

「経営者保証に関するガイドライン」の 活用に係る組織的な取組み事例集



金融庁
令和元年8月

【はじめに】

本事例集については、「経営者保証に関するガイドライン」(以下、「ガイドライン」という。)の活用が今後更に促進され、融資慣行として一層の浸透・定着していくために、金融機関において各種取組みを検討する上での参考となるよう公表するものです。

本事例集の作成にあたっては、金融機関から、ガイドラインの活用に係る組織的な取組内容を提出いただき、当庁において代表的な取組事例を抽出したものです。

記載された各種取組みに対する評価等については、当該資料を作成した各金融機関における見解であり、当庁の見解を表したものではありません。

< 目 次 >

I. 新規融資時に経営者保証に依存しない融資を促進するための運用・規定等の組織的な取組み

●経営トップがむやみに経営者保証を求めない方針を定めるなどの取組み

事例1	経営者保証を原則徴求しない取組み	地域銀行	・・・P 1
事例2	取引先の状況等に鑑み、できるだけ経営者保証を求めない取組み	地域銀行	・・・P 1
事例3	経営者保証を取らないことを前提としたチェックシートを活用する取組み	地域銀行	・・・P 2
事例4	一部の例外を除き、原則経営者保証を求めない取組み	信用金庫	・・・P 2

●事業性評価等の内容を踏まえて無保証融資の取扱いを可能とした取組み

事例5	ガイドライン要件の未充足先でも、事業性評価を通じて無保証融資の取扱いを可能とした取組み(1)	地域銀行	・・・P 3
事例6	ガイドライン要件の未充足先でも、事業性評価を通じて無保証融資の取扱いを可能とした取組み(2)	地域銀行	・・・P 3
事例7	事業性評価の内容をガイドラインの要件を補完するものとして取り扱うことを明確にした取組み	地域銀行	・・・P 3
事例8	事業性評価等の内容を踏まえて総合的な判断を行っている取組み	地域銀行 信用金庫	・・・P 4
事例9	事業性評価の内容を取り込み、経営者保証を求めない体制構築を検討	信用組合	・・・P 4

●ガイドラインの要件を柔軟に運用するなどの工夫した取組み

事例10	ガイドラインの各要件判断のチェックポイントを細分化する取組み	地域銀行	・・・P 5
事例11	法人のみの資産・収益力で借入返済可能先は、原則無保証とする取組み	地域銀行	・・・P 5
事例12	ガイドラインの各要件を具体的な数値を用いて判断する取組み	地域銀行	・・・P 5 ～6
事例13	ガイドラインの要件を点数化して判断する取組み	信用金庫	・・・P 6
事例14	ガイドラインの各要件判断をわかりやすい基準にする取組み	信用金庫	・・・P 7

●その他の取組み

事例15	コベナンツ付保証契約を具体的に制定した取組み	地域銀行	・・・P 8
事例16	短期融資(手形割引、決算資金融資)や個人事業主への融資における経営者保証を原則不要とする取組み	地域銀行 信用金庫	・・・P 8

Ⅱ. 事業承継時の保証契約を適切に見直すための運用・規定等の組織的な取組み

●事業承継時における二重徴求(新経営者と旧経営者の双方から保証を徴求)の解消に向けた取組み

事例17	事業承継時に、原則として旧経営者または新経営者のどちらか1名を保証人とする取組み(1)	地域銀行	・・・P 9
事例18	事業承継時に、原則として旧経営者または新経営者のどちらか1名を保証人とする取組み(2)	地域銀行	・・・P 9 ～10
事例19	事業承継時における二重徴求解消に向けた判断基準等を明示的にした取組み	地域銀行	・・・P 10 ～11
事例20	本部主導による二重徴求解消に向けた取組み	地域銀行	・・・P 11
事例21	真に保証が必要な場合を除いて、原則として二重徴求をしない取組み	信用金庫	・・・P 11

●その他の取組み

事例22	実質的な経営者1名のみから保証を徴求することで第三者保証人を徴求しないルール の制定	地域銀行	・・・P 12
事例23	事業承継に伴い、原則として旧経営者の保証を解除する取組み(1)	地域銀行	・・・P 12 ～13
事例24	事業承継に伴い、原則として旧経営者の保証を解除する取組み(2)	地域銀行	・・・P13
事例25	新経営者からやむを得ず保証が必要と判断した場合の取扱いを明確に定めた取組み	信用金庫	・・・P 14

Ⅲ. 保証債務の整理時における運用・規定等の組織的な取組み

事例26	保証債務整理時における行内体制の明確化(1)	地域銀行	・・・P 15
事例27	保証債務整理時における行内体制の明確化(2)	地域銀行	・・・P 15 ～16
事例28	保証債務整理時における本部とサービスとの連携による対応の明確化	地域銀行	・・・P 16

