

中小企業の事業再生

—中小企業活性化協議会の取り組み—

加藤 寛史

独立行政法人中小企業基盤整備機構
中小企業活性化全国本部 統括事業再生プロジェクトマネージャー

(聞き手：商工総合研究所 常務理事・事務局長 浅黄 久隆)



1. 中小企業活性化協議会への組織変更

浅黄 本日は、お忙しいところ貴重なお時間をいただきありがとうございます。

本誌では「中小企業の事業再生」を特集するにあたり、数々の再生実績をもつ中小企業活性化全国本部の加藤統括事業再生プロジェクトマネージャーに、事業再生における最近の動きや、取り組みなどについてお聞きしようと思います。

まずは「中小企業活性化協議会」についてお伺いします。以前は「中小企業再生支援協議会」として全国の中小企業者の事業再生を数多く手掛けてこられました。2022年4月に中小企業再生支援協議会は、経営改善支援センターと統合され、「中小企業活性化協議会」が設置されました。これまでの経緯や業務内容の違いなどを教えてください。

加藤 2003年に中小企業再生支援協議会が発

足してから20年近くが経ちますが、もともと中小企業再生支援協議会は、その名の通り、中小企業の事業再生を中心的な業務として取り組んできた経緯があります。今回中小企業活性化協議会に改組されましたが、これは2022年3月4日に「中小企業活性化パッケージ」が政府から出され、ポストコロナに向けてコロナの影響を受けた中小企業に対する支援体制を整備していこうという流れの中で、事業再生だけではなく、その前段階である収益力改善支援や、事業の継続が難しいと判断された際の再チャレンジ支援、この3つの支援を一元的に対応しようとするもので、2022年4月から新たに「中小企業活性化協議会」となったものです。

このように従前は事業再生が中心でしたが、活性化協議会は、収益力改善フェーズ、事業再生フェーズ、再チャレンジフェーズ、

図1 協議会の各フェーズごとの対応

	民間プレーヤーを活用した支援	協議会自身による支援
収益力改善フェーズ	早期経営改善計画策定支援	収益力改善支援
再生フェーズ	経営改善計画策定支援(通常枠・中小版GL枠)	プレ再生支援 再生支援
再チャレンジフェーズ		再チャレンジ支援

(出典) 中小企業庁ホームページ (<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/index.html>) より

この3つのフェーズいずれにも対応できる組織に業務内容が拡大されています(図1)。

浅黄 再生支援協議会から続けている事業再生支援のほかに、事業再生の前段階である収益力改善支援と、再チャレンジ支援が加わったということですね。

加藤 再チャレンジ支援は2018年9月から行っていました。もともとは事業再生をめざしているものの、それが難しくなった場合の付随的な業務としての位置づけでしたが、主たる業務として位置づけられました。また収益力改善支援については、民間専門家による金融支援を伴わない計画策定支援である「早期経営計画改善支援」に旧経営改善支援センターが補助金を支給していましたが、協議会自身による支援として拡充されたものです。

2. 支援件数の推移

浅黄 ここ数年のコロナ禍で、多くの中小企業者は大きなダメージを受けました。特に資金繰り支援のために、いわゆるゼロゼロ融資で

は約43兆円ともいわれる資金が投入され、コロナ禍における中小企業者の資金繰りを支えましたが、一方で中小企業はそれだけの債務を抱えたこととなります。全国における相談件数や支援件数などは、コロナ前と比べてどのような変化がありましたでしょうか。

