

Business revitalization and bank (8)

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-10-03 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/2297/7690

事業再生と銀行(8)

加 藤 峰 弘

目 次

I はじめに

II 事業再生と銀行の情報生産機能

III 事業再生と金融

1. 事業再生を支援する金融的手法
2. 事業再生を支援する諸制度
3. 銀行以外で事業再生を手掛けている主体
 - (1) 事業再生ファンド
 - (2) 産業再生機構
 - (3) 整理回収機構

(以上, 第24巻第1号～第27巻2号)

- (4) 中小企業再生支援協議会

(以上, 本号)

4. 事業再生と銀行業の変革

5. 政策的対応

V おわりに

3. 銀行以外で事業再生を手掛けている主体

(4) 中小企業再生支援協議会

a. 中小企業再生支援協議会の概要

中小企業再生支援協議会(以下, 協議会)は文字通り, 経営困難に陥った中小企業の再生を支援する機関のことで, 現在では全国47都道府県のすべてに設置され, しばしば「地方版産業再生機構」や「中小企業版産業再生機構」と呼ばれている。協議会の主な役割は, 協議会の根拠法となる改正産業再生

法において「事業再構築，共同事業再編，経営資源再活用又は経営資源活用新事業を行おうとする中小企業者の求めに応じ，必要な助言又は指導を行うこと」（第29条の2）と規定されている。

各都道府県に協議会が設置されるに至った経緯は次の通りである。2003年4月9日，改正産業再生法が施行された。同法では，「中小企業の活力の再生」という章が新たに設けられ，もっぱら中小企業を対象とした支援措置が打ち出されている。そしてこの章の中には，支援措置の一環として「中小企業再生支援協議会」を設置することが盛り込まれていた。すなわち，同年4月21日に経済産業省によって告示された「中小企業再生支援指針」に基づき，商工会，都道府県商工会連合会，商工会議所，中小企業支援法上の指定法人のいずれかが同省に申請して中小企業再生支援業務を行う機関として認定されれば，このような認定支援機関の内部に協議会が設置されることになる。こうして同年2月に福井県で協議会が設置されたのを皮切りに，それ以外の都道府県でも設置が相次ぎ，同年10月には全国47都道府県のすべてにおいて協議会の設置が完了するに至った。なお，事業再生に携わる3つの公的機関，すなわち協議会，産業再生機構，およびRCCを比較したものが表1である。

表1 中小企業再生支援協議会，産業再生機構，整理回収機構の比較

	中小企業再生支援協議会	産業再生機構	整理回収機構
根拠法	改正産業再生法	産業再生機構法	銀行法
組織形態	商工会議所など経済産業省が認定した機関の内部組織	株式会社形態をとる認可法人（預金保険機構が99%出資）	株式会社形態をとる銀行（預金保険機構が全額出資）
事業再生支援に関連した機能	相談，助言，再生計画策定支援，債権者間調整	債権買い取り，出資，融資，再生計画策定支援，債権者間調整	信託，再生計画策定支援，債権者間調整
支援実績	1379件（再生計画策定完了，2007年3月末）	41件（2007年3月15日付で解散）	516件（2007年6月末）
主管官庁	経済産業省	内閣府および金融庁，財務省，経済産業省（実質上は内閣府を主管官庁とする）	金融庁

出所：各機関のホームページ等を参照して筆者作成。

b. 中小企業再生支援協議会の再生支援体制と再生支援業務の流れ

次に、協議会の再生支援体制と再生支援業務の流れを、経済産業省が策定した「中小企業再生支援協議会 事業実施基本要領」と八木（2007a）（2007b）にしたがって概観する。まず、協議会の再生支援体制について概観する。各協議会は全体会議と支援業務部門から成り立っている。全体会議の構成員は商工会、商工会議所など認定支援機関や地域金融機関などで、ここにオブザーバーとして各地方の経済産業局、財務局、自治体などが加わることもある。全体会議の主たる任務は、協議会が行う再生支援業務の基本方針を策定することである。そしてこの基本方針の下で実際に再生支援業務を手掛けるのが支援業務部門である。同部門には、常駐専門家と総称される、プロジェクト・マネージャー（支援業務責任者）とサブ・マネージャー（窓口専門家）が所属している。プロジェクト・マネージャー1名をサブ・マネージャー数名が補佐する体制をとっている。サブ・マネージャーの数は都道府県ごとに異なり、少ないところでは2名、東京都、大阪府など都市圏では5名以上に上る。プロジェクト・マネージャーには、地域社会・経済の実情と中小企業再生に精通していることが求められる。サブ・マネージャーには、中小企業経営に精通し、経営企画、マーケティング、事業計画の立案などについて豊富な経験・知識を有することが求められる。プロジェクト・マネージャーやサブ・マネージャーを務めるのは、各地方の金融機関出身者、一般事業会社出身者（再生実務経験者）、弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士などであり、中でも金融機関出身者が過半数を占めている。石毛（2007）によると、全国の常駐専門家194名のうち金融機関出身者は105名にも上るといふ。なお、協議会の支援体制を図示すれば、図1のようになる⁽¹⁾。

図1 中小企業再生支援協議会の事業支援体制

中小企業再生支援全国本部

基本機能

協議会活動支援（デュー・デリジェンス等）

- ・協議会業務及び個別案件について、各再生支援協議会への助言・現場支援等
- ・全国本部による財務・業務デュー・デリジェンスの支援

活動分析・標準化

- ・支援実績データ、事例等ノウハウの蓄積・分析・共有
- ・協議会の活動実績分析・評価等
- ・事業再生の動向、協議会の活動状況を勘案した支援業務マニュアルの改訂

再生人材等の確保・派遣

- ・外部専門家のデータベース化
- ・再生専門家の派遣
- ・再生支援人材育成セミナー・人材研修の開催

関係機関とのネットワーク構築

- ・関係機関とのネットワーク強化（連絡会議等）
- ・人的ネットワーク
- ・中小企業者・金融機関に対する協議会活動の広報

中小企業再生支援協議会 （各都道府県）

全体会議

- ①中小企業再生支援協議会が行う事業の基本的な方針の策定
- ②中小企業団体，中小企業支援機関，地域金融機関等との連携
 《構成メンバー》 商工会議所，商工会，地域金融機関等
 《オブザーバー》 地方経済産業局，地方財務局，自治体等

支援業務部門

専門家を配置し，中小企業からの個別の相談に応じ，必要な場合には経営改善計画の策定を支援

- ・プロジェクト・マネージャー（支援業務責任者）1名
- ・サブ・マネージャー（窓口専門家）数名



連 携

案件に応じて個別支援チームを組織

《外部専門家》 弁護士，公認会計士，税理士，中小企業診断士等

出所：中小企業庁ホームページおよび八木（2007a），12ページ。

続いて、各協議会が行う再生支援業務の流れについて概観する。協議会による再生支援は２段階で構成されている。第１次対応は窓口相談と呼ばれるものである。経営困難に陥った中小企業の関係者が面談を申し込み、それにサブ・マネージャー（場合によってはプロジェクト・マネージャー）が応対する。もちろん、メインバンクが協議会に案件を持ち込むケースも多々、見受けられる。中小企業関係者は面談に際して以下の書類を提出しなければならない。

- ・企業概要（設立時期、業種、資本金、従業員数など）が明記された書類
- ・事業内容（および主要取引先など）が明記された書類
- ・直近３年間の財務状況が明記された書類（財務諸表、資金繰り表、税務申告書など）
- ・金融機関ごとの取引状況表（返済予定表で代替可）

さらに、以下の書類を併せて提出することが望ましいとされている。

- ・企業の組織図
- ・受注明細表（建設業など）
- ・金融機関との交渉記録
- ・経営困難に陥った経緯が明記された書類
- ・改善に向けたこれまでの努力およびその結果が明記された書類

