

平成 23 年度 調査・研究事業

『公表された私的整理手続』による事業再生に関する調査研究
～沖縄県中小企業再生支援協議会の活動状況等について～

報 告 書

平成 24 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 沖縄県支部

はじめに

リーマン・ブラザーズの経営破綻を皮切りに世界中に広がった経済・金融危機によって、我が国では中小企業を中心に多くの企業が経営難に直面し、それに対応すべく事業再生の枠組みが整備されてきた。中でも裁判所を介さない私的整理手続によって事業再生を図るケースが報道等でも多く紹介されるようになっており、私的整理への注目が高まっている。

私的整理による事業再生の枠組みは、政府主導の下で、2000年代前半に大企業を主な支援対象とする制度から整備された。例えば、「私的整理に関するガイドライン」は、従来、私的整理を調整してきたメインバンク制の機能低下を補完し、私的整理の透明性を確保するために整備された。その後、メインバンクに依存しない中立的な第三者による調整が求められるようになり、不良債権処理を主な目的とする「整理回収機構」や「産業再生機構」が登場した。

大企業の再生支援の枠組みが整えられる一方で、中小企業の倒産に対応する再生支援の枠組みも求められるようになり、「産業活力再生特別措置法」の下、各種手法が整備された。2003年発足した「中小企業再生支援協議会」は地域性のある中小企業に対応する窓口相談の役割を担い、2008年成立の「事業再生ADR」は、私的整理のさらなる透明性確保のコンセプトの下で幅広い支援対象に向けて創設された。また、2009年以降は、経済・金融危機に対応する枠組みの必要性から「産業活力再生特別措置法」が大幅に改正され、第二会社方式による中小企業の再生支援強化や、企業への出資の円滑化等が盛り込まれた。さらに、債権買取や出資・融資等のファンド機能を持ち、緊急性のある案件や複雑化した案件に対応可能な「企業再生支援機構」が地域再生の鍵として誕生した。

現在でも、再生手法は整備の途上段階にあり、既存の制度では足りない部分を補完する、若しくは新しい機能を加えるといった取組みがなされている。本調査研究では、こうした「公表された私的整理手続」による事業再生機能を担う主な組織や仕組みを取り上げ、各々の成り立ち、支援対象、特徴などを整理するとともに、その中でも特に中小企業の再生に関し多くの実績を上げ注目されている、中小企業再生支援協議会の活動状況等にクローズアップし、我が国の事業再生支援に関する課題や、中小企業診断士の役割等について考察していきたい。

社団法人 中小企業診断協会 沖縄県支部

調査研究事業担当委員

中小企業診断士 大城 剛

中小企業診断士 中村 聡

～ 目 次 ～

第1章 中小企業の動向	
1. 中小企業の動向	1
2. 全国の倒産動向	7
3. 九州・沖縄地区における民事再生の動向	10
第2章 各種事業再生手続の概要	
第1節 法的整理と私的整理の違い	15
第2節 公表された私的整理手続	20
1. 私的整理に関するガイドライン	21
2. RCC企業再生スキーム	25
3. 事業再生ADR	29
4. 企業再生支援機構	35
5. 中小企業再生支援協議会	39
第3節 私的整理機関の比較	48
第4節 まとめ	52
第3章 沖縄県中小企業再生支援協議会の活動状況	
第1節 中小企業再生支援協議会の活動状況	55
1. 中小企業再生支援協議会（全国）の活動状況	55
2. 沖縄県中小企業再生支援協議会の活動状況	63
第2節 再生手法の選択と種類	68
1. 再生手法の選択	68
2. 各種再生手法の概要	71
第3節 沖縄県中小企業再生支援協議会の再生事例	77
第4節 完了案件に対するモニタリングの状況	86
1. 再生計画の達成状況	86
2. 要因分析	90
3. モニタリング結果にみる中小企業診断士の留意点	91
第5節 再生支援協議会事業における中小企業診断士の役割	93
1. 再生事業において中小企業診断士へもとめられること	93
2. 事業デューデリジェンスのポイント	95

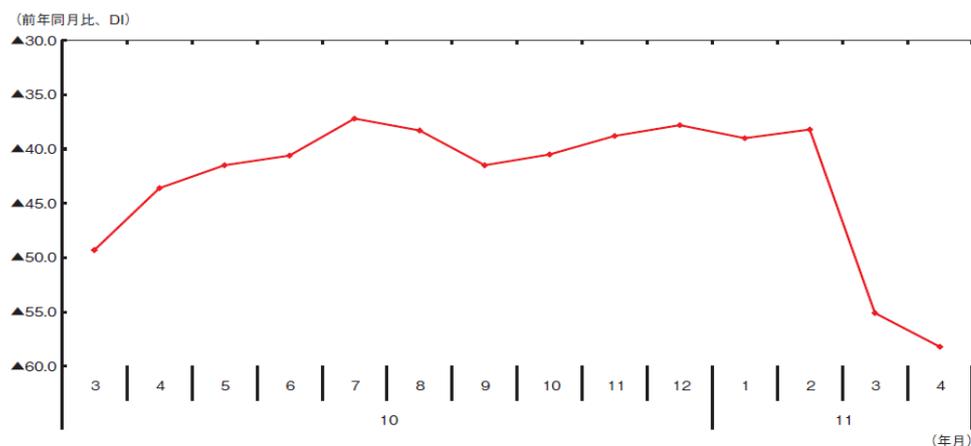
第1章 中小企業の動向

1. 中小企業の動向

(1) 中小企業の景況DI

中小企業の景況DIは、2010年度当初から持ち直しの動きが見られたが、2010年8～9月に一旦低下した。その後、再び持ち直してきていたが、震災が発生した2011年3月に、大幅に悪化した。

図表1-1 中小企業の景況DI



資料：全国中小企業団体中央会「中小企業月次景況調査」

(注) 1. 都道府県中央会に設置されている情報連絡員(中小企業の組合(協同組合、商工組合等)の役員員約2,700名に委嘱)による調査。

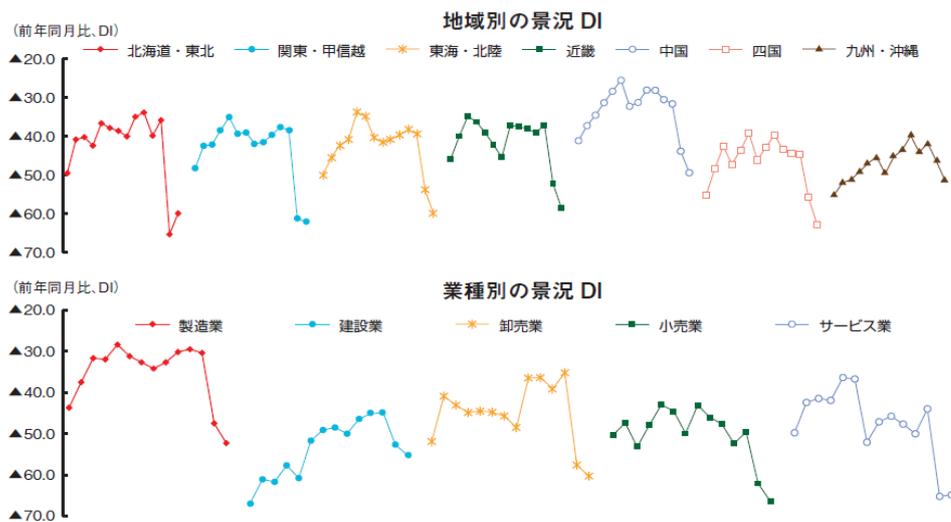
2. 景況DIは、前年同月に比べて、景況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

出典：中小企業白書 2011年版

(2) 地域別・業種別DI

地域別、業種別のDIも、震災の影響により、総じて悪化。2011年3月には、特に東日本で大幅に悪化している。

図表1-2 地域別・業種別の景況DI



資料：全国中小企業団体中央会「中小企業月次景況調査」

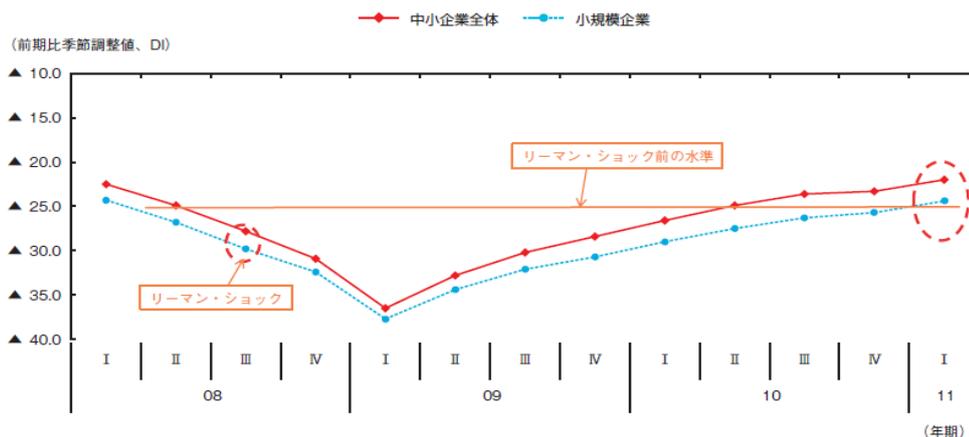
(注) 期間は、2010年3月～2011年4月。

出典：中小企業白書 2011年版

(3) 資金繰りDI

震災前の中小企業の資金繰りDIは、中小企業景況調査によると、資金繰り対策等の効果もあり、2009年1-3月期を底に持ち直しの動きが見られ、2010年4-6月期には、リーマン・ショック前の水準以上に回復していた。

図表1-3 中小企業の資金繰りDI



資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

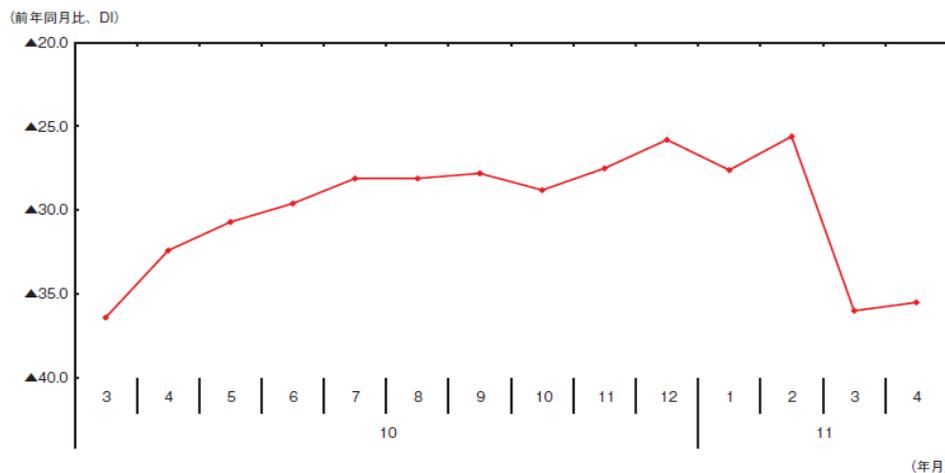
(注) 1. 資金繰りDIは、前期に比べて、資金繰りが「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。
2. 2011年1-3月期調査は、3月1日時点の調査であり、東日本大震災前の調査であることに留意が必要である。

出典：中小企業白書2011年版

(4) 足元の資金繰り

震災前後の中小企業の資金繰りDIは、2010年度当初から総じて持ち直しの傾向にあったが、震災が発生した2011年3月に、大幅に悪化した

図表1-4 足元の中小企業の資金繰りDI



資料：全国中小企業団体中央会「中小企業月次景況調査」

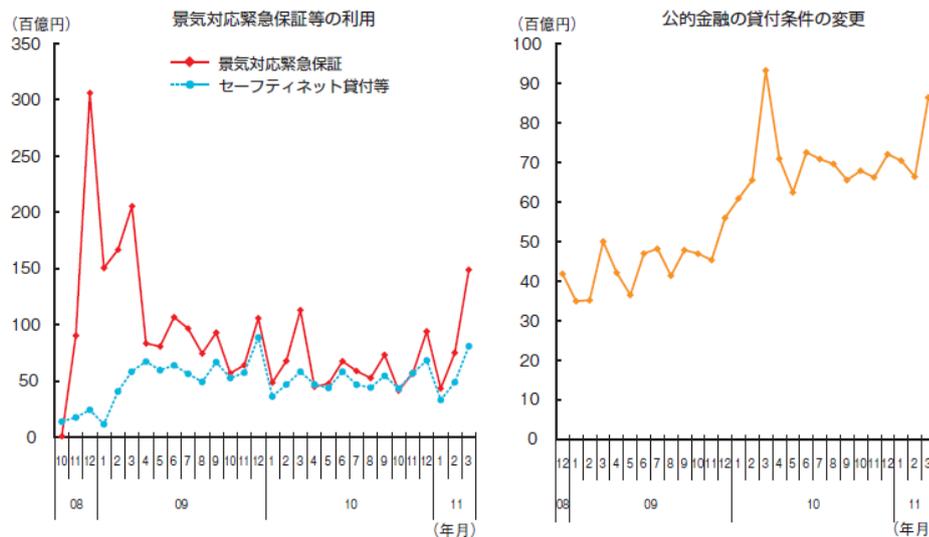
(注) 資金繰りDIは、前年同月に比べて、資金繰りが「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

出典：中小企業白書2011年版

(5) 景気対応緊急保証等

景気対応緊急保証は、2008年をピークにその後は低水準推移。一方で、貸付条件の変更は増加傾向が続いていた。震災後は、景気対応緊急保証、公的金融の貸付条件変更ともに、再び増加している。

図表 1-5 景気対応緊急保証等及び公的金融の貸付条件変更の利用実績



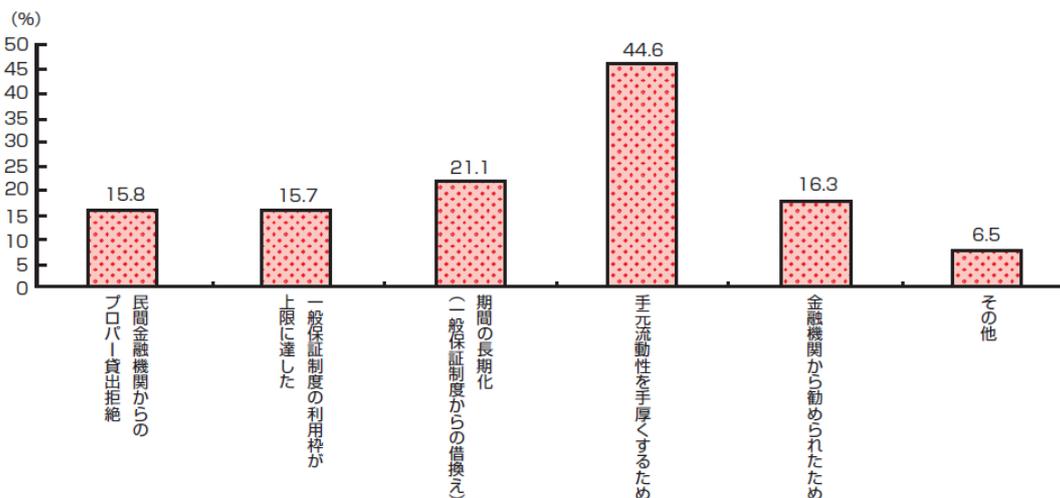
資料：中小企業庁調べ

出典：中小企業白書 2011 年版

(6) 景気対応緊急保証制度を利用した理由

景気対応緊急保証制度を利用した理由について確認してみると、「手元流動性を手厚くするため」と回答した企業が4割を超えている。

図表 1-6 景気対応緊急保証制度を利用した理由



資料：中小企業庁「経営環境実態調査」(2010年11月)

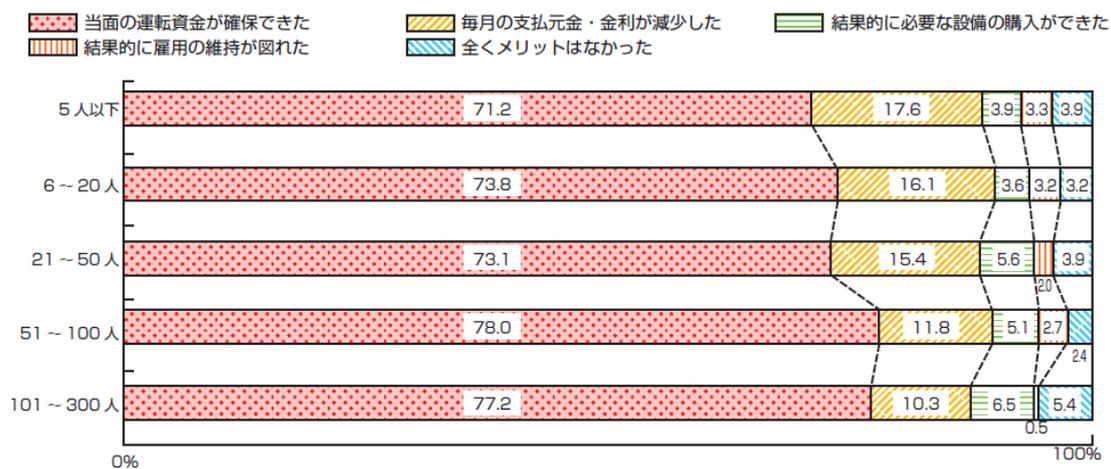
(注) 1. 景気対応緊急保証制度を利用した中小企業のみを集計している。
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100にならない。

出典：中小企業白書 2011 年版

(7) 景気対応緊急保証制度利用の最大のメリット

規模にかかわらず「当面の運転資金が確保できた」と回答した企業が7割を超えた。

図表 1-7 景気対応緊急保証制度利用のメリット



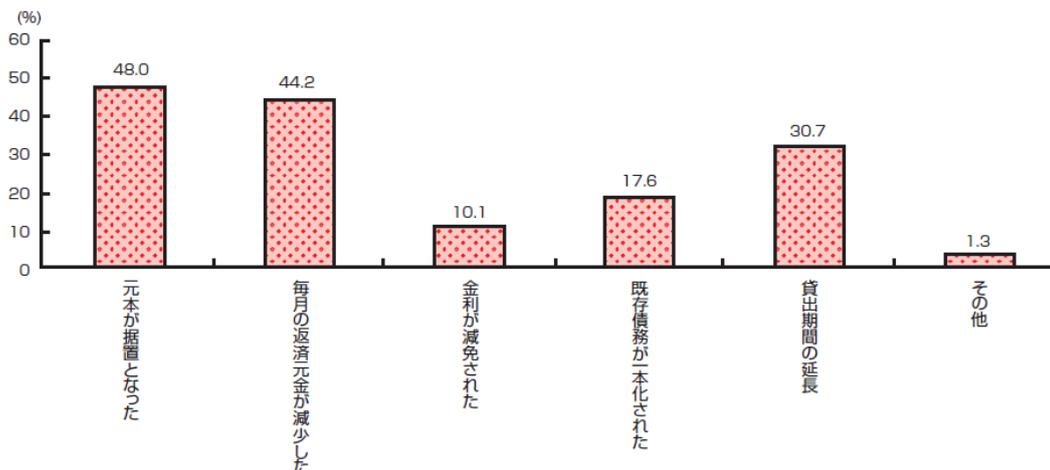
資料：中小企業庁「経営環境実態調査」(2010年11月)
 (注) 景気対応緊急保証制度を利用した中小企業のみを集計している。

出典：中小企業白書 2011 年版

(8) 貸付条件の変更内容

条件変更の内容について見てみると、「元本が据置となった」、「毎月の返済元金が減少した」と回答した中小企業の割合が高いことが分かる。

図表 1-8 条件変更の内容



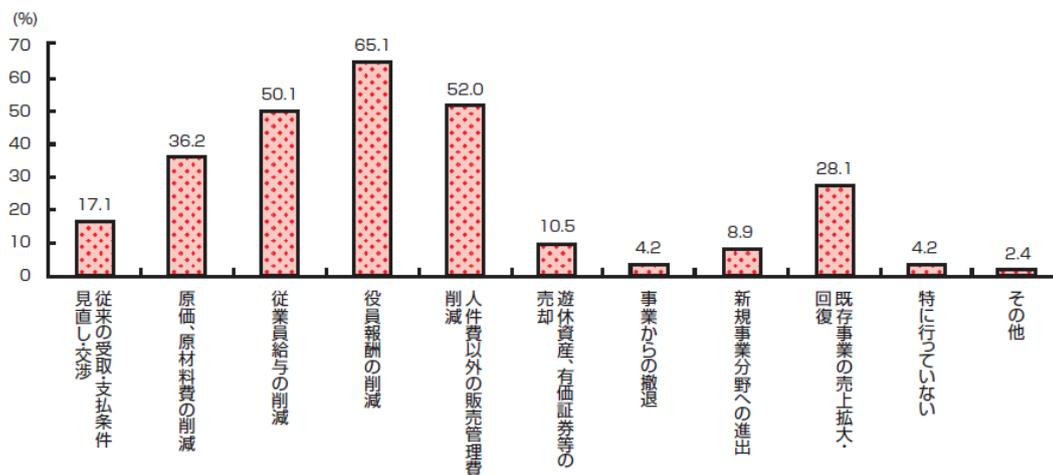
資料：中小企業庁「経営環境実態調査」(2010年11月)
 (注) 1. 中小企業金融円滑化法施行以後、貸付条件の変更を行った中小企業のみを集計している。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100にならない。

出典：中小企業白書 2011 年版

(9) 中小企業が条件変更期間中に行った経営努力

「役員報酬の削減」が6割強と最も多く、続いて「人件費以外の販売管理費の削減」、「従業員給与の削減」が5割強を占めるなど、費用削減の取組が中心となっている。

図表 1-9 条件変更期間中に行った経営努力



資料：中小企業庁「経営環境実態調査」(2010年11月)

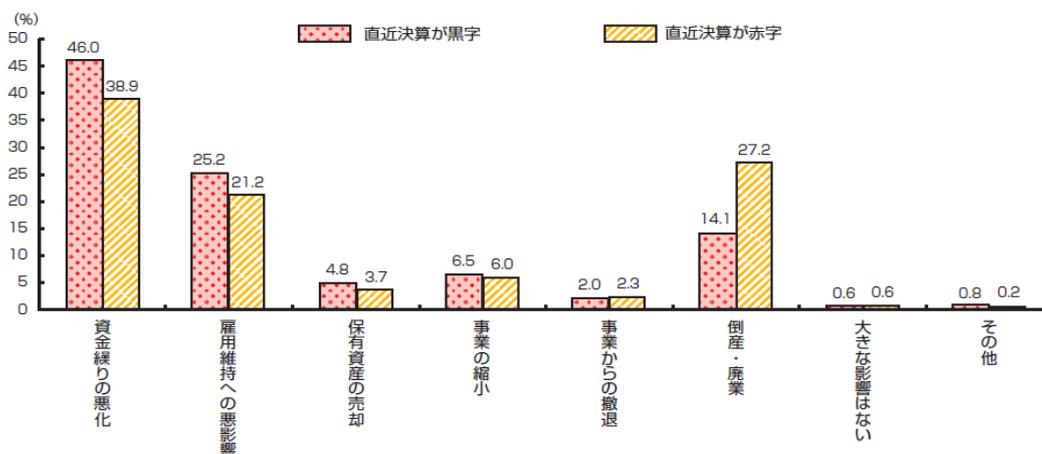
(注) 1. 金融機関に貸付条件の変更を申請し応諾された中小企業のみを集計している。
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100にならない。

出典：中小企業白書 2011 年版

(10) 金融円滑化法がなかった場合の影響

条件変更を行った中小企業について、中小企業金融円滑化法がなかった場合の影響を示したものである。直近決算が黒字の企業、赤字の企業ともに、「資金繰りの悪化」、「雇用維持への悪影響」と回答する割合が高い一方、特に赤字の企業においては、「倒産・廃業」の割合が約3割を占めた。

図表 1-10 金融円滑化法がなかった場合の影響



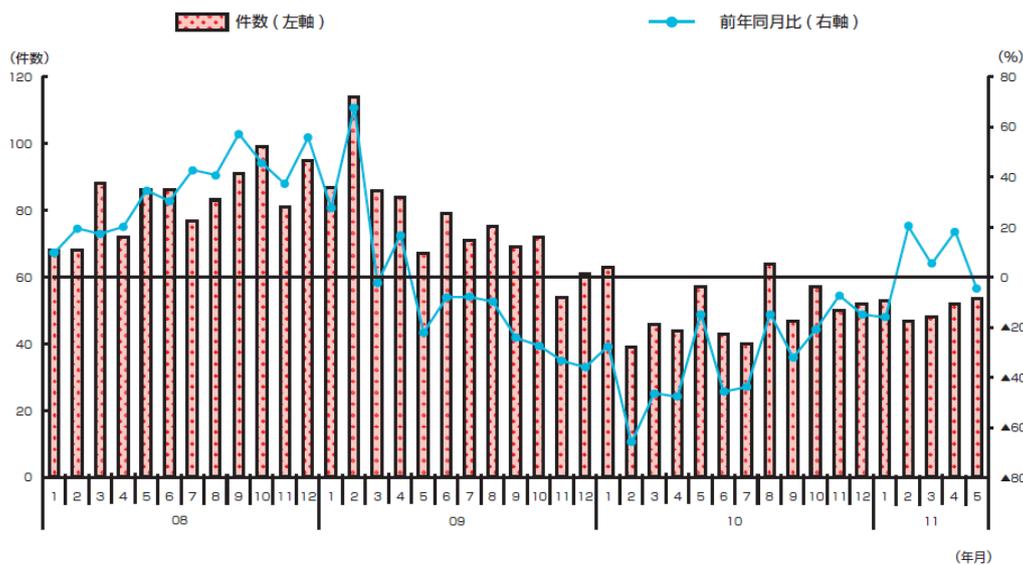
資料：中小企業庁「経営環境実態調査」(2010年11月)

(注) 1. 中小企業金融円滑化法施行以後に、貸付条件の変更を行った中小企業のみを集計している。
2. 第1位を3点、第2位を2点、第3位を1点として計算した。

(11) 運転資金欠乏を原因とする倒産件数

「運転資金欠乏」を原因とする倒産件数の推移について、2009年後半以降はおおむね前年同月比で減少しており、中小企業金融対策が倒産件数増加の抑制に一定程度寄与したと推察される。しかし、足下では今回の震災等の影響もあり、増加傾向に転じている。

図表 1-11 運転資金欠乏を原因とする倒産件数



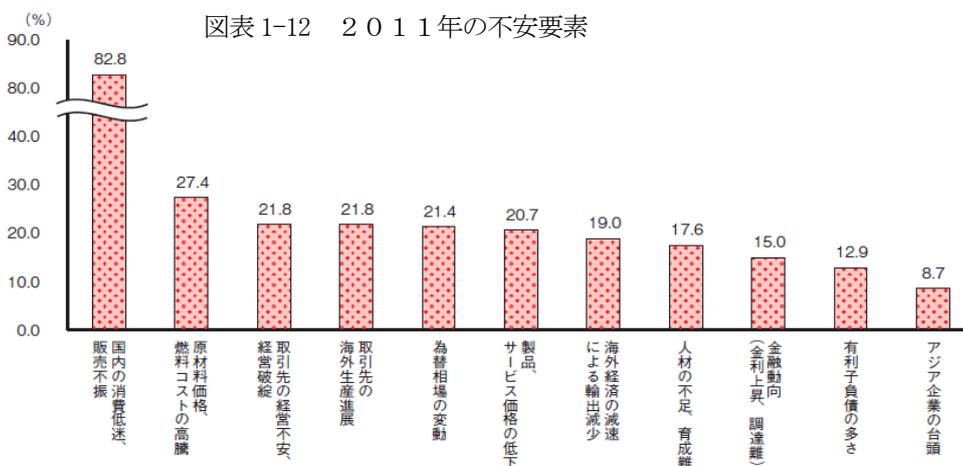
資料：(株)東京商工リサーチ「倒産月報」

出典：中小企業白書 2011 年版

(12) 2011年の不安要素

2010年12月の日本公庫「2011年の中小企業の景況見通し」によると、2011年には約8割が「国内の消費低迷、販売不振」、約3割が「原材料価格、燃料コストの高騰」と回答している。また、今回の円高基調を受けて、「取引先の海外生産進展」や「為替相場の変動」を挙げる企業の割合も高かった。また、これらの要因に加えて、震災の影響も懸念される。

図表 1-12 2011年の不安要素



資料：(株)日本政策金融公庫「2011年の中小企業景況見通し」(2010年12月)
 (注) 1. 調査対象は、三大都市圏の(株)日本政策金融公庫取引先。
 2. 複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。

出典：中小企業白書 2011 年版

2. 全国の倒産動向

(1) 倒産件数と負債額

2010年度の倒産件数は1万1496件、前年度の1万2866件を10.6%（1370件）下回り、2年連続で前年度比減少となっている。また、負債総額は4兆5573億7600万円（前年度7兆214億6100万円）となり、前年度比35.1%の減少。2年連続で前年度を下回り、過去10年で最少額を記録している。金融円滑化法等の金融支援策が奏功し、多くの企業が資金繰り破綻を回避したものと思われる。

図表 1-13 倒産件数と負債総額の推移

年度	件数	前年度比 (%)	年度	負債総額 (百万円)	前年度比 (%)
2000	7,150	-	2000	23,997,210	-
2001	9,291	29.9	2001	14,100,820	▲ 41.2
2002	10,410	12.0	2002	12,030,827	▲ 14.7
2003	9,902	▲ 4.9	2003	9,842,755	▲ 18.2
2004	8,448	▲ 14.7	2004	6,415,812	▲ 34.8
2005	8,759	3.7	2005	5,749,441	▲ 10.4
2006	9,572	9.3	2006	5,256,515	▲ 8.6
2007	11,333	18.4	2007	5,532,286	5.2
2008	13,234	16.8	2008	13,670,927	147.1
2009	12,866	▲ 2.8	2009	7,021,461	▲ 48.6
2010	11,496	▲ 10.6	2010	4,557,376	▲ 35.1

資料：(株)帝国データバンク『全国企業倒産集計』

(2) 業種別倒産件数

業種別の倒産件数では、7業種全てで前年度を下回っている。不動産業が前年度比20.1%の大幅減少となったほか、製造業、卸売業などでも減少が目立っている。

図表 1-14 業種別倒産件数

	2008年度		2009年度		2010年度	
	件数	前年度比 (%)	件数	前年度比 (%)	件数	前年度比 (%)
建設業	3,556	16.9	3,325	▲ 6.5	3,077	▲ 7.5
製造業	1,848	22.3	2,009	8.7	1,712	▲ 14.8
卸売業	2,098	23.8	1,904	▲ 9.2	1,636	▲ 14.1
小売業	2,221	3.8	2,125	▲ 4.3	1,982	▲ 6.7
運輸・通信業	531	37.6	525	▲ 1.1	455	▲ 13.3
サービス業	2,302	14.9	2,345	1.9	2,054	▲ 12.4
不動産業	479	25.7	438	▲ 8.6	350	▲ 20.1
その他	199	13.1	195	▲ 2.0	230	17.9
合計	13,234	16.8	12,866	▲ 2.8	11,496	▲ 10.6

資料：(株)帝国データバンク『全国企業倒産集計』

(3) 倒産要因

倒産要因をみると、「不況型倒産」の合計は9629件、構成比が83.8%で、前年度(81.8%)を2.0ポイント上回り、過去3年間で最も多い比率となっている。

図表 1-15 要因別件数と構成比

	2008年度		2009年度		2010年度		対前年度 (ポイント)
	件数	前年度比 (%)	件数	前年度比 (%)	件数	前年度比 (%)	
販売不振	9,677	19.2	9,728	0.5	9,138	▲ 6.1	73.1
輸出不振	11	▲ 21.4	14	27.3	3	▲ 78.6	0.1
売掛金回収難	221	5.2	180	▲ 18.6	126	▲ 30.0	1.7
不良債権の累積	96	14.3	94	▲ 2.1	59	▲ 37.2	0.7
業界不振	537	50.8	510	▲ 5.0	303	▲ 40.6	4.1
不況型合計	10,542	20.1	10,526	▲ 0.2	9,629	▲ 8.5	79.7
放漫経営	373	▲ 15.4	302	▲ 19.0	245	▲ 18.9	2.8
設備投資の失敗	171	▲ 15.8	101	▲ 40.9	72	▲ 28.7	1.3
その他の経営計画の失敗	332	19.0	270	▲ 18.7	189	▲ 30.0	2.5
その他	1,816	11.3	1,667	▲ 8.2	1,361	▲ 18.4	13.7
合計	13,234	16.8	12,866	▲ 2.8	11,496	▲ 10.6	100.0
							100.0
							100.0
							▲ 3.9
							▲ 0.1
							▲ 0.3
							▲ 0.2
							▲ 1.4
							2.0
							▲ 0.2
							▲ 0.2
							▲ 0.5
							▲ 1.2
							-

資料：(株)帝国データバンク『全国企業倒産集計』

(4) 負債額

負債額別にみると、負債5000万円未満の零細企業の倒産は5726件で、前年度比0.2%減(13件)にとどまり、構成比は49.8%。一方、負債100億円以上の大型倒産は35件と前年度比39.7%(23件)の大幅減少、過去3年で最少となっている。資本金別でも資本金1億円以上の倒産が236件と、前年度の289件を18.3%(53件)下回るなど、中堅・大企業の倒産減少が目立っている。

図表 1-16 負債額別件数(上)と資本金別件数の推移

	2008年度		2009年度		2010年度	
	件数	前年度比 (%)	件数	前年度比 (%)	件数	前年度比 (%)
5000万円未満	5,379	14.3	5,739	6.7	5,726	▲ 0.2
5000万円以上1億円未満	2,313	10.6	2,219	▲ 4.1	1,812	▲ 18.3
1億円以上5億円未満	3,689	17.4	3,462	▲ 6.2	2,894	▲ 16.4
5億円以上10億円未満	854	37.3	749	▲ 12.3	537	▲ 28.3
10億円以上50億円未満	757	22.5	577	▲ 23.8	446	▲ 22.7
50億円以上100億円未満	107	25.9	62	▲ 42.1	46	▲ 25.8
100億円以上	135	95.7	58	▲ 57.0	35	▲ 39.7
合計	13,234	16.8	12,866	▲ 2.8	11,496	▲ 10.6

	2008年度		2009年度		2010年度	
	件数	前年度比 (%)	件数	前年度比 (%)	件数	前年度比 (%)
個人経営	1,809	▲ 0.5	1,827	1.0	1,727	▲ 5.5
100万円未満	132	53.5	195	47.7	224	14.9
100万円以上1000万円未満	4,040	15.0	4,226	4.6	4,024	▲ 4.8
1000万円以上5000万円未満	6,171	20.4	5,808	▲ 5.9	4,865	▲ 16.2
5000万円以上1億円未満	661	27.1	521	▲ 21.2	420	▲ 19.4
1億円以上	421	57.1	289	▲ 31.4	236	▲ 18.3
合計	13,234	16.8	12,866	▲ 2.8	11,496	▲ 10.6

資料：(株)帝国データバンク『全国企業倒産集計』

(5) 地域別倒産件数

地域別にみると、9 地域すべてで前年度を下回っている。なかでも、北陸(367 件、前年度比▲22.2%)、四国(229 件、同▲23.2%) は前年度比20%を上回る大幅減少となっているほか、関東(4395 件、前年度比500 件減)、近畿(2954 件、同377 件減) などでも減少が目立っている。

図表 1-17 地域別件数と構成比

	2008年度		2009年度		2010年度		対前年度 (ポイント)			
	件数	前年度比 (%)	件数	前年度比 (%)	件数	前年度比 (%)				
北海道	494	39.9	346	▲ 30.0	341	▲ 1.4	3.7	2.7	3.0	0.3
東北	779	9.4	614	▲ 21.2	553	▲ 9.9	5.9	4.8	4.8	0.0
関東	4,700	20.8	4,895	4.1	4,395	▲ 10.2	35.5	38.0	38.2	0.2
北陸	484	26.0	472	▲ 2.5	367	▲ 22.2	3.7	3.7	3.2	▲ 0.5
中部	1,391	16.4	1,529	9.9	1,526	▲ 0.2	10.5	11.9	13.3	1.4
近畿	3,344	6.7	3,331	▲ 0.4	2,954	▲ 11.3	25.3	25.9	25.7	▲ 0.2
中国	651	28.1	480	▲ 26.3	398	▲ 17.1	4.9	3.7	3.5	▲ 0.2
四国	325	20.8	298	▲ 8.3	229	▲ 23.2	2.5	2.3	2.0	▲ 0.3
九州	1,066	20.2	901	▲ 15.5	733	▲ 18.6	8.1	7.0	6.4	▲ 0.6
合計	13,234	16.8	12,866	▲ 2.8	11,496	▲ 10.6	100.0	100.0	100.0	—

資料：(株)帝国データバンク 『全国企業倒産集計』

(6) 態様別件数

倒産を態様別にみると、破産が最も多く、3年連続で全体の90%内外を占めている。2010年度において会社更生法は10 件にとどまり、前年度比52.4%の大幅減少、また、民事再生法も前年度比26.9%の減少となっている。一方、特別清算(343件、前年度比+5.5%)は唯一、前年度を上回っている。

図表 1-18 態様別件数と構成比

	2008年度		2009年度		2010年度		対前年度 (ポイント)			
	件数	前年度比 (%)	件数	前年度比 (%)	件数	前年度比 (%)				
会社更生法	51	537.5	21	▲ 58.8	10	▲ 52.4	0.4	0.2	0.1	▲ 0.1
破産	11,897	16.0	11,863	▲ 0.3	10,663	▲ 10.1	89.9	92.2	92.8	0.6
特別清算	351	▲ 0.8	325	▲ 7.4	343	5.5	2.7	2.5	3.0	0.5
民事再生法	935	31.3	657	▲ 29.7	480	▲ 26.9	7.1	5.1	4.2	▲ 0.9
合計	13,234	16.8	12,866	▲ 2.8	11,496	▲ 10.6	100.0	100.0	100.0	—

