



BOJ
Reports & Research Papers

金融システムレポート別冊シリーズ

Financial System FSR Report - Annex

地域金融機関の引当方法の見直しと
経営改善支援への取り組み

日本銀行
金融機構局
2023年3月

本レポートが分析対象としている地域銀行、信用金庫は次のとおりです。

地域銀行は、地方銀行 62 行と第二地方銀行 37 行、信用金庫は、日本銀行の取引先信用金庫 247 庫（2022 年 3 月末時点）。

本レポートの内容について、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め日本銀行金融機構局までご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。

【本レポートに関する照会先】

日本銀行金融機構局金融第 2 課（post.fsbe65@boj.or.jp）

金融システムレポート別冊シリーズについて

日本銀行は、マクロ・プルーデンスの視点からわが国金融システムの安定性を評価するとともに、安定確保に向けた課題について関係者とのコミュニケーションを深めることを目的として、『金融システムレポート』を年2回公表している。同レポートは、金融システムの包括的な定点観測である。

『金融システムレポート別冊シリーズ』は、特定のテーマや課題に関する掘り下げた分析、追加的な調査等を行うことにより、『金融システムレポート』を補完するものである。

本別冊の要旨

わが国の中小企業金融の課題は、コロナ禍の流動性確保から、コロナ禍で積み上がった債務の返済、そのためにも必要な本業の業績回復へと移行している。そうしたなかで、地域金融機関は、引当方法の見直しによって、将来の貸倒れに備えるとともに、取引先の本業の業績回復に必要な経営改善支援を講じていくための体制整備にも取り組んでいる。本稿は、前回のレポート「地域金融機関による引当方法の見直しと審査・管理の工夫」の続編として、引当方法の見直しや、経営改善支援への取り組み状況と課題について、地域銀行・信用金庫の取り組み事例も含めて紹介することを目的としている。本稿で紹介する事例は、必ずしも全ての金融機関にとって合理的な選択肢になるとは限らないが、各行庫の引当方法の見直しや与信管理、取引先の経営改善支援の体制整備を検討していくうえで参考になると考えられる。

1. はじめに

わが国の中小企業金融の課題は、コロナ禍の流動性確保から、コロナ禍で積み上がった債務の返済、そのためにも必要な本業の業績回復へと移行している。この間、地域金融機関では、増加した貸出に対して、グループ引当やフォワードルッキング引当の導入等の引当方法の見直しを行いながら、将来の信用リスクの顕在化への対応を予防的に図ってきた。こうした点について、前回のレポート（FSR 別冊、2021年12月）では、コロナ禍において、取引先企業の財務状況に応じたきめ細かい与信管理の重要性が高まっているとの問題意識のもと、「地域金融機関による引当方法の見直しと審査・管理の工夫」を取り纏めた。

その後の経済金融情勢をみると、コロナ禍で対面型サービス業を中心に顕在化した売上急減等のショックが和らぐ一方、エネルギー・原材料調達コストの上昇や経済活動の改善により、幅広いセクターにおいて運転資金需要が増加してきており、地域金融機関の貸出は増加を続けている。このため、地域金融機関においては、引当方法の見直しを含めた、きめ細かな与信管理に加えて、経済活動が改善するもとの、取引先が本業の業績回復を早期に図るための経営改善支援への取り組みの重要性が強く意識されている。

本稿は、地域金融機関における法人向け貸出残高の増加が継続するもとの、引当方法の見直しを継続していくことに加え、本業の業績回復や借入の円滑な返済などを通じて、取引先の信用力の改善を図っていくことが重要との認識のもと、地域金融機関の経営改善支援の取り組み状況や事例を紹介するとともに、今後の課題について整理することを目的としている。以下では、地域銀行と信用金庫を対象に、日本銀行金融機構局が実施したアンケート（調査期間：2022年6月20日～7月25日）の結果をもとに、2節において、引当方法の見直し状況（前回レポートからの引当方法の見直し状況）、3節において、経営改善支援の重要性と選定基準の見直し——コロナ禍以降の対応を中心に——について、4節において、経営改善支援の取り組み状況や今後の課題について、事例を紹介する。

