

転・廃業支援の在り様

～静岡銀行が今までに取り組んできた事～

平成28年6月30日
株式会社 静岡銀行
取締役頭取 中西 勝則

Dream with you.  静岡銀行
SHIZUOKA BANK

静岡銀行の取組み軌跡と実績





金融円滑化法の期限に備えた対応

【転・廃業支援の位置付け】

課題認識

- 金融円滑化法のもと、経営改善計画策定を前提に金融支援等を幅広く展開
- 対象先の中には、経営改善の道筋を描くことが困難な取引先も混在
- 地域経済の安定化と活性化のためには経営改善・事業再生支援以上の対応が必要

取組姿勢・方針

- 長年取引していただいた取引先に対し、最終の支援を施すことはメイン金融機関の責務
- 地域のリーディングバンクとして転・廃業支援は地域経済の安定化に資すると判断し、支援メニュー・体制の整備に着手

【静岡銀行の転・廃業支援の位置付け】

転・廃業支援と経営改善支援・事業再生支援を両輪として地域経済の安定化と活性化に取り組むことで、地域におけるプレゼンスを向上し、もって企業価値の増大を目指す

経営改善支援

事業再生支援

転業支援

廃業支援

■ 経営危機にある取引先に対し、経営改善支援が可能か



■ 経営改善が難しい場合は事業再生支援が可能か



■ 事業再生も難しい場合は、転業支援が可能か



■ 転業も難しい場合は廃業支援を選択



金融円滑化法の期限に備えた対応

【行内体制の整備と浸透】

第1フェーズ 〈組織体制の整備〉H24.6～

第2フェーズ 〈知識浸透〉H24.10～

【本部】

- ✓ 地区担当管理職が営業店からの相談および支援要請に対応
- ✓ 支援要請については、専門家を活用したハンズオン支援を実施

【営業店】

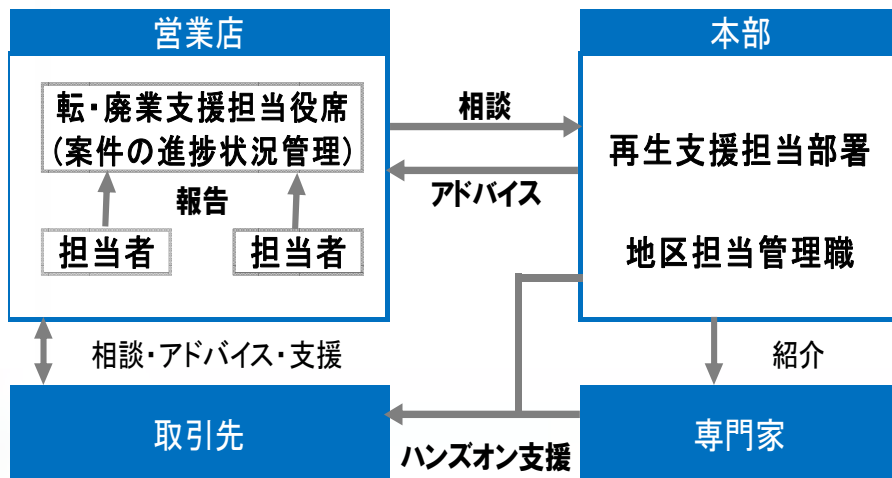
- ✓ 転・廃業支援担当役席を任命(旧:金融円滑化担当役席)
- ✓ 転・廃業支援案件の進捗状況等を確認
- ✓ 本部のアドバイス等に基づき、営業店担当者に適切な指示・フォロー

【階層別浸透施策】

- ✓ 支店長、転・廃業支援担当役席、営業店行員の階層毎に説明会・特別研修・勉強会を実施
- ✓ 新たにマニュアルを作成し、電子媒体を通して全支店に配布

【側面的補強】

- ✓ 本部集合研修等において、転・廃業支援について取り上げ、知識浸透の側面的補強を図る。



支店長	地区別支店長会議にて、転・廃業支援の概要、取組み強化の必要性を説明。
転・廃業支援担当役席	地区別に特別講習を開催、具体的業務遂行方法や基本的知識の浸透を図る。
営業店担当者	転・廃業支援担当役席が営業店内勉強会を開催して、特別講習での内容を伝達。



