

# 早期経営改善実現に向けた取り組みについて

## ～予兆管理と早期対応～

2024年6月

**株式会社 常陽銀行**

融資審査部 執行役員部長 谷川雅人



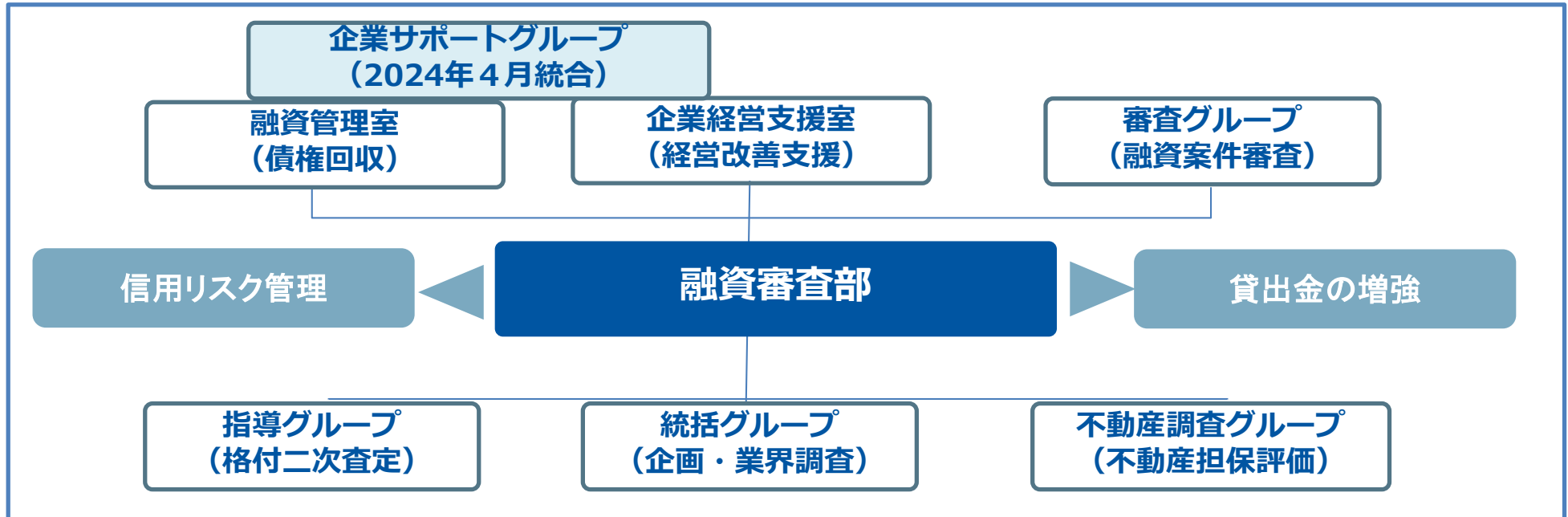
常陽銀行

MEBUKI  
めぶきフィナンシャルグループ

## 〔目次〕

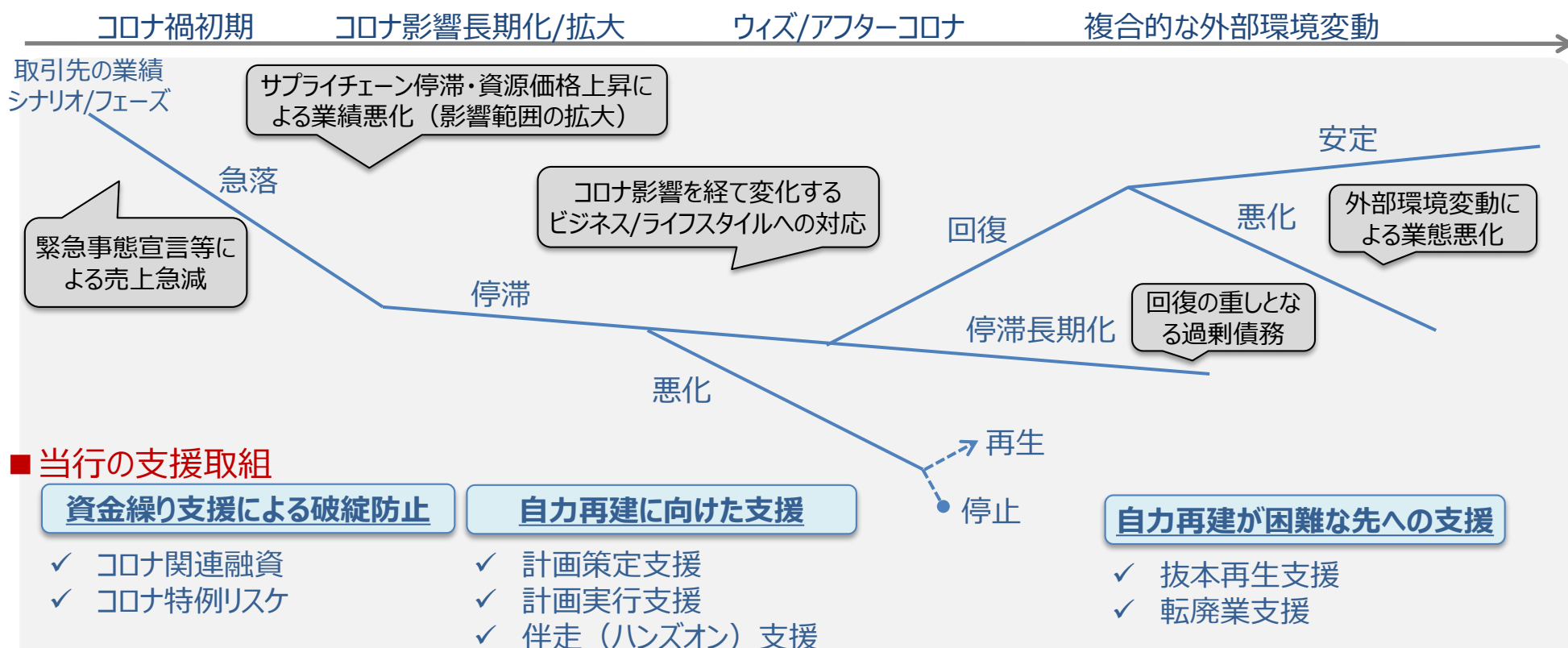
1. コロナ禍における経営改善支援取組
2. 経営改善支援取組における早期対応の重要性
3. 早期対応に向けた取組
  - ① 取引先の予兆管理
  - ② 審査体制（審査グループ）の見直し
  - ③ 経営改善支援体制の見直し
  - ④ AI技術を活用した経営改善支援
  - ⑤ 取引先との信頼構築
  - ⑥ 人材育成

## 〔融資審査部体制図〕



# 1. コロナ禍における経営改善支援取組

- コロナ禍以降、コロナを含む外部環境変動等の影響を受けて業績悪化した先を中心に、経営改善支援を実施。
- 資金繰り支援、自力再建に対する計画策定/実行支援等により、取引先経営状態の向上/維持/悪化防止に取り組んだほか、
- 自力再建が困難な先に対しては、抜本再生や転廃業支援を実施。

