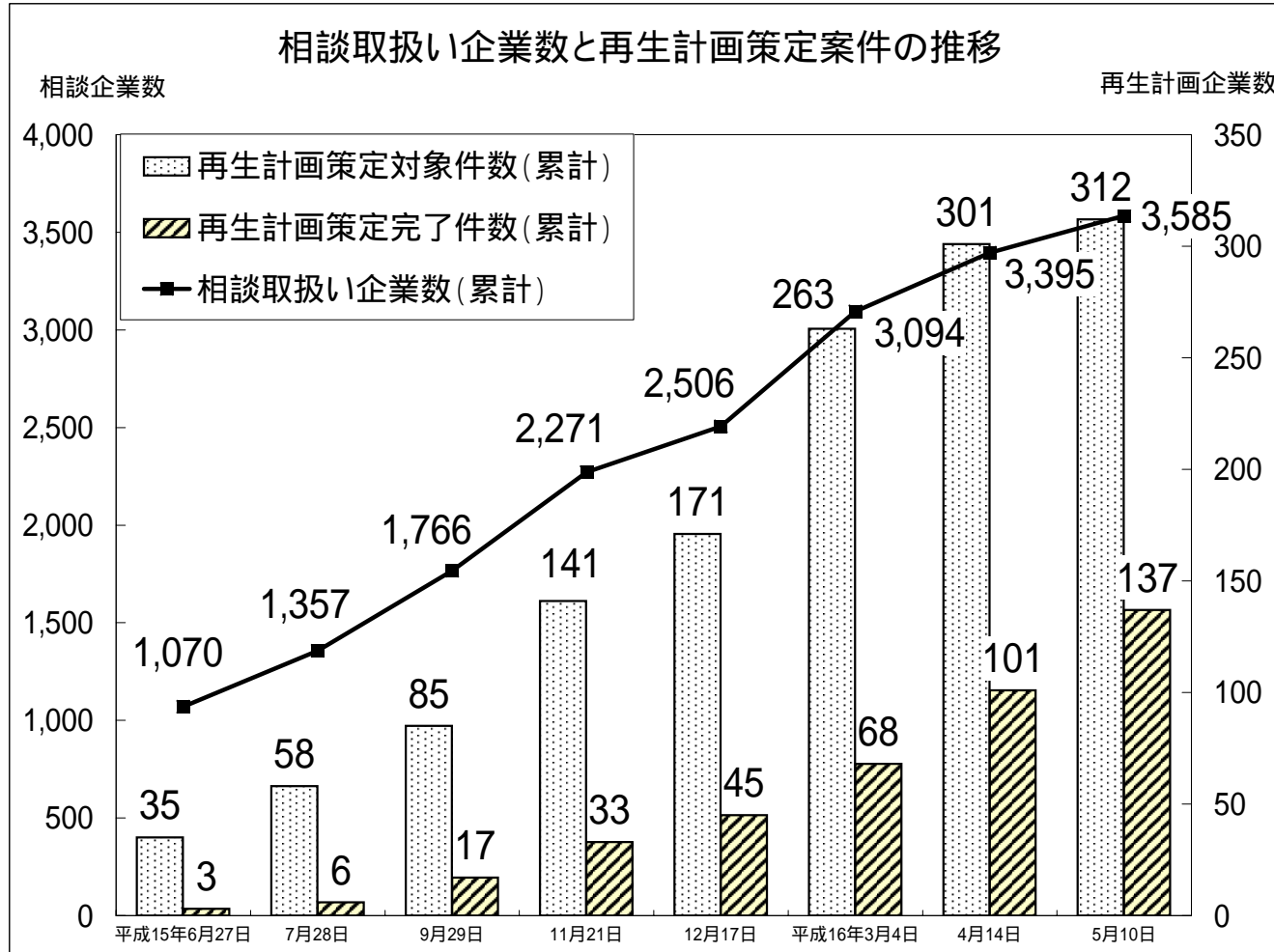


中小企業再生支援協議会の全体状況について

平成16年5月10日
経済産業省中小企業庁

1. 協議会の着実な成果

協議会に対するニーズは、増加しており、中小企業再生の着実な成果を挙げている。



2. 相談企業に対する対応状況

