

中小企業の事業再生の実際と問題点について

岸本 光永（ファイナンシャル・アナリスト）

1 はじめに

私が中小企業の事業再生を支援して、3年を過ぎようとしている。マスコミで話題となる事業再生の対象はほとんどが上場企業である。しかし、中小企業は資産もなく、ビジネスモデルや経営者の劣化が顕在化し、事業再生を難しくしている。まず、再生ありきの議論は通用しない。整理や破産の選択肢については、個人保証等の金融システムの問題は余りにも大きい。本論では、現場での体験を基礎に、問題点を明らかにし、解決の方向を述べることにする。

（具体的なデータは守秘義務があるので明らかに出来ないことをお断りしておく。）

2 企業倒産の現状

1992年以降、企業倒産数^{*)}はほぼ年間15000社~18000社で推移している。負債金額は対象年度の倒産企業規模によって異なるが、中小企業だけ対象にすると、最近の状況は毎年8兆円前後となっている。倒産企業の99%が中小企業である。日本の法人企業企業数はここ3年間、約160万台で推移していることから、法人企業の内、毎年1.2%前後がコンスタントに倒産をしていることになる。この数は個人事業者を入れた企業数は2002年で約480万台であるが、個人事業者の倒産統計が無いので、実際の倒産数はもっと多い。

最近の倒産の特徴は業歴が30年以上の企業の倒産が2003年で倒産全体の26.3%を占めるようになってきた。この数は毎年増加をしている。また、業種的に見ると、倒産企業の三分之一を建設業が占め、続いて製造業、サービス業、卸売業が続いている。日本の建設業は全世界の

建設業の三分之一を占めていることで明らかに過剰になっている。しかし、倒産数も増加しているが、起業数も増えている矛盾がある。過剰企業数を支えてきた過去の建設業全体の構造的問題になっている。

1990年代前期は主流であった『バブル型倒産』は2000年にはいるとほぼ処理を終えて、2000年代はほぼ「不況型倒産」になっている。現在の不況型は景気循環型の不況と異なって、構造型不況である。ビジネスが時代に合わなくなったという深刻なケースが多い。03年以降、倒産企業数の減少は見られるもの、政府系金融機関に支えられている倒産予備軍は多い。倒産の状況も過去のカラッとした状況ではなく、じめじめした暗い倒産が増えている。

*) 倒産は法律用語ではなく、一般に企業が事業を中止することを言う。

3 ビジネスモデルの劣化、経営者の劣化による倒産

最近の倒産は販売不振と累積赤字による理由が約80%を占めてきている。この比率は、90年代後半から段々と増加している。前述した業歴30年以上の老舗の比重が増えていることと重ねると、「ビジネスモデルの劣化」は深刻である。一つの例として、シャッター通りで象徴される商店街の崩壊はビジネスモデルの劣化である。また、流通革命で、酒問屋、食品問屋等が既に廃業や倒産に追い込まれたように、卸業は日本の流通システムに不要となっている。現在残っている薬問屋等も淘汰される可能性が大である。ビジネスモデルの劣化が進んでいる事実を認識しても、何も対応を打てずに過ごしてき

た経営者や商工会議所の無能さも大きな問題である。

マスコミ報道で、金融機関の貸し渋りが倒産の原因であるかのような言われ方をしているが、中小企業の事業再生の現場にいて、金融機関の貸し渋り、貸し剥がしは最後のダメージになったかも知れないが、倒産の真の原因であることはあまり無い。倒産の原因は企業の内部的な原因である。同様に、商店街の空洞化も大店舗の進出による影響では少なく、商店街そのものが消費者の魅力を失ってしまったことに真の原因が存在している。不振企業の経営者が自分の経営責任を認めようとししないで、行政や政治にしがみつこうとしている態度が多く、多くの地域で表れている。このような傾向とは別に、2003年頃から、若いベンチャー企業の倒産は減少している。このことから、老舗企業の経営者の劣化が顕在化していることが目立ってきた。特に、無気力、不勉強な二世、三世経営者が何も出来ずに倒産するケースを多く見てきた。

