

― 本日はお集まりいただきありがとうございます。まず藤田統括、コロナ禍を経て2年、ゼロゼロ融資の返済も本格化する中で、協議会に寄せられる相談の質・量に変化はありますか。

藤田 はい、昨年度（令和6年度）の新規相談受付は313件に達し、コロナ禍が落ち着いた後、案件数が顕著に増加しています。しかし、我々が深刻に受け止めているのは、その内実です。313件のうち、我々が具体的な再生計画の策定などに着手する「二次対応」に入れたのは、約半数の165件に留まります。残りの148件は残念ながら二次対応に進めませんでした。

― 約半数が二次対応に進めないというのは、非常に厳しい数字ですね。それはどのような状況なのでしょう。

藤田 ご相談いただいた段階ですでに事業や財務の毀損が激しく、再生計画を描くこと自体が困難なケースが大半です。うち130件は特に深刻で、その中には法的整理へ向かわざるを得ないと判断し、

弁護士の方を紹介して再チャレンジを促す「再チャレンジ事業」に約60件が移行しました。つまり相談件数全体の3件に1件以上が、もはや自力での再建が極めて難しい危機的状況にあるというのが今の福岡の偽らざる現実です。

― この傾向は年々強まっています。その背景には、やはりコロナ禍の特殊な金融支援があったのでしょうか。

藤田 その通りです。コロナ禍でのゼロゼロ融資や特例リスクといった一連の支援は、常々申し上げているように、いわば「輸血と酸素マスク」でした。本来、根本的な治療が必要な患者さんにもとにかく一時的に命をつないだのです。しかし、昨年4月頃から国が支援方針を自立再生へと転換し、セーフティネットが段階的に外されていきました。すると輸血と酸素マスクで隠されていた本来の課題、つまり慢性的な経営不振が一気に顕在化し、昨年度あたりから全国的に倒産件数が再び増加に転じています。体力のある企業はコロナ禍を自己変革の機会としまし

たが、元々構造的な課題を抱えていた企業は支援がなくなった途端に立ち行かなくなっているという構図です。

高松 藤田統括のお話は非常に実感値と合致しますね。私が関わった会社で、コロナ前からずっと赤字経営だったにもかかわらず、コロナ融資で数千万円という大きなお金が、いとも簡単に入ってきた事例がありました。その社長はその資金で事業を立て直すのではなく、半ばギャンブル的な本来ならあり得ない拡大投資の判断をしてしまったのです。もちろん、その資金が尽きた後、事業は立ち行かなくなりました。

― 状況が深刻であるからこそ、早期相談の重要性が増します。しかし、高松先生のお話では、弁護士のもとへは末期的な状態で来られるケースが多いとのこと。この「相談が遅れる」という長年の課題は、依然として変わらないのでしょうか。

高松 はい、残念ながら昔からほとんど変わっていません。私た

ち弁護士のもとには「明日、手形が不渡りになります」、「2週間後に資金がショートします」といった、まさに崖っぷちでほとんど打つ手がない段階のケースが昔から大半です。協議会や鈴木社長のようなコンサルタントの方がお話しされている「発病直後」ですらなく、末期的な状態で初めて相談に来られるのが実情となっています。



高松 康祐 Yasuhiro Takamatsu
弁護士法人みらい法律事務所代表弁護士

久留米市出身。1965年6月15日生まれの60歳。明治大学法学部卒。福岡県弁護士会副会長（令和元年度）、中小企業の事業再生等に関するガイドラインに定める登録第三者支援専門家、福岡県弁護士会の倒産業務等支援センター委員会で委員長を務める。企業の法的整理・私的整理に精通し、経営者の再チャレンジを支えるため、協議会や専門家と連携し、法的側面から事業再生をサポートしている

藤田 知行 Tomoyuki Fujita
福岡県中小企業活性化協議会 統括責任者

福岡県出身。1949年8月18日生まれの75歳。熊本大学法文学部卒。㈱西日本シティ銀行で取締役、常務取締役、西日本信用保証㈱社長とNCBモーゲージサービス㈱社長、㈱西日本リース代表取締役会長を歴任。2017年から福岡県中小企業再生支援協議会（現・福岡県中小企業活性化協議会）統括責任者に就任。趣味は旅行と音楽鑑賞

