

## 分類① 震災被害からの復旧・再生

事例 12～24

## 営業債権者と連携・協調による事業再生

(福島銀行)

### 【概要】

東日本大震災で被災した事業者に対して、(株)東日本大震災事業者再生支援機構を活用して既存債権の一部を放棄及び劣後化。さらに事業提携先である運送業者による営業債権の劣後化することにより、財務内容を改善し、資金調達がし易い環境を整備した事例。

### 背景と経緯

宮城県の物流（倉庫）業者であり、運送業者との事業資本提携以降、主たる事業である倉庫業に注力。不採算部門の縮小、事業のリストラクチャリングによるコスト削減努力により、事業の黒字化と安定した経営基盤が確立しつつあった。

しかしながら、平成23年3月、東日本大震災の罹災により、数千万円にのぼる資産の毀損と事業再開まで6ヶ月の期間を要する事態に陥ったほか、復旧に伴う借入金が増加し、資金繰りに窮する事態となった。

### 具体的な取組

震災の被災事業者であり、財務内容の改善及び資金調達がし易い環境整備を目的に平成24年9月、(株)東日本大震災事業者再生支援機構を紹介した。

具体的な支援内容としては、機構により、事業再生計画の策定補助、震災前債権（リース債権含む）の買取及び買取債権の一部の放棄と劣後化が行われた。

事業提携先である運送業者に関しては、運送業者が有していた営業債権の一部劣後化を導いた。

上記取組みにより財務内容を改善したうえで、機構による信用補完機能を活用し、当行を含む協調金融機関2行により、滞納社会保険料の解消等を目的とした新規融資を実施した。

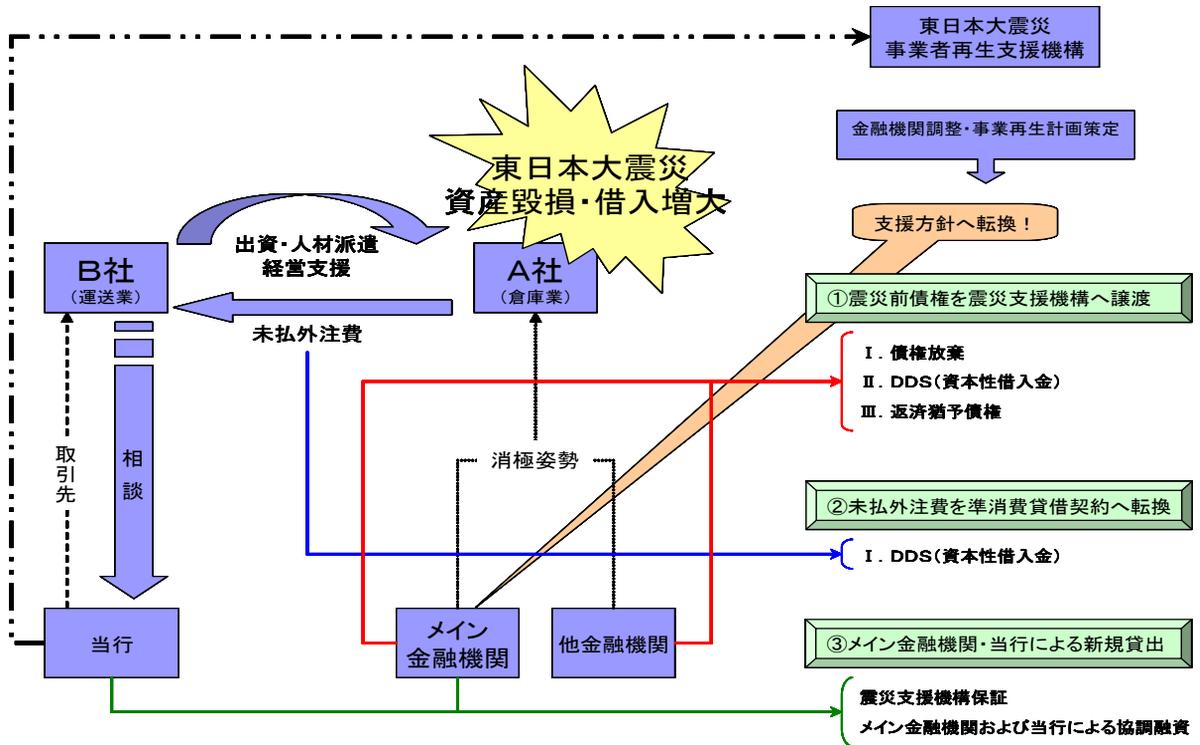


図 スキーム図

## 取組の成果

機構及び提携事業者の支援により実質債務超過額が大幅に縮小。計画6期目での実質債務超過解消が見通せる状況となった。

債権放棄及び債権劣後化により、シニア債権は15年間で完済できる資金計画となった。

提携事業者を巻き込んだ抜本的な支援によって、新規融資を受けられる環境が整備された。

## 今後の課題

売上全体の4分の1を占める当社最大の取引先からの受注の粗利率が低いことが課題となっている。

単価値上げ交渉が不調に終わったことから、当該取引先との取引を解消し、より粗利率の高い取引先へのシフトを行っている段階にある。

上記にあたり資金繰り支援を目的とした追加融資を協調2行にて実施している。



### 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 提携事業先との連携・協力

支援実施のポイント② 営業債権の劣後化

## 後継者への事業承継を企図した事業再生

(福島銀行)

### 【概要】

東日本大震災により、店舗・建物が一部倒壊。事業を一時停止したが、事業再開を果たし、経営者から孫娘へ親子3世代による事業承継を可能とした事例。

### 背景と経緯

A社は長年、飲食店を併用したビジネスホテル（客室34室）を経営していた。

平成5年に宿泊施設を新設し、幹線道路沿いという立地条件もあり、新築後数年の業績は堅調に推移していたが、同業他社との競合もあり、売上は漸減、営業赤字が常態化していた。

代表者は91歳、実質経営者の息子は61歳と共に高齢で、事業に従事する孫娘への事業承継を抱いていたが、孫娘自身は頑なに固辞していた。加えて東日本大震災により店舗・建物は一部倒壊し、営業が一時停止した。

実質経営者である息子は、被害の大きさから事業存続を諦め、廃業も視野に模索していた。

### 具体的な取組

福島銀行では、事業存続に向けた修繕を優先し、資金繰り支援を行う一方、後継者である孫娘との面談を実施、今後の方向性について何度も話し合いを行う。

家族会議の結果、孫娘を中心とした将来の事業再生計画を策定する事となり、策定に向けた側面支援を開始する。

本件は、高齢である代表者及び実質経営者である息子から孫娘への事業承継を目的に、長期間の期間設定（親子3世代リレーローン）を行う。また、個人所有であった事業用不動産を法人へ集約し、将来相続の妨げとなる不動産問題の解決にも取り組む。

