

日本銀行金融機構局地域金融サポートユニット  
第3回企業価値向上支援ワークショップ

## 事業再生支援における金融機関の役割 およびサービスの活用について

---

株式会社あおぞら銀行  
兼 あおぞら債権回収株式会社  
伊藤 貴史

---

## 1. あおぞらグループのご紹介

### 2. 金融機関の役割

### 3. サービサーの活用

# あおぞら銀行の概要

## 会社概要

社名（商号）	株式会社あおぞら銀行 （英文社名）Aozora Bank, Ltd.
設立	1957年（昭和32年）4月
代表取締役社長	大見 秀人
本店所在地	〒102-8660 東京都千代田区麹町6-1-1 03-6752-1111（代表）
拠点	国内：20本支店 海外：3駐在員事務所
資本金	1,259億円
総資産	7兆6,886億円
従業員数	2,494人
上場証券取引所	東京証券取引所（プライム市場）

（連結ベース2024年9月末日現在）

## 主なグループ会社

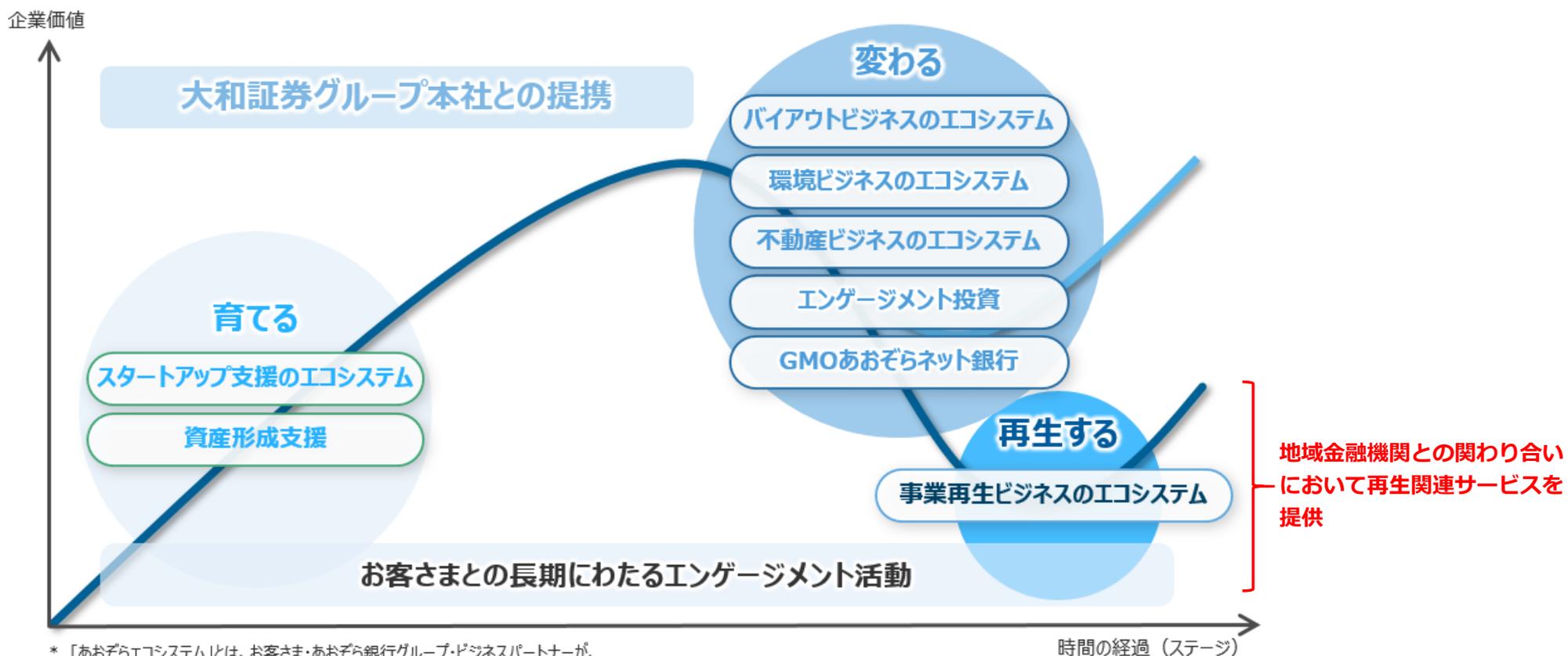
あおぞら債権回収(株)	あおぞら投信(株)	Aozora Asia Pacific Limited
GMOあおぞらネット銀行(株)	あおぞら不動産投資顧問(株)	Aozora North America, Inc.
あおぞら証券(株)	ABNアドバイザーズ(株)	Aozora Europe Limited
あおぞら地域総研(株)		

## 主な沿革

- 1957年  
長期信用銀行法に基づき日本不動産銀行として設立
- 1977年  
行名を日本債券信用銀行に変更
- 1998年  
特別公的管理開始、東京証券取引所・大阪証券取引所への株式上場廃止
- 1999年  
日債銀債権回収（現あおぞら債権回収）株式会社 営業開始
- 2000年  
特別公的管理終了
- 2001年  
行名をあおぞら銀行に変更
- 2006年  
普通銀行に転換
- 2015年  
公的資金を完済
- 2024年  
株式会社大和証券グループ本社と資本業務提携契約を締結

