

第1回

問題事例の発生を防ぐにはガバナンスから整備を

「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律案」（以下「金融円滑化法」という）が12月4日施行された。関係する政令・内閣府令の整備、監督指針や金融検査マニュアルについて改定が行われ、対応措置の実施に関する方針の策定等体制整備についても10年2月1日から義務化された。

つまり、各金融機関とも、すでに、規定類等の整備は完了し、今後のその適切な運用に段階が移っているはずだ。本連載では、そうした段階における留意事項に焦点を絞って、金融円滑化法等への対応への留意事項について、金融機関の経営陣の目線から、整理していく。

結論からいえば、今回の金融円滑化法への対応については、たんに、現場の説明行為をマニュアル化（べからず化）し、これを管理するだけの対応では、債務者が納得せずトラブルや苦情等に発展する可能性が高いとみている。同法は、根本的には、個々の顧客や個々の事例について、顧客との適切な対話関係を構築することが趣旨であり、顧客のニーズや関係はさまざまであることから、現場においては、そういったマニュアルにない多くの応用動作が発生するからである。

最終的には、個別の事例について、窓口現場が適切な状況判断を行えるようキャパシティをあげていかなければ、問題事例の発生はなくなり、そのための現場へのサポート態勢やモニタリング態勢が重要となってくる。すなわち、ガバナンスの問題であるととらえたほうが適切である。

法律の概要

今回の金融円滑化法は、「中小企業等に対する金融円滑化対策の総合的なパッケージ」のなかの一つとして位置付けられている。すなわち、中小企業等に対する金融の円滑化に関し、法で定めることができる事項は法律として制定し、法律以外の検査・監督上の措置でできることなどについては、金融検査マニュアルや監督指針の改訂、中小企業融資・経営改善支援への取組み状況の重点的な検査・監督といった措置を講じ、同時に業界の自主対応（加盟金融機関間の金融円滑化に向けた申合せ等）とのシナジー効果を合わせ、実効性を高めることが狙いとされている。

金融円滑化法は、最近、景気が厳しい状況にあるなか、企業業績の低下や個人における収入の減少等によって、借入れの返済に苦しんでいる中小企業者や住宅資金借入者から債務返済に関し申し出があった場合の、金融機関の「努力義務」が課されているのが特徴である。貸付条件変更の申し出があった債務者（借手）に対する金融機関の対応については、以下の三段階が想定されている。

【第一段階】

貸付条件の変更を申し出た企業に対して、借手と貸手の立場で協議し金融機関が自主的判断によって応じることであり、これが法の想定している基本的な対応である。金融機関が、この対応を行いやすいように、監督当局としても、金融検査マニュアルや監督指針の改訂を通じて、金融機関の取組みを促していくこととされている。

【第二段階】

金融機関として自主的な判断はしていないが、貸付条件の変更を申し出た企業に信用保証協会の保証に付されている借入れや政府関係金融機関からの借入れがある場合に、これらの公的機関や他の金融機関が条件変更等に応じたときには、これらの機関と緊密な連携を図り、民間金融機関の融資についても、協調して条件変更等を行う努力義務が規定されている。

【第三段階】

第一、第二段階のような金融機関の自主的な努力では対応できない者であって、現在、信用保証協会を利用していない債務者（借手）については、新たな信用保証制度（「条件変更対応保証」）が創設されている。

必要な態勢整備と留意点

こうした金融円滑化法等を受け、どのような態勢を整備する必要があるだろうか。各種規定類は整備されているとの前提での留意点を、それぞれの部署に分けて、ポイントを絞って概要を説明する。

（１）経営

まず、経営陣は、以下のような事項について十分に関与し態勢整備を行うことが求められる。

①基本方針等の運営

「円滑化チェックリスト」では、金融円滑化管理方針等の規定の整備、体制面では金融円滑化管理責任者の設置、モニタリング態勢の構築等が求められており、現時点では、それらは完了していると思われる。

今後は、その適切な運用に重点が移っていくが、「円滑化チェックリスト」の「Ⅲ・個別の問題点」には、これまでの金融円滑化（貸し渋り・貸し剥がし防止対策）にかかる検査の視点や検査指摘事項をふまえたポイントが、かなり網羅的に盛り込まれており、基本的には、論点・視点はこれらに尽きるように思われる。ただし、これらを表面的になぞるような運用のあり方では問題が発生する。この点は、次回以降に詳しく述べる。

また、金融円滑化法等をふまえ、新たな追加対応等があれば、現在進行中の経営計画等とはどのような関係にあるかを、この際、十分に検討しておく必要がある。昨事務年度の貸し渋り・貸し剥がしに関する指摘事例集のなかには、計画の内容と実績の乖離を問題点として指摘している例も多い。

ほりもと よしお

大蔵省に入省し、米国ハーバード大学大学院留学後、世界銀行審議役に就任。00年から金融庁に入り、監督局、検査局、総務企画局官房を歴任。その後、総理官邸の総理補佐官付秘書官を経て08年8月入社。

めぐろ けんいち

大蔵省に入省し、金融行政・生損保行政・金融検査業務に従事。98年から金融庁に出向し、約10年間統括検査官・検査監理官としておもに主要行部門の検査業務に従事。07年退官し、09年8月入社。

<http://www.promontory.co.jp>

第二回

必要な態勢整備と留意点（続き）

②業務を適切に行うための組織体制の整備等

営業店における新規融資や貸付条件の変更等の相談・申込みの受付・審査に関する企画や指導、これら営業店業務に対する支援、さらにはモニタリングなどは、基本的には、審査関連部門が行うことが想定される。したがって、これらに適切に対応できるよう、経営陣は、業務ごとに担当部署の明確化、コンプライアンス部門など他の部門による支援体制や、要員の確保など体制の確立に向けて十分に関与することが重要である。

一方で、顧客苦情の適切な対応・管理については、一度、結論を出した審査関連部門が対応を行うのは、牽制機能の関係からみても適切ではない可能性がある。別途のライン（たとえば、顧客相談窓口を設置した審査関連部門とは独立した専門の窓口等）の対応等工夫が必要になる可能性がある。