本件の要諦であった孫娘を事業計画策定の折衝役として参画させ、後継者としての意識醸成も図った。

### 取組の成果

事業再生計画の策定により事業継続の見通しが立ち、資金繰りの安定化が図られ、事業承継に否定的であった孫娘は、事業承継意欲が喚起され役員として経営に参画することとなった。また、事業用不動産の集約により、将来不安を抱いていた相続問題も解決することとなった。

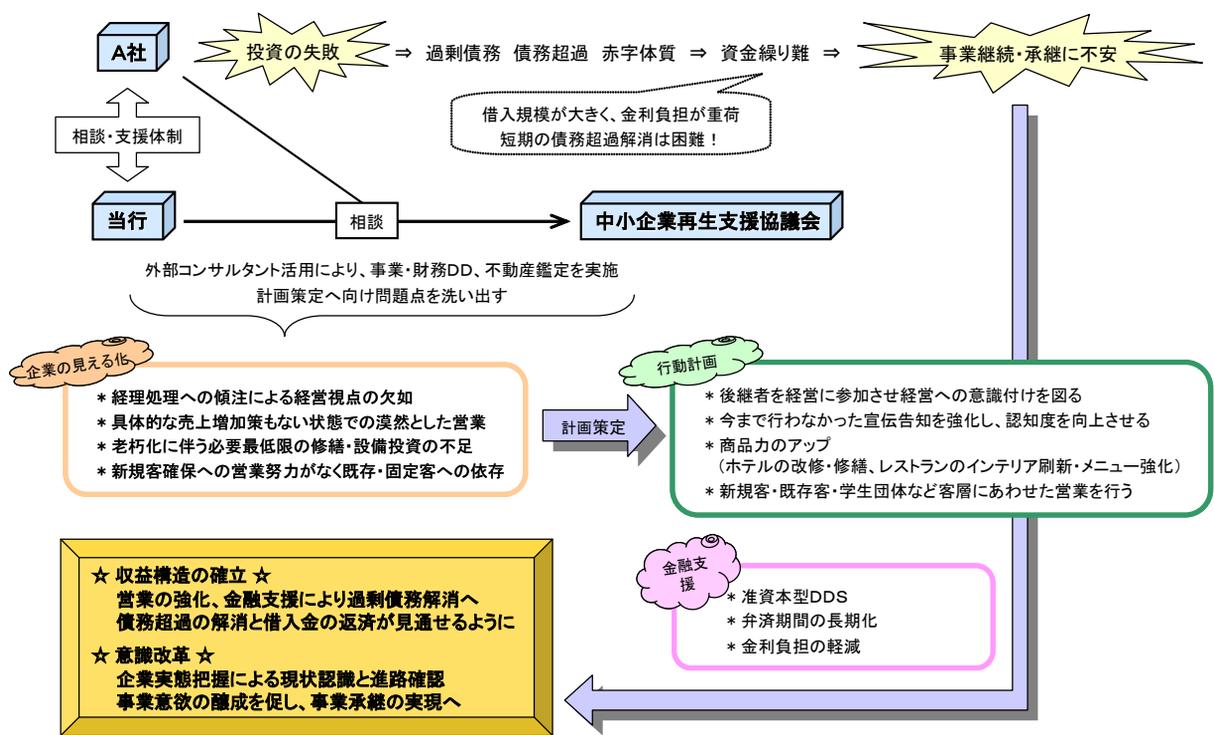


図1 スキーム図

家族経営の中小企業の実態は、会社の経営状態を社長以外が把握していないケースが多く、地方金融機関として事業承継にかかる潤滑油としての役割を果たすことができた。

また、家族経営の中小企業の場合、自宅併用等の問題もあり、ある程度の期限の利益を与えなければ収益弁済はできない。本件は、資本性借入金を含めた期間設定を親子（3世代）リレーローンと捉えたことで、事業承継に結実した事案である。

## 今後の課題

震災による特殊需要から、売上・稼働率は計画を上回る実績にて推移しているが、今後、復興需要収束後における収支動向が危惧されている。

また、飲食部門における実父の負担は大きく、後継者となる調理人の育成は急務であり、長期的視点からは事業継続を見据えたビジネスモデルの転換も検討課題である。



## 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 家族・後継者との面談、意思統一

支援実施のポイント② 相続を含めた問題解決

## 福島県の農業組合法人への再生支援

(あぶくま信用金庫)

### 【概要】

東日本大震災および東京電力福島第一原子力発電所事故により、既往借入金の返済が困難な状況になった被災事業者に対し、(株)東日本大震災事業者再生支援機構を活用のうえ、他金融機関と連携し、事業再生を支援。

### 背景と経緯

あぶくま信用金庫の取引先である農業組合法人Hセンター（農畜産物販売業）は、福島第一原発の20km圏内である南相馬市小高区で、組合員から仕入れた米や野菜を直販ルートで販売していたが、東日本大震災による津波被害で販売用の在庫米が流出してしまったことに加え、原発事故により、休業を余儀なくされた。

同センターは、隣接の相馬市内に、直売センター・事務所を新築移転し、事業を再開しようとしたが、販売用在庫米の流出等により販売収入のあてがなくなり、既存借入金の返済が困難であり、また、事業計画の策定が難しかったため、当金庫に相談があった。

当金庫は、(株)東日本大震災事業者再生支援機構を活用して、返済負担の軽減を図ったうえで、事業再生に係る支援に取り組むこととした。

### 具体的な取組

当金庫は、同センターの事業再生に向けて、同機構の活用を提案し、同じく債権者である農林中央金庫と連携して、以下の支援を実施した。

- ① 機構の債権買取による返済負担の軽減（機構が金融機関の債権を買い取り、返済を猶予。猶予期間中に事業を復旧し財務基盤を確立。）
- ② 事業再生計画の策定支援および同計画への同意
- ③ 新規運転資金の対応（関係金融機関に対して従来通り季節性の仕入資金についての新規貸付けを依頼）

同センターは、平成24年5月に機構の支援第1号案件として支援を決定し、平成24年7月から相馬市に拠点を移して事業を再開している。

震災以前の業況までは至っていないものの、毎年売上は増加しており、業況は回復傾向にある。また、当金庫は、毎年の米仕入れ資金に係る資金需要に応需しており、継続して同センターの支援を行っている。

今後は、計画に基づき、直売所事業立上げが完了し、安定的なキャッシュフローが確保できるようになった後、機構への返済を進めていく方向にある。

震災による津波被害に加え、原発事故による直接・間接の甚大な被害を受けた福島県浜通りの農業を復興する上で、同センターの再生支援を行う意義は大きい。



写真1 相馬市の拠点①



写真2 相馬市の拠点②

## 今後の課題

今後は、福島県の農業に対する風評被害への対応が重要となる。農業者だけの問題ではなく、福島県全体の問題として、国を含めた関係各所と連携を取りながら対応を図っていく必要があると思われる。



