

## 第4章 公社の取り組みにみる小規模企業の再生支援

本章では、中小企業リバイバル支援事業の支援イメージを物語形式にして紹介する。

「経営者の底力編」では、支援スタッフのアドバイスにより経営者が奮起し、経営の建て直しに成功するまでの参考例を5つ取り上げ、「さまざまな支援者のサポート編」では、再生支援の専門家（弁護士、公認会計士、金融機関等）が小規模企業の再生に関わりながら経営を立て直していく参考例を4つ取り上げる。また、「円滑な廃業編」を3例、「事業承継編」を2例それぞれ取り上げる。

### 1 経営者の底力編（55～61頁）

会社更生法など、大企業や中堅クラスの企業再生において、現経営陣が退陣し、新たな経営陣が事業再生を行うことがある。しかし小規模企業においては、絶対的な意思決定権を有する経営者（あるいは後継者）が積極的に努力しなければ、たとえ廃業するにしても支援を進めることはできない。小規模企業に対する再生支援は、その経営者に対して行うことが原則である。そして、主役である経営者が再生（あるいは廃業）に向けて具体的に努力をしなければ、現状を打破することは出来ない。役員や従業員、または身内の親族などがいくら心配しても、経営者が自ら努力しなければ解決することはできない。

本編は、当公社の支援スタッフによるアドバイスを受けた経営者が、自ら努力して困難な状況を打破していく参考例を取り上げる。

### 2 さまざまな支援者によるサポート編（62～67頁）

相談の中では、もはや自己の努力ではどうにもならない状況においてさえ「とにかく助かりたい。自分だけが良ければよい。相談しているのは自分である。当然、支援する方も自分を助けて当然である。」という考えを持つ社長に出会うことがある。

しかしながら、目の前の経営者救済だけにとらわれてはならない。

経営者の家族や従業員、取引先や地域金融機関、地域のコミュニティも考慮のうえ、支援方針を策定しなければならない。本事業では、これ以上「痛み」のしわ寄せが行われてはならないという支援スタンスが根底にある。

以下は、もはや経営者の努力だけではどうにもならず、さまざまな支援者が事業再生に協力していく際の参考例である。支援者の協力を仰ぐために、当の経営者が血のにじむような努力を要することは言うまでもない。

## 第4章

小公  
規社  
模の  
企取  
業りの  
組  
再  
生に  
支  
援

### 3 円滑な廃業編 (68 ～ 71 頁)

---

資産超過であっても、後継者不在などのさまざまな理由から廃業を余儀なくされるケースがある。経営者が事業を継続するという意志を完全に喪失している場合でも、中小企業リバイバル支援事業では、残された従業員や取引先の円滑な引継ぎを行うべく支援を行う。

また一方で、経営がギリ貧状態になり、債務超過での廃業もあり、これが経営者に相当な心労をかけることは、間違いのないところである。このような場合、まずはその経営者が命を失ってしまうことをなんとしても避けなければならない。そして家族、持ち家など経営者が再起を図る上で、最低限必要なものがどこまで確保できるのかが重要になってくる。本事業では、廃業する当事者のみならず、事業者の廃業に伴って被害を蒙るさまざまな関係者の立場も考慮しつつ、最善の方策を採るようにしている。事業価値が見出せず、経営がギリ貧状態の企業に対する廃業相談では、前出の事業再生以上に、廃業後の生活安定や再起に向けて経営者を焚きつける力が求められ、時には、経営者の涙に出会うこともある。

### 4 事業承継編 (72 ～ 73 頁)

---

事業承継問題が今後の中小企業支援を行う中で、避けて通れなくなることは間違いない。中小企業白書 2007 版においても、なかなか進まない中小企業の事業承継問題を取り上げており、毎年のように事業承継に関する税制も変化している。税制面、保証問題等の課題については次章に譲り、参考例 13 では、債務保証問題によりなかなか事業承継が進まないケースを取り上げ、参考例 14 では、現経営者と承継候補者のやり取りを通して、経営者が感じている思いと承継候補者が感じている思いのギャップを述べる。

また事業承継問題の解決については、各分野の専門家がそれぞれの専門性を活かすことが重要であることは言うまでもない。このため支援スタッフは、専門家に対して仕事内容や支援全体での位置づけを的確に専門家に伝えなければならない。

#### ■留意事項

本報告書で取り上げる参考例は、中小企業リバイバル支援事業を実施してきた経験や世相等をもとに支援事務局（(財) 東京都中小企業振興公社）にて作成したオリジナルのものです。実在の企業とは一切関係ございません。

## 経営者の底力編【参考例1】

8期連続して赤字を計上し、自己資金も底を付くなど、まさにギリ貧の状況であったが、支援スタッフのアドバイスにより、課題に取り組み、見事黒字化するまでの参考例。

◇社長の一言 「私が社長になってから、一度も黒字になったことがないのです。」

◇支援スタッフ「大丈夫です。そのような会社でも、再生した事例はありますよ。」

阿部社長（仮名）が先代から事業を承継して8年が経っていた。すでにバブル崩壊の景気低迷の影響や、大企業の攻勢により阿部社長の会社もギリ貧の状態であった。阿部社長の代表就任により、先代ともども、苦労を重ねてきたものの、どうしても黒字化することが出来ず、毎年多額の赤字決算となっていた。

また、資金繰り表もなく慢性的な資金不足に陥っており、阿部社長の顔にも疲れが見えていた。「連続赤字の状況を打破する方策はないものか・・・」

来る日も来る日も考えてきたが、どうしても黒字にはならなかった。

そのうち、自己資金も底を付き始め、徐々に廃業・倒産の影がちらつき始めていた。

「一度、誰かに相談してみよう。」ふとしたことから、東京都の中小企業リバイバル支援事業のチラシが目にとまった。そこには、まさに自分にぴったりの状況が描かれていた。

阿部社長は、公的機関をはじめ、これまで誰かに経営についての相談をした経験はなかったが、思い切って電話をかけてみた。

支援スタッフは、同社の財務諸表に目を通すと言った。

「御社は、事業面で毎月50万円の赤字に加え、ほぼ同額の金融機関返済があり、毎月100万円のキャッシュアウトになっております。これでは、いくら頑張っても黒字にはなりません。」

