

経営改善及び事業再生時の 中小企業及び個人事業者の課題

中央総合研究所 村山 賢誌

1. まえがき

わが国では中小企業及び個人事業者（以下、中小企業等という）に対して、公的機関を中心に様々な支援が行われている。しかし、法人企業の7割が欠損企業であり、営業赤字の個人事業者の割合も低くない。特に、中小企業金融円滑化法（以下、円滑化法）に基づいて条件変更等の申込みをした中小企業等では、再延長の割合も多く、求められる経営改善計画の作成さえ進んでいない。地域に密着した中小企業等は地域経済を下支えしており、その支援は重要である。ただし、中小企業等に対する過剰な支援は、適正な経済活動を阻害し、信用保証並びに政府系金融機関からの融資の焦げ付きが国民の負担をもたらすことに留意しなければならない。

中小企業等の経営改善が進んでいない理由に、経営ガバナンスの不十分さが挙げられるが、それは、経営者に対する規律付け（経営計画に基づく着実な事業運営、経営者としての責任など）の不十分さが原因ではないか。また、支援機関側、特に金融機関が経営改善を求めるための対応策が整えられていないことが欠損企業の多さや経営改善計画の作成が進まない要因ではないか。本論文では、中小企業等の特性、円滑化法に基づく支払い条件等の変更を求めた中小企業等の状況と経営改善及び再生支援の現状を踏まえ、中小企業等の経営ガバナンスについて考察するとともに改善策を提示する。

2. 円滑化法終了後の現状

中小企業等の多くは、未だ厳しい経済環境から抜け出すことができない。金融機関に借入金返済条件の変更等を申し出た中小企業等の中には、再度の条件変更契約が認められない企業が多くでるのではないかという声もある。事実、返済猶予申請をした30-40万社超の中小企業等のうちの5万社に倒産の懸念があるといわれている^{注1)}。また、金融機関側も再度の条件変更等を安易に受入れることはできない。それ故中小企業等の経営改善とその支援の必要性は高い。

2.1 我が国中小企業の特性と問題点

(1) 中小企業特性

中小企業等の特性について「中小企業は大企業と違った経営上の特性を持っている。例えば、中小企業の法人は経営者個人の資産と分離されにくい性質を持っている。そのため、単純に会社の財務内容を見るだけで自己資本が脆弱で、危険な会社と判断できにくいことになる。経営者個人の資産を合わせれば、実質的自己資本がかなり大きくなるケースが存在する。」(小藤, 2005, p.101)とする指摘がある。筆者は、小藤と同じ認識だが、さらに内部的な特性と対外的な特性を検討した。内部的な特性として、借入にあたり経営者は個人保証を求められ、資金不足の場合には自己資金を会社に貸し付けて対処する。損失が発生した場合には、自ら報酬を受け取らずにキャッシュアウトを避けて資金繰りを安定させ、返済不能となった場合には個人資産等の売却で充当するなど経営者の資産に依存する。つまり、所有と経営だけではなく、財務面からも一体化がみられるという特性を持つ。また、経営者の考えが事業運営の指針と一体であるため、事業計画は作成されないということも多い。このため、窮境に至った場合に問題点を明確にできず、事業運営での迷走や有効な対策が実行できない事態をもたらしてしまう。一方、地域住民を雇用し、地域の防災や防犯を担うなど社会的な活動を行うことで地域経済を支え、しかも行政や政治とも強く結びついているという対外的な特性を持つ。このように中小企業等は、所有と経営が分離し、第三者による監査が実施され、企業活動も広範囲で社会的な責任も強く問われる大企業とは異なった特性を持っている。

(2) 7割を超える欠損企業

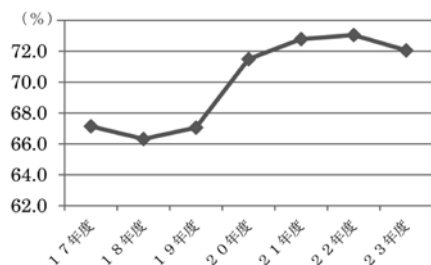
図1は法人企業統計調査に基づく欠損企業数の推移である。その割合は、7割を超える。もっとも、中小企業特性^{注2)}を勘案し、キャッシュフローを確保している中小企業等を除くと、実質的な欠損企業の割合は減少する。調査に表れる欠損数と実態のかい離が推測される理由として、納税額を可能な限り抑え、法人税の支払いを抑制するために、役員報酬等の経費を多く計上し、あえて赤字での決算を行う中小企業等の存在がある^{注3)}。小藤は「中小企業はたとえ利益が出るような状況でも役員の報酬や従業員への給与を増やすようにする。つまり、赤字の状態を意図的に作り出しているものであり、それは税金対策であったりもする」(小藤, 2005, p.101)と指摘する。筆者の中小企業等の関わりからもこの指摘は首肯できる^{注4)}。