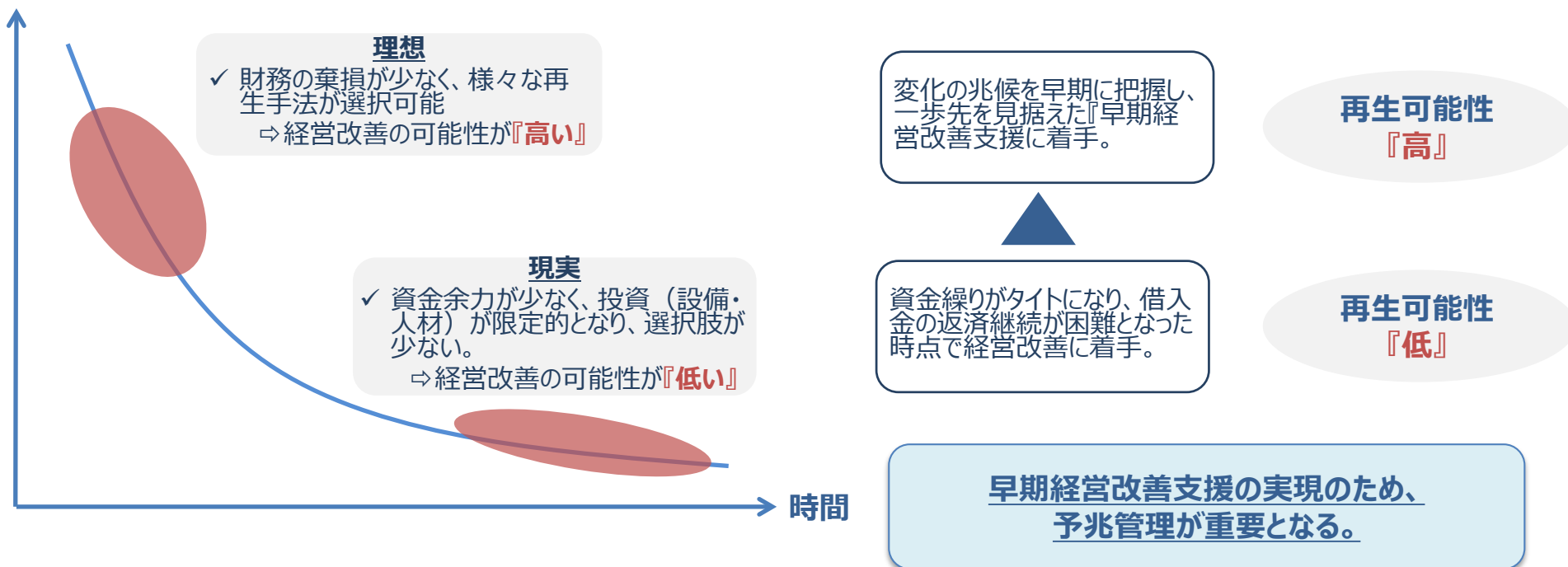


## 2. 経営改善支援取組における早期対応の重要性

- 経営改善において、“早期対応”が有効であることは周知の事実であるが、以下 3 点等から“早期対応”の重要性が高まっている。
  1. コロナ禍を経て、多くの事業者は債務が増加していること。
  2. 原材料・人件費高騰等の影響から、事業者の取り巻く環境は一層厳しさを増していること。
  3. 加えて、ゼロゼロ融資等の約弁により、事業者の資金繰りが急速に悪化していること。

### ■ 早期対応のイメージ図

再生可能性



### 3. 早期対応に向けた取組 ①取引先の予兆管理

- 早期対応に向けた取組として、取引先全体に対しては定性情報・定量情報を利用して以下のような予兆管理（及び格付審査）を行っている。また、業績悪化先への支援体制を整備する観点から、融資案件審査・経営改善支援体制の見直しも行っている。

#### 外部情報等の活用

- **信用調査会社による信用情報**：複数の信用調査会社と連携し、タイムリーに外部信用情報を取得し営業店に還元。内容によっては営業店に調査・報告を指示
- **アラームボックス**：事前に登録した取引先（100社）について、インターネット上の定性情報を収集しアラームを発出（アラームボックス社）
- **シンプルチェック**：インターネット上の定性情報を情報源とし、法人名をリクエストすると瞬時に信用情報が提供される（シンプルフォーム社）

#### 内部の定性情報の活用

- **非財務アラートシステム**：これまでの当行内でのデフォルト事例等から、純新規取引時に確認すべき非財務情報をリスト化し、入力内容から判定した懸念事項をアラートで出すことで、新規取引開始可否の判断材料を提供
- **注意を要する先**：財務上の懸念がある先やネガティブ情報を有する先の中で融資審査部が個別に指定。店長専決権限を制限し与信中間管理を強化

#### 定量（財務）情報の活用

- **粉飾検知ソフト**：外部の会社等が提供する粉飾検知ソフトを活用し、様々な財務指標から粉飾可能性を検証。
- **財務アラート**：財務情報の長期比較の観点から自行で作成したツール。財務情報を長期間（20期程度は可能）のトレンドから分析することで、財務上の違和感を検知しやすくする