「どうすればよいのですか。」阿部社長は尋ねた。

後日、同社を訪問した支援スタッフは、阿部社長に、営業黒字化のためにやるべきことを説明した。それは、業務改善ポイントだけでも膨大なものであった。それは、主なものだけでも、①工場レイアウト変更、②資金繰り表の作成、③販路・製品のABC分析、④新規販売先の開拓、⑤遊休資産の売却、⑥業務の標準化、⑦経営会議の実施、⑧新商品の開発、⑨5Sの推進などであった。

「これを全てやらなければいけないのですか。」

「これらは、経営の基本的な事柄です。御社は、それが出来ておりません。最初は大変ですが、努力すれば少しずつ成果が見えてきますよ。」

阿部社長は、支援スタッフの言うとおり、ひとつずつ課題に取り組んでいった。

日常の業務に加え、相当な量の業務が課せられることとなったが、すぐに目に見えるような効果が表れはじめた。支援スタッフのアドバイスどおり、小さな成果を従業員皆で確認し、次の目標を定めていった。

そして1年も経たないうちに、次期決算の黒字化が見込まれるようになった。

## 第4章

小公  
規社  
模の  
企取  
業りの  
組み  
生に  
支み  
援る

## 経営者の底力編【参考例2】

職人気質で、周囲の環境の変化や財務管理に無頓着であったため、経営が傾いてしまったが、アドバイスを受け、財務管理を習得し、なんとか経営を継続するまでの参考例。

◇社長の一言 「私はこの仕事でしか生きていけないのです。」

◇支援スタッフ「現状の売上が維持できそうなので、なんとかなりそうですね。」

「運転資金が必要なのです。なんとかありませんか。どうしても事業を続けたい。」

北川社長（仮名）は言った。

北川社長は、創業者である父から数年前に事業を継ぎ代表取締役となっていた。しかし元来、職人気質であり、ものづくりは好きであったが、経営となるとまるで無頓着であった。

その北川社長の業界にも、大手企業の海外進出が始まり、売上は最盛期に比べて半減してしまった。

「自分は今までどおりやっている。悪いのは景気のせいだ。」

北川社長は、売上半減の原因を景気のせいにしていた。しかし大手企業の海外進出は進み、社会保険や税金を滞納するようになっていた。

「今に、よくなる。今が一番のがんばり時だ。」

北川社長は、相変わらず自身の経営を見直すことなど考えもしなかった。

しかし、その後も一向に売上は上がらず、ついに先代が蓄積してきた資金も底をつき始めた。

「運転資金を貸してくれるところはないか。」「新たな資金調達をしたい。」

金融機関をはじめ、さまざまなところに相談したが、財務状況を見る限り、どこも新たな資金調達に応じてくれるところはない。

そして、本事業の相談を受けることとなった。

支援スタッフは、一通りのヒアリングを行った後「これでは、どこの金融機関も相手にしてくれないでしょうね。北川社長は、資金があると使ってしまうのですから。ところで、北川社長ご本人の借入はありますか。」と言った。

「住宅ローンが少し残っておりますが、それ以外はどこからも借りておりません。」

「それはよかった。それでしたら、売上は半減したとはいえ、現状の売上が今後も維持できそうなので、なんとかなりそうですね。」

「なんとかしてくれませんか。どうしても事業を続けたいのです。」「私はこの仕事でしか生きていけないのです。」北川社長は言った。

支援スタッフは、社長の気持ちを確認するように言った。

「北川社長、経営を抜本的に立て直すには、相当努力しなければなりませんが、できますか。」

「今までは、ただ頑張っているだけでした。」「経営を立て直すには、具体的にどのようにしたらよいのですか。」北川社長が言うと、支援スタッフは、経営改善策として、B/S、P/Lの両面から数多くの改善項目を提案した。まず、同社が業者間の市場の中で事業を継続出来るための売上額を提示し、次いで借入金の圧縮、コスト削減等をアドバイスした。そして、月別の資金繰り表や借入金、担保明細

表などを作成するとともに、売上拡大のための具体策についてまとめるよう要請した。

北川社長は、支援スタッフのアドバイスに従って、一つ一つ精力的に改善項目をこなしていった。ものづくりを行う上では必要な数字も、経営関連となるとまるで分からないことだらけであったが、その都度支援スタッフに教わって身に付けていった。

支援を開始して1年後には、若干の利益を計上することができるようになっていた。また資金繰り表も作成でき、月々の資金繰りが把握できるようになっていた。

「今までは、経営に関する数字を見ることを避けて来ました。しかし、数字の管理が必要であることがよくわかりました。」「これなら、金融機関も交渉に応じてくれると思います。」

北川社長は、滞納していた社会保険や税金を納めることができ、さらに少しずつではあるが、利益の蓄積ができるようになっていた。

そして、現在も半減してしまった売上に応じた身の丈にあった経営を行っている。

### 経営者の底力編【参考例3】

規模の拡大により杜撰な経営管理を招き、連続赤字に陥っていたが、アドバイスを受けた経営者が、キャッシュフロー経営を習得し、見事黒字化するまでの参考例。

◇社長の一言 「最近では支払いも滞るようになった。決算書も連続赤字なので会社を清算したい。」

◇支援スタッフ「御社の状況は、考えているほど悪くありませんよ。」

「最近では支払いも滞るようになった。決算書も連続赤字なので会社を清算したい。」

今野社長(仮名)は、うなだれていた。同社は、創業5年とまだ若く、今野社長もまだ30代の若さであった。今野社長の若いセンスが若者の流行に乗り、創業後さしたる壁もなく売上も順調に伸びていた。

