

2016年12月22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2回)の様様

日本銀行金融高度化センターでは、2016年11月22日に再チャレンジ支援(事業再生・廃業支援)に関する地域ワークショップの第2回目の会合を福島県福島市で以下のとおり開催した。

日 時 : 2016年11月22日(火)、13時15分～15時45分

会 場 : コラッセふくしま 5階 研修室

<プログラム>

▼開会挨拶 中尾根 康宏(日本銀行 福島支店長)

▼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」

廣瀬 泰文氏(株式会社 地域経済活性化支援機構 執行役員 資産管理部
マネージング・ディレクター)

▼意見交換

<モデレータ>

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 : 東邦銀行、福島銀行、大東銀行、七十七銀行、足利銀行、常陽銀行、会津信用金庫、郡山信用金庫、白河信用金庫、須賀川信用金庫、ひまわり信用金庫、あぶくま信用金庫、二本松信用金

庫、福島信用金庫、福島縣商工信用組合、いわき信用組合、相
双五城信用組合、会津商工信用組合、日本政策金融公庫、商工
組合中央金庫

その他機関：福島県中小企業再生支援協議会、福島県産業復興相談センター、
福島リカバリ株式会社、東北経済産業局、東北財務局福島財務
事務所、福島県商工労働部、福島県信用保証協会、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. 再チャレンジ支援の手法

(1) 参加機関からの再生事例紹介

① 栄川酒造

- ・ 当行が REVIC と協力して行った栄川酒造の再生について説明する。栄川酒造は、明治 2 年創業の福島県を代表する酒造業者であり、全国新酒鑑評会やモンドセレクションなどで多数の受賞歴を有している。平成元年には磐梯町に新工場を建設した。従業員はアルバイトを含めて 45 名である。直近の業績は、売上高が 7 億円、経常利益が 4 千万円であった。窮境の要因は、日本酒の消費が伸び悩むなか、市場動向を踏まえた戦略の立案や対応策の実行が遅れ、売上が大きく減少したことである。当行は、栄川酒造をこの状況から脱却させるため、再生に取り組んだ。

REVIC の協力により、当行を含む金融機関が金融支援等を行い、スポンサーであるヨシムラ・フード・ホールディングス（食品関係企業の持株会社：本社東京）が出資や人材派遣を行った。

本件の意義は、地場の酒造文化の承継と地域の雇用維持である。また、原子力災害の風評被害を払拭し、福島の「食のブランド」のイメージを向上させるなど震災復興にも寄与できた。再チャレンジの面でも、同社の社長が、一定の責任を果たしたうえで、取締役として残り、引き続き事業運営に参画している。

創業家は背負うものが多い。再生は、こうした背景を理解したうえで進めないと、うまくいかない。事業再生の要諦は、ブランド、企業文化、プライド、矜持、志などを繋いでいくことであると思っている。

②会津の小規模旅館

- ・ 当行からは、客室 24 室を有する会津の小規模旅館の再生について説明する。この旅館は、長期間、条件変更を続けるなか、震災後の避難者の受入れで一時的に売上げが増加したが、その恩恵は長くは続かなかった。当行から旅行専門コンサルタントの導入を提案し、同コンサルタントが、約 1 年間、営業、業務プロセス、経営管理の改革に取り組み、キャッシュフローを改善させた。その後、再生支援協議会を活用して、財務と事業のデューデリジェンス¹を実施した後、第二会社方式による再生を行った。

再生スキームは、①当行ほか 2 行の金融債権を時価で官民ファンドに譲渡、②旅館事業は、官民ファンド等が出資した新会社に移管し、旧会社は特別清算、③経営者による債務保証は、ガイドライン制定以前であったため、担保不動産を提供した後、特定調停により、数年分の給料を返済に回すことを条件に整理、というものである。

その後、業況が順調に推移し、新会社設立から 3 年後に、財務が健全化したと判断できたため、当行が官民ファンドに譲渡した債権のリファイナンスを実行した。また、官民ファンドが保有する株式も経営者が買い戻して、再生は終了した。この再生により、旅館の廃業に伴う旅館街の景観の悪化を回避し、地域経済に貢献できたと自負している。

