

2017 年 3 月 3 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3回)の模様

日本銀行金融高度化センターでは、2017 年 1 月 27 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 3 回目の会合を愛媛県松山市で以下のとおり開催した。

日 時：2017 年 1 月 27 日(金)、13 時 30 分～16 時 00 分

会 場：えひめ共済会館 4 階「豊明」

<プログラム>

▼開会挨拶 真鍋 正臣(日本銀行 松山支店長)

▼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」

中井 一郎 氏(株式会社 地域経済活性化支援機構 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>

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)

<参加機関>

金融機関等：伊予銀行、愛媛銀行、愛媛信用金庫、宇和島信用金庫、東予信用金庫、川之江信用金庫、日本政策金融公庫、松山財務事務所、愛媛県信用保証協会

その他機関：愛媛県、松山市、松山商工会議所、八幡浜商工会議所、愛媛県中小企業団体中央会、えひめ産業振興財団、愛媛県中小企業再生支援協議会、四国税理士会愛媛県支部連合会、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) 愛媛県における再チャレンジ支援の概要

- ・ 中小企業庁が公表している「中小企業再生支援協議会の活動状況について」（平成28年度第2四半期）の累計件数をみると、愛媛県は、再生支援協議会の計画策定支援完了件数、経営者保証ガイドラインにかかる相談受付件数とも、高い水準にあり、経営者保証ガイドラインにかかる二次対応終了は3件と全国最多となっている。一方、認定支援機関における経営改善計画策定支援の利用申請決定は、それほど多くはない。

	全国	愛媛県
再生支援協議会の計画策定支援完了件数	11,390 件	246 件 (第 16 位)
経営者保証ガイドラインにかかる相談受付件数	357 件	10 件 (第 12 位)
うち二次対応終了件数	11 件	3 件 (第 1 位)
認定支援機関における経営改善計画策定支援の利用申請決定件数	12,186 件	134 件 (第 39 位)

(注) () 内は都道府県別の順位。

(2) 参加機関からの再生事例紹介

①土木・分譲事業会社の再生事例

- ・ 土木・分譲業を営む会社の第二会社方式による再生事例を紹介する。X社は土木事業を本業としていたが、バブル期に大規模な分譲事業を始めた。その後、バブルがはじけて、分譲事業が不調になり、多額の負債を抱えた。本業の土木事業も公共工事の減少から赤字に陥り、元本返済停止、利息減免、資産リストラによって、何とか営業を続けていた。しかし、そのまま

では X 社が破綻に至り、大規模分譲中の地域がゴーストタウン化するおそれがあったため、再生支援協議会の支援を得て、債権カットを伴う再生に踏み切った。

第二会社方式を採用して、オーナーの子息が設立する新会社に事業を承継させ、財務デューデリジェンスの結果に基づく適正水準の債務を引き継がせている。過剰となった債務は旧会社に残し、清算時に債権カットする予定である。旧経営陣は、経営責任を取って全員が退任し、可能な限り弁済を行ったうえで、経営者保証ガイドラインを活用して保証を解除する予定である。今後、新会社の経営が安定するまでの間は、地元優良会社である同業の Y 社が事業パートナーとして X 社を支援する。

本件は、再生支援協議会に債権調整をお願いし、信用保証協会に求償権を放棄してもらった。また、経営者保証ガイドラインの導入に伴い、債権カットと経営者責任の履行に折合いがついた。まさに、関係機関の協力と経営者保証ガイドラインの導入で進捗した事例である。

②事業性評価に基づく再生事例

- ・ 事業性評価に基づいて事業再生に取り組んだ事例を紹介する。A 社は、農産物の加工を本業としており、その技術力は高いものであったが、過去の不動産賃貸事業の失敗により多額の負債を抱えていた。A 社の取引先の B 社は、A 社からの納入品を製品化して、専門店やインターネット経由で消費者に販売している。こうしたなか、A 社の財務内容が不安定であるため、B 社への安定供給が持続できるかが課題となっていた。