しかし、売上が3億を超えるころから開発と販売の歯車が狂いだした。そして、資金繰りに窮することとなりさらに売上の低下を招いた。気がつくとも3期連続赤字となり、ついに支払いが滞ることとなっていた。

「資金を調達したい。」

今野社長は、近くの金融機関に相談に行ったが、決算書を見た担当者が言った。

「御社は、経費がかかりすぎており、いまの財務状況では、これ以上融資はできません。一度経営の専門家に診断してもらったらどうですか。」

今野社長は、東京都のホームページで当公社を探すと、そこに相談してみることにした。

支援スタッフは、ヒアリングや財務分析を行うと、今野社長に言った。

「原因は、社長にマネジメント力などの経営に関するノウハウがないだけのことです。御社の商品力はまだまだ十分あります。また、御社の状況は、社長が考えているほど悪いものではなく、短期間で事業再生できると思いますよ。まず、家賃、余剰人員、各種の顧問契約料、経営者保険などの余分な経費を削ってください。」

今野社長は、今までこのようなアドバイスを受けたこともなく、半信半疑であった。また、これらのコストは必要経費であると考え、コストカットは、自分なりにできる限りやっていると信じていた。

「これらは、必要経費です。」今野社長は、反論した。

しかし支援スタッフは、「これらのコストをカットしても、売上はちゃんと上がりますよ。しかし、やらなければ資金繰りは苦しいままです。」と言った。

今野社長は、思い切って支援スタッフの言うとおりにやってみることにした。

すると、資金繰りが急速に改善してきた。今までの赤字経営がみるみる改善するとともに、久しぶりの営業黒字が見えてきた。

支援スタッフはさらに、今野社長に課題を提示した。

「貸借対照表、損益計算書を読めるようになってください。そして、キャッシュフロー経営を目指してください。」

「キャッシュフローなんて聞いたこともない。」今野社長は思った。しかし、支援スタッフは、今野社長の若さと行動力を買っており必ずマスターできると考えていた。

その後、数回のアドバイスを経て、今野社長はキャッシュフロー経営について理解することができた。もちろん営業黒字となり、事業を継続している。

#### 経営者の底力編【参考例4】

さまざまなトラブルや不運に見舞われたが、アドバイスを受けて、持ち前の前向きな姿勢で、経営を継続する参考例。

◇社長の一言 「息子の喪が明けたら、すぐに新規事業の手配をしたい。」

◇支援スタッフ「一緒にビジネスプランを作りましょう。」

吉村社長（仮名）は、高校を卒業するとさまざまな職を転々とし、その後父親の店を継いで社長になった。しかしすぐに店を売り払い、業態転換するとともに、順調に現在の業界で業容を拡大してきた。業界のノウハウは誰にも負けない、と吉村社長は口癖のように言った。

また、吉村社長の噂を聞きつけた若者が、次々に社長の下で修行を積んでは、旅立っていった。「業界の発展のためであれば、どんどん独立してほしい。」

さらに、吉村社長は、社員の退職相談や個人的な相談に関しても面倒を見ていた。

しかし、バブル期に節税対策で購入したマンションの価格が下がり、吉村社長の会社も債務超過となっていた。また、なれない副業に手を出したことから、多大な損失をこうむり、さらには、息子を不慮の事故で亡くすという出来事に見舞われた。

「経営者は、どんなことがあっても前向きでいなければならない。」

吉村社長に突きつけられた現実とは、厳しくつらいものであったが、持ち前の明るさを保ち、自分を鼓舞させていた。

こうした中、金融機関の勧めもあり、本事業の相談を受けることとなった。

「息子の喪が明けたら、すぐに新規事業の手配をしたい。そのための資金調達をお願いしたい。」吉村社長は言った。

しかし、「御社の状況では、どこの金融機関も貸してくれないでしょう。」と、財務諸表を見ながら支援スタッフは言った。

「新規事業を立ち上げれば、これくらいの借金は直ぐに返済できます。」

「その新規事業のビジネスプランを見せてください。」

「ビジネスプラン？」

「ないのですか？」

「ビジネスプランなど無くても、口で説明できます。これまでそうしてきたのです。」

「しかし、金融機関もそれを見なければ融資の判断ができないでしょう。よろしければ、一緒に作りませんか。」

吉村社長は、支援スタッフにアドバイスされ、ビジネスプランを作ることとなった。

しかし、雛型を渡されたが、何を書いてよいのかさっぱり分からなかった。

「こんなもので、融資を受けられるのか。」吉村社長は、困惑した。しかし、ビジネスプランの作成について、そのつど支援スタッフに聞くこととし、ついに完成した。

そして、金融機関に持ち込むと融資が決定し、早速新規事業に取り掛かることになった。

吉村社長の会社の売上は計画どおり順調に拡大し、事業規模も拡大しつつある。

#### 第4章

小規模の  
企業の組  
み直しに  
支援

## 経営者の底力編【参考例5】

突然の不渡り手形によって倒産危機に陥り、パニックになった経営者が、アドバイスにより事業を継続するまでの参考例。

◇社長の一言 「まさかあの会社の手形が不渡りとは・・・。」

◇支援スタッフ「金融機関につなぎ融資をお願いしてください。事業継続の相談は、それから考えましょう。」

「Y 商事株式会社の手形が不渡りとなりました。つきましては、〇〇日までに指定の口座に 3,000 万円入れてください。」

Y 商事は、森本社長（仮名）が本業の不振を補うべく、新た取引を開始したばかりの会社であり、取引関係もまだ浅かった。案の定、その Y 商事は、既に連絡が取れず 3,000 万円もの大金は回収の見込みが立たなくなった。

「まさか手形が不渡りとは・・・。」

森本社長は突然のことに驚くと同時にすぐに 3,000 万円もの現金を用意することも出来ず、どうしたらよいか分からなくなった。弁済期日が刻々と迫る中、思いついたのは近くの役所に相談することだけであった。

