

事業協同組合再生の新モデル手法の開発

A New Model Technique Development of
Cooperative Business Association Reproduction

2008年 2月

高橋 栄一

Eiichi Takahashi

事業協同組合再生の新モデル手法の開発

A New Model Technique Development of Cooperative Business Association Reproduction

高橋 栄一

Eiichi Takahashi

Abstract

Many cooperative business associations were established so that they could borrow the purchase capital for land, buildings, equipment and facilities with a low interest rate for a long period of the time. However, those associations have gone bankrupt and they cannot repay the loan now. In order to reproduce them, I have developed a new model technique, namely, the cosigners will contribute a certain amount of money on the condition that they are released from being cosigners and the payment will be lower; the management also will need to be improved.

1. 問題提起

事業協同組合は地域経済を支える中小企業の組織として導入されてきた。その多くの事業協同組合は、土地、建物、設備の購入資金を都道府県から、低利で、長期に借り入れができる高度化資金を利用して、設立されている。

ところが事業協同組合は長い景気低迷、規制緩和、マネジメント力の欠如などから業績が計画通り上げられずに苦境に追い込まれ、また組合を支える組合員の業績も悪化し、組合員間の一体感が崩れ、脱会者が発生している。その結果、事業協同組合の運営が困難になり、中小企業高度化資金の返済も条件通りできなくなっている。会計検査院から中小企業高度化資金の不良債権が多いと報告されている。

2007年9月27日 受理

そこで、『地域経済を支える事業協同組合が、元気になってもらうためにどんな事業再生のできる方法があるか』に焦点を当て、新たな事業再生のモデルを開発することとする。

当モデルを実践に移すために1年余の苦労があったが、債権者である県から承認され、全国初のケースとなり、中小企業基盤整備機構より注目を集めている。

2. 本論を展開するに当たっての確認事項

まず本論を展開する前に「事業協同組合とは」、「中小企業高度化資金とは何か」、「連帯保証人とは何か」の3つのキーワードを確認する。

(1) 事業協同組合とは何か

事業協同組合とは中小企業者が相互扶助の精神に基づき4人以上が集まって、共同で事業を行うことにより、組合員の事業上の諸問題の解決や経営の近代化、合理化、更に経済的地位の改善と向上を図るための組織である。設立の目的には土地・建物・設備を低利で長期な資金を調達する、共同事業によって組合員の生産・販売・購買・資金・人材などについて改善・合理化をする、福利厚生面を向上するなどがある。

事業協同組合は株式会社とどこが違うかを比較すると神奈川県中小企業団体中央会発行「事業協同組合案内」では表1の通りのように紹介されている。

表1 株式会社と事業協同組合の違い

比較項目	株式会社	事業協同組合
目的	利益追求	組合員の経営の近代化・合理化、経済活動の機会の確保
性格	物的結合体	人的結合体
事業	定款に掲げる事業	組合員の事業を支援する共同事業
設立条件	資本金1円以上	4人以上の事業者が参加する
構成員資格	無制限	地区内の小規模事業者
責任	有限責任（株主）	有限責任（組合員）
発起人数	1人以上	4人以上
加入	株式の譲受・増資割当による	自由
脱会	株式の譲渡による	自由
1組合員の出資限度額	ない	100分の25（合併・脱会の場合は100分の35）
議決権	（株主）出資別（1株1票）	（組合員）平等（1人1票）
員外利用	ない	原則として組合員の利用分量の20/100まで
配当	出資配当	利用分量配当及び1割までの出資配当

事業協同組合の特徴を要約すると下記の通りとなる。

- ①入脱会が自由である。
- ②組合事業の利用も自由である。
- ③組織運営が人的つながりである。
- ④参加する組合員は比較的会社の規模が小さく、組織運営に慣れていない。

事業協同組合と同じように中小企業が設立できる組合に協業組合がある。

協業組合とは、組合員の事業活動についての協業を図ることにより、企業規模を適正化して生産性の向上等を効率的に推進して、その共同の利益を増進することを目的としている。

