

第 2 回経営改善・事業再生セミナー ～事業再生の最前線から～

2023 年 12 月 19 日

「第 2 回経営改善・事業再生セミナー～事業再生の最前線から～」は、中小企業の事業再生等に関するガイドラインと、中小企業支援の最前線で活躍する支援者の取組事例を紹介した。（肩書等は開催当時）

- 基調講演「中小企業の事業再生等に関するガイドラインの活用状況について」
- 講演①「公認会計士のキャリアとしての中小企業再生実務」
- 講演②「地元弁護士による地元企業の再生支援」

■ 基調講演

「中小企業の事業再生等に関するガイドラインの活用状況について」

中小企業活性化全国本部 統括事業再生プロジェクトマネージャー 加藤寛史氏



ガイドラインは、事業再生ニーズが増大することを見据え、民間でも事業再生ができる手続を用意しようといつられた。中小企業活性化協議会がハブとなって地域での支援を推進する。新しいガイドラインを活用して、民間による支援を普及啓発していくことも協議会の目的だ。協議会、ガイドラインで地域における支援の最大化が実現できればよい。

再生支援の対応状況を見ると、協議会は2022年度、1067件（プレ再生を含む）で、コロナ前の水準と変わらない。ただ、再チャレンジフェーズでの支援は、協議会では激増している。22年度は542社・2件で、21年度から4倍近く増大した。23年度は22年度よりも多い。再チャレンジ支援の支援先は、法的整理しか難しいという案件が多く、ガイドラインの廃業型、私的整理で破産を回避できる案件はそう多くはない。

廃業時の「経営者保証ガイドライン」の基本的考え方が改訂され、早期清算による再チャレンジが書かれている。早期相談による早期支援により、破産の回避を目指していくというのが、今後協議会として取り組んでいくことになる。専門家もそういう視点でサポートする必要がある。

ガイドラインは、少なくとも再生型については協議会の手続を参照して作っている。協議会による私的整理手続には準則が二つある。再生支援実施要領による私的整理手続は、ガイドラインの手続とも基本的に瓜二つで、金融支援の内容はプレ再生支援（暫定リスケ）から債権放棄まで幅広く対応する。一方、中小企業再生支援スキームと呼ばれる手続は、企業再生税制の適用を受ける場合に活用する。基本的には直接債権放棄・DESを活用する案件に限られている。

協議会スキームは通常型と検証型の手続があるが、ガイドラインの手続は検証型しかない。通常型は、協議会が委嘱した中立公正な立場の外部専門家が財務DDと事業DDを行う一方、検証型は、債務者企業が依頼したコンサルや会計士、中小企業診断士がDDを行う。債務者企業側のDDが適正かどうかを検証する必要がある、これを協議会が委嘱した外部専門家が担当する。

再生計画策定の流れは、財務と事業のDDを行い、その結果に基づいて事業計画をつくり、必要な金融支援を盛り込んで再生計画を

つくる。流れ自体はガイドラインも協議会も同じだ。手続選択の視点でいうと、協議会の対象外の事業者はガイドラインを活用し、プレ再生計画や企業再生税制の活用が想定される場合は協議会を活用する。事業者側アドバイザーがない場合は協議会を活用する。

再生支援が増えると、協議会だけではリソースに限界が生じる。地域金融機関と協議会で協議し、ガイドラインと協議会の使い分けについて、コンセンサスを醸成していくことが望ましい。

動画はコチラ→[metichannel](https://www.metichannel.com/)

加藤氏略歴

2001 年、弁護士登録。阿部・井窪・片山法律事務所に入所。07 年の発足直後より中小企業再生支援全国本部プロジェクトマネージャーを務め、副統括プロジェクトマネージャー、統括プロジェクトマネージャーを経て、22 年より現職。中小企業の事業再生等に関する研究会委員。私的整理、中小企業活性化協議会関係の編著作多数。

■講演①

「公認会計士のキャリアとしての中小企業再生実務」

ToC アドバイザリー株式会社

代表取締役 中原一徳氏



中小企業再生支援業務で、公認会計士が主に関与するのはプレ再生支援、スポンサー型の抜本支援、検証型になる。企業再生は、早目に経営改善に取り組んだ方が成功の確率が高まる。社長が「まだ大丈夫だろう」と言

っているうちに破産や債権放棄となるケースは多い。「再生で次を考えましょう」と背中を押すことも重要だ。

いざ再生手続となると、自力でキャッシュが出る、もしくは出る可能性があるかどうかが重要な判断軸になる。自力でキャッシュが出る場合は自力再生が主軸になり、借入は将来返済できそうならばリスク、プレ再生支援になる。キャッシュが出るけど、借入負担が重く、返済が無理な場合は債権放棄、自力再生やスポンサー型再生がある。自力でキャッシュフローが出ない、出る可能性が低い場合でも、歴史やブランドがある会社で事業に魅力があるケース、単純に経営者の経営能力がない場合は、スポンサー型再生がメインとなる。

現状分析フェーズの財務 DD では、会計士の経験が生かせる。事業 DD は、中小企業診断士が担当するケースや、会計士と共同で行うケースも多い。窮境原因の整理と再生の方向性を示すことが一番重要になる。計画策定支援フェーズでは、専門家はサポート役で、計画策定の主体は会社だと考えている。再生支援が完了しても、会社としてはここがスタート。伴走支援に入るケースも結構ある。

