



復興金融事例集

～東日本大震災からの復旧・復興、
「新しい東北」の創造を支える金融の姿～

復興金融ネットワーク



- ・ はじめに
- ・ 目次

分類① 震災被害からの復旧・再生

事例 1 ～11

はじめに

本事例集は、復興庁が平成 26 年 7 月に立ち上げた「復興金融ネットワーク」に所属するメンバーである金融機関等が関与した復興に関する取組を収集したものです。

各事例は、復興金融ネットワークに所属するメンバーである各金融機関等が作成しています。文中等における取組みに関する評価等については、当該資料を作成した各金融機関等の見解です。

震災からの復興を加速させ、被災地が復興を果たすと共に、新しい東北を創造することを祈念して、本事例集を公表致します。

【復興金融事例集 目次】

はじめに 1

① 震災被害からの復旧・再生

- 再生債務弁済中の被災事業者への
復興支援事例（東北銀行） 4
- 東日本大震災で全壊したホテルに対する
再生支援（北日本銀行） 6
- 被災施設の復旧と商品力向上・販路拡大
を支援（北日本銀行） 8
- セシウム問題による風評被害を受けた
被災事業者の再生支援
（北日本銀行） 10
- 被災した水産食品製造会社に対する再生支援、
販路拡大支援（宮古信用金庫） 12
- 被災した造船関連工場の再建に対する
つなぎ資金の実行（七十七銀行） 14
- 関係機関と連携した革新的な農業への
資金供給（仙台銀行） 16
- 地域の基幹産業に不可欠な運送業者を、
外部支援機関等と連携して復旧支援
（石巻信用金庫） 18
- 創業地への帰還に向けて、企業立地補助金を
活用した新工場建設支援（東邦銀行） 20
- 産業復興機構スキームを活用した
二重債務問題の解決（東邦銀行） 22
- 再生ファンド、専門コンサルを活用した
旅館再生（大東銀行） 24
- 営業債権者と連携・協調による事業再生
（福島銀行） 26
- 後継者への事業承継を企図した事業再生
（福島銀行） 28
- 福島の農業組合法人への再生支援
（あぶくま信用金庫） 30
- 浜通りへの帰還・新工場建設への支援
（あぶくま信用金庫） 32
- 原災で移転を余儀なくされた事業者の
事業再開に係る支援
（あぶくま信用金庫） 34

- 震災と風評被害に苦しむ意欲ある事業者
への再生支援（ひまわり信用金庫） 36
- 福島県技術力あるものづくり事業者の
再生支援
（株）東日本大震災事業者再生支援機構） 38
- 女性の活躍による事業再生
（株）東日本大震災事業者再生支援機構） 40
- 会社分割による水産加工業者の事業統合
（地域経済活性化支援機構） 42
- 被災による廃業からの再チャレンジを応援
（日本政策金融公庫） 44
- 被災した工場の早期生産再開を支援
（日本政策金融公庫） 46
- 被災農業者の早期営農再開を支援
（日本政策金融公庫） 48
- 復興支援プログラムを活用した福島県の酪農
家による福島復興牧場への支援
（農林中央金庫） 50

② 本業支援・販路の開拓

- 海外販路を目指す被災事業者での統一ブラン
ド確立による海外販路開拓支援
（七十七銀行） 52
- 一般財団法人との連携による地域産業の
活性化（気仙沼信用金庫） 54
- 建設資材加工業への外部支援機関等を活用し
た事業復旧と販路開拓支援
（石巻信用金庫） 56
- 「東邦ものづくりビジネスマッチング」
実施（東邦銀行） 58
- ビジネスマッチ東北ハンズオン支援事業Ⅳ
（信金中央金庫） 60
- 復興支援ファンド「しんきんの絆」
（信金中央金庫） 62
- メガバンクの顧客ネットワークを活用した
被災地事業者の販路開拓支援
（三菱東京UFJ銀行） 64
- 被災事業者の販路開拓に商談機会の提供
（全国信用協同組合連合会） 66

③ 創業・起業、新事業開拓、成長支援

- 専門家、自治体と協働したファンドによる
起業支援の取組（盛岡信用金庫）68
- 創業支援に向けた産学官金連携の取組
（石巻信用金庫）70
- 「とうほう・次世代創業支援ファンド」
創設（東邦銀行）72
- 「～街なか野菜工場～ ひまわり ふれあい
農園」の運営（ひまわり信用金庫）74
- 被災取引先の新規事業参入に係る支援
（あぶくま信用金庫）76
- 本支店一体となった成長可能性の高い
事業者への成長支援（大東銀行）78
- 被災企業・成長企業へのエクイティ
投資（大和企业投資）80
- ファンドを活用した被災漁業者の成長支援
（七十七銀行）82
- 東日本大震災復興・成長支援ファンドの組成
（日本政策投資銀行）84
- 津波で被災した牡蠣養殖業者の
6次産業化を支援（仙台銀行）86
- とうほくのみらい応援ファンドによる
農林漁業の成長産業化支援
（みずほフィナンシャルグループほか）88
- 福島における果樹農業6次産業化
プロジェクト
（三菱商事復興支援財団）90
- 鶏糞バイオマス発電の事業化実現支援
（農林中央金庫、商工組合中央金庫、
みずほ銀行、地方銀行）92

④ 被災地域の再生・活性化に向けた取組

- 東日本大震災復興支援ファンドの組成
（日本政策投資銀行）94
- 大槌商業開発㈱に対する早期事業再建に向け
た支援（岩手銀行）96
- 東日本大震災の被災企業に対する
復興資金・復興ファンドを活用した金融支援
（東邦銀行）98
- 震災により事業を停止した中堅総合病院の
M&Aによる再生（福島銀行）100
- 水道インフラの早期復旧に寄与したスピー
ディーな融資対応
（いわき信用組合）102
- ㈱海楽荘に対する温泉ホテル新設に向けた
支援（施設名：大船渡温泉）
（岩手銀行）104
- 復興支援プログラムを活用した被災水産加工
業者が共同で取り組む大型復興投資への融資
（農林中央金庫）106
- 災害公営住宅建設にかかるつなぎ資金の実行
（七十七銀行）108
- 仙台市土地区画整理事業の支援
（みずほ銀行、七十七銀行）110
- 日本赤十字と連携した地域の救命救急拠点
（石巻赤十字病院）の整備
（三菱東京UFJ銀行）112
- 仙台うみの杜水族館開発プロジェクト
（三井住友銀行）114
- 「しんきんの絆」復興応援プロジェクト
（信金中央金庫）116
- 「とうほく企業間連携プラットフォーム」の
設立（みずほ銀行）118

⑤ 支援態勢の強化 （組織全体としての継続的な取組）

- 復興再生支援チームの活動について
（岩手銀行）120
- 常駐外部専門家との連携による事業再生・経営
改善支援（七十七銀行）122
- 地元企業応援部の設置及び復興支援担当者の
配置（仙台銀行）124
- 復興支援財団の設立と各種支援
（三菱商事復興支援財団）126
- 本部と営業店の連携による相談機能の強化
（気仙沼信用金庫）128