4 財務諸表は信頼出来ない

日本企業の財務諸表は信頼できないと外資系金融機関や外資系コンサルティング会社の常識になっている。特に、中小企業の財務諸表は信用性が低いことを、現場に入って改めて認識をせざるを得ない。多くの中小企業の場合、税務署提出用、取引先の金融機関提出用と目的別に財務諸表は作ることが常識になっている。手の

込んだ場合は、金融機関別に別々の財務諸表を作成している。裏帳簿を作成出来る裏ソフトも販売されている。

倒産企業や不振企業の調査で、ほとんどの関係者は財務諸表の調査から始めるが、このような信頼性が足りない財務諸表からは期待するような情報が得ることは出来ない。実資産や資金繰表を精査して、納得できる財務諸表やキャッシュフローを把握することが経営内容を知る方法である。中小企業の倒産では、経営者の関係者や債権者としての闇社会の人が、資産の持ち取り等の不法行為で実資産が変化している。

次に、中小企業の経営は変化が激しいことを十分に知ることが重要である。3ヶ月で経営状況は一変することも珍しくない。しかし、金融機関の与信審査では、信頼出来ない財務諸表を使い、決算が終わって財務諸表を金融機関が受け取るのは4～6ヶ月後となっている。

特に、ほとんどの銀行員は、中小企業の経営分析をできる能力が欠如している場合が多い。

5 中小企業の事業再生は難しい

最近の中小企業倒産の原因は前述したように、ビジネスモデルと経営者の劣化によることが大部分である。一方、旧和議法に代わり2000年4月より施行した民事再生法は、本来は中小企業の法的再生の法律であるが、多くの中小企業にとって金銭的な負担が重く、民事再生法申請のハードルは非常に高い。

件数			
	2000年度	2001年度	2002年度
倒産企業数	18,926	20,052	18,928
民事再生企業数	754	992	902
民事再生比率	3.98%	4.95%	4.77%
負債金額 (10億円)			
倒産企業負債総額	25,981	16,141	13,310
民事再生企業	6,654	6,321	5,557
民事再生比率	25.61%	39.16%	41.75%

前記の表でも、倒産企業うち、民事再生法の適用申請が出来た企業は、精々4%台である。残りの95%以上の企業は、速やかに清算または破産処理が行われる。民事再生法の適用申請が

行われても裁判所の認可が下りるのは、申請企業の三分の一弱であるので、実際の民事再生法の適用を受けて、民事再生出来る企業は、倒産企業の1.5%程度になっている。

民事再生のための費用（東京地裁の例）

負債総額	予納金額	弁護士費用	概算合計
5千万円以下	200万円	約300万円	約700万円
5千万円～1億円	300万円	約500万円	約800万円
1億円～10億円	500万円	約700万円	約1200万円
10億～50億円	600万円	約800万円	約1400万円
50億円～100億円	700万円～800万円	約1000万円	約1800万円
100億円～250億円	900万円～1000万円	約1500万円	約2500万円
250億円～500億円	1000万円～1100万円	約1500万円	約2500万円
500億円～1000億円	1200万円～1300万円	約2000万円	約3200万円
1000億円以上	1300万円以上	約2000万円以上	約3300万円以上

表からわかるように、平均的に民事再生法適用申請で必要な経費は1000万円程度である。今や、民事再生法の適用申請をするのは上場企業等の大企業に集中している。

上場企業は経営者の引責辞任を避けられることから、産業再生法の適用を避けて、民事再生法を選択する風潮が出来上がりつつある。中小企業は以上のように、再生案認可した後の見通しがグレーであることから、再生はますます難しくなっている。

