

## 地域銀行における要注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、各地域銀行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3に記載しているほかに、別紙4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取組み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、各地域銀行の規模等に応じて様々な選定方法が採用されているが、多くの銀行が、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、従前よりきめ細やかかつ効果的な対応とするため、過去2年間の実績では債務者区分がランクアップし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取り組むとする銀行や、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銀行もみられる。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銀行や、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銀行もみられるほか、経営改善支援の実績を個別表彰（優良店表彰）の対象とし、インセンティブの付与を行う銀行もみられる。

### 2. 主な取組み内容

地域銀行における経営改善支援の取組み内容をみると、全ての銀行がコンサルティング

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、多くの銀行が、中小企業再生支援協議会と連携し再生計画の策定等の支援を行っているほか、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。

17年度上半期においては、経営改善支援のためのいずれの取組みについても実施銀行数が増加しており、取組みの多様化がさらに進んでいる。特に、企業再生ファンドを組成・活用している銀行のほか、整理回収機構の信託機能を活用している銀行や、DES（債務の株式化）、DDS（債務の資本的劣後ローン化）、DIPファイナンス（法的再生手続に至った企業に対する運転資金の供給）等の手法を活用している銀行、人材を派遣して再生計画策定等の支援等を行っている銀行が増えてきている。

（参考）17年9月末までに銀行が実施した経営改善支援の取組み内容

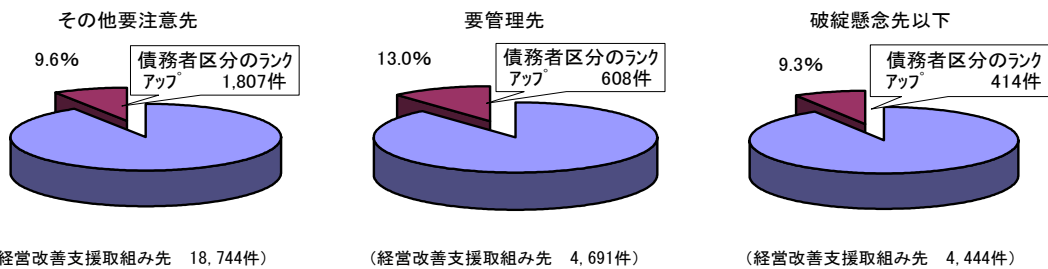
取組み内容	実施銀行数
① コンサルティング機能、情報提供機能等を活用して、財務管理手法等の改善、経費節減、資産売却、業務再構築、組織再編、M&A等に関する助言を実施	113 (113)
② 中小企業再生支援協議会と連携し再生計画の策定に関与	106 (103)
③ 当行が紹介した外部専門家（経営コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等）が業務再構築等に関する助言を実施	104 (98)
④ 当行から人材を派遣して再生計画策定その他の支援等を実施	91 (79)
⑤ 事業再生に当たり、DES、DDS、DIPファイナンス等の手法を活用	71 (59)
⑥ 企業再生ファンドの組成・活用による企業再生の実施	69 (50)
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	50 (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生計画の策定に関与	30 (15)

（注）（ ）内は16年度末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年度上半期（17年4～9月）において、地域銀行が経営改善支援を行った債務者は、28,940先である。また、正常先を除く経営改善支援取組み先27,879先のうち、債務者区分がランクアップした先数は、2,829先（10.1%）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年度上期	15年度下期	16年度上期	16年度下期	17年度上期
経営改善支援取組み先数	27,300	30,923	33,489	33,588	28,940
債務者区分のランクアップ先数	2,209	2,863	3,456	3,350	2,829
ランクアップ率	8.4%	9.9%	11.1%	10.9%	10.1%
累計ランクアップ率		15.2%	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。

