

⇒ 論 説 ⇐

地方銀行の審査部門

組織と役員からの考察

齋 藤 達 弘

地方銀行の経常利益は与信費用によって大きく左右される。この論文の目的は、第四銀行と北越銀行を事例に、与信費用に関係する審査部門を組織と役員から考察することにある。1990年代前半、事業部制組織から機能別組織への回帰に伴って、審査部が復活した。しかし、現在のところ、審査部長・副部長を経験している役員は数少ない。そして、ここに至り、再び審査部を廃止し、その機能を融資部に組み込む動きがある。

1. はじめに

昭和四〇年代の初頭以降、長銀（日本長期信用銀行）の審査は三審制と呼ばれる形に定着しました。まず、一次審査が窓口で行われ、二次審査が審査部で、そして三次審査が業務部で行われます。特に営業窓口での一次審査は、担当者が書いた原案に係長、課長、次長、部長と四段階のチェックが入る厳しさでした。大体、一つの企業に融資するのに、B4版の稟議書で三〇枚から四〇枚は必要でしたね。だから、月に二本か三本やるのが精一杯でした。でも、そうした審査に通った企業は、ほとんどがその後、見事に成長していきましたね。

これは日本長期信用銀行（新生銀行の前身）がどのように不良債権の処理と格闘したのかを、行員の証言に基づいて描いた伯野（2007, 44頁）からの引用である。¹ 発言者は、日本長期信用銀行の最後の頭取（正確には頭取代行）、鈴木恒男氏である。² 審査部長を経験している鈴木氏は銀行審査について、つぎのように考えを語っている（伯野（2007, 35頁））。

外資は、『日本の金融機関は貸出に際して、キャッシュフロー分析をしないからダメなんだ』などと言いますが、とんでもない話です。われわれにとっても、そんなことは当然で、それ以外にも

この研究は科学研究費補助金（基盤研究（C）, 課題番号 23530431）の助成を受けている。ここに記して深謝する。

¹ 日本長期信用銀行は1998年10月23日、経営破綻し、金融再生法に基づく特別公的管理（一時国有化）の適用第一号となった。伯野（2007）は、2005年5月29日にNHK総合テレビで放送された「日本の群像 再起への20年 第2回 銀行マンの苦闘」を書籍化したものである。

² ここで言及されている、見事に成長していった企業の一つが、米菓業界首位の亀田製菓である。

膨大な項目を調べ上げて、その上で融資を行ってきたのです。バブル時の地価偏重や杜撰な融資のことだけをとらえて、日本の金融機関には融資のノウハウがなかったなどと言いますが、そんなことはありません。

鈴木氏の銀行審査についての発言は自信に満ちている。日本長期信用銀行にはその表紙の色から赤本と呼ばれる融資審査のマニュアルがあったという。日本興業銀行（みずほ銀行の前身）にも同じようなマニュアルがあり、その流れを汲む教科書が平澤（1984）や久保田（2008）である。日本における銀行の融資審査のお手本はこれらの銀行の審査部にあり、日本全国の銀行から行員が審査トレーニングに派遣された。³ また、平澤（1984）は証券アナリスト試験の指定教科書として採用されていたことから、証券業界にも大きな影響を与えた。

銀行が間接金融を担う拠り所は「審査能力」にある（大瀧（2011, 121頁））。そして、地方銀行の経常利益は不良債権の処理に係る与信費用によって大きく左右される。この論文の目的は、第四銀行と北越銀行を事例に、与信費用に関係する審査部門を組織と役員から考察することにある。⁴ 1990年代前半、事業部制組織から機能別組織への回帰に伴って、審査部が復活した。しかし、現在のところ、審査部長・副部長を経験している役員は数少ない。そして、ここにきて、再び審査部を廃止し、その機能を融資部に組み込む動きがある。地方銀行における審査部門の位置づけはそれぞれに違っている。情報を生産する審査機能の位置づけはそれぞれの銀行の経営戦略を反映していると考えられる。

この論文の構成はつぎのようである。第2節ではバブルの原因の一つと言われる銀行の組織改革について振り返る。第3節では、第2節を踏まえて、第四銀行と北越銀行を事例に地方銀行の審査部門がどのように組織改革されてきたのかを示す。第4節では、第3節の事例について、役員がどのような部門を経験して取締役役に就任しているのか（審査部門を経験しているのか）を観察する。そして、審査部門が密接に関係することとして、第5節ではマッチング・ビジネスについて、第6節では「目利き」の育成について考察する。第7節はまとめである。

³ 日本興業銀行の審査については、否定的な見方ではあるが、三輪・ラムザイヤー（2001, 350-361頁）を参照されたい。三輪・ラムザイヤー（2001, 33頁）は「融資先を有効に『審査（モニター）』した『メインバンク』は虚像である。銀行は『審査能力』を持たなかったし、現実には『審査』は機能しなかった」という考えである。

⁴ 青木（1995, 第5章）はメインバンクの役割をモニタリングにあると考えている。モニタリングには、チェックする、監視する、規制するなどの意味があり、その目的は投資（貸出）に関わる情報の非対称性や不完全性を克服することにある。青木（1995）は、モニタリングをつぎのような三つの種類に区分している：事前のモニタリング（投資計画の評価と選別）、中間的モニタリング（企業行動のチェック）、事後のモニタリング（企業の財政状態のチェック）。主として、事前のモニタリングには審査部門が、中間的モニタリングには営業部門が関係していると言えるだろう。

