

# 抜本的な事業再生への課題について

貸付条件の変更先の現状及び金融機関による支援状況に関する調査、  
並びにサービサーへ債権譲渡された企業へのアンケート調査の結果概要

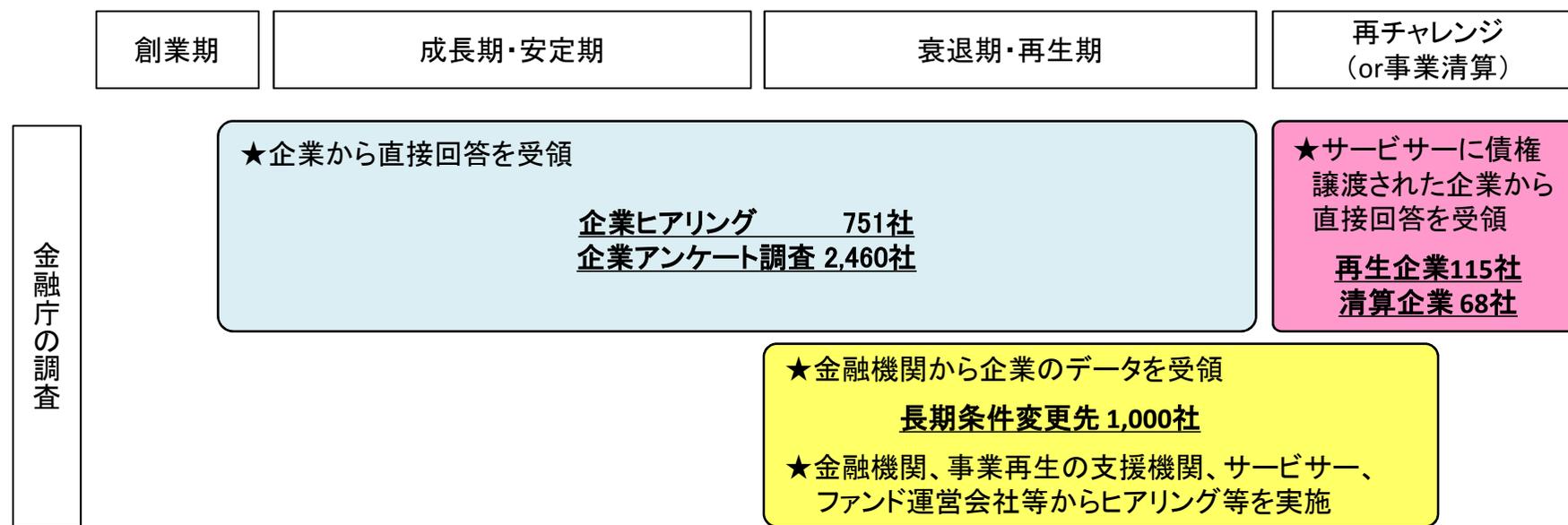
平成28年6月27日

# 抜本的な事業再生への課題について

## I. 趣旨・調査の目的

- 地域企業の生産性向上等を図るためには、業況不振企業の事業再生が不可欠。
- しかしながら、金融円滑化法以降、地域金融機関による貸付条件の変更期間が長期化するとともに、抜本的な事業再生は進んでいない。
- 以上のような状況を踏まえ、貸付条件の変更先の現状や金融機関による支援状況を調査するとともに、金融機関が債権譲渡した企業へのアンケート調査を行い、抜本的な事業再生への課題を明らかにする。

<参考：金融庁の調査(企業のライフステージ別)>



## Ⅱ. 調査方法

### 【貸付条件の変更先の現状及び金融機関による支援状況に関する調査】

(以下、【条件変更先等調査】と表記)

- 地域銀行106行から、条件変更の実施状況のデータを受領し、全体的な傾向を分析。
- 地域銀行6行から、以下の手順で条件変更先のデータを受領し、企業の現状を分析。
  - ① 対象の6行は、地域や業態の分散等を総合的に勘案して選定
  - ② 平成27年9月時点で、初回条件変更から5年以上経過した企業(長期条件変更先)を、債務者区分及び貸出金額規模が満遍なく分散されるように機械的に抽出し、企業の財務状況を含むデータ提出を依頼
  - ③ 6行合計で、長期条件変更先1,000社のデータを受領
- 地域銀行6行からのヒアリング等に加え、事業再生の支援機関、サービサー、ファンド運営会社等からもヒアリング等を実施。

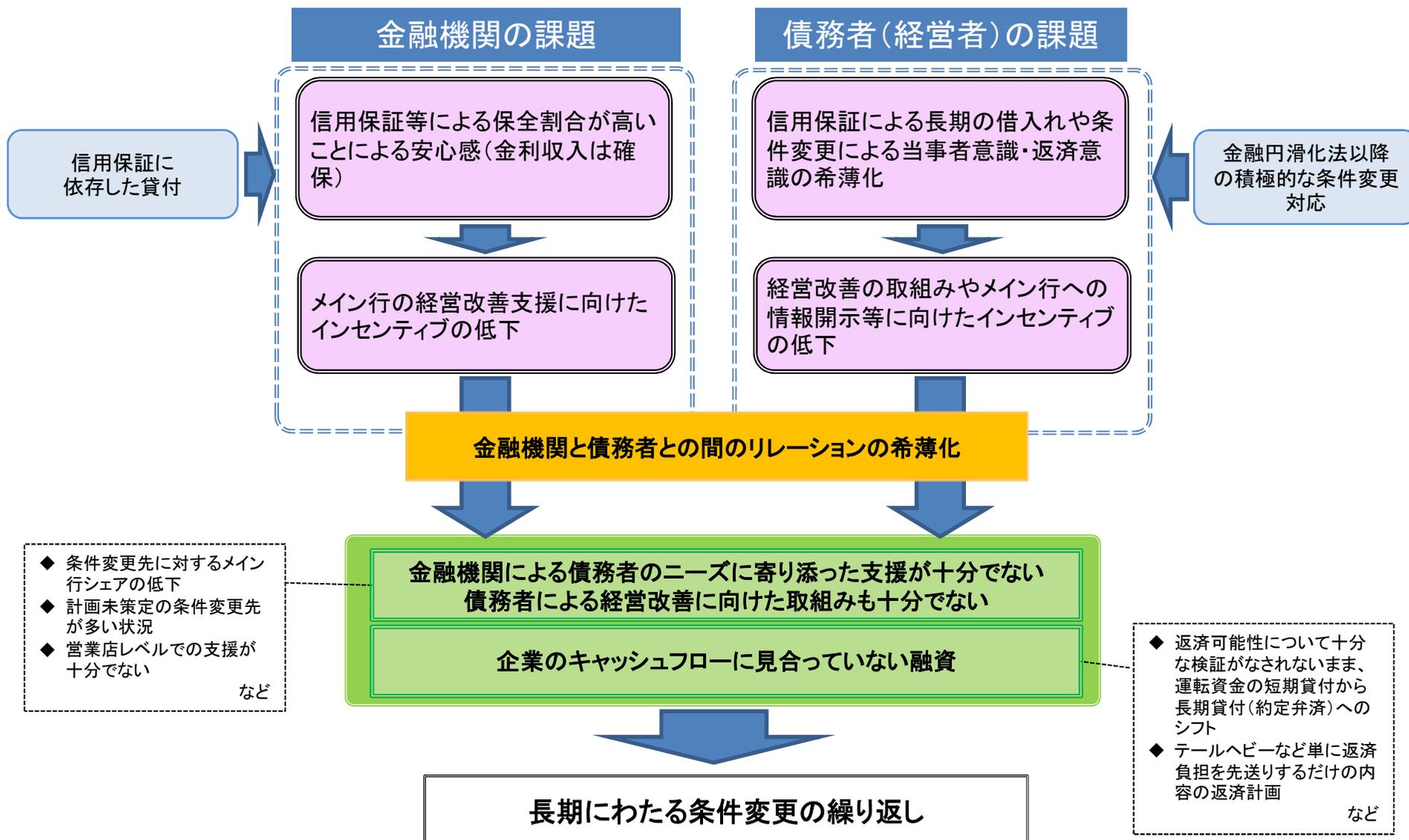
### 【サービサーへ債権譲渡された企業へのアンケート調査】(以下、【サービサー調査】と表記)

