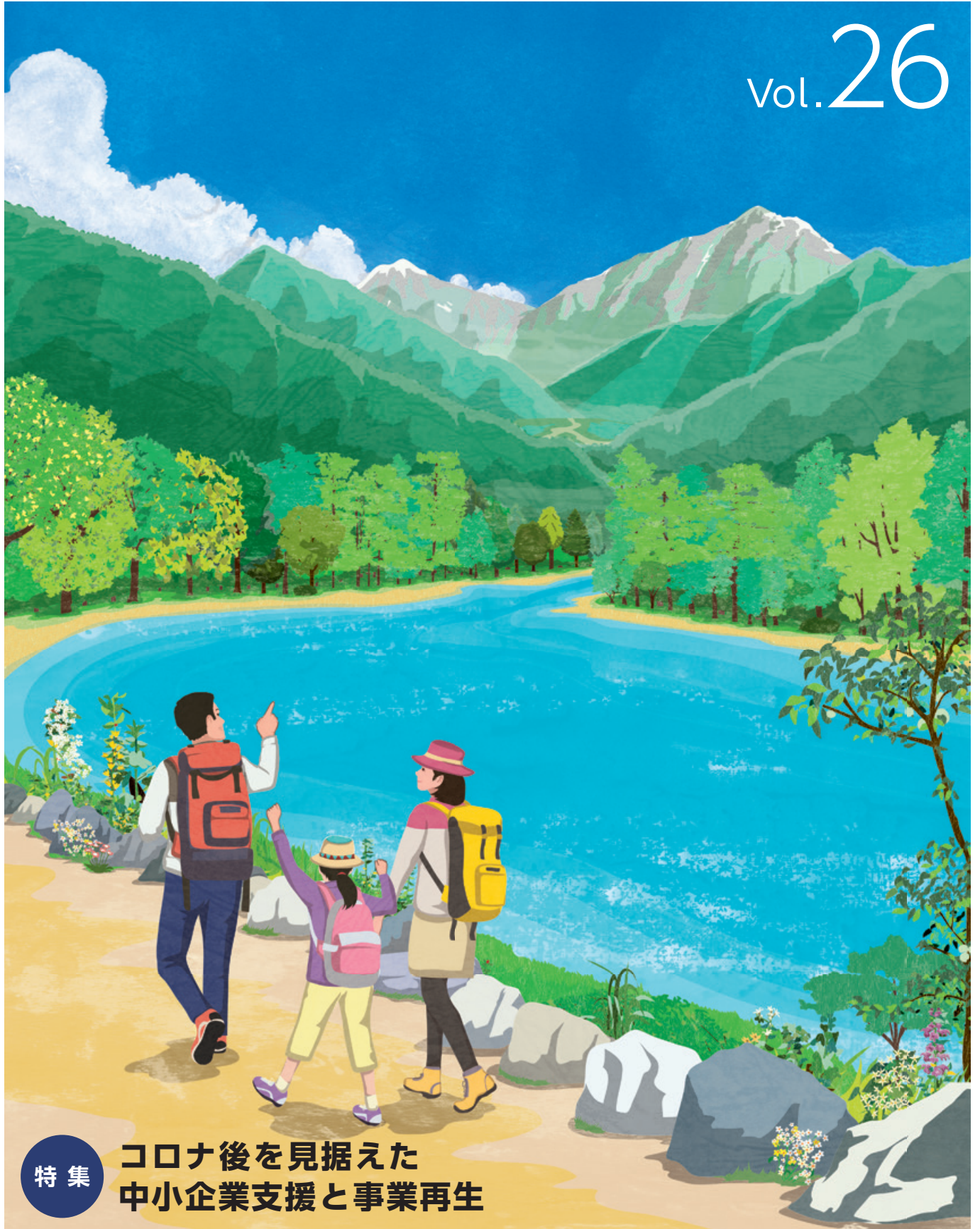


日本公庫つなぐ

Vol. 26



特集

コロナ後を見据えた
中小企業支援と事業再生



表紙のはなし

梅雨が明け、抜けるような青空が広がると、いよいよハイキングシーズンの到来です。高原を吹き抜ける清涼な風、川のせせらぎや野鳥のさえずり、新緑の山々に彩りを添える高山植物など、この季節ならではの美しい景色が、身も心もリフレッシュさせてくれます。自然の息吹に触れて過ごす1日は、忘れられない初夏の思い出になりそうですね。

イラスト／龍神 貴之
題字／園元 伸子
(日本公庫 中小企業事業本部 保険審査部)

日本公庫つなぐ Vol. 26

3 Special Report

コロナ後を見据えた 中小企業支援と事業再生

4 寄稿 中小企業活性化全国本部 統括事業再生プロジェクトマネージャー——加藤寛史

金融機関と二人三脚で
一日も早く収益改善への取組みを

6 Report

事業再生シンポジウムレポート

14 Commentary 長島・大野・常松法律事務所 弁護士——小林信明

「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」解説

16 Case

点ではなく「面」の地域再生を目指して
湯河原発・地域旅館統合プラットフォーム

コロナ後を見据えた 中小企業支援と事業再生

多くの中小企業者が長引くコロナ禍の影響で、事業継続のために借り入れや条件変更などで資金繰りをつなぐ苦労を余儀なくされている。中小企業者の事業再構築や増大する債務への対応は、ポストコロナの出口を模索する上での喫緊の課題である。本特集では、事業再生支援が地域の活性化や日本経済の発展につながるという観点からの寄稿、「事業再生シンポジウム」の開催レポート、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の解説および特徴的な事業再生事例を紹介する。

金融機関と二人三脚で 一日も早く収益改善への取組みを

倒産件数は 歴史的な低水準

2020年1月以降の新型コロナウイルスの発生と感染拡大は中小企業者に甚大な影響を与えた。多くの中小企業者は、急激な売上減少に直面し、資金繰りに窮することとなった。国や自治体は、政府系金融機関による特別貸付や民間金融機関による実質無利子・無担保融資（いわゆる「ゼロゼロ融資」）による資金供給だけでなく各種給付金や助成金の支給、租税や社会保険料などの納付猶予の特例など、資金繰りを維持し事業を継続するためのさまざまな支援措置をうつ

てきた。これらの資金繰り支援により、日本公庫によるコロナ関連融資は、2022年3月末時点で約102万件、総額約17兆円、民間金融機関によるゼロゼロ融資の保証承諾額は、約137万件、総額23兆円に上っているとのことである。

また、筆者が関与している全国47都道府県の中小企業再生支援協議会（2022年4月1日より「中小企業活性化協議会」に改組。以下「協議会」という）では、2020年4月より、コロナ禍の影響を受けた中小企業者の資金繰りを支援するため、金融機関への返済猶予の要請と資金繰り計画の策定支援を内容とす

る「新型コロナウイルス感染症特例リスケジュール支援」（以下「特例リスケ支援」という）を実施してきたが、この支援の開始により、2020年には、全国の協議会で2003年の創設以来最多となる5580件の相談を受け付け、2749件の特例リスケ支援を実施した。また、コロナ禍の長期化により、2021年度も4244件の相談を受け付け、1604件の特例リスケ支援の実施と2020年に実施した特例リスケ支援の期間を延長する支援に取り組んできた。

帝国データバンクの調査によれば、2021年の倒産件数は1966年以来半世紀ぶりの歴史的低

水準となっており、これら各支援措置により中小企業者の事業の維持が図られてきたといえよう。

コロナ禍の長期化により 苦しむ事業者も

これらの支援状況からも、新型コロナウイルスの発生と長期化により中小企業者の収益や資金繰りへの影響の大きさがみとれる。また、売上・収益が回復せず苦しんでいる事業者も多い。そのような中、コロナ関連融資の据置期間経過により徐々に返済を開始し、猶予を受けた税金や社会保険料の納付もしなければならぬ。また、コロナ禍の生活

水準などが常態化する中で、コロナ収束後にコロナ前の収益が回復する保証はなく、事業の再構築や転換が必要となることもあるだろう。コロナ禍の影響は事業者によってさまざまであり、収益改善に向けた対応策も一概ではない。

支援施策の終了を見据え、自力で事業の維持継続を図るためには、事業者自身が収益力の回復、向上に向けた取組みを開始する必要がある。

一日も早い収益改善への 取組みを

まず自社の状況を把握するた



中小企業活性化全国本部
統括事業再生プロジェクトマネージャー

加藤 寛史 (かとう ひろふみ)

2001年弁護士登録、2007年中小企業再生支援全国本部（現中小企業活性化全国本部）プロジェクトマネージャーに着任し、2021年1月より現職。中小企業の事業再生などに関する研究会委員。

めにも、ありのままの月次の資金繰り表（実績と予定）を作成してみるのが大切である。

①税金や社会保険料の納付猶予や滞納があるのであれば、最優先にこれらを納付することがポイントである。一括で納付することが困難であれば税務署や年金事務所に行き、分納の相談をする必要がある。決して放置してはいけない。

