

(corporate social responsibility) では、企業は株主の利益極大化にのみ責任を持つのではなく、取引先、従業員、環境、地域社会、顧客といった広範な利害関係者 (stake holder) に対して社会的責任を持つこと、そして社会的責任の遂行こそが長期的な企業の競争力と収益力を保障することが強調されています。リストラにより地域経済に被害を与える企業の格付けを下げる社会的責任投資 (social responsibility investment) の影響力が広がりつつあります。

ローカル経済を支える地域金融システムを展望するために、投資家本位の市場原理から脱却し、銀行

の社会的公共性の発揮を強化する仕組みが必要です。グローバル化経済のなかでローカル経済自体が「競争力劣位」の立場に追い込まれている現在、市場原理の徹底は、地域経済における企業と金融機関そのものを淘汰の対象にしローカル経済を破壊していくことになります。自己資本比率と収益性のみを基準とした健全性評価はこのような地域経済・金融の破壊に拍車をかけるだけです。銀行が取引先企業への融資、従業員の雇用、環境に対する配慮、金融サービスの提供を通じて地域経済に大きな役割を果たしてこそ、金融グローバル化のなかでローカル経済を守ることができるのです。



金沢大学経済学部助教授
加藤 峰 弘

地域金融機関と企業再建

1. はじめに

現在、日本の金融機関において膨大な額にまで積み上がった不良債権をいかに処理するのが喫緊の課題となっている。いわゆる不良債権問題である。ところが、不良債権処理において現在のところ主要な方法となっている間接償却と最終処理はともに深刻な副作用を伴う。このような状況の下で、副作用を伴わない新しい不良債権処理の方法として、最近にわかに注目を集めているのが融資先企業の再建支援である。とりわけ、地域経済のインフラストラクチャーと位置づけられ、地元の中小企業とかかわり

の深い地域金融機関にとってそのような方法は意義が大きいといえる。本稿はこうした認識に基づき、地域金融機関との関連に重点をおいて、金融機関による融資先企業の再建支援について様々な視点から考察することを目的としている。

以下、2では、まず地域金融機関の不良債権問題の深刻さについて概観し、次に不良債権処理の主要な方法である間接償却と最終処理について概略を述べる。3では、まず不良債権処理の新しい方法である融資先企業の再建支援について概略を述べ、次に地域金融機関においてその方法がどのような意義をもつのかについて考察する。4では、再建支援業務が経済学、金融論においてどのように位置づけられるのかについて考察し、最終的にはそれが金融機関の本来、中核に据えなければならない業務であることを確認する。5では、むすびに代えて、金融機関の経営課題を取り扱う。ここでは、金融機関が融資先企業の再建支援のノウハウと能力を高めることの重要性が強調される。

なお、本稿で用いるところの地域金融機関とは、地方銀行、第二地方銀行、および信用金庫、信用組合など協同組織金融機関、の総称を指すこととする。

2. 地域金融機関と不良債権問題

周知のように、1990年代初頭にバブル経済が崩壊し、それ以降、日本経済は長期低迷を続けている。このような状況の下で、金融機関の不良債権問題は深刻さを増している。報道では、大手金融機関の不良債権問題の深刻さがもっぱらクローズアップされているが、地域金融機関のそれも大手金融機関のそれと同様、いやそれ以上に深刻である。表1をみよう。金融庁が2003年2月7日に発表したところによると、2002年9月末の全国銀行の不良債権残高が3月末より3兆1000億円減り、40兆1000億円になったという。これは主に大手金融機関が不良債権の最終処理を進めたことによる。ところが、地域銀行（地方銀行と第二地方銀行）の不良債権残高は2000億円増え、過去最高の15兆円に達したという。地域銀行の不良債権残高は2000年3月期（11兆4000億円）以降、増加し続けている。これは、デフレが続く中で、地域経済も低迷し、中小企業の業績が悪化していることを反映している。

表1 2002年9月期の不良債権残高

	全国銀行	大手銀行	地域銀行
不良債権合計	40.1 (▲3.1)	23.9 (▲2.9)	15.0 (0.2)
うち破綻懸念先以下	23.3 (▲3.4)	12.3 (▲3.1)	10.2 (0.0)
うち要管理	16.8 (0.3)	11.6 (0.3)	4.8 (0.2)

(注) 単位兆円。カッコ内は2002年3月比の増減額、▲は減少。大手銀行とは、都銀・長信銀・信託から新生銀行、あおぞら銀行を除く。地域銀行は地方銀行と第二地方銀行の合計。

