

金融円滑化法終了後の静けさをどうみるか

日本リサーチ総合研究所 調査研究部
主任研究員 藤原 裕之 03-5216-7314
hiroyuki.fujiwara@research-soken.or.jp

一 出口戦略までの道のりは遠い

円滑化法は 2013 年 3 月末に最終期限を迎えてから 1 年以上が経過したが、特に目立った波乱もなく今年に入ってから対象企業の倒産件数も低水準で推移している。こうした静けさの背景には中小企業再生協議会を中心とする再生計画策定支援がかなりのハイペースで進んでいることがある。暫定リスクと呼ばれる簡易な再生計画策定スキームの活用により、2013 年度の再生計画策定は 2,537 件と目標の 3,000 件近い水準に達した。

一見すると円滑化対象企業の出口戦略は順調に進んでいるようにみえる。しかし相談企業の多くは製造業など構造問題を抱える業種に集中しており、ただでさえ出口戦略のハードルは高いものになっている。さらに構造問題の克服にはイノベーション的な事業も必要になってくるが、「実現性」と「抜本性」の両方を満たす実抜計画の策定はかなり難しい。「再生に王道なし」という原則があるように、対象企業 1 社 1 社にとって必要な改革とは何なのか、経営者、金融機関、外部専門家が連携しながら真摯に取り組む以外に道がないと思量する。

■ 円滑化法終了から 1 年以上が経過

09 年に施行された中小企業円滑化法（以下、円滑化法）は 2013 年 3 月末に期限を迎え、そこから 1 年以上が経過した。円滑化法利用後倒産は昨年まで増加傾向にあったものの、今年に入ってから低水準に落ち着いておる。円滑化法利用企業の倒産予備軍が 5 万～6 万社にまで積みあがっていると言われる中、一部で懸念された倒産ラッシュのような波乱が起きていない。筆者はこれまでも何度かこのテーマを取り上げてきたが、円滑化法の出口戦略は景気回復によって解決するようなものではなく、対象企業が抱える本質的な課題に真正面から取り組む以外解決の道はないと考えている。以下ではこうした観点から出口戦略に向けた足元の動向を概観したい。

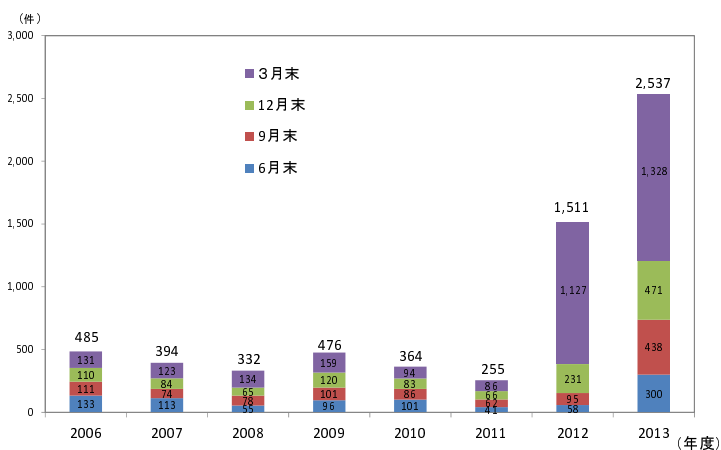
■ 中小企業再生協議会による対応状況

一 過去最高を記録した計画策定件数 ～暫定リスクが中心

2012 年 4 月に「中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた中小企業の経営支援のための政策パッケージ」（以下、パッケージ）が公表され、円滑化法終了後の出口戦略に向けた施策が提示された。パッケージの中で出口戦略の核になっているのが中小企業再生協議会（以下、協議会）による再生計画の策定支援である。金融機関等の主体的な関与や財務面および事業面の調査分析（デューデリジェンス）の省略などにより再生計画の策定支援を迅速かつ簡易に行う方法を確立し、年間 3,000 件という計画策定支援の目標件数が示された。

