

松下 銀行の立場から見ると、栃木県の再生支援協議会は他県よりも、債権放棄など深い部分に踏み込んだ支援

経営者といかに心を一つにするかが重要

今後予想されることとして、平成23年12月27日付の金融担当大臣談話により、金融円滑化法が平成25年3月まで最終延長され、平成24年度はその出口戦略が求められるわけですが、それにどう対応するかという課題があります。同時に東日本大震災による被災企業の、決算書の影響も考えられます。さらに世界経済における円高や欧州債務問題も懸念されます。優良企業の海外進出も続いており、栃木県でも工業の空洞化も心配されます。



が多く、レベルが高いと感じています。嶺さんがおっしゃった「計画策定完了200件」は、その結果ですね。言葉を変えれば、それだけ仕事内容が深く、また数多く手がけていることで経験も豊富と言うことだと思います。私どもが、再生支援の中で感じるのは、経営者の方といかに考え方を同じにするかが重要だと思います。再生支援協議会

のスタッフは、そこがうまくいっているのではないのでしょうか。鷹 松下さんがおっしゃるとおり、200件という数字は、数だけではなく質も大変高いという印象を持っています。それは、嶺さんをはじめとしたスタッフ10人の、根気強い集中した仕事のやり方を拝見していて、常々感じるところです。そしてまた、常に透明性や公平性を心がけておられるようです。基本に忠実でありつつ、同時に個別では柔軟な対応をなさっておられることも、質の高さの現れでしょう。

松下 再生支援協議会が関わる企業再生は、例えば、すべて公開されてしまう民事再生法の手続きとは違い、非公開です。いわ

金融機関との連携が、高い実績に

お褒めの言葉をありがとうございます。ただ実際には、私どもだけで再生支援ができるわけではなく、債権者である金融機関の皆さまのレベルが全国的に見ても高いからこそ、私どもも結果を残せている、と感じています。

松下 お取引先の中には、不安な気持ちで「そこまでなくても何とか」とおっしゃる方もおられます。その際に「栃木の再生支援協議会は、200件もの企業を支援し、支援を受けた企業は再生への道を歩んでいます」と申し上げると、安心されます。実績の効果は大きいですね。

松下 銀行は、お取引先の状況に応じて「こちらの会社は再生支援協議会だ」と「こちらは整理回収機構に適した案件だな」といった具合に考えます。その際に、事前に相談できるのは、大きなメリットがありますね。

鷹 ですから、多くの案件について事前に安心して相談することができます。事前に打ち合わせた上でお取引先と話合えることができますので、それも大きな力になっていきます。

松下 銀行は、お取引先の状況に応じて「こちらの会社は再生支援協議会だ」と「こちらは整理回収機構に適した案件だな」といった具合に考えます。その際に、事前に相談できるのは、大きなメリットがありますね。

鷹 私どもの担当者も、当該企業にお話しする前に、再生支援協議会と打ち合わせをしています。松下 県内に本部を置くすべての金融機関とは、すでに包括的機密保持契約を結んでいます。鷹 ですが、多くの案件について事前に安心して相談することができます。事前に打ち合わせた上でお取引先と話合えることができますので、それも大きな力になっていきます。

松下 私の整理には適用のガイドラインがありますが、厳密に適用していくのはなかなか難しく、どこかが「お墨付き」を与える必要があります。その「お墨付き」を与える役割としての再生支援協議会があるからこそ、私的整理がスムーズに行えるのだと思います。

松下 私的整理には適用のガイドラインがありますが、厳密に適用していくのはなかなか難しく、どこかが「お墨付き」を与える必要があります。その「お墨付き」を与える役割としての再生支援協議会があるからこそ、私的整理がスムーズに行えるのだと思います。

松下 私の整理には適用のガイドラインがありますが、厳密に適用していくのはなかなか難しく、どこかが「お墨付き」を与える必要があります。その「お墨付き」を与える役割としての再生支援協議会があるからこそ、私的整理がスムーズに行えるのだと思います。

松下 私の整理には適用のガイドラインがありますが、厳密に適用していくのはなかなか難しく、どこかが「お墨付き」を与える必要があります。その「お墨付き」を与える役割としての再生支援協議会があるからこそ、私的整理がスムーズに行えるのだと思います。