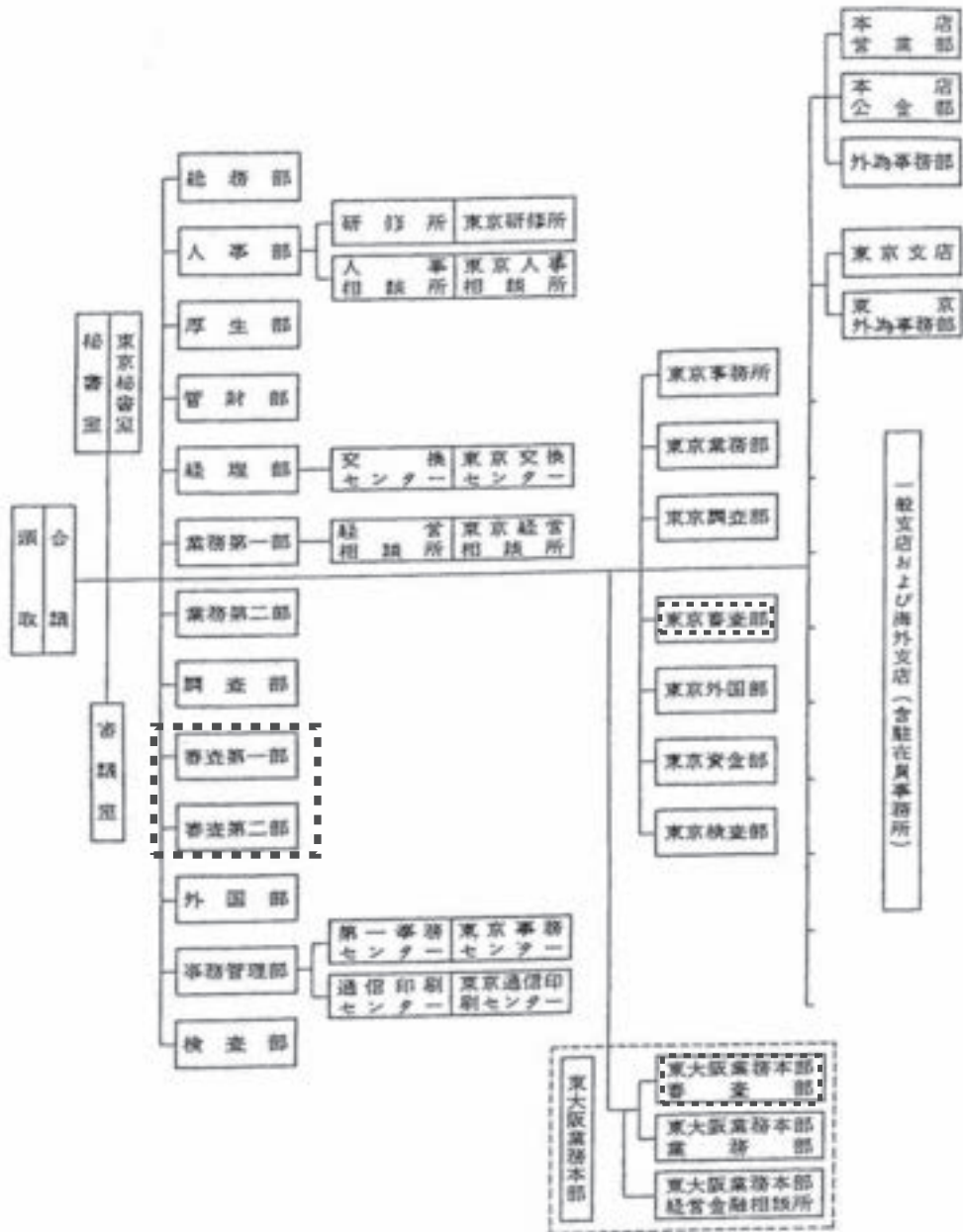


図1. 住友銀行の組織図 (1965年3月)

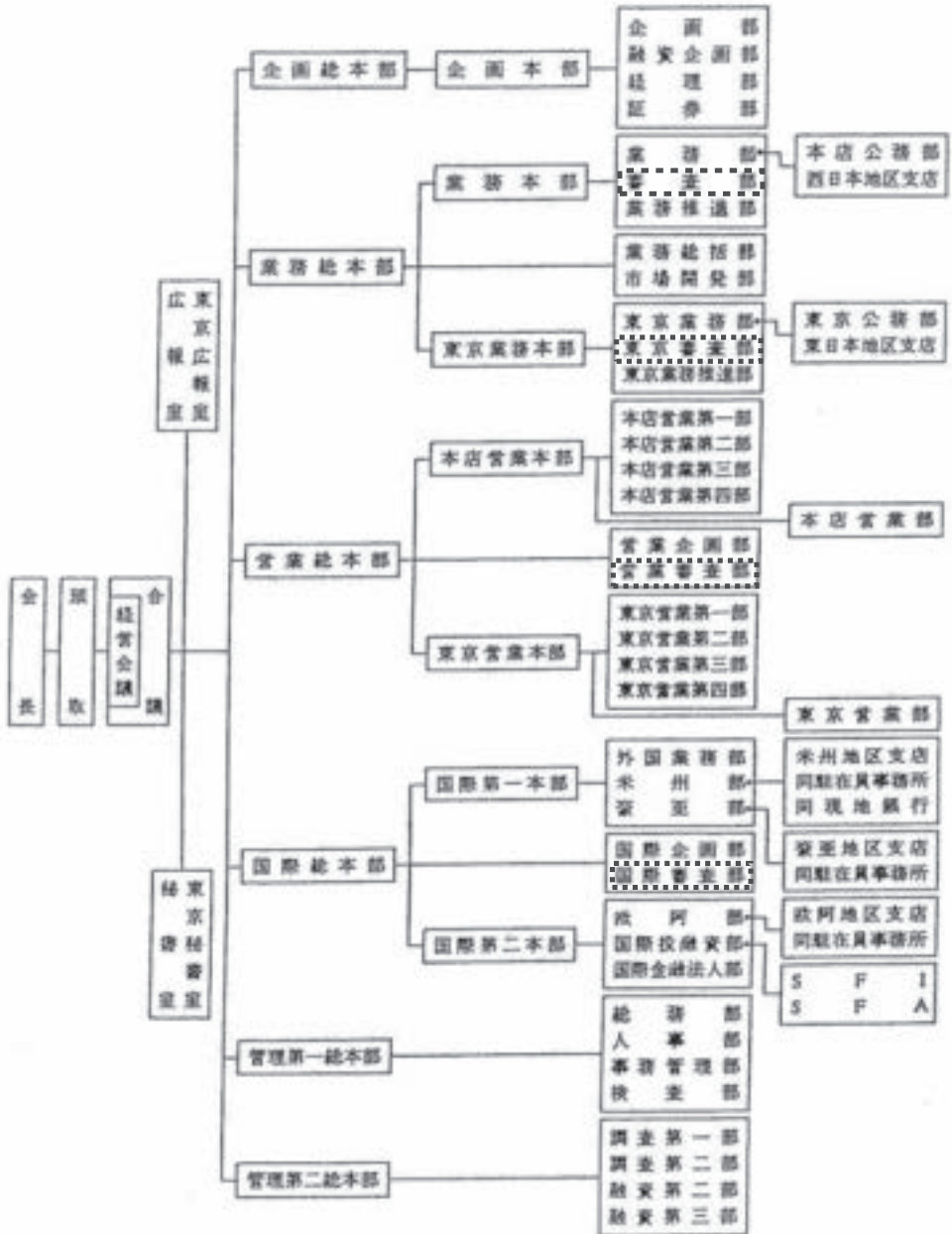


図2. 住友銀行の組織図 (1979年7月)

2. バブルと銀行の審査部門

2.1. 機能別組織から事業部制組織へ

1990年代前半、バブルが崩壊する過程で、銀行の不祥事が次々と明るみに出た。それらの不祥事を招いた原因を（それはバブルを引き起こした原因とも言われるのだが）銀行の経営組織に求める議論がある。その議論はつぎのようである。

1980年代、銀行の経営組織における審査部の位置付けが大きく変わった。1970年代まで、銀行の経営組織は、預金、貸出、審査、企画、外国為替という「機能（職能）別組織」だった（図1を参照されたい）。1979年7月、住友銀行が、マッキンゼー社のアドバイスを取り入れて、「事業部制組織」を導入した（図2を参照されたい）。審査部の位置付けを図1と図2における点線枠で示している。図1においては独立していた審査部門が図2においては営業部門に組み込まれている。住友銀行はこの市場別・顧客別の分権型組織を「総本部制」と呼んでいた。総本部の下に営業部や審査部が配置され、総本部長の権限は人事や総務を除いた全てで、青天井だったと言われている。

