

アフターコロナで問われる地域企業支援の知見

～ 岡山県伊藤班分科会 ～

2021年6月28日

北門信用金庫 企業支援室

室長 伊藤 貢 作

関連質問20・22・23

当金庫の企業支援体制

体制面

基本的には、金融機関のオペレーションに入っていない
直行直帰はザラにある。
企業様と一緒に動く

担当者

中小企業診断士とか、特にはいない。(あった方がマシぐらい)
金融機関病を取るのに時間がかかる(両論併記・言語明瞭意味不明瞭)
“好奇心”にまさる素質はない

営業店 とのこと

営業店と無理やり連動は、しない方が良い
共同・丸投げ・部分関与など、極めて柔軟に設計する方が良い
最近の例 島根銀行の事業再構築補助金の例

関連質問12・24

企業支援・再生着手のトリアージについて

専門家
活用

丸投げはダメ

小さな事案でも、1回は自前でやる方が良い(405事業でも良いから)
再生や支援の方向性は、ちゃんと自前で出さないと

専門家
の実態

金融機関を辞めた、中小企業診断士は使えるのか？

“今そこにある危機”に着手できる人じゃないとダメ

数値管理しましょうね 数値の見える化 このパターン・・・専門家に任せるの？

自前・協業・外注を、高い精度で取り分けできる能力の育成が、金融機関にとっては現実的な理想像

企業支援アプローチ編

関連質問1・2 ~ 金融機関として対応 ~

ゼロゼロの据置期間終了と、既存借入を合わせた多額な返済が始まる。
今後においても、協調したリスクを受けられないケースへの対応

基本はこの4つ

コロナで
痛んだ状況

多額返済
や
リスクへの
対応策



- 麻酔** リスク(元利金止め含む)
- 輸血** 不足分・ハネ資金投下
- 投薬** ハンズオン支援・経営指導(外部含む)
- 手術** 抜本再生・経営交代・M&Aなど

事業性の評価、各機関の損益
状況(引当)、取引の軽重に左右
されるのは当然のこと

お客様の為、地域の為は言葉と
しては正しいが注意も必要



~ 一步間違えると ~
1億玉砕、本土決戦のような取違も・
現実や足元を踏まえた対応になる

関連質問3 ~ アフターコロナ(資金の出口) ~

アフターコロナでは再生抜本策が求められる。様々な制度拡充が求められるのではないか？

知見の
共有

トピックを絞った知見共有勉強会
“限られた題材” 例: 運送業の支援、とか、“資本性劣後ローンの実務”とか

資産
査定

監督局は自由にどうぞと言っても…
(監査法人も変革しないと、所詮は片手落ち)

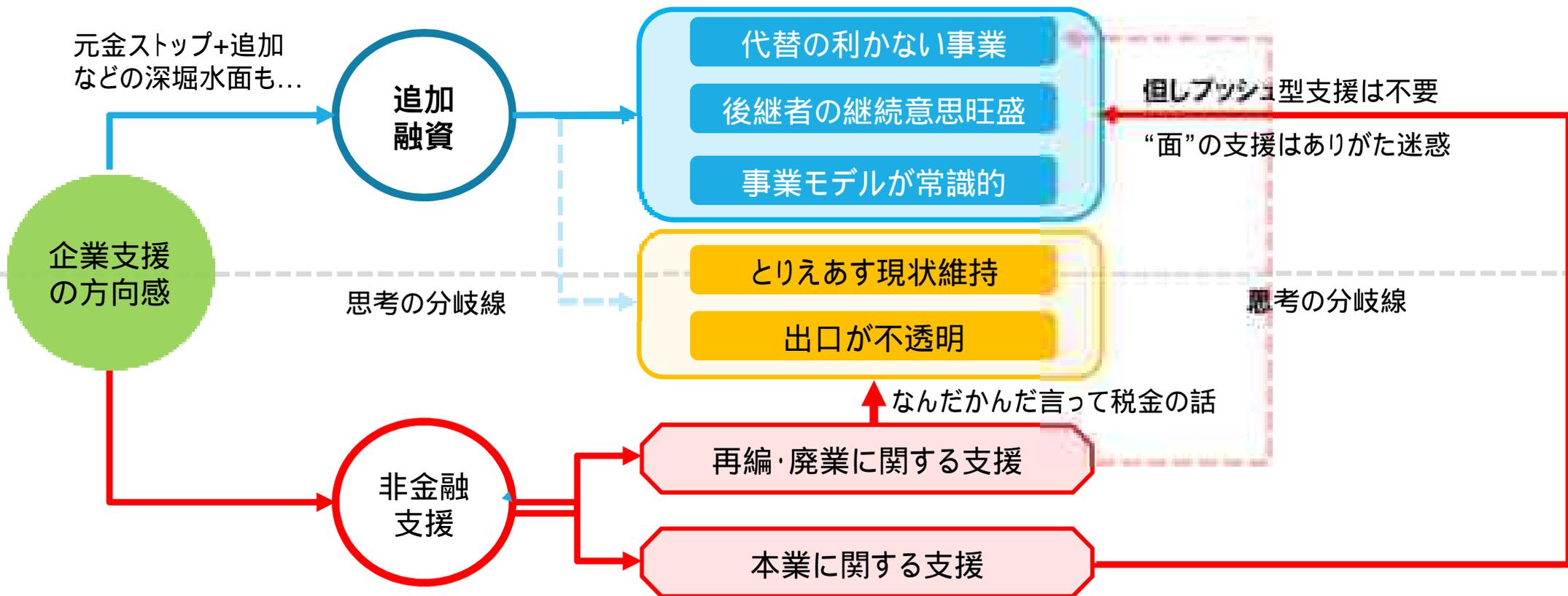
大きく異なる、“利益管理”
(銀行と協同組合組織間の差)

税制面
許認可

実態に見合わない、不動産関連税制
許認可(入札、指定整備工場、いろんな事)