出所：『日本経済新聞』2003年2月7日付記事

ところで、金融機関が行う不良債権処理は間接償却と最終処理から構成される。間接償却とは、貸出債権が回収不能になった場合に備え、各決算期の利

益の中から融資先企業の経営状態などに応じて一定の貸倒引当金を積み立てることである¹。最終処理とは、金融機関が保有している不良債権を金融機関のバランスシート（貸借対照表）の資産から切り離し、不良債権残高を削減することである。最終処理の方法には①法的整理による貸出資産の直接償却、②バルクセール²などによる第三者への債権売却、③一定額の債権回収を断念する債権放棄（私的整理）³—がある。不良債権処理は従来、間接償却が主流であった。しかし、間接償却では、不良債権が資産にとどまるため、地価下落による担保価値の目減りや、融資先企業の経営悪化・破綻に見舞われるたびに追加の損失処理を繰り返さなければならない。金融機関のこのような経営構造にかんがみ、政府は2001年4月の緊急経済対策で、大手金融機関に対して融資先企業の経営状態が悪化して破綻懸念先債権や破綻先債権となった不良債権について、新規発生分は3年、既存分は2年で最終処理することを求めている。地域金融機関の場合、政府から不良債権の最終処理を強制されているわけではないものの、いわゆる「市場による選別」にさらされている点では大手金融機関と同様であり、不良債権処理、それも追加の損失処理を繰り返す懸念のない最終処理を行い、財務内容を健全化することが喫緊の課題となっていることに変わりはない。

3. 地域金融機関による融資先企業の再建支援

不良債権処理は以上のいずれの方法を採用しても、金融機関のバランスシートを程度に差はあるものの毀損させる（最終処理は間接償却を済ませていることが前提であり、それにもかかわらず追加損失に見舞われることも多い）。したがって、不良債権処理は自己資本比率規制の達成を妨げない範囲に制限されているのが現状である。しかも、最終処理は通常、融資先企業に大幅な雇用削減または全従業員の解雇

を課す。そして、失業の増加は個人消費や住宅投資を低下させ、景気をさらに低迷させることになる。そうなれば、不良債権も新規に発生し、結局のところ不良債権問題はいつこうに改善しないという事態を招いてしまう。

金融機関のバランスシートを毀損させず、しかもこのような「合成の誤謬⁴」に陥ることのない、新しい不良債権処理の方法として最近、にわかに脚光を浴びているのが融資先企業の再建支援である。それは、金融機関が再建支援の専門部署を設置し、要注意先（要管理先を含む）債権に属する企業群の中から再建が可能な企業を探索・選別し、そのような企業については積極的に経営の建て直しをバックアップするというものである。金融機関は再建可能か否か判断する際に、技術力やブランドなどのほかに、経営者の企業再建に対する意欲・姿勢を重視する。再建支援の対象になった企業には、金融機関が高度な専門知識と豊富な経験を備えた行員を派遣し、経営上の問題点を整理した上で計画に則って経営資源の再配分や余剰資産の転用・売却を図るとともに、M&A（企業の合併・買収）や企業間提携の仲介、新しい市場や販路の開拓に関する情報の提供や助言・提案などを行い、コスト削減、有利子負債の圧縮、および収益力の改善を強力に後押しする。企業が再建を果たせば、金融機関はその企業の債務者区分を要注意先から正常先に引き上げることになる。それに伴って、金融機関は貸倒引当金を削減し、財務内

容を改善することができる。

そして、デフレの進展とともに地域経済が疲弊し、各地域のいわゆる老舗企業が経営困難に陥ることさえ決して珍しくない昨今、地域金融機関には地域経済の活性化に寄与するこのような再建支援業務をいっそう拡充することが求められる。また、地元企業の再建支援については、地域経済の特性をよく把握している地域金融機関のほうが大手金融機関よりも力を発揮する余地が大きいと考えられる。2002年10月9日付『日本経済新聞』では、近畿の金融機関がどのように再建支援業務に取り組んでいるのかが紹介されていたが、筆者には全般的に部署に属する人員の絶対数が不足しているように感じられる（表2）。

4. 金融機関の情報生産機能

日本の金融機関が以上のように再建支援業務に注力し始めたのは、ここ数年のことである。日本の金融機関はこれまで土地神話を背景にデフォルト（債務不履行）・リスクを不動産担保によってカバーし、この業務を顧みることはなかった。しかしながら、経済学、金融論においては、融資先企業の再建支援は金融機関が常時、取り組まなければならない本質的業務であると位置づけられてきた。