### 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 事業再生に向けた外部機関の活用

支援実施のポイント② 他金融機関と連携した事業計画策定の支援

支援実施のポイント③ 事業継続に向けた運転資金の対応

## 浜通りへの帰還・新工場建設への支援

(あぶくま信用金庫)

### 【概要】

東京電力福島第一原子力発電所事故により、一時的に他県での操業を余儀なくされていた被災取引先に対し、補助金等を活用の上、他金融機関と連携して、新工場建設に係る支援を行った事例。

### 背景と経緯

あぶくま信用金庫の取引先であるW社（電気機械器具製造業）は、福島第一原発の20Km圏内である南相馬市小高区で、産業用工作機械部品を製造していたが、原発事故により、休業を余儀なくされ、千葉県東金市に移転し、取引先企業が所有する工場の一部を間借りして操業をしていた。

同社は、間借りした工場が手狭で受注増に対応できないこと、小高区では雇用の面で、人員確保ができないこと等から、南相馬市原町区に新工場を建設することを計画し、当金庫に相談があった。

当金庫は、本計画における新工場の規模や5名程度の新規雇用創出が見込まれること等を勘案すると補助金等が活用でき、被災取引先の負担が軽減できることに加え、大口取引先からの受注増加が決まっていること、工場が手狭なため受注を断っていた新規先からの受注が見込めること等から、設備投資の効果は大きく、被災地の復旧・復興にも貢献できると判断し、新工場建設に係る支援に取り組むこととした。

### 具体的な取組

当金庫は、同社の新工場建設に向けて、南相馬市下大田工業用地および補助金等の活用を提案し、「業務連携・協力に関する覚書」を締結している日本政策金融公庫と連携して、以下の支援を実施した。

- ① 「津波・原子力災害被災地域雇用創出企業立地補助金」の補助金活用提案および申請手続き等のサポート
- ② 「南相馬市企業立地助成制度」の補助金活用提案及び申請手続き等のサポート
- ③ 「日本政策金融公庫」と連携した協調融資の利用提案及び実行

## 取組の成果

同社は、平成27年4月から新工場での操業を再開している。

同社では、受注増加に必要な生産体制が整ったことに加え、熟練を必要とする手作業が主となる産業用工作機械部品を製造しており、他では替えが利かない技術を擁していることから、予定していた大口取引先からの受注増加に加え、新規先からの受注獲得により、業績は順調に回復している。



写真1 工場の全景



写真2 工場内の様子

## 今後の課題

今後の課題は、新工場建設により、余裕が出た生産能力をフル活用するのに必要な受注を確保するため、販路拡大に取り組んでいくことである。

当金庫では、同社に対して、信用金庫業界のネットワークを活用したビジネスフェアである東北地区信用金庫協会主催「ビジネスマッチ東北2015」および城南信用金庫主催「よい仕事おこしフェア2015」を案内し、同ビジネスフェア出展に係る支援を実施する等、販路拡大に向けたサポートを行っている。



### 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 補助金の活用提案および申請サポート

支援実施のポイント② 外部機関等を活用した資金調達の支援

支援実施のポイント③ 業界ネットワークを活用した販路拡大の支援

# 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)

### 【概要】

東京電力福島第一原子力発電所事故により、休業を余儀なくされた被災取引先に対し、外部機関の活用等や連携商品の提供等により、事業再開に係る支援を行った事例。

## 背景と経緯

あぶくま信用金庫の取引先であるA社（ホテル業）は、原発の15Km圏内である双葉郡富岡町で、ホテルおよびレストランを経営しており、安定した業績で推移していたが、原発事故により、休業を余儀なくされた。

同社は、富岡町での事業再開に目処が立たないことから、いわき市内でのホテル事業再開を計画し、当金庫に相談があった。

当金庫は、本計画が補助金の活用により、被災取引先の負担が軽減できることに加え、10名程度の雇用を創出する事、県内外に安定した顧客基盤を有し、十分集客が見込めること等から、被災地の復旧・復興にも貢献できると判断し、事業再開に係る支援に取り組むこととした。

## 具体的な取組

当金庫は、同社の事業再開に向けて、資金調達計画の策定をサポートし、外部機関等を活用して債務負担等の軽減を図るため、以下の支援を実施した。

- ①「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」の活用に係る相談
- ②「（公財）三菱商事復興支援財団 産業復興支援・雇用創出支援事業」の利用  
提案および申請手続き等のサポート
- ③「（公財）日本財団「わがまち基金」プロジェクト」と連携した利子補給付  
融資商品「あぶくま「わがまち基金」」の利用提案および実行

## 取組の成果

同社は、平成26年8月からホテル事業を再開している。

県内外の安定した顧客基盤に加え、いわき市内では被災地の復旧・復興に係るホテルの宿泊需要が大幅に伸びているため、業況は順調に推移しており、今後についても当面の間は安定した売上が確保できる見通しとなっている。



写真1 ホテルの全景



写真2 客室のイメージ

## 今後の課題

今後の課題は、現時点では殆どないものの、将来的には、被災地における復興・復旧の進捗に伴い、ホテルの宿泊需要が低下することにより、客室稼働率の低下、近隣ホテルとの競争激化等が懸念される。

また、同社が希望している避難指示解除後における富岡町でのホテル事業再開に係る支援を当金庫でも検討していくことになると思われる。



### 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 補助金を含めた資金調達計画策定の支援**

**支援実施のポイント② 外部機関等を活用した資金調達の支援**

**支援実施のポイント③ 連携商品を活用した金利負担の軽減**

# 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)

### 【概要】

震災による津波被害、及び原発事故の風評被害の影響により、事業継続が危ぶまれる事態に至った事業者に対する(株)東日本大震災事業者再生支援機構と連携した事業再生の取組。

### 背景と経緯

A社は福島県沿岸部の観光スポットにある、自社店舗、及び大型観光施設において、観光客を中心として海産物販売、レストラン事業を展開する事業者である。

A社は、震災以前から景気低迷等の影響を受け、業績が低迷状況にあったことから、当金庫としても経営支援先として経営改善計画を策定する等して改善への取組みを図っていた。

その様な中、東日本大震災による甚大な津波被害を受け、大型観光施設からの撤退を余儀なくされると共に、東京電力福島第一原子力発電所の事故による風評被害の影響等も大きく、自社店舗における事業再開が危ぶまれる状況に至った。

### 具体的な取組

同社の事業再開後の動向が容易に見通せない状況にあったが、A社の事業再建意欲が強く、また地元観光業の復興に対する観点から、ひまわり金庫として支援することとし、福島県信用保証協会との協調により、自社店舗の設備復旧資金、及び事業再開への運転資金の対応を図り、事業再開支援を行った。

こうした対応により、事業再開が図られたものの、原発事故の風評被害の影響が根強く継続し、集客の回復に時間を要し予定通りの売上確保が困難であった。また、地元沿岸漁業の操業自粛等により、地元産の販売品の調達に制約を受け、地域外の遠方からの仕入が回避できず、仕入コスト増加による原価の上昇など、厳しい事業展開を強いられる状況にあった。