協業とは、組合員又は組合員になろうとする者がその営む事業の範囲に属する事業の全部又は一部を協同して利用しなければならない。

(2) 中小企業高度化資金とは何か

①中小企業高度化資金とは何か

中小企業で組織する事業協同組合等が行う工場・店舗等の集団化、事業の共同化、商店街のアーケード事業などに対し、都道府県が低利で、長期の貸付条件で行うものである。貸付金の財源は国が2/3、都道府県が1/3の負担となっている。貸付条件は表2の通りとなっている。

表2 高度化資金貸付条件

項 目	内 容
貸付限度額	貸付対象施設の設置資金の80% (貸付の種類によっては90%の場合あり)
利率	市中金利を参考に算出(固定) (関係法の認定を受けた場合は無利子)
返済期間	原則20年以内(3年以内の据置期間あり)
返済方法	元金は均等分割、年賦返済とし、利子は後払い。 返済日は、貸付日より毎年5月31日か11月30日のどちらかである。
保証人	原則として、組合員企業の代表者又は組合役員(理事)全員を連帯保証人とする。
担保	貸付対象施設が不動産の場合は第1順位の抵当権を設定し、動産の場合は譲渡担保となる。
損害保険 (火災保険)	火災保険契約(火災共済契約)を締結し、都道府県はそれに第1順位の質権を設定する。

②中小企業高度化資金の特徴

要約すると下記の通りである。

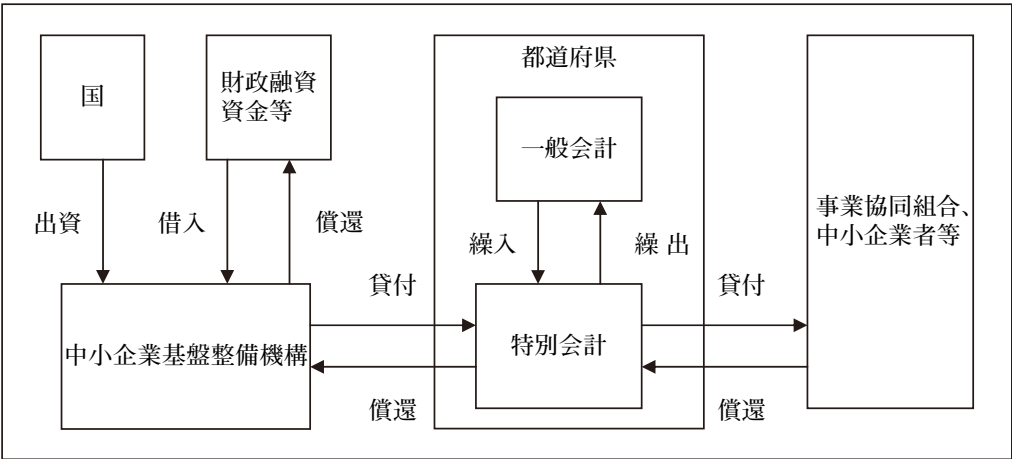
- a. 公的資金である。

- b. 都道府県からの直接借り入れである。
- c. 組合員企業代表者又は組合役員が連帯保証人になる。

③貸付手続き

中小企業高度化資金の貸付財源と貸付手続きは図1の通りとなっている。

図1 中小企業高度化資金の財源と貸付手続きの流れ



④高度化貸付金返済状況

事業協同組合は先に挙げた事情から中小企業高度化資金の返済に困難となっていて。会計検査院の報告によると下記の通り多額な不良債権があり、早期の処理が必要であると指摘している。

表3 17年度高度化貸付金返済状況

単位：億円、%

区 分	平成11年度	15年度	17年度
不良債権額	1,326.4	2,090.2	1,903.1
貸付残高に対する比率	11.6	26.9	31.1

また和歌山県では、中小企業高度化資金は13年度末では54組合に301億円の貸付に対して滞納している組合が32組合、滞納額107億円となっていると報告されている。何と滞納率は35.5%という高さである。

