

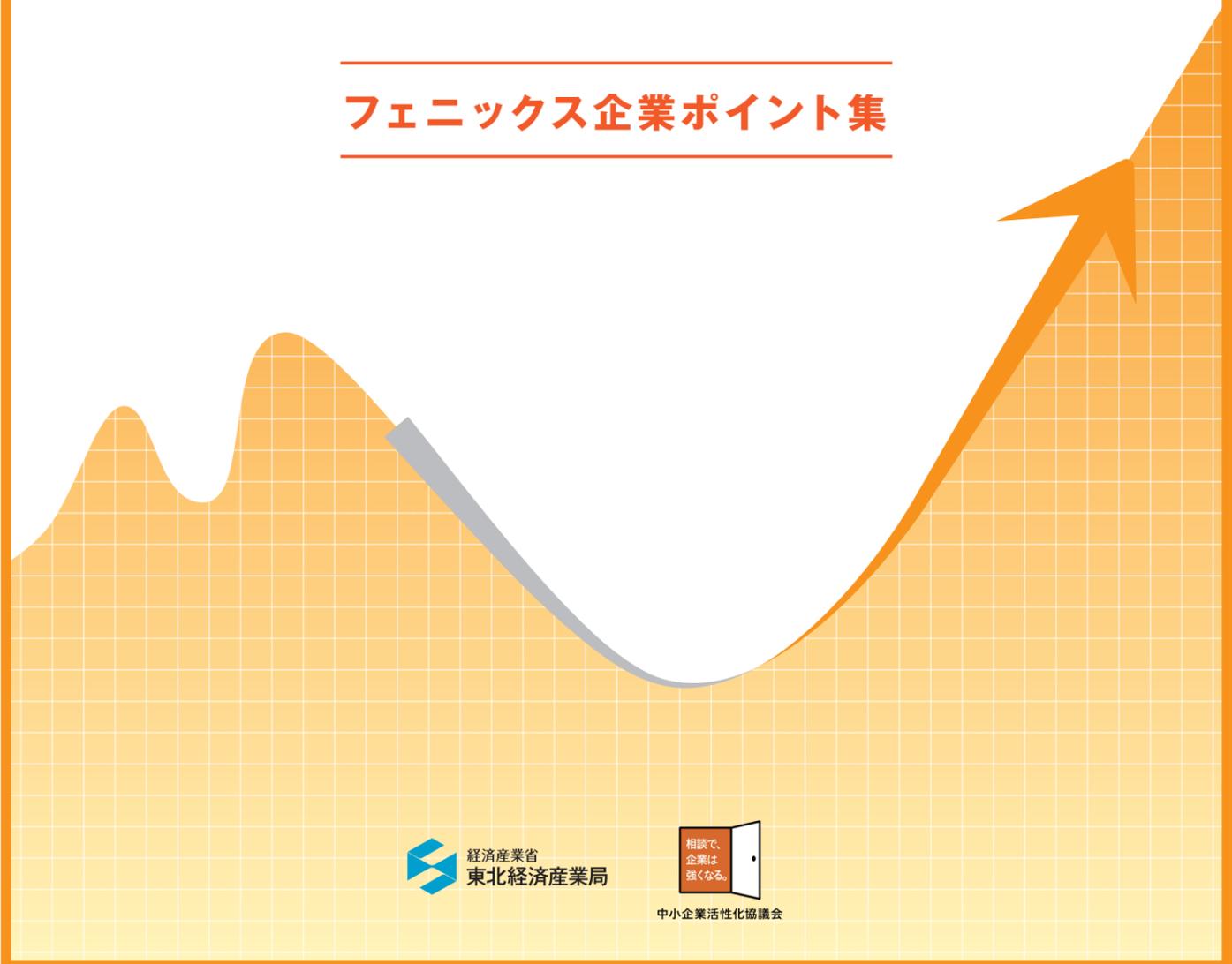
P H O T O P O I N T X



再び羽ばたくための経営判断

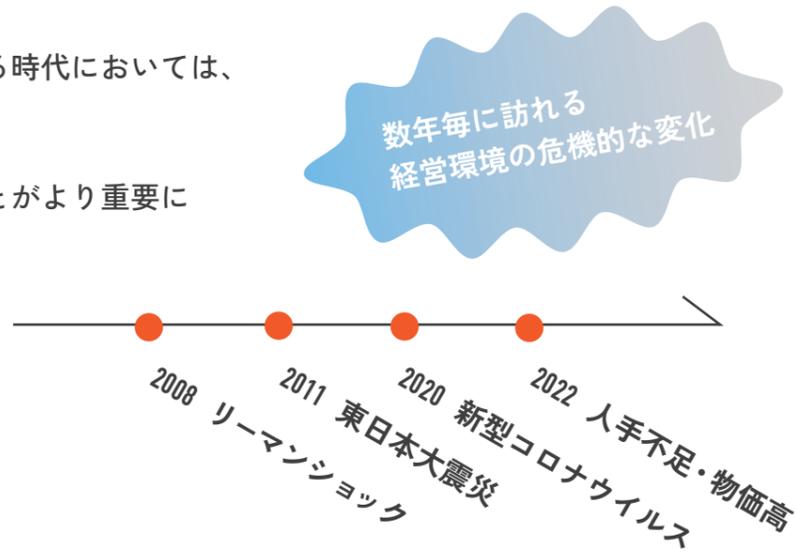
その先の成長につながる、事業再生を

フェニックス企業ポイント集



自然災害や経済危機等、
外部要因による経営環境変化が数年に一度到来

それに限らず、
変化が大きく不確実性が高まる時代においては、
非常時の想定を含む
長期的な経営の視点をもつことがより重要に



CONTENTS

はじめに	2
事業再生の概論	3
自社の現在地	4
フェニックス企業へのステップ	5
フェニックス企業へのキーポイント（取組・姿勢）	7
CASE STUDY（フェニックス企業の事例紹介）	
株式会社ビルワーク・ジャパン	9
株式会社田名部組	11
小野食品株式会社	13
株式会社山本酒造店	15
株式会社月岡ホテル	17
株式会社くつろぎ宿	19
支援機関 Inter View	
株式会社福島銀行 × 西郷村商工会	21
石巻商工信用組合 / 株式会社青森みちのく銀行	23
株式会社仙台銀行 / 鶴岡信用金庫 / 男鹿市商工会	24
中小企業活性化協議会のご案内	25
知っておくべき関連制度	27
支援機関紹介	29

はじめに

その先の成長につながる、事業再生を

自然災害や経済危機をはじめ外部環境が大きく変化する時代、組織体制やビジネスモデルの変化といった内部要因も加わり、あらゆる企業がライフサイクルの中で「経営危機」に直面する可能性があります。経営危機は企業にとって苦しい局面であり、人員削減や事業縮小が求められ取引先への影響が生じ、金融機関との関係見直しも求められ、経営者としての責任を取らなければならないこともあります。一方、危機を乗り越えるための「事業再生」フェーズで実施する取組は、その企業にとっては、後の「成長」に向かう出発点の一つとなる可能性があります。

本書では、「フェニックス企業」の事例を紐解き、どのように「事業再生」に着手し、「成長」を遂げるための強みを獲得したのか、また、どのようなタイミングでいずれの支援機関に相談をしたかといった各段階におけるポイントについて、「チェックリスト」等を用いて分かりやすくご説明します。

再生局面を乗り越え成長企業に向かうために活用できる支援策や相談すべき支援機関、事例を知りたいとお考えの経営者の方や、事業再生を支援する支援者、支援機関の方々にもご覧いただき、企業の再成長の実現に向けてご活用いただけましたら幸いです。

関連資料の御紹介

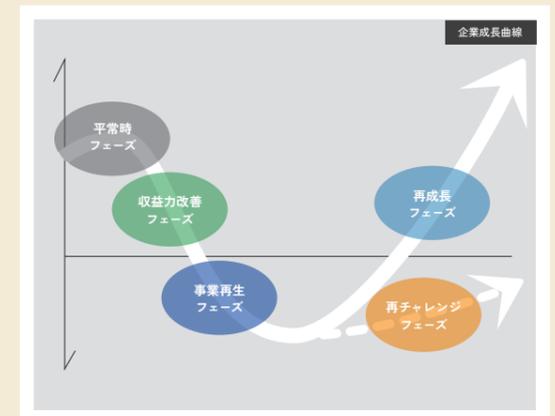
『過去から学ぶ、復活へのアドバンテージ「フェニックスモデル事例集」』

東北地域のフェニックス企業10社の経営者等に語っていただいた、事業再生時の経験や想い等を綴った事例集です。困難をチャンスに変え、復活を果たした企業の軌跡をぜひご覧ください。



フェニックス企業とは

過去に経営危機があり、事業再生フェーズを経験した中小企業経営者が、当該フェーズにおいて危機を乗り越えるために行った取組により、将来の成長に寄与する「強み」や「差別化された経営資源」を獲得し、外部環境を踏まえたポジショニングにより、その後成長を遂げている企業を『フェニックス企業』と称しています。挑戦意欲がある中小企業の事業再生の加速を目的とし、経営危機を乗り越えた経験の価値化と社会へのシェアに取り組んでいます。



事業再生の概論

事業再生は「前向きな」プロセス

事業再生は、経営が悪化し、危機的状況にある企業に対して、倒産や破産を回避し、経営を立て直すための抜本対策を講じる手続きです。その手法は複数あり、不採算事業の見直し、債務の一部免除、弁済のリスケジュールを行うなどして事業を立て直します。いずれの手法も倒産を防ぐために事業内容などを根幹部分から見直し、企業あるいは事業内容の再建を目指します。

資金繰りが厳しくなった企業がとる手段として一般的に想像しやすいのは「破産」ですが、破産は会社を清算し消滅させることによる債務整理であり、事業再生は、事業を存続させるために、債務整理等を通じて経営の安定化を図る「前向きな」プロセスです。どんな企業においても、災害や地政学リスク等の外部要因や予期せぬ内部要因によって事業再生を検討する場面は生じる可能性があり、そのような状況や経営課題に早期に対応し、事業や企業体質を強靱化することは、再成長を遂げるための経営手法ともいえるでしょう。また、企業の再成長は、地域の雇用・産業・それを支えるサプライチェーンの維持にもつながるなど、自社のみならず、地域経済の発展に大きく貢献する可能性があります。

一方で、事業再生は金融機関等の債権者の協力があって成り立つものであり、関係機関との事前調整コストや時に痛みを伴うプロセスであることから、経営が傾きかけた早いタイミングでの相談、改善が重要です。

事業再生の手段「法的整理と私的整理」

以下では特に中小企業に向けて、法的整理、私的整理の特徴や選択のポイントを整理しています。

法的整理（民事再生）は、裁判所の監督のもと、プロセスの公平性や透明性が担保される中で債務の整理と事業の再生を図り、債権者との協議を通じて再生計画を策定します。手続きの開始の公表により信用力の低下を招く可能性がある一方、債務の減免や返済条件の見直しが行われることにより、事業を継続しながら再生を目指すことができます。

私的整理とは、法的整理によらずに、債権者と債務者との協議によって債権債務関係を処理する手続きのことを指します。一般的には、対象とする債権者は、金融機関のみとして、一般商取引債権者やリース債権者は含まれません。また公告（公表）は不要であり、事業価値を維持しながら、利害関係者の利益最大化を目指すプロセスであり、事業継続・再生に主眼を置いた手続きとなります。

