

地方経済の活性化のために

## 企業再生へ経営士の挑戦

著作者 : 経営士 藤島 公平

会員番号 : (4024)

所属支部・県会 : 中国支部・山口県会

### (論文要旨)

私は山口県を中心に経営コンサルタント活動をおこなっている。その経験の中で、最近の地方経済の疲弊によって経営の継続が困難になっている中小企業が多くなっていることを特にここ数年強く感じている。そのため企業の再生支援事業は地方経済にとって大変重要な課題となっていることを改めて感じている。

私は最近いくつかの企業の再生支援の取り組みにかかわることになった。そのささやかな経験から、企業再生支援の考え方や手法、そして社会的仕組みの改善提案も含めて検討材料を提供することにより、経営士会を中心に広範な研究の一助となることを期待してこの論文にまとめることにした。

またこの論文が、経営士に企業再生支援に挑戦することをすすめるものとなり、現在、経済産業省を中心に進められている公的な企業再生支援事業を補完し、役立てていただけるものになれば幸いである。

### 1. 中小企業の再生の意義

現状の競争社会の中では、成長する企業がある一方で当然つぶれる企業も現れる。もちろん、つぶれる企業の「つぶれる」ことになった事情は様々ある。しかし、最近の特徴は、経営者や社員に事業意欲は強く、その事業内容が社会的にも求められているにもかかわらず、原材料の高騰、価格破壊、地域経済の疲弊による購買力の低下といった、個別企業の努力だけでは容易に解決できない要因によって、経営に陰りがでてきているケースが多くなっている。もちろんそのような中小企業も外部環境の変化に対応した「先を読んだ経営改善」が必要である。しかし、私には企業の改善努力よりも、外部環境の変化のスピードの方が速いのが実情のように感じられる。

私は、そのような企業の中にも一定の機会と時間さえ与えれば、外部環境の急激な変化にも対応した体質改善ができる企業が存在していると思っている。

私はこのような「意欲のある中小企業」を簡単につぶすべきでない考える。

#### (1) 民間活力の源泉

中小企業は地方の経済に深く関わっている。それは雇用関係であり、税収であり、地元のものとの取引関係などである。また、地域の文化スポーツ行事などのスポンサーなどとして「ささやか」ではあるが支えにもなっている。また、中小企業の立地が街並みの重要なポジションを占めることが多く、街並みや街文化の保存、強いては地域の交流の維持

のためにも大切な存在であることが言われている。

また、新たな起業家をその地域において育てるためにも、既存の企業家の存在や影響が大きいことは言うまでもない。

## (2) 地方分権への経済独立性の中心

現在、政府を中心に地方分権が志向されている。その理由は、地方分権改革推進法の第二条（地方分権改革の推進に関する基本理念）で「地方分権改革の推進は、（中略）地方公共団体の自主性及び自立性を高めることによって、地方公共団体が自らの判断と責任において行政を運営することを促進し、もって個性豊かで活力に満ちた地域社会の実現を図ることを基本」となっている。

つまり「住民自らが自らの地域のことを考え、自らの手で治めていくこと」とする「住民自治」が強調されている。しかし、地方で「自らの手で治めていく」ためには、「治めるべき住民」の生活や納税があってはじめて「自らの手で治めていくこと」ができるわけである。従って地方分権化は言い換えれば、地方における経済的な自立であるともいえる。

とするならば、地方で育まれて、地方経済に欠かせない事業を営んできた企業を、今、簡単に「つぶす」時ではない。どうにかして、地域に根ざし地方経済を活性化させる方向での再生を模索しなければならない。

## (3) 経済連関は簡単に回復しない

現実の経済活動は、地域に存在する川上から川下までの企業群の連関の中にある。そして消費者の多くがその地域にあり、雇用する人材も多くはその地方に住んでいる。一旦その関係が壊れた場合、その修復は簡単なことではない。川下企業が衰退すれば川上も衰退する。もし川下が何らかの努力で元気になったとしても、すぐに川上が元気になるというものではない。その地域の川上に変わって他の地域から川上の役目を調達することになり、益々その地域の川上が復元する機会を失う。そして企業が衰退して雇用が減れば人材は益々他の地域に流出する。一旦流出した人材を呼び戻すことは並大抵の努力ではできないことはUターン、Iターン事業の努力をみれば明らかである。

