

地域金融機関のサービス活用 の視点 事業再生のスピードが大きな付加価値になる

金融庁が昨年行った「サービスに債権譲渡された企業へのアンケート調査」によると、事業再生を目指す企業から、金融機関によるサービスへの債権譲渡や債権を譲り受けたサービスの対応を評価する回答が目立った。サービスを活用した事業再生は、企業の債務削減において柔軟な対応が可能なことのみならず、金融機関と企業との関係を強化する手段にもなる。

金融庁

地域金融企画室長

日下 智晴



企業から好評価

金融庁は昨年、全国サービス事業者協会に加盟するサービスに依頼して、各社が債権者となっている企業——すなわち各社が金融機関から債権を譲り受けている企業——に対してアンケート調査を行った。回答のあった企業183社（回収率40%）のうち、再生を目指している企業の回答を集計したところ、金融

機関によるサービスへの債権譲渡などを評価する回答が目立った（図表1）。

それらの企業がメインバンクから受けた支援を訊ねたところ、貸出条件の変更のみならず、事業再生計画の策定支援や外部専門家、支援機関の紹介など、多様な支援を受けていた（図表2）。結果的に当該企業向け債権はサービスへ譲渡されているのだが、その過程で顧客のニーズに寄り添い、損失を計上し

てまで再生を支援することは、当然のことながら企業から高く評価されるのだ。

債権放棄や債権譲渡等による融資先企業への金融支援については、企業のモラルハザードや地元でのレピュテーション等の理由から、地域金融機関には消極的な意見も根強い。そのような地域金融機関の場合、再生を目指す企業への支援はともに長期にわたるリスケジュールであり、時間をかけて徐々に債務を

削減していくことになる。これは「リレーションシップバンク」のアクションプログラム」を策定した2003年ごろには主流の考えであり、主要行が「金融再生プログラム」で外科的な手法も用いて不良債権処理を進めたこととは一線を画し、融資先の中小企業への影響を考慮して内科的な対処を指向するものである。

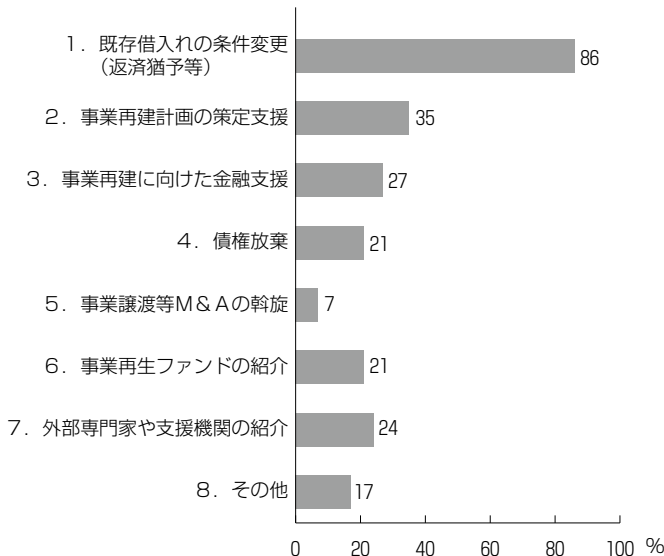
その方法は、金融業界をあげて不良債権処理を進める入口に

〔図表1〕 サービスーへの債権譲渡を評価する声

- メインバンクと準メインバンクには再建にあたり多大な支援ならびに債務の免除等を実行していただき感謝している。この恩に応えるべく、地域経済の発展に尽くしていきたい。(北海道、その他)
- 個人の連帯保証額が大きすぎたが、サービサーとの話し合いで返済可能な範囲の保証で解決できた。金融機関では解決がむずかしかった。(茨城県、不動産業)
- メインバンクと準メインバンクの調整に苦労した。現在はそれぞれサービサーに譲渡されたが、メインバンクが譲渡したサービサーには親身になって相談に乗ってもらっている。(群馬県、観光業)
- サービサーとの交渉で、返済額は借入残高より少ない金額で合意できた。月々の金利返済も、業績が上向くまで少なくしてもらった。(東京都、サービス業)
- 銀行や信用金庫と違い、サービサーは現状の経営状況を適切に把握し、事業再建を前提とした回収の道を考えていただいており、感謝の言葉しかない。(東京都、製造業)
- 債権譲渡後、返済負担の軽減により事業継続が可能となり、時間の経過とともに事業環境が好転し、大幅に業績が改善した。(大阪府、サービス業)
- 債権譲渡により、将来の債権放棄を前提に業績の回復と事業再建の可能性が高まったと感じている。メインバンクには事業再生計画の立案にも多大なご協力をいただいた。(広島県、製造業)
- サービサーに譲渡され、業況や今後の見込み等定期的に打合せが行われ、業績アップに力を入れることができ、今日につながったと思うので、感謝している。(長崎県、製造業)

