

会場参加 & オンライン参加共通資料

アフターコロナで問われる地域企業支援の知見

2021年2月19日

北門信用金庫 企業支援室

室長 伊藤 貢 作

質問 1 : 資金繰り支援・追加融資

- コロナの長期化で資金繰り維持が困難で出口が描きにくい企業への資金支援は必要か？
- コロナの長期化で更なる追加融資に応じるのは、かえって事業者を困難な状況に追い込むのではないか？

～ 4つの視点の組合せで考える ～

事業継続
が困難

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

- ※ 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？

質問2：資金繰り支援

□ 金融機関は腹を据えてニューマネーの追加融資を含む資金繰り支援を継続できるか？

～ 4つの視点の組合せで考える ～

コロナの影響とは？

- ・コロナが直接影響しているのか？
- ・コロナでビジネスモデルの無理が顕在化したのか？

全てを無尽蔵に救えるのか？

- ・金融機関の利益は誰のものなのか？
- ・「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？

- ・債務者区分という、簡単に脱却できないジレンマ
- ・実現不可能な“グランドデザイン”

どこを見据えるのか？

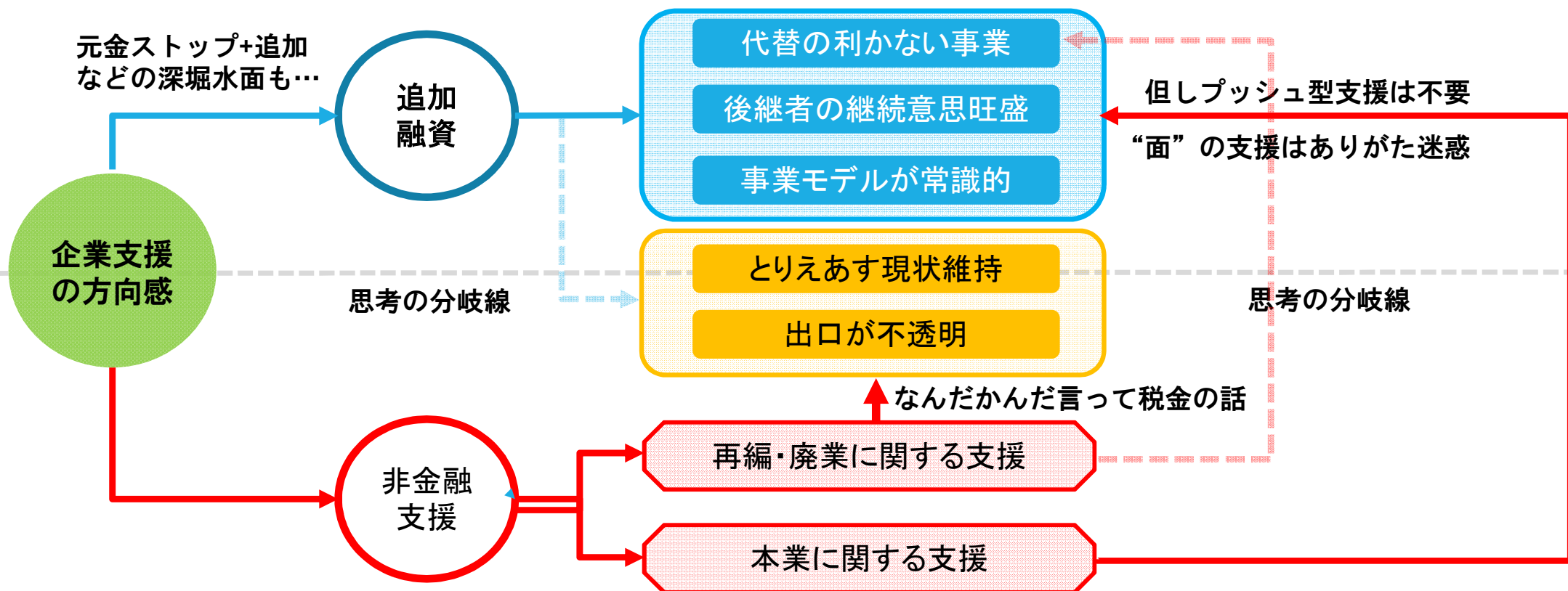
- ・地域に不可欠なインフラ事業か？
- ・事業の基本を誤ってないか？（今はダメでも）

