

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、その実績を公表し、内容を拡充すること、また、再生支援実績に関する情報開示を拡充し、再生ノウハウの共有化を一層推進することを要請している。

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に、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

経営改善支援にあたっては、多くの金融機関が専門部署を置いて取り組んでいる。取組み先の選定については、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、自らがメイン先あるいは準メイン先となっている債務者の内、一定の与信残高以上の先であることや、経営改善の可能性、経営改善に対する意欲等を考慮して選定している金融機関が多い。また、地域経済への影響や金融機関自身の経営に及ぼす影響が大きい企業を「集中対応先」として絞り込み、地域の再生に取り組む金融機関も見られる。

2. 取組み内容

18年度上半期（18年4～9月）においては、「コンサルティング機能・情報提供機能等を活用した支援先の経費節減、業務再構築等に関する助言」（99%）、「中小企業再生支援協議会と連携した再生計画の策定支援」（94%）、「経営コンサルタントや公認会計士等の外部専門家の支援先への紹介」（92%）、「金融機関職員の派遣」（80%）を行っている金融機関が多くなっている。

具体的取組み内容については、以下のとおり（対象金融機関数は、地域銀行112行。18年9月末現在）。

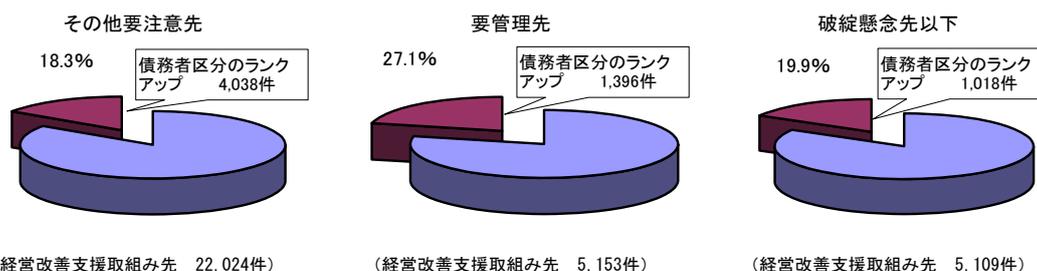
取組み内容	実施銀行数
① コンサルティング機能、情報提供機能等を活用して、財務管理手法等の改善、経費節減、資産売却、業務再構築、組織再編、M&A等に関する助言を実施	111 (112)
② 中小企業再生支援協議会と連携し再生計画の策定に関与	106 (106)
③ 金融機関が紹介した外部専門家(経営コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等)が業務再構築等に関する助言を実施	104 (104)
④ 金融機関から人材を派遣して再建計画策定その他の支援等を実施	90 (92)
⑤ 企業再生ファンドの組成・活用による企業再生の実施	82 (79)
⑥ 事業再生に当たり、DES、DDS、DIPファイナンス等の手法を活用	81 (81)
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	55 (58)
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	36 (37)

(注) () 内は17年度における実施銀行数。

3. 主な成果

(1) 債務者区分のランクアップの概要

17年度及び18年度上半期において、地域銀行が経営改善支援を行った先数は、34,635先である。また、正常先を除く32,266先のうち、債務者区分がランクアップした先数は、6,452先(20.0%)。さらに債務者区分毎にみると以下のとおり。



(経営改善支援取組み先 22,024件)

(経営改善支援取組み先 5,153件)

(経営改善支援取組み先 5,109件)

(参考) 経営改善支援取組み先数等の推移(地域銀行ベース)

(単位: 先数、%)

	17年度~18年度 上半期(重点強化期間の1 年目~2年目上半期)	15年度~16年度 上半期(集中改善機関の1 年目~2年目上半期)	(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	34,635	41,218	44,467
経営改善支援取組み 先数(正常先を除く)	32,266	36,807	39,032
債務者区分のランク アップ先数	6,452	7,334	9,231
ランクアップ率	20.0%	19.9%	23.6%

(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。

- ・ 人員リストラ、役員報酬の削減等によるコスト削減を推進するだけでなく、同時に、一定の売上げを見込める商品力に着目し、新商品の開発並びに販売方法に工夫を凝らし、収益力を高めたこと。
- ・ 債務者に対して、早い段階でスポンサー企業への事業譲渡による再生スキームの方向性を示し、自助努力を促すことで、社内不安や企業価値低下を防ぐことができたこと。
- ・ スポンサー企業と金融機関が協調して中期経営計画策定支援を実施し、さらに、スポンサー企業との提携により抜本的なリストラ策を実践できたこと。
- ・ 経営陣から従業員までのヒアリング、及び、工場の生産性の実査を実施した上で、経営の管理面強化を指導し、長期的な戦略と細かい点まで全社で取り組む姿勢を徹底して求めたこと。
- ・ 代表者が危機感を持ち、率先して役員報酬削減を実施したことにより、従業員にも危機意識が生まれ経営改善取組みの意思統一が図られたこと。
- ・ 3年間の経営改善計画書の骨子を従業員に説明し、従業員の理解が高まり、改善へ向けてのモチベーションが高まったこと。

