

地域金融サポートユニット主催セミナー
第2回 企業価値向上支援ワークショップ

地域金融機関による事業再生支援（早期対応等）の取り組み

2024年6月27日

日本銀行金融機構局金融高度化センター

中村 伊知雄



BANK OF JAPAN

社会経済情勢の変化に対応した事業者支援の推進

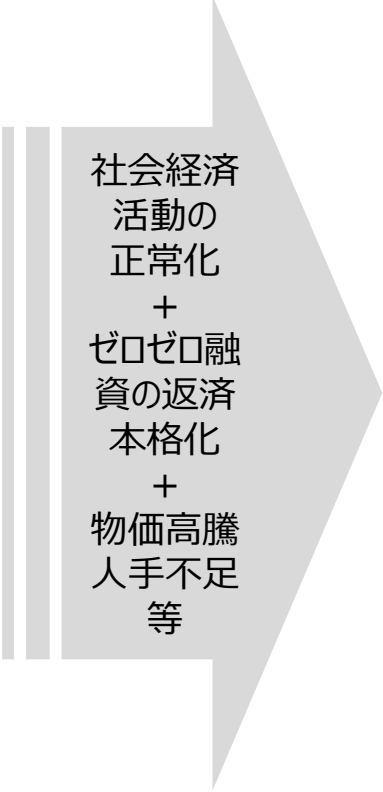
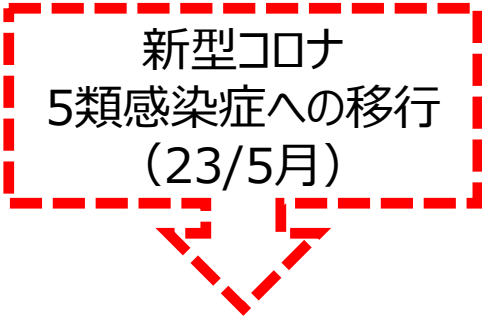
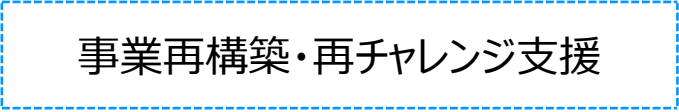
コロナ禍

資金繰り支援をメインに
事業継続を支援

事業者



+



今後

資金繰り支援にとどまらない
事業者の実情に応じた支援の重要性が増大

事業者

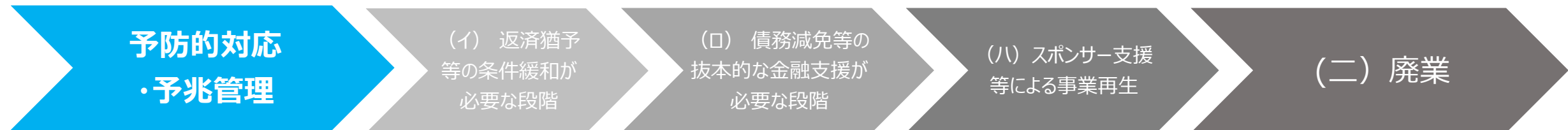


今回WSの位置づけ

■ 中小企業活性化協議会による整理



■ 中小企業事業再生等ガイドライン〈第二部〉による整理



金融機関に求められる「早期対応」①

信頼関係
の構築

■ 中小企業の事業再生等に関するガイドライン

＜第二部＞ 中小企業の再生等に関する基本的な考え方 1. 平時における中小企業者と金融機関の対応

（１）平時の重要性

- ✓ 中小企業者と金融機関との取引においては、**平時から、両者が適時適切な対応を取り、信頼関係を構築しておくことが極めて重要**であり、そもそも有事に移行しないことがお互いにとって望ましい。

* 「有事」については、第二部 2. にて「**収益力の低下、過剰債務等による財務内容の悪化、資金繰りの悪化等が生じたため、経営に支障が生じ、又は生じるおそれがある場合**」と定義されている。

（３）債権者である金融機関の対応

金融機関は、以下の対応に努めるものとする。

① 経営課題の把握・分析等

金融機関は、中小企業者との信頼関係の構築に努めるとともに、開示・説明を受けた経営情報等を基に、中小企業者の経営の目標や課題を把握するように努める。その上で、中小企業者の経営の目標や課題を分析し、中小企業者のライフステージや事業の維持・発展の可能性の程度等を適切に見極める。（以下、略）

関係機関との連携

② 最適なソリューションの提案

中小企業者の経営の目標の実現や課題の解決に向けて、**メイン・非メイン先の別や、プロパー融資・信用保証協会保証付き融資の別にかかわらず**、中小企業者のライフステージ等を適切に見極めた上で、**当該ライフステージ等に応じ、中小企業者の立場に立って、適時、能動的に最適なソリューションを提案する。**

プッシュ型のソリューション提案

金融機関に求められる「早期対応」②

(3) 債権者である金融機関の対応 (続き)

関係機関との連携

② 最適なソリューションの提案 (続き)

その際、必要に応じ、他の金融機関、実務専門家、外部機関等と連携するとともに、国や地方公共団体の中小企業支援施策を活用する。特に、将来的な財務内容・資金繰りの悪化を金融機関として予見する場合には、提供可能なソリューションについて予防的に情報提供を行う。

③ 中小企業者に対する誠実な対応

経営情報等について中小企業者から開示・説明を受けた金融機関は、その事実や内容だけをもって中小企業者に不利な対応がなされることのないよう、**情報開示に至った経緯やその内容等を踏まえ、誠実な対応に努める**こととする。