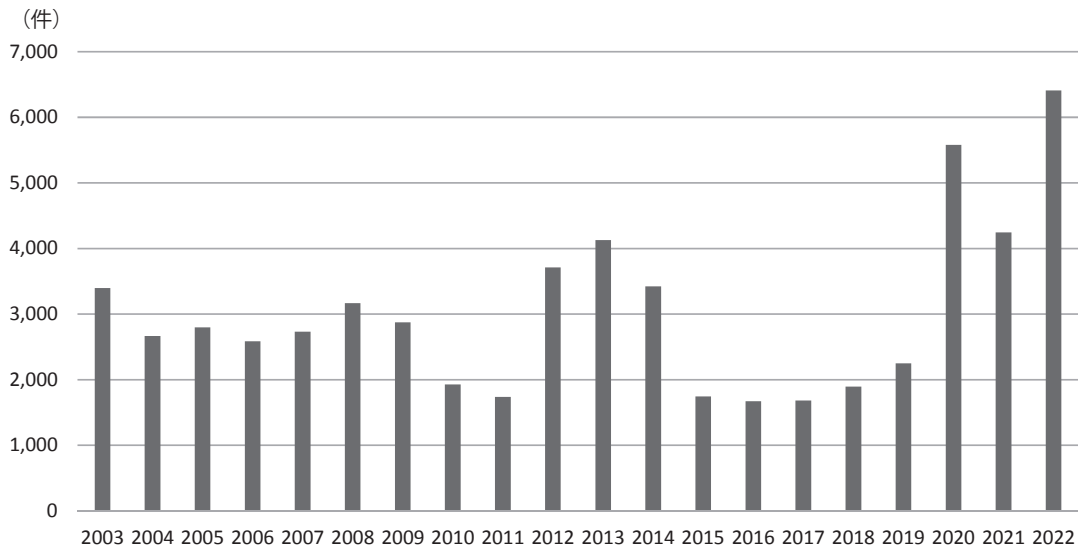
加藤 相談件数の推移を見ると、金融円滑化法の最終延長を踏まえた「政策パッケージ」¹が施行された2012年度以降は一時的に3,000～4,000件に増加しましたが、その後は2,000件を若干下回る状態でした。ところがコロナ感染症が発生し、「特例リスク支援」²が開始された2020年度には5,580件と大幅に増加し、2021年度も4,244件でした。昨年度2022年度は特例リスク支援は終了しましたが、6,409件と協議会始まって以来最多の件数となっています(図2)。

昨年度に引き続き今年度は特例リスク支援をした事業者の出口対応に関する相談や、それに加えゼロゼロ融資の返済開始、さらには円安・原材料高なども重なり、相談のニーズはいっそう高まっている状況です。

¹ 平成24年4月20日に内閣府・金融庁・中小企業庁が策定した「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」(<https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/2012/0420Enkatsu-encho.htm>)

² 令和2年4月に中小企業再生支援協議会が支援を開始した「新型コロナウイルス感染症特例リスクスケジュール計画策定支援」(令和4年3月31日終了)であり、コロナ禍の影響を受け資金繰りに窮する事業者に対して、事業改善の可能性の検討を待たず、最大1年間金融機関に対して元金返済の猶予の要請と資金繰り計画の策定を支援するもの。

