

東日本大震災の復興政策10年間の 振り返りに関する有識者会議（第4回）資料



岩手銀行赤レンガ館

令和5年3月23日
株式会社岩手銀行

岩手銀行プロフィール

- 創立 1932年（昭和7年）5月2日
- 経営理念 「地域社会の発展に貢献する」「健全経営に徹する」
- 資本金 120億円
- 発行済株式総数 18,497,786株
- 総資産 3兆7,126億円
- 預金等 3兆3,512億円
- 貸出金 1兆9,700億円
- 自己資本比率 単体：11.13%（国内基準）
連結：11.43%（国内基準）
- 営業拠点数 店舗 109カ店（岩手県内91カ店、県外18カ店）
- 従業員数 1,441名
- 格付 (株)格付投資情報センター A-

（2022年9月末現在）

I. 復興再生支援チームの活動

1. チーム設立の経緯

- ◆ 東日本大震災により、直接的・間接的な被害を被っている取引先に対して当行グループの総力を結集し、適切な解決策を提案する目的で設置した本部専担チーム
- ◆ 平成23年5月設立(当初13名体制でスタート)
- ◆ 審査部・営業統括部・地域サポート部から成る組織横断的なプロジェクトチーム

2. 活動のねらい

- ◆ 「被災経営者の悩み」の解決に向け、良き相談相手として活動する
 - ① 復旧に関する悩み
 - ② 従業員に関する悩み
 - ③ 事業基盤に関する悩み
 - ④ 資金調達に関する悩み
- ◆ 当行の被災営業店のサポートにもつながる(被災地域15店舗の事業性取引先445先を支援)

3. 主な活動内容(メニュー)

- (1) 工程表(事業の復旧のための計画表)の策定支援
- (2) 資金調達や返済条件の変更等の金融機関調整
- (3) **利子補給制度、制度融資**の情報提供、活用支援
(**政府系金融機関との連携**)
- (4) **国・県・市町村による各種復興支援策の活用支援**
 - ◆ 雇用調整助成金の活用、税金の延納
 - ◆ グループ補助金等の活用支援(グループ形成支援)
 - ◆ 二重債務問題の解決
 - ◆ 高度化資金の調達支援 ほか
- (5) 協力会社の紹介
 - ◆ 機械部品製造先やOEM供給先などの紹介
- (6) 販路拡大支援
 - ◆ 商談会やマッチングフェアの開催
- (7) 機械の無償供与・工場の貸与の斡旋
- (8) 外部専門家の紹介
 - ◆ **中小企業基盤整備機構**、税理士、会計士、**復興相談センター**



4. 活動を振り返って見えてきたこと

(1)再建に向けて力強い歩みを続ける企業は、どこが違うのか

- ① 経営者の素質・素養
- ② 有事(ピンチ)の時こそチャンスと捉える前向きな姿勢
- ③ 取引先や消費者からの支持
- ④ 事業再建に向けた事業計画があり、その再建スケジュールが明確
- ⑤ 有能で帰属意識の高い従業員

(2)再建を成功させるための課題

- ① 客観的な現状分析
 - SWOT分析により、外部要因と内部要因に起因する課題を整理
- ② 再建を果たした後の本当の課題
 - 単に元に戻るのではなく、より進化する
 - 目先に囚われず中長期的なビジョンを
 - 会社再建のプロセスを従業員にも行動させる

(3)震災は経営者(企業)をどう変えたのか

- ① 経営管理、危機管理に対する意識の高まり
 - 事業計画の重要性を認識
 - 有事に対するリスク回避体制整備の再認識
 - 情報の大切さの再認識
- ② 経営者自身の意識改革
 - 自分で考えて自分で動く
 - 特別なことをして儲けようとしな
 - 「入りを図りて出ざるを制す」
- ③ 自社を見つめなおす
 - 原点回帰の好機:自社の存在意義とは?
 - 当事者意識の醸成:自ら行動する気概が力に
- ④ 地域とのつながりの再認識
 - 地域貢献、お客様意識の高まり
 - 雇用維持、ネットワークを重視
- ⑤ 経営者の二極化
 - 利害関係者や従業員との関係性

