

中小企業リバイバル支援事業報告書

— 東京発！手づくりの小規模企業再生支援 —



中小企業リバイバル支援事業報告書

— 東京発！手づくりの小規模企業再生支援 —

平成20年2月

(財)東京都中小企業振興公社

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刊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上げます。

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

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徴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、個々の企業の特徴にあった、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時も速いが、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時も速いようです。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。

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、当会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ふ。

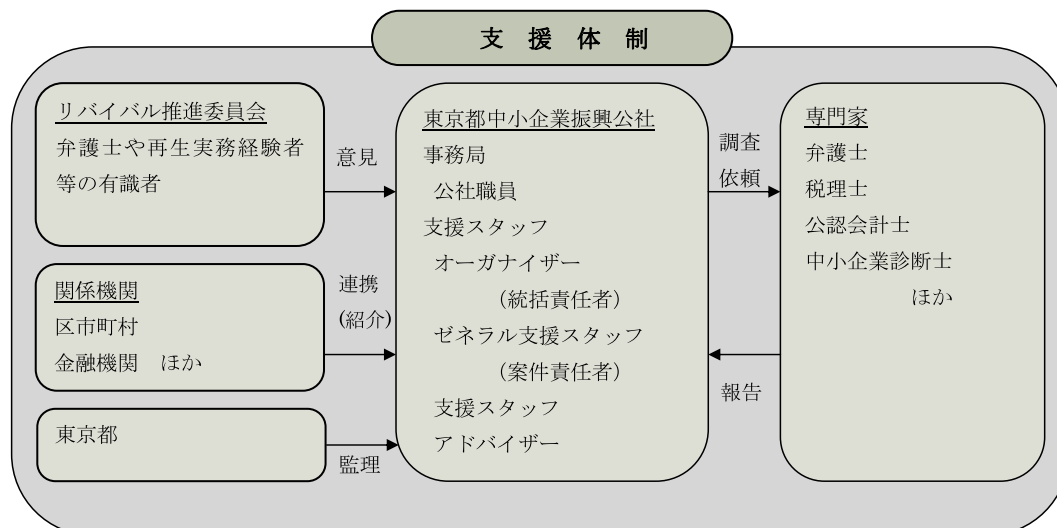
中小企業リバイバル支援事業では、事業再生に限らず、後継者難等の理由から廃業等の課題を抱える中小企業に対する支援も行うことを特長としている。資金力もなく、事業意欲が失われている場合においても、その経営者のみならず、ステークホルダー（家族、従業員、取引先、金融機関等）を考慮しながら支援方針を立て、支援をしていくこととしている。これは、経営上の打開策を見出そうにも相談先や支援者が見つからず、行き場を失ってしまった中小企業経営者であっても、専門的なアドバイスを必要としているためである。そしてその結果、自らの力で立ち直るケースもあれば、関係者によって事業継続を図るケースもあるためである。

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

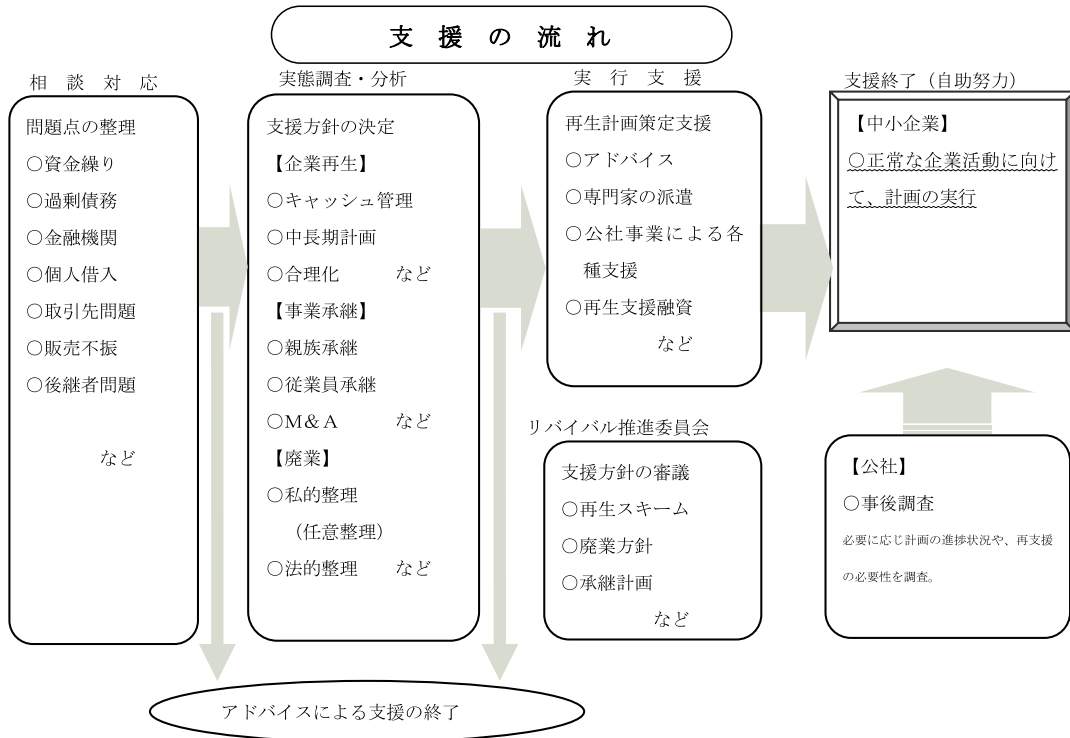
中小企業リバイバル支援事業の支援体制を以下に示す。



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取りまく事情は、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	
	件数	割合	件数	割合
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	
	人数	割合	人数	割合
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	
	件数	割合	件数	割合
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	
	社数	割合	社数	割合
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。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えます。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、公的資金の調達は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。

第3章 再生場面での小規模企業の現状

本章では、東京都内に事業所を有する従業員19人以下の小規模な企業に特定して行った、経営状況や事業承継に関する意識調査の結果について述べる。

1 調査概要

【調査目的】

中小企業リバイバル支援事業の支援実績によると、従業員規模19人以下の小規模な企業に対する実績が全体の8割を占めている。

今回の調査は、これまでの中小企業リバイバル支援事業の実績から得られた支援上の留意点、従業員規模19人以下の小規模な企業が抱える特有の課題について、実態把握を行い、今後支援策の企画・立案に必要な資料とすることを目的とした。

【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、郵送で回収）

※依頼文に経営者が回答するよう注意書きを明記。

【調査対象】

東京都に主たる事業所を有する従業員規模19人以下の企業経営者（個人事業主を含む）

（有効回答数：400社以上の回収を目標とした）

※業種、従業員規模が可能な限り均等になるよう留意する

■業種区分：建設業 / 製造業 / 卸売業 / 小売業 / 飲食・サービス業 / その他

■従業員区分：0～4人 / 5～9人 / 10～19人

【回収状況】

発送数 6,000件

回収数 1,178件（回収率：19.6%）

有効回答数 1,063件（有効回収率：17.7%）

※帝国データバンクの企業リストより、従業員規模19名以下の企業を、上記業種区分別に均等になるよう無作為に抽出。

※回収したアンケートには、従業員規模が20名以上の企業などが含まれたため、これらの票を集計対象から除外した結果、本アンケートにおける有効回答数は1,063件となった。

【調査時期（回収期間）】

平成 19 年 10 月 19 日（金） ～ 平成 19 年 11 月 6 日（火）

■留意事項

※この調査は、東京都内に主たる事業所を有する従業員規模 19 人以下の小規模な企業の経営者を対象に実施した。なお、代表者を含まない人数を従業員数としている。

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

※本書ではクロス集計結果を掲載している。一部、表側のサンプル数が少なく、統計的な有意性が低いものもあるが、参考として掲載している。

（サンプル数が 30 未満のものについては原則としてコメントしていない）

※本書の中で記載しているグラフ表記について以下のような基準で色分けしている。

・・・全体値より 10%以上高い

・・・全体値より 10%以上低い

2 調査結果

(1) 結果概要

経営状況について

- 従業員数 19 人以下の小規模企業にとって、現在の経営状況が「不調」とする比率が 50.4%にも達する。(好調は 33.2%)。特に従業員数 4 名以下の事業者にとってその傾向が顕著。
- 業種別では小売業 (64.6%)、卸売業 (51.9%) の半数以上が「不調」。
- 経営が不調な要因としては「業界の景況が良くない」ことが最も大きな要素。「経営資源の問題」「環境変化に対する自社の対応」「自らの経営手腕の問題」などがこれに続く。
- 今までに経営に行き詰まったことが「ある」事業者の比率は 44.1%。(特に従業員数が少ない事業者ほどその傾向が強い)
- 打開策としては、「コスト削減」が主流だが、「じっと耐えた」「がむしゃらに働いた」など明確な解決の糸口を見出せずに対処しているケースも多く見られる。
- 今後の先行きについては、全体の 69.8%が「不安」を感じている。
- 現在経営状況が順調な事業者においても、その 46.5%が「不安」を感じており、小規模企業にとっての経営環境は厳しい状況であるといえる。
- 今後の事業方針としては、「事業拡大」(41.3%)、「現状維持」(41.7%)、「事業廃業」(7.3%)。年配者ほど上昇志向が小さく、「現状維持」「事業廃業」などを考えている傾向にある。
- 小規模企業を取り巻く経営環境が、経営者の事業方針に反映されているものと推察される。
- 小規模企業が抱えている経営課題については、「資金繰り」よりも「打開策が見出せない」ことがわすかながら多い。

「打開策が見出せないなどの経営問題」	→→→	22.5%
「後継者や事業承継問題」	→→→	21.0%
「資金繰り」	→→→	17.6%
「廃業に関する問題」	→→→	10.0%

経営者の年代が 60 代以上では、「後継者や事業承継問題」を経営課題として挙げる割合が 25%強に達する。

- 経営者にとっては、「売上、顧客開拓」を最も重要な仕事としてとらえ、時間を割いている状況。ただし、「金融機関や財務的な対応が忙しく、実務的な経営に注力できない」とする経営者も全体のうち、16.2%存在している。その他、「自らの健康問題」(4.1%)、「介護等経営以外の負担」(3.2%)も僅かではあるが存在する。
- 小規模企業の経営課題ごとの相談相手は下記のとおりである。

課題、問題	相談者 (1 位)	相談者 (2 位)	相談者 (3 位)
経営上の問題	顧問税理士、会計士 (49.0%)	知人、他の経営者 (36.4%)	配偶者、家族 (36.2%)
資金調達など資金繰り	金融機関 (51.2%)	配偶者、家族 (35.9%)	顧問税理士、会計士 (33.2%)
事業承継	配偶者、親族 (50.0%)	顧問税理士、会計士 (41.8%)	知人、他の経営者 (28.2%)

事業承継について

- 事業承継、廃業を想定した場合の課題は、「後継者育成」「後継者不在」など人材面の課題と、「借入金過大」「債務保証」「税金面の問題」など金銭面の課題とに大別される。
- 経営が好調な企業は人材面、不調な企業は金銭面の課題の比率が高くなる。
- 人材面では、従業員数が多い企業は育成、少ない企業は不在など、企業の状況によって想定される課題内容の傾向も異なる。
- 信頼できる後継者が「いる」人は35.7%、「いない」人は38.0%。前述の通り、現状課題としている人は「事業承継」が21.0%、「廃業」が10.0%であり、今後事業承継についての課題が顕在化していく可能性が見てとれる（特に従業員数が少ない企業ほどその傾向が強い）。
- 信頼できる後継者は、「子息」(60.9%)、「従業員」(20.8%)、「子息以外の親族」(11.6%)などであり、小規模企業の経営者にとって信頼できる後継者は、近親者である傾向が強い。
- 後継者がいない場合の対処方法としては、「廃業」(35.8%)、「誰かに相談」(28.0%)、「M&Aの検討」(23.0%)となる。特に従業員が4名以下の企業においては「廃業」の比率が高い。

ただし、会社の清算手続きに関する認知度は総じて高くなく、相談者も下記の通り「配偶者、親族」などの比率が高いことから、今後さらに事業承継、廃業に関する問題が大きくなっていくことも想定される。

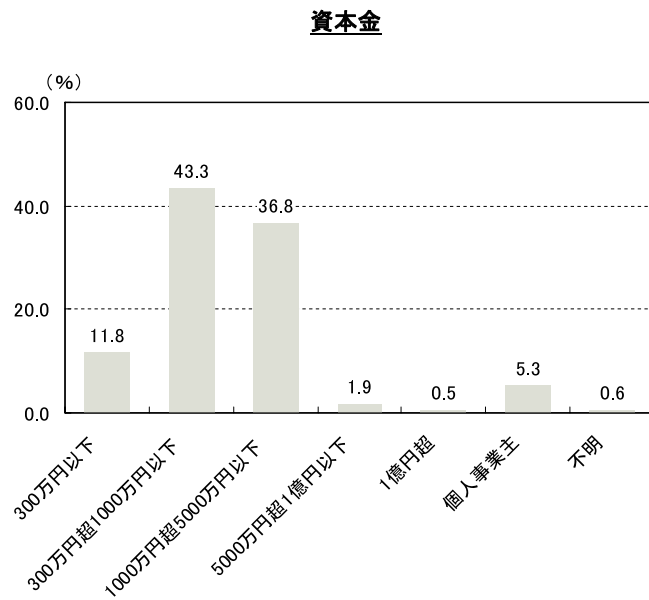
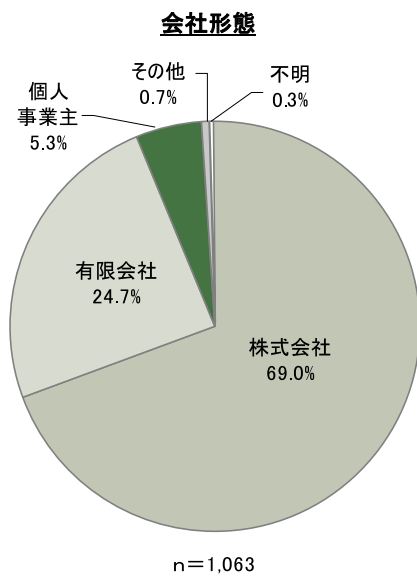
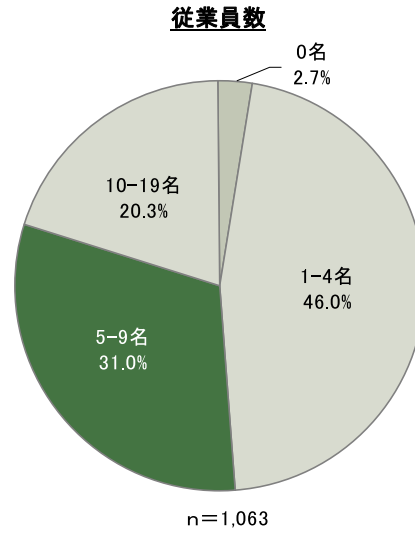
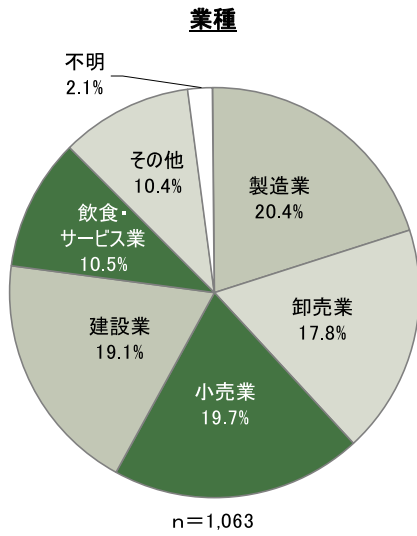
中小企業リバイバル支援事業について

- 中小企業リバイバル支援事業については、以下のような認知状況であり、決して、小規模な企業に対して広く認知、理解されている状況ではない。
- 「相談したことがある」(0.4%)
- 「知っている」(2.4%)
- 「名称は聞いたことがあるが、どのようなものかは知らない」(19.4%)

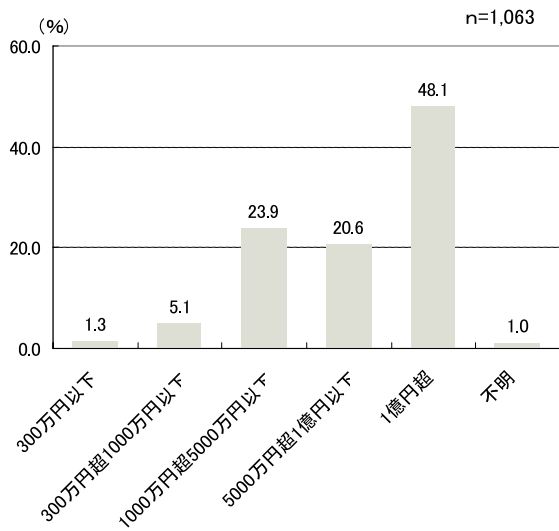
しかし、パンフレットなどを参考にした上での、利用意向者比率は、「ぜひ利用したい」(14.5%)と「機会があれば利用してみたい」(37.7%)の合計52.2%もの方が利用意向を示している。

