

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7月4日
社団法人 第二地方銀行協会

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）が作成した「地域密着型金融推進計画」の平成17年度（平成17年4月～18年3月）における進捗状況および当協会の対応を別添のとおり取りまとめました。

以上

【本件に関するお問合せ先】

企画部：井出、青木、鹿毛

03-3262-2183

会員行における「地域密着型金融推進計画」の進捗状況(要旨)

全体の進捗状況

多くの項目において、平成 17 年度の実績が集中改善期間(平成 15 年 4 月～17 年 3 月の 2 年間)の年度平均実績を大きく上回っており、特に、創業支援融資商品の取扱件数やビジネスマッチング成約件数は、集中改善期間の年度平均の 3 倍以上になるなど、多くの会員行において、順調に取組みが進められている。

個別項目の進捗状況

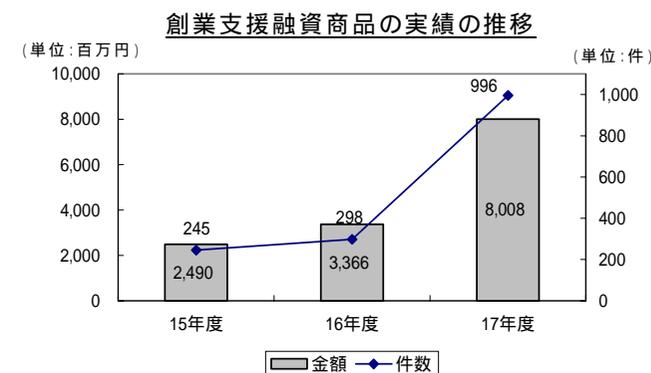
1. 事業再生・中小企業金融の円滑化

(1) 創業・新事業支援機能等の強化

創業・新事業支援機能等の一層の強化を図っており、平成 17 年度の実績を集中改善期間の年度平均実績と比較すると、創業支援融資商品の取扱件数は 3.7 倍、企業育成ファンドへの出資額は 2.7 倍、政府系金融機関等との協調投融資の取扱件数は 1.6 倍となっている。

	(集中改善期間の年度平均)	(平成 17 年度)
➤ 創業支援融資商品:	272 件 29 億円	996 件 80 億円
➤ 企業育成ファンドへの出資:	15 億円	42 億円

集中改善期間の年度平均実績も奈良銀行を除く 47 行ベースで算出している(以下同じ)。



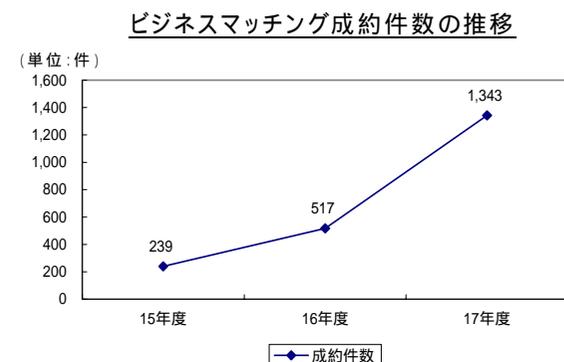
(2) 取引先企業に対する経営相談・新機能の強化

取引先企業に対する経営相談・支援機能を強化しており、特に、商工会議所と連携した商談会を開催するなど、ビジネスマッチングを強化している会員行が多く、平成 17 年度の成約件数は、集中改善期間の年度平均実績の 3.6 倍となっている。

	(集中改善期間の年度平均)	(平成 17 年度)
➤ ビジネスマッチング成約件数:	378 件	1,343 件

要注意先以下の経営改善支援先 10,040 先の 15.6%に当たる 1,571 先がランクアップしている。特に、平成 17 年度は、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数が 280 先(破綻懸念先以下の経営改善支援取組先 1,517 先の 18.5%)と増加しているのが目立った。

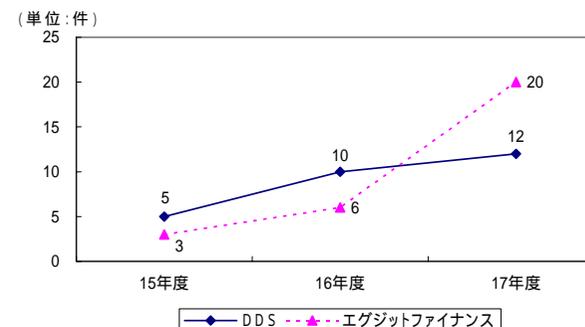
	(平成 15 年度)	(平成 16 年度)	(平成 17 年度)
➤ 破綻懸念先以下のランクアップ数(率):	223 先(14.5%)	188 先(13.2%)	280 先(18.5%)



(3) 事業再生に向けた積極的な取組み

デット・デット・スワップ(DDS)、エグジット・ファイナンス、中小企業再生支援協議会の案件持込み件数等は着実に増加しており、地域経済の活性化の観点から、このような手法を活用した事業再生に積極的に取り組んでいることがうかがえる。特に、エグジット・ファイナンスの取扱件数は、集中改善期間の年度平均実績では5件であったが、平成17年度は20件となっている。

DDS・エグジットファイナンス取扱件数の推移

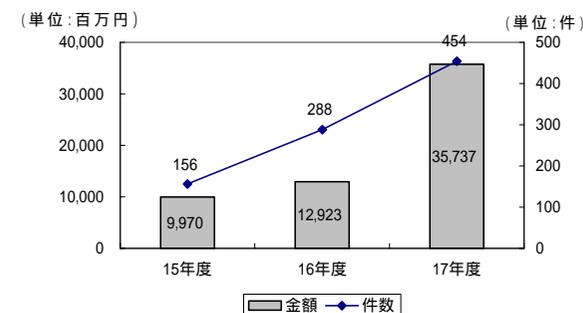


	(集中改善期間の年度平均)	(平成17年度)
➤ エグジット・ファイナンス	5件 18億円	20件 160億円
➤ デット・デット・スワップ	8件 42億円	12件 27億円
➤ 中小企業再生支援協議会への案件持込み数	149件	194件

(4) 担保・保証に過度に依存しない融資の促進等

不動産担保・保証に過度に依存しない融資を促進しており、平成17年度の財務制限条項を活用した融資の実績は、集中改善期間の年度平均実績の2倍となっており、私募債の取扱件数は1.7倍、スコアリングを活用した融資は1.6倍と着実に増加している。

財務制限条項を活用した融資実績の推移



	(集中改善期間の年度平均)	(平成17年度)
➤ 財務制限条項を活用した融資	222件 114億円	454件 357億円
➤ スコアリングを活用した融資	50千件 4,064億円	80千件 6,490億円
➤ シンジケートローン	1,228件 3,757億円	1,843件 5,406億円
➤ 私募債の取扱い	399件 593億円	695件 731億円

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。

ガバナンスの強化

- ・ 内部統制部会を組織し、「有価証券報告書に添付する経営者の確認書」提出のためのスキームを策定し、平成18年3月期決算における実施に向けた行内の体制を整備した。

法令等遵守(コンプライアンス)態勢の強化

- ・ 個人データの漏洩等防止に向けた安全管理措置として、事務統括部入口に「生体認証システム」を導入、インターネット接続用パソコンのゲートウェイ装置の更改を行った。

3. 地域の利用者の利便性向上

外部調査会社による窓口の対応状況等のモニタリング結果を営業店に還元し、改善策を策定させたり、個人顧客を対象に返済相談会を開催する等、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、地域経済の活性化に向けた様々な取組みも推進しており、その結果、PFIも着実に増加(平成17年度は7件、35億円)している。

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)」(以下「新アクションプログラム」という)に基づき、会員行(47行)が作成した「地域密着型金融推進計画」の平成17年度(平成17年4月~18年3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7月4日
社団法人 第二地方銀行協会

目 次

	<u>頁</u>
. 全体の進捗状況	1
. 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	5
(3) 事業再生に向けた積極的取組み	10
(4) 担保・保証に過度に依存しない融資の促進等	13
(5) 顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化	16
(6) 人材の育成	17
2 . 経営力の強化	18
3 . 地域の利用者の利便性向上	19
(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	

. 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」(以下「旧アクションプログラム」という)に基づく、集中改善期間(平成15年4月~17年3月)の成果を踏まえ、地域の特性や規模、あるいは利用者ニーズに応じた「選択と集中」の観点から、独自性のある取組みを進めている。

その結果、多くの項目において、平成17年度の実績が集中改善期間の年度平均実績を大きく上回っており、特に、創業支援融資商品の取扱件数やビジネスマッチング成約件数は、集中改善期間の年度平均の3倍以上になるなど、多くの会員行において、順調に取組みが進められている。

. 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、旧アクションプログラムに引き続き、創業・新事業支援機能等の一層の強化を図っており、平成 17 年度の実績を集中改善期間（平成 15 年 4 月～17 年 3 月の 2 年間）の年度平均実績と比較すると、創業支援融資商品の取扱件数は 3.7 倍、企業育成ファンドへの出資額は 2.7 倍、政府系金融機関等との協調投融資の取扱件数は 1.6 倍となっている。

	（集中改善期間の年度平均）		（平成 17 年度）	
➤ 創業支援融資商品：	272 件	29 億円	996 件	80 億円
➤ 企業育成ファンドへの出資：		15 億円		42 億円
➤ 政府系金融機関との協調投融資：	68 件	72 億円	108 件	82 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. 集中改善期間の年度平均実績も奈良銀行を除く 47 行ベースで算出している（以下同じ）。

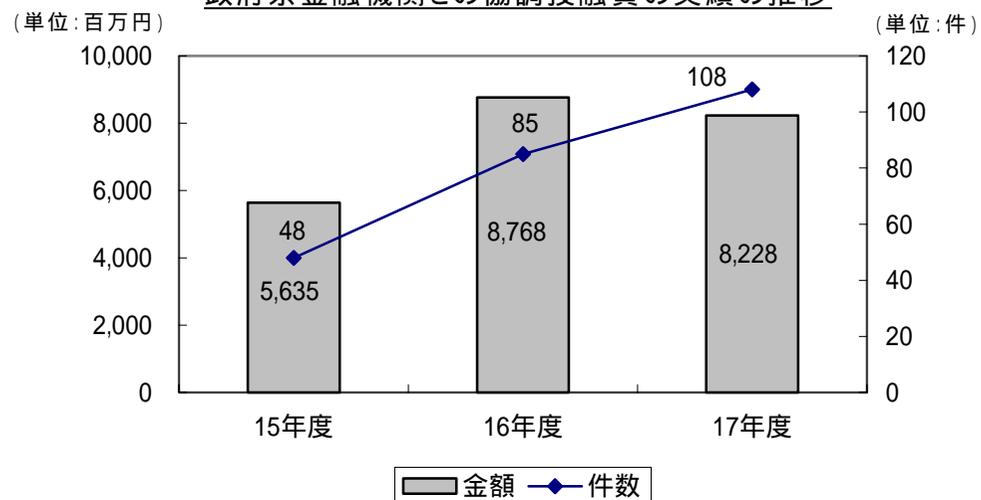
【具体的な施策の実績】

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年度				(参考)集中改善期間 (H15.4~17.3) の年度平均	
			うち17年度下期		件数	金額
	件数	金額	件数	金額		
日本政策投資銀行	16	996	11	850	8	1,085
商工組合中央金庫	31	3,527	15	695	12	1,450
国民生活金融公庫	13	260	1	102	14	370
その他	48	3,445	19	690	34	4,298
合 計	108	8,228	46	2,337	68	7,203