資料：(株)帝国データバンク 『全国企業倒産集計』

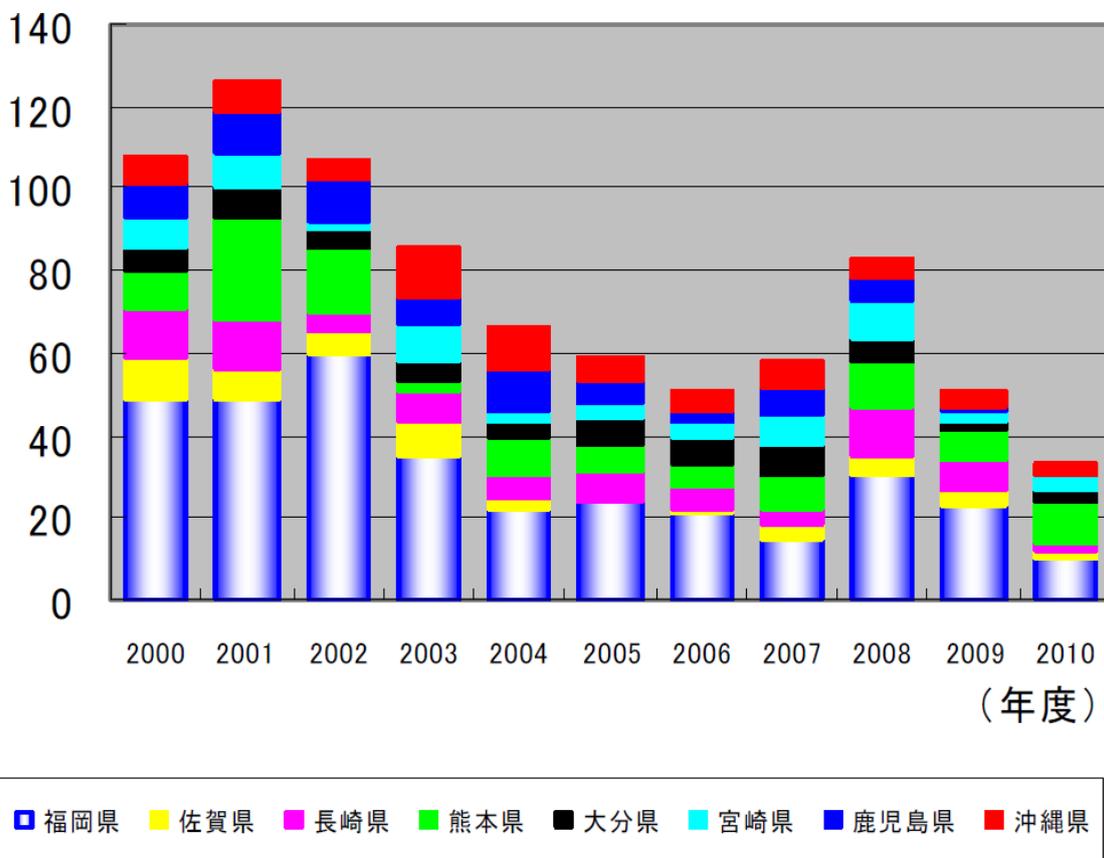
3. 九州・沖縄地区における民事再生の動向

(1) 民事再生申請件数

2000年4月の民事再生法の施行から11年間を迎えた2011年3月31日までに、九州・沖縄地区の企業が民事再生法の適用を申請した件数は830件となっている。年度別に見ると、最も申請件数が多かったのは、戦後2番目の倒産ラッシュとなった2001年度の127件（構成比15.3%）で、大型倒産が加わった影響で負債額も5536億6500万円（同23.5%）に上った。その後、申請件数は5年連続で前年度を下回る状況が続き、2007年度は58件（同7.0%）、2008年度は83件（同10.0%）と全体の倒産件数の増加とともに増加に転じたが、2009年度は51件（同6.1%、前年度比38.6%減）、2010年度は30件（同3.6%、同41.2%減）と、2年度続けて約40%の減少となった。最も申請件数が少なかった2010年度は、負債額も348億8000万円（同1.5%）と過去最低となり、2001年度の6.3%にとどまっている。

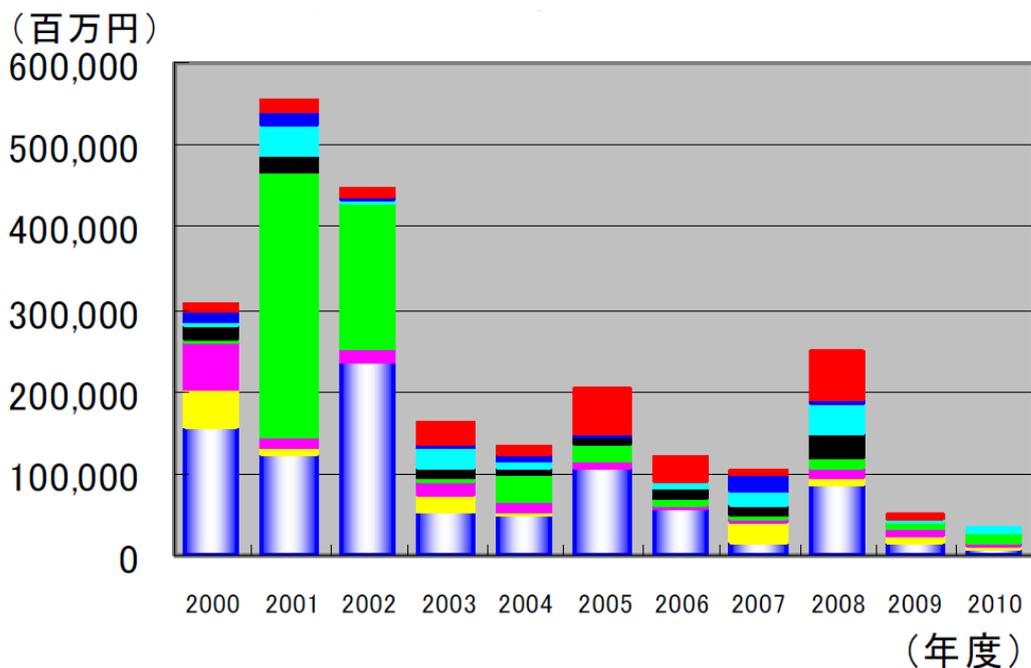
これは、倒産自体が減っていることはもちろんのこと、企業再生支援機構や中小企業再生支援協議会などの公的機関による支援や、事業再生ADR（裁判外紛争解決手続き）など、法的整理以外の企業再生手法が整備されたことが、理由の一つとして挙げられる。

図表1-19 民事再生申請件数の推移



資料：(株)帝国データバンク『九州・沖縄地区 民事再生法』の適用申請の動向』

図表 1-20 負債額の推移



図表 1-21 年度別・県別の件数と負債額

倒産年度	データ	所在地									構成比	前年度比 増減率
		福岡県	佐賀県	長崎県	熊本県	大分県	宮崎県	鹿児島県	沖縄県	合計		
2000	件数	49	10	12	9	6	7	8	7	108	13.0%	-
	負債額	156,408	46,398	56,473	6,800	13,427	7,944	12,165	7,930	307,545	13.0%	-
2001	件数	49	7	12	26	7	9	10	7	127	15.3%	▲ 17.6%
	負債額	124,883	8,742	10,742	321,806	20,472	37,026	16,914	13,080	553,665	23.5%	▲ 80.0%
2002	件数	60	5	5	16	4	2	10	6	108	13.0%	▲ 15.0%
	負債額	234,125	2,096	14,320	179,441	2,170	2,462	5,219	5,286	445,119	18.9%	▲ 19.6%
2003	件数	35	8	8	2	5	9	7	12	86	10.4%	▲ 20.4%
	負債額	53,153	22,707	16,920	1,537	12,860	26,218	5,130	23,998	162,523	6.9%	▲ 63.5%
2004	件数	22	3	5	10	4	3	10	10	67	8.1%	▲ 22.1%
	負債額	49,895	4,122	13,414	32,337	8,566	6,594	10,770	6,661	132,359	5.6%	▲ 18.6%
2005	件数	24		7	7	6	4	5	6	59	7.1%	▲ 11.9%
	負債額	107,637		7,364	20,183	7,653	2,534	4,631	50,900	200,902	8.5%	▲ 51.8%
2006	件数	21	1	6	5	7	3	3	5	51	6.1%	▲ 13.6%
	負債額	56,372	25	6,845	6,835	12,493	8,313	1,812	27,690	120,385	5.1%	▲ 40.1%
2007	件数	15	3	4	8	8	7	7	6	58	7.0%	▲ 13.7%
	負債額	17,540	22,568	7,034	4,226	10,280	18,292	20,244	4,070	104,254	4.4%	▲ 13.4%
2008	件数	30	5	12	11	6	9	5	5	83	10.0%	▲ 43.1%
	負債額	85,150	10,027	12,485	13,001	28,959	35,666	4,763	56,434	246,485	10.4%	▲ 136.4%
2009	件数	23	4	7	7	2	3	1	4	51	6.1%	▲ 38.6%
	負債額	17,829	5,429	9,835	6,603	721	5,084	415	4,576	50,492	2.1%	▲ 79.5%
2010	件数	10	2	2	9	2	3		2	30	3.6%	▲ 41.2%
	負債額	7,787	6,264	433	13,798	310	5,793		495	34,880	1.5%	▲ 30.9%
その他 ・不明	件数							1	1	2		-
	負債額							246	10	256		-
全体の	件数	338	48	80	110	57	59	67	71	830	100.0%	-
	負債額	910,779	128,378	155,865	606,567	117,911	155,926	82,309	201,130	2,358,865	100.0%	-
構成比	件数	40.7%	5.8%	9.6%	13.3%	6.9%	7.1%	8.1%	8.6%	100.0%		
	負債額	38.6%	5.4%	6.6%	25.7%	5.0%	6.6%	3.5%	8.5%	100.0%		

※その他・不明には、和議からの移行や、申請日が判明しないものなどを含む。

資料：(株)帝国データバンク『九州・沖縄地区 民事再生法』の適用申請の動向』

(2) 負債額の順位

負債額でみると、1位は㈱壽屋（熊本県）の212,632百万円、2位は㈱ニコニコ堂（熊本県）97,500百万円となっており、熊本県が上位を占めている。沖縄県内の企業では、㈱オークスが2008年7月に民事再生適用を申請しており、負債額では九州地区で4番目となっている。

図表 1-22 負債額が大きかった企業の一覧

企業名	所在地	業種	負債 (百万円)	申請日 (監督命令日)
(株)壽屋 (現商号:(株)カリーノ)	熊本市	スーパー経営	212,632	2001年12月19日
(株)ニコニコ堂	熊本市	スーパー経営	97,500	2002年4月9日
(株)小倉そごう	北九州市	百貨店	67,300	2000年7月12日
(株)オークス	那覇市	クレジットカード業	48,600	2008年7月14日
※(株)マイカル九州	福岡市	スーパー経営	44,460	2001年9月14日
エイコーシステムズ(株)	福岡県太刀洗町	常用発電システム等レンタル	44,000	2002年12月3日
(株)スペースワールド	北九州市	テーマパーク経営	35,000	2005年5月13日
(株)オサダ	佐賀県武雄市	ディスカウントストア経営	34,849	2000年7月17日
(株)天神興産	北九州市 (登記面=福岡市)	遊技場・カプセルホテル経営	33,300	2005年6月21日
(株)黒崎そごう	北九州市	百貨店	32,100	2000年7月12日

※ その後、会社更生法に移行。

資料：(株)帝国データバンク『九州・沖縄地区 民事再生法』の適用申請の動向』

(3) 業種別の件数と負債額

業種別に見ると、建設業の申請件数が220件（構成比26.5%）で最も多いが、負債額は3012億8000万円（同12.8%）と比較的少ない。小売業の申請件数は113件（同13.6%）と建設業の約半分だが、負債額は6237億6700万円（同26.4%）と建設業の2倍以上に達する。これは、スーパーや百貨店などの大型倒産が負債額を押し上げていることが要因。

図表 1-23 業種別の件数と負債額

業種別	件数		負債額(百万円)	
	件数	構成比	負債額	構成比
建設業	220	26.5%	301,280	12.8%
うち総合工事業	145	17.5%	256,658	10.9%
製造業	145	17.5%	192,616	8.2%
うち食料品・飼料・飲料製造業	36	4.3%	84,454	3.6%
うち窯業・土石製品製造業	28	3.4%	33,080	1.4%
うち鉄鋼業、非鉄金属・金属製品製造業	16	1.9%	13,951	0.6%
うち一般機械器具製造業	21	2.5%	17,802	0.8%
卸売業	130	15.7%	258,611	11.0%
うち繊維・衣服・繊維製品卸売業	14	1.7%	21,762	0.9%
うち飲食料品卸売業	28	3.4%	25,037	1.1%
うち機械器具卸売業	18	2.2%	38,077	1.6%
うち木材・建築材料卸売業	30	3.6%	61,526	2.6%
うち家具・建具・じゅう器卸売業	15	1.8%	52,414	2.2%
小売業	113	13.6%	623,767	26.4%
うち各種商品小売業	22	2.7%	527,126	22.3%
運輸・通信業	40	4.8%	72,312	3.1%
うち運輸業	39	4.7%	71,622	3.0%
サービス業	131	15.8%	691,847	29.3%
うち旅館、その他宿泊所	20	2.4%	104,996	4.5%
うち娯楽業	54	6.5%	461,483	19.6%
不動産業	25	3.0%	136,693	5.8%
その他、不明	26	3.1%	81,739	3.5%
合計	830	100.0%	2,358,865	100.0%

資料：(株)帝国データバンク『九州・沖縄地区 民事再生法』の適用申請の動向』

(4) 倒産要因

倒産要因では、「販売不振」が全体の54.9%（456件）を占めている。

図表1-24 倒産の要因

倒産の主因	民事再生法	
		構成比
販売不振	456	54.9%
売掛金回収難	54	6.5%
不良債権の累積	39	4.7%
業界不振	26	3.1%
放漫経営	50	6.0%
設備投資の失敗	59	7.1%
経営多角化の失敗	17	2.0%
その他の経営計画の失敗	29	3.5%
経営者の病気、死亡	3	0.4%
合計	830	100.0%

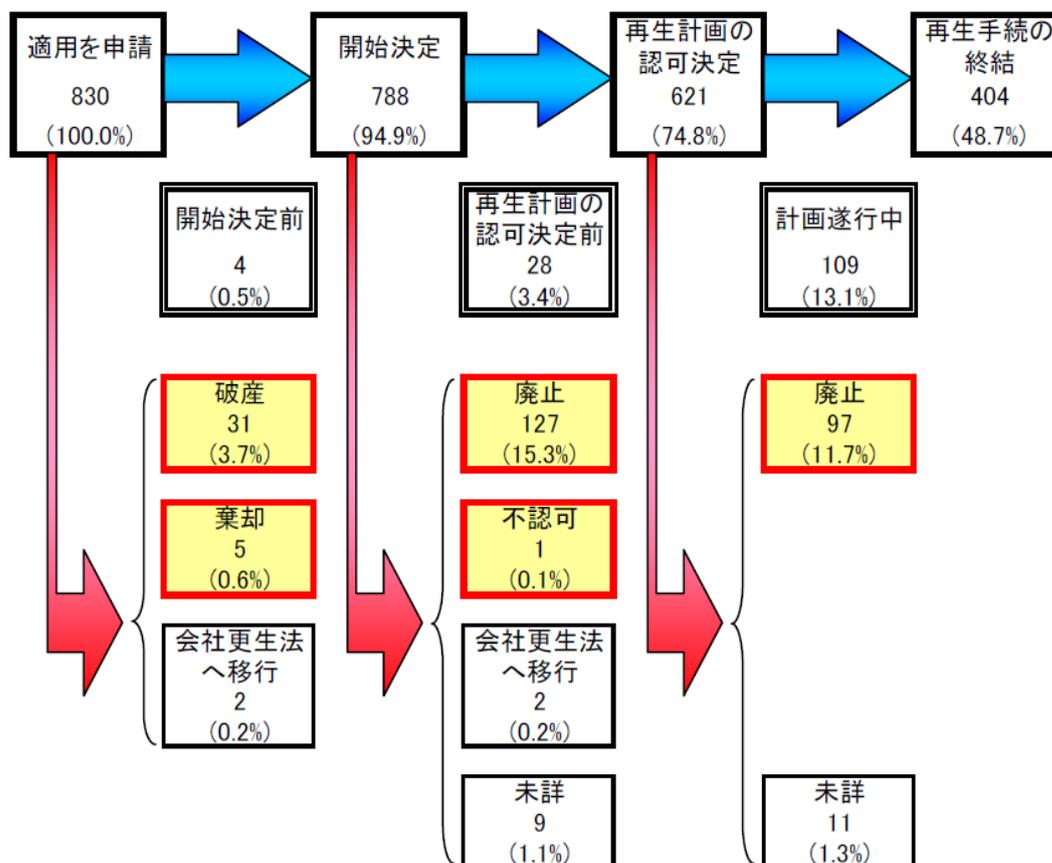
資料：(株)帝国データバンク『九州・沖縄地区 民事再生法』の適用申請の動向』

(5) 民事再生手続の経過（民事再生法の適用を申請した 830 社を対象）

2011 年 3 月 31 日までに、再生計画の認可決定を受けたものが 621 件（全体の 74.8%）に達している一方で、開始決定を受ける前に破産に移行したのが 31 件（構成比 3.7%）、棄却が 5 件（同 0.6%）あったほか、認可決定前に手続き廃止となったのが 127 件（同 15.3%）、不認可が 1 件（同 0.1%）あった。また、認可決定後に手続き廃止となったのが 97 件（同 11.7%）あり、合計で 261 件、全体の 31.4%が再建断念を余儀なくされている。

認可決定後、裁判所から再生手続き終結決定が下りたものは 404 件で、全体の 48.7%が再生手続きを終えている形になっている。しかし、監督委員が選任される多くの事件においては、認可決定から 3 年が経過すると、債務の弁済途中でも裁判所から終結決定が下りる運用となっているため、終結決定はあくまで「法律上の事件終了」を意味するにすぎない。実際は、終結決定が下りた後も再生計画どおりに再建できずに、休・廃業や解散、自己破産などの再倒産に至るケースが多く見られ、適用を申請した企業のうち、本当に再建できた企業は更に限られた数にとどまっているものと思われる。

図表 1-25 民事再生手続の経過



資料：(株)帝国データバンク『九州・沖縄地区 民事再生法』の適用申請の動向』

第2章 各種事業再生手続の概要

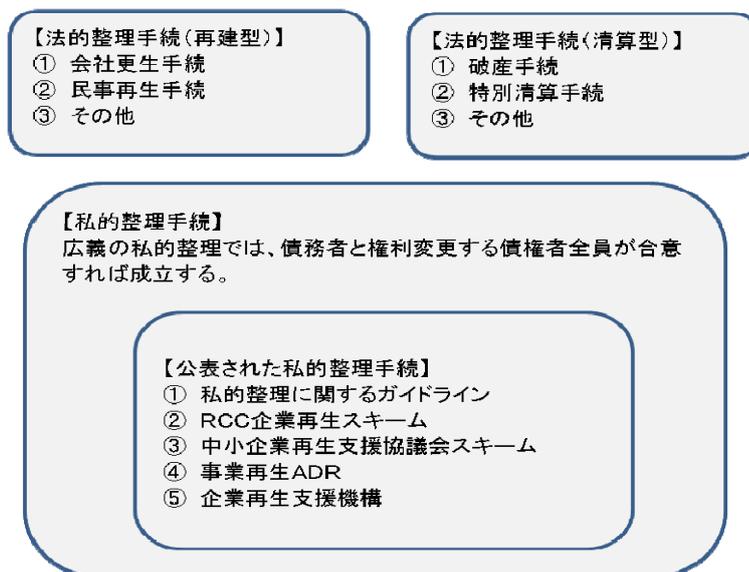
第1節 法的整理と私的整理の違い

1. 事業再生に用いられるさまざまな手続

企業再生を図る手続としては、民事再生法や会社更生法といった法律上の制度によって裁判所の関与の下に行われる法的整理手続と、法律に基づかず債務者と債権者の合意によって行う私的整理手続がある。

事業再生に用いられる法的整理手続は、再建型の倒産処理手続である民事再生手続と会社更生手続が一般的であり、中小企業の場合、手続き開始後も現経営者がそのまま事業を継続するDIP型の手続である民事再生手続を用いることが多い。再建型の法的整理手続を利用せず、事業譲渡や会社分割によって事業を別会社に切り離したうえで、清算型の法的整理手続（特別清算手続、破産手続）で債務整理を行う手法や、破産手続の中で事業譲渡によって事業を別会社に切りだして再生する手法など、清算型の法的整理手続を用いて事業再生を図るケースもないわけではない。これらの法的整理手続に共通するのは、裁判所の関与がある点と、法律に基づいて手続が進行される点である。法律に基づく手続であるため、債権者に対して手続参加や弁済禁止効など強制力を有するとともに、債務者に対して債権者に対する善管注意義務や債権者平等の原則など法的な義務が課されており、手続の透明性と公平性が高いと言える。

私的整理手続は、法律によらずに、債務者と債権者間の合意に基づいて行われる倒産処理手続をいう。私的整理手続は、債務者と債権者間の合意により手続が進められるため、本来は一定のルールは存在しない。このように、債務者と債権者の任意交渉のみによって進められる純粋な私的整理手続（任意整理）が基本であるが、「私的整理に関するガイドライン」が制定公表されて以来、多数の準則化された私的整理手続「公表された私的整理手続」が存在する。



2. 法的整理手続と私的整理手続の相違点

法的整理手続と私的整理手続の相違点は以下の通りである。手続選択にあたっては、以下の5点に留意する必要があると考える。

(1) 手続機関

法的整理手続は、手続が法律で定められており、裁判所の関与の下で手続が進められるが、私的整理手続は法律も裁判所の関与もない。しかし、「公表された私的整理手続」においては、法的拘束力はないものの各手続が準則化され、第三者機関が手続を主宰する工夫がなされ、手続の透明性、公正性の確保が図られている。

(2) 手続の機密性

法的整理手続は公開されるが、私的整理手続は原則として非公開であり、機密性が確保される。このことは風評被害による事業毀損の防止に大いに役立つこととなる。

(3) 対象債権者

法的整理手続は、手続開始前に発生した全ての債権が手続の対象に含まれるが、私的整理手続は原則として金融債権者のみが手続の対象となる。したがって、法的整理手続では、一般の商取引債権も弁済禁止の対象となるため、連鎖倒産や、取引停止や取引条件の変更などにより、事業継続が困難となる弊害が生じうる。他方で、私的整理手続では、金融債権者のみが対象となるため、これらの弊害を防止し、事業を継続しながら事業再生を図ることが可能である。

(4) 弁済禁止の効力・個別執行の禁止

法的整理手続においては、手続開始決定後、開始決定前の債権を弁済することが法律上禁止されており、債権者は債務者の資産に対する保全や執行もすることができなくなる（なお、民事再生手続は担保権を拘束しないため、担保権の実行は当然には禁止されない）。弁済禁止効により、一部の債権者が抜け駆け的に回収することが法的に禁じられることから、手続の透明性、公正性が確保されることとなる。

他方、私的整理手続では、基本的に債務者と債権者間の合意によって手続が進められるものであり、法的拘束力を有する弁済禁止効は存在しない。したがって、債務者が返済の猶予を求めたとしても、債権者が個別に債務者の資産に保全や執行を自由に行うことができる。しかし、手続が準則化された「公表された私的整理手続」においては、例えば私的整理ガイドライン、RCC 企

業再生スキーム、事業再生ADRでは、「一時停止の通知」により、対象債権者による個別権利行使や債権保全措置を差し控えるよう求めることとされ、また、再生支援協議会スキームにおいても、「返済猶予の要請」により同様の考えがある。したがって、対象債権者がこれに応じない場合には手続が完了することから、手続が進行している間は、事実上の弁済禁止効があるといえる。

(5) 計画成立の要件及び効力の相違

法的整理手続においては、法定多数の賛成により計画が成立する。そして、成立した計画は、反対した債権者を含むすべての債権者に対して効力を有することとなる。他方、私的整理手続においては、計画の成立のためには、対象債権者全員の同意が必要であり、同意しない債権者に対して計画を強制することはできない。

図表 2-1 法的整理と私的整理の相違点

	法的整理	私的整理
準拠法	民事再生法、会社更生法	なし（ただし、各私的整理手続の準則化）
手続機関	裁判所	本来はなし（ただし、準則化された私的整理手続では第三者機関が手続を実施）
機密性	公開	非公開（ただし、企業再生支援機構は、支援決定時に公表される）
対象債権者	手続開始前の原因に基づいて生じた財産上の請求権すべて（民事再生法84条、会社更生法2条8項・11項）	原則として金融債権者のみ
弁済禁止効・個別執行の禁止	あり（民事再生法85条、会社更生法47条）	なし（ただし、一時停止の通知等の手続あり）
計画の成立	多数決による（民事再生法172条の3、会社更生法196条5項）	対象債権者全員の同意による

3. 私的整理手続の有用性

(1) 私的整理の有用性

中小企業の再生を図るうえでは、事業価値の毀損を最小限に抑える観点から、一般的には私的整理手続の利用が望ましい。すなわち、中小企業、とくに地域の中小企業を再生するにあたり、法的整理手続を選択した場合、風評被害による事業の毀損が著しいだけでなく、一般の商取引債権者を手続の対象とするため、取引の継続を拒まれたり、取引条件の変更を求められることにより、事業の継続が困難となるケースが見られる等、法的整理手続のデメリットが顕著に表れることが多い。

また、中小企業は、限られた地域で事業をおこなっているため、法的手続によって一般債権者の商取引債権者を手続の対象にすることにより、取引先の連鎖倒産を引き起こすなど、地域経済に与える影響も無視できないものがある。

これに対し、私的整理手続による場合、手続は公とされず、手続の対象となる債権者は原則として金融債権者のみであり、一般の商取引債権者を手続の対象に含めないため、先述したような風評被害のリスクは少なく、事業の毀損を回避することが可能である。また、連鎖倒産による地域経済への悪影響も回避できる。

また、中小企業の経営者は地元の名士であることも多いため、取引先の債権を毀損する法的整理手続を選択することへの心理的な障害が極めて高いという現実がある。このことが、代表者の連帯保証の問題と併せて早期の中小企業の再生を妨げる大きな要因となっていることは否めない。この点、私的整理手続であれば、経営者責任や株主責任を取る必要はあるものの、取引先の債権を毀損することがないため、法的整理手続と比較して経営者として取り組みやすいものと思われる。

このように、とくに中小企業の再生においては、私的整理手続を選択することが有用である。

(2) 準則化された私的整理の利用について

私的整理手続は、裁判所の関与がなく、法律に基づく手続ではないため、法的整理手続と比べ、手続の透明性や公正性に欠ける点が問題点として挙げられる。しかし、平成13年に制定された私的整理ガイドラインをはじめとして、その後に制定公表された整理回収機構による「RCC企業再生スキーム」、中小企業再生支援協議会による私的整理手続、事業再生実務家協会による「事業再生ADR」など、準則化された私的整理手続が多数公表されている。これらの手続においては、準則化された手続に従って私的整理が進められるとともに、再生計画案に対する調査を第三者が行い、私的整理ガイドラインを除く手続では第三者が手続を主宰するなど第三者が関与する枠組みが整備されており、手続の透明性、公正性を確保する工夫がなされ、法的整理手続に遜色ないものと思われる。

私的整理手続は、再生計画の成立には債権者全員の同意が必要であるため、債権者調整が困難である点は否めないが、事業価値の毀損を防止し再生の可能性を高めるとともに、債権者である金融機関にとっても経済合理性が認められるのが通常であるから、可能な限り私的整理手続を利用することが

望ましいと考える。

また、金融機関としては、法的手続による取引先の連鎖倒産や、これら企業の従業員の住宅ローンの毀損などの地域経済に与える影響まで念頭に置けば、私的整理手続によって中小企業を再生する意義は高いといえる。

第2節 公表された私的整理手続

私的整理手続は、会社が経営破綻に陥ったときに、裁判所の介入による法的手続をとらず、債権者との間で債務の減額などにより債務を整理するやり方である。

すなわち、債務者と多数債権者の合意によって手続を進めるものであることから、本来は手続の方法について何らルールは存在しない。現在も、そのようないわば純粋な私的整理（任意整理）も利用されている。

しかしながら、基本的にルールが存在しないという自由度がある一方で、手続きの透明性に問題が生じる場合も多く、事業の再建計画の信頼性や公平性に欠けるといった声も聞かれていた。

そこで、平成13年に私的整理手続の迅速性に、公平性と透明性を盛り込んだ「私的整理に関するガイドライン」が制定され、私的整理手続の準則化が図られたのをはじめとして、その後は、さまざまな私的整理手続が制定、公表されている。

ここでは、公表された私的整理手続である「私的整理に関するガイドライン」「RCC企業再生スキーム」「事業再生ADR」「企業再生支援機構」「中小企業再生支援協議会」について、それぞれの概要、手続の流れ、活用実績など中心に見ていくこととする。また、その中でも、最近最も実績をあげ、注目されている「中小企業再生支援協議会」については、続く第3章でも更に詳しく取り上げていくこととする。

図表 2-2 私的整理に関する年表

平成13年	「私的整理に関するガイドライン」の制定
平成15年	全国47都道府県に中小企業再生支援協議会を順次設置（2月～）
	産業再生機構の創設（4月）
平成16年	整理回収機構が「RCC企業再生スキーム」を制定
平成19年	産業再生機構が解散（3月）
	産活法改正により再生支援協議会の8年間延長（4月）
	特定認証ADR手続の創設（4月）
平成20年	中小企業再生支援協議会による私的整理手続の準則である「中小企業再生支援協議会事業基本実施要領」を制定・公表（4月）
	事業再生実務者協会が特定認証紛争解決事業者として認定され、「事業再生ADR」がスタート（11月）
平成21年	企業再生支援機構創設（10月）

1. 私的整理に関するガイドライン

(1) 私的整理に関するガイドラインの概要

不良債権の迅速な処理という時代背景において、政府の要請を受け、平成13年6月に、「私的整理に関するガイドライン研究会」が立ち上げられ、金融界・産業界の代表者が、中立公平な学識経験者（学者、弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士、アナリスト）などと議論を重ね、私的整理の透明性、公平性を確保し迅速な企業再生を図るために、「私的整理に関するガイドライン」として公表されたものである。

私的整理ガイドラインは、私的整理手続をはじめて準則化し公表したものである。法律ではなく、法的な拘束力のない紳士協定ではあるものの、金融界と産業界の代表が合意して公表されたものであるため、私的整理手続のバイブルとして定着しているといえる。その後には公表されたRCC企業再生スキーム、再生支援協議会スキーム、事業再生ADRは、いずれも私的整理ガイドラインをベースとして作られている。

私的整理に関するガイドラインは、実際には、多くの上場企業をはじめとする大企業を中心に利用されたが、平成21年11月に発足した事業再生ADRに実質的には移行されており、現在はほとんど利用されていない。

私的整理に関するガイドラインは、主要金融機関と債務者企業が連名で他の金融機関に対して一時停止の通知兼債権者集会開催の通知を送付することにより手続が開始し、通知から2週間以内に第一回債権者集会が開催される。手続開始からその後の手続の進行を、主要金融機関が積極的かつ主体的に関与する点が、他の公表された私的整理手続との大きな違いである。

このように、主要金融機関が積極的かつ主体的に関与しなければいけないことから、主要金融機関の負担が大きく、かつ再生計画案の内容としてもメイン寄せが行われやすい弊害が生じた。主要金融機関としても、費用と時間をかけて積極的に手続に関与しなければいけないことから、自ずと一定規模以上の企業について利用することとなり、中小企業の再生に利用された実績はほとんどない。

(2) 対象債務者となり得る企業

次のすべての要件を備える企業は、このガイドラインによる私的整理を申し出ることができる。

- ① 過剰債務を主因として経営困難な状況に陥っており、自力による再建が困難であること。
- ② 事業価値があり（技術・ブランド・商圏・人材などの事業基盤があり、その事業に収益性や将来性があること）、重要な事業部門で営業利益を計上しているなど債権者の支援により再建の可能性があること。
- ③ 会社更生法や民事再生法などの法的整理を申し立てることにより当該債務者の信用力が低下し、事業価値が著しく毀損されるなど、事業再建に支障が生じるおそれがあること。

- ④ 私的整理により再建するときは、破産的清算はもとより、会社更生法や民事再生法などの手続によるよりも多い回収を得られる見込みが確実であるなど、債権者にとっても経済的な合理性が期待できること。

(3) 「私的整理に関するガイドライン」の手続きの流れ



① 手続の開始

対象債務者の要件を備える債務者会社が主要債権者に対して、このガイドライン手続を申し出る。主要債権者にはメインバンクになるのが通例であるが、その他の大口債権者などを含めることもでき、複数の金融機関になることも想定されている。主要債権者が債務者の提出した資料や再建計画案を検討し手続の開始を相当と認めた時は、次の一時停止の通知に進む。

② 一時停止

主要債権者と債務者会社が連名で書面によって対象債権者全員に通知する。一時停止の期間中は、債務者会社は対象債権者（主要債権者を含む）に対する弁済や相殺などの債務消滅に関する行為、物的担保の供与などを行ってはならず、対象債権者は一時停止の通知を発した日における「与信残高」を維持することを義務付けられ、回収行為や保全強化などにより相対的地位を改善することが禁止される。

③ 第一回債権者会議

一時停止の通知を発した日から2週間以内の日を開催日として、債務者と主要債権者によって第一回債権者会議が招集される。会議では、債務者会社からこれまでの経緯や再建計画案の説明がな

されるほか、次の事項が決議される。

- 1) 一時停止の追認と一時停止期間の決定。
- 2) 専門家アドバイザー選任（必要なものとはされていないが、実際には例外なく選任されている）
- 3) 一時停止期間中の追加融資（プレDIPファイナンス）
- 4) 第二回債権者会議の開催日時場所の決定

④ 再建計画案の調査・検証

第一回債権者会議で選任された専門家アドバイザーによって、資産・負債や損益の状況、再建計画案の正確性、相当性、実行可能性などが調査・検証される。専門家アドバイザーの調査結果は主要債権者によって対象債権者に報告されることになっているが、実際には対象債権者全員に対して調査報告書が配布され、専門家アドバイザーによる説明会も開催されている。

対象債権者は、この報告書を参考にして再建計画案に対して同意するかどうかを決めることになる。

⑤ 第二回債権者会議と再建計画の成立

第二回債権者会議で同意・不同意が表明され、対象債権者全員の同意表明があった時は、同意書の提出期限が定められる。ガイドラインでは、第二回債権者会議で質疑応答や意見交換がなされることになっているが、実際はこの日に同意・不同意を表明できるように行内稟議を経た上で出席するため、質疑応答がなされることは少ない。

対象債権者全員が再建計画案に同意する旨の書面を提出した時に、再建計画は成立し、債務者会社は再建計画を実行する義務を負い、対象債権者の権利は成立した再建計画の定めに従って変更される。

(4) 私的整理ガイドラインの運用状況

① 年別傾向

私的整理ガイドラインによる手続は、限られた関係者によって原則として非公開で進められるので、平成13年に制定されて以降、この手続が適用された正確な数字は不明である。

しかし、帝国データバンクの調査によると、2006年10月12日時点で35社が同ガイドラインを適用して金融支援を受けたと報告されている。

図表 2-3 年別動向

年	社数	金融支援(億円)		
		総額	債務免除	DES
2002	7	1,044	884	160
2003	7	4,217	3,984	233
2004	4	450	445	5
2005	10	3,471	3,444	27
2006	7	814	724	90
合計	35	9,996	9,481	515

② 上場企業の適用状況

上場企業に対する適用状況は次の通りであるが、建設・不動産及びそれに付随する業種が多い。

図表 2-4 上場企業の適用状況

企業名	上場	成立年月	金融支援(億円)		
			総額	債務免除	DES
1 市田(株)	東1	2002年3月	92	92	—
2 (株)岩田屋	福	2002年5月	280	280	—
3 東洋シャッター(株)	東1、大1	2002年5月	135	125	10
4 日本冶金工業(株)	東1	2002年12月	350	200	150
5 (株)間組(現・青山管財(株))	(東1、大1)	2003年3月	1,490	1,390	100
6 日本中央地所(株)	(JQ)	2003年12月	115	115	—
7 (株)内藤	JQ	2003年12月	213	188	25
8 佐田建設(株)	東1	2004年3月	132	132	—
9 中央ビルト工業(株)	東2	2004年7月	43	38	5
10 東海アルミ箔(株)	JQ	2005年1月	25	23	2
11 (株)フジタ	東2	2005年6月	989	989	—
12 三井住友建設(株)	東1、大1	2005年6月	1,788	1,788	—
13 (株)サクラダ	東1	2006年1月	89	89	—
14 日本橋梁(株)	東1、大1	2006年10月	73	44	29
合計			5,815	5,494	321