（１）経営

③報告・分析体制の整備

この項目については罰則が設けられており、経営にとって最大のコンプライアンスリスクである。検査・監督等の焦点になりやすいことにも十分留意する必要がある。内閣府令により、貸付条件の変更等について、申込み、実行、謝絶、審査中、取下げに関する件数・金額など相当細かい当局報告を求められており、これらの報告の前提となる「中小企業者」も、金融円滑化法で独自の定義がされている。これら当局報告については誤りがあるとはならず、たとえば、「中小企業者」や「貸付条件変更申出に対する対応状況」については、システム等で管理する方法など、経営陣は正確に計数管理ができる体制を構築することが重要である。

（２）審査

次に審査においては以下の対応が円滑に行えるように態勢整備が必要である。

①審査目線の再点検等

金融円滑化法においても返済猶予や条件変更に関しては、「貸し渋り・貸し剥がし」と同様、定義・目線・水準感等は示されておらず、中小企業からの新規申込み、貸付条件変更の申し出を謝絶した場合の問題となる当局の判断目線は、これまでの中小企業からの融資申込みの謝絶等に関する考え方と同様と思われる。審査目線については、蓄積した審査ノウハウや中小企業の特徴をふまえた審査基準になっていると推測できる。しかし、同時に金融検査マニュアル別冊に基づきつつ定性的な要素をとくに重視した債務者の実態を正確に把握したうえで顧客に丁寧に説明を行う内容にも合うものか、という視点での再点検が必要であろう。これらによって、顧客に理解が得られる審査内容となり、それを現場窓口が十分に理解・納得したうえで、はじめて、顧客に理解が得られるような説明行為が可能となる。

②メイン金融機関の役割増大

「円滑化監督指針」では、貸付残高の多い金融機関は、貸付条件の変更等に係る情報の確認を（他の金融機関に）積極的に行うなど、緊密な連携を図ることが求められるとともに、貸付条件変更等に係る（他の金融機関からの）情報の照会に積極的に対応することが求められている。他人判断を理由とする

謝絶は不適切

(3) 営業店

① 規定、マニュアル等の周知徹底

「金融円滑化法」「円滑化チェックリスト」「円滑化監督指針」の制定等の趣旨、あるいはこれに伴う施策を営業店に発出する文書等については、誤解が生じないようにその目的・趣旨等について周知徹底が必要である。なお、他の部門が営業店に指示文書を発出する場合にも、金融円滑化法の趣旨に反するような誤解を現場に抱かせないように、主管となる部門（たとえば審査関連部門）と内容を含め十分に調整を図る必要がある。

② 顧客説明態勢

謝絶に関する説明内容の適否について、当局が明らかにしている具体的な判断基準はない。原則として、預金者保護等の観点からの経営健全性確保と債務者に対するさらなる支援による回復・改善の見込みが、謝絶と応諾の境目になると考えるが、この判断の説明にあたって、たとえば、他人の判断を理由としているもの（例「保証機関が謝絶したから」）、専門用語の使用など顧客にとってわかりにくいもの（例「システムで審査した結果」）、あるいは金融機関の理屈のみで説明されているもの（例「総合的に判断した結果」「特定業種だから」）は、不適切な説明である。

③ コンサルタント機能

検査マニュアルの「金融円滑化編」に基づいて態勢を整備していくことになる。同チェックリストには、継続的な企業訪問等態勢、経営相談態勢、ビジネスマッチング等のサービス態勢といった項目が列挙されている。ただし、これらの機能発揮には大きなリスクが伴う。コンサルティングのあり方やフォローアップの進め方等も含め、適切な管理と対応等を十分に検討して行う必要があると考える。

④ 守秘義務・情報管理の周知徹底

メイン行、他の金融機関との情報のやりとりについては、「円滑化監督指針」において「守秘義務に留意しつつ、当該債務者の同意を前提に」とされていることから、債務者の同意をなんらかの形で得て記録することを周知徹底する必要がある。なかには、こうした面で、銀行側のミスを厳しく指摘する債務者が出てくる可能性にも留意する必要がある。

④ 苦情処理

中小企業等からの苦情については、より一層の誠意ある対応が必要であることを周知徹底する必要がある。とくに、貸付条件変更申し出先にかかる苦情処理は、まず、銀行側の対応に問題があるのではないかとの前提（検査官はこうした前提で出発する可能性がある）から出発して、慎重に対応を検討する必要がある。処理を誤ると、風評リスクが生じる可能性がある。

⑤ 反社への対応

「金融円滑化」の名のもとに、反社勢力から新規の申込みもありうることから、反社情報等との照合（チェック）の徹底を指示する。◇

第3回

必要な態勢整備と留意点（続き）

（4）営業店への指導事項

前2回で述べたことの再整理も含めて、営業店への指導において留意すべき点は以下のとおりである。

- ①規定、マニュアルの営業店への周知においては、他の部からの指示との整合性も含めて調整のうえ行う必要がある。
- ②顧客説明にあたっては、融資審査や判断を行う部署と説明を行う現場との十分なコミュニケーションが必須である。
- ③法令の要請に即して、他の金融機関との間において、貸付条件の変更等に係る情報の確認など緊密な連携を図る際には顧客の同意について、可能な限り、書面で得るのが望ましく、最低限、同意の記録化が重要である。また、監督指針に係るQ & A（問16-2）にもあるとおり、こうした連携は、独禁法上のリスクがあり、金融機関からの回答についての記録化が重要である。
- ④集計の基となる謝絶等に関する記録化は十分な周知徹底が必要である。
- ⑤コンサル機能発揮に伴うリスクと弊害についても周知する必要がある。
- ⑥苦情に対する適切な対応と迅速な報告の重要性も周知が必要。
- ⑦反社会勢力への適切な対応についても、従来の対処方針を再確認することも有効である。
- ⑧現場における個別事例に対する判断能力を向上させるための研修等を地道に積み重ねることが重要である。

