

令和 3 年度

中小企業実態調査事業

(中小企業事業再生・廃業調査事業
(事業再生 rebranding 事業))

政策デザイン提言

2022 年 2 月 28 日

はじめに

令和2年から新型コロナウイルス感染症（以下、「新型コロナ」という。）が中小企業者に幅広く影響を及ぼし、日本を含む世界経済が大きな打撃を受けている。その中で、日本の中小企業においては、喫緊の資金繰り支援が迅速になされ、2021年7月末時点において、政府系金融機関及び信用保証協会による融資・保証承諾実績が、約280万件、約52兆円に上っている。東京商工リサーチによると、2020年の企業倒産は、政府や自治体、金融機関の資金繰り支援策が奏功し、7,773件（前年比7.2%減）と30年ぶりに8,000件を下回っている一方で、2020年（1-12月）に全国で休廃業・解散した企業は、4万9,698件（前年比14.6%増）で、2000年に調査を開始以降、最多を記録したとの報道もある。このように、足下では倒産件数は減少しているものの、過剰債務を抱えた中小企業者をどのように日本経済に復帰させるか、突然の休廃業や破綻することによる雇用の喪失や取引先の連鎖倒産などの地域経済への影響をどのように減少させるのかといった今後の課題が山積している。

ここで、過去の経済危機を見ると、リーマンショック時には、中小企業金融円滑化法により、多くの中小企業は倒産を免れた一方で、中小企業経営者の経営改善への意識の低下や中小企業の伴走者が減少し、収益性のない中小企業が市場に滞留する結果を生んだという批判もなされてい

る。このような批判は、中小企業経営者の経営改善への意識が低下したことにより、経営者が、経営改善・事業改善に着手せず、中小企業を取り巻く支援者も、経営者に経営改善・事業再生を提案、後押しをしてこなかったことが原因であると言われている。

日本の地域経済を支える中小企業が、ポストコロナにおいて収益力を回復し、日本全体の経済を向上させていくためには、中小企業の経営者が早期に事業再生に向けた決断をし、支援者と共に、自社の事業内容を深く分析し、ポストコロナに向けた取組を考えて行く必要がある。

一方で、「事業再生」という言葉に対するネガティブイメージから、その決断ができず、経営を抜本的に立て直していくための適切な対応時期を逸してしまう経営者も少なくない。

事業再生rebranding事業（以下、「本事業」）では、「事業再生」そのものに対するイメージの転換を行い、金融機関からの指導ではなく、中小企業の経営者自らが事業再生を決断し、早期に中小企業再生支援協議会などの専門機関を積極的に活用できる社会を実現するための政策提言を行う。

INDEX

はじめに	01
1 本事業の目的	03
2 現状と課題	04
2-1 中小企業の「事業再生」に関する現状	05
2-2 中小企業の「事業再生」に関する課題	08
3 リブランディングの方向性	14
4 リブランディング施策の提言	18
おわりに	28
■参考資料一覧	29

01 本事業の目的

法的倒産手続きを経ることなく事業の立て直しを図ることができる「私的整理」による事業再生は、経営者にとって、自身の経営に真摯に向き合い、支援者とともに改善点を探ることができる点で、経営者の覚悟を醸成することができること、中長期的に地域の雇用・取引先を守るれること、中小企業を支える金融機関債権者との対話を通し、信頼関係を構築できることから、ポストコロナに向けた取り組みとして、積極的に検討されるべきものである。

一方で、私的整理による事業再生には全ての債権者の同意が必要であり、また、様々な関係者間での高度な調整が必須である。そのため、中小企業の経営者はもちろんのこと、全ての関係者が前述した事業再生のポジティブな側面に目を向け、取り組みを進めていける状況を生み出さなければならない。

そのため本事業では、「私的整理による事業再生」に対する理解を促進し、社会の中で未だネガティブな雰囲気語られることの多い「事業再生」そのもののイメージを変革するための政策デザインの在り方を提言する。

02 現状と課題

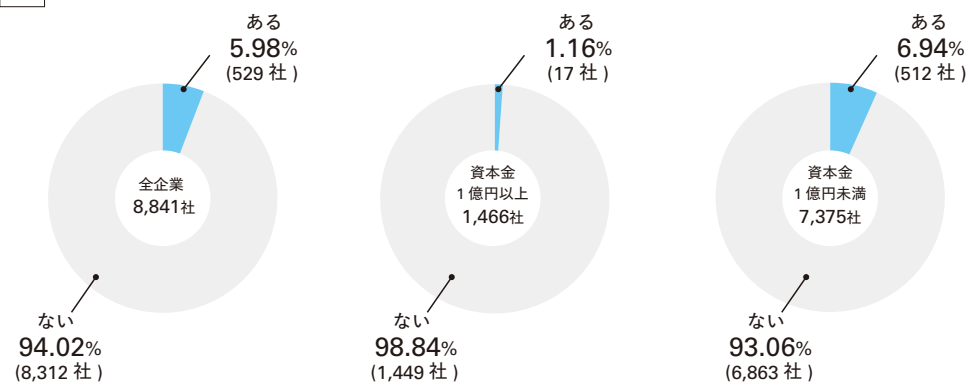
02 - 1 中小企業の「事業再生」に関する現状

新型コロナウイルスの影響下で、20 万社超が「抜本再生」の可能性。

株式会社東京商工リサーチが2021年10月21日に発表した『第18回 新型コロナウイルスに関するアンケート調査』によると、中小企業再生支援協議会や事業再生ADR、民事再生法などを活用した「抜本再生」の検討可能性について、中小企業の6.9%（7,375社中、512社）が「ある」と回答し、同調査を開始してから過去最高となった。この数値は2021年8月に発表された第17回調査では5.6%であり、わずか2 ヶ月程度のうちに1.3%もの上昇を見せた。「平成 28 年経済センサス-活動調査」によると、中小企業数は357万8,176社（個人企業含む）を数え、単純な比率計算で20万社を超える中小企業が「抜本再生」局面にある可能性を示唆している。また、同調査における「現在コロナ前より売上が落ちており、コロナ後も回復しない」との回答は18.4%にのぼり、コロナ禍の収束状況に関わらず、将来予測が厳しい企業は少なくない。