- 全国サービサー協会の協力を得て、以下の手順でアンケート用紙を配布。
  - ① 債権を譲り受けているサービサーの中から、アンケート調査に協力いただけるサービサーを募集
  - ② 応募したサービサーは、アンケートへの回答が可能な取引先企業を協会へ報告(企業名は匿名)
  - ③ 協会は、報告された企業の中から、業種や地域の分散を考慮し、450社をアンケート対象先に選定
  - ④ サービサー経由でアンケート用紙を対象先へ手交し、回答は金融庁へ直接送付
- 返信された有効回答(183社、回答率40%)を、以下のとおり区分して分析。
  - 「再生企業」 115社・・・事業を継続して再生を図っている先
  - 「清算企業」 68社・・・事業を継続していない先(回答内容から判断した先を含む)

### Ⅲ. 調査結果の総括

- ① 長期にわたり条件変更が繰り返されている背景には、以下の構造的要因が存在
  - ⇒ 保全割合が高く、金融機関の支援のインセンティブ低下。他方、長期借入れや条件変更により、債務者(経営者)の経営改善インセンティブも低下
  - ⇒ 金融機関による債務者のニーズに寄り添った支援が十分でないことに加え、債務者のキャッシュフローに見合っていない長期約定弁済型貸付に偏重
  
- ② 抜本的な事業再生がなされないケースには、以下のいずれかの課題が存在
  - **金融機関の姿勢・体制等**  
経営トップの姿勢、金融機関内での業績評価体制、ノウハウ・人材、信用保証への依存、条件変更先に係る引当、レピュテーション・リスクの懸念 等
  - **債務者(経営者)の意識・姿勢等**  
自社の経営状況についての認識、債務者(経営者)による決断 等
  - **金融機関間調整**  
メイン行の意識、非メイン行の姿勢、債権者平等原則に係る柔軟性 等
  
- ③ 抜本的な事業再生への取組みは、金融機関ごとの違いが存在
  - ⇒ ②の課題解消に向け、取り組んでいる事例も存在
  
- ④ 債権譲渡により事業再生を図っている企業の中には、金融機関の支援や譲渡後のサービスの対応を評価している声も多数存在

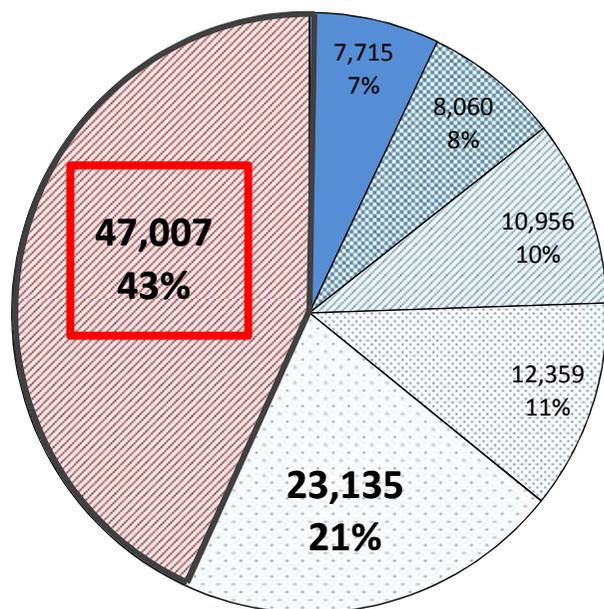
# 【条件変更先等調査】 長期条件変更先に係る課題



## 【条件変更先等調査】 条件変更先の経過年数と経営改善の状況(全体)

- 平成27年9月末時点の条件変更先のうち、長期条件変更先(平成27年9月時点で、初回条件変更から5年以上経過した企業をいう。以下同じ。)が約4割
- 平成25年3月末時点の条件変更先(金融円滑化法に基づく条件変更先)のうち、金融機関が経営改善支援等を実施している先は約5割

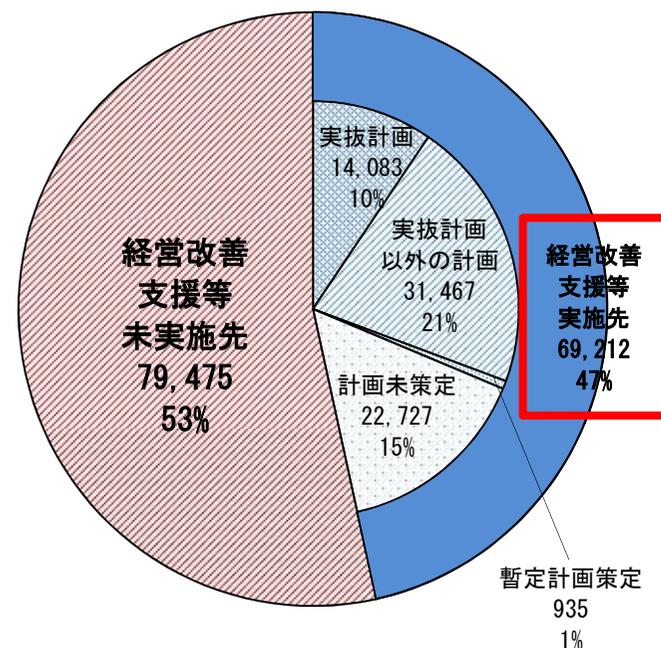
### 初回条件変更後の経過年数



- 1年未満
- 1年以上2年未満
- 2年以上3年未満
- 3年以上4年未満
- 4年以上5年未満
- 5年以上6年未満

(出典)金融庁「平成27年9月期決算関係資料(地域銀行分)」  
 (注)平成27年9月末時点の債務者(正常先を除く)の情報

### 経営改善支援等実施状況



(出典)金融庁「平成27年9月期決算関係資料(地域銀行分)」  
 (注)平成25年3月末時点の債務者のうち、金融円滑化法に基づく条件変更実施先の情報

「実抜計画」とは、中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針における「実現可能性の高い抜本的な経営再建計画」をいう