このため、当行は、A 社の再生とともに、B 社のサプライチェーンの確立を目指した。まず、B 社に対して、原材料の安定供給を図るため、原材料の生産・仕入れを行う C 社の設立を提案した。そのうえで、A 社の加工技術を維持するため、再生支援協議会の協力を得て、A 社をグッド部門である製品加工部門と、バッド部門である不動産賃貸業部門に分割して、製品加工部門を B 社に承継させたうえ、A 社社員も B 社に転籍させる計画を策定した。不動産賃貸業部門は、今後、資産処分を進めた後、特別清算に入る予定である。

この再生スキームにより、C 社が原材料の生産・仕入れを行い、A 社の技術を承継した B 社が加工・製造・販売を行うサプライチェーンが構築された。また、グループ内の 6 次産業化、高付加価値化という自己完結型のビジネスモデルも確立された。B 社は、新工場の建設が視野に入るなど、事業の拡大が見込まれている。

③REVIC を活用した再生事例

- ・ REVIC を活用した学校法人の再生事例を紹介する。当学校法人は、創立 70

年であり、県内で複数の専門学校を運営し、生徒数が約 400 名、卒業生は約 1 万名であり、地域経済にも貢献している。しかし、①事業面では、生徒獲得を優先した過剰広告等によるコストの増大、②財務面では、資金繰りの借入依存の継続、③経営面では、理事会の機能不全、それに伴う現実と乖離した事業計画の放置、などの問題を抱えていた。当学校法人に不測の事態が生じれば、在學生、入学予定者、在籍教職員に多大な影響が生じるおそれがあった。一方、当学校法人は、①教育従事者を相当数確保していること、②利便性のよい土地に施設を所有していること、③建物が堅牢であること、などの利点を有していたため、支援に着手した。

REVIC には、当金庫の債権の調整、経営改善計画策定支援、専門人材派遣を依頼した。当学校法人は大幅な債務超過状態にあり、その解消には、当金庫の貸出債権を 50%以上カットする必要があった。これは、かなり重い判断であったが、当金庫の経営陣もやむを得ないとして決断した。

学校法人の収入（入学金・授業料など）は一時期に限られるため、収支のミスマッチが生じることから、債権カットの後も、運転資金を供給するスキームとした。また、当金庫から生徒募集事務の管理者を外向させたうえ、REVIC も専門的人材を一定期間派遣した。経営者は全員が退任した。また、退職金を支払わないことの見合いに、保証債務は解除した。

債権者として、どの程度まで債権放棄を行うかは非常に悩ましい問題である。しかし、当金庫は、地域金融機関として、地域経済の発展のため、やむを得ない事情には応じていく方針にあり、今後も、事業再生等に積極的に取り組んでいきたい。

④再チャレンジ支援融資

- ・ 当公庫の国民生活事業は、2009 年から「再挑戦支援資金」の融資に取り組んでいる。廃業した経営者は、新規に事業を開始する際や、新事業開始後 7 年以内に資金調達する際に当該融資を利用できる。利用上の要件は、①廃業時の負債が新事業に影響を与えない程度に整理される見込みであること、②廃業がやむを得ない事情によるものであること、などである。

今年度（2016/4～12 月）の実績は、全国では、556 件（前年度比＋44.4%）、21 億 6,470 万円（同＋54.8%）と伸びている。愛媛県内（松山、新居浜、宇和島の 3 支店合計）では、8 件、2,540 万円（前年度の実績はゼロ）となっている。このように、廃業した経営者向けの融資制度があるので、積極的に活用していただきたい。

（3）廃業に関する債権カット等について

（モデレータより）「廃業支援は地方にとって重要であるが、債権カットを伴

うような案件をどのような仕組みで進めていくのかが今後の課題である」との意見が寄せられている。この点について意見を伺いたい。

- ・ 経営者にとり廃業の決断が難しいことと同様に、金融機関が債権放棄をどのように進めるかは迷うところであろう。経営者保証の解除は債権放棄を伴う場合も多いが、REVIC の特定支援手続きでは、早い段階から相談に応じるので、金融機関が廃業支援を検討する際には、是非 REVIC にご相談いただきたい。

2. 経営者への働きかけ

(1) 聞く耳を持たない経営者への対応

(モデレータより) 金融機関から「当行が、再チャレンジ支援が必要な先と判断し積極的にアプローチするものの、全く聞く耳を持たない経営者も少なくない」との悩みが寄せられている。こうした経営者への働きかけについてご意見を伺いたい。

