

第2章 中小企業リバイバル支援事業

第2章

中小企業リバイバル支援事業

平成15年度、中小企業再生支援協議会が東京商工会議所に設置され、国による中小企業再生支援の動きが加速した。当時は、大企業を中心として明るい兆しが見えてきたが、中小企業にとってはまだまだ厳しい経営環境が続いており、小規模企業を中心として廃業を余儀なくされる中小企業が多数見受けられ、当公社においても経営者の債務負担等の軽減や人材・設備・技術の承継などについて専門的に相談や助言を行う必要性が検討された。そして、平成16年11月から、東京都下の中小企業に対して再生支援の相談を開始した。

平成16年度は、セミナーによる事業PRを行うとともに35社からの相談を受けた。

平成17年度には、本事業が東京都の重点事業に指定され、支援スタッフを常駐させるなど相談体制が整えられ196社、464件の相談に応じた。

平成18年度も支援スタッフの増員を図るなど、引き続き相談体制を拡充し、新たに149社からの相談に応じた。また平成17年度から継続して相談に応じている中小企業も含めて578件の相談に応じた。

平成19年度に入り、4月～12月までで新たに135社からの相談に応じている。

1 事業の特長

資金力があって、事業意欲も旺盛であれば、多少の過剰債務であっても業務改善やビジネスモデルの構築、事業再生の各種手法等により正常な状態になる可能性は高い。しかし事業再生するための資金に加えて、再起にける経営者に事業を継続する意欲（熱意）がなければ、その企業に対する本格的な支援は不可能であると判断されることが多い。このため、相談時に資金（例：不動産などの資産やキャッシュフロー）と事業意欲のどちらか一方でも欠けていると判断された経営者は、行き場がなくなってしまう。

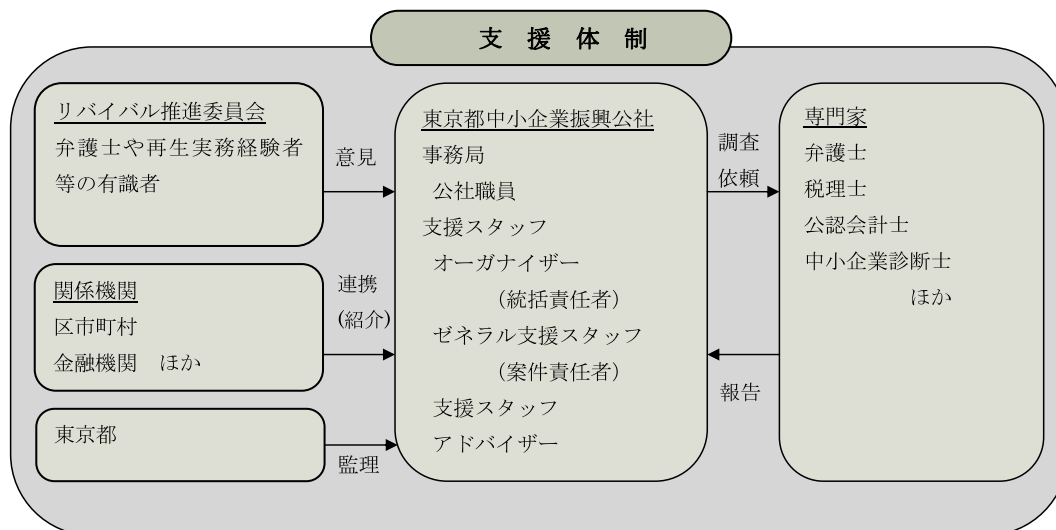
中小企業リバイバル支援事業では、事業再生に限らず、後継者難等の理由から廃業等の課題を抱える中小企業に対する支援も行うことを特長としている。資金力もなく、事業意欲が失われている場合においても、その経営者のみならず、ステークホルダー（家族、従業員、取引先、金融機関等）を考慮しながら支援方針を立て、支援をしていくこととしている。これは、経営上の打開策を見出そうにも相談先や支援者が見つからず、行き場を失ってしまった中小企業経営者であっても、専門的なアドバイスを必要としているためである。そしてその結果、自らの力で立ち直るケースもあれば、関係者によって事業継続を図るケースもあるためである。

