

は し が き

この冊子は、財団法人 東京都中小企業振興公社が平成 17 年度から本格的に実施している再生支援事業（中小企業リバイバル支援事業）を総括したものです。

平成 11 年に政府が発表した産業活力再生特別措置法を契機に、各都道府県に中小企業再生支援協議会が設置されるなど企業を再生支援していく動きが生まれました。東京都においても当公社への委託事業により、中小企業に対する事業再生、事業承継、円滑な廃業など様々な課題に気軽にご相談をいただける事業として「中小企業リバイバル支援事業」を実施しています。

現在まで 400 社以上の企業のご相談に応じてきましたが、お受けした企業の 6 割が従業員 9 人以下の小規模な企業です。全体的な景況感は一頃より上昇していると云われておりますが、相談企業を通して見た中小企業は、依然として厳しい経営環境の中で、体力的にもかなり弱っており、新たな展望を切り開けない状況が垣間見られます。

企業の再生支援の重要性が叫ばれて久しく経ちますが、いわゆる、デューデリジェンスなどのような本格的な再生手法は小規模企業にはハードルが高いのが現実です。都内企業の大勢を占めるこうした企業では、むしろ、事業がまわっているか、お金が残っているか、事業のどこかを建て直すかといった経営改善を優先しなければ、再生支援策に繋がりません。

中小企業リバイバル支援事業を実施した当初は、再生支援そのものの知識・ノウハウも乏しく、進め方も手探り状態でした。3 年の歳月が過ぎた現在において、自らの事業を総括するとともに、併せて再生支援事業の普及・啓発という観点から、中小企業の経営改善事業、再生支援事業に取り組まれている団体の担当者向けに発行することとなりました。

また、本冊子の中で利用企業のアンケートの自由意見にもありますように、当公社の手法・支援策の全てが必ずしも企業に役立った訳ではありません。しかしながら、こうしたことごとを抱合し、私どもが実施してきた支援内容を公開することは、より大きな意義をもつものと考えています。

この中小企業リバイバル支援事業報告書が再生支援事業のさらなる理解と普及に寄与し、新たな方向性を模索している中小企業の一助となれば幸いに存じます。

なお、本冊子に掲載されている参考例について一言お断りをいたします。本事業の実施にあたり、企業の営業秘密等については厳重に取り扱っており、具体的な相談案件をそのまま公にすることはできません。従って参考例については、多くの相談案件の中からエキスを抽出し、ストーリー性を持たせたものいたしました。

最後となりましたが、本冊子をとりまとめるにあたりまして、ご多忙中にもかかわらずご協力を頂いた関係者の方々に深く御礼を申しあげます。

平成 20 年 2 月

財団法人 東京都中小企業振興公社

理事長 山内 隆夫

目 次

はじめに	1
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	2
2 再生支援と支援機関	3
*** 特別寄稿 1 (東京信用保証協会再生支援センター) ***	4
第 2 章 中小企業リバイバル支援事業	
1 事業の特長	7
2 支援体制	8
3 支援の流れ	9
4 利用企業の実態	10
5 本事業を利用した企業に対するアンケート結果	11
第 3 章 再生場面での小規模企業の現状	
1 調査概要	15
2 調査結果	17
3 資料編	24
*** 特別寄稿 2 (認定事業再生士 (CTP) 立川昭吾氏) ***	51
第 4 章 会社の取り組みにみる小規模企業の再生支援	
1 経営者の底力編	55
2 さまざまな支援者によるサポート編	62
3 円滑な廃業編	68
4 事業承継編	72
第 5 章 小規模企業の課題と対応	
1 経営者のやる気を阻むさまざまな障害	74
2 相談する環境に恵まれていない	75
3 事業承継を阻む債務保証問題	75
おわりに	76

は じ め に

——窮地に陥った経営者達の再出発へのみちのり——

長期にわたる景気の低迷を経て、徐々に景気回復の兆しが現れる中、中小企業、なかでも小規模企業の倒産件数は依然として増加傾向にある。企業再生支援が認知されて数年が経過し、さまざまな手法や支援により金融機関や大企業の再編や再生がすすめられた。しかし、こういった経営環境のダイナミックな変化にうまく対応できない中小企業にとっては、依然として苦しい状況が続いている。

中小企業リバイバル支援事業の支援を求める多くの経営者が、もはや一時しのぎの対応ではどうにもならず、あるいは事業継続にむけた資金調達のあらゆる手段を断ち切れ、経営の方向を見失っている。なかには、業績回復の糸口が見出せず、経営目標を見失い、多方面からのプレッシャーやストレスにより徒労感や無力感が蓄積され、事業意欲を失ってしまった経営者に出会うこともある。

「いままで、そりゃ多少のことはあったけど、まわりに迷惑かけずにやってきたつもりだ。それがなぜこんなことになってしまったのか・・・。」

本事業は、こうした経営者からの相談に対して専門の支援スタッフ等が適切なアドバイスを行うものである。相談対応が主体であるため、企業再生の専門家と経営者が一体となって立て直す大企業や金融機関向けの再生支援に比べると、経営者のいっそうの自助努力を要する支援事業である。しかし元来数多くの試練を乗り越え、会社を引っ張ってきた経営者である。支援スタッフ等のアドバイスがきっかけとなり、新たな経営目標や手法を見出し再出発するケースも少なからず存在する。

本報告書は、中小企業リバイバル支援事業を通じて窮地を脱し、再出発した経営者達のストーリーを紹介することで、小規模企業における企業再生の実態や支援のあり方を示すものである。中小企業経営者をはじめ、支援機関関係者、再生支援の実務家などに幅広く参考としていただければ幸甚である。

中小企業リバイバル支援事業
事務局