

中央会時報

2003

No.92

石川県中小企業団体中央会

中小企業“再生”へのヒント



- 2003年版 中小企業白書のポイント
- 事例集
- 石川県中小企業再生・事業転換支援プログラム
- 国の施策に基づく政府系3公庫の特別貸付制度

中央会のしごと

中小企業団体中央会は、各都道府県に一つ設置された47の都道府県中央会と、中央に全国中央会とがあり、中小企業等協同組合法に基づき、中小企業組合の指導連絡機関として設立されている団体で組合等を会員として、国・県・市の助成金等により運営され、組合及び中小企業の健全な発展を図ることを目的としています。石川県中小企業団体中央会の主な事業は次のとおりです。

組合の設立

組合の設立相談に常時応じています。組合制度の説明、認可行政庁との連絡・調整、創立総会の運営など組合設立まで一貫したお手伝いをいたします。

組合の運営

組合運営上の問題（法律、会計、税務、事業運営、管理等）の相談に常時応じるとともに、直接組合を巡回して相談にしています。また、組合が特別の問題を抱えその解決に専門的な知識を必要とする場合には、弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士、社会保険労務士等の専門家を派遣する「個別専門指導事業」を実施しています。

青年部の育成

組合の次代を担う青年部の結成・運営等の相談に常時応じています。

また、組合青年部が実施する研修会、研究会などに「青年部研究会補助金」を交付するとともに、青年部の連合組織である石川県中小企業青年中央会の活動を支援しています。

女性部の育成

女性のもつ斬新な英知と感性をもつ女性部の結成・運営等の相談に常時応じています。

又、石川県中小企業団体中央会女性部の活動を支援しています。

人材養成

中小企業の経営者、若手後継者、従業員、組合等の役職員を対象に組合管理者講習会、青年部講習会、各種研修会を実施しています。

官公需

中小企業の官公需受注の拡大を図るため、県内の官公庁より発注及び落札等の情報を収集し、組合への提供を行っています。

また、「官公需適格組合証明」申請の指導を行っています。

任意組織、共同出資会社等の設立・運営

任意組織、共同出資会社、公益法人等、組合以外の多角的連携組織を中央会の指導対象範囲に加え、その設立・運営の相談にしています。

助成事業

組合等の運営の健全化並びに組合業界の振興発展を図るため、「活路開拓ビジョン調査事業」をはじめ各種の事業に対してその経費を助成しています。

融合化

優れた技術や知識を集約して「創造的事業活動促進法」に基づく新製品・新技術を研究開発し、需要開拓を目指す組合を支援する「融合化開発促進事業」、及び異業種グループの組織化や異業種組合等の研究開発事業をサポートする「融合化組合等集中指導事業」を実施しています。

労働

労働時間短縮、労働環境の改善など組合や組合員企業の労働に関する相談に常時応じています。

また、「労働力確保組合集中指導事業」などを通じて人材確保等の支援を図っています。

表彰、後援、建議・陳情

国や石川県への優良組合、組合功労者等の表彰申請に関し推薦を行うほか、必要に応じ政府、政党、地方自治体、その他関係方面に対し建議・陳情又は要望を行っています。

情報化

組合の情報ネットワーク構築に対しての企画調査やシステム設計に助成するほか、組合や組合員の情報化やマルチメディアに関する相談に専門家を派遣する事業を実施しています。

情報の提供

機関誌「中央会会報」及び「組合活性化情報」を定期的に発行し、中小企業や中小企業組合に関する各種の情報を提供しています。

調査、研究

毎年「中小企業労働事情実態調査」を実施しているほか、県内主要業界に情報連絡員、景況調査員を配置し、景気動向を調査しています。

また、組織化、組合運営、サービス、近代化、組合人材、業種別活性化等をテーマに「組合特定問題研究会」を実施しています。

P L 保険・各種共済制度の普及

P L（製造物責任）法の施行による損害賠償に備え、中央会独自の中小企業P L 保険の加入を促進しています。また、生命保険会社とタイアップして個人年金や疾病保険等の団体加入を促進するほか、国の中小企業倒産防止共済制度、小規模企業共済制度の業務委託団体としてその普及拡大に努めています。

目次

巻頭言

- 希望の未来へテイクオフ！～能登空港開港～ 1
石川県中小企業団体中央会
会 長 **五 嶋 耕太郎**

2003年版 中小企業白書のポイント

- 2003年版 中小企業白書の特徴 3
＜第1部＞最近の中小企業を巡る動向 4
＜第2部＞日本経済の再生と中小企業の役割
(1)中小企業の「強み」とその活躍 8
(2)創業、退出、再生・再起が容易な経済社会の構築 ... 11
(3)財務だけでは測れない企業の質を見る金融 17
(4)事業連携による経営革新 24
＜まとめ＞再生と「企業家社会」への道 27

事例集

..... 28

石川県中小企業再生・事業転換支援プログラム

- 1 プログラムの概要方 39
2 平成15年度石川県制度金融の主な変更点 40
3 石川県中小企業再生支援事業について 41

国の施策に基づく政府系3公庫の特別貸付制度

- 1 商工組合中央金庫 43
2 国民生活金融公庫 45
3 中小企業金融公庫 46

相談コーナー

- 日常の法律問題あれこれ 47
弁護士 **久 保 雅 史**

- 日常の経営問題あれこれ 51
中小企業診断士 **坂 井 昭 衛**

巻頭言



石川県中小企業団体中央会

会長 **五嶋 耕太郎**

昭和61年、中西知事（当時）の“能登空港構想”を受けてから約17年、遂に能登空港開港の時を迎えるにいたった。

陸の孤島とも言える能登半島、特に奥能登広域圏には是非に必要なインフラであったわけであるが、ここにいたるまでは決して平坦な道ではなかった。特に、能登空港建設促進期成同盟会長（当時）の私や会員（市町村長）の目の前には常に高いハードルがいくつもあり、何度も挫折感を味わいながらの歩みであった。

しかし、実現に向けて地域住民をはじめ、谷本知事、県企画開発部、能登市町村、経済団体が一丸となって取り組む中で、空港実現への意気込みを示す指標となる450億円ものフライト預金と22万人の署名は空前の数字と評判となり、運輸省（当時）などの関係機関に大変な衝撃を与えるものとなった。さらに、早期実現の想いを伝えるべく行われた運輸省や航空会社に対する陳情回数は、のべ200回を数えるにいたった。

かくして能登空港は平成8年に国の第7次空港整備五ヶ年計画に盛り込まれたわけであるが、それ以前の第5・6次空港整備計画で認可を受けていながら未だに手付かずの計画が13もある中での、14番目の空港計画であった。そして、その14の計画の中で唯一、開港にいたったものが能登空港だけであることを考えると、多くの人達の熱意と努力の結集であるとは言え、口では表すことのできない深い感慨を覚えるのである。

今から20年ほど前、九州の宮崎空港や鹿児島空港に降り立った時、空港は殺風景な

大地の中にポツンと存在し、少しばかりの寂しさをも感じたものであった。それから10年ほどが経ち、再びその地を訪れた時、空港は多くの乗降客で混雑し、空港を挟んで物流は活発であり、周辺には空港を中心に様々な産業が張り付き、交流人口も増え、ものすごい経済波及効果を生んでいることを実感したものである。

ただ、バブルがはじけた後の不況、デフレ下の今日では、この能登空港が即、右肩上がりの時代のように大発展につながっていくとは考えにくい、とにかく能登空港ができたということで、未来への希望は間違いなく湧いてきているのである。

そんな折、誘致努力が実り日本航空学園が空港隣接地に開港した。現在は400人規模であるが、近々1,000人となる。10万坪の臨空団地も出来、すでに進出企業も出始めた。これからは、この空港をいかに利活用していくかが重要である。

空港周辺の市町村には公共の宿泊施設やホテル、民宿が多数あり、空港からの第2次交通機関も放射線状に各地へ、バス、各種タクシー、レンタカーなど非常に充実している。これらの整備は、石川県の至上命題となっており、決して不便を感じさせることはないであろう。

また、現在、“飛行機と宿泊”、さらには“遊び”といったセットプランも大変きめ細やかに設定されており、新たな観光ルートの開拓など、これまでとは確実に観光客の“流れ”も変わるであろうし、観光面で大きな効果が得られるであろう。

ビジネスの面では、時間とエネルギーが節約できるのが大きい。また、地元の魚介類や農作物をより新鮮に輸送できるため、市場が拓け、新たに産地化することなどが考えられ、地場産業の振興、能登への企業等の進出なども合わせて、様々な面において相乗・波及効果をもたらし、能登、ひいては石川県全体に大きなインパクトを与えることが期待できるのである。

能登人の気風はどちらかと言えば、受動的であると言える。産業にしても観光にしても、何もしなくても客は来てくれていたのである。しかし、今を機にこれからは、何事もこちらから“打って出る”攻めの姿勢に変わらなければならない。例えば、祭りは、単に自分たちが楽しめればいいのではなく、来ている人みんなが参加できるものに変えるべきであるし、商業形態にしても、どんどんこちらから商品などを積極的にアピールしていくことが必要である。

7月7日の開港セレモニー終了後、能登空港発の第2便に搭乗し、羽田へ飛んだ。あいにくの梅雨空で、空からの美しい能登半島は見るができなかったが、永年開港に向け共に苦労した人々の様々な想いが脳裏をよぎり、喜びで心は非常に晴れ晴れとしたものであった。しかし、一方で涙も隠しえなかった。

今後、この能登空港が石川県発展のための礎となることを期待し、また祈念するものである。

2003年版 中小企業白書のポイント

1. 構成

第1部 最近の中小企業を巡る動向

厳しい中小企業の経済環境・金融環境を分析

第2部 日本経済の再生と中小企業の役割

長期的に見て日本経済を支えてきた中小企業の「強み」の分析

創業、退出、再生・再起が容易な経済社会の構築のための課題の分析

経営革新の一形態としての新しい中小企業ネットワークの構築のための課題の分析

財務データだけでは測れない企業の質を見る金融の実現方途の分析

2. 特色

数々の試練を乗り越え、わが国経済の発展を支えてきた中小企業の「強み」を確認し、中小企業こそが経済再生の先導役であることを明らかにする。

最新時点の創業動向を把握するとともに、倒産経営者に対する大規模かつ広汎な調査により、倒産の実態、倒産者の再起、事業再建のための条件を具体的に考察。また、産業集積地区の調査を通じて廃業を希望する者の実態を解明。

下請企業がグローバル調達等に対応し、生き残る道を探るとともに中小企業間の水平連携及び産学連携を成功に導くための多様なあり方を分析。また、商店街としての魅力向上のための共同活動事業の成功条件を探求。

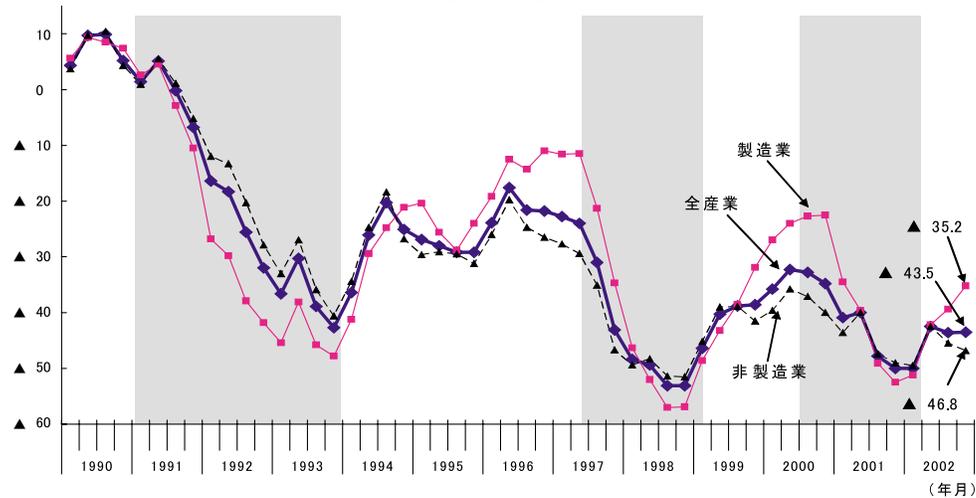
大手行が貸出の縮小等を進める中、中小企業金融における地域金融が有している役割を再評価するとともに、金融機関の合併・破綻等近時の金融環境の変化が中小企業に与える影響を明らかにする。更に、貸し手の多様化等中小企業の資金調達力の強化の道を探求。

< 第 1 部 > 最近の中小企業を巡る動向

1. 中小企業を巡る全体的景気動向

2002年の中小企業の業況は、前半に持ち直しの動きを示したものの、その後は弱含み、横ばい。輸出に牽引された製造業と内需に力強さを欠く非製造業の格差が拡大。

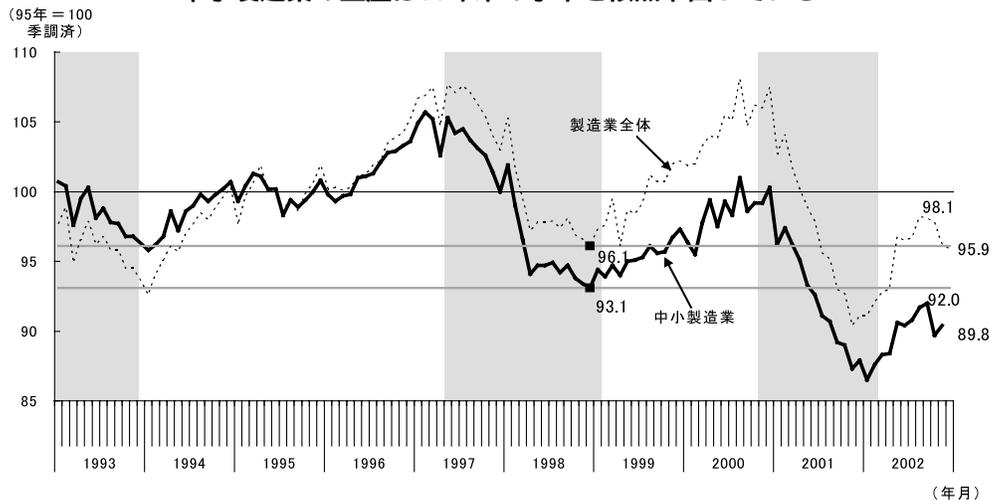
第 1-1 図 中小企業の景況感の推移
～年央以降頭打ち～



資料：中小企業庁・中小企業総合事業団「中小企業景況調査」
 (注) 1. 業況判断D I = 「改善」 - 「悪化」
 2. 図中の網掛部分は景気後退期間 (以下同じ)

中小製造業の生産は、年初に底を打った後、電気機械、輸送機械に牽引され拡大したものの、秋以降低迷。また、製造業全規模の水準は前回の景気の谷であった98年12月よりもいったん回復しているのに対し、中小製造業ではその水準を下回っており、大企業と中小企業の格差が拡大。

第 1-2 図 中小製造業の生産の推移
～中小製造業の生産は98年末の水準を依然下回っている～

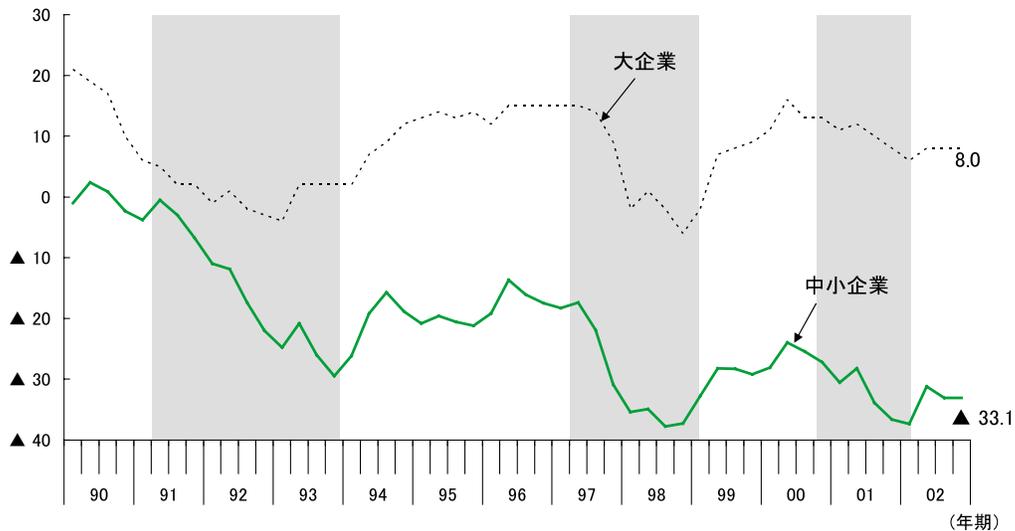


資料：経済産業省「鉱工業生産指数」、中小企業庁「規模別製造工業生産指数」

2. 中小企業を取り巻く金融環境

資金繰りは、大企業が長期的には横ばいであるのに対して、中小企業は長期的に悪化。

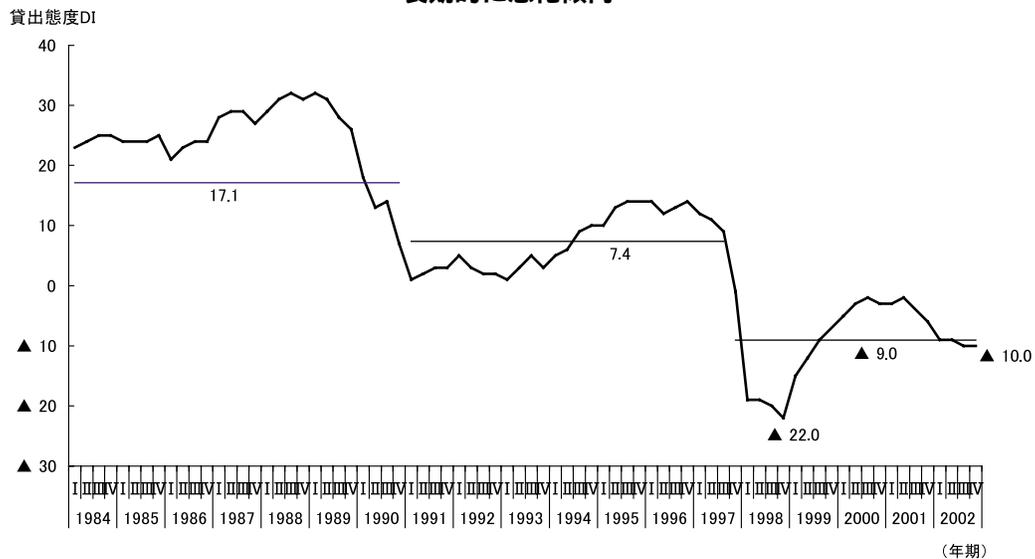
第1-3図 中小企業の資金繰りDI (全産業)
～長期的に悪化が続く～



資料：大企業は、日本銀行「企業短期経済観測調査」、中小企業は、中小企業庁・中小企業総合事業団「中小企業景況調査」
 (注) 1. 大企業は、「楽である」 - 「苦しい」。中小企業は、前年同期に比べて「好転した」 - 前年同期に比べて「悪化した」
 2. 図中の網掛部分は景気後退期間

金融機関の貸出態度DIは、長期的にみると悪化傾向で推移。足下でも2002年に一時景況判断DIは持ち直したが、その時にも貸出態度DIは悪化したまま回復が見られない。

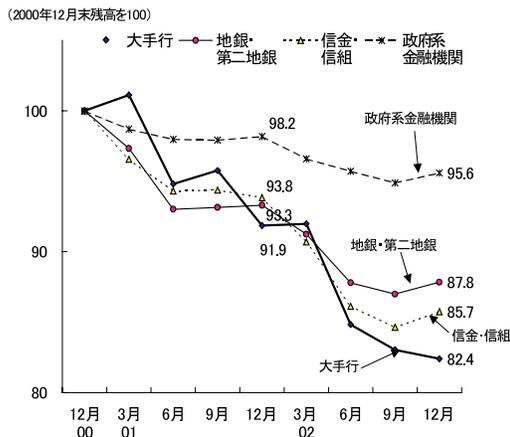
第1-4図 金融機関の貸出態度DI (全産業・中小企業)
～長期的に悪化傾向～



資料：日本銀行「企業短期経済観測」
 (注) 金融機関の貸出態度DI = 「緩い」 - 「厳しい」

貸出残高は、大手行を中心に減少。一方、政府系金融機関の貸出残高は堅調に推移。

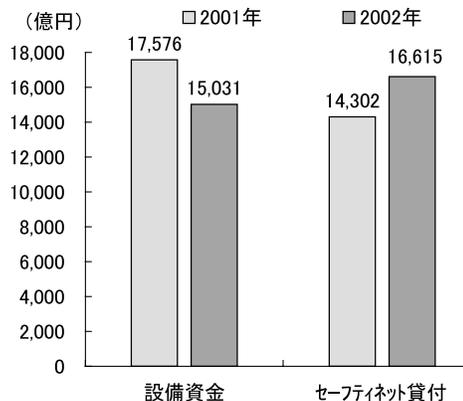
第1-5図
中小企業向け貸出残高の推移（業態別）



資料：日本銀行「金融経済統計月報」、中小企業庁「中小企業調査月報」

- (注) 1. 大手行とは、都市銀行、信託銀行、長期信用銀行、国内銀行信託勘定、海外店勘定の合計。
2. 政府系金融機関とは、商工組合中央金庫、中小企業金融公庫、国民生活金融公庫を指す。

第1-6図
政府系金融機関の種類別貸付の推移
～設備資金貸付は減少しているものの、セーフティネット貸付が増大～

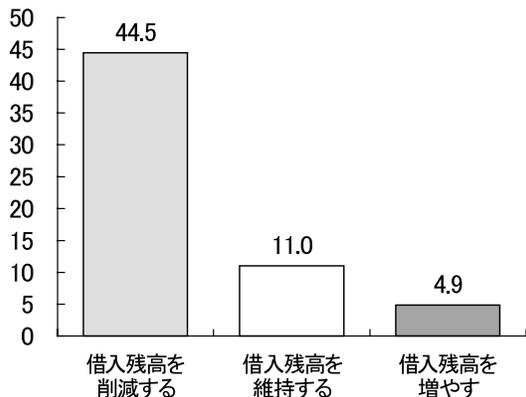


資料：中小企業庁調べ

- (注) 1. 中小企業金融公庫、商工組合中央金庫（長期貸出のみ）、国民生活金融公庫の設備資金貸付額とセーフティネット貸付の推移。
2. セーフティネット貸付とは、取引先企業や金融機関の破綻等に直面している中小企業に円滑に資金供給を行うための貸付制度であり、平成12年12月に創設。