②コロナ関連融資の据置期間の経過後に約定どおりに金利支払いと元金の返済ができるかを確認する必要がある。もし、コロナ関連融資の返済を開始すると資金繰りが厳しくなりそうであれば、すぐにでも取引金融機関に相談してみるとよいであろう。金融機関に相談することが不安であれば、全国にある協議会※1に相談してみたい。

事業を継続していくための大前提は資金繰りを安定させることである。また、手元不意では収益力の改善に向けた施策（アクションプラン）にも取り組めない。

なお、資金繰り表の作成が難しい場合は金融機関、協議会や顧問税理士に相談してみたいかがだろうか。中小企業庁のホー

ムページにある書式を参考にしてもよいだろう。※2

次に収益力の改善に向けた施策（アクションプラン）を立案し、実行することが重要である。具体的な施策の内容は業種やおかれた環境により百人百様である。ウィズコロナ、ポストコロナにおける人の暮らし方、働き方、余暇の過ごし方などのように変わるのか、仮説を立てて対策を考えることが必要である。日々の収益力改善に取り組むのは事業者自身であるものの、コロナ禍や原油・原材料の高騰など取り巻く環境が大きく変化する中で、いかなる施策が有効であるのか誰にも正解は分からないであろう。経営者が決断し、実行することは大変なことであり、苦悩されていることと思われる。アクションプランの立案に当たっては、ぜひ日本政策金融公庫をはじめとする金融機関や協議会のような支援機関に気軽に相談してみてもいい。※3

金融機関とのコミュニケーションの深化を

2022年3月に、「中小企

業の事業再生等に関するガイドライン」が公表された。このガイドラインは、「中小企業者と金融機関の間における継続的かつ良好な信頼関係の構築・強化、中小企業金融の円滑化及び中小企業者のライフステージ（創業、成長・発展、事業再構築、早期の事業再生や事業清算への着手、円滑な事業承継、新たな事業の開始等という）における中小企業者の取組み意欲の増進を図り、中小企業者の活力が一層引き出されること」を目的として策定されたものである。

中小企業者が、日頃より経営の状況、損益の状況、今後の見通しについて金融機関とコミュニケーションを図り、早期に相談し、助言を得る関係を構築していくことが、事業者が有事に陥ることを予防し、仮に有事に陥ったとしても早期の事業再生に資することとなる。コロナ禍という厳しい環境下において、中小企業者と金融機関がコミュニケーションを深化させ、一体となって早期の事業再生などへの取組みにつなげていくことにより、ひいては日本経済・地域経済の活性化に資することを切に願っている。

図

●アクションプランの作成例と記載のポイント

中小企業庁ホームページに掲載されている〔参考〕経営改善のためのアクションプランの検討手順〕5ページより抜粋。

主な経営課題	
1 売上収益	・顧客のリピーター率が低く、売上が伸び悩んでいる。口コミでは接客サービスの評価が低く、オーダーミスも発生している。 ・周辺競合店が増加しており、売上高の維持・増加のためには差別化を図る必要がある。
2 原価・販管費	・世界的な価格高騰を受け、主要仕入れ先のM社は〇〇の出荷価格を引き上げることと決定し、材料費率の上昇懸念が高まっている。 ・在庫・賞味期限の管理が不十分で、食材の廃棄が多い。 ・メニュー数は多いものの、中には注文が少ないが特殊な材料を必要とするものがあり、材料コストを引き上げている。また、従業員により料理の盛り付けに差があり、多めの量を出している場合がある。 ・従業員のシフト管理や、在庫管理、オーダー会計などを手作業で実施しているため、社員の残業増加につながっている。
3 経営全般	・在庫や労務面の問題点の把握・対応策の検討や、その実施状況を管理する仕組みがない。 ・従業員ごとに経験年数、スキルに差があり、接客サービス等においても従業員によりばらつきがある。

経営課題の抽出

課題解決策の検討と具体的なアクションプランの作成

主要課題に対するアクションプランの具体的な内容	実施時期	主担当	計画0期目	計画1期目以降
1 ①IT化・マニュアル作成による接客サービスの向上 ②競合店調査によるポジショニング分析を行い、コンセプト・メニューの差別化を図る	①2022年4月開始 ②2022年4月開始	①専務 ②佐藤店長	①接客サービスの問題点・改善策を検討 ②競合店と自社の特徴を確認し今後のコンセプトを全社員で共有	①売上高 +1,400 (リピーター率+5%) ②売上高 +2,400 (来客数+5%)
2 ①在庫管理システムの導入、メニューの絞り込みにより廃棄食材を減らす。また、使用材料量の明確化、計量実施により、オーバーポーションをなくす。 ②オーダーシステムの導入等による合理化で残業を削減	①2023/4～2025/3 ②2024/4～2025/3	①岸本料理長 ②木村部長	①メニューの見直し、レシピの作成 ②オーダーシステムを活用した人員配置・業務マニュアル検討	①メニュー数▲10、 廃棄材料▲30%、 材料費率▲5% ②残業時間▲30%、 労務費▲2,000
3 ①接客マニュアルの作成 ②IT化の推進 ③社員研修の実施 ④改善状況管理のためのモニタリング会議設置	①2022/4～2025/3 ②2022/4～2023/3 ③2022/4～2023/3 ④2022/4～	①専務 ②木村部長 ③専務 ④社長	①マニュアル作成 ②在庫管理システム、オーダーシステム導入 ③研修カリキュラム作成 ④毎月会議で進捗確認	①マニュアルの周知・実行 ②システム開始 ③社員研修の実施 ④毎月会議で進捗確認

※1：各地の中小企業活性化協議会は、中小企業基盤整備機構ホームページに掲載されている「中小企業活性化協議会の窓口一覧」を参照。

※2：資金繰りの安定を図りつつ、本源的な収益力の改善への取組みを必要とする中小企業者を支援する制度として、中小企業庁の「早期経営改善計画策定支援（ポストコロナ持続的発展計画事業）」がある。

※3：2022年4月より、中小企業活性化協議会では、収益力改善に向けた支援として収益力改善計画（収益力改善アクションプラン＋簡易な収支・資金繰り計画）の作成を支援している。

事業再生 シンポジウム レポート



長引くコロナ禍、さらにロシア・ウクライナ情勢などの影響を受け、多くの中小企業者が事業継続のために、借入れや条件変更などで資金繰りをつないでいる。ポストコロナ時代において喫緊の課題となる、中小企業者の事業再構築や増大する債務対応について再生分野の実務家・専門家がディスカッションした「事業再生シンポジウム」の様子をレポートする。



開会挨拶をする日本公庫・田中総裁

中小企業再生支援施策の活用ポイントを専門家が紹介

2022年5月31日、東京・大手町の日経ホールで、日本政策金融公庫（以下日本公庫）の主催する「事業再生シンポジウム」が開催された。討論および発表の主題は「コロナ後を見据えた中小企業支援と事業再生」である。

長引くコロナ禍に加え、緊張が高まる国際情勢の影響を受け、中小企業の多くは困難な経営を強いられている。手をこまねいては増大する債務に、少子高齢化による労働力不足といった社会的背景から、優れた技術や競争力を持っているにもかかわらず、将来的には廃業を選択する中小企業も多く出ているであろう。

シンポジウムでは、先般公表された「中小企業活性化パッケージ

」など、最新の中小企業者支援施策および支援体制を紹介。また、パネルディスカッションでは、企業の再生支援に携わる実務家・専門家が登壇し、多様な視点から施策の活用ポイントや参考となる連携事例などが紹介された。久々の有人開催とあって、会場参加150名・ライブ配信500名の枠はすみやかに定員に達し、注目度の高さがうかがえた。

当日は、日本公庫総裁・田中一穂の開会挨拶と、萩生田光一経済産業大臣からのビデオメッセージで幕を開けた。

冒頭、田中総裁はコロナ禍における日本公庫の取組みについて次のように述べている。

「新型コロナウイルス感染症の長期化によって、日本の経済・社会はかつて経験したことのない危機に直面した。

これを受け、日本公庫は20

22年3月末までに約102万件・17兆円の新型コロナウイルス感染症関連融資を決定した。また、長引くコロナ禍で、特に厳しい環境におかれている事業者の話をよく聞いた上で条件変更などの資金繰り支援にも柔軟に対応してきた。

しかしながら、国際情勢の緊迫化、資源価格の高騰なども加わって、4月の企業物価指数は前年同月比10%増となった。相次いで発生する危機の中、事業継続のために背負った債務は今後の成長の重しとなる懸念がある。

こうした環境下で、金融機関は専門家や関係機関としっかりと連携し、中小企業の最も身近なパートナーとして、伴走型支援を行うことが求められている。本シンポジウムがそのきっかけになれば」と、シンポジウム開催の目的と、期待を語った。

