

特集：自然災害のリスクに備えて
——震災から4年、診断士ができること

第5章

被災企業への金融支援を考える



大橋 功

東京都中小企業診断士協会城南支部

1. はじめに

本稿では、被災企業に対する金融支援措置を取り上げ、その進捗を概観したうえで課題を整理し、最後に金融支援の側面から診断士として取り組むべきことに触れる。支援措置としては、産業復興機構と東日本大震災事業者再生支援機構（以下、震災支援機構）による二重債務問題への対応と、グループ補助金制度の2つに焦点を当てたい。

今回の執筆メンバーで、1月中旬に岩手県陸前高田市、宮城県気仙沼市などに赴き、仮設店舗や商店街を訪問し、地元の方々にお話を伺う機会があった。地元では人口の減少が続き、復興実現にはまだまだ時間を要する印象だ。しかし、復興を後押しするために、診断士として何ができるのかを改めて考えさせられた。筆者は融資業務を中心に金融機関で17年の勤務経験があるため、身近な領域である金融の側面から思うことを記したい。

2. 産業復興機構と震災支援機構

二重債務問題とは、被災者が復興に向けて事業を再開するにあたり、既往債務が負担になって新規資金調達が困難となる問題である。これに対処するため、既存債務を金融機関から買い取り、事業者の再生を支援する公的機関が2つ存在する。

1つは、平成23年11月～24年3月にかけて、中小企業基盤整備機構や地域金融機関などの出資により、岩手、茨城、宮城、福島および千葉の5県に設置された産業復興機構である。その相談窓口

として、上記5県に青森県を加えた6県に産業復興相談センターが設置された。支援対象は、「被災の影響により経営に支障が生じており、収益力に比して過大な債務を負っているものの、産業復興機構が既往債権の買取り等を行うことにより、関係金融機関の新規融資が見込まれることとなり、再生可能性がある」と判断された事業者」とされる。

もう1つは、預金保険機構などを通じ、国の100%出資で24年2月に設立された震災支援機構である。こちらも債権の買取りなど（つなぎ融資、出資などを含む）を実施し、各県の産業復興相談センターおよび産業復興機構と連携しながら被災企業を支援する組織である。

支援対象は、「東日本大震災で受けた被害により過大な債務を負っている事業者で、対象地域において事業の再生を図ろうとする事業者」とされる。産業復興機構と似ているが、「産業復興機構が支援することが困難な事業者」も対象にすると付記されており、産業復興機構の支援対象となるハードルが高いため、その受け皿として震災支援機構が位置づけられていることがうかがえる。

ただし、震災支援機構の支援を得るには、支援期間（最長15年）以内に、①有利子負債・キャッシュフロー倍率が15倍以下となること、②5年以内を目途に営業損益が黒字となること、③債務超過が解消されること、の3つの達成が必要である。

3. グループ補助金

二重債務問題と並び重要な、被災企業の再生および地域産業の復旧・復興に向けたニューマネー

供給の仕組みが「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」、いわゆるグループ補助金である。

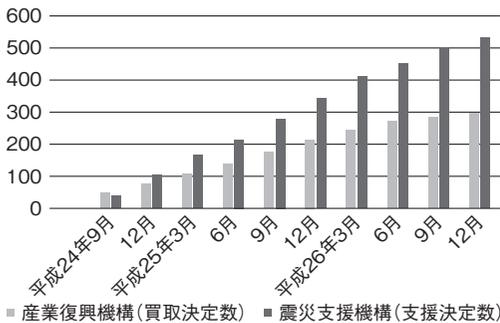
具体的には、岩手・宮城・福島3県の津波浸水区域や原発避難指示区域を対象に、「中小企業等のグループが復興事業計画を作成し、地域経済・雇用に重要な役割を果たすものとして県から認定を受けた場合に、施設・設備の復旧・整備費用に対して国が1/2、県が1/4を補助する」制度である。

