

〔共同研究：関西圏における中堅・中小企業および第三セクターの再生とその手法の検証〕

関西圏における中小企業再生の取り組み

——中小企業再生支援協議会の活動を中心に——

松 尾 順 介

は じ め に

近年、企業再生の制度的枠組みとして、私的整理の重要性が高まっている。例えば、私的整理ガイドライン、産業再生機構、中小企業再生支援協議会、さらには現在構想中の地域力再生機構も私的整理の枠組みとして位置づけられる。

このうち中小企業再生支援協議会は、産業再生機構などに比べて、地味な存在であり、マスコミなどでも注目されることが少なかったが、その地道な活動によって、最近定着した評価を得てきているように思われる。また、最近の景気後退によって中小企業の再生が緊急性を強めてきており、今後さらにその活動は重要になってくるものと考えられる。大企業と異なり、中小企業の再生においては、公的機関の役割は重要であり、民間の投資ファンドだけでは必ずしも十分ではない。国内外大手の企業再生ファンドの場合、投資規模面の制約があり、小型案件は投資の間尺に合わないため、中小企業は投資対象となりにくいからである。

そこで本稿では、公的機関として、中小企業再生支援協議会の設立を概観した上で、中小企業再生支援全国本部の取り組みを紹介し、さらにインタビュー調査に基づいて関西圏内の中小企業再生支援協議会の活動を考察する。

1. 中小企業再生支援協議会の設立

中小企業再生支援協議会設立の背景となったのは、1999年10月に施行された産業活力再生特別措置法であり、同法の目的は、「我が国経済の持続的な発展を図るためにはその生産性の向上が重要であることにかんがみ、……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、技術活用事業革新及び経営資源融合を円滑化するための措置を雇用の安定等に配慮しつつ講ずるとともに、中小企業の活力の再生を支援するための措置及び事業再生を円滑化するための措置を講じ、……我が国産業の活力の再生に寄与すること」とされ、具体的には事業再構築の円滑化、創業および中小企業者による新事業開拓の支援、研究開発活動の活性化の3つが柱となっており、2003年3月末までの時限立法であった。

キーワード：中小企業再生、中小企業再生支援協議会、私的整理、地域金融機関、産業活力再生特別措置法

しかし、わが国経済の生産性（潜在成長力）は2001年以降低下傾向に転じ、その背景として過剰供給構造と過剰債務問題の深刻化が指摘され、その対応が喫緊の課題とされたことから、2003年4月大幅な改正を加えた改正産業活力再生特別措置法が施行された。主な改正点としては、すでに実施されていた「事業再構築計画」（事業者による中核的事業強化を目指した活動に対する支援）に加えて、「共同事業再編計画」（複数の事業者が組織再編を行い、過剰供給の解消を目指す事業計画に対する支援）、「経営資源再活用計画」（他の事業者が事業を承継し、当該事業に係る経営資源を有効活用し、生産性向上を図ることを支援）、「事業革新設備導入計画」（事業者による革新的な設備導入を支援）が創設されたことである。これらの事業者に認定されれば、商法の特例や課税上の特例など支援措置が受けられることになった¹⁾。

さらに、改正法では、中小企業の再生に対する支援として、中小企業再生支援指針を定め公表するほか、中小企業再生支援協議会を設置することが定められた。同協議会は、経済産業大臣が認定する商工会議所、商工会連合会等に置くこととされ、各都道府県に1か所程度ずつ設置されることとなった、また、同協議会には、中小企業の再生支援の専門家（会計士、税理士、弁護士、中小企業診断士、再生支援経験者等）を配置し、再生しようとする中小企業に対する指導助言や再生計画の作成支援を行うこととされた²⁾。これを根拠として、同法施行以降、各都道府県に中小企業再生支援協議会が設立されていくことになる。

しかし、この時期には、産業再生機構法が施行（2003年4月）され、同機構の業務開始がマスコミ等で注目を浴びたこともあり、同協議会に対する注目度は必ずしも高いものではなかった。過剰債務の大企業の再生を産業再生機構が担当することになったことから、中小企業再生を担当する機関として同協議会は設立された。また、地域ごとの事情に適した企業再生を推進するという方針の下で、全国組織は設立されず、都道府県毎に47の協議会が設立されたため、47通りのルールができたと言える。

