

アルファ債権回収が 初期督促業務を金融機関から受託

代弁率、保証料率を引き下げ、個人ローンの収益性を向上

不良債権の迅速円滑な処理の促進を目指して、「債権管理回収業に関する特別措置法」に基づく民間サービサー制度が創設されてはや13年。「金融円滑化法」の施行による不良債権の減少や資金調達環境の悪化など、サービサーには厳しい状況が続いている。一方、地域に密着した個人向けローンの担い手として新たな役割が期待される地域金融機関と、初期延滞債権の管理回収業務で連携し好調なのがアプラスフィンナンシャルグループのアルファ債権回収だ。個人ローン分野における地域金融機関との結びつきは、これからのサービサーにどのような意義をもたらしていくのか。

個人ローンの担い手として
地域金融機関への期待は高まるが

金融庁の発表した2011年3月期の地域銀行の決算概要をみると不良債権額は前期に比べわずかながら増加、不良債権比

率は横バイの状況にある。一方、不良債権処理の促進に貢献すべきサービサーは、主要な資金調達先である外資系銀行や外資系ファンドからの調達パイプが細り、債権買取そのものが困難となっている状況だ。

また、2年前の「中小企業金融円滑化法」の影響で、金融機関による不良債権の売却が抑制される傾向にあり、サービサー市場は構造的な不況に直面しているといっても過言ではない。こうしたなかで、地域金融機

関から「個人ローン向け初期延滞サービシング」の受託を戦略の柱としているのが、アプラスの100%子会社サービサーであるアルファ債権回収（本東京、勝間美継社長）だ。

同社がこの分野に着目する背景には、地域金融機関が主力業務であった事業性融資の拡大が伸び悩むなか、個人向け融資を新たな収益の柱に育てようとしている実態がある。

また昨年6月、「我が国における消費者金融市場を、中長期

的に健全な市場として形成す

る」という視点から、金融庁の

「中小・地域金融機関向けの総

合的な監督指針」に初めて「消

費者向け貸付けを行う際の留意

点(Ⅱ・6)」の項目が加わっ

た。その冒頭には、「銀行によ

る社会的責任も踏まえた積極的

な参加が望まれる」と謳われ

た。「改正貸金業法」の施行

で、従来ノンバンクが担ってき

た個人向け融資が抑制されるな

かで、行政も地域金融機関がこ

の分野で果たす役割には大いに

期待をかけているわけだ。

だが、地域金融機関が個人向

けローンを推進するには、いま

だ多くの課題が山積する。金融

機関自体は「貸金業法」の対象

外とはいえ、金融庁の「監督指

針」は同法の趣旨を踏まえた貸

付業務の実施を金融機関に求め

ており、これまで個人ローンを

必ずしも得意とはしてこなかっ

た地域金融機関にとって、そこ

が大きなハードルとなってい

る。

彼らの課題の一つが債権回収

だ。カードローンであれ証書貸

付であれ、個人向けローンはそ

もそも小口に徹したビジネスだ

けに、低コストで効率よく回収

率を上げる、すなわちコストパ

フォーマンスの良さが収益を大

きく左右する。また、デフォル

トの増大は顧客喪失にもつなが

る。

その意味で、本来は管理・回

収態勢を十分に整備して取り組

むべき業務であるにもかかわらず

ず、マスを対象とする初期延滞

債権の管理・回収に適した組織

態勢や業務態勢を整えた地域金

融機関は多いとはいえない。

自行内にコールセンターを設

けて効率化を図っているところ

でも、管理する行員の就業時間

等の制約によって夜間・休日に

及ぶ業務シフトが組めない、事

務バックヤードの態勢が不十分

で、「金融円滑化法」や「監督

指針」が求めるきめ細かな顧客

対応や利用者保護措置の構築に

手が回りきらない といった

課題を抱えている。

さらに大きなのが、信用保証

により、信用リスクを外出しす

るビジネスモデルに内在する問

題だ。

地域金融機関の多くが、利率

が比較的高く採算性の良いカー

ドローンを積極的に推進してお

り、その保証を系列の保証会

社、あるいはクレジット会社、

消費者金融会社などのノンバン

クに委託している。

ところが、融資収益が落ち込

むノンバンクにとって、信用保

証は貴重な収益源だが、収益環

境が厳しいおりだけに、保証承

諾に慎重になりがちで、地域金

融機関は承諾率が低く、思った

ほど残高が伸びないという悩み

を抱えている。しかも、その保

証料率は前年までの代位弁済率

(以下、代弁率)の増減によっ

てスライドする方式が主流で、

ややもすると保証料率がしだい

に引き上げられ、個人ローンの

収益性低下を招く要因となっ

ている。

アルファ債権回収の勝間美継

社長は、「保証料率が商品の表

面金利と逆転してしまっている

例もあるほど。保証料という信

用コストの削減は地域金融機関

には大きな課題だ」と指摘す

る。

「保証会社が金融機関と同系

列の場合は、信用リスクをグル

ープ内にとどめ、外部に転嫁で

きていない」という問題点もし

だいに認識され始めているとい

う。

代弁率は2割の削減

2億〜5億円の収益効果

同社が推進する個人ローンの

初期延滞サービシングは、まさ

にこうした課題に対するソリュ

ーションとなるものだ。

なぜなら、金融機関は、マス

を対象とする債権回収業務を債

権回収の専門会社にアウトソー

入することで自行内の人的負担を軽減しつつ、延滞残高の減少、代弁率の改善、デフォルトによる顧客喪失の防止という課題を解決し、ひいては収益性の改善を図ることができるから

