

2016年11月18日

日 本 銀 行
金融機構局金融高度化センター

再チャレンジ支援(事業再生・廃業支援)に関する地域ワークショップ(第1回)の様様

日本銀行金融機構局金融高度化センターでは、2016年10月17日、再チャレンジ支援(事業再生・廃業支援)に関する地域ワークショップの第1回目の会合を、千葉県千葉市において以下のとおり開催した。

日 時：2016年10月17日(月)、14時00分～16時30分

会 場：千葉県自治会館9階大会議室

<プログラム>

▼開会挨拶 家田 明(日本銀行 金融機構局 金融高度化センター長)

▼プレゼンテーション

「再チャレンジ支援の現状と課題」

石賀 和義(日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役)

「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り組み」

中井 一郎氏(株式会社 地域経済活性化支援機構 執行役員 営業企画部
営業推進室長 地域活性化支援部 マネージング・ディレクター)

▼意見交換

モデレーター

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)

<参加機関>

金融機関等：千葉銀行、千葉興業銀行、京葉銀行、千葉信用金庫、銚子信用金庫、東京ベイ信用金庫、商工組合中央金庫、房総信用組合、

銚子商工信用組合、日本政策金融公庫

その他機関：関東財務局 千葉財務事務所、経済産業省 関東経済産業局、中小企業基盤整備機構 関東本部、中小企業再生支援全国本部、千葉県、千葉県弁護士会、日本公認会計士協会 千葉会、千葉県中小企業診断士協会、千葉県商工会議所連合会、千葉県商工会連合会、千葉県中小企業団体中央会、千葉県よろず支援拠点、千葉県中小企業再生支援協議会、千葉県経営改善支援センター、千葉県事業引継ぎ支援センター、千葉県信用保証協会、地域経済活性化支援機構

—— プレゼンテーションの内容は配布資料を参照。

—— 意見交換のポイントは、以下のとおり。

1. 金融機関の取組み事例の紹介

- 当金庫の取組み事例は、M&A と経営者保証ガイドラインを一体型で取り組んだ事業再生である（日銀講演資料の 35、36 頁を参照）。債務者企業は業歴 50 年の鉄鋼加工業者。多額の債務を抱え、条件変更を継続。後継者は不在であり、保証人は高齢の代表者のみ。再生支援協議会、信用保証協会などの協力のもと、同業他社による M&A を実施し、全従業員が再雇用された。経営者保証はガイドラインの活用により免除され、経営者も従業員として再雇用された。

このケースは、M&A による事業の売却金額が破産査定資産額を上回り、経営者に自由財産を超える残余財産を残したうえで、金融機関の回収額が破産査定案における回収額を上回り、経済合理性も認められた。

M&A とガイドラインの利用により、当金庫の回収額が増加したうえで、経営者も自己破産せず、一定の財産を残して、生活の安心が保障された。雇用も確保でき、技術も承継され、取引先や家族などにとっても意義のある結果となった。再生支援協議会が中心となり、「何とかしてこの事業を再生させたい」との想いで信用保証協会、弁護士などに協力を要請し、関係者の連携が強まり、案件が成立した。

- 当行の取組み事例は、REVIC の特定支援を活用した事例である。債務者企業は自社ブランドの衣料品を商品開発し、ショッピングセンター等で販売していたが、大手安売り店との競合や少子化の影響から、売上は低迷し、大幅な債務超過状態になり、買掛金の支払も厳しい状況に陥っていた。そこで、この会社について、REVIC の特定支援を活用し、第二会社方式による整理を行っ

た。具体的には、この会社を支援していた買掛先をスポンサーとし、会社分割を行って、新設会社に、従業員、事業にかかる資産、ブランド、店舗の賃貸契約、敷金・保証金などを全て継承した。破産した場合は、敷金・保証金が原状回復費用と相殺され金融債権者への配当もなくなる。従業員 38 名（アルバイト含む）の雇用が維持でき、経営者はスポンサーからの強い意向により、新設会社で職を得て、再チャレンジへの基盤も確保できた。保証人 2 名は、ガイドラインに基づき約 4 百万円程度の金融資産を残した。自宅は、住宅ローンのほかに、当行が、会社の債務に対する根抵当権を第二順位で設定している。このため、自宅の評価額が住宅ローン残高を上回る部分は返済を求めざるを得ず、経営者がこの返済資金を別途調達する計画にした。資金を調達できない場合、自宅を任意売却する予定。破産と比較すると、約 10 百万円程度の経済合理性が見い出せた。