加えて、有利子負債の負担も重く収益の圧迫要因ともなっていたことから、事業の長期安定的継続に向けては抜本的な再生による対応が必要であると判断した。

そのため、(株)東日本大震災事業者再生支援機構と連携し、債権買取、DDS等の手法を活用すると共に、同金庫としてもリスケジュール及び新規融資等の対応を行い、抜本的な経営改善に取り組んでいるところである。

## 取組の成果

当面の有利子負債の低減を図ったことにより事業展開が可能となり、収益計画の履行が見込める状況であり、まだ抜本的経営改善に踏み込んでから時間は経過していないものの、今後安定的な事業展開の継続が見込める状況となった。

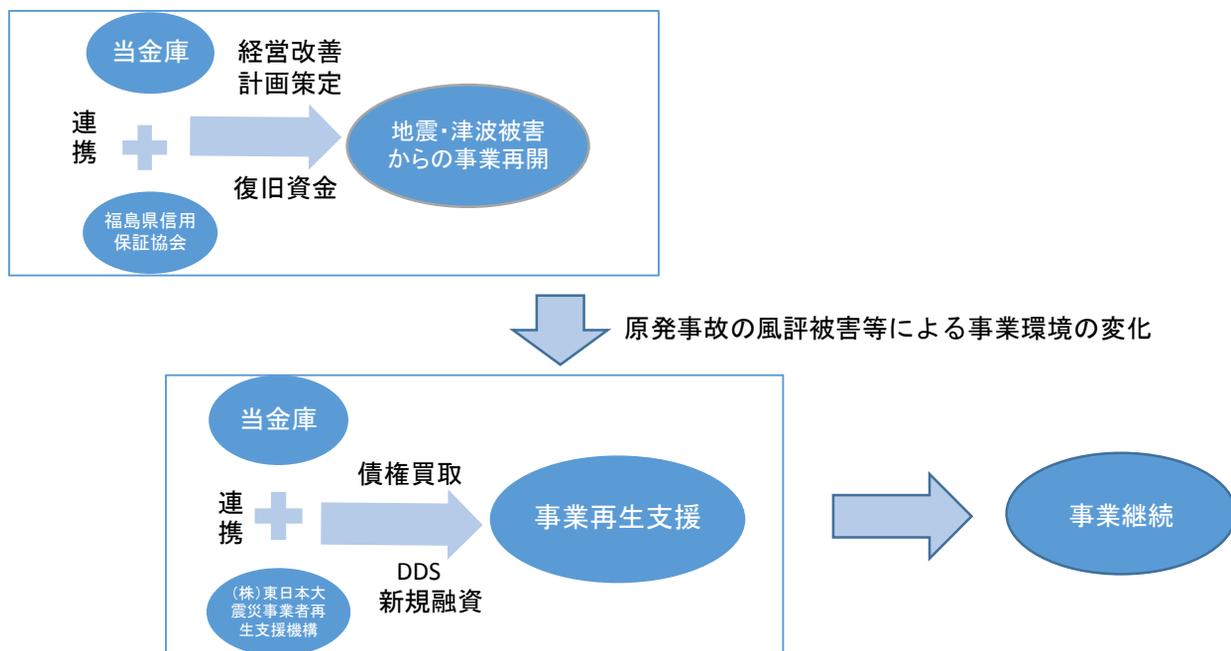


図 東日本大震災からの事業再生支援

## 今後の課題

震災から4年半が経過するものの、いまだ原発事故の風評被害は根強く、当地の観光交流人口は震災前の水準から落ち込んでおり、A社でも集客の回復に時間を要している状況である。

また、震災の風化が進むにつれて、震災以降被災地を訪れることが復興支援であるといった傾向が見受けられたが、次第に薄れ始めてきている。

A社の事業展開は観光客が主要顧客であることから、A社単独の取組では事業環境が容易には好転しない状況にある。また、沿岸漁業は漁獲品目は増加しているものの、いまだ試験操業の段階であり、地元産の魚介類の仕入が限定的となっていることから、当社の原価削減効果が限定的であるなど、引き続き厳しい事業環境にある。今後も継続的にA社の経営状況をフォローアップしながら、再生に向けて支援を続けていきたい。



### 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 事業再建に対する確固たる支援の方針

支援実施のポイント② 取引先の実態把握の徹底

支援実施のポイント③ 外部機関との連携による取組み

# ①震災被害からの復旧・再生

## 福島県の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

### 【概要】

業態の異なる複数の金融機関と調整を行い、高い技術力をもつ製造業者をグループ一体で支援。被災地域からの技術の流出を防ぎ、地域の雇用確保にも大きく貢献。

### 背景と経緯

#### <①福島県の金属製品製造業者> 【従業員数：グループ全体で100名超】

部品の金型設計製造からプレス・塗装加工までグループで一貫生産できる高い技術力を有する金属製品製造業者。地域の雇用にも大きく貢献していた。

東日本大震災により、工場や機械設備の破損等の物的被害に加え、原発事故の影響による主要取引先の県内工場閉鎖等により、売上が大幅に減少した。

#### <②福島県の電子部品製造業者> 【従業員数：兄弟会社をあわせて100名超】

電子部品製造器自体の設計製造を行い、低コストでの電子部品の製造を可能とする高い技術力を有する電子部品製造業者。地域の雇用にも大きく貢献していた。

震災により、工場や機械設備が破損し、一時操業停止を余儀なくされた。

### 具体的な取組

#### <①福島県の金属製品製造業者>

地方銀行、信用金庫、信用組合を含めた計8金融機関との調整を行い、震災前債権を買取り。買取後、9割弱を債権放棄し、残額については金利を引き下げたうえで、元金の支払いを10年以上猶予。また、複数の金融機関による新規協調融資の一部に対する債務保証、メイン地域金融機関とともに出資を実施。



#### <②福島県の電子部品製造業者>

主要行・地方銀行のみならず、信用金庫・信用組合・リース会社を含めた計16金融機関との調整を行い、震災前債権を買取り。買取後、8割弱を債権放棄し、残額については金利を引き下げたうえで、元金の支払いを10年以上猶予。

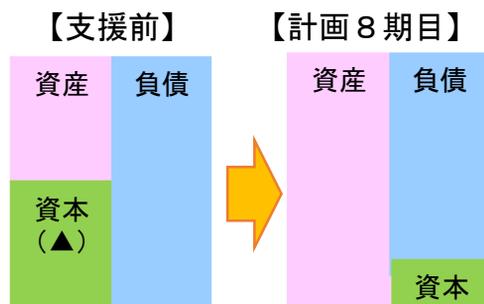


## 取組の成果

### <①福島県の金属製品製造業者>

前述の計8金融機関が債権買取に同意することで、事業者の財務収支改善に寄与。買取対象外の震災後債権については各金融機関がDDSに近い金利・返済条件を設定し、事業者の再生を支援。また、メイン地域金融機関とともに出資を実施することで、事業者の資本を増強し、信用不安を一掃した。

