

山口省藏が訊く

# 金融業界の課題を読み解く 熱い!! 金融対談



## 第37回 事業再生請負人

鳥倉 大介 (ゲスト) × 山口 省藏 (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、「熱い金融マシオン協会」を主催する山口省藏氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、多業態を渡り歩くなか事業再生に携わり続け独立した、合同会社鳥倉再生事務所代表の鳥倉大介氏を迎え、事業再生の経験とこれからについて対談を行った。

### ● 生い立ちから就職まで

山口 生い立ちから社会人になるまでのことを教えてください。

鳥倉 北海道の帯広市出身です。3人兄弟の真ん中で姉と妹がいます。家は、商店街で静岡からお茶を仕入れて販売する小売店の仕事をしていました。居住スペースとお店が一体でしたので、幼い頃より、商売の電話をとったり、両親の「手形が落

ちる、落ちない」といった会話を聞いていました。高校までは帯広にいたのですが、姉の大学が京都だったこともあり、大学は京都の立命館へ行きました。大学卒業後、24歳までの丸2年間、住銀リースの大阪本社に勤めました。

### ● 最初の再生案件

山口 なぜ、住銀リースを2年で辞めてしまったのですか？

鳥倉 20歳から付き合っていた今の妻から「実家を手伝ってほしい」と言われたからです。当時は、結婚前なので、彼女という存在でした。彼女の実家は、和歌山で吉村秀雄商店という酒蔵を営んでおり、経営危機にありました。売上が3億円しかないのに、負債が116億円ありました。そのうちの60億円が三和銀行からの借入れでした。

山口 なぜ、116億円もの融資を受けられたのですか？

鳥倉 売上はピーク時30億円あ

り、日本酒業界では中堅企業でした。バブル期にグループで株式投資や不動産開発に取り組み、土地の造成費用として大きな借金をしました。紀伊駅の周辺で、崖を削って戸建て分譲住宅を開発しようとしていたのですが、崖を削ったところでバブルが弾けて頓挫していました。法的整理を覚悟し、民事再生にチャレンジしようとしていたところでした。吉村善雄(祖父)は、責任を取って引退することになり、妻である祖母が代わりに経営者になりました。当時の私は、孫娘の彼氏という立場でしたので、関係性としては遠かったと思います。しかし、直系の方々は50代でそれぞれ仕事を持っていて、酒蔵にはタッチしていませんでした。現場の運営を担う若い人が必要とされていました。

山口 鳥倉さんは、会社内でどんな立場だったのですか？

鳥倉 最初の1年間は、東京で営業を盛り返すために、東京営業所長になりました。大手の卸経由で、昔から何となく売り場に自社のお酒を置いてもらって



●鳥倉氏は様々な類型の案件でクライアントに寄り添い交渉を重ねた経験を語る。

いる状態でしたので、「民事再生でご迷惑をおかけしました。今後頑張ります」と挨拶に行くのと、「何年ぶりに直接話せた。この機会に取引をやめたい」と言われることが多かったです。売上が3億円程度では、彼らからすると在庫としては些少すぎるといえるのがあります。品質管理の問題もありました。保管が長くなると、一定期間ごとに在庫を新しいものと換えてくれるというオーダーが入ります。中小零細の酒蔵にとっては流通の負担に耐えかねました。大手の卸会社にぶら下がっている販路自

体を変えないと再建できない、と思いました。

山口 116億円の債務はどうなったのですか？

鳥倉 入社して、東京営業所長になると同時に、住銀リースで金融もかじっていたので、総務的な役割も兼任しました。弁護士や会計士にお世話になりながら民事再生申請の準備をしました。三和銀行は、「メインバンクとして支えることは難しい」と、早々に60億円の債権をサービサーに譲渡してくれました。

その債権を親族がお金を出し合せて買い取りました。6千万円でした。残りの56億円についても支払いは見通せませんでしたので民事再生にかけ、10億円に圧縮をお願いすることにしました。民事再生の可決要件に、再生債権者

