

会員行における「地域密着型金融推進計画」の進捗状況
および当協会の対応について

〔平成18年12月21日〕
〔(社)第二地方銀行協会〕

当協会では、金融庁の「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム（平成17～18年度）」に基づき、会員行が作成した「地域密着型金融推進計画」の進捗状況および当協会の対応を取りまとめましたので、別添のとおり公表します。

以 上

【本件に関するお問合せ先】

企画部：井出、青木、鹿毛

TEL 03-3262-2451・2474・2509

会員行における「地域密着型金融推進計画」の進捗状況

(概要)

〔平成18年12月21日〕
〔(社) 第二地方銀行協会〕

1. 全体の進捗状況

地域密着型金融にかかる多くの取組み項目において、平成17年4月～18年9月（「重点強化期間」の1年半経過時点）の実績は、平成15年4月～16年9月（「集中改善期間」の1年半経過時点。以下「集中改善期間同期」という）の実績を上回り、地域密着型金融が着実に浸透していることが伺える。

2. 個別項目の進捗状況

(1) 創業・新事業支援機能等の強化

創業支援融資実績が集中改善期間同期の3.3倍となるなど、創業・新事業支援の取組みは着実に進んでいる。

(2) 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化

ビジネスマッチングの成約件数が集中改善期間同期の4.8倍となり、破綻懸念先以下のランクアップ率が5.8%ポイント上昇して23.7%となるなど、経営相談・支援の取組みについても実績につながる取組みが進められている。

(3) 事業再生に向けた積極的取組み

破綻懸念先以下への支援取組み先数は着実に増加しており、エグジット・ファイナンス、企業再生ファンドへの出資も増加している。

(4) 担保・保証に過度に依存しない融資の推進等

スコアリングモデルを活用した融資は集中改善期間同期の1.7倍、財務制限条項を活用した融資は2.9倍、財務諸表の精度が相対的に高い中小企業に対する融資は3.0倍と着実に増加しており、肉牛や在庫蒲鉾等を担保とした融資など、動産担保融資への新たな取組みも表れ始めている。

以 上

会員行における「地域密着型金融推進計画」 の進捗状況および当協会の対応について

当協会では、昨年3月29日に金融庁から公表された「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム（平成17～18年度）」に基づき、会員行（47行：平成18年9月末現在）が作成した「地域密着型金融推進計画」の平成17年4月～18年9月における進捗状況および当協会の対応を取りまとめました。

平成18年12月21日
社団法人 第二地方銀行協会

目 次

	<u>頁</u>
I. 全体の進捗状況	1
II. 個別項目の進捗状況	2
1. 事業再生・中小企業金融の円滑化	2
(1) 創業・新事業支援機能等の強化	2
(2) 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化	4
(3) 事業再生に向けた積極的取組み	8
(4) 担保・保証に過度に依存しない融資の促進等	10
(5) 顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化	12
(6) 人材の育成	12
2. 経営力の強化	13
3. 地域の利用者の利便性向上	14
(別添 1) 会員行における特徴的な取組み事例	
(別添 2) 新アクションプログラムにおける当協会の対応	
(別添 3) 特徴的な経営支援（経営改善・事業再生）事例	

I. 全体の進捗状況

会員行では、「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」（平成15年4月～17年3月）以降、地域密着型金融の機能強化に向け、各行の地域の特性や利用者ニーズに応じた取組みを推進している。

その結果、地域密着型金融にかかる多くの取組み項目において、平成17年4月～18年9月（「重点強化期間」の1年半経過時点）の実績は、平成15年4月～16年9月（「集中改善期間」の1年半経過時点。以下「集中改善期間同期」という）の実績を上回り、地域密着型金融が着実に浸透していることが伺える。

Ⅱ. 個別項目の進捗状況

1. 事業再生・中小企業金融の円滑化

(1) 創業・新事業支援機能等の強化

会員行では、飲食業支援企業との提携による飲食店の新規開業のサポート、地元大学の教官を「技術評価アドバイザー」として地元企業に派遣するサービスの開始など、積極的な創業・新事業支援を実施している。その結果、平成17年4月～18年9月の実績を集中改善期間同期の実績と比較すると、創業支援融資商品の取扱金額は3.3倍（件数は4.1倍）、企業育成ファンドへの出資額は2.9倍となっている。

	(H15.4～16.9)		(H17.4～18.9)
➤ 創業支援融資商品：	362件 40億円	⇒	1,498件 132億円
➤ 企業育成ファンドへの出資：	20億円	⇒	58億円
➤ 政府系金融機関との協調投融資：	89件 107億円	⇒	168件 107億円

※1. 会員行における特徴的な取組み事例は別添1、新アクションプログラムにおける当協会の対応は別添2、特徴的な経営支援（経営改善・事業再生）事例は別添3参照。

2. 集中改善期間の1年6か月経過時点の実績も47行ベースで算出している（以下同じ）。

【具体的な施策の実績】

① 創業支援融資商品等の実績

(単位:件、百万円)

	平成17年4月～18年9月				(参考)集中改善期間の 1年6か月経過時点 (H15.4～16.9)の計数	
			うち18年度上期			
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
創業支援融資商品	1,498	13,205	502	5,197	362	4,002
企業育成ファンドへの出資		5,767		1,551		2,022
産業クラスターサポートローン	11	173	3	25	9	197
新連携事業に対する支援 ※	19	1,216	3	292		
メザニン投融資	4	954	2	114		

※ 新連携事業とは、「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」(中小企業新事業活動促進法)に基づく中小企業間の新たな連携のことである。

② 政府系金融機関等との協調投融資の実績

(単位:件、百万円)

	平成17年4月～18年9月				(参考)集中改善期間の 1年6か月経過時点 (H15.4～16.9)の計数	
			うち18年度上期			
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
日本政策投資銀行	20	1,031	4	35	8	1,390
中小企業金融公庫	25	4,047	11	1,226	36	5,485
商工組合中央金庫	35	4,257	4	730	14	1,812
国民生活金融公庫	39	590	26	330	23	555
その他	49	759	15	135	8	1,410
合計	168	10,684	60	2,456	89	10,652

(2) 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化

会員行では、取引先企業のニーズに応じた専門部署の設置、外部専門機関との連携の強化など、取引先企業に対する経営相談・支援機能を強化している。特に、ビジネスマッチング成約件数は、集中改善期間同期比 4.8 倍と大幅に増加している。

(H15. 4~16. 9)

(H17. 4~18. 9)

➤ ビジネスマッチング成約件数： 464 件 ⇒ 2,224 件

また、会員行では、平成 17 年 4 月~18 年 9 月に全体で 581,440 先の期初債務者のうち 11,977 先の経営改善支援に取組んだ。このうち、要注意先以下の経営改善支援先 11,137 先の 19.9%に当たる 2,220 先がランクアップしている。特に、抜本的な再生手法を要する破綻懸念先以下のランクアップ率は、集中改善期間同期比+5.8%の 23.7%となっている。

(H15. 4~16. 9)

(H17. 4~18. 9)

➤ 破綻懸念先以下のランクアップ率（先）： 17.9%（314 先） ⇒ 23.7%（405 先）

【具体的な施策の実績】

① 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化

(単位:件数)

	平成17年4月～18年9月		(参考)集中改善期間の 1年6か月経過時点 (H15.4～16.9)の計数
		平成18年度上期	
ビジネスマッチング成約件数	2,224	881	464
株式公開支援実績	6	1	
社債発行支援実績	1,088	391	
M&A支援実績	54	26	

② ランクアップ率の推移

	平成17年4月～ 18年9月	(参考)集中改善期間の 1年6か月経過時点 (H15.4～16.9)の計数
要注意先以下のランクアップ率	19.9%	19.9%
破綻懸念先以下のランクアップ率	23.7%	17.9%