シュンペーターは『経済発展の理論』（1926年）において銀行家を、国民経済の名において新結合を遂行する全権能を与えることのできる、いわば「交

表2 主な近畿の金融機関の再建支援の動き

行 名	部 署 名	人 員	支援先数
京 都 銀 行	企 業 経 営 支 援 チーム	4	52
近 畿 大 阪 銀 行	企 業 再 建 支 援 チーム	12	200
南 都 銀 行	企 業 財 務 サポートチーム	7	200
池 田 銀 行	マ ッ チ ン グ S H A 部	5	50
泉 州 銀 行	企 業 業 務 室	5	300
尼 崎 信 用 金 庫	資 産 管 理 専 担 チーム	6	1,265

出所：『日本経済新聞』2002年10月9日付記事（北陸経済欄）

換経済の監督者」であると位置づけている。すなわち、シュンペーター経済学では、企業者による「革新⁵」こそ一国の経済発展の原動力であるとされるが、革新に不可欠な信用を供与する銀行家は企業者と同程度に一国の経済発展において重要な役割を担っているといえるのである。このことは、革新、ひいては一国の経済発展においては金融機関の情報生産機能が決定的役割を果たすということを意味している。つまり、金融機関が入念に「審査」(screening)——専門技術を駆使して新規投資プロジェクト＝革新を評価・選別すること——し、融資を行うことを決定して初めて企業者は革新に着手することができ、また融資後も金融機関がきめ細かく「債権管理」(monitoring)——借手の継続調査に基づく制御——を行ってこそ企業者は革新を円滑に推進することができる。また、一国の金融機関が全般的に情報生産機能、すなわち審査と債権管理に優れていれば、革新が成功を収め、さらには経済発展が達成される可能性はその分高くなる、ということである。

金融機関の情報生産機能について、現代金融論に立脚してさらに詳しく考察していこう。金融論では、同機能は金融業の本質であるとされ、借手の新規投資プロジェクトの収益性や資産・財務状況などに関する情報を収集、管理、保管することと定義される。同機能は審査活動と債権管理活動とによって構成される。審査活動とは、銀行家が投資機会を探索・選別することである。具体的にいえば、銀行家が企業の経営内容を踏まえて、事前に新規投資プロジェクトの評価・選別を行うことである。ここには、まだ取引関係のない企業と、すでに取引関係にある企業の双方が含まれる。前者で、しかも中小企業の場合には、審査活動はいっそう重要となろう。債権管理活動とは、融資後に企業の新規投資プロジェクトにかかわる活動状況と、事後的な財務状況を監視して

デフォルトが起こらないかを常時、チェックすることである。また、ここには、企業救済、すなわち経済環境の激変などから融資先企業が経営危機に陥った際には、金融支援（追加融資の実施、融資の返済猶予、利息の減免、債権放棄など）を実施したり、場合によっては直接、経営に介入し、経営者の解雇を含む形で企業の再組織化を図ることも含まれる。審査活動と債権管理活動は、ともに経験に裏打ちされた高度な専門知識と熟練を要するものである。そして、再建支援業務は情報生産機能の一方の柱である債権管理活動に属することが理解されよう。

以上から分かるように、融資先企業の再建支援は本来、金融機関が中核に据えなければならない業務なのである。デフレの進展に背中を押された格好ではあるものの、日本の金融機関が精力的に再建支援に乗り出したということは、本来在るべき金融機関経営の姿に近づくということを意味し、評価に値すると考える。

5. 地域金融機関の経営課題——むすびに代えて——

1970年代後半以降の金融自由化・国際化を背景に、大企業の銀行離れ（大企業が資金調達面で銀行依存度を低下させる現象）が進んでいる現在、金融機関はこれからも中小企業融資に注力しなければならない。そして、中小企業は当然ながら、大企業に比し経営基盤が脆弱である。したがって、銀行はよりいっそう情報生産機能に磨きをかける必要がある。1998年4月の新外為法施行を皮切りに本格化した日本版ビッグバン（金融大改革）によって、預金取扱金融機関は、投資信託、保険商品、最近では個人向け国債の窓口販売やプライベート・バンキング⁶などが可能になった。また、興味深いところでは、IT革命と金融工学⁷の発達を背景として1997年に天候デリバティブ⁸という新しい金融商品が開発されたが、地域金融機関が近年、相次いでその仲介業務