以上のデータから中小企業高度化資金の返済滞納率は1/3もあり、多くの事業協同組合等が返済に苦しんでいることがわかる。

(3) 連帯保証人とは何か

連帯保証人とは、主債務者（借金を実際に行った会社や個人）の債務について、主債務者と同様の弁済の義務を負う人のことである。一方通常の保証人は、債権者から請求されたときに、まず先に主債務者に請求してほしいという権利「催告の抗弁」と主債務者の財産を先に執行してもらいたいという権利「検索の抗弁」とがある。しかし連帯保証人にはこれらの権利がなく、主債務者の返済が遅滞した場合、債権者が連帯保証人に直ちに全額一括の支払いを請求されれば連帯保証人はこれを拒むことができないという恐ろしい制度である。

3. 事業再生の条件

事業を再生できるかどうかは、少なくとも下記の条件が整うことが必要である。

(1) 事業が利益を出せる

まず事業そのものに利益を計上できるかを検討する。

借金を如何に上手く整理できても、赤字の垂れ流しでは、早晚借入金の返済ができなくなり、倒産に追い込まれる。

決算書の分析を行い、利益を上げている部門がない場合は、経費の削減をもう一度改めて行い、黒字部門に変えることが出来ないかを検討する。採算性の程度、粉飾がないか、事業の将来性、競合の程度なども加味し、当該事業に特化することにより再生のビジョンが描けるかどうかを判断する。

(2) 経営者の執念と実行力がある

近年、事業を再生させるため様々な法整備が行われ、事業を再生させるための方法は整っている。何としても事業を再生させるという経営者の強い決断、執念と実行力さえあれば、事業の再生は出来る。経営者の強いリーダーシップが要求される。

(3) 金融機関の協力が得られる

金融機関がどのような意向を持っているか。

借入金を整理する際には、金融機関が協力してくれるかが非常に重要である。例えば、金融機関の多くが商工ローン業者やサラ金業者などの場合、事業を再生させる気などない

ので、交渉しても借入金を減らすことは非常に困難である。また、大手の金融機関であっても事業の再生を考えずに貸し剥がしや預金の凍結を行う場合もある。金融機関の協力姿勢は借入金の金額やメインバンクか否かによっても異なってくる。

(4) 顧客、取引先、従業員の協力が得られる

借入金の整理や赤字部門の整理を行う場合、顧客や取引先、従業員らが不安を感じ、協力を拒み、事業に支障が生じる可能性がある。また顧客が注文をキャンセルしたり、取引先が商品を引き揚げたりなどの事態となれば、事業の再生は困難となってしまう。

事前にこれら関係者に十分な説明を行い、協力体制を構築できるかが重要となる。

4. 一般的な再生の方法

一般的な方法としては法的手続きと私的手続きの方法が表4の通りあるが、債務額や業績状況利害関係者によって、活用方法が違ってくる。

表4 事業再生の方法

区 分	方 法
法的手続き	○民事再生法 ○会社更生法 ○特定調停法など
私的手続き	○事業譲渡、会社分割を使って事業を残す方法 ○パートナーを探して不動産を任意売却して、超過債務を圧縮する方法 ○不動産を保有しつつ再生する方法など

5. 組合再生の新モデル手法の開発

(1) 事業再生の前提条件

中小企業高度化資金は公的資金を財源であることから、都道府県は法的手続きによって再生させることは現段階では難しいと判断される。

そこで私的手続きによって「現在の経営者で、現在ある不動産と設備を継続活用して、事業を再生できる方法」がないか。

この方法を採用する場合、利害関係者の考え方を分析する必要がある。

①都道府県

債権者である都道府県は不良債権を処理しようという機運がでてきている。

(注) 一般論として連帯保証人という制度が日本だけのもので、その制度の見直しが行われ始めている。金融機関でも一時払いを行って連帯保証人を解除したケースがでて

きた。東京高裁の判決でも金融機関の連帯保証人を長期に保証させることの違法性を指摘している。加えて国も連帯保証人の見直しも行い始めた。

②連帯保証人

連帯保証人は、高齢化し、また死亡したりして、いつまでもその債務を負うことができない状態になってきている。また後継者も事業発展の妨げになっている。

③組合員

- a. 組合に残って苦勞を共にし、事業を再生させようという組合員が何人いるか。
- b. 中小企業高度化資金返済にはかなりの期間がかかるので、組合に残る組合員の後継者がいて、継続して取り組んでくれるか。

