

要注意先債権等の健全債権化等に向けた取組み

アクションプログラムにおいて中小・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。）の強化とともに、15年度の実績から公表するよう要請している。

今般、機能強化計画の進捗状況のフォローアップの中で当該取組みについて財務局においてヒアリングを行い、取組みの進捗状況を取りまとめた。

1. 経営改善支援取組み先の選定方法

経営改善支援対象先の選定方法については、各金融機関の規模・特性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、自らメインあるいは準メイン先となっている債務者の中で、一定の与信残高以上の先であることや、債務者区分、債務者の経営改善の可能性を考慮して経営改善支援先を選定している。

（注）15年度（通期）における経営改善支援先数

地域銀行	34、026先（1銀行当たり	約295先）
信用金庫	20、732先（1金庫当たり	約68先）
信用組合	4、408先（1組合当たり	約24先）

2. 経営改善支援の取組み内容

中小・地域金融機関における経営改善支援の取組み内容をみると、多くの金融機関で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、業務再構築等に助言を行っている。また、多くの銀行が、業務再構築等の助言を行うため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、中小企業再生支援協議会と連携し、あるいは自行から人材を派遣し再建計画の策定等の支援を行っている。具体的取組み内容については以下の通り（対象となる金融機関の総数は602機関）。

取組み内容	実施金融機関
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等の助言を実施	491
当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)が業務再構築等の助言を実施	196
中小企業再生支援協議会と連携し当行が再生計画の策定に関与	162
当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	117
企業再建ファンドの組成による企業再生のため当該ファンドに出資(現物出資)	50
企業再生に当たり、デットエクイティスワップ(DES)、DIPファイナンス等の手法を活用	42
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	26
産業再生機構を活用して再生計画の策定に関与	10
「中小企業再生型信託スキーム」等RCCの信託機能を活用して再建計画の策定に関与	6

3. 経営改善支援の成果

(1) 債務者の意識の高まり

概要

経営改善支援による債務者の意識の変化を見ると、金融機関やコンサルタントからの助言や再建計画の策定を通じ、財務管理の重要性、自社が抱える経営上の問題点、財務情報の開示の重要性などについて経営者の意識が高まってきており、金融機関と経営改善に対し共通の認識を有するようになってきている。

主な具体的事例

- ・債務者に対し、経営の実態認識の共有化を図り、改善計画を策定する中で、債務者にとり金融機関は同一の目標を達成するための重要なパートナーであるとの認識が芽生えた。
- ・経営者と財務内容の分析を行った結果、財務諸表に対する関心・問題点の認識が高まり、人件費・役員報酬の減額等のコスト削減や不採算店舗の閉鎖などのリストラが実現した。
- ・銀行の助言により、経営資源の効率的・効果的運用やリストラによる収益重視の考え方が定着。また、再建計画のモニタリングを通じ、キャッシュフロー経営の重要性を認識し、安定した資金繰りに努めるようになった。
- ・ウィークポイントが認識され、銀行からのアドバイスや公的支援制

度を活用した外部専門家の受け入れにも前向きに対応するなど、改善に対し積極的な姿勢が見られるようになった。

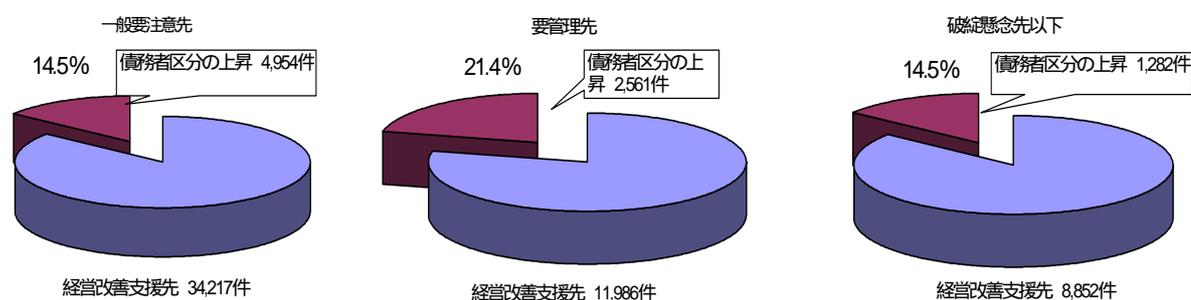
・経営者に対して、信用格付け・債務者区分及びその理由等を説明したところ、企業の現状認識や再生の必要性について理解を得ることができた。

・金融機関の企業評価方法と経営者としての決算に対する責任の重さについて理解を得ることにより、今まで金融機関に対する情報開示が少なかった債務者についても意識改革が進み、積極的に情報提供する先が増加した。