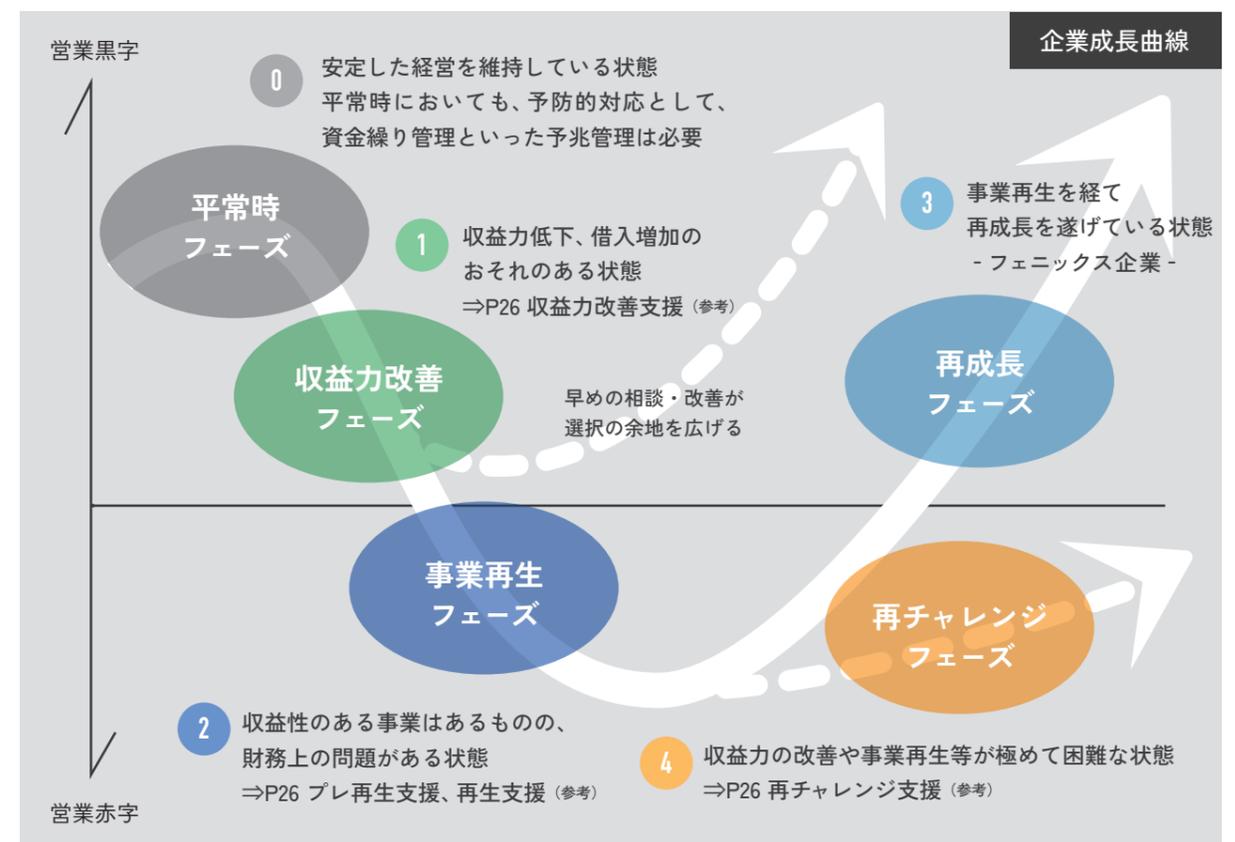
代表的な事業再生制度の比較（民事再生・会社更生はいわゆる「再建型」）

	私的整理					法的整理	
	純粹私的整理	中小企業活性化協議会	事業再生ADR	中小企業版ガイドライン	REVIC	民事再生	会社更生
相談窓口	金融機関	中小企業活性化協議会	事業再生実務家協会	外部専門家、金融機関等	金融機関、地方公共団体	外部専門家と協議・準備の上、地域裁判所に事前相談・申し立て	
対象	限定なし	中小企業者 (中小企業基本法)	限定なし	中小企業者 (学校法人や社会福祉法人含む)	限定なし (一部の事業者を除く)	限定なし	株式会社のみ
申立者	債務者	債務者 (債権者を通じて可)	債務者	債務者	債務者及び債権者の連名	債務者 or 債権者	債務者 or 債権者 or 株主
対象債権者	原則として金融債権者のみ					一般債権者含む全て	
調整主体	債務者↔債権者	中小企業活性化協議会	代理人弁護士 (手続実施者)	代理人弁護士	REVIC	債務者	更生管財人
計画の成立	原則、全員同意					多数決	
公告(公表)義務	無し			無し (ただし大企業はあり)		あり	あり

自社の現在地

まずは自社のフェーズをチェックしてみましょう

分類	確認事項	企業成長曲線上の想定位置
0 平常時フェーズ	<input type="checkbox"/> 事業からのキャッシュフローにより、月々の返済や完済にも目途がたっている状態	→ 0
1 収益力改善フェーズ	<input type="checkbox"/> 事業からのキャッシュフローにより、金利や元金の返済ができるものの、約定通りに完済するだけのキャッシュフローは不足している状態	→ 1
2 事業再生フェーズ	<input type="checkbox"/> 事業からのキャッシュフローにより、金利や元金の返済ができるものの、その期間は超長期にわたり、現実的には完済は困難な状況	→ 2
3 再成長フェーズ	<input type="checkbox"/> 事業からのキャッシュフローにより、新規設備投資や、新規事業への取組が検討できる状態	→ 3
4 再チャレンジフェーズ	<input type="checkbox"/> 事業からキャッシュフローが生まれておらず、取り崩す資産もなくなり、オーナーや金融機関以外の会社関係者から資金調達をしたり、取引先や税金や社会保険の支払を延滞しながら、存続を図っている状態	→ 4



次のページでは②から③のフェーズに至るための取組の主なステップをまとめています。他のフェーズの方にも参考となる情報です。

フェニックス企業へのステップ

事業再生から再成長までの各ステップにおいて、やるべきこと・取り得る選択肢・主な関係者や支援者をチェックしてみましょう

(各々に記載のページ数及び番号からキーポイントをご参照ください)

平時から留意すべきこと

予期せぬ外部要因、内部要因によって、改善検討する必要が生じることを想定した下記のような予防的対応が必要

- 定期的な市場環境の把握 … P8 24
- 経営の透明性確保 … P8 19
- 資金繰り管理 … P7 7

やるべきこと

- 短期的な資金繰り安定化
- 関係者との早急な協議 … P8 13
- 取引条件の見直し等による支出管理

取り得る選択肢

- 向こう数か月から1年程度の資金繰り精査
- 返済のリスク依頼
- 資産処分による資金化

主な関係者や支援者

- 財務担当役員、経理担当者
- 顧問税理士、再生コンサルタント
- メインバンクをはじめとした取引金融機関
- 仕入先（販売管理担当等）

やるべきこと

- 債権者集会の開催
- 金融機関への個別訪問と質疑対応
- 場合によって、計画の修正対応

取り得る選択肢

- 債権者への公平な情報開示
- 取引金融機関への誠意ある対応
- スポンサーへの支援依頼

主な関係者や支援者

- 役員、税務担当者
- 弁護士、公認会計士、中小企業診断士、再生コンサルタント
- メインバンク、取引金融機関
- 中小企業活性化協議会

やるべきこと

- 再生計画の着実な実行
- 計画進捗のモニタリング … P8 23
- 進捗が思わしくない場合は、計画見直し

取り得る選択肢

- 計画遂行責任者の任命
- 場合によって、計画見直し
- 関係者への定期報告

主な関係者や支援者

- 役員、計画遂行責任者
- 再生コンサルタント、中小企業診断士、顧問税理士
- メインバンク、取引金融機関
- 中小企業活性化協議会



やるべきこと

- 業績・財務状況の精査 … P7 1、P8 15
- 事業環境の分析 … P7 1、P8 15
- 再生計画の策定準備

取り得る選択肢

- 再生を見据えた財務見通しの作成
- リスク等を反映した返済計画の作成
- 再生後の将来を含む事業環境分析

主な関係者や支援者

- 経理、経営企画担当者
- 顧問税理士、公認会計士、中小企業診断士、再生コンサルタント
- メインバンク
- 中小企業活性化協議会

やるべきこと

- 再生計画の取りまとめ … P7 2
- 経営責任の明確化 … P8 17
- 窮状に至った経緯の整理

取り得る選択肢

- 再生計画に基づく金融機関への依頼 … P7 5
- 新たな返済計画に関する協議
- 再生後の経営体制の整備 … P7 6

主な関係者や支援者

- 全役員、経営企画担当者
- 再生コンサルタント、中小企業診断士、公認会計士、弁護士
- メインバンク、取引金融機関
- 中小企業活性化協議会

やるべきこと

- 業況維持に向けた予防的対応の継続
- 再成長に向けた事業計画策定
- 返済計画の見直し

取り得る選択肢

- 正常化を維持するための経営管理措置

主な関係者や支援者

- 経理、経営企画担当者
- 顧問税理士、中小企業診断士、経営コンサルタント
- メインバンク
- 中小企業活性化協議会

やるべきこと

- 再成長に向けた中期経営計画策定
- 守りから攻めの経営への意識変革
- 設備・投資計画の策定

取り得る選択肢 … P7 3 4 8 9 10 11 12

- 新たな経営理念やビジョン策定
- 攻めの設備・投資計画の協議
- 再成長プロジェクトへの若手起用

主な関係者や支援者

- 経営企画担当者、新プロジェクト担当者
- 中小企業診断士、経営コンサルタント
- メインバンク
- よろず支援拠点

フェニックス企業へのキープポイント(取組・姿勢)

フェニックス企業・支援機関の事例をもとに、事業再生フェーズから再成長フェーズで実施する主な取組や、重要となる姿勢や考え方をポイントとしてまとめています。

① デューデリジェンス (DD)

自社の現状・実態を正確に把握するためのプロセスです。企業の財務状況、事業運営状況、市場環境などを詳細に調査・分析することで、再生計画の精度を高めます。

③ 選択と集中

特定の事業や収益性の高い分野に経営資源を集中させ、不採算事業を縮小または売却することで、限られた資源を最大限活用し、事業の成長を目指します。

⑤ 金融支援

金融機関が債務の一部を免除し、負担を軽減する債権放棄、債務を株式や条件の異なる債務とし財務体質を改善するDES・DDS・劣後ローン(※)、返済条件を見直し、資金繰りを改善するリスケジュールなど多様な支援があります。

⑦ 適切な資金管理

資金繰り表を用いて現預金管理することで、自社のお金の流れを把握し、資金ショートなどを未然に防ぎやすくなります。日単位の「日繰り表」やデジタルツール活用も含め、効率的・効果的な資金繰り管理を行うことが有用です。

⑨ 高付加価値化

価格競争からの脱却と利益率向上を目指し、製品・サービスに独自性や技術革新を加え、顧客のニーズを的確に捉えることで差別化を図ります。この取組は収益基盤を強化し、特に成熟市場では競争優位性を確立するために有効です。

⑪ 価格交渉・価格転嫁

取引価格を適正な価格に見直し、自社の売上を確保することで収益の改善に繋がります。交渉のために自社の強み等の分析が重要となります。

② 再生計画策定

現状分析や課題抽出を行い、事業再生の方向性を検討します。また、収益改善、コスト削減策など資金繰り計画(債務弁済計画含む)も示すことで、関係先との調整の円滑化を図ります。

④ 設備投資・廃止

不採算設備は廃止や売却を進め、資金を確保し、必要な分野には効率化や成長を支える投資を実施します。これにより資源を最適配分し、経営基盤の再構築を図ります。

⑥ ガバナンス体制の強化

時に経営陣容の変革も含め、経営管理体制を見直し、財務情報の適切な開示や意思決定の透明性を確保します。これにより経営危機の未然防止、成長加速のための体制が構築されます。

⑧ 新市場参入

既存市場の飽和や競争激化を打開し、成長を加速する重要な戦略です。未開拓市場や地域、製品分野への進出やM&Aなどにより、新たな収益源の確保やリスク分散を図れます。

⑩ 新規事業開発・イノベーション促進

市場の変化や競争激化に対応し、新たな製品・サービスの創出やM&Aなどを活用した業態転換を通じて、収益源の多様化や生産性向上を図ります。この取組は企業の競争力強化に有用です。

⑫ 人的投資

新規雇用計画や人員削減を含めた最適配置による組織体制の見直し、従業員のスキル向上等を通じて、組織の競争力を強化します。この取組により、従業員が能力を発揮できる環境を整備し、持続的な成長を目指します。