4. 主な課題及び対応例

(1) 債務者側の事情

- ・ 経営者自身の経営状態に対する認識が甘く、問題意識、危機意識が薄い。
- ・ 問題意識は持ちつつも、過去の実績にとらわれ、また、景気回復等、将来に対する過度の期待感から経営課題改善への着手が遅れる。
- ・ 自力再建へのこだわりが強く、経営責任を回避するため、問題を認識しながらも先送りする傾向が強い。
- ・ 経営責任の追及のケースにおいて、現経営者に代わる人材が少ない。
- ・ 事業価値に魅力を欠きスポンサー導入が難しく抜本的再生に踏み切れない。
- ・ 基本的な財務データ等が整備されていない。
- ・ 中小企業では、経営改善計画の作成に不慣れで、財務に対する知識不足、専門スタッフの不足もあり、計数目標の設定やモニタリング段階での計数管理がネックとなり、計画書の作成に困難なケースがある。
- ・ 経営改善計画は策定しても、進捗状況管理が不十分なケースがある。

【対応例】

- ・ 顧客に対し、債務者区分等を開示し、危機感の醸成を図る。
- ・ 外部コンサルタント等、第三者の意見を交えることや、本部帯同訪問による交渉等

の実施により、債務者と経営課題等について共通認識の醸成を図り、経営者の早期意識改革、改善策着手を図る。

- ・ 銀行がコンサルティング機能を強化し、経営改善計画の策定から完了までサポートするとともに、社内体制の整備について、経営改善指導の一環として、助言・指導を実施する。

(2) 景況悪化・産業構造の変化等外部要因による事情

- ・ 建設業等、構造的な業績不振を余儀なくされている業種については、抜本的な改革が必要だが、有効な対策が限られる。
- ・ 建設業では、公共工事削減の影響を民間工事で埋め切れず、改善取組みが追いつかないところもある。
- ・ 地域の景気回復のペースが鈍く、企業業績の回復が遅れている。
- ・ 競争激化に対抗し得る強みが少ない中小企業は、本業での増収は難しく、経費削減だけでは改善に至らないため、安定的利益体質への転換ができず、景気が上昇局面に入っても再生シナリオを描きにくい。
- ・ 中小企業では、「売上げ横ばい・経費削減」を主眼とした経営改善計画を策定するケースが多いが、産業構造の変化から減収に歯止めがかからず、結果として改善計画が未達となるケースがある。

【対応例】

- ・ 業界に通じたコンサルタント等外部専門家の活用による質の高い経営改善支援の実施及び銀行専門部署との連携によるM&A等の積極的な実施。
- ・ 自力再建による取組みに限界のある先には、スポンサー支援を仰ぐ方策も必要であり、スポンサー探しと経営者の決断を促す。
- ・ 業務及び財務リストラを促進し、企業体質の強化を進める。
- ・ 構造不況業種については、経営資源の集中と新たなビジネスモデルの構築と産業動向の変化を機微に捉えた経営体質への移行を促す。地域環境を勘案の上、広域的な業務提携、複数企業での対応による地域全体での活性化という観点も踏まえつつ、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、事業・雇用の継続を図る。
- ・ 事業の統廃合や特異性のある新商品開発・新分野への進出推進。

(3) 金融機関側の事情

- ・ 専門知識の高い人材や再生ノウハウが不足。
- ・ 事業、企業再生の専門家が不足。税務・会計・マーケティング、再生ファンド、関係法務等、多岐にわたる知識が必要であり、人材育成に時間が必要。

- ・ 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・指導が営業店レベルで実施できることが課題である。
- ・ 銀行単独の経営指導では、財務面を中心としたものとならざるを得ず、事業展開や組織のあり方といった経営全般にわたる助言に踏み込めない場合が殆どで、結果的に抜本的改善指導に至っていないケースが存在。
- ・ 取引金融機関が複数の場合、債務者区分の相違や体力差などにより、金融機関間の調整が難しいケースあり。

【対応例】

- ・ 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る。
- ・ 案件に応じ、外部専門家・外部機関との連携を強化し、金融機関自身の専門知識・ノウハウの吸収・活用を図る。
- ・ 外部専門家（コンサルタント、税理士等）を紹介することで、間接的に経営全般へのアドバイスを実施。
- ・ 顧客との話し合いをもとに、共有化した目標イメージを十分に織り込んだ事業計画の必要性、策定された計画の確実な履行の必要性を理解させるよう努める。
- ・ 銀行自身、提出された事業計画を十分検証し、認定することによりその後の再生に至るまでの時間を短縮化。
- ・ 債権放棄等の抜本支援が必要な企業には、経営者への説得や公平性確保のためにRCCや中小企業再生支援協議会などの公的機関を活用。

