特集　経営支援の打切りと債権回収

Ⅰ　円満な「廃業」に向けたアクションプラン

金融庁は、金融円滑化法終了後も「事業の持続可能性が見込まれない債務者」に対して、債務整理等に対する適切な助言や、自主廃業を選択する場合の円滑な処理等への協力を含め、債務者等への真に望ましいソリューションの適切な実施を求めている。ここでは、中小企業の「廃業」等への取組状況を把握したうえで、「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」として、求められるソリューション等を確認し、円滑な廃業のための対応について説明する。

中小企業診断士　大谷　金久

1　12年度「休廃業・解散」の状況

(1)「休廃業・解散」が増加

帝国データバンクのレポートによると、2012年度の「休廃業・解散」は2万6050件と4年ぶりに前年度比増加（4・2％増）を記録したとしている。これに対して、倒産は1万710件と前年度比減少（▲6・3％減）となっている。

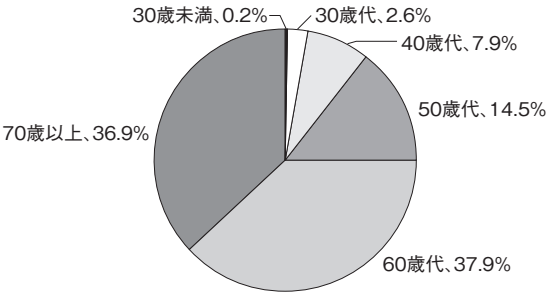
中小企業金融円滑化法により「倒産」が抑制され、経営再建が厳しく本来であれば市場から退場すべき企業が生き残り、企業の新陳代謝は「倒産」という形よりも、「休廃業・解散」という形で進んだことを示している。

(2)　業種別、地域別、代表者の年齢別などの特徴

「休廃業・解散」の中身をもう少し見ていくと、業種別では、建設業が全体の3割を占め（32・7％）、7業種中「運輸・通信業」を除く6業種で前年度比増加している。地域別では、四国、北陸、近畿で前年度比2桁増加、代表者の年齢別では、60歳代が最多（37・9％）、次いで70歳以上（36・9％）と、60歳以上で全体の4分の3となっている。

中小企業金融円滑化法が終了し、金融機関には、「事業の持続可能性が見込まれない債務者」に対して、債務整理等を前提とした債務者の再起に向けた適切な助言など、真に望ましいソリューションの適切な実施が求められている。今後、アベノミクスへの期待はあるものの、「休廃業・解散」を選択する企業の増加や、法的整理としての「倒産」件数の増加も懸念される。

図表1　代表者年齢別「休廃業・解散」企業



出所：帝国データバンク

2　次世代への引き継ぎの問題点

(1)　小規模事業者の廃業理由

中小企業白書（13年）によると、小規模事業者の、廃業を希望する理由を見てみると、後継者難が半分以上（54・6％）を占めている。その内訳は、「子供への事業承継が難しい」が約6割を占めており、

親族以外も視野に入れた後継者の確保の必要性を示している。

また廃業理由のうち、3分の1以上（35・9％）が「事業に将来性がない」としている。

(2) 事業を引き継ぐ際の問題点

「中小企業の事業承継に関するアンケート」（中小企業庁委託野村総合研究所）による

図表2　小規模事業者の廃業理由

後継者難		54.6％
	適当な後継者が見つからない	21.4％
	息子・娘に継ぐ意思がない	27.3％
	息子・娘がいない	5.9％
事業に将来性がない		35.9％

出所：中小企業白書（2013年）より作成

と、親族に事業を引き継ぐ際の問題点として経営者としての資質・能力不足が約6割となっている。また、親族以外に事業を引き継ぐ際の問題として、借入金の個人保証の引き継ぎが困難であると、中規模企業の約4割、小規模事業者の約3割が回答している。これらも次世代に事業が引き継がれずに、廃業等を選択する要因と言えよう。

3 顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮（金融庁監督指針）

(1) 監督指針の改正（平成25年3月29日）

金融庁は、中小企業金融円滑化法の期限到来後も、金融機関が、①貸付条件の変更等や円滑な資金供給に努めるとともに、②中小企業等に対する経営支援に積極的に取り組むよう促すため、金融検査マニュアルや監督指針を改正、本年4月1日付で施行し、借り手（企業）の真の意味での経営改善につながる支援に軸足を移し、本格的な事業再生支援を推進するための包括的な対策を強力に実行する、としている。

金融機関によるコンサルティング機能は、顧客企業の経営課題を把握・分析したうえで、最適なソリューション（経営課題を解決するための方策）を提案・実行する、という流れで実行される。

