

## 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

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。）を一層強化するとともに、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の実績について公表するよう要請している。

今般、16年度上半期までの機能強化計画の進捗状況のフォローアップの一環として、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、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。

（注）16年度上半期までにおける経営改善支援取組み先数

地域銀行 41, 218先（1銀行当たり 約362先）

うち 地方銀行（※）28, 350先（1銀行当たり 約436先）

第二地方銀行 12, 868先（1銀行当たり 約263先）

※ 地方銀行には埼玉りそな銀行を含む（以下同じ）。

## 2. 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、業務再構築等に関する助言を行っている。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。

16年度上半期においては、経営改善支援のための各取組み内容について

実施銀行数が着実に増加しており、地域銀行において経営改善支援の取組みが多様化している。特に、中小企業再生支援協議会と連携し再生計画の策定支援を行っている銀行やデット・エクイティ・スワップ（債務の株式化）、DIPファイナンス（再建中の企業に対する運転資金の供給）等の手法を企業再生に活用している銀行が増えてきている。

具体的取組み内容については以下の通り（対象となる銀行の総数は114行。16年9月30日現在）。

取組み内容	実施銀行
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	112 (112)
② 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	96 (89)
③ 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	93 (75)
④ 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	76 (63)
⑤ 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	44 (25)
⑥ 企業再生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	36 (28)
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	33 (19)
⑧ 産業再生機構を活用して再生計画の策定に関与	12 (10)
⑨ 「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 (6)

（注）（ ）内は15年度（通期）における実施銀行数。

### 3. 経営改善支援の成果

#### （1）債務者の意識の高まり

##### ① 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。

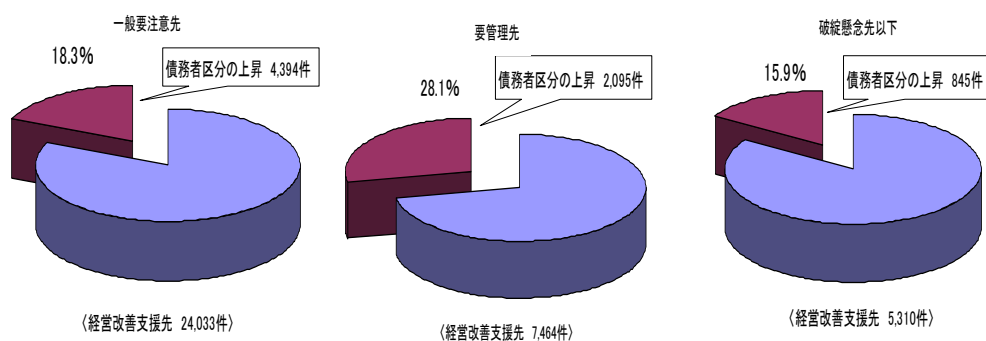
## ② 主な具体的事例

- ・ 経営者に対して自行における信用格付と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。また、経営者の意識改革が図られ改善への前向きな姿勢が現れてきた。
- ・ 決算書による収益構造分析やベンチマーク指標との比較により、経営者に対して問題点を明確に説明したところ、改善ポイントを認識してもらうことができた。
- ・ 取引先企業とひざを交えて問題点の分析・改善策の検討等を行う過程で、お互いに緊張感が生まれ、月々の事業計画の推進管理、資金繰り管理等の能力が向上してきた。
- ・ 銀行が認識している財務実態や現状のまま推移した場合の損益予想を債務者に提示したところ、危機意識が高まり社内で改革プロジェクトチームを結成するなど、主体的な再建の動きがでてきた。
- ・ 外部専門家とともに経営実態を把握し助言を行ったところ、債務者自身が実態認識を改め再生の必要性を理解した。
- ・ 経営計画策定の過程において、対象先の従業員を策定作業に積極的に参画させることにより、経営改善に取り組む意識が高まり、組織が活性化する効果があった。

## (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。



(注) 地方銀行・第二地方銀行毎の集計結果は別添資料を参照。

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。

○ 銀行の的確な助言によりランクアップが図られたケース

(取組み内容 2. ①)