政府系金融機関との協調投融資の実績の推移



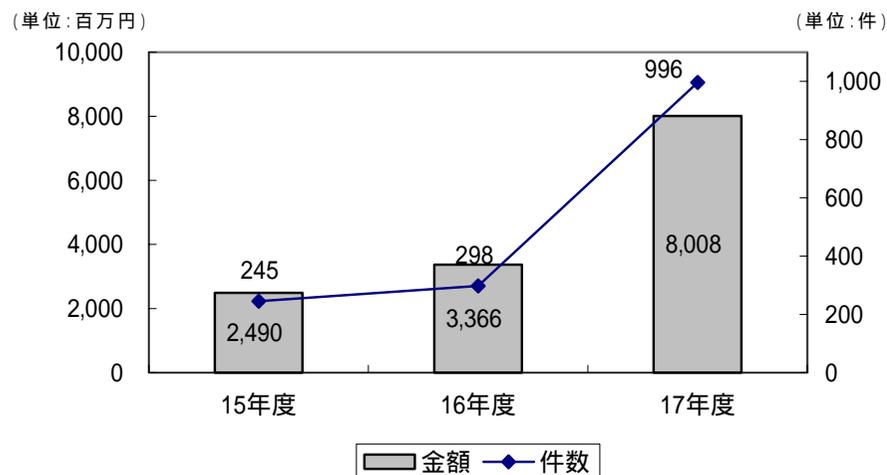
創業支援融資商品等の実績

(単位:件、百万円)

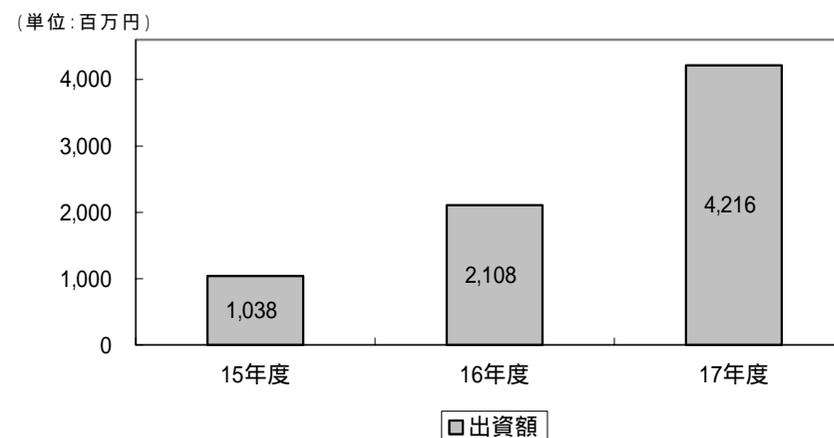
	平成17年度				(参考)集中改善期間 (H15.4~17.3) の年度平均	
			うち17年度下期		件数	金額
	件数	金額	件数	金額		
創業支援融資商品	996	8,008	555	6,107	272	2,928
企業育成ファンドへの出資		4,216		2,489		1,573
産業クラスターサポートローン	8	148	5	89	5	104
新連携事業に対する支援 1	16	924	14	711		
メザニン投融資 2	2	840	1	760	1	783

1. 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. メザニン投融資の集中改善期間の実績は、平成16年度のみの実績である。

創業支援融資商品の実績の推移



企業育成ファンドへの出資額の推移



(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、企業ニーズに対応した情報を提供するための支援ツールを導入したり、地域の会員行が共同で経営支援を行うための情報ネットワークを構築するなど、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、商工会議所と連携した商談会を開催するなど、ビジネスマッチングを強化している会員行が多く、平成 17 年度の成約件数は、集中改善期間の年度平均実績の 3.6 倍となっている。

(集中改善期間の年度平均)

(平成 17 年度)

➤ ビジネスマッチング成約件数： 378 件 1,343 件

また、会員行では、平成 17 年度に全体で 581,440 先の期初債務者のうち 10,543 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 10,040 先の 15.6% に当たる 1,571 先がランクアップしている。特に、平成 17 年度は、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数が 280 先(破綻懸念先以下の経営改善支援取組先 1,517 先の 18.5%)と増加しているのが目立った。

(平成 15 年度)

(平成 16 年度)

(平成 17 年度)

➤ 破綻懸念先以下のランクアップ数 (率) : 223 先 (14.5%) 188 先 (13.2%) 280 先 (18.5%)

【具体的な施策の実績】

取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化

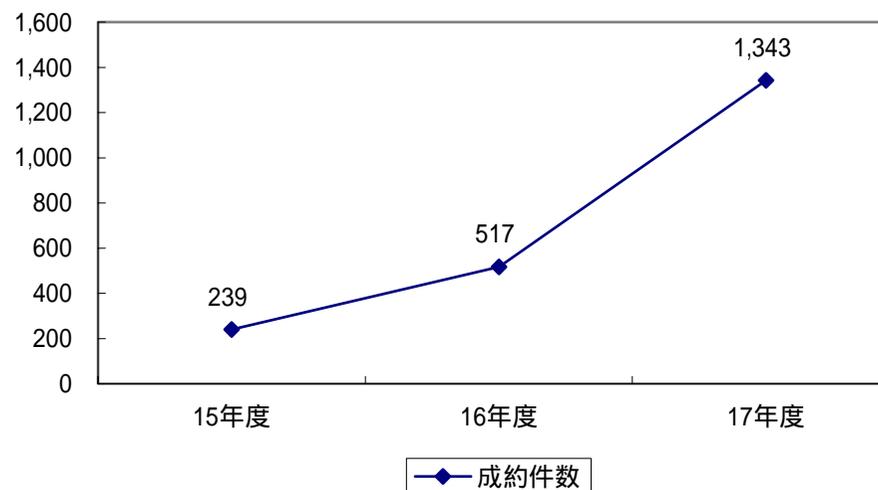
(単位:件数)

	平成17年度		(参考)集中改善期間 (H15.4~17.3) の年度平均
		平成17年度下期	
ビジネスマッチング成約件数	1,343	731	378
株式公開支援実績	5	3	3
社債発行支援実績	697	457	468
M & A支援実績	28	16	24

株式公開支援実績、社債発行支援実績およびM & A支援実績の集中改善期間の年度平均実績は、平成16年度中の実績である。

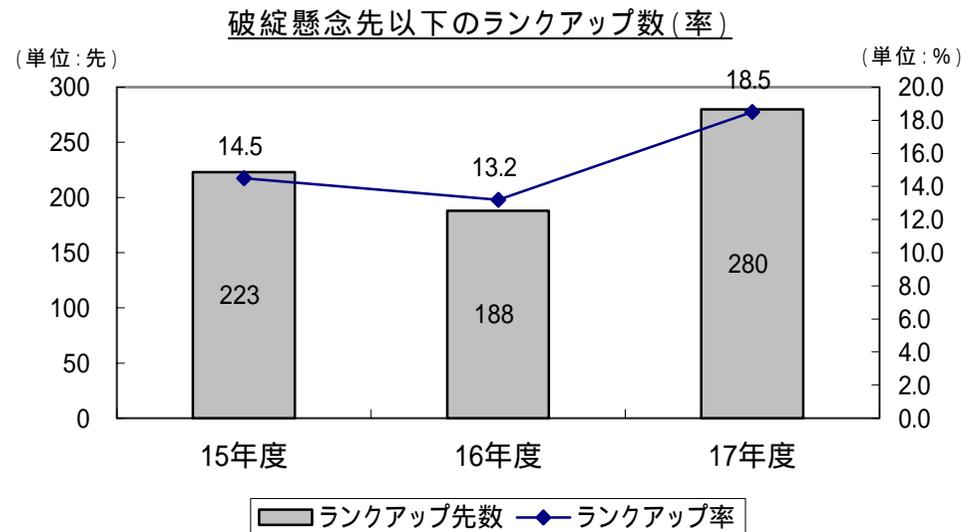
ビジネスマッチング成約件数の推移

(単位:件)



要注意先債権等の健全債権化等に向けた取組みの強化

取組み内容	実施行数
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	47
銀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	36
銀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	40
プリパッケージ型事業再生(民事再生法等の活用)および私的ガイドライン手続きの中で再生計画等の策定に関与	22
企業再生ファンドの組成・活用による事業再生の実施	32
事業再生に当たり、DES、DDS、DIPファイナンス等の手法を活用	30
「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	11
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	43

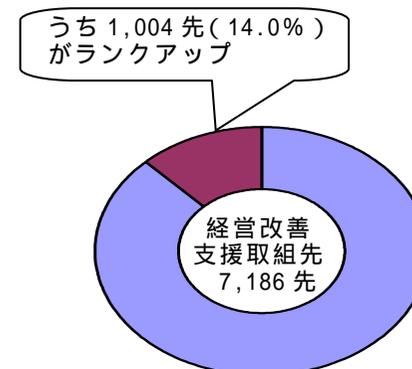


経営改善支援取組み実績（平成17年度）

(単位:先数)

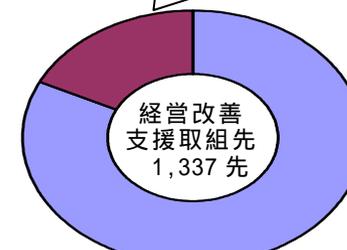
	期初債務者数	うち 経営改善支援 取組み先	うち経営改善支援取組み先			
			のうち期末に債務者区分がランクアップした先数	ランクアップ率 (/)		
			のうち期末に債務者区分が変化しなかった先			
正常先	458,290	503		211		
要注意先	うちその他要注意先	86,220	7,186	1,004	14.0%	5,439
	うち要管理先	5,402	1,337	287	21.5%	800
破綻懸念先	16,287	1,387	251	18.1%	936	
実質破綻先	10,625	99	20	20.2%	70	
破綻先	4,616	31	9	29.0%	22	
合計	581,440	10,543	1,571		7,478	
要注意先以下のランクアップ率		10,040	1,571	15.6%		

- (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。
 ・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 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 含む。
 ・最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。
 ・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。



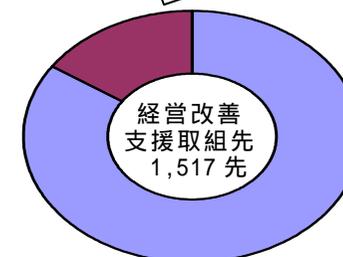
[その他要注意先]

うち 287 先 (21.5%) がランクアップ



[要管理先]

