



名古屋中小企業支援研究会・日本公認会計士協会東海会・全国倒産処理弁護士ネットワーク中部地区編『中小企業再生・支援の新たなスキーム：金融機関と会計・法律専門家の効果的な協働を目指して』

奥田, 真之

(Citation)

国民経済雑誌, 216(3):73-80

(Issue Date)

2017-09-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/E0041280>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/E0041280>



名古屋中小企業支援研究会・日本公認会計士協会東海会・
全国倒産処理弁護士ネットワーク中部地区編
『中小企業再生・支援の新たなスキーム
—金融機関と会計・法律専門家の効果的な協働を目指して—』

奥 田 真 之

国民経済雑誌 第216巻 第3号 抜刷

平成29年9月

書 評

名古屋中小企業支援研究会・日本公認会計士協会東海会・ 全国倒産処理弁護士ネットワーク中部地区編 『中小企業再生・支援の新たなスキーム —金融機関と会計・法律専門家の効果的な協働を目指して—』

中央経済社，第1版，2016年，226頁

本書は、「はしがき」と9章にわたる論文で構成されている。著者は大学研究者3名，公認会計士4名，弁護士7名の合計14名である。

本書の内容は，2014年に名古屋大学の研究者，公認会計士，弁護士によって組織された名古屋中小企業支援研究会の研究成果をまとめたものである。「はしがき」野口晃弘氏（名古屋大学）によれば，同研究会は，2013年3月の中小企業金融円滑化法終了後における中小企業再生が形式的なものとなり，再生計画なしで返済猶予が繰り返されているのではないかとの危機感から設立された。2年間の研究の結果，近年，企業再生や経営改善を進めるための新しい手法が開発されているが，金融機関の職員に十分に伝わっていない現状が明らかとなった。このことから本書は，金融機関の職員に対して，実践に応用可能な考え方・原理原則を提示するために執筆され，研究会で明らかとなった現行制度の課題に対処し，中小企業の抜本的な再生に向けた政策提言を行っている。

第1章「中小企業の経営と資金調達—問題の所在—」木村彰吾氏（名古屋大学）では，中小企業の経営改善・再生支援の現状についての問題意識と，その問題を分析するための視点として，企業経営と資金需要に関する経営学や経済学の考え方を紹介している。例えば，企業経営の異常を早期発見するためには，財務数値と同様に非財務数値（不良品の発生率，歩留率，顧客からのクレーム率など）が重要であること，ライフサイクルと資金需要や情報の非対称性などが説明されている。

第2章「中小企業の現状と金融機関による再生・支援の必要性」久野実氏（弁護士）では，金融円滑化法終了後の政府による様々な対策を紹介しながら，今日に至る状況を実務家の視点で分析している。本書が経営改善や再生支援の対象とする企業は，金融円滑化法終了後も返済条件の変更（リスク）を継続し，事業再生が先送りにされている5万～6万社，さらには，現状条件変更を受けており，今後事業再生予備軍といえる30万～40万社である。金融庁は中小・地域金融機関に対して監督方針を定め，金融円滑化法終了後も中小企業に対するコンサルティング機能の強化を求めている。コンサルティング機能とは，中小企業に対して，

日常的・継続的な関係強化と経営の目標や課題を把握・分析し、最適なソリューションを提案することである。金融庁の監督指針では「必要に応じて、他の金融機関、外部専門家、外部機関などと連携するとともに、国や地方公共団体の中小企業支援施策を活用する」としている。金融機関が中小企業に事業再生支援を提案・実行するためには外部専門家の活用が要請される。

外部専門家としては、中小企業再生を担う税理士、公認会計士、弁護士などの専門家や認定支援機関などがあげられる。税理士、公認会計士は、企業の顧問税理士、会計士としての立場として中小企業に日常から関わりを持つことから、企業のライフステージを把握しアドバイスをすることが期待される。弁護士は、経営改善・事業再生の場面で、中小企業への法的側面からのアドバイスや代理人となって金融機関、債権者と交渉し、一般的には公認会計士などと協力して経営改善計画の策定などを担う。認定支援機関としては、金融機関の関係者以外に、中小企業診断士、税理士、公認会計士、弁護士などが認定を受けている。