次ページに、本事業において資金力や事業意欲の有無によって取りうる支援方針の違いを示す。

		事業意欲	
		有	無
資金力 (キャッシュフロー、 資産等)	有	業務改善 事業再生 事業承継など	事業承継 M & A 円滑な廃業など
	無	業務改善 円滑な廃業など	円滑な廃業など

2 支援体制

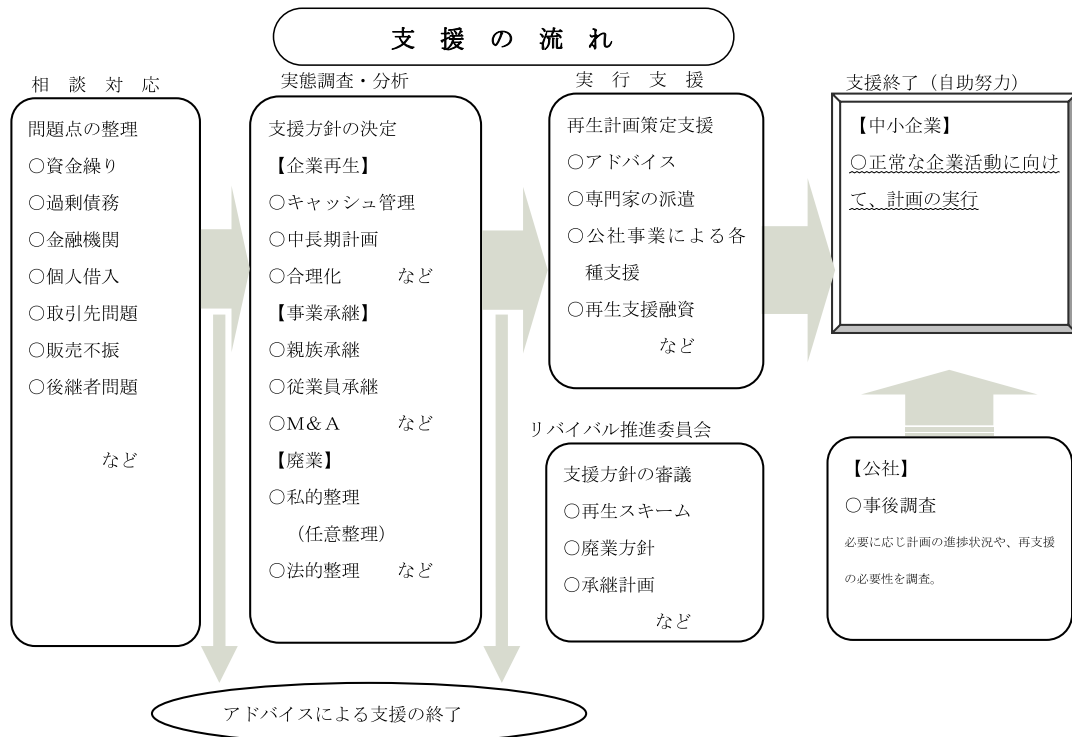
中小企業リバイバル支援事業の支援体制を以下に示す。



リバイバル推進委員会は、支援スタッフによって策定された支援方針（再生スキームの妥当性、またやむを得ず廃業を勧めるケース等）について、当公社が委嘱した弁護士や再生実務経験者等の有識者が、幅広い観点からその妥当性を審議している。（原則として毎月１回開催）

3 支援の流れ

中小企業リバイバル支援事業の支援の流れについて以下に示す。



相談を希望する経営者をとりまく事情は、さまざまである。

自分自身を後回しにして、従業員や取引先への迷惑防止を第一に考える経営者や逆に自分本位の経営者もいる中で、支援スタッフは、その経営者や関係者の立場を考えて広いアドバイスを行い、着地点（関係者の合意点）を見つけなければならない。このため、時に経営以外の悩みにも耳を傾け、その経営者の生い立ちや背負っているもの、または大切にしている考えなど、誰にも話してこなかった心のうちや自分自身も気づいていなかった本音を把握する。これらを経営者と共有することから支援が開始される。

時間も手間もかかるが、小規模企業の再生支援や事業承継支援において経営者の本音を共有せずに、単に事業改善に注力していると、経営者の思わぬ本音や事情によって支援方針が立ち行かなくなることがある。一方、アドバイスによって示された支援方針を得て経営者が自らの力で事業再生と向きあっていくケースもあり、アドバイスや傾聴によって支援が終了することもある。

