

要注意先債権等の健全債権化等のための体制整備の進捗状況について
～ 企業の業況改善の支援に向けた地域銀行の取組み ～

1. 体制整備の現状

(1) 債務者の業況改善を支援するための主な取組みの内容

- ・地域銀行においては、取組開始の時期や行内組織面での対応等に違いはあるものの、債務者の業況把握の強化のほか、経営改善に関する助言等による業況改善支援に積極的に取り組んでいる。
- ・さらに、外部コンサルタント等の紹介や人材の派遣といった、より踏み込んだ取組みを実施している銀行も多い。

業況把握の強化の例

- ・債務者企業の定期的な訪問、オーナー面談等による実態把握
- ・損益、資金繰り、経費の状況等の月次チェック
- ・経営改善計画書の提出を求め、進捗状況を定期的に把握 等

経営改善に関する助言の例

- ・経営改善計画策定・推進に係る助言
- ・経費削減、遊休資産の処分、有利子負債の圧縮といった財務内容の改善に関する助言

- ・事業の見直しや組織体制の見直しの提言
- ・M & A、業務提携等の斡旋 等

外部コンサルタント等の紹介の例

- ・経営コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等の紹介
- ・県中小企業支援センターの専門家派遣事業を利用した中小企業診断士の紹介 等

人材の派遣の例

- ・出向者の派遣による再建計画策定支援、経理面の強化 等

その他

- ・抜本的再建策等の場合、銀行から国税当局等へ事前相談を実施
- ・中小企業診断士資格保持者が、随時、企業診断・改善提案を実施
- ・債務者の経営改善に向け各種セミナーを開催 等

(2) 行内組織面での対応

- ・ 上記のような活動に組織的に取り組むため、ほとんどの銀行が、専門組織の新設、あるいは専担者の配置等の行内組織面での対応を行っている。
- ・ 12年度以前から上記のような活動を開始していた銀行が、13年度に入り、組織面での対応を強化している例もかなり見られる。

(各銀行における対応の状況(概数))

専門組織の新設	84行
専担者の配置	97行
本部と営業店との連携	102行
その他	14行

- (例)・ 営業店担当者を対象とした集合研修の実施
- ・ 公認会計士事務所への研修者派遣 等

2. これまでの取組みによる成果とその要因

(1) これまでの取組みによる成果

- ・ 債務者との接触を深める中で、債務者企業の経営者の意識に変化が生じ、業績・財務内容の改善に結びつく事例が見られる。
- ・ 取組開始時期が早かった銀行では、既に、要注意先債権の正常債権化等で目覚ましい成果を上げているところもある。

業績・財務内容の改善の例

- ・ 生産部門の縮小、在庫圧縮、余剰人員の営業部門への配置転換を助言するとともに、返済負担軽減のため、他行と協調して1年間の償還猶予を実施し支払手形の決済を優先。これらの実施の結果、資金繰りが安定し、経常利益が確保できるようになった。(要注意先 正常先)

- ・ 縁故採用で給与も厚遇していた同族職員を含む人員の削減、アウトソーシングによる人件費等の削減、最新設備(検査用医療機具)の購入(銀行が融資対応)等を含む経営改善計画の策定を助言するとともに、計画と実績の乖離についての分析と対策等も助言。これらの結果、経費削減・増収が実現した。(要注意先 正常先)

・工事原価率の目標値を設定した事業計画書の作成、人件費・役員報酬の見直しを助言。計画の進捗状況をフォローし、未達の場合の原因究明・具体策の提示を求めた結果、工事利益率の改善、キャッシュフローの改善等につながった。
(要注意先)

組織変更による再建の例

・銀行の債権放棄と併せ、他社との合併を提案。両社の技術力補完により受注基盤が拡大し、近い将来における債務超過解消がほぼ確実となった。

(破綻懸念先 要注意先)

・個人消費の低迷等により業況不振に陥っていた多角経営企業に対し、経営コンサルタントの導入による部門別、事業所別採算分析を行った結果、企業の分社化により経営合理化が図られた。

社内における事業再構築等の実施の例

・3部門のうち営業黒字計上中の2部門を業務提携先や取引先に営業譲渡し、部門間コストの削減及び営業譲渡代金による有利子負債の圧縮を図った上で、1部門への特化・経営の効率化を図ることを内容とする再建計画の策定を助言。

