

2011年12月20日
日本銀行
金融機構局
金融高度化センター

金融高度化セミナー「ABLを活用するためのリスク管理」
(日時:2011年12月2日12:30~16:55)におけるパネルディスカッションの様相¹

パネリスト 中村廉平氏(ABL協会理事、商工組合中央金庫 組織金融部担当部長)
後藤敏彦氏(三菱東京UFJ銀行 執行役員 アセットファイナンス部長)
諏訪田敏郎氏(鹿児島銀行 営業支援部 アグリクラスター推進室長)
満川秀治氏(京都信用金庫 審査部長)

モデレーター 山口省蔵(日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役)

1. リスク管理体制の構築

(山口) これからパネルディスカッションに入りたいと思います。本日のディスカッションでは、今ほど説明しました「ABLの信用リスク管理を巡る論点」に沿って、討議を進めていきます。

なお、質問用紙で頂いているフロアーの皆様からの質問へは、パネルディスカッションの最後にお答えしたいと思います。

最初にリスク管理体制面について取り上げたいと思います。各金融機関の講演においても、動産のモニタリングを支えるデータ収集や実地調査を含めた管理体制に関するお話がありました。三菱東京UFJ銀行さんや鹿児島銀行さんでは、専門部署がそうした体制を担っています。リスク管理体制の構築について、専門部署がある三菱東京UFJ銀行の後藤さんと専門部署を持っていない京都信用金庫の満川さんにそれぞれご意見を伺いたと思います。

(後藤氏) 当行が26名体制でABLに取り組んでいるのは、拠点が日本全国に散らばっており、担保対象となる動産も多岐に亘っている、との事情によるものです。

¹ パネルディスカッションにおけるパネリストの意見は、必ずしも所属する組織を代表したものではない。

一方、地域密着型の金融機関であれば、地域の情報に精通し、特定の動産に集中することなどにより、少ない人数でも取り組めるのではないかと考えていました。本日の鹿児島銀行さんや京都信用金庫さんのお話を聞いて、より少ない人数で地域の特性に応じたABLに取組んでいく可能性の大きさを改めて認識しました。

(満川氏) 当庫では、専門部署を設ける余裕はないため、審査部と営業店とが連携して対応しています。審査部には、専任とまではいかないのですが、ABL筆頭役を置き、営業店からの相談や他の審査役への指導を担わせています。

また、モニタリングも、営業店任せにするのではなく、審査部も現場に出向いて、審査目線でモニタリングを行うことも効果的であろうと思っているところです。

(山口) 今の満川さんの話を引継ぐ形となりますが、研修機能と相談機能を持たせたABLの専担者を1名置くことにより、専門部署がなくとも、営業店や審査部門がABLに対応しているりそな銀行さんの例を紹介したいと思います。

本部の専担者の方は、ABLの研修の講師をずっとやっていて、延べ1,500人の受講者がいるらしいです。また、各店の具体的な案件の相談や審査部門からの照会にも対応してきました。

なお、営業店の担当者も多忙な中、モニタリングの意欲を維持していくにはどうすれば良いのかといった点について、その専担者の方は、「キャッシュフローの源泉である在庫や売掛金をモニターすることは、ABLに限らず融資の基本である」と意識付けるようにしている、ということでした。

りそな銀行さんのABLの残高は、数百億円あって、私の知る限り、三菱東京UFJ銀行さんに次ぐ規模ですが、とりあえず、本部にABLの専担者を1人置くことの重要性について、紹介させて頂きました。

2. 担保評価・モニタリングの効果

(山口) 担保評価やモニタリングを実施する中で、メリットを実感できるような具体例があれば、ご紹介頂きたいと思います。

(諏訪田氏) 豚については、出荷時の枝肉重量をモニターしています。通常、72～73キログラムある枝肉重量が、60キログラムを切るようになると、資金繰り逼迫のために、十分に育つ前に出荷している可能性があります。講演において、M&Aを行うことによって、問題先への与信を100%回収できた事例を紹介しましたが、

