

税理士とタッグ 「ITネット」

企業再生は大きく分ける

左から時計回りに馬杉栄一
一弁護士、村松弘康、
橋本昭夫弁護士

企業再生弁護士

馬杉栄一

村松弘康

橋本昭夫

覇権争い

金融円滑化法 出口戦略で 早くも過熱

と民事再生という法的整理と、裁判所を介さない私的整理がある。最近はこの2つをミックスして、ある程度私的整理で金融債権者の調整をした上で法的に整理

に移る手法なども取り入れられている。昨年の道内における民事再生の申請件数は12件で、前年比45・5%減少。2000年の施行以来、最も少なかった。また、

私的整理の調整をおこなっている中小企業再生支援協議会に持ち込まれた案件も21件と、ピーク時の半分に減っている。法的整理、私的整理ともに減っているのには理由が

ある。金融円滑化法によって中小企業の資金繰りが改善され、本来潰れる企業も潰れないためだ。しかし、円滑化法が来年3月末で終了すると、弁済猶予がなくなったり金融機関の融資が滞ったりして、本来潰れる企業が潰れることになる。

北海道財務局のまとめによると、09年12月の金融円滑化法施行から11年9月末までに、道内の金融機関が条件変更を実施した件数は5万5135件。対応した総額は1兆2287億9400万円にのぼる。すべてが破綻予備軍ではないものの、半分程度が生死の狭間にいるグレーゾーン企業という見方もある。

金融円滑化法が来年3月末で終了する。その出口戦略は極めて重要だ。この法律で生きながらえてきた破綻予備軍の企業を、どう軟着陸させるか。企業再生に

詳しい3弁護士の動きを追った。

(ジャーナリスト 佐久間康介)

を、どう軟着陸させるか。企業再生に詳しい3弁護士の動きを追った。

は進まない。これまでの再生案件は平時のもので、想定内の対応で可能だったが、来年度以降は件数や利害調整で想定外の対応が求められることになる。

中小企業の事業再生をスムーズにおこなうことを目的に、馬杉栄一弁護士が代表世話人になって昨年10月に立ち上げたのが「北海道税務・事業再生実務者ネットワーク」。事業再生には「税務面のアプローチも必要。そこで弁護士と税理士が一緒にあって事業再生のノウハウを高めようとする勉強会だ。税（タックス）と再生（ターンアラウンド）の頭文字をとって「TTネット」の略称で呼ばれている。馬杉弁護士の問題意識は、事業再生を進めるには弁護士と税理士が共通のプラットフォームで連携していくことが必要だということ。「個人のレベルではいろいろな協力ができる関係はあ

るが、それは個人事務所のレベルでとどまっている。

一方で弁護士会と税理士会でやるのも職域の問題とか組織のリズム感の問題があって難しい。ちょうど中間的なところで、できないかというのがこのTTネットの考え方」（馬杉弁護士）

民事再生法は中小企業の法的再生のためにつくられたものだが、申請には裁判所への預納金とともに弁護士費用や財務状況を調べる監督委員の費用など500万円以上が必要。さらに数カ月の運転資金も必要となるため、最低でも2000万円程度のキャッシュがあれば、申請すらできないのが現実だ。道内の中小企業でこれだけの金額を用意するのは難しく、その結果再生のタイミングを逸して破産に移行せざるを得なくなるケースも少なくない。「タイミングをつかんだら法的整理にしる私的整理に

しろ、いかに迅速に対処していくかがポイントになる。

中小企業経営者が意思を固めたら、直ちに弁護士や税理士が共同体制を組み、再生計画を練って動き出せば、随分違ってくると見ている」と馬杉弁護士は言う。TTネットは、こうした

機動的な対応ができるようにする環境整備の役割を担っている。目下のところ会員は弁護士30人、税理士30人の計60人。当面1000人規模まで会員を募集するとういう。

TTネットでは年間5回ほどの勉強会を計画。会員間の繋がりを濃くして人材をマッチングさせ、再生の現場で有機的な繋がりが発揮できるようにしていく。

分業で再生に取り 組む「TAP」

村松弘康弁護士は、再生に必要な金融・技術・人材

をパッケージにして進めるための組織「北海道企業活性化パートナーズ」（通称・北海道TAPⅡ）ほっかいどうタッグ）を昨年12月に発足させている。

村松弁護士は、これまで実際に中小企業の再生案件を手がけ、その実態をつぶさに見てきた。景気低迷によって中小企業経営に質的変化が起きていることに危機感を抱いているという。

経営難に追い込まれている中小企業の再生が、ここ1～2年で急速に難しくなってきたためだ。

弁護士や公認会計士だけでは再生案件に対応できない。だから専門家を集めた再生プロジェクトチームによって法務、財務、マーケティング、M&Aなど、総合的再生支援が必要だと判断。TAPを設立したというわけだ。

