



経営サポート会議を利用した 債権買取先の出口支援

福島県信用保証協会 企業支援部 経営支援課 主査 山田 隼誠

1. はじめに

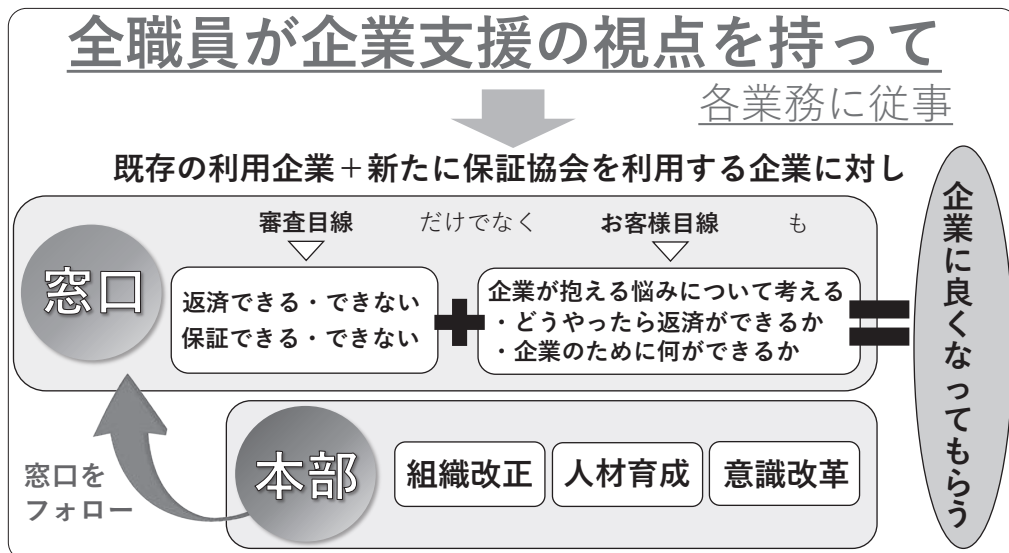
当協会は、地域に根差す公的保証・支援機関として中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者等」という。）の健全な育成と地域経済の発展に貢献する為、全職員が審査目線に加え企業支援の目線を持って各業務に従事することとしている。東日本大震災や新型コロナウイルス感染症等の影響から再建を図る県内の中小企業者等の個々の実情に即した支援を行うべく、「金融と経営の一体的支援」に取り組んでいる【図表1】。

2. 当協会の経営支援体制の変遷について

平成17年6月に中小企業政策審議会において「信用補完制度のあり方に関するとりまとめ」が公表され、信用保証協会における経営支援・再生支援に係る金融関連サービスの強化と「顔の見える協会」の実現の必要性が指摘された。それを受けて平成17年9月に企業支援チームを設置したことが当協会の経営支援体制構築の契機である。

平成20年4月には企業支援チームを解散し、3人の専属担当者を配属した経営相談課を新たに設立した。その後、平成20年9月にリーマンショック、そして平成23年3月11日には東日本

【図表1 当協会の経営支援について】



【図表 2 当協会の経営支援体制の変遷について】

年月	組織体制	従事人数
平成17年 9月	企業支援チーム 設置	専属 0 人（窓口13人）
平成20年 4月	経営相談課 設立	専属 3 人（窓口10人）
平成25年 4月	経営支援室 改組	専属 6 人（窓口10人）
令和 5 年 4月	経営支援課 改組 「金融と経営の一体的支援」	専属 7 人 （窓口に支援業務展開）
令和 7 年現在	経営支援課	専属 8 人

大震災が起き、県内の中小企業者等は極めて過酷な経営環境を強いられることとなった。経営支援体制の更なる拡充を図るべく、平成25年4月に、6人（うち、中小企業診断士4人）の職員を配属した経営支援室を設立した。

その後、民間金融機関でのゼロゼロ融資取扱開始に伴う保証利用企業数・保証債務残高の増加を受けて、これまで以上に中小企業者等の経営全般へのサポートが必要となったことから、内部で「保証業務と経営支援業務の一本化に向けた組織体制等検討チーム」を発足させ、令和5年4月から保証統括課と経営支援室を「企業支援部」として統合し、部内に保証推進課と経営支援課を設置した。さらに経営支援課内に、再生案件の専門部署として「再生支援チーム」を発足させた。「再生支援チーム」は震災から10年以上経過している中で、過去に債権買取・不等価譲渡を行った先のEXITが本格化することから、その円滑な実施に向けた支援を実施することを主な目的のひとつとしている【図表 2】。

