

日本銀行ワークショップ°

事業再生の 課題と方向性

～資本金借入金をヒントとして～

2025年3月17日

商工総合研究所 専務理事

商工中金 産業革新本部 フェロー

青木 剛

CONTENTS 事業再生の課題と方向性 ～資本性借入金をヒントとして～

1. 近時の事業再生の難しさとは
2. 資本性劣後ローンの本質と活用、可能性
3. 「地域&事業」の再生を成功させるための提言



近時の「事業再生の難しさ」とは

1. ビジネスモデルの再構築の難しさと再生期間の長期化

- ・正常先であっても「ビジネスモデルの弱体化」が散見される
- ・財務棄損先、ビジネスモデル脆弱先は、さらに「大きなハンデ」を背負う
- ・したがって「金融支援措置」をしたから早期に改善が出来るとは限らない
- ・事業性評価起点のビジネスモデル再構築が最も重要なポイント

2. 金融機関・支援機関の「再生担当者」の量的質的不足

- ・倒産件数の減少、ソリューション部門等の強化が相まって「再生部門の体制は縮小」傾向
- ・営業店では「再生に手をかけられない」 ←「収益重視・生産性重視」
- ・専門部署においても「熟練職人」が減少

3. 中小企業＝「コロナ前からの棄損」「経営資源の不足」「強みが低下」

- ・コロナで一時的に棄損した企業は回復を遂げている場合が多い
- ・むしろ「傷の深い」「改善の絵が描きにくい」「企業としての付加価値が低い」企業群が再生候補先となるケースが多い

金融支援措置における「資本性借入金」

■リスケジュール

返済緩和 & 期限延長 = 資金繰り支援による再生計画の後押し

■資本性借入金（DDS）

貸付債権の劣後化、新規劣後ローン導入 = “究極のリスク” =

コロナ禍で制度融資化（最大10億円・20年・利率赤字時0.5%・無担保無保証・見做し自己資本）

■債務株式化（DES）

既存債権を株式に転換 = 負債減少・資本充実による財務改善

■債権放棄

既存債権の放棄 = 債務免除による債務超過解消（抜本的改善）

■第2会社方式（会社分割）

事業分割・譲渡と清算 = GoodとBadに事業を分けGoodを活かす

資本金性借入金の「本質」

～デットガバナンスの効きにくい「債務者有利」の支援ツール～

■債務者のメリット

- ・資本金性の充実
- ・資金繰りの改善・安定、低金利の享受
- ・債務者区分の上方遷移による「信用」強化
- ・再生計画の策定支援や実行支援

■債務者のデメリット

- ・金融機関側の経営介入
- ・モニタリングに対する資料作成等の負担
- ・黒字転換した際の金利負担増加

■金融機関側のメリット

- ・重要取引先・大口取引先等の棄損回避
- ・経営改善に向けたフレームの策定
- ・改善した場合の貸倒引当金戻り益
- ・支援に対する「評価」

■金融機関側のデメリット

- ・資本金ながら議決権が付与されるわけではない（デットガバナンスの限界＝コントロール問題）
- ・不良債権化リスク（無担保無保証）
- ・改善しない場合「低金利」が続く（低収益）

資本金性借入金活用の要諦

～金融機関として「腹を決める」、メリハリ＝新陳代謝を促す～

要諦 1) 活用すべき取引先の選定

- ・事業価値を見出せるか、資本金性借入金導入が役立つか
- ・真にデットガバナンスが効かせられる先か
- ・信頼できる経営者か（覚悟・情報開示・建設的対話など）

要諦 2) 徹底した「体制」作り

- ・ターンアラウンドは「100日」が勝負の分かれ目（躰・体制）
- ・他の金融機関との連携によるバンクフォーメーションの確立
- ・粘り強い、組織的なフォロー体制（担当者が変わっても・・・）

事例：地域のインフラ企業に資本性借入金を導入

■導入の背景

「地域の生活に不可欠なインフラ」「平時は問題なく誠実な取引」「当方メイン先」
「取引銀行を一枚岩にするためにリスクをとる必要性」「再建計画の実現に有効」

■検討上の課題

- ・エネルギー源の選択の多様化による売上減少懸念（ビジネスモデルの強さ）
- ・二重債務の重さ
- ・取引銀行の多さ、認識や意識の違い

■バンクフォーメーション

- ・二段構えのバンクミーティング（担当者ベース、支店長ベース）
- ・再生の進捗状況等を定期的に報告することで、支援を得やすい体制へ
- ・課題：当社を少し甘やかすことになった可能性

参考：資本金借入金の可能性

～資本が希釈しない、長期的な返済猶予、赤字期間の低金利～

1. 社運を賭けたプロジェクトに活用、調達体制の強化につなげる

- ・海外進出、大型投資における調達における体制強化の一環としての活用

2. スタートアップの「シリーズB」での活用

- ・スタートアップで軌道化した段階での信用強化、レバレッジ強化

3. M&Aの買い取り資金、PMI期間を想定した活用

- ・今後増加するM&Aにおいて、統合期間・シナジー効果をあげる期間での活用

4. ビジネスモデル転換時の支援

- ・変革時に大胆なビジネスモデルの転換（例：自動車サプライヤー）が必要な場合の時間的猶予、信用強化。

「地域&事業」の再生を成功させるための提言

～金融機関が「役割分担」をしながら「地域再生を目指す」～

■金融機関同士の連携が不可欠であり、相互にメリットあり

- ⇒ 各金融機関とも「人間的余裕」なく、「専門人材」も限られる
- ⇒ バンクフォーメーション「みんなで言う、一致団結することが力になる」

■「再生価値があり、地域の中核となる企業」から分担して再生を図る

- ⇒ ミクロ的視点に囚われず「マーケティング的視点」をもつ

■まずは「ビジネスモデルの再構築」が優先、金融措置はあくまで「その後」

- ⇒ 再生＝ビジネスモデルの再構築 これが最も難しい

■粘り強いフォロー、デットガバナンスをいかに効かせるか

- ⇒ 計画フォローこそが再生の本質、2次口スを防ぐことにもつながる
- ⇒ 本業支援を合わせながら再生計画成功に導く（規律＋汗をともに流す）