

〔中小企業懸賞論文入選作品〕

再生支援協議会の現場からの一考察

奥 津 裕 介

(東京商工会議所
東京都中小企業再生支援協議会
統括責任者補佐・調査役)

< 要 旨 >

- 円滑化法が終了し、約半年が経過したが、今のところ、同法終了に伴う大きな混乱は生じていない。一方で、日本全国で約30万～40万社の中小企業が、同法の下、借入金の条件変更を実施したと推計されている。この現実から目を背けずに、1社1社で異なる処方箋をどのように描いていくかが、金融機関に課せられた喫緊の課題である。
- 円滑化法施行中の条件変更等に対する実行率は、97～98%という高い割合が維持され、世界同時不況や歴史的な円高、東日本大震災など、日本経済が大きな困難に直面する中で、連鎖倒産などの社会的混乱を未然に防止したという点において、その効果は絶大であった。
- 一方で、同法の副作用として、窮境状況にある経営者に、問題を先送りする「気の緩み」や「心の甘え」を構造的に与えてしまった。また、受注競争が激しい一部の業種などでは、デフレを一層深刻化させ、事業承継・第二創業を遅れさせるなどの弊害も生じさせた。
- また、金融機関においても、当面の抜本策を先送りすることができたが、実質的な不良債権が積み上がり、現場の審査能力や再生の目利き力が低下するという弊害をもたらした。
- 同法終了後の金融機関における取り組みとしては、金融監督指針を踏まえた債務者分類を着実に進めており、再生支援協議会などの公的支援機関や新しく始まった認定支援機関制度との連携強化を模索し始めている。
- 再生支援協議会では、常駐専門家を大幅に増員するとともに、DD（デューデリジェンス）を省略して対応を迅速化する「簡易版」も導入し、コストや時間を抑制できる新たな取り組みを推進している。
- 今後の金融機関に期待される役割は、「事業再生の目利き力」、「コンサルティング機能の一層の発揮」の言葉に尽きる。また、既成概念にはとらわれず、多様な再生スキームの導入を積極的に検討していく姿勢も求められている。そして、知識・見識・胆識を具えた、真の中小企業金融を担える人材を育成していくことこそが最大の課題であると言える。

はじめに

第一章 円滑化法を振り返る

1. 円滑化法施行の背景と立法趣旨
2. 円滑化法の利用状況と倒産動向

第二章 円滑化法の効果と副作用 ～円滑化法の功罪～

1. 中小企業側から見た功罪
2. 金融機関側から見た功罪

第三章 円滑化法終了後における現状の対応

1. 円滑化法終了後の最新動向

2. 金融機関における取り組み状況

3. 再生支援協議会における取り組み状況

第四章 今後の金融機関に期待される役割

1. 事業再生の目利き力とコンサルティング機能
2. 多様な再生スキームの積極的な導入
3. 外部支援機関の活用とノウハウの吸収

おわりに

はじめに

中小企業金融円滑化法が平成25年3月末に終了して、約半年が経過しようとしている。現在までのところ、当初一部で懸念されていた同法終了に伴う大きな混乱は生じていない。

一方で、同法施行後の平成21年12月以降、日本全国で約30万～40万社の中小企業が、同法の下、借入金の元金返済停止または減額等の条件変更を実施したと推計されている。しかも、それらの中小企業の多くが、自社の経営改善に向けた事業計画が作れていない、または計画自体は作成したが、すでに実績が大幅に下回っているなど、現在も返済再開の見通しが立っていない状況にあると言われている。

この途方もない条件変更先数と上記の現実から目を背けずに、1社1社で異なる処方箋をどのように描いていくかが、金融機関に課せられた喫緊の課題であると言えよう。まさに、金融機関には、事業再生の目利き力とコンサルテ

ィング機能の発揮が一層求められており、われわれ公的支援機関にも、金融機関とより密接に連携し、量においても、質においても、万全のサポート体制を構築し、支援を強化・継続して行くことが大きく期待されている。

本論では、まず、円滑化法について簡単に振り返りながら、同法終了後の現状と課題、そして今後の金融機関や公的支援機関等に求められる役割について、金融行政の大きな転換期に再生支援協議会の現場で支援に携わる1人の実務担当者の視点から考察してみたい。

なお、本文に記述する一切の内容は、あくまで私個人の私見であり、東京都中小企業再生支援協議会の公式見解ではないことには、どうかくれぐれもご理解・ご留意願いたい。

第一章 円滑化法を振り返る

1. 円滑化法施行の背景と立法趣旨

平成21年12月4日に施行された「中小企業

者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」(以下、「円滑化法」という)は、中小企業者等の債務者が、借入金返済について条件変更等の申込を行った場合に、金融機関ができる限り柔軟な対応をとるよう、その努力義務を定めた法律である。リーマンショックに端を発した世界同時不況期に、中小企業等の連鎖倒産を回避する緊急措置として導入された。

当初は、約1年の時限立法とされていたが、その後の経済情勢低迷や東日本大震災の影響等を踏まえて2度延長され、結果的に3年以上に渡り継続されることとなった。

円滑化法のそもそもの立法趣旨は、いわば「緊急避難」であり、返済条件を緩和している間に、1年以内に事業計画を立て、その計画に基づいて着実に事業改善を進め、返済再開の目途を立てるように、中小企業と金融機関の双方を促すものであった。

