

要注意先債権等の健全債権化等に向けた取組みの概要

1. 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。

2. 経営改善支援の成果

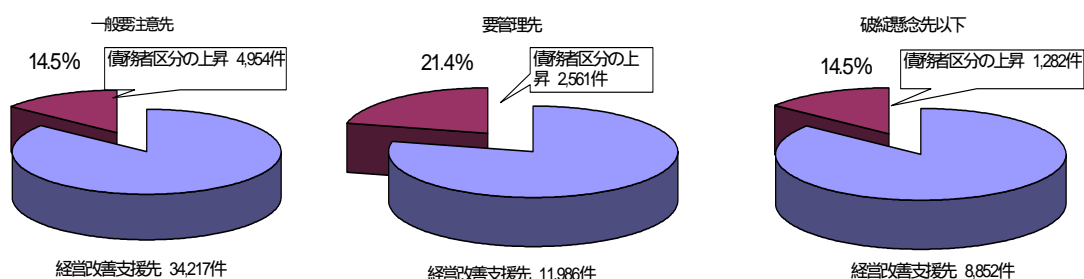
(1) 債務者の意識の高まり

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。

(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。



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の取組みこと
 - 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。

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

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。