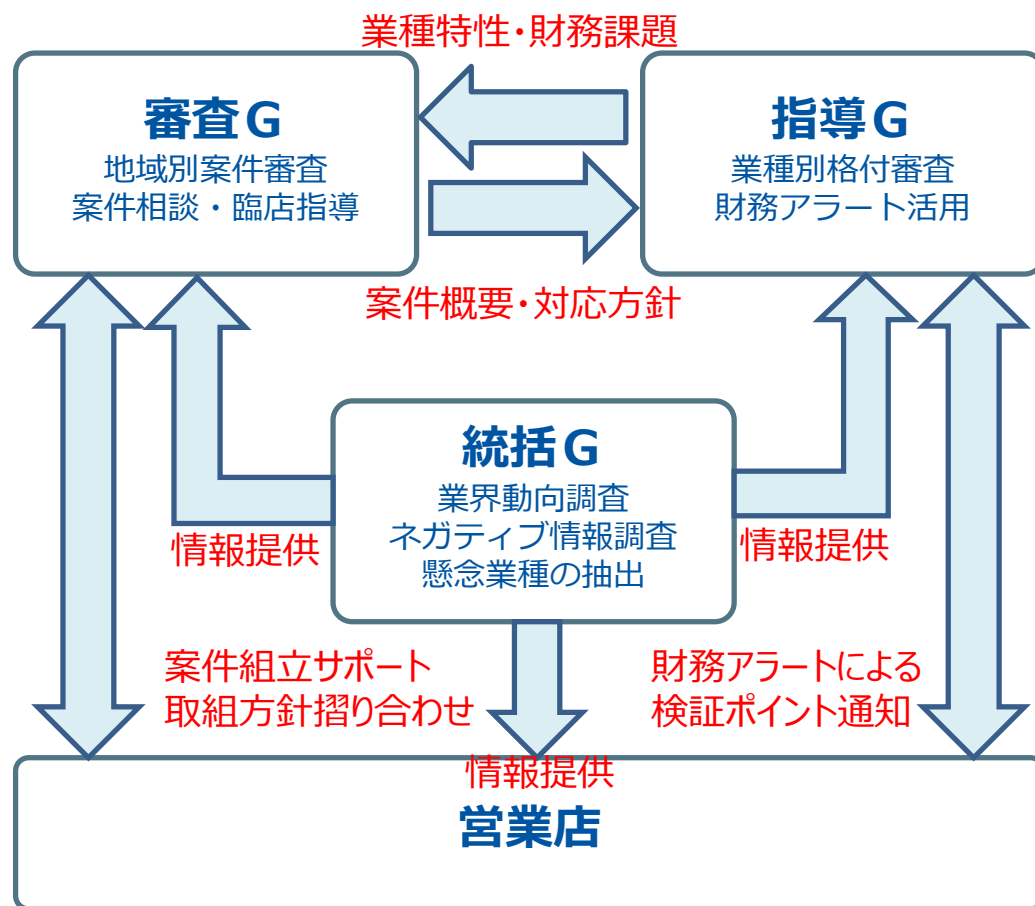
#### 業種別格付審査による管理強化

- （後述）

### 3. 早期対応に向けた取組 ①取引先の予兆管理

- 2021年4月に審査体制を『エリア別審査』に変更（詳細は後述）した際、業種別の事業モデルの変化を捉え、格付運用に反映させると共に、前述の財務アラートシステムを最大限活用する観点から、格付二次査定部署を業種別体制に変更した。

#### ■ 現在の審査態勢における役割



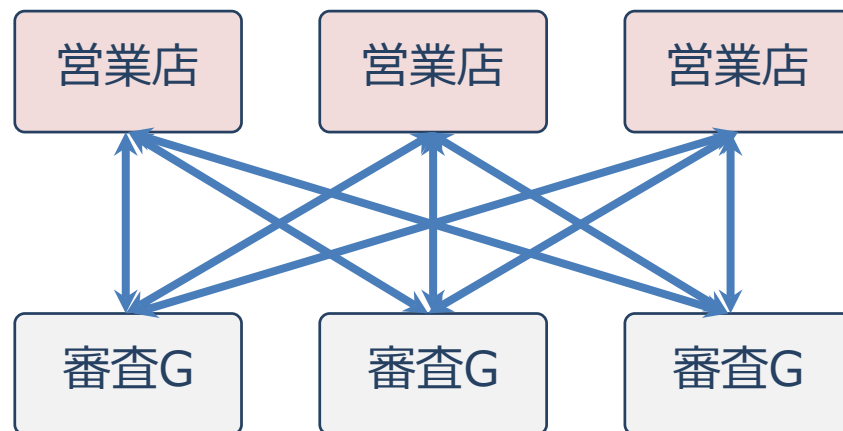
#### ■ 格付審査高度化に向けた取組

- 財務アラートシステムによる前捌き  
⇒財務アラートにヒットした取引先は要因を詳細に分析する運用としているが、与信残高等から特に留意が必要と判断した先は、審査部で事前に「前捌き」を行い、検証ポイントを明確にしたうえで営業店に通知
- 金融庁が公表した「業種別支援の着眼点」の活用  
⇒若手行員に向けた行内研修や、営業店での勉強会資料等での活用