いかに再生可能性がない企業かを見極め、再生可能性に乏しい企業の人材や商圏は元気な中小企業に吸収させるといった、整理、統合は地域経済にとって必ずしも悪いことではない。しかし、中小企業が事業再生をすべき状況にあっても、中小企業は金融機関に相談しにくく、一方の金融機関側からも積極的に切り出し難いため、両すくみの状況となり、一向に事業再生が進まない状況に陥りがちである。

金融機関に求められるのは、分け隔てないコンサルティング対応、コンサルティング能力の拡充、目先にとらわれない実質的な改善、再生支援である。しかし、金融機関には、必ずしも豊富な人材がいるとは限らないため、外部専門家との連携により再生を図る試みを検討すべきである。金融機関から積極的に再生支援に関わることで、再生支援の端緒を作り、専門家との連携も図ることができ、職員自体のOJTも進むことが指摘されている。本章は、金融機関職員のコンサルティング能力を拡充するためには、専門家との連携が不可欠であることを明快に説明している。

第3章「信用保証制度の現状と課題」大西正一氏、柚原肇氏（弁護士）では、信用保証制度の現状と課題が取り上げられている。信用保証協会の仕組みや概要を説明し、事業再生においてどのような対応がなされたかを分析し、愛知県、岐阜県、三重県の信用保証協会にヒアリング調査を行い、その結果を紹介している。

さらに、債権カットを伴った抜本的な事業再生を行う際の、信用保証協会の対応を中心とした信用保証制度のあり方を提言している。信用保証協会が関わる債権カットの手法としての第二会社方式とは、収益性のある事業を会社分割や事業譲渡により他の事業者（第二会社）に承継させ、不採算部門は旧会社に残し、後に特別清算などにより消滅させるものである。愛知県は、東海三県の中で債権カットを伴う事業再生の案件数が最も少ない。一方、岐阜県

は、東海三県の中で債権カットを伴う事業再生の案件数が最も多く、近年は年3～5件の実例がある。ほぼ全ての案件に岐阜県中小企業再生支援協議会が関わり、かつ、第二会社方式を採用している。影響力がある地銀があり、金融機関の絶対数も少ないことから、主導的な立場を担うメインバンクが存在することが多く、中小企業・小規模事業者の状況を把握して適切な経営支援を行うことが可能であることが指摘されている。

これまで、中小企業・小規模事業者が返済不能となっても、金融機関は信用保証協会から融資額の全額ないし8割の代位弁済を受けられ、信用保証協会は代位弁済前の段階では中小企業・小規模事業者の経営・財務の状況をあまり把握していないという事情があった。それぞれの人的資源ないし予算の問題もあって、平常時における中小企業・小規模事業者の経営・財務状況の把握が十分なされてこなかった。そのため、経営・財務の状況が相当に深刻化する以前には、中小企業・小規模事業者が抜本的な経営改善・事業再生の必要性を認識できず、その機会を逸してしまうことも少なくなかった。

そこで、経営・財務の状況が悪化傾向ではあるが、事業の有用性（事業性）が認められる中小企業・小規模事業者が、早期に必要な対応を実施できるよう、平常時から金融機関と信用保証協会が必要な協力をするべきであり、そのためには、金融機関と信用保証協会が、中小企業・小規模事業者の経営・財務の状況を、同じ目線すなわち同一の基準により把握・区分する必要があると指摘している。

本書評執筆中の中部経済新聞記事（2017年3月20日付）によれば、愛知県信用保証協会は2017年4月に、中小企業への経営支援体制を拡充するため、大幅な機構改革を行い、経営支援機能を集約して、経営支援部を新設し45人を配置する。これにより創業期から成長期、衰退期と、ライフステージごとに中小企業が抱える課題に一元的に対応できる体制とする。小川悦雄理事長は「新たな体制で金融機関と連携して中小企業の経営支援に取り組む組織としてスタートさせる」としている。本書の研究会による提言が今回の機構改革につながったものと推察される。

第4章「経営改善計画策定とモニタリング活動」稲垣靖氏（公認会計士）では、経営不振の中小企業が経営改善などの対策に着手する上での管理会計の有効性を事例に基づいて記述している。中小企業では、会計情報、とりわけ経営上有用な管理会計情報が十分に活用されているとはいえない状況にあるため、どのように管理会計を導入し、経営改善計画を策定すべきか、さらにモニタリングのあり方が示されている。