プロジェクト・マネージャーとサブ・マネージャーは提出書類を基にヒアリングと分析を行い、当該企業が再生可能と判断すれば、経営上の課題を提示し、その解決に向けて適切なアドバイスを行ったり、支援機関・制度の紹介を行ったりする。

そしてプロジェクト・マネージャーが当該企業について本格的な再生支援が必要と判断すると、第２次対応＝再生計画策定支援に移行する⁽²⁾。第２次対応では、まずプロジェクト・マネージャーやサブ・マネージャーのほかに外部専門家（弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士など）から構成される個別支援チームを、協議会の全体会議の下部組織として編成する。必要に応じてメインバンクやスポンサー（支援企業）なども個別支援チームに参画する。

続いて、個別支援チームは再生計画案の策定に向けてデュー・デリジェン

スを実施する。ビジネス・デュー・デリジェンスにおいて中心的役割を担うのは中小企業診断士で、ファイナンシャル・デュー・デリジェンスにおいて中心的な役割を担うのは公認会計士や税理士である。そして、デュー・デリジェンスの結果を踏まえて再生計画案が策定されることになるが、それは当該企業の抜本的な事業・財務再構築の達成を可能にし、他の中小企業支援制度を適宜、取り入れ、具体的かつ実現が見込めるものであることが要求される。再生計画案の策定に際して、個別支援チームはメインバンクと協力し、財務再構築の達成に必要な金融支援（追加融資の実施、融資の返済猶予＝リスケジュール、利息の減免、債権放棄など）を非メインバンクに求める。したがって個別支援チームは、再生計画案を策定する過程で非メインバンクを対象に説明会を開催し、円滑な合意形成を図る。

再生計画案の内容は、以下に挙げる4つの要素を満たす必要がある。第1に、再生計画案の内容には次の事項が含まれていなければならない。

- ・企業の概要
- ・財務状況（資産・負債・損益・資本）の推移
- ・実態貸借対照表
- ・経営が困難になった原因
- ・事業再構築計画の具体的内容
- ・今後の事業見通し
- ・財務状況の今後の見通し
- ・資金繰り計画
- ・債務弁済計画

第2に、当該企業が実質債務超過に陥っている場合、または経常赤字に陥っている場合には、再生計画案の内容は原則的に、再生計画成立後最初に到来する事業開始年度の日から5年以内、または3年以内に、実質債務超過、または経常赤字を解消するものでなければならない。第3に、再生計画案は、再生計画の終了年度に有利子負債の対キャッシュフロー比率が10倍以内となる内容でなければならない。第4に、非メインバンクに金融支援を求める場合には、経営者責任および株主責任の明確化を図らなければならない。

再生計画案が策定されれば、個別支援チームはメインバンクと協力し、債

権者会議を開催し、再生計画案の説明、質疑応答と意見交換を行い、非メインバンクが同意・不同意を表明する期限を定める。当該企業の取引金融機関のすべてが再生計画案に同意しその旨が文書等により確認されれば、再生計画は成立し、当該企業は再生計画を実行に移すことになる。その後はもちろん、当該企業は定期的に再生計画の実施状況を関係金融機関に報告しなければならない。

第2次対応＝再生計画策定支援は、個別案件ごとに、再生計画が成立した時点または再生計画成立後に当該計画に基づく金融支援などが実行されたことをもって完了とする。ちなみに、八木（2007b）によると、ほとんどの協議会において第2次対応に移行した案件の50～80%は金融機関から持ち込まれたものであるという。

なお、第2次対応が完了した案件については、中小企業庁が全国の案件を取りまとめた上で公表する。公表内容は企業の現状（事業内容、現状に至った経緯、債務の状況など）と再生計画の要約（概要をさらにまとめたもの）である。同意が得られれば、企業名も公表する。

また、協議会では、第2次対応が完了した案件に対してフォローアップを実施する。すなわち、支援業務部門がメインバンクと連携し、外部専門家の協力を得ながら2年間を目途として再生計画の進捗状況についてモニタリングを行う。同部門はモニタリングの結果を踏まえ、必要に応じて外部専門家の協力を得て再生計画の達成に向けて当該企業にアドバイスを行う。再生計画の変更が必要となる場合にも、必要な支援を行う。

各協議会が行う再生支援業務の流れは以上の通りである。ただし、「対応」は第1次、第2次と厳密に区分されているわけではない。八木（2007b）によると、協議会の中には「1.5次対応」を行っているところもあるという。すなわち、いくつかの協議会では、第2次対応案件として正式に認定されなくても、必要に応じて当該企業の再生計画策定を支援したり、債権者間調整をも手掛けたりしている。1.5次対応とは、このように第1次対応に第2次対応の要素を適宜、取り入れたものである。以上から分かるように、各協議会は「中小企業再生支援協議会 事業実施基本要領」を尊重しながらも、個々の案件の状況に応じてかなり柔軟に再生支援業務に取り組んでいるのである。

c. 中小企業再生支援協議会の役割

では次に、協議会の再生支援業務の流れを踏まえながら協議会の役割について考察する。協議会が担っている役割は、(i)相談窓口の提供、(ii)債権者同士が協議する場の提供、(iii)再生計画策定の支援、(iv)再生計画の進捗状況のフォローアップに集約される(石毛, 2007, 参照)。ここでは、(i)と(ii)の役割について考察する。まず、(i)について考察する。『日本経済新聞』2004年5月10日付記事によると、企業の再生には財務やマーケティングなど分野の異なる専門家の共同作業が不可欠であるが、中小企業にはその最初の窓口すら存在していなかったという。「中小企業の経営者が腹を割って悩みを打ち明けられる相手はほとんどいない」のが現実である。ここから分かるように、孤立しがちな中小企業経営者に対して協議会は貴重な相談窓口を提供しているのである。

続いて、(ii)について考察する。(ii)は実質的に、協議会による「債権者間調整機能」を内容とする。上述のように、第2次対応において、協議会は金融支援を巡って非メインバンクを対象に再生計画案を策定する過程で説明会を開催し、策定後には債権者会議を開催して合意形成を図る。このように協議会はRCCと同様に債権者集会方式で債権者間調整を行う。ここで協議会は産業再生機構やRCCと同様に、公的機関として公正・中立な第三者的立場から債権者間調整に臨む。それゆえ、手続の公正性と透明性が確保され、通常よりも迅速かつ円滑に債権者間調整を果たすことができる。つまり、協議会は債権者同士が協議する場を提供しその場で利害対立を解消させるべく公正・中立な第三者的立場から調整を図るという役割を果たすのである。

小野(2007)によると、日本では、他の先進諸国に比べて、中小企業の取引金融機関数は多いという。2004年時点で日本の中小企業の取引金融機関数は、最も小規模な従業員数20名未満の企業の場合、1行取引の企業が30%、2行が34%である。従業員数100名以上の企業では、1行取引の比率は1割にも満たず、4～5行(31%)または6～10行と取引している企業が最も多い⁽³⁾。このように日本では、中小企業といえども、取引金融機関数は決して少なくない。したがって協議会が債権者間調整機能を果たす余地は大きいといえよう。そして、幾度も言及しているように、私的整理が成立する上で

