

令和5年度中小企業活性化フォーラム ～ウィズ／ポストコロナ時代の経営改善・ 事業再生～

2023年11月13日

中小企業の経営改善・事業再生支援を加速させる「令和5年度中小企業活性化フォーラム～ウィズ／ポストコロナ時代の経営改善・事業再生～」は、地域金融機関と中小企業活性化協議会による具体的な支援事例を紹介した。（肩書等は開催当時）

- 基調講演①「中小企業支援における金融機関の役割について」
- 基調講演②「中小企業の資金繰り・事業再生支援」
- 講演①「収益力改善支援の実務指針は何をもたらすか・もたらせるか」
- 講演②「ふくおかフィナンシャルグループにおける中小企業の事業再生事例の紹介」
- トークセッション
「災害・水害・コロナからの復興～事業再生のポイント～」

■基調講演①

「中小企業支援における金融機関の役割について」

金融庁 監督局 銀行第二課

地域銀行監督調整官 高岡文訓氏



民間企業の資金需要は低下傾向にあると

はいえ、全国に所在する企業の7割超のメインバンクは地域金融機関であり、その存在感・役割は引き続き大きい。

コロナ禍において事業者を支えるための臨時異例措置として実施したゼロゼロ融資について、多くの事業者による返済が本格化している。加えて、物価高騰や人材不足の影響もあり、依然として厳しい経営環境が続く。政府としては、23年8月に策定した「挑戦する中小企業応援パッケージ」や、同11月に閣議決定した「総合経済対策」に基づき、挑戦意欲のある中小企業を支援するための施策に取り組んでいるところだ。

23年夏に実施した金融機関への事業者支援に関する重点的なヒアリングの結果によると、事業者全体のうち、ゼロゼロ融資の元金を返済または返済中は約8割、条件変更や借換え、追加融資等の金融支援が必要なのは約2割であった。今後は、金融機関による一歩先を見据えた、事業者の経営改善・事業再生への早期着手、外部支援機関とのさらなる連携等が重要となる。

高岡氏略歴

2007年入庁。在ドバイ総領事館、財務省主税局への出向や、副大臣秘書官、総合政策局総合政策課課長補佐、監督局保険課課長補佐を歴任。

■基調講演②

「中小企業の資金繰り・事業再生支援」

中小企業庁 事業環境部金融課

企画官 茨木衛氏



22年3月に公表した中小企業活性化パッケージでは、コロナ資金繰り支援の継続、増大する債務に苦しむ中小企業の収益力改善、事業再生・再チャレンジを促す総合的な支援を展開した。これらの支援策を拡充する形で、中小企業活性化パッケージNEXT、挑戦する中小企業応援パッケージ等を公表し、様々な政策を打ち出してきた。中小企業活性化協議会（以下、活性協）と全国4万弱の税理士等の認定経営革新等支援機関では、早期の経営改善支援、事業再生支援から再チャレンジ支援まで、企業の財務状況に応じた支援メニューを用意している。相談時点で財務状況が相応に悪化している中小企業が増える中、早期の相談を促して早期支援につなげることや、地方を中心に事業再生支援等の専門家を確保することが重要な課題である。皆さんと手を携え、日本の中小企業をしっかりと支えていきたい。

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

茨木氏略歴

2000年、日本銀行入行。日本銀行では金融機構局や支店で、主に金融機関モニタリングに従事。預金保険機構参事役、日本銀行金融機構局企画役、同行京都支店営業課長を歴任。

■講演①

「収益力改善支援の実務指針は何をもたらすか・もたらせるか」

一般社団法人神奈川県中小企業診断協会

監事 井上真伯氏



22年12月に公開された「収益力改善支援に関する実務指針」に有識者委員として関わった。支援者に向け指針の意図や策定の経緯等を紹介したい。

実務指針の概要に「肝落ち」というキーワードがある。単に売上1億円を目指す経営改善計画を作成するのではなく、経営者にとって現実的に達成可能な、実効性のある数字であると納得し得るか否かが鍵となる。実際に、経営者が「できない」「難しいよ」と感じつつも、「でも、こうしなきゃ」とまとめた計画が半年を持たずに破綻した例もあった。

支援機関や支援者は、経営者に対し、数字を基に見たくないものも含む現実を伝え、「経営状況が悪化している」という気づきを与えることが大切だ。その後に現状の分析、課題の抽出、アクションプランの策定という流れで支援を行う。だが、作りっぱなしの計画は無意味で、私自身が支援を行う際は、計画策定後の自己管理も明確にさせている。もう一つ重視していることは、現地現場と「そこにある事実」をきちんと見ることだ。