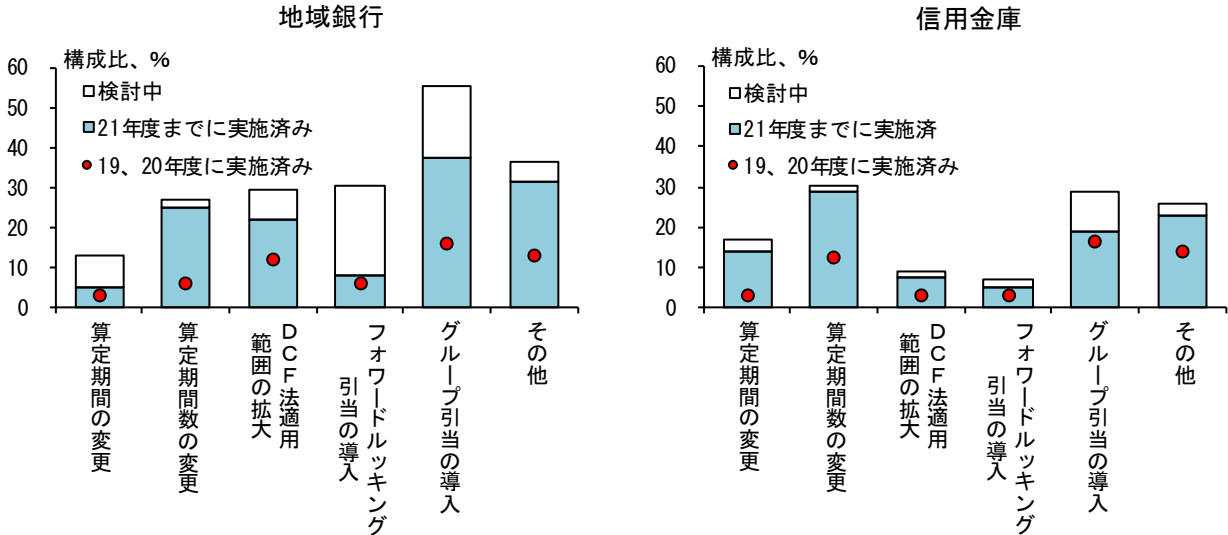
2. 引当方法の見直し状況と法人向け貸出の動向

地域金融機関は、コロナ禍以降、引当方法を見直す取り組みを継続している（図表1）。前回のレポートで指摘した通り、コロナ禍前は、引当率の極端な低下を防ぐための取り組みが主だった見直し分野であったが、コロナ禍以降は、グループ引当（グループ化した債務者群に特定の引当率を設定する手法）を導入する動きが拡がり、2021年度においても、地域銀行・信用金庫ともに、こうした取り組みを続けている¹。この間、地域銀行では、コロナ禍以

¹ グループ引当やフォワードルッキング引当については、次の『金融システムレポート別冊シリーズ』を参照。「地域金融機関による引当方法の見直しと審査・管理の工夫」、2021年12月。

降、多くの先でフォワードルッキング引当（将来の定量・定性情報を活用した手法）を検討してきたが、2021年度までの状況をみると、実際に導入した先数は全体の1割弱にとどまっております²、導入に当たってのモデル構築の難しさや管理負担の重さといった実務的な課題も浮き彫りになっている。そのほかの引当方法の見直しとして、2021年度までに見直しが進んだものは、「算定期間数の変更」や「DCF法適用範囲の拡大」といったコロナ禍前にもみられた見直しであるが、具体的な内容をみると、対面型サービス業への適用拡大やエクスポージャーの下限の引き下げなど、コロナ禍における影響や取引先の資金繰り状況を踏まえた工夫を講じる先が多数みられている。

図表1 引当方法の分野別の見直し状況

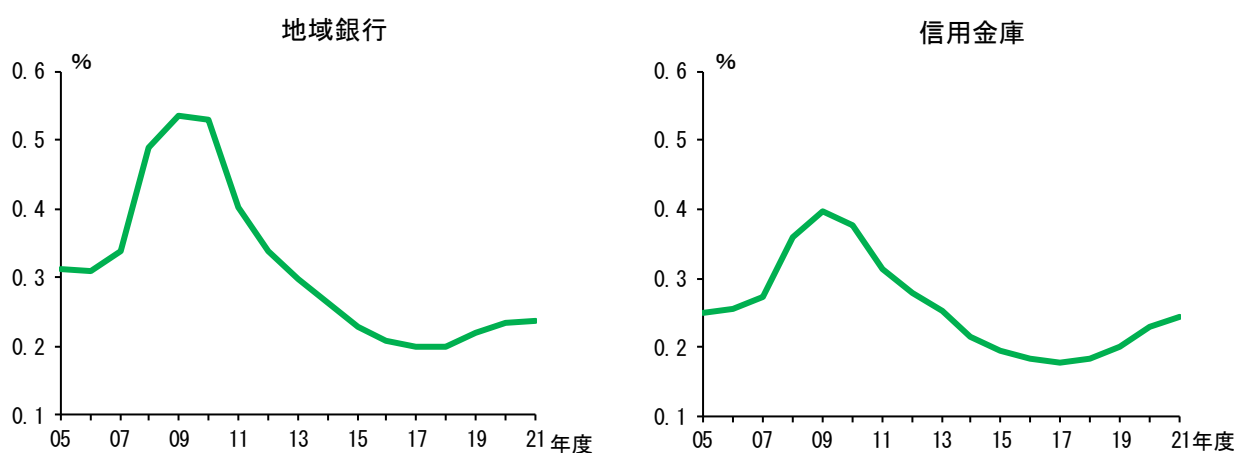


(注)「19、20年度に実施済み」は、2021年度に実施したアンケートにおける結果。複数回答。
 (資料) 日本銀行

こうした引当方法の見直しが継続するもとの、地域金融機関の正常先・その他要注意先の引当率は、2020年度・2021年度と上昇している(図表2)。地域金融機関が、コロナ禍での流動性支援に伴い積み上がった貸出に対して、取引先の先行きの信用力低下などに伴う貸倒れリスクに備え、こうした予防的な対応に取り組んでいくことは、地域経済を支える主体として金融仲介機能を持続的に発揮するためにも重要である。