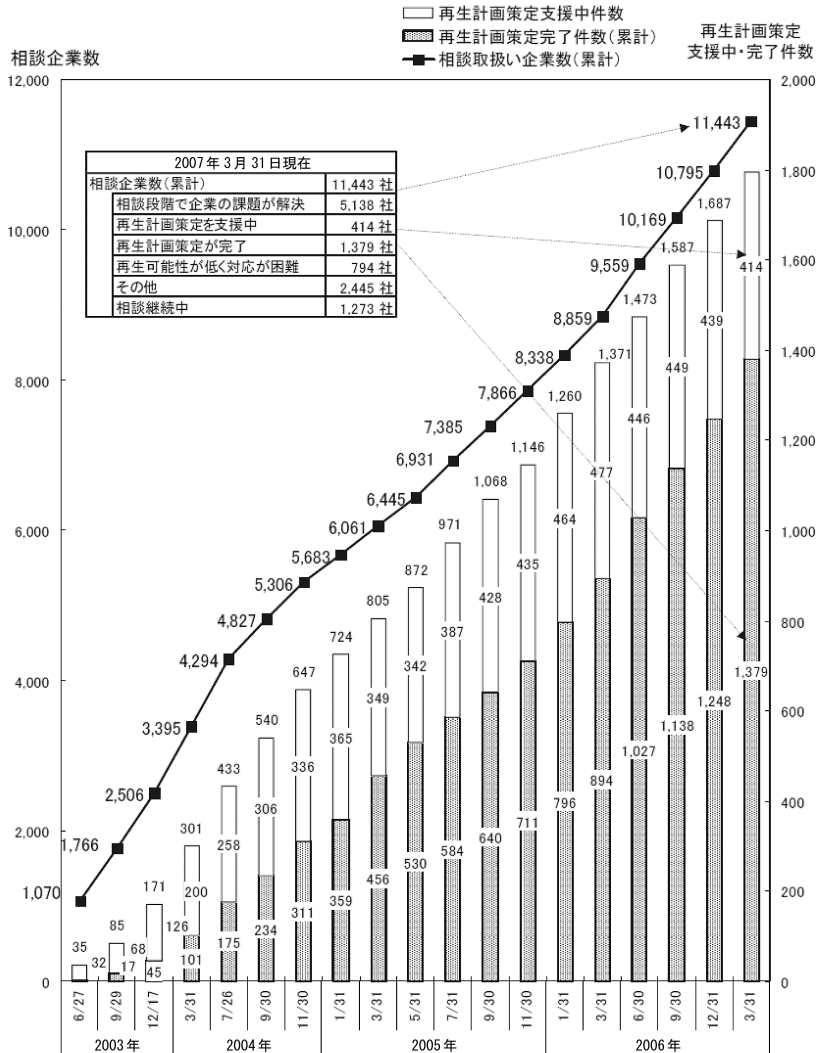
鍵となるのが債権者間調整であるが、メインバンクが独力で債権者間調整を果たすのは容易ではない。以上から、協議会の最も重要な役割は、産業再生機構、RCCと同様に、債権者間調整機能にあると結論づけられる。ただし、協議会による再生支援は、産業再生機構手続とは異なり、注目度が低い上、情報が完全には公開されないことから、レピュテーション・リスクを背景として関係金融機関に強く同意を求められるわけではない。協議会による債権者間調整機能の源泉はあくまで中立・公正な第三者的立場に求められることに留意しなければならない。

d. 中小企業再生支援協議会の活動実績

では次に、協議会の活動実績について概観する。まず、相談企業数の推移について概観しよう。表2から分かるように、2003年に協議会が各都道府県に設置されて以来、相談企業数（累計）は一貫して増加し続け、06年度中にそれは1万社を突破し、同年度末には11443社に上っている。相談企業数がこのように増加の一途をたどっている要因として、第1に協議会の支援によって相談企業の多くが実際に再生を成し遂げたり再生への道を歩み始めたりしていること、第2に成功事例が増加するのに伴って協議会の「評判」(reputation)と、協議会自身のPR活動が奏功していることとも相俟って社会的認知度が高まっていること、第3に政府も協議会の活用を促すべく、中小企業支援策の一環として、協議会の支援対象企業が各種の制度において優遇措置を受けられるようにしたことが挙げられよう。

続いて、表2にしたがって相談企業に対して協議会がどのように対処したのかについてみていこう。2006年度末までの相談企業11443社のうち第1次対応、第2次対応によって再生支援が完了したものは6517社で全体の57%に上り、第1次対応、第2次対応の途中にあるものは1687社で全体の15%を占め、その他は2445社で全体の21%を占めているが、再生支援を断念したものは794社で全体の7%にすぎない。相談企業の約6割について再生支援を完了し、再生支援を断念したものは1割にも満たない⁽⁴⁾ことにかんがみると、ここまで、協議会は十分にみずからの役割を果たしてきたといってもよからう。

表2 相談企業数の推移



出所：中小企業庁ホームページ。

続いて、協議会の再生支援による雇用確保効果について概観しよう。中小企業庁ホームページによると、2006年度末までに第2次対応＝再生計画策定

支援が完了した1379社について従業員を削減した企業数は319社で全体の23％、従業員全員の雇用を維持した企業数は1060社で全体の77％に上り、そのうち新規に従業員を雇用した企業数は121社で雇用維持企業の11％に上ったという。そして結局のところ、雇用確保効果は88925名に上った。このように協議会の再生支援は顕著な雇用確保効果を発揮し、それを通じて地域社会・経済の安定化に寄与しているといえよう。

続いて、表3において金融機関と協議会との関係をみていこう。2006年度末までに第2次対応＝再生計画策定支援が完了した1379社のうち、金融機関が持ち込んだものは1090社で全体の約80％にまで達している。この事実から金融機関（中でも地域金融機関）が、債権者間調整が困難であるなど自身の能力だけでは再生が難しい、または協議会を活用することでより迅速かつ円滑に再生が成し遂げられると判断した案件を協議会に持ち込んでいることと、金融機関がそれだけ協議会を信用していることが理解されよう。

e. 中小企業再生支援協議会の支援手法とその特徴

では次に、表4と照らし合わせながら、第2次対応を完了した企業を対象に、協議会がどのような支援手法を用いた（再生計画に盛り込んだ）のかをみていき、そしてその特徴を明らかにしたい。事業再構築については、表4

表3 金融機関の中小企業再生支援協議会への持込件数

		企 業 数	
金融機関等持込	都 市 銀 行	45社	1090社
	地 方 銀 行	522社	
	第二地方銀行	150社	
	信 金・信 組	222社	
	その他金融機関	151社	
企業が直接相談		289社	
合 計		1379社	

注：対象は第2次対応を完了した企業
出所：中小企業庁ホームページ。

表4 中小企業再生支援協議会が第2次対応において活用した支援手法

(1) 事業再構築

① 収益性の高い分野へのシフトや製造原価、販売管理費の削減

取 組 例	企業数
○ 製品別・取引先別等管理会計の手法の導入	711社

② 組織再編による事業存続

取 組 例	企業数
○ 採算部門の事業譲渡	124社
○ 他社への株式譲渡	24社
○ 当該企業および関係会社の合併・分割	126社
○ 従業員による買収 (EBO ; Employee Buy Out)	3 社

(2) 財務再構築

① バランスシート改善策

取 組 例	企業数
○ 債務免除の実施 ・取引金融機関等が再生を図る企業に対し直接債務免除 ・地域金融機関や政府系金融機関からの新規融資を活用して、RCC、サービサー（債権回収専門業者）等に一括返済する際に、RCC 等が一部債務免除を実施 ・存続する採算部門を事業譲渡や会社分割により新会社等が承継した上で残った企業を清算することにより、取引金融機関等が実質的に債務免除を実施 ・中小企業再生ファンドが金融機関や RCC から債権を買取った上で一部債務免除を実施 ・関係企業等の破綻、整理により発生する保証債務の一部免除 注) 上記手法を複数実施している案件があることから、合計企業数は単純合計と一致しない	300社 (40社) (99社) (107社) (50社) (11社)
○ 金融機関による借入金の資本的劣後ローンへの転換 (DDS) により実質的に自己資本が増加	107社
○ 債務の株式化 (DES) による債務圧縮および資本増強 ・役員借入の株式化 ・地域金融機関、RCC 等による債務の株式化 ・中小企業再生ファンドによる債務の株式化 ・関係会社による債務の株式化 注) 上記手法を複数実施している案件があることから、合計企業数は単純合計と一致しない	170社 (126社) (22社) (14社) (12社)
○ 遊休資産の売却や経営者の私財提供等による負債の圧縮	828社
○ 債務免除を受ける場合において①資産の評価損益の計上、②①を青色欠損金に優先して期限切れ欠損金と相殺 (2005年度税制改正)	14社