2. 中小企業再生支援協議会の活動内容

全国47都道府県の中小企業再生支援協議会の活動内容は、おおむね以下である³⁾。

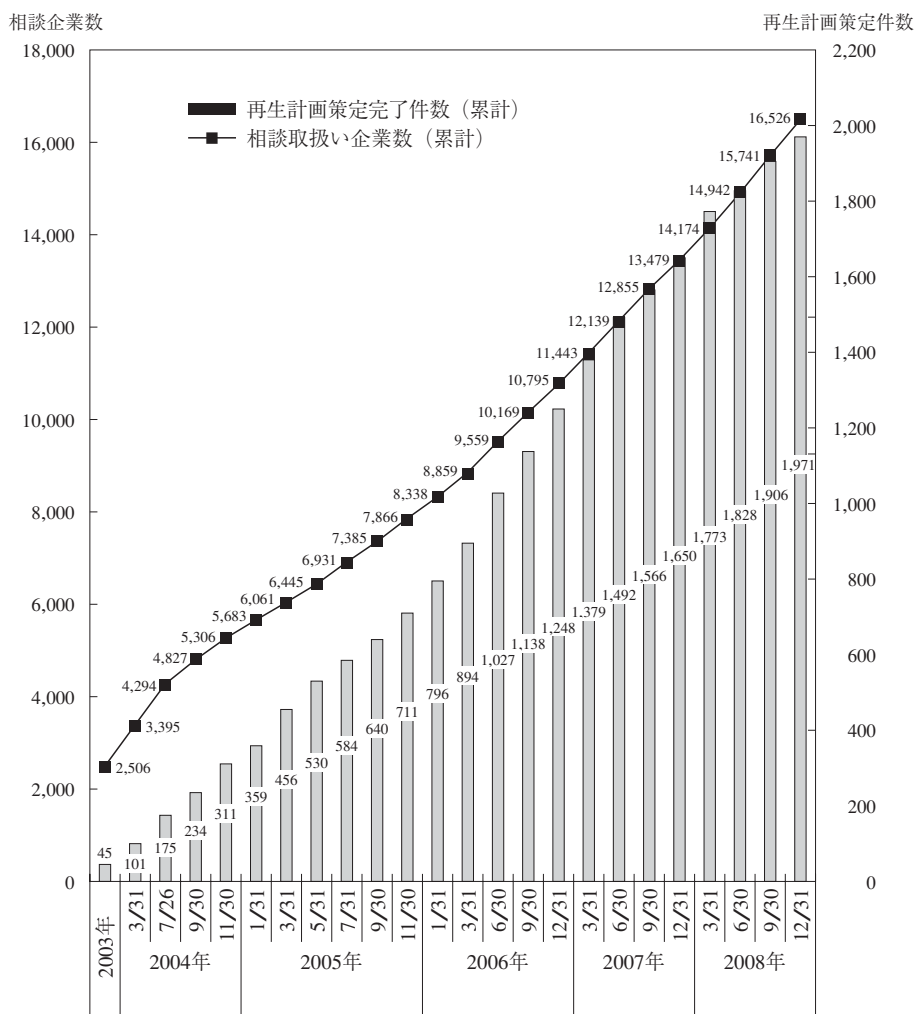
まず、同協議会の活動内容は、支援申し込みを行った中小企業に対して窓口相談を行う

1) 商法上の特例措置としては、財産価格調査の適用除外（現物出資等における裁判所の選任する検査役調査の不要化）、株主総会決議を必要としない簡易組織再編の範囲拡大、減資関連手続きの追加、合併対価の柔軟化などであり、課税の特例としては、共同出資会社設立のための現物出資に伴う譲渡益課税繰延、商法上組合を用いた設備廃棄損の親会社通算、事業撤退に伴い発生する欠損金の繰延期間延長（5年→7年）、繰延還付（1年）の対象拡大、革新的新規設備に対する特別償却、登録免許税の減免などである。

2) 各協議会のメンバー構成は、トップに統括責任者（プロジェクトマネージャー）を配し、その下に統括責任者補佐（サブマネージャー）が配置されており、これらのメンバーは、地元金融機関出身者、公認会計士、税理士、中小企業診断士などである場合が多い。なお、八木宏之著『経営の再生』時事通信社、2007年、33～203ページ、に協議会毎の人員構成等が掲載されている。

3) 中小企業庁「中小企業再生支援協議会の活動状況について～平成20年度第3四半期～」http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/2009/download/090209katudoujoukyou_sankou.pdfなどを参照。

図表1 相談取扱い企業数と再生計画策定案件の推移



(出所) 中小企業庁「中小企業再生支援協議会の活動状況について
～平成20年度第3四半期～」

http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/2009/download/090209katudoujoukyou_sankou.pdf

(一次対応)。この段階では、常駐の専門家がヒアリングや面談等を通じて、当該企業の経営状態を把握するとともに、提出書類の分析によって、経営上の問題点や課題を抽出し、支援内容を検討する。