P9 ~ P20 | フェニックス企業の事例 / P21 ~ P24 | 支援機関の事例

⑬ 関係者との協力と連携

日頃から金融機関をはじめとする支援機関・ステークホルダーとコミュニケーションを取り、経営に変化が生じた場合には早期に支援機関等を頼ることで、支援手法の選択肢も多くなり、円滑な事業立て直しを図ることができます。

⑮ 現状分析と課題認識

自社の現状を冷静かつ正確に把握し、問題点や改善点の明確化に努める姿勢が重要です。これにより、適切な再生計画の策定や、成長フェーズにおいても冷静な判断と実行が期待できます。

⑰ 権限と責任の明確化

経営者や各担当者の役割を明確化し、迅速な意思決定と実行を促進します。これにより責任の所在が明確になり、計画の着実な実行と再生後の効率的な組織運営が可能となります。

⑲ 情報の透明性確保

正確で詳細な情報を適時に開示し、課題や進捗を真摯に共有することが、ステークホルダーとの信頼構築に不可欠です。前向きで実のあるコミュニケーションや金融取引の改善にもつながる重要な姿勢です。

⑳ 専門家の活用と外部視点の導入

社内に知見やノウハウが無い分野に関しては、外部の専門家を積極的に活用し、客観的な視点や専門知識を取り入れることで、効果的な改善策あるいは再成長戦略の策定・実行が可能となります。

㉓ 定期的なモニタリング

計画策定や金融調整の実施後は、計画の進捗・実行状況について定期的にモニタリングを行うことが重要です。計画と実績が乖離している要因を分析することで、修正等の対応策を検討することができます。

⑭ 覚悟と自己変革

金融機関等のステークホルダーとの信頼関係を築くにあたり、問題点に対し改善の意欲をもち事業再生に本気で取り組む姿勢、主体的に変革し続ける姿勢や意識が重要です。

⑯ 迅速な意思決定と行動

再生局面では時間が重要な要素です。変化に迅速に対応し、計画をスピーディーに実行することで、再生の可能性を高め、再生後の企業の競争力にもつながります。

⑰ 傾聴の姿勢

社員やステークホルダーの声に耳を傾け、課題や要望を真摯に受け止めることが重要です。これにより信頼関係を構築し、多様な視点を取り入れた柔軟で実効性のある再生計画の策定や、持続的な成長につながります。

㉒ 前向きな考え方とリーダーシップの発揮

困難を成長の機会と捉え、課題解決に積極的に取り組む姿勢をもち、明確な目標を掲げ組織を導くリーダーシップを発揮することで、社員の士気を高め一体感を醸成することが可能です。

㉑ 組織変革と柔軟な発想

持続可能な成長を実現するために旧態依然な組織文化を変革し、新たな視点やアイデアを取り入れることで、再生フェーズにおける課題の解決策や成長フェーズにおける革新的な新規事業の創出が期待できます。

㉔ 長期的視野と継続的な学び

短期的な利益にとらわれず、持続可能な成長を目指す長期的な視野をもち、常に学び続ける姿勢を組織として遵守することで、再生後の安定した経営や従業員のモチベーション維持につながります。

※ DDS (Debt Debt Swap) : 既存の債務を劣後ローンに転換し、金融機関の債権を劣後化することで、企業の財務体質を改善します。 / DES (Debt Equity Swap) : 債務を株式に

転換し、企業の債務負担を資本に置き換えることで、財務基盤を強化します。 / 劣後ローン : 返済順位が他の債務よりも劣後するローンを提供し、企業の資金調達を支援します。

事業再生の第一歩は、原因究明・責任追及・ 社内外への徹底した情報開示から

株式会社ビルワーク・ジャパン 代表取締役社長 納庄 国英 氏



社長就任後に発覚した経営危機 まずは現状把握と原因究明を実施

大学を卒業してから当社に入社して斯業経験を積み、2009年に株式会社TKPと合併で設立した株式会社TKPプロパティーズで代表取締役を務めていました。その後先代の父親からの声がけで株式会社ビルワーク・ジャパンの社長に就任したのが2018年です。前社で財務経験があったので、自社の決算状況を確認した時に違和感を覚え、原因究明したところ粉飾決算が発覚。元々赤字体質で金融機関に粉飾決算書を提出して運転資金を調達していたようです。メイン行へ相談した^{※1}ところ「財務DDを実施して粉飾決算を全て公表します」と告げられ、とはいえ前に進まなければいけない状況でまず行ったのが「状況把握」です。金融機関の与信を得るためにも、第三者視点を入れる必要があったため、メイン行も信頼をおく外部専門家とチームを組んで、詳細な状況の把握^{※2}を行いました。

次に行ったのが「原因究明」と「責任追及」です。経営改善、財務改善を前に進めるべく、経営責任を取るためにも前経営陣には退いていただきました。私も全責任をなすりつけるのではなく、自宅を売却して会社に資金投入する準備をしました。もちろん社員にも全てを話して謝罪しましたし、会社に



残るか残らないかは社員の判断でしたので、引き止めることはしませんでした。それでもついて行くと言ってくれた社員たちと一緒に、盤石な体制づくりを進めることにしたのです。

風評被害対策、金融機関との関係再構築 再生への第一歩は「徹底した情報開示」

金融機関をはじめ取引先、社員への情報開示も行って信頼関係の再構築を図りながら、外部専門家を招き入れて再生計画に着手し始めました。^{※3}しかし、取引先などからの風評被害は防ぎきれませんでした。直接やりとりしてはらちが明かないので、東京商工リサーチや帝国データバンクなどの第三者評価機関に最新情報を公開することで、風評被害を抑制していきました。もちろん金融機関への情報開示は毎月こまめに実行していましたし、内部リソースのみでは難しい部分は外部としっかり連携して信頼できる監査を行いました。

その後バンクミーティングを行ったわけですが、交渉は難航しました。1年ほどかかりましたが、最終的には中小企業活性化協議会の仲介で各金融機関の同意を得ることができました。新体制になってからの誠実なデータ管理と情報開示、経営改善への取組を評価していただいた^{※4}ようです。

経営体制の改善・社内外への情報開示が もたらした現場の機運の変化とは

金融機関や支援機関、経営陣のみならず社員にも全ての情報を開示していましたので、社内からは「今は会社を助けなければ」という機運も生まれてきました。自分が就任した頃は縦割りの組織でしたから、繁忙期に特定の部署が忙しくても自分の部署



の仕事をこなすのみでした。それが各部署で助け合うような機運に変化していったことで、業務効率が向上していきました。決して自分が指示したことではないのですが、必死に事業再生に取り組む姿を社員が見てくれたのかもしれない。社長としてはそういうモチベーションにはしっかり応えたいので、社員評価制度をしっかりと整えた上でちゃんと賃金に反映させるようにしました。

「言いなりではなく判断するのは自分」 支援機関や外部専門家との付き合い方

全てに言えることですが、経営者はどうしても自分だけの考えに固着してしまう部分があります。自分が正しいと思えることは実行すると思いますが、そこに外部専門家の意見を取入れつつ、自分の軸をもって判断することがとても重要だと感じています。専門家の言いなりになるのではなく、例えば専門家にアドバイスを頂いたとしても、当社の現状を考えて、今やるべき事か、後からなのか、常に時間軸を持つ判断と、社員が前向きに取り組めるような言葉に置き換えて伝えることを心がけております。あくまで何をし、どう伝えるかは私が判断していますし、経営者としての職務だと思います。

重要なのはルーティンを守ること 経営危機は盤石な企業へと変わるチャンス

2021年に成立した5か年の事業再生計画を達成するために、毎月各金融機関を訪問したり外部専門家からアドバイスを頂いて^{※5}経営に反映したりしています。アドバイスを頂いたら、必ず自分なりに考えて事業の改善に落とし込んで実行する。そのルーティ

株式会社ビルワーク・ジャパン ※2025年1月現在
業 種 | 清掃／設備管理／警備／自動車運転管理／
受付・電話交換／ペットメイキング・客室清掃／
給食／看護助手／医療機器販売 等
本社所在地 | 宮城県仙台市太白区富沢西4-9-9
連 絡 先 | 本社 022-226-8477
代 表 者 | 代表取締役社長 納庄 国英
設 立 | 1982年 株式会社 ビルワーク設立
資 本 金 | 4,500万円
従 業 員 数 | 358名(2024年12月現在)
売 上 高 | —

ンを毎月守っていくと自ずと成果も出てきますし、支援者の理解も深まっていきました。この再生局面で注力する点は、まずいかにキャッシュの流出を防ぐか。また、公的支援や補助金、助成金などは、手続きが煩雑と考えてしまうかもしれませんが、公的支援制度があるのであれば活用すべきと感じます。

まずは足元の状況をみて、会社が安定していれば取組の方向は間違っていないと考え^{※6}この基盤を盤石にしてそれを守り続けること。外部環境の変化があったとしても、この基盤に厚みを加えていくことで、来る経営危機にも立ち向かっていけると思っていますし、新型コロナウイルス感染症が猛威を振っていた中で、新たなメディカル事業を一気に加速させることができた^{※7}ことは、まさにそのおかげだと思っています。

有識者からのコメント COLUMN

粉飾決算を行っていた会社の再生事例 適切な情報開示を通じ 金融機関等との信頼関係を構築

過去に粉飾決算をしている中小企業の事業再生案件は少なくない。この企業では、先代社長（父親）から会社を引き継いだ後継社長が粉飾決算の事実を支援機関や金融機関に正直に開示することにより事業再生の取組への協力を得たこと、社内でも情報を共有することで危機感の共有と全社的な経営改善への取組につながったことが特筆される。適切な情報開示を通じて金融機関の後継社長への信頼感が醸成され、社長続投による事業再生計画につながったと思われる。

また、計画成立後も支援機関を有効に活用し、新規事業にチャレンジし、成長させていることは、第二次創業ともいえる事業再生の好例である。

（阿部・井窪・片山法律事務所／弁護士 加藤 寛史 氏）

倒産寸前から新経営陣による早期の事業再生 八戸で業界No.1の売上げに急成長

株式会社田名部組 代表取締役 CEO 田名部 智之 氏



公共事業の減少と談合問題の発覚で 売上げが急落し倒産寸前の状態に

旧経営陣の時代の話ですが、2001年に談合問題が発覚し、課徴金や損害賠償請求などへの支払いが生じました。同じ頃、公共投資削減改革が始まったことを契機に公共事業が急激に減少し、過当競争に巻き込まれてしまいました。かつて、当社は八戸市内の公共事業のシェアを15%ほど占めており、ピーク時の売上げは74億円ほどでした。それが年々ガクガクと減少していき、自分が社長に就任した2006年には売上げが14億円にまで減収していました。私の父である3代目が社長の時は、完全にワンマン経営でしたので、役員会議や社員教育というものがありませんでした。自身は社長就任前に役員をしていましたが、当社の決算がどうなっているのかを役員でさえ知ることができませんでした。当時も財務担当役員はいましたが、金融機関からどんな指摘やアドバイスを受けても手を打とうとせず、目先の営業活動への意見ばかりで、根本の経営改善は全くできていませんでした。この様な状態では会社の建て直しは厳しいと感じており、辞表を片手に抗議したこともありましたが、受け入れてもらえるどころか全否定される始末で、売上げ減少にも歯止めが効かない状



況でした。前社長である父もV字回復を目指してはいましたが、詐欺に遭うなど悪いことが重なり退任を決意したのです。かねてより当社の再建を目指していた自身が社長就任するのはこじかかないと思ひ、社長就任を申し出ました。そして2代目社長の後押しもあり、今後の全ての責任を取るという約束で自分が全権を担い、4代目社長に就任しました。