図2 相談企業数推移

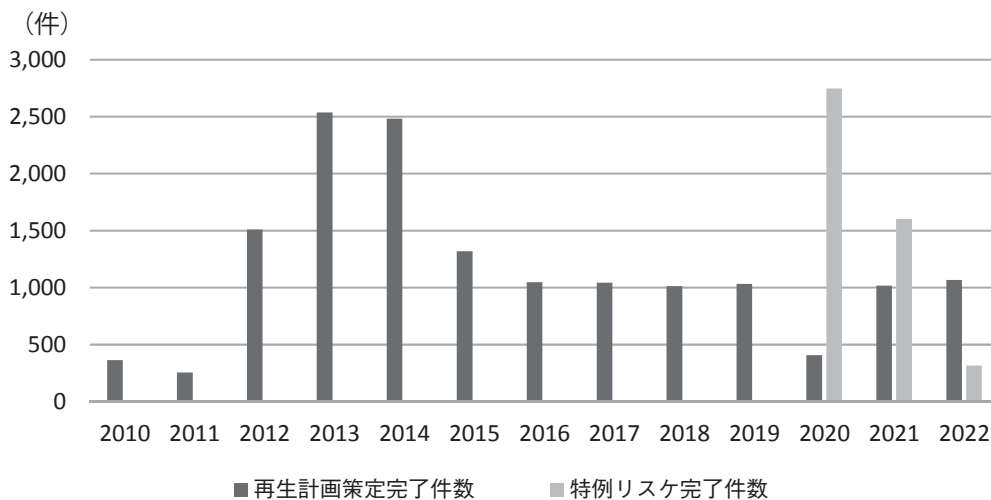


一方、再生計画策定支援の件数ですが、昨年度は1,067件でした。ここ数年1,000件程度で推移しており例年並みの水準です（図3）。特例リスク支援を行った事業者などの出口支援として再生計画の策定を進めるニーズを考えるともっと増加してもおかしくないのですが、昨年度の8月ころにも第8波といわれるなどウィズコロナの状況でしたので、本格的な再生計画の策定に取り組めなかったことも影響しているとも考えられ、今年度以降は

増加が見込まれます。なお昨年度の再生計画策定支援のうち733件がプレ再生計画（協議会版暫定リスク）の策定であり、将来の本格的な再生計画の策定を目指し、事業改善期間としての3年間を上限とする暫定的なりスケ計画になっています。本格的な再生計画の策定支援は334件ですので、約三分の二がまだ本格的な再生計画の前段階にあると言えます。

さらに、抜本案件と定義しているDDS以

図3 再生計画策定完了件数



上（DDS³、DES⁴、債権放棄）は、債権放棄が115件。DDSが16件、合計131件となっています（図4）。

浅黄 昨今のように中小企業を取り巻く経営環境の変化が大きく、また先行きの見通しが立てにくい現状からすると、現時点における抜本支援の難しさが伝わってきます。最近の抜本支援の件数はどのようになっていますか。

加藤 コロナ前の抜本案件の再生支援は年間200件程度でしたが、コロナ禍の2020年度は101件、2021年度は125件、昨年2022年度は131件となっています。こちらもコロナの影響により抜本的な再生計画の策定が難しい状況が続いています。ただ従来に比べると債権放棄の割合が増えてきています（図5）。

浅黄 確かに債権放棄の割合が増加している

図4 抜本案件件数

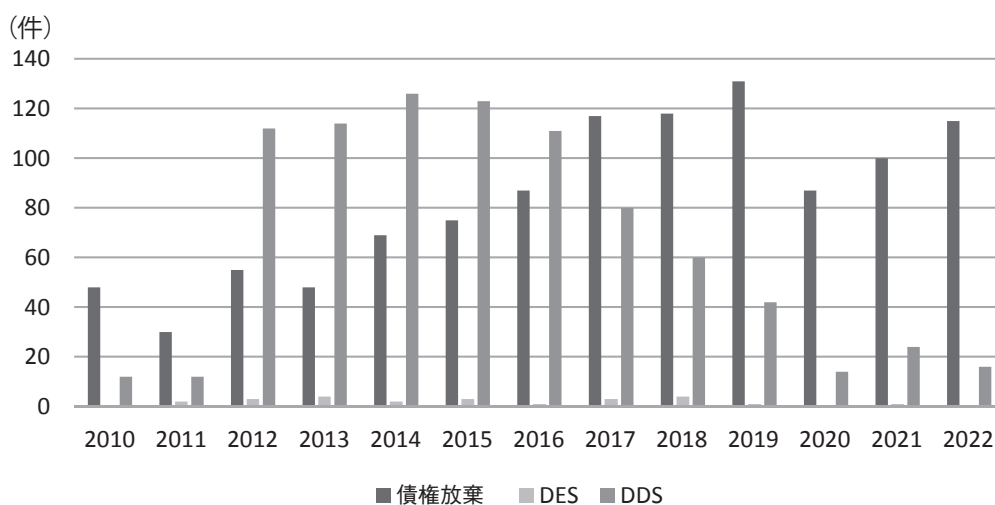


図5 抜本支援実施割合



3 (DDS: デット・デット・スワップ)