アンケートに対する意見からも、「知らなかったが、ぜひ利用してみたい」「このような制度があることを初めて知り、頼もしく思った」などの意見が見られた。実際にアンケート実施後に十数社から本事業の支援申込みがあった。
- 一方で、中小企業リバイバル支援事業に対して、利用意向がない事業者の理由としては、「専門性、実力、実績などがよくわからず、信頼できないから」が30.2%で最も高い。
- 本事業の認知、理解をより向上させることが課題であり、“信頼できる”、“専門的な”支援活動を提供していることを今以上に訴求することが重要である。

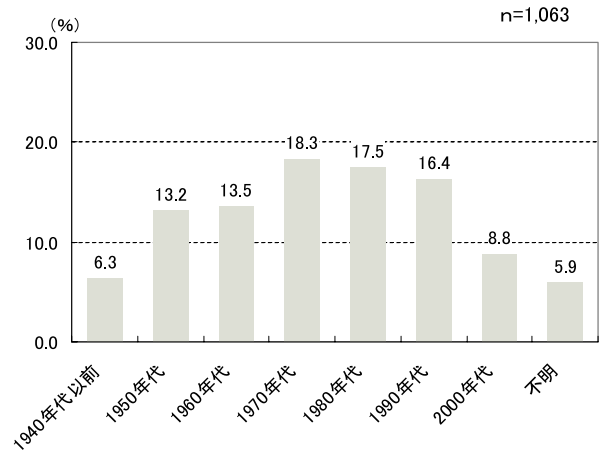
(2) 回答企業の概要 ①企業の属性



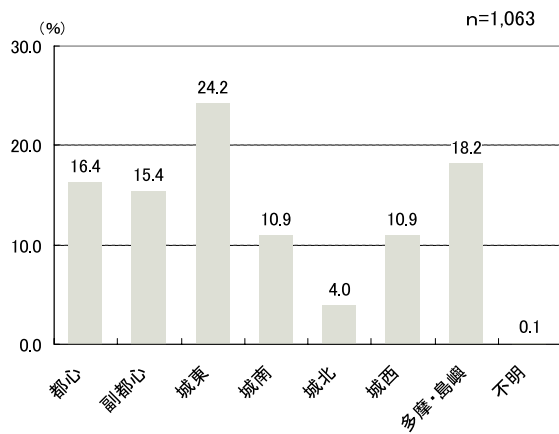
売上高(年商)



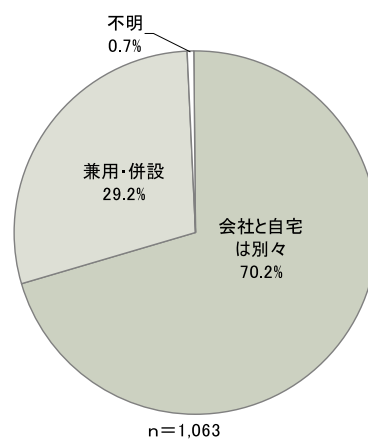
設立年



所在地

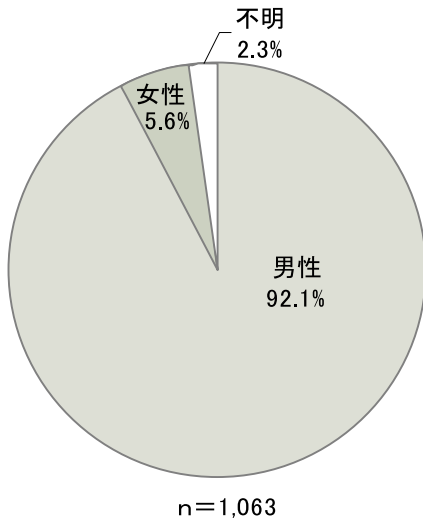


会社と自宅の所在地

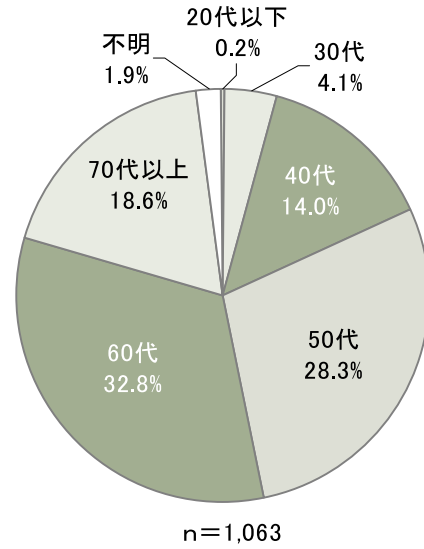


② 経営者の属性

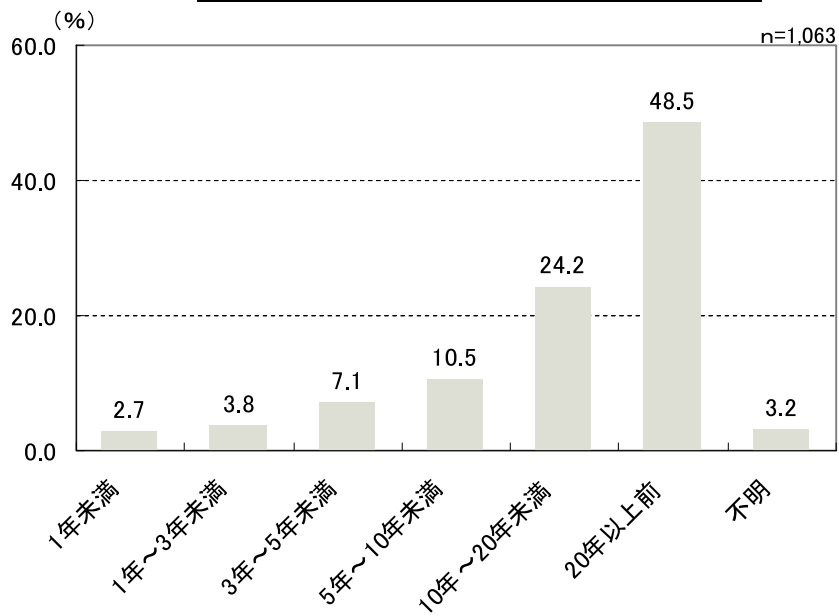
経営者の性別



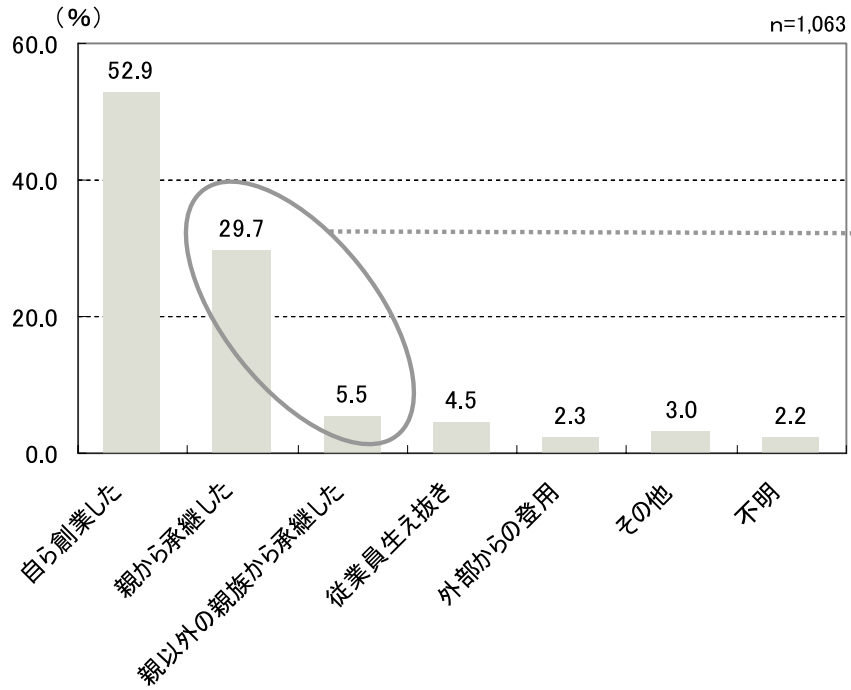
経営者の年齢



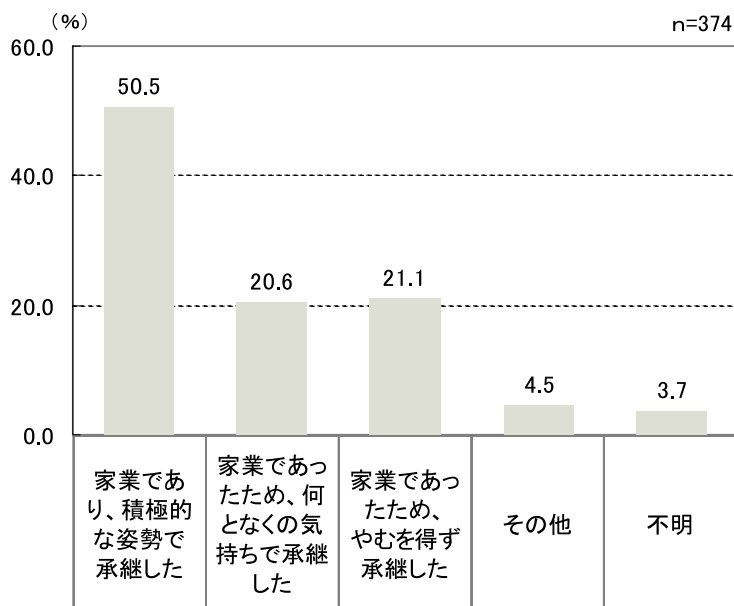
事業を承継してからの期間(経営者になった期間)



経営者になった経緯



事業を承継した時の気持ち



※ 「親から承継」「親以外の親族から承継」限定

(3) 「中小企業リバイバル支援事業」および「本アンケート」への意見、要望（抜粋）

（肯定意見）

- 50歳を越え、後継者のことを考えるようになった。その時、相談できる所があることを知り、心強く思う。
- このような支援事業の存在は全く知らなかった。ぜひ利用したい。
- このような制度があることを初めて知り、頼もしく思った。まじめに事業をしているが、規模の問題などでなかなか波に乗れずにいる。ぜひ一度相談してみたいと思う。
- 経営の苦しさをあまり身近な人には相談しづらいので、本当に困った時の「かけこみ寺」を見つけたようで心強い。
- 今現在、この問題にあまり関心がないが、回答をしてみて、色々な問題があることを知り、参考になった。
- 今後、この事業についてのPRを広めて欲しい。
- 弊社みたいな零細企業に目を向けていただいたことに感謝する。

（否定意見）

- 公的機関などに対する期待度が低いので、なかなか相談しようという気がおきない。
- 資金繰りに問題がある場合、必ず保証協会などその他審査を前面にあげ、会社の本当の内容を見てもらえそうにない。注意事項を読むとやはりダメだと答えてしまう。
- どの程度、本気で聞いて動いてくれるのか。（その他の相談会があるが、他人事のような回答しかくれない）

（その他）

- リバイバル支援事業に相談することよりも、まず自ら再生や事業承継などを考えられない経営者は不幸であり、経営者としては失格だと思う。自分自身のことは自分で考え、行動し、それから多くの人々の知恵と力を借りるべきだと思う。
- 回答することで、自らの姿勢を見直すきっかけになった。また、今後、「女性代表者の企業」に絞ったアンケート、それに基づく分析やアドバイスなどしてくれる機関もあれば良いと思う。介護など女性経営者には避けられない問題で、大きな負担となり、心底気力も萎え、低迷する経営にも目をつむりがち。
- 企業（当社）として、借金もさほどなく、業績もほぼ順調なので、あまり問題はない。後継者のみ多少心配。
- 近来稀に見る突っ込んだアンケートで驚いている。再三にわたり、事業を放ち、死をも考えたが、人は金銭のためにのみ命を失うことはありえないし、苦しい折に応援していただいた人への恩を考えると事業継続しか頭に浮かばない。できるなら今後10年は稼働したいと考えている。

3 資料編

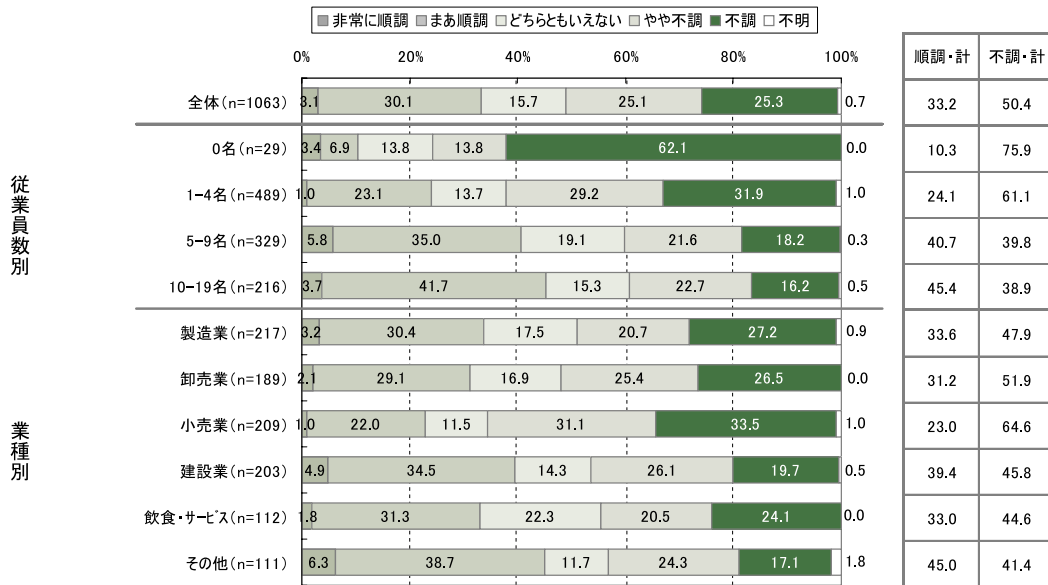
(1) 経営状況

Q. 貴社の経営状況は順調だと思いますか。 [単一回答]

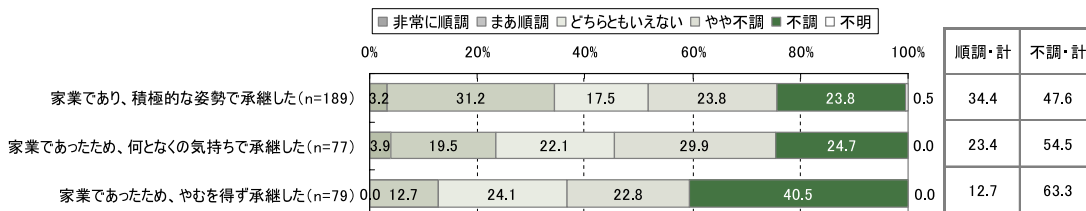
(結論) 経営状況に関する見解は、順調が 33.2%、不調が 50.4%だが企業規模で差がある。

- 19 人以下の中小企業が全体の母数であるものの、小規模企業の中においても、さらに従業員数によって傾向の違いが見られ、従業員数が少ない企業ほど経営状況が「不調」である企業の比率が高い。
- 業種別では、小売業や卸売業において「不調」の比率が 5 割を超えている。
- 親や親族から現在の事業を承継した人に対して、事業承継時の気持ち別の経営状況をみると、積極的な気持ちで承継した経営者ほど、経営状況が「順調」である比率が高い傾向がある。

経営状況



※親や親族から現在の事業を承継した人の、事業承継時の気持ち別の経営状況



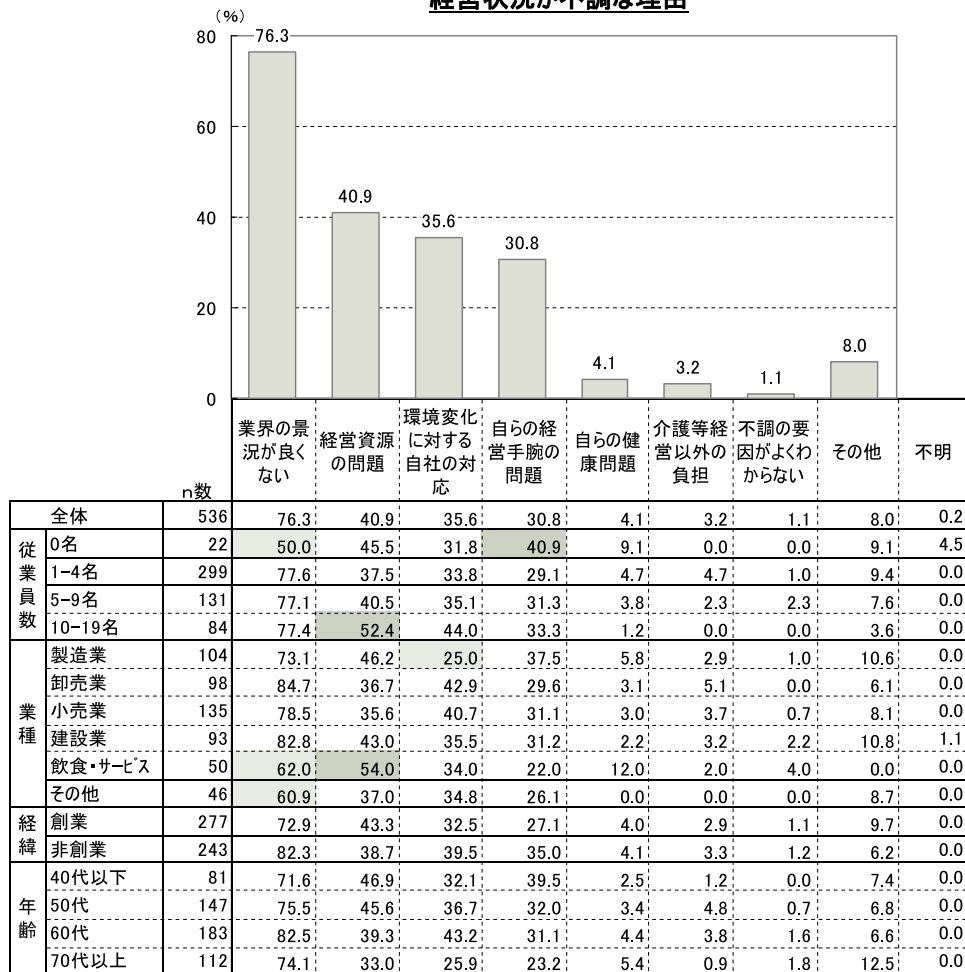
Q. 経営状況がうまくいっていない（不調の理由）はどのようなことだと思いますか。 [複数回答]