関連質問 5,10,15,18,31

企業と雇用の存続の為に、更なる融資と、金融以外の支援策が必要ではないのか？



関連質問15,24,36：追加支援の見極め

結果どこで見極めるのか？留意点は？（含む資本性ローン）

～ 4つの視点の組合せで考える ～

コロナの影響とは？

- ・ コロナかどうかをちゃんと観る

全てを無尽蔵に救えるのか？

- ・ 「お客様の為に！」「地域の為に！」の恐ろしさ

では有効なトリアージは可能か？

- ・ ある程度の割り切りは必要

どこを見据えるのか？

- ・ 田舎なら、無くせない機能あり
- ・ 商売の基本を良く見る（特に飲食業）

追加
支援

関連質問 5・27・38・47

～ 今のうちに準備できること ～ “一緒にやる”

後継者 問題

1. 『借りるか？』『辞めるか？』が一番多かった、コロナ中の相談
2. 後継者問題 リーマンから10年経っている

足元の 診断

1. 事業再構築補助金やモノ補助提案から、足元見直しパターンが増えた
2. ゼロゼロを撃ちきってヒマな時間は今しかない！

たら・れば の試算

1. これも“事業再構築補助金”の布教活動で進む

関連質問 11・28・29・38・48・49

金融機関に求められる企業支援・企業様へのアプローチ

事業者が協力してくれない。やる気がない。というのは単なる言い訳

上から目線

知ったかぶり

肌感覚の
ない助言

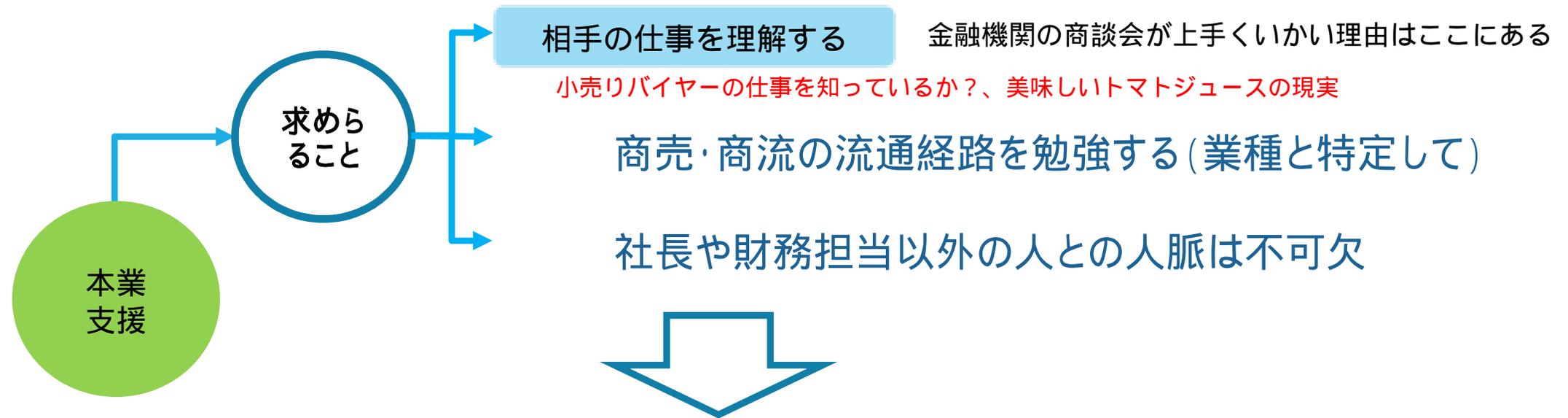
助言者の
作業ベース
な仕事ぶり

・困っている事業者様の視界は、そうぞうよりも

“狭い”

