

金融業界の課題を読み解く

熱い!! 金融対談

第8回 ポストコロナ対応と事業再生
矢吹光一（ゲスト）×山口省蔵（聞き手）



テーマと概要

本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マン協会」を主催する山口省蔵氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、東邦銀行常務執行役員、一般財団法人とうほう地域総合研究所理事長の矢吹光一氏を迎えて、ポストコロナ対応や事業再生についての対談をお伝えする。

●コロナ禍における事業者支援

山口 コロナ対応のゼロゼロ融資が開始してから、すでに1年が経過するなか、6月上旬の今なお緊急事態宣言が続いています。東邦銀行の事業者支援の現状を教えてください。

矢吹 昨年の5月の連休前にゼロゼロ融資（実質無利子・無担

保融資）をスタートさせ、連休中も全店営業しました。「銀行が営業している」という安心感をもってもらうためです。実際「連休にもかかわらず開けてくれてよかった、ありがたい」との声をいただきました。

コロナ緊急融資対応と並行して、日本政策金融公庫（以下、「JFC」という）、商工中金、福島県信用保証協会、地元金融機関等呼び掛けて勉強会をやってきました。これは、東日本大震災の時にもなかった取り組みです。また、ゼロゼロ融資は1年据置きが多いです。期間が短いのは、福島のお取引先は堅実なので借りたものはすぐ返したいという気持ちがあるからです。資金繰りが厳しい先は現状そんなに多くありません。先が見えなければ据置期間を延長します。県保証協会との話合いの土壌ができたので、より一層こうした対応がとりやすくなりました。

今まで、私達が行ってきたのは、事業計画策定支援や財務再

構築支援でしたが、コロナ禍の問題はトップラインの消失です。売上が落ち込む事業者がたくさんあるなかで、資金繰り支援から本業支援、例えば、補助金活用支援、IT化支援等にフェーズが移りました。

●資本性劣後ローンの活用

山口 ポストコロナ対応として、どのようなことを考えていますか？

矢吹 東邦銀行は、最近、資本性劣後ローンに取り組むことを公表しました。当行には、地域活性化ファンド等もあるので、組み合わせで対応します。また、すでに資本性劣後ローンに取り組んでいるJFCや商工中金と一緒に進めていくことになると思います。貸出金利は赤字決算の時と黒字決算の時でいわゆる2段階金利になります。

対象業種としては、旅館、飲食、結婚式場・葬儀場、物販、



●コロナ禍においても積極的に地元を支援している

旅客交通等が考えられます。現在、コロナの影響から売上が消失している先です。コロナが落ち着けば、何らかの形で需要が回復してくると考えられます。しかし、それは、従来とは同

じ形ではないだろうと思います。例えば、旅館であれば、コロナが収束しても、早期に団体旅行が回復することは望めないとはいえません。団体客の多かった旅館であっても、個人旅行対応

の準備を進めておく必要があります。

コロナによって、来院する患者の構成や診療の体制が変わってしまった病院や介護施設なども対象になります。ポストコロナ時代に合わせ、既存の設備を廃棄して、新しい設備を導入する時に、資本性劣後ローンであれば、長期的な財務の安定を図ることができず。債務超過先に對してはそれに応じた引当てが必要となります。

が、大胆な事業再構築のために一時的に債務超過に陥るけれどもトップラインの回復が見込める先などであれば、対応していくつもりです。

●事業再構築支援の事例

山口 コロナ禍における事業再構築支援の事例について、教えてください。

矢吹 建設資材を製造している工場の事例では、以前から従業員のスキルや生産管理に問題があったところに、コロナの影響から現場の動きがさらに遅れて、売上が落ちていました。そこで、メーカー勤務経験があり製造現場を知るコンサルタントと工場に入り、生産工程の課題解決を図り、経営改善計画を策定しました。また、取引金融機関同士も協調を図る必要があったので、バンクミーティングを複数回開催しました。計画を実

行することで、受注が戻り、今後が見えるようになりました。旅館業でも、実際に業務を見て、経費をどう削減するか、雇用調整助成金をどう申請するか、雇用調整助成金の対象となる従業員研修の方法も一緒に考えながら、事業を再構築している先があります。