² フォワードルッキング引当を実施している金融機関には、グループ引当としてフォワードルッキング引当の手法を援用している先を含む。

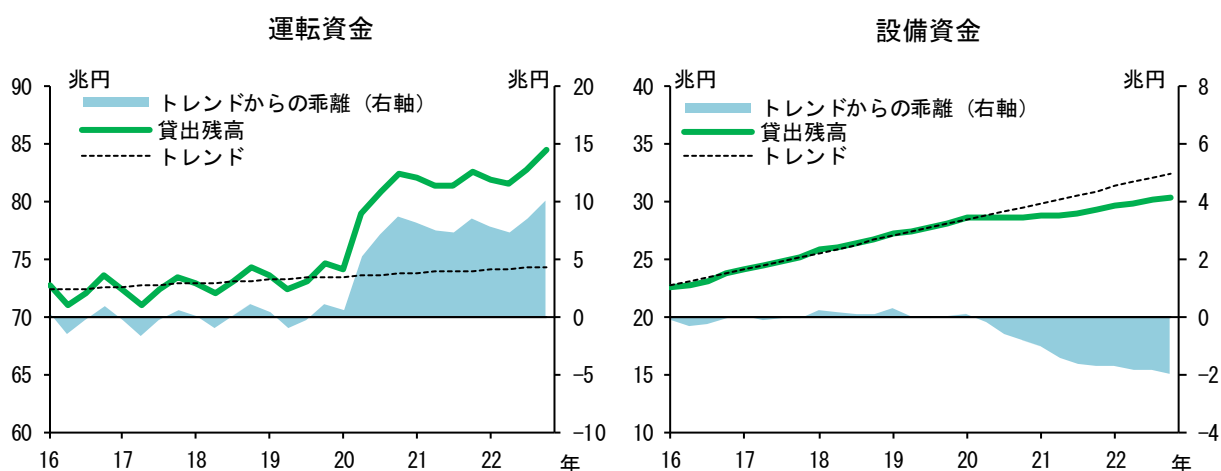
図表2 地域金融機関の正常先・その他要注意先の引当率の推移



(注) 1. DCF法を適用した分を含む。
 2. 引当率は未保全部分対比ではなく、債権残高全体対比。
 (資料) 日本銀行

コロナ禍以降の地域銀行の法人向け貸出をみると、運転資金は、コロナ禍の流動性確保を背景に高水準で推移したあと、エネルギー・原材料調達コストの上昇や経済活動の改善もあって、増加を続けている（図表3）。一方、設備資金は、ペントアップ需要などから徐々に増加しているものの、コロナ禍前のトレンドと比べると緩やかな増加にとどまっている。地域金融機関が、取引先の本業の業績回復に向けた取り組みを早い段階で支援していくことは、コロナ禍で見送られてきた案件も含め設備投資への意欲を醸成し、地域経済の成長を支えていく観点でも重要である。次節では、取引先の本業を支えていくための経営改善支援に向けた取り組み状況を確認していく。

図表3 地域銀行の法人向け貸出残高（除く不動産）の推移とトレンドからの乖離

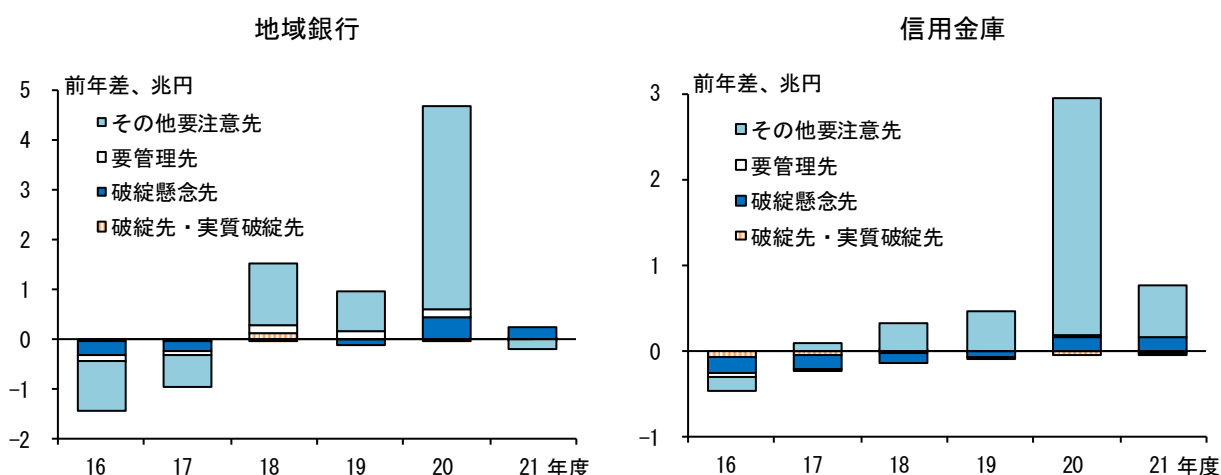


(注) 「トレンド」は、2013年3月～2019年12月の期間の貸出残高の増加トレンド。「トレンドからの乖離」は、貸出残高とトレンドの差分。直近は2022年12月。
 (資料) 日本銀行