複数の金融機関による新規協調融資により機械設備の更新が可能となり、製品の精度向上、修繕費の削減が見込めることとなった。

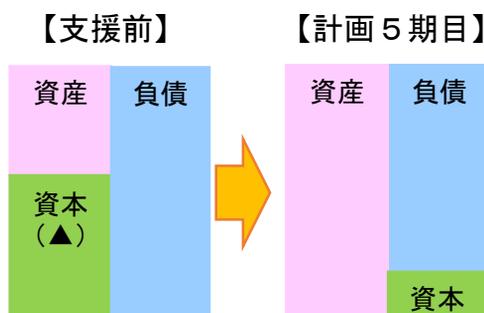


計画8期目にグループ会社の全てが債務超過解消

### <②福島県の電子部品製造業者>

前述の計16金融機関が債権買取に同意することで、事業者の財務収支改善に寄与。

本件事業者は、設備投資の大宗をリースの設定により行ってきたため、今後も使用見込みのリース対象物については事業者が買取り、残債務については震災支援機構が買い取るスキームを提案。リース会社の同意を得たことにより、金融機関からの債権買取だけでは再生支援が困難であった事業者の再生支援が可能となった。



計画5期目に債務超過解消

## 今後の課題

これまでに実績が少なかった金融機関からの出資を伴う支援事例について金融機関に紹介することで、今後の支援先等に対する金融機関からの出資につなげる。

業態の異なる複数の金融機関に新しい買取スキームを提案し同意を得るまでの、粘り強い交渉ノウハウを社内に蓄積・共有することで、職員のスキルアップを図る。



### 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 出資による資本増強により信用不安一掃

支援実施のポイント② 事業特性を捉えた買取スキームの提案

# ①震災被害からの復旧・再生

## 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)

### 【概要】

東京電力福島第一原子力発電所事故により売上減少を余儀なくされた事業者に対し、メイン金融機関等の協力のもと財務収支改善等の支援を実施。事業継続に意欲的な女性の活躍による事業再生を図る。

### 背景と経緯

#### <①福島県の学習支援業者> 【従業員数：10名以下】

福島県で学習教室等を経営。原発事故の影響により、運営していた教室の大半が閉鎖を余儀なくされ、売上が大幅に減少。従前の教室運営のみでは売上回復が難しいと考えた女性経営者が、新規事業を展開し、売上回復を目指すこととなった。

#### <②福島県の飲食業者> 【従業員数：10名以下】

福島県で野菜をセールスポイントとした飲食店を経営。震災前、接客、調理補助及び売上管理等を担当する妻が育児に追われディナー対応が困難となり、ランチ営業で売上をカバーしていたところ、原発事故によるリピーター客の県外退避、福島市近郊の食材使用による風評等により、売上が大幅に減少。妻の育児負担が軽減されたのを契機に事業再生を図ることとなった。

### 具体的な取組

#### <①福島県の学習支援業者>

関係する金融機関から震災前債権の買取り。買取後、6割超を債権放棄し、残額については金利の引下げを行った。また、メイン金融機関による新規融資に対する債務保証を実施した。



#### <②福島県の飲食業者>

震災前債権の買取りを行い、買取後、8割超を債権放棄し、残額については金利を引き下げた上で、元金の支払いを10年以上猶予した。また、メイン金融機関による新規融資に対する債務保証を実施した。



## 取組の成果

### <①福島県の学習支援業者>

複数の金融機関が債権買取に同意することで、事業者の財務収支改善に寄与。また、事業の再建を目指す女性経営者に共感した親族からの出資により、資本を増強。

メイン金融機関からの新規融資等により、老朽化した本社のリニューアルが可能に。新規生徒の獲得に尽力し売上の増加を図ることとなった。

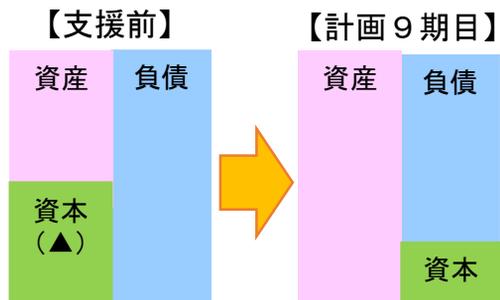
今後、新規事業も収益の柱の一つとすべく、コンサルティング会社の指導のもと、顧客の獲得を図ることとなった。

### <②福島県の飲食業者>

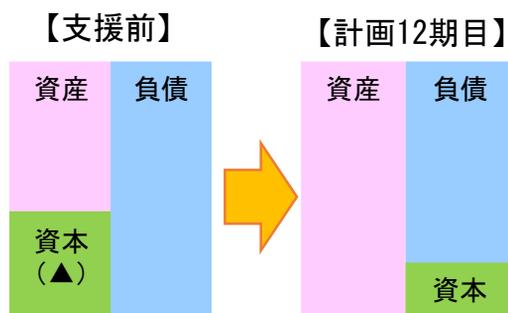
メイン金融機関が債権買取に同意することで、事業者の財務収支改善に寄与。加えて、非事業性ローンについては、金利を引き下げたうえで元金の支払いを猶予。

また、機構の支援先の卸売業者を紹介。ブランド力の高い野菜を低コストで仕入れることが可能となり、風評被害の低減、競合店との差別化も実現した。

妻の育児負担軽減によるディナー対応の再開に加え、支払負担軽減や事業再生計画策定により目標が明確となり、より事業に集中できる環境となった。



計画9期目に実態債務超過解消



計画12期目に実態債務超過解消

## 今後の課題

①のような新規事業の展開により事業再生を図る事例は、これまで同様な事例が少ないので、新規事業を軌道に乗せるためのノウハウ等を社内に蓄積・共有するとともに、他の支援先の新規事業進出ニーズに対応した助言活動を実施していく。

②のような機構の支援先である事業者との事業連携を行った事例については、ノウハウ等を社内に蓄積・共有するとともに、事業者ニーズに対応した助言活動、機構の支援先と連携した本業支援を実施していきたい。



### 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 新規業務を事業再生計画の収益の柱の一つに

支援実施のポイント② 事業者ニーズを汲み取った事業連携先の紹介

# 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)

### 【概要】

実質債務超過に陥っていた地元の企業に対して、地域経済活性化支援機構が中立的な立場から、再生支援を実施。融資や出資を活用し、グループ会社を統合。地元一次産業の活性化の観点から、民間事業者の再生支援を実施。

### 背景と経緯

今回支援対象となった(株)ダイマル、(株)ディメール、丸竹八戸水産(株)は、青森県八戸市においてしめ鯖を中心とした水産加工事業を営み、八戸市のしめ鯖生産量の約11%を生産し、地元で約130名の雇用も担っている。