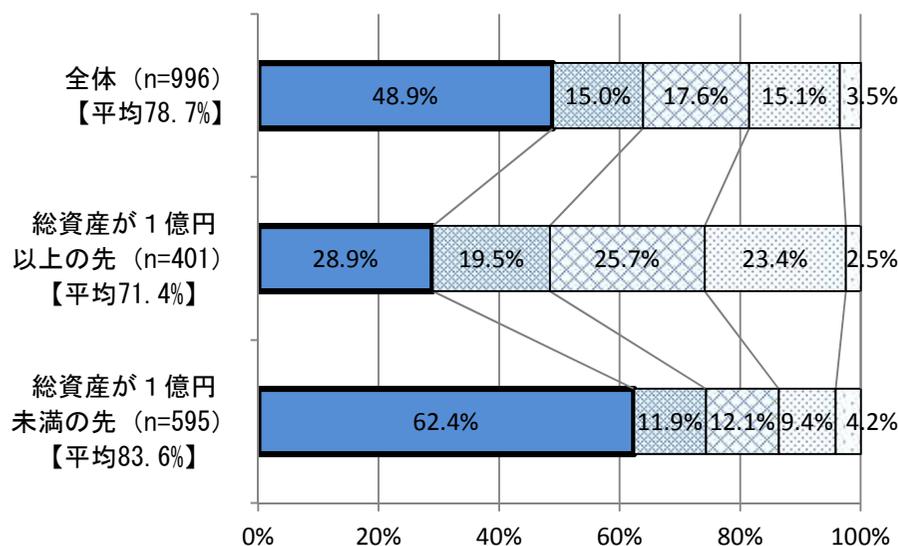
## 【条件変更先等調査】 長期条件変更先の保全状況(1,000社分析)

### ➤ 信用保証等による保全割合が高い先が多い

- ・ 長期条件変更先のうち、担保・保証による保全割合が100%の先が約5割、信用保証による保全割合が50%以上の先が約5割
- ・ 特に規模の小さい先の方が保全割合が高い

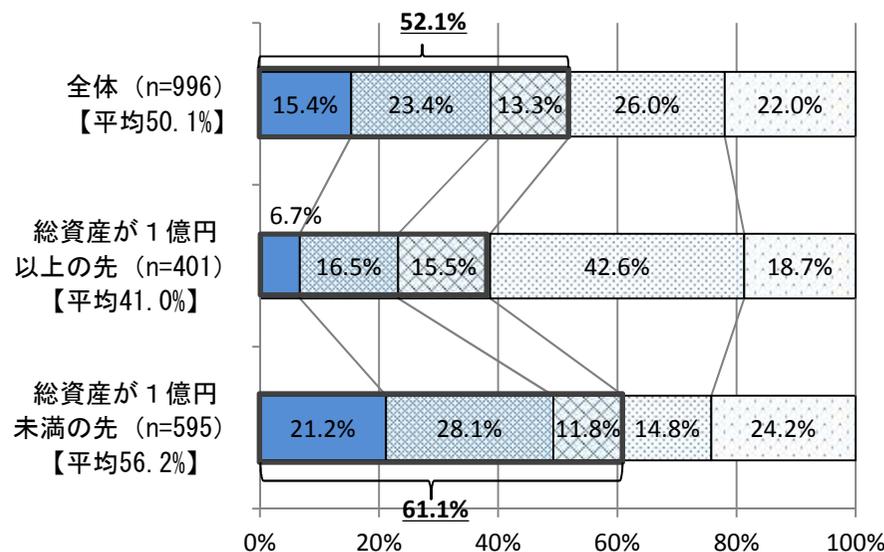
### 信用保証等による保全割合

担保・保証による保全割合



■100% □80%以上100%未満 □50%以上80%未満 □50%未満 □0%

信用保証による保全割合



■100% □80%以上100%未満 □50%以上80%未満 □50%未満 □0%

(注) 各条件変更先における平成27年9月末時点の貸出残高に占める「担保・保証による保全額」及び「信用保証による保全額」の割合を算出し、その分布を示したものの。平均値は各条件変更先の保全割合の単純平均により算出。

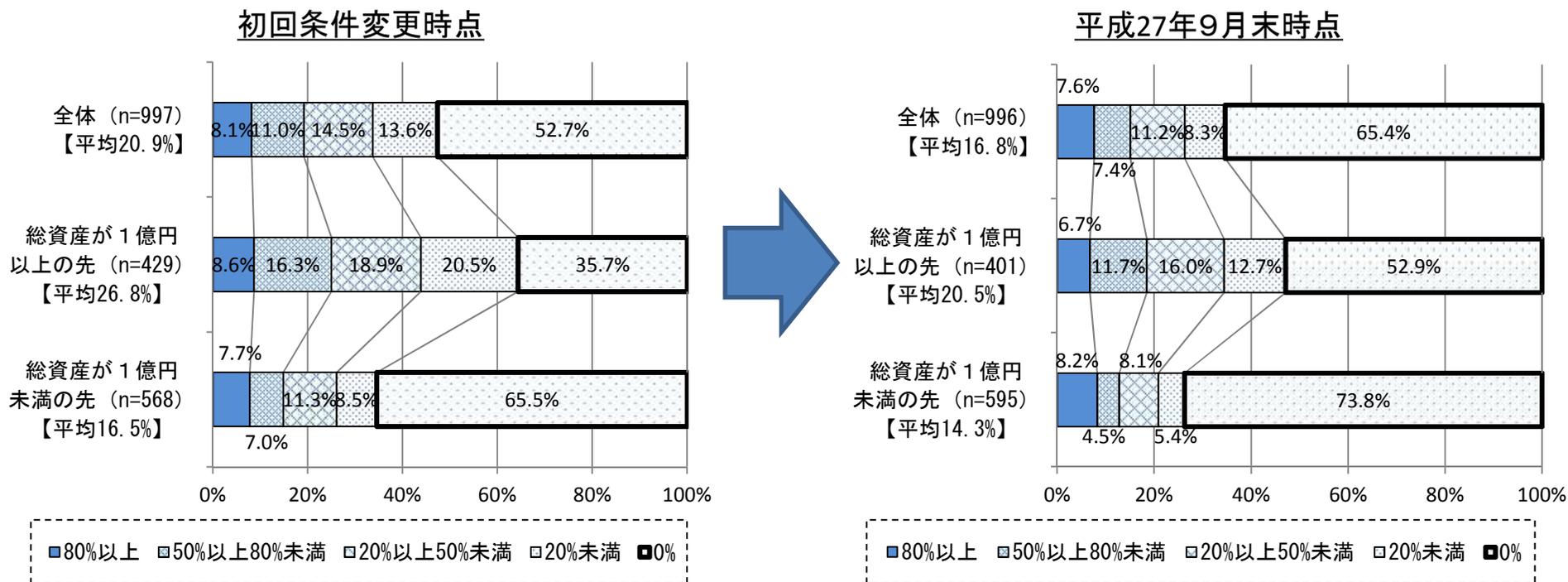
(参考) 借入のある中小企業・小規模事業者のうち信用保証制度を利用しているのは57%程度と推計される。

# 【条件変更先等調査】 長期条件変更先に対する短期貸付の状況(1,000社分析)

## ➤ 短期貸付の割合が低い先が多い

- ・ 長期条件変更先のうち、初回条件変更時点の短期貸付の割合が0%の先が約5割を占める
- ・ 特に規模の小さい先の方が短期貸付の割合が低い
- ・ 条件変更期間中に短期貸付の割合は更に低下する傾向