関連質問 11・28・29・38・48・49

金融機関に求められる企業支援・企業様へのアプローチ



金融機関がやる、マッチングが上手くいかない理由は、“**不理解**”にある。

関連質問 31

収支計画の実現可能性を判断するポイントについてご意見を伺いたい。

実現
可能性

作業単位基準から積み上がっているか？

金額の塊ではなく、各業種の
“作業単位”
バッチ・m³・作業時間など
外部専門家選別にも役立つ

中小零細は工種別出来管理の徹底

不景気を乗り切る唯一の武器

小規模は家計と一体となっているか？

生活と辻褄が合うか？
ラーメン屋“何倍売ったら幸せか？”
かなりの目利き力になる

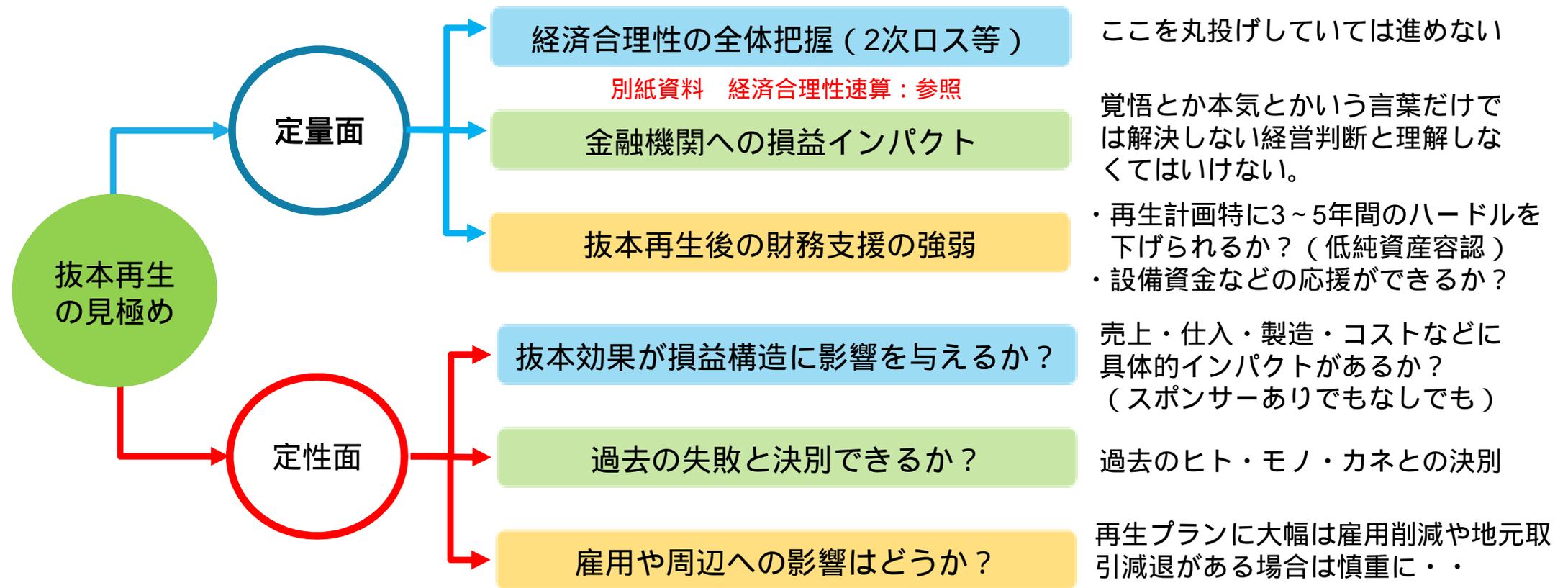
基本の骨組みは間違っていないか？

- ・大型施設はザックリ見た方が正確に目利きできる
- ・特に、医療・介護

抜本再生編

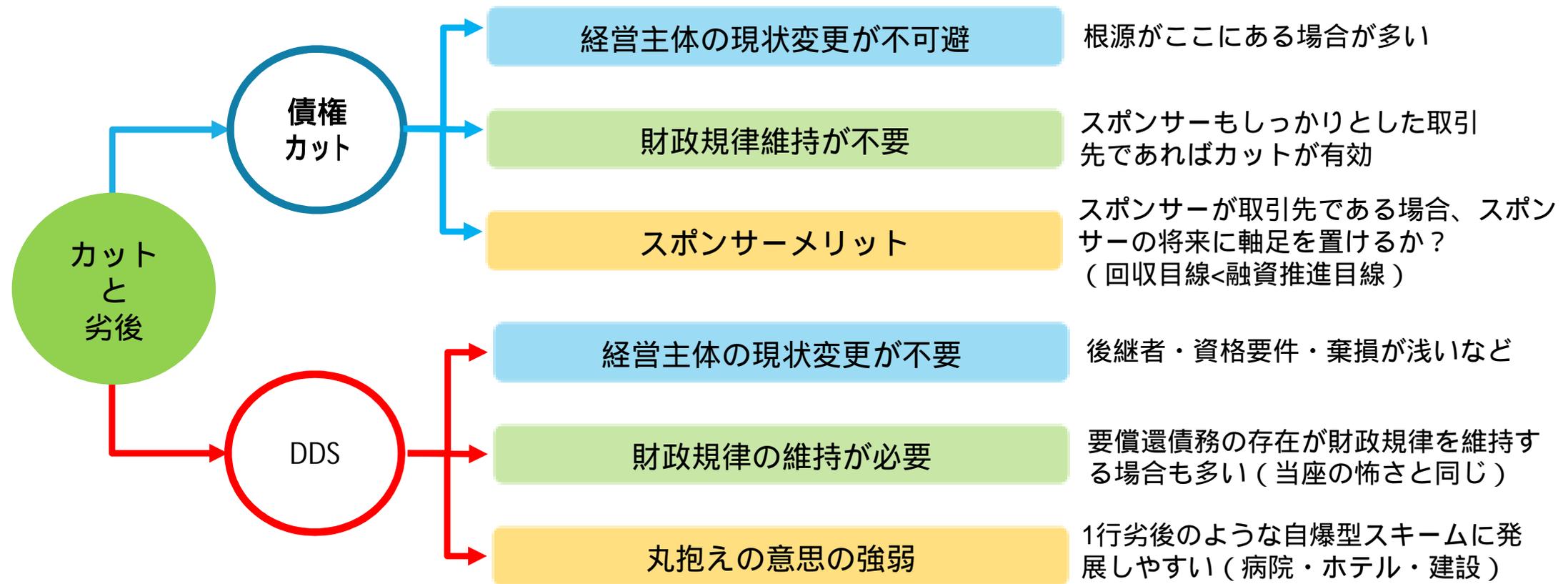
関連質問7,16,21,24,36 抜本再生を進められるか？

まずは抜本再生そのものの、見極めについて



関連質問7,16,21,24,36：抜本再生を進められるか？

カットか？劣後か？という見極め



関連質問4,44：資本性ローン・劣後ローン

名前がカッコいいというだけで、借金は借金（問題先送り資金）

既往の負債(コロナ資金も含めて)を、自由に資本性ローンに肩代わりできるなら多少は意味がある。

返済財源不足を、なァなァに折り返す、超長期資金として、安易に代用すると企業体力を削ぐところになる。

資本性ローンを入れる事により、事後の新規融資に応じにくくなる。という本末転倒な結果を生み出す可能性が極めて高い。



本音で
語ろう
劣後ローン

関連質問4・44：資本性ローン・劣後ローン

企業再生における資本性劣後ローンの効果的な活用方法(ニューマネー編)

技術 転換

例：内燃エンジンの部品下請会社が、水素エンジン用部品製造の機械を買う

例：再生エネルギーなどコスト削減効果がでるまでに時間の掛かる動力転換

最も理想的なポストコロナの劣後ローン活用法 別紙資料 6ページ参照

事業 承継

例：後継体制が確立しており、アフターコロナへの時間稼ぎ必要・新規設備など必要
当面は3年後のコロナ資金返済ぐらいしかできない。

既往負債の劣後ローンによる借換

1年毎のリスク対応と長期運転資金地獄に中小企業を引き戻しては、承継も成長もおぼつかない

補助金 支援

例：モノ補助などで採択した場合の自己負担分を劣後ローンで

実際に買い替えるものは設備更新が殆ど

コロナ資金の返済も始まる中、5～10年設備資金が飛ばせるのは企業としては大きな魅力

書き繰りは、短期的効果と謡うも、実際はそうではない申請が殆ど(5年程度の劣後ローン)