相談取扱い企業は、3,585社。

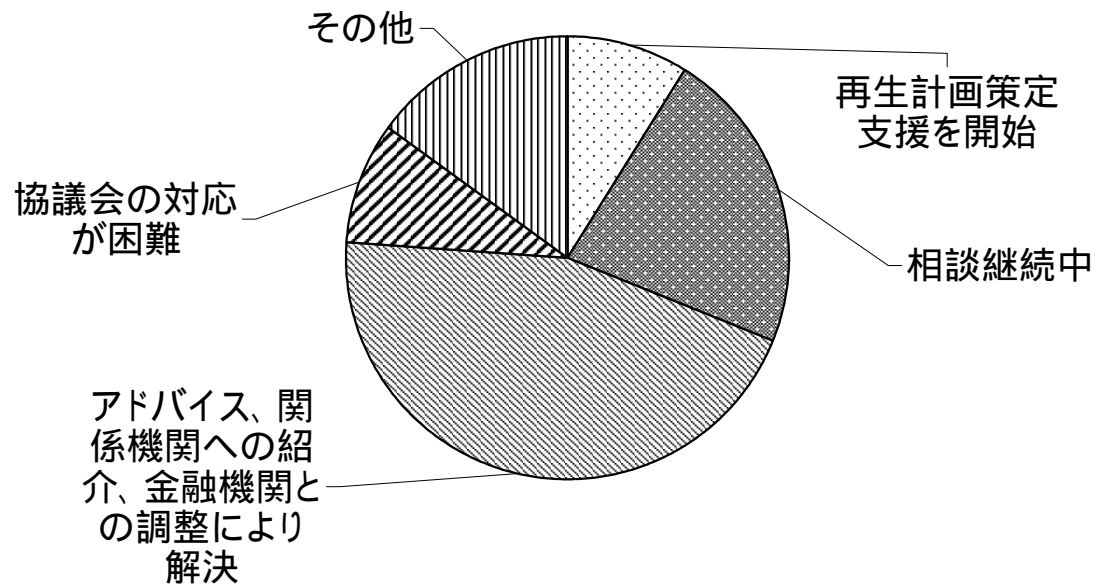
約半分の企業は、経営改善や資金繰りの改善についてアドバイスを受ける、或いは適切な関係機関への紹介を受ける、更には、協議会が金融機関との調整を行い新規運転資金が確保される等により、相談段階で当該企業の課題が解決。