（経営状況が「やや不調」「不調」回答者限定）

（結論）経営状況が不調な理由は「業界の景況が良くない」が76.3%で突出している。

- 「業界の景況が良くない」（76.3%）に次いで、「経営資源の問題」（40.9%）、「環境変化に対する自社の対応」（35.6%）、「自らの経営手腕の問題」（30.8%）などが続いている。
- 経営者になった経緯別で見ると、創業者に比べて非創業者（承継者）は、「業界の景況が良くない」ことを不調の要因として挙げている比率が9.4%高く、また「自らの経営手腕の問題」においても7.9%高いことが特徴的な傾向。
- 経営者の年代別で見ると、50代以下の層では「経営資源の問題」を理由として挙げている比率が、60代以上の層と比較して高い。

経営状況が不調な理由

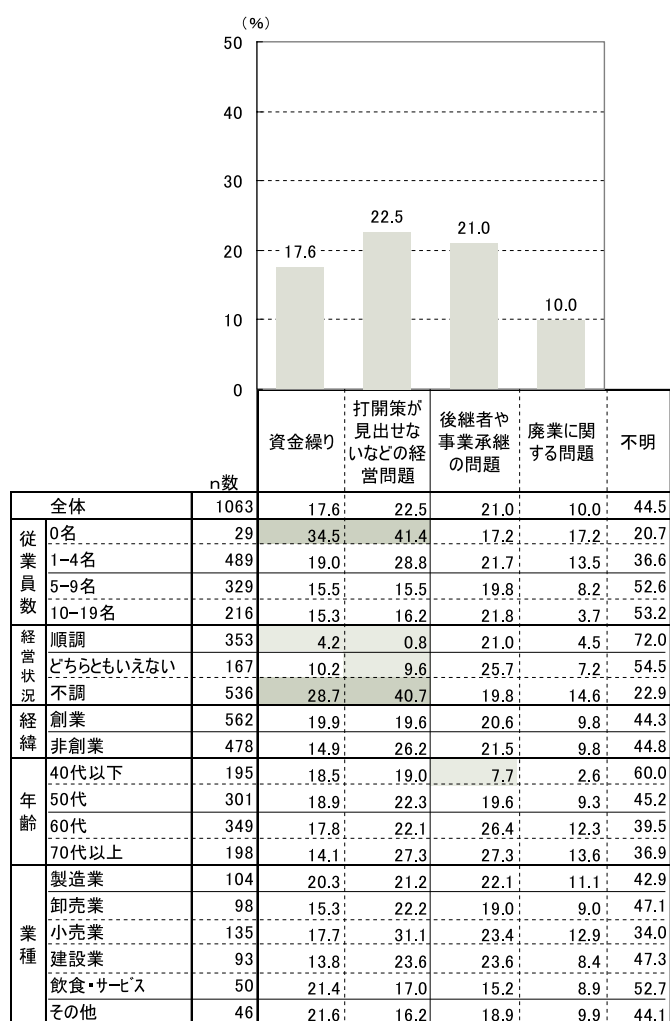


Q. 下記のような経営上の問題はございますか。 [複数回答]

(結論) 打開策を見出せないなどの経営問題 (22.5%)、後継者や事業承継問題 (21.0%)、資金繰り (17.6%)、廃業に関する問題 (10.0%) と多岐にわたる。

- 従業員数が少ない企業ほど、一般的に問題を抱えている比率が高い傾向がある。
- 経営が順調な企業であっても約2割の企業が「後継者や事業承継」に関する課題を持っている。
- 創業者に比べて非創業者（承継者）の方が「打開策を見出せないなどの経営問題」の比率が高い傾向が見られる。
- 経営者の年代別でみると、「後継者や事業承継」「廃業」についての課題は、60代以上を境に傾向に差が見られ、年代が高い層ほどそれらの問題を抱えている比率が高い傾向がある。
- 「後継者や事業承継の問題」は、従業員数や業種には関係なく共通の課題。
- 業種別では、小売業において「打開策を見出せない」の比率が比較的高い。

経営上の問題



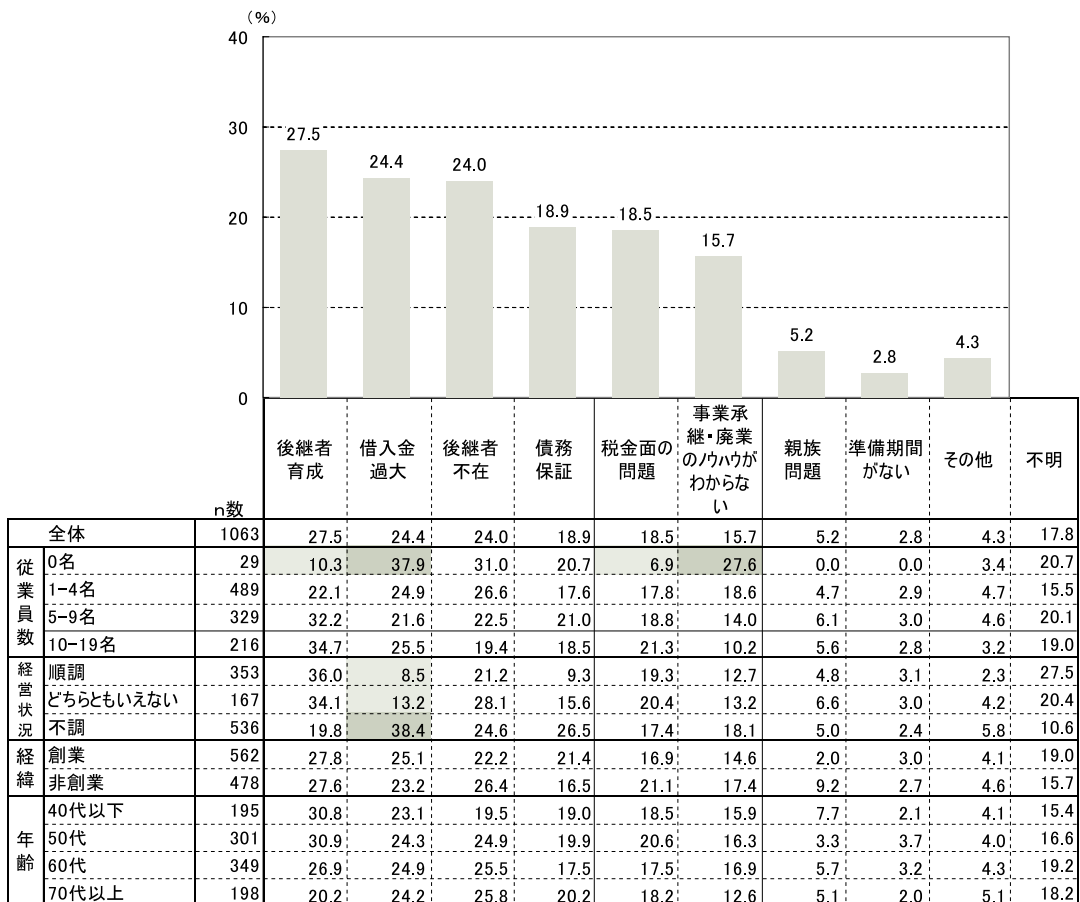
Q. 事業承継や廃業を想定した場合、どのような点が問題、課題となると思いますか。 [複数回答]

(事業承継や廃業を今のところ考えていない人でも想定のうち回答)

(結論)「後継者育成」(27.5%)、「借入金過大」(24.4%)、「後継者不在」(24.0%)が2割超。

- 事業承継を想定した場合、後継者(育成、不在)に関する点と、債務(借入金、保証)に関する点が上位の課題となっている。
- 従業員規模別の傾向をみると、人数が多い企業ほど「後継者の育成」が、少ない企業ほど「後継者不在」の比率がそれぞれ高くなっており、同じ後継者に関する問題においても異なる傾向が見られる。
- また、経営状況別では、経営が順調な企業は「後継者の育成」の比率が高いが、不調な企業では「借入金過大」「債務保証」などの比率が高くなる傾向が見られる。すなわち、経営状況によっても事業承継、廃業に関する課題が異なる傾向があると考えられる。

事業承継・廃業想定時の問題・課題

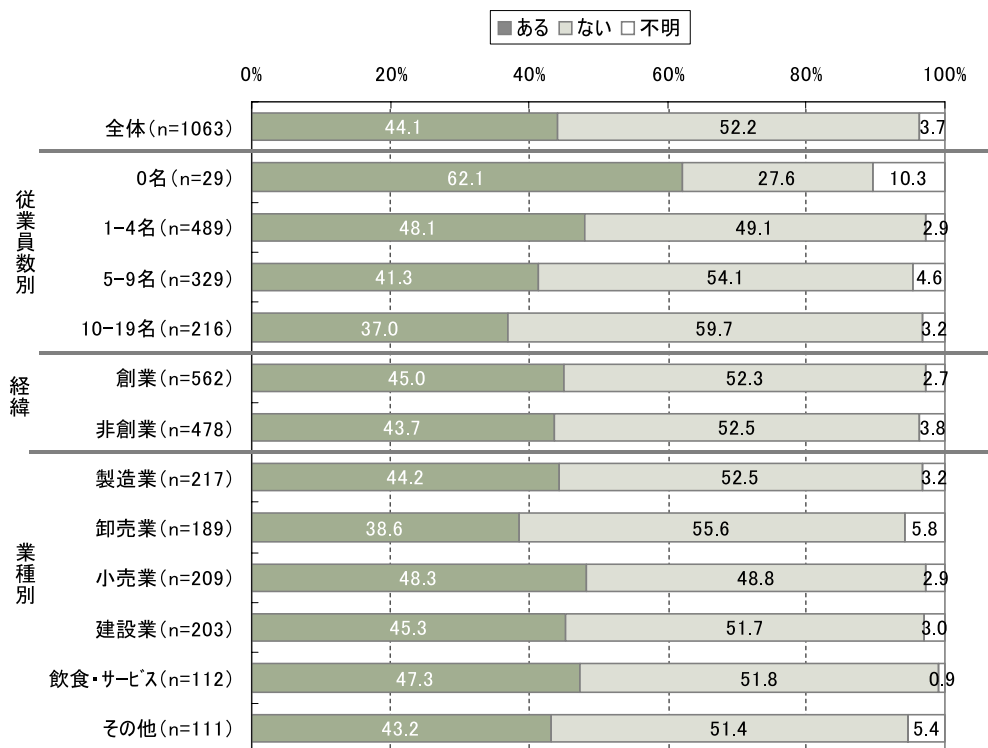


Q. 今までに、「何をやっても上手く行かない」「打開策が見出せない」など経営に行きづまったことはありますか。 [単一回答]

(結論) 経営に行きづまった経験が「ある」企業は、全体の44.1%と半数近い。

- 従業員数が少ない企業ほど経営に行きづまった経験が「ある」とする比率が高い。
- 創業者か非創業者（承継者）によって、経営に行きづまった経験の有無に傾向の違いは見られない。

経営にいきづまった経験の有無



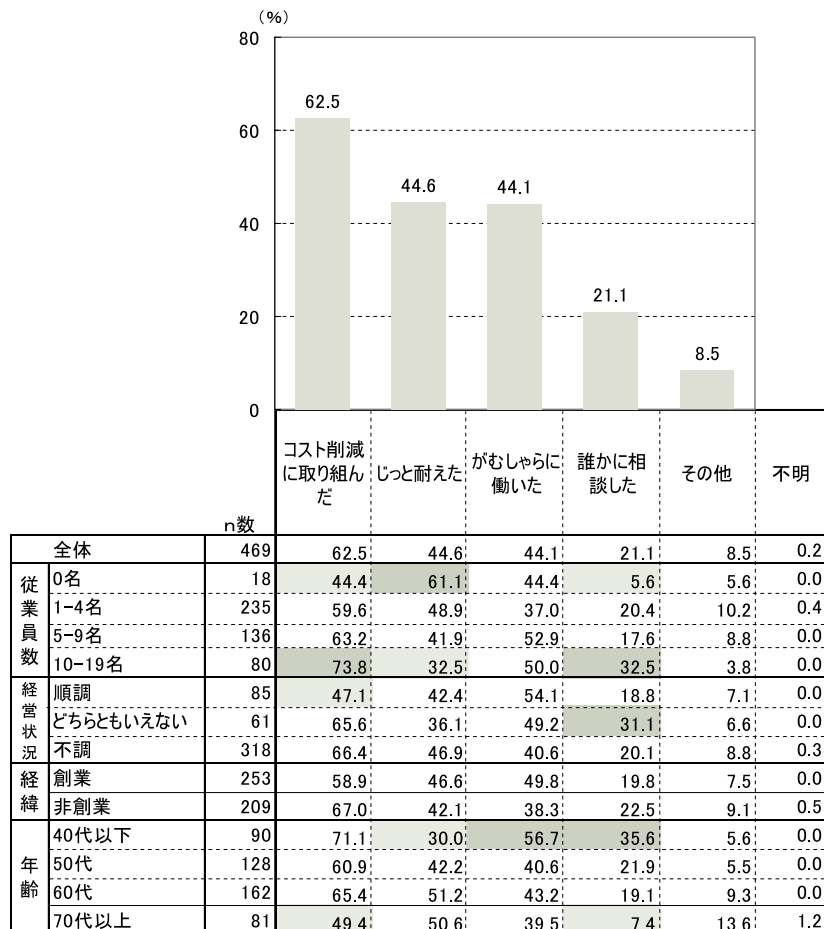
Q. 経営に行きづまった時に、どのように対処しましたか。 [複数回答]

(経営に行きづまったことが「ある」と回答した人限定)

(結論)「コスト削減」(62.5%)に、「じっと耐えた」(44.6%)、「がむしゃらに働いた」(44.1%)が続き、「誰かに相談した」は、21.1%にとどまる。

- 経営に行きづまった時に「コスト削減に取り組んだ」が62.5%と最も高い。
- 「じっと耐えた」「がむしゃらに働いた」など、明確な解決の糸口を見出せず、打開策とはいえない対処をしているケースも多く見られる。
- 特に従業員数が少ない企業ほど、「じっと耐えた」などの比率が高くなる傾向が見られる。
- 経営者になった経緯別では、創業者の方が非創業者（承継者）と比較して「がむしゃらに働いた」の比率が11.5%高く、逆に非創業者は「コスト削減」が創業者と比較して8.1%高い。
- 経営者の年代別でみると、年代が高い層ほど「じっと耐えた」の比率が高く、年代が低い層ほど「誰かに相談した」の比率が高いなど、年代によっても対処方法に異なる傾向が見られる。