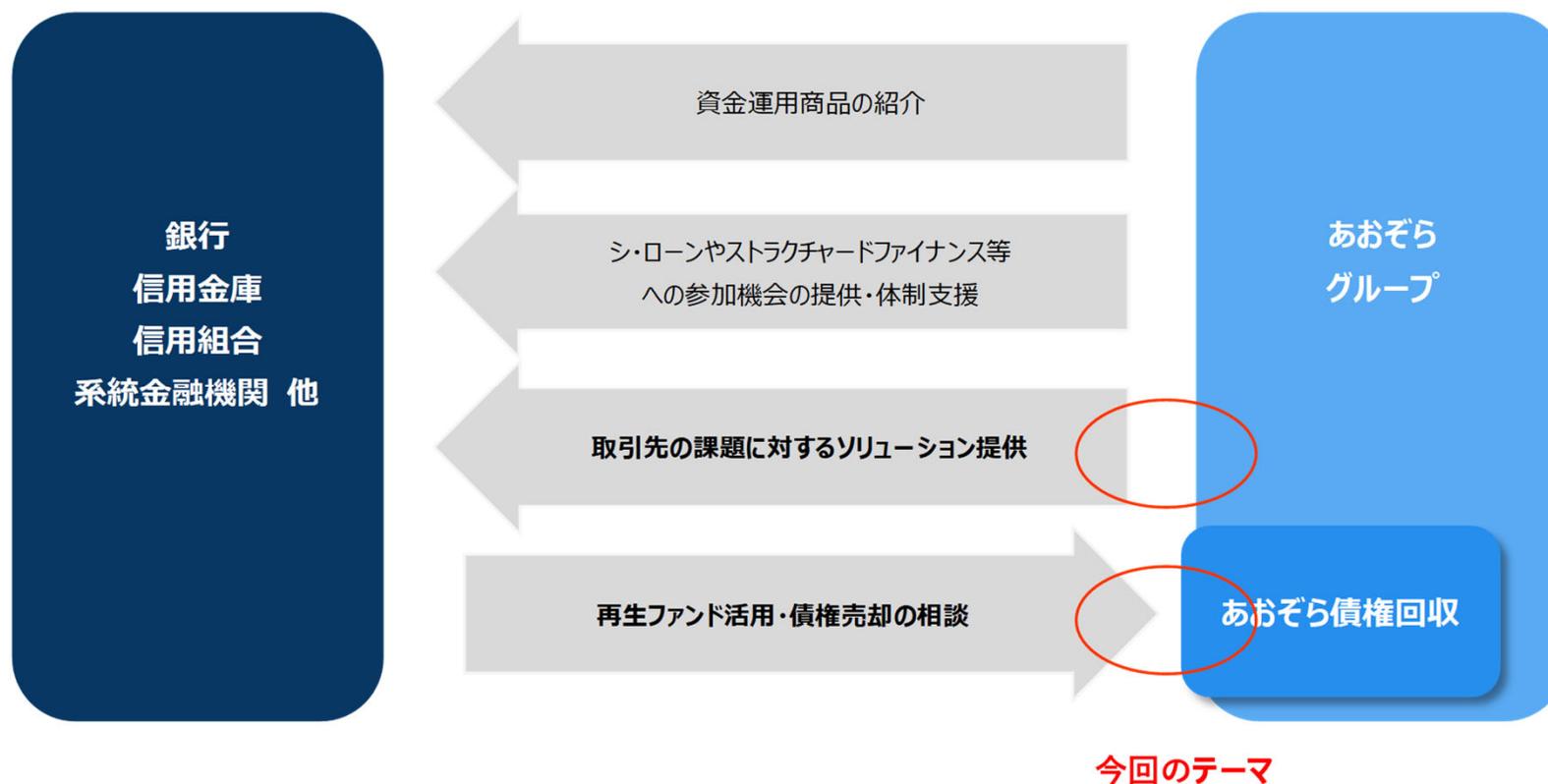
# あおぞら型投資銀行ビジネスについて

あおぞら銀行グループが強みを発揮する3つの場面（**育てる**・**変わる**・**再生する**）において、「あおぞらエコシステム」\*を構築し、お客さまとともに成長していくことを目指しています。



## 金融機関の皆さまとあおぞらグループの関係

- あおぞら銀行は旧長信銀の時代から、金融債の引受・代理貸付受託を通じ全国の金融機関との関わり合いを持っていました。
- 現在も様々な取引関係があり、その中で**地域金融機関のお取引先の事業再生に関する様々なサポート**を行っています。



---

1. あおぞらグループのご紹介

**2. 金融機関の役割**

3. サービサーの活用

## 弊行から見た、事業再生支援の課題

- 様々なご相談を受ける中で感じた、地域金融機関の皆様が直面されている課題についてまとめてみました。

### 1

#### 事業再生支援に対して 理解を得ることの難しさ

- 昨今の経済環境下、経営改善支援の成果が挙がりにくい
- 対象事業者に対し、経営責任など痛みを伴う決断をしてもらうことが難しい
- 行内の理解を得ることが難しい  
「やることやったのか？」

↓  
**これらの板ばさみ**

### 2

#### スキーム実現の難しさ

- スポンサーが見つからない
- 協融金融機関の合意形成が難しい
- 公的融資の取扱いが難しい

↓  
**時間経過による資金繰り悪化**

### 3

#### 経済的合理性の判断 の難しさ

- カット金額が大きい
- 債権譲渡金額が低い
- 2次口スの懸念が残る

↓  
**抜本策は先送り**

## 事業再生支援に対して理解を得るために

- 課題の早期発見・早期着手に加え、悲観シナリオを含めた複数プランをあらかじめ想定し、関係者と共有しておくことも効果的と考えられます。

### 1

#### 事業再生支援に対して 理解を得ることの難しさ

- 昨今の経済環境下、経営改善支援の成果が挙がりにくい
- 対象事業者に対し、経営責任など痛みを伴う決断をしてもらうことが難しい
- 行内の理解を得ることが難しい  
「やることやったのか？」

↓  
これらの板ばさみ

- 経営改善支援の早期着手
- 経営改善が進まなかった場合を想定した、複数プランのシミュレーション

- 関係者・意思決定ラインとの温度感共有

#### 外部の活用

- 専門家・コンサルタント紹介
- 選択肢検討の助言

## 再生スキームを実現するために

- 対象事業者のタイプに合致したスキームを選択すると共に、関係者の協力を得ることも大事になってきます。
- スポンサー探索には時間がかかる場合が多いため、資金繰りの予測と必要に応じた資金調達を行うことも必要になります。