Ⅳ. 経営者保証に関するガイドラインの顧客周知・職員教育等の組織的な取組み

事例29	営業現場に対してわかりやすいフレーズで行内周知をした取組み	地域銀行	・・・P 17
事例30	モニタリングを踏まえた好事例等を営業店に還元するなどの取組み	地域銀行	・・・P 17 ～18
事例31	審査部内に「経営者保証に関するガイドライン」のホットラインの設置を行った取組み	地域銀行	・・・P 18
事例32	試験等による職員教育や顧客説明の徹底を行った取組み	地域銀行	・・・P 18
事例33	コベナンツ付保証契約を実際に活用した営業担当者の声を他の営業店へ紹介するなどの取組み	地域銀行	・・・P 19
事例34	銀行から積極的に保証解除を提案する取組み	地域銀行	・・・P 19
事例35	ホームページ上での顧客周知及び職員への研修や指導の徹底を実施した取組み	信用金庫	・・・P 19 ～20

I. 新規融資時に経営者保証に依存しない融資を促進するための運用・規定等の組織的な取組み

●経営トップがむやみに経営者保証を求めない方針を定めるなどの取組み

【事例1】 経営者保証を原則徴求しない取組み

(地域銀行)

- 経営者保証による債権の回収額は僅かであり、経営者保証が無くても銀行の経営面への影響はないことを踏まえて、保証徴求の判断や回収に要する時間を、顧客とのリレーション構築に使いたいとの経営トップの考えの下、原則、経営者保証を徴求しない取組みを実施。
- 上記の取組みに関しては、日頃からのリレーションを構築していくことが重要である。なお、たとえ経営者として課題があったとしても、当行とともにその課題を解決していこうとする姿勢があれば、基本的には保証を徴求していない。
- これまでの経営者保証を徴求することが当たり前であった常識を覆すには、経営トップの意識がとても重要となってくる。

【事例2】 取引先の状況等に鑑み、できるだけ経営者保証を求めない取組み

(地域銀行)

- 取引先の多くが中小・零細企業であるため、ガイドラインの要件を満たさない場合が多く、ガイドラインをそのまま適用するとほとんどの取引先に経営者保証を求めることになる。また、経営者保証を求めても、ほとんどの場合で保証人からの回収を行うことができないため、債権保全としての機能はあまり果たされていない。このことから、できる限り経営者保証を求めない方針で取り組んでいる。
- 具体的には、取引先とのコミュニケーションを通じて実態把握が十分に行なわれている場合であれば、信用格付の低い先であっても経営者保証を求めないこととしている。
- また、現場の営業担当者がわかりやすく判断できるようなチェックシート(債務超過や赤字体質ではないか等を確認)を作成するとともに、事業性評価の内容を取り入れて、総合的な判断が行えるような運用を行っている。

【事例3】 経営者保証を取らないことを前提としたチェックシートを活用する取組み

(地域銀行)

- 経営者保証による回収実績を過去数年分析した結果、回収率はわずか数%しかないことがわかったため、経営トップから、ガイドラインを積極的に活用するよう指示があり、行内のチェックシートをはじめとする規定等の改定を実施した。
- 具体的には、営業現場にとってわかりやすい判断基準を設け、かつ、迅速に判断できるようにするために、点数制を用いたチェックシートの運用を開始した。なお、経営者保証を取らないことを前提とした緩めのチェックシートとしているため、例えば、「法人と個人の区分・分離」の要件が「0点」(未充足)であっても、その他の項目で出来る限りカバーできる仕組みとしている。
- これまでは当たり前のように保証に依存していたが、ガイドラインを活用することにより、保証に依存することなく、事業性や経営者の人格などをしっかりとみて融資をしていこうとする流れに寄与してきたと考えている。

【事例4】 一部の例外を除き、原則経営者保証を求めない取組み

(信用金庫)

- 以下の場合を除き、法人・個人事業主ともに原則保証を求めない。なお、債務者預金担保がある場合はその金額を除外した金額を保証対象とする。
 - i) 企業診断（債務者区分）が正常先下位の先で信用リスク上疑義のある先
 - ii) 企業診断が要注意以下の先(注) 直近決算あるいは試算において赤字、法人から経営者への貸付がある、法人の資産・収益力のみでは借入返済が困難。
- 上記基準に照らして、個別案件毎に異なる取扱いをする場合は、全て本部決裁とし、経営者保証を求める妥当性を検証し、不要な経営者保証を防止している。
- 結果、営業店職員に経営者保証に依存しない融資の考え方が浸透し、事業性評価に基づく融資が実践されてきている。

●事業性評価等の内容を踏まえて無保証融資の取扱いを可能とした取組み

【事例5】 ガイドライン要件の未充足先でも、事業性評価を通じて無保証融資の取扱いを可能とした取組み(1)

(地域銀行)