地域経済を大切にするのであれば、既に地域に根付いている経済連関を壊すことは避けるべきである。

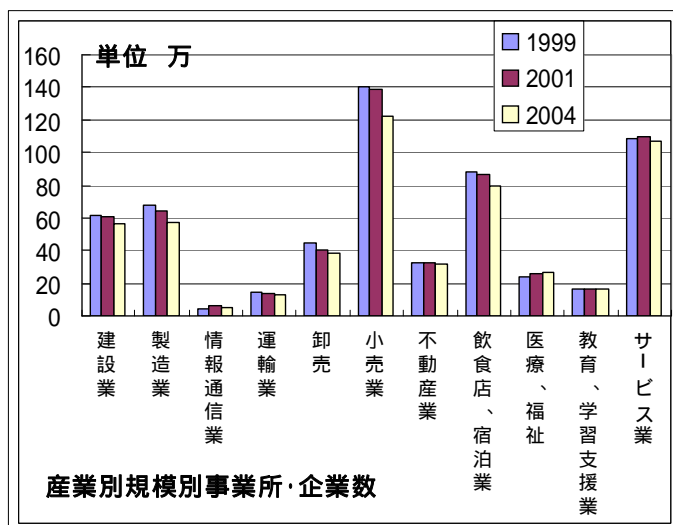
## 2 . 中小企業再生の現状

### (1) 中小企業の現状（中小企業庁のHPの資料から）

中小企業数は減り続けている。

グラフ1に見られるように医療・福祉と教育・学習支援の分野以外ではこの五年間をみても企業数は減り続けている。全国で1999年の614万事業所から2004年の566万事業所

グラフ1 中小企業庁企業統計



までわずか5年間で約8%にあたる48万事業所が消えた結果となっている。

特に飲食・宿泊業や小売業の減少は顕著で、地域密着型の事業所の減少が目立っている。

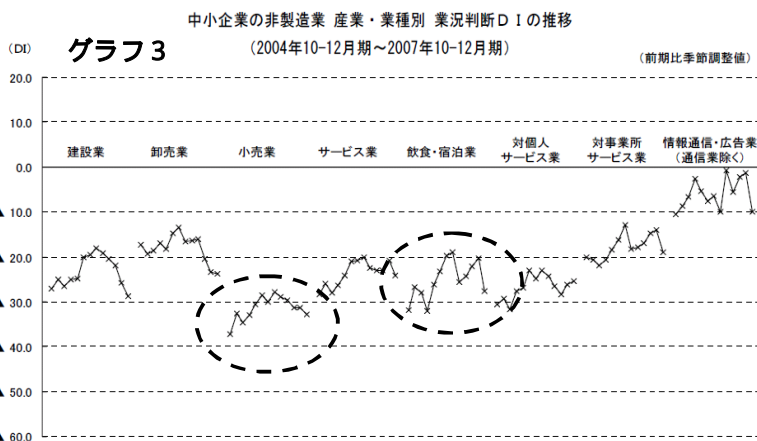
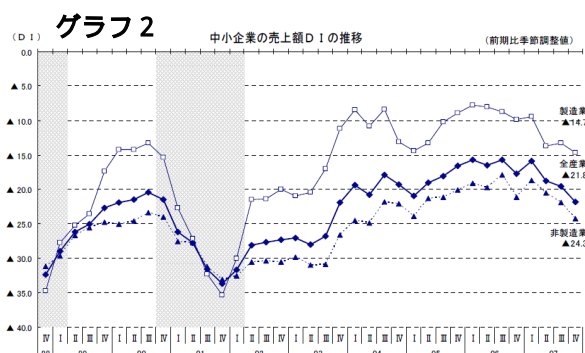
一方で、時代を反映して、介護福祉などへの新規参加による増加の現象も現れている。これは地域密着型の事業であり、これこそ地域の要請にこたえた結果だと思われる。