具体的には、以下の顧客企業のライフステージ等の類型に応じて提案するソリューション（例）が示されている。

〔顧客企業のライフステージ等の類型〕

① 経営改善が必要な顧客企業
② 事業再生や業種転換が必要な顧客企業
③ 事業の持続可能性が見込まれない顧客企業

金融庁の監督指針より抜粋

そして、事業の持続可能性が見込まれない顧客企業に対する「金融機関が提案するソリューション」「外部専門家・外部機関等との連携」の例示がある。

① 金融機関が提案するソリューション

事業の持続可能性が見込まれない顧客企業に対しては、事業継続に向けた経営者の意欲、経営者の生活再建、当該債務者の取引先等への影響、金融機関の取引地位や取引状況、財務の健全性確保の観点等を総合的に勘案し慎重かつ十分な検討を行い、債務整理等を前提とした顧客企業の再起に向けた適切な助言や顧客企業が自主廃業を選択する場合の協力を例示。

② 外部専門家・外部機関等との連携

事業の持続可能性が見込まれない債務者に対しては、慎重かつ十分な検討と債務者の納得性を高めるための十分な説明を行ったうえで、税理士、弁護士、サービサー等との連携を例示。

(2) 求められる金融機関の対応とは

金融機関にとって事業の持続可能性が見込まれない顧客企業に対して、債務整理等の助言や自主廃業の協力等を行うのはそう簡単ではないと思われる。

顧客企業のライフステージ等の類型③「事業の持続可能性が見込まれない顧客企業」に対しての支援は、事業の再生等を支援するのではなく、廃業等の事業の終結を支援することとなるため、類型①②と比べて特別な難しさがある。

金融機関は債権者であるため、債務超過の場合等は未回収が発生することで、貸倒損失が発生することになるからである。

金融機関に求められるのは、漫然と貸付金の条件変更等を行うことではなく、事業の持続可能性が見込まれない債務者に対しては、なるべく円満な廃業ができるように、経営者、従業員、取引先等にとって最善の方法を提案すること、さらに、債務整理を選択する場合にも、これにより経営者の再起が図られ、従業員や取引先への連鎖的なダメージを軽減できる方法を検討することが期待される。

4 平成25事務年度中小・地域金融機関向け監督方針

本年9月6日、金融庁は今事務年度（13年7月～14年6月）の監督方針を発表した。監督重点分野として下記が掲げられているので抜粋する。

〔中小企業の経営支援をはじめとした積極的な金融仲介機能の発揮〕

① 東日本大震災からの復興に向けた金融面からの対応
② 成長可能性を重視した金融機関の新規融資の取組みの促進
③ 地域密着型金融の深化
④ 中小企業に対する経営改善支援等
⑤ 個人向けローンに関する取組み

すなわち金融庁は監督重点分野として、中小企業の経営支援をはじめとした積極的な金融仲介機能の発揮を求めている。特に、③地域密着型金融の取組みとして、「顧客企業のライフステージに応じたコンサルティング機能の発揮」を、④中小企業に対する経営改善支援等として、「外部専門家・機関等とも連携したコンサルティング機能の発揮」を求めている。

図表3　廃業、倒産、破産の一般的な意味

廃業	経営をやめること、業績不振、高齢化、後継者不在などの理由も
倒産	経営破綻状態、債務整理（民事再生、私的整理、破産など）
破産	総資産で負債を返済できない、支払い不能な状態

5 円満な廃業のために

(1) 資産超過の場合など

経営者が廃業を検討するのは、売上の減少や赤字の連続などの業績不振の場合、経営者の高齢化や後継者がいない場合など、さまざまであるが、

適切なタイミングでの意思決定が大切となる。意思決定が遅れることで倒産等に陥らないように、早期の検討が必要となってくる。

経営成績や財務状態をしっかりと把握して、事前に廃業のスケジュールを立て取り組むこと、このスケジュールには、資産の処分・換金、取引先との取引関係の整理、経営者の廃業後の生活、従業員の処遇や再就職先の確保、その間の資金繰り等を検討した計画的な取組みが必要となる。

資産処分については、棚卸資産、機械・設備等の価格が問題になることがある。例えば機械・設備を処分する場合などでは、事業を廃業するとなると、実際の処分価格が大幅に下回ることが予想される。処分費用等がかかることでマイナス評価となることもある。