再生債務弁済中の被災事業者への復興支援事例

(東北銀行)

【概要】

震災前に民事再生手続きを申し立てし、再生債務の弁済途中で被災、工場が流出する等の甚大な被害を受けた。

地域の復興には欠かせない事業者でもあったことから、再生債務完済前ではあるものの、(株)東日本大震災事業者再生支援機構と連携し、事業計画の再策定を行い、事業継続の為に新規融資を実行。

背景と経緯

同社は、船舶関連事業者で、震災前の年間売上3.2億、従業員数45人。平成19年10月に民事再生を申し立てし、平成21年4月より再生債務の償還を開始、事業計画通りに進捗し、平成30年4月には完済する予定であった。

ところが、平成23年3月に発生した東日本大震災による大津波により第一、第二工場ともに全壊し、建造中の船3隻についても流出してしまった。

生産設備を失ったことにより、新規の造船は停止したが、顧客先へ出張等による修理工事に取組む等して地域の復旧に尽力。結果として、緊急時・混乱期であった為に工事代金の未収も発生し、赤字となった。

こうした中、自社工場は、中小企業組合等共同施設等災害復旧事業や被災中小企業施設・設備整備支援事業を活用して再建出来ることとなり、建設を進めていたところ、「信用保証協会に対する求償権」が存在する状態では高度化スキームを利用出来ないことが発覚し、止む無く自己資金を充当した。

その結果、運転資金不足やグループ補助金の立替払いも困難な状況となってしまった。

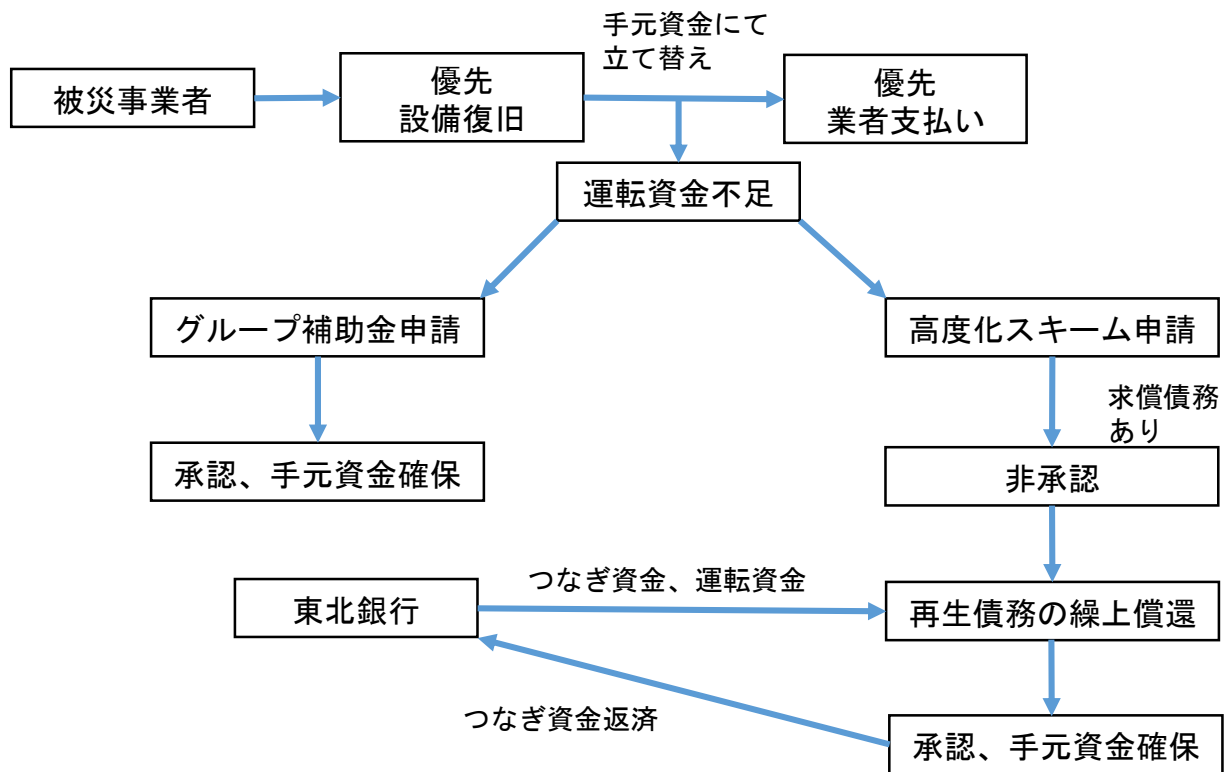
そこで、この問題を解決して円滑な再建を図る為に、平成25年12月に(株)東日本大震災事業者再生支援機構への支援を要請することにした。

具体的な取組

東北銀行は、(株)東日本大震災事業者再生支援機構の支援のもと、事業再生計画（合実計画）を策定し、今後の事業継続性に問題が無く、支援可能であることを確認。

当行がグループ補助金及び高度化資金を返済財源とした「つなぎ資金」、及び長期運転資金に対応し、再生債務の全額繰上げ償還（求償債務消滅）を行った。これにより、高度化スキームによる融資が承認され手元資金の確保が実現した。

再生支援の流れ



取組の成果

同社の再生により、地元漁業者及び関連業者の早期復興に寄与している。また、同社の雇用も維持されており地域の復興にも寄与している。

新事業再生計画も順調に進捗しており、また、本件DIPファイナンスにより、正常な形で金融取引が可能となっていることから、工場の統合や拡張による生産性の向上や生産力の増強など、今後の事業拡大も視野に入っている。

今後の課題

今後は船舶業界自体の、好不況の波が大きいことから、事業計画に基づき強固な財務体質をつくることが課題である。その上で復興特需終了後の対策として、営業力の強化による新規先受注の確保も今後しっかり取り組んでいく必要がある。

また、技術者の高年齢化が進むことから、計画的な人員確保を行いながら、生産体制のスキル・ノウハウの維持に努めていく必要がある。



Point | 支援実施のポイント／横展開にあたっての示唆

支援実施のポイント① 再生過程での優先度の高い対応を迅速に対応

支援実施のポイント② 早期再開により顧客喪失を最小限に抑制

支援実施のポイント③ CREBと連携した中で、つなぎ資金、運転資金の対応

支援実施のポイント④ 関係機関に対しての支援表明、スキームの説明・調整を進め、リーダーシップを発揮

東日本大震災で全壊したホテルに対する再生支援

(北日本銀行)

【概要】

震災により閉館を余儀なくされたホテルに対し、三菱商事復興支援財団等との外部機関との連携により新ホテル再開資金を支援。また(株)東日本大震災事業者再生支援機構との連携により、震災前の金融債務の買取支援を実施し、二重債務を解消。

