

# 事業再生の本質

～ 福岡銀行におけるこれまでの軌跡を踏まえて～

事業再生に向けた地域へのコミットメントこそが  
地域金融機関の本分

平成24年12月17日  
株式会社 福岡銀行  
取締役副頭取 吉戒 孝

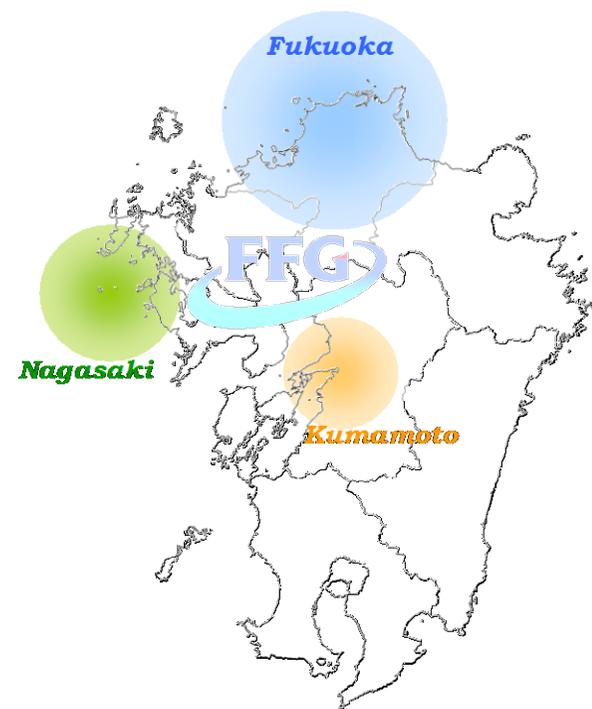
# 目次

## Part I

- 福岡銀行における不良債権処理・事業再生の軌跡 P 2~3
- 【参考Data】不良債権の推移（福岡銀行） P 4

## Part II

- 事業再生の本質
  - その1 再生可能性の見極め P 5~7
    - 【ケーススタディ】私的整理ガイドラインの活用 P 8~10
  - その2 EXITまでの継続的な関与（グループリソースの活用）
    - ① 銀行本体 P 11
    - ② サービサー P 12
    - ③ 地域再生ファンド P 13~14
    - ④ コンサルティング P 15
  - その3 地域金融機関としての“志” P 16
- 【参考】FFGグループの再生支援ネットワーク（全体像：現行） P 17



# 福岡銀行における不良債権処理・事業再生の軌跡 ①

- ☑ 不良債権との訣別  
(大幅な引当処理の実施)

引当財源  
の確保

- ☑ 処理スピードの制約  
(行内における再生支援の体制作り)  
☑ 再生ノウハウの蓄積  
(事業再生人材育成、外部とのアライアンス)

時間的な  
制約

## 不良債権問題との訣別

2001年3月

- ▶ 貸倒引当金の大幅積増
- ▶ 不良債権比率の低減(3%)  
へ向けてのキックオフ

### 大幅な引当処理

- 信用コスト：1,752億円
  - 当期純損失：▲768億円
  - 不良債権比率：11.0%
- ⇒ 大口先の予防的引当  
担保評価額の掛目見直し 等

## 再生可能性の検証

2001年9月

- ▶ 大口破綻懸念先 約50社  
(与信額10億円以上)の  
再生可能性を個別に検証・  
方針策定

### ローンレビュー

- ▶ 破綻・実破先の  
バルクセール、回収
- オフバランス化

## 再生支援体制の整備・不良債権処理 (3年間)

2001年10月 ⇒ 2003年4月

- ▶ ローンレビューの方針に則り、各種再生  
手法を用いて、個別別の再生に着手  
⇒ 専門部署による集中処理

2003年5月 ~ 2004年9月

### 事業再生と不良債権処理の同時実現

サービサー

再生ファンド

### 銀行内体制の整備

- ・ 2000.07 審査部門内に『融資審議室』を設置(13名の特命チーム)
- ・ 2001.10 『融資審議室』の陣容拡充(13名→23名体制に増員)
- ・ 2003.04 『事業金融部』の創設(融資審議室の改組)
  - ・ 2003.05 『ふくおか債権回収㈱』(サービサー)の設立  
(審査部門からの出向者を中心に27名で立ち上げ)
  - ・ 2003.09 地域再生ファンドの組成(JWPとの協業)

## 福岡銀行における不良債権処理・事業再生の軌跡 ②

- ☑ 収益力の強化
- ☑ 健全性の確保
- ☑ 効率性の追求  
(融資事務改革)

競争力の  
強化

- ☑ 成長戦略の追求
- ☑ 地域貢献

### 不良債権処理の終焉

2004年10月以降

営業部門における  
ソリューション機能の発揮

審査部門における  
下方遷移防止機能への集約

サービシング機能の発展・拡大  
(ノウハウの収益化)