中小企業の業況は、弱い動きが続いている

グラフ2にみられるように、全産業の業況判断D Iは、06年に一旦マイナス幅を縮めたがその後落ち込みの傾向にある。しかも10年以上にわたって常にD Iがマイナス領域で推移していることになる。

産業別にみると、グラフ3にみられるように製造業、非製造業ともにマイナス幅が拡大している。このなかで、小売業、飲食・宿泊業など、地域性のある事業でのマイナス幅が大きいのが特徴である。

これらの分野での落ち込みも、地域経済の衰退の影響を直接受ける分野で、地域経済の衰弱ぶりが読み取れる。

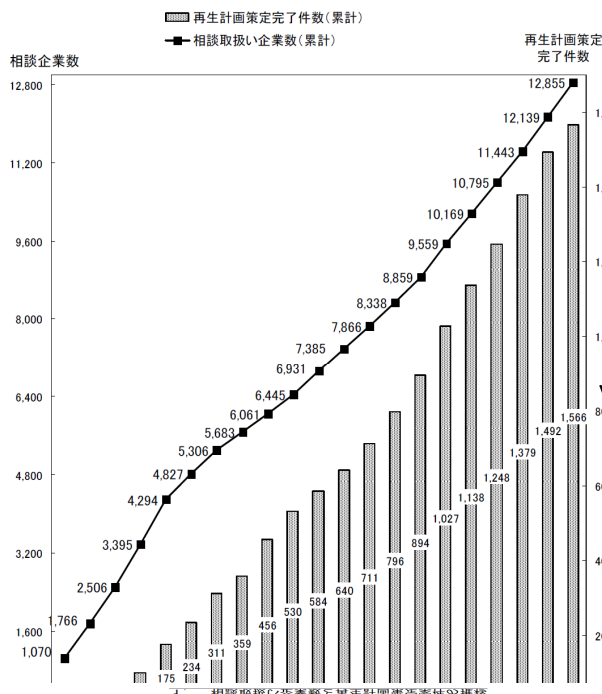


逆に、地方経済が活性化したかどうかを占う指標ともなる分野でもある。

これらの分野でD Iがプラスに転じることが地方経済の当面の目標といっても過言ではない。

(2)中小企業再生支援事業の現状（再生支援協議会のHPの資料から）

再生支援への対応の現状  
グラフ4



グラフ4にみられるように、各県に設けられている中小企業再生支援協議会への相談件数はここ数年うなぎのぼりに増えている。

表1 企業相談数（12,855社）に対する対応状況

対応状況	企業数	割合
再生計画策定完了	1,566	12.2%
再生計画策定支援中	414	3.2%
相談継続中	1,411	11.0%
相談段階で企業の課題解決の提示	5,713	44.4%
協議会での私的再生対応が困難	889	6.9%
その他	2,862	22.3%
合計	12,855	100.0%

ただし、経営が行き詰ってからの相談が多いためか、表1にみられるように相談継続中、課題解決を提示中が55%を占め、再生困難も約7%となっ

ていて、相談は受けたが、再生計画の策定までになかなかとり着けない案件も多いのが実態のようである。

金融支援の手法 表2

	累積		今回公表分	
	企業数	割合	企業数	割合
債務免除の実施	352	22.5%	25	33.8%
・直接放棄	58	3.7%	10	13.5%
（内数）平成17年法制改正適用	(22)	(7.4%)	(5)	(6.8%)
・譲渡・分割による第二会社方式	137	8.7%	12	16.2%
・債権売却	57	3.6%	4	5.4%
・RCCや債権管理会社からの卒業	118	7.5%	9	12.2%
ファンド活用	82	5.2%	12	16.2%
金融機関・取引先からの借入金の株式化(DES)	40	2.6%	1	1.4%
金融機関による借入金の資本的劣後ローン(DDS)	118	7.5%	1	1.4%
※完了案件総数	1,566	100.0%	74	100.0%