- ・ 当組合の取組み事例は、東日本大震災事業者再生支援機構を活用した事業再生である。対象事業者は銚子市内の水産加工業者（創業明治 15 年、昭和 33 年設立の老舗）。銚子漁港からイワシ、サバ、サンマなどを仕入れ、冷凍加工して販売している。従業員は 77 名、市内に 5 工場を保有し、設備過多の状態。大震災の津波による冷蔵庫の直接被害と原発事故の風評被害により、売上が落ち込み、総額 16 億円ほどの損害を被った。2015 年 1 月に、震災支援機構に持ち込み、当組合は準メインとして支援。支援の概要は、①取引金融機関 10 行が債権を 12 億 5 百万円（営業キャッシュフローの 10 年分）で支援機構に譲渡し、21 億 8 百万円を債務免除し、返済も 11 年間猶予（金利 1%で 12 年目から年間 1 億円を返済）する金融支援、②メイン行と当組合、震災支援機構による経営安定化のための出資（50 百万円）、③メイン行、当組合より非常勤役員を 1 名ずつ、当組合から常勤職員・総務経理担当 1 名を派遣する人材支援、である。ニューマネーはメイン行と当組合が供与する。現在の経営者がワンマン経営を行いがちであり、経営サポート委員会を設立して、ガバナンスを強化している。同委員会の開催は原則四半期毎であるが、計画一期目の現在は毎月開催している。

2. 支援機関同士の連携

- ・ 当事業引継ぎ支援センターにも、財務内容が厳しく再生が必要であると思われる企業の経営者からの相談がある。そのような企業は、再生支援協議会案件であろうと思われ再生支援協議会を紹介、もしくは情報を連携したいと考えるが、双方とも秘密保持契約等がネックとなり、情報を交換できない。再生支援協議会との情報連携について、良い方法があれば紹介願いたい。

- 再生支援協議会、経営改善支援センター、事業引継ぎ支援センター、産業復興相談センター、商工会議所の関係部署は、毎月、定例の情報交換会を開いている。案件を取り上げる際には、実社名で説明する方がより参考になるが、守秘義務の範疇で、情報をどこまで開示するかには正直なところ迷っている。事業引継ぎ支援センターに相談が寄せられた案件で、支援できるケースは今後も出て来ると思うが、相談先の了解なしに、支援機関同士が情報開示を進めると、無用の誤解を生みかねないことから、丁寧に対応する必要がある。他県で参考になるよい事例があれば教えていただきたい。
- 守秘義務に関する解決策として、事業引継ぎ支援センターが企業をノンネーム（匿名）で再生支援協議会と協議し、事業再生の見通しがあるとの感触を得たうえで、当該企業に対して、再生支援協議会へ相談に行くことを促したり、一緒に相談に行くことによって、守秘義務の問題をクリアした事例があると聞いている。REVICも、守秘義務への配慮から、案件の初期段階で銀行から資料を貰う際には、ノンネームで提出を受ける場合もある。経営者自身を当該機関へ直接出向かせれば問題ないのではないか。
- 当信用保証協会は千葉県中小企業支援ネットワーク会議を年間2回開催し、事例を紹介して連携の緊密化を図っている。事前に、各金融機関と問題を提起しあい、内容を検討するなど、連携を密にしている。リスケ先に対して、中小企業診断士や税理士と協力して、経営改善計画を策定している。しかし、顧客（相談者）に、最初から診断士等を連れていくようなことはしておらず、まずは当協会の職員が、顧客（相談者）に個人情報の開示に関する意思を確認した後に、診断士等と当協会の職員が同席して話を聞くことにしている。
- 信用保証協会は、バルクセールを行わず、経営者が会社を整理する寸前まで付き合い、債権者として最後まで残ることが多い。また、経営者が、債務の返済に誠実であるか否かというモノサシも有している。信用保証協会が、求償権債権者として案件を持ち込むケースが少しずつ出始めており、連携の余地が大きいと感じている。
- 経営改善計画の策定が必要とされながら、金融機関や再生支援協議会の支援が及ばない中小企業・小規模事業者は全国で約2万先あるとされている。当経営改善支援センター事業では、こうした先の計画策定を支援し、モニタリングを進めるために、中小企業にとって一番身近な相談相手である税理士に、その中心的役割を担ってもらうことを期待している。しかし現状は、税理士の多くは経営改善計画の策定に不慣れであり、また、事業デューデリヤ計画達成のための具体的な処方箋の提示はあまり得意ではないように感じられる。そこで、例えば、中小企業診断士と税理士とがそれぞれの得意分野で