### 更なる取組みへ(地域貢献)

2006年4月

福岡キャピタルパートナーズへ出資

2007年4月・10月

熊本ファミリー銀行・親和銀行と経営統合

2008年8月

FFGビジネスコンサルティング設立

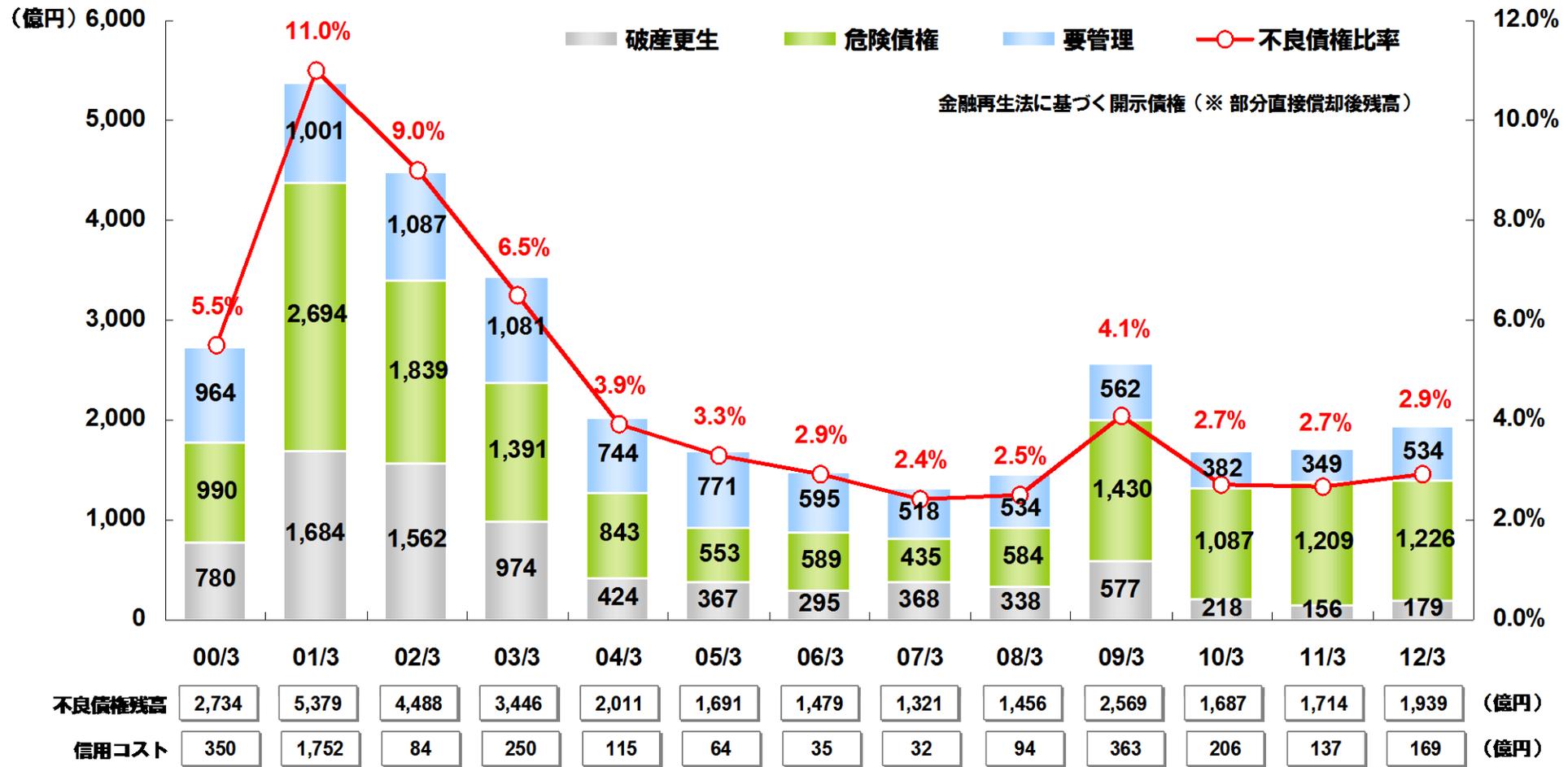
事業再生ノウハウを活かした軸足を  
『地域貢献』へ

銀行内体制の整備

- ・ 2004.10 『事業金融部』の解散
  - ⇒ 再生支援業務は審査部及びサービサーへ
  - ⇒ ソリューション機能はソリューション営業部へ

- ・ 2006.04 『(株)福岡キャピタルパートナーズ』へ出資
- ・ 2007.04 熊本ファミリー銀行と経営統合
- ・ 2007.10 親和銀行と経営統合
- ・ 2008.08 『(株)FFGビジネスコンサルティング』の設立

# 【参考 Data】不良債権の推移（福岡銀行：単体）



大幅な引当処理の実施

## 事業再生の本質 その1 再生可能性の見極め ①

- 入口段階における『企業』・『事業』の再生可能性の見極めがその後の対応を左右
- 一定の指針（メルクマール）に沿った判定に基づき、処理方針（個社別の“診断書”）を決定

### ローンレビューの実施（Loan Review）

- ▶ 大口破綻懸念先（与信額10億円以上 ※）の概括を個社毎に実施するとともに、最終処理に向けた『再生可能性』に関する一定の指針となる

**メルクマール** を策定

- ▶ 『再生可能性』のメルクマールに沿って債務者を管理する体制を構築  
⇒ ローンレビューによる分類毎に行内組織上の担当部署を決定

集中治療（高度医療）を要する先は、専門部署（＝2000年当時：融資審議室）が担当

※ 不良債権処理・事業再生の進捗に合わせて対象先のバーを段階的に引き下げて実施

## 事業再生の本質 その1 再生可能性の見極め ②

### 再生可能性に関する メルクマール (指針)

#### 定性要因

経営者

事業基盤

取引先

金融機関

従業員

社会的影響

- 再生へ向けた経営者の力量はあるか、信頼できる人物であるか（経営能力）
- 事業基盤は毀損していないか、事業に競争力はあるか
- 事業を継続するために十分な設備を有しているか
- 仕入先等取引先の協力は見込めるか
- 再生に必要な金融機関の支援が得られるか
- 従業員のモラルダウンはないか、再生に必要な人材は確保できているか
- 破綻した場合の社会的影響はどうか

