特集 震災影響下での事業再生

3 リスケ先の再生計画見直し

リスケにより資金の流出を止め、その間事業の立て直しをはかろうとする企業は多い。それらの企業は経営計画を立てているが、震災の影響で、被災地に所在する企業のみならず、被災地以外の企業でも、今年度の目標達成が困難になっている企業が多数存在する。本稿では、そういう企業から返済ができないという相談を受けた場合、銀行の担当者としては、どのように判断すればよいのかを解説する。

津田 敏夫

金融円滑化法に基づき、一定期間元金の返済を止めることで資金の流出を止め、その間に事業の立て直しを図ろうとする企業は多い。リスケの実行は全国で150万件以上に上るとされており、社数でも数十万社がその恩恵に浴している。その多くは、簡易ではあっても、経営計画（業績見通し）を立てていると思われる。だが、今回の震災による影響で、被災地に所在する企業のみならず、被災地以外の企業でも、今年度の目標達成が困難になっている企業が多数存在する。実際、東日本大震災後、倒産した企業のうち9割近くを占めるのが、「間接被害」を受けた企業だということである（帝国データバンク）。そういった企業から、返済ができないという相談を受けた場合、銀行の担当者としては、どのように判断すればよいのだろうか。順序立てて考えていきたい。

1．震災による被災地以外への影響

東日本大震災では、過去の大震災に比べても、直接的・間接的な影響が、広範囲に及んでいる。これは、阪神淡路大震災で都市機能が壊滅状態になった神戸が、工業拠点という側面よりも消費都市の側面が強かったのに対し、今度の震災の被災地は、自動車部品・電子部品等の製造拠点が多数存在する地域であるからだ。半導体、化学品などの製造がストップしたことで、連鎖的

に、我が国全体の生産活動に大きな影響を及ぼした。また、そうした製造業に対する被害のほかに、消費者の考え・行動パターンなどが変わったことで、個人消費の傾向が変化したことも見逃せない。

（1）サプライチェーンの寸断

被災地に製造拠点を置く工場からの部品の供給が止まったために、完成品の製造が止まってしまった。大手自動車メーカーの工場稼働率は、3月は半減、4月は7割から8割程度と、大きな影響を受けた。自動車製造業の場合、他産業への波及効果が大きいので、その分、マイナス効果も大きい。自動車製造業に限らず、たった1つの部品が届かず、サプライチェーンが寸断されたことで、工業製品の製造に大きな影響が及んだ。

震災直後は、関西の企業でも大きな影響を受けた。例えば、事務用机を製造する企業（大手企業の下請け）は、被災地からの注文で受注は大きく伸びたのに、商品を製造することができなかった。というのも、部品の一部（ワイヤ）が、被災地へ優先して送られたため欠品し、ラインが止まったからである。原価割合で言えば、1％以下の部品であるが、たった1つの部品でも、調達できなければ商品は作れない。注文は伸び、主要部品があるのに製造できず、当然得意先からの入金もなく、結果として資金繰りに苦しんだ。マイナスの影響を一番受けるのは、頂点に立つメーカー（トヨタや日産自動車など）であるが、中間段階では、影響はまだらに発生するので、一部の企業に、ダメージが集中する。

震災後3ヵ月経ち、こうした状況も、急ピッチで回復しているようだ。大手自動車メーカーの工場稼働率は、部品供給の回復とともに回復し、6月、7月には正常化するとのことである。ただし、これは、体力のある企業が、重要な下請企業を支援したからであって、自動車関連や電機など一部の業界に限られる。中小メーカーの多い食品業界など、未だ、サプライチェーンの寸断が続く業種も多い。

（2）個人消費の動向

愛知県や北関東など、自動車関連企業が集積している地域では、派遣社員の削減や、残業代の減少などによって、個人消費の減退がおきている。しかし、その他の地区でも、消費の自粛によって苦しむ企業は多い。原発事故が解決しないことや、被災地のニュースが流れることで、今でも消費マインドに大きな影響を与え続けている。

しかし、内閣府が6月8日に発表した5月の景気ウォッチャー調査（街角景気）によると、足元の景況感を示す現状判断指数は、36.0となり、前月比7.7ポイント改善した。百貨店の既存店売上高も、3月は過去2番目の落ち込みである▲14％であったが、5月は、前年並みまで戻ったとのことである。

銀行の融資残が多い設備産業の動向を見てみよう。ホテル・旅館は、まだまだ厳しいところが多いようだ。西日本の一部（例えば九州）では比較的好調なところもあるが、法人・宴会需要はなくなったままだ。関東では、茨城・栃木・千葉などで苦戦しているところが多い。これは、震災の影響