・不採算店舗の廃店・売却により、負債の大幅な圧縮を図った。

計数には表れていないが、経営者の意識変化等の成果あり

・銀行の仲介により、同業他社と業務提携を行った結果、信用力がアップし、経営者の意識も前向きとなった。

・債務者に厳しい現状を認識してもらい、工場移転、赤字子会社の整理など改善への取組みを粘り強く説得した結果、銀行の提言に耳を傾け、体質改善等に積極的に取り組むようになってきた。

(2) 上記のような成果に大きく貢献したと考えられる要因

・成果に結びついた要因の主なものとしては、債務者と銀行の話し合いにより、「経営改善への取組みに当たって債務者と銀行の間で共通の認識が築かれたこと」、「債務者の意識が変化したこと」が挙げられている。

・また、そうした前提の下で、銀行側からいかに的確な助言がなされるかも重要とされている。

債務者・銀行間の認識の共有の例

- ・ 詳細かつ根拠のある経営計画及び実態 B / S の作成を求め、銀行との認識の共有を図った結果、自社の判断でコンサルタントを導入し、経営体制を刷新するに至った。
- ・ 定期的な訪問、ヒアリングにより、問題点に関する認識の共有が図られた。
- ・ 規模の拡大よりも質を重視した経営を追求することに同意を得、銀行も協力体制をとった。

経営者の意識の変化の例

- ・ 銀行からの助言に耳を傾けなかった経営者が、銀行からの問題提起により現状を直視し、数回の訪問により認識が変わり、再建に向け取り組むこととなった。
- ・ 傾向的に、過去の成功体験から「企業規模」を強く追求する経営姿勢の先が多いが、市場規模を把握し、適正規模への縮小とターゲットを絞った差別化等の工夫で改善しつつあるケースもある。

債務者の業況改善に貢献した銀行側からの的確な助言の例

- ・ 在庫の過多、固定資産の過多、借入過多について、B / S をグラフ化し、業界平均と比較して経営者に見せ説明している。回転率や金利負担などを数字で示すことで、経営者の意識、経営方針が徐々に変わってきた会社が多くある。
- ・ 事業所毎の問題点を抽出し、経営合理化のための分社化を提言し、それぞれの再建のための5カ年の経営改善計画を策定。

(3) 今後の見通し

先行して取り組んできた銀行において成果が上がってきていることから、今後、遅れて取組みを開始した銀行も含めて、地域銀行全体で、次第に債務者の業況改善等の成果が上がっていくものと期待される。

3. 取組みを進めるに当たって難しさを感じる点

- ・地域銀行の場合、取引先に中小企業が多いこともあって、取組みの成否のポイントは、経営改善に向けた経営者の意識改革にあるとする銀行が多い。
- ・なお、大半の銀行が、地域経済の景況悪化や産業構造の変化の下で、地場の老舗・中小企業の業況改善等に向けた支援を行っていくことの難しさを感じている。

債務者（特に経営者の意識）に関連する要因の例

- ・老舗や大店と言われる企業については、経営者の意識を変えるのが難しい。
- ・経営者が外部からの助言等を受けることに対し抵抗感がある。
- ・取引先は中小企業が多く、資料が十分そろわない先が多い。その場合、銀行としても改善可能性の判断、確固たる裏付けに基づく助言ができない。
- ・現在の経営環境、自社の財務内容の認識が甘い企業もある。財務の改善より売上強化に取り組む経営者が多く、銀行との認識のズレがあり、経営者の理解を得るのに時間を要する。

外部コンサルタント等の活用に関連する要因の例

- ・外部コンサルタントは、費用の面で導入しにくい。ある程度の規模・資金的余裕のある先に限られる。
- ・コンサルタントを導入した企業が、地元でどのように見られるかという問題もある。

景況悪化・産業構造の変化等の背景的要因の例

- ・経費圧縮等の努力は行っているが、産業構造の変化、景気低迷による売上減少が足かせとなり、収益改善にまで至らない。
- ・業種によっては、産業構造上の問題から、健全化には限界がある。
- ・地価下落により不動産の処分が進まない。

4 . 銀行側の課題とされる点

一部の銀行では、経営改善に関する的確な助言等を行っていくために、現状では、必要な専門知識の蓄積や人材が不足しており、こうした課題を克服するため、行内における人材育成や外部コンサルタントの活用を進めたいとしている。

(銀行側の課題として挙げられた例)

- ・経営改善のためには、企業再編、税金面等の専門的な知識が必要となるため、銀行側のレベルアップが必要と認識。今後の課題。
- ・銀行側がカバーできるのは財務部門が中心で、業務全般にわたる助言には限界もある。こうした分野については、今後、コンサルタント機能の充実を図っていきたい。
- ・なお、協調融資の場合、他行との歩調を揃えるのが困難。