3. 被災状況について

(1) 東日本大震災による福島県内の被災状況

平成23年3月11日14時46分に発生した東日本大震災により、当県は死者4,179人、重軽傷者183人、住家全壊15,483棟、半壊83,698棟、一部破損141,065棟と甚大な被害を受けた（令和7年3月5日時点）。福島第一原子力発電所事故による影響も大きく、東日本大震災から10年以

上経っても、避難指示等区域の設定が残り、県外避難者の数は約2万人となっている。その影響からも福島県の人口減少ペースは全国を上回っており、地域経済に大きな影響を与えている。

(2) 福島産業復興機構について

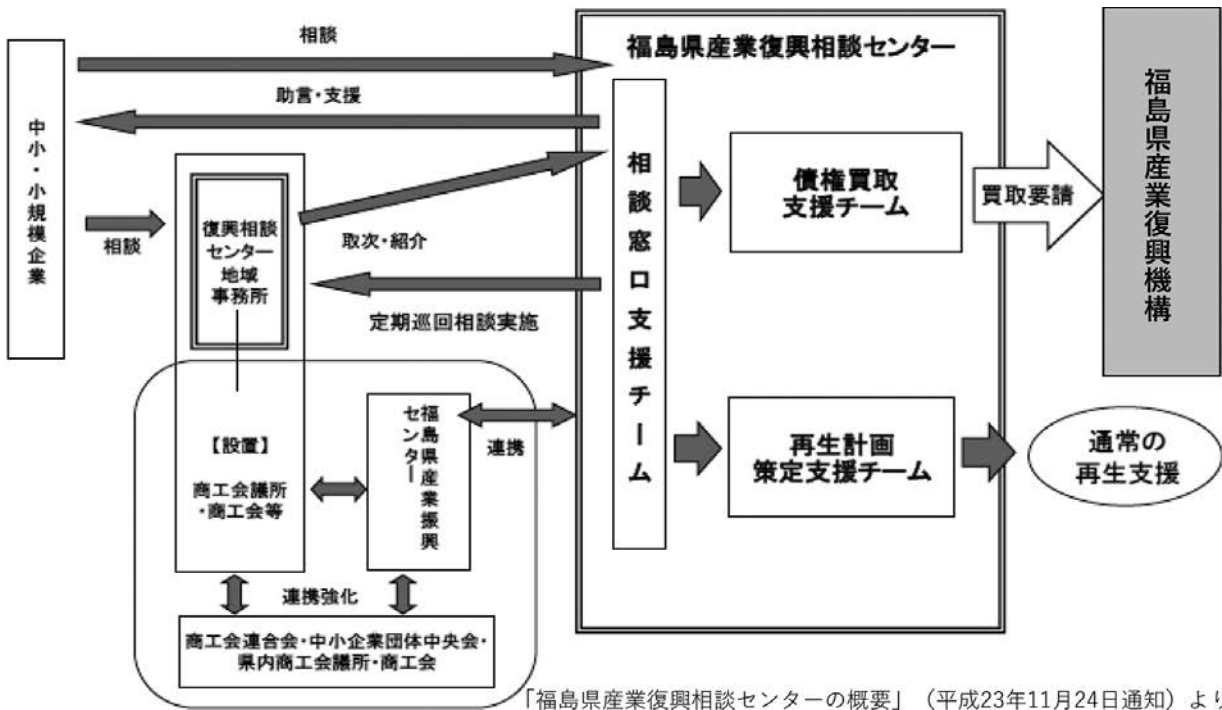
平成23年11月29日、公益財団法人福島県産業振興センターが設置主体となり、ワンストップ相談窓口として「福島県産業復興相談センター」（以下、「センター」という。）が設置された。設置目的は東日本大震災および原子力発電所事故により甚大な被害を受けた福島県内の中小企業者等の事業再開や事業再生を支援するためである。同年12月28日、二重債務問題¹への対応のため、福島県・地域金融機関・独立行政法人中小企業基盤整備機構等の出資により、センターを相談窓口として持ち込まれた案件について、債権の買い取り等の支援を行う「福島産業復興機構」（以下、「復興機構」という。）が設立された【図表 3】。

(3) 復興機構による債権買取

債権買取支援とは、二重債務問題によって新規融資を受けることが困難になっている中小企業者等に対する支援である。復興機構が当該中小企業者等の既往債務を金融機関との調整を踏まえて買い取り、買い取った債権の元利金の返済を一定期間凍結する。それにより、当該中小企業者等の資金繰り負担を軽減するとともに、債権の劣後化を行うことによって、金融機関からの融資を受けやすくする支援である。

