

改善支援の継続が難しい先には このように対応しよう

北海信用金庫
常勤監事 佐々木 城尋

ここでは、改善計画もしくは見直し後改善計画を提出してきたものの、「これ以上の改善支援が難しい」と判断した取引先への対応、留意すべき点を解説する。

支

援対象取引先の数が一定数に達する事態の中では、改善計画の見立て、もしくはそれ以上の売上げ・利益を達成する先が現れる一方で、これとは逆に未達となる先も必然的に現れる。

改めて言うまでもなく、金融機関は、必要十分な与信判断のもとで、すべての顧客に等しく金融仲介機能を提供する責務を持っている。よって、売上げ・利益が計画に及ばない取引先等に対しては、一定のルールに則った公平性が求められる。つまり、「一定の判断基準+個別事情」を必要十分に勘案したうえで、支援対象外とする

判断を行うこともときに視野に入れざるを得ないということだ。

本稿では、改善計画もしくは見直し後改善計画を提出してきたものの、「これ以上の改善支援が難しい」と判断した取引先への対応にあたり、留意すべき事項を解説する。

まず最初に、理解しておくべき前提に触れたい。資金の出し手である金融機関にとつては、資産に計上される取引先への融資ゆえ、それが支援先に対するものであっても実態を正確に財務諸表に反映することが求められる。この過程で、金融当局や外部監査人に自己

査定の再検証がなされることとなる。

「計画未達のために改善計画の再策定を余儀なくされた取引先」に対する金融機関の対応実態への金融当局の目線は厳しい。図表1では、当局が検証時に特に重要視しているポイントを挙げた。

実務者側の本音には「作れるものは全部作る」「自分が担当のうちは何とかしのぐ」といった意向もまみられる。他方、当該意向に沿った「とにかく対応したい」の姿勢は、当局側には簡単に見透かされることを申し添える。中には、本部側がこうした姿勢

を求めている金融機関もあると聞く。取引先の実態に沿った適正な取扱いについて、今一度実態を正視することも必要だろう。

対応が決定次第 個別メニューを策定

次に、実務対応について具体的に見ていきたい。

1. 対応方針

①基本手順

ア 原始的情報の記録・考察
取引先担当者等には、既往の改善計画（もしくは取引先事業計画等）に対する各種実績の徴求、経営者とのこれまでの面談記録の作

成、これらに基づく考察の三つが求められる。

イ 対応原案の考察

債権管理担当役席者（融資窓口担当役席者もしくは支店次長等）には、前記アの内容精査と、一定の基準に沿った「支援対象外先」の抽出および対応原案の考察が求められる。この際、裏付けとともに経営者の略歴・人物等も把握すべきとなる。

ウ 対応方針の機関決定

協議実施者・関係者が、アの資料を事前閲覧し実情を共有した後に、店内審査会・融資委員会等での議論を経たうえで、対応方針を機関決定する。併せて取引先担当者は議事内容を記録する。エ 個別メニューの策定

前記ウの決定を受け、営業店長・債権管理担当役席者を交えた中で、個別対象先毎の「対応メニュー」の作成を行う。経営者へ通知するにあたっての留意点は図表2を参照してほしい。オ 本部との情報共有
「支援対象外である」旨の通知後には、取引先経営者等から苦情を

図表1 再策定計画への当局の視点 主要事項

なぜ計画が達成できなかったのか
▶ 十分な分析がなされているか
▶ 分析結果を具体的な改善に繋げられるか
▶ 「見直しの慢性化」による改善計画自体への信頼性低下はどうか回避されているか
▶ 「期中の見直しには相当な説得力が必要」であることが営業店の担当者まで浸透・徹底されているか
▶ 金融機関だけでなく（当事者である）実権者の意図や信念は窺えるか

含めた様々な言動が示されることが見込まれる。実態としても、経営者本人からのほか、金融当局・（全銀協ほか）業会団体・消費者保護団体等を経由して金融機関本部側に苦情や事実照会が寄せられるケースも少なくない。

このため、前記ウの内容を所管本部宛に速やかに通知し、情報共有を図ることが有効となる。受領した本部側には、有事の際にも「営業店側の手続きと判断の水準が一定以上であれば営業店側の判断を尊重する」姿勢が求められる

る。裏を返せば、余程不合理もしくは恣意的な判断が認められなければ、たとえ本部に怒鳴り込まれても「組織一体で判断・行動している」「本部の判断も営業店と同じ」などの毅然とした態度を示すべきとなる。

② 条件変更時の方向感

支援対象外となつた旨を通知するに伴い、融資条件の変更を余儀なくされる先も相当数見込まれる。この際には、終了した金融円滑化法の立法趣旨をある程度推し量らざるを得ないことを理解されたい。

広い意味では、同法が終了した現在もなお、日本政府自体が金融機関側に「配慮した対応を行ってほしい」という要請を発令中と捉えられる。これら実態を鑑みれば、支援対象外先についても、大まかに言って「同法施行前の元金返済額の何分の一かで対応する」という姿勢が現実的となる。取引先毎に個別の事象や対応方針は異なるものの、全体の方向感としては融資実行当初の弁済条件、元金返済猶予直前の弁済条件

のいずれも難しいと言わざるを得ない。その一方で、金融機関の担当者には、株主・出資者や預金者からの付託についても意識することが求められる。すなわち、当該条件変更の結果、残念ながら取引先が経営破綻に至つた場合を念頭に置く必要もある。

このため、利害関係者が「ただ見ていたばかりではなく、実態を鑑みて対応を変更した」「元金に ついても可能な範囲で返済してもらつたよう交渉した」「事実を確認できる内容整備も図られたい。

交渉時は複数名で対応し
すべてを記録しておく

2. 経営者との面談

①基本姿勢

図表2のとおり、言にくい・伝えにくい内容ゆえ、「都合の悪い事実ほど早く報告・連絡を」「後刻・後日の水掛け論を避ける意味でも明確・明解に」の原理原則を踏まえるべきとなる。図表3に、通知する際の声かけ例を挙げたので参考にされたい。営業店内もしくは顧客先での面