企業の5割近くが借入残高を削減する方針。借入申込みを拒絶された企業はその後の借入方針を慎重にすることがその傾向を助長。金融機関の借入申込み拒絶がさらに借入申込みの減少を招く関係が見られる。

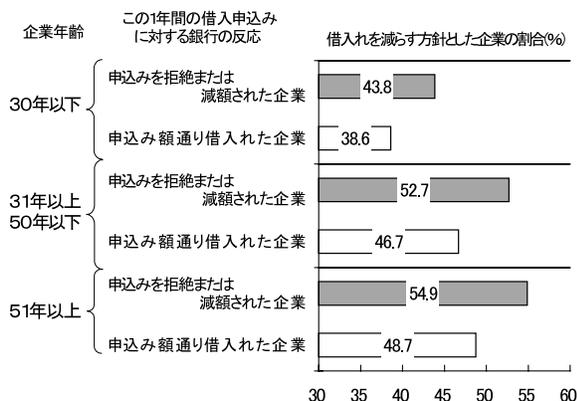
第1-7図
企業の今後1年間の借入方針（全産業）
～半数近くの企業が借入残高を削減すると回答～
回答企業の構成比(%)



資料：中小企業庁「金融環境実態調査」（2002年11月）

(注) 他に「状況に応じて柔軟に対応する」と回答した企業は39.7%

第1-8図
銀行の借入申込みに対する対応と企業の今後の借入方針（全産業）
（借入申込みに対する銀行の対応別企業の借入縮減方針）

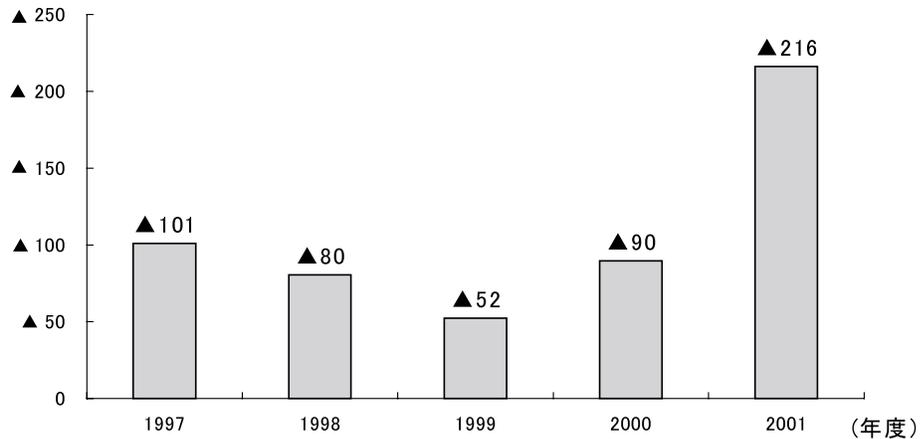


資料：中小企業庁「金融環境実態調査」（2002年11月）

将来の見通し難等を背景に、足下では、設備投資が手元資金としてのキャッシュフローの水準に左右される状況が強まっており、設備投資の低迷を招いている。

**第1-9図 キャッシュフローが設備投資に与える影響（製造業、中小企業）
～キャッシュフローの水準が設備投資水準に与える影響は強まりつつある～**

キャッシュフローが100万円減少した場合の
設備投資減少額(万円)

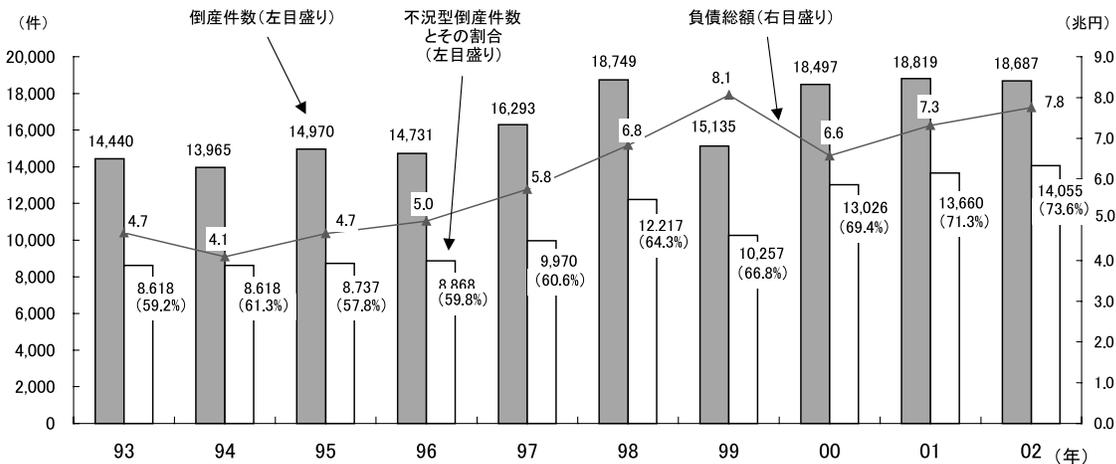


資料：経済産業省「企業活動基本調査」1996年度～2001年度
 (注) 当期キャッシュフロー = (当期経常利益) × 1/2 + (当期減価償却費)

3. 中小企業の倒産動向

2002年の中小企業の倒産件数は、18,000件台と高水準（歴代6位）。長期の景気低迷で不況型倒産の割合が上昇し、不況型倒産は歴代1位。

**第1-10図 中小企業の倒産件数・負債総額
～高水準で推移する近年の倒産件数～**



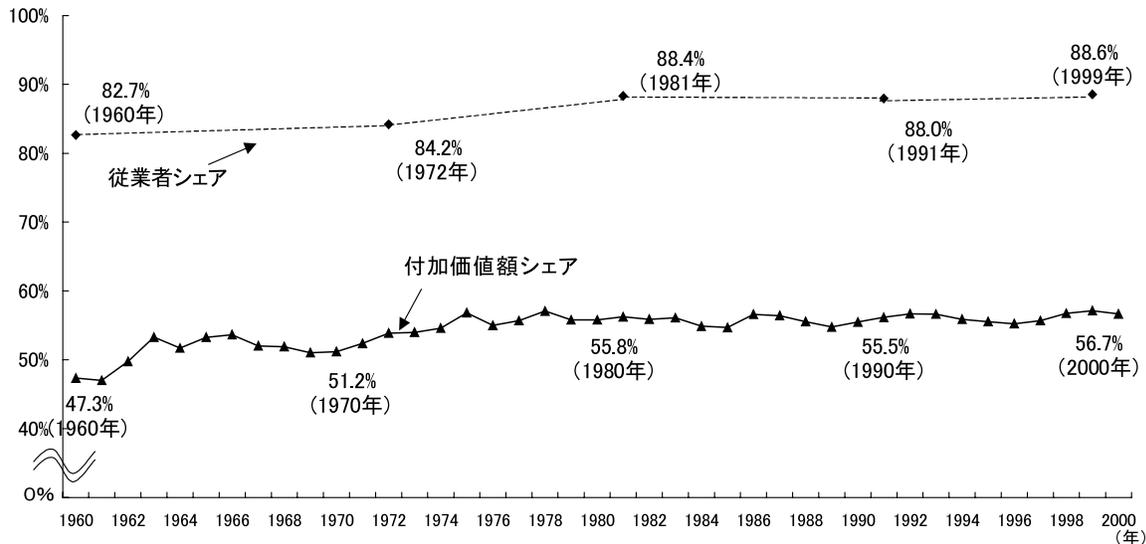
資料：東京商工リサーチ「全国企業倒産白書」
 (注) 1. 倒産件数は負債金額1,000万円以上のものを集計。中小企業とは、資本金1億円未満の法人及び個人企業を指す。
 2. ()内は全倒産件数に占める不況型倒産件数の割合。

< 第 2 部 > 日本経済の再生と中小企業の役割

< 1. 中小企業の「強み」とその活躍 >

我が国の工業出荷額は1960年から2000年で20倍に拡大。高度成長とその後の2度の石油危機、円高等の激変にもかかわらず、付加価値額、従業者数で見た中小製造業の地位は長期的に極めて安定的に推移する等中小企業の存在は我が国経済発展に寄与。

第 2 - 1 図 中小製造業の地位（付加価値額シェア、従業者シェア）の変遷
～ 中小製造業の付加価値額シェアは長期的に極めて安定的に推移～



資料：経済産業省「工業統計表（産業編）」、総務省「事業所・企業統計調査」
 (注) 1. 付加価値額シェアについては従業者規模 4 ～ 299 人事業所を中小企業とした。
 2. 従業者シェアについては従業者規模 1 ～ 299 人事業所を中小企業とした。

国民所得の向上とともに重要度の増してくる多品種少量、需要変動の激しい分野では特に中小企業が大企業以上に活躍。量産ものは大企業、多品種少量ものは中小企業という分業を形成。

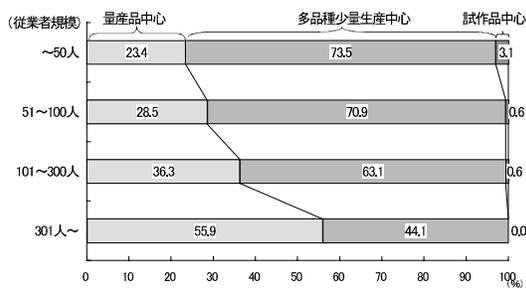
(事例)

第 2 - 2 表 同一業種・品目において中小企業が多品種少量分野に特化しているケース

	大企業	中小企業
電機音響機械器具製造業	大衆向け低価格製品等 大量生産・大量販売が可能な汎用品（ミニコンポ等）	音質の高品質化等を実現したマニア向け高付加価値製品 （1台あたり百万円台の高級オーディオアンプ・部品等）
ロボット製造業	自動車産業、電子・電機産業用生産ライン向け等 一定の需要規模が見込まれるロボット （溶接、塗装、組立、実装用等）	研究用等に制作される特殊ロボット （研究用ロボット及びロボット部品等）
医療機器製造業	製品開発・改良に大資本及び多くの専門スタッフが必要となる製品（人工臓器、X線装置等）	ユーザーである個々の病院側からの要求仕様により異なる機器（温熱治療器・低周波治療器・電位治療器・部品等）
接着剤製造業	建築材の合板等一定の需要規模が見込まれる製品 （エリア樹脂系接着剤）	接着用途（包装、製本、木工）及び接着強度、接着形態により種々に使い分けられる製品（ホットメルト系接着剤）
廃棄物処理機器製造業	地方自治体廃棄物処理場向け大型機器 （粗大ごみ処理装置、汚泥処理装置等）	処理方法が多様なりサイクル向けの機器 （ペットボトル容器圧縮機、生ゴミ処理装置等）

第2-3図

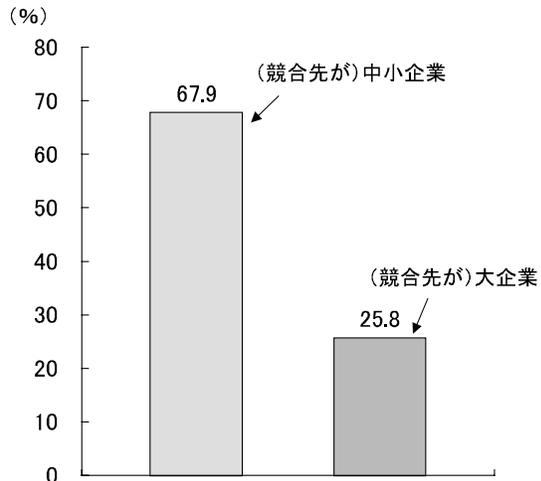
従業者規模別に見た取組生産品の特徴（製造業）
 ～従業者規模が小さいほど多品種少量生産中心な取組の割合が大きい～



資料：(財) 商工総合研究所・商工組合中央金庫「第6回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査」(2000年)

第2-5図

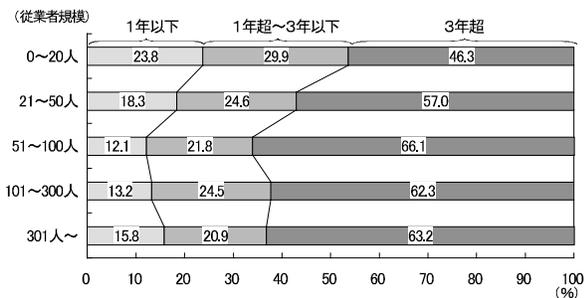
中小企業の主たる競合先（製造業）
 ～中小企業は大企業と異なる分野で活躍～



資料：中小企業庁「経営戦略に関する実態調査」(2002年11月)

第2-4図

従業者規模別に見た各企業が取り組む
 製品・サービスのライフサイクル



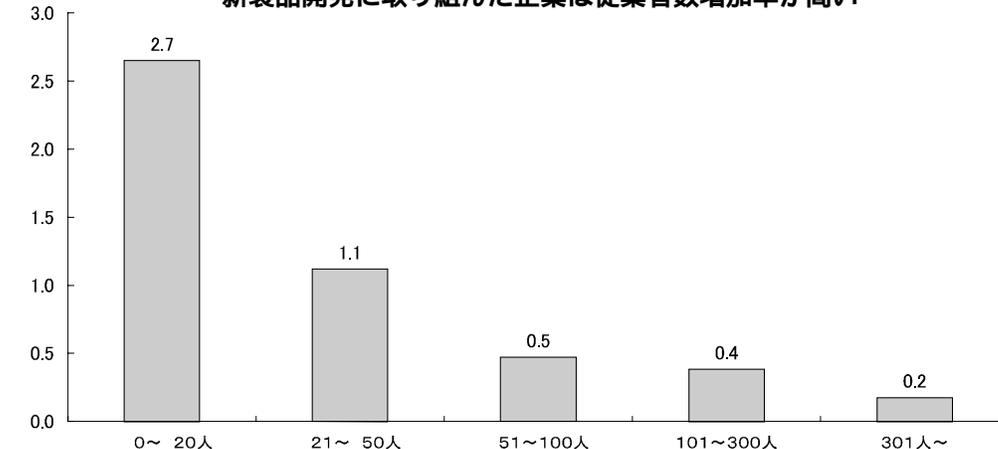
資料：中小企業庁「経営戦略に関する実態調査」(2002年11月) (%)

また、中小企業は必ずしも多品種少量分野で一定規模にとどまりつづけるわけではなく、新商品開発等を通じて成長を実現。

第2-6図 新製品開発に取り組むことによる従業者数増加率への効果

(1998～2002年) (製造業)

～新製品開発に取り組んだ企業は従業者数増加率が高い～

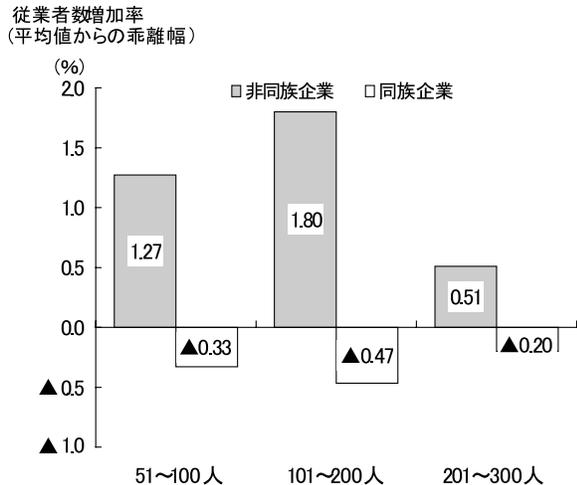


資料：中小企業庁「経営戦略に関する実態調査」(2002年11月)

(注) 各従業員規模層毎に新製品開発へ取り組んだ企業の各従業員数増加率平均値と各従業員規模層全体における従業員数増加率平均値との差をみている。

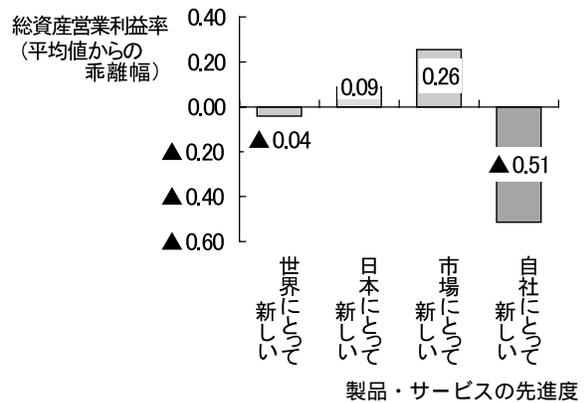
また、成長する中小企業をみると、経営面では 同族企業から非同族企業への脱皮等による外部人材の活用、 自らの対面する市場にあった水準の技術の洗練化等が重要。

第2-7図
同族企業と非同族企業の従業員数増加率
(製造、卸売、小売業)
～同族企業に対し非同族企業が成長上回る～



資料：経済産業省「企業活動基本調査」(2000年)再編加工、中小企業庁「経営戦略に関する実態調査」

第2-8図
製品・サービスの先進度と総資産営業利益率
(製造、卸売、小売業)
～企業収益から見れば、先進度は必ずしも高度である必要はない～



資料：中小企業庁「経営戦略に関する実態調査」(2002年11月)
(注) 調査では、主力製品・サービスの先進性について、「1.世界にとって新しい、2.日本にとって新しい、3.ターゲットとする市場にとって新しい、4.自社にとって新しい」の4つの中から該当すると思う選択肢を1つ選んでもらった。

中小企業は、成長過程での新商品開発等を通じて多くのイノベーションを世の中に提供。

(事例)

<現在では普及している中小企業のイノベーションの例>

- ・シュレッダー : 明光商会高木社長(当時)が1960年うどん玉の製麺器をヒントに考案。
- ・魚群探知機 : 1948年、長崎県のラジオ修理業者古野清孝、清賢兄弟(古野電気商会)が発明。
- ・総合警備業 : 1961年、セコム創設者飯田亮が友人の戸田寿一と2人で総合警備業を開始。オリンピック工事現場の警備等で事業拡充。
- ・カラオケマシン : 1971年、バンドマン井上大佑が発明。
- ・シャープペン : 早川兄弟商会の早川徳次が発明(1915年)。早川の会社は関東大震災被災で倒産したが、その後、早川は家電メーカーを設立、これが今のシャープ。

以上のような「強み」を持つ中小企業は、イノベーションの創出、雇用の創造等を通じて日本経済再生の担い手となる存在であり、今後ともその活躍が期待。

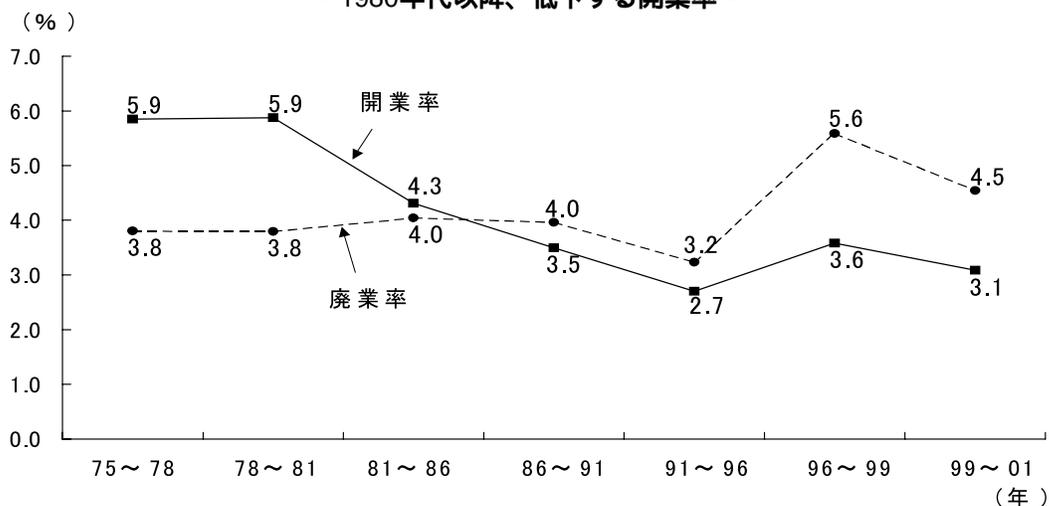
< 2. 創業、退出、再生・再起が容易な経済社会の構築 >

1. 我が国の開業の最新時点（2001年）での動向とその背景にある問題

我が国開業率は2001年総務省「事業所・企業統計」で見ても依然、低迷。業種別で見ると、IT関連といった先進的分野のみならず、介護関連、リサイクル関連といった生活密着型・地域密着型分野でも開業率が高くなっている。

