

# 東邦銀行における事業再生支援 ～ふるさと「福島」への想い～



東邦銀行融資管理部

担当部長 矢吹 光一

平成24年12月17日(月)



すべてを地域のために

東邦銀行

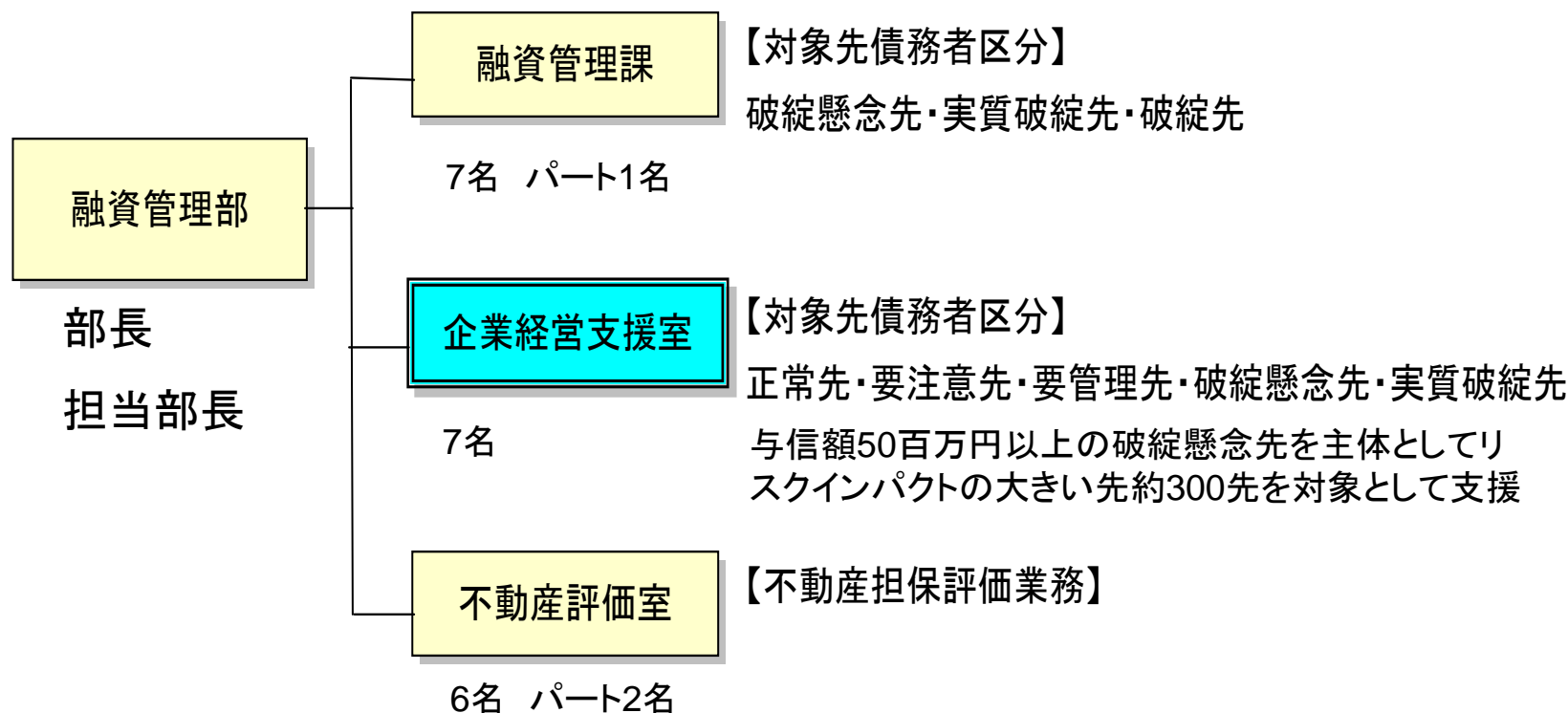
## アジェンダ

- |                          |      |
|--------------------------|------|
| 1. 当行の事業再生に対する取組方針       | P.3  |
| 2. 融資管理部組織体制             | P.4  |
| 3. 事業再生の取組実績             | P.5  |
| 4. 事業再生への思い～個人的見解        | P.6  |
| 5. 事業再生の現場から「くつろぎ宿」STORY | P.9  |
| 6. 事業再生の課題               | P.14 |

# 1. 当行の事業再生に対する取組方針

- (1) 当行は、平成24年4月よりスタートした中期経営計画「東邦“一步一步”計画(“ステップ・バイ・ステップ”プラン)」におきまして、基本方針の一つである「経営体質の更なる強化」の中で、重点戦略として「経営支援・事業再生支援の取組み」を掲げ、積極的に経営支援・事業再生支援に取り組んでおります。
- (2) また、毎月「金融円滑化出口戦略報告会」を開催し、全体総括及び個別企業に対する事業再生支援の取組み等を頭取をはじめとした経営陣に定期的に報告し、個別協議・意見交換を実施しております。
- (3) 地域経済を担う中小企業の事業毀損を最小限に抑え、新たな事業価値創出を促す事業再生への取組みは、まさに地域金融機関としてのコア・コンピタンスであり、地域経済へのインパクトの大きい特定経営支援先については、半期毎に事業再生取組方針を取締役会に報告しております。  
→事業再生に係る頭取以下全経営陣の深い理解、強い関与。

## 2.融資管理部組織体制



行員22名 パート3名 総勢25名体制  
金融円滑化の出口戦略として、人員体制の強化拡充も実施している。  
また、融資部・法人営業部等との兼務組織として「金融円滑化推進室」  
に計30名を配置。

### 3.事業再生への取組実績

◆ 事業再生の実績(平成15年度～23年度)

(単位:先・百万円)

	企業数	従業員数	与信額
支援協議会	11	931	11,560
産業再生機構・企業再生支援機構	3	1,411	11,401
その他私的再生	22	2,227	27,058
法的再生	4	1,573	20,088
合計	40	6,142	70,107