### 3. 早期対応に向けた取組 ②審査体制（審査グループ）の見直し

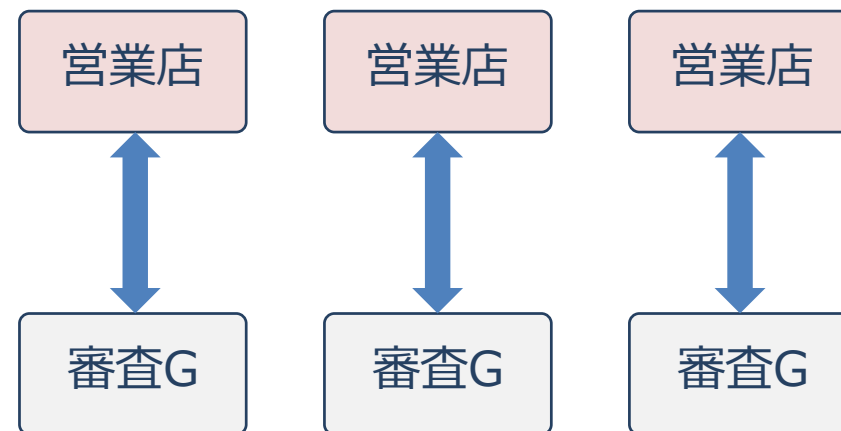
- 融資案件取組是非や、審査上の留意点、与信管理上注意を要する先(≡経営改善が必要な先)等について常時相談可能な体制を構築すべく、『業種別審査』から『エリア別審査』に体制見直しを実施した。
- また、融資審査部内で各エリアを担当する『審査マネージャー』を配置し、営業店との融資案件相談会等を通して融資審査部と営業店の連携をより密にすることで、取引先の業績悪化予兆を早期に察知できる仕組みを構築した。

#### ■旧体制(業種別審査体制)



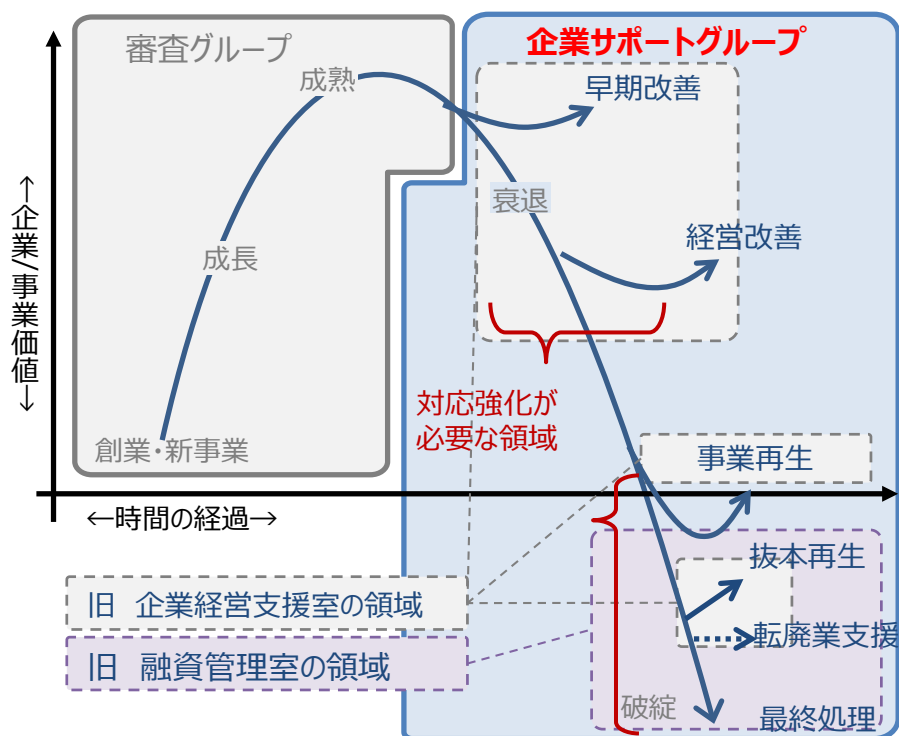
- 営業店・審査グループの交渉相手が都度変更になることに加え、審査グループはエリア・営業店の状況把握が不足する可能性がある。

