

要注意先債権等の健全債権化等に向けた取組みの概要

「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム（平成 17～18 年度）」において、地域金融機関に対し、要注意先債権等の健全債権化等に向けた取組み（以下「経営改善支援」という。）の強化を図るとともに、経営改善支援の強化に関する実績の公表及び公表内容の拡充並びに再生支援実績に関する情報開示の拡充及び再生ノウハウの共有化の一層の推進を要請している。

今般、地域密着型金融推進計画の進捗状況のフォローアップの一環として、各地域金融機関における当該取組みについて財務局を通じてヒアリングを行い、その進捗状況を取りまとめた。なお、経営改善支援の強化に関する取組みについては、この別紙 2 に記載しているほか、別紙 3 において、経営改善支援により債務者区分がランクアップした具体的な事例について記載している。

1. 経営改善支援取組み先の選定方法等

経営改善支援取組み先の選定については、各金融機関の規模等に応じて様々な選定方法が採用されているが、多くの金融機関が、自らメイン先あるいは準メイン先となっている債務者のうちから、一定の与信残高以上の先であることや、債務者の経営改善の可能性、債務者の経営改善に対する意欲等を考慮して選定している。

経営改善支援を進めるに当たり、従前よりきめ細かくかつ効果的な対応とするため、過去 2 年間では債務者区分のランクアップの実績があがらなかった支援対象について見直しを行う等、取組み対象先を絞り込む銀行が比較的多くみられる一方、これまでの取組みによる態勢面の強化やノウハウ蓄積を踏まえ、取組み対象先を増加させる銀行もみられる。

個別にみると、不良債権の新規発生防止の観点から、債務者区分が正常先であっても適切な対応を講じなければランクダウンが懸念される債務者も対象として早期着手に取り組むとする金融機関や、融資に関わる全行員が原則一人一社支援企業を選定とする金融機関もみられる。

さらに、体制面においては、経営改善支援を一層強化し、実効性を高めるため、企業再生の見極めを行う専門部署を新設する金融機関や、各種再生スキームの立案・活用を専門に行うチームを設置する金融機関もみられるほか、地域経済に影響度のある企業を主体に「集中対応先」として絞り込み、外部支援機関等とも連携し金融機関グループの総合力を駆使し、地域の再生に取り組む金融機関もみられる。

2. 主な取組み内容

金融機関における経営改善支援の「取組み内容」をみると、17年度末時点で、9割の金融機関がコンサルティング機能・情報提供機能を活用して支援先の経費節減、業務再構築等に関する助言を行っている。また、5割強の金融機関が業務再構築等の助言を行うための経営コンサルタント、公認会計士等の外部専門家を支援先に紹介しているほか、約5割の金融機関が中小企業再生支援協議会と連携し、再建計画の策定等の支援を行っている。

17年度中の動きとしては、経営改善支援のための各種取組みを実施する金融機関が着実に増加しており、その内容は多様化している。特に、業務再構築等に関する助言を実施する外部専門家（経営コンサルタント、公認会計士等）を支援先に紹介する金融機関や、中小企業再生支援協議会と連携し再生計画の策定支援を行っている金融機関が増えてきている。

具体的取組み内容については、以下のとおり（対象となる金融機関数は576機関（地域銀行112行、信用金庫292金庫、信用組合172組合）。18年3月末現在）。

取組み内容	実施銀行数
① コンサルティング機能、情報提供機能等を活用して、財務管理手法等の改善、経費節減、資産売却、業務再構築、組織再編、M&A等に関する助言を実施	525 (519)
② 金融機関が紹介した外部専門家（経営コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等）が業務再構築等に関する助言を実施	322 (234)
③ 中小企業再生支援協議会と連携し再生計画の策定に関与	297 (224)
④ 金融機関から人材を派遣して再建計画策定その他の支援等を実施	200 (145)
⑤ 企業再生ファンドの組成・活用による企業再生の実施	147 (99)
⑥ 事業再生に当たり、DES、DDS、DIPファイナンス等の手法を活用	132 (91)
⑦ プリパッケージ型事業再生（民事再生法等の活用）及び私的整理ガイドライン手続きの中で再生計画等の策定に関与	70 (49)
⑧ 「中小企業再生型信託スキーム」等整理回収機構の信託機能を活用して再建計画の策定に関与	43 (17)