森本社長は、わらをもつかむ思いで近くの役所に向かった。

しかしそこの職員も、10 日後に迫った弁済期日を前にどうすることも出来ず「東京都に相談してみたらどうか。」と助言するのがやっとであった。

そして、本事業で相談を受けることになった。

ヒアリングを終えた支援スタッフは、数日後に迫った状況を前に、「どうしても事業を続けたいのであれば、自宅処分を前提として借入先である地域金融機関につなぎ融資を相談し、その後のことはそれから考えましょう。」と言った。

「金融機関に対してそんな相談ができるはずがない。」

森本社長は、金融機関といえば、お金を借りたり返したりすることしか頭になく、返済できなければ担保を処分することぐらいの知識しかなかった。

しかし恐る恐る支援スタッフに言われたとおり地域金融機関に相談すると、あっさり承諾された。とりあえず急場をしのいだことで、森本社長は安堵の息をついた。

そして同社の事業再生がスタートした。

自宅売却を前提としていたため、早速売却の手続きに入った。森本社長は、今でこそ売上げが半減し、赤字続きであったが、蓄えていた資産もわずかながら残っていた。たとえ自宅を売却しても、事業を続けてさえいれば買い戻せるかもしれなかった。

支援スタッフは、まず森本社長に対して計数管理の方法を教え、財務体質の強化を図った。そして、本業の黒字部門のみを残し、Y 商事関連を含めて他の部門は全て撤退することにした。

支援を続けて数ヶ月後、自宅は思った以上の価格で売却することができた。そして売却資金も返済にまわすことで、さらに支払い負担を減らした。

半年後には、同社の従業員はおらず、森本社長のみとなっていたが、かろうじて月度の黒字を確保す

ることが出来るようになっていた。そして、借入金もほとんどなくなり、毎月の預金残高が増えてきた。

森本社長は、今回の一件で、自宅など多くのものを失ってしまったが、相談当初に比べて見違えるほど元気になり、今でも事業を継続している。

## さまざまな支援者によるサポート編【参考例6】

メインバンクの不良債権処理によりサービサー（債権回収会社）に渡ってしまった自社の債権を買い戻し、事業再生に向かうまでの参考例。

◇社長の一言 「これが50年来付き合ってきたメインバンクのすることなのか。」

◇支援者 弁護士 信用保証協会など

「債権回収会社から債権を買い戻したい。」大塚社長（仮名）は言った。

「しかし、それだけでは御社は事業再生できません。」と支援スタッフ言い、同社の再生スキーム（事業再生の道筋）を示した。それは、遥かかなたにある事業再生の始まりでもあった……。

大塚社長が代表取締役役に就任したころ、すでに会社は債務超過になっていた。そして金融再生プログラムにより、メインバンクの大手銀行は同社に見切りをつけ、担保物件の競売を行うとともに残った債権を債権回収会社に売り渡してしまった。

「これが、50年来付き合ってきたメインバンクのすることなのか……。」

大塚社長は、大手銀行が同社の支援方針を大転換していたことなど知る由もなかった。

当然ながら同行から新たな借入などできるはずもなく、それどころか、債権回収会社に渡ってしまったことで、市中のどの金融機関からも借入ができなくなってしまった。

そして新たな債権者である債権回収会社から、矢のような催促が始まった。

「どうしたらよいのか……。」

倒産や廃業が大塚社長の頭をよぎるようになった。

しかし、先代から続く事業をなんとしても継続したいと考えていた大塚社長は、債権回収会社に渡ってしまった債権を買い戻し、金融機関との正常な取引を復活させ、事業を継続することを強く望むようになっていた。

「債権回収会社から債権を買い戻したい。」

大塚社長は、事業再生の支援機関や弁護士に当たった。しかし同社の財務状況では、どこを探しても、思いを描いてくれるところなどなかった。

そして半分あきらめかけていたころ本事業を知ることとなった。

支援スタッフは、一通りヒアリングを行った。そして、大塚社長の強い意志を汲み、同社の事業再生の道筋（再生スキーム）を示すこととした。

「御社は、債権を買い戻しただけでは事業再生はできません。さらに、信用保証協会の求償権消滅保証を受け、それから、競売によって手放してしまった物件も買い戻さなければなりません。」

支援スタッフは、大塚社長の意思を確認しつつ続けた。

「そのためには、短期間で御社の現状を劇的に改善しなければなりません、それができますか。」

大塚社長は、言った。

「私にできることは何でもやるつもりです。その、やり方を教えてください。」

支援スタッフは、早速弁護士に債権の買い戻しを依頼するとともに、大塚社長に対して財務面、業務面の改善策を示した。社長は、それを一つ一つこなしていった。

支援をはじめて3ヶ月が経ったある日、大塚社長が公社に現れて言った。

「おかげさまで債権の買い戻しができました。」

「では、次は保証協会ですね。」

支援スタッフは、そういうと経営改善計画の策定や保証協会に対する折衝の仕方など、細かくアドバイスを行った。

そして、支援をはじめて１年後、ついに求償権の消滅保証が実行された。同社の格付けは、破綻懸念先から一気に正常先まで格上げされたのである。

「しかし、まだやらなければならないことがあります。」大塚社長は言った。

「まだ競売によって手放してしまった物件の買い戻しをしなければなりません。しかし、ここまでこれたのですから、できると思います。そして、買い戻しに成功した暁には、息子に社長を譲ろうと思うのです。」

大塚社長は、事業の継続を達成し、念願であった息子への事業承継について、考えが及ぶようになっていた。

## さまざまな支援者によるサポート編【参考例7】

バブル期の過大投資により、残された莫大な借金の返済に苦しみながらも、既存事業の利益強化を行い、事業再生に励んでいる参考例。

◇社長の一言「信条として、今倒産させることは許しがたい。」

◇支 援 者 公認会計士、地域金融機関など

「生産場所、従業員、技術、顧客等全てがそろっているのでどうしても事業を続けたい。そして、借りたものは返したいのです。」「信条として、今倒産させることは許しがたい。」