2. 円滑化法の利用状況と倒産動向

同法には特に罰則規定も設けられなかったため、導入直後は、果たして金融機関がどれだけ条件変更に応じるのかと、その実効性を疑う声も聞かれたが、当時の金融庁の徹底した行政指導の成果もあり、条件変更を申込んだ中小企業者に対する実行率は、同法施行中を通じ、審査中・取下げを除いた値では、実に97～98%という高い割合を維持する結果となった。また、金融庁による平成25年8月7日付の発表によれば、同法終了時の平成25年3月末時点における全国の中小企業者向け貸出の条件変更等の申込件数4,369,962件に対し、実行が4,075,064件、

審査中73,899件及び取下げ113,471件を除いた実行率は、やはり97.4%と高水準を維持している(図表1参照)。

この件数は、条件変更等の対象となる融資本数で数えられ、且つ反復継続分を含むため、円滑化法を利用している中小企業の実数ではないが、上表からも、同法施行中の約3年間、着実に利用件数は増え続けていった様子が伺える。そして、冒頭でも述べたとおり、実に30万～40万社の中小企業が、同法に基づき条件変更等を行ったと推計されているのである。

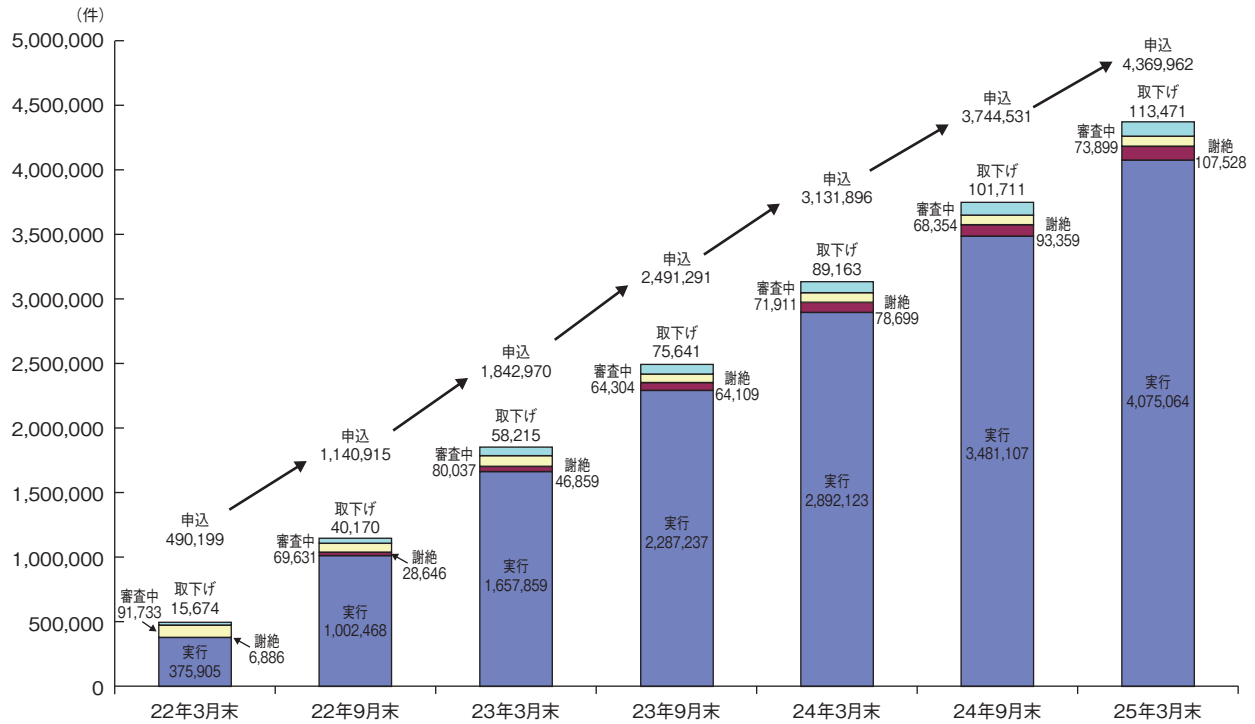
一方で、同法施行中の倒産件数の推移を見ると、図表2のとおり、平成20年(2008年)のリーマンショック直後に大幅に増加していた中小企業の倒産件数は、同法施行後の平成21年(2009年)後半から平成22年(2010年)前半にかけて、前年同月比で大幅なマイナスに転じ、その後もほぼマイナス傾向で推移している。

しかし、この間の経済情勢を振り返ってみれば、リーマンショック後の平成21年からの急激な景気の悪化、さらに平成22年のギリシャ金融危機に始まる欧州・世界経済の混乱、そして、平成23年3月11日に発生した東日本大震災とその後の福島第一原発事故の影響、70円台半ばまで進行した歴史的円高など、中小企業の倒産を増加させる要因はあっても、減少させる要因は、外部環境や景気要因の中には、ほとんど見当たらない。

