

特別対談**中企庁キーマンが語る
今後の中小企業政策の思い****～中小企業版「私的整理ガイドライン」来年度から運用開始**

(聞き手／東京支社営業部長 直井明彦)

2020年以降のコロナ禍において、ゼロゼロ融資、雇用調整助成金、社会保険の支払い猶予、特例リスクや資本性ローンなど手厚い支援策で倒産が先送りされた感があります。その中でもポストコロナに加え、経営者の高齢化、後継者問題など経営課題が増すなかで、議論が加速している中小企業版「私的整理ガイドライン」は、中小企業の経営改善・再建の大きな道筋となるのではないのでしょうか。今回は、中小企業庁事業環境部金融課の海老原史明総括課長補佐と横田直忠課長補佐に、議論されているガイドラインを含めたこれからの中小企業の再生に対する思いをお聞きしたいと思います。

海老原 本日はよろしく申し上げます。昨年11月以降、全銀協事務局で研究会が開催され、今年度内に策定、来年度から運用開始の方向で進めています。中身についてははまだまとまっていないので現時点で具体的に説明することは難しいのですが、もともと大企業を想定した私的整理ガイドラインを中小企業再生支援協議会（以下、協議会）が、中小企業版としてモデファイして運用してきた経緯があります。協議会は2003年に発足し、当初、持ち込まれる案件は多くなかったのですが、少しずつ役割が認知され、各地域の金融機関と事業者から見た“第三者”として地域の事業者を再生できるというマインドセットになってきました。

そうしたなか、協議会が未来永劫ずっと存在し続けるかということも踏まえ、金融機関が同じ目線を持って合意すれば、協議会が入らなくても金融機関同士で中小企業の私的整理を進めていくことができるのではないかと考えたのです。それが

中小企業版私的整理ガイドライン策定の1つ目の大きな理由です。

2つ目の理由は、これからゼロゼロ融資によって過剰債務問題を抱える中小事業者が増えていくでしょう。しかし、それに伴い協議会の人員を大幅に増員することには一定の限界があるため、協議会をハブにしながら民間金融機関だけで対応できるガイドラインを策定した方が合理的かつ現実的だろうと考えたことです。

私たちが経営者の皆様に対して常々思っているのは、事業再生に対してあまりネガティブに捉えないで欲しいということです。実際に再生を経た経営者の方とお話ししてみると、事業再生は自社の経営を見つめ直してより強靱化していくきっかけになることが分かります。

——ガイドラインの本質をしっかりと理解することが大切ですね。経営改善・再生に着手するうえで重要なポイントについて、どうお考えですか

横田 中小企業の事業再生と聞くと「単発的なもの」を連想される経営者は多いと思いますが、中小企業のライフステージは、平時→経営改善→再生支援→廃業と変化し、各ステージにおける取り組みを分けて考えるべきではないと考えます。平時は金融機関との対話のなかでどのように事業を進めていくかを考える。それが難しいのであれば経営改善として事業そのものを見直す。事業の見直しだけでなく、財務面の改善まで必要になってくれば再生期となり、財務改善に着手しても事業性の回復が困難になってしまえば廃業に至るというように点ではなく線として捉える意識と取り組みが必要です。



海老原 史明 総括課長補佐



横田 直忠 課長補佐

ポストコロナにおいては、負債が積みあがってこれからどうしていくべきか悩んでいる経営者がたくさんいらっしゃると思いますが、そのような経営者の方に私からお伝えしたいのは、「まず経営改善の一步を踏み出しましょう」ということです。そしてそこで第一に考えていただきたいのが収益力の改善です。なぜ大事なのかと言うと、私的整理は法的整理（倒産）と異なり経営者の方に引き続き頑張ってもらわなければならない。そして収益面を意識した経営改善と財務改善に着手する事業再生を線で捉えることで経営における意識の大きな変化が生まれます。中小企業庁では、その早期の経営改善への着手へ向けた環境整備を行うとともに、早期に経営改善に踏み切るための後押しまでを行うサポートができればと考えています。

——ありがとうございます。金融機関もこれまでと視点を変えて取り組む必要がありそうですね

海老原 金融機関はモラルハザードを嫌いますし、運用していくには中小企業経営者側にそれなりの規律が必要でしょう。ただ、金融機関が短期的に自行の利益を優先してしまうと再生は進まなくなってしまうので、長期的かつ地域経済にとってメリットであるという視点に向かうよう意識し議論してきました。