住友銀行がこの組織改革により成功を取め始めると、ほかの都市銀行や地方銀行はこぞって真似た。その結果、多くの銀行で、審査部門は営業部門に組み込まれ、「貸出チェックのお目付役がいなくなった」営業部門がバブルを引き起こし、不祥事を招いてしまった。

1990年代に入り、「審査部門が営業（貸出）部門から独立していることにより、チェック機能が働き、銀行経営の健全性を維持していた」という反省から、再び「機能別組織」に戻る動きになる。藤原（2006、第4章）は、審査部門の独立性が貸出行動、ひいては不良債権に影響を与えていること、「事業部制組織」から「機能別組織」への回帰が貸出行動を慎重にさせ、貸し渋りをもたらした可能性があることを明らかにしている。

2.2. クレジット・スコアリング・モデル

1990年代に入り、信用リスク管理プロセスを再構築する動きのなかで、クレジット・スコアリング・モデルが導入された。クレジット・スコアリング・モデルとは、財務諸表などの信用情報を基にデフォルト・リスクを計算し、貸出を行うという手法である。この手法により、意思決定が迅速になり、貸出審査にかかるコストが格段に低下することが期待されたのだが、有効に機能しているという報告を見聞きする機会はない。島田直貴氏（株式会社金融ビジネスアンドテクノロジー）は、調査レポート「ローン審査」（2008年12月15日）において、つぎのように述べている。⁵

⁵ <http://www.fin-bt.co.jp/top4.htm>

2年ほど前まで、個人向けローン審査は、統計数値によるスコアリング・モデルが主流でした。規制当局が推奨したこともあり、メガバンクだけでなく信用金庫など地域金融機関までが、自行庫用にカスタマイズしたオートスコアリング・モデルを採用しました。画一的基準であることから、様々な問題点が指摘されましたが、横並びを常とする産業文化によって、こうした問題点は無視されました。ところが、一部銀行でオートスコアリングに頼りすぎた結果、大量の不良債権を抱える事態となり、今度は一転、オートスコアリング有害論に傾いてしまいました。要は、定量的審査と定性的審査のバランスという与信の大原則の戻ればよいのですが、残念ながら定性的分析の経験と知識を持つ審査マンが激減してしまっています。

定性的分析の経験と知識を持つ審査マンが激減し、定量分析が財務諸表分析から統計分析に移り、誰もが理解できる範囲を超えてしまった。そして十分な理解なしにモデルを過度に信用してしまった。伯野(2007)は、一度、失われた審査部門の権限や機能はなかなか取り戻すことはできない状況を伝えている。それは、加藤(2013, 33頁)が指摘するように「銀行の情報生産機能は固定費的な性質を持ち、経営資源を継続的に十分な規模で投入されなければ損なわれてしまい、容易に復元しない」という状況である。

3. 審査部門の組織改革

銀行に「審査部」があるのは当たり前だと思っていないだろうか。2012年3月末現在、第四銀行や群馬銀行の組織図には審査部がある。しかし、北越銀行や八十二銀行、山形銀行には審査部はない。審査部はないとしても、審査を担当する人員は配置されている。北越銀行と八十二銀行は融資部の中に審査グループがある。山形銀行は、組織図では審査に関係する部署は見あたらず、ディスクロージャー誌に「審査管理部門を営業推進部門から分離し、独立性を確保したうえで、厳正な信用リスク管理を行っております」と解説されていることから、行内のどこかに人員が配置されているのだろう。

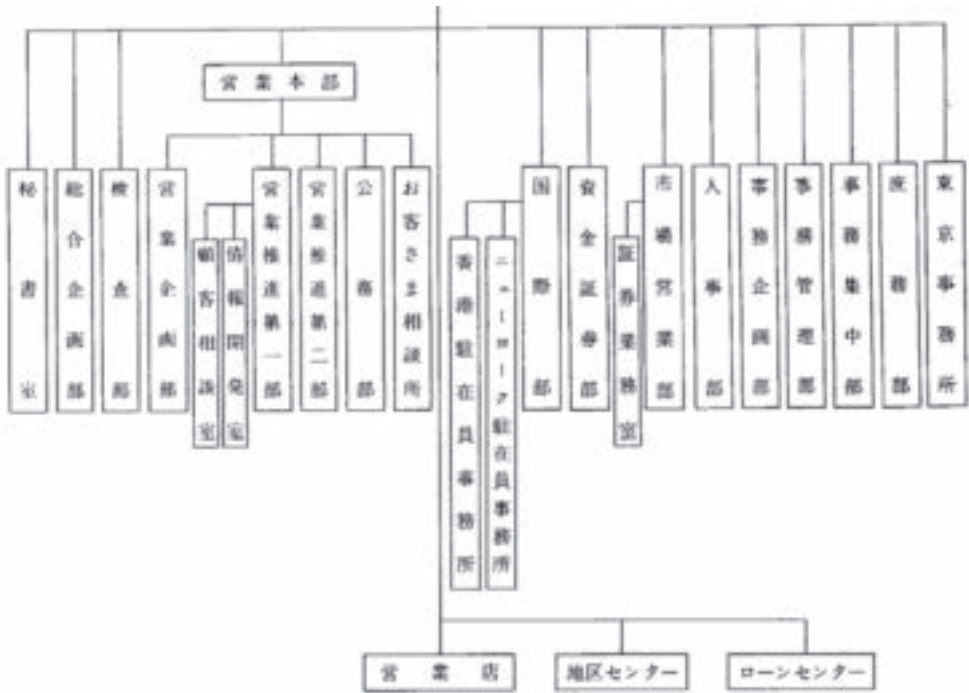
地方銀行における審査部門の位置づけはそれぞれに違っている。その違いは銀行の規模とは関係ない。第四銀行や群馬銀行は規模が大きいから審査部があるのではない。北越銀行よりも規模の小さい青森銀行や岩手銀行、秋田銀行、大光銀行にも審査部はある。情報を生産する審査機能の位置づけはそれぞれの銀行の経営戦略を反映している⁶。

「金融機関にあつては審査能力が資本」(日向野(1986, 17頁))と言われるが、審査が有効に機能しているかどうかを外部からの観察により判断することは難しい⁷。たとえば、審査部の

⁶ 加納(2006)は、貸出案件の流れについて、渉外担当者→渉外課長→融資担当者→融資課長→支店長→審査部→審査部長が一般的で、巨額の融資案件になると、審査部長→役員→頭取という流れが加わると解説している。また、稟議書が出たあとに「否」とならないように、さまざまな根回しが行われていたと付記している。

⁷ 富山・深尾・随・西村(2001)は、銀行の審査活動について、借手のパフォーマンスを改善する効果と、借手に開する情報収集を通じて選別などにより優良な借手を集める効果があると考え、後者が確認できると報告している。一方で、三輪・ライザイヤー(2007, 141頁)は「そもそも「通説」が主張しているような「審査能力」は形成されて