法人企業統計調査に基づく欠損企業数は約185万社、円滑化法の条件変更等を求めた中小企業等は約40万社である。条件変更等の申し出をする企業は、多くが実質的な欠損企業と考えられ、単純試算で約22%となる。反対に、損失が発生しているにもかかわらず金融機関の評価を維持し資金調達を円滑にするために、利益を計上する中小企業等もある。このように、実質的な欠損企業(キャッシュフローが不足する企業)の割合は決して低くない。

(3) 重い借入負担

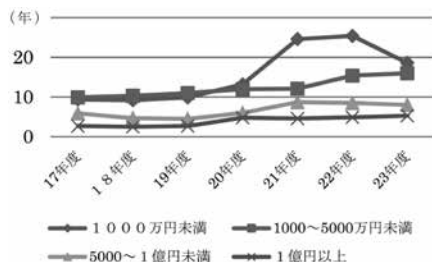
図2は、資本金別の償還年数を示すが、平成24年度における資本金5000万円未満の中小企業等の償還年数は15年超、資本金1000万円未満の中小企業等では償還

図1 欠損企業割合の推移



出所:財務省法人企業統計調査データ(平成24年度)に基づき加工

図2 資本金別債務償還年数の推移



出所:財務省法人企業統計調査(平成24年度)を基に(短期借入金+長期借入金)÷(当期純利益+減価償却費+特別減価償却費)で算出した。

年数は18年超となる。また、地域金融機関である信用金庫の企業貸付及び貸出(平成24年度)では、貸出件数が減少する一方で、貸出残高は横ばいとなっており、一社あたりの借入金が増加し返済負担が重くなっていることを推定させる。

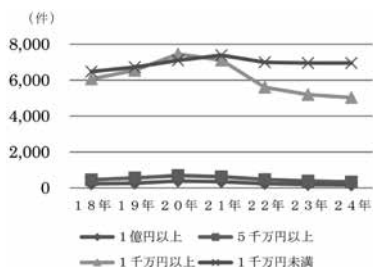
(4) 個人事業者の損益状況

経済センサス営業赤字事業所比率(平成24年)では、卸・小売業で30%、宿泊・飲食サービスでは約24%、製造業では約16%が赤字であり、4業種の単純平均では約20%が赤字事業所となり、わが国の個人事業所の経営状況も厳しいことがわかる。

(5) 倒産並びに開廃業の状況

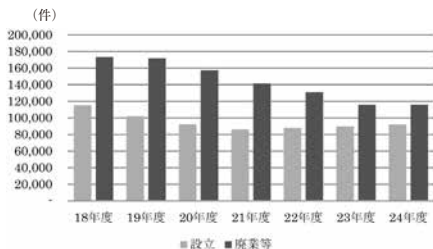
資本金階層別倒産件数の推移は、図3のとおりである。平成18年から同24年の資本金1000万円未満の企業の倒産件数は約7000件と高止まりしている。資本金1000万円以上5000万円未満の企業では減少傾向にあるものの、高い比率で推移している。円滑化法が倒産を抑制した^{注5)}ことは先行研究の多くが認めるところであるが、資本金1000万円未満の企業には、円滑化法の効果は及んでいないのではないかと考えられる。図4は、法務省登記統計商業・法人年報に基づく法人の開廃の推移である。廃業等の件数は減少傾向とはいえ平成10年以降増加に転じた開業数を上回る。後継者不足やM&Aによる清算もあるものの事業不振を主とした廃業が少なくないと考えられる。以上のように、わが国中小企業等が置かれた環境は厳しく、経営改善支援策の効果も、多くの中小企業等には及んでいない。