松下 私の整理には適用のガイドラインがありますが、厳密に適用していくのはなかなか難しく、どこかが「お墨付き」を与える必要があります。その「お墨付き」を与える役割としての再生支援協議会があるからこそ、私的整理がスムーズに行えるのだと思います。

栃木県中小企業再生支援協議会は「中小企業の病院」



株 栃木銀行 常務取締役 鷹 箒 一成 氏



株 足利銀行 執行役員(融資部門担当) 松下 正直 氏



栃木県中小企業再生支援協議会 執行役員 嶺 康夫 氏

厳しい経営環境の時代、中小企業の再生を支援する“チーム”の力

栃木県中小企業再生支援協議会と足利銀行、栃木銀行の取り組み

厳しい経済状況が続く中、地域経済を支える中小企業への支援は、いっそう重要度を増しています。今回は栃木県中小企業再生支援協議会と株足利銀行および株栃木銀行にご参加いただき、中小企業の再生支援をテーマに、座談会形式で現状や今後の活動などについてお話しいただきました。

栃木県中小企業再生支援協議会(以下「再生支援協議会」)の活動について、教えてください。

再生支援協議会は全国各都道府県に設置されていますが、栃木県では平成15年3月に設置され、活動を行っています。

企業再生は人間の病気の治療と同じです。再生支援協議会は、その中でも中小企業を対象とした病院と言えるでしょう。

この9年間、県内各機関と連携をとりつつ、地道に活動を重ねてまいりました。その結果、地域からの信頼もいただき、成果も出すことができました。

今年の1月には全国トップで、再生支援計画策定完了企業数200社を達成しました。このような成果が得られたのは、やはり金融機関をはじめとした皆さまによる連携が大変重要だったと思います。

私どもの活動では、県内の金融機関や専門家が連携して、きめ細やかに支援することが重要です。その中で連携の対象ですが、債権者としては本日ご出席の足利銀行、栃木銀行といった金融機関、それから保証協会、整理回収機構などです。また、再生支援協議会の個別支援チームを支えてくれているプロスタッフとして中小企業診断士、弁護士、公認会計士、税理士、技術士等の連携も行っています。



中小企業金融円滑化法の最終延長 最終延長の影響

——中小企業金融円滑化法の最終延長期限が、金融担当大臣により講じられました。今後、その出口戦略が強く求められるわけですが、この点についてはいかがでしょう。

(注)「中小企業金融円滑化法」は平成21年12月に施行された法律。中小企業の借り手が金融機関に返済負担の軽減を申し入れた際に、できる限り貸付条件の変更等を行うよう努めることなどを内容としています。平成24年3月までの時限立法でしたが、経済情勢などを踏まえ、平成25年3月末までの最終延長となりました。

松本 これは結構大きい問題ですから、座談会でひとことというのは難しいですね。
松本 経済情勢を考慮すると、昨年の

1年延長措置は、しかたがなかったと思います。

松本 再生支援をしなくてはならない先というものが、従来より厳しい環境に置かれていると思います。円高や空洞化、少子高齢化などが間接的に業務改善のベースに影響してきています。

松本 場合によると、事業の転業などまで考えるケースもあると思いますね。

もちろん、基本的には今やっている事業をいかに継続させるか考えるのが筋だと、私は思っています。しかし思ったような実績があがっていない場合に、どう対応するかが難しいですね。おそらく再生支援協議会にも「当初の計画と違いました、どうしたらいいでしょう」という話が出て来ていると思います。

松本 従来であれば、企業再生というのは、不要な投資や事業運営の見直しなどで、何とかなってきたわけですね。ところが今は、もう一歩踏み出さなくてははいけないと感じています。

気がついたんですね。だからこういう政策が出て来たんだらうと思っています。

松本 金融連携プログラムは、地域密着型金融の積極推進と地域経済の活性化ということなのですが、その中において「産学官金を活用して何をやるのか」「すなわち「ソリューションをどう対応して行くか」につきると思います。その企業や事業者が何を問題としてとらえ、何を望んでいるのか。これに対してどういう対応ができるのかを、産学官金で取り組んで行く事だろうと思っています。産学官の従来の動きを、金融が、セミナーやマッチングなどを行うことで結びつけていく。例えばそういうことが、地域金融機関に期待されているでしょう。