うち 280 先 (18.5%) がランクアップ

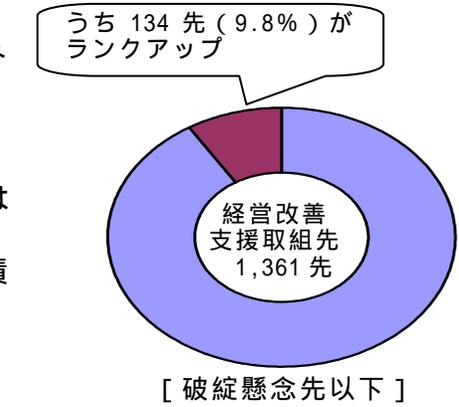
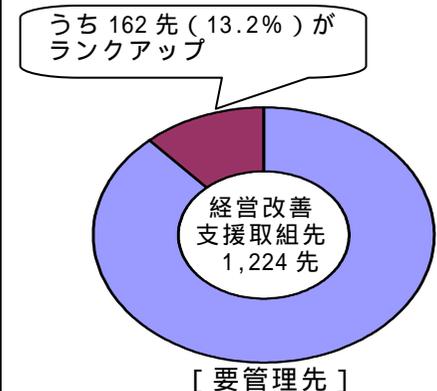
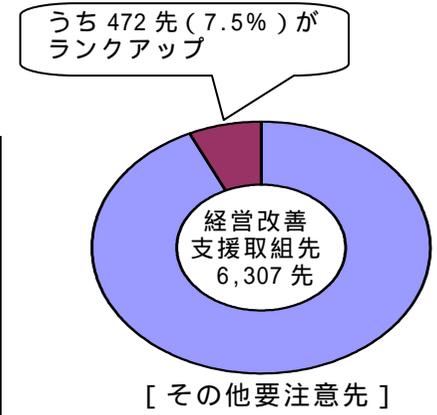


[破綻懸念先以下]

経営改善支援取組み実績（平成 17 年度下期）

(単位:先数)

		期初債務者数	うち 経営改善支援 取組み先	のうち期末に債務 者区分がランクアップ した先数	ランクアップ率 (/)	のうち期末に債 務者区分が変化し なかった先
正常先		456,073	298			265
要 注 意 先	うちその他要注意先	86,684	6,307	472	7.5%	5,408
	うち要管理先	5,060	1,224	162	13.2%	888
破綻懸念先		16,441	1,260	123	9.8%	993
実質破綻先		10,523	78	8	10.3%	58
破綻先		4,292	23	3	13.0%	19
合 計		579,073	9,190	768		7,631
要注意先以下のランクアップ率			8,892	768	8.6%	



(注)・期初債務者数および債務者区分は平成17年10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。
- ・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 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 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。
- ・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、旧アクションプログラムの集中改善期間において、早期事業再生に向けた態勢整備やノウハウの蓄積を進めてきた結果、デット・デット・スワップ（DDS）、エグジット・ファイナンス（再生企業に対する再生計画終了に当たっての融資）、中小企業再生支援協議会への案件持込み件数等は着実に増加しており、地域経済の活性化の観点から、このような手法を活用した事業再生に積極的に取り組んでいることがうかがえる。特に、エグジット・ファイナンスの取扱件数は、集中改善期間の年度平均実績では5件であったが、平成17年度は20件となっている。

	（集中改善期間の年度平均）	（平成17年度）
➤ エグジット・ファイナンス	： 5件 18億円	20件 160億円
➤ デット・デット・スワップ	： 8件 42億円	12件 27億円
➤ 中小企業再生支援協議会への案件持込み数	： 149件	194件

【具体的な施策の実績】

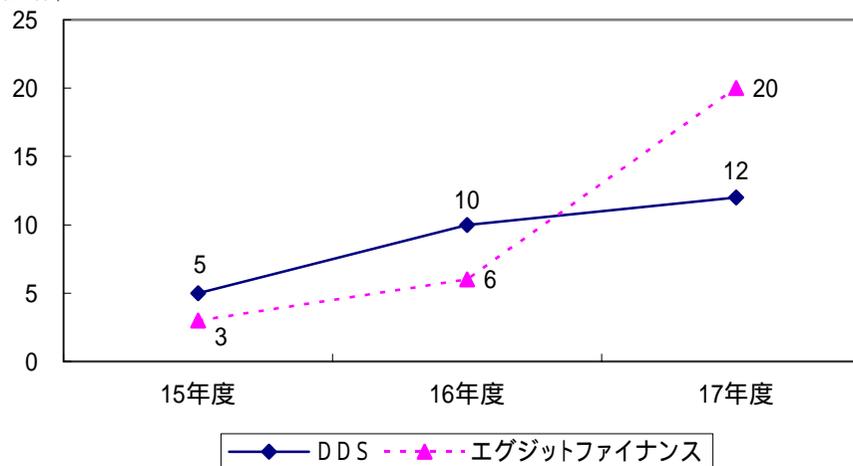
企業再生ファンド、デット・デット・スワップ（DDS）等の活用

(単位:件、百万円)

	平成17年度				(参考)集中改善期間 (H15.4~17.3) の年度平均	
			うち17年度下期		件数	金額
	件数	金額	件数	金額		
企業再生ファンドへの出資		1,561		958		932
デット・エクイティ・スワップ	5	5,317	5	5,317	6	2,036
デット・デット・スワップ	12	2,728	6	952	8	4,290
DIPファイナンス	24	5,093	16	1,368	38	28,474
エグジット・ファイナンス	20	16,088	10	9,495	5	1,860
プリパッケージ型事業再生	6		4		10	

DDS・エグジットファイナンス取扱件数の推移

(単位:件)

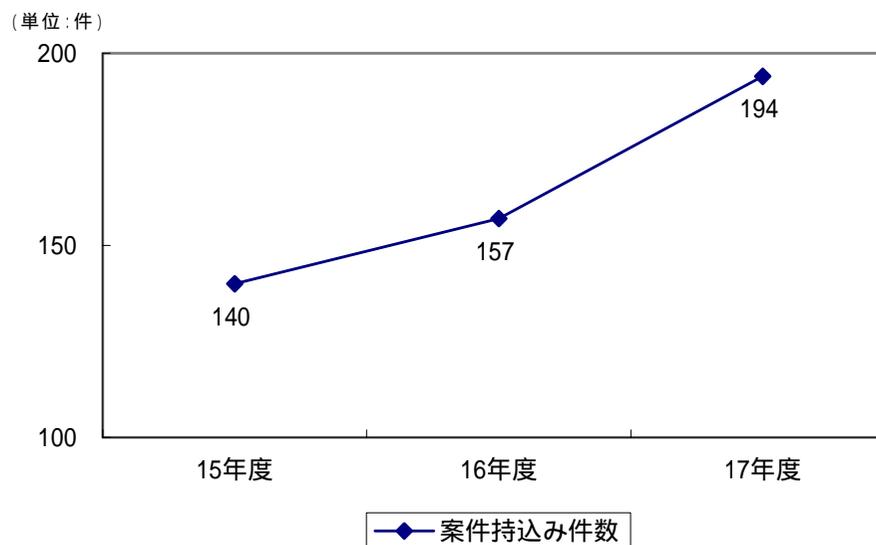


中小企業再生支援協議会等の活用

(単位:件、百万円)

	平成17年度						(参考) 集中改善期間 (H15.4~17.3) の案件持込み 件数 の年度平均
	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	194	112	48,743	101	51	13,930	149
うちメイン行としての実績	128	58	32,250	58	20	11,917	
RCCの活用	30	13	17,307	14	8	3,498	
うちメイン行としての実績	17	3	7,026	6	3	7,026	

中小企業再生支援協議会への案件持込み件数の推移



(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、旧アクションプログラムに引き続き、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いる。その結果、ほぼ全ての項目において、平成 17 年度の実績は集中改善期間の年度平均の実績を上回るなど、着実に増加しており、特に、平成 17 年度の財務制限条項を活用した融資の実績は、集中改善期間の年度平均実績の 2 倍となっている。

	(集中改善期間の年度平均)		(平成 17 年度)	
➤ 財務制限条項を活用した融資 :	222 件	114 億円	454 件	357 億円
➤ スコアリングを活用した融資 :	50 千件	4,064 億円	80 千件	6,490 億円
➤ シンジケートローン :	1,228 件	3,757 億円	1,843 件	5,406 億円
➤ 私募債の取扱い :	399 件	593 億円	695 件	731 億円

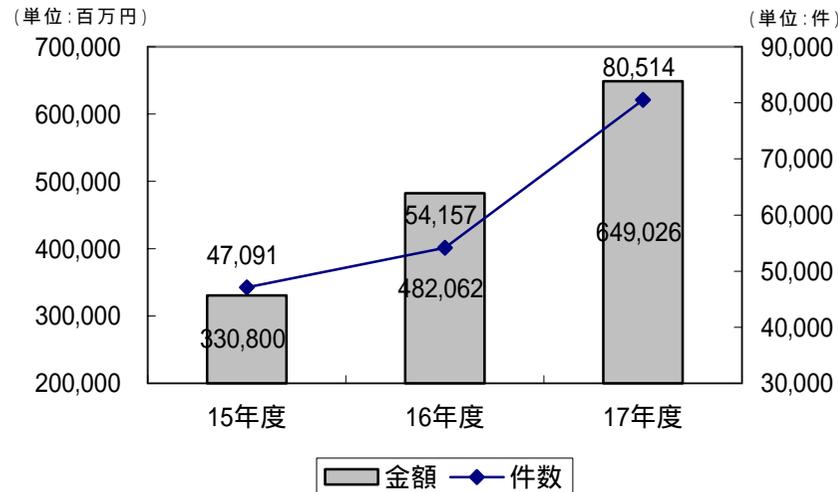
【具体的な施策の実績】

不動産担保・保証に過度に依存しない融資を促進

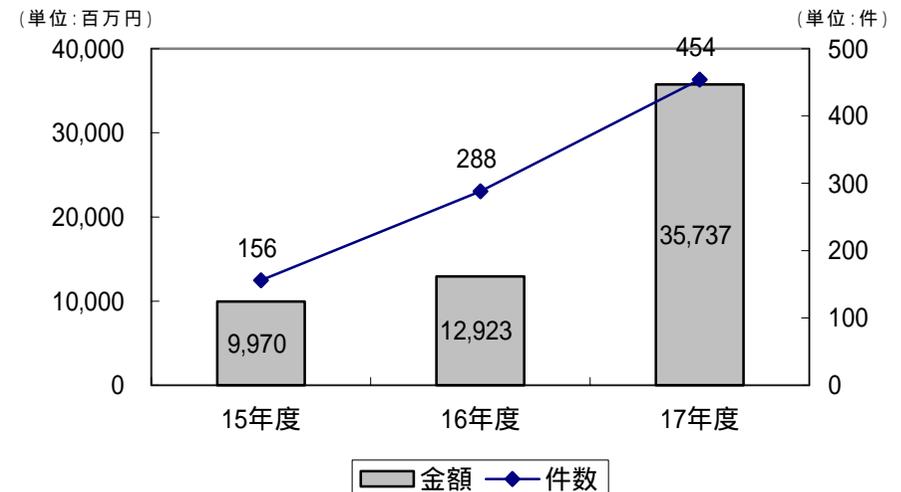
(単位:件、百万円)

	平成17年度				(参考)集中改善期間 (H15.4~17.3) の年度平均	
			うち17年度下期		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	80,514	649,026	46,982	360,928	50,624	406,431
財務制限条項を活用した融資	454	35,737	279	21,537	222	11,447

