

2013年1月25日  
日本銀行  
金融機構局  
金融高度化センター

金融高度化セミナー「中小企業再生の課題と対応」  
(日時:2012年12月17日12:20~16:55)における金融機関講演要旨

「事業再生の本質～ 福岡銀行におけるこれまでの軌跡を踏まえて～」

吉戒 孝 氏(福岡銀行 取締役副頭取)

1. 福岡銀行における不良債権処理・事業再生の軌跡

当行では、住専問題から端を発し、97～98年頃の金融危機の後も続く不良債権問題との訣別を図るために、2001年3月に1,752億円の信用コストを出し、思い切った赤字決算を行いました。この時、不良債権比率は11%にまで上昇しました。また、11%あった自己資本比率は9%弱にまで下がりました。これが当行における事業再生へのキックオフでした。

私は、当時、本件を担当する融資審議室の室長をやっていました。この時の多額の引当がその後の事業再生を図る上での財源となりました。これがなければ事業再生はできなかったと思います。

当行では、その後6カ月を費やして、約50社の大口破綻懸念先に対する再生可能性の検証を行いました。我々はこれをローンレビューと呼んでいます。そこから2003年までの3年間かけて、対象先の再生を行いました。

2004年からは事業再生の経験を前向きなビジネスチャンスに活かしていこうとの取組みを始め、2006年には福岡キャピタルパートナーズという地元のファンド運営会社とのアライアンス(出資・人財派遣)もスタートさせました。

2. 再生可能性の見極め

ローンレビューにおいては、まず、再生可能性に関するメルクマール(指針)を作成しました。定性要因、定量要因の各項目を資料に掲載していますが、定性要因には私的整理ガイドラインの内容を取り込んでいます。

そのメルクマールの下で、大口破綻懸念先を、「再生可能性あり」の先と「再生可能性なし」の先に分けました。それぞれは、さらに自行がメイン先である「自律的対応先」と自行が非メイン先である「他律的対応先」に分けられます。当時メイン寄せが横行

していましたが、「再生可能性あり」の「自律的対応先」は、「メイン寄せを受けてでも再生させる」との覚悟を決めた先でもあります。

### 3. 私的整理ガイドラインの活用

資料にある再生事例は、福岡の老舗百貨店の事例です。私的整理ガイドラインを活用しました。従業員数 3,200 名、売上高 800 億円、実態純資産▲290 億円、取引行 30 行でした。このスキームでは、主力 2 行が債権放棄の 90%を負担しました。準主力 5 行が残りの 10%を負担し、その他の 23 行は残高維持の対応に止まりました。プロラタ負担が原則となっている現在と比較すると、相当程度の負担をメインに寄せています。当時は、この案でなければ、30 行の同意は得られず、私的整理は成立しなかったと思います。

また、こうした負担配分になったのには、債権放棄額が当初想定したよりも大きくなったとの事情も影響しています。本件では、事業スポンサーを大手百貨店に依頼しました。銀行は、財務の改善はできても、百貨店事業(本業)の利益改善まではできません。そこで、それらができる他の百貨店にスポンサーをお願いしたのです。このように事業スポンサーが付くということは、再生の道筋ができるということです。但し、事業スポンサーは、負の遺産の処理(≒相応の債権放棄)が行われていなければ、引き受けてくれません。このため、事業スポンサーとの交渉の過程で、債権放棄額が膨らみました。

当時の社長には、経営責任を取って退任して頂きました。このように、老舗オーナー企業の社長に、「辞めてくれ」と言えるまでの関係を築くことがリレバンの真骨頂であると思っています。中小企業再生の場合は、特にそうですが、経営者と金融機関の間で目線が合うかどうか非常に難しい問題です。銀行としては、経営者に分かってもらえないのであれば、気づいてもらうために、「もう貸出を継続できません。返してください」と言う覚悟も必要です。

### 4. 再生ファンドの活用

再生ファンドの活用について、説明したいと思います。ファンドの活用に当たり、我々はサービサー子会社が必要だと考え、2003 年に設立しました。この頃ファンドに売却した中小企業向け債権の殆どが、破綻懸念先か要管理先であり、経営を継続している先のものでした。そうした債権をファンドに売ることには地域の批判もありましたので、再生のお手伝いは当行のサービサー子会社が行う、としたのです。