既存の借入金を劣後ローン（他の債務よりも債務弁済の順位が劣る借入金）として借り換える手法。

4 (DES: デット・エクイティ・スワップ)

過剰債務を解消するために、借入金の一部を株式に切り換える手法。

一方で、ここ数年はDDSの件数自体が以前に比べ大幅に減少しています。再建手法の変化からということが考えられるでしょうか。

加藤 肌感覚でいうと、最近の債権放棄の案件は、このままでは事業継続が困難で、早期にスポンサーに引き受けてもらわないと事業が継続できないケースが多いようです。従来はDDSをはじめとして自主再建を目指すタイプが一定数あったのですが、近年ではスポンサーの支援を得るタイプの債権放棄が多くなっている印象です。

昨年度の債権放棄案件115件のうち、88件(76.5%)がスポンサー型で、自主再建型は27件です。なお自主再建型のうち再生ファンドを活用している案件が17件あります。DDSは自主再建型と思われませんが17件ととても少ないです。別の見方をすると、事業継続が困難となるギリギリの状態になるまで、踏み込んだ支援が実行されていないのかもしれない。

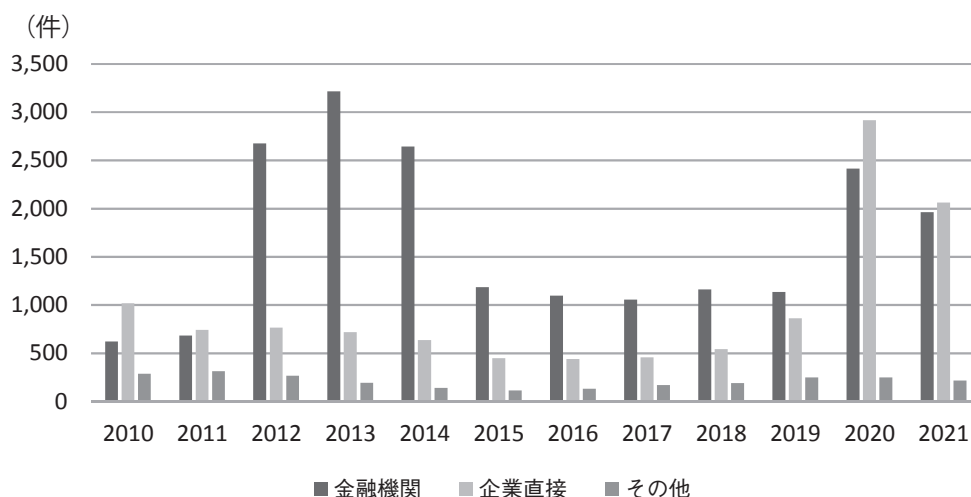
浅黄 相談経路別に相談件数をみると、2020年度、2021年度は一次相談のうち協議会へ



の直接相談が金融機関経由を上回っていますが、この背景として、もちろん協議会自身のご努力もあると思いますが、金融機関側の取り組みや、相談者の意識の問題なども影響しているでしょうか(図6)。

加藤 そのように感じたことはありませんが、活性化協議会になる前から事業方針として「中小企業の駆け込み寺」を掲げ、企業が直接相談できる組織を目指そうと取り組んできた成果ではないでしょうか。特に2020年度、2021年度の特例リスク支援の期間は、中小企業庁も広報活動に力を入れていただきましたし、また各地の協議会もホームページの拡

図6 相談経路別一次相談件数



充などの工夫を行っており、事業者への周知が進んだものと思います。相談件数全体が増えているので、事業者だけでなく、土業の方々への認知が進んだものだと思います。

3. 抜本支援を含む今後の支援について

浅黄 これまでの金融支援の実績を見ると、金融機関による条件変更（リスケジュール）が圧倒的に多いようですが、その後の再生計画の進捗状況は全般的にどのように認識されていますか。また、場合によってはリスケから抜本支援への移行など、更なる対応を迫られるケースもあると思いますが、どのようにお考えですか。

