

2016年7月29日
日本銀行
金融機構局
金融高度化センター

金融高度化セミナー「再チャレンジ支援―事業再生・廃業支援―」
(2016年6月30日開催) パネル・ディスカッションの様相¹

【パネリスト】

市原 裕彦 氏 (東京ベイ信用金庫 地域サポート部長 兼 地域サポート課長)
佐々木 宏之 氏 (株式会社 北海道銀行 融資部債権管理室 上席融資役)
佐藤 俊彦 氏 (株式会社 福島銀行 執行役員 審査部長 兼 与信統括部長)
廣瀬 泰文 氏 (株式会社 地域経済活性化支援機構 執行役員 資産管理部
マネージング・ディレクター)

【コメンテータ】

小林 信明 氏² (長島・大野・常松法律事務所 弁護士)

【モデレータ】

山口 省藏 (日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 副センター長)



¹ パネル・ディスカッションにおけるパネリスト等の発言要旨を論点毎に取りまとめたもの。なお、パネリストの意見は、必ずしも所属する組織を代表したものではありません。

² 経営者保証に関するガイドライン策定のために設置された研究会の座長。パネル・ディスカッションの議論等を踏まえた総括コメントを会場にて依頼。

1. 各機関における再チャレンジ支援の取組み³

(廣瀬氏) …資料「地域経済活性化支援機構 (REVIC) による再チャレンジ支援の取組みとその意義」参照



「経営者保証ガイドライン」(以下、ガイドライン) が策定された背景は二つある。

一つは、政治の要請である。従来、日本の金融機関は、中小企業＝社長という認識の下、会社に1億円融資する場合には同額の経営者保証を求めていた。このため、会社をたたむ際、返済しきれない経営者は、自己破産を迫られ、新陳代謝や世代交代が進まなかった。海外では、法人と個人が分離され、優秀な起業家は何度でも再チャレンジが可能である。日本もこうした世界の普通の融資スタイルに変わっていく必要があり、再チャレンジを望む人には機会を与えたいというのが政治の要請である。

次に、金融行政の要請である。リーマンショック後、金融円滑法により3年、暫定リスケ導入により3年、合計最長6年、元本返済の猶予が可能となり、倒産は減少したが、なかなか転廃業が進まない状況となっていた。金融行政は、金融機関における返済猶予先の管理負担を軽減し、新たなリスクマネーの供給を促すため、事業性評価を導入し、担保や個人保証に依存しない融資の浸透を図る方向に舵を切った。

REVIC は、3年前に改組するまで、事業再生を専門に支援してきた。しかし、地域経済活性化のためには不十分と考え、企業のあらゆるライフステージに対応する総合病院としての機能向上に取り組んできた。ベンチャー起業には、創業ファンドの組成といった、産婦人科の機能を果たす。その後、小児科医として成長過程をチェックし、順調であればファンドから卒業させ金融機関に引き渡す。企業が成熟期に入ると、商品や生産設備が陳腐化するため、産業医としてあらゆる経営改善を支援する。それでも難しい場合は事業再生という外科手術が必要となる。手術しても立ち直れない先に対し、2014年10月より、ガイドラインに基づき法人主債務と連帯保証債務の整理を行う特定支援業務を開始し、転廃業によるソフトランディングを目指す、ホスピス的な支援に取り組んでいる。

REVIC では、転廃業など特定支援業務に関する相談が累計約400件寄せられており、2016年4月末時点で23件の支援を決定している。現在、負

³ 福島銀行の具体的な取組みに関しては、別途作成している講演要旨(同行: 森川英治代表取締役社長「事業再生と再チャレンジ支援への取組み」)参照。

債が数億円規模または1億円以下で、信用金庫がメインの中小零細企業も支援の対象としており、ミニM&Aやミニ再生等により、できるだけ雇用が維持できるスキーム作りを心がけている。

具体例として、経営が悪化したFC店舗および従業員を、スポンサーである家電量販店が承継し、経営者はスポンサーの顧問として再チャレンジを果たした案件がある。金融機関は破産させた場合に比べ回収額が増加し、地域にとっては雇用が維持され、店舗存続により集客力の低下を免れた。また、経営者の息子が農業資材販売業を承継する受け皿会社を設立し、経営者は顧問として残り、事業承継と再チャレンジを実現した事例もある。例えば、ガイドラインを活用し、高齢な経営者の「うどん屋」の自宅兼店舗を残すことにより、イタリアで修業していた息子が戻ってきて「パスタ店」に生まれ変わるといった世代交代も可能である。再チャレンジ・転職業支援は「シャッター通りの枯れ木に花を咲かせる」効果が期待できる。