特徴的な点は、①地域経済の核となる中小企業群の復旧支援という趣旨により、対象が2社以上で構成されるグループであること（企業グループや商店街などを想定）、②被災した施設・設備と同等の水準・品質・性能などのものまでが補助対象であること、だ。つまりグループを作れない単独企業や、「復旧」以上の増産や生産性向上は本制度の対象外となる。

4. 成果と問題点

(1) 二重債務問題について

図表1 産業復興機構と震災支援機構の支援件数推移
(中小企業庁および震災支援機構 HP より)



設立以降の産業復興機構と震災支援機構の支援実績は図表1のとおりで、両機構とも着実に支援実績を積み上げているように見える。

しかし、支援実績と相談件数を比較すると、異なる姿が見えてくる。平成26年12月時点で産業復興機構の相談件数(累計)3,770件に対し、買取決定数(同)は296件である。支援実績数の多い震災支援機構でも、相談件数(同)2,116件に対して、支援決定数(同)531件だ。つまり、相談に行っても支援までたどり着くのはなかなか難しい。

また、審査まで行かず、初期段階で終了するケースも多い。産業復興機構では相談件数の7割、

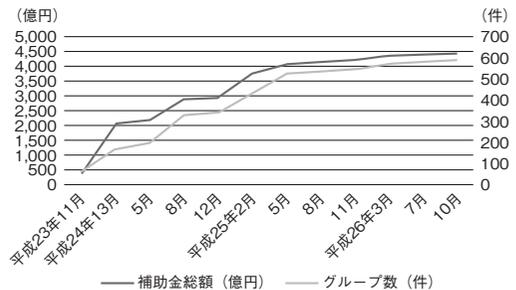
震災支援機構では5割強が制度説明や助言でいったん終了している(数値は各機構のHPより)。既述のとおり、再生見通しがあるか、金融機関が追加融資に応じるか、対象債権者全員の合意がとれるかなど、買取りに至るハードルの高さがうかがえる。

また、二重債務問題対象者全体のうち、どの程度が両機構に相談に来たかを試算してみたい。金融庁発表資料によれば、26年10月末現在で、大震災以降に既存債務に関して約定返済停止や条件変更契約を行った債務者数(住宅ローン除く)の合計は23,205人であり、両機構への相談件数(累計)である5,886件(3,770件と2,116件の合計)は、その約25%に相当する。これらの数値、つまり全体の中で相談に来た人の割合、そして相談には来たが支援決定までいかなかった人の割合から推測すると、具体的な支援を必要とする被災企業はまだ多いと推測される。

別の問題点は、再生支援に時間がかかることである。債権買取りに関する被災企業、金融機関、および両機構の3者間での合意形成の難しさだ。会計検査院が25年11月に公表した「平成24年度決算検査報告」によると、産業復興機構が債権の買取り決定を行った105件について、産業復興相談センターが相談を受け付けてから産業復興機構が買取り決定を行うまで、平均210.6日を要している。また、その平均日数を超える41件については、関係金融機関などとの合意形成に時間を要したため、という理由が半数以上の25件に上る。やはり、金融機関との合意には時間がかかるようだ。

(2) グループ補助金について

図表2 グループ補助金採択実績の推移
(復興庁 HP より)



図表2のとおり、件数、金額とも増加しているものの、スタート当初に比べ、直近の実績は伸び

悩み気味である。記事や関係者からのヒアリングで見えてくるのは、以下の問題点だ。

①連携先がなければ申請できない

福島原発の避難地域内で営業していたため、いわき市に移転し、仮店舗を開いたパン屋さんのケース。同市への定着を希望するが、地縁が限られ、連携先が見つからない（河北新報：26年5月11日）。

陸前高田市の仮設商店街のケース。仮設店舗の期限到来までに、飲食店でまとまって本設店舗を作ろうかと話しているが、グループ補助金は提出資料や採択条件のハードルが高く、申請が難しい。仮設店舗で賃料がかからず、お客さんもそれなりに来ているので、何となく様子見が続いている状態（27年1月：商店街事務局よりヒアリング）。