④ 予兆管理

中小企業者の平時から有事への移行は、自然災害や取引先の倒産等によって突発的に生じるだけではなく、事業環境や社会環境の変化に伴い段階的に生じることが十分に想定される。また、一般的に、**有事への移行の初期段階であるほうが、金融機関が提供できるソリューションが多く、中小企業者が取り得る選択肢の幅も広い**。従って、金融機関は、有事への段階的移行の兆候を把握することに努めるとともに、自ら有事への段階的移行過程にあることを認識していない中小企業者に対しても、必要に応じて、有事への段階的な移行過程にあることの認識を深めるよう働きかけ、事業改善計画の策定やその実行に関する主体的な取組を促す。(以下、略)

早期対応・予兆管理の重要性

プッシュ型の
ソリューション提案

総合的な監督指針等の一部改正（24/4月）

背景

・2023年7月以降、民間ゼロゼロ融資の返済が本格化していることも踏まえ、問題を先送りせず、金融機関による経営改善・事業再生支援の一層の推進を図る必要



① 経営改善・事業再生支援等の本格化への対応

コロナ禍の資金繰り支援フェーズから事業者の実情に応じた経営改善・事業再生支援フェーズへの転換

② 一歩先を見据えた早め早めの対応の促進

1. 事業者の現状のみならず、状況の変化の兆候を把握し、一歩先を見据えた対応を求める

2. 状況の悪化の兆候がある事業者に、正確な状況認識を促すとともに、プッシュ型で提供可能なソリューションを示し、早め早めの対応を促すよう求める

3. 信用保証付融資が多い事業者やメインでない事業者等への支援について、信用保証協会や他の金融機関との早めの連携を求める

③ 顧客に対するコンサルティング機能の強化

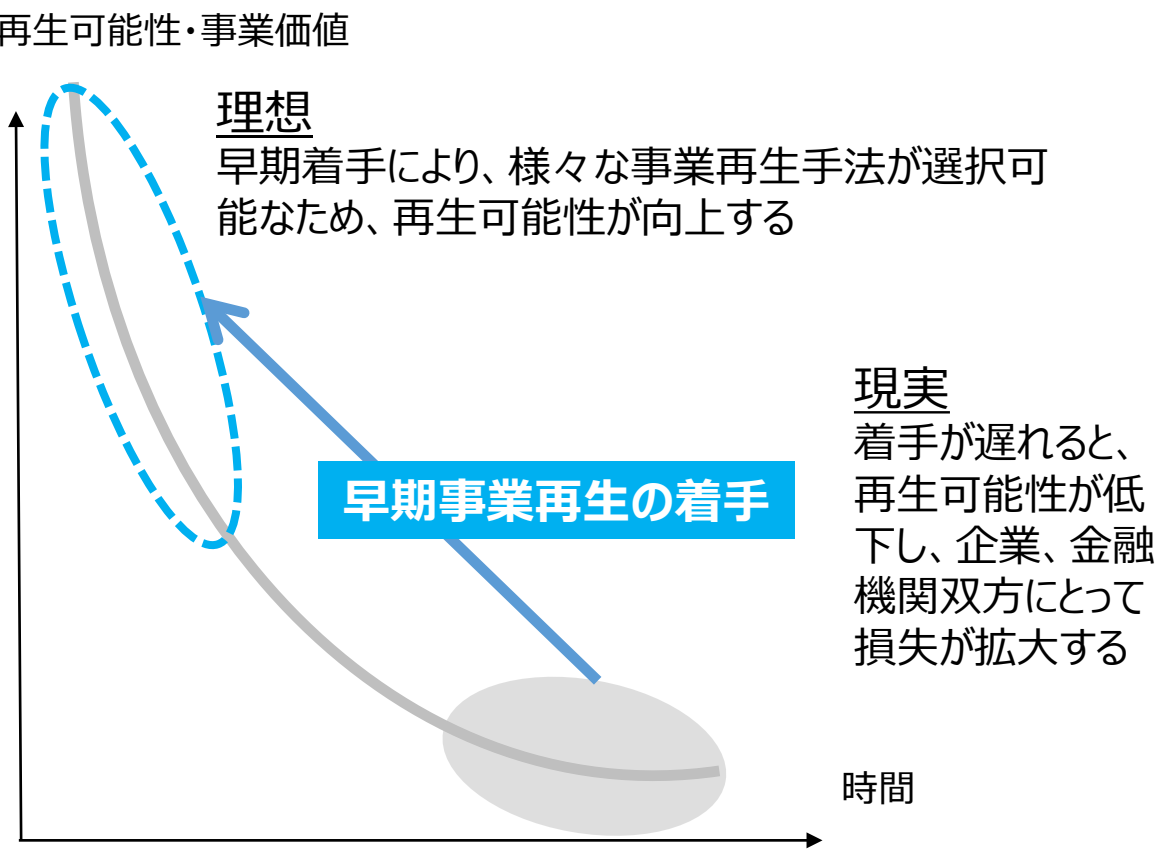
1. 事業再生ガイドライン等、提案するソリューションの充実を求める

2. 早期の経営改善に関する計画策定等のソリューションを、公的制度も活用しながら提案し、その実行状況を継続的かつ適切にモニタリングするよう求める

3. 政府系金融機関・支援専門家（税理士、弁護士等）・支援機関（中小企業活性化協議会等）との連携を求める

早期対応・予兆管理の重要性①

- 着手タイミングの遅れによる回収額の減少イメージ
- 中小企業活性化協議会の声
- 支援の着手に遅れないために…



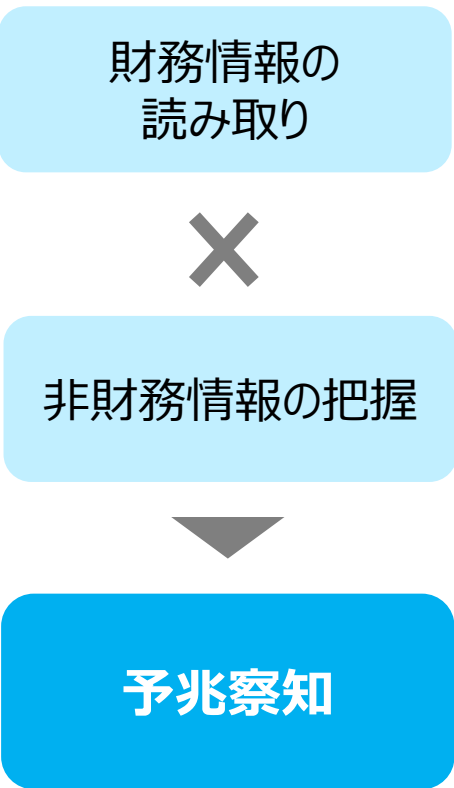
(出所) 地域経済活性化支援機構 事業再生支援高度化事業
「金融機関向け事業再生支援高度化の手引き」

