

(藤原氏) 再生支援協議会は、公正中立な立場から、債権者、債務者に対し、再生計画を提案してきました。そうした意味で、協議会スキームは積極的な特定調停のようなもの、と言えます。再生支援協議会では、平成24年までの10年間に約3,200社の再生計画を策定してきました。このうちの20%が抜本的な金融支援を行ったものです。2次破綻率は、累計で2.7%にすぎません。

円滑化対応先の大半は、「事業再生や業種転換が必要な債務者」と「事業の持続可能性が見込まれない債務者」の間の微妙な位置にいる、と思います。これらの企業においては、実抜計画を策定すること自体が困難であった、と思います。再生支援協議会では、こうした先に対し、3年程度の「暫定リスケ」を提案したい、と考えています。

3年間の中で、経営者の自覚を促し、企業の体力作りをし、金融機関もモニタリングを行うことによって、最適なソリューションを提案する準備をして頂きたい、と思っています。その際、安易な先送りとならないことが重要である、と思います。暫定計画の達成具合によっては、企業にも納得の上で廃業してもらうこともある、と思います。また、コンサルタントを活用することにより、一気に業況が改善する場合もある、と思います。「暫定リスケ」は本格再生に向けてのステップです。その間に、金融機関が主体的にコンサルティング機能を発揮することが重要だ、と思います。

政策パッケージでは、平成24年中に3,000件の目標が掲げられています。金融機関からの事前相談件数は、7月以降急増しています。各協議会の自主的な目標を積み上げると、2,400件程度となっています。「暫定リスケ」を含めれば、2,000件程度は対応可能ではないか、と思っています。もっとも、重要なのは、件数ではなく、再生支援協議会が全ての金融機関との間で案件を取組むことによって、中小企業の再生に関する物差しを作り上げていくことだ、と考えています。

2. 京都モデルについて…資料「『京都再生ネットワーク会議』を活用した再生支援の取組について～京都モデルの構築」参照

(米谷) 次に、今お話があった再生支援協議会案件を含め、古くから築き上げてきた地元金融機関の協調体制ネットワークの中で、再生支援策を話し合ってきた「京都モデル」について、竹口さんからお話頂きます。

(竹口氏) 現在、各地で、政策パッケージで掲げられた「中小企業支援ネットワーク」が立ち上げられています。京都では、信用保証協会を中心に2004年に「企業再生担当者会議」がスタートしました。それが2008年に、「京都再生ネットワーク

会議」と呼称を変えて、今の体制になりました。

「京都再生ネットワーク会議」では、再生担当者のスキルを上げるために、地元の再生事例などを題材に研修会を行っています。また、月例ミーティングにおいて、実務担当者クラスを含め情報交換を行っています。個別取引先についてもその場で話合われています。

京都では、債権カットを積極的に行っている訳ではありません。超長期のリスクによる再生を図っています。この中で活用されているのが、保証協会が保証する「中小企業再生支援融資制度」です。

「中小企業再生支援融資制度」の対象は、①経営の安定に支障をきたしているが、再生の可能性が高く、経営者が自社の再生に強い意志を持っているとともに、②取扱金融機関または京都府中小企業再生支援協議会の支援を得て再生計画を作成した先です。なお、再生支援協議会の計画策定関与は必須ではなく、金融機関同士の話し合いの中で、メイン行が策定支援をした計画をベースに取組む事例も多いです。

融資期間は、基本 10 年なのですが、最長期間である 20 年となっているケースが多いです。融資限度枠については、一般保証枠の 2 億円に加え、セーフティネット枠の 2 億円です。

「中小企業再生支援融資制度」では、リスクに対応するだけでなく、ニューマネーにも保証を付して対応する場合があります。当庫でも、年間 50 先が利用しています。

事例の説明をしたいと思います。1 つ目は、破綻懸念先である建設会社に対し、当庫が中心となり、地元金融機関と政府系金融機関とで協調して、DDS に取組んだものです。約 3 年間 PL 改善のモニタリングを継続し、一定のキャッシュフローが見込めるようになった段階で、DDS を含めた 20 年リスク対応を図ったものです。