多くの中小企業は、一般に公正妥当な会計基準に照らせば不適正ではあるが、税務申告上は課税所得が大きくなる方向にあるため、税務当局から指摘を受けない会計処理が採用されている。その背景には、①経営者が経理及び財務部門を軽視しており、その結果として、経理及び財務部門のリソース不足、及び顧問税理士事務所の指導不足などによって適正な会計

処理基準が採用されていない、②経営者は、取引金融機関に対して、決算書の数値を実態よりも少しでもよく見せようと意図するなどの要因があげられる。

さらに、管理会計システムが未導入であるため、会社全体の経営実態はもとより、本来、経営管理者が管理すべき管理会計情報が希少で詳細部分の実態把握ができていないことが多い。この結果、過去の窮境要因の分析が正確にできず、具体的かつ効果的な改善策を策定しにくい状況にある。このため、中小企業は、地域金融機関による企業再生支援活動を信頼し、構築された管理会計システムから作り出される情報を積極的に活用することが重要である。さらに、経営者は、経営改善計画と実績との差異について説明する管理会計システムから提供される情報が、現場の実態を反映していることを理解し、各部門の責任者にフィードバックし、モニタリングすることが重要である。

具体的な事例として、経営改善計画策定及びモニタリング活動により、メインバンクの債務者区分が破綻懸念先から正常先までランクアップしたK社の成功事例を紹介しながら、管理会計手法を用いて中小企業の経営改善計画策定の留意点とモニタリング活動の重要性を具体的に説明している。

稲垣氏は、成功事例であるK社のような、会社、メインバンク、及び外部支援者が一体となって行った計画策定作業、モニタリング活動、及び管理会計システム導入活動の結果策定された経営改善計画を「魂の入った経営改善計画」と呼び、安易なりスケのための経営改善計画と区別し、これを推奨している。経営改善計画のあるべき姿を具体的に例示しており、実務に携わる金融機関職員の参考となろう。

第5章「経営改善計画未達企業への対応と留意点—事業再生フォーラムの選択・活用を中心として—」佐藤昌巳（弁護士）では、経営不振に陥った中小企業が管理会計を活用し経営改善計画を策定し実行していくことは重要であるが、現実には経営改善計画が達成できないときがあるとして、このような場合にどう対応するかが論じられている。

経営改善計画が未達の状況は、計画自体が適切に策定されていない、あるいは策定時とは環境が変わってしまったなど様々な要因による。そこで、未達となった要因を類型化し、それぞれに適した方策が提案され、事業再生に関わる利害関係者の協議の場として「事業再生フォーラム」が提供され、その活用の仕方が強調されている。計画未達の原因が特定され、支援継続が決定された場合の支援策として債権放棄、DDS・第二会社方式による実質的債権放棄が説明されている。本章では、経営改善計画の進捗状況が計画を下回り、経済的窮境にある中小企業に対応する際に、支援継続の可否、支援を継続する場合の手順や留意点について、ケースごとに説明している。金融機関職員の実務に即した実践的な手法が提供されている。

第6章「中小企業再生フォーラムとしての『特定調停』の活用」鬼頭容子氏、小川洋子氏

(弁護士)では、抜本的な事業再生を図る私的整理の新しいフォーラムとして、2013年12月に日本弁護士連合会が最高裁判所、中小企業庁と協議を重ねて「金融円滑化法終了への対策としての特定調停スキーム利用の手引き」を策定・公表し、全国各地の簡易裁判所で運用が開始された「中小企業のための特定調停手続の新運用（新スキーム）」が取り上げられている。

地域金融機関が中小企業、外部専門家と協働して特定調停の新スキームを活用することを想定して、同スキームの紹介、利用時の留意点や改善点の提案などがなされている。新スキームは、調停申立前の事前準備において、金融機関と十分に協議・調整し、経営改善計画案とこれに則った調停条項案について、同意の見込みがあることを前提に申立てをする事前調整型の手続きである。特定調停「新スキーム」は、法律上公平中立な第三者による利害調整、調停条項の合理性の確認などが行われることが要請されている上、これを専門家が担う点で、「中小企業の事業再生フォーラム」としての機能を果たし得る手続きであり、調停手続自体は、簡易・迅速で、比較的低廉な費用で利用できるものとなっており、比較的小規模の企業にも利用しやすい手続きである。さらに、裁判所を利用した手続きであることは、人材確保、経験の蓄積などの面で、将来的にも安定した運営が期待できる。