1990年3月末



1993年6月1日から

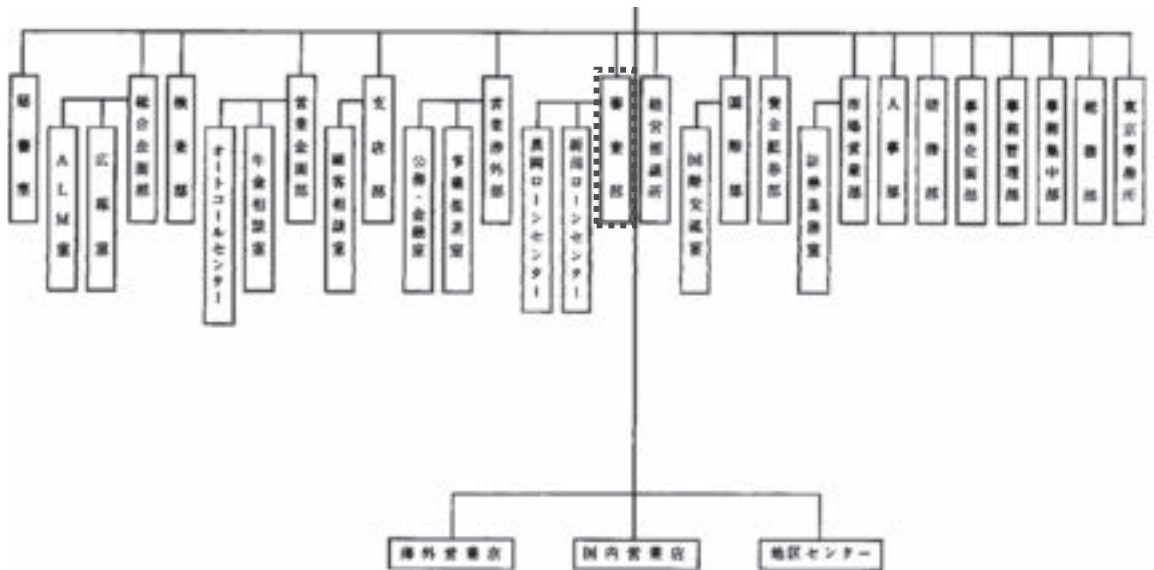
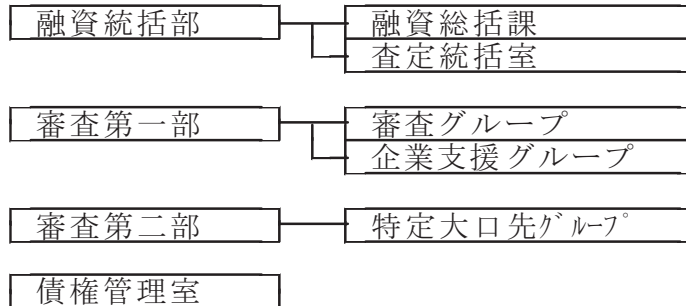
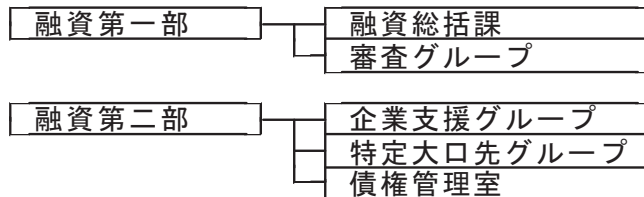


図3. 第四銀行の審査担当部署の変遷

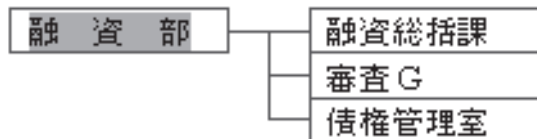
2005年6月28日まで



2005年6月29日から



2008年6月24日から



2009年12月1日から

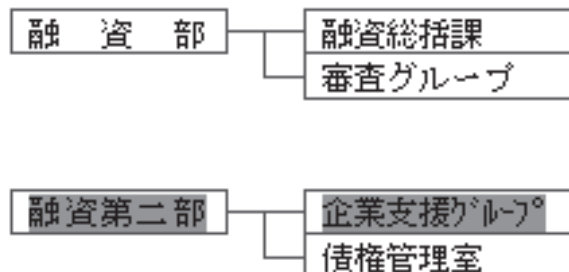


図4. 北越銀行の審査担当部署の変遷

意思決定がそのまま融資行動に表れているかどうかはわからない。そのため、形式的であることを承知で、組織図により「審査部門が営業（貸出）部門から独立していること」を判断するに限られる。⁸ この論文では、審査部門の重要性を見るために、役員が取締役に就任する前に審査部門を経験しているかどうかにも注目する。

1990年以降の第四銀行と北越銀行の組織改革について見ることにしよう。

3.1. 第四銀行

『日本経済新聞』（1992年1月23日付、朝刊、新潟経済）はつぎのように伝えている。

第四銀行は二月一日から、本部と本店営業部の組織を一部改革する。本部組織の改革は審査部の新設が柱。現在、営業推進部内にある融資審査と債権管理を担当している融資管理室を分離し、審査部として独立する。融資審査に対する重要性が高まっていることに対応したもので、営業推進と審査を分けることで、審査機能の強化を図る。

審査部は「新設」と書かれているが、そうではない。1984年3月期の有価証券報告書（役員の状況）に、斉木利雄氏（取締役）の略歴として審査部総轄課長と書かれている。かつての第四銀行には審査部があり、この度、それが復活したということだ。

翌1993年6月、営業と審査を分ける、言い換えると「事業部制組織」から「機能別組織」への流れを加速する組織改革が行われる。『日本経済新聞』（1993年5月21日付、朝刊、新潟経済）はつぎのように伝えている。

第四銀行は六月一日付で、本部組織の機構改革を実施する。不要業務の見直しや業務全体の効率化を図るために、営業関連部門を統括していた営業本部を廃止、審査部門の独立性を強化する。営業本部は審査と営業推進両面を統括するため業務全体の把握が困難だった。営業関連各部を並列的に配置して融資と審査のチェック機能を整備し、業務の企画などを迅速に行えるようにする。従来個人部内にあった新潟と長岡のローンセンターは審査部内に移し、審査機能の一元化を図る。

ここまでの第四銀行の審査部門の変遷を図3に示している。バブル期に組織図から消えていた「審査部」が復活している。その後、1996年6月の組織改革で「営業企画部の融資関連業務を審査部に移す。従来の審査業務は融資管理室を新設して対応し、リスク管理をさらに強化する。審査部の部内組織だったローンセンターは顧客に浸透してきたため営業店と同じ独立組織として位置付ける」ことを経て、付図1に示す現在の姿に至っている。