② 資金繰り改善策

取 組 例	企業数
○ 新規融資	877社
○ 既存借入金のリスケジュール	855社
○ 中小企業再生ファンドが株式や社債の引受により資金投入	42社

③ 政策支援措置の活用

取 組 例	企業数
○ 民間金融機関からの支援の呼び水や、民間金融機関単独では融資が困難な場合の補完機能として、中小企業金融公庫、商工組合中央金庫、国民生活金融公庫による企業再建資金などの新規融資の活用 (注1)	314社
○ 信用保証協会の資金繰り円滑化借換保証制度の活用 (注2)	102社
○ 信用保証協会による求償権放棄 (注3)	8 社
○ “ 求償権消滅保証 (求償権先への新規保証)	11社
○ “ 求償権の不等価譲渡	4 社
○ 中小企業金融公庫による金利減免	8 社
○ “ 不等価譲渡	1 社

注1：中小企業金融公庫は「企業再建・事業承継支援資金」を提供し、商工組合中央金庫は「企業再建支援貸出制度」を設け、国民生活金融公庫は「企業再建・事業承継支援資金」を提供するが、いずれの制度においても協議会の関与の下で再生に乗り出す企業には資金供給を受ける資格が与えられている

注2：「資金繰り円滑化借換保証制度」は2003年2月に始まり、その内容は既往借入金についてより期間の長い融資への借換や複数の保証付借入金の一本化を行い、月々の返済負担を軽減することによって計画的な返済を容易にし、中小企業の資金繰りを円滑化するというものである

注3：求償権の意味内容は次の通りである。代位弁済（債務の肩代わり）を行うことによって、信用保証協会は当該企業に対して代位弁済額を元本とし、それに対する損害金を合わせた債権を持つことになる。この債権を求償権という

出所：中小企業庁ホームページ。注は筆者作成。

が示すように、製品別・取引先別等管理会計の手法が導入され、それを基軸として「選択と集中」や製造原価、販売管理費の削減を成し遂げた企業は711社で全体の52%に上り、単独での再生は困難であると判断されたものの、個別の事情に応じた組織再編手法が適用され、それによって事業存続に成功した企業は277社で全体の20%に上った。ここから、協議会が第2次対応において7割超の企業に対して高度な専門知識や豊富な経験を必要とする事業再構築の手法を駆使し、再生を強力に後押ししてきたことが理解されよう。

事業再構築で中心的な役割を担うのは中小企業診断士で、管理会計の手法を駆使して事業や資産、商品別の収益を算出し、不採算事業からの撤退などを提案する。数字の裏付けを持った提案は説得力を持ち、経営者も納得せざるを得なくなる(『日本経済新聞』2004年5月10日付記事)。

以上から明らかなように、協議会による事業再構築支援は抜本的なビジネスモデルの転換にまで及び、再生そのものにとどまらず、再生を達成した後の成長をも見据えたもので、けっして産業再生機構やRCCのそれに劣らないといつてよい。

他方、財務再構築については、表4と照らし合わせることで、次の4つが主要な特徴として浮かび上がる。第1にバランスシート改善策として、債権放棄(表4では債務免除)、DESに加えて、支援対象が中小企業であることを反映してデット・デット・スワップ(DDS)が用いられていることである。債権放棄が実施されたのは300社で全体の22%、DESが実施されたのは170社で全体の12%、そしてDDSが実施されたのは107社で全体の7%を占めている。

デット・デット・スワップ(DDS)とは、過剰債務を抱える経営不振企業に対して、金融機関が既存の貸出金の一部を劣後ローン(融資先企業が経営破綻した場合、一般の貸出金よりも返済順位が劣後する無担保貸出金)に転換することを指す。債権放棄やDESと同様に、バランスシート改善策の一手法と位置づけられるが、特に中小企業に対して用いられることが多い。株式を上場していない中小企業の場合、金融機関はDESを行っても、それによって取得した株式に市場性がなく、株式を市場で売却して資金を回収することは極めて難しい。したがって中小企業のバランスシートを健全化させ、

財務再構築を実現させる手法の一つとして DDS が活用されている（表 4 から170社に対して DES が実施されていることが分かるが、その大部分、すなわち122社が役員借入の株式化で、地域金融機関による DES は RCC 等と併せて22社とごくわずかである）。

DDS を実施する目的は次の2つである。第1に、貸出金の一部を劣後ローンに転換することによって当該企業の信用リスクを軽減することである。これによって当該企業の信用力は向上し、既存融資の継続や新規融資の導入の円滑化を図ることができる。第2に、自己査定において当該企業の債務者区分を要注意先（要管理先を含む）から上方遷移させることである。自己査定との関係において、一定の要件の下で貸出金の一部を、資本的性質を持つ劣後ローン、すなわち資本的劣後ローンに転換すれば、それは資本とみなされ、当該企業の債務者区分を要注意先（要管理先を含む）から上方に遷移させることが可能になる⁽⁵⁾。日本において DDS が導入されたのはごく最近である。すなわち、「新しい中小企業金融の法務に関する研究会」（金融庁監督局長の諮問機関）が2003年7月に『新しい中小企業金融の法務に関する研究会報告書』と『中小企業の事業及び財務再構築のモデル取引に関する基本的考え方』を公表し、日本の中小企業は一般に自己資本比率が低く借入依存度が高い傾向にあり、借入金の一部が長期固定化することによって過剰債務の状態に陥っていることを指摘し、このような借入金を「擬似エクイティ」とみなした上で、中小企業の財務再構築を図るために DDS の導入が提言された。これを受けて、04年2月に「金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕」が改訂され、DDS を実施する第2の目的の内容が実現することになった⁽⁶⁾。こうして DDS は急速に脚光を浴び、中小企業再生支援において DDS が積極的に活用されるようになった。また DDS は手続上、債権の条件を変更するだけのもので、債権放棄や DES と比べて容易に実施できる。このことも DDS の活用を促したと考えられる。

上述のように、第2次対応を完了した企業のうち DDS が実施されたのは107社で全体の7%を占める。この数字が高いか低いかは判断が分かれるところである。DDS を適用する対象となりうるのは（i）債務者区分が要注意先（要管理先を含む）以上である、（ii）金融機関、取引先企業などステー

ク・ホルダーとの協調関係が確立している、(iii) コベナンツ・ファイナンスへの切り替えを受け入れられる、(iv) 再生計画遂行によって十分なキャッシュフローを生み出せる、(v) 企業統治体制が確立し再建計画遂行を厳格に管理できるという条件を満たした企業に限られる(穂刈, 2006, 参照)ことを考慮に入れば、この数字が低すぎるとまではいえない。しかも、表5から分かるように、第2次対応を完了した企業のうち、債務者区分についてDDSの主たる対象となりうるのは、その他要注意先373社と要管理先471社の合計844社であるが、それに対するDDS実施企業107社の割合は13%となり、7%から大幅に上昇する。このように協議会はDDSという政策(「金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕」改訂)的な支援を受けて導入されたバランスシート改善策の一手法を個々の案件の状況に応じて活用している。

第2の特徴は、バランスシート改善策について債権放棄を活用した事例が少ないことである。これは産業再生機構の実績と比較すれば明らかである。機構はバランスシート改善策として債権放棄については全41案件のうち39件、全体の95%で実施し、DESについても10件、24%で実施している。それに対して協議会は、上述のように、債権放棄については300社、全体の22%で活用し、DESについては170社、12%で活用しているにすぎない。このように協議会がバランスシート改善策として債権放棄、DESを用いる割合は、機構のそれを大きく下回っている。ただし、協議会がDESを活用する割合が低く、さらにその中身も大部分が役員借入の株式化など特殊な形態をとっている理由ははっきりしている。すなわち、上述のように、金融機関にとっ