4 利用企業の実態

(1) 相談企業の業種別内訳

項 目	18 年度		17 年度	
建設業	24	16.1%	20	10.2%
製造業	51	34.2%	99	50.5%
卸売業	18	12.1%	16	8.2%
小売業	13	8.7%	15	7.7%
サービス業・飲食業	41	27.5%	46	23.5%
その他	2	1.3%	0	0%
計	149	100%	196	100%

(2) 相談企業の従業員別内訳

項 目	18 年度		17 年度	
0 ～ 4 人	65	43.6%	74	37.8%
5 ～ 9 人	26	17.4%	51	26.0%
10 ～ 19 人	30	20.1%	38	19.4%
20 ～ 50 人	13	8.7%	21	10.7%
51 ～ 300 人	6	4.0%	3	1.5%
未記入等	9	6.0%	9	4.6%
計	149	100%	196	100%

(3) 相談企業の売上高別内訳

項 目	18 年度		17 年度	
3 百万円以下	4	2.7%	6	3.1%
3 百万円超～ 1 千万円	9	6.0%	11	5.6%
1 千万円超～ 5 千万円	36	24.2%	53	27.0%
5 千万円超～ 1 億円	23	15.4%	30	15.3%
1 億円超 ～ 3 億円	43	28.9%	47	24.0%
3 億円超	28	18.8%	30	15.3%
未記入等	6	4.0%	19	9.7%
計	149	100%	196	100%

(4) 相談企業の地域別内訳

地 域	18 年度		17 年度	
都心（千代田、中央、港）	22	14.8%	22	11.2%
副都心（文京、新宿、豊島、渋谷）	21	14.1%	24	12.2%
城東（台東、墨田、江東、荒川、足立、葛飾、江戸川）	35	23.5%	56	28.6%
城南（品川、大田、目黒）	13	8.7%	24	12.2%
城北（板橋、北）	8	5.4%	8	4.1%
城西（中野、杉並、練馬、世田谷）	16	10.7%	23	11.8%
多摩	31	20.8%	39	19.9%
未記入等	3	2.0%	－	－
計	149	100%	196	100%

5 本事業を利用した企業に対するアンケート結果

以下に、平成 17 年度及び平成 18 年度に本事業を利用した 345 社に対して行ったアンケート結果を示す。

【調査目的】

中小企業リバイバル支援事業を利用した企業の満足度、その後の経営状況等を確認し、今後の事業運営の参考とするため。

【調査方法】

郵送によるアンケート調査（アンケート用紙を郵送し、郵送にて回収）

【調査対象】

平成 17 年度及び平成 18 年度に当支援事業を利用した企業 345 社

【調査数】

279 社（345 社のうち、「本事業の支援趣旨との相違」、「廃業又は移転して連絡先が不明」、「相談が融資目的」等であった 66 社については対象企業から除外。）

【有効対象】 240 社（宛先不明で返送されたものが 39 社あり）

有効回答 77 社（有効回答率 32.1%）

【設問及び回答結果】

Q 1. リバイバル支援事業で受けたアドバイスはいかがでしたか。

リバイバル支援事業を受けた満足度は、「短期に役立った」(22.1%)と「中長期的に役立った」(28.6%)を合わせ、約半数の企業が「役立った」と回答。また、「役に立たなかった」とする回答も18.2%ある。

選 択 項 目	回答数	割合
短期に役立った	17	22.1%
中長期的に役立った	22	28.6%
どちらとも言えない	12	15.6%
アドバイスを実行できなかった	9	11.7%
役に立たなかった	14	18.2%
未回答	3	3.9%

Q 2. リバイバル支援事業への主たる相談目的は何でしたか。

相談目的は、「中長期的な事業改善」(36.4%)が最も多く、次いで「短期の資金繰り改善」(28.6%)、「後継者問題」(18.2%)と続く。

選 択 項 目	回答数	割合
短期の資金繰り改善	22	28.6%
中長期的な事業改善	28	36.4%
廃業	2	2.6%
後継者問題	14	18.2%
その他	10	13.0%
未回答	1	1.3%

Q 3. リバイバル支援事業では、どの分野で支援を受けましたか。(複数回答)