中小企業は全ての権限と責任が社長に集中しているので、経営は社長次第の面が多分にある。協議会手続は、社長の考え方、行動を変えるきっかけになり得る。計画作成の段階から、特にアクションプランを社長に主体性を持って考えてもらう。紹介するプレ再生の事例は、窮境の根本は2代目だった。アクションプランでは、社長の行動を変えるべく、新規営業に行ってもらうなどした。その結果、収益改善ができ、しっかり弁済していける体質になった。

抜本案件（スポンサー型）の検証型の事例は、スポンサー側から、銀行に少し弁済できる事業譲渡対価、分割対価をいただけそうだということになり、対象会社の代理人弁護士

と一緒に再生計画を作成した。協議会側の弁護士と公認会計士が第三者的な目で検証を行い、金融機関の同意を取れた。自力での窮境原因の解消、再生が難しい場合は、スポンサー型再生が望ましい理由を合理的に説明する必要がある。抜本案件（スポンサー型）事例は、事業譲渡対価を会社が受領して、それを元に弁済して特別清算に入った。残りの借入金は債務免除という手続を取った。重要なのは経済合理性で、この会社が破産した場合、清算配当率はゼロなのに対し、事業譲渡対価で幾分か弁済ができた。

会計士が身につけている、①業務フローや管理上「当たり前が必要」と考えられる視点、②BS、PL等で感じる違和感、③第三者、客観的視点——は再生支援で十分にいかせる。

動画はコチラ→[metichannel](https://www.metichannel.com/)

中原氏略歴

福岡市役所を経て、監査法人トーマツで会計監査、IPO 支援等、EYTAS で企業再生支援業務等に従事。2010 年から福岡に戻り、株式会社ドーガンに参画。取締役副社長としてファンド運営業務やアドバイザリー業務を統括。19 年に独立し、中小企業向けに経営改善支援・企業再生支援やガバナンス支援等を実施している。

■ 講演②

「地元弁護士による地元企業の再生支援」
弁護士法人みらい法律事務所 宮原三郎氏



弁護士が関与する業務には、債務者企業側

のアドバイザーと協議会側のアドバイザーがある。協議会側のアドバイザーは、債務者企業から提出された再生計画が適正なものかどうかを調査することが主業務で、債務者企業側のアドバイザーは、対象企業の代理人となり私的整理手続全般にかかわる。弁護士がスポンサーを探すこともある。

事例の創業 100 年以上の食品卸・小売会社はスポンサー型再生の方針となり、スポンサー探索は代理人弁護士の私が担当したが、債務者企業の紹介先をスポンサー候補とした。譲渡対価から弁済する場合、債務者企業が破産した場合より金融機関の回収額が多くなる必要がある。債務者企業が不動産担保を入れている場合は、譲渡対価から担保不動産の評価額を払う。評価額には「正常価格」と「早期売却価格」があり、このケースは、事業譲渡前に実質的に破綻しているとして、早期売却価格にしてもらった交渉をした。スポンサー候補は不動産のデベロッパーで、実質的に社長一人だったが、今後の事業展開等を具体的に説明し、金融機関の理解を得た。協議会からは中立公正な立場で不動産評価の意見をいただき、協議会のアドバイザーにもスポンサーの適格性を確認していただいた。

スポンサー型再生の前提として、借入金債務のカットが伴い、原則として保証人に債務がいく。債務者企業の借入金債務とともに、保証人の保証債務の整理を経営者保証ガイドラインに基づいて行うことが多い。債務者の債務と保証債務と一緒に整理する「一体整理」を行い、保証人から弁済を実行した。金融機関からの債務免除手続は、相続手続が必要になる。このケースは現在も元気に営業している。

2 つ目のケースは、創業 70 年以上の食品製造・卸会社。伝統的なお菓子のメーカーで、スポンサー型再生の方針がとられた。社長からスポンサー候補先の紹介があり、最終的にこのスポンサーしか申し出がなかった。異業

種だったが、歴史ある企業・商品を後世に残したいという思いがあった。

計画策定では、社長に十分説明することが大事になる。このケースでは、社長の自宅に会社債務の担保が設定されていたので、売却の可能性あることを説明した。社長の義理の両親から借入もあったが、返済できない可能性もあると説明した。金融機関の元本返済を止めており、経済合理性が立たない可能性があったからだ。

社長が不満を持ち、弁護士費用を払ってくれなかった。このため、公正な手続を経なければ金融機関は認めてくれないという話を何度もした。できる限り社長の希望が通るよう努力していることを見てもらい、弁護士の仕事を理解していただいた。このケースは再生計画も無事に成立したが、社長の意向に押されていたら、どうなっていたか分からない。筋を通した対応が必要になる。

動画はコチラ→[metichannel](https://www.metichannel.com/)

宮原氏略歴

2009 年、弁護士登録（第一東京弁護士会）。亀山総合法律事務所に入所し、大企業から中小企業までの企業法務や M&A 支援等に取り組んだ。13 年、福岡県弁護士会に登録変更を行い、みらい法律事務所に入所。中小企業向けの事業再生や私的整理、M&A 支援等の業務を取り扱う。