

事業再構築小委員会

REVIC事業再生支援の活動状況

2024年9月

株式会社 地域経済活性化支援機構

Regional Economy Vitalization Corporation of Japan [REVIC]

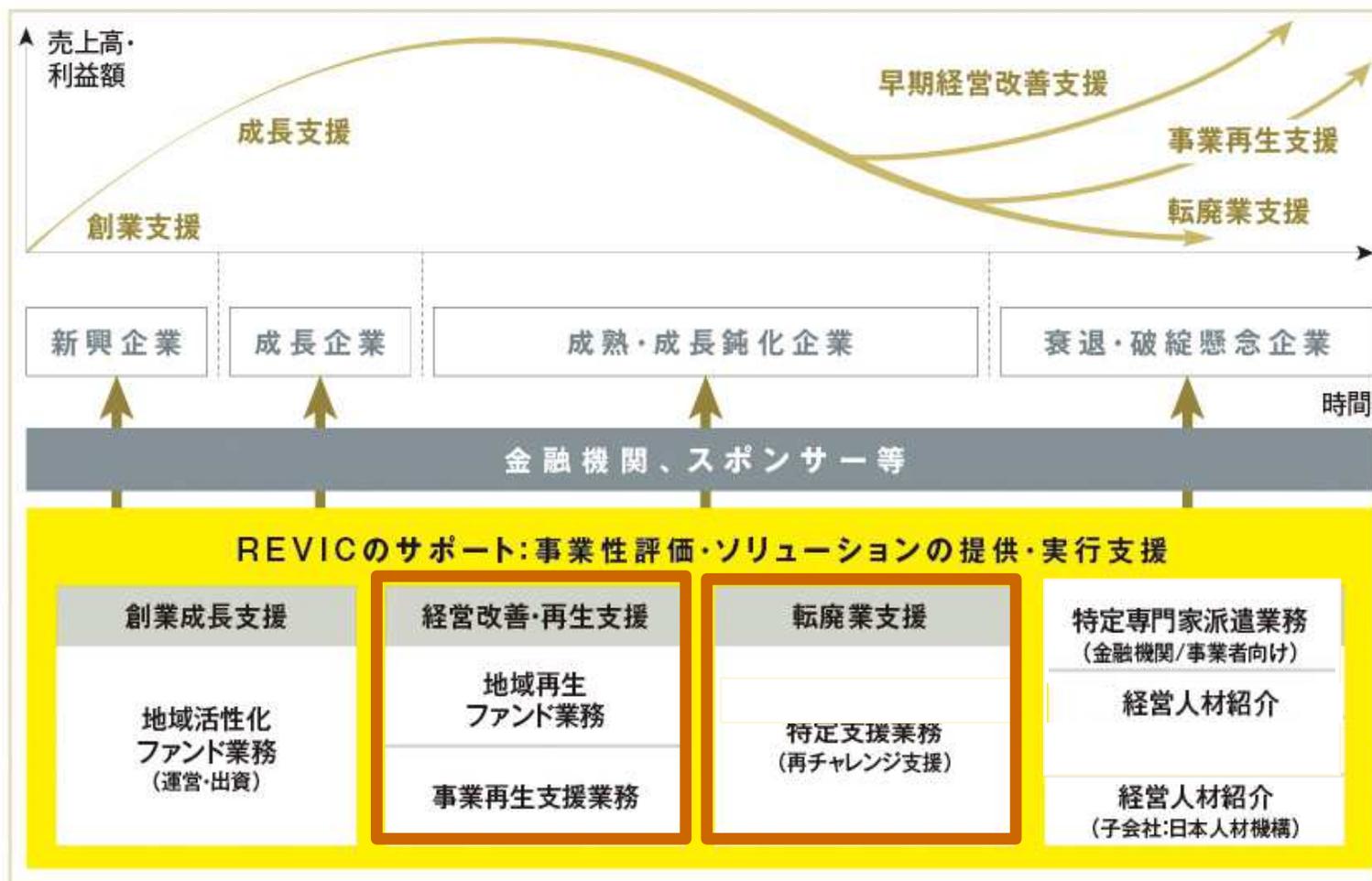
会社概要

名称	株式会社 地域経済活性化支援機構 Regional Economy Vitalization Corporation of Japan (略称 REVIC)					
設立	平成21年10月14日 (平成25年3月18日(株)企業再生支援機構より商号変更) 【支援・出資決定期限】令和8年3月末 【業務完了期限】令和13年3月末					
本社所在地	東京都千代田区大手町 1 - 6 - 1 大手町ビル9階					
資本金	131億380万円					
株主	預金保険機構、農林中央金庫					
役職員数	230名 (令和6年8月1日現在)					
役員等	代表取締役社長※	渡邊 准	社外取締役 ※※	石村 等	監査役	濱崎 浩志
	常務取締役	坂本 啓晃	社外取締役※	根本 直子	監査役	関根 愛子
	常務取締役	珍部 信輔	社外取締役※	樋渡 啓祐	監査役	難波 淳介
	常務取締役	竹山 智穂	社外取締役※	堀越 友香	特別顧問	小林 健
	常務取締役	柴田 聡	社外取締役※	家森 信善	執行役員	上杉 徹也
	常務取締役	田中 耕太郎			執行役員	大田原 博亮
	取締役※	林 謙治			執行役員	柏木 寿深
	※※ 地域経済活性化支援委員会 委員長					
	※ 地域経済活性化支援委員会 委員				執行役員	島田 雄介
子会社	REVICキャピタル(株)					