- ・ 経営者との直接面談の機会を数多く持ったことにより、早い段階で支援先の問題点を共有し、経営者主導で具体策を実践することができたこと。
- ・ 公平中立な立場である中小企業再生支援協議会等を活用することにより、経営者に早期に計画策定の必要性を認識させ、支援決定したことで、取引金融機関の協力をスムーズに得られたこと。
- ・ 経営支援に際して、行員を派遣し、債務者の実態把握、財務のデューデリジェンスを徹底的に行うことにより、不採算部門の単なる切捨てのみならず、採算部門の更なる収益増強を行うことができたこと。
- ・ 支援先企業単独では困難な事業再生計画の策定に当たり、外部専門家に策定支援を要請したほか、整理回収機構に債権者間の調整や事業再生計画の検証を要請することにより、事業再生計画を策定できたこと。
- ・ 計画当初より、個別事業者の再生のみならず地域全体の再生をコンセプトに掲げたため、地元の有力企業等の賛同を得るなど、一種の再生世論を形成でき、協力が得られたこと。
- ・ 人員リストラや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、一

定の売上が見込める商品力に着目して、新商品の開発や販売手法に工夫を凝らしたこと。

#### 4. 主な課題及び対応例

##### (1) 債務者側の事情

###### ①経営者の危機意識、経営改善意欲の欠如

- ・ 経営者の危機意識が薄く、経営改善に対する協力が得られない場合があり、経営改善計画の策定に時間を要する。
- ・ 自社の抱える問題点について経営者の認識が甘く、また、経営責任問題を回避するため、問題点を認識しながらも先送りするケースがみられる。
- ・ 経営改善の取組みの必要性、再生手法、経営責任の果たし方等の理解が不足しており、経営者の意識改革や経営改善の合意形成に時間を要する。

###### 【対応例】

- ・ 経営者に対し、企業格付、債務者区分の説明や同業他社との比較を通じて、危機感を醸成するとともに、経営改善の早期着手を粘り強く促す。
- ・ 代表者等と銀行の営業店及び本部の担当者による経営者会議等を定期的に開催することにより、現状認識を共有し、改善計画の策定・検証等の支援を行う。
- ・ 銀行からの助言や人材派遣、コンサルタント等外部機関との連携等により企業の経営分析を支援し、経営者の意識改革を進める。

###### ②人材不足

- ・ 経営改善策の実施に際し、経営者をサポートする人材が不足しており、改善に向けた組織的な取組みが進みにくい。
- ・ 中小零細企業では、財務の専門スタッフがいない場合が多く、自社の経営実態把握が不十分で、経営改善計画の策定等に時間を要する。

###### 【対応例】

- ・ 銀行がコンサルティング機能を発揮し財務面でのサポートを行うとともに、社内管理体制の整備に係る継続的な指導を実施する。
- ・ 銀行から人材を派遣するほか、社内から人材をピックアップして経営改善の中核を担わせ、人材育成や経営改善活動の浸透を図る。
- ・ 中小企業再生支援協議会、コンサルタント等外部機関や銀行の経営計画作成システム等を活用し、精度の高い改善計画の作成支援を行う。
- ・ 経営改善計画書、経営分析シート等の作成のためのシステム構築により、計画書策定における債務者負担の軽減、時間の短縮化を図る。

##### (2) 景況悪化・産業構造の変化等外部要因による事情

- ・ 地域の基幹産業の不振は、単なる景況悪化だけが原因ではなく、産業構造の変

化による要因が大きいいため、抜本的な対応を迫られている企業が多い。

- ・ 経費圧縮等の努力は行っているものの、産業構造の変化、デフレ等による売上減少が足枷となり、経営改善が進まない先も多い。

【対応例】

- ・ 経営改善計画の策定段階から中小企業再生支援協議会等の外部機関を積極的に活用し、外部環境に左右されにくい改善計画の策定に努めるとともに、銀行が持つビジネスマッチング機能を活用し、多面的な経営サポートを実施する。
- ・ 業界の構造的な問題を抱える企業については、経営改善支援を通じて業種転換やM&A、会社分割等に関する支援についても積極的に行うことで問題の解決を図っていく。
- ・ 地域、行政、他金融機関等へ働きかけ、地域が一体となって地域全体の活性化に寄与する再生スキームを検討・実施する。
- ・ 業種転換の成功事例等の情報を収集し、行内や債務者へ情報を提供していく。

