

経営不振先の信用リスクと 実態把握のポイント

まずは、経営不振先に対する融資方針の基本的な考え方と実態把握の手順を解説する。

黒木正人 飛騨信用組合
常務理事

1 新規融資の対象となる 経営不振先とは…

金 融機関の融資取引先（債務者）は、金融検査マニュアルに基づき、その財務内容や信用リスクを考慮して、「正常先・その他要注意先・要管理先・破綻懸念先・実質破綻先・破綻先」という区分に分けられる（図表1）。

経営不振先とは、この中でその他要注意先・要管理先・破綻懸念先にランクされる先となる。

金融機関によってその基準・引当率は違うが、貸倒引当率はおおよそ、その他要注意先は5%程度、要管理先は15%程度、破綻懸念先は70%程度といわれる。つまり、経営不振先に融資をする、金融機関はこれだけの貸倒引当金を積み重ねなければならない。貸出金利が超低水準にある昨今、これ以上の金利確保は困難なため、引当だけの視点では、要注意先以下の

企業に融資アプローチを行うことはあり得ないという発想になる。

そもそも、一般的にその他要注意先にはある程度の担保・保証がなければ融資は難しく、要管理先には担保・保証でフルカバーでないとはば新規融資は見込めず、破綻懸念先にはそもそも新規融資は難しいと考えられている。

この現実の中では、引当と融資アプローチとはまったく別物として切り離して考えなければ、経営不振先への融資に取り組むことはできない。担当者は、「債務者区分や引当は過去の財務内容による結果にすぎない」と考え、現在もしくは将来のいわゆる事業性が評価できれば、たとえ経営不振先であっても新規融資アプローチは可能であるという発想を持ち、取り組む必要がある。

企業の成長可能性や 業況改善の見込みを確認

以下、新規融資のアプローチ対象となる経営不振先を挙げる。
①企業の技術力、販売力などに、成長可能性がある先

金融庁のパンフレット「知ってナットク！ 中小企業の資金調達に役立つ金融検査の知識」には、「債務者区分決定に際しては、技術力や販売力のある企業の将来性に期待し、現段階での決算等の数値のみに捉われない柔軟な評価を行います」とある。まさに企業の成長可能性を見た事業性評価であり、たとえ経営不振先であっても新規融資のアプローチは可能だと考えられる。技術力・販売力に成長可能性が見込まれる先とは、具体的に次のような企業だ。

- ・ 特許権、実用新案権等の知的財産権を背景とした新規受注契約の実績や見込みのある先
- ・ 新商品・サービスの開発や販売の状況を踏まえた今後の事業計画書等のある先
- ・ 取扱い商品・サービスの業界内

での評判等を示すマスコミ記事等のある先

- ・ 今後の市場規模や業界内シェアの拡大等が見込める先
- ・ 販売先や仕入先の状況や評価、同業者との比較に基づく販売条件や仕入条件に優位性のある先
- ・ 技術力・販売力に関して中小企業診断士等の評価がある先

②「一時的に」赤字や債務超過に陥っている先

金融庁の「新規融資や経営改善・事業再生支援等における参考事例集」や「金融検査結果事例集」

図表1 債務者区分の概要

債務者区分	一般的な融資スタンス	当該先への貸出
正常先	積極的	正常債権
その他要注意先	一定の担保・保証を要する	
要管理先	100%の担保・保証がなければ新規融資は難しい	不良債権
破綻懸念先	新規融資は困難	
実質破綻先	新規融資は不可	
破綻先		

集」には、経営不振先に対する新規融資の好事例が掲載されている。その中の「債務超過先に対する新規融資も含めた経営改善支援」では、主力販売先の倒産に伴う不良債権の発生などで一時的に赤字となり債務超過に陥った先に対し、販売する商品の商品性の高さを把握したうえで、自社商品の販路確保と非効率な工場ラインの改善による業績回復は可能と判断し、3000万円の新規融資に対応したという事例がある。商品性の高さと販路確保、工場ラインの改善を評価したことで経営不振先の融資を可能としている。

③条件変更先

条件変更先であっても、モニタリングの中で販売力・技術力を高く再評価することができれば、新規融資のアプローチ対象となる。

例えば、景気低迷による売上高減少が原因で経営不振となり条件変更を実施した先について、モニタリングを継続する中で、夏場の季節資金の申し出があった。その先は業歴も長く、一定ボリュームの顧客を有しており販路が安定し

ていたうえに、情報開示等も十分に行われており、決済の確実性が確認できたことから、3000万円の新規融資に対応したという事例がある。

融資によって改善させる 逆からのアプローチも有効

④債務償還能力の向上に資すると判断できる場合

新規融資により新たな収益機会を獲得や中長期的な経費削減等が見込まれ、それが債務者の業況や財務等の改善につながり、債務償還能力の向上に資すると判断できる場合も、新規融資のアプローチが可能だ。

例えばある塗装業者は、生産設備の老朽化による製品ロスの発生や売上の減少により、連続赤字決算になっていた。製造原価の改善や製品ロスの解消を図るため、機械設備更新を提案したうえで、機械設備資金の新規融資に応じるとともに、月次訪問による経営指導を継続した結果、製品ロスが激減し、当期利益が黒字転換するなど業況が回復した事例がある。

経営不振先に戦略的な融資を実行することで、将来の経営・財務改善につながるという、逆からのアプローチも新たな視点である。

⑤知的資産経営報告書・事業価値を高める経営レポートの作成ができる先

知的資産とは、従来のB/S上に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である人材、技術、技能、特許・ブランドなどの知的資産と、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなどの経営資源の総称である。これは事業性の概念に限りなく近いものであり、企業の強み・弱みを明らかにすることで経営課題が明確化し、その対処方法が策定できることから、こうしたレポート作成先も新規融資アプローチ先といえる。

中小企業基盤整備機構では、知的資産経営報告書の作成をサポートしており、作成マニュアルも配布している。知的資産経営報告書を経営不振先と一緒に作成することで、新規融資アプローチに結びつけることも可能である。