新体制の壁になっていた経営陣は総辞職 新経営陣による迅速な変革で信頼回復

社長就任当初は前経営陣がそのまま残った状態で、全権委任とは名ばかりでした。会議を開くことにも経営計画書を作ることに非協力的で、自身に対するクーデターのようなことまで起こり、金融機関からの評価は最悪と言っているほど落ち込んでいました。転機になったのは株主会議です。そこで前経営陣が新社長の経営方針にそぐわないことが明らかになったことで、前経営陣の総辞職が決定しました。経営者としての悪評を払拭するためにも、外部の取締役を入れたり生え抜きの技術職員を役員に据えたりし、新経営陣に入れ替わってからの改革は迅速に進みました。まずは再建のための経営計画案。これは内部だけではなく、外部専門家や公認会計士のお力添えもいただき、蓋然性のあるものを制作しました。しかし、当時の金融機関との関係性によっては、計画案を持参しても読んでくれさえしませんでした。当時は銀行の貸し渋り貸し剥がし問題もありましたので、悪い状況が重なってしまっていました。そんな状況下で、私は社員に「我が社をこれから地域ナンバーワンに変えていきます。だからぜひ力を貸してほしい、一緒にやりましょう」と宣言し



株式会社田名部組 ※2025年1月現在

業 種 | 総合建設業（土木・建築）
本社所在地 | 青森県八戸市石堂二丁目11-21
連 絡 先 | 0178-20-1414
代 表 者 | 代表取締役CEO 田名部 智之
設 立 | 1947年
資 本 金 | 5,000万円
従 業 員 数 | 113名（2025年1月現在）
売 上 高 | 81.8億円（令和6年6月）

ました。同時に5カ年計画を発表して、明確な経営ビジョンと目標設定を発表しました。具体的には主に2つ「5年間でまずは地域ナンバーワンになること」、そして「公共事業に頼らない経営を目指すこと」。公共事業には地場のゼネコンとの関係性や総予算額などの制限がありますので、民間工事を優先する戦略に変更していきました。また金融機関や外部支援機関の与信回復のために、自ら公認会計士や弁護士を含めた諮問委員会を設置して、徹底した情報開示を続けました。これらのガバナンス強化を評価していただき、金融機関との信頼もどんどん回復していきました。

「建設業は、サービス業である」 従業員の意識変革が業績の流れを変えた

民間工事を受注できるようになれば、営業地域の壁がなくなることで市場が一気に広がります。元々数多くの公共事業をこなしてきた技術力は持っていましたから、潜在能力があるのは分かっていました。しかし、ビジネスマナーをはじめとした最低限の社員教育が無い状態でしたので、まずはその教育から始めました。現場管理や予算管理のやり方はもちろん、名刺やパンフレットを持っていく時の頭の下げ方まで徹底的に教育し直しました。そうすると「我が社は変わったんだ」と社員の心持ちも大きく変わっていき、業務に対する考え方や取り組む姿勢も変化していきました。基本かもしれませんが、マナーや礼儀など、サービス業的な要素を強化すると、行政からの公共事業の評判もすこぶる良くなりました。工事の成績も品質も良くなると、発注者など周囲の方々から応援される存在になっていき、それが職員たちの自信となります。すると、さらに質の高い仕事ができるようになり受注が増え

ていきました。まさに正のスパイラルが生まれ始めたのです。

再生可能エネルギー事業への参入など 現在は新規事業を積極的に推進

今では田名部組単体で年間売上げ90億円以上、グループ全体で200億円規模にまで成長しました。倒産危機からここまで来るのにはさまざまな学びがありましたし、金融機関はじめ、公的な支援機関、地元商工会、業界団体など、多くの方々に支えていただきました。また諮問委員会が機能しているおかげで、さまざまな投資事業にも参加することができるようになりました。例えば大規模太陽光発電事業や風力発電事業、市街地の再開発事業まで、幅広く手掛けられるほどの体制になっています。これからも外部要因などの経営危機はあるかもしれませんが、逆境に直面した際には「それに対して何ができるか」解決策を見出せば、必ず乗り越えて成長できると確信しています。

有識者からのコメント COLUMN

事業計画の羅針盤としての機能、 「見える化」の重要性

事業再生の局面では、社長を中心とした経営陣のリーダーシップのもと、全社一丸となって経営改善に取り組むことが不可欠である。従業員と会社の方向性や目標を共有し、それぞれの役割や行動を明確にすることで、再成長への道筋を「見える化」する事業計画は、困難な状況を乗り越えるための羅針盤として機能することが期待される。また、事業計画の作成に外部専門家を活用し、金融機関に説明して理解を得ることは、その実現可能性を高めるうえで有効と言えよう。

（高野総合コンサルティング株式会社／代表取締役 鏡 高志 氏）

震災危機を転機と捉えた経営ビジョンと、 V字回復を支えた地域内外ネットワーク

小野食品株式会社 代表取締役 小野 昭男 氏



直販事業の急速な成長を支えた“つながり” 支援機関や外部パートナーに学ぶ姿勢

会社を立ち上げた当初は、学校給食や外食向けの冷凍食品製造・販売が主力の小さな会社で、業務用食品の売上げが全体の7割を占めていました。2000年代には世界の工場として台頭した中国との価格競争もありましたので、高付加価値化とBtoBからBtoCへの事業転換を目指して冷凍煮魚料理の通信販売事業を始めました。通販の仕組みについてはほぼ独学でしたし「冷凍でも美味しい煮魚」の味を探るために、料理人の人達から料理を教わる日々を過ごしました。ある時経営塾で知り合った専門家から、事業の方向性等の検証のために「まずは地元でテストマーケティングしてはどうか」とアドバイスをもらい、さっそく工場直売所を設けて直売会を開始。直売会を通してお客様のニーズを知ることができ、2009年から導入した定期コース制の顧客は、震災直前の2011年2月には5,000人を記録するなど軌道に乗り始めていました。

自分は現場のことはよく理解していますが、マーケティングについては素人でしたので、外部専門家やセミナーなどから学んでいきました。ビジネス



チャンスを待つのではなく、積極的に勉強会などに参加することで、自社に必要な人材との出会いも生まれました。良き外部パートナーと出会うためには、常に中長期のビジョンを描いてアンテナを張っていることが重要と考えるようになりました。

東日本大震災が発生したのはそんな時でした。大津波の直撃で釜石本社工場が半壊、開業して1か月足らずの新工場が全壊するという甚大な被害を受けました。被害総額は4億6000万円ほどです。

津波被害で2つの工場と販路を喪失 被害総額4億円超から早期復旧を実現

被災から1週間後には前に進むことだけを考えていましたので、工場再稼働予定日として震災から100日後の6月14日に大きな赤丸をつけました。雇用を守るためにも工場の再建が一丁目一番地でしたが、行政のサポートを待ってはいくとも間に合わないため、自分たちで本社工場の復旧作業を進めました。その後、国のグループ補助金も活用して、震災発生から101日目には事業を再開させて、約4割の従業員を呼び戻すことができました。ただいち早く工場を復旧させたものの、2か月経過しても得意先から注文が入ってきません。どうやら震災で工場が止まっている間に、同業他社に乗り換えていたようでした。販路や物流が崩壊してしまった以上、戦略を切り替えるしかない。そこで事業の選択と集中を行い、震災前に伸びていた消費者とダイレクトにつながる直販事業に一気に注力することにしました。

震災後に早期事業再生を果たせたことにはいくつかの要因があります。ひとつは津波被害で皆が大変だった時に、まずは大切な従業員に再建のビジョンを示したことです。密にコミュニケーションをとること



小野食品株式会社 ※2025年1月現在

業 種 | 食料品製造業
本社所在地 | 岩手県釜石市両石町4-24-7
連 絡 先 | 0193-23-4675 (本社)
代 表 者 | 小野 昭男
設 立 | 1988年
資 本 金 | 5,000万円
従 業 員 数 | 178名 (2025年1月)
売 上 高 | 53億円 (2024年3月期/震災前比368%)

震災を乗り越えた経営者が重要視する 平時のチェックポイントと人との交流

お陰様で、現在は年商53億円となり直販事業も大きく伸びました。これまでを振り返って良かった事は、常に5年後、10年後の事業環境を想定し、我々がやるべき事を考え続けてきたことかと思えます。そして、自社で不足しているスキルを持つ人材を探し続け、協力いただける関係作りをしてきた事だと思えます。この活動を次世代に引き継ぎ、あらゆる環境変化に対応できる経営を目指していきます。

有識者からのコメント COLUMN

事業再生の早期対応が再成長の鍵、 変化を恐れずに挑戦する覚悟を

少子高齢化による人出不足、円安や原材料高、デジタル化の進展、コロナ禍後の市場変化など、中小企業を取り巻く環境は急速に変化し、ときには大きな影響をもたらす。こうした環境変化に対応するには、現状を正確に把握し、改善につなげる「PDCAサイクル」の継続が重要となる。しかし、社内の限られたリソースだけでこれを実行し続けるのは容易ではない。異なる視点を取入れることで新たな発想が生まれやすいことを考えれば、金融機関や外部支援機関などのネットワークは積極的に活用することが有効だ。従来の経営手法に固執せず、新たな取組を行うことは、過去の自分を否定するように感じることもあるかもしれない。また、変革のプロセスは多くの労力を要し、決して楽な道ではない。しかし、早い段階で事業再生に取り組むことで、再成長の可能性が高まるのは間違いのない。従業員やその家族の生活をより良いものとするためにも、安易な選択に流されることなく、変化を恐れずに挑戦する覚悟を、経営者には期待したい。

(高野総合コンサルティング株式会社/代表取締役 鏡 高志 氏)

杜氏制度を廃止して独学で始めた酒造りが、 未来を支える新ブランドに成長

株式会社山本酒造店 代表取締役社長 山本 友文氏



アメリカ留学後に家業が経営危機 債務超過状態で事業継承することに

私は元々自動車エンジンに興味があったので、アメリカの大学で機械工学を専攻していました。大学卒業後に東京の音楽プロダクションに就職してアーティストのマネジメントをしていましたから、家業を継ぐつもりはありませんでした。山本酒造店は元々父親3兄弟が中心に家業を回していました。父は三男だったのですが、当時後継者だった従兄の死を皮切りに不幸が重なった時期があり、自分が音楽プロダクションで働いている時に、父親が繰り上げて代表になりました。その頃には既に手に負えないほどの債務超過に陥っていました。父親は自分の代で酒造をたたむ決心をしていたのですが、ある時従業員から呼び出しがかかって「まだ酒蔵の経営は建て直せる。私たちも一生懸命頑張るから戻ってきてくれないか」と嘆願されました。どうにか従業員の声に応えたいという気持ちもあり、前の会社を辞めて後継者として家業の経営に参加することになったのです。

正直自分はエンジニア志向だったので、財務についての知識はほぼありませんでした。そこでまず頼ったのが税理士です。ただ厳しい意見を沢山



受けましたし、金融機関からは追加融資を受けられる状態ではありませんでした。とはいえ支払いは迫っていますから、とにかく不良在庫を売り資金に変えるしかありません。それでもキャッシュフローが回らないときは個人の貯金を投入するしかありませんでした。会社的には私と父親への役員貸付がどんどん膨らんでいる状態でしたので、最終的には税理士の判断もあって会社に投入した私財は放棄することになりました。

杜氏制度の廃止から自社製造への転換 代表就任後の大胆な経営変革でV字回復

まさにどん底の状態の家業に関わることになったのですが、製造業なので状況を変えるには商品を売るしかありません。こんな時だからこそ従業員一丸となって売れる商品を作りたいのですが、酒造りの要である杜氏が昔ながらの職人気質で高齢だったため、改革には非協力的でした。その杜氏が3年後に引退し、新たに杜氏を招聘したものの、折り合いが悪く2年で解雇しました。そこで決意したのです。「自身がやろう、自分たちが作りたい酒を作ろう」と。すぐに杜氏制を廃止して、自分も酒造りを学んで製造に関わることを決断しました。従業員からは反対意見はなく、むしろチームとしてスクラムを組めた気がします。

杜氏制を廃止する前から通信講座を受けたり教科書を読んだり、と独学で酒造りを学んでいました。いざ自分たちで酒造りするというタイミングでさまざまな同業者や外部専門家にお世話になりました。秋田県総合食品研究センター内には清酒やお米、酵母の専門チームがあって日々最新の研究をしています。そこで最先端の酒造りについてご指導いただいたり、同業の蔵元にも勉強に行っ



