

金融機関

株式会社 十八親和銀行

【所在地】 長崎市銅座町 1-11

【資本金】 368 億円

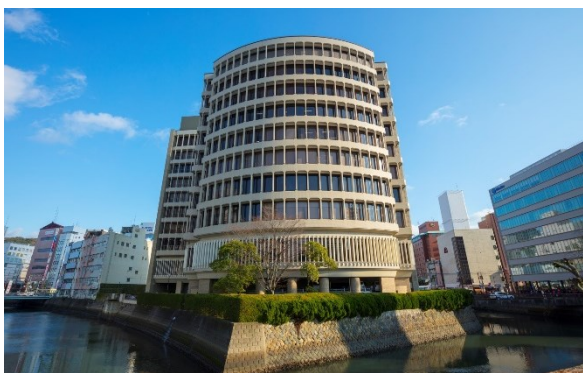
【従業員数】1945 名(令和 5 年 3 月末時点)

【設立】 昭和 14 年 9 月

【代表】 山川 信彦（取締役頭取）

※2023 年度インタビュー時点

——金融機関からみる長崎県内の景況について



新型コロナの影響も落ち着いてきており、長崎県の中心的な産業である観光、宿泊業においても少しずつ持ち直してきています。しかし、人手不足の問題等もあり、まだまだ支援は必要な状況です。ゼロゼロ融資の返済においてもピークを迎えており、すでに完済した企業や返済を始めている企業がいる中、業況が厳しい企業は一定数存在し、二極化が進んでいるのが現状です。業況が厳しい先については、借換保証制度等を活用しながら支援を行っており、今後、企業の業況等を見極めながら、再チャレンジ支援も含めた総合的な支援を協議会とも連携しながら行っていく方針です。

——独自に実施している事業再生支援の取組

経営改善・事業再生支援を行う体制として、本店融資部内に特審グループを設置し、副部長 1 名、部長代理 1 名、担当者 7 名の計 9 名体制で取り組んでいます。メンバーはそれぞれ担当地区を持って対応してい

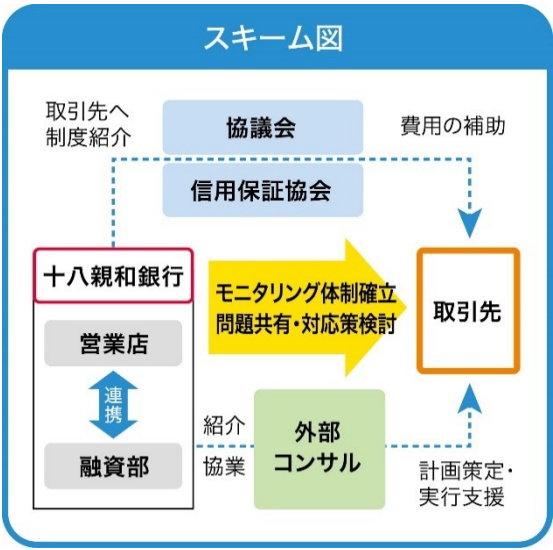
ます。また、事業再生支援にかかる融資経験が豊富な人材を集めています。事業もしくは財務状況に問題が認められる企業を経営改善支援先に指定して重点的に支援しています。令和5年10月末時点で指定先は329あり、企業の状況により「本部が主導的に関与する先」と「営業店が主導的に関与する先」に振り分け、基本的には毎月～3か月毎にモニタリングを実施し、現状に応じたタイムリーな支援に努めています。また、日頃みる稟議書や格付査定の際に、資金繰りや財務内容を確認し、業況が厳しい事業者を早期に察知して実態把握を行い、資金繰り改善や計画策定の進言も行っています。

限られたリソースのなかで、指定先の濃淡を随時判断しながら、支援企業にあった支援を効率的に行っています。

——事業再生支援の内容（一例）

支援企業は、当行取引先の飲食業事業者であり、新型コロナ等の外部環境悪化の影響によって減収・大幅赤字に陥っており、当行はまず資金繰り支援として元金返済据置き対応を実施しました。コロナ禍が落ち着くと、交流人口の回復等で赤字幅は縮小しましたが、依然として資金流出が続いていたため早期の収益力改善が必要な状況でした。そこで、当行から協議会の支援スキームである405事業と保証協会の補助制度（事業者の負担割合が1/6）を活用した経営改善計画の策定を提案しました。計画策定にあたっては、外部コンサルを紹介しました。計画の内容（アクションプラン、設備更新、返済方法等）に関しては、外部コンサルと入念にすり合わせを行いながら計画を策定しました。計画を基に、店舗改修、単価見直し、人員確保のための労働環境の改善等を実行したことによって、元金据置きの状態からキャッシュフローに応じた返済をできるまで業況が回復しました。また、計画策定後においても、モニタリング体制を継続し、課題（人員確保を目的とした手当の見直し、設備の修繕等）

を共有しながらタイムリーな対応策を検討しています。直近では、計画の数値基準を上回っており、今後、通常返済への移行も検討しています。



——中小企業への事業再生支援のポイントや難しさ

事業再生において、もっとも重要なポイントは改善へ向けた取組の早期着手です。窮境要因を正確に把握し、改善手法を誤らないことが重要です。中小零細企業においては、資金繰り状況の把握等が苦手な企業も多いので、経営者の状況（能力）に合わせ、適切な資料作成等のサポートを手厚く行うようにしています。顧客にいかに信頼してもらい、様々な話をしてもらえるか、アドバイスしたことを真摯に受け取ってもらえるか、といった良好な関係構築が重要です。また、経営者側と企業の問題点の共有化、および支援内容について経営者に腹落ちしていただくことが一番の難しさです。早期の対応を考える銀行側と、「まだまだ大丈夫」と考える企業側で危機感にずれが生じないように目線合わせが重要になります。