支援を受けた内容では、「資金繰り、経費削減」(45.5%)が最も多く、「事業戦略」(31.2%)、「その他」(29.9%)と続く。

選 択 項 目	回答数	割合
資金繰り、経費削減	35	45.5%
役員、家族等との財産等調整	4	5.2%
売上拡大	8	10.4%
事業戦略	24	31.2%
その他	23	29.9%

* 「その他」の主な項目

M&A、承継問題、金融機関との折衝方法（借入金返済含む）、負債整理など。
また、「支援は受けていない。」との回答もあった。

Q4. リバイバル支援事業への相談後の会社組織についてお伺いいたします。

相談後の会社組織の状況については、「相談時の体制で現在も頑張っている」(71.4%) が大半を占める。「経営者が交代した」(6.5%)、「減資等、事業の縮小を図った」(5.2%)、「廃業した」(3.9%)との回答もある。

選 択 項 目	回答数	割合
相談時の体制で現在も頑張っている	55	71.4 %
経営者が交代した	5	6.5 %
廃業した	3	3.9%
会社または事業を売却した	1	1.3%
減資等、事業の縮小を図った	4	5.2%
現在も相談中である	4	5.2%
未回答	5	6.5%

Q5. リバイバル支援事業への相談後の経営状況についてお伺いいたします。

(Q4 で「廃業」と回答した企業は除く)

相談後の経営状況については、半数近い45.9%の企業が「横ばい」と回答したが、「好転した」とする企業も29.7%あった。また、「悪化した」も14.9%あるが、この中には事業縮小によるものも含まれている。

選 択 項 目	回答数	割合
経営状況が好転した	22	29.7%
横這いである	34	45.9%
悪化した	11	14.9%
未回答	7	9.5%

* 集計結果は、小数点第2位以下を四捨五入して表記しているため、合計が100%にならない場合がある。

Q6. 自由意見（抜粋）

（肯定意見）

- すばらしい支援をしていただき、ありがとうございました。親会社がどうしても続けてほしいとのことで、他会社の隅をお借りして細々と事業を続けています。
- 当時の行き詰まりの状況を親切にお聞きくださいました。改善、資金繰りのご指導をしていただき、落ちていた気持ちを持ち上げていただき感謝しております。
- 大変スピーディーに、また親切に対応していただきました。勇気を持って相談して良かったと思います。事業について、継続するかの決断が出来るようになりました。
- 的確なアドバイスを頂き大変助かりました。赤字から黒字への転換に成功いたしました。
- 期待以上のアドバイスをいただけました。一方、公的機関の力を感じたと共に限界も見えました。
- 非常に親切なアドバイスを頂き不安な気持ちをリラックスさせてもらいました。現在は、役員を入れ替え地味ですが売上げは上がっています。廃業しなくて良かったです。
- 当社の欠落した部分を的確に指示頂き、現在も改善の途中ではありますが。しかし、相談当時の先が見えない状態から先が見えてきたので、新たな事業の計画が少しずつ立てられるようになりました。
- いつも一人で考えていましたが、他の人に相談しいろいろな方向からの考えを聞かせて頂いて心強く感じました。
- 本当に親切で親身になっていただいて感謝しております。支援スタッフのアドバイスを聞いて、私達の考えの甘さと努力の足りなさに気づき、経営判断を一新して努力しております。でも、まだまだ不安ですが支援を受けて、いままでやってこられたことは事実です。
- 大手銀行から信金への思い切った借換や交渉により、資金繰りが楽になりました。大胆に動けたのも指導頂いた成果だと思います。幸い仕事量が増加し、もう少し続けてみようと思っています。昨年より13期振りに黒字になりました。

（否定意見）

- 事業はどん底を脱出しかかっていますが、債権者の理解協力が思うように進展せず新しい事業資金の余裕がなかなか好転しません。このような状況が数年続いています、公的資金の調達が一切出来ないことを嘆くばかりです。
- 誠に申し訳ないですが、何も役に立たないのが実情です。口先より実行してください。
- 制度融資そのものが、企業力のある会社への融資が基本となっており、民事再生手続中の会社にとっては、融資のハードルが非常に高いので、具体的な支援まで至りませんでした。
- 弊社の相談内容は、保証協会に代位弁済していただいていることによる金融機関との取引が出来ない状況の打開でしたが、貴公社も保証協会と同じような公的機関でありながら、頂いたアドバイスがあまり的確でなかったと思います。