経営改善支援取組み実績（平成17年4月～18年9月）

（単位：先数）

		期初債務者数	うち 経営改善支援 取組み先 α	α のうち期末に債務 者区分がランクアップ した先数 β	ランクアップ率 (β / α)	α のうち期末に債 務者区分が変化し なかった先 γ
正常先		458,290	840			325
要 注 意 先	うちその他要注意先	86,214	7,982	1,429	17.9%	5,440
	うち要管理先	5,408	1,446	386	26.7%	716
破綻懸念先		16,287	1,572	364	23.2%	905
実質破綻先		10,625	102	26	25.5%	62
破綻先		4,616	35	15	42.9%	16
合 計		581,440	11,977	2,220		7,464
要注意先以下のランクアップ率			11,137	2,220	19.9%	
破綻懸念先以下のランクアップ率			1,709	405	23.7%	

- (注)・期初債務者数および債務者区分は平成17年4月当初時点で整理。
- ・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。)数であり、個人ローン、住宅ローンのみの先を含まない。
 - ・ β には、当期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期中に完済した債務者は α に含むものの β に含まない。
 - ・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 β に含む。
 - ・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(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。
 - ・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まない。
 - ・ γ 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。
 - ・みなし正常先については正常先の債務者数に計上。

経営改善支援取組み実績（平成18年度上期）

（単位：先数）

		期初債務者数	うち 経営改善支援 取組み先 α	α のうち期末に債務 者区分がランクアップ した先数 β	ランクアップ率 (β / α)	α のうち期末に債 務者区分が変化し なかった先 γ
正常先		448,696	422			353
要 注 意 先	うちその他要注意先	88,223	6,397	549	8.6%	5,439
	うち要管理先	4,523	1,106	141	12.7%	830
破綻懸念先		16,522	1,322	137	10.4%	1,059
実質破綻先		9,859	118	5	4.2%	103
破綻先		3,733	35	7	20.0%	24
合 計		571,556	9,400	839		7,808
要 注 意 先 以 下 の ラ ン ク ア ッ プ 率			8,978	839	9.3%	
破綻懸念先以下のランクアップ率			1,475	149	10.1%	

- (注)・期初債務者数および債務者区分は平成18年4月当初時点で整理。
 ・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。)数であり、個人ローン、住宅ローンのみの先を含まない。
 ・ β には、当期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期中に完済した債務者は α に含むものの β に含まない。
 ・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 β に含む。
 ・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(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。
 ・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まない。
 ・ γ 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。
 ・みなし正常先については正常先の債務者数に計上。

(3) 事業再生に向けた積極的取組み

会員行では、取引先企業の早期事業再生に向け、再生支援実績（成功事例等）や再生ノウハウをもとに企業再生支援マニュアルを策定するなどの態勢強化に取り組むとともに、外部機関との連携や再生ファンドを活用した事業再生に取り組んでいる。その結果、エグジット・ファイナンスの取扱金額は集中改善期間同期と比べると 5.7 倍（件数は 3.9 倍）となるほか、企業再生ファンドへの出資も増加している。

また、事業再生に取り組むに当たって、中小企業再生支援協議会と連携することによりモニタリングを強化したり、整理回収機構（RCC）の企業再生スキームの活用等も進んでいる。

	(H15.4~16.9)		(H17.4~18.9)
➤ エグジット・ファイナンス	: 8 件 33 億円	⇒	31 件 188 億円
➤ 企業再生ファンドへの出資	: 1,591 百万円	⇒	1,997 百万円
➤ 中小企業再生支援協議会への案件持込み	: 227 件	⇒	278 件

【具体的な施策の実績】

① 企業再生ファンド、デット・デット・スワップ（DDS）等の活用

（単位：件、百万円）

	平成17年4月～18年9月				(参考)集中改善期間の 1年6か月経過時点 (H15.4～16.9)の計数	
			うち18年度上期			
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
プリパッケージ型事業再生	9		3		11	
企業再生ファンドへの出資		1,997		436		1,591
デット・エクイティ・スワップ	6	5,517	1	200	10	3,771
デット・デット・スワップ	13	3,728	1	1,000	7	5,024
DIPファイナンス	34	6,950	10	1,857	68	52,925
エグジット・ファイナンス	31	18,770	11	2,682	8	3,320

② 中小企業再生支援協議会等の活用

（単位：件、百万円）

	平成17年4月～18年9月						(参考) 集中改善期間 の1年6か月経過 時点(H15.4 ～16.9)の案件 持込み件数
	案件持込み 件数	支援(再生計画策定)決定		案件持込み 件数	支援(再生計画策定)決定		
		件数	金額		件数	金額	
中小企業再生支援協議会の活用	278	160	65,226	84	48	16,483	227
うちメイン行としての実績	189	87	45,839	61	29	13,589	
RCCの活用	57	23	23,909	27	10	6,602	
うちメイン行としての実績	28	11	13,338	11	8	6,312	

(4) 担保・保証に過度に依存しない融資の促進等

会員行では、不動産担保・保証に過度に依存しない融資を促進するとともに、中小企業の資金調達手法の多様化等に向けた取組み等を推進しており、集中改善期間同期と比べると、財務諸表の精度が相対的に高い中小企業に対する融資の取扱金額は3.0倍（件数は5.1倍）、財務制限条項を活用した融資の取扱金額は2.9倍（件数は2.2倍）となっている。

また、会員行では、肉牛畜産農家の肉牛や蒲鉾製造業者の在庫蒲鉾等を担保とした動産担保融資の取組みも表れ始めている。

	(H15.4~16.9)		(H17.4~18.9)	
➤ スコアリングモデルを活用した融資 :	75千件	5,666億円	⇒	111千件 9,629億円
➤ 財務諸表の精度が相対的に 高い中小企業に対する融資 :	1,963件	681億円	⇒	9,990件 2,047億円
➤ 財務制限条項を活用した融資 :	290件	180億円	⇒	646件 524億円
➤ 私募債の取扱い :	544件	695億円	⇒	1,095件 1,086億円
➤ シンジケートローン :	1,660件	4,947億円	⇒	2,731件 7,731億円

【具体的な施策の実績】

① 不動産担保・保証に過度に依存しない融資を促進

(単位:件、百万円)

	平成17年4月～18年9月				(参考)集中改善期間の 1年6か月経過時点 (H15.4～16.9)の計数	
			うち18年度上期			
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
スコアリングモデルを活用した融資	110,654	962,891	30,140	313,865	74,941	566,592
財務制限条項を活用した融資	646	52,419	192	16,682	290	18,037

② 中小企業の資金調達手法の多様化等

(単位:件、百万円)

	平成17年4月～18年9月				(参考)集中改善期間の 1年6か月経過時点 (H15.4～16.9)の計数	
			うち18年度上期			
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
財務諸表の精度が相対的に高い中小企業 に対する融資	9,990	204,741	4,561	85,305	1,963	68,108
TKCとの連携による融資	103	781	25	188	152	1,084
独自の商品による融資	9,887	203,960	4,536	85,117	1,811	67,024
シンジケートローン	2,731	773,084	888	232,469	1,660	494,696
うちアレンジャーとして	113	51,217	43	12,568	64	50,638
うち融資団として	2,618	721,867	845	219,901	1,596	444,058
動産・債権譲渡担保融資の実績	6,165	61,502	1,664	17,955	4,581	48,798
うち売掛債権担保融資	6,156	60,322	1,657	17,225	4,581	48,798
うち動産担保融資	9	1,180	7	730	0	0
私募債の実績	1,095	108,610	400	35,510	544	69,504
債権流動化、証券化の実績	537	42,669	118	8,898	518	24,030
うちCLOの実績	419	10,318	81	2,019	451	13,180
ノン・リコースローンの実績	192	195,713	40	42,808	103	181,912
知的財産担保融資の実績	3	97	1	60	1	50

(5) 顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化

会員行では、本部担当者による各ブロック毎の融資説明責任研修の実施など顧客への説明態勢の整備に取り組んでいる。また、苦情・相談報告システムによる速やかで漏れの無い体制整備やコンプライアンス・ターゲット監査担当者の配置等により、苦情処理態勢の強化を進めている。