手遅れになる前に早めの相談を促し、**経営改善・事業再生フェーズ**での支援にて、**事業と雇用を確保する必要がある。**



中小企業
活性化協議会

(出所) 中小企業庁
「中小企業政策審議会金融小員会 事務局説明資料」
(2023/10月)



(出所) 地域経済活性化支援機構 事業再生支援高度化事業
「金融機関向け事業再生支援高度化の手引き」

早期対応・予兆管理の重要性②

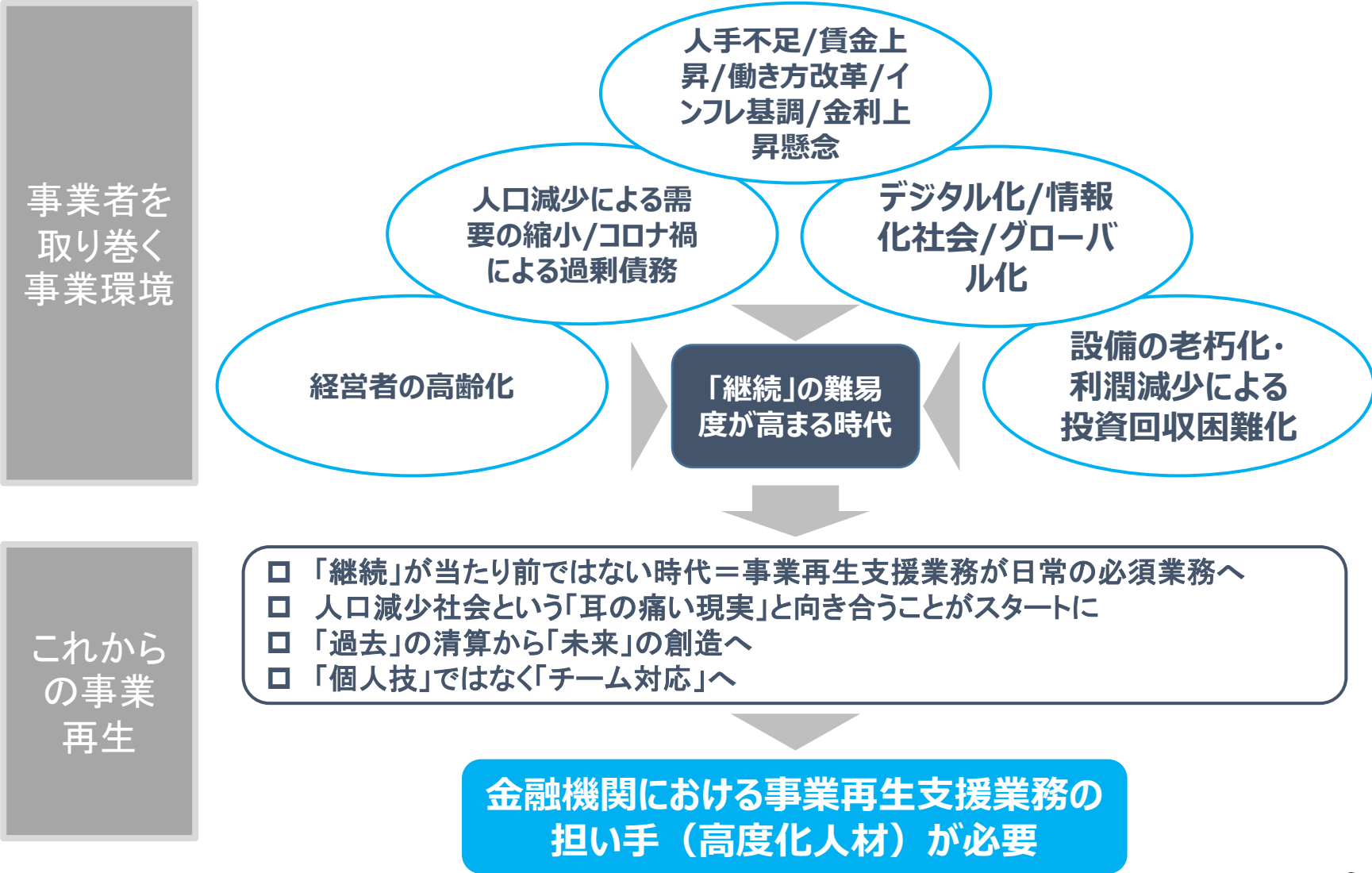
■ 中小企業活性化協議会の声

金融機関の業務が広がる中で、与信先から定期的に試算表を取り寄せるなどの管理に手が回らなくなっている様子が見受けられる。結果的に、事前相談、案件持込時点で資金繰りが相当ひっ迫しているケースが増えている。