本書で指摘されているように、支援協議会などの既存の他のフォーラムに、制度上あるいはマンパワー上の限界があることなどからすれば、より多くの再生可能性がある企業が早期再生を図ることができるように、「新スキーム」が積極的に活用されていくことが望まれる。

第7章「経営者の個人保証債務の整理—経営者の早期の事業再生・事業清算の決断を促すためのインセンティブ資産の積極的活用のあり方について—」山田尚武氏（弁護士）では、経営者の早期の事業再生・事業清算の決断を促すためのインセンティブ資産の積極的活用のあり方が提言されている。

経営者保証のガイドライン（GL）に従った債務整理は、債務者全員の同意を要する点において「私的整理」である。GLの趣旨は、経営者の早期の事業再生・事業清算の決断を促進するためのインセンティブを与えることである。自由財産が99万円を超えて債務者の手元に残る資産をインセンティブ資産といい、経営者にインセンティブ資産を認める私的整理をインセンティブ型私的整理と説明している。債務整理に及んだ経営者にとって、自由財産を超える一定期間の生計費を確保できることや華美でない自宅であればこれを手放さず住み続けることができることのメリットは大きい。さらに、中小企業の経営者は、地域の名士として地域に貢献し、知名度のある方も多く、経営者が「破産」というレッテルなく、保証債務を免れる意味は大きいことを指摘している。

一方、対象債権者となる金融機関にとっても、経営者の早期の事業再生や事業清算への着手の決断を促すことができるメリットがある。しかし、事例では、金融機関は主たる債務者

清算型の場合、自由財産よりも多くの資産を残すことに躊躇するケースも見られる。早期決断によるメリットが大きければ、金融機関にとって、経営者のインセンティブ型私的整理を促すことの価値が大きくなり、金融機関はインセンティブ資産の許容に鷹揚になることが可能になると指摘している。今後、金融機関は、事業性評価を進める結果として、経営者の早期の事業再生や事業清算への着手の決断を促す局面の増加が予想される。このため、本章で提案されているインセンティブ資産の活用は有効な手法として注目に値する。

第8章「事業性評価報告書を目指して」岩村豊正氏、景山龍夫氏、浅野佳史氏（公認会計士）では、財務情報と非財務情報の両方を提供する統合報告書と知的資産経営報告書を説明した上で、具体的な事業性評価報告書の事例を紹介している。

2015年度の金融庁による金融行政方針では、金融機関に対し、「事業性評価及びそれに基づく解決策の提案・実行支援」が求められており、事業性評価に基づく融資を求める方針が示されている。コンサルティング機能の発揮にあたり、具体的にどのような取組みを行っているか金融機関の側に確認する方針が示されており、取引先企業の側でも、それに対応して金融機関とのコミュニケーションのための新たな道具が必要となっている。中小企業と地域金融機関のコミュニケーション手段としては、事業性評価報告書が適しているとして、K社の事例を取り上げ、その作成過程を詳細に紹介している。その中で、中長期的な観点から安定的な経営を行うためには、毎期中期経営計画をローリングで立案し、結果について予算実績差異分析し、PDCA マネジメントサイクルを回すことが重要であることを指摘している。事業性評価報告書作成のモデルケースとして、金融機関職員の実務に役立つ内容といえる。

第9章「金融機関と専門家の協働の重要性とその課題」家森信善氏（神戸大学）では、金融行政や地域金融機関と専門家の協働に向けての課題が示された後、税理士、公認会計士、弁護士の士業間での連携の強化は、地域の企業支援力を高めるために不可欠であることが提言されている。

中小企業の経営改善や事業再生には地域金融機関が関わるのが必須であるが、家森氏のアンケート結果によれば、支援が二極化しており、専門家との協働が必要かつ有効であることが述べられている。金融機関の職員は、取引先である中小企業を支援したいという強い意欲を持っているが、営業現場での繁忙化などのために、支援を必要とする企業のごく一部にしか対応できない状況となっている。そこで、もともと企業の身近にいる顧問税理士などの専門家と連携することが不可欠であるが、金融行政においても明確に連携の必要性が位置付けられる。関係者の努力の結果、専門家と金融機関の連携の好事例が出始めており、今後もこのトレンドを強化していくことが望まれる。

