

中小企業金融の再生に向けた取組み

2. 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化

(3) 要注意先債権等の健全債権化及び不良債権の新規発生防止のための体制整備強化並びに実績公表

<p>具体的な取組み</p>	<p>経営改善支援の取組方針</p> <p>要注意先債権等の健全債権化のため、要注意先並びに要管理先債務者を対象に、財務改善(経営改善)の可能性のある債務者企業に対し、財務支援室主導のもと、支店と一体的な活動により、必要な支援を行うこととしている。</p> <p>(注)当金庫が定義する財務支援とは、「財務内容のより細かな把握が経営改善のカギとなる。」との観点から、財務分析の一連の作業を通じて対象企業の経営上の課題を把握し、経営改善指導を行うことにより取引先財務内容の良化を図ることを言う。</p> <p>具体的な取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 財務支援室は、財務支援活動の基本的な考え方・方針・手順および財務改善の基本ツールとなる経営改善計画書の策定方法等をマニュアルとして制定する。 ・ 財務支援室は、財務改善の可能性のある債務者企業の選定並びに支援方策等を支店と連携し検討する。 ・ 財務支援活動においては、中小企業支援センターの機能を十分活用し、またその活用を通じて、財務支援担当者のスキル向上に繋げる。 ・ 審査・支援担当者のスキル向上の観点から、業界団体が実施予定の「目利き研修」他、集合研修に積極的に参加させるとともに、中小企業大学校への派遣の検討等、職員に中小企業診断士等の資格取得を奨励する。 ・ 要注意先債権等の健全債権化への実績については、支店の業績評価に反映するよう検討する。 ・ ディスクロージャー誌等においては、体制の整備状況や財務支援取組先数、財務改善による債務者区分のランクアップ先数等について公表する。 				
<p>スケジュール</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="319 1682 560 1973"> <p>15年度</p> </td> <td data-bbox="560 1682 1457 1973"> <ul style="list-style-type: none"> ・ 融資部内に「財務支援室」を新設 ・ 「財務支援活動マニュアル」を制定 ・ 財務改善の可能性があり、且つ、同支援活動の同意を得られる債務者企業を選定し、選定した債務者企業に対する支援方策の検討、決定及び支援開始 ・ 体制整備状況をディスクロージャー等で公表 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="319 1973 560 2063"> <p>16年度</p> </td> <td data-bbox="560 1973 1457 2063"> <ul style="list-style-type: none"> ・ 改善計画に対する実施状況の適切なフォロー ・ 財務支援対象先の追加選定の検討 </td> </tr> </table>	<p>15年度</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 融資部内に「財務支援室」を新設 ・ 「財務支援活動マニュアル」を制定 ・ 財務改善の可能性があり、且つ、同支援活動の同意を得られる債務者企業を選定し、選定した債務者企業に対する支援方策の検討、決定及び支援開始 ・ 体制整備状況をディスクロージャー等で公表 	<p>16年度</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 改善計画に対する実施状況の適切なフォロー ・ 財務支援対象先の追加選定の検討
<p>15年度</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 融資部内に「財務支援室」を新設 ・ 「財務支援活動マニュアル」を制定 ・ 財務改善の可能性があり、且つ、同支援活動の同意を得られる債務者企業を選定し、選定した債務者企業に対する支援方策の検討、決定及び支援開始 ・ 体制整備状況をディスクロージャー等で公表 				
<p>16年度</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 改善計画に対する実施状況の適切なフォロー ・ 財務支援対象先の追加選定の検討 				

		<ul style="list-style-type: none"> ・ 前年度実績の検証と支援方策の評価および対策の検討 ・ 取組実績等をディスクロージャー等で公表
	備考(計画の詳細)	
進 捗 状 況	(1)経営改善支援に関する体制整備の状況(経営改善支援の担当部署を含む) 15年4月～17年3月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 15年4月、融資部に財務支援担当者を配置し、財務支援活動の準備業務を進めるとともに、15年7月、融資部内に「財務支援室」を設置した。 ・ 財務支援活動の基本方針や手順、並びに経営改善計画書の策定方法等を、15年7月15日、「財務支援活動マニュアル」として制定し当該活動の円滑化を図った。 ・ 15年10月から中小企業診断士の資格取得を目的に各種学校に順次2名を派遣することとし、又、業界団体が実施する「目利き」及び「中小企業経営改善支援実務研修」「企業再生支援講座」等に延べ52名を参加させた。 ・ 15年度は当該業務の初年度でもあり、結果的に財務支援対象先及びその取扱店舗が限定的であったことから、16年度は各店最低1先を選定し、全店が平準的で同一レベルの財務支援業務を行える体制にした。 ・ 営業店の機動的な活動を促進するため、財務支援先を「財務支援室・営業店との一体支援先」と「営業店単独支援先」に区分した。 ・ 15年度の活動経験を基に、財務支援活動マニュアルを一部改訂した。 ・ 営業店単独支援活動の実施に伴い、一層の財務支援活動の本質理解を深めるため、16年4月、融資課長全員(19名)に対し研修を実施した。 ・ 経営改善計画書を策定した完了先の適切なフォローを実施することを目的に「財務支援先管理(モニタリング)報告書」を制定した。 ・ 16年度の店舗表彰基準において、財務支援活動を業績評価に反映させた。 ・ 当金庫のホームページ並びにディスクロージャー誌「大和信用金庫の現況2004」および「ミニディスクロージャー誌2004」において、取組実績等を公表した。
	16年4月～17年3月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 15年度は当該業務の初年度でもあり、結果的に財務支援対象先及びその取扱店舗が限定的であったことから、16年度は各店最低1先を選定し、全店が平準的で同一レベルの財務支援業務を行える体制にした。 ・ 営業店の機動的な活動を促進するため、財務支援先を「財務支援室・営業店との一体支援先」と「営業店単独支援先」に区分した。