萩生田経済産業大臣からの ビデオメッセージ



経済産業大臣
萩生田 光一 氏

皆さん、こんにちは。経済産業大臣の萩生田光一です。本日御参加の皆様におかれましては、日頃より、中小企業支援に御尽力いただき、厚く御礼申し上げます。

2020年から始まった新型コロナウイルス感染症との戦いは、今もなお続いており、中小企業の皆様に大きな影響を及ぼしています。

また、足元では、ロシアによるウクライナ侵略などの影響により、原油価格や材料価格などが高騰しており、今後の先行きに不安を感じておられる方も多いかと存じます。

こうした状況下では、今、我々が直面している苦難を耐え凌ぐ^{しの}ことに注力するとともに、コロナ禍を乗り越えたその先の、新しい社会を見据えた取組もしっかりと進めることが重要です。

特に、中小企業は、我が国の企業数の99.7%、雇用の7割を占める日本経済のエンジンです。岸田政権が目指す「成長と分配の好循環」を実現するためにも、

中小企業の皆さんが果敢に挑戦し、成長を遂げていただくことが、極めて重要です。

このため、政府としては、事業復活支援金や資金繰り支援等により事業継続を強力に支援するとともに、事業再構築補助金や生産性革命推進事業により、新分野展開・業態転換などの思い切った事業再構築の取組や、生産性向上に資する設備投資、IT導入、販路開拓等を支援しています。

また、返済に不安を感じておられる方に対しては、官民の金融機関において、条件変更等の柔軟な対応を実施していますが、それでもなお、増大する債務に苦しみ、先行きに不安を感じておられる方もいらっしゃると思います。

このため、中小企業の事業継続を後押しするため、コロナ向けの実質無利子・無担保融資をしつかりと継続するとともに、増大する債務に苦しむ中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジを促すべく、先般、「中小企業活性化パッケージ」を策定いたしました。

このパッケージには、収益力改善・事業再生・再チャレンジの促進に向けた実務上のルールや様々な支援策を盛り込んでおり、多くの事業者の皆さんを後押しできる内容となっております。

そして、このパッケージを実効性があるものにするキーマンは、日頃から中小企業に寄り添い、伴走して支援いただいている、ここにお集まりの皆さんに他なりません。

本日のシンポジウムでは、事業再生分野に重点を置き、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」をはじめとする各種施策を活用した中小企業支援の

在り方や、ポストコロナも見据えた、中小企業の事業再生の実務上のポイントなどを具体的に議論されると聞いております。

経験豊富な実務家、専門家、金融機関の皆さんが揃っておられるとお伺いしておりますので、本日の議論を通じて、「中小企業活性化パッケージ」を活用した中小企業支援の具体的なイメージを持っていたけると確信しております。

最後になりますが、本日のシンポジウムが、現場の最前線で奮闘される皆様にとつて有意義なものとなり、中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの促進に資するものとなることを祈念いたしまして、私からの挨拶とさせていただきます。



基調講演

—これからの中小企業支援—

中小企業庁 事業環境部 金融課長

神崎 忠彦氏

本日は「これからの中小企業支援」をテーマに、大きく2つの話をさせていただきます。

1つ目は、中小企業の資金繰り再生支援について。そして2つ目は、4月からスタートした「中小企業活性化パッケージ」について、その狙いや従来との違いなどをご説明いたします。

民間金融機関との協調融資で 資金繰り安定・倒産抑制に効果

まずコロナ禍における資金繰りについては、政府系金融機関や民間金融機関のご協力をいただき、相当に強力な支援ができたと思っております。

政府系金融機関の実質無利子融資、セーフティネット保証4号や民間無利子融資などを推進した結果、数多くのご利用

をいただき、中小企業の資金繰りを支えることができたと思っております。

また、期限が来るまで返済不要で期限一括償還、もしくは業況に応じた柔軟な金利設定（赤字では低金利、黒字化したら引き上げ）といった特徴を持つ、日本公庫の資本性劣後ローンも、平時の10倍・9200億円規模の運用となっています。

このローンは、投資が先行し資本が不足しているスタートアップ事業者や、債務超過に陥っている事業者の資本強化につなげていくことができる融資です。一般には事業規模が大きいために、コロナ禍では小規模事業者にも多数ご利用いただきました。日頃から地域をよく知る民間金融機関との協調

融資という形式をとったことで、頑張る中小企業をしつかり支援できたと感じています。

今回のような世界規模の有事では、多くの倒産が発生するのではと懸念しておりますが、こうした地道な努力の結果、2900件程度、倒産を抑制することができました（日本総研調査）。

また、融資を利用し、そろそろ返済時期を迎える中小企業の財務状況についても調査しております。あくまでアンケートですが、融資条件通りに返済できるといふ回答が約8割。債務増大で返済に不安があるというご回答が約1割となっており、この比率は日本公庫など他の調査でもほぼ同じでした。

再生後の収益率を高める

新たな支援策のルールを策定

この債務増大に直面している企業の再生をどう支援していくか。これがまさに2つ目に説明する「中小企業活性化パッケージ」の要請です。

そもその話ですが、経済産業省では中小企業の再生支援

のため、全国47都道府県に中小企業再生支援協議会を設置しております。今回のコロナ禍を受けてご相談件数は急増しており、今後は再生局面の支援希望が増えることも予測されます。おそらく協議会だけではカバーしきれないこと、さらにはこうした支援策をとれる機関・人材がない空白地帯もケアしていくために、民間と連携して

事業再生に取り組むための基本方針とルールを定めようというのが、「中小企業活性化パッケージ」策定の背景です。

また追跡調査をした結果、当協議会が再生支援を行った企業の多くが雇用を維持し、利益率が大幅に増えていることが分かりました。協議会の支援が、単なる再生だけでなくその後の収益力向上にも奏功していると考えられるわけです。

「中小企業活性化パッケージ」は、2022年3月4日に経済産業省と金融庁、財務省が共同で取りまとめました。要点としては、①コロナの資金繰り支援の継続、②中小企業の収益力の改善、事業再生、再チャレンジの総合的支援です。

②では中小企業が直面して

いる局面を3段階に分け、それぞれに適した支援策を用意しているのがポイントです。認定支援機関による伴走型支援と、収益力改善を強化する「収益力改善フェーズ」。コロナの影響が大きい業種を中心に、再生ファンドを拡充する「事業再生フェーズ」。そして経営者の個人破産回避や廃業後も見据えた「再チャレンジフェーズ」。

この3つのフェーズを一元的に支援する体制構築を目指し、相談の窓口となる「中小企業活性化協議会」が4月1日から名称も新たに発足しております。

同時に、官民が認識やルールを共有する物差しとして「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」も作成しました。再生対象となる企業への融資というだけでなく、支援にご協力いただく専門家への補助なども盛り込んで、民の力を最大限に活用するための仕組みを用意しております。民間の有志、専門家の皆さまには、地域の、ひいては日本の活力を支える中小企業の再生支援に、ぜひ積極的なご協力をお願い申し上げます。

パネルディスカッション 「今」こそ、増大する債務に対応し 中小企業者の事業再構築を

コロナ禍を踏まえて実施されてきた金融支援策は、倒産抑止において一定の効果を上げている。それでもやはり、旅館・飲食業をはじめとする、多くの中小企業が危機的な状況にあるのは間違いない。

中小企業が厳しい経営環境を乗り越え、持続的な成長を果たすには、まさに「今」、コロナ禍で増大する債務に対応し中小企業者の事業再構築を進めていく必要がある。



パネルディスカッションに登壇したのは、いずれも事業再生分野の実務家・専門家5名と、講評を行う金融庁監督局の野崎英司総務課長。ファシリテーターを務める読売新聞東京本社調査研究本部・高橋徹氏(以下高橋)の進行の下、2022年3月に公表された「中小企業活性化パッケージ」など最新の支援施策や支援体制を紹介し、施策の活用ポイントについて多様な視点からの示唆を求めた。

コロナ禍における金融支援 状況と中小企業の現状

高橋 まずお伺いしたいのは、コロナ禍における金融支援の状況と中小企業の現状です。中小企業活性化パッケージなどの策定に深く関わっている、中小企業庁金融課の横田直忠課長補佐(以下横田)は、政策立案の立場から中小企業の現状をどのように見ていますか。

横田 コロナ禍を受けて政府は、官民金融機関による実質無利子・無担保融資や危機対応融資、持続化給付金などの資金繰り支援策を措置してきました。

今後、国際情勢の影響も注視

する必要がありますが、融資申込・保証承諾件数は、昨年4月以降横ばい傾向でコロナ禍前と同水準に戻っており、資金繰り需要は一巡しつつあります。

その一方で、債務の過剰感を抱えている中小企業が3割強。特に、コロナ後に過剰感を抱え始めた者が2割存在しているという調査報道もあります。

高橋 直面する課題が「資金繰りの維持」から「増大する債務への対応」へとシフトしつつある企業も存在するという点ででしょうか。日本公庫の十亀幹夫取締役(以下十亀)は、政策金融機関の立場でどう感じておられますか。

十亀 日本公庫のコロナ関連貸付を利用している企業は、2021年3月末時点で70万社あります。12月末時点での返済状況を見ますと、返済がまだ始まっていないのが3割、元金の返済を行っているのが6割、条件変更・追加融資を実施したのが1割となっています。