表5 債務者区分

債務者区分	企業数
正 常 先	17社
その他要注意先	373社
要 管 理 先	471社
破 綻 懸 念 先	451社
実 質 破 綻 先	67社
合 計	1379社

注：中小企業再生支援協議会の推定
出所：中小企業庁ホームページ。

ては中小企業＝非上場企業の株式を取得してもエグジットが難しく、DESを容易に受け入れるわけにはいかないのである。したがって、協議会がDESを活用する割合が低くてもやむを得ないといえよう。また、中小企業のバランスシート改善策においては、DDSがDESの代役を務め、それが一定程度の効果を発揮していることを考慮に入れば、特に問題はないと考える。

協議会が債権放棄を活用する割合が低い理由としては、都市圏に比べて地方では景気回復の足取りが重く、それを反映して主要行に比べて地域金融機関は財務状況の改善が遅れていることが考えられる。たとえば、不良債権比率（金融再生法開示債権ベース、2007年3月期）を比較すると、主要行が1.5%であるのに対し、地域金融機関は地方銀行が3.9%、第二地方銀行が4.5%、信用金庫が6.5%、信用組合が10.3%となっており、相当の差が見受けられる。こうした状況の下では、融資銀行団の中で一部の地域金融機関が財務上の事情から債権放棄に応じられず、それと平仄を合わせるかたちで、債権放棄が再生計画に盛り込まれないという事態が起こりがちである。本来なら債権放棄が活用されるべき案件において、それが実現しない場合、バランスシートが健全化されず、財務再構築の失敗から再生が頓挫することになりかねない。特に景気後退期や不況期には、このような事例が現れる確率は高くなろう。

第3の特徴は、債権放棄を活用した事例が少ないのに比べ、資金繰り改善策を施した事例は多いことである。新規融資が実施されたのは877社で全体の64%、リスケジュールが実施されたのは855社で全体の62%に上る。このような資金繰り改善策が施されることで、支援対象企業は再生を成し遂げるまでの時間的余裕が与えられることになる。過剰債務に陥ったものの、その水準が低い企業は、債権放棄が行われなくても、資金繰り改善策が施されるだけで財務再構築は達成できるかもしれない。しかしながら、過剰債務を抱えた企業の中でも、その水準が高い企業としては、資金繰り改善策だけに依存した財務再構築支援は「問題の先送り」でしかない。高い水準の過剰債務を抱えながら再生に乗り出しても、その過程でデット・オーバーハングに直面し、中核事業について収益性を高めるべく新規投資（設備投資）を行おうにも資金が十分に調達できないという事態すら招きかねない。

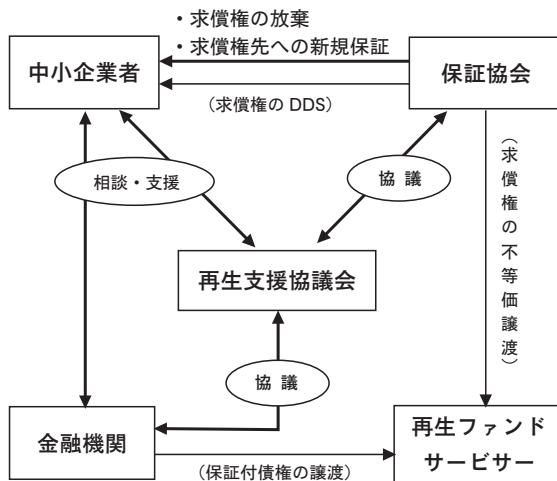
第4の特徴は、民間ベースの財務再構築支援を補うべく政策支援措置が一

定程度、活用されていることである。なんらかの政策支援措置を活用した企業は448社で全体の32%に上る。政府系金融機関によるニュー・マネーの供給を受けた企業は314社で全体の23%に上る。信用保証協会が提供する再生支援の枠組みを活用した企業は125社で全体の9%を占める。その大部分、すなわち102社は「資金繰り円滑化借換保証制度」を活用したものである。信用保証協会による求償権放棄、求償権消滅保証（求償権先への新規保証）等は2006年1月に導入されたもので、制度が始まってから日が浅く、それらを活用した企業は23社で全体の2%を占めるにすぎない。ちなみに、この制度は一連の信用保証制度改革の中で、再生支援にかかわる制度を整備・拡充する目的で導入された⁽⁷⁾。保証付融資を受けた中小企業が再生に乗り出す際に、金融機関が財務再構築支援の一環として債権放棄を実施したり、中小企業再生ファンドなどに債権を売却したりする場合に、これまでは保証協会だけが制度上、支援に応じることができず、しばしば再生に支障を来たしていた。しかし改革後は協議会の関与の下で再生に乗り出す企業については、求償権の放棄、求償権消滅保証等が可能になった。改革後、求償権は中小企業再生支援の枠組みにおいてどのような取り扱いが可能になったのか、その全体像を表したものが図2である。

産業再生機構とは異なり、協議会には出融資機能が備わっていない。民間金融機関による財務再構築支援が不十分ならば、それを少しでも補うために、協議会と連携するかたちで政策的支援、すなわち政府系金融機関や信用保証協会の融資機能などが活用されなければならない。

協議会による財務再構築支援の主要な特徴は以上の4つである。第1の特徴は技術的なもので付言を要しないが、第2～第4の特徴については、総合すれば、次のようにいえる。すなわち、協議会による財務再構築支援は資金繰り改善策に過度に依存したもので、バランスシート改善策の中心となる債権放棄は不十分にしか活用されていない。したがって、財務再構築を十分に達成できないまま再生に乗り出す企業が少なくないかもしれない、ということである。しかしながら、上で概観したように、現実には、協議会は成功事例を積み重ね、相談企業数は増加の一途をたどっている。もしかしたら、民間ベースの財務再構築支援の不十分さを政策的支援と抜本的な事業再構築支

図2 信用保証協会の求償権と中小企業再生支援



注1：保証協会は求償権を放棄するに際して、幾つかの条件を課す。その主なものは、遊休資産の処分、経営陣の退陣、労働組合が自社の再生計画に協力すること、地域社会・経済に不可欠な雇用を吸収する力があり、今後の発展が見込まれることである。

注2：制度改革により、2006年4月からは中小企業の中でもより規模の小さな企業に対する機動的かつ柔軟な対応を図るため、協議会が策定した再生計画によらなくても、各保証協会が独自に設置した外部委員会＝再生審査会が承認した再生計画による場合も、求償権先への新規保証が可能になった。

出所：中小企業金融公庫（2006），1 ページ。注は筆者作成。

援（特に後者）が補っているのかもしれない。また、地域によって温度差はあるものの、協議会が全国に設置された2003年から景気回復が始まっている。このことが問題を露見させていないだけかもしれない。中小企業再生と財務再構築、特にバランスシート改善策との関係については、中小企業経営の特質にも踏み込んだ上で（コアコンピタンスに優れた中小企業は、経営上の課題が解決しさえすれば、大企業に比べて早期に過剰債務は解消されるのかなどを考慮に入れて）検討する必要がある。

f. 中小企業再生支援協議会の課題

では次に、協議会の課題について考察する。それは主に次の二つである。

第1の課題は、協議会が都道府県ごとに活動実績が大きく異なることである。

2007年3月末時点において、第2次対応を完了した件数が最も多いのは栃木県で75社に上り、続いて東京都の59社、静岡県55社、埼玉県の51社、山口県の49社となっている。それに対し、この件数が最も少ないのは山梨県で10社にすぎず、続いて岩手県、宮城県、富山県、大分県も15社にすぎない（平均値は29.3、標準偏差は13.88である）。都道府県ごとに中小企業の数や産業構造、景況などが異なるため、一概にはいえないものの、この要因として、各協議会における能力差、支援スタンスの差を指摘せざるを得ない。