経営者は「自分が再生する」という気概を

——最後に、中小企業経営者へのメッセージをお願いします。



平成23年度栃木県中小企業再生支援協議会と栃木銀行の第2回情報交換会

栃木県中小企業再生支援協議会と足利銀行、栃木銀行の取り組み



平成25年度栃木県中小企業再生支援協議会と足利銀行の第2回情報交換会

農業や医療、環境、エネルギーなど新たに勃興するマーケットと、既存の業界で縮小してしまうマーケットがどんと出てくる時代ですから、会社をどう再生支援するか、結構難しい。

ですから再生支援協議会が、事業再生計画を策定支援する中で、核となる事業を明確にするとか、今後チャレンジすべき成長分野を盛り込むとか、ビジネスモデルを転換させるために、いろいろなネットワーク、コンサルティングの機能を高めることができれば、一般の金融機関もやりやすくなるのかな、と思います。

「金融連携プログラム」と「産学官金」

松本 現在、経済産業省では、「金融連携プログラム」として、国と地域金融機関の連携にも力を入れています。具体的には、金融機関のコンサルティング機能の強化支援や、東日本大震災の対応、中小企業の海外展開支援などです。

松本 栃木県は、経営支援については積極的に取り組んでいる地域だと考えています。ただ、市場が縮小したり、産業の構造変化に直面したりして苦勞している企業をどうするか、ということに対してこの連携プログラムが生きてくるのだと思います。

特に、新しいマーケットや商品、技術などへの対応ですね。これは国や県、さまざまな団体も力を入れていると感じています。産学官連携なども、その中で重要

な位置を占めると思います。

私ども金融機関の役割は、そういった世の中の動きを、お取引先にお伝えし、積極的に動いていただけるようにすることなのかな、と思います。国や関係機関の動きに対し、お取引先をいかにその流れに乗せて行けるかということでしょうか。

松本 松本さんから産学官の話が出ましたが、時代はいよいよ「産学官金」の時代に入ってきたなと感じています。

従来、経済産業省は、業界団体とか経済団体を通じて政策を行っていたわけですね。ところが地方の経済を活性化するためには、やはり地域金融機関さんに入ってもらわないとうまくいかないねという事に

松本 中小企業の方には、ぜひ、心を開いてご相談いただきたいと思っています。お互いに意思疎通ができないと、効果的な手が打ちにくいですから。それから、栃木県では企業再生のノウハウがきちんと積み上がっています。これは大きな支えだと感じています。

松本 経営者の方には「会社をもう一度きちんとするのだ」という意思を持っていただきたい。やはり、一番のポイントは経営者自身が「何とかするんだ！」という気持ちです。他人任せでは無く、自らの強い意志で、再生に取り組んでいただきたいと思っています。

中小企業金融円滑化

法では、金融機関の金融機関同士の連携も重視されています。複数の金融機関が再生に関わっている場合、やはり連携がきちんと行われないと難しいのです。その点、栃木県においては、金融機関連携にきちんと対応されています。

企業の皆さまには、こうした強いバックアップ体制があるということ、ぜひ踏まえて、何かあればご相談いただきたいと思っています。日本経済の土台は中小企業の活力です。松下さん、松本さんが先ほどからおっしゃっておられるとおり、今後は事業の再構築に加えて、新たなマーケットへの対応や、業種業態の転換なども求められる時代です。その中であって、栃木県ではさまざまな先進的な支援の取り組みも行っております。今後ともよろしくお願いたします。

再生支援の流れ

STEP 01

第1次段階

窓口相談

まずは、経営上の問題点・課題を抽出！

- 面談や提出資料の分析を通して経営上の問題点や、具体的な課題を抽出します。
- 課題の解決に向けて、適切なアドバイスを行います。
- 必要に応じて関係支援機関や支援施策を紹介します。

さらに「再生計画」を作成して金融機関と調整する必要があると「再生支援協議会」が判断した場合

STEP 02

第2次段階

再生計画策定支援

再生計画の策定支援

専門家(中小企業診断士、弁護士、公認会計士、税理士、技術士など)からなる「個別支援チーム」を構成し、具体的な再生計画の策定を支援します。

関係機関との調整

必要に応じて関係金融機関との調整を行います。

フォローアップ

計画策定後も定期的なフォローアップ、必要なアドバイスなどを行います。

相談前に準備していただくもの

- 財務状況がわかる資料(直近3期分の決算書など)
- 会社概要がわかる資料
- その他、ご相談内容に応じて、準備していただく資料などが必要になる場合があります。詳しくは、中小企業再生支援協議会にお問い合わせください。