(3) 金融機関側の事情

- ・ 金融支援を前提とした再生手法を講じる場合、経営者のモラルハザード、風評リスク、関係者の利害調整等の問題が発生する。
- ・ 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の立案、対応を要求されるものであり、担当者のスキルアップが不可欠である。
- ・ 財務関連の指導、助言ができて、業種によっては経営戦略、市場戦略、組織構築等、経営全般にわたる助言、指導には限界がある。
- ・ 本部、営業店ともに人員は限られており、その中で経営改善、企業再生支援に取り組むためには、より効率的・効果的に行う必要がある。

【対応例】

- ・ 債権放棄等の抜本支援が必要な企業は、経営者への説得や公平性確保のために整理回収機構や中小企業再生支援協議会などの公的機関を積極的に活用していく。
- ・ 関係団体の研修会に参加するほか、ファンド運営会社及び地元の事業再生研究会を通じ、ノウハウの習得を図っていく。
- ・ 経営戦略、市場戦略等の経営全般にわたる指導については、外部専門家と連携し指導・助言を行い、企業再生に取り組んでいく。
- ・ 経営改善支援対象先の絞込みや活動の濃淡の差別化を行うとともに、支援スタッフのノウハウの共有化による支援能力の向上を図っていく。

(以 上)

## 17年度上期の経営改善支援の取組み実績

(17年4～9月)

【地域銀行 113行計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先 $\alpha$	αのうち期末に債務者 区分がランクアップした 先数 $\beta$		αのうち期末に債務者 区分が変化しなかった先 数 $\gamma$	
			ランクアップ 率 ( $\beta/\alpha$ )			
正常先	1,733,100	1,061			823	
要注意先	うちその他要注意先	275,566	18,744	1,807	9.6%	15,827
	うち要管理先	20,787	4,691	608	13.0%	3,646
破綻懸念先	52,922	4,066	380	9.3%	3,370	
実質破綻先	30,197	315	25	7.9%	256	
破綻先	11,502	63	9	14.3%	53	
合計	2,124,074	28,940	2,829		23,975	
要注意先以下のランクアップ率		27,879	2,829	10.1%		

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 $\beta$ には、17年9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 $\alpha$ に含めるものの $\beta$ 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 $\beta$ 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 $\gamma$ 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 $\alpha$	αのうち期末に債務者 区分がランクアップした 先数 $\beta$		αのうち期末に債務者 区分が変化しなかった先 数 $\gamma$	
			ランクアップ 率 ( $\beta/\alpha$ )			
正常先	1,273,690	848			663	
要注意先	うちその他要注意先	189,039	12,447	1,236	9.9%	10,407
	うち要管理先	15,355	3,500	459	13.1%	2,738
破綻懸念先	36,524	2,852	252	8.8%	2,366	
実質破綻先	19,503	224	16	7.1%	186	
破綻先	6,848	36	2	5.6%	33	
合計	1,540,959	19,907	1,965		16,393	
要注意先以下のランクアップ率		19,059	1,965	10.3%		

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 48行計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先 $\alpha$	αのうち期末に債務者 区分がランクアップした 先数 $\beta$		αのうち期末に債務者 区分が変化しなかった先 数 $\gamma$	
			ランクアップ 率 ( $\beta/\alpha$ )			
正常先	459,410	213			160	
要注意先	うちその他要注意先	86,527	6,297	571	9.1%	5,420
	うち要管理先	5,432	1,191	149	12.5%	908
破綻懸念先	16,398	1,214	128	10.5%	1,004	
実質破綻先	10,694	91	9	9.9%	70	
破綻先	4,654	27	7	25.9%	20	
合計	583,115	9,033	864		7,582	
要注意先以下のランクアップ率		8,820	864	9.8%		