3. 経営改善支援の重要性とコロナ禍での支援基準の見直し

地域金融機関における経営改善支援には、要管理先以下の再生支援に加え、債務者区分にかかわらず、業績・財務の悪化といった信用力の低下を未然に防ぐ取り組みや、信用力の向上を図る取り組みも含まれており、支援先の対象範囲は広い³。特に、コロナ禍での流動性支援では、その他要注意先への貸出残高が増加した（図表 4）。経済活動の改善が進むもとで、こうした取引先が、借入金を円滑に返済し早期に本業の業績回復を果たすことは、与信ポートフォリオの改善を通じた信用リスクの抑制にもつながるため、地域金融機関としても、早い段階から、取引先の経営改善支援に取り組むことは重要である。

図表 4 その他要注意先以下の貸出残高の増減状況



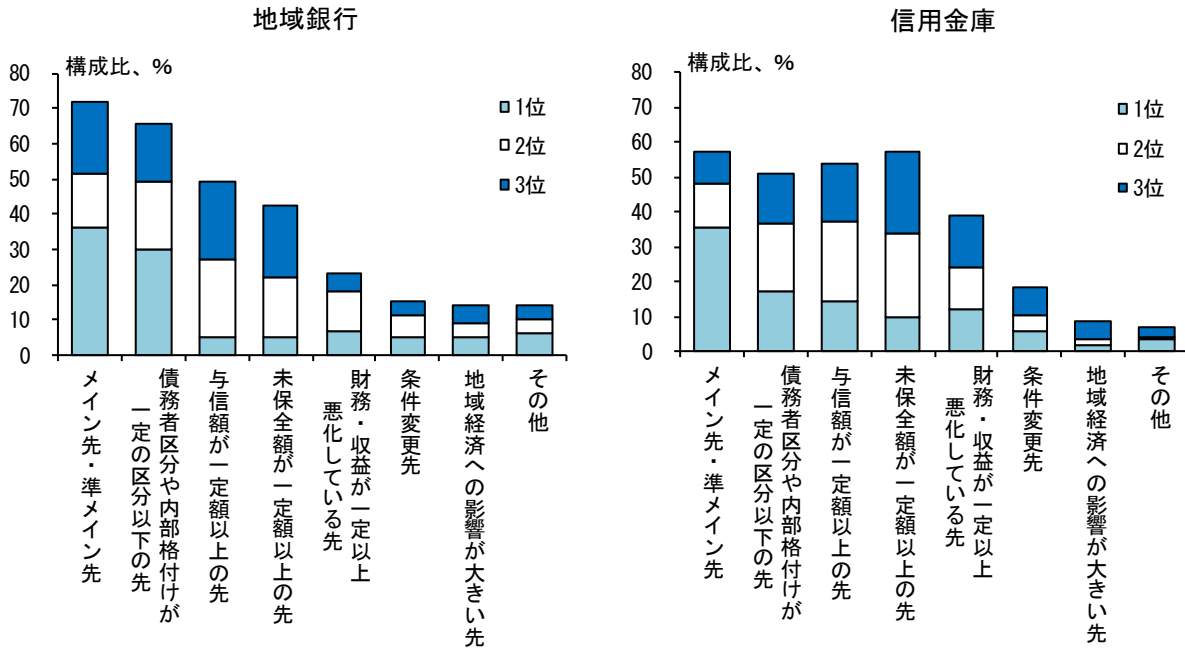
(注) 年度末における貸出残高の増減。

(資料) 日本銀行

まず、地域金融機関が、どのように経営改善支援先を選定しているかを確認する（図表 5）。支援先の選定基準としては、「メイン先・準メイン先」といった取引先としての位置付け、「債務者区分や内部格付け」といった財務・信用力、「与信額・未保全額」などのエクスポージャーの大きさが、上位を占めている。こうした支援先の選定基準からは、経営改善支援先の対象は、金融機関経営および取引先にとっての支援の有無の影響の大きさが重視されていることが確認できる。また、「条件変更先」よりも「財務・収益が一定以上悪化している先」を挙げる先の方が多くなっている。この点からは、条件変更が必要となる前の段階から、財務等の状況を把握し、前広に支援に取り組む方針がみてとれる。

³ 本稿で取り扱う経営改善支援は、条件変更中の企業を、当初約定に復帰させる、あるいは既往借入の借換え等を通じて条件変更から脱却させることを目指す「再生支援」よりも、広い範囲の取り組みとする。