(参考) 集中活動期間中 (H23/5～H25/3) の主な成果

A. 融資取引の正常化

取引先区分	対象先数	当初延滞先数 ①	25/3延滞先数 ②	延滞解消先数 ③=①-②	延滞解消率 ③÷①
100M以上	142	65	0	65	100.0%
50M以上	143	29	7	22	75.9%
10M以上	160	40	26	14	35.0%
合計	445	134	33	101	75.4%

- 復興支援対象先445先のうち、震災に伴って延滞が発生した先が134先
- これに対し、101先について延滞が解消され取引正常化につながった ⇒ 延滞解消率75.4%

B. 経営計画策定状況

取引先区分	取組先数	うち経営 計画必要先 ①	経営計画 策定先数 ②	策定率 ②÷①
100M以上	142	111	44	39.6%
50M以上	143	119	23	19.3%
10M以上	160	160	27	16.9%
合計	445	390	94	24.1%

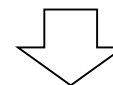
- 復興支援対象先445先のうち、23年3月末において、債務者区分から計画必要とされた先が390先
- これに対し、94先が経営計画策定を行った ⇒ 計画策定率24.1%

C. 復興関連ファンドの活用 (R4/3現在)

- ◆ 日本政策投資銀行連携ファンド(1～3号)
 - 被災企業の事業再建を支援するために組成したファンドで、2号からは成長支援も対象。35件・54億円投資。
- ◆ 東日本大震災中小企業復興支援ファンド(大和企業投資ファンド)
 - 中小機構も出資する官民の復興ファンド。当行取引先には6件・18億円投資。
- ◆ 三菱商事復興支援財団投融资
 - 三菱商事が創設した基金から設立された財団で、産業復興・雇用創出支援として、被災事業者への投融资を執行。当行取引先は、12件・4億円投資。

D. 債権買取機構の活用 (R3/3現在)

- ◆ 岩手・宮城産業復興機構
 - 岩手・宮城産業復興機構への債権売却については、77件・46億円の実績
- ◆ 東日本大震災事業者再生支援機構
 - 東日本大震災事業者再生支援機構への債権売却については、105件・68億円の実績
- ◆ 両機構とも令和3年3月末をもって新規買取を終了

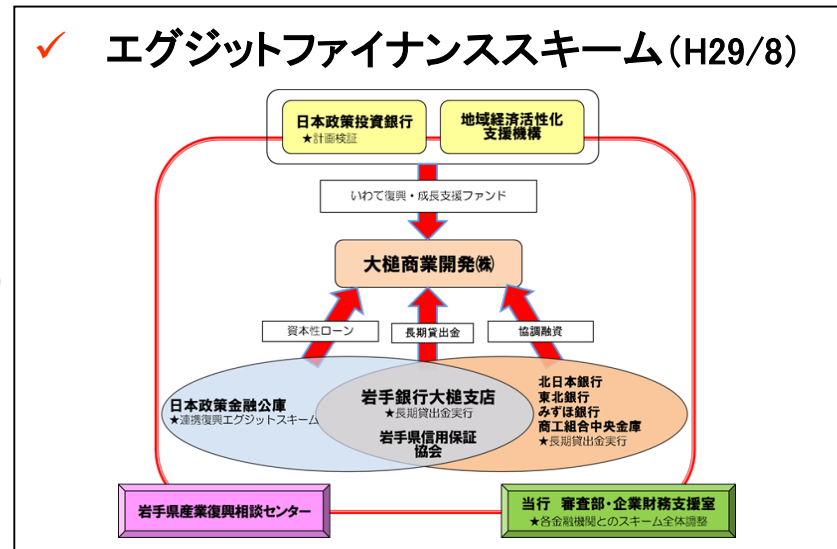
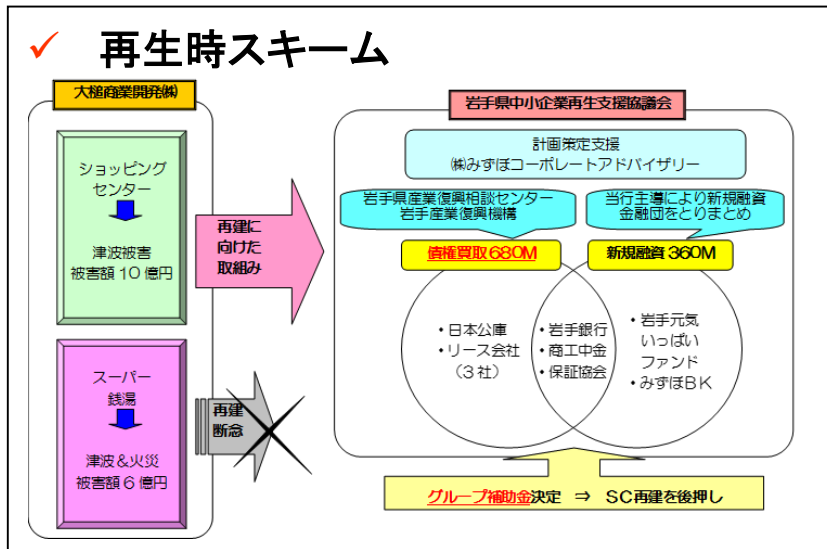


