

# わが国金融機関の中小企業向け貸出ビジネスモデルの変換

## — 米銀モデルとの比較 —

熊倉 修一

1. 問題意識
2. 日米両国銀行による中小企業向け貸出の実情
3. 米銀のビジネスモデルの特徴（その1・貸出の形態）
  - (1) クレジット・ラインの供与が主流
  - (2) キャッシュ・マネージメント・サービスの提供
4. 米銀のビジネスモデルの特徴（その2・担保の徴求）
  - (1) 多様な担保の種類
  - (2) わが国における売掛債権担保拡大の必要性
5. 米銀のビジネスモデルの特徴（その3・営業推進および貸出審査の体制）
  - (1) 顧客セグメンテーションの分類
  - (2) クレジット・スコアリングの導入
  - (3) 米銀のスモール・ビジネス・ローン
6. 貸出ビジネスの収益性向上に当たった邦銀の課題
  - (1) 中小企業向け貸出市場における競争原理の欠如
  - (2) 金利環境の相違
7. 結語

### 1. 問題意識

わが国の金融界で中心的な位置を占めてきた都銀をはじめとする銀行では、これまでは信用リスクが少ない<sup>1</sup>こともあって大

企業向け貸出を収益源の大きな柱と見なし、各行ともその貸出残高の維持・拡大に力を注いで来た。しかしながら、バブルの崩壊とその後の長期不況を経て、大手企業サイドの資金需要は急速に細り、あるいはその低いリスク度を利用した社債発行などの直接金融に頼る度合いが高まった。その結果、銀行借入れを中心とする間接金融に頼るウェイトは急速に低下しており、こうした動きを反映して、景気が回復しつつある最近に至っても全体として銀行の貸出残高は減少傾向を辿っていることは承知の通りである。

このため金融界では、都銀など大手銀行も含め、大企業向け貸出に替わる新たな収

企業向け貸出に対しては総じて後ろ向きの姿勢で対応してきた。このため政府の「金融再生プログラム」（2002年10月策定）では、「主要行の不良債権処理によって、日本企業の太宗を占める中小企業の金融環境が著しく悪化することのないよう」にするため、所要のセーフティネットを講じるとして、金融早期健全化法に基づき公的資金の注入を受けている銀行については、毎年度中小企業向け貸出を増やすことを義務付け、「健全化計画における中小企業貸出計画に関する重度の未達先に対しては、原則として業務改善命令を発出し、軽度の未達先に対しては、即時に改善策の報告を徴求する」とされた。しかしながら、このような政府の厳しい姿勢にもかかわらず、金融庁によれば、2003年度末時点での公的資金の注入を受けた20の銀行・グループの中で、同年度に業務改善命令を受けた15銀行・グループのうち11行は改善計画が達成されたが、UFJグループ、北陸銀行、親和銀行、和歌山銀行の4先では、貸出増加計画を達成できず、貸出実績が前年度を下回るなど、依然として中小企業向け貸出については慎重な姿勢を崩していない。

<sup>1</sup> 逆に、中小企業は信用リスクが大きいことから、バブル崩壊以降不良債権処理に悩む金融機関は中小

益源として、消費者ローン、住宅ローンなどの個人向け融資に加えて、これまではどちらかと言えば消極的であった中小企業向け貸出により積極的に取り組もうという動き<sup>2</sup>もかなり見受けられる。しかしながら、そうした問題意識が急速に強まっていることを踏まえても、これからのわが国の金融機関経営において、実際にどのように中小企業向け貸出に取り組んでいくか、その新しいビジネスモデルをどのように構築していくか、といった避けて通れない大きな課題が残されている。

そうした課題に取り組む際に大いに参考になるのが、やはり米国の金融機関における中小企業向け貸出のあり方であろう。結論を先走って述べれば、米銀による中小企業向け貸出は総資産の1割程度を占めるに過ぎないが、その収益性は高くリテール業務と並ぶ戦略分野に位置付けられている。わが国金融機関の中小企業向け貸出が、総資産の3割程度とボリュームは大きいものの、信用リスクに見合った適正な金利を賦課できず収益性が低いビジネスに止まっているのとは好対照である。

また、米銀の中小企業向け貸出ではクレジット・ライン（コミットメント・ライン）

の供与が中心であり、売掛債権など担保の対象範囲も広く、さらに、規模の小さい中小企業先に対しては人手を要する営業推進や審査を排しモデルを使った「クレジット・スコアリング」の結果に従って貸出を実行する、といった面で邦銀のそれと大きく異なるビジネスモデルとなっているなど、中小企業向け貸出における米銀のビジネスモデルは今後の邦銀にとっても極めて示唆に富むものである。

ただし、その表面的な形式を単純に導入するだけでは、現下の邦銀の中小企業貸出を巡る問題は解決しない。同時に、貸出市場で競争原理が働いていないことやマクロ的な金利環境を改善しなければならないといった問題が残されており、根本的にはその解決が必要である点を本稿ではとくに強調したい。

## 2. 日米両国銀行による中小企業向け貸出の実情

まず、日米両国金融機関<sup>3</sup>による中小企業向け貸出の実情を見てみることにする。

<sup>3</sup> 本稿では中小企業向け貸出全般を分析の対象としていることから、「金融機関」としては、両国のいわゆる銀行（銀行法等の適用を受ける銀行<日本>、Commercial Banks<米国>）、中小企業専門金融機関（信金・信組など<日本>、Thriffs<米国>）のほかに各種ノンバンクも含めた広い概念で考えている。ただし、データの制約から個々の分析や図表では対象を狭い範囲に限定せざるを得なくなっている場合が多い。

<sup>2</sup> リスク管理を徹底したうえで中小企業貸出に特化しようという動きも見受けられる。日本振興銀行（2004年4月開業）や新銀行東京（2005年4月開業）などの新規参入銀行はその象徴的な事例である。

(図表 1) に示すように、両国の金融機関における総資産に占める貸出のウェイトは米国、日本ともに 6 割程度の水準に達しているが、その内訳をみると、日本の金融機関では事業法人向け貸出のウェイトが総貸出の 5 割近くに達しているのに対して、米国金融機関では 2 割強にとどまっている。さらに、その中でも中小企業向け貸出については、日本では総貸出の 3 割近くを占めているのに対して米国では 1 割にも満たないレベルである<sup>4,5</sup>。冒頭で述べたように、邦銀ではこのところ中小企業向け貸出を 1 つの大きな収益源として位置づけて、その拡大に注力している傾向が目立ってきており、そうした点を勘案すると、上記のような量的な格差は現時点でも縮まってはおらず、むしろ拡大している可能性もあると考えるのが妥当であろう。

このように貸出全体に占める中小企業向け貸出のウェイトをみると、米国金融機関は日本に比較してかなり小さいレベルにとどまっている。しかしながら、それは必ずしも米国の金融機関経営者の中小企業向け

貸出に対する評価が低いことを意味する訳ではない。むしろ、(図表 3) に示すように、米銀経営者の圧倒的多数が中小企業向け貸出の収益性を高く評価している。これによれば、調査対象経営者の 96% と圧倒的多数が「profitable」ないし「Marginally Profitable」との評価を下していることが注目される。

