

第



章

会社は生き返る
外科手術した企業の
10年後の生存率は100%

中小企業再生支援協議会（以下、再生支援協議会）は中小企業の事業再生に向けた取り組み（再生計画策定）を支援する国の事業です。スタッフには金融機関の出身者や公認会計士、税理士、中小企業診断士といった各分野の専門家を揃えているだけでなく、外部の法律事務所や会計事務所なども連携を図ることで多様な対応を実現し、より現実的な計画の立案と実行を可能にしていきます。

再生支援協議会の仕事は、経営状況が悪化した、いわゆる窮境状態にある中小企業からの相談を受けた段階で始まります。なお、法律事務所などとは異なり相談料は発生しませんので、気軽に相談できます。もちろん、守秘義務もありますので、相談したことが外部に知られることはありません。

その後は、ヒアリングの内容に基づいて調査や検討を行い、事業デューデリジエンス（事業DD）や財務デューデリジエンス（財務DD）*といった分析作業の結果を受けて最良の支援策を立案していきます。そして、経営再建計画の策定から金融機関との交渉に至る「中小企業の事業再生」全体を強力にバックアップしていくのです。

Keyword

事業デューデリジエンス（事業DD）や財務デューデリジエンス（財務DD）

その会社の事業や財務の現況と将来の見通しなどに関して、専門家などの手も借りながら、さまざまな観点で調査・分析していくこと。人間の病気治療に置き換えると、CTやMRIなどによる治療前の検査にあたり、企業の再生を本格的に進める上では必須のステップといえる。

再生支援協議会が誕生したのは2003年(平成15年)のことで、産業活力再生特別措置法(産活法)に基づき全国47都道府県に設置されました。また、2007年には全国の協議会を統括する組織として中小企業再生支援全国本部が独立行政法人中小企業基盤整備機構(中小機構)の中に設けられ、広く連携を図りながら、活動を展開しています。

再生支援協議会の運営主体となるのは、国から委託を受けた各地の商工会議所や公益財団法人などになりますが、再生支援協議会の活動は中小企業庁の予算の下で行われていることから「国の中小企業支援事業」という位置づけであり、非常に公共性の高い取り組みになります。

■ 産業再生機構と中小企業再生支援協議会の違いは？

再生支援協議会が発足した2003年は、ダイエーやカネボウなど大手企業の再生を手掛けた株式会社産業再生機構の活動期間(2003~2007年)と重なるため、「中小企業再生支援協議会は中小企業版の産業再生機構だ」と説明されることがあります。しかし、これは正確ではありません。たしかに、どちらの機関も国による産業再生支援事業を実施してはいるものの、その内容は大きく異なるのです。

それぞれの違いを一言で表現するなら、産業再生機構の支援方法は「銀行の不良債権処理の一手法である債権売却スキーム」の応用編です。具体的には、銀行から債権を買い取り、一定期間は自らが債権者として預かった上で（原則3年以内）、スポンサー企業を探し、引き渡すという手法です。ダイエーやカネボウが代表例でしょう。

それに対し再生支援協議会では、自らが債権を買い取るようなことはしません。あくまで、「債権者（金融機関）側にも債務者（企業）側にも立たない公正中立な第三者」という立場で、再生支援を行うのです。少しわかりにくいと思いますが、整理しておきましょう。

産業再生機構…再生する企業の債権者あるいは株主という立場で、主体的にスキームを進めていく。

中小企業再生支援協議会…債権者側でも債務者側でもない中立的な立場で、再生スキームが円滑に進められるように支援する。

つまり、再生支援協議会の場合は最初から最後まで当事者にはならず、一貫してサポート役、調整役に徹しているのです。別の言い方をすると、提案はするが、判断をするのは債権者と債務者、即ち当事者であり、再生支援協議会は責任を取らない（取れない）立場

ということですが、一見、無責任のようにも感じますが、だからこそ、「精一杯の誰にも負けない提案」をしたいと考えているのです。

再生支援協議会は国の中小企業支援施策を担う組織であり、企業からの相談を受けると、人間の病気を治すのと同じように診察・検査・治療のすべてを行います。調整役であることから、一方的に物事を進めることはありません。企業や金融機関と一体となって、納得するまで話し合い、関係者全員が納得する再生を目指す仕組みなのです。

中小企業の再生においては、この方が効果的なことから、年々、多くの相談を受けるようになっていきます。

■「再生計画策定」の支援は4ステップで進められる

ここで、再生支援協議会が中小企業再生の支援を行うときの手順について、簡単に説明していきましょう。

ステップ1 相談（病気治療における診察・問診）

中小企業から連絡を受けた場合、最初に行うのは相談（ヒアリング）です。だいたい、

1時間半から2時間ほどの時間を設け、経営状況について詳しく伺うだけでなく、会社組織や事業に関する今後の見通しや考え方にも耳を傾けます。最終的には、そこが事業再生の目標になると思うからです。

ただし、「そうしたい」という願望があるだけでは解決しません。経営危機に陥った企業を再生させるのは簡単ではないのですから、その目標に向けての戦いを、経営者自身がどれだけの熱意や覚悟を持って取り組んでいけるのか、その意思を確認するのも、ヒアリングにおける重要なポイントです。

ステップ2 調査（病気治療における検査）

続いて、事業DDと財務DDを実施します。事業DDはその企業の事業継続性に関して調べるもので、事業自体の内容だけでなく、業界動向や同業他社との比較分析なども行いながら、収益構造の改善の可能性を探っていきます。一方、財務DDは、その企業の経営状況がいつから悪くなったのか、その原因は何か、どのくらい悪いのかといった点を詳しく調べていくものです。

どちらについても、私たち再生支援協議会のスタッフだけでなく、該当する業界や調査の専門家などに依頼し、正確な分析ができるようにしています。