

# 事業再生への取り組みと 事業再生における課題認識について

平成26年10月23日

# 静岡銀行の取り組みについて



*Dream with you.*



**静岡銀行**



# 静岡銀行における経営改善・事業再生支援の取り組み（全体像）

## 1. 経営改善支援

- ・ 経営改善支援は「通常の融資関連業務」と位置づけ、営業店法人担当者が一人一社以上の経営改善支援に取り組む全行運動を平成16年と平成23年の過去2回にわたり実施。
- ・ 本部専担部署にて営業店の経営改善計画の策定支援状況を検証、全行的なスキルアップを図る。

## 2. 事業再生支援

- ・ 事業再生支援は、事業価値、再生可能性ならびに経済合理性、地域経済への影響等を勘案して、本部専担部署を中心にグループ会社と連携して対応。

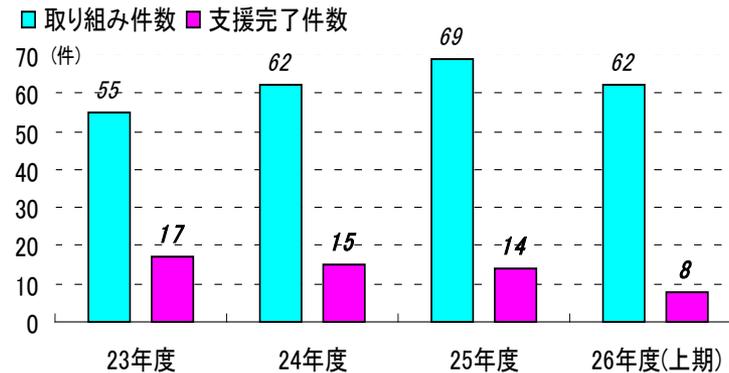
## 3. 転・廃業支援

- ・ 経営改善・事業再生の困難な取引先企業の転業・廃業への各種相談に対応。併せてハンズオン支援を展開。

## 4. 地域活性化支援

- ・ 個別企業の再生(点の再生)に加え、地公体や地元経済団体と連携して温泉街や商店街など集積地域への集客という観点から地域一体再生(面の再生)に取り組んでいる。

事業再生支援取り組み件数





# 事業再生支援の事例 ～ リスクマネー供給とターンアラウンドマネージャー招聘

## 経緯

- ・ A社は業績悪化により、既存の取引金融機関からの資金調達が困難となり、資金繰りが急速に悪化。
- ・ 当行は、A社の技術力などを高く評価。原価・生産管理が強化されれば事業再生が可能と判断し着手。