（5）モニタリング体制の整備

営業店モニタリングの強化も必要である。とくに、営業店における貸付条件変更申し出への対応状況、謝絶状況のモニタリングは重要である。問題事例や課題が経営陣に迅速に報告される体制の構築が必要である。また、状況に応じて、経営陣自らが営業現場を視察することも有効である。

（6）住宅ローン関係

住宅ローンに関する検査等の着眼事項は、「金融円滑化編チェックリスト」の「Ⅲ・個別の問題点」に記載されているが、住宅資金借入者は、一般的に金融に関する知識・経験に乏しいことから、これをふまえた顧客説明が重要である。また、保証会社に住宅ローンの保証を依頼することが多いことから保証会社との連携が重要である。

また、条件変更の申し出に対し、営業店審査の効率化や公平性などの観点から、なんらかの諾否判断の目安を文書で示すことも必要と考えられるが、目安を示すにあたっては、条件変更申し出の大部分が対象にならないようなものは避けるべきであるほか、無用なトラブルを防止するため、機械的・画一的に取り扱うような表現にならないよう留意する必要がある。

態勢整備に潜む経営上の重大なリスク

以上、これまでは金融円滑化法に伴う必要な態勢整備の留意点を概略で述べた。監督指針、検査マニュアルが求める項目は広範囲に及んでおり、金融円滑化法への対応を適切に行うためには、金融機関全般に及ぶさまざまな態勢整備が必要となる。

それでは、経営陣は、このなかでも、とくに、どのような点に留意して、態勢整備を行う必要があるのだろうか。

(1) マニュアル対応では不十分

確かに監督上の留意事項をみると、顧客説明（謝絶も含め）のあり方に関するものが多いが、だからといって、たんに、営業現場に顧客対応のマニュアル（「べからず集」）を配布するだけでは十分な対応とはいえない。顧客からのニーズはさまざまであり、それまでの金融機関との取引関係等もさまざまである。そういう意味で常に応用動作が求められるのであり、画一的な話法のマニュアル配布では効果的な対応は不可能である。条件変更を申し出る顧客の多くは真剣であり、結局、現場における個別事例に対する判断力を向上させなければ、問題事例が多発するおそれがあることに留意しなければならない。そのためには、顧客にキチンと説明ができる内容の審査を行い、それを現場が十分に理解・納得したうえで、顧客説明を行っていく態勢整備が重要であることを、経営陣は理解する必要がある。

(2) 情報開示や報告態勢

すでに述べたように、今回は、内閣府令により、相当細かい当局報告が求められ、虚偽報告には罰則が科せられている。中小企業の新しい定義、「相談」と「申込み」の相違、あるいは、「取下げ」や「謝絶」の「理由」に関する金融機関と顧客との認識の相違など、適切に報告をするための留意点がいくつかあり、正確な集計管理ができる体制の構築が経営上の最も喫緊の課題であると考えている。

(3) 経営陣と現場のギャップ

これまでの問題事例が示すように、実際には、経営陣が考えている状況と現場の業務実態が大きく異なるケース（経営陣と現場のギャップ）は意外と多い。今回の金融円滑化法への対応にあたっては、まずは、経営陣の現場実態に関する把握力を高め、経営陣と現場のギャップを縮めることが重要である。

以上、金融円滑化法を遵守するために、経営陣がとくに、留意すべき点について述べた。他方で、今般の金融円滑化法に関して、経営陣の役割は、こうした点にとどまらない。

これまで述べた対応は、狭義のコンプライアンスリスク、すなわち、法令に十分に対応できない（違反行為等が発生する）リスクへの対応である。これに対して、これから述べることは、法令を遵守することに伴う新たな経営課題である。

理論的には、どのコンプライアンスにもこの二つの経営課題が存在するが、多くの場合、後者の課題はそれほど大きくない。しかしながら、今回の金融円滑化法は融資という金融機関の根幹業務のあり方に大きく影響を与える法令であるため、後者の経営課題のウェイトも大きい。

そして、これら課題への対応は、金融円滑化法の直接の担当部署を超える課題であり、経営陣が中心となって検討を進めていく必要がある。

次回は、金融円滑化法を遵守することに伴い、どのような新しい経営課題が生じるかを述べる。

第4回

経営計画と円滑化方針が非整合

前3回は、中小企業金融円滑化法をいかに適切かつ円滑に実施するかについて、述べてきた。これに対して今回述べる論点は、同法令を遵守することに伴う新たな経営課題についてである。これらの課題は、法令には明確な規定があるわけではなく、法令遵守により、自動的に解決される課題でもない。また、今後の経営環境によって課題の有無や大きさが左右され、また、経営陣が対応を誤れば、次々と別の経営リスクを呼び寄せてしまう危険性もある。それだけに、経営陣の役割も大きい。以下では、こうした経営課題として、3例をあげたい。

本シリーズの第1回で、金融円滑化の基本方針と金融機関の経営計画との関係を整理することが重要と述べた。これらに乖離があった場合には、どのような問題を引き起こすのだろうか。

第一に、現場は、基本方針と経営計画のどちらを優先すべきか、現場が悩む場面が発生することである。たとえば、経営計画が新規与信取引の拡大を目標に掲げている場合には、現場としては、管理手間のかかる既存の条件変更の申し出への対応に対する資源等の投入が困難となる。

第二に、基本方針を実施していくなかで、金融機関の経営管理が実現可能性の低いものとなる可能性がある場合に、両者の目先の両立を目指すあまり、中期的に不適切な対応を行ってしまうインセンティブが発生する。たとえば、経営計画における非現実的な短期間の高い収益率の目標の設定は、債務者の中期的な再生可能性に対する判断にバイアスを与える要因になったり、貸出以外の業務における過度なリスクテイクを誘発する危険性がある。