また、こうした高い評価を裏付けるように、中小企業向け貸出にとりわけ積極的に取り組んでいると思われる大手米銀を選んだ、最近におけるその預貸金利鞘の状況を見ると、邦銀（ここでは東京三菱銀行を代表例に挙げる）に比べて、主として貸出金利面で高い水準を確保しており、その結果、邦銀の 5 倍から 8 倍程度の厚い利鞘幅を獲得することに成功している(図表 4 を参照)。上記のような米銀経営者の評価は、まさにこうした実情を踏まえた彼らの実感から来ているものと言わざるを得ない。

米銀の中小企業向け貸出の収益性（ひいては米銀経営者による評価）は、邦銀に比べてなぜこのように高いのであろうか。本稿で解明しなくてはならないのはその点であり、その疑問を解明することができれば、その答えに沿って今後邦銀の収益性を高めていくことができることとなる。

4 (図表 1) では「中小企業向け貸出」を、日本の金融機関では「貸出金額 3 億円未満」、米国では「100 万ドル未満」のそれぞれ事業性貸出と規定しており、定義上は米銀の方が広範囲であるが、そうした点を踏まえても米銀は邦銀に比してボリュームが小さいことは否定できない。

5 ただし、中小企業向け貸出残高の大きい米銀を抽出しその上位 15 先についてみると(図表 2 を参照)、15 行全体では貸出全体の 16% 程度に達しており、中には 30% を越える残高レベルを確保している先も目立つ。

(図表 1) 日米金融機関の中小企業向け貸出状況の比較  
(2001 年末現在、カッコ内はシェア・%)

	米国 (10 億ドル)	日本 (兆円)
総資産	6,492 (100.0)	759.23 (100.0)
うち貸出	3,778 ( 58.2)	448.22 ( 59.0)
うち事業法人向け	1,454 ( 22.4)	342.10 ( 45.1)
うち中小企業向け	437 ( 6.7)	217.24 ( 28.6)

(資料出所) : 米国については FRB, Federal Reserve Bulletin (2002 年 6 月号)、  
日本については日本銀行「金融経済月報」(2002 年 12 月号)、より  
それぞれ作成。

(図表 2) 米国における中小企業向け貸出残高上位 15 行の状況  
(単位 : 百万ドル、%)

		1995 年末 残高 (A)	前年比	商工業向け 貸付残高総 額 (B)	(A)/(B)
①	Wells Fargo	9,883	1.3	28,305	34.9
②	Bank of America	9,866	1.7	92,580	10.7
③	Bank One	7,383	-2.8	48,637	15.2
④	U.S. Bancorp	5,397	45.9	19,416	27.8
⑤	National City Corp	3,656	26.0	15,191	24.1
⑥	Chase	3,464	13.0	30,800	11.2
⑦	Keycorp	3,417	5.1	16,206	21.1
⑧	First Union	2,943	-32.0	38,955	7.6
⑨	Sun Trust	2,597	3.6	20,072	12.9
⑩	Fleet	2,388	-9.5	31,572	7.6
⑪	Citi	2,273	21.2	15,163	15.0
⑫	Commercial Inc	2,039	13.9	16,975	12.0
⑬	Popular Inc	2,031	20.2	4,150	48.9
⑭	Regions Financial	2,020	n. a.	4,276	47.2
⑮	South Trust	1,955	-13.6	6,562	29.8
	上位 15 行総計	61,312	-	388,860	15.8

(資料出所) : American Banker (1996 年 6 月 21 日号) より作成。

(図表 3) 中小企業向け貸出の収益性に関する米銀の評価

米銀大手 143 行の経営者に対する FRB のアンケート調査の結果。ROE ベースで中小企業向け貸出をどう評価するか、との問いに対する回答。

評価	シェア	評価	シェア
Profitable	88%	Marginally Unprofitable	1%
Marginally Profitable	8%	Unprofitable	1%
Break Even	2%		

(資料出所) : FRB, Senior Loan Officer Opinion Survey on Bank Lending Practices at Selected Large Banks in the US (1997 年 1 月号) より作成。

(図表 4) 中小企業向け貸出に積極的な米銀の預貸金利鞘の状況  
(2002 年度決算ベース、単位 : %)

	Wells Fargo	(注) Bank One	U.S. Bancorp	Citi	東京三菱
貸出金利	9.79	8.18	9.34	10.86	3.35
預金金利	2.59	2.87	3.18	5.72	2.45
利鞘	720bps	531bps	616bps	514bps	90bps

(資料出所) : 各銀行のディスクロージャー誌などより作成。

(注) Bank One は 2004 年 1 月に JPMorgan Chase に 580 億円の巨費で買収された。

(図表 5) 邦銀における与信貸出形態  
(2002 年 12 月末、単位 : 兆円)

与信貸出総計	うち手形貸付、証書貸付	クレジット・ライン (契約額)	クレジット・ライン (実行額)
424.9	345.2	14.5	1.9

(資料出所) : 日本銀行「金融経済月報」(2003 年 3 月号) より作成。

以下では①貸出の形態、②担保徴求のあり方、③営業推進・審査体制の実情、の 3 つの側面から米銀の中小企業向け貸出について整理・分析し、そのビジネスモデルの特徴点を探ってみることとしたい。

### 3. 米銀のビジネスモデルの特徴

#### (その 1・貸出の形態)

#### (1) クレジット・ラインの供与が主流

邦銀の貸出においては、実際に融資が発生する手形貸付や証書貸付が与信貸出総額

の 8 割以上の圧倒的なシェアを占めている（図表 5 を参照）。これに対して米銀による中小企業向け貸出ではクレジット・ライン（あるいはコミットメント・ラインとも言う）の形をとることが多く、中小企業向け貸出の実に 4 割強はクレジット・ラインの供与が占めている（図表 6 を参照）。逆に、邦銀によるクレジット・ライン供与はその契約額、実行額ともに極めて少ない（図表 5 を参照）<sup>6</sup>。

クレジット・ラインは、一定期間にわたり一定額の与信枠を設定する融資契約の一種である。実際に貸出が行われた場合には約定された貸出金利息を得ることができるのは言うまでもないが、貸出が実行されない場合であっても金融機関は与信枠設定に当たっての手数料（コミットメント・フィー）が得られる。一方、借入する企業側にとっても、コミットメント・フィーを支払う負担はあるものの、何らかの理由で急いで流動性が必要になる際にはいつでも所要額を借入れすることができ、資金繰りに窮しないという極めて大きなメリットが存在する<sup>7</sup>。

## （2）キャッシュ・マネージメント・サービスの提供

さらに、クレジット・ラインは、借入サイド（企業側）のイニシアティブで流動性を確保できるという点において、金融機関側が当該企業に対しキャッシュ・マネージメント・サービス（Cash Management Service : CMS）を提供するに当たっての欠くべからざる手段となっている点を忘れてはならない。CMS は、自らの手許流動性を極力薄くしたい企業に対して、その結果として生じる余裕資金について効率的な管理・運用に資するインフラ等を銀行側が提供する金融サービスであり、日本においても、バブル崩壊後の長期不況の下で多くの企業が財務リストラ（銀行借入の返済、余裕資金の効率的な運用など）を図る気運が高まる中で、大手邦銀を中心に CMS サービスの供与に注力する動きが高まってきている。ここで、日米両国企業の手許流動性の水準を比較してみると（図表 7 を参照）、日本企業の場合、月商に比した現預金の水準が米国企業のそれよりも極めて高く、月商を超える規模の手許流動性を保有していること、ひいては日本企業の借入過多（＝銀行の過剰融資）の

