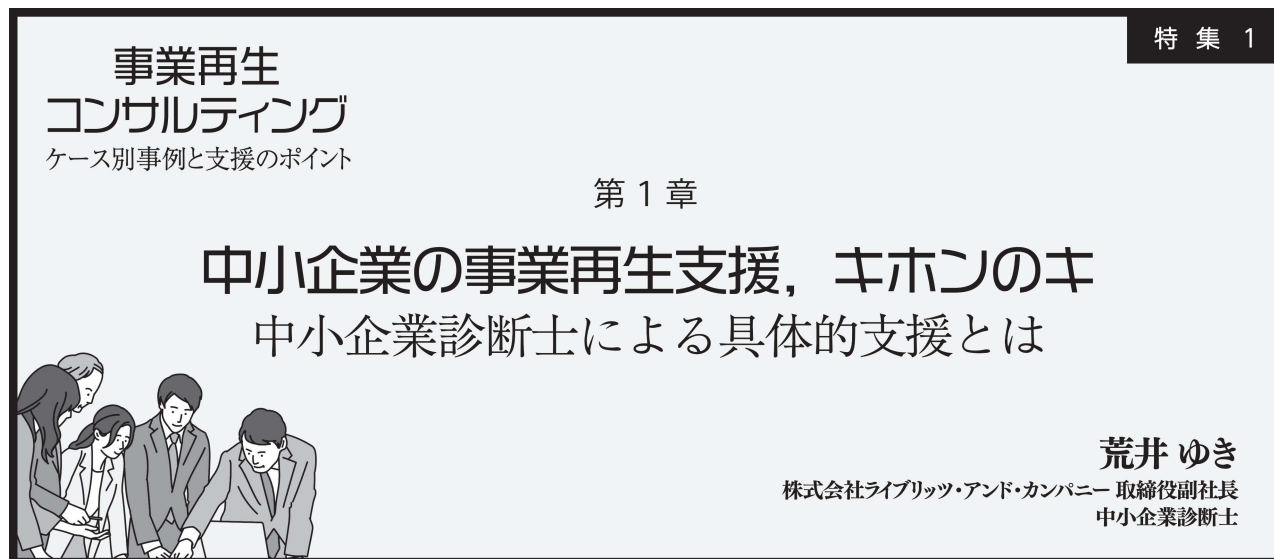




「事業再生」と聞いて、日本航空やカネボウといった大企業の事例をイメージする読者も多いだろう。しかし、これらは中小企業の事業再生にあたって参考となる部分は限られている。本稿では、中小企業診断士がかかわる中小企業の事業再生の基礎的知識と支援の実務について解説する。

1 診断士がかかわる事業再生の分野

「経営法務」のテキストには、「企業再生には私的整理によるものと法的手続きによるものがあり、法的手続きには民事再生と会社更生がある」と解説されている。法的手続きを通じた再生では、実務上、弁護士や公認会計士が専門家としてかかわることになる。

一方、診断士がより深くかかわるのは私的整理の手法を取る場合である。なお、「私的整理で整理するのは、会社そのものではなく債務である」という点を最初に確認しておきたい。つまり、私的再生とは、財務的に窮境に陥った企業に対して、法的な手続きを取らずに、企業と主な債権者である金融機関との協議を通じて再生する方法である。

採算悪化や債務超過に陥っている企業が、事業継続を果たし、再成長するために必要となる支援を「事業再生支援」と定義し、本稿を進める。

2 中小企業の事業再生における関係者

(1) 企業と金融機関との関係

一般的に、企業は金融機関からの借入によって事業を推進、発展させていくことができる。一方で、金融機関は貸付金の利息によって収入を得て、ビジネスを行うことができる。このように両者は持ちつ持たれつの関係であるからこそ、信頼関係を構築していくことは極めて重要であるし、万が一、企業が窮境に陥った場合にも互いに誠実に対応する必要がある。