の債権額の2分の1の要件というのがあります。親族が60億円の債権を取得し、すでに過半の債権者の立場にあったので、民事再生手続の中、債権者集会で再生計画が可決できました。債権取得の経緯を説明すると、他の債権者の方から「出来レースじゃないか」と文句を言われまして。ただ、隠していた財産から取得したわけではありませぬ。広範囲の仕入れ先を債権者として巻き込んでしまっていましたので、民事再生のお詫びと債権者の頭数要件を満たすためにも、再生への協力と今後の取引続行のお願いをして回りました。

債務は10億円に大幅に圧縮されましたが、売上3億円では、それでも過剰債務でした。ただ、10億円の返済計画でなければ、民事再生を成立させるのが難しかったのです。当時の民事再生の一般的な返済期間は10年で、元々の債務の10%程度を返済するというのが相場でした。今では、だいたい3年で元々の債務の3%くらいを返済するというのが相場です。現在はスポンサー型の民事再生のみしか承認

されがなくなっていますが、私たちは当時ではまだ行われていた自力再建型の民事再生に取り組みました。

山口 本業の利益の改善は図れたのですか？

鳥倉 私は、2年目から本社に戻り、営業企画を立ち上げました。当時の番頭さんが部長という肩書でしたので、次長になりました。卸会社経由ではなく、味の良し悪しで判断し蔵元から直接買う有力小売店（地酒店）をターゲットに、商品開発をして売りに行く形へ切り替えました。結果的に約20軒の全国的にも知名度がある小売店を開拓することができました。自分たちで売りたい商品を作って、売りたい方法で売ることができるようになりました。販路改革をして2年目には計画を上回り、営業黒字化したのが大きな成果でした。酒造部門だけで利益を出し、加えて不動産の収入も残っていたので、配当に道筋がつけました。その後、順調に配当をしながら民事再生手続は完了し、今では普通の会社に戻っています。



●事業再生を巡る環境変化と2024年の動向予測に耳を傾ける山口氏。

山口 なぜ酒蔵を辞めてしまったのですか？

鳥倉 私は24歳から27歳までの3年半を吉村秀雄商店で過ごしました。同族経営では、仕事で成果を出しても評価してもらえません。私の地位も孫娘の彼氏を脱しませんでした。若かったこともあり、言葉遣いも悪かったです。「こんな会社は潰れて当然だ」と言ったこともありま

問題がある」と言われました。親族との軋轢の中で、間に挟まれた彼女が苦しうでした。

私は彼女のために働いていましたので、彼女が苦しんでいるのであれば、無理に居続ける必要はありません。親族からも

「鳥倉さんには他に活躍できる場所があるのではないですか」と、出ていくことを促されました。火事場は終わっていました。鳥倉にできるなら自分たちでもできるという雰囲気は親族の中にありました。私は、3年半務めた酒蔵を出ていくことにしました。

### ●再生ファンドでの仕事

山口 酒蔵を退職された後、どうされたのですか？

鳥倉 火事場の事業再生を1件

こなしたことで自信が生まれました。当時、スーパードライエーの再編が図られているなかで、ダイエーの子会社を売却する仕事をしていた会社で半年ほど働いた後、再生ファンドであるリサ・パートナーズに入社しました。私は、同社が出資していた石川県片山津温泉のホテルのマネージャーとして派遣されました。現場の収支管理、事業計画の作成、経営上の問題点のレポートをしていました。問題点をリサの本社にレポートすると、「私が選んだ投資先でそんなことがあるか」、「問題点があるなら直せ」、「現状のマンパワーで何とかしろ」と言われました。半年ほどの間、土日も休まず、夜中の3時頃まで働いて、1カ月の残業時間が260時間になりました。最終的には、リサ・パートナーズ自体の経営が苦しくなり、NECキャピタルの子会社になりました。私がい

