

地域銀行における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. 経営改善支援取組み先の選定方法

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、自らメインあるいは準メイン行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、債務者区分、債務者の経営改善の可能性等を考慮して選定している。

2. 経営改善支援の成果

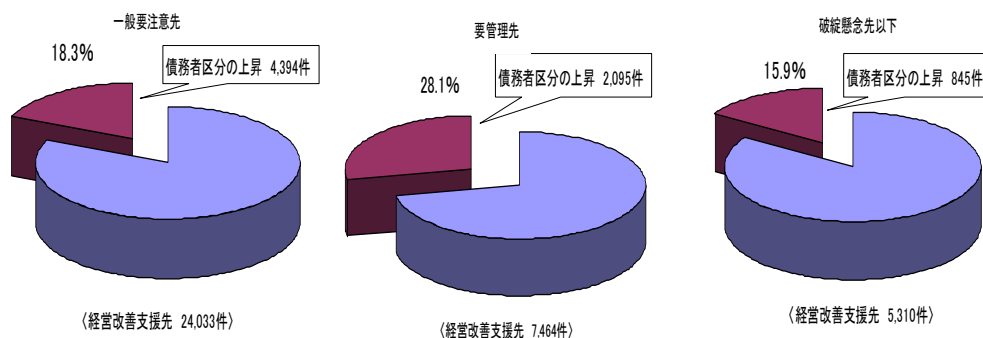
(1) 債務者の意識の高まり

経営改善支援による債務者の意識の変化を見ると、銀行による信用格付等の提示、銀行・外部専門家からの助言、再建計画の策定などを通じ、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、銀行と経営改善に対する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

① 概要

15年度及び16年度上半期において、地域銀行が経営改善支援を行った債務者は、41,218先である。また、正常先を除く経営改善支援取組み先(36,807先)のうち、債務者区分が上昇した先数は、7,334先(19.9%)となる。更に債務者区分毎に見ると以下の通り。



② 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. 債務者と銀行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。

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

① 経営改善意識の不足

- ・ 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。
- ・ 銀行の支援を受けると風評に影響するとの考えから、銀行の助言に対し警戒感が強い。

【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。

② 情報開示・財務データが不十分

- ・ 財務専門担当者が不足していることや内部資料等の情報開示が十分になされていないこと等から、事業分析のための財務データ等の資料作成が困難であり、銀行としても実態把握や適切なアドバイスができない。

【対応例】

- ・ 経営管理データの整備のため、取引先の顧問税理士、公認会計士等へ協力を要請。

③ 人材不足

- ・ 経営改善を実施し得る人材や後継者等が不足している。

【対応例】

- ・ 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) 銀行側の事情

① 専門知識及びノウハウ・人材が不足

- ・ 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、税務、法務などに関する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、事業の専門性等を踏まえた売上増加に結びつく経営戦略や営業強化策等の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。
- ・ 経営改善支援を行う職員の知識や能力に個人差があるほか、営業店の取組み姿勢にも温度差がある。

【対応例】

- ・ 職員のスキルアップのため、外部専門家とも提携しつつ、内部研修の充実や外部研修への派遣を実施。
- ・ 大学、各種研究機関、政府系金融機関等と連携してネットワークを形成し、活用。
- ・ 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による経営改善指導を実施。

② 取引各行の支援スタンスの相違

- ・ 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、債権者間で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】

- ・ 中小企業再生支援協議会の活用や他の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。