TAPの代表を務める監査法人アイリス代表社員で

公認会計士の藤井治彦氏は話す。

「弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士のほかにもマーケティング専門家など約30人のネットワークがTAP。国や道、市の支援制度は整備されているが、TAPはそれらを横断的に運用しつつ、金融機関とも連携を密にして、中小企業の再生を支援していきたい」

昨年12月に発足し、これまでに約30社から相談があったという。継続的フォローしているのは3社。

「相談を受けて診断書ともいえるレポートを出しているが、北海道の経営者は総じて楽観的なタイプが多いように感じる。急場をしのぐことも大切だが、もっと長い目で事業再生を考えていくことが要求されている」と村松弁護士は道内の中小企業経営者に警鐘を鳴らす。「最も必要なのは早めに会

社の危機を察知する能力。

「ゆでガエル」になって手遅れになる前に危機を感じ取って再生に踏み出すことが大切」(村松弁護士)

再生には金融債権のカットや多くの利害調整を必要とするが、弁護士や公認会計士、税理士などの「士業」だけでは限界がある。

村松弁護士は、商品開発や顧客ニーズをどう取り込むか、さらにはCMやマーケティング戦略などの関係者がスクラムを組んだ総力戦こそが、再生のエンジンだと見ている。円滑化法以前の再生とはステージが明らかに変化しており、さまざまな人材が分業で取り組まなければ、本当の再生はできないと指摘している。

TAPのメンバーは現在40人だが、総力戦で再生に取り組むためには経営者なども含めて100人にまで拡大、法的整理や私的整理に入る前の段階から再生を

進めていけるようにする。

経験と蓄積が王道の職人技

03年2月からスタートした北海道中小企業再生支援協議会の支援業務責任者(09年6月からは特別顧問)として、いち早く私的整理で実績をつくってきたのが橋本昭夫弁護士だ。

橋本弁護士は、民事再生法が施行される前から、和議や会社整理ではいざり回りながら利害調整して再生案件を手がけてきた。それがベースになってきたため00年に民事再生法が施行されて以来、負債額650億円の石狩開発や、同500億円の丸井今井、同345億円の北海道振興など、大型再生案件の多くを担当してきた。

私的整理は、民事再生のように裁判所に申請せず、金融関係者の債権カットを

中心におこなう。そのため企業名が公にならず、企業価値の劣化が少なくて済む。民事再生は私的整理から漏れた案件が多いという。

円滑化法が終了した後の状況について、橋本弁護士はどう見ているのか。

「本来、円滑化法で猶予の時間をもらったら、その時間を使って再生に向かわなければならぬ。ところがそうはなっていない。膨大な数の円滑化法適用企業があるため、再生支援協議会への相談も増えるだろうと思っていたが、実際は相談件数が半減している。来年3月で円滑化法はなくなるが、金融庁主導で金融機関が対象企業を軟着陸させる政策は出てくるのではないかと思う。ただ、(円滑化法)期限切れで再生案件が増えていくのは確実に、再生のテンポをあげていくことが必要になるだろう」

橋本弁護士の見立てでは、

道内金融機関の弁済猶予債権は貸出債権の1割程度。

それが100%回収不能になるわけではないが、金融機関にとつてかなり重たい不良債権になる可能性が高いという。

「再生を進めるのなら、どの段階で資金の裏づけをどうするかきちんと頭に入れて再生計画を組み、潰すよりは再生したほうが良いという説得を、金融機関や取引先に粘り強く進める以外にはない」(橋本弁護士)

再生に奇策はない。橋本弁護士もあらたまって円滑化法の出口戦略を考えているわけではないという。ただ橋本弁護士が強調するのは、再生の手法は宮大工が先輩の技術を見て学び自分のものにしていくように、職人技だということ。

「理屈が通るていねいさとフェアであることが必要で、力業は使わない。力業を使うとすれば、裁判所の法律

を使うときだけ。私的整理の場合は透明性のある情報開示と説得に尽きる。再生には手回しまがかかるものだ」(橋本弁護士)

企業再生に精通する3弁護士をあえて分類するならば「プラットホーム構築型の馬杉」、「グループ構築ワンパッケージ型の村松」、「職人技の橋本」となるだろう。来年3月末の円滑化法後に向けた出口戦略は三者三様である。



スキヤキ
ステーキ
Sukiyaki Sankoshiya
三光舎
創業大正六年 すき焼 三光舎

札幌店 / 南4西2 メルキュールホテル札幌2F ☎011-513-3548
旭川店 / 5条通9丁目緑橋通9 ☎0166-23-3548