業務内容と役割

- REVICは、金融機関らが取り組む地域経済の活性化を、ソリューションの提供、実行支援の面からサポートする官民ファンドである。

企業のライフステージに応じた支援スキームの提供

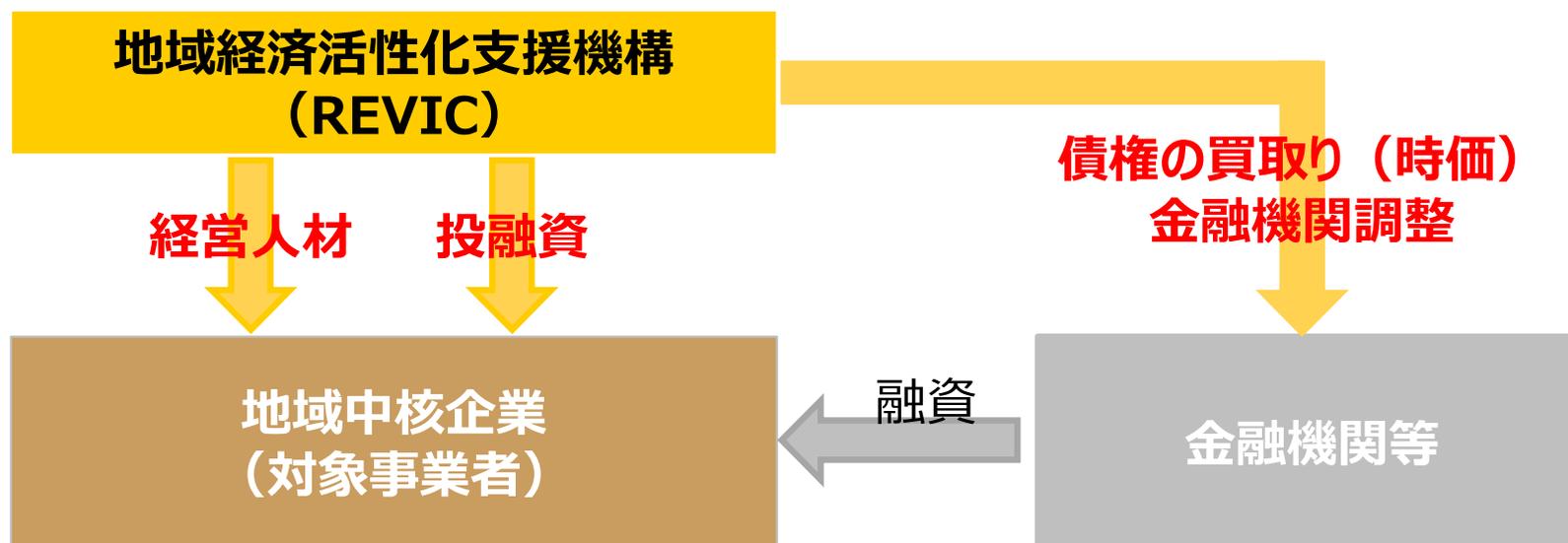


地域経済・産業の成長や新陳代謝の促進による、地域経済の活性化

事業再生支援業務の概要

地域の中核となる企業を中心とした事業再生を支援