約1割の企業は、再生の可能性が極めて低く協議会の支援が困難なため地元弁護士会への紹介等を行っている。

約2割の企業は、現在相談継続中。

再生計画策定支援を開始した企業は約1割。

再生計画策定支援を開始	9%
相談継続中	22%
アドバイス、関係機関への紹介、金融機関との調整により解決	45%
協議会の対応が困難	9%
その他	15%

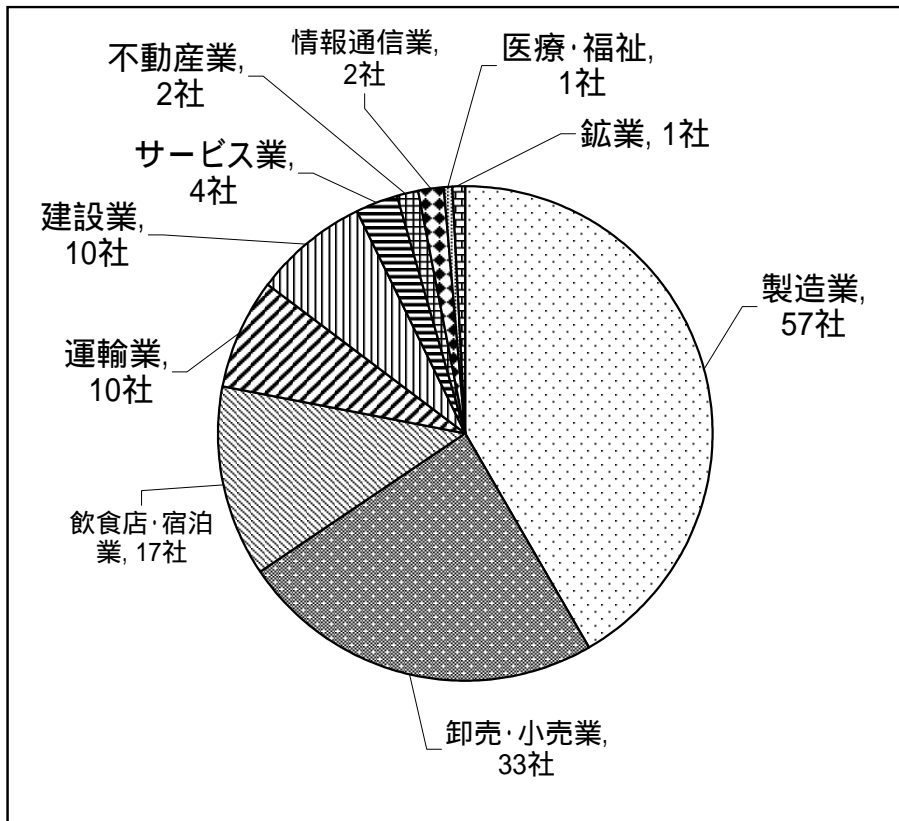


3. 完了案件(137社)の特徴

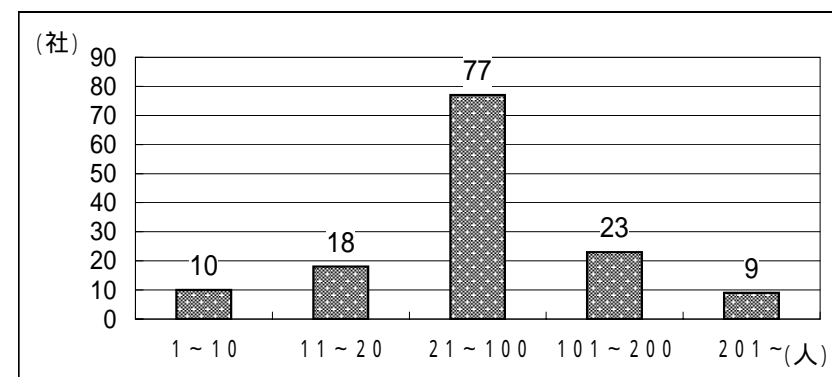
(1) 企業特性

再生計画策定完了企業は137社。その結果、11,721名の雇用を確保。
 業種別では、製造業が最も多く、次いで卸売・小売業、飲食・宿泊業。この3業種で全体の約8割を占めるが、多様な分布。
 規模別には、従業員2名の零細企業から1,770名の中堅企業まで、売上高では2,500万円から260億円まで広がりがある。