✓ 今後、債権買取先のエグジットが課題

II. 象徴的な再生事例

◎ショッピングセンター「マスト」の再生

- ◆ 岩手県大槌町の中心街に立地
- ◆ 津波被災により2階の床上までがれきに埋もれ、併設のスーパー銭湯も火災で焼失
- ◆ 街のランドマークである「マスト」の早期再開に向け、官民一体となって支援
- ◆ この結果、9か月後に営業再開し、復興のシンボルとして復活



III. 東日本大震災の影響等調査(※)

(一般財団法人 岩手経済研究所調べ)

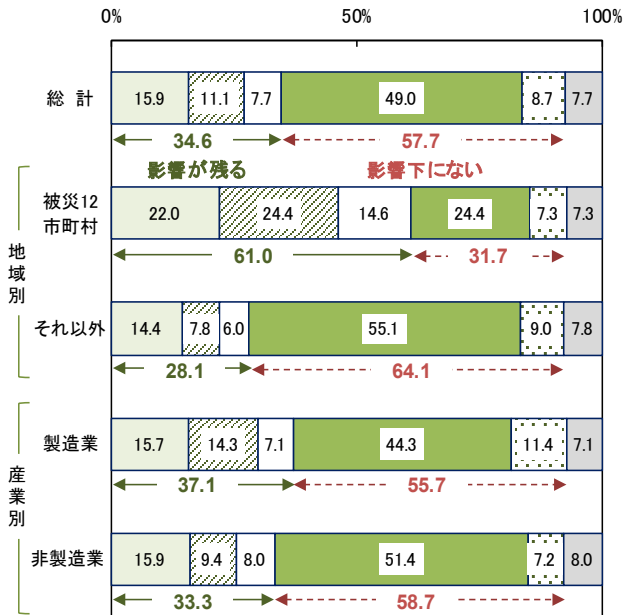


信頼の、さらにその先へ。

1. 東日本大震災の影響

図表1 東日本大震災の影響

(現在、残っているプラスまたはマイナスの影響の有無)



マイナス(の影響)のみ
 プラス(の影響)のみ
 震災当時から影響なし
 プラス・マイナス両面
 影響はなくなっている
 判別が難しい

- ✓ 自社の経営が「震災の影響下がない」とするのは約6割
- ✓ 被災地域では「影響が残る」が6割超で、マイナス影響が強い
- ✓ マイナス影響は「取引機会の喪失」が最多、「生産・営業力低下」「人口流出」が続く
- ✓ プラス影響は「復旧・復興需要の継続」「周辺インフラの拡充」が上位