いなかったし、「審査（モニター）」は機能しなかった」と主張している。

⁸ 審査部門の重要性は、三輪・ライザイヤー（2007、155頁）のように、審査活動にどれほどの人的資源を配置しているのかによっても見る事ができよう。

3.2. 北越銀行

『北越銀行史(120年)』の本部機構の変遷図(264頁)によると、1990年3月期、営業推進第一部・第二部はそれぞれに営業推進と審査の両方を担当していて、それが1991年3月期にそれぞれ営業推進グループと審査グループとして組織図上、明確に位置づけられている。そして、それらとは別に審査部があり、そこにも審査グループがあった。つまり、営業推進第一部の審査グループ、営業推進第二部の審査グループ、審査部というように同じ銀行の中に、審査を担当する部署が三つあったことになる。

1991年4月、「事業部制組織」から「機能別組織」への流れに則した組織改革が行われる。『日本経済新聞』(1991年3月7日付、朝刊、新潟経済)はつぎのように伝えている。

現行の営業推進第一部、同第二部の審査グループを統合し審査部に編入する。融資先の選別傾向が進む中で、審査機能を営業部門から分離、一元化することで、信用リスク管理を強化し、融資審査を効率的にする。営業面では、現在地域によって分かれている営業推進第一部、同二部を統合して「営業推進部」を新設。審査グループが分離することで営業推進に力を入れるとともに人員削減によるコストダウンもねらう。

この組織改革により、三つあった審査を担当する部署が審査部に統合され、「審査機能を営業部門から分離、一元化」された。

ところが、その7年後、審査部は二つに分割される。『日本経済新聞』(1998年3月19日付、朝刊、新潟経済)はつぎのように伝えている。

審査部は第一部と第二部に分割する。「分類債権(自己査定で非正常と判断した債権)については経営指導などを通じて正常債権に変えていくことが重要になる」(高田正一頭取)と判断。専門担当部署を設けて融資先の経営状況に応じた指導を行い、債権の不良化を防ぐ。

つまり、正常債権と非正常債権を別々の審査部が担当しようとする組織改革だった。

第四銀行の審査部門の改革が1993年に一段落したのとは対照的に、北越銀行の審査部門の変遷は図4に示すようにまだ続く。1998年から続いていた審査第一部・第二部の組織を、2005年6月、融資第一部・第二部と名称を変更する。2005年4月19日のニュースリリースでつぎのように解説している。

融資・審査部門のスリム化

これまで最重点課題の一つとしていた資産内容の良化について、一定の成果および進捗が図られてきていることから、これまで4部体制としていた融資・審査部門を再編・統合し、2部体制へとスリム化する。

A. 「融資統括部」「審査第一部」の再編・統合

現 融資統括部および審査第一部を再編・統合して「融資第一部」を設置し、部内組織として「融資総括課」「審査グループ」の1課1グループを置く。なお、融資統括部「査定統括室」について

は、自己査定の実効性を確保するため「監査部」内に移行する。

B. 「審査第二部」「債権管理室」の統合

現 審査第二部および債権管理室を統合し、これに現 審査第一部企業支援グループを加えて「融資第二部」を設置する。融資第二部には、部内組織として「企業支援グループ」「特定大口先グループ」「債権管理室」の2グループ1室を置く。

「資産内容（貸出金）の良化について、一定の成果および進捗が図られてきている」という理由から、このとき北越銀行から「審査部」が無くなった。審査第二部は主に不良債権処理を担当していたことになる。

「融資統括部」がどのような機能なのかにもよるのだが、営業に係る部であるとする、営業と審査を少なくとも組織上は分けるという流れに逆行している。それだけではない。野崎国昭氏（北越銀行頭取）は、『日経金融新聞』（2005年5月27日付）において「今回の組織再編に伴って審査部門で縮小した人員を営業強化に回す」と構想を語っている。部・課・グループの順番に下部になるとすると、審査部は部からグループに二段階格下げの縮小だった。

その後、二つの融資部は統合され、さらに「スリム化」される。2008年5月15日のニュースリリースでつぎのように説明している。

融資審査・管理部門を統合して「融資部」を設置

- (1) 融資審査・管理部門である融資第一部および融資第二部を統合して「融資部」とし、組織のスリム化を図ります。
- (2) 融資部には、融資第一部から移行する「融資総括課」、融資第一部審査グループおよび融資第二部特定大口先グループの業務を移行する「審査グループ」、融資第二部から移行する「債権管理室」の1課1グループ1室を設置します。

ところが、それから1年半後、再び融資部は二つに分割される。2009年11月20日のニュースリリースでつぎのように説明している。

「融資第二部」の新設

融資審査・管理部門を分割し、融資部に加えて融資第二部を新設します。融資第二部には「企業支援グループ」と融資部から移行する「債権管理室」の1室1グループを設置し、「企業支援グループ」において、お取引先企業の経営改善支援や事業再生支援に重点的に取り組みます。また、支援・サポートを担当する人員については、現行から3名の増員とし、態勢を強化します。

査定統括室を改組し、「信用リスク管理室」を設置

信用リスク管理のさらなる高度化や牽制機能を強化する観点から、査定統括室を「信用リスク管理室」に改組し、信用リスク管理の主管および信用格付制度の統括業務を融資部から移行します。

この組織改革の結果が付図2に示す現在の姿である。「融資第二部」の復活については、いわゆるリーマン・ショックの影響で「企業支援グループ」を復活させる必要が生じたのだろう。そして信用リスク管理の主管を審査グループのある融資部から信用リスク管理室（リスク統括部）に移行するという。「牽制機能を強化する」とは営業と審査を分けるという意味なのだろう。

うか、「信用格付制度の統括業務」を融資部（審査部門）から切り離すことにどのような意味があるのだろうか。審査部門の頻繁な組織換えがその狙いを見えにくくしている。

3.3. 審査部門のベネフィットとコスト

審査部門を縮小するベネフィットは目先に、コストは将来に（与信費用として）発生する。ベネフィットとコストを天秤にかけて、組織を改革することは銀行の判断である。審査部がないから一律にダメというわけではない。

不良債権処理も含めた経営改善や事業再生には銀行の経営資源が大量に使われる。審査部門のベネフィットとコストを改善する方法として、加納（2006）の指摘は重要である。加納（2006）は「中小企業自身も中小企業は不透明な存在であると自ら認めるのではなく、情報の発信を自ら行なう（シグナル）ことも必要であり、決算書類等のハード情報を中小企業自身が整備することも中小企業金融にとって重要なことである」と述べている。経営改善や事業再生を支援するにさいしてハード情報は不可欠だろう。中小企業にハード情報を整備するように誘導することで、結果的に、支援の機会（コスト）が減少し、いざというときに、よりスムーズな支援が期待できよう。

4. 役員人事

役員がどのような部門を経験して取締役就任しているのかを見てみよう。ここでは、1990年3月期、2000年3月期、2010年3月期と10年間隔で調査している。

表1（表2）に第四銀行（北越銀行）の役員が取締役就任までに経験している役職を示している。いずれも取締役就任する前に審査部門を経験している役員は少ない。第四銀行では、人事部や総合企画部を経て取締役就任しているケースが多い。一方、北越銀行では、1990年3月期の役員については「機能別組織」における業務部、企画部、人事部、融資部などを経て取締役就任しているケースが多いものの、その後は、営業統括部や総合企画部が目立つ程度で傾向は見られなくなっている。