②交付決定を受けても、土地の改良など

公共工事が終わるまで補助金が出ない

石巻市の運送業者のケース。24年7月に大型貨物車の営業拠点再建のためにグループ補助金交付決定を受けているが、土地のかさ上げが完了していないため、まだ補助金が下りない（河北新報：26年5月10日）。

大船渡市の商店街のケース。かさ上げ工事完了が28年までずれ込む可能性があり、いざ再建というときに廃業を選ぶメンバーが出る可能性があること、今後工事費高騰があっても差額は補助金でカバーされず、自己負担になること、などの懸念がある（河北新報：同上）。

③震災前と同等水準の設備しか対象にならない

気仙沼市のフカヒレ製造業者のケース。24年9月に再建した工場を本格稼働させたが、補助金は被災前と同等の設備にしか投入できず、新たな機械導入による生産性向上は果たせなかった。事業者側には、「他地域の同業他社に勝つには、新商品や新事業のできる設備が必要。このままでは遅れは取り戻せない」との不満がある（河北新報：26年5月12日記事）。

上記のうち、インフラ工事に要する時間などは、必ずしもグループ補助金制度の問題点とは言えないが、厳しい現実の中で必死に再建を目指す事業者の方々の事情を、極力勘案した対応が望まれる。

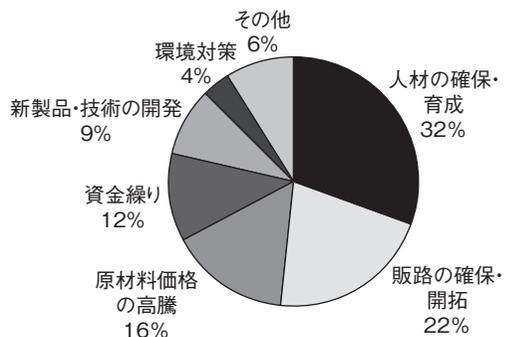
5. 金融支援措置の課題は何か

こうした問題点を踏まえて、支援措置の課題を

整理するにあたり、まず被災企業の置かれている状況を確認しよう。東北経済産業局が26年6月に実施した「グループ補助金交付先アンケート」によれば、東北4県（青森・岩手・宮城・福島）において、現時点の売上が震災直前の水準以上まで回復したと回答したのは、事業者の約4割にとどまる。その理由として、「回復していない」と回答した事業者のうち、約半分の52%が既存顧客の喪失を挙げている。

一方、雇用については、現在の雇用が震災直前の水準以上まで回復したと回答する事業者は約6割に達している。売上より雇用のほうが回復している企業の割合が高いという結果は、震災前より少ない売上で雇用を維持しようと頑張っている被災企業が多い、という現実を示すと考えられる。

図表3 現在の経営課題は何か



「グループ補助金交付先アンケート」調査（平成26年6月実施）東北経済産業局
回答社数：東北4県（青森・岩手・宮城・福島）5,809社

次に、現在の経営課題について聞いたところ、図表3のとおり、人材の確保・育成、販路の確保・開拓、原材料価格の高騰、資金繰りが主要な課題として挙がっている。こうした事実から見えてくる金融支援措置の課題は、その使い勝手を見直し、意欲ある被災企業の金融面での不安をできるだけ軽減することではないだろうか。それによってはじめて、経営者は売上回復のために、販路確保・開拓や人材育成といった前向きの経営課題に取り組めるのだ。ここで二重債務問題、グループ補助金、それぞれの課題をまとめたい。