(株)ディメールの製品は、農商工連携促進法第一号認定や農林水産大臣賞を受ける等、地元食材を利用した優れた加工技術を有している。

支援対象3社は、事業面において、流通市場の変化への対応の遅れや東日本大震災による工場の半壊により売上が低迷し、量の確保できる低採算・不採算取引の維持・拡大や生産性向上・リストラ等の不徹底により、収益も悪化していた。また、財務面において、過剰投資や慢性的赤字により、収益力に比して過大な有利子負債を抱えている状況であった。

こうした中、この3社は経営陣が親族関係にあり、その事業の共通性から、従前より事業統合による経営改善を協議していたことから、主力行及びスポンサーと、機構への支援申込を行うに至った。

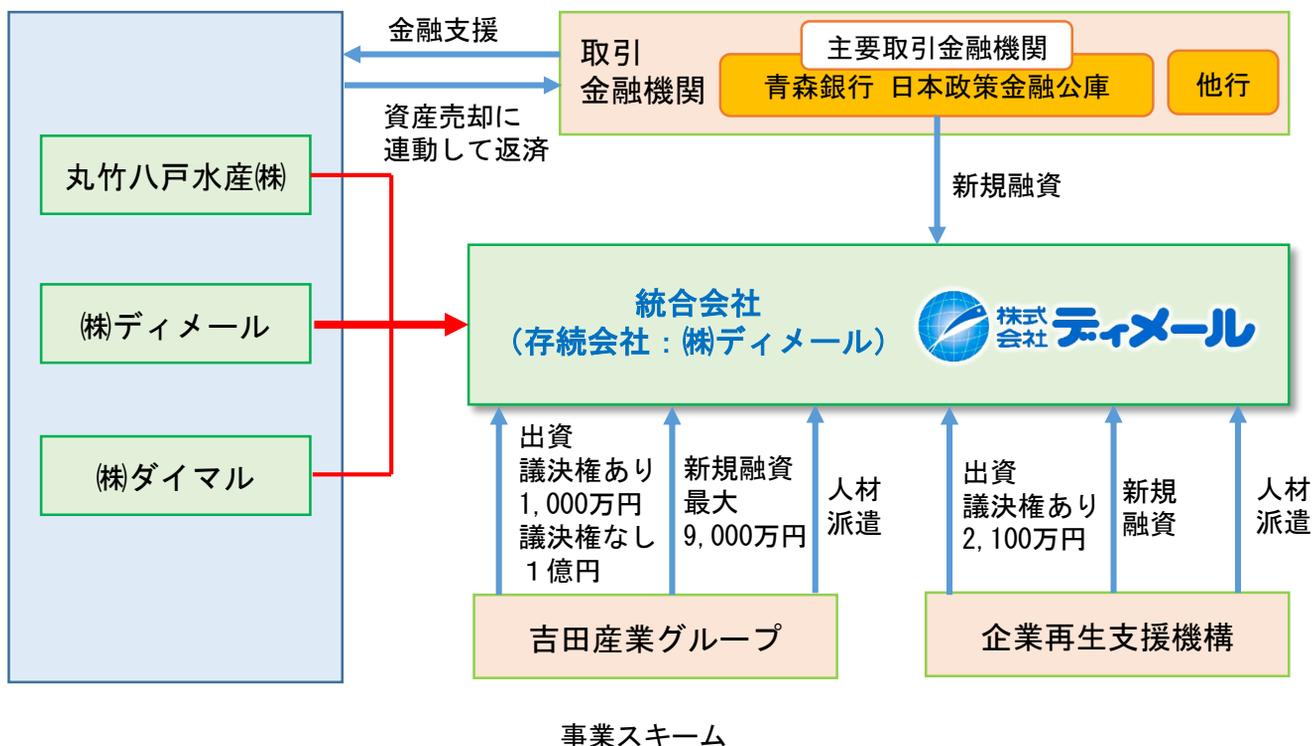
機構は、支援対象3社は地元にとって有用な経営資源を有しており、地元経済への影響、地元一次産業の活性化の観点から、機構が再生支援を行う意義が大きいと判断した。

### 具体的な取組

機構は、支援対象事業者らを支援する地元企業と関係金融機関の利害調整を公正・中立的な立場から行い、2,100万円の出資、最大1億円の融資、経営人材の派遣を実施した。

対象債権約34億円のうち、承継可能な負債を統合会社(株)ディメールに移し、(株)ディメールの非継続保有債務については、(株)ダイマルに免責的債務引受を行い、非存続会社の2社は特別清算を申立て、清算した。

機構では存続会社の事業再生を進め、保有株式を支援企業に譲渡した。



事業スキーム

## 取組の成果

本取組の中で、当事者のみでは調整が困難であった利害関係者（地元企業及び関係金融機関）間の調整を公正・中立的な立場から機構が行った。

支援対象3社は地元にとって有用な経営資源を有しており、地元経済への影響、地元一次産業の活性化の観点から、対象事業者らの再生を支援した意義は大きい。

## 今後の課題

引き続き、個別の企業支援を行うことで、株式会社地域経済活性化支援機構法に規定された機構の目的に基づいて、雇用機会の確保に配慮しつつ、地域における総合的な経済力の向上を通じて地域経済の活性化を図る取組を進めていくことが、機構の課題である。



### 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 中立的な機関による再生スキームの提案

支援実施のポイント② 地域産業の活性化、成長を意図した再生

支援実施のポイント③ 地元の支援企業との連携した再生

## 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)

### 【概要】

東日本大震災で被災し、廃業した事業者が再度開業するにあたり、事業者の長年にわたる経営経験、優れた技術を評価し、専用の融資制度(再挑戦支援資金(東日本大震災関連))で資金を供給。事業者は事業再開を実現し、新天地で順調に事業を展開。

### 背景と経緯

日本政策金融公庫は、震災の影響により廃業した後、事業再開に向け取り組む事業者を対象とし、通常よりも低利で融資を行う専用の融資制度(再挑戦支援資金(東日本大震災関連))を平成23年8月に創設し、被災地の支店、商工会や商工会議所といった連携機関を通じて広く制度周知を図ってきた。

こうした中、震災による原発事故で店舗が避難区域となったため、やむなく観賞魚販売業を廃業した事業者Aから、日本公庫へ事業の再開に向けて必要となる設備資金の融資に関する相談が平成25年4月にあった。事業者Aは、震災前は長年にわたり順調な経営を継続しており、今回の震災を受けても再び事業を再開させたいという強い意志をもっていた。

### 具体的な取組

日本公庫は相談を受ける過程で、事業者Aが廃業前から長年同業種に経営者として従事していたという経験や、観賞魚の品評会で数々の受賞歴を持つ事業者Aのノウハウに着目した。

そして、日本公庫は事業Aが事業再開後もそうした経験やノウハウを活かし、順調な事業展開が見込めると判断し、通常の再挑戦支援資金よりも被災事業者への特例により低利となる本融資制度を活用し、事業者Aに観賞魚販売業の再開に必要な店舗取得費用、水槽購入費用等を融資