経営にいきづまった時の対処方法



Q. 経営上の問題、経営が上手く行っていないと思った場合などに、誰かに相談しますか。[複数回答]

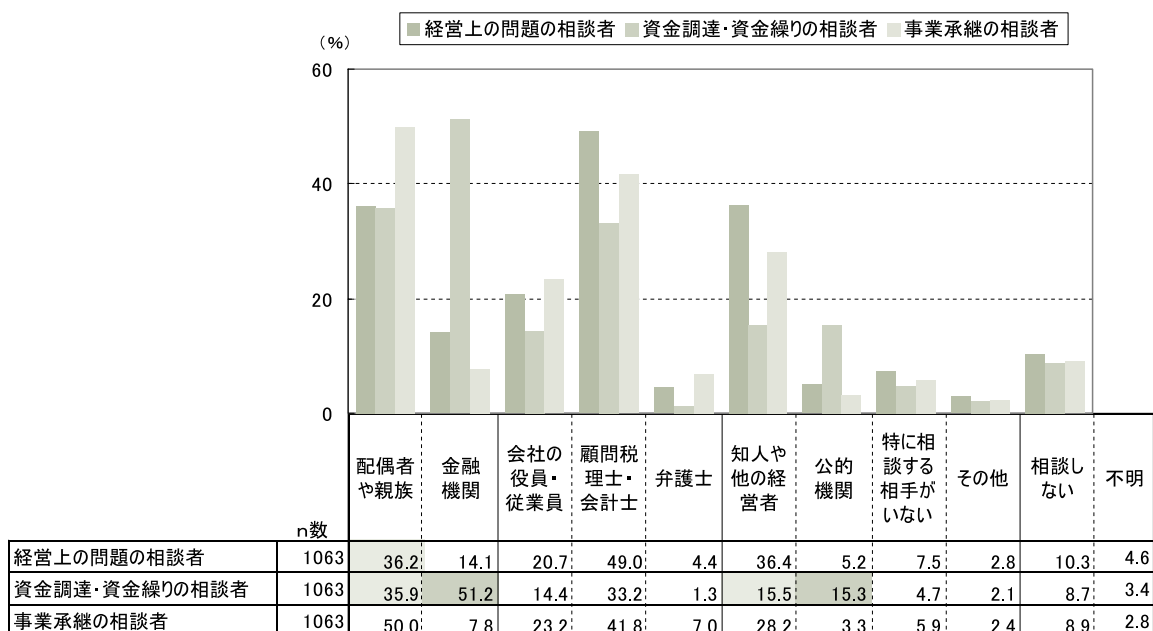
Q. 資金調達難など、資金繰りに関する問題があった場合は、誰かに相談しますか。 [複数回答]

Q. 仮に事業の承継に関わる課題があった場合、誰かに相談しますか。 [複数回答]

(問題がない場合も起こったケースを想定して回答)

- 経営上の問題についての相談者は「顧問税理士、会計士」(49.0%)、「知人、他の経営者」(36.4%)、「配偶者、家族」(36.2%)
- 資金調達など資金繰りに関する相談者は「金融機関」(51.2%)、「配偶者、家族」(35.9%)、「顧問税理士、会計士」(33.2%)
- 事業承継についての相談者は、「配偶者、親族」(50.0%)、「顧問税理士、会計士」(41.8%)、「知人、他の経営者」(28.2%)

相談者

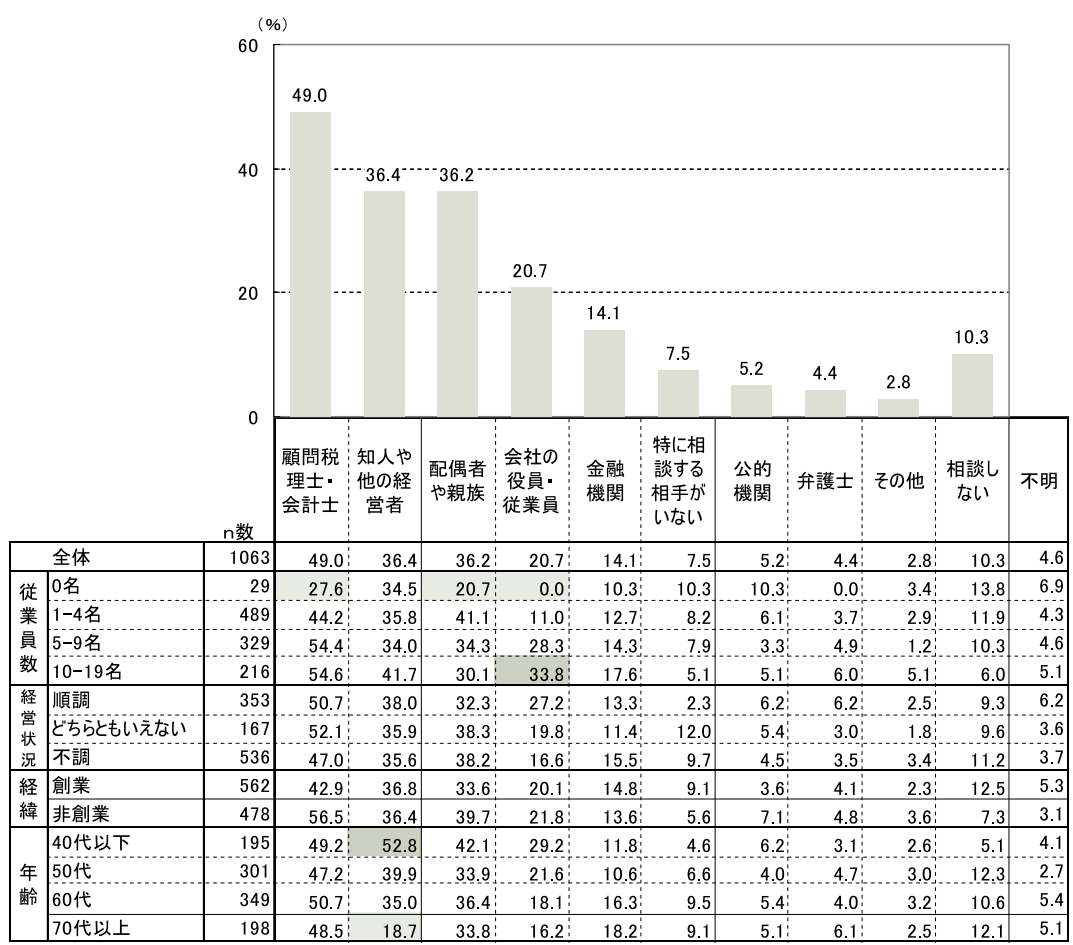


Q. 経営上の問題、経営が上手く行っていないと思った場合などに、誰かに相談しますか。 [複数回答]

(結論)「顧問税理士、会計士」(49.0%) が圧倒的に多く、以下「知人、他の経営者」(36.4%)、「配偶者、家族」(36.2%) と続く。

- 非創業者（承継者）は、「顧問税理士、会計士」の比率が56.5%で、創業者（42.9%）と比較して13.6%高い。
- 経営者の年代別でみると、年代が低い層ほど「知人や他の経営者」「会社の役員、従業員」の比率が高くなる傾向が見られる。
- 全体の約1割が経営上の問題を（誰にも）「相談しない」と回答。40代以下は「相談しない」人の比率が1割に達していないものの、50代以上では1割を超えている。

経営上の問題の相談者

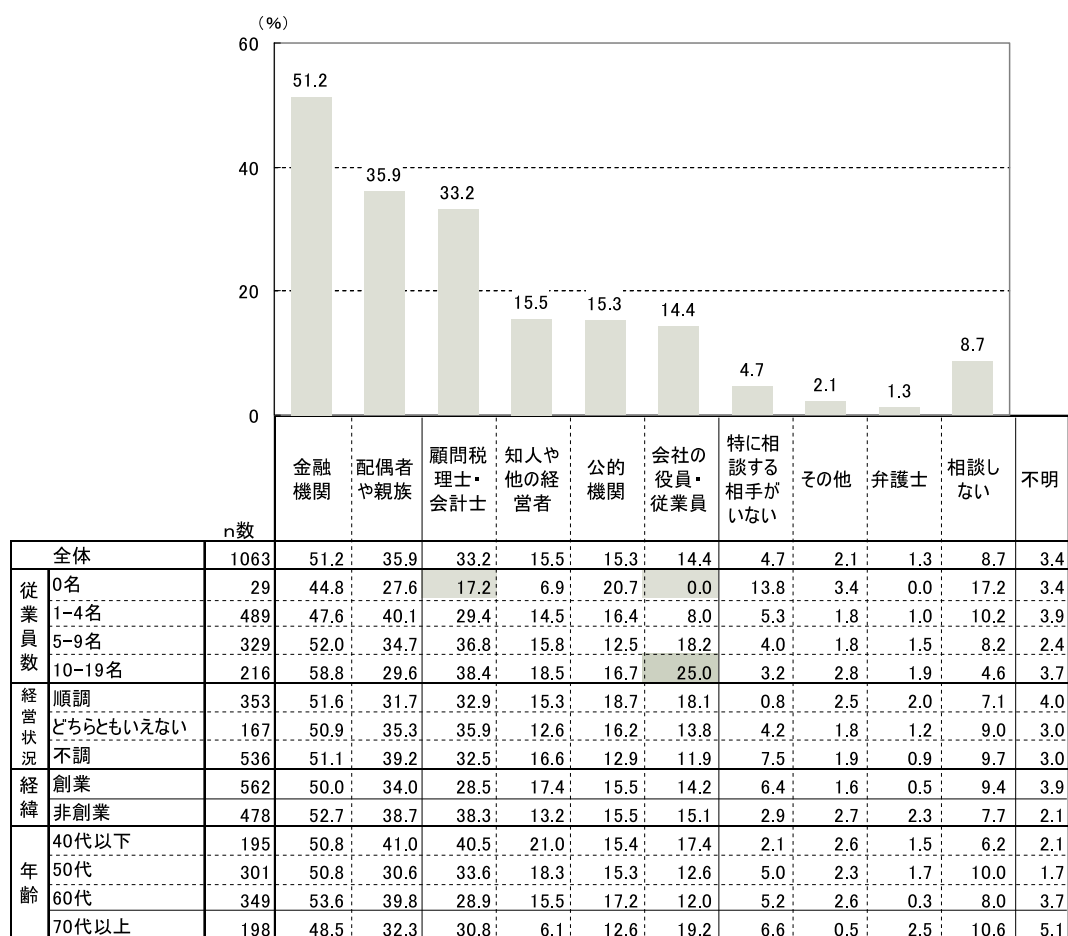


Q. 資金調達難など、資金繰りに関する問題があった場合は、誰かに相談しますか。 [複数回答]

(結論)「金融機関」(51.2%)が多く、「配偶者、家族」(35.9%)、「顧問税理士、会計士」(33.2%)と続く。

- 従業員数が多い企業ほど「金融機関」「顧問税理士、会計士」「会社の役員、従業員」などの比率が高く、相談者が多方面にいることが推察される。
- 創業者と非創業者（承継者）とで比較すると、どちらも「金融機関」が最も高いが、非創業者では「顧問税理士、会計士」が38.3%で、創業者（28.5%）と比較して9.8%高い。
- 経営者の年代別で見ると、わずかではあるが、年代が低い層ほど「知人や他の経営者」の比率が高い傾向が見られる。
- 従業員数10～19名では、社内の意思決定がポイントになる。

資金調達・資金繰りの相談者

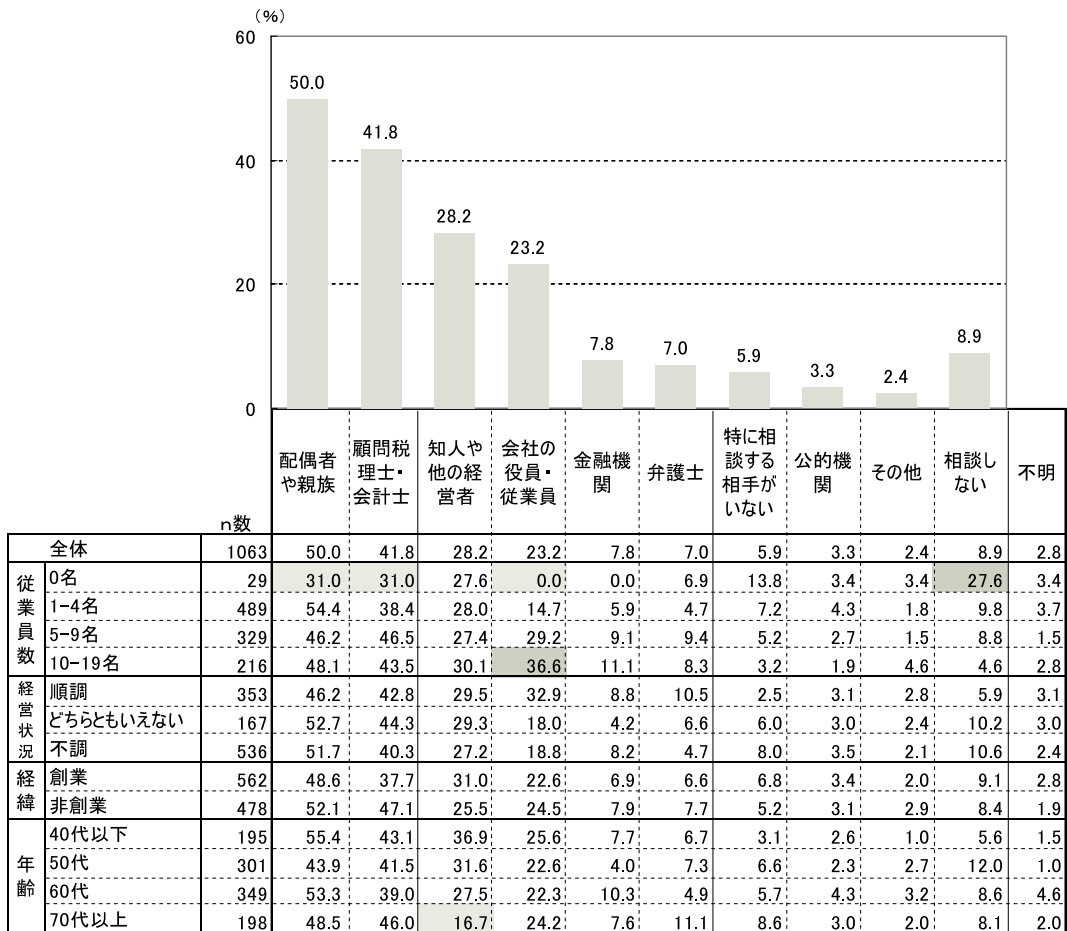


Q. 仮に事業の承継に関わる課題があった場合、誰かに相談しますか。 [複数回答]

(結論)「配偶者、親族」(50.0%)と身内が多い。

- 「配偶者、親族」と「顧問税理士、会計士」が事業承継に関わる相談者の中心。
- 経営や資金繰りでは金融機関や顧問税理士などの専門家が最も比率が高いが、事業承継については「配偶者、親族」が最も高く他の課題とはやや異なる傾向が見られる。
- 経営状況が順調な企業では「会社の役員、従業員」が32.9%で、他の状況の企業が2割に達していないのと比較して差が見られる。また、経営状況がどちらともいえない、不調の企業経営者は「相談しない」とする割合が1割に達している。
- また、創業者と非創業者(承継者)とで比較すると、非創業者では「顧問税理士、会計士」が47.1%と創業者(37.7%)と比較して高い。
- 経営者の年代別でみると年代が低い層ほど「知人や他の経営者」の比率が高い傾向が見られる。
- 資金調達難の相談相手と同じく、従業員数10～19名では、社内の意思決定がポイントになる。

事業承継に関わる課題の相談者

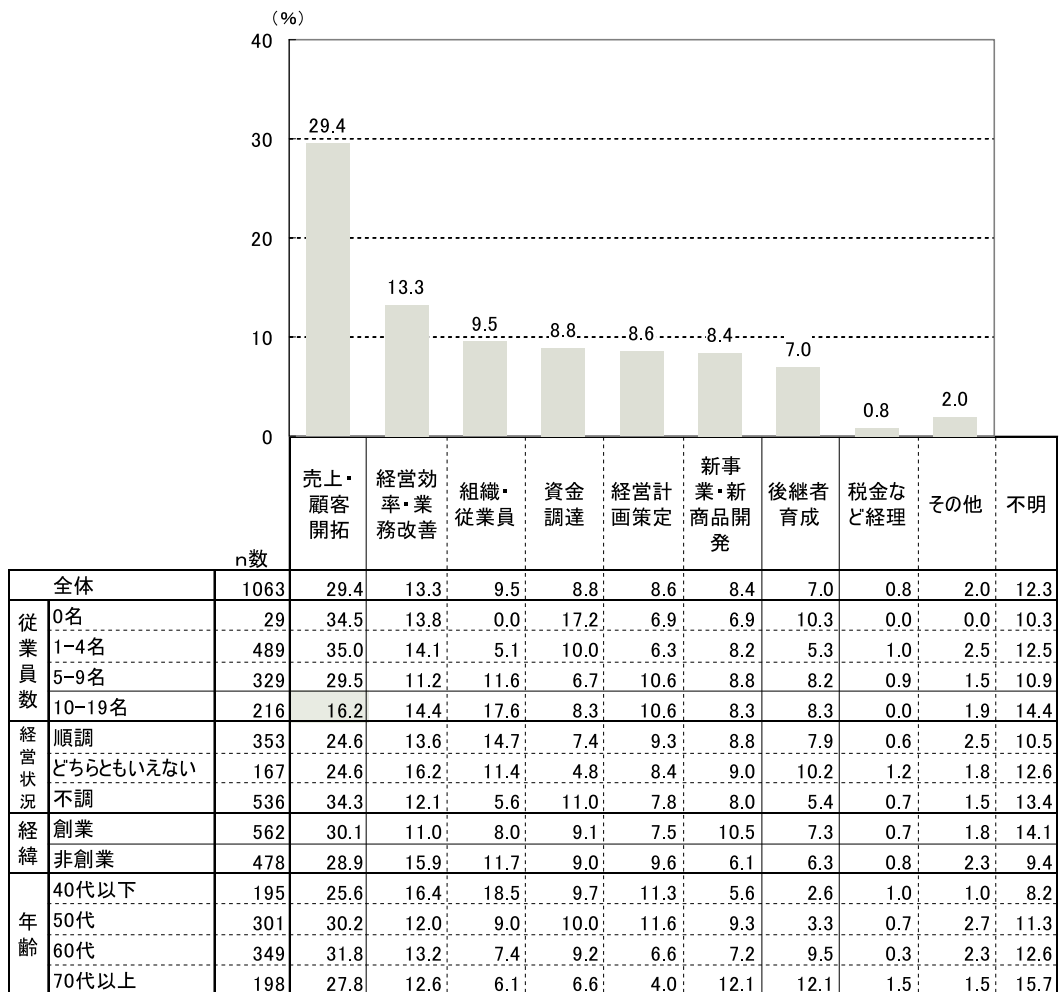


Q. あなたは、経営者の仕事として最も重要なことは何だとお考えですか。 [単一回答]

(結論)「売上、顧客開拓」(29.4%)が突出。次いで「経営効率、業務改善」(13.3%)