第3-1図 開廃業率の推移（非一次産業、年平均）

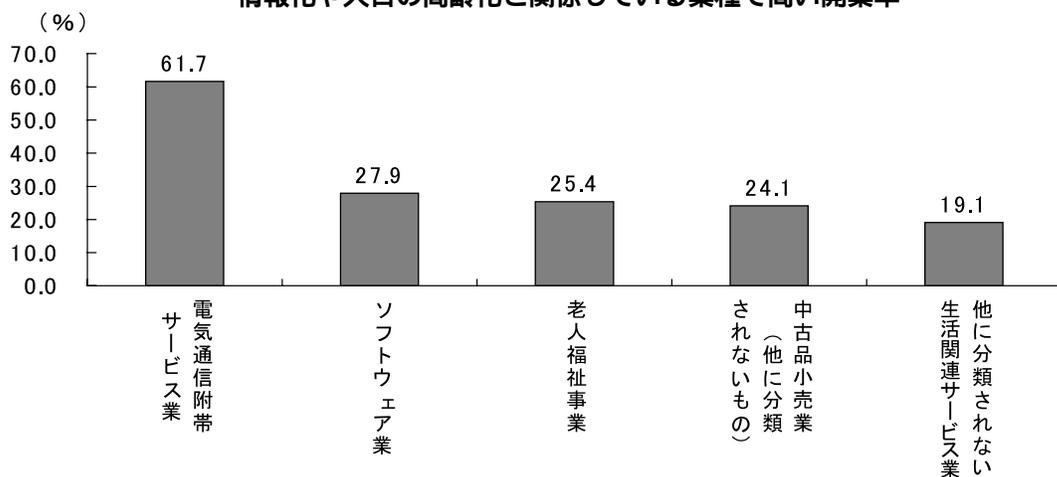
～1980年代以降、低下する開業率～



資料：総務省「事業所・企業統計調査」

第3-2図 開業率が高い上位5業種（年平均、1999年～2001年）

～情報化や人口の高齢化と関係している業種で高い開業率～



資料：総務省「事業所・企業統計調査」再編加工

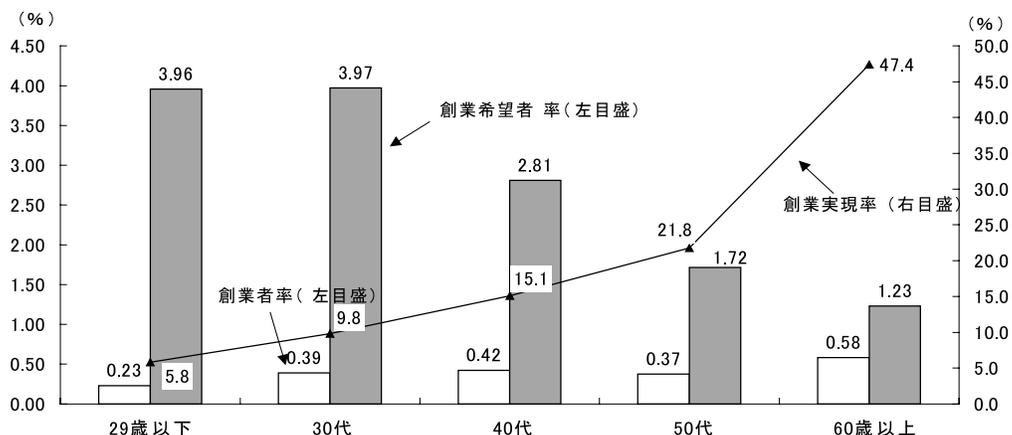
- (注) 1. 開業率=年平均開業事業所数 / 1999年調査時点の事業所数 × 100 (%)
2. 2001年調査時点で事業所が10,000以上の業種のみ集計した。

(業種の説明)

電気通信付帯サービス業	移動無線センター（携帯電話取扱店等）等
ソフトウェア業	受託開発ソフトウェア業、パッケージソフトウェア業等
老人福祉事業	養護老人ホーム、老人デイサービスセンター等
中古品小売業（他に分類されないもの）	中古衣服小売業、中古家具小売業等
他に分類されない生活関連サービス業	食品賃加工業、結婚相談所、観光案内業、運転代行業等

創業希望者率を年齢別に見ると20代、30代で高いが、それ以上では低下。他方、創業者率は年齢と共に上昇。その結果、創業実現率は若年層ほど低いものとなっており、若年層における希望と現実の間に大きなギャップが見られる。

第3-3図 創業希望者率、創業者率と創業実現率（男性、年齢別）
 ~若年層ほど創業希望者は多いが、創業実現に至れないケースが多い~



資料：総務省「就業構造基本調査」(1997年)再編加工

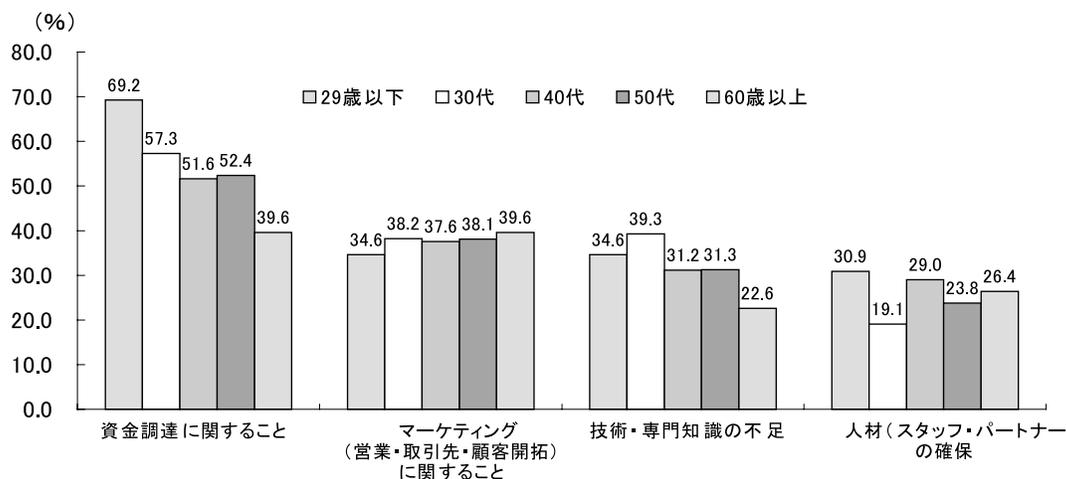
(注) 1. ここでの創業者は、前職が常用雇用者であった者のみとし、創業希望者は現在、常用雇用者である者のみを集計した。

2. 創業(希望)者率 = 創業(希望)者数 / 常用雇用者数 × 100 (%)

3. 創業実現率 = 創業者数 / 創業希望者数 × 100 (%)

創業希望者の創業に対する障害としては資金面、マーケティング面、技術・専門知識の問題があるが、若年層で特に問題となるのは資金の問題と技術・専門知識の不足。

第3-4図 創業希望者の創業にあたっての問題点（年齢別）
 ~資金調達に関する問題は年齢による差が存在~



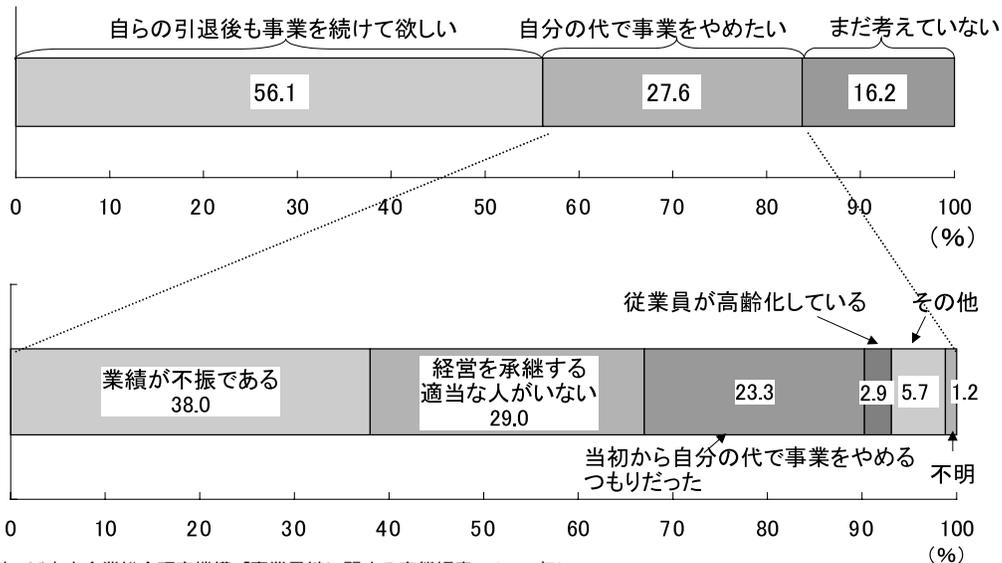
資料：日本商工会議所・全国商工会連合会「平成12・13年度「創業塾」修了者に対する追跡アンケート調査」(2002年6月)再編加工

(注) 複数回答のため合計は100を超える。

2. 我が国の廃業の動向

近年、自営業者数は大きく減少。経営者の約3割は自らの代で廃業を考えているが、業績不振の他、承継する人材がないことも理由の一つ。

第3-5図 事業継続意思と事業継続を希望しない理由
 ~ 約3割の経営者が自分の代での廃業を考えており、
 その理由として業績不振が多数を占める ~



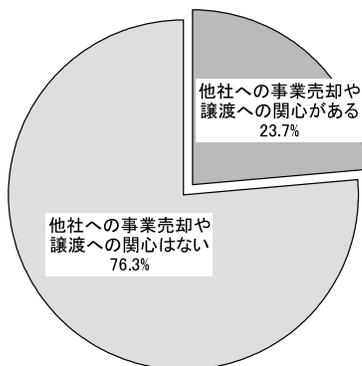
資料：(財)中小企業総合研究機構「事業承継に関する実態調査」(2002年)

(注) 事業承継にあたっての問題点等を把握するために、大田区と東大阪市の約10,000企業(製造業)を対象として行ったアンケート調査(2002年12月実施)

中小企業の経営者は、企業を「自分と一心同体」と考える傾向にあると言われるが、実際には事業売却・事業譲渡やその受け入れを考える経営者が相当数存在。事業譲渡等の円滑化策は、企業の再生に寄与。

(事例)

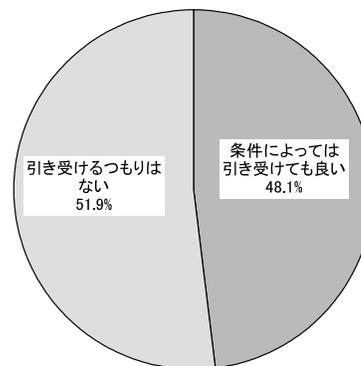
第3-6図
他社への事業売却や譲渡への関心
 ~ 他社への事業売却や譲渡への関心があるとする経営者が4分の1存在 ~



資料：(財)中小企業総合研究機構「事業承継に関する実態調査」(2002年)

(注) 後継者未定、または自分の代で事業をやめたいと考えている経営者を対象に集計。

第3-7図
事業譲渡引受意志の有無について
 ~ 他社の事業を条件によっては引き受けても良いとする経営者が約半数にのぼる ~



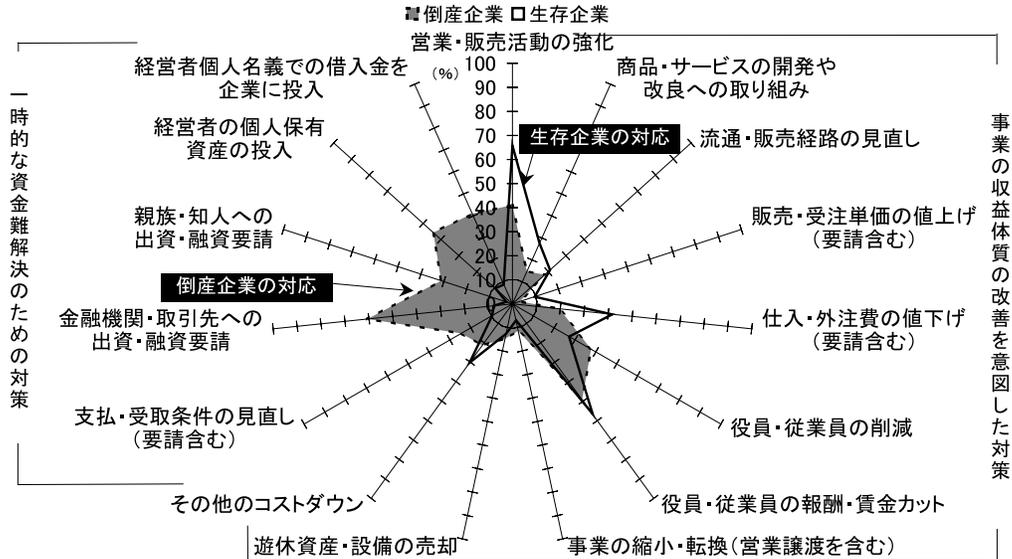
資料：(財)中小企業総合研究機構「事業承継に関する実態調査」(2002年)

(注) アンケート回答者全員を対象に集計。

3. 倒産と再起の実態（倒産企業経営者1,500人アンケートから）

倒産に至る企業は一時的な資金難解決のための対策に走る傾向が強く、本来とられるべき事業収益体質の改善を意図した取組が疎かになりがちである。

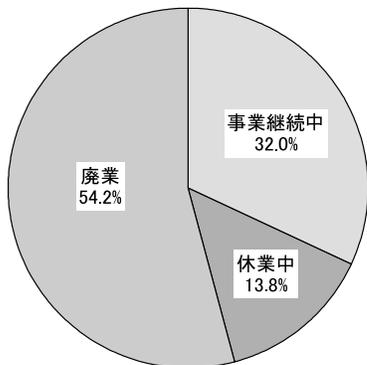
第3-8図 倒産企業と生存企業の倒産回避策
 （「直前期経常黒字」かつ「資産超過」企業同士の比較）
 ~ 生存企業と比較して資金繰りへの取組みが多い倒産企業 ~



資料：(社)中小企業研究所「事業再挑戦に関する実態調査」(2002年) (社)中小企業研究所「経営上の困難克服に関する実態調査」(2002年)
 (注) 複数回答のため、合計は100を超える。

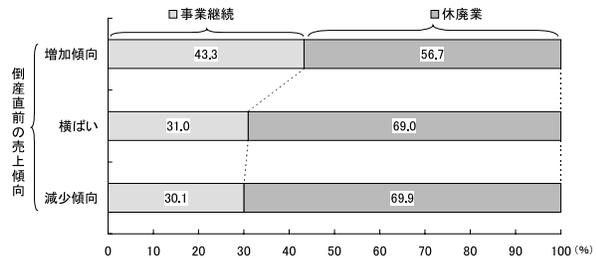
倒産企業の約32%は事業を継続。事業を継続しやすいのは倒産前に事業拡大傾向にあり売上高が伸びている企業。他方、倒産後の事業が採算にのりやすい(黒字)のは、倒産前に黒字の企業。事業継続条件と採算条件にねじれがある。

第3-9図 倒産企業の事業継続状況
 ~ 倒産後も事業を継続している企業は多数存在 ~



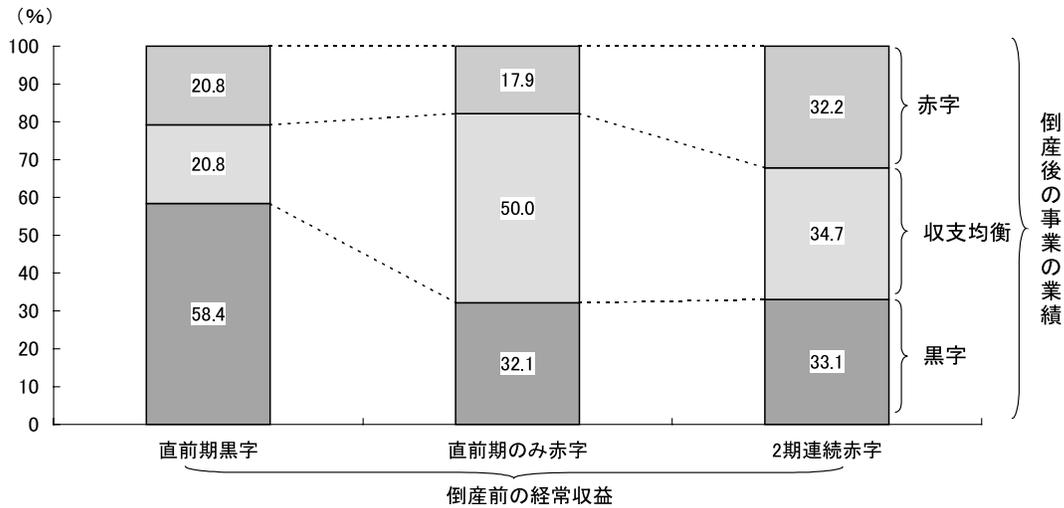
資料：(社)中小企業研究所「事業再挑戦に関する実態調査」(2002年)

第3-10図 倒産直前の売上傾向と事業継続状況
 ~ 売上が増加傾向の企業は倒産後も事業を継続している割合が高い ~



資料：(社)中小企業研究所「事業再挑戦に関する実態調査」(2002年)

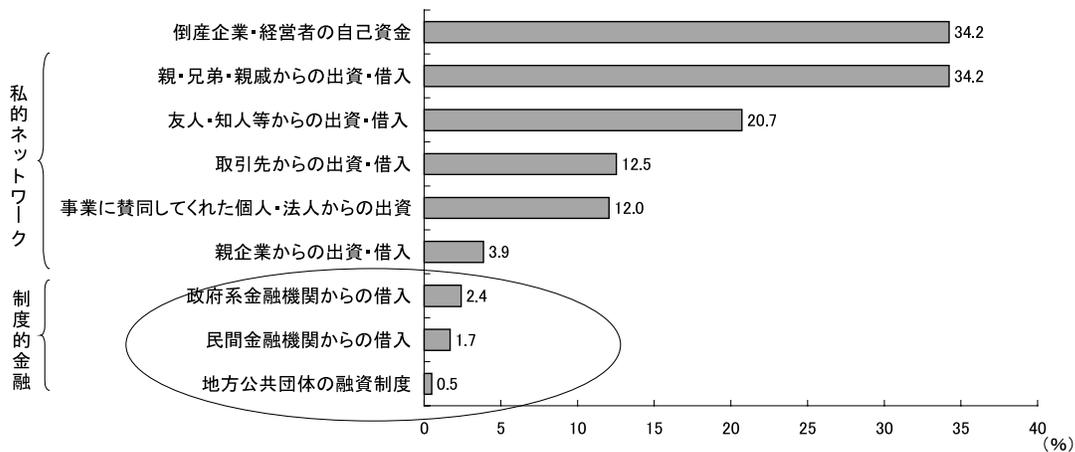
第3-11図 倒産後も事業を継続している企業の業績
～倒産前に黒字であった企業ほど倒産後にも黒字傾向～



資料：(株)中小企業研究所「事業再挑戦に関する実態調査」(2002年)

倒産後の事業は資金繰りについては親・兄弟や友人、知人以外に頼れない状況。金融機関等の弾力的対応が今後の政策的な課題。

第3-12図 倒産後の事業継続資金の調達方法
～倒産後の事業継続は私的ネットワークに依存～

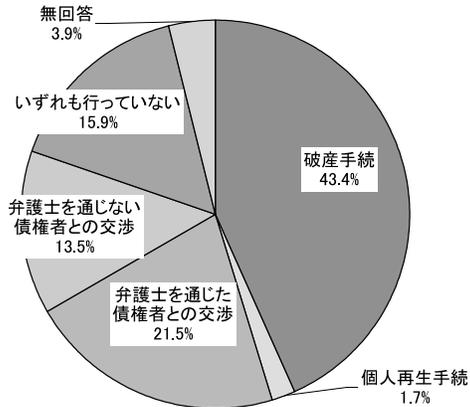


資料：(株)中小企業研究所「事業再挑戦に関する実態調査」(2002年)

(注) 複数回答のため合計は100を超える

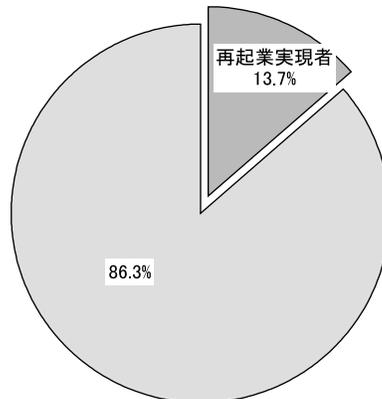
倒産企業経営者の約43%が破産しているが、そのうち約14%は再起業を実現。 (事例)

第3-13図
倒産企業経営者が個人の債務を整理するために行ったこと
~ 4割を超える経営者が破産 ~



資料：(社)中小企業研究所「事業再挑戦に関する実態調査」(2002年)
注) アンケート回答者全員を対象に集計。

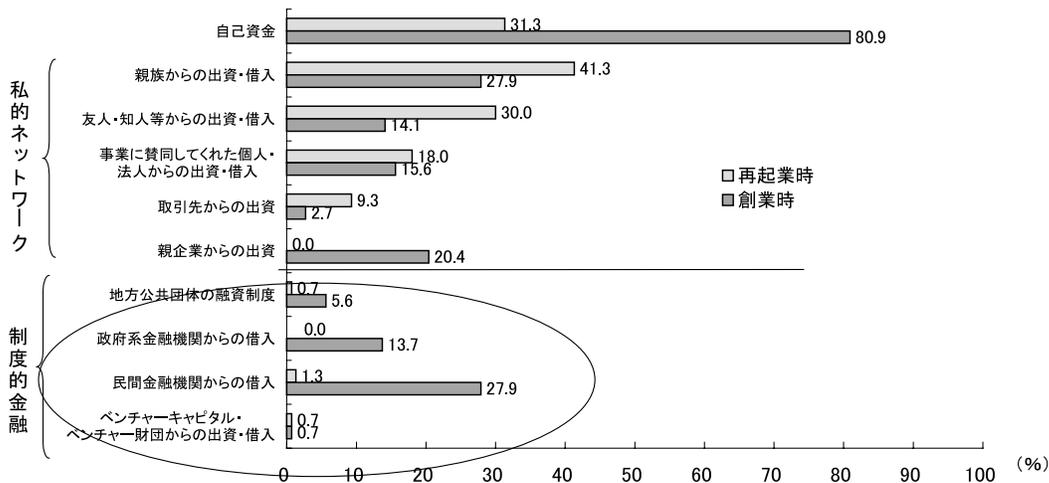
第3-14図
破産者の再起業状況
~ 倒産企業経営者で個人破産をした者のうち全体の13.7%が再起業を実現している ~