- 「事業性評価」や「経営者保証に関するガイドライン」を積極的に活用した、担保・保証に過度に依存しない融資を促進するため、営業店長権限貸出の要件を緩和し、現場力を活かした迅速かつ柔軟な対応を可能とした。
- 具体的には、新規融資時において、ガイドラインの要件を全て充足していない取引先であっても、事業性評価等を通じて把握した内容を踏まえ、営業店長の権限で「無保証」融資を可能とした。

【事例6】 ガイドライン要件の未充足先でも、事業性評価を通じて無保証融資の取扱いを可能とした取組み(2)

(地域銀行)

- 無保証融資の対応を行うにあたり、従来はガイドラインの5要件(法人・個人の一体性分離、法人単体での返済力等)を原則としてすべて充足する必要があるとしていたが、事業性評価を促進する中で、ガイドラインの5要件のうち1つ以上充足する場合は、営業店長権限で無保証人対応を可能とする取扱いに改訂し、スピーディな判断・対応を可能とした。

【事例7】 事業性評価の内容をガイドラインの要件を補完するものとして取り扱うことを明確にした取組み

(地域銀行)

- 取引先企業の事業内容や持続・成長可能性などの事業性評価について、ガイドラインの要件を補完するものとして取り扱うことを明確化するため、「事業性評価完了先で、事業の継続性に問題がなく、直近2期連続で一定の信用格付以上の法人」はガイドラインの要件を充足しなくとも経営者保証を原則不要とした。

【事例8】 事業性評価等の内容を踏まえて総合的な判断を行っている取組み

(地域銀行、信用金庫)

- 経営者保証の必要性の検討においては、ガイドラインの要件を十分満たしていない状況であっても、形式的、硬直的に判断せず、事業性評価の内容を勘案することで総合的に判断できるよう運用している。具体的には、現時点の企業の姿にとらわれ過ぎること無く、将来返済力、潜在力、課題、ニーズなどの将来性も踏まえて適切に評価することで、経営者の前向きな決断や新たな挑戦等の後押しに努めるなど、事業者とのリレーションを通じて把握した内容も取り入れて、保証要否の判断を行うこととしている。

【事例9】 事業性評価の内容を取り込み、経営者保証を求めない体制を検討

(信用組合)

- 事業性評価の運用の第一歩としてローカルベンチマークの定性要因部分を審査書類の一つとして添付し推進している。
- 現在は取組みの初期段階であり、定性要因分析に特化していることから、具体的な無保証融資へ繋げる判断基準の構築には至っていないが、今までは属人的に把握していた企業内容を、事業性評価の取組みを通じて、組織全体として共有できるようになった。
- 今後は更にノウハウを蓄積し、規定や判断基準の構築を目指す。現状では、法人には経営者保証を求めているが、取組結果を考察・検証し、段階的に事業性評価の運用を拡大することで、経営者保証を求めない取扱いも検討する予定である。

●ガイドラインの要件を柔軟に運用するなどの工夫した取組み

【事例 10】 ガイドラインの各要件判断のチェックポイントを細分化する取組み

(地域銀行)

- 「法人と経営者との関係の明確な区分・分離」、「財務基盤の強化」、「財務状況の適時適切な情報開示」に係るチェックポイントについて、これまでは全ての項目を充足しなければ経営者保証を外せない運用としていたが、チェックポイントを細分化するとともに、複数のチェックポイントのうち、いずれかに該当することをもって、要件充足とする取扱いに変更した。

【事例 11】 法人のみの資産・収益力で借入返済可能先は、原則無保証とする取組み

(地域銀行)

- 従前のチェックシートでは、ガイドラインの要件のうち「法人と経営者との関係の明確な区分・分離」の要件が満たしていない時点で、他の要件をみることなく形式的に判断して保証を徴求していたが、変更後は、「法人のみの資産・収益力で借入返済が可能」と判断できた先であれば、他の要件が未充足であっても、原則保証を徴求しないとする運用を行っている。

【事例 12】 ガイドラインの各要件を具体的な数値を用いて判断する取組み

(地域銀行)

- 以下の(1)～(5)の判定要件において、(1)に該当し、かつ(3)か(5)のいずれかに該当する場合、(2)や(4)が未充足でも原則として経営者保証を不要とする取扱いを実施している。
 - (1) 法人と経営者個人の資産・経理が明確に分離しているか。
 - (2) 法人と経営者の間の資金のやりとりが、社会通念上適切な範囲を超えていないか。
 - (3) 法人のみの資産・収益力で借入返済が可能か【実質自己資本比率が 20%以上、または、実質債務償還年数は 10 年以内】。
 - (4) 法人から適時適切に財務情報等が提供されているか【少なくとも 6 ヶ月ごとに試算表や資金繰り表等の財務状況が確認できる資料が提出されている】。