関連質問4,44：資本性ローン・劣後ローン

企業再生における資本性劣後ローンの効果的な活用方法（既往負債のDDS編）

短期 決戦

現経営執行体制を中心に、短期的に少額でも黒字改善が期待できる打ち手がある。
少額でも“維持的設備投資”の継続は必要である。

$(\text{少額黒字} + \text{減価償却費} - \text{維持的設備CF}) \times 10 \sim 15\text{年} = \text{DDSへ}$

小規模建設業や運送会社などは効果が大きい

金融 排除

自行だけDDSをする。どうしても守るなら。（北門DDSは全部これ）

サブ以下は10～15年で返済（合実計画ありの15年以内返済でランクアップおめでとう）

事業性を見極められれば、全く怖くない。他行は排除の方が良い場合もある。

ホテルなどの設備業、地元の老舗・名士などでは効果が大きい

ポイント

原則はカットと同じ考え方

劣後（カット）の後、企業様に新規融資対応するか？返済原資 + の糊代を十分とらないのなら、全く効果がないといって良い。単なる返済計画だけの変更ならやめた方がいい。

関連質問15,24,32,36：事業再生の判断基準

アフターコロナ、事業再生（厳しい会社）に取り組むべきか否かの判断基準は？

～ 4つの視点の組合せで考える ～

部分継続可能か？

・ 事業譲渡等の可能性あり DIP資金投下

地域の生活インフラに直結するか？

・ プロパー全劣後で当面の資金はコロナ緊急で持たせるか？
・ 再生フェイズへの移行はできるならDIP資金

実質債務超過かどうか？

・ 「借りるか？」 「辞めるか？」 地域雇用との関連もある

社内（社長）の意思とのマッチング

・ 資金支援ストップ = 廃業にならない場合は？
・ 後継者（後継体制）の意思もある

事業継続
が困難

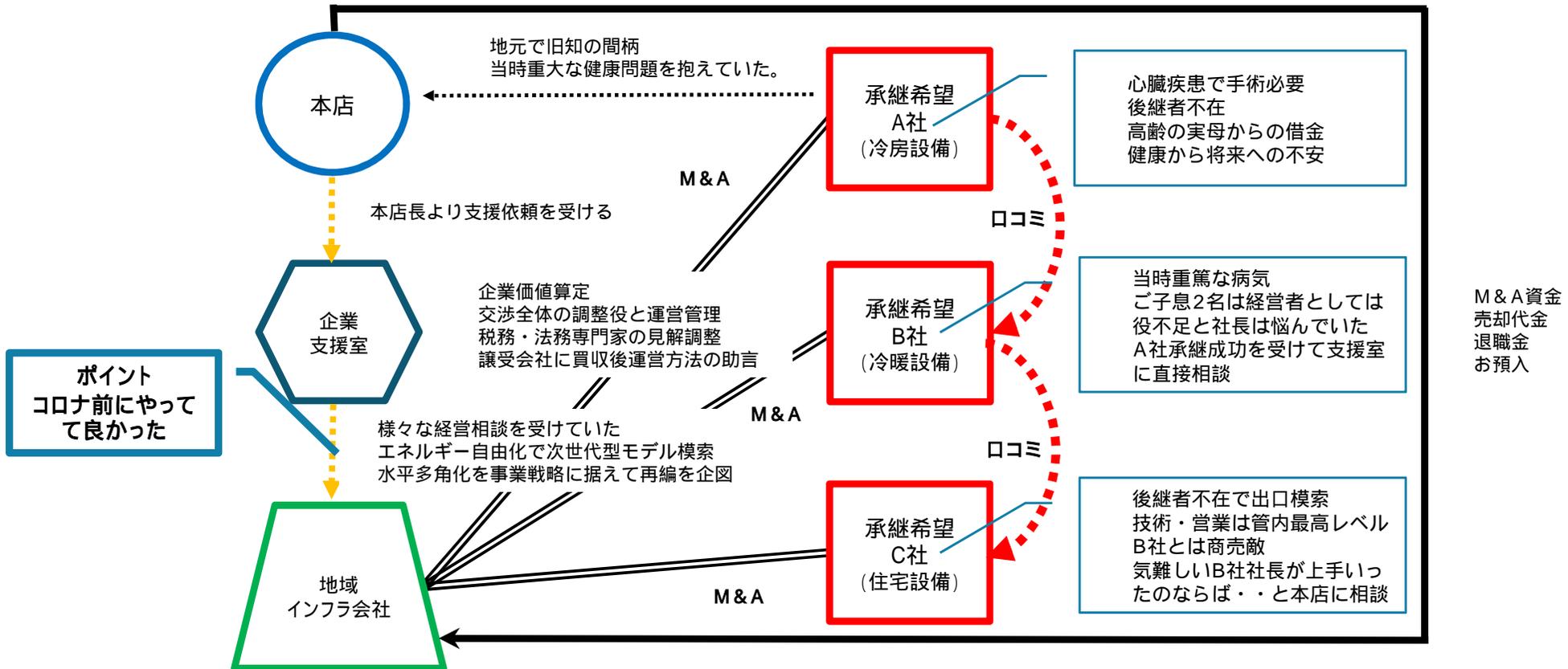
生活インフラ維持の追加支援（再生）と、廃業支援は既に着手しました。
有り体に飾らず言えば、緊急コロナ融資の上限で、一つの思考分岐点がくると思います。
【継続意思あり+緊急コロナはまだ借りられる+出口見えない】を、翻意されるか？