(出所)「金融仲介の改善に向けた検討会議(第5回)」配付資料(図表2も同じ)

〔図表2〕 メインバンクから受けた支援(重複回答)



においては合理的だったが、現在においてはさらに視野を広げて考えてみる必要がある。すなわち、わが国は08年ごろから人口減少社会に突入し、とくに地方においては社会移動もあって加度的に生産年齢人口が減少する懸念が生じている。地方の衰退を避けるための時間との闘いを考えるなら、時間をかけると

いう前提そのものを見直してみなければならぬのだ。事業再生におけるリレーシヨンシップバンキングの考え方を、人口減少の時間との闘いのなかでどう両立させるのか。それを突き詰めて考えると、事業再生支援策を小出しにするのではなく、効果的なタイミングで一気に入入することが答えであるこ

とがわかる。時間をかけて緩やかな経営体力の回復を目指す、人口減少がその回復を相殺してしまうおそれがあるのだ。地方の企業は早く再生を果たして人口減少に立ち向かっていかなければならないため、事業再生のスピードこそが地域金融機関の大きな付加価値になる時代となっている。

債権と債券は 同じ経済価値

事業再生の支援機関といえは、コンサルティング会社であるが、サービサーも有力な存在である。とくに金融支援をする場合、金融機関による債権放棄も可能だが、サービサーを活用すればより迅速に対応できる。事業再生

のスピードを考えると、まず相
談すべきはサービサーであろう。

サービサーの機能として最も
重要なものは、企業の負債の時
価を客観的に評価することであ
り、金融機関の債権価値を評価
することである。金融機関は、
「債券」を保有している場合、
時価が下落すると持ち続けるか
損切りするかを検討しており、
なかには、時価が一定割合下落
すると強制的に損切りをすると
ころもある。ところが、「債
権」は同じようには扱われてい
ない。債券も債権も同じ経済価
値を有する資産なので、同様に
扱うことが合理的であることは
いうまでもない。

一般的に債権の価値が下落す
る（たとえば破綻懸念債権に区
分される）と引当を行うが、理
論的にはそれに代えて損切り
（債権譲渡）もできるわけだ。
違いは、債務者への影響を除く
と、引当は金融機関自身の過去
の実績に基づく引当率によるも
ので、有税処理されるのに対し
て、債権譲渡はその債権の時価
によるもので、無税処理される
ことである。無論どちらが有効

な対処なのかは案件ごとに異な
るが、後者を検討することなく
引当処理に限っているとするな
ら、金融機関にとっても、企業
にとっても重要な機会を逃して
いる可能性がある。

顧客との共通価値となる 事業再生

事業再生支援において、取引
金融機関すべてが合意して金融
支援（無税処理）ができるなら、
それに越したことはないが、合
意までに要する時間は考慮する
必要がある。もしも金融機関の
事情で時間がかかるとするなら、
その損失は結果的には全債権者
が被ることになる。サービサー
に債権譲渡すると、譲渡した金
融機関はただちに損失を計上す
ることになるものの、次の瞬間
からは将来だけをみればよいこ
とになる。金融機関の損失の大
半が企業に益金として移転する
ため、それを原資に再生は確実
に前進するからだ。

金融機関は、債権者としての
規律をもつことが重要である。
一方で、スピードが速いことは
新たな機会や潜在的な価値につ

なげることであるので、異なる
次元にある。両方を考慮して合
理的な解を出すことは容易なこ
とではないが、判断にあたって
は常に融資先企業にとつての効
果を考える必要がある。

事業再生に不可欠なことは、
いうまでもなく企業自身が将来
を見据えて事業価値向上の努力
を続けることである。事業機会
は再生企業にとつても均等に訪
れ、待ってくれはしない。資金
がないことで目の前の機会を逃
がしたり、金融調整に腐心して
いるうちに社長に機会そのもの
がみえなくなってしまうたりす
ることのないように、抜本的な
事業再生によつて、早く未来に
目を向けることができるように
することが必要なのではないか。
企業と金融機関の共通価値の
創造の一步は、金融機関が顧客
企業の立場で考えることである
ことは、事業再生においても間
違いない。

くさか ともはる

神戸大学経営学部卒。広島銀行
に31年間勤務のあと、15年11月
から現職。