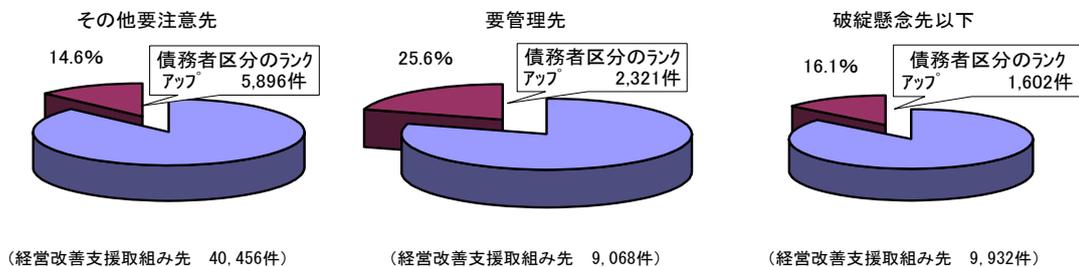
（注）（ ）内は16年度末における実施金融機関数。

3. 主な成果

（1）債務者区分のランクアップの概要

17年度（17年4月～18年3月）において、金融機関が経営改善支援を行った

債務者は、62,985先である。また、正常先を除く経営改善支援取組み先59,456先のうち、債務者区分がランクアップした先数は、9,819先（16.5%）となる。さらに債務者区分毎にみると以下のとおり。



(注) 地方銀行・第二地方銀行・信用金庫・信用組合毎の集計結果は「参考資料」を参照。

(参考) 経営改善支援取組み先数等の推移 (単位：先数、%)

	15年度（集中改善期間の1年目）	17年度（重点強化期間の1年目）	(参考) 集中改善期間（15～16年度）の累計
経営改善支援取組み先数	59,166	62,985	82,372
経営改善支援取組み先数（正常先を除く）	55,055	59,456	73,411
債務者区分のランクアップ先数	8,797	9,819	17,965
ランクアップ率	16.0%	16.5%	24.5%

(2) 主な具体的事例

債務者区分がランクアップしたケースをみると、経営改善が成功したポイントとして、以下のような点が挙げられる。

- ・ 債務者が漠然と把握していた自社の現状について、金融機関が経営指標から詳細に認識させ、問題点を浮かび上がらせるとともに、財務改善に至る道程を金融機関としての評価を交えて説明し動機付けを促したこと。
- ・ 経営者の危機意識を喚起できたこと。加えて、次期後継者を中心に債務者側の社内若手幹部とともに経営改善プロジェクトチームを立ち上げ中期経営計画の策定ができたこと。
- ・ 不採算品の製造撤退など抜本的な事業リストラの説得に成功したほか、全社意識を高めるための社内チーム編成、再建計画の履行責任の明確化を図ったこと。
- ・ 債権放棄等の財務面の再生にとどまらず、運営面の再生を実施するために再生

専門会社を導入し、組織、人事にまで踏み込んだ経営改善計画を策定することにより、経営改革に対する経営者の認識を改めたこと。

- ・ コア事業の収益力回復に主眼をおいて取り組んだことにより、従業員のモチベーション維持・向上につながり、収益重視への意識改革・取組みがスムーズに実施されたこと。また、管理会計の観点からの経営戦略立案・経営管理面の手法やPDCAサイクルを社内に植え付けることができたこと。
- ・ 中小企業再生支援協議会の専門家による指導により、後継者が同業他社への研修会参加による経営ノウハウを習得（実際の売り場に立ち仕入れ・販売ノウハウを習得）するとともに、経営姿勢の改善、研修先の同業他社による定期的な経営指導等を受けたこと。

4. 主な課題及び対応例

(1) 債務者側の事情

- ・ 経営者が短期的なリストラ効果に満足し、根本的な経営改善への取組み意識が希薄である。
- ・ 企業再生支援とは金融機関による債務免除であると勘違いする債務者もあり、事業再生が進まない。
- ・ 中小企業再生支援協議会や企業再生ファンド等による各種再生スキームが活用できる環境は整ってきたが、そのようなスキームの活用が信用不安、従業員の動揺、金融機関取引の縮小に結びつくのではないかとの懸念が債務者から払拭されていない。
- ・ 外部機関との連携による再生支援を検討する場合、債務者が自らの実態開示や外部機関への手数料負担に抵抗感を示すことがある。
- ・ 自力再建へのこだわりが強く、経営責任問題を回避するため、問題を認識しながらも先送りする傾向が強い。
- ・ 景気回復等将来に対する過度の期待等から改善への着手が遅れているなど、経営者の意識改革が進んでいない。