次に、検討の結果、再生計画の策定が妥当と判断された場合、再生計画策定支援（二次対応）に進むことになるが、関係機関の窓口を紹介する方が適切だと判断された場合は、商工会議所、商工会、中小企業支援センター、政府系金融機関などの窓口を紹介することになる。また、再生そのものの可能性が低く、同協議会での対応が困難と判断された場合は、可能な範囲でのアドバイスをを行うか、専門家等を紹介することになる。

二次対応を行うことが決定した案件については、常駐の専門家が中心となって、中小企業診断士などの外部専門家、関係金融機関等により個別支援チームを編成し、再生計画策定を支援することになる。具体的には、債権者の金融機関等と協議・交渉し、債権放棄、返済のリスケジュール、DEE、DDSなどの金融スキームを取りまとめたり、事業譲渡による事業再生支援（第二会社方式）などを行うことになる。ここでの対応は、私的整理ガイドラインをベースとしており、金融機関との交渉や調整が中立な第三者である同協議会の協力の下で行われることになる。なお、第二次対応に進んだ場合、財務デューデリジェンスおよび事業デューデリジェンスを行うことになり、その費用は原則会社側が負担することになるが、一部は協議会（国）が負担する。

再生計画策定が完了すると、再生企業は計画を実施することになるが、同協議会は支援完了案件の企業に対しても定期的な財務諸表のチェックや面談などによってフォローアップを行うことになる。

このような支援を行うことで、中小企業再生に取り組み、図表1に示されるような実績を積んできたことを受けて、2007年5月に改正された産業活力再生特別措置法では、同協議会事業の8年間の延長（2016年まで）が定められ、同協議会事業は継続することになった。その一方では、同協議会に対して、47都道府県によって対応や手続きに差異があるといった批判があった⁴⁾ことを踏まえ、全国本部が設置されることになった。

3. 中小企業再生支援全国本部の取り組み

このような経緯から2007年6月、中小企業再生支援全国本部が設置されたが、これは全国の協議会の上部組織ではなく、各地域の協議会がそれぞれの地域で定着した活動を行っているという認識の下で、それらを支援する組織として位置づけられている。同全国本部の活動としては、①各協議会の能力向上に対するサポート、②外部専門家の派遣、③協議会手続きのマニュアル策定などである。具体的には次の通りである。

①各協議会の能力向上に対するサポートとしては、各協議会からの要請に基づき、全国本部のメンバーが債権者・債務者との交渉などを含め、個別事案に対して指導・助言を提供するとともに、各協議会に対する評価も行うものである。さらに、セミナーや研修会を開催し、再生人材の育成に関する取り組みを進めるものである。具体的には、公認会計士・税理士向けデューデリジェンス研修や一時面談研修など、2008年は17回の研修会を全国各地で実施し

4) この他には、債権者である地域金融機関からの出向者等が協議会のスタッフに加わっている場合、債権者である当該金融機関と債務者企業との間に利益相反関係が生じることにに対する批判、同協議会に常駐する専門家の能力不足についての指摘などもあったようである。しかし、前者の批判については、金融機関出向者が出向元の金融機関の意向に即した再生計画を策定し、債務者企業に不利益を強いるような事例は見られないように思われる。むしろ、そのような地域ほど債権放棄などによって抜本的な再生を行っているという指摘もある。また、後者の指摘については、専門家の能力不足は、協議会に限らず、どの地方でも共通の課題であり、地方では再生を専門とする人材は、基本的に不足しているのが現状であろう。

ている。

②外部の再生専門家の派遣としては、各協議会で個別案件について結成された支援チームに対し、弁護士・会計士・税理士・中小企業診断士などをアドバイザーとして派遣するものである。特に複雑な案件に対して、各協議会からの要請に応じて実施している。

③協議会手続きのマニュアル策定としては、2008年4月に「中小企業再生支援協議会事業実施基本要領」⁵⁾を公表し、準則化している。同基本要領のポイントは、支援業務部門の機動性の確保および確実な事業再生の促進、幅広い再生案件への対応、中立性の確保、再生計画策定先のフォローアップとなっており、具体的には次のような手続きを定めている。

まず、一次対応としては、相談を拒むことなく幅広く対応することとし、その結果を中小企業庁が定める様式に従って報告書を作成し、各経済産業局および全国本部に提出することとしている。

次に、二次対応としては、再生計画策定支援を行うことが適当かどうかを判断する際、外部専門家の協力を要請することができるものとし、決定した場合には、中小企業庁が定める様式に従って第二次対応開始報告書を作成し、各経済産業局と全国本部に提出することとしている。また、統括責任者や補佐のほか、外部専門家からなる二次対応個別支援チームを編成し、ここには公認会計士または税理士を含める（とくに、債権放棄等の要請を含む再生計画策定が見込まれる場合には、原則として弁護士および公認会計士を含める）こととしている。また、統括責任者補佐の出向元が主要債権者となる場合は、原則として個別支援チームに参加させないこととしている。