本部の集合研修

知識浸透



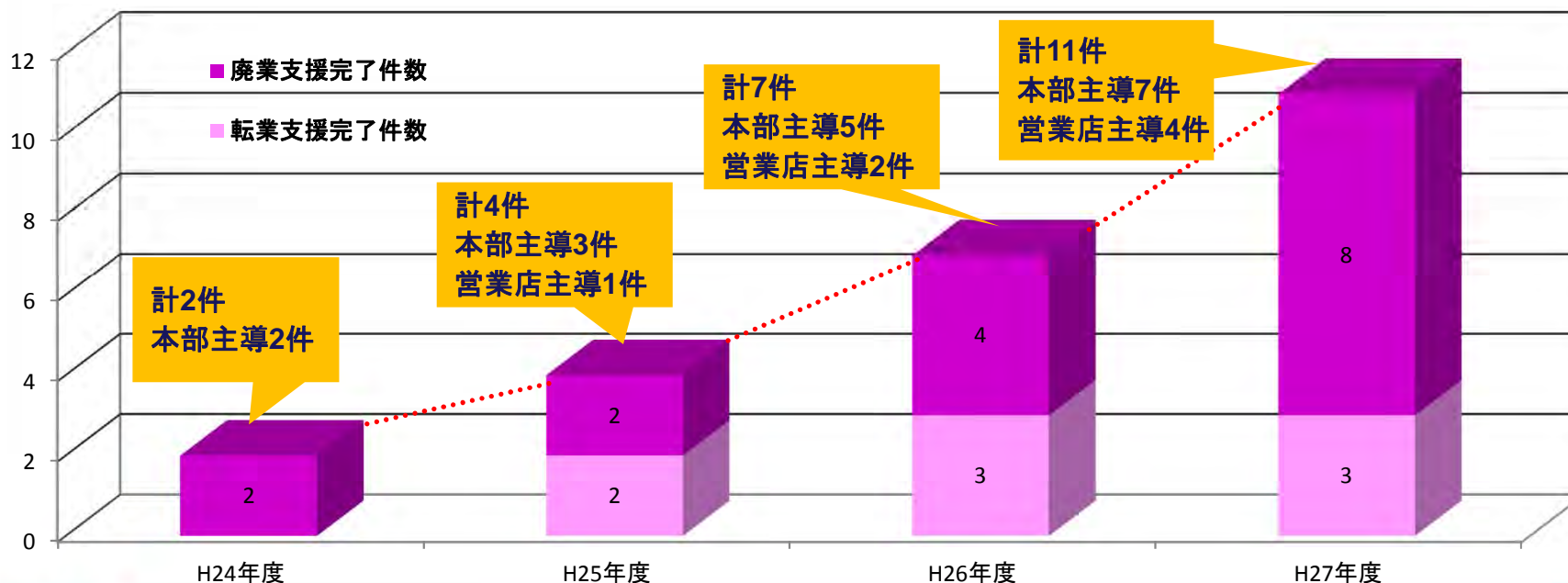
取組み実績 【平成24年度10月以降】

【累計実績】

	H24年度		H25年度		H26年度		H27年度	
	件数	構成比(%)	件数	構成比(%)	件数	構成比(%)	件数	構成比(%)
取組み累計件数	14		25		38		53	
完了累計件数	2	14.3%	6	24.0%	13	34.2%	24	45.3%
転業支援完了累計件数	0	0.0%	2	8.0%	5	13.2%	8	15.1%
廃業支援完了累計件数	2	14.3%	4	16.0%	8	21.1%	16	30.2%

