント（その 1、2）	平成 13 年 5 月
第 42～43 号	米銀における保険販売業務（その 1、2）	平成 13 年 8、9 月
第 44 号	試された危機管理体制 同時多発テロに直面した米国金融機関	平成 13 年 11 月
第 45～46 号	リテール手数料に関する考察（その 1、2）	平成 14 年 1 月
第 47 号～49 号	アメリカの中小企業向け金融サービス（その 1～3）	平成 14 年 3、4 月
第 50 号	米国商業銀行 2001 年決算概況	平成 14 年 5 月
第 51～54 号	協同組織金融の源流を探る（その 1～4）	平成 14 年 10、11 月
第 55 号	米国のペイオフ事情	平成 15 年 3 月
第 56 号	米国における銀行合併 - 大きいことはいいことなのか -	平成 15 年 3 月

*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

*なお、28 号以前のバックナンバーについては 41 号の巻末に掲載しております。

ご意見をお聞かせください。

信金中央金庫 総合研究所 行

今回の New York 通信について
(第 15-1 号)

今後、New York 通信で取り上げてもらいたいテーマ

信金中央金庫総合研究所に対するご要望

差し支えなければご記入ください。

年 月 日

信用金庫

部署名

役職名

氏名

ありがとうございました。信金中央金庫営業店の担当者にお渡しいただくか、総合研究所宛ご送付ください。

(〒104-0031 東京都中央区京橋 3-8-1)

(E-mail : s1000790@facetoface.ne.jp)

(FAX : 03-3563-7551)