(5) 経営者等から十分な物的担保の提供があるか【直近の保全状況において保全充足率は80%以上か】。

- 上記判定要件に該当しない場合でも、事業性評価などの内容を勘案し総合的に判断し、経営者保証を不要とすることも可能。

【事例 13】 ガイドラインの要件を点数化して判断する取組み

(信用金庫)

- チェックリストの書式を変更し、「○×形式」から「評点形式」に変更し、『100点満点中70点を超える評点の場合には、前向きに経営者保証を求めない対応を検討する。』と明確な基準を設けた。
- ガイドラインの諸要件以外に、「評点」を加算できる項目を当金庫において検討のうえ追加し、経営者保証を求めない貸出を前向きに検討できるようにした。

【変更事項の詳細】

- ガイドラインに関する基本要件の項目で100点（資産の分離7項目で計30点、資産・収益力で最大50点、情報提供3項目で最大20点）の合計点に加え、基本要件以外の顧客の強み5項目最大15点を追加し、総合計評点が「①70点を超えた場合には前向きに無保証人対応を検討可能」、「②70点以下でも個別に検討」と明確化した。
- 基本要件以外の追加要件は、「業暦10年以上」、「事業性評価の実施先」、「預金超過先・取引バランス構築先」、「物的担保の提供」、「他金融機関での無保証実績」とした。

【事例 14】 ガイドラインの各要件判断をわかりやすい基準にする取組み

(信用金庫)

- 金庫内の適用基準を定めた『『経営者保証に関するガイドライン』への対応手順』及び「経営者保証等の必要性に関するチェックリスト」を改正した。主な改正ポイントは次表のとおり。

No.	確認ポイント	改正内容
1	法人と経営者個人の資産・経理が明確に分離されている。	・取締役の選任について、「親族以外からの選任」の削除 ・役員報酬決定ルールについて、「外部専門家の検証報告書による確認」の廃止
2	法人と経営者の間の資金のやりとりが、社会通念上適切な範囲を超えていない。	・「外部専門家の検証報告書による確認」を「営業店長による確認」に変更
3	法人から適時適切に財務情報等が提供されている。	・「中小企業の会計に関する指針・基本要領」の適用状況の確認を、「決算書個別注記表に記載があれば可」に変更
4	法人のみの資産・収益力で借入返済が可能と判断し得る。	・財務基準を次のとおり変更 ① 直近2期の決算期において減価償却前経常利益が赤字でない。 ② 直近の決算期において債務超過でない。
5	十分な物的担保が提供されている。	・上記1~4を満たさなくともガイドライン適用による経営者保証なしの融資採り上げ可。(新設)

- また、上記の要件を充足しない場合でも、債務者の実態把握や事業性評価に基づく総合的な判断により、柔軟に適用が可能であることを明記し、通達や会議等でその趣旨を周知徹底した。

●その他の取組み

【事例 15】 コベンツ付保証契約を具体的に制定した取組み

(地域銀行)

- コベンツ付保証契約(解除条件付保証契約、停止条件付保証契約)を以下の通り制定し、テレビ会議による説明会等により営業店への浸透を図った。
 - 解除条件付保証契約・停止条件付保証契約の事務取扱要領等の制定
 - コベンツ付保証契約の条件である「確定申告書添付書面」の概要と、「法人・個人の分離」について税理士に確認してもらい、その旨を書面の所定箇所に記載してもらう

【事例 16】 短期融資(手形割引、決算資金融資)や個人事業主への融資における経営者保証を原則不要とする取組み

(地域銀行、信用金庫)

- 貸出事務取扱に関する規定を改正し、以下について連帯保証人の徴求を不要とした。
 - ① 手形割引・でんさい割引の取扱いにおける連帯保証人を原則徴求不要とする。
 - ② 個人事業主の融資取扱において連帯保証人を原則徴求不要とする。
 - ③ 「決算・賞与資金(短期分割返済)」の連帯保証人を原則徴求不要とする。

Ⅱ. 事業承継時の保証契約を適切に見直すための運用・規定等の組織的な取組み

●事業承継時における二重徴求（新経営者と旧経営者の双方から保証を徴求）の解消に向けた取組み

【事例 17】 事業承継時に、原則として旧経営者または新経営者のどちらか1名を保証人とする取組み(1)

(地域銀行)

○ 事業承継時の対応として次のとおり取扱いを定めた。

- ① 代表者交代時等、事業承継時に際しては前経営者が負担する保証債務を当然に後継者に引き継がせるのではなく、必要な情報開示を得たうえであらためて経営者保証徴求の要否を判断する。
- ② 保証要否の判断は、「経営者保証の徴求要否判定シート」を活用し、総合的な見地で行う。
- ③ 保証が必要と判断される場合であっても、連帯保証人は原則1名とする。
- ④ 前経営者の保証は、引き続き実質的な経営権・支配権を有しているかを勘案し解除を検討する。