③ 金融支援額

金融支援額別動向での上位10社は、以下の通り。1,000億円以上の金融支援を受けた企業は西部百貨店など3社。

図表 2-5 金融支援額上位10社

企業名	上場	成立	金融支援(億円)		
			総額	債務免除	DES
1 (株)西武百貨店	—	2003年2月	2,300	2,202	98
2 三井住友建設(株)	東1、大1	2005年6月	1,788	1,788	—
3 (株)間組(現・青山管財(株))	(東1、大1)	2003年3月	1,490	1,390	100
4 (株)フジタ	東2	2005年6月	989	989	—
5 日本冶金工業(株)	東1	2002年12月	350	200	150
6 城山観光(株)	—	2006年3月	310	250	60
7 秀和(株)(現・山城(株))	—	2005年2月	287	287	—
8 (株)岩田屋	福	2002年5月	280	280	—
9 (株)福岡ドームほか	—	2004年2月	260	260	—
10 (株)内藤	JQ	2003年12月	213	188	25

資料：帝国データバンク『私的整理ガイドライン適用企業動向調査』

2. RCC企業再生スキーム

(1) RCC 企業再生スキームの概要

整理回収機構（以下「RCC」という）は、旧住専債権の整理回収のために設立された住宅金融管理機構と破綻金融機関の不良債権処理のために設立された整理回収銀行が合併して発足した株式会社である。その後、健全金融機関の不良債権処理の一層の推進のため、健全金融機関からの不良債権の買い取り業務が追加されるなどしたが、基本的には、債権回収業務が主たる業務であった。

しかし、平成13年6月26日に閣議決定された「今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針」において、RCCは「債務者企業の再建可能性に応じ、厳正な回収に努める一方、再建すべき企業と認められる企業については、法的・私的再建手続等を活用し、その再生を図る」とされ、これに続き、同年10月26日の経済対策閣僚会議における「改革先行プログラム」、平成14年10月30日に発表された「金融再生プログラム」、平成15年3月に金融庁から発表された「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」において、RCCについても企業再生に積極的に取り組むべきと定められたことに伴い、RCCが企業再生を主要な業務として取り組んでいる。

このような経緯で、RCCは債権者として企業再生に取り組むこととなったが、その後、RCCによる企業再生の手続きや、依拠すべき基準等の準則を定めるものとして、平成16年2月にRCC企業再生スキームを公表した。RCC企業再生スキームには、RCCが債権者として取り組む債権処理としての私的整理手続「RCC企業再生スキームⅠ」と、RCCが主要債権者の一人である金融機関から再生計画の検証、金融債権者間の整理を受託して行う私的整理手続「RCC企業再生スキームⅡ」の2通りがある。

このうち、「RCC企業再生スキームⅠ」は、RCCが債権者としての債務処理の一環として、私的整理手続を用いて企業再生を行うものであり、RCC以外の者が利用することは想定されていない。RCC以外の者の利用が想定されている手続きは、「RCC企業再生スキームⅡ」である。

RCC企業再生スキームは、再生検討委員会という外部専門家による検証がなされるうえ、国の政策の下でRCCが関与する私的整理手続であることから、税制面での現実的な安心感がある点がメリットである。もっとも、この手続きは、主要債権者の一人である金融機関から受託して行う私的整理手続とされており、対象企業の主要金融機関が主体的、積極的にRCCに対して委託する必要がある、私的整理ガイドライン同様に主要金融機関として積極的な関与の意欲が必要である。

(2) 対象債務者となり得る企業

次のすべての要件を備える企業であれば対象債務者になり得る。

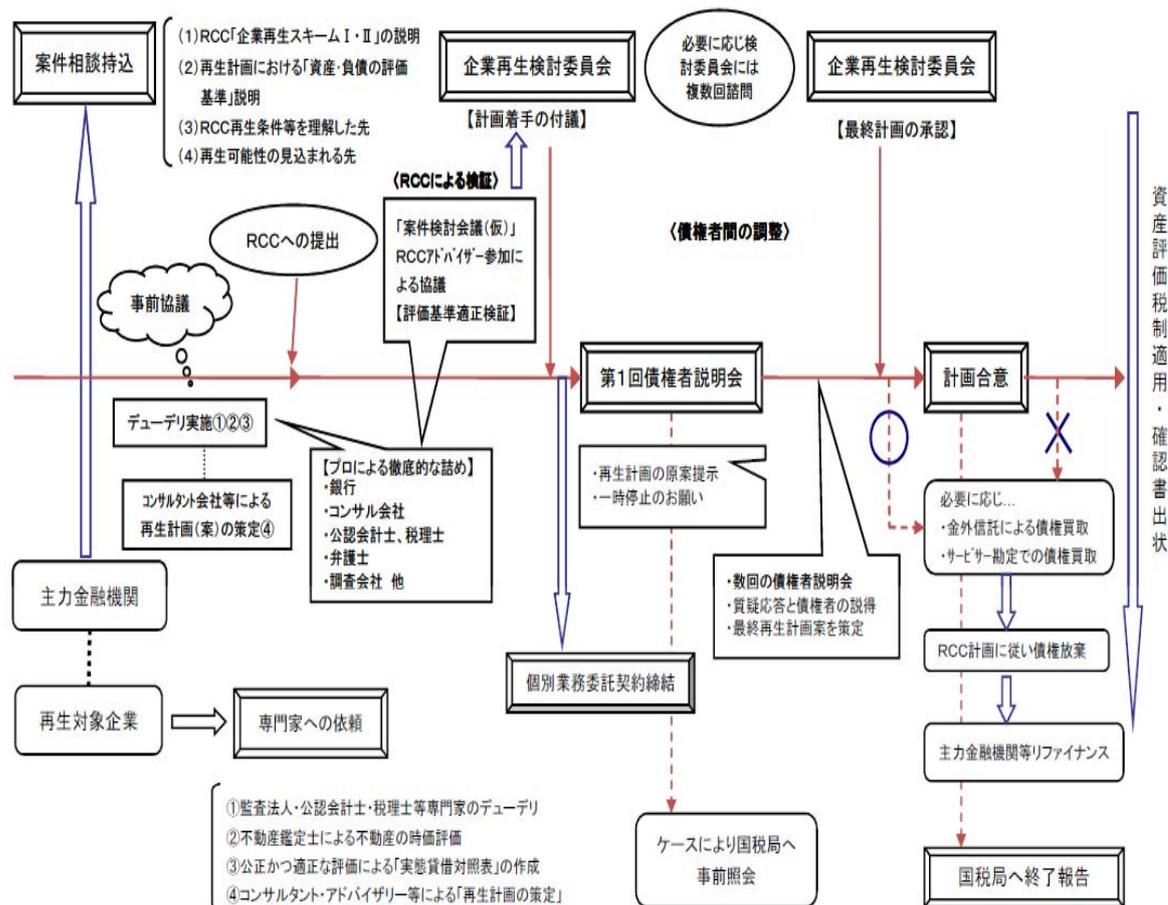
- ① 過剰債務を主因として事業の継続が困難な状況に陥っており、自力による再生が困難であると認められること。
- ② 弁済について誠実であり、その財産状況を債権者に適正に開示していること。
- ③ 債務者の再生の対象となる事業自体に市場での継続価値があること。

④ 債務者の事業の再生を行うことが、債権者としての経済合理性に合致していること。

(3) 「RCC 企業再生スキームⅡ」の手続きの流れ

先に述べたように、RCC が主要債権者の一人である金融機関から再生計画の検証、金融債権者間の整理を受託して行う私的整理手続を「RCC 企業再生スキームⅡ」というが、ここからはその「RCC 企業再生スキームⅡ」の流れを中心にしていきたい。

図表 2-6 RCC 企業再生スキームの手続きの流れ



① 事前協議及び再生計画案の検証等

RCC が主要債権者である金融機関等との間で秘密保持契約を締結した上で、再生対象とする債務者企業についての事前協議を行い、当該債務者企業に係る決算書、デューデリ報告書、再生計画案などの関連資料に基づき、当該債務者企業に係る調査および再生計画案などの関連資料の検証を行う。場合によってはデューデリ業者等も含めた関係当事者との協議を繰り返し、再生計画案の見直しを行わせるなどの策定支援を行った後に、RCC 社内に設置された外部専門家により構成されている「企業再生検討委員会」に、当該再生案件に係る着手の可否について審議をはかる。

② 第一回債権者説明会の開催

企業再生検討委員会で着手可の判断がなされた場合には、当該持込金融機関、再生対象企業、RCC の三者間で個別業務委託契約を締結し、その後に第1回債権者説明会を招集する。なお、この時点でRCCへの着手金報酬の支払い負担が発生するが、支払いは債務者企業が行う。

③ 金融債権者間の調整等

債権者説明会での質疑応答を経てRCCが再生計画案に納得のいかない金融債権者に対して個々に往訪して説明等を行い、あるいは債権者集会を再度招集するなどして金融債権者全員からの合意を得るべく、金融債権者間の調整等の業務を行う。

④ 最終計画の承認

金融債権者全員からの合意の見通しが立った段階で最終の再生計画案を再度、企業再生検討委員会に諮り、同委員会の承認を得た後に、各金融債権者から合意書を取付けるべく最終作業を行う。

⑤ 合意書の徴求

この合意書の取付けまでに至る一連の業務がRCCの役割であり、その後の当該債務者企業の業況および再生計画の履行状況などに係るモニタリングについては、メインの金融機関が行うことになる。

(4) RCC 企業再生スキームⅡの活用状況

① 累計実績 (H13年11月～H23年3月末)

RCCによると、平成23年3月末現在における企業再生実施案件の累計実績は合計655件となっており、そのうちRCC企業再生スキームⅡ(RCCの調整機能活用による私的再生)による再生実績は175件となっている。

図表 2-7 RCC 企業再生スキームⅡの活用状況

(単位:債務者数)

1. 企業再生実施案件	件数
RCCが債権者の立場による再生	480
法的再生	88
私的再生	392
RCCの調整機能活用による私的再生	175
小計	655

(注)RCCが再生計画の作成過程において関与したもの。

調整機能活用による私的再生の中には、信託機能のみを活用した調整案件1件を含む。

資料：整理回収機構 HP より

② 売上規模等

RCC 企業再生スキームⅡの活用による再生案件 174 件（信託機能 1 件除く）のうち、地銀等持込が 127 件（73.0%）とその大半を占める。1 社あたりの売上規模は平均で 80.5 億円となっている。

図表 2-8 RCC 企業再生スキームⅡ 売上規模

1. H14年度～H22年度実績

	件数	再生対象企業グループの概要							
		うち地銀等持込	売上高 (億円)	償却前営業利益 (億円)	実態債務超過額 (億円)	借入金 (億円)	金融機関数 (行数)	従業員数 (人)	グループ企業数 (社数)
H14年度	3	0	847	40	590	1,312	26	4,692	26
H15年度	11	3	3,307	131	1,791	3,490	120	4,274	45
H16年度	22	10	1,937	108	1,462	2,384	124	5,376	43
H17年度	23	20	1,107	50	1,011	1,565	151	4,405	53
H18年度	39	36	2,638	83	1,286	2,033	256	7,688	111
H19年度	24	21	783	18	609	750	101	2,238	37
H20年度	14	13	1,014	17	309	622	69	2,163	29
H21年度	21	14	1,674	54	519	1,442	216	5,085	43
H22年度	17	10	699	40	423	686	98	3,999	38
累計	174	127	14,007	542	8,000	14,282	1,161	39,920	425

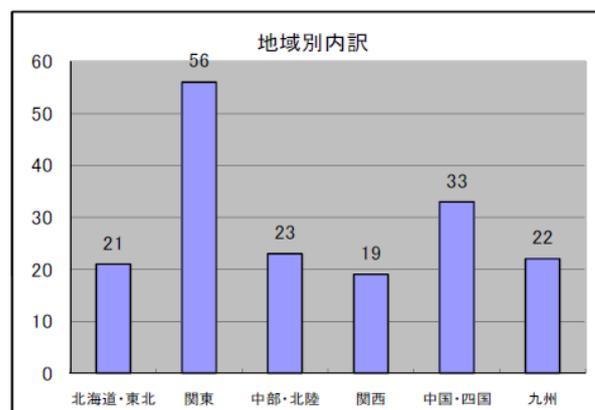
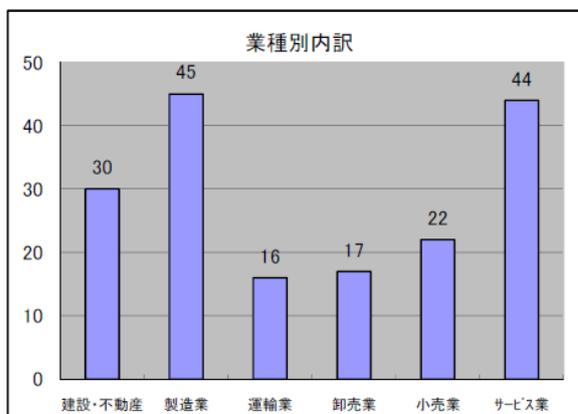
資料：整理回収機構 HP より

③ 業種別と地域別の内訳

RCC 企業再生スキームⅡの活用による再生案件 174 件（信託機能 1 件除く）の業種別内訳をみると、製造業が 45 件と最も多く、次いでサービス業 44 件の順となっている。

また、地域別では、関東地区が 56 件と最も多く、次いで中国・四国地区 33 件の順になっている。

図表 2-9 RCC 企業再生スキームⅡ 業種別・地域別内訳



資料：整理回収機構 HP より

3. 事業再生ADR

(1) 事業再生ADRの概要

事業再生ADRとは、産業活力再生特別措置法（現産業活力の再生及び産業活動の革新に関する特別措置法。以下「産活法」という）および事業再生に係る認証紛争解決事業者の認定等に関する省令（平成19年経済産業省令第53号）に基づき、経済産業大臣の認定を受けた特定認証紛争解決事業者による事業再生を対象とするADR手続である。

※ADR（Alternative Dispute Resolution）の略で、裁判外紛争解決手続の意味。

現在、産活法に基づき特定認証紛争解決事業者として認定を受けているのは、事業再生実務家協会のみであり、したがって、事業再生ADRは、事業再生実務家協会が実施するADR手続としての私的整理手続を意味する。

事業再生ADR手続の流れは、基本的には私的整理ガイドラインとほとんど同じであるが、私的整理ガイドラインでは主要金融機関が主体的に手続に関与する必要があったのに対し、事業再生ADRは、第三者である手続実施者が手続を主宰する点で大きな相違がある。これにより、私的整理ガイドラインにおいて問題とされた過度のメイン寄せは行われていないようである。また、私的整理ガイドラインにおいては、主要金融機関と債務者の連名で債権者集会を招集するため、主要金融機関の関与なく手続が始まることはなかったが、事業再生ADRでは、主要金融機関の関与なく債務者企業自らが申し込んだケースもあるようである。もっとも、運用上、手続の開始にあたって主要金融機関の同意が必須とされている。

また、正式受理され一時停止の通知を行う前までに、専門家による財務デューデリジェンスおよび事業デューデリジェンスの実施と再生計画案の策定が求められており、申込前に相当な準備を行う必要がある。費用についても、デューデリジェンスおよび再生計画案の策定にかかる債務者代理人等の費用のほかに、事業再生実務家協会の手続費用として、審査料、業務委託金、報酬金が必要とされており、再生支援協議会スキームと比べ割高である。

事業再生実務家協会による事業再生ADRは、対象企業として中小企業を含んでいるものの、相当の事前準備の必要性や費用面から、実際には上場企業、中堅大企業が対象となっているのが実情である。

(2) 手続利用の対象企業

本手続は、個人事業者および経営が窮境に瀕し相談に来る企業を対象にしていない。あくまでも、複数の金融債権者が関与し、私的整理をすることが債権者・債務者双方に経済合理性が認められること、そして、何よりも自助努力により再建を進める意欲がある債務者企業が対象。

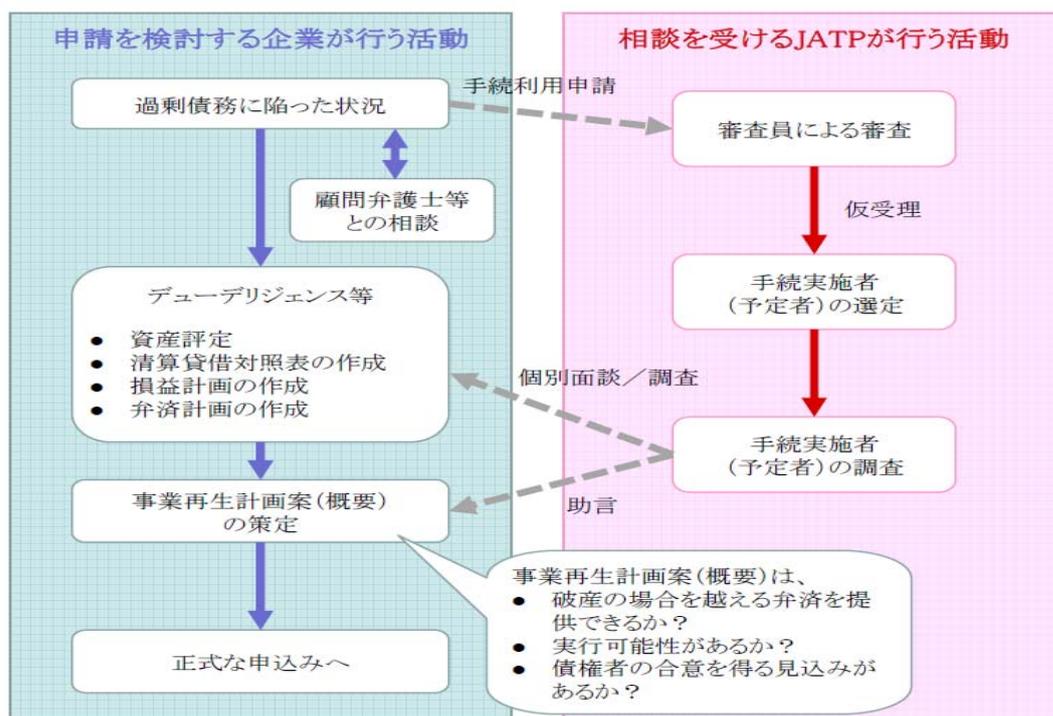
また、本手続を利用する債務者は、事業再生実務家協会「特定認証ADRに基づく事業再生手続規則」第22条により、以下の号の全ての要件を満たすことが必須となっている。

- ① 過剰債務を主因として経営困難な状況に陥っており、自力による再生が困難であること。
- ② 技術、ブランド、商圏、人材等の事業基盤を有し、事業に収益性や将来性があるなど事業価値があり、重要な事業部門で営業利益を計上しているなど、債権者からの支援によって事業再生の可能性のあること。
- ③ 会社更生、民事再生などの法的整理手続の申立てにより信用力が低下し、事業価値が著しく毀損されるなど、事業再生に支障が生じるおそれのあること。
- ④ 本手続による事業再生によって、債権者が破産手続によるよりも多い回収を見込める可能性があること。
- ⑤ 手続実施者選任予定者の意見及び助言に基づき、法令適合性、公正・妥当性及び経済的合理性があると認められる事業再生計画案の概要を策定する可能性があること。

(3) 「事業再生ADR」の手続の流れ

① 事前相談 ～ 正式な申し込みまで

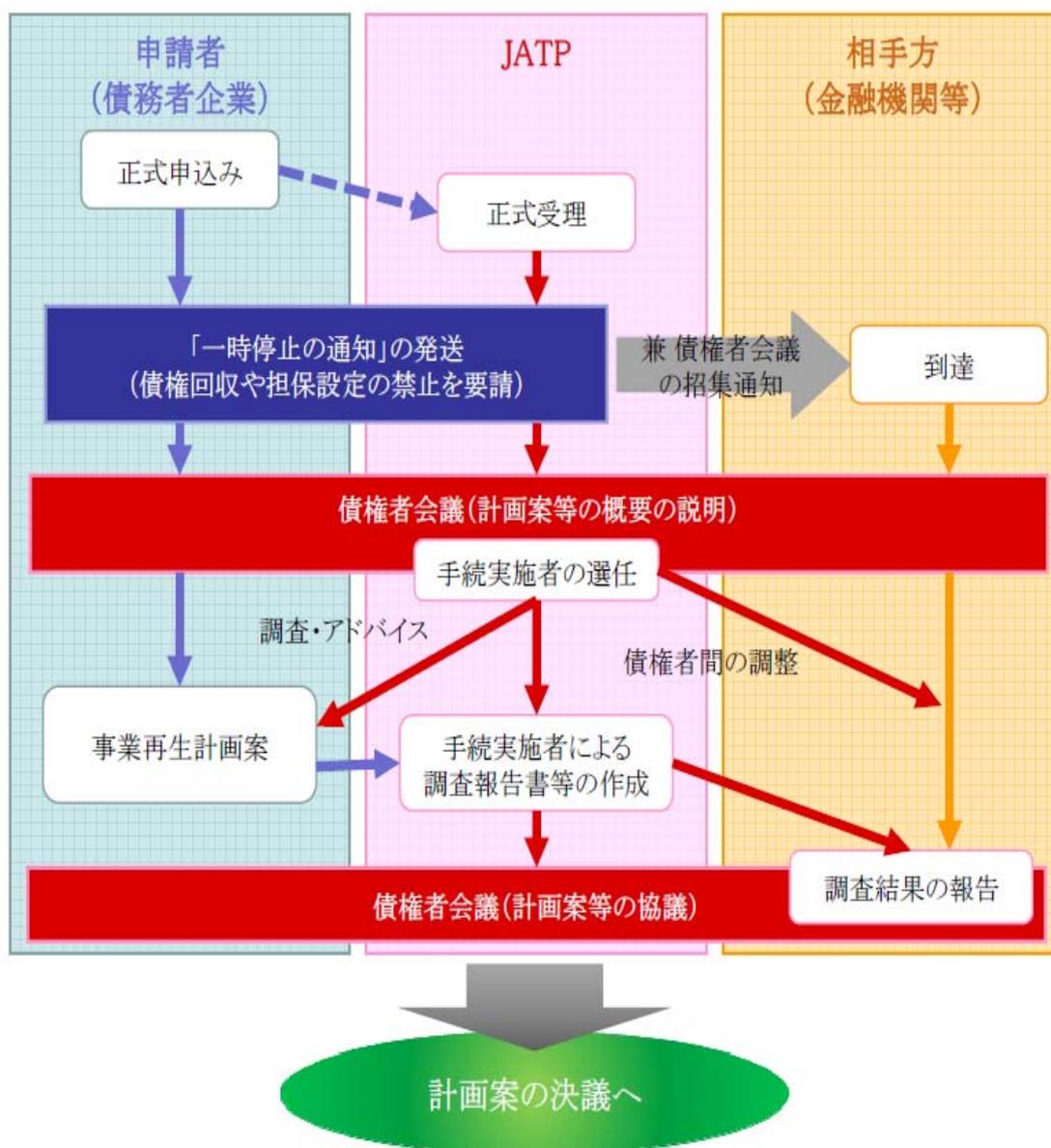
過剰債務に陥っている企業の全てが事業再生ADRを利用できるというわけではない。事業価値が認められ、債権者からの支援を受けることによって、事業再生の可能性のある企業だけがこの手続を利用することができる。そのため、事業再生実務家協会では、事業再生の専門家による事前審査を行った上で、申込みを受け付けるかどうかを判断する。申込み前に、デューデリジェンスや計画案の策定を行うためのコストや労力を費やすことになり、その結果が正式申込み後の手続に活用されることになる。



資料：事業再生実務家協会『事業再生 ADR 活用ガイドブック』

② 一時停止通知 ～ 計画の決議まで

正式な申込みを受けた後の手続は、「私的整理ガイドライン」に類似している。すなわち、対象となる債権者へ「一時停止通知」を発して、債権回収や担保設定行為を禁止した上で、債務調整の話し合いに参加してもらうように呼びかける。但し、「私的整理ガイドライン」との相違点は、メインバンク主導の手続ではないということである。事業再生実務家協会が債務者と連名で「一時停止通知」を送り、債権者会議で正式に選任される手続実施者が、公正中立的な立場から、債務者の策定する再生計画案を調査して、調査報告書を提出することになる。

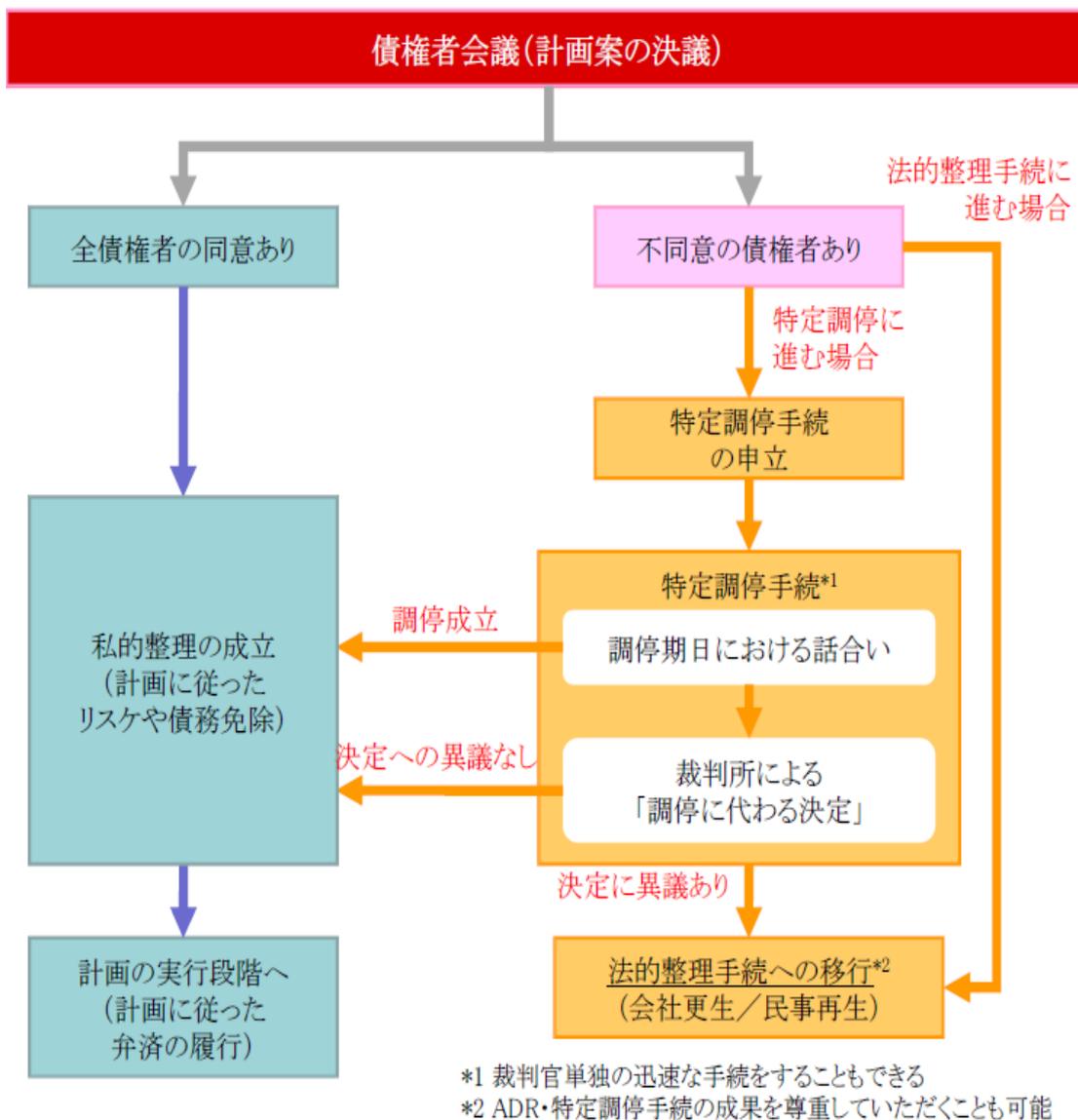


資料：事業再生実務家協会『事業再生 ADR 活用ガイドブック』

③ 計画の決議のあと

債権者会議で全債権者からの同意が得られれば私的整理が成立し、そこからは、計画の実行段階に入る。他方、不同意の債権者がいれば事業再生ADRは終了し、その後は、特定調停の手続に移ることもある。それでも、話し合いがまとまらなければ、法的整理に移行することになる。

事業再生ADRで策定された計画案が合理的なものならば、特定調停・法的整理の中でもその成立を追求していくことになる。



資料：事業再生実務家協会『事業再生ADR活用ガイドブック』

(4) 事業再生ADRの活用実績状況

平成22年12月に報告された帝国データバンクの「事業再生手続ADR手続の実態調査」によると、事業再生ADRの活用状況は次の通りである。

① 事業再生ADR手続をした主な企業

平成22年11月末時点で、「業再生ADR手続」の正式申請をした企業のうち、具体的な社名が判明した企業数は29社にのぼった。下記は、その中の主な企業10社である。消費者金融のアイフルも事業再生ADRによる再生手法を活用している。

図表2-10 事業再生ADR手続を利用した主な企業

	企業名	年売上高 (百万円)	業種	所在地	金融支援内容	手続き 成立年月
1	㈱新日本建物	20,257	マンション開発・販売	東京都	リスク・DES・債務免除	2010年11月
2	㈱丸和、㈱ユアーズ	76,042 (2社合計)	スーパー経営	福岡、広島県	リスク・DES	2010年10月
3	名古屋臨海高速鉄道㈱	1,892	鉄道業(三セク)	愛知県	DES・債務免除	2010年10月
4	㈱アルデプロ	6,972	不動産復活事業	東京都	リスク・DES	2010年6月
5	日本インター㈱	28,517	電子部品等製造販売	神奈川県	リスク・DES	2010年6月
6	㈱さいか屋	56,149	百貨店経営	神奈川県	DES・債務免除	2010年2月
7	アイフル㈱	124,793	消費者金融	京都府	リスク	2009年12月
8	ルートインジャパン㈱	53,328	ホテル経営	東京都	リスク	2009年10月
9	㈱日本エスコン	18,561	マンションデベロッパー	大阪府	リスク	2009年10月
10	ラディアホールディングス㈱	5,607	人材派遣	東京都	リスク・DES・債務免除	2009年10月
11	㈱コスモスイニシア	146,511	マンションデベロッパー	東京都	リスク・DES・債務免除	2009年9月
12	日本アジア投資㈱	6,753	ベンチャーキャピタル	東京都	リスク	2009年6月
13	㈱日本航空など3社 ※	1,951,158 (連結)	航空事業	東京都	リスク	—
14	㈱ウィルコム ※	202,506	PHS事業	東京都	リスク	—
15	大和システム㈱ ※	35,346	建設、不動産、温浴事業	大阪府	債務免除	—

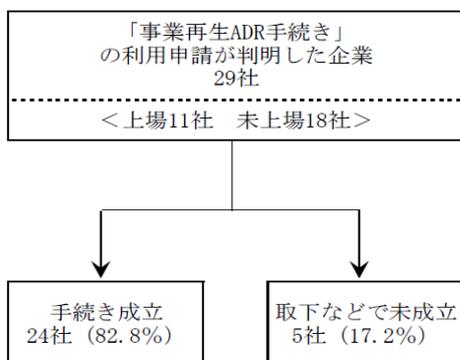
※ ㈱日本航空など3社は2010年1月に会社更生法を申請。㈱ウィルコムも2月に会社更生法を申請。大和システム㈱は10月に民事再生法を申請
(注) 手続き成立年月順。一部推定含む。

資料：(株)帝国データバンク『事業再生ADR手続の実態調査』

② 手続きの経過

29社のうち、24社(82.8%)が手続の成立に至っている。

図表2-11 事業再生ADRの手続経過



※正式申し込みに至らなかった
(株)泉精器製作所(長野県)は上記社数には含まず

資料：(株)帝国データバンク『事業再生ADR手続の実態調査』

③ 金融支援内容

29社の支援内容をみると、「リスケジュール（返済条件変更）」が26社（89.7%）を数える。

図表 2-12 事業再生 ADR 手続 金融支援内容

金融支援内容	社数	判明した29社における割合 (%)
リスケジュール	26	89.7
債務の株式化 (DES)	10	34.5
債務免除	10	34.5

④ 業種別

29社を業種別にみると、「不動産業」が8社（27.6%）でトップ。2008年9月のリーマンショック後の業界環境悪化の時期と重なったこともあり、マンションディベロッパーの申請が目立つ。

図表 2-13 事業再生 ADR 手続 業種別内訳

業種別	社数	構成比 (%)
建設	0	0.0
製造	3	10.3
卸売	2	6.9
小売	3	10.3
運輸・通信	3	10.3
サービス	5	17.2
不動産	8	27.6
その他	5	17.2
合計	29	100.0

⑤ 年商規模別

29社の年商規模別にみると、「100億円以上1000億円未満」が13社（44.8%）でトップ。「1000億円」以上の5社と合わせると計18社となり、全体の6割を年商100億円超の企業が占める。

図表 2-14 事業再生 ADR 手続 年商規模別内訳

年商規模別	社数	構成比 (%)
10億円未満	2	6.9
10億円以上 100億円未満	9	31.0
100億円以上 1000億円未満	13	44.8
1000億円以上	5	17.2
合計	29	100.0

資料：(株)帝国データバンク 『事業再生 ADR 手続の実態調査』

4. 企業再生支援機構

(1) 企業再生支援機構の概要

株式会社企業再生支援機構法に基づき、平成 21 年 10 月に、5 年間の時限的な国の認可法人として企業再生支援機構（以下、「ETIC」という）が設立され、ETIC による私的整理手続が行われている。

以前には、産業再生機構（平成 15 年 4 月～平成 19 年 3 月）による私的整理手続も行われていたが、それと同様の機能を有する機関である。しかし、ETIC が支援決定を行える期間は設立後 2 年間（平成 23 年 10 月まで）とされており、その利用には時間的な制約がある。

ETIC による再生支援には、対象債権者の金融調整のみならず、債権の買取機能、対象企業に対する出資や貸付を行う投融資機能、経営人材の派遣により企業の再生を支援するなどの特色があるが、上述の時間的制約からその利用は限定的であると考えられる。また金融機関としても、中小企業について、自ら支援することはなく、いったん ETIC に債権売却を行って ETIC の下で再生を図る必要性を見出すことは困難であり、ETIC を利用する対象企業の範囲は限られるものと思われる。

また、ETIC による私的整理手続は、ETIC を利用する際の手数料が必要であり、中小企業には一定の配慮がなされているものの、デューデリジェンス費用のほかに ETIC そのもの手数料が必要となる。この点、後者が不要である再生支援協議会スキームよりも割高になる点は否めない。さらに、ETIC による私的整理手続は、支援決定時に企業名が公表されることになっており、風評被害を恐れる中小企業は利用を躊躇するものと思われ、また事業毀損につながるリスクがないとはいえない。

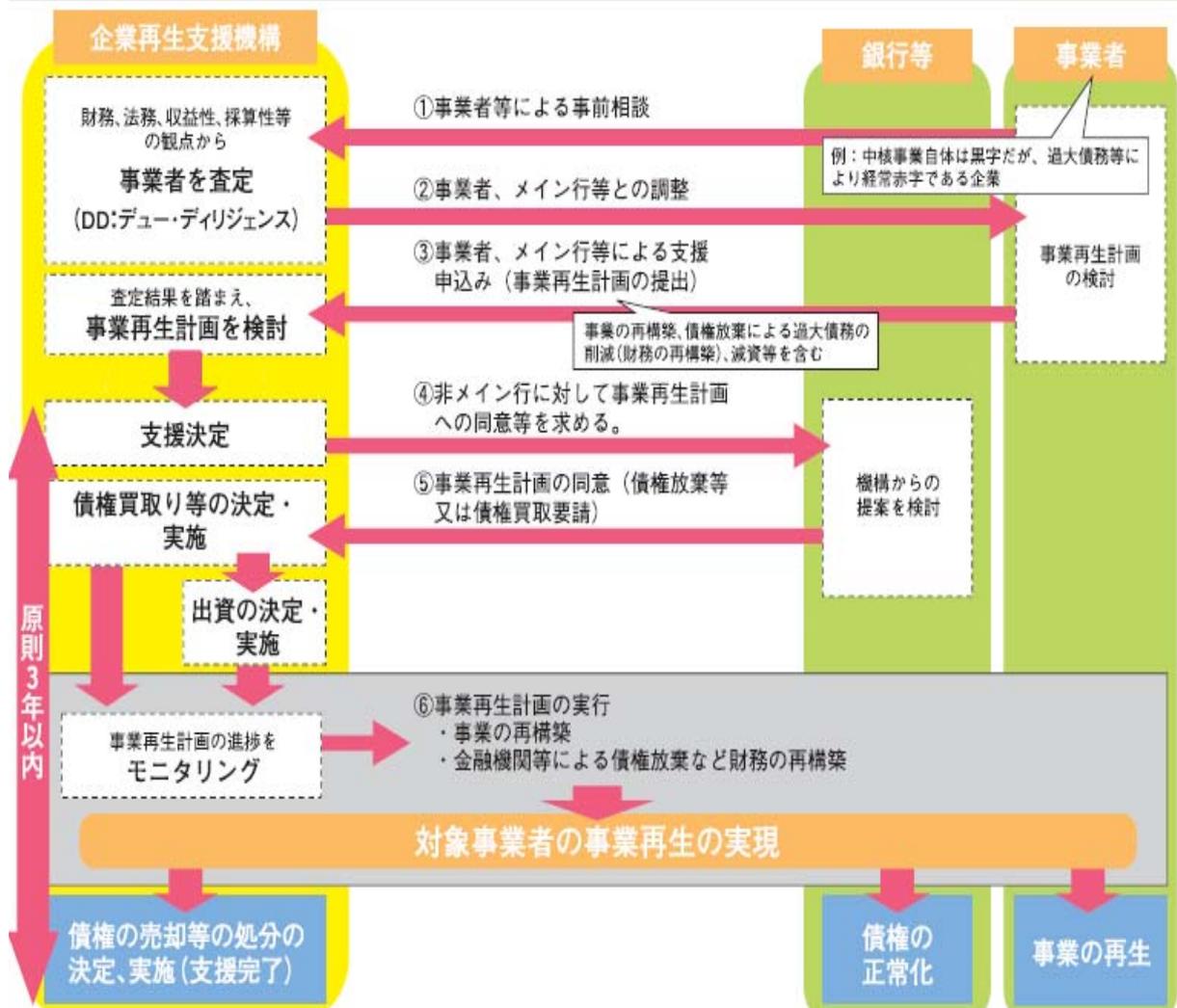
このような点からすると、ETIC は、中小企業の再生を旗印として設立されてはいるものの、実際は中小企業には使いにくい制度となっており、中堅以上の企業の利用に適しているものと思われる。