第三に、再生計画案の内容については、①実質債務超過の解消を3～5年とすること、②経常利益の黒字化を3年以内とすること、③再生計画終了年度における有利子負債の対キャッシュフロー比率は10倍以下とすること、などを原則（企業の業種特性や固有の事情等がある場合は例外とする）としている。さらに、④金融支援を要請する場合（リスケジュールを含む）は経営責任の明確化を図ること、⑤債権放棄等を要求する場合は株主責任の明確化を図ること、⑥再生計画案における権利関係の調整は、債権者間で平等であることを旨とし、債権者間の負担割合は個別に検討すること、⑦債権放棄等を要請する内容を含む再生計画案の場合、破産手続きによる回収の見込みよりも多くの回収を得られる見込みが確実であるなど、債権者にとって経済的な合理性が期待できること、⑧債権放棄等を含まない再生計画であって、上記①～③のいずれかを満たさない場合であっても、本手続きに準じて再生計画の策定を支援できること、などとしている。

なお、私的整理ガイドラインの場合は、①および②はいずれも3年以内となっており、それに準拠した内容となっている。また、産業再生機構も③と同様の指針を有していた。④は協議会独自の規定であるが、⑤と⑥は私的整理ガイドラインに準じている。⑦は産業活力再

5) http://www.tohoku.meti.go.jp/cyusyo/saisei_shien/kobo/090223_1.pdf#search='中小企業再生支援協議会事業実施基本要領'

生特別措置法経済産業省令第五十三号の特定認証 ADR の規定に準じている。⑧は信用金庫など債権放棄に応じ難い金融機関の取引先で、小規模の中小企業を意識した規定で、協議会独自のものである。

第四に、統括責任者は、再生計画の内容の相当性や実行可能性を調査し、調査報告書を債権者に提出する（ただし、債権放棄等を含む場合は、個別支援チームの弁護士が行う）こととしている。これは私的整理ガイドラインに準じている。

第五に、再生計画策定支援の完了は、債権者全員の合意を得るものとし、それを文書等で確認した時点で計画は成立し、再生計画策定支援も完了とされる（ただし、一部の債権者の同意が得られない場合において、その債権者を除外しても再建計画に大きな影響が出ないと判断される場合は、当該債権者を除外して変更計画案を策定し、不同意債権者以外の債権者全員の同意を得れば、変更計画案は成立と認められる）。これも私的整理ガイドラインに準じている。

第六に、再生計画策定支援の終了は、再生計画案の作成を断念した場合、再生計画についてすべての債権者の同意を得られる見込みがない場合、あるいは同意が得られなかった場合など、策定支援が完了しないことが明らかになった場合に終了とし、相談企業に通知するとともに経済産業局等に報告することとしている。ただし、この場合でも、相談企業の要請に基づき、事業面での支援や専門家の紹介などを行うことができるとしている。これは協議会独自の規定である。

第七に、支援完了後の案件の公表は、中小企業庁において全国の案件を取りまとめた上行うものとし、公表内容は、相談企業の概要および再生計画の概要をまとめたものとしているが、企業名の公表は、相談企業が公表に同意した場合に限られている。私的整理ガイドラインにおいても、再建計画の概要を公表することとなっているが、公表の方法は個別に決め、公表によって再建に著しい支障が生ずる恐れがある場合はこの限りではないとしている。

最後に、完了案件のフォローアップとして、主要債権者と連携し、外部専門家の協力を得て、相談企業の計画達成状況等をモニタリングし、その期間は概ね3事業年度としている。また、このモニタリングを通じ、助言を行うとともに、計画変更の必要がある場合には支援を行うこととしている。これは協議会独自の規定である。

従来は、各地の協議会ごとにルールがあると言われ、それぞれの協議会で取り組み方に差があり、担当者の属人的な要素も強かったため、全国規模のメガバンクの担当者には、地域間での対応の差による戸惑いもあったようであるが、以上のように、全国本部は詳細なマニュアルを作成し、統一的な取り組みを進めている。

4. 関西圏の再生支援協議会の取り組み

ところで、具体的に関西圏内の中小企業再生支援協議会は実際にどのような取り組みを行

っているのか、2009年2月中旬から4月下旬にかけて大阪、京都、兵庫、和歌山、滋賀、奈良、福井の各協議会に対してインタビューを行う機会を得たので、それをもとに考察する。