役割分担するとか、関係機関が上手く連携していくことが是非とも必要である。

- ・ 当行では、支店から経営改善したい顧客について連絡を受けると、中小企業診断士協会に、診断士の紹介を依頼している。選定された診断士と当行職員が一緒に顧客を訪問して悩みを聞き、経営改善計画策定の支援内容を説明したうえで、利用の可否を検討してもらっている。制度を利用することになれば、当行も計画策定に加わる。保証協会や他行が絡む案件も多く、経営改善計画の策定には時間を要するが、最後まで一緒になって計画を策定している。

3. 動かない経営者への働きかけ

- ・ 経営者は、担保や返済力の状況を全部分かっている。動かなければ今の生活は変わらないが、動いたら、今の生活より悪くなるであろうから、恐くて動けない。廃業における唯一の相談相手である家族の将来が頭をよぎるうえ、世間体、地域のことも考えると、経営者はなかなか動けない。つまり、「動かない」のではなく、「動けない」のである。そうした経営者に動いてもらうためには、経営者の頭の中にある「こんなふうになったらいいなあ」というストーリーを口に出してもらうことが重要である。例えば、「会社を10億円程度で売って、借金を返して、自宅も残して、苦勞をかけた家族とハワイ旅行に行きたい」といった話をしてもらうことである。金融機関としては「社長、それは厳しいですよ」という感じの話であるが、経営者の気持ちを話してもらえる間柄になることが第一歩である。日頃の業務のなかで、こうした情報を蓄積し、お客様と繋がっていくことが重要である。
- ・ 自分は以下の手法で、経営者を説得している。赤字企業に対して、B/Sを2～3期分並べ、赤字の補填財源（例えば、会社の預金、社長個人の拠出金など）を明確にする。そのうえで、「この状況をどのくらい続けられるか」を問いかけ、補填財源の限度について話をする。次にP/Lについて、粗利率、販管費が変わらないとの仮定のもとで、現状の債務を10年間程度で返済するために必要な売上高を示し、その達成の確からしさを問いかける。殆どの場合、「その売上高の達成はとても無理である」という答えが返ってくる。その場合に、「収支が改善せず現在の状況が続いたら、資金繰りはあと何年かしか続けられませんよ」と伝える。もし資金繰りが回らず破産となってしまった場合には、手元に自由財産しか残らず、自宅も処分しなければならないことを説明する。そして、経営者保証ガイドラインを利用すれば、手元に財産を残せることを伝え、第二会社方式等のスキーム図を見せる。事業譲渡代金が分から

ない場合は、「仮に事業がいくらで売れば、こうなる」と説明する。このように順序立てて説明し、破産との比較によるメリットを説明すると、経営者の頭が整理され、話がすんなりと通る。その後は、後継者である子息や家族を交えて、具体的な話を展開していく。

4. 再生支援業務におけるマンパワー不足の問題

- ・ 人員の確保も必要であるが、スキルを持った人材の育成が喫緊の課題である。企業再生のスキルを持った人材が本部に集中し、営業店は営業推進面に注力しているため、再生のノウハウをなかなか共有できない。顧客から相談を受けても、そのまま本部に取り次ぐような状態である。今後の課題は、営業店担当者を本部の事業戦略部に配属して一通りの経験を積んだ後、再度、営業店に戻して、現場にノウハウを落とし込んでもらうサイクルを作ることである。

- ・ 当再生支援協議会は、信金・信組との関係を強化するため、県内の信金・信組の約 160 店舗の担当者を対象にした研修会を開催した。同研修では、担当者に具体的な案件を持ち込んでもらい、実際に計画を策定してもらった。その後、正式に再生支援協議会に案件が持ち込まれ、44 件が計画策定完了となった。金融機関と再生支援協議会の担当者が顔見知りになり、案件の持ち込みが促進されれば、金融機関のマンパワー不足の一助になる。県内金融機関は、地銀の営業店でも、他の業務が忙しく、再生支援業務になかなか取り組めないと聞いている。

当協議会が維持できた雇用者数は、2003 年からの累計で 360 社 2 万 5 千名に達している。これらの企業が全て再生したとまでは言い切れないが、県内金融機関は、企業の再生、雇用の維持、地域の疲弊の回避という想いを共有していると思われるので、当協議会を積極的に活用していただきたい。