企業の「事業再生」検討意向

図 1



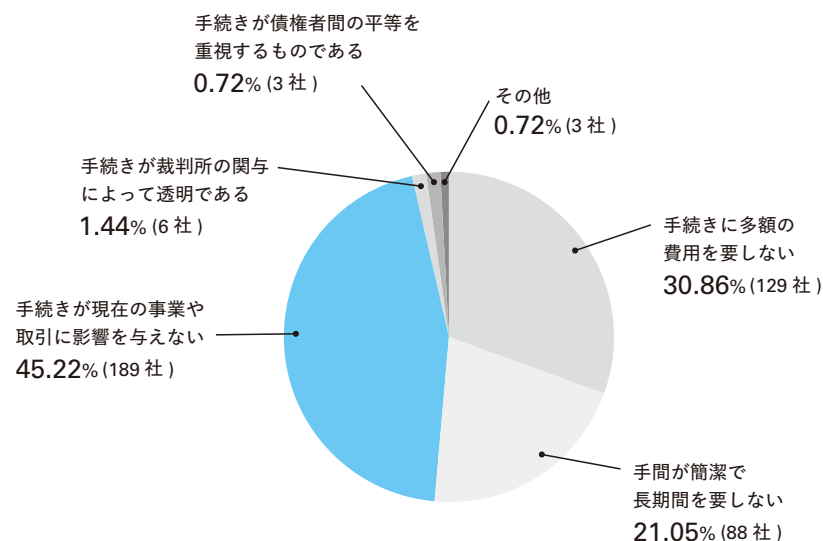
2021年10月21日『第18回 新型コロナウイルスに関するアンケート調査』(株式会社東京商工リサーチ) より

「事業再生」の意向がある企業の 約半数が“事業価値の毀損”を懸念。

前述した株式会社東京商工リサーチの第17回のアンケート調査では、「事業再生」を検討する上で最も重視する点」についての設問が行われている。その中で最も多かったのは、「手続きが現在の事業や取引に影響を与えない」ことで45.22%だった。このことから、事業再生を検討している企業の半数近くが事業価値の毀損を懸念していることがわかる。また、この設問は事業再生を検討している企業に対してのみ行われたものであり、実際にはより多くの企業が「事業再生」を行うことが「事業価値の毀損」につながると考えている可能性があり、本来では事業再生に着手しなければならない企業が、そのことを躊躇する原因となっていることが予想される。

「事業再生」を検討する上で重視する点

図2



2021年8月24日『第17回 新型コロナウイルスに関するアンケート調査』
(株式会社東京商工リサーチ) より

時期の遅れによる、 経営再建の可能性の逸脱。

事業再生の目的は、経営不振に陥っている事業を再建し、経営の健全化を図ることにある。そのためには、事業の運営資金が完全に行き詰まってしまう前に行動を起こす必要がある。本事業と連動して行われた中小企業再生支援協議会の会員へのヒアリング調査では、「メインバンクに融資を断られたら、事業再生を検討すべき」という声も上がった。一方で、前述したような事業再生に対する事業価値の毀損につながるのではないかなという懸念から、その一步を踏み出せず、私的整理によって経営を立て直す目を完全に失ってしまう企業も少なくない。金融庁が2016年6月に発表した『抜本的な事業再生への課題について』という資料によると、業績不振から再生した企業では、初期の段階でメインバンクに相談をしなかったという企業はわずか7%なのに対して、精算企業ではその数値が25%となっている。

業績不振のメインバンクへの相談

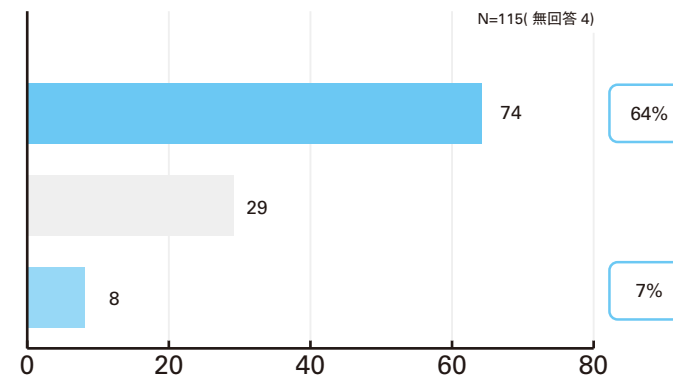
図 3

再生企業

1.初期の段階から相談した

2.時間が経ってから相談した

3.相談しなかった

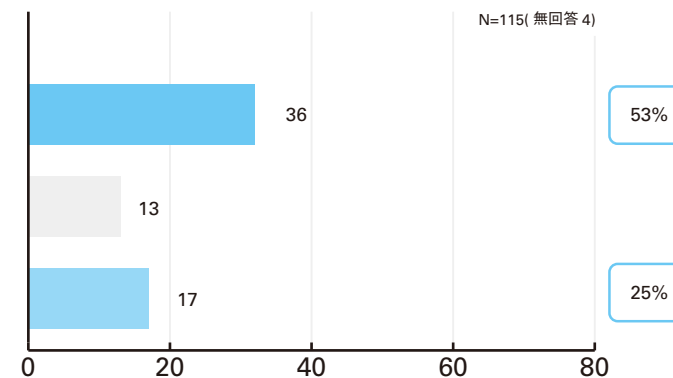


精算企業

1.初期の段階から相談した

2.時間が経ってから相談した

3.相談しなかった



2016年6月27日『抜本的な事業再生への課題について』(金融庁)より

中小企業の「事業再生」に関する課題

経営不振に陥った中小企業が、事業再生という選択肢を前向きに捉えられない現状には、どのような誤解や障壁があるのかを探るべく、2021年1月・2月に、実際に私的整理による事業再生・廃業を経験した経営者6名と、金融機関職員や再生ファンド職員、中小企業再生支援協議会のメンバーなど11名に対して、ワークショップを実施。中小企業をとりまく事業再生の実態についてヒアリングを行った。



ワークショップ時の様子

事業再生 rebranding 事業に関する制作デザインワークショップ

第一回ワークショップ 2022年1月31日（月）16:00-17:30

〈経営者〉	〈中小企業再生支援協議会（オブザーバー参加）〉
佐田展隆様（株式会社オーダースーツSADA 代表取締役）	田中満様（新潟県中小企業再生支援協議会 統括責任者）
西澤佳男様（株式会社リスタートスタイル 代表取締役）	松田正義様（群馬県中小企業再生支援協議会 統括責任者）
N様（ホテル経営者）	
渡部竜也様（株式会社プロスバイン 代表取締役）	
福井寿和様（株式会社グラバー 代表取締役）	