スコアリングモデルを活用した融資実績の推移



財務制限条項を活用した融資実績の推移

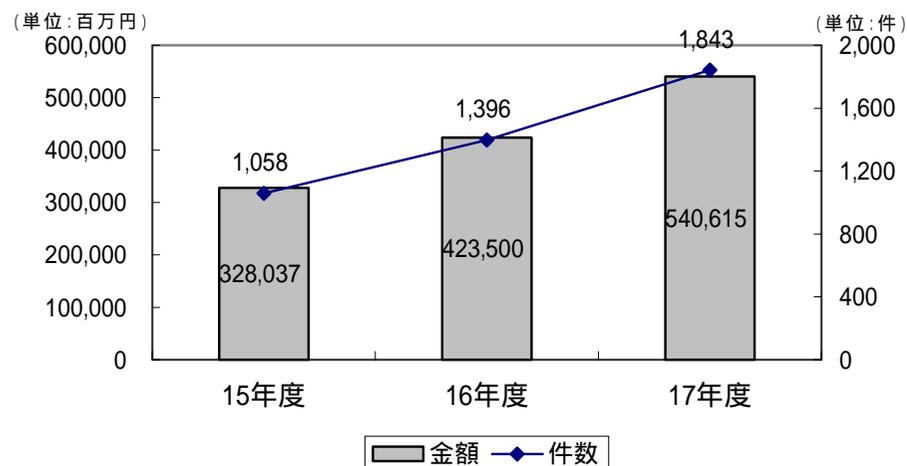


中小企業の資金調達手法の多様化

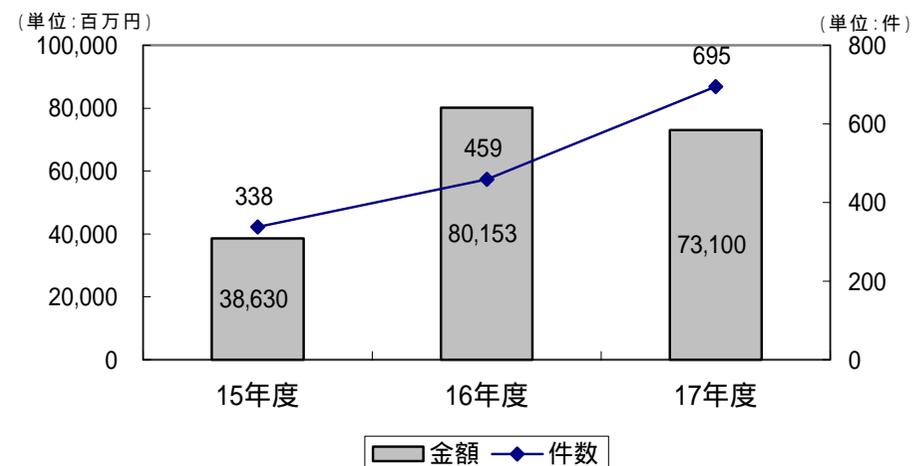
(単位:件、百万円)

	平成17年度				(参考)集中改善期間 (H15.4~17.3)の年度平均	
			うち17年度下期		件数	金額
	件数	金額	件数	金額		
シンジケートローン	1,843	540,615	1,047	311,265	1,228	375,769
うちアレンジャーとして	70	38,649	33	19,700	50	34,452
うち融資団として	1,773	501,966	1,014	291,565	1,178	341,317
債権流動化、証券化の実績	419	33,771	412	28,165	462	18,181
うちCLOの実績	338	8,299	338	8,299	427	11,703
動産・債権譲渡担保融資の実績	4,501	43,547	2,370	22,484	3,368	34,918
うち売掛債権担保融資	4,499	43,097	2,368	22,034	3,368	34,918
うち動産担保融資	2	450	2	450	0	0
私募債の実績	695	73,100	455	46,490	399	59,392
知的財産担保融資の実績	2	37	1	7	2	110
ノン・リコースローンの実績	152	152,905	71	71,169	98	148,937

シンジケートローンの推移



私募債の取扱実績の推移



財務諸表の精度が相対的に高い中小企業に対する融資

(単位:件、百万円)

	平成17年度				(参考)集中改善期間 (H15.4~17.3)の年度平均	
			うち17年度下期		件数	金額
	件数	金額	件数	金額		
TKCとの連携による融資	78	593	39	293	95	697
独自の商品開発	5,351	118,843	3,183	67,741	3,419	66,348

(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、顧客への説明態勢の整備や苦情処理態勢の強化に向けた取組みを進めており、以下のような取組みを実施している会員行もある。

「顧客説明マニュアル」の書式を見直し、各々の記録表の作成時期を明確化し、説明態勢のより厳格な実施と定着を図った。同時に「顧客説明プロセスマップ」を作成し、一連の流れを理解しやすいものとした。

営業店における「クレーム対応支援システム」の稼働を開始し、苦情の原因分析および苦情等事例の登録によるデータベース化を開始した。

(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おり、以下ような取組みを実施している会員行もある。

企業評価や与信判断を含めた「法人渉外能力の向上」を図るべく、人材育成研修プログラムを見直し、「法人渉外行内認定制度」の創設や「審査・外為トレーニー制度」の拡充を実施した。

渉外担当者が提案能力を身に付けるため、企業実態や業界動向を深く掘り下げ、提案書を作成する「一人一社深掘り運動」を実施した。

【具体的な施策の実績】

(単位:人)

	平成17年度		(参考)集中改善期間 (H15.4~17.3) の年度平均
		平成17年度下期	
外部研修への参加・派遣	868	480	1,285
内部研修への参加	14,187	8,521	18,948
通信教育の受講	2,739	1,283	11,837

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

信用リスク計量の精緻化を目的に、リスク要素（PD / LGD / EAD）の推計を実施し、今後の内部管理・実運用面への反映方法について具体的な検討を開始した。

(2) 収益管理態勢の整備と収益力の向上

原価計算の高度化に向けた新収益管理システムの本部内における試行を開始するとともに、顧客コストの把握・活用方法等の制度面を構築している。

(3) ガバナンスの強化

内部統制部会を組織し、「有価証券報告書に添付する経営者の確認書」提出のためのスキームを策定し、平成 18 年 3 月期決算における実施に向けた行内の体制を整備した。

(4) 法令等遵守（コンプライアンス）態勢の強化

個人データの漏洩等防止に向けた安全管理措置として、事務統括部入口に「生体認証システム」を導入、インターネット接続用パソコンのゲートウェイ装置の更改を行った。

(5) ITの戦略的活用

定量・定性の両面によりITの投資効率を検証するため、「システム開発効果測定表」を作成した。

3. 地域の利用者の利便性向上

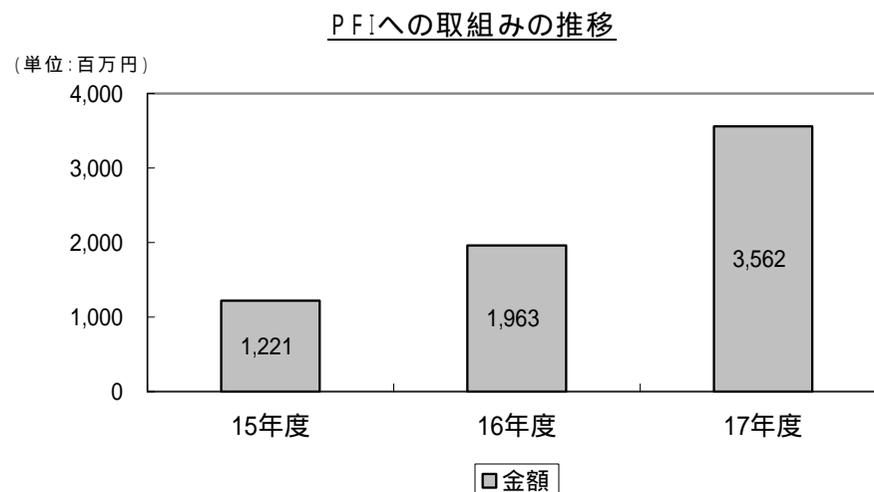
会員行では、外部調査会社による窓口の対応状況等のモニタリング結果を営業店に還元し、改善策を策定させたり、個人顧客を対象に返済相談会を開催する等、地域の利用者の利便性向上を図る取組みを実施している。また、地域経済の活性化に向けた様々な取組みも推進しており、その結果、P F Iも着実に増加している。

➤ P F I の取組み実績： (平成 15 年度) 3 件 12 億円 (平成 16 年度) 7 件 19 億円 (平成 17 年度) 7 件 35 億円

【具体的な施策の実績】

(単位:件、百万円)

	平成17年度				(参考)集中改善期間 (H15.4~17.3)の年度平均	
			うち17年度下期			
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
PFIへの取組み	7	3,562	2	3,357	5	1,592



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
<p>1. 事業再生・中小企業金融の円滑化</p> <p>(1) 創業・新事業支援機能等の強化</p>	<p>シルバー関連産業について、業界動向調査および新事業プロジェクトにおける審査ノウハウを取りまとめた「介護サービス事業審査ハンドブック」を作成した。</p> <p>業種別審査マニュアルを行内オンラインで随時閲覧できるシステムを導入し、迅速かつ適正な融資審査態勢の強化を図った。</p> <p>法人推進支援部門と企業再生部門を統合した「事業サポート部」を設置し、中小企業診断士等の人材を集中させる等、中小企業支援態勢を整備した。</p> <p>知的財産を活用した金融サービスの開発や提案型渉外を推進・強化していくため「知的財産研究会」を設置し、研究を開始した。</p> <p>地場産業の与信判断能力向上を図るため、外航海運会社へ研修生を派遣した。</p> <p>これから創業する予定の起業家や創業間もない中小企業の創業準備から創業期における様々な問題を解決するため、創業支援メニューをパッケージ化した商品の取扱いを開始した。</p> <p>ハウスメーカーおよびIT企業と業務提携を行い、開業医向け医業用建物建築資金等のファイナンス（ドクターハウスローン）を開発した。</p> <p>薫煙熱処理材の製造業者の高い技術力を評価し、需要増加に対応する設備増強資金に対して、政府系金融機関との連携により協調融資を実行した。</p> <p>外部機関の事業性評価を活用した創業支援ローン、創業支援投資を開発し、取扱を開始した。</p> <p>IPA（情報処理推進機構）との協力により、情報処理サービス業者・ソフトウェア業者のうち、新技術を活用したプログラム開発に取り組む法人等を対象としたIT企業サポートローンの取扱いを開始した。</p> <p>新規に事業を開業する、あるいは開業後3年以内の女性起業家を支援する女性起業家支援融資の取扱いを平成17年8月に開始し、17年度下期から全店運動を実施した結果、17年度の実績は85件、688百万円となった。</p> <p>産業創造センターが中心となって組成した投資事業有限責任組合へ1億円の出資を行い、ハンズオン型の中小企業育成支援の仕組みを構築した。</p>