関連質問36：事業再編・再生について

事業者の事業再編などの自助努力も必要

組織再編をしても事業再構築すべきなのか？判断基準を教えて欲しい。

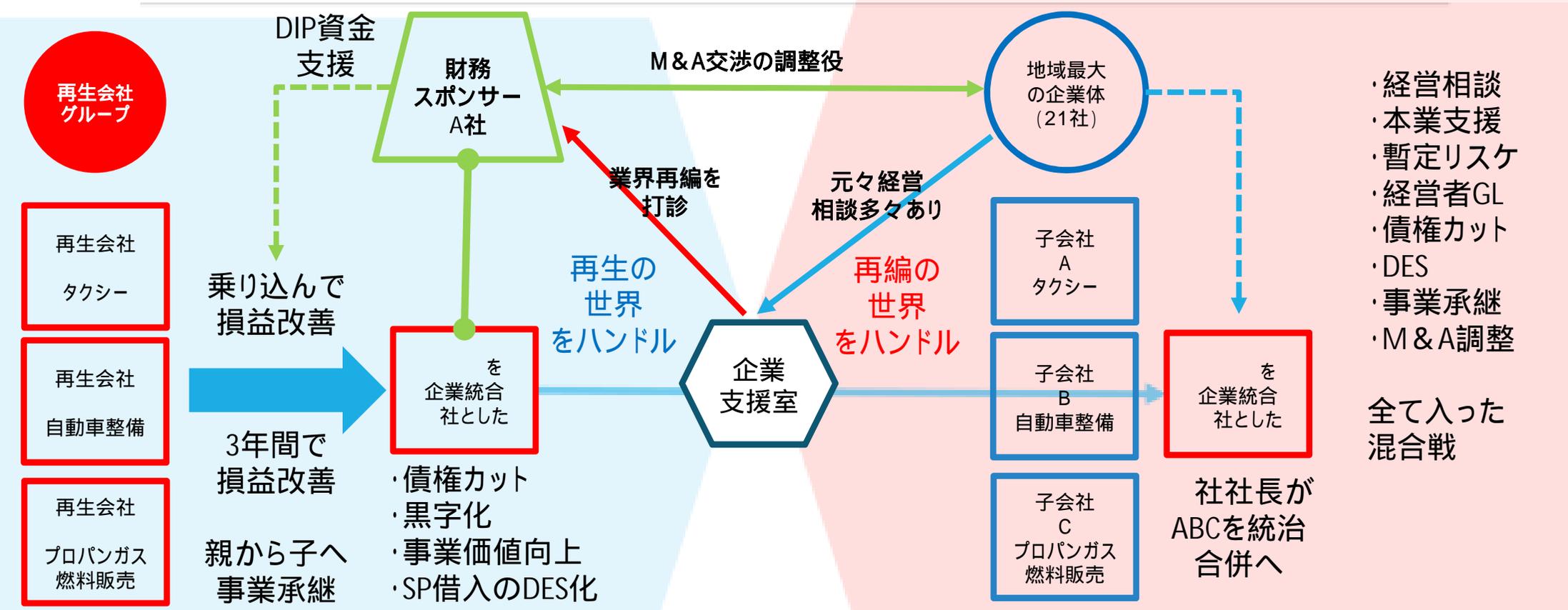
(事案2) 地域インフラ会社(都市ガス)への、住宅設備関連の事業承継



関連質問19,21,36：事業再編・再生について

信用金庫による債権カット事例
組織改編をした自助努力事例

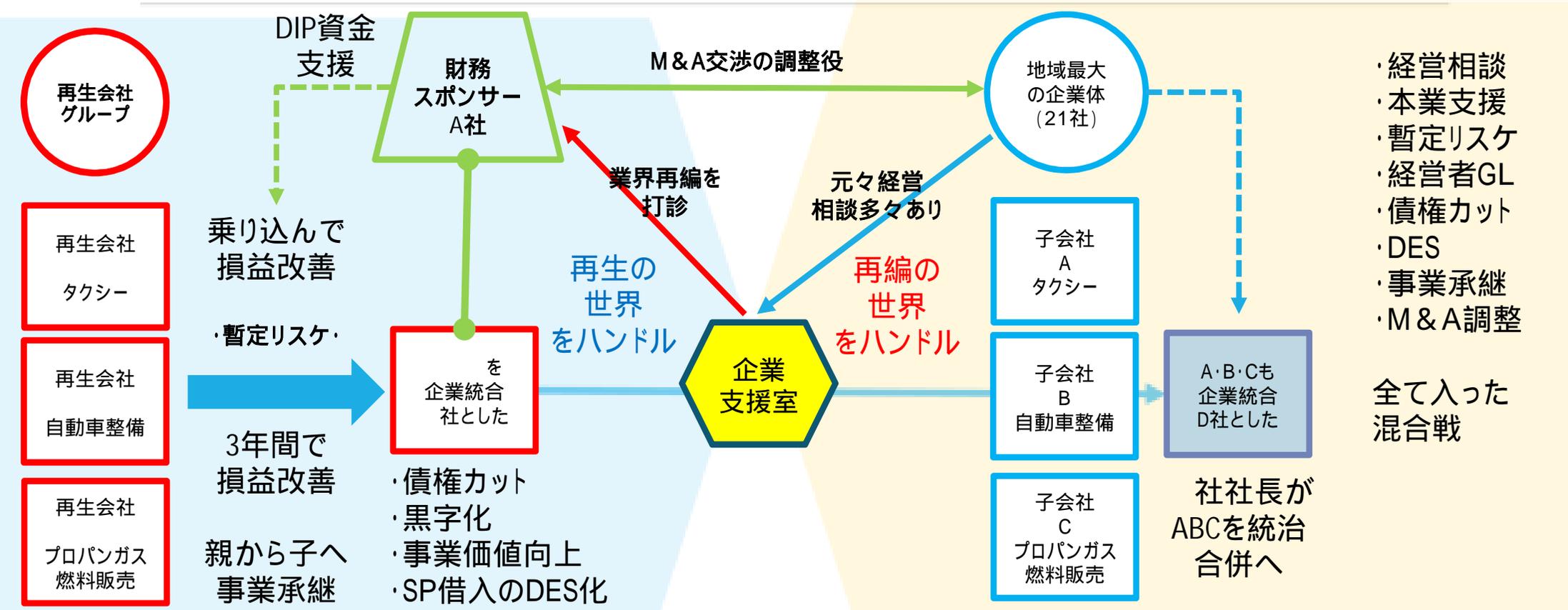
(事案3) 企業再生・事業承継・業界再編の混合戦



関連質問19,21,36：事業再編・再生について

信用金庫による債権カット事例
組織改編をした自助努力事例

(事案3) 企業再生・事業承継・業界再編の混合戦



関連質問 15, 19, 25, 30, 37 廃業型M & A、債権カット、見極め



先代は滝川に商業高校を創設寄付した偉人
2代目社長も80才、後継希望者なし
市内には多くの高校OBがいて忖度対象
時代の趨勢と共に赤字垂れ流し
金庫は、忖度対応も限界が近づく
市内に2か所しかない教科書販売店
市役所もなくなっては困るというが無責任
(自分たちはアスクルから文房具購入)
店頭売上300万、法人販売1億8千万