高齢の坂本社長（仮名）は、同席した地域金融機関の担当者前で懇願した。

坂本社長は、バブル時代の過大投資によって、莫大な借金を背負っておりその債務償還年数は100年を超え、地域金融機関の格付けも破綻懸念先となっていた。しかし、坂本社長の事業継続にける意志は固く、地域金融機関の担当者もやんわりと廃業を促すもの、抜本的な打開策は持ち合わせていなかった。また、同社が倒産した場合に地域金融機関が受ける打撃も相当なものであり、公社も慎重に対応することとした。

支援スタッフは、同社を訪問したところ、工場は整理整頓が行き届いており、従業員は活気に満ち溢れ、坂本社長が事業継続にける思いの強さを確認することが出来た。そして、早速、公認会計士、同金融機関とともに支援チームを立ち上げた。

支援チームでは、特別清算や新会社の設立、経営責任の明確化などが議論され、金融機関に対しては、他行債権の肩代わり、DDS、ファンド等の活用が検討された。

また、坂本社長の提案により民事再生法についても検討がなされたが、事業の利益もなく、スポンサーも付いていないなど、この段階では、とても利用できるものではなかった。

支援チームが議論している間、坂本社長は、支援スタッフのアドバイスを受け黙々と経営改善に励んでおり、利益を増やしつつあった。そして、事業面では確実に利益を出せるまでになっていた。

「御社の事業再生を支援していきたい。」

当初、同社を清算する方針であった同金融機関も、改善状況や支援チームの働きかけにより方針を変えはじめた。支援を開始して1年後、支援チームの公認会計士より再生方針・財務内容実態調査（デューデリジェンス）の報告がなされた。その結果は、各種のガイドラインには到底収まるものではなかったが、金融機関にとっては、倒産させるよりも回収額の増加が見込まれるものであった。

「同社については、長期的に支援していくこととしたい。」

同社の債務も目処がつき始め、ついに金融機関の支援が得られることとなった。

「ようやく民事再生法で、いけそうですね。」支援スタッフが言うと、

「民事再生って我々中小企業者にとっては、ハードルが高いですね。」と坂本社長は言った。その後、息子が後継者に内定するなど、さまざまな条件が整ってきたため、同社はようやく、民事再生法による事業再生への道を歩み始めている。

## さまざまな支援者によるサポート編【参考例8】

突然告げられた事業売却や会社の清算に対して、一家の事業をなんとしても続けたい気持ちから、事業再生までこぎつけた参考例。

◇相談者の一言「事業継続のためなら、出来ることは何でもしたい。」

◇支援者 公認会計士、地域金融機関など

石川専務（仮名）は、社長である叔母から「次期社長になってほしい。」といわれたが期待半分、不安半分の毎日を過ごしていた。

ある日のこと、懇意にしている地域金融機関の担当者が来て、「事業再生の専門機関に相談してほしい。」と言った。

「事業再生!？」石川専務は、それが何を意味しているのか分からなかった。

しかし、そこで受けたアドバイスにより、同専務の日常がまったく変わることになった。

「御社は、債務超過です。このままだと事業を売却するか、会社を清算するしかありません。その場合、石川専務も連帯保証人になっているので自己破産を免れることはできないと思います。」

「……!？」

突然の出来事ではあったが、他人事ではなく、まして社長になるどころではなかった。

石川専務は、そこでのアドバイスをどうしても受け入れることが出来ず「他に相談できるところはないか。」と金融機関担当者に聞いたところ、本事業を知ることとなった。

支援スタッフは一通りヒアリングをした後、石川専務に言った。

「御社の借入は多すぎます。また、債務超過ですので、これ以上借入をすることは出来ません。しかし、専務の努力次第では、今後返済を続けながら事業を継続することも出来ると思います。」

石川専務は、「具体的に何をすればよいのか。事業継続のためなら出来ることは何でもしたい。」と申し出た。

支援スタッフは、早速、公認会計士や地元金融機関と支援チームを組成し財務リストラに着手した。石川専務も、必死になって経費の削減に取り組んだ。

そしてある日のこと、同社の実態資産を調査した公認会計士は、支援チームに対して報告書を提出した。そこには、金融機関の試算をはるかに超える債務超過であることが示されていた。しかし金融機関の支援は同社の生命線であり、どうしても支援を継続してもらう必要があった。一方専務も、このころには、最低の睡眠時間以外は全て事業再生に向けて働いていたため、同専務の姿を見ていた地域金融機関の担当者は、今しばらく支援を続けることとした。

支援チームは、当初の再生方針を見直すことにし、会社分割、新会社設立など債権カットを含めて同社の事業再生方針を議論した。しかし石川専務は「私どもが作った借金は、全て返済したい。」と言って聞かなかった。

それは、事業再生をするためには遠回りな方法であり、各種のガイドラインからはずれるため金融支援も受けづらくなることが予想された。しかし、石川専務の思いは強く、債務を抱えたまま事業再生を行っていくという当初の方針を継続することとした。

支援を開始して1年が経過し、同社の財務状況は、大幅に好転していた。いままでのどんぶり勘定

## 第4章

小規模の  
企業の  
再生に  
支援

から明朗な資金の出入りが把握できるようになり、毎月、多額の資金が蓄積されるようになっていた。

同社の借入は相変わらず多額であったが、返済の目処が付き始めていたのであった。

そして、石川専務も、いつの間にやら精神的にゆとりを感じ始めていた。気がつくに従業員の笑顔にも気づくことが多くなっていた。後日、同専務は、社長に就任した。そして地域金融機関の支援のもとで事業を継続している。