項 目	具体的な取組み事例
	<p>独立行政法人福祉医療機構等との連携強化や専担者の設置により、「医療経営セミナー」の開催や協調融資の実行など、医療・福祉・介護分野での開業への積極的支援を実施している。</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>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（農業法人、新連携、建設業ソフトランディング等の情報）等の全店への発信を開始した。</p> <p>インターネットを活用した販路拡大セミナーや取引先の新入社員教育を支援するための新入社員セミナーを開催した。</p> <p>地元企業と本州（東京）企業とのビジネスマッチング・情報提供態勢を強化するため「東京情報サービス室」を設置するとともに、東京での商談会を開催するなどの取組みを実施した結果、17年度中に、重点強化期間（2年間）における数値目標（50件）を上回る52件の地元企業と本州（東京）企業とのビジネスマッチングが成約した。</p> <p>取引先に対する問題解決型（提案型）の渉外能力を強化するため、全店の課長職以上を対象とした「法人取引実践セミナー」を開催した。</p> <p>本支店で入手した情報を活かすため、行内イントラネット上に情報閲覧システムを導入し、行内情報間のビジネスマッチング態勢を強化した。</p> <p>商工団体等と連携した商談会や海外ビジネス支援（中国・瀋陽市投資説明会の開催）を実施したほか、中国の2市と経済協力協定を締結した。</p> <p>証券会社4社と提携し、企業の株式公開（上場）等を支援する「市場誘導型業務」を開始した。</p> <p>企業の各種相談に対応する「中小企業ご相談窓口」の営業店への設置を開始した。</p> <p>営業店での高付加価値提案営業のため本部に「営業支援室」を新設したほか、営業店に法人提案営業専担者を配置した。</p> <p>近隣他行との提携による「M & Aセミナー」、「相談会」を開催し、中堅・中小企業におけるM & Aの浸透を図るとともに、M & Aに関する情報収集を図っている。</p> <p>ビジネスマッチング業務強化のため、民間商社と業務協力し、中小企業の販路先拡大に資する商社ルートを確立した。</p> <p>県内情報にとどまらず、九州地区等から情報を広く収集し、取引先のビジネスマッチング、M & A等の経営支援を図るため、同地区の銀行8行で創設した情報ネットワークを積極的に活用している。</p>

項 目	具体的な取組み事例
	<p>企業経営相談室において、大口正常先や既ランクアップ先について経営会議や資金繰り会議に出席するなどのモニタリングを行い、具体的な経営上のアドバイスや計数管理をすることにより問題債権化への予兆に早期に対応できる体制を整えた。</p> <p>「経営改善支援ニュース」および「経営改善支援マニュアル」を発行し、全店へ配布した。</p> <p>融資渉外担当者1人につき、経営支援先1先を担当する融資渉外一人一先担当制を開した。</p> <p>平成18年3月より、CRD協会で策定された「中小企業経営診断システム」(MSS)を導入し、経営改善計画の策定支援や助言等への活用を開始した。</p> <p>不良債権の新規発生防止のため、経営改善支援を必要とする債務者の早期発見・早期対応に向け、融資支援システムにキャッシュフローによる財務分析機能を開発し、運用を開始した。</p> <p>「ビジネス金融センター」を設置し、経営コンサルタント会社と提携するなど、より高度な経営改善支援を実施するとともに、127カ店に「経営改善推進担当者」を配置する等全行的な取組みを更に強化した結果、17年度のランクアップ件数は164先となった。</p>
(3) 事業再生に向けた積極的取組み	<p>従来のプリパッケージ型事業再生や企業再生ファンドの活用のほか、中小企業再生支援協議会を活用し、政府系金融機関と協調したリスケジュール・DDSの導入による再生スキームを立案・実施した。</p> <p>中小企業再生支援協議会の調整の下、政府系金融機関、信用保証協会と連携して、再生企業の整理回収機構からの退出資金および運転・設備資金の融資を実行した。</p> <p>ファンドを通じた「資本増強」という新しい切り口での企業支援に向けて、ファンド運営会社を設立した。</p> <p>不良債権比率および再生対象債権比率が高い地域を企業再生の重点地区とし、地域の活性化、企業の再生を重点施策として推進するため、ハンズオン型再生(職員が取引先企業に出向き、内情に踏み込んだ問題点の調査や改善策の策定を行う)の手法を取り入れるなど、顧客と一緒に再生に向けた取組みを進めている。</p> <p>事業再生ノウハウの共有を目的として、16年度に実施したDDSの事例を出版社に寄稿した。</p>

項 目	具体的な取組み事例
(4) 担保・保証に過度に依存しない融資の促進等	<p>地区の税理士協同組合と提携し、「中小会社会計基準適用に関するチェックリスト」を作成することにより、財務諸表の精度が相対的に高く、組合員の関与度も高い顧問先企業に対する提携ローンの取扱いを開始した。</p> <p>プロスポーツチームの商標権を担保とした融資を全国で初めて実施した。</p> <p>信用格付の随時見直しを実施することで、信用力の変化を即時格付に反映するなど、顧客の信用力に応じた業況把握体制の強化を図るため、新格付・自己査定システムの導入と随時査定制度への移行を完了した。</p> <p>財務制限条項等を付与した無担保の中長期固定金利貸出の取扱いを開始し、17年度中の取扱実績は62件、48億円に達した。</p> <p>融資手法を開発する部門と顧客事業に精通したフロント部門とのコラボレーションにより、難易度の高い資産・事業の証券化手法を開発した。</p> <p>「新しい金融手法に関する検討部会」を新設し、信託銀行等から、新しい金融技術のノウハウの提供を受けるなど、具体的な手法の検討を開始した。</p> <p>売掛債権担保融資管理システムの運用を全店で開始した。</p> <p>動産担保の評価方法、管理・処分方法等について、実績あるリース会社等と提携し、評価手順として確立した。</p> <p>無担保・第三者保証人不要の格付対応特別融資を改良したコベナンツ融資商品の取扱いを開始した。</p> <p>スコアリングを活用した融資商品について、利用対象者に個人事業主を追加するなどの拡充を行った結果、17年度の融資実績は457億円となった。</p> <p>平成17年10月より開始された動産債権譲渡登記制度に対応するため、外部コンサルタントと提携し、担保取得やその事後管理手法についてノウハウを取得し、具体的な案件について、協議を開始した。</p> <p>銀行が設立した独自のSPCが診療報酬債権を買い取り、銀行が買取資金を融資することで、病院の診療報酬の早期資金化を実現した。</p> <p>建設業者の期日前の資金化および財務内容の改善に寄与することを目的として、建設業者が請負人となる地方自治体向けの完成工事未収入金債権を直接買い取るにより資金提供を行った。</p>
(5) 顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化	<p>個人ローンに関する重要事項説明ガイドブックおよび、顧客向けに住宅ローン金利「変動金利型」および「固定金利選択型」の案内冊子を制定した。</p>

項 目	具体的な取組み事例
	<p>「顧客説明マニュアル」の書式を見直し、各々の記録表の作成時期を明確化し、説明態勢のより厳格な実施と定着を図った。同時に「顧客説明プロセスマップ」を作成し、一連の流れを理解しやすいものとした。</p> <p>法的知識、法的判断能力の向上のため、役席者全員および今後の新任役席者に対しシニア・コンプライアンス・オフィサー資格取得を義務付けた（17年度中に118名が合格、18年3月末現在有資格者：565名）。</p> <p>「お客様苦情・相談報告システム」を導入し、営業店から電子ベースで苦情報告を行い、速やかに且つ報告漏れのないものに変更した。</p> <p>苦情・トラブルについて、経営トップの積極的な関与による早期の対応を図るため、再発防止策等を検討する経営直轄の委員会「顧客サービス向上委員会」を設置した。</p> <p>相談・苦情の内容を分析し、その対応策や留意事項、参考諸法令を掲載した「苦情・相談事例集」を発刊し、行員のレベルアップを図るなど、相談・苦情の発生防止に努めている。</p> <p>苦情、相談、要望等について、毎月行内LANにおいて事例の紹介と分析結果の公表を行い、再発防止に努めた。</p> <p>営業店における「クレーム対応支援システム」を導入し、苦情の原因分析および苦情等事例の登録によるデータベース化を開始した。</p>
(6) 人材の育成	<p>渉外担当者が提案能力を身に付けるため、企業実態や業界動向を深く掘り下げ、提案書を作成する「一人一社深掘り運動」を実施した。</p> <p>融資に強い人材を計画的に育成するため、入行から段階を踏んで人材を育成する研修プログラムを策定した。</p> <p>業種別スペシャリストの育成として、海運関連会社へ3名の出向を実施している。</p> <p>企業評価や与信判断を含めた「法人渉外能力の向上」を図るべく、人材育成研修プログラムを見直し、「法人渉外行内認定制度」の創設や「審査・外為トレーニー制度」の拡充を実施した。</p>
2. 経営力の強化	
(1) リスク管理態勢の充実	<p>新BIS規制導入に向けた具体的対応を検討するため「新BIS対応ワーキンググループ」を設置し、同グループ内に、短期的な課題への対応を検討する「作業部会」と中・長期的な課題への対応を検討する「企画部会」などの推進態勢の強化を図った。</p>

項 目	具体的な取組み事例
	<p>内部信用格付モデルの高度化を図るため、自行のデータを用いて独自に構築した新格付・自己査定制度（CRAS）の運用を開始した。また、信用リスク計量の精緻化を目的に、リスク要素（PD / LGD / EAD）の推計を実施し、今後の内部管理・実運用面への反映方法について具体的な検討を開始した。</p> <p>ブルームバーグの導入や、日興コーディアル証券の債券評価システム（NBA）の導入など、リスク計測に係るシステム整備を行った。</p>
(2) 収益管理態勢の整備と収益力の向上	<p>業種毎、営業店毎の期待損失（EL）の計測を実施するとともに、営業店毎の信用リスク調整後利益を試算し、営業店業績評価への活用について研究した。</p> <p>原価計算の高度化に向けた新収益管理システムの本部内における試行を開始するとともに、顧客コストの把握・活用方法等の制度面を構築している。</p> <p>スプレッド法を採用し、格付別想定デフォルト率と保全率で算出する信用コストの概念とRAROA（信用コスト控除後収益率）の概念を採り入れた新収益管理システムをリリースした。</p>
(3) ガバナンスの強化	<p>リスク管理委員会の下に内部統制部会を組織して「有価証券報告書に添付する経営者の確認書」提出のためのスキームを策定し、平成18年3月期決算における実施に向けた行内の体制を整備した。</p> <p>勘定系システムの有効性の検証としてサンプリングテスト（伝票起票から決算までの追跡調査）を実施した。</p> <p>決算・報告プロセス文書化の一環として、財務諸表作成マニュアルおよび有価証券報告書作成マニュアルを制定した。</p> <p>本部主要会議に営業店職員が出席する「オブザーバー制度」の導入、意欲のある人材を積極登用する「支店長公募制度」など、経営方針にも掲げる風通しの良い職場づくりの実践を進めている。</p> <p>内部統制態勢のモニタリングに適う内部監査を実施するべく、「汎用的内部監査フレームワーク」の導入に向けてコンサルタントを導入した。具体的には「決算業務」、「融資審査業務」、「資金証券業務」の3業務を対象としてリスクアセスメントに基づく「監査チェックシート」の作成を終え、経営陣を含めてモニタリング（監査）報告を実施した。</p>

