

第1章 中小企業再生支援の概要

1 再生支援の始まりと中小企業

平成11年12月、改正された中小企業基本法が施行され、従来からの施策の基本理念である、企業間における生産性等の「諸格差の是正」から、「独立した中小企業の多様で活力ある成長発展」へと中小企業施策の方向づけが大きく変更された。そしてこれ以降、中小企業にも「やる気」や「自立」がより一層求められていくこととなった。

同年に施行された産業活力再生特別措置法では、事業者が実施する事業再構築、共同事業再編、経営資源再活用などの円滑化により日本経済の持続的発展を図るとともに、平成15年に中小企業再生支援指針が示されるなど、中小企業の活力の再生、事業再生のための措置が講じられることとなった。さらに同法によって中小企業再生支援協議会の発足等、中小企業に対する再生支援の体制が整うこととなった。また平成11年は、「債権管理回収業に関する特別措置法」（いわゆるサービサー法）も施行され、不良債権の処理等を促進するため、従来弁護士によって行われていた債権回収業務を一定の要件を満たす民間業者にも解禁することが定められた。

平成12年に施行された「民事再生法」は、従来の和議法に替わる再建型法的処理手続きとして中小企業へ広く認知されつつある。帝国データバンクによると、施行から平成18年12月まで、同法の適用を申請した企業数は、5,000社を超えたとされている。

一方で金融庁は、金融システムの信頼を回復すべく、バブル崩壊の後遺症であった不良債権問題の解決に向けて、金融再生プログラム（平成14年）を作成した。本プログラムからは、「早期事業再生ガイドライン」（平成15年）が策定され、「金融検査マニュアル」、「金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）」（平成16年）の周知が広まった。そして金融機関の貸出先である企業に対する債権についての格付が統一され、不良債権と見なされた貸出先については、債権の保全が図られ、BIS規制と相まって、貸し渋り、貸しはがしなどが散見されることとなった。同マニュアルでは、債務者である企業の債務者区分を、正常先、要注意先、破綻懸念先、実質破綻先、破綻先に分類した。中小企業に対しても同マニュアル別冊により、この債務者区分を理解することと自社の格付を高めることが求められている。また、早期事業再生ガイドラインでは、当該企業による自助努力を前提としつつ、債権者等支援者の主体的な関与による事業再生の重要性を強調している。あわせて「早期着手」と「迅速再生」が事業再生促進のためのキーワードであると述べている。

2 再生支援と支援機関

(1) 中小企業再生支援協議会

中小企業再生支援協議会は、産業活力再生特別措置法に基づき中小企業の再生を進めるため、各都道府県に設置された組織である。常駐する専門家が事業再生に関する相談を受け付け、多様性・地域性といった中小企業の特性をふまえた助言や再生計画策定支援を行っている。

具体的には、中小企業や金融機関からの事業再生の相談案件で、再生のために財務や事業の抜本的な見直しが必要な企業については、個別企業対策として助言を行うとともに、必要に応じて、中小企業診断士、公認会計士、税理士、弁護士等に依頼して、共同で再生計画の策定支援を実施している。

再生計画策定支援にあたっては、関係機関と連携を図りつつ、公正中立な立場で関係者間の調整を行い、事業面や財務面での改善を実施するため、個々の企業の特性にあった、きめ細かな支援を行っている。

(2) 有限責任中間法人日本事業再生士協会

事業再生の認知度向上に伴い、それに関わる人材に求められる専門性についての指標制定も必要性が高まってきたが、企業が事業再生を行うときに事業再生人材に求めるものは、専門知識と十分な経験である。しかし、まだ我が国においてはそうした人材が不足しており、人材の養成が急務となっている。同協会は、すでに米国で設置されている CTP（認定事業再生士）認定制度をモデルとして、日本における事業再生専門家のベンチマークを提供し、人材の養成に貢献するため、CTP・ATP（事業再生士補）資格制度を運営している。

小零細企業者への再生支援

東京信用保証協会再生支援センター

部長 櫻田正敏

【再生支援センターの設置について】

東京信用保証協会は、中小企業者の事業再生が地域経済の活性化や雇用維持の面において大きな役割を果たすという認識のもと、かねてから様々な取り組みをしています。まず、経営環境の急激な変化により、一時的に資金繰りが苦しくなった中小企業者に対しては、複数口の借入金を一本化する「借換保証制度」や返済条件を緩和する「条件変更」などの支援措置を積極的に推進してまいりました。

また、平成16年1月には「やる気」のある中小企業者、主力取引金融機関、保証協会が三位一体となって、事業の再生を図るための当協会独自の制度融資として「東京再生サポート保証制度」を創設しました。

平成17年6月に中小企業政策審議会は、信用補完制度の維持発展を企図し「信用補完制度のあり方に関するとりまとめ」を国に答申しました。同とりまとめは保証協会の重要課題の一つとして「再生支援への取り組み強化」を提言しています。当協会では、これに先立つ平成17年4月に、より一層踏み込んだ再生支援への取り組みを行なうため専任部署「再生支援センター」を設置しました。