<sup>6</sup> （図表 5）は邦銀の貸出全体に占める各形態のウェイトであり、中小企業向け貸出に限定したものではないが、仮に中小企業向け貸出に限定しても大きな差異はないものと考えられる（むしろ「手形貸付、証書貸付」のウェイトがさらに高いと推定される）。

<sup>7</sup> クレジット・ラインは一見すると当座貸越と類似しているが、当座貸越は貸出実行の都度に銀行側が審査を行うなど幅広い裁量が金融機関側に与えられ

ている。これに対してクレジット・ラインは、金融機関が融資を拒絶できる要件に当てはまらない限り借入サイドのみの意思で実行されるという意味で、借入サイドにとっては資金需要に対する安定性がかなり高まることとなる。

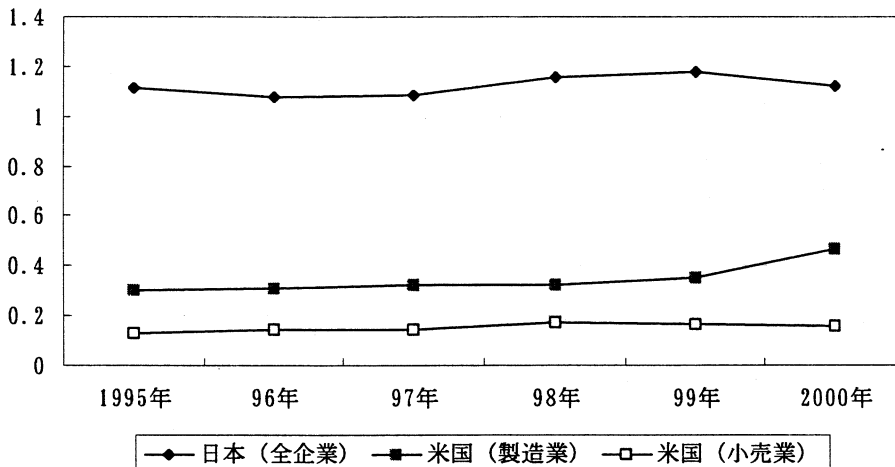
(図表 6) 米銀における中小企業向け与信貸出の形態

(1998 年末、単位・%)

貸出形態	ウェイト	貸出形態	ウェイト
クレジット・ライン	43.5%	機器担保借入	9.4%
自動車担保借入	19.9%	リース	4.2%
不動産担保借入	15.5%	その他	7.4%

(資料出所) : FRB, Federal Reserve Bulletin (2001 年 4 月号) より作成。

(図表 7) 日米企業における月商に対する現預金の割合



(資料出所) : 日本 : 財務省「法人企業統計」各号 (各年度売上げを 12 で除して算出)。

米国 : Department of Commerce, Quarterly Financial Report for Manufacturing, Mining and Trade Corporations (各年度第 4 四半期の売上げを 3 で除して算出)。

姿が浮き彫りにされていることが容易に読み取れる。

こうした日本企業における過剰流動性の存在は、支払い日の集中など日本独特の商慣行やクレジット・ラインに対する規制<sup>8</sup>の

存在といった日本的な特殊事情も響いているが、現預金に替わる有力な流動性調達手段の確保という企業ニーズに応える努力を

ト・フィーを徴求することは、利息制限法や出資法に抵触する可能性があると考えられてきた面があり、これもあって銀行側でもクレジット・ラインの供与に積極的に取り組んでこなかった経緯があることは忘れてはならない。

<sup>8</sup> クレジット・ラインの設定に際してコミットメン

邦銀がこれまで怠ってきたという側面も大きく影響していることは否定できない。さらに、こうした必要以上の資金の過剰貸出は、当然の結果として銀行同士による貸出金利の引き下げ競争を招くとともに、同時に借入側企業のリスクの程度に応じリスク・プレミアムを上乗せした適正な水準の貸出金利を賦課するという本来あるべき貸出の姿を大きく阻害する一因となってきたと考えられる。

米銀では、クレジット・ラインの契約上において、借入側企業の信用力の変化に応じて契約の解除やフィーの見直し等を機動的に行う条項（コブナンツ）を明確に定めておき、これに基づき融資実施後の中間管理を実施している。すなわち、借入側企業の経営状況の変化は、比較的大手の先については決済口座のモニタリングや監査（audit）の結果の検証によりフォローする（監査を行う会計事務所は銀行側が提示するリストから選択）ほか、零細・個人企業についても信用力を定量的にかつ低コストで観測できるクレジット・スコアリングを活用している金融機関が多い（クレジット・スコアリングについては後述する5. (2) を参照されたい）。

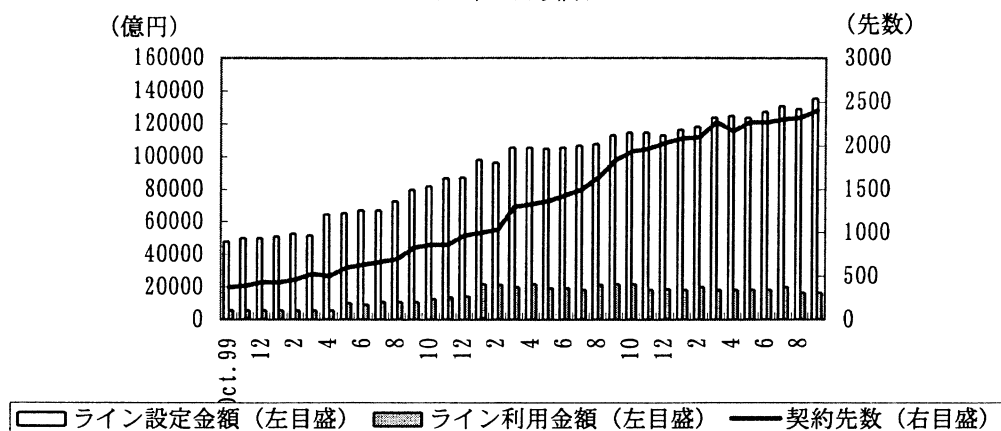
ただし、ここで付言しておかねばならないのは、米国においても、金融機関が顧客企業に CMS 機能を提供するに際しては、そ

のためのシステム投資を中心に膨大な負担を強いられることもあって、従来は大企業、中堅企業における導入が中心であったことである。もっともこの点についても米銀では、Web 上で CMS を提供することにより、パソコンソフトのグレードアップに要する費用の削減や大企業と比べて遜色のないサービス提供を実現するなど、中小企業への CMS の販売拡大に向けてさらに積極的に取り組んでいる。

今後わが国でも、中小企業によるキャッシュ・マネジメント高度化へのニーズが急速に高まると予想される。上記のような米銀の実態を踏まえると、そうした企業サイドのニーズに応えるとともに、金融機関自身のリスク・アセットの削減や手数料収入の増大などを図るうえでも、クレジット・ライン形態による与信拡充に注力することが一層求められてくると思われる。この点に関してわが国でも、1999 年に制定された「特定融資枠契約に関する法律」によって、資本金 5 億円以上・負債総額 200 億円以上の企業に対するクレジット・ラインの供与が認められた（2001 年の改正で所要資本金額は「3 億円以上」に緩和された）が、今後は対象企業の拡大など一段の規制緩和が必要とされている。ちなみに邦銀のクレジット・ラインの設定状況をみると（図表 8 を参照）、上記 2001 年の法改正もあって堅調に



