

金融高度化セミナー

「再チャレンジ支援 — 事業再生・廃業支援 — 」

(2016年6月30日開催)における講演要旨

2016年7月29日

日本銀行金融機構局

金融高度化センター

【開会の挨拶】

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター長
林 新一郎



- 本日のテーマは、廃業と事業再生を合わせた「再チャレンジ支援」である。長い時間軸でみた場合、日本は、人口減少や潜在成長率低下という課題解決のため、生産性の向上が必要である。また、現実問題として企業経営者の高齢化が進んでいる。
- 本来、事業は、承継、再生により地域に存続することが望ましい。しかし、先行きの展望が難しい事業に人材や資産を縛り続けることは、地域にとって必ずしも望ましくはない。やはり、新陳代謝が円滑に行われ、前向きに循環していく環境整備が必要である。
- 金融機関にとって、長く寄り添った取引先の再チャレンジ支援に取り組むことは、勇気が必要であり、心苦しいことである。また、手間と時間がかかる割に、短期的なメリットが見えにくい。
- 本日も登壇いただく方々は、こうした課題に果敢に取り組まれた方々である。再チャレンジ支援に関する知見やノウハウとともに、「登壇者の方々が課題に取り組むに至った想い」も持ち帰っていただきたい。

【講演】再チャレンジ支援の現状と課題

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター
企画役 石賀 和義



- 円滑化法終了から3年が経過したが、貸付条件の変更件数はまだ高い水準にある。条件変更先の中には、事業の再生だけでなく、廃業の検討が必要な先もある。事業再生や廃業支援により、不採算事業に人材や資産が縛りつけられている状況を変えることは、地域の活性化につながる。
- 経営者保証の存在が、経営者が再生や廃業に踏み切れない一因と考えられている。「経営者保証に関するガイドライン」の利用により、経営者は、保証債務を解除でき、ある程度の資産を手元に残せる。また、金融機関も、回収額が増加し、管理コストが削減できるなど、双方ともにメリットがある。
- 本日のセミナーでは、経営者保証に関するガイドラインの利用における課題として、①金融機関にとっての意義・経済合理性、②債権者の合意の形成、③動かない経営者への働きかけ、について議論したい。

【講演】転・廃業支援の在り様

～静岡銀行が今までに取り組んできた事～

静岡銀行 代表取締役頭取 中西 勝則 氏



(転・廃業支援の取組みについての自身の原体験)

- 約20年前、自分が、地場産業(家具、サンダル等)との取引が多い支店の支店長をしているときに、9社に廃業を勧め、実際に8社が廃業した。その8社の経営者とは今でも付き合いがあるが、「あのとき廃業をしてよかった」という話をよく聞くと、新しい事業を始めた人もいる。ただ、残念ながら廃業に応じなかった1社は倒産してしまい、今でも心残りである。
- 自分が経験してみてわかったことは、廃業したくても廃業できない企業があり、そうした企業は結局は倒産せざるを得ないということ。こうしたことを踏まえ、「廃業させずに倒産させてしまっただけでは、長年お世話になった取引先に対して失礼ではないか。取引先の最後をしっかりと面倒みることが、地域金融機関の責務ではないか」と思うに至った。

(組織としての転・廃業支援の体制整備)

- 2013年3月に金融円滑化法が終了することを踏まえ、営業店の「金融円滑化担当役席」を「転・廃業支援担当役席」に変更するなど組織体制を整備したほか、支店長・役席・担当者ごとに階層別の集合研修を行ったり、事例研究を行い、転・廃業支援の手法や心構えを行員に教育した。

(転・廃業支援の実績)

- 転・廃業支援の取組み実績は53件と、さほど数は多くない。転業の「完了報告」を受けた先は8件、廃業の「完了報告」を受けた先は16件。このほか、経営改善支援に移行した先や法的破綻に至った先もある。

(廃業支援が必要な先の見極め)

- 「資金繰りの状況」、「経営者の資質(事業意欲)」のほか、「事業素質」を確認する。「事業素質」の確認というのは、その業界の先行きに見通しがあるかどうか、トップラインの維持が可能かどうか(例えば、輸送用機械業界のように、元請けの行動次第で、下請けのトップラインが維持できなくなるようなヒエラルヒー構造があるかどうか)等を確認すること。
- 支援対象の企業が、自行のメイン先かどうかは関係ない。地域が活性化するかどうかが、支援の要否を判断するうえでの一番のプライオリティ。

(廃業支援の流れ)

