

広島市信用組合の経営と事業再生

平成24年12月17日

広島市信用組合
理事長 山本 明弘

次第

足で稼ぐ「現場主義」経営

I. 経営方針

II. キーワードは「継続」と「集中」+「徹底」

III. 本来業務に特化

IV. 不良債権処理

I. 経営方針

1. コンプライアンス
2. 顧客目線・職員目線
3. 本来業務に特化
4. 融資戦略
5. 現場主義経営の実践
6. 是々非々の経営
7. シンプル経営こそ「ベスト」
8. 透明性ある経営

Ⅱ. キーワードは

「継続」

と

「集中」

+

「徹底」

Ⅲ. 本来業務に特化

1. 地域金融機関のあるべき姿(王道)
2. 地元のお金は地元で活かす(お金を使っていたら)
3. 預金・融資業務に特化
4. 融資ありき
5. リスク商品の販売・運用は一切しない
6. 外部要因に左右されない、ブレない経営
7. 他行の非効率性が当組合の最大の効率
8. 本業に専念できる環境作り

IV. 不良債権処理

※ バルクセール = 究極の事業再生
・・・ 出口戦略としての位置づけ

1. バルクセール取組みの経緯
2. バルクセール実施状況
3. なぜ、バルクセールが事業再生なのか
4. バルクセールの理解と必要性
5. 事業再生の事例

参考資料

- 資料1 金融再生法開示債権等推移表 P. 8
- 資料2 バルクセール実施状況 P. 9
- 資料3 バルクセール実施に伴う事業再生事例①・② P. 10・11

金融再生法開示債権等推移表

資料 1

広島市信用組合

(平成13年2月5日広島第一信用組合と合併)

9期連続増収増益

(単位:億円)

| No. | 項目 | 実績 | | | | | | | | | | | | 予想 | |
|-----|-----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | H12年度末 | H13年度末 | H14年度末 | H15年度末 | H16年度末 | H17年度末 | H18年度末 | H19年度末 | H20年度末 | H21年度末 | H22年度末 | H23年度末 | H24年度末 | H25年度末 |
| 1 | 格付 (J C R) | — | — | — | — | — | — | BBB+ | BBB+ | A- | A- | A- | A- | A | A |
| | | | | | | | | ポジティブ | ポジティブ | 安定的 | 安定的 | 安定的 | ポジティブ | 安定的 | 安定的 |
| 2 | 貸出金残高 | 2,213 | 2,210 (▲ 3) | 2,213 (+ 3) | 2,241 (+ 28) | 2,313 (+ 72) | 2,479 (+ 166) | 2,662 (+ 183) | 2,792 (+ 130) | 2,925 (+ 133) | 3,003 (+ 78) | 3,248 (+ 245) | 3,674 (+ 426) | 3,830 (+ 156) | 3,980 (+ 150) |
| 3 | 預金残高 | 2,794 | 2,790 (▲ 4) | 2,739 (▲ 51) | 2,753 (+ 14) | 2,820 (+ 67) | 2,931 (+ 111) | 3,032 (+ 101) | 3,165 (+ 133) | 3,237 (+ 72) | 3,356 (+ 119) | 3,608 (+ 252) | 3,996 (+ 388) | 4,300 (+ 304) | 4,600 (+ 300) |
| 4 | 金融再生法開示債権 (不良債権) | 390 | 311 (▲ 79) | 277 (▲ 34) | 221 (▲ 56) | 186 (▲ 35) | 175 (▲ 11) | 153 (▲ 22) | 127 (▲ 26) | 59 (▲ 68) | 37 (▲ 22) | 37 (0) | 80 (+ 43) | 98 (+ 18) | 95 (▲ 3) |
| 5 | バルク金額 | 9 (累計 9) | 37 (累計 46) | 31 (累計 78) | 34 (累計 112) | 40 (累計 153) | 31 (累計 184) | 31 (累計 215) | 38 (累計 254) | 39 (累計 293) | 35 (累計 328) | 34 (累計 362) | 25 (累計 387) | 30 (累計 417) | 30 (累計 447) |
| 6 | 不良債権比率 | 17.23% | 13.89% | 12.42% | 9.82% | 8.01% | 7.03% | 5.72% | 4.53% | 2.01% | 1.23% | 1.14% | 2.17% | 2.56% | 2.40% |
| 7 | 自己資本比率 (中核的自己資本比率) | 6.57% (5.19%) | 7.15% (5.78%) | 7.32% (6.07%) | 8.07% (6.82%) | 8.16% (6.91%) | 8.74% (7.46%) | 9.36% (8.08%) | 9.67% (8.42%) | 10.53% (9.31%) | 11.30% (10.10%) | 11.60% (10.44%) | 11.00% (9.91%) | 10.80% (9.80%) | 11.00% (9.90%) |
| 8 | コア業純ROA (総資産利益率) | 0.63% | 0.58% | 0.60% | 0.76% | 0.98% | 1.11% | 1.24% | 1.29% | 1.36% | 1.43% | 1.51% | 1.65% | 1.70% | 1.75% |
| 9 | コアOHR (経費率) | 75.12% | 76.53% | 75.06% | 69.36% | 61.54% | 56.93% | 51.73% | 49.50% | 46.87% | 45.75% | 44.24% | 40.31% | 39.80% | 39.00% |
| 10 | 実質業務純益 | 17 | 16 | 16 | 22 | 29 | 35 | 42 | 45 | 49 | 54 | 59 | 70 | 74 | 78 |

