



第3回

東邦銀行 取締役審査部長

やぶき こういち

矢吹光一さん

事業再生で認識する
銀行員の志と矜持金融経営研究所
所長

山口 省藏

8000人の雇用を守る

東日本大震災の翌年にあたる2012年、日本銀行の金融高度化センター長だった米谷達哉さん（現全国信用協同組合連合会専務理事）と私は、事業再生をテーマに調査を行っていた。そのときに出会ったのが、矢吹光一さんだった。

事業再生の典型的なパターンは、「過重な債務を抱えたまま業況の改善が図れない企業に対し、金融機関が債権カットに合意すると同時に、収益力を回復させる体制を構築し、事業の再生を図る」というものである。メインバンクにやる気があったとしても、すべての金融機関から合意を得ることは容易ではない。合意ができれば、法的整理（倒産）となる。しかし、法的整

理では、企業ブランドが著しく失墜するとともに、事業継続に協力が必要な仕入先などにも負担を求めため、再生できずに破産に追い込まれてしまうことが多い。

金融機関にとっても、ほとんどの貸金が損失となってしまうかねない。事業が失われて地域にダメージを与えてしまうのであれば、債権カットに協力することには経済合理性がある。しかし、多くの人々から預金を預かる金融機関が、貸した金を「返さないでよい」とは言えない。協力の条件として、経営者責任を求めることは当然である。場合によっては、経営者が退くだけでなく、私財を提供したうえで破産することが条件となることもある。経営者にその覚悟してもらえなければ、事業再生は始まらない。

この複雑な利害の調整と、収益力を回復

させる体制の構築が、矢吹さんの仕事である事業再生だ。これまで東邦銀行が行ってきた債権カットを含む抜本的事業再生案件は、50件を超えている。その多くに矢吹さんはかかわってきた。二次破綻となったものは1件もない。また、矢吹さんが担当した先では、人員のリストラを行うことはなかった。事業再生によって、約8000人の雇用が守られた。

経済合理性よりも情理

通常、取引先金融機関が協力し合う事業再生は、「債権カットに合意して、破産を回避するほうが、収益的にはプラスになる」という経済合理性が出发点になる。しかし、矢吹さんは次のように語る。「経済合理性も大事だけれども、もっと大事なの



数々の銀行で再生を手掛けた矢吹さんは、かたがた「再生している人たちの心も再生されると言う。」

は人としての情理です」

債権カットで債務が軽くなっただけでは、事業再生は終わらない。再生企業の収益力を回復させ、残された債務の返済ができるようにせねばならない。矢吹さんの話をうかがってわかったことは、再生企業の収益力回復の源泉は「働いている人たちの気持ちが変わる」ということである。そして、人の心を変えるのは、論理ではなくて人の心なのだ。他人や地域に必要とされ、感謝されることにより、「がんばろう」との気持ちが生まれ、それがまた新たな感謝につながるサービスを生んでいく、そうした循環こそが重要だった。

会津の温泉旅館3館の一体再生の話は、

矢吹さんが取り扱った事業再生の代表的な事例だ。温泉旅館3館は、それぞれに経営が行き詰まっていたが、価格競争によりお互いにお互いの首を絞めるような状況が生じ

ていたことから、矢吹さんは、1社にまとめて再生する提案をした。それぞれの旅館の経営者の方々は、逡巡しながらも「宿・屋号を残したい」との思いから、提案を受け入れた。会社分割により新会社に移行し、新しい経営者を迎えた。

旧経営者の一部は、従業員として残った。朝礼では、昨日まで指示をしていた従業員に横に並び、新社長の訓示を聞かねばならなかった。プライドはズタズタになった。それでも、「宿を残す」との思いを共有して一緒にがんばった。

会津は、雪が積もる冬の時期、宿泊客が来ない閑散期になる。旅館の従業員は、その時季を利用して大工さんに指導してもらい、自分たちの手で温泉旅館の食事処のリノベーションを行った。お客さまがその場所ですぐに食事・歓談をし、喜んでくれる姿を見ると、従業員の気持ちにも喜びと自信が湧いてきた。そうした積み重ねが、価格を下げなくてもお客さまが集まる旅館へと変えていった。

東日本大震災時に、この温泉旅館は、延べ約1万3000人の被災者を無料で宿泊させた。矢吹さんが手掛けた事業再生が危機に陥った地元の人々をも助けた。

厳しい仕事の中に感動が

事業再生は、そこで働く人たちに希望や未来を与える一方で、経営者に対しては、経営責任を取らせるといふ厳しい現実がある。矢吹さんは、12年に開催した事業再生をテーマにした日銀の金融高度化セミナーで、あるエピソードについて語った。

矢吹さんが家族を連れて歩いているときに、経営責任を取らされて会社を辞めさせられた元経営者の方と街中でばったり出会ったという話である。矢吹さんは、「何か恨み言でも言われるかな」と思いつつ挨拶をしたそうである。すると、その方は、矢吹さんの隣にいた奥さんを拝むように手を合わせ、「私たちは、あなたのご主人に助けてもらいました。大切なものを残してくれました」と言ってくれたそうである。

厳しい金融の仕事の中に感動があることを知った。矢吹さんは、「事業再生は、その企業に関係する多くの人の心の再生です。私たちも、事業再生をやってきたおかげで、銀行員の志や矜持を再認識できました」と述べた。私が最初に感じた「熱い金融マン」が矢吹さんだった。

※毎月1回掲載します。