- (1)22年度は、(株)企業再生支援機構による支援2社を含めて、大手企業グループ5社を私的再生支援対応。23年度は震災の影響もあり、再生対応は2社。24年度については、二重ローン対応を主体とした取組み。
- (2)有用な経営資源を有し、雇用・取引先等地域経済に与える影響の大きい企業グループ等を主体として、小規模企業に対しても積極的に再生支援を行なっている。
- (3)これまでの再生支援により、6,000名以上の雇用が確保されている。

## 4.事業再生への想い～個人的見解

- (1) 私自身は、平成14年3月より顧客企業の「経営改善・事業再生支援」に携わってまいりました。
- (2) 特に「事業再生支援」に関与する中で、経営者の方々が誠実かつ真摯に責任を果たされる姿、雇用・事業を守りたいとする“熱い思い”をまさに事業の現場の中でリアルタイムで見てきました。
- (3) 「事業再生」には、いわゆる“光と影”の部分があり、いまある経営資源（人・モノ・金・情報等）を最大限に活用して、そこに働く人々に希望と未来を与えるという一方、経営者の方々は、大胆なリストラ等の決断・資産処分・責任を果たすという厳しい現実がございます。

## 4. 事業再生への想い～個人的見解

- (4) 反面、その事業が何らかの形で次世代につながれたとき、それまで、つたない銀行員生活の中で感じたことのないほどの感動・感激が溢れることもまた事実であります。
- (5) 時には、経営陣・従業員の方々から、涙とともに感謝されることもあります。それは、私の銀行員生活の中で初めての体験でもあり、大きな感動でもありました。
- 特に、複数旅館の一体的再生のモデルとされるくつろぎ宿の事例（創業家の対応等）は印象が強い。
- (6) 私は、経営支援・事業再生支援とはつまるところ、その企業に関与する多くの人々の「心の再生」にもつながるものではないかと考えております。

## 4.事業再生への想い～個人的見解

- (7) それは、そこに働く人々の「再生」であるとともに、我々銀行員としても、「志・矜持・情熱・正義」等を再認識する仕事であり、つまり銀行員としての「再生」であるとも考えられます。
- 当行は再生企業に対し、積極的に人材派遣を実施する中で、債務会社とのコミュニケーションを強化するとともに人材育成を図っております。



# 5. 事業再生の現場から～くつろぎ宿



すべてを地域のために

東邦銀行

## 「くつろぎ宿」STORY

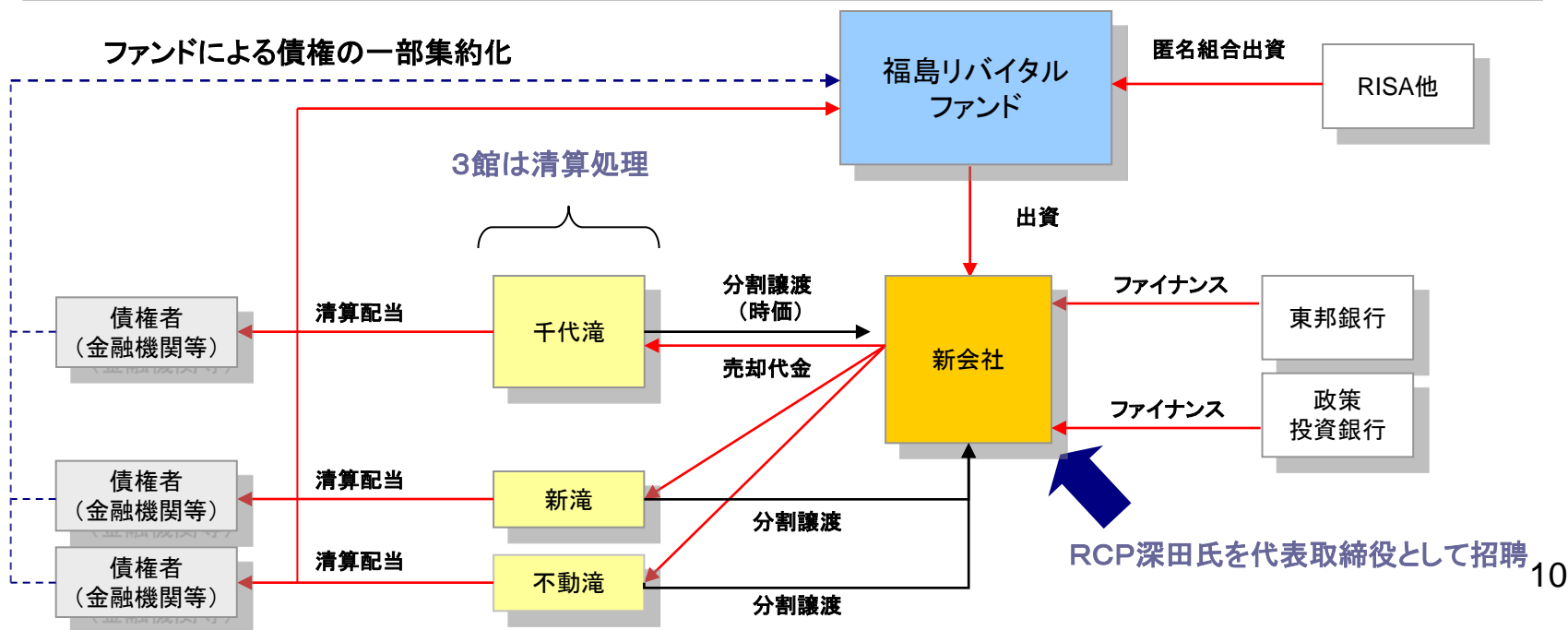
- (1) 決意～創業者の思い
- (2) 逡巡～経営陣の葛藤・涙
- (3) 志～地域再生・ターンアラウンドマネージャー
- (4) 情熱～債権者交渉
- (5) 不安～従業員
- (6) 勇気～様々な出逢い
- (7) 期待～事業統合
- (8) 邂逅～そして再生・・・

# 5. 事業再生の現場から～くつろぎ宿

～地域の毀損した事業価値を修復し、高め、最終的に再び地域へ還元する～

## <事業再生スキーム>

- ◇福島リバイタルファンドによる一部債権肩代わり。
- ◇3社の金融債権者への配当実行。
- ◇会社分割による新会社への事業移転(吸収分割実行)。  
→ファンドからのエクイティと当行などによる協調融資。
- ◇新会社へのオペレーターの派遣。
- ◇旧会社の清算手続き。
- ◇スポンサー選定は3年後を予定