だ。
委託側である金融機関にとつて、何といても最大の魅力は収益への貢献である。それも新たな貸付ではなく、放っておけばデフォルトになつたかもしれない債権のなかからすくい上げる収益だ。初期延滞段階での債権回収率の向上は貸倒引当金の戻し入れにもつながり、代弁率を低減できれば、保証料の引下げが期待できるうえ、喪失した期待利回りの確保にも結びつく。
一般に、延滞債権は初期のうちに対応すれば、かなり高い回収率を得ることができる。しかし現実には、無担保ローンの初期延滞に対応する金融機関の体制やノウハウは十分ではない。

この部分をアルファ債権回収が受託すれば、代弁にいたるまでの延滞を削減することができ

る。これまでの同社の実績では、約定日から3カ月経過時点での延滞率は0・1%強程度にとどまり、年換算では、無担保ローンの代弁率は1%台にまで抑制できる計算だ。
「たとえば、代弁率が仮に2%プラスアルファのところであれば、ほぼ2割落とし1%台後半にはできる。もし無担保ローンの残高が200億円以上レベルの地域金融機関なら、どの商品に力を入れているかにもよるが、2億円から5億円の収益効果は十分に見込めるはず」(勝間氏)。
仮にある金融機関が、ノンバンク保証の金利14・5%の無担保カードローンの残高200億円を保有していたとしよう。代弁率が4〜5%と比較的高い金融機関では、10%程度の保証料を負担しているとみられるが、

代弁率を標準の2%程度にまで引き下げられれば、保証料率も5〜6%程度に抑制できる可能性がある。つまり、20億円の保証料を12億円に削減できる計算で、カードローンの収益も8億円増加することになる。

代弁率が仮に2%プラスアルファと低い金融機関でも、初期督促を徹底すれば、代弁率を1%台にまで下げることが可能。保証料率が6・5%程度から4〜5%に改善すれば、たとえ1%の保証料率の改善であったとしても2億円の収益が生まれる計算だ。
ある意味、これまで初期督促の態勢が十分でなかった金融機関ほど効果は大きい。態勢がしっかりしていた金融機関でも億円単位の経済的メリットが得られる。
「保証料率を前年の代弁率にスライドさせない固定制の場合には、金融機関には、保証会社に対し保証料率引下げの交渉をし

ていたかどうかようお願いしている。保証会社にとつても、代弁を抑制できるメリットは大きい。短期的には保証料収入は減るが、中長期的には求償権の償却負担が減るのだから、収益的には必ずプラスになる」(勝間氏)。

同社は昨年2月に愛媛銀行、本年4月には高知銀行に対するサービシング業務を開始しているが、こうした収益貢献効果が評価され、本年度内にはさらに2行との間で運用を開始する予定。導入を前提とした効果検証のためのコミュニケーション実施段階にある金融機関も10行ほどに上る。

リーマンショック以前は、「保証会社があるから回収業務をアウトソースする必要はない」といわれることが多かったが、厳しい競争のなかで顧客を取り込んで、回収力が不十分で代弁となり、結局顧客を失ってしまうのは大きな機会損失と

考えるところが増えていると勝間氏。

「個人ローンは収益性が低いと考えている金融機関はまだまだ少なくないが、マスで動く商品特性に適した回収をきちんと図れば、底堅い収益効果を得られる。その点への理解がいま徐々に浸透してきているのを感じる」。

高度なセキュリティ体制を保持し多岐にわたる業務を代行

会社では、信販会社系という出自を武器に、個人ローンの初期延滞債権管理・回収に適したITシステムを構築。延滞債権の早期大量処理や分別管理、期日管理を可能にしているほか、金融機関の実情に合わせて作成した業務マニュアルに則した電話と文書による督促、債権届の作成・提出、宛て所不明者に関する住民票調査などの一連の業務を受託している（センター業務は朝8時半から夜8時半ま

で。

金融機関との間には原則として専用回線を敷設し、個々の約定日に返済のなかった債権のデータは同日夜間にバッチで授受。翌朝から文書発送や架電などの督促業務に着手する。個々の債務者と担当者との日々の交渉記録はすべてデータ化し、金融機関側に日次で報告を返す仕組みだ。債権回収は初動の早さが肝心だといわれるが、専用回線を介した日次でのデータ授受は代弁率低下という目的にかなっているといえよう。

「専用回線を敷くことは、敷設のためのコスト・手間はかかるが、それ以上のメリットをもたらす。利用者保護体制の確保を謳う金融庁の監督指針にも沿うことになる」と勝間氏。個人情報取扱以上のセキュリティ向上だけでなく、個々の顧客との前日までの交渉記録をどの営業店からも随時照会できる仕組みにしているため、督促のやりと