■ 図表　東日本大震災関連の主な企業倒産

6月7日時点判明分
倒産日順

No	TDB企業コード	企業名	負債（百万円）	業種	所在地	倒産日	備考
1	460043969	セイワ水産㈱	200	水産物卸	三重県四日市市	5月25日	震災後、水産物の仕入が困難になった影響もあり売上が激減、先行き見通し難から事業継続を断念
2	983066000	㈱ＣＲソーゴーアドプラン	142	広告代理	東京都千代田区	5月25日	震災の影響で東北方面の旅館からの売掛金回収が難航し、事業継続を断念
3	160137969	㈱まるみ	250	旅館経営	山形県上山市	5月30日	震災以降はキャンセルが増加し休業するなか、今後も業況回復のメドが立たないことから事業継続を断念
4	270117238	根岸土木㈱	100	土木工事	埼玉県熊谷市	5月30日	震災後は工事の一時休止や延期も発生して資金繰りがひっ迫、支えきれず事業継続を断念
5	985953995	㈱フォー・アンド・コレー	950	婦人服小売	東京都渋谷区	5月31日	震災発生の影響もあり、売上減少から資金繰りに支障を来たし、自力再建を断念
6	600591878	ギフトピア㈱など2社	633	贈答品小売	広島県広島市	5月31日	震災後の自粛ムードの高まりなどで東京エリアを中心に売上が急減。資金繰りが悪化し、事業継続を断念
7	580105211	㈱若い街	500	内装工事	大阪府大阪市	5月31日	震災の発生により全売上の約40%を占めていた関東地区での営業面に大きな打撃を受け、急速に資金繰りが悪化
8	010872301	㈱アートフーズコーポレーション	100	仕出し料理、厨房業務請負	北海道札幌市	5月31日	震災発生で主要顧客であったホテルの宴会等が相次いでキャンセルとなり資金繰りが悪化、先行き見通し立たず
9	981013052	松田商事㈱	200	呉服・和装品販売	東京都中央区	6月1日	震災発生により消費低迷がさらに進み、支えきれず事業継続を断念
10	830368928	㈱トップ薬品	280	医薬品販売	大分県大分市	6月6日	新商品の販売を計画していたが、震災の影響で資材（容器）の一部が調達困難に陥り販売が頓挫、事業継続が困難に

出典：帝国データニュース11年6月8日号より

というよりも、原発による風評被害を受けている可能性がある。首都圏という大きなマーケットがあるので、関東の原発の影響を受けないと予想される地域では、この夏、普段以上の集客が期待できるかもしれない。ただし、万が一、計画停電が再び実施されるような事態になれば、営業は困難となろう。

その他、パチンコ業界でも、震災後、資金繰りが厳しくなった企業が多い。昨年の秋、ＡＰＥＣの警備に、地元警察から人員が派遣されるという理由で、業界全体で新台の入替えを自粛した。その結果、売上が一時的に減少したが、ようやく回復してきた矢先に震災が起きた。世の中全体の自粛ムードの中で、各ホールでは、営業時間の短縮を余儀なくされた。しかし、震災から3ヵ月が経ち、ようやく売上も回復してきたようだ。今は前年並みの売上を上げている企業が多い。ただ、客足は戻っても、関東では、節電によって営業時間の短縮を迫られる可能性も否定できず、状況は厳しい。

（3）震災の影響による倒産

帝国データニュース（11年5月20日号）によれば、「今回の震災による倒産が100社を超えたのは、震災後67日目であり、阪神淡路大震災に比べて、ほぼ2倍の速さ」だそうである。中でも、「直接被害にあった企業が13社であるのに対し、間接被害型が89社」と大部分を占めている。間接被害型の中では、「得意先被災等による売上減が32社で、消費自粛のあおりが26社」である。

業種別では、やはり「旅館・ホテルが13社」と最も多い。次に、「機械・金属の9社」、「建設が8社」である。また、自動車関連というくくりでは、「各種部品製造・販売、金型製造など10社に達する」ということだ。阪神淡路大震災では、直接被害を受けた企業の倒産はあっても、被災地以外では、震災の影響による倒産がほとんど

なかった。この点で、今回の震災は大きく異なっている。

また、政府は、被災地に向け平成23年度予算のうち、公共事業費と施設費の5%の執行を留保して、既存事業から被災地対策費へ約3千億円の組替えを行う方針を示している。そうなると、逆に被災地以外の地区では、悪影響が出る見込みだ。公共事業に対する支出は、ようやく下げ止まってきただけに、今後、地場建設業者への影響が心配される。