#### ■新体制(エリア別審査体制)



- 営業店と審査グループの交渉相手が固定化され、より柔軟い段階(案件組成前)に相談が可能。
- 取引先等の問題点についても前広にヒアリング。

- コロナ影響もあり破綻懸念先数が高止まりし、抜本再生・廃業支援の事案が増加。一方、旧体制（企業経営支援室・融資管理室）では経営改善が必要な先に対する“支援の分断”が発生していた。
- 係る状況を踏まえ、『**経営改善や事業再生に関するシームレスな支援体制を構築**』するために、『企業サポートグループ』を新設（2024年4月）。
- 従来の経営改善支援先・転廃業支援先に加え、『**予兆・業態管理先**』を選定先に追加した他、企業サポートグループによる営業店支援態勢を強化した。



### 予兆・業態管理先の新設

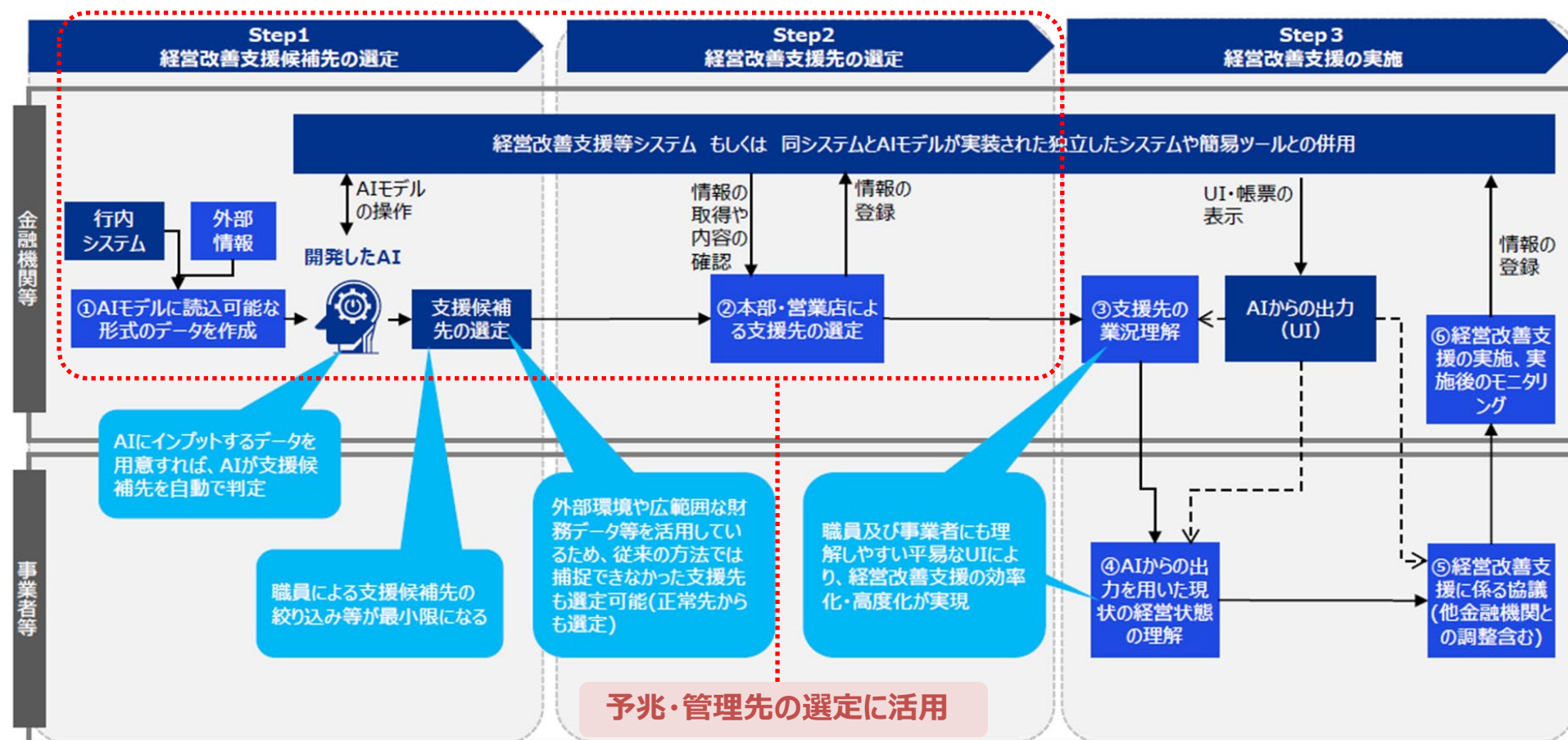
- 取引先の意識不足等により計画策定等には至らないものの、『早期経営改善』や『予兆・業態管理』が必要と判断される先を選定。