たりしました。必死なのでプライドなんて感じている暇はありません。もちろん会社は債務超過状態ですので、財務面の見直しも必要でしたが、当時金融機関に経営改善計画を持参しても理解は得られず、関係の改善には時間を要しました。ただ、ありがたいことに信頼できる販路は既にありましたから、経営改善のために酒の品質を高めることに注力しました。従業員と一緒に山本酒造の新しい酒づくりを始めた翌年、美味しい純米吟醸が生まれて、翌年から売上げは上向き傾向に転じました。これが今の私たちのブランド「山本」シリーズの始まりです。そこからは生産量が2倍~4倍と年々成長していき、杜氏制を廃止してから10年ほどで生産量の上限に達したのです。売上げが安定してからは従業員の働く環境を見直し、組織構造をフラットにして全工程を複数人で行う独自のローテーションシステムを確立し、社員のモチベーション向上と行程の属人化防止に努めています。

地域資源の創出・地域貢献・インバウンド 次世代への承継も視野に入れた新戦略

経営危機を乗り越えた経験も踏まえ、とにかく高品質化や酒造りのストーリーにこだわりをもち続けています。水は世界遺産「白神山地」の伏流水、使う酒米も酵母も同じ水で育った希少な純米酒。世界進出もビジョンに掲げており、現在は年間生産量の30%が秋田県内、60%が東京を中心とした県外、残り10%は海外13カ国に出荷しています。また、大手メーカーの様に沢山の商品ラインナップを揃え、生産量を高めるのではなく、小さな蔵こそ尖ることが重要だと考えています。私たちはどん底の状態から自分たちのチームワークと業種を超えた酒好きのコミュニティでの連携により事業再生を成し遂げました。今は年間生産量が規定

株式会社山本酒造店 ※2025年1月現在

業 種 | 清酒製造及び販売、宿泊業、飲食サービス業
本社所在地 | 秋田県山本郡八峰町八森字八森269
連 絡 先 | 0185-77-2311
代 表 者 | 代表取締役社長 山本友文
創 業 | 1901年
資 本 金 | 150万円
従 業 員 数 | 23人
売 上 高 | 4億9千万円

の上限に達していますので、これからは地域貢献や次世代への事業承継を見据えた事業の多角化を進めています。醸造所の隣に新設した発酵をテーマにしたカフェの運営。そして酒造近くの歴史ある古民家を改装した宿泊施設の運営など。次世代へのバトンタッチのビジョンもできています。



有識者からのコメント COLUMN

債務超過。自分の代でたたむ決心の父に、 従来の常識にとられない姿勢で 再生に臨んだ後継者

「環境変化を捉え、信念を持って行動すれば再生できる」というフェニックス企業です。前経営者のお父様は「その時代」においては経営を支え雇用を守ってこられた立派な方であろうと推察します。一方で、ITを含めた技術もそうですが、外部環境の変化はあまりに速く、これからの時代を担う後継者や職員さんの「柔軟な発想」はこれからの時代を担う世代でしか湧かない部分も多いのが現実です。「杜氏制を廃止する」という思い切った決断は次世代経営者ならではの世界です。外部環境が大きく速く変化するので、過去の成功体験は大切であっても、今起きている変化をいち早く掴んで経営判断することが大切であることを教えてください。事例です。

(アルバーコンサルティング株式会社/代表取締役 古川 忠彦氏)

山形の四季とその食、文化、歴史を愛し、その魅力をお客様にお届けすることを使命として再生に挑む

株式会社月岡ホテル 代表取締役 堺 美奈子 氏



バブル期の過剰投資と宿泊者数の減少による減収の影響で債権譲渡へ

かつて山形新幹線が開通した1990年代のかみのやま温泉には、入湯客が年間67万人訪れていたのに対し、2023年には25万人ほどまで減少しています。観光ブームのバブル期には21億円ほどの借入れがありましたが、観光客数も売上げも多かったことに加え、当時は「売上げの2倍までは借入れがあっても大丈夫」という風潮もあり、過剰な借入れという認識はありませんでした。平成4年には売上げが16億円ほどありましたが、その後は宿泊トレンドの変化もありみるみる減少していききました。売上げが8億円に減少した頃には、多額の借入金がネックとなり、利息の支払いで手一杯で元金の支払いも大変な状態でした。ただ歴史ある旅館の経営を諦めるわけにはいかないので、金融機関へは事業継続の意思を伝え、債権譲渡を決意しました。

債権譲渡の上で外部経営者を受け入れ 総支配人への全権委任で事業再生へ

売上げと利益を上げることがまず最優先であると考えていましたので、債権譲渡後には外部から総支配人を受け入れて、さまざまな側面から運営の仕組みを刷



新していききました。一番インパクトが大きかったのは、当時かみのやま温泉で初めて夕食に「バイキング方式」の食事提供を取り入れたことでした。ターゲットを個人客にシフトしていったことで、宿泊客が大幅に増えました。売上げも増加傾向になった時点で、債権譲渡先から、債権を買い戻すため、改めて各金融機関への融資の交渉をしましたが、どこからも謝絶されてしまいました。そこで、大きな事業の展開をしている親戚に相談をしたところ、債権を買い戻す資金を貸してくれることになりました。

コロナ禍に遭遇し、かつてないどん底に落ち、更なる負債を抱える

債権を買い戻すことができ、順調にスタートを切ったところに、コロナの感染拡大が始まり、かつてない営業状態に陥ってしまいました。特に、弊社はバイキングシステムで営業していたため、落ち込み方は、地域で一番のダメージでした。しかし、ここまでたくさんの方々からご支援いただきながら、諦めるわけにはいきません。ここで、山形県の企業振興公社に相談に行き、再生専門のコンサルタントを紹介頂きました。そして、15年の事業再生計画を策定することになりました。15年の長期計画ですので、現会長ではなく後継者である現社長が金融機関などへのプレゼンを行うことになり、それが評価されたことで計画がスタート。前会社を清算する意味でも、そのタイミングで有限会社から株式会社に変えました。

新社長による経営理念・経営方針の見直しと従業員の働き方改革

15年計画がスタートして、まずはビジネスモデルを見直し、コンセプトや顧客構成、売上構成比も細



かく洗い出した上で経営理念も作り直しました。それに伴って、旧体制の運営を従業員に寄り添ったものに改変していききました。具体的には、全社員に損益計画の数値を共有し、利益の確保に対する意識を高める努力をしていきました。「販売部ではどれくらい売り上げなければいけないのか」「接客部ではこういう取組を始めよう」と、枝葉の部分まで追求するように従業員の個々の意識にも良い変化がみられました。おかげでスタッフ全員がひとつのチームとして動き始めた気がしました。また、形骸化していた会議の様態も変化していききました。部長たちにより現場の意見を吸い上げる話し合いの場が設けられたり、部長が経営層と情報共有するような会議が生まれたり。普通の会社では当たり前のことかもしれませんが、そもそも会社が経営不振に陥った原因のひとつにマネジメント不足があったために、収益性の追求ができなかったことも考えられます。経営理念や経営方針の見直しと同時に実施したのが、休日を96日から120日に増やすなどの働き方改革です。「心にゆとりのある生活を支援する」という方針で、社員の成長する機会の提供や能力開発の支援も始めました。

強みであるバイキングをリニューアル 地域内外へのプロモーションを強化

新型コロナウイルス感染症拡大に伴う売上げへの影響は大きかったですが、気になったのは従業員のモチベーションが落ちていたことでした。よく観察すると従業員の笑顔が少なくなっていたのです。個人面談をおこなったところ、引きも切らずさまざまな声がありました。中には辛辣な内容もありましたが、私はその声を全て受け止めるつもりでいましたし、意見を吸い上げることの大切さも感じました。従業員を守り

株式会社月岡ホテル ※2025年1月現在

業 種 | 旅館業
 本社所在地 | 山形県上市市新湯1番33号
 連絡先 | 代表 023-672-1212
 代表者 | 代表取締役 堺美奈子
 創業 | 1644年（上市市にて開業1922年）
 資本金 | 2,000万円
 従業員数 | 43人（2024年度）
 売上高 | —

ながらクオリティを上げていかなければならない。タイミングよく、観光庁の「地域一体となった観光地・観光産業の再生・高付加価値化事業補助金」を活用して、強みであるバイキング会場をリニューアルしました。オープンキッチンを作ったことで、多くのメディアが取り扱ってくれましたし、従業員一丸となって頑張っている姿は金融機関はじめ地域の方々も見てくれていました。それが疲れていた従業員の励みになりましたし、何よりもリピーターが増えていることで、自分たちの取組が評価されていることを実感できたように思います。コロナ禍で自粛を余儀なくされ再びどん底を味わいましたが、今ではその経験があったからこそ、従業員はもちろん地域内外の支援機関や地域の同業者との繋がりも深くなったと思います。まだ日々成長途上ではありますが、お客様が喜んで帰られる姿を見ると救われますし、絶えずアンテナを高く張り品質に磨きをかけていかなければいけないと再認識することができます。

有識者からのコメント COLUMN

債務減免によるBS改善と 外部経営人材によるPL改善を行った後に、後継社長へ事業承継を実現

金融機関から債務減免の支援を受けても収益力が改善しなければ事業の継続発展は果たせない。本事例は、まず外部経営人材を受け入れて抜本的な改革により収益力を改善した後、後継者である現社長（前社長の子息）に事業承継し経営を軌道に乗せている。外部人材の知見ノウハウを活用した経営改善は有効であるが、地域に根ざす中小企業は、地域人材による持続的な経営に戻していくことが地域経済にとっても重要であると思われる。（阿部・井窪・片山法律事務所/弁護士 加藤 寛史 氏）

地域ファンドとの連携による旅館再生で 地域全体の価値向上と活性化を目指す

株式会社くつろぎ宿 代表取締役社長 深田 智之 氏



「旅館だけではなく地域全体の再生を目指す」 地域再生ファンドと3旅館一体の再生へ

会津若松の観光を支える東山温泉は、かつて団体客が主流だった頃の集客に合わせた設備投資を行っていました。しかし、その後団体から個人への旅行のトレンドが変化した時に対応しきれない旅館は経営に行き詰まりました。私が預かった千代滝・新滝・不動滝の3つの旅館は、いずれも同じように多額の負債を抱えて債務超過状態でした。救済に乗り出したのが東邦銀行と日本政策投資銀行、そして再生事業を手がける株式会社リサ・パートナーズが共同で組織した地域再生ファンド「福島リバイタルファンド」でした。旅館再生の実績を見込まれて、福島リバイタルファンドから旅館再生のお話をいただいたのが始まりです。私は必ず現場を見ます。再生可能かどうか、まず注目すべきポイントはハード面です。この3つの旅館全て、そのまま利用できる部分がある状態でした。新設したりリニューアルした新しい客室をはじめ、各館それぞれの設備の個性を活かすことができます。また温泉を共有できるなど、3館一体での再生によってシナジー効果が生まれる可能性も見えま



した。東山温泉の中心部にありますから、ここが再生できれば東山温泉という地域全体の再生にもつながるという意義を感じました。

東山温泉のロケーションとお客様の動線などを考慮すると、3旅館が競合するのではなく連携することでこれまで活用しきれなかった魅力を引き出せると感じました。コンセプトを見直し、客単価も上げて利益向上を図る。これらを再生計画に落とし込んで、地域再生ファンドとともに再生をスタートさせました。

顧客満足度向上を最優先とした サービスの選択と集中、そして利益の追求

宿泊業に限らず、日本の企業の傾向としてよくないと感じる部分が「何でもやりすぎて収益率を落としている」ことです。人口減少の市場において事業領域を広げて収益率を落としてでも売上げを向上させようとする時代は終わったのではないのでしょうか。今は単価を上げて利益率を向上させるべきだと思っています。