資料：(社)中小企業研究所「事業再挑戦に関する実態調査」(2002年)
注) 個人破産したと回答した倒産企業経営者を対象に集計。

倒産企業経営者の再起業の資金調達は、通常の創業時に比べても、親族・友人・知人に依存。この分野での制度的金融の充実が今後の課題。

第3-15図 創業時と再起業時の資金調達方法
~ 初めての創業に比べても、再起業時は私的ネットワークへの依存が強まる ~

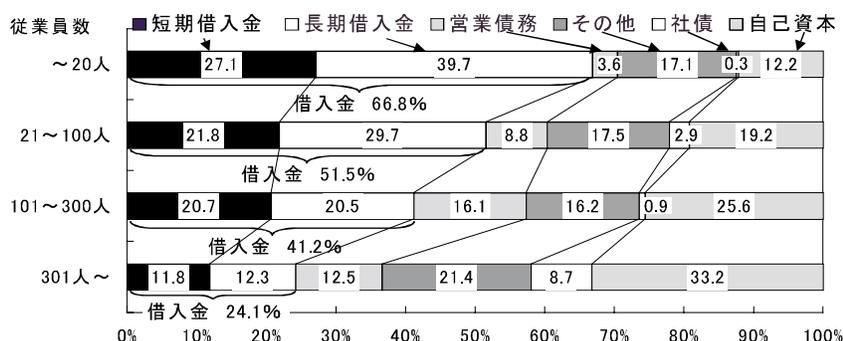


資料：中小企業庁「創業環境に関する実態調査」(2001年12月)
(社)中小企業研究所「事業再挑戦に関する実態調査」(2002年)
注) 複数回答のため合計は100を超える。
再起業時については、再起業を実現した倒産企業経営者を対象に集計。

< 3. 財務だけでは測れない企業の質を見る金融 >

中小企業の資金調達は大企業に比べ、借入金に依存する度合いが高い。

第4-1図 資金調達構造 (2001年度・従業員規模別・非一次産業 (以下同じ))
 ~ 規模が大きい企業ほど借入金は少なく自己資本が多い ~



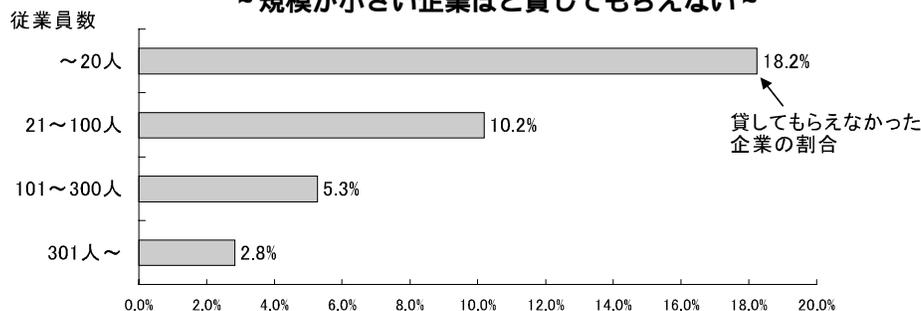
資料：財務省「法人企業統計年報」(2001年度) 再編加工

1. 各項目の構成比率は分母を負債+資本+割引手形残高として算出。

2. 営業債務(企業間信用)は支払手形+買掛金、その他は割引手形残高及び引当金等の残高。

ところが、規模の小さい企業ほど、銀行借入れにおいて申し込み額どおり借りにくく、金利条件が厳しい。

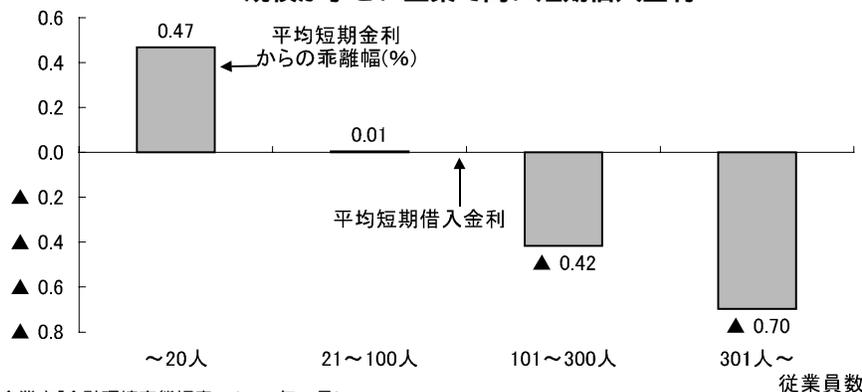
第4-2図 メインバンクから貸してもらえなかった企業の割合 (従業員規模別)
 ~ 規模が小さい企業ほど貸してもらえない ~



資料：中小企業庁「金融環境実態調査」(2002年11月)

(注) ここでいう「貸してもらえなかった企業」とは、アンケートにおいて、「最近1年間のメインバンクへの借入れ申込みについて、最も多かった対応はどうか」という問いに対して、「申込みを拒絶・減額」と回答した企業を指す。

第4-3図 メインバンクの短期借入金金利 (従業員規模別)
 ~ 規模が小さい企業で高い短期借入金金利 ~



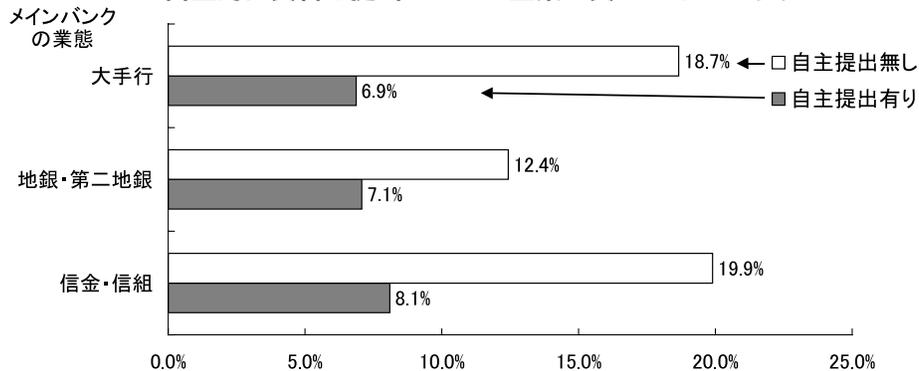
資料：中小企業庁「金融環境実態調査」(2002年11月)

(注) 1. 2002年10月末時点でのメインバンクの短期借入金金利と、平均短期借入金金利からの乖離幅を指す。

2. 10月末時点で短期借入れがない場合は直近の短期金利を用いた。また、短期借入金金利が複数ある場合は最も高い短期金利を用いた。

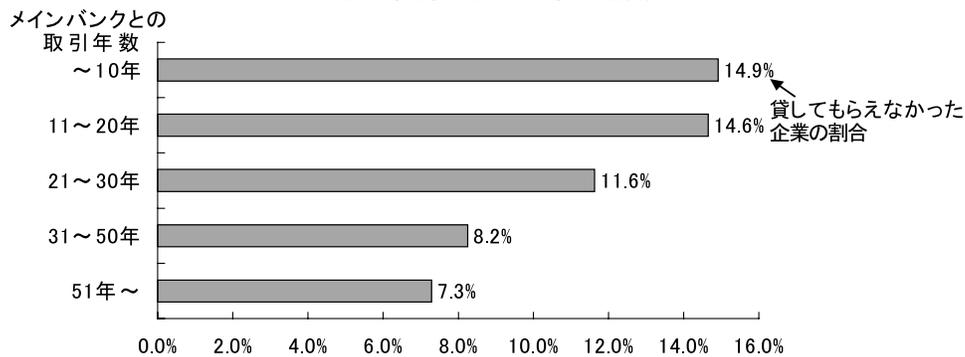
中小企業から見た場合、借入資金を円滑に確保するために重要なのは、積極的な企業情報の公開、長期継続的取引などによる財務に現れない企業の情報が銀行に伝わる関係の醸成。

第4-4図 貸してもらえなかった企業の割合（資料自主提出の有無別）
～自主的に資料を提出している企業は貸してもらいやすい～



資料：中小企業庁「金融環境実態調査」（2002年11月）

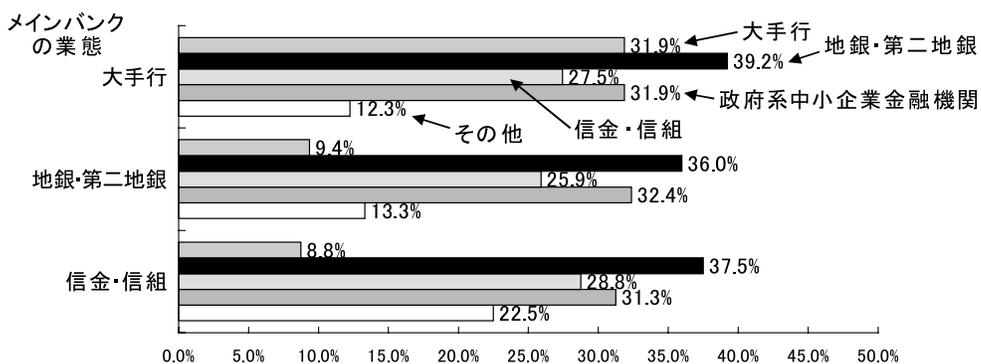
第4-5図 貸してもらえなかった企業の割合（メインバンクとの取引年数別）
～メインバンクとの取引が長い企業ほど貸してもらいやすい～



資料：中小企業庁「金融環境実態調査」（2002年11月）

また、メインバンクから上手く借入れができなかったときに備えて、取引銀行の多角化も重要。この場合、特に地方銀行、政府系金融機関が独自の役割。

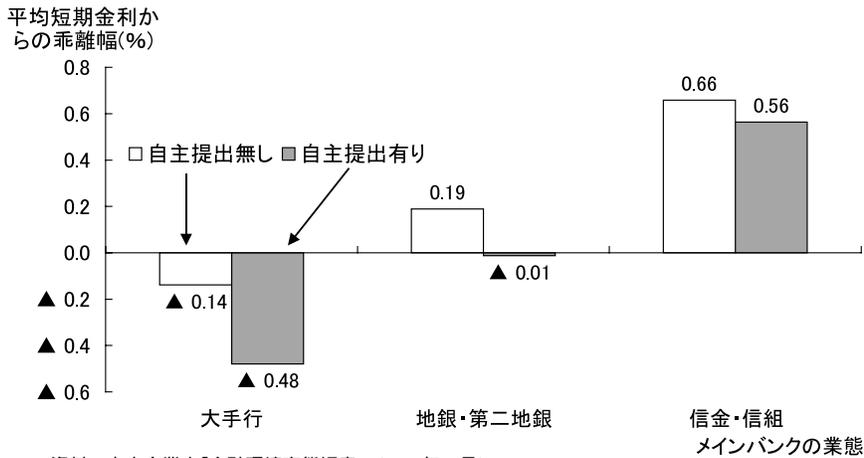
第4-6図 メインバンクから貸してもらえなかった後の借入先
（メインバンクの業態別）
～地銀・第二地銀や政府系中小企業金融機関からの借入れが多い～



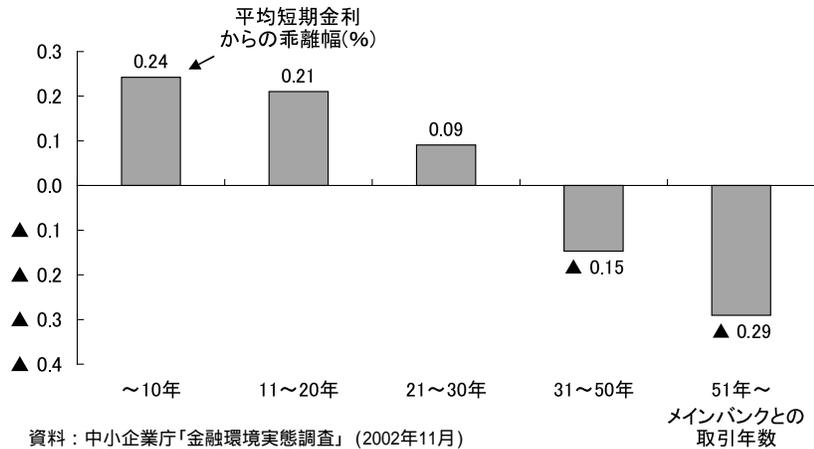
資料：中小企業庁「金融環境実態調査」（2002年11月）

また、金利についてもやはり、メインバンクへ自主的に資料を提出し、長期的取引関係を結ぶ企業が低金利を享受。また、金融知識を有することも重要。

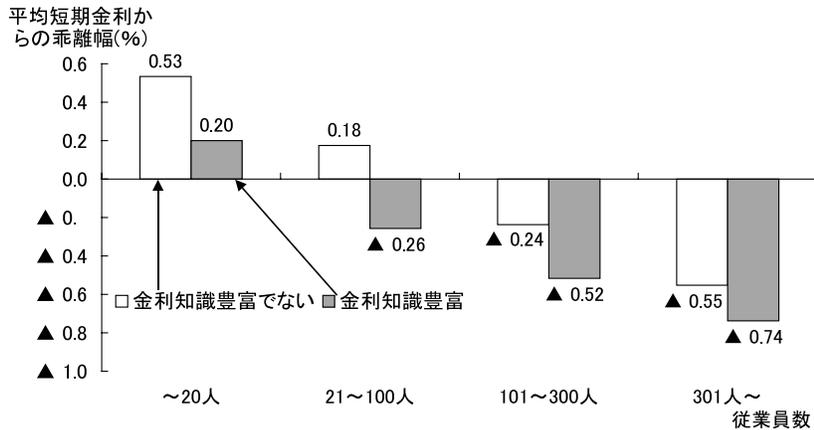
第4-7図 短期借入金利（資料自主提出の有無別）
 ~自主的に資料を提出している企業は金利が低い~



第4-8図 短期借入金利（メインバンクとの取引年数別）
 ~メインバンクとの取引が長い企業ほど金利は低下~

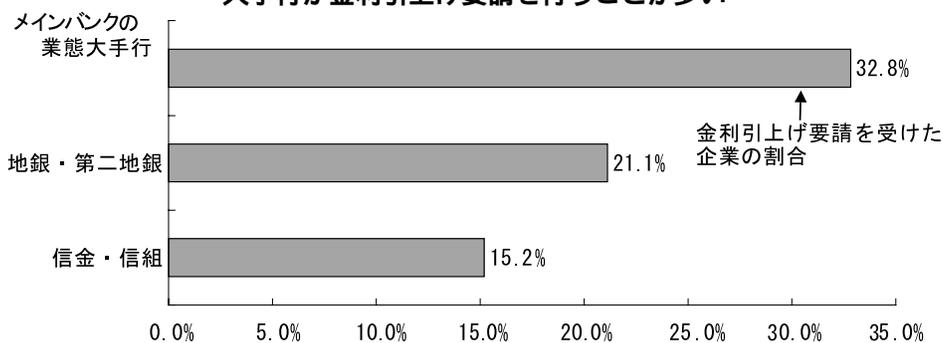


第4-9図 短期借入金利（金利知識の有無別）
 ~金利知識を有する企業は金利が低い~



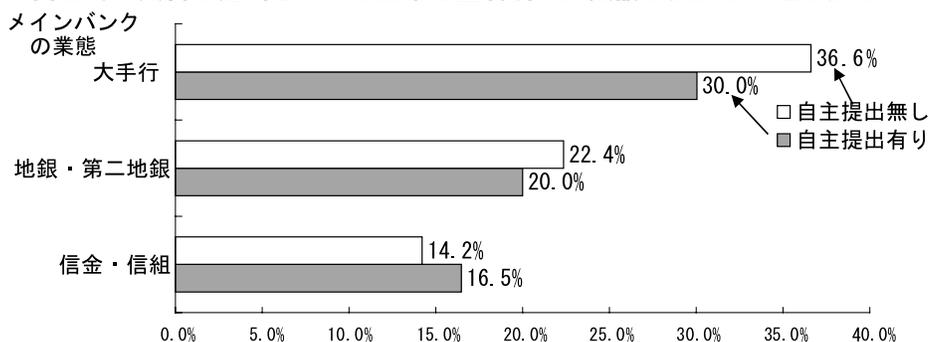
2002年1年間で金利引上げの要請を受けた中小企業は少なくない。大手行メインバンクの企業で、メインバンクへの資料の自主提出が無い企業が金利引上げの要請を受けている。

第4-10図 金利引上げ要請を受けた企業の割合（メインバンクの業態別）
～大手行が金利引上げ要請を行うことが多い～



資料：中小企業庁「金融環境実態調査」（2002年11月）

第4-11図 金利引上げ要請を受けた企業の割合（資料自主提出の有無別）
～自主的に資料を提出している企業は金利引上げ要請を受けることが少ない～

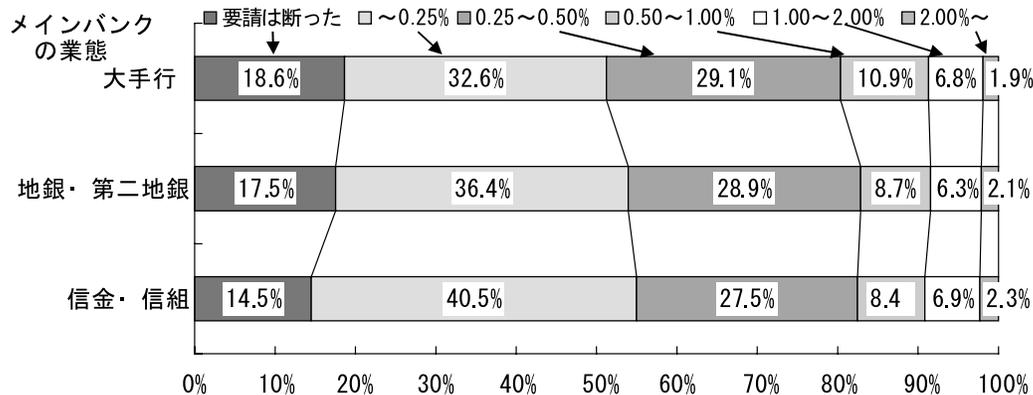


資料：中小企業庁「金融環境実態調査」（2002年11月）

（注）メインバンクが信金・信組の場合に、金利引上げ要請を受けた企業数は、「自主提出無し」が54社、「自主提出有り」が56社と非常に少ないことに注意しなければならない（他の層では300～400社）。

金利引上げ要請を受けても、1～2割の企業はその要請を断っている。

第4-12図 金利引上げ要請の対応状況（メインバンクの業態別）
～金利の引き上げ幅の多くは0.50%以下～

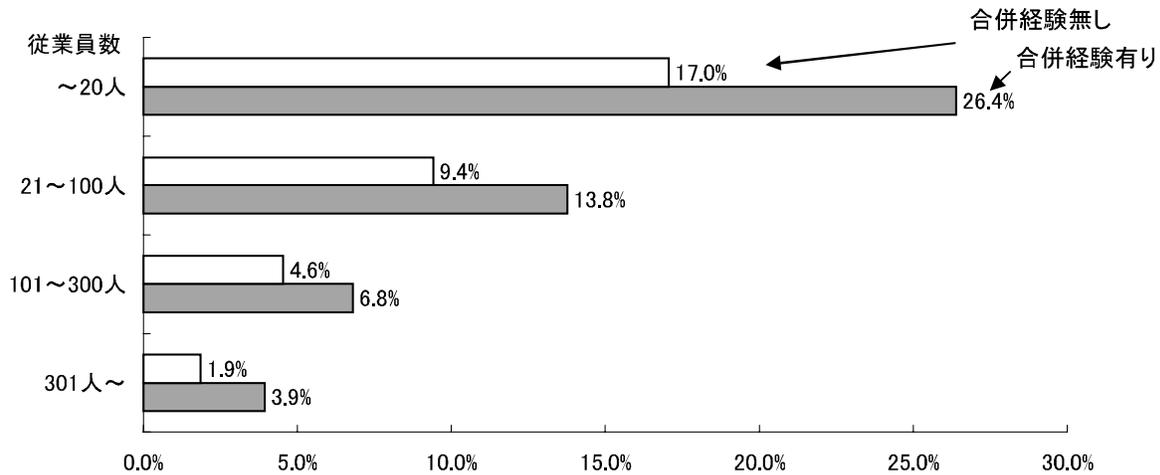


資料：中小企業庁「金融環境実態調査」（2002年11月）

（注）メインバンクから金利引上げの要請を受けた企業を集計した。

合併を経験したメインバンクの貸出態度は厳しくなり、そうでないメインバンクよりも貸してもらえないことが多い。金融機関の合併等に対する中小企業政策面での対応が必要。

第4-13図 貸してもらえなかった企業の割合（メインバンクの合併経験別）
～メインバンクの合併を経験した企業は貸してもらえないことが多い～

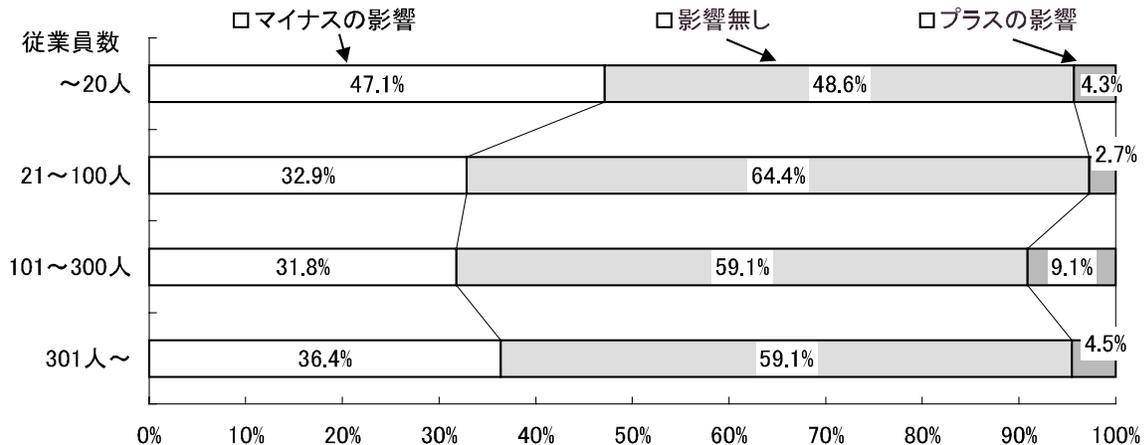


資料：中小企業庁「金融環境実態調査」（2002年11月）

（注）1997年以降メインバンクが合併した企業を、メインバンク合併経験有りとした。

メインバンクの破綻は小規模企業に特にマイナスの影響を与える。

第4-14図 メインバンクの破綻が借入れ取引に与える影響（従業員規模別）
～メインバンクの破綻により多くの企業がマイナスの影響を受けている～

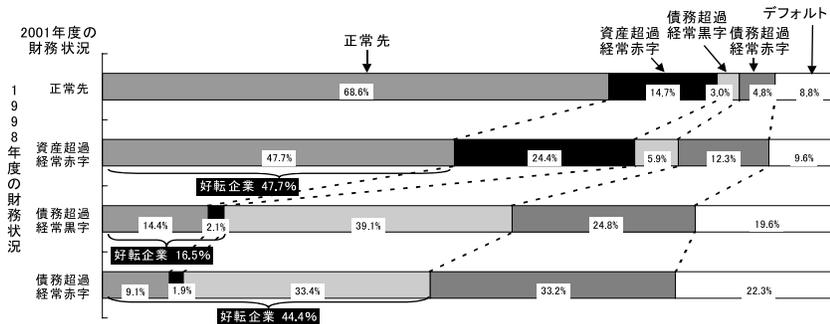


資料：中小企業庁「金融環境実態調査」（2002年11月）

（注）マイナスの影響とは、メインバンクの破綻によって貸出態度や借入条件が厳しくなったり、借入れをする上で不利、不便になったことを指す。プラスの影響とはその逆を指す。