加藤 最近の支援状況を見ると、先ほど申し上げたように再生計画策定支援約1,000件のうち、約7割がプレ再生支援なのでリスケが中心であること、このままでは事業が立ち行かない場合のスポンサー型の債権放棄案件が目立つこと、が挙げられます。また「特例リスケ」は再生支援に比べると小規模な事業者への支援として機能した一方で、再生支援、特に債権放棄等を伴う支援は、中規模以上の事業者の割合が高いです。ただ、最近の支援先の事業規模を見ると、売上高3億円未満で約34%、1億円未満も10%程度あり、小規模事業者に対しても債権放棄を伴う再生支援が行われています。

ゼロゼロ融資などのコロナ資金を借り入れた事業者は、コロナ期間の赤字分が借入れによって充当されたわけですから、過剰債務となっている事業者も相当程度存在していると思います。今年5月に5類に移行したばかりで、今後の事業がどうなるのか事業者自身もまだ先が見えていない、また金融機関も十分見極めができていない現状を考えると、足元でプレ再生支援が多いのは自然な流れだと思います。ただコロナ禍で過剰債務を抱えた事業者についてリスケだけで凌げるわけではないので、今後債務減免などにより過剰債務を除去し成長につなげていく必要が出てくると思います。そのタイミングは今ではなく、プレ再生支援による事業改善への取組みや今後の見通しがついた後である2～3年後に活発になるものと考えています。

浅黄 確かに現時点で事業者が中長期的な収支見通しを立てるには、外部環境の不確定要素も多く、事業者・支援者ともに判断が難しい状況になっていることは理解できます。

加藤 コロナは経済が止まってしまったのでやむを得ないが、例えば近年の原材料の高騰や人手不足など、不確定要素を言い出せばキリがありません。それらを理由にリスケジュールを続けながら事業継続するということが適切ではないように思います。プレ再生期間の3年間で、事業者は収益を改善し、支援する金融機関は事業者の収益力を見極めて



抜本的な支援を判断する必要があります。

4. 経営者保証ガイドラインや再チャレンジ支援について

浅黄 経営者保証ガイドラインによる保証債務の整理や、再チャレンジ支援の動きについては政策の支援も見られますが、運用という観点で有効事例などがありましたらご教示ください。

加藤 経営者保証ガイドラインができて10年近く経ちますが、事業者が債権放棄を受ける際の経営者保証人の保証債務については本ガイドラインにより整理することが定着しています。固有の債務があるなど特別な事情がない限り、経営者保証人が破産することはありません。

ただ今後は、事業者が廃業や法的整理をした際に顕在化した経営者保証人の保証債務についても本ガイドラインを適用して整理していくことが、経営者保証人の再チャレンジの観点から必要だと考えています。法人破産した経営者の7割が自己破産しているという東京商工リサーチの調査（2021年8月16日リリース）にもあるように、現状は事業者



が廃業や法的整理をした場合に経営者保証人個人が破産を回避することが根付いていません。廃業や法的整理時に個人破産を回避すべく協議会も引き続き積極的に取り組んでいくつもりです。再チャレンジ支援の中で、まずは個人破産の回避を目指し、続いて事業者の破産の回避に取り組んでいこうと考えています。

事例ということではありませんが、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」ができて、廃業型の私的整理手続が制定されたことは画期的なことだと感じています。過剰債務がある状態で事業を閉じるときに、法的整理以外に私的整理でも廃業ができるということが明確に規定されたわけで、事例としてはまだ少ないですが、再チャレンジ支援のなかで、経営者の早期決断を促し、私的整理によるソフトランディングな廃業に向けた支援の実績を積んでいきたいと思っています。

浅黄 再チャレンジ支援の対応状況については、どうでしょうか

加藤 2018年9月に再チャレンジ支援を開始していますが、事業者への再チャレンジ支援の助言件数は2021年度までの累計で495件のところ2022年度は854件と再チャレンジ支援のニーズは大幅に増加しています。コロナ禍に加え原材料高や人手不足といった事業継続に窮する事業者が増加していますし、今後ゼロゼロ融資の返済が本格化すると、再び資金繰りに窮することも予想されます。再チャレンジ支援にもしっかりと取り組んでいく必要があると考えています。