(市原氏) …資料『M&Aによる事業再生』と『経営者保証に関するガイドライン』を活用した一体型の事業再生事例について」参照



当金庫の取引先A社は、業歴50年で長年鉄鋼関係の製造加工業を営んでいたが、リーマンショックの影響で不況に陥った。事業は継続していたが、設備投資に伴う多額の債務を抱え、条件変更を繰り返していた。代表者は高齢で後継者は存在せず、将来に不安を抱えていた。

A社から相談を受け、千葉県再生支援協議会と相談中に、A社の取引先であるB社からM&Aの打診があり、当初は代表者同士で交渉したが条件が折り合わなかった。再度、千葉県再生支援協議会の仲介により交渉を進める中で、A社の弁護士から保証債務減免等が要請された。具体的には、経営者の保証債務について、保有資産で一部を履行し、残りの保証債務についてガイドラインに基づき免除を要請するという内容であった。

手続としては、経営者が債権者に対して保有資産を開示し、弁護士がその内容を確認する。ガイドラインを活用することで、経営者が自己破産しないで済むほか、M&Aによる事業継続、雇用確保、技術伝承も可能となる。また、債権者にとっても、破産した時の債権回収額より、今回の再生案を受け入れた方が回収額が増加する内容であった。今回の再生案は、債権者、経営者、従業員などの関係者だけでなく、地域や取引先、経営者・従業員の家族等にも大変意義のある結果をもたらすと判断し、当金庫は実行に踏

み切った。本事例は、当事者はもちろんのこと、他の金融機関や千葉県再生支援協議会、千葉県信用保証協会、弁護士などの関係者全員がこの事業再生計画を成立させようと行動した結果、実現できたものである。

信用金庫の活動スタイルである「Face to Face」とは、すなわち当金庫が掲げている「この街と生きていく」という理念と同様である。今後も、地域の総合力で「つなぐ力」を進化させていくとともに、地域金融機関として企業が抱えている経営課題に対して、いろいろな方法を一緒に考えて、解決できるよう活動していきたい。

(佐々木氏) …資料「経営者保証ガイドラインを活用した廃業支援」参照



当行では、2016年5月現在、ガイドラインによる保証債務整理の取組み案件が33件あり、手続終了案件が12件、手続中の案件が17件となっている。

当行の取組みの特徴は、「主債務者破産、保証人特定調停」というスキームが大半を占めていることである。長年リスクを繰り返し、再生の見込みが立たないまま体力を消耗していく危険性の高い取引先について、会社は破産手続により清算するが、経営者は破産することなくガイドラインにより再起を図ってもらうことを目的とした廃業支援である。

なお、当行が特定調停手続を進める際には、2014年12月に策定された、いわゆる「日弁連特定調停スキーム」を利用している。このスキームの特徴は、金融機関主導で手続を進められることであり、これにより、金融機関側のメリットの確保と、経営者に対する配慮の両立を図り、Win - Winの結果をもたらすことが可能となる。

具体例として、近海漁業を営み、相応の業歴を有していた債務者X社について、特定調停により廃業支援を行った事例を紹介したい。X社は、ここ数十年、金融支援により少額返済を続けながら事業継続を図ってきたが、2014年秋、主要な事業資産である船舶の一部を喪失し、租税公課の滞納処分も避けられない状況に陥った。当行はX社の事業継続は困難と判断し、X社に対し廃業支援を提案した。

本事例では、保証人3名のガイドライン対象資産は、総額約1億1千万円であった。当初、保証人3名の対象資産は、1~2千万円程度であるというのが金融団の共通認識であったが、X社の破産申立代理人および保証人3名の支援専門家兼代理人を務めたS弁護士の手により、新たな資産が判明

した。結果的に、対象資産のうち、総額約3千7百万円の残存資産を認め、6千7百万円を債権者に按分して弁済することを条件に、保証債務の残額を免除した。保証人に多くの残存資産を残した一方、債権者としても想定を大幅に上回る回収を実現した事例である。

本事例における当行のメリットは、新たな対象資産の判明に伴い、回収額が5千万円増加したことに止まらない。それ以外にも、債権者が破産申立時期をコントロールできることにより、破産後の競売による処分価格下落を免れたことなどから、回収額がさらに5千万円増加した。

また、実質破綻先であったX社が破産を申し立てたことで、貸倒引当金の無税化による税務メリットが1億9千2百万円顕在化した。本事例だけで、当行のメリットはトータル2億9千2百万円に上り、廃業支援に取り組むことによる銀行のメリットの大きさを実感した。