中小企業活性化協議会の活用

——中小企業活性化協議会に案件を持ち込む際の判断基準

基本的には当行がメイン銀行であるこ

と、かつ改善意欲が見受けられる事業者を対象とし、取引行が複数あり、金融調整が難航しそうな先を中心に、案件を持ち込み相談しています。また、令和3年度より新たに中小企業活性化協議会として収益力改善から再チャレンジ支援までが支援対象になったことを踏まえて、小規模から大口の案件まで様々な案件について相談しています。業況の厳しい企業において、公的支援機関である協議会から支援を受けることは資金繰りの面から見ても大きなメリットがあります。

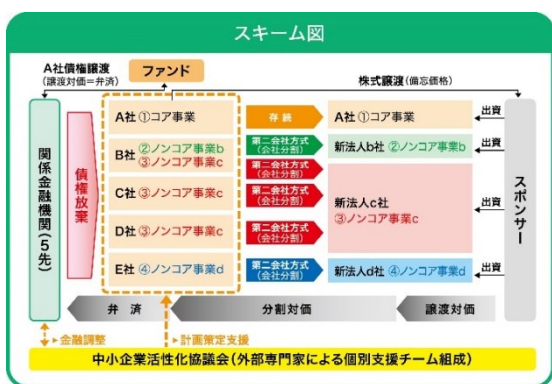
協議会に案件を持ち込んだ後も支援を一任せずに、計画策定期間中もモニタリング等にて業況を把握し、数値計画策定（アクションプラン含む）にも関与しています。必要性を鑑み、運転資金等の新規融資を検討する場合があります。

——中小企業活性化協議会の支援内容（一例）

コア事業で堅調な業績を確保していた支援企業は、過剰な投資とその後の業績不振が継続する他の事業を営む複数の関連会社に多大な資金支援（流出）を行い、グループ全体の事業維持を図っていました。コロナの影響も生じ、関連会社の業況が改善せず、グループ全体の資金繰りが悪化したため、中小企業再生支援協議会（現・中小企業活性化協議会）を紹介し、経営改善、事業再生に向けた道筋を検討することとなりました。

協議会では早期に資金繰り支援が必要と判断し、当時の「コロナ特例リスケ支援」に取り組み、グループ全体の資金繰りの精査を進め、並行して事業継続の是非についてグループ代表者との協議を進めました。不採算事業の自力再生を見極めるべく、事業及び財務DDを実施し、その結果を踏まえ代表者の「自力再生断念」と「スポンサー（SP）型再生による事業と雇用の確保」に取り組む意思を確認するに至りました。

SP 候補も確保でき、再生計画を策定しました。計画では、コア事業に関しては、許認可、当該市場での競争力確保を図る観点から既存法人を存続(SP への株式譲渡、過剰債務相当額をファンドが取得＝備忘価格で債権譲渡＝)させ、他の関連会社は、事業単位でS Pが設立した新法人に会社分割（第二会社方式）するスキームを策定しました。当行は、人口減少が進む長崎県において、「事業と雇用の確保」「取引先への影響」等を考慮し、相当額の債権放棄を伴う計画への同意を行いました。計画同意に至るまでには、法人ごとに異なる債権者（関係金融機関）における経済合理性及び公平性を確保した返済計画、SP の強い要望によるコア事業での代表者の代表取締役続投のほか、金融機関との調整に難航しましたが、関係者間での協議を重ね、スキームを精査し、目線合わせを丁寧に行うことで全金融債権者の同意を取り付けました。



——経営者保証ガイドラインの活用について

再生計画において、株主責任（株式備忘価格での譲渡及び残余財産の分配なし、株主地位の喪失）、経営責任（本計画ではコア事業の代表取締役役に就任するが、S Pが派遣する代表者と共同代表制をとることで関係金融機関に理解をいただき、グループ会社に対する代表者貸付の全額放棄、新体制での役員報酬の減額等を実施）、保証責任を明確に示した。保証責任は、経営者保証ガイドラインを活用し、「主たる債務と保証債務の一体整理」を図りました。早期

の事業再生等の着手の決断と、対象債権者の経済合理性を踏まえ、インセンティブ資産として一定期間の生計費を残存させ、保証債務の整理を図りました。

――金融機関側から見る中小企業活性化協議会を活用することの利点

公的支援機関として第三者の目線が入ることにより、計画の蓋然性が高まることや金融機関調整時の公平性が担保できる点が利点と感じます。公平中立な立場で協議会に説明してもらうことで、企業側の理解も得やすくなります。

支援が必要な企業は小規模事業者も多く、本部スタッフの手がなかなか及ばないような事業者に対しても、営業店行員をサポートしていただく等、きめ細やかに対応いただいております。

また、協議会に案件を持ち込む事業者は資金繰りに窮している先が多く、専門家に対する支払費用の一部を負担していただけることも利点です。

十八親和銀行

<https://www.18shinwabank.co.jp/>