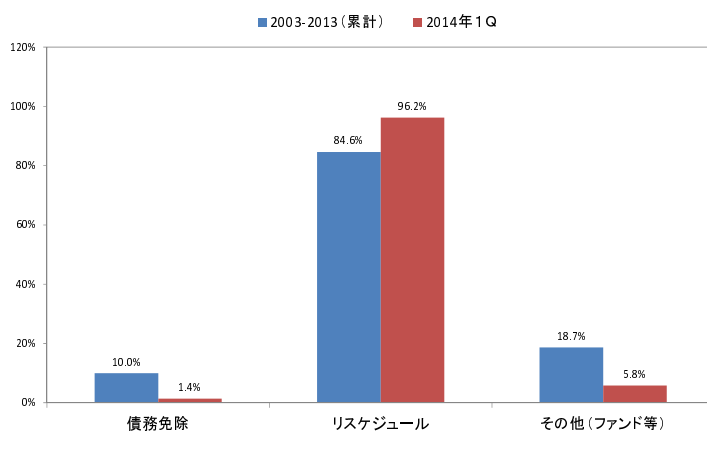
進捗状況を見ると、2012 年度の再生計画策定支援件数は 1,511 件と過去最高を記録し、2013 年度は 2,537 件と目標の 3,000 件近い水準に達している（図表 1）。これだけハイペースで再生計画の策定が進んだ理由として、①協議会職員数の増員、②「暫定リスク」の導入が挙げられる。職員数の増員は 1 割程度であったため、年間 3,000 件近い案件を処理するには職員 1 人当りの処理件数も大幅に増加しているはずである。09～2011 年度までは、職員一人当たり平均 1.5 件程度の案件を処理していたが、2012 年度は 5 件、2013 年度は 8 件と急増している。これまでの 5 倍以上のペースで再生計画策定の支援を可能にしたのが「暫定リスク」による対応方法の導入にあるとは間違いない（図表 2）。暫定リスクとは先のパッケージで提示されたリスクを主体とした再生計画策定スキームのことである。デューデリジェンスの省略等によって迅速かつ簡易に計画策定が行われる。円滑化法対象企業の大半は 1～2 年で事業収益を回復させることは困難との見立てから、暫定リスクの期間は 3 年間となっている。このため、計画内容は必ずしも抜本的な収益回復施策にはなっていない可能性も否定できない。

図表1 協議会による再生計画策定件数の推移



(出所)「中小企業再生支援協議会の活動状況について」中小企業庁より作成

図表2 再生計画における金融支援の手法



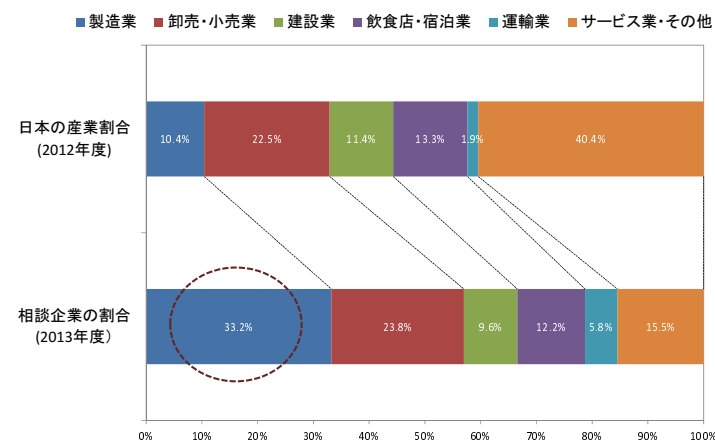
(出所)「中小企業再生支援協議会の活動状況について」中小企業庁より作成

相談企業の業種 ～製造業に集中

協議会への相談企業を業種別にみると、2013年度は製造業（33.2%）が最も多く、次いで卸売・小売（23.8%）、飲食店・宿泊業（12.2%）となっている。これを日本の産業割合と比較すると、製造業の割合が突出して高いことがわかる（図表3）。運輸業も日本の産業割合に比べて高いのがわかる。一方、日本の産業で最も高い割合を占めるサービス業・その他に属する相談企業は半分以下の割合である。

周知のように、製造業は業歴の長いシニア企業が多い。倒産企業をみても、業歴30年以上の企業の大半は製造業に集中している。この点は後述するように、個々の企業の問題というより製造業全体が抱える問題を反映したものと捉えられる。

図表3 相談企業と日本全体の業種割合の比較



(出所)「中小企業再生支援協議会の活動状況について」中小企業庁より作成

■ 出口戦略の困難性を示す2つの理由

上記のように、協議会による再生計画の策定はかなりのハイペースで行われている。一見すると円滑化対象企業の出口戦略は順調に進んでいるように見える。しかし筆者は、①相談企業の多くが構造問題を抱える業種に集中していること、②実抜計画の持つ危険性などの理由から、出口戦略の実現にはかなりの困難が伴うのではないかと危惧している。

相談企業の多くが構造問題を抱える業種に集中

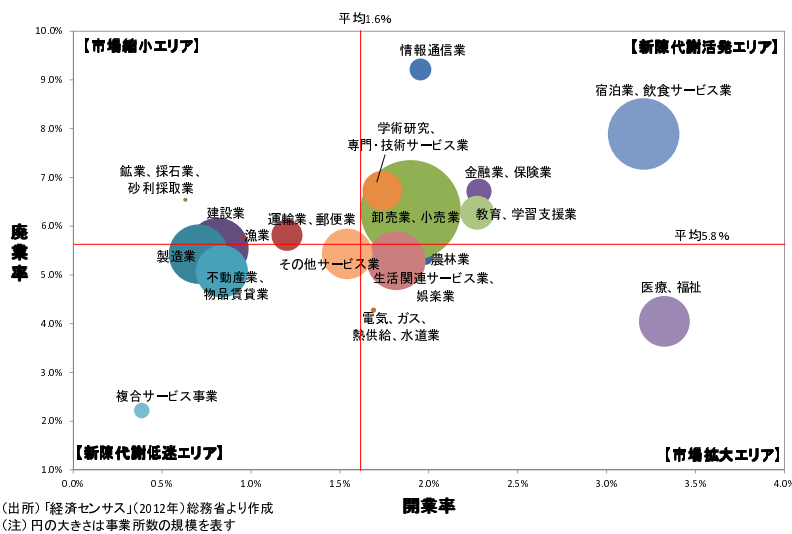
2013年6月に打ち出された「日本再興戦略」で開・廃業率10%台（現状約5%）が目標として掲げられたように、「企業の新陳代謝」が日本の産業全体の課題であることは間違いない。新陳代謝の状況は業種によって大きく異なることがわかっている。「経済センサス（2012年）」総務省から業種毎の開業率と廃業率を算出し、平均からの乖離によって4タイプ（「新陳代謝活発エリア」「新陳代謝低迷エリア」「市場拡大エリア」「市場縮小エリア」）に分類したのが図表4である¹。各エリアの事業所数を集計すると、新陳代謝低迷エリア（40%）が最も多く、次