まさに円滑化法が、わが国の中小企業の苦難の連続の時期に、倒産防止と社会的混乱を回避するという面において、絶大な効果を発揮した

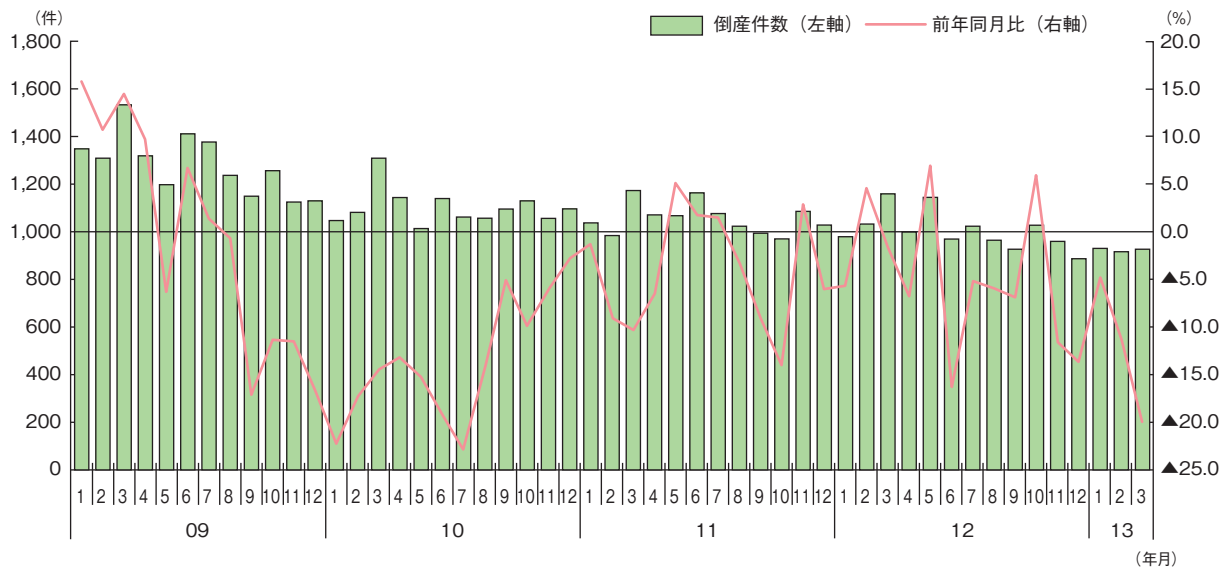
【図表1 金融機関(1509社)における円滑化法の施行状況(中小企業者向け)[確報値]】

○各期末までの申込件数(累計)及びその処理の状況



出所：金融庁(平成25年8月7日発表)

【図表2 (円滑化法施行前後における)中小企業の倒産件数の推移】



資料：(株)東京商工リサーチ「倒産月報」

出所：中小企業白書2013年版(中小企業庁:平成25年4月26日発表)

ことの証しであると言えるだろう。

また、同法が終了される直前の平成25年(2013年)3月の倒産件数も927件であり、前年同月比で▲19.9%となっている。このことは、政府・金融庁・中小企業庁等が連携し、同法終了により中小企業金融の現場で大きな混乱が生じないよう、事前の対策をきちんと施したことの成果であるとも評価できよう。詳細については、第三章で述べることにする。

第二章 円滑化法の効果と副作用 ～円滑化法の功罪～

1. 中小企業側から見た功罪

さて、ここからは、より私見にはなるが、円滑化法下において、東京の再生支援協議会の現場で、様々な業種・規模の中小企業経営者から相談を受けて来た実務担当者の視点を織り交ぜながら、円滑化法が中小企業と金融機関に対して与えた効果と副作用について、いわば「円滑化法の功罪」について論じてみたい。

まずは、「中小企業側から見た功罪」についてである。第一章でも述べたとおり、わが国の中小企業が直面した非常に困難な経済・社会情勢下にあって、同法が連鎖倒産の防止や失業率上昇などの倒産によって生じ得る様々な社会的混乱を未然に防止したという点では、円滑化法の効果は非常に絶大であり、改めて同法を高く評価してよいものと感じている。

同法に基づき条件変更をしても、問題を先送りせず、受注回復や経費削減を着実に進め、限られた時間的猶予の中で、自社の再生に真摯に

取り組んだ経営者にとっては、何よりも事業に専念できたという意味において、同法の存在意義は非常に大きかったと思われる。

また、前向きに改善に取り組んだものの、外部環境や様々な阻害要因により、なかなか計画通りに進まなかった企業にとっても、2度の延長により、最長3年の猶予を得られたことは、一定の中小企業に事業再生の機会を与えることができたものとして評価されよう。

しかし、そもそも円滑化法は、約1年の時限立法だったのであり、しかも、同法には、条件変更等を行った場合、その1年以内に事業計画を作成して金融機関へ提出すべき旨が、はっきりと明記されている。同法の立法趣旨は、あくまで世界同時不況下での「緊急避難」であったが、それが、度重なる延長で徐々に済し崩し的なものとなり、その危機意識と時間軸の切迫感が薄れてしまったことは、結果として否めない事実であろう。

円滑化法の副作用、すなわち「罪」の部分とは、待ったなしの窮境状況にある経営者に、問題を先送りさせてしまう「気の緩み」や「心の甘え」を構造的に与えてしまったことだと言っても過言ではない。中小企業においては、所有と経営が一体化している場合が多く、自律的な内部牽制機能が働きにくい。そのため、通常は債権者である金融機関がコーポレートガバナンス機能を担い、それが経営の健全性を保つための適度なプレッシャーとなって外部からの牽制機能を果たすことも多いと言われている。しかし、そのハードルが一気に下がってしまったことにより、企業の自助努力や危機意識を低下

させ、経営者の感覚を麻痺させてしまったとも言えるのではないか。

実際に、東京都中小企業再生支援協議会が、同法終了前の平成24年11月～12月上旬に実施した金融機関への独自のヒアリング調査でも、「中小企業の事業再生が進まない理由」として、「経営者の問題」を挙げる回答が、「事業性が弱い」と並んで約78%にも達しており、その副作用の深刻さが窺える（図表3参照）。