#### 定量要因

フロー

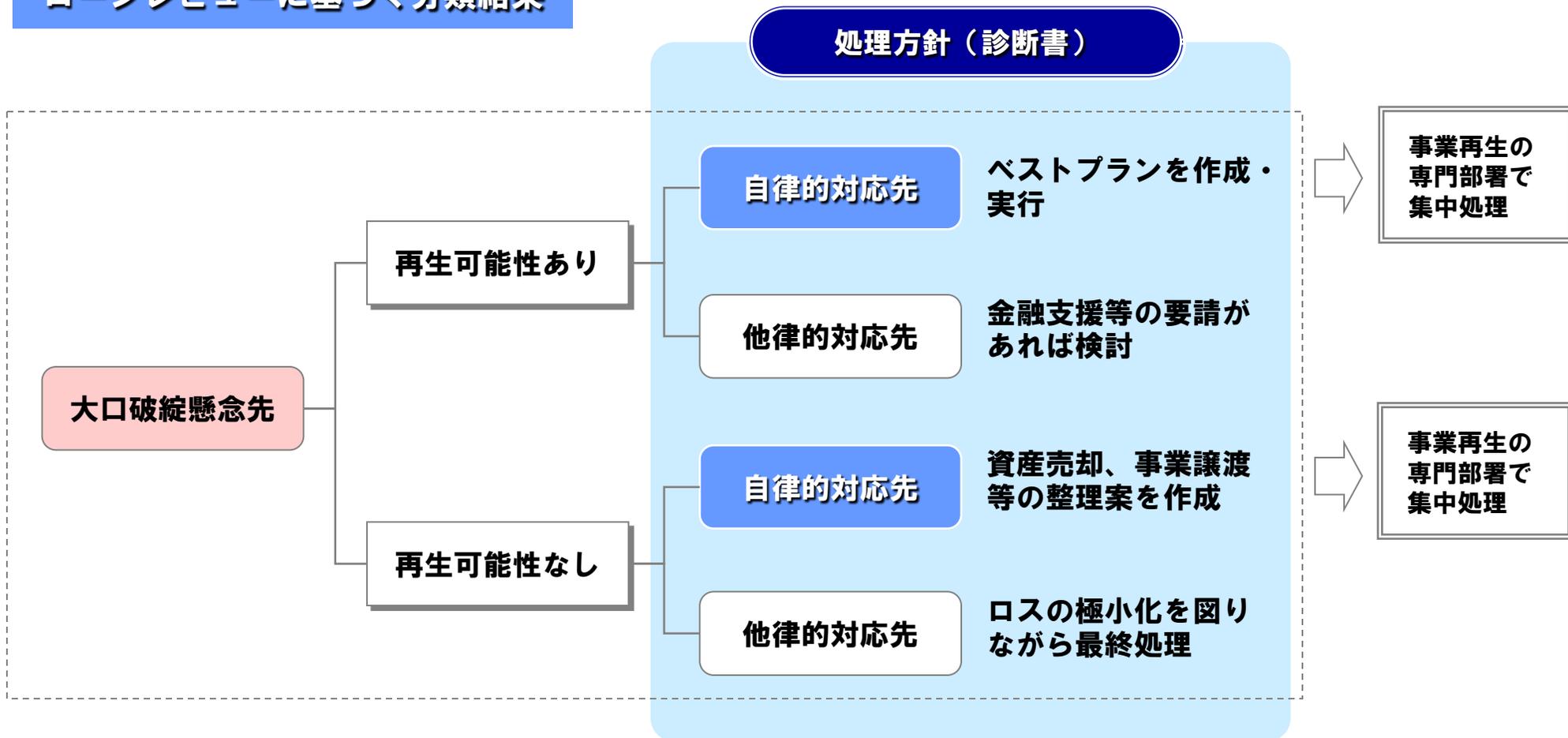
ストック

足元の資金繰り

- 営業利益が黒字若しくは経費削減等のリストラを講じて黒字転換できるか
- 実現可能な営業利益による利息支払能力、借入償還能力はあるか
- 債務超過（実質債務超過含む）解消の目途はつくか  
⇒ 私的整理ガイドライン：3年以内
- 事業用資産以外のノンコア資産はあるか（売却して債務圧縮）
- 事業継続に必要な当面の運転資金は確保できるか（買掛債務の繰延等）

# 事業再生の本質 その1 再生可能性の見極め ③

## ローンレビューに基づく分類結果



- 『自律的』か『他律的』かの背景には、自行が『メインバンク』か『非メインバンク』かの要素が大きく影響

# ケーススタディ 私的整理ガイドラインの活用（DES・債権放棄）①

※ 実際の事例を参考に業種や規模などはデフォルメした内容となっています

## 福岡銀行における

事業再生支援 Menu  
(ソリューション機能)

- 経営相談
- **財務コンサルティング**
- 組織再編（事業譲渡、会社分割等）
- M&A、事業承継
- 商流創出、販路拡大
- **人材派遣**
- **DES（債務の株式化）**
- DDS（債務の劣後化）
- コベナンツ（財務制限条項付）融資
- 動産担保融資
- 地域型再生ファンド
- **外部専門家との協業**
- **債権放棄**