25万社の財務データを分析してみると、経常赤字や債務超過であっても、厳しい状況の中、経営努力によって、数年後には黒字化を達成したり、債務超過を解消する企業は多い。金融機関としては財務に現れない企業の能力を見抜く審査能力の向上が必要。

第4-15図 1998年度と2001年度の財務状況
 ~ 経常赤字先から正常先へ好転する企業も多い ~

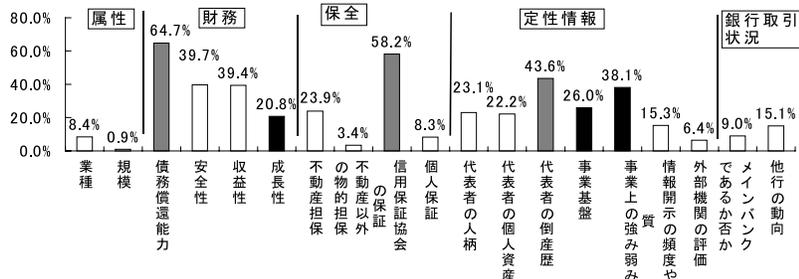


資料：中小企業信用リスク情報データベース（1998年度、2001年度及びデフォルト有無のデータがある251,490社を対象とした。）
 (注) 1. 正常先とは、経常赤字でもなく、債務超過でもない企業を指す。
 2. デフォルトとは、原則3ヶ月超の延滞先、金融機関自己査定による実質破綻先・破綻先、信用保証協会が代位弁済を実行した先を指す。

各銀行は中小企業向け融資において財務や保全などの外形的基準を重視し、事業上の強み弱み、成長性等を見ることに消極的。それぞれの視点で中小企業の財務に現れない部分を見逃さない「目利き」としての能力の強化が、多様な中小企業に対応した資金供給の円滑化に必要。

(事例)

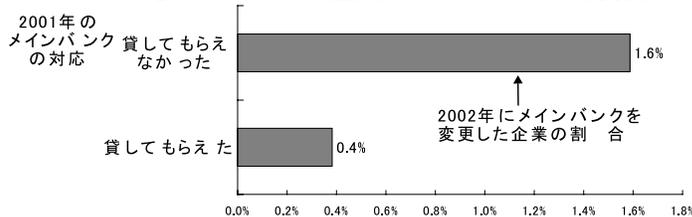
第4-16図 中小企業向け貸出しの際に特に重視する点
 ~ 財務や信用保証協会保証を重視する銀行が多い ~



資料：(財)中小企業研究所「中小企業向け貸出しの実態調査」(2003年1月)
 (注) 複数回答のため、合計は100を超える。

さらに、金融機関の硬直的な貸出態度は、中小企業という将来有望な顧客を失うことにつながり、金融機関にとっても損失。

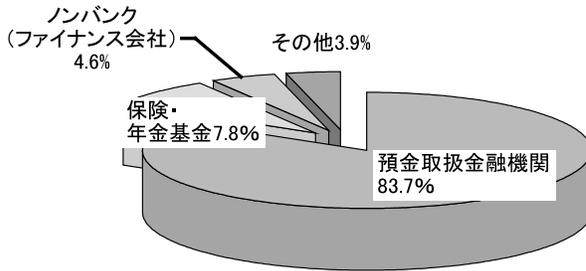
第4-17図 メインバンクの対応とメインバンクを変更した企業の割合
 ~ メインバンクの対応が厳しかった企業はメインバンクを変更することが多い ~



資料：中小企業庁「企業資金調達環境実態調査」(2001年12月)「金融環境実態調査」(2002年11月)
 (注) 両者の差は統計的に十分意味のある差である。

企業金融に占める銀行などの割合は約8割だが、その他にも保険・年金基金、ノンバンクなどが利用されている。また、銀行などの貸出しは土地担保が中心であるが、中小企業はその土地に匹敵する売掛金・受取手形を保有。

第4-18図 金融機関の業態別企業向け貸出残高の割合（2002年9月末）
～ 預金取扱金融機関が約8割～

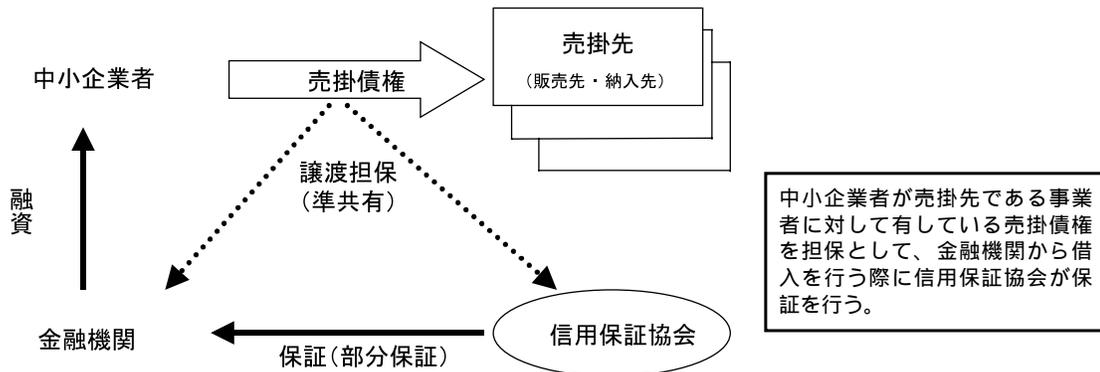


中小企業(資本金1億円以下)の保有資産
現金・預金 77.2兆円
売掛金・受取手形 85.3兆円
土地 74.1兆円

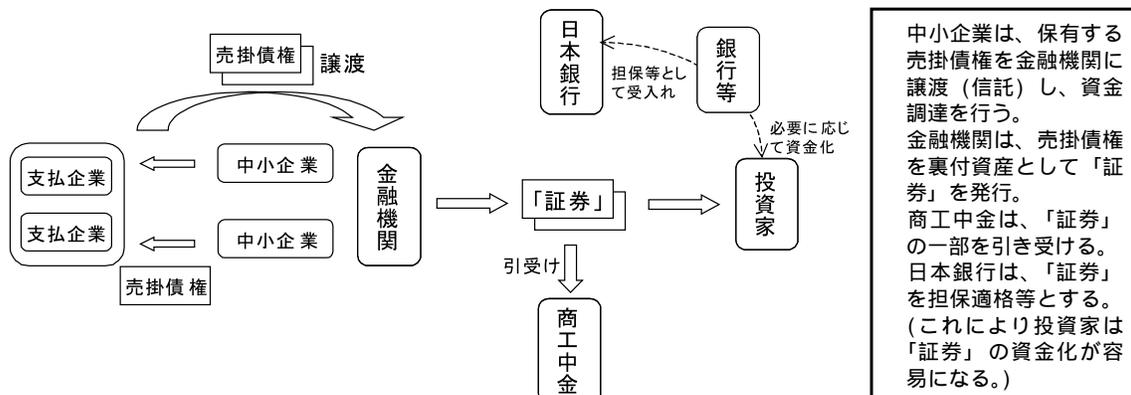
資料：日本銀行「資金循環統計」

中小企業庁としても、中小企業の資金調達の多様化に取り組んでおり、平成13年12月より売掛債権担保融資保証制度を実施している。また、平成15年2月から、政府系金融機関を活用した売掛債権の「証券化」への支援を行っており、こうした新しい資金調達手段の活用も重要。

第4-19図 売掛債権担保融資保証制度の概要



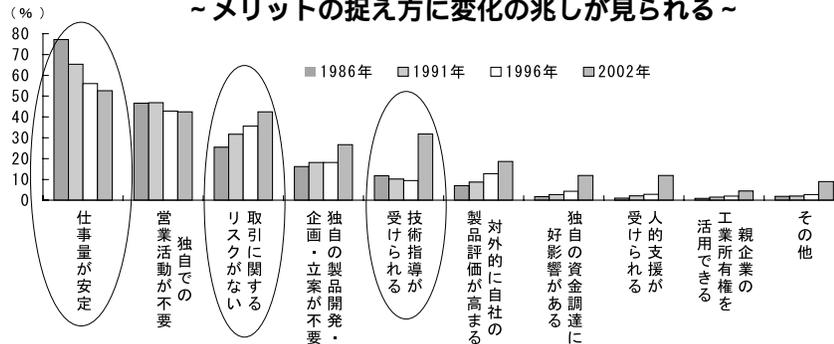
第4-20図 売掛債権の「証券化」への支援の概要



< 4. 事業連携による経営革新 >

グローバル経済の進展下、「下請」取引といった企業間の垂直連携のメリットは仕事量の安定から取引のリスクがないこと等へと変化。

第5-1図 下請取引におけるメリット（製造業、中小企業）
～メリットの捉え方に変化の兆しが見られる～

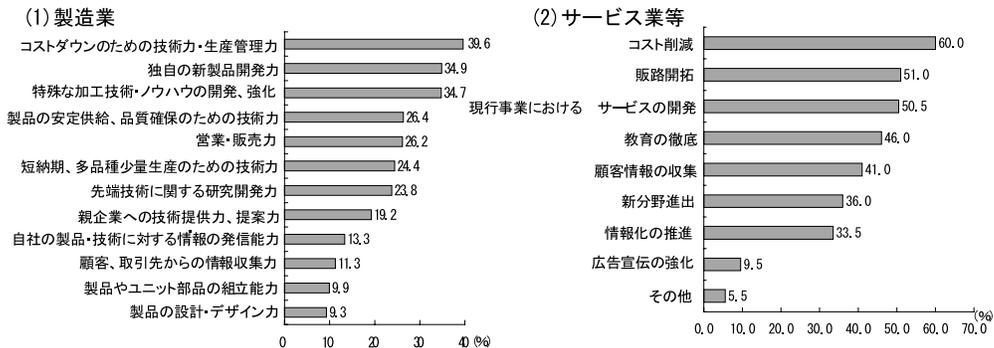


資料：中小企業庁「我が国製造業分業構造実態調査（中小企業）」（1996年11月）
中小企業庁「中小企業連携活動実態調査」2002年11月

- (注) 1. 2つの調査は調査母集団が異なるものであるため、1996年と2002年の数値の間に連続性はない。
2. 複数回答のため、合計は100を超える。

このような環境変化の中、受注側の中小企業は高付加価値製品開発、製品のコストダウンなどの取組を重視しており、こうした対策から高い効果が得られている。 (事例)

第5-2図 今後強化したいと考えていること
～コストダウンに続き、製品やサービスの開発を重視～



資料：(財)商工総合研究所・商工組合中央金庫「第6回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査」(2001年)再編加工

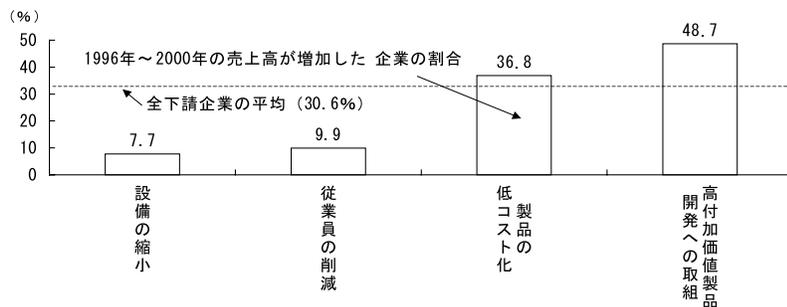
- (注) 複数回答のため、合計は100を超える。

資料：(財)流通経済研究所「事業者間の役務（サービス）取引に関する実態調査」(2002年)再編加工

- (注) 複数回答のため、合計は100を超える。

第5-3図 親事業者の海外進出に対応した受注側中小企業の戦略の効果
(製造業、中小企業)

～製品の低コスト化・高付加価値製品開発への取組等に高い効果が見られる～

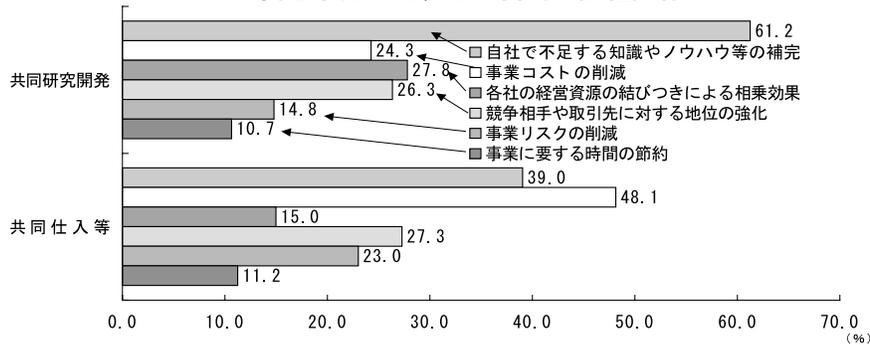


資料：(財)全国下請企業振興協会「産業の空洞化に伴う下請企業への影響に関する実態調査」(2002年)再編加工

企業間の横の連携ともいえる事業連携活動には多様な目的があるが、共同仕入や共同研究開発は企業のパフォーマンスを向上。

(事例)

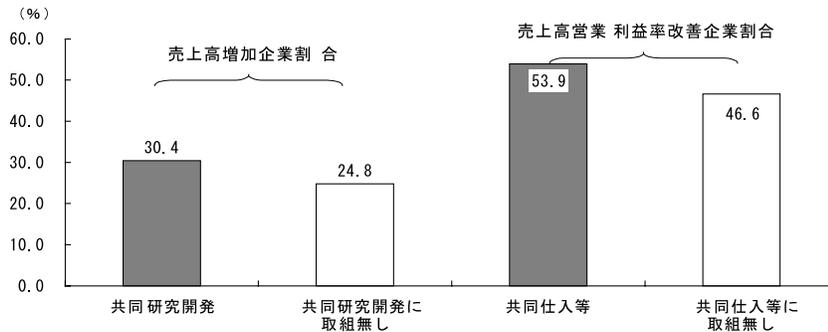
第5-4図 取組内容別に見た取り組み際の目的 (製造、卸、小売業・中小企業)
~ 同じ取組でも、その目的は多種多様 ~



資料：中小企業庁「中小企業連携活動実態調査」(2002年11月)

(注) 複数回答のため、合計は100を超える。

第5-5図 事業連携活動の効果 (製造、卸、小売業・中小企業)
~ 事業連携活動は企業のパフォーマンスを向上させる ~

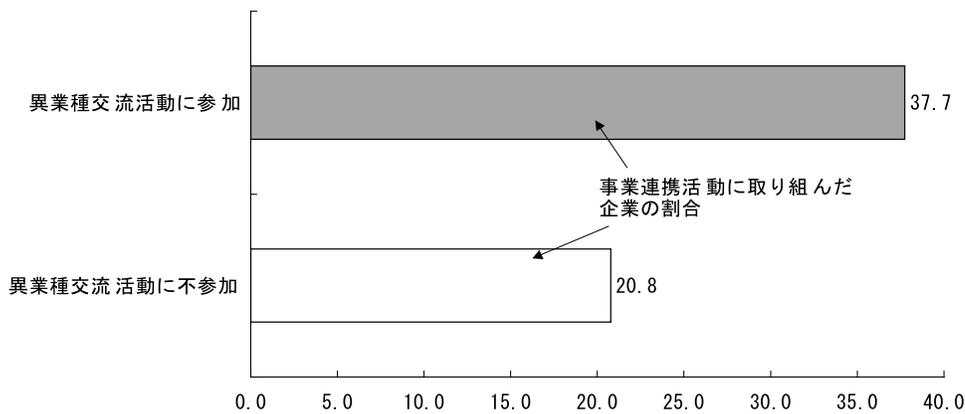


資料：中小企業庁「中小企業連携活動実態調査」(2002年11月)

(注) 売上高増加企業とは、1997年度～2001年度における売上高の伸びがプラスの企業、営業利益率改善企業とは、同期間における売上高営業利益率が改善 (2001年度で赤字の企業でもマイナス幅が縮小していれば改善を含む) している企業を指す。

異業種交流に参加した企業は事業連携活動に取り組むことが多く、その意味で異業種交流は事業連携活動の苗床機能を有する。

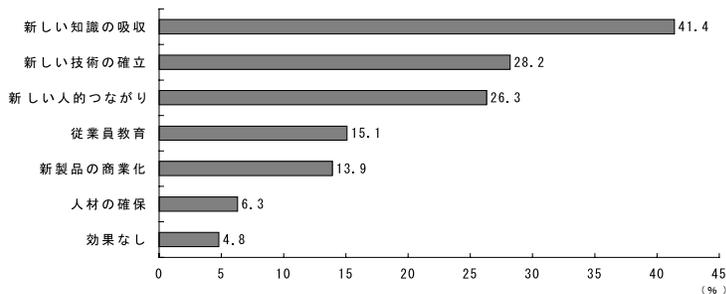
第5-6図 異業種交流活動への参加と事業連携活動取組割合 (製造、卸、小売業・中小企業)
~ 異業種交流活動は、事業連携活動の苗床となる ~



資料：中小企業庁「中小企業連携活動実態調査」(2002年11月)

産学連携は、知識の吸収や新しい技術の確立などの点で効果が大きい。

第5-7図 産学連携に取り組んだことによる効果（製造業・中小企業）
 ~ 製品の商業化よりも、知識の吸収という点で産学連携の効果は大きい ~



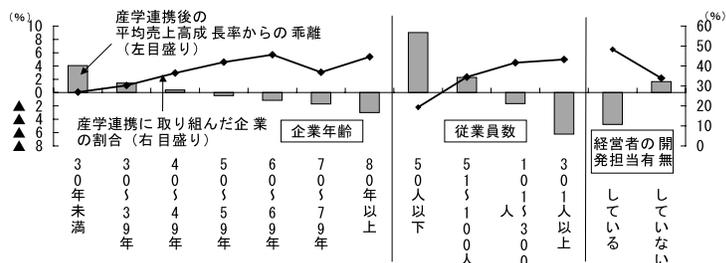
資料：中小企業庁「経営戦略に関する実態調査」（2002年11月）

規模別に見ると、規模の小さい企業の方が、産学連携の効果がより出やすいものの取組は遅れている。こうした現象を解消するため、TLO等のスタッフの強化等が必要（技術移転等の専門人材の充実等）。

(事例)

第5-8図 産学連携に取り組む企業と成果を上げている企業の属性の違い
 (製造業・中小企業)

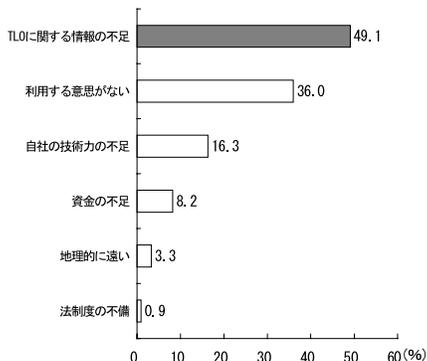
~ 成果を上げる企業の方が取組みにくい状況にある ~



資料：経済産業省「企業活動基本調査」（1998年）再編加工、経済産業省・中小企業庁「商工業実態基本調査」（1998年）再編加工中小企業庁「経営戦略に関する実態調査」（2002年11月）

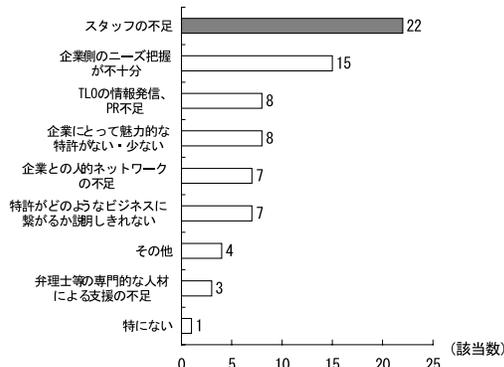
(注) 平均売上高成長率からの乖離は、産学連携に取り組んだ企業全体の平均売上高成長率と、各階層における産学連携に取り組んだ企業の平均売上高成長率の差。