(図表8) 都銀におけるクレジットライン設定額の推移  
(99年10月以降)



推移しているが、潜在的な需要は未だ相当残っているものと考えられる。

ただし、その際に、クレジット・ラインの実行は金融機関にとってはあくまでも受動的な与信となるため、ラインを供与する顧客企業を適切に選別し得るように自らの信用リスク管理能力の向上に取り組み、さらにはクレジット・ライン契約締結後も企業の資金需要動向の不断のモニタリングを通じて流動性リスクを的確に管理するなど、所要のリスク管理が強く求められることは言うまでもない。

#### 4. 米銀のビジネスモデルの特徴

##### (その2・担保の徴求)

##### (1) 多様な担保の種類

次に目に付く相違は、貸出に際しての担保徴求のあり方である。米銀の中小企業向け貸出では融資対象物件(不動産、自動車、設備機器)を担保としたものが多く、また、クレジット・ラインについても、有形資産(設備、在庫品、消費財、工業製品)のみならず無形資産(売掛債権、一般無形財産)に至る幅広い資産を対象とした有担保与信が原則とされている<sup>9</sup>。この結果、不動産担

<sup>9</sup> 連邦準備制度理事会(FRB)の調査結果(“Recent Changes to the Federal Reserve’s Survey of Terms of Business Lending”1998年8月発表)によると、米銀与信の約7割が担保付である。クレジット・ラインで担保を徴求しないのは、信用力が高い企業、ごく短期の運転資金、スコアリングを用いた零細・個人企業に対する与信(但し、個人保証は必要)等に限られている。

保が圧倒的である邦銀融資と異なり、担保の観点からも中小企業への資金供給チャネルが多層化しており、その分だけ顧客ニーズを補足できる間口が広がっていることは否定できない。とくに、米銀で広く浸透している「売掛債権担保貸出」については、邦銀の取り組みは極めて限定的なものに止まっており、売掛債権の証券化比率をみても、米銀が13%台に達しているのに対して

邦銀は僅か1~2%台に止まっているのが実情である(図表9を参照)。これには、債権譲渡を経営危機の兆候とみる意識が強く、こうした手法を忌避する傾向が強いというわが国の取引慣行が強く作用していることは否定できないが、これに加えて更に、下記のような要因が背景にあることも忘れてはならない。

(図表9) 売掛債権の証券化比率

	売掛債権総額	うち	証券化額
		未証券化額	
米国	255.8 兆円	222.3 兆円 (86.9%)	33.5 兆円 (13.1%)
日本	194.1 兆円	190.8 兆円 (98.3%)	3.3 兆円 (1.7%)

(資料出所)：米国：FRB, Flow of Funds Accounts of the US より推計  
(2002年3月末)。

日本：財務省「法人企業統計」、日本銀行「資金循環勘定」より推計  
(2001年3月末)。

### ①リスク管理および担保価値評価の体制

#### 面での問題

売掛債権担保貸出には、取引が不正で債権が実際には存在しない、商品の返品等により債権価値が希薄化する、債権者が債務者から回収した資金を流用し資金の流れが把握できない、といった諸々のリスクが存在する可能性があるが、邦銀にはこうしたリスク

を適切に管理する体制・ノウハウが十分蓄積されていない。また、当該債権の担保価値の評価手法も確立しているとは言いがたい<sup>10</sup>。

<sup>10</sup> この点、米銀では売掛債権担保貸出のための専担部署を設け(例えば Bank One など)、将来発生するキャッシュ・フローの8割を上限とし、必要に応じて不動産担保や人的担保も適宜併用するなど、リスク管理、担保価値の評価等を一元的に実施している事例が多く見受けられる。

## ②債権譲渡禁止特約の存在

わが国では融資に際して債権譲渡禁止特約が付されるのが一般的であり、民法上、その特約が第三者との関係上も有効であると認められる場合には、当該売掛債権を担保にすることができない。これに対して米国等の主要国では、同特約が付される取引は少ない。例えば、債権譲渡禁止特約の第三者効力を認めていないケースが多い。

## ③第三者対抗要件具備のための煩瑣な手続きの存在

購入した債権の権利を第三者に主張するための対抗要件具備に当たり、多大な登記事項を満たさなければならないなど、わが国では煩瑣な手続きが必要である。これに対して米国では、債権を含む財産権の登録制度が全州にわたり整備されており、簡便な手続きで第三者対抗要件を具備することが可能となっている。

## (2) わが国における売掛債権担保拡大の必要性

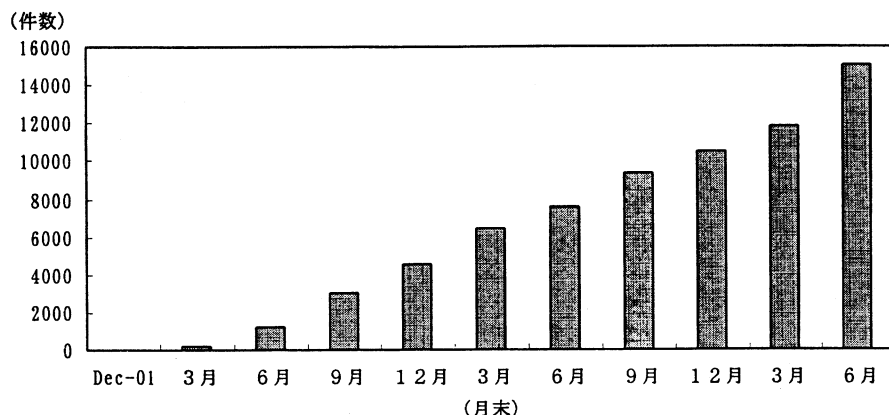
わが国では、これまで不動産価格が低迷を続けてきた状況の下で、新たな不良債権の発生を抑止するとの観点からも、金融機関は従来からの不動産担保偏重主義を排し、

売掛債権を中心とした担保の多様化を図る必要がある。そのためにはわが国の金融機関でも、所要のリスク管理や担保価値評価のためのノウハウを開発・蓄積するとともに、譲渡禁止特約の解除という商慣行の見直しや、第三者対抗要件を具備するための手続きの簡素化についても取り組んでいくことが求められる。同時に、売掛債権に付随する各種リスクを減殺するための公的な機関による信用補完措置（売掛債権担保融資保証制度）をさらに活用していくことも有効な手立てとなろう。この点に関して中小企業庁では、米国に倣い金融機関が売掛債権を担保として融資を実行する際に信用保証協会が融資額の9割を保証する制度を2001年末に導入した。同制度の利用は2002年度以降順調に増加している（図表10を参照）が、今後更なる利用拡大が期待される。

なお、日本銀行では、「資産担保証券市場の発展を通じて企業金融の円滑化を図るという観点」<sup>11</sup>から、2003年6月より、金融機関による中小企業向け売掛債権担保証券などを買切るという中央銀行としては異例の措置に踏み切った。これは、長期にわたり金融機関の貸出が減少を続けているという状況を打開するべく、とくに中小企業向け貸出の活発化を図るとの政策的な意図