図3 資本金階層別倒産件数の推移



出所：東京商工リサーチ(平成25年発表)調べを基に作成

図4 法人設立、廃業の推移



出所：法務省登記統計商業・法人年報(平成24年)を基に作成。廃業等には、解散、生産の結了、登記抹消及び破綻・民事再生を含めている。

3. 中小企業等向け経営改善及び事業再生支援の現状

3.1 経営改善及び事業再生支援制度の整備状況

中小企業等に対する経営改善及び事業再生支援は、表1のように、平成15年から同25年までの10年程の比較的短い期間で整えられてきた。平成15年の協議会設置、平成15年から同19年の金融機関におけるリレバンに基づくコンサルティング機能の強化、平成24年の経営革新等支援機関（以下、認定機関）による支援を定めた経営力強化支援法の制定に至る。一方で、経済環境の悪化により、平成20年の緊急保証制度、同21年の円滑化法制定により、資金繰りに対する支援が強化された。経済環境が改善しない下で、これらの制度を利用した中小企業等では借入残高が増加したものの、経営改善を強く求められることはなかった。このため、経営改善支援制度が整えられたが、中小企業等の経営改善は進んでいない。

3.2 中小企業再生支援協議会（協議会）の設置

協議会は、事業並びに財務分析において複数の専門家を活用し、金融機関が参加した上で中小企業等を支援する仕組みを構築した。

協議会による再生計画策定完了数の推移（図5）から、再生計画作成支援件数が当初は順調に伸びたことがわかる。協議会による支援の下で、金融機関は、中小企業等に対する定性分析方法や問題解決手法などを共有することで支援ノウハウを習得した。事実、金融機関による再生計画作成支援件数も増加した。しかし、経済の回復基調に合わせて支援件数は減少した^{注6)}。円滑化法終了を見据えた平成24年には、完了件数3000件を目標に協議会の統括責任者補佐の増員をはじめとする組織強化が行われたが、再生計画作成支援件数は目標数には至っていない（同年度5月に設置要領が改訂され、年度計では1511件、同25年度推計で1000件超と大幅に増加している）。

(1) 支援手法別の実績

協議会の支援手法別実績は、リスケジュールリングが90%（平成24年度実績では、95%）を超えており、DDS（協議会版を含む）、債権放棄（第二会社方式の採用が増加）の順となっている。協議会の支援は、下記の数値基準に基づき実施される。

a. 実質的に債務超過である場合は、3～5年以内を目処に、実質的な債務超過を解消する。

表1 経営改善及び事業再生支援に関する諸制度とその動き

	法等の整備	検査マニュアル等※1
2002年		中小企業版策定
2003年	産業再生機構 中小企業再生支援協議会	リレバン※2
2004年	金融機能強化法	改定
2007年	事業再生ADR	
2008年	緊急保証制度 金融機能強化法 改正	改定
2009年	中小企業金融円滑化法 企業再生支援機構※3	改定
2012年	中小企業経営力強化法（経営革新等支援機関）	改定
2013年	小規模企業活性化法※4	改定

出所：発表等を基に作成

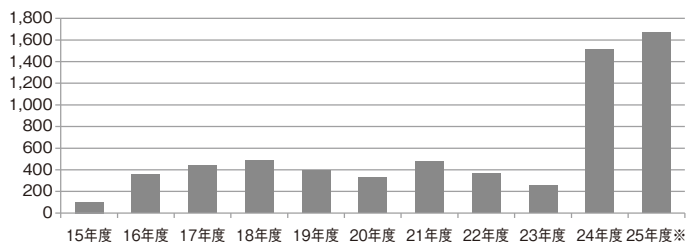
※1：検査マニュアル等では、検査マニュアル、同別冊及び監督指針、それに基づく金融機関の取組みを含む

※2：リレーションシップバンキング（～2006年）

※3：平成25年3月に地域経済活性化支援機構に改組された。

※4：小規模企業活性化法では、小規模企業に対する金融に対する必要な配慮を払うこととされているため、加えている。

図5 再生計画策定完了件数の推移（単位：件）



出所：中小企業庁：中小企業再生支援協議会の活動状況について（平成26年2月）を基に作成（25年度は推計）

- b. 経常利益が赤字である場合は、概ね3年以内を目処に、黒字に転換する。
- c. 再生計画の終了年度（原則として実質的な債務超過を解消する年度）における有利子負債の対キャッシュフロー比率が概ね10倍以下。

数値基準は緩められたものの再生計画作成支援数は、倒産の可能性が指摘されている5万社には程遠い結果に留まっている。この要因は、協議会、金融機関側並びに中小企業等、それぞれに存在する。中小企業等及び金融機関が持つ課題については、次章以降で触れるが、協議会が持つ問題については別稿に譲る。