【再生支援センターの業務内容】

再生支援センターでは、再生に向けて努力している中小企業者のいろいろな相談に対応しながら、以下のことについて重点的に取り組んでいます。

1. 再生に取り組む中小企業者に対して「東京再生サポート保証制度」などを活用しながら、主力取引金融機関などと協力して積極的に支援をする。
2. 東京都中小企業振興公社や東京都中小企業再生支援協議会などの相談窓口となり、それら支援機関と緊密な連携を図りながら再生支援に努める。
3. 代位弁済になってからも営業を継続し、自力再生の見込みのある中小企業者に対して「求償権消滅保証制度」を活用して金融正常化を支援する。

* 求償権消滅保証制度

一時的に業況が悪化したことなどから借入返済が困難となり、保証協会が金融機関に代位弁済をした求償権先が、その後も事業を継続する場合に、金融機関との正常取引ができないことから、新たな資金調達に支障をきたすなどの問題が発生します。また、そのような求償権先に対しては、保証協会がその求償権を借換えるための保証を行うことは原則として禁止されていました。

しかし平成 18 年 4 月からは、その求償権先が自力再生の見込みがあり、今後の事業計画や債務弁済計画を含めた経営改善計画を策定し、その計画が外部の専門家や有識者で組織された再生審査会で承認された場合に、その求償権を借換えるための保証である求償権消滅保証を行うことができるようになりました。

当協会では同制度が創設されてから、121 社（19 年 11 月現在）の求償権先に対して、経営改善計画の策定に関与し再生支援の一環として求償権消滅保証を行うことにより金融正常化を支援しました。

【小零細企業者の特性】

保証協会を利用される先は、中小企業者の中でも小零細企業者が圧倒的に多く、製造業・非製造業とも従業員が 10 名以下の企業が 8 割を占めています。

小零細企業者と一定規模以上の中小企業者を実態面で比べたとき、小零細企業者には次のような特性が見受けられます。

- ・ 経営内容が悪化するときも速いが、良くなる時も速い

体力がないだけに悪化するスピードは速く、また逆に改善に向かうときも速いようです。また、小体であるが故に、僅かなきっかけで業況が下向くこともあれば、上向くこともあります。例えば、取引先が 1、2 社に集中することが多く、何かの事情で一時的にでも取引が中断するようなことがあると一気に業況が悪化することもあり、反対に取引先が 1 社増えるだけでも一気に業況が改善することもあります。

- ・ 事業承継の問題も含めて家族関係などが密接にかかわっている

一般的に家族経営や同族経営が多く、その人間関係が直接的に経営に影響を与えています。例えば、代表者やその妻が病気になったことから、一気に経営が悪化してしまう事例は少なくありません。しかし、家族の強い絆で幾度の危機を乗り越えている例もたくさんあります。

高齢の経営者から「経営が苦しくなって、息子夫婦には外の勤めに出てもらった。出来るだけ速く経営を建て直して、息子夫婦を呼び戻したい。そして、後を任せたいと思っています。」というような話もよく伺うことがあります。

- ・ 経営上の相談や的確なアドバイスをしてくれる人がなかなかいない

前述の通り、家族経営や同族経営が主体であることから、経営上の問題等について外部から客観的な意見を聞く機会があまりないようです。

金融機関担当者と緊密な関係を持ち、経営上のさまざまな相談や助言を受けられる企業は限られているようです。

以上のことから、小零細企業者は「経営環境の変化に翻弄されやすく、企業体力も脆弱である反面、単純に計数面だけでは割り切れない部分もあり、家族経営であるがゆえに小回りが効き、粘り強い経営が行える」という特性があるように思います。

【小零細企業者への再生支援の取り組み】

大企業や一定規模以上の中小企業者への再生支援の手法が、そのまま小零細企業者への再生支援には通用しないことが多く、「再生支援」と言うより「経営改善への支援」と言ったスタンスで取り組むほうが妥当なように思います。

私ども再生支援センターでは、「窮境に至った原因が何だったのか」また、「経営改善のためのターニングポイントは何か」などを「計数面から家族関係に至るまで」経営者と一緒に考える取り組みをしています。

また、「経営者の考え方が変わること」が経営改善の基本中の基本であると考えており、そのような意味で「経営者自身が自分の事業をじっくりと見つめ直すことは、大変意義のあることである」と考えています。

そして、一緒に協力して策定した経営改善計画がどのように実施されていくかということも重要なことです。

このため、定期的なモニタリングを通して、進捗状況を確認しながら継続的な経営支援の取り組みを実行しています。

冒頭で記述しましたが、中小企業者の事業再生は経済面に限らず、地域社会にとっても極めて意義深い取り組みだと考えております。とりわけ小零細企業者への再生支援は対象企業が多く、多様な課題を抱えています。

当協会は関係機関と緊密な連携をとりつつ、総合的な再生支援に取り組んでまいります。