中小企業
活性化協議会

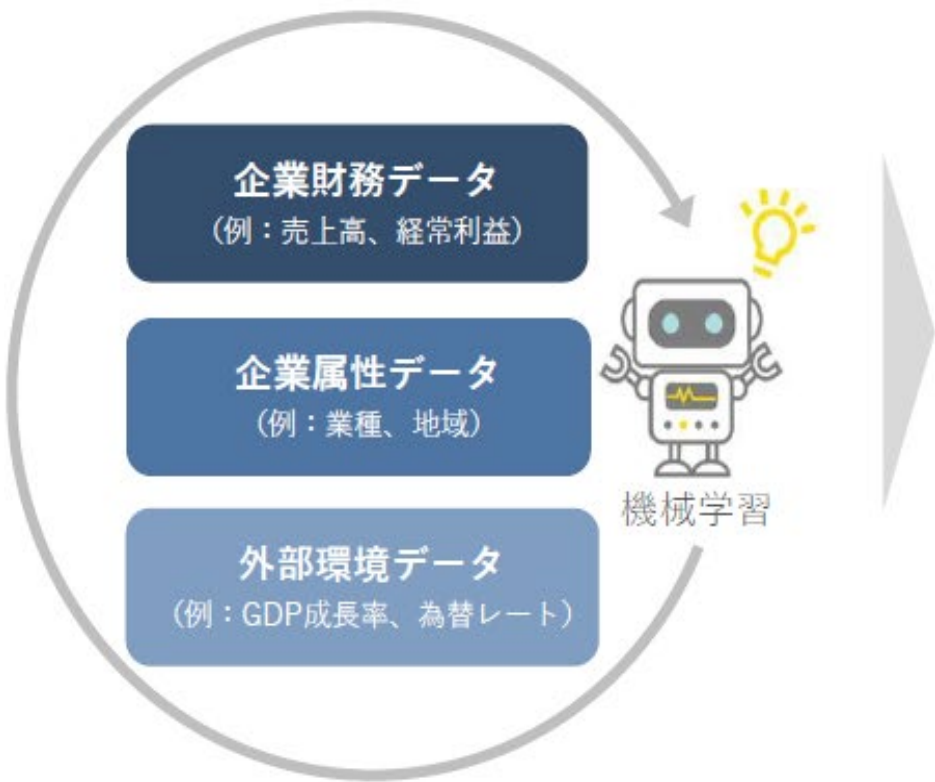
■ 事業再生支援の高度化の必要性



早期対応・予兆管理の重要性③

■ AIやICT技術を活用した経営改善支援の効率化に向けた調査・研究

汎用的なAIモデルの構築



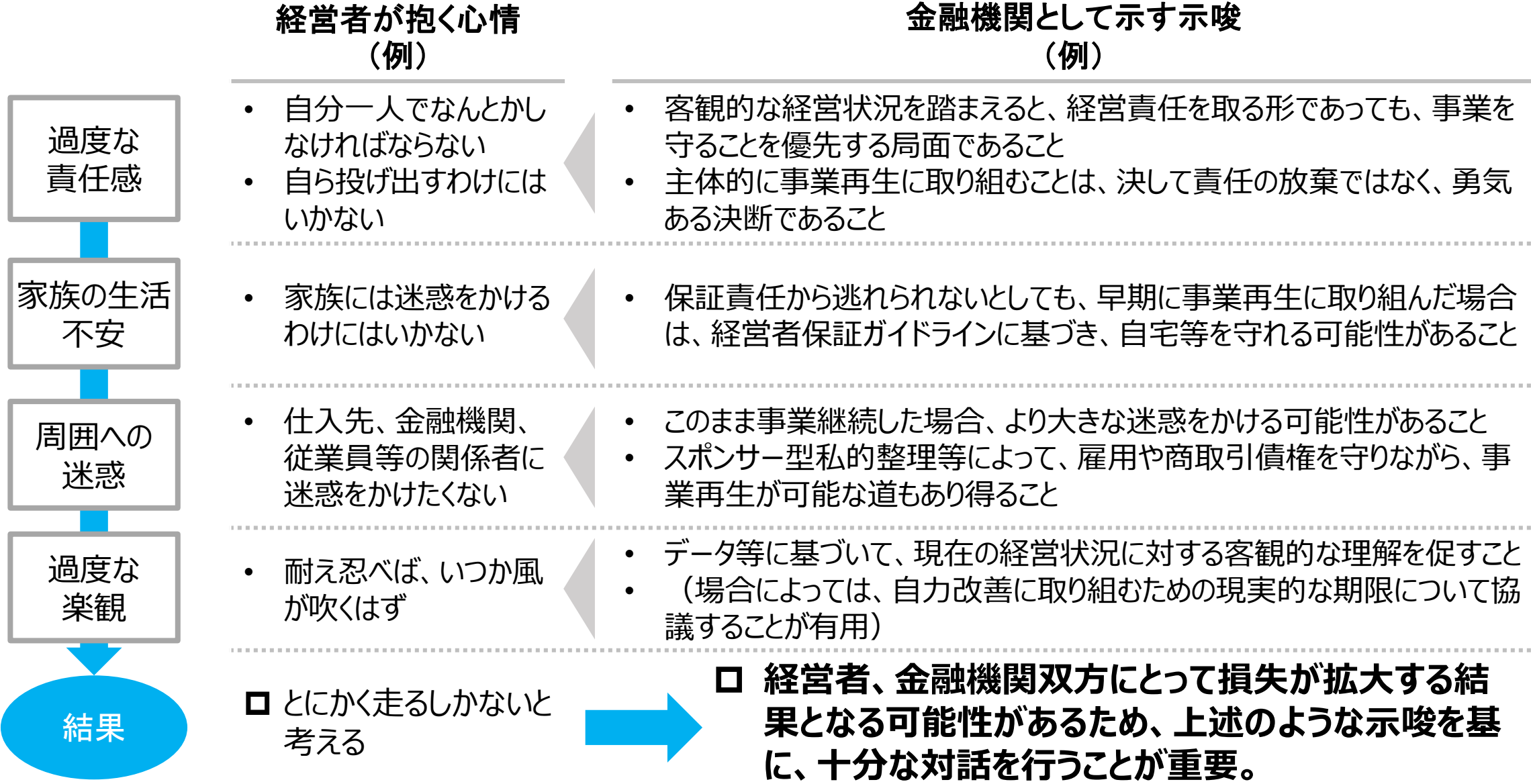
結果のアウトプット例（経営改善支援先の優先順位付け）

NO	企業名	地域	業種	AIスコア
1	(株) ○○商店	□□県△△市	小売業	<u>64</u>
2	(有) ■■工芸	○○県△△市	製造業	<u>33</u>
3	(株) △△食品	△△県○○市	製造業	<u>25</u>
4	●●工業 (株)	○○県○○市	製造業	<u>12</u>