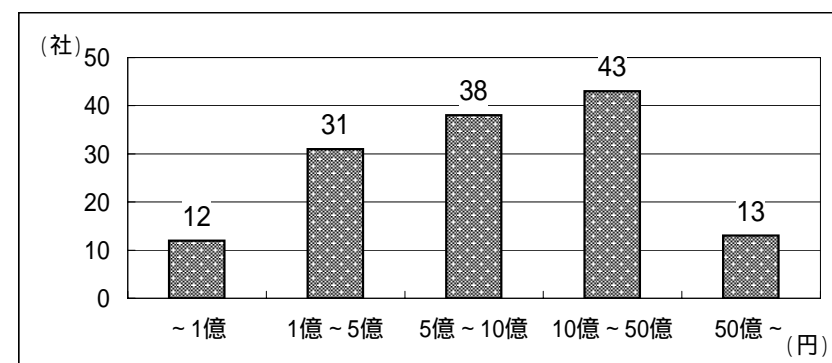
【業種】



【従業員】



【売上高】



(2) 金融機関との関係

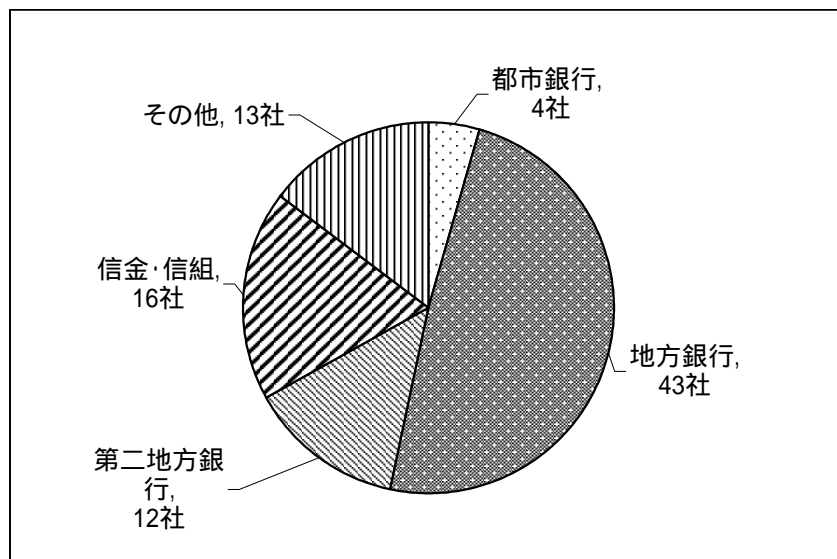
完了案件のうち、金融機関からの持ち込みは全体の約6割で増加傾向。

- ・協議会の複数金融機関や経営者との調整機能や事業再生における具体策の提案機能が
高い評価を受けている。

債務者区分別では、いわゆる不良債権として位置付けられている企業が約6割であり、
その再生が主体。

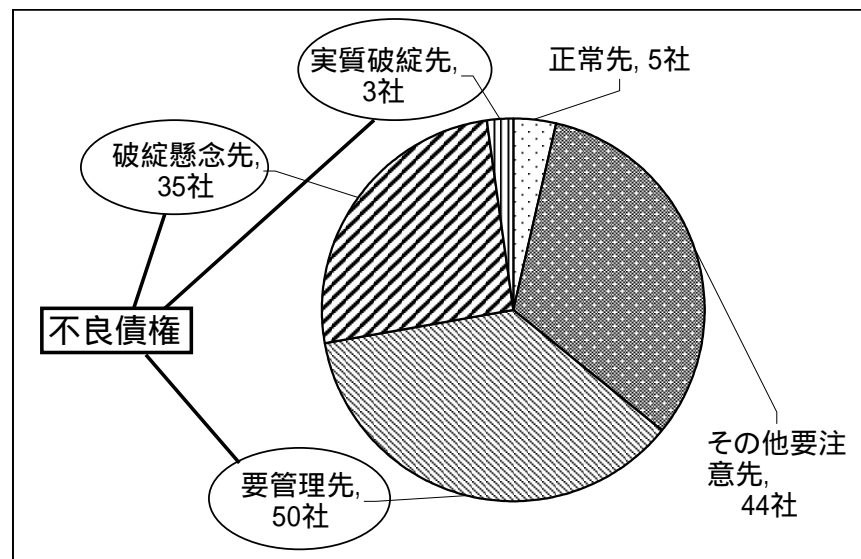
- ・再生可能性は、企業の事業価値に着目し、事業改善によるキャッシュフローで判断して
いる。

【銀行持込】(注)



(注)再生計画策定を完了した137社
のうち、銀行持込案件は88社。

【債務者区分】(注)