鈴木 俊行 Toshiyuki Suzuki
KUM株式会社 社長

久留米市出身。1980年7月28日生まれの45歳。久留米工業高等専門学校卒業後に東レ㈱入社、その後コンサルティング会社に転職し、7年勤めて独立。現場主義を徹底し、クライアントと「ガッツリ組む」コンサルティングを信条にKUM㈱を設立。「企業の駆け込み寺」として、覚悟と魂を込めた本気の伴走支援によって地域の事業再生をけん引する。趣味はゴルフ、おいしい食事とお酒

専門家連携で描く、地産地消の新たな出口戦略

コロナ禍という未曾有の危機から経済が回復に向かう一方、その裏側で多くの中小企業が深刻な後遺症に苦しんでいる。政府による手厚い資金繰り支援策「ゼロゼロ融資」の返済が本格化する今、事業再生の現場では相談件数が高止まりし、その内容はかつてなく複雑化・深刻化しており、もはや一刻の猶予もない。ここから先の事業再生は単なる延命措置では乗り越えられない、企業の真の力が問われる時代の幕開けを意味している。こうした厳しい現実に対し、福岡の専門家たちは今、新たな連携の形を模索している。それは従来の再生支援の枠を超え、スポンサー探索（FA機能）の地場での確立や、経営者の再起を支える「良い終わり方」までをも視野に入れた、包括的な支援体制の構築だ。

今回は公的機関、民間コンサルタント、そして法務の専門家という、それぞれの立場から地域企業を支える福岡県中小企業活性化協議会の藤田知行統括責任者、KUM株式会社の鈴木俊行社長、そして弁護士の高松康祐氏に、三者それぞれの視点から、事業再生の最前線で起きていること、そして福岡の未来のために我々が描くべき出口戦略の姿を聞いた。

（制作／ふくおか経済営業企画部）



ですから、私たち弁護士が単に「早く来てください」と呼びかけても、その敷居の高さもあって、なかなか響かないのが現実です。だからこそ、協議会や鈴木社長のような、より経営者に近い立場の皆さんが企業の危険信号を早期に察知し、我々と連携していただくことが非常に重要になると考えています。

鈴木 相談が遅れることの弊害は、本当に計り知れませんが。私たちが毎年20社ほどの再生計画を策定する中でも、「あと2年早く来てくれていると…」と感じる案件が大半です。2年早ければ、まだ手元に資金があり、事業構造を転換するための前向きな投資や、改善を担う人材の確保といった「攻めの施策」が打てたはずです。しかし、ご相談に来られるタイミングの多くは、資金も人材も枯渇し、コスト削減という守りの手立てしか残されていない。これでは、本当の意味での事業再生は極めて困難になります。

なぜ経営者の方々は、そこまで追い詰められるまで相談に来られないのでしょうか。その心理的な要因について、皆さんはどうお考えですか。

鈴木 実は「気づき」のきっかけはたくさんあるし、経営者の方も気づいているはずなんです。問題は気づいた後に「相談に行く覚悟」が持てるかどうか。この心理的なハードルが非常に高いのです。お話を聞いていると、「このままではマズいという認識はある。しかし、社員や家族、親族にどう思われるか、自分はどうなるのか」と葛藤されていたり、「厳しいのは今だけだ、売り上げはなんとか回復すると思っている」というケースも少なくありません。

特に創業経営者の方はご自身の成功体験が強くなりますから、「まだ良い時代が来る」という感覚に陥りがちな傾向にあります。時代の変化は激しく、5年前、10年前と同じことをやっているでは生き残れない。旧態依然としたやり方では、たとえ老舗企業であっても立ち行かなくなります。

その覚悟を促すための具体的なアプローチとして、どのようなことを実践されていますか。

鈴木 私は金融機関の方向けの勉強会で、「決算書を見たら、まず2つの指標を確認してください」と具体的にお話しています。一つは「減価償却前の経常利益」。

高松 弁護士会としても、再生案件に取り組む若手を増やしていきたいという強い思いがあります。法的整理だけでなく、まず「一旦立ち止まって、私的整理で何か方法はないか」と考える文化が形