## A社の概要

事業内容：百貨店  
（上場企業）

業歴：250年

資本金：15億円

従業員数：3,200名

## 【直前期の財務状況】（億円）

売上高	800
営業利益	15
経常利益	5
当期利益	▲120

総資産	1,300
借入金	850
実態純資産	▲290

→ 取引行  
30行

## 窮状に至った要因

- 不採算事業、不採算店舗の増加
- 営業施策の失敗による顧客離れ（売上漸減）
- 業績悪化に伴う仕入先・金融機関の離反
- 自力での債務超過解消が困難

## 再生の Point

- 第三者自主再建不可能＝**法的整理**も視野  
しかしながら、
- 川下の取引先や顧客が多い百貨店にとって『実質倒産』というレッテルはブランド価値（事業価値）の毀損や社会的影響度が甚大
- 一般債権者や顧客に迷惑がからず、地域の雇用も守れる方法を模索

① 信用補完・営業強化策として**スポンサー企業の招聘**

② 主力行を中心とした債権放棄に目処



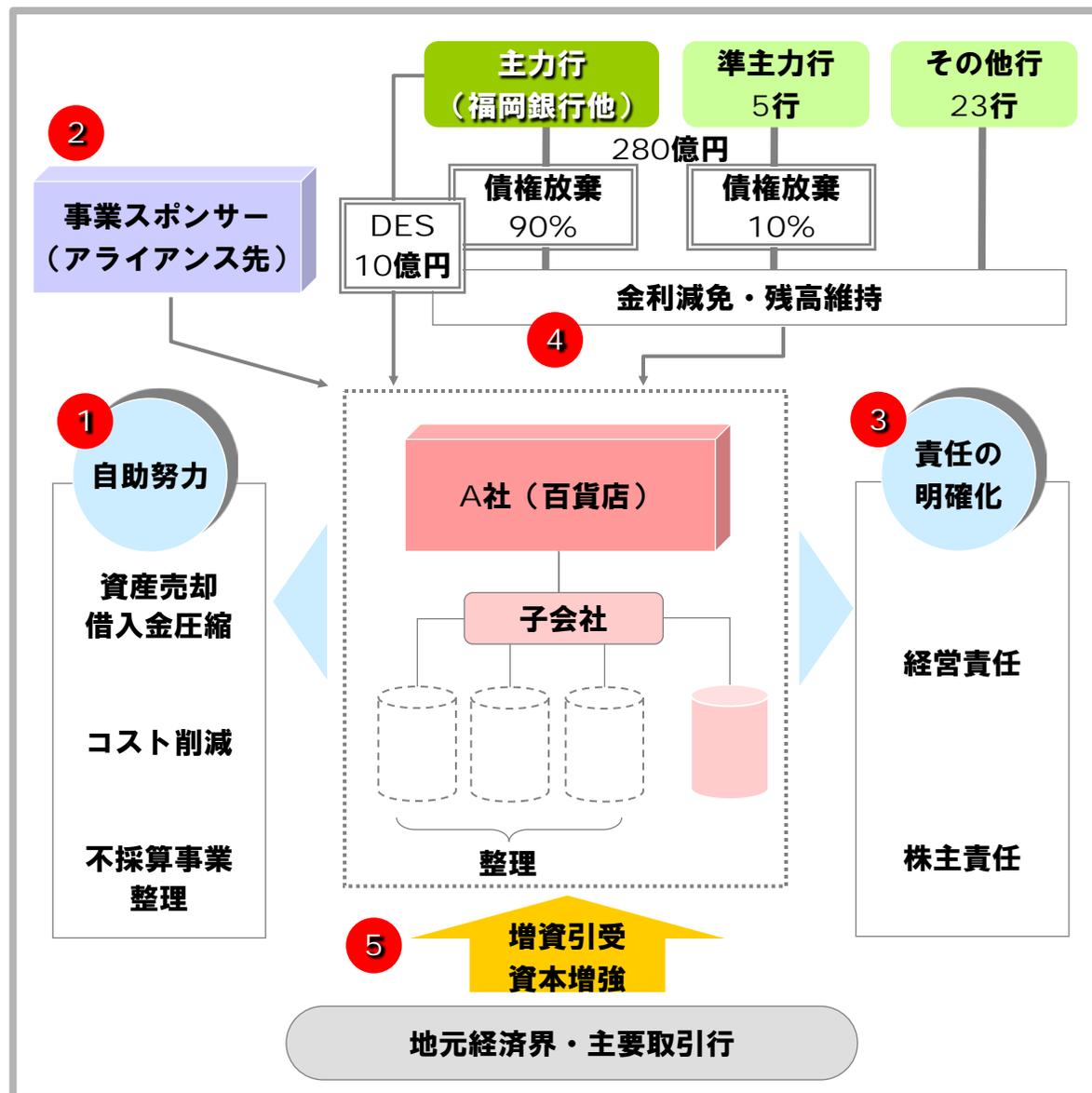
**私的整理ガイドライン**に基づく再建支援を実施

# ケーススタディ 私的整理ガイドラインの活用（DES・債権放棄）②

※ 実際の事例を参考に業種や規模などはデフォルメした内容となっています

## 再建計画の骨子

① 自助努力	不採算事業の整理・統廃合
	資産売却による有利子負債の圧縮
	コスト削減の徹底
② 事業スポンサーの招聘	事業スポンサーとのアライアンス ・人材派遣・受入 ・営業全般のバックアップ ・資本参加（増資引受）
③ 責任の明確化	経営責任
	株主責任
④ 金融支援	債権放棄：総額280億円
	金利減免：市場金利ベースへ移行
	残高維持（リスケ）：全行
⑤ 資本増強	第三者割当増資
	DES 主力行で10億円実施