当該事例における業況変化の早期把握は、出荷重量のモニタリングによるものです。

(満川氏) 当庫の取引先の惣菜屋の在庫を見に行った際に、店頭販売用の卵焼きだけでなく、寿司ネタ用の卵焼きも扱っていることが分かりました。これを当庫の取引先である外食企業へ紹介したところ、取引が成約した、といったビジネスマッチングの事例もあります。

(後藤氏) 在庫を評価しに行って、過剰在庫や粉飾決算を発見するといった事例があります。また、外部評価会社は、様々な先の在庫管理をみているので、評価対象となる企業の在庫管理能力に関する情報も把握し、伝えてくれました。こうした情報が企業の実態把握に特に有効です。

また、外部評価会社のコスト負担の話もありますが、本日の鹿児島銀行さんのお話を聞いて、地域金融機関であれば、地域の特産物に特化することにより、外部評価会社以上の在庫評価が可能になる、ということに感心しました。

(山口) 在庫の種類は様々なので、外部評価会社へ評価を委託せざるを得ない場合もありますが、「外部評価手数料の負担が大きく、中小企業向けには利用し難い」とする先もあります。信用金庫の取引先は、中小企業が殆どだと思いますが、満川さんは、この手数料負担の問題をどう考えますか。

(満川氏) 当庫では、日本動産鑑定さんに外部評価を委託しています。ケースによって様々ですが、評価手数料は、1回 30 万円程度です。企業は、金利とは別に、評価手数料を負担することには抵抗感があるため、取組当初および事後モニタリングにおける評価手数料を貸出の金利に含めることにより、企業の抵抗感を軽減できないか、と検討しているところです。ただし、この場合でも、利息制限法に抵触しないかといった点から、ある程度の貸出規模は必要だとは思いますが。

3. 破綻・回収事例を踏まえたリスク管理のPDCAサイクル

(山口) 破綻回収事例を踏まえたリスク管理のPDCA サイクルの事例については、各行庫の講演の中ですすでにお話頂きました。そこで、ABL協会の中村さんに、ご三方の話を踏まえ、何がポイントだと感じたかをお話頂きたいと思います。

(中村氏) まずは、通常、なかなか話せない破綻・回収事例について、開示頂いた各金融機関に感謝と敬意を表したいと思います。

各金融機関の破綻・回収事例の話に共通するキーワードは、「事業継続」と「企業との信頼関係」であると感じました。講演の中で、予防的な期中管理により異常を発見し、100%の回収を実現したとのケースが示されていましたが、そうしたケースにおいて、この2つのキーワードが具体化されています。まさに冒頭の講演で紹介した「生かす担保」論が実証されていると思います。

また、キーポイントは、「コベンツに基づくモニタリング」です。ABLのコベンツでは、「非」財務条項が重要です。すなわち、適正な決算書類の作成と誠実な情報提供を約束する「表明保証」の部分です。その際の約束は、それに反すれば、期限の利益を喪失するなどの罰則が付いている点において、念書などとは異なります。

(山口) 債務者との信頼関係が失われているケースでの回収率は低い傾向がありますが、企業経営者に最後まで誠実でいてもらう上で、金融機関ができる工夫には何かあるのでしょうか。

(中村氏) コベンツは法人との間の約束ですが、これを守るかどうかは、実際にそれを執行する経営者個人にかかっています。

中小企業向けの貸出においては、経営者個人に連帯保証を求めるのが通常でしょう。その場合、経営者が自らの連帯保証責任を回避したいと思うあまり、企業の再生への決断が後手に回ったり、不適切な経営を行ったという事例がつとに指摘されています。そうしたことを防止するために考案したのが「停止条件付連帯保証」です。具体的には、経営者が虚偽の報告をしない限り、仮に企業が破綻しても、経営者個人の連帯保証責任を追及しないが、経営者が不誠実に対応した場合は、その責任を追及するという手法です。経営者によるコベンツ順守のインセンティブのために、この「停止条件付連帯保証」がABLに組み込まれているケースがあります。