③福活ファンド

- ・ 当行は、倒産経験者のみを投資対象とした日本初の創業支援ファンドを立ち上げた。福島の活性化を掛詞にして「福活ファンド」と称している。設立目的は、ライフステージの終点である廃業を、始点である創業へ繋げていくことである。

現時点の申込み件数は 60 件、出資実績は 2 件である。当ファンドは福島での創業を条件としているが、残念ながら、福島に来たくないという人も多い。応募者を大別すると、「失敗を繰り返す可能性が高い人」と「失敗して慎重になる人」に区分できる。倒産は、つぶれ方が大事であり、良いつぶれ方をした先に投資するのがポイントである。人物本位で投資するという趣旨から、ファンドの無限責任組合員を、金融の経験がない一般財団法人 MAKOTO にした。当行では、投資規模を 1 千万円程度に抑えてリスクを限定している。

続いて、「債権者の合意形成」に関して、一般債権者に経営者保証ガイドラインを準用した事例を説明する。通常の再生では、金融機関からの借入金が負債の大半を占めているため、金融機関のみが債権放棄を行って私的整理を進める。しかし、この取引先は、負債のうち、4 割が買掛金、2 割が租税債務のた

¹ 企業買収等で、買収対象企業の資産価値、収益力、リスクなどを評価するための詳細かつ多角的な調査。

め、残りの4割の借入金だけを整理しても不十分であった。そのうえ、買掛金に経営者保証が付されていた。最近の企業では、金融機関出身の財務担当者が多いため、買掛金に経営者保証を要求されるケースが増えている。今回の事例では、この買掛金について、再生企業と買掛先の金銭準消費貸借契約に組み直して金融債権に近いかたちに変えたうえで、買掛先を金融機関と同列視してDDSを実施した。また、経営者保証はガイドラインを適用して解除した。再生着手後3期目を迎えた現在、業績は好調に推移している。

④再チャレンジ支援融資

- ・ 当公庫の国民生活事業では、2009年に、廃業経験者に限定した支援融資制度である「再チャレンジ支援融資」が導入された。零細企業や個人事業主が主な対象であり、1先あたりの融資額は400万円程度である。今年度の実績(10月までの7か月分)は、全国で442件17億6,153万円であり、福島県(福島、郡山、会津若松、いわきの4支店分)で5件3,470万円となっている。

インターネットのブログ等に「廃業したなら公庫からお金を借りよう」など刺激的な記述が並んでいるが、廃業した事業者が誰でも融資を受けられるわけではない。融資にあたり、①廃業事由がやむを得ないものであること、②廃業時の負債が新たな事業に影響ない程度に整理されていること、③新しい事業が持続の見込みのある事業であること、が要件となっている。つまり、放漫経営によって倒産した事業者は利用できない。この点、福島は震災地であり、津波や原発の影響による廃業は、やむを得ない廃業事由にあたる。こうした事情により、福島県で廃業した経営者が再起を図る場合は検討対象となりやすい。

コンビニエンスストアの「再チャレンジ支援融資」の事例を紹介する。この事例では、経営者がやむを得ない事情でコンビニエンスストアを有する地域からの移転を余儀なくされた。このため、店舗を閉鎖して廃業するとともに、事業者本人は、しばらくの間、他の会社に従業員として勤務していた。しかし、もう一度コンビニエンスストアを開店したいとの希望が強く、当公庫が支援融資を実行して開業した。

やむを得ない事由で廃業した経営者が新しい事業を軌道に乗せるにあたっては、極力踏み込んだ融資を行うので、是非、相談してほしい。

⑤医療法人の再生事例

- ・ 当公庫の取組み事例は、「福島県よろず支援拠点」と連携した医療法人の再生案件である。この医療法人は、理事長が高齢であるうえ、子息は都内の総合病院に勤務しており、当医療法人を承継する意思がみられない。このため、継承先の発掘と廃業の両面で検討を進めている。