(1) 大阪府中小企業再生支援協議会

まず、体制としては、プロジェクトマネージャー1名、サブマネージャー4名で、プロジェクトマネージャーは金融機関とRCC出身者、サブマネージャーにも銀行出身者が多く、中小企業診断士も含まれている。

次に、2009年3月末現在、一次対応の社数は累計で778社、うち二次対応は114社、支援完了案件は52社、支援途中で取り下げになった案件が47社である。一次対応案件は、銀行経由が増加しており、現在約35%を占めている。企業側からの直接申し込みは約25%、商工会議所等のインターネット経由約35%、弁護士・会計士経由約5%となっている。なお、昨年末から年初にかけて、一次対応案件は減少傾向にあるが、これは本来リストラが必要な企業が、緊急融資や保証協会の保証枠を利用しているものと推測される。一次対応の業種別構成比は、メーカー37%、小売業26%、建設10%、運輸10%、ホテル4%、サービス17%で、府下の業種割合に近似しており、特段の特徴はない。

第三に、支援内容はリスケジュールが大半を占めているが、債権放棄、DDS、スポンサーへの事業譲渡、さらに第二会社方式なども増えている。なお、大阪の特徴は、中核になる地方銀行がない反面、メガバンクを含め金融機関数が多く、オーバーバンキングで過当競争となっている。そのため、中小企業経営者は多くの金融機関からその時々により借入れを起こす傾向があり、事業規模の割には金融債権者が多数に上ることが多い。したがって、一旦事業内容が悪化すると、メガバンクは債権を売却し取引関係を断ち、多数の地域金融機関が債権者として残ることになる。その結果、債権者間調整が難しくなりがちである。なお、最近の傾向としては、経済状況が急速に悪化しているため、事業計画を立てにくいことが指摘できる。仮に事業計画を策定しても、その実行可能性を見定めるのが難しい案件があり、計画策定後もしばらく事業の推移を観察しなければ、支援完了としにくい場合が出てきている。場合によっては、計画を再策定する必要も出てくる可能性がある。

(2) 兵庫県中小企業再生支援協議会

まず、体制としては、2009年3月末現在、プロジェクトマネージャー1名とサブマネージャー4名、計5名で、プロジェクトマネージャーは信用保証協会出身者であり、他のメンバーは金融機関出身者、出向者およびRCC出身者である。

次に、支援先43社のうち30社は銀行からの持ち込みの案件である。その他は、RCC、コンサルタント、公認会計士、弁護士、信用保証協会の紹介等によるものである。

第三に、支援内容としては、債権放棄20社、DES 1社、DDS 4社、スポンサーによる支援3社、その他はリスケジュールが中心である（支援内容重複あり）。なお、スポンサーに

よる支援案件の場合、スポンサーは同業者ないし地元資本であり、旧経営者は交替している。ただし、それ以外の場合は、私財提供などによる負担はあるものの、経営者が継続している場合が多い。

なお、兵庫県の場合、もともと地域の中核的な銀行であった太陽神戸銀行が合併によってメガバンクとなったため、現在では中核的な地域金融機関が存在しないという特殊性がある。地銀は但馬銀行、第二地銀はみなと銀行で、その他に相当数の信金、信組がある。地域経済で主導的役割を担う金融機関がないため、兵庫県下では地域再生ファンドは設立されていない。

（３）京都府中小企業再生支援協議会

まず、体制としては、プロジェクトマネージャー１名は、公認会計士であり、他にサブマネージャー５名、うち税理士１名、中小企業診断士２名、金融機関出身者２名で構成されている。

次に、2009年３月末時点で、一次対応については、2009年度64件、累計295件で、年40～50件程度である。そのうち金融機関からの持ち込みは100件程度で、企業からの直接申し込みも多い。業種的には、メーカー３割、卸小売り２割、飲食・旅館２割という割合であるが、メーカーは機械・金属などで、呉服などの伝統産業はほとんどない。その意味では、京都らしい業種がないのが特徴である。また、二次対応案件は、2009年度開始案件24件、累計86件、同年度の支援完了案件は17件、累計72件で、コンスタントに年10～15件程度である。また、完了案件の９割は金融機関からの持ち込み案件である。その他は、RCCや商工会議所からの持ち込みないし紹介である。

第三に、支援内容としては、2008年度の完了案件の半分は債権放棄である。特にRCC案件は直接放棄であり、最近２年間では、第二会社方式が多くなっている。それ以外はリスクジュールである。また、中小企業再生支援融資制度を利用する案件も多い。さらに、DDSや民間の地域再生ファンドへの譲渡による間接放棄もある。ただし、スポンサーが入ってM&Aを行うような事例はない。京都の場合、相対的にメガバンクの影響力が弱い反面、規模が大きく、体力のある地銀・信金があり、地域の金融機関が横並びになっているため、中小企業でもメインバンクがはっきりしている場合が多い。したがって、金融支援もメインが損失を負担して決着するケースが多い。なお、経営責任については、中小企業の場合、旧経営陣なしには事業継続が難しい場合が多いため、形式的に交替するケースが多く、事実上事業承継になっている。株主責任については、経営責任があれば、減資することになるが、新資本は後継者である子息が出資する場合もある。また、私財提供については、経営者が自宅を処分するケースもある。