# 5. 事業再生の現場から～くつろぎ宿

＜千代滝内 地酒の館＞～地元へのこだわり



- ・地元の地酒40種類が楽しめる「地酒の館」
- ・エントランススペースを改装(地場古民家の廃材を活用)

## 5. 事業再生の現場から～くつろぎ宿

### ＜新滝別館 「ダイニング遊仙」＞～従業員の喜び



・限定的に使用していた食事処を和風アレンジ。集客が落ち込む冬季に従業員4名が専門家の指導を仰ぎ手懸けた。冬場の雇用創出効果あり。<sup>12</sup>

# 5. 事業再生の現場から～くつろぎ宿



- ◇地元へのこだわり～地元食材・地場産業との関わり～
- ◇地元のPR～情報発信のプラットフォームとしての役割～
- ◇価格体系を見直し、それぞれの館の特徴を活かし幅広い集客
- ◇地元・温泉街の活性化に寄与→景観の維持・整備などへの参画

## 6. 事業再生の課題

- (1) 正確な現状認識と抜本的事業再生計画立案  
正確な現状把握、フルDDの実施及び抜本的事業再生スキーム・ストラクチャー策定には多くの時間と多額の費用負担を要し、相当程度のマンパワー投入が必要。
- (2) 行内の人材育成  
再生ノウハウの構築・維持・継承には、恒常的な人材育成が必要不可欠。
- (3) 再生専門家の偏在  
弁護士・会計士・税理士等の事業再生に係る専門家はほぼ東京圏に存在しており、地方の専門家人材の育成・確保が必要。
- (4) 再生企業のスポンサー探索  
オーナー企業が多く、ガバナンス刷新も含め、事業スポンサー確保が大きな課題。特に地方においては、スポンサー探索は極めて難しい問題との認識。

## 6. 事業再生の課題

- (5) ハンズオン人材の確保  
中小企業が真に事業再生を果たすためには、経営人材(ハンズオン人材)の確保が必須。経営人材を外部から招聘するネットワーク機能を如何に構築するかが重要なポイント。
- (6) 事業再生支援事例の典型化・標準化  
事業再生の経験が浅い担当者等の場合、前例等を踏まえた対応は必要であり、再生支援事例を典型化し、併せてモデルケースを紹介する等の対応が有効。
- (7) 廃業支援  
これまでの取引経緯及び地域に与える影響等を考えると取引金融機関が単独で廃業等の提案を行なうことは躊躇される面も認められる。公的機関が、一定程度関与することで、公平性・透明性の高い配当計画立案・債権者調整機能を発揮することは十分可能と考えられる。

## 資料編

- |                        |        |
|------------------------|--------|
| 1. 再生・経営支援ファンド         | P.17   |
| 2. うつくしま未来ファンド（官民ファンド） | P.18   |
| 3. 福島産業復興機構            | P.19   |
| 4. ふくしま応援ファンド          | P.20   |
| 5. 東日本大震災中小企業復興支援ファンド  | P.21   |
| 6. 具体的事業再生事例           | P.22   |
| 事例① 企業再生支援機構の活用例       | 地方バス会社 |
| 事例② 企業再生支援機構の活用例       | 地域中核病院 |
| 事例③ 産業復興機構の活用例         |        |
| 事例④ 資本金借入金の活用例         |        |



# 1. 再生・経営支援ファンド

ファンド名	うつくしま未来ファンド	福島産業復興機構	ふくしま応援ファンド	東日本大震災中小企業復興支援ファンド
GP	福島リカバリ株 (あおぞら銀行99%出資)	同左	(株)東北復興パートナーズ (DBJ100%出資)	大和企业投資株 (大和証券グループ)
ファンド規模 (うち当行)	3,000,000千円 (907,000千円)	10,000,000千円 (950,000千円)	5,000,100千円 (1,750,000千円)	8,800,000千円 (500,000千円)
種類・手法	地域再生ファンド(債権買取・ 出資)	二重ローン買取(債権買取)	復興・経営支援(出融資)	復興・経営支援(出資)
ファンド設立日	H22.5.24	H23.12.28	H23.8.3	H24.1.31
存続期間	7年間 (最大3年延長)	13年間 (最大2年延長)	10年間 (最大5年延長)	12年間 (最大3年延長)
投資期間	—	3年間 (最大1年延長)	3年間 (最大2年延長)	7年間
投融資・買取実績 (H24.6.25現在)	957百万円/5件	169百万円/1件	2,250百万円/7件	