来年度から運用を始めていきなり成果を出すことだけではなく、例えば10年後に次のコロナのような問題が起きたときに効果を発揮できる仕組み

が構築できるよう今から種まきをしておくことも大切です。再生支援協議会が有する再生支援のノウハウを地域に還元する一環として、来年度から30代～40代前半の民間金融機関の方を年間約100名トレーニーとして採用する取り組みは、協議会と同じ目線を持ってもらうことで将来的なガイドラインの活用に有効だと考えています。とにかく縦割りを打破していくことですね。

——金融機関、中小企業の現場の状況についてどのようにお考えでしょうか

横田 金融機関では若手の行員が辞めていく話をよく耳にします。若手の行員は、債権者としての立場を超え地域経済を支える存在として金融機関がある、という認識が薄れているのかもしれませんが。彼らは事業承継とか再生とか、ストーリーがあるもの、人間と人間のぶつかり合いのあるところでキャリアを積んでいくことに関心が高い方もいらっしゃると思いますので、そこに力を注げる環境を作っていくことも大事だと考えます。

実際に金融機関の現場担当の方にヒアリングすると地域に対して熱い思いを持つ方が多く、若手行員の融資競争ではない地域経済を共に考える横のつながりを作れたらとも常々考えています。

海老原 私が全国の中小企業経営者の方とお会いして感じたのは、いきいきとした表情をしている方は“時間”をうまく利用している共通点があるということです。コロナ禍ですべての経営者に平等に生まれたものは時間です。その時間をうまく



※撮影時のみマスクを外しています

使って効率化と無駄を発見して成長につなげています。

中小企業庁が手がける事業再構築補助金、ものづくり補助金、IT導入補助金などが各事業者の未来につながるきっかけになってもらえれば嬉しいですが、そうした予算は将来的にはゼロになって良いのではないかと考えています。人はお金（補助金）を手に入ると内発的動機が下がってしまいます。お金をもらうよりも波長が合う人との出会いとか、手がける事業が社会の課題に合っているなどのほうが経営者のモチベーションが上がることも多いのが実態です。長期的には、予算よりも人の熱意を実現できる環境を整えることに力を注ぎたいと考えています。

——ゼロゼロ融資の返済が始まる中小企業が増えていくなかでガイドラインの運用開始は倒産動向にどのような影響をもたらすとお考えですか

横田 早期に経営者が経営改善に向けた取り組みを始めることで、私的整理の件数が増えていき、やがて企業の倒産件数はゼロになるのではないかと思います。私的整理は、秘密裏に行われ金融機関同士の対話で進められていくことで取引先を巻き込まず、雇用も守られます。そういうケースがもっと増えて欲しいという個人的な願いを込めての見解です。私はかつて弁護士時代にある中小企業の再建に携わったのですが、持ち込まれた時期が遅かったこともあって破産となってしま

ました。従業員が突然泣き始めて、明日から自分はどうになってしまうのかと問われても何も返せなかった苦い経験があります。私的整理は再生を図る企業の従業員だけでなく、その奥さんと子どもまで救うことができます。私的整理を円滑に進めるために利害関係をいかに調整しやすく納得感のあるようにしていけるのかが課題ですが、過去の経験が大きな原動力になっています。

事業再生における最も重要なキーワードは「早期の経営改善の決断」です。いかに早く金融機関との対話を始めるかでソフトランディングになるか、ハードランディングになるか分かれてしまいます。海老原 これだけ流動化した時代においては、誰かに聞けばいい、どこかの政策を使えばいいという単純なソリューションでは立ち行かないでしょう。中小企業が日本の経済を担い日本の社会を面白くしていること、中小企業であることこそが強みというメッセージを国として発信し、5年後、10年後に多くの大学生が就職希望先に中小企業の名をあげる世の中になる仕掛けをしていきたいですね。

——10日には、政府が私的整理で再建を目指す中小企業に優遇税制を拡充するという報道もありました。ガイドラインの骨子が固まりましたらまたお話を聞かせてください。本日はありがとうございます

(文・写真／情報統括部 阿部成伸)