第5-9図 中小企業がTLOを利用していない理由
 (製造業・中小企業)
 ~ TLOに関する情報の不足が最大の理由 ~



資料：中小企業庁「経営戦略に関する実態調査」（2002年11月）
 (注) 複数回答のため、合計は100を越える。

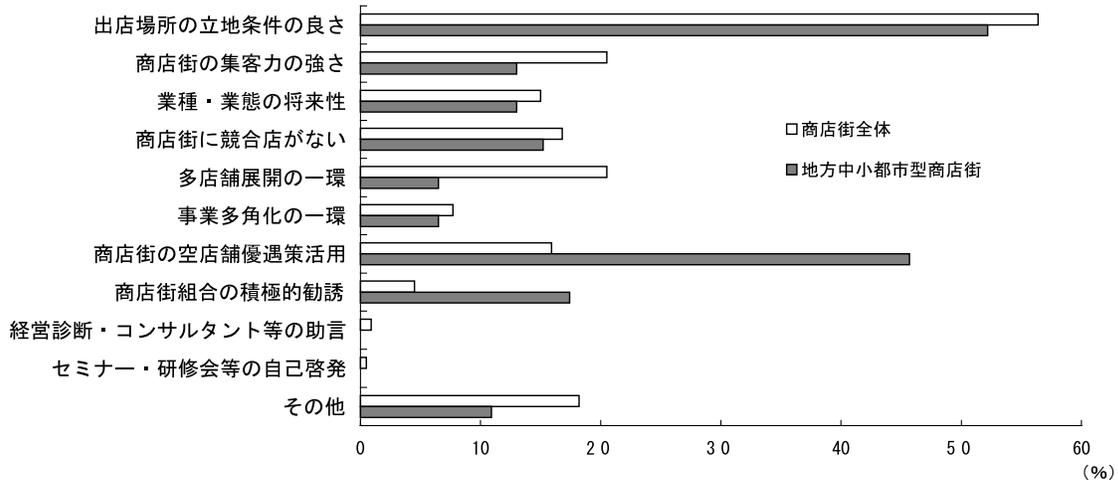
第5-10図 TLOの抱える問題
 ~ 人材面での問題が最も大きく、企業との繋がりの拡充も求められる ~



資料：(株)三菱総合研究所「中小企業の経営戦略と産学連携に関する調査」（2002年）
 (注) 24の承認TLOからの回答を実数で示している。

地方中小都市型の商店街では、空き店舗優遇施策活用も新規出店の大きな理由。

第5-11図 新規参入者の新規出店理由
～地方中小都市型商店街では、空き店舗優遇施策の存在も大きな要因～

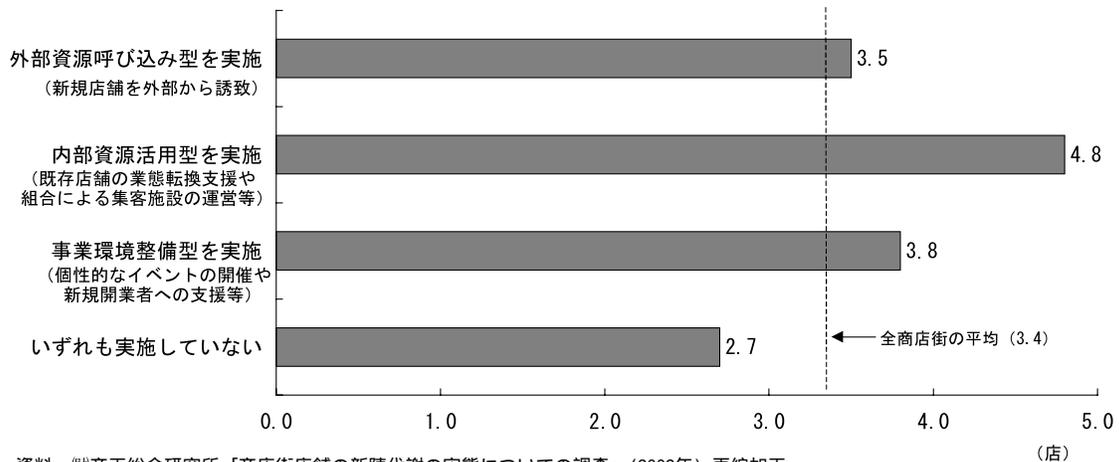


資料：(財)商工総合研究所「商店街店舗の新陳代謝の実態についての調査報告書」(2002年)

- (注) 1. 地方中小都市とは、人口20万人未満の都市を指す。
2. 複数回答のため、合計は100を超える。

内部資源活用型と事業環境整備型の取組を併せて実施することが商店街の新陳代謝を促進。

第5-12図 商店街の実施事業別の新規参入店舗数
～内部資源活用型と事業環境整備型の取組が商店街を活性化～



資料：(財)商工総合研究所「商店街店舗の新陳代謝の実態についての調査」(2002年)再編加工

- (注) 1. 数値は、各商店街の過去5年間における新規参入店舗数を100店舗当たりの数値に換算し、実施事業別の平均を算出したもの。
2. 複数回答のため、例えば「外部資源呼び込み型を実施」した者が内部資源活用型を実施しているか否か等は表していない。

<まとめ> - 再生と「企業家社会」への道

中小企業は多様な存在であるのみならず、ダイナミックに変化する存在。厳しい状況におかれていても、わずかの期間で急速に業況を回復させることが可能(第4-15図)。しかしながら、すべての中小企業がこうした「再生」を成し遂げているのではなく、イノベーションを着実に実施し、地道に収益体質を強化するもののみが生き残り、再生を達成(第3-8図)。このような中小企業が数多く輩出する「企業家社会」が形成されることが日本経済再生につながるもの。

事例集

事例

同一産業・品目においても需要の性質の違い等により、大企業と中小企業との役割の棲み分けが成立しているケース

【工業用ミシン製造業】

工業用ミシンは縫製工場で最も重要な生産設備であるが、その種類は細分化され、現在では3000種類以上のミシンがあるといわれている。工程ごとに適応した工業用ミシンの種類があるといってもよい。

しかし、全工程所要時間のうち70%近くは、「本縫いミシン」「ロックミシン」と呼ばれる汎用機を使っての作業が占めており、残りの30%の作業時間に数百～数千種類の「特殊ミシン」が使われている。

使用時間が長く使用頻度も極めて高い、すなわち市場も大きく技術も標準化されている「本縫いミシン」「ロックミシン」の市場では、数社の大企業が寡占的な地位を占める一方、対象製品ごとに仕様が違う多様な「特殊ミシン」市場では、数多くの中小企業がそれぞれのニッチごとに棲み分けているのが、工業用ミシンの世界である。

さまざまな生地、多様な副資材、目まぐるしく変わるデザイン等を特徴とするアパレル業界のニーズにこたえるため、「特殊ミシン」製造企業も、「飾り縫い専門」「横振りミシン専門」「縫いずれ防止用ミシン専門」「キルティング・ミシン専門」等、その市場を細かく区切り、極めて狭い専門分野の中で活動している。また「特殊ミシン」の多くは「熟練代替機能」を持っており、これの使用により、熟練工と同等、あるいはそれ以上に生産性の高い仕事が未熟練者によって為されるケースも数多い。熟練技能者の確保が年々難しくなっていく状況の中で、技能を多く要求する「多品種少量化」戦略を推し進める我が国のアパレル産業であるが、細分化されたニッチ市場の中できめ細かなニーズに応じている数々の「特殊ミシン」製造中小企業の技術力によるところが大きいだろう。

事例

中小企業とイノベーション

シュレッダー

コピー機販社に勤務していたF氏は、多くの会社を訪問する中で、オフィス内に機密文書が蓄積されるにつれ、保管場所の確保が困難な状況がいずれ訪れるのではないかとの認識を持っていた。その後、F氏は現像液を販売するG社を立ち上げたが、先に触れた文書処理の問題を解決できるような製品が開発できないかと考える

ようになる。ある時、うどん玉の製麺機をヒントに、紙もうどんのように細長く切れば、文書が読めなくなるのではと考え、1960年に製麺機の原理を応用したシュレッターを開発し発売した。発売当初は、単に紙を裁断する機械としか認識されず、販売実績は芳しくなかったが、情報化社会の到来とともに、企業の情報管理に対する認識は一変し、シュレッターへの需要は高まり、販売台数を増やし始めた。その後同機製造への新規参入が起こったが、G社は地域への販売ネットワークを展開し、着実に普及を図っていった。現在では、情報管理の観点のみならず、リサイクルの観点も加えられ同機に対するニーズは底堅いものとなっている。

魚群探知機

漁師のみならず多くの人達に知られ、いまや一般化した同機器も、定着するまでには長い道のりがあり、そこには中小企業の絶え間ない努力があった。1938年にラジオ修理業からスタートし、後に漁船の電気工事を手がけていたI社は、超音波を使って海底の深さを測る音響測深機を改良した魚群探知機を開発した。しかし開発当初は、走航中の雑音等の影響による精度の問題もあり、漁師になかなか理解されなかった。しかし、改良に改良を重ね着実に性能を高めていき、またI社による積極的な営業展開もあり、同機器は徐々に普及していくに至っていった。そしてI社の成長とともに、全国へと広まっていた同機器は世界各国へも輸出されるようになり、幾多の改良を加えられ、現在では多くの機能を搭載したコンピューター制御機器へと形を変え、漁獲に関する様々な情報をもたらしてくれている。

シャープペン

大正時代、金属加工業を営んでいたK氏は、筆記具メーカーから回転式シャープペンシルの部品加工の注文を受けた。当時のシャープペンシルは使い勝手や耐久性等性能面で実用性におよそ耐えない問題があったため、K氏は、自らで製造することを決意する。より実用性の高いものに仕上げることが目標に、ニッケルを使用することで強くて丈夫でさびにくくしたり、内部構造について、芯を押し出す心棒に工夫を施すことで芯を最大限使えるようにし、使い終わった芯が自然に抜け落ちるようにするなど、随所に改良を加えていった。その結果、文具製作所設立と共に実用性に耐えうる全く新しいものとしてのシャープペンシルが開発された。同シャープペンシルは早速、売りに出されることとなったが、それまでのシャープペンシルに対する使いにくさのイメージから、同製品自体へのニーズは小さくなっていた。しかし、当時、製品不足に陥っていた海外において、品質面等で注目され売れるようになると、国内からの注文も増えるようになり、次第に評価されていくようになった。K氏はその後も、現状に満足することなく改良を重ね、今では一般的になったワンタッチで芯を繰り出すことが可能なノック式を開発するなど、日々技術を向上させていき、世界に誇れる製品へとつなげていった。まさに、シャープペンは中

小企業の不断の努力の結晶といえよう。

その他、カラオケマシン（1971年登場）、総合警備業（1961年登場）等、現在では、身近な娯楽・サービスとなっているものにも中小企業発のイノベーションは数多く見られる。さらに外国に目を向けても、パソコンやエアコン等現在社会に欠くことのできないものに中小企業発のものは数多い。

資料：日刊工業新聞社「身近なモノの履歴書を知る辞典」（2002年）等により作成

事例

事業譲渡により、事業の再生を図り円滑な廃業を行った事例

【企業の沿革】

B社（新潟県、従業員27名（一部譲渡前））は空調システム設計・施工を目的に1973年に設立され、1984年には真空装置製造に進出した。最近まで、真空装置製造部門は、大手電機メーカーの100%子会社のC社の下請けとして半導体製造装置（スパッタ装置、ドライエッチング装置等）の製造を担当してきた。また、空調システム設計・施工部門はD社の代理店（県内3社のうちの1社）として、ビルオートメーションやファクトリーオートメーションの設計・施工、メンテナンス等を行ってきた。

【一部譲渡に至る経緯】

同社は2000年11月期までますますの業績を上げてきており、1999年3月には本社社屋を増築して真空装置製造用のクリーンルームを増設するなどしていた。しかし、代表者はそろそろ引退の年齢（1942年生まれ）であり、かねてより従業員に対して「当社の主要2部門（真空装置製造部門、空調システム設計・施工部門）は、従業員30名足らずの中小企業には手を広げすぎた感がある。2部門を分離して、それぞれの部門の専門家に後を継がせたい。」と説明してきた。ところが、ITバブルの崩壊に伴って真空装置製造部門の受注が急速に減少してきたため、その打開策が急務となり、2001年夏、同じ新潟県に工場をもつ同業種のE社に対して、取引の開始または真空装置製造部門の売却（従業員を引き継ぐことが条件）をもちかけた。ここで真空装置製造部門の売却を持ち出したのは、売却の場合は雇用を守る旨話してきたので従業員の反対はないと判断したためである。

E社はまず100万円程度の発注をしてきた。その結果をみて、2001年10月には真空装置製造部門を買収したいと申し出てきた。E社が買収に応諾したのは、買収価格が土地・建物・設備の簿価のみで、いわゆる技術料（ノウハウ代）を含んでいないため世間相場より安かったこと（従業員を全員引き継いでもらう代わりに技術料

を請求しなかった面がある)、先の発注でB社の技術力を確認していたため、従業員を引き継ぐことに全く問題がなかったこと、B社を経常的な発注先とするとE社のノウハウがC社に漏れてしまうことを恐れたためである。その結果、2001年11月20日の決算日をもってB社からE社へ真空装置製造部門の譲渡が行われた。

【B社の現状】

27名の従業員のうち16名がE社へ移った。彼等の新しい給料は前より高くなったそうである。空調システム設計・施工部門の9名は新会社F社を設立し、全く別の事務所を開いた。F社に対してB社が55%出資し(残りはB社代表者個人5%、従業員9名が40%)、B社は出資会社としてだけ存続することになった。B社の代表者は現在、F社に対してアドバイスをすることはあるが、事業には参加していない。なお、残り2名の従業員は退職した。

【譲渡が成功した理由】

事業の譲渡が成功した理由としては、まず代表者がかねてから従業員に対して会社の現況、自分の考え方を詳しく説明していたため、両者の間に信頼関係があったこと(月1、2回程度全体会議を開催していた)が挙げられる。

また、代表者が常に従業員の雇用を第一に考えていたこと(同社の技術は必ずしも一般的ではなく、地元で再就職するのは簡単ではないため、以前から従業員には国家資格の取得を勧めるなどしていた)。その雇用重視の姿勢は今回の譲渡にあっても変わらず、代表者は売却価格は安くとも、従業員の雇用が確保されたことで満足するなど、雇用に重点を絞ったことも事業譲渡が成功した理由として挙げられるであろう。

事例

会社更生手続により再建を果たし、再び成長路線に乗せている事例

【企業の成長と倒産】

G社(大阪府、従業員数110名、資本金64.5百万円)は、家具・室内装飾品、雑貨小売を手がける企業である。G社の創業は1951年で、1960年7月に法人化し、子会社で家具の卸も手がけるなど積極的な事業を展開していた。ところが、1978年2月に2回目の不渡りを出し倒産してしまった(当時の従業員数75名、資本金8百万円)。

次から次へと出店を繰り返し、ピークには13店舗となり借入金が増えた。外部的には、時あたかも、オイルショックなどの尾を引く構造的な不況の流れの中にあり、内部的には、販売代金が毎日現金で回収できるという小売業のキャッシュフローの長所を持ちながら、流動資産を無計画な出店によって固定化させるという事態に陥ったのである。

また、広告宣伝の面でもチラシを多発し、チラシ代金を手形で支払い、決済期間近になるとその決済のためにチラシ宣伝をするという、典型的な自転車操業の悪循環に陥っていたといえる。

【会社更生法の申請と企業再生】

G社は会社更生法を申請、1980年12月に更生計画が認可された。部課長以上の経営幹部は全員辞めたが、在庫はそのまま残っており、黒字であった大阪の2店舗で再スタート、これを機に社名を現社名に変更した。また、1988年には全店オンラインシステムを導入し、販売や在庫管理を厳格に行えるようにした。そして、1991年7月に更生手続きは終結した。その後、1992年には、集客力を高めるため、小物雑貨を大幅に増やした。また、1993年に配送センターを開設、1995年に1店、1998年に2店を開設し、5店舗体制となった。

【現状と新たな成長戦略】

現在、G社では、利益の出る体質、値引き販売の禁止、粗利40%以上、経費削減、クレームの根絶を目標としている。このため、販売促進のためのチラシに工夫をし、また仕入れは専任のバイヤーを6名（うち2名は海外担当）置き、必ず商品を自分の目で確かめて仕入れている。また、従業員教育のためにマニュアルを作成し、社内の決まり事は必ず守る姿勢を大事にしている。加えて、目標管理制度を導入し、計画との差異分析や資金繰り表の作成を行い、毎月の取締役会に報告し対応を図っている。

同社は、2～3年以内に大阪で5店舗、関東で1～2店舗を出店し、多店舗化を進める予定である。また、同社の店舗運営のノウハウを活用し、地方家具店のフランチャイズ化も視野に入れている。北海道から沖縄まで、2～3年以内に300店舗ほど展開し、共同チラシや共同仕入れなどで地方家具店を手助けするとともに、同社のコストも引き下げるなど、相乗効果を狙っている。

このように、同社は倒産前の放漫であった点を見直し、値引き販売を一掃するなど、販売、仕入れ、財務などすべての面で改善を図ると同時に、決して受身・消極的な姿勢ではなく、むしろ積極的な経営方針で厳しい時代を乗り切ってきている。

事例

情報開示により銀行を味方につける

T社（東京都・従業員43名）は、銀行への積極的な情報開示により、借入を円滑化している。

【積極的な情報開示】

T社は、現社長によって1992年に設立された。商業施設の清掃のほか、修繕、店舗設備の保守など、店舗管理全体を請け負い、急成長を遂げている。直近の決算で

は、売上高約15億円となっている。

T社はその借入金の大部分を、無担保にて調達している。「雨が降ったときに、突然銀行に泣き付いても、傘を貸してくれないのは当たり前で、普段から自分の会社のことをよく知ってもらうことが肝要」と考え、銀行に対して情報開示を積極的に行っている。

T社は創業間もないころから、公認会計士を導入し、より精緻な財務状況の把握に余念がない。月次で試算表を作成し、3ヶ月に1度、社長自らが、営業報告書を作成する。その営業報告書には、損益状況とその要因、現在の受注状況に加えて、社員の採用状況まで記載している。その営業報告書の裏付けとなる書類（例えば発注書の写し）などを含めると、T社の営業報告書は膨大な厚さとなる。そして、社長自身がすべての取引銀行を回り、その営業報告書を説明するのである。T社はそれを、創業以来コツコツと積み重ねている。また、業況が悪化したときも、悪化の原因と改善計画を策定して報告を行ってきた。その結果か、銀行との関係も良好で、創業3年目に、都市銀行から無担保で5,000万円の当座貸越を受けたのを皮切りに、無担保での借入額は拡大し、現在では約7億円の当座貸越枠を設定している。また、取引先の倒産により資金繰りが悪化した際も、銀行は進んで支援を申し出ており、まさに「銀行を味方」につけているのである。社長は「当社の営業報告書は特別なものではなく、どんな会社にも作れるものである。ただし、それを欠かさず地道に続けていくというのは努力が必要だ。自分は銀行に勤めていたから分かるのだが、積極的に財務情報を公開していくことにより、銀行は貸出しを行いやすくなるし、当社にとっても情報開示資料を作成することにより状況が逐次把握できるというメリットもある。」と語る。情報開示は銀行からの借入れを円滑化する効果以外にも、自社の状況把握にも効果があるようである。そして、その状況把握に基づいて、的確な経営判断を下すことによって、T社は成長を遂げてきたのである。

【情報開示に対する銀行の評価】

T社のメインバンクであるZ銀行は、T社の情報開示の姿勢について好評価をしている。

Z銀行は、「情報開示はバブル前では当たり前であったのに、バブル期に担保さえあればということになり、こうした情報開示が失われていった。一般的に、情報開示を積極的に行っていない会社より、積極的に行っている会社の方が貸し出しを行いやすい。というのは、資料が十分にあれば、貸出したお金がどのように使われたのか、また、今後どのように使われるのかが分かるからである。銀行にも預金者や株主があり、分からないリスクをとることはできない。」と語る。企業の積極的な情報開示を、銀行は、厳しく検証することで受け止める。その中で生まれた緊張感が企業と銀行の信頼関係を生成し、信用創造につながっていくのではないだろうか。

【多様な資金調達】

T社は、資金調達を借入れだけに依存していない。様々な手段で資金を調達している。例えば、T社は創業4～5年目に合計8,000万円の増資を行っている。引受先は、社長個人のほかは、取引先であったが、T社の将来性が見込まれたのか、特に引受先に困ることはなかったという。また、1998年に「中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法」の認定を受け、2000年に政府系金融機関より「成長新事業育成特別融資」を利用し、新株予約権付社債を発行して約1億円の資金調達に成功した。情報開示による円滑な銀行からの借入れ、増資、新株予約付社債発行といった多様な手段で資金を調達し成長しているT社は、現在、株式公開という新しい目標を掲げている。

事例

高付加価値体質の確立に向けた差別化

E社（山形県・従業員数63人）は梳毛紡績、ニット製品製造者。従来、紡績部門は比較的安価なボリュームゾーンの製品（糸）のみを製造しており、ニット製品についても量産品を製造してきたが、取引先のアパレルメーカーの中国シフトが進み、受注急減の危機に見舞われた。

【高付加価値の創造に向けて】

F社長、G専務（代表者長男）はこの状況から脱するため、安易な価格競争に巻き込まれない、特殊な糸を開発するとともに、かねてよりの夢であった自社ブランド製品の確立に動きした。紡績部門でも数年前から特殊な糸作りを始めたが、他社と同じ紡績機械では独自の製品を作ることができない。量産型の高速で効率の良い新型機械ではなく、速度は遅く、量はできないが丁寧なものづくりをする昔の機械を探し、独自に改造した。昔の機械（ローテク）をハイテクと結びつけることによって、羊毛の絨糸、和紙素材とアクリル糸を撚り合わせた糸など、これまでにない風合いの糸や今までは使えなかった原料を使った糸を作ることができた。E社のオリジナルな糸は国内の繊維総合見本市で注目を集め、アパレルメーカー、ニットメーカーからの受注も増加している。

自社ブランドの確立には海外展示会という手段を選んだ。国内で自社ブランドを小売店に直接販売しようとする、従来から取引のあるアパレルメーカーと競合することになる。また、国内では当社のような小さなメーカーの自社ブランドは「メーカーが直接販売するブランドなので安くできる」という形でしか評価されかねない。これではただの安売りになり、取引先（アパレルメーカー）にも迷惑がかかり、E社も採算が取れるかという問題がある。かといって高級品を作ってもブランドネームにこだわりがちな日本の消費者にはなかなか認知されない。付加価値の高い自