（４）滋賀県中小企業再生支援協議会

まず、体制としては、プロジェクトマネージャー１名は、公認会計士であり、サブマネージャー３名は、中小企業診断士、地銀出身者である。

次に、2009年３月末現在、一次対応は累計で232件であり、企業からの直接持ち込み117件、商工会議所および商工会からの紹介17件、そのほかは銀行からの持ち込みである。二次対応は、累計42件で、支援完了は34件である。累計42件のうち41件は銀行からの持ち込み案件で、商工会からの紹介は１件、企業からの直接申し込み案件は０件である。このことは銀行からの持ち込み案件は、かなり再生計画の下準備ができていることを示唆している。なお、近年案件数は増加傾向であり、二次対応案件数でみると、2003年～2006年は、年間３～６件ペースであったものが、2007年、2008年はいずれも12件である。これは、中小企業再生支援融資制度が導入され、協議会を利用するメリットが高まったこと、金融検査マニュアルが改訂され、上方遷移しやすくなったことなどが挙げられる。

第三に、支援内容としては、リスケジュールや再生支援制度融資が中心であるが、最近ではDDS ４件、第二会社方式２件がある。しかし、スポンサー案件はない。多くの場合、経営者は継続しており、交替しても子息を後継者とするケースが多い。なお、再生計画策定においては、メインバンクの指導力がカギとなり、債権放棄を含む場合には、いわゆるメイン寄せが行われることが多いようである。

（５）和歌山県中小企業再生支援協議会

まず、体制としては、プロジェクトマネージャー１名とサブマネージャー４名（うち専任３名）など計５名で、プロジェクトマネージャーは、元金融機関出身者、サブマネージャーは、金融機関出身者や中小企業診断士・公認会計士である。

次に、2009年３月末現在、設立後の相談延べ件数は約400件で、二次対応に移行した案件数は、26社である。当初は、金融機関からの持ち込みは少なかったが、最近は増加傾向にある。また、新聞やネットを見て、債務者企業が直接相談に来るケースも増えている。その他には、税理士や信用保証協会からの紹介案件もある。しかし、意外なことに金融危機後の案件増加はそれほど顕著ではなく、その理由としては政府の緊急融資や保証枠拡大などによって、窮境企業が延命していることが推測される。

第三に、案件の特徴は、県下に多数の温泉地があるため温泉旅館が多いことが挙げられる。逆に、建設関連は少ない。建設関連は雇用吸収力が大きいものの対応の困難な案件が多く、再生計画が立てにくいことが原因である。

最後に、支援内容としては６割程度の案件でリスケジュールが実施され、債権放棄も約半数の案件で実施されている。なお、若干の案件でDDSやDESが実施（予定）され、２割程度の案件では再生支援制度融資が実行されている。

(6) 奈良県中小企業再生支援協議会

まず、体制としては、プロジェクトマネージャー1名とサブマネージャー3名（いずれも専任）、事務1名の計5名で、プロジェクトマネージャーは、金融機関出身者、サブマネージャーは、それぞれRCC、金融機関および信用保証協会出身者である。

次に、2009年3月末現在、一次対応は累計で251件であり、うち金融機関からの持ち込み48件、企業からの直接申し込み165件、商工会議所および商工会からの紹介26件となっている。なお、持ち込み件数は、最近2年間では増加傾向にあり、特に2009年の年初から年度末にかけては著増し、3月上旬の10日間は新規案件が10件に達し、それまでひと月3件程度だったことから比べると著しい増加となった。また、二次対応は累計26件で、支援完了は24件である。累計26件のうち20件以上が金融機関からの持ち込み案件で、企業からの直接申し込み案件は3、4件である。業種としては、いわゆる糸へん、木へんといった地場の製造業や建設業、小売業が多く、旅館やホテルなどは含まれていない。また、奈良県のGDPが全国の1%程度であることから、それに見合った案件数となっているようである。また、同協議会では、早期の支援開始が企業再生にとって重要であるという認識のもと、案件の積極的な開拓に努め、地域の金融機関の本店および支店の担当者と面談し、より早期の申し込みを促すとともに、同協議会の周知性も高めようとしている。