(2) 事業再生新モデルの方法

上記分析から利害関係者がお互いにメリットがなければならない。

そこで次の通りの仮説を立てた。

『連帯保証人から一定の債務の提供を受け、都道府県に任意繰り上げ償還を行って、連帯保証人を解除してもらい、その結果組合は有利負債を軽減することによって再生をはかることができる』。

この方法であれば下記の通り利害関係者にそれぞれメリットを感じることになる。

①連帯保証人

将来の債務の負担がなくなり、事業発展や遺産相続の阻害の解消ができる。

②都道府県

貸付残高を早く多く回収でき、事業再生によって残高も回収できる可能性が高まる。

③組合員

借入残高と金利負担の軽減ができ、経営改善が進み、再生の見込みが立つ。

(3) 新モデル手法の実行手順

そこで下記実行手続きで進める。

①組合及び組合員

- a. 事業が再生できるかを検討する。

イ. 事業が再生できるかを検討する。

外部環境や自社内部（SWOT分析）や経営分析等を行い、黒字化できるか、借入金をもどの程度返済ができるのか。原価や一般管理費をいくら削減できるか。

土地や設備の売却はできないので、売上をいくら上げられるか、人件費をいくら下げることができるかがポイントになる

ロ. 不動産の価値がいくらあるか。

価値評価には固定資産評価や不動産鑑定評価がある。時価に近い評価として不動産鑑定評価を行う。その上で実質借入金負担額を算出する。

借入金残高－不動産鑑定評価＝実質借入金負担額

この実質借入金負担額を何年で返済できるかを検討する。

b. 組合の代表理事や組合員が再生しようという決意と実行力があるかを確認する。

事業が黒字化の目処がついても再生できるかどうかは代表理事や組合員の決意と実行力である。

そのために組合の業績と借入金の返済に決意という言葉でなく、数値に落とし込んでもらい、事業計画を作成することである。

c. 実現可能な再建計画を作成する。

再建計画は理想的な、夢物語であってはならない。多少無理があっても達成できる計画でなくてはならない。

次の表5のようにまとめる。

特に実現可能な裏付けを示す裏付けとして「組合員の決意」、「組合員の経営改善計画の作成」、「組合運営の今後のルール」を折り込む。

表5 実現可能な再建計画の作成ポイント

1. 組合の概況
2. 組合業績の現状
 - (1) 最近3年間損益計算書
 - (2) 貸借対照表
 - (3) 経営指標
 - (4) 高度化資金返済状況
 - (5) 組合事業の組合員の利用状況
 - (6) 問題点
 - (7) 売上高不振の理由
 - (8) これまで行ってきた改善策とその効果
3. 組合の経営環境の動向・予測
 - (1) ①外部環境分析
 - (2) 組合の強みと弱み
4. 経営改善計画の概要
 - (1) 組合の将来像
 - (2) 基本戦略
5. 要素別事業戦略
6. 対応策の実行計画
7. 今後の組合運営ルール
 - (1) 組合員の組合に対して「運営と利用の責任」を負うことを謳う。
 - (2) 組合に残って苦労を共にできる組合員かを確認する。
8. 組合を再生するという決意を数値で表現する
決意の内容を「精一杯努力する」を「組合利用金額」を明示する。
9. 利益計画の策定方針
10. 中期利益計画
11. 課題とその対応
12. 第1年度事業計画とアクションプラン
13. 結び