特集 中小企業の経営支援

全国トップの実績で、あなたの会社の“再生”を支援します！

栃木県中小企業再生支援協議会について

中小企業再生支援協議会は、実力を持ちながらも経営が危うくなっている中小企業の経営相談に応じ、金融機関をはじめさまざまな関係機関や団体と連携し、企業再生を行なう機関です。

中小企業再生支援協議会とは、こういった組織で、どんな活動を行っているのでしょうか。宇都宮商工会議所のホームページには、次のように書かれています。

「経営環境が悪化しつつある中小企業の皆さまの再生支援を目的に設置された機関です。相談内容に応じて、関係機関への紹介、斡旋、再生を目指した経営改善計画の作成など、具体的、かつきめ細かな再生支援を行います。」

(<http://www.jecior.jp/management/saiseihin1>)

支援対象については「①債務超過など財務上の問題を抱えているものの、自らのリストラ(事業再構築)努力により再生を図ろうとする中小企業 ②現状では厳しい経営状況にあるが、将来的に改善の可能性のある中小企業」とある通り、今は苦境にあるけれども、将来立ち直って地域経済を支える一員となってくれる企業、ということになります。

栃木県中小企業再生支援協議会は平成15年に設立され、現在まで活発な活動を行っていることは、今回の特集の座談会をお読みいただければおわかりいただけるでしょう。特に「再生計画策定完了企業数206社」(2月29日現在)というのは、大きな成果です。全国の都道府県にある47の再生支援協議会の中で最も多い数であり、第2位の東京都と約50社の差があり、調整が難しい場合には、再生支援協議会は大きな力になるでしょう。複数の金融機関と常にコンタクトを持ち、連携して事業を推進していることは、座談会の発言からもご理解いただけるのではないのでしょうか。

再生支援の具体的な流れについては、図1にあるとおりです。中小企業再生の相談に対して、適切な対応策を提示し、必要に応じて関係支援機関を紹介し(第1次対応)。また、相談案件のうち、再生のためには財務や事業の抜本的な見直しが必要な企業について、専門家が助言を行い、必要に応じて、中小企業診断士、公認会計士、税理士、弁護士等の専門家に依頼して、

ります。件数は、単に数が多いというだけでなく、それだけ取り扱った件数も多く、経験が豊富であるということですので、全国トップクラスの実績をもった再生支援協議会と云ってよいでしょう。

経営に不安を感じたら、ご相談ください。

経営者が経営相談に対して感じる不安には「秘密が漏れるのではないか」「何かに利用されるのではないか」などがあると思います。

再生支援協議会の経営相談は秘密厳守、手続も非公開です。もちろん、関係する金融機関その他の団体とも秘密保持契約を結んでおり、安心して相談できる体制を作っています。

また、中小企業診断士、弁護士、公認会計士、税理士、技術士といった士業の専門家とも連携していますから、財務のみならずさまざまな相談を受けられます。特に栃木県の場合、技術関連の評価も、全国に先駆けて行なっていますから、トータルかつ公正公平なアドバイスを受けられます。

企業再生に意欲を持つ中小企業の皆さまを支援します

再生支援の対象となるのは、財務上の問題を抱えているけれども、事業収益性はちゃんとあつて、かつ再生意欲の高い中小企業です。特に、複数の金融機関からの借り入れ

共同で再生計画の作成支援を実施します(第2次対応)。その際、必要があればさらに金融機関との調整を行い、また策定後もフォローアップやアドバイスを行ないます。第1次対応の相談費用は無料です。第2次対応の再生計画策定の際には、第三者機関による資産査定など、必要に応じて企業に負担が必要な場合もあります。

問合せ

栃木県
中小企業再生支援協議会
〒320-0806
宇都宮市中央3丁目1番4号
栃木県産業会館7階
☎610-4110

宇都宮商工会議所
経営支援部
☎637-3131