それ以外にも、同法の副作用として、受注競争が非常に激しい一部の業種においては、返済を前提としない粗利水準での価格競争を巻き起こしてデフレを一層深刻化させたり、当面の見通しが立つまでとの理由から、経営者がその地位に留まり、次世代への事業承継・第二創業を遅れさせるなどの弊害を生じているケースも散見された。

2. 金融機関側から見た功罪

さて、次に視点を変え、「金融機関側から見た功罪」についても検討して行くことにする。

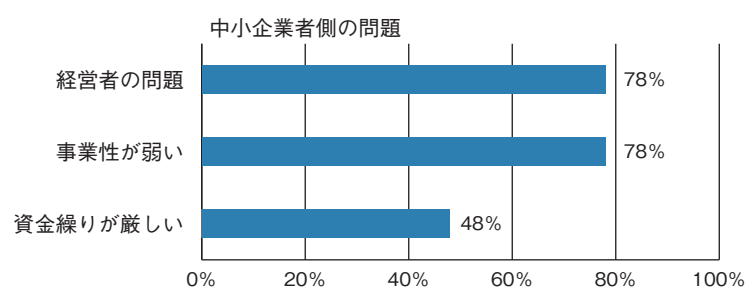
円滑化法では、条件緩和債権を不良債権と見なすことなく、引当金を積まなくてよいとされたため、金融機関自らの経営体力を一気に消

耗することなく、痛みを伴う抜本的対策を当面は回避することができた。すなわち、貸手責任・事業性判断・2次ロスなどといった問題も先送りすることができ、条件変更先に一定の時間的猶予を与え、業績推移を見守りながら、ソフトランディングを図りたいというインセンティブが働いたことは事実だろう。

また、とりあえず返済を停止・減額すればよいと、初期対応はそれほど難しくはなく、現場にも特に大きな混乱は生じなかった。なお、金融機関においては、同法施行前でも、条件変更等の緊急対応は行われてきたが、やはり一般論として、「返済を停止・減額する」のは、倒産を回避するためのぎりぎりの最終手段というのが、従前の中小企業金融の常識であり、条件変更等を実施するハードルは、それなりに高いものであったと言えるだろう。

しかし、同法に基づき、金融機関がほとんど無条件で条件変更に応じてくれる事実が、中小企業に浸透していくにつれて、金融機関の側においても、きちんと精査しないまま、安易に条件変更に応じてしまうという悪しき思考停止の習慣が定着してしまったという側面も否定でき

【図表3 中小企業において事業再生が進まない理由】



出所：東京都中小企業再生支援協議会 セミナー資料(平成24年12月7日)

ないのではないか。つまり、円滑化法は、金融機関にとっても、条件変更のハードルを大幅に切り下げ、それによって、実質的不良債権の増加や中長期的な与信費用の増加、現場の審査能力や再生の目利き力の低下を招くという弊害をもたらしてしまった。また、条件変更先への経営指導が、マンパワーの限界等もあって行き届かなかったために、債務者企業のさらなる業績悪化やモラルハザードを許容してしまったという弊害もある。

さらに誤解を恐れずに言えば、構造的に如何とも再生困難な窮境状況にある企業に対し、本来であれば金融機関が市場からの淘汰・退出を言い渡す「鈴を付ける」役割を担わざるを得ないところを、単なる延命期間を与えることになってしまい、市場メカニズムに基づく企業淘汰を阻害してしまったという弊害も一部にはあったのではないかと推察される。

もちろん、金融機関が条件変更をきっかけに、融資先の事業や経営課題への理解や関与を深め、前向きに事業再生に貢献したという好事例も多数存在する。また、過去には倒産回避の最終手段であった条件変更が、資金繰り逼迫を未然に防ぐ予防的意味合いにおいて、金融機関からの提案で行われるというケースも増加しているように感じる。まさに、このような金融機関の事業再生の目利き力こそが、コンサルティング機能の発揮なのであって、円滑化法後にますます期待される、今後の課題であると言えるだろう。

第三章 円滑化法終了後における現状の対応

1. 円滑化法終了後の最新動向

そして、平成25年3月末、円滑化法が遂に終了期限を迎え、その後、約半年が経過した。以前より一部では、同法終了後は金融機関がその態度を急変させ、もう簡単には条件変更に応じなくなるのではないかという不安や、これまでの反動から、倒産件数が一気に増加に転じるのではないかという危惧も聞かれていた。

しかし、金融庁が平成25年10月2日付で発表した「貸付条件の変更等の状況について（平成21年12月4日から平成25年7月末までの実績）」の速報値を見ても、中小企業からの条件変更等の申込みに対する実行率は、審査中・取り下げを除いた値で97.4%と同法の終了前からまったく変化していない。

このことは、昨年4月20日付で、内閣府・金融庁・中小企業庁より発表された「中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた中小企業の経営支援のための政策パッケージ」（以下、「政策パッケージ」という）や、金融庁が明確な姿勢として打ち出した「中小企業金融円滑化法の期限到来後の検査・監督の方針」等を踏まえて、金融機関が同法終了後も柔軟な条件変更等に応じていることの成果の表れであると言える。

また、倒産件数についても、平成25年9月まで11ヶ月連続で前年同月比を下回る状態が続いており、特に8月と9月は、2カ月連続で900件を割り込む低水準にとどまった。