## さまざまな支援者によるサポート編【参考例9】

老舗会社の若い後継者が、病氣療養中の現社長を抱えながら事業再生するまでの参考例。

◇相談者の一言「当社の悪いところは、遠慮なく言ってください。」

◇支援者 中小企業診断士

「あなたが社長ですか？」支援スタッフは、まだ若い相談者に尋ねた。

「いいえ、私は専務です。父が社長をしておりますが、体調を崩しており出社しておりません。そのため、今は、私が見ております。」

「社長が出社していないため、従業員の勤務態度や資金繰りに支障が出ており、何とかしたいのですが、どうしたらよいか分かりません。」榊原専務（仮名）は、正直に言った。

榊原専務の会社は、創業から80年を超える老舗企業であり、専務は、現社長である父の背中を見て育った。

「自分もいつか社長に・・・」と考えていたが、現社長が突然倒れて入院してしまったため、いきなりそれが現実となってしまった。「自分が頑張らなければ・・・」榊原専務は、従業員の誰よりも一生懸命働き、朝から晩まで、来る日も来る日も動き回っていた。しかし榊原専務がいくら頑張っても、会社の雰囲気は、日増しに悪くなるばかりであった。さらに、同専務の苛立ちがさらに従業員の士気を下げていようとは知る由もなかった。

「何とかしたい。でもどうしたらよいのか？」父には、相談できず、一人で悶々と悩んでいた。ある日、経理の担当者が青い顔をして、榊原専務の部屋に来た。

「今月の支払いがあと300万円足りません。どうしたらよいでしょうか。」

「何で、今頃そのようは報告をするんだ。」榊原専務は、真っ赤になって怒った。

「しかし社長には、相当前に伝えてありますが・・・」経理担当者は言った。

榊原専務は、急いでいつも取引をしている地域金融機関に相談した。

「専務、今までのお取引もありますので今回だけはこちらで面倒見ますが、次回もできるとは限りませんよ。それより、一度、本格的に経営相談をしてみたらどうですか。」

金融機関の担当者は、榊原専務に対して相談するよう促した。

「榊原専務、御社の財務状況は、相当ひどい状況です。いままで、よくやってこれましたね。」支援スタッフは、財務諸表や試算表を見ながら言った。

「当社の悪いところは、遠慮なく言ってください。」榊原専務は、真摯に尋ねた。

「分かりました。専務にそこまでやる気があるのであれば、専門家を付けて、徹底的にやりましょう。」

支援スタッフは、早速、中小企業診断士に連絡を取り、同社の指導を行うよう依頼した。そして、中小企業診断士の診断により、財務面のみならず、販売面、人事面などからいくつもの問題点が指摘された。そして抜本的な経営改善策が示された。

榊原専務は、多忙を極めたが、それを一つ一つこなしていった。

「今期は、営業黒字になりそうです。」榊原専務は、笑顔で支援スタッフに報告した。

## 円滑な廃業編【参考例 10】

廃業を決意した経営者であったが、何より従業員の将来を心配していたところ、事業譲渡によって従業員の雇用確保及び、同社の専門技術の承継を行うことができた例。

◇社長の一言 「これ（廃業）を最後の仕事にしたい。」

「廃業手続きと従業員の再就職先の手当てのアドバイスがほしい。」

「そしてこれを最後の仕事にしたい。」廃業を決意した川崎社長（仮名）は言った。

「今まで、よく付いて来てくれた・・・」

川崎社長が小さな自社工場を見渡すと熟年労働者から若手まで年齢層のバランスがとれた職場では、今日も従業員たちが元気に働いていた。

「彼らに対して申し訳ない・・・」川崎社長は、内心想った。

大病を患った川崎社長は、手術と術後の入院、リハビリ等のため約半年間も職場に顔を出すことが出来なかった。その間も、従業員たちは熟練労働者を中心によくまとまってくれ、一致団結して難局を乗り切っていた。

しかし当の川崎社長は、入院を機に事業を継続する意志がなくなっていた。

ただ、体が動くうちに従業員の再就職先については、何とかしておきたかった。

「今度の給料日に廃業を伝えよう・・・」

川崎社長は、ついに廃業することを従業員に伝える日にちを決めた。

しかし、従業員のことを考えると「満身に退職金も支給できない状況を納得してくれるだろうか。」と心配になった。また、このような相談が出来る相手もすぐには思いつかなかった。しかし、友人の社長から以前「困ったことがあったので東京都の公社に相談したらとても良かった。」と聞いていたことを思い出し、電話をかけてみた。

電話に出た職員は、「そういうことであれば中小企業リバイバル支援事業がいいですよ。社長の秘密については厳守しますので安心してください。」と言った。

川崎社長は、相談を受ける決意を固めた。

支援スタッフは、川崎社長に廃業の意志を確認した後、従業員対策について一通り説明した。そして、再就職先の手当てについては「M & Aを考えたらどうですか。」と言った。川崎社長も、幸い同じようなことを考えていたがM & Aについて詳しくは分からなかった。支援スタッフは、「社長のケースだったら事業譲渡が良いです。退職金を支払っていれば、相手方も余計な負担を減らすことが出来ます。」とアドバイスし、事業譲渡計画について詳細な説明を加えた。

川崎社長は、アドバイスにしたがって、早速事業譲渡を取引先に打診することにし、従業員に対して、真摯に廃業することについて理解を求めた。

数日後、事業譲渡を打診していた取引先が、事業譲渡について承諾することを川崎社長に伝えてきた。契約内容も社長の思い通り、従業員全員を引き受けることになっていた。

川崎社長は、従業員全員に改めて事業譲渡計画の内容を伝えた。

従業員は、全員が同じ会社に就職できることが分かったととても喜んでくれた。そして、社長に対して感謝の意をこめて慰労会を催してくれた。

こうして、社名は無くなったが、同社の事業は引き継がれ、熟年労働者から若手まで、今までどおり元気良く働いている。

今でも、川崎元社長は、時々顔を出しては、従業員が働く姿を見守っている。

## 第4章

小規模企業の  
組織の再生と  
支援

## 円滑な廃業編【参考例 11】

家族の制止を振り切りながら借金を膨らませ、多重債務に陥りながらも事業継続を図ろうとする経営者に対して、廃業を促す参考例。

◇社長の一言 「取立ての電話が怖くて、誰からの電話も出ることが出来ない・・・」

「毎日、毎日、取立ての電話が怖い・・・」

「しばらくどこかに身を隠したい・・・」 75 歳の老社長は、言った・・・。

細川社長（仮名）は、某有名大学を卒業したあと精密機器関係の商社を脱サラして、新たに事業を起こし既に 75 歳となっていた。精密機器関係については、多くの知見を有していたが、資金管理には疎く、気がつくとも額の借金を抱えていた。