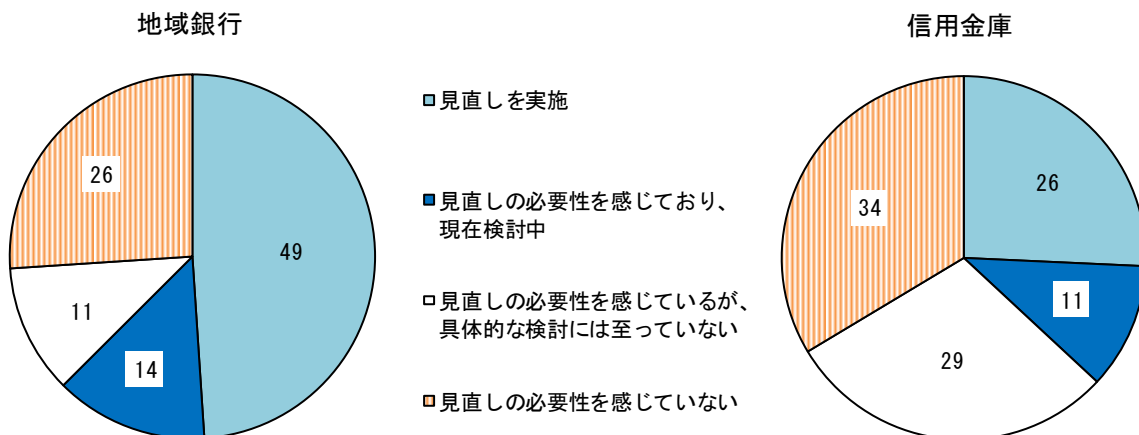
図表 5 経営改善支援先の選定基準



(注) 経営改善支援先の選定基準として重視している項目のうち、1～3位に挙げられた項目の回答割合。
 (資料) 日本銀行

こうしたもとで、コロナ禍以降での経営改善支援先の選定基準についての見直し状況を見ると、地域銀行では約半分の先、信用金庫では25%の先が、既に見直しを実施している。また、地域銀行・信用金庫とも、見直しの必要性を感じている先まで含めると、約7割に上ることが確認できる(図表6)。

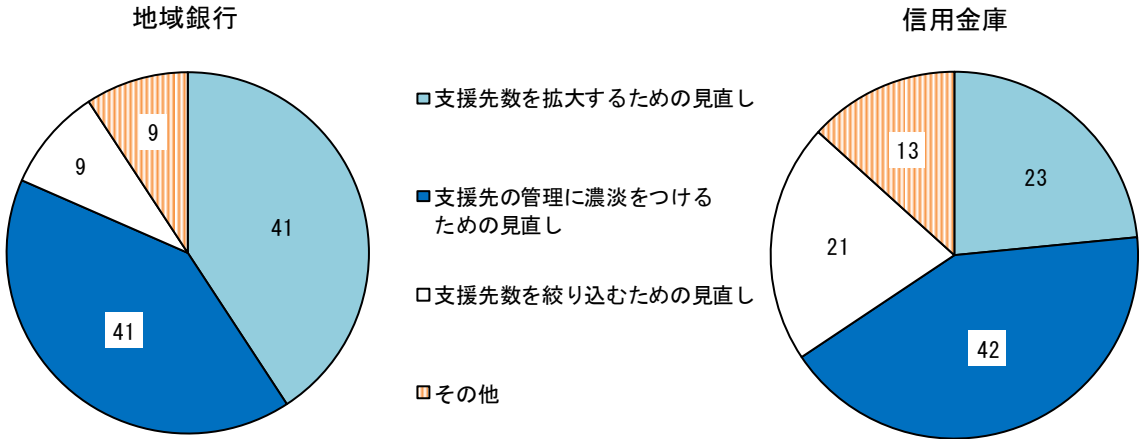
図表 6 コロナ禍以降における経営改善支援先の選定基準の見直し状況



(注) 数字は各選択肢の回答構成比 (%)。
 (資料) 日本銀行

次に、経営改善支援先の選定基準の見直しを実施している先や、現在検討中の先における、具体的な見直し内容を確認する（図表 7）。地域銀行では、「支援先数を拡大する見直し（約 4 割）」が「支援先数を絞り込むための見直し（約 1 割）」を大きく上回っており、コロナ対応を含め支援対象先を増やす動きがみられている。一方、信用金庫では、「拡大する見直し」と「絞り込むための見直し」は各 2 割程度となっており、人員・体制面でのばらつきから、選定基準の見直し方にもばらつきが生じている様子が窺われる。また、地域銀行・信用金庫とも、コロナ禍での流動性支援業務の拡大や取引先数の増加などで繁忙度が高まるもとの、約 4 割の先で「支援先の管理に濃淡をつけるための見直し」を実施するなどメリハリを付けながら支援を行っている様子が窺われる。

図表 7 コロナ禍以降における経営改善支援先の選定基準の具体的な見直し内容



(注) 集計対象は、図表 6 で「見直しを実施」または「見直しの必要性を感じており、現在検討中」と回答した先。数字は各選択肢の回答構成比 (%)。複数回答可。
 (資料) 日本銀行

実際に、選定基準の具体的な見直し内容を確認する（図表 8）。支援先数の拡大については、地域銀行を中心に、コロナ禍でダメージを受けた企業を機動的に支援先に選定可能とする見直しや、本部の枠組みに加えて営業店でも支援先を選定する見直しなどの取り組みがみられている。一方、絞り込みについては、他行庫がメインで経営改善に取り組んでいる取引先を支援先から解除する見直しが相応にみられた。また、濃淡をつける見直しについては、支援対象先のなかで、例えば業種や未保全額等の基準に応じて、対応の優先順位を設定する工夫や、本部支援先と営業店支援先で役割分担するなどの工夫がみられた。