しかし、一方で、民間の信用調査会社である東京商工リサーチの平成25年10月8日付の発表によれば、平成25年9月の中小企業金融円滑化法に基づく貸付条件変更後の倒産は38件となり、平成24年10月以降、12か月連続で前年同月を上回り、平成25年1－9月の累計では350件（前年同期171件）と倍増したと、やや気になる数字も示されている（図表4参照）。特に負債額五千万未満・従業員数5名未満の小規模・零細企業で前年同期比約3倍の値となっていることには、今後も注視しなければならないだろう。

なぜなら、冒頭でも述べた円滑化法を利用して条件変更等を行っているとは推計される30万～40万社の中小企業のうち、その大部分が小規模・零細企業であり、これらの企業は、特に経営基盤が脆弱で、且つ、金融機関取引においても、保証協会付の融資や担保融資に依存している割合が高い。よって、これらの小規模・零細企業が倒産すれば、代位弁済という形で

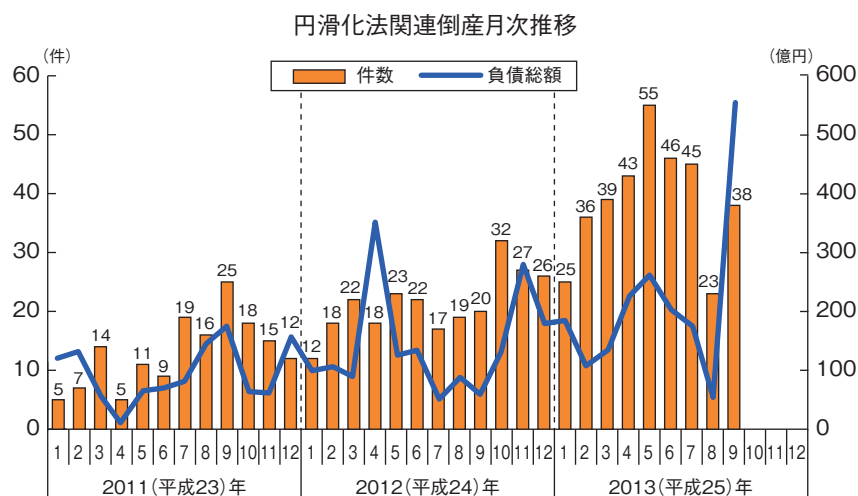
保証協会側に不良債権が移行し、最終的には公的保険制度の中でその損失を補填せざるを得ないケースが増加する。一方で、経営者が自宅等を担保提供している場合には、原則として、これを売却して弁済に充当せねばならず、小規模・零細企業の経営者とその家族の生活困窮を招くとともに、地域経済・地方経済を疲弊させ、せっかくやや明るい兆しが見えつつあるわが国経済の景気回復に水を差すことにもなりかねない。

小規模・零細企業は、単一の事業構成である場合が多く、経費削減余地も限られるため、一般的にその事業改善には非常に時間を要することに留意した対策が別途必要になろう。

2. 金融機関における取り組み状況

さて、次に、円滑化法が終了後の約半年間における金融機関の取り組み状況についても触れておきたい。上述のとおり、金融機関は同法終了後も柔軟な条件変更等に応じており、急激な対応姿勢の変化による社会的混乱等は、ほと

【図表4 「金融円滑化法」関連倒産の月次推移】



東京商工リサーチ調べ

出所：株式会社東京商工リサーチ「データを読む」（平成25年10月8日）

んど生じていないと言っていいだろう。

また、「政策パッケージ」の中で示された「金融機関によるコンサルティング機能の一層の発揮」に努めるため、すでに多くの金融機関では、大部分の条件変更先について、金融監督指針を踏まえた債務者分類を着実に進めており、それぞれの対応方針に基づく課題解決に向けて、中小企業再生支援協議会などの公的支援機関や新しく始まった認定支援機関制度（後述）との連携強化を模索し始めている。実際に、東京都中小企業再生支援協議会における平成25年度の4月～8月の経営窓口相談（第1次対応）においても、金融機関からの事前相談・紹介件数が急増しており、全体の件数の約66%（前年同期比：約11%増）を占めるに至っている。

「政策パッケージ」においては、「抜本的な事業再生、業態転換、事業承継等の支援が必要な場合には、判断を先送りせず外部機関等の第三者的な視点や専門的な知見を積極的に活用」すべきことが明記された。これを踏まえて、金融機関では、足元の条件変更には、円滑化法終了以前と同様に柔軟に応じながらも、中長期的な対応姿勢としては、債務者に抜本的な変革を迫ることも含めた今後の方針を固め、それを徐々に実行に移しているものと思われる。しかし、もちろん金融機関のマンパワーや対応能力にも限界があることから、現時点においては、事業改善に非常に前向きな企業や、融資金額・非保全額が大きい先、他行との金融調整に難航が予想される先などを優先して、再生支援協議会等の外部機関への持ち込みを増加させているものと推察される。

一方で、融資金額が比較的小規模な先や保証協会付融資のシェアが高い先などについては、「政策パッケージ」に基づいて各県に設置された「中小企業支援ネットワーク」の活用や、平成24年8月30日に施行された中小企業経営力強化支援法に基づく認定支援機関制度を活用した取り組みも、一部の地域や金融機関においては、少しずつ成果を上げてきているようである。しかし、前述のとおり、円滑化法を利用して条件変更等を行っている小規模事業者は、数が非常に多いため、金融機関がこれらの制度を上手く活用できるノウハウを早期に確立し、より積極的な制度利用と再生支援に今後取り組んでいくことを期待したい。