たホテルは他の経営主体に買われていきました。その後、私は、株式会社喜望大地という中小企業向けの経営コンサルタント会社に就職することになります。

### ●喜望大地での経験

山口 喜望大地では、どんな仕事をしたのですか？

鳥倉 私が入社したのは、2009年初頭で、金融円滑化法の施行前でした。相談に来た会社の経営再建計画を作って、金融機関にリスケジュールを申し込む仕事をしました。経営悪化とともに、利益からの弁済ではなく財務償還になっている会社がほとんどでした。追加融資や折返し融資をお願いしても、金融機関からは「次の決算を見て融資を検討するので、それまで約定弁済を続けてください」と言われて、運転資金を食い尽くしていく会社が多かったです。そのタイミングで私たちに相談が来ます。それ以外でも、金融機関と揉めている、代位弁済が行われている、サービサーに債権が譲渡されている、といった末期的な先がお客さまでした。当時、金融機関にリスケを申し込むと、即日預金が拘束されました。そのため、申し込む夕

イミングも給与振込日等の決済日は絶対NGでした。当時の金融機関にとって、リスクは重い対応でしたので、預金口座を使わせないことで経営者にプレッシャーを与えて、別途資金を工面させて約定どおりの返済をさせようとしていました。「まだリスクしなくても何とかなるはずだ」、「親族や取引先の支援によって返済できないのか」と、何とかリスクを拒もうとしていました。

**山口** 鳥倉さんが関わった案件で、実際に預金を拘束された事例はありますか？

**鳥倉** たくさんあります。例えば、東京の医療機器の会社のリスクを申し込んだ際に、メインだったメガバンクから預金口座のロックと同時に手形の割引を止められたことがあります。当面の資金繰りのために、市中の割引業者に手形を割り引いてもらって資金調達をしました。しかし、高利なので長く続けるわけにはいきません。メインが割引もしない姿勢が大きな障害となりました。ただ、

そのメガバンクは、新規の与信には応じない代わりに、既存の融資については、非保全プロラタ弁済（非保全割合に応じて取引金融機関の返済を行っていく方式）でよい、と言ってくれました。一般的には債権残高に比例する単純プロラタで返済計画を合意します。メインバンクは、保全がとれているケースが多いので、単純プロラタのほうが有利なのですが、その代わりに、中心となって再生企業を支援する立場をとります。その時のメガバンクは、積極的な支援をしない代わりに、担保保全分については残高から控除した形での返済割合での計画でOK、と言ってくれたわけです。非保全プロラタは、メインバンクの回収が劣後するので、下位行の協力を得やすくなります。これによって、リスクの計画については取引金融機関との合意がままりました。ちなみに、私が関わった再生案件の中で、非保全プロラタを採用したのはこの1件のみです。担保の時価評価などの調整が難しく、使われにくいからだと思います。

リスクの計画がまとまること

によって、預金口座のロックは解除されましたが、メインバンクには、手形の割引に応じてもらえず、他の取引金融機関で割引先を探さざるを得ませんでした。金融機関が手形の割引を通常の利息で行ってくれば、割引業者の高利の利息との差額に経済効果があります。そこで、「当面元金返済ゼロのリスク計画とは別に、割引をしてもらうことによって得られた経済メリット分を元金返済に充てる」との提案をしました。この提案によって、手形を割り引いてくれる金融機関が現れ、資金繰りの問題も解決しました。

**山口** 金融円滑化法後は、どう変わったのですか？

**鳥倉** 2009年末の金融円滑化法施行で、「経営改善計画を提出せずともリスクしてあげなさい」とのルールに変わりました。リスクの相談にメインバンクに挨拶をしに行くと、「ああ、そうでしたか。大変でしたね。今月から返済を止めますね」と言われました（笑）。これまで終の苦労が嘘のように、一言で終