出口戦略の多様化―「再生」だけではない最善の道を探る―

―事業再生計画を立てた後、それが確実に実行されるために何が重要だとお考えですか。

鈴木 私たちの再生支援の根幹には計画に「魂」を込めること、そしてそれを実行し続ける「伴走支援」があります。計画書は作っただけではただの紙切れです。計画を立てただけでは、自分たちのリソースで本当に実行できるのかを客観的に見られず、内部で抱え込んでしまうことがあります。だからこそ私たちコンサルタントが現場に常駐し、時には不足している部分の歯車となつて着実に計画を動かしていきます。

藤田 福岡で鈴木社長のKUMのように本当の意味で「伴走」できるコンサルティング会社は、実は非常に少ないと感じています。計画策定後のモニタリング段階で、多くの企業が元の状態に戻ってし

これが一期でも赤字なら、それは本業で全くキャッシュを生めていない、収益性がないという動かぬ証拠です。もう一つは「期首と期末の現金の増減」。中小企業において、期末の現金が期首より減っているのも明らかな危険信号です。まずはこうした客観的な指標でアラートを上げ、専門家への相談を促すことが、金融機関の重要な役割だと考えています。

藤田 その「覚悟」を社会全体で後押しするために、我々支援者側が連携してセーフティネットを構築していく必要があります。我々協議会も、高松先生にご尽力いただき、弁護士会の先生方向けの研修会を実施しました。これは弁護士の先生方に、「弁護士のところまで来たら破産しかない」という先入観を払拭し、破産だけでなく私的整理という選択肢もあることを広く知っていただくのが目的です。

また、行政と連携し、経営者に最も身近な存在である税理士の先生方を集めたセミナーも開催しています。こうした多様なプレイヤーが共通の認識を持つことで、「どこに相談しても大丈夫だ」という安心感を醸成し、経営者が勇

成されつつあります。協議会との連携で、若手弁護士が再生実務を学ぶ機会も増えており、こうした人材が育つことが、地域全体の支援力向上につながると信じています。

まう「先祖返り」という現象があります。それを防ぎ、企業を本当の意味で自立させるためには、こうした伴走支援の担い手が増えることが不可欠です。

一方で、事業譲渡による第三者支援について、FA（フィナンシャル・アドバイザー）機能の不足という課題が挙がっています。

藤田 はい、自力再建が難しい企業にとって、スポンサーを見つけて事業を譲渡するという選択肢は非常に有力です。スポンサーには事業会社だけでなく、金融債権を買い取って企業価値の向上を目指す「再生ファンド」のような存在もあります。しかし、こうしたスポンサーを探し、交渉を仲介するFA機能が、福岡には決定的に不足している。これまでは、数少ない案件を東京の専門業者に高額な費用を払って依頼するのが常で

以下のような経営悪化の兆候が見られた場合は、早期の相談が望まれる

経営悪化の一般的な兆候

〇財務面

経営悪化のサイン	
①売上減少	中小企業庁発表の「倒産の状況」に関する資料には、2022年の企業倒産の理由の約7割が「販売不振」とされている。売上減少の主要因としては商品・サービスの質低下、競合企業・新商品の出現、価格競争の激化、景気後退による客単価の低下等が挙げられる。
②売上原価・販管費の増加	売上減少の主要因としては商品・サービスの質低下、競合企業・新商品の出現、価格競争の激化、景気後退による客単価の低下等が挙げられる。
③過小資本（純資産減少・債務超過）	純資産の減少、債務超過の原因の把握。一過性の有事により債務超過となったのか、既往の業績悪化により債務超過となったのか、債務超過の要因の把握が重要。
④在庫過多	必要以上の在庫を抱えている、在庫回転期間の長期化はキャッシュ・フロー悪化の大きな要因。不良在庫は不適切会計に繋がる。
⑤債務支払いの遅延	公的債務（税金・社保）の滞納、仕入先への支払猶予は、資金繰り悪化の大きな要因。
⑥長期的な業績悪化	中小企業庁発表の「倒産の状況」に関する資料には、2022年の企業倒産理由に「既往のしわ寄せ」が「販売不振」について2番目となっている。
⑦代表者借入金の増加	企業単独でのキャッシュ創出ができず、代表者が自己資金を注入する状況は、資金繰り悪化の兆候を示す。