(2) 支援決定基準

- ① 有用な経営資源を有していること
- ② 過大な債務を負っていること
- ③ 主要債権者との連名による申込みである、又は主要債権者から同意が得られる等の見込みがあること
- ④ 3 年以内に「生産性向上基準」及び「財務健全化基準」を満たすこと
「生産性向上基準」：自己資本当期純利益率の 2% 以上向上、有形固定資産回転率の 5% 以上向上、従業員 1 人当たり付加価値額の 6% 以上向上等のいずれかを満たすことが必要。
「財務健全化基準」：「有利子負債 ≤ キャッシュフロー × 1.0」、「経常収入 > 経常支出」のいずれも満たすことが必要。
- ⑤ ETIC が債権買取り又は出資を行う場合、支援決定から 3 年以内に当該債権又は株式等の処分が可能であること

- ⑥ ETIC が出資を行う場合、必要不可欠性、出資比率に応じたガバナンス発揮、スポンサー等の協調投資の見込み、回収の見込み等を満たすこと
- ⑦ 労働組合等との話し合いを行うこと

(3) 企業再生支援機構の手続の流れ



資料：(株)企業再生支援機構 HP より

① 事前相談

対象となる事業者または取引金融機関等から、ETIC の支援対象となり得るのか、相談、打診を受ける。ETIC が支援対象になる可能性がある判断した場合には、対象事業者の財務状況、事業価値等の調査・査定作業（デューデリジェンス）を実施する。

その後、ETIC の支援を受けて、主要債権者等の関係者とも協議しつつ、事業再生計画を練り上げ

ていく。

② 支援決定

事業再生計画が完成した後、対象事業者および事業再生上の重要な債権者（主要な取引金融機関等）の連名による正式な支援申し込みを受けて、企業再生支援委員会が支援決定基準に基づき、当該事業者の再生可能性等を審議し、支援の可否を決定する。

③ 非メインの金融機関等との調整

支援決定と同時に、ETICは主要な取引金融機関等以外の非メインと金融機関等に対して、①債権をETICに売却するか、②事業再生計画に同意して債権放棄等を行い、債権を引き続き保有するか、いずれかの選択を求める旨の通知を行う。

また、同時に、関係金融機関等の対象事業者に対する債権回収により、その再生が困難になると判断した場合には、関係金融機関等に対して貸出金の「回収等停止要請」を行う。

④ 買取等決定

非メイン金融機関等からの必要な同意等が得られた場合、企業再生支援委員会は、債権買取等の決定を行う。なお、債権買取等の決定の際には企業名等を公表する。

一方、債権買取等の申込期間が満了するまでに、非メインの金融機関等からの必要な同意等が得られず、再生に必要な債権額を満たさない場合等、再生支援に必要な同意が不十分と判断した場合には、ETICは速やかに支援決定を撤回しなければならない。

⑤ 出資決定

ETICは、債権買取等の決定を行った後、対象事業者に対し出資を行うことができる。

⑥ モニタリング

債権買取等の決定・実施の後には、事業再生計画の進捗をモニタリングするとともに、必要に応じ新規資金の融資・保証等にも対応する。

⑦ 債権等の譲渡等

ETICは、対象事業者に係る債権又は株式等を、支援決定後3年以内に譲渡等により処分を行うよう努める。

(4) 企業再生支援機構の支援決定先

平成 23 年 5 月末現在における支援決定先は、下記の 17 社である。

支援決定日	支援対象事業者	支援内容
2010/01/19	株式会社日本航空等	【詳細】
2010/03/12	株式会社ウィルコム	【詳細】
2010/03/26	セノー株式会社等	【詳細】
2010/07/07	医療法人養生院	【詳細】
2010/08/24	医療法人社団全人会	【詳細】
2010/09/17	株式会社富士テクニカ等	【詳細】
2010/09/17	株式会社宮津製作所	【詳細】
2010/12/02	会津乗合自動車株式会社等	【詳細】
2010/12/09	株式会社岸本医科学研究所等	【詳細】
2011/02/03	藤庄印刷株式会社	【詳細】
2011/02/10	財団法人大原総合病院	【詳細】
2011/03/03	芝政観光開発株式会社	【詳細】
2011/03/31	株式会社アーク等	【詳細】
2011/03/31	医療法人博悠会等	【詳細】
2011/04/15	ヤマギワ株式会社	【詳細】
2011/04/28	株式会社沖創建設等	【詳細】
2011/05/20	コロナ工業株式会社	【詳細】

資料：(株)企業再生支援機構 HP より

5. 中小企業再生支援協議会

(1) 不良債権問題と中小企業再生支援協議会事業の流れ

- ・バブル崩壊と多額の不良債権の発生
- ・金融危機
- ・平成 13 年 9 月 私的整理ガイドラインの公表
- ・平成 14 年 10 月 金融再生プログラム<メガバンクの不良債権処理促進>
- ・平成 15 年 2 月 中小企業再生支援協議会事業の設置
- ・平成 15 年 3 月 リレーションシップバンキング<地域金融機関向けアクションプログラム>
- ・平成 15 年 4 月 産業再生機構（IRCJ）発足設立
- ・平成 16 年 12 月 金融改革プログラム<金融行政 危機モードから平時モード>
- ・平成 17 年 3 月 メガバンク 不良債権半減目標達成
- ・平成 17 年 3 月 新アクションプログラム<地方金融機関向け>
- ・平成 19 年 2 月 産業活力再生特別措置法の改正<協議会事業の 8 年間延長>
- ・平成 19 年 3 月 産業再生機構解散
- ・平成 19 年 4 月 中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針の改正
- ・平成 19 年 6 月 中小企業再生支援全国本部発足

(2) 中小企業再生支援協議会の沿革

平成 11 年 8 月に制定された産業活力再生特別措置法において、中小企業の再生を支援する機関として中小企業再生支援協議会が設置されることになった。

これを受けて、中小企業再生支援指針やその他具体的な体制の整備が行われ、平成 15 年から全国各地に順次中小企業再生支援協議会が設置され、現在は 47 都道府県の全てにおいて中小企業再生支援業務が行われている。

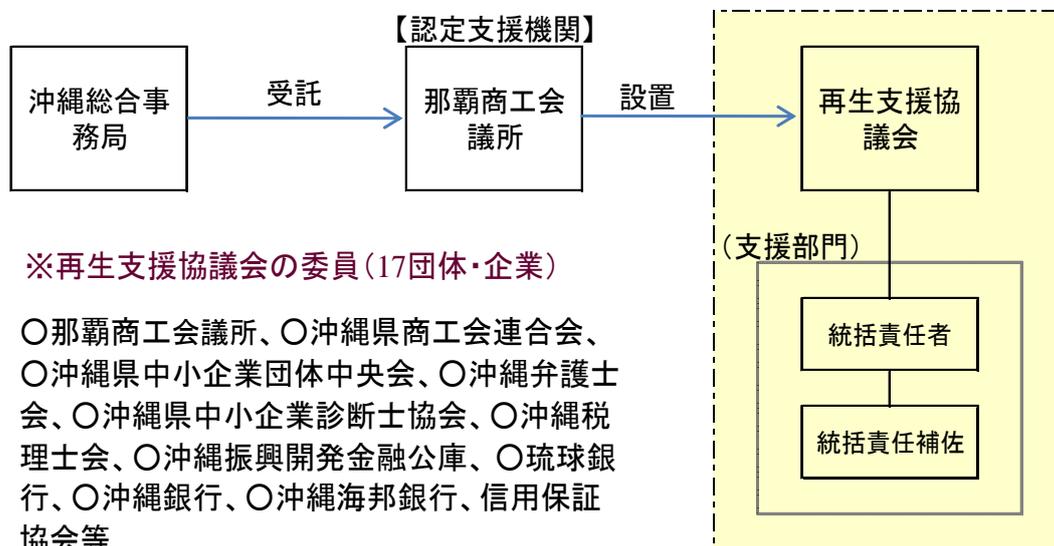
沖縄県では、平成 15 年 5 月に設置され、当初から那覇商工会議所が認定支援機関として、国から中小企業再生支援協議会事業を受託している。認定支援機関は、その機関内に、再生計画策定支援等の再生支援業務を行う支援業務部門を設置する。支援業務部門には、再生支援の専門家である統括責任者と統括責任補佐が配置される。平成 23 年 7 月現在、沖縄県中小企業再生支援協議会においては、統括責任者 1 名及び統括責任補佐 4 名（いずれも県内金融機関出身者）が配置されている。

ちなみに、正式には、再生支援協議会とは、認定支援機関の諮問機関のような位置づけの会議体であり、統括責任者及び統括責任補佐は、認定支援機関の支援業務部門において事業を実施している。つまり、協議会スキームを実務上運営しているのは、認定支援機関であり再生支援協議会ではない、という認識である。しかし、再生支援協議会イコール認定支援機関の支援業務部門という解釈がすでに定着化しており、また実務上は何ら支障をきたしていないため、特段問題ないとしている。

中小企業再生支援協議会（以下「協議会」という）のスタートとほぼ時期を同じくして株式会社産業再生機構（IRCJ）がスタートした。大方の理解としては、産業再生機構は大企業中心の再生を支援し、整理回収機構が破綻懸念先の中小企業の再生を、協議会が要注意先の早期再生を支援する機関として考えられていた。

しかし、協議会がスタートすると、相談を受け付ける中小企業の大半は破綻懸念先であった。これを受けて協議会でも債権放棄等を伴う中小企業の抜本的再生が支援できるよう、さまざまなインフラの整備や協議会の体制整備が行われ、現在に至っている。

<沖縄県中小企業再生支援協議会の体制>



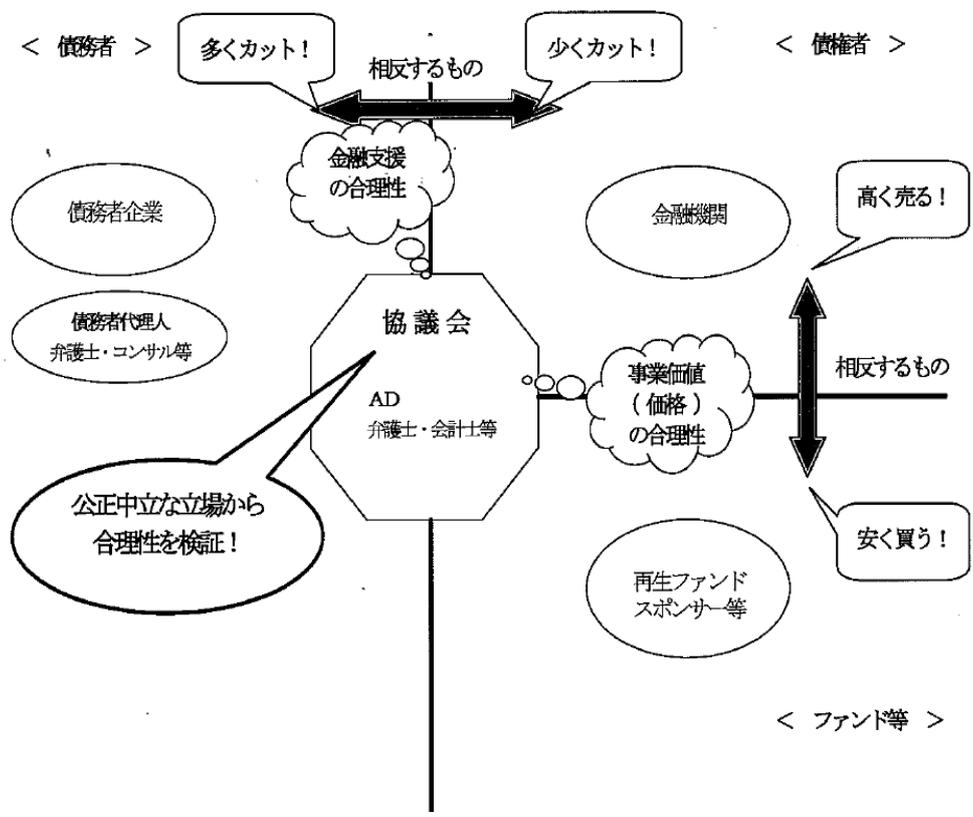
(3) 中小企業再生支援協議会の基本的立場

① 公正中立な立場の第三者機関

協議会は中小企業すなわち債務者の代理人ではなく、また金融機関すなわち債権者の代理人でもない、公正中立な第三者機関として、中小企業の再生計画の策定を支援する立場である。

協議会が策定支援した再生計画案は、債権者や債務者と利害関係のない弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士、不動産鑑定士等の専門家による調査、分析に基づき、公正中立な第三者機関からの提案として提示される。

<協議会の立ち位置>



② 守秘義務

風評リスク等に対する抵抗力が弱いとされる中小企業への配慮から、再生計画が合意された後であっても企業名は公表されない。

③ 事業の見直し

中小企業の場合、大企業と異なり単一事業であることが多く、事業の見直しに再生の成否がかかっているといっても過言ではない。このため、協議会では中小企業診断士等による事業の見直しに重点が置かれている。

(4) 再生計画策定支援（第二次対応）の対象企業

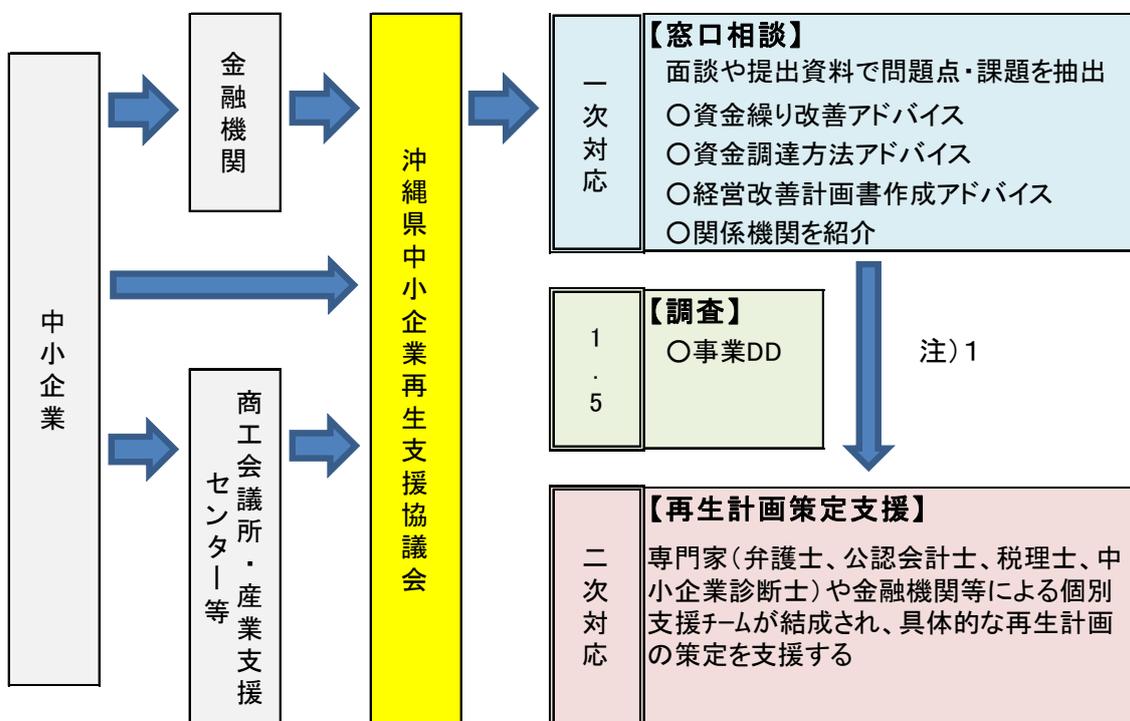
再生計画策定支援は、基本的に次の要件を満たす中小企業者を対象とするが、地域経済や雇用への影響等を勘案し、個別相談企業ごとに判断する。

- ① 過剰債務、過剰設備等により財務内容の悪化、生産性の低下等が生じ、経営に支障が生じている、もしくは生じる懸念のあること。
- ② 再生の対象となる事業に収益性や将来性があるなど事業価値があり、関係者の支援により再生の可能性があること。

なお、債権放棄等（実質的な債権放棄及び債務の株式化（DES）を含む。）の要請を含む再生計画の策定を支援する場合は、相談企業は上記に加え、次の要件を満たす中小企業者を対象とする。

- ③ 過剰債務を主因として経営困難な状況に陥っており、自力による再生が困難であること。
- ④ 法的整理を申し立てることにより、相談企業の信用力が低下し、事業価値が著しく毀損するなど、再生に支障が生じる恐れがあること。
- ⑤ 法的整理の手続によるよりも多い回収を得られる見込みがあるなど、対象債権者にとっても経済合理性があること。

(5) 再生支援協議会の手続きの流れ



注)1 … 抜本的な経営改善及び金融機関との調整が必要な場合は、二次対応への移行を検討

- ①但し、金融機関の協力意志確認が必要
- ②状況に応じて事業DD(デューデリジェンス)を事前に実施

① 第一次対応（窓口相談）

企業が協議会に直接相談するのが基本であるが、金融機関や商工会議所等からの紹介で相談に訪れるケースもある。

相談の際は、決算書3期分、借入金明細表などの資料を持参し、1～2時間程度の面談を行う。

なお、原則として経営者本人の面談が必要である。これは、中小企業特有の問題である個人保証

に関する話が避けられないからである。

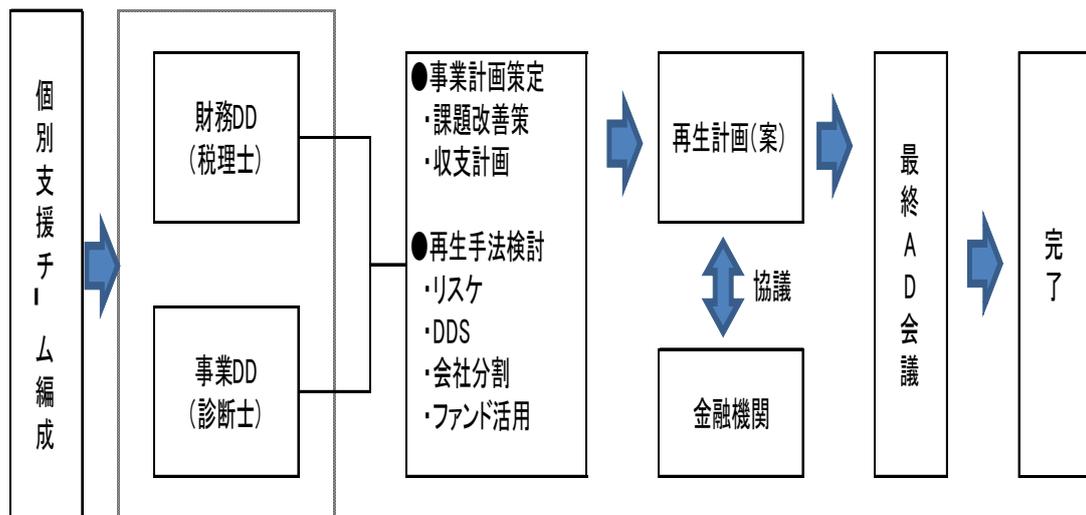
第一次対応では、企業との面談内容から、必要と思われる各種アドバイス（資金繰り改善アドバイス、経営改善計画書作成アドバイスなど）を行うほか、状況に応じて、沖縄県中小企業支援センター、各地域の商工会や商工会議所などといった関係機関の支援策なども紹介する。

一方で、自力による再生が困難で、具体的かつ実現可能性の高い再生計画の策定を支援することが妥当と判断された場合には、第二次対応（再生計画策定支援）に移行する→ 先述の 5. (4) 参照。

なお、二次対応に移行するためには、金融機関の協力意思確認が必要である。そのため、状況に応じて事前に事業デューデリジェンス（1.5 次対応）を行い、事業の見通し等を金融機関と確認したうえで、二次対応への移行を判断するケースがある。

② 第二次対応（再生計画策定支援）

<第二次対応の全体的な流れ>



1) 個別支援チームの編成

第二次対応が決定されると、協議会の統括責任者は、統括責任者や統括責任補佐のほか、外部専門家から構成される個別支援チームを編成し、再生計画の策定支援を行う。なお、個別支援チームには公認会計士又は税理士を含むこととし、債権放棄等の要請を含む再生計画の策定を支援することが見込まれる場合には、原則として弁護士及び公認会計士を含むこととされている。

外部専門家の選定にあたっては、当該企業および金融機関との利害関係がない等、中立性の確保に配慮がなされる。

2) 調査分析

個別支援チームは、公認会計士や税理士による財務デューデリジェンスおよび中小企業診断士等による事業デューデリジェンスを実施する。

3) 再生計画案の策定

財務・事業デューデリジェンスの調査分析資料に基づきながら、相談企業は再生計画案を策定する。個別支援チームは、企業の再生計画案の策定を支援する。

再生計画案は、相談企業の自助努力が十分に反映されたものであると同時に、以下の内容を含むものとしている。

- ・ 企業の概況
- ・ 財務状況（資産・負債・純資産・損益）の推移
- ・ 実態貸借対照表
- ・ 経営が困難になった原因
- ・ 事業再構築計画の具体的内容
- ・ 今後の事業見通し
- ・ 財務状況の今後の見通し
- ・ 資金繰り計画
- ・ 債務弁済計画
- ・ 金融支援（リスケジュール、追加融資、債権放棄等）を要請する場合はその内容

また、協議会が策定支援する再生計画案には、次のような数値基準がある。

- A. 実質的に債務超過である場合は、再生計画成立後最初に到来する事業年度開始の日から3～5年以内を目途に実質的な債務超過を解消する内容とすること。
- B. 経常利益が赤字である場合は、再生計画成立後最初に到来する事業年度開始の日から概ね3年以内を目途に黒字に転換する内容とする。
- C. 再生計画の終了年度（原則として実質的な債務超過を解消する年度）における有利子負債の対キャッシュフロー比率が概ね10倍以下となる内容とする。

なお、いずれも企業の業種特性や固有の事情等による合理的な理由がある場合は、例外が認められる。そのほか、経営者責任、株主責任の明確化も必要となってくる。

4) 再生計画の成立と再生計画策定支援の完了

債権者会議を通じて再生計画案（金融支援案含む）を説明し、最終的に関係金融機関等のすべてが再生計画案（金融支援案含む）に対し同意したことを文書等により確認できたことをもって再生計画が成立し、協議会としての再生計画策定支援は完了することになる。

5) 完了案件のフォローアップ

協議会は、再生計画に盛り込まれた資産処分の確認のほか、売上高、利益等の数値目標の達成にとどまらず、具体的な改善策に対する取り組みのトレース等、いわゆるモニタリングを概ね3事業年度を目途として実施することになっている。

モニタリングの期間が終了したときには、相談企業の計画達成状況等を踏まえ、その後の協議会のモニタリングの要否を判断する。

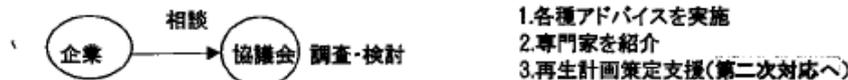
以上が、中小企業再生支援協議会事業の概要と、第一次対応から第二次対応までの大まかな流れであるが、参考までに、一部の協議会で実際に説明資料として使用されている「中小企業再生支援協議会ご利用イメージ」と「二次対応における外部専門家の役割と支援手順のイメージ」を掲載する。

なお、中小企業再生支援協議会の活動実績等については、次の第3章で詳しく見ていくことにする。

<中小企業再生支援協議会ご利用イメージ>

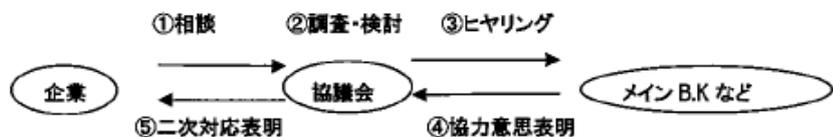
再生支援協議会は、企業版の地域総合病院です。
 症状の重い方、軽い方から、健康診断まで幅広く対応させていただきます。[秘密厳守]

第一次対応（無料）



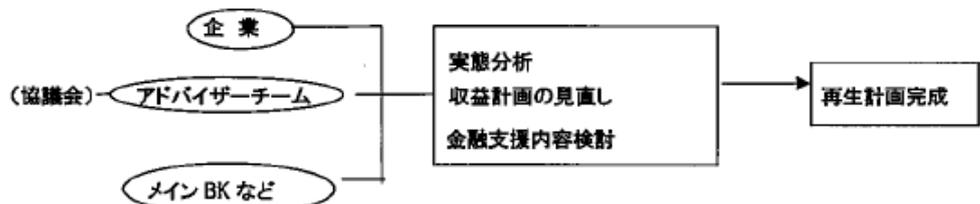
第二次対応

1. 支援決定までのフロー



(注)・原則として、企業了解のもと、メインバンク B.K にヒヤリング実施します。
 ・この段階までに企業側の費用負担は発生しません。

2. 支援決定から再生計画 完成までのフロー



(注)・アドバイザーチームは、弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士等の専門家によって構成されます（協議会が選任します）。
 ・この段階以後、企業側にアドバイザーへの費用負担が発生致しますが、事前に相談させていただきます。

3. 再生計画完成から金融支援取りまとめまでのフロー



(注)個別、または金融支援団を組成する場合があります。

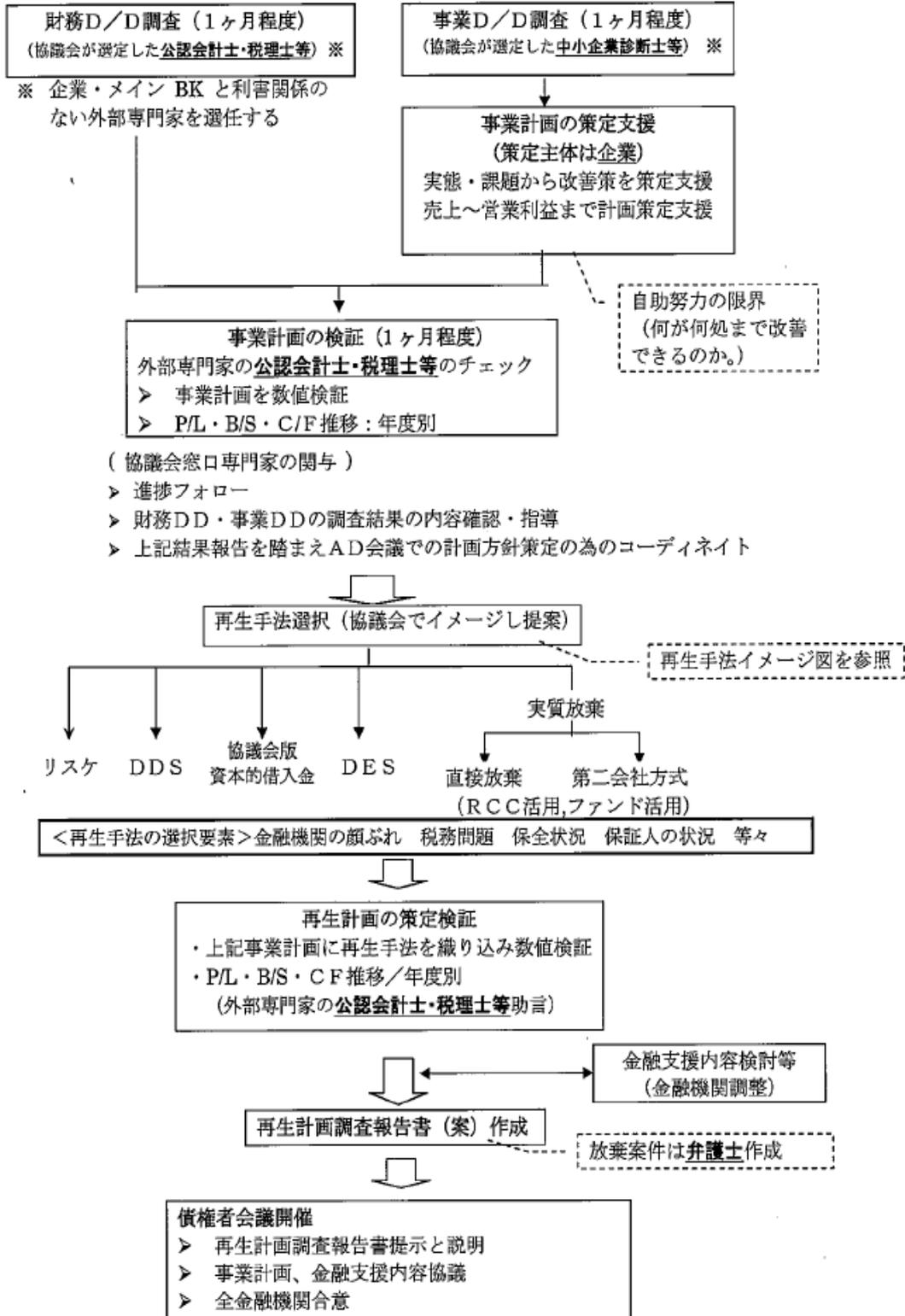
4. 再生計画スタート後

当協議会は、再生計画の策定支援、金融支援の取りまとめにとどまらず、以降の再生計画の進捗状況のフォローにも協力させていただきます(支援の継続)。

(ご相談を受ける企業のイメージ)

- ・ 経営者が再生に向けて強い意志と自信を持っている。
- ・ 現状、借入金の返済に苦しんでいるが、営業利益段階では利益は計上している。または、今後、利益を上げられる見通しである。
- ・ メイン金融機関より再生計画の策定を要請されている。または、計画を提出したが、納得されていない。
- ・ 借入金の返済猶予を申し入れているが了解が得られていない。
- ・ 取引金融機関が複数有り、メイン金融機関以外の支援が得られていない。
- ・ 一部の金融機関が RCC(整理回収機構)に債権譲渡してしまった等。

<二次対応における外部専門家の役割と支援手順のイメージ>



第3節 私的整理機関の比較

1. 手続期間

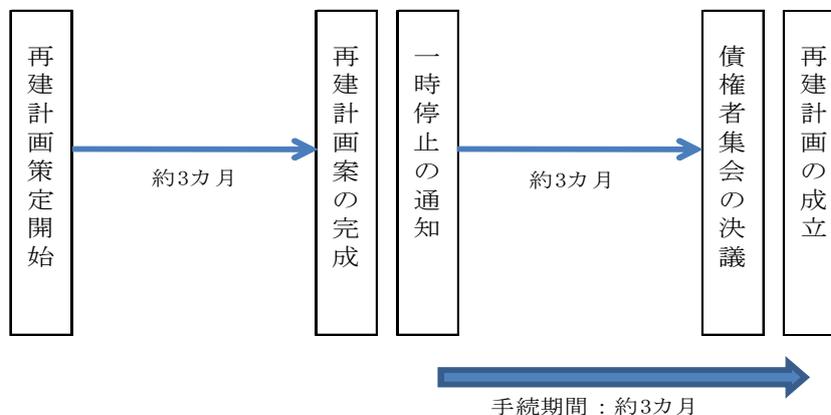
再生計画案策定開始から再生計画成立までの期間を見てみると、どの手続を取っても、要する期間はほぼ同じである。

(1) 私的整理ガイドライン

私的整理ガイドラインは、会社とメインバンクが再建計画を作成した後に、他の対象債権者に対する一時停止の通知によりガイドライン手続に入る。手続に入ってからすべての対象債権者の合意を得るまでの期間は、原則3カ月以内とされており、成立しなかった場合には法的整理手続に移行することになっている。

ここで注意を要するのは、私的整理ガイドラインの手続に入るまでにメインバンクが同意する再建計画案が出来上がっていないといけないということである。この再建計画案の策定に要する期間は個々の案件によって異なるが、財務デューデリジェンスを含めると、少なくとも3カ月程度は必要である。

<私的整理ガイドライン>

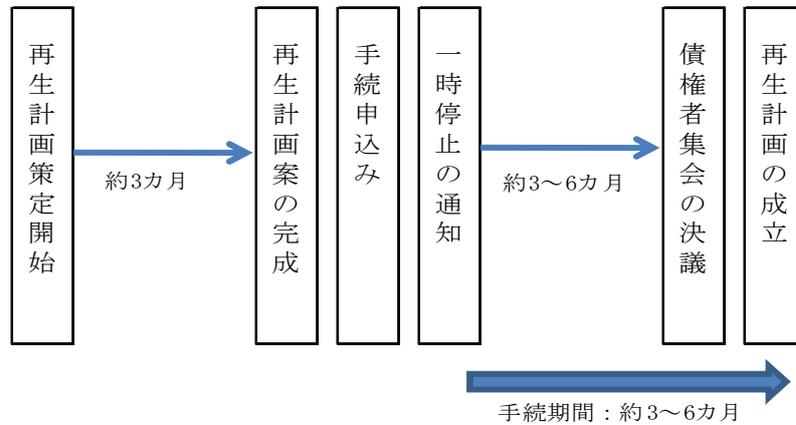


(2) 事業再生ADR

事業再生ADRも基本的には私的整理ガイドラインの手続と同様であり、ADR手続きに入る前に再生計画案が完成している必要がある。私的整理ガイドラインと異なり、手続に入ってから対象債権者の合意を得るまでの期間に制限は設けられてはいないが、これまでのケースでは、3～6カ月程度を要しているようである。

あらかじめメインバンクの同意が得られていないため、私的整理ガイドラインと比べ合意形成に時間を要する傾向にある。

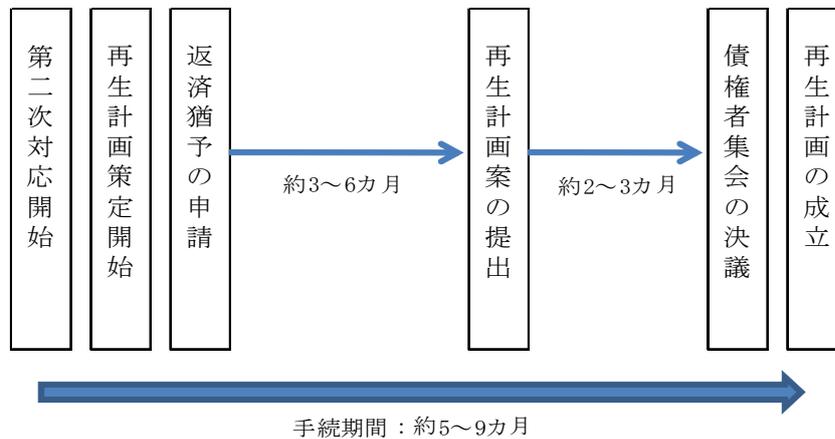
< 事業再生ADR >



(3) 再生支援協議会

再生支援協議会スキームでは、同じ私的整理手続でも、私的整理ガイドラインや事業再生ADRと異なり、再生計画案の作成前に手続きが開始する。財務デューデリジェンス及び事業デューデリジェンスを経て、再生計画案が完成するまでの期間は、案件により異なるが、平均的には3~6カ月程度である。再生計画案が作成された後の合意形成までの期間は、2~3カ月程度であり、私的整理ガイドラインと同等である。

< 再生支援協議会スキーム >



2. 再生にかかる費用

私的整理手続を進めるにあたって必要となる費用を考えてみる。

まず比較として、民事再生手続の場合であるが、申立てにあたり裁判所へ予納金を収める必要がある。予納金の金額は、負債総額等を基準として各裁判所で定められている。また、このほかに申立代理人の弁護士費用や財産評定における公認会計士等の費用が必要となる。

これらの金額はケースバイケースであるが、少なくとも予納金の2～3倍程度金額が必要になるようである。なお、破産の場合でも、民事再生手続よりは安いものの、裁判所への予納金と申立代理人の弁護士費用が必要となる。

次に私的整理手続であるが、作業内容としては民事再生手続と同様に、必ず公認会計士等による財務デューデリジェンスが必要である。また、案件によっては事業デューデリジェンスも必要となる。このように、最低限の作業だけでも民事再生手続と同様あるいはそれ以上の作業が必要となる（むしろ、私的整理手続のほうが、債権者全員から同意を得られなければならないため、より詳細なデューデリジェンスが求められるともいえる）。したがって、私的整理手続においては、少なくとも予納金程度の費用がかかると考えておく必要がある。

私的整理手続に必要な費用を大きくまとめてみると、財務・事業デューデリジェンス及び計画策定に係る費用（以下「計画策定費用」という）と手続費用の2つに分類できる。計画策定費用は、いずれの私的整理手続であっても必要であるが、手続費用は再生支援協議会スキームのみ不要である。

また、再生支援協議会スキームでは、計画策定費用にかかる費用の一部について国費から補助を受けることができる。このように費用の観点では、私的整理手続の中では、再生支援協議会がもっとも割安であろう。

ちなみに、沖縄県中小企業再生支援協議会では、計画策定費用について1件当たり平均250万円程度の費用がかかったようである（但し、不動産鑑定費用、弁護士費用等は含まない）。