2．再リスケの申出に際して

（1）リスケ申出企業の置かれた状況

3月以降、金融円滑化法による元金返済のストップを申し入れている企業は、再度の申出（＝もう1年の延長）であることがほとんどだと聞く。その中には、震災による影響を受けた企業も多いはずだ。元金の返済を止めたことで、新規の借入ができずに、この1年、何とか資金をやり繰りしてきたのである。そこに震災が起き、この3月、4月は先が見えず、青くなった経営者が多いだろう。

（2）金融検査マニュアル

本年3月31日に金融庁から発表された「平成23年東北地方太平洋沖地震による災害についての金融検査マニュアル・監督指針の特例措置及び運用の明確化について」では、被災地以外に所在する企業について、以下のとおりに扱うものとされている。

まず、自己査定上は、被災地以外でも震災の影響を受けている債務者について、「（地震に限らず）赤字の原因が一過性のものであり、短期間に黒字化することが確実と見込まれる債務者については正常先と判断することとしているが、今般の震災による赤字・延滞を「一過性」のものと判断できる場合には、債務者区分の引き下げを行わなくてもよい」とされている。そして、貸倒引当金実績率の算定に当たっては、今般の震災の影響による貸倒れ等の実績は異常値として、震災の影響がない貸出金の実績率等に算入しなくてもよいとされている。要は、被災地以外でも震災の影響はある。そして、それが一過性のものであって、長期に亘るものではないと判断できるなら、不良債権とみなさなくてもよいということだ。

また、監督指針の特例措置として、被災地に限定せず、震災の影響により、直ちに経営再建計画を策定することが困難な債務者については、次の取扱いが認められている。

① 中小企業に限って、条件変更時の経営再建計画の策定を最長1年間猶予する。
② この取扱いを中小企業以外にも適用する。
③ 既に条件変更に応じた中小企業の経営再建計画の策定猶予期間については再延長も可。
④ 計画期間については、中小企業以外は3年、中小企業は5年が原則であるところ、震災による被害を考慮した合理的な期間の延長も可（金融検査マニュアルも併せて措置）。

3．判断の基準

銀行というものは、元金が返ってきてこその商売である。利息を受け取っていればよいというわけではない。元金の返済猶予に応じるということは、リスケ期間の終了まで、期限の利益を与えることになるわけである。慎重に判断することが必要だ。

金融庁の考え方は、「被災地以外でも、震災の影響を受けたのであれば、その期間は猶予しても良い。なかったものとして取り扱うことを可とする」というものである。ここで気をつけないといけないのは、債務者の業績不振の理由の違いで、倒産確率が変わるわけではないということだ。震災を契機とした一時的な業績不振であって、震災から数ヵ月たった今、売上が回復しているのであれば、金融庁の判断基準でまちがいない。しかし、未だ売上高が回復していないということであれば、本当に一過性なのか、近い将来の業績を見極める必要がある。具体的には、当面の間、資金繰りが回るかどうかだ。その上で、通年では当初目標を達成できるのかどうか、そして、1年後に返済を再開できるのかどうかを検証する必要がある。

業績の短期的な見極めは、すぐに答えがでるので、長期予測よりも逆に判断が難しい。しかし、担当者としては受注明細の原本や、あるいは小売業者であれば店舗ごとの業務日報を見せてもらうなどの努力を惜しむべきではない。一旦リスケをしてしまえば、通常、追加融資の道は険しくなる。したがって、十分に資金が回るという確認をした上で、返済猶予の判断を下すべきである。たとえ返済を止めたとしても、近い内に追加融資が必要となり、その資金手当てができないという先であれば、今、清算処理した場合と、リスケ期間終了後に清算した場合の回収額の多寡を冷静に判断しなければならない。

ただし、例外もある。何十年にも亘る取引経緯や、経営者が信頼できる人物であり、資産を隠匿するおそれがないこと、また、いずれ破綻は免れないにしても、従業員の雇用等を勘案すれば、1年程度の期間を与えたいということは、担当者として当然の思いだろう。今回の返済猶予が、単なる延命に過ぎないとわかっている場合でも、地元金融機関として、それでよしという判断も許されるのではないだろうか。残された時間の中で、保証協会に掛け合うなど、できる限りの支援を行おう。たとえ予想どおりの結果にしかならなかったとしても、債務者企業の経営者は、きっと、感謝してくれるに違いない。

＊　＊　＊

百年に一度の不況の後に、予期せぬ天災が到来した。

原発事故やそれに端を発する電力不足などを勘案すると、この先の景気動向は、誰もが自信を持って予測できないような状況だ。金融円滑化法があるからと言って、安易な判断を続けると、金融機関自らの足元を揺るがしかねない。地域の繁栄は、確固たる地元金融機関があればこそ、ということを忘れずにいたい。

（㈱ジーケーパートナーズ代表取締役）