家族は、細川社長の高齢の体を気遣い、また雪だるまのように増えていく借金を前に「これ以上事業を続けてほしくない。」と再三にわたって説得を試みたが、細川社長の事業継続にける意気込みは鬼気迫るものがあり、一向に辞める気配を見せなかった。

しかし、市中の金融機関からの借入が出来なくなり、消費者金融を利用することが増えたあたりから、返すために借りる生活がはじまった。そして瞬く間に、友人知人を含め、金融機関十数社からの借入が嵩み、返済が滞るようになっていた。

細川社長の妻は、夫のこのような状況を心配し、以前より知っていた当公社のホームページを見たところ「中小企業リバイバル支援事業」に目がとまった。そして「すぐに相談したい。」と申し出た。

しかし支援スタッフは、「当の社長に相談を受ける気がなければアドバイスはできません。もし相談を受けたいのであれば、社長を連れてきてください。」と言った。

しかたなく細川社長の妻は、最後の思いをこめて「相談に行ってください。」と懇願し、細川社長は仕方なく相談を受けることにした。

こうして、同社は本事業の相談を受けることとなった。細川社長は、はじめのうちは自社の良いところやかつての大きな取引のことばかりで一向に本題に触れようとしなかった。しかし、ヒアリングを始めて 1 時間も経つ頃から徐々に苦しい胸のうち明かされ、債務整理問題の相談が始まった。細川社長は、漸く本心を語り始めた。

「取立ての電話が怖くて、誰からの電話も出ることが出来ない・・・」「しばらくどこかに身を隠したい・・・」「夜も眠ることが出来ない・・・」など、多重債務者特有の不安が吐露され始めた。

支援スタッフは、そんな細川社長に対して「ご夫人をはじめ迷惑をかけてしまったあなたを支えている支援者たちのことも考えてください。」と言った。

そしてついに「家族やたくさんの大切な友人に迷惑をかけてしまった。彼らに対してどうしたらよいのでしょうか」「家族との絆をなくしたくない・・・」

支援スタッフは、早速、多重債務者に対する経験が豊富な弁護士に取り次ぎ、細川社長の状況説明を行った。弁護士は、細川社長を一瞥し状況を確認すると、静かに「おっしゃることはよく分かりました。お引き受けしましょう。」と言った。そして早速債権者に対して、弁護士介入の通知を送り、債務整理へ取り掛かった。弁護士のおかげで、細川社長の債務整理は終わり、取立ては止んだ。

現在は、事業継続を断念し、家族と共に余生を過ごしている。

## 円滑な廃業編【参考例 12】

事業上の借入金が返済不能になり、自殺を考えていた経営者に対して、子どもの将来をはじめ家族間の絆を大切にすることを説得し、自己破産を勧めるまでの参考例。

◇社長の一言 「いっそ、このまま死んでしまおうか・・・。」

数日前のことであった。木島社長（仮名）の会社は債務超過に陥っており、銀行への支払いも滞りがちであった。そこへ追い打ちをかけるように、かねてから温めてきた新製品開発の話も、材料高騰などの理由により仕入れのめどが立たず頓挫してしまい、八方塞になってしまった。そんな状況を間近で見ている、まだ学生である子どもたちや妻の冷たい視線がいっそう胸に突き刺ささり、些細なきっかけから家族と大喧嘩になってしまい、家を出てしまったのである。

どこへ行くともなく、ただ北へ北へと彷徨っていたところ、気がつくと北陸地方のとある海岸に来ていたというわけである。木島社長は、一人彷徨いながら思った。

「いっそ、このまま死んでしまおうか・・・。」

しかし、喧嘩したとはいえ会社の負債を保証させている妻のことがふと頭をよぎった。

「自分が死んだら妻はどうなるのか。そして、まだ学生の子どもたちは・・・。」

「自分は、いままで悪いことはしてこなかった。ただこの業界を選んでしまったことの運が悪かっただけである。儲かっていたときは税金だってちゃんと納めていた。

「そうだ一度、役所に相談してみよう。」木島社長は、最後の気持ちをこめて近くの役所に資金調達の相談をした。

ところが役所の職員は、「とても融資が出来る状況ではありません。申し訳ありませんが、ほかを当たってみてください。」と言った。「やはりだめか。」と思っただけで、どうしてもあきらめきれないのであれば、東京都に相談してみたらどうですか。」と言われ、木島社長は、本事業の相談を受けることとなった。相談当日、木島社長は、妻を連れて相談に来た。

支援スタッフは一通りヒアリングを行った後、「やはり、2人とも自己破産しかありません。」と言った。妻は、「何とかありませんか。」と泣きながら訴えたが、同時に木島社長に対して「どうしてもっと早く手を打たなかったのか。」「なぜ私までこんな目にあうのか。」と詰め寄り、相談室で喧嘩が始まってしまった。

支援スタッフは、しばらく様子を見ていたが、やがて言った。

「子どもたちの将来のためにも、これから夫婦二人で力を合わせていかなければいけません。喧嘩はここで終わりにしてください。」気がつくと木島社長まで泣いていたが、妻とお互いを見合い、われに返って姿勢を正した。そして、木島社長は、静かに現実を受け止めると、今後の手続きについて聞いた。