5. 金融機関の事業性評価

浅黄 コロナ禍での積極的な中小企業支援が、かえって（悪）影響が及ぶことを心配する意見もあります。金融機関も平時から事業性評価に力を入れて取り組んでいますが、事業再生局面において、どのように活用されているでしょうか。

加藤 協議会が再生計画の策定支援に取り組む際には、協議会が委嘱した専門家に、事業デューデリジェンスと財務デューデリジェンスを依頼しますので、金融機関はこれらの調査結果をみて判断する、というどちらかという受け身になります。本来事業性評価は、平時のお付き合いのときから顧客の事業性を調査分析することだと思いますが、こと再生事案において協議会が入る場合は、公正性の観点からも第三者である専門家の評価も重要になるので、事業性評価が生かされている、とは正直感じません。ただ、平時から事業性評価に力を入れて取り組んでいれば、平時から有事に移行しそうな場合の予兆管理において極めて有効でしょうし、再生局面においても事業性を把握することは極めて重要で、再



生支援局面でも活かしていくことは望ましい姿だと思います。

浅黄 事業性評価を通してその事業をよく理解している金融機関が、再生局面でもリードできるレベルを期待したいし、そうなれば協議会との連携もより深まるのではないのでしょうか。

6. 中小企業支援の現状と課題—今後の再生支援に向けて—

浅黄 中小企業の事業再生について、全国本部から見た現状と課題についてまとめていただけますでしょうか。

加藤 概ね以下のようになると思います。

●収益力改善、事業再生、再チャレンジの支援ニーズは増大している

コロナ禍に加え、原材料高、人手不足など新たな脅威がある中で、中小企業の支援ニーズはこれまで以上に増大しており、先述の通り協議会の相談件数も過去最多となっています。このような支援ニーズのある事業者を、協議会だけではどうも対応できないため、各地域ごとにどのように対応していくかが今後の課題だと思います。

●早期着手により、事業者や金融機関の負担を軽減できる

事業者のライフサイクルを考えた場合、いつ衰退期に入ったのかは後からみればわかりますが、その時々では分かりにくいものです。そうした意味で早期着手が、事業者や金融機関の負担を軽くするだけでなく、経営改善の実現可能性を高めることにもなります。

●先送り、後回しでは、取引先・従業員・地

域経済への悪影響が増大する

先送り、後回しをしていますが、最終的には取引先・従業員・地域経済への悪影響が増大することにもなりかねません。最近の事例などを見ていると、資金繰り破綻間近になり、やむなく事業を維持するためにスポンサーを探し、結果的としてスポンサー型の債権放棄案件になるといった事例がよく見られます。このような事例では弁済率も1桁の下の方になることも珍しくありません。それでもスポンサーが見つければまだ良いですが、見つからなければ法的整理、破産ということになります。

足元で増加している再チャレンジの局面でも、早い段階で決断することで、廃業型私的整理により清算することが可能となったり、法的整理を活用して事業の全部又は一部を維持する方法をとり得るなど選択肢が広がります。どのような状況であっても1日でも早い決断が重要であることを強く申し上げたいと思います。

●事業者（経営者）が早期に気づき、着手することは稀。誰が気づきを与えるか

そうは言っても、事業者自身が早期に気づいて着手することは難しいものです。であれば誰が事業者にその気づきを与えるかが重要になります。相談を受けていますと、事業者自身も気づいていないわけではないのですが、何に取組めばよいのか、また日々の事業に追われる中で、なかなか着手できないケースが多いようです。そうした際に、常に伴走している主要金融機関や、顧問税理士の役割が重要だと思います。加えてコロナ禍のゼ