実際のところ、各協議会においてどのような人材が支援業務部門を主導するかによって支援内容の特徴が変わってくる。最も強い影響を与えるのは常駐専門家（プロジェクト・マネージャー、サブ・マネージャー）の出身母体である。一般事業会社や経営コンサルタント会社出身者、中小企業診断士などが常駐専門家を務め、支援業務部門を主導する場合、支援内容は事業再構築に偏りがちになる。公認会計士や税理士、地元金融機関出身者、出向者が同部門で主体になると、支援内容は財務再構築に偏りがちになる。また、地元金融機関出身者、出向者が常駐専門家を務めている場合、債権者間調整は円滑に運ぶことが多い（八木、2007a, 2007b）⁽⁸⁾。

各協議会における能力差、支援スタンスの差を解消すべく、2007年6月に「中小企業再生支援全国本部」が設立された。全国本部の基本機能は図1の通りであるが、それらが効果的に発揮されれば、各協議会における能力差、支援スタンスの差は確実に縮小していくであろう。この点で全国本部の設立は評価に値すると考える。ただし、こうして制度的枠組みは整ったものの、全国組織と地方組織をどのように有機的に結び付けていくのかという運用上、実務上の課題は残っている。

そして、各協議会における能力差、支援スタンスの差を解消する上で最も重要なのは、常駐専門家の成り手、すなわち事業再生支援人材をどのように育成・確保するのかということである。全国本部が後押しするとはいえ、各地方が独自に取り組むだけでは、全国的に十分な成果を上げることは期待しがたいのではないか。事業再生支援人材を育成・確保する上で活用できる資源（ヒト、モノ、カネ）上の地域間格差がむしろ各協議会における能力差、支援スタンスの差を拡げてしまうことになりかねない。日本では、事業再生

市場が本格的に機能し始めてまだ日が浅く、中小企業再生の領域に限らず、同市場全体で事業再生支援人材は不足している。全国、事業再生市場全体をカバーする規模での政策的枠組みで対処する必要があるのではないか。

第2の課題は、中小企業再生ファンド（地域再生ファンド）をどのように活用していくのかということである。協議会は財務再構築支援に際して中小企業再生ファンドを活用してはいるものの、その実績はさほど上がっていない。表4から分かるように、バランスシート改善策において中小企業再生ファンドが債権放棄を実施したのは50社で全体の4%、DESを実施したのは14社で全体の1%、資金繰り改善策において同ファンドが株式や社債の引受によってニュー・マネーを投入したのは42社で全体の3%にすぎない。多様な形態を許容し、多額の資金調達を可能とするファンドという仕組みは中小企業再生においても有効であり、中小企業再生ファンドは中小企業再生市場において主役を担うことができ、かつ同市場が十分に機能し、発展していく上で不可欠な存在といってよい。協議会が再生支援において中小企業再生ファンドを積極的に活用すれば、同ファンドは経験を積むとともに専門知識・ノウハウが蓄積され、成長していこう。そしてそれが呼び水となって数多くのファンドが設立され、中小企業再生市場の厚みが増し、ひいては同市場の発展につながると考えられる。中小企業再生ファンドの活用が進まない理由としては、地域金融機関が必ずしも不良債権に対して十分な引当を行っておらず、同ファンドに債権を売却することによって引当不足＝損失が確定し、財務状況が悪化してしまうことが挙げられる。したがって財務状況が悪化している地域金融機関ほど、中小企業再生ファンドの活用に二の足を踏まざるを得ない。

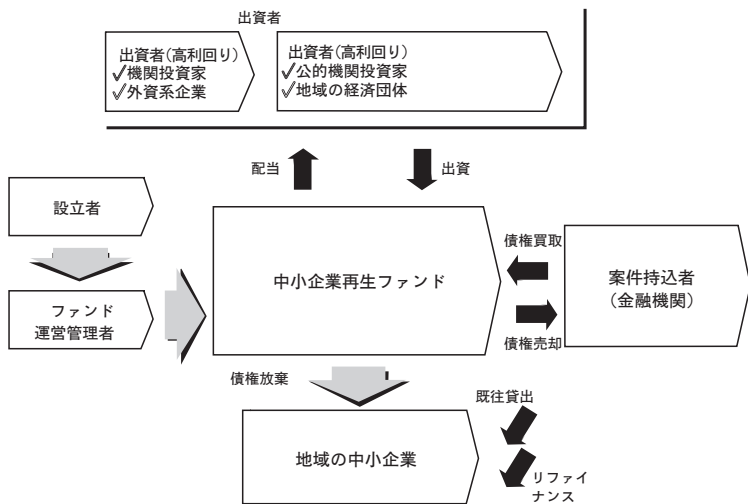
なお、中小企業再生ファンドは民間主導型ファンドと公的機関主導型ファンドとに大別される。前者は民間部門がファンドの設立者と運営者の役割を担い、全国的に出資者を募り、資金調達額も100億円～300億円と大きい。したがって地域金融機関は比較的規模の大きな案件でも持ち込むことができる。運営者は以前から再生支援業務に携わっていることが多く、豊富な経験と専門知識、ノウハウを備えており、地域金融機関はこうした優秀な人材の関与を期待できる。ただし、経済合理性に則してデュー・デリジェンスはより厳

密に実施されるため、投資対象は限定され、かつ購入価格・条件は売り手にとって厳しいものとなりがちである。また、当然ながら、高い利回りが追求される。ただし、現在のところ、ファンド・ビジネスにとって中小企業は規模が小さすぎ、かつ地域的・個別的特殊性が強く投資対象としての魅力に欠けるため、民間主導型ファンドはごくわずかしかな存在していない⁽⁹⁾。他方、公的機関主導型ファンドは利潤の追求ではなく、地域経済の再生を目的として組成されたファンドで、設立者は中小企業基盤整備機構をはじめ公的機関が務める場合が多く、出資者は整備機構、地方自治体、地域金融機関、地元的一般事業会社などが主体となり、運営は投資会社など民間に任せる場合が多い。案件の選定に際しては雇用など地域経済に与える影響が重視され、利回りについては高いものは要求されない。また、協議会はファンドによる再生支援の枠組みの中で再生計画の実現可能性を判断するという役割を担っている。民間主導型ファンドと公的機関主導型ファンドの仕組みを図示すれば、図3のようになる。

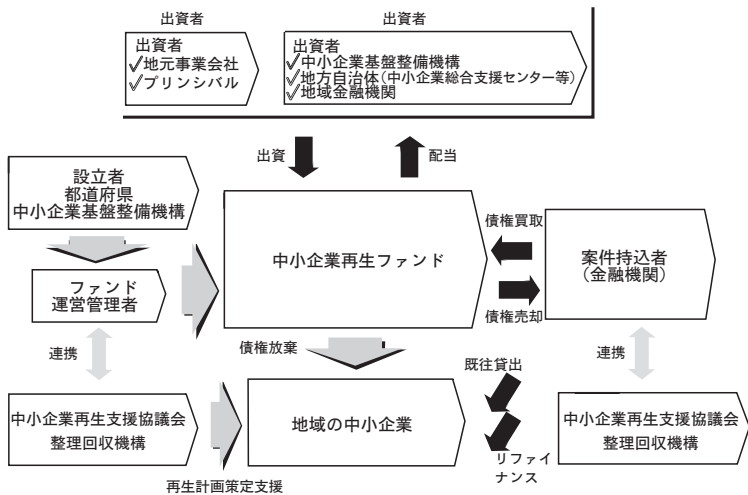
さらに、民間主導型ファンドの一類型として地域金融機関主導型ファンドを挙げることができる。同ファンドは地方銀行を中心とする地域金融機関が投資会社と提携して設立・運営されるものである。松尾（2006）によると、同ファンドはさらに特定の地銀だけが関与したものは「クローズド・プラットフォーム型」に、複数の地域金融機関が関与したものは「オープン・プラットフォーム型」に分類されるという。前者は当該地銀の融資先企業だけが案件として持ち込まれるのに対し、後者は関係金融機関すべての融資先企業が案件の対象となる。後者については整備機構など公的機関が出資者に加わったり、協議会との連携・協力体制が構築されたりするなど公的な支援が行われることも多い。後者はこのように公的な性質を持った民間主導型ファンドとあってよい。後者はまた、設立に際して地域経済の再生をスローガンに掲げる。後者の目的はこのように地域経済の再生であるが、クローズド・プラットフォーム型、オープン・プラットフォーム型にかかわらず、地域金融機関としては不良債権のオフバランス化に加え、長期継続取引の維持、すなわち支援対象企業に対する継続的関与と事業再生達成後の融資再開が目的となる。地元企業との長期継続取引を重視する地域金融機関としては、風評被害や「評