2003 年 9 月にジェイウィルパートナーズを運営会社とする第 1 号の地域再生ファンドを組成しました。ここに 400 億円の債権(元本ベース)を売却しました。地域再生ファンドへの売却対象となる債権は、売却後も引き続き銀行が再生に関与していくものが中心です。地元の中小企業であれば、太宗がこちらになります。一方、銀行として積

極的に再生に関与しない債権については、バルクセールを行いました。

## 5. 事業再生に必要なもの

銀行の本当の力量が問われるのは、企業の経営が厳しい時です。我々は、これまでも企業経営の厳しい折に相当のことをやってきたし、これからもそうした際には真摯に対応していくつもりです。それが我々地域金融機関としての志です。低利の資金のみを求め、我々のそうした志について理解してもらえない企業とは、「お付き合い頂かなくても良い」と思っています。

最後に申し上げますが、事業再生に絶対に必要なのは、高い「志」とともに、再生財源としての十分な引当金であることを強調しておきたい、と思います。

「東邦銀行における事業再生支援～ ふるさと「福島」への想い ～」

矢吹 光一 氏(東邦銀行 融資管理部担当部長)

### 1. 東邦銀行における事業再生の概要

#### (1)特徴

当行の事業再生は、頭取以下の経営陣による深い理解と強い関与がある点が特徴です。担当役員である代表取締役専務自らが、直接顧客を訪問し再生支援に関与しているほか、現在、月に2回、事業再生支援の取組み等について、頭取を含めた経営陣との間で報告・協議しています。

#### (2)体制

体制面では、総勢 25 名の融資管理部が担当しています。また、融資管理部、融資部、法人営業部等との兼務組織として、計 30 名の「金融円滑化推進室」が設置されています。

#### (3)取組実績

事業再生への取組実績としては、40 社、従業員数では 6,142 名、与信額では 700 億円となっています。事業再生案件の回収率は約 30%と、バルクセールの場合の回収率をかなり上回っており、経済合理性の観点からも、事業再生が一定の効果を上げていることが分かります。

当行では、メイン行として企業再生支援機構と一緒に対応した事例が 2 つあります。1 つは、地域の路線バス会社です。都会ではありませんので、この会社がなくなると、病院にも学校にも通えなくなります。もう1つは地域最大規模の病院です。5 年以内に

新病院を作ることを目標に、地域医療を守るために対応した事例です。

## 2. 温泉旅館の再生事例

### (1) 3館一体再生

当行が取組んだ温泉旅館の再生事例について紹介したいと思います。3つの旅館を一体として再生した「くつろぎ宿(じゅく)」についてです。

資料の写真に和風アレンジした食事処が映っています。元は大宴会場でしたが、使う機会は殆ど失われていました。新しく招聘した経営者の発案で、冬のお客のいない時期に、大工さんの指導の下、従業員の方々が自らの手でこのように作り変えました。お客様がこの場所で食事・歓談をなさり、喜んでる姿をみると、従業員の気持ちにも喜びと自信が湧いてくる、との効果がありました。仲居さんも冬の間小物の手作りをしました。お客様が来た時にそれを渡して、「ありがとう」と言われると、同じ気持ちになりました。かつては、冬場、従業員には一旦休んでもらったりしていましたので、こうした取組みは冬場の雇用創出にも大きな効果がありました。

新しく招聘した経営者の方は、「会津を発信する」とのテーマで取組まれました。かつては、海のない会津でマグロ等の刺身を出していました。当地ではそれがご馳走なのですが、色も悪く、東京からきたお客様が食べたいと思うものではありませんでした。今は、地元の食材や地場産業との関わりにこだわっています。会津ならではの物を出して、お客さんに喜んでもらうことが、従業員の自信につながっています。また、3館を中心とした湯めぐりMAPなどを配り、旅館を地元の情報発信のプラットフォームにしようとしています。なお、温泉街再生・共生の観点から「1泊1万2千円台で日本一の旅館を目指す」とのコンセプトを堅持し、安売りはしないようにしています。