* ROA=コア業務純益÷総資産という算式で求めます。

* OHR=経費÷粗利益という算式で求めます。経費が、業務粗利益に占める効率性を示す指標です。

* 部分直接償却は、行っていません。

* 中核的自己資本比率とは出資金や剰余金などの狭義の自己資本の比率です。

* 過去最高実質業務純益
(平成24年3月 70億円)

バルクセール実施状況

(単位:百万円)

| 年度別 | 平成12年度 | 平成13年度 | 平成14年度 | 平成15年度 | 平成16年度 | 平成17年度 | 平成18年度 | 平成19年度 | 平成20年度 | 平成21年度 | 平成22年度 | 平成23年度 | 平成24年度 |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 先数 | 26 | 129 | 155 | 197 | 181 | 139 | 125 | 202 | 233 | 168 | 179 | 102 | 157 |
| 累計 | 26 | 155 | 310 | 507 | 688 | 827 | 952 | 1,154 | 1,387 | 1,555 | 1,734 | 1,836 | 1,993 |
| 金額 | 915 | 3,750 | 3,189 | 3,418 | 4,035 | 3,128 | 3,141 | 3,832 | 3,928 | 3,519 | 3,419 | 2,510 | 2,766 |
| 累計 | 915 | 4,665 | 7,854 | 11,272 | 15,307 | 18,435 | 21,577 | 25,409 | 29,337 | 32,857 | 36,277 | 38,787 | 41,553 |

* 部分直接償却未実施

○ 平成24年10月31日現在

バルクセール実施に伴う事業再生事例 ①

| | | |
|---|---------------|--|
| 1 | 債務者 | (株)●●●● |
| 2 | 業種 | 建設業 |
| 3 | バルクセール実施日 | 平成21年9月25日 |
| 4 | バルクセール金額 | 48,313千円 |
| 5 | バルクセール実施までの経緯 | <p>公共工事4件、別途5件の工事を受注する中、メインバンクが主力となり、取引金融機関に協調融資を依頼し各行融資対応。メインバンクは、7回に分けて融資実行を伝えていたが、異動して来た新任支店長より2回目の融資実行の拒絶を受け事業計画が頓挫し、工事の続行は困難と判断し受注を辞退する。</p> <p>その後、資金繰り悪化により融資延滞発生。</p> <p>メインバンク本社ビルを競売申立てし、同社は廃業をする寸前に迄追い詰められる。</p> <p>当組合から、「収益物件に担保をつけたままバルクセールをし自力調達でサービサーに和解金を支払えば差額が債務免除となり再生できる」と何度も説明し、理解納得のうえ、バルクセールを行う。</p> |
| 6 | 事業再生内容 | <p>他行からの融資でサービサーに和解金を支払い、収益物件と本社ビルを担保解除。</p> <p>現在、総工事費70億円の総合開発計画と、太陽光発電業務に参入。</p> |
| 7 | バルクセール先の反応 | <p>「貴組合が収益物件を競売にかけず、バルクしてくれたおかげで再生できた。元メインバンクに対しては憤りを感じる。貴組合には本当に感謝している。何とか恩返しをしたい。」と来店にて感謝の言葉をいただく。</p> |
| 8 | 補足事項 | 現在、月に1、2度近況報告に来店。 |

バルクセール実施に伴う事業再生事例 ②

| | | |
|---|---------------|---|
| 1 | 債務者 | (有)●●●● |
| 2 | 業種 | 布団寝具販売業 |
| 3 | バルクセール実施日 | 平成20年12月24日 |
| 4 | バルクセール金額 | 72,994千円 |
| 5 | バルクセール実施までの経緯 | <p>業況悪化に伴い、不動産購入資金等の多重債務の利息支払いが困難となり延滞発生。</p> <p>未収利息の免除、利率引下げ等の条件変更により支援いただきましたが他行からの支払い請求が厳しくなり、再度延滞発生し改善困難となる。</p> <p>当組合は、「バルクセールをし、サービサーと担保解除、和解金等の和解案を構築。和解案に基づきサービサーに和解金を支払えば差額が債務免除となり再生できるチャンスがある」と何度も説明。</p> <p>バルクセール後は、サービサーとの交渉結果で進行すること、当組合は関与できないことを理解納得のうえ、バルクセールを行う。</p> |
| 6 | 事業再生内容 | バルクセール後、布団寝具の販売以外に、ウェディングプロデュース・介護業を行い、業況も順調に推移。 |
| 7 | バルクセール先の反応 | 「市信用のおかげで世代交代もでき本当に感謝している。」と、電話にて感謝の言葉をいただく。 |
| 8 | 補足事項 | 後日、「メインバンクは説明も無くバルクを行い、サービサーの取立てが厳しく訴訟に発展。市信用さんは事業再生のバルクであり、またサービサーも市信用さんからの申し送りがあったため、協力的だった」旨の報告あり。 |