

## 地域銀行の要注意先債権等の健全債権化等に向けた取組み実績

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、地域銀行に対しその実績を平成 15 年 9 月期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。

（参考）リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム（抜粋）

1. 中小企業金融の再生に向けた取組み

2. 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化

(3) 要注意先債権等の健全債権化及び不良債権の新規発生防止のための体制整備については一定の成果が見られるところであるが、各金融機関に対し、そうした取組みを一層強化するとともに、平成 15 年度の実績（体制整備状況、経営改善支援取組み先数、経営改善による債務者区分のランクアップ先数等）から公表（銀行については平成 15 年 9 月期から公表）するよう要請する。

### 1. 経営改善支援の取組み内容

地域銀行における経営改善支援の取組み内容をみると、ほとんどの銀行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、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。

取組み内容	実施行数
a 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	110
b 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	71
c 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	59
d 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	44
e 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	25
f 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	15
g 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)	10
h「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	7
i 産業再生機構を活用して再生計画の策定に関与	2

## 2. 経営改善支援の成果

### (1) 債務者の意識の高まり

#### a 概要

経営改善支援による債務者の意識の変化を見ると、銀行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いる。

#### b 主な具体的事例

- ・自己査定に基づく債務者区分の通知により、経営に対する危機感・危機意識の醸成が図られた。
- ・充分説明を行うことにより、リストラや経営改善計画策定などの通常支援のほか、DIPファイナンスやRCCの信託機能の活用等抜本的な経営改善支援策についても債務者の理解を得られるようになった。
- ・売上重視の経営者に対して収益重視への意識改革と経費圧縮について助言を行い、理解・受諾を受けることができた。
- ・経営改善による信用リスクの低下が貸出条件の改善につながることに對し十分な理解を得られた債務者からは、収益・財務内容や所有資産等の財務情報について詳細な開示が行われるようになった。
- ・債務者の経営会議において、経営指導の一環として経理・営業部門の

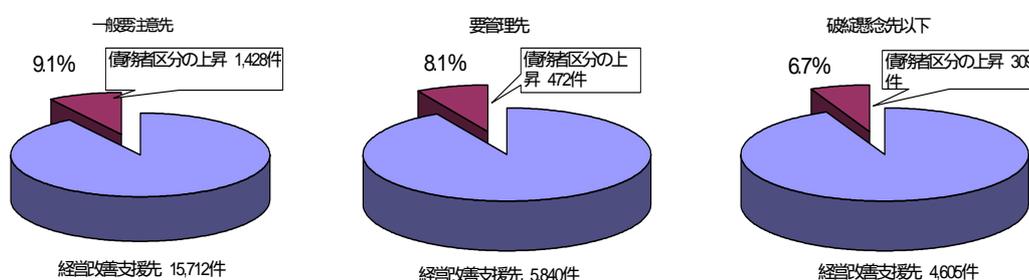
連携不足を指摘するとともに、管理体制の改善を提案したところ、代表者の意識変革が醸成され、自ら進んで経営コンサルタントとの協議を持つようになった。

## (2) 債務者区分の上昇

### a 概要

地域銀行が経営改善支援を行った債務者（総数 27,300 件）のうち、債務者区分が上昇した先数は、2,209 件（8.1%）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。

### b 主な具体的事例

イ．債務者と銀行の間で経営改善に対する共通の認識が築かれたケース  
(取組み内容 1.a)

・赤字が続いていた貨物運送業者と経営再建について話し合い、赤字原因である貨物部門の経営改善の必要性について認識を共有。その結果、効率的な運行、給与体系の変更等により経営が改善され、利益計上。  
(破綻懸念先 その他要注意先)

・赤字が続いていたスポーツ用品小売業の経営者と話し合い、財務体質改善の必要性に対する共通の認識が築けた結果、予算管理の徹底、評価基準の制定等による販売力の強化、在庫削減、売掛金回収の迅速化、POS導入等により、売上減少に歯止めをかけ、黒字を確保。短期借入金を正常運転資金の範囲内に圧縮。

(要管理先 その他要注意先)

ロ．外部専門家と連携して助言を行うことにより成功したケース

(取組み内容 1 . a・b)

・多額の不良債権を抱え、赤字、債務超過が続いていた米穀業者に対し、長期化した売掛金の圧縮による財務改善、経費の見直しによる収益性改善を顧問会計士を含め話し合い、会計士の助言の下で資産処理計画を策定し、進捗管理を実施するとともに経費削減を指導。その結果、実質債務超過解消、黒字を維持。(その他要注意先 正常先)

・温泉旅館に対し、経営者・銀行・コンサルタントの三者で経営改善に着手。ターゲットを県外都市部に向け、旅行代理店依存型から個人客中心に切り替えに成功。施設もコンセプトを明確にした上で改装を実施。県外個人客より評価を受け、売上増、繰損も解消。