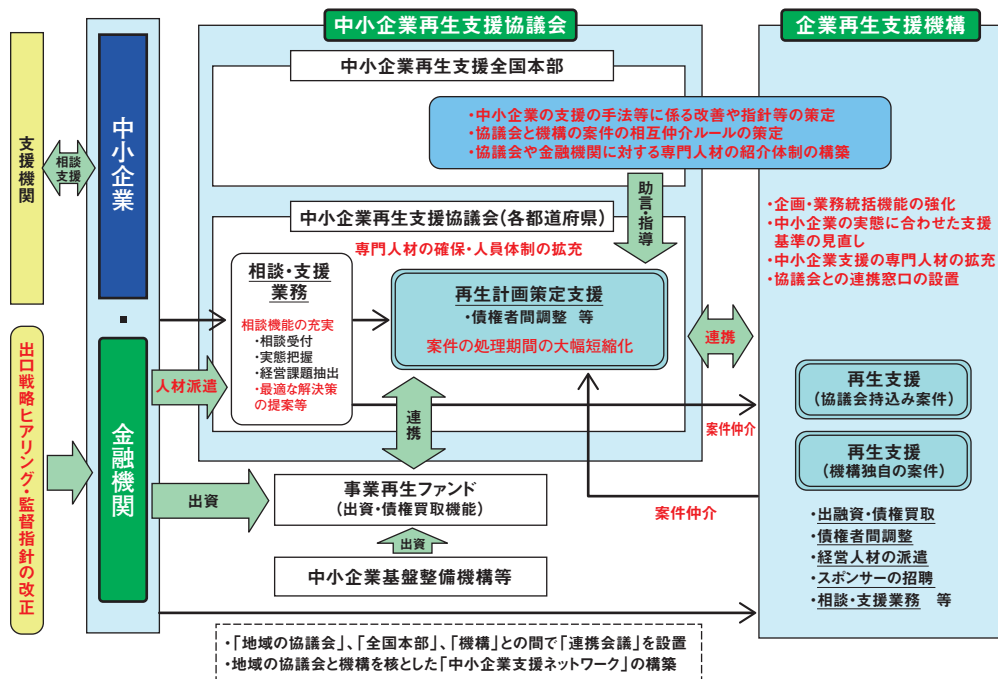
3. 再生支援協議会における取り組み状況

さて、前節では、平成25年度の4月～8月における東京都の再生支援協議会の経営窓口相談で、金融機関からの事前相談・紹介件数が急増していることについて触れたが、これは、金融機関側からの働きかけだけによるものではない。全国各地の再生支援協議会では、「政策パッケージ」に示された方針に基づいて、常駐の専門家を大幅に増員するとともに、デューデリジェンス（実態調査）を省略して対応を迅速化する「簡易版」の計画策定支援方法を導入して、債務者企業にとっても、金融機関にとっても、コストや時間を最小限に抑制できる新たな取り組みを、再生支援全国本部のサポートの下、強力に推進している（図表5参照）。

また、特に小規模事業者においては、その事業改善に中長期的な期間を要するケースが多い

【図表5 「政策パッケージ」で示された中小企業再生支援協議会等の機能強化】

企業再生支援機構及び中小企業再生支援協議会の機能及び連携の強化



出所：中小企業庁「政策パッケージ（別紙2）」（平成24年4月20日）

※なお、「企業再生支援機構」は、平成25年3月18日に改組され、現在は、「地域経済活性化支援機構」。

ことにも配慮して、いわゆる「数値基準」を満たさない事業計画であっても、将来の抜本的な再生計画策定に向けた第一歩となる「経営改善計画」と位置づけ、「暫定リスク」による支援対応にも積極的に取り組んでいる。

これにより、特に地方銀行・信用金庫・信用組合などの地域金融機関に、連携の裾野が一気に広がったことから、平成25年度第1四半期における全国の再生支援協議会の活動実績は、経営窓口相談（第1次対応）が948社で、前年同期の459社と比べ、2倍超となった。

また、計画策定支援（第2次対応）についても、上述の「簡易版」や「暫定リスク」による柔軟な対応を行った結果、支援完了社数は300社となり、前年同期の58社に比べて、実に5倍

超の実績となっている。

また、東京都の再生支援協議会では、都内に多数存在する地域金融機関とより多面的な連携を模索するため、外部専門家を積極的に活用しながら、金融機関ごとに集中的な連携プロジェクトを展開するという試みも始まっているところである。

円滑化法による条件変更企業が30万～40万社あり、抜本的な事業再生等への取り組みが必要とされる事業者数も5万～6万件と推計される中で、まだまだ上記の実績や取り組みは、量的にも質的にも、決して十分とは言えないが、着実に金融機関との連携の裾野は広がり、且つ、金融機関の個別ニーズや相談企業の個社別の状況に応じて、柔軟な支援対応を選択できるよ

うになって来ていることは望ましい傾向であると言えるだろう。

第四章 今後の金融機関に期待される役割

1. 事業再生の目利き力とコンサルティング機能

さて、円滑化法終了を踏まえ、今後の金融機関に期待される役割を簡潔に表現するなら、それは、個社別の状況に応じて最適なソリューションを提案する「事業再生の目利き力」、そして、「政策パッケージ」にも示された「コンサルティング機能の一層の発揮」という、その言葉に尽きるだろう。