### (2) 再生までの経緯

もともと3つの旅館にそれぞれの創業家があったので、3館の経営に関わる人は合計十数名いました。それまではライバルであった3館の経営者に対し、「3館一体で再生したい」との提案をしました。経営者の方々はそれを受け入れるのに逡巡されました。しかし、各人とも「宿・屋号を残す」との強い思いから受け入れてもらえました。

平成17年11月1日に会社分割をして、新会社に移行しました。

10月30日まで経営陣だった方々は、11月1日から従業員として、朝礼に出ることになりました。昨日まで指示をしていた従業員の横に並び、新社長の訓示を聞かねばなりません。プライドは、ずたずたになったと思います。それでも、「宿を残す」との思いを共有して、一緒に頑張ってもらいました。頑張った一部の方は、再び役員として登用されています。

4年間で再生し、EXITできました。当行は、その間、若手のエース級を出向させて支えてきました。後日談ですが、東日本大震災の翌日から、当旅館は、被災者に対し、

無料での宿泊サービスを実施しました。約 500 人の定員に対し、ピークで 1,300 人、延 13,000 人を無料で泊めました。「命を救われた」と言っている人がたくさんいます。今、被災地でありながら、既往ピークの予約状況になっています。被災した時に利用された方々がリピーターとなっているようです。

### 3. 事業再生への想い

事業再生は、今ある経営資源(人、物、金、情報等)を最大限活用することにより、そこで働く人達に希望や未来を与えられるものと思っています。一方で、経営者の方には、大胆なリストラの決断のほか、経営責任を果たすという厳しい現実があります。私は、8 年間、事業再生支援の現場で働いてきた中で、経営者の方々が誠実かつ真摯に責任を果たされる姿をみてきました。

これもある事例の元経営者のご夫婦の話です。その方は、経営責任を取られ、会社経営から離れていました。ある日、私が家族を連れて歩いている時に、街中でばったり出会いました。私は、何か恨み言でも言われるかな、と思いながらも挨拶をすると、その方は、私の家内を拜むように手を合わせ、「私達は、あなたの御主人に助けられました。大切なものを残してくれました」という話をされました。

また、企業経営支援室長と 2 人で、くつろぎ宿とは別の旅館を訪問した際に、浴衣姿のお客さん達が我々に挨拶をしてくれるので、不思議に思って話を聞くと、その人達はその旅館の従業員の方々でした。その旅館は、1 年前に法的再生をされたのですが、再生開始後 1 年を記念して慰安会を開催されているとのことでした。そこで、若い夫婦が小さなお子さんと楽しげに過ごしているのをみた時に、室長と 2 人で、その旅館が再生できて良かった、という話をしました。私どもの事業再生という仕事は、まさにそこに関与する方々の人生にかかわるということを痛感した瞬間のひとつです。

事業再生の仕事においては、我々銀行員も「志、矜持、情熱、正義」等を再認識することが多いです。銀行員としての自分自身も「再生」されていると感じます。

最後になりますが、福島は、原発問題やその風評被害に晒されています。これに関し、全国の方々からの励ましの言葉も頂いています。私も子を持つ親ですが、福島で子を持つ親は、「今ここにいていいのか」と悩みながら働いています。私自身は、「今後の銀行員生活を福島の再生・復興に捧げていきたい」と思っています。東邦銀行は、地域のためにできることは何でもやろうとの気持ちから、コーポレートメッセージを「全てを地域のために」というものに変更しました。今後とも皆様にご支援賜りたくお願い致します。

## 「広島市信用組合の経営と事業再生」

山本 明弘 氏(広島市信用組合 理事長)

### 1. 当組合の経営について

当組合は、株式などでの余資運用を行いません。また、お客様に投資信託などを売りません。地元で集めたお金を地元で活かす。その 1 点のみで営業しています。それ以外のことをやる余裕がありません。

但し、その融資については、3 日以内で結論を出すことにしています。160 名の外交員が 1 日 30～50 軒お客様を訪問しています。積立預金の集金、定期預金の満期管理のほか、御用聞きを徹底して行っています。支店長も、毎日、顧客を訪問しています。当組合では、現場の支店長は、普段からお客様を訪問して情報を分析し、融資を申し込まれた時には、即座に可否を決められるようにしています。そうでなければ 3 日で結論を出すことはできません。お客様にとっては、明日の 1 億円ではなく、今日の 100 万円が重要なのです。当組合が融資判断に 1 週間も 2 週間もかけていたら、お客様はいなくなってしまう、と思います。