2 つ目は、メイン以下の取引上位先が全てメガバンクといった事例でした。取引順位は高くはなかったのですが、地元としては未保全額がトップだった当庫が主導して再生対応をしたものです。メガ 4 行による実質債権カット(債権売却)を受けて、再生を図れたものです。

京都信用金庫は、「雨の日により多くの傘を貸すことができる金融機関」を目指しています。当金庫は、金融円滑化法終了後も、現在と同様の体制で再生支援・経営支援を継続していくつもりです。コンサルティング機能を発揮していくためには、ノウハウの習得だけでなく、担当者の情熱が必要です。再生ネットワークを通じ、他行の担当者とも切磋琢磨していくことで、京都の地元各行庫で、再生担当者が育っています。京都の伝統産業、大手の下請け先を 1 社でも多く残していくことが、我々の使命だと思っています。

なお、「雨の日により多くの傘を貸すことができる金融機関」と言っても、どんな経営者にも傘を貸す訳ではありません。経営者に危機感を持たせて、再生への行動を促すようにしていくことが「雨の日に傘を貸す」ことだと思っています。

3. 静岡県における再生ファンドを通じた事業再生

…資料「地域再生ファンドの現状について～静岡ファンドの事例から」参照

(米谷) 地域の金融機関が協調して、地域の事業再生ファンドを活用する事例もあります。静岡県における再生ファンドを通じた事業再生について、鈴木さんからお話頂きます。

(鈴木氏) 静岡キャピタルは、静岡銀行グループのベンチャーキャピタルとして設立されました。再生支援業務に乗り出したのは 2004 年の 3 月ですので、足かけ 9 年になります。

ファンド規模は 140 億円。出資期間は、7～8 年。出資者は、当社のほか、静岡県下の全地域金融機関と信用保証協会であり、「オールスターファンド」となっています。支援実績は、1～3 号ファンド合計で 35 先です。うち、再生完了先は、今月末では 22 先となり、全体の 6 割強になります。静岡銀行からの案件持込みは全体の 3 分の 1 に過ぎず、他の地元の銀行・信用金庫からの持込み案件が圧倒的に多いです。

支援先の従業員数は 2,000 人強となっており、従業員 20 名規模の中小企業換算で 100 社分の雇用を守れたと自負しています。

投資額は、全体で 105 億円、1 社平均 3 億円ですが、実際は 4,000 万円から 10 億円と幅があります。業種別にみると、地域がら旅館業が多いです。

当社のファンドについては、国(中小企業基盤整備機構)の資金が入っているので、官民一体型であり、中立公平で収益のみに偏重しないことが特長として挙げられます。支援企業の従業員の方は、「ファンド」と聞くと不安な顔になりますが、「国の資金が入った公のファンドだ」と聞くとほっとした顔になります。

支援先、金融機関名はすべて匿名として、風評被害へ配慮しています。ファンドの出資者に対しても、非開示を徹底しています。

再生完了後、買い取った債権は、元の金融機関に戻るケースが多いです。この点が、バルクセールとは異なっています。

当社では、ファンドの専担者 7 名のほか、金融機関のOBの方 10 名を現地派遣顧問として活用しています。さらに、旅館のホームページを作ってもら場合や、工場の生産効率の見直しを図る場合には、その道の専門家の力を借りています。

支援対象先は、再生支援協議会が推薦する先となっています。

ファンドを活用した私的整理と法的整理との違いは一般債権者が保護されるか、されないかです。我々が旅館を再生する場合、金融機関の負担の下で、仕入先である魚屋や八百屋には仕入資金が払われるようになります、私的整理によって、こうした下請け先の資金繰りも改善するのです。

準備期間は、標準で6カ月、急いでも4カ月かかります。この間の資金繰りをどうやってつなぐかが重要です。基本的には持ち込んだ金融機関に面倒みて頂くこととなります。

再生期間は3~5年です。再生完了は、債務超過が解消するか解消の見込みが立つことです。債権カット額は、計画に基づいて3~5年で債務超過の解消を見込めるように設定します。日々の管理は我々が行います。金融機関には、最終的に戻って頂くため、月例の支援会議に参加してもらっています。