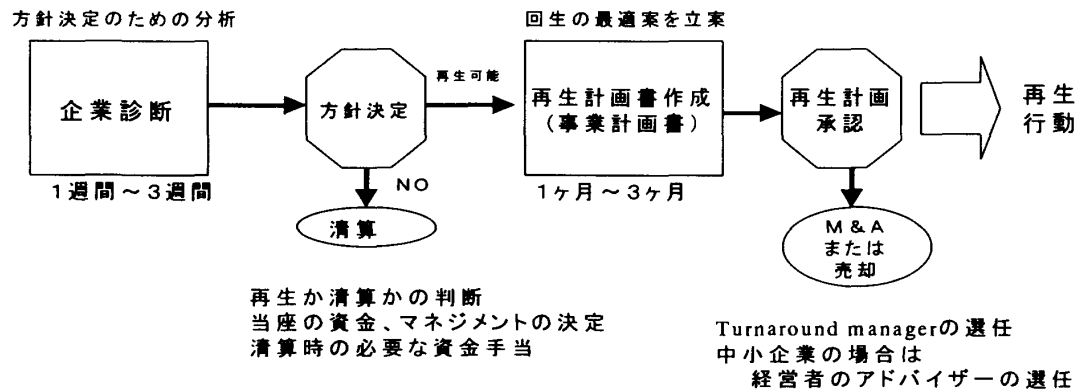
6 中小企業の事業再生の対応

倒産に近い中小企業の経営者は日夜、資金繰りに追われ、眠れない日が続く。相談出来る人もあまり無く、悶々した日々を過ごしているのが実態である。このような経験は中小企業の経営者の多くが経験している。運良く、業績が回復

すれば幸運であるが、多くは倒産に至っている。ほとんどの不振企業の経営者は今後の方針を明確に出せず、時間が過ぎて行く場合が多い。現実的に、このような中小企業の経営者に相談相手がいらないことが問題である。

金融機関は基本的に債権者の立場であり、地域の商工会議所、商工会は地域の企業経営者の有力者が牛耳っていて、秘密保持が難しく、債権者である金融機関に内通するケースも多い。また、商工会議所に所属している、中小企業診断士等は企業経営の経験が無く、倒産時の処理で相談に堪えられない。日頃、弁護士と親しい経営者は少なく、弁護士でも商法実務に通じている人は少ない。不振企業を破産や清算と事業再生の何れかの判断をすることが必要であるが、この判断を責任をもって支援できる人が少ない。

一般的な不振企業の再生プロセス



方針判断し、迷っている経営者を説得することは、説得する側の人間性が重要となっている。清算や破産の処理で経営者が最も心配することは、個人保証の問題である。経営者個人だけでなく、親、兄弟、親戚、知人まで個人保証をかぶり、倒産もままならないことも多い。自宅等の不動産担保については、経営者は意外に淡泊で、担保を捨てることには直ぐにあきらめが付くことが多い。

「金融機関の問題」のところで述べるが、悪意のない経営者を、個人保証で人格権まで縛るような日本の金融システムは悪習であり、日本経済の不活性化の一因である。一方、事業再建の判断は、現行の企業が持っている資産で新たな成長モデルがイメージできるかどうかで決まる。

事業再生を支援する上で、新たな成長モデルが発想出来るかどうかで、不振企業の将来が決まる。このために、中小企業の事業再生を支援するには、豊かな経験とビジネスに対する深い知識と哲学が必要である。このことから、サラリーマンである金融機関の職員や商工会議所の指導員では対応は極めて難しい。弁護士が事業再生に関わるケースも多くなっているが、ビジ

ネスの造詣が深い一部の弁護士を除いて、再生計画を作成すればよいと考える弁護士は少ない。この様な弁護士が作成する事業再生計画は一見してもっともらしく作られている。しかし、ビジネスモデルを検討すると、現実的でなく机上の計画であることが多い。

7 事業再生は資産側の判断で決まる

ほとんどの事業再生の事例では、バブル型倒産が説明され、債務処理を中心に企業再生手法の説明がなされている。確かに、金融機関等の債権者から見れば債務処理に関心があるのは当然であるが、企業経営から見ると債務からは企業再建は見えない。