資金繰り
支援

- 「支える」と決めても資金繰り支援の深さは、相当な深度になると思います。
- 恐らくはカネだけの支援に留まらない、ヒトの派遣も十分に考えられる。

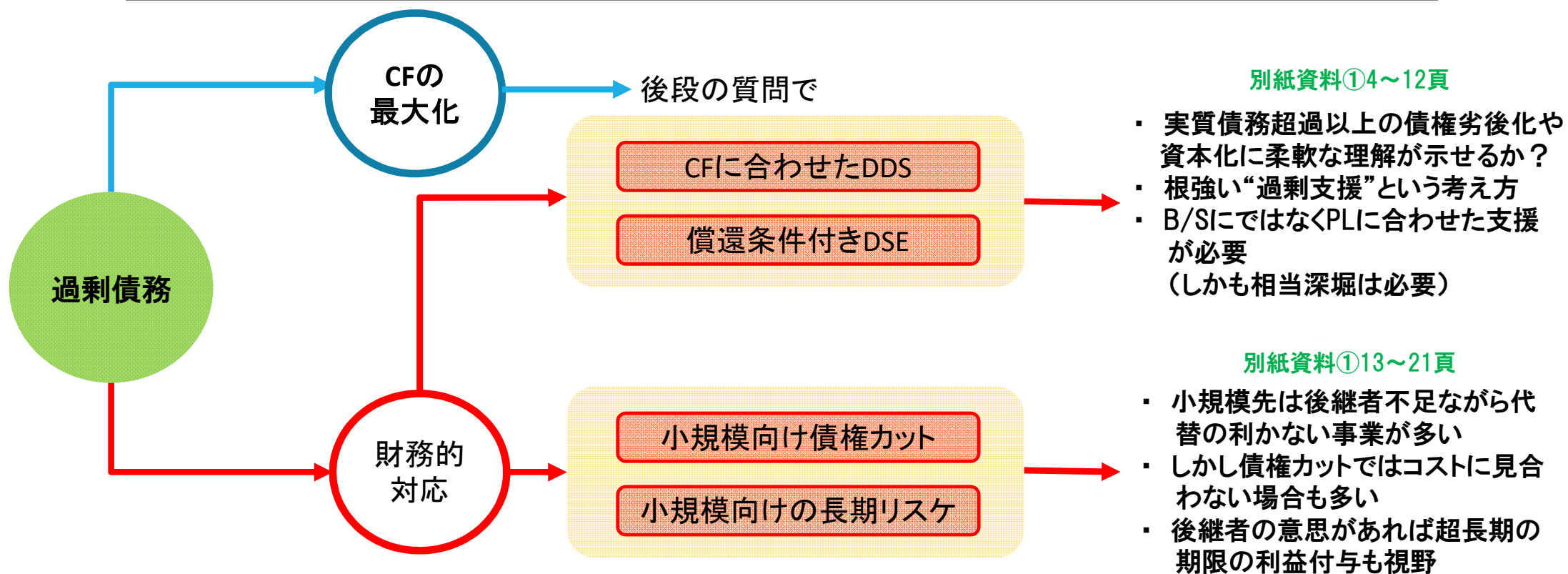
質問3：追加支援と非金融支援

□ 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？



質問4：過剰債務への対処法

□ コロナ融資で膨らんだ過剰債務の治療法について



質問5：融資後のモニタリング

□ 融資先への状況把握と支援の為のモニタリングが重要になると思うが、意見をお伺いしたい。

従来の
モニタ

- 報告の為の報告をする為のモニタリング
- 試算表もらって、適当に報告書書いて一丁あがり
- 不況（構造不況・リーマンなど）経済のどこかは動いていたので自然治癒力もそこそこあった。
- 事業者様側にも、短期的視野でも、逃げ道や活路があった。