今後の資源価格の上昇などの影響もすっかり見ながら支援していきたいと思っています。

高橋 続いて民間金融機関として静岡県内で、輸送関連機器、医療関連産業、楽器、水産業などの

中小企業をご支援されている静岡銀行の石井英司常務執行役員(以下石井)はいかがでしょう。

石井 弊行においても、予防的にコロナ融資を借り入れ、問題なく元金返済を行っている企業がある一方で、コロナ禍の影響を大きく受けた業種では、据置期間終了後も追加融資を受けざるを得ない状況になっています。

具体的には伊豆を中心とした旅館業などですが、ツアー客やインバウンド客が収入源だった大規模集客型旅館は、特に厳しい状況が続いています。他方で、露天風呂付など小規模・高価格帯の旅館は、大規模集客型旅館よりは、コロナの影響が大きいようです。

高橋 官民金融機関共に、元金返済が始まった中小企業が一定数いるようです。コロナ禍における金融支援については、全国51の信用保証協会が果たした役割も大きかったと思います。

原田安則常務理事(以下原田)、全国信用保証協会連合会では、この状況をどう分析していますか。

原田 保証承諾額などについて注目していただきたいのは保証利用企業者数です。コロナ前から約40万社増の約158万社と

Panelist (パネリスト)

小林 信明 氏
(こばやし のぶあき)

中小企業の事業再生等に関する
研究会 座長・弁護士

長島・大野・常松法律事務所
弁護士。「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の研究会で座長を務めるなど、政府・官庁のさまざまな専門委員会でも活躍する再生実務の第一人者。



原田 安則 氏
(はらた やすのり)

全国信用保証協会連合会
常務理事

全国信用保証協会連合会理事として、信用保証業務改善のための調査・研究や中小企業金融に関する調査研究などを通じて、中小企業者に対する金融の円滑化に貢献。



石井 英司 氏
(いしい えいじ)

静岡銀行
常務執行役員

静岡銀行は全国地方銀行協会の会長行として「中小企業の事業再生等に関する研究会」に参加。地域金融機関の役員として中小企業の支援・地域産業の育成に注力中。



なっており、中小企業の資金繰りに一定の貢献ができたと思います。

また新型コロナウイルス感染症対応資金(民間ゼロゼロ融資)終了に前後し、伴走支援型特別保証制度の取り扱いを2021年4月から開始し、同年度末の保証承諾額は、約1兆円となっています。

コロナ関連貸付では、据置期間を設けた先や、これから返済が開始される企業も多いことから、金融機関と連携した状況把握が非常に重要であると認識しています。

また、業種だけでなく、規模の違いによる影響も考慮する必要がありますでしょう。

高橋 小規模事業者ほど、景気

動向や外部環境の影響を受けやすくなります。支援もあつて事業継続できているものの、増えた債務については、売上が戻らない状況が続くと、返済負担が重くなる事業者が出るのが予想されますね。

原田 国際情勢の影響も気になります。2022年2月に設置した「ウクライナ情勢・原油価格上昇等に関する特別相談窓口」の相談件数は、3月末時点で1008件となっています。

原油・原材料価格の上昇はロシア・ウクライナ情勢後に加速しており、融資先からは物流の停滞や仕入価格の高騰によるダメージがあるといった苦しい声が聞かれます。

中小企業の事業再構築(経営改善)には経営者に問題意識と自助の意欲を持たせた上で、ノウハウ提供や資金面の手当てなどのさまざまな(政策も含めて)支援

高橋 小規模事業者が息切れる危険性について示唆がありましたが、今後を見据えて、小林信明先生(以下小林)、弁護士の立場からご意見をお願いします。

小林 皆さまの分析通り、各種の融資・施策は当面の資金繰り支援にはかなり効果がありました。しかしコロナによってビジネス環境が変わり、また円安・原油高などで収益性が改善しなかった場合、現在や将来、過剰債務状態となる企業が相当数現れるでしょう。

中小企業の事業再構築(経営改善)には経営者に問題意識と自助の意欲を持たせた上で、ノウハウ提供や資金面の手当てなどのさまざまな(政策も含めて)支援

が必要で、そのためには、平時から中小企業と金融機関がそれぞれに適切な情報開示を前提とした対話を図り、状況を共有しながら信頼関係を構築していくことが重要だと考えています。

「中小企業活性化パッケージ」の活用

高橋 中小企業が事業を再構築するためには、自助の意欲と支援が必要ということで、中小企業庁では2022年3月に、収益力改善・事業再生・再チャレンジを促す総合的な支援策である「中小企業活性化パッケージ」を策定しました。この企画立案に関わった横田さんに、どのような目的・効果を期待しているか伺いたいと思います。

横田 本パッケージには「①フェーズに応じたきめ細かな支援」「②二元的な支援体制の構築」「③官民の総力の結集(地域における支援の最大化)」という3つのポイントがあります。1つ目のフェーズとは、経営状況を「収益力改善フェーズ」「事業再生フェーズ」「再チャレンジフェーズ」に分類し、現状に即した

支援策をとるということです。

高橋 それは先ほども出た、債務増大の負担感は業種や規模などでも異なるという観点からですか。

横田 事業が低迷しているのに債務にだけ対応しても、本質的な問題は解決されません。特に、コロナ禍で事業環境や消費者のマインドが変わっています。ただコロナ前の状況に回帰しても、ポストコロナの世界を生き抜けるかは分かりません。

このため、企業のフェーズや収益性、将来の見通しなどを踏まえ、ケース・バイ・ケースで対応することが望ましいと考えます。

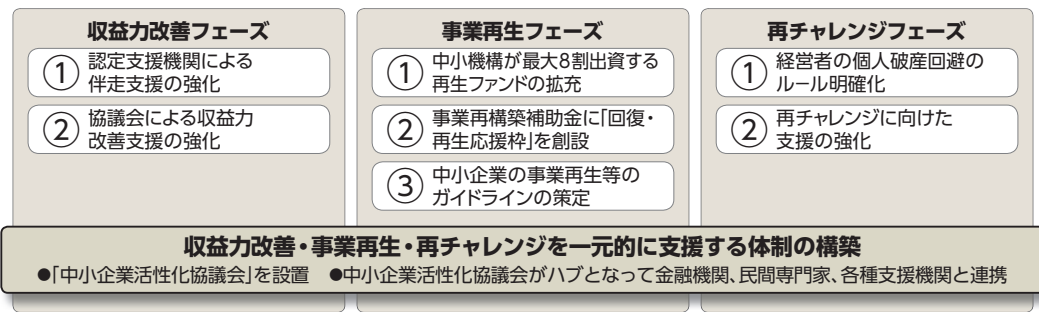
2つ目は「二元的な支援体制の構築」です。事業再生に当たっては、企業が自らの立ち位置を正確に理解して適切な対応策を講じたり、適切な専門家や金融機関に相談を行った上で改善策を講じたりするのが理想ですが、実際には困難です。そのため「中小企業の駆け込み寺」として、先導的に収益力改善・事業再生・再チャレンジを二元的に支援する体制を構築すべく、2022年4月1日に「中小企業活性化協議会」を設置しました。

本協議会は、これまで中小企業再生支援協議会が担っていた再

生支援に加え、特例リスケジュール支援で実施していたアクションプランの作成支援を中心に据え、発展させた「収益力改善支援」を新たに実施していきます。

高橋 なお、収益力改善支援に

中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援のため、各フェーズに応じた支援策を策定



用いる計画書は、フォーマットや記載例を中小企業庁ホームページで公開しているので、金融機関職員の皆さまにはぜひこのフォーマットをたたき台として、融資先の支援にお役立ていただきたいとのこと。

横田 3つ目は「官民の総力の結集」で地域における支援の最大化を目指すことです。コロナ禍の中、中小企業再生支援協議会に寄せられた相談の多くは特例リスケジュール支援でした。しかしコロナ禍が収束に向かい、再生支援ニーズが一気に高まれば、公的機関だけで全てを支援することは困難です。

そこで今後は、より民間専門家のご協力をいただくべく、①認定経営革新等支援機関などの伴走支援を強化するため、伴走支援費用の補助を行うことで多くの民間専門家が中小企業に伴走できる環境を整備する。②官民ファンドである中小企業再生ファンドの拡充を行い、ファンド空白地域での組成を図る。③民間ベースでの支援を円滑に行うため、共通ルールであるガイドラインを策定し、民間専門家（第三者支援専門家）を中心とした私的整理手続きの準則を定める。



Panelist (パネリスト)

横田 直忠 氏
(よこた なおただ)
中小企業庁 事業環境部金融課課長補佐

阿部・井窪・片山法律事務所より中小企業庁に出身し、「中小企業活性化パッケージ」の政策企画、立案および「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の策定に関与。