なお、資金繰り支援のほか、新ホテルオープンの際には専門家派遣による集客に向けての勉強会や接遇研修等の側面支援も実施。

背景と経緯

昭和47年に先代が旅館業創業。昭和61年にホテルを新築した際に当行が資金支援し、以降29年間メイン行として取引してきた先である。

6階建、31室の規模で、地元の新鮮な海の幸を手頃な価格で提供するホテルとして、家族連れからビジネス客まで多くのリピーターを擁するホテルであった。

平成23年3月の東日本大震災の津波により3階まで被災（4階も一部被災）し、壊滅状態となり、以降休業状態を余儀なくされた。

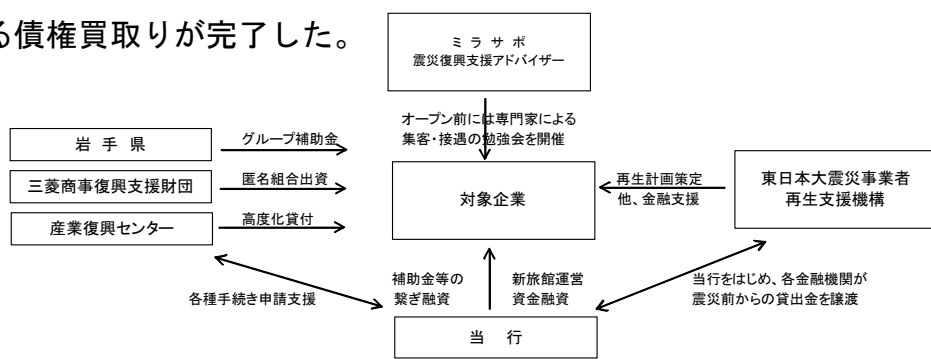
休業状況が続く中、旅行者に対し、社長自ら録画した津波映像を基に、震災を風化させまいと必死に取り組みながら、自身のホテル復活にも強い意欲を持ち続けた姿に共感し、北日本銀行は同社の営業再開に向けた支援を開始した。

具体的な取組

平成23年12月頃、まず営業再開へ必要不可欠な資金確保に向けて、北日本銀行営業統括部復興支援チームが窓口となり、グループ補助金申請に加え、高度化資金の申請の手続き支援に取り組んだ。その他、復興支援チームが三菱商事復興支援財団とも連携。平成26年3月の拋出完了までの間、同チームが同財団とのパイプ役として活動した。

その後、営業再開に向けて二重債務の解消が不可欠と判断し、(株)東日本大震災事業者再生支援機構と連携。当行審査部企業支援チームが同機構との交渉窓口となり活動し、平成26年5月機構による債権買取りが完了した。

【スキーム図】



取組の成果

平成26年3月、市が震災遺構として旧ホテルを取得。同月、建設中の新ホテルの設備資金として当行、三菱商事復興支援財団が協調支援。その他、当行にてグループ補助金、高度化資金のつなぎ資金の支援も行った。

新ホテルは高台の限られたスペースでの13室での営業再開となったものの、各部屋に露天風呂を設置し、ハード面も充実。震災前からの同ホテルの強みである「新鮮な魚介類」を売りに集客を図っている。

地元建築業者の人手不足も重なり新築工事が長引き、ホテルオープンは当初予定の平成26年7月から最終的に平成27年6月と大幅に遅れ、本格的な再生はこれからであるが、震災遺構先の再生事案としてメディア・地元市民の関心も高い。

また、オープンの前には、営業統括部復興支援チームが中心となり、中小機構の震災復興支援アドバイザー制度を活用し、従業員向けに集客・稼働率向上の為の勉強会を開催。またミラサポ制度を活用し、接客アドバイザーによる勉強会を行うなど、資金繰り支援に留まらず、同社のレベルアップの為の支援を行った。この結果、ネット予約サイトで高い評価を得ており、リピーターに加え、口コミによる宿泊客増加に繋がっている。



写真1 ホテル外観



写真2 ホテルロビー



写真3 ホテル客室

今後の課題

平成27年6月のオープン以降、現在まで予約状況は良好であるものの、県内沿岸地域は冬場に旅行者が減少する傾向にあり、冬場の集客施策及び運営体制が課題である。

また、13室と小規模での再スタートとなり、限られたスタッフで運営している状態で未経験者もあり、退職者が出るなど、今後はスタッフの育成も課題のひとつとなっている。



Point | 支援実施のポイント／横展開にあたっての示唆

支援実施のポイント①

事業再開意欲の高い事業者への積極的な再生支援

支援実施のポイント②

機構、自治体、各種補助施策を活用したスキームの構築

支援実施のポイント③

再開後の経営力強化、販路開拓への積極的支援

被災施設の復旧と商品力向上・販路拡大を支援

(北日本銀行)

【概要】

東日本大震災の津波により工場、製造設備が被災し、壊滅的な被害を受けた事業者。工場移転についての移転先の紹介や移転費用の金融支援、中小企業組合等共同施設等災害復旧事業のつなぎ融資支援を実施。

営業再開後は外部コンサルと連携し、商品力向上を目的に一般消費者モニターによる試食会等を実施。パッケージ、ネーミング等、消費者の意見を吸い上げ、今後の商品のブラッシュアップに役立てている。

背景と経緯

昭和26年に菓子店を個人創業。昭和49年に震災前の本社所在地に工場新築。昭和54年法人に組織変更し、工場増築により業況拡大。その後、様々なヒット商品を販売するとともに、平成11年からは障害者雇用にも取り組み、地域社会への貢献にも積極的に取り組んできた企業である。東日本大震災直前には11億円～12億円の売上で、134名の従業員を雇用していた。

震災の津波により工場、製造設備が被災し、壊滅的な被害を受け操業停止となった。再建に向けた移転地の選定や資金調達の検討が必要となり、長年のメイン行として北日本銀行が本格的な支援を開始した。

具体的な取組

当行の営業店、営業統括部復興支援チーム及び審査部企業支援チームが連携し、グループ補助金、県無利子融資、各種助成金申請支援を実施した。

また、工場移転についても移転先（県管轄の工業団地）の紹介や移転費用の金融支援、グループ補助金のつなぎ融資支援を実施した。

震災以降に進めていた(株)東日本大震災事業者再生支援機構との債権買取支援についても平成25年3月に完了し、二重債務解消も実現した。

取組の成果

工場移転先の決定等に時間を要し、営業再開が平成25年10月までずれ込み、従前顧客の取り戻しに苦労している状況ではあるものの、メインである当行と同社と話し合いを重ねながら、以下のとおりの事業再生を図っている。

震災前は11億円～12億円の売上であったが、これは粗利の低い和菓子も含めての売上規模であり、震災後は利益率の高い「どら焼き」「ドーナツ」類に取扱い商品を絞り込むべきとアドバイスを行い、当面、売上高5億円台での事業再生を目指す計画である。