債務者は、開業後間もないホテルであり、計画通りの売上に至らず、返済負担で資金繰りが窮屈となっていた。同業他社に比べ見劣りする設備投資を行うことで売上の向上は可能と判断。他方、追加融資で返済負担が増加することは得策ではなく、また、債務者にいつでも追加融資に頼れるといったモラルハザードが発生する懸念があることから、銀行主導により、あえて毎月の約定返済を減額した上で当該減額分を毎月プールし、設備投資資金に充当させることとした。この結果、経営者の設備投資に向けた期待感から資金は確実にプールされ、ついには目標とする設備投資を実行。現在はその効果で売上也向上し、従来の返済条件に復帰、債務者区分も改善された。(要管理先⇒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

(取組み内容 2. ②)

債務者は、工場採算管理体制ができていないため、受注はあるが赤字経営となっている建設業者。経営者と十分な話し合いを重ねた結果、銀行と共通認識を持つに至り、経営コンサルタントや会計事務所の助言を受けながら個別工事毎の採算管理体制を構築し、必要な運転資金に対応することで資金繰りも安定。経営者は営業に専念し、収益力が大きく向上した。(その他要注意先⇒正常先)

○ 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. ③)

債務者は、競争激化から売上減少、赤字が続いていた洋菓子製造販売業者。中小企業再生支援協議会、銀行及び債務者が協議を重ね、

売れ筋商品に絞った販売体制を構築するとともに、同協議会から会計士の定期的な派遣を受け販売管理・経理部門の立て直しを図ることを柱とした経営改善計画を策定。管理部門の強化が奏功し収益力が向上、黒字転換となった。(要管理先⇒その他要注意先)

- 人材派遣を含む再生スキームの実行により、ランクアップが図られたケース(取組み内容2. ④)

再生を要する企業について、監査法人等を活用し財務内容の把握を行うとともに、当該企業の経営者に対し、事業再生のためには当行から人材派遣を行う必要があることを重ねて説明。経営者の理解が得られた結果、人材派遣を通じて、再生スキームの企画立案から実行までが可能となり、収益性の改善が図られ、債務者区分のランクアップにつながった。(破綻懸念先⇒その他要注意先)

- 地域再生ファンドを有効活用し事業の再生に着手できたケース

(取組み内容2. ⑥)

債務者は、船舶の定期運行事業を主力として高い公共性を有していたが、多角化による不採算や観光客減少等により経営悪化の状況にあった。公共性の高い事業に特化し経営改善に努めることを前提に、中小企業再生支援協議会との連携のもとで策定された再建計画を受け、地域再生ファンドの活用により債務圧縮を図り、改善に着手できた。(実質破綻先⇒その他要注意先)

- プリパッケージ型民事再生の活用によりランクアップが図られたケース(取組み内容2. ⑦)

債務者は、本業では每期着実に利益を計上しているが、他分野への進出のために設立した子会社への資金流出が続き、実質的に債務超過となった企業。子会社の持つ技術・施設の一部を大企業に譲渡させ、同大企業をスポンサーとするプリパッケージ型民事再生を実施。あわせて行われた同スポンサー及び当行による本体企業に対する支援等により、年度内に債務超過の解消、10年程度で要償還債務の解消が見込まれる。(破綻懸念先⇒その他要注意先)

#### 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

##### 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。

## 16年度上半期までの経営改善支援の取組み実績

(15年4月～16年9月)

【地域銀行 114行計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先 $\alpha$	上位遷移率		$\alpha$ のうち期末に債務者区分が変化しなかった先 $\gamma$	
			$\alpha$ のうち期末に債務者区分が上昇した先数 $\beta$	$(\beta/\alpha)$		
正常先	1,805,760	4,411			1,687	
要注意先	うちその他要注意先	276,071	24,033	4,394	18.3%	14,910
	うち要管理先	34,831	7,464	2,095	28.1%	3,566
破綻懸念先	52,065	4,895	748	15.3%	3,220	
実質破綻先	34,701	289	67	23.2%	170	
破綻先	18,385	126	30	23.8%	63	
合計	2,221,813	41,218	7,334		23,616	
要注意先以下の上位遷移率		36,807	7,334	19.9%		