### 2

#### スキーム実現の難しさ

- スポンサーが見つからない
- 協融金融機関の合意形成が難しい
- 公的融資の取扱いが難しい



時間経過による資金繰り悪化

- スポンサー型か、自主再建型かの見極め（業種、地域性、規模等を考慮）
- 資金繰り対策の確保
- 関係者との情報共有（BM、協議会、弁護士、FAその他）

#### 外部の活用

- スポンサー探索・M&Aサポート
- プレDIPファイナンスによる資金協力

- より現実的な再生スキームの選択
- 公租公課の滞納等、再生の障害となる事態を招かない

## 経済的合理性の判断のために

- 抜本支援に向けては、債権の価値、担保の価値を実態的な経済価値に近づけていくことが必要になります。
- 2次ロスの懸念解消のためには、オフバランスを選択することも有効です。

### 3

#### 経済的合理性の判断 の難しさ

- カット金額が大きい
- 債権譲渡金額が低い
- 2次ロスの懸念が残る



抜本策は先送り

- 引当・担保評価の課題確認  
(22、23頁ご参照)
- 再生可能な段階でオフバランスを実行する

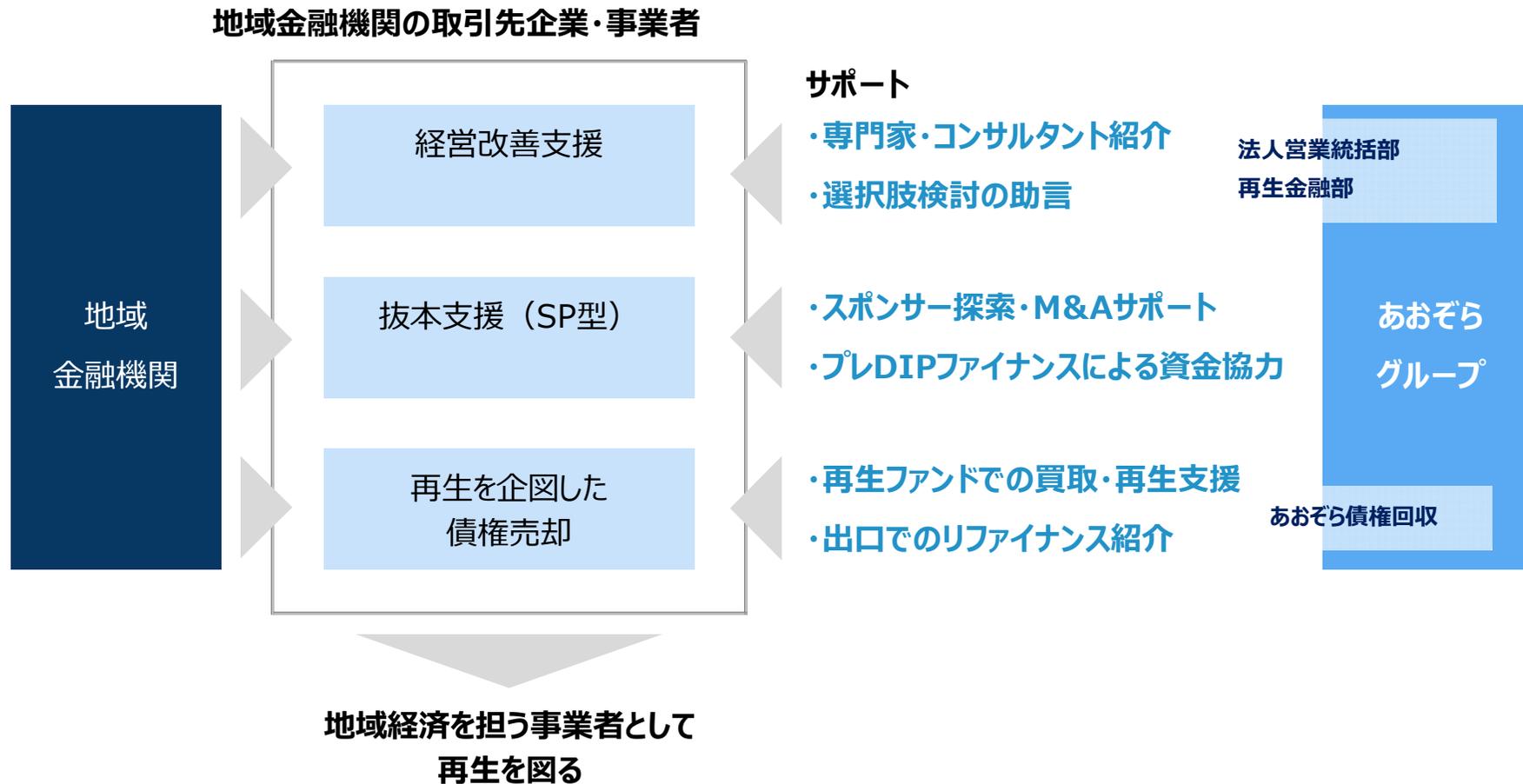
- 事業再生が実現することで、地域経済の担い手として復活する
- 将来の融資取引先となる  
「広義の経済的合理性」

#### 外部の活用

- 再生ファンド・サービサーによる債権買取・再生支援
- 出口でのリファイナンス紹介

## あおぞらグループの事業再生サポート体制

- あおぞらグループは、地域金融機関のお取引先の事業再生の各種サポートを行っています。



- 
1. あおぞらグループのご紹介
  2. 金融機関の役割
  - 3. サービサーの活用**

# サービサーについて

- サービサー（債権回収会社）は、弁護士法の特例として1999年に施行されたサービサー法により誕生しました。
- 以来、厳格な規制の下、金融機関の不良債権処理や事業再生の役割を果たしています。

## 1. 法務省の監督

- 「債権管理回収業に関する特別措置法」（いわゆる**サービサー法**）…弁護士法の特例
- 営業開始のためには法務省の「**許可**」が必要
- 法務省による定期的な**立入検査**を受ける

## 2. 許可を受けるためには

- 資本金は**5億円**以上
- 取締役として**弁護士**が1名以上
- 商号に「**債権回収**」を用いる
- 厳格な管理回収ルールに加え、事務ガイドライン、自主ルール等で規制