工場内の機械設備は、徹底した衛生管理と高効率な設計により、品質ならびに業務効率が向上。コンサルの協力を得て、キャラクターの刻印入りのどら焼きの輸出（米国、香港、カナダ）を開始した。その他、大手スーパーとも新規取引開始。震災により失った既存取引先を埋めべく積極的に新規開拓を行っている。

また、営業統括部復興支援チームが中心となり、コンサルと連携し、商品力向上支援を実施。具体的には、東京、大阪にて一般消費者モニターによる同社商品の試食会を開催。パッケージ、ネーミング等、消費者の意見を吸い上げ、今後の商品のブラッシュアップに役立てている。



写真1 工場外観



写真2 工場内 機械設備

今後の課題

徐々に販路は拡大しているものの、営業再開が平成25年10月と震災からの約2年7か月のブランクで失った取引先は多く、年間売上目標に掲げている5億円の売上には未だ届いておらず、引き続き販路拡大が課題である。

また、新商品開発等も社長中心に行うなど、社長自身が精力的に活動する反面、後継者育成が進んでいない面が否めず、今後は社長の後継者といえる人物の育成も課題である。



Point | 支援実施のポイント／横展開にあたっての示唆

支援実施のポイント①

銀行本店（復興担当部署と事業再生部署）、
営業店による事業者支援体制の構築

支援実施のポイント②

機構、グループ補助金等、施策の有効活用

支援実施のポイント③

事業者の商品力向上などのトップライン支援

セシウム問題による風評被害を受けた被災事業者の 再生支援

(北日本銀行)

【概要】

東日本大震災に起因する放射能汚染問題の風評被害を受けた企業に対し、(株)東日本大震災事業者再生支援機構と連携し、経営改善計画の策定や、債権売却による債務圧縮支援を実施。

背景と経緯

本事業者は、県内においてガソリン販売や中古車販売、椎茸栽培事業等を営んでいる従業員数50名弱の事業者。震災により椎茸培養施設が損壊したことに加え、東京電力福島第一原子力発電所事故により、県内産の乾燥椎茸から放射性セシウムが検出され、出荷停止処置が出たこと等による風評被害を受けた同社は、シイタケ栽培事業において売上の大幅な減少と多額の損失を計上した。

こうしたことを踏まえ、経営改善を図るべく、関係金融機関とともに(株)東日本大震災事業者再生支援機構へ支援要請を行った。

具体的な取組

機構の支援に向けて支援外部機関によるデューデリジェンス（DD）を実施。DDの結果、シイタケ栽培事業以外の事業については、順調に推移しており、5年以内の黒字化が見込まれることから、平成25年5月に機構が支援を決定。

具体的な支援内容としては、同機構による事業再生計画の策定補助、各金融機関が有していた震災前債権の買取、及び各金融機関が有していた震災後債権の条件変更を実施。新規融資にあたっては当行はじめ主要行で協調対応を実施した。

これらの支援内容により、抜本的な経営改善に着手した。

当行では、同機構のもと策定された事業再生計画の検証を行い、債権の機構への売却を実施した。

取組の成果

同機構が債権を買い取るにより債務圧縮が図られたほか、金利引下げ及び元金支払猶予するとともに、震災後の債権についても各金融機関がリスク対応することにより資金繰りの安定化を図ることで経営改善に向けた第一歩となった。

財務面での改善を進めると共に、事業の中でも不安定な業績にあった菌類部門（椎茸の菌床培養及び生産）の立て直しが喫緊の課題であり、計画の下で栽培管理が容易で安定的な収穫が見込める新しい菌床への切替えを進めている。



（イメージ）

今後の課題

再建の鍵は、菌類部門における事業性の確立にある。そのための具体策として、栽培管理の徹底による収量増加と作業効率の向上によるコスト削減に努めると共に、栽培管理が容易で安定的な収穫が見込める新しい菌床の開発にも取り組んでいく。

その上で、燃料販売、自動車販売・車輛整備の事業を継続することによる着実な利益の積み重ねと菌類事業の立て直しにより全社的な収益の確保に努め、もって実態債務超過を解消していく。

今後も事業を継続していくため、策定した計画内容を着実に遂行していくことが課題である。計画の他に、さらにパックや栽培場の集約等による効率化に取り組んでいる。



Point | 支援実施のポイント／横展開にあたっての示唆

支援実施のポイント①

関係金融機関等と協調した事業者の過大な債務の圧縮・債務負担の軽減

支援実施のポイント②

複数事業を手掛ける事業者の実態把握を綿密に行い、各事業への適切な計画の確立

被災した水産食品製造会社に対する再生支援、 販路拡大支援

(宮古信用金庫)

【概要】

震災により工場・事務所、機械設備等全て流失、(株)東日本大震災事業者再生支援機構の債権買取支援、中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業を活用し事業再開。岩手県よろず支援拠点と連携による経営体制の見直し、ものづくり補助金を活用し新分野（油脂製造業）への事業拡充を実施。

背景と経緯

事業者は三陸産わかめ、昆布を中心に味付けした加工品（おつまみ、漬物、佃煮他）の製造、販売を行っており、三陸産わかめの茎、昆布商品のパイオニアとして、味付け茎わかめ等、三陸の海産物に付加価値を付与した商品を提供していた。

しかし、東日本大震災に起因する津波により、工場・事務所・機械設備等全てが流出したため、中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業の活用により平成25年に工場を再建し事業を再開したが、既存債務と設備再建にかかる債務より二重ローンとなる。

二重ローン負担が重かったため、(株)東日本大震災事業者再生支援機構による事業再生支援を実施。事業再生支援の中で、さらに主要販路の喪失、事業規模の縮小による生産力の低下、およびこれに伴う売り上げの減少といった課題が判明した。このため、抜本的な事業再生支援が必要となった。

具体的な取組

二重ローン負担が重かったため、まずは機構による事業再生支援を実施。

そして、主要販路の喪失、事業規模の縮小による生産力の低下、およびこれに伴う売り上げの減少といった課題に対応するため、「岩手県よろず支援拠点※」との連携、「ものづくり・商業・サービス革新補助金」の活用、「ビジネスマッチ東北」への出展を行った。

施策1

(株)東日本大震災事業者再生支援機構による**債権買取支援**

施策2

「岩手県よろず支援拠点※」との連携による**経営体制の見直し支援**

※中小企業庁「中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業」に基づき(公財)いわて産業振興センター内に整備されている経営相談所

施策3

「ものづくり・商業・サービス革新補助金※」を活用した**新分野への事業拡充支援**

※中小企業庁の補助事業で、認定支援機関(当金庫)と連携し、革新的な試作品の開発等を行う中小企業を支援するもの

施策4

「ビジネスマッチ東北※」への出展による**販路拡大支援**

※平成27年11月5日(木)に夢メッセみやぎ展示棟で開催された、「第10回ビジネスマッチ東北2015」(主催:東北地区信用金庫協会外)に出展

取組の成果

機構の債権買取により二重ローンが解消した。

その上で、事業者の経営体制の強化のため「岩手県よろず支援拠点」と連携、外部専門家による経営体制の検証、問題点の洗出し、改善対応策の相談を実施。各工程に部門管理者の配置、工程のスケジュール化を行うとともに、従業員全体で事業の「見える化」を実施し、生産体制を改善した。