- ・ 特定支援業務を活用した、ある金融機関の経験を踏まえると、経営者への説得は、客観的な事実を示して説明することに尽きるようである。

例えば、金融機関が、経営者に対して、バランスシートやキャッシュフローの状況を 2～3 期分見せ、毎年の赤字額に対して、会社の預金がどのように減っていくかを示す。キャッシュフローがマイナスであるので、先行きは行き詰まるため、将来計画として、経費構造が変わらない前提で、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や営業利益額を示して、その達成ができるかどうかを問いかける。そうすると、おのずと、「その売上高や利益の達成はとても無理である」との結論に至る。

そのうえで、「このまま放っておくと、2～3 年後には破産してしまいますよ。会社が破産すると、経営者保証を負っているので、社長も破産となってしまいますよ。どうしますか」と問いかける。このようにして、経営者の廃業支援の必要性の理解を徐々に深めていき、REVIC の特定支援手続き制度を紹介し、同意を得たとのことである。

また、経営者は自宅を重視する人が多いため、「破産すると、自宅は売却されたうえ、売却代金も返済に充当されて、社長は賃貸アパートを借りて暮らすことになりますよ」と説明する。そして、経営者保証ガイドラインを利用すれば、インセンティブ資産が残る点や、華美でない住宅であればそのまま所有できる可能性も示すと私的整理のメリットを理解いただける場合もある。

このように、数字を絡めて、破産との比較を順序立てて説明し、最後にメ

リットを示すと、経営者の頭が整理され、話がすんなりと進むケースが多いようである。

- ・ 経営者に想いを語ってもらうことも有効な手段である。経営者は動かないのではなく、本音では、動くとうどうなるか分からないから、怖くて動けないのである。

こうした経営者に対しては、頭の中に思い描いている「こんなふうになったらいいな」というストーリーを語ってもらうことが大事である。具体的には、「会社を高値で売って、借金を返し、自宅を残して、苦勞をかけた妻や子供をハワイへ連れて行ってあげる」といった話をしてもらうことである。

金融機関の立場では、「それはちょっと」と言いたくなる話ではあるが、それでも、寄り添って話を聞き続けると、アイスブレイクが起これ、案件が進み始めやすくなるようである。

(2) 法的整理に至る動きへの対応

(モデレータより)「再チャレンジ支援に関与している取引先が当行に一言も相談することなく、法的整理を申し立てるケースがあり、とても残念に思う。これを防ぐにはどうしたらよいか」との悩みが寄せられている。この点について、ご意見をいただきたい。

- ・ REVIC でも、特定支援を進めるなかで、経営者が顧問弁護士から「破産した方がすっきりする」と促され、破産手続きに入った経験は少なからずある。説明を尽くして、一所懸命に取り組んでも、経営者をグリップすることは難しいことを実感している。

一般的に、事業者は、銀行には廃業支援を相談しにくいようである。借りた金は必ず返済をしなければと考える真面目な経営者ほど「借金を全部は返せないの、放棄していただいて、会社を辞めたい」とは切り出せない。一方で、事業者は、親族に後継者が見つからない場合に、各都道府県の事業引継ぎ支援センターに相談をしにいくことには余り抵抗がないようである。

引継ぎ支援センターでは、相談者の8割前後が債務超過であると聞いており、誰かに譲ろうにも、債務超過ではM&Aは成立しないと諭すと、そこで話が終わってしまうため、引継ぎ支援センターも悩んでいる。

こうした案件には、金融機関が債権を一部放棄すれば事業譲渡が成立する事案が含まれており、引継ぎ支援センターから再生支援協議会に紹介し、再生とM&Aを同時に実現することが可能となるケースもあると思う。また、それでも買い手が見つからず、事業の存続ができない場合は、単純廃業を選択せざるを得ないが、その場合は、REVICの特定支援手続きであれば対応可能である。

私見であるが、まず、事業者の抵抗感が少ない、実際に事業譲渡ニーズが集まっている引継ぎ支援センターが窓口となり、事業者とのコミュニケーションを深めたうえで、事業の傷み具合を判断して、再生支援協議会や REVIC への相談を促していけば、法的整理に進むことを回避できると思われる。今後、こうした連携を進めていきたいと考えている。