〔注〕 前経営者の保証を継続する場合は、取引方針協議時のほか、新規融資時や根保証の更新のタイミングで経営関与の度合いを都度確認し、保証の交替または免除を検討すること。

○ 事業承継は、前経営者が引続き代表権または株式所有を維持するケースも多いことが二重保証の要因となっているものと考え、端的に「連帯保証人は原則1名」とする旨を明示したことが、二重保証の解消に大きく寄与した。

【事例 18】 事業承継時に、原則として旧経営者または新経営者のどちらか1名を保証人とする取組み(2)

(地域銀行)

○ 取引先の円滑な事業承継を支援する取組みの一環として、以下の具体的な対応方策を実施した。

- ① 経営者との保証契約を締結している取引先について、経営者の交代が生じた際、「経営者保証に関するガイドライン」の要件を充足しない等の理由により、保証人を付す必要がある場合は、原則として、旧経営者または新経営者のどちらか1名を保証人とする。
- ② 何らかの理由により代表者の交代時に新・旧経営者両方を保証人とした取引先を対象として、本部主導により、いずれか一方の保証解除を提案する取組みを開始。

- 上記に伴い、代表者の交代時において、旧経営者との保証を解除せずに新経営者との保証契約を締結する割合が大幅に低下したほか、新・旧経営者両方を保証人とした取引先に対していずれか一方の保証解除を促進することができた。

【事例 19】 事業承継時における二重徴求解消に向けた判断基準等を明示的にした取組み

(地域銀行)

- 事業承継時（代表者交代時）における経営者保証の二重徴求解消に向けた基本方針の制定

＜今後新たに貸出を行なう場合＞

- 経営者保証を取得する場合は、原則として二重徴求は不可とし、保証人は原則、新代表者（後継者）のみとする。

＜既存債権における事業承継時の対応＞

- 継続して経営者保証を取得すると判断した場合、原則として二重徴求は不可とする。
- 新旧経営者どちらの保証を取得するかについては、個別事情を踏まえ、判断するものとする。

＜既存債権で新旧経営者保証を二重徴求している場合＞

- 原則として二重徴求は不可とし、旧代表者の経営者保証解除を検討する。
- ただし、個別の事情により、やむを得ず二重徴求を継続する場合は旧代表者の保証が解除されるまで、定期的にモニタリングを実施する。

- 事業承継時における二重徴求解消に向けた判断基準の明示

- 旧代表者が、取締役にも残っておらず、且つ株式議決権割合が1/2以下の場合は、旧代表者の経営関与が弱い先と判断し、原則として旧代表者の保証解除を検討する。
- 旧代表者が、「取締役で残る場合」や「過半数株主である場合」など、経営関与が強いため、やむを得ず二重徴求する場合もあるが、経営権・支配権への影響度合いを定期的にモニタリング（決算書徴求時等）し、その影響力の変化に応じて経営者保証解除を検討する。
- 現行では旧代表者に実権があるとして個人保証を継続していたケースにおいても、「取締役でなく、且つ過半数株主でもない旧代表者」については第三者保証という観点のもと、保証継続の必要性について十分検討し、保証解除の可否について検討を行う。その影響力が多大であるとして、やむを得ず保証継続とする場合であっても、一時点の判断ではなく、継続的なモニタリングを通じて保証解除の可能性について検討する。

- 既存債権における経営者保証の二重徴求解消に向けた調査・モニタリングの実施
 - 新旧代表者の保証を二重に徴求している債権について早急に解消を図るため、還元リストを営業店に配付し、旧代表者の保証解除が可能か調査を実施。
 - 二重徴求先については、類型別に標準的な対応方針を明示し、旧代表者の保証を即解除するか、解除に向けた継続的なモニタリングを実施するかを検討する。

【事例 20】 本部主導による二重徴求解消に向けた取組み

(地域銀行)

- 事業承継時に二重保証とした対象先を営業店に還元し、営業店では事業承継時に二重保証とした理由を確認するとともに、改めて現在の経営実態（新旧代表者の実権や株式の新代表者への移転状況等）を調査したうえで、二重保証の解消に向けて今後の対応方針を策定した。
- 本部では当該対応方針等を踏まえ、二重保証の解消に向けて営業店指導を実施した。
- 今後も年 1 回、事業承継後の二重保証先に対するモニタリングを実施していく。
- 複数保証人を付保している先をリストアップし、過度な保証となっている場合には、能動的に解除を促すよう営業店に示達するとともに、融資審査部では案件審査や営業店臨店時において保証人の見直しを随時指導している。

【事例 21】 真に保証が必要な場合を除いて、原則として二重徴求をしない取組み

(信用金庫)