図表 8 経営改善支援先の選定基準の具体的な見直し内容

<p>支援先数の 拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍でダメージを受けた企業のうち、継続支援が必要な先を新たに「危機関連対応先」として選定し、必要に応じて速やかに経営改善支援先へ編入できる態勢とした。 ・幅広く経営改善支援を行うため、本部主導の実抜計画による支援とは別に、営業店が主体となって作成した簡易経営改善計画に基づく長期的な支援に向けた取り組みを開始。 ・既往の格付基準にかかわらず取引先の資金繰り状況に特化する形で、正常先も含めて経営改善支援の対象先を幅広く拡充した。
<p>支援先の管理に 濃淡をつける</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・業種、債務者区分、未保全額等の抽出基準に基づき、支援対象先に優先順位を設定し、個社別の経営改善・再生シナリオを検討することで実効性のある支援を展開。 ・本部が支援を主導する、自行庫の経営に重大な影響を及ぼす重点管理先と、各営業店が主導する支援先を明確に色分けした。
<p>支援先数の 絞り込み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・シェアが高い先にマンパワーを振り向けるため、他行がメインで経営改善に取り組む先については、業況管理や側面支援は継続しつつも、支援先の指定を解除した。 ・コロナ禍の影響で業績が経営改善計画から大きく乖離する取引先が増加する中、限られたマンパワーで有効な対応を講じるため、優先的に再策定する先を業況等を踏まえて絞り込んだ。

4. 経営改善支援への取り組み状況と課題

経営改善支援の取り組み状況

3 節で確認したコロナ禍での経営改善支援先の選定基準の見直しのもとで、地域金融機関の支援の取り組み状況を確認していく（図表 9）。まず、地域銀行・信用金庫ともに、コロナ禍での実質無利子融資を含めた流動性支援の拡大により、2021 年度の法人貸出先数は増加している。特に、信用金庫の法人貸出先数は、2019 年度対比 7%も増加している。次に、経営改善支援先数をみると、地域銀行では、全体として幾分増加するなか、このうち破綻懸念先数が減少する一方、要注意先・要管理先数が大きく増加している。一方、信用金庫では、全体として幾分減少するなか、このうち破綻懸念先が減少するほか、要注意先・要管理先は僅かな増加にとどまっている。

この間、経営改善支援先の 1 先当たりの貸出残高をみると、地域銀行・信用金庫ともに、法人貸出先全体でも大口化しているほか、特に、地域銀行では、経営改善支援先においてそ

の規模が大きい点を確認できる（図表 10）。これは、経営改善支援の成否が与える影響が、貸出先はもちろん金融機関経営にとっても大きくなっていることを含意している。また、上記の経営改善支援先数の動向と併せると、地域銀行では、コロナ禍で増加した要注意先・要管理先への支援に対して経営資源を傾斜させ、貸出を拡大することで、取引先の信用力の維持や悪化の予防に取り組んだことが窺われる。一方、信用金庫でも、要注意先・要管理先を中心に支援・貸出に注力したが、人員制約等の影響もあり、支援先数の増加には至らなかった状況が窺われる。法人貸出先数が増加しているなか、今後も経営資源も踏まえた効果的な支援先の選定や支援が行われることが期待される。

図表 9 経営改善支援の取り組み状況

	地域銀行				信用金庫			
	19年度	20年度	21年度	19年度比	19年度	20年度	21年度	19年度比
法人貸出先合計	1,072	1,076	1,105	3.1	688	708	738	7.3
うち経営改善支援先	29	27	29	0.6	17	17	17	▲ 0.8
うち要注意先・要管理先	19	19	21	10.9	11	11	11	0.6
うち破綻懸念先	7	6	6	▲ 7.7	5	5	5	▲ 7.1

（注）各計数は各年度の期初時点のもの。

（資料）日本銀行

図表 10 経営改善支援先の1先当たりの貸出残高

	地域銀行				信用金庫			
	19年度	20年度	21年度	19年度比	19年度	20年度	21年度	19年度比
法人貸出先合計	125	130	135	7.6	45	46	48	7.0
うち経営改善支援先	188	207	226	20.0	126	127	137	9.4

（注）各計数は各年度の期初時点のもの。

（資料）日本銀行

この間の経営改善支援の成果として、経営改善支援先の債務者区分の変化を確認していく（図表 11）。まず、地域銀行におけるランクアップ率（先数ベース）をみると、全事業先では、+0.3%pt（2019年度対比）の上昇となるなかで、経営改善支援先では+1.9%pt、特に破綻懸念先から要注意・要管理先へは+2.8%ptとやや大きめに改善している。また、ランクダウン率（先数ベース）をみると、全事業先では僅かに低下（▲0.1%pt）している一方、経営改善支援先では+0.2%ptと幾分上昇している。もっとも、実質破綻先・破綻先へのランクダウン率はやや大きめに低下している。したがって、地域銀行における経営改善支援は、コロナ禍での大幅なランクダウンを回避しながら、取引先のランクアップにつなげる一定の成果を上げたと評価することができる。