		<ul style="list-style-type: none"> ・ 15年度の活動経験を基に、財務支援活動マニュアルを一部改訂した。 ・ 営業店単独支援活動の実施に伴い、一層の財務支援活動の本質理解を深めるため、16年4月、融資課長全員(19名)に対し研修を実施した。 ・ 経営改善計画書を策定した完了先の適切なフォローを実施することを目的に「財務支援先管理(モニタリング)報告書」を制定した。 ・ 16年度の店舗表彰基準において、財務支援活動を業績評価に反映させた。 ・ 当金庫のホームページ並びにディスクロージャー誌「大和信用金庫の現況2004」および「ミニディスクロージャー誌2004」において、取組実績等を公表した。
	<p>(2)経営改善支援の取組み状況 15年4月～17年3月</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 15年8月、要注意先並びに要管理先の内与信残高50百万円以上の90先から、営業点と協議の上、27先(名寄せ後16先)を財務支援対象先として仮決定した。 ・ 15年9月、対象先の財務分析と問題点の抽出、営業店との問題点の共有、対象先の当該活動に対する正式同意の取付、対象先とのヒアリング等、具体的な支援活動を開始した。 ・ 15年12月、財務支援担当者が中小企業支援センターの機能を活用することを目的に、同センターを往訪し、検討を行った。 ・ 16年3月末現在では、1先当たり4～5回程度のヒアリングを重ね、経営改善計画書の策定段階に入っており、うち1先については完了した。 ・ 16年6月、新たに42先、名寄せ後20先を財務支援対象先に追加選定し、合計56先、名寄せ後29先とした。 ・ 経営改善計画書の策定を完了した先(6先・・・H17/3月末累計)に対しては、定期的に改善計画に対する進捗状況をフォローしている。
	<p>16年4月～17年3月</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 16年6月、新たに42先、名寄せ後20先を財務支援対象先に追加選定し、合計56先、名寄せ後29先とした。 ・ 経営改善計画書の策定を完了した先(6先・・・H17/3月末累計)に対しては、定期的に改善計画に対する進捗状況をフォローしている。
	<p>(3)計画の達成状況と今後の課題。</p>	<p>経営改善支援に関する体制整備に関して</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 活動初年度である15年度中心に、職員のスキルアップ(外部研修派遣・公的資格取得奨励等)、支援業務の手順・考え方の整理を含めた体制整備全般に努めたが、アクションプログラムについて概ね達成でき、一定の支援体制は整備できたと判断している。

		<p>経営改善支援の取組み状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 15年9月に顧客に対する具体的活動を開始、16年度においては「対象先の拡大」と「営業店の単独支援活動」を図り、活動の平準化とスピードアップを図ってきたが、「支援対象先としたもののランクダウンを余儀なくされた先も発生していること」「改善計画書策定迄に相当期間を要していること」等、活動状況を顧みれば、顧客の意識改革が大きな課題であることは勿論のこと、育成途上にあるものの、職員のスキル不足も課題となっている。 ・ 支援対象先に対する支援効果としては、下記の点が挙げられる。 <ul style="list-style-type: none"> ・収益面の良化 ・財務内容の健全化 ・経営者の計数意識の高揚 ・社内管理体制の整備
--	--	--

(大和信用金庫)

(注)下記の項目を含む

- ・経営改善支援について、どのような取組み方針を策定しているか。
- ・同方針に従い、具体的にどのような活動を行ったか。
- ・こうした取組みにより支援先にどのような改善がみられたか。
- ・計画の達成状況、計画の達成状況に対する分析・評価及び今後の課題（借手の中小企業サイドの課題を含む）