(2) 経営者の後継者問題

(モデレータより) 前経営者の子息を後継者として再生させたケースで、その子息の経営者としての資質に問題がある場合はどうすればよいのか。

- ・ 当行の再生支援では、経営を子息が承継した事例は殆どない。創業者は創業家を守ろうとしがちであるが、当行では事業や雇用を守ることに、より重点をおいている。
- ・ REVIC の再生支援では、経営者が経営責任をとって交代するケースが殆どである。例えば、病院の再生で、責任をとって院長が辞任したが、自主再生計画でゆくゆくは若い医師に院長を引き継がせたい場合は、その医師が経験を積む間、親戚の医師につなぎ役として院長へ就任してもらうことがある。なお、REVIC は、地方に専門家が少ないことに対応するため、最近、日本人材機構を設立した。経営者の片腕や子息への引継ぎまで、彼らが経験を積む 2～3 年の間、この日本人材機構から中継ぎ人材を派遣することも考えられる。

2. 動かない経営者への働きかけ

(モデレータより) 会社の傷が浅いうちに事業再生や廃業をした方がよいのに、経営者はぎりぎりまで頑張ってしまう。そのような経営者に、誰がどうやって働きかければよいのか。

- ・ 当行では、転廃業を進めるには、家族を含めた話合いが重要であると考えている。当行の取組み事例に、90 歳位の創業者が社長を引退して、60 歳代の二代目が社長に就任し、30 歳代の三代目が社員として勤務していたケースがあった。当行は、事業に限界があると判断して、二代目社長に廃業を働きかけていたが、なかなか進展しなかった。当行が、三代目の子息を交えて話し合った際に、その子息が「会社の経営状態はそれほどまで悪かったのか」と実態を認識し、「親父、もう辞めよう」と語ったことから、廃業の手続きが始まった。

また、経営者には、積極的に債権放棄を求め、金融支援を徳政令と誤認していると疑いたくなる人がいる。その一方で、真面目に事業に取り組んでおり、金融機関としては是非助けたいと思う人ほど、律儀に返済を行う結果、「借金の奴隷になりがち」という面がある。再生に取り組むにあたり、こうした実情に常に疑問を感じている。

- ・ 東北経済産業局では、再生支援協議会、事業引継ぎ支援センターなど関係機関とともに、「事業再生と事業承継同時推進ワーキンググループ」を設置し、検討を進めている。この背景には、経営者の保証債務や後継者への債務引継

ぎなど、再生と事業承継に絡む経営課題を抱え、「やめたくてもやめられない」とか、「譲りたくても譲れない」という経営者が存在しており、支援手法を検討する必要性があると認識したためである。

「動かない経営者への働きかけ」には、経営者に対し、公的機関の支援を受け事業譲渡等の検討を進めることで、一部経営資源の再活用によるソフトランディングを提案していくことが考えられる。

また、廃業は経営者保証ガイドラインのメリットを享受できる段階で行うことが望ましいが、既に私財を投入し切っていたり、租税債務等の金融債務以外の債務が嵩んでいて、法的整理の費用も工面できない状況に陥っている経営者もいる。このような「ワーストシナリオ」を避けることの重要性を丁寧に説明していく必要がある。

3. 金融機関にとっての意義・経済合理性

- ・ 営業店の担当者は、日々の業務に忙殺されており、廃業や再生に能動的に取り組むことは難しい。しかし、当行が取り組んだ事例では、経営者から絶大な信頼を得られたうえ、付随取引も発生したため、トータルとしての金融機関のメリットは大きいと実感した。将来は、調整役の金融機関がフィーをいただきながら、債権者と債務者が Win - Win となる仕組みが構築できることを期待している。
- ・ 営業現場は収益確保に奔走しており、再生や転廃業支援などの後ろ向きととらえがちな業務は審査部や再生担当部署が担当する。しかし、再生というかたちで不良債権を早く処理できれば、管理要員を前向きな仕事に投入できるメリットがある。金融機関が取引先から「マイバンク」と捉えてもらうためには、「何でも相談すれば、ネットワークやノウハウを通じて、様々な解決策を提供してくれる」という信頼感の醸成が必要である。

なお、廃業費用の工面については、個別案件の状況に応じるので、是非相談してほしい。

4. 支援機関どうしの連携

(モデレータより)「再チャレンジ支援で、REVIC を利用する場合のメリット、デメリット、制限等について教えてほしい」という質問をいただいているので、REVIC より回答いただきたい。