2. 金融機関にとっての意義・経済合理性

(市原氏) 再生・廃業支援は、手間がかかる仕事だけに、金融機関にとって「割が合わない」面がないとは言えない。情熱を持って取り組んでも、案件毎に相当の時間を要する。それにもかかわらず、プロセスや結果を求められる。地方創生の観点からは、経営者の高齢化が進み、事業所が減少していくと、金融機関にとっての貸出先が減ってしまう。当金庫の法人取引先のうち創立30年以上の先が貸出残高の50%、個人事業者のうち経営者年齢が70歳以上の先が同46%に上っている。事業承継が必要な先は、思った以上に多く、地域に事業を残すことが大きな課題である。

地域のお客様を知ること、寄り添うことが、お客様の「いつもどおりの普通の生活」、「いつもどおりの普通の風景」を守ることにつながる。「割が合わない」活動の積み重ねにより、地域のみなさんに「信用金庫は必要だ」と言ってもらえることが、最大のメリットである。

(廣瀬氏) 「なぜ、既に付き合える状態でない経営者に、徳政令のような温情をほどこしてやらねばならないのか」、ガイドラインで債務整理を依頼した際に、まず金融機関が思う素朴な疑問である。かつて金融機関は、晴れた日に傘を出し、雨の日に傘を出さないと揶揄されていた。しかし、今後、少子高齢化により貸出先が減少していく中、金融機関は地元の支持を得ていく必要がる。

そのために、金融機関は「町の赤ひげ先生」として、事業者の様々なステージ・業況に応じた解決策を処方していくことが求められる。また、「リレーションシップバンキング」を旗印に、事業者とより強い絆を構築することも重要である。そのためにも、再生・廃業支援を通じて、「ソリューシ

ョンカ」を高め、全店をあげてビジネスマッチングや M&A アドバイザリー力の向上に取り組むことは、金融機関にとっても十分に意義がある。

(佐々木氏) ガイドラインの活用による金融機関のメリットとして強調したいのは、金融機関が把握していなかった保証人の資産が開示され、回収額の極大化が見込める点である。

先ほど紹介した X 社の支援事例では、金融団が認識していなかった資産の大半が有価証券や保険であり、こうした資産は通常、金融機関の調査能力では把握することが困難であった。

従来であれば、保証人はいかにして資産を隠匿するかを考えるのが普通であったが、ガイドライン策定により環境が変わった。ガイドラインに基づく保証債務整理は、「資産の誠実な開示」を条件として、「一定の財産を残した上での保証債務の免除」を前提に保証債務履行を行う手続である。仮に、資産の隠匿などが発覚した場合は、免除を受けた保証債務が利息付で復活するというペナルティがある。誠実に資産を開示することに対し、アメとムチ双方の強力なインセンティブがかかる。

当行が取り組んできた案件には、X 社以外にも当初想定以上の回収につながっている事例が多数ある。従って、当行としては、割が合わないのに無理に支援しているのではなく、収益的なメリットが大きいから取り組んでいるのである。

3. 債権者間の合意形成

(佐藤氏) …資料「ガイドラインに基づく債務整理に向けた課題」参照



ガイドラインに基づく保証債務免除等を実施する際には、事前調整のため保証人と一緒に各金融機関に説明して回るが、その時の反応は二つに分かれる。一つは従来の再生案件と同様「メイン寄せ」を主張される。もう一つは、管理回収部門の方を中心に、過去の債権放棄事案の敵討ち的な拒否反応を示される場合がある。ガイドライン活用による問題解決提案がなければ、保証債務はそのまま放置され返済が進まない。少額でも回収できれば経済合理性はあるが、当初は「見せしめ」とも思われる拒絶の反応も多い。しかし、ガイドライン自体は金融機関に浸透しているため、手続が進捗すれば最終的に合意を得られることが多い。

こうした中、我々が合意形成に苦労したケースとして、営業債権者、い

わゆる取引先の買掛金に経営者が保証していた事例を紹介したい。債務者 A 社は、倉庫・運送等の物流サービスを手掛けており、華美な本社を建て、本業以外の投資等により窮境に陥り、取引先 B 社にビジネススポンサーを依頼した。B 社は、A 社に役員を派遣し、再生支援・資金繰り支援に一生懸命取り組んだ結果、気が付けば B 社がメイン金融機関を逆転して最大債権者となっていた。B 社に対する買掛金のほかにも、A 社の未払金の大半を租税債権が占めていたため、通常であれば私的整理による再生が困難なケースであったが、A 社は「保証人に迷惑をかけられない」という思いが強く、法的整理に慎重であった。最終的には、B 社も金融機関と協力して A 社の再生を図ることで内諾してもらい、A 社に対して、買掛金の一部、租税債権の本税部分の支払資金を貸出し、一括弁済・納付することを条件に、保証債務残額を放棄又は劣後化させることで合意した。買掛金も含めたかたちで保証債務の問題を解決できたことが本事例の要諦である。