## 3. 取扱債権の種類は限られている

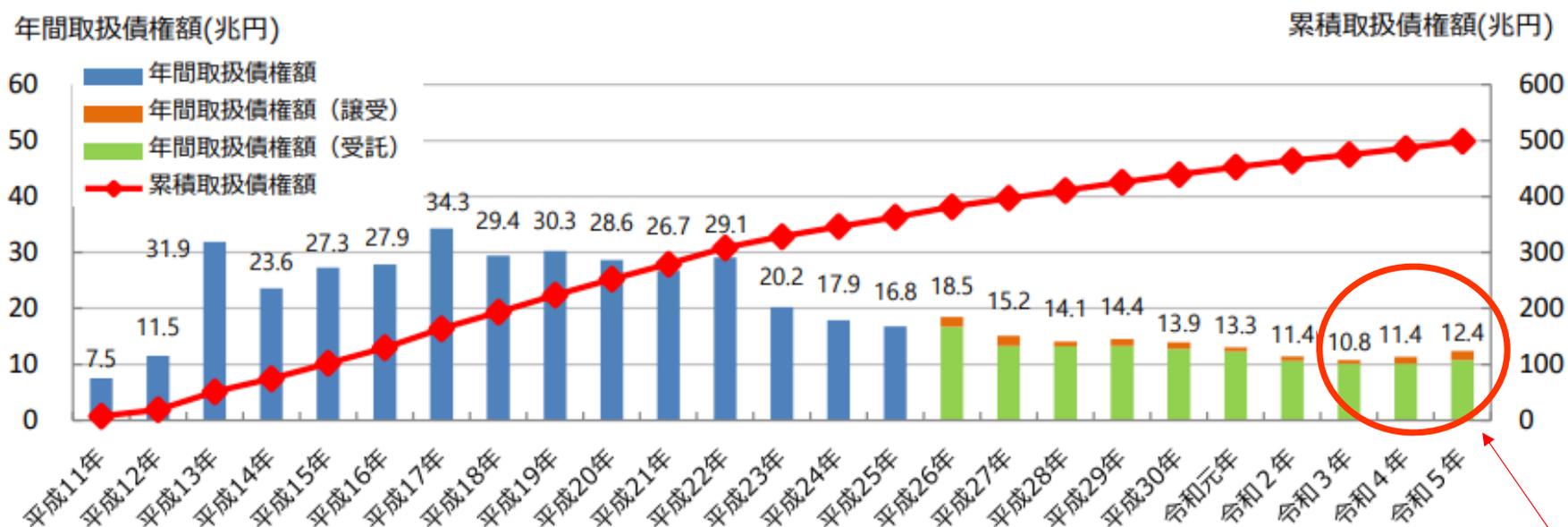
- 「**特定金銭債権**」としてサービサー法に限定列挙
- 該当しない債権の例：事業法人が債権者である債権、割引手形、私募債、1年以内のリース債権、支払承諾等

## 4. 本業と兼業

- **本業**は債権管理回収業（管理回収受託・譲受債権回収）
- 法務省の承認を受けることで「**兼業**」を営むことが可能

## サービサー取扱債権の状況

- 平成17年（2005年）から平成19年(2007年) にかけてのリーマンショック直前時期をピークとして、長期減少傾向にありました。
- ただし近年は、令和3年（2021年）をボトムとして再び増加傾向に転じています。



(出所：法務省HP)

コロナ後は増加傾向

## 再生系サービスとは

- 2022年8月「**中小企業活性化パッケージNEXT**」の一環として、全国の**中小企業活性化協議会**（以下「協議会」）と再生に積極的なサービスとが連携して取り組む「再生系サービストライアル」開始
- サービスは各都道府県の協議会毎に「再生系サービストライアル申込書」を提出することで、「**再生系サービス**」として登録
- 具体的には、再生系サービスは協議会が関与する案件や再生計画に関する誠実な対応・協議を行うこととし、再生を志向する債権者の一社として、中小企業・小規模事業者の再生を目指す



具体的には…

- サービス売却オプションとして、再生系サービスに債権売却
- サービスからも既存の債権を協議会に持込み、再生計画策定・実行に進める

## 再生系サービサー一覧

- 下記は各都道府県の中小企業活性化協議会に対し、再生系サービサートライアルを申し込んだ全国サービサー協会会員会社の一覧です。
- 都道府県毎の申し込み状況は、同協会のホームページ（下記URL）から閲覧することができます。  
<https://www.servicer.or.jp/info/2024/individual1717.html>

許可番号	会社名	許可番号	会社名	許可番号	会社名
2	日本債権回収(株)	34	セゾン債権回収(株)	78	ふくおか債権回収(株)
5	アビリオ債権回収(株)	35	(株)日貿信債権回収サービス	84	みらい債権回収(株)
7	ニッテレ債権回収(株)	38	やまびこ債権回収(株)	86	NTS-MG債権回収(株)
10	S M B C 債権回収 (株)	41	オリンポス債権回収(株)	101	アルファ債権回収(株)
11	オリックス債権回収(株)	49	九州債権回収(株)	110	きらぼし債権回収(株)
13	(株)ファンデックス債権回収	51	アイ・アール債権回収(株)	111	サン債権回収(株)
19	のぞみ債権回収(株)	55	しまなみ債権回収(株)	120	北國債権回収(株)
20	(株)山田債権回収管理総合事務所	61	ちば債権回収(株)	125	みちのく債権回収(株)
22	あおぞら債権回収(株)	64	AG債権回収(株)	127	にしせと地域共創債権回収(株)
23	キャピタル・サーヴィシング債権回収(株)	66	山陰債権回収(株)	128	池田泉州債権回収(株)
26	(株)沖縄債権回収サービス	72	ミネルヴァ債権回収(株)	129	きょうと事業再生債権回収(株)
28	エム・ユー・フロンティア債権回収(株)	73	岡山債権回収(株)		
				計	35社

(出所：全国サービサー協会 HP)