④ガイドラインに基づく計画策定費用の補助を行い、民間専門家がガイドラインを活用しやすい環境を整備していきたいと考えています。

高橋 策定の背景も踏まえたご説明ありがとうございます。本パッケージの課題や活用イメージについて、ご意見はありますか。

小林 「中小企業活性化パッケージ」は、経営上の問題が生じれば収益力改善、その効果がなければ事業再生、事業再生が困難となれば再チャレンジに移行していくという問題意識の下に策定されています。これは中小企業、ひいては日本経済にとって有益な認識であると評価しています。



十亀 幹夫 氏
(そがめ みきお)
日本政策金融公庫 取締役

1986年4月農林漁業金融公庫入庫（現：日本政策金融公庫）。2015年4月名古屋支店農林水産事業統轄就任。以降、東海北陸地区統轄、審査部長を経て、2020年6月より現職。

実施に当たっては一元的な支援体制の窓口として、中小企業活性化協議会がハブ機能を果たすことが期待されます。

金融機関の果たすべき役割も大きく、改善支援、再生支援には、専門的知見や経験といった、いわゆる「目利き力」や、中小企業や専門家との対話力が必要となります。そうした人材を確保・育成できるかも、今後の課題になるでしょう。

また再生支援の際には、債権放棄を伴う可能性があります。再生を推し進める意義を理解し、積極的に推進できるか、これは非常に難しい問題だと思います。

しかしその上で、金融機関には積極的に対応できる体制を作り、



Facilitator (ファシリテーター)

高橋 徹 氏
(たかはし とおる)
読売新聞東京本社 調査研究本部 主任研究員

読売新聞経済部次長、中部支社編集センター次長、静岡支局長を経て現職。専門分野は経済全般、会計・ファイナンス、中小企業経営、事業承継など。

中小企業活性化協議会とも連携し、地域の中小企業の経営改善・事業再生・再チャレンジを主導していただきたいと考えています。

高橋 小林先生からも、地域金融機関への期待が寄せられました。石井常務、いかがでしょうか。

石井 静岡銀行では、公的機関の後押しをいただきながら、金融機関主導で地域の事業者支援をすべきと考えています。「中小企業活性化パッケージ」の実際の活用方法として、事業再生フェーズにある事業者が焦点をあて、過去の事例を交えてご説明します。中小企業再生支援協議会が関与していた県内事業者の暫定的なリスケジュールの出口を模索する中で、①債務超過の解消、

②借入返済の組み直しといった事業者の課題を解決するため、再生ファンド、資本性ローン、シンジケートローンを組み合わせた財務再構築支援を実施しました。本事例では、案件の初期段階から日本公庫など関係機関と緊密に連携し、協調融資が実現しました。

今後、本事例のように関係機関との連携を強化しつつ、パッケージの各種施策を積極的に活用することにより、地域企業の円滑な事業再生に寄与してまいりたいと考えています。

高橋 石井常務より中小企業活性化パッケージ活用に向けた具体的な取組みをご紹介いただきました。政策金融機関はどのような役割を果たすのか、日本公庫の十亀さん、いかがでしょうか。

十亀 静岡銀行様の積極的な地元における支援姿勢は大変素晴らしいと思います。また、普段の情報交換を通じて顔の見える関係を構築し、本事例のようにスムーズに対応することができると、常日頃からの連携に感謝しております。

「中小企業活性化パッケージ」は、中小企業の状況に応じた施策が設けられ、フェーズが推移し

ても切れ目のない支援ができる点が、非常に意義深いと思っています。

日本公庫では昨年度から、「中小企業バリエーションアップパッケージ」という中小企業者の経営状況に応じた支援策に取り組んでおり、支援体制も整ってきております。また、小規模事業者についても、融資後のフォローアップを通じて助言などに取り組んできています。こうした日本公庫の取組みは「中小企業活性化パッケージ」と考え方や目指すところは同じだと思っていますので、関係機関の皆さまと緊密に連携して積極的に取り組んでいきたいと考えています。

高橋 続きまして、信用保証協会のご対応について、原田さんお願いいたします。

原田 セーフティネット保証4号は2022年9月30日まで延長が見込まれ、「伴走支援型特別保証制度」についても今年2月に改正が行われ、取扱期間が来年3月末まで延長となりました。本制度の運用を通じ、引き続き全国の金融機関と連携して、伴走型支援を強化してまいります。

また2022年4月1日より中小企業活性化協議会で実施し

ているトレーニー制度を活用し、事業再生支援の知識・ノウハウの習得に努めていく予定です。

「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の活用

高橋 次は事業再生フェーズの中の、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」について、研究会座長を務められた小林先生、要点をお話いただけますでしょうか。

小林 中小企業が持続的成長に向けて踏み出すには、中小企業者と金融機関がお互いの立場をよく理解し、共通の認識の下で一体となって事業再生に取り組むのが重要です。「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」は、この実現を後押しし、中小企業者の維持発展、ひいては日本経済・地域経済の活性化に資することを目指しています。

そのために、一種の社会的なコンセンサスとして、平時・有事の各段階で中小企業者と金融機関との果たすべき役割を明確化するとともに、事業再生などに関する基本的な考え方を示しています。

双方が平時からこれを実行す

ることで、理解を深めて信頼関係を構築し、経営改善による有事の予防や、いざという時にもスムーズな事業再生ができる効果が期待されますので、ぜひ順守していただきます。

さらにこのガイドラインでは、新たな準則型私的整理を定めています。従来の再生型だけでなく、廃業型も含めた上、公正中立的立場の「第三者支援専門家」が計画書の調査報告や手続きの進行に關与できるようにし、手続きの公正性や透明性を確保して、金融機関も理解しやすく、金融機関間の調整も進みやすくしております。

高橋 横田さん、ガイドラインについて政策的な観点から補足いただけますか。

横田 本ガイドラインはポストコロナの地域経済を支える「3つの物差し」となることが期待されています。

1つ目は「中小企業と金融機関の共通の物差し」。双方が良好な信頼関係を築くための在り方が定められていますので、対話のきっかけとしてご活用いただきたいです。

2つ目は、「金融機関同士の共通の物差し」です。複数の金融機

関と取引のある中小企業が経営改善、事業再生、円滑な廃業に取り組む場合、金融機関の調整はより複雑になります。その際に本ガイドラインが金融機関同士の共通の物差しとなって、スムーズに手続きが進めばと考えています。

最後に、本ガイドラインは、中小企業および中小企業支援者（金融機関含む）の「中長期的な地域経済を考える物差し」となることが期待されます。

本ガイドラインには、再生型私的整理手続における再生計画の内容として、必要に応じて地域経済への影響も鑑みた内容とするとの記載があります。

個々の中小企業に対する支援だけでなく、企業・経営者・従業員を大きく地域財産と考えて、中長期的な目線で地域の発展を考える一助になればと願っています。

高橋 公的機関、金融機関を問わず、中小企業を支援するすべてのステークホルダーが、このガイドラインを「共通の物差し」として目線合わせをし、事業再生や地域活性化につながることに期待しましょう。

中小企業者の経営改善支援・

収支改善支援に向けた連携について

高橋 最後のテーマとなりました。コロナ後の支援機関連携について、それぞれの立場からお言葉をいただきたいと思います。

石井 弊行が県内で行っている営業店向けの案件相談会には、日本公庫、信用保証協会の担当者様にもご参加いただき、ワンストップでスピーディーに協調融資などの相談を行える体制を整えています。

ウィズコロナ、ポストコロナの時代に地域を支えていくためには、各所との協調が不可欠であり、今後も連携を強化していくつもりです。

原田 信用保証協会でも、各地の金融機関や外部機関などと積極的に情報交換を行っています。そこには地域ごとの実情があることから、関係者間で役割を分担しながら、連携支援していく姿勢が重要と認識しています。

十亀 日本公庫においては地元金融機関との連携は地域の企業を支える上で不可欠と見えています。加えて、民間金融機関だけではなく、地元自治体、地域経済活性化支援機構なども連携し、各

機関の有するツールを組み合わせ、事業再生などを図る「地域の面的再生」に取り組んだ事例があります（詳細はP16参照）。コロナ後を見据えた中小企業支援に当たっては、日頃から関係機関の皆さまと顔の見える関係を築き、早い段階から目線を合わせて、それぞれが持つ知見やツールを組み合わせてネットワークで支援していくことが最も大事だと思っています。

高橋 多方面との連携について弁護士立場からはいかがでしょうか。

小林 中小企業の経営改善・成長は、日本経済にとって喫緊の課題であるとの理解が浸透すれば、より多くの連携が進むことでしょう。地域振興の点からも、支援の際はメインバンクたる民間金融機関に主体的な役割を果たしていただきたいですが、民間が積極的に動けない局面では、政策側がリード役を果たしてほしいと思います。

高橋 関係各所の連携の重要性に加え、政策側のリードも必要とのことですが、「中小企業活性化パッケージ」は、まさにコロナ後を見据えて中小企業支援を後押しする役割が期待されていると思います。