事業再生は資金繰りと時間との勝負だ。再生支援に必要な公平、公正、履行の確実性、透明性は指針に全部入っている。経営とは「力を尽くして物事を営む」という意味。行き当たりばったりでない、継続・計画的な事業遂行が求められている。支援者は再生に挑む企業や経営者を変える「肝決め」の支援に取り組んでいただきたい。

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

井上氏略歴

地域金融機関で融資業務等に携わる。2002年、中小企業診断士に登録し、独立診断士として活動。22年に「収益力改善支援に関する実務指針」の策定に参画した。

■講演②

「ふくおかフィナンシャルグループにおける中小企業の事業再生事例の紹介」

福岡銀行

執行役員産業金融部長 草本桂氏

草本 旧来の再生案件は、様々な事業に手を出して失敗し、ノンコア事業や遊休資産等を処分するケースが多かった。現在は、内外環境の変化によってコア事業そのものが毀損しているケースが多い。その場合、金融支援はもちろん、エクイティまで踏み込み、事業そのもの、つまりヒト・モノ・カネ全てに対して支援を行う必要がある。



事業再生支援は大きく分けて3つのフェーズに分けられる。1つ目は、デューデリジェンス。対象会社が属する業界における外部環境や、事業・財務等の内部環境に関する分析を経て、会社の現状を詳らかにする。2つ目は、事業再生計画の策定。分野に基づき対象会社のあるべき姿を設定し、現状とのギャップを認識した後、ギャップを埋めるために必要な手段や、その時間軸、体制等について、専門家の力を借りながら検討を進める。3つ目は、計画の実行支援。単なる金貸しや評論家ではなく、事業を深く理解し、伴走支援を行うことが地域金融機関の役割である。事業再生こそ最もアグレッシブな思考が求められることから、事業再生は「究極の営業推進」であると考えている。

手島 次に、当行で取り組んだ、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」を活用し

た事業再生事例を紹介する。飲食業を営む A 社は、1990年代に居酒屋1号店をオープンして以降、福岡市内を中心に最盛期には約30店舗まで拡大していたが、コロナの影響により、居酒屋は撤退し、飲食店やカフェ等に形態を変え、店舗数を減らし運営していた。22年、「資金が足りない」という相談が持ち込まれた。



社長との初回面談以降、毎週末に定例面談を行い、借入や資産売却、赤字店舗の撤退等、優先順位をつけて一つ一つ課題をクリアした。その後、支援者 C 社が A 社事業の引き受けを検討することとなり、当行ではクロージングまでの精緻な資金繰りをサポートし、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の活用までこぎつけた。その決め手は、スピードを最重視したこと、取引金融機関が少数であったこと。C 社は飲食業とはかけ離れた業種であるが、A 社社長の「生き様」が支援という形で実を結んだ。

ビジネスモデルが崩れ、窮地に陥った企業でも、ヒトやモノに光るものがあれば、支援策を広く探索し、事業再生につなげていきたい。資金不足を埋める様々なツールを用意しているが、制度の拡充がなされれば、これまで以上により多くの企業が救われるのではないかと切に思う。

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

草本氏略歴

1993年入行。約20年、コーポレートソリューション、ファンド運営、ストラスチャードファイナンス業務等に従事。産業金融部長としてコーポレート、エクイティ領域を統括。

手島氏略歴

1997年入行。融資部で複数の事業再生に携わり、2019年には福岡キャピタルパートナーズの投資事業部長としてファンド運営に従事。事業再生から廃業支援までに関与する。

■トークセッション

「災害・水害・コロナからの復興～事業再生のポイント～」



株式会社翠嵐楼 代表取締役社長 川野精一氏



株式会社快適空間創造研究所 代表取締役社長 緒方伸太郎氏



熊本県中小企業活性化協議会 統括責任者補佐 吉永裕史氏



（ファシリテーター）熊本県中小企業活性化協議会 統括責任者 宮崎智弘氏

川野 熊本県人吉市の温泉旅館「翠嵐楼」の創業は1910年。2020年7月豪雨で壊滅的な被害を受け、2年7か月間休業した。23年2月に営業を全面再開した。

宮崎 支援者と出会ったきっかけや、当時の旅館経営の実情は。

川野 14年に社長を継承した。言い訳のような経営改善計画書にふがいなさを監事、メイン行である肥後銀行から中小企業再生支援協議会（現・活性協）を紹介いただき、緒方社長、吉永氏と出会った。