藤原（2006、第4章）が指摘するように「ディーリング業務等の証券業務と従来の伝統的な銀行業務（預貸業務）とは、質的に大きな差がある」。そのため、有価証券部門は、市場運用部や市場営業部など名称に違いがあったり、国際部門を別組織にするという違いがあるものの、銀行における組織上の違いはほとんどない。与信費用と並んで、有価証券損益もまた地方銀行の経常利益を大きく左右するにも関わらず、ほとんどの役員が取締役に就任する前に関係する部門を経験していない。銀行自らが機関投資家であるという認識は感じられない。

取締役就任するキャリアパスに変化が見られる。典型的なキャリアパスは支店長と部長を経験することである。最近になるほど、支店長を経験する支店の数が減っている。第四銀行の

場合、20年前には3あるいは4か店の支店長を経験しているが、最近では1あるいは2か店の支店長に減っている。北越銀行にも同じような傾向が観察できるのだが、2010年3月期の取締役（表2の最下段）を見ると、部長・副部長よりも支店長の経験が重視されているのではないかと推測する。キャリアパスの長さ、すなわち取締役に就任するまでの入行からの年数は、最近では、第四銀行が30年ほど、北越銀行が33年ほどである。いずれも20年前と比べると短くなる傾向にある。

役員が取締役に就任するまでに審査部門や有価証券部門を経験していない理由について、それらの部門はそれほど重要視されていないということもできるし、専門性が高くなり、支店から横滑りに異動するには敷居が高いということもできよう。役員が取締役に就任するまでにどのような部門を経験するのか、あるいは経験させるのか、経営戦略に委ねられている。

5. マッチング・ビジネス

久須美隆氏（北越銀行頭取）が、『日本経済新聞』（2010年6月3日付、朝刊、新潟経済）において、

—今後、重点的に取り組むことは。

「取引先同士のマッチングをやる。顧客のニーズが多くなっているからだ。（個人の）消費支出はこれまで週末に偏っていたが、経済・社会状況の変化で水曜日も多くなった。今までと違う面白い時代ととらえ、我々がどう顧客を後押しするかが問われている。」

小原雅之氏（第四銀行頭取）が、『日本経済新聞』（2010年6月5日付、朝刊、新潟経済）において、

—新しい分野の資金需要の開拓に取り組んでいる。

「銀行は、県外や異業種などの取引先の紹介、情報提供などでお手伝いができる。県内各地で食関連の展示会をこれまで十数回開き、全国の地銀と合同で東京でも開いている。意外なところでつながり、突然商談が成立したりする。食と環境は関連性があると考え、3月には環境と一緒にした商談会を開いた」

—行員は従来以上に難しい仕事が課せられる。

「第四銀の行員は比較的恥ずかしがり屋が多いが、ずうずうしく顧客のために汗を流せば、プラスの結果が出る。展示会の運営も毎年、上手になっている。マッチングの取り組みで成約に至るのは年160件程度。年々増えている。」

とインタビューに答えている。両方がマッチングに言及しているのは偶然ではない。

銀行はいつ頃から「月下氷人」をビジネスにするようになったのか、発祥は関西にある。摂津信用金庫（大阪府茨木市）が1999年から新商品開発のための異業種交流会を開催し、それが、2001年に池田銀行（大阪府池田市）が中小企業同士や大学と中小企業のマッチングを促す目的で開催した「ビジネスマッチングフェア」に発展した。

2003年10月、金融庁は、事務指針を改正し、マッチングを銀行のビジネスとして認めた。それまでは銀行の業務（手数料を請求できる）として認めてなく、無料で実施していたビジネス・マッチングをこの改正により「融資先の企業から販路開拓などの希望を聴き取り、別の取引先を受発注先として紹介する業務」として銀行法上の「付随業務」の一つと位置づけた。このときから、銀行はマッチングをビジネスとして展開できるようになった。そして、同時に、金融庁は、「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」において、金融機関にビジネス・マッチング情報を提供する仕組みの整備を要請した。それで全国の金融機関が横並びにマッチングに取り組むことになった。

日本経済新聞社編（1993，118頁）はつぎのように書いている。

産業再編の絵は、同一の業界あるいは隣接する産業、企業同士で描いていかなければいけない。ところが、日本の産業界は競争し、角突き合わせることはあっても協調し、協力する機会を持たなかった。これが銀行などの介入を許す土壌ともなってきたが、「本来、銀行には製造業の経営は分からない」（日本興業銀行OB）というのが本当だろう。銀行管理、あるいは銀行支配で再生した産業や企業は実際にはそれほどない。産業構造の転換と産業空洞化に対応する海図は、産業界自らが主体になって用意しなければならない時代を迎えている。

マッチングの開催主体は銀行でなくてもいいだろう。むしろ、税金を使うに相応しい公共部門の仕事とも考えられる（金融庁の指導に基づいていることから、すでにそうなっているとも言えるのだが）。

銀行がマッチング・ビジネスに手数料を期待し、さらに貸出に結びつけようとするならば付加価値が求められよう。その付加価値の源泉は、「地域の顧客を最も知っている」と真に言える、銀行審査による情報の生産と蓄積だと考える。⁹ 成長分野に資金を回す最前線の現場が審査であり融資であろう。¹⁰ しかし、不良債権処理が一段落したと考えられているためだろうか、いずれの頭取の応答にもマッチング・ビジネスのバックボーンとなる審査部門は話題に

⁹ 島田直貴氏（株式会社金融ビジネスアンドテクノロジー）はコンサルタントの立場からつぎのように指摘している。

証券ビジネスにおけるマーケットメイクと同じような機能が要求されます。売る側よりも買う側の情報をいかに蓄積拡大するかがポイントです。希少性の高い情報があれば、供給側情報は自然と集まります。その情報は、企業機密に係わるものになるでしょう。簡単にオープンなネットワークや組織に提示されることはありません。つまり、日常的な人間関係に基づいた情報獲得体制がコア・コンピテンシーとなります。コストと時間のかかる高度なプロフェッショナル・ビジネスと言えるでしょう。通信ネットワーク網は、道具立ての一つに過ぎません。IT依存の戦略は間違いの元になります。

<http://www.fin-bt.co.jp/comment159.htm>

¹⁰ 『日本経済新聞』（2013年4月23日付、朝刊、金融ニッポン）において、静岡銀行頭取の中西勝則氏は「事業継続にこだわりすぎると、傷口を広げる。取引先に余力があるうちに転業や廃業を促すのも銀行の役割だ」と語っている。後継者に悩む創業経営者にとって会社は「わが子」のようなものと言われる。古瀬（2011）は「中小企業M&Aにおける経営者の葛藤とその解消プロセス」という興味深い考察を展開している。

なっていない。審査部門の（狭い意味では組織上の）位置づけは、Berger, Miller, Petersen, Rajan, and Stein（2005）が主張するように、銀行の経営戦略を反映する。