※取組み累計件数53件の中には経営改善支援に移行した先7件、支援途上で破綻した先9件を含む。

【単年度別実績】

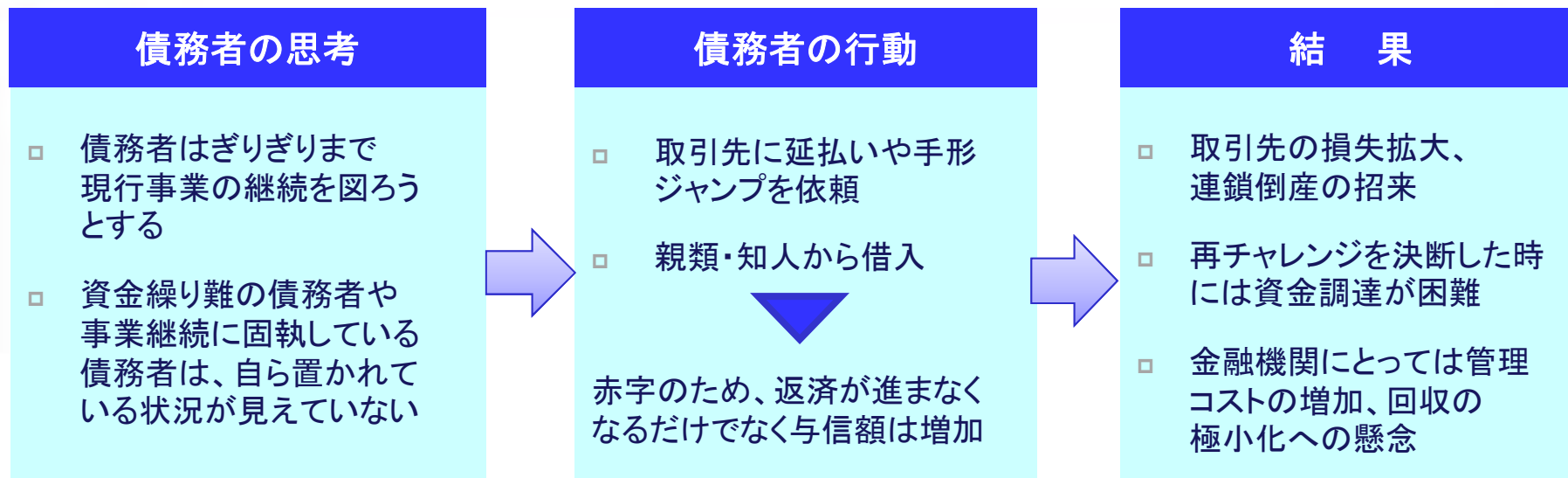


静岡銀行が考える廃業支援





廃業支援とは



地域経済の安定化・活性化を考えると、一定の新陳代謝は必要

地域金融機関に求められる役割

- ・債務者に対し事業継続の困難さについて気づきを与えること
- ・経営者と正面から向き合い折衝するとともに、経営者の不安を可能な限り払拭する

【留意事項 ～ 廃業支援は債務者の同意が大前提】

- － 債務者の同意が得られない場合は、資金繰り破綻を覚悟する必要がある
- － 債務者の意思確認は確実にこなうことが必要(後日の無用な紛争を避ける)



廃業支援が必要な取引先の見極め

資金繰り

- 手元資金や資産を食い潰しながら資金繰りをつけている
- 一時的に資金繰りを乗り切っても、その後の見通しが無い
- 資金調達をしても、その後の弁済の目途が無い
- 資金繰り破綻が間近に迫っているが、資金調達力がない

経営者資質

- 事業意欲を喪失している
- 困難を乗り越える強い意志や責任感を感じない
- 将来の事業展開の具体的なアイデアがない
- 資金繰り等を理解していないまたは把握していない

事業素質

- 事業の先行きがみえない
- リスケジュール支援の上で実行可能な事業リストラや業務リストラをしてもFCFがプラスに好転しない(構造的な赤字体質)
- トップライン維持が不可能である
(例)大口受注先等からの失注等が近い将来に明らかであるが、代替を確保する時間的余裕がない

判定は総合的判断による

取引経歴

属性

与信額

メイン先

基本スタンス

地域経済への影響度合いが大きい取引先を優先して支援すべきだが、営業店等からの支援要請があれば、プライオリティが低位な取引先においても本部のハンズオン支援を実施



静岡銀行における廃業支援の流れ(1)