### 営業店サポート態勢の強化

- 営業店において、営業店の低格付先管理体制を一体的に所管する観点から、要管理先を企業サポートグループで一体的に所管。  
⇒業績悪化予兆のある先早期モニタリング



- 金融庁主催の『AI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』事業に参加。
  - ▶ 事業を通じて得られた課題や、その解決策等を整理することで、幅広い金融機関におけるAIモデルを活用した経営改善支援の効率化・高度化の取組を後押しすることを目的としている。
- 同事業に参加した際のAIモデルを導入し、『予兆・業態管理先』の選定（Step1、2）に活用している。同成果を踏まえ、経営改善支援の実施（Step3）についても活用を検討していく。



### 3. 早期対応に向けた取組 ⑤取引先との信頼構築

- 業績悪化予兆がある先であっても、経営改善支援の必要性を認識していない先は多く、結果として経営改善が遅れるケースは少なくない（経営改善支援取組の早期対応の課題）。
- そういった取引先に対しては信頼関係の構築、経営改善に向けた意識醸成が必要であり、経営課題の認識、改善の必要性を取引先と共有する人材として「企業支援ディレクター」を活用している。
- 企業支援ディレクターは、取引先に深く関与しつつ、経営課題を抽出し経営改善から成長に向けた具体的施策を提案している。取引先の事業DDから必要に応じて計画策定支援をすることで信頼構築を図っている。
- また、企業支援ディレクターの保有するスキル・ノウハウを銀行内に還元し、取引先との信頼構築するスキルを高める活動に取り組んでいる。

|      |                                                                                                                                                                                       |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 呼 称  | 企業支援ディレクター（現在1名） キャリア行員制度により登用されたコンサル会社経験者。                                                                                                                                           |
| 所 属  | 融資審査部 企業サポートグループ                                                                                                                                                                      |
| 取組内容 | ➤ 取引先企業の経営者や社員と同一の目線に立ったうえで、その企業の経営課題を明確にし、課題解決に向けた取組を「企業支援ディレクター」が当該企業の中で直接実行していく（伴走実行支援）。                                                                                           |
| 業務内容 | ➤ 取引先が有しているヒト・モノ・カネ・情報（IT）の経営資源に着目し、各項目における経営課題を抽出する。<br>➤ 課題への打ち手として、経営改善支援策やソリューションの検討・立案・提供を行い、課題解決と取引先の成長に向けた支援を行う。<br>➤ 深度ある信頼関係構築を行う為、週1日程度の頻度で取引先の役職員と同一の目線に立って業務遂行し、検証を行っていく。 |

### 3. 早期対応に向けた取組 ⑤取引先との信頼構築～事例紹介～

- 急速に業績悪化したが、過去の順調に黒字経営してきた経緯が長かったことから経営改善に向けた意識醸成が難航したが、『企業支援ディレクター』の活用等により、経営改善に向けた意識醸成を経て計画策定に取り組んだ先（早期経営改善支援取組先）。

#### 経営改善支援取組の経緯

- ✓ 経営改善支援の必要性の認識の低さから、外部コンサルの招集等、改善に向けて進展がない状況であり。
- ✓ 課題の更なる深堀や経営改善支に向けた進展を目的に「企業支援ディレクター」を派遣。  
～企業支援ディレクターの取組～
- ✓ 企業サーベイの結果、当社の『危機意識の欠如』について再認識するとともに、『優良企業であるというプライド』が経営改善の着手を妨げている要因であると判断。
- ✓ 切り口を変更し、『100年企業を目指して』として、事業計画を策定する必要性について説明、策定着手に至る。  
※ 更なる事業の発展、当社の今後の方針等をステークホルダーに示す等