(注)協議会の推定。

4. 事業面での再生

再生計画の策定にあたっては、管理会計の手法導入等による選択と集中を図りつつ、事業価値を高めるための新たなビジネスモデルを提示。

【管理会計の手法導入による選択と集中の例】

建設業……個別工事毎の採算管理の徹底により、利益率の低いゼネコンの下請け工事中心の受注から、利益率の高い小口工事へシフト。

食品製造業…大手スーパーとの不採算取引から撤退し、トラック販売による直販部門の強化や飲食店へのメニュー提案等により、県内販売へ重点移行。

スーパー……19店舗毎の損益分析を行い、利益のあがっていない9店舗を廃止し、売上拡大が見込める5店舗をリニューアルし、新規に2店舗出店する。その際、利益率が高い生鮮食料品、惣菜中心の地元密着型のスーパーへ転換。

【新たなビジネスモデル例】

清酒製造業…地元への営業の重点化、都市圏でのブランドイメージの確立、インターネットの活用による直販体制の確立、会員制の導入等による新たな清酒販売ビジネスモデルの確立。

観光ホテル業…代理店任せ、団体客に比重をおいた受動的経営から、若年層や女性客等の個人客をターゲットとした特色あるホテルに変更。

収益性の高い分野へのシフトや製造原価、販売管理費の低減により、キャッシュフローを増加させる。なお、経費削減にあたっては、雇用確保には最大限配慮。

【経費削減のための具体例】

正社員のパート化、給与体系の成果主義への移行等による人件費の削減はあるが、雇用削減による人件費削減は極めて少ない。完了案件137社のうち、115社は全ての雇用が維持され、そのうち8社については、新規雇用が図られており、人員削減を伴ったものは22社にとどまっている。

商品の絞り込みによる生産効率の向上、機械稼働率分析による作業工程の変更、少人数グループ編成による「単品少量型」生産ラインへの変更等により、人件費及び原材料費を削減。

企業単独での再生が困難な場合に、多様な手法を活用し、事業価値を存続。

採算部門の他社への営業譲渡による事業存続(6社)

他社への株式譲渡(M & A)(2社)

関係会社を合併し、最適形態へ分割(4社)

従業員主体のEBO(Employee Buy Out)による営業譲渡(1社)

従業員出資の受皿会社へ本業を営業譲渡により、経営体制を再構築。

(注)以下、()内の企業数は、再生計画策定完了案件137社の内数。

5. 財務面での再生

資金繰り改善のため、リスケジュールや新規融資を行い、バランスシートの改善のため、遊休資産の売却、DES(借入金の株式化)、DDS(デット・デット・スワップ)、債務免除の実施等多様な手法により、負債の圧縮や資本の増強を行っている。

【資金繰り改善のための対応例】

既存借入金のリスケジュール(71社)

新規融資(90社)

【バランスシート改善のための対応例】

遊休資産売却や私財の提供等による負債の圧縮(61社)

借入金の株式化[DES]による債務圧縮及び資本の増強(11社)

() 役員借入の株式化(10社)

() 地方自治体及び地域金融機関による債務の株式化(1社)

金融機関による借入金の資本的劣後ローンへの転換(デット・デット・スワップ[DDS])により実質的に自己資本が増加(2社)

債務免除(14社)

() RCCや債権回収会社の債権を地域金融機関や政府系金融機関が引き受ける際に、RCCや債権回収会社が一部債務免除を実施(11社)

() 事業存続のため採算部門を営業譲渡し、不採算部門を清算する際に、地域金融機関等が債務免除を実施(3社)

6. 政策支援措置等

中小公庫や商工中金等による政策支援措置が、民間金融機関のリスクを補完しつつ、極めて有効に機能している。また、協議会が策定支援した再生計画に係る金融検査マニュアル上や税務上の取り扱いを明確にし、環境の整備を行っている。

中小企業金融公庫、商工組合中央金庫、国民生活金融公庫による企業再建資金などの新規融資が民間金融機関からの支援の呼び水となっているほか、RCC債権等の引き受けにおけるリスク補完機能を果たしている。(52社)

信用保証協会の資金繰り円滑化借換保証制度の活用(13社)