本事例と同様に、金融機関出身者が出向・転籍している民間企業では、リスク管理の一環として営業債権に経営者保証を求めることがある。通常の私的整理であれば、営業債権には手を付けないため、経営者保証の有無が問題とならない。しかし、経営者個人の保証債務問題を解決する観点から、財務調査等においては金融機関からの借入金以外で経営者保証が取られていないか注意している。また、金融機関からの借入金について、保証協会以外にノンバンク等が保証しており、想定していない債権者が現れるケースもあるため、事前調査が重要となる。

(佐々木氏)「日弁連特定調停スキーム」では、特定調停申立前に債務者との合意を得ておく必要があるため、当然ながらそれまでに対象債権者間の調整も終えておく必要がある。

具体的には、まず、メイン行と支援専門家である弁護士とが事前協議し、弁済計画案の原案を作成する。他行への弁済計画案の提示は、あくまで支援専門家が行う扱いとなるが、あらかじめメイン行が他行に弁済計画の骨子を説明しておくこと合意形成がスムーズに進む。なお、弁済計画案について難色を示す債権者がいた場合には、必要に応じてバンクミーティングを実施するなど、メイン行主導の債権者同士の話し合いで合意を形成する努力が肝要である。合意形成が行われた段階で、メイン行と支援専門家の協議により調停条項案を策定し、債務者から特定調停を申立てる流れとなる。

債権者間の調整で主に議論になるのは、保証人に残す残存資産の範囲をどこまで認めるかといった点である。ガイドラインでは、複数の利害関係者に配慮して、あえて曖昧にしている部分もある。このため、金融機関毎に解釈が異なるケースもあるが、ガイドラインの本来の趣旨を踏まえて考えることがポイントとなる。

なお、特定調停スキームは、商取引債権者に対する保証債務も含めて処理できることが特徴である。

4. 動かない経営者への働きかけ

(佐藤氏) 廃業を提案すると、「商売を止めたくない経営者」から、死に物狂いの抵抗にあうこともある。従って、金融機関から能動的に廃業を申入れるのは、とても骨が折れる作業であり、営業現場ではなおさら及び腰になる。働きかけや説得する際に心がけていることは、経営者の大事な何かを守ることである。「自宅」、「家族」、「従業員（雇用）」、「会社の商標（のれん）」等、何か一つを守ってあげることが説得する上では必要となる。

後継者である息子を交えることにより、上手く説得できた事例もある。創業者が100歳近く、寝たきり状態で、二代目が68歳の社長、三代目が30歳代の長男で部長というケースがあり、二代目社長に廃業を直談判したことがあったが、やはり色々なものを背負っており、事業継続に固執していた。三代目の長男は、内情を詳しく聞かせてもらっておらず、親に逆らえない様子であった。そこで、社長の二男・三男を含めた3兄弟を交えて話し合いの場を設けたところ、最後に社長の気持ちを動かしたのは、息子からの「もう商売をやめようよ、親父」という言葉であった。

真面目な人、助けたい人ほど律儀である。できる限り、銀行や親戚縁者に迷惑はかけられないという気持ちがあるため、返済し続けることにこだわる傾向があり、金融機関としてもジレンマを感じることもある。

(市原氏) 経営者が動かないというより、経営者は動けないと感じている。経営者は、厳しい状況を全て理解しているが、動いたらきっと今の生活より苦しくなる。それが怖いから動けない。そうした動けない経営者を動かすにはどうしたら良いのか。

どんな状況でも、経営者の頭の中には、「こんな風になったらいいな」というストーリーがある。まずは、そのストーリー、経営者の想いを口に出してもらってから始まる。例えば、「会社を10億円位で買ってもらって、おたくの借金を返済して、自宅に住み続けて、苦勞をかけた妻とハワイに行けたらいいな」といった話を聞くこと、そこがスタートであると思っている。

職員全員が協力して、日頃の業務の中で「お客様のストーリー」を聞き、そうした情報を集めて蓄積できる体制になることが望ましい。当金庫も急激に20歳代の若い職員が増えており、渉外担当者の8割を占めている。彼らに、「お客様のストーリー」を聞くことの重要性を浸透させることがとても大事であると考えている。