上場企業の場合には、資本市場が企業のガバナンスをチェックします。また、大企業であれば、会計監査人がいます。一方、中小企業であれば、ガバナンスのチェックを担うのは主要債権者です。コベンツは、債権者が中小企業のガバナンスをチェックする際に活用できるものです。

4. 動産・売掛債権の一般担保化

(山口) ABLに関しては、「動産・売掛債権担保が、自己査定において、一般担保として何らかの評価ができることが、普及のポイントである」との意見もあります。この点について、どう思いますか。

(諏訪田氏) 一般担保化すると、保全できたとの安心感から、動産モニタリングの意識が薄れるといったモラルハザードが発生する懸念があります。

当行で、アグリクラスター構想²を進める際に、当時の経営陣からは、「農業の制度融資を作るようなことはするな」と言われました。制度融資的なものでは、制度の基準に合致すれば、一律で融資を行ってしまう、といったモラルハザードが発生しがちです。そうしたことが一般担保化によっても生じないか、に注意が必要です。個人的には、むしろ一般担保化しない方が良いとも感じています。

(満川氏) 在庫の一般担保化は難しいと感じており、診療報酬債権等の信用力の高い売掛債権から一般担保化を図っていくことを考えています。

講演でも申し上げましたが、「ABLは担保ではありません」。事業価値を見極めるための手段と思っています。企業と金融機関が課題を共有し、一緒にそれを解決するための信頼関係の担保であると思っています。

(後藤氏) ABLの担保は、不動産担保のように取得することに意味がある訳ではありません。担保取得に伴うモニタリングによって、実態把握が進み、銀行側の打ち手が増えるといった、スキーム全体でのメリットに意味があります。

ABLの一般担保化は、引当などを含めたメリットを考えれば、できれば良いとは感じています。このため、回収事例を通じたデータの整備とともに、一般担保にできるケースを探っていきたいと思っています。講演で申し上げたように、現時点では、「在庫担保の有効性」＝「担保評価額」×「顧客適合性」と捉えようとしています。

(山口) ABLにおける企業の実態把握機能を重視している皆さんのご意見では、「一般担保化」を目標としてABLに入っていくのではない、ということは分かりました。ただ、現在実務として行っている担保評価を積み重ねる中で、自己査定に反映していくこと自体は自然な流れだとも思います。

(中村氏) 金融検査マニュアルにおける動産および債権の一般担保の項目をみると、債務者の清算や担保権の実行を念頭に置いた記述となっています。もっとも、ABLでは、モニタリングによって業況変化を察知し、破綻前にM&Aによる解決を図るなど「事業継続」をベースとした対応がされています。

こうした点を踏まえ、私見ではありますが、金融検査マニュアルのプロジェクトファイナンスの記述にあるように、回収の危険性に応じて、みなし債務者区分を

² 講演資料「鹿児島銀行のABLの取組みについて」を参照。

付す、といった考え方もあると思います。

また、ABLでは、債務者自身が通常の営業の範囲内で担保処分をすることにより弁済されることが多い一方、債権者が担保権を実行し、セカンダリーマーケットで担保を処分するようなケースは限られています。そうであるなら、金融検査マニュアル上も、「債務者による通常の営業の範囲内での担保処分」を考慮した記述にしても良いのではないかと、思います。

5. 質疑・応答

(山口) ここからは、質問用紙に書かれた質問に答えていきたいと思います。「三菱東京UFJ銀行では、ABLの手法を活用しつつも、担保を取得せずに対応する貸出を行っているとの話がありました。突き詰めれば、在庫や売掛債権を担保に取る必要はないと理解して良いでしょうか」との質問がきています。

(後藤氏) 担保取得ができれば、それに越したことはありませんが、講演の中で、担保取得に拘らない個別対応スキームの話をしました。これは、定型的なABLの件数を積み上げていく中での失敗を踏まえ、顧客の資金ニーズに応じ我々がどう対応できるのかを1件1件個別に考えよう、というものです。

「モニタリングをしてもらうのは良いが、在庫を担保に入れることはできない」とする顧客について、当方としても、モニタリングができれば、担保を取得せずとも与信可能と判断した場合は、こうした個別対応スキームを活用してきました。

