

# 地域全体での収益力改善・事業再生・再チャレンジの最大化①

中小企業を支援する「公的機関」として全国47都道府県に設置されている中小企業活性化協議会。岐阜県では、岐阜商工会議所が経済産業省(中部経済産業局)より委託を受け協議会事業を運営しています。中小企業活性化協議会では、事業再生の地域ハブとして、金融機関、民間専門家、各種支援機関と連携し、地域全体での収益力改善、事業再生、再チャレンジの総合的な支援を行っています。



岐阜県中小企業活性化協議会  
統括責任者 村瀬 正

中小企業活性化協議会は、中小企業の経営課題を幅広く対応する、国が設置した公正中立な機関です。2003年、中小企業の再生を支援するため、「中小企業再生支援協議会」が設置され、長きにわたり、中小事業者の事業再生を支援してきました。

昨年3月、経済産業省より「中小企業活性化パッケージ」が公表され、再生支援協議会は、405事業等を運営していた経営改善支援センターを統合し、中小事業者の収益力改善、事業再生、再チャレンジを総合的に支援する機関として、「中小企業活性化協議会」が設置されました。

これにより、事業領域は、これまでの事業再生を必要とする事業者に加え、返済猶予等有事に移行する可能性のある事業者から、事業再生が困難な事業者に対する廃業支援、経営者の保証債務を整理する支援など、あらゆるフェーズに広がりました。

## 厳しい状況が続く地域の中小企業

リーマンショックでも経験しましたが、

コロナショックのような未曾有の経済危機が起こったときは、資金繰りなど短期的にどう乗り切るのかを対応しつつ、長期的にどの方向に舵を切るかなど、経営の時間軸をどうマネジメントするかが重要です。協議会では、短期的な支援として、「収益力改善支援」にて収益力の改善と資金繰りをサポートし、長期的な目線では、「再生計画」策定を通じて事業者の事業再生の支援を実施しています。

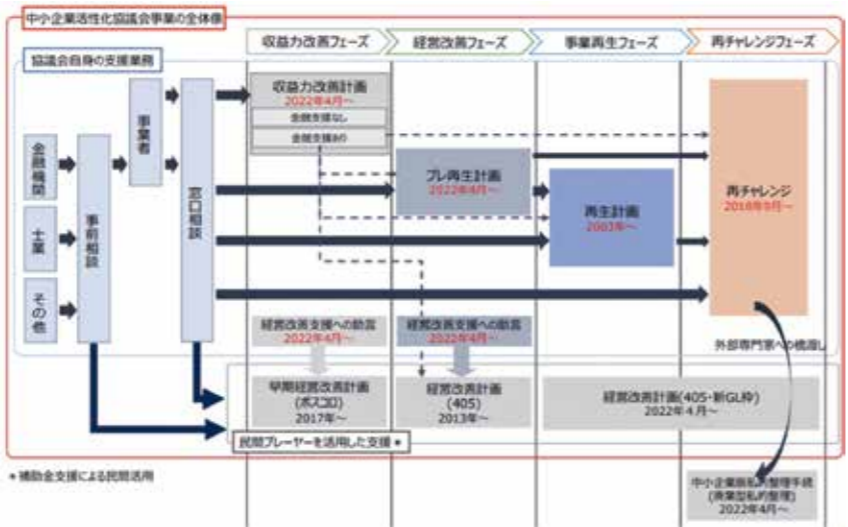
実質無利子・無担保融資(ゼロゼロ融資)や各種給付金など政府の新型コロナウイルス感染症対策が下支えし、コロナ禍における企業倒産は低水準に留まっています。一方、その間、中小企業の負債はコロナ融資で大きく膨らみ、一部の企業では、過剰債務に陥ったことで前向きな投資ができなくなると競争力を失い、さらに返済能力を失いました。令和4年以降、企業倒産は増加に転じていますが、今夏以降、ゼロゼロ融資の返済開始が本格化してきており、中小企業のニーズは、今や、「どうしたら借りられるか」から、「借りたものをいかに返すか」にシフトし

てきています。

## 収益力改善支援と再生計画策定支援

協議会の支援メニューのひとつである「収益力改善支援」は、これまで協議会が培ってきた再生支援における金融機関調整力、特例リスク支援におけるアクションプラン策定支援能力を活かし、有事に移行しそうな中小事業者に対する収益力改善に向けた支援です。この支援では、1年から3年のアクションプラン及び簡易な収支・資金繰り計画を作成しますが、基本的には外部専門家の協力要請はせず、協議会が主要債権者と連携して計画案の作成を支援します。

収益性のある事業はあるものの、財務上の問題がある事業再生フェーズでは、公認会計士や中小企業診断士などの外部専門家から構成される個別支援チームを編成し、事業並びに財務のディレリを実施して状況を把握し、事業面、財務面での経営改善支援を行い「再生計画」を策定します。債権放棄を含む再生計画では、弁護士にも個別支援チームに参加しても



ですが、財務の毀損状況によっては、協議会版DDSや第二会社方式含む債権放棄、ファンド活用を選択することもあります。

協議会による再生計画は、準則型私的整理として、債務超過解消、経常利益黒字化、有利子負債の対CF比率など数値基準が定められています。また、経営責任の明確化、債権放棄を要請する場合は株主責任の明確化を盛り込むことや、破産手続きで保障されるべき清算価値よりも多くの回収を得られるなど債権者にとって経済的な合理性が求められています。必要に応じて、地域経済の発展や地方創生への貢献、取引先の連鎖倒産回避等による地域経済への影響も考慮することになっていきます。

一方、将来の本格的な再生計画の策定を目指し、事業計画の実現性を高めるためにアクションプランの実効性を確認・検証する期間が必要と判断される場合や、滞納租税公課の解消等を目的とする場合など、直ちに数値基準を満たす再生計画を策定することが困難な場合があります。この場合、3事業年度を限度とする暫定的なリスクジュールを内容とする計画とする場合があります。これが「プレ再生計画」です。

## 地域全体での支援の最大化

事業再生に取り組む企業のバランスシートは、コロナ禍で大きく毀損し、数値

基準が求められる協議会の計画策定では、金融支援のハードルが高くなってきているのが実情です。経営に行き詰っている事業が再生できるかどうかは、負債(借入)の大きさではなく、事業そのものの価値にあります。事業価値は、債権者である金融機関が返済猶予あるいは債権放棄等の支援を行っても解決はしません。事業再生における問題の本質は損益計算書(P/L)にあります。

中小企業の経営者は、業績が悪化したときには、資金繰りや事業維持に苦勞し、誰にも相談できず不安のなかで事業経営を行っています。不確実性の高いVUCAの時代、経営者一人であって問題を解決できる時代ではなくなっています。決できる時代ではなくなっています。事業性が、地域の中小企業のなかには、事業性があり、経営改善の余地が十分にあるにもかかわらず、経営者をサポートする人材が不足していることから、厳しい状況から抜け出せない事業者がいます。支援さえあれば、経営改善の可能性が大きい中小企業も多いと認識しています。

中小企業活性化協議会では、地域の公認会計士や中小企業診断士、弁護士などの支援専門家、金融機関、信用保証協会、商工団体など関係者とも連携して中小企業の経営改善を支援しており、中小企業の経営者の皆さんとともに、地域全体での収益力改善、事業再生、再チャレンジの最大化をはかっていきたいと考えています。

(10月号に続く)