- 事業承継時、前経営者と後継者の双方から経営者保証をとることは原則行わないものとする。
 - <①事業承継時、前経営者の経営者保証が残る場合>
 - 基本的に後継者の経営者保証の追加は要しない。
 - <②事業承継時、前経営者の経営者保証を解除する場合>
 - 既存分の返済が正常で、前経営者及び後継者から前経営者の保証の解除の意向がある場合、前経営者に代表権がないこと、かつ株式保有が 1/2 以下であることを確認し、条件変更にて、前経営者の経営者保証を解除し、後継者の経営者保証を追加する。

●その他の取組み

【事例 22】 実質的な経営者 1 名のみから保証を徴求することで第三者保証人を徴求しないルールの制定

(地域銀行)

- 経営者保証徴求の基本的な考え方等の規定化について出状し、法人融資先について保証を徴求する場合には、「実質的な経営者 1 名のみ徴求」とすることを明確化した。これにより、法人向け融資における第三者保証人を徴求しないルールを制定済。
- 「実質的な経営者」の判定にあたっては、代表権の有無や自社株式保有割合等を踏まえ、下記の基準を明示。

＜実質的な経営者の判定基準＞

代表権		有	無
株式 保有 割合	50% 超	①代表権有かつ株式保有割合 50%超 「実質的な経営者」に該当する	③代表権無かつ株式保有割合 50%超 個別に判断する
	50% 以下	②代表権有かつ株式保有割合 50%以下 個別に判断する	④代表権無かつ株式保有割合 50%以下 「実質的な経営者」に該当しない

【事例 23】 事業承継に伴い、原則として旧経営者の保証を解除する取組み(1)

(地域銀行)

- 通達により「事業承継時」における経営者保証の要否判断について取扱い目線の統一化を図った。

＜要否判断を行う際の優先順位＞

- 1.チェックシートを活用のうえ、まずは無保証での対応可否を検討。
 - 2.経営者保証を継続すべきと判断した場合は、原則として旧経営者の保証を解除し、新経営者の保証徴求を検討。
- 但し、旧経営者が以下のケースは、事後管理(注)を行うことを前提として旧経営者のみの保証を継続。

【旧経営者の保証を継続すべきと考えられるケース】

- (i) 旧経営者のみが代表権を有している。

(ii) 旧経営者が法人株式の過半数を保有している。

(iii) 代表権は新経営者に移行したが、実質的な経営権・支配権は旧経営者が握っている(いわゆる雇われ社長)等。

(注) 期間1年以内に保証解除の再検討を行い、既存保証契約の更改時期や当該債権の完済まで放置することがないよう管理を行う。

【事例 24】 事業承継に伴い、原則として旧経営者の保証を解除する取組み(2)

(地域銀行)

○ 事業承継時(代表者変更)に伴い保証人を新経営者とするときは、原則として旧経営者の保証を解除する。但し、次のいずれかに該当するときは、必要に応じて保証人の要否を検討する。

①旧経営者が以下のいずれかに該当し、事実上の経営者である。(※1)

➢ 旧経営者が取締役・理事である。

➢ 旧経営者が融資先に対して50%超の議決権を有している。(※2)

②以下のいずれかに該当し、旧経営者との一体性が解消されていない。

➢ 旧経営者の個人資産を法人に無償で使用させるなど、経営者と法人の資産・経理が分離されていない。

➢ 法人と経営者間の資金のやりとり(役員報酬・配当・貸付等)が適切な範囲を超えている。

③当行が求めても適時適切に情報提供しないなど、法人の開示姿勢に問題がある。

④法人の信用格付が一定以下であり、業況不振である。

※1: 旧経営者が取締役であるか否か、および議決権の保有割合はヒアリングにより確認する。

※2: 旧経営者が直接50%超の議決権を有しているだけでなく、他の法人を介して間接的に50%超の議決権を有している場合を含む。

- 基本的な対応として代表者交代時における既存融資に対し、新旧代表者の二重保証は、原則、取り扱わないこととした。
- また、代表者交代時にはガイドラインに則し、既存の保証契約について見直しを行った結果、ガイドラインの適用に該当せず、やむを得ず、保証契約が必要と判断した場合の既存融資については、新代表に以下の①②の確認と保証意思を確認し、保証を引き継いでもらう取扱いとした。
 - ①新代表は、企業の事業・経営・財務・借入・保証契約等の状況を把握(認識)したうえで、代表に就任している。
 - ②新代表が経営に携わっていない時の既存融資であっても、返済財源については就任後の経営により捻出される。
- なお、法人や代表者の状況に応じて、既存融資については新代表者に保証を引き継がず、旧代表者の保証を継続する取扱いのほか、新規融資については旧代表者の保証を求めず、新代表者の保証とする対応等、柔軟な取扱いも可能とした。

Ⅲ. 保証債務の整理時における運用・規定等の組織的な取組み

【事例 26】 保証債務整理時における行内体制の明確化(1)

(地域銀行)