<sup>11</sup> 日本銀行「資産担保証券の買入れの検討について」（2003年4月8日）。

(図表10) 売掛債権担保融資保証制度の承諾件数&lt;01年12月以降の累計&gt;



(資料出所)：中小企業庁「売掛債権担保融資保証制度の実績（累計）」より作成。

の下に開始されたものである。現在までの時点では、このスキムによって日銀が実際に買い入れた資産担保証券（CP および債券）は少額にとどまっている<sup>12</sup>ようであるが、こうした政策も中長期的には、わが国の金融機関による不動産担保偏重の是正、担保種類の多様化といった動きの促進に大きく寄与するものと期待されよう。

## 5. 米銀のビジネスモデルの特徴

### (その3・営業推進および貸出審査の体制)

#### (1) 顧客セグメンテーションの分類

米銀では、貸出に際して、貸出対象先である当該企業の売上高を基本的な尺度<sup>13</sup>としつつも、入念なマーケティングによって「ラージ(Large)」、「ミドル(Middle)」、「スモール(Small)」に実質的に区分した上で、それぞれに応じた戦略を展開するのが一般的である（具体的な事例については図表11を参照）。このうち、いわゆる中小企業向け貸出は「ミドル」の下層および「スモール」

<sup>12</sup> 日本銀行による資産担保証券の買入残高は1,000億円台と大きな金額には至っていない。このため、日本銀行では2004年1月に資産担保証券の買入基準の見直し（対象となる中小企業範囲の拡大、正常先要件の撤廃などの緩和措置をとっている）を行っている（2004年1月20日「資産担保証券の買入基準見直しについて」を参照）。

<sup>13</sup> 米銀でも原則としてセグメンテーションの基準として売上高を用いるのは、「売上高の大小によって顧客の金融商品に対するニーズが変わってくる」との経験則が存在するためである。ただし、各行とも最終的には顧客のニーズの内容如何によって分類している。

に分類された企業が対象となる。なお、各セグメントのウェイトは Bank One の場合では、ラージが約 25%、ミドル・スモールが合わせて約 32%、個人が約 42%といずれのセグメントも突出した大きさを有するには至っていない（図表 12 を参照）。

## （2）クレジット・スコアリングの導入

このうち、「ミドル」に分類された企業に対しては、そのニーズも多岐にわたることから、「リレーションシップ重視」を基本に、金融機関グループ全体で扱うあらゆる金融商品を提示しつつ営業担当者が時間をかけながらセールスするのが一般的であり、この点は基本的に邦銀と同様の姿である。一方、「スモール」企業に対しては、顧客ニーズが比較的単純である一方、収益額は少ないため、機械化・省力化・商品の定型化を進めながら大量販売を行うなど「手間をかけない、割切った」戦略を基本軸としている。すなわち、米銀の多くは、「スモール」顧客層に対して、原則として物的な担保は徴求せず、顧客の定量的なデータをモデルに入力することにより算出したクレジット・スコアリング<sup>14</sup>に基づき貸出審査を行

う「スモール・ビジネス・ローン」を 90 年代以降積極的に導入しており、（図表 13）に示すように 7 割近くの米銀がクレジット・スコアリング・モデルを利用している。（図表 13）で示したデータはやや古く、現在ではクレジット・スコアリング・モデルの利用率はさらに高くなっているものと推測されるが、翻って邦銀ではこうした点はいまだ広く浸透しているとは言い難い。

## （3）米銀のスモール・ビジネス・ローン

米銀による「スモール・ビジネス・ローン」のビジネスモデルは、仔細に見れば多岐にわたるものの、あえて類型化すれば概ね以下の 5 点に整理されよう。

### ①対象となる貸出：

クレジット・ライン（期間 1 年）、設備投資資金（期間 5 年以内）、運転資金（3 か月）、モーターローン、リース、等。

### ②顧客ニーズ捕捉の方法：

原則として対面セールスは行わず<sup>15</sup>、コールセンター、インターネット、ダ

<sup>14</sup> クレジット・スコアリングのモデルは、もともとは消費者ローン分野で開発・導入されたもので、中小企業には適用困難とされていた。しかしながら、米国 FairIsaac 社がモデル化に成功し 90 年代初以降米銀に爆発的に普及した経緯がある。中小・零細企業の倒産確率を予測するうえで最も説明力があるのは

企業の財務情報ではなくて、当該企業のオーナー個人のデータ、とくに信用履歴であるとの実証データを踏まえ、消費者と同様にオーナーの信用力をスコアリングし、これを当該企業の信用力の代理変数として使用する。

<sup>15</sup> 顧客と直接対面することはないが、それだけに電話での応答振りを通じて顧客の属性を探り当てるコールセンター要員のスコアリング技術は相当なレベルに達していると言われている。

イレクトメール等を通じて顧客の借入ニーズを補足する。詳細な財務諸表を求めるとはしないが、年商、企業オーナーの家計収入といったスコアリングに必要な顧客データの提出を受ける。

### ③スコアリング・モデル：

FairIsaac 社などのスコアリング・システム提供会社から提供されたモデル<sup>16</sup>に顧客情報を入力し、得られた結果に基づきほぼ自動的に与信の可否を判断<sup>17</sup>するとともに、適用金利を決定する。融資申し込みから与信判断に至るまでの所要時間の短さ（大半は 24 時間以内）を謳う先が多い。

### ④担保の徴求：

スコアリングの結果が悪い場合には動産、不動産担保を求めるケースもあるが、事業主による個人保証にとどまっており、原則として物的担保は求めない。

### ⑤貸出実行後のフォローアップ：

貸出実行後も、概ね四半期に 1 回程度の頻度でスコアリング結果をフォローアップし、その結果に基づきほぼ自

動的に適用金利や与信枠を見直す。

こうしたビジネスモデルを導入することにより、米銀は迅速な融資対応や申し込みに要する書類の削減といった顧客ニーズに応えることができるとともに、①与信コストの削減、②金利プライシングの適正化、③証券化の促進、といったメリットを享受することができる。

このうち与信コストの削減についてみると、(図表 15) に示すように、営業店の貸付担当者や本部での集中審査など人手を介する場合では、500 ドル以上のコストを要する案件のウェイトが高いのに対して、クレジット・スコアリングによる審査では、500 ドル未満のコストで済む案件が圧倒的であり、スコアリングの導入により与信コストが大幅に削減されることは明らかである。また、金利のプライシングについても、スコアリングにより信用リスクの差異が定量的に算定されるため、借り手の信用リスクレベルに応じた適正なプライシングが実現されているとする先が多い。さらに、こうしたスコアリングの導入とリスクの定量化を反映して、これまで証券化に向けた課題とされていた債権の規格化（loan standardization）が現実のものとなり、中小企業向け債権の証券化が大きく進展している（図表 16 を参照）。とくに、証券化が進

<sup>16</sup> (図表 14) に示すように、米銀大手でもスコアリング・モデルを自力で開発している銀行は全体の約 2 割程度にとどまっている。

<sup>17</sup> 規模が比較的大きい異例な案件の与信の可否についてはスコアリング結果を更に検証するケースもあるが、人的な判断の介入はコストを要することから、基本的には極力回避する形がとられている。