〇ガバナンス面

経営悪化のサイン	
①ワンマン経営・ワンマン社長	ワンマン経営は迅速な意思決定ができスピード感のある経営ができるメリットがある一方、ガバナンスの観点からは独断的な投資判断が行われ、適切なリスク管理ができず、企業の財務状況が悪化する可能性がある。
②ハラスメントの悪化・蔓延	パワハラ、セクハラなどのハラスメントは深刻な問題であり、職場環境の悪化や人材流出を加速させ、経営悪化を招く要因になると考えられる。
③サービス残業・長時間労働	経営が悪化している企業では、サービス残業や長時間労働が常態化することが多く、これは深刻な兆候の一つと考えられる。
④新入社員の離職率が高い	労働条件への不満、給与が低い、残業が多い、休暇が取りづらいなどの労働環境の問題が離職に繋がり、企業運営に影響することが考えられる。
特にガバナンス面においては、ステイクホルダー（主要取引業者・取引金融機関等）の目に付き易く、信用力低下をもたらせば、業者からは取引条件変更（支払いサイト・取扱量・単価引上げ）金融機関からは融資条件変更（反復融資拒絶・担保追加・金利引上げ）となって顕在化するリスクもあり、経営の基幹に触れるケースもあり得る。	

した。これでは、地場の中小企業のニーズには応えられません。

高松 結果として、藤田統括がおっしゃる通り、我々弁護士がFA的な役割まで担わざるを得ない状況が生まれています。再生案件に関わる中、本来の業務範囲を超えて、見込みがありそうな買い手候補の企業に一社一社手紙を書いてアプローチしたり、条件交渉を行ったりすることもあります。泥臭い活動で、もちろん専門的にやられている方には及びませんが、やらざるを得ない状況なのです。

鈴木 そのFA機能こそ、私たちが今、福岡に構築すべき最重要インフラだと確信しています。買い手は、売り手企業の「事業性」だけでなく、「保有する不動産などの資産性」や「従業員や技術といった人材の価値」など、さまざまな角度から評価します。こうした多様な価値を可視化し、最適な買い手とマッチングさせるプラットフォームが必要です。これはKUM一社でできることではなく、協議会、弁護士、金融機関、そして行政も巻き込んだオール福岡で作り上げるべきものです。その実現に向けて、本気で取り組みたいと考えています。

事業再生の現在地と未来図

考える時期に来ているのではないのでしょうか。そうした新しい支援の形を、皆さんと協力しながら模索していきたいです。

高松 私の個人的な願い、そして弁護士会の倒産業務等支援センター委員会としての目標は、「再生案件に意欲的に取り組む若手弁護士を一人でも多く育てていきたい」ということに尽きます。破産という法で定められた手続きと違い、私的整理には決まった型がありません。そのため、「OJTをやりにくいような業務でもある」のが正直なところですが、だからこそ挑戦しがいがあると思います。協議会への出向制度などを活用しながら、若手が実践的に学べる体制を弁護士会としても整え、再生を担う人材の裾野を広げていきたいと考えています。それが、最終的に多くの企業を救うことにつながると思っています。

鈴木 私は今後、3つのことに注力します。第一に、金融機関など経営者に近い方々へ「末病」の段階での気づきを促す啓蒙活動を、これまで以上に具体的に、勉強会などを通じて展開します。経営者自身に「できないことを認めて、外部に頼る」という勇気を持つて

もらうための地ならしです。第二に、計画を絵に描いた餅にしないための「伴走支援」を担えるプロフェッショナル人材を、社内で徹底的に育成します。そして第三に、本日最大のテーマであった「FA機能のプラットフォーム化」です。繰り返しになりますが、これは我々KUM一社の力だけでは到底実現できません。藤田統括、高松先生をはじめ、地域の皆さまと強力なタッグを組み、「福岡に実のあるプラットフォームを確立するため、そこに向けて漕ぎ出す」ということを、これから本格的に挑戦していきたいと考えています。

——この鼎談を通じて、福岡の中小企業経営者の方々に最も伝えたいメッセージをお願いします。

高松 経営のことを決して一人で抱え込まないでください。我々専門家は、皆さんが思っているよりもずっと身近な存在です。そして、再生の道は一つではありません。たとえ事業を畳むことになったとしても、それは失敗ではなく、次の人生への大切な一歩です。その一歩を最善の形で踏み出せるよう、我々が全力でサポートします。