¹ 東日本大震災の影響により、中小企業者等の収益力に比して、東日本大震災以前の既往債務が負担となっていることから、金融機関により新規融資を受けられずに、被災事業者が事業の再開をできないことを指す。

【図表3 センター・復興機構の概要】



債権買取支援の対象は、以下の要件を踏まえ、案件毎に再生可能性等を総合的に判断することとなっている。

- ①東日本大震災により経営に支障が生じている
- ②新規融資を受けると過剰な債務を負う
- ③清算価値保障原則²を満たす
- ④新規融資の見込みがある
- ⑤震災前に期限の利益喪失事由がない
- ⑥反社会的勢力との関係がない

また、買取価格算定の前提となる事業計画が必要となるが、計画に数値上の具体的要件は付されていない。

センターおよび復興機構の支援実績は、令和7年3月31日時点で累計相談件数2,014件、債権買取決定件数49件となっている。当協会は、そのうち44件の不等価譲渡を支援している。復興機構設立から14年となる令和7年6月現在で7件の中小企業者等についてEXIT対応が未了であり、当協会では再生支援チームと窓口が連携し、関係機関と情報共有を行いながら支援を継続している。

4. 支援事例

(1) 企業概要

対象企業は、湯本温泉街にて温泉旅館の「古滝屋」を営んでいる株式会社古瀧である。

当該温泉街は、東北のハワイとも称される福島県いわき市に所在し、近くにはスパリゾートハワイアンズがあることから「フラダンスの街」として有名である。常磐道いわき湯本ICから車で5分ほどとアクセスは良好で、毎分5トンの豊富な湯量を誇る。硫黄泉、塩化物泉、硫黄塩泉の3つの泉質が混ざる極めてやわらかな温泉であり、「美人の湯」として古くから愛しまれている。

平成22年度には温泉街として590,810人の年間観光客数を有していたが、東日本大震災および新型コロナウイルス感染症拡大等の影響から、令和5年度時点では212,353人ととどまっている。

古滝屋は元禄8年に創業、業歴330年の老舗

² 私的整理時の再生計画等においては、債権者が破産等の法的整理手続よりも多くの回収を得られる(経済的合理性がある)ことが必要となる原則。

旅館であり、湯本温泉の中心に位置し、源泉かけ流しの温泉を楽しむことができる。特に満天の空を見上げ入浴を楽しめる宿泊者専用露天風呂「天界の湯」は平成22年に設置以来、人気を博している。

古滝屋の部屋数は54室、震災前の従業員はパートを含め100名超を雇用し、売上高は8億円前後で推移、知名度も高く、地場での中核となる旅館である。

平成初期には施設建替等による事業拡大に向けた投資を行ったが、その後計画通りの返済は叶わず、ピーク時には過大な債務を抱えることとなった。

その間、中小企業再生支援協議会が関与しての金融調整が行われたが、業績回復には至らず、メイン金融機関は平成18年に協会保証付を除くプロパー債権を民間の債権管理回収業者に売却した。

その後、平成23年の東日本大震災では、館内・厨房設備に大きな損傷を負い、福島第一原子力発電所事故による風評等被害もあって約1年間の休業を余儀なくされ、平成24年に復興機構の債権買取支援を受けることとなった。

(2) 不等価譲渡による支援

当社からは、当協会に対して約90%の債権カット支援が求められた。併せて、震災による厨房等損傷箇所のうち、最低限の修繕費用や当面の運転資金について、プロパー協調での新規融資への保証支援の相談があった。

当社に対しては、メイン金融機関が過去に不

等価譲渡を実施していることもあり、今後の再生可能性について難しい判断が求められた。そこで、当該温泉街について調査を進めると、市内観光施設の入込数が回復傾向にあり、明るい兆しが見られた。また、当社は地場における中核企業であり、地域経済における事業存続の影響は大きいと判断した。