- ・ REVIC を利用する一番のメリットは税務面であろう。金融機関が単独で行う再生では、ぎりぎりまで回収を図り、これ以上の回収はできないと疎明して放棄額を確定させないと無税償却ができない。しかし、REVIC の特定支援は、

各金融機関が合意した時点で回収見込み額を基にして前倒しで無税償却が認められる。このように、REVICを活用すると税務面での処理が早期に進むメリットがある。また、スポンサー選定等、本来、金融機関が行うべき手続きも、REVICが可能な限りフォローする。さらには、費用等の工面についても、相談に応じられる場合もあるので、その点はメリットになる。

一方、デメリットとしては、REVICの場合、再生支援協議会と異なり、仙台、大阪、福岡、熊本にしか出先拠点がなく、このため地方からのアクセスが必ずしもよくない点があげられる。ただ、案件の相談窓口として営業推進室の担当者が各金融機関を訪問しているので、こうした担当者を活用してもらえれば、このデメリットは小さくなると考えている。

なお、REVICの特定支援業務は、債権を買い取る必要がある。債権の売却が難しい保証協会保証付債権のみしか金融債権がない案件では、REVICの利用は難しい。ただし、1行取引であっても、プロパー債権と保証付債権の2つに分かれている場合は、プロパー側を買い取るかたちで取り扱うことができる。

(モデレータより) 保証協会との連携について伺いたい。

- 保証協会は、従前は、代位弁済後の求償権を消滅させるための融資に保証を付すことは認めていなかった。このため、求償権残存先は、保証協会の保証が付かないために新規融資を受けにくく、それが新規事業の阻害要因のひとつになっていた。この事態を打開するため、再生計画策定を前提として、求償権を消滅させるための借換融資に保証を付与できることになった。

保証協会が単独で廃業支援に乗り出すことは難しい。当保証協会では計画を作り、再生審査会のもと、求償権消滅保証で対応した事例は1件である。基本的には、延滞や期限経過による事故報告提出先のなかで、事業存続や再生可能性が見込まれる先は、メインバンクの相談に応じたうえ、支援機関と連携して対応している。

このほか、保証協会では、中小企業診断士協会と連携して、無料の経営診断や経営改善計画策定支援なども行っている。正常な保証先から事故報告先まで様々な企業を支援していきたいと考えており、是非相談してほしい。

5. その他

(1) モラルハザード

(モデレータより) 一部の金融機関では、「事業再生や廃業支援で、特定の事業者、経営者に対する債権放棄が、その他の事業者からの安易な支援要請に波及しないか」を心配している。また、「債権放棄を受けた経営者は、再チャレンジの際に、借入に対する返済モラルが低下していないか」という懸念もあ

る。これらのモラルハザードに関して、実際に取り組んできた金融機関の意見を伺いたい。

- 当行は、何を守るかを明確にしてから支援に入る。したがって、経営者には、経営者としての責任や株主への責任を果たしていただく。保証責任は、全体最適を崩すことのない範囲で一定の責任を果たしてもらう。そのため、一般の取引先からモラルハザード的な保証解除を求められたことはない。
- 福活ファンドの応募者は主に福島県外の方であり、福活ファンドの事例をみて、県内の取引先から保証を解除してほしいという要望を受けることはない。また、当行では、再生や転廃業支援は、基本的に非開示で実施しているため、他の取引先に知られることはない。
- 当行では、特に、債権カット案件でモラルハザードは生じていない。経営者には、経営者責任や株主責任を果たしてもらうため、ある程度の資産の提供を求めていることもあり、他の経営者から何かを言われたことはない。
- 全国の金融機関に再生や転廃業支援の話聞く機会があるが、モラルハザードが問題になった事例は殆ど聞かない。

(2) 中小零細企業における計数の把握

(モデレータより) 金融機関には、「中小零細企業は、計数管理者が不在であるうえ、経営者自身も定量的な実態を把握していないため、デューディリジェンスに苦勞する」という意見がある。実際に事業再生等に取り組んだ金融機関に、苦勞談を含め対応策を伺いたい。