## 短期貸付の割合の推移



(注) 各条件変更先の貸出残高に占める短期貸付の割合を算出し、その分布を示したものの。平均値は各条件変更先の短期貸付の割合の単純平均により算出。

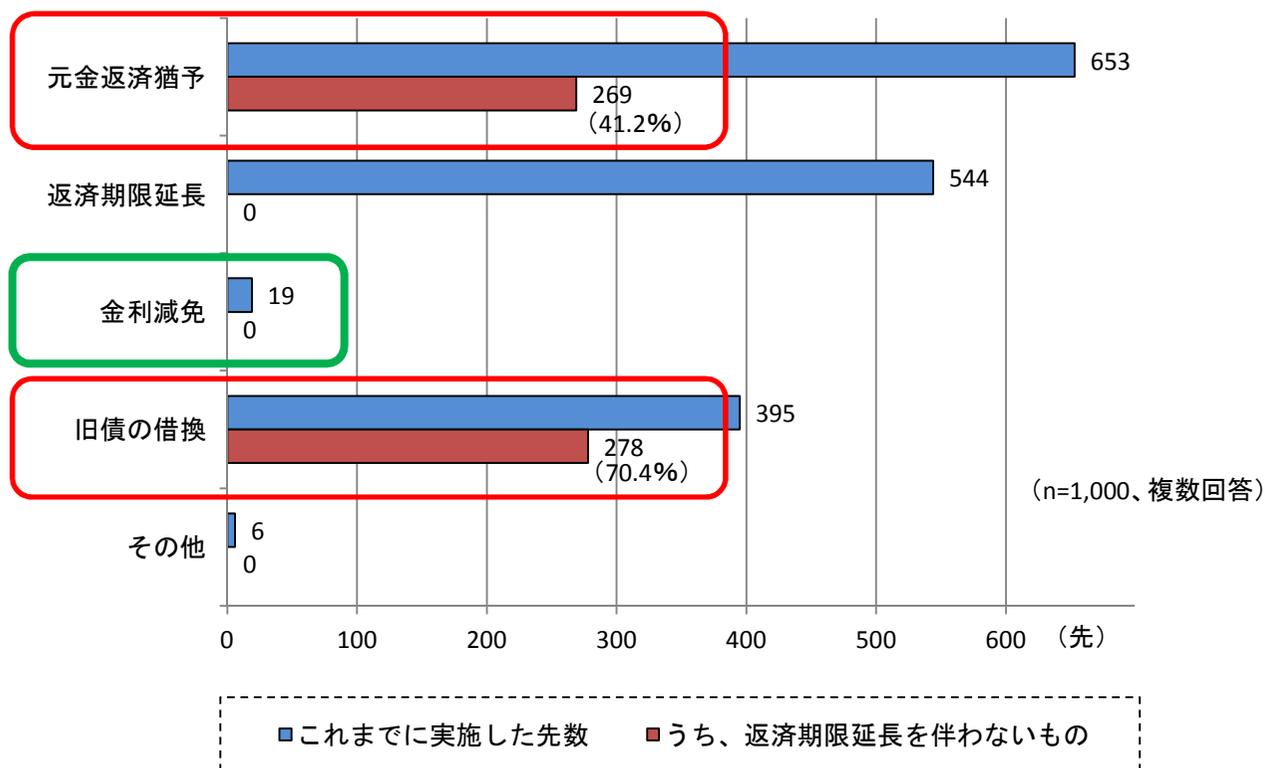
(参考) 平成27年9月末時点の中堅企業・中小企業(個人を除く)向け貸出全体に占める 当座貸越、手形貸付及び手形割引の割合は合計で**28%**程度。

## 【条件変更先等調査】 長期条件変更先に対する条件変更の状況(1,000社分析)

### ➤ 単に返済負担を先送りしているだけの内容の条件変更が多い

- ・ 金利減免を内容とする条件変更はごくわずか
- ・ 元金返済猶予等を行っている場合でも、返済期限延長を伴わないものが相当数存在

### これまでに実施した条件変更の内容

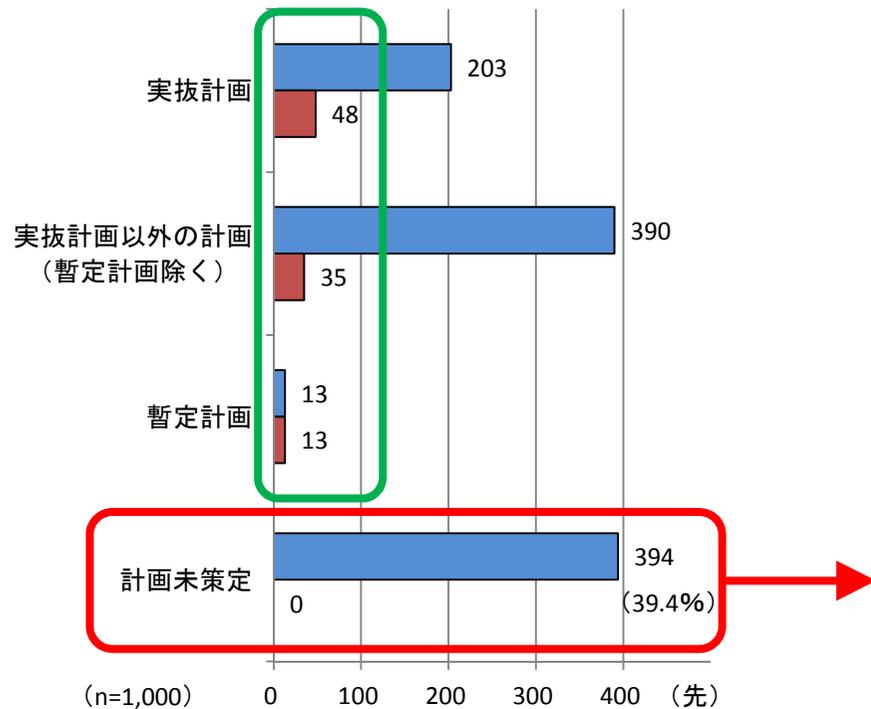


# 【条件変更先等調査】 長期条件変更先の経営改善計画等策定状況(1,000社分析)

## ➤ 経営改善計画等が未策定の先が多い

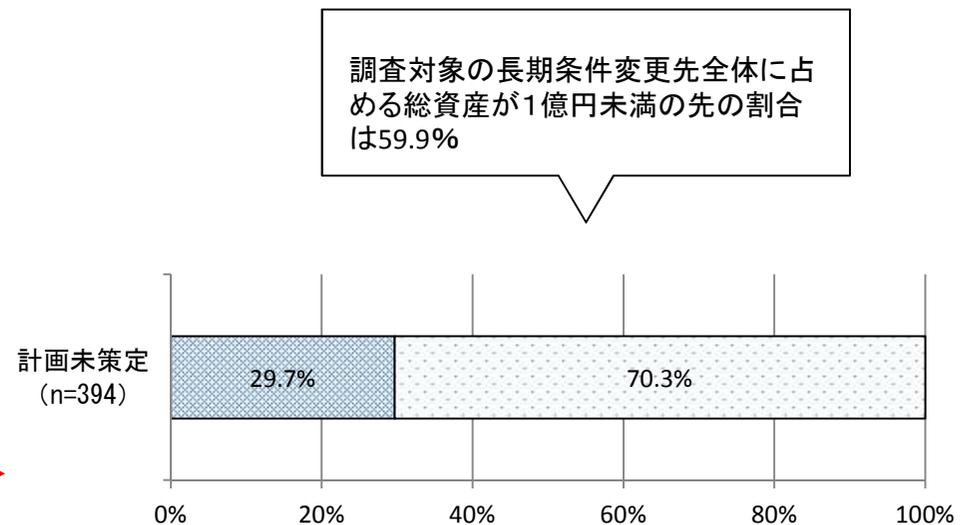
- ・ 長期条件変更先の約4割において経営改善計画等が未策定
- ・ 計画策定に当たり外部支援機関等を活用した割合も少ない
- ・ 計画未策定先は規模の小さい先の割合が高い