企業はまず、どの様なビジネスを行い、どの様に収益を得るかというビジネスモデルの確立が基本である。金融機関や保険業以外の一般企業のビジネスモデルは、先に資産側のビジネスモデルで決定される。事業再生計画書で成長モデルが確認されると、再建ファンドが投資を決める。このことは、ベンチャー企業の投資と同じである。

また、成長モデルの確認によって債権者の対応も変わり、債権処理が急速に決定していくこ

とが多い。ベンチャー企業と再建企業を比べると、再建企業の方が情報の非対称性が少なく、ある程度将来が読みやすい。ベンチャーキャピタルファームにとって事業再建の方がリスクは少ない。金融機関はベンチャーキャピタルファームが投資したことを確認してから、DIP ファイナンスをオファーしてくることが一般的である。要は、企業再建では儲かるビジネスモデルを構築出来るかが基本であって、ビジネスモデルの構想がまとまれば、事業再生の大きな山を越える。

8 中小企業に対する企業金融の問題点

(1) 企業金融の基本的問題

日本の金融機関はリスクを徹底的に回避することをビジネスの基本としてきた。このことは、行政の強過ぎるセイフティネットの関係から金融機関のビジネスを縛ってきた面が大きい。

融資において、資産価値が確実と考えられた不動産担保への融資を行ってきた。しかし、確実と考えられた不動産価値が幻想におわり、基本的に過去の金融ビジネスのパラダイムは崩壊した。

また、融資に付随した個人保証は非常に曖昧な契約である。多くの場合、根抵当の個人保証となっているが、具体的な資産対価は非常に曖昧で、モラルハラザードという名で個人の人権を縛る悪習であるといわざるを得ない。現在、債権放棄をした上場企業から個人保証を取ったかと言えば、倒産した“そごう”の経営者から個人保証を取った以外はあまり聞いたことはない。大企業から個人保証を取らないで、弱い中小企業だけ個人保証を取り、その行為を正当化することは出来ない。

現在、中小企業の融資先を中心に格付け別金利格差を導入中で、既に90%の融資先との交渉を終了したと発表している金融機関もあると聞いている。格付けによる金利格差の導入は、リターンとリスクからすれば、倒産確率が高い企業に対する貸出金利は当然高くなる。常識とし

て格付け金利の中に倒産コストが含まれている。都銀は基本的に無担保であるノンリコースローンを推進しているが、地銀の多くは格付けの低い企業に対する融資に対して、貸出金利を上げる交渉をしていながら、相変わらず担保、個人保証を求めている。

倒産時の対応でも、金融機関による違いが出ている。倒産時に、個人保証が壁になって、倒産処理が進まないケースが多いが、最近、都銀や信用金庫は個人保証を放棄するケースが多くなっている。しかし、地銀や信用保証協会は個人保証の放棄に難色を示し、問題解決がデッドロックになることが多い。地銀の場合、支店長レベルで問題解決が出来ず、本店の経営者レベルとの折衝が必要になっている。

外部から就任した再生企業経営者（ターンアラウンドマネジャー）の場合も、整理しても未だ残った債権に対して、個人保証を要求することを当然と考える地銀が多い。この様な考え方は、事業再生の妨げになるばかりか、ビジネスの全体の発展につながらない。

(2) 金融機関はリスクを避けることがビジネスか

前述したように、従来、日本の金融機関はリスクを徹底的に避けることがビジネスの基本であった。しかし、保険業では顧客のリスクを買い取ることでビジネスにしてきた。

金利リスクや倒産リスクは企業毎に回避することは難しい。ポートフォリオ理論では複数の企業のリスクをまとめてリスク分散ができることになっている。金利リスクマネジメントは本来金融機関の固有マネジメントである。また、倒産リスクである信用リスクの管理は金融機関の本来の業務である。しかし、現実の金融ビジネスでは金利リスクも信用リスクもビジネスモデルの中に組み込まれていない。