(6) 人材の育成

会員行では、人材育成に向けて、各種研修・通信教育の実施や資格取得の推進が積極的に行われている。

【具体的な施策の実績】

	平成17年4月～18年9月		(参考)集中改善期間以降(H15.4～18.9)の累積数
		平成18年度上期	
外部研修への参加・派遣	1,202	334	3,772
内部研修への参加	22,774	8,587	60,669
通信教育の受講	4,409	1,670	28,083

2. 経営力の強化

会員行では、経営力の強化に向けた各種取組みを実施しており、以下のような取組みを実施している会員行もある。

(1) リスク管理態勢の充実

- 債務者の状況に変化があった場合には、即座に格付・債務者区分を見直す随時査定制度への移行を終え、リスク感応度の高い管理態勢を実現した。

(2) 収益管理態勢の整備と収益力の向上

- 収益管理システムによる各種データ（営業店収益実績、顧客採算管理用データ）の営業店還元および顧客採算管理機能の営業店試行を開始した。

(3) ガバナンスの強化

- 特定した業務プロセスに対して、業務プロセス毎のリスクアセスメントに基づく文書化とサンプルチェックによるモニタリングを実施し、定期的に経営陣へ報告を行なっている。

(4) 法令等遵守（コンプライアンス）態勢の強化

- 使用パソコン管理強化のため、パソコン内文書の暗号化、情報系システムにおける作業ログの取得項目の追加等を実施した。

(5) ITの戦略的活用

- 双方向テレビ相談システムを導入した。

3. 地域の利用者の利便性向上

会員行では、顧客満足度アンケート調査等の結果を踏まえ、平日夜間・土日祝日も営業する「マネープラザ」や預かり資産専門店の設置等、地域の利用者の利便性向上を図る取組みを実施している。また、県内企業を応援する投資信託ファンドの取扱いや豪雪等の被災者に配慮した商品の取扱い等、地域活性化へ積極的に取り組んでおり、PFIの実績も着実に増加している。

(H15.4～16.9)

(H17.4～18.9)

➤ PFIの取組み実績： 5件 22億円 ⇒ 15件 104億円

【具体的な施策の実績】

(単位:件、百万円)

	平成17年4月～18年9月				(参考)集中改善期間の 1年6か月経過時点 (H15.4～16.9)の計数	
			うち18年度上期		件数	金額
	件数	金額	件数	金額		
PFIへの取組み	15	10,448	8	6,886	5	2,222

会員行における特徴的な取組み事例

項 目	具体的な取組み事例
1. 事業再生・中小企業金融の円滑化	
(1) 創業・新事業支援機能等の強化	<ul style="list-style-type: none"> ○ 地域業種特性や今後発展が見込まれる業種等に対応した業種別審査体制の強化（業種別調査役の増員）を図った。また、業種別調査役1名が農林漁業金融公庫研修に参加し、「農業経営アドバイザー」の資格を取得した。 ○ ベンチャー企業経営者への総合的な支援を行うため、関連機関等との情報交換の場（「ベンチャー倶楽部」）の設置の検討を開始した。 ○ 中小企業支援センターと連携し、「中小企業支援センター」のサポートメニュー紹介・経営革新支援法の利用・コーディネータースタッフの活用等について説明会を実施した。 ○ 業種別専門知識拡充のため介護報酬制度改定に関するマニュアルを策定した。 ○ 飲食関連企業および飲食業向けのASPサービス提供者と事業提携し、飲食店の新規開業を目指す将来性のある事業者のビジネスチャンス拡大を図った。 ○ 地元大学の教官1名を「技術評価アドバイザー」として迎え入れ、「技術評価アドバイザー派遣サービス」を開始し、地元企業の技術力向上をサポートした。 ○ 「介護サービス事業審査ハンドブック」を審査担当調査役に配布し、実際の審査に役立てると共に、同時に作成した「介護サービス事業者取引ハンドブック」を用いて営業店向けの集合研修を開催し、営業店職員の業界知識の習得度向上に努めた。 ○ 不動産賃貸業向け審査を主管とするハウジング審査チームを設置した。また、新営業体制下（法人営業部総本部体制）における権限体系の見直しを図るため、格付別権限体系を導入した。 ○ 商工中金と知的財産権の一種である「稲の育成者権」を担保とした協調融資60百万円をアグリベンチャー企業に取組んだ。
(2) 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ○ 取引先企業が有するニーズ毎に専門部署を設置し（創業・新事業に関連するニーズ⇒新事業支援室、事業拡大ニーズ⇒（国内展開）東京情報サービス室・（海外展開）国際部（中国デスク、現地駐在員事務所）、経営改善ニーズ⇒企業活性化グループ・企業再生グループ、事業承継・M&Aニーズ⇒M&Aチーム）、外部専門機関との連携を図りながら、ニーズに的確に応るべく積極的に取組んでいる。 ○ 取引先支援として、決算書診断サービス（21件）、助成金診断（20件）を実施した。

項 目	具体的な取組み事例
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 企業ニーズに対応していくための支援ツールとして、企業の注目度の高い情報等（平成18年度上期は「創業・ベンチャー支援」関連諸資料）の全店への発信を開始した。 ○ 営業店が融資・渉外活動時に活用できる「ソリューション営業支援システム（融資提案書）」を制定し、運用を開始した。 ○ 地域の特色を生かした個性的な取組みを行なっている企業や、独自の技術や産学官との連携を活用してものづくりに取組んでいる企業に対して、出資により支援することを目的として行内に出資資金枠（一般資金枠9億円のうち1億円は農業関連事業者向け）を設定した。 ○ SWOT分析などにより、対象企業の強み・弱み等について分析する企業簡易診断の取組みを開始した。 ○ MAP経営シミュレーションⅡ導入により、コンサルティング、経営改善計画作成等の支援システムをスタートさせた。 ○ 取引先企業支援強化策として、特許流通アドバイザーと知的財産・技術相談担当を外部から顧問として招聘した。 ○ 取引先のビジネスマッチングニーズに対応するため「ビジネスマッチング業務マニュアル」を作成し、行内の体制整備を図った。
(3) 事業再生に向けた積極的取組み	<ul style="list-style-type: none"> ○ 経営改善支援取組は、審査部の「重点審査先」45先、企業支援部の「直轄先」63先と「自店実施経営改善支援先」の195先の合計303先を中心に取組み、ランクアップ31先、M&A6先、DIPファイナンス3先、1,512百万円の実績であった。 ○ 再生支援実績(成功事例等)や再生ノウハウをもとに企業再生支援マニュアルを策定、活用した。 ○ 経営改善支援を目的として債務者の業種に対応した専門コンサルタントを紹介し、協同で事業再生に取組んだ。 ○ 会計・税理士事務所と連携し、中小企業の事業承継を支援・提案できる体制を整備した。 ○ バイアウトファンドとの連携により、MB0/LB0手法を用いたファイナンスを実施した。
(4) 担保・保証に過度に依存しない融資の促進等	<ul style="list-style-type: none"> ○ 農業分野での事業資産担保融資において、定性面でのコベナンツなど、新しい考え方を導入した。 ○ 在庫から売掛金回収までの事業サイクルを担保とする事業資産担保融資を開発した。 ○ ビジネスクイックローンの商品改定を行い、「会計参与」を設置している企業への優遇（個人保証免除もしくは金利優遇）を実施した。