※ 平成22年11月 ふくしま再生支援ネットワーク会議発足

平成24年 9月 福島県中小企業支援ネットワーク会議に改組

## 2. うつくしま未来ファンド(官民ファンド)

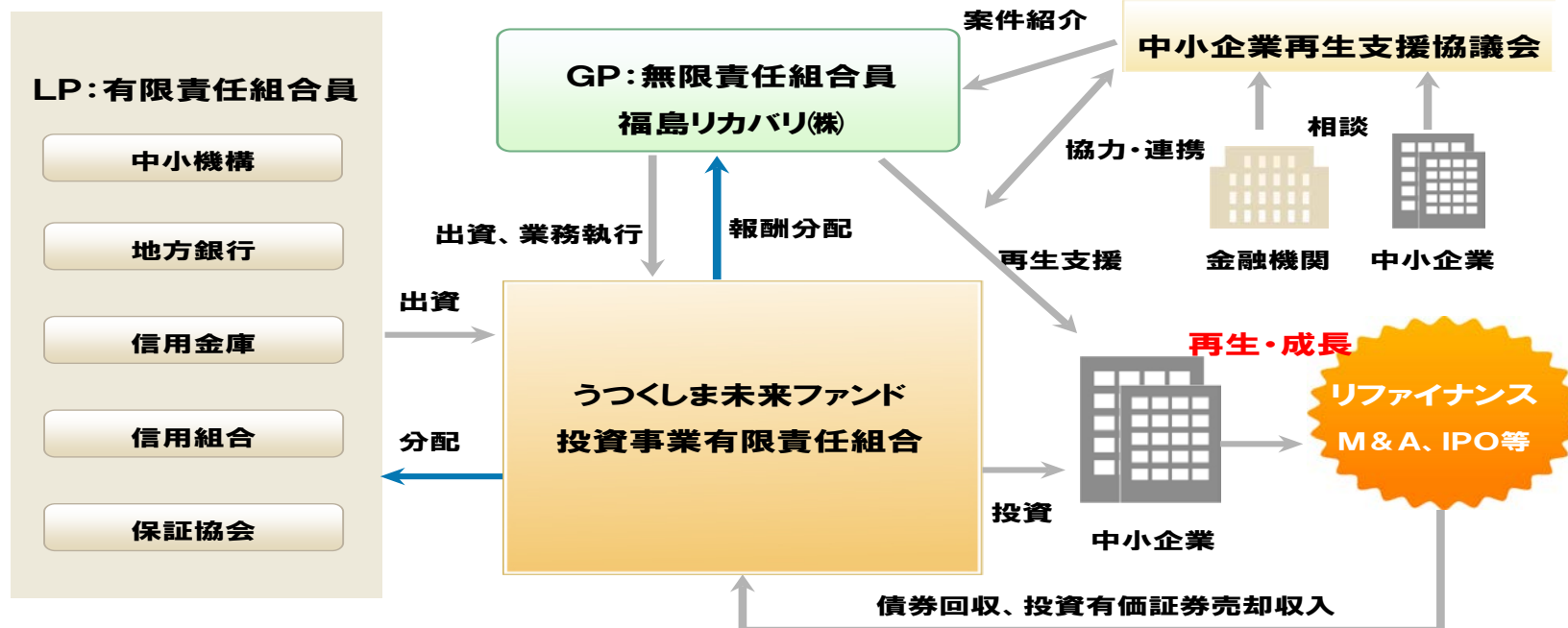


すべてを地域のために

東邦銀行

当行は、平成22年5月、事業再生への取組強化の一環として、「中小企業再生ファンド」(東北地方初の官民ファンド)を中小企業基盤整備機構・福島県内金融機関等との共同出資により設立いたしました。

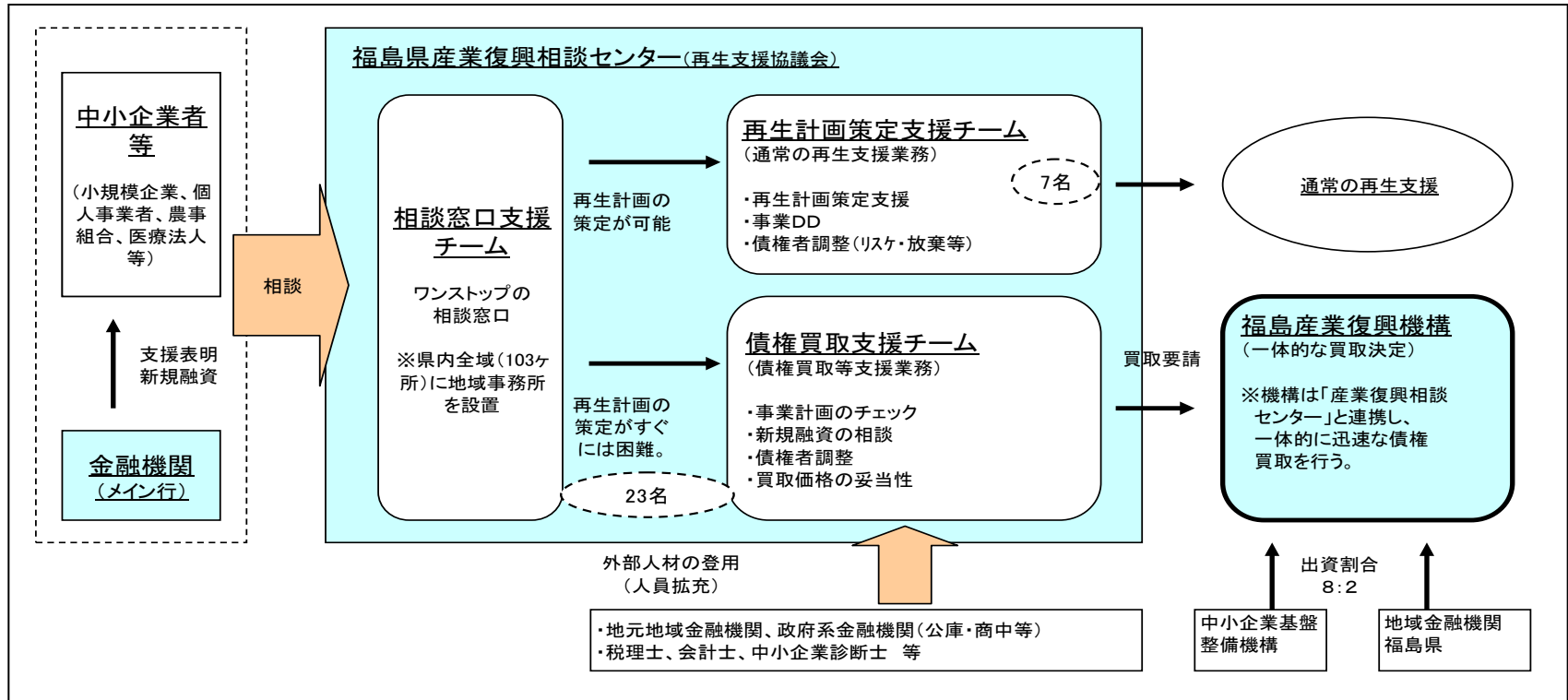
また、昨年12月、「福島産業復興機構」が設立されましたが、ほぼ同様のスキームとなっております。



※ファンド総額30億円(地元3銀行、4信金、3信組、保証協会、中小企業基盤整備機構、福島リカバリ(株)(GP)が出資参加)



# 3. 福島産業復興機構



## 1. 相談・債権買取スキーム (相談窓口支援チーム・債権買取支援チーム)

- (1) ワンストップ窓口である相談センターが相談受付し、再生の可否を判断。判断にあたっては、メイン行の支援の意思を確認。
- (2) 「再生計画の策定がすぐには困難」と判断した場合、債権買取を検討(計画策定可能な場合は通常の再生支援を実施)。
- (3) 「再生可能性あり」と判断した場合、メイン行等の意向確認し、復興機構に債権買取を要請。
- (4) 復興機構は相談センターで算定した買取価格を踏まえ、買取を判断。