また、地域水産資源を活用した高付加価値商品の新開発と新たな生産体制の確立を事業目的として「ものづくり・商業・サービス革新補助金」を活用し、新分野（油脂製造業）への事業拡充を実施した。

さらに、ビジネスマッチ東北等への参加による販路拡大支援取組も行った。



くきわかめ旨塩



たつとと浜だれ



「ふるっこきくらげ」※
(きくらげの醤油漬け)



たつとと海老だし

※パッケージデザインは、いわてデザインネットワーク・ボランティア(i-DNet)の支援を受け、岩手県立産業技術短期大学の学生らが手掛けた。

図 ビジネスマッチ東北（施策4）への出品商品

今後の課題

水産加工品の市場は飽和状態である中、消費者からは国産原料による加工品、無添加商品と健康志向商品が求められており、調理経験の少ない消費者がより簡単に味と風味付けが出来、様々な料理に利用できる利便性のある新商品開発が求められている。

その中で、平成26年度に商品開発販売を行った商品「たつとと浜だれ」が好評であり「調味料カテゴリー」への進出へ大きな可能性を得たことから、地域資源を活用した、高付加価値商品の開発販売により、震災前の売上、利益水準に近づけていきたいと考えている。



Point | 支援実施のポイント／横展開にあたっての示唆

支援実施のポイント①

二重ローンの解消を含む抜本的な事業再生支援

支援実施のポイント②

外部連携機関を活用した、経営体制強化、販路拡大の支援

被災した造船関連工場の再建に対するつなぎ資金の 実行

(七十七銀行)

【概要】

石巻地区で東日本大震災により被災した工場を再建するため、地元造船関連業者の出資により合同会社A社を設立。七十七銀行では、公益財団法人日本財団の「造船復興みらい基金」と自治体の補助金を活用した資金調達を提案するとともに、補助金交付までのつなぎ資金に応需するなど、A社の設立段階から積極的に関与のうえ、各種支援を実施。

背景と経緯

石巻地区で造船関連工事を営んでいたB社（船舶修繕・メンテナンス）とC社（船舶電装工事）は、東日本大震災により甚大な津波被害を受け、事業の継続が困難な状況に陥った。

B社とC社が工場再建を模索するなか、既存の借入負担も大きかったことから、債務のリストラチャリングと併せた資金調達スキームを構築する必要性が生じた。

具体的な取組

七十七銀行は、地域の造船業の復活を目的として、B社とC社の出資による合同会社A社の設立に積極的に関与し、公益財団法人日本財団の「造船復興みらい基金（造船業等復興支援事業費補助金）」の申請支援を実施した。

その後、A社が補助金の第一号事業者として認定されたことを受けて、併せて石巻市の「造船集約化支援事業補助金」の活用を提案、補助金交付までのつなぎ資金にも応需した。

また、B社とC社の事業再生計画策定を経て、(株)東日本大震災事業者再生支援機構に既存借入にかかる支援を申請し、円滑な債権買取に至った。

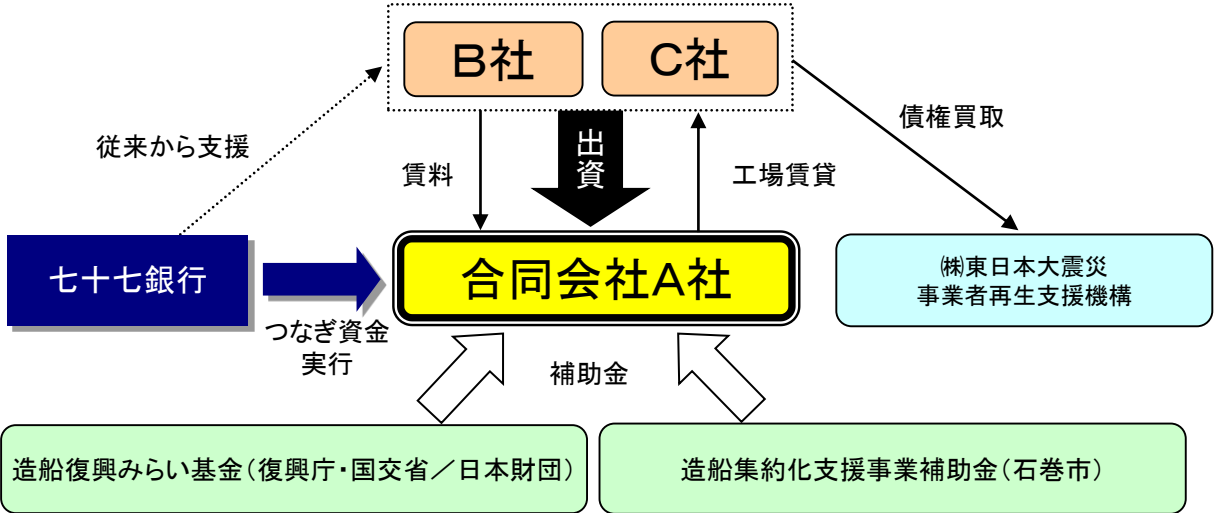


図1 本件支援スキーム

取組の成果

地域の重要な産業である造船業の再生というシンボリックな復興案件に対し、国や自治体と連携しながら、補助金を効果的に活用し、被災した地域の造船業を集約のうえ活性化させることに貢献した。

交 付 元	補 助 金 の 内 容
	造船復興みらい基金 東日本大震災で被災した造船事業者等の復興・経営基盤の強化を支援するため、日本財団が国（復興庁・国土交通省）から約160億円の補助金を受け入れて設置し、2013年8月から募集している補助金。
	造船集約化支援事業補助金 東日本大震災で被災した中小企業の造船事業者・造船関連事業者が事業集約等に対し、集約等による経営基盤の強化を目的とした造船施設等の整備に要する経費の一部を補助し、石巻市の基幹産業である水産業を支える造船関連産業の早期復興を図るもの。

図2 今次活用した補助金

今後の課題

つなぎ資金の実行後、補助金の着実な受領のフォローや、工場再開後に発生が見込まれる運転資金など、各種資金ニーズに対応するため、A社、B社、C社の継続的なモニタリングを強化していく必要がある。