しかし、ひと言で「中小企業」「条件変更先」と言っても、その窮境原因や財務の毀損度、業種・業態・規模、経営者の個性や事業への想いは、実に千差万別であり、あるべき姿や事業改善へのアプローチは、1社1社まったく異なるものである。つまり、5万社あれば、5万通りの処方箋が必要となるわけで、途方もないマンパワーを投入しても、おそらくその対応に一定の目処が立つまでには、早くても3年～5年の期間を要するものと推測される。

また、抜本的な再生計画への第一歩として、まずは3年程度の「暫定計画」に取り組むべき状況の企業については、3年後に5～10年の実質債務超過解消に向けた「再生計画」を策定すると考えれば、金融機関側も、かなりの長期的支援になることを覚悟して、1社1社の再生支援に臨まなければならないだろう。

実際、東京都の再生支援協議会にも、年間

に何百社もの中小企業が窓口相談に訪れるが、1社として他社の前例をそのまま適用できるような企業は存在しない。

まず、処方箋を描くに当たっては、1人1人の経営者から、創業から今日まで至る経緯や窮境に陥った理由、経営者の問題意識や今後の目指すべき方向性などをじっくりと伺い、且つ最低3期分の決算書で財務毀損度を分析しながら、その業種・業態に固有な特性等を洗い出して、当社がどのような事業構造になっているかをしっかり見極めねばならない。

そして、実際に事業所を訪問して、商品等の状況や計数管理の状況を確認するとともに、場合によっては、経営者だけでなく従業員へのヒアリングを実施することも必要になる。そうやって何度も面談を重ねることによって、経営者との信頼関係を深めながら、当社の事業に特有な課題と改善に向けた方向性を、共に考え、共有していかなければならない。

このように、1社1社の事業の特長や構造を把握し、経営者や会社を知るということは、非常に手間も時間もかかることなのである。

「事業再生の目利き力」とは、座学だけで身につくものではないし、「コンサルティング機能の一層の発揮」を実践するためには、各金融機関が、こうした1件1件の支援事例をきちんと積み重ねて、ノウハウを蓄積していく必要がある。こうした現場から学ぶ泥臭い努力と直面する経営課題に債務者企業とともに向き合う真摯な姿勢に立ち返ることこそが、今後の金融機関に最も期待されている役割なのではないだろうか。

2. 多様な再生スキームの積極的な導入

一方で、金融機関は、個社別の状況等を正確に把握した後、その企業に最適な再生スキームを選択し、一定のリスクを取りながら、適切な導入を図っていかねばならない。

もちろん、リスケジュールのみですべてが解決するはずはなく、DDS（資本性借入金）やDES（債務の株式化）、直接債権放棄や第二会社方式による実質債権放棄等、対象企業の財務毀損度や今後の収益性等を総合的に勘案し、必要に応じた抜本策に踏み切っていくことも必要である。

金融庁は、DDS（資本性借入金）の積極的な活用を促す方針を示し、すでに再生支援協議会においても、それに対応した商品が整備されているが、現状、DDSの取り組み事例は、まだ大きな広がりを見せているとは言い難い。

また、「政策パッケージ」に基づいて、全国各地に再生ファンドが多数組成されているが、ファンドを活用したオフバランスの再生支援事例も、全国的には、まだそれほど機能していないのが現状である。大手行や地方銀行などを中心に、こうした再生ファンドやサービサーを活用したオフバランスの再生手法についても、今後は積極的な導入を期待したい。また、地方銀行、信用金庫、信用組合等においては、将来的なファンドなどからの出口を考える上で、リファイナンス資金の担い手としての役割も期待されているところである。

そして、さらなる論点として、再生可能と判断される先について、事業計画の実行段階にお

けるニューマネー供給をどうするかという問題が、今後、非常に重要になってくるものと思われる。

例えば、2つの工場を有する製造業が、工場を1箇所に集約すれば、今後の受注量に見合った生産体制を再構築でき、安定的なキャッシュフローを得られるような場合において、金融機関が、集約・移転費用を資金供給することができなければ、その事業計画は単なる「絵に書いた餅」として、そこで頓挫してしまうことになる。

しかし、一方で、金融機関の側から見れば、既存の借入金の条件変更が長期化する中で、新たにニューマネーを供給することは、非常にハードルが高いものと言わざるを得ない。こうした問題を解決するに当たっては、やはり、公的な制度融資の新設や保証協会による保証枠の導入など、金融機関が協調して支援を行うための「呼び水」となる新たな仕組みも必要になってくるのではないかとと思われる。

いずれにしても、どのような金融支援がどの程度必要となるかは、個社別の状況により、1社1社異なるのであり、その必要性和妥当性を見極めた上で、既成概念にはとらわれず、多様な再生スキームの導入を積極的に検討し、一定のリスクを許容しながら実行に移していくことが、円滑化法終了後における今後の金融機関に求められている姿勢だと言えよう。

3. 外部支援機関の活用とノウハウの吸収

さて、ここまでに、今後の金融機関に期待される役割として、「事業再生の目利き力」や「コンサルティング機能の一層の発揮」、そして、「多

様な再生スキームの積極的な導入」という内容を指摘したが、現状の金融機関におけるマンパワーやノウハウには、限界があることも事実である。

本来なら、債権者－債務者間の問題は、その当事者で問題解決を図るべきものであるが、円滑化法という国策の副産物として、膨大な数の条件変更先企業を支援していくためには、公的支援機関や外部専門家との連携をさらに深め、支援対応を加速化していく必要がある。