- 従業員数別で見ると、10～19名の企業では唯一、「売上、顧客開拓」よりも「組織、従業員」の比率が高くなっている。
- その他、経営状況や、経営者になった経緯、経営者の年齢によって大きな差は見られず「売上、顧客開拓」が経営者の仕事として最も重視されている。すなわち、小規模企業の経営者は自らが営業活動を行うことを重要視しているケースが多いといえる。

経営者の仕事として最も重要なこと

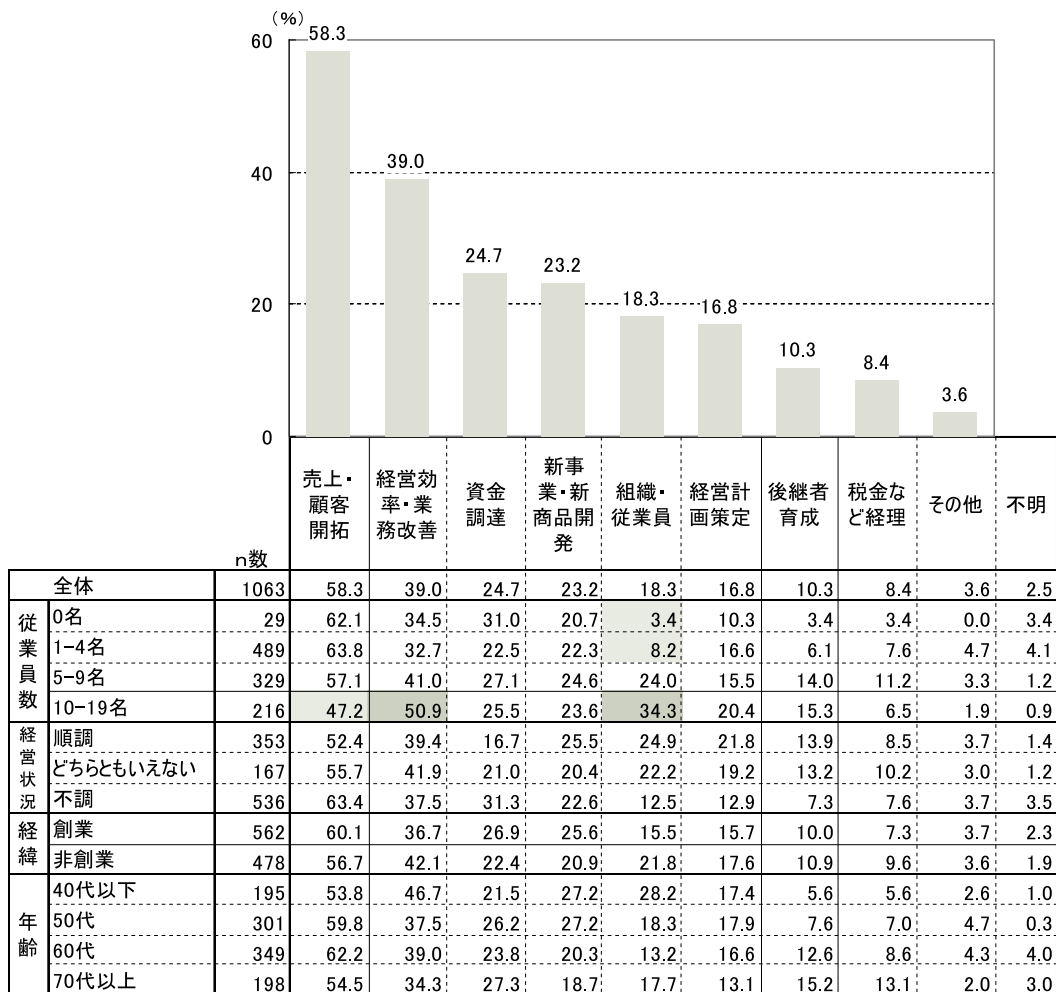


Q. あなたは、経営者として主にどのようなことに時間を割いていますか。 [複数回答]

(結論)「売上、顧客開拓」(58.3%)、「経営効率、業務改善」(39.0%)などの直接的なことに時間を割いている。

- 時間を割いていることは、経営者の仕事で重要なこととほぼ同様の傾向を示しており、「売上、顧客開拓」が58.3%と突出。以下、「経営効率、業務改善」(39.0%)、「資金調達」(24.7%)、「新事業、新商品開発」(23.2%)までが2割を超えている。
- 従業員数が少ない企業ほど「売上、顧客開拓」の比率が高く、従業員数が多い企業ほど「経営効率、業務改善」「組織、従業員」などの比率が高い傾向が見られる。
- 経営状況別でみると、経営状況が不調な企業は「売上、顧客開拓」「資金調達」などが、順調な企業は「組織、従業員」「経営計画策定」などがそれぞれ比較的高い。

図表 2-9.経営者として時間を割いていること

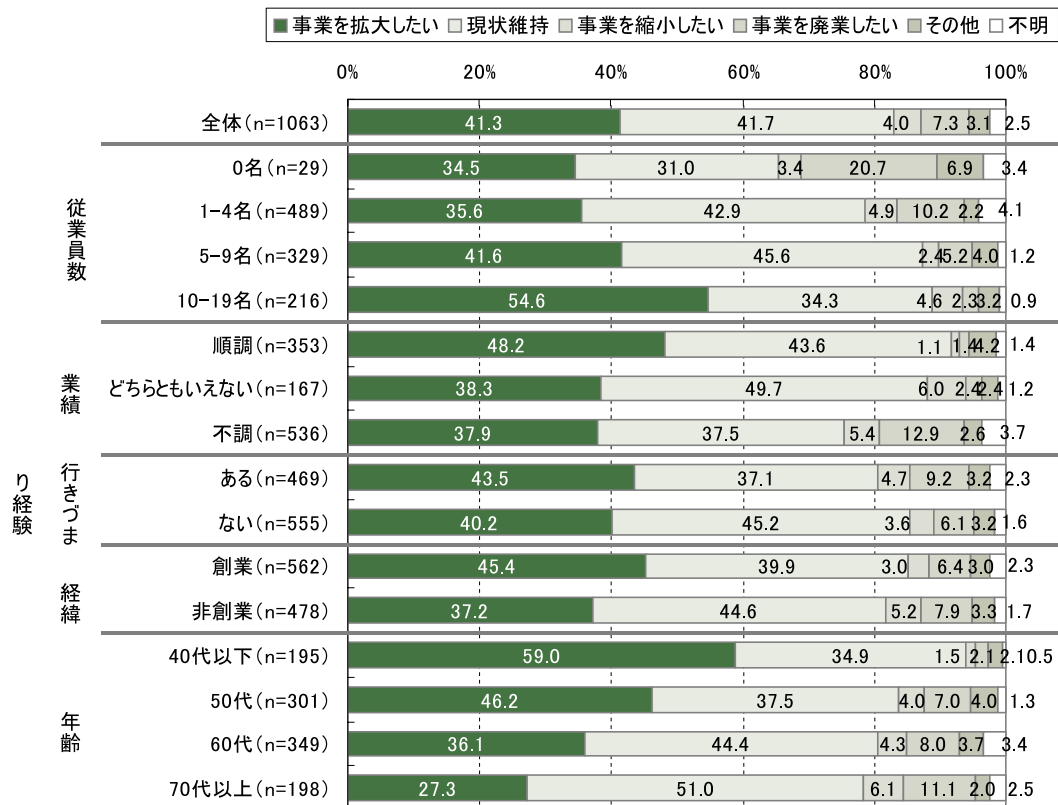


Q. 今後の経営方針について、どのように考えていますか。 [単一回答]

(結論) 今後の経営方針としては、「事業拡大」(41.3%)と「現状維持」(41.7%)がほぼ同率。「事業を廃業したい」層は7.3%と少ない。

- 従業員数が多い企業ほど「事業を拡大したい」とする比率が高くなる傾向が見られる。
- 経営者になった経緯別で見ると、創業者は「事業を拡大したい」が45.4%であるのに対して、非創業者(承継者)では37.2%にとどまり、「現状維持」(44.6%)の比率が高い。
- 経営者の年代別で見ると、年代が低い層ほど「事業を拡大したい」とする比率が高く、年代が高い層ほど「現状維持」や「事業を廃業したい」などの比率が高くなる傾向が見られる。
- 従業員数は多くなるほど、また経営者の年齢が若くなるほど拡大意欲が大きくなり、また非創業者に比べて創業者のほうが拡大意欲が大きい。

今後の経営方針

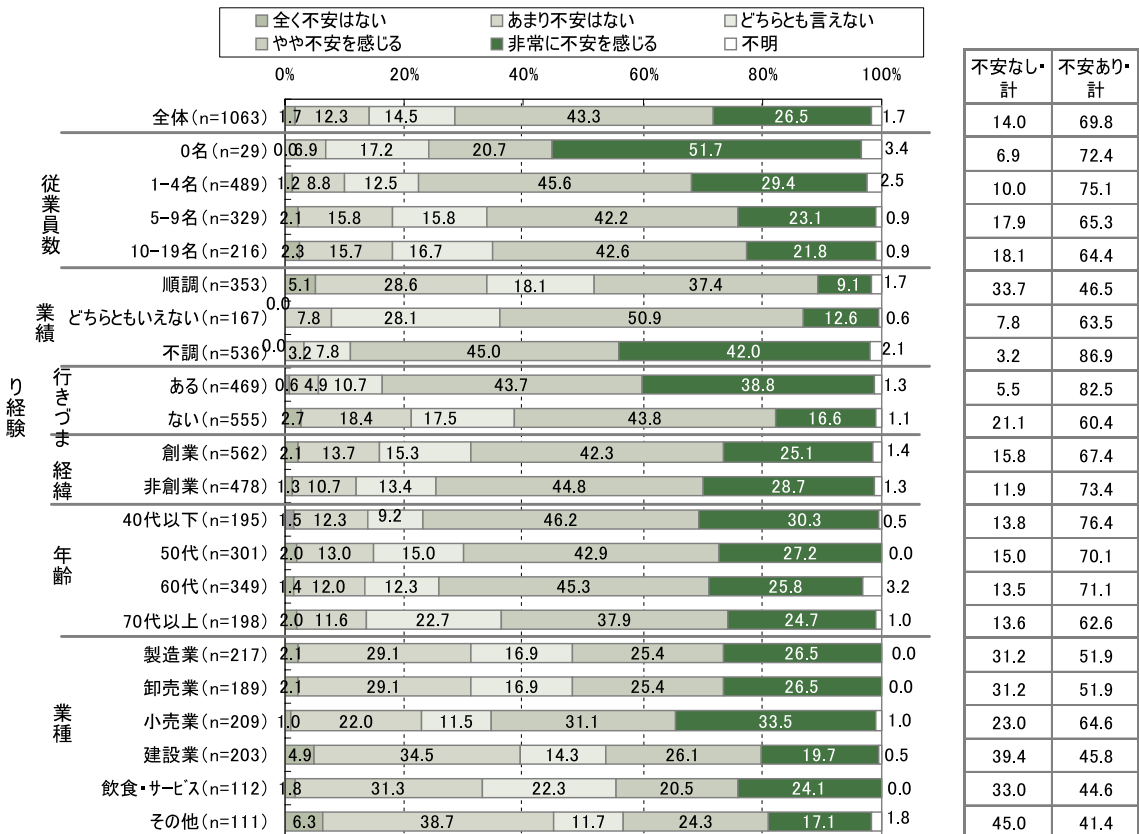


Q. 会社（経営）の先行きについて、不安を感じることはありますか。 [単一回答]

(結論) 会社の先行きについて約7割の経営者が「不安」を感じている。

- 従業員数が少ない企業ほど、先行きに対して「不安」を感じている比率が高い傾向がある。
- 現状、経営が順調な企業であっても46.5%が先行きに「不安」を感じている。
- 今までに経営に行きづまった経験がある経営者の82.5%が「不安」を感じており、特に38.8%が「非常に不安」としている。
- 業種別では、小売業で先行きに「不安」を感じている比率が64.6%と他の業種と比較して高い。