6. 「目利き」の育成

小川（2013）は、2013年3月末で中小企業金融円滑化法が終了するにさいして、あるべき中小企業の資金繰りを論じている。その論点は、貸し渋りが生じないように金融機関の財務状況を安定させること、政府による資金的支援を緊急避難に限定する（長期的に関与しない）ことの二つである。そのうえで、金融機関に審査能力の向上を求めている。そのためには

企業の技術力評価とともに、将来性を見通せる「目利き」を育成する必要がある。それには、大学や企業で技術畑に従事してきた人材の雇用や大学の技術移転機関（TLO）、高等専門学校との連携で取引企業の技術力を評価し、財務分析とともに総合的に企業を評価できる審査体制を構築せねばならない。地域金融機関を取引企業のネットワークのハブ（軸）と位置づけられれば、貸し出しに加えて仕入先・販売先、事業の連携先の紹介といったサービスも充実できる。こうしたビジネスモデルの展開は経営再建効果の強化につながる。

と説く。それは、産学官連携やマッチング・ビジネスなど、異論を唱える余地のない、これまでに繰り返し言われ続けてきたことである。金融機関の審査部門の位置づけが金融機関の経営戦略を反映するならば、審査体制の構築は経営戦略の見直しを意味する。まずは経営戦略である。¹¹

しかし、産学官連携やマッチング・ビジネスなど、繰り返し言われ続けてきているにもかかわらず、一向に進展する兆しが見えてこない。日本経済新聞社編（1993, 118頁）が書いているように、「本来、銀行には製造業の経営は分からない」（日本興業銀行OB）というのが本当だろう。銀行管理、あるいは銀行支配で再生した産業や企業は実際にはそれほどない」という状況は変わっていないことを示唆している。

中小企業金融円滑化法の終了を見据えて、さまざまな再生支援機関が乱立している。政府は、金融機関に企業再生ファンドの設立を促したり、各県の信用保証協会に「中小企業支援ネットワーク」の設立を求めたり、税理士や中小企業診断士を認定した「経営改善支援センター」を設置したりし、一方で、商工会議所などが「中小企業再生支援協議会」を設立してい

¹¹ 金融庁（2013）は、目利き能力について「新たな事業プロジェクトの立上げを行うベンチャー企業等に対する投資の是非を判断するに当たり、当該プロジェクト等が採算の取れる事業として順調に成長し、投資の出口として市場での新規株式公開（IPO）等を通じた資金回収やリターンを最大化が図れるか否かといった観点からの見極め能力」と定義している。そして、さらに「地域の雇用増加等、中長期的な地域経済活性化に資する案件か否かといった視点からの目利き能力が重視（評価）され得る場合もあるのではないかと定義を拡大する提言をしている。それは「金融機関（特に地域金融機関）は地域経済における極めて重要なリソースであり、地域経済の活性化を主導的に担っていくことが期待される」からだ。しかし、それは営利企業としての地域金融機関という視点が欠けている。

る。小川（2013）が懸念する、貸出市場へのコミットメントは形を変えて継続している。

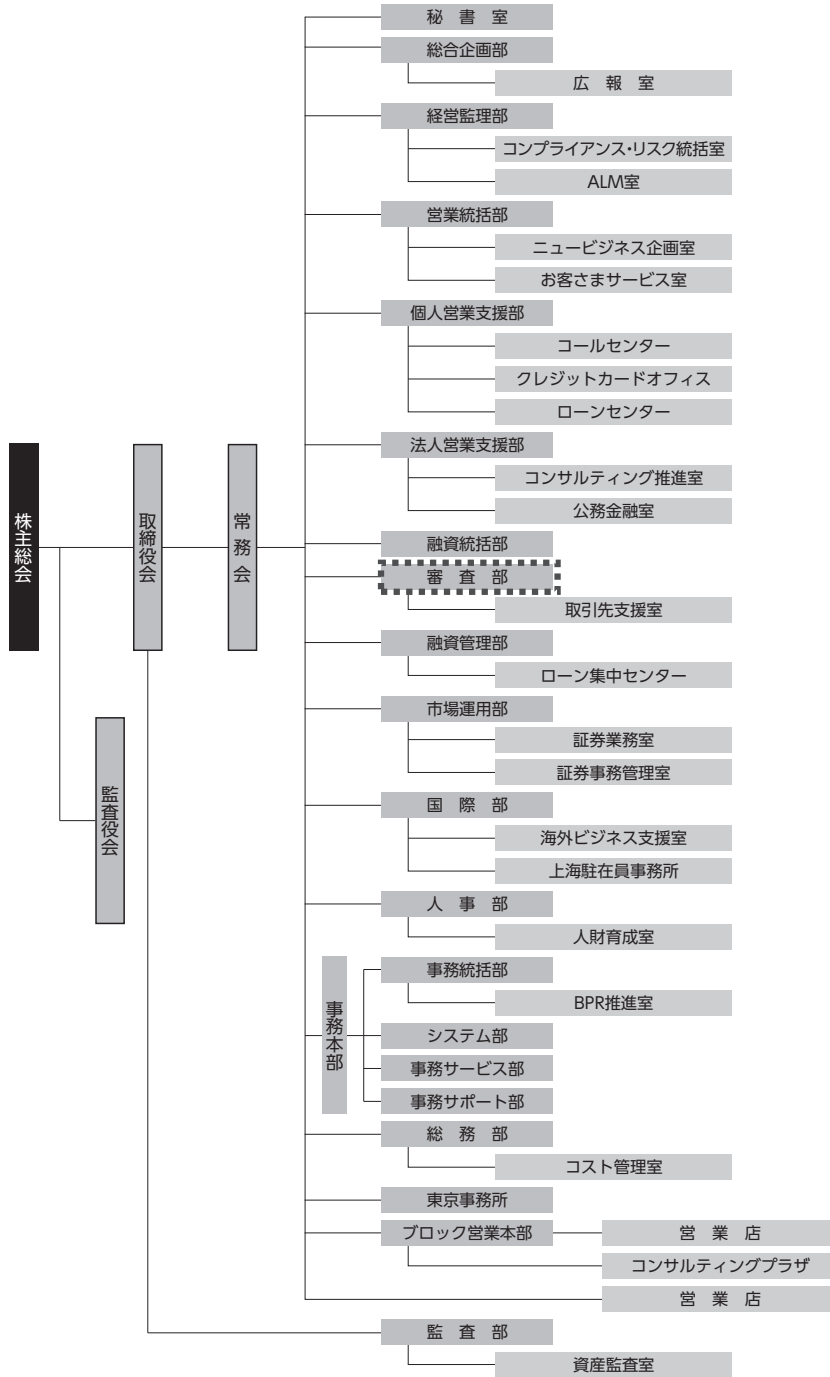
小川（2013）が結びとして述べている

円滑化法の下で事業再生に成功した事例、モラルハザードや逆選択で失敗した事例を整理し、理由を探る必要がある。それにより、経営再建の可能性のある企業とそうでない企業の区別が可能となり、今後の不況下における公的資金の制度設計に資することを強調しておきたい。