不要な施設の閉鎖をする一方で、必要な部分には集中投資する。日本や地域の特性や文化を活かしながら質を高めることで付加価値を上げていく。

会津の美味しい日本酒をきちんと説明しながら提供したり、美味しいお米を最高の状態で提供したり、山菜やきのこなど、地元の食材や地域文化を徹底的に活かすなどして、単価も満足度も上げるとしてクチコミの数値はどんどん良くなっていきました。地元ではあたりまえすぎて地元の良さに気づきにくいものです。時に第三者の目も活用して客観的な目線を取り入れて自らの強みを把握することが重要です。

事業再生にあたっては、職員へのヒアリングによ



株式会社くつろぎ宿 ※2025年1月現在

業 種 | 宿泊業
本社所在地 | 福島県会津若松市東山町湯本寺屋敷43
連 絡 先 | 0242-26-0001
代 表 者 | 代表取締役社長 深田 智之
設 立 | 2005年
資 本 金 | 2,000万円
従 業 員 数 | 115名
売 上 高 | 15億円

り日常業務における困りごとやお客様の意見を拾いあげてを心掛けました。自らの価値基準を持った上で周囲の声をインプットし判断していくことが、経営者として必要なことだと思っています。やるべきことの答えは身近なところにあるのです。

高単価のサービスを支える人材育成と 組織文化の変革

利益が上がってきたらそれを施設やサービス改善に投資します。そして旅館の運営で最も大切な職員へも投資しています。

人は変わることができます。例えば私たちの旅館には専属の施設修繕チームがあって、ちょっとした設備修繕から部屋のリニューアルまで内製化しています。何かあっても素早く修繕でき、経費も削減できます。施設修繕チームのメンバーは、忙しい時に接客に入ります。宿泊客の満足度を上げるのは職員ですので、休暇を増やして給与を上げることに注力してきました。社内外の研修や旅行に連れ出し勉強の機会の提供も積極的に行っています。結果、そのような活動を喜ぶ職員が集まり、従業員の満足度が高まり、それが良質な接客につながっています。

再生計画の完了後に襲いかかった大震災 避難者の受入れによって組織風土が醸成

2009年に再生計画が完了。新たなブランディングも根付いて東山温泉内でも人気宿に成長しつつあった時期に、東日本大震災が起きました。幸いにも甚大な被害はなかったため、困っている方々へ全ての空間を提供しました。発災直後は無償で旅館を開放して温泉と食事を提供しました。そこで社員が一つになってがむしゃらに行動して

くれました。避難者の方々からは大きな感謝をいただきましたし、通常営業では得られない自分の仕事への誇りと結束力が高まったと思います。

東日本大震災や新型コロナウイルスといった大きな外部環境の変化があっても、事業再生の中で取り組んだ「サービスの高付加価値化」の方針がブレることはありませんでした。利益を生み出す流れが事業再生に取り組む中で確立できていたからこそ、旅行控えの終わりを見通して、職員の研修や設備投資に取り組みました。

何か危機に面した時には、以前の状況に戻すのではなく将来に向けた「投資」が必要です。ただでさえ自然災害の多いこの日本においては、平時から常に危機への対応を想定すること、改善し続けることが重要でしょう。

なお、経営者には、職員の能力を活かす仕組みづくりや環境形成が一番大事だと思っています。

有識者からのコメント COLUMN

売上げでなく利益に着目！ 3旅館の相乗効果を生み出し お客さまにとっての価値向上を追求

「団体旅行よりも個人旅行」という志向の変化は長くいわれていますが、フェニックス化の局面においては現預金が枯渇し巨額な設備投資を行うことが難しくなります。社長の深田智之様は、個々の旅館の設備（ハード）・価値だけでなく相乗効果による価値にも目を向けて志向変化に応えるとともに、従業員さんという知的資産（ソフト）の価値向上に取り組みながら「売上げよりも利益向上」にブレずに挑戦されています。震災を受けて、リスクに強い経営に取り組む姿勢にも感銘を受けました。

（アルパーコンサルティング株式会社/代表取締役 古川 忠彦氏）

福島銀行と西郷村商工会の連携で実現した、常識にとられない事業再生支援



- 株式会社福島銀行**
 取締役業務本部長 佐藤 俊彦 氏
 与信統括部企業再生支援課調査役 庄子 廣太 氏
- 西郷村商工会**
 経営指導員 青柳 孝 氏
- 福島県商工会連合会**
 中通り広域指導センター所長 鈴木 健一 氏

従来の事業再生支援の考え方と これからの事業再生支援の重要性

【福島銀行】 当行の事業再生支援のはじまりは、信用リスク管理や不良債権タスクフォースが目的でした。信用リスク管理という目的は維持しつつ、平時の経営支援や事業承継に関する支援など、事業再生支援の位置付けや方向性は時代ごとに変化しています。当行では取引先以外も含めて経営状況が苦しい事業者から相談を受けることがあります。そういった際に手を差し伸べることが地域に根付く金融機関としての存在意義だと考えています。事業者や外部支援機関、専門家などから頼っていただき、感謝していただけることは行員のモチベーション向上にもつながっています。

【福島県商工会連合会】 商工会の役割としては基本的に小規模事業者を対象にした記帳・税務・労務などの「基礎的支援」が中心です。平成26年に小規模企業振興基本法ができてからは、事業者の事業計画書作成なども積極的に行うようになりました。しかし財務的な支援は商工会単体で完結することが難しく金融機関の支援が必要になりますので、決して積極的な再生支援を行ってきたわけではありませんでした。これからは、商工会の存在意義を高める観点からも、地域企業を可能な限り存続させることが重要ですので、これまで以上に再生支援に力を入れていく必要があると考えています。



【福島県商工会連合会】鈴木 健一氏

【西郷村商工会】 鈴木所長がおっしゃるように、かつて商工会では「経営改善普及事業」ということで、事業者の労務や経理のサポートが一般的な支援の形でした。もし経営危機に陥る前に身近な商工会に事業者が相談できれば、予防医療的に経営危機を防げるケースも多くなるはず。職員の中には、この予防を再生支援と切り離して考える傾向があるので、予兆管理の延長に事業再生支援があることを認識しなければいけません。



【西郷村商工会】青柳 孝氏

福島銀行や商工会それぞれの経営支援・事業再生支援の取組やスキームとは

【福島銀行】 事業再生部門担当者の年齢が若いことは当行の特徴です。事業再生支援の創成期は支店長や審査経験のあるベテラン中心でしたが、現在は財務面だけではなくビジネス面での提案にも重きを置いて「一方通行の指導」ではなく「一緒に悩み解決策を考えていく」スタイルに変化しています。また困窮した事業者に対しては条件変更や代位弁済、民事再生などに対して先入観のない情報収集とヒアリングで事業評価をした上で、再生プランを検討するようになりました。

【福島県商工会連合会】 商工会の一番の特徴は地域事業者の最も身近な窓口や相談相手になれるということです。記帳・税務・労務などの指導や支援を通じて、事業者の経営状態を把握できる場合

が多いので、経営分析や事業計画と一緒に作成して、計画達成のためのフォローアップを伴走型で行えるという強みがあります。ただし、財務面の支援は、補助金や助成金などの活用支援に限られますので、そこは金融機関や他の支援機関とチームを組んで支援していく必要があります。



ローカルベンチマークシートの有効活用で 事業再生支援のリードタイムを大幅短縮！

【福島銀行】 当行と西郷村商工会は特に連携・包括協定を結んでいただけではなく、西郷村商工会の青柳経営指導員（以降、青柳氏）から事業者への金融支援の相談をいただいたことから関係性を築いてきました。中でも印象的な事業再生支援にクリーニング店の事例が挙げられます。西郷村商工会は事業者に対して当時すでにきめ細かな伴走支援と事業改善を実施しており、次の段階として青柳氏から金融支援についての相談を受けました。当行の従来の常識では事業規模的にも再生支援の範囲外の案件だったかも知れません。しかし、青柳氏からお話をいただいた段階で、西郷村商工会による事業計画の改善や経営方針の転換など素晴らしい支援を実施しており、本業のPLも改善傾向にありました。また「ローカルベンチマーク」を活用することで、事業者の見えない強みの抽出や、課題整理もすでにできている状態でした。ローカルベンチマークという共通認識をツールとして活用したことで、初回の面談から約1カ月でプロパー融資を実行することができました。

【西郷村商工会】 事例のクリーニング店は震災などの影響もあり、金融借入金への滞納や税金の滞

納がある状態でした。経営支援の効果が結果に表れ、経営状況は回復していたものの、公的支援機関との連携によって債権者との調整をしたが解決に至らず、当会としての金融支援は手詰まり状態でした。そこでローカルベンチマークシートを活用して、事業評価を見える

化した上で福島銀行に相談に行きました。スピード感をもってプロパー融資していただいたことは大変感謝しています。おかげで金融借入金への滞納や税金の滞納などを一括返済できましたし、福島銀行と保証協会との協調により運転資金の取付にも成功しました。正直奇跡が起こったと思いました。

【福島銀行】 これまでの当行の考え方としては「事業規模や地域貢献度の大きい事業者を優先して支援すべき」という慣行がありました。合理性や効率性の観点ももちろん重要ですが、そうでない部分に焦点をあてることもまたこれからの地域金融機関にとって必要な行動なのかもしれません。今回の事例で「常識にとられない事業再生支援の可能性」を感じています。西郷村商工会様との連携を通じて、行き届かなかった地域の事業者支援に取り組みの契機になりましたし、西郷村商工会の初動対応のおかげで、事業再生支援にかかるリードタイムを大幅に短縮することができたのです。



【株式会社福島銀行】庄子 廣太氏

【西郷村商工会】 ローカルベンチマークシートは金融機関だけではなく公的支援機関や外部専門家との共通言語になり得ますので、今以上にスタンダードに活用されるべきです。震災やコロナを経て、事業者支援の柱が「資金繰りの支援」から「経営改善・事業再生」へと変化している中で、経営改善・事業再生への取組自体をもっとポジティブなものに転換していきたいという思いをもっています。

石巻商工信用組合

石巻商工信用組合の理念と行動指針 地域事業者にとってのホームドクター

経営理念は設立当初から変わらず「創造・奉仕・共存」、行動基準は「感謝・創意・向上・信頼・共栄」に基づいています。東日本大震災やコロナを経て次第に金融機関の役割が変化する中でも、相互扶助と共存共栄の精神を堅持しています。地域社会の発展と貢献を理念に掲げていることもあり、経営支援や事業再生には前向きな姿勢で臨んでいます。

メガバンクや地方銀行などとは異なり、信用組合は営業エリアが狭域であるため、小規模・零細企業に対してきめ細かな経営支援が可能です。地域事業者の相談窓口機能からモニタリングによる経営状態のチェック、伴走型の経営支援まで、事業者のホームドクター的な役割を担っています。

信用組合の伴走支援付加価値融資と 事業再生に必要な「経営者の自己変革」

信用組合が理想とする支援目的のひとつが「新たな事業価値を事業者と一緒に創造していくこと」です。少子

【TEL】0225-95-3333【所在地】宮城県石巻市恵み野3-1-1

高齢化による後継者不足や原材料の高騰など、地方の厳しい市場を生き抜くためにも、中長期的には事業の付加価値をどう高めていけるかが地域の共通課題です。私たちの「伴走支援付加価値融資」は単なる融資ではなく、経営支援プラス事業性評価融資を行うサービスです。支援側としては適切な伴走支援ができる人材の育成も不可欠なため、職員の定期的な勉強会を開催しています。

いざ経営改善や事業再生フェーズで、経営者に必要なことは「自己変革」です。経営状態がオープンになっていることが大前提ですが、これまでできていなかった部分を改善する意欲があるか、本気で取り組めるかなど、支援側としては経営者の自己変革を促すために傾聴・共感・問いかけを重視した対話を実施しており、事業規模に関わらず平等な支援を心がけています。経営改善は少しでも早い対策開始が必要です。信頼関係が築けていれば、本質的な経営課題を把握でき効果的な支援につなげることができるので、支援側は理想の関係づくりにもっと足を踏み入れるべきだと考えています。