会社の先行きについての見解

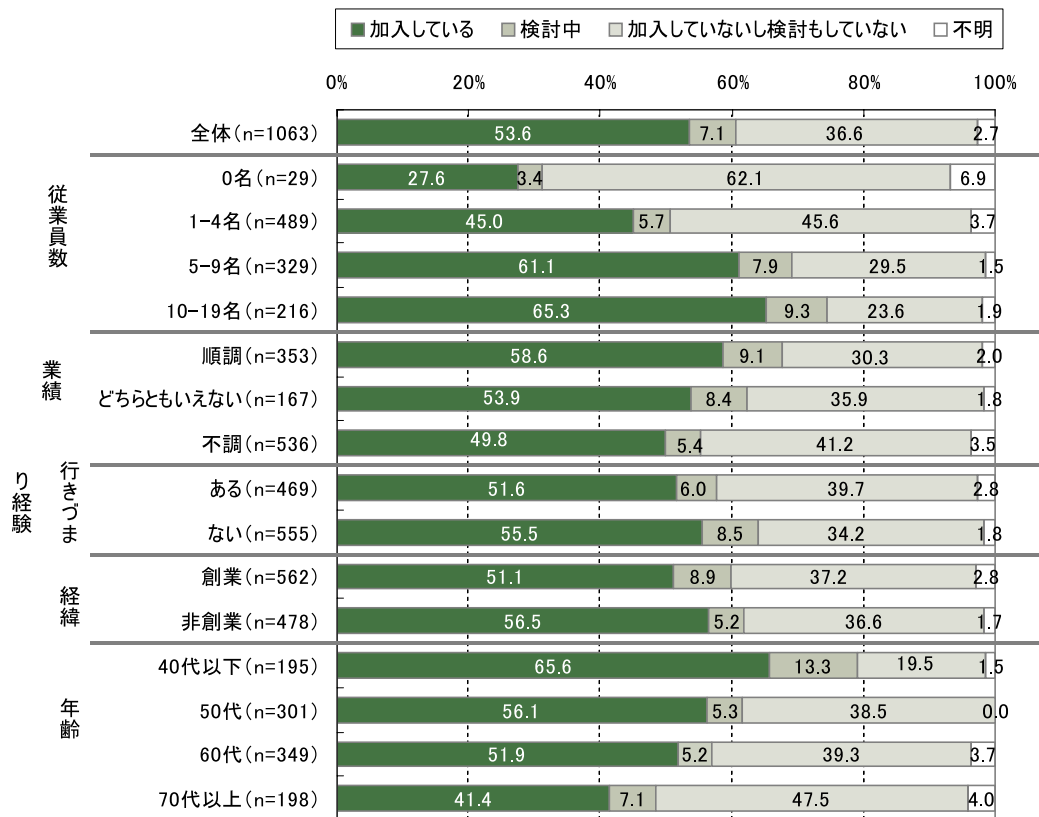


Q. 会社名義（受取人が会社）の生命保険に加入されていますか。 [単一回答]

(結論) 会社名義の生命保険加入率は 53.6%。

- 従業員数が多い企業ほど加入率が高い傾向。
- 経営状況別では、経営が順調な企業ほど加入率が高い。
- 経営者の年代別では、年代が低い層ほど加入率が高い。

会社名義の生命保険への加入状況



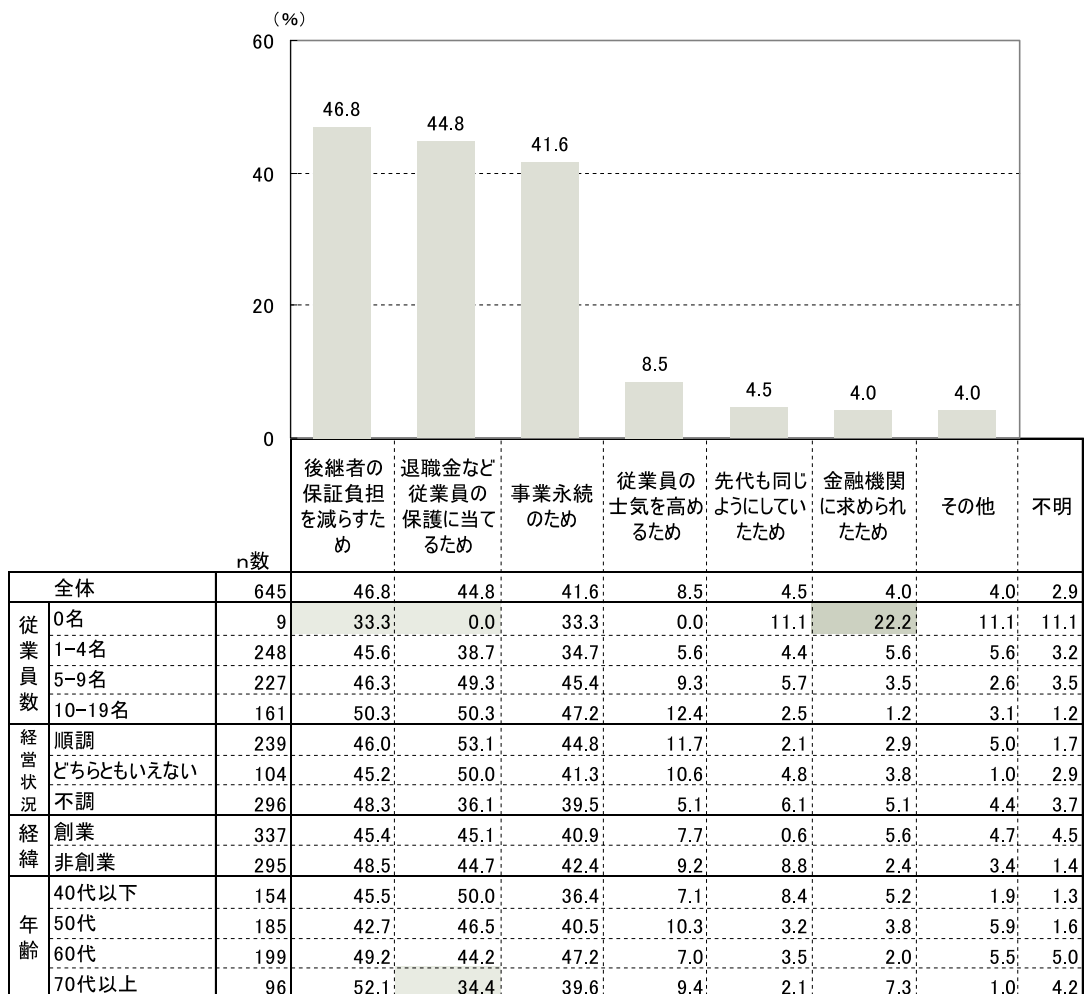
Q. 加入している、加入を検討している理由をお知らせください。 [複数回答]

(会社名義の生命保険に「加入している」「加入を検討している」回答者限定)

(結論)「後継者の保障負担軽減」「退職金など従業員保護」「事業永続」などが理由はさまざま。

- 従業員数別では、4名以下の企業では「後継者の負担を減らすため」が最も多いが、5名以上の企業では「後継者の負担を減らすため」と「退職金など従業員の保護に当てるため」がほぼ同率となっており、若干ではあるが加入理由の傾向が異なる。
- 経営者の年代別で見ると、経営者の年代が低い層ほど「退職金など従業員の保護に当てるため」の比率が高い傾向が見られる。

会社名義の生命保険へ加入・加入検討理由



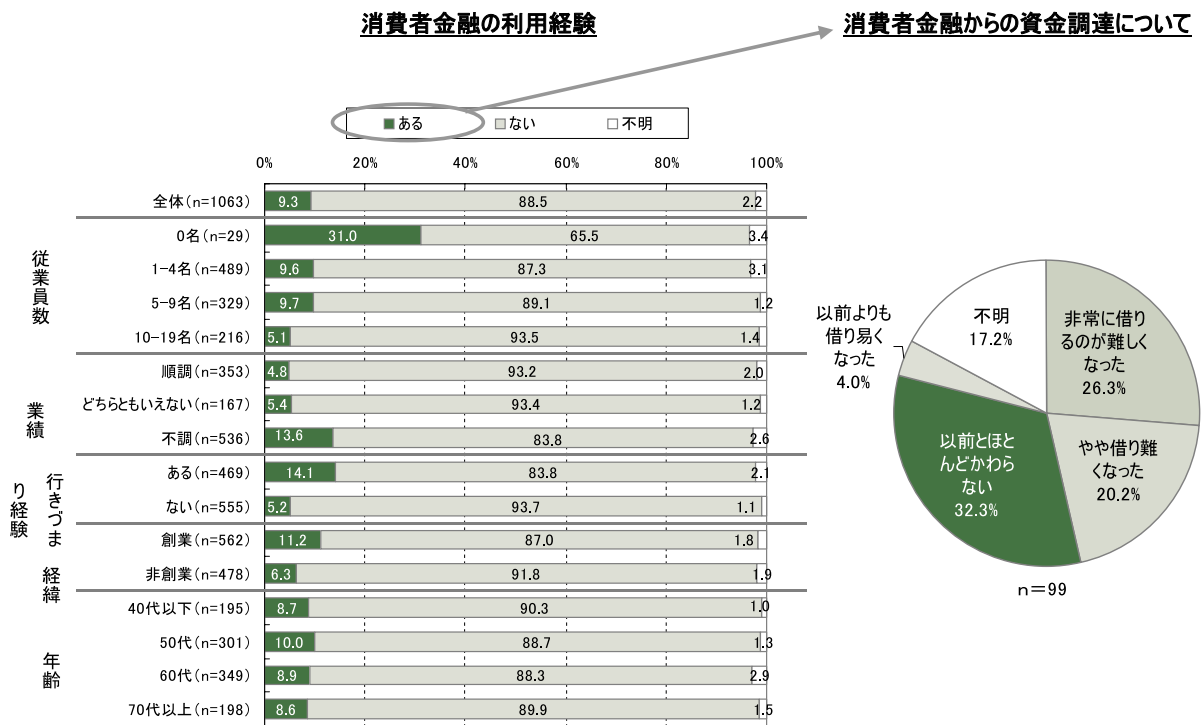
Q. あなたは、消費者金融業者を利用したことがありますか。 [単一回答]

SQ. 貴社の場合において、消費者金融業者から資金を借り難くなったなど感じることはありますか。

[単一回答]

(消費者金融利用経験者限定)

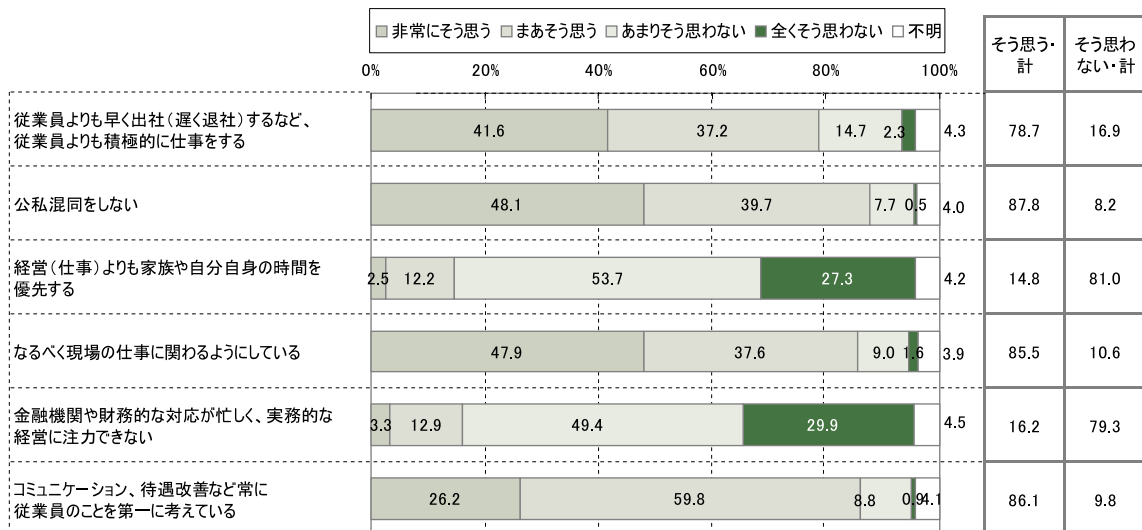
(結論) 消費者金融の利用経験者は9.3%と少ないが、利用経験者の内、46.5%が「借りるのが難しくなった」と感じている。



Q. 経営者としてどのような態度、考え方でいらっしゃいますか。 [各単一回答]

(結論) 8割前後の経営者は、自らが積極的に仕事(現場)をして、従業員を第一に考えて経営。
 「金融機関や財務的な対応が忙しく、実務的な経営に注力できない」は16.2%に達する。

経営者の態度・考え方



n=1,063

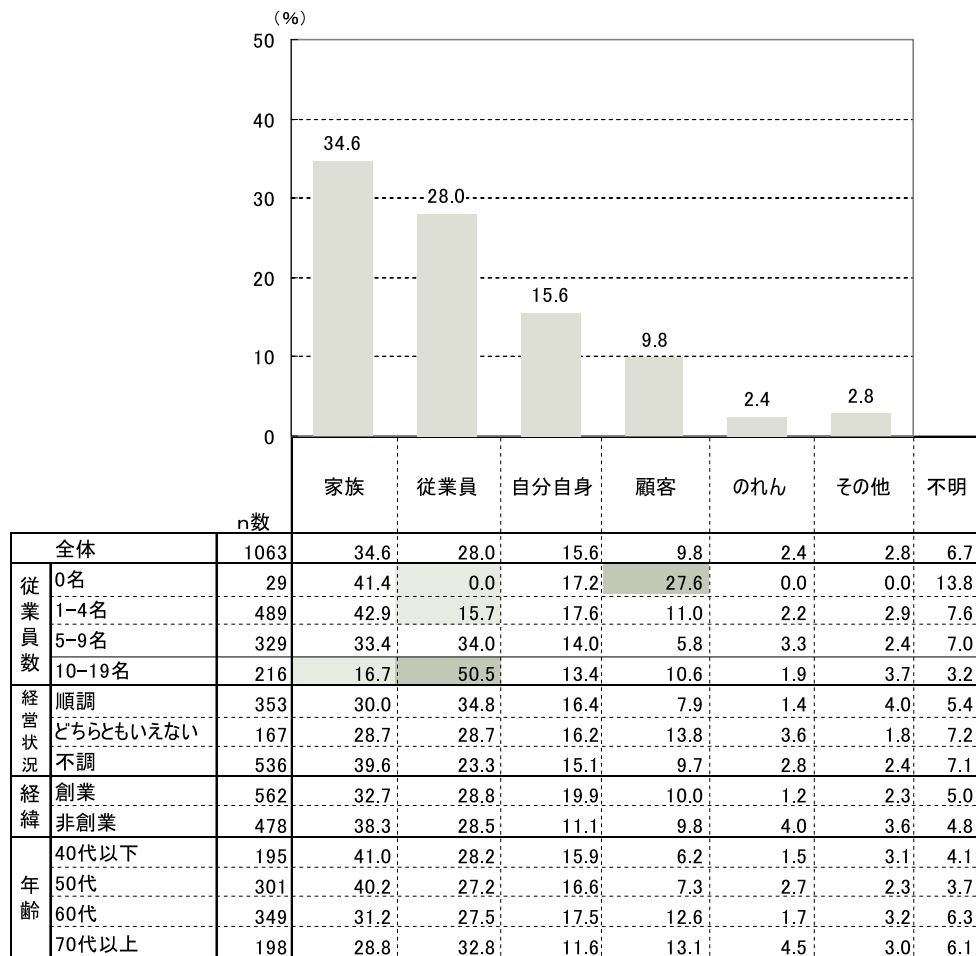
Q. あなたが経営者として事業を続けるのは誰のためですか。 [単一回答]

(例えば、仮に会社存亡の危機に陥った場合に一番守りたいものは何ですか。)

(結論)「家族」(34.6%)、「従業員」(28.0%)、「自分自身」(15.6%)と内部に向いている。

- 従業員数が少ない企業ほど、また経営状況が不調であるほど「家族」の比率が高く、従業員数が多い企業ほど、また経営状況が順調であるほど「従業員」の比率が高い傾向が見られる。
- 経営者になった経緯別でみると、創業者は「自分自身」が19.9%で、非創業者(承継者)の11.1%と比較してやや高い。
- 経営者の年代別でみると、年代が低い層ほど「家族」の比率が高い。
- 従業員数10～19名では、「従業員」を一番とした回答が半数にのぼり、従業員数が少なくなるほど「家族」の比率が高まる。

経営者として事業を続けるのは誰のためか

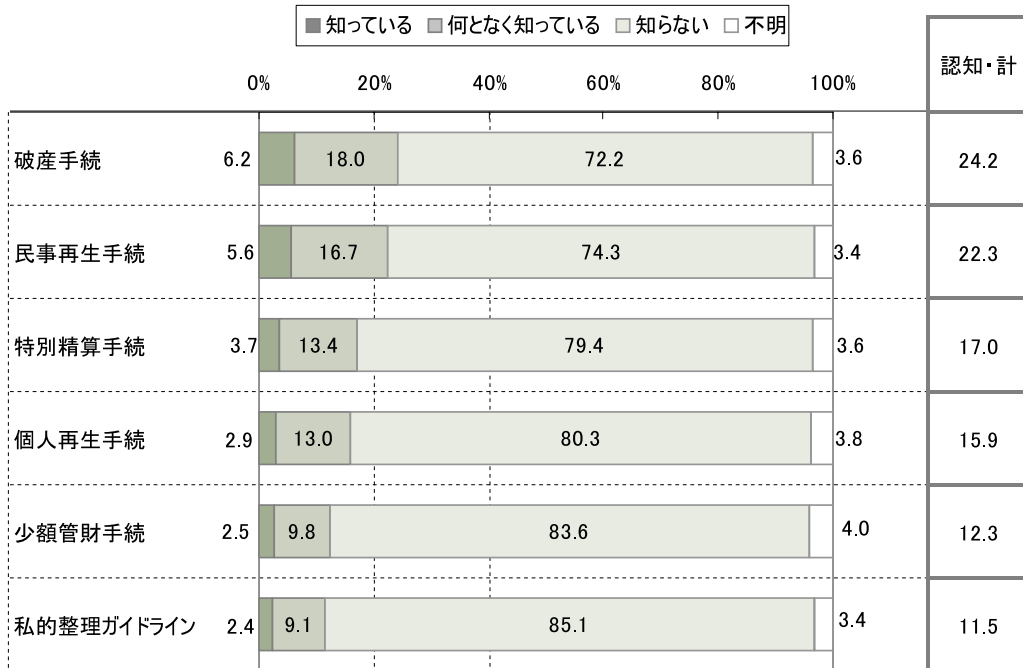


Q. 下記のそれぞれの手続き（どれくらい費用が発生するかなど）をご存知ですか。 [各単一回答]

(結論) 「破産手続」(24.2%)、「民事再生手続」(22.3%) と認知度は低い。
 (認知度 = 「知っている」 + 「何となく知っている」)

● 「知っている」だけの比率をみると、どの手続きにおいても1割を下回っている。

各手続きの認知状況



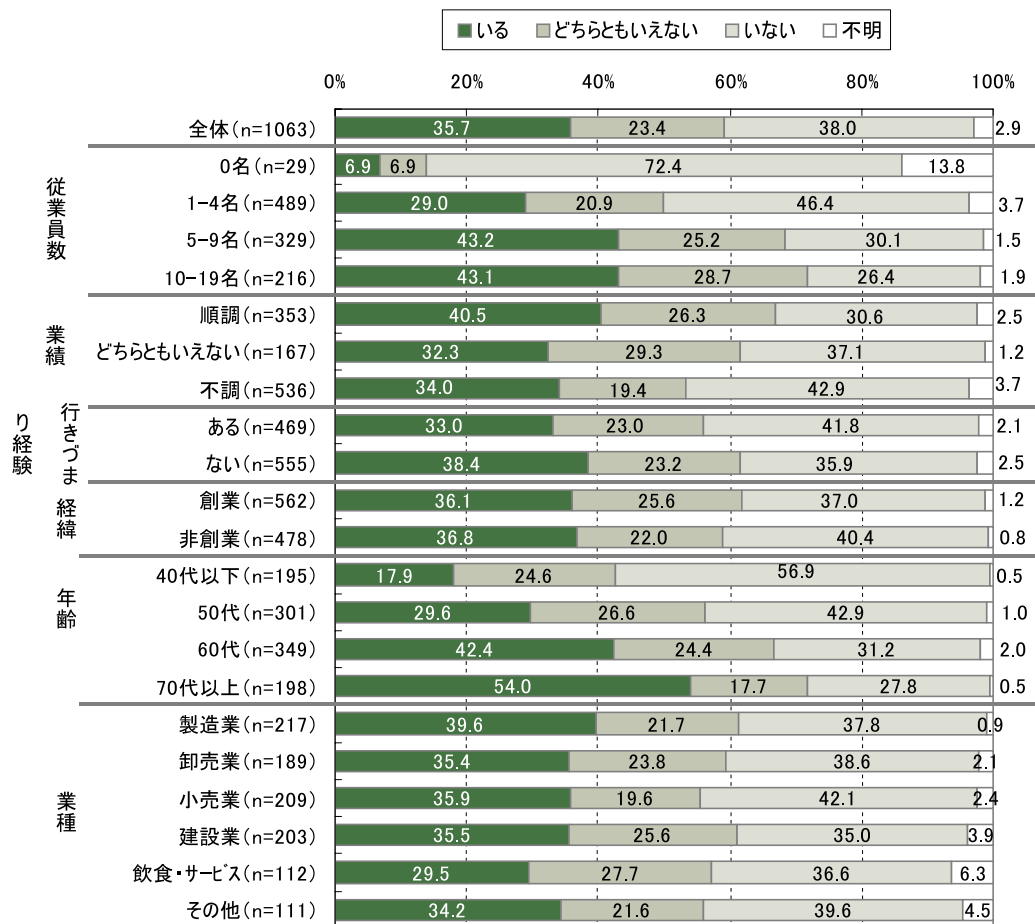
(2) 事業承継について

Q. 仮に、経営を誰かに承継するとしたら、信頼できる後継者が現在いますか。 [単一回答]

(結論) 信頼できる後継者が「いる」は 35.7%、「いない」は 38.0%。

- 従業員数が少ない企業ほど、信頼できる後継者が「いない」比率が高い。
- 経営状況が好調な企業ほど「いる」比率が高く、不調な企業は「いない」の比率が高い。
- 経営者の年代別でみると、年代が高い方が信頼できる経営者が「いる」比率が高くなる傾向が見られる。
- 業種別でみると、製造業では信頼できる後継者が「いる」比率が 39.6%で最も高く、最も低い飲食・サービス業とは約 10%もの差が見られる。