1. 事前準備

A. 資金繰り面

- ✓ 資金ショート時期の明確化
- ✓ 最大限繰り延べさせた場合の資金ショート時期を確認
- ✓ 日繰り表の作成
(支払先・入金先を併せて明確化する)

B. 事業素質面

- ✓ 事業素質の見極め、従業員数、部門毎ビジネス・モデルの明確化

C. 金融機関取引の状況

- ✓ 自行債権の保証・担保状況確認
- ✓ 他行債権額、保証・担保状況等調査

2. 初 動

A. 事業継続性

- ✓ 事業継続見通しに関して経営者からヒアリング

B. 廃業時の必要経費確認

- ✓ 従業員数や退職金規定等の有無確認
- ✓ 一か月当り人件費の確認
- ✓ 公租公課の納付状況確認
- ✓ 法定福利費延滞の有無確認

C. 生活基盤を残す為の保証人債務の事前調査

- ✓ 保証人現況を確認
- ✓ 第三者保証人現況(職業・収入・居宅等)を確認
- ✓ 代表者の家族構成(家族の職業等や収入状況等)や居宅状況確認

3. スキームの策定

A. 自力廃業が可能な債務者

- ✓ 資金繰りを確認、おおまかな清算スケジュールを策定

B. 自力廃業が不可能な債務者

- ✓ 破綻予想日を見極め、スケジュールと法的整理に必要な資金捻出案を検討
- ✓ 保証人の保証債務処理スキームの検討
- ✓ 廃業後の代表者の住居確保は大多数の案件で必要
〈例1〉親類・知人等が適切な対価で購入、経営者が賃借
〈例2〉経営者保証ガイドラインの活用

C. 従業員への対応

- ✓ 解雇予告手当や退職金確保の可否を資金繰りから確認



静岡銀行における廃業支援の流れ(2)

4. 債務者折衝

A. 債務者目線に合わせた対応

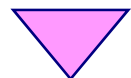
- ✓ 債務者と真正面より向き合い、銀行としての見解を告知
- ✓ 経営者の心情・心配事に対して真摯に対応

B. 「気づき」の機会提供

- ✓ 無理な事業継続はステークホルダー等に多大な迷惑をかけることを懇切丁寧に説明
- ✓ 新たに再チャレンジすることの意義についても説明。

C. スキーム説明

- ✓ 廃業に向けた策定スキームを説明



債務者の廃業に対する見解や同意の有無を確認

5-1. 債務者が同意した場合

A. 専門家紹介の要否

- ✓ 速やかに専門家に相談することを促し、必要に応じ当行から速やかに専門家に相談、状況等を伝え委任（専門家に相談する場合は債務者同席を原則とする）

B. 法的整理が必要な場合(専門家面談時に持参する資料)

- ✓ 債権者リスト(住所・電話番号・ファックス番号・債権額)
 - ✓ 更新した日繰り表
 - ✓ 決算書3期分
 - ✓ 法人登記簿謄本や定款、業務運営にかかる契約書や規定類等
 - ✓ 資産状況がわかる資料
 - ✓ その他、債務者の状況に応じて必要と思われる書類
- 上記書類を持参するようアドバイスし、効率的な面談が行えるように支援。

5-2. 債務者が不同意の場合

- ✓ 冷却期間を置くなど、焦らずじっくりと交渉することが肝要
- ✓ 十分なプロセスを経て不同意となった場合は、無理強いすることなく提案を中止し、以降は資金繰りを中心にモニタリングして有事に備える

静岡銀行が考える転業支援





転業支援が必要な取引先の見極め

資金繰り

- 現行の資産を食い潰しながら資金繰りをつけている
- 明確な理由もない中で金融債務は増加傾向
- 厳しい資金繰り状況にあるが、資金ショートまでには多少の時間捻出ができる

経営者資質

- 事業の継続意欲を有している
- 現行を打破する、アイデアを有している
- 困難を乗り越える強い意志や責任感がある
- 赤字部門に強い拘りがない
- 素直である(第三者の提案を受け入れる度量がある)