事業再生に、不測の事態は当たり前です。再生計画どおり行く案件は全体の3割もありません。売上不振、原価高騰、焦げ付き、未払いの発覚のほか、頼りのスポンサー企業が破綻するとか、予定外に社長が交替するといったこともあります。再生ファンド運営のコツは、「何があっても驚かない」ということです。

我々は、再生企業に金融機関のOBを派遣しています。この方達が大変活躍しています。顧問として、経営者を叱咤するとともに、励ましてもらうようお願いしています。60歳代半ばの酸いも甘いも噛み分けた方達が、これに上手に対応しています。また、週に2~3日、社内に常駐することにより、再生先の状況を手に取るように把握しています。

ファンドが乗り出した支援先の経営者の方が口をそろえて言うのは、「債権放棄してもらって嬉しい」ということではなく、「資金繰りに追いまわされずに、会社のことを考えられるようになったのが嬉しい」ということです。

再生への対応は、金融機関のアクションがなければ始まりません。金融機関に、引当金を積んで頂くことから話は始まります。金融機関の皆さんには、再生の対象となる企業の価値は毎日劣化していることを理解して欲しいです。金融機関からファンドへ売る価格が日々減価している、ということです。極力早めに再生に取り組んで頂きたいのです。

4. 様々な再生手法について…資料「資本金性借入金について」参照

(米谷) ディスカッションに移りたいと思います。まず、私の方から、質問させて頂きませう。

外部機関の活用を含め、再生手法の選択肢に広がりが見られるように思います。金融機関として、それらの手法をどう使っていけば良いのか、また、それ

らの手法がこれまで使われてこなかったとしたら、どうしてなのかについて、伺いたいと思います。

まず、鈴木さんに、ファンドの活用について追加的な話があれば、お願いしたいと思います。また、藤原さんに、DDSの活用について、お聞きしたいと思います。さらに、矢吹さんには、企業再生支援機構、被災地の復興・再生のための機構の活用について、お訊ねしたいと思います。

(鈴木氏) 私からは、再生ファンドの利用に向けて、金融機関にご理解頂きたい点を話したいと思います。

まず、企業再生は金融機関共通の利益である、という点です。静岡県内の金融機関は、営業面ではそれぞれ競合していますが、「企業再生は金融機関共通の利益である」との認識において、完全に一致しています。

地域の会社が倒産すれば、「自行の取引先でなければ大丈夫」という訳にはいかないです。地域の取引先が連鎖倒産することがあります。加えて、倒産会社の従業員向けの住宅ローンや自動車ローンが焦げ付きます。すなわち、地域の企業が倒産すれば、無傷でいられる地域金融機関はないのです。

次に問題になるのは、債権カットにより他の取引先にモラルハザードが発生するのではないかと懸念です。当社も、再生に取り組んだ当初、特に、旅館業は、同一地域に同業者が密集していることもあり、債権カットを行ったことによる周囲へのモラルハザードの影響を心配しました。

もともと、それは杞憂でした。当社では、緘口令を厳しく引いています。「もし、他社に漏れれば、ファンドは支援を打ち切ります」と言ってあります。これでだいたいOKです。

金融機関からは、「それでも、他の業績不振先から当社も債権カットをしてくれ、という話がきたらどうするのか」との質問を受けます。その場合は、「再生計画を立てられますか」、「経営責任を取って、社長を退任する覚悟がありますか」という2つの質問をしてください、と申し上げています。この2つの質問で本気でない先はほとんど引き下がります。さらに「2つともできると言われたらどうするのか」とのお尋ねには「スタートする基礎的条件が整ったので、再生計画に着手すれば良いのです」とお答えしています。

すなわち、モラルハザードは起きないと理解しています。実際に、我々は35先の再生を手掛けてきましたが、モラルハザードの問題は1件も生じませんでした。

また、金融機関には債権放棄への心理的な抵抗感があると思います。「貸した金は返してもらおう」との気持ちは良く分かります。ただ、ここは、冷静に経済合理性をベースにご判断頂きたいのです。ファンドを利用して債権カットをした場

合の損害額よりも企業が破綻した場合の損害額の方が大きいのです。

地域の中小企業を救えるのは、地域金融機関の皆さんだけです。再生支援協議会と信用保証協会の協力があれば、再生はできます。地域金融機関には再生を担える人材がたくさんいます。皆さんがお気づきになっていないだけです。支店長をやられた方であればターンアラウンドマネージャーを充分やっていけます。法律や税務については、専門家に任せれば良いのです。