緒方 当時は、どんぶり勘定の経営という印象。本来、経営幹部が把握しておくべき財務や損益の数字、各種営業指標やKPIの管理に改善の余地があると考えた。旅館再生のポイントの一つに、提供する料理の質や単価改善があったが、常務取締役である川野氏の弟が料理長で、兄弟で経営の根幹を担っていたこともあり、改善を進める上では心強かった。

宮崎 支援の具体的な内容を教えてください。

吉永 まずは3年の暫定計画の策定に着手した。旅館の課題は、どんぶり勘定による経理管理と、提供する料理の原価上昇、現場のオペレーション、と大きく三つあった。経理は川野氏自らが管理し、弟が単価を意識した料理を提供可能であったため、オペレーション面の指導を緒方氏にお願いするという役割分担を行った。

緒方 まず事業評価等を調査する事業DDを

実施した。旅館は口コミ評価が高く、美味しい会席料理と、近すぎず遠すぎない接客サービスが絶妙であることが強みである一方で、OTA や顧客情報販売ツールの使い方や、効率化を図るオペレーション、売上や財務の管理を行うツールの導入検討等の点では、改善の余地があると考えた。そこで、販売戦略を明確にし、顧客情報を活用して DM を開発し、閑散期の集客方法を確立させた。もてなしの良さを保ちつつ、効果的な接客を実現。さらに、数値計画と管理表、予約状況を経営幹部会議で情報共有し、販売戦略に役立てる PDCA サイクルを確立した。

川野 ハードでしたが、一つずつこなすことで、効果が数字に表れ、ワクワクしていたことを覚えている。

緒方 小さな成功を積み重ね、モチベーションを上げていきました。

宮崎 V 字回復し、これからという時にコロナが流行し始めました。

川野 20 年 4、5 月は、50 日間休館した。特例リスケジュールを知り、すぐに吉永氏に相談した。

宮崎 20 年 7 月の豪雨水害を受けての支援策は。

吉永 長期の再生計画策定支援を行った。当時は、水害やコロナの影響で長期の経営予測が立てづらい状況もあり、また、特に人吉地区での工事業者の取り合いの発生や、全国旅行支援の開始等、様々な要素を考慮し、新たな金融支援を計画に盛り込むか否か相当な議論を重ねた。翠嵐楼は、人吉地区における大型旅館の一つで、復興の牽引役になることや、過去の V 字回復の実績等を踏まえ、全国本部とも協議し、最終的には長期計画事業支援への移行を決定した。

緒方 総事業費が固まってきた段階で、既存債務と、新規借入れをどう調達すれば、新たな翠嵐楼がスムーズに再生に向けてスタートできるかを立案し、活性協と協議しながら、

借入金の返済計画と事業計画の作成をした。既存債務は金融機関4行から14本の借入れがあり、保証人を社長一人に一本化し、返済計画に組み入れた。

川野 従業員の雇用を守りたいが、コロナで先行きは不透明。様々な思いが混沌とする中で、熊本県の補助金も含めて多くの支援なしにはできなかった。

吉永 川野氏の人柄と復興への期待感、過去のV字回復という実績があったため、金融金へ熱く支援をお願いすることができた。

川野 新温泉旅館は省エネ、月6日の休館日で労務改善、IT導入による生産性向上等、様々な取り組んでいる。「10年戦える宿づくり！」をスローガンとし、マーケットニーズや変化に対応するため次なる投資も見据えながら経営を行っている。借入金をなるべく軽くし、次の経営者につないでいくことが、楽しみであり、大きなテーマだ。活性協を通じた支援を受けた身として、傷が浅く、迷っている時は早めに活性協を訪ねることをお勧めしたい。新しい出会いは視野を大きく広げる。



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

川野氏略歴

1964年生まれ。熊本ホテルキャッスル、指宿ホテル秀水館での勤務を経て、91年、翠嵐楼専務取締役就任。人吉青年会議所理事長、人吉市議を歴任した。

緒方氏略歴

1975年生まれ。大手商社を経て、家業の美少年酒造に入社。34歳で民事再生法を活用したM&Aを完結。コンサルティング、飲食店、脱毛サロンの3事業を経営。

吉永氏略歴

1965年生まれ。三井石油化学工業(現三井化学)を経て、2003年に行政書士登録。弁護士、司法書士と熊本県内初のワンストップサービスの有斐総合法律事務所を設立した。

宮崎氏略歴

1980年、肥後銀行入行。与信統括部副部長、人吉や健軍のブロック統括店長兼支店長などを歴任した。2021年、肥銀キャピタル社長に就任。23年から現職。