図表2 具体的な影響の内容(複数回答)

■マイナスの影響

影響の内容	総計 (%)	地域別 (%)		産業別 (%)	
		被災12市町村	それ以外	製造業	非製造業
取引機会の喪失	51.8	57.9	48.6	42.9	57.1
生産・営業力の低下	30.4	42.1	24.3	38.1	25.7
震災に伴う人口流出	30.4	52.6	18.9	19.0	37.1
雇用人員の確保難	26.8	36.8	21.6	28.6	25.7
進出企業との競争激化	17.9	26.3	13.5	28.6	11.4
被災地域の復旧・復興の遅れ	14.3	15.8	13.5	9.5	17.1
原材料・資材不足	12.5	21.1	8.1	19.0	8.6
資金繰りの悪化	10.7	26.3	2.7	14.3	8.6
風評被害	5.4	10.5	2.7	9.5	2.9
役職員のモチベーションの低下	3.6	5.3	2.7	4.8	2.9
その他	5.4	5.3	5.4	4.8	5.7

■プラスの影響

影響の内容	総計 (%)	地域別 (%)		産業別 (%)	
		被災12市町村	それ以外	製造業	非製造業
復旧・復興需要の継続	64.1	68.8	60.9	73.3	58.3
復興道路等の周辺インフラの拡充	38.5	43.8	34.8	33.3	41.7
震災特需の継続	28.2	12.5	39.1	33.3	25.0
公的な復興支援策の活用	23.1	43.8	8.7	33.3	16.7
業態転換、開発商品が奏功	5.1	6.3	4.3	6.7	4.2
組織体制の強化	5.1	6.3	4.3	13.3	0.0
震災に伴う人口流入、関係人口の増加	2.6	6.3	0.0	0.0	4.2
その他	5.1	0.0	8.7	0.0	8.3

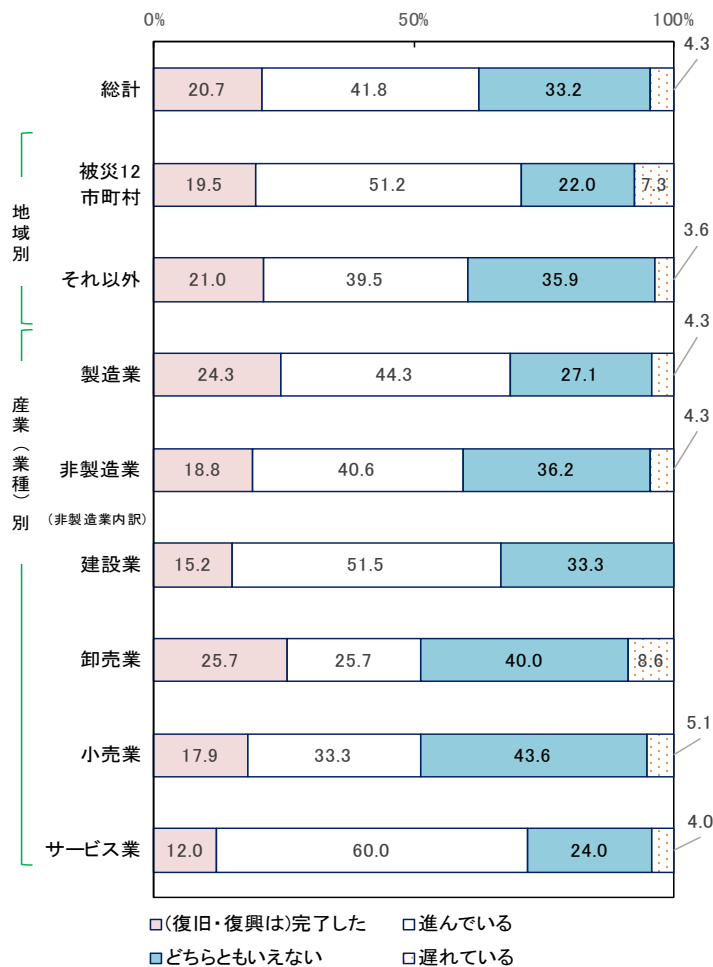
(注) 1. 図表11で「プラス・マイナス両面」に影響が残っているとした場合は両方の影響の内容を回答
2. 複数回答の選択数に制限はない