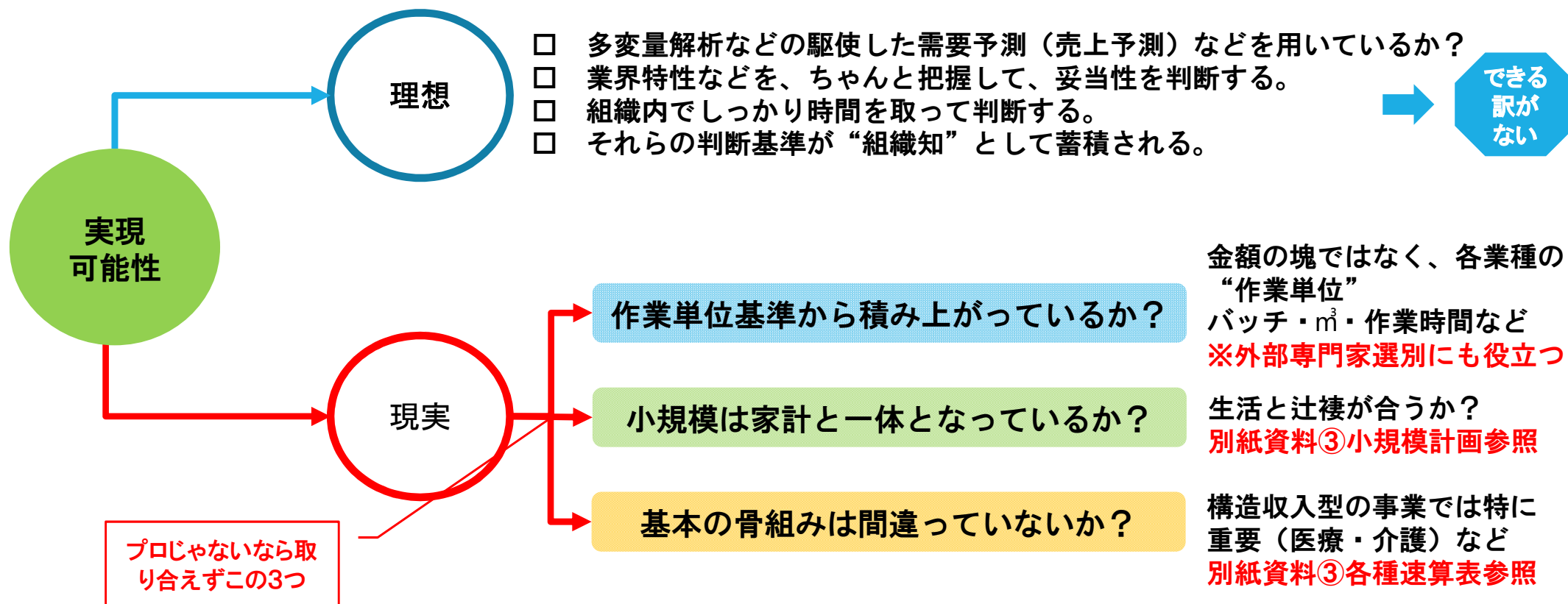
モニタ
リング

コロナ
モニタ

- 従来のモニタリングでは、単に事業者様のやる気を削ぐだけ
- 償却前当期利益が±0程度なら、「おめでとう」という気概で事業者様と向き合う覚悟は必要だと思います。
- 「どうするんですか？」の連呼は本当に辛い
- 特に小規模・零細企業は【別紙資料②】冬眠速算表などで、一緒に対話できるのか？が重要になる。
- 冬眠速算表は紙として持っていくのではなく、会社のPCで一緒に入力しないと意味がない。（イメージは幾つか持って行って一緒に作成的なイメージ）

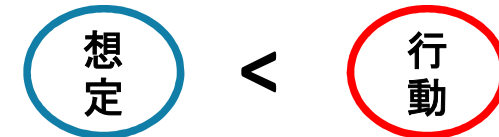
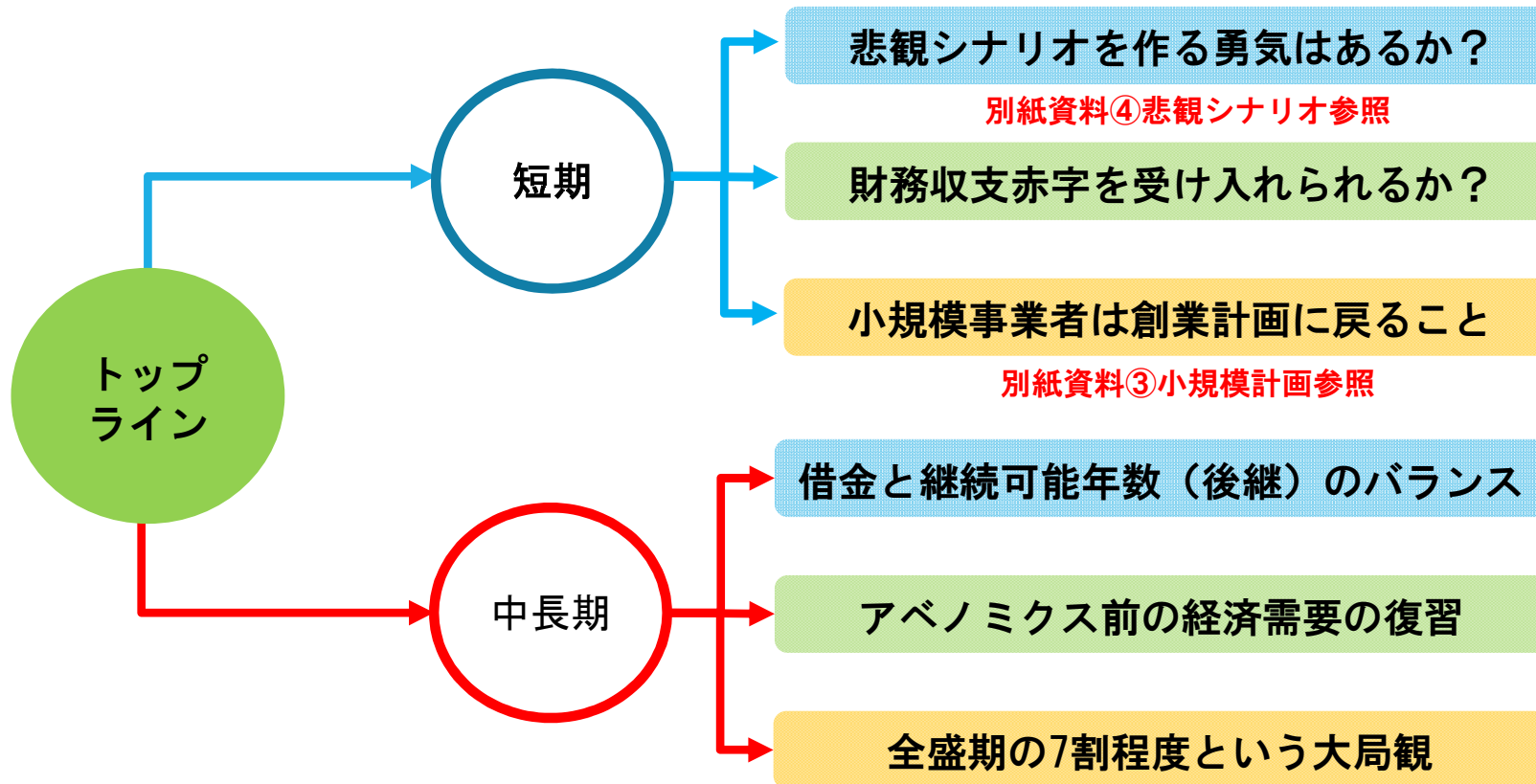
質問6：経営改善支援について