項 目	具体的な取組み事例
	<p>「財務報告に係る内部統制」体制構築のためのプロジェクトチームを設置し、内部統制に係る取組み等の強化を図り、有価証券報告書作成チェックリストの作成、財務報告プロセスの作成、監査計画の作成、各業務フローに基づいたチェックリストの作成、バックアップ宣誓書等の整備を行った。</p>
(4) 法令等遵守（コンプライアンス）態勢の強化	<p>「公益通報者保護法」への対応と実効性確保のため、内部通報制度に外部窓口として顧問弁護士事務所と常勤監査役を設置した。</p> <p>携帯電話紛失・盗難時の顧客情報漏洩を防止するため、指紋認証式の業務用携帯電話を全支店長、渉外に貸与した。</p> <p>コンプライアンス関連規定類を整備するとともに、オフサイト監査システムによるオフサイトモニタリング監査を開始した。</p> <p>監査部内にリスク金融商品担当者を配置し、リスク金融商品の適正販売のチェック体制を強化した。</p> <p>規程等の遵守状況、コンプライアンス研修の実施状況、個人情報の管理状況、職場内のコミュニケーションの状況等について、毎月、各部店からレポートを提出する「コンプライアンス・レポート制度」を導入した。</p> <p>個人データの漏洩等防止に向けた安全管理措置として、事務統括部入口に「生体認証システム」を導入するとともに、インターネット接続用パソコンのゲートウェイ装置の更改を行った。</p> <p>社会問題化しているW i n n y対策として、全従業員を対象として自宅私用パソコンを含めた顧客情報等の保有に関する一斉点検を実施し、全員から「確認書」を提出（提出期限は4月）させるとともに、w i n n yの使用自粛について強く指導した。</p> <p>不祥事件、不正行為等の早期発見及び未然防止を目的として、内部通報の受付機関を銀行外（弁護士事務所）に設置する「社外通報制度」を導入した。</p>
(5) I Tの戦略的活用	<p>定量・定性の両面によりI Tの投資効率を検証するため、「システム開発効果測定表」を作成した。</p> <p>顧客情報に関するセキュリティ向上への取組みとして、ホストコンピューター等を有するセンターに、生体認証を活用した入退室管理システムを施行導入した。</p> <p>新型（5年固定）個人向け国債のA T Mでの販売取扱いを開始した。</p>

項 目	具体的な取組み事例
	<p>平成18年3月より、ATMによる引出し限度額設定およびATMによる暗証番号変更をATM画面の「口座安心メニュー」というメニューから操作できるよう変更し、顧客への意識付けを図った。</p> <p>遠隔地のコミュニケーションのためのシステムを導入し、会議や研修で活用し、行内コミュニケーションを活性化するとともに、同システムを相談業務、顧客向けの決算説明会等多彩なシーンで活用することによりCS向上等を図る。</p> <p>平成18年3月より自行カードホルダーが自行ATMを利用した際に自行ホストコンピュータへ送信される電文中の暗証番号部分を暗号化した。</p> <p>ベテラン行員の属人的な業務ノウハウや紙ベースで分散していた多くの情報を集約して可視化・共有化し、顧客対応と業務品質の向上を図るため、ナレッジ・ナビゲーションシステムを導入した。</p>
3. 地域の利用者の利便性向上	<p>外部調査会社による営業店窓口の対応状況等のモニタリング結果を営業店に還元し、改善策を策定させるとともに、所轄部にて傾向等を分析し、全店に应对改善策を発信した。</p> <p>個人のお客様に対する生活支援への取組みとして、返済相談会を開催（相談件数512件のうち、条件変更の契約に至った件数502件）した。</p> <p>駅周辺の整備事業に当行を中心とする企業グループが提案したコンセプトに基づく街づくり案が採用された。</p> <p>警察と連携した防犯体制として、6支店のATMコーナーを「かけこみATM」（危険を感じた子供がATMコーナーの非常ボタンを押せば店内の行員が駆けつけるもの）に指定した。</p> <p>起業家支援の一環として、起業家の体験談を「L・PO・P対談」と称して対談形式で連載を行った。</p> <p>金融広報委員会主催の金融体験学習プログラム等に協力とともに、小学生を対象とした「キッズマネーセミナー」を開催したほか、各営業店で地元小・中学校の職場訪問学習等に協力した。</p> <p>地域貢献についての情報を分かり易く盛込んだディスクロージャー誌（別冊）を発行した。</p> <p>被災地域の店舗を対象とする「災害関連審査担当」を継続して配置している。</p>

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
1. 事業再生・中小企業金融の円滑化	
(2) 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化	<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、平成 17 年度上期の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(16 事例)を平成 18 年 1 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 年度中に 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 - n e t)では、平成 17 年度中に 28 件の情報が発受信されている。</p>
(3) 事業再生に向けた積極的取組み	<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 ヶ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> <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(コベンツ)の活用とアセット・ベスト・レンディング(ABL)」(H18.3.9~10)

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>「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 P F I 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 C L O 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 (コベンツ) の活用とアセット・ベスト・レンディング (A B L) 」(H18.3.9～10) 																
(6) 人材の育成	<p>新アクションプログラム対応研修として、平成 17 年度中に以下の研修を開催した。</p> <table border="1" data-bbox="759 994 1910 1171"> <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) 7 回開催</td> <td>235 名</td> </tr> <tr> <td>経営支援能力強化研修 (基礎講座・応用講座) 8 回開催</td> <td>200 名</td> </tr> <tr> <td>再生支援能力強化研修 (基礎講座・応用講座) 5 回開催</td> <td>94 名</td> </tr> </tbody> </table> <p>旧アクションプログラムに引き続き、平成 17 年度中に以下の通信教育を実施した。</p> <table border="1" data-bbox="759 1262 1910 1439"> <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>732 名</td> </tr> <tr> <td>経営改善支援コース</td> <td>639 名</td> </tr> <tr> <td>企業再生支援者養成コース</td> <td>181 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) 7 回開催	235 名	経営支援能力強化研修 (基礎講座・応用講座) 8 回開催	200 名	再生支援能力強化研修 (基礎講座・応用講座) 5 回開催	94 名	講 座 名	受講者数	創業・新事業支援コース	732 名	経営改善支援コース	639 名	企業再生支援者養成コース	181 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) 7 回開催	235 名																
経営支援能力強化研修 (基礎講座・応用講座) 8 回開催	200 名																
再生支援能力強化研修 (基礎講座・応用講座) 5 回開催	94 名																
講 座 名	受講者数																
創業・新事業支援コース	732 名																
経営改善支援コース	639 名																
企業再生支援者養成コース	181 名																

項 目	具体的な対応
2．経営力の強化	
(1) リスク管理態勢の充実	<p>19年3月末からのバーゼル（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、17年度中に5回開催した。</p>
(2) 収益管理態勢の整備と収益力の向上	<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>
(4) 法令等遵守（コンプライアンス）態勢の強化	<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>
(5) ITの戦略的活用	<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年度中に48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>
3．地域の利用者の利便性向上	<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>
4．進捗状況の公表	<p>平成17年度上期の「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	製造業
【経営支援前の企業の状況】	
<p>関連会社による事業拡大の失敗、大規模設備投資により過剰債務状態に陥っていた。</p> <p>経営管理体制が整っておらず、安易な投資判断がなされるとともに、その後の市場の変化への対応が遅れ、受注大幅に減少となり、窮境に陥っていた。</p>	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 全国屈指の技術力を生かし、従業員の雇用確保を前提とした事業再生スキームを策定した。 ・ 収益性は高位であり、過去の設備過多による過剰債務を処理できれば、十分に再生可能であると認識できたことから、再生支援協議会に案件持込とともに、外部専門家と連携し、再生スキームを検討した。 ・ 会社分割スキーム採用し、各金融債権者の調整を行い、結果RCC債務のファンド買取、他下位行についてはリスケジュールを要請した。 ・ 継続会社への継続与信と、清算予定会社債権のファンドへの売却を実施した。 	
<p><当該企業の施策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 関連会社を清算するとともに、新たな経営体制を構築し、営業部門の強化を図った。 ・ 吸収分割型会社分割スキームにより、受皿会社設立し、事業の継続に必要な資産を時価で、受皿会社に承継した。 	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>再生スキームの実施により過剰債務を解消し、今後の生産能力拡大を図るために、設備修繕を実施した。</p> <p>再生計画の進捗管理を行うとともに、予算実績検討会議の定例化によるマネジメントサイクルの徹底、外部非常勤役員の受入による、ガバナンスの強化を図った。</p>	

(ケース2)

業種	運輸業・飲食店
【経営支援前の企業の状況】	
<p>戦前より倉庫事業、不動産賃貸業を手がける企業であったが、バブル期の不動産・株式投資の失敗により多額の借入金を残し、実態大幅債務超過先となる。新規に飲食事業を展開し、キャッシュフローのアップを図り、本業収益は黒字計上先であった。取引金融機関はリスケジュールにて対応していた。</p>	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策></p> <p>コンサルタントを導入し、各事業のデューデリを実施することにより、不採算不動産を売却し、借入金の圧縮に努めていく。その後再生ファンドにて他行債権の買取を実施し、当行は本業資産部分のエグジットファイナンス支援をすることにより、再生ファンドよりDES、債務免除を受けて実態債務超過の解消を図る。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>不採算部門の閉鎖、経費削減により年間キャッシュフロー200百万円を目指す。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>DES、債務免除により実態債務超過を解消し、売上・利益ともに事業計画を上回り、年間キャッシュフロー232百万円を計上している。</p>	

特徴的な経営支援(経営改善・事業再生)事例

(ケース3)

業種	建設業
【経営支援前の企業の状況】	
<p>体力を超える大規模な宅地分譲プロジェクトに失敗し、多額の有利子負債を抱えていた。</p> <p>また、価格の下落から土地販売が計画通り進捗せず、金利負担も大きく、資金繰りに窮する状態であった。</p>	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 利益確保が見込まれる建築部門に特化し、事業再生を図る。 ・ 法的整理では信用力が低下し、事業基盤が毀損する懸念が大きい業種であったことから、再生ファンドの再生機能を利用するために、当行は同ファンドに貸出債権を売却した。3年後を目処に建築部門(good)と不動産部門(bad)に会社分割を実施する予定としている。不動産部門は不動産を処分し、清算する予定としている。 ・ これにより、建築部門は正常な金融機関取引が可能になる。 	
<p><当該企業の施策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人員の削減他諸経費の圧縮と資産売却を実施した。 ・ 計画的な経営を実施するために「3年間の事業計画を策定」した。 	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>会社経営の将来が見えてきたことで、経営者、従業員が奮起している。支援後間もないが、昨年実績比以上の営業成績を上げている。</p>	

(ケース4)

