



## 沖縄・中小企業再生の現状と課題

日本銀行那覇支店 支店長 曾我野 秀彦

去る2月13日、沖縄県那覇市にて、平成18年度中小企業再生に資する人材育成事業として中小企業庁の主催、沖縄事業再生研究会の共催による中小企業再生支援セミナーが開催された。

沖縄は全国の中でも人の交流が活発であることを背景に「元気な」土地でもある。ホテル等に代表されるように、沖縄の将来に期待して進出してくる先も多い。外資を含む県外資本が導入される際には、新たな経営手法も持ち込まれるため、こうした活性化効果も県内で次第に理解を深めつつある。このようにある意味「再生」に馴染みのある当地での開催とあって、会場には法務・税務・金融など事業再生に直接関わるメンバーのほか、一般事業法人の参加も数多くあり、総勢250名を越す盛況振りであった。

セミナーは、西村ときわ法律事務所代表パートナー松嶋英機氏による「地方における迅速な早期事業再生を促進するためには何が必要か」と題する基調講演を皮切りに、東京都中小企業再生支援協議会の藤原敬三氏、与世田兼稔法律事務所の与世田兼稔氏からそれぞれ「中小企業再生支援協議会の活動報告」、「地域中小企業における法的手続きの問題点」について基調報告があった。その後、「地域中小企業における早期再生の課題と解決策」と題するパネルディスカッションにおいて、沖縄のひかり法律事務所の阿波連光弁護士、沖縄振興開発金融公庫の譜久山當則審査第一部部長、日本公認会計士協会沖縄会の山内真樹会長、商工中金組織金融部・審査第一部の中村廉平担当部長がパネリストとして発言した。

今回の沖縄・事業再生通信は、本セミナーの様相について、その概要を簡略にご紹介することとしたい。

### ◆ 1 企業再生のポイント—早期発見

地方の中堅・中小企業の再生事例をみると、スムーズに事が運んでいるケースは多くない。この背景には、粉飾決算の横行（金融機関が考えているよりも粉飾は多い）、事業計画の甘さ（経営者自身の計数管理が甘く、目標があっても売上高が中心で、利益や利益率といったものを目標とする計画があまりみられない）、専門家・第三者が経営関与することへの警戒感（「相談」したことが周囲へ洩れるのを警戒する経営者が多い）、名士・社長といった「面子」への拘り（結果として再生への着手が遅れる）、といったことが挙げられよう。

しかしながら、本来、企業再生は、実際に「悪くなってから」ではなく、それ以前から着手すべきも

のである。そのためには、普段から企業の財務に触れている立場である金融機関、あるいは税理士が企業に積極的にアドバイスすることが肝要であろう。

また、企業経営者も「再生」という言葉を否定的に捉えるのではなく、企業の価値を引き上げるべく、より優れた組織に「改善」する手段と捉えるべきである。よって、自社の健康状態を自発的に、いわば「企業ドック」で定期的にチェックする、といったことも重要である。さらに一步業況が悪化した場合でも、経営破綻目前まで待つことなく、少しでも「危ない」と思った時点で、第三者に相談するような習慣づけが求められる。

実際、企業経営が行き詰まり、倒産の半年ほど前になると、企業経営者の行動は、①高金利で資金調達するパターンと、②銀行に頭を下げ、返済を先延ばしするよう頼み込むパターンに二分される。当然

<sup>1</sup> 文中、セミナーでの講演・発言内容を多数引用させていただいたが、それぞれの発言者名は省略し、文責は筆者によるものであることをあらかじめお断りさせていただきたい。

ながら、再生に成功するのは後者であるが、前者のケースが想像以上に多いことにも注意を払う必要がある。

## 2 再生の進め方

企業再生の理想形は、信用を毀損せずに再生を行うことであり、経営体力が残っているうちに、早期に私的整理を進めることが望ましい。私的整理のメリットは、企業価値を損なわず、また個別の事例に合わせて再生計画を立てられることである。たとえば、債権放棄の比率は、一律でなくてもよく、取引相手との密接さ度合い等によって、決定することも可能である。

私的整理が行えない場合の再生手法としては、民事再生法が優れている。民事再生法は、公平かつ透明性の高い法的手続きであり、スピーディで機能的な手続きが可能で、規模の小さい中小企業でも利用しやすい制度となっている。

また再生は、必ずしも「企業」に焦点を当てるのではなく、「事業」を中心に考えていくことも選択肢に入れるべきである。たとえば公共性の強い交通機関産業における事業再生でみられたように、企業の再生・存続よりも、事業の再生を優先し、事業の社会的価値を守る動きが出てきている。

なお、再生計画の期間としては、やたら長期にしてしまうと問題の先送りにすぎず、二次破綻のリスクが高まる等、弊害が大きいことも認識すべきである。

## 3 地元金融機関の役割

企業再生にあたって金融機関の姿勢も、不良債権処理に苦勞していた2000年頃と比較すると、対決型から調和型へと変化がみられる。以前は企業が倒産する直前に危機が顕在化し、金融機関と企業で処理方法等について「争い」があったが、最近では金融機関が日頃から企業（融資先）との間で円滑なコミュニケーションを持ち、きめの細かいモニタリングを行うことで、経営が本格的に行き詰まる前に、企業の倒産兆候を事前に発見し、金融機関と企業が相談して再生スキームを考えるケースが増えつつある。そうした場に中小企業再生支援協議会（以下「協議会」と略）等の第三者機関が仲介役となって、企業と金融機関の調整を行い、協議を通じて、法的整理か私的整理かを選択していくとよい。