□ 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。



質問7：経営改善支援について

- ☐ トップライン（売上高）をどのように想定していくのか？
- ☐ 計画策定をしてこなかった事業者様へのサポート



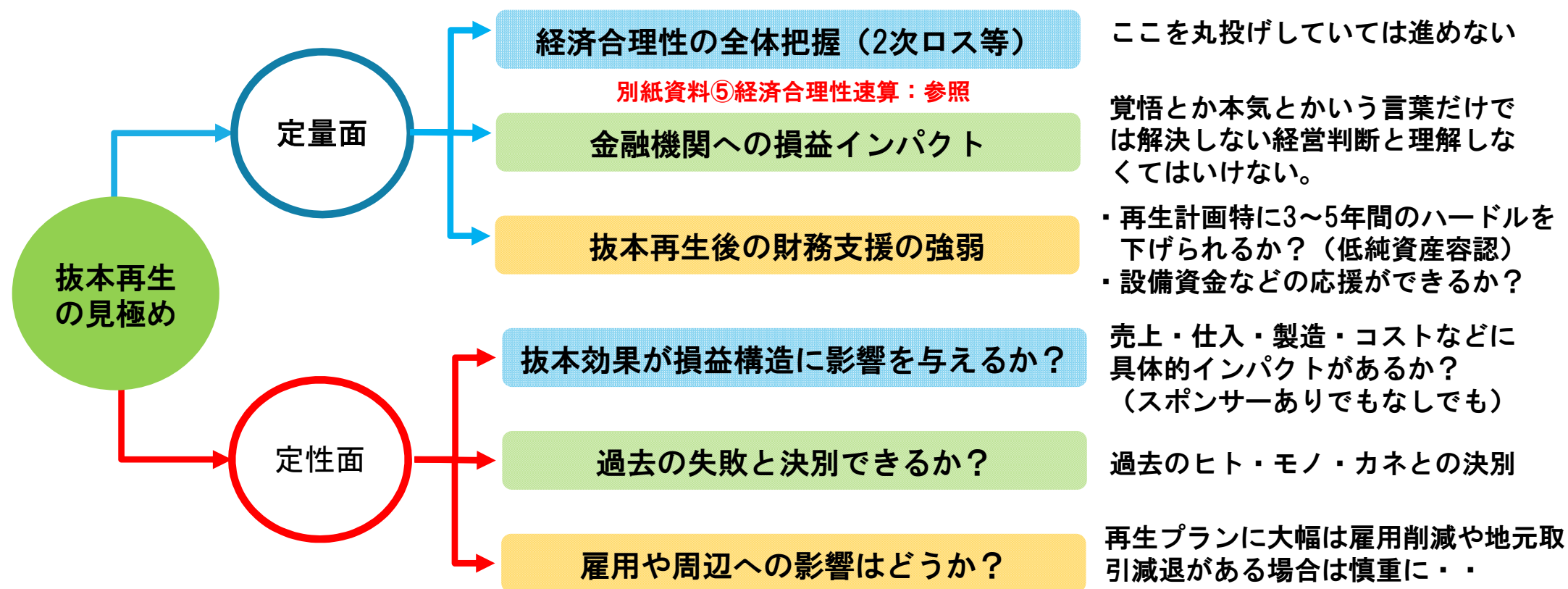
お客様のこない厨房に
立っていただけるか？
そこまでしてやっと達成
できる。というぐらいコ
ロナの影響は大きい