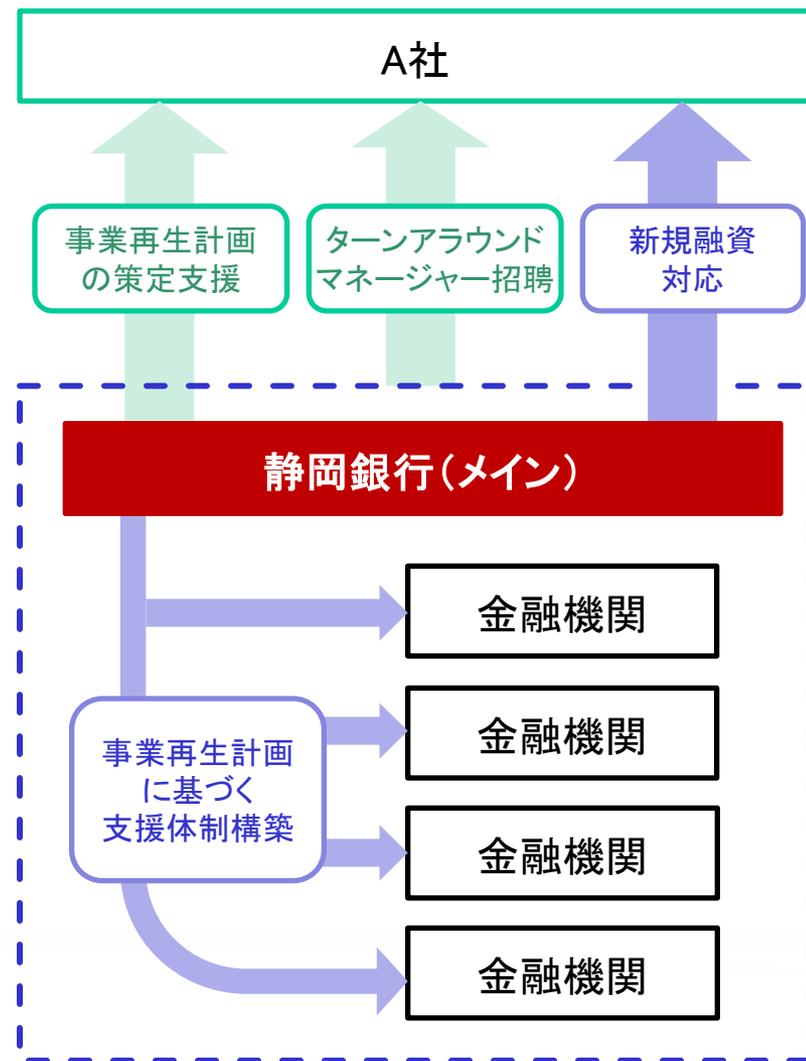
## 取り組み内容

- ・ 中小企業再生支援協議会と連携し、当行主導により再生スキームを策定。
- ・ A社が事業再生のスペシャリストを招聘、再生計画の履行管理などガバナンスを強化。
- ・ 資金繰りを安定させるため、取引金融機関に先駆けて新規融資を実行。

## 成果

- ・ 新規融資の実行を含む当行の取組姿勢の明示、全取引金融機関による支援体制を構築。
- ・ A社の取引先等、商事債権者への影響を回避、最低限の雇用も維持。
- ・ 現時点でのA社の資金繰りは安定、業績も回復。

【スキーム図】





# 事業再生支援の事例 ～ 資本金借入金の活用

## 経緯

- ・ B社は多額の売掛金・貸付金債権が不良化。不良化した債権回収に目処がたたず、資金繰りが逼迫(実質債務超過)。
- ・ B社の地域経済に与える影響も考慮し、事業再生支援が必要と判断し着手。