Good/Bad 方式による債権カット・事業承継



社長は60才も従業員平均年齢は30才
(地元では若い会社)
ゴルフの会計・スコアシステムは開発・販売
NECの出資も一部受けている
但し、大口のソフト開発・販売は頭打ち
エンドユーザー販路の開拓を企図

構想はとても良い

- OA機器販売先へのIT提案 (主にコピー機)
- 老舗販路へのIT提案営業
- 高齢化世代へのスマホ支援
- 雇用完全保全
- これを契機に周辺町村の文房具店の事業承継も手掛けたい

事案隘路

関連質問 15, 19, 25, 30, 37 廃業型M & A、債権カット、見極め

再生コスト

支援協案件でいつも指名している専門家に総額200万でやってもらった。(破格の値段: 弁護士・会計士・鑑定士) 全体スキーム・利害調整は全て小職がやる。

退職金問題

再生会社に誰も見たことのない退職金規定あり。社員説明会で同意書を取り、なっなっに進めた。(今までも規定通り支払ったことなどない。: クレーゾン)

不動産問題

支援協は、売り先が確定していない地方の老朽不動産を、Bad会社に残置する事案を受け付けない。(全国本部からの指導: 1年以内に特別清算結了が見込めるのが目安)

スポンサーは再生会社の不動産(倉庫・店舗)共に不要との判断
(お願いをして倉庫は無理やり引き取ってもらった: 将来の取壊費用負担)
(店舗は早期売却価格で担保解除して、当面SPに賃借お願い: 固定資産税相当額)

古い自宅は担保に入っており、経営者保証GLで守れない。実勢に伴わない公示価格との関係で評価も高めに出去しまう。経営者は老後の住まいが一番の心配
(口頭で説明するしかない事情!)

DIP資金問題

事案進行中に、コロナ発生、直近決算の赤字と、分割日までの4か月分の赤字補填資金が必要に。想定試算で1000万DIP資金投下(債権放棄へ)
分割予定日(11/2)の資金余力はDIP投下しても、30,344円(泣)

田舎の不(負)動産の実情 関連質問 15, 19, 25, 30, 37 廃業型M & A、債権カット、見極め

店舗ビル



倉庫建物



社長自宅



公示価格や固定資産税評価に引っ張られる、実情に乖離した鑑定評価額
将来の取り壊し費用を見込むと、実勢価格はゼロに近く、引き受けてもいない
債権カットなどの抜本策を企図しても、引取手のない不動産残置では清算結了
ができない。

地元のネットワークを使って、などという言葉では解決ができない。
面で再編をするなら、不動産を廉価(備忘価)で引き受ける機構が必要
引受先を探すにしても、実勢に見合った固定資産評価額への引き直しが必要
(但し、税金が絡むので、多分すぐに解決できない)

関連質問 15, 19, 25, 30, 37 廃業型M & A、債権カット、見極め みなさんはどう思いますか？

スポンサーも、再生会社も中小企業です。財務や再生なんて詳しくない。
交渉の調整にも沢山の手間が掛かりました。(役所への入札資格継続の根回しとかも)
コストは安くしなくちゃいけませんから、会計士・弁護士の下支えも支援室で相当やりました。
老朽不動産問題やDIP資金など、“恣意的”とも言える問題・課題の調整と解決
“地域の再編” = 小規模企業にも手を入れないといけません。
これが“地域を救う”、“コロナ後の地域再編”の田舎の実像です。(本事案の出来上がりはカッコ良いですが)
当然に当金庫は手数料などもらってません。

これに手を入れていくべきですか？ いかないべきですか？

何がリレバンなのか？
再編すれば効率が上がるは本当か？

はっきり言って、答えは出てません。

その他の論点

関連質問14,45,46

コロナ後の世界と、飲食や宿泊業の見通し

コロナ禍の方向性

企業支援という観点から言えば、正直どちらでも良い。
事業ポジションを大きく間違えていない企業は、しのぐことが出来ると考えている。
アベノミクスで儲けた資金で、レクサス買ったか？内部留保していたか？の違い
事業ポジションを根本から間違えている企業は、コロナであってもなくても助からない

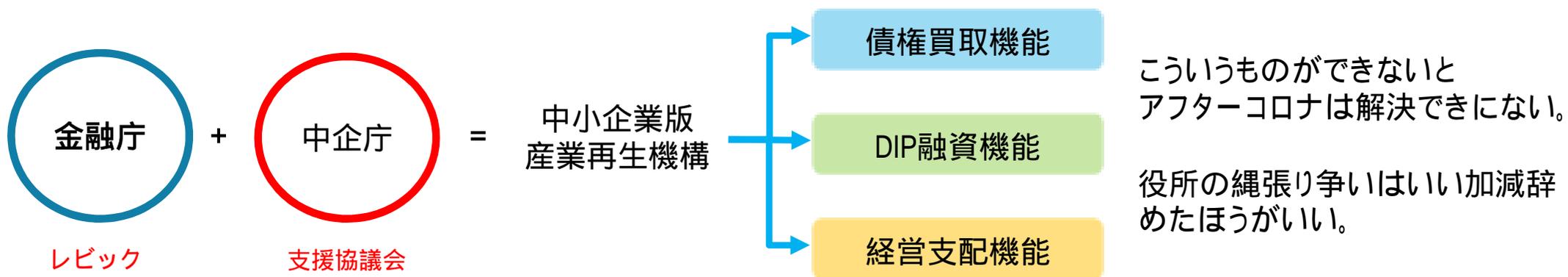
- ・ 真面目は会社は昨年3～6月で大騒ぎしたのか？
- ・ “セーブ”してないモンハンが、停電して消えたようなもの。