また、メイン行として、受注拡大を支援し、事業計画に基づく再建支援を自治体等と連携しながら、後押ししていく必要がある。



Point | 支援実施のポイント／横展開にあたっての示唆

支援実施のポイント① 合同会社設立時からの積極的な関与

支援実施のポイント② 補助金にかかる迅速な情報提供、活用の提案

支援実施のポイント③ 事業再建に対する確固たる支援の意思

関係機関と連携した革新的な農業への資金供給

（仙台銀行）

【概要】

津波で被災した農家が設立した農業生産法人による大型設備投資計画に対し、政府系金融機関との協調融資を実施するとともに、公益財団法人からの出資により、地域の一次産業の復興を全面支援。

背景と経緯

沿岸部の仙台市東部地域は、稲作・畑作が盛んな地域であったが、東日本大震災の津波で農地や施設が壊滅的な被害を受けた。

こうした中、当地における創造的な農業復興を実現するため、被災農業者が農業生産法人を設立。仙台市復興特区の中核事業として、市や大手IT会社等と連携のうえ、農林水産省「東日本大震災農業生産対策交付金」等の補助金を活用し、津波被害を受けた農地に約3ヘクタールの大規模な野菜の養液栽培施設を建設する計画を策定、当行へ相談があった。

具体的な取組

当行は一次産業向け融資のノウハウを有する日本政策金融公庫と連携し、事業計画について同社と協議を重ね、施設建設資金の一部（同公庫）と事業運転資金（当行）を融資して、大規模経営化による農業復興を支援した。

また、当行は、同社の取組みが復興のシンボルとして被災地域を支える役割が期待できる点などを評価し、同社事業の円滑な立ち上げを図るため、三菱商事復興支援財団からの出資支援を受けることを提案した。これを受けて、当行と生産法人は、同財団へ出資要請を行い、協議の結果、同社の事業性が高く評価を受けて出資支援を得ることが可能となった。

取組の成果

現在、当施設は完成し、平成25年8月からトマト、ミズナ、イチゴなど野菜の出荷が開始された。当社設備による安定的な野菜生産が評価され、大手ファミリーレストランや通販事業者との取引が成約している。また当社関連食品加工業者を通じた6次産業化に取り組むなど、創造的復興に向けた取組みが進んでいる。

あわせて、同社の事業開始に伴い、約20名の従業員を雇用するなど、地域における被災者の雇用創出にも大きく貢献している。



写真1 完成した大型溶液栽培施設



写真2 三菱商事復興支援財団との調印式

今後の課題

同社施設はすでに稼働しており、野菜の生産・販売も始まっているが、生産性の向上が喫緊の課題であるほか、販売面についてもより付加価値をつけた販路確保が求められるなど、課題は多岐に渡っている。

当行は、引き続き日本政策金融公庫や三菱商事復興支援財団と連携し、本業支援を通じ同社の経営課題の解決に向けた支援に取り組む。



Point | 支援実施のポイント／横展開にあたっての示唆

支援実施のポイント① 政府系金融機関との連携による協調融資

支援実施のポイント② 公益財団法人からの出資による資本増強

支援実施のポイント③ 官民共同プロジェクトへの参画による復興支援

地域の基幹産業に不可欠な運送業者を、外部支援機関等と連携して復旧支援

(石巻信用金庫)

【概要】

本件は、震災により事業の根幹である車輛や配送センターに甚大な被害を受け、さらに主要荷主である地域の水産加工業も被災している状況での支援事例。

各種補助金や外部支援機関との連携による資金調達等によって山積する課題を解決する支援計画を策定。当面の間の拠点となる営業所等の建設を軸とする当社の復興計画を後押し。

背景と経緯

A社は地元の水産加工業等を荷主とし、最新の運行管理システムや抗菌加工車両等を用いた独自の輸送ノウハウを有する運送業者であり、業歴は30年を超え、約50名の従業員を抱え地元では知名度の高い企業である。

震災により本社事務所や配送センター、多数の車輛が被災し、荷主である多くの水産加工業も被災した。さらに、水産加工業の運営に必要不可欠な魚市場の全施設も甚大な被害を受けており、当地域での復興には相当の時間を要する状況であった。

A社は他地域に営業所を有しており、ある程度の荷主も確保できていたことから早期の事業再開が可能と判断。A地域及びA社の残存機能の状況から、当面は他地域に本社機能に移転する復興計画を策定した。

復興計画は中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業を活用した車輛の復旧と本社機能の回復及び、新たな荷主の発掘を軸としていたが、震災により多額の債務超過に陥っており、新たな資金調達に課題があった。

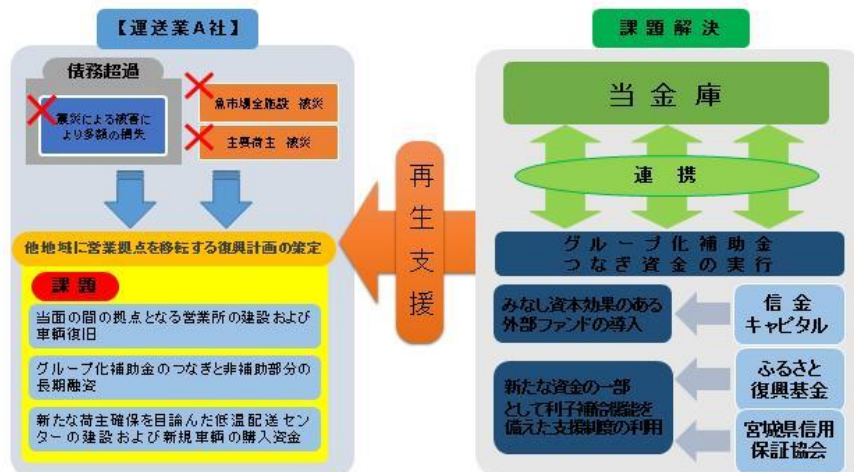
当金庫は、A社の復興は地域の基幹産業の復興と雇用維持に大きく貢献すると判断し支援を決定した。

具体的な取組

A社のニーズは、①当面の間の拠点となる営業所の建設及び車輛の復旧にかかる補助金のつなぎ融資と②非補助部分の長期融資、さらには新たな荷主確保を目論んだ③低温配送センターの建設及び④新規車輛導入資金の調達の4点であった。

そこで、グループ化補助金のつなぎ融資を行うことにより当面の間の拠点となる営業所の建設及び車輛の復旧に対応した。

また、みなし資本効果のある外部ファンドの導入や利子補給機能を備えた融資制度を活用するとともに、A社の復興計画の策定支援も行った。



取組の成果

グループ補助金と補助金受領までのつなぎ融資により、A社復興計画の基礎となる本社機能の回復と車両の復旧が可能となった。

みなし資本効果のある外部ファンドの導入により、当社の大きな課題の一つである債務超過が解消し、新たな資金ニーズへの対応も可能となった。また、上記ファンドの返済は長期間の期日一括返済であったことから、当社資金繰り安定にも大きく貢献した。