項 目	具体的な取組み事例
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 中小企業の経営者のニーズに対応するため、「中小企業クレジットモデル」による信用リスク量の計測とRAROAをベースとした商品設計の「提携CLO」を開発し、18年9月に、第1回案件を実行した。 ○ 純新規先の開拓を目的に推進部法人営業課内に「法人開拓プロジェクトチーム」を設置するとともに、帝国データバンクの倒産予測値データを活用した純新規先向けの新商品として「法人開拓PT限定特別融資」の販売を開始した。 ○ コンサルティング会社との意見交換等により、評価手法および管理手法についてある程度ノウハウを習得することで、実際に動産担保融資の取組を行なった。
(5) 顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ○ 本部担当者が各ブロックを訪問して開催する「出前塾」で、融資説明責任についての研修を実施した。 ○ 苦情処理対応マニュアルを改正し、苦情の概念を掲載するなど苦情の定義を明確にした。また、苦情処理事務フローに、お客様苦情・相談報告システムを明記し、速やかな報告漏れのない体制とした。 ○ パンフレットを体系化するとともに表紙のデザイン・体裁に統一感をもたせ、顧客から分かりやすいパンフレットとした。また、全店に専用ラックを導入し、パンフレットの設置場所を全店統一とすることで顧客がどの店舗へ来店しても目的のパンフレットを探しやすくした。 ○ 公正取引委員会による「金融機関と企業との取引慣行に関する調査報告書」の公表(平成18年6月21日)を踏まえ、「取引等の適切性確保(優越的地位濫用の禁止)」と「不公正取引との誤認防止」について、融資基本行動規範(クレジットポリシー)規程と与信取引に関する顧客への説明態勢および相談苦情処理機能に係る規程を改定した。同時に与信取引に関する顧客への説明マニュアルを改訂した。 ○ 監査部では従来の定例監査に加えて、18年4月から不祥事件未然防止・早期発見を目的として、コンプライアンス・ターゲット監査担当検査員の配置や、部分監査態勢の変更を行い、苦情処理対応について監査態勢の強化を図った。
(6) 人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> ○ 融資渉外担当者を対象とした、融資開拓プロセス(情報の活用と初回アプローチ、ニーズ発掘・決算書入手交渉、提案・交渉等)・業種別攻略(製造業他)等の内容について、外部講師を招聘しての集合研修を実施した。
2. 経営力の強化	
(1) リスク管理態勢の充実	<ul style="list-style-type: none"> ○ 債務者の状況に変化があった場合には、即座に格付・債務者区分を見直す随時査定制度への移行を終え、リスク感応度の高い管理態勢を実現した。

項 目	具体的な取組み事例
	<ul style="list-style-type: none"> ○ オペレーショナル・リスク管理手法（顕在化した事象のデータ収集・分析と潜在的なリスクの洗い出し）に関する実施要領と手順書を制定した。 ○ 市場リスク管理については、将来的に VaR(バリュアットリスク)を用いた管理・運用手法の検討・導入を行なうに当たり、BPV(ベシスポイントバリュア)及び VaR によって計測したリスク量のリスク管理委員会への報告を開始した。 ○ 債務者格付の精緻化に向け、中小企業クレジットモデル(SR モデル)を導入し、格付スコアリングモデルの改定(統計的手法モデル導入)を実施した。 ○ 「財務報告に係る内部統制評価・監査制度(J-SOX)」対応としてコンサルティングを導入し、プロジェクトを立ち上げ、業務フローチャート、リスクコントロールマトリクス等の文書化作業の中で、リスクの所在の洗い出しを進めた。
(2) 収益管理態勢の整備と収益力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ○ 信用リスクデータの蓄積として、リスクパラメータ推計用データベースを稼動した。 ○ 金利設定のための内部基準の整備として、部門別収益管理制度、2段階スプレッド制度等の制度面を構築し、試行を開始した。 ○ 収益管理システムによる各種データ(営業店収益実績、顧客採算管理用データ)の営業店還元および顧客採算管理機能の営業店試行を開始した。 ○ 新 BIS 内部格付手法の採用に備えた内部格付体系の整備および強化として、スロッシングクライテリアを鑑みたストラクチャードファイナンス格付の整備や、事業法人定量格付モデルの検証体制構築に着手した。 ○ ストラテジック・ソーシング(調達慣習の見直し)プロジェクト導入のため、コンサルティング会社と契約を締結し、見直し作業に着手した。
(3) ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> ○ 「有価証券報告書等作成規程」、「有価証券報告書等作成マニュアル」、「連結財務諸表作成マニュアル」、「自己資本比率算出事務細則」を策定した。 ○ 内部統制態勢の整備を主管する部署として内部統制対策室を設置した。併せて、平成18年度中に実施する自行のその他業務および連結対象関連会社を含めての内部統制態勢の整備・評価への取組み計画を策定した。 ○ 特定した業務プロセス(10 業務、7 関連企業、その他業務 3)に対して年間取組み計画に添って、業務プロセス毎のリスクアセスメントに基づく文書化とサンプルチェックによるモニタリングを実施し、定期的に経営陣へ報告を行なっている。
(4) 法令等遵守(コンプライアンス)態勢の強化	<ul style="list-style-type: none"> ○ パソコン操作監視マニュアルの制定や、個人情報取扱マニュアルおよび個人データ管理台帳取扱マニュアルを改訂するなど、適切な個人情報管理体制の構築に努めた。 ○ 異常不正取引検知システムを導入試行開始(本番稼動 18 年 11 月予定)した。

項 目	具体的な取組み事例
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 18年4月の公益通報者保護法施行に伴い、コンプライアンス態勢の強化を目的とし「行員通報制度規程」を制定した。 ○ 自行と連結子会社間でも、行内イントラを利用したFAXシステムを導入し、誤送信のリスクを回避した。 ○ 「不祥事件等の未然防止・早期発見のためのチェック・マニュアル」、「反社会的勢力への対応マニュアル」を制定し、行内研修、支店臨店等で行員への周知徹底を図った。 ○ 「不祥事の起こらない店作り」をテーマとして女性行員によるサークル活動を実施した。 ○ 個人情報取扱いに関する内部規定、様式やマニュアル等を集約した「個人情報の事務取扱手引書」を策定し、全店・各部に配布、周知した。 ○ 使用パソコン管理強化のため、パソコン内文書の暗号化、情報系システムにおける作業ログの取得項目の追加等を実施した。
(5) ITの戦略的活用	<ul style="list-style-type: none"> ○ ホームページ上に各ファンドの運用状況に関する投信運用状況サービスを開始した。 ○ ATM金融犯罪防止対策の追加機能として、①明細票の口座番号欄のマスク印字、②暗証番号入力画面の番号配列のシャッフル化を開始した。 ○ 双方向TV相談システムを導入した。 ○ ホームページ分析ツールを導入し、顧客の遷移動向を把握した。特に利用が多い店舗情報地図をベクトル地図に変更するなど視認性を向上させた。
3. 地域の利用者の利便性向上	<ul style="list-style-type: none"> ○ 金融商品やサービス等に関するパンフレット、チラシが適正に表示され、受取る側が誤認しない分かり易い表現がとられるよう行内周知を図り、「表示リーガルチェックシート」を制定し、徹底した。 ○ 次世代型金利ボードを73カ店に設置し(出張所含め全店94カ店)、店頭での顧客待ち時間を利用した情報提供を開始した。 ○ 17年11月に実施した利用者満足度のアンケートを反映して、顧客との相談・アドバイスが行なえるよう預かり資産専門店を18年9月にスタートさせた。 ○ 顧客のプライバシー確保のため、カウンター仕切りを全店(出張所を除く)に設置した。 ○ お客様満足度アンケート結果を踏まえた中期経営計画をスタートさせると同時に、4つのプロジェクト(業務プロセス削減プロジェクト、店頭販売体制プロジェクト、女性活用プロジェクト、人事戦略策定プロジェクト)を立ち上げ、活動を開始した。

