



企業「再生」が時代の流れ

財中小企業総合研究所 主席研究員 坂東輝夫

去る7月30日、マックスバリュ東海が東証第二部市場に上場した。同じ7月にはもう1社、マックスバリュに先立って、6日にSHOEIがジャスダック市場に上場している。

最近でこそ一息ついたとはいえ、ついこの前までは新興株式3市場がIPO（新規株式公開）ブームに湧いていたことを考えると、新規上場は別に珍しくないと思えるかも知れない。

確かにその通りだが、実は新規上場した上記2社には共通点がある。どちらもいったん倒産（会社更生法の適用申請）した後、外部の力を借りて企業再建にこぎつけ、上場を果たした点である。

マックスバリュ東海の前身は、熱海（静岡県）の八百屋からスタートし、スーパーとして派手な世界展開を続けたヤオハンジャパンである。海外事業の急拡大などの無謀な経営によって、1997年9月に行き詰まってしまった。

SHOEI（当時は昭栄化工）は2輪用ヘルメットメーカーとして知られるが、ヘルメット着用義務に伴う特需を狙ってやはり過剰な設備投資に走り、これが引き

金になって経営破綻を余儀なくされた。海外展開に積極的だった点でも、ヤオハンと似ていた。

さて、上記2社とも会社更生法の適用を申請したのだから、元の経営陣が指揮を取ることは許されない。マックスバリュは大手スーパーのイオンから、SHOEIは大手商社の三菱商事からそれぞれ助っ人として新しい経営陣が入り込み、企業再生を指導した。

その結果、単に企業としての健全体に復帰したにとどまらず、株式の上場（マックスの場合は再上場）まで果たせたのだから、経営の巧拙によって企業の寿命が大きく左右されることがよくわかる。

上記2社以外にも、配電盤メーカーの川崎電気（山形県南陽市）が企業再生中で、来年度中にも株式の再上場を果たすのではないかと見られているし、経営が行き詰まった老舗靴下メーカーの福助でも伊勢丹のカリスマバイヤーとして知られる新社長が建て直しに取り組んでいる。家電量販店のマツヤデンキになると、産業再生機構が再生を引き受けている。このように、今や企業再生が時流になっ

ているのである。

確かに、いったん企業を潰してしまえば、元も子もない。雇用は消失するし、商品の供給も途絶えてしまう。技術が流出することさえ考えられるし、地方企業の場合はその地方に与える影響も無視できない。企業倒産による社会的なコストはあまりにも大きい。

とするなら、潰れそうな企業を建て直すことの必要性は高いと見るべきだろう。再生に成功さえすれば、企業の延命が可能になり、上にあげたマイナス面の多くが解消されるからだ。企業再生が流行るのも当然である。

それどころか、今では企業再生がビジネスとしてりっぱに通用するようになってきている。ここで言う再生ビジネスとは、不振企業を（安値で）買い取り、事業を再生させた後、その企業を（高値で）転売するか、株式公開するかして利益を得ることを指す。企業再生ファンドの相次ぐ設立は、このビジネスの美味しさを示すなによりの証拠と言えるだろう。

上に挙げた事情は、もちろん中小企業とて例外ではない。それどころか、ペイオフの全面解禁まで1年を切り、金融庁の指導で地域金融機関が中小企業の抱える不良債権の処理を加速しようとしている現在、企業再生は急務と言える。そうでないと、消失してしまう企業が増加する恐れがあるからだ。

2003年版の中小企業白書は「独立した企業としては事業の継続が難しくても、

事業譲渡により他の企業の事業と組み合わせたり、経営資源を投入すれば、事業の再生、継続が可能である企業は少なくないであろうし、そのことが貴重なノウハウや技術を残したり、雇用の確保につながる可能性もある」と企業再生の“勧め”を打ち出しているが、まさしく中小企業にとってこそ、企業再生の必要性は高いのではないか。

実際、中小企業庁が都道府県に設置した「中小企業再生支援協議会」の活躍が目立つようになってきている。この協議会は経営に行き詰まった中小企業の駆け込み寺とでも言うべき機関だが、すでに各地の協議会に合計4200を上回る経営相談（7月下旬現在）が中小企業から持ち込まれているという。

それだけ、企業再生を目指す中小企業が多いということだろう。このうち、各地の協議会が経営再建計画をまとめた件数は合計で175件に達した（同）。この件数は今年3月初めの時点では68件だったから、いまや急速に中小企業の経営再建（企業再生）が進みつつあることがわかる。

もちろん、このなかには金融機関が経営陣の反対を押し切って協議会に企業再生を働きかけた例もあるだろう。しかし、時代の大勢が企業再生に傾いている以上、企業を経営危機に追い込んだ経営陣は自力で経営再建を果たすか、それとも他企業の力を借りて再生を目指すかの決断を迫られることになるだろう。