展した結果、米銀は元利金の回収代行による手数料収入の獲得、ALM の観点からの資産内容の入れ替え、リスクアセットの削減、といったさまざまなメリットを享受することも可能となっている。

(図表 11) 米銀各銀行のセグメンテーション基準の事例

金融機関	セグメンテーションの方法	ミドル	スモール
Bank of America	①売上高による区分が基本 ②国際企業部門は別扱い	1000 万～3 億ドル	最大 2000 万ドル
Bank One	①売上高による区分が基本 ②専門性を要する一部業種は別扱い	①500 万～2000 万ドル ②2000 万～5 億ドル	最大 500 万ドル
First Union	①売上高による区分が基本 ②専門性を要する一部業種は別扱い	①300 万～1000 万ドル ②1000 万～5000 万ドル	最大 300 万ドル

(資料出所)：各銀行のアンニアルレポート等より作成。

(図表 12) Bank One の顧客セグメント別貸出構成比 (単位：%)

Large	Middle	Small	Consumer (個人)
25.8	23.6	8.7	42.0
	合計 32.3		

(資料出所)：Bank One 2001 年度アンニアルレポートより作成。

(図表 13) 米銀の中小企業向け貸出におけるクレジット・スコアリング・モデルの導入状況

いつも利用している	時々利用している	利用していない
40.7%	29.6%	29.6%

(資料出所)：FRB, Senior Loan Officer Opinion Survey on Bank Lending Practices at Selected Large Banks in the US(1997 年 1 月号)より作成。

(図表 14) クレジット・スコアリング・モデルの導入形態

自行独自開発	外部から導入	その他
18.4%	65.8%	15.8%

(資料出所)：FRB, Senior Loan Officer Opinion Survey on Bank Lending Practices at Selected Large Banks in the US(1997 年 1 月号)より作成。

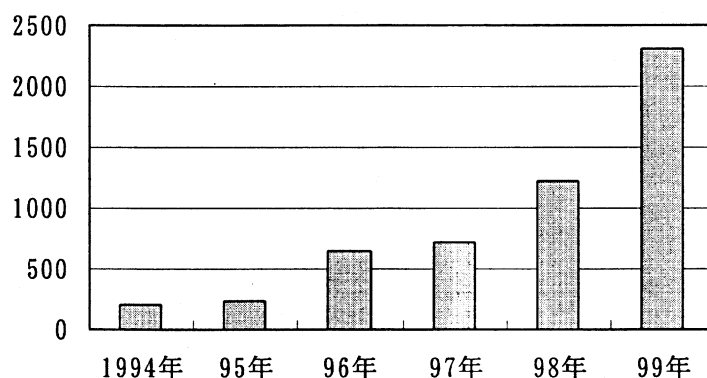
(図表 15) クレジット・スコアリングを用いる場合のコスト

案件取扱コスト	クレジット・スコアリングを用いる場合	本部で人手による集中審査を行う場合	営業店の貸付担当者が審査を行う場合
500 ドル未満	80.6%	41.9%	13.8%
500～999 ドル	6.5%	38.7%	27.6%
1,000～2,000 ドル	0.0%	6.5%	27.6%
不明	12.9%	12.9%	31.0%

(資料出所) : Commercial Bankers Association(1998 年)より作成。

(図表16) 米銀の中小企業向け貸出の証券化実績

(百万ドル)



(資料出所) : FRB, Report to the Congress on Markets for Small-Business and Commercial-Mortgage-Related Securities (2000 年)より作成。

## 6. 貸出ビジネスの収益性向上に当たっての邦銀の課題

以上のように、米銀による中小企業向け貸出のビジネスモデルを仔細に検討したが、そこから得られる邦銀への示唆は多岐にわたっている。

周知の通り邦銀では巨額の不良債権を抱

え、その処理コスト捻出のためにも収益力の大幅な強化がまさに喫緊の課題となっているが、そうした経営目標を達成するためにも、本稿の冒頭でも触れたように中小企業向け貸出の伸長とそれに伴う収益増嵩は避けては通れない大きな課題となっている。

そうした状況下において、審査コストの削



減に加えて信用リスクに応じた適正な金利のプライシングを実現する嚆矢として、スコアリング・モデルの導入・活用によるスモール・ビジネス・ローンにより一層積極的に取り組んでいくことが求められている。

また、その際には、顧客の信用リスクの定量化だけにとどまらず、リスクの定量化→顧客行動の分析→金融機関としての意思決定、という一連の有機的なアクションに繋がる営業推進体制と審査体制を構築していくことが求められる。なお、実効性のあるスコアリング・モデルを作成するためには、企業の信用情報を幅広く共有化することが必要であり、そのためには、ひとつの金融機関による対応だけでは限界があり、業界全体としての取り組みも求められることとなる。

ただし、ここで注意すべきは、米銀の姿を模倣しそのビジネスモデルの形式を単純に導入するだけでは問題は解決しないという点である。収益性の向上に向けて邦銀が貸出のビジネスモデルを改善していくに当たっては、以下のような構造的な課題の解決が重要であることを指摘しなければならない。

#### (1) 中小企業向け貸出市場における競争原理の欠如

米国の中小企業金融ではノンバンク、す

なわち預金以外の方法で資金を調達し消費者向けや事業者向けに信用を供与するファイナンス・カンパニーと呼ばれる金融機関のプレゼンスが極めて高く、銀行と競争ないし役割補完が徹底している。すなわち、(図表 17) に示すように米国では、GE、GM、フォード、クライスラーなど大手の電気・自動車メーカーの関連会社を中心に極めて大きな規模のファイナンス・カンパニーが存在している。

こうしたファイナンス・カンパニーの資産・負債構造を見ると(図表 18 を参照)、資産の 75% 近くが貸出・リース債権であり、その半分以上が事業者向けとなっている(さらにその大半は中小企業向けであると言われている)。

また、ファイナンス・カンパニーの事業者向け貸出残高の推移をみると、1980 年から 98 年までの 20 年近くの間、商業銀行による貸出が 2.8 倍の伸びに止まっていたのに対して、ファイナンス・カンパニーでは 903 億ドルから 3,762 億ドルへ 4.2 倍の大きな伸びを示している(図表 19 を参照)。さらに、やや時期が異なるものの 87 年から 93 年までの間の中小企業向け貸出全体に占めるシェアをみると、商業銀行では 3% ポイントの低下を示しているのに対してファイナンス・カンパニーは逆に 3% 超ポイントのシェア拡大をみるなど(図表 20 を参照)、

着実にそのプレゼンスを拡大してきていることが窺われる。

このようにファイナンス・カンパニーが米国金融マーケットにおいてそのプレゼンスを拡大してきたのは、①資本市場でのCP・社債発行など商業銀行借入と遜色のない低コストの資金調達が可能であったこと、②積極的な証券化により中長期貸出リスクを低減すると同時に手数料収入の増加、資産運用の効率アップ等を図ってきたこと、③公的機関による信用保証制度を積極的に利用して信用リスクを軽減してきたこと、といったいくつかの背景が指摘できよう。

