

# 中小企業活性化協議会と再生系サービサーが担う地域活性化

## 1 事業再生フェーズにおける再生支援の現状と活性協の役割

2022年3月、経済産業省・金融庁・財務省から「中小企業活性化パッケージ」が公表され、中小企業再生支援協議会（以下、「再生協」という）を改組して、中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジを一元的に支援する「中小企業活性化協議会（以下、「活性協」という）」が発足することとなった。以降2年近くが経過したが、現場では様々な施策や手法が開発され、中小企業の支援に大きな変化が現れつつある。本稿では、それらの最新の動向や現場における具体的な動きについて紹介させていただく。

兵庫県中小企業活性化協議会統括責任者

野田勝也

### 1 中小企業活性化パッケージによる活性協の設置と業務の拡大

#### 1 中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合支援

2003年に全国47都道府県に設置された再生協は、当初各地域において手探り状態で私的手続である中小企業の再生支援を進めてきたが、2007年全国本部の設置、翌年には統一した手続きが公表される等により、現在の支援体制が整った。その後数多くの案件を取り扱

うこと等により、中小企業の再生支援についてのノウハウが相応に蓄積されてきた。

今般のコロナ禍によって、中小企業を取り巻く環境が激変し、これまで20年近く積み上げてきたノウハウを生かして、中小企業の収益力改善から再チャレンジ支援まで幅広い役割を担うこととなった。

図表1は、活性協が担う、「収益力改善フェーズ」「事業再生フェーズ」「再チャレンジフェーズ」を事業者の業況に合わせてわかりやすく示した図である。

下側の表は、フェーズごとに上段は活性協自身が手続きを行

うもの、下段は専門家が代行し活性協は費用の一部を補助する仕組みである。

これは、中小企業を取り巻く環境が激変し、対象範囲が拡大したことによって、活性協手続だけでは到底対応できなくなるが見込まれており、経営改善支援計画を担う認定経営革新等支援機関（以下、「認定支援機関」という）や中小企業版私的整理手続（再生型、廃業型）を担う第三者支援専門家層の拡充は必須で、各地域での連携が求められる。

#### (1) 収益力改善フェーズ

これまでの再生協では、リス

ケジュール等の金融支援が必要な事業再生フェーズからが、主な支援対象とされていたが、比較的事業の毀損が少ない早期の段階での経営改善を図っていく重要性に着目した対応を行うこととなった。「病でも早期発見早期措置」である。

コロナ禍での緊急対応であった、「新型コロナウイルス特例リスクジュール」（以下、「特例リスクジュール」という。コロナ禍で資金繰りが厳しい状況に陥った事業者は、資金繰り計画や経営改善のアクションプランを提出することで、金融機関に最大1年間の返済猶予を要請する制度）の取扱

# 中小企業活性化協議会と再生系サービサーが担う地域活性化

## ② にしせとサービサーが担う投資先発掘や再生支援

「中小企業活性化パッケージNEXT」（以下、「パッケージNEXT」という）が発出され1年が経過した。本稿では「にしせと地域共創債権回収㈱」（以下、「にしせとサービサー」という）として課題認識していることや、その課題解決へ向けてこの1年間で取り組んできたこと、そして、当社が志向する事業再生支援についてこれまでの実績を含めて説明する。

にしせと地域共創債権回収株式会社代表取締役社長

企画部課長

坂本直樹  
篠原一樹

### 一 パッケージNEXTとにしせとサービサー

にしせとサービサーは、2021年8月に営業を開始した従業員31名（2023年9月末現在）の㈱山口フィナンシャルグループを親会社とする地銀系のサービサーである。地銀系サービサーの使命として、地域・事業に対する再生支援を中核業務と位置づけており、短期的な利益を追求しない「再生系サービサー」を志向している。

2021年6月の金融庁公表「金融仲介機能の発揮に向けたプログラムレポート」において、

初めてサービサーの再生支援における有用性が示されたことを皮切りに、2022年9月に発表された「パッケージNEXTでは、再生系サービサー」という定義が登場し、業界内において広く使われるようになった。ここで登場した再生系サービサーというキーワードは、元々中小企業庁が同年8月に開始した「再生系サービサートライアル」（注1）において示されたものであり、再生系サービサーすなわち「中小企業活性化協議会とともに再生支援に前向きに取り組むサービサー」と定義された。この再生系サービサートライア

ルは、サービサーが広く参加できる仕組みとされていることが特徴で、まずは多くの実績を積み上げることによって、それまでは処理が難しいとされていた案件を各プレイヤーが円滑に処理しやすくすることを主たる目標としている。

1999年に弁護士法の特例として「債権管理回収業に関する特別措置法（サービサー法）」が施行されてから20年超が経過し、サービサーもようやくここまで進化した。なかなか日の目を見ない「債権回収会社」や「サービサー」に対し、これだけ注目が集まってきたことで、地域に

おける重要なパートナーである金融機関や中小企業活性化協議会（以下、「活性協」という）をはじめとする様々な再生プレイヤーとの連携が進みやすくなったことを考えると大きな進歩であるといえる。行政サイドからのこれまでにない援護射撃を受けていると感じており、ここからは地域活性化に向けて各サービサーが自ら考え行動する真価が問われるフェーズに突入したと考えている。