## 目的・効果

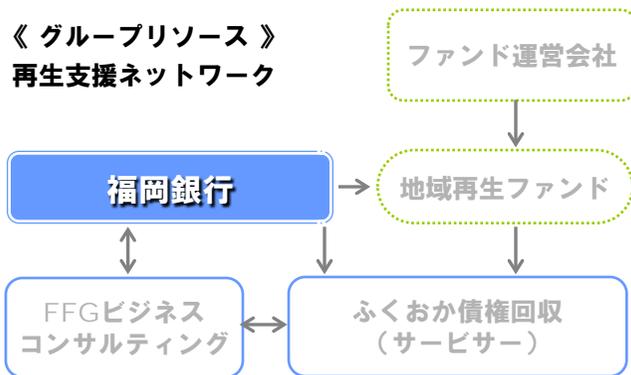
- 📁 **地元老舗百貨店の暖簾（ブランド価値）を守り、屋号もそのまま維持**
- 📁 **法的整理に比べて雇用が守られる**
- 📁 **一般債権者（多くの仕入先等）・顧客に迷惑がかからない**
- 📁 **事業スポンサーとのアライアンスにより営業力が強化され、脱・同族経営により組織の活性化が図られる**
- 📁 **私的整理ガイドラインの利用により、再建・手続きの透明性と公平性が確保できる**

### 私的整理 ガイドライン

- 再建型私的整理に関する金融機関および産業界の経営者間の一般的なコンセンサスとして位置付けられているガイドラインで、法的拘束力はなく、あくまで紳士協定。
- ガイドラインに基づく再建計画は合理的と看做され、また債権放棄は無税償却の対象となることから、金融機関としては比較的債権放棄に応じやすい。
- 但し、要件や手続きが法的整理に準じて厳格であることや再建計画のハードルが高い（3年以内債務超過解消等）ことから利用実績は少ない。
- 平成21年には、私的整理ガイドラインのメリットを取り込みつつ、メイン寄せが起こりやすい等のデメリットを解消する手続きとして事業再生ADRが創設。

## 事業再生の本質 その2 EXITまでの継続的な関与（グループリソースの活用）① 銀行本体

《グループリソース》  
再生支援ネットワーク



健康診断  
(精密検査含む)

集中治療  
(外科手術含む)

術後管理  
(経過観察)

### ■ 銀行本体（専門部署）で

- ・不良債権予備軍の予兆管理
  - ・不良債権のEXITストーリーの策定
  - ・再建計画の実行・モニタリング
- までを主体的に実施

➔ 他人任せにせず、入口から出口までを目的の届く範囲でグリップすることで、取引先とのリレーション構築や各種ノウハウの蓄積が可能に

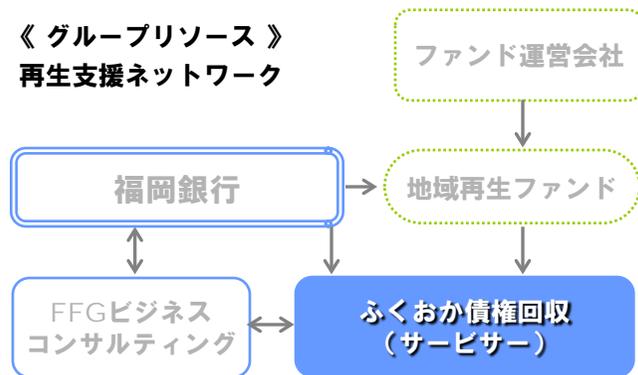
### 事業再生支援（不良債権処理の加速化）

- **キーワード**：現存する不良債権の圧縮・処理  
→ 銀行本体による自己完結型支援
- **対象先**：要管理・破綻懸念先で与信額（10）億円以上の先のうち、
  - ・能動的な支援が可能な先、若しくは
  - ・メイン行への働きかけが可能な先
- **対応方法**：
  - i) 対象先の再生可能性の見極め（ローンレビュー）
  - ii) 対象先毎に処方箋（再建計画）を策定
  - iii) 私的整理ガイドライン、事業再生ファンド、プレパッケージ型事業再生、会社分割、事業譲渡、DES（デット・エクイティ・スワップ）、DDS（デット・デット・スワップ）等のスキームを活用し、事業再生支援を主導
  - iv) 再建計画の進捗管理（モニタリング）

各種ノウハウ・金融手法を活用した『収益ビジネス』への活用

## 事業再生の本質 その2 EXITまでの継続的な関与（グループリソースの活用）② サービサー

《グループリソース》  
再生支援ネットワーク



集中治療  
(外科手術含む)

術後管理  
(経過観察)