第二回ワークショップ 2022年2月4日（金）13:30-15:00

【参加者】	
W様（サービサー）	石原淳生様
H様（コンサルタント）	（浜松いわた信用金庫 経営サポート部 経営サポート課 課長）
K様（ファンド）	猪股裕様
寺岡雅顕様（株式会社エフティーエス）	（平塚信用金庫 営業統括部 地域・経営サポート課 係長）

主な議題

- ① 事業再生のイメージの変化について
- ② 事業再生に対するネガティブイメージの原因について
- ③ 事業再生において最も重要なことについて

「事業再生」という言葉

そのものに付きまとうネガティブなイメージ。(1)

ワークショップの参加者が共通して指摘したのは、「事業再生」という言葉に対する企業の経営者や社会全体の誤解と理解の不足だった。その要因の分析には様々な意見が出たが、事業再生自体がネガティブに捉えられているという認識は一致していた。

「事業再生」という言葉

そのものに付きまとうネガティブなイメージ。(2)

事業者にとっては、この言葉を聞かされるとすぐ整理という言葉を連想することからこの言葉の意味としてネガティブなイメージとなっている。従業員などもこの言葉を聞かれると社内での不安要素に繋がってしまう。「事業再生」=大半が手遅れな状態となっているイメージがある。

(猪股様 / 信用金庫 / アンケートより一部抜粋)

自分が廃業した際は世間一般や金融機関の知識不足を感じた。漠然と事業再生がやばい、破産と精算の違いもわからないなどが理由で、ネガティブなイメージがあるのではないか。

(福井様 / 経営者 / ワークショップより一部抜粋)

事業再生には法的再生と私的再生があるなどということは、世間の人は一切知らない。

(佐田様 / 経営者 / ワークショップより一部抜粋)

ワークショップで出た意見を大別すると、以下のような要因がネガティブイメージを生み出していると考えられる。

「事業再生」=「倒産」
または「破綻」という
誤った社会の認識

「事業再生」とは、
債務の整理を
することという
誤った認識

「私的整理」と
「法的整理」
の混同

事業再生の
負の面だけが
強調された
ストーリーの流布

経営者が中長期的な 視点を持つ難しさ。

中小企業の経営者が適切な時期に事業再生の判断をできない理由として、経営状況の悪化を正しく認識できていないという声も上がった。本来であれば、雇用や取引先への影響を中長期的にみて、早期の経営改善・事業再生に向けた決断を図るべきである。しかし、中小企業の経営者は目の前の経営状況に精一杯であり、短絡的な従業員への給料の支払いや、取引先への支払いに注力してしまう傾向にあり、経営者自身が中長期的な観点から経営改善・事業再生の必要に気づくことは難しい。また、技術職の現場から叩き上げで経営者になった場合など、本来必要な財務知識が、経営者本人に備わっていないことも少なくないようだ。

ロジカルな思考の欠如ということだと思う。リスクをするとニューマネーが借りられなくなる、恐怖心から来る部分と、わかっていない部分と両方あると思う。自分の会社がそういう状況ではないと理解できない経営者がいる。

(松田様 / 中小企業再生支援協議会 / ワークショップより一部抜粋)

結局、創業する時や起業する時のガイドはいっぱい存在するが、苦しい時にどうしたらいいかというガイドブックは誰もくれない。「負債が増えたら早い段階でここに相談しなさい」とかね。みんなレッテルを貼られるのがこわいから、本当にどうにもなくなるまで我慢する。もっと早い段階で相談できればもっといいのに。金融機関も早い段階で債権処理することに対して、割と後ろ向きだったりする。

(H様 / コンサルタント / ワークショップより一部抜粋)

問題は、自身の経営の失敗を直視せずに、成り行き経営を行っている事業者も含めた事業再生への取り組みが必要ではないかと思います。協議会事業で金融機関に協力を求めるときに、「寄ってたかって、ステークホルダー全員が再生に取り組んで欲しい。」と伝えます。企業経営者の意識を変えるためには、協議会が頑張るだけでは限界があります。企業関係者全員の意識改革につながるようなポジティブなイメージは重要と感じております。

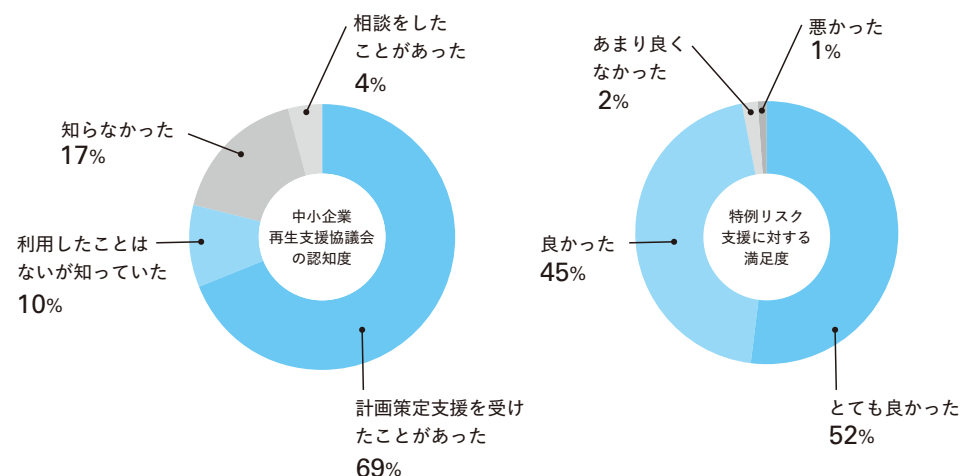
(松田様 / 中小企業再生支援協議会 / アンケートより一部抜粋)