横田 政策側である中小企業庁としては、「中小企業活性化パッケージ」や、本ガイドラインの活用イメージの「3つの物差し」が、今後の連携のお役に立てばと願っています。

事業再生は経営者にとって、自身の経営に真摯に向き合い事業そのものの改善点を探すことで、経営者の「覚悟」を醸成することができます。さらに中長期的に地域の雇用や取引先を守ることを、金融機関・債権者との対話を通じて信頼関係を構築できることから、ポストコロナにおいてはポジティブなものとして、積極的に取り組むべきものです。しかし、これまで事業再生は、一部の想いのある金融機関の方々、専門家の皆様のご尽力で成り立っており、伴走支援者はまだまだ不足しています。

金融機関や専門家の方々が見えやすいよう整備した本ガイドラインと、各種の補助政策などを活用して「事業再生」の窓口を広げ、中小企業の伴走支援者を増やし、1社でも多くの中小企業が、経営危機から脱却し、成長する未来に期待しています。

高橋 登壇者の皆さま、本日はそれぞれの視点からの活発なご意見、ありがとうございました。

野崎 英司 氏
(のざき えいじ)
金融庁 監督局 総務課長

一 講 評



野崎 英司 氏
(のざき えいじ)
金融庁 監督局 総務課長

経営状況のフェーズに応じた施策を盛り込んだ「中小企業活性化パッケージ」および、第三者支援専門家の参加も想定した新たな「事業再生ガイドライン」について、企画立案を担当された皆さまから、直接解説していただき、その趣旨や狙いをよく理解することができました。そして官民金融機関を代表する皆さまに、中小企業の事業再生や増大する債務への対応などポストコロナに向けた今後の取り組みイメージを伺えたことなど、貴重な機会に深く感謝しております。

各社が取り組まれている具体的な事例についても、中小企業再生ファンドを積極的に活用し、地域のリーディングバンクとして、地域経済・雇用をしっかりと支えていくという強い想いを感じられ、大変心強く思いました。

こうしてさまざまな立場、視点を持った関係者・支援者の皆さまが連携するために作られた新たなガイドラインの積極活用と、早期浸透を大いに期待しております。

ポストコロナにおける中小企業支援にあたっては2つのキーワードがあると考えております。1つは既に制度化されているさまざまな政策の総動員。そしてもう1つが、官民金融機関・各種支援機関の連携です。全国の中小企業を支援するためには、各地の実情を十分に理解した皆さまが連携して支援体制を構築することが重要です。

金融庁・中小企業庁では、既に全国の財務局、経済産業局と協力し、都道府県単位で対応策を関係者間で共有する「事業者支援態勢構築プロジェクト」を推進しておりますが、今後はより地域の金融機関と専門家の皆さまにも緊密に連携していただき、中小企業の実情に即した支援を進めていければと思います。

コロナに加えてロシア・ウクライナ情勢などもあり、原油や部品の調達難によって困難に直面している中小企業の皆さまをいかに守っていくか、金融機関などの真価が問われる局面であると考えております。

本日議論された「中小企業活性化パッケージ」や「事業再生ガイドライン」をはじめとするさまざまな施策が有効に活用され、支援が一層促進されることを祈念しております。

解説

「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」解説

1. はじめに

本ガイドラインは、2021年6月に公表された政府の「成長戦略実行計画」の中で、中小企業の実態を踏まえた事業再生のための私的整理等のガイドラインの策定の検討が盛り込まれたことを受け、2021年11月5日、全国銀行協会が事務局となり、「中小企業の事業再生等に関する研究会」が発足し、筆者は座長として取りまとめを行った。

本ガイドラインには、法的拘束力はないが、債権者である中小企業者、債権者である金融機

関等およびその他の利害関係人によって、自発的に尊重され、遵守されることが期待される。本稿では紙面も限られているため、本ガイドラインの概要と特徴を説明する。

2. 本ガイドラインの概要と特徴

本ガイドラインは三部構成としており、第一部では「本ガイドラインの目的等」、第二部では「中小企業の事業再生等に関する基本的な考え方」、第三部では「中小企業の事業再生等のための私的整理手続」（いわゆる

「中小企業版私的整理手続」）を定めている。

（一）第一部 本ガイドラインの目的等

本ガイドラインの1つ目の目的は、対象企業の「平時」、「有事」、「事業再生計画成立後のフォローアップ」、おのこの段階において、中小企業者、金融機関それぞれが果たすべき役割を明確化し、事業再生等に関する基本的な考え方を示すことである。

2つ目の目的は、新型コロナウイルス感染症による影響からの脱却も念頭に置きつつ、より迅速かつ柔軟に事業再生等

に取り組めるよう、新たな準則型私的整理手続を定めることである。

また、本ガイドラインの対象企業は、中小企業基本法による「小規模企業者」を含む「中小企業者」である。個人事業主も利用可能である他、中小企業基本法の要件に形式上該当しない場合でも、事業実態に照らし適切と考えられる場合は本ガイドラインを準用することは妨げられないなど、柔軟な適用を可能としている。

（二）第二部 中小企業の事業再生等に関する基本的な考え方

① 中小企業者と金融機関の対応の明確化

「平時」、「有事」、「事業再生計画成立後のフォローアップ」の各段階にかかる中小企業者および金融機関双方の対応を明記している（次頁図表）。これは、本ガイドラインの大きな特徴の1つであり、切れ目のない中小企業の経営支援の観点から、大変意義深いものであると考えている。なお、「有事」というのは、中小企業者が「収益力の低下、過剰債務等による財務内容の悪化、資金繰りの悪化等が生じたため、経営に支障が生じ、又は生じるおそれがある場合」のこ



長島・大野・常松法律事務所 弁護士

小林 信明（こばやし のぶあき）

1983年弁護士登録（東京弁護士会）。個人版私的整理に関するガイドライン運営協議会議長、経営者保証に関するガイドライン研究会座長等を歴任。2021・2022年中小企業の事業再生等に関する研究会座長。長島・大野・常松法律事務所所属。

とを言う。

②私的整理検討時の留意点

本ガイドラインでは、私的整理検討時の留意点として、保証債務の整理を図るときは、保証人は「経営者保証に関するガイドライン」を積極的に活用するなどして、主債務と一体整理を図るよう努めることなどを定めた。本ガイドラインと同時に「経営者保証に関するガイドライン」で定めた「廃業時における『経営者保証に関するガイドライン』の基本的考え方」も公表されており、両ガイドラインが一体的に運用されることで、迅速かつ円滑な私的整理手続に資することが期待されている。

(3) 第三部 中小企業の事業再生等のための私的整理手続
第三部は、中小企業の実態に合わせた新たな準則型私的整理手続として「中小企業の事業再生等のための私的整理手続」(中小企業版私的整理手続)を定めたものである。

なお、第二部の平時および有事で求められる対応を全て行っている中小企業者でなければ、第三部の本手続の利用申出ができないというわけではないこと

に留意されたい。

本手続は、「再生型手続」と「廃業型手続」の2種類があり、本稿では主要な特徴等を整理する。

①中小企業版私的整理手続の特徴

(ア) 廃業型手続の策定

廃業型の債務整理手続としては、これまで準則型の私的整理手続がなく、また破産等の法的整理手続がなされず、放置される事例も多かった。そこで、中小企業者が廃業する場合の公正で透明性のある手続きを示すことを目的として廃業型手続を策定した。しかしながら、安易に廃業を促す趣旨ではないことは強調しておきたい。

(イ) 第三者支援専門家

「再生型手続」と「廃業型手続」のいずれも、本手続で新たに定義された「第三者支援専門家」の関与を必須としており、この点が本手続の大きな特徴の1つである。いずれにおいても、事業再生に関する専門家が、中小企業者・金融機関の間に立つて公正・中立な立場から関与することで、円滑かつ迅速に事業再生を進めることが期待されている。

第三者支援専門家とは、「弁護士、公認会計士等の専門家で

あって、再生型私的整理手続および廃業型私的整理手続を遂行する適格性を有し、その適格認定を得たもの」と定義され、適格性を有する第三者支援専門候補者のリストは、中小企業活性化全国本部および一般社団法人事業再生実務家協会のウェブサイトにおいて公表されている。

なお、第三者支援専門家の業務が金融機関調整や事業再生計画案のうち法律事務に関する調査報告書の作成を含む場合には、第三者支援専門家には少なくとも弁護士を1名選任する必要がある。

(ウ) 中小企業の実態を踏まえた手続

中小企業版私的整理手続(再生型)では、「手続開始の要件簡素化」「中小企業者の実態を踏まえた計画数値基準の設定」「経営者責任の明確化における自然災害や感染症の世界的流行等の配慮の明記」等により、中小企業者の実態に即して使い勝手の向上を図っている。

(エ) 地域経済の考慮

本手続を利用して事業再生や廃業を図ることが、対象債権者の経済合理性の確保はもとより、地域経済への影響を少なく

することができ、地域での雇用維持に資することが見込まれる場合、これらを手続きにおいて考慮する余地を設けている。

②政府によるサポート等

本手続を利用した場合の外債部専門家・第三者支援専門家の費用については一定の要件の下、補助金が支給されることになっている。この点は、中小企業者の経済的負担にも重要な意味を持つ。ただし、補助金の助成を受けるには、第三者支援専門家、外部専門家を問わず、「認定経営革新等支援機関」であることが要件となっている。