【対応例】

- ・ 正確なデューデリジェンスを通じて債務者とともに問題点を究明した上で、共通認識を持ち、経営改善への取組みの必要性を粘り強く説明し理解を求めていく。
- ・ 再生に向けて早期取組みが必要であること、そのために実態把握と実現性の高い抜本的再生計画の策定が必要であり、外部機関の活用が極めて有効であることを債務者に対し説明し、理解を得る。
- ・ 現在の状況で推移すると仮定した場合の将来像を明確に数値で示し、経営者の意識改革、決断を促す。
- ・ 顧客に対し企業格付、債務者区分を開示することにより、危機感を持たせ経営

改善の早期着手を促す。

(2) 景況悪化・産業構造の変化等外部要因による事情

- ・ 観光旅館業など天候や他地域の観光イベントなど外部要因に集客が影響される業種においては、自助努力のみならず地域を挙げた振興策が必要である。
- ・ 公共事業への依存が大きい業種においては、個々の企業努力に関わらず売上の減少が続いている。
- ・ 産業構造が変化している中で、迅速な経営改善が必要な中小企業が多いが、事業再生のスキルを持つ実力のあるコンサルタントが地元にはいない。

【対応例】

- ・ 地域、行政、他金融機関へ働きかけ、まちづくりの視点により、「点」から「面」の再生につなげる。
- ・ 構造的に自力再生が困難な業種への対応として、広域的な業務提携等も想定し、M&Aやプリパッケージ型法的整理など、再生の選択肢を拡大して、事業・雇用の継続を図っていく。
- ・ 業界に通じたコンサルタント等外部専門家の活用・連携により、質の高い経営改善支援やM&Aの提案等を積極的に行っていく。
- ・ 外部機関との連携を図りながら、業界事情などの情報提供や事業面でのアドバイスを通じて、外部環境への対応を支援していく。

(3) 金融機関側の事情

- ・ 経営改善計画の策定支援にとどまらず、その後の計画実行段階においても、適切な支援・指導が営業店において実施できることが課題である。
- ・ 業種によっては、経営改善指導力不足により適切なアドバイスができない場合がある。
- ・ 経営改善、事業再生支援の実施は、個社別に様々なスキーム立案、対応を要求されるものであり、金融機関担当者のスキルアップが不可欠である。

【対応例】

- ・ 引き続き、集合研修やマニュアルの整備等を通じて、よりの確な支援・指導ができるように営業店における経営改善支援のスキルアップを図っていく。
- ・ 業界動向を含めた専門的知識、目利き能力が不可欠のため、職員のスキルアップを図る。
- ・ 本部の各担当者が個別に蓄積している再生スキーム、財務コーディネート手法等のノウハウを類型化、共有化することによりスキルアップを図る。

(以 上)

17年度(通期)の経営改善支援の取組み実績

(17年4月～18年3月)

【地域金融機関 576金融機関計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先 α	αのうち期末に債務者区分がランクアップした先数 β		αのうち期末に債務者区分が変化しなかった先数 γ	
			ランクアップ率 (β/α)			
正常先	3,557,213	3,529			2,280	
要注意先	うちその他要注意先	501,906	40,456	5,890	14.6%	30,862
	うち要管理先	41,360	9,068	2,321	25.6%	5,376
破綻懸念先	100,845	9,199	1,457	15.8%	6,572	
実質破綻先	72,552	635	124	19.5%	434	
破綻先	31,777	98	21	21.4%	65	
合計	4,305,653	62,985	9,819		45,589	
要注意先以下のランクアップ率		59,456	9,819	16.5%		