- ・ 信用保証協会が再チャレンジ案件を直接再生支援協議会に持ち込むケースは、当協会が代位弁済をし、求償権の対象となった先の事業再生の局面に限定される。当協会の再生サポートチームはチームリーダーを含め 4 名しかおらず、案件抽出は債権回収部署が行い、事業再生計画の策定支援については、再生支援協議会の力を借りることで、マンパワー不足を補っている。
- ・ REVIC の人材育成のメニューに専門家派遣契約（有料サービス）がある。多くの金融機関と契約を結び、「このような案件を再生するとしたらどうするか」について、初期の段階で相談を受けている。事業性の見立てや再生手続き等のあり方に関しても相談を受けている。このほか、短期トレーニー制度、長期出向制度もある。REVIC に人材を派遣して、再生手続き、事業性評価手続き

を学んで帰ってもらう制度であり、積極的に活用している金融機関が増えている。

5. M&A の関連手数料の問題

- ・ 紹介事例では、再生支援協議会を利用したため、特別な手数料は発生しなかった。しかし、弁護士、公認会計士、中小企業診断士の費用だけで 3 百万円程度を要した。これらの費用を捻出できないと案件が進まない。

信金業界で M&A に定評がある先では、①最初の受付時は、実質無料とし、②案件化する時点で、しんきんキャピタルや M&A センターなどに 1~2 百万円程度の手数料を支払い、③案件成立時点で、実態総資産に料率を乗じた手数料(最低 15 百万円の下限ありなど)を支払っている。この手数料を払えない企業も多く、企業の売却価格に手数料を上乗せして、対応する場合もある。

信金にとって、手数料の問題は大きく、案件にかかる全体の費用を低減するためには、事業引継ぎ支援センターや再生支援協議会の利用を推進していくことが必要である。

- ・ REVIC の事業再生案件も最近では小規模になってきており、フィナンシャルアドバイザー等を利用する際の手数料の捻出が厳しい場合もある。その場合、この会社の商品の購入先や材料の供給先などに、買い手になる可能性を打診している。中小企業の買収先は、取引周辺企業であることが多く、こうした候補を次々に辿っていくと相手が見つかることもある。こうして、M&A に関するリサーチ費用を抑制している。

最近、弁護士が、REVIC に特定支援案件を事業譲渡型で持ち込んでくるケースもある。こうした手慣れた弁護士の案件では、買い手側から手数料を出させることを前提にして案件をアレンジすることもある。

6. 廃業経験者に対する融資制度

- ・ 日本政策金融金庫は、再挑戦支援資金という融資制度を整えている。具体的には、廃業した経営者が、新たに事業を開始したり、事業開始後に資金を必要とする際に、融資を行っている。千葉支店管内では、取扱い実績がある。
- ・ 商工組合中央金庫の再チャレンジ支援貸付は、リーマンショック前の 2007 年 4 月に、景気が回復に向かうなかで、再チャレンジ機運の高まりを受けて、設定された。内容は過去に事業に失敗した経歴のある経営者に、経営手腕、技術力などを活かして再チャレンジしてもらう仕組み。ただし、利用実績自体はそれほど多くはない。

7. 取引先企業のモラルハザードへの対応

- ・ 再チャレンジ支援は、経営者にも一定の痛みを伴うスキームと認識しており、単なる債権カットの申し出は、お断りしている。また、ガイドラインの活用も、経済合理性が成り立たないケースは謝絶している。経営者に対して丁寧に説明すれば、理解が得られるものと認識している。

8. 最後に(日本銀行、REVIC から)

- ・ REVIC は、地域金融機関や再生支援協議会などの支援機関と連絡を取り合い、地域金融機関の意向に合わせて、案件組成に柔軟に協力する方針にある。今後とも、前広に案件の相談をしていただきたい。
- ・ 高齢化した経営者の事業承継に関して、経営者の借金や保証を懸念する子息は多い。経営者保証ガイドラインを活用すれば、事業承継も円滑に進めることができ、日本経済の活性化に繋がる。
- ・ 金融機関、支援機関ともマンパワーに限りはあるが、千葉県は、再チャレンジ支援に協力したいという想いが強い機関がそろっている。こうした皆さまが、「連携」をさらに深めていくことにより、千葉県の活性化が一段と進んでいくことを期待している。

以 上