業種	飲食店・宿泊業
【経営支援前の企業の状況】	
<p>過去に実施した大型設備投資が売上に寄与せず、売上下降一途となり、過剰債務、債務超過に転落した。</p> <p>内部的には、経営者不在の指示命令系統、エージェント依存型の営業体制、不明確な人員コントロール、旧態依然とした原価管理体制等の問題が山積している状況であった。</p>	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当初、人件費を主体としたコスト削減による収支改善を支援するが、業績がジリ貧傾向であり、正常化の目処がたたない状況で推移する。 ・ 再生ファンド組成の中で、中小企業再生支援協議会と連携した、再生スキームの検討をし、提案した。 ・ 再生ファンドを活用した、DESにより財務面の大幅改善を図るために、一部債権の売却を実施した。 ・ 今後の集客力増加を図るために、設備投資の資金について融資に取り組んだ。 	
<p><当該企業の施策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 株主責任、経営者責任を明確にし、役員貸付金の債権放棄を実施した。 ・ 代表者を交代し、外部より非常勤役員を受け入れた。 ・ 再生支援実績のある会社より、運営スタッフを3名受け入れた。 	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>再生スキームの実施による過剰債務の解消により、今後の集客力の強化を図るための、設備リニューアルを実施した。</p> <p>再生計画の進捗管理を行うとともに、予算実績検討会議を定例化した。</p>	

特徴的な経営支援(経営改善・事業再生)事例

(ケース5)

業種	建設業
【経営支援前の企業の状況】	
<p>業暦が長く民間工事完工高が80%を占め、公共土木工事も手掛ける地方の中堅ゼネコンである。バブル以降、設備投資並びに公共土木工事の減少が続いたため、同業者間の受注競争激化が発生した事に起因し、収益性が悪化、併せて本社ビル建設に伴い借入金が急増し、過剰債務の状態に陥っていた。</p>	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策></p> <p>当初、中小企業再生支援協議会並びに整理回収機構との連携による再生スキームを検討していたが、地方ゼネコンの受注産業という業種特性と過去からの業界全体の受注推移を考慮すると、再生計画の立案が困難との結論に達し、企業再生ファンドへ債権を売却するスキームにて処理を完了させた。</p> <p>なお、企業再生ファンド側は債権購入後に再生処理を実施すると同時に、再生後に引続き運転資金の支援を行い、事業再生を行う方針としている。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>従前より当行から2名が出向し、工事原価の見直しを行い、不採算工事の排除・人員削減など販管理費の見直しを実施しており、収益性の高い受注の確保とリストラを実施してきた。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>購入側の企業再生ファンド会社に事業再生を委ねる処理となったが、今後、当該先の決算時期は5月で、この決算資料をベースに購入したファンド会社は再生計画の検討を開始し、9月までには再生手続を完了する予定で、同時期に当該先の上位遷移は可能と思料する。</p> <p>なお、当行としては支払承諾(公共工事金銭保証)と保証協会付融資については現状維持で引続き支援する方針としている。</p>	

② DES、DDS、DIPファイナンスを活用したケース
(ケース6)

業種	サービス業
【経営支援前の企業の状況】	
昭和59年にオープンしたゴルフ場で、その後、昭和62年に9ホール増設し、27ホールで運営中であった。ピーク時には11億円の売上高があったが、バブル崩壊と長引く不況、近隣のゴルフ場の民事再生法申請・認可によるプレー単価の下落により、直近の決算時では売上高は4億円まで減少した。この為、預託金者の返還問題と雪などの季節要因により資金繰りが悪化し、民事再生法の申立に至った。	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策></p> <p>平成18年1月10日に東京地裁に民事再生法の申立を行うに伴い、選任弁護士より、スポンサー支援型の事業再生を行うに当たって、スポンサーが確定するまでの間の運転資金の支援要請があり、DIPファイナンスにてコミットメントラインを140百万円設定し、支援した。</p> <p>実質支援額は90百万円で3月30日にスポンサーが確定し、スポンサーからの支援により当行のDIPファイナンス融資金については完済となった。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>プレパッケージ型でなく、民事再生法を申立した後に公募・入札方式にてスポンサーを確定させたことにより、当初の想定支援額を上回る価格提示があり、一般債権者に対する配当率も高いものとなった。</p> <p>会員にはプレー権を保護し、新預託金者として扱い、従業員は自身から申し出が無い限り再雇用することとしており、また、ゴルフ場の名称は従前通りとすることとした。スポンサーからの多額な再投資支援により、近隣のゴルフ場と比較し優れた設備環境が整い、売上高の増加が見込める状況である。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
平成18年6月下旬頃、民事再生法における再生計画の認可決定が出る予定であり、今後は再生計画に基づき順調に再生されて行くものと予想される。	

(ケース7)

業種	運輸業
【経営支援前の企業の状況】	
支援先は、設立後60年を超える地場では知名度の高い運輸会社である。地場経済の縮小により運送収入が減少していたが、強力な労働組合組織を有しており、労働条件の変更が困難であったことから、コスト削減が思うように進んでいなかった。高コスト体質のまま収入減が続き、長期間の赤字経営、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】	
<p>債務超過の解消を二段階で捉え、最終2015年に完全債務超過の脱出を想定する事を目標に、当行より1名を外向させたほか、本部担当者1名が、支援企業との関係を密接にとることとした。</p> <p>具体的な施策としては、①不採算店舗の閉鎖・売却、②人員削減、給与体系の見直し、③経費全般の見直しによりコスト削減を図った。</p> <p>また、財務面での再生については、DDSを活用することで有利子負債を圧縮するとともに、既存借入金のリスケジュールを実施した。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>人員削減が最大の課題であり、第一段階として希望退職者44名・パート8名・自己都合退職者8名の合計60名の大幅削減を実施した。今後7名の人員削減を予定しており、金額換算では33百万円の経費削減効果が図られる。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
赤字店舗である1か店を閉鎖したほか、人員削減も予定通りに実施した。	

(ケース8)

業種	卸売業・小売業
【経営支援前の企業の状況】	
<p>支援先は大手水産卸である。本業の収益力はあるものの、固定資産に多額の含み損を抱え、経営が悪化している子会社向け債権や退職給付債務の引当不足などにより、実質債務超過の状態であった。監督官庁からの指導もあり、財務内容の早急な改善の必要に迫られていた。</p>	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策></p> <p>当行の支援内容は、①DESの実施による債務の削減(議決権のない株式への転換)、②短期貸付金の長期貸付金への変更、③当行再生ファンドによる増資の引受け、④役員の派遣、⑤遊休資産の売却先紹介等である。</p>	
<p>-----</p> <p><当該企業の施策></p> <p>まず、外部監査法人の財務監査により、厳格に実態を精査した。そのうえで、経営コンサルタント等も交えて、実現可能性の高い抜本的な経営改善計画を策定した。具体的な内容は、①赤字取引の削減による収益力のアップ、②損切りルールの徹底による不良在庫の整理、③遊休資産の処分、④退職金規定・人事制度の見直し、⑤経営体制、組織の刷新等である。また、創業者一族による私財の提供も行なった。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>債務超過を解消し、監督官庁から求められていた財務基準をクリアすることができた。また、経営改善計画に従って諸施策を確実に実行することで、収益力の強化と財務内容の健全化を進めている。</p>	

(ケース9)

業種	製造業
【経営支援前の企業の状況】	
<p>支援先は、1979年9月に設立された会社で、海外X社のランプおよび照明器具の販売代理を主たる業務としており、1990年にはX社の100%子会社であるY社より出資を受け、1999年にはY社の業務の一部移管を受ける等、当社業績は順調に推移してきた。</p> <p>しかしながら、1997年頃からX社の業務とは無関係な新規事業に次々と進出するも失敗し、その影響から2002年3月に民事再生法の適用を申請した。そうした中、同社は、事業を継続するための運転資金が必要となっていた。</p>	
【経営支援概要】	
<ul style="list-style-type: none"> ・ A社から紹介を受けたことにより取引を開始した。A社は将来の出資を想定したDIPファイナンスを供与していたものの、同社が自主再建を決定したことを受けて当行を紹介し、同社よりDIPファイナンスの申込みを受ける。 ・ 以下諸点を勧告し、2003年3月、商業手形を担保に運転資金30億円の貸出を実行した。 <ol style="list-style-type: none"> ① 新規事業からは全て撤退し、市場競争力があり、かつ収益性の高い照明器具販売に特化する。仕入先であるX社の支援もあり、同社業績は規模が小さくなるも利益を確保できる体質にあること。 ② 財務面も、債務免除等により改善されることなどから、同社再建は可能と判断されること。 ③ 担保となる商業手形は優良銘柄が多く、債権保全上、特段問題ないこと。 	
<p>-----</p> <p><当該企業の施策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新規(ノコア)事業から撤退した。 ・ 人件費を中心とした諸経費を削減した。 	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>その後の当社業績は小規模ながらも順調に推移し、再生計画認可の決定が確定した後3年が経過した2005年10月に民事再生手続きの終結に至る。そうした結果を受け、当社に対する債務者区分も「破綻先」→「正常先」へ格上げとなった。</p> <p>なお、当行貸出金は、引き続き商業手形を担保に貸出中(2006年3月末残高20億円)である。</p>	

(ケース10)

業種	運輸業
【経営支援前の企業の状況】	
支援先は、倉庫業(冷凍事業、製氷事業)を営む創業58年の当地中堅の老舗企業である。平成8年に営業基盤拡大を目的に工場を新設し、(平成11年撤退)その間、家賃の負担が重く赤字を計上した。その後、大口荷主の事業撤退により、さらに売上高が激減した。不採算部門の見直しを実施し、単年度では黒字となったが、過剰債務にて経営が圧迫されていた。	
【経営支援概要】	
＜当行の施策＞ 過剰債務解消のため、本社工場の売却を提案し、2工場を1工場に集約した。特に設備老朽化の著しい製氷事業の撤退や老朽化が進んだ冷凍倉庫の設備更新による効率化を提案した。 債務面での再生については、債務超過の解消を図るためにDDSを活用し、さらに、設備の更新による生産性の向上を図るためDIPファイナンスにて支援を行った。	

＜当該企業の施策＞ 本社売却により過剰債務を圧縮し、工場集約を実施した結果、余剰人員の削減や本社売却による租税公課減少等によりキャッシュフローの増加が図られた。	
【経営支援後の企業の状況】	
本社工場売却による過剰債務の圧縮、工場設備の更新による生産性の向上に着手した。	

(ケース11)

業種	運輸業
【経営支援前の企業の状況】	
債務者は、単体では黒字であり、財務内容も資産超過の状況にあったが、グループ会社に赤字、債務超過の建設会社を抱え、最近の公共工事が減少する中で、建設会社へ資金流出が続くなど、経営に問題があり、建て直しが急務であった。	
【経営支援概要】	
監査法人によるデューデリリーの実施、再建策の協議、経営者責任の追及等を実施した。併せて、建設会社の運転資金を取扱い、当面の資金繰り安定を図った。財務面では、他行と協調し、DDSを実施し、財務面の強化を図った。人的な面においても1名を出向させ、経営面の把握、推進に努めている。DDS実施後毎月業況の把握に努めており、その都度収益確保のための協議を行っている。	

＜当該企業の施策＞ 経営者の交代、グループ企業の決算期を統一し、資金の流れを透明化させた。また、適正人員の配置により売上げ増加に努めている。	
【経営支援後の企業の状況】	
運送業は昨年初めから燃料費の上昇により計画どおりの収益を達成しておらず、今後更なる収益増加策をとる必要がある。	