### 経営改善計画等の策定状況



- 経営改善計画等策定 (未策定) 先
- うち、計画策定に当たり外部支援機関等を活用した先

### 計画未策定の先の資産規模



- 総資産が1億円以上の先
- 総資産が1億円未満の先

(注) 「暫定計画」とは、中小企業再生支援協議会版「暫定リスク」の計画をいう。

## 【条件変更先等調査】 長期条件変更先の経営改善の取組みに関する事例

- 経営改善支援において、組織的・継続的な取組事例が見られた。
  - 営業店から定期的かつ悉皆的に条件変更先の現状を報告させるとともに、貸出残高の少ない先などを含む条件変更先のほぼ全先について、営業店を中心に出口戦略を見据えたきめ細やかな経営改善支援を実施し、本部がフォローする体制を構築
  
- 他方、金融機関による経営改善支援の取組みに課題が見られる事例も存在。
  - 金融機関が、高金利のまま信用保証に依存し、積極的な経営改善支援を行っていない
  - メイン行が回収を進める一方、役員借入で資金不足が賄われており、メイン行による条件変更先に対する支援が十分になされていない(※)  
(※)長期条件変更先の1,000社分析では、約6割において、初回条件変更時点から直近までの間に、メイン行シェアが低下
  - 大多数の先(特に規模が比較的小さい先)について、営業店で十分な支援ができておらず、そうした状況に対し、本部で適切に指導・把握できていない
  
- また、債務者(経営者)の経営改善の取組みに課題が見られる事例も存在。
  - 信用保証による長期借入れを行い、条件変更を繰り返す中、債務者の経営状況に係る危機意識が薄く、経営改善に向けた取組みが進んでいない
  - 債務者が条件変更期間中に金利の低い非メイン行に乗り換え、経営改善の取組みを進める上で必要となるメイン行との信頼関係を損なっている
  - 金融機関への情報開示等に対して債務者が協力的でないため、金融機関が経営改善計画の策定に向けた支援を行っていない

## 【条件変更先等調査】 長期条件変更先への融資の取組みに関する事例

○ 企業のキャッシュフローに見合った融資に向けた取組事例が見られた。

- 条件変更先の資金繰りを十分に検証した上で、借入金の長短バランスの是正のために、短期継続融資の導入を含めた貸出金の組み替えを実施
- 条件変更期間中ではあるが、経営効率化及び将来のキャッシュフロー改善のための構造改革資金として、新規融資を実施

○ 他方、金融機関が企業のキャッシュフローを十分に検証しないまま融資を行っている事例も存在。

- 弁済可能性について十分な検証がなされないまま、運転資金を短期貸付から信用保証付きの長期貸付(約定弁済)にシフトしている
- 条件変更時に企業のキャッシュフローの分析がなされずに、テールヘビーなど単に返済負担を先送りするだけの内容の返済計画となっており、それが見直されないまま放置されている

○ また、債務者(経営者)の事情により、キャッシュフローに見合った融資となっていない事例も存在。

- 企業が返済可能性を十分検証せずに長期の借入れ(約定弁済)を希望し、金融機関による短期継続融資の提案に耳を傾けない
- 金融機関による条件変更対応が当然との意識が企業側に強く、P/Lを改善して元本を返済しようという意識が薄いことから、テールヘビーの返済計画のまま条件変更から抜け出せていない

## 【条件変更先等調査】抜本的な事業再生に関する事例等①(金融機関の姿勢・体制等)

- 抜本的な事業再生に向け、金融機関の積極的な取組事例が見られた。
  - 業績評価の中で、条件変更先に対する経営改善支援等(計画策定支援、外部専門機関の活用)についても評価事項としている
  - 外部支援機関等と連携して実践的な研修を行ったり、再生事例等について行内で共有するなどして、職員のスキルアップやノウハウ向上を図っている
  - ファンドとコンサルによるハンズオン対応による再生支援など、自行のノウハウ不足を外部支援機関等との連携により上手く補いながら抜本的な事業再生を進めている
  
- 他方、金融機関の姿勢・体制等が、抜本的な事業再生に向けた取組みの妨げになっているとの意見があった。
  - ① 金融機関の経営トップの消極的な姿勢が、事業再生に向けた取組みに影響を与えている【支援機関、ファンド運営会社】
  - ② 事業再生に関わっても、金融機関内部における十分な評価につながらないため、事業再生に取り組むインセンティブが十分でない【地域銀行、ファンド運営会社】
  - ③ 金融機関内で事業再生のノウハウが蓄積されておらず、再生に詳しい人材が足りていないことに加え、外部のノウハウの活用も行っていない【サービサー、ファンド運営会社】
  - ④ 信用保証に依存していることで、抜本的な事業再生支援に向けた金融機関のインセンティブが十分でない【ファンド運営会社】
  - ⑤ 十分な引当を積んでいない金融機関が債権放棄に踏み切れないケースが多い【地域銀行、支援機関、ファンド運営会社】
  - ⑥ 金融機関がレピュテーション・リスクを過度に懸念することで債権売却等の抜本的な事業再生を躊躇してしまう傾向がある【支援機関、サービサー、ファンド運営会社】
  - ⑦ 抜本的な事業再生後のリファイナンスに積極的に応じてくれる金融機関が少ない【支援機関、サービサー、ファンド運営会社】

## 【条件変更先等調査】抜本的な事業再生に関する事例等②(債務者(経営者)の意識・姿勢等)

○ 債務者(経営者)の意識・姿勢等の醸成に向けた、金融機関による積極的な取組事例が見られた。

- 常日頃より、企業との密接なリレーションを構築していることが、抜本的な事業再生の局面においても、丁寧な説明によって経営者の理解を得ることにつながっている
- 抜本的な事業再生に難色を示す経営者に対し、外部支援機関等にも同行してもらい、再生スキームの意義や効果を繰り返し丁寧に説明することで、理解を得ている

○ 他方、債務者(経営者)の意識・姿勢等が、抜本的な事業再生に向けた取組みの妨げになっているとの意見があった。

- ① 自社の財務内容が悪いという事実を受け入れようとしない経営者が多く、抜本的な事業再生を提案しても聞き入れられないケースもある【地域銀行】
- ② 経営者が自身の個人保証の問題や地元での評判などを気にして、抜本的な事業再生を決断できないことが、抜本的な事業再生を阻害する要因となっている【地域銀行、ファンド運営会社】
- ③ 企業と対話し、信頼関係を構築するメイン行の力が落ちており、意識・姿勢等に課題がある経営者に対し、抜本的な事業再生に向けた説得ができていない【支援機関、ファンド運営会社】

## 【条件変更先等調査】抜本的な事業再生に関する事例等③(金融機関間調整)

- 抜本的な事業再生に向け、金融機関間調整に積極的に取り組む事例が見られた。
  - 非メイン行がプロラタ(債権者平等)による調整に難色を示しているケースにおいて、メイン行による少額債権者の負担部分の肩代わりや、各非メイン行の事情を勘案した相応の負担(金利の引下げ等)の調整などの工夫により、円滑な事業再生の早期実現につなげた
  - 事業再生後にメイン行が単独でリファイナンスに応じるなどの形で、円滑な調整を進めた
  