図表 2-15 東京地方裁判所の予納金基準額（負債総額 250 億円未満）

負債総額	基準額
5,000万円未満	200万円
5,000万円 ～ 1億円未満	300万円
1億 ～ 5億円未満	400万円
5億 ～ 10億円未満	500万円
10億 ～ 50億円未満	600万円
50億 ～ 100億円未満	700万円
100億 ～ 250億円未満	900万円

3. 比較一覧

「公表された私的整理手続」の概要をまとめると、次の通りになる。

○、△、▲、×の表記は、適・不敵の程度、コスト面の大小比較等に関してイメージとして記載したものであるため、厳密には個々の事案ごとによって異なる。

図表 2-16 私的整理機関の比較

	再生支援協議会 スキーム	RCC企業再生 スキーム	私的整理 ガイドライン	事業再生 ADR	ETICによる 私的整理手続
① 手続の開始	債務者企業 ⇒再生支援協議会 (金融機関紹介が多数)	主要金融機関 ⇒RCC (ただし、債務者企業 の同意が必要)	債務者企業および 主要金融機関 ⇒他の金融機関	債務者企業 ⇒ADR機関 (ただし、主要金融 機関の同意が必要)	債務者企業 ⇒ETIC
② 再生手法					
リスケジュール	○	▲	▲	△	○
DDS	○	△	▲	△	△
DES	○	○	○	○	○
債権放棄	○	○	○	○	○
第二会社方式	○	○	○	○	○
③ 金融調整の 主体	再生支援協議会 (代理人弁護士)	RCC	主要金融機関 (代理人弁護士)	代理人弁護士 (手続実施者)	企業再生支援機構
④ 計画の検証 主体	統括責任者又は専 門家アドバイザー (弁護士)	企業再生検討委員 会	専門家アドバイザー (弁護士および公認 会計士)	手続実施者(弁護士 および公認会計士)	企業再生支援委員 会
⑤ 再生手続費用	○ 再生支援協議会の 手数料はなし、専 門家アドバイザー報酬 は債務者企業負担 (一部国からの補 助) 財務DD等の実費は 原則債務者企業負 担(一部国からの補 助)	△ RCCの手数料は債 務者企業負担 財務DD等の実費は 債務者企業負担	▲ 専門家アドバイザー の報酬は債務者企 業負担 代理人費用、財務 DD等の実費は債務 者企業負担	▲ ADR機関の手数料 (含む手続実施者の 報酬)は債務者企業 負担 代理人費用、財務 DD等の実費は債務 者企業負担	▲ 支援機構の手数料 は債務者企業負担 代理人費用、財務 DD等の実費は債務 者企業負担
⑥ 再生計画成立 までの所要期間	5~9カ月	6カ月程度	手続開始から原則3 カ月以内	手続開始から3カ月 ~6カ月程度	不明
	金融機関調整に入る前段階である財務DD、事業DD、事業計画の策定等々の期間を考慮すれば、どの手続においても成立までに要する期間はほぼ同じ				
⑦ 税制優遇	○	○	○	○	○
⑧ 企業名等の 開示	○ 公表しない	○ 公表しない	○ 公表しない	○ 公表しない	▲ 支援決定時に公表

資料：実践的中小企業再生論（著者/藤原敬三）より抜粋

第4節 まとめ

以上、公表された私的整理手続について、それぞれの企業再生支援の枠組みを中心に概観してきた。最後に、中小企業にとっての使い勝手という観点から、これまで述べてきた私的整理手続のポイントをまとめてみたい。

私的整理に関するガイドラインについては、主要金融機関が積極的かつ主体的に関与しなければならないことから、主要金融機関の負担が大きく、かつ再生計画案の内容としてもメイン寄せが行われやすい弊害が生じていた。また、主要金融機関としても、費用と時間をかけて積極的に手続に関与しなければならないことから、自ずと一定規模以上の企業について利用することとなり、中小企業の再生に利用された実績はほとんどない。

RCC 企業再生スキームはⅡについては、再生検討委員会という外部専門家による検証がなされるうえ、国の政策の下でRCCが関与する私的整理手続であることから、税制面での現実的な安心感がある点がメリットである。一方で、この手続きは、債務者側（中小企業）ではなく、主要債権者の一人である金融機関から受託して行う私的整理手続とされており、対象企業の主要金融機関が主体的、積極的にRCCに対して委託する必要がある、私的整理ガイドライン同様に主要金融機関として積極的な関与の意欲が必要となる。

事業再生ADRについては、2011年7月現在、事業再生ADRの第三者機関である「特定認証紛争解決事業者」は、2008年11月に認定を受けた事業再生実務家協会（以下「JATP」という。）のみであり、そのJATPの「手続実施者」の数も限られている。これは、「特定認証紛争解決事業者」と「手続実施者」の認定要件が厳しいことが主たる理由であるが、同制度が全国的に実施されるためには、双方の増加が必要である。また、正式受理され一時停止の通知を行う前までに、専門家による財務デューデリジェンスおよび事業デューデリジェンスの実施と再生計画案の策定が求められており、申込前に相当な準備を行う必要がある。費用についても、デューデリジェンスおよび再生計画案の策定にかかる債務者代理人等の費用のほか、事業再生実務家協会の手続費用として、審査料、業務委託金、報酬金が必要とされている。事業再生実務家協会による事業再生ADRは、対象企業として中小企業を含んでいるものの、相当の事前準備の必要性や費用面から、実際には上場企業、中堅大企業が対象となっているのが実情である。

企業再生支援機構（ETIC）については、支援決定を行える期間は設立後2年間（平成23年10月まで）とされており、その利用には時間的な制約がある。企業再生支援機構による再生支援には、債権の買取機能、対象企業に対する出資や貸付を行う投融資機能、経営人材の派遣などといった幅広い支援策があるが、上述の時間的な制約からその利用は限定的である。金融機関としても、中小企業について、自ら支援することはなく、いったんETICに債権売却を行ってETICの下で再生を図る必要性を見出すことは困難であり、ETICを利用する対象企業の範囲は限られるものと思われる。

また、ETICによる私的整理手続は、ETICを利用する際の手数料が必要であり、中小企業には一定の配慮がなされているものの、デューデリジェンス費用のほかにETICそのもの手数料が必要となる。さらに、支援決定時には企業名が公表されることになっており、風評被害により事業毀損につながるリスクがないとはいえない。このような点からすると、ETICは、中小企業の再生を旗印として設立されてはいるものの、実際は中小企業には使いにくい制度となっており、中堅以上の企業の利用に適しているものと思われる。

最後に再生支援協議会スキームを見ていく。再生支援協議会スキームによる私的整理手続は、対象企業を中小企業者に限定し、手続開始後に再生計画案の策定支援を行う点など、中小企業者の再生を目的とする私的整理手続となっている。

再生支援協議会スキームを他の公表された私的整理手続と比べると、以下の5つの点でメリットがある。

第一に、再生支援協議会は、全国47都道府県に1か所ずつ設置されている。全国に400万社以上あるといわれる中小企業を対象として相談を受け、再生計画の策定を支援するうえで、各地域に相談窓口があり支援ができることは大きなメリットであるといえる。

第二に、再生支援協議会スキームは、私的整理手続開始後に、専門家の支援を受けて財務デューデリジェンス及び事業デューデリジェンスを実施し、企業による再生計画案の策定を支援することが基本とされている。この点、私的整理ガイドライン等の手続は、手続開始後直ちに債権者に対して再生計画案を提示するため、手続開始時に、財務デューデリジェンス及び事業デューデリジェンスを終え、再生計画案の策定をも終えておく必要がある。中小企業は、情報収集能力や資金力が十分でなく、あらかじめデューデリジェンスを実施し、自ら再生計画案を策定することは困難が多い。

第三に、手続コストの観点である。事業再生を行うためには、デューデリジェンスや再生計画策定にあたり、公認会計士、弁護士、税理士といった複数の専門家の支援を受ける必要があるため、手続コストも必要である。法的整理手続を申し立てる場合も、申立代理人の報酬や裁判所への予納金で数千万円の費用が必要なケースもある。しかし、再生支援協議会は国が中小企業施策の一環として行っている事業であるため、再生支援協議会の利用料は発生せず、デューデリジェンス等の専門家費用についても一定の補助が受けられることとなっている。したがって、他の手続と比べて、費用手続も割安である。

第四に、再生支援協議会は、全国47都道府県に設置されており、各地域において地域金融機関、信用保証協会、政府系金融機関と情報交換を行っている。私的整理手続においては、債権者との調整が最も困難を伴うが、再生支援協議会スキームでは、このような日常的な情報交換により、地域の実情を踏まえた債権者調整が可能となりうる。

第五に、私的整理ガイドラインの場合、メイン金融機関が中心となって債権者調整を行うため、過度なメイン寄せの弊害が指摘されている。これに対し、再生支援協議会スキームでは、再生支援協議

会が公正中立な立場で前面に出て調整をおこなうこと、また、地域の中小企業の再生を多数手掛けているため、同じ顔ぶれによる地域金融機関との調整のケースが多いこともあり、メイン寄せの弊害はそれほどない。

以上の通り、中小企業にとっての使い勝手という観点からみると、再生支援協議会スキームが最も適しているといえるだろう。ただし、各地域の再生支援協議会においては、事業再生に精通した専門家が不足している地域もあり、再生計画策定の支援能力や金融調整能力に能力差があることは否めない。この点は今後の課題といえる。

最後になるが、これまで政府主導の下で様々な形態の企業の再生を支援する制度が各種整備されてきた一方で、同じような支援対象や支援内容の枠組みが複数成立しており、実際に再生を目指す企業にとっては非常にわかりづらくなっているように思える。企業再生支援の枠組みは、複雑化した案件や支援手法の高度化した案件に対応できるように、機能面を中心に整備されてきている一方で、各種法の特徴や役割が明確に差別化されているわけではない。このわかり難さを払拭し、既存の再生支援の枠組みを有効に機能させるためには、企業再生にかかわる活発な情報公開や支援機関同士の情報交換・公開といった連携を促進し、各手法の役割を明確化していくことが重要と思える。

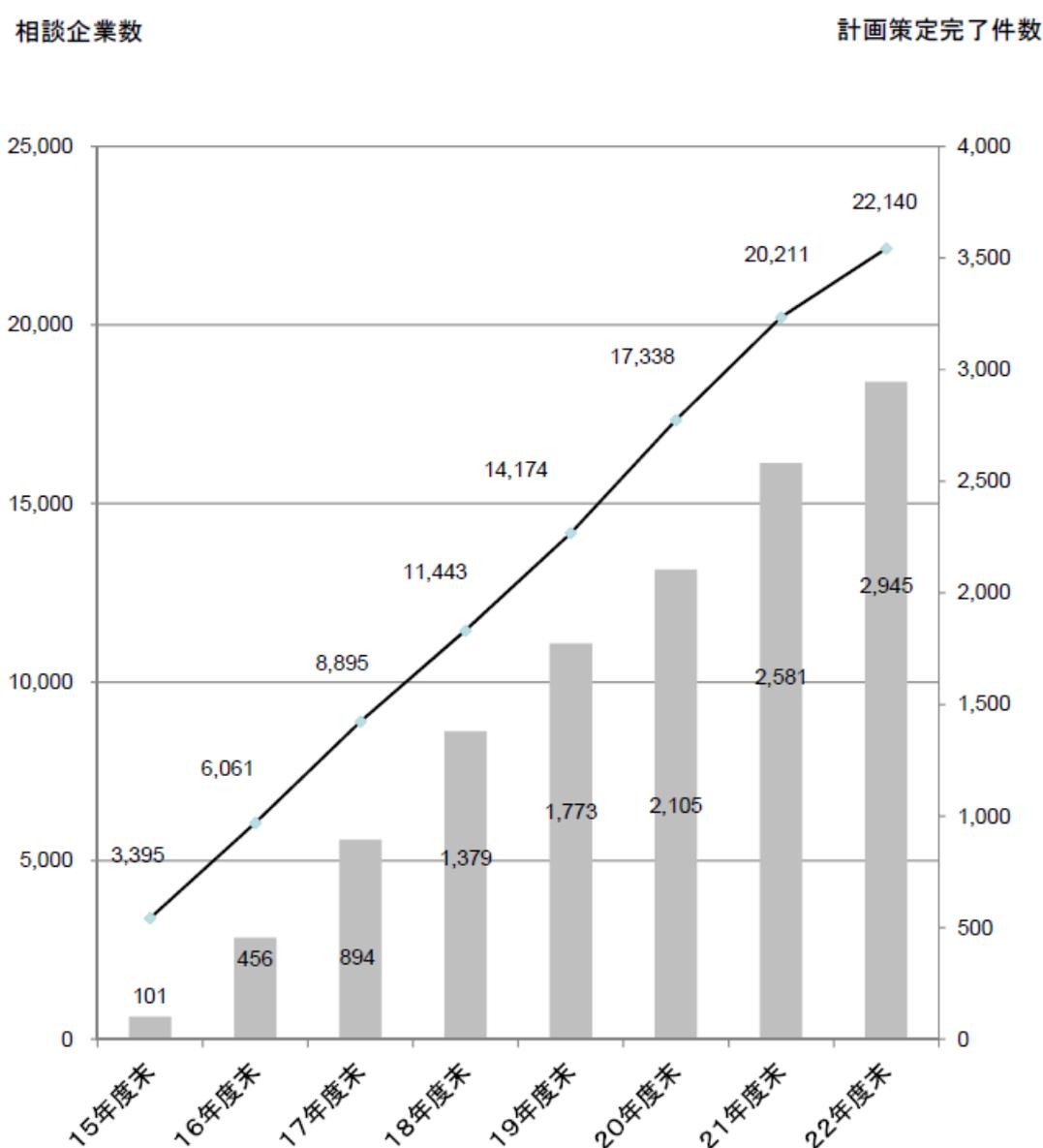
第3章 沖縄県中小企業再生支援協議会の活動状況

第1節 中小企業再生支援協議会の活動状況

1. 中小企業再生支援協議会（全国）の活動状況

(1) 窓口相談及び再生計画策定支援件数の推移

中小企業再生支援協議会は、平成15年2月の発足以来、平成22年度末までに22,140社からの相談に応じ、2,945社の再生計画の策定支援を完了している。

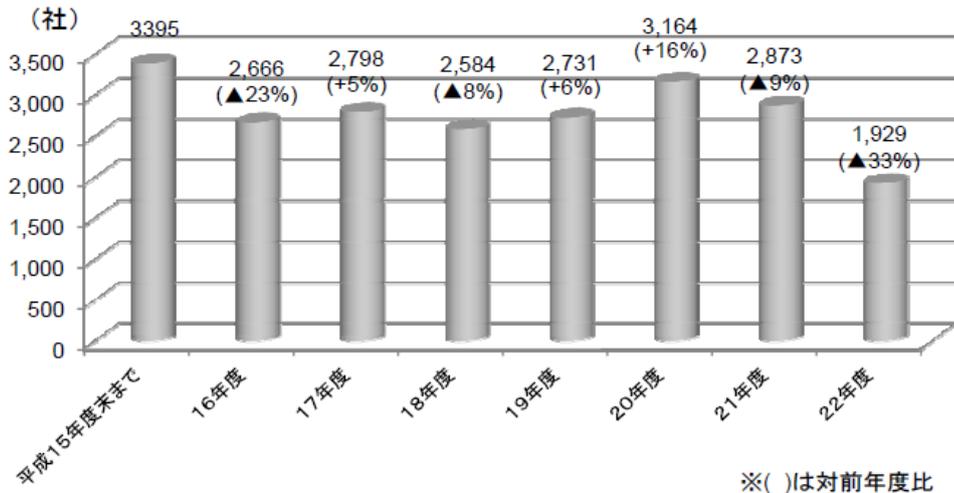


資料：中小企業庁 HP 『中小企業再生支援協議会の活動状況について』

(2) 相談企業への対応状況

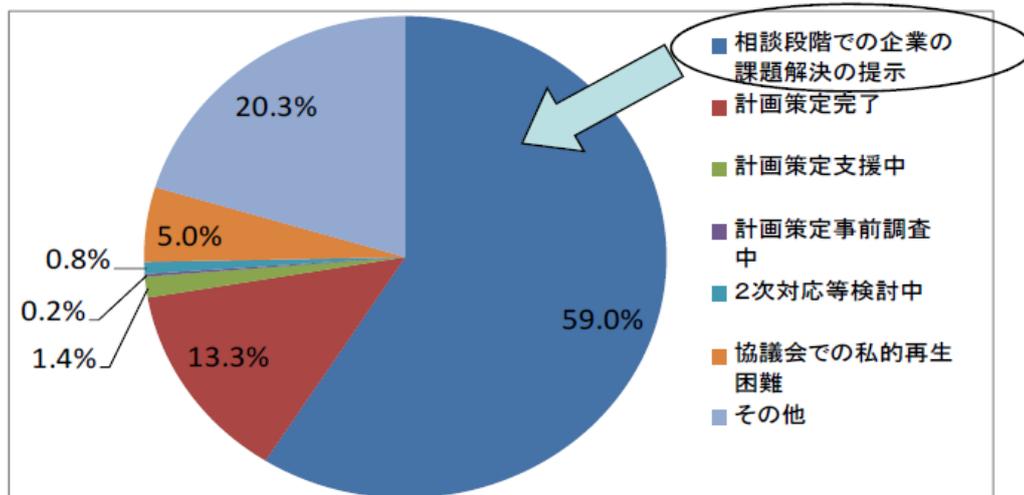
平成22年度の窓口相談企業数は1,929件だった（平成21年度に比べ33%減少）。金融円滑化法の施行を受け、企業が直接、金融機関にリスケジュール等の依頼を行いやすくなったものと考えられる。

相談企業数の年度推移



窓口相談に訪れた企業のうち、半数を超える企業が相談段階（第一次対応）で課題が解決しており、再生計画策定支援（第二次対応）を実施したのは、約15%となっている。

相談企業への対応状況 (累計)

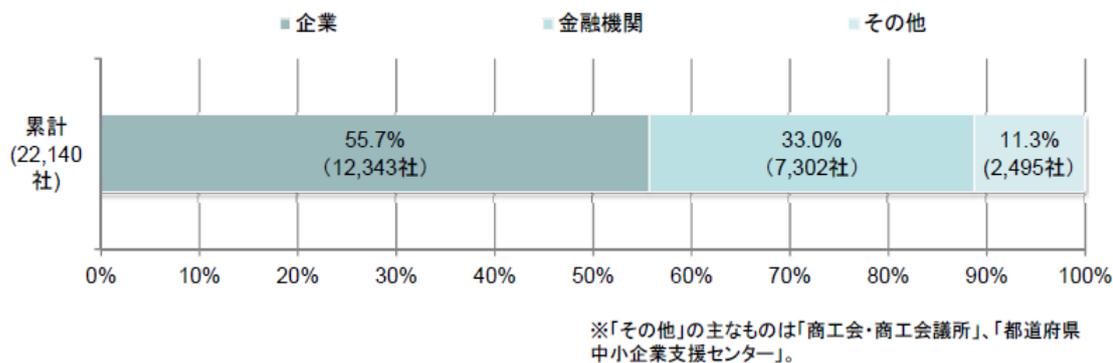


資料：中小企業庁 HP『中小企業再生支援協議会の活動状況について』

(3) 相談経路

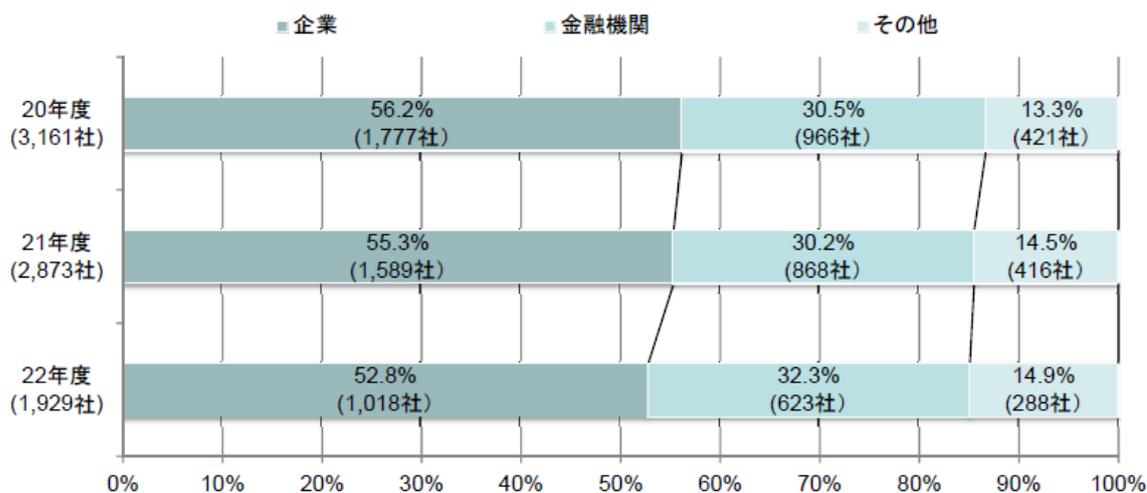
再生支援協議会への相談経路は、企業自身が直接相談に訪れるケースが最も多く56%、次いで金融機関からの持込みが33%となっている。

累計



年度推移を見ると、企業が直接相談に訪れるケースが減少している一方で、金融機関、商工会・商工会議所、都道府県の中小企業支援センターなどからの持ち込みの割合が増加傾向にある。

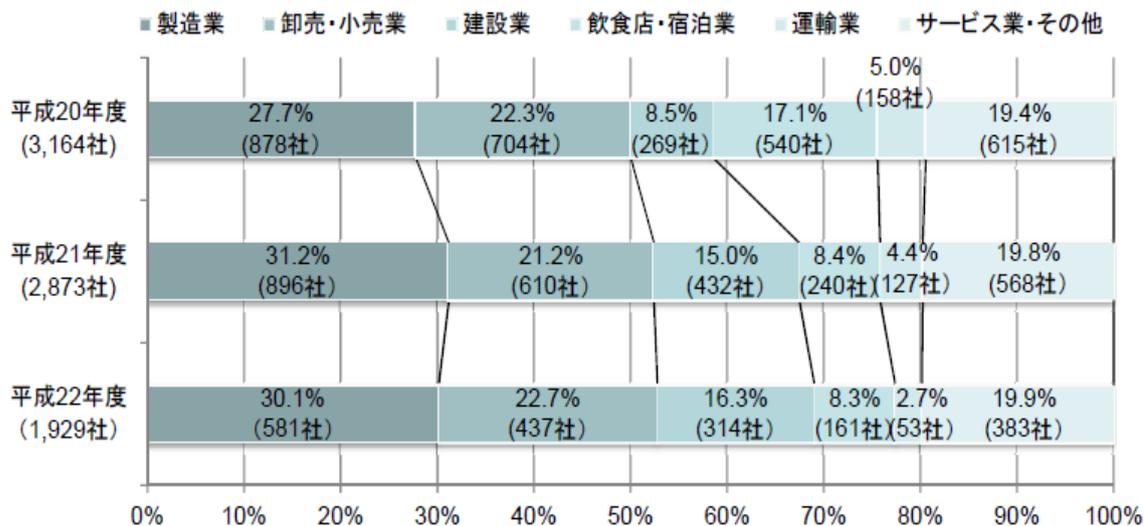
年度推移



資料：中小企業庁 HP 『中小企業再生支援協議会の活動状況について』

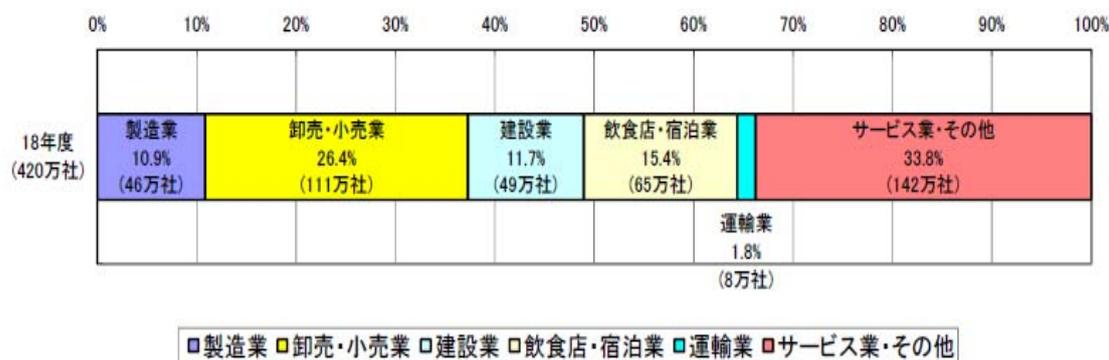
(4) 相談企業の業種別割合

窓口相談に訪れる企業の業種は、製造業、卸売・小売業、建設業の順に割合が高くなっている。
また、平成22年度の業種別割合は、平成21年度の割合と大きな変化はなかった。



相談企業の業種別割合を中小企業全体の業種別割合と比較すると、製造業の割合が中小企業全体における割合を大きく上回っている一方、飲食店・宿泊業やサービス業等の割合は下回っている。特に製造業において再生支援協議会が積極的に活用されていることが伺える。

<参考: 中小企業の業種別割合(企業ベース)> ※総務省「事業所・企業統計調査」より再編加工



資料：中小企業庁 HP 『中小企業再生支援協議会の活動状況について』

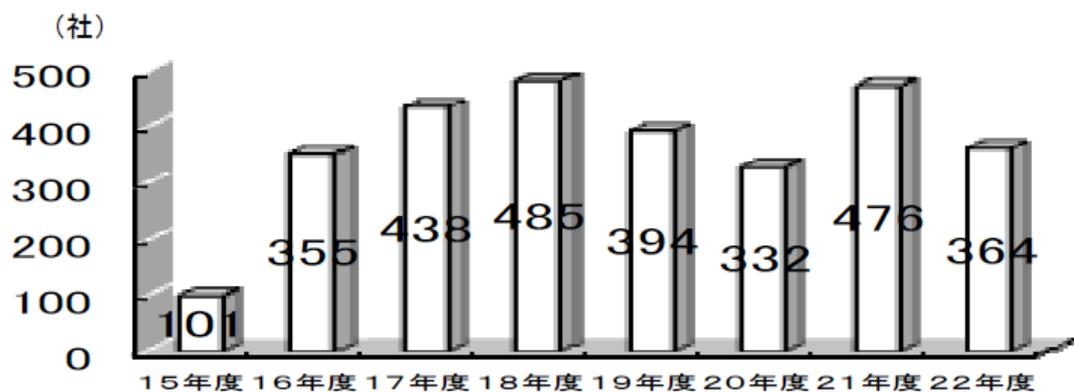
(5) 再生計画策定支援完了企業数と新規支援開始企業数

再生計画の策定支援を完了した企業数は、平成22年度は364社（平成21年度に比べ24%減少）であった。

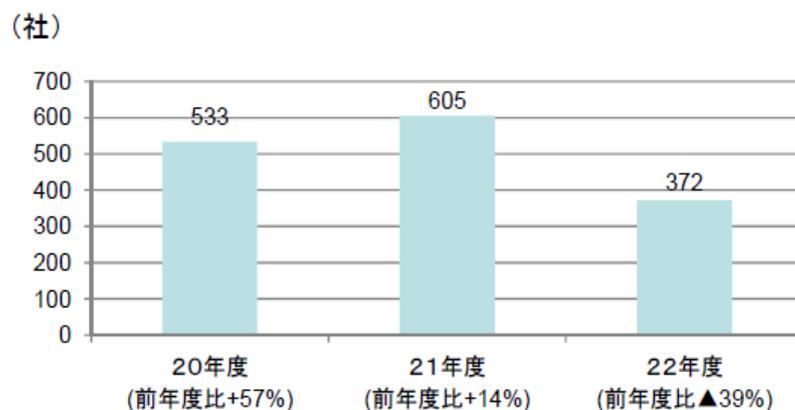
また、平成22年度に新たに再生計画の策定支援を開始した企業数は372社（平成21年度に比べ39%減少）であった。

金融円滑化法の施行により相談件数が減少したことや、案件の複雑化に伴い計画の策定支援完了まで時間がかかっていること等の要因により、完了件数及び新規支援開始件数が減少しているものと考えられる。

完了件数の年度推移



新規支援開始件数の年度推移

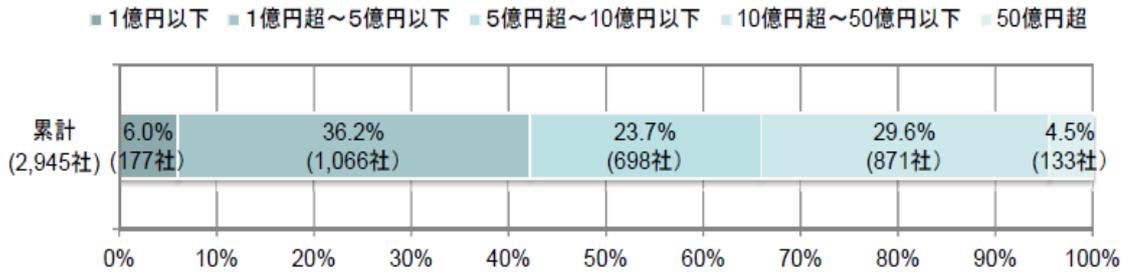


資料：中小企業庁HP『中小企業再生支援協議会の活動状況について』

(6) 再生計画策定支援完了企業の規模別（売上高）割合

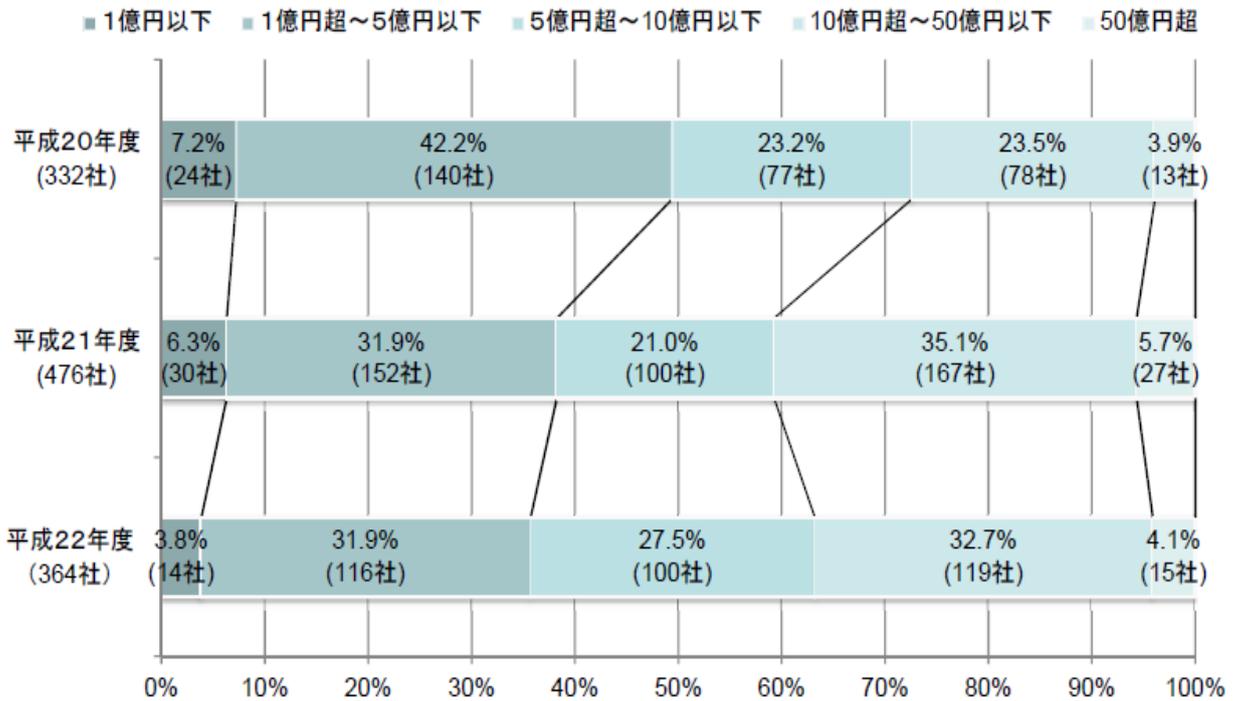
再生計画策定支援完了企業の売上規模を見てみると、1億円以下の小規模企業から比較的大きな規模の中小企業まで支援しており、売上規模にみる支援対象範囲は幅広い。

累計



年度推移を見ると、売上高5億円以下の企業が年々減少する傾向が見られる一方で、5億円超の企業が年々増加している。

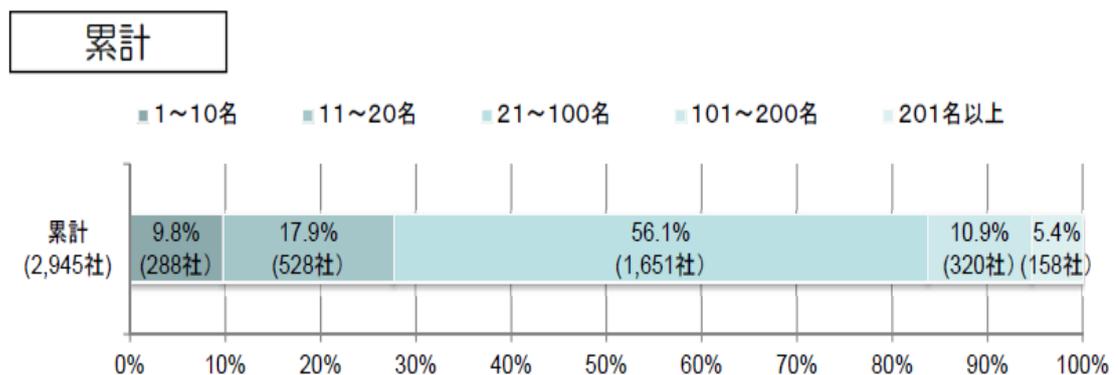
年度推移



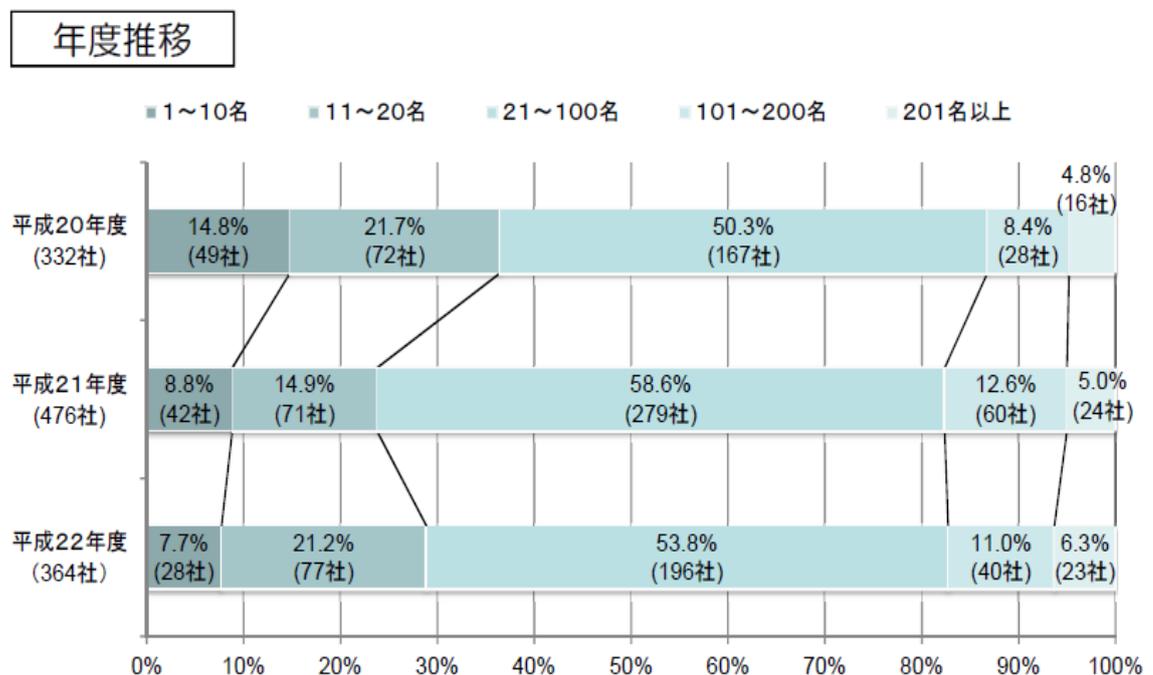
資料：中小企業庁 HP 『中小企業再生支援協議会の活動状況について』

(7) 再生計画策定支援完了企業の規模別（従業員数）割合

計画策定支援完了企業の従業員規模については、小規模な中小企業から比較的大きな規模の中小企業までが対象になっており、再生支援協議会が再生計画の策定を幅広く支援してきたことが分かる。累計では21～100名の規模の企業が過半数を占め56.1%となっている。