4. 経営改善及び事業再生時における中小企業等の課題

経営改善及び事業再生が求められる中小企業等の抜本的な経営改善は進んでいない。その理由を協議会の支援実績と支援手法から検討する。協議会が用いる改善手法の内、管理会計（に基づく経営管理）の導入並びにその実行は42%（管理会計に関連する取組み、不採算取引是正・事業所及び部門集約12%、管理会計・採算管理徹底10%、人件費削減・抑制9%及び経費削減11%の合計）であり、中小企業等の経営管理体制の不備を示している。また、円滑化法終了後に対する東京商工会議所の調査では、金融機関の51.6%が中小企業等の経営改善計画の提出状況は「2割未満」と回答している^{注7)}。その理由は、中小企業が作成指導に応じない(47.2%)ためであり、さらに、その理由は経営改善計画を作成できないというものである。経営改善計画を作成していないこと、作成できないことは、見通しを持たないまま経営していることでもある。この背景として、経営者の意識や計画作成による事業運営の必要性についての知識不足、考え方の甘さがある^{注8)}。これらの点から、中小企業等の経営改善及び事業再生を進めるためには、経営者に規律を求め自主的な取組みを促すこと、同時に支援機関側には、中小企業等が経営改善計画の作成と改善の実施が必要となる状況に陥らないための啓発活動や支援制度（メニュー）の充実が求められる。特に金融機関には、財務状況の確認に基づき、早い時期に改善を促すとともに、中小企業等にとって実施可能な提案が求められる。

5. 中小企業等に対する金融支援策の整備

中小企業等に対する金融支援では金融機関が中心となる。金融機関は中小企業等と密接した支援機関であり、貸付けが中小企業等の成長を支援する。一方、貸付は負債増をもたらすことにもなり中小企業等の事業存続に深く関与する。ところが、金融機関は、経営改善が必要となった場合でも、経営者に経営改善を強く求めることを躊躇することが少なくない。しかも、金融機関側の事情（負債の顕在化により引当金積立や経営支援負担を避ける）や中小企業等の地域における経済的、社会的地位（経営者の政治的・社会的地位を含む）及び地域社会での活動、そして“お客様である”という意識から経営改善を強く促すことができない（優

越的地位の乱用との批判を恐れる)。その結果、経営改善が遅れる中小企業等は少なくない。経営改善が進まない場合、金融機関は代位弁済請求や担保権を行使する。その結果、中小企業等の破綻や廃業を生じさせることも否定できない。

中小企業白書（2012年）では、金融機関と中小企業との間の経営支援に対する満足度や認識の違いの存在を指摘している。問題は、金融機関の担当者の育成や教育、業容等に対する理解の不十分さ、担当者の頻繁な交代である。また、関係構築のために中小企業が金融機関に望む事項には、自社情報の丁寧な引継ぎが多く、次いで業界に対する理解である。一方、企業情報の収集不足や提供不足という回答は見られない。そこから、関係する金融機関相互の間、金融機関の組織内、金融機関と中小企業等の間における情報共有化の工夫により、認識不足を解決することは可能と考えられる。金融機関としての支援姿勢の明確化、コミュニケーション能力の強化、そして、提案する改善策の適格性を高めることによって、中小企業等の経営改善を促進できるのではないか。もっとも、実際の支援においては、金融機関単独での支援促進は負担が重く支援姿勢を鈍らせてしまいかねない。そのため、金融機関の負担軽減と不足する資源を補う方法として専門家や他の支援機関との協力が有効である。また、償還年数に関する規制の見直しなどによる金融機関の取組みの後押しも必要である。

5. 1 金融機関の支援体制の整備

(1) 融資におけるコベナンツの導入

本論文では、中小企業等に対する通常の融資において、経営改善が必要となった場合を想定したうえで定期的な取組みの報告、特に改善の実施及び実績に関する情報提供を求め、自主的な経営改善を促すとともに、金融機関からは経営改善に対する助言や外部専門家紹介等の支援を受けることをコベナンツ^{注9)}として定義する。このコベナンツを通常の融資から導入することで、金融機関と中小企業等との間の連携を進め、経営不振に陥った際に早期に経営改善を促すことで、返済不能や償還の長期化を防ぐと同時に、安易な借入による過剰債務の抑制を図ることが中小企業等の成長に資すると考える。