注) ①債務者数、経営改善支援取組み先は、取引先企業(個人事業主を含む。)であり、個人ローン、住宅ローンのみの先を含まない。

②「期初」とは、17年4月当初時点であり、期初債務者数及び債務者区分は17年4月当初時点で整理したもの。

③ β には、18年3月末の債務者区分が期初よりランクアップした先数を記載。なお、経営改善支援取組み先で期中に完済した債務者は α に含めるものの β に含めない。

また、「要注意先以下のランクアップ率」とは、要注意先以下の経営改善支援取組み先のうち、ランクアップしたものの率を算出したもの。

④期初の債務者区分が「うち要管理先」であった先が期末に債務者区分が「うちその他要注意先」にランクアップした場合は β に含める。

⑤期初に存在した債務者で期中に新たに「経営改善支援取組み先」に選定した債務者については(仮に選定時の債務者区分が期初の債務者区分と異なっていたとしても)期初の債務者区分に従って整理することとしている。

⑥期中に新たに取引を開始した取引先については本表に含めない。

⑦ γ には、期末の債務者区分が期初と変化しなかった先数を記載。

⑧みなし正常先については正常先の債務者数に計上のこと。

【地域銀行 112行計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先 α	αのうち期末に債務者区分がランクアップした先数 β		αのうち期末に債務者区分が変化しなかった先数 γ	
			ランクアップ率 (β/α)			
正常先	1,731,751	1,633			828	
要注意先	うちその他要注意先	275,210	20,627	3,002	14.6%	15,432
	うち要管理先	20,716	4,977	1,079	21.7%	3,068
破綻懸念先	52,798	4,425	697	15.8%	3,073	
実質破綻先	30,059	327	49	15.0%	224	
破綻先	11,485	63	13	20.6%	41	
合計	2,122,019	32,052	4,840		22,666	
要注意先以下のランクアップ率		30,419	4,840	15.9%		

【信用金庫・信用組合 464金庫・組合計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先 α	αのうち期末に債務者区分がランクアップした先数 β		αのうち期末に債務者区分が変化しなかった先数 γ	
			ランクアップ率 (β/α)			
正常先	1,825,462	1,896			1,452	
要注意先	うちその他要注意先	226,696	19,829	2,894	14.6%	15,430
	うち要管理先	20,644	4,091	1,242	30.4%	2,308
破綻懸念先	48,047	4,774	760	15.9%	3,499	
実質破綻先	42,493	308	75	24.4%	210	
破綻先	20,292	35	8	22.9%	24	
合計	2,183,634	30,933	4,979		22,923	
要注意先以下のランクアップ率		29,037	4,979	17.1%		

17年度(通期)の経営改善支援の取組み実績

【地方銀行 65行計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先 α	α のうち期末に債務者 区分がランクアップした 先数 β	ランクアップ 率 (β/α)	α のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先 γ	
正常先	1,273,461	1,130			617	
要注意先	うちその他要注意先	188,990	13,441	1,998	14.9%	9,993
	うち要管理先	15,314	3,640	792	21.8%	2,268
破綻懸念先	36,511	3,038	446	14.7%	2,137	
実質破綻先	19,434	228	29	12.7%	154	
破綻先	6,869	32	4	12.5%	19	
合計	1,540,579	21,509	3,269		15,188	
要注意先以下のランクアップ率		20,379	3,269	16.0%		

注) 埼玉りそな銀行は地銀として計上している。

【第二地方銀行 47行計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先 α	α のうち期末に債務者 区分がランクアップした 先数 β	ランクアップ 率 (β/α)	α のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先 γ	
正常先	458,290	503			211	
要注意先	うちその他要注意先	86,220	7,186	1,004	14.0%	5,439
	うち要管理先	5,402	1,337	287	21.5%	800
破綻懸念先	16,287	1,387	251	18.1%	936	
実質破綻先	10,625	99	20	20.2%	70	
破綻先	4,616	31	9	29.0%	22	
合計	581,440	10,543	1,571		7,478	
要注意先以下のランクアップ率		10,040	1,571	15.6%		

【信用金庫 292金庫計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先 α	α のうち期末に債務者 区分がランクアップした 先数 β	ランクアップ 率 (β/α)	α のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先 γ	
正常先	1,412,847	1,432			1,101	
要注意先	うちその他要注意先	192,089	16,809	2,526	15.0%	12,995
	うち要管理先	15,959	3,359	1,029	30.6%	1,870
破綻懸念先	40,009	3,980	608	15.3%	2,928	
実質破綻先	32,910	209	53	25.4%	139	
破綻先	15,187	22	7	31.8%	14	
合計	1,709,001	25,811	4,223		19,047	
要注意先以下のランクアップ率		24,379	4,223	17.3%		