中小企業再生支援協議会への 理解・認知・信頼の不足。

中小企業が私的整理による事業再生を行っていく上で、中立的な第三者という立場で債権者との調停を行うのみならず、きめ細かい相談・再生支援を行ってくれる中小企業再生支援協議会は欠かすことのできない存在である。協議会への相談に費用は発生せず、本来であれば経営者が早期に相談を持ちかけるべきであるが、その存在を認知していない、またはどのような支援を行っているのかの理解が不足していることから、金融機関に促されて渋々相談に訪れるというケースも存在する。2021年に実施された中小企業再生支援協議会による「特例リスケジュール計画策定支援」においても、その利用者の約8割が、以前に同協議会を利用したことがあった者であり、その認知度の低さが浮き彫りとなった。一方で、同計画の策定支援を受けた経営者の満足度は高く、効果的に活用さえしてもらえれば企業経営を助けられる団体であるとも言える。経営者が自社の置かれている立場を正しく認識するためにも第三者からの客観的なアドバイスは必要であり、より積極的に協議会を活用してもらう流れをつくることが求められる。

特例リスケジュール計画策定支援に関するアンケート結果

図 4



利用者の **8 割** が利用経験のあった者。

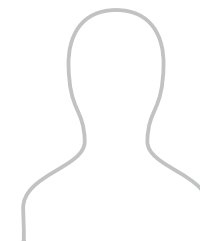
裏を返せば **認知度は低い** と言える

金融機関担当者の 知識や経験の不足。

今回実施したワークショップの中では、金融機関の担当者の知識や経験の不足を指摘する声も多く集まった。そのような金融機関の体制の改善については、事業再生のリブランディングという本事業の範囲外ではあるが、中小企業の経営改善の必要性にいち早く気がつけるポジションにいるのは普段から担当企業の財務状況を把握している金融機関であり、彼らが中小企業の事業再生を促進させる役割をしっかりと担えるよう、社会の機運を高めていく取り組みも必要である。

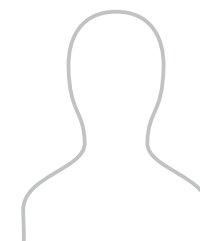
特別清算で会社をたたんだが、件数自体が少なく、地元金融機関は「特別清算って何」から入る。知識だけでなく経験がないということもある。窓口は銀行の担当者+上司くらい。現場の社員なので、事業再生の専門チームを作ったとしても、最初にそこに行かないので、やはり勉強していただくしか無いと思う。

(福井様 / 経営者 / ワークショップより一部抜粋)



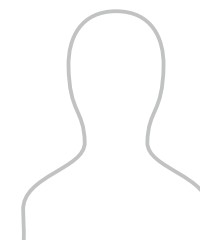
金融機関だけの問題ではないが、当事者として、(ネガティブな) イメージを持ったままで取り組みを進めてしまうのが大きな問題だと思う。最初から「課題となっている債権の処理をしないといけない」「負の要素を排除するんだ」というような取り組みで始まっているのが、ネガティブなイメージになっている一番大きな大元の要因なんじゃないかと思う。

(K 様 / ファンド / ワークショップより一部抜粋)



ステークホルダーである金融機関で、再生 = 債務免除を強く意識して、相談が進まないケースが多く存在する。信用金庫・信用組合で財務基盤が弱いことが大きな原因とみている。また、規模の小さい中小企業（社会的に影響が少ない企業）においても債務免除の対応を受けられないケースも多く存在する。(スポンサー型であれば可能性はある) 金融機関に対する「事業再生」のイメージを変えていくことも大きな課題と捉えている。

(田中様 / 中小企業再生支援協議会 / アンケートより一部抜粋)



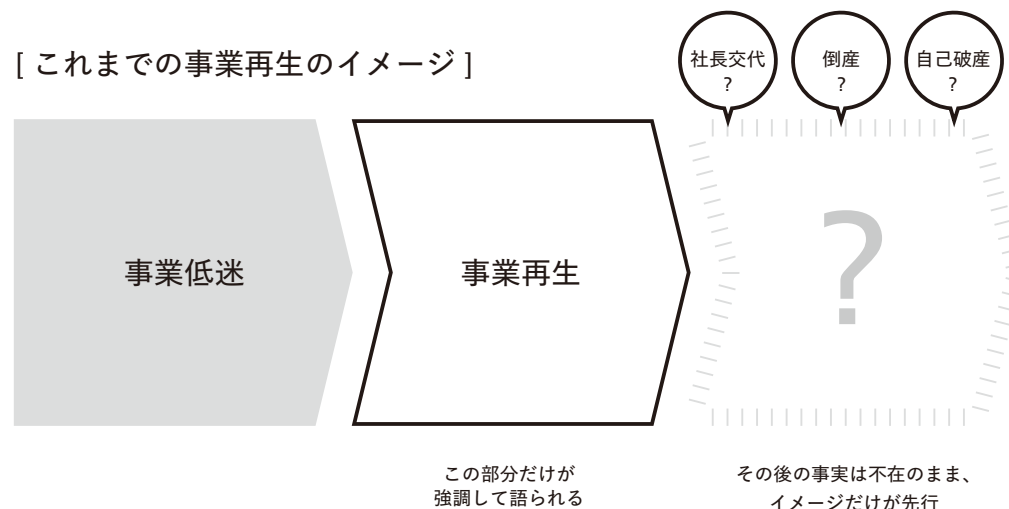
03 リブランディングの方向性

事業再生はマイナスをゼロにするものではなく、 プラスに変えていくためのひとつの“経営ステージ”という認知の獲得。

ワークショップで浮き彫りとなった経営者や社会の認識を省みると、事業再生を企業に対するひとつの大きな区切りと捉えられている節がある。そのため、「倒産」や「破産」といった、企業の終焉と結びついたイメージが先行してしまい、その実態が正しく認知されていない。本来、私的整理による事業再生とは、落ち込んだ業績を立て直し、企業経営が継続されるために行うべきものであり、それは企業の“終わり”でも、あるいは新たな“始まり”でもない。

重要なことは、事業再生を行ったことで単にひとつの企業が延命したということではなく、その企業が、その後に永続的な成長をつづけるための体質改善がなされることである。この部分を経営者や一般の人々に理解させるためには、事業再生を“点”で捉えるのではなく、その後の結果を踏まえた“線”のイメージでコミュニケーションを構築していかなければならない。

[これまでの事業再生のイメージ]