(注) 上記手法を複数実施している案件がある

政策的支援措置 表3

支援措置	累積		今回公表分	
	企業数	割合	企業数	割合
企業再建資金、自治体保証制度による新規融資	375	23.9%	30	40.5%
信用保証協会の円滑化借換保証制度	107	6.8%	1	1.4%
信用保証協会による求償権放棄	10	0.6%	0	0.0%
信用保証協会による求償権消滅保証	18	1.1%	4	5.4%
信用保証協会による求償権の不等償譲渡	5	0.3%	1	1.4%
信用保証協会によるプレDIP	1	0.1%	1	1.4%
中小企業金融公庫による金利減免	15	1.0%	0	0.0%
中小企業金融公庫による不等償譲渡	1	0.1%	0	0.0%
※完了案件総数	1,566	100.0%	74	100.0%

<政策的支援措置別割合(累積・今回公表分)>

また再生に着手したケースでも債務免除又はファンドなどの資金的支援が完了案件総数 1,566 件中約3分の1の600件程度を占めており(表2) また金融の資金注入を受けたケースも540件となっている(表3)

つまり、企業が再生支援を依頼する理由は、収益構造の改善や業態転換にあるわけであるが、当面の処置として、重荷となっている債務を軽くするとか、資金的な支援をせざるを得ない、という事情があるためであることは明らかである。

しかし、**企業再生の最終目的はあくまでも企業体質の改善に結実されなければならない**。ところが、様々な統計資料を探ってみても、計画案件終了後の「企業のその後」がなかなか見えてこない。

誤解のないために言っておくが、再生支援協議会は、再生のきっかけをつくる支援をするために活動しているわけで、再生計画策定後の経営の運営支援までする機関ではない。従って再生計画策定後はそれぞれの企業努力にまかせるしかないのは当然である。

### 公的再生支援の限界

再生支援協議会が、公的性、第三者性を持たざるを得ないのは当然である。しかしそれ故の限界を私は感じる。残念ながら私の知る限りでは、せっかく協議会の努力により条件変更や債務免除や資金注入をされながらも、それらの企業がその後元気になったというケースが少ないように感じられる。

それは、債務免除や資金注入は往々にして、当面の対症療法的な治療になっていて、また経営者の方も、対症療法にばかり眼が言ってしまう傾向があるため、せっかく再生の支援をしても、経営者がそこで一安心して、本来の企業体質の改善といった根本治療にまでつなげきれなかったケースが多いのではないかと推測されるからである。

### 再生支援の本質

企業の体質改善は、収益構造、財務構造、組織構造の改善であり、そのために価格体系、対象市場、販促、社員教育の見直しなど、多岐に渡って改善の継続が必要がある。その面での支援は、再生支援協議会の役割の範囲を超えており、後は経営者の努力にまかせなければならない。

しかし、「その後」こそ、**本当の意味での再生企業への経営支援が必要となるのである**。

従って、再生支援協議会に関わる案件かどうかは別にして、**企業再生には当初から経営体質の改善までを一貫して見通せる再生支援が不可欠であり、その役割を経営士が大いに果たさなければならないのである**。

## 3 . 再生準備における経営士の役割

### (1) 再生可能性の判断の役割

私たち経営士は企業再生の相談を受けた場合（もちろん当初から「企業再生」として相談してくるケースは少ない）、先ず、再生の可能性があるなしの判断が極めて重要である。相談する経営者側は「どんなことがあっても事業を継続したい」のは当然である。

しかし、支援が延命措置でしかない場合はそのことが逆に傷口を大きくし、取引先まで巻き込んだ、より「悲惨な結果」をもたらすことがある。「何が何でも再生」ではないのである。選択肢は限るべきではなく、「安楽死」も選択肢の一つとして考えるべきである。