業務効率の  
向上

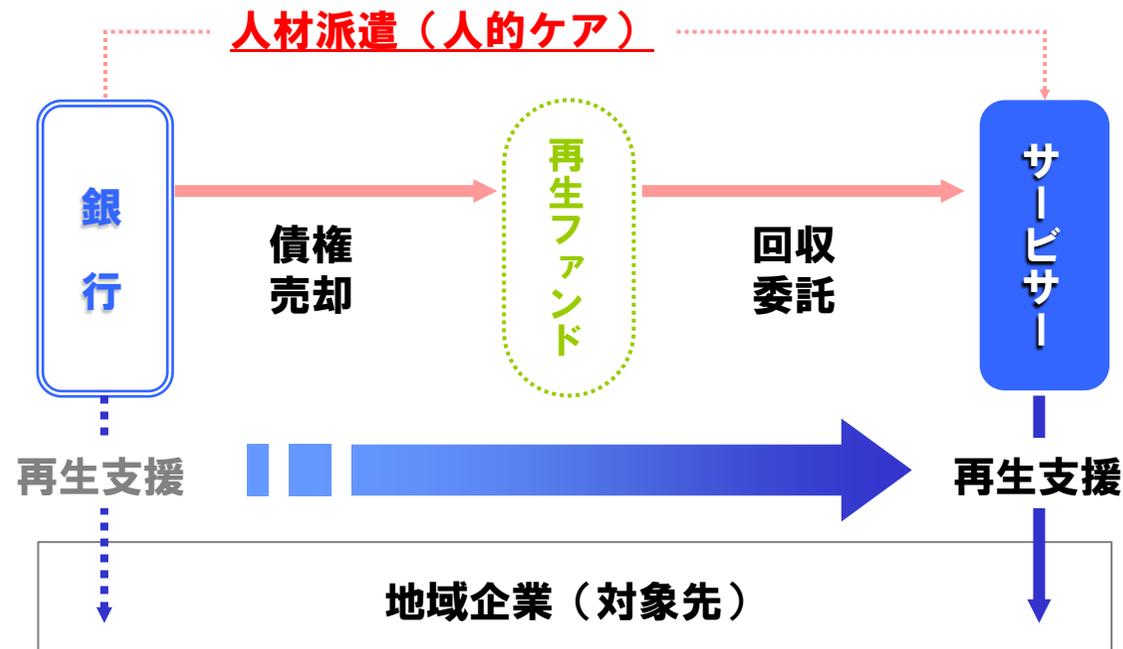
### 『債務者の切り捨て』と非難されないための不良債権処理体制の構築

➔ 銀行本体のオフバランス（再生ファンド活用 etc.）とグループサービサーによる継続的な再生支援

### 管理回収業務の一元化による効率性の追求

➔ 『ヒト・モノ・カネ』の集約による管理回収業務のプロ集団化

### 不良債権処理の加速化と事業再生の同時実現



- 銀行の債権売却後も債務者の特性や地域マーケットに精通したサービサーが（再生ファンドから業務を受託して）事業再生に関与し、銀行に代わり地域金融機関としての社会的責務を果たす