事業素質

- 主力事業部門に赤字を抱えるが、主力事業部門以外に収益性が認められる
- 赤字事業部門のビジネスモデルが転換できれば、収益事業に変化する可能性
- 関係者所有資産等を活用した事業展開により一定の収益性が見込める
- 転換事業の将来性が見込める

あらゆる可能性の検討

【転業支援の形態】

新分野進出	現行の経営資源を活用して新分野に進出(例:垂直方向への進出等)
事業転換	主たる事業を転換。複数部門の売上構成比を変化させる。(製品・商品・サービス)
業種転換	現行の業種を転換して、新しい事業にて展開を図る



静岡銀行における転業支援の流れ

1. 事前準備

A. 資金繰り面

- ✓ 保守的な算定が必要

B. 事業素質面

- ✓ 事業先行性の見極め、複数部門ある場合は部門毎の損益、従業員数、ビジネス・モデルを明確化

C. 金融機関取引の状況

- ✓ 自行債権の保証・担保状況確認
- ✓ 他行の債権額、保証・担保状況等を調査

D. 銀行の方針

- ✓ 概略のスキームを策定
- ✓ 支援完了までの資金繰り支援を検討

2. 初 動

A. 事業見通し

- ✓ 事業継続見通し、部門別損益状況、ビジネスモデル等を経営者からヒアリング

B. 債務者に対する1次提案

- ✓ 事前に策定した転業スキームを説明したうえで、経営者の考え・思い、転業におけるボトルネック事項を確認

C. 概略スキームの調整

- ✓ 経営者の考え・思いとボトルネック事項を精査し、転業支援スキームと調整

3. スキームとスケジュール策定

A. スキーム確定

B. スケジュール策定

- ✓ 資金繰り支援の予定等を勘案し、詳細スケジュールを策定

C. 転業支援にあたり

- ✓ 金融債権等の抜本支援が必要
→ 再生ステージに移行。本部所管部署にて対応。
- ✓ 金融債権等の抜本支援が不要
→ スケジュールに従い実施

D. 専門家の支援

- ✓ 専門家の支援が必要な場合は、専門家に事前相談し、費用等を明らかにしておく

基本スタンス

- ・債務者との目線を統一したうえで支援を展開する。債務者側で対応が必要な事項をリスト化し、期限と役割分担を明確にする
- ・特定専門家に委任が必要な場合は、債務者と相談のうえ、専門家を選任する

事例

- 事例1 【法的整理を活用した廃業支援】
- 事例2 【自主廃業支援】
- 事例3 【民事再生を活用した転業支援】
- 事例4 【関連会社を利用した転業支援】





事例1 【法的整理を活用した廃業支援①】

A社の概要

事業内容：スポーツ施設

業歴：50年

従業員数：70名

メイン金融機関：当行

【直前期の財務状況】(百万円)

売上高	600
営業利益	▲40
当期利益	▲40
実質自己資本	▲500
金融債務	1,200

窮境の要因

- ❑ 消費者嗜好の変化による集客力の低下
- ❑ 低価格競合先の進出による競争激化と消費単価の下落
- ❑ 出店時の収益力検証不足(家賃設定の高止まりによる赤字転落)