### 二 地域活性化とその課題

# でんさいの仕組み・法的理解と最新判例解説

## 1 でんさいの基本的な仕組みと利用

中村・角田・松本法律事務所 弁護士

仁科 秀隆

### はじめに

でんさいは、でんさいネットが運営する電子記録債権の名称である。電子記録債権は、2026年度末までに紙の手形の廃止が目指されているなかで、紙の手形の機能を代替することが期待されており、今後さらなる普及が予想される。そこで本稿では、でんさいの基本的な仕組みと利用について解説する。

### 一 手形廃止の流れと受皿としての電子記録債権

周知のとおり、政府ならびに産業界および金融業界におい

て、手形機能(注1)の電子化(言い換えれば、紙の手形の廃止)に向けた検討が進んでいる。全銀協が事務局を務める「手形・小切手機能の『全面的な電子化』に関する検討会」により2021年7月19日に制定された、2022年6月17日に改定された「手形・小切手機能の全面的な電子化に向けた自主行動計画」(注2)においては、2026年度末までに全国手形交換所における手形(約束手形、為替手形)の交換枚数をゼロにすることを最終目標に、自主行動計画が策定されている。

自主行動計画においては、手形について、「紙」による決済をやめる観点から、代替手段である電子的決済サービスへの移行を推進することが提唱されているが、その代替手段の代表例として、電子記録債権およびインターネットバンキングによる振込みが挙げられている。このように、紙の手形の廃止の機運が高まるなかで、電子記録債権は、紙の手形が現在担っている機能の受け皿としての役割を果たすことが期待されており、今後、よりいっそう、紙の手形から電子記録債権へのシフトの流れが進むと予想される。実際、電子記録債権の中でも本稿で取り扱うでんさいについては、発生記録請求金額および請求件数が拡大しており(図表1)、2023年9月時点では1カ月に3兆円を超える金額の債権が発生している。

そこで本稿では、でんさいと其の基礎にある電子記録債権の基本的な性質を説明したうえで、でんさいの基本的な仕組みや具体的利用方法について概説する(注3)。

### 二 電子記録債権の基本的な性質

#### 1 概要

##### (1) 制度の仕組み

でんさいは、電子記録債権法という法律に基づいて創設された制度である電子記録債権についての名称の一つである。具体的には、電子記録債権制度は、電子債権記録機関という機関(このような機関として認めら

# でんさいの仕組み・法的理解と最新判例解説

## 2 電子記録債権に関する最決令和5年3月29日の検討

浅井国際法律事務所弁護士

浅井弘章

### 一 本件事案の概要

最決令和5・3・29金融・商事判例1674号18頁(以下、「本件最決」という)において要約されている本件の事実関係は、次のとおりである。

① 相手方Yは、令和3年11月15日、抗告人Xに対してYへの金員の支払を命ずる旨の仮執行宣言付判決(以下、「本件判決」という)を債務名義として、XのZに対する売掛債権について差押命令(以下、「前件差押命令」という)および転付命令(以下、「前件転付命令」とい

い、前件転付命令等)を得た。

② Zは、前件差押命令の送達を受ける前に、Xとの間で、前件転付命令等に係る売掛債権のうち合計1463万円余の債権(以下、「本件被転付債権」という)について、その支払のために電子記録債権(以下、「本件電子記録債権」という)を発生させていた。

Zは、Xに対し、本件電子記録債権の支払(以下、「本件支払」という)をし、Yに対しては本件被転付債権の支払をしなかつ

た。

③ Yは、令和4年1月22日、本件判決を債務名義として、Xが有する原々決定の別紙差押債権目録に記載されている各売掛債権について差押命令の申立てをし、原々審は、同月31日、これに基づき差押命令(以下、「本件差押命令」という)を発した。

④ 本件差押命令の執行債権には前件転付命令の執行債権が含まれていたが、本件被転付債権の額が控除されていなかった。以上の事実関係のもと、Xは、本件被転付債権は前件転付命令がZに送達された時点で存在したから、前件転付命令の執行債権は、本件被転付債権の券面額で弁済されたものとみなされ

(民事執行法160条)、その大部分が消滅しており、本件差押命令は、同法146条2項が禁止する超過差押えに当たるとして、その取消しを求める執行抗告をした。

### 二 原決定の内容

原決定は、次のとおり述べ、Xの執行抗告を棄却した(原決定中に用いられている略語の意味などを含め、原決定の詳細は金融・商事判例誌に掲載されている原決定文を参照)。

「XとZとの間において、本件電子記録債権を、本件転付前

# 「両利きのコンプライアンス」の観点から見る 顧客本位の業務運営の実効的取組み

のぞみ総合法律事務所 弁護士 吉田 桂公

はじめに

昨今、コンプライアンスの取組みが不十分であったために、不祥事件が発生し、レピュテーション（評判・評価）の毀損から財務を毀損するに至る事例もみられる。そのためか、コンプライアンスを企業価値の毀損防止の観点でのみ捉えてしまい、企業価値の向上の面から捉えることは少ないと思われる。しかし、コンプライアンスの概念は広がってきており、企業価値の毀損防止と向上の両面から捉えることができ、また、コンプライアンスを前向きに推進するためにも、そのように捉えるべきであると考えられる。筆者はこうしたコンプライアンスの捉え方を「両利きのコンプライアンス」