信頼できる後継者の有無



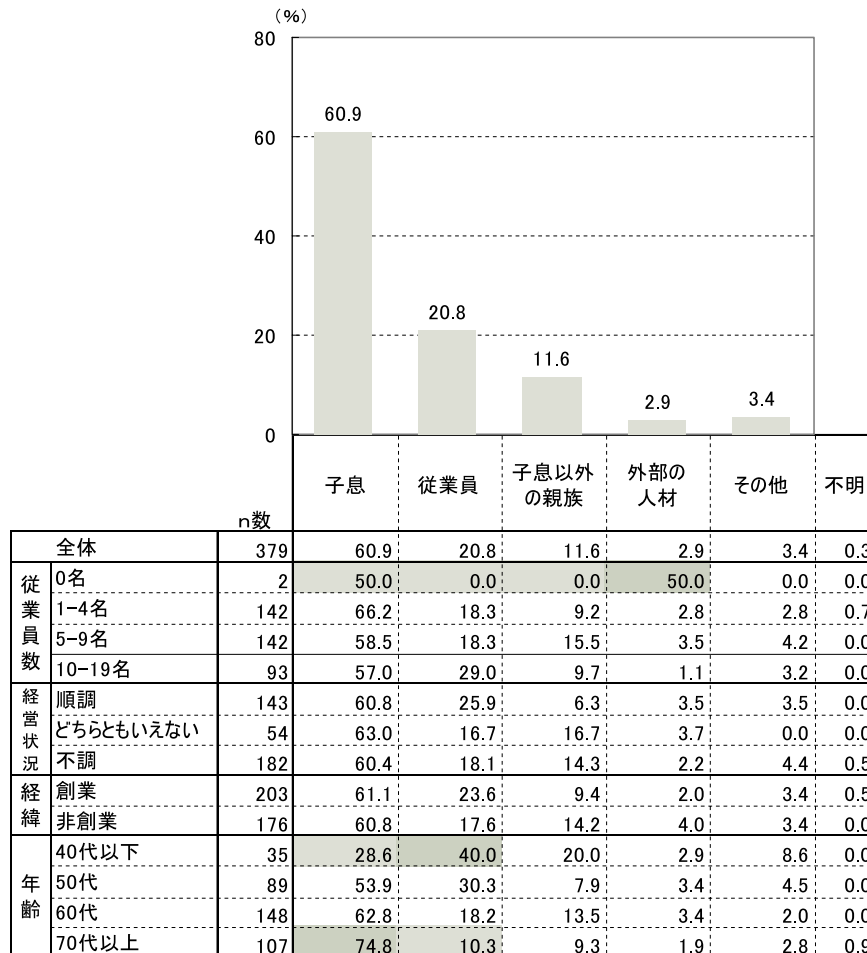
Q. 仮に、経営を誰かに承継するとしたら、誰が適当だと思いますか。 [単一回答]

(信頼できる後継者が「いる」と回答した人限定)

(結論) 「子息」が60.9%で突出しているが、「従業員」も20.8%と多い。

- 従業員数別でみると、どの層も「子息」の比率が最も高いが、従業員数が多い企業では少ない企業と比較して「従業員」の比率が高く、従業員数10～19名では、3割が従業員を後継者に考えている。
- 年代別でみると、年代が低い層は「子息」よりも「従業員」の比率が高い傾向が見られる。
- 逆に年代が高い層ほど「子息」の比率が高い傾向が見られ、年代によって適当な承継者が異なる傾向が見受けられる。

具体的な後継者の属性

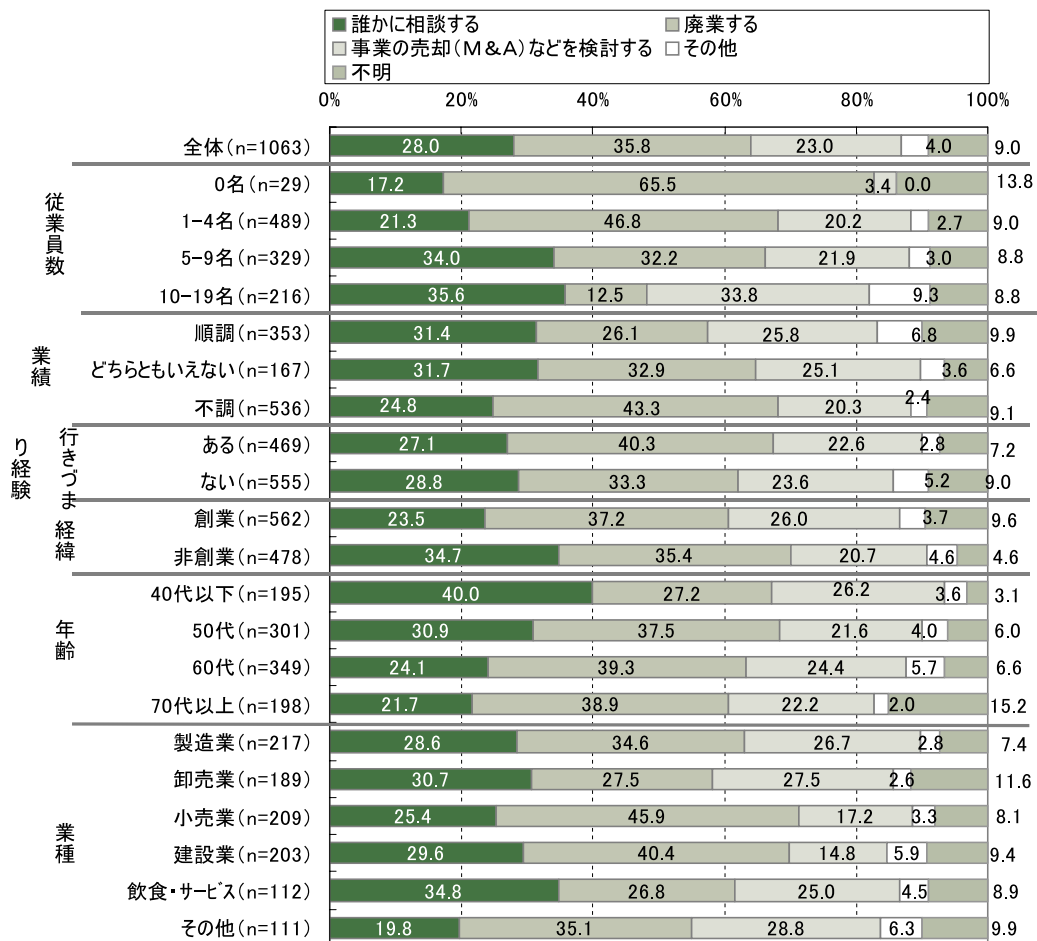


Q. 仮に、事業を承継するに相応しい人材が見つからない場合はどのようにしますか。 [単一回答]

(結論)「廃業」(35.8%)、「誰かに相談」(28.0%)、「事業の売却」(23.0%)。

- 従業員規模別の傾向を見ると、5人以上か4人以下かで傾向が分かれ、4人以下の企業は「廃業する」と回答した企業が半数にのぼる。
 - 創業者と比較して、非創業者(承継者)は、「誰かに相談する」比率が高い。
 - 経営者の年代別でみると、年代が低い層ほど「誰かに相談する」比率が高い。
- 業種別でみると、小売業は他の業種と比較して「廃業する」比率が高い。

後継者がいない場合の対処方法

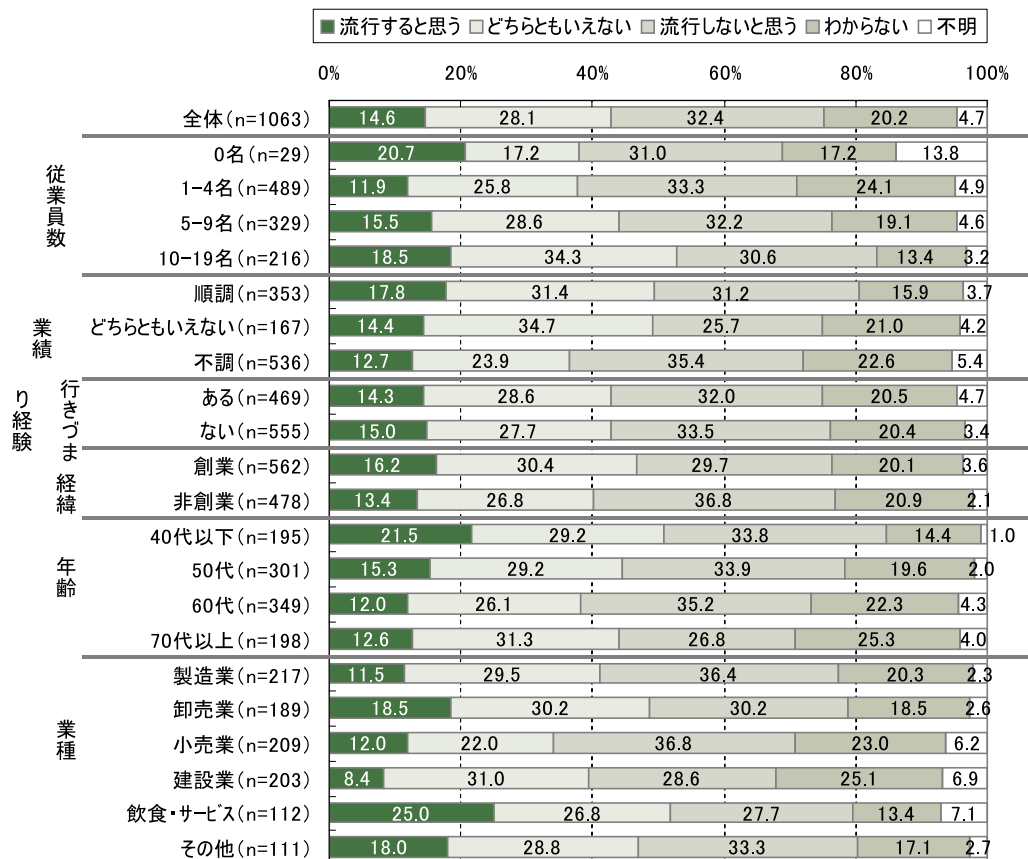


Q. 今後、貴社の業界において、M&A が流行すると思いますか。 [単一回答]

(結論) M&A については、「流行する」14.6%、「流行しない」32.4%と否定的。

- 経営者になった経緯別でみると、非創業者（承継者）では「流行しない」とする比率が36.8%と、創業者（29.7%）と比較して高い。
- 経営者の年代別でみると、40代以下の層では「流行すると思う」の比率が21.5%と、唯一2割を超えている。また、年代が高い層ほど「わからない」の比率が高くなる傾向が見られる。
- 業種別でみると、飲食、サービス業、卸売業などにおいて「流行すると思う」の比率が高い。逆に、小売業や製造業では「流行しないと思う」の比率が比較的高い。

M&Aについての見解



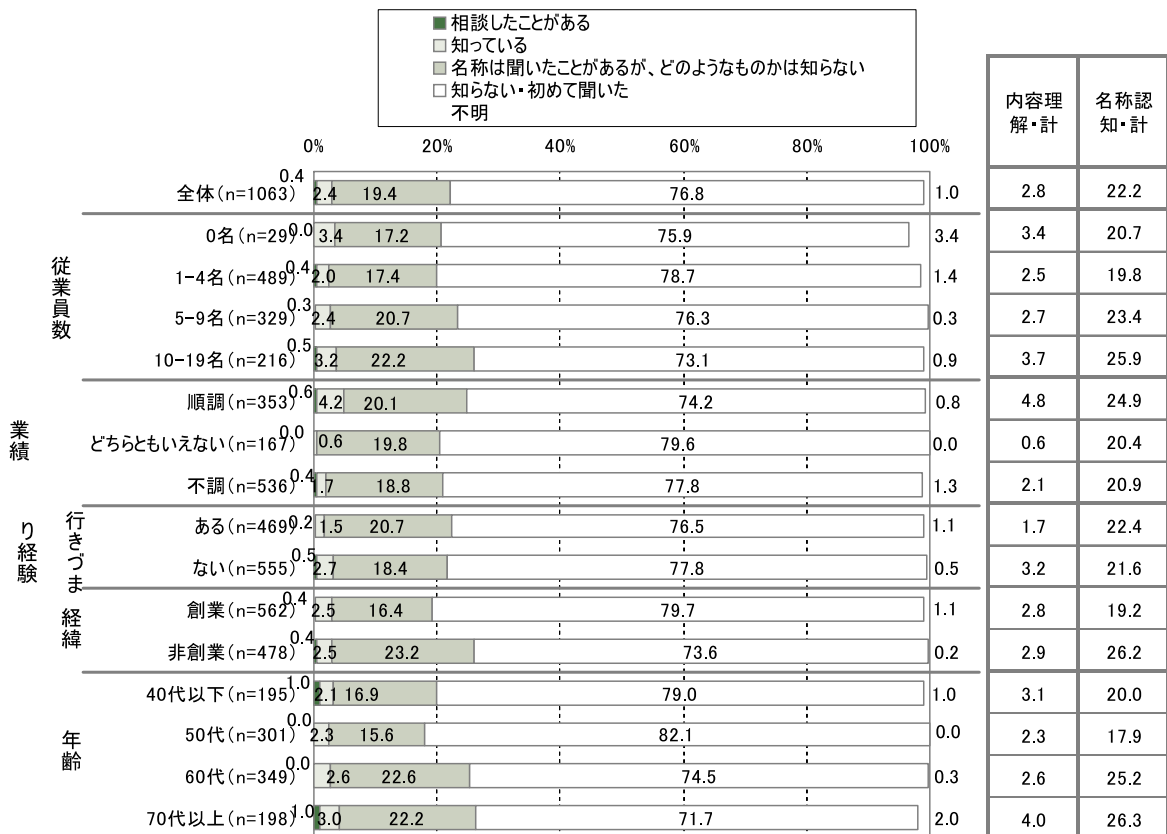
(3) 中小企業リバイバル事業

Q. 「中小企業リバイバル支援事業」をご存知ですか。 [単一回答]

(結論) 「相談したことがある」(0.4%)、「知っている」(2.4%)、「名称は聞いたことがあるが、どのようなものかは知らない」(19.4%)の合計は22.2%にとどまる。