- 保証債務整理時の行内における取組みとしては、ガイドライン施行当初より、取引先に有事が発生した場合、まず営業店での対応として「保証人への説明」と情報収集を行い、その後、営業店と本部専担部署(融資部事業性管理・回収担当)との共同作業により「事前準備」と「初期対応」を行った後、本部専担部署による「スキームの策定」と「スキームの実行」を行うという行内態勢を確立している。
- 対外的取組みとして、当行が対象の融資先のメイン行であるか否かにかかわらず、地域経済のためにガイドラインに基づく保証債務整理手続を進めていくという当行の使命として、①支援専門家の弁済計画の策定支援、②金融機関間調整、③裁判所との調整等に主導的な役割を担っている。
- 実質破綻先・破綻先の管理回収は、全て本部専担部署(融資部事業性管理・回収担当)に集約(勘定も移管)して一元管理し、営業店は倒産初期対応以外関与しないこと、ガイドラインの出口部分(保証債務整理)の対応を、営業店と本部専担部署(融資部事業性管理・回収担当)との分業制としている

【事例 27】 保証債務整理時における行内体制の明確化(2)

(地域銀行)

- 経営者保証に関するガイドライン(以下、「ガイドライン」という)が策定された後、能動的な転・廃業支援を行うため、「再チャレンジ支援担当」1名を本部に配置。経営支援を行うも赤字脱却できず、長期間条件変更を繰り返している先をリストアップしたうえ、本部にて方針を協議することとした。
- 上記を検討するなか、租税債権や一般債権が多額で法的整理しか選択肢のない先も一定数存在することが判明。そのような先のソフトランディングの一つの手法として、サービスの活用を検討。サービスへの債権売却に対する債務者の抵抗感に配慮し、アラリアンス行と共同で買い取りファンドを設立した。

【体制】

- 本部に再チャレンジ支援担当を配置(現在2名)し、営業店の相談受付から債務者への提案、スキームの実行まで担当している。
- 通達やTV会議、階層別研修(初心者～支店長まで)にて再チャレンジ支援について周知を図っている。
- 再生支援担当と再チャレンジ支援担当が連携することにより再生～廃業まで切れ間のない支援を行える体制とした。
- 専門家として、外部より弁護士・公認会計士・中小企業診断士を出向形式にて受入。案件内容等を相談するとともに、必要に応じ債務者面談も行っている。

【具体的取組】

- 「当債務者にとって最適なソリューションは何か」を念頭に再生支援か、再チャレンジ支援かを見極める。
- チャレンジ支援が妥当と判断した場合、下記選択肢の中から最適な手法を選択。
再生支援協議会、REVIC、特定調停、法的整理、ファンドへの債権売却 等（経営者保証については、ガイドラインを活用し、これらと一体整理）
- 方針を決定した後、営業店とともに債務者へ提案。応諾となれば計画策定支援から、クロージングまでを支援していく。

【事例 28】 保証債務整理時における本部とサービサーとの連携による対応の明確化

(地域銀行)

- 主債務の破綻に至る経緯、保証人の置かれた状況は様々であり、ガイドラインの要件を画一的に当てはめるだけでは保証債務整理が停滞する懸念があるため、本部、子会社のサービサーが一体となって営業店をバックアップする体制を構築している。
- 保証人から保証債務整理の相談・申出を受けた場合は、ガイドラインに係る「ご案内」(当行制定)を保証人に交付し、その内容について説明を実施することとしている。そのうえで、保証人または支援専門家から債務者及び保証人の状況を継続的に聴取し、ガイドラインに則り保証債務整理に誠実に対応することとしている。仮にガイドラインを適用することができない場合もガイドラインの趣旨を尊重し、誠実に対応することとしている。(規定化)
- ガイドラインに係るインセンティブ資産の認否にあたっては、ガイドラインの要件を画一的に当てはめるのではなく、対象者の年齢、今後の収入(年金等の金額)、健康状態(医療費負担)、保証参加に至る経緯(過去の経営への関与度合い)等を総合的に考慮のうえ判断している。

IV. 経営者保証に関するガイドラインの顧客周知・職員教育等の組織的な取組み

【事例 29】 営業現場に対してわかりやすいフレーズで行内周知をした取組み

(地域銀行)

- 融資部から、営業現場に対してわかりやすいフレーズの行内文書を発出し、経営者保証について必要以上に保守的な運用とならないように、以下の注意喚起を図った。
 - 割引手形は融資先の信用力（買戻能力）のみならず、振出人の支払能力を踏まえた与信判断が可能。保証についても、他の融資と差を付けても良いのではないのでしょうか？
(当行では、正常先の割引手形については、従前から経営者保証を徴求しない対応を可としている)
 - 頻度の少ない資金要請に備え、普段は必要のない根保証を徴求していませんか？経営者保証が必要であれば、「必要なときに、必要な保証を、必要な期間だけ」徴求しましょう。
 - チェック項目が「全適」なのに保証を徴求していませんか？「全適」で保証を徴求する理由は何でしょうか？「保証協会付きだから」というケースもあるかもしれませんが、保証協会においても経営者保証を不要とする取扱いをすすめています。お客さまの意向を踏まえ、保証協会と十分に協議してください。