年度別推移をみると、1～10名の小規模企業の完了件数が減少傾向にある。



資料：中小企業庁 HP 『中小企業再生支援協議会の活動状況について』

(8) 完了案件の再生手法

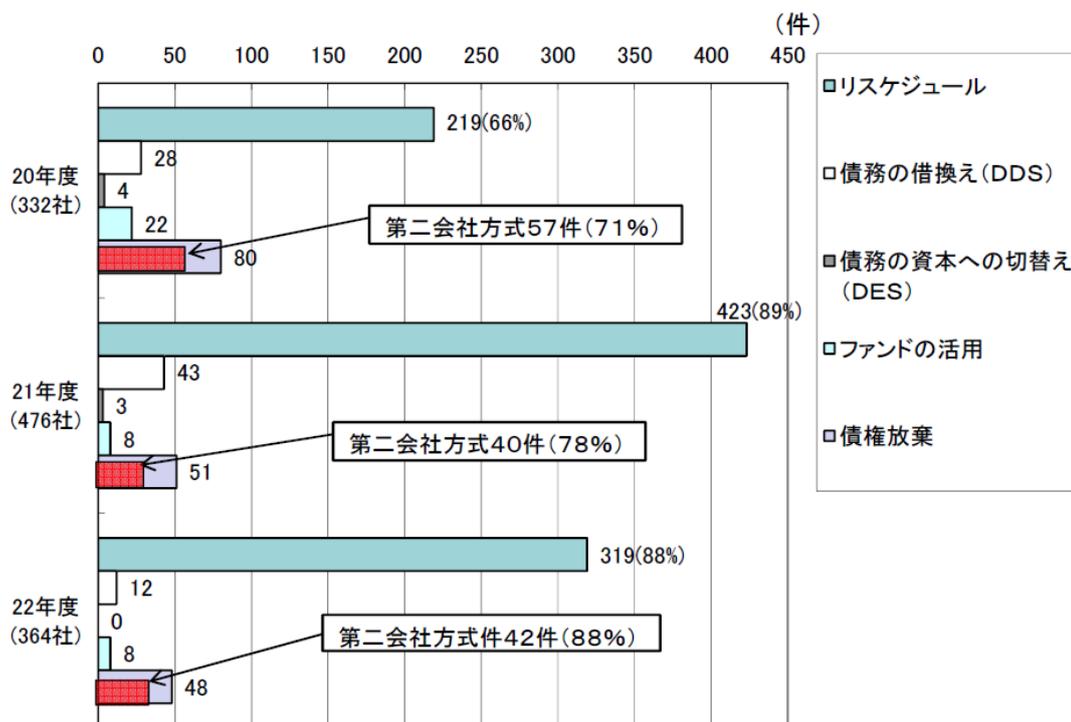
再生手法の内訳では、各年度ともにリスケジュールが最も多く用いられている。年度別に見ると、リスケジュールが全体に占める割合は、20年度は7割弱であったが、21年度、22年度は約90%まで上昇している。

DDSの件数は、22年度においては12件（完了件数に占める割合は3.3%）と、直近3期間で最も低い水準になっている。

DESについては、20年度4件、21年度3件とわずかながらの実績があったが、22年度においては実績が1件もなかった。

債権放棄の件数は、20年度80件、21年度51件、22年度48件と年々減少傾向にあるが、債権放棄に占める第二会社方式の割合は年々増加しており、22年度には88%となっている。

財務面での手法



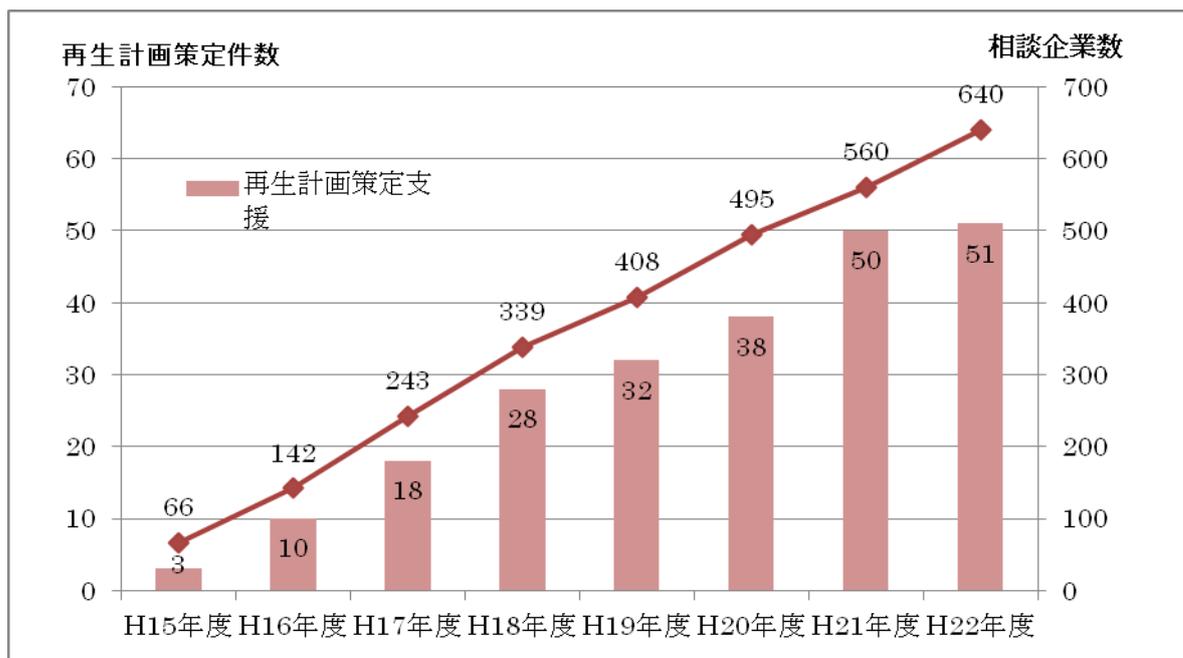
※上記手法を複数実施している案件がある。

資料：中小企業庁HP『中小企業再生支援協議会の活動状況について』

2. 沖縄県中小企業再生支援協議会の活動状況

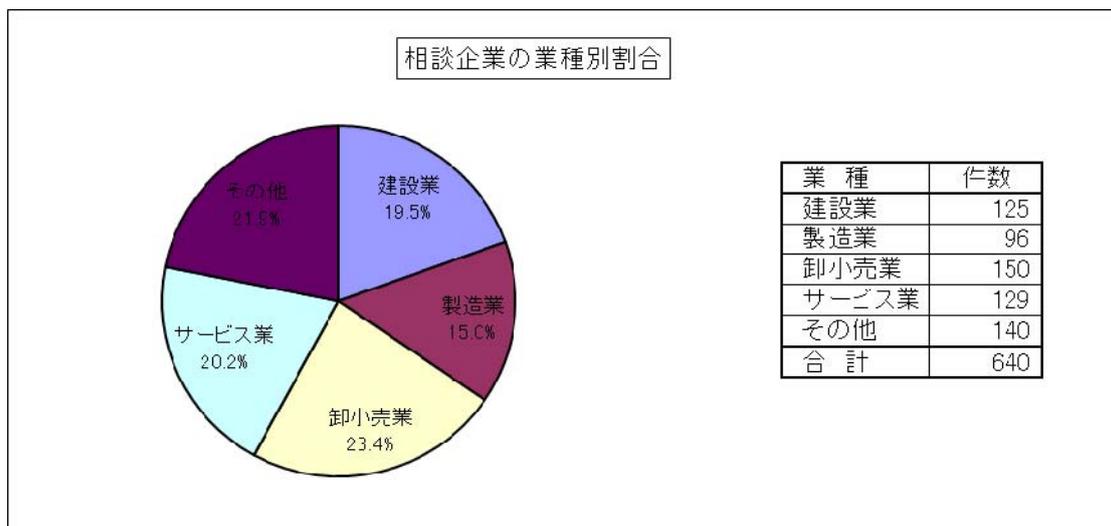
(1) 相談企業数と再生計画策定完了案件の推移

平成15年度に沖縄県中小企業再生支援協議会が開設されて以降、一次相談（窓口相談）に訪れた企業数は平成23年3月末現在で累計640件となっている。また、一次相談に訪れた企業640件のうち、実際に二次対応に移行して再生計画策定完了に至った企業数は累計で51件となっている。



(2) 相談企業の業種別割合（累計）

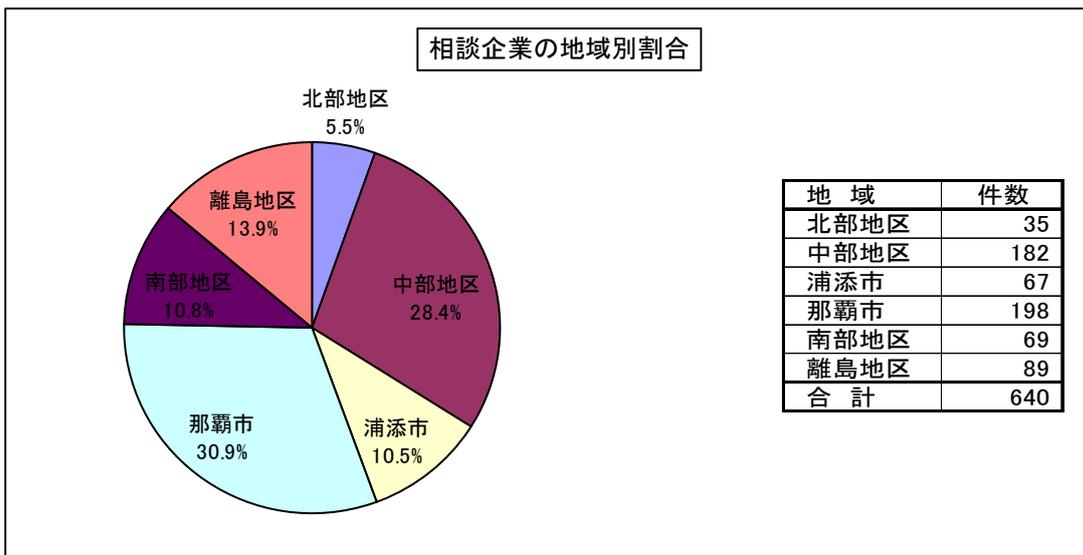
一次相談に訪れた企業640件の中で最も多かった業種が、卸小売業の150件となっている。全国的には、製造業からの相談件数が最も多いが、県内は業種的に製造業自体が少ないことから、製造業の相談件数は4番目となっている。



資料：沖縄県中小企業再生支援協議会より資料提供

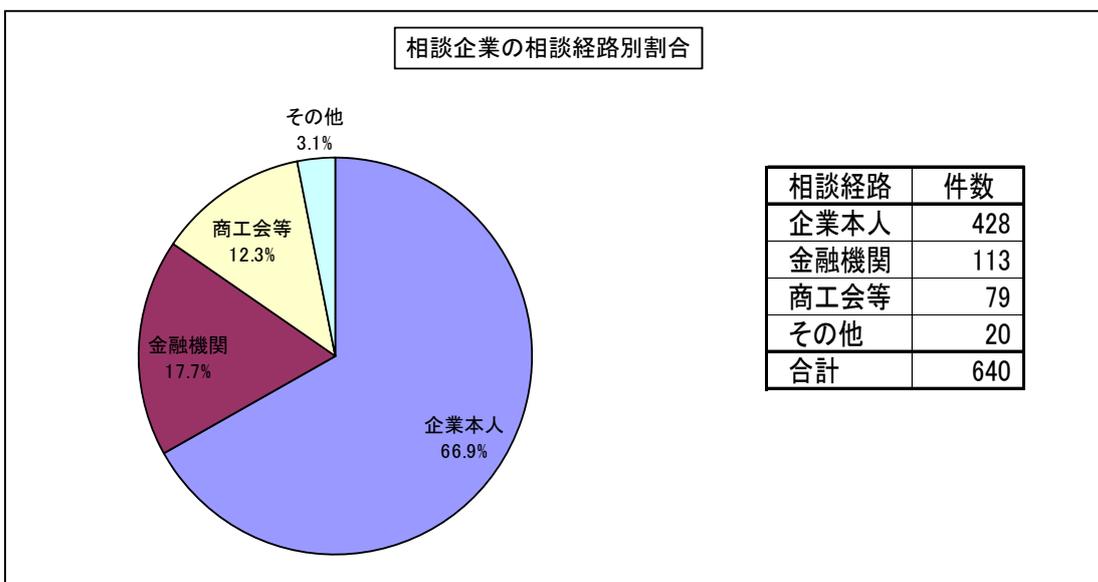
(3) 相談企業の地域別割合 (累計)

一次相談を実施した企業を地域別で見ると、最も多かったのが那覇市 198 件で、次に中部地区 182 件となっている。那覇市と中部地区で全体の 59.3%を占めている。離島地区からの相談も 89 件あるが、遠距離のため電話での対応が大半であり、実際に窓口まで訪れるケースは限られているようである。



(4) 相談企業の相談経路別割合 (累積)

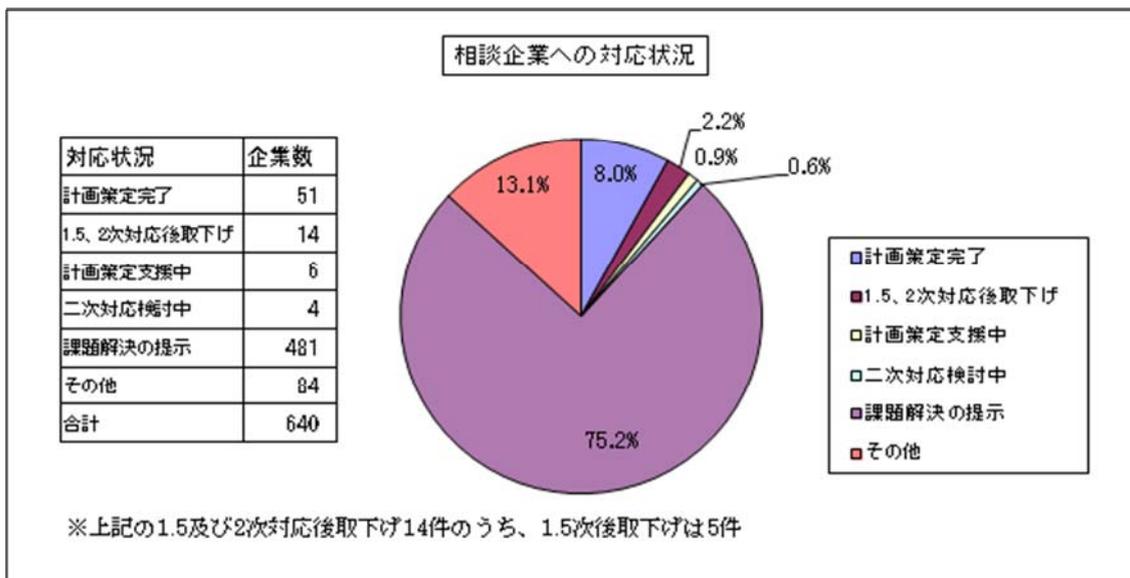
相談は企業本人が直接訪れるケースが最も多く 66.9%、次いで金融機関からの持込み 17.7%の順となっている。金融機関からの持込みについては、全国平均では 33%程度あることから、沖縄県においては、それに比べると低い水準になっている。



資料：沖縄県中小企業再生支援協議会より資料提供

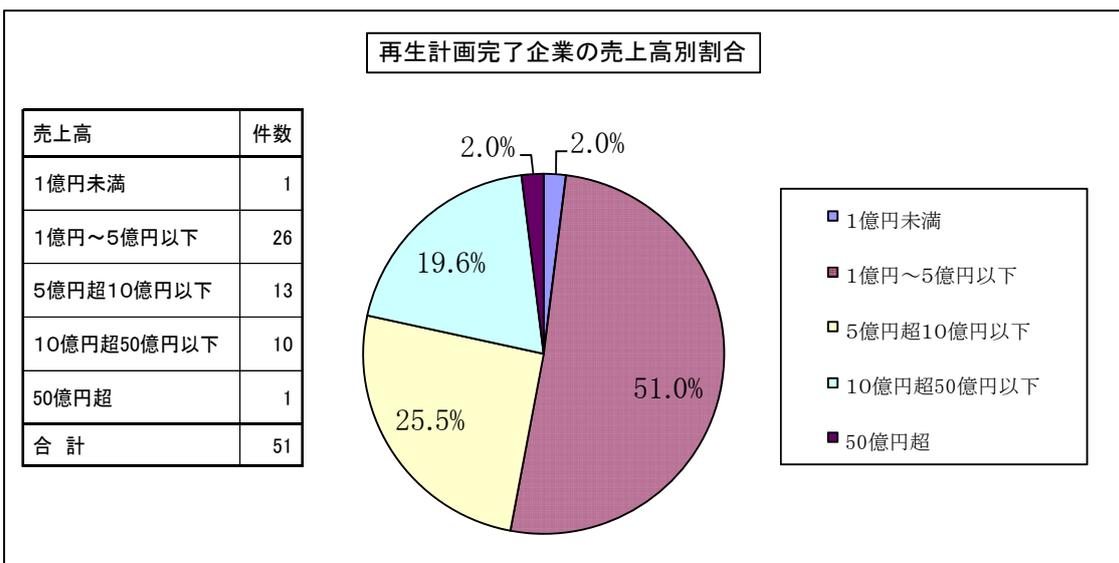
(5) 相談企業への対応状況（累積）

窓口相談に訪れた企業への対応状況として、課題解決の提示（資金繰り改善策、資金調達方法、各種経営改善策など）が75.2%と、その大半を占めている。実際に二次対応へ移行し、再生計画策定支援（二次対応）を実施した企業は、10.3%（66件）となっており、全国平均14.7%と比較すると、若干低い水準になっている。



(6) 再生計画策定完了案件（二次対応完了案件）の売上規模

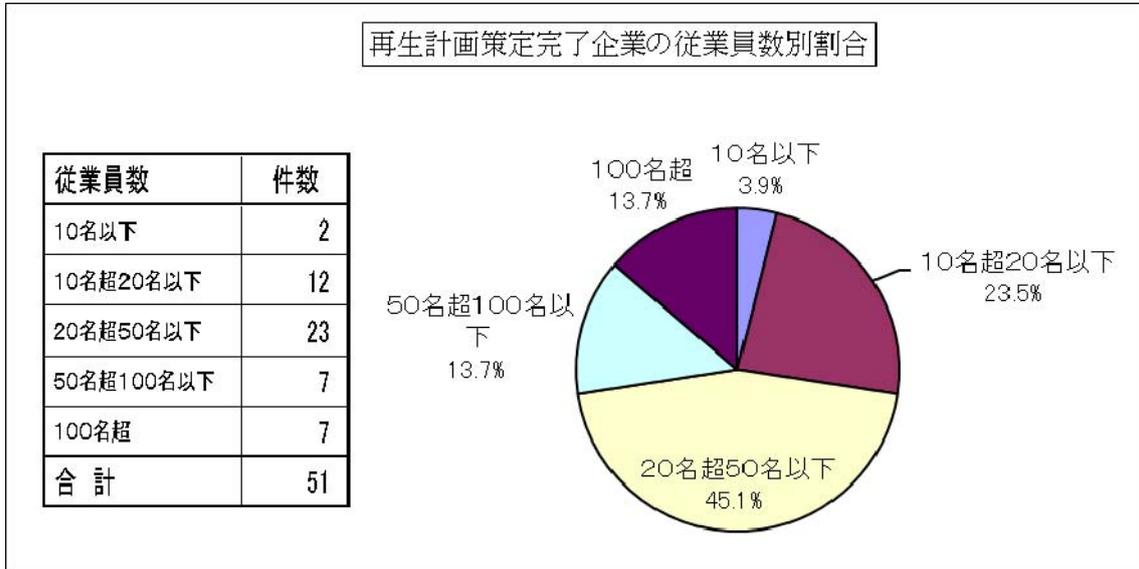
二次対応に移行して、再生計画策定を完了した案件の売上規模をみると、1億円～5億円以下の企業が過半数を占めている。これは、全国平均（36.2%）と比較しても多い割合になっている。



資料：沖縄県中小企業再生支援協議会より資料提供

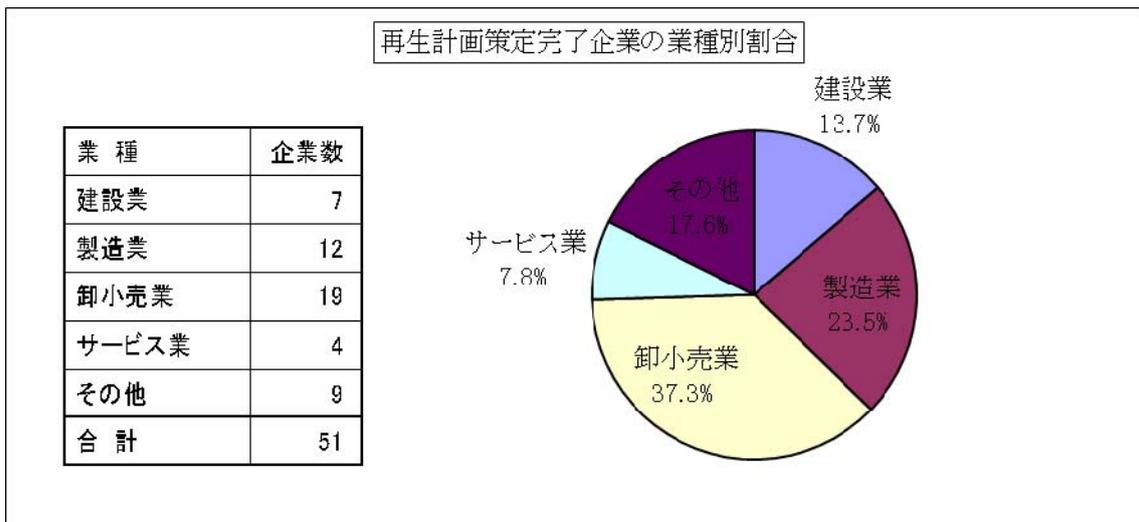
(7) 再生計画策定完了案件（二次対応完了案件）の従業員規模

二次対応に移行して、再生計画策定を完了した案件の従業員規模をみると、20名超50名以下の企業が45.1%と最も多く、次いで10名超20名以下の23.5%となっている。10名以下の企業は3.9%程度（2件）と低い水準になっている。



(8) 再生計画策定完了案件（二次対応完了案件）の業種別割合

再生計画策定を完了した案件の業種別割合をみると、卸小売業19件(37.3%)、製造業12件(23.5%)の順になっている。窓口相談に訪れる企業の業種は、多い方から卸小売業、サービス業、建設業、製造業の順で、製造業は4番目だが、実際に二次対応に移行し、再生計画策定完了に至ったケースで捉えると、製造業の割合が高くなっている。



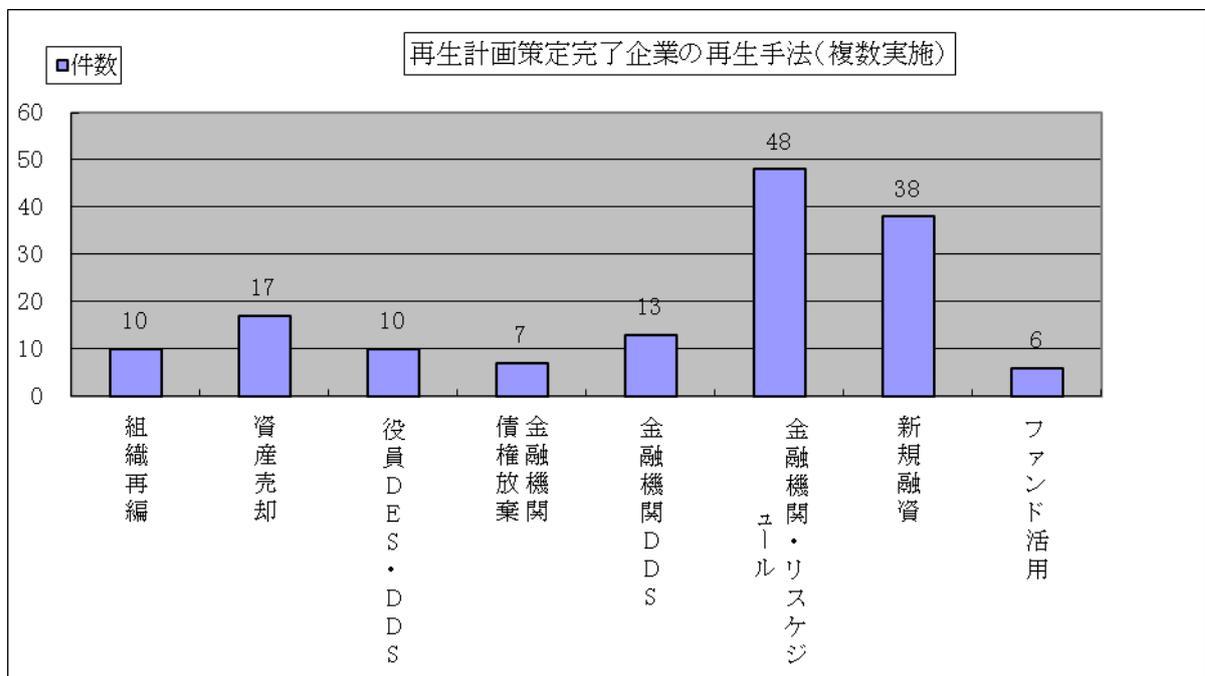
資料：沖縄県中小企業再生支援協議会より資料提供

(9) 再生計画策定完了案件の再生手法

再生計画策定完了案件（51件）に対する再生手法の内訳をみると、全国と同様にリスケジュールが最も多く用いられている。完了案件の大半である94.1%（48件）の企業にリスケジュールの手法が採用されている。また、中小企業再生支援資金などの新規融資を金融支援に取り入れるケースも、74.5%（38件）と高い水準になっている。

金融機関によるDDSを活用した案件は25.1%（13件）、第二会社方式などによる実質的な債権放棄を実施したケースは13.7%（7件）となっている。

なお、沖縄県中小企業再生支援協議会において、DESの活用実績はこれまでない。



※金融機関債権放棄7件には、ファンド活用によるものも含まれている。

資料：沖縄県中小企業再生支援協議会より資料提供

第2節 再生手法の選択と種類

1. 再生手法の選択

(1) 再生手法の判断の物差し

事業再生において選択される再生手法としては、①リスケジュール、②DDS（資本的劣後ローン）、③DES（債務の株式化）、④債権放棄、⑤第二会社方式による実質的な債権放棄がある。

これらの再生手法は、対象企業の窮境状況、財務状況（実質債務超過の金額）と今後の事業計画に基づく収益計画の内容を踏まえて選択される。

手順としては、金融支援を考慮しない「裸の三表」、つまり「予想損益計算書」「予想キャッシュフロー計算書」「予想貸借対照表」を10年分作成することから始まる。このうち、予想貸借対照表における実質債務超過の解消年数をみながら、金融支援の額および再生手法を選択することとなる。

私的整理によって再生計画を成立させるためには、対象債権者であるすべての金融機関から同意を得なければならない。ここで、金融機関の判断の物差しとなるのは、「実質債務超過解消年数」と「債務償還年数」の2つの基準である。理由は、これらの基準はいずれも金融検査マニュアルに基づいて各金融機関が行う債務者区分の判定基準と同一であり、金融機関としては、再生計画に同意する以上、当該企業の債務者区分が少なくとも要注意先以上にランクアップする必要があるからである。

なお、この債務者区分の具体的な判断基準は金融機関ごとに違うので、再生手法を選択するにあたっては、取引金融機関の顔ぶれを見て、すべての金融機関が歩み寄れると見込まれる着地点を想定することが重要なポイントとなる。そして、このような着地点をイメージするためには、手続の対象となる取引金融機関の債務者区分の判定基準をよく理解しておかなければならない。

その意味で、全国47都道府県に設置される中小企業再生支援協議会は、公的機関であり、地域金融機関出身の内部専門家を配している点などで、地域金融機関の事情を把握することに適していると言える。

(2) 再生計画の目線

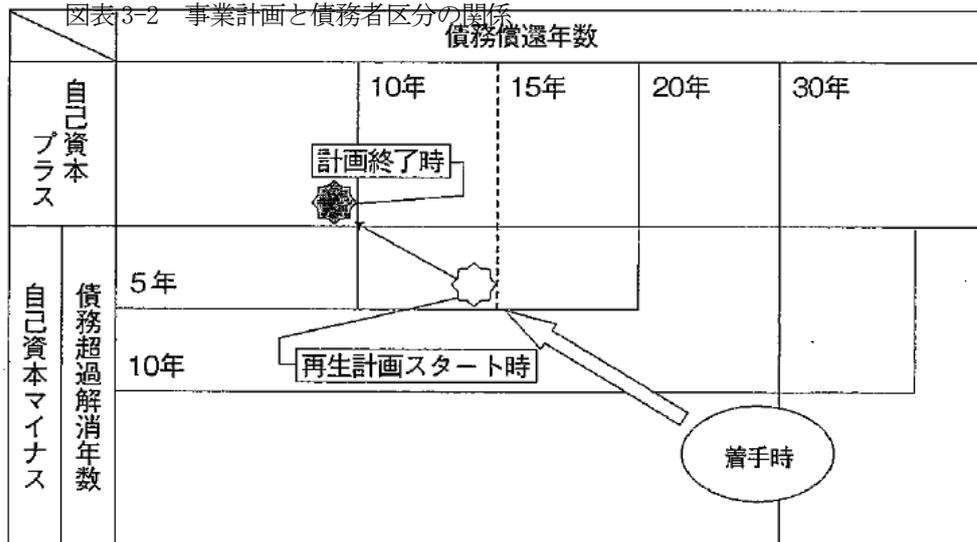
金融機関の債務者区分の判断基準については、形式的には次の図表3-1が基本となる。次に、再生計画の目線であるが、図表3-2のように、現状（着手時）は大幅な債務超過で、かつ過剰債務を抱えている状態（右下の位置）である。これを最終的には、計画終了時（左上の位置）に、前述の債務者区分として「正常先」の状態になることを目指す。計画終了時とは、中小企業においては計画実行後最初に到来する事業年度開始の日から5年目（大企業においては3年目）の計画期間の終了時点の意味する。したがって、再生計画による金融支援後の再生計画スタート時には、利益5年分の債務超過と15年分の要償還債務を抱えている状態（真ん中の位置）となる。

この「実質債務超過解消年数」の考え方は、各私的整理手続において数値基準という形で準則化されている。再生支援協議会スキームにおいては、協議会実施基本要領の中で「実質的に債務超過である場合は、再生計画成立後最初に到来する事業年度開始の日から3～5年以内を目処に実質的な債務超過を解消する内容とする」と規定されている。一方、私的整理ガイドラインでは「実質的な債務超過であるときは、再建計画成立後に最初に到来する事業年度開始の日から3年以内を目処に実質的な債務超過を解消することを内容とする」と規定し、RCC 企業再生スキーム、事業再生 ADR 及び企業再生支援機構（ETIC）も同様に3年以内の実質債務超過解消を求めている。

図表 3-1 債務者区分の形式基準

		債務償還年数			
		10年	20年	30年	50年
自己資本 プラス	債務超過解消年数	正常先	要注意先	要管理先	要管理先 ～ 破綻懸念先
		要注意先 5年	要注意先 ～ 要管理先		破綻懸念先
自己資本 マイナス	債務超過解消年数	要管理先 ～ 10年 破綻懸念先			
		破綻懸念先～実質破綻先			実質破綻先

図表 3-2 事業計画と債務者区分の関係



(3) 実質債務超過解消年数を前提に手法を選択

再生手法は、この数値基準を満たすように選択するのが原則であり、具体的には以下のような手順を踏む。

- ① 財務デューデリジェンスを行い対象企業の財務状況の分析調査により、実質債務超過の額を把握する。これと並行して、事業デューデリジェンスにより事業面の調査分析を行い、その結果に基づき事業計画を策定する。
- ② ①で策定された事業計画に基づき、金融支援を考慮しない場合の今後の10年間の予想損益計算書、予想貸借対照表、予想キャッシュフロー計算書（これらを「裸の3表」という）を作成する。
- ③ ②で作成された予想貸借対照表の3～5年目の実質債務超過の金額を確認し、実質債務超過が残らない場合には、リスケジュールやDDSによる金融支援で足りることとなる。他方で、実質債務超過が残る場合には、当該金額が債権放棄等による抜本的な金融支援を受ける必要のある金額となる。

(4) 実質債務超過額確定のための留意点

実質債務超過の金額は、財務デューデリジェンスによる実態貸借対照表における数字が基本となるが、不動産の含み損の取扱いがよく問題となる（継続保有の不動産の評価を、簿価とするか時価とするかという問題）。結論からいえば、簿価と時価の両方の数字を把握しておくことが必要といえる。

仮にリスケジュールによる金融支援で再生が可能な場合には、不動産の評価は簿価を基準として「実質債務超過解消年数」を計算することが許されるであろうし、このような取扱いが現実的である。他方、債権放棄等による抜本的な金融支援が必要な場合には、不動産の評価は時価を基準として、「実質債務償還年数」を計算する必要がある。

また、金融検査マニュアル別冊において、代表者からの借入金や担保提供している個人所有の不動産等については自己資本と見做す、との解釈が認められていることから、実質債務超過額を把握する際には、これらの中小企業特性を加味する必要がある。

2. 各種再生手法の概要

(1) リスケジュール

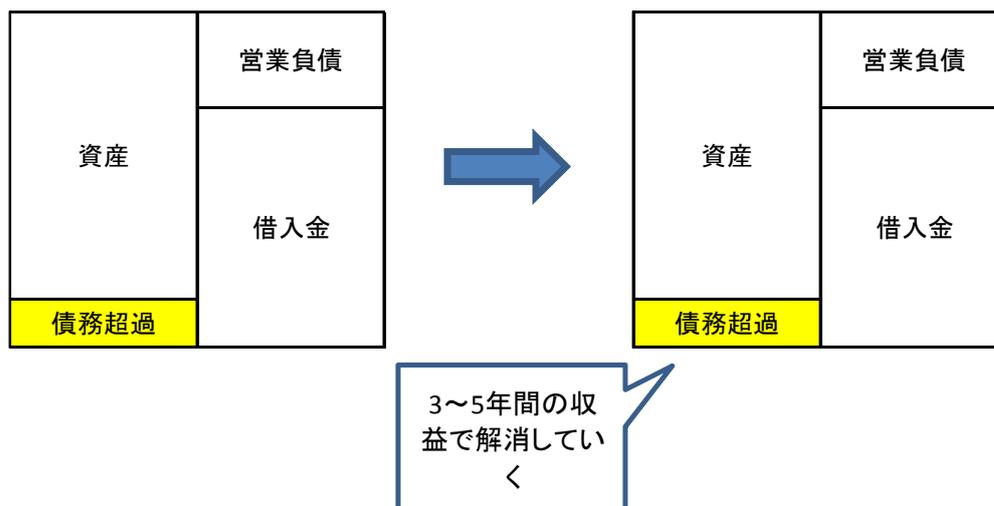
リスケジュールは、返済期限を延長するなど返済条件を変更することによる金融支援である。債務の減免を伴わないため、基本的には資金繰り、事業面での支援であり、財務面の改善効果は期待できない。したがって、一時的な事業の下振れが生じた場合など、早期再生の場面で行われる金融支援である。

財務デューデリジェンスによって把握された実態貸借対照表上、実質債務超過でない場合は、基本的に対象債権者である金融機関としては債権放棄等による債務の減免に応じる理由はない。また、実態貸借対照表上、実質債務超過であっても、金融支援前の予想貸借対照表において、5年以内に実質債務超過が解消され、かつ5年目における債務償還年数が10年以内であれば、金融支援としてはリスケジュールで十分である。なお、再生支援協議会スキーム以外の私的整理手続においては、実質債務超過の解消年限が3年とされているため、厳密には、3年以内に実質債務超過が解消されることが求められるが、中小企業に対する金融機関の見方としては、5年を基準に考えるのが一般的である。

また、リスケジュールの場合には、実態貸借対照表を把握する上で、事業用不動産の含み損は考慮する必要はない。

ただし、例えば事業用不動産に多額の含み損を抱えているなど、過剰債務状態が明らかな場合（具体的には、実質債務超過は5年程度で解消するものの、5年目の債務償還年数が20年となっている場合）には、リスケジュールのみではなく、さらに踏み込んだ金融支援を検討する必要がある。

〈リスケジュールのイメージ〉



(2) DDS (資本的劣後ローン)

DDS は、債権者が債務者に対して有する既存の貸付債権を他の貸付債権に劣後する、つまり劣後ローンに変更する再生手法である。一定の貸付債権を通常ローンから劣後ローンにすることにより、一定期間、返済の猶予を受けることができ、資金繰りが安定する効果がある。また、DDS は「金融検査マニュアル別冊」において認められた手法であり、金融機関の自己査定において劣後ローン部分を資本と見做すことが許容されている。そのため、金融機関としては、実質的に財務面での支援を行った場合と同等の効果が得られることとなり、債務者企業としても、金融取引の関係では、実質的に財務面での改善効果が見込める。金融検査マニュアル別冊では、DDS の態様として、資本的劣後ローン (早期経営改善特例型) と、十分な資本的性質が認められる借入金 (准資本型) の2種類を認めている。

この2つの特徴は以下の通り (一部抜粋)。

図表 3-3 早期経営改善特例型 DDS と協議会版資本的借入金の比較

	早期経営改善特例型DDS	協議会版資本的借入金
マニュアル上の定義	資本的劣後ローン(早期経営改善特例型)	十分な資本的性質が認められる借入金 資本的劣後ローン(准資本型)
貸出主体	金融機関に限る	金融機関等の債権者
債務者区分	要注意先(要管理先も可)	制限なし(破綻懸念先を想定)
適用金利	任意	年0.4%程度の支援金利 当初5年間は固定金利 その後、赤字の場合には利子負担がほとんど生じないなど配当に準じた金利設定(0.4%程度)が条件である。
計画要件	合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画【別冊7.(1)】	「中小企業再生支援協議会事業実施基本要領」に基づいた再生計画の策定が必要となる。
償還条件	転換時に存在する他のすべての債権および計画に新たに発生することが予定されている貸出債権が完済された後に償還が開始されること。 【別冊7.(1)②イ】	15年一括償還 【中企庁】
期限前弁済	経営改善計画が達成され、債務者の業況が良好となり、かつ、資本的劣後ローンを資本と見做さなくても財務内容にとくに問題がない場合に、債務者のオプションにより早期償還することができる旨の条項を設けることは差し支えない 【別冊7.(1)②イ.(注)】	原則として当初10年間は期限前弁済を禁止する。 【中企庁】