(1) 二重債務問題

産業復興相談センターは、産業復興機構での再生支援の可否を早期に判断し、対応困難な案件に

については震災支援機構への引き継ぎを迅速に行うとともに、震災支援機構でも引き継いだ案件につき、スピード感を持って再生支援することが求められる。計算したとおり、二重債務問題の具体的な支援を必要とする被災企業は、まだ多く残されていると考えられる。既述の会計検査院「平成24年度決算検査報告」でも、「中小企業庁から委託を受けた相談センター及び震災支援機構においては、関係金融機関等との間で一層の緊密な連携及び調整を図ることにより、合意形成の期間の短縮を図り、事業者に対する迅速な再生支援に努めること」を強く求めている。

(2) グループ補助金

連携先を見つけにくい被災企業への配慮を行うこと、および「被災した施設・設備と同等の水準・品質・性能等」のものだけでなく、被災企業の競争力や製品の付加価値向上を促進するため、増産や生産性向上に資する施設・設備も対象に含めるよう、制度の見直しが課題であろう。

経済産業省の「平成27年度中小企業・小規模事業者政策の概要」によれば、中小企業組合等共同施設等災害復旧事業（グループ補助金）に関する「事項要求」として、「中小企業等グループが作成した計画に基づく施設復旧等を支援。従前の施設等の復旧では事業再開や継続、売上回復が困難な場合については、新分野需要開拓等を見据えた新たな取組に対し支援」との記載がある。後半の部分は、復旧を超える範囲への支援対象拡大を示唆するものと思われ、今後に期待したい。

震災発生から時間が経過するにつれ、支援措置も「復旧」から「復興」への発想の転換が必要と感じられる。金融支援措置は、被災企業が全力で「復興」に取り組めるよう、資金面での環境を整えるのが本来の役割と考える。

6. 診断士として取り組むべきこと

最後に、これまでの議論を踏まえ、金融支援の側面から診断士として取り組むべきことをまとめたい。筆者は、昨年の創業補助金申請で事業者の方を支援させていただく機会があったが、申請書類を読む審査員や金融機関を念頭に置き、事業の将来性・ビジョンと、収支予測の現実性・客観性

との両方をバランスよく兼ね備えた事業計画書を作成するようにアドバイスをを行ったところ、先方から感謝され、納得のいく審査結果が得られた。この経験から気づいたのは、診断士として、どのように計画を作ってよいかわからないという事業者を支援できる場面は、数限りなくあるということだ。

また、青森県が25年2月に公表している「リレバン・レポート'12」によれば、金融機関と中小企業との間で意識のギャップがあるという。融資にあたって、金融機関は中小企業に自社の持つ強みや優位性などの説明を求めているのに対し、中小企業側は確実な返済に重きを置きがちという。

こうした事実から、診断士は金融機関が求める情報を企業側からうまく引き出し、両者の関係を円滑に保つことに協力できるであろう。金融機関の見方・考え方を理解したうえで、中小企業の経営課題の解決のために必要なコンサルを行うのである。被災企業で言えば、販路拡大、人材育成、事業承継、企業連携のマッチングなど、復興に向けた支援課題は山ほどあるはずだ。同時に、被災企業の経営者は精神的な負担が大きいことにも留意したい。仮設の店舗や施設で復興に向けて一生懸命頑張りがちながら、補助金や融資制度に申請するため、複雑な経営改善や事業再生計画を作成するのは相当な負担であろう。支援する側としては、相手の気持ちに十分に寄り添った対応が望まれる。

筆者は、東北各地の事業者と、それをサポートしたい人々とをインターネットを通じてマッチングする「イノベーション東北」という活動に診断士グループの一員として参加し、漆器製造業者の販路開拓を支援している。こうした形態なら、地域外からでも無理なく支援活動ができると考えたからである。企業内診断士の方々も、身近にできることから診断士としてのスキルアップを図りつつ、被災地支援に取り組んではいかがだろうか。

大橋 功

(おおはし いさお)

1982年東京大学経済学部卒業。金融機関を経て、現在は通信業界の会社に勤務。海外業務経験が長く、企業金融、投資評価、事業計画策定などを得意とする。診断士としては事業再生、創業支援、ビジネスモデル研究の分野を中心に活動中。