- 他方、金融機関間調整が、抜本的な事業再生に向けた取組みの妨げになっているとの意見があった。
  - ① 債権者平等の意識が強まる中、自らに負担を寄せてまで調整しようというメイン行の意識が低下したことにより、再生計画についての金融機関間調整が整わず、抜本的な事業再生が進まないケースが多い【ファンド運営会社】
  - ② 企業の業況が良かった時期に融資を実行したぶら下がりの非メイン行が、いざ再生局面になると返済計画に難色を示すなど、抜本的な事業再生の妨げとなっている面がある【地域銀行、ファンド運営会社】
  - ③ 中小企業再生支援協議会等は、金融支援は無担保債権額プロラタを原則とすることが多く、原則を超えた柔軟な調整ができていない面がある【支援機関、サービサー、ファンド運営会社】
  - ④ 地域によっては、求償権放棄時に議会承認が必要となるなど、信用保証協会等の対応が必ずしも柔軟でないことから、抜本再生が進まないケースが多い【地域銀行、ファンド運営会社】

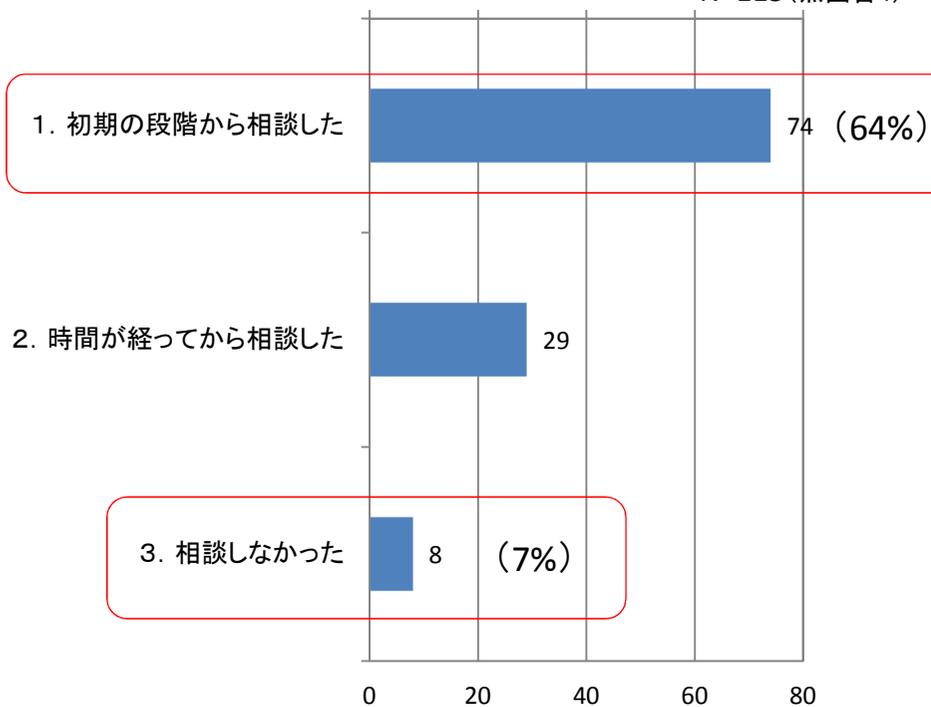
## 【サービサー調査】 業績不振のメインバンクへの相談

- 業績不振のメインバンクへの相談は、「初期の段階から相談した」が、最多。
- 清算企業の25%が「相談しなかった」と回答し、その割合は明らかに再生企業よりも多い。

Q 貴社は、業績不振についてメインバンクに相談しましたか。

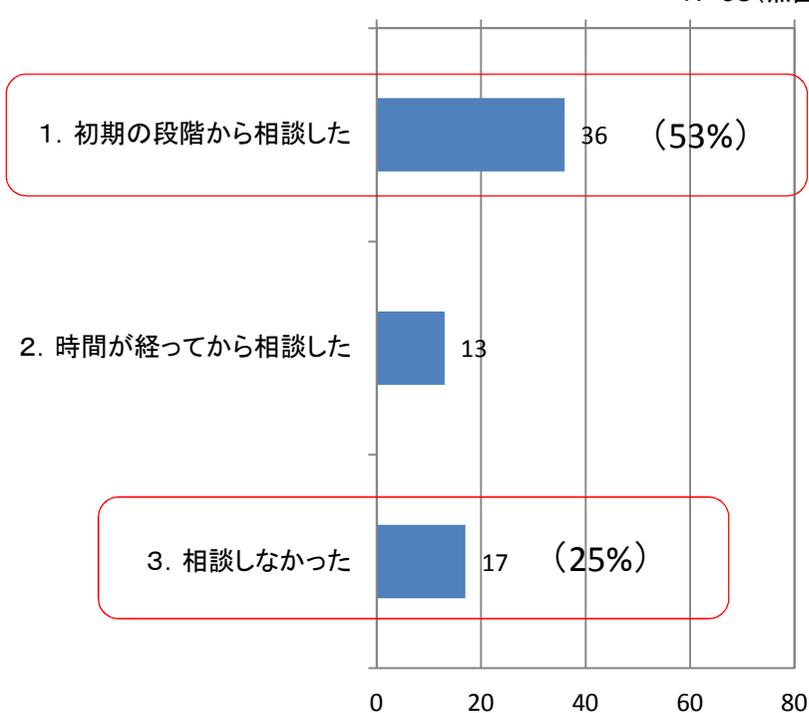
### 【再生企業】

N=115(無回答4)



### 【清算企業】

N=68(無回答2)



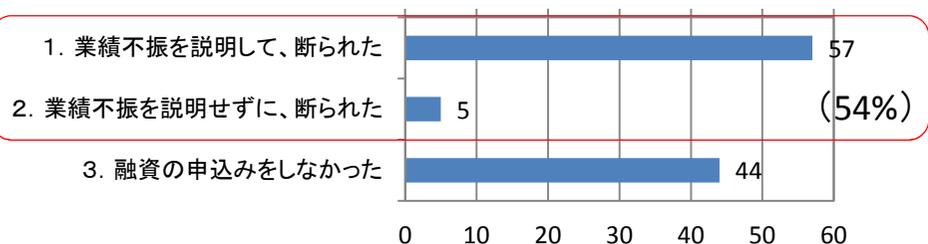
# 【サービサー調査】業績不振時のメインバンクの融資姿勢

- 「融資を断られた」企業の割合は、再生企業よりも清算企業の方が高い。
- 断られた理由は「条件変更をしていたから」が最多で、「担保・保証がない」も多い。

## 【再生企業】

Q 貴社は、業績不振になってから、メインバンクに融資を断られましたか。

N=115 (無回答9)