図3 中小企業再生ファンドの仕組み

(1) 民間主導型ファンド



(2) 公的機関主導型ファンド



出所：澤田・河田（2005），62ページ。

判」の低下を伴いやすいため、自身が関与しないファンドやサービサーに債権を売却するのは難しい。地域金融機関が設立ないし関与したファンドであれば、こうした問題は避けられ、債権を容易に売却できる。また、地域金融機関がみずから債権放棄を行うことは、他の経営不振企業のモラル・ハザードを引き起こす恐れがあり、回避することも多かったが、自身が設立ないし関与したファンドに債権を（時価で）売却し、ファンドが（一定のマージンを確保した上で）債権放棄するのであれば、こうした問題は表面化しない（松尾、2006、澤田・河田、2005、および穂刈、2004）。

g. 中小企業再生支援協議会の存在意義

では次に、協議会の存在意義（*raison d'être*）について若干の考察を加えたい。東京商工リサーチが公表した2006年度の全国企業倒産（負債総額1000万円以上）によると、倒産件数は13337件となり、05年度に比べて1.2%増えたという。増加は5年ぶりである。他方、負債総額は11%減って5兆4462億5400万円となり、16年ぶりに6兆円を下回った。また、負債総額10億円以上の倒産件数が05年度に比べて10.7%減ったものの、その一方で中小企業の倒産件数は1.2%増えた。このように大企業の倒産件数が顕著に減少する一方で、中小企業の倒産件数はわずかながら増加している（『日本経済新聞』2007年4月12日付記事）。この背景には、2003年5月以降、日本経済は本格的な景気回復局面に入ったものの、その恩恵が地域経済や中小企業にまで行き渡っていないことがある。

景気回復の牽引役を担っているのは輸出、すなわち外需にほかならず、内需関連産業に属する中小企業や非製造業の中には業況の厳しいところが数多く見受けられる。これまで公共事業に依存していた地域ほどこの傾向は強い。また、大企業が積極的に設備投資を進めていることと、ハイテク化の進展によって生産設備の価格が上昇し、それが中小企業の資本装備を遅らせ、生産性の向上を妨げている。さらに、1990年代以降のグローバル化の急速な進展によって、中小企業は大企業など製品の主力販売先が海外に移転すると同時に、海外との競争激化に伴って製品価格の低下に見舞われている。このようにグローバル化の急速な進展という構造的な要因によって中小企業の業況は

より厳しくなっている。以上から、地域経済や中小企業は依然として厳しい経営環境に置かれていることが理解されよう。したがって協議会の活躍する余地はまだ大きくいなければならない。

また、上述のように、地域金融機関の中には財務基盤が脆弱なものも数多く見受けられ、そのような金融機関にとって不良債権処理は依然として大きな経営課題である。ここで中小企業の再生支援は「地域再生」という政策目標に合致し、地域金融機関にとっては柱に据えるべき不良債権処理方法である。特に再建型の私的整理を図ったものの、債権者間調整が不調に終わるなど独力では再生計画案を策定できなかった案件については、協議会の利用価値は高いといえよう。

以上のように、協議会は中小企業の再生を通じて地域経済の再生に貢献するとともに、不良債権処理を促進することで地域金融機関の経営安定化に寄与し、それを通じて地域経済の再生に貢献している。したがって協議会は地域経済の再生に不可欠な存在といえ、ここに協議会の存在意義が見出せよう。なお、協議会は当初、2008年3月末までの時限的な組織として設立されたが、中小企業庁は06年12月にその存続を公表した⁽¹⁰⁾。政府もこのように協議会の存在意義を認め、引き続き地域再生に貢献していくことを求めている。

h. 「地域力再生機構」と中小企業再生支援協議会

では最後に、早ければ2008年4月にも創設される「地域力再生機構」と協議会との関係について考察してみよう。『日本経済新聞』2007年5月29日付記事によると、政府の経済財政諮問会議は07年5月28日の会合で「地域力再生機構」（仮称）の創設を正式に決定したという。地域力再生機構は07年3月末に解散した産業再生機構の地方版と位置づけられ、組織形態や支援方法・手順は産業再生機構を参考にして決められている。08年4月の発足を目指す。詳細は今後、詰められていくが、現段階で固まっている組織形態などは次の通りである。すなわち、地域力再生機構は時限的な組織として設立し、存続期間は原則として5年間である。株式会社形態をとり、資本金は500億円で預金保険機構などが出資する。また、債権買い取り機能と出融資機能を備える（当初の公的資金枠として500億円を想定している）。支援対象は原則とし

で中堅企業とする（同時に、協議会の支援対象を原則的に中小企業とすることによって両組織の「棲み分け」を図る）。それとともに、第三セクターの破綻処理も手掛ける。支援方法については、債権買い取り機能と出融資機能を活かし、ターンアラウンド・マネージャーを派遣するなど経営に直接参画する。支援手順については、支援要請→デュー・デリジェンス→再生委員会が支援の可否を判断というかたちをとる。もちろん、この過程で必要に応じて非メインバンクに債権放棄を要請するなど債権者間調整機能も果たすことになる。

また、『日本経済新聞』2007年7月20日付記事によると、政府は地域力再生機構の子会社として人材派遣会社を08年4月に創設する方向で検討に入ったという。新会社は東京に集中しがちな事業再生専門家を地方に派遣することと、事業再生支援人材の育成を業務の2本柱とする。5年後を目途に完全民営化する方針である。

以上のように、早ければ2008年4月にも地域力再生機構が設立され、同機構が中堅企業の事業再生と第三セクターの破綻処理を手掛けることとなった。また、事業再生専門家の地方への派遣と事業再生支援人材の育成を業務とする子会社の設立も実現に向けて動き出している。

以下では、2008年4月にも創設される地域力再生機構と協議会との関係について考察してみよう。協議会はこれまで小規模企業から中堅企業まで幅広く再生支援を手掛け、実績も残してきた（表6）。しかしながら、政府の構想によると、地域力再生機構が中堅企業の再生に特化し、協議会が中小企業の再生に特化することで棲み分けを行うという。このように両組織の間で規模別に棲み分けが行われるようになり、協議会が中堅企業の再生支援を手付けなくなると、中堅企業については（業種を単位とした場合に発揮されるはずの）「範囲の経済性」が発揮されなくなる。言い換えると、協議会が業種ごとに培ってきた再生支援の専門知識、ノウハウが中堅企業については活かせなくなってしまう。両組織間、規模別の棲み分けはこうした非効率性を生み出す危険性をはらんでいる。そして、この問題を回避するには、地域力再生機構と協議会との間で人的交流、データベースの共有化が円滑に行われなければならないと考える。

表 6(1) 売上高別企業規模

売 上 高	企 業 数
1 億 円 以 下	84社
1 億円超～5 億円以下	498社
5 億円超～10億円以下	332社
10億円超～50億円以下	400社
50 億 円 超	65社
合 計	1379社

表 6(2) 従業員別企業規模

従 業 員 数	企 業 数
1～10名	119社
11～20名	245社
21～100名	784社
101～200名	158社
201名以上	73社
合 計	1379社