- 中小零細企業は、社長が人事、営業、経理を兼ねることが多く、人材は乏しい。財務デューディリジェンスは税理士に任せることができるが、事業デューディリジェンスに関する計数作成で最も苦勞する。経営者は、感覚的にざっくりとしたイメージを持っているが、そのイメージを計数化することは難しい。零細企業は、通常、配偶者が財務を担当しているため、金融機関が計数管理を指導していくしかない。当行では、場合により、同意のうえで1～2年分のレジデータ等を蓄積し、それをエクセルやアクセスで整理・分析した計数が、社長のイメージと合致しているかを検証している。中小零細企業の社長が思い描いているイメージは得てして正しいが、それを計数面でどのようにして立証するかが鍵である。
- 当行では、製造原価は、算定ができそうな部門に、材料費の振分けや作業時間の計測による人件費の積上げを依頼し、エクセル形式の計表を作成して

もらって、大雑把に把握する。経営者も、当初は負担の大きさから計数作成に抵抗するが、こうした作業の結果、実際に計数が算定され、製造原価が大雑把であっても把握できるとなれば、対応は変わってくる。また、試算表の作成も、担当の税理士を東京の税理士に変更して、売掛金の元帳をファックス送信し、事務を代行してもらった事例もある。こうして、試算表が翌月末までにできるようになると、経営者はこの計数を基に、より早期に対応策を講じられるようになり、好循環が生まれる。

- REVIC の特定支援業務の相談先は、金融債権のカットだけでは調整できず、一般債権や租税債権への波及も余儀なくされた結果、法的整理をせざるを得ない先が多い。こうした段階になってからでは遅すぎる。再チャレンジは、債務者区分が破綻懸念先程度の段階で対応すべきである。

末期的状況に陥っている先は、知恵袋の番頭さんが既に退職し、社長も頭がふらふらになっていて、経理が全くつかめない状態になっている。これでは金融機関の担当者が支援先に通いつめて実態把握に努めないと案件が進まない。REVIC は、企業に顧問税理士がいない場合などでは、自らヒアリングして財務状況を把握し、資産査定するので、とにかく早めに相談してほしい。

- 当保証協会は、身内だけで経理を処理している零細企業に対して、中小企業診断士を派遣している。診断士に、経理を管理する仕組みの構築と財務分析を行ってもらい、経営改善を促している。アンケート結果でも、財務の内容がよく分かり、ありがたいと好評を得ている。一定費用を払って税理士に面倒を見てもらうスキームもある。当保証協会はこうした支援が可能であるので、是非ご活用いただきたい。

6. 最後に

- 福島は、震災から 5 年が経過したが、まだ厳しい状況が続いている。東電の賠償も一部は終了しつつあり、次の段階に移らざるを得ない事業者も出始めている。再生の意義のなかには、「金融マンの、より一層の成長」も含まれていると思う。地域に役立つこと、地域の方々と触れ合うこと、地域の会社の実情を知ること、これらこそが、今の福島の金融機関に求められている。創業、事業承継、再生は、経済合理性だけでは進まない。人を動かすためには、当事者の立場に立ち、「情理」によって進めることも重要である。

先般、福島から避難した子供が避難先でいじめを受けていたと報道された。子供は手記で「沢山の人が震災で死んだから、自分は死なない」と語っていた。福島に原発事故がなかりせば、このようなことが起こったであろうか。今日ここに集まった方々が手を携えて、福島の復興、そして再成長に向けて連携して

いくことが何よりも求められている。この想いを是非共有していきたい。

- REVIC は、中小企業や小規模事業者の支援に集中的に取り組んでいる。地域金融機関と協力して地域を活性化するという国の命題も背負っている。福島には、多数の支援機関が存在しているが、REVIC は、これらの機関との連携・調整に鋭意取り組むので、是非前広に案件を相談していただきたい。
- 福島県は、原発事故の影響や東電による賠償金の支払いなどがあり、将来を見通しにくい状況にある。今後、福島県で、復興需要や賠償金支払いが減少して、経営者が苦悩し、その結果、金融機関の負担が大きくなる、という懸念がある。しかし、福島県には再チャレンジ支援に想いを馳せる人材が揃っている。今回のワークショップの議論を契機に、関係者が連携を一層深め、福島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