一方、翻ってわが国について見ると、中小企業向け貸出市場においてすら銀行貸出のウェイトが高く、ノンバンクなどミドル・リスク以下の企業への資金供給のパイプを担う金融機関が少ない。(図表 21) に示すように、米国ではファイナンス・カンパニーに代表されるノンバンクが全体の 1/3 を占めているのに対して、わが国ではノンバンクのウェイトは 1 割強を占めるに過ぎず、中小企業向け貸出市場においても銀行部門(信金・信組などのスモールバンクを含むものの、その中心は都銀ならびに地銀)が 8 割近くの圧倒的なウェイトを占めている。

このためわが国では、極論すれば、主として低リスク企業への資金供給を担う銀行とハイリスク先への貸出を行うノンバンク

(商工ローン等)の2種類の金融機関しか存在せず、その結果、リスクが比較的大きい企業もかなりの程度までは低金利での資金調達が可能であるが、逆に銀行からの資金供給を絶たれた企業はその途端に極端に高金利の商工ローンに頼らざるを得なくなる立場に追い込まれるという「不連続」な市場構造となっている(こうした構造をイメージし易いように示したのが図表 22 の上部である)。それに対して米国では、同じく(図表 22)の下部に示すように、企業の信用リスクの大小に応じて商業銀行、ファイナンス・カンパニー、リース・ファクタリングといったいくつかの金融機関群が「連続的に」存在し該当する企業に対応している。

わが国におけるこうした「不連続」な貸出市場の構造は、リスクが比較的大きな企業に大きな利益をもたらしているだけでなく、金融機関内部においても中小企業金融での営業・審査体制の革新を促さず、過大な政府系金融機関の存在とも相まって、適正な金利形成を大きく阻害していると考えられる。こうした観点に立てば、政府系金融機関の役割の見直しとともに、銀行の健全な競争相手としてのノンバンクの育成に向けて、資金調達に際しての規制緩和などの一連の措置が執られることが強く望まれる。

(図表 17) 米国のファイナンス・カンパニー上位 5 社 (1995 年末)

順位	企業名	総資本(億ドル)
1	General Electric Capital Services	137
2	General Motors Acceptance Corp.	83
3	Ford Motor Credit Co.	76
4	Associates Corp.	46
5	Chrysler Financial Corp.	33

(資料出所) : American Banker (1996 年 6 月 21 日号) より作成。

(図表 18) 米国ファイナンス・カンパニーのバランスシート構造  
(98 年 9 月末現在、単位 : %)

資産		負債・資本	
貸出・リース債権	73.5	銀行借入金	2.7
消費者向け	27.3	CP	24.2
事業者向け	35.8	社債	42.3
不動産向け	10.5	その他負債	19.8
その他資産	33.5	資本金等	11.1
合計	100.0	合計	100.0

(資料出所) : FRB, Federal Reserve Bulletin (1999 年 2 月号)  
より作成。(図表 19) 米国のファイナンス・カンパニー、商業銀行の貸出残高の推移  
(単位 : 億ドル)

	1980 年	1998 年	
			1980 年比
ファイナンス・カンパニー	903	3,762	4.2 倍
商業銀行	3,252	9,153	2.8 倍

(資料出所) : FRB & US Small Business Administration(SBA), 1998 National  
Survey of Small Business Finances(1999 年)より作成。(図表 20) 中小企業向け貸出に占める米国金融機関のシェア推移  
(単位 : %, %ポイント)

	1987 年	1993 年	
			1987 年比
ファイナンス・カンパニー	11.4	14.7	+3.3
商業銀行	63.3	61.3	▲3.0

(資料出所) : FRB & US Small Business Administration(SBA), 1998 National  
Survey of Small Business Finances (1999 年)より作成。

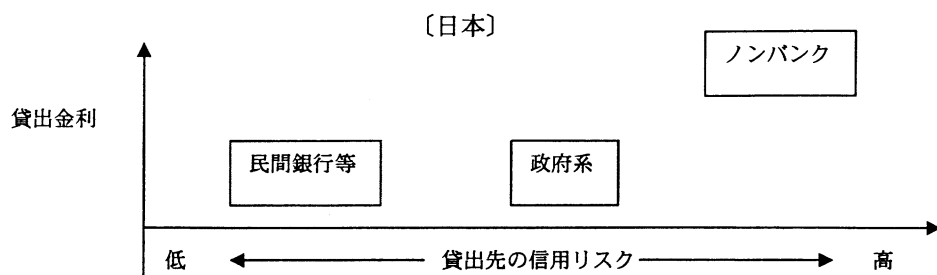
(図表 21) 日米両国における中小企業向け貸出資金の主な供給者  
(中小企業向け貸出全体に占める各金融機関のシェア、単位：%)

日本		米国	
銀行	78.6	銀行	65.3
国内銀行	53.6	商業銀行	61.3
都銀	23.5	(Commercial Bank)	
中小企業専門金融機関	22.5	貯蓄金融機関 (Thrift)	4.0
信用金庫	15.8	貯蓄貸付組合 (S&L)	3.7
信用組合	3.2	信用組合	0.3
商工中金	2.5	(Credit Union)	
ノンバンク	12.7	ノンバンク	33.5
消費者向け金融業者	2.4	ファイナンス・カンパニー	14.7
事業者向け貸金業者	6.2	消費者/事業者信用会社	n. a.
手形割引業者	0.1	ファクタリング会社	n. a.
信販	1.4	その他貸金業者	n. a.
リース	1.4	(Pawn Shop 等)	n. a.
その他貸金業者 (日賦貸金業者等)	1.2	リース	10.0
政府系金融機関	8.6	その他貸金業者	8.8
政策投資銀行	4.2	政府系金融機関	1.2
国民生活金融公庫	2.6	保証提供専門機関	n. a.
中小企業金融公庫	1.8		

(資料出所)：日本：日本銀行「金融経済統計月報」、全国貸金業協会連合会「貸金業白書」より作成 (いずれも 2000 年末時点)。

米国：FRB & SBA, 1998 National Survey of Small Business Finances  
より作成 (1993 年末時点)。

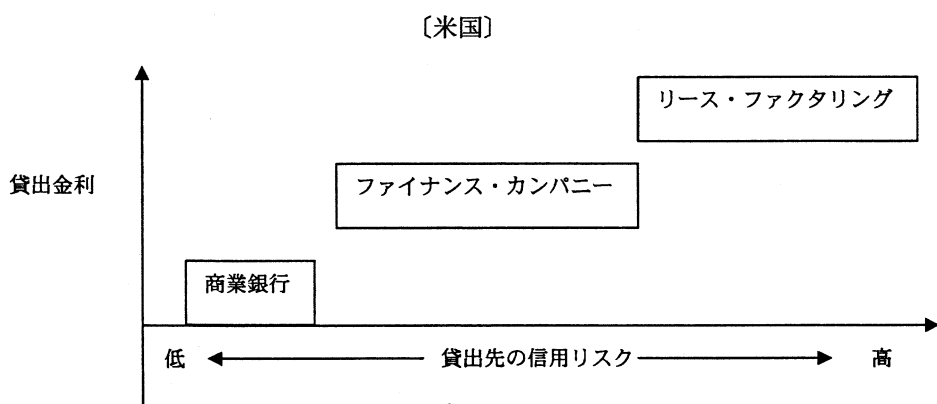
(図表 22) 中小企業向け貸出における金利体系の分布状況



貸出約定平均金利 (%)