とくに、以下の点は、今般の法令により経営計画にただちに及ぶ影響として認識する必要がある。

①中小企業向けクイックローンや一部の住宅ローンなどスコアリングに基づく迅速審査により融資を行っている商品については、債務者との間でその再生可能性を検討するような関係にはなっていない可能性が高い。このため、条件変更の申し出の状況によっては、現状の契約条件では、ビジネスモデルとして成り立ちにくくなるおそれがある。

②収益性が低く、財務状況が必ずしも良好ではない保証会社を子会社に有している金融機関は、その経営のあり方そのものを見直す可能性もある。

いずれにせよ、金融機関が、実現可能性が疑問な経営計画を継続することは、大きな経営リスクを伴うものであることに留意する必要がある（注）。

誤ったコンサルティングの責任

今般の法令施行に伴う金融検査マニュアルの改定においては、金融機関によるコンサルティング機能の十分な発揮を柱とする「金融円滑化編」が新たに設けられた。そこでは、金融機関は、「本法の施行にあたり、その社会的責任にあらためて思いを致し、適切な業務の実施」（大臣談話）に努めることが求められる。検査マニュアルの「きめ細かな与信管理等」の検証項目のなかでは、

①企業の技術力・販売力や経営者の資質といった定性的な情報の活用

- ②きめ細かい経営相談、経営指導、経営改善計画の策定支援等
- ③ビジネスマッチングやM&Aに関する情報
- ④企業のライフサイクルに応じたきめ細かい支援

などが盛り込まれた。

「社会的責任」を持ち出すまでもなく、ある種のコンサルティング機能は、金融機関の付加価値を形成し、経営の特色、強みを構成する要素である。金融機関がこうした機能を強化していくことは経営のあり方として、当然に考慮すべき点である。かつての中小金融機関向けリレーションシップバンキングに関するアクションプランでも、前記のような機能の強化が金融機関に求められていた。

ただし、コンサルタント機能全般にいえることだが、適切な能力とリスク管理態勢を伴わないと、こうした機能の提供は、結果として、顧客のためにも金融機関のためにもならないおそれがある。間違った薬を、医学の判断力のない素人が、患者（しかも、患者自身も十分な知識がない）に勧めるのと同じリスクが生じるのである。そのようなことが起これば、結局、「社会的責任」を発揮することにもならない。しかも、条件変更等を申し出る状況の債務者においては、しばしば、債務者の自律的な判断が放棄され金融機関の判断に依存してしまう危険性があったり、少しの判断ミスが企業存続の危機につながってしまう危険性などがあり、とりわけ、慎重な対応が求められる。

このため、今般の法令等を受けたコンサルタント機能のより積極的な発揮には、同時に以下のような点のリスク管理の強化が欠かせないことに留意する必要がある。

- ①利益相反管理態勢および優越的地位の濫用防止態勢
- ②顧客情報管理態勢
- ③コンサルティングの質の向上と管理の態勢
- ④前記についての現場職員への研修態勢
- ⑤コンサルティング機能と信用リスク管理との間の一定の牽制機能

金融機関によっては、こうした管理が必ずしも十分なレベルに達していない場合もあるであろう。その際には、コンサルティング機能といった気取った業務ではなく、まずは、与信管理の原点に戻り、（検査マニュアルにあるような）債務者との常日ごろからのコミュニケーション（継続的な企業訪問等）を強化することから始める、という対応もあるのではないかと考える。

（注） 20年検査事務年度の金融検査指摘事例集には、以下のような指摘がある。

「取締役会は、経営計画において中小企業貸出や個人ローン等の残高の増加を図ることとしているが、経営会議等における新規与信取引の推進等に係る検討が不十分であることなどから、新規与信取引拡大に向けた取組や既存取引先の貸出残高減少に係る要因分析について、（以下のような）問題点が認められる」

第5回

円滑化法適用による回収可能性の変化をみる

今回は、金融円滑化法と償却・引当て（内部格付）ならびに自己資本管理（リスク資本配賦）の一般的な関係について述べる。まず、償却・引当てについて考えよう。

金融円滑化法に係る中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針等に対するパブリックコメントで、当該貸出条件の変更を行った日から最長1年間は条件緩和債権に該当しないものと判断した債権の貸倒引当てに関して、要管理先相当ととらえて引当てを行う方法と、債務者区分に従いその他要注意先として引当てを行う方法のいずれが適切かとの質問がある。これに対し、金融庁は、「会計原則に則り、会計監査人と協議の上、債務者の信用力に応じた適正な引当金を計上することが求められます」と回答している。

また、今回の金融検査マニュアル別冊の改訂に対するパブリックコメントで、「貸倒引当金の算出に用いる予想損失率について、過去にさかのぼって貸倒実績率や倒産確率を再計算する必要があるか」との質問に対して、「本項目を反映した「要管理先」「その他要注意先」の貸倒実績率や倒産確率が算出されるまでの間は、従来の基準に基づく貸倒実績率等を用いて引当てを行っても差し支えないと考えます」と回答している。

回答が簡潔であるために、それがどのような考え方に基づくものか、必ずしも明確ではないが、本件については、以下のような考え方が適切ではないかと考える。

第一に、円滑化法によっても会計基準は変更されていないという点である。今回の法令は、融資判断に関するものであり、監督指針の改正も開示債権（条件緩和債権）の基準に関するもので、この基準の変更が償却・引当ての基準変更にも自動的に連動するわけではない。先ほどのパブリックコメントへの回答では、「会計原則に則り」とあることから、従来の会計基準の考え方に基いて公認会計士と相談すると考えるのが自然であろう。

第二に、基準が変更されない限り、償却・引当てに変動がありうるとすれば、金融機関の業務実態に変化が生じる場合となる。たとえば、以下のような状況が予想損失率算定上等の観点から客観的にみられるかといった点から、会計監査人と議論をしていくことになるだろう。

- (1) 円滑化法を受けて、あらためて中小企業の再生可能性について検証した結果、当該融資の回収可能性が高いことが判明した場合
- (2) 円滑化法を受けて、中小企業の再生に取り組み、当該融資の回収可能性が高まった場合
- (3) 円滑化法を受けて、条件変更の事例が増加して、回収可能性が低下した場合
- (4) 円滑化法を受けて、将来回収可能性の低い融資が増加した場合