りを巡るトラブルにも迅速かつ適切に対応できる。

ちなみに同社は情報セキュリティマネジメントシステム（ISMS）の認証も取得しており、個人情報保護に関するセキュリティ保持体制は高いと自負している。

さらに、同社が強みとしているのが、月に一度提出する回収状況に関するレポートだ。そこでは個々の商品ごとに、回収に関する課題・問題点の提示、翌月以降にとるべき対策など、金融機関の与信姿勢などに踏み込んだ意見を示すこともあり、金融機関にはそこが新鮮味のあるサービスと映ることも多いようだ。

「適切な与信ではなかったと判断されるケースがあれば指摘させてもらう場合もある。聞き苦しいであろう内容でも、サービス導入まで1年ほどをかけて、先方の抱えるさまざまな問題点を一緒に分析し、解決にあ

たっていく過程で強い信頼関係が育ち、率直に聞き入れてもらえるようになる」と勝間氏。債権回収をアウトソースすることへの抵抗感も、この時間をかけたコンサルテーション力の発揮によってしだいに取り払われていく。

また初期延滞債権のサービスには、債務者である消費者救済の側面もあると同氏は指摘する。「延滞の末に代弁になれば、信用情報にも傷がつき、今

改正
Q&A 中小・地域金融機関向け 監督指針 早わかり
地域振興のためのコンサルティング業務を明示
中小・地域金融機関向け [編著] 現場の責任者・支店長 必読の書
監督指針問題研究会
A5判・124頁・定価945円(税込)
株式会社 **さんざい** 〒160-8520 東京都新宿区南元町19
お申込先→ 電話(03)3358-2891(直通)

後金融機関から融資を受けることが困難になる可能性もある。金融機関に対する収益貢献もさることながら、顧客の信用を少しでも損なわずにすむことの意義は決して小さくない。その点に貢献しうることで、回収担当者モチベーション向上にもつながっている。こうした債務者保護の視点は、地域密着型の金融機関には不可欠の視点といえるかもしれない。

地域金融機関の個人ローン拡大にどこまで貢献していけるか

一方で、個人ローンの初期延滞債権回収ビジネスには早くも競争激化の兆しがみられる。ここ1~2年で同業他社の参入が増加し、アルファ債権回収にとっても従来以上にサービス面の強みを打ち出すと同時に、みずからについても業務のいっそうの効率化が求められている。そこでまず、3月の東日本大震災の教訓もあり、東京一極集

中のリスクを考慮して、年度内をめどに東京・西日本の2拠点体制に移行する計画だ。いずれは、東京には専門的な回収ノウハウを要する業務部門のみを置き、マニユアル化・平準化しやすい業務は人件費や事務所コストの低い地方都市へ移すことも視野に入れている。

「大きな流れをみれば、金融庁の監督指針には地域金融機関に対して、自力で与信を行えるだけの態勢構築を求めていると解される表現がたくさんあり、将来的には保証会社を介さず、みずからリスクをとって個人ローンを行う金融機関が増えていく可能性もある」(勝間氏)。それに向けて、回収業務のアウトソースにどれだけの実効性があるかを示していくことが、同社の目下最大の取組み課題といえる。

金融機関でも、保守本流の事業性融資に長く携わってきた役員には、リテールは「亜流」と

いう認識がまだ根強い。しかし勝間氏は、「リテールの担当者には、われわれノンバンクの経験やノウハウを活用したいとの意識が強まっているのを実感する。また、サービサーはコンプライアンスを遵守しての回収が求められる。そのなかで成果を上げ、数症的な貢献度が高まるほどわれわれの評価も高まる」と期待する。

4年前に同社社長に就任した際、勝間氏は「地域金融機関との長期的な取引の確立」を基本戦略に据えた。特定金銭債権を買い取り回収するだけでは単発の取引で終わってしまう。その点で、個人ローンの初期延滞債権回収は地域金融機関のニーズとも合致し、長期にわたる取引を可能とするものだ。「きちんとやればリテールは立派な収益部門になる。その点への理解と認識の拡大に貢献していきたい」。

市場環境の変化や行政からの

期待など、主要な収益の柱として個人ローンへのシフトを強めていくべき状況にある地域金融機関には、サービサーを活用した初期延滞債権回収率の向上は、収益貢献のみならず、いま抱えるさまざまな課題の有効なソリューションの一つとなりうるだろう。「後発のサービサーとして、ここにしか自社の生き残る道はないという思いでやってきた」というアルファ債権回収の取組みを注視していきたい。

(ライター 片野佐保)

アルファ債権回収(株)

新生銀行グループの(株)アプラスの100%子会社。2005年12月設立。第1001号の法務大臣許可業者として、06年3月営業開始。08年4月、ISMS(情報セキュリティマネジメントシステム)適合性評価制度認証取得。本社・東京都新宿区、資本金・5億円。代表取締役社長・勝間美継。