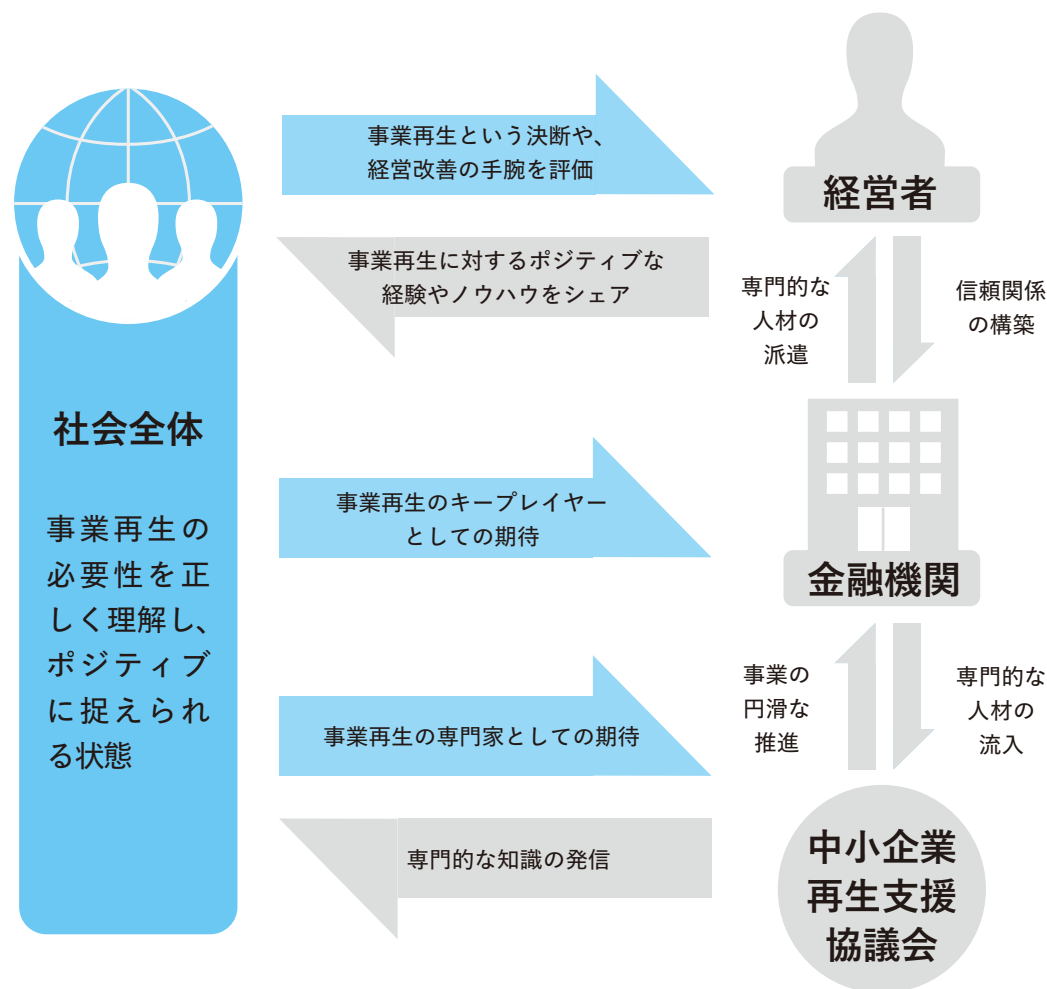


[目指すべき事業再生のイメージ]



経営者だけではない、社会全体の「事業再生」に対する重要性の理解と前向きなイメージの醸成。

中小企業の経営者が事業再生の重要性を理解したとしても、社会全体にその認識がない場合、社員のモチベーション低下、取引先や金融機関の心象悪化などを気にして、必要な一歩を踏み出せない。また、そのような状況では、実際に事業再生を成功させた経営者の体験も共有されないため、ポジティブな機運が生まれてこない。そのため、ある程度のPR予算を投下してでも、社会全体の認識を変える働きかけが必要となる。一般の人々が事業再生という経営者の決断を前向きに捉えられる社会になることで、経営者が適切な判断を行いやすくなるのはもちろん、これまでの成功体験も共有されていく。また、社会全体が事業再生を重要な経営手法のひとつと考える状況においては、金融機関内部でも、事業再生の取り組みが評価されやすくなり、より専門的な人材の育成が期待できる。さらに、そのような専門的な知識を持った人物が、中小企業再生支援機構に流れるというサイクルを生み出せば、より円滑に中小企業の再生が行われる社会になると考える。



03 | 多様なステークホルダーごとに 対応した施策の提供。

事業再生の重要性を社会全体に浸透させる施策と並行して、経営者や従業員、支援者、金融機関、協議会など、様々なステークホルダーをケアできる地道な啓蒙活動も展開する必要がある。立場や思惑の異なるそれぞれのステークホルダーが、地位経済を守るという中長期的な視点を共通化し、中小企業の経営改善に一丸となって取り組める状態を目指す。

04 リブランディング施策の提言

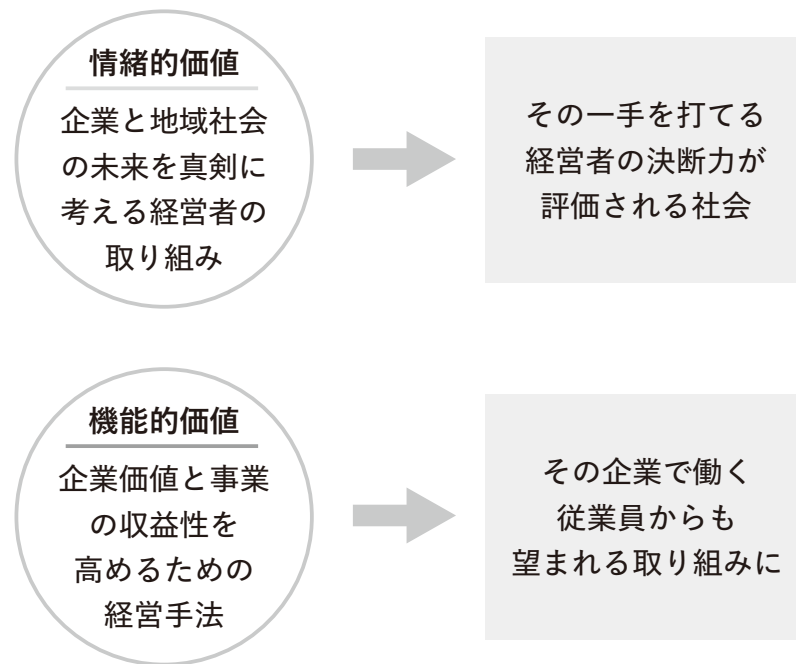
04

事業再生の重要性と 価値の定義・言語化

事業再生とは企業が取る最後の手段ではなく、どんな企業にも起こり得る経営が悪化した時期を乗り越え、企業の再生長を目指すための“経営手法”のひとつであるという定義を、経営者から金融機関、そして一般の人々が認識できるようわかりやすいキャッチフレーズとして定着させる。