協働を本格化していくためには克服すべき課題も多い。態勢は、かなり整備されてきたが、支援の力量や意欲に関して、専門家の間にはばらつきがあるのが実情である。全体のレベルアッ

プを図るとともに、中小企業が専門家を選ぶ際に、こうした分野での専門家としての力量を知ることができるような仕組みが必要である。また、金融機関と専門家の連携を阻んでいるのは双方の不信感である。もともと企業の経営改善は両者のいずれにとってもメリットとなるはずであり、コミュニケーションの場を意識的に作ることで、協働への姿勢を両者に浸透させていくことが必要である。

地方創生は地域企業の経営改善なくしてあり得ず、経営者が高齢化しており、事業承継を含めて、対応は急務であることを指摘している。本章は、地域金融機関が税理士、公認会計士、弁護士との連携を本格化させ、地域企業の経営改善に取り組むべきことをアンケート調査結果などから、説得力をもって提言している。「地域金融機関と会計・法律専門家の効果的な協働を目指す」という本書の目的と意義を整合的に結論づけているといえる。

以上のことより、事業性評価体制の整備を迫られる地域金融機関と本書の位置付けについて考えてみたい。

金融庁は、2016年10月に発表された新しい金融行政方針の中で、「共通価値の創造」を目指した金融機関のビジネスモデルの転換を掲げている。世界的な長短金利の低下や、テクノロジーの進化など、金融業を取り巻く環境は大きく変化しており、横並びで単純な量的拡大競争に集中するような銀行のビジネスモデルは限界に近づいている。このような中、金融機関は、現在のビジネスモデルが環境変化の下で持続可能かについて検証を必要としている。このため、金融機関が顧客本位の良質な金融サービスを提供し、企業の生産性向上や国民の資産形成を助け、結果として、金融機関自身も安定した顧客基盤と収益を確保するという好循環（「共通価値の創造」）を目指すべきとの指針が示されている。

金融機関に対する検査・監督の基本的な考え方においても、顧客本位の良質な金融サービスの提供（ベスト・プラクティス）を金融機関に求めている。金融庁は、金融機関の取引企業へのヒアリング調査を行った結果、「金融機関は相変わらず担保・保証がないとお金を貸してくれない」との認識が示されたことから、金融機関による企業への融資に関しては、事業性評価や成長を見る目が不十分との問題意識を持っている。

金融機関から、より高度なサービスを引き出すために、金融庁は金融機関との「対話」の新しいツールとして2016年9月に「金融仲介機能のベンチマーク」を発表している。金融機関がサービスの質を高めるには客観的な自己評価が必要として、合計55のベンチマーク（共通項目5、選択項目50）を設定しているが、中核となるのは、「取引先の経営改善と成長にどれだけ協力しているか」、「取引先の事業再生の実態」、「担保や保証に依存した融資姿勢からの転換」の3つであり、事業性評価に重点を置いている。

このため、金融機関は、取引先企業に対する事業性評価を実施する体制をどう整えるかが極めて重要な課題となっている。『東洋経済』（2017年3月25日号）によれば、地域金融機関

においては、事業性評価を進めるために、本部に設置していたコンサルティングチームを2017年4月からコンサルティング部に昇格させ、65人を配属する（北國銀行）などの取組みが見られるほか、地域金融機関関係者からは、「事業性評価に伴う資料作成が膨大で融資決裁に時間がかかる」などの声もきかれる。

地域金融機関が取引先である中小企業に対する事業性評価を進める上では、本書が指摘するように、取引先企業の関与税理士や公認会計士の協力は不可欠である。さらに、金融機関が企業の事業性評価を進める中で、廃業・清算が適切とのケースも多く発生すると予想される。その場合には、これまで支払期限の延長で対応してきた金融機関は、債権放棄の決断を迫られることになる。この局面においては弁護士との連携が必要になってくる。

こういった観点から、本書が提案する金融機関と会計・法律専門家の効果的な協働は、実に時宜を得た提案であり、本書で紹介されている中小企業の再生・支援の実務に携わる公認会計士、弁護士による新スキームは、金融機関の実務担当者にとって大変有益なものとなるであろう。

（奥田真之）