有用な経営資源を有しながら過大な債務を負っている事業者について、事業再生計画に基づき、過大な債務の削減等を通じた財務の再構築や事業内容の見直しによる十分な事業利益の確保により、競争力の回復と事業再生を支援する業務。



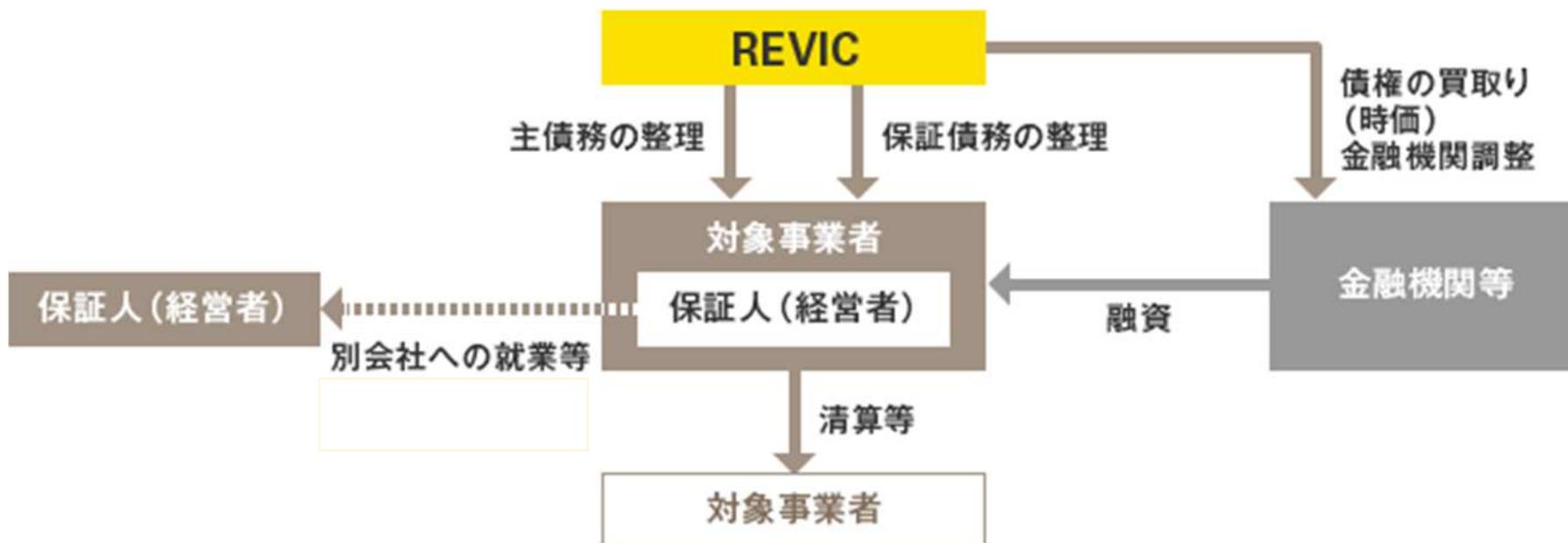
※再生スキームによってはスポンサー支援型による再生支援を行う場合もあり、スポンサー支援型の場合にはREVICは経営人材の投入や投融資等を行わないケースもある。