(例) 金融機関では、現状業況に問題がない先と認識していたが、AIスコアが低いので、経営者と業況等について早期に対話

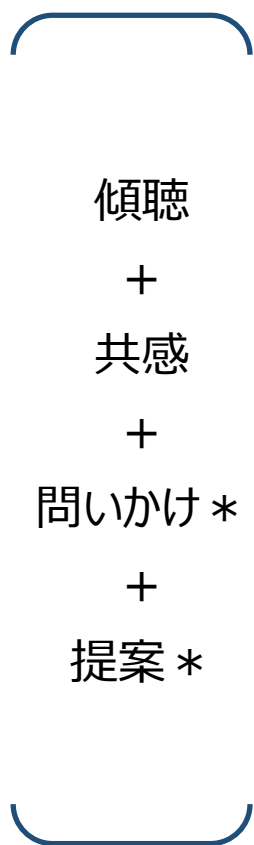
(出所) あずさ監査法人「AIやICT技術を活用した経営改善支援の効率化に向けた調査・研究報告書」

地域金融機関が行うプッシュ型支援①



地域金融機関が行うプッシュ型支援②

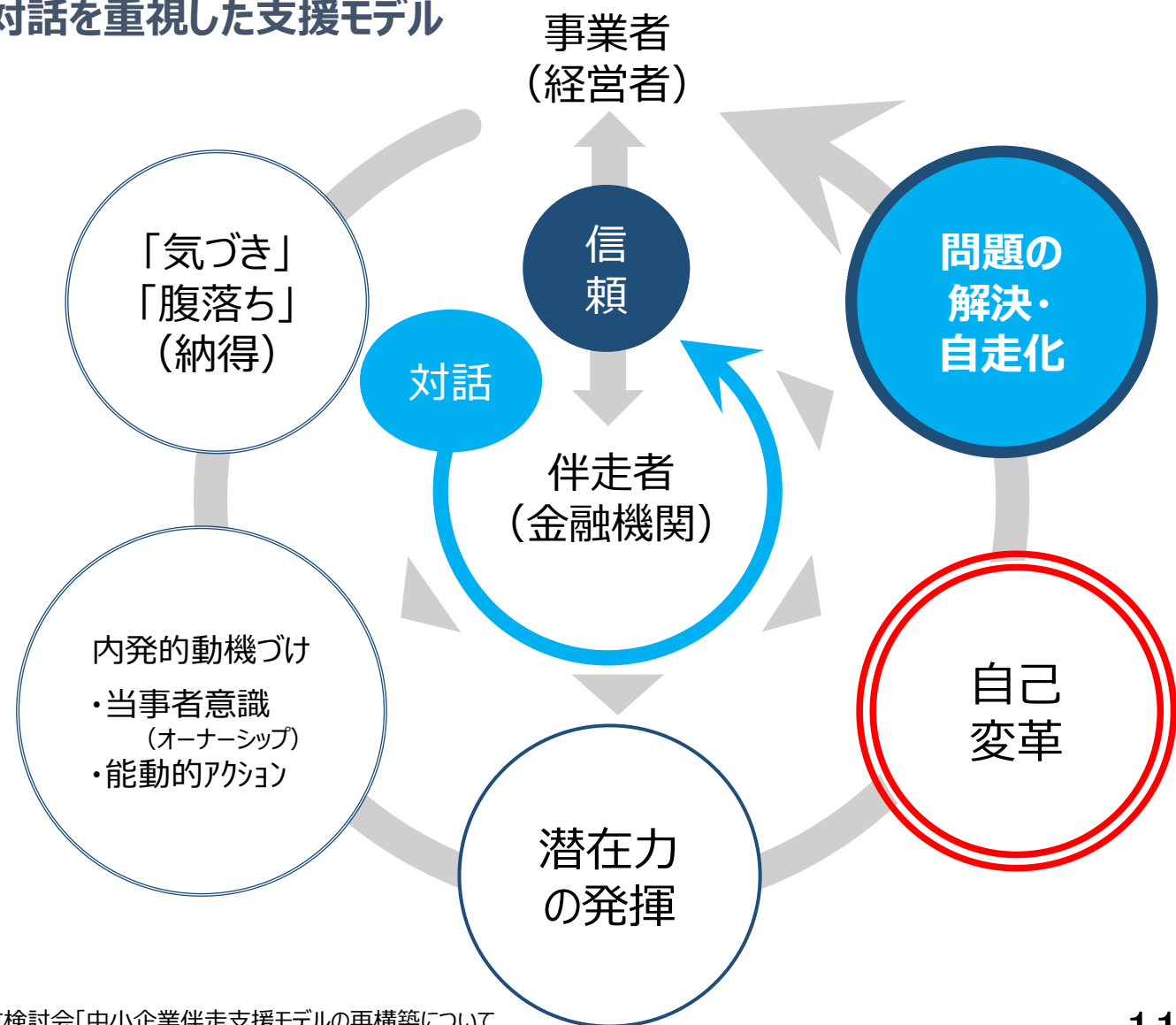
■ 対話と傾聴



信頼の醸成

* 一方的な提案や問い詰めではなく、相手の気づきや腹落ち、内発的動機付けを促すもの

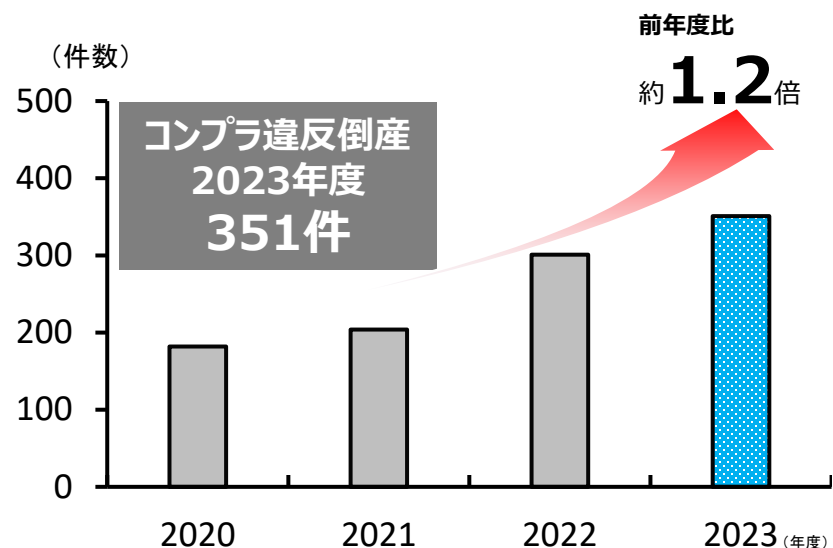
■ 対話を重視した支援モデル



(出所) 伴走支援の在り方検討会「中小企業伴走支援モデルの再構築について
～新型コロナ・脱炭素・DXなど環境激変下における経営者の潜在力引き出しに向けて～」を元に、著者作成。

地域金融機関が行うプッシュ型支援③

■ コンプライアンス違反倒産・年度推移



■ 違反類型 件数内訳 (2019年度～)

	2019	2020	2021	2022	2023
粉飾	78	57	55	63	81
業法違反	31	23	42	64	84
資金使途不正	29	26	39	72	56
...	...	...	...	...	...
合計	225	182	204	301	351