とよんでいる（次頁図表1参照（注1）。本稿では、「両利きのコンプライアンス」を踏まえた顧客本位の実効的な取組みについて検討する。

## 一 コンプライアンスの概念の広がり

### 1 コンダクト・リスク

金融庁「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方（コンプライアンス・リスク管理基本方針）」では、「コンダクト・リスク」について、「法令として規律が整備されていないもの、①社会規範に悖る行為、②商慣習や市場慣行に反する行為、③利用者の視点の欠如した行為等につ

ながり、結果として企業価値が大きく毀損される場合が少なくない」と指摘している。法律は様々な社会的事実を背景として制定・改正されるが、国会での審議等を経る必要があるが、どうしても時間がかかる。こうしたなかで、法律だけに目を向けていては、常に変化する世の中の動きや社会常識に後れをとるおそれがある。「法令として規律が整備されていない」中でも「社会規範に悖る行為」を行えば、企業のレピュテーションは毀損され、顧客離れが起こることがある（注2）。「コンダクト・リスク」にまで視野を広げて、コンプライアンスを捉えることが必要である。

### 2 社会規範への着目

言い換えると、企業は、「法規範」（法律、政令、内閣府令等）や「行政規範」（行政庁が定めた指針等（監督指針、ガイドライン等）のみならず、「社会規範」（顧客や取引先、社会、地域等からの期待）（注3）にも着目することが必要である（次頁図表2参照）。

「社会規範」は時代とともに変わるものであり、その外延は不明瞭である（そのため、点線としている）。社会の動向に注意し、自社は一体どこからどのような期待を受けているのかを真摯に検討することで、「コンダクト・リスク」に対応することができる。

# 地域活性化学会豊岡研究大会 金融部会セッション（第15回研究会）

## 「協同組織金融機関による地域プロジェクト支援の秘密」

### なぜ但馬信金は地域ムーブメントを起こせるのか

川上晃弘、小山俊和、雨森良太、古里圭史、小野浩幸、日下智晴、山口省藏

日時  
2023年9月3日

場所  
芸術文化観光専門職大学（兵庫県豊岡市）

プレゼンター  
川上晃弘

（但馬信用金庫 事業支援部長）

小山俊和

（まちのにぎわい複合施設  
とっ兵（とどひょう）オーナー）

雨森良太

（豊岡市役所コウノトリ共生部  
環境経済課 主査）

プレゼンター  
古里圭史

（慶應義塾大学特任准教授、  
元 飛騨信用組合役員）

小野浩幸

（地域活性化学会 金融部会副会長、  
山形大学教授）

日下智晴

（地域活性化学会 金融部会副会長、  
日下企業経営相談所 代表）

プレゼンター  
山口省藏

（地域活性化学会 金融部会副会長、  
金融経営研究所 所長）

#### 但馬信用金庫 川上氏による プレゼン

#### 新温泉町の活性化プロジェクト

新温泉町は兵庫県北西部にある人口1万3千人ほどの小さな町です。食資源が豊富で、但馬牛、松葉ガニのほか、隠れ日本一のハタハタとホタルイカがあります。ハタハタといえば秋田、ホタルイカといえば富山のイメージですが、いずれも日本の漁獲量は新温泉町です。また湯村温泉は豊富な湯出量を誇ります。ここは、夢千代日記という吉永小百合さんが出演されたドラマの舞台でもあります。私は、企業支援部（現 事業

支援部）に配属された2007年以来、旅館の事業再生の仕事に34万人だった湯村温泉の人数は、2010年頃には半分以下の15万人まで減りました。再生支援をしていた小規模旅館では、売上増加施策を実施しても、すぐに周りの旅館に真似され、宿泊客が伸び悩むなか、大型旅館が宿泊単価を下げることで、小規模旅館も下げざるを得ないという悪循環が起きていました。このため、個々の旅館ではなく、街ごと良くする必要があります。湯村温泉全体の活性化を支援するようになり、町役場、地域住民と一緒に地域活性化のための計画を作成し、

「湯村温泉会議」を組成して、実施策を実行していくことにしました。その一つとして、信金業界の年金旅行（信用金庫では、旅行目的で年金を積み立ててもらった預金者向けに団体旅行の企画・随行を行っている）の誘致を企画しました。他地域の信金に対し、「年金旅行では湯村温泉へ来てください」というキャラバン活動をした結果、1万8千人のお客様に来ていただけました。このような活動が認められて、新温泉町で道の駅が建設される時、但馬信用金庫は調査研究事業の委託を受けました。そこで、道の駅を目的化するキラーコンテンツ作りを提案しました。例えば、ハタハタとホタル