金融検査マニュアル別冊改訂で、協議会が策定支援した再生計画を、産業再生機構の関与した計画と同様に再生可能性が高いものとして扱うこととした。

協議会が策定支援した再生計画に基づく債権放棄の際の、損金算入や免除益の取り扱いを明確化した。

7. 都道府県別、ブロック別活動状況

都道府県別、ブロック別の実績に差が出てきているので、全協議会がさらに成果を挙げていくよう、協議会間の情報共有等を図っていく必要がある。

(都道府県別再生計画完了件数)

(完了件数の多い協議会)

千葉県	10
東京都	8
山口県	8
石川県	7
岡山県	6
静岡県	6
新潟県	6

(ブロック別平均再生計画完了件数)

中国	5.4
関東	3.9
北海道	3
沖縄	3
九州	2.7
中部	2.6
近畿	2
東北	1.8
四国	1

(1都道府県あたりの平均完了件数)

中小企業再生支援協議会の活動実績 (H16.5.10現在)

	都道府県	再生計画策 定完了案件	再生計画策 定中案件	相談取り扱 い案件
1	千葉県	10	4	79
2	東京都	8	18	126
3	山口県	8	6	64
4	石川県	7	21	60
5	岡山県	6	5	227
6	静岡県	6	1	90
7	新潟県	6	0	67
8	茨城県	5	6	152
9	福岡県	5	3	76
10	広島県	5	3	60
11	島根県	5	2	52
12	秋田県	5	0	35
13	兵庫県	4	4	112
14	宮崎県	4	1	30
15	埼玉県	3	8	110
16	北海道	3	7	126
17	神奈川県	3	7	63
18	徳島県	3	5	40
19	鳥取県	3	5	35
20	宮城県	3	3	167
21	熊本県	3	1	56
22	福井県	3	0	82
23	沖縄県	3	0	68
24	大阪府	2	5	138

	都道府県	再生計画策 定完了案件	再生計画策 定中案件	相談取り扱 い案件
25	愛知県	2	4	105
26	鹿児島県	2	3	79
27	富山県	2	3	43
28	和歌山県	2	3	36
29	京都府	2	2	59
30	長崎県	2	1	79
31	佐賀県	2	1	65
32	山形県	1	5	53
33	奈良県	1	3	67
34	岐阜県	1	3	49
35	高知県	1	3	23
36	長野県	1	2	51
37	三重県	1	2	45
38	岩手県	1	1	71
39	群馬県	1	1	66
40	大分県	1	1	41
41	青森県	1	0	29
42	愛媛県	0	7	41
43	香川県	0	5	99
44	栃木県	0	3	130
45	滋賀県	0	3	43
46	福島県	0	3	37
47	山梨県	0	1	159
	合計	137	175	3,585