新たな資金の供給は、利子補給機能を備えた融資制度を活用することにより、経費圧縮による収益性向上にも繋がり、当社復興にさらに効果的なものとなった。

A社への復興支援は、地域の基幹産業を支える企業の存続と業容拡大、地域雇用の維持に繋がるものとなった。

今後の課題

A社のある地域の水産加工業の復興にはさらに時間を要する状況であることから、他地域での販路開拓となる。さらに、売上の源となる人員（ドライバー）が不足しており、復興計画の大きな課題となる。

人件費や燃料費等の高騰による収益圧迫が懸念される中で、車両の同時期、多数調達により、車両のリプレイス時期が重複することも課題となっている。また、復興計画ではA社にとって新たな運送分野の開拓も含まれており、スキルが不足する中での収益確保も課題となる。



Point | 支援実施のポイント／横展開にあたっての示唆

支援実施のポイント①

複数の外部機関等との連携によるニーズにマッチした支援を実施

支援実施のポイント②

復興支援専門部署によるキメの細かい金融サービスや情報等の提供

①震災被害からの復旧・再生

創業地への帰還に向けて、企業立地補助金を活用した 新工場建設支援

(東邦銀行)

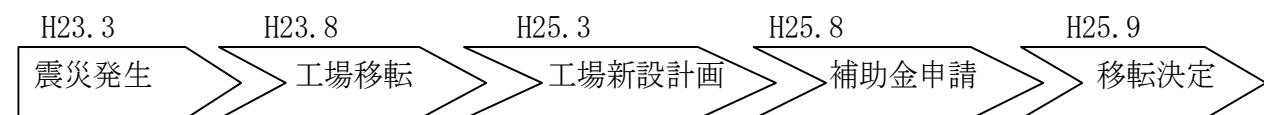
【概要】

原発事故により本社工場に立ち入れないため、原町区の仮設工場で事業再開。しかし、本来の営業活動には創業地小高区への帰還が必要であった。

創業地への帰還に伴う新工場建設の計画段階から当行が積極的なサポート・アドバイスをを行い、企業立地補助金を活用して新工場を建設。

背景と経緯

震災後の取組み



南相馬市小高区の食品加工業者で、震災後、風評被害や工場移転により本来の営業活動ができないことから売上確保に苦しみ、厳しい収支状況が続いていた。

その後、A社の技術力等から徐々に受注が戻り、売上については震災前程度の水準まで回復したが、費用負担が大きいため収支は引き続き厳しい状況にあった。

創業の地である小高区への帰還により、本来の営業活動の再開や移転に伴う様々な費用負担軽減による収支改善が期待できることから、小高区での事業再開を熱望しており、その要望に応えるべく、メイン行として立地補助金を活用した新工場建設を提案した。

事業計画策定にも携わるなど、積極的なサポート・アドバイスにより、震災後小高区に帰還する食品加工業の第一号企業となった。

具体的な取組

A社の経営課題を把握している中、本来の営業活動を行えるよう創業の地である小高区での事業再開を熱望していたことから、経営課題解決として立地補助金を活用した新工場建設を提案。

事業計画については、収支見込にやや甘さがあったことから、より確実性の高い収支計画の作成を支援。

資金面も、補助金受領までのつなぎ資金（１億９千万円）と、長期運転資金（８千万円）を対応。今回の総合的な取組により、当社の課題が解決することとなった。

取組の成果

現在帰還に向けた準備中で、工場も建設中。施工会社最終選定のため、第三者機関を通して、建設会社３社の応札をうけて、合い見積り中である。平成27年12月中旬に施工会社決定し、契約予定。その後、平成28年３月着工・平成28年９月竣工、本格稼働は平成28年12月を目指し計画進捗中である。

今後の課題

・工場完成後の販路の確保。

新工場完成後の販路については、既存先・新規先ともに南相馬市で製造することの風評を織り込み済みだが、実際に稼働した後の取引先の反応（風評被害）の有無・影響度合いについては見通せない。

・人員（製造スタッフ）確保

新規雇用５名は確保しているが、主たる働き手となる世代（20～40代）が避難等により雇用確保が難しいことから、欠員補充や新規雇用は非常に難しい環境にある。



Point | 支援実施のポイント／横展開にあたっての示唆

支援実施のポイント①

被災企業の経営課題を共有し、具体的な経営課題解決策を提示

支援実施のポイント②

事業計画書の検証に加え、資金対応についてもメイン行としてサポート

産業復興機構スキームを活用した二重債務問題の解決

（東邦銀行）

【概要】

東日本大震災により発生した津波により店舗が損壊し、営業停止を余儀なくされた。

震災後、仮店舗にて事業を再開したが、本格的な事業再開を行うに際し、店舗等新規設備投資に必要な資金調達を可能とするため、債権買取支援を実施。

背景と経緯

福島県浜通り地域にあるA社は生鮮魚介類仲卸・加工業（震災前売上高：276百万円（22/7期）、震災前従業員数：20名）として創業し、当行融資により直売所と食堂を開店した。以後、直売所と食堂の売上を徐々に高めることで収益を確保するなど、一定の事業価値が認められる状態であった。

しかし、東日本大震災により発生した津波により直売所・食堂等が流出し、営業が困難な状況となっていた。

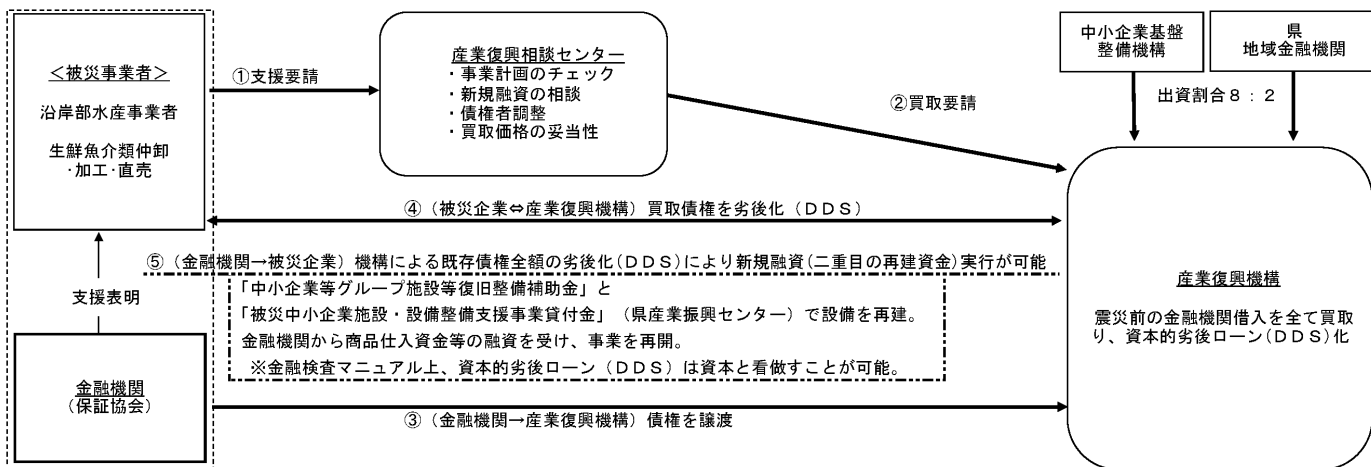
A社は震災からの復興を目指し、店舗・設備を復旧し事業再開を果たすため、店舗等の新規設備投資に必要な資金調達を行うにあたり、産業復興機構スキームを活用した。