(2) 債務者区分の上昇

概要

15年度において、中小・地域金融機関が経営改善支援を行った債務者は、59,166先である。また、正常先を除く経営改善支援先(55,055先)のうち、債務者区分が上昇した先数は、8,797先(16.0%)となる。更に債務者区分毎に見ると以下の通り。



(注) 業態毎の集計結果は別添資料を参照。

主な具体的事例

債務者区分が上昇したケースを見ると、経営改善のためには、
イ.債務者と金融機関の間で経営改善に対する共通の認識が築かれること

ロ.必要に応じ積極的な財務リストラを行うとともに事業の見直しや新規事業に積極的に取り組むこと

ハ.外部専門家や中小企業再生支援協議会と連携して適切な経営改善計画を策定すること

等が有効であると考えられる。

金融機関の的確な助言により事業再生が図られたケース

(取組み事例 2 .)

債務者は、船舶エンジン関連製品に関し大きい国内シェアを有し、技術力についての高い評価を有する中小企業であったが、売上は増加傾向にあるものの、高コスト体質から収益性は低く、2 期連続赤字となっていた。そこで、当行より、新商品を発売するに当たり、売上げが伸びてもキャッシュフローの改善は見込めないことを説明し、人件費の削減を中心とする財務リストラ案を提案、当行支援を明確化。その結果、代表者は経営改善計画の実施を決断、新商品の導入とリストラ効果により、大幅なキャッシュフローの改善が図られ、繰越損失も解消するに至った(その他要注意先 正常先)

外部専門家と連携して助言を行い業況改善したケース

(取組み事例 2 .)

温泉旅館を経営している債務者について、本業以外の事業も兼営し資金の流れを含めた財務管理が不透明であったことから、外部専門家(会計事務所)と連携し、経営者、銀行が一体となって経営改善に着手。検討の結果、会社を分割(温泉旅館と本業以外の事業)することで納得が得られ、銀行は分割スキームを支援。加えて、人件費削減等の経営改善も進みキャッシュフローが改善した。(要管理先 その他要注意先)

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したケース

(取組み内容 2 .)

赤字が続いていた債務者と当行で作成した収益力向上に向けた改善計画をベースに、中小企業再生支援協議会の支援チームと協議を行い、実現性の高い改善計画を策定。更に支援協議会を窓口にしてセーフティネット保証制度による借換えと新規の運転資金を調達して資金繰りの安定を図ったこと等から計画進捗が良好に推移し収益改善が図られた。(破綻懸念先 その他要注意先)

当行から人材を派遣し、経営改善計画を上方修正したケース

(取組み内容 2 .)

ガラス基板の研磨・加工企業である債務者は、設備の過剰投資と業界不況の影響により赤字転落。これを受け、当行より経営管理室長を派遣するなど支援体制を強化し、長年にわたり資産リストラ等に関する

る助言を実施。その結果、経営者にとり抵抗感が強かった、本業と関連のない賃貸不動産や株式の売却に合意したほか、本業もコスト削減や市況回復で改善基調にある。(要管理先 その他要注意先)

DDSの導入による事業再生に成功したケース(取組み内容2.)
過去の赤字・不良資産により実質債務超過の取引先について、事業収益力は認められるところから、実現性の高い経営再建計画を策定の上で、長期固定化した貸出金を資本的劣後ローンに転換することにより資金繰りの改善が図られた。(要管理先 その他要注意先)

産業再生機構を活用し企業再生に成功したケース

(取組み内容2.)

地元老舗百貨店である債務者は、過去の拡大路線から過剰債務を抱えており、また、大手スーパーの進出などから競争が激化し、売上が減少するなど過剰債務解消の目途がたたない状況にあった。

そこで、経営戦略の抜本的見直しによる事業再生の必要が生じたが、多額の債権放棄を実施するにあたり、産業再生機構を活用することにより、処理の透明性が確保され、また、法的整理などの手段を利用した場合のブランドイメージ低下を回避し、再生に着手することができた。(破綻懸念先 要管理先)

RCC 信託機能の活用(取組み内容2.)