事業再生の定義

企業の低迷サイクルを乗り越え、
より強い事業を生み出すための経営手法



04

具体的な施策案

事業再生の重要性と価値の定義・言語化

事業再生の価値をわかりやすく伝えるためのキャッチコピーの作成

事業再生が単に経営の悪化を逃れるための手段ではなく、その先の企業の成長を見据えて行うものであることを想起させるキャッチコピーを作成。ポスターやバナー広告、後述する中小企業再生支援協議会のポータルサイトのトップビジュアルなどに使用することで、イメージの浸透を図る。

【キャッチコピー例】

- ・その先の成長につながる、事業再生を。
- ・未来につながる経営判断。
- ・経営に、パワーを再び。

事業再生の価値と実態を直感的に理解できる動画コンテンツの作成

前述した事業再生の価値を、誰もが分かりやすく理解できるよう、動画コンテンツを作成。私的整理による事業再生の仕組みや、その後、どの程度の企業が再生成長できているのかなどを、データをインフォグラフィック化して、分かりやすく訴求する。



その先の成長に
つながる、事業再生を。



04

「事業再生」という 言葉自体の変更も検討

ワークショップで多くの参加者から意見が出ていたように、私的整理、法的整理、廃業、倒産、破産など、全くことなる結果に対する言葉が、社会では同カテゴリーとして認識されてしまっている現状がある。そのため、すでにネガティブなイメージがついてしまっている「事業再生」という言葉自体を「事業リデザイン」等の名称に変えていく可能性も検討。ただし、本質的に「事業再生」という言葉自体にはまったくマイナスの意味は含まれておらず、また、新しい言葉を生み出したとしても、それを浸透させるためには多額の宣伝費が必要であり、なおかつ、その言葉を正しい文脈で伝えることができなければ、結局はネガティブなイメージからの脱却を図ることは難しい。そのため、他の施策とのバランスを見て、ネーミングの変更が望ましい場合にのみ行うべき方法であり、安易な名称変更は推奨しない。

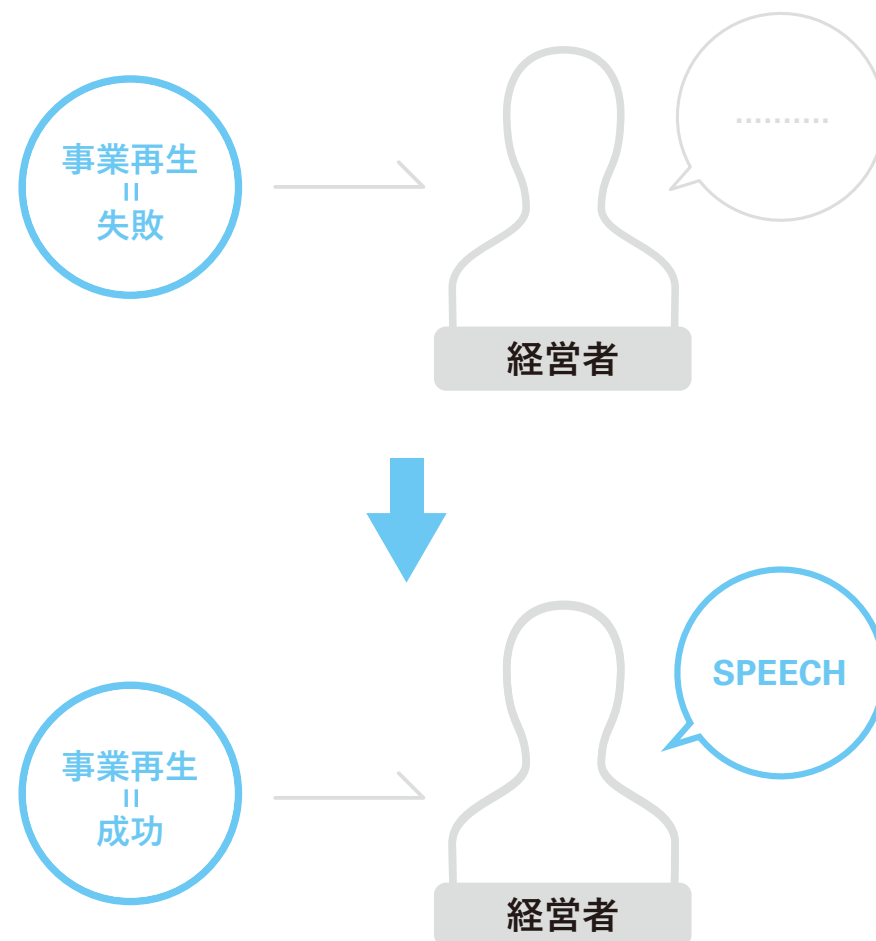
名称変更イメージ

事業リデザイン

04

事業再生の成功体験が社会に シェアされる仕組みの創出

事業再生に対するネガティブなイメージを払拭する最も単純な方法は、数多くの成功事例を提示していくことである。しかし現状では、「事業再生は経営に失敗した経営者が行うもの」というイメージが強いため、そうした成功体験が語られづらい状況がある。しかし、社会の外的要因などによって経営の悪化はどのような企業にも起こり得ることであり、その立て直しに成功した経営者の手腕は、むしろ認められて、その方法論はシェアされるべきである。そうした認識を社会全体が持つよう、事業再生に成功した企業の取り組みを評価する仕組みをつくり、多くの経営者が自分の経験を語りやすくなる状況を生み出していく。