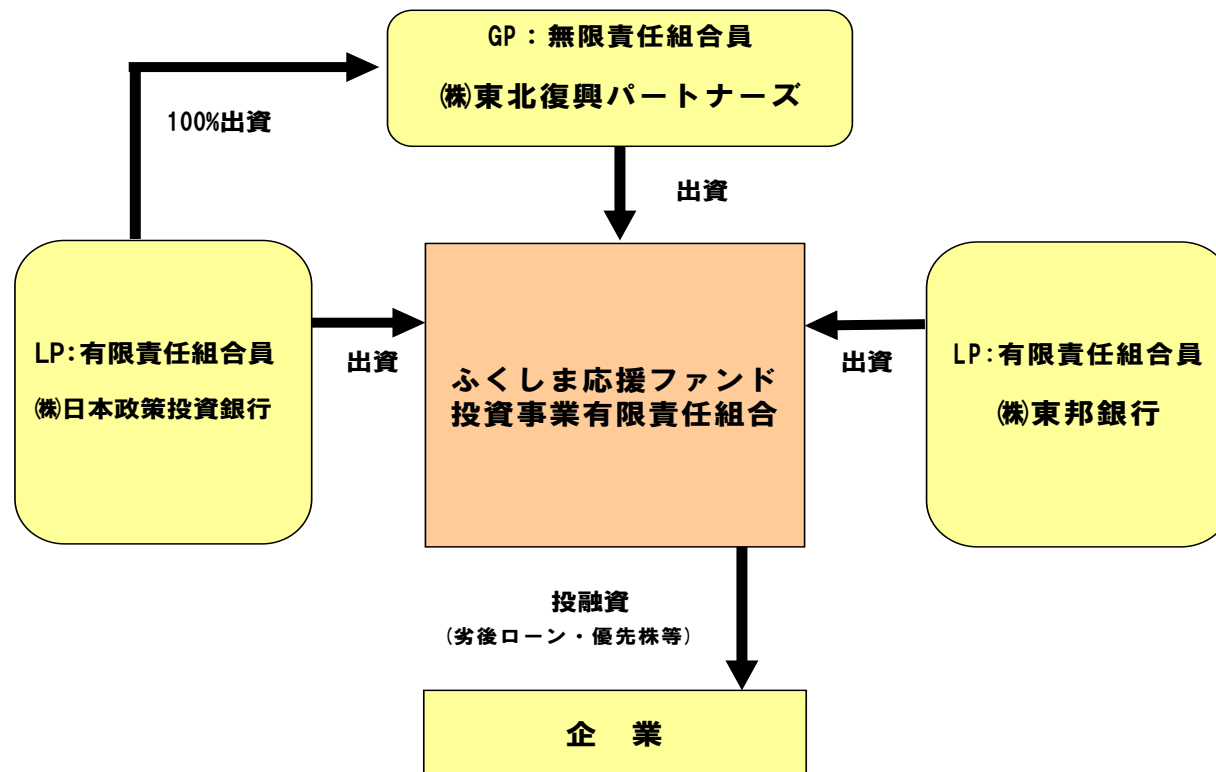
## 2. 債権保有スキーム (福島産業復興機構)

- (1) 復興機構が買取りした債権をDDS化、事業者はDDSにより実質債務超過を解消。
- (2) メイン行は新規融資を実行、事業者は事業の再開に専念する。
- (3) 復興機構は事業者のモニタリング実施、事業計画の進捗状況を管理。

## 3. エグジットスキーム

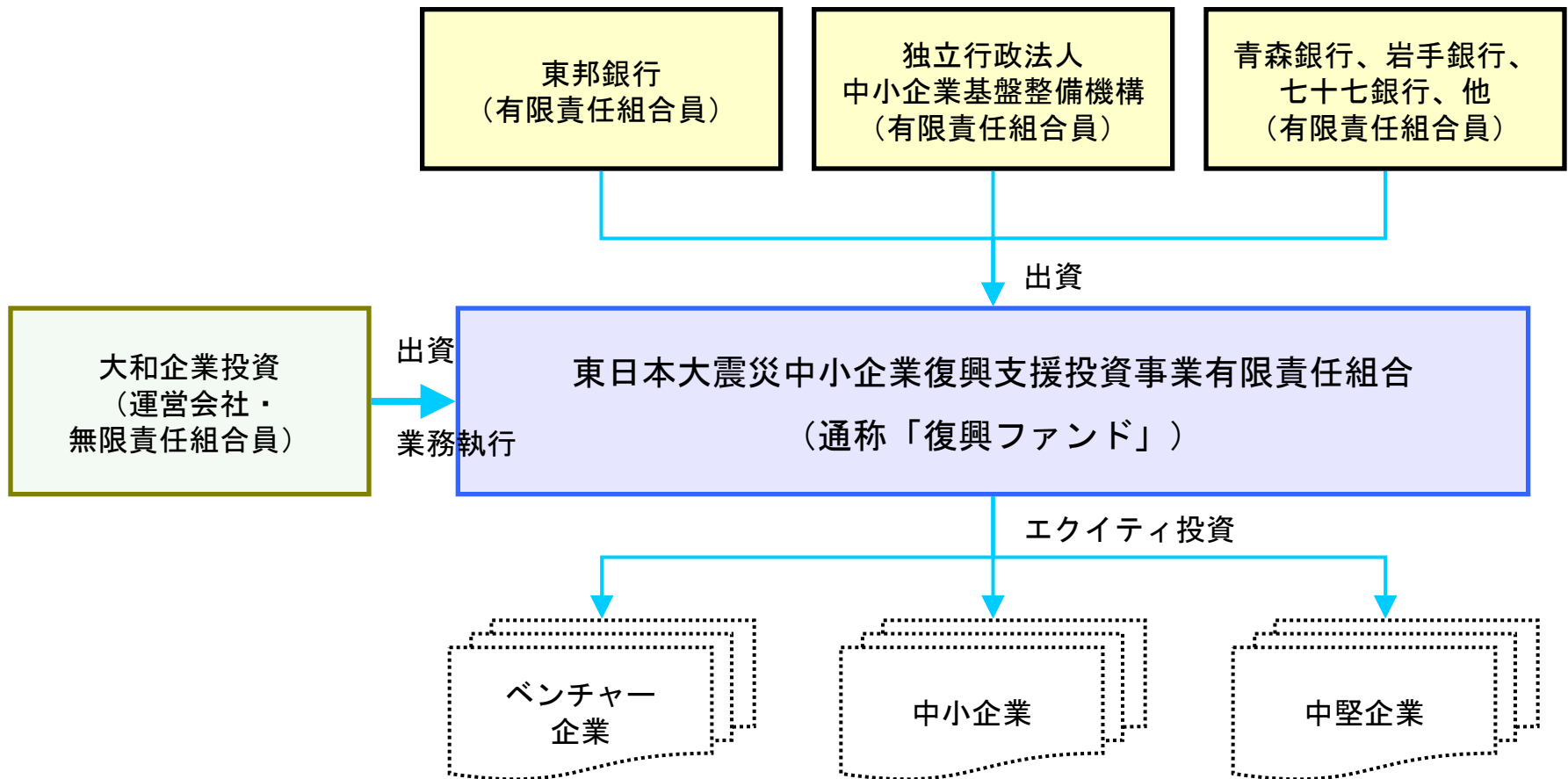
- (1) 買取後5年が経過した時点で凍結期間の終了の可否を関係者間で協議する。
- (2) 事業者と復興機構は計画の達成状況を踏まえエグジット策を検討し、相談センターへ案件持込。
- (3) 相談センターにおいてDD、計画策定支援、関係者間調整を実施。
- (4) メイン行は提示された計画を踏まえリファイナンス資金を融資。