(2) 償還期間を長期化（延長）による支援

経済状況の悪化や地域環境の変化に伴い中小企業等の経営状況は悪化した。2 (1)③及び同④で述べた通り、地域経済や地域社会の維持に重要な役割を担う中小

企業等の借入金負担は重い。また、協議会の支援件数の減少は、償還年数に対する規定が中小企業等の実態に合っていないことが理由と考える。そのため、償還年数を経営改善により本業の事業性を示す営業利益の確保を前提として^{注10)}、返済能力に応じて20年～30年に延長した設定が実態と合う^{注11)}。償還年数の長期化は破綻リスクを高めるが、経営改善を支援することでリスクの軽減は可能である。また、償還期間長期化の許容は、経営改善計画の作成を前提とする金融検査マニュアルの改訂と金融機関への指導で対応でき、業種を超えた実行の徹底も容易であり、事務コストも少ない。

(3) 金融機関と中小企業等との定期的会議の開催による支援

金融機関は貸付にあたって決算書の提供を受ける。しかし、中小企業等の経営悪化が進んだ時点でも他の金融機関との情報共有は少ない。また、経営者に対する助言も相違する、また、助言さえ行われないなど経営改善を促すまでには至らないことも多い。このため、金融機関と中小企業等を交えた会議を定期的に開催し情報共有化を図る仕組みを導入する。情報共有化は、中小企業等と金融機関間の情報の非対称性を解消し、中小企業等の事業（定性事項）に対する理解、中小企業等の改善の必要性の認識を深めることにも役立つ。一方で、経営者が経営改善に取り組まない、取り組んでいるが実効性が伴わない場合の支援打ち切りにおいては、この会議を活用することで支援打ち切りの客観性や公平性を担保することが可能である。

(4) 経営に対する支援強化（第三者専門家の関与による経営改善）

金融機関等が経営者の意識醸成に努めても経営者の意欲が低く取り組みが進まないことも多い。経営者の経営改善への認識や意欲不足は、経営破綻等に結びつく。支援策としては、専門家等の改善の取組への参加、一歩進んで専門家等の経営参加による支援が有効だが、経営改善実行策は必ずしも経営者の意向に副わないこともあるため、③で提示した金融機関と中小企業との会議に専門家を交えることで取組みの客観性を担保したうえで、経営者の承諾を得て^{注12)}改善を実行することも必要である。民間金融機関の融資は国民の預金を、公的金融機関の融資は国民の税金を、制度融資や信用保証は国民の税金等を原資としているため、経営破たんや長期間償還ができない場合には国民負担をもたらしてしまう。そのため、経営改善が必要な状況に陥った場合に、経営改善に対する支援の受入を求めることも必要である。

5.2 経営者の経営管理に対する意識醸成と規律付け

中小企業等、特にその経営者の意識醸成とともに一定の規律付けを求めることは、前述の通り経営改善及び事業再生を促進する重要な要素といえる^{注13)}。しかし、中小企業等に関する法令や中小企業憲章には、経営改善に陥った際の経営者の責任や規律に関する規定は見られない。経営改善に陥った中小企業等の経営改善を促進するための対策の充実が求められる。

(1) 経営者の意識醸成と規律付け

中小企業等は、所有と経営が一体という特性を持ち、監査役や第三者による統制が効きにくい。また、経営改善計画の作成ができないことは、経営管理の不十分さや計画に対する必要性の認識不足を示す。さらに、経営改善では厳しい取組みを求められるためその実行を躊躇し、改善に取り組んでも中途半端（甘い）なものとなることも少なくない。前述の通り金融機関からは厳しい経営改善を求め難いという事情もある。しかし、事業運営では、従業員や取引先を含めて多くの関係者がかかわるため、責任を伴うが、その責任に関する認識が中小企業等の特性から低い実情もある。本来であれば、経営改善は自主的な取組みに任せることが適当だが、それができない中小企業等も少なくない。加えて、経営者の改善への認識が低い場合には、第三者からの支援の受入も進まずに一層経営悪化をもたらすことになる。ここに、経営者の意識醸成と規律付けが必要な理由が存在する。意識醸成には、経営改善計画の作成を求めること^{注14)}、取組み策の立案の際に規律付けを求めることが有効である。規律としては経営改善に対するコミットメント、役員報酬の減額、交際費等の削減や家族に対する報酬及び給与の削減^{注15)}を最低限の条件とする。