3. おわりに

本ガイドラインの概要と特徴を説明してきたが、大きな指針を示すというガイドラインの性質上、実務に委ねられている部分も多い。既に、日本公庫の事業再生シンポジウムを含め、弁護士等実務家による勉強会等も多く行われているが、本ガイドラインの周知、活用が進み、企業が自律的・持続的な成長に向けた収益力の改善に取り組むに当たって、有効な選択肢となることを切に願う。

■

図表：各段階における中小企業者と金融機関の対応

	中小企業者	金融機関
平時	- 財務基盤強化 - 経営の透明性確保 - 法人と経営者の資産の分別管理 - 予防的対応	- 経営課題の把握・分析 - 最適なソリューションの提案 - 中小企業者に対する誠実な対応 - 予兆管理
有事	- 経営状況等の適時適切な開示 - 本源的な収益力の回復 - 事業再生計画策定 - 有事の対応を段階的に整理	- 事業再生計画策定支援 - 専門家を活用した支援 - 有事の対応を段階的に整理(リスク等 → 債務減免 → スポンサー支援等)
フォローアップ	- 事業再生計画の実行 - 適時適切な状況報告	- 事業再生計画のモニタリング - 必要に応じた計画見直し要否検討等(中小企業者も行う)

神奈川県足柄下郡湯河原町

点ではなく「面」の地域再生を目指して 湯河原発・地域旅館統合プラットフォーム

都心から約1時間半。神奈川県・湯河原町は万葉集にも詠まれた歴史ある温泉地だ。

この町では今、老舗旅館の再生を通じて、
地域を面的に再生しようという官民一体のプロジェクトが進行している。



由緒ある温泉地に忍び寄る 地域の魅力喪失の危機

「人を癒して1200年」。神奈川県
の南西部にある湯河原町のキャッチフ
レーズだ。「足柄の土肥の河内に出づ
る湯の」と万葉集にも詠まれた由緒あ
る温泉地は、夏目漱石や芥川龍之介を
はじめ高名な作家たちにも愛された。

東海道本線直通で利便性が良く、首
都圏・東海地方から多くの観光客が押
し寄せ、飲食・宿泊業を主産業として
発展してきたこの町にも、不況や高齢
化の波は確実に押し寄せている。こ
とに深刻なのは、宿泊施設の休業業問
題だ。

コロナ禍の影響はもちろんだが、そ
れ以前から、大都市近郊の温泉地は中
高年の団体旅行を主客層としてきた。
町全体で何人の客を受け入れられる
かという施設数の維持は、町の財政的
にも命綱といえる。

その一方で、湯河原町を愛する常連
客や家族連れ、少人数・個人旅行客は、
宿の風情や快適さ、おもてなしや料理
といった付加価値を重視する傾向が
あった。ポストコロナは、さらにこの
傾向が進むだろう。

湯河原町は、2007年から町長を
務める富田幸宏氏自身が元旅館経営
者ということもあり、就任当初からこ
うした時代と客層の変化に対応でき

るよう、警鐘を鳴らしてきたという。

しかし近年、町の顔であった人気旅
館や老舗旅館が経営危機にひんする
などの厳しい現実があり、地域の魅力
喪失への危機感が高まっていた。

湯河原をモデルエリアに 2017年から進む地域再生構想

そんな湯河原町では現在、ある老舗
旅館の再生計画が進んでいる。芸能人
や海外の著名人も訪れる名旅館なが
ら、家族経営の限界もあり存続が危ぶ
まれていた。この旅館を再生するため、
観光庁をはじめとし、その連携機関・
自治体・地元金融機関など、多くの関
係者が協調している取組みが、全国か
ら注目を集めている。

「湯河原町における地域旅館統合プ
ラットフォーム（以下統合PF）」と名
付けられた本プロジェクトのまとめ
役を務めるのは、癒し場不動産株式会
社の塚原亮太代表だ。国の認可法人・
株式会社地域経済活性化支援機構（以
下REVIC）のマネージャーでもあ
る塚原氏に、統合PFの概要と、この
取組みが目指すビジョンを聞いた。

「まずはじめにご理解いただきたい
のは、今回の統合PFは、2017年
からスタートした。湯河原エリアをモ
デル地域とした持続可能な温泉旅館
街の構想策定プロジェクト」の第2段

階に当たる取組みであるということ
です。

2021年までに実施した第1段階(面的観光周遊活性化)では、湯河原を散策して楽しい町、収益性の高い町にするため、万葉公園の再整備や、遊休店舗を生かしたレストラン、カフェの誘致、かつて町のシンボルだった休業旅館のリニューアルなどを行いました(「塚原氏」)。

癒し場不動産は、第1段階の推進実績によって湯河原町の地域社会でも確かな認知度を持っている。

「第2段階の統合P.F.では、旅館が集まるメインストリートで、近接する2軒の小規模旅館(各20室前後)運営を統合して経営効率を上げ、それぞれに個性ある旅館へと再生します。

一方の旅館は既に廃業しているため買い取り、もう一方は経営者との20年間の長期賃貸借契約を結びました。

この不動産取得およびリニューアルの資金は、地元のさがみ信用金庫と日本公庫からの融資、さらにREVICが運用し、湯河原町も営業エリアに含む静岡県三島信用金庫もリミテッドパートナー(以下LP)として出資している観光遺産産業化ファンドから調達しています。日本公庫には迅速かつ大型の融資に加え、公的な立場から計画の内容や契約書の法務確認なども行っていたいただき、大いに助けられました。



癒し場不動産株式会社
代表取締役社長
塚原 亮太 氏

また、統合後の運営は、足柄・伊豆エリアでのホテル経営に定評のある会社(運営事業者(オペレーター))となつてもらいます」と、塚原氏の口からは次々に関係者の名が挙がった。

全国で応用可能な 汎用スキーム化への第一歩

マネージャー、経営者、出資者、オペレーターなど、さまざまな立場の組織・人材が関わるこの統合P.F.は、湯河原町のためだけに考えられたわけではない。

もともと観光庁とREVICでは、全国の観光地の面的再生を支援するために、観光ビジネスの核となる旅館の再生が急務であると考えていた。

少子高齢化や長引く不況による旅行客の減少、経営者の高齢化などに伴って、投資の停滞・施設の老朽化・サービスの低下・客単価の減少・さらなる施設の老朽化……という負のスパイラルに陥っており、コロナ禍がこれに拍車をかけた。

この構造的な課題を解決するため、外部からの投資を呼び込み、生産性向上を図れる「旅館再生スキーム」を構築しようとして立案されたのが統合P.F.なのである。

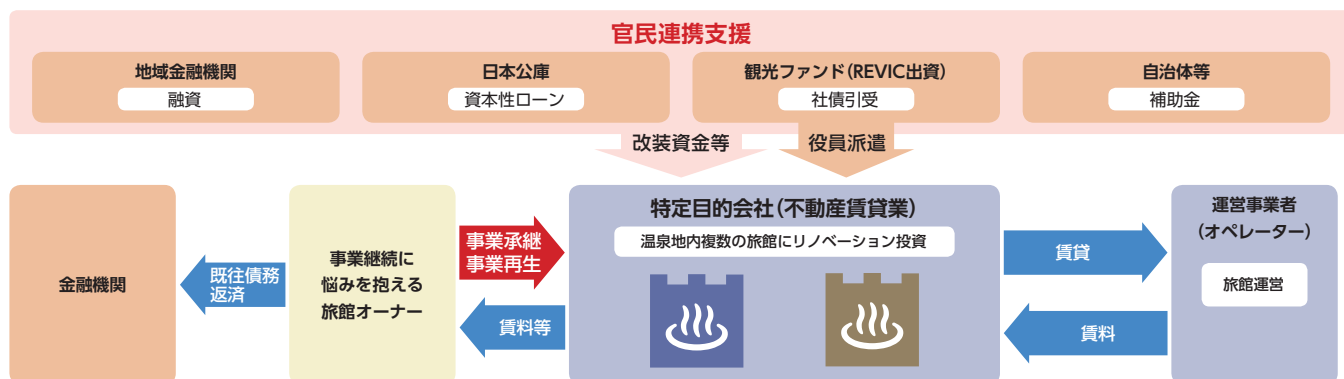
湯河原町はこのスキームを実践する初のケースであり、その成否を各方面が注視している。

「なぜ湯河原町で着手することになったのかというと、全国の観光地を調査して出た、旅館の経営実態の結果(成長・新興旅館20%、成熟旅館50%、衰退旅館30%)と、ほぼ同じ比率だったからです。

また、山と海に囲まれ、近隣の温泉地と連なっていない独立した環境で、コストに対する効果が測定しやすい点も、モデルケースとしてふさわしかったのです。

旅館経営の経験がある富田町長がスキーム構築の分科会にも参加し、前例・実績がない中で実施のご決断をいただいたことに、とても感謝しています」と、塚原氏は湯河原町の全面的な協力体制を振り返る。