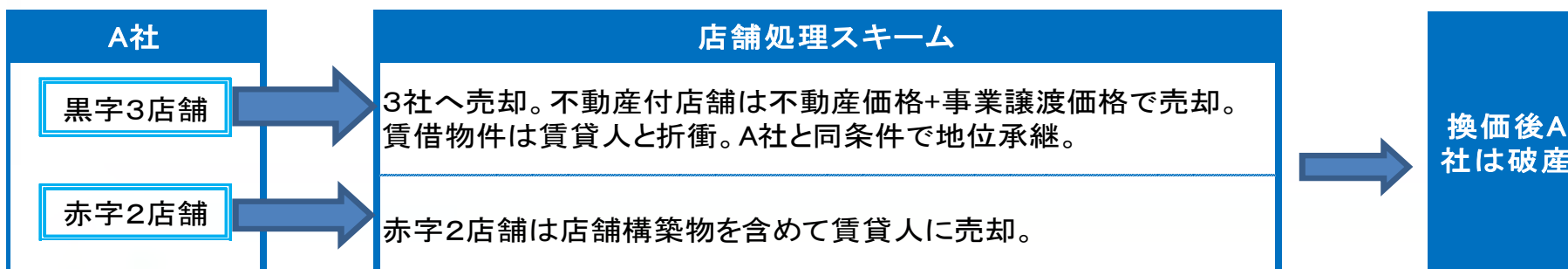
支援のポイント

- ❑ スポーツ施設5店舗毎の処理方法(可能な限り事業としての継続を訴求)
- ❑ 従業員の雇用(地域における雇用確保を主眼)
- ❑ 保証債務の処理

背景

- ❑ 店舗自体が地域住民のコミュニケーションの場
- ❑ 3店舗がショッピングモール内に立地
- ❑ アルバイトを含めて70名の従業員の存在
- ❑ 経営陣は業績の改善に真摯に取り組み、不断の努力を従前より実施

【処理スキーム】



※譲渡対象外資産は処分換価



事例1 【法的整理を活用した廃業支援②】

支援MENU	支援内容
廃業スキーム策定	赤字不採算店舗2店舗を除く、3店舗を事業譲渡により他社に譲渡。地域への影響を極力回避するとともに、雇用の継続を図る。最終は破産にてクローズ。
専門家紹介	本件は法的整理による処理であるため、弁護士及び公認会計士を紹介。事業譲渡に係る、譲渡先の選定等を支援すべく、コンサルタント会社を紹介。
事業譲渡先の折衝	事業譲渡候補先の選定、打診、条件面の折衝。
資金繰り策定支援	法的整理までの資金繰り策定を支援。
保証債務処理スキーム策定	保証債務処理については主債務者同様、法的整理によって処理。一方で居宅は華美でないことを確認、親族への売却等により、保証人が継続して居住できるよう配慮。
所有不動産処分	事業用途外の不動産処分を図るべく購入候補先の紹介。
動産処分支援	機械設備等の動産処分を図るべく、購入候補先の紹介。

【結果】

- 5店舗の内、3店舗は事業譲渡により事業継続
- 事業継続により50名の従業員の雇用確保
- 3店舗はいずれも、地域住民のコミュニケーションの場としての機能を継続保持
- 事業譲渡に伴うバイサイドへのバックファイナンス実行
- 金融機関としての経済合理性を確保するとともに、資産処分・事業譲渡に伴うフィー収益を確保
- 旧経営陣は店舗のマネージャーや、経営就任前の前職に復帰して活動中。



事例2 【自主廃業支援①】

B社の概要

事業内容：製造業

	構成	利幅
主力事業	70%	薄
事業A	20%	中間
事業B	10%	厚

業歴：63年

従業員数：50名

メイン金融機関：当行

【直前期の財務状況】(百万円)

売上高	1,000
営業利益	11
当期利益	▲3

実質自己資本	▲21
金融債務	900

廃業原因

- 度重なる取引先からの納入価格引下げ要請をうけながら、主力事業を継続
- その最中、外部環境の悪化を受けて、売上の70%を占める主力事業の取引先から突如、大幅減産を通告される(80%減産)
- B社は残りの2部門にて事業継続を検討、当行に対して減産資金を申込み

本件のポイント

- 残り2部門で、当面の事業継続が可能かの可否検討(収支シミュレーション)
- 主要部門の減産が、どのくらいの期間継続するかを検討
- 保証人資力を含めた実態バランスの精緻化(ゴーイングコンサーンベースとスクラップベース)
- 資金繰りの精緻化。月中資金繰りの状況確認。および6か月先の資金繰り見込みの確認
- 従業員状況や福利厚生等の確認

方向性

- 主業回復見通しは相当の時間を要する
- 残り3割の事業部門では黒字転換は不可能
- 中小企業特性を含めたバランスは資産超過
- 資産売却が一定の速度で可能なら、普通清算は可能