青森みちのく銀行

地域経済との一体性を重視 外部支援機関との連携を強化

人口減少や経済低迷の課題先進地である東北で、地域経済の維持・発展は当行の命題だと考えています。コロナ禍を経てライフスタイルや事業環境の根本が変化し、さらに物価高騰や人手不足など事業環境の厳しさが増す中、事業の継続・事業者の確保のための経営改善・事業再生支援を重要視し、営業店との連携強化も図っています。

事業再生支援の中心には金融機関がいるように見えますが、弁護士・会計士・中小企業診断士など専門家の方々や、各県の中小企業活性化協議会、信用保証協会などの公的支援機関、外部支援機関などとのチームで取り組むことが多いです。特に中小企業活性化協議会は公平中立な立場と役割をもっているため、事業再生フェーズでは重要な役割を担っています。また商工会議所などが地域事業者の窓口として機能するなど、支援機関同士の強みと弱みを保管し合うような連携強化が必要とされていると感じています。

【TEL】017-777-1121【所在地】青森県青森市橋本1-9-30

地域資源を活かす事業再生の新潮流 支援機関連携による地域全体の活性化

青森銀行は中小企業の経営支援を強みとするファンド運営会社であるドーガンと協力し、地域ブランドである「あおり藍」の産産を支援。人的支援としては専門家派遣や経営ノウハウの提供を、資金面では株式取得により資本支援を実施しました。地域独自の魅力を前面に出すことで競争優位を築くことができ、地域への誇りや一体感を生み出し、コミュニティ全体の持続可能な成長を促しています。

また、温泉旅館9館が存在する浅虫温泉に対して、地域一体型再生支援を行うため株式会社地域経済活性化支援機構（REVIC）関与のもと、青森銀行・みちのく銀行・地域事業者による出資で、株式会社MOSPAあさむし共創プラットフォームを設立しました。浅虫温泉の主要旅館の再生支援や特定専門家派遣を通して、自律的かつ持続的な地域活性化への貢献を目指しています。

（※インタビューは2025年1月1日の合併前に実施）

仙台銀行

【TEL】022-225-8241【所在地】宮城県仙台市青葉区一番町2-1-1

事業再生の捉え方と支援形態の変化 経営改善における早期着手の重要性

金融機関の中で事業再生への考え方が変わってきている昨今、経営者保証を必ずしもとらないケースも増えています。当行では、実態の財務内容を把握したうえで、事業性評価に基づいて経営者の保証を求めるか判断しております。

事業再生支援において、重要視するポイントは「経営者自身が経営危機に真摯に向き合っており、どう改善するのか。中長期ビジョンを策定しているかどうか」。経営者の意識改革こそが事業再生の鍵であると考えます。また経営改善・事業再生において何よりも重要なのが「早期着手」です。経営状況の悪化を早期に認識することで、小さな改善で元の収益性に戻すことも可能です。経営悪化に早期着手するためには、平時からキャッシュフロー・PL・BSをウォッチして、社内経営陣はもちろん、



鶴岡信用金庫の経営支援サービス 専門チームを設置して支援を強化

信用金庫は特定地域の方々の方が会員となって、会員同士で助け合う事が目的の協同組織金融機関です。対象エリアが狭域で小規模事業の取引先が多いため、地元職員によるface-to-faceの営業を重視し、相談しやすい環境を提供しています。地域事業者の減少が信用金庫の存続にも関わるため、事業者への経営支援サービスも手厚い傾向にあります。

コロナ禍において本部に経営支援チームを立ち上げ、組織内横断的に連携し、事業者への迅速な経営改善・本業支援に取り組んできました。さらに、ゼロゼロ融資返済の本格化を受け、2024年3月に本部内に事業再生支援担当を設置しました。営業店担当者とともに事業者訪問を行い、支援ニーズの拾い上げに取り組んでいます。



【TEL】0185-24-4141【所在地】秋田県男鹿市船川港船川字新浜町50

商工会は最も地域の経営者と 接点が多い経営支援の窓口機関

男鹿市商工会は市内約900ある事業所のうち、540もの事業所（約54%）が会員となっています。その内9割が小規模事業者で、家族経営や事業主1人の事業所の割合も多いです。商工会の主な機能は、異業種交流の場の提供と小規模事業者への支援でしたが、経営に関する知識が乏しい経営者も多いため、積極的にセミナーや勉強会を実施して、経営に関する情報提供や支援を行っています。

私たちは会員と非会員を問わずに、まずはコミュニケーションをとることに尽力しています。観光地である男鹿市では祭りやイベントごとで顔を合わせる機会も多く、地域で最も事業者と近い存在の支援機関とも言えるでしょう。

外部支援機関や金融機関にも数字を情報共有するオープンな経営が望まれます。

地域のセカンドオピニオンバンクとして 収益改善に向けた財務的な助言サービス

他の金融機関で支援を受けられない企業に対してアドバイスや融資を行う取組を紹介するなど、セカンドオピニオンバンクとしての機能を強化してきました。お客様にとってメイン行ではないとしても、ご相談いただければ困り事をヒアリングして解決をサポートを行っています。

例えばお客様の収益改善に向けた様々な財務的なアプローチからの助言、銀行のネットワークを使った信頼できる外部専門家の紹介、外部専門家による収益改善のアドバイスなど。仙台銀行の事業再生部門では、ファイナンスも含めたお客様の経営改善フェーズに合わせた様々なサービスを用意しております。必要に応じて外部専門家を通じた事業計画書策定のサポートも実施しています。

【TEL】0235-22-2680【所在地】山形県鶴岡市馬場町1-14

経営危機を防ぐモニタリングを実施 経験や知識に関係ない窓口相談

鶴岡信用金庫は基本的に現場に足を運んでの対面営業が多いため、経営者や従業員の変化に気が付きやすいです。事業者との距離が近い分、定期的なモニタリングと情報共有を行って予兆管理を心がけています。その際、事業再生を成し遂げるには従業員の理解やモチベーションも大事になることから、経営者と従業員の関係性にも注目しています。

取引先は比較的に小規模・零細企業（個人経営、家族経営など）が多く、中には経理を全て外部に任せているために決算書が読めず、自社の経営状態を理解していないケースも少なくありません。鶴岡信用金庫ははじめ各種支援機関では、セミナーや勉強会で決算書の見方を無料で学べる機会やツールを提供している場合もあります。読めないから諦めるのではなく、ぜひ一度支援機関の窓口にご相談いただきたいと思います。

商工会独自の経営支援と情報収集 経営危機の事業者への取組事例

決算書類の作成支援や補助金活用時の現状分析や金融機関からの融資相談時の情報収集を通じて、経営状況を把握しています。ただし、商工会はもちろん金融機関や税理士と繋がりのない事業所については現状把握や支援が難しいのが現状です。

経営危機にある事業所に対しては、事業所と相談のうえ、中小企業活性化協議会や状況に応じて弁護士への橋渡しまで支援しています。また事業者の精神的なケアも重要視して、経営者の心理的な変化にも注意を払って予兆管理を行うように心がけています。

中小企業活性化協議会のご案内

中小企業活性化協議会とは

中小企業活性化協議会は、収益力改善、事業再生、再チャレンジまで幅広く経営課題に対応する、国が設置する公正中立な機関です。



秘密厳守

中立的な第三者として、秘密厳守で実践的、効果的な支援を実行

経営者のさまざまな悩みに寄り添います

「このままの経営を続けていいのか不安になることがある」

「借入金をちゃんと返済できるだろうか」

「誰に相談したらいいのか、また、悩みを受け入れてもらえるか分からない」

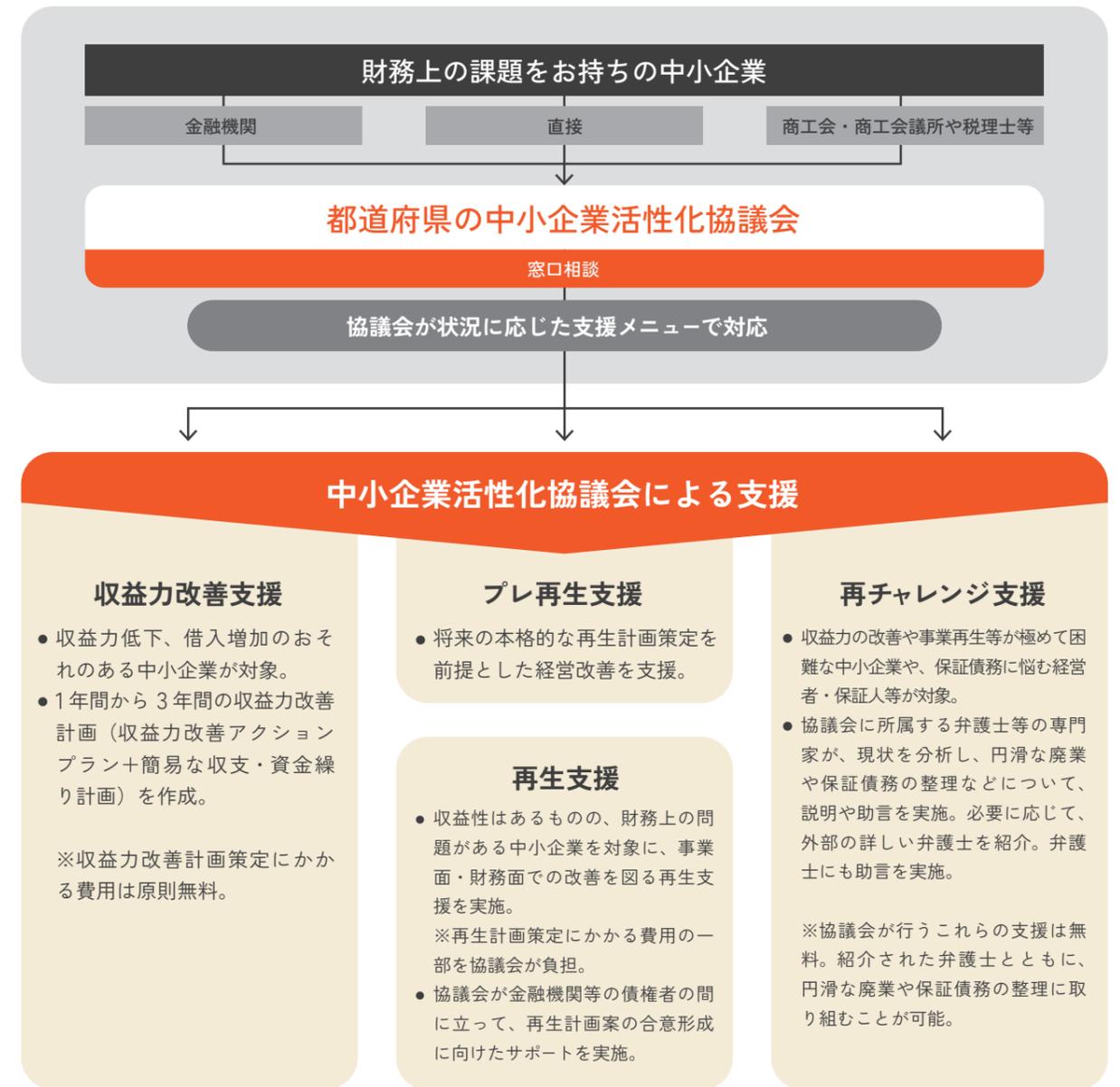
中小企業活性化協議会は、中小企業経営者の方々が抱える借入金や資金繰りをはじめとしたさまざまな悩みに対して、「中小企業の駆け込み寺」として金融機関・民間専門家・各種支援機関と連携し、地域全体で中小企業の皆様をバックアップします。

相談に必要なもの

- 直近3期分の決算書等
- 会社概要が分かる資料
- その他必要と思われる資料

中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジは、早期の相談が重要です。
身内や関係者に話しにくいことこそ、中立的な第三者である中小企業活性化協議会へご相談ください。