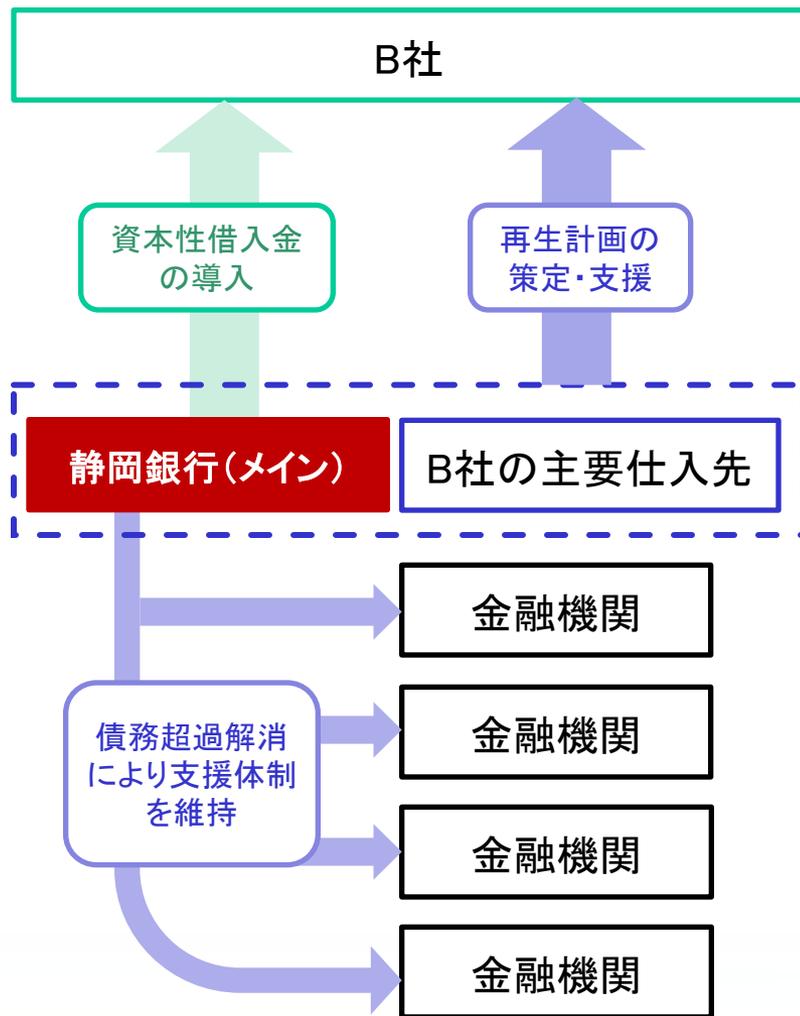
## 取り組み内容

- ・ B社の主要仕入先と協力のもと、再生計画の策定を支援。
- ・ メイン金融機関として、実質債務超過相当額の既存金融債務を資本金借入金(DDS)へ切り替え。

## 成果

- ・ 当行の取組姿勢を明確に示した結果、B社の主要取引先も、同社に対する支援を表明。
- ・ 他の取引金融機関に対して実質債務超過解消を通知することで、協調体制を維持。
- ・ 現時点では、B社の業績は計画を上回って推移。

【スキーム図】



# 事業再生に関する課題認識



*Dream with you.*



静岡銀行



# 経営改善・事業再生への取り組みに関する課題と期待する方向性

## 現状の課題

## 期待する方向性(要望事項)

対象企業内部

### ○株主構成

・「株主経営者」「経営者一族＝株主」のため、ガバナンスが欠如する傾向。

### ○事業の選択と集中

・単一事業のみ運営している中小企業が多数で建て直しには抜本的な改革と適切な人材が必要。

取引金融機関

### ○金融機関によってスタンスが千差万別

・個別金融機関毎、経営改善・事業再生に対するスタンスが相違。  
→ 私的整理段階における金融機関間での合意形成が大きな障壁。

### ○リスクマネー供給の限界

・再生ステージにある企業への資金供給取組の強化が必要となるため、民間金融機関単体での対応には限界。

### ①私的整理手続きにおける多数決制度の導入

→ 迅速な意思決定による再生機会の極大化。  
→ 合理的理由がない反対金融機関に対する抑止力。

### ②民間企業の人材活用のための補助制度制定

→ 人材確保のコスト負担軽減。  
→ 事業再生における経営資源の欠如を補完。  
→ 「目利き」「人脈」をもつ民間人材の活用。

### ③民間資金と公的資金との協調制度の導入

→ 公的機関と協調したリスクマネー供給で事業再生の実現性を向上。  
→ 民間金融機関活用により公的金融機関の店舗網・マンパワーの限界を補完。



# 要望事項① ～ 私的整理手続きにおける多数決制度の導入

## 要望事項

### ○私的整理手続きにおける多数決制度の導入

第三者機関(REVIC、再生支援協議会など)の再生計画認定を前提に、債権者の多数決による意思形成を可能とする。

## 現状の課題

現行は対象債権者全員の同意が再生計画の成立要件。

合理的理由が乏しくとも反対表明を行う金融機関が少数とはいえ実在。

時間ロスによる再生機会の喪失・企業価値の減少。

## 期待効果

○私的整理手続きの迅速化 ⇒ 再生機会の極大化。

○対象企業に対する支援円滑化。

○合理的理由に乏しい反対金融機関への抑止力。

【法的整理手続と私的整理手続における比較】

	法的整理	私的整理
準拠法	民事再生法、会社更生法	なし。ただし、各私的整理手続は準則化
手続機関	裁判所	本来はなし。ただし、準則化された私的整理手続では第三者機関が実施
秘密性	公開	非公開
対象債権者	手続開始前の原因に基づいて生じた財産上の請求権すべて	原則として金融債権者のみ
弁済禁止効・個別執行の禁止	あり	なし。ただし、一時停止の通知等の手続あり
計画の成立	多数決	対象債権者全員の同意