第三章でも述べたとおり、「政策パッケージ」に基づいて、すでに様々な公的支援制度が整備されており、例えば、再生支援協議会においては、小規模企業でも比較的利用しやすい「簡易版」や「暫定リスク」のスキームも確立しつつある。

また、中小企業経営力強化支援法に基づく認定支援機関は、平成25年9月20日現在で17,445機関を数え、税理士・税理士法人、弁護士、コンサルタント会社、中小企業診断士などを中心に、全国の民間専門家の力も借りた支援体制が構築されつつある。もちろん、こうした新しい制度が定着するまでには、一定の時間軸が必要となるだろうが、金融機関は、当面のマンパワーやノウハウ不足を補う手段として、積極的連携を模索すべきである。

そして、それらの連携を通じて、事業再生支援の様々なノウハウを吸収・蓄積し、中小企業金融において、真に必要とされるコンサルティング能力を高めていくことが、何よりも重要であると思われる。

かつて、バブル崩壊後の不良債権処理を進める中で、わが国が経験した様々な痛みや失敗を繰り返さないためにも、金融機関は、様々な内外の知恵と力を総動員して、円滑化法終了後における対応に当たらなければならない。

そして、その1社1社への支援の積み重ねの中から、知識・見識・胆識を具えた、真の中小企業金融を担える人材を育成していくことこそ、金融機関に求められる最大の課題であると思われる。そして、それが実現された時、本物のリレーションシップ・バンキングが実現できるのだと言えよう。

おわりに

民事再生法の施行から13年、私的整理ガイドライン制定からは12年が経過したばかりである。まだまだ「事業再生」は、決して成熟した概念や手続ではなく、社会的ニーズの変化に合わせて、常に走りながら進化していくことが求められている。

円滑化法が導入された時も、そうであったように、昨日の非常識が今日の常識となるのであり、同法終了による今後の対応策についても、金融機関・支援機関・中小企業が互いに知恵を絞り、汗を流しながら、その解決を自ら模索していくしか方法はないのである。

まだその長い道のりは、始まったばかりであり、1社でも多くの中小企業が、その本来の活力を取り戻し、事業再生のステップを着実に歩めるよう、私も支援に携わる実務担当者の1人として、今後も微力ながら、精一杯努めて参りたいと思う。

【参考文献】

- 中小企業庁「中小企業白書（2013年版）」（平成25年4月26日発表）
- 中小企業庁「中小企業再生支援協議会事業実施基本要領（改訂）」（平成24年5月21日発表）
- 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25年度第1四半期～（平成25年4月～6月）」（平成25年9月26日発表）
- 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24年度活動状況分析～」（平成25年8月14日発表）
- 三浦章豪 著（中小企業庁 金融課長）「中小企業金融を巡る動向」事業再生と債権管理2013年夏号（平成25年7月5日発行）
- 友田信男 著（株式会社東京商工リサーチ 取締役情報本部長）「金融円滑化法期限切れ前後の倒産動向」事業再生と債権管理2013年夏号（平成25年7月5日発行）
- 藤原裕之 著（社団法人日本リサーチ総合研究所 調査研究部 主任研究員）「金融・財政レポート：円滑化法終了後の対応状況と課題－カギを握るニューマネーの動き」（平成25年9月27日発行）
- 藤原敬三 著（中小企業再生支援全国本部プロジェクトマネージャー）「実践的中小企業再生論・改訂版」一般社団法人金融財政事情研究会（平成25年4月30日発行）
- 藤原敬三 著（中小企業再生支援全国本部プロジェクトマネージャー）「実践的中小企業再生論・別冊版」一般社団法人金融財政事情研究会（平成25年4月30日発行）
- 東京都中小企業再生支援協議会「事業再生セミナー『事業再生支援の最前線から！～中小企業は金融円滑化法の今後はどう備えるべきか！？～』」（平成24年12月7日発行）

【参考WEBサイト】

- 首相官邸「中小企業金融円滑化法の期限到来に備えて」
<http://www.kantei.go.jp/jp/headline/enkatsuka2013.html>（平成25年3月発表）
- 中小企業庁「中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた中小企業の経営支援のための政策パッケージ」
<http://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/2012/0420Enkatsu-encho.htm>（平成24年4月20日発表）
- 中小企業庁「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業を経営改善支援センターで開始します」
<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/2013/0308KaizenKeikaku.html>（平成25年3月8日発表）
- 金融庁「金融機関における貸付条件の変更等の状況について」
<http://www.fsa.go.jp/news/25/ginkou/20131002-1.html>（平成25年10月2日発表）
- 金融庁「中小企業金融円滑化法に基づく貸付条件の変更等の状況について（確報値）」
<http://www.fsa.go.jp/news/25/ginkou/20130807-2.html>（平成25年8月7日発表）
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構（中小企業再生支援全国本部）「中小企業再生支援協議会版「資本的借入金」の取扱いについて」（平成24年4月26日発表）
- 株式会社東京商工リサーチ「『金融円滑化法』関連倒産 9月は38件（最新記事データを読む）」（平成25年10月8日発表）
- 東京商工会議所（東京都中小企業再生支援協議会）ホームページ
<http://www.tokyo-cci.or.jp/regene/index.html>（平成25年10月13日閲覧）