# 4. ふくしま応援ファンド



- 【当行】 リスクマネーの供給、案件のソーシング(持ち込み)、投資委員の派遣等
- 【DBJ】 リスクマネーの供給、投資委員の派遣、その他ファンド運営事務(契約内容調整、モニタリングレポートの作成)、契約事務、ファンド決算、GP会社決算、他

## 5. 東日本大震災中小企業復興支援ファンド

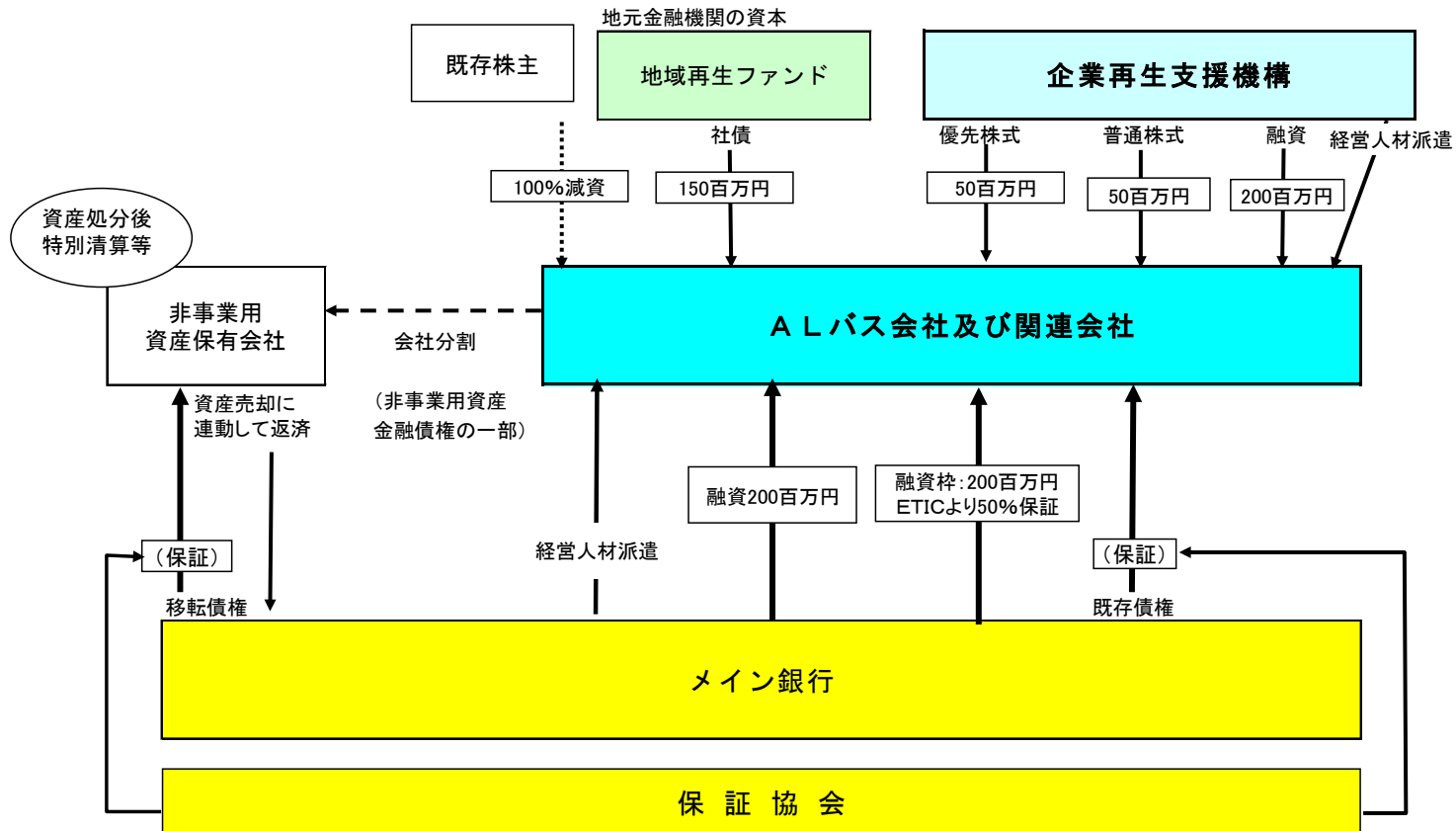


※ファンド総額88億円(中小企業基盤整備機構が50%を出資する官民ファンド)