この判断をしっかりとしたものにするために、経営士の役割は大きい。経営者から語られる「きれいごと」「期待値」「思い入れ」などといった抽象的なものを一枚一枚はがして、収益の実態、財務の実態、組織の実態を事実即して正確に把握することからはじめなければならない。

その結果、どのような具体的な条件があれば再生が可能なのか、そして**どのような選択肢が可能なのかを短時間に正確に探ること**である。

もし、条件がみあたらないか実現性が薄い場合は、思い切って「安楽死」の方向も検討されなければならないことになる。「安楽死」を選択した場合も破産申請、自主廃業、営業譲渡等のなかから、経営者及び関係者にとってより良い方法を選択するため、経営士は経営者と一緒に真摯に検討し迅速に対処しなければならない。

## (2) 再生計画の作成の役割

再生の可能性があると判断した場合は再生計画を作成することになる。その場合、一番重要なことは事実と現実に基づくことである。しかし「事実」とは往々にして過去の飾られた事実である。「現実」とは現在進行形の情報であるが、これも往々にして飾られている。

過去の「事実」には「粉飾された財務内容」が紛れ込んでいることが多く、「現実」の中には「希望的思い」「私的部分の隠蔽」「不都合な理由」などが忍び込みがちである。これらのものを再生の方向に沿って精査し、より実態化する作業こそ重要である。時には、経営者にとって「過去の経営判断を批判されている」「私的な財産まで知られてしまう」などと自尊心を傷つけられたり、反感を感じたりすることもある。だから経営士として説得の口調は優しく、しかし事実は事実として確認し理解させる話術が求められることになる。

そして経営者が事実や現実を正確に開示し、「**恥も外聞も捨てる**」過程こそ**再生への決意を固める過程**でもある。つまりは経営者の再生意欲の確認作業にも通じる大事な作業なのである。そして、実態的な事実と現実を基に再生計画を作成していくのである。

## (3) カンフル注射の限界を見極める役割

再生の手法として、先ず、金融機関への返済条件の変更（いわゆるリ・スケジュール）や公的融資による資金注入でとりあえず資金のタレナガシ的な流出をとめ、必要資金を確保する措置がされることがある。これは再生の一步として重要である。しかしこれが中途半端であれば、後の再生計画の進捗に多大なる影響を及ぼし、結果として再生の阻害要因ともなることがある。

一方で、経営者も条件変更で「当面の重荷がとれたヤレヤレ」と一息いれてしまう傾向がある。しかし、これはいわば「時間つなぎ」に過ぎないのであって、「再生の可能性を追求する時間を少しいただいた」と考えるべきなのである。

#### (4)再生計画を確実に実行させる役割

経営士は経営者を促して再生計画を具体的な実行に移さなければならない。再生は、計画が完成してからおもむろに取りかかるといったものではない。常に経営しながら計画し、計画しながら経営する世界である。つまり「走りながら考え、考えながら走る」でなければならないのである。そのためには経営士には即時対応能力が求められる。

### 4. 再生経過における経営士の役割

#### (1) 計画の実効性を確保する条件づくりでの役割

##### 経営者の意欲

これは前章で述べたごとく、経営者とともに経営の実態を正確に把握し、理解する過程で培われてくるものである。もしこれが希薄であるならば再生は困難である。

##### 全社的協力

再生過程において一般社員の協力は不可欠である。ところが、経営者は「不都合な真実」は伏せがちである。また逆に、タイミングも考えずに社員に会社の実情を話すのは混乱をもたらすだけである。適当な時期を選んで、社員に実情を理解させ、具体的な協力の方向を示して協力を求めることが大切である。

##### 過去の実績事実の修正

往々にして業績不振の企業は経営実績の記録に粉飾が多い。この場合過去を非難するのは後回しにして、事実即して現状を正確に現せるよう修正させることにこそエネルギーをついやすべきである。経営の実態の把握が中途半端であれば有効な経営計画は立てられないのは明らかである。