- ・ 再生や廃業の案件が法的整理に流れてしまう問題のひとつに、経営者のスピード感があるようである。資金繰りの悪化は、かなり急激に生じることが多く、経営者は、藁にもすがる思いで、頼りになると思っている弁護士に駆け込む。そうすると、弁護士が扱い慣れている破産を薦められ、結局、法的整理に至るという流れである。

こうした経営者に対する特効薬はなく、困窮状態から早く解放されたいという心理的な焦りをなだめていくしかない。そのうえで、廃業支援に応じれば、取引先に迷惑をかけずに済む点や、資産が多めに残る可能性を粛々と説明していくのが正攻法であろう。金融機関のなかには、ウルトラ C 的に、あえて直接交渉に挑み、債務者側の弁護士も取り込んで、チームのような人間関係を作り、案件を纏めることもあるそうである。

3. 金融機関にとっての意義、経済合理性

(1) 支援後のキャッシュフローの取り扱いに関する考え方

(モデレータより)「再チャレンジ支援後のキャッシュフローを過去の負債に一切充当しないことに一部疑問を感じる」との声がある。

- ・ 事業譲渡型であれば、事業譲渡価格に、将来のキャッシュフロー創出部分を事業価値として反映させて、不動産等の単純な処分価格を上回る価格を提示でき、債権整理後のキャッシュフローを評価したかたちになる。事業譲渡も、複数の先を候補にして、できるだけ高い価格を提示させており、結果として金融機関の納得感を得ている。

一方で、廃業では、会社の資産を現時点で換価した金額しか返済に充当できないため、債権回収の極大化を図ろうとする金融機関の目が、保証人の収入に向きがちになるものの、経営者保証ガイドラインは、そうした収入を、本人のものにすることによって、保証人も再チャレンジできるようにするという趣旨なので、制度の主旨を何とかご理解いただきたい。

(2) 国税や社会保険料の滞納分への対応

- ・ 再生企業は、税金等の滞納によって資金繰りをしのいでいるといったケースも多い。債務者企業が、税務署や社会保険庁との交渉を直接行うことは大

変である。コミュニケーションがうまくいかずに、不動産や賃料あるいは売掛債権の差押さえに至るケースもあった。担当官によってスタンスが異なることもある。税金が優先債権である点は理解しているが、再生案件で税務署等との交渉でうまく対応するコツや事例等をご教示いただきたい。

- ・ 税金を滞納した企業が、税金の徴収を求められたことが引き金となって、倒産するケースは多数ある。このため、REVIC も、事業者に同行して、税務署、国税局、国税庁と面談し、再建計画のビジョンを伝えることが多い。

租税債務、社会保険料の滞納分に関する解決策は、再生計画等のなかで、滞納分の返済スケジュールを明示し、そのうえで、返済余力が生じるまでの一定期間、返済猶予を求める交渉を行うことである。メイン行や弁護士に加え、REVIC が同席すれば、税務署も計画が実現すると期待して返済を待つことになったというケースを、過去に何度か経験している。

- ・ 再生支援協議会を活用して企業が再生した結果、国税・社会保険料について、全国合計で数十億円を優先的に納付する手助けをしたと思う。こうした実績もあり、再生計画に、国税・社会保険料などの納付計画を組み込むと、かなり効き目がある。

4. 支援機関との連携

(1) 地方における専門家の利用

(モデレータより)「地方では再生計画策定後の実行支援を支える専門家が不足している。外部コンサルタントの専門家を利用するケースでは専門家の能力差や取引先との相性などで問題が生じることもある。外部連携における目利き力を高めていく必要性を感じる」という意見があった。この点について、支援機関の方々の意見を伺いたい。

- ・ 再生支援協議会は、デューデリジェンスや計画策定にとどまらず、再生後のモニタリングや経営指導にも地元の支援機関を優先利用したい意向にある。しかし、重い案件では、多岐にわたる専門分野のエキスパートを揃える必要があるため、首都圏の専門家やコンサルタント会社に支援を依頼せざるを得ないケースが相応にある。今後、愛媛県内の弁護士や税理士がスクラムを組み、チームで重い案件を引き受けていただけるようになるとありがたい。
- ・ 弊財団では、財団独自の支援体制に加え、国からの受託事業である愛媛県よろず支援拠点、6次産業化サポートセンターを有しているほか、愛媛県内の支援機関、商工会議所、商工会連合会、愛媛県、中央会、地元の金融機関