04

具体的な施策案

事業再生の成功体験が社会にシェアされる仕組みの創出

事業再生に成功した企業のレーベル化

ベンチャー企業やユニコーン企業といったジャンル分けのように、難しい経営局面から立ち直り、業績を伸ばしている企業を「フェニックス企業（仮）」としてレーベル化していく。経営危機を乗り越えた経験があるということを、今後の社会情勢の変化にも対応できる信頼の担保として価値化する。

事業再生のその後を可視化するためのラベリング

運転免許証が無事故・無違反の期限に合わせて、カラーが変わっていくように、「フェニックス企業（仮）」の中でも、売り上げが事業再生前の平均的な水準まで回復した企業は“ブルーバッジ”、倍以上の成長を達成した企業は“ゴールドバッジ”を与え、ISO等の認証マークのように、名刺やコーポレートサイトなどで掲出できるようにする。これにより、“事業再生のその後”があることを可視化することで、事業再生のイメージを点ではなく線としてつなぐコミュニケーションを可能にする。また、ゴールドバッジを持った企業のみを集めたセミナーを開催するなど、事業を立て直した経営者の手腕が、社会からきちんと評価される仕組みもつないでいく。

事業再生の後、再生計画を実現して再び成長している企業をレーベル化



「フェニックス企業」というレーベルでのPRを実施。

ビジネス誌での特集や講演依頼の募集など、事業再生を成功させた経営者の露出を最大化。

レーベルを
PR

01 中小企業再生支援
協議会ポータル
サイトへの記事掲載

02 各地での
講演・セミナー

03 ドキュメンタリー
コンテンツの制作

04 ビジネス誌・
ビジネスメディア
での特集

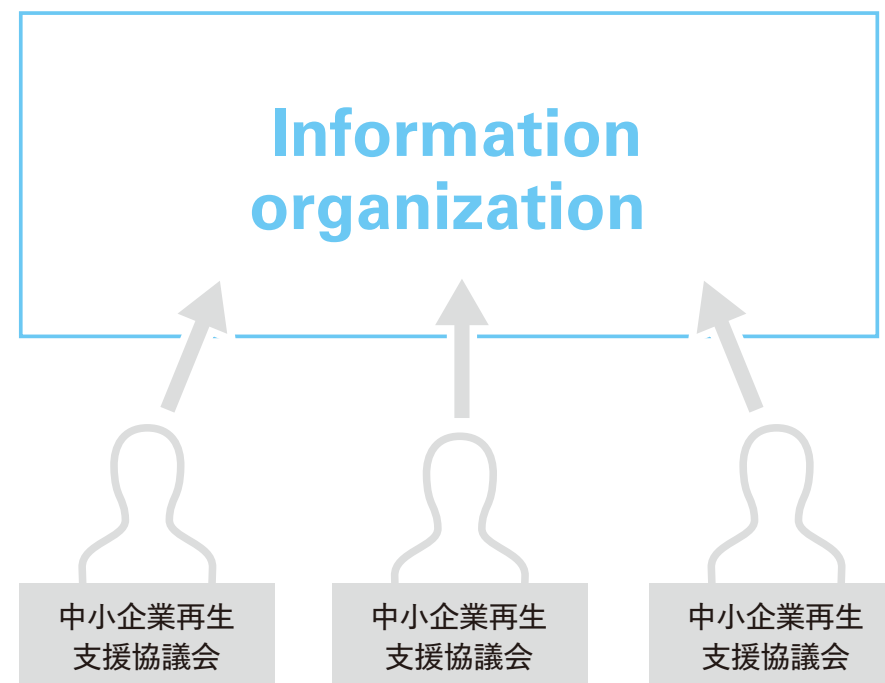


認証バッジイメージ

04

事業再生を成功させるための 手法のアセット化

経営者が事業再生に取り組むことを決断したとしても、再生できたかどうかの結論が出るのは何年も先のことであり、それが必ずしも上手くいくとは限らない。ただし、これまでの中小企業再生支援協議会の取り組みから、再生に成功する企業と失敗する企業の傾向を割り出すことは可能である。より多くの企業が事業再生を望む形で成功に導けるよう、そのためのポイントをアセット化して、すべての経営者がアクセスできる形で発信していく。



04

具体的な施策案

事業再生を成功させるための手法のアセット化

全国の中小企業再生支援協議会へのアンケートの実施とその結果の公表

「事業再生に踏み切る判断の適切な時期はいつか」、「事業再生に成功した企業の共通点は何か」など中小企業再生支援協議会が、これまでの実績の中で蓄積してきた情報を、全国一斉のアンケートによって集約し、経営者に役立つ情報として公開していく。

事業再生に踏み切るべきタイミングを逸しないための、経営状況をチェックする経営状況診断ツールの作成

上記で吸い上げた情報を元に、経営者が自ら、自社の経営状況をチェックするための経営状況の診断ツールを作成。メインバンクに相談するタイミング、協議会に相談するタイミング、事業再生を決断すべきタイミングなどを、経営状況と照らし合わせながら簡易的に判断できるようにする。

経営状況診断ツール イメージ図

資金繰り	☐	資金繰りは大変ですか。
	☐	その原因は何か判明していますか。
損益計算書	☐	利益はプラスですか。
	☐	次の会計処理は正しく行われていますか。
	☐	② 売上は実現したものだけを計上していますか。
	☐	② 仕入れ、費用は漏れなく計上していますか。
	☐	② 減価償却費は限度額まで計上していますか。
	☐	② 固定資産の廃棄などは実態どおりに計上していますか。
	☐	② 売掛金などの貸倒損失、引当金は実態どおりに計上していますか。
	☐	上記の会計処理が不十分である場合、それを反映すると利益はプラスですか。
	☐	利益がマイナスの場合、その原因は一時的なものですか。
	☐	来期は利益をプラスにする具体的な計画はありますか。
貸借対照表	☐	売上の改善、原価の改善、販管費の改善など具体的な方策を挙げて ください。
	☐	前年も利益がマイナスですか。その場合、今年に改善できなかった理由は何ですか。
	☐	来期に改善できると見込む場合、その実現可能性は高いですか。
	☐	1 資産
	☐	売掛債権で回収が遅れているものはありますか。
	☐	遅れている原因は自社の商品等の不具合が原因ですか、それとも得意先の財務状況が原因ですか。
	☐	棚卸資産は正常品で適正水準の量ですか、長期間売れていないものはありますか。
	☐	不稼働資産はありますか。
2 負債	☐	買掛債務の支払猶予を仕入先に依頼していますか。
	☐	借入金の前年より増えていますか、その原因は自社の業績不振が原因ですか。
	☐	借入金の元本返済のための資金繰りが大変ですか。
	☐	総合判断
総合判断	☐	自社の先行きに不安を感じていますか。
	☐	今後、借入金が増加すると思いますか。