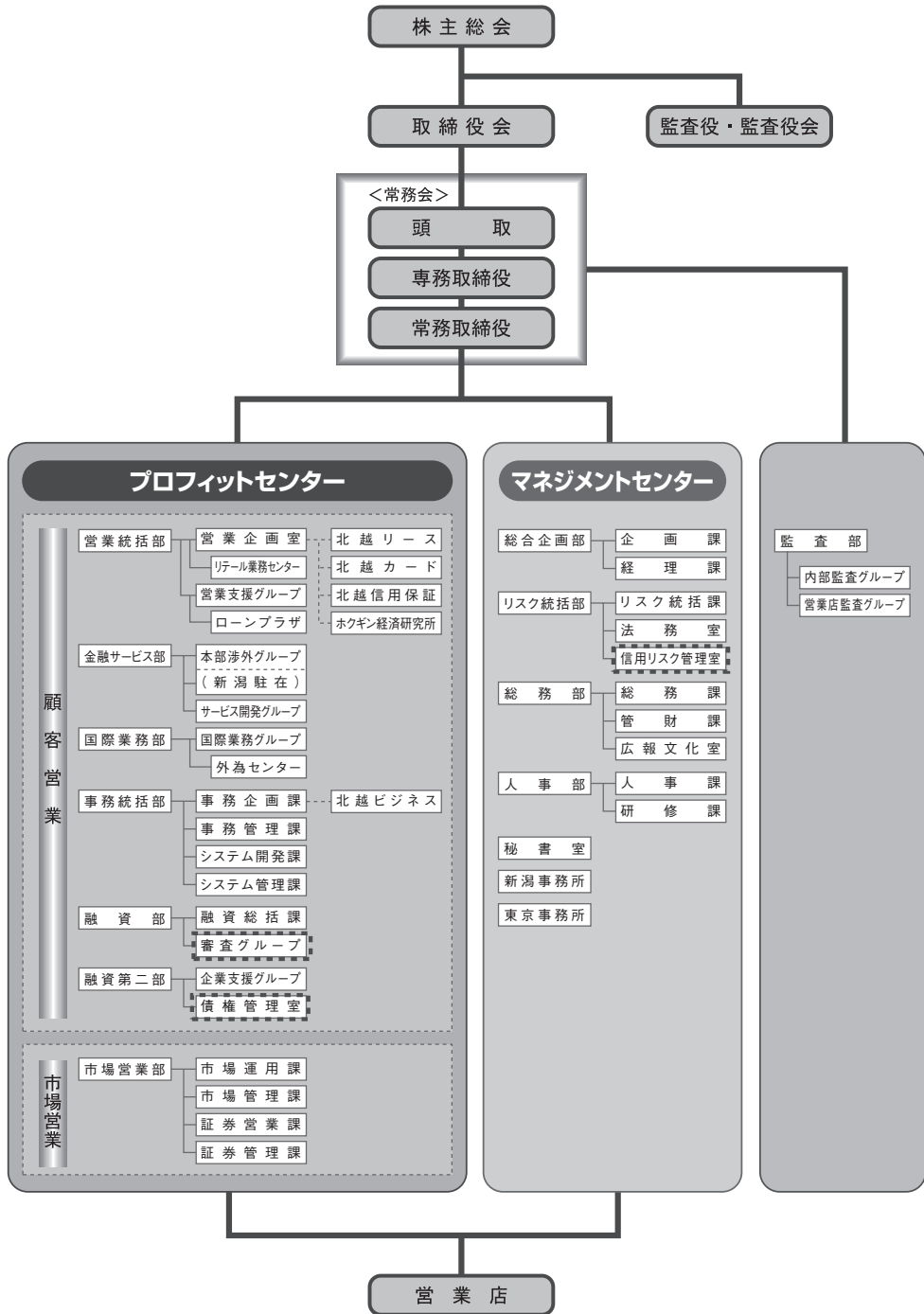
は傾聴に値する。「目利き」を育成するためには（技術畑に従事してきていない社会科学系には）地道に事例研究を蓄積することが重要と考える。

7. まとめ

この論文の目的は、第四銀行と北越銀行を事例に、与信費用に関係する審査部門を組織と役員から考察することにあつた。1990年代前半、事業部制組織から機能別組織への回帰に伴って、審査部が復活した。しかし、現在のところ、審査部長・副部長を経験している役員は数少ない。そして、「目利き」を育成し、マッチングなどのビジネス・モデルを展開するためには、総合的に企業を評価できる審査体制を構築する必要があると言われているにもかかわらず、ここにきて、再び審査部を廃止し、その機能を融資部に組み込む動きがある。これでは失われた審査部門の権限や機能を取り戻すことはできないだろう。



付図1 第四銀行の組織図 (2012年3月)



付図 2 北越銀行の組織図 (2012年6月)

参考文献

- 青木昌彦, 1995, 『経済システムの進化と多元性』東洋経済新報社.
- 大瀧雅之, 2011, 『平成不況の本質－雇用と金融から考える』岩波新書.
- 小川一夫, 2013, 「金融円滑化法終了へ－中小企業の「目利き」育てよ」, 『日本経済新聞』(2013年3月19日付朝刊, 経済教室).
- 加藤峰弘, 2013, 『事業再生と銀行』昭和堂.
- 加納正二, 2006, 「日本におけるリレーションシップレンディングとソフト情報」, 『国際公共政策研究』(大阪大学大学院国際公共政策研究科) 第11巻第1号, 85–101.
- 金融庁(「中小企業金融の向上」作業部会), 2013, 「金融機関によるリスクマネー供給力の強化等を通じた創業・新規事業支援の促進にむけて」(2013年5月13日, 第2回官民ラウンドテーブル).
- 久保田政純(編著), 2008, 『企業審査ハンドブック(第4版)』日本経済新聞社.
- 富山雅代・深尾京司・随清遠・西村清彦, 2001, 「銀行の審査活動と借入企業のパフォーマンス」, 『経済研究』(一橋大学経済研究所) 第52巻第2号, 166–186.
- 日本経済新聞社編, 1993, 『超円高－日本経済・破局か再生か』日本経済新聞社.
- 伯野卓彦, 2007, 『レクイエム「日本型金融哲学」に殉じた銀行マンたち』NHK出版.
- 日向野幹也, 1986, 『金融機関の審査能力』東京大学出版会.
- 平澤英夫, 1984, 『財務諸表分析(新訂版)』日本経済評論社.
- 藤原賢哉, 2006, 『金融制度と組織の経済分析』中央経済社.
- 古瀬公博, 2011, 『贈与と売買の混在する交換』白桃書房.
- 三輪芳朗・J・マーク・ラムザイヤー, 2001, 『日本経済論の誤解』東洋経済新報社.
- 三輪芳朗・J・マーク・ラムザイヤー, 2007, 『経済学の使い方』日本評論社.
- Berger, Allen N., Nathan H. Miller, Mitchell A. Petersen, Raghuram G. Rajan, and Jeremy C. Stein, 2005, Does function follow organizational form? Evidence from the lending practices of large and small banks, *Journal of Financial Economics* 76, 237–269.