今から15～20年前の不況
状態に近い需要と、費用
に対応できるのか？が
結局はキーになる。

特に観光業

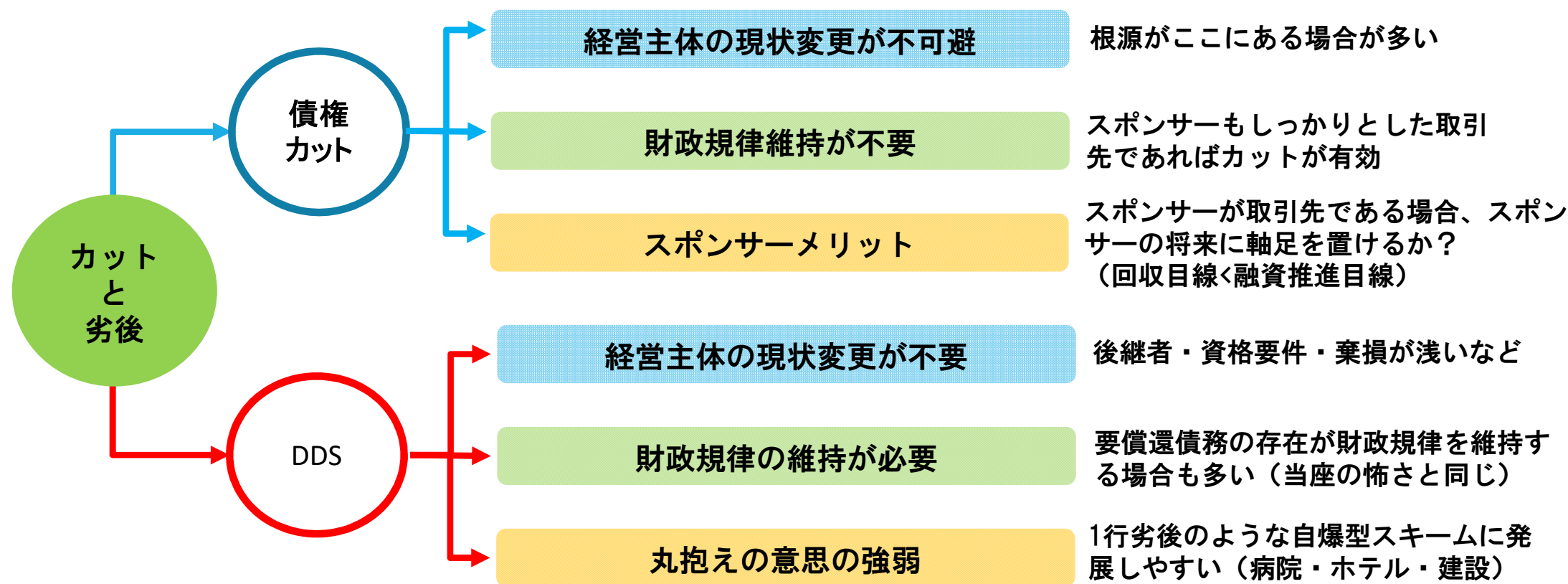
質問 8：経営改善支援について

□ 抜本再生支援実施の見極めについて、留意している点があればご教授頂きたい。（その1）



質問 8：経営改善支援について

□ 抜本再生支援実施の見極めについて、留意している点があればご教授頂きたい。（その2）



質問9：経営改善支援について

□ 企業・金融機関双方の情報開示の在り方

経営支援は平時からの企業と金融機関の取引関係が重要で企業側からの情報開示から成り立っていると言っても過言ではないと思います。しかしながら昔に比べ、メインという意識が低下している中で取引先より情報開示がままならず、金融機関の経営支援に対する限界を感じる事例が少なからず見受けられます。事業者側の立場、金融機関側の立場双方を勘案し、情報開示の借り方に関する有り方についてご意見をお聞かせ下さい。

金融側が変わらないと、情報開示不要・地域金融不要の時代に吞まれるだけ

企業側

- 金融機関に情報開示して良い事があるのか？
- 業績低迷への不理解、赤字の監視が金融機関融資商材の早期発掘が金融機関のモニタリングであることを既に企業は知っている。
- 企業が求める経営相談と金融機関が求める経営情報には大きな隔たりがある。
- 属人的な人間関係がない限り、経営に関する重要な情報・相談はしないだろう。

金融側

- 企業支援に本当に必要な情報は何か？
(単に作業に必要な情報は迷惑千万)
- 世間の商売のスピードに合わせる事がいつまでもできない。
(ヒトに付いてくる融資を不正の温床と見なしていると銀行不要論は止まらない)
- 一体感なき事業融資はAIに敵わない
(社長や経理部としか話せないなら、ゲームオーバー)

質問10：経営改善支援について

□ リージョナルバンクと同じ目線でメガバンクも企業の再生に協力してくれるか？

原則してくれません。しかし、たまあ～に**同じ目線**は無理ですが



上から
目線で

してくれます。

我々はメガがいる時は、時間が勿体ないので
原則、肩代わりして退場してもらっています。

以上

質問11：経営改善支援について

□ 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① 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）

質問11：経営改善支援について

□ 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。
- (少額黒字 + 減価償却費 - 維持的設備CF) × 10～15年 = 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

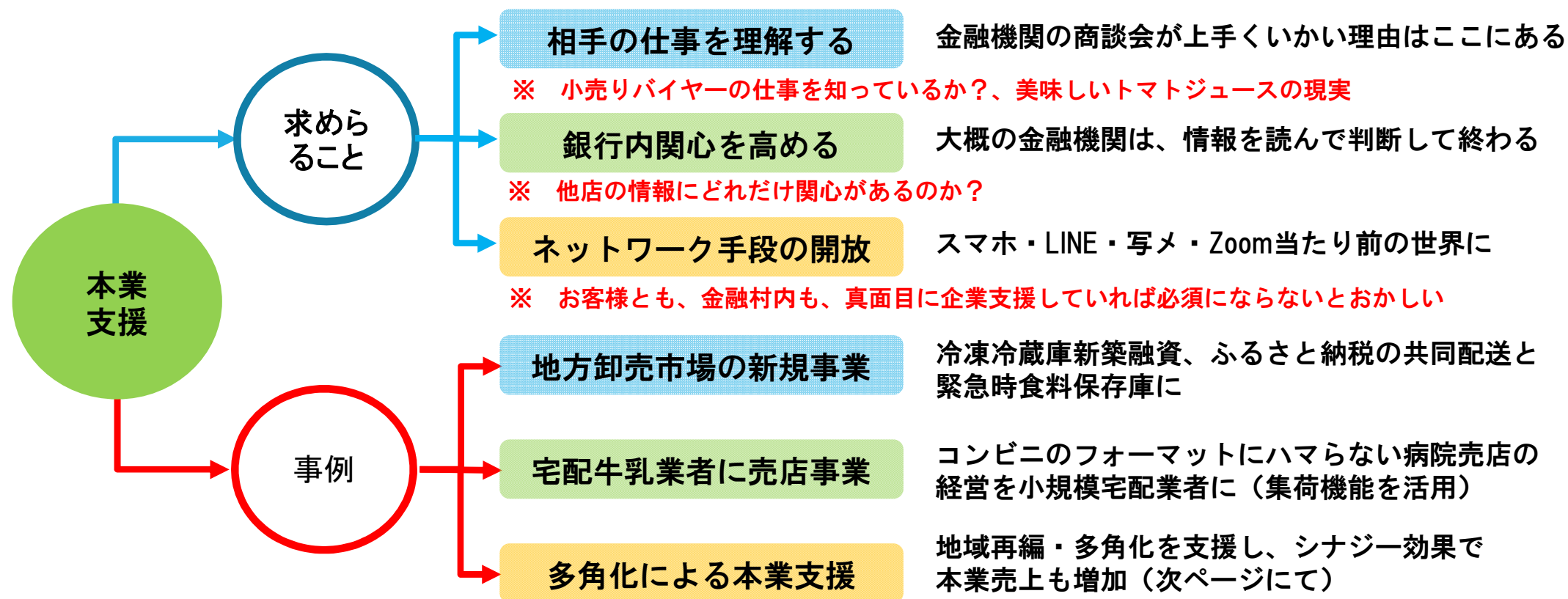
- 自行だけDDSをする。
- サブ以下は10～15年で返済（合実計画ありの15年以内返済でランクアップおめでとう）
- その替わり、余計な経営支援や助言は一切しないでほしい（て言うかするな！）
- ※ ホテルなどの設備業、地元の老舗・名士などでは効果が大きい