#### 《再挑戦支援資金(東日本大震災関連)の概要(国民生活事業)》

ご利用いただける方	新たに事業を始める方または事業開始後おおむね7年以内の方で、東日本大震災の影響で廃業したなど一定の要件を満たす方であって、被災地内(注)に事業所を有して事業活動を行う方 (注)東日本大震災に対処するための特別の財政援助及び助成に関する法律に定める特定被災区域
資金のお使いみち	新たに事業を始めるため、または事業開始後に必要とする資金
ご融資額	8,000万円以内
ご返済期間	設備資金: 20年以内 [うち据置期間5年以内] 運転資金: 15年以内 [うち据置期間5年以内]
利率	基準利率。ただし、被害証明書等の発行を受けられた方については一定の条件で利率引下げ措置有り。

(平成28年1月現在)

し、事業再開にあたっての資金面でのニーズに対応するサポートを行った。

## 取組の成果

日本公庫による融資金等を活用し、事業者Aは当初計画通り平成25年4月に事業再開を実現した。その後、全国の養殖業者が一堂に集う平成27年度の日本観賞魚フェアにおいて部門準優勝をおさめるなど、養殖技術は引き続き高い評価を得ている。

また、廃業前店舗の勤務時代の人脈を活用した販路開拓も功を奏し、業績は当初の予想を上回る水準で推移している。

なお、事業者Aは震災の影響による廃業後、生計を支えるため、家族と離れ、勤務者として生活していたが、事業再開後は、事業再開地に家族を呼び寄せ共に生活をする事が出来るようになった。新店舗による事業再開は、事業者Aの事業再開に対する希望に対応できただけでなく、家族としても生活面で良い再スタートにつながっている。



(イメージ)

## 今後の課題

事業再開から2年が経過し、養殖技術は廃業前の水準までに回復しており、今後は拡大する取引先のニーズに応えられる供給体制の整備を進めていく。

今般の震災に際しては、多くの事業者が事業者本人の責めに帰すことができない未曾有の災害により甚大な被害を受けた。事業者Aのように、事業に関する豊富な経験を有し、優れた事業ノウハウがある事業者も少なくない。

こうした事業者に対し、今後も日本公庫の制度の周知を進め、活用を促すことで震災からの復興を志す事業者の事業再開を進めていきたい。



### 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 事業者の経験やノウハウを評価

支援実施のポイント② 専用の融資制度による融資、債務負担の軽減

支援実施のポイント③ 被災地の商工会等を通じた幅広い制度周知

### 被災した工場の早期生産再開を支援

(日本政策金融公庫)

#### 【概要】

A社は、東日本大震災により発生した津波により本社工場が浸水し、機械装置が壊れるなどの被害を受けたが、日本政策金融公庫の東日本大震災復興特別貸付を利用し、被災からわずか45日で工場の生産を再開。

早期に生産を再開し、本格稼働できたことにより、販路先を失うことなく業績を維持・回復。

#### 背景と経緯

A社は、カレーやパスタソースなどのレトルト食品の製造・販売を手がける東北地方の食料品製造業者である。

東北地方の沿岸部の工業団地に所在する本社工場は、東日本大震災により発生した津波により浸水し、機械装置が壊れるなどの被害を受けた。

震災後、ようやく携帯電話が通じたとき、社長は日本政策金融公庫へ電話をし、復興資金として1億5,000万円の融資の内諾を取り付けた。

#### 具体的な取組

日本公庫は、東日本大震災復興特別貸付（※）を活用して、被災直後と、工場の生産再開後の2回に渡り、合計3億円の、復旧・復興のための貸付を適時、適切に実施し、当社の復旧、復興を支援した。

被災直後、すぐに融資が決まったこともあり、A社は、社長の常に先手を打つ采配で工場復旧のために必要な機械装置、部品の発注を早期に実施することができた。

## (※) 東日本大震災復興特別貸付

東日本大震災の発生を受けて創設された制度で、直接的・間接的な被害を受けた中小企業者や、風評被害などによる影響を受けた中小企業者へ資金を融資するもの。

### 取組の成果

震災の翌月には工場の再稼働に必要な装置や機械類が揃い、修繕が完了。被災後わずか45日で、工場の生産を再開することができた。その際、主要取引先が棚を空けて待っていてくれたため、いち早く復旧したことで、操業再開後に一気に注文が舞い込んだ。

その後、日本公庫は、東日本大震災復興特別貸付により、運転資金で1億5,000万円の融資を再び実施。当社がかねてから計画していた、新工場建設の着工を後押しした。

### 今後の課題

震災から1年後には新工場が稼働。

これまでは他社ブランドの生産受託が主力だったが、その後は自社ブランドの商品開発に力を注ぎ、東京都目黒区内に直売店も出店。震災前より高い業績を上げている。



写真 A社の直営店



#### 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 東日本大震災復興特別貸付を利用した迅速な復旧資金の調達

支援実施のポイント② 早期の工場復旧、生産再開により、販路を失うことなく業績を維持・回復

## 被災農業者の早期営農再開を支援

(日本政策金融公庫)

### 【概要】

東日本大震災で被災した農家により構成された新設法人に対し、営農再開に必要な資金を融資。

### 背景と経緯

A社の位置する宮城県B市の沿岸部は、東日本大震災による津波被害により、地区のほぼ全ての農地が浸水する被害を受け、生産体制の早期復旧・復興が課題となっている。

このため、B市が東日本大震災復興交付金を活用し、農業用施設・機械を取得して被災農家に無償貸与することで地区全体の生産体制の復興を計画した。

当事業の担い手として、地域の被災農家6戸が稲作中心の大規模経営を行うことを目的に法人を設立し、市から施設・機械を借り受け、営農再開を図った。営農再開のために資材費、人件費などの運転資金の調達が必要となったA社に対し、日本政策金融公庫として資金供給を検討した。

### 具体的な取組

日本公庫は、A社の円滑な事業立上げが地域の生産体制の早期復旧・復興に資するものと考え、平成26年春、地方自治体等と連携のうえ農業経営基盤強化資金（スーパーL資金）（※）で約5千万円を融資するなどしてA社の支援を行った。同資金は、農業経営改善計画を作成して市町村長の認定を受けた認定農業者に対して、日本公庫が計画の達成に必要な資金を融資し、