以 上

新アクションプログラムにおける当協会の対応

項 目	具体的な対応
<p>1. 事業再生・中小企業金融の円滑化</p> <p>(2) 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化</p> <p>(3) 事業再生に向けた積極的取り組み</p>	<p>○ 「会員行における『地域密着型金融推進計画』の進捗状況および当協会の対応について」において、会員行のランクアップ実績および特徴的な経営支援（経営改善・事業再生）事例を平成18年1月、7月に公表した。</p> <p>○ 会員行の「M&Aに関する業務」への取組みをサポートするという観点から、平成15年11月に立ち上げた「M&A研究会」を平成17年4月～18年9月に4回開催した。</p> <p>○ 会員行取引先に対する経営情報やビジネス・マッチング情報の提供に関する業界ベースでの仕組みとして、平成15年12月に開始した「第二地銀協加盟行ビジネス情報交換制度」（B-net）では、平成17年4月～18年9月に34件の情報が発受信されている。</p> <p>○ 会員行における、取引先中小企業の抱える課題に対して相談支援する体制を整え、取引先中小企業との関係強化および顧客満足度の向上を図る観点から、平成18年6月に立ち上げた「経営相談・支援機能強化研究会」を9月までに2回開催した。</p> <p>○ 平成15年9月から実施している「経営改善・事業再生事例の業界内情報交換」制度で掲載した事例のうち、主だった事例を再編集し、「会員銀行における企業再生・ランクアップ事例」として取りまとめ、平成17年7月に公表した。</p> <p>なお、「経営改善・事業再生事例の業界内情報交換」制度では、6ヵ月毎に最新事例を追加している（現在、経営改善事例：199事例、事業再生事例50事例、その他3事例を掲載）。</p> <p>○ 金融庁および民間金融5団体（全国銀行協会、全国地方銀行協会、第二地方銀行協会、全国信用金庫協会及び全国信用組合中央協会）の連携により、個別金融機関が業態横断的に外部人材の積極的活用を図ろうとする場合に、そのニーズを他の業態に打診するための「人材ネットワーク」を平成17年8月に構築した。</p> <p>○ 協会研修において高い評価を得た優秀な講師（専門家）等を会員行に紹介することにより、会員行における人材育成や取引先セミナー等がより一層効率的・効果的なものとなるよう支援するため、「研修講師等紹介制度」を平成17年8月から開始した。</p> <p>○ 事業再生促進の観点から、再生企業の状況や業種特性等を踏まえたコベンツの活用策および活用にあたっての留意点を整理した報告書「事業再生促進のためのコベンツの活用策」を平成18年2月に取りまとめた。</p>

項 目	具体的な対応																
(4) 担保・保証に過度に依存しない融資の促進等	<p>○ 金融ビジネス研究講座において以下の研修を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「財務制限条項（コベナンツ）の活用とアセット・ベースト・レンディング（ＡＢＬ）」（H18.3.9～10） <p>○ 「動産・債権譲渡担保融資」、「知的財産担保融資」、「プロジェクトファイナンス」について、先進的・特徴的な事例を紹介するとともに、具体的な活用策について整理した報告書「不動産担保・保証に過度に依存しない中小企業金融のあり方～中小企業の資金調達手法の多様化に向けて～」を平成17年9月に取りまとめた。</p> <p>○ 会員行がノンリコースローン、プロジェクトファイナンスおよびPFIに取組む際の参考に資するため、5月23日～24日、「中小企業の資金調達手法の多様化等に関する説明会」を開催した。</p> <p>○ ノンリコースローンおよびプロジェクトファイナンスについて、会員行が具体的に取組む際に必要な実務面の対応および留意点等について整理した報告書「中小企業の資金調達手法の多様化に向けたノンリコースローン及びプロジェクトファイナンスの実務的取扱いについて－取組みの課題と対応策－」を平成17年12月に取りまとめた。</p> <p>○ 信用リスク分散への取組の意義と課題について整理するとともに、具体的な与信集中リスクの把握方法や地域集中リスク軽減のための各種信用リスク分散手法の活用等について整理した報告書「信用リスク分散のための方策～地域集中リスクの軽減に向けて～」を平成17年12月に取りまとめた。</p> <p>○ 金融ビジネス研究講座において以下の研修を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「地域金融機関におけるＣＬＯ融資の取組みについて」（H17.7.8） ・ 「知的財産権担保融資の理論と実務」（H17.12.19～20） ・ 「ノンリコースローンの実務と活用」（H18.2.23～24） ・ 「財務制限条項（コベナンツ）の活用とアセット・ベースト・レンディング（ＡＢＬ）」（H18.3.9～10） 																
(6) 人材の育成	<p>○ 平成17年4月～18年9月に以下の研修を開催した。</p> <table border="1" data-bbox="763 1075 1877 1249"> <thead> <tr> <th>講 座 名</th> <th>受講者数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>目利き能力強化研修（基礎講座・応用講座） 12回開催</td> <td>376名</td> </tr> <tr> <td>経営支援能力強化研修（基礎講座・応用講座） 9回開催</td> <td>224名</td> </tr> <tr> <td>再生支援能力強化研修（基礎講座・応用講座） 7回開催</td> <td>128名</td> </tr> </tbody> </table> <p>○ 平成17年4月～18年9月に以下の通信教育を実施した。</p> <table border="1" data-bbox="763 1299 1901 1471"> <thead> <tr> <th>講 座 名</th> <th>受講者数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>創業・新事業支援コース</td> <td>972名</td> </tr> <tr> <td>経営改善支援コース</td> <td>927名</td> </tr> <tr> <td>企業再生支援者養成コース</td> <td>313名</td> </tr> </tbody> </table>	講 座 名	受講者数	目利き能力強化研修（基礎講座・応用講座） 12回開催	376名	経営支援能力強化研修（基礎講座・応用講座） 9回開催	224名	再生支援能力強化研修（基礎講座・応用講座） 7回開催	128名	講 座 名	受講者数	創業・新事業支援コース	972名	経営改善支援コース	927名	企業再生支援者養成コース	313名
講 座 名	受講者数																
目利き能力強化研修（基礎講座・応用講座） 12回開催	376名																
経営支援能力強化研修（基礎講座・応用講座） 9回開催	224名																
再生支援能力強化研修（基礎講座・応用講座） 7回開催	128名																
講 座 名	受講者数																
創業・新事業支援コース	972名																
経営改善支援コース	927名																
企業再生支援者養成コース	313名																

項 目	具体的な対応
<p>2. 経営力の強化</p> <p>(1) リスク管理態勢の充実</p> <p>(2) 収益管理態勢の整備と収益力の向上</p> <p>(4) 法令等遵守（コンプライアンス）態勢の強化</p> <p>(5) ITの戦略的活用</p>	<p>○ 19年3月末からのバーゼルⅡ（新しい自己資本比率規制）の導入に備え、会員行における自己資本比率の算出方法の精緻化、リスク管理の高度化、情報開示の充実に係る適切な態勢整備に資するよう、平成17年10月に会員行担当者による「リスク管理高度化実務対応研究会」を設置し、18年9月までに9回開催した。</p> <p>○ 地域金融機関を巡る競争環境の変化を展望したうえで、他行との差別化戦略のあり方・考え方について、多くの事例・ビジネスモデルを織り込んだ報告書「収益力の強化策」を平成17年12月に取りまとめた。</p> <p>○ 不祥事件の未然防止・早期発見のための実効性ある内部管理態勢構築のための具体的強化策を中心に整理した報告書「不祥事件の未然防止・早期発見のための内部管理態勢のあり方」を平成17年10月に取りまとめた。</p> <p>○ ITをビジネスモデルや経営戦略を支援するための道具と捉え、自行の経営戦略を実行するためにITをどのように活用できるのかについて整理した報告書「ITの戦略的活用策」を平成17年7月に取りまとめた。</p> <p>○ 会員行におけるIT投資の適正性の判断に資するため、従来の「実務担当者向けのITクリニック」（平成17年4月～18年9月に71件の利用）のほかに、平成17年5月に「会員行トップ向けのITクリニック」を新設（5地区で開催し、32行が参加）するなど、ITクリニックの拡充を図った。</p>
<p>3. 地域の利用者の利便性向上</p>	<p>○ 会員行等における地域貢献に関する情報開示例を整理するとともに、よりわかりやすい情報開示とするための留意点について整理した報告書「地域貢献に関するわかりやすい情報開示に向けて」を平成17年5月に取りまとめた。</p>
<p>4. 進捗状況の公表</p>	<p>○ 「会員行における『地域密着型金融推進計画』の進捗状況および当協会の対応について」を取りまとめ、平成18年1月および7月に公表した。</p>