協議会への相談の流れと支援メニュー



収益力改善支援

- 収益力低下、借入増加のおそれのある中小企業が対象。
- 1年間から3年間の収益力改善計画（収益力改善アクションプラン+簡易な収支・資金繰り計画）を作成。

※収益力改善計画策定にかかる費用は原則無料。

プレ再生支援

- 将来の本格的な再生計画策定を前提とした経営改善を支援。

再生支援

- 収益性はあるものの、財務上の問題がある中小企業を対象に、事業面・財務面での改善を図る再生支援を実施。
- 協議会が金融機関等の債権者の間に立って、再生計画案の合意形成に向けたサポートを実施。

再チャレンジ支援

- 収益力の改善や事業再生等が極めて困難な中小企業や、保証債務に悩む経営者・保証人等が対象。
- 協議会に所属する弁護士等の専門家が、現状を分析し、円滑な廃業や保証債務の整理などについて、説明や助言を実施。必要に応じて、外部の詳しい弁護士を紹介。弁護士にも助言を実施。

※協議会が行うこれらの支援は無料。紹介された弁護士とともに、円滑な廃業や保証債務の整理に取り組むことが可能。

認定経営革新等支援機関が伴走

早期経営改善計画／経営改善計画 策定支援事業

国が認定する士業等専門家（認定経営革新等支援機関）の支援を受けて経営改善計画等を策定する場合、専門家に対する支払費用の一部を協議会が支援する事業。

関係支援機関の活用が
適当であると
判断した場合

よろず支援拠点等の
支援機関をご紹介

知っておくべき関連制度

経営者保証に関するガイドラインとは

中小企業への融資について、合理的な保証契約のあり方を示すとともに、保証履行時の保証債務の整理手続や経営者の経営責任の在り方、残存財産の範囲についてのルールを示しています。

制度策定の背景

経営者による個人保証には、経営者への規律付けや信用補完として資金調達の円滑化に寄与する面があります。一方で、経営者保証に依存することにより、保証債務履行時にさまざまな問題（経営者の原則交代・不明確な履行基準・保証債務の残存等）が発生し、これが経営者による思い切った事業展開や早期の事業再生、円滑な事業承継等を阻害する要因ともなっています。

これらの課題解決のため、中小企業の経営者保証に関する契約時や履行時等における中小企業、経営者及び金融機関による対応について、中小企業団体・金融機関団体共通の自主的ルールとして、「経営者保証に関するガイドライン」が策定されました。



▶ 詳細は [経営者保証ガイドライン](#) 検索 🔍

経営安定関連保証（セーフティネット保証）とは

中小企業信用保険法で定める要因（災害、取引先・取引金融機関の破綻等）によって経営の安定に支障が生じている中小企業者に対し、信用保証協会を通じ、保証限度額の別枠化により、資金調達の円滑化を図る制度です。この制度を利用する場合には、市区町村への認定申請が必要です。

各種要因により次のように1号から8号まで分類されており、利用にあたっては次のいずれかに該当し、市（区）町村の担当窓口で認定を受ける必要があります。

- 1号：連鎖倒産防止
- 2号：取引先企業のリストラ等の事業活動の制限
- 3号：突発的災害（事故など）
- 4号：突発的災害（自然災害など）
- 5号：業況の悪化している業種（全国的）
- 6号：取引金融機関の破綻
- 7号：金融機関の経営の相当程度の合理化に伴う金融取引の調整
- 8号：金融機関の整理回収機構に対する貸付債権の譲渡

コロナ禍においては、4号、5号が注目されましたが、その他の分類も存在します。

▶ 詳細は [セーフティネット保証](#) 検索 🔍

中小企業の事業再生等に関するガイドライン

中小企業の事業再生等に関する基本的な考え方、中小企業の事業再生等のための私的整理手続（第三者支援専門家による支援等）の2点について整理されています。

ガイドラインの2つの目的

- ① 中小企業者の「平時」や「有事」の各段階において、中小企業者・金融機関それぞれが果たすべき役割を明確化し、事業再生等に関する基本的な考え方を示すこと
- ② より迅速かつ柔軟に中小企業者が事業再生等に取り組めるよう、「中小企業の事業再生等のための私的整理手続」を定めること。

▶ 詳細は [事業再生等ガイドライン](#) 検索 🔍

小口零細企業保証制度とは

金融環境の変化による影響を受けやすい小規模企業者を対象として創設された責任共有制度対象除外となる保証制度です。

制度概要

1. ご利用いただける方 中小企業信用保険法第2条第3項に定める小規模企業者
2. 保証限度額 2,000万円（既存の信用保証協会保証付融資残高と合計して2,000万円以内）
3. 保証人 必要となる場合がある。ただし法人代表者以外の連帯保証人は原則不要
4. 担保 原則として不要
5. 保証期間および保証料率 各信用保証協会の定めによる

▶ 詳細は [小口零細企業保証](#) 検索 🔍

上記保証制度を提供する東北各県の信用保証協会

信用保証協会は、信用保証協会法に基づき、中小企業・小規模事業者の金融円滑化のために設立された公的機関です。事業を営んでいる方が金融機関から事業資金を調達される際、信用保証協会は「信用保証」を通じて、資金調達をサポートします。47都道府県と4市（横浜市、川崎市、名古屋市、岐阜市）にあり、各地域に密着した業務を行っています。

■ **青森県信用保証協会**
〒030-8541 青森市新町2-4-1
TEL：017-723-1351

■ **秋田県信用保証協会**
〒010-0923 秋田市旭北錦町1-47
TEL：018-863-9011

■ **岩手県信用保証協会**
〒020-0062 盛岡市長田町6-2
TEL：019-654-1500

■ **山形県信用保証協会**
〒990-8580 山形市城南町1-1-1 霞城セントラル11・12階
TEL：023-647-2247

■ **宮城県信用保証協会**
〒980-0014 仙台市青葉区本町2-16-12
仙台商工会議所会館5・6階
TEL：022-225-6491

■ **福島県信用保証協会**
〒960-8053 福島市三河南町1-20
コラッセふくしま10・11階
TEL：024-526-2331

第三者支援専門家

「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」では、公正・公平な立場から支援する第三者支援専門家の役割が記載されています。

第三者専門家とは？

弁護士、公認会計士等の専門家であって、再生型私的整理手続及び廃業型私的整理手続を遂行する適格性を有し、その適格認定を得た方です。第三者支援専門家候補者リストは「中小企業活性化全国本部」、「事業再生実務家協会」のHP上で公表されています。

▶ 詳細は [第三者支援専門家](#) 検索 🔍

支援機関紹介 ① 中小企業活性化協議会



国が47都道府県に設置した、中小企業の活性化を幅広く支援する「公的機関」です。地域のハブとなり、金融機関・民間専門家・各種支援機関と連携しながら、「地域全体での収益力改善、経営改善、事業再生、再チャレンジの最大化」を追求します。

青森県中小企業活性化協議会

〒030-0801 青森市新町2-4-1 青森県共同ビル7階
TEL：017-723-1021

岩手県中小企業活性化協議会

〒020-0875 盛岡市清水町14-17 中圭ビル
TEL：019-604-8750

宮城県中小企業活性化協議会

〒980-0802 仙台市青葉区二日町12-30
日本生命勾当台西ビル8階
TEL：022-722-3872

秋田県中小企業活性化協議会

〒010-0923 秋田市旭北錦町1-47 秋田県商工会館6階
TEL：018-896-6150

山形県中小企業活性化協議会

〒990-8580 山形市城南町1-1-1 霞城セントラル13階
TEL：023-646-7273

福島県中小企業活性化協議会

〒960-8035 福島市本町5-5
福島本町フコク生命ビル2階
TEL：024-573-2562

支援機関紹介 ② 事業承継・引継ぎ支援センター



「事業承継・引継ぎ支援センター」は、国が設置する公的相談窓口です。親族内への承継も、第三者への引継ぎも、中小企業の事業承継に関するあらゆるご相談に対応します。

青森県事業承継・引継ぎ支援センター

〒030-0801 青森市新町2-4-1 青森県共同ビル7階
TEL：017-723-1040

岩手県事業承継・引継ぎ支援センター

〒020-0875 盛岡市清水町14-17 中圭ビル
TEL：019-601-5079

宮城県事業承継・引継ぎ支援センター

〒980-0802 仙台市青葉区二日町12-30
日本生命勾当台西ビル8階
TEL：022-722-3884

秋田県事業承継・引継ぎ支援センター

〒010-0951 秋田市山王2-1-40 田口ビル5階
TEL：018-883-3551

山形県事業承継・引継ぎ支援センター

〒990-8580 山形市城南町1-1-1 霞城セントラル13階
TEL：023-647-0663

福島県事業承継・引継ぎ支援センター

〒963-8005 郡山市清水台1-3-8
郡山商工会議所会館4階
TEL：024-954-4163

支援機関紹介 ③ よろず支援拠点



「よろず支援拠点」は、国が全国に設置している無料の経営相談所です。中小企業・小規模事業者、NPO法人・一般社団法人・社会福祉法人等の中小企業・小規模事業者に類する方、創業予定の方の売上拡大や経営改善など、経営上のあらゆるお悩みの相談に対応しています。

青森県よろず支援拠点

〒030-0801 青森市新町2-4-1 青森県共同ビル7階
TEL：017-721-3787

岩手県よろず支援拠点

〒020-0857 盛岡市北飯岡2-4-26
岩手県先端科学技術研究センター2階
TEL：019-631-3826

宮城県よろず支援拠点（サテライトオフィス上杉）

〒980-0011 仙台市青葉区上杉1-16-8
プロスペール本田3階
TEL：022-393-8044

秋田県よろず支援拠点

〒010-8572 秋田市山王3-1-1 秋田県庁第二庁舎2階
TEL：018-860-5605

山形県よろず支援拠点

〒990-2473 山形市松栄1-3-8
山形県産業創造支援センター2階
TEL：023-647-0708

福島県よろず支援拠点

〒963-8005 郡山市清水台1-3-8
郡山商工会議所会館4階
TEL：024-954-4161



連携推進

事業承継・引継ぎ支援センター



地域における支援の最大化を図るため、「中小企業活性化協議会」、「事業承継・引継ぎ支援センター」及び「よろず支援拠点」の3機関連携を強化しています。

参考文献等

- ・東京地裁破産再生実務研究会（2013）「破産・民事再生の実務（第3版）」一般社団法人金融財政事情研究会
- ・出口秀樹・片山雅也・長峰伸之・仲田理華（2019）「会社の整理・清算・再生手続きのすべて」中央経済社
- ・太田達也（2017）「解散・清算の実務 完全解説（第3版）」税務研究会
- ・金子登志雄（2016）「組織再編の手続き（第2版）」中央経済社
- ・濱田法男（2023）「リスクを活用した企業再生支援」税務経理協会
- ・山口洋平（2016）「人口減少時代における新市場開拓のポイント」日本政策金融公庫
- ・中小企業庁「中小企業白書2023」「中小企業白書2024」
- ・中小企業庁「中小企業活性化協議会（収益力改善・再生支援・再チャレンジ支援）」
<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/index.html>
- ・地域経済活性化支援機構（REVIC）金融機関向け 事業再生支援の手引き
<https://www.revic.co.jp/pdf/publication/kodokaguide.pdf>

監修



古川 忠彦

アルパーコンサルティング株式会社
代表取締役

【専門分野】
経営改善・財務管理・マーケティング



加藤 寛史

阿部・井窪・片山法律事務所
弁護士

【専門分野】
事業再生を専門とし、全国各地の中堅・中小企業の支援を行っている。また、2024年3月まで中小企業活性化全国本部統括プロジェクトマネージャーを務めるなど事業再生支援の制度づくりに関与している。



鏡 高志

高野総合コンサルティング株式会社
代表取締役 公認会計士・税理士

【専門分野】
事業再生・M&A

発行日

初版 令和7年2月

発行

経済産業省 東北経済産業局

企画・編集

株式会社読売広告社

お問合せ

経済産業省 東北経済産業局
産業部 中小企業課