鈴木 経営者の方は厳しい状況に気づいているはずなんです。そ



弁護士法人みらい法律事務所

〒810-0023 福岡市中央区警固 1-12-11 アーバンスクエア警固 6F
TEL 092-781-4148 <https://mirai-law.com>

福岡県中小企業活性化協議会

〒812-8505 福岡市博多区博多駅前 2-9-28 福岡商工会議所ビル 9F
TEL 092-441-1221 <https://fukuoka-kyogikai.go.jp>

KUM株式会社

〒812-0013 福岡市博多区博多駅東 2-4-17 第六岡部ビル 7F
TEL 092-753-6385 <https://kum.co.jp/>

して事業再生は時間との勝負です。状況に『気づき』、事業再生への『覚悟』を持つ、この時間が短ければ短いほど事業再生の可能性は高まります。そこに踏み込むことができた時、初めて再生への道が開けます。もし一人で難しければ、私たちがその「同志」として、一緒に走り、汗をかいていきます。

藤田 協議会に来られる方の中には、「銀行に言われたから来た」

という方もいらっしゃいます。しかし、それでは意味がありません。どうか、ご自身の会社の未来のために、「真剣」になって相談に来ていただきたいと思います。厳しい現実をお伝えすることもあります。輝くためには、皆さんの再チャレンジを支える仕組みと熱意ある専門家たちがいます。どうかその扉を叩いてください。

——事業譲渡も難しい場合の「最終的な出口」として、「経営者保証ガイドライン」の活用が鍵になると伺いました。高松先生、これは具体的にどのような制度なのでしょうか。

高松 これは、会社の金融債務を個人で連帯保証している経営者が、裁判所を通じた破産手続き等によらずに、金融機関との話し合いで保証債務の整理ができる、というルールを定めたものです。最大の特長は、法律で定められた破産手続きよりも柔軟な解決が可能で、経営者のその後の生活再建に配慮されている点です。

——具体的には、どのようなメリットがあるのでしょうか。

高松 破産の場合、手元に残せ



る現金は原則99万円までと法律で決まっていますが、このガイドラインを活用すれば、生活費や再起のための資金として、363万円を超える現預金を手元に残せる可能性があります。また、一定の条件を満たせば、ご自宅等の資産を維持したまま保証債務を免除してもらえるケースもあります。まさに、事業に一度は失敗しても、路頭に迷うことなく人生の「再チャレンジ」を可能にするための制度です。

藤田 かつては「会社が破産すれば、社長も自己破産して全財産を失う」のが当たり前でした。それでは経営者は怖くて最後の決断ができません。このガイドラインの存在は、「たとえ事業がダメになっても、人生の再起は図れる」



——皆さんが描く今後の展望についてお聞かせください。この福岡で、どのような支援体制を構築していきたいとお考えでしょうか。

藤田 私には二つの大きなテーマがあります。一つは、本日繰り返し議論してきた「いかに早期相談を実現していくか」。これはあらゆる支援の原点であり、我々公的機関だけでできることではありません。地域の専門家の皆さまと知恵を出し合い、社会全体で取り組むべき課題です。これが実現できれば、福岡の企業の活力を維持

地産地消の事業再生プラットフォームを目指して

——皆さんが描く今後の展望についてお聞かせください。この福岡で、どのような支援体制を構築していきたいとお考えでしょうか。

という道筋を示すもので、我々が相談者の背中を押す際にも非常に



大きな力となっています。

高松 ただし、一つ重要な注意点があります。このガイドラインが対象とするのは、基本的に金融機関からの借入に対する保証債務です。経営者個人の借金や、取引先への買掛金の保証債務などは、原則として対象となりません。「どんな借金もゼロになる」という誤った情報が広がるのは避けたいですが、専門家に早期に相談し、正しく活用すれば、経営者の再起を力強く支える非常に有効な制度であることは間違いありません。

し、地域経済の基盤を守ることにつながると信じています。

もう一つは行政に対する働きかけです。「行政はごみまでの支援を検討しているのか」と問いたいのです。例えば我々の支援でキャッシュフローは改善したものの、借入金の元本返済に20年、30年かかってしまうような企業が今後必ず出てきます。金融機関がそこまで待てないとなった時、その債権を買い取るファンドを組成するなど、行政としてより踏み込んだ新たな支援メニューを