(主に、中小企業一損害保険会社)に乗り出している。このように金融機関には、ここ数年で急速に手数料業務の幅が広がってきている。

なるほど、このような手数料業務は金融機関にとって新しい収益源であり、今後の金融機関経営において重要な地位を占めることは論を待たない。しかしながら、「経済の潤滑油」とか「経済の血液」といわれる金融がその本分を発揮するのは、やはり伝統的な融資業務においてであり、そのことを念頭におけば、規制緩和やIT・金融工学がどれほど進もうとも情報生産機能は金融機関にとって生命線であり続けるであろう。このことはとくに、中小企業とのかかわりが深い地域金融機関に当てはまる。地域経済のインフラストラクチャーである地域金融機関が、これからも地域経済の発展を担っていくには、情報生産機能を向上させることが不可欠である。そして、地域金融機関にとって、現在、不良債権処理が喫緊の課題となっていることを考えれば、情報生産機能の中でも融資先企業の再建支援のノウハウと能力を高めることはもっともプライオリティーが高いといえる。

では、融資先企業の再建支援について、金融機関がそのノウハウと能力を向上させるにはいかなるアイデアがあるか。最後に、筆者なりに二点を挙げてみたい。第一に、ベンチャー・キャピタルの投資手法である「ハンズオン型投資⁹」を参考にすることである。周知のように、ベンチャー・キャピタルはベンチャー・ビジネスに対する投資に特化した金融機関であるが、彼らが長年にわたって培ったベンチャー・ビジネスを育成するノウハウは、預金取扱金融機関が取り組んでいる再建支援業務にも活かせる点が多いのではないかと考える。

第二に、これは再建支援業務にとどまらず、債権管理活動全般に当てはまるものであるが、IT革命の進展とともに業種を問わず企業経営において注目

されているCRM (customer relations management : 顧客情報管理)¹⁰を積極的に活用することである。金融機関経営において、CRMが資金調達面やプライベート・バンキングなどいくつかの手数料業務で有効に活用され始めていることはよく知られている。しかしながら、CRMが債権管理活動でどのように活用されているのかということは、経済誌などでさほど報道されていない。ゆえに、筆者には、同活動においてCRMを活用する余地はまだまだ大きいのではないと思われる。また、再建支援業務に従事する部署を含めて、同活動にかかわるあらゆる部署の連携体制が組織内で確立され、有効に機能していれば、CRMを通じて構築されたデータベースはよりいっそう効力を発揮できよう。

参考文献

- (1) 池尾和人『現代の金融入門』ちくま新書、1996年。
- (2) 岩田規久男『金融入門』岩波新書、1999年。
- (3) 金融ジャーナル社編『2002年版金融時事用語集』金融ジャーナル社、2002年。
- (4) 『日本経済新聞』関連記事。
- (5) Schumpeter, Joseph A., *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 2. Aufl., Dunker & Humblot, 1926 [塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波書店、1980年]。
- (6) 高橋勉・水上守「中小企業『再生』の現場」『週刊エコノミスト』2月11日号、毎日新聞社、2003年。
- (7) 山中宏『メインバンクの審査機能』税務経理協会、1997年。

注

¹ 各金融機関は年に2回、それぞれの貸出債権について回収できるかどうかを査定し、融資先企業を健全度に応じて区分している。これが「自己査定」と呼ばれる仕組みで、銀行が自発的に実施するのが原則である。ただし、金融庁や各財務局が検査の際に指針とする「金融検査マニュアル」にも一定の基準が示されている。各金融機関はマニュアルの基準を逸脱しないように行内規則を定め、査定している。各金融機関は融資先企業を財務内容や返済状況に応じて区分し、このような債務者区分にしたがって融資が回収不能になる場合に備える貸倒引当金を積む(下表)。要管理先以下の債務者に対する貸出債権が一般に不良債権とみなされる。

金融機関の自己査定－債務者区分と引当率－

債務者区分	債務者の状況	引当率
正 常 先	業況が良好で財務内容にも問題がない	債権額の1%未満
要 注 意 先	業況が低調・不安定で、財務内容にも問題がある	債権額の3－5%程度
要 管 理 先	元本・利息の支払いが3ヵ月以上延滞したり、金利減免や元本の返済を金融機関が一時猶予したりして貸出条件を緩和している	(債権額－担保評価額)×15%程度
破 綻 懸 念 先	破綻はしていないが経営難に陥っている	(債権額－担保評価額)×70%程度
実 質 破 綻 先	法的・形式的には破綻していないものの、深刻な経営難に陥っていて再建の見通しもない	(債権額－担保評価額)×100%
破 綻 先	法的整理を申請したり、銀行取引停止処分を受けたりして法的・形式的に破綻	