都銀	2.05
地銀	2.40
信金	2.89
政府系	1.85
ノンバンク	24.10

(注) 2000 年 9 月末時点、政府系は 2000 年中の基準金利。



平均貸出スプレット (bps)

商業銀行	250
ファイナンス カンパニー	402

(注) 2000 年 9 月末時点。

## (2) 金利環境の相違

最近における日米両国銀行の利鞘状況をみると (図表 23 を参照)、米銀では、市場金利と預金金利との金利差だけで厚い収益を獲得することが可能となっている。いず

れの年においても預貸では 5% 前後の利鞘を、市場運用においても 2% 前後の利鞘をそれぞれキープしており、こうした点からも、米銀にとっては無理に貸出残高を伸ばすことによるボリューム効果を狙うインセンテ

イブには欠けていると言えよう。それに対して邦銀の場合、預貸利鞘では2%前後、市場運用利鞘に至ってはゼロに限りなく近い状況（年によっては逆鞘となっている）<sup>18</sup>であり、こうしたことから金利収益獲得のためには貸出ボリュームの増大を無理にも追求せざるを得なかったことは否定できない。

わが国の今後の景気や物価の動向にもよるところが大きいが、当面こうした金利環境の差違に大きな変化がないとすると、邦銀の自助努力を促すだけでその収益性回復を期待することは容易ではないことには留意しておく必要がある。

(図表 23) 日米の銀行の資金運用・調達金利比較

		95 年末	98 年末	99 年末	00 年末
米 銀	貸出金利①	8.71	8.43	8.03	8.65
	T-bill13M②	5.38	4.78	4.64	5.69
	預金金利③	3.48	3.40	3.11	3.63
	預貸利鞘①－③	5.23	5.03	4.92	5.01
	市場運用利鞘②－③	1.90	1.38	1.53	2.96
邦 銀	貸出金利①	3.09	2.21	2.03	1.74
	T-bill6M②	0.34	0.38	0.09	0.007
	預金金利③	0.10	0.10	0.05	0.02
	預貸利鞘①－③	2.99	2.11	1.98	1.72
	市場運用利鞘②－③	0.24	0.28	0.04	▲0.01

(資料出所)：米銀は上位 15 行、邦銀は都銀全行について、各行のアンニアルレポート等より作成。

<sup>18</sup> 日本の場合には、1999 年初から実施された日銀の金融政策（いわゆる「ゼロ金利政策」）によって、市場金利がほとんどゼロに近い状況になって現在に至っていることも、市場運用利鞘の低迷に大きく響いている。

## 7. 結語

冒頭に触れたように、最近に至り都銀などの大手銀行でも中小企業向け貸出の増伸に積極的に取り組む動きが散見され始めている<sup>19</sup>。

長年慣れ親しんできた貸出慣行を急速に、かつ大幅に変えていくことはもちろん容易ではないが、米銀に比べてわが国金融機関の収益性（利鞘水準）が大きく遅れをとっており、そうした状況が急速に改善される余地が極めて限られていることを踏まえると、収益性向上を目指した経営改革の必要性は改めて言うまでもないであろう。

また、そのために行われるべき中小企業向け貸出に関するビジネスモデルの変換は、リスク管理力の向上とも相俟って金融機関の収益性や資金仲介の効率性を改善するだけでなく、借り入れる中小企業サイドにとっても、健全な経営を維持している限り金融機関との取引条件などさまざまなプラスの効果が期待できるものである。そうしたベネフィットを享受し得る健全な中小企業は極めて多数にのぼるはずであり、ひいてはわが国の経済活動全体にも好ましい影響を及ぼすものと考えられる。今後のわが国金融機関の取り組み状況が注目されると

ころである。

（参考文献）

- ・ FRB[1997] : Senior Loan Officer Opinion Survey on Bank Lending Practices at Selected Large Banks in the US (1997 年 1 月号)
- ・ FRB[1998] : Recent Changes to the Federal Reserve's Survey of Terms of Business Lending(1998 年 8 月発表)
- ・ FRB[1999] : Federal Reserve Bulletin (1999 年 2 月号)
- ・ FRB & SBA[1999] : 1998 National Survey of Small Business Finances
- ・ FRB[2000] : Report to the Congress on Markets for Small-Business and Commercial-Mortgage-Related Securities
- ・ FRB[2001] : Federal Reserve Bulletin (2001 年 4 月号)
- ・ Bitler,M.P./ Robb,A.M./ Wolken,J.D. [2002] : Financial Services Used by Small Businesses: Evidence from the 1998 Survey of Small Business Finances(FRB : Federal Reserve Bulletin<2002 年 6 月号>)
- ・ FRB[2002] : Federal Reserve Bulletin (2002 年 6 月号)
- ・ FRB : Flow of Funds Accounts of the US
- ・ American Banker (1996 年 6 月 21 日号)
- ・ Department of Commerce : Quarterly Financial Report for Manufacturing, Mining

<sup>19</sup> ごく最近における大手銀行の動きについては、日本経済新聞記事「大手銀行 中小向け融資を強化」（2004 年 8 月 19 日）などを参照せよ。

## 220 わが国金融機関の中小企業向け貸出ビジネスモデルの変換

and Trade Corporations

・岩村充[1995]、「銀行の経営革新」、東洋経済新報社

・木村剛[2000]、「スモール・エクセレント・バンク」、近代セールス社

・草薨健[2004]、「事業リスクの早期発見を可能とするコベナント・ファイナンス」、金融財政事情 2004 年 8 月 2 日・9 日合併号

・財務省、「法人企業統計」

・地主敏樹[2004]、「金融システム」、ミネルヴァ書房「アメリカ経済論」第 13 章

・全国貸金業協会連合会[2002]、「貸金業白書平成 12 年度版」

・高木仁[1986]、「アメリカの金融制度」、東洋経済新報社

・高田創・柴崎健[2004]、「銀行の戦略転換」、東洋経済新報社

・田辺敏憲[1985]、「アメリカの金融機関経営」、東洋経済新報社

・中小企業庁、「売掛債権担保融資保証制度の実績（累計）」

・西川純子・松井和夫[1989]、「アメリカ金融史」、有斐閣

・日本銀行銀行論研究会[2001]、「金融システムの再生にむけて」、有斐閣

・日本銀行[2002]、「金融経済月報」(2002 年 12 月号)

・日本銀行[2003]、「金融経済月報」(2003 年 3 月号)

・日本銀行[2003]、「資産担保証券の買入れの検討について」(2003 年 4 月 8 日公表文)

・日本銀行[2004]、「資産担保証券の買入基準見直しについて」(2004 年 1 月 20 日公表文)

・日本銀行、「資金循環勘定」

・日本経済新聞[2004]、「大手銀行 中小向け融資を強化」(日本経済新聞 2004 年 8 月 19 日掲載報道)

・沼田優子[2002]、「米国金融ビジネス」、東洋経済新報社

・宮内篤[2002]、「貸出モデルの転換に向けた制度設計のあり方」、日経ビジネス 2002 年 12 月 9 日号

・宮村健一郎[2003]、「アメリカの eバンキング」、有斐閣

・山下一[2004]、「三井住友銀行のミドルスモール貸出戦略」、金融財政事情 2004 年 8 月 2 日・9 日合併号

(くまくら しゅういち・東京外国語大学)