債務者の策定した再生計画に合意し、金融機関が保有する債権についてRCCが債務者間の利害調整を行った上でRCC信託に集約して金融支援を実施することにより、債務圧縮を行い、安定した財務体質を確立。(破綻懸念 要管理先)

4. 経営改善支援の主な課題及び対応例

(1) 債務者側の事情

課題

- ・経営者の危機意識の欠如、オーナー経営者が助言に耳を貸さない等、抜本的な経営改善の必要性の意識の共有までに時間がかかる。
- ・財務専門担当者が不足していること等から財務データ等の資料作成が困難であり、金融機関としても実態把握や適切なアドバイスができない。
- ・金融機関の支援を受けると風評に影響するとの考えから、金融機関の助言に対し警戒感が強い。

- ・経営改善を実施し得る人材や後継者等の人材不足。

対応例

- ・経営者への定期的な訪問等密度の濃いコミュニケーションを通じ、相互理解を深め、経営改善の意識を醸成。
- ・外部専門家や中小企業再生支援協議会等の第三者の助言を活用して、経営者の意識改革や問題意識の向上を図る。
- ・経営管理データの整備のために取引先の顧問税理士、公認会計士等へ協力を要請。
- ・経営者の意識改革のため、経営者やその後継者を対象にセミナー等を実施。

(2) 金融機関側の事情

課題

- ・従来の財務改善の指導のほかに、企業再生ファンド等の外部機関の利用を含めた支援策の策定も増加しているが、企業再生や税務などの専門知識が不足。
- ・コスト削減等の財務改善には限界があり、売上増加に結びつく経営戦略や営業強化策等、経営全般にわたる助言が必要であるが、ノウハウ・人材が不足している。
- ・債務者に対する取引各行の支援スタンスが違うことから、協調して支援する体制を構築するまで時間がかかる。

対応例

- ・職員のスキルアップのため、内部研修の充実や外部研修への派遣を実施。
- ・税理士や経営コンサルタント、商工会議所等外部専門家との連携や研修により人材を確保。
- ・中小企業再生支援協議会の活用や他金融機関とのコミュニケーションを密にすることにより、協調関係を構築し、支援態勢を強化。

(3) その他の事情

- ・構造的な不況業種については、景気が上昇局面に入っても、再生シナリオが描き難い。
- ・観光旅館等の業種については、個々の取引先のみならず地域全体の活性化が必要。

15年度(通期)の経営改善支援の取組み実績

(15年4月～16年3月)

【地域金融機関 計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先	のうち期末に債務者 区分が上昇した先数		上位遷移率 (/)	のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先
正常先	3,696,517	4,111				2,586
要注意先	うちその他要注意先	509,094	34,217	4,954	14.5%	25,684
	うち要管理先	72,941	11,986	2,561	21.4%	7,408
破綻懸念先	104,151	8,126	1,150	14.2%	5,814	
実質破綻先	80,180	564	99	17.6%	401	
破綻先	44,900	162	33	20.4%	106	
合計	4,507,783	59,166	8,797			41,999
要注意先以下の上位遷移率		55,055	8,797	16.0%		

注) 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。

「期初」とは、15年4月当初時点であり、期初債務者数及び債務者区分は15年4月当初時点で整理したもの。

には、当期末(16年3月末)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「に含めるもの」に含めない。

また、「要注意先以下の上位遷移率」とは、要注意先以下の経営改善支援取組み先のうち、上位遷移したものの率を算出したもの。

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「に含める」。

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。

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。

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。

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。

【地域銀行 115行計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先	のうち期末に債務者 区分が上昇した先数		上位遷移率 (/)	のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先
正常先	1,800,040	2,423				1,378
要注意先	うちその他要注意先	274,759	19,869	2,913	14.7%	14,781
	うち要管理先	34,638	6,737	1,301	19.3%	4,123
破綻懸念先	51,822	4,560	519	11.4%	3,222	
実質破綻先	34,465	314	38	12.1%	230	
破綻先	18,292	123	20	16.3%	80	
合計	2,214,016	34,026	4,791			23,814
要注意先以下の上位遷移率		31,603	4,791	15.2%		

【信用金庫・信用組合計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先	のうち期末に債務者 区分が上昇した先数		ランクアップ 率(/)	のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先
正常先	1,896,477	1,688				1,208
要注意先	うちその他要注意先	234,335	14,348	2,041	14.2%	10,903
	うち要管理先	38,303	5,249	1,260	24.0%	3,285
破綻懸念先	52,329	3,566	631	17.7%	2,592	
実質破綻先	45,715	250	61	24.4%	171	
破綻先	26,608	39	13	33.3%	26	
合計	2,293,767	25,140	4,006			18,185
要注意先以下の上位遷移率		23,452	4,006	17.1%		

15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	のうち期末に債務者 区分が上昇した先数		上位遷移率 (/)	のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先
正常先	1,307,001	1,680				992
要注意先	うちその他要注意先	179,447	12,837	1,963	15.3%	9,409
	うち要管理先	25,283	4,886	1,000	20.5%	2,862
破綻懸念先	34,554	3,095	300		9.7%	2,200
実質破綻先	22,600	257	32		12.5%	187
破綻先	11,190	64	17		26.6%	42
合計	1,580,075	22,819	3,312			15,692
要注意先以下の上位遷移率		21,139	3,312		15.7%	