(以 上)

17年4月～18年9月の経営改善支援の取組み実績

(17年4月～18年9月)

【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		ランクアップ率 (β/α)	α のうち期末に債務者区分 が上昇した先数 β	α のうち期末に債務者区分 が変化しなかった先 γ
		α	β			
正常先	1,732,294	2,369				965
要注意先	うちその他要注意先	275,270	22,004	4,038	18.4%	14,597
	うち要管理先	20,718	5,153	1,396	27.1%	2,577
破綻懸念先	52,831	4,698	941	20.0%		2,789
実質破綻先	30,005	330	56	17.0%		282
破綻先	11,457	81	21	25.9%		43
合計	2,122,575	34,635	6,452			21,174
要注意先以下のランクアップ率		32,266	6,452	20.0%		

- (注) ①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
 ②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。
 ③ β には、当期末の債務者区分が期初より上昇した先数を記載。
 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。
 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」に上昇した場合は 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。
 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すること。

【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		ランクアップ率 (β/α)	α のうち期末に債務者区分 が上昇した先数 β	α のうち期末に債務者区分 が変化しなかった先 γ
		α	β			
正常先	1,274,004	1,529				640
要注意先	うちその他要注意先	189,056	14,022	2,609	18.6%	9,157
	うち要管理先	15,310	3,707	1,010	27.2%	1,861
破綻懸念先	36,544	3,126	577	18.5%		1,884
実質破綻先	19,380	228	30	13.2%		141
破綻先	6,841	46	6	13.0%		27
合計	1,541,135	22,658	4,232			13,710
要注意先以下のランクアップ率		21,129	4,232	20.0%		

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		ランクアップ率 (β/α)	α のうち期末に債務者区分 が上昇した先数 β	α のうち期末に債務者区分 が変化しなかった先 γ
		α	β			
正常先	458,290	840				325
要注意先	うちその他要注意先	86,214	7,982	1,429	17.9%	5,440
	うち要管理先	5,408	1,446	386	26.7%	716
破綻懸念先	16,287	1,572	364	23.2%		905
実質破綻先	10,625	102	26	25.5%		62
破綻先	4,616	35	15	42.9%		16
合計	581,440	11,977	2,220			7,464
要注意先以下のランクアップ率		11,137	2,220	19.9%		

18年度上期の経営改善支援の取組み実績

(18年4～9月)

【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		ランクアップ率 (β/α)	α のうち期末に債務者区分 が上昇した先数 β	α のうち期末に債務者区分 が変化しなかった先 γ
		α	β			
正常先	1,702,711	1,457				1,237
要注意先	うちその他要注意先	286,474	17,388	1,433	8.2%	14,658
	うち要管理先	16,518	3,987	478	12.0%	3,063
	破綻懸念先	51,736	4,037	321	8.0%	3,337
実質破綻先	28,842	390	16	4.1%	318	
破綻先	9,864	128	9	7.0%	94	
合計	2,096,145	27,387	2,257			22,707
要注意先以下のランクアップ率		25,930	2,257	8.7%		

- (注) ①期初債務者数及び債務者区分は18年4月初時点で整理
 ②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。
 ③ β には、当期末の債務者区分が期初より上昇した先数を記載。
 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。
 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」に上昇した場合は 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。
 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すること。

【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		ランクアップ率 (β/α)	α のうち期末に債務者区分 が上昇した先数 β	α のうち期末に債務者区分 が変化しなかった先 γ
		α	β			
正常先	1,254,015	1,035				884
要注意先	うちその他要注意先	198,251	10,991	884	8.0%	9,219
	うち要管理先	11,995	2,881	337	11.7%	2,233
	破綻懸念先	35,214	2,715	184	6.8%	2,278
実質破綻先	18,983	272	11	4.0%	215	
破綻先	6,131	93	2	2.2%	70	
合計	1,524,589	17,987	1,418			14,899
要注意先以下のランクアップ率		16,952	1,418	8.4%		

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		ランクアップ率 (β/α)	α のうち期末に債務者区分 が上昇した先数 β	α のうち期末に債務者区分 が変化しなかった先 γ
		α	β			
正常先	448,696	422				353
要注意先	うちその他要注意先	88,223	6,397	549	8.6%	5,439
	うち要管理先	4,523	1,106	141	12.7%	830
	破綻懸念先	16,522	1,322	137	10.4%	1,059
実質破綻先	9,859	118	5	4.2%	103	
破綻先	3,733	35	7	20.0%	24	
合計	571,556	9,400	839			7,808
要注意先以下のランクアップ率		8,978	839	9.3%		