(その他要注意先 正常先)

・赤字が続き、大幅債務超過に陥っていた建設業者に対し、銀行・商工会議所・保証協会が一体となって問題点等を検討するとともに、県の経営アドバイザー派遣制度を活用し、原価管理の徹底とともに役員からの借入金の資本金への組み入れを内容とする経営改善計画を策定。この結果、利益を確保するとともに、債務超過縮小の目途もついた。(破綻懸念先 その他要注意先)

ハ．その他

) R C Cの活用により成功したケース (取組み内容 1 . h)

・ゴルフ場開発に失敗し、大幅債務超過状態にある債務者に対し R C Cの再生委員会の認定を受け、債権放棄を含む再建計画を策定。銀行は、R C Cが債権放棄をした後の残債について肩代わりし資金繰りの安定化を図るとともに、役員を派遣することにより再建計画の実現を支援。(破綻懸念先 その他要注意先)

) グループ再編による事業再生が成功したケース

(取組み内容 1 . a)

・ニット製品の生産拠点が海外にシフトし、繊維の精練・染色等を行う染色整理業の市場が縮小する中、グループ再編による事業継続について債務者と話し合い、その結果、染色整理事業等を関連会社へ集約し余剰資産となった工場を売却するとともに余剰人員を削減することで集約・合併効果による事業再生に成功。

### 3. 経営改善支援の主な課題及び対応例

#### (1) 債務者側の事情

##### a 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資料作成が困難、金融機関に対する積極的な情報開示に理解を得ることに苦心する。

##### b 対応例

- ・銀行から提供できる情報を増加するなど経営者に理解してもらう工夫を実施。
- ・粘り強く現状認識・経営改善の必要性について説明を行う。

#### (2) 銀行側の事情

##### a 課題

- ・従来の財務改善の指導のほかに、中小企業再生支援協議会や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おり、法律や税務などの専門知識が不足している。
- ・コスト削減等の財務改善には限界があり、専門分野や業務全般にわたる助言やビジネスマッチング情報の充実等経営強化策への支援が必要であるが、ノウハウ・人材が不足している。

##### b 対応例

- ・税理士や経営コンサルタント等外部専門家との連携や研修により人材を確保。

(別添資料)

## 経営改善支援の取組み実績

【地域銀行 116行計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先				
		$\alpha$	$\alpha$ のうち期末に債務者区分が上昇した先数 $\beta$	上位遷移率 $(\beta/\alpha)$	$\alpha$ のうち期末に債務者区分が変化しなかった先 $\gamma$	
正常先	1,807,956	1,143			889	
要注意先	うちその他要注意先	277,285	15,712	1,428	9.1%	13,037
	うち要管理先	34,970	5,840	472	8.1%	4,809
破綻懸念先	52,441	4,252	284	6.7%	3,430	
実質破綻先	37,225	254	12	4.7%	216	
破綻先	19,050	99	13	13.1%	78	
合計	2,228,927	27,300	2,209	8.1%	22,459	

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 $\beta$ には、15年9月末の債務者区分が期初(15年4月)より上昇した先数を計上している。  
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 $\beta$ に含めていない。
- ③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 $\beta$ に含めている。
- ④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期初の債務者区分に従って整理することとしている。
- ⑤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ていない。
- ⑥ $\gamma$ 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している。
- ⑦みなし正常先については正常先の債務者数に計上している。

【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				
		$\alpha$	$\alpha$ のうち期末に債務者区分が上昇した先数 $\beta$	上位遷移率 $(\beta/\alpha)$	$\alpha$ のうち期末に債務者区分が変化しなかった先 $\gamma$	
正常先	1,302,204	907			701	
要注意先	うちその他要注意先	180,410	10,085	999	9.9%	8,406
	うち要管理先	25,358	4,122	346	8.4%	3,393
破綻懸念先	34,740	2,771	160	5.8%	2,348	
実質破綻先	22,959	206	8	3.9%	179	
破綻先	11,304	53	9	17.0%	39	
合計	1,576,975	18,144	1,522	8.4%	15,066	

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 51行計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先				
		$\alpha$	$\alpha$ のうち期末に債務者区分が上昇した先数 $\beta$	上位遷移率 $(\beta/\alpha)$	$\alpha$ のうち期末に債務者区分が変化しなかった先 $\gamma$	
正常先	505,752	236			188	
要注意先	うちその他要注意先	96,875	5,627	429	7.6%	4,631
	うち要管理先	9,612	1,718	126	7.3%	1,416
破綻懸念先	17,701	1,481	124	8.4%	1,082	
実質破綻先	14,266	48	4	8.3%	37	
破綻先	7,746	46	4	8.7%	39	
合計	651,952	9,156	687	7.5%	7,393	