# 再生系サービスによる再生スキーム例

## パターン1

- C行から債権譲渡を受けたサービスが再生計画に同意  
(サービス売却オプションとしてC行が抜本支援に同意した後に債権売却するケースも多い)

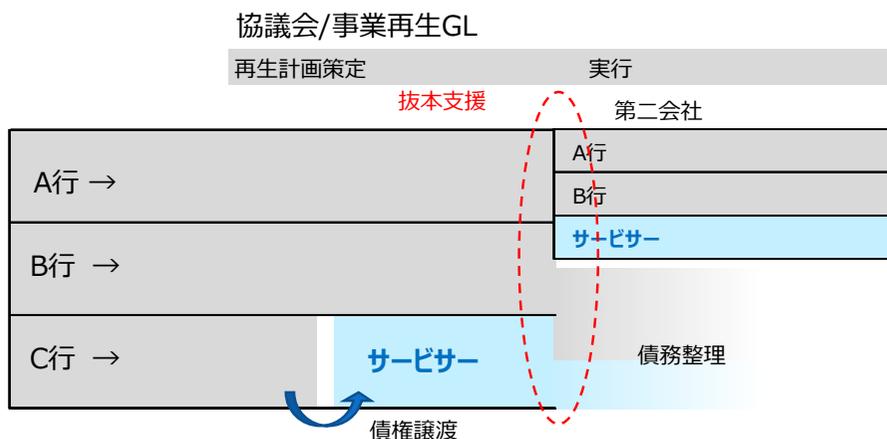
## パターン2

- サービスが一定のシェアを持った上で協議会に持込みD行からリファイナンスを受ける

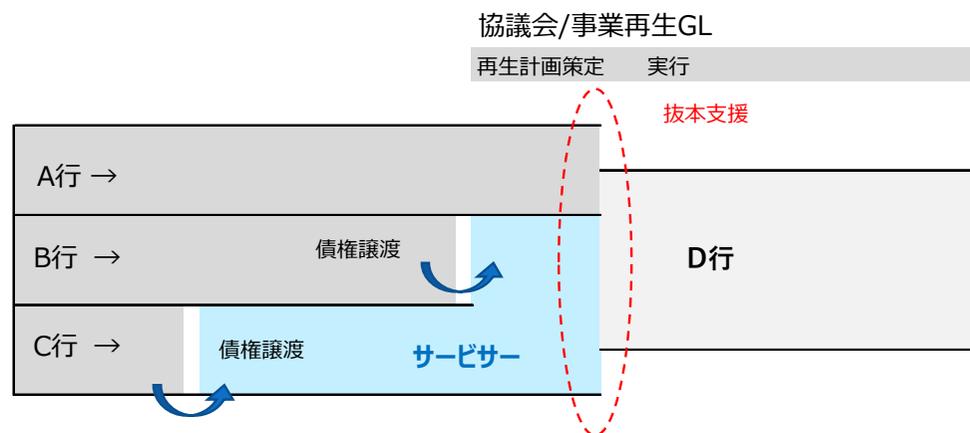
## パターン3

- 全ての債権をサービスが譲受し、金融スポンサーとして事業再生計画に協力、計画実行後も一定期間債権保有した後にD行からリファイナンスを受ける

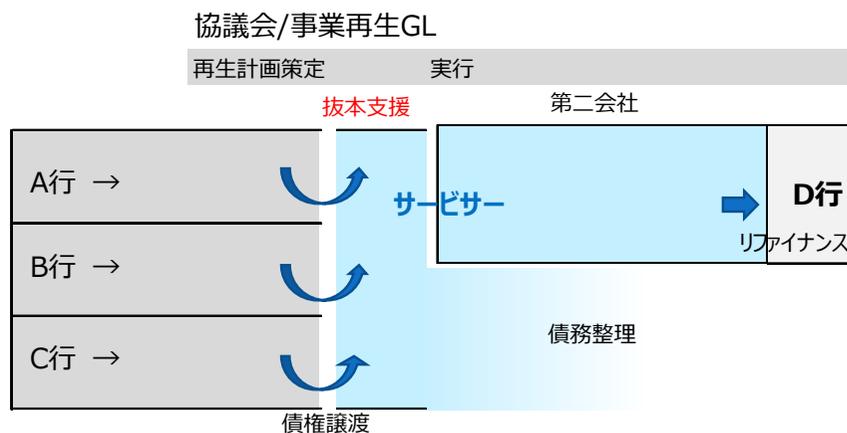
## パターン1



## パターン2



## パターン3

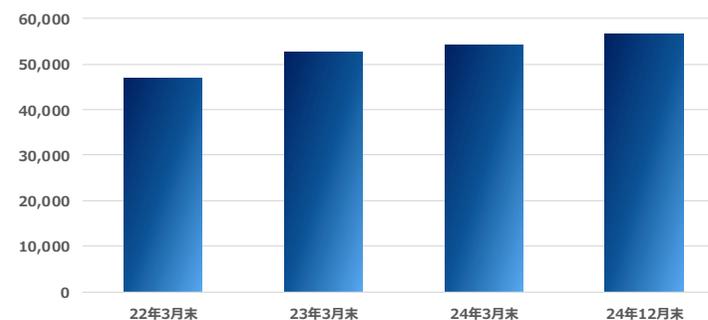


## あおぞら債権回収の概要

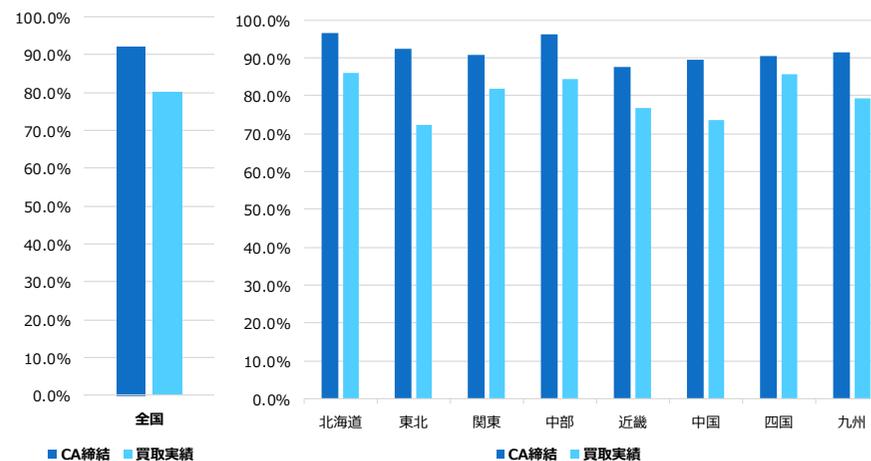
- 下記があおぞら債権回収の概要です。
- 再生案件については、事業再生支援部とサービシング事業部が買取後の事業再生支援およびイグジットの支援を行っています。