減産資金を謝絶し、
B社に自主廃業支援を提案。



事例2 【自主廃業支援②】

支援MENU	支援内容
廃業スキーム策定	自主廃業にむけたシミュレーションを策定し提案。
タックスプランニング	税理士の紹介。
日繰り表作成	日繰り表の作成を支援し、清算に向けてスケジュールを作成。
不動産処分	当行が所有するネットワークを活用して、不動産等の固定資産処分を実施。
元金弁済据置	清算完了までの間、元金弁済を猶予することで資金繰り維持を支援。併せて、他金融機関へも当行主導により協力要請。
清算バランス策定管理	清算バランスを作成し、予実管理を遂行。機動的対応が可能となるような態勢を整備。
スケジュール管理	スケジュールを管理することで、資金繰り実績等への反映を即時実施。
再就職斡旋	従業員のうち再就職希望者に対して斡旋業者を紹介するとともに社会保険労務士を紹介して退職業務を円滑に遂行。



【結果】

- 資産処分が迅速に実施できたことで、金融負債を含む負債を完済して、普通清算を完結
- 代表者所有資産の一部は処分し保証債務を履行したが、自宅および金融資産の一部を温存
- 従業員のうち、再就職希望者の80%が他社へ再就職



事例3 【民事再生を活用した転業支援①】

C社の概要

事業内容： 建材卸売
不動産賃貸

	売上 構成比	収益
卸部門	95%	大幅赤字
不動産賃貸	5%	黒字

業歴： 70年

従業員数： 15名

【直前期の財務状況】 (百万円)

売上高	1,800
営業利益	▲111
当期利益	▲84
実質自己資本	▲800
金融債務	2,000

窮境の要因

- 海外からの輸入代替品や取引先工場の海外移転等により受注は減少
- 代表者と幹部社員との経営方針を巡っての軋轢により社内体制は混乱
- 社員のスピンアウト等により取引先数は減少の一途をたどり、風評も相俟って、売上も大幅減少
- 資金繰りは逼迫

本件のポイント

- 本業にかかる商圈と従業員、営業用資産を如何にするか。
- 所有不動産賃貸物件からの将来見込収入と現時点での処分による経済合理性。
- 保証人債務処理方法と居宅処理
- 資金繰りの精緻化。月中資金繰りの状況確認。および6か月先の資金繰り見込みの確認

方向性

本業(部材卸)

不動産賃貸業

民事再生の活用

他社に事業譲渡(雇用の継続)

収益物件の一部を売却し、
残存の収益物件にて不動産賃貸業に転換



事例3 【民事再生を活用した転業支援②】

支援MENU	支援内容
転業スキーム策定	不採算事業である本業を競合他社へ事業譲渡。併せて継続雇用を希望する従業員5名の雇用を確保。 不動産賃貸物件の収益状況を1物件毎精査し、売却物件と残存物件を分別。
専門家紹介	本件は法的整理による処理となるため、弁護士及び公認会計士を紹介。
事業譲渡先の折衝	事業譲渡候補先の選定、打診、条件面の折衝。
資金繰り策定支援	法的整理までの資金繰り策定を支援。
保証債務処理スキーム策定	保証債務処理については主債務者同様、法的整理によって処理。一方で居宅は親族への売却等により、保証人が継続して居住できるべく配慮。(親族への居宅購入資金を支援)
所有不動産処分	売却対象不動産処分を図るべく購入候補先の紹介。
再生計画策定	再生計画の策定に関して、弁護士と協調、実現可能性の極めて高い計画を策定。

【結果】

- 本業を迅速に事業譲渡したことで、資金繰りが緩和され、民事再生手続きが円滑に遂行
- 継続雇用希望者の雇用を確保
- 経営者の居宅と一定の給与収入を確保
- 金融機関としての経済合理性を確保するとともに、資産処分・事業譲渡に伴うフィー収益を確保



事例4 【関連会社を利用した転業支援①】

D社の概要

事業内容： 鋳物製造
(1事業部門)