社ブランド製品を売っていくためには、まず海外で実績を示すことが必要と考えたのである。

【自社ブランド製品の効果】

こうして、平成13年5月、ニューヨークで開かれた繊維の総合展示会に特殊な糸を使った自社ブランドの高級婦人用ニット製品21点の出品を果たした。その結果、これまでになかった日本的な感覚が注目を集め、17社から150着の注文を獲得した。これらの製品は現地のテレビ局が番組で紹介したこともあって、小売店の店頭でも完売となり、翌年の展示会では前年の4倍の受注を得ることができた。さらには最高級ランクといわれるニューヨークのコートリー展にも出展し、40社からの受注を得ている。自社ブランドに対する海外での高い評価は、他の取引にも好影響を与えている。従来からのアパレルメーカーとの取引も増えてきており、利益率も改善傾向にある。紡績部門（糸）についても、フランスの有名ブランド製品に使われる糸を受注する等、当社オリジナルの糸の売上が大きく伸びており、一般的な製品（糸）の落ち込みをカバーしている。また、自社ブランドの成功が社員の士気を高め、社内の活性化をもたらしている点も無視できない。

【ブランドと価格に対する方針】

自社ブランド製品についてはG専務と夫人がデザインや付加価値を評価して（製造原価と関係なく）価格を設定している。通常、アパレルメーカーに売るレベルより高い値段を付けており、自社製品のレベル、ブランドへの信頼を保つためにも決して安売りするつもりはない。

このブランドはミセス向けの売るためのブランドであり、いわば消費者にあわせたデザインとなっているが、当社は新たに、アンテナブランド的な、よりファッション性が高く、冒険的なデザインの別ブランドを作り、製品の幅を広げている。2つのブランドを持つことで、ファッション性、斬新なデザインを追求し海外の展示会等で高い評価を得ることと、実際に消費者に売れる製品を作っていくことの両立を目指している。

事例

経営資源の魅力により、事業連携活動が誘発される

G社（長野県、従業員28人）は、機械の開発・設計・試作を専門とする企業。1970年の創業以来、開発した製品は400を超え、蓄積してきた知識やノウハウで、現在も次々と新製品開発に取り組んでいる。

【技術のコラボレーションによる開発】

G社は主要な業務が開発であり、開発力はまさにG社の生命線である。しかし、ゼロから全く新しいものを生み出すことは並大抵のことではない。G社は、「無か

ら有を生む活動は確かに意義のあることだが、事業としては成り立たない。当社が目指すのは、1から10を生み出すような開発だ」と語る。

「1から10を生み出す」とは、既に存在する技術をうまく組み合わせることにより、従来とは違った性質、優れた性能を持つ製品を生み出すことだという。実際、冬季オリンピックで使用されたスキーゲートを開発したときにも、既存のスキーゲートの技術と船舶用スクリューに用いられる技術を結びつけた。寒さの厳しい冬山、スキー競技にまつわる特殊な環境の両方に耐えうるものは、南極などにも行く船のスクリュー部分で既に使われていると、競合他社とは全く違うところに着眼したのであった。

そのような姿勢を持つG社は、困ったときに相談できる相手をどれだけ持っているかが重要だという。すべてを自社内で行うことにこだわらず、既に存在する知識を外部から調達することで、幅広い分野において、様々な製品を生みだしている。

【開発力が高める企業の魅力】

G社では、通常は自社で開発した機械装置を、自社で販売していく。技術的に不明な点があるときには積極的に外部の知識を利用するが、通常は自社開発が基本である。

しかし、様々な製品を生み出し、そして、開発した製品に評判の高いものが多いという結果は、そのような開発力を自社内に持たない他の企業にとっては非常に魅力ある経営資源である。そのため、他社の要請により、共同研究開発に発展することも少なくない。

【第三者の紹介による共同研究開発】

最近では、2000年に経済産業省関東経済産業局から紹介されて共同研究開発を行っている。

これは、医療用の小型輸送容器を開発しようとしていたL社が、自社単独では研究開発ができない状況の中、相談を持ちかけた大手企業にも開発を断られ、最後の頼みとして関東経済産業局に相談を持ちかけたことがきっかけであった。G社は、これまでの豊富な開発経験から、L社の求めるものも開発可能と判断し、共同開発に取り組むこととした。

通常、こうした事業連携活動は、普段から相互に面識のある企業同士でないと成立そのものが困難である。また、実行段階に至ることは、相手の開発力等にも不明な点があり、さらに難しいものである。しかし、G社には目に見える、幅広い分野での開発実績があったために、このような点をクリアすることが可能であった。現在、この共同研究開発は、試作品の完成まで終わり、成功裏に終了。相手先のL社も、G社がいなければ実現できなかつたとG社に感謝している。

【自社のためにも外部組織を活用】

他社にとって魅力ある経営資源を持つG社であるが、開発製品の販路開拓については、多くの中小企業と同様に困難な面も多い。そのため、ある程度数量の見込める製品については、共同販売によって、自社にない販売力を持つ企業の力を活用するという。

こうして、コアとする開発力を外部組織に活用される存在であると同時に、自社にない経営資源については積極的に他社を活用することで、現在もG社は、積極的な事業活動を展開しているのである。

事例 技術移転の契機はTLOからの働きかけ

Y社（大分県、従業員297人）は、電子機器システムのハード・ソフト開発に加え、先端技術製品の開発を行う製造業者。事業分野は、半導体、半導体製造装置、温熱治療器等の医療器具、光造形など多岐にわたっている。

【TLOからの働きかけ】

Y社は、普段から新製品開発や既存製品の改良、改善のために、積極的に研究開発活動に取り組んできている。その中では、自社による研究開発活動だけではなく、地元の大学等も、技術相談等の形で利用することで連携活動を行ってきた。

そのようなY社にあって、主に教育機関、研究機関向けに販売していた小型光造形装置について、造形の精度や時間の点でユーザー側の要望もあり、その改善が課題となっていた時期に、一つの話が舞い込んだ。遠方であり、今まで全く接触のなかったZ大学のTLOより、光造形に関する教員の特許利用の打診があったのである。Y社としては、学会等により同技術の概要は知っていたが、特に魅力を感じる技術でもなかったことから、その時点までは特に行動を起こしていなかったものである。

しかし、光造形装置に改善課題が持ち上がっていたことや、もともと開発活動には積極的なY社であることから、一度Z大学の研究室を訪問することにしたのであった。

【即決で技術移転契約を締結】

2000年3月、Y社はZ大学の研究室を訪問し、実際に同技術で造形された模型を見た。そこでY社は、同技術が、現在抱えている光造形装置の課題解決に役立つものであると感じたという。そのため、Y社は技術移転を受けることを即決し、2000年5月には技術移転契約を締結したのであった。

このような商品に直結するような技術をTLOが選び、技術移転の打診を行ってくれたという点をY社では高く評価している。

【製品化までの道のり】

しかし、Y社が技術移転を受けることになった技術は、商品として実用化するまでには、まだ大きな技術改善が必要な段階にあった。Y社としては、この後の技術改善等の段階においても、Y社とZ大学の間に入り、その連携活動がスムーズに運ぶようなTLOによるフォローを期待していたのだが、その点でややフォローが足りなかった点を、今後のTLOの活動に必要な改善点として感じている。

それでも、教員等との連携により、技術移転を受けてから約1年後の2001年7月には、同技術を応用した試作機を展示会に出展。2002年3月には、第一号の商品納入を果たしている。

Y社は、同技術を応用したことにより、精度面、時間面の課題が改善され、従来からの得意先である教育機関や研究機関からも評価を受け、第一号納品後も順調に受注を獲得しているという。また、ただ課題が改善されたというだけではなく、Z大学のTLOから技術移転を受けて開発されたという点も、顧客に対するPRポイントとなっていると感じており、その点にもTLOによる技術移転に対する効果が表れているという。製品自体は用途が特殊であることもあり、大量に販売することは難しいが、そのような製品としてはまずまずの受注を果たしている。

【今後の方針】

Y社では、今回のTLO利用によるメリットは大きかったと感じている。これまでも、技術相談を中心に産学連携を行った経験を有しているが、正直「お付き合い」という意識があったことも否定できないという。しかし、今回の成功で、その意識は、事業のための一手段として本気で取り組む意向に変わりつつある。

今回はTLOからの働きかけがきっかけとなって技術移転につながったわけであるが、今後については、Y社側でもTLOを普段から意識することで、自社の側から働きかけ、有効に活用していきたいと考えていると社長は語る。



石川県中小企業再生・事業転換支援プログラム

1. プログラムの概要

石川県ではこの度、経営改善・事業転換に意欲があり、その可能性のある企業に対し、経営・金融両面から総合的に支援を行うため『中小企業再生・事業転換支援プログラム』を平成15年4月に創設しました。

今こそ中小企業者の皆さまの意識改革が必要です。

現在の厳しい経済状況や金融環境の大きな変化の中にあつて、中小企業者がその現状を正しく認識し、自らの置かれた立場を理解することが今後の経営活動に非常に重要になっております。

相談体制の強化・充実を図ります。

【再生・事業転換特別相談の実施】

お近くの商工会議所・商工会で、経営コンサルタント等による特別相談を行います。

また、(財)石川県産業創出支援機構（I S I C O）に常駐の経営相談員を配置し、相談体制を充実します。

【事業転換のための計画確定支援】

事業転換を図る企業に対する経営ノウハウ等の情報提供や、コンサルタントの派遣支援を行います。

企業の支援機関の連携を強化します。

【支援チームの設置】

『再生・事業転換支援検討会』を開催し、必要に応じて専門家等からなる『支援チーム』を編成します。

個別企業に対し、支援チームによる継続的な支援を実施します。

各種金融制度により再生をサポートします。

【中小企業金融対策の充実】

企業の再生・事業転換を金融面から支援するため、制度金融・保証制度の創設・拡充を図りました。

経営診断を継続的に行います。

【再生・事業転換フォローアップ診断の実施】

支援企業に対し、必要に応じて継続的なフォローアップ診断を実施します。

お問い合わせ先	<p>(1) 石川県中小企業再生・事業転換支援対策室 【事業転換支援プログラムの相談】 石川県産業政策課 技術振興開発支援グループ TEL 076(225)1513</p> <p>【再生支援プログラムの相談】 石川県経営支援課 経営支援係 TEL 076(225)1521</p> <p>【金融制度の相談】 石川県経営支援課 金融係 TEL 076(225)1522</p> <p>(2) 各商工会議所・商工会 【個別相談の実施】</p> <p>(3) 石川県産業創出支援機構 【プログラム関係全般の個別相談】 TEL 076(267)1244</p>
---------	---

2. 平成15年度石川県制度金融の主な変更点について

融資制度等の創設

(1) 事業転換支援融資

- ・融資対象 他事業への事業転換・多角化を図る者
- ・融資限度額 5,000万円(特認2億円)
- ・融資期間 設備資金10年以内(据置3年以内)、運転資金7年以内(据置1年以内)
- ・融資利率 1.50%(H15.4.1現在)(付保1.0%)
- ・認定機関 商工会議所、商工会

(2) 資金繰り支援融資

- ・融資対象 県制度融資の保証付き既往借入金の借換え等により資金繰りの改善を図る者
- ・融資限度額 8,000万円(特認2億8,000万円)
- ・融資期間 7年以内(据置1年以内)
- ・融資利率 1.75%(H15.4.1現在)(付保必須)
- ・認定機関 商工会議所、商工会

(3) 中小企業再生・事業転換支援保証

- ・保証対象 (新)「中小企業再生・事業転換支援プログラム」の対象企業
保証付き既往借入金の借換えも可能
- ・保証限度額 1億6,000万円
- ・保証期間 10年以内(据置2年以内)
- ・連帯保証人 個人は1名以上、法人は代表者を含め2名以上(第三者保証人不徴求)

融資制度の改正等

- (1) 地域商工業活性化融資
 - ・商業振興分の融資対象に、
『大規模事業所の移転により影響を受ける中小商業・サービス業者』を追加

- (2) 創業者支援融資
 - ・自己資金用件の緩和等
 - 【一般分】開業前：自己資金 1/4 必要 —— 自己資金 1/5 必要
開業後：自己資金 1/4 必要 —— 自己資金不要
 - 【特別分】開業後：自己資金同額必要 —— 自己資金不要
 - ・中高年齢者創業支援分の取扱期間の延長
平成15年3月末 —— 平成16年3月末

- (3) 経営安定対策特別融資
融資限度額の引き上げ 5,000万円 —— 8,000万円

- (4) 緊急経営支援融資
 - ・取扱期間の延長 平成15年3月末 —— 平成16年3月末
 - ・融資限度額の引き上げ 5,000万円 —— 8,000万円
 - ・特別分の融資対象に、
『大規模事業所の移転により影響を受ける中小商業・サービス業者』を追加

- (5) 償還猶予制度
取扱期間の延長 平成15年3月末 —— 平成16年3月末

お問い合わせ先	石川県商工労働部経営支援課 TEL 076-225-1522 各商工会議所・商工会
---------	--

3. 中小企業再生支援協議会について

中小企業再生支援協議会は、中小企業の再生支援を進めるため、専任アドバイザーによる無料相談・指導助言、また中小企業診断士などの外部専門家を活用しての企業の再生計画の策定支援などを行い、各都道府県に設置されています。

石川県では、(財)石川県産業創出支援機構が委託を受けた認定機関となっており、専任のアドバイザーによる窓口相談には、県内様々な事業者からの相談が続々と寄せられているため、あらかじめ電話でご予約の上ご利用下さい。(相談の秘密は厳守します！)

対象企業

深刻な経営上の問題を抱え、このままでは企業の将来に不安があるが、意欲を持って新しい企業づくり（企業再生）に取り組もうとする石川県内の中小企業者。

スキーム図

(第一次対応：相談時にお伺いすること)

直近3年間の財務状況（財務諸表）
資本、債権債務関係の状況（取引銀行等）
事業形態・構造（主要取引先等）
キャッシュフローの状況又は資金繰り状況
経営者等の個人資産の状況（必要に応じて）
会社の経営方針、組織、技術、人材等
現状の経営上の問題点と再生に向けた希望等

現状に至った経緯

改善に向けたこれまでの努力及びその結果

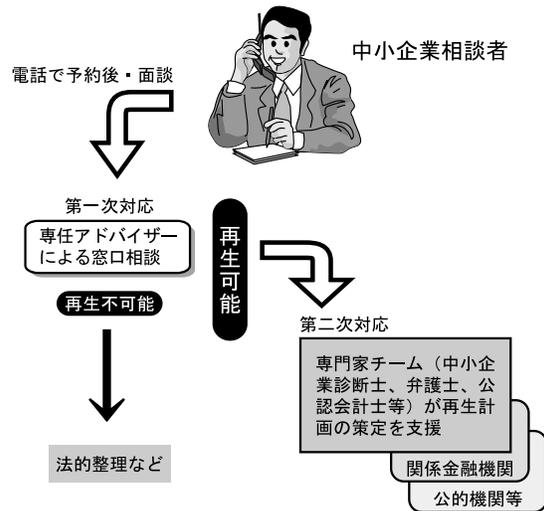
金融機関との関係

(第二次対応)

再生に向けて核となる事業の特定と、その事業の将来の発展に必要な経営上の方策や経営改善策をふまえた再生計画の策定支援を行う。

再生計画に基づき関係金融機関に対し、金融面での対応について支援に係る説明、調整を行う。

定期的にフォローアップ指導を行い、計画の実行状況や実現可能性について確認を行う。



相談窓口

TEL 076-267-1244

(財)石川県産業創出支援機構 新規事業支援部 中小企業再生支援室

住所：金沢市鞍月2丁目20番地（地場産業振興センター新館1階）

国の施策に基づく政府系3公庫の特別貸付制度

商工組合中央金庫

国の施策に基づく特別貸付(3-1) 資金使途、貸付期間、担保免除割合により貸付利率が異なる場合があります。(平成15年6月11日現在)

貸付名称	貸付対象	資金使途	貸付利率	貸付限度	貸付期間(据置期間)		
中小企業経営革新等支援貸付 取扱期間 (経営革新資金：経営革新計画、経営向上計画) 11.7.2～16.3.31 (経営革新資金：経営資源再活用計画) 11.7.2～18.3.31 (経営革新資金：新分野進出計画) 11.7.2～17.3.31 (戦略的情報技術活用促進資金) 14.4.1～17.3.31 (海外展開資金) 11.7.2～18.3.31 (中小企業事業展開支援資金) 14.4.1～16.3.31	経営革新資金 ・経営革新支援法に基づき経営革新計画の承認を受けた中小企業の皆様 ・経営向上計画について当金庫より承認を受けた中小企業の皆様 ・産業活力再生特別措置法に基づき経営資源再活用計画の認定を受けた中小企業の皆様 ・廃止前の新分野進出法に基づき新分野進出等計画の承認を受けた中小企業の皆様	経営革新、経営の向上、経営資源再活用事業、新分野進出、経営基盤強化のために必要な設備資金、長期運転資金 特別利率限度：組合5.4億円(原則)、組合員2.7億円(原則)ただし、経営向上計画を承認された方は一律2.7億円	0.35% ～1.55% (担保一部免除) 0.45% ～1.80%	組合(原則) 組合員20名以上 24億円 組合員20名未満 14.4億円 企業 7.2億円 内運転 2.5億円	設備：15年以内(2年以内) 例外：20年以内(2年以内) 運転：5年以内(1年以内) 例外：7年以内(3年以内)		
	経営基盤強化資金 ・経営革新支援法に基づく特定業種に属する中小企業の皆様		0.35% ～1.55%				
	戦略的情報技術活用促進資金 ・情報技術の普及変化に対応した情報化投資を行う中小企業の皆様		0.35% ～1.45% (担保一部免除) 0.45% ～1.70%			7.2億円(原則) 内運転 2.5億円	設備：15年以内(2年以内) 運転：5年以内(1年以内) 例外：7年以内(1年以内)
	海外展開資金 業種、売上等一定の要件を満たし、海外展開を行う中小企業の皆様		海外直接投資を行う為に必要とする設備資金			0.60% ～0.90%	2.5億円
緊急経営安定対応貸付 取扱期間 12.12.25 ～24.3.31 ただし中小企業運転資金円滑化資金 12.12.25 ～16.3.31	中小企業経営支援資金 経済的環境の変化等外的要因により、一時的に売上減少等業況悪化をきたしている中小企業の皆様	中長期的な経営基盤の強化に必要な長期運転資金	1.25% (担保一部免除) 1.35% ～1.50%	4.8億円	運転：5年以内(1年以内) 例外：7年(2年以内)		
	中小企業運転資金円滑化資金 最近の経済環境の変化等により、資金繰りに著しい困難を生じていると認められる中小企業の皆様	支障をきたしている資金繰りを安定させるために必要な長期運転資金	1.30%	1.5億円	運転：5年以内(1年以内) 例外：7年(1年以内)		
	金融環境変化対応資金 金融機関との取引状況の変化により、一時的に資金繰りに困難をきたしている中小企業の皆様	金融機関との取引状況の変化に伴い、必要とする長期運転資金	1.25% (担保一部免除) 1.35% ～1.50%	1.5億円 (16年3月31日までは2億円)	運転：5年以内(1年以内) 例外：7年(2年以内)		
	中小企業倒産対策資金 取引先企業の倒産により、経営に困難を生じている中小企業の皆様	取引先企業の倒産に伴い緊急に必要とする長期運転資金(一部使途においては設備資金も対象となります)	1.25% ～1.45% (担保一部免除) 1.35% ～1.70% (特別利率適用の場合もあります)	1.5億円	設備：15年以内(2年以内) 運転：5年以内(1年以内) 例外：7年(1年以内)		
返済資金緊急特別貸付 取扱期間 7.10.19～16.3.31	税引前損益又は経常損益が赤字等の中小企業の皆様	5%超貸出金(当金庫)の今後1年間の元利返済に充当するための長期運転資金	1.25%	対象元利返済金の合計額	運転：5年以内(2年以内) 例外：7年以内(2年以内)		
新事業育成貸付 取扱期間 7.10.19～17.3.31	技術的水準が高い又は製品・サービスに特色を有する等の新たな事業を行う中小企業で、当金庫の新事業審査委員会で新規性を認定した中小企業の皆様	新たな事業を行うために必要な設備資金、長期運転資金	当初5年 0.45% ～0.95% 6年目以降 1.45% ～1.85%	6億円 内運転 2.5億円	設備：15年以内(5年以内) 運転：7年以内(2年以内)		

国の施策に基づく特別貸付 (3-2) 商工中金独自の融資制度

(平成15年6月11日現在)