わってしまうことにびっくりしました。

### ●6種類の粉飾決算

**山口** 喜望大地を退職したのはなぜですか？

**鳥倉** 喜望大地には5年いました。クライアントから「独立したらどうか」と言われ、喜望大地の社長も「独立するなら今のお客さんは鳥倉さんに任せる」と言ってくれたので独立しました。現在は独立して9年目になります。

**山口** 独立後、これまでで印象深い案件はありますか？

**鳥倉** 取引金融機関ごとに6種類の粉飾決算を作っていた企業の案件があります。これには悪徳コンサルが関与していました。経理に明るくない社長は、そのコンサルが作ってくれた決算書を金融機関に持って行くのと、なぜか新規のお金を貸してもらえるので、当初はそういうものだ、と思っていました。社

長は、そのコンサルに法外な顧問料を1年間払っていたものの、「これは維持できない」と気づいて、私に依頼をしてくれました。調査すると、決算書が6種類ありました。私は、社長に「正直に金融機関に説明しに行きましょう」と言いました。社長とともに全金融機関に行きました。金融機関の中には激怒され、どのように社長を懲罰すべきかに一生懸命な方もいましたし、粉飾決算書を見抜けなかった自分たちも悪かったと言う方もいました。私は、これまでの事態報告書を作成して、バンクミーティングを開催して全行に説明しました。会社の本業は弱っていますから、「まずは足元の赤字を改善する期間を下さい」と、リスクを申し込んで、1年の猶予をいただきました。そこから業況が改善しました。息子さんに代替わりするタイミングで、第二会社方式によって、旧会社を整理して、新会社に事業譲渡しましたが、事業は今も存続しています。

**山口** 「私的整理など絶対許さない」とする金融機関はなかったのですか？

**鳥倉** 最終的にはありませんでした。もちろん何度も説明に呼び出されました。隠すつもりはなかったのですが事実をすべてお伝えしました。清算価値と事業継続による弁済可能性を議論すると、清算してもほとんど配当が見込まれない一方、再生させれば弁済が進むことを理解して承認いただきました。

**山口** 金融機関には「法的整理の方が楽だ」と考える担当者もいますが、私的整理で話がまとまるのはなぜでしょうか？

**鳥倉** 金融機関が事業再生の相談を受けると、内部的には稟議書を書かなければなりません。法的整理であれば、弁護士が入って、倒産までの経緯も明らかにする必要があります。しかし、会社を破綻させてしまうと、他の取引先を含め、多くの関係者を巻き込むものです。「再生できる可能性があるなら試みる」という前向きな気持ちで金融機関にはあると思います。

**山口** 鳥倉さんが債権者に説明をする時に、意識されていることは何ですか？

**鳥倉** 金融機関の担当者がレポートワークをしないで済むように文書でコミュニケーションをとることで、資金繰り表とともに、「どうしたら再建できるのか」について理解しやすい資料を持って行けば、担当者は、それをそのままに回せます。

## ●90勝1敗

**山口** 今まで関わった案件はいくつですか？

**鳥倉** 90件ほどです。

**山口** そのうち、事業を残せなかった案件はどれくらいですか？

**鳥倉** 1件です。人気のないショッピングモールに入っていたハンバーグ店でした。モールの運営元に、「このままだと当社が潰れてしまうので、賃料の

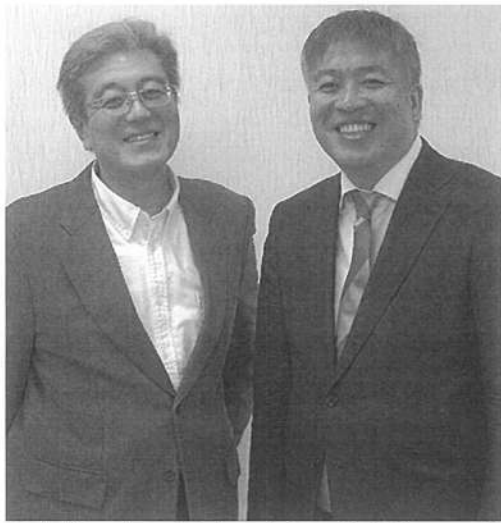
緩和・棚上げ等で協力してほしい」と相談に行きました。すると、モールの運営元から「むしろ、うちが潰れそうです」と言われ、ご協力いただけませんでした。この先は、3店舗あった飲食店が1店舗に縮小し撤退戦を戦う会社で、未払いが多く経営が継続できず廃業しました。法的整理のための弁護士費用を賄う資金もなく、解散登記をするだけになってしまいました。経営者の自宅は競売になりました。ダメージコントロールや経営者のQOL（クオリティ・オブ・ライフ）を上げることが難しくなりました。