業 歴： 50年

従業員数： 40名

メイン金融機関： 地銀A

関連会社： スポーツ施設
(メイン行は当行)

D社に当行は少額与信

【直前期の財務状況】 (百万円)

売上高	400
営業利益	▲150
当期利益	▲130
実質自己資本	▲300
金融債務	800

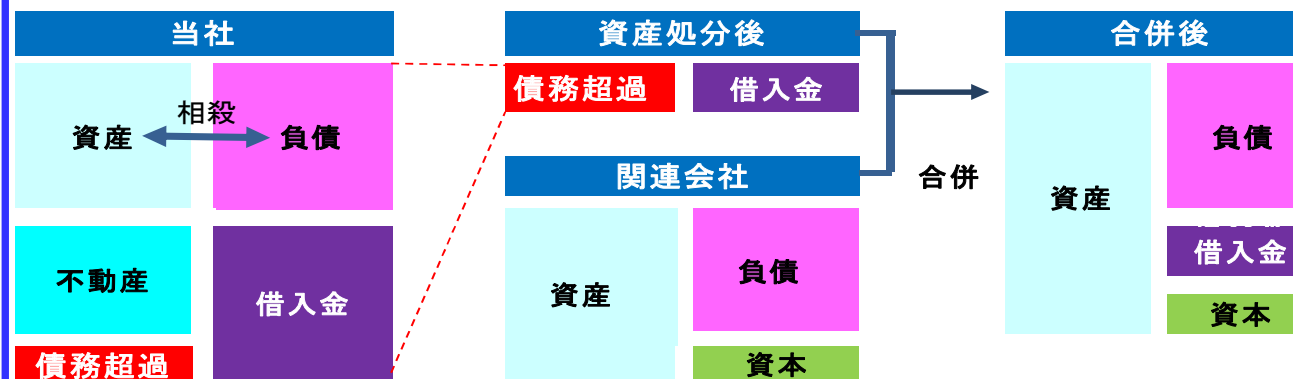
窮境の要因

- 大手取引先の海外シフトによる受注減少
- マーケット縮小のなかでの過当競争による受注単価下落
- D社が提供する技術は見当たらず、価格のみのビジネスモデルを継続

支援のポイント

- 従業員に対する退職金の手当て (円満な解雇)
- 既往債務の処理
- 業績堅調な関連会社を保有
- メイン行地銀Aの消極姿勢

スキーム図



- 資産と不動産を換価して借入金を含めた負債と相殺。債務超過部分と借入金のみが残る。
- 当該借入金は、業績堅調な関連会社と合併のうえで、関連会社の既往借入金と同列にて収益弁済を行う。



事例4 【関連会社を利用した転業支援②】

支援MENU	支援内容
転業スキーム策定	業績改善の見通しが立たないD社は事業閉鎖、工場などの不要資産を売却しつつ、業績堅調な関連会社と合併して既往債務を返済していく転業スキームの作成を支援
リスクによる資金繰支援	再編スキーム確定までの間の資金繰安定を図るため、関連会社含めて、一旦元金弁済据置措置をD社に提案、全取引金融機関で協調すべく金融機関調整を支援
退職金支払資金対応	従業員への退職金支払資金60Mの手当についてメインバンクである地銀A行との協調融資を模索するも、地銀A行は「無担保での融資対応は困難」と拒絶。このため、当行単独で対応
金融機関調整支援	スムーズな転業支援を図るべく、バンクミーティング運営とそれに先立ち、他金融機関への事前説明をD社とともに実施
所有不動産処分	不要となった工場(他行の担保物件)は、近隣住民への配慮等から、住宅地として活用してもらえる先に売ってほしいとのD社意向に沿う形で、当行主導で紹介、売却を実施



【結果】

- 事業閉鎖に伴う金融債権のロスなく、転業が完了
- 従業員には、事業終了による解雇を事前通知のうえで、所定の退職金が支払われたことで、雇用喪失のダメージは最小限(従業員の転職支援はD社単独で実施)
- 処分した不動産は現在、分譲地として販売準備中
- 承継した関連会社の業績は堅調推移。当行としても資金等を通して支援継続中