



## 企業再生は実践の段階

財中小企業総合研究所 主席研究員 坂東輝夫

**周**知の通り、今年（2003年版）の中小企業白書を彩るキーワードの一つに、「企業（事業）再生」という言葉がある。白書の表題自体が「再生と『企業家社会』への道」だから、企業再生に白書がいかに重点を置いているかがよくわかる。

といって、ここでは白書の分析を後追するようなことはしない（白書については本誌の夏季特別号で紹介している）。それより、ここでは企業再生がすでに幅広く活用されるようになっている実情を紹介したいと思う。

というのも、企業をうまく再生することができれば、倒産するかも知れない企業が生き返るからである。そうなれば、雇用を守ることができるし、事業（技術）も継続できる。その企業が地域で大きな比重を占めているのなら、地域経済への影響も軽微で済む。

**企**業が倒産する場合の社会的なコストはあまりに大きい。とするならば、それを避ける工夫をするのが当然だろう。

もちろん、一義的には当の経営者自身が企業再生に取り組むのが望ましい。現に、倒産に相当する事態に陥りながら、

再建を期して事業を継続している事例は多い。なかには、自らの手で再生を果たす場合もあるだろう。まれな成功事例といえる。

しかし、多くの場合は当の経営者が企業再生の主役を務めることは難しいのではないか。もともと、その企業を破綻に追い込んだのが当の経営者なのだから、その同じ経営者が企業を破綻から救い出すことは困難だからである。

それができるなら、企業を破綻に追いやるようなことはなかっただろう。それに、これまでの日本の経済慣行では、企業を危機に追いやった経営者を支援するような取引先や金融機関はまず出てこないだろう。

**と**なると多くの場合、企業再生は別の経営者に任せざるを得なくなるのではないか。危機に陥った企業を再生しようとするなら、多くの場合に経営者の交替ということが起こる。もちろん、最近は倒産法制が改正されて、元の経営者が企業再生に挑戦することが可能になったし、金融機関もひところほど杓子定規に元の経営者を排除しなくなっている。

とはいえ、企業再生はやはり新しい経

営者の下で取り組まれることが多いだろう。では、元の経営者に替わって、企業再生に取り組むのは、どのような経営者なのだろうか。答えはそれぞれ、千差万別である（ここでは、中小企業らしい再生の担い手を見るため、産業再生機構という官製の組織や企業再生ファンドという内外入り乱れての不振企業買収組織などは除いて考える）。

**有**名なのは、大分市のある製菓業者の事例だ。大分銘菓と言われるお菓子を売り出すほどの老舗企業だったが、2000年に自己破産してしまった。そこで立ち上がったのが同社の従業員である。「このまま潰してしまうのは惜しい」とばかり、従業員が資金を出し合って事業を継続した。2002年度には7000万円の経常利益を上げるまでに回復し、再生は軌道に乗った。大分銘菓も残った。

この事例では、従業員が経営を引き継いだ。別な企業では労働組合が倒産寸前の自社株を買い取って経営権を握り、組合幹部が経営陣に入って再生を果たしている。

さらに、他社の経営者が乗り込んで再生を果たす例もある。学習机やオフィス家具のメーカー（東大阪市）が2001年に民事再生法を申請したが、仙台市の生活関連用品の製造卸業者がこのメーカーを買収、再生に乗り出している。

また、2001年に金融機関などの債権者から民事再生法を申し立てられた那須（栃木県）のゴルフ場の場合、東京都の賃貸マンション管理業者が買い取って、

家族向けのリゾート施設に衣替えして、再生途上にある。

**以**上の事例はいずれも、本来は倒産してしまうかも知れない企業を、経営者が替わることによって（つまり、違う経営のやり方を導入することによって）再生させるものである。企業再生がすでに議論の段階を超えて、実践の段階に入っていることがよくわかると思う。

それどころか、事業再生実務家協会など、企業再生の専門家が集まった団体さえ、今では3つも発足している状態である。社会はいまや、経営の失敗によって倒産してしまう企業を倒産させずに、再生させようとするように変わっているのである。白書が企業再生の分析に大きな力を注ぐのは当然というべきだろう。

**で**は、中小企業の立場からこうした風潮をどう見るか。自分の創業した企業を自分で潰すのは勝手だとの見方も成り立つが、そうだろうか。いくら非上場の企業とはいえ、企業は公器である。経営者が企業の生き死にを自由にしている、ということにはなるまい。

もちろん、一義的には自分が必死になって再生に取り組むべきだろう。しかし、自力で再生が不可能なことがわかったら、その場合はしかるべき経営者に企業を譲るくらいの度量が必要になっているのではないか。そうして、自分の起こした会社を後世に残す。日本にもやっとなんという時代が訪れたと見るべきではないのか。