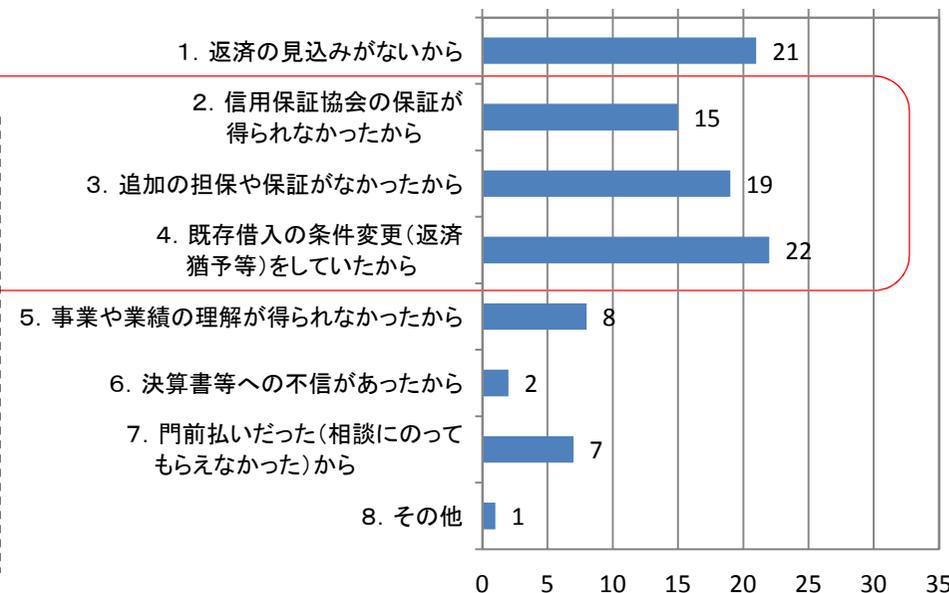
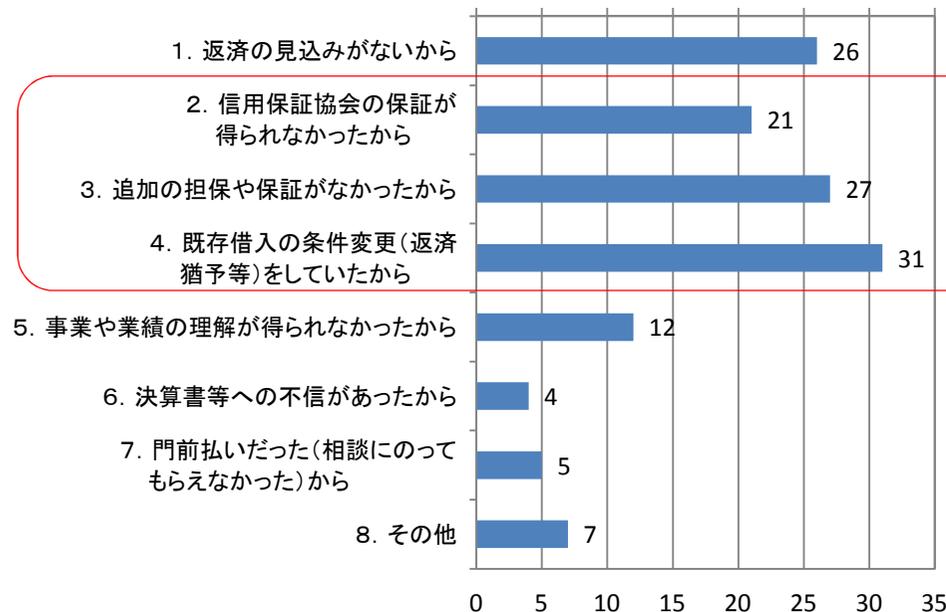


## 【清算企業】

N=68



Q (上記で、1. 2. とお答え頂いた方について、)断られた理由は何ですか。(複数回答可)



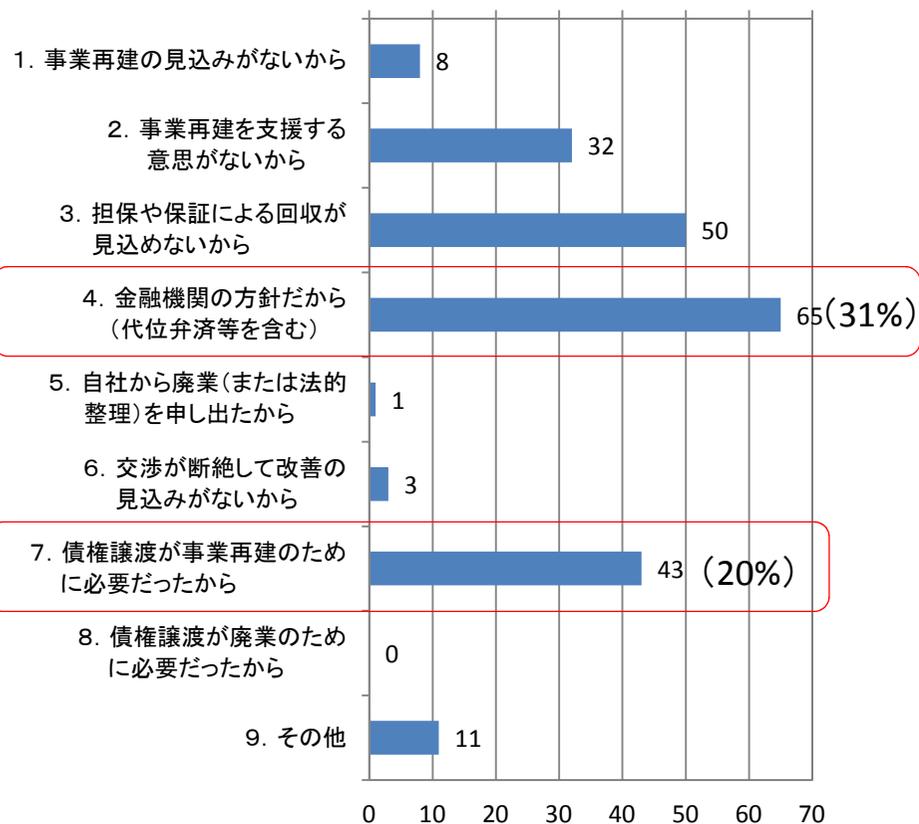
## 【サービサー調査】 企業から見た、金融機関の譲渡理由

- 再生企業は、全回答の20%が「事業再建のために必要」と前向きに評価し、金融機関の方針も理解している。
- 清算企業は、「事業再建の見込みがない」が最多。

Q 金融機関が取引の解消(債権譲渡)を決定したのはなぜだとお考えですか。(複数回答可)