² バルクセールとは、金融機関が抱える複数の不良債権を一括して第三者に売却することをいう。売却する貸出債権は、大半が貸倒引当金を計上して帳簿上の処理を済ませたものである。

³ 債権放棄とは、過剰債務を抱え、経営難に陥った融資先企業に対して、金融機関が融資の一部の返済を免除することを指すが、この措置が実施されれば、当該企業の財務内容が改善するため、金融機関は一般にその企業の債務者区分を引き上げることになる。たとえば、要管理先から正常先に引き上げれば、その企業に対する貸出債権は不良債権とはみなされなくなる。

⁴ 合成の誤謬とは、個々の経済主体にとっては合理的な行動であったとしても、あらゆる経済主体がそのような行動をとれば、国民経済的には悪い結果がもたらされ、そのことが個々の経済主体が置かれている状況をさらに悪化させてしまうことをいう。簡潔に言えば、ミクロとマクロとの不整合である。

⁵ シュンペーターは『経済発展の理論』において革新^{*}の概念を次のように列挙した。すなわち、①新製品の開発、②新しい生産方法の導入、③新しい販路の開拓、④原料・半製品の新しい供給源の獲得、⑤旧組織の破壊と新組織の形成である。

※ただし、厳密に言えば、彼は同書では「新結合の遂行」という用語を使っている。彼は『景気循環論』（1939年）において、新結合の遂行よりもインパクトの強い革新という用語を使っている。本稿もそれにしたがう。

⁶ プライベート・バンキングとは、個人資産家に対して行う総合的な金融サービス業務のことをいい、業務内容は広範囲にわたっている。たとえば、①財産の総合管理、②資産運用コンサルティング、③遺言状の保管と執行、④遺産整理、⑤不動産の有効利用相談、仲介、鑑定、⑥税務相談、法律相談などが挙げられる。

⁷ 金融工学とは、金融商品の市場価格や企業の信用力の変動に伴う金融取引のリスクを減らし、効率的に利益を得る方法を追究する学問のことをいう。高度な数学や統計学を駆使して、新たな金融商品や取引手法の開発を目指している。金融工学が生み出した代表的な金融商品として金融派生商品（デリバティブ）がある。金融工学は1970年代に米国で生まれた比較的新しい学問である。⁷⁰

年代前半に米国の経済学者のブラックとショールズらが礎を築いた。90年代に入ると金融工学は多様な金融商品を生み出すようになり、米金融界の注目を集めた。

⁸ 天候デリバティブとは、あらかじめ一定額のオプション料を支払っておけば、猛暑や暖冬、多雨などの異常気象が発生した際に補償金を受け取ることができる金融派生商品のことをいう。企業にとっては収益のブレを防いで業績を安定させる効果が期待できる。2001年12月に経営破綻した米エンロンが1997年に初めて開発し、その後、米国を中心に世界に広がった。同様の効果を持つ商品に異常気象保険がある。保険が実際に被害が出ないと補償金が支払われない仕組み（実損補填）なのに対し、天候デリバティブは一定の条件を満たせば実害がなくても補償金が支払われる点が異なる。

⁹ ハンズオン型投資とは、投資先企業の経営に直接関与し、手をかけて育成する投資手法のことをいう。ベンチャー・キャピタルの投資担当者が自ら非常勤取締役就任したり、有能な経営者を他社からスカウトするなど手を尽くして企業価値拡大を目指す。米国では創業間もない企業に割安な株価で投資し、経営支援で成長を加速する戦略をとるベンチャー・キャピタルが多い。経験豊富な投資担当者を補佐役に付けて事業戦略の失敗を未然に防ぐ狙いもある。なお、ハンズオンという言葉は、子供向け博物館や科学博物館で行われている、入場者がみずから展示物に触れることのできる展示手法に由来している。主に子供を対象にした展示手法で、教育効果に重点をおいている。子供たちは観賞するだけにとどまらず、直接触れることで展示物に対していっそう理解を深めたり、関心を高めることができる。19世紀に米国の子供向け博物館で始められたといわれている。

¹⁰ CRMとは、取引先・顧客の属性、取引や交渉の履歴などを記録し、その中身や傾向などの二次情報を社内でも共有して活用するシステムのことをいう。顧客別のきめ細かな採算管理が可能になり、社内の人材配置や仕事の進め方を最適化したり、広告・宣伝・製品企画を効果的に展開するのに使うことができる。これまで社員個人の能力に負うところが大きかった企業の営業・マーケティング活動を、データに基づいて根本的に変える技術として注目されている。