その際、現時点で必ずしもこのような点が明確ではない場合には、とりあえず、従来どおりの対応とすることもありえる。その際も、将来、実績が明らかになった場合に再検討が可能ないように現時点での対応を考えておく必要がある。

経営判断、現場力の強化で「かししぶり」を改善せよ

さらに、自己資本管理（必要なリスク資本配賦額）はどうであろうか。

今回の法令によっても自己資本比率算定の考え方（基準）に変更はないことから、基本的には、前記の償却・引当てと同じ考え方であろう。たとえば、同じく償却・引当てが減少した場合でも、それが、その債務者の再生可能性そのものが大きく変化した場合か、当該貸出条件の変更を行った日から最長1年間は条件緩和債権に該当しないものと判断した債権のように、再生可能性が高まったわけではないが、とりあえず、猶予を与える場合などによってリスク資本配賦は異なるであろう。

なお、筆者たちは、今回の一連の「貸し渋り、貸し剥がし」騒動は、金融機関が十分な資本管理を行っていないことに遠因があるのではないかと考えている。個別融資の判断があるだけで、トータルの自己資本管理（すなわち、リスク負担余力の把握）が不十分な場合は、中小企業融資をどの程度すすめるのかについての説明能力がなく、やみくもに、融資が保守的、積極的の両極端になりがちである。これを機会に各金融機関の資本管理能力の強化をすすめるべきである。

* * *

以上、円滑化法の実施に伴う留意事項を述べた。強調したいことは、円滑化法への対応においては、受動的かつ機械的に法令を遵守するだけでは不十分であり、自主的な経営判断等が強く求められる事項があるということである。また、現場レベルの個別事例への対応能力の強化に取り組むべきだということである。円滑化法への対応にあたっては、個別の融資のあり方と「向き合うこと」が重要かつ建設的であり、その点で、「貸し渋り」への対応というより、「貸し仕振り」の改善ととらえるべきである。

次回からは、こうした現場の判断能力強化の一助として、実際に金融機関の現場で起りうる事例を想定し、どのような対応をすれば問題が少なく、中小企業者の支援となるのか。信用リスク管理上の視点もふまえながら、最近の金融経済情勢下における金融機関のあるべき姿勢・対応振り等を考えてみたい。

なお、以後の事例においては、返済猶予等の申し出に対する応諾、謝絶の結論を述べているが、この点のみについて事例研究を行うことは適切な対応ではない。応諾をする場合も含め、顧客への説明のあり方等さまざまな点について、法は十分な対応を求めている。また、返済猶予等の申し出を謝絶したからといって法に掲げる努力義務規定に違反するものではない場合でも、経営判断としてリスクを取り応諾をする対応は考えられる。しかしながら、応諾した場合には従前以上にリスク管理をしっかり行わなければならないことはいうまでもない。また、顧客対応が不十分であったり、逆に、過度に反応した場合の金融機関経営に及ぼす影響については常に留意しておく必要がある。◇

第6回

今回からは、顧客から実際に返済猶予等の申し出があった場合の、応諾、謝絶の判断、ならびにその結論を顧客に説明する際の参考となる事例研究を紹介する。なお事例研究の利用にあたっては、機械的、画一的な判断にならないようとくに留意が必要である（なお、文中使用している業種動向や計数等については、想定のものであり他との整合性や根拠はとくにない）。

ギリ貧状態に世界同時不況が追い打ち

【事例その1】

債務者X社は、ニット製造関係の有力地場産業（年商30億円、輸出比率約5割）で知名度も高く、長年、地元経済への貢献度も高い企業である。業況は、相当以前から、新興国の追い上げや顧客嗜好の変化もあって、長年ギリ貧状態が続いているところに、サブプライムローン問題に端を発した世界同時不況と円高が重なった。業況は、もともとの赤字基調に、売上激減が加わって赤字が大幅に拡大、債務超過に陥った。

地元金融機関数行（庫）から原材料仕入資金（5億円、信用保証協会の保証付0・5億円）、メイン金融機関であるA行が単独で5年ほど前に実行した設備資金（工場建設資金5億円、残高3・75億円）を借り入れているが、分割弁済を行っている設備資金については急速に業況悪化した1年ほど前から1～2カ月遅れの内入れ状況で延滞状態となっている。

A行は、遅れ気味の内入れについては、X社がそれ以上の延滞とならないよう努力しており、また、A行の合理化・省力化等の経営指導を受け入れ、懸命に頑張っているX社の経営姿勢を評価し、A行主導のもと運転資金の継続を行うなど支援を行ってきた。

そうしたなか、X社から、業況急変によりこれ以上の自力対応は困難として、実質延滞している設備資金の約定返済（月々返済額500万円）と原材料仕入資金のうち売上不振で返済財源の手当てができない1億円について、業況が回復するまで返済猶予してほしい旨、申し入れがあった。

前述のとおりX社の業況は世界同時不況以前から低迷し、各種の合理化・省力化に取り組んできた。それだけに、X社にはもはや新たな難局を乗り越える体力は残されておらず、担保余力は皆無、保全バランスも近年の地価の下落もあって5割をきっている状況にある。

以上のような状況から、A行は、少々の経営支援では経営再建は困難であるとして、この返済猶予の申し出を断った。なお、返済猶予の要請を断るに際してA行は、他の協調行（庫）（融資シェアが低く、いわゆるぶら下がり的存在で、従来からダントツメインのA行の対応に追随してきた経緯がある）との間であらためて協議を行うことはしなかった。

A行の判断に対してX社は、「返済猶予の要請を受け入れられなかったことで、本格的な延滞に突入することは必至であり、結局は倒産となりかねない。金融円滑化法は当社のような窮境にある債務者を支援するために制定されたはずであり、A行の今回の対応は法律の趣旨に反するものでまったく納得いかない」と反発し、苦情に発展した。