(ケース12)

業種	製造業
【経営支援前の企業の状況】	
<p>支援先は、半導体の部品加工業として創業した。その後、事業拡張を目的に、食品関連の機械装置開発を行ったが、開発に相当の時間を費やし、多額の資金を投資したことや、製品ニーズが限られた業種であり販路が確保できなかったことにより、赤字・債務超過の状況が続き、資金繰りに支障が生じ、抜本的な経営改善が必要であった。</p>	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策></p> <p>近年は、機械装置の開発から撤退し、本業である部品加工に専念していたことから、毎年安定した売上・利益を計上していた。当行から、外部税理士による監査を実施し、決算書の検証を行った結果、決算書に相違なく、一定のキャッシュフローを計上していることが判明した。以上より中小企業再生支援協議会を活用した改善計画書の策定と中小公庫と協調した借入金のリスケジュールの実施、および債務超過に相当する金額をDDSとして取り扱い、債務超過の解消および資金繰りの改善の支援を行った。</p> <p>なお、DDSについては、債務超過の解消とコベナンツによる改善計画のモニタリング強化を目的としている。</p>	
<p>-----</p> <p><当該企業の施策></p> <p>外部原価を抑えるために、材料の支給化をすすめるとともに、2交代制の導入により工場の稼働時間を8時間から20時間に変更した。また、新たな設備投資を抑制し、工程管理表の細分化により作業効率の向上、機械装置の効率的な使用により、利益率向上を図っている。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>代表者を中心としたトップセールスにより、新規受注先の開拓が実現した。改善計画書の進捗状況について、銀行・顧問税理士を交えた定例会議の開催により、代表者の財務状況に関する認識が高まり、日々の改善が行える体制作りができた。リスケジュール・DDSの実施により資金繰りは安定し、受注先・下請先からの信任を受けた。</p>	

③ 中小企業再生支援協議会を活用したケース
(ケース13)

業種	建設業
【経営支援前の企業の状況】	
<p>支援先は橋梁・仮橋工事等大型工事に強いとび、土木工事を手掛ける企業である。平成10年に取引先の大口倒産により財務内容が悪化、受注先は大手ゼネコンで工事単価が厳しい中で原価管理の意識・仕組みがないため利益確保に苦慮していた。同時に資金繰りも厳しく、経営改善が必要であった。</p>	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 愛知県中小企業再生支援協議会の活用による経営改善計画を策定した。 ・ 実質債務超過は計画5期目で解消し、キャッシュフローの増加による実質債務償還年限を10年以内とする目標を掲げ、経営側の採算意識向上と実践を進めることとした。 ・ 資金繰り改善のため、増資とリスクスケジュールを実施した。(当行は約弁額を従前の1/2・他行は従来通り短期は利払いのみの協力を得た。)また、役員による18百万円の増資を実施している。 ・ 選別受注と原価管理の徹底による収益力アップを図る。 	
<p><当該企業の施策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 有利子負債圧縮のための代表者含む役員による総額20百万円の債務免除(会社への貸付金)を実施した。今期も残金の20百万円程度実施する予定である。 ・ 17年8月より役員報酬の20%カットを実施している。 ・ 専務が折衝窓口となり、外注費の引下げを実施した(3%程度の引下げ効果を上げた)。 	
【経営支援後の企業の状況】	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営改善1期目で売上は計画比マイナスとなるも、原価率引下げにより利益は上回った(原価率 計画89% 実績86.4% 対比▲2.6%)。また、原価削減意識向上し、原価管理の成果が出た。 ・ 営業利益も販管費削減効果にて計画比26百万円を上回り、31百万円を計上した。 ・ 実質キャッシュフローは、増益により計画38百万円に対し、実績は61百万円と計画を上回った。 	

(ケース14)

業種	複合サービス業
【経営支援前の企業の状況】	
<p>支援先は地質調査・地盤改良を主業とする土木建設サービス業を営んでいる企業である。収益性は低いが、表面上は無難な推移をしていた。しかし、長期間にわたって粉飾を重ねており、実態は大幅な債務超過であった。杜撰な採算管理等、代表者の経営手腕に問題があったことが主因と思われるが、資金繰りにも支障が生じており、早急な経営改善が必要であった。</p>	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本件の粉飾については、数ヶ月前から当行OBを経理部長として入社させたことにより発覚したものである。粉飾の実態、多数の取引行、資金の逼迫等から、尋常の改善支援では難しく、同社主導でRCCファンドへ持込んだが前述の理由で否決となった。次の策として中小企業再生支援協議会へ支援の打診を行い、承諾を得た。今回の改善支援を始めるに当たっては、経営責任の明確化が避けて通れない道であり、退任を進言した。代表者の抵抗は大きく説得にはかなりの労力を費やしたが、最終的には納得し、一部私財の提供も得られた。 ・ その後、専門家を交えての改善計画書の作成には常時関与した。各金融機関との金融調整が最も困難な部分であったが、支援協議会の調整で何とか合意を取り付けた。 	
<p><当該企業の施策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 安定した収益体制の確立が緊急の課題であり、全ての経費の見直し、不採算営業所の廃止・移転、人員の削減、関連会社の整理、組織の再構築、個別の採算管理の徹底等を実施した。 ・ 財務面では役員・従業員からの出資、旧株式の減資、旧代表者からの現物出資等を実施した。 	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>不振の営業所1か所を閉鎖、2営業所については家賃の安い場所へ移転、人員も約20%削減できており、販管費だけで15%の圧縮の見込みである。実態バランスを公表したことによる風評リスクを懸念していたが、売上はほぼ計画どおり、利益面では上振れしており順調な滑り出しとなっている。</p>	

(ケース15)

業種	医療
【経営支援前の企業の状況】	
<p>構造的な高コスト体質や経営管理体制の弱さ等から収益力は脆弱であり、経営支援直前期における経常利益は1,784千円、当期利益は▲15,439千円であった。また、資産・負債については、減価償却不足や遊休資産の含み損等で実質債務超過▲157,822千円(帳簿上の自己資本▲48,829千円)の状況にあり、収益力および財務内容の改善が課題であった。また、資本関係にはないものの、人的関係や債権・債務関係による実質的な親企業の存在があり、事実上の支配関係にあった。</p>	
【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を活用して経営改善計画を策定した。計画内容は、財務リストラと事業リストラがメインとなっているが、当行が実施した主要施策は、①実質的な親企業からの借入金および長期未払金の一括弁済資金の融資、②同企業から賃借している診療所施設の買取り資金の融資、③既存借入金のリスケジュール、である。その結果、当該企業の資金繰りが改善されたほか、実質的な親企業との債権・債務関係が解消されたことから、同企業による支配関係も解消された。</p>	
<p>-----</p> <p><当該企業の施策></p> <p>上記経営改善計画にもとづき当該企業が実施した主要施策は、①実質的なオーナーの理事退任とプロパー職員の理事登用、②出資者変更(事実上のオーナーによる出資を解消)、③理事借入金の資本組入れによる債務圧縮と資本増強、④不良債権等の一括損失処理、⑤実質的な親企業による債務免除の実施、等である。上記施策により、実質的な親企業による支配関係の解消と経営管理体制の再構築を実現することができたほか、財務内容を抜本的に改善することができ、計画通り実質債務超過状態を単年度で解消することができた。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>実質債務超過を単年度で解消することができ、財務内容を抜本的に改善することができた。損益面においても、売上高は計画比100%超、経常利益も概ね同80%に近い水準にあり、キャッシュフローはほぼ同100%の水準を確保することができた。その結果、資金繰りは改善され経営の安定化につながっている。また、実質的な親企業による支配関係を解消することで経営陣および従業員のモチベーションアップにつながっており、経営改善に向けた取組みが強化された。</p>	

④ RCC等を活用したケース
(ケース16)

業種	卸売業・小売業
【経営支援前の企業の状況】	
<p>大正5年創業の当地老舗の卸・小売事業者。卸販売の取引先数は地場有名ホテル、飲食店を主体に800先にのぼり、安定した経営基盤を有していた。しかし、経営多角化の失敗により過大な債務を抱える状態となり、自助努力のみでは再生が困難な状況にあった。</p>	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策></p> <p>過大な債務負担があり、かつ他行調整が必要な状況であったことから、平成17年度中小企業関係税制および調整機能の活用を目的としてRCCとの連携による再生計画策定支援を行った。</p> <p>再生計画は、非中核事業からの撤退、非中核事業に関連した不動産売却、不採算店舗の撤退、グループ会社の整理・再編等を柱として、収益力の向上・債務の圧縮を図るものとした。</p> <p>なお、財務面については、「RCC企業再編ファンドスキーム」による金融支援を実施した。また再生計画の一環として、DDSを活用することで有利子負債を圧縮するとともに、早期正常化を可能とする合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画を策定した。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>経営者の事業再生意欲が高く、自らの経営責任を果たす(社長退任、100%減資)とともに、金融機関からの出向者受入、社外取締役・新監査役(公認会計士)の起用など経営管理におけるリストラにも積極的な取組みを行った。</p>	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>平成18年7月期を第1期とする計画において、5期目でDDSを資本とみなした上で債務超過を解消、10年目期末で表面債務超過を解消する旨の目標を掲げ、支店担当者を中心にモニタリングを継続的に実施していくこととした。</p>	

(ケース17)

業種	宿泊業
【経営支援前の企業の状況】	
<p>創業50年の老舗温泉旅館。平成に入り、2回の大規模リニューアルを手掛けるも、費用対効果の検証が不十分なこともあり赤字体質の脱却に至らず。過剰債務状態が永年にわたり資金繰りもタイトな状況。抜本的な再生取組が必要。</p>	
【経営支援概要】	
<p><当行の施策></p> <p>平成17年4月施行の『企業再生税制』の適用による該社の課税回避を目論む。当行1行取引の状況から、㈱整理回収機構(以下RCC)の信託機能を活用しての再生計画を策定することに関与。再生スキームに則り、RCCへ債権を売却。RCC本体で債権放棄を実施していただき、残債権をリファイナンスしたもの。</p> <p>なお、再生計画策定にあたって、該社の販管費圧縮及び再投資について徹底的に協議。4年後の債務超過解消に向けて新たなスタートを切った。</p>	
<p><当該企業の施策></p> <p>コンサル会社と業務提携し、売上増強およびコスト削減を徹底して追及した。</p> <p>【売上増強】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・エージェント対策、人材登用、商品企画及び販売力強化 <p>【コスト削減】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・仕入ルートの見直し、人件費の変動費化と組織体制の見直しによる人件費の圧縮 <p>【ガバナンス機能の強化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・役員および株主交代に伴う新たな牽制体制の構築 	
【経営支援後の企業の状況】	
<p>平成18年3月に財務面の取組(債権売却⇒債権放棄⇒リファイナンス)を実施。該社は現在、売上増強・コスト削減の体制を構築すべく注力している。</p> <p>数字に表れる効果は、今しばらく期間を要す見通しではあるが、早急な体制作りが何よりも必要と思慮する。</p>	