特定支援業務（再チャレンジ支援）の概要

企業債務と経営者の保証債務の一体整理

経営者保証の付いた貸付債権等をREVICが金融機関等から買い取り、事業者のすべての金融債務の整理と「経営者保証に関するガイドライン」に沿った経営者個人の保証債務の整理を一体で行う業務。

事業の継続が困難な事業者の円滑な市場からの退出等により地域経済の新陳代謝を促す。経営者が早期に決断することで、自己破産が回避され、一定の財産が確保されるとともに、金融機関等も回収の最大化を図ることができる。



※対象事業は中小零細事業者が多い

事業再生支援業務の基本方針

地域の中核企業に対して、資金と人材の両面から健全な事業再生のソリューションを供給する。

地域中核企業の想定

- 1 地域内への**経済的な波及効果が大きい企業**
- 2 地域経済において**一定の雇用集積**を有する企業
- 3 地域の生活を支えている**インフラ産業**
- 4 **公共性や代替可能性の観点**から重要な企業

機構法1条（機構の目的）

- 地域経済活性化支援機構は、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り、**
- 併せてこれにより地域の信用秩序の基盤強化にも資するため、金融機関、地方公共団体等と連携しつつ、**有用な経営資源を有しながら過大な債務を負っている中小企業者その他の事業者に対して**
- 金融機関等が有する債権の買取りその他の業務を通じた当該事業者の事業の再生の支援及び地域経済の活性化に資する資金供給を行う投資事業有限責任組合の無限責任組合員としてその業務を執行する株式会社の経営管理その他の業務を通じた地域経済の活性化に資する事業活動の支援を行うことを目的とする株式会社とする。

REVICによる事業再生のソリューションメニュー

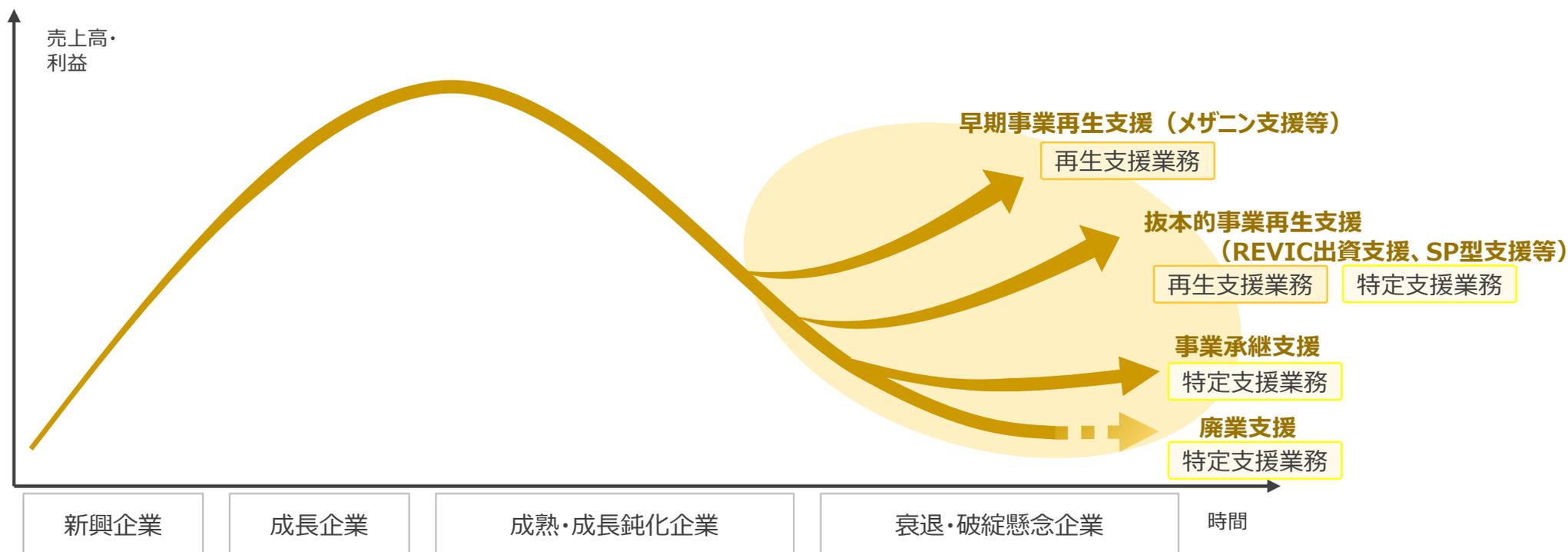
再生支援・特定支援により窮境局面にある事業者に対して包括的にソリューションを提供する。