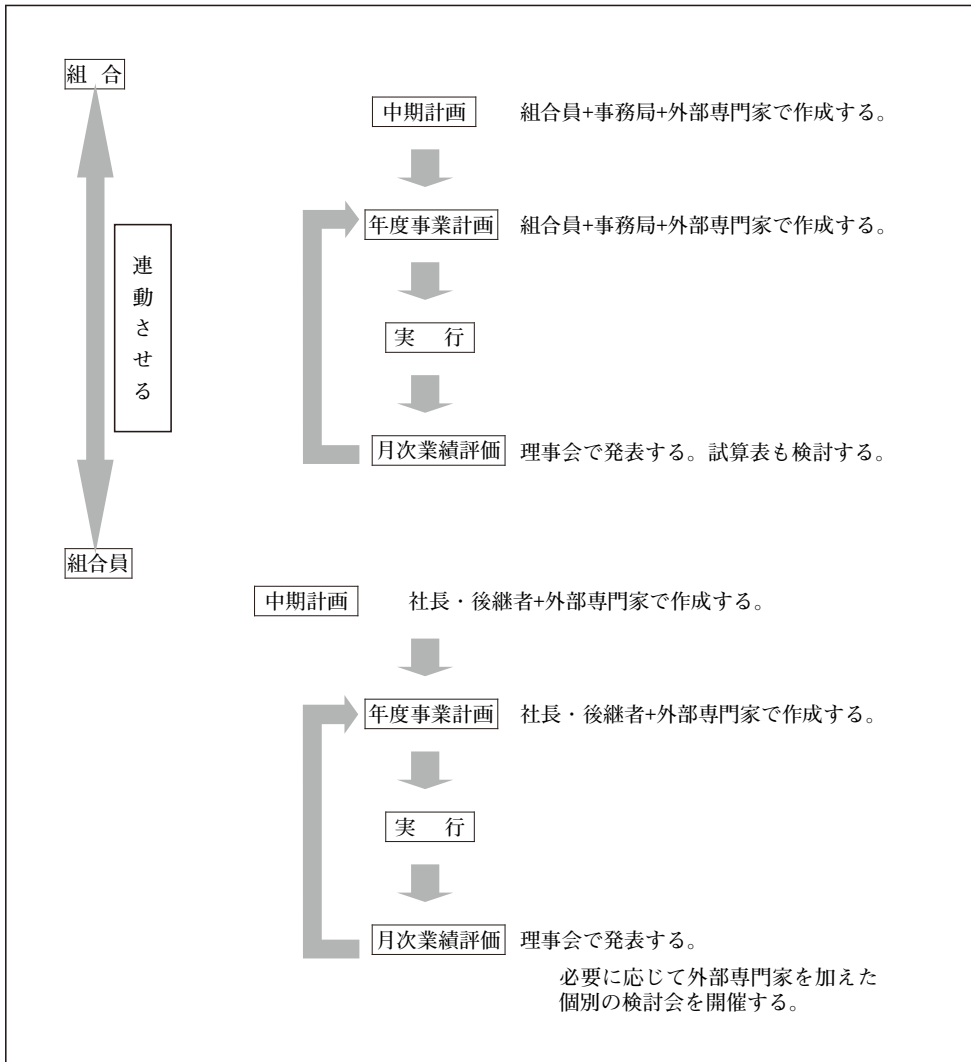
d. 組合員も経営改善計画を作成する。

作成に当たっては、社長だけでなく、後継者にも加わってもらい作成する。

後継者のやる気を引き出すことができる上に、社長と後継者とのコミュニケーションの向上にも役立つことになる。

また事業継承の切っ掛けにもなる。組合と組合員の経営改善計画を次の表の通り連動させる。

図2. 中期計画展開の流れ



②連帯保証人

連帯保証人会議を開催し、交渉に入る。

〈第一回会議〉

連帯保証人に組合の現状の業績と高度化資金の返済状況を説明する。

組合が現在の業績から中小企業高度化資金の返済が、立ち行かなくなっており、最悪の場合連帯保証人に弁済を求められることを説明する。連帯保証人とは何かを理解してもらう。

〈第二回会議〉

連帯保証人に対して実質借入金返済負担額を提示し、清算するか拠出金の負担を求める。

連帯保証人に求める実質負担額は下記計算式で算出する。

実質借入金負担額（借入金残高－不動産鑑定評価）÷連帯保証人数＝

連帯保証人一人当たり負担額

同時に組合が破綻した場合の連帯保証人の負担額を同時に提示する。この場合の連帯保証人の負担額は不動産に担保が設定されているので抹消してもらわないと売却ができない。まず下記計算式で算出した負担額を返済に当てる必要がある。その上で清算されて余剰金が残れば返金される。