第三に、支援内容としては、リスケジュールが7～8割を占めるほか、DDS 2件、DES 1件、債権カット1件、間接放棄2、3件となっている。ただし、スポンサーが支援した案件はないが、相当数の案件で、奈良県の中小企業再生支援融資制度が利用されている。

(7) 福井県中小企業再生支援協議会

まず、体制としては、プロジェクトマネージャー1名、サブマネージャー3名、事務1名など計6名で、プロジェクトマネージャーは、地元金融機関出身者、サブマネージャーのうち2名は金融機関出身者で、1名は中小企業診断士である。

次に、2009年3月末時点での一次対応件数は327件である。この数字は、関西圏では大阪、兵庫に次ぐものとなっている。ちなみに福井県の総事業所数は約5万社で、全国順位では下位から3番目に位置している。また、二次対応件数は43件で、完了案件は42件である。なお、一次対応案件のうち金融機関からの持ち込み案件は3割程度で、残りは企業からの直接申し込みである。しかし、二次対応案件はすべて金融機関からの持ち込み案件である。また、業種別の特徴としては、一次対応では、繊維、眼鏡、機械など製造業約3割、建設2割、卸小売2割、サービス2割などであり、二次対応でもそれほど大差はない。ただし、建設業の案件は2008年ごろからストップしている。

第三に、支援内容は大半がリスケジュールであるが、債権売却2件、債権放棄1件、第二会社方式による事業譲渡1件などとなっている。ただし、後述する協議会版DDSを検討している案件が1件あるほか、スポンサーへ譲渡交渉中の案件も1件ある。

なお、同協議会の特徴は、フォローアップをできるだけきめ細かく行っている点である。支援完了後1年目は、毎月フォローアップし、2年目以降は計画通り再生している案件は2～3か月ペース、計画未達の案件は毎月フォローアップしている。また、フォローアップでは、現場の従業員にもヒアリングするケースや経営会議に参加することもあり、現在60社余りがフォローアップの対象となっている。

ま と め

上記の調査を踏まえて、近年同協議会の取り組みが定着してきた要因をまとめると、以下の点が指摘できる。

第一に、各協議会の地道な努力が地域で認められてきたという点である。この背景として、企業側にとって低コストで、質の高い支援が期待できること、さらに金融機関債権者との調整機能を有していることなどがあるものと思われる⁶⁾。

第二に、全国本部を通じた統一的な対応が認知されてきたという点である。上記の記述以外にも、複雑な案件へのサポートが向上したこと、再生人材の能力向上に寄与していることが指摘できる。

第三に、各都道府県の中小企業再生支援融資制度の利用条件として同協議会で策定された再生計画が活用されている点である。同制度は、地方自治体によって制度の運用方法などは異なっているが、再生支援協議会による支援決定等により、再生計画書を策定し、それに基づいて事業再生を実施する債務者企業が利用可能な制度融資とされる場合が多い。都道府県によってかなりの差異があるが、融資限度額1億円程度、融資利率：金融機関所定レート、信用保証料：保証協会の所定の条件による、融資期間：設備資金、運転資金ともに10年程度などとなっている場合が多い。

さらに、昨年10月に中小企業庁が「十分な資本金の性質が認められる借入金」（いわゆる中小企業再生支援協議会版「資本金の借入金」）を導入し、同年11月に金融庁が監督指針および検査マニュアルの中で正式に位置づけたことも同協議会を利用する要因となりうるものと思われる。これは一種のDDSであるが、債権放棄の代替手段としても十分活用できるものであり、同協議会事業実施基本要領に基づいた再生計画を策定した場合であることを要件としている。このDDSでは、要注意先や要管理先だけでなく、破綻懸念先でも利用でき、償還条件も15年一括償還となる⁷⁾。この他にも、同協議会の支援を受けた案件に対して様々な制

6) 日本総研が金融機関に対して実施したアンケート調査によると、経営不振企業の処理・再生に関する外部機関活用の有効性という項目で、同協議会は最も高い評価を得ており、「大変有効」21.6%、「有効」51.4%、計73.0%と、「必ずしも有効でない」21.6%、「有効でない」0.0%を大きく上回っている。丸山武志・亀山典子「なぜ地方では再生支援が進まないのか」『週刊金融財政事情』2009年3月30日、23ページ、参照。

7) 中小企業再生支援全国本部『『十分な資本金の性質が認められる借入金』の活用による再生支援手法について』2008年11月7日、http://www.smrj.go.jp/keiei/dbps_data/_material/_chushou/b_keiei/saiseishien/pdf/shihontekikariirekin_081107.pdf、参照。

度的支援が予定・検討されている。

ただし、このように同協議会の利用が進むに応じて、それに即した人材の確保・育成が今後も課題となろう。地方での人材不足は各方面で指摘されているところであり、全国本部も取り組みを進めているが、今後も引き続き注力すべき点であろうと思われる。