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 + α 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。

質問12：経営改善支援について

□ 本業支援の外部機関との連携について、金融機関に求められることや取組事例について



質問13：事業再編・再生について

- 地域の産業を守るという観点から企業の整理・統合の必要性についてお聞かせ下さい。
地域単位での再生・再編の事例があればご教授願います・



“敗戦”を“終戦”で折り合ったように、両者ともに“再編”で折り合うしかないのが現実

第3階層：廃業支援

ヒトだけでも地域経済で活躍してもらう(既に着手済み)

第2階層：若い企業のチャレンジ資源としての再編

老舗企業の一部と名前を、若い会社に引き取ってもらう

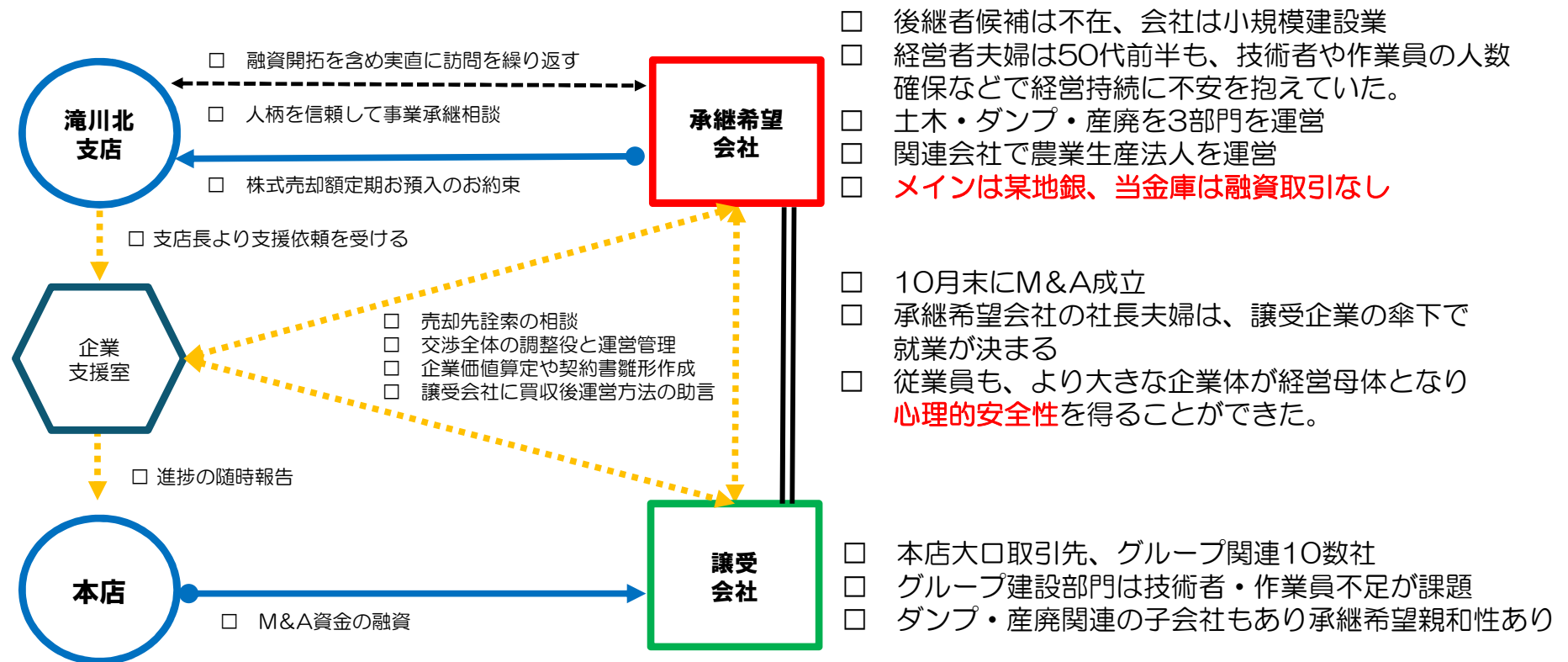
第1階層：地域優良企業(体)への業界再編

地域同業種・類似業種の再編(タクシー・インフラ・建設など)