湯河原における「地域旅館統合プラットフォーム」



老舗旅館の経営者を決断させた 地域との深いつながり



さがみ信用金庫
湯河原支店 店長
廣瀬 真 氏

町が前向きだったとはいえ、次に問題になるのはこの旅館がパートナーとなってくれるかだった。

その選定と交渉に貢献したのが、地元の金融機関、さがみ信用金庫湯河原支店だ。店長の廣瀬真氏は、統合P Fの実働リーダーとして、旅館経営者たちとのパイプ役を担った。

「統合P Fが実施されるに当たっては、湯河原温泉旅館協同組合に所属する67社に、概要説明を兼ねたアンケートを実施しました。そして、そのうち当金庫の取引先33社を全て訪問し、ニーズの聞き取りを行いました。」

おおよその経営状況などは把握していますが、事業承継の意向や、直面している悩み、統合P Fに関する疑問や、関心があるかどうかなどを、率直にお伺いしてみたのです」と廣瀬氏は語る。

さらに統合P Fでは、買い取りまた

は長期貸貸が可能で、旅館、そしてできるだけ、リノベーションによって価値が高まるポテンシャルを持った旅館を探せるかどうか、事業の柱となる。

「そういう意味で、ある程度候補は絞られていたのですが、老舗であるほど、代々受け継いできたものを手放すのは難しい。誇りもあるし、将来への不安も当然あったでしょう」（廣瀬氏）

今回、賃貸借契約を結んだ旅館の経営者は、アンケートでも前向きな期待を寄せていたが、他の経営者からは、長期で賃貸借契約を結ぶことや、業者を知らないことに對する不安の声もあったという。

しかし廣瀬氏は、REVICおよび癒し場不動産が、第1段階に関わってしっかりと実績を上げていることに加え、民間企業だけでは難しい規模のプロジェクトが可能であること、そして、20年という長期の賃貸借契約によって、経営者の暮らしが保証されることを、丁寧に説明した。

「最終的に当金庫を信頼してご決断いただいた経営者様が、契約後にば

つりと『ほっとしたよ』とおっしゃったのが、とても印象的でした。

ちょうど、2021年に熱海で土石流災害が起きたところです。歴史ある建物が災害などで傷んでしまったら、もう自力での再建は難しい。ご自身も年を重ねていく中で、代々守ってきた宿を引き継ぎ、将来への不安から解放された安堵感が伝わってきました」と廣瀬氏は振り返る。

近接する廃業していた旅館の買い取りもサポートし、統合P Fは着工へと力強く前進した。

点ではなく「面」の再生で 周遊して楽しめる湯河原へ

湯河原町で進められている「観光地の面的再生」は、既に完了した万葉公園を中心とする再整備を第1段階、2軒の小規模旅館をまとめて運営する統合P Fを第2段階として、2022年9月の完成・開業を目指している。



湯河原町役場
政策グループ参事
内藤 喜文 氏

【湯河原面的活性化のための取組み】



「湯河原の旅館は、競合する近隣温泉と比べても顧客満足度が高く、中でも食には定評があります。食にこだわる人々に支持され、常連客も多い。」

逆にこのため、お客様が宿にこもってしまい、町を周遊してくれない。宿以外で楽しく消費する場所や機会が少ない、という点が悩みの種でした」と、町の魅力でも課題でもあった点を分析したのは、湯河原町役場政策グループ参事・内藤喜文氏。統合P.F.の推進を支えつつ、住民の誰もが顔見知りの町に、どのような変化が生まれるかについて注視してきた。

「第1段階の成果は皆さんご存じです。第2段階が完了し、湯元通り、美術館エリアから温泉場商店街エリアまで、それぞれに魅力的なスポットができることへの期待感が高まっています。ちばり湯河原スイーツファクトリーや歴史・文学の史跡なども含め、観光客が周遊するきっかけになってくれたらいいですね」（内藤氏）

コロナ禍が沈静化するころには、お目当ての旅館・スポットという「点」を目指す旅ではなく、湯河原町全体を「面的に満喫する」準備が、いよいよ整うことになる。

客観的な立場から、スキームの汎用性を問う

湯河原町における統合P.F.には、もう1社重要なパートナーがいる。山を

挟んで静岡県側の三島市を拠点とする三島信用金庫だ。

「当金庫は、観光遺産産業化ファンドのLP出資とともに協調融資で、湯河原町の統合P.F.に参画しました。参画の理由は、隣県ながら商圏が重なっており、当金庫のお取引先も若干数いらっしゃることで、そして、湯河原町と同じような規模・状況の温泉地・観光地が点在する伊豆半島が、当金庫の重要な営業エリアであるからです。」

『いずれは全国の観光地再生に』と考えられたスキームが、すぐそばで試されている。その進捗や成否をきちんと見定めるためにも、当事者となってしっかり関わり、いずれは地元の活性化に生かしたいと思いました」

同金庫初のファンドへのLP出資を推進した、坂本剛宏主任調査役が所属するのは、三島信用金庫元気創造部地域未来創造課。数年前まではREVICにも出向しており、地域振興の重要さも、自治体だけ、企業だけ



三島信用金庫
元気創造部 地域未来創造課 主任調査役

坂本 剛宏 氏

「今回、官民が連携して支援を行ったことで、こんなやり方があるのか、こんなスピード感とスケールの案件に、一信金に関われるのかと学べたことも、良い経験でした」

の再生計画には限界があることも、よく理解している人物だ。

「地域再生は、やはり地元思い入れのある人が推進すべきです。そういう点で今回は、癒し場不動産 REVIC、湯河原町役場、さがみ信用金庫、日本公庫と、とてもいいプロジェクトメンバーがそろったのではないだろうか。」

こうしたメンバーの中で当金庫は、客観的な視点で統合P.F.の将来を見つめ、出資の成果がどうなるのか、当エリアでも応用できるスキームなのかを見定めたいと思います」（坂本氏）

統合P.F.の成果は未来が証明する

コロナの渦中にも堅実に進められてきた統合P.F.を経て、失われかけていた老舗旅館は生まれ変わる。

日々進む工事の様子は、もちろん地元の人々の注目の的だ。さがみ信用金庫には「次は自分の旅館も」という問い合わせが増加しているという。

（廣瀬氏）
この取組みは、施設が完成したら終わりではない。実際に町を訪れる人が増え、湯河原全体が活気づいたと検証されるまで続いていくのだ。そして20年という長期賃貸借契約を決断した経営者が、安心して人生を送れるかについて、しっかりと見守っていかなくてはならない。

「湯河原発・統合P.F.は、関わった誰もが己にできることを、全力で果たして構築しました。このスキームが、本当に全国の観光地に応用できるのかは、まだ分かりません。でもきっと、活気あふれる未来の湯河原町が、統合P.F.の成果を証明してくれると信じて、これからもしっかりと、湯河原町に関わっていきたいと思います」（塚原氏）

観光地における旅館は、その下に無数の雇用や消費を創出している。ただ廃業してしまったら、その旅館の経営者はもちろん、関連していた仕入れ先や働いていた人々まで窮地に陥ることになるのだ。

廃業を未然に食い止め、地域の資産価値を高めることで、地域資源に持続的な活力を生み出す。また、魅力的なスポットを増やし、面的に地域を再生する。この統合P.F.の取組みが、全国の観光地の未来に光明をもたらすきっかけとなるであろう。

シリーズ 地域と生きる 第16回



写真提供／大館曲げわっぱ協同組合

秋田県大館市

「大館曲げわっぱ」

県北部に位置し、青森県に隣接する自然豊かな秋田県大館市。「大館曲げわっぱ」は、1100年以上前から、製法を変えずに作られてきた伝統工芸品である。曲げわっぱとは、スギやヒノキの薄板を曲げて作られる円筒形の木製の箱のこと。弾力性に富み、美しい木目を特徴とする秋田杉を薄く剥いで、柔らかくしてから曲げ加工を施し、山桜の皮で縫い留めて仕上げるのが「大館曲げわっぱ」だ。杣目の美しさ、香りや天然木独特の肌触りに加え、優れた吸湿性や軽く持ち運びしやすい点などから弁当箱がなじみ深い。他にもおひつやカップなど、実生活で使える工芸品として親しまれている。曲げわっぱの歴史は古く、915年に噴火したとされる十和田火山の噴出物から、平安時代中期の曲げ物が見つかった。その後、藩政時代に大館城主・佐竹西家が下級武士の内職として地域の豊富な秋田杉を使った曲げわっぱ作りを奨励したという背景があり、現代に至るまで技術が受け継がれて普及・発展してきた。「大館曲げわっぱ」は、1980年には国の伝統的工芸品として指定を受け、現在では15名の伝統工芸士を要として、技術の伝承に力を注いでいる。

JFC 日本政策金融公庫

『日本公庫つなぐ』は、日本公庫ホームページでもご覧になれます。
広報部では、本誌へのご意見・ご感想をお待ちしております。

<https://www.jfc.go.jp/>

日本公庫つなぐ

検索