また金融機関の体制面では、最近再生案件の主導権を本店・本部から営業店へとシフトする動きがみ

### ■プログラム■

開会挨拶 (13:00-13:10)

福井 武弘 (沖縄総合事務局 局長)

松田 浩二 (沖縄振興開発金融公庫 理事長)

基調講演「地方における迅速な早期事業再生を促進するためには何が必要か」(13:10-13:45)

松嶋 英機 (西村ときわ法律事務所 代表パートナー／事業再生実務家協会代表理事)

基調報告① 中小企業再生支援協議会の活動報告 (13:45-14:15)

藤原 敬三 (東京都中小企業再生支援協議会 プロジェクトマネージャー)

基調報告② 「地域中小企業における法的手続きの問題点」(14:15-15:15)

与世田 兼稔 (与世田兼稔法律事務所／沖縄事業再生研究会 代表理事)

《休憩》(15:15-15:30)

パネルディスカッション

テーマ「地域中小企業における早期再生の課題と解決策」(15:30-16:50)

(モデレーター)

曾我野 秀彦 (日本銀行那覇支店 支店長)

(パネリスト) (五十音順)

阿波連 光 (弁護士法人ひかり法律事務所)

中村 廉平 (商工中金 組織金融部・審査第一部 担当部長 兼 法務室長／事業再生実務家協会専務理事)

譜久山 當則 (沖縄振興開発金融公庫 融資第一部部長)

山内 眞樹 (日本公認会計士協会沖縄会 会長)

総括 (16:50-17:00)

曾我野 秀彦 (日本銀行那覇支店 支店長)

られており、資産査定等が、より効率的かつ正確なものとなることが期待されている。外部から弁護士・公認会計士・税理士・不動産鑑定士を、内部には中小企業診断士を多数入れた事業再生チームを銀行内部に組成する動きもみられる。

リレーションシップ・バンキングについては目下新たなフェーズに入っているが、その基本が「人・モノ・カネをみて商売に金を貸すこと」であることには変わりはない。再生事案にあたっては、密接な継続的な関係をベースに、表面の計数だけにとらわれない地元金融機関ならではの対応をもって、企業の将来性を正しく見極めていくことが期待されている。

#### 4 中小企業再生支援協議会の活用

協議会は、信用保証協会の制度変更や税制改正等中小企業再生を取り巻くインフラの整備も進み、その活動は活発化しつつある（今春には、全国協議会を設立し、地方の協議会を支援していく予定）。協議会は、金融機関や企業経営者からみて相談を持ち込みやすい場所として認識されることがまず求められており、次に再生プロセスの策定においては、協議会が強いリーダーシップを発揮し、最適なプロセスを設計することが期待されている。調整にあたっては、協議会が公的な機関としての「第三者性」をフルに活かして再生の中核的な立場になっていくことが望ましい。そのためには、産業再生機構と違って、協議会は秘密が守られる、と企業サイドが安心して相談できる場所であるとの認識が深まることも重要であろう。

#### 5 再生の実態：沖縄の実情と課題

翻って沖縄の企業再生の実態をみると、金融機関や企業が協議会へ相談を持ち込むケースは2000年以降増加傾向にある。2003年2月から06年12月末までの間に、相談企業数は320件（全国では同期間中10,795件）あり、再生計画策定支援件数31件（同1,687件）にのぼっている。単純に計数だけ捉えてみると、当地の経済規模が日本全体の1%程度であることを考慮すれば、相談企業数および支援件数は全国比倍以上の数になっている。

ただ、上記のような理想的な再生事案ばかりが存在するわけでは決してない。まず小規模の企業が多

いこともあり、過小資本で借入依存度が高い先が多い。業種では、流通業やサービス業、建設業の比率が全国水準より高く、これらは「倒産してしまうと後に何も残らない」という特徴を持つ（たとえば、製造業ならば倒産しても機械設備等が残る）。また県内企業のかかりの数が、いわゆるファミリービジネスであり、緻密なリスク分析に基づいた経営、あるいは外界の変化に対する危機感の希薄さといったことから、世代交代時にトラブルが発生することも多い。

企業自身でしっかりとした経営ができていないところが多数あることに加え、そうした先をみている会計士・税理士の診断も十分なものとなっていないケースもある。協議会に持ち込まれ、再度利害の絡まない第三者に審査してもらうとまったく結果が異なることもあるという。

また、債権者もしくは債権額が多い場合には、金融機関間の調整が難航し、債権放棄額等の合意を得ることが難しいこと、また協議会の場でリーダーシップを取るべき主体が不明確なため、余計な時間がかかっているケースもあるようである。

さらに当地における企業再生の課題としては、アドバイスする側における人材の育成やノウハウの蓄積等の遅れが挙げられる。今後は、金融機関等で再生ビジネスに携わっていたリタイア組等の積極活用を含め、専門家の集まった「人材バンク」を充実させていく必要がある。また、再生を進める過程で、経営者を交代させたくとも、相応しい後任が見当たらないといった経営人材の不足が再生を遅らせる原因になっているというケースも聞かれている。

このように再生に関しては、当地でもまだまだ課題は山積している。ただ、協議会における経験が蓄積され、業種あるいは事案によって得意とする人材などが次第に明確化する中で、着実に効率よくなりつつあると期待できる。さらに当地の関係者で構成される事業再生研究会では、事例研究を通じたノウハウの共有や人脈作りに大いに貢献している。今後、研究会では、具体的な再生案件の入口段階における相談会の開催、再生ビジネスのノウハウを持つ人材のプール、メンバーの法律事務所でのOJTなどによる人材の育成を通じて、再生に貢献するような試みもできればと考えているところである。 ◆

