

## 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

具体的な取組み		<ul style="list-style-type: none"> <li>・融資部に経営支援室を新設する。また、全店の次席者を経営支援委員とする。</li> <li>・経営支援室は、支店委員と十分連携し、経営改善の可能性のある債務者企業のリストアップと支援方策を検討する。</li> <li>・審査担当者のスキル向上の観点から、外部研修等積極的に参加し職員のスキルアップを図る。</li> <li>・職員にファイナンシャルプランナーや中小企業診断士等の資格取得を奨励する。</li> </ul>
スケジュール	15年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営支援室の新設。</li> <li>・経営支援委員の任命、配置。</li> <li>・経営改善の可能性のある債務者企業のリストアップと支援方策の検討、決定及び支援開始。</li> </ul>
	16年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援方策の実施状況の適切なフォロー</li> <li>・経営改善の可能性のある債務者企業の追加選定や具体的経営改善支援等の拡充。</li> <li>・前年度の取組み実績の検証及びそれを踏まえた効果的施策の検討</li> </ul>
備考(計画の詳細)		<ul style="list-style-type: none"> <li>・融資部に「経営支援室」の設置</li> <li>・経営支援室の構成(15名)</li> <li>・経営支援室室長は専務理事(融資部長) 河野 成志</li> <li>・経営支援室次長は融資部次長</li> <li>・経営支援室委員は各営業店の役席(13名)</li> </ul>
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"> <li>・平成15年5月13日常務会に於いて、融資部に「経営支援室」を設置すること、経営支援室長以下メンバーの人選を行った。</li> <li>・経営支援室長以下メンバーに辞令交付(平成15年8月5日)</li> <li>・融資部に「経営支援室」を設置し、経営支援室の構成(15名)</li> <li>・各営業店の役席である経営支援室委員と支店長が自店として経営改善支援対象先としたい先についての意向を聴取し、経営支援室長 河野成志、経営支援室次長 佐藤昌念(現管理部長)が選定し、平成15年10月6日常務会に報告・決定した。</li> <li>・支援先の都合に合わせて1～2ヶ月に1回を基本に訪問した。</li> <li>・訪問時には行動記録を作成し役員に回覧した。</li> <li>・平成15年度期初予定の通信教育以外に、同年8月22日付全国信用組合中央協会より案内のあった中小企業診断士関連通信講座の募集をしたところ、31名が受講の申込をし、リレーションシップバンキング機能強化策の重要性を認識して29名が受講(2名退職)し、28名が修了した。(15年10月開講、16年7月終了)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部派遣研修（関連を抜粋）</li> <li>・15年11月 7日～11月 8日企業の経営改善セミナー 四国信用組合協会主催 1名参加</li> <li>・15年11月 7日コンプライアンス講座 中国ブロック信用組合協議会主催 2名参加</li> <li>・15年11月20日～11月21日経営改善（企業再生）提案研修会 中国ブロック信用組合協議会主催 1名参加</li> <li>・16年3月12日～ 3月13日事業の見方&amp;経営改善セミナー 四国信用組合協会主催 1名参加</li> <li>・平成16年4月15日～16日 融資査定診断士育成研修 中国ブロック信用組合協議会主催 3名参加</li> <li>・平成16年5月13日～14日 目利き研修 中国ブロック信用組合協議会主催 1名参加</li> <li>・平成16年7月15日～16日 企業支援ランクアップ研修 中国ブロック信用組合協議会主催 2名参加</li> <li>・平成16年9月14日～15日 業種別事例研究講座 全国信用組合中央協会主催 1名参加</li> <li>・平成15・16年度通信教育 「資金別融資推進コース」1名（16年10月15日修了）、「創業・新事業支援目利き講座」1名（16年10月15日修了）</li> </ul>
16年4月～17年3月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・選定先13先（うちランクアップした先を除く）へは選定先の都合に合わせて1～2ヶ月に1回を基本に訪問した。</li> <li>・訪問時には行動記録を作成し役員に回覧した。</li> </ul>
(2)経営改善支援の取組み状況（注） 15年4月～17年3月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧問税理士の変更を2先実施されました。 1先は決算手法に問題があり、また税理士が病気入院していた関係から同社・新税理士と支店で協議し、平成16年1月より準備して平成16年3月末日決算から新しい税理士へ変更された。もう1先については後記。</li> <li>・当組合の対象とするお客様は、法人と個人が未分離であったりする中小企業・事業主・個人であり、その内の支援先において独自に試算表等の作成ができず、担当税理士も期中での作成をしていないため、当組合から諸計数の依頼をするも提出がなく、経営者も正確な実数を把握されていない場合があり、中小企業に対する支援の困難さがあった。そのため、試算表を作成するためのFDを当組合から一部の支援先に交付した。</li> <li>・支援先を選定し、選定先の都合に合わせて1～2ヶ月に1回を基本に訪問し、行動記録の項目として問題点・今後の方針欄を記入後、役員に回覧した。</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>・実績は2先がランクアップ、1先がランクダウンしました。</li> <li>・職員のスキル向上の観点から、外部研修へ参加し、通信教育を引続き実施しました。</li> </ul>
	16年4月～17年3月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援先に対して試算表を依頼するも作成されないケースを事情聴取したところ、1先は高齢の税理士が手書で試算表・決算書を作成していた関係であり、経営指導も無い状況であることが判明した。経営者と協議の結果、意識改革により平成17年3月9日から税理士を変更した。</li> <li>・支援先を選定し、選定先の都合に合わせて1～2ヶ月に1回を基本に訪問し、行動記録の項目として問題点・今後の方針欄を記入後、役員に回覧した。</li> <li>・平成17年1月25日付事務連絡により、平成15年度の取組み実績・評価等の検討と当初の取組時に作成を義務付けていないため、支援開始から実質的に1年経過後、最初の仮基準日(平成16年12月31日)による自己査定結果を踏まえて、「経営改善計画・進捗状況報告」、「経営改善計画書兼キャッシュフロー(簡易型)状況表」を各先毎に作成し、経営改善の効果的施策(追加・変更)実績評価や各営業店の進捗状況・経営支援委員を中心とした営業店の意向を聴取した。</li> <li>・支援先に対する上記の評価では、「財務内容も改善傾向にある。」・「売上総利益率が若干好転し、経費削減効果が現れている。」とした支援先が多少はある。  しかし、総体的に「全社一丸となり経営努力はしているが、収益力の回復までには至らず。」・「経費削減効果が現れていない。」等の評価が物語るように、支援先が小規模な企業であるため、生き残りの為に懸命な経営改善の努力はしているが、外部環境要因の影響力を大きく受けやすい。改善手法としての多角経営の場合に行われる不採算部門のM&amp;Aや採算事業への特化、有休不動産の売却による有利子負債の圧縮、商品開発等により他社との差別化、設備投資等による経営の合理化、有利な受取・支払条件への変更等々の手法が取りにくい状況である。[当組合の手法としては、一般的に固定費の削減(人件費、賃貸料、交際費・福利厚生費、広告費等)・変動費率の引下げ(原材料・燃料費、仕入先数量の調整による単価、歩留まり率、外注加工費、運送費、水道光熱費等)の提言となる。] 支援先13先の内、取組時に要管理先3先・破綻懸念先1先を対象としている。以上の状況から経営改善の努力は、急激な経営の悪化を防ぐ効果として寄与しているであろうが、今後徐々に改善効果が顕在化するか更に悪化していくかの前段階であると判断致します。</li> </ul>

(備後信用組合)