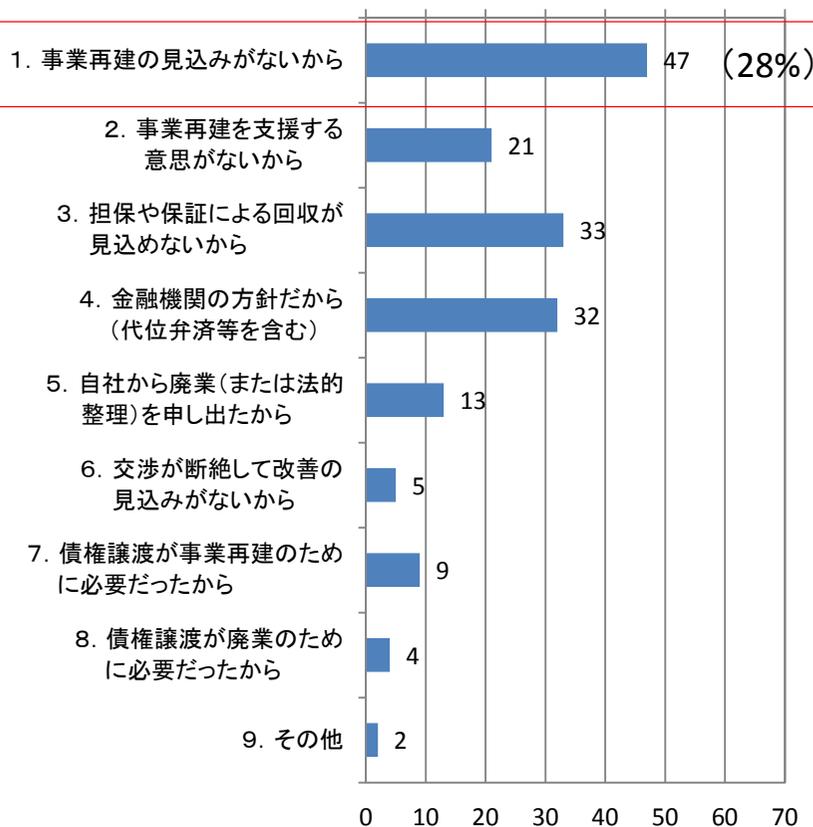
### 【再生企業】

N=213



### 【清算企業】

N=166

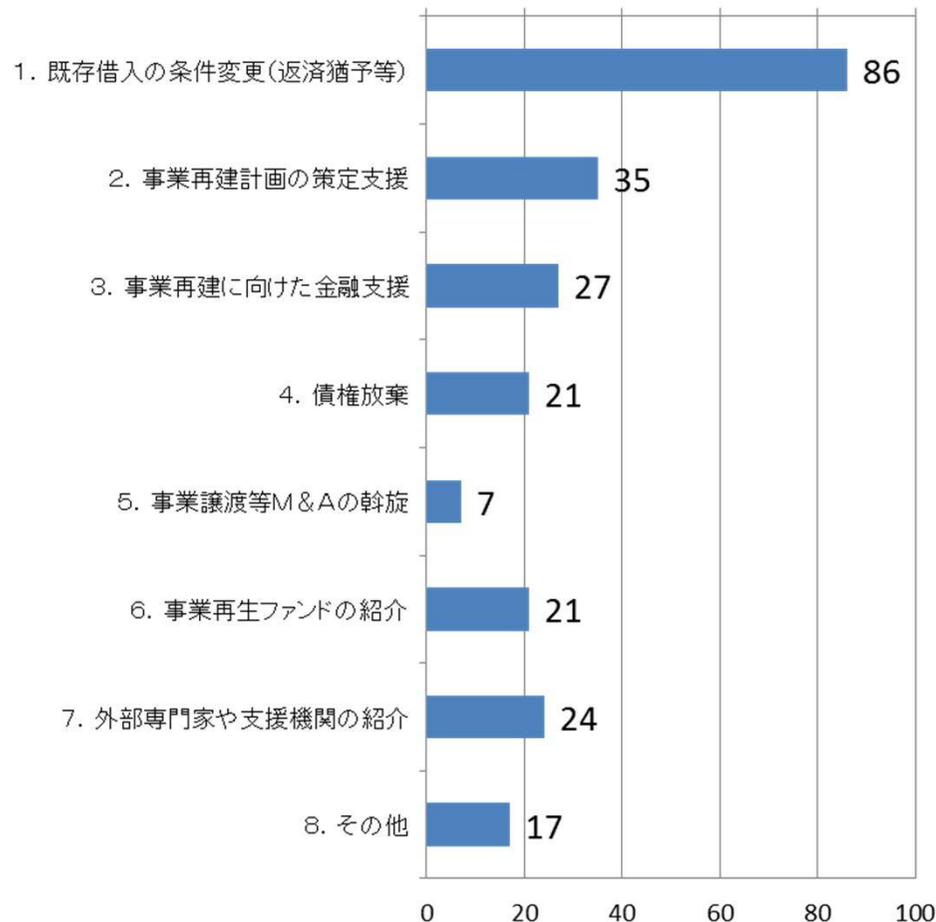


## 【サービス調査】メインバンクから受けた支援とサービスを評価する声(再生企業)

➤ 再生企業は、メインバンクから条件変更とともに様々な支援を受けており、譲渡後のサービスとの関係も良好。

Q メインバンクから受けた支援等をお答え下さい。(複数回答可)

N=115



### (サービスへの譲渡を評価する声)

- メインバンクと準メインバンクには再建にあたり多大な支援並びに債務の免除等を実行して頂き感謝している。この恩に応えるべく、地域経済の発展に尽くしていきたい。(その他業種)
- 個人の連帯保証額が大き過ぎたが、サービスとの話し合いで返済可能な範囲の保証で解決できた。金融機関では解決が難しかった。(不動産業)
- メインバンクと準メインバンクの調整に苦労した。現在はそれぞれサービスに譲渡されたが、メインバンクが譲渡したサービスには親身になって相談に乗ってもらっている。(観光業)
- サービスとの交渉で、返済額は借入残高より少ない金額で合意できた。月々の金利返済も、業績が上向くまで少なくしてもらった。(サービス業)
- 銀行や信用金庫と違い、サービスは現状の経営状況を適切に把握し、事業再建を前提とした回収の道を考えて頂いており、感謝の言葉しかない。(製造業)
- 債権譲渡後、返済負担の軽減により事業継続が可能となり、時間の経過とともに事業環境が好転し、大幅に業績が改善した。(サービス業)
- 債権譲渡により、将来の債権放棄を前提に業績の回復と事業再建の可能性が高まったと感じている。メインバンクには事業再生計画の立案にも多大なご協力を頂いた。(製造業)
- サービスに譲渡され、業況や今後の見込み等定期的に打ち合わせが行われ、業績アップに力を入れることができ、今日につながったと思うので、感謝している。(製造業)

## 【サービス調査】 自由回答(金融機関等への厳しい声)

- 決算内容が良いときは、これでもかこれでもかと商品を持ち込んでくる。また、年度末になると担当者の成績を上げるため、不要な融資を数ヶ月引き受けていた。(サービス業)
- 金融機関に条件変更を申し入れると、正直に対応すればするほど次々に要求を出してくる。条件変更の申し入れを行った後、預金の出し入れが自由に出来なくなったし、入金や出金時に相手先を詮索された。支店が近かったため、頻繁に呼び出され長時間拘束されて返済について検討させられた。(製造業)
- 資本蓄積の少ない多くの中小企業は、市場の変化、特に急激な変化が起こった場合には、返済不能に陥りやすい。条件変更を行えば債務者区分の悪化で負の循環に陥り、自助努力で回復できなければ倒産する。(卸売業)
- 長期借入を条件変更せずに返済すれば、半年後には貸付をされると言われたので、家族を犠牲にして必死に返済を続けたが、半年経って申し込んだら、短期借入が返せないのだからだめだと言われた。(サービス業)
- 中小企業再生支援協議会の支援を受けることができるまでは、一切のリスクには応じてもらえず、相当厳しい言葉を投げつけられた。「雨が降ると傘をはずす」ということを身をもって体験した。(製造業)
- 延滞金が年利14.5%であることが最大の障害。年々膨らんでいく延滞金の支払要求のため、解決の道が閉ざされる。時代の金利水準に合わせる延滞金にして欲しい。(観光業)
- 信用保証協会に返済をさせていただいているが、一生(何百年)かかっても返済は出来ないし、今後どのようにしたらよいか話を聞かせて欲しい。(建設業)
- 公的機関(日本政策金融公庫、信用保証協会)の元本残高が重くのしかかっており、これらの債権がサービス等へ譲渡できないものか。(不動産業)