(藤原氏) 私からは、資本金借入金としてのDDSについて説明します。DDSとは、通常のローンを一定の条件を満たす劣後ローンに振替えることによって、当該部分を自己査定上資本とみなすことができる、というものです。従来からあった商品ですが、これまであまり普及はしませんでした。ここへきていくつもの見直しが行われ、使い易いものとなってきています。

変更点の1つは、金利です。従来は0.4%となっていました。それが、事務コスト相当ということで、場合によっては1%以上の設定も可能となりました。とはいえ、DDSは再生のツールなので、1%未満が望ましいと思います。

もう一つは引当です。有担保の貸出のDDSにより、場合によっては、引当額を増やさずにDDSを行うことが可能となりました。無担保型のDDSが債権放棄の代替手段と位置付けられる一方、有担保型のDDSはリスクの一環と位置付けられるとすれば、引当額を増やさずにDDSを行うことも理解できると思います。有担保でのDDSであれば、引当額を増やさないことが可能ですが、実質的な業績の改善がみられない限り、従来引当していた額を取り崩すことはできません。

なお、DDSは無担保・無保証が原則です。有担保で行う場合は、自社所有の物件のみが対象になり、例えば社長の不動産のみを担保にするような第三者担保は、有担保とはみなされません。また、今のところ、保証協会の保証がついている貸出にDDSを使うことはできません。

償還期間については、5年超となっています。もっとも、残存期間が5年を切ると、1年毎に20%ずつ資本とみなされない部分が生じてきますので、実際は15年以上に設定するものと思います。

活用事例の1つは、債権放棄の代替手段として使うものです。メイン行の担保カバー率が高い場合、取引下位行にリスクを促すために、メイン行の債権の一部についてDDSを行うという事例もあります。

また、破綻懸念先に対し、ニューマネーで支援したい場合に、DDSによって債務者区分を引き上げて対応するという活用もあります。1行取引先でも、こうした活用が可能です。

(矢吹氏) 私からは、企業再生支援機構と被災地復興のための機構の活用について、説明します。

当行では、2つの案件で、企業再生支援機構を活用しました。企業再生支援機構にサポートして頂いた機能の第一は、人材派遣機能です。機構の専門家と一緒にデューデリジェンスの実施、事業計画等の策定支援を行いました。さらに、地元のバス会社の再生案件では、4名の役員を派遣して頂きました。また、地域の中核病院の再生案件では、8名の人材を派遣して頂きました。なお、当行も両社に対し合計6名の出向者派遣を行い、メインとして逃げない姿勢を明確にしました。

第二に出資機能が挙げられます。地方においては、窮境にある企業をスポンサーとして支える先を探すのが難しい中、その役回りを担って頂けるというものです。

第三に税務面での機能が挙げられます。機構が関与した事業再生計画による債権放棄では、資産評価損の損金算入や期限切れ欠損金の優先利用などによって債務免除益への課税が避けられます。また、金融機関側も寄付金課税の問題が生じません。

次に、被災地支援の枠組みとしての、「福島産業復興機構」および「東日本大震災事業者再生支援機構」についてです。福島では、原子力災害からその場で事業を再開できない方が多く、二重ローンの解決が難しくなっています。そうした中、両機構には親身になって対応して頂いています。両機構は、企業規模および業種で棲み分けがされています。また、東日本大震災事業者再生支援機構では、二重ローンの買取だけではなく、出資・保証やその他のハンズオン支援も活用できるようになっています。

5. 私的再生と法的再生の切り分け

(須藤氏) 矢吹さんに質問したいと思います。これまでは、私的再生の話が中心でした。しかし、私的再生では無理で、法的再生を選択せざるを得ない場合もあると思います。その見極めはどのようにしているのかについて伺いたいと思います。

(矢吹氏) 法的再生であれば金融機関以外の一般債権者を含めて債務の圧縮がされます。地方において、一般債権者は中小零細企業が中心になります。そうした先に損失を負担させることは、地域の衰退を進める結果につながりかねません。地域金融機関として、地域経済への影響を考えれば、なるべく私的再生を図りたいと思っています。