質問13：事業再編・再生について

- 地域の産業を守るという観点から企業の整理・統合の必要性についてお聞かせ下さい。
地域単位での再生・再編の事例があればご教授願います・

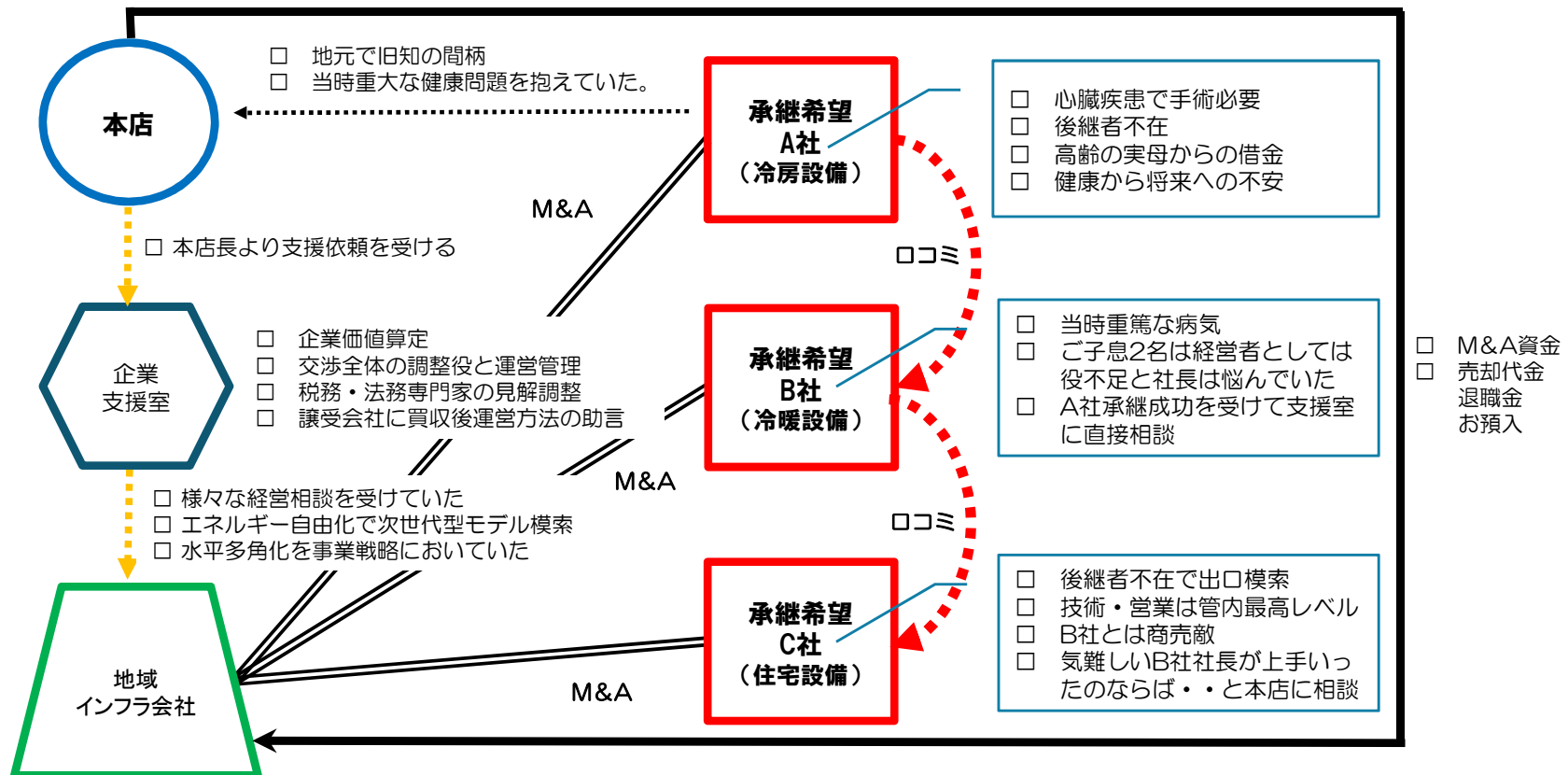
（事例1）人材確保などに苦勞していた小規模建設業のM&A



質問13：事業再編・再生について

- 地域の産業を守るという観点から企業の整理・統合の必要性についてお聞かせ下さい。
地域単位での再生・再編の事例があればご教授願います・

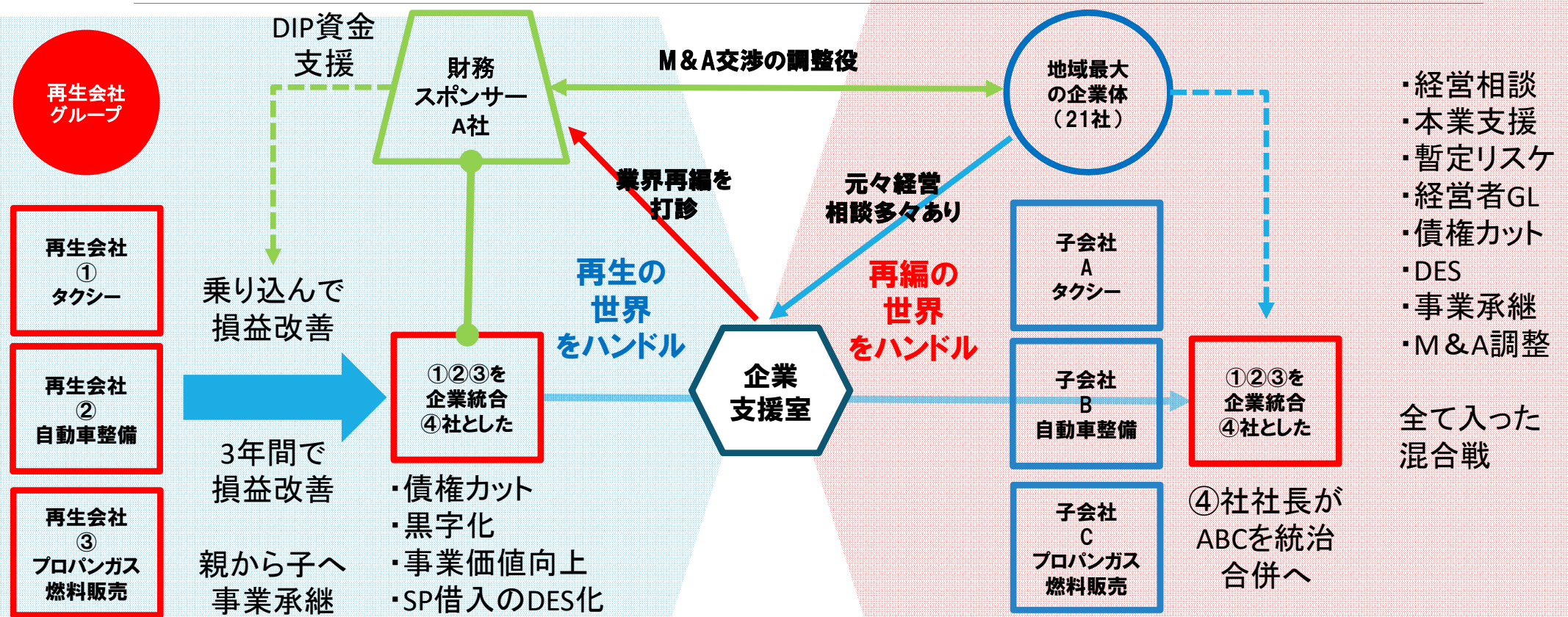
(事案2) 地域インフラ会社(都市ガス)への、住宅設備関連の事業承継



質問13：事業再編・再生について

- 地域の産業を守るという観点から企業の整理・統合の必要性についてお聞かせ下さい。
地域単位での再生・再編の事例があればご教授願います・

（事例3）企業再生・事業承継・業界再編の混合戦



質問14：経営者保証について

□ 現在コロナ禍で先行き不透明中、経営者保証を求めない事例はあるのか？またあった際の判断基準等のご意見をお伺いしたい。

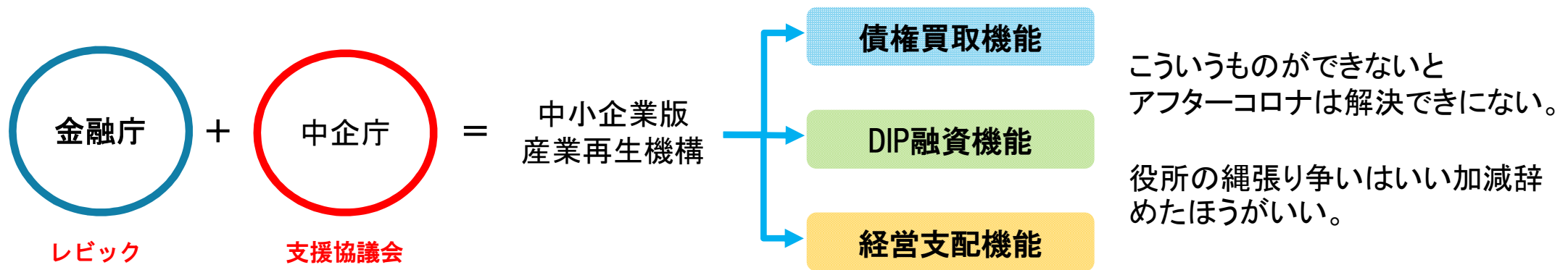
□ 優良取引先に関しては、コロナ前から無保証人対応を、かなり進めていた。
（・正常先 ・取引年数 ・フロー資金など 一般的な基準）

□ アフターコロナに関しては、特に後継体制がしっかりしている企業などは、後継者からの保証は求めないケースを積極的に考えていく必要はあると思う。

- ・脆弱な経営基盤を引き継ぐケースが殆ど
- ・高齢化や少子化で、地元に必要なインフラ事業は“継続すること”が重要になる
- ・事実上無意味な経営者保証にどれだけの意味があるのか？

質問15：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

※ 別紙資料① 22頁参照



質問16：コロナ禍と収束後の方向性について

- ☐ 経済と感染のバランスなど様々な意見があるが、見解をお聞かせ願いたい。
- ☐ コロナ後のV字回復の展望と、わが国の中長期的経済情勢についてお聞かせ願いたい。

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

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。
- ☐ アベノミクスは簡単に言えば、借金してサウナにいてビールでも飲みながら、何かいいアイディア考えよう。という経済政策(でも良い案が出なかった)
- ☐ GO TOは一時期のコロナ資金の返済原資になるかもしれないが、それ以上にはならない。
- ☐ アメリカの利上げが先か？日本がギブアップするか？が長期的な経済観測の肝になる
- ☐ 対米通貨量と金利だけで、為替がコントロールできないのは証明された。
- ☐ 国自体が、明言はしていなが、円の価値の長期的維持は困難と見ていると思う。

質問17：人材育成について

□ 若手の人材育成への取組に対する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方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18：建設業の今後の見通し

- 需要減少による建設市場縮小による競争激化なども予想される中、どのような支援・アドバイスが必要になるのか？