信用金庫におけるランクアップ率(先数ベース)をみると、全事業先では、+0.3%pt(2019年度対比)の上昇となるなかで、経営改善支援先では▲1.0%ptと低下している(図表11)。一方、ランクダウン率(先数ベース)をみると、全事業先、経営改善支援先ともに幾分低下しており、特に経営改善支援先における実質破綻先・破綻先へのランクダウン率はやや大きめに低下している。したがって、信用金庫における経営改善支援は、ランクアップ率の改善までには至らずとも、コロナ禍のなかで流動性支援なども含め、大幅なランクダウンやランクダウン率の上昇を回避する点で一定の成果を上げたとみることができる⁴。

図表11 ランクアップ・ランクダウン率の推移

	地域銀行				信用金庫					
	19年度	20年度	21年度	19年度差	19年度	20年度	21年度	19年度差		
ランクアップ率(全事業先)	11.9	11.8	12.2	0.3	9.5	9.1	9.9	0.3		
〃(経営改善支援先)	6.3	6.1	8.2	1.9	7.6	6.1	6.7	▲1.0		
要注意・要管理先	⇒	正常先	7.1	6.7	8.5	1.4	9.3	7.0	8.6	▲0.7
破綻懸念先		破綻懸念先	0.4	0.4	0.2	▲0.2	0.2	0.2	0.2	0.0
破綻懸念先		要注意・要管理先	7.3	5.8	10.2	2.8	6.0	5.7	4.2	▲1.9
ランクダウン率(全事業先)	3.2	2.7	3.1	▲0.1	3.3	2.9	3.1	▲0.2		
〃(経営改善支援先)	7.1	6.9	7.3	0.2	6.1	5.8	6.0	▲0.1		
要注意・要管理先	⇒	破綻懸念先	6.0	6.5	6.8	0.8	5.3	5.8	6.4	1.0
破綻懸念先		実質破綻先・破綻先	1.9	1.1	1.2	▲0.7	1.6	1.0	0.9	▲0.7
破綻懸念先			9.0	6.9	7.7	▲1.3	6.0	5.3	5.2	▲0.9

(注)「ランクアップ/ランクダウン率(全事業先)」は、前年度末時点の法人および個人事業主の取引先数に占める各年度中にランクアップ/ランクダウンした先の割合。

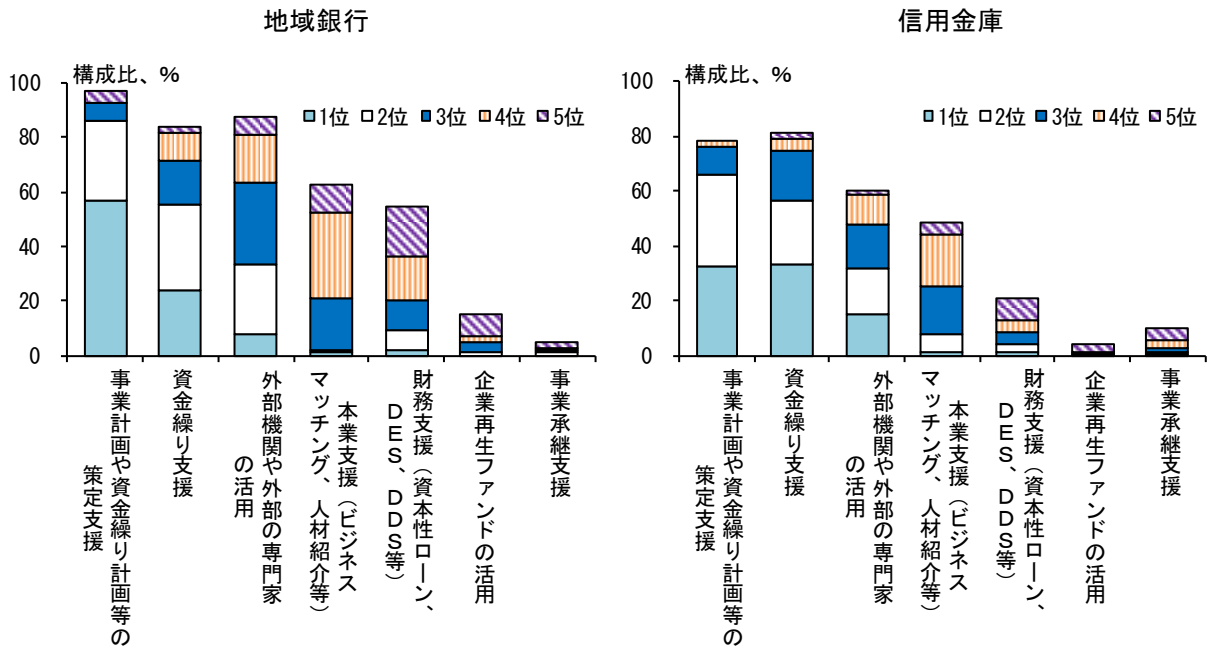
「ランクアップ/ランクダウン率(経営改善支援先)」は、年度初時点の経営改善支援先数に占める各年度中にランクアップ/ランクダウンした支援先の割合。