もっと早い段階で転廃業を指導できた

では、今回のA行の対応は金融円滑化法の趣旨に照らして適切な対応であったか検討してみよう。

まず、返済猶予を謝絶したことについては、以下の観点からやむをえないと考える。

第一に、長年ジリ貧状態が続いているところに世界同時不況等が重なって業況が一挙に悪化、大幅な赤字に転落し債務超過となったわけだが、X社が営む業種の今後の動向や、最近の経済情勢および先行き見通し難等を勘案すると、債務者の業況が回復する可能性はきわめて低い。

第二に、X社は以前から、経費節減や人員整理等を含む各種の合理化・省力化等の経営指導を受け、これをすべて実行してきた。今後、基本的に現在の状態を前提とした場合、さらなる対策を講じうる余地はなく、延滞がすでに発生している状況のもと、自力での回復は不可能な状況にあると考えられる。

しかしながら、今回の判断はやむをえないものであったとしても、X社が納得していないのは、以下のような仕振り面・対応面に問題があるためと考えられる。

- ①回復可能性を前提に支援の対象とするという金融円滑化法の趣旨と、延滞中かつ債務超過、先行き見通し難といったX社のおかれている状況をしっかり説明すべきであった。
- ②X社が有力地場産業ということで、これまでの金融機関としての経営指導があくまでも事業継続を前提としてきたと思われるが、もう少し早い段階で、転業もしくは生産品目の抜本的な変更等の指導ができなかったのかなど、対応面（経営指導等）でのスピードと適切さに問題があった。
- ③これまで支援を継続してきた金融機関として、最終的な判断に入る前に、X社の事業への思いに耳を傾けながら、事業継続の選択は一層の業績悪化を招く可能性が高いことを理解してもらい、長期低迷状態からの脱却のための転業や廃業、事業転換等の方策・経営指導・話し合いが十分に行われたとは考えにくい。再度、抜本的な対策の検討の必要性はあったと思われる。
- ④協調他行と議論・検討の場もないまま、A行単独での判断は、ダントツメイン行のおごりとも考えられる。協調他行と協議の場をもっていれば、結論は変わらずとも債務者の納得をもっと得やすかったはずだ。

このように検討してみると、謝絶の説明のあり方として、A行の姿勢にも問題があったことがわかる。ニット業界の動向、新興国の追い上げ、日本の経済・為替動向、X社の財務内容、これまでとってきた当社が生き残るための方策を勘案すれば、今回はとりうる方策が見当たらないこと、そして、メイン行としてこれまで支援してきたが、金融機関として預金者・債権者のことも考えなければならぬ立場にあることなどを、誠心誠意伝える努力は不十分であったといわざるをえない。◇

第7回

経営力を評価し、優遇金利を適用してきたが…

【事例その2】

Yデパートは、Z市郊外を営業基盤とする支店をもたない独立系の老舗中規模百貨店である。Yデパートは、店周1^{キロメートル}以内の住民に対して、品揃えや余裕スペース（客溜り・階段の踊り場・広場等）の有効活用のあり方、経営に望むことについて、アンケート調査を定期的を実施するなど、顧客の要望を聞きながら経営を行ってきた。こうした努力の甲斐あって、Yデパートは、長く地元で存在感を維持してきた。

全国的に売上げ不振・赤字・売り場面積の縮小、店舗の閉鎖等を余儀なくされる百貨店が多いなかであって、Yデパートの業況は、収益は減少傾向にあるものの、長年、なんとか黒字を確保してきた（売上げは50億円、従業員250名、借入金20億円）。

一方、3年前に、近くの工場跡地に、大型ショッピングモールが建設された。オープン後の業況は芳しくないとの噂もあるが、ブランド物のテナントや娯楽施設に惹かれて人の流れが変化し、ブランド品も扱うYデパートの売上げにも少なからず影響を及ぼしてきている。

また、Yデパートの店周内に以前からある食料品と日用雑貨を中心とした大型量販店とは、これまでYデパートと棲み分けができていたが、最近の消費動向低迷による売上げ不振の挽回策として、価格破壊とともとれる大幅値引販売を行うようになり、この影響も受けるようになった。

以上のような状況のなかで、Yデパートは、流通業界の先行き見通し難もあって、これまでと同様、早めの対策を行う必要があると考え、以下のような自主的な改善策を策定し、メイン金融機関（ほぼ1行取引）であるB行に相談・要請を行った。

- ①従業員10%削減（主としてパート）〔6000万円の経費節減〕
- ②全商品一律5%値引き〔売上げ2億5000万円減少、7500万円の利益減〕
- ③ショッピングモールとの競合商品であるブランド物からの撤退〔1000万円の赤字縮小〕
- ④住民提案の余裕スペースでの安価な日用雑貨の販売・各地の物産展の開催〔1000万円の収益増〕
- ⑤金融機関借入金の金利の引下げ〔3%↓2% 2000万円の経費節減〕
- ⑥設備資金について2年間の返済猶予（利息のみ支払い）〔2年間で1億3300万円の資金繰り改善〕

一方、B行は従来、Yデパート経営者の適時・適切な判断と実行力、地域における信用や存在感など、厳しい流通業界の経営環境のなかであって、善戦していることを高く評価。収益力こそ高くはないものの、長らく正常先に債務者区分し、金利面についても格付以上に優遇してきた。

しかし、今回Yデパートから相談された⑤金利の引下げと、⑥設備資金の返済猶予について、B行は、まだその時期ではないとして断った。なぜなら、Yデパートは売り場・コーナー別稼働率や収益率等について詳細な分析・検討をまず行い、他店との競合商品や品揃えを含めて問題点をすべて洗い出し、その解決策を策定、これを前記自主対策①～④とあわせて、全力で推進する