社名	あおぞら債権回収株式会社
代表者	代表取締役社長 佐藤 公昭 (兼 あおぞら銀行執行役員スペシャルシチュエーションズ本部長)
設立	平成11年9月17日営業許可取得 (法務大臣許可番号第22号)
経営革新等支援機関	認定取得済
再生系サービス登録	47都道府県
資本金	5億円
買取債権残高	560億円 (2024年12月末現在)
従業員数	100名 (同上)
株主 (出資比率)	株式会社あおぞら銀行 (67.6%) 信金中央金庫 (20.0%) 全国信用協同組合連合会 (12.4%)
監査法人	有限責任監査法人トーマツ
本社	東京都千代田区九段北1-13-5
大阪事務所	大阪府大阪市中央区高麗橋3-4-10

買取債権残高の推移 (単位 ; 百万円)

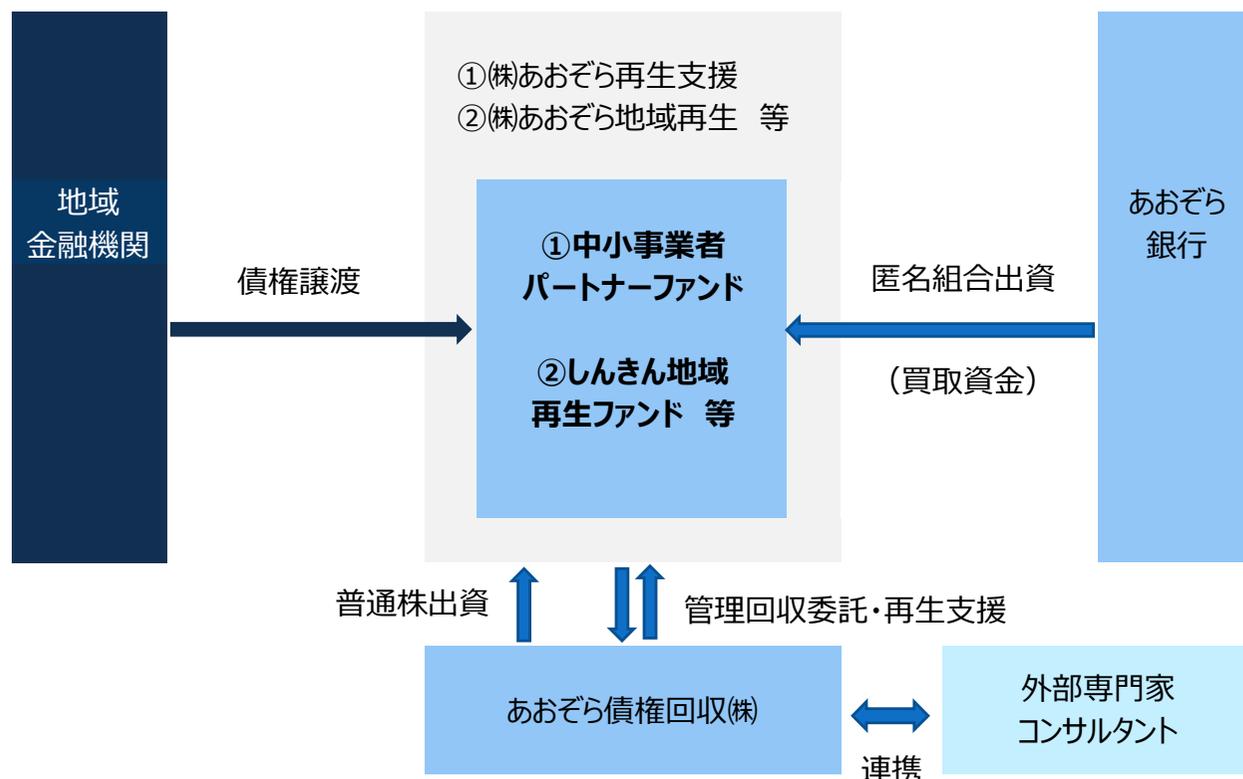


金融機関カバー率 (地域銀行・信用金庫・信用組合の数を100とする)



## 再生ファンドのしくみ

- あおぞらグループは、再生支援のプラットフォームとして民間100%出資の再生ファンドを20年来運営しています。
- ファンドには金融機関業態毎の共用ファンドの他、個別の金融機関向けの専用ファンドも保有しています。



- ファンドへの匿名組合出資はあおぞら銀行100%
- 再生ファンドの営業者である、(株)あおぞら再生支援・(株)あおぞら地域再生が債権者となる
- あおぞら債権回収はファンド営業者から委託を受け、債権の管理回収および再生支援を行う

- ① **中小事業者パートナーファンド**  
…地域銀行向け
- ② **しんきん地域再生ファンド**  
…信用金庫向け

## 再生ファンドの特長

- 民間のファンドとして、柔軟な対応を行っています。
- 下記は再生ファンドの特長です。  
(個別の案件や債務者の状況によっては、必ずしも下記の事項が当てはまらない場合があります。)