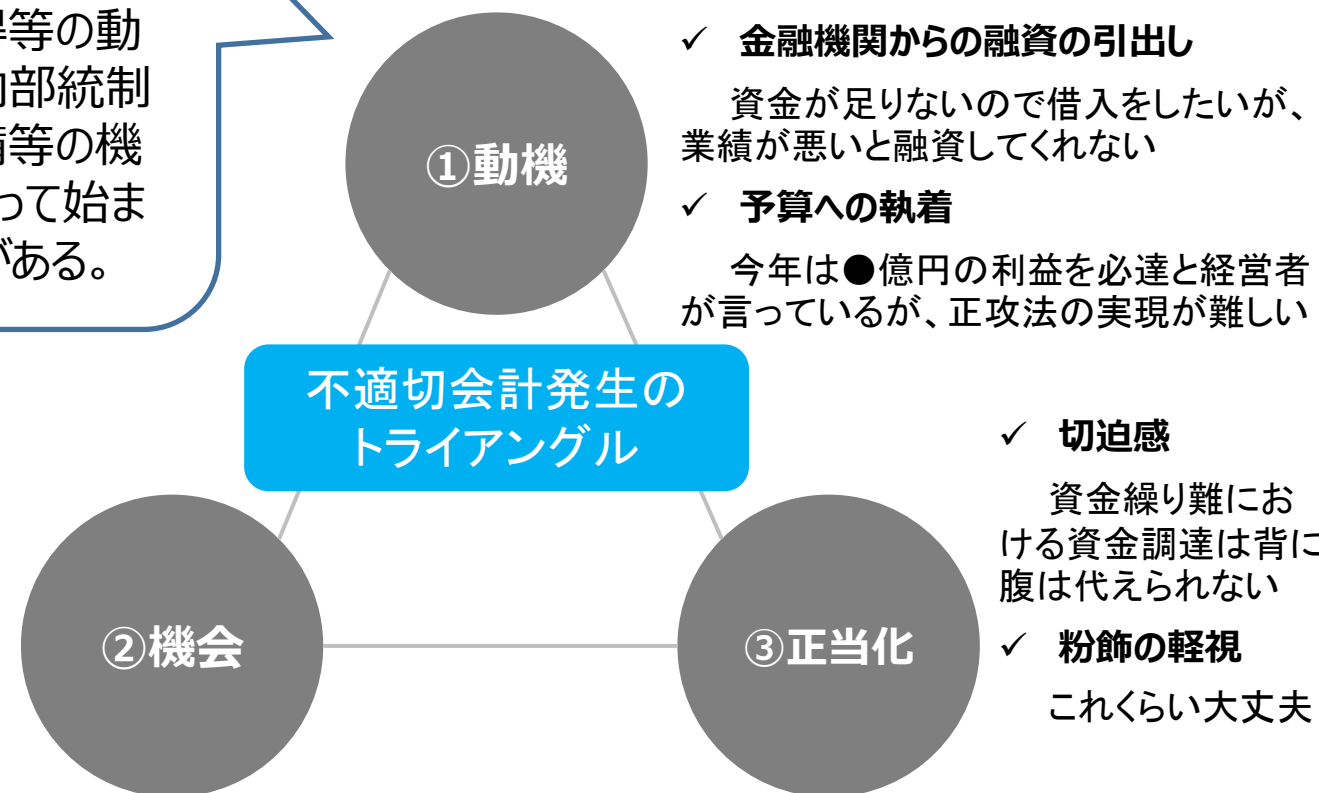
(出所) 帝国データバンク

■ 不適切会計誘発のメカニズム

- 不適切会計は、金融機関融資の獲得等の動機や内部統制の不備等の機会によって始まることもある。

- ✓ 権限、役職
数値の改ざんが可能な立場にいる(役員、財務担当者等)
- ✓ 内部統制
財務知識のある人間がおらず、ダブルチェックの仕組みがない

- 最初は些細な行為がきっかけになることが多いため、金融機関としては早い段階で予兆を察知し是正を求めることが重要になる。

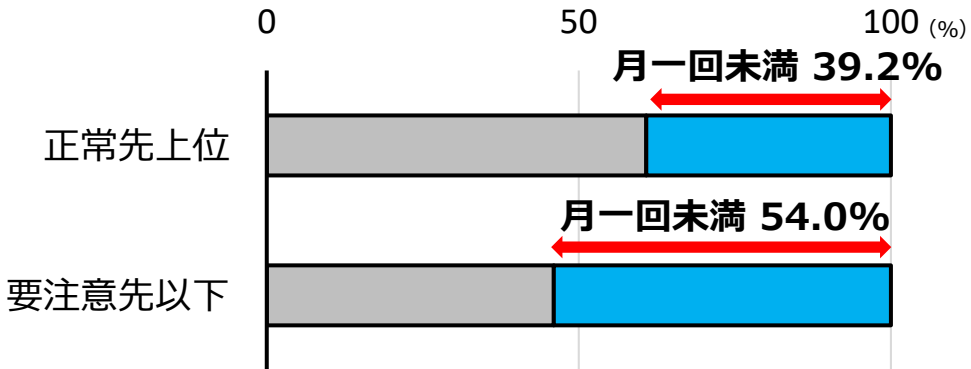


(出所) 地域経済活性化支援機構
事業再生支援高度化事業
「金融機関向け事業再生支援高度化の手引き」

地域金融機関が行うプッシュ型支援④

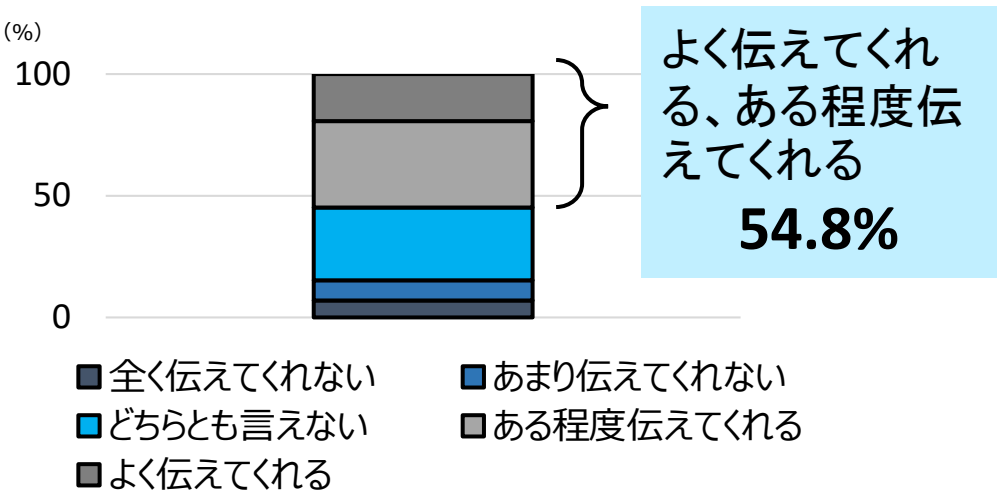
金融機関との対話の頻度（債務者区分別）

Q. 貴社の事業に関する対話に関する訪問頻度

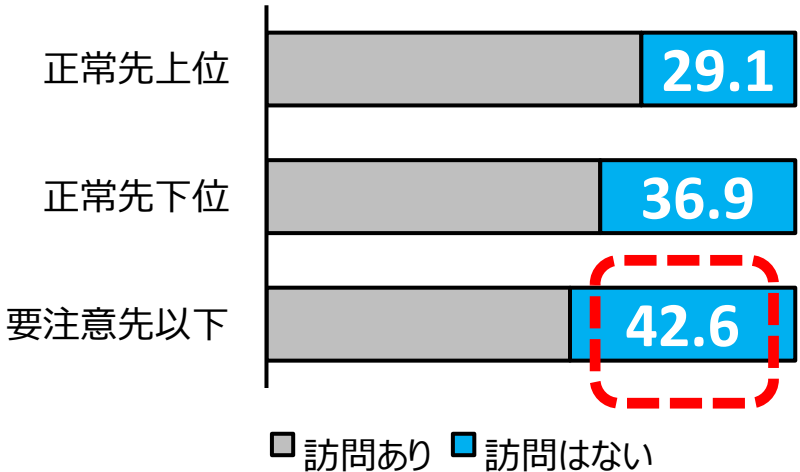


メインバンクの経営に関する課題や評価の状況

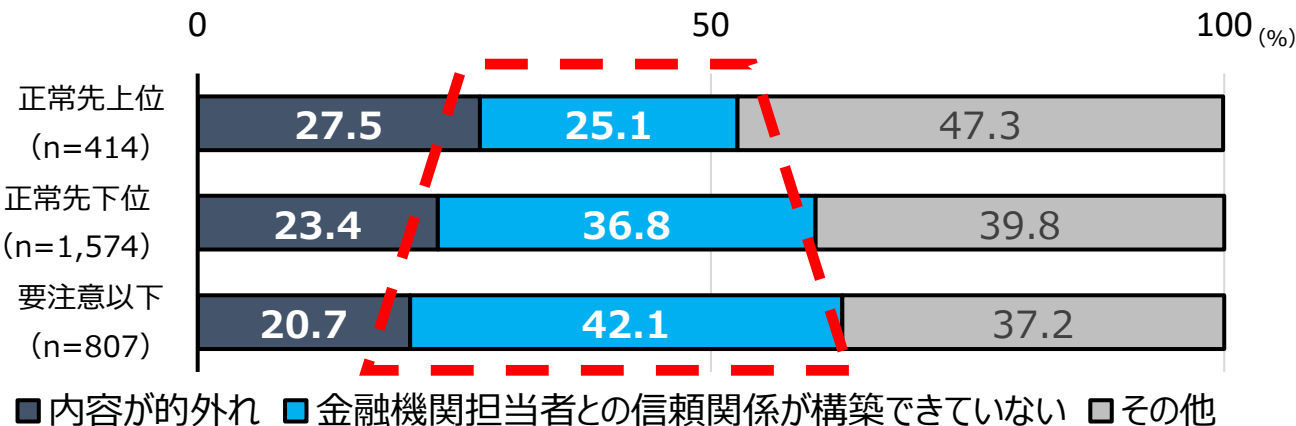
Q. メインバンクは貴社の事業や経営に関する課題や評価を伝えてくれますか