# 6. 具体的事業再生事例

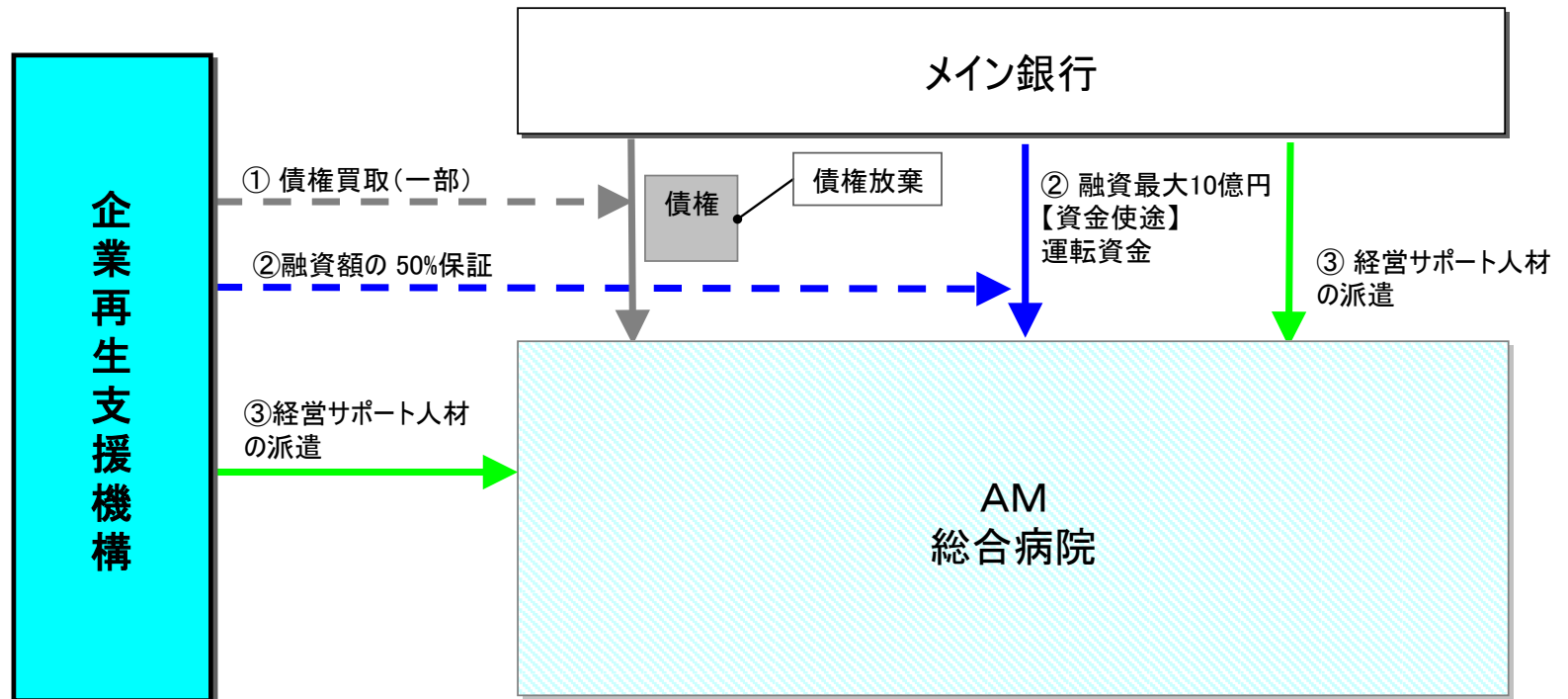
## 【事例①】 企業再生支援機構及び地域再生ファンドを活用し地方バス会社を再生した事例

- 当グループは路線バス事業、高速バス事業、貸切バス事業、タクシー事業等を行っており、地域の交通インフラであるとともに、地域の主要産業である観光業の一翼を担っている。
- 景気減退の影響等により業況が悪化したことから、企業再生支援機構、地域再生ファンド、メイン銀行の協働により、地方バス事業者の事業再生に取り組んだ事例。
- 本事案を通し、地域住民の交通インフラの維持及び地域主要産業（観光業）の維持・発展にも貢献。