支援スタッフは、自己破産の手続きについて説明し、相談を終えると、木島社長と妻は深々と頭を下げ一礼し、夫婦二人で寄り添うように帰って行った。後日、二人は自己破産の手続きを終え、賃貸住宅に移り、社長は、別の業界に再就職できたとのことであった。

## 第4章

小規模の  
企業の  
組  
再  
生  
に  
支  
援

## 事業承継編【参考例 13】

高齢化した経営者であったが、債務保証問題により後継者が見つからずにいた。会社分割をするという公認会計士のアドバイスによって、従業員から事業承継の候補者が見つかり、現在は、事業資産について相続対策を行うまでの参考例。

◇社長の一言 「従業員が誰も継いでくれないので、事業を清算しなければ・・・。」

「社長になっても良いが、8,000 万円の保証はとても背負いきれない。」

一番信頼していた役員の一人が、頑なに大和田社長（仮名）の申し出を断り、やっとのことで、切り出した事業承継の話もまた振り出しに戻ってしまった。

高齢の大和田社長は、頭を抱えていた。いままで、何度か考えてきたことではあったが、80 歳を超え、事業承継問題は、いよいよ現実のものとなった。

「従業員が誰も継いでくれないので、事業を清算しなければ・・・。」大和田社長の会社は、年商は 5 億円ほどであったが、優良な得意先と技術を有し、安定的に利益をあげてきた。しかし、借入金が 1 億円ほどあり、事業承継問題のネックになっていた。

「やはり清算するしか方法はないか・・・。」

ちょうどそのとき、公的機関の事業承継セミナーに参加して本事業に相談することとした。

「家族や親族は、誰も会社を継ごうとしません。また、従業員にも当たってみました。誰も継いでくれそうにないのです・・・。私も歳には勝てません。しかし、余力のあるうちに何とか解決したい。」大和田社長は、絞り出すような声で言い、頭を垂れた。

「社長、これほどの会社を清算するのはもったいない。企業価値を維持しながら、粘り強く方法を考えましょう。元気を出してください。」支援スタッフは、大和田社長に言った。

そして、従業員に対する引継ぎを視野に入れつつ、業務提携、事業譲渡など方策を探していくこととし、公認会計士とともに企業価値の算定を行った。

「会社にとっても、従業員にとっても不利益にならないような形で事業承継する方法でなければならぬ。」「ネックになっているのは、8,000 万円の保証であり、それを分割する方法はないものか。」支援スタッフは言った。

「会社を 2 つの部門に分けて、社長が持ち株会社を設立するのはどうでしょうか。」「従業員が社長になれる可能性を残すには良い方法です。ただし、幹部社員等の教育期間が必要ですのである程度時間がかかることを覚悟してください。」公認会計士は、アドバイスした。

「その方法で行きましょう。私ももう少しなら頑張れそうです。」大和田社長も納得した。

そして、各部門ごとに事業計画を策定し、借入金の切り分けを行った。

「ようやく従業員が承継してくれると言ってくれました。」大和田社長は、報告に来た。

「承継者の事業が軌道にのるまで、もう少し現役で頑張りたいと思います。」

大和田社長は、持ち株会社の社長として新社長の指導に当たっている。

「まずは、事業の存続が出来ました。次は相続対策ですね。」支援スタッフは言った。

## 事業承継編【参考例 14】

職人気質の社長が、突然「社長になれ。」と切り出し、承継候補者である息子が反論。支援スタッフが息子に対して経営者としての心構えを説き、親子のコミュニケーションを誘発していく参考例。  
◇承継候補者の一言 「まだ継ぐと決まったわけじゃない。」

「こいつに経営を教えてやってほしい。」岩村社長（仮名）は、次男を見て言った。

「まだ継ぐと決まったわけじゃない。」次男は反論した。

岩村社長は、若くして腕一本で独立した、生粋の職人であった。

幾度もの好不況を経験してきたが、最近になって、事業承継問題を考えることが多くなっていた。「長男と次男、どちらが良いのか・・・。」「財産は平等に分けたい。税金問題も今のうちにけりをつけておきたい。」

考えれば考えるほど、一人では結論を出せそうに無かった。そのうち、ある事業承継セミナーで本事業を知り、相談することにした。

初回の相談日、岩村社長は、次男が後継者として適当であると考え、次男を連れてきた。

支援スタッフは、一通りヒアリングを行い、資産関連の資料に目を通してから、次男に対して質問した。「社長になる心構えは出来ていますか？」

「・・・！？」次男は事前にこのことを知らされていなかったため、驚いて言った。

「親父、そんなこと一度も言ったこと無いじゃないか。」

「しかし、長男のあいつは、経営者タイプじゃないし、お前が社長になるしかないんだ。」

「ここで、決めろと言われたって無理だ。」

支援スタッフは、しばらく二人のやりとりを聞いていたが、やがて言った。

「今日のところは、誰が社長になるかは、白紙としたらどうでしょう。家に帰って長男も含めてゆっくり話し合ってください。相続対策については、アドバイスした点について、税理士に確認するように・・・。」

その後、数ヶ月が過ぎ、ある日突然支援スタッフに電話が入った。

「次男に経営を教えてやってほしい。」岩村社長からであった。「では、次男さんが社長になることを了解したのですね。」支援スタッフは聞いた。

「そうです。あれから、3人で話し合いましたが、継いでくれることになりました。しかし、あいつは今の会社しか知りませんし、心構えと言われても、まだあるかどうか・・・」

「それでは、もう一度次男さんを連れてきてください。彼がやる気にならなければ、事業を承継してもうまく行きませんよ。」支援スタッフは言った。

後日、社長としていくつも事業を立ち上げてきた経験のある支援スタッフは、事例を含めて長時間にわたって、アドバイスを行った。岩村社長も横で一緒に聞いていた。

「次男も決意が新たになりました。今後とも親子ともども頑張っていきます。」

岩村社長と次男は、肩を並べて帰っていった。

## 第4章

小規模の  
企業の  
組  
再  
生  
に  
支  
援