¹ 詳細は「企業の新陳代謝を考える」藤原裕之 レコフデータ MARR オンラインを参照

いで市場縮小タイプ（25%）となっている。新陳代謝が小さく市場も縮小傾向にあるエリアに約6割の企業が属していることになる。業種では、製造業、建設業、運輸業、不動産業、複合サービス事業などが含まれる。

先にみたように、協議会への相談企業で最も多いのが製造業である。相談企業における製造業と運輸業の割合は日本の産業割合と比較しても大きい。製造業と運輸業は新陳代謝低迷エリアと市場縮小エリアに属する業種であり、筆者はこれらの業種に相談企業が多いことの意味は大きいと考えている。特に製造業はIT化とグローバル化の中でもっとも発想の転換を迫られている業種である。今の製造業は、例えばコマツの「KOMTRAX」ように「モノをつくらずに稼ぐ」、すなわち従来の「ハードで稼いでハードに投資する」から「ソフトで稼いでハードに投資する」といった発想の転換を図らなくてはならない。これは優良企業も不振企業も共通の課題である。円滑化法対象企業が製造業に集中しているのは製造業が抱える問題の深刻さを反映しており、コスト構造の見直しや販路拡大などで克服できるものではない。

図表4 開業率と廃業率による4つのエリア

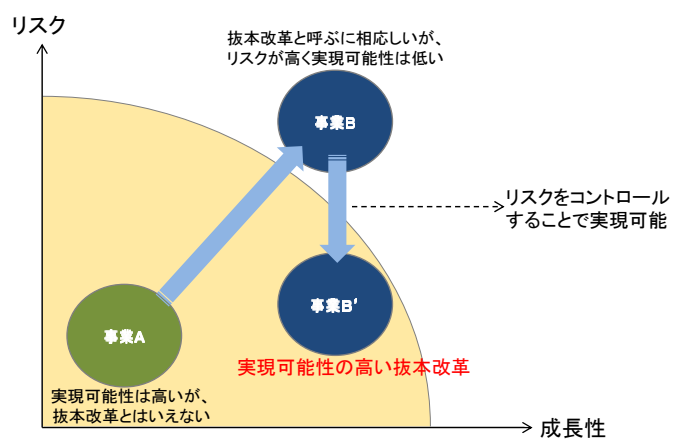


－ 実抜計画策定の困難性 ～相反する「実現性」と「抜本性」

リスク中の中小企業に求められるのが「実現可能性の高い抜本的な経営改善計画書（実抜計画）」である。「実現性」と「抜本性」という相反する要件を満たさなくてはならない。これをリスクと成長性の観点から表したのが図表5である。「リスク」は「実現性」、「成長性」は「抜本性」に対応する。事業Aはリスクが低く実現性は高いものの成長性は期待できないため抜本的な事業にはならない。目指すべきは事業Bのような高い成長性が期待される事業だが、その分リスクが大きいため実現可能性に乏しい。リスクをコントロールしながら事業B'に持っていくのが実抜計画となる。暫定リスクは、必ずしも抜本的な収益回復施策がなくてもリスクスケジュールが認められる。対象企業の中には事業Aのような状態の企業も相当数いる可能性がある。

問題は暫定リスク期間の3年間で事業Bのような抜本的な事業計画が生まれるかどうかにある。製造業のように問題の本質がビジネスモデルそのものにある場合、既存事業の改善やコストダウンでは抜本改革にはならない。しかもイノベーション的な事業は不確実性が高い

図表5 実抜計画とリスクー成長性の関係（概念図）



(出所)筆者作成

ため、プロセスに対して過度に客観的・合理的なハードルを設けることはかえってイノベーションの芽を摘むことになりかねない。企業経営では「合理的な解は、そもそも合理的な解にはなり得ない」という側面もあり、見栄えのいい実抜計画には危うさも潜んでいることに留意すべきである。実抜計画はあくまで手段であり、策定すること自体が目的化してはならない。「再生に王道なし」という原則があるように、対象企業1社1社にとって必要な改革とは何なのか、経営者、金融機関、外部専門家が連携しながら真摯に取り組む以外に道がないと思量する。