それでも、資金繰りの逼迫度から、法的再生を選択せざるを得ない場合があ

ります。

また、再生に必要な債権カットの規模について、金融機関のみで対応可能な
のか、一般債権者も巻き込まざるを得ないのかもポイントになります。

さらに、一部の金融機関の協力が得られない場合、複雑な権利関係を有する
債権者が含まれる場合には、法的再生を選択せざるを得ない時があります。

6. 第二会社方式のメリット・デメリット

(須藤氏) 次の質問です。先ほど、債務免除益への課税回避のために第二会社方式
を活用する話をしました。もっとも、許認可業種などでは、第二会社では事業を
うまく引き継げない場合もあるのではないかと思います。この点について、鈴木
さんおよび藤原さんから意見を伺いたいと思います。

(鈴木氏) 当社では、旅館で第二会社方式を利用することが多いです。再生対象会
社に見えない不良債権(簿外債務)がある場合に、旧会社を清算する第二会社
方式であれば、その部分も整理することが可能です。また、債務免除益に課税
されると、再生が成り立たなくなるので、これを完全に回避するために、第二会
社方式を活用しています。

もっとも、旅館の場合は、広い範囲で許認可を取り直さなければなりません。
その点はかなりマイナスです。

(藤原氏) 第二会社方式のメリットとしては、債務免除益課税の問題のほかにも、旧
会社を清算することにより経営者責任問題や株主責任問題への対処がし易い
という点があります。また、新会社に新たな株主を連れてくることによりガバナ
ンス面から会社の刷新ができます。金融機関も新会社に対する方が新規融資し
易いようであります。

デメリットとしては、許認可の承継および不動産の移転にかかるコスト、手続
きの煩雑さ、取引先との契約の承継の問題といったものがあります。

それらのメリットとデメリットの比較考量になる訳です。実は、協議会の案件の
9割以上が第二会社方式です。すなわち、メリットの方が大きいケースが圧倒的
に多いです。

許認可の問題については、最近においては、行政サイドがスムーズに対応し
てくれるので、この点で困るケースは少なくなっています。

但し、濫用的な会社分割が問題になるケースがあります。悪質なコンサルタ
ントに企業も騙されているケースがあります。金融機関の方には、そのようなこ
とがないように、よく企業をウオッチしておいて欲しいと思います。

7. ファンドを活用した場合のリファイナンス

(須藤氏) 私からの最後の質問です。先程、鈴木さんから、ファンドが購入した債権について、再生完了後、元の金融機関に戻る、との話がありました。損失が発生した先に金融機関が再び融資するのは、一般的なパターンではない気がします。EXIT段階での、リファイナンスの対応に関し、矢吹さんに意見を伺いたいと思います。

(矢吹氏) 当行では、自行がメインの企業の再生にファンドを活用する場合、自行の債権は基本的にファンドに売りません。再生ファンドや企業再生支援機構等には、主として当行以外の債権の集約をお願いしています。

それは、地方において、メイン銀行が自行債権を売ってしまうと、その後の運転資金の貸し手が大きく限定されてしまって、事業の継続が難しくなる場合があるからです。当行の場合、メインとして取組む再生では、第二会社方式を活用し、実質的債権放棄をした上で、人材も派遣し、必要なニューマネーも投入します。そのため、EXITの貸出にも積極的に対応します。

(須藤氏) 鈴木さんから付け加えることはありますか。

(鈴木氏) 当社のファンドが債権を金融機関から購入する場合、最初から、EXIT 時点の債権の買戻しを契約している訳ではありません。そのような契約があると、不良債権の飛ばしとみなされてしまいます。

具体的には、再生完了時に、リファイナンス候補先として、元の金融機関に打診をします。その際、「あれだけの損失を出した先とは、再び取引したくない」とおっしゃる金融機関もいます。一方、正常先となった企業ですので、「地元の優良先になるかもしれない」と再び取引をされる金融機関もあります。我々が取扱ったケースでは、後者の方が多いということです。

8. 事業再生の地域格差

(米谷) 事業再生については、うまくいっている地域、うまくいっていない地域それぞれあるかと思います。全国の事業再生現場を見てきた藤原さんに、事業再生において金融機関がうまく協調していくにはどうすれば良いのかについて、お聞きしたいと思います。