- 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、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。  
 ③ $\beta$ には、16年9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。  
 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」に上昇した場合は $\beta$ に含める。  
 ⑤期初に存在した債務者で中に新たに「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 $\alpha$	上位遷移率		$\alpha$ のうち期末に債務者区分が変化しなかった先 $\gamma$	
			$\alpha$ のうち期末に債務者区分が上昇した先数 $\beta$	$(\beta/\alpha)$		
正常先	1,307,001	3,270			1,200	
要注意先	うちその他要注意先	179,462	16,177	2,866	17.7%	9,676
	うち要管理先	25,268	5,382	1,615	30.0%	2,444
破綻懸念先	34,554	3,245	453	14.0%	2,196	
実質破綻先	22,600	214	50	23.4%	133	
破綻先	11,190	62	20	32.3%	32	
合計	1,580,075	28,350	5,004		15,681	
要注意先以下の上位遷移率		25,080	5,004	20.0%		

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 49行計】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先 $\alpha$	上位遷移率		$\alpha$ のうち期末に債務者区分が変化しなかった先 $\gamma$	
			$\alpha$ のうち期末に債務者区分が上昇した先数 $\beta$	$(\beta/\alpha)$		
正常先	498,759	1,141			487	
要注意先	うちその他要注意先	96,609	7,856	1,528	19.5%	5,234
	うち要管理先	9,563	2,082	480	23.1%	1,122
破綻懸念先	17,511	1,650	295	17.9%	1,024	
実質破綻先	12,101	75	17	22.7%	37	
破綻先	7,195	64	10	15.6%	31	
合計	641,738	12,868	2,330		7,935	
要注意先以下の上位遷移率		11,727	2,330	19.9%		



16年度上期の経営改善支援の取組み実績

(16年4月～16年9月)

【地域銀行 114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上昇した先数 $\beta$		上位遷移率 ( $\beta/\alpha$ )	αのうち期末に債務者区分が変化しなかった先 $\gamma$
正常先	1,735,220	2,268				1,870
要注意先	うちその他要注意先	268,989	18,334	1,978	10.8%	15,174
	うち要管理先	27,634	6,470	1,062	16.4%	4,830
破綻懸念先	53,944	5,895	387	6.6%	4,952	
実質破綻先	33,534	385	21	5.5%	284	
破綻先	15,104	137	8	5.8%	108	
合計	2,134,425	33,489	3,456			27,218
要注意先以下の上位遷移率		31,221	3,456	11.1%		

- 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、16年4月当初時点であり、期初債務者数及び債務者区分は16年4月当初時点で整理したもの。  
 ③ $\beta$ には、16年9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。  
 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」に上昇した場合は $\beta$ に含める。  
 ⑤期初に存在した債務者で中に新たに「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上昇した先数 $\beta$		上位遷移率 ( $\beta/\alpha$ )	αのうち期末に債務者区分が変化しなかった先 $\gamma$
正常先	1,246,231	1,857				1,524
要注意先	うちその他要注意先	178,091	12,003	1,263	10.5%	9,931
	うち要管理先	20,123	4,945	874	17.7%	3,646
破綻懸念先	36,739	4,731	301	6.4%	3,973	
実質破綻先	21,834	320	14	4.4%	239	
破綻先	9,222	94	7	7.4%	78	
合計	1,512,240	23,950	2,459			19,391
要注意先以下の上位遷移率		22,093	2,459	11.1%		

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 49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上昇した先数 $\beta$		上位遷移率 ( $\beta/\alpha$ )	αのうち期末に債務者区分が変化しなかった先 $\gamma$
正常先	488,989	411				346
要注意先	うちその他要注意先	90,898	6,331	715	11.3%	5,243
	うち要管理先	7,511	1,525	188	12.3%	1,184
破綻懸念先	17,205	1,164	86	7.4%	979	
実質破綻先	11,700	65	7	10.8%	45	
破綻先	5,882	43	1	2.3%	30	
合計	622,185	9,539	997			7,827
要注意先以下の上位遷移率		9,128	997	10.9%		