以 上

特徴的な経営支援(経営改善・事業再生)事例

① 再生ファンドを活用したケース
(ケース1)

業種	宿泊業
【経営支援前の企業の状況】	
バブル崩壊後、団体客の大幅な減少と一人当たり消費単価の伸び悩みから、売上高が急減して、設備投資の負担と相まって大幅な債務超過の状態に陥った。	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策></p> <p>再生取組先として、売上高の回復、販売・管理費の圧縮を強く指導した。(代表者および後継者ととも改善策を検討)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・不採算部門(他地区での料亭経営)からの撤退を実施した。 ・代表者の個人資産の提供により債務を圧縮した。 <p>しかしながら、事業再生には、抜本的な債務の削減と専門コンサルタントのアドバイスが必要であり、最終的にコンサルタント業務の充実した事業再生ファンド会社へ債権譲渡して、再生をスタートした。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当行は一部債権を残した上で、再生ファンド会社と「再生業務協力協定」を結び、情報の共有および助言・提案の協力体制をとった。 	
<p><当該企業の施策></p> <p>代表者の経営改善に対する積極的な姿勢があり、検討した改善策の速やかな実施が図られた。不採算部門の撤退により、早期での本業の経営改善の目途がたった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業再生ファンド会社は、債権譲受け後に、専門コンサルタント2名での徹底した再生アドバイス体制を取り、2年程度での改善計画を立案した。 	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>債務者区分は、現状「破綻懸念先」のままであるが、相応の経営改善努力により、改善計画達成は可能である。</p> <p>達成後は事業再生ファンド会社にて最終再生処理を行い、過剰債務の削減を図る。その結果、「要注意先」「正常先」へのランクアップが可能となり、当行でのリファイナンスも可能となる。</p>	

(ケース2)

業種	宿泊業
【経営支援前の企業の状況】	
昭和28年創業の温泉旅館であり、駅に近く海を臨む高台に立地し、露天風呂付客室3室を含む26室の客室で個人客から団体客までリーズナブルな価格にてサービスを提供していた。昭和61年に新館増築291百万、平成7年別館浴室改修工事110百万の設備投資を実施し、調達は全額借入に依存していた。バブル崩壊以降、団体客から個人客への旅行形態の変化による客数および単価の低下基調により、当初計画通りの売上が確保できず、さらに経費削減も追いつかないため、多額の赤字が継続した。	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策></p> <p>中小企業再生支援協議会に持ち込み、二次対応の支援チームによる再建計画策定支援を実施するなか、地域再生支援ファンドの活用を決定した。再生支援ファンドにプロパー債権を売却し、ファンドによる債権放棄にて借入負担軽減し、既存株式は再生支援ファンドに無償譲渡(出資者責任の明確化)した。代表取締役は退任し一従業員として当社業務に携わり、女将が代表取締役に就任(経営者責任の明確化)した。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>大宴会場を個室18室の食事処に改装(改装資金はプロパー支援融資実行)し、料理の部屋だしを見直しする事により人件費を中心としたコスト削減を図る。エージェン依存度の見直し、宿泊料金の見直し等により収益性の改善を図る。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>経営者が事業再生における助言指導に対して前向きに受け入れる姿勢があり、経営者責任および出資者責任についても抵抗無く受け入れた。中小企業再生支援協議会、再生支援ファンドおよび外部専門家を活用し、総合的・多面的に支援を行った。</p>	

③ 中小企業再生支援協議会を活用したケース
(ケース3)

業種	製造業
【経営支援前の企業の状況】	
市況低迷による業績悪化に加え、バブル期の過大な設備投資の負担が重なり財務内容が急速に悪化、大幅欠損計上を余儀なくされる。	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策></p> <p>断裁機メーカーとして国内のトップメーカー、技術力は有するもののコスト管理等に甘さがあり利益確保に至らずリスクを行う。</p> <p>営業力強化策としてコンサルタントの導入により業績の先行管理システムを定着化させ、目標管理の徹底を図りチェック機能の強化により業績向上を図る。</p> <p>中小企業再生支援協議会と連携し、取引各行との意見調整と実現可能性の高い改善計画の策定を行う。</p> <p>個人借入の法人への付け替えにより総合的に借入金の圧縮計画を作成する。</p> <p>工場現場の効率化を図るべく中小企業基盤整備機構の専門家派遣事業の活用を提案する。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>毎月月初の経営会議による業績管理の徹底により、目標完遂に向けての意欲を醸成した。</p> <p>メンテナンス制度の構築、人員整備により積極展開を図る。</p> <p>積極的な海外展開を図った。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>先行管理システムの定着により売上高が増加傾向に転じる。また、利益率についても増加傾向が現れ、経常利益率16/3期1.4%、17/3期5.7%、18/3期4.7%と大きく改善している。</p> <p>17/3期以降安定したCFの確保も可能となり、過剰債務の削減に向けた返済計画を中小企業再生支援協議会を中心に取りまとめ、取引各行協調のもとスタートした。</p> <p>工場現場の効率化についても専門家の派遣を決定し、9月より着手したことから、効果が期待できるものと思われる。</p>	

(ケース4)

業種	製造業
【経営支援前の企業の状況】	
支援先は自動車他部品加工の専用機および汎用機の設計製作・改造と修理を手掛ける企業である。バブル期の過大な設備投資による借入増加の負担が重く、また、原価管理および実績管理が不十分で、採算確保に苦慮しており、経営改善が必要であった。	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策></p> <p>再生支援協議会を活用すべく案件を持ち込み、経営改善計画書作成に着手した。協議会派遣のコンサルの指導にて改善を進めた。</p> <p>改善内容として、①自動車部品加工部門の撤退(赤字・工場スペースの有効活用)、②改造・改修部門のウエイト増(利益率のアップ)、③原価管理・実績管理システム構築(採算確保に注力)、④効率化を進めるためのスケジュールと従業員とのコミュニケーションの強化を図った。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>原価管理・実績管理資料の制定、従業員は現状維持するもレベルアップを図る。また、効率化によるコストダウンを図る。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>不採算部門の部品加工から撤退した。(空スペースで効率よく製造が可能となった) 全従業員の意識改革ができ、社内ムードが高まった。</p> <p>生産効率のアップにより、生産のスピードアップが進んでいる。</p>	

(ケース5)

業種	建設業
【経営支援前の企業の状況】	
<p>支援先は土木・建築業者として永年にわたり事業を伸長させ、経営審査において「特A」にランクされている。工事売上高は平成8年度の64億円をピークに、徐々に減少を続けているため地元公共工事への依存体質脱却を目指し、県外進出および砂船・運搬船事業の強化に取り組むこととなった。しかし、船舶投資をリースにて調達したため返済期間が短いことと砂採取販売事業のマーケット縮小、販売単価の下落、代替品(輸入砂・砕石)との競争激化等による収支の悪化と併せて資金繰りが窮屈な状態になっていた。</p>	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策></p> <p>支援先の最大の問題は、過剰な設備投資(船舶)に係る借入金負担が大きく、目標とする利益獲得が達成できないことにあった。多額な借入金をいかに速く、確実に減少させていくことが急務であったため、受注環境に恵まれていた平成15年から平成18年の2~3年において資産(船舶)の売却と、徹底した「減量経営」による「財務体質の改革」を早急に行う必要があった。そのため当行から1名出向させ、コンサルティング会社の支援を受け、期間3年間の経営改善計画を策定した。また、取引金融団との交渉調整を求めて中小企業再生支援協議会を活用することとし、取引金融団の協力を得てプロラタ返済による支援を実施した。</p>	
<p>-----</p> <p><当該企業の施策></p> <p>経営改善の施策として代表者が率先し改善策の実行を図ることとした。</p> <p>※収支改善 ①人件費削減、②販売管理費削減、③砂部門収支改善</p> <p>※有利子負債圧縮 ①土地・船舶売却、②有価証券売却</p> <p>※財務改善 ①役員貸付金・仮払金削減</p> <p>※資金繰り安定 ①プロラタ返済要請</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>代表者による徹底したコスト削減、船舶の売却による有利子負債の圧縮、好調であった受注状況による増収、プロラタ返済による資金繰りの安定等、3年間の経営改善計画は概ね達成することができた。依然として建設業界は供給過剰状態であるため安定した工事受注体制の維持と工事別採算管理を一層徹底させ更なる経営改善を図っている。</p>	