(2) 経営改善開始の時期

経営悪化が進行した場合には経営改善への取組みも手遅れとなる、また改善までに長い時間を要することになる。つまり、経営改善は、比較的損失が軽い時期（営業損失発生1期時点）に実施することが適切かつ有効であり、遅くとも2期連続の営業損失が予想される時点から実施することが適当である。

6. 最後に

わが国の中小企業等は、地域社会と密接な関係を持つ。経済成長が続いた時代

には、廃退があっても地域社会の中に受け皿があり他の事業所への移転により雇用は守られた。しかし、市場が縮小する下で中小企業等が廃退した場合には、雇用の受け皿を地域社会内では確保できず地域経済の衰退をもたらすことになる。一方で、中小企業向け貸出が減少する中、引当金の積立不足もあり有効かつ抜本的な支援ができない状況にある金融機関も少なくない。このような状況が、経営不振に陥った中小企業等の経営改善及び事業再生を強く促すことなく、また、融資において経営者の意識醸成を欠き借入を増加させるという結果をもたらしてきたともいえる。しかし、このような状況が許容される時代ではなくなった。そのため、経営者のガバナンスに対する意識醸成とともに、第三者である支援機関等が参加した下での経営者の規律付けが求められる。そして、自主的な経営改善を後押しすることは、中小企業等と支援機関等の双方にとって、また従業員や取引先等関係者の負担面から合理的である。改善による中小企業等の経営安定と事業継続が望まれるが、経営改善を見込むことができない中小企業等については、事業譲渡やM&Aにより、地域経済への悪影響を最小限に抑え、中小企業等の新陳代謝による地域経済の活性化を促進することも選択肢となる。また、5(1)④では経営権の抑制にも結びつく取組みを提示した。今後会社法や他の法令などとの関連を整理するとともに、多くの研究者や実務者による指摘を受けて、この研究の一層の充実を図りたい。

〈注〉

- 1 条件変更等を複数回依頼した企業も少なくない。東京商工リサーチの調査（平成24年）では、条件変更等の申込件数は43万社を超えている。これは、385万者とされる中小企業等の約11%である。
- 2 一方で、法人から借入する、法人資産を自宅等として使用する経営者もいる。このように個人資産等と法人資産を一体と見做し、中小企業特性と呼称する。
- 3 小藤が指摘するように顧問税理士にほどほどの納税で決算処理することを依頼する中小企業等は少なくない。そして、利益を抑制するため高額な保険への加入、過大な役員報酬、交際費などの経費計上も少なくない。顧問税理士の多くは事務負担も多いため、税務会計と管理会計の双方を支援することは少ない。
- 4 意図的な損失計上（決算）は、会計情報の操作を意味する。不適正な操作により、数値の不一致の原因が分らないという結果を生むこともある。
- 5 円滑化法終了の負の影響は大きく発現していない。そのため、短期的な効果（見かけ上の抑制）にとどまるのか、本質的に抑制したといえるのかについては、今後の検