自助努力が先決であると判断したからである。

メイン金融機関B行の今回の対応は、金融円滑化法の趣旨に照らして適切な対応であったといえるだろうか。

再建計画実行を返済猶予が後押し

まず、金利引下げについての謝絶は、以下の諸点からやむをえないと考える。それは第一に、Yデパートの適切な業務運営を勘案して、すでに同じ信用格付企業に対する適用金利よりも低利の優遇金利を適用していること。第二に、現在のわが国の低金利水準から判断して、これ以上の金利引下げ余地はほとんどなく、かりに若干の引下げができたとしても経営に与える影響（改善効果）はほとんどないこと。第三に、Yデパートが直面している苦境は、他の取引先と比べて軽微であり、その金利引下げ要請に応えることは、不公平との批判を受けかねないためである。いうまでもなく、金利引下げはB行自身の収益も悪化させる。

一方、設備資金に係る2年間の返済猶予は、以下の諸点から応じるべきだったと考える。

①Yデパートの経営に対するスタンスは、完璧ではないにしても、きわめてしっかりしており、とくに消費者の所得が伸び悩み、価格破壊が進行するなか、創意工夫して百貨店経営を行ってきた実績は高く評価できる。金融機関としては、もう一段自助努力をしてほしいという願望もよく理解できるが、流通業における将来見通しは、まったく楽観できない。

②金融円滑化法は、経営内容が極端に悪化してからでは、とりうる方策も限られ、立ち直るものも立ち直れないという考え方から、本事例のように早め早めの相談と対応を促すのが趣旨である。金融機関も、早めに相談を受け対応するほうが、功を奏する可能性が高くなることを認識しなければならない。

③Yデパートは、深刻な状況にあるとまではいえず、前述のとおり改善のための施策が残されている。自主的な改善策とB行の指導による施策をあわせ実施することの成果も十分に期待できることから、この経営再建計画は実行可能なしっかりとした計画と判断すべきである。

したがって、本件のような場合、2年間の返済猶予は資金繰りの改善にも大きく寄与し、この間に諸施策を軌道に乗せる余地が高まり、非常に効果的なものと判断される。◇

第8回

大口受注先から「転業の覚悟」をいわれた

【事例その3】

債務者Z社は、機械メーカーC社の専門下請け業者であり、技術力と信用力を背景に、長年低位ながら比較的安定した経営を行ってきた。バブル経済崩壊後の景気低迷期においても業績は大きく落ち込むことなく推移してきたが、08年秋のサブプライムローン問題に端を発した世界同時不況のなかで、C社の輸出が大きな打撃を受け、これによりZ社の受注も大幅減少に陥った。C社は、今回の不況はこれまで経験したことがないほど深刻であり改善の兆しがまったくみえないとして、下請け業者であるZ社に対して転業ないしは他社製品製造への変更を含む新たな受注先の開拓など、相当の覚悟をもった対応を行うよういつてきた。

メイン金融機関であるD行のZ社に対する融資残高は、機械購入資金（3億円、残高2・2億円）と、定額的に発生する原材料購入資金の長期運転資金（2億円）の合計4・2億円。しかし、C社向け売上げの急減を受けてZ社の約定弁済は、機械購入資金・長期運転資金いずれも2カ月前から延滞（月々支払い1000万円）となっている。

Z社は、これまでC社向け一筋の生産を行っており、いまさら、転業や新規受注先探しは容易ではない。その一方で、Z社がこれまで新分野開拓を目指してC社からの生産受託のかたわら進めてきた新技術の開発が、実用化に向けメドが立ちそうな状況となってきた。C社からの「覚悟を決めるように」という申し渡しがあったのを機に、新商品の開発にスピードを上げて取り組む決断をした。

そこでZ社は、現在の融資残高に加えて新商品開発資金を上乗せして一本化し、新しい融資条件による新規融資扱いとすることにより旧債を返済する、いわゆる「旧債返済のための借換え」を行い、同時に、返済額の減額、金利の引下げ、融資期間の延長等をあわせて実施できないかと、D行に相談した。その際、新商品開発と、これらの販売計画を盛り込んだ総合的な事業計画（再建計画）も策定して提出した。

これに対して、D行は、延滞中の旧債を新規融資で返済し、この新規融資を加えて新たな融資に一本化することは、融資履歴が不透明になるほか、抵当権についても新規に設定し直し、保全バランスを見直さざるをえないことから、このスキームに難色を示した。

また、新商品開発は、まだ成果物があるわけではなく、かりに完成したとしても市場のニーズが不透明なほか、販路開拓も未着手であるなど、新商品開発計画の実行可能性は未知数という状態にある。

このためD行は、Z社が策定した事業計画は現段階では時期尚早で達成可能性はきわめて低いと判断。Z社に対して、旧債と新規融資を一本化する案ならびに新商品にシフトした事業計画について、別の方策を考えるよう回答した。当然、新商品開発にかかる新規融資も、「妥当な事業計画とは認められない」という理由で謝絶した。その一方で、延滞している現貸付債権については、新興国向け輸出は継続しているC社からの受注が完全にストップしたわけではなく、しばらくの間は従来水準の5割程度の受注は確保できるとの見通しと、Z社の資金繰り状況を考えあわ

せれば、「返済額の2割減額ならびに返済期日の2年間延長」であれば応諾できるとZ社に伝えた。

しかし、こうしたD行の判断と返済猶予の提案について、いまだZ社からの納得が得られていない。メイン金融機関D行の対応は、金融円滑化法の趣旨に照らして適切な対応であったといえるだろうか。

新事業計画の実効性向上にコンサル機能を発揮

まず、延滞が始まった現貸付と新規融資を一本化することは、延滞債権が正常資金に変化してしまう格好になり、与信管理上問題がある。このような旧債返済のための一本化は通常は行われることはなく、Z社の要請を断ったD行の判断は妥当と考えられる。

加えて、D行からの新たな提案である旧債についての条件変更（返済額の2割削減・2年間の期限延長）は、Z社の現在の資金繰り等も含めた実態等を総合的に検討した結果であり、金融円滑化法の趣旨に沿った妥当な判断と考えられる。