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 50行計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先	のうち期末に債務者 区分が上昇した先数		上位遷移率 (/)	のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先
正常先	493,039	743				386
要注意先	うちその他要注意先	95,312	7,032	950	13.5%	5,372
	うち要管理先	9,355	1,851	301	16.3%	1,261
破綻懸念先	17,268	1,465	219		14.9%	1,022
実質破綻先	11,865	57	6		10.5%	43
破綻先	7,102	59	3		5.1%	38
合計	633,941	11,207	1,479			8,122
要注意先以下の上位遷移率		10,464	1,479		14.1%	

【信用金庫 306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	のうち期末に債務者 区分が上昇した先数		上位遷移率 (/)	のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先
正常先	1,479,885	1,108				704
要注意先	うちその他要注意先	201,893	12,187	1,607	13.2%	9,345
	うち要管理先	29,838	4,267	961	22.5%	2,696
破綻懸念先	43,724	2,971	488		16.4%	2,179
実質破綻先	36,260	175	41		23.4%	120
破綻先	20,892	24	7		29.2%	17
合計	1,812,492	20,732	3,104			15,061
要注意先以下の上位遷移率		19,624	3,104		15.8%	

【信用組合 181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	のうち期末に債務者 区分が上昇した先数		上位遷移率 (/)	のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先
正常先	416,592	580				504
要注意先	うちその他要注意先	32,442	2,161	434	20.1%	1,558
	うち要管理先	8,465	982	299	30.4%	589
破綻懸念先	8,605	595	143		24.0%	413
実質破綻先	9,455	75	20		26.7%	51
破綻先	5,716	15	6		40.0%	9
合計	481,275	4,408	902			3,124
要注意先以下の上位遷移率		3,828	902		23.6%	

15年度下期の経営改善支援の取組み実績

(15年10月～16年3月)

[地域銀行 115行計]

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先	うち		のうち期末に債務者 区分が上昇した先数	上位遷移率 (/)	のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先
			のうち期末に債務者 区分が上昇した先数	上位遷移率 (/)			
正常先	1,764,107	1,965					1,657
要注意先	うちその他要注意先	275,109	17,927	1,647	9.2%	15,078	
	うち要管理先	32,521	6,077	906	14.9%	4,309	
破綻懸念先	52,954	4,410	271	6.1%	3,590		
実質破綻先	34,856	399	26	6.5%	341		
破綻先	17,379	145	13	9.0%	113		
合計	2,176,926	30,923	2,863		25,088		
要注意先以下の上位遷移率		28,958	2,863	9.9%			

注) 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。

「期初」とは、15年10月初時点であり、期初債務者数及び債務者区分は15年10月初時点で整理したもの。

には、当期末(16年3月末)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 に含めるもの に含めない。

また、「要注意先以下の上位遷移率」とは、要注意先以下の経営改善支援取組み先のうち、上位遷移したものの率を算出したもの。

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 に含める。

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。

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。

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。

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	うち		のうち期末に債務者 区分が上昇した先数	上位遷移率 (/)	のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先
			のうち期末に債務者 区分が上昇した先数	上位遷移率 (/)			
正常先	1,271,647	1,497				1,296	
要注意先	うちその他要注意先	181,957	11,372	1,065	9.4%	9,520	
	うち要管理先	23,673	4,467	712	15.9%	3,070	
破綻懸念先	35,639	3,158	172	5.4%	2,550		
実質破綻先	23,258	351	23	6.6%	302		
破綻先	10,772	84	11	13.1%	68		
合計	1,546,946	20,929	1,983		16,806		
要注意先以下の上位遷移率		19,432	1,983	10.2%			

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 50行計]

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先	うち		のうち期末に債務者 区分が上昇した先数	上位遷移率 (/)	のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先
			のうち期末に債務者 区分が上昇した先数	上位遷移率 (/)			
正常先	492,460	468				361	
要注意先	うちその他要注意先	93,152	6,555	582	8.9%	5,558	
	うち要管理先	8,848	1,610	194	12.0%	1,239	
破綻懸念先	17,315	1,252	99	7.9%	1,040		
実質破綻先	11,598	48	3	6.3%	39		
破綻先	6,607	61	2	3.3%	45		
合計	629,980	9,994	880		8,282		
要注意先以下の上位遷移率		9,526	880	9.2%			