証が求められる。

- 6 この時期に計画作成支援件数を増加させておく必要があった。この原因として、中小企業等の経営改善及び再生支援に対する規律付けや制度設計の欠如がある。
- 7 平成24年12月公表の全国商工会連合会の調査結果では、経営改善計画を未作成の事業所の割合は36%。その理由の約62%が金融機関からの要求がないからである。
- 8 平成24年12月公表の帝国データバンクの調査では、金融機関に経営改善計画を提出した企業の内、計画目標を達成した企業は40%以下とされている。過去の筆者の経営者に対するヒアリングで、先のことがわからないのに計画を作成しても仕方ないという意見もあった。
- 9 本来「約束、誓約」であり、金融機関が融資（シンジケートローン、ノンリコースローン、LBOローン等）や社債などの取り組みにあたり、契約内容に記載する一定の特約条項（義務、制限等）のことである。特約で、資金供給者側に不利益が生じた場合に、契約解除や条件変更ができるように契約条項中に盛り込む。一般的には、報告・情報提供義務条項、担保制限条項（ネガティブ・プレッジ条項）、資産譲渡制限条項（アセット・ディスポーザル条項）、財務制限条項、格付維持条項、事業維持条項、財政維持条項などがある。
- 10 設備投資の金額が大きいため原価償却費が過大で営業利益を確保できない場合もある。キャッシュフローから一定期間内での償還が可能な場合は支援から排除しない対応が求められる。
- 11 短期間での営業利益確保ができない中小企業等については、基金等を設置して債権を移管し支援する。改善が進んだ場合、基金等からリファイナンスにより元の支援金融機関に債権を戻し正常化する。
- 12 経営者の承諾を得る根拠の一つとして、現状でも認められているが中小企業等の借入額の一部について資本化（DES）を進める。所有割合については、一定の条件があるが弾力的に運用を認めることが必要である。実際の運用にあたっては、金融機関外の認定機関の関与による公平性の担保も付加し、優越的地位の乱用に当たらないようにする。また、経営者及びその親族の所有する株式（持分）は減資して株主責任も明確にする。ただし、経営改善後に、株式を中小企業等や旧経営者等に優先して売却することも支援方法の一つである。中小企業投資育成株式会社では支援策として経営には口を出さない資本参加が制度化されているが、それを応用してもよい。関連して、ブルドックソース事件での東京高裁決定（平成17年7月9日）がある。決定は「株式会社は（省略）一個の社会的存在であり、対内的には従業員を抱え、対外的には取引先、消費者等との経済的な活動を通じて利益を獲得している存在であることは明らかであることから、従業員、取引先など多種多様な利害関係人との不可分な関係を視野に入れた上で企業価値を高めていくべきであり（省略）」と指摘するが、この決定を援用すると良い。
- 13 再生支援の判断基準の第1位は、「経営者の資質・経営改善への意欲」の割合が最も高く41.3%となっている。再生支援を開始後、支援の継続に障害となる要素は、「経営

者の経営改善に対する意欲の弱さ」の割合が最も高く83.5%となっている。

- 14 計画作成において他者による自社分析結果を知り、問題の明確化、他社事例の紹介による気づきを伴う。そして、改善の有無やその度合いに応じた支援をインセンティブとすることにより、経営健全化への後押しすることも有効であろう。
- 15 役員報酬の目安としては、従業員（第三者）の上位のものと同程度以下への減額、交際費等については、経営者自身のための消費を抑制し、公私の区別の徹底が求める。この他、過大な経営者保険を掛け捨て保険に変更し、積立中止なども必要である。また、ロータリークラブやライオンズクラブ、観光協会の会費等経営者の社会的な体面を満足させる会費支出も少なくない。もっとも、事業活動に効果をもたらす場合には、費用対効果を検証した上での継続の可否が求められる。家族の報酬では年齢や勤務年数が同程度の従業員の給与レベルと同様以下に抑えることが妥当である。

〈参考文献〉

- 1 内藤修「金融円滑化法、期限延長もやむなし」『金融財政事情』2010年11月29日 pp.32-35
- 2 小藤康夫（2005年3月）「金融庁によるリレーションシップバンキングは中小・地域金融機関の経営にいかなる影響を及ぼすか」『専修大学都市政策研究センター論文集』第1号 pp.99-119
- 3 齊藤壽彦（2012年6月）「東日本大震災発生後1年間における金融上の対策」『政経研究』第98号 pp.25-40
- 4 全国商工会連合会（2012年12月）「中小・小規模企業の金融円滑化対応実態調査」
- 5 中小企業庁（2011年5月）「中小企業再生支援協議会の活動状況について」
- 6 中小企業庁（2011年6月、2012年6月）『中小企業白書』
- 7 東京商工会議所（2012年8月）「中小企業金融に関するアンケート調査結果」
- 8 友田信男（2013年2月）「中小企業金融円滑化法が中小企業に及ぼした影響と同法終了後の中小企業のあり方について調査報告書」（株）東京商工リサーチ
- 9 野中郁江＋全国労働組合総連合（2013年12月）『ファンド規制と労働組合』新日本出版社
- 10 星岳雄（2011年10月）「日本の金融システムに隠されたリスク」『NIRAオピニオンペーパー』No.4、2011年10月
- 11 山本博一（2012年7月）「中小企業の事業再生」『企業診断ニュース』7月号pp.32-39
- 12 家森信善（2012年10月）「金融円滑化法と地域金融システム政策の課題」名古屋大学大学院経済学研究科附属国際経済政策研究センター ECONOMIC RESEARCH CENTER DISCUSSION PAPER No.E12-4 2012年10月
- 13 三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2011年3月）「中小企業の良さを守る取組みに関する調査報告」

（査読受理）