新商品開発計画についても、これまでZ社が細々と進めてきた新商品の開発・研究が、ようやく方向性がみえてきたという段階。C社からの受注の大幅削減や転業を勧められたことから、もはや新商品の開発を急ぐ以外に生き残る道はないと思いつめ、やや拙速に計画化されたように見受けられる。金融機関がこうした不透明要素が多い計画に新規融資を行うのはリスクが大きいと判断すること自体は間違っているとは考えられない。

しかしながら、Z社は、受注が大幅に減少し、将来持ち直す可能性が小さいとなれば、この新商品の開発に生き残りをかけなければならないのも事実である。当面は、新商品開発計画について継続的な検討課題とする一方で、現行の商品・技術をベースにした新たな販路開拓を続け、あわせて、一層の経営効率化や事業の縮小を図るなど、実行可能な計画の策定によって、現在の難局を乗りきる方策が現実的と考えられる。

だからこそ、D行としては、新商品開発計画や当面の対応策等についての指導・育成等コンサル機能をこれまで以上に発揮すべきと考えられる。◇

第9回

保証協会にリスクを転嫁できるはずが…

【事例その4】

債務者W社は、洋服・アクセサリ等を取り扱う小売業者である。競争激化や近年の所得の伸び悩み等による消費節約志向の高まりから売上げの伸び悩みが顕著で、赤字体質から脱却できないままじわじわと体力を消耗し、ついに先期、債務超過に陥った。当然、資金繰りはきわめてタイトとなってきており、今月の返済資金が手当てできない状況となっている。

そこでW社は、これまで信用保証協会の保証を利用していないことから、「条件変更対応保証制度」を利用したいとして、メイン金融機関（一行取引）のE行に申入れを行った。

E行は、W社のこれまでの経営状態等は十分承知していると考え、あらためて実態把握を行わないまま、その申し出を受けることを決定し、W社に回答するとともに、地元の信用保証協会に保証申込みの意向を伝えた（同時にW社から信用保証協会に申込み）。「条件変更対応保証制度」が利用できるのであれば、信用部分（引当金除き）の5割は金融機関の負担となるが、W社に対する全体の保全割合は70%と比較的高いこと、そして、かりに当該資金が返済不能となった場合においても、貸倒れリスクは小さいと判断したからだ。

後日、信用保証協会から、「W社の現状を再度確認して報告してもらいたい」との要請があった。E行では、信用保証協会からいわれるまでもなくW社の現況実態把握を詳細に行うべきであったと反省し、さっそく調査を開始。W社では、条件変更対応保証制度の利用についてすでにE行から内諾を得ていると考え、E行の調査に対して積極的に協力を行った。

E行の実態把握作業が終わり、信用保証協会に報告しようとした矢先に、同協会から思いもかけなかった通知が届く。W社が反社会的勢力に該当するので、W社の財務状況にかかわらず保証は承諾できないとってきたのだ。E行はあわてて自行の反社データとの照合を行う一方で、取引開始の経緯等を含めて再調査を実施した結果、保証協会の指摘どおり、W社が反社会的勢力に該当することが判明した。E行は、W社からの申し出に対し、「信用保証協会の承諾が条件だが銀行側は受け入れる」ととられてもしかたがないような回答をしていることから、どう対応したらよいか苦慮することになった。

検討を重ねた結果、2007年6月19日の「犯罪対策閣僚会議幹事会申合せ」に基づき金融界では現在、「暴力団排除条項」等の制定や取引排除のためにさまざまな対策を講じている最中であり、信用保証協会の付保にかかわりなく、銀行として対応できないという結論に至った。そしてW社に対して、返済猶予のそもそもの趣旨や同社の財務状況、先行き見通し等について説明したものの、本当の理由である反社会的勢力であることについてはいっさい触れずに、謝絶した。当然、W社は納得せず、いったん内諾を出したのに、なぜ守られないかと主張されトラブルになった。

今回のE行の対応は、金融円滑化法に基づく対応に限らず、どのような問題があったのだろうか。

銀行の基本的姿勢に問題

E行は、W社からの申し出に際して、一行取引であり、平素からW社の状況はすべて把握していると過信していた。また、信用保証協会を利用した場合、信用部分の半分を金融機関側が負担するにしても、保全割合が比較的高いことから、当行にとって影響は少ないというだけの理由から、W社について十分な実態把握を行わないままに、安易に要請取り上げを判断した姿勢は、そもそも審査・与信管理上、基本的な部分で大いに問題が認められる。

また、本件申込みの最終的な判断は、信用保証協会の承諾を待たなければならない案件であるにもかかわらず、同協会の見解を確認する前に、あたかも承諾が間違いないかのように誤解を与える回答（話し方）を行ったことは、金融円滑化法を持ち出すまでもなく、顧客に対し誤解のないよう慎重かつ適切に説明を行うという、銀行としての基本的業務姿勢を疑われてもしかたのない、稚拙な対応といわざるをえない。

加えて、貸倒れリスクを信用保証協会に転嫁できればよいとの思惑が垣間見えるが、こうしたモラルハザード的な姿勢は、真に信用保証協会の保証を期待している他の利用者を害するものであり、今回の経済対策の趣旨を理解していない問題ある行動である。

もちろん、今回のE行の融資の仕振り面から判断して、反社会的勢力との取引排除に関する、経営姿勢、管理体制、データ整備・活用、チェックシステムがほとんど機能していないことも問題である。

信用保証協会の通知により、E行は応需できないとして謝絶しているが、W社は、今月から延滞に突入する可能性がきわめて高い状況のなか、トラブルとなっている。反社会的勢力に対して、E行が取引開始時や中間管理において十分な実態把握も行わないままに、あるいは把握しているとの思い込みのままに取引を行ってきた事実を深く反省し、早急に回収しなければならない。経営陣やコンプライアンス担当部署等と連携を強化し、これ以上の混乱は避け、再度、W社と十分話し合いを行い、解決しなければならない案件である。◇

融資の基本を忘れた信用保証制度の“ただ乗り”は許されない