(藤原氏) 本日お話のあった京都、静岡はうまくいっている地域だと思います。同じパ

ターンを全ての地域に当てはめても、うまくはいかないと思います。それぞれの地域の歴史、金融機関の体力・考え方の違いもあります。また、それぞれの地域の保証協会との関係も重要だと思います。個々の金融機関が、広義の経済合理性を意識し、地域の金融機関、企業、保証協会の皆が運命共同体であると認識している地域がうまくまとまってきた、と思います。

私的整理を実施する際に、一つの金融機関だけが反対するといったケースがあります。引当がされていない場合や、私的整理ではなく法的手続きによるものでなければ嫌だ、といった理由が殆どだと思います。引当されていない金融機関が含まれる場合は、少し時間をおいて、引当の準備をしてもらって対応する、ということが考えられます。法的手続きに拘る金融機関が含まれる場合は、そこだけ裁判所を活用した特定調停を使うことも可能だと思います。

(米谷) 竹口さんと鈴木さんには、京都と静岡がうまくいっている秘訣について、お話し頂きたいと思います。

(竹口氏) 自分の組織の考え方だけを主張しても話はまとまりません。譲るべきところは譲らねばなりません。普段はライバル関係にある金融機関同士ですから、すぐに分かり合えるという訳にはいきません。保証協会を中心としたネットワーク会議の場で話をしながら、地域を支える気持ちを共有していくプロセスが必要であった、と思います。

(鈴木氏) 再生ファンドをスタートさせてから、県内の金融機関のご信頼を頂けるようになるには1年かかりました。その点、当社が静岡銀行グループの会社であることはハンデであったと思います。

奇麗事の話だけでは分かってもらえませんでした。個別の案件を通じて、「静岡キャピタルは、静岡銀行にえこひいきしない、公平な判断をする」という評判を一つずつ積み上げていくしかありませんでした。その結果、今では、静岡銀行の持込み案件の方が少ない状況になりました。

その過程では、再生支援協議会のプロジェクトマネージャーが足繁く金融機関を回ってくれました。また、信用保証協会が債権放棄をしてくれた上に、ニューマネーへの保証までしてくれました。私どもと再生支援協議会と保証協会が三位一体となって対応できたことがうまくいった背景にあると思います。

9. 質疑・応答

(米谷) 質問用紙で頂いた質問に答えたいと思います。一つ目は、福岡銀行の吉戒

副頭取に対し、「上場企業であった地元百貨店の私的再生では、どのような株主責任を求めたのですか」との質問です。

(吉戒氏) ご質問のケースでは、私的整理ガイドラインに則った株主責任を求めました。減資を行った上で、第三者割当増資を行い、旧株主の株式の希薄化を図りました。第三者割当増資を引き受けたのは、スポンサーとなった百貨店です。それから、私どもメイン行がDESを行いました。

(米谷) もう一つは、広島市信用組合の山本理事長に、「有担保債権のバルクセールにおいて、鑑定評価から大きく下回る場合でも売却する方が良いのでしょうか」との質問がきています。

(山本氏) 当組合では、担保不動産について鑑定評価を取っていません。当組合自身で評価をしています。有担保債権の売却時に、当組合の担保評価を大きく下回る売却価格となるケースもあります。そうした場合でも売却します。これまでお世話になった企業の再生を考えれば、我々も血を流さねばなりません。そのためにも、収益力が必要でした。できる範囲でどんどんバルクセールをやってきたことによって、今日の当組合があると思っています。

10. まとめ

(米谷) そろそろ時間もなくなってきました。最後に、須藤さんも含めて、事業再生にとって重要なことは何かについて、一言ずつお願いします。

(藤原氏) 一番大事なものは、倫理観もしくは社会的責任感だと思います。企業の経営者は、従業員とその家族の生活を支えている、という責任があります。その自覚を促すのが金融機関の役割だと思います。地域経済を支える金融機関が負っている社会的責任も大きいものがあります。

「うちは担保で全部カバーしているから法的再生でやってください」と言う金融機関がありますが、そうした考え方は止めて頂きたい。そうであれば、本日、話があったように、担保付でバルクセールをする等の企業価値を維持できる私的再生につながる方法を考えて頂きたい、と思います。