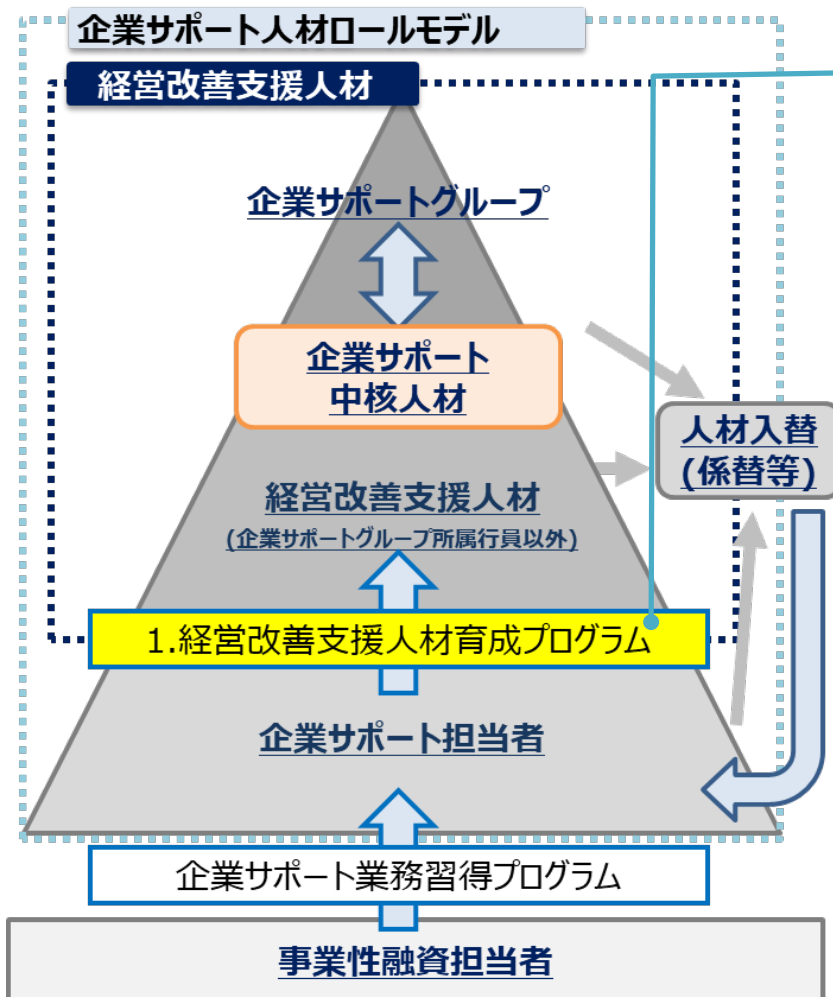
#### 作成した長期経営企画（抜粋、イメージ）

#### 経営計画構想 Grand Design

| 1期 レガシーの承継                                                       | 2期 再構築                                                         | 3期 次世代の経営                                                      |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 会長（前代取）からこれまでの経営の強みを学び時期経営理念を確立する<br>・ミクロ・マクロ分析<br>・事業の見える化 etc. | ドメインの整理と再定義をしてコンパクトな企業体制を構想する<br>・利益を重視する体制へ移行<br>・人材の最適化 etc. | 新経営体制を確立しあるべき姿での経営をスタートさせる<br>・可視化された企業体へ<br>・業界影響力のある企業へ etc. |
| 各期3年程度の時間を使い、これまでの企業活動を成熟させ再成長へと転換する                             |                                                                |                                                                |

### 3. 早期対応に向けた取組 ⑥人材育成

- 経営改善支援の早期対応においては意識醸成を含め、より高いスキル・ノウハウが必要。
- 現場レベルで経営改善支援に取り組む人材の育成をすべく、ロールモデルの形成、育成カリキュラムを充実させ、『経営改善支援人材』及び『企業サポートの中核を担う人材』の育成を実施する。



#### 1. 経営改善支援人材育成プログラム

##### 【目指す育成水準】

✓ 企業サポートグループ所属行員に準ずるレベルの実践力を保有する人材。

##### 【主なカリキュラム】

- ✓ 集合研修10日間での座学/グループワークによる、ノウハウ・実践力習得。
- ✓ 企業サポート理解度テスト（応用編）の実施

#### 経営改善支援人材育成プログラム修了者の活動状況

| 活動状況            | 人数  |
|-----------------|-----|
| ① 企業サポートグループ担当者 | 1名  |
| ② 外部トレーニーへの出向者  | 3名  |
| あおぞら銀行（再生支援分野）  | 1名  |
| 地域経済活性化支援機構     | 1名  |
| 茨城県活性化協議会（※1）   | 1名  |
| ③ 事業会社への出向者     | 2名  |
| 経営改善支援取組先 A社    | 1名  |
| 経営改善支援取組先 B社    | 1名  |
| ④ 企業サポート先担当者    | 3名  |
| ⑤ 事業性融資担当者（※2）  | 19名 |
| 計               | 28名 |

※1、※2

✓ プログラム修了者以外に新たに経営改善支援人材に選定（各1名）

※2

✓ 行内外研修にて育成継続。  
⇒ 外部コンサル研修（計4名）  
⇒ 地銀協研修（計4名）