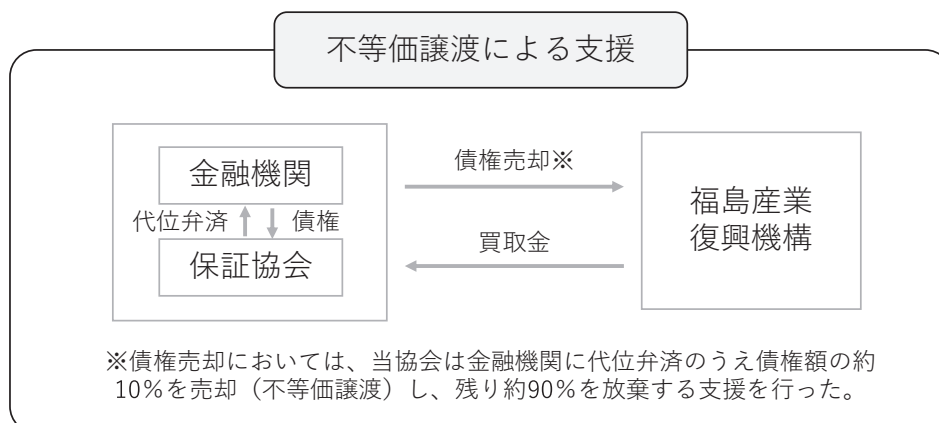
他にも代表者の高齢化や、経営陣のガバナンス体制にも懸念があったが、後継者である息子との面談調査により、代表者交代についても方向性を共有することができた。後継者は住宅メーカーやほかの旅館での勤務経験を有し、マーケティング等経営管理に強く、ガバナンス発揮が期待できた。

結果として、当社存続に向けた支援のために、債務負担解消、および厨房等損傷箇所の修繕が必須であると判断し、平成24年12月に不等価譲渡支援およびプロパー協調での新規保証支援を実施した【図表4】。

(3) 新型コロナウイルス感染症拡大

その後は毎年実施されたモニタリング会議を通して業況を把握してきた。復興機構の債権買取支援の期限（債権買取の日から10年である令和4年12月。）が近づく中で、風評等被害の影響により、思うような売上回復には至らなかった。そこで、復興機構の運営会社である福島リカバリからの指導もあり、平成29年にコンサルタントを導入し、予約管理のシステム導入によりリピート客へのアプローチを強化するなど、さらなる改善に向けて注力していた。

【図表4 不等価譲渡スキーム】



しかしながら、令和2年の新型コロナウイルス感染症拡大により状況は一変し、宿泊者数が激減するとともに、赤字が拡大した。手元の資金が大きく目減りし、モニタリングも一時中断するなど、債権買取支援の期限までの出口対応も不安視されるようになった。

(4) 計画提示（サポート会議）

当社や金融機関からの申し出により、令和4年に当協会のサポート会議を利用して、福島リカバリが斡旋したコンサルタントが関与した財務調査報告及び事業再生計画の提示がなされた。計画では債権買取のため、メイン金融機関をはじめ買戻資金の新規融資支援が要請された。

復興機構による債権買取の仕組み上、当社決算の借入金額は、債権買取額に減額されないため、買い戻しをするにあたり、債務免除益が発生することから、タックスプランについて考慮する必要があった。

そこで、第二会社スキームが検討された。当社の復興機構への債務を買戻分と残存分とに分割して、新会社に買戻分の債務のみを承継することで、新会社は前述の債務免除益による税負担が軽減され、事業再生の可能性が高まる。旧会社は残存分の債務を含め、特別清算により整理されることとなった。

債権買取については、復興機構から提示された金額に対し、新会社の資本金等により自己資金約20%を調達し、残り約80%については金融機関に新規融資によるリファイナンス支援が求められた。

リファイナンス支援については当協会に対し不動産担保評価程度の保証支援（リファイナンス金額の内約90%）が求められた。これは東日本大震災からの復興に必要な対応で意義があるとの判断のもと保証に応じた。なお、差額についてはプロパーや政府系金融機関での支援が検討された。