(ケース6)

業種	製造業
【経営支援前の企業の状況】	
<p>支援先は、各種クレーン・プラントの設計製作およびメンテナンスを手がける企業で、過去に業況拡大を目的に営業所を開設したが、営業所を賄える利益を計上できずに14年間維持していた事と、材料仕入等について、資材単位で仕入をしていたため、仕様変更に伴うロス等が発生するなど、杜撰な在庫管理体制であったため、赤字・債務超過の状態に陥っていた。</p>	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策></p> <p>当行からの業況改善アドバイスを続けながら経営者の意識改革を行った結果、仕入形態の変更等に着手し、改善が図れていた。また、近年は造船業の活況と自動車産業の相次ぐ進出により受注環境が好転し、売上増加・利益計上体質になった事により、中小企業再生支援協議会を活用した抜本的な改善計画書の策定を行い、政府系金融機関と協調した金融支援およびリスケを実施した。今後は、再生支援協議会と連携したモニタリングの強化を図りながら改善計画の進捗状況を管理して行く。</p>	
<p>-----</p> <p><当該企業の施策></p> <p>受注製品ごとに製造原価計算書を策定し、資材の発注を行う前に社内稟議による事前承認を取る体制作りを行った。また、安定した売上を確保する事を目的に、過去に製品を納入した先に対して、製品のメンテナンス業務の受注を積極的に営業展開し、安定した売上・収益の確保を図っている。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>当社は元来クレーン製造における技術力には定評があり、過去の納入先からの信頼も厚く受注環境は好転した。また、本件により資金繰りの安定が図れ、営業面への強化が出来た事で、代表者を中心としたトップセールスにより収益率の良い案件を選別して受注できる体制までになりつつある。含めてメンテナンス部門の受注活動を積極的に行い、安定した売上・収益確保と将来の製品受注見込み先の確保を果たしている状況である。</p>	

③ RCCを活用したケース

(ケース7)

業種	製造業
【経営支援前の企業の状況】	
<p>域内では主要な金属加工業者だが、設備拡張とパブル崩壊が重なったことで赤字に転落し、これを繕うため仮装経理を続け、実態は大幅債務超過であった。一方、合理化努力と市況回復から期間損益は好転し、負債を整理すれば、再生も展望できる状況にあった。</p>	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策> ゼネコン主体の事業基盤維持・同業組合の工場担保を伴う借入金の存在等から私的整理を選択、実質一行取引である当行と有力仕入元との協調による金融支援(債権放棄)を組立てたもので、再生のポイントは以下の2点。 ①債務免除益課税回避:仮装経理解消により表面化させた損失を税務上も欠損として認めてもらい、RCC利用による税制特例適用で期限切れ損失も活用した。 ②合理的な事業計画策定と実現:RCC関与の計画とすることで、経営責任・株主責任を明確化し、実現性の高い事業計画を策定するとともに、地場再生ファンドも活用した。</p>	
<p>-----</p> <p><当該企業の施策> 既に人件費の削減など相当のリストラを進めているが、更に役員報酬・部長クラス給与の削減、外注人員の大幅削減を実施した。仕入元の支援体制として、材料仕入面で価格調整を含む安定供給を図り、受注面でも関東案件を中心に全面的な営業支援を表明している。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>既に経営陣を刷新、新体制はスタートしている。再生に着手し間もないが、今期前半の実績では、ほぼ予定の加工量を消化し、営業利益・経常利益とも大きく計画を上回って推移中である。仕入元の協力の下で、後半の受注案件も着実に積上げられており、計画初年度の利益目標クリアは確実視される。</p>	

(ケース8)

業種	建設業
【経営支援前の企業の状況】	
<p>・対象企業は土木工事・建築工事請負を主業務とする地場ゼネコンであり、当地での業歴は100年を超え、最盛期は売上100億円を超える時期もあった。 ・公共工事の減少による売上減、原価管理の甘さによる赤字受注、費用計上すべき費用の未成工事支出金勘定による資産計上等により30億円以上の債務超過に陥る。</p>	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策> ・RCC企業再生スキームを活用した。 ・外部スポンサーを募り、経営管理の強化、対外的信用の補完、資金繰の安定を図った。 ・再建スキームも業種特性を考慮し、長期収益弁済ではなく、M&Aによる一括弁済スキームを採用した。</p>	
<p>-----</p> <p><当該企業の施策> ・選別受注の強化、厳格な見積もり、工事途上管理による原価管理を徹底した。 ・工事量の受注に対応すべく人員削減をはじめとする間接コスト削減をRCC持込前より実施した。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>・スポンサー企業への事業譲渡が成立し、工事中断、下請代金カット等の地域への影響の回避と大半の従業員の雇用が確保できた。 ・運転資金についても、スポンサー企業からの支援を受けることにより、資金繰の安定を図ることができた。 ・対象企業はスポンサー企業と異なる事業領域を得意分野としていることから、対象企業の持つ技術力、ノウハウに対するスポンサー企業の期待は大きく、今後のシナジー効果が期待できる。</p>	

- ④銀行が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、経費削減、資産売却、業務再構築、組織再編・M&A等の助言を実施
(ケース9)

業種	卸売業・小売業
【経営支援前の企業の状況】	
昭和57年創業の身廻品装飾雑貨の製造・卸・小売を行なう企業グループである。短期間の過度な新規出店に伴う投資資金を、短期借入金にて調達したためキャッシュフローが悪化した。また、不良在庫処分により大幅な損失を計上、債務超過に陥った。	
【経営支援概要】	
<p>< 当行の施策 ></p> <p>経営改善を図る為、資金繰りの安定化および収益力の向上を柱とした経営改善計画書を策定した。計画策定にあたっては当行・担当経理士・コンサルタントを交え、財務内容悪化の要因追求と具体的かつ実現可能性の高い計画を検討・立案した。</p> <p>具体的改善施策としては、各金融機関におけるリスケジュールの実施、不採算店舗の閉鎖、フランチャイズ事業の推進、売れ筋商品への経営資源の特化、役員報酬を含む人件費の削減等、経営全般にわたる計画を策定した。経理事務所から経理部長を招聘し、改善計画の実施に向けた管理体制も強化した。</p> <p>当行としては、改善計画策定支援、計画の進捗状況について月1回程度の定期的なモニタリング実施、メインバンクとして各金融機関のリスケジュール調整を実施した。</p>	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <p>当社の不採算部門であるペット関連事業および飲食関連事業から撤退した。低コスト店舗戦略への転換として、ロードサイド中心の店舗戦略からインスタブランチを中心とした店舗戦略へ切替えた。その他ポイントカード導入によるリピーター確保戦略や、従業員アンケート実施による商品開発戦略を実施した。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
上記に記した改善計画を実施、改善計画1年目(18/6期)の計画達成率は、グループ全体(4社)で売上高104.5%、営業利益125.2%、経常利益185.9%の実績であった。キャッシュフローも確保され、キャッシュフロー倍率は8.9年、改善計画の進捗状況は良好と判断し、債務者区分は破綻懸念先から要注意先にランクアップした。	

(ケース10)