【事例 30】 モニタリングを踏まえた好事例等を営業店に還元するなどの取組み

(地域銀行)

- 営業店の「経営者保証に関するガイドライン」への取組状況を確認するためモニタリング(営業店臨店)を実施し、その結果(好事例・不芳事例)を営業店に還元するとともに、当該モニタリング結果を踏まえ、行員向研修において「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨や事業承継(代表者交代)時における新旧代表者の保証人付融資の考え方等を再徹底した。

【モニタリングにおける主なヒアリング内容および徹底事項】

- ① 「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨の理解度や営業店における勉強会等の実施状況
- ② お客さまへの説明の適切性
- ③ 「チェックシート」の作成状況や要件の検証状況

- ④ 事業承継(代表者交代)時における新旧代表者の保証人付融資の考え方
- ⑤ 「経営者保証に関するガイドライン」の運用に対する課題や問題点 等

【事例 31】 審査部内に「経営者保証に関するガイドライン」のホットラインの設置を行った取組み

(地域銀行)

- 審査部内に「経営者保証に関するガイドライン」のホットラインを設置するとともに、「経営者保証に関するガイドライン」についての質問・相談に関する相談窓口としてホームページ上に掲載した。

【事例 32】 試験等による職員教育や顧客説明の徹底を行った取組み

(地域銀行)

- 融資業務に携わる行員向けに、以下の機会を利用して、経営者保証ガイドラインや「個人保証Q & A」および経営者保証に関する規程・通達類の職員教育を実施している。
 - ① 融資能力診断テスト（融資業務に携わる行員は受験必須）
 - ② 行員が自宅でパソコンやスマートフォンを利用して学ぶ「E-ラーニング」
 - ③ 昇格登用試験
- お客さまへの周知は、以下の機会には必ずガイドライン事務局のチラシを使用してガイドラインについてご説明すること、および、お客さまにガイドラインの内容を理解していただいたことをチェックリストに記録・確認するよう規程化している。
 - ④ 新規融資取り上げ時
 - ⑤ 事業承継時
 - ⑥ 根保証および手形保証の更新・増額時
 - ⑦ 保証人脱退・加入など既往保証契約の見直し時

【事例 33】 コベナンツ付保証契約を実際に活用した営業担当者の声を他の営業店へ紹介するなどの取組み

(地域銀行)

- 代替的手法として新設したコベナンツ付保証契約について、TV会議での「営業店説明会」を開催。
 - コベナンツ付保証契約（解除条件付保証契約、停止条件付保証契約）の概要、および保証人徴求時の検討フローを説明。コベナンツ付保証契約の要件である添付書面の有無を決算書徴求時に確認することを促し、コベナンツ付保証契約の浸透を図った。
- コベナンツ付保証契約を締結した店舗のヒアリングを実施し、「営業店担当者の声」として営業店へ周知した。
 - コベナンツを活用した営業店に、取引先の反応等のヒアリングを実施。取引先からは「保証解除の基準が明確になったことから、それを目標に当社の経営管理態勢強化に取組む」等の反応を得たことから、営業店へ各事例の紹介とポイントの解説を行い広く周知を図った。

【事例 34】 銀行から積極的に保証解除を提案する取組み

(地域銀行)

- 店長、審査課長向けの研修の際、根保証の期限が未到来であっても、当行より根保証解除を提案していく基準を示した。具体的には、当行内部格付の正常先中位までの先を目安として、顧客からの要請ではなく、当行から根保証解除を進んで提案するとした指針を示した。

【事例 35】 ホームページ上での顧客周知及び職員への研修や指導の徹底を実施した取組み

(信用金庫)

- 経営者保証に関するガイドラインの活用状況（後継者への活用状況）を地域貢献度の自己評価の指標に取り入れ、その実績を当金庫ホームページで顧客等に周知している。
- 営業店長や融資サービス課長対象の会議・研修において、随時、取組みや好事例を説明し浸透を図るとともに、取扱いに変更があった場合にはその趣旨を同会議等において説明し、周知している。

- 融資案件相談時や稟議申請時に、本部担当者から営業店に対し、債務者の事業性やキャッシュフローに着目して個別案件の内容に即したアドバイスを行い、課題解決策の提案につなげている。
- 特に、事業承継時(承継予定先を含む)には、債務者の課題解決に資するため、株式承継支援対策(自社株評価等を含む)等の対策と併せて経営者保証についても提案ができる態勢の整備(営業推進部署と審査本部(←同上)の連携)を行い、営業店職員への周知を図っている。