# 事業再生の本質 その2 EXITまでの継続的な関与（グループリソースの活用）③ 地域再生ファンド



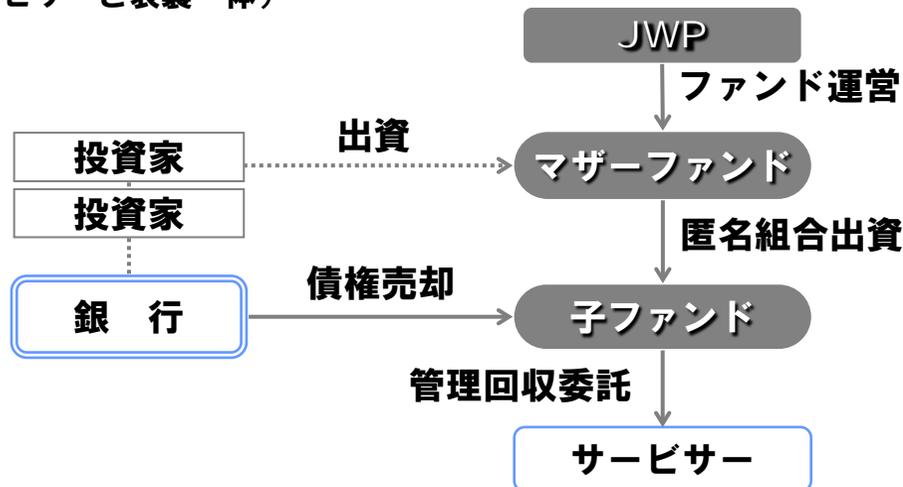
## 目的・狙い

- 不良債権の早期オフバランス化
- 再生支援における手法の選択肢・柔軟性の拡大

⇒ サービサー（実際の支援部隊）の設立目的と表裏一体の関係

## 不良債権処理の加速化と事業再生の同時実現

（サービサーと表裏一体）



## 地域再生ファンドの必要性（メリット）

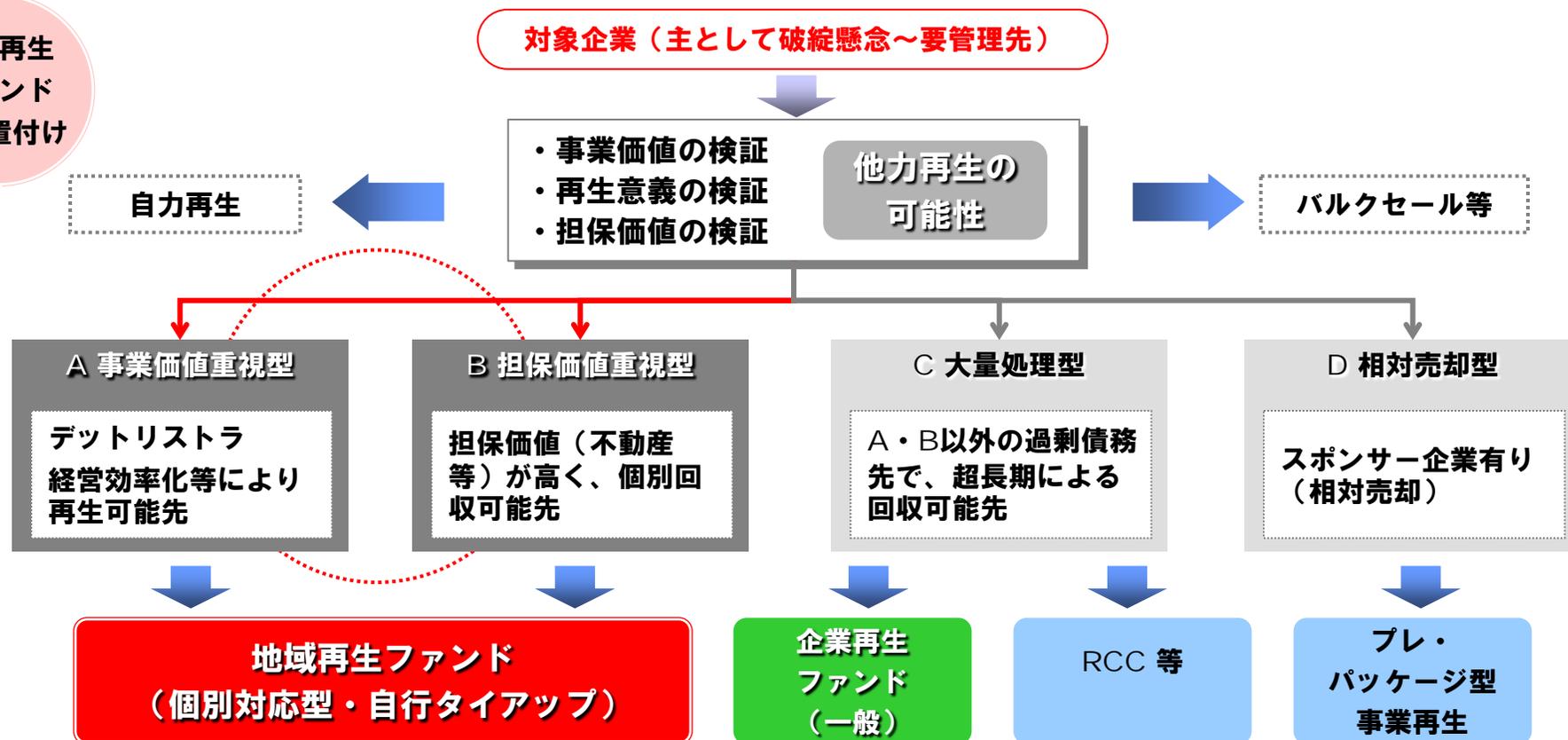
- 不良債権の早期オフバランス化 ⇒ 破綻懸念・要管理先までを視野
- 事業価値のある不振企業（過剰債務、非効率経営等）の再生支援における再生手法の選択肢・柔軟性の拡大
- ファンドへの債権売却後も銀行の一定の関与のもとで再生が行われることによる取引先とのリレーション維持
- 銀行の企業イメージアップ
- 事業再生に関するノウハウの蓄積
- 再生ビジネスへの参入による新たな収益機会の創設

派生的効果

## 事業再生の本質 その2 EXITまでの継続的な関与（グループリソースの活用）③ 地域再生ファンド

- 2003年9月に（株）ジェイウィルパートナーズを運営会社とする第1号ファンドを組成
  - ・ ファンド規模：総額200億円（第1号ファンドは60億円規模 … 債権額（元本）400億円弱）
  - ・ 投資対象：福岡銀行の不良債権、事業会社の流動化可能資産（不動産・株式等）

地域再生  
ファンド  
の位置付け



Point

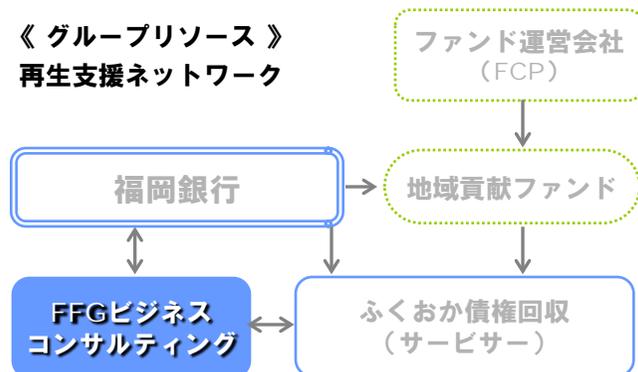


- ✓ 銀行の目の届く範囲で再生（管理回収）が行われる  
（心の距離が近く、細かなアフターケアが可）

- ✓ 他行債権と同じ扱い＝One of them  
（破綻懸念先以下の小口や他行メイン先などで活用）

## 事業再生の本質 その2 EXITまでの継続的な関与（グループリソースの活用）④ コンサルティング

《グループリソース》  
再生支援ネットワーク



健康診断  
(精密検査含む)