また、これらの支援と並行して人材マッチングを図っています。メーカー、物販、旅館など幅広くニーズがあります。特に、ものづくりの現場は人手不足で、工業高校卒業生や理系人材の確保が難しくなっています。さらに、ここへきて、銀行に「人を出してほしい」との要請が多くなりました。今後の事業を一緒に考えてほしい気持ちの表れだと思えます。例えば、「息子に事業を継がせたいので、番頭役として支えてくれる人材がほしい」といった場合は、新社長と年齢が近い支店長経験者等を出向させています。コロナで辛いのは病院も同様です。福島県は公立病院が少な

く、民間病院が地域医療を担ってきた歴史があります。基幹病院には我々の銀行からも事務長などに人材を出しています。コロナのような状況下でも、患者様のために献身的に働く医師・看護師がたくさんおられ、年齢や家族構成に関係なく困難な配置に志願される方がいます。家族への感染を防ぐため、自宅に帰らずアパートに泊まり込んでいるという話も聞きます。医療従事者の方々が生活をなげうって取り組んでいるおかげでコントロールされている現状があります。本当に頭が下がる思いです。

我々も、怖がって逃げ回るわけにはいかない、と思っています。我々もまた地域金融機関としてエッセンシャルワーカーでありたいと思います。

●事業再生にかける思い

山口 私にとって、矢吹さんと言えば、事業再生です。なかで

も、印象的な事例は、会津の旅館の3館一体再生でした。この事例は、江上剛さんが『再建の神様』という小説にしましたね。小説には、メインバンクの常務と部長が出てきますが、矢吹さんがモデルとなったのはどちらですか？

矢吹 どちらでも私ではないです。小説はあくまでもフィクションだと思います。当時、私は、部長でもなく、現場の旅館側に入って、3館の現地調査等を行う一担当者でした。小説は、取引先金融機関の債権放棄の合意が設立した以後の話になっていて、私に関わらせていただいた時期から後のお話です。したがって私は登場人物ではありません。

会津の温泉旅館3館の一体再生は、2005年11月に行いました。3館を別々にではなく1社にまとめて再生したほうが良いと考えたのは、3館の対抗意識が強すぎ、価格競争によりお互いに苦しくなるような状況が

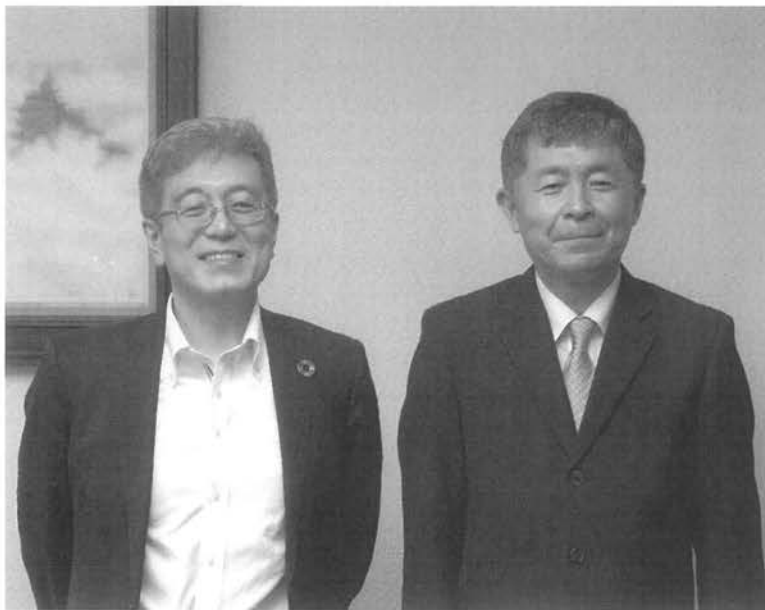
生じていたからです。3館の事業資産および一般債権者見合いの負債を新会社に分割譲渡したうえで、3館は清算処理する(清算する3館向けに残された金融機関の債権が事実上の債権カットになる)スキームでした。3社の一般債務をそのまま新会社