(竹口氏) 当庫において、金融円滑化対応を図った先は、5,000 先になります。そのうちの7割がまだ返済を正常化できていません。それらの企業を京都から失くしてしまったら、とんでもないことになります。一方、闇雲に全部の先を残すこともで

きない、と思います。我々が行っている超長期のリスケ対応では、手間はかかりますが、経営者の意識改革を図ることが重要です。これからも1件1件やり続けていきたいと思っています。

(鈴木氏) 先ほど 35 先の再生支援に取組んだと申し上げました。ご相談を頂いたのは、その3倍以上の数です。しかし、多くの会社が手遅れだったために倒産していきました。もう少し早くご相談頂ければ、金融機関の負担も軽かったし、企業の経営者の方や従業員の方も、もっとハッピーな人生を送れたと思います。

抜本的な対応が必要な先には、ためらわずスピーディーに対応頂きたい。金融機関の経営者にとって、その決断は、「悪い結論」と「最悪の結論」のどちらを選ぶのか、という大変辛く重たいものです。しかし、地域の中小企業を救えるのは、地域金融機関の皆さんしかいないのです。

地域の人材は、地域の金融機関に集まっています。事業再生を通じて実感するのは、地域金融機関にはこんなにも優秀な方々が揃っているのか、ということ。そういった方からOBでも良いから1名派遣するだけで、再生できる企業はたくさんあります。これからも、皆さんと力を合わせ頑張っていきたい、と思います。

(矢吹氏) 当行にとって、事業再生は人材の育成だと思っています。経営陣が事業再生を理解して、そこに光を当ててくれれば、行員はがんばれます。事業再生に関する研修をすると、「当行が再生した会社には、自分の親戚がいて、たいへん感謝していた」、「自分の銀行のやっていることが誇りだ」、「自分もやりたい」といった声があがります。当行では、毎年、公募で選抜して、そうした人を事業再生の現場に配置しています。そうした「心」を持った人間をいかに作っていくかが、事業再生にとって重要ですし、究極の人材育成だと思っています。当行では、再生企業に出向して苦勞してきた行員が、しっかりと評価される仕組みになっています。

現在各地に、中小企業支援ネットワークが作られています。福島では平成 22 年に作られました。東北が被災する中、中小企業支援ネットワークの会合において、普段はライバルである県内の金融機関の皆さんに、私からは「今こそ手をつながせてください。私どもできることはなんでもします。皆さんと手を携えてこの難事を乗り切りたい」と申し上げました。今の日本が置かれている状況を踏まえれば、そうした想いをさらに広げていければと思っています。

(須藤氏) 私ども弁護士にとっても、事業再生の仕事は緊張感のあるやりがいのある仕事です。先ほど、東邦銀行のお話で、債務者の方から感謝されてやりがいを

感じたとの話がありました。金融機関の方にも、踏み込んで対応頂いて、苦労とともに喜びを感じて頂きたいと思っています。

かつて、あるメガバンクの幹部の方は、不良債権比率を引き下げのために、債権をどんどん売却していくことによって、事業再生や目利きの能力が失われていくことを嘆いていました。

私的整理での再生は、少なくとも商取引債権を全て支払える体力があるうちでないと、できません。法的整理に追い込まれないように、融資先企業とは頻繁にコンタクトを取って、よくみておく必要があります。

また、企業経営者がなかなか抜本的な対応が取れない背景には、個人保証の問題もあると思います。本日、広島市信用組合の話にもあったサービサー等へ債権を売却することにより、保証債務も一緒に処分してもらうことも良い方法かと思います。

(米谷) 最後に私から一言だけ申し上げたいと思います。本日の皆さんのお話に共通していたのは、事業再生では、「金融機関が社会から求められていることを行っているのだ」という気構え・志が大切だ、ということです。事業再生や経営支援のノウハウを生かして、どう企業をサポートしていくかは、金融機関の皆さまの腕のみせどころであり、地域の中での存在感の発揮もそこにかかっている、と思います。今後とも、その自覚と誇りを持って、事業再生に取り組んで頂ければと思います。本日は、長時間、有難うございました。

以 上