- まず「準備段階」として、資金繰りの動向や資金調達余力の把握を行う。次に「初動」として、経営者からのヒアリング、廃業時の必要経費の確認、廃業時に経営者の生活基盤が残るかどうか担保等の状況を調査する。そのうえで、廃業の「スキーム」を策定する。
- それらを踏まえて、経営者と真摯に折衝を行い、廃業の必要性についての「気づき」を与えるようにし、経営者の意思を確認する。

(廃業支援において地域金融機関が果たす役割)

- 経営者が廃業に同意をした場合、速やかに外部の専門家(弁護士・会計士等)を紹介することになるが、中小企業の経営者は専門用語を解さないケースもある。このため、地域金融機関が果たさなければならない役割は、企業と専門家との間に立って「通訳」を行い、意思疎通を円滑にすることである(転業の場合も同様の役割を果たす必要がある)。

(転業支援が必要な先の見極め)

- 廃業支援と異なり、「資金繰り」には余裕がある企業が対象になるため、「経営者の資質(家族の同意を得られるかどうか)」、「事業素質(転業をするうえでの技術や販路があるかどうか)」を見極めることがポイント。

(最後に)

- 転・廃業支援を行う際には、まず第一に、地域の雇用について考える。第二に、経営者がどのような形で再起を図ることができるのかを考える。そして、第三に、上場している民間企業として株主へ説明する義務があるため、経済合理性を考える。
- 経済合理性については、個別事案が「部分最適」ではなく「全体最適」であること、すなわち、転・廃業支援が総体として地域の活性化に役立つことを説明できるように意識している。しかし、あくまでも考慮すべき順番は、地域の雇用、経営者の再起、その次が経済合理性である。

【講演】事業再生と再チャレンジ支援への取り組み

福島銀行 代表取締役社長 森川 英治 氏



(事業再生支援の実績と特色)

- 地域の繁栄なくして、当行の繁栄はない、という考えの下で事業再生へ取り組んでいる。その実績は単年度で20～30件である。当行の規模からすれば、積極的に行っていると思う。
- 当行の事業再生支援の特徴として、まず、金融支援と自助努力のバランスを重視している点が挙げられる。例えば、事業再生における金融支援として債権放棄が求められることが多いが、それによって逆に経営者を追い詰めてしまう場合がある。そこで当行はなるべく債権放棄をしないように努めている。企業が自己反省し、自ら新たなビジネスモデルを構築していく過程を当行が側面支援するようにしている。
- 規模の小さな当行は「金が無いので知恵を出す」形で色々な工夫をしながら事業再生支援の取り組みを行ってきた。これによって、地域の方々の当行に対する顧客満足度が向上したと感じている。
- 事業再生支援の事例の中には失敗もある。それらから得た教訓は「事業再生の鍵を握るのは当事者の覚悟だ」ということである。経営者が本気を出すことによって支援者が現れ、それが成功につながる。

（再チャレンジ支援としての「福活<ふっかつ>ファンド」）

- 当行は再チャレンジに特化したファンド「福活ファンド」を設立した。このファンドは倒産経験がある起業家が福島県内に設立する法人を投資対象としている。
- 独自にファンドを設立したのは、支援したい先を機動的に支援するためである。
- 福島県の活性化のために県外から人を集めたいという動機もあった。
- さらに、「倒産した人には金を貸さない」という金融の常識に疑問を感じたということもファンド設立の理由に挙げられる。失敗も貴重な経験である。一度倒産した人のほうが成功の可能性が高いとも考えられる。
- 加えて、当行の事業再生支援の経験も活用できると考えた。

（福活ファンドの特色と実績）

- ファンドの運営管理は、志を大切にし、起業家への投資事業等を行っている一般社団法人MAKOTOに委託した。また、応募者の過去の潰れ方も大切である。同じ潰れるにしても迷惑をかけないように努力している人には支援者がついていものである。支援者がいると成功確率がぐっと上がる。

- ファンド設立から10か月がたち、採択した案件は1件である。採択案件はコンピューターを使った画像処理を事業とする会社である。採択理由としてビジネスモデルが分かりやすく、マーケットも大きいと感じた点が挙げられる。

(福活ファンドの課題)

- 応募案件は玉石混交である。夢を追いかけているだけの案件であったり、ファンドの趣旨に合わない応募案件も少なくない。
- 拠点が県内になく、地域振興につながらない応募もある。マーケットの小さい福島県内での起業という条件が応募のハードルにもなっている。
- 銀行目線で投資先を選定するとリスクを取るのに慎重になりがちとなる。日本では金融機関にお金が集まる中で、これをうまく投資していくことに課題がある。
- さらに、応募者が倒産した前事業の処理を抱えているという課題もある。
- 当行がほとんど出資しているにも関わらず、法律上の制約で、投資先選定の決定権がないことやファンド運営に関われないことも課題である。

以 上