注：対象は第2次対応を完了した企業
出所：中小企業庁ホームページ。

また、地域力再生機構が再生支援業務を手掛ける上で地域特性（地域社会・経済・産業の特性）を十分に把握しておく必要があるが、それには一定の時間・労力・費用をかけて情報生産活動（データ収集とデータベース構築）を行わなければならない。かりに独力でそれを行うとすれば、相当な資源が費やされることになる。したがって、地域力再生機構はここでも情報の重複生産など非効率的な業務運営を回避するために、協議会との間で人的交流、データベースの共有化が必要になってくると考える。

以上から分かるように、地域力再生機構の創設が「屋上屋を架す」ことにならず、地域が「分業の利益」または「専門化の利益」を享受するには、同機構と協議会との間において人材面、情報・知識面で活発に交流がなされることが最も重要である。また、上述のように、特に地方において事業再生支援人材が不足しており、それが各協議会における能力差、支援スタンスの差を生み出す最大の要因となっている。人材派遣子会社の創設が実現し、そしてみずからの役割を十分に果たすことができれば、この問題は解消されるであろう。

脚 注

- (1) 図1の中に記されている「中小企業再生支援全国本部」については本項fで考察を加える。
- (2) 第2次対応に移行するか否かの判断は通常、プロジェクト・マネージャーに委ね

られるが、より公正を期すため、山口県のように専門の検討委員会を設けているところもある(『日本経済新聞』2004年5月10日付記事)。

- (3) 小野(2007)によると、日本の中小企業はいわゆる「保険動機」を重視する傾向が強いいため、取引金融機関数が多くなるという。保険動機とは、複数行取引を行っていれば、メインバンクに問題が生じて資金調達が困難になった場合でも、他の取引銀行から資金調達できる可能性が高まることを意味する。
- (4) ただし、その際も協議会は法的整理に向けて相談企業に弁護士を紹介している。
- (5) 破綻懸念先以下の企業については、別途債権放棄などの措置と組み合わせないと、ただちに上方遷移の対象とはならない。
- (6) 「金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕」では、以下の要件を満たせば、債務者区分の判断において資本的劣後ローンを資本とみなすと規定されている。
 - (i) 当該債務者が中小企業基本法で規定される中小企業者であること
 - (ii) 債務者区分が要注意先(要管理先を含む)以上であること
 - (iii) 資本的劣後ローンへの転換が、合理的かつ実現可能性が高い経営改善計画と一体として行われていること
 - (iv) 資本的劣後ローンに対して会計ルールに基づく適切な引当が行われること
 - (v) 資本的劣後ローンに関する契約が、金融機関と債務者との間で双方合意の上、締結されていること
 - (vi) 契約内容に原則として以下のすべての条件を付していること
 - ・ 他のすべての債権(計画上新たに発生することが予定されているものも含む)が完済された後に償還が開始されること
 - ・ デフォルト時の請求権が他のすべての債権が弁済された後に発生すること
 - ・ 債務者が金融機関に財務状況の開示を約定し、かつ金融機関が債務者のキャッシュフローに対して一定の関与ができる権利を持つこと
 - ・ 資本的劣後ローンが期限の利益を喪失した場合、金融機関に対する他のすべての債務が期限の利益を喪失すること
- (7) 信用保証制度に関する詳しい議論－制度改革全般の内容、その背景、課題、国際比較など－については、たとえば小野(2006)(2007)を参照されたい。
- (8) 上述のように、全国の常駐専門家の過半数は金融機関出身者で、案件によってはいわゆる利益相反が懸念されることもある。しかし、これについては、協議会関係者は改正産業再生法で「秘密保持義務」を課せられており、さらにその下部規定によって関係金融機関と利害関係が認められる常駐専門家は当該案件の処理に加われないことになっており、利益相反が顕現化する余地はない。こうしたかたちで、協議会が業務を遂行する上で公正性・中立性は確保されている。また、地方においては金融機関出身者、出向者を排除してしまうと人材が不足してしまう(石毛, 2007)。
- (9) たとえば、シティグループ・プリンシパルの100%子会社であるJNCパートナーズが日興シティグループ証券とアドバイザー契約を結んで運営している「ながさき

企業再生ファンド」が挙げられるが、数は限られている（松尾，2006）。

- (10) 協議会の根拠法となっている改正産業再生法は2008年3月末までに見直されることが決まっている。

参考文献

- (1) 新しい中小企業金融の法務に関する研究会（2003a）『新しい中小企業金融の法務に関する研究会報告書』<http://www.fsa.go.jp/news/newsj/15/ginkou/f-20030716-1/02.pdf>
- (2) 新しい中小企業金融の法務に関する研究会（2003b）『中小企業の事業及び財務再構築のモデル取引に関する基本的考え方』<http://www.fsa.go.jp/news/newsj/15/ginkou/f-20030716-1/03.pdf>
- (3) 中小企業庁ホームページ，<http://www.chusho.meti.go.jp/index.html>
- (4) 中小企業金融公庫（2006）「信用補完制度の改革への取組みについて」http://www.jasme.go.jp/jpn/summary/council/9_2.pdf
- (5) 深澤映司（2004）「公的機関が関与した企業再生支援」『レファレンス』（国会図書館）第645号，有隣堂印刷。
- (6) 藤原総一郎ほか（2006）『M & A・事業再生用語事典』日経 BP 社。
- (7) 穂刈俊彦（2004）「地域再生ファンド（地域金融機関主導型）」『金融法務事情』4月5日号，（株）金融財政事情研究会。
- (8) 穂刈俊彦（2006）「DDS による再生の検討」『金融法務事情』7月25日号，（株）金融財政事情研究会。
- (9) 石毛博行（2007）「時局インタビュー：公正中立なステークホルダー調整がさらに期待される中小企業再生支援協議会」（聞き手：土師清次郎）『ターンアラウンドマネージャー』2月号，銀行研修社。
- (10) 事業再生制度研究会（2006）『事業再生制度研究会報告書』<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g61013a01j.pdf>
- (11) 経済産業省（2003）「中小企業再生支援協議会 事業実施基本要領」http://ogb.go.jp/move/oshirase/kobo/saisei_youryou.pdf
- (12) 金融庁ホームページ，<http://www.fsa.go.jp/>
- (13) 金融庁（2004）「金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕」（改訂版）http://www.fsa.go.jp/manual/manualj/manual_yokin/bessatu/y1-01.pdf
- (14) 金融ジャーナル社編（2004）『2004年版 金融時事用語集』金融ジャーナル社。
- (15) 小山潔人（2003）「デット・デット・スワップ」『金融法務事情』12月15日号，（株）金融財政事情研究会。
- (16) 松尾順介（2006）「地域再生ファンドと地方金融機関の関係について」『RIETI Discussion Paper Series』（財経産業研究所）06-J-045，<http://www.rieti.go.jp/publications/dp/06j045.pdf>
- (17) 中村廉平（2004）「デット・デット・スワップ（DDS）」『金融法務事情』4月5

日号, (株)金融財政事情研究会。

- (18) 『日本経済新聞』関連記事。
- (19) 小田大輔 (2007)「中小・地域金融機関における事業再生」『金融法務事情』3月15日号, (株)金融財政事情研究会。
- (20) 沖森孝賜・加藤丈晴 (2005)「中小機構の中小・ベンチャー企業支援ファンドの概要」『金融法務事情』3月15日号, (株)金融財政事情研究会。
- (21) 小野有人 (2006)「見直しが進む中小企業向け信用保証制度」『みずほリサーチ』6月号, みずほ総合研究所。
- (22) 小野有人 (2007)『新時代の中小企業金融』東洋経済新報社。
- (23) 澤田竜次・河田喜一郎 (2005)「再生ファンドの選択と方法」『ターンアラウンドマネージャー』10月号, 銀行研修社。
- (24) (株)全国信用保証協会連合会ホームページ, <http://www.zensinhoren.or.jp/>
- (25) 八木宏之 (2007a)『経営の再生』時事通信社。
- (26) 八木宏之 (2007b)「中小企業再生支援協議会の活用に向けて」『ターンアラウンドマネージャー』7月号, 銀行研修社。