再生支援業務

過大な債務を負っている地域中核企業に対して、資金と人材の両面から健全な事業再生のソリューションを提供する

特定支援業務
(再チャレンジ支援)

事業承継や単純廃業により地域社会経済の新陳代謝を促すとともに、経営者保証人の保証債務を整理し自己破産を回避する



コロナ禍以降の事業再生支援の実績（1/2）

10件の再生支援を決定。いずれも対象となる金融債権者に海外の金融債権者はいない。対象債権者数は案件ごとにバラつきがあり、他地域に展開する事業者ほど多くなる傾向がある。

	支援決定時期	対象事業者の概要	機構支援の概要
①	2021年度 第1四半期	小売事業者 (東海地方)	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">金融調整</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">18</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">出融資</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">✓ 第二会社方式によるスポンサー支援型</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">人材派遣</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">✓ 機構は関係金融機関等の金融調整を実施</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">債権買取</div> <div></div> </div>
②	2021年年度 第1四半期	服飾資材製造業事業者 (関東地方)	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">金融調整</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">5</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">出融資</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">✓ 優先株出資7億円（マイノリティー出資）及び経営人材派遣を実施、現経営陣と共に事業構造改革を支援</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">人材派遣</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">✓ 関係金融機関等にはリスケジュールを要請</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">債権買取</div> <div></div> </div>
③	公表 2023年 1月26日	自動販売機オペレーター (東海地方)	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">金融調整</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">18</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">出融資</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">✓ 総額55億円の出融資を実施、経営人材を派遣するとともに事業構造改革及び業界再編の推進を支援</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">人材派遣</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">✓ 関係金融機関等には回収最大化の観点からDESを要請</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">債権買取</div> <div></div> </div>
④ ⑤ ⑥	公表 2023年 3月9日	宿泊事業者3社 (東北地方)	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">金融調整</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">5/3/3</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">出融資</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">✓ 3社の経営権を取得、設備投資融資9億円及び経営人材派遣、債権買取を実施</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">人材派遣</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">✓ 非再生支援先への人的支援も含めて面的活性化を図る</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">債権買取</div> <div></div> </div>
⑦	2022年度 第4四半期	医療法人及び観光事業者 (九州地方)	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">金融調整</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">5</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">出融資</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">✓ 運転資金として融資6億円及び経営人材派遣を実施、医療法人の再生支援と併せて観光事業者の円滑な事業承継を支援</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">人材派遣</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">✓ 関係金融機関等にはリスケジュールを要請</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">債権買取</div> <div></div> </div>

...対象債権者数

コロナ禍以降の事業再生支援の実績 (2/2)

	支援決定時期	対象事業者の概要	機構支援の概要
8	公表 2023年 9月14日	食料品製造・卸売・小売事業者 (関東地方)	47 <ul style="list-style-type: none"> 金融調整 出融資 人材派遣 債権買取 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 上場企業に対するメザニン支援、20億円の優先株に加えて金融機関取引の円滑化のための資金として25億円の融資を実施予定 ✓ 関係金融機関等にはリスケジュールを要請
9	公表 2023年 12月7日	畜産事業者 (北海道・東北地方)	15 <ul style="list-style-type: none"> 金融調整 出融資 人材派遣 債権買取 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 25億円の出融資により、計画期間における一定のガバナンスを確保するとともに、債権買取も実施予定 ✓ 関係金融機関等にはリスケジュールを要請
10	公表 2024年 1月25日	アパレル事業者 (関東地方)	5 <ul style="list-style-type: none"> 金融調整 出融資 人材派遣 債権買取 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 第三者割当によるスポンサー支援型 ✓ 関係金融機関等には債権放棄及びDESを要請