(佐々木氏) ガイドラインでは、財産評定基準日(=ガイドライン申出)以後の収入を弁済原資としてはならないとしており、この点こそが保証人からみた最大のメリットである。当行では、図を示しながら、ガイドラインを利用しない場合は、今後の収入全額を保証債務の弁済原資に充当する必要がある一方、ガイドラインを利用すれば、申出後の収入の全額を自由に使えるだけでなく、申出前の収入の一部を残存資産として残せる可能性があることを、経営者の視覚に訴えるかたちで説明している。さらに、申出後の収入には、親族からの援助や借入金も含まれるため、再チャレンジのための資金調達が可能であることなども説明している。当行の経験則では、ここまでの説明で、大部分の経営者が応じてくれる。

5. まとめ

(小林氏) 本セミナーで取り上げていただいたガイドラインは、とても良い趣旨・目的で策定されたものである。早期に事業再生・廃業することで、地域・債務者・債権者にとって、Win-Winの結果をもたらすため、利用が進むと考えていたが、実態としてはあまり利用が進んでいないようである。



しかし、本セミナーにおいて、具体的な事例に基づいてガイドラインの活用方法を説明していただき、改めて良い制度であると実感できた。利用が進まない課題をクリアしつつ、引き続き周知活動を行っていききたい。本日のパネル・ディスカッションの論点である、①金融機関にとっての意義・経済合理性、②債権者間の合意の形成、③動かない経営者への働きかけは、まさに重要なポイントである。各論点について有意義な議論が行われたと感じているが、本セミナーに限らず、ガイドラインの周知活動が活発に行われ、利用がますます進むことを期待している。

(廣瀬氏) 金融機関は晴れた日に傘を出し、雨の日に傘を出さないという時代が続いた。しかし、先日、特定支援に取り組んだ金融機関の担当者が「初めて、回収した債務者から『ありがとう』とお礼を言われて、モチベーションが上がった」と言っていた。これは、一つの発想の転換である。金融機関が債務者に寄り添う組織であるという認識が広がると、より良い信頼関係が構築できると考えている。是非、ガイドラインの活用を進めていただきたい。

(市原氏) 商工会議所等に訪問しても、事業承継の話題はあまり盛り上がりがない。会頭など地元企業の幹部の方々に遠慮していると考えられる。事業承継の必要性について、官公庁や全国組織等が情報を発信しているが、今後は、女性活躍などと同様、「早くから事業承継に取り組む経営者はかっこい

い」という前向きな雰囲気醸成し、機運を盛り上げていただきたい。

最後に、当金庫では、官公庁等の制度や情報がありすぎて、活用が追いつかない状況である。金融機関の担当者同士がもっと情報交換できれば、より良い結果が出せると思っている。今日をきっかけに、是非、いろんな情報交換をお願いしたい。

(佐々木氏) 金融機関が廃業支援を躊躇する最大の理由は、「地元企業をつぶした」と非難される風評リスクではないかと考えている。先ほど紹介した事例では、地元の有名な老舗企業 X 社を当行が破産させたことは公知の事実となったが、当行に対する非難の声はなかった。むしろ、地元では、保証人を破産に追い込まず柔軟な解決を図った当行の適切な対応を、高く評価する声が多かった。当行が支援した他の事例においても風評被害は発生していない。是非、全国のより多くの金融機関に、風評リスクを恐れることなくガイドラインを活用していただき、廃業支援が当たり前という環境づくりが進むことを期待している。

(佐藤氏) かつて私が再生・再チャレンジを支援したお客様が、別の再生事業のスポンサーとなった事例が数件あった。

フランスの画家であるスーラの作品のように、現在、個別に再チャレンジしている企業や人という点が重なり合って、地域に貢献する一つの絵になっていくことを願っている。

当行の中期経営計画では「ウォーム・マネー」の福島銀行と掲げている。これは、金融商品が差別化しづらい中で、「お客様の夢や有事に本当に役に立つリスクマネーを供給できるか」、「お金とは無機質なものではなく本当は暖かいものだ」という思いを具現化するためのキャッチコピーである。

最後に、地域貢献や再生・廃業支援を慈善事業とするのではなく、私自身も、採算に合う再チャレンジ支援を心がけていきたい。

(山口) 最後に私からも一言申し上げたい。福島銀行の佐藤さんから、「過去に支援した債務者・保証人の方が、別の案件のスポンサーになってくれた」というお話があった。金融機関がやる気になれば、地域にこうした前向きの循環が作れる、ということである。しかも、やりようによっては思った以上の回収メリットが得られるというお話もあった。これは、金融機関のみなさんが、チャレンジする価値のある仕事だと感じた次第である。本日までご参加いただいたみなさんの手によって、新たな支援が実現されることを期待して、本日のパネル・ディスカッションを終了させていただきたい。

以 上