ロゼロ融資で、特に小規模事業者などでは、メイン行がない、あるいは実質的なメイン行が信用保証協会となっている、こうした事業者に対する支援が後回しになってはいけなと考えています。地域金融機関、信用保証協会、各地の活性化協議会が協力して、支援を行きわたらせることが重要だと思っています。

またこうした気づきを与えるタイミングとしては、事業承継の検討時が好機だと考えています。再生支援をきっかけとして、親族内外承継や第三者承継を実現するケースはたくさんあります。また、「経営者保証改革プログラム」を受け、経営者保証に関する監督指針の改訂もなされたところです。経営者保証を解除できない事業者は、解除できない理由、つまり課題があるということですので、経営者保証が解除できるか否かも支援の必要性の重要なメルクマールになるのではないのでしょうか。

●抜本再生、再チャレンジの決断が容易ではない

経営者が抜本再生や再チャレンジを決断することは、簡単なことではありません。協

議会としてもより早期の取り組みを促すことが必要であると認識していますが、経営者の負担である責任論（保証責任）、金融機関の負担である貸倒損失の顕在化や引き当て不足という課題もありますが、これらを乗り越えて取り組んでいく必要があります。

特に保証責任に関しては、経営者保証ガイドラインが制定され、「廃業時における経営者保証に関するガイドラインの基本的考え方」が示されており、こちらを周知徹底し、個人破産が回避できるという認識が広がることが重要です。

再生型私的整理におけるガイドラインによる保証債務の一体整理は定着していますが、今後は廃業時における破産回避を進めていく必要があると思います。

浅黄 コロナ禍に実施されたゼロゼロ融資もその返済が本格化しますが、今後中小企業の事業再生に向けて、事業者や金融機関をはじめとした支援者に対してメッセージなどありましたらお願いします。

加藤 再生支援協議会から活性化協議会に改組され、活性化協議会の事業目的は「地域における支援の最大化」とされました。協議会のリソースにも限界があるので、協議会自身の支援だけではなく、地域金融機関や信用保証協会、地域の民間専門家などと協力して、1社でも多くの事業者支援に届けることが重要であると考えています。事業者の直接相談が増加していますが、直接相談に来られたときにはもう手遅れであることが多いことが気になります。もう少し早い段階で相談に来

てもらえれば、支援の選択肢も増えます。金融機関や士業の方には、事業者の「返済がちょっと不安だな」という段階で、1日も早い相談を促すことをお願いしたいです。

浅黄 金融機関では、例えば要注意先レベルでも早期に相談するレベルでしょうか？

加藤 「もう返済できません」となった状態では遅いので、このままだと返済が厳しくなりそうだな、といった時点でも相談してほしいと考えています。公租公課の滞納がある場合はすでに手遅れです。コロナ禍の支援として公租公課の猶予制度がありましたが、払わなくて良くなったということではありません。猶予を受けた公租公課を払おうとすると資金的に厳しいことが予想された段階で相談してほしいと思います。

浅黄 それは事業者に対してというよりは金融機関などに対してでしょうか？

加藤 もちろん事業者自身にも伝えたいのですが、なかなか事業者自身が気づいて動くことは難しいので、伴走者である金融機関や顧問税理士などが先んじて助言してあげられればより望ましいと思います。ゼロゼロ融資で、実質的なメイン行が信用保証協会になっているような場合、そうした事業者に対する目配せが漏れないか心配しています。地域金融機関と信用保証協会協力してそういった事業者への目配せをしてほしいと考えています。

浅黄 本日は、お忙しいところ貴重なお話をいただき、ありがとうございました。

ウィズ・コロナの時代、中小企業において

はコロナ禍に受けた資金繰り支援のための債務負担や、さらなる収益力の改善など、経営課題は山積しております。リーマンショック後とは違い、本業の事業性すら見通すことが難しい時代ですが、全国に拠点を持ち、かつ中立的な立場から中小企業を支援する貴協会の役割がますます重要になってきていると感じます。今後本格化する中小企業の事業再生は、支援者である金融機関なども重点分野に位置付けているケースが多く、今後の取組にも期待しております。