出所:藤原敬三「実践的中小企業再生論」(きんざい)より



## 要望事項② ～ 経営人材・事業承継者確保に要するコスト負担

### 要望事項

○経営人材・事業承継者確保に要するコストの補助・助成  
経営人材やターンアラウンドマネージャー等の導入に要する費用負担軽減で、事業再生を内部から支援。

### 現状の課題

中小企業には内部管理体制・人材が十分でない先が多い。

民間人材派遣会社では、経営人材リストを充実。

再生企業は資金余裕なく、導入コストの負担感あり。

### 期待効果

- 事業再生計画が成功する可能性が格段に向上。
- 金融機関と企業との共通認識が醸成しやすく、成長資金供給を促進。
- 事業再生に加え、事業承継問題にも対応可能。

#### 【外部人材招聘に要するコスト】

■人材派遣会社への紹介・斡旋料	初年度年収の30%～35%
■外部人材に対する報酬	年間/10百万円～
■住居手当・帰省旅費等	単身赴任の為の賃貸住居費 帰省する為の交通費

#### 【事例・・・年間ベース】

■人材派遣会社への斡旋料	4.2百万円(35%)	
■外部人材に対する報酬	12百万円	
■住居手当 (静岡市内単身マンション)	10.6百万円	
■帰省旅費 (東京～静岡 月/4回帰省)	0.6百万円	計 17.4百万円

➤REVICにおける経営人材派遣事業については期待大。弾力的運用が為されることを要望。



## 要望事項③ ～ 民間資金と公的資金との協調制度創設

### 要望事項

○適正金利を前提とした民間資金と公的資金との協調制度や利子補給制度の創設  
長期資金の供給が可能な公的機関と、地域金融機関がもつ経営資源を併用することで、広範囲かつ効果的な支援を実現する。

### 現状の課題

店舗網、人員に限りのある政府系金融機関のみでは地域の浸透力に課題。

地域金融機関には対象企業の情報が蓄積するが、再生途上では長期資金供給という面でハードルが高い。

### 期待効果

- 広範囲に支援制度が浸透。
- 公的資金と民間資金が補完しあい、事業再生段階における成長資金の供給が可能。
- 公的・民間のメリットを享受した支援が可能。

	強み	弱み
民間金融機関	○取引企業の情報が豊富	▲追加の成長資金(長期)の供給に限界
公的金融機関	○景気変動に関わらず長期資金の供給が可能	▲店舗網・マンパワーに限界

公的金融機関と民間金融機関が競合することなく、お互いの強みを活かした制度を創設することでより効果的な支援を展開することが可能となる



## 要望事項④ ～ その他

### 要望事項

事業再生に係る不動産関連業務の取り扱い解禁。

### 現状の課題

事業承継や財務リストラ局面での金融サポートへのニーズの高まり。

### 期待効果

- 金融機関の再生業務へのインセンティブ向上。
- 地域企業の新陳代謝促進。
- 地域不動産マーケットの活性化。

### 要望事項

M&Aにおける許認可及び資格等の柔軟な承継を可能とする措置を講じてほしい。

### 現状の課題

【例・・・建設業のM&A】

- 産活法の認定で許認可承継は可。
- 公共工事入札ランク承継は、各省庁の個別判断で、承継出来ない事例もあり。

### 期待効果

- 迅速な事業承継の実現。
- 事業価値毀損の抑止。
- 経済合理性の向上。



# 総括

地域経済の活性化を促すためには、メイン行単独での取り組みだけでは不十分。他金融機関との協調体制に加え、資本性資金の供給機能の拡充といった従来の枠組みを超えた金融機能の発揮、「目利き」「人脈」を有する外部人材の活用、政府系機関との連携による対応が不可欠。