(略称) 「別冊」 : 金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕

「中企庁」 : 平成20年10月3日付 中小企業庁発表資料「十分な資本的性質が認められる借入金の活用による再生支援手法について

結論からいえば、早期経営改善特例型の DDS は、DDS 部分の適用金利が高いため、結果的に収益を圧迫することになることから、再生手法としては適切とは言い難い部分がある。

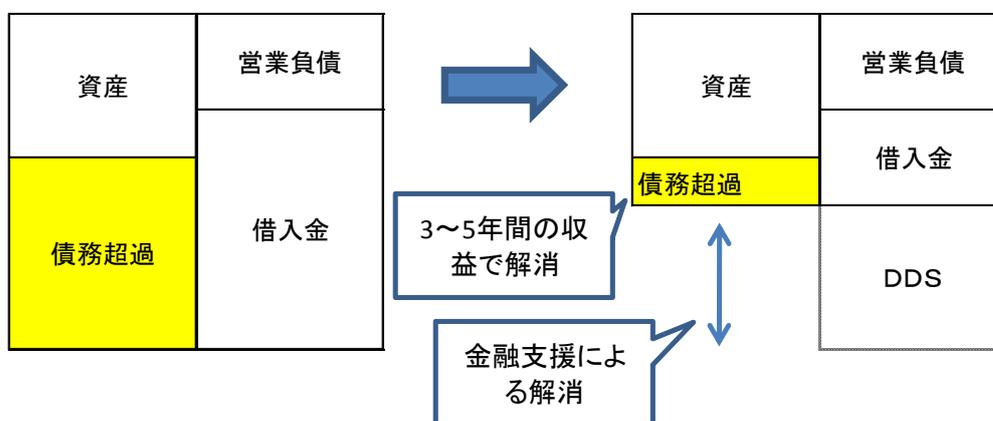
そこで、このようなデメリットを克服するために再生支援協議会スキームにおける新たな再生手法として、平成 20 年に認められたのが、准資本型の「協議会版資本的借入金」である。「協議会版資本的借入金」は資本性を認める条件として、金利を 0.4%、15 年一括償還等が求められ、企業にとっても経営の安定に寄与する仕組みとなっている。したがって、再生支援協議会スキームにおいて DDS の導入を検討する場合、基本的には「協議会版資本的借入金」の利用を検討している。

協議会版資本的借入金の利用が想定される場面としては、以下のようなケースがある。

- ① 融資シェアの高いメイン金融機関が、下位行のリスクジュールを促すために、自行が「協議会版資本的借入金」を適用するケース。
- ② 債権放棄を含む金融支援を実施するにあたり、融資シェアが低く財務基盤の脆弱な下位行が債権放棄に代えて「協議会版資本的借入金」を適用するケース。
- ③ 適切なタックスプランの遂行のため、必要支援額の全額を債権放棄するのではなく、債権放棄とともに「協議会版資本的借入金」を併用するケース。
- ④ 破綻懸念先企業において資金需要がある場合に、「協議会版資本的借入金」を適用して債務者区分をランクアップしたうえで、必要資金を融資するケース。

なお、DDS という再生手法は、債務者企業にとって金利面や資金繰り面などで大きなメリットがある一方で、決算書上の負債額に変更はない。したがって、「究極のリスクジュール」ともいえる手法であり、一步間違えば負債の単なる先送りともなりかねないことから、企業の抜本的な再生を図るうえでは内容をよく吟味しながら利用していく必要がある。

<DDS のイメージ>



(3) DES (債務の株式化)

DESとは、既存債務を株式に転換する再生手法である。DDSとは異なり、決算書上も負債が資本に振り替わるため、負債が減少し、自己資本が充実することになることから、債権放棄に近い抜本的な再生手法である。

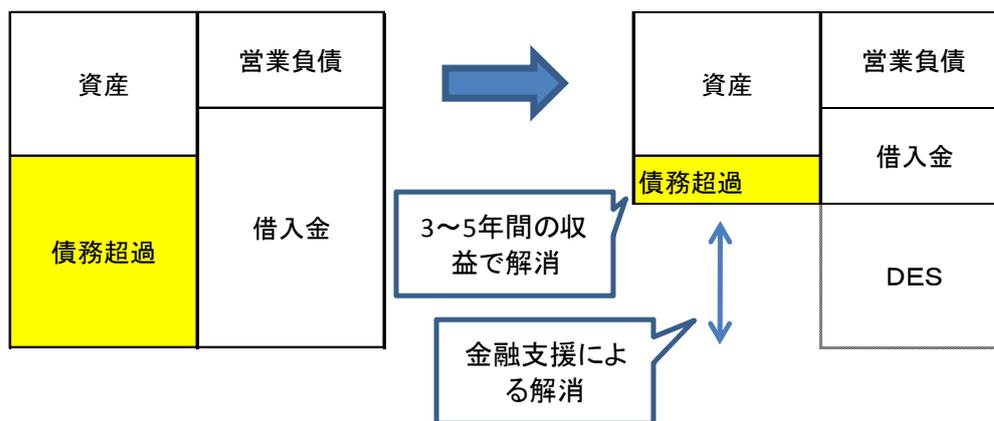
もともとDESは、上場企業の再生において活用されてきた手法であり、中小企業の再生手法としては馴染まないものと考えられてきた。それは、金融機関が中小企業の株を保有したとしても、上場企業の株式のように市場での売却ができず、EXITが困難であるためである。

しかし、商法改正とその後の会社法の施行により種類株式の発行が幅広く認められたことから、中小企業においても活用が広がることとなった。具体的な方法としては、無議決権の償還型株式に転換するDESである。この方法によれば、議決権がないため、金融機関による株式の保有制限の問題が生じない。償還型とすることで債権放棄に比べて遥かに組みやすい手法となった。しかも、債権放棄と同様に、合理的な再建計画の中で実施されれば、金融機関として無税償却が可能となる。また、平成18年度税制改正が施行される以前は、DESによる債務消滅益を認識する必要がなかったことから、債権放棄の場合に生じる債務者企業の免除益課税を回避できるメリットがあり、欠損金が不足しがちな中小企業の再生手法としてDESが重宝されていた。

しかし、平成18年度税制改正により、DESによる債務消滅益課税が行われることになって以降は、中小企業の再生において益金にぶつける欠損金が不足する問題から、DESの活用は著しく減少することとなった。

ちなみに、これまでに沖縄県の再生支援協議会で活用されたケースはない。

<DESのイメージ>



※ DESを導入する場合には、会社法上のさまざまな手続が必要となるため、種類株式の設計を含め、弁護士、公認会計士、税理士等の専門家を交えて協議することが必須である。

(4) 債権放棄

企業の再生計画において一般的な金融支援の内容は、直接の債権放棄である。法的整理手続において策定される再生計画（更生計画）は、ほとんどが直接債権放棄を内容とするものである。私的整理手続を利用する中小企業は、これまで述べてきたリスケジュールやDDSによる支援で再生が図れるような財務状態でないことも多く、後述する第二会社方式による実質的債権放棄と並び、債権放棄を必要とする事例も多い。

必要となる債権放棄額は、前述のとおり、実質債務超過額を睨みながら、「裸の三表」における5年目の実質債務超過額をイメージする。

私的整理手続において債権放棄を行う場合に注意すべき点は、第一に、放棄を行う金融機関が放棄額について無税償却が可能となるか、第二に、債務者に債権放棄による債務免除益に対し課税が生じるような計画になっていないかという点である。

第一に、政府系金融機関やRCC以外の民間金融機関が単独で直接債権放棄を実施した場合、債権放棄額について無税処理することは難しいということである。そもそも税務上無税処理が認められる要件に「合理的」という言葉がある。「合理的」とは複数の金融機関が債権放棄を実施するというのもってそのように認められると一般的には解釈されている。私的整理ガイドラインや再生支援協議会スキームに関する国税庁への紹介文書においても「複数の金融機関」となっており、たとえ再生支援協議会が関与したとしても、単独の金融機関による債権放棄の無税処理は簡単には認められない。もし、単独での支援によらなければならない場合には、後述する第二会社方式を用いて法的清算手続における債権の放棄を検討するか、RCC等への債権売却を利用するなどの工夫が必要である。

第二に直接放棄の場合には、債務者企業の免除益課税の問題を整理する必要がある。つまり、債務免除を受ければ、債務免除益が生じるため、その免除益に十分に見合う税務上の欠損金が必要である。当然のことながら、税務上の繰越欠損金を超える債務免除を受ければ、金融機関が債権放棄したことにより、新たに税負担が生じて資金が必要になるという、わけのわからない事態となってしまう。実質債務超過であるからといって、超過額がすべて税務上の欠損金となるわけではない。とくに中小企業においては、減価償却不足などといった適切でない決算処理がなされていることが多く、債務免除益にぶつけるだけの税務上利用できる欠損金が不足しているケースが多い。したがって、債権放棄を受けることにより、債務者に免除益課税が生じるという事態を回避することが難しい。後述するように、これも第二会社方式が多用される大きな理由の一つである。

なお、平成22年10月より清算所得課税が廃止されたことに伴い、私的整理手続等によって直接債権放棄を受ける場合の欠損金の取扱いが変更されており、一定の条件の下ではこの免除益課税に対する問題解決が図られている。

(5) 第二会社方式

第二会社方式とは、債務者企業の事業の全部または一部を、会社分割や事業譲渡により別会社に承継した後、当該債務者企業を特別清算手続または破産手続により清算するスキームである。対象債権者である金融機関は、分割対価もしくは譲渡代金により返済されない貸付債権、または別会社に承継されない貸付債権について、特別清算手続や破産手続によって債権放棄を行うこととなる。

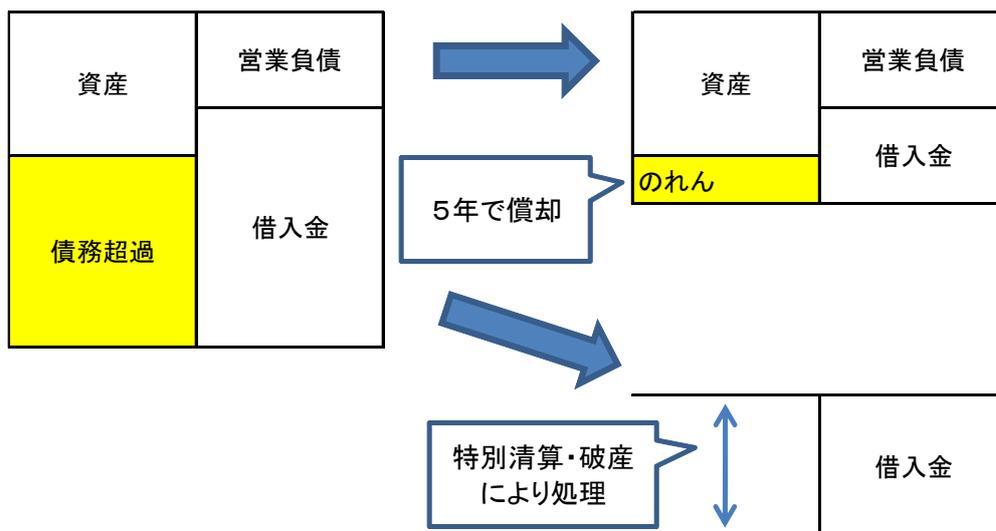
この第二会社方式のうち、事業の全部または一部を会社分割や事業譲渡により別会社に譲渡することは、債務者企業単独でもできる行為であり、法的には必ずしも金融機関の同意を必要としない。しかし、私的整理手続における再生手法としてなされる第二会社方式は、対象債権者の了解を得て、具体的には、会社分割または事業譲渡に対して異議を述べないことと、特別清算手続または破産手続を通じて債権放棄を行うことについてあらかじめ承諾を得たうえで実行することになる。

したがって、最近、事業再生の名のもとに、コンサルタントや弁護士が行っている債権者に隠れて実行される会社分割や事業譲渡による事業の抜き出しとは根本的に異なる。

第二会社方式は、基本的に直接債権放棄と同等の効果を得るためになされるものであり、実態貸借対照表上の実質債務超過額から債権放棄による支援が必要な場合に選択される手法である。中小企業の再生においては、直接債権放棄による支援はハードルが高く、その代替としてこの第二会社方式が利用されることが多い。

再生支援協議会における実績をみても、最近では、債権放棄を伴う抜本的な再生手法を用いた案件のうち、約8割がこの第二会社方式を用いている。

<第二会社方式のイメージ>



第3節 沖縄県中小企業再生支援協議会の再生事例

再生事例 1

＜企業概要＞	
企業名	: B社
業種	: サービス業
資本金	: ●百万円
従業員	: 210名
売上規模	: 8億円
関連会社	: Z社 (B社からの下請業務)

1. 企業の状況

沖縄県内で、サービス施設を複数店舗展開してきたが、業界競争の激化や景気低迷の煽りを受け、来客数が全般的に伸び悩んでいた。また、数年前に10億円余りの資金をかけてオープンした新施設の売上が思うように推移せず、金利負担等が重くのしかかり、資金繰りが非常に厳しい状況になった。

また、B社には業務の一部を外注している関連会社Z社があるが、両社間での利益操作がなされるなど、透明性に欠ける部分があった。

2. 相談経緯等

- ① メインバンクの紹介で代表者が来所し、再生計画策定に関する相談があった。
- ② 1.5次対応を実施しつつ、金融機関との間で再生可能性に関する協議を重ねた結果、金融機関からの協力意思が確認できたため、正式な二次対応へ移行した（関連会社を含めた再生が必要）

3. 相談時の財務状況

単位: 百万円

相談時のP/L(連結)	
売上高	801
売上原価	638
売上総利益	163
販管費	121
営業利益	42
経常利益	▲24
当期利益	▲26
CF	47
約定返済額	150
借入金	2,240

相談時のB/S(連結)			
流動資産	22	流動負債	108
固定資産	1,634	固定負債	2,259
繰延資産	0	実質自己資本	▲711
合計	1,656	合計	1,656

＜財務面の課題＞

- ① 赤字状態
- ② 大幅な債務超過
- ③ 大幅な返済財源不足

4. 再生計画の概要

(1) 事業体制

財務の透明性、事務の効率化を図る目的で、関連会社Z社との合併を実施する

(2) 事業面の改善

- ① 新規顧客獲得及び離客率減少に向けての各種プロモーション実施による売上増強
- ② 老朽化した設備の修繕、改装等による顧客サービスの向上
- ③ 役員報酬や固定費の削減による収益力強化

(3) 金融支援等

- ① 協議会版資本的借入金（協議会版DDS）500百万円の実行 →A銀行330 B銀行170
- ② 役員借入金141百万円のみなし自己資本化
- ③ 協議会版DDS500百万円の実行（金利0.4%）に伴う金利負担の軽減
- ④ 金融機関借入金のリスケジュール（約定返済額を現行の約50%へ軽減）
- ⑤ 老朽化した設備の修繕資金として、B銀行が50百万円の新規融資を実施

<再生手法>

相談時（連結ベース）

資産 1,655	営業負債 126
	借入金 2,240
債務超過 710	



協議会版DDS500百万円及び役員借入金141百万円のみなし資本化により、実質債務超過額を65百万へ圧縮

計画スタート時（合併後）

資産 1,678	営業負債 107
	借入金 1,636
債超 65	
	資本的借入 641

5. 改善の効果（合併後）

単位：百万円

P/L(計画1年目)	
売上高	807
売上原価	634
売上総利益	173
販管費	116
営業利益	57
経常利益	23
当期利益	23
CF	89
約定返済額	72
借入金	2,233
うち、資本的借入	(641)

B/S(計画スタート時点)			
流動資産	105	流動負債	70
固定資産	1,574	固定負債	1,674
繰延資産	0	実質自己資本	▲ 65
合計	1,679	合計	1,679

<財務面の改善>

- ① 経常赤字、当期赤字の解消
- ② 債務超過を65百万円へ圧縮(5年以内に解消予定)
- ③ 約定返済額はCFの範囲内に収まる
(5年目の計画終了年度における、有利子負債対CF倍率も10倍以内に収まる)



(有利子負債対CF倍率)

$$\frac{\text{有利子負債合計額}-\text{現預金}-\text{有価証券等}-\text{運転資金}}{\text{留保利益}+\text{減価償却費}} \leq 10$$

4. 協議会が果たした役割

- ① 施設ごとの採算性、将来性を見極め、実現可能性の高い数値計画の策定を支援した。
- ② 協議会版 DDS を活用した再生手法について、関係金融機関との調整を行った。
- ③ 計画策定期間中に資金繰りが破綻しないよう、企業の状況把握及び金融団との調整を行った。

5. 地域への影響

- ① 本再生計画の実行により、財務内容が大幅に改善されるとともに、採算性が見込める事業の継続が可能となり、同社の従業員 210 名の雇用が確保された。
- ② 未払金の発生等による連鎖倒産が回避できた。

再生事例 2

<企業概要>

企業名	: C社
業種	: 製造業
資本金	: ●百万円
従業員	: 29名
売上規模	: 4億円
関連会社	: D社、E社 (C社からの下請業務)

1. 企業の状況

昭和●年に親会社が多額の負債を抱えて倒産、C社が負債の全てを肩代わりした。平成●年には、当時のメインバンクが経営破綻したため、C社の主債務は(株)整理回収機構（以下、RCC）に移行した。

売上高は、競合商品の出現、販売網の衰退などにより、ピーク時の半分以下まで減少、収益力も大幅に悪化し、借入金の返済負担に苦しんでいた。

また、C社は関連会社のD社とE社に一部業務を委託していたが、過去からのしがらみ等もあり、割高かつ不透明な取引が続いていた。

2. 相談経緯等

代表者が来所し、経営改善計画の策定と、それに伴うRCCからの退出に関する相談があった。

3. 相談時の財務状況

単位:百万円

相談時のP/L	
売上高	512
売上原価	422
売上総利益	89
販管費	131
営業利益	▲ 41
経常利益	▲ 29
当期利益	▲ 44
CF	▲ 24
約定返済額	60
借入金	683

相談時のB/S			
流動資産	292	流動負債	239
固定資産	211	固定負債	648
繰延資産	0	実質自己資本	▲ 385
合計	503	合計	503

<財務面の課題>

- ① 赤字状態
- ② 大幅な債務超過
- ③ 大幅な返済財源不足

4. 再生計画の概要

(1) 再生スキーム

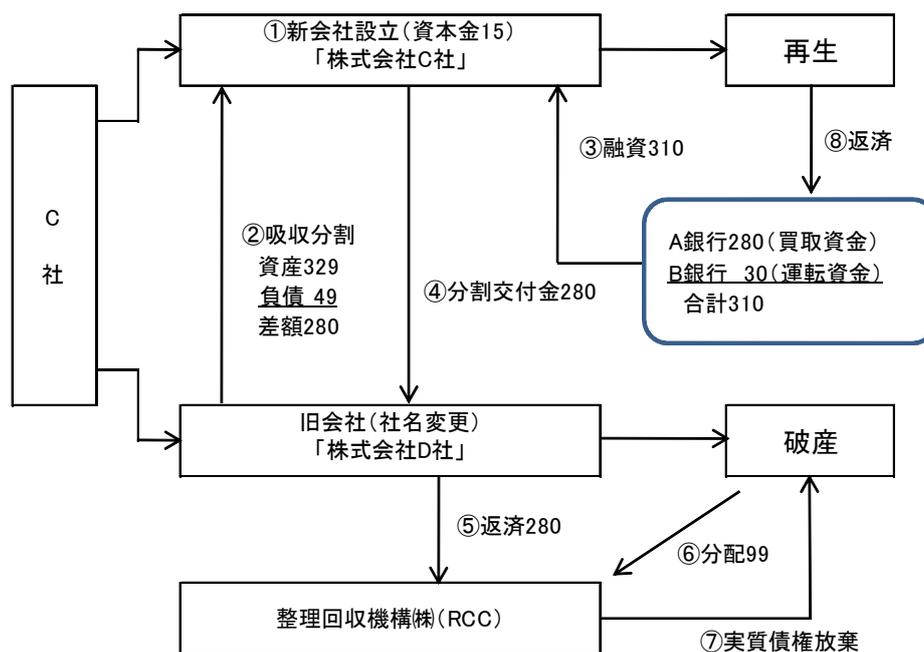
第二会社方式による企業再生（税制非適格吸収分割）

(2) 事業面の改善

- ① 海外市場の開拓及び国内市場の営業強化による売上高の維持向上
- ② 役員報酬及び管理職の給与カットによる収益力向上
- ③ 生産部門の多能工化による労働生産性の向上
- ④ グループ会社に委託していた製品加工及び在庫管理の見直しによる経費削減

(3) 金融支援等（財務改善策）

- ① RCCによる実質的な債権放棄
- ② A銀行による新規融資280百万円（買取資金）、B銀行による新規融資30百万円（運転資金）



(手続の流れ)

- ① C社の代表者及び社員の出資による新会社を設立
- ② 旧会社の営業用資産と負債を新会社へ承継
- ③ 新会社はA銀行とB銀行から合計310百万円（うち、買取資金280）を調達
- ④ 新会社は旧会社へ分割交付金280百万円を支払
- ⑤ 旧会社はRCCへ280百万円を返済
- ⑥ 旧会社は破産 → 破産時にはRCCへ99百万円分配
- ⑦ RCCは旧会社に対する残債務について実質的に債権を放棄
- ⑧ 新会社はA銀行及びB銀行の借入金をCFの範囲内で長期返済

5. 改善の効果

単位：百万円

P/L(計画1年目)	
売上高	422
売上原価	279
売上総利益	143
販管費	97
営業利益	46
経常利益	37
当期利益	24
CF	23
約定返済額	19
借入金	310

B/S(計画スタート時点)			
流動資産	219	流動負債	68
固定資産	156	固定負債	292
繰延資産	0	実質自己資本	15
合計	374	合計	374

<財務面の改善>

- ① 営業赤字、経常赤字、当期赤字の解消
- ② 債務超過の解消
- ③ 約定返済額はCFの範囲内に収まる

計画終了年度(5年目)における、有利子負債対CF倍率も10倍以内に収まる

4. 協議会が果たした役割

- ① 企業や診断士との協力を図りながら、実現可能性の高い数値計画の策定を支援した。
- ② 第二会社方式を活用した再生手法について、RCCや金融機関との調整を行った。
- ③ 再生計画策定期間中に企業の資金繰りが破綻しないよう、企業の状況把握等に努めた。

5. 地域への影響

- ① 本計画の実行により倒産が回避され、直接的効果として従業員29名の雇用が確保された。
- ② 県内地域資源の積極的な活用が継続されることから、県内農家の安定供給先として保たれた。
- ③ 未払金の発生等による連鎖倒産が回避できた。

再生事例 3

<企業概要>

企業名 : D社
 業種 : 卸売業
 資本金 : ●百万円
 従業員 : 38名
 売上規模 : 40億円
 関連会社 : なし

1. 企業の状況

投資の失敗で大幅な赤字を計上し、その穴埋めとして金融債務が膨れ上がり大幅な債務超過と債務償還能力不足に陥った。また、業界の価格競争が激化し、売上維持のため価格引下げを余儀なくされ、収益状況も悪化していた。これまで、取引金融機関の協力のもと、経営改善に取り組んできたが、予想以上の財務状況悪化で自主再建は断念し、抜本的な企業再編を図ることで事業の再生を目指していくこととなった。

2. 相談経緯等

メインバンクより、抜本的な経営改善計画の策定（債権放棄含む）に関する相談があった。

3. 相談時の財務状況

単位:百万円

相談時のP/L	
売上高	3,998
売上原価	3,744
売上総利益	254
販管費	218
営業利益	36
経常利益	43
当期利益	41
CF	62
約定返済額	165
借入金	3,312

相談時のB/S			
流動資産	1,182	流動負債	3,072
固定資産	1,062	固定負債	511
繰延資産	0	実質自己資本	▲ 1,339
合計	2,244	合計	2,244

<財務面の課題>

- ① 大幅な債務超過
- ② 大幅な返済財源不足

4. 再生計画の概要

(1) 再生スキーム

第二会社方式による企業再生（税制非適格吸収分割）

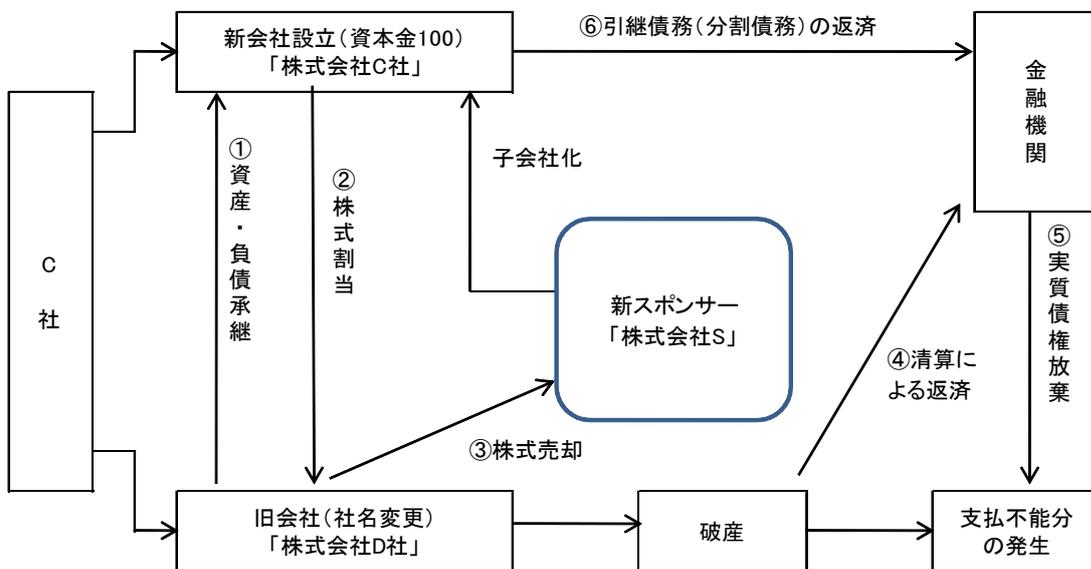
(2) 事業面の改善

- ① 新スポンサーとの共同仕入れによるコストダウンや品揃えの充実
- ② 新スポンサー所有設備の有効活用による業務の効率化
- ③ 組織体制の見直し及び強化

(3) 金融支援等（財務改善策）

金融機関による実質的な債権放棄

<再生スキーム>



(手続の流れ)

- ① 新会社を設立し、旧会社の営業用資産と負債を承継
- ② 新会社は、資産と負債の差額100百万円を旧会社へ株式割当
- ③ 旧会社は株式（100百万円）をスポンサーに売却し、破産による清算へ移行
- ④ 破産時に金融機関へ一部返済
- ⑤ 金融機関は旧会社の残債務について実質的に債権放棄
- ⑥ 新会社は分割債務をCFの範囲内で長期返済

5. 改善の効果

単位: 百万円

P/L(計画1年目)	
売上高	4,126
売上原価	3,828
売上総利益	298
販管費	207
営業利益	91
経常利益	109
当期利益	66
CF	70
約定返済額	65
借入金	1,782

B/S(計画スタート時点)			
流動資産	967	流動負債	951
固定資産	1,055	固定負債	971
繰延資産	0	実質自己資本	100
合計	2,022	合計	2,022

<財務面の改善>

① 債務超過の解消

② 約定返済額はCFの範囲内に収まる

計画終了年度(5年目)における、有利子負債対CF倍率も10倍以内に収まる

4. 協議会が果たした役割

- ① 企業や診断士との協力を図りながら、実現可能性の高い数値計画の策定を支援した。
- ② 金融機関とスポンサー候補企業との調整役を担い、合意に取り付けた。
- ③ 再生計画策定期間中に企業の資金繰りが破綻しないよう、企業の状況把握等に努めた。

5. 地域への影響

- ① 直接的効果として従業員 38 名の雇用が確保された。
- ② 未払金の発生等による連鎖倒産が回避できた。

第4節 完了案件に対するモニタリングの状況

1. 再生計画の達成状況

再生支援協議会事業では、再生計画策定を完了した案件に対して、概ね3事業年度を目途としてモニタリングを実施することになっている。沖縄県中小企業再生支援協議会では、中間期に支援業務部門の統括責任補佐（サブマネージャー）が、決算期には中小企業診断士などの外部専門家がモニタリングを実施している。

モニタリングの内容は、売上高や利益といった数値目標の達成状況にとどまらず、計画に盛り込まれた資産処分の確認、具体的な改善策に対する取り組み状況などの確認も行う。また、モニタリング期間が終了したときには、相談企業の計画達成状況等を踏まえ、その後のモニタリングの可否を判断する。

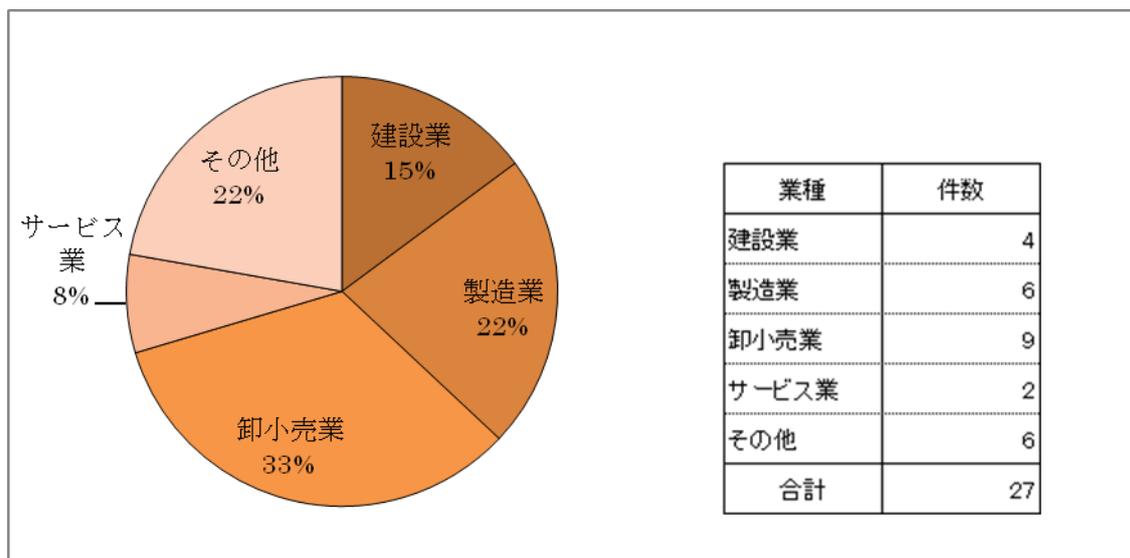
沖縄県中小企業再生支援協議会では、平成23年9月末現在での完了案件は55社あり、そのうち32社についてはモニタリングを継続中、23社については、業績良好あるいは3事業年度経過などといった理由によりモニタリングを終了している。

今回、沖縄県中小企業再生支援協議会の協力のもと、モニタリングを継続している32社のうち、既に計画策定後1年以上が経過し、決算ベースでの実績が確認できる27社を対象に、再生計画の達成状況と要因分析を行った。

尚、業績が良好である企業は既にモニタリングを終了していることから、モニタリングを継続している企業、つまり今回の調査対象企業は、業況が好転しているとは言えない企業が中心であることを前提のうえ、以下について確認していきたい。

(1) 業種別

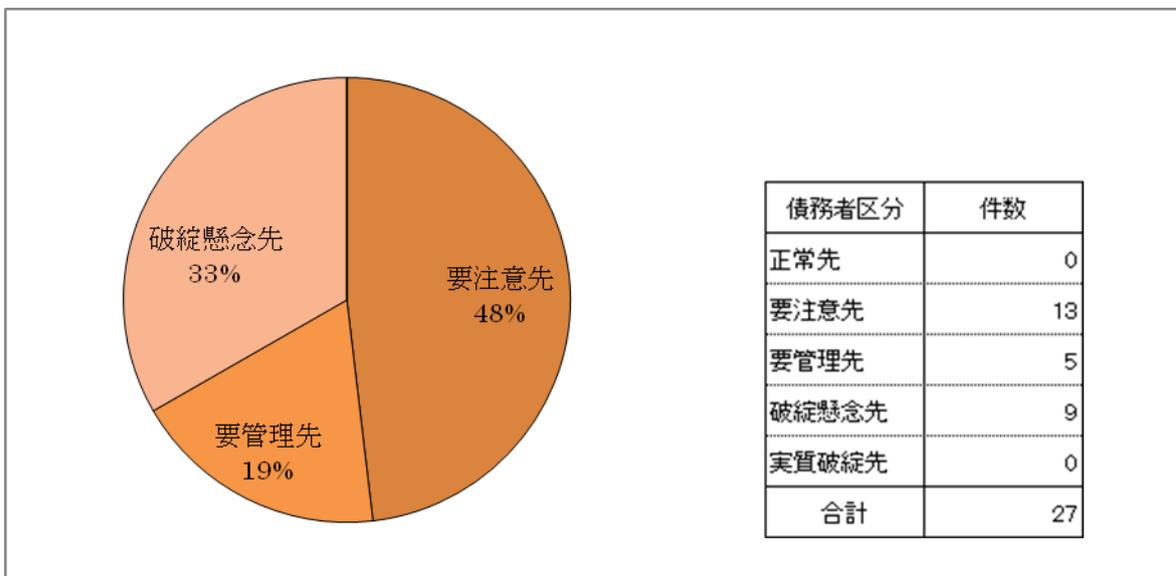
今回、調査を行う27社の業種別内訳は、以下の通りとなっている。



資料：沖縄県中小企業再生支援協議会より資料提供

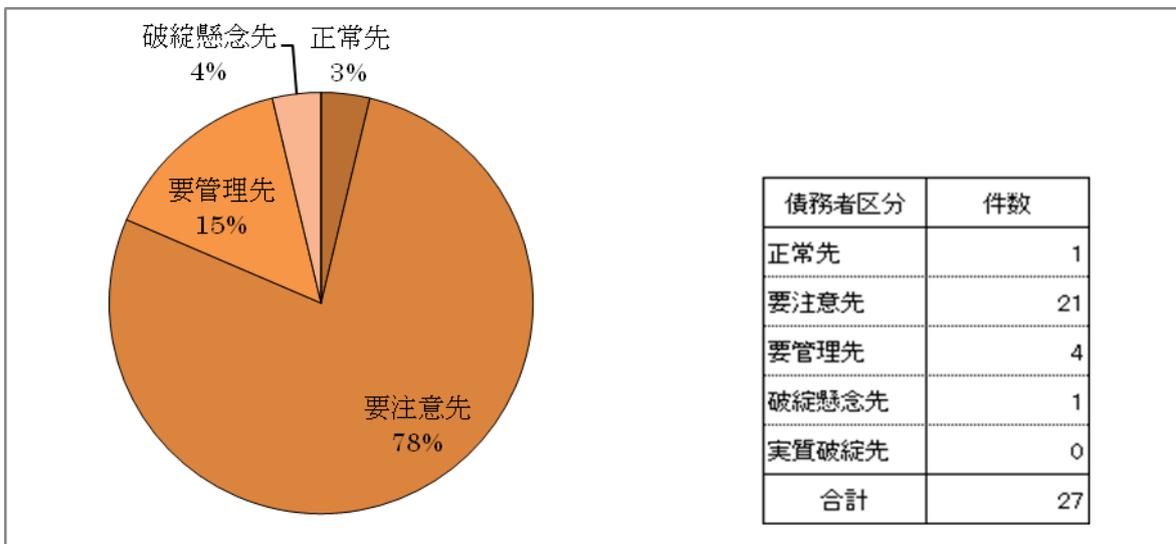
(2) 再生計画策定前の債務者区分

調査対象 27 社について、再生計画策定前の債務者区分は、要注意先が最も多く 13 社 (48%)、次に破綻懸念先 9 社 (33%)、要管理先 5 社 (19%) の順となっている。



(3) モニタリング時点の債務者区分

再生計画の策定を完了し、1 年以上が経過したモニタリング時点の債務者区分は以下の通りである。再生計画策定前は、要注意先が 13 社 (48%) だったのに対し、再生計画策定後は 21 社、約 8 割が要注意先になっている。また、再生計画策定前では破綻懸念先が 9 社であったのに対し、モニタリング時点では 1 社まで減少している。