(資料)日本銀行

地域金融機関のランクアップ先に対する具体的な支援内容をみると、多くの取引先で、コロナ禍での流動性確保の必要性が高まっていたことを背景に、「事業計画や資金繰り計画等の策定支援」や「資金繰り支援」を上位に挙げる先が多数を占めている(図表12)。もっとも、コロナ禍においても、地域銀行・信用金庫とも、「外部機関や外部専門家の活用」や、「本業支援(ビジネスマッチング、人材紹介等)」といった支援がランクアップに効果があったと回答しているほか、地域銀行では、「財務支援(資本性ローン等)」についても6割の先で効果があったと回答している。地域金融機関では、コロナ禍での流動性支援業務から取引先の本業支援に経営資源を移行してきており、本業支援や財務支援等に注力する先が増えている。

⁴ 先述の通り、コロナ禍での経営改善支援先の選定基準の変更は、経営改善支援先の与信ポートフォリオへの影響を通じて、ランクアップ・ダウン率の変化にも影響し得るため、こうした2時点間での単純な比較を通じた分析の解釈については、幅を持って評価する必要がある。

図表 12 ランクアップ先に対する支援内容



(注) 債務者区分のランクアップ先に対して実施し、効果を発揮したと認識している取り組みについて、1～5位に挙げられた取り組みの回答割合。

(資料) 日本銀行

経営改善支援における課題

ただし、地域金融機関が、取引先の経営改善支援に取り組んでいくうえでの課題も多く残っている（図表 13）。地域銀行・信用金庫ともに、取引先企業や業界の「実態把握力」や、取引先の経営者との「関係構築力」を、多数の先が共通の課題として認識している。また、「課題対応力」や「体制整備」といった項目も、多くの先が課題として認識しており、金融機関側の支援スキルの向上や専門家・外部講師の活用などの対応を図っていくことが重要である。

図表 13 経営改善支援の実効性向上に向けた課題

	地域銀行			信用金庫		
	1位	2位	3位	1位	2位	3位
実態把握力：企業や業界に対する知識不足、企業の情報開示が不十分等	30	31	13	22	19	23
関係構築力：企業とのコミュニケーションが不足、企業と支援方針が擦り合わない等	31	21	13	19	18	11
課題対応力：経営改善支援に対する自行庫の手段やスキルの不足等	19	25	33	28	27	20
体制整備：自行庫の体制・人員が不十分等	16	10	13	17	18	13
外部連携：外部支援機関との連携が不足等	0	4	8	1	5	5
その他	3	0	2	2	0	0

(注) 経営改善支援の実効性向上に向けて強く認識している課題について、1～3位に挙げられた項目の回答割合。

(資料) 日本銀行

地域金融機関のなかには、上記の課題克服に向けて取り組んでいる先もみられる（図表 14）。具体的には、実態把握力については、営業段階での KPI の設定や、審査管理段階での工夫などを行っている先がみられる。また、関係構築力については、支援先経営者との議論内容を本部・営業店で共有化する取り組みや、協議会等の第三者を加えて関係構築を図るなどの取り組みが行われている。さらに、課題対応力についても、業務経験豊富な職員による OJT の教育・指導を通じて対応力の向上を図ったり、専門家や外部講師による勉強会の開催により、組織としてのスキルアップを図るといった取り組みが行われている。

図表 14 課題克服に向けて検討・実施している取り組み事例

実態把握力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 支援部署の KPI に経営者面談の年間実施回数を入れることで経営改善支援先の実態把握に努め、面談記録を部内で共有している。 ・ 格付・自己査定時に確認シートを用いた「取引先の実態把握度合い判定」を実施し、実態把握度を数値化して“見える化”する取り組みを開始。
関係構築力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営の現状や自然体での将来展望などを丁寧に経営者とディスカッションしているほか、行内でも支援部署と支店で情報を共有している。 ・ 経営改善の取り組みに経営者の理解を得られない場合は、中小企業活性化協議会にも第三者の立場から関与してもらうことで、合意形成を図っている。
課題対応力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 豊富な業務経験を有する人材がアドバイザーとして経営改善計画の策定支援を行うとともに、支店職員のスキルアップや関係者との折衝力・交渉力の向上に向けて、帯同訪問を通じた OJT 指導を実施。 ・ 経営改善手法の高度化やノウハウ向上のため、専門家・外部講師を招聘して勉強会等を実施し、組織としてスキルアップに努めている。

5. おわりに

コロナ禍での流動性確保に加え、最近のエネルギー・原材料調達コストの上昇や経済活動の改善に伴う取引先企業の運転資金需要の高まりから、地域金融機関の貸出残高は増加を続けている。こうした中、日本銀行金融機構局が実施したアンケートからは、本稿で確認した引当方法の見直しなどを背景に引当率は上昇し、信用リスクの顕在化への予防的な対応が引き続き行われていることが確認された。また、将来の貸倒れへの備えというだけでなく、取引先企業の本業の業績回復のための経営改善支援に、地域金融機関が試行錯誤しながら取り組んでいることも明らかとなった。企業の経営環境の不確実性が引き続き高い中、地域金融機関には、今後も、本業支援や財務支援、事業承継支援などの経営改善支援への取り組みをさらに本格化させ、地域経済の成長を支えていくことが期待される。