●中小企業リバイバル支援事業の認知状況は、名称認知者が22.2%、内容理解者は2.8%にとどまる。

中小企業リバイバル支援事業の認知度

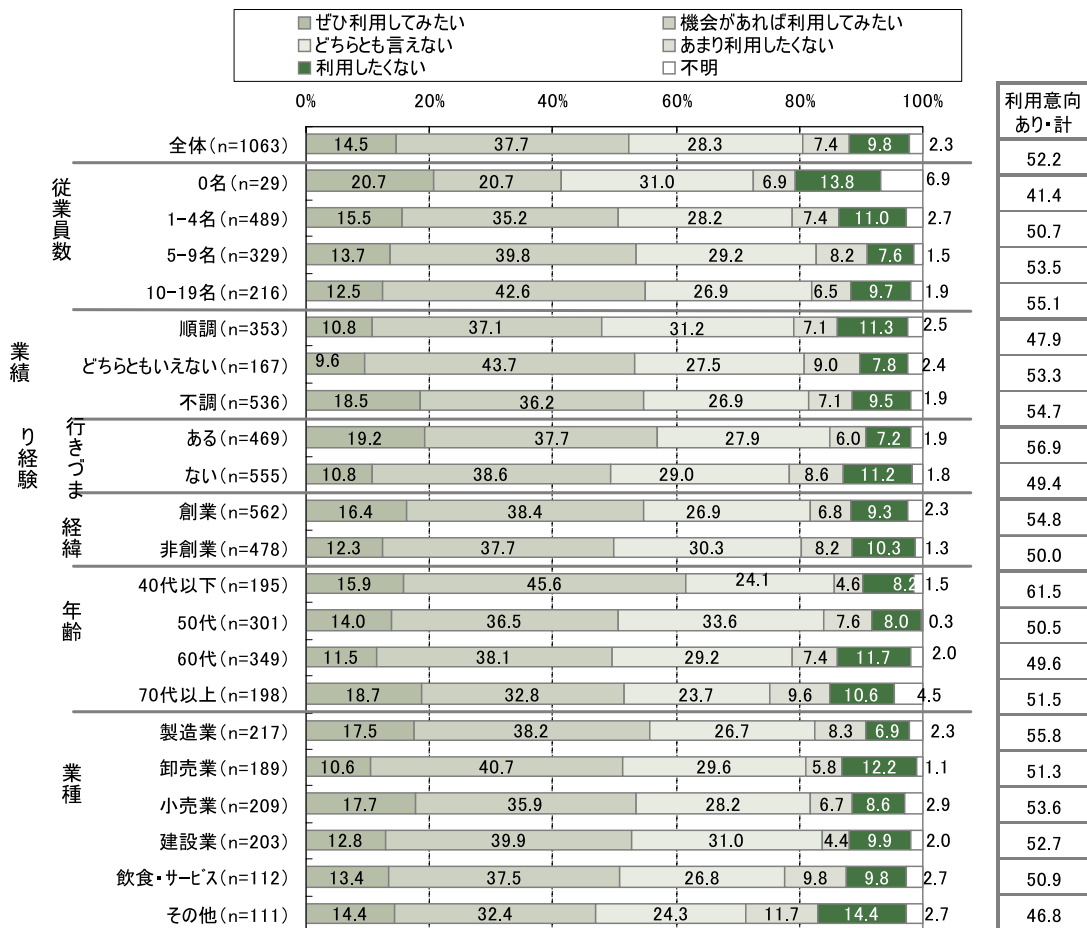


Q. 同封のチラシをご覧ください、事業再生、後継者問題、廃業などの問題があった場合には利用してみたいと思いますか。 [単一回答]

(結論) 中小企業リバイバル支援事業の利用意向者比率は 52.2%と過半数に支持されている。

- 従業員数が多い企業ほど、利用意向者の比率が高い傾向が見られるが、「ぜひ利用したい」の比率では、従業員数が少ない企業ほど高い。
- 業績が不調の企業の 54.7%が利用意向を示している。
- 年代別でみると、40 代以下では利用意向者が 61.5%と唯一 6 割を超えている。

中小企業リバイバル支援事業の利用意向

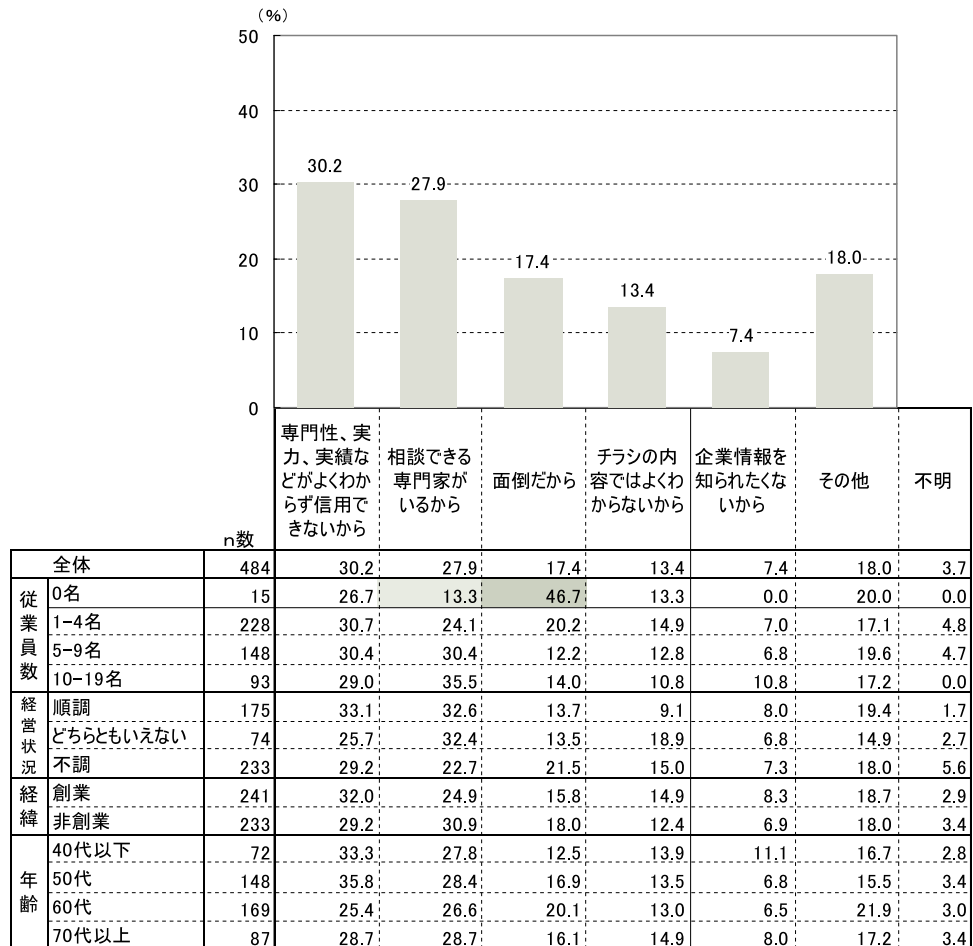


Q. 中小企業リバイバル支援事業を「どちらともいえない」「あまり利用したくない」「利用したくない」と思う理由 [複数回答]

(結論) 中小企業リバイバル支援事業を利用したくない理由は、「専門性、実力がわからず信用できないから」(30.2%)、「相談できる専門家がいるから」(27.9%)。

- 従業員人数が多い企業ほど「相談できる専門家がいるから」の比率が高い傾向がある。
- その他の内容としては、「自分で考える」、「必要な時に考える」、「現在ではわからない」などの意見が目立った。

図表 4-2(1).中小企業リバイバル支援事業を利用したくない理由



『中小、零細企業倒産回避戦略』

認定事業再生士（CTP）

立川昭吾

我国では、中小、零細企業の平均借入額が2.5億円以下の企業が過半数を占めている。それも平均6行位の金融機関から借入れしている。これは自分の事業計画を十分金融機関に理解してもらえず、資金アウトになったからと言ってすぐにミルク補給をしてもらうために金融機関に駆け込むので、このような多くの金融機関との取引になってしまうのである。また、金融機関側も通常の貸付は信用補完貸付であるため、事業計画よりも「担保」や「連帯保証人」による保全を第一としていることで、貸付先企業の財務状態などを十分にチェックする訳でもなく貸付する。このように借り手も貸し手も事業価値判断が十分に理解されないまま、事業だけが進行してゆくために、いざ企業悪化になるとどちらも不幸な結果に終わるのである。

我国の中小、零細企業の大半はもともと資本不足の状態からスタートしている。このため、銀行借入依存状態経営にすぐに陥りやすく、いったん収益確保が悪化を始めると会社の財務は窮境してしまう。これは創業時のビジネスプランを作成する時に、自己資金よりも遥かに大きい事業計画を作ってしまう、事業開始後「収益予測と収支予測」がアンバランスになり、「投資価値と収益数値」を間違えて予測してしまう。事業規模が拡大し売上が上っているにもかかわらず、資金アウト状態が起きてしまうケースも多く見られる。経営者本人は「売上はアップしているのに、なぜ資金がショート」するのか十分に理解できないで毎日悩んでいる。

東京のような大都会では常時どの分野にもビジネスチャンスが広がっている。このため「アイデア」がすぐにビジネスプランとなって企業を創業し失敗する人が後を絶たない。特に若者や女性経営者にこのタイプが多いのが東京の特徴でもある。始めから「アイデア」が優先しているために、事業資金をどの時期にどの位必要なのか説明ができず、ただひたすら投資家集めに奔走している。これも事業失敗に陥る一ケースである。事業をスタートする時にはまず「仮説」を立て、その仮説をより細かく「検証」してみる。検証の方法は「SWOT分析」を使用したり、現場に直接何回か行ってみたりして自分が十分に納得するまで検証するのである。それから漸く事業計画にあたる「事業戦略デザイン」を書き込むのである。事業戦略には当然ポリシー（方針）も必要になる。こうして出来上がった事業計画に骨入れするために組織運営の仕組みを加えてゆく。この時点になると、予測される事業資金の総額や売上計画による利益も予測可能となるので、この売上計画表に基づいて資金繰り表を作成する。最後に予測貸借対照表を作成し、事業計画書を完成させる。ここで始めて投資家に資金調達を依頼する、これが企業を創業するときの基本である。

このようにして出来た企業は仮に経営途中で多少計画誤差が発生しても、モニタリングで調整できるので大きな失敗にはならず倒産することはない。これと同様のことは、現在創業中の

企業経営にも当てはまるのである。企業の財務状況が悪化すると、金融機関調整のみで解決可能だと思っている経営者が世に数多くいる。当面の資金不足が補給さえできれば、次月以降の経営状況はまたすぐにも回復可能と自分に納得させていつも借入に奔走しているが、実がこの時点で会社の財務が大きく傾いていることに全く気づいていないのである。「借入金」の返済原資は資金繰りで解決するのではなく、営業利益によって返済するのである。だから営業利益が減少しているのに、借入を多重にすれば結果は誰の目にも明らかである。企業が窮地状態になった時と同様に、戦略ポリシーをまず決定してから自社の事業内容を再度検討し、新しい仮説を構築する。そこから再生のための仕掛けづくりと仕組みづくりを考えてゆく。そうすれば必ず自社にあった「再生の芽」を探し出すことが出来るのである。

倒産寸前にこれをやっても財務劣化が激しく、とても無理であるから事前に自社の「危険度ライン」を決定し、そのラインを超えたら直ちに倒産回避の行動を始める。といった自社の「倒産回避マニュアル」を作成することを薦める。これが中小、零細企業が自社を長く継続する最大の戦略となるのである。このようになっていれば、事業継承も次の継承者にリスクマネジメントを教育できるので、スムーズに継承可能となるのである。

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、当会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。

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、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云った。

「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

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。なんとかなりませんか。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、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、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ません。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。

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。

第4章

小規模企業の組み直し支援

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年来付き合いし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年来付き合いし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の前で懇願した。

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付き始め、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

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試みたらどうですか。」

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良く働いていた。

「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。退職金を支払ってれば、相手方も余計な負担を減らすことができます。」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る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。

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会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。そこへ追い討ちをかけるように、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、八方塞ぎになってしまった。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。」と思ったが、「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て一礼し、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。

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在、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が、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、決める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

第5章 小規模企業の課題と対応

本章では、本事業や第3章の調査から得られた結果をもとに、小規模企業が抱えている課題とその支援方策について述べる。

1 経営者のやる気を阻むさまざまな障害

経営者が抱えている課題は、経営に直接結びつくものもあるが、経営状況が不調である理由として自らの健康問題や介護等経営以外の負担を挙げた経営者もあり、経営とは直接関係しない課題を抱えているケースも見受けられた。小規模企業は、経営者が企業そのものであり、その経営者が不安や悩みを抱えていれば当然企業経営に支障をきたしてしまう。また、経営者が一人で多くの役回りをこなさなければならず、事業の推進に専念できる時間の制約も大きい。



小規模企業の事業再生では、着手時のヒアリングに十分時間をかけて経営者が経営以外にも含めてどのような課題を抱えているか把握し、問題点の整理を行わなければならない。財務諸表等から判明する事業上の課題（資金繰りなど）のみにとらわれてしまうと、支援の途中で相談者の思わぬ本音の吐露に遭遇し、支援の継続が不可能になる場合もある。

また、従業員数が少なくなるほど会社の先行きに不安を感じており、たとえ経営が順調であっても半数近くの経営者が先行きに不安を感じているという結果（ともに第3章の調査）からも、支援の初期段階において、経営者が抱えている不安の払拭に全力を尽くす必要がある。

2 相談する環境に恵まれていない

小規模企業は、小規模であるがゆえに相談するという行為そのものにも制約が多い。

まず、相談時間を確保することが難しく、経営上やそれ以外の課題についても、誰かに相談することが少ない。そして相談する相手もごく少数の関係者などに限られる傾向にあるため情報が偏りやすく、さらにそれが事業再生や事業承継など経営上の大きな判断である場合は先送りされやすい。そしてその結果、抱えている課題が大きくなり、手に負えなくなってしまうこともある。事業再生や事業承継または廃業するにしても選択肢が多いうちに対処することが大切なことは言うまでもない。

また、経営者の社内での存在感が大きいため、相談できる相手がいないことや、誰にも相談できない悩みを抱えていること、それが業績不振の遠因と考えられるケース、その他存在感の大きい経営者の不慮の事故や突然の死などによって、前触れもなく事業継続が困難になってしまったケースも見受けられた。

今回の調査(第3章)から従業員数が少なくなるほど経営に行き詰まった経験が「ある」とする結果や、経営に行き詰まったときの対処方法として「じっと耐える」傾向にあることから、今後も小規模企業の経営者にとって相談しやすい窓口づくりが望まれる。

3 事業承継を阻む債務保証問題

小規模企業に限らず、企業が借入れを行う場合の多くは、経営者が個人保証をしている。このため、経営者が安易に引退できない仕組みになっており、事業承継が進まない要因のひとつになっている。参考例でも取り上げたが、経営者になるためには、多くの場合、現経営者が保証している会社の借入れを後継者が継続して保証しなければならず、心理的なハードルが高い。

おわりに

小規模企業は、東京都内だけでも50万社を超え、さまざまな事業活動を展開している。バブル崩壊をくぐりぬけた企業もあれば、バブル崩壊後に創業した企業もあり、その実態を一概に把握することは難しい。しかしながら、企業再生や事業承継等の問題は、業種、業態や創業年数等を問わず、どのような企業でも経験する可能性がある。

本事業や今回の調査を通して、小規模企業の再生支援では、事業そのものの将来性や成長性を分析することも大切だが、より経営者やステークホルダー（家族、従業員、取引先、金融機関等）の営み（いわゆる「人」の営み）にフォーカスしなければ十分な支援方針を立てることが困難であることが分かった。時には経営者の本音に迫るべく、財務諸表や商業登記簿などに表れた些細な疑問から、経営者の生まれや育ち、また、何を学び、誰に出会い、どのような苦労を経験してきたのかなどを聞き、それを解き明かしていくこともある。

このため、支援スタッフ等の専門家には、経営マネジメントのみならず、法律、税制、金融などの知識を具備するとともに、経営以外も含めて、ありとあらゆる課題を抱えた経営者に対して問題の整理を行い、関係者間のバランスにも配慮した解決策を提示していく力が求められる。さらに支援の過程では、経営者本人の努力を引き出していかなければならない。なぜなら、小規模企業においては、経営者こそが困難な状況を打開できる牽引車であり、長年の経営不振や借入過大により、経営継続に対する気力や、やる気が喪失していても、新たな目標や経営継続の意義、手法を発見したことで解決することもあるためである。よって、単に表面的に見て意欲がないという理由で支援をやめてはならない。

このように、小規模企業の再生等の支援においては、非常に高度なソリューション提供力が求められ、杓子定規に当てたような手法や解決策はない。当会社においても、事業開始年度から今日にいたるまで、リバイバル推進委員会をはじめ、さまざまな議論や紆余曲折を経て、やはり一社一社「手づくり」の支援を行っていかなければならないという本報告に至ったものである。

そして、このような支援が中小企業、とりわけ小規模企業に必要とされていることは調査結果からも明らかであり、産業育成や雇用促進の面からも、窮地に陥ったアントレプレナー（企業家）の精神的な支えとなって彼らが再び活力を取り戻せるような取り組みは、創業の促進と同じくらい重要である。

当会社では、第5章の課題や事業承継問題の高まりに対し「事業承継・再生支援事業」として新たな事業の展開を予定しているが、今後も相談しやすい体制を整えて一社一社と真摯に向き合っていきたいと考える。

中小企業リバイバル支援事業報告書

平成 20 年 2 月発行

著作・発行 財団法人東京都中小企業振興公社
総合支援部 総合支援課
(中小企業リバイバル支援事業事務局)
TEL 03-3251-7881 FAX 03-3251-7888

印刷 株式会社 サンワ
〒102-0072 東京都千代田区飯田橋 2-11-8
TEL 03-3265-1816 FAX 03-3265-1847

※本報告書の無断複製を禁じます。本報告書の内容を転用される際は、
上記事務局までご相談ください。