**山口** 90件中、失敗は1件しかないのですか？

## ●時代の変化

**山口** 過去と比較して、事業再生はどう変わってきていますか？

**鳥倉** 私は、経営者が命を絶つ事例や保証人が破産する事例を見聞きしながら事業再生の仕事



●事業再生の交渉の内実や法制度面の推移、担い手の変化まで幅広い内容にわたる熱い対談が行われた。

をしてきました。第三者保証が原則NGとなり、経営者保証がイドラインが導入され、債務を整理する過程において連帯保証が外れる時代になったのには驚きました。経営者が早期に事業を見極めて廃業することにより、一般的な破産時に許される自由財産(99万円)を超える財産を残す廃業インセンティブの実例も増えています。社会が再チャレンジを許容するようになったのは喜ばしい変化です。私が事業再生に関わり始めた頃には想像がつかなかった世界です。

**山口** 事業再生の担い手の変化をどうみていますか？

**鳥倉** 金融機関では、不良債権比率も下がり、事業再生専門部署がなくなりました。事業再生経験者が定年を迎え、事業再生に対応できる人がいなくなっています。金融機関にとってインパクトの大きい先は活性化協議会に持っていく、そうでない先は保証協会に代位弁済してもらおうようになっていきます。今、再生に直面する中小企業の最大債権者は保証協会です。このため、保証協会への説明が重要になっています。

**山口** 保証協会は、以前と比べて事業者支援に積極的になった、と思います。

**鳥倉** 金融機関と事業再生の話をする時延長保証が論点になります。保証協会が、バンクミィティングに来て

くれれば、意思決定のプロセスが数週間短くなるので、お誘いすると、昔は「代位弁済後に来てください」と門前払いでした。今は、前段階で来ていただけです。また、金融機関が「代位弁済しかない」と思っていたとしても、保証協会側が「この計画であればリスクを飲めない理由はありません」と言って、代位弁済を予防する形で再生計画を後押ししてくれるケースもあります。

**山口** 2024年の事業再生はどうなると思いますか？

**鳥倉** 租税公課の滞納処分を契機とした破綻が増えると思います。すでに、社会保険料の滞納処分により、年金機構が銀行口座を差し押さえる事例が増えていきます。年金機構は、裁判によらずに職権で差押えができません。コロナに伴う保険料納付猶予の特例ももう終わります。ゼロ融資の進み具合、コロナ後の原材料の高騰、賃金上昇によって収益が悪化している中小企業が多いので、24年は厳しい年になると思います。

**山口** 鳥倉さんの仕事も増えそうですね。最後に、鳥倉さんにとって事業再生とは何ですか？

**鳥倉** 事業再生は、人が人生に絶望するタイミングで力になれる仕事です。人の生き死にも関わらず、命の手触りがある仕事です。お客様にも感謝される仕事です。だから、私は辞められないでいます。

プロフィール  
(ゲスト)  
とくから・だいすけ●合同会社鳥倉再生事務所代表社員。認定事業再生士(CTP)。民事再生した小さな蔵元を再生した経験を振り出しに、M&A仲介、投資ファンド、コンサルティング会社等の経験の中で一貫して事業再生に関与。19年間で90社超の再建に従事。(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、2018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。特定非営利活動法人金融IT協会理事長。