※日本公認会計士協会『経営研究調査会研究報告第 62 号 早期着手による事業再生の有用性について』の頁 17・18・19「再生に着手するかどうかの指標、チェックリスト」を参考に診断ツールのイメージを作成

04

経営者が真っ先に頼れる存在としての 中小企業再生支援協議会のブランディング

自社が事業再生に踏み切るべきかどうかという、初期の段階の判断から頼れる専門家として中小企業再生支援協議会そのもののブランド価値を高めていく。協議会にはどのような人物がいるのか、どのような支援を提供していくのかといった部分を、事前に“見える化”していくことで相談のハードルを下げるとともに、専門家としての知識を広くシェアしていくことで、協議会に対しての信頼感を醸成する。



04

具体的な施策案

経営者が真っ先に頼れる存在としての中小企業再生支援協議会のブランディング

全国に散らばる協議会のイメージを統一するためのロゴデザインの作成

全国の中小企業再生支援協議会が共通で利用できるロゴデザインを作成することで、協議会の統一されたイメージを構築。事業再生の専門家としてのブランディングを行うことで、全国一律で協議会への信頼が上がっていく下地をつくる。

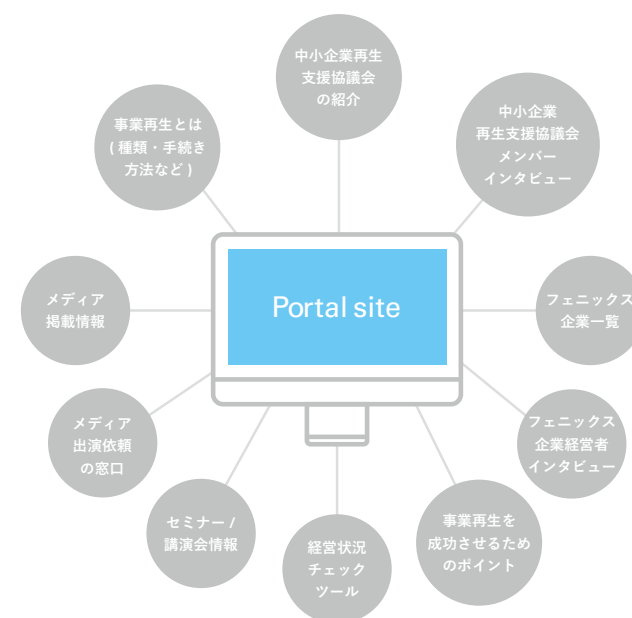
コメンテーターや講演のパネラーとして重宝される広報人材の育成

新型コロナの影響が長引くなかで、今後、より事業再生を行う企業の増加が予測される。

その際にニュース番組などに専門家として呼ばれるような中小企業支援協議会のスポークスパーソンを育成しておくことが、正しい事業再生のイメージの拡散につながる。

全国の協議会の情報やPR窓口を一括化するポータルサイトの制作

全国の中小企業再生支援協議会や事業再生に関する情報を一元化できるポータルサイトを作成。事業再生のイメージをポジティブに変えていくための、様々な広報活動の出口を、このポータルサイトに集約していくことで、広報効果の最大化を図る。事業再生に興味を持ち調べる人が、このサイトで必要な情報を得られるようにすることで、間違った解釈やイメージの拡散を防げるようにしていく。また、事業再生を経験した経営者の体験談などもコンテンツとして用意。同時に、経営者や協議会メンバーへのメディア出演依頼の窓口もサイト内に設けることで、彼らの持つエピソードが社会に拡散されやすくなるよう支援する。



おわりに

新型コロナの影響による中小企業の経営悪化が叫ばれているが、このような外的要因によって経営が立ち行かなくなる企業は、それ以前から事業構造に問題を抱えているケースも少なくない。

このポストコロナに向けた新たな時代の動きを、むしろ好機と捉え、中長期的な視野に立った経営者の判断を期待したい。

そのような判断を後押しできるよう、本政策提言では、主に事業再生そのものに対する社会のネガティブなイメージを変えていくための施策について考察を行なった。事業再生を企業を延命させるための施策という“点”の見方で捉えるのではなく、その先の企業成長につなげるための経営判断という“線”の見方が一般的となるよう社会の認知を変えていくことで、この決断を経営者が適切に下せる空気を醸成したい。

一方で、事業再生という仕組みを社会の中でしっかりと機能させていくためには、金融機関の理解促進や協力体制の構築、中小企業再生支援協議会のレベルアップといった実務的な側面の改善も必要であることが、本政策提言作成のためのワークショップから浮き彫りになった。

今後は、事業再生のイメージを上げる施策と合わせて、より実務的な面での仕組みを改善する取り組みにも着手していく必要があるだろう。

参考文献

2：現状と課題

図1：[企業の「事業再生」検討意向]

株式会社東京商工リサーチ,『第18回「新型コロナウイルスに関するアンケート」調査』,P5,2021年10月21日

図2：[「事業再生」を検討する上で重視する点]

株式会社東京商工リサーチ,『第17回「新型コロナウイルスに関するアンケート」調査』,P7,2021年8月24日

図3：[業績不振のメインバンクへの相談]

金融庁,『抜本的な事業再生への課題について』,P15,2016年6月27日

図4：[特例リスケジュール計画策定支援に関するアンケート結果]

中小企業庁,『特例リスケ支援に関するアンケート結果①』,2021年4月1日

4：リブランディング施策の提言

[経営状況診断ツール イメージ図]

日本公認会計士協会,『経営研究調査会研究報告第62号 早期着手による事業再生の有効性について』,P17-19,2018年2月20日

二次利用未承諾リスト

報告書の題名

令和3年度中小企業実態調査事業

中小企業再生・廃業調査事業（事業再生rebranding事業）

政策デザイン提言

委託事業名

令和3年度中小企業実態調査事業

中小企業再生・廃業調査事業（事業再生rebranding事業）

受注事業者名

株式会社セイタロウデザイン

[illegible]