#### ※《農業経営基盤強化資金（スーパーL資金）の概要》

ご利用いただける方	認定農業者（農業経営改善計画を作成して市町村長の認定を受けた個人・法人） ※なお、個人の場合、簿記記帳を行っていること、または今後簿記記帳を行うことが条件となります。	
資金の使いみち	農業経営改善計画の達成に必要な次の資金 ただし、経営改善資金計画を作成し、市町村を事務局とする特別融資制度推進会議の認定を受けた事業に限ります。 ・農地等（取得のほか、改良・造成も対象となります。） ・施設・機械（農産物の処理加工施設、店舗などの流通販売施設も対象となります。） ・果樹・家畜等（購入費、新植・改植費用のほか、育成費も対象となります。） ・その他の経営費（規模拡大や設備投資などに伴って必要となる原材料費、人件費などが対象となります。） ・経営の安定化（負債の整理（制度資金は除く）などが対象となります。） ・法人への出資金（個人が法人に参加するために必要な出資金等の支払いが対象となります。）	
ご融資条件	ご返済期間	25年以内（うち据置期間10年以内）
	融資限度額	【個人】3億円（特認6億円） 【法人】10億円（特認20億円） ※このうち経営の安定化のための資金のご融資限度額は個人6,000万円（特認1億2,000万円）、法人2億円（特認4億円）です。

農業者の自主性と創意工夫を活かした経営改善を資金面で総合的に応援するものである。

## 取組の成果

日本公庫から融資を受けると共に、事業者Aは行政からの支援を受け、復旧を終えた農地約40ヘクタールを活用し徐々に農業生産を再開していった。

事業再開した新農地では、稲作のほか野菜等の収穫も行っており、今後も離農者の農地を集積するなどして、稲作を中心に経営面積約100ヘクタールの大規模経営を目標としており、地域の生産体制復旧の重要な担い手として期待されている。

農業経営改善計画の策定に基づき融資を行う日本公庫の同制度は、市町村長の認定を経ることで、地方の復興計画、当地の復興後の農業の在り方に連動した制度である。こうした手続きにより、単なる復旧ではなく、中長期的な視点で各地域の農業の在り方を踏まえた、競争力強化の取組として期待される。



(イメージ)

## 今後の課題

A社は事業再開を果たすことができたが、今後の円滑な規模拡大と経営継続に向けては、関係機関と連携しながら事業立ち上がり後のフォローを行っていく必要がある。

震災から間もなく5年となるが、これまで国、地方自治体や関係機関の支援もあり、多くの農地が復旧すると共に、多くの農業者が事業再開を果たした。今後は、農地の大区画化・利用集積を進めていくなど、復旧からその先を見越した生産性、競争力の強化が課題となる。日本公庫として、同制度の活用等を通じて被災地農業者の取組を今後も支援していく。



### 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 行政の復興施策と連携した金融支援**

**支援実施のポイント② 地域の担い手の復興に向けた支援**

# ①震災被害からの復旧・再生

## 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)

### 【概要】

農林中央金庫は、東日本大震災により被害を受けた農林水産業者の復興を支援するために平成23年度に創設した「復興支援プログラム」を活用し、原発事故等により避難を余儀なくされた酪農家の共同運営による「福島復興牧場」を金融面と人材育成面で支援。

### 背景と経緯

農林中央金庫は、東日本大震災により甚大な被害を受けた農林水産業者の復興を全力かつ多面的に支援するため、平成23年度に「復興支援プログラム」を創設。復興ローン、復興ファンドによる出融資、JA（農協）・JF（漁協）災害資金の利子補給、リース料助成などの金融支援に加え、営農・営漁に必要な土壌改良剤・氷等の費用助成、地域の復興を促進する事業への費用助成など金融の枠を超え、被災地のニーズに則したきめ細やかな支援に取り組んでいる。

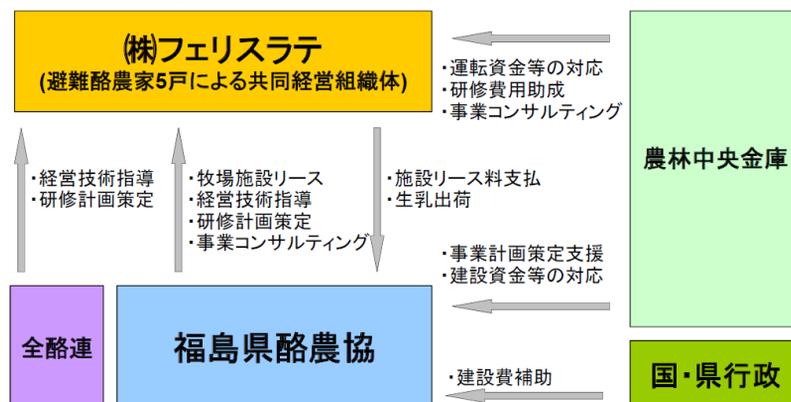
今回、当金庫が構想段階から積極的に関与した、福島県の酪農家による福島復興牧場への支援を紹介する。

### 具体的な取組

被災地の酪農経営者は、震災からおおよそ5年の歳月が経過したが、いまだ大半が避難休業を強いられている。この現状と酪農経営者自身の高齢化が進んでいる現状を踏まえ、福島県酪農業協同組合において、①大規模・共同経営による低コスト生産、労働条件の改善を図りつつ、②福島県の生乳生産基盤の回復（避難酪農家の営農再開）を図るため、「復興牧場構想」を計画し、避難休業中の酪農家を中心に参加を呼びかけを実施。

その結果、避難休業中の酪農家5戸が復興牧場構想に共鳴し、平成26年4月に共同経営組織(株)フェリスラテが設立された。

#### 事業スキーム



当金庫は、資金対応として、福島県酪農協に対し、当牧場に関する設備、素牛導入を復興ローン、(株)フェリスラテに対し、長期のベース運転資金を復興ファンドで対応し、加えて、当社のフォークリフト等機材をリース料助成で対応した。

さらには、大規模・共同経営の実践に向けた先進地域への実地研修および専門家による実践研修等の費用助成などを通じ、開業に向けた支援を実施した。

## 取組の成果

当金庫の復興支援プログラム等を活用して、福島復興牧場は平成27年10月に稼働を開始した。避難した酪農家の営農再開が進まないなか、5人は乳牛500頭を上回る県内最大級の牧場経営にチャレンジする。

今回、福島復興牧場を共同経営する5人は「牧場を震災復興だけでなく、日本の新しい農業の進化系にしたい」との強い思いのもと、福島県酪農協の呼びかけに応じた。

当金庫は、この震災復興において、新たなビジネスモデルを構築した取組を金融面のみならず、研修費用の助成等についても支援を実施した。



写真 復興牧場の様子

## 今後の課題

復興牧場構想は、当金庫および酪農協系統が各団体の役割分担に基づき多面的に支援することで、大規模・共同経営方式での酪農経営を操業2年目から東北有数の規模で安定稼働させることを目指す。大規模・共同経営方式は、低コスト生産（農家所得向上）や労働条件改善（労働時間の短縮・休日の確保など）が期待されており、酪農家の高齢化・後継者不足等を見据えると、今後の酪農モデルの一つと考えられる。

今般の事業モデルが確立することで、他地域での大規模・共同経営方式での酪農経営を後押しし、その結果、競争力のある強い酪農経営が確立することが今後の課題となる。



### 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 大規模・共同経営方式の導入

支援実施のポイント② 金融機関と連携した事業計画策定

支援実施のポイント③ 酪農家の復興への志を実現させる各種支援の実施