格付けによる金利格差を基本とした融資システムが導入できれば、各県に存在している信用保証協会は不要である。信用保証協会は金融機

関のリスクから逃げるためのシステムであり、本来、不必要なものであり、信用保証業務に使う社会的コストは無駄である。

信用保証協会業務は余りにも非常識であるといわざるを得ない。融資先から信用保証料を徴収しながら、担保や個人保証まで必要とするシステムを米国の専門家に説明をしたとき、彼らの驚きと非条理なことに対する日本人の感覚を理解できないとのことであった。

信用保証料はどのような性格のものであろうか。本来、保険的な性格であれば、倒産時に保証料でカバーするものである。単に、事務手続き的に金融機関のリスク代行機関であれば直ぐに廃止することが望ましい。最近、倒産時の問題で信用保証協会に関わる案件の中に、闇社会と関わるケースが多いように感じる。信用保証協会の内部に問題が存在しているように感じる。

(3) 約束手形の役割は終わった

約束手形を廃止東京手形取引所手形交換高 (千枚、%、億円、△減少)

年 月	枚 数	前 年 度 (同月) 比	金 額	前 年 度 (同月) 比
平成 11 年度	81,853	△8.1	8,315,569	△9.8
12 年度	76,190	△6.9	7,267,447	△12.6
13 年度	69,672	△8.6	6,181,680	△14.9
14 年度	61,663	△11.5	4,668,992	△24.5

約束手形の交換数は、毎年減少をしている。全国ベースでは 20 年間で三分の一弱に減少している。

1982 年度 424 百万枚

1992 年度 350 百万枚

2002 年度 187 百万枚

東京手形取引所の最近の実績は、上記の表のように毎年減少している。現在では、電子決済等決済の多様化、流通革命による現金決済の増加で、普通の商取引で約束手形の役割は著しく低下している。このことは、不渡り手形による企業倒産が少なくなっている理由になっている。一方、約束手形を利用した反社会的な行動が目立つようになってきた。

不法な高利の商工ローンや消費者ローン、支

払期日を不法に長くしたことの下請けいじめ等である。商工ローンや消費者ローンには闇社会が関わり、企業倒産時の問題を複雑にし、多くの倒産の関係者が闇社会から何らかの脅迫を受けることも少なくない。約束手形は日本固有の商習慣であることから、グローバル化の時代に問題は多い。既に役割を終えており、速やかにビジネス制度として廃止をすることが必要である。

(4) 金融機関にも貸し手責任が存在する

倒産企業と接してみると、何故、銀行は融資をしたのかという疑問を持つことが多い。前述したように、日本の金融機関の融資態度は担保に貸すのであって、企業に貸すことではないこ

とを実感する。本来、金融機関で融資するとき最も重要な審査項目は「資金使途」であるが、金融機関の貸出姿勢を分析すると、資金使途を分析し、追跡をした形跡を見いだすことは出来ない。長期目的の融資であっても、短期融資のつなぎで対応することもしばしば行われてきた。

欧米では、融資時の資金使途と別の目的に転用が明らかになれば、金融機関は回収に動くことが常識であり、契約不履行として裁判に持ち込む。日本では、融資で最も重要な判断項目である資金使途をいい加減にしてきた。

また、温泉地旅館の増築に対する融資が不良債権化しているケースも多い。一つの事例を取り上げると、1994年当時、A温泉地の宿泊者数が最盛期に比べて40%減になっていて、長期的に交通の便、レジャーの多様化で減少していることが確認されていた。この様な状況に拘わらず、宿泊者を増加させ、売上増を狙って、旅館の大幅な増築計画を勧めて、融資を行い、不良債権化したケースも多い。

融資した当時、地銀関連会社の経済研究所のレポートでは宿泊者の減少と旅館業の経営が難しくなることの分析記事が記載されていた。本来、この様な場合は旅館に対して、融資をあきらめさせ、経営の合理化を指導すべきところであった。しかし、10年後の現在、不良債権化して処理も出来ない状況にある。鬼怒川温泉を抱える足利銀行、箱根温泉を抱える箱根信金等の倒産の例は多い。金融機関の融資では、いわゆる「追い貸し」の事例も倒産時に顕在化してくる。将来性が無い企業に対して、何故、融資をしたのであろうかというケースが余りにも多い。