借入金残高－現金預金＝連帯保証人負担額

組合を再生させたほうが得であることを理解してもらい、その上で連帯保証人からの回答を求める。

〈第三回会議以降〉

連帯保証人から拠出金提供の同意を得る。

必要に応じて弁護士や税理士など専門家を加えた会議を持つ。

③都道府県

a. 組合が高度化資金の返済が立ち行かなくなっていることを説明する

連帯保証人から一定の拠出金の提供を受けて、任意繰上げ償還を行うので連帯保証人を解除できないか、組合も再生でき、高度化資金残高を完済の見通しが立つことを説明し、粘りよく交渉する。

交渉に当たっては、組合当局が交渉に当たることが望ましいが、組合幹部は兼務であるので都道府県からも信頼される交渉人を立てると良い。

b. 行政当局から条件を引き出す

都道府県との交渉を通じて、連帯保証人解除の条件を引き出す。

都道府県は貸付額を早く、多く回収でき、貸付残高も事業の再生で回収できる見通しが立ち、さらに返済期間が長期となるので組合員の後継者等を連帯保証人に追加するとともに、不動産担保を追加し、都道府県が債権保全を図れると判断できれば解除する方向で前向きに検討してくれるものと思われる。

都道府県からは、連帯保証人の解除を理由として免責請求をしないことと、新たな連帯保証人と残った連帯保証人が、主債務者と連帯して残債務の全額を履行する責任を負う旨の同意書の提出を求められる。

ここで大切なことは

債権額－（不動産評価額+任意繰り上げ償還可能額+不動産担保追加提供額）＝0
となることを求められる。

（注） ある県の不動産担保の評価額の計算式は、土地は固定資産評価額×1.0×0.9、
建物は固定資産評価額×0.9×0.9となっている。

c. 上申書を提出する

上申書とは、岩波国語辞典によると『意見・情況などを上役に申し述べること』で、住民や法人等が知事等に意見を提出することである。今時聞きなれない言葉であるが、行政では今も使用されている。

組合が事業を再生するために作成した経営改善計画書が実現可能であるかを検討してほしいことを願う。

d. 任意繰り上げ償還申請書を提出する

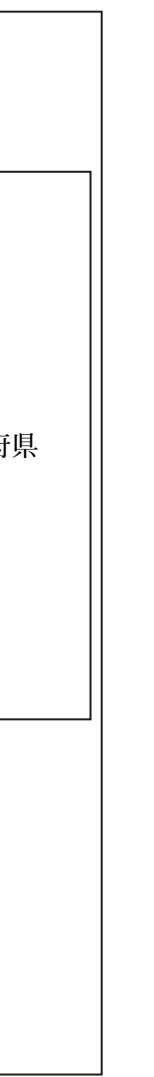
経営改善計画書が実現可能なものであることが確認されたら、今度は都道府県に任意繰り上げ償還申請書を提出する。

e. 任意繰り上げ償還の申請が承認されたら、指定日に任意繰り上げ償還の振込みを行う。

f. 不動産の追加担保に抵当権設定を行う。

g. 連帯保証人変更（解除）申請書を提出し、承認通知が交付される。

以上の流れをまとめると、次の図3の通りとなる。



脱される恐

(5) 予想される効果

①組合が事業再生できる。

やる気のある組合員を選別されるので、結束力が高まる。

②組合員も経営改善計画を作成するので、後継者を含めて親族とのコミュニケーションが高まる。

③後継者の責任意識が高まり、経営者として育成できる。

④後継者と組合職員との連携が強化できる。

⑤組合員が脱会した組合員を敵対視していたが、今後はお客様であるという視点が変わり、組合利用を促進できる。組合の協力会会員として扱うことができる。

5. 要約

当新事業再生モデルの要約は次の通りとなる。

(1) 組合員のうち、やる気のない組合員は連帯保証人解除を条件に債務の一部を負担して組合から脱会してもらう。

(2) 債権者の県に対して連帯保証人の解除を行なっても債権の一部返済と、不足担保の追加と後継者の連帯保証人追加を行なうことでなんら損害が発生する恐れがない。加えて組合事業が正常化できることで説得できる。

(3) 組合にはやる気の組合員が残ることになるので、事業再生が可能となる。

6. 謝辞

今回の研究ノート応募に当たり、県担当課及び事業協同組合等関係者から快くご了承いただいたことを最後になりましたが、厚く御礼申し上げます。

以上