など 19 機関と 72 のパートナー機関との連携も行っている。

事業計画策定支援・実行支援においては、主にトップラインをどのように上げるかという部分に重きを置いている。既に支援計画を策定し、再生途上にある元本返済猶予先から相談を受けることもある。その場合は、既存の計画との整合性確認を行ったうえで、如何に具体的な行動計画に落とし込めるかの協議・支援を行っている。再生支援においては、このほか、人材教育や IT 活用など様々な課題があるため、必要に応じて、国や県の専門家派遣事業も活用している。今後もより多くの支援機関との連携を進めていきたい。

- ・ REVIC では、地域金融機関との再生案件を通じて、専門家のノウハウ移転を行っており、案件を進めて行く中で私的整理における考え方を共有し、地域における考え方とのすり合わせを進めている。また、財産評定等の標準的な手法をマニュアル化しており、財産評定等のデューデリを行う際には利用してほしい。

（２）信用保証協会が支援を行う事例

（モデレータより）信用保証協会から、「信用保証協会が金融支援に止まらず、再生計画の策定支援に関与したような、より積極的な支援を行った事例を紹介してほしい」との要望があった。他県の信用保証協会の状況を伺いたい。

- ・ REVIC でも、債権者の殆どがサービサーであり、信用保証協会が持ち込み金融機関となる事案はある。柔軟に対応するので、信用保証協会が単独で再生に取り組む場合も是非利用してほしい。
- ・ 他県の信用保証協会も、メイン行が策定した支援計画に対応することが殆どであるが、金融債権全額が求償権となっている場合、保証協会が自ら動く必要がある。

この場合、求償権消滅保証制度を利用して再生を進めるそうである。代位弁済後の求償権を消滅させる融資には、従前は保証を付与できなかったが、最近は、そのような融資にも、再生計画の策定を前提に保証を付与できるようになった。ある県の信用保証協会では、求償権を返済するための融資に対応してくれる金融機関を探したうえで、この制度を利用して当該融資に保証を付与して正常化する事例がみられている。なお、再生計画の策定は負担が大きいと、再生支援協議会等に策定を依頼することが殆どであると聞いている。

- ・ 信用保証協会の知見の高さを実感した最近の事例を紹介したい。廃業支援では、私財調査によって判明した過去の支出をどこまで繰り戻させるかが問題となる。

ある案件では、私財調査を行った結果、家族で多額の生活費支出を続けたうえ、娘に孫の出産祝いや、息子に再就職祝いの自動車購入資金を渡すなどして、手続き実施時に向け、貯金を使い切っていたことが判明した。これらの支出をどこまで認めるかについて、持込銀行では線引きが難しいとのことであり、債権者である信用保証協会に相談した。

信用保証協会の担当者が私財調査の資料を見た結果、毎月の多額の生活費支出は、破産手続きでも、それまでの生活費と大きく変わらない額であれば認められるケースが多いとのことから、この支出は認めるべきと判断された。一方、娘や息子に対する贈与は、裁判所でも否認される支出であり、この贈与は認めるべきではないと判断された。

銀行は、破産手続きに入るような貸出債権を、手続き前にバルクセールで売却してしまうため、会社の清算まで付き合っておらず、こうした支出に関する考え方が定まっていないが、信用保証協会は、求償権を売却せずに最後まで対応しているため、破産手続きの経験も豊富であり、私財のあり方などについて独自の公平なモノサシを持っていると思った。当機構では、この経験を踏まえ、信用保証協会への早期相談を行うことが増えた。

5. 最後に

- 本日のワークショップにおける意見・発言は、今後の取組みに活かせると感じている。REVICは手続き期限までの間は、引き続き積極的に取り組んでいくので、是非気軽に案件を相談していただきたい。
- 愛媛県では、地域の連携が進んでおり、再生・転廃業の取組み事例も積みあがっているが、対応が難しい案件がまだ残っているようである。こうした案件についても、地域の支援機関の連携によって対応が円滑に進み、愛媛県の活性化に一段と弾みがついていくことを期待している。

以 上