貸付名称	貸付対象	資金使途	貸付利率	貸付限度	貸付期間 (据置期間)
異業種交流促進特別貸付 取扱期間 7.4.14～	「中小創造法」に規定する認定研究開発等事業を行う中小企業の皆様	認定計画にしたがって、研究開発の成果の利用等に必要とする設備資金、長期運転資金	長期プライムレートを下回る水準	特利限度 3.5億円 内運転 2億円	設備：15年以内 (2年以内) 例外：20年以内 (3年以内) 運転：7年以内 (1年以内) 例外：10年以内 (3年以内)
金融環境変化対応資金担保免除特例制度 取扱期間 14.3.18～16.3.31	金融機関との取引状況の変化により、一時的に資金繰りに困難をきたしており、担保力の不足する中小企業の皆様 債務超過でないこと、延滞していないこと、その他種々の観点から見て返済力に問題がないと認められる場合にご融資を行います	金融機関との取引状況の変化に伴い、必要とする長期運転資金、短期運転資金 (含手形割引)	当金庫所定の利率	5千万円	運転：5年以内 (6ヶ月以内)
緊急経営安定対応貸付短期貸出制度 取扱期間 14.3.18～16.3.31	緊急経営安定対応貸付 (3-1参照) の対象となる中小企業の皆様 緊急経営安定対応貸付の資金使途に、新たに短期運転資金 (含む手形割引) を追加した制度です	緊急経営安定対応貸付 (3-1参照) の各資金の対象となる方が必要とする短期運転資金 (含手形割引)	当金庫所定の利率	緊急経営安定対応貸付の各資金と合算で同資金の限度額内	運転：1年未満
事業再生支援貸付 取扱期間 13.7.16～	事業再生緊急支援資金	短期運転資金 (手形貸付、手形割引)	当金庫所定の利率	当金庫所定の限度内	運転：1年未満
	事業再生安定化支援資金	・法的再建手続の認可決定から認可決定までの再生事業者の皆様 ・私的整理ガイドラインに沿って私的整理が成立した事業者の皆様 ・借入金整理回収機構に譲渡 (または信託) された事業者の皆様で、同機構に再生可能と認められた等の要件を満たす方	・短期運転資金 (含手形割引) ・事業の再生に必要な設備資金 ・再生計画の履行に必要な長期運転資金	(担保) 短期運転資金 商業手形または売掛金の担保提供が必要です。 長期運転資金原則として必要です。 設備資金 融資対象物件を含め原則として必要です。	運転：10年以内 (2年以内) 設備：15年以内 (2年以内)
	事業再生促進支援資金	「再生事業者」、「再生事業者に準ずる事業者」から、営業譲渡等により事業承継する事業者の皆様等	事業に必要な設備資金 (買取資金)		設備：15年以内 (2年以内)
起業挑戦支援無担保貸出制度 取扱期間 4.11.11～16.3.31	新規性の認められる事業を行う創業1年以上7年以内 (原則) の中小企業者の方であって、当金庫の新事業審査委員会で、当該事業につき新規性が認められるなど所定の要件を満たす方 債務超過でないこと、事業化の見込みがある等の要件があります。	新事業審査委員会が新規性を有するものとして認定した事業を行うために必要な設備資金、長期運転資金、短期運転資金 (含手形割引)	当金庫所定の利率	3千万円	設備：5年以内 (6ヶ月以内) 運転：5年以内 (6ヶ月以内)

国の施策に基づく特別貸付 (3-3) 商工中金独自の融資制度

(平成15年6月11日現在)

貸付名称	貸付対象	資金使途	貸付利率	貸付限度	貸付期間 (据置期間)
経済再生改革対応緊急貸出制度 取扱期間 15.2.3～17.3.31	業況が低調等であるため経営改善に向け真摯な取組みを行うが、取引金融機関より、貸し渋り・貸し剥がしの取り扱いを受け、資金繰りに困難をきたしている中小企業の皆様 債務超過でないこと、延滞していないこと、業況改善が見込まれる等種々の観点から見て返済力に問題がないと認められる場合にご融資を行います	経営改善を実施するために必要とする長期運転資金、短期運転資金 (含手形割引)	当金庫所定の利率 担保一部免除の特例あり	1億円 (ただし、金融環境変化対応資金担保免除特例制度と合算の限度となります)	運転：5年以内 (6ヶ月以内)
企業再生支援貸出制度 取扱期間 15.2.3～17.3.31	過剰債務を抱えているものの、自らのリストラ努力により再建を図ろうとする事業者の方で、申込時点で当金庫と貸出取引のある事業者の皆様	企業の再生に必要な設備資金、長期運転資金、短期運転資金 (含手形割引)	当金庫所定の利率	当金庫所定の限度内	設備：15年以内 (2年以内) 運転：10年以内 (2年以内)

制度の詳細内容については、最寄りの商工中金各支店までお問い合わせください。

国民生活金融公庫

(平成15年7月11日現在)

	資金名	ご利用いただける方	資金のお使いみち	ご融資額(万円以内)	ご返済期間(年以内)	利率(%)
新規開業・女性・中高年起業家貸付	新規開業資金	新たに開業する方、開業後概ね5年以内の方	開業又は開業後の事業に必要な設備資金及び運転資金	設備 7,200 うち運転 4,800	設備 15 運転 5 (特に必要な場合7)	0.70～1.80
	女性・中高年起業家資金	女性又は55歳以上の方であって、開業して概ね5年以内の方	開業又は開業後の事業に必要な設備資金及び運転資金	設備 7,200 うち運転 4,800	設備 15 運転 5 (実情に応じ7)	0.70～1.80
セーフティネット貸付 (経営安定貸付)	経営支援資金	売上の減少等の業況悪化をきたしている方	経営基盤の強化を図るために必要な運転資金	運転 4,800 (一般貸付と合計で)	運転 5 (特に必要な場合7)	1.60
	運転資金円滑化資金	売上の減少等一定の要件を満たす方	資金繰りを安定させるためなどに必要な運転資金	運転 4,000 (別枠)		1.65
	金融環境変化資金	金融機関との取引状況の変化により、一時的に資金繰りに困難をきたしている方	金融機関との取引状況の変化に伴い必要とする運転資金	運転 3,000 (別枠)		1.60
	倒産対策資金	関連企業の倒産により資金繰りに困難をきたしている方	売掛金債権の回収困難、売上減少などのため緊急に必要な運転資金及び特定の設備資金	運転 (設備含む) 3,000 (別枠)	設備 15 運転 5 (特に必要な場合7)	0.85～1.80
経営革新貸付	経営革新資金	経営革新又は新分野進出を行う方	経営革新又は新分野進出等を行うために必要な設備資金及び運転資金	設備 7,200 うち運転 4,800	設備 15 (実情に応じ20) 運転 5 (実情に応じ7)	0.70～1.90
	IT資金	一定の要件を満たす情報化投資を行う方	情報化投資を構成する設備等の取得等に必要な設備資金及び運転資金	設備 7,200 うち運転 4,800	設備 15 運転 5 (特に必要な場合7)	0.70～1.80
	事業展開資金	事業の拡大等を行うことにより、雇用増が見込まれる方	事業の拡大等のために必要な設備資金及び運転資金	設備 7,200 うち運転 4,800	設備 15 運転 5 (特に必要な場合7)	0.70～1.15
事業環境・安全貸付	商業資金	卸売業、小売業、飲食店又はサービス業を営む方	店舗等の新築・増改築、ショッピングセンターへの入居等に必要な設備資金及び運転資金	設備 7,200 うち運転 4,800	設備 20 運転 5 (特に必要な場合7)	0.70～1.90
	経営環境対応資金	製造業、建設業又はサービス業を営む方	収益力の向上等に資する機械設備の取得に必要な設備資金	設備 7,200	設備 15	0.60～1.80
食品貸付		食品関係の小売・製造小売業又は花き小売業を営む方	店舗等の新築・増改築の機械設備の購入等に必要な設備資金	設備 7,200	設備 13 原則	0.70～1.70
経済再生貸付		取引民間金融機関から貸し渋り・貸し剥がしの取扱いを受けた方	当面の資金繰りを安定化させるために必要な運転資金	運転 3,000 (別枠)	運転 5 (特に必要な場合7)	1.60

上記は制度の概要です。詳しくはお近くの窓口でご相談ください。
 上記のほか、経営基盤資金(経営革新貸付)、物流資金(事業環境・安全貸付)、省エネ設備資金(環境・エネルギー対策貸付)、環境対策資金(環境・エネルギー対策貸付)などの特別貸付があります。
 融資制度ごとに、それぞれ据置期間が設けられています。

中小企業金融公庫

直接貸付

(平成15年6月25日現在)

制度名	資金名	ご利用いただけるかた	直接貸付の融資限度額	融資期間(最長)	融資利率(年、%)
新事業育成等融資	成長新事業育成特別融資	新規性・成長性のある事業を始めて7年以内のかた	6億円	設備 15年 運転 7年	0.45～1.45
中小企業経営革新等支援貸付	経営革新資金	「経営革新計画」の承認を受けたかたなど	7億2千万円	設備 20年 運転 7年	0.45～1.75
	戦略的情報技術活用促進資金	情報技術の普及変化に関連した事業環境の変化に対応するための情報化投資を行うかた	7億2千万円	設備 15年 運転 7年	0.45～1.60
	中小企業事業展開支援資金	一定の雇用増を伴う設備投資により事業の拡大を図るかた	2億7千万円 一定の要件を満たすものは 4億円	設備 15年 運転 7年	0.45
事業環境整備促進貸付	流通業強化資金	卸売業、小売業、特定のサービス業で特定の設備投資を行うかたなど	7億2千万円	設備 20年 運転 7年	0.45～1.25
	地域産業振興資金	特定の地域において一定の雇用創出効果が見込める設備投資を行うかたなど	7億2千万円	設備 15年 運転 7年	0.45～1.25
環境エネルギー対策貸付	省エネルギー資金	特定の省エネルギー設備を設置するかたなど	7億2千万円	設備 15年	0.30～1.25
	環境対策資金	特定の産業公害防止施設等を設置するかたなど	7億2千万円	設備 15年 運転 7年	0.45～1.25
緊急経営安定対応貸付	中小企業経営支援資金	一時的に売上高が減少、利益が悪化しているかたなど	一般貸付とあわせて4億8千万円	運転 7年	1.25～1.75
	中小企業運転資金円滑化資金	一時的な業況悪化により資金繰りが悪化しているかた	(別枠) 1億5千万円	運転 7年	1.30
	金融環境変化対応資金	金融機関との取引状況の変化により一時的に資金繰りが悪化しているかた	(別枠) 2億円	運転 7年	1.25～1.75
	中小企業倒産対策資金	関連企業の倒産に伴い資金繰りに困難をきたしているかた	(別枠) 1億5千万円	設備 15年 運転 7年	0.60～1.75
経済再生改革対応緊急貸付	-	不良債権処理の加速策の一連の措置を理由として資金繰りに困難をきたしているかた	(別枠) 3億円	運転 5年	1.25～1.55
中小企業再生支援貸付	事業再生支援資金	民事再生法に基づく再生計画の認可決定を受けたかたなど	7億2千万円	設備 10年 運転 5年	2.25～7.95
		倒産した企業等から事業を承継するかたなど		設備 15年 運転 7年	0.35～1.35
	企業再建資金	経営改善、経営再建等に取り組むかた	7億2千万円	設備 20年 運転 10年	1.25～1.55

(注) 1. 上記は制度の概要です。詳しくは、中小公庫の窓口または相談センターにお問い合わせください。
 2. 融資利率は、平成15年6月25日現在における10年以内の設備資金(ただし、緊急経営安定対応貸付は7年以内の運転資金、経済再生改革対応緊急貸付は5年以内の運転資金)の場合です。詳しくは、中小公庫の窓口などにお問い合わせください。
 なお、一般貸付の融資利率は1.25%です。(10年以内の設備資金または5年以内の運転資金の場合)

相談コーナー

日常の法律問題 あれこれ

弁護士 久保雅史



破産債権の届出をどうしたらよいのですか？

Q

取引先が倒産してしまいました。当社は売掛債権を持っているのですが、どうしたらよいのでしょうか。破産債権届出をした後はどのように扱われるのですか。

A

1. 破産債権の意義・要件

破産債権とは、破産者に対し、破産宣告前の原因に基づいて生じた財産上の請求債権をいいます（法15）。

(1) 破産者に対する請求権であること

対人的請求権、すなわち債権に限ります。物的請求権、例えば所有物返還請求権は取戻権として行使されるので、破産債権とはなりません。

(2) 財産上の請求権であること

破産者の財産からの金銭給与によって、満足を受ける請求権でないと破産債権ではありません。

例えば、破産者に出演を求める請求権のように破産者の行為を求める請求権は財産上の請求権ではないのです。

(3) 破産宣告前の原因に基づいて生じた請求権であること

破産宣告当時の債権に限っていますが、すでに発生していたことは要件ではなくて、その発生原因が、破産宣告当時にそなわっていれば、条件的債権でもかまいません（法23）。

2. 破産債権の届出

(1) 破産債権は、破産手続きによるのでなければ、これを行行使することはできません（法16）。その方法として、各債権者は破産債権を破産裁判所に届出しなければなりません。この届出をすることによって始めて手続上の破産債権者となり、財団からの配当にあずかることができ、また、債権者集会における議決権を持つことができるのです。

(2) 届出期間

破産宣告と同時に、破産裁判所で決められます。届出期間を経過しても届出はできますが、一般調査期日の調査に間に合わないと、自分の費用で特別の期日を開いてもらわなければならないことになり不利益を受けます（法234）。

(3) 届出の方式（法228）

破産裁判所から破産債権届出書が送られてきますので、それに記載して届出ます。

届出債権額、債権の種類、債権の原因、別除権、優先権及び債務名義の有無を記載して、証拠書類を添付します。

別除権者は担保不動産から完全に満足を受ける見込みがあれば、別に破産債権者として届出する必要はありません。

しかし、別除権の行使によって弁済を受けえない残額（不足額）があれば、予定不足額を届出ることが必要となります。

なお、破産宣告当時、破産者訴訟が継続している場合には裁判所、事件番号、事件名をも届出して下さい。

3. 破産債権の調査

(1) 債権調査の意義

届出のあった債権については、破産裁判所の書記官がその届出に基づいて債権表を作成し、その謄本を破産管財人に交付することになっています。

そこで、破産管財人はこの債権表の債権を調査することになります。

債権調査は、届出のあった債権につき、その存否、額、順位等を破産債権者相互間において確定する手続です。

(2) 調査の対象となるのは、次の事項です。

ア. 原因

その債権がそもそも存在するかどうか

弁済などですでに消滅していないかどうかの「原因」

イ. 額

届出額どおりの債権であるかどうか

例えば、所有権留保の自動車を引上げて適正に評価して清算した残額を届出
てあるかどうかの債権の「額」

ウ. 債権の順位

優先債権であることが主張されているときは、その優先権の存否、劣後債権
か否か、届出債権のうち劣後的部分を含むときは、その区分が正当になされて
いるか否かの「債権の順位」

エ. 別除権の予定不足額の当否

オ. 破産債権としての適格の有無

- (3) 破産管財人は、破産宣告と同時に決定された債権調査期日までに前述の調査を
して、届出債権額のうち異議ある債権額と異議のない債権額を区分するなどして
債権認否表を作成します。

破産管財人は公正中立的立場から届出債権について、添付された証拠書類を検
討して債権調査をしますが、通常債権の存在等を知っている破産者から事情を聴
取しています。

- (4) 調査期日の実施

調査期日は、破産裁判所で聞かれ、かつ、裁判所がこれを指揮します。不当な
債権行使を企てる債権者がいないかどうかを確かめるため、破産裁判所は調査期日
を開いて、破産管財人からまず意見を述べさせ、破産債権者や破産者に意見を述
べさせます。

破産債権者は、自己の破産債権について意見を述べることは勿論のこと、他の
破産債権者の債権についてもその届出が適正であるか異議を述べることができま
す。

- (5) 調査による債権の確定 - いわゆる破産式確定

債権調査期日において、管財人からも、また他の債権者の誰からも異議が述べ
られなかったときは、債権の存在（原因）、額、優先権及び劣後的部分の区分は、
届出のとおり確定します（法240・ ）。

裁判所は、調査の結果を債権表に記載しますが、確定した旨の債権表の記載は、
破産債権者に対して確定判決と同一の効力を有します（法242）。これを「破産式
確定」と呼んでいます。

破産債権が確定すると、届出債権者はこれにより配当を受ける権利が認められ、
他の債権者はこれを争うことができなくなります。

- (6) 債権確定訴訟

届出債権について、管財人や他の債権者から、異議を述べられた場合、破産手

続外で債権確定訴訟をすることが必要となります。

ア．無名義債権の場合

異議を述べられた債権者のほうから、異議を除去するために異議を述べた管財人や債権者を相手方として、訴の提起または訴訟の受継をすることを要します。

イ．有名義債権の場合

この場合には、異議者は債権者に対し、破産者がすることのできる訴訟手続によってのみ、その異議を主張することができます（法248・ ）

有名義債権とは、例えば破産宣告前に破産者に対して給付判決を得ている債権のことをいいますが、これは直ちに強制執行できる有利な地位を尊重することが公平です。

そこで、異議者の方から進んで裁判しないと、その債権者に対する配当を阻止できません。

(7) 訴訟の結果

債権確定につきなされた判決は、破産債権者全員に対して、その効力を生じます（法250）。

異議を述べられた債権者が勝訴した場合には、最終配当の際、供託されていた配当額を受領できることとなります。

反対に、敗訴に終わったときは、この配当額は他の債権者の配当に振り向けられることとなります。



相談コーナー

日常の経営問題 あれこれ

中小企業診断士 坂井昭衛



最近の社会情勢として組織の公正と透明性が求められ、コンプライアンスの意識の向上が執行部に求められています。組合において組合員との信頼と満足度を得る運営が必要でしょう。

Q1 協同組合等において、年1回の総会を開催し、1年間の事業活動等を決算書等にまとめて報告することになっていますが、その法的な手続や様式があれば説明して下さい。

A1

1. 総会の性格について

総会は、組合員全員をもって構成し、組合の最高意思を決定する必要機関であるから、定款の定めをもってしてもこれを廃止することはできない。しかし常置機関ではないので、適法に招集され、定足数を満たしたときにのみ存在する。

総会の種類は通常総会及び臨時総会の2種であり、通常総会は、代表理事により、毎事業年度、定款で定める期間内に必ず1回招集しなければならない。具体的な日時、場所、議案は理事会において決定するが、その議案には、決算関係書類の承認を含んでいる。

2. 決算関係書類について

法律の規定により理事は、通常総会の会日1週間前までに、事業報告書、財産目録、貸借対照表、損益計算書及び剰余金処分案又は損失金処理案を監事に提出、か

つ、これらを主たる事務所に備えて置かなければなりません。

理事は前記決算関係書類に監事の監査意見書を添えて通常総会に提出し、総会の承認を受けなければならない。

組合員及び組合の債権者は、いつでも、理事に対して、決算書類の閲覧又は謄写を求めることができる。この場合に理事は、正当な理由がなければ拒むことはできない。(法40条)

理事及び監事の決算書類に関する責任は、民法第167条第1項に従い、通常総会の承認後10年後の時効により免責される。

3. 総会の議決事項

総会の議決事項には、法律の規定により総会の議決を必要とするもの(法定議決事項)。と定款の規定により総会の議決として定められたもの(任意議決事項)とがある。

(1) 法定議決事項として

定款の変更	規約の設定、変更又は廃止
毎事業年度の収支予算及び事業計画	経費の賦課及び徴収方法

(2) 任意的議決事項

定款で総会の議決を必要と定められた事項で、一般に借入金残高の最高限度、1組合員に対する貸付限度及び債務保証残高の最高限度、その他理事会において必要と認めた事項等がある。(法51条)

Q2

協同組合等において、事業利用分量配当と云われる特別な利益配当がありますが、その内容や処分手続を、税法上と併せて、説明して下さい。

A2

組合活動は、その組合自体が直接に利益を得ることを目的とするものでなく、組合員の行う事業の利益を増進し、その経済的地位の向上を図ろうとするものである。従って共同行為によって得た利益は、まず組合と組合員との取引の分量に応じて分配する方が好ましいこととなり、法律において「組合の剰余金の配当は、主として組合事業の利用分量に応じてするものとし、出資額に応じて配当をするとき、その限度が定められていること」。(中協法5)

税務上、協同組合等が各事業年度において支出する次の金額は、当該事業年度の所得の金額の計算上、損金の額に算入する。(法人税法61条)

その組合員に対しその者が当該事業年度中に取扱った物の数量、価額その他の協同組合等の事業を利用した分量に応じて分配する金額。

その組合員に対しその者が当該事業年度中にその協同組合等の事業に従事した程度に応じて分配する金額。

組合における利用分量配当は、組合が組合員に支払った事業取扱手数料等が多か

ったので割戻しに相当するもので、組合決算に当っては、これを剰余金処分案の中に計上して、総会の承認を受けることになっている。

税法上、利用分量配当は損金算入になっていますが、損金算入できる分配は、その剰余金が組合と組合員との取引及び取引を基準として行われた結果としての剰余金から成る部分に限られるので、固定資産等の処分による剰余金等の分配は、これに該当しない。この利用分量配当に該当しない剰余金の分配は、組合員に対する出資配当に該当する。(法基通14-2-1)

この利用分量配当は確定申告書に損金算入に関する明細の記載がある場合に限り適用されることになっているので、申告書別表九の「協同組合等の事業分量配当等の損金算入に関する明細書」を作成し、申告書別表四において「利用分量配当損金算入」とし「総額」欄と「社外流出」欄に記載して減算することになる。

組合は利用分量配当の支払に当って源泉所得税を徴収することなく、損金算入の取扱いを受けた部分は、支払を受けた組合員側では益金(雑収入等)算入になる。

なお、利用分量配当は、消費税法において組合側では売上に係る対価の返還等に該当し課税取引として、組合員も取扱いをする。(消基通14-1-3)

Q3

協同組合等で利益剰余金等が計上される予定ですが、剰余金処分案の作成に当って一般に留意すべき事項を説明して下さい。

A3

組合は将来の損失発生等に添えて、剰余金は積立てておくことが必要である。

組合は定款で定める額に達するまで、毎事業年度の剰余金の10分の1以上を利益準備金として積立てなければならない。そしてその定款で定める額は出資総額の2分の1を下がってはならず、損失のてん補に充てる場合を除いては取崩してはならないこととなっている(法58)。

組合員の教育及び情報提供事業を行う組合は、その事業に充てるため、毎事業年度の剰余金の20分の1以上を翌年度に繰越さなければならない(法58)。これを通常、教育情報費用繰越金と称し、組合員の教育及び情報提供事業が極めて重要であることを示している。

「毎事業年度の剰余金」とは、その事業年度に発生した収益と費用との差額を意味する。従って、前期繰越利益がある場合、これを含まない。前期繰越利益を加算すれば、前年度において既に準備金の対象としたものに対して、二重に対象とすることになるからである。

以上のほか、定款の定め又は総会の決議によって、剰余金を積立てることができる。その目的についても法律上の制限がないので、これらの積立金を任意積立金と称する。

本誌編集に貴重なご意見，ご指導を頂いて
いる編集委員の方々。

活性化情報編集委員

石川県商工労働部経営支援課

主 幹 川 口 正 人

商工組合中央金庫金沢支店

次 長 南 蘭 良 春

ウイング北陸総合衣料商業協同組合

専務理事 村 田 純 一

石川県中小企業団体中央会

専務理事 河 内 宏

中央会情報No.92

発 行 / 平成15年7月

発行者 / 石川県中小企業団体中央会