また、従業員の退職金についても、適正に引当等してあれば問題ないが、大きな負担となることがある。

これらのコストも考慮して、資産処分等により買掛金等の決済や借入金の返済ができればよいが、資産超過と思っていたものが実際には、債務超過に陥ってしまうということもある。その他、経営者の担保提供や連帯保証等が問題になることもある。

円滑な廃業を進めるには、弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士などの専門家からの助言等により、適切な方法・タイミングで、経営者が意思決定できるように、計画的な取組みを促すことも金融機関の役割となる。

この場合、経営者の意思、経営者のこれからの生活、従業員や取引先等の利害関係者への影響等、総合的で十分な検討が大切となり、金融機関からの一方的な提案とならないように、経営者等の納得性を確保することに留意するとともに、債権者という立場での貸付金等の回収可能性に十分留意した対応が必要となる。

実際には、経営者から廃業という検討・選択を取引金融機関として相談されるのは、簡単なことではない。金融機関、そしてその行職員の中小企業支援の取組姿勢がその信頼関係のベースとなる。

(2) 債務超過、過剰債務の場合など

債務超過で廃業を検討する場合、経営者の資産や信用により、返済の不足分を補てんできる場合はよいが、できない場合などは債務整理等を選択することになる（図表4（次頁））。

破産等を選択する場合は、金融機関としても多額の回収不能が発生することになり、経営者等が連帯保証していると、経営者等も会社同様に破

中小零細企業支援実例集

中央総合研究所　著　A５判・並製・256頁　定価2,000円＋税

非常に厳しい経営環境の中で、企業自ら実践したあるいは金融機関等の支援を受けて業績を維持・向上させてきた具体的事例を多数収載。取引先への経営支援ヒント満載の金融機関法人担当者必読の書。

〒170-8460 東京都豊島区北大塚3-10-5　株式会社銀行研修社 電話(03)3949-4101・FAX(03)5567-1733
URL:http://www.ginken.jp

図表4　債務整理で活用できる機関や手続等

私的整理	地域経済活性化支援機構 中小企業再生支援協議会等の活用
法的整理（再建型）	会社更生、民事再生等
法的整理（清算型）	破産、特別清算等

図表5　金融機関の回収額

破産　＜　法的整理（民事再生）　＜　私的整理

産となる場合が多く、その他、従業員や取引先等の利害関係者にも多くの負担をかけることになってしまう。

そこで不採算部門を切り離す事業譲渡が有効となる。この場合、優良な事業は継続されるため、一部の従業員の雇用や取引先との取引は継続することになる。私的整理として中小企業再生支援協議会等の活用も検討される。

このような私的整理では、通常の場合、金融機関の債権だけが私的整理手続の対象となるため、金融機関だけが損をすることになるが、法的整理（再建型）として民事再生や破産等を選択する場合と比べて、私的整理のほうが金融機関の回収額が高まることになり、経済合理性があると言える（図表5）。

どの手続を選択するかは、利益・キャッシュフローが生み出せるかが前提となり、事業の見極めと事業実態の把握が大切である。さらに経営者の生活再建、従業員の雇用・処遇、取引先への影響等にも考慮したうえで、債権者として回収可能性を考慮して、適切な手続が選択されることになる。

私的整理の場合は、裁判所の関与がないために、中小企業診断士の事業デューデリジェンス、公認会計士の財務デューデリジェンスが必要となり、債権者全員の同意が必要となる。

法的整理の場合は、裁判所の関与があることで、資産の保全（弁済禁止）、手続の透明性・公平性等が確保される。

民事再生については、裁判所の管理のもとで一部の事業は継続され、現経営者が事業に関与する余地があり、一部の従業員の雇用も継続されることとなる。

会社が破産を選択する場合、代表者が借入金の個人保証をしていることで個人も破産を選択することが多い、会社が破綻状況となっているにもかかわらず、事業を継続することで傷を広げてしまうケースも多く、そのことで家族関係も破綻に陥ったり、最悪の場合には、自殺を選択するようなことも起こっている。そのような最悪の状態に陥らないために、自己破産等により経済的に再起を図ることも選択肢となる。例えば、老後のための公的年金の受給は確保されるため、経営者の廃業後の生活を考慮しての対応となる。

金融機関には、これらの助言等も期待されているが、弁護士、税理士等との連携による対応が有効となる。

商工会・商工会議所では、「経営安定特別相談室」を設けており、商工調停士を中心に、弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士等の各分野の専門家が相談に応じており活用すると有効である。

また、中小企業経営力強化支援法の「経営革新等支援機関」に多くの金融機関は認定されているが、さまざまな専門家を活用して中小企業を支援することが期待されている。

（大谷経営コンサルティング代表）