また、担保を取得したことに安心してしまい、モニタリングが疎かになるのでは意味がありません。与信管理上は、担保を取ることも、きちんとしたモニタリングの方が重要です。こうした考え方から、担保を取ることに拘らず、個別に対応していくことにしています。

(中村氏) 担保を取得することによって、在庫や売掛債権の状態を権利者として確認することができます。言わば、担保目的物が発する業況に関するシグナルを把握するという意義があります。

また、債権者が担保権を実行しえる立場から、企業への規律を保持するという効果も期待できます。中立的な管財人が存在しないDIP型が大多数である民事再生手続において、「別除権」として債権者による担保実行を認めている背景には、債権者(担保権者)の自己責任による監視(モニタリング)と債務者の自己規律によるガバナンスの確保があります。こうした仕組みがなければ、民事再生手続がここまで利用されてこなかったでしょう。担保取得には、こうした債権者による規律付けの効果もあることをご理解頂ければと思います。

(山口) 他にも、三菱東京UFJ銀行さんを対象にした質問が何点かきています。まず、「調査開始から実行までの期間はどの程度か」についてお願いします。

(後藤氏) 当行の例で申し上げますと、最短で3カ月弱、平均で4カ月くらいだと思います。

(山口) また、「売掛金の具体的な調査方法」についてお願いします。

(後藤氏) 販売に関する基本契約書の確認等、売掛金の実在性に関するチェックを行っています。

(山口) 次に、「売掛金は自行の口座に入金させるのか」についてお願いします。

(後藤氏) 口座の変更を伴う場合は、なかなか応じてくれない時もありますが、基本は、自行の口座に入金してもらいます。

(山口) さらに、「売掛債権に譲渡禁止特約が付いている時は、ABLを行わないのか」についてお願いします。

(後藤氏) 譲渡禁止特約付きの債権が入っている場合は、原則として、譲渡禁止特約の解除をお願いしています。

(山口) この質問は、大企業では、自社向けの債権に譲渡禁止特約を付けることが多く、それが売掛債権を担保に融資する際のネックと考えられていることが背景にあると思います。ただ、ABLに取組んでいる一部の金融機関から、「譲渡禁止特約を付している先は、反社会的勢力に自社向け債権を取得されることを防止したいと思っているので、金融機関が対象であるなら特約の解除に応じられる」との話を聞いたことがあります。

(後藤氏) アセットファイナンス部では、債権流動化も手掛けていますが、大企業でも譲渡禁止特約の解除に応じてくれることはありますので、まずは交渉しに行くことが大事だと思います。

(中村氏) 譲渡禁止特約の問題については、ABL協会でもアンケート調査をしています。アンケートをみると、特約解除の交渉をした場合、「売掛債権を担保提供す

る企業と販売先企業との関係が密接な場合」、「販売先企業に譲渡禁止特約解除の要請に対応するマニュアルがある場合」はスムーズに解除に応じてくれている、との結果が出ています。

また、取引先に売掛債権を担保に入れるための交渉にいくと、「そこまでしないと資金調達ができないのか」と思われることを気にする企業が少なくないですが、そうした交渉によって、風評リスクが広まったといったトラブルの例は、ABL協会の会員企業の中からは聞こえてきていません。

(山口) 「納入・販売の基本契約書がない時の対応はどうしているのか」についてお願いします。

(後藤氏) 基本契約書がなくともおかしくない業種なのか、そうした契約書がない債権が売掛債権全体の中でどの程度のウエイトを占めているか、等から個別に判断しています。

6. まとめ

(山口) ABLには、企業実態の把握といったリスク管理のプロセスを組み込みやすい特徴があります。特に、ABLにおける「担保評価の効果」や「モニタリングによる企業の業況変化の早期把握の機能」は、企業の経営管理能力の向上や、ひいては、企業の成長、ランクアップ、また事業再生などに繋がるものであります。

本日参加された金融機関の皆様には、本日のセミナーの内容も参考にした上で、「リスク管理を伴ったABLの安定的な拡大」を図っていただきたいと思います。

以 上