- 調査時期
2020年12月
- 調査対象企業
県内企業376社
- 回収状況
回収率55.3%
(208社)

《産業別》
製造業70社
非製造業138社

2. 外部環境に対する復旧・復興の実感

図表3 外部環境に対する復旧・復興の実感



(注) 1. 四捨五入の関係で合計が100%にならない場合がある
 2. 非製造業のうち「運輸業」は回答数の関係で省略する

図表4 自社経営に対する先行きの懸念材料(複数回答)

懸念材料	総計	地域別		産業別	
		被災12市町村	それ以外	製造業	非製造業
新型コロナウイルスの感染拡大	82.2	80.5	82.6	82.9	81.9
国内の政治・経済の動向	36.5	26.8	38.9	35.7	37.0
雇用人員の確保	32.2	24.4	34.1	25.7	35.5
復興関連予算の縮減	25.0	46.3	19.8	17.1	29.0
仕入・原材料費の高騰	17.8	17.1	18.0	25.7	13.8
「同一労働同一賃金」への対応	15.9	19.5	15.0	18.6	14.5
世界の政治・経済の動向	14.4	7.3	16.2	25.7	8.7
消費税増税の影響	12.0	9.8	12.6	12.9	11.6
震災に対する支援・関心の低下	11.5	7.3	12.6	7.1	13.8
震災以外の自然災害への対応	8.2	14.6	6.6	2.9	10.9
震災からの復旧・復興の進捗	3.8	7.3	3.0	5.7	2.9
その他	1.9	0.0	2.4	1.4	2.2
懸念なし、無回答	2.9	0.0	3.6	2.9	2.9

(注) 特に影響が懸念される3項目までの複数回答

- ✓ 「進んでいる」「完了した」という前向きな実感が6割超
- ✓ 製造業は前向きな実感が7割超だが、非製造業では回答が割れる
- ✓ 先行きの懸念材料は「新型コロナ」や「政治・経済動向」
- ✓ 被災地域においては「復興関連予算の縮減」が約半数

IV. 事業者支援(主に再生)の観点から

1. 補助金活用も一長一短

- ◆ 工場、生産設備の再建など、特に早期の復興において非常に重要な政策であった。
- ◆ 一方、元通りに再建することが正解だったのか？ 事業環境変化に対応した展開が検討できていたのか？
- ◆ 担保設定に制約があるため、資金調達の面ではネックとなった。
- ◆ 補助金対象資産の譲渡に際し、補助金交付者の承認、補助金受給者の地位の承継や返還義務等の問題から、再生手続きがとん挫し、破綻に至った例がある。

2. 債権買取機構からの出口戦略

- ◆ 債権買取先の再生計画は、産業復興機構は最長10年、東日本大震災事業者再生支援機構は最長15年で出口を迎える。
- ◆ 前者は今まさに佳境を迎えており、後者は今後出口を迎える先が増えてくる。
- ◆ 再生計画の進捗が芳しくない先もあり、機構への返済に窮する先も想定される。
- ◆ 金融機関の融資可能性、事業者の返済能力などを勘案し、現実的な出口対応を検討するべきではないか？

3. 被災事業者に寄り添った支援を

- ◆ 各種補助金や助成制度等は、受給者側が本当に使いやすい制度設計になっているのか？
- ◆ 事業者は被災後の窮境から助けてもらったという負い目があり、不満を口に出せないでいる。行政機関をはじめとする支援者は、事業者の心情に寄り添った対応が重要であると肝に銘じている。