【信用組合 172組合計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先 α	α のうち期末に債務者 区分がランクアップした 先数 β	ランクアップ 率 (β/α)	α のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先 γ	
正常先	412,615	464			351	
要注意先	うちその他要注意先	34,607	3,020	368	12.2%	2,435
	うち要管理先	4,685	732	213	29.1%	438
破綻懸念先	8,038	794	152	19.1%	571	
実質破綻先	9,583	99	22	22.2%	71	
破綻先	5,105	13	1	7.7%	10	
合計	474,633	5,122	756		3,876	
要注意先以下のランクアップ率		4,658	756	16.2%		

(参考)

経営改善支援の取組み内容

○18年3月末までに中小・地域金融機関が実施している取組み内容

【地域銀行】

取組み内容	実施銀行数
① コンサルティング機能、情報提供機能等を活用して、財務管理手法等の改善、経費節減、資産売却、業務再構築、組織再編、M&A等に関する助言を実施	112 (113)
② 銀行が紹介した外部専門家（経営コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等）が業務再構築等に関する助言を実施	104 (98)
③ 中小企業再生支援協議会と連携し再生計画の策定に関与	106 (103)
④ 銀行から人材を派遣して再建計画策定その他の支援等を実施	92 (79)
⑤ 企業再生ファンドの組成・活用による企業再生の実施	79 (50)
⑥ 事業再生に当たり、DES、DDS、DIPファイナンス等の手法を活用	81 (59)
⑦ プリパッケージ型事業再生（民事再生法等の活用）及び私的整理ガイドライン手続きの中で再生計画等の策定に関与	58 (42)
⑧ 「中小企業再生型信託スキーム」等整理回収機構の信託機能を活用して再建計画の策定に関与	37 (15)

(注) () 内は16年度末における実施銀行数。

【信用金庫】

取組み内容	実施金庫数
① コンサルティング機能、情報提供機能等を活用して、財務管理手法等の改善、経費節減、資産売却、業務再構築、組織再編、M&A等に関する助言を実施	283 (282)
② 信用金庫が紹介した外部専門家（経営コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等）が業務再構築等に関する助言を実施	163 (99)
③ 中小企業再生支援協議会と連携し再生計画の策定に関与	159 (98)
④ 信用金庫から人材を派遣して再建計画策定その他の支援等を実施	91 (56)
⑤ 企業再生ファンドの組成・活用による企業再生の実施	62 (45)
⑥ 事業再生に当たり、DES、DDS、DIPファイナンス等の手法を活用	45 (28)
⑦ プリパッケージ型事業再生（民事再生法等の活用）及び私的整理ガイドライン手続きの中で再生計画等の策定に関与	11 (7)
⑧ 「中小企業再生型信託スキーム」等整理回収機構の信託機能を活用して再建計画の策定に関与	5 (1)

(注) () 内は16年度末における実施金庫数。

【信用組合】

取組み内容	実施組合数
① コンサルティング機能、情報提供機能等を活用して、財務管理手法等の改善、経費節減、資産売却、業務再構築、組織再編、M&A等に関する助言を実施	130 (124)
② 信用組合が紹介した外部専門家（経営コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等）が業務再構築等に関する助言を実施	55 (37)
③ 中小企業再生支援協議会と連携し再生計画の策定に関与	32 (23)
④ 信用組合から人材を派遣して再建計画策定その他の支援等を実施	17 (10)
⑤ 企業再生ファンドの組成・活用による企業再生の実施	6 (4)
⑥ 事業再生に当たり、DES、DDS、DIPファイナンス等の手法を活用	6 (4)
⑦ プリパッケージ型事業再生（民事再生法等の活用）及び私的整理ガイドライン手続きの中で再生計画等の策定に関与	1 (0)
⑧ 「中小企業再生型信託スキーム」等整理回収機構の信託機能を活用して再建計画の策定に関与	1 (1)

(注) () 内は16年度末における実施組合数。