が引き継いだような事例は、他にはあまりないと思います。無謀なチャレンジのようにも思われましたが、結果として300程度の納入業者さん(一般債権者)が新しい旅館のファンになってくれました。この旅館を活かせば自分たちの債権が戻ってくることを理解していただき、一生懸命お客様を紹介してくれました。この応援が再生の基軸の一つになりました。

山口 小説では、3館の関係者の複雑な思いと、一般債権者への支払い繰り延べ交渉の困難さが描かれていました。フィクションが含まれているのでしょうけれど、こんな苦労があったのだなあ、と思いました。近年

において矢吹さんが手掛けた案件で、心に残る事例はありますか？

矢吹 アパレル会社の事業再生ADR(法的整理によらない私的整理のうち、裁判外紛争解決手続の利用の促進に関する法律等に基づく「準則型私的整理手続」のこと。ADRとはAlternative Dispute Resolution裁判外手続)に関わらせていただきました。私達がメイン行で出向者を送り経営支援に尽力しており、取引銀行は十数行ありました。収益性が厳しく、事業を残すためには債権放棄しか方法はありませんでした。日本政策投資銀行(以下、「DBJ」という)と一緒に取り組みました。DBJと東邦銀行でファンDを作り、DIPファイナンスも行い、普通株、優先株、劣後ローン、シニアローンの全部を入れました。債権者である金融機関から債権買取りも行い、債権カット率は9割を超えました。この条件で債権者である全



●東邦銀行の事業再生を中心とした取組みについて熱い対談が行われた

行から合意を得たのは有難いと思っ
ています。
バンクミーティングではいろいろな
お話をさせていただきまし
た。その会社は、全国に多数の
店舗があり、多くの方々が働い
ていました。私も店舗に行き、
そこで働く若い人たちの話を聞
きました。すると、みな洋服が

大好きで一生懸命働いているこ
とがわかりました。私は、この
方々の働く場所を奪うことまで
はできない、何としてもこの会
社を守らなければと思いまし
た。最終的に全行からご了解を
いただいた時は感極まるものが
ありました。

継承会社のみなさんは今も頑
張っておら

れ、我々に感
謝状もくださ
いました。事
業再生では、
守ろうとした
ものが残った
時にできる人
間関係と喜び
は生半可なも
のではありません。
銀行員
冥利に尽きる
仕事といえ、
とてもうれし
い出来事とし
た。このよう
な事案に関わ
らせていただ

いたことに感謝しています。

●原発事故からの復興

山口 福島原発の見学に行かれ
たようですね。

矢吹 今は、防護服なしで近く
までいけません。原発周辺で、毎
日4000人程度の方が働いて
いるとお聞きしました。地元産
業や銀行に何ができるのか、自
分の目で確認したかったので
す。

今後は、原発の近くで、事故
によって失われた浜通り地域の
産業の再構築を目指す「福島イ
ノベーション・コースト構想」
が主軸となります。ロボット、
ドローン、再生可能エネルギー、
医療等のいろいろな分野で起業
したい方が集まって来ていま
す。原発事故からの復興を果た
そうという強い覚悟がある人達
です。当行も、同構想を推進し
ていく機構に職員数人を派遣し
て、一緒に汗をかいています。

私達は福島を主要エリアとする
地域金融機関です。10年前、世
界で類を見ない原発事故があり
ました。我々はそこから逃れる
ことはできません。その中に
あって自分たちの存在理由を明
確にし、復興支援を徹底してま
いります。

今後とも、福島の子どもたち
の輝ける未来のために、皆様の
お力添えを賜れますと幸甚で
す。

プロフィール
(ゲスト)

やぶぎ・こういち ●東邦銀行常務執行
役員、一般財団法人とうほう地域総合
研究所理事。1986年東邦銀行入
行後、2015年総合企画部長兼経営
戦略調整室長、16年執行役員総合融資
部長、17年取締役総合融資部長を経て
現在に至る。

(聞き手)

やまぐち・しょうぞう ●1987年日
本銀行入行後、金融機関の調査・モニ
タリング部署を中心に担当し、金融高
度化センター副センター長を経て、18
年に株式会社金融経営研究所を設立。
金融を通じた社会の発展を目的に「熱
い金融マン協会」を運営。