...対象債権者数

【事例紹介】自動販売機オペレーター (コロナ禍における業界再編の後押し)

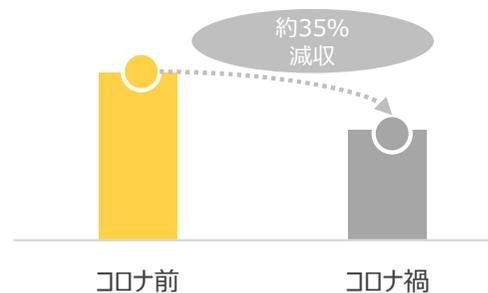
対象会社の概要

社名	株式会社アペックス 
業種	自動販売機専門オペレーター
所在地	愛知県大府市
創業	1963年（昭和38年）
資本金	50百万円
主な事業所	本社、東京本社他全国に8支社 (アペックス西日本を含めると14支社)
事業規模 (2021年12月期)	売上高：38,694 百万円 総資産：20,118 百万円 ※アペックス西日本との連結
関係会社	株式会社アペックス西日本 他
従業員数	約1,400名（アペックス西日本含む）

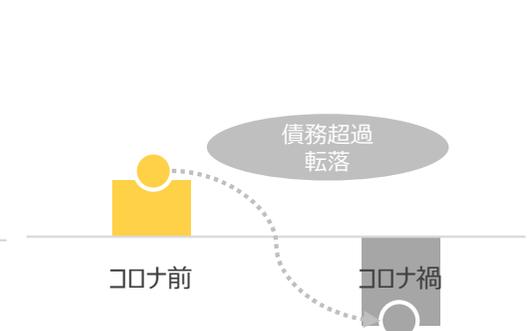
再生支援までの経緯

創業以来約60年にわたり全自動ドリップ式珈琲を主力としたカップ式自動販売機の普及に努め、その品質・利便性が消費者に支持されることで事業を拡大してきたが新型コロナウイルス感染症の蔓延により、オフィス、工場等の主要なロケーションの多くで売上高が急減し、財務状況が毀損。

売上高の推移



純資産の推移



再生計画の骨子

大手飲料メーカーからのカップ式自動販売機事業の譲受やオペレーション業務の受託遂行等によりカップ式自動販売機事業に経営資源を集中し、大幅に収益力を向上させるとともに、自動販売機の設備投資方針についても自動販売機の稼働/損耗実態に合わせた見直しを行うことで、コスト面についても抜本的な改善を行う。

【事例紹介】自動販売機オペレーター (コロナ禍における業界再編の後押し)