##### 情報伝達の迅速性と正確性の確保

経営再生の場合は、計画と実績とを常に照らし合わせつつ、見直すところは見直す、追加する手段をいち早く選択するなど時間との勝負が大きい。従って、不都合な事実も含めて、現場の情報や取引先の情報などが一早く正確に経営者に集中し、その情報が経営士にもすぐに知られることが極めて重要になる。

#### (2) 収益体質改善での役割

売上計画について過去の実績の単なる延長のような期待的な売上の伸び計画でなく、現実的で非常にタイトな計画をたてる。

収益部門と非収益部門をリアルに仕分けし、それぞれを拡大、縮小、廃止のタイミングと方策、そしてその後の資源の再配置を合わせて検討し、具体化する。

費用の縮減は当然としても、経営意欲を減退させるような過度な縮減は避けるべきである。経営士こそ現場の理解を得ながら大胆に切り込む姿勢が求められる。

公租公課は当然予想できる支出でありながらそれを見落とすとすれば滞納につな

がり再生計画の命取りとなりかねない。タックスプランも忘れずに立てる。

収益改善は、利益計画と資金繰計画がセットになってこそ意味を持つ。

### (3) 財務体質改善での役割

金融債務による圧迫を回避するため、関係金融機関全行に対して出来る限り横並びのスキームを基本にした条件変更または債務免除を求めていく。

現預金の流出をいかに止めて資金繰りを回復するかが大切であり、単なるP/Lの視点にとらわれるべきでない。例えば、利益度外視で在庫を叩き売ってキャッシュを稼ぐこともありうるのである。

不可欠資産と遊休（遊んでいるということだけでなく収益性の低い資産）を仕分けし、不可欠資産以外は収益性あるものに転化させるか、処分の準備をすすめる。

会社への貸付金などを資本へ組み込むなど、関係者による増資の道を探る。ただし、議決権制限株式の方法などは検討する必要がある。

会社法第207条第九項第5号「現物出資財産が株式会社に対する金銭債権（弁済期が到来しているものに限る。）であって、（中略）当該金銭債権についての現物出資財産の価額」

月次だけでなく日次、週次レベルの資金管理をするくらいの財務管理が必要である。

### (4) 組織体質改善での役割

経営者層の改組と役員会の定例化などによって、ワンマン経営やあいまいな決定から脱却する必要がある。

中間層を意識的に再生計画に参加するよう促すことは、全社のベクトルを再生の方向に向けられるかどうかの重要なポイントとなる。

再生を後ろ向きに見させないためにもこのような時こそ社員教育を計画的に実行することも重要である。（一般に中小企業では社員としてのイロハの教育がされていない場合が多い）