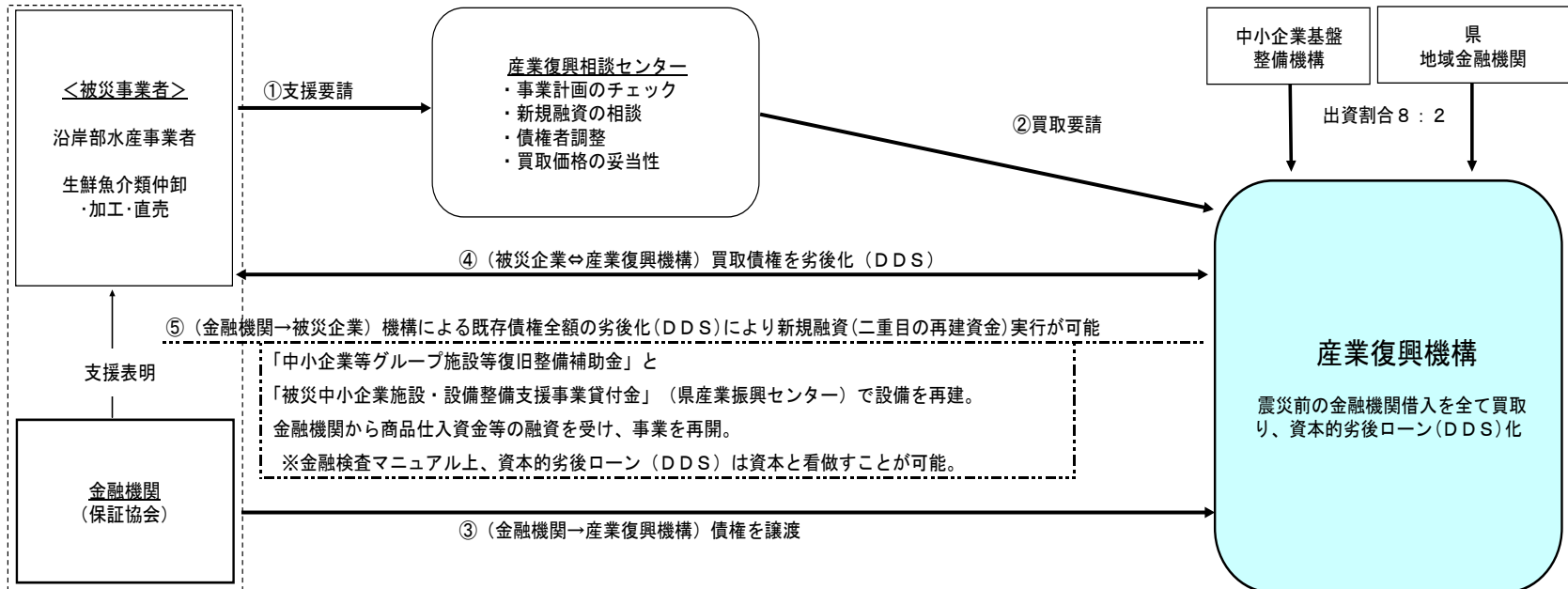
## 【事例②】 企業再生支援機構を活用し地域中核病院を再生した事例

- 当病院は地域医療を担う中核病院だが、過剰債務、建物老朽化等様々な問題を抱えていたことから、抜本的な事業再生が必要と判断。
- 新病院建設を見据え企業再生支援機構を活用しての事業再生支援を実施（メイン銀行による債権放棄、メイン銀行及び企業再生支援機構からの経営人材派遣）。
- 本事案は当病院の事業再生のみでなく、地域社会における重要な社会的インフラである医療サービスの継続的な供給、地域医療の維持・発展にも貢献できた事例。



### 【事例③】 産業復興機構を活用して東日本大震災の被災事業者の再建を支援した事例

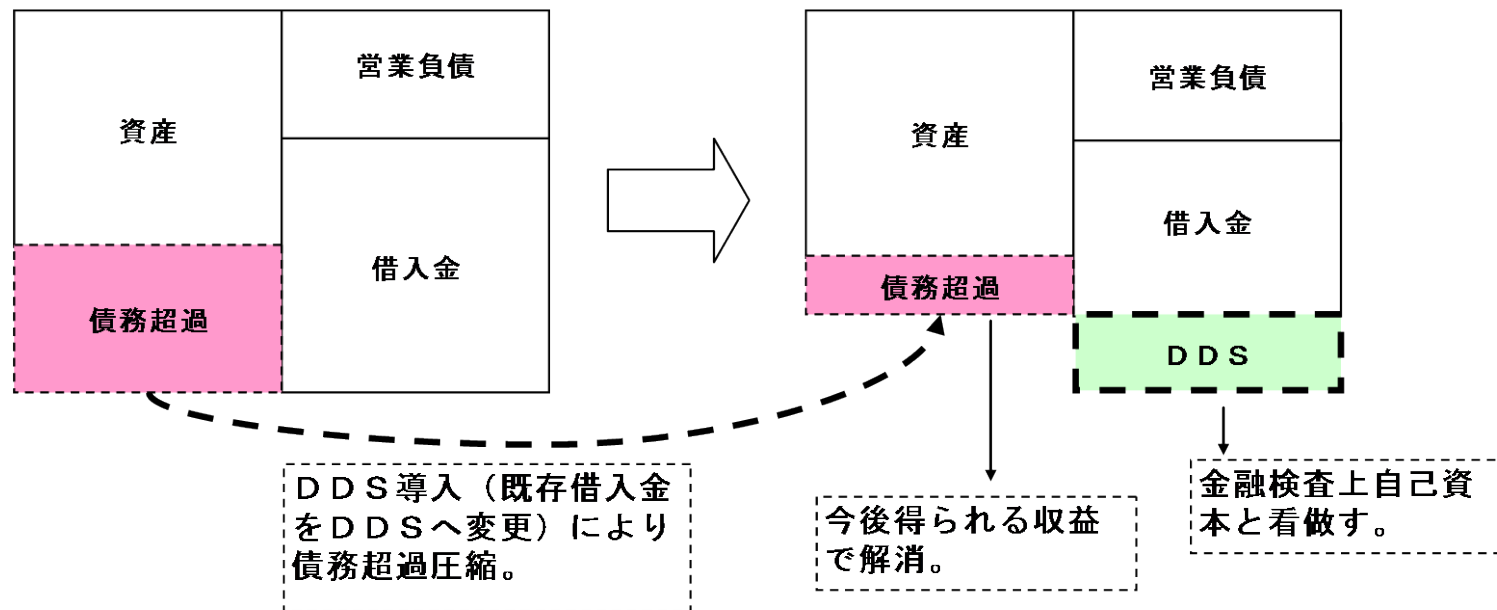
- 東日本大震災の津波により営業用資産がほぼ全て流失した沿岸部水産関連事業者。
- 二重債務問題解決に向けて制度化された国の施策である債権買取スキームを活用して既存借入を産業復興機構が買取り。
- 「中小企業等グループ施設等復旧整備補助金」・「被災中小企業施設・設備整備支援事業貸付金」を活用して失った営業用資産を再建、本格的な事業再開へ向けての支援を実施。





## 【事例④】 資本性借入金（DDS）を活用しての支援を行った事例

- 当社は県内有数の漁業事業者であり、東日本大震災の影響により船舶に甚大な被害を受けた。
- その後、国、政府系金融機関の協力を得て、当面の事業継続の見通しが立つ状況となった。
- 当行はメイン行としてDDSによる支援を実施、当社の財務改善を図り経営改善をより確実なものとするとともに、被災事業者へ対する復興支援姿勢を明確に示したもの。



- ◇ DDSを2億円導入し、自己資本と看做すことにより、財務内容は改善。
- ◇ 債務超過額は10億円から8億円に圧縮。
- ◇ 今後の事業収益により、計画7年目で債務超過が解消となる見通し。

# 『すべてを地域のために』

ご清聴ありがとうございました。



東邦銀行は、コーポレート・メッセージである「すべてを地域のために」の考えのもと、当行を日頃支えていただいているお客さま、株主の皆さま、そして地域の皆さまと共に歩み、ふるさと「ふくしま」の復興のために、総力をあげて取り組んでまいります。