追加担保の問題も、異常な商慣習である。融資の場合、金融機関から融資先に担保の差し出しをさせ、その価値の審査は金融機関が行っている。融資先は価値の決定に関与できないのが普通である。にもかかわらず、担保価値が減少したとき、追加担保を金融機関が要求することは常識的なビジネス慣習ではない。金融機関の担保審査はいい加減であることを自ら証明して

いるものである。金融機関は有担保融資であれば、担保価値範囲内で融資額を決定することが常識であるが、どうも常識は通用しないようだ。

(5) 金融機関は基本的に事業再生は出来ない

現在、ほとんどの金融機関はバブル型不良債権の処理はおわり、不況型の不良債権の処理に頭を悩ませている。事業再生で最初の関門は不振企業の再生の可否判断である。従来、全ての顧客に対する責任を回避してきた金融機関では企業の生死を決める判断をすることは無理であることは容易に理解することが出来る。たとえ、判断が出来る機能を有したとしても、判断が出来る人材は現在の金融機関の内部で探すことは難しい。また、再生の判断が仮に出来たとしても、リスクが高い再生ファンドを入れることは金融機関の機能からして無理がある。過去に再生ファンドと同様なベンチャーファンドにほとんど実績が無い、金融機関はノウハウもなく不可能である。

金融機関の関連会社で事業再生ビジネスのアドバルーンが上がっているが、過去に金融機関はベンチャーファンドでも横並びでアドバルーンを上げ、その後、実績も上がらず、いつの間にか何も言わなくなったケースが多い。企業経験もなく、中小企業の知識のない現行の金融機関の人材では無理がある。

現実には、再生企業にターンアラウンドマネジャーとして派遣された銀行員は企業再建を無視して、債権回収に力を入れて問題になったケースを何回か経験した。銀行で経験をした程度の知識や知恵では中小企業の再建は難しい。

9 産業再生機構と産業再生委員会

産業再生機構は発足時の期待と違い、存在の意義まで問われはじめている。産業再生機構が当初イメージした案件は、バブル型不振企業であった。しかし、現実的には不況型倒産が大部分を占めるようになり、不振企業や倒産企業の再生させるか否かの判断が先ず必要になる。金

融機関側は過去のしがらみで再生か整理かの判断することが出来ない。その結果、案件を産業再生機構に持ち込むことに躊躇している。

一方、中小企業の案件は各県毎に商工会議所を主体に産業再生委員会を設置して対応を考えている。相談数だけをカウントして、多い、多いとの宣伝をしている。前述したように、商工会議所は地域の実力者が実権を牛耳っていて、どちらかというと実務組織より親睦会的な組織になっている。経営不振の中小企業経営者が相談できる状況ではない。もし相談をしても、内容が外部に漏れ、相談者に不利な状況になってしまうことも多い。

事業再生に関与することであれば、関与するコンサルタントはターンアラウンドマネジャーの確保、再生ファンドの確保が出来る能力が必要であるが、この様なコンサルタントを産業再生委員会で見つけられることはほとんど無い。事業再生は責任を持つことである。責任の所在が曖昧な組織が事業再生に関わることは問題の解決にはならない。

この様に、現行の事業再生の関係する組織は先にレジーム（regime）があることでスタートしている旧来型手法である。事業再生は不振企業や倒産企業毎に処方箋は違う。このことから、事業再生の手法は柔軟に対応することが必要であり、企業の状況を的確に判断し、清算か再生の判断をし、再生の場合にはターンアラウンドマネジャーの対象者と共同で再生計画が出来るようなコンサルタントあるいはプランナーの存在が必要である。