## 5. 再生案件及び再生断念案件の例

私がかかわった案件の一部の事例を説明する。但し企業秘密に係わるため詳細は書けませんが、案件によって様々な選択肢があることを理解していただきたい。

### A社 建築業

材料問屋や下請業者を株主とする株式会社であったが、業績の悪化のなかで、債務が個人弁済可能な範囲であるため、社長を説得し、株主総会を開き、協議解散。

### B社 土木建設業、不動産開発等

業績悪化と後継者の意欲低下の中で、親族の私的財産の処分によって多くの負債が圧縮できることを確認し、土木建設業、不動産開発部門から撤退し一部事業へ集約。

#### C社 ホテル業

金融債務支払が資金繰りを圧迫したため、金融機関と相談の上、民事再生を前提にしてスポンサー企業を探し、不動産・設備売却による設備賃借による経営を検討中

#### D社 ディスカウント業

業績悪化により、民事再生の手法によって債務カットによる自力再生中。取引先の協力を取り付け経営継続。ディスカウンターからの業態転換がカギを握る。

#### E社 印刷業

再生不可能と判断。重要取引先の了解を得つつ、別会社を設立し未払労働債権により設備を社員に移転し、別会社で既存社員による経営継続。本体は破産的自主廃業。

#### F社 印刷・WEB事業

経営者の放漫により経営悪化。経営者を説得し社員中より新経営陣を選抜し、経営組織を大幅に改善して経営継続。その後業績を大幅に改善する。

#### G社 代行運転業

業界事情急変の中で、現状ではそれに充分対応できないと判断し、同業他社に営業権を債務、設備、雇用付きで譲渡。経営者は新会社の役員として経営に参画。

## 6. 再生にあたっての5つの心得

- 会社の「味方」であり続けること（経営者個人の味方ではない）
- 最後まで継続的に見届けること（ただし、終末の見極めも大切である）
- 関係者の立場を配慮すること（金融機関、取引先、社員が味方になるように・・・）
- 情に流されないこと（ドラスティックな選択肢も排除しない）
- クライアントを失うことを厭わないこと（ただし、報酬は応分に設定すること）

## 7. 再生支援の社会的仕組みの改善提案

### (1) 公的債務がある場合の支援

公的資金の融資は、公的債務の未払いがある場合は原則として対象からはずされる。しかしほとんどの行き詰った会社は、消費税、固定資産税、社会保険料などの滞納をしがちである。特に赤字でも課税される固定資産税などは滞納しがちになる。

そこでこのような場合に、資金調達の条件として、融資額から優先的に公的債務を天引きした上で効果的な資金注入になるかどうかで融資判断する仕組みを提案したい。

### (2) 一時的に非原則的対応を許容する支援

法人は社会保険は強制適用であるが、その保険料による経営資金圧迫の事例も多いのが現状である。時には社員からの預り金まで使い込んでいるケースもある。社会保険制度は労働者福祉のためには大切なことではあるが、一定の再生期間中は、労災保険（不測の労

災事故は命取りになる)と雇用保険(経営縮小にともなう人員整理も想定されたため)を除いて、社会保険の適用免除の措置(その期間中は、各自国民健康保険、国民年金に加入するか、個別に社会保険に加入する etc)を許容することも提案したい。

### (3) 再生費用の公的な立替支援

企業再生には、自力再生が一番望ましいわけだが、そうならない場合の方法としてよく民事再生が利用される。しかし、民事再生の場合の裁判所への預納金と弁護士費用が重くのしかかるため申請を躊躇してしまうケースも多い。民事再生申立後は弁済禁止の保全命令によって資金の捻出が可能になることもあるが、預納金の前納が申立の条件となっている点がネックとなりがちである。預納金は監督員となる弁護士などの費用に当てられるためのようであるが、国選的な意味合いもあるので、ケースによっては国の一時立替の制度化も提案したい。

## 8. まとめ

企業再生について、縷々述べてきたが、**企業再生の成否は、素早い判断と支援の継続にある。**そのためには、問題ごとに関係士業に判断を丸投げしていたのでは、素早い判断ができなくなる。またそれぞれの相談費用も馬鹿にならない。具体的な事務処理、手続きは専門家に任せるとしても、再生に関わる経営士は他士業の基本的な知識を備えておくことで初期の段階での判断を迅速で誤り無いものにする必要がある。経営士こそ経営者とともに経営の中心の位置に居て、他の士業を有機的につなげるコーディネーターの役割を果たすべきである。そのためにこそ**経営士会での広範な研究活動が役立つ**のである。

また、経営者の悩みを整理し、現状を理解させ説得する仕事は、相談を受ける側の人格によってもその結果は大きく左右される。だからこそ経験豊富な経営士こそ経営者や関係者の利害を調整し、感情的対立をも調整し再生への道を確認なものにすることができるのである。さらに、M&Aやスポンサー探しにおいても経営士のネットワークを大いに活かせるのである。

このように、**経営士こそ企業再生支援活動に最適であり、企業再生支援事業に大いに挑戦すべきである。**

各地の経営支援センターに経営再生支援委員会(チーム)を結成し、経営士会をあげて積極的に企業再生支援に取り組むことを提案し、この論稿の終わりとする。

最後まで私の拙稿をお読みいただきましたことに感謝申し上げます。

---

参考資料 : 文中 グラフ1~3・・・中小企業庁のホームページ参照

: 文中 グラフ4, 表1~3・中小企業再生支援協議会のホームページ参照