コロナ後

コロナ前に戻ることができないのではなく、アベノミクスに戻ることはできない。
インバウンドが100%戻る事はない
宿泊は、先延ばしになっていた課題(再編) 観光は2極化
個人飲食は、ポジションを誤った先はゲームオーバー

関連質問 3, 37 新たな支援機関・制度について

中規模以上規模の企業に対する調停機関等の必要性
金融機関がよりスムーズに再生スキームに対応しやすい環境整備（特措法）などの必要性



金融団独自の調停機能が必要なのは、中堅以上
ではなく、むしろ小規模・零細の債権放棄などを
伴う事案の方

少額債権・1行取引の簡易カットの仕組み
債務免除益のコロナ特例減免など



絶対に必要な要素

行政に危機感と現実
を理解する姿勢がな
いと解決しない

質問6,8,23,34,38,43:人材育成について

人材・スキルの育成に関する取組の好事例があればアドバイスとご意見を伺いたい。

アドバイス

先輩や金融機関だけの経験則を押し付けない。(経験に依拠する判断は狭すぎる)
正解を作るような仕事をさせない(正解は金融機関だけにしか通用しない)
どうして必要なのか?を正確に、ロジカルに説明をする。
「打たれる事には寛容に」「ファーボールには厳しく」

好事例

会社に行って資金繰り表を、会社に替わって作成させて、一緒にお金を融資をお願いに来させる。
実は金融機関の多くの人は資金繰りを組むことができない。

粉飾決算書を作ってもらう。

財務3表を理解する一番の近道、破綻懸念先を、せめて要注意に粉飾する。

小規模・零細会社の営業会議・財務会議を全て主催させる。

- ・ 損益と資金繰りの、結果と見込みの見極め力が飛躍的に向上する
- ・ 運転資金・赤字補填資金・臨時資金などの見極め力が向上する
- ・ 企業目利き力(本当の事業性評価力)が向上する

質問6,8,23,34,38,43: 人材育成について

人材・スキルの育成に関する取組の好事例があればアドバイスとご意見を伺いたい。

経験は
必要?

“経験がない”は単なる“やらない事”の言い訳
“経験がない”とできないなら、誰にもできない(岡山経験大学経験学部経験学科などない)
個人の経験など、殆ど当てにならないと小職は思ってます(経験22年ですが)
たまに役に立つこともあるけれど、1年に1回あるか?ないか…
(咄嗟の判断ぐらい、あとから考えると“まあ経験則かなあ…ぐらい)

求めら
れる
スキル

傾聴する力
正解を持って行かない勇氣
相手のオーダーに正確に答える行動(でも、けどは要らない)
相手の視野を想像する力(お客様の立場になって…とは少し異なる)
単に大変だ、苦しいだろう、みたいな同調心理とは本当に違う

成長
育成の
ヒント

自分の身に起こっていること、自分の周りの風景 中小企業者の気持ち
(素直にシンプルに考えれば余計な経験・知識は不要)
(窮境の原因 = だらしなさ、夜郎自大ではないという理解)
援用力・整理力を高めるのが、金融機関の方々には最も近道

関連質問 13・26・33・39・51 外部組織・人材との連携

保証協会、外部専門家、支援協議会、弁護士との連携や、今後の姿

外部連携をする場合に極めて重要な3箇条

1. 早い段階での“**予告編**”の重要性 (もしかしたら、例えば、多分)
2. 事前相談を持込む“**その時点の見解**”の重要性
(正解を持っていかない勇気に通じる)
(“できればこうしたい”という見解に対して、初めて専門家の意見が響く)
3. メインなら**当事者意識**、サブならメインを**助ける意識**
(専門家は、自行都合の便利屋ではない)(金融村の内輪喧嘩はみっともない)

関連質問 13・26・33・39・51 外部組織・人材との連携

保証協会、外部専門家、支援協議会、弁護士との連携や、今後の姿

外部 コンサル

属人的な関係になるが、人となりを十分把握していない外部は一切使わない。

405事業の信頼のおける専門家以外は自前で無償でやっている。

全面的に支援先のコンサルを任せることはない(費用面・士業側の力量面双方から) 役割分担をしっかりと守ってもらうことが重要

(例えば財務はこっち、アクションプランは専門家など)

“そんなに凄いなら、どうしてお前は社長じゃないんだ?” = コンサルの実態

我々も会社様の経営機能の一部をお手伝いするのであって、経営指導など論外
中堅以下の金融機関なら、少数の専門家先生を見つけて、深く付き合う方が良い
(先生達を見つける努力、関係性を結ぶ努力を惜しんだら何も進まない)

再生支援 協議会

残念ながら全国的な声を聴くと、地域リーディングバンクと、それ以外では対応に差がある。
我々は当然にリーディングバンクではないので、下記には細心の注意を払っている。

- ・ 事前・早期の相談は万全を期す
- ・ 案件隘路になりそうな部分は、事前に現場レベルで調整をしておく
- ・ メインの場合、深堀支援スタンスを絶対に崩さない

弱小企業の営業と全く変わらない努力は、残念ながら必要

関連質問 13・26・33・39・51 外部組織・人材との連携

保証協会、外部専門家、支援協議会、弁護士との連携や、今後の姿

弁護士

再生局面で最も弁護士に果たしてもらいたい役割は、法律論の正否ではない。
“リーガルマインド”の観点にたった、債権者・債務者双方の立ち振る舞いを指導してほしい。

弁護士さんの、説諭が一番効き目がある。

(法律に記載があるからといって、何をしても、どう判断しても良いとは限らない)

例: 全ての国民は豊かで健康的な生活を送る権利がある(憲法条文)

“では貧乏で病気がちなのは、権利を放棄しているのか?”