業種	不動産業
【経営支援前の企業の状況】	
主体である不動産賃貸業のほか、関連会社でパチンコ店を運営していたが近隣店の競争激化と頻繁なパチンコ台の入替ほかの設備投資資金が必要となり、資金繰りに支障が生じ、パチンコ店部門も赤字を計上していた。賃貸物件も一部物件で老朽化し設備投資が必要な状態であった。	
【経営支援概要】	
<p>当行より財務関係のコンサルの紹介と当行のベテラン職員の派遣を実施した。赤字店舗であったパチンコ店を有力な同業者へ賃貸させ、赤字部門の閉鎖を指導した。</p> <p>コンサルタントと共同し、パチンコ店の賃貸化・老朽化資産の売却・コア物件の改装資金の支援を柱とした再建計画の立案する。</p> <p>手法としては新規の改装資金を会社分割により設立した新会社で支援するスキームを策定した。</p>	
<p>< 当該企業の施策 ></p> <p>当行の指導により赤字であったパチンコ店を閉鎖した。</p> <p>老朽化しCFが細っていた物件の売却や人件費ほかの経費削減を実施した。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
改装資金を支援した収益物件には、医療施設と薬局の入居が決定し収益力が向上した。	

(ケース11)

業種	卸売業・小売業
【経営支援前の企業の状況】	
支援先は、酒類販売を明治時代より本業とし、業績も順調に推移してきたが、前社長時代の多店舗展開と不動産投資・有価証券投資の失敗により多額の借入金を有するようになった。その後、前社長の突然死とバブル崩壊後の不況により業績不振に陥った。本業は順調であるが、10億円に及ぶ実質債務超過であり、事業再生手法活用による再建を図る必要があった。	
【経営支援概要】	
＜当行の施策＞ 再生計画については、法的整理を実施した場合、仕入先に対しても損失が及び、商品仕入が困難となり、事業継続が困難となる。また、当行においても清算を実施した場合、債権放棄と比べると回収不能額が約4億円増加するため、私的整理により債権放棄を行って再生を図る方が経済合理性があると判断し、初めての債権放棄による事業再生を実施した。併せて、内部管理態勢強化の必要性から、当行から職員を1名出向させると共に、詳細なコベナンツ契約を締結し、月次ベースで再生計画進捗状況の報告を義務付け、モニタリングを行うこととした。	
＜当該企業の施策＞ 社長が社宅として使用している社有物件を売却し債務の返済に充当、また、社長の私有地を会社に無償提供した。事業面においては、経営力強化のための対策として、①社員のコスト意識徹底を図る、②競争入札制の採用、業務用商品の納品価格の管理により売上原価を下げ、粗利率を上げる、③物流費用の見直しを図る、④経営陣の報酬減額を実施する、⑤月次試算表作成の短縮化による問題点の発見と対策の早期実施、を行うこととした。	
【経営支援後の企業の状況】	
本業以外のグループ会社5社を整理し、本業中心の経営方針の明確化を図った。また、業務用部門の営業力強化のための対策として、新規顧客獲得のための専任体制の構築を図った(1名→2名)。更には、顧客別採算管理を行い、重点先管理によるサービスを強化している。また、関連商材の販売を促進し、顧客一件当りの売上額および粗利額の増大を図っている。	

(ケース12)

業種	製造業
【経営支援前の企業の状況】	
創業約80年を超える地場の製造業者である。 業容を拡大していたが、バブル経済崩壊後の消費の需要減退、中国製品の攻勢により年々売上高が減少、赤字経営、債務超過の状況となり経営の改善が必要であった。	
【経営支援概要】	
当初「私的整理に関するガイドライン」の手續に基づき再建を目指す事とした。具体的な施策として、事業リストラ①グループ企業の再統合、②製造拠点等の集約化、③営業力の強化、④人事・組織の確立、明確化、⑤営業管理、⑥生産部門工程の統合、⑦原油削減の施策により過剰債務の削減、グループ会社の清算、自己資本の増強を図る事とし、関係金融機関と協議するも一部金融機関の理解を得られず、仕入先・販売先の保護、加工業者・地元の雇用、地場業界の保護のためと、信用不安、崩壊に伴う取引混乱の事態を回避するため新会社を設立し、事業資産を新会社に譲渡する事とした。	
＜当該企業の施策＞ 新会社設立のため、地元有力者に出費を仰ぎ設立した。 コスト圧縮の為、人員の44%削減、役員報酬の削減等により総人件費を圧縮した。 旧会社のメイン取引先、商圏の100%継承に務めた。 不採算事業を停止した。	
【経営支援後の企業の状況】	
グループ企業11社を閉鎖し、不採算事業から撤退した。 旧会社の商圏、取引先を継承する事ができ、旧会社の支手については全て支払い、地元業界を保護し、雇用の確保が出来た。	

⑤銀行が紹介した外部専門家が業務再構築等に関する助言を実施
(ケース13)

業種	製造業
【経営支援前の企業の状況】	
<p>支援先は創業60年の老舗の加工業者である。所謂、勘・経験・度胸で経営していたため、個別製品の実際損益の把握が出来ず、受注先のコストダウンの対応についても曖昧のままの状況で対応していたこともあり、赤字基調の経営が続いていた。</p>	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策> 赤字体質を脱却するため、実際原価の把握が必要であると考え、税理士と製造業専門審査役が協力体制を整え、ライン別原価計算、さらに製品別原価計算を行いライン毎、製品毎の採算性を把握した。これに基づきライン別の今後の対応、製品投入のあり方等について提案を行った。また、製造原価のシステムの整備を行い月次損益(試算表)に連動するように構築した。(経営資源が不足している部分の支援)</p>	
<p>-----</p> <p><当該企業の施策> 組織改革を断行し社長交代、若いバイタリティのある新社長の下、実際原価のデータに基づき、主要客先に対して材料高騰等、現状の理解を求め単価の値上げ交渉を行った。また、採算性を考えた最低ロットの厳守等の生産管理の改革にも努め、さらに損益分岐点売上高を把握し売上高を確保するため担当者にノルマ与える施策をとった。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>上記の施策が功を奏し赤字基調から黒字に転換した。前期は経常利益で25百万円の改善を達成し今期においても毎月黒字を計上、前期を上回る実績を確保している。今後はキャッシュフローが安定してきた時期を見極め、さらに収益力を高めるため不採算部門を廃止したスペースに採算性の高い加工に対応する設備を導入する見通しである。</p>	

(ケース14)

業種	卸売業・小売業
【経営支援前の企業の状況】	
<p>赤字のノンコア部門が放置され、本業利益がノンコア部門の赤字補填に回されていた。以前は、ノンコア部門の利益が会社経営を支えた時期があり、過去の思いから再生への着手が遅れていた。</p>	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策> ①赤字部門の閉鎖と②新たな利益の確保、③管理体制の構築を図り、利益償還体質の構築を目的に再生支援を実施した。 ①赤字部門については、今後の市場性と採算性より閉鎖の必要性を理解させ実施した。 ②本業の業績は安定していたものの、規模縮小に対するリスクや今後の業況変化に耐えうるために、新たな利益還流が必要であった。そこで自社所有物件の有効活用を模索した。地場大手の物流企業が地区拠点として物色している情報を入手。グループ企業に事業接点があり、賃貸を交渉した。契約は成立し、安定した収益確保に成功した。 ③改善計画の策定に当たっては、担当税理士を交え意見交換し計画の妥当性と進捗状況の管理について協力体制を構築した。収支の安定と体制が整備されたことにより、県信用保証協会と連携し債務の見直しを行い利益償還体質への組み立てを実施した。</p>	
<p>-----</p> <p><当該企業の施策> 本業のコスト削減のため、他社仕入ルートを活用を図っていくこととした。また、賃貸先の物流企業との連携も検討中である。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>不採算部門から完全に撤退した。よって、赤字流出に歯止めが掛かった。収支・資金繰りともに安定してきている。閉鎖に伴う赤字は発生しており期間利益計上は、次期決算から見込んでいる。</p>	