当組合では、年に 2 回ディスクロージャー誌を発行していますが、役職員は、ディスクロージャー誌が発行される度に、そのうちの 11,000 冊と饅頭を持って、3 週間以内にお客様のところを周ります。当組合のお客さんである饅頭屋さんに 11,000 箱の饅頭の注文をした時には、その多さに「0 を 1 つ間違えているのではないかと聞き返されました。当組合は、フェイス・トゥ・フェイスとフットワークに徹しているのです。

### 2. バルクセールについて

#### (1) 実施までの経緯

当組合では、平成 12 年度において、貸出 2,200 億円のうち 17%が不良債権でした。私は、ずっと営業店一筋でしたが、この時、初めて管理部に異動になりました。金融危機が続いていたこの時期に、この状況をみた私は、「当組合も終わったな」と思いました。

管理部に来る以前の営業店の支店長の時から、「これだけ不良債権があったら仕事にならない」と感じていました。督促のための内容証明郵便を出さなければならない、お客との交渉をしなければならない、改善計画を 50～70 も書かなければならない、といった調子です。預金・貸金といった本来業務をやる間がありませんでした。

私は、今、「バルクセールは究極の事業再生である」と言っていますが、その時は、「不良債権を切り捨てなければ、当組合はやっていけない」というのが本音でした。お客様の再生以前に、当組合が再生できるかどうかの問題でした。

当時、理事長から、「山本、お前は不動産担保を処分するとか言っているが、土地

の価格が上がったらどうするんじゃい！」と怒鳴られました。しかし、私は、「これから人口も減っていきますし、土地の価格は上がりません。今、不良債権の処理ができれば、当組合がつぶれます」と返しました。バルクセールを実施するに当たっては、相当の議論を行いました。

## (2)バルクセールの反応

バルクセールを始めてから2～3年経過すると、支店長達がバルクセールに対し、肯定的な態度を取るようになりました。それは、お客様から、直接もしくは手紙で、感謝の声が届くようになったからです。「バルクセールをしてくれたおかげで、事業が再生できました。本当にありがとうございます」という声です。このため、支店長達が自信を深めるようになりました。それまで、バルクセールは「切り捨て」だと思っていました。ところが、お客様の声から、「そうではない」と気づかされました。

当組合では、足許まで累計 416 億円、2,004 件のバルクセールを行っていますが、トラブルは 0 です。当組合の当初からの方針として、「バルクセールはお客様の了解を得て行う」ことにしています。お客様が了解しなければ、債権を売却することはありません。従って、トラブルになる訳がありません。

当組合の債権については、サービサーから高く買ってもらえます。なぜ、高く買ってもらえるかと言うと、購入後の処理がスムーズだからです。すでに当組合がお客様に説明をして、納得をされているからです。当組合がサービサーに売った債権は、サービサーがお客様に買戻しの交渉をしますが、スピーディに話がまとまります。①当組合は不良債権が減る、②サービサーは利益が上がる、③お客様は実質債務免除となるといったように、WIN-WIN-WINの関係ができています。

## (3)バルクセールの実施と利益の向上の好循環

バルクセールを行っていくために、貸出 4,000 億円弱の下、今年度以降も 40 億円を超える信用コストを出していく見込みです。平成 12 年度には、実質業務純益は 17 億円しかありませんでした。バルクセールの実施によって不良債権の管理に関わる手間を全てカットし、その資源を預金・貸金に集中させたことにより、足許の実質業務純益は 75 億円近くにまで増加しています。この利益がなければ、バルクセールによる事業再生はできません。

「不良債権比率の高いことは地域貢献の証し」とおっしゃる地域金融機関の方もいますが、私は「それは違う」と思っています。「新たに資金を求める事業のために資金を供給することが地域の活性化につながる」と思っています。

私は、山口県の宇部の出身ですが、「もう 1 度生まれ変わっても、広島市信用組合で頑張りたい」と思っています。

以 上