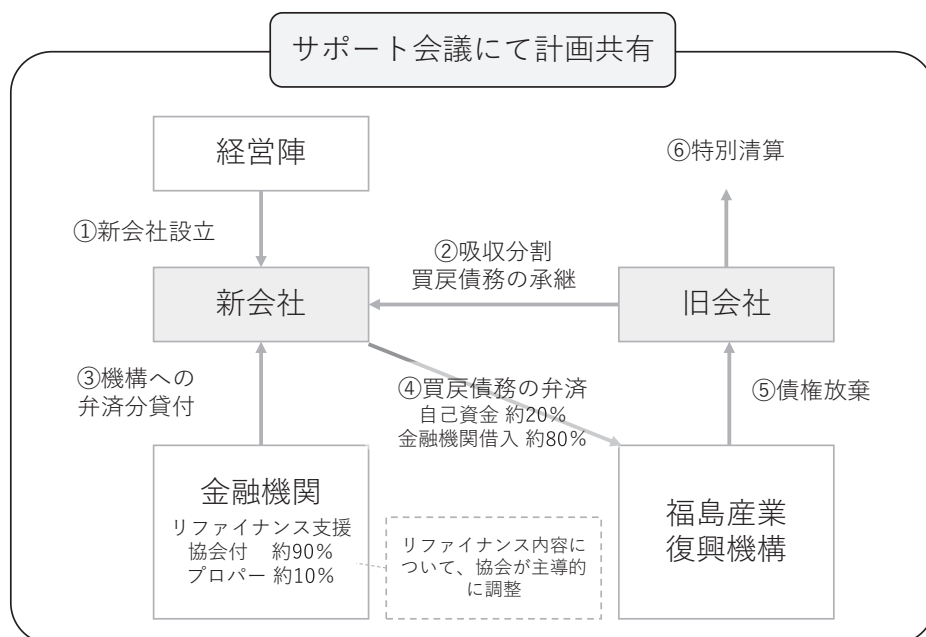
(5) 信用保証協会主導のリファイナンス調整

メイン金融機関はコロナ禍での業況や過去の支援の実績を踏まえ、プロパー融資には当初慎重な姿勢であった。

当社が事業再生するには今後の資金需要も見据え、メイン金融機関の関与の在り方が重要なファクターとなることから、当協会が積極的に働きかけ、何度も対話を重ねた結果、プロパー融資も協調して実施していただくこととなった。

なお、政府系金融機関からはそれまでに買戻資金を協調して検討する旨回答をいただいていたが、協議に時間を要したことから実行スケ

【図表5 再生スキーム】



【図表6 古滝屋 内外装写真】

			
湯本温泉街で 一際目を引く温泉旅館	リニューアルされた カフェのようなラウンジ	後世に向けて「原子力災 害考証館」を館内に設置	整備された リモートワークルーム

ジュールが合わず、最終的にはメイン金融機関及び当協会のみでの支援となった【図表5】。

(6) 支援後

令和5年から新会社での旅館運営が開始した。新型コロナウイルス感染症の終息に加え、新代表者による経営改善が進み、風評が残る中ではあるが、業績は回復基調にあり、直近では黒字転換を達成している。

マーケティング能力を活かし、ビジネス客需要が多いことをつかんだ新代表者は、高付加価値補助金を活用し、リモートワークルームの整備を行うなど、既存の旅館モデルにとどまらない、攻めの営業に着手し始めている。

メイン金融機関もプロパー単独で補助金のつなぎ資金を融資するなど、支援方針も積極化しつつある。当協会においては、業績動向や資金の必要性の把握に努め、再び過剰債務に陥ることが無いよう、引き続き金融機関と連携し、対応していきたい。

5. 金融と経営の一体的支援

当協会では、審査目線のみならず、企業目線も持つことで「金融と経営の一体的支援」を目指して取り組んでおり、本件はその目線が発揮できた事例であったと捉えている。

今回、新型コロナウイルス感染症下で赤字状況ではあったが、当協会としては、震災前の状況を踏まえた当旅館の潜在的な誘客力に加え、課題であった顧客管理の徹底がなされ、適切な価格設定に反映できる体制に転換されている点

などを評価していた。また、コンサルに依存せずに自走可能となっている経営陣の定性面を高く評価し、新型コロナウイルス感染症終息による業績改善が十分に期待できると判断し、積極支援方針とした。

そのうえで金融機関との協議や、サポート会議の開催などの経営支援の実施、また最終的な債権買戻資金として、震災前のシェアを上回る保証承諾をした金融支援の実施について、本件は信用保証協会として主導的に関与できた事例だと回顧する。

6. おわりに

湯本地区については、全国的に有名なスパリゾートハワイアンズのほか、令和5年に破竹の勢いでJ2リーグに昇格を決めたプロサッカーチームのいわきFCの本拠地があり、湯本駅前の再開発も構想されているなど、現在福島県内でも特にアツい地区となっている。

皆さまにおかれては、当社を含め、震災から復興を果たすべく注力している福島県に注目いただき、湯本温泉街にもぜひ足を運んでいただければ幸甚である。

湯本地区活性化の先頭を走る当社には、引き続き前向きな経営に取り組んでいただきたい。また、当協会においても当社を含め金融と経営の一体的支援を継続していきたいと考える。

最後に、本寄稿に至るまでご支援ご尽力いただいた、当社およびメイン金融機関をはじめ各支援機関の皆さまに、心からの感謝と敬意を申し上げます。