Q. 経営改善支援サービスの提案に関する訪問頻度



Q. メインバンクから伝えられた貴社の事業や経営課題の納得感がどちらともいえない、もしくは納得感が無い理由



関係機関との連携①

■ 金融庁「事業者支援態勢構築プロジェクト」

事業者支援態勢イメージ図



(注) 関連する機関は必ずしも上記に限られない

(出所) 金融庁

関係機関との連携②

金融庁・改正監督指針

(3) 経営改善・事業再生等の支援が必要な顧客企業に対する留意点

③ 経営改善・事業再生支援に関する積極的な取組み等

「貸付残高が少ない顧客企業や、保全されている債権の割合が高い顧客企業、信用保証協会の保証付き融資の割合が高い顧客企業に対しても、自身の経営資源の状況等を踏まえつつ、必要に応じて早めに他の金融機関や信用保証協会、外部専門家、外部機関等と連携し、顧客企業の実情に応じた経営改善支援や事業再生支援等に取り組んでいく。」

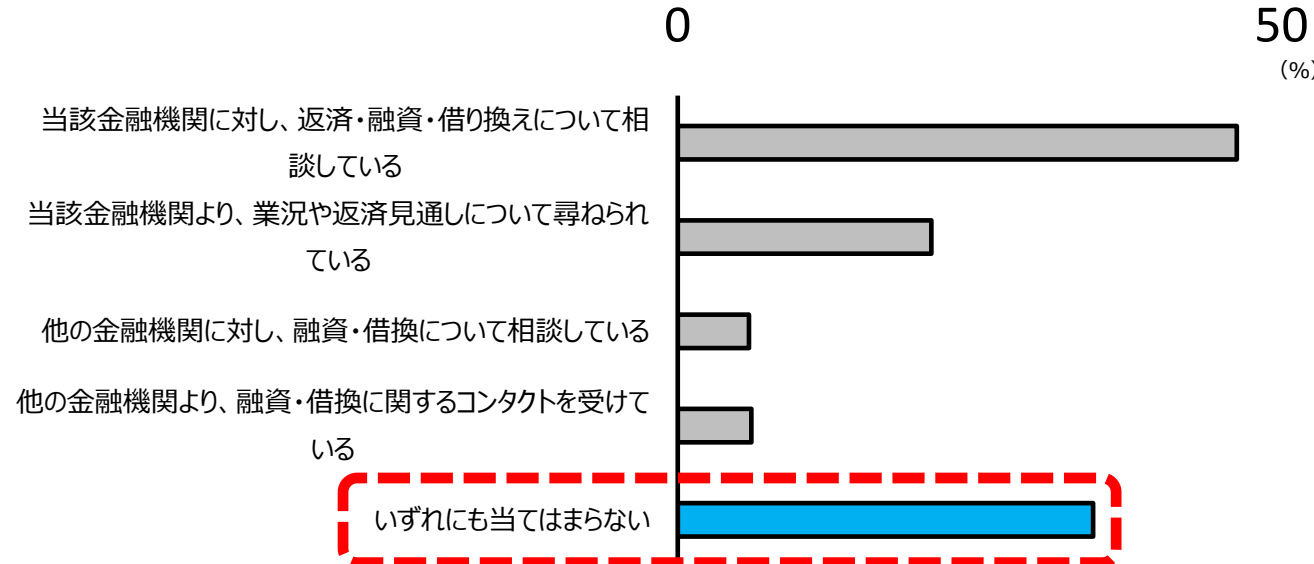


中小企業
活性化協議会

(金融機関の姿勢として) 保全が図られていれば再生支援には消極的と感じる。コロナ禍による公的金融機関（信用保証付融資を含む）による融資比率の高まりにより、取引先の業績改善のインセンティブが小さくなっており、地域金融機関の事業再生に対する姿勢も消極的になっているように感じている。

金融庁アンケート

Q. (実質無利子・無担保融資を受けており、『全額返済した又は全額返済のめどが立っている』以外の回答をした企業について) 実質無利子・無担保融資にかかる金融機関との相談状況をご回答ください。(複数回答)



(出所) 金融庁「金融機関の取組みの評価等に関する企業アンケート調査」(2023/6月)

(出所) 中小企業庁「中小企業政策審議会金融小員会 事務局説明資料」(2023/10月)

ご清聴ありがとうございました。

【本資料に関する照会先】

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター

中村 伊知雄 電話 03-3277-3081

ichio.nakamura@boj.or.jp

- 本資料の内容や意見は、執筆者個人に属し、日本銀行の公式見解を示すものではありません。
- 本資料の内容について、商用目的での転載・複製を行う場合は予め日本銀行金融機構局金融高度化センター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。
- 本資料に掲載されている情報の正確性については万全を期しておりますが、日本銀行は、利用者が本資料の情報をを用いて行う一切の行為について、何ら責任を負うものではありません。