### 1. 長期保有

- 親銀行100%出資→長期的視点で運用
- 入口の柔軟性→再生・再チャレンジ双方

### 2. 金融機関とのリレーションを重視

- 譲渡金融機関の要望に配慮
- 協融行・公的金融機関とも協調

### 3. 債権者として再生をサポート

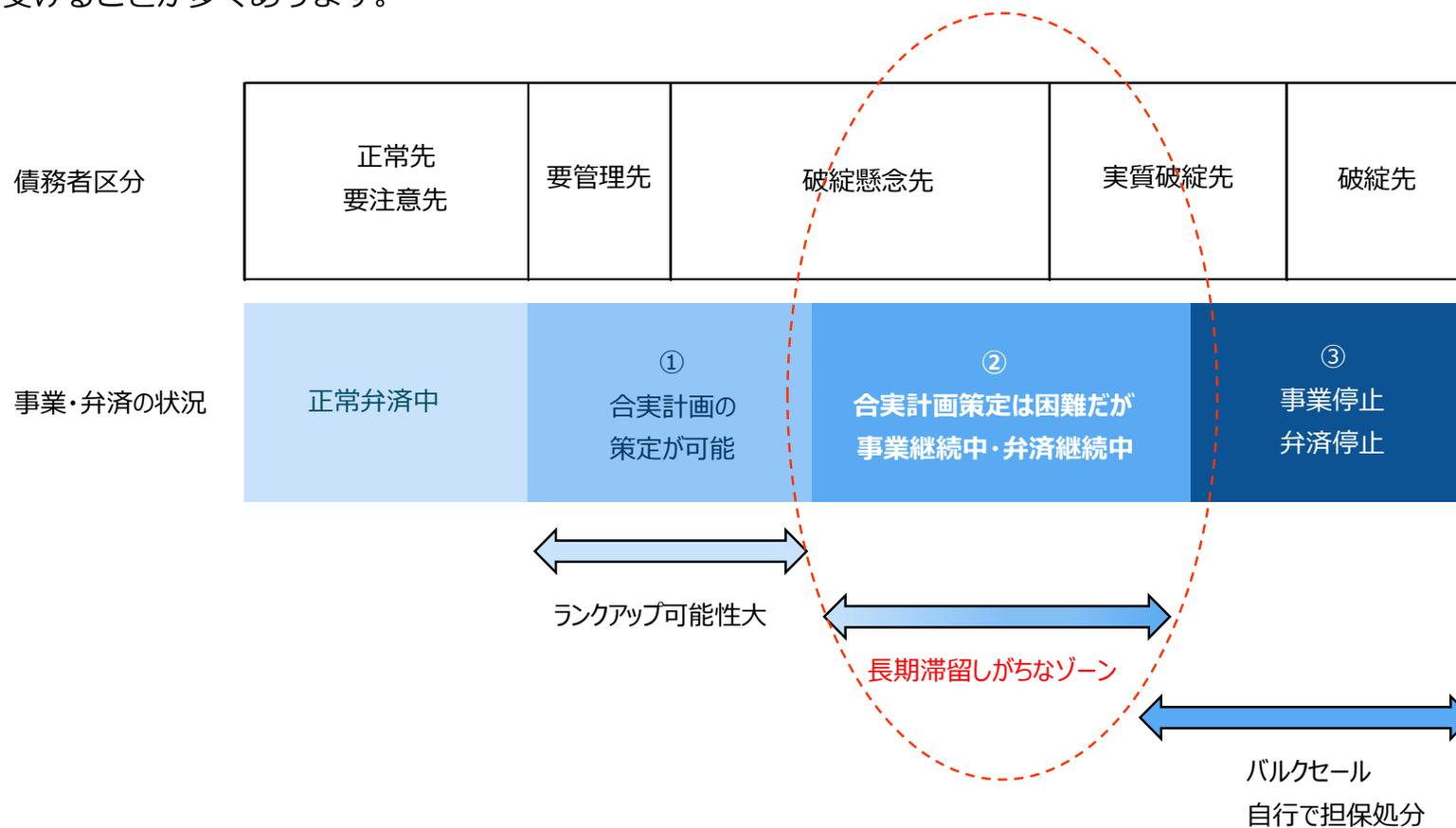
- 債権者の立場で伴走支援
- 外部専門家との連携による本業支援

### 4. イグジットの柔軟性

- 譲渡金融機関のリファイナンスは任意
- 協議会連携、事業再生GL活用、DPO等

## 再生ファンドの対象となることが多いゾーン

- コロナ出口後、リスケ期間終了後も、要注意先以上への**ランクアップが困難な対象事業者が多く存在**しています。
- あおぞらグループは、合実計画策定を前提としたファンドでは対応が難しいもののまだ事業・弁済継続中の事業者についてのご相談を受けることが多くあります。