背景

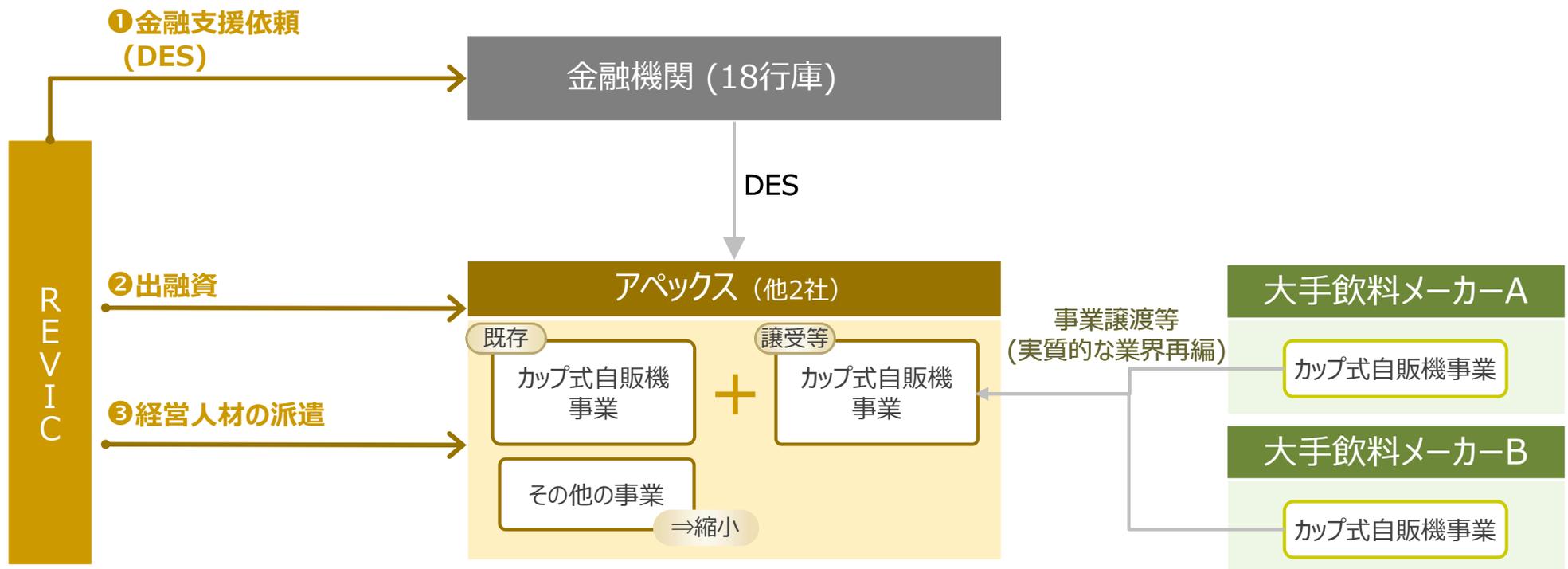
- ✓ コロナ禍の外出自粛/出勤抑制等により、カップ式自動販売機オペレーター各社の売上高が急減していた。
- ✓ 独立系の最大手であり、大手飲料メーカーである同業大手からの譲受の受け皿となり得る立ち位置にあった。

機構の関与

- ① 関係金融機関への金融支援依頼 (DES)
- ② 出資
- ③ 経営人材派遣

投資意義

- ✓ コロナ禍の厳しい事業環境において、実質的な業界再編を通じて業界自体の維持存続を図る先駆的な取り組みを後押ししている。



各論、総論のコメント（1）

1. 事業再構築

- 事業再構築の定義に、「業態転換、新分野展開、事業構造の変更その他の収益性の向上のための事業活動」とあるが、事業再生局面ではリストラクチャリング（事業縮小、事業撤退）が中心となるであろうから、これも明記した方がいいのではないか。
- 「～その他収益力の向上のための事業活動」とあるが、事業再生局面では収益力の向上は必ず取り組むので、これでは、すべての事案が該当してしまうのではないか。従ってその他収益性以下の文言は不要ではないか。
- 事業再構築の定義を誰でも容易に理解できるよう完全に言語化するのは困難であるから、仕組上は指定法人が提出された事業再生計画が事業再構築に該当するかどうかの判断をすると理解している、そうであれば、一定のオーソリティ（指定法人の第三者性を担保等）を付与する仕組みがあった方が、金融機関の理解が得られやすいのではないか。

2. 一時停止

- 多数決であるのなら、一時停止に強制力をもたせないと、少額債権者の離脱により私的整理手続きが進まない可能性がある。

各論、総論のコメント（2）

3. 決議要件

- 原案では非保全債権の比率が決議要件となっているが、保全債権と非保全債権を分類する場合、担保評価に時間を要し、また担保評価の妥当性が問題となった場合（今後は企業価値担保権も生じうる）は手続きが遅延するおそれがある。
- また私的整理においてはメインバンクの主導的役割が期待されている。メインバンクの多くは保全も大きいことから、メインバンクの意思が反映しきれない可能性がある。それゆえ、保全を含めた債権総額を決議要件とした方が、私的整理の考え方にマッチしているのではないか。
- 本手続きの使い勝手を良くさせたいのであれば、頭数要件は不要（但し、1行のみで債権額の可決要件を満たす場合には、当該1行以外にも賛同する対象債権者が1行以上は必要と考える）。