＊本稿を作成するに際し、中小企業再生支援全国本部・藤原敬三氏をはじめ、各中小企業再生支援協議会の関係者のご協力を賜りました。厚く御礼申し上げます。また、桃山学院大学共同研究プロジェクト「関西圏における中堅・中小企業および第三セクターの再生とその手法の検証」(08連194)の研究助成を賜りました。重ねて御礼申し上げます。

Activities for Rehabilitation of Small and Medium-size Enterprises in Kansai Area

Junsuke MATSUO

In recent years in Japan, out-of-court workouts, the Guideline for Out-of-court Workouts for Financial Institutions, the Industrial Revitalization Corporation of Japan (IRCJ), and Small and Medium-size Enterprise Revitalization Support Councils (SMERSCs) are becoming more important for corporate rehabilitation. Among these, SMERSCs, which once were less remarkable, have been receiving high evaluations. Recently, with rehabilitations of small and medium-size enterprises (SME) becoming more important, the activities of SMERSCs will become more important as well. This paper examines their activities.

Chapter 1 explains the process in which SMERSCs were founded in 2003. The background is the Act on Special Measures for Industrial Revitalization enforced in October 1999. The main purposes of the Act were as follows: (1) encourage reorganizations to persistently develop the economy, and (2) make policies for revitalizing SMEs. The Act was temporary until the end of March 2003. The economic conditions in Japan, however, had begun to decline from 2001. The Act was reviewed and a revised Law on Special Measures for Industrial Revitalization was enforced in April 2003. The revision stipulated that SMERSCs shall be established in every prefecture and that managers shall include CPAs, licensed tax accountants, lawyers, SME management consultants and other experts in corporate rehabilitation. At the time, the mass media, however, did not comment on the establishment, because at the same time, the IRCJ was established and commented publicly. When SMERSCs were established, they had neither a head office nor unified procedures since the government let SMERSCs support SMEs, considering the characteristics of each region.

Chapter 2 explains the activities of SMERSCs. The first step of the SMERSCs procedure is consultation with the debtor company that comes to ask for support. The managers estimate the possibilities of rehabilitation by reviewing the financial statements and questioning the directors in detail. If there is a possibility for revitalization, the managers examine how best to provide support. The second step is support in creating a reorganization plan by negotiating with creditors. After the plan has been settled and executed, the SMERSCs monitor the debtor company's achievement by checking the financial statements and asking company's directors to confirm that the plan is being properly carried out.

As a result of their activities and efforts, companies to which SMERSCs have given support are steadily increasing. In May 2007, the revised Law on Special Measures for Industrial Revitaliza-

tion was reviewed again and extended until 2016. At the same time, a head office was established and a unified SMERSCs procedure was also introduced.

Chapter 3 explains the activities of the head office and the unified procedure. These activities are as follows:

- (1) to help managers improve their skills;
- (2) to outsource specialists and send them to prefectural councils asking for help; and
- (3) to make a manual of the procedures.

The unified SMERSCs procedure was formed on the basis of the Guidelines for Out-of-court Workouts for Financial Institutions. Characteristics of the procedure include:

- (1) Reorganization plans shall substantially resolve situations where liabilities exceed assets within 3 to 5 years;
- (2) Reorganization plans shall get the current balance into the black within 3 years; and
- (3) Reorganization plans shall reduce the ratio of cash flow to interest-bearing debt below 10 to 1 by the last year of the plan.

Chapter 4 examines the activities of SMERSCs located in the Kansai region through interview research. The author visited SMERSC offices in Osaka, Hyogo, Kyoto, Nara, Wakayama, Shiga and Fukui Prefectures in February and April 2009, and found that:

- (1) Companies asking for support have been gradually increasing since establishment of SMERSCs in 2003;
- (2) A large number of financial institutions go to SMERSCs in order to rehabilitate companies to which they are lending; and
- (3) Reorganization plans mainly consist of rescheduling the repayment, but in some cases, also include reduction of repayment, debt-equity swaps, debt-debt swaps, and sales of financial credits.

The last chapter points out some of the reasons such activities have been highly evaluated as important methods of SME revitalization:

- (1) Their steady efforts are recognized and highly evaluated in each local community, especially among regional financial institutions, because debtor companies can be revitalized at lower expense following the procedure and because SMERSCs have skill in negotiating with financial institutions;
- (2) SMERSC support skills have been improving, enabling them to better solve complicated cases; and
- (3) Debtor companies can use public loans provided by local governments to support local SMEs in case the reorganization plans are settled under the SMERSC procedure.