10 中小企業の事業再生の基本と人材

事業再生は日本では過去に例が無い取り組みである。その為、過去に存在しない人材を必要としている。

次の様な二種類のキー人材を必要としている。

① 再生支援コンサルタント

不振企業や倒産企業の再生をするか否かを判断し、経営者や関係者を説得し、再生する場合

合には再生計画の作成を支援し、清算の場合は経営者に有利な清算方法を支援するコンサルタント

② ターンアラウンドマネジャー

再生企業の経営者として、社員を再建に向けて、リーダーシップで引っ張っていける人材

再生支援コンサルタントは債権者から独立して、事業そのものの将来性を検討し、無理なときは経営者の立場を十分に考慮して、倒産処理を支援する。また、再建が可能であるときは、ターンアラウンドマネジャーになるべき人を探して、共同で事業再生計画書を作成することが出来る人材である。

ターンアラウンドマネジャーは再建企業を引っ張って行く、気力、公平さを持ち合わせた人で、従業員の信頼を得られる人材である。

以上の人材は教育研修だけで育成できるものではなく、個々の職歴や人間性がどうしても出てくる。大会社にいて、漫然とサラリーマン生活を送ってきた人は不向きである。若いときからチャレンジ精神で仕事を行い、企業の経営に何らかの形で関わった人がよいであろう。ターンアラウンドマネジャーで成功率が高いのは、大会社で技術関係の管理職経験者であることはよく言われることである。

11 これからの中小企業経営で重要なこと

経営不振の中小企業は、ビジネスモデルの劣化と経営者の劣化が進んでいることを前述した。金融機関も企業格付けによる貸出金利格差を明確に出してきた。この後、中小企業がサバイバルし、成長軌道に乗せるには相当な経営努力が必要であることは言うまでもない。

従来、中小企業経営で見られた、政治家、官公庁、金融機関に対する甘えを先ず排除することが必要である。経営者自身が厳しく企業経営に挑戦する気構えが必要である。次に、誰からも疑われない経理内容を公開することで、経営

者は信頼が得られよう努力をすべきである。

企業経営は経営者の「意思」あるいは「志」が最も重要である。

次に、企業組織として「mission」と「concept」がしっかりしていることが、従業員の一体化を生み、企業を強くする根元である。現在、経営不振のほとんどの大企業は創立時の「mission」と「concept」が曖昧になり、企業を統一できる哲学を失っている。企業経営は最終的に人間に行き着く。人間が常に挑戦できる土壌を維持していくことが企業であることを特に感じる。

1 2 経営者の教育

経営者は漫然としていては経営が出来なくなってきた。中小企業の経営ほど難しい時代になってきた。経営のプロが必要としている。中小企業では経営のプロを雇うことは不可能であるので、経営者及び後継者を育てることが重要になってきた。ほとんどの大学での経営学は一般的過ぎてほとんど役に立たない。

教えている教員の実務経験が無く、畳の上の水練では、中小企業の経営者を満足させることは出来ない。

知識中心の座学は今の時代不要である。知識は自分で勉強できるので敢えて学校で学ぶことは無駄であろう。

稲盛和夫氏が主宰している「盛和塾」を見ると、質疑応答が中心のギリシャ時代や孔子時代の教育に近い。必要な考え方や知恵を疑問から出発して、解決していく教育である。米国では同様なことを、ケーススタディで行っている。

日本経営の沈下も政治、官公庁、企業の責任としないで、大学人がボランティアでも中小企業の経営者の中に入り、経営を指導するような積極性が必要と考える。

社会経験の無い学生に通用しても、経営者に通用しない経営学を教えることは社会の無駄であろう。

1 3 おわりに

事業再生は正に企業経営そのものである。大企業に長らく安住すると、挑戦する心を失い、精神的、行動的に老化していく。現在の日本経済の状況に似ている。日本は現在でも、中小企業の重要性は変わっていない。しかし、世の中で言われていることは、大企業や公的機関のスタンダードであって、中小企業の声は小さい。

本文を書くに当たって、関係書籍を集め、必要に応じて読んでみたが、中小企業の事業再生について記述しているものは少ない。

参考文献

- ① 中小企業白書
- ② 財政経済白書
- ③ 日本銀行協会データ
- ④ 帝国データバンク
- ⑤ 東京商工リサーチ