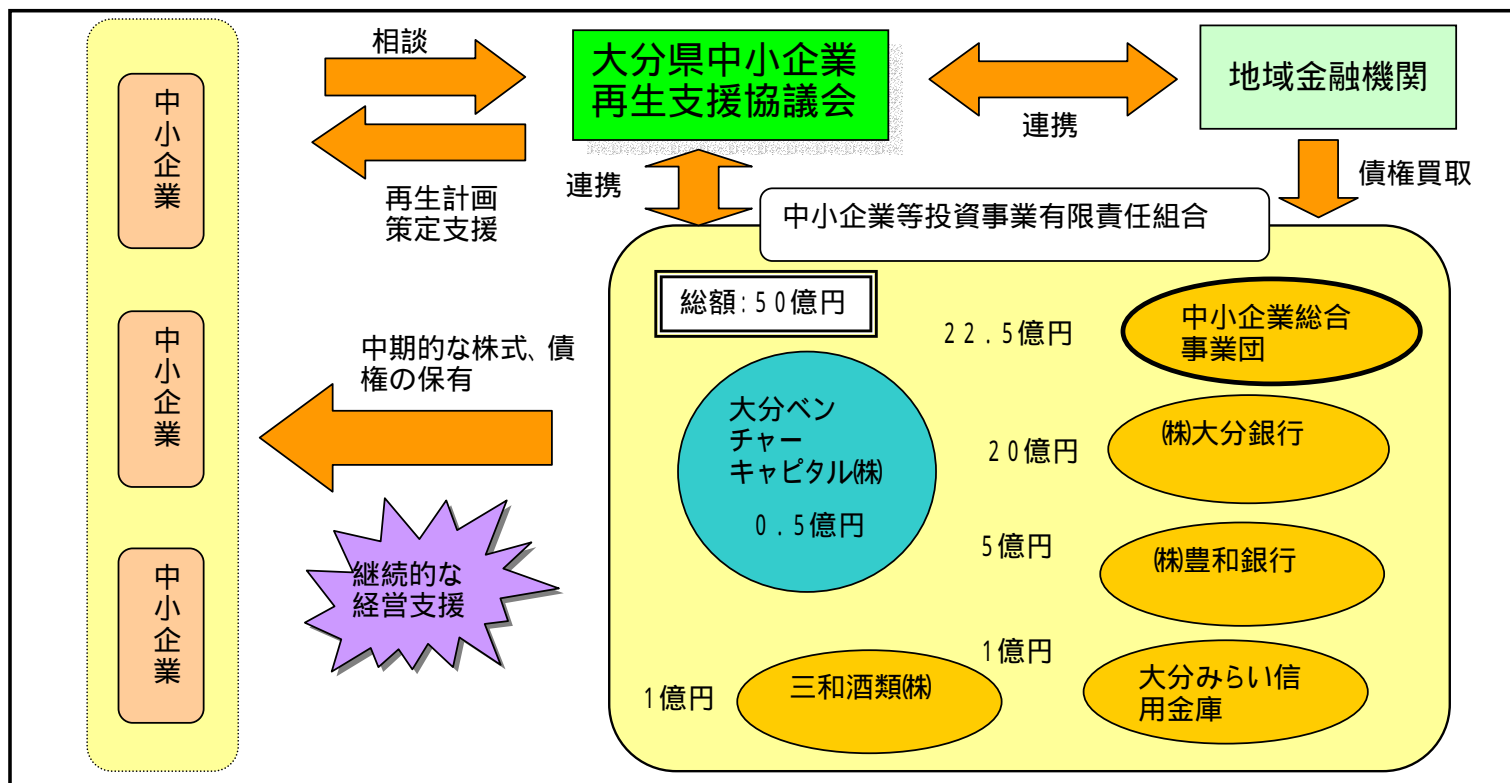
8. 地域中小企業再生ファンド

地域金融機関を主体としたファンドに中小企業総合事業団が出資することにより、中小企業の再生を財務面から支援

既に、以下の地域中小企業再生ファンドが設立

- ・大分：平成16年1月設立（総額：50億円、うち事業団出資：22.5億円）
- ・静岡：平成16年3月設立（総額：40億円、うち事業団出資：15億円）
- ・茨城：平成16年4月設立（総額：30億円、うち事業団出資：13.7億円）

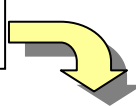
【大分企業支援ファンドの例】



(株)森崎建設



中小企業再生支援協議会



再生計画策定支援

相談
支援要請

資本金:1億2,000万円
売上高:約84億円
従業員:132名

海洋土木部門
では技術的に
非常に優れた
企業。

多額の不良債
権、保証債務
の発生等によ
る資金繰りの
悪化。

大幅な実質債
務超過の状況

〔新会社〕

中小企業再生ファンド及びスポンサー
企業の出資等により、新会社を設立し、
採算性の高い海洋土木部門を譲受

- ・海洋土木に精通した元副社長が私財提供
による経営者責任を取ったうえで、社長
に就任
- ・個別工事毎の採算管理の徹底による収益
性の改善

〔旧会社〕

現行工事完成後に解散し、特別清算

- ・残存債務は、メインバンクをはじめとした主要債権
者が権利を放棄
- ・社長は経営者責任として、退任のうえ、自己破産

大分中小企業再生ファンド

銀行団

新会社への投資
(普通株式取得
新株予約権付社債取得)

新規融資

債務免除