術後管理  
(経過観察)

業務効率の  
向上

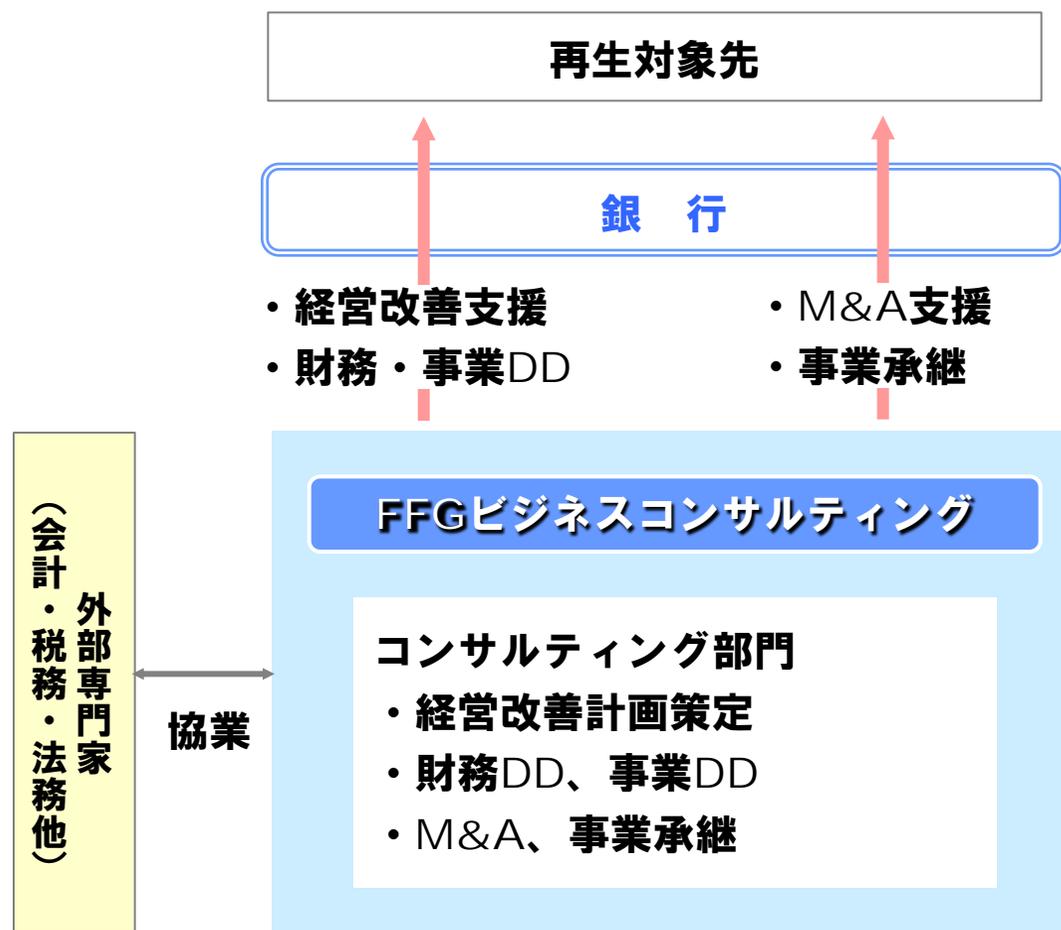
### ■ コンサルティング機能の集約

➔ 銀行内部のFAS（フィナンシャル・アドバイザー・サービス）機能やビジネスアドバイザー機能を収益モデル化

■ 地域の中小企業をはじめとした顧客ニーズに対し、質の高いサービスを提供

➔ 財務&事業コンサルティング

### グループ内のコンサルティング機能のフル活用



## 事業再生の本質 その3 地域金融機関としての“志”

### 事業再生 における 課題

#### 【取引先・市場（環境）】

- ✓ 企業の再建計画が未達  
（思ったようにいかない）
- ✓ 遊休不動産売却やM&Aの減速  
（モノ・事業の価値が上がらない）

#### 【金融機関側】

- ✓ 新たな不良債権の発生・処理の遅延
- ✓ 積極的なリスクテイクのための戦力不足
- ✓ 事業再生・不良債権問題の解決に必要な専門人材の不足

これらの課題に対し、  
銀行の『リソース』（ヒト・モノ・カネ・情報）を  
活用して取組むことは、

**地域金融機関としての本分 = 本業 そのもの**

に他ならない！

本分 = 本業 を全うするためには・・・

地域金融機関の使命として、

- 地域金融システムの安定
- 地域経済の活性化

を担うという“志”が重要（経営陣の想い・意志）

そのためには、厳しい環境下でも、銀行経営における  
永遠の課題である

**収益力の強化** と **健全性の維持向上** の実現

を常に意識しながら、スピード感をもって事業再生を  
成し遂げるため、グループ内の総力を結集し、

“知恵”と“行動”と必要十分な“コスト”を  
もって臨む必要あり

### 結果

- 中小企業をはじめとした円滑な資金供給（リスクテイク）
- 不良債権問題の解決（事業再生との同時実現）
- お取引先とのリレーション強化によるサービス品質向上

**真のリレーションシップバンキング**

≡ CSR（銀行の社会的責任）

# 【参考】 FFGグループの再生支援ネットワーク（全体像：現行）

■ グループ内のリソース、ノウハウの活用により、出口戦略までの『一気通貫』したサポートが可能な体制を構築