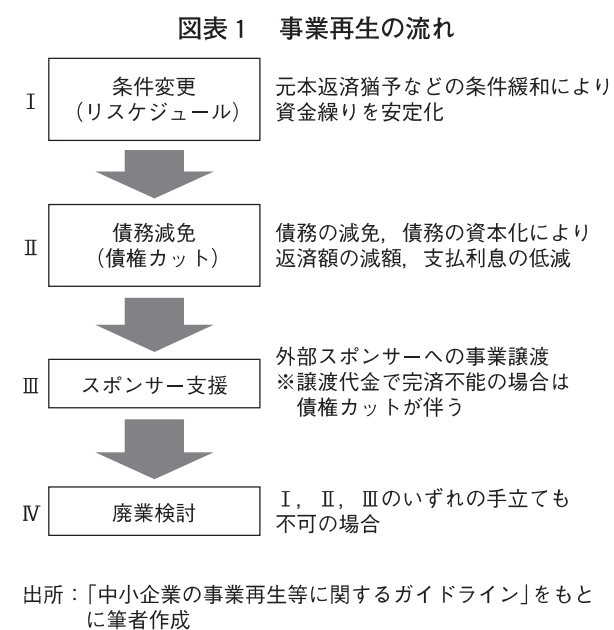
企業と金融機関それぞれの立場と求められる対応については、中小企業の事業再生等に関する研究会が2022年3月に取りまとめた「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の「第二部 中小企業の事業再生等に関する基本的な考え方」に詳しく整理されている。その要点は以下である。

企業は、金融機関に対して借入の返済、利息の支払いの義務がある。財務的に厳しい状況に陥り、この義務を約束通り果たすことが困難になりそうな場合には、経営状況や財務状況について、正確な情報を開示し、すぐにそのことを知らせなければならない。また、自社の置かれている経営環境や抱えている課題を認識し、収益力を回復してい

くための経営改善努力を行う必要があり、そのためには事業再生計画の策定が望まれる。

一方、金融機関は、貸出先の企業が倒産してしまわないよう、経営状況を把握し、適時、必要に応じて助言し、民間のサービスや公的支援策を提案するなどして、事業の継続をサポートしていく立場にある。万が一、企業が窮境に陥った場合は、時には専門家や外部機関を活用しながら、事業再生計画の策定を支援することが求められる。

事業再生の打ち手としては、図表1に示す4段階で対応することが一般的であり、企業と金融機関が一体となって検討を進めていくものとされている。これらのいずれの手法を採用するにしても、事業再生の蓋然性、経済的合理性の十分な検討が必要であり、そのためには専門家による評価と事業再生計画の策定が必須となる。



(2) 中小企業診断士の立場

再生支援においては、多くの場合、公認会計士が財務の専門家として、中小企業診断士が事業の専門家としてかかわることになる。診断士に求められている役割は、事業のデューデリジェンス（以下、事業DD）と事業再生計画の策定支援、

策定した事業再生計画の実行支援の3つがある。

特に公的支援のスキームの中で、診断士が業務にあたるうえでは、(1)で述べたような中小企業と金融機関の関係性に鑑み、中立公正な第三者の立場に立つことが大前提である。

そのうえで、事業DDにおいては、企業と金融機関が正しい判断をするために、客観的な立場での見解を述べる必要がある。一方、事業再生計画の策定支援では、当該企業にとって実行可能な計画とするために、また、債権者である金融機関にとって許容可能な計画とするために、企業と金融機関それぞれの目線に寄り添った立場を両立することが求められる。

そして、事業再生計画の実行支援においては、計画の達成に向けて全力で企業に伴走する立場を取るべきだと考える。計画の達成が、企業だけでなく、金融機関にとっても望ましい結果につながるためである。

3 支援スキームと診断士の受注経路

(1) 公的支援

公的機関による再生支援としては、企業規模や支援の総合性、専門性によりさまざまな支援スキームが存在する。たとえば、商工会議所や商工会での経営相談、信用保証協会による専門家派遣、中小企業活性化協議会や事業再生ADR、地域経済活性化支援機構による事業などが挙げられる。

中でも、中小企業活性化協議会による事業においては、今後、プロコンとしての中小企業診断士の活躍が期待される。中小企業活性化協議会は、2022年3月に取りまとめられた中小企業活性化パッケージにおいて、全国47都道府県に設置されていた中小企業再生支援協議会と経営改善支援センターが統合されて発足した組織である。コロナ禍で借入を増大させた企業、収益力が大きく毀損してしまった企業が多くある中、これら事業の活用が施策面から強化されている。