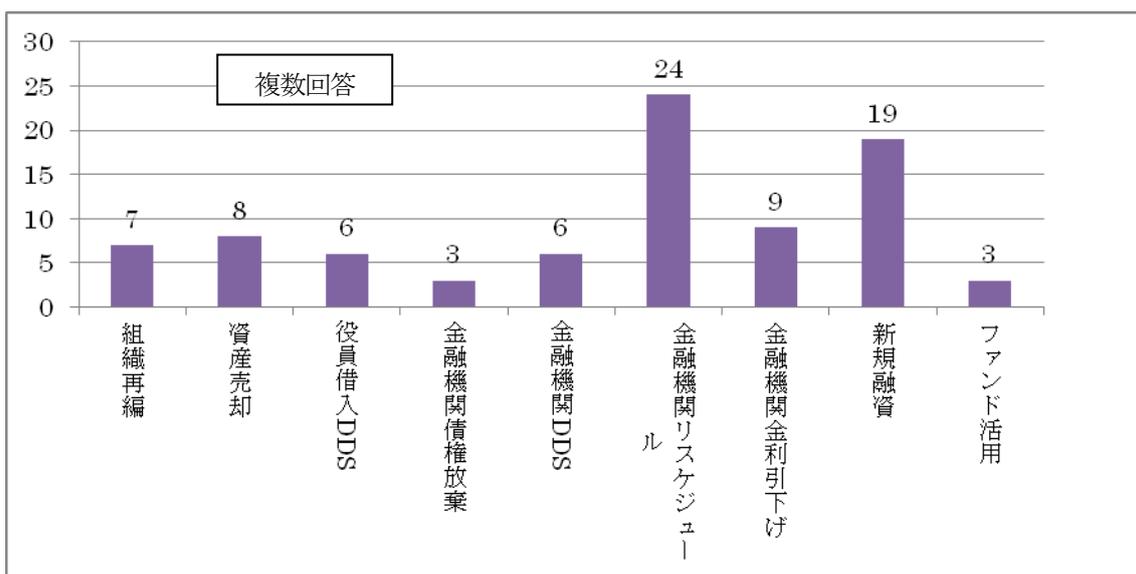


資料：沖縄県中小企業再生支援協議会より資料提供

(4) 再生手法

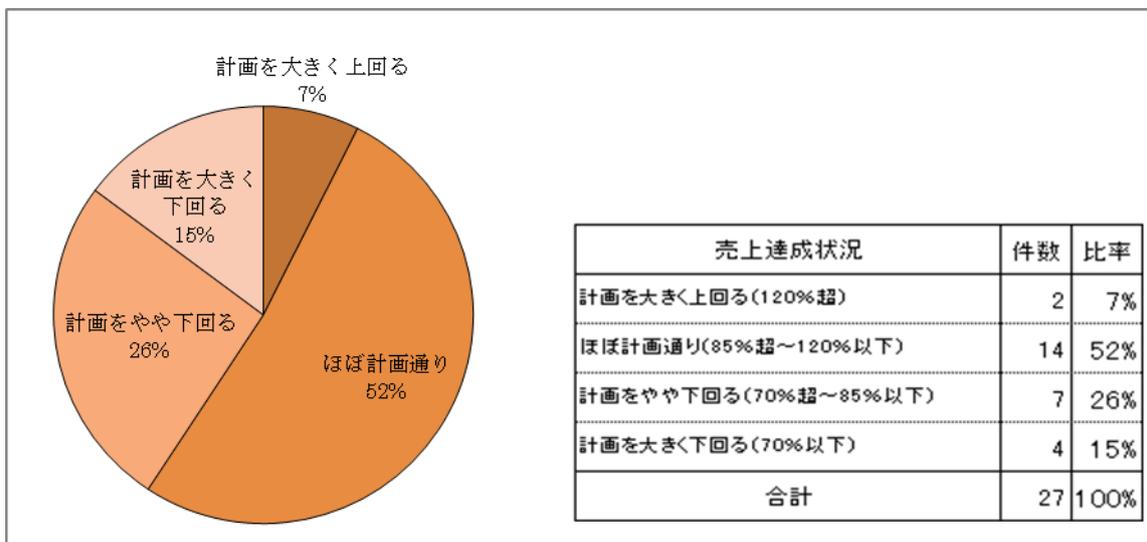
調査対象 27 社の再生手法の内訳をみると、約 9 割に相当する 24 社にリスケジュールの手法が用いられている。また、沖縄県の制度融資である中小企業再生資金をはじめとした新規融資を取り入れるケースも、19 社（約 7 割）と高い水準にある。金融機関による DDS は 6 社あるが、そのうち 5 社が協議会版 DDS（協議会版資本金的借入金）となっているとのことである。

金融機関による債権放棄が 3 社あるが、このなかには「おきなわ中小企業再生ファンド」を活用したものが 2 社含まれている。



(5) 売上高の達成状況

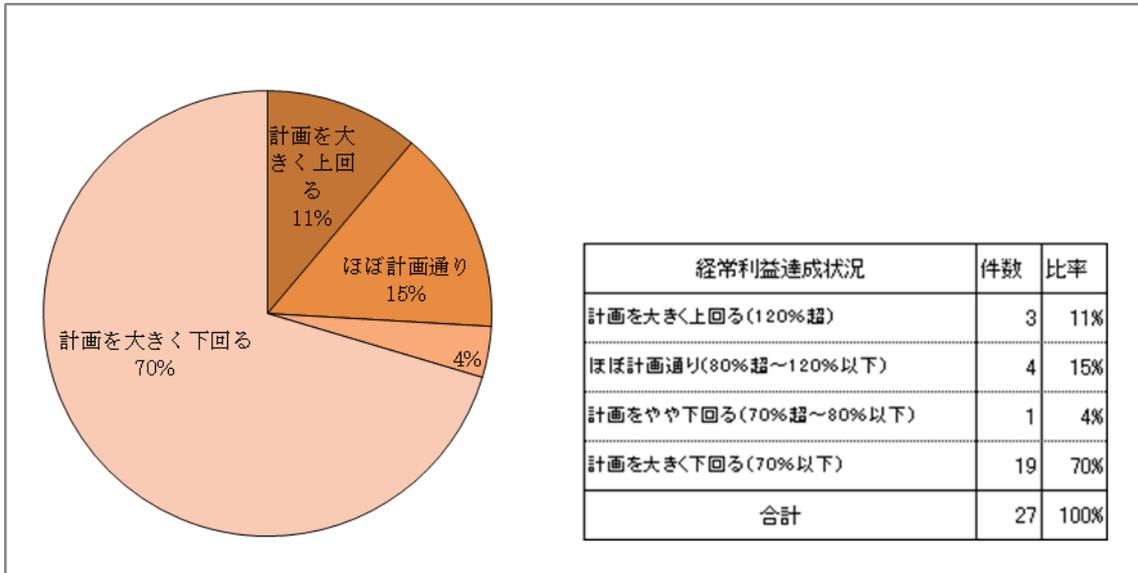
再生計画の売上高達成状況を見ると、達成率が 85% 超の比較的計画通りに推移していると思われる企業は 16 社（59%）にとどまっている。



資料：沖縄県中小企業再生支援協議会より資料提供

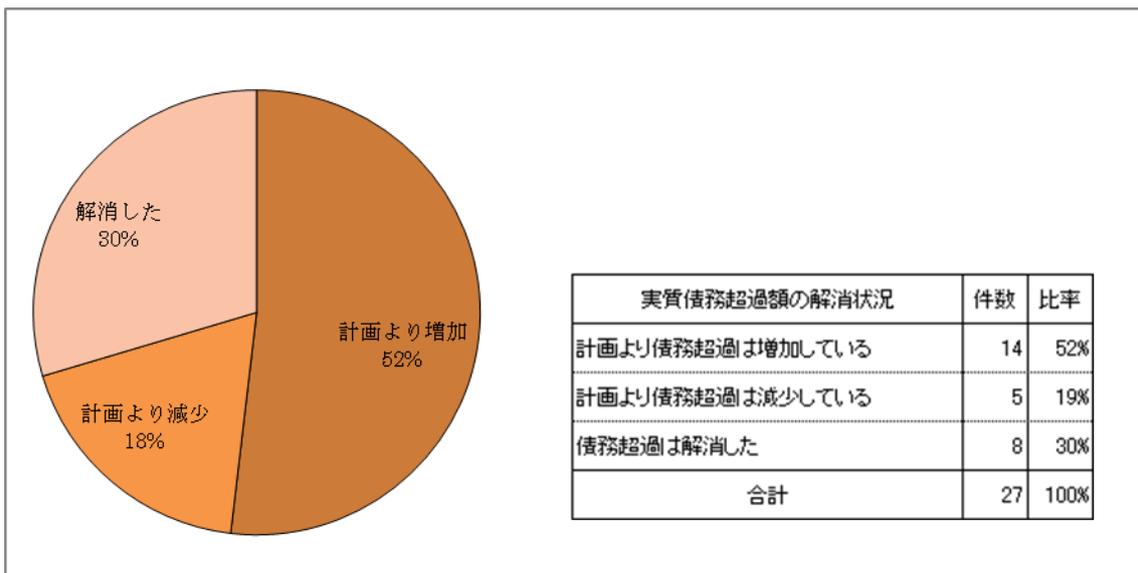
(6) 経常利益の達成状況

再生計画の経常利益達成状況を見ると、達成率が70%以下の大幅な未達状況にある企業が19社(70%)と最も多い。



(7) 実質債務超過額の解消状況

実質債務超過の解消状況については、半数程度の企業が「計画より債務超過は増加している」状況にある。

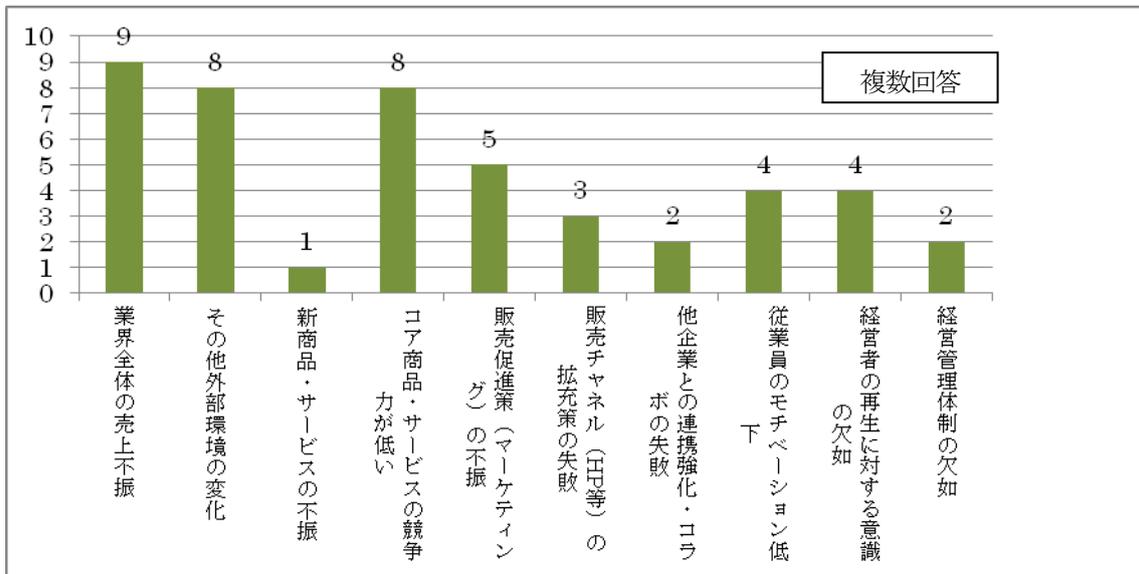


資料：沖縄県中小企業再生支援協議会より資料提供

2. 要因分析

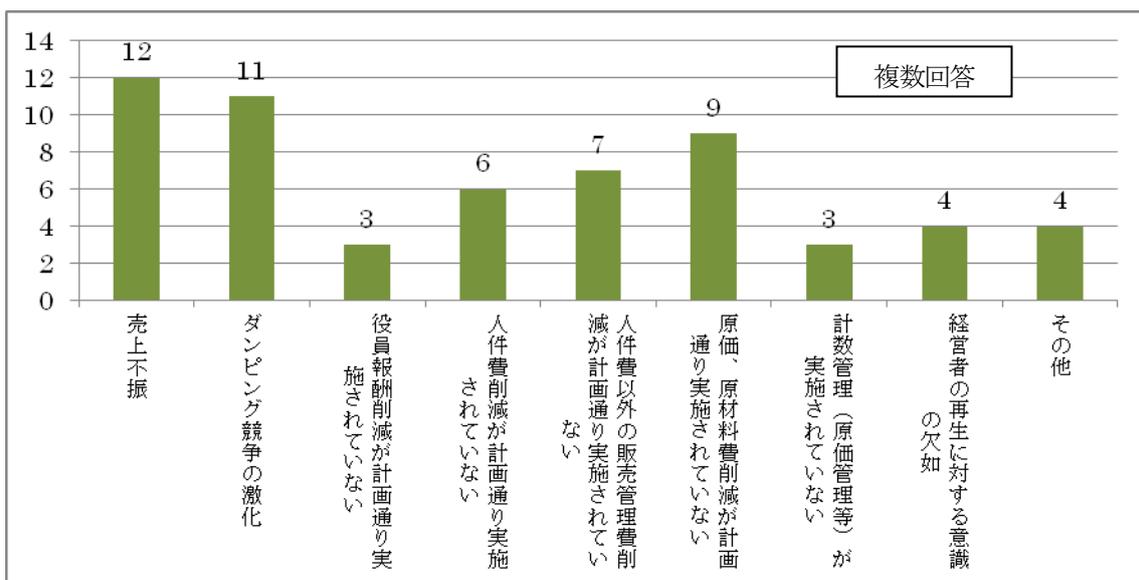
(1) 売上高の未達要因

下図は、先に挙げた「1. (5) 売上高の達成状況」のなかで、達成率が85%に満たなかった11社を対象に、沖縄県中小企業再生支援協議会が要因分析を行った結果である。要因として最も多かったのが、「業界全体の売上不振」で、11社のうち9社（82%）が挙げられている。



(2) 経常利益の未達要因

下図は、先に挙げた「1. (6) 経常利益の達成状況」において、達成率が80%以下だった20社に対する要因分析である。「売上不振」を理由としたものが12社（60%）と最も多く、続いて「ダンピング競争の激化」の11社（55%）の順になっている。



資料：沖縄県中小企業再生支援協議会より資料提供

3. モニタリング結果にみる中小企業診断士の留意点

(1) はじめに

先に述べたように、沖縄県中小企業再生支援協議会における、平成23年9月末現在の完了案件は55社あり、そのうち32社についてはモニタリングを継続中、23社については、業績良好あるいは3事業年度経過などといった理由によりモニタリングを完了している。

現在、モニタリングを継続している企業については、業況が好転しているとはいえない、あるいは事業計画策定後3事業年度を経過していないということが前提であるということを確認したうえで、「モニタリング結果に見る中小企業診断士の留意点」として以下の通りまとめてみたい。

(2) モニタリング結果に見る中小企業診断士の留意点

売上高の達成状況を調査した結果、達成率が85%超の比較的順調に推移していると思われる企業は16社(59%)、85%以下の順調でない企業が11社(41%)となった。順調でない企業11社を対象に、売上未達の要因分析をしたところ、「業界全体の売上不振」が11社中9社(82%)、「その他外部環境の変化」8社(73%)と、主に外部環境の動向があげられていることがわかる。

再生計画における事業面の判断材料は事業DDであり、その中で当該企業の外部環境分析等を通じて課題を把握し、今後の方向性を見極めていくのだが、それは中小企業診断士が担当する分野である。外部環境分析の中で、必要な分析を行わないまま、外部環境の見通しを甘くしたり、重要な事象に対する認識不足があったり、機会や脅威を見落とすと、当然ながら今後の数値計画に大きな影響を与えることになる。中小企業診断士としては、それらを認識したうえで、外部環境分析が単なる事象の羅列になっていないか、当該企業に与える影響が不明確なまま終結していないかといったことを今一度確認の上、数値計画に落としこんでいく必要がある。

ただし、今回調査した企業の中には、あらかじめ外部環境への対応についての的確なアドバイスを受けたにもかかわらず、うまくそれに対処できていないケースが含まれている可能性があることも付け加えておく。

売上未達の要因として次に多いのが、「コア商品・サービスの競争力が低い」の8社(73%)である。再生支援協議会が支援する企業の業界は、市場が既に成熟し、競争が熾烈化しているケースがほとんどを占める。その中で商品・サービスになんらかの差別化を図り、ある種の優位性を持たせない限りは、調査結果が示す通り、業界全体の流れに過大な影響を受け、ダンピング競争(価格競争)に巻き込まれる可能性が高い。言い換えれば、単なる営業努力や、プロモーションの強化といった取り組み施策だけでは、再生計画の目標達成は非常に厳しいものがある。差別化には、1) 商品・サービスそのもので差別化する、2) 提供方法・付帯サービスで差別化する、3) 顧客対応力で差別化する、といった3つの要素が基本的に考えられる。売上計画の策定にあたっては、このような観点から、企業の取り組み施策を掘り下げることが必須であり、中小企業診断士のサポートに期待がかかる部分である。

次に、経常利益の達成状況を見てみると、達成率が80%超の比較的順調に推移していると思われる企業が7社（26%）、達成率が80%以下の順調でない企業が20社（74%）だった。

達成状況が80%以下の企業20社を対象に、その要因について分析をしたところ、「売上不振」が20社中12社（60%）と最も多く、利益の達成には、一定の売上確保が重要なポイントであることがわかる。

「売上不振」の理由については、要因分析の「2.（1）売上高の未達要因」で挙げた通りだが、ここで更に別の見方を加えるとすれば、売上目標の立て方そのものに問題がないかを考えてみる必要がある。つまり、売上目標自体が楽観的な右肩上がりの数字になっていないか、収益やキャッシュフローを確保するうえでの単なる帳尻合わせのために、無理な目標になっていないかという点である。再生支援協議会が支援する再生計画は、「実現性の高い抜本的な再生計画」を基本としており、例え少々見通しがぶれたとしても達成できる固めの数値目標に設定する必要がある。それを前提に、経費削減策、金融支援策を織り込まない限り、変化の速い経済環境下では、1年もしないうちに、計画数値に対する実績が未達状態になるばかりでなく、再び資金繰りに苦しむことにもなりかねない。支援する側としては、こうしたことを念頭に入れながら、無理のない、現実的な数値計画をアドバイスする必要がある。

また、経常利益の未達要因として、「ダンピング競争の激化」11社（55%）、「原価・原材料費削減が計画通り実施されていない」9社（45%）、が上位にきているが、この2点は関連性の高い部分かと思われる。つまり、ダンピング競争が激しくなるにつれて、企業は販売価格を下げ対抗せざるを得ない場面に多々遭遇し、結果的に原価率が上昇してしまうということである（もちろん、それ以外に原価管理方法自体に問題があることも考えられる）。これを防ぐためには、やはり繰り返すことになるが、「差別化」の観点から企業の施策を掘り下げていく必要があると思われる。

最後に再生計画策定後の体制面について付け加えておく。再生支援協議会に相談にくる企業の多くは、内部の経営管理体制が整っていない。例え再生計画を策定し、金融機関の協力を取り付けることができたとしても、計画の中で打ち出された施策を日々の業務の中に落とし込み、PDCAサイクルを回していかない限り、計画自体が絵に描いた餅になりかねない。したがって、資金面とのバランスを考慮しながら、「経営管理体制の強化」といった点にも注意が必要になる。

これらを解決する一つの方策としては、外部から新たな人材を登用する、中小企業診断士へ集中的なフォローアップを依頼する、金融機関へ人的支援（出向者）を依頼する、などのことが挙げられ、債務者及び関係機関との議論も必要になるであろう。

第5節 再生支援協議会事業における中小企業診断士の役割

再生支援協議会事業で中小企業診断士が果たす役割は、事業デューデリジェンス（以下、事業DDという）と再生計画の策定支援である。

事業DDは、外部環境や内部環境の分析などにより、企業の置かれている状況を把握し、課題を明確にした上で、企業の再生可能性と今後の方向性を見出していく作業である。また、再生計画の策定については、その主体となるのはあくまでも企業であるが、なかなか中小企業が独自に事業計画を策定するのは困難であるため、実質的にはアドバイザーである中小企業診断士のサポートのもとに策定される。再生計画策定支援の基本は、事業DD及び財務DDでの指摘事項を計画に反映させることや、会社の自助努力を確実に織りこむことである。なお、注意すべき点は、全国の案件の中には、「この計画書は協議会から依頼された〇〇診断士が作ったもので、私は中身について知りません」と平然と述べる経営者もいるようである。繰り返しになるが、再生計画の策定主体はあくまでも企業であることをしっかりと理解してもらった上で、企業側にも積極的に計画案の構築に関わってもらう必要がある。

これらを踏まえ、沖縄県中小企業再生支援協議会へヒアリングを実施し、「再生事業において中小企業診断士へ求められること」について以下のようにまとめてみた。

1. 再生事業において中小企業診断士へ求められること

(1) 企業の再生可能性の判断とその方策を見出す

事業DD報告書の中には、報告内容が単なる事象の羅列に終わっているケース、企業に与える影響が不明確なまま最終しているケース、問題点の指摘のみにとどまっているケースが見受けられるようである。事業DDの最終目的は、再生可能性の判断とその方策を見出すことであり、診断士に最も求められる部分である。

(2) 経営者の意識改革

経営者の再生に対する意識も様々である。中小企業診断士は再生（経営）の専門家としてしっかりと経営者と向き合うとともに、経営者の意識と行動の変革を促すことも求められる。

(3) 事業再生に関する一定の支援能力

全国的に各専門家の能力（事業環境分析力等）にバラツキがあることは否めず、今後の課題としてあげられる。

(4) 基本知識

財務、税務、法務の基本知識は当然ながら、それに加えて協議会版DDS、第二会社方式などといった

各種再生手法の概要、金融検査マニュアル、金融機関の施策、保証協会・政府系金融機関の商品内容などの一定の知識が求められる。

(5) プレゼン力

関係機関（金融機関）に対して説得力のある説明を行わなければならない。それぞれの専門分野の説明だけではなく、再生プランの妥当性を総合的に表現し相手に確実に伝えることが求められる。

(6) PDCA サイクルの仕組みづくり

再生計画を策定し、金融機関の協力を取り付けることができたとしても、計画の中で打ち出された施策を日々の業務、つまり行動レベルまで落とし込み、PDCA サイクルを回していかない限り、計画自体が無意味なものとなる。企業が計画を達成できるうえでの体制と仕組みづくりに対するサポートも必要となる。

2. 事業デューデリジェンスのポイント

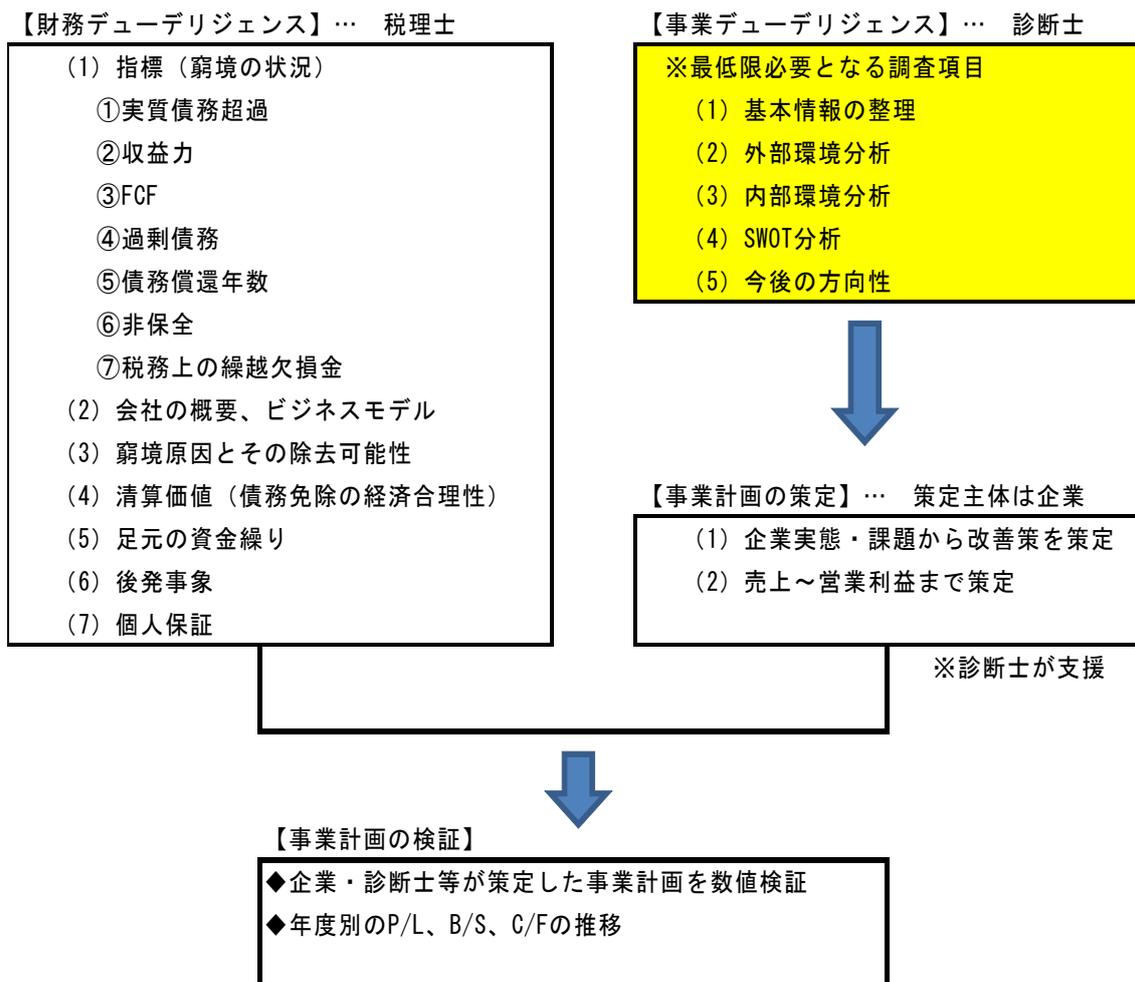
再生支援協議会事業における二次対応の流れは下図の通りである。

財務DDについては、協議会が選定した公認会計士や税理士が、下図に記載されている項目について調査する（調査期間は1カ月程度）。また、事業DDについては、主に中小企業診断士が、下図に記載されている項目について調査する（調査期間は1カ月程度）。

事業DDについては、財務DDのような基本モデルを作成することはなかなか難しく、事業DDの調査に際して、共通化した調査報告は皆無であり、オリジナル性が強い。しかしながら、報告内容について、当該計画が事業計画の基礎となることを理解し、分析の要素が適切に解析されているか吟味してみる点が重要である。

以下、事業DDにおいて、最低限必要となる要素について解説する。

図表 3-4 二次対応の流れと調査項目



(1) 基本情報

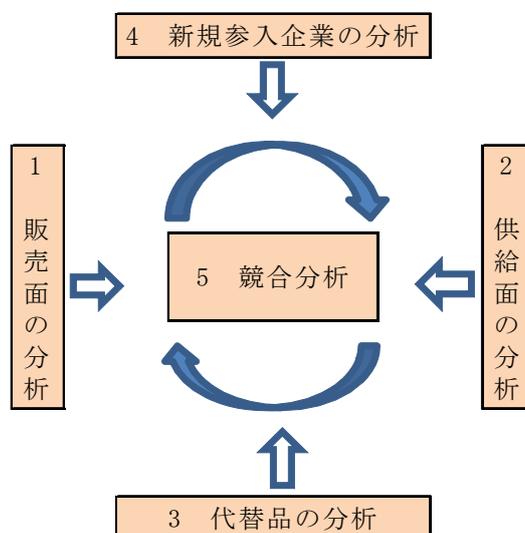
一般的に事業 DD では、「外部環境分析」→「内部環境分析」→「SWOT 分析」と調査をすすめていくが、いきなり「外部環境分析」を行うのではなく、企業の全体像を見ながら、3 つの目線、すなわち「企業の事業モデル」「真の窮境原因は何か」「窮境原因の除去可能性（将来の事業収益力構築のための前提条件）」を把握するために、基本情報を整理しておく必要がある。

<p><基本情報></p> <p>① 企業概要</p> <ul style="list-style-type: none">・商号、設立年月日、資本金、事業所数など <p>② 企業の沿革</p> <ul style="list-style-type: none">・高額な設備投資、新規事業への参入、既存事業からの撤退など <p>③ 事業モデル</p> <ul style="list-style-type: none">・主要販売先、仕入先、関係会社との主要な取引を図示 など <p>④ 組織図と特徴的な企業体質</p> <ul style="list-style-type: none">・人員数、各部門の責任者と権限委譲、予算と実績の管理状況 <p>⑤ 過去 5 期間の主要経営指標</p> <ul style="list-style-type: none">・売上、製造原価、販管費、営業利益など
--

(2) 外部環境分析

外部環境分析として、競争環境分析で活用されるファイブ・フォース分析があるが、当該枠組みで、フレームワークを明確にしたうえで、調査を実施することは有効である。一例として、フレームワークに沿って見ていく。

図表 3-5 外部環境分析のフレームワーク



① 販売面の分析

- ◆ だれに … 主要な販売先は、どのような顧客層をターゲットにしているか
- ◆ 何を … 具体的な取扱商品やサービスについて
- ◆ どのように … 販売方法について（対面販売、インターネットなど）
- ◆ どこで … 業種や顧客層にマッチした立地であるか
- ◆ 販売条件 … 現金、売掛、手形など

例えば中小企業の製造事業でみれば、その多くの企業は、メーカー等の下請事業である。この場合、主要取引先（メーカー等）の生産動向のみならず、最終消費市場での需要動向を見極める必要がある。単に主要取引先の生産動向だけで判断すれば、市場全体の需要やその分析に基づかない生産計画により、主要取引先の競争力いかんによっては、大きく事業計画の方向性を誤る可能性がある。したがって、分析の深度は弾力的にするにしても、冷静に企業の置かれている環境を分析することは必須である。

② 供給面の分析

- ◆ なにを … 売れ筋商品や販売戦略に基づいた仕入をしているか
- ◆ どこから … 主要な仕入先は、必要な商品を必要な時期に仕入れることができるか
- ◆ どのような条件で … 現金、買掛、手形など
- ◆ 計画的に … 計画的に仕入をしているか（過剰在庫が発生しない仕組み）

例えば、ここ数年でも鋼材等の原材料価格の高騰の影響が、中小企業を中心としてその事業に影響を与えている。また、業種によっては、熟練工の人件費等の高騰もあり、価格決定権がないコストについては、その市場動向を見極める必要がある。

原価に占める割合が高い費目については、市場の相場変動等を分析し、事業に与える影響を考えていく必要がある。

③ 代替品の分析

消費者の嗜好の変化や技術変化により、製品ライフサイクルの影響など市場全体における代替品の今後の影響について分析する。

④ 新規参入企業の分析

- ◆ 市場の魅力度（市場規模、成長性）はどのくらいか
- ◆ 参入障壁（設備投資の多寡、取引習慣など）はあるのか

◆ 異業種からの新規参入はあるのか

市場の魅力度と参入障壁の観点から、機会や脅威等を分析する。新規参入企業の参入障壁としては、設備投資の多寡や取引習慣等を検討する。

⑤ 競合分析

- ◆ 近隣地域で具体的な競合企業はどこか
- ◆ 広域で見た場合の競合企業はどこか
- ◆ 当社の競争優位性はあるのか

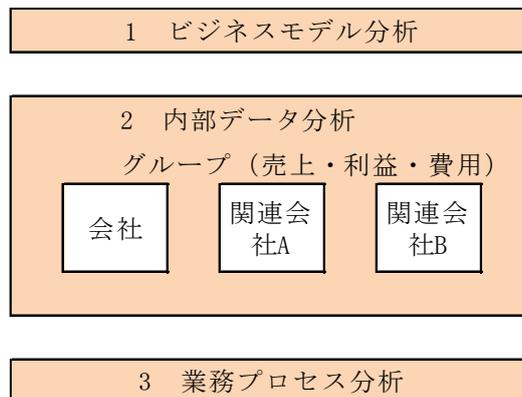
現状の市場においての競合企業を把握し、他社に対する優位性等を分析する。

⑤ 外部環境分析のまとめ

上記を踏まえ、当該企業の機会、脅威をまとめる

(3) 内部環境分析

図表 3-6 内部環境分析のフレームワーク



① ビジネスモデル分析

会社のビジネスモデルならびにグループ内の取引を分析する。グループ企業がある場合には対象企業のみならず、グループ企業全体のビジネスについて、モノの流れ、お金の流れを捉える必要がある。最初に概要をビジュアル化すると、調査報告書使用者の理解も得やすい。

② 内部データ分析

会社及び関係会社について、財務データや各種関係資料を基に、以下のような内容について分析する。この分析データは、数値化した計画策定における検討の基礎資料となるものである。

例えば中小企業であっても、多店舗展開している小売業等であれば店舗別、全国に営業所を展開していればエリア別等、会社の事業に即したプロフィット単位での分析・検討がされているのか、業界特有のベンチマークと比較してどうか。その結果が、事業の選択と集中の方向性を示すことになる。

中小企業においては、企業ではなく家業の色彩が強く、内部資料等は整備されていない状況も散見されるが、計画策定上、今後の管理体制構築もイメージし、可能な限り企業が日常業務に資する管理資料を入手して客観的に分析する。

また、内部分析の留意点としては、中小企業の決算書において、いわゆる利益操作が行われていることがほとんどであり、経費は会社と個人の区別なく、個人消費を会社の費用に紛れ込ませている。したがって、財務DDの損益分析と重複する部分もあるが、財務DDの正常収益分析との整合性に留意しながら作成する必要がある。

内部分析は、今後の事業計画数値化における自助努力を明らかにするよう、下記の情報収集を可能な限り報告書で開示することが重要である。つまり、現状の分析、状況等を説明することにより、事業計画の数値化につながるよう具体的な対応を示すことが必要である。

<内部データ分析>

- ◆ 全体の分析 … 売上高、利益率の推移
売上総利益、営業利益、経常利益の推移
当期の業績
- ◆ 売上傾向分析 … 販売先別売上高の推移
取扱製品別売上構成
- ◆ コスト分析 … 製造費用の推移
販売管理費の推移
従業員数と人件費の推移
- ◆ 在庫分析 … 棚卸資産の推移
- ◆ 生産能力分析 … 生産設備の状況
納期対応の状況

③ 業務プロセス分析

会社の主要業務について、業務担当部署、業務全体の流れ、業務上使用しているシステム・ツール、強みや課題などをヒアリング結果に基づき分析する。

業務プロセスの改善は、事業再生の鍵であり、非効率的な業務を効率化するための施策を示すことが、今後の企業の羅針盤になる。各業務プロセスについては、文章でもよいが、バリューチェーン分析図等で示すことにより効率的に調査報告書使用者の理解を得やすくするだけでなく、企業もこれまでの業務プロセスを整理する材料になる。

<業務プロセス分析>

- ◆ 営業・設計・受注、調達・仕入、生産・出荷、アフターフォロー
- ◆ 経営管理（月次管理・子会社管理）
- ◆ 人事
- ◆ 技術開発
- ◆ 情報システム

④ 内部環境分析のまとめ

以上を踏まえ、当該企業の強み、弱みを捉える。

(4) SWOT 分析（当該分析結果のまとめ）

外部環境分析と内部環境分析の結果、ならびに社長等とのヒアリングの内容を踏まえて、会社の置かれている状況をまとめる。

【機会】 <ul style="list-style-type: none">・最終製品の市場は回復基調にある・得意先から対象商品に拡大の要求がある・新規参入、競合の脅威にさらされていない	【脅威】 <ul style="list-style-type: none">・部品調達価格の値下げ圧力がある・顧客からの短納期化要請が強い
【強み】 <ul style="list-style-type: none">・独自の設計・加工技術を保持している・大手メーカー系列の企業を得意先として確保している	【弱み】 <ul style="list-style-type: none">・特定の取引先への依存度が高く、月次受注に波がある・設備が老朽化している

(5) 今後の方向性

分析結果を踏まえて、今後の改善策を提案する。

<今後の方向性>

- ◆ 会社の方針 … 会社の今後の事業に関するメルクマールを明らかにする
- ◆ 事業の方向性 … 上記方針に沿って、具体的な方向性を示す
- ◆ 実行すべき取組み … SWOT 分析の結果から、改善提案を示す

おわりに

日本経済は、2009年春以降から持ち直しの動きが見られていたが、2010年夏頃から先行きの不安が生じ、秋には足踏み状態となっていた。その後、2011年に入ると足踏み状態から脱し、持ち直していたが、3.11の東日本大震災の影響により、再び弱い動きに転じている。

このような状況の中、金融庁は中小企業の資金繰りを支援する「中小企業金融円滑化法（返済猶予法）」の期限を2013年3月末まで1年間延長することを正式表明した。同法は、金融機関に中小企業向け融資の返済条件緩和などを促すものであり、中小企業の資金繰り改善に一定の役割を果たしていると考えられる。しかし、注意すべきことは、実態は経営破綻に近い状態にある中で、返済条件の変更を繰り返し申請する中小企業が増えている点である。返済条件の変更を申請する企業に対しては、一定期間内に事業計画書の策定も義務づけられているようであるが、計画の信憑性や実現可能性に疑問の声も出ており、同法の期限切れ後の影響が心配である。

今後は、事業再生に対するコンサルティング機能の発揮がますます求められるようになり、それは金融機関のみでなく、専門家である中小企業診断士に対しても大いに期待がかかる部分である。

本調査研究では、事業再生の中でも、特に「公表された私的整理手続」による再生に焦点をあてた。私的整理による企業再生の枠組みは現在まで改良がおこなわれているものの、支援対象や内容が重複する場合があります。利用する企業や関係者にとっては分かりづらくなっているようにも思える。調査を進めるにあたっては、「公表された私的整理手続」の概要や手続の流れにとどまらず、それを活用する中小企業の使い勝手という観点から、それぞれの手続間の比較を試みた。また、特に中小企業の事業再生に多くの実績がある中小企業再生支援協議会をクローズアップし、活動実績、再生手法、再生事例等の状況を探った。再生支援協議会では、「事業デューデリジェンス」「事業計画策定支援」「計画策定後のフォローアップ」など、中小企業診断士に求められる分野は多岐にわたっている。本調査研究では、沖縄県中小企業再生支援協議会の協力を得ながら、再生事業における中小企業診断士の役割等についても検討を試みた。

本調査報告書が再生支援を求めている中小企業や、再生支援事業に関わる専門家、関係機関に少しでもお役に立てれば幸いである。

最後に、本調査報告書の取り纏めに際して、ご協力を頂いた関係先各位に厚く御礼を申し上げます。