## 債権の経済的価値と譲渡価格との関係に関する考察

- 債権譲渡（直接カットの場合を含む）にあたり、債権を**実態的な経済的価値**に修正していく必要があります。
- 引当と担保評価の2つの観点があります。

### 1. 引当

担保価格 + 未引当 < 譲渡価格orカット後債権額

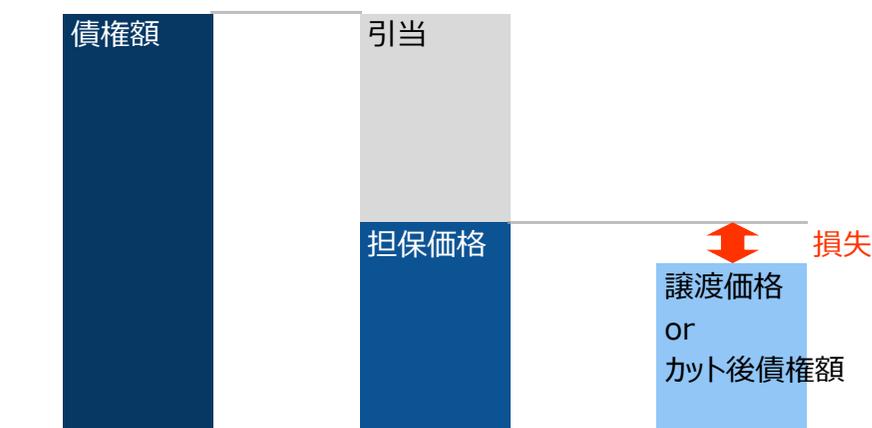


- 債務者区分が破綻懸念先以上の場合にあり得るケース。

可能な範囲での引当の積み増し・ランクダウンの検討

### 2. 担保評価

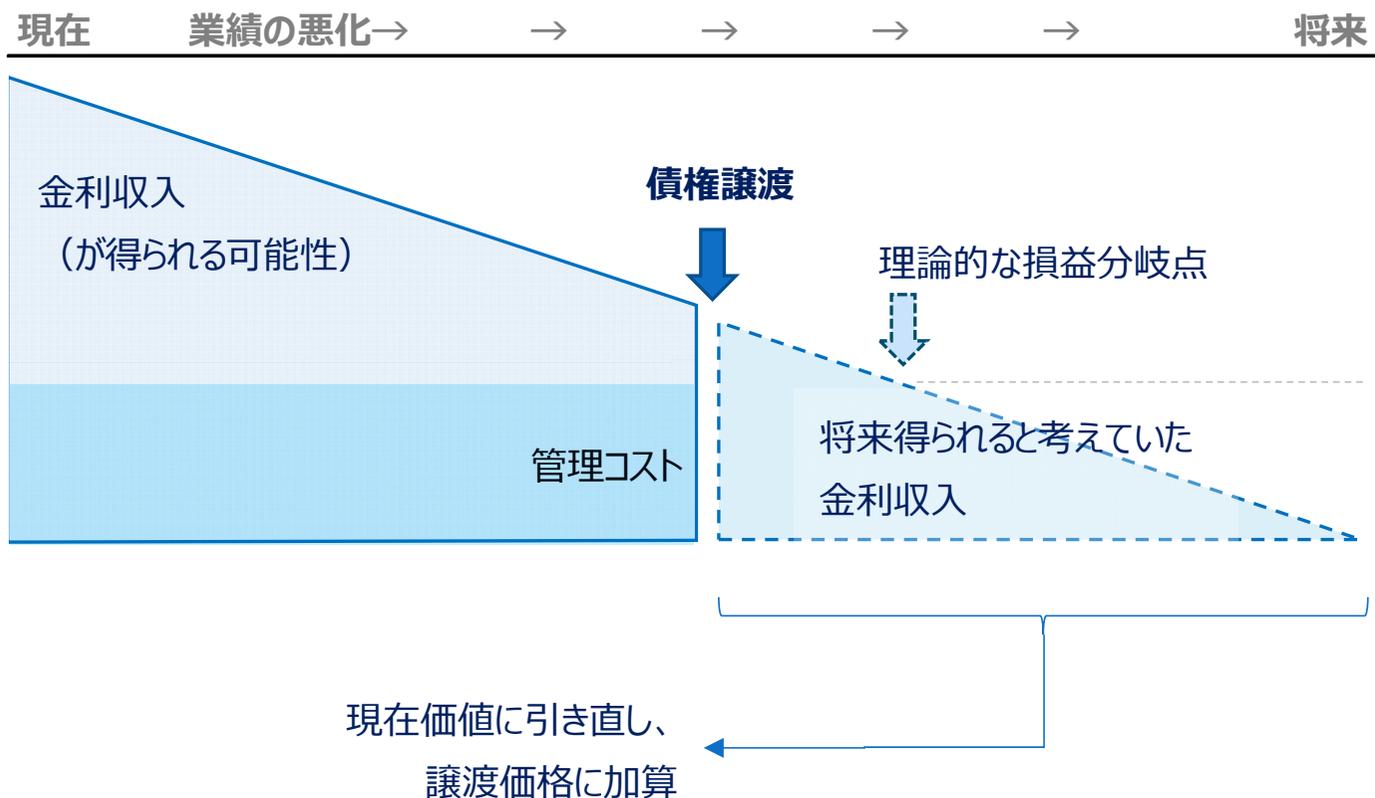
担保価格 < 譲渡価格orカット後債権額



- 担保評価が正常価格ベースで維持されている場合にあり得るケース。
- 実際に売却を想定した価格（市場性減価や修繕費、土地の土壌改質費用）との差が生じる。

早期処分ベースでの再評価の検討

## 債権譲渡の経済的合理性に関する考察



- 金利収入が続いている段階で債権譲渡を行うと、将来得られる収益を失う、というデメリットがあります。
- 一方で債務者の業績悪化に伴い、将来金利が得られなくなるリスクもあります。
- サービサーでは、金利支払いが続く期間を一定の割引率でリスクを織り込み、譲渡価格に加算 (= DCF法による債権評価) することがあります。
- その場合、**将来の金利収入も債権譲渡価格に織り込んだ上で獲得できる**という考え方も成り立ちます。
- また、譲渡後は管理コストが無くなるメリットもあります。

## まとめ – 広義の経済的合理性とスキーム選択の重要性 –

- オンバランスのままでは再生が難しいと判断した場合には、「債権譲渡による再生→営業エリア内における地域経済の担い手として復活させる」という、**広義での経済合理性**の判断も成り立ち得ます。
- もちろん、債権売却ありきではなく、さまざまなスキームを比較し、取引金融機関と対象事業者にとって、**どのスキームを選択することが最大のメリットを得られるのか、極力早期に、幅広く、選択肢を検討していくことが肝要か**と存じます。

### ご留意事項

- 本資料の内容の全部または一部は、信頼できると考えられる公開情報等に基づいて作成されたものですが、弊行はその正確性および完全性を保証するものではなく、一切の責任を負いません。
- 各種スキームのご説明については、ご参考情報として記載しており、弊行はこれらの取組みについて何らの保証、コミットをするものではなく、また、何らの義務、責任を負いません。
- 本資料に記載されている内容は、法令、規則その他事情を踏まえ、大幅に変更されることがございます。
- 弊行は、法律、会計、税務等の専門的資格が求められる内容に関し、アドバイスを行なう立場にはございません。これらの専門的内容につきましては、独立したそれぞれの専門家にご相談願います。
- 弊行の書面による事前の承諾なく、本資料の全部または一部を複製、送信または配布することはご遠慮願います。