今後について

コロナを越えて、2つの課題

～地域活性化の視点

- コロナ影響についてフロー（PL）では解消傾向にあるが、ストック（BS）の解消は長期化。
- 人口減少による労働力不足と需要の減退

厳しい局面を迎える4つのタイプ

- 内需依存型企业
⇒需要減退
- 労働集約型企业
⇒労働力不足
- 地方企業
⇒過疎化の進捗
- 中小企業
⇒財務体質の脆弱性

事業再構築の推進

- 地域を超えた事業再構築（EX業界再編）
- 地域内における事業再構築（EX面的再生）



事業再構築を支援する側と支援される側の価格（企業価値）の調整が必要



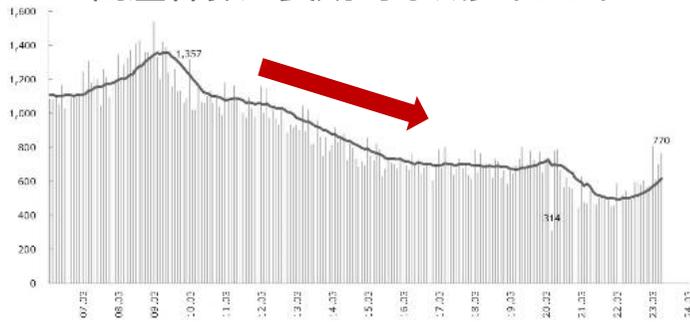
金融機関調整

(参考) 事業再生支援に関わる推進態勢の課題

- ✓ バブル崩壊後等に事業再生支援を担っていた世代の大半は高齢化している。次世代は、倒産自体が少ない状況が続いたため、実務経験を積む機会が少なく、**ノウハウを蓄積しにくい状況**にあった。
- ✓ 銀行全体でも人員が不足する中で、今後は、限られた人員で徐々に増えることが予想される事業再生支援ニーズに応えざるを得ない状況になると予想される。

事業再生支援に関わる経験不足

倒産件数の長期的な減少トレンド



関東東京商工リサーチ「倒産データ分析」より山田コンサルティンググループ作成

- ◆ バブル崩壊等を経験した世代は、**高齢化**
- ◆ 次世代は、倒産自体が少ない状況が続いたため、事業再生支援の実務経験を積む機会が少なく、**ノウハウを蓄積しにくい**

事業再生支援に関わる人員の不足

個別貸倒引当金の増加などから、要管理先以下の先数が増加すると予想される



全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」より山田コンサルティンググループ作成

- ◆ 外部環境の変化により、事業再生支援ニーズは徐々に増加すると予想される
- ◆ 銀行全体でも人員が不足する中で、限られた人員で事業再生支援を推進する必要あり

(参考) 事業再生支援高度化事業

- ✓ REVICは、2023年度に、これまでに蓄積したノウハウをベースに地域銀行の中堅行員を対象に事業再生に関する研修を展開し、事業再生の手引きをまとめ公開している。
- ✓ 2024年度も7月～12月にかけて、計6回の研修を開催予定。

研 修				手 引 き
	基礎編	実践編	フォローアップ編	
対象	地域金融機関で事業再生支援を担う中核人材 100行×2名 = 最大200名			金融機関職員
目的	期限内適宜	約30名×6回開催 (東京・大阪で開催)	約6名×30回開催	・事業再生支援に必要な知見、ノウハウ等を普及
実施形式	オンデマンド配信 (6月より配信)	集合研修(2日間) (7月3回、 11～12月3回開催)	Zoom開催 (実践編の3か月後)	REVICのHPで公開
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業再生支援業務全般に関する基礎知識研修 ✓ eラーニングによって効率的な学習促進 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 少人数(約30名/回)できめ細かな指導 ✓ 集合研修ならではのグループワークを重視 ✓ 関係者のネットワーク構築を促す 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 実践編で策定した自身のアクションプラン進捗状況を共有し、研修効果定着を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業再生支援業務に必要な知識を網羅的に記載 ✓ 基礎知識からケーススタディまで一通り完結して学べる内容