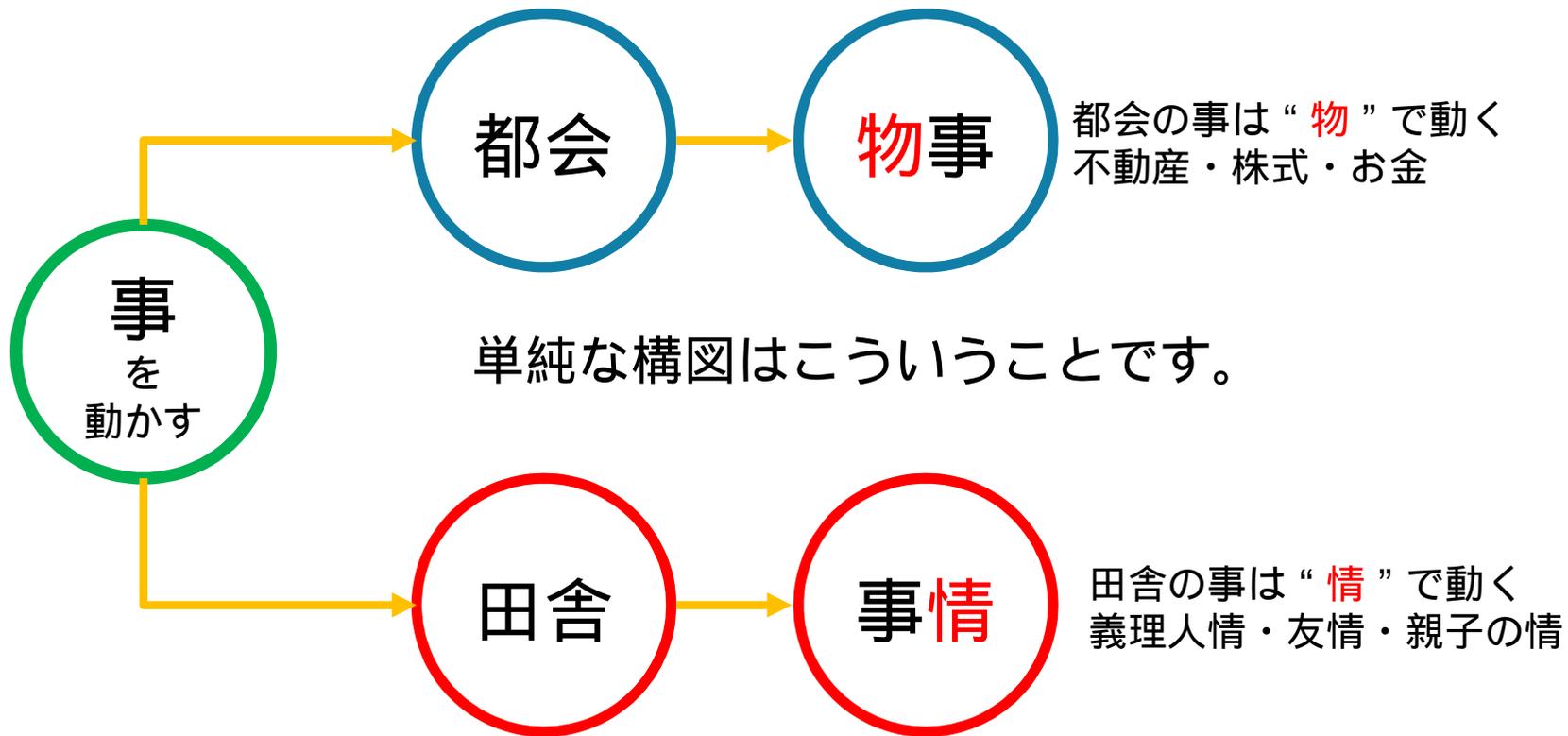
保証協会

保証業務以外で、保証協会が再生局面でやってほしいのは、“指導力”“指摘力”
の発揮

市中金融機関が偉そうに語っても、代弁すれば保証協会がメインバンクな地域の要再生企業は多いのが事実

我々は協議会利用と同じく、経営支援課には、小さな相談や助言を求めている。近視眼な構想を“指摘”してもらえらることもあり、“客観的な目線”として助けてもらっている。

関連質問17 地方と都会の特性の違い



関連質問17 地方と都会の特性の違い



地域内再編をしやすいメリットがある。
(普段の地域密着度を問われるが、スポンサーも探しやすい。)

経済合理性 < 地域事情という再生が多くなる。
(田舎に1つしかない水道屋さんなど・・・)

地元の元名士、老舗、など属人的な要素が大きい
(地元で有名な豪邸から追い出せるのか・・・)

狭い地域だから、抜本再生できない。は単なる言い訳
(ルールに従ってやっている。モラルハザードは起こらない)

関連質問35・50・52

事業再構築化補助金について

全体として

おそらく、コロナに関係なく練っていたモノじゃなければ、効果は薄い
ワクチン接種・治療薬の開発が大きな外部要因になる(金融機関的な要因はない)
極端に”新規性“に軸足があるので、経営感覚するとリスクが大きい

モノ補助と同じ

全体としては、“似たような”申請になるのではないか？
結局は上場企業救済の仕組みにならないか？(補助分が大企業の粗利に)
本補助金が、地域企業の経営革新に大きな役割は果たさないと思う。

本音で言うと

本当に強い会社や、強みのある企業は、補助金には無頓着なのが普通
大幅実質債務超過や、赤字が連続している企業の申請が通るのか？
自分達の商売で提供できるサービスや手法を、見直す方が近道だと思う。

関連質問40,41,42：経営者保証について

経営者保証GLの考え方

特別調停スキームは原則時間がかかる。

- ・ 制度資金の承認にも時間が掛かるが、個人的な債務等も含めた調停になるので、制度資金の承認に時間を要する部分だけが問題になることが少ない。

経営者保証GLの考え方に、温度差があるか？

- ・ あると感じている。(でも具体的な反芻はしないだろう)
- ・ 金融機関の自己満足や作業として、保証や担保を取っている先が多いと感じている。
- ・ 企業や地域経済を深く考察しない“作業ベース”が殆ど
- ・ “考え方”に差はない。なぜなら、具体的な“考え”がないから、差にならない。

事業資金担保で提供している自宅の保護は、相当困難

- ・ 廉価での担保解除しか方法がない。
- ・ 廉価で事前に担保解除、個人資産にしてもらう。
- ・ 都市部のような、換価性が高い、客観的経済価値が出やすいケースは、打つ手がない。
- ・ 廉価解除に、医療・介護的自由があれば、活路はあるかも・・・(預金でやったことがある)