具体的な取組

設備復旧にあたっては「福島県中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」と「被災中小企業施設・設備整備支援事業貸付金」を活用。

一部事業を再開済みであったが、本格的な事業の復旧のために既往債権の買取支援を実施した。

【産業復興機構のスキーム】



取組の成果

地域の特色である「水産業」と「観光業」復興の呼び水として、地域の同業者に先駆け、いち早く再建を果たそうとする事業者を支援した。

これにより、現在、地場水産物取扱いが本格化しない中でも、地元住民から観光客まで広く集客できる施設となっており、地域産業本格復興に向けた牽引役となると期待される。

今後の課題

地域水産業の本格復興、風評被害の払拭等には一定期間を要する可能性があり、これに伴う周辺業界（観光業等）への影響も懸念される状況が続いている。

地域の特色を活かした復興を進めるため、牽引役となる事業者に対する積極的支援を長期的視点に立って進めていくことが求められる。



Point | 支援実施のポイント／横展開にあたっての示唆

支援実施のポイント①

復興に向けた「地域の特色」、地域が復興にむけて必要とする「時間軸」に着眼し、適切なスキームを提案。

支援実施のポイント②

補助金にかかる迅速な情報提供、活用の提案

再生ファンド、専門コンサルを活用した旅館再生

(大東銀行)

【概要】

東日本大震災による風評被害により、福島県内への観光客が急激に減少するなか、旅館専門コンサルティング会社と連携して経営改善に取り組み、地元官民再生ファンドに債権譲渡し企業再生を図った。

背景と経緯

東日本大震災による福島第一原発事故の放射能の風評被害により、震災以降、福島県内への観光客の入込は急激に減少した。

A社は震災前から多額の債務を抱えていたが、観光客の減少により経営状況が一層厳しくなった。旅館施設は老朽化が進んでおり、毎年順次修繕を実施していたが、震災以降の急激な業況悪化により修繕が実施できなくなった。

県内主要産業の1つである観光業の復活及び地域経済の活性化、雇用の確保等のために、A社の再生が必要となったことから、旅館専門コンサルティング会社と連携し、事業の実態把握、課題の洗い出し、改善策の策定など経営改善に取り組んだ。

具体的な取組

震災以降、観光客の入込が急激に減少したため、今後の事業の方向性や経営改善等について、当行と連携して進めることができる旅館専門コンサルティング会社（以下旅館コンサル会社）を、A社に紹介し、本格的な経営改革を開始した。同時に、地元官民再生ファンド（以下再生ファンド）に、当社の現況説明と今後の事業再生について相談を行った。

業況悪化に加えて多額の債務が足かせとなり、旅館施設の修繕が実施できない状態となったため、再生ファンド、旅館コンサル会社のアドバイスを受け、解決策として中小企業再生支援協議会（以下支援協議会）の第二会社方式により、再生ファンドを活用する方針とした。

当行と旅館コンサル会社が連携し、問題点の認識と原因に対する経営改善策の作成、再生ファンド活用を想定した事業計画の作成を行った。その事業計画は、支援協議会から実現可能性が高く、経済合理性があることの検証を受けた。

A社経営者及び連帯保証人に対し、再生スキームと経営者責任、保証責任、株主責任、経営者ガイドラインによる保証債務の免除等の説明を行い、了承を得たうえで、再生ファンドへ債権譲渡となった。

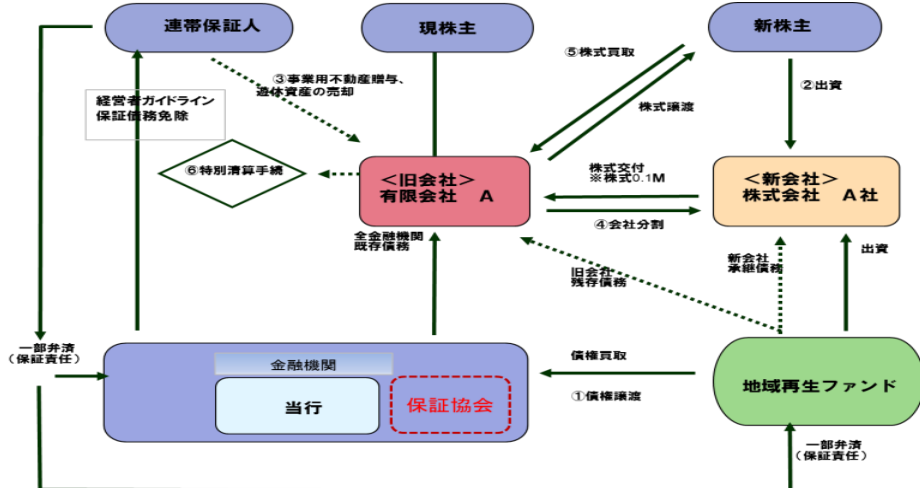


図 A社の再生スキーム

取組の成果

多額の借入金は再生ファンドへ譲渡となり、10年で返済可能な金額まで圧縮され、キャッシュフローに余裕ができた。そのキャッシュフローで、施設の修繕等、サービスの充実を図るための前向きな投資を行うことができた。法的整理となれば、一般の商取引債権者に対する債務もカットとなるが、本件では従来通りの条件で取引の継続ができること、旅行エージェントからも従来通りの顧客獲得ができること等、A社の成長に向けた態勢が整備できた。

従業員は従来同様の雇用継続ができたことに加え、新規採用も行った。

連帯保証人については、引き続きA社の再生のために尽力してもらうために、経営者ガイドラインにより、多額の保証債務の免除を実施した。

新会社によるスタートとなり、積極的な営業と、施設の修繕、料理メニューの刷新等により、業績は急激に回復した。この状況に旅館コンサル会社が、A社のスポンサーに名乗りを上げ、再生ファンドと交渉の結果、旅館コンサル会社が経営を担うこととなった。

今後の課題

新スポンサーが、さらなる成長に向けて諸施策を積極的に実施しており、今後地域旅館業の復活、地域経済の活性化が期待できる。

観光客の入込数は回復傾向にあるが、放射能による風評悪化が完全に解消されたわけではないことから、個社毎の努力だけではなく、地方公共団体のバックアップおよび旅館街の面的連携により一致協力して邁進しなければならない。



Point | 支援実施のポイント／横展開にあたっての示唆

支援実施のポイント①

経営者と従業員が一丸となって
事業再生に向けた意欲があること

支援実施のポイント②

過大な債務を整理するための再生手法の
展開、外部機関との連携

支援実施のポイント③

実現可能性のある経営改善計画の作成