

我が国の事業再生の実態について  
<ヒアリング録>

平成 18 年 6 月

内 閣 府  
産業再生機構担当室

- 目次 -

1 . 総論	1
1 . 1 . 事業再生市場の現状と今後の見通し	1
1 . 2 . 事業再生のプロセス	4
( 1 ) 再生着手	4
( 2 ) デューデリジェンス	5
( 3 ) ステークホルダー間の利害調整	6
) 経営者・株主	6
) 債権者(金融機関等)	7
) その他	7
( 4 ) 財務リストラ	8
( 5 ) 事業リストラ	10
( 6 ) エグジット・モニタリング	11
1 . 3 . 事業再生関連手続	12
( 1 ) 私的整理と法的整理	12
( 2 ) 私的整理ガイドライン	16
1 . 4 . 事業再生関連税制	17
2 . 各論	19
2 . 1 . 債務者企業	19
2 . 2 . 金融機関等	21
( 1 ) 主要行	21
( 2 ) 地域金融機関	22
( 3 ) 政府系金融機関	25
( 4 ) 信用保証協会	26
2 . 3 . ファンド	26
( 1 ) ファンド	26
( 2 ) 地域再生ファンド	28
2 . 4 . サービサー	29
2 . 5 . 事業再生支援人材	30
2 . 6 . 公的機関	35
( 1 ) 産業再生機構	35
) 肯定的な意見	35
) 否定的な意見	38
( 2 ) 整理回収機構	39
) 肯定的な意見	39
) 否定的な意見	40
( 3 ) 中小企業再生支援協議会	40
) 肯定的な意見	40
) 否定的な意見	41

## 1 . 総論

### 1 . 1 . 事業再生市場の現状と今後の見通し

ここ数年で事業再生は量的に大幅に拡大し、質的にも事業価値や資産価値の捉え方などが大きく変化した。

- ・不良債権処理から事業再生に軸足が移ってから5年程度経つと思うが、この間に必要な企業が存続し、それ以外の企業が退場したかは微妙。特に、ゼネコンや小売りでは必要以上に過剰な支援を受け、適正な競争が阻害されている面も否めない。政治的・行政的な価値判断は、経済的価値判断と必ずしも一致する必要はないが、過度に強調されすぎることのないよう、常にバランスを考えるべき。

【民間金融機関】

- ・我が国では、98年頃からファンドが活動を始めた。当初は、債権の買い手（ファンド等）も売り手（銀行等）も不良債権の価値を十分に認識しておらず、ファンドの側は資産を切り売りする不良債権ファンドばかりであったし、銀行の側もバルクセールで一括売却できればいいという感覚であったが、その後、不良債権の価値が認識されるようになり、事業再生会社、事業再生ファンド、地域再生ファンド等が相次いで設立された。

【民間金融機関】

- ・事業再生はこれ以前にも存在したが、従来の事業再生とは以下の点で異なる。  
不良債権処理と企業再生が両輪として一体的に進められ、量的に大幅に拡大した。  
弁護士によるディストレスト中心の事業再生から、更に事業のCF改善を主眼とする事業再生に質的に変化した。

【ファンド】

- ・事業再生が、量的にも質的にも変化した理由としては、以下のような理由が考えられる。  
銀行がリスクに見合った貸出を行うよう、銀行に対する金融庁の監督が厳しくなった（例：金融再生法、金融検査マニュアル等）。  
リスクの高い事業にエクイティを提供するPEファンドが出現した（米国では、70年代に始まり、80年代以降本格化した。出資の多くは、年金基金や機関投資、大学基金等が担っている）。

【ファンド】

- ・不良債権処理から不良債権投資や事業再生という分野が派生した。90年代後半からハゲタカと言われるような外資の参入により不良債権投資が活発になり、その後、一連の倒産法制が整備され（民事再生法、会社更生法改正、私的整理ガイドライン等）、ここ数年は、事業再生が注目されてきた。また、資産価格の調整の中で、不動産ファンドやREITも生じた。

【ファンド】

- ・事業再生は経済のインフラとして非常に重要である。事業再生の環境整備が遅れていたために、「失われた10年」が起きたのではないかと、事業再生が一般化して、事業や資産価値の見方も大分変わってきた。

【弁護士】

- ・再生支援は従来ボランティア的な業務であった。しかし、産業再生機構の活動により、高水準の単価や事業再生支援の仕方がデファクト化し、外注の仕組みの普及により仕事量が増え、再生支援業務がビジネスとして行えるようになってきた。

【公認会計士・税理士】

- ・主要行の不良債権処理をベースに事業再生が活発化し、産業再生機構の活動もあって、民間ベースでの私的整理や法的整理も多数行われるようになった。

【コンサルタント】

主要行や一部の地域金融機関の不良債権処理、大企業及び中堅企業の事業再生はおおよそその目途がつき、今後は民間で自律的に処理していける環境が整備されつつある。さらに、事業再生の対象とはならないが、慢性的に低位にある企業の企業価値向上を志向する動きも見られる。

- ・主要行だけでなく、一部の地域金融機関においても大口案件の処理は一巡している。

【民間金融機関】

- ・当機関では、メインとして取引しており、各ステークホルダーが再生の必要性を感じており、大口で影響が大きい先の処理を行い、大口の処理は概ね済んでいる（cf.他の地域金融機関の多くはまだ済んでいないと思う）

【民間金融機関】

- ・戦後、我が国には様々な「特殊」な時代があったが、ここ数年の事業再生の時代も、バブル終焉後の調整期間の出来事と捉えられる。事業再生はいつの時代にも存在するが、大きな時流からすれば、ポスト事業再生の時代に入りつつあると思われる。つまり、事業再生の対象とはならなかったが、慢性的に低レベルの経営を続けている企業の企業価値向上を志向する時代である。その変化の兆候として、企業価値のとらえ方が変化しつつあり、M & Aが活発になるなどしている。

【ファンド】

- ・ポスト事業再生の時代を支えるインフラとして、「失われた10年の間に次の投資ができるようになった企業群」が台頭しており、産業のメインフレームが転換しつつある。その中でファンドは、金融資本という、事業資本の補完的な役割を果たすことになるが、その役割はかなり大きいと考えている。

【ファンド】

- ・この2年間で世界的な資金余剰が起き、パイアウトファンドが資金面、ノウハウ面で実力をつけ、市場メカニズムや資本の論理に基づく大企業や中堅企業の再生については、公的な関与がなくても、やっていけるというコンセンサスができた。

【ファンド】

- ・米国では事業再生は産業として確立した。日本でも、事業再生は一過性のものとして終わらずに、産業として存続するのではないか。

【弁護士】

- ・地方においても、大企業やメガバンクが関係する大型案件についてはほとんど処理が終了している印象を受ける。

【公的支援機関】

他方、多くの地域金融機関の不良債権処理、中小企業の事業再生の進みは遅く、今後は地域金融機関の不良債権処理、中小企業の事業再生をより進める必要がある。また、第三セクターや学校・病院等の事業再生の重要性も高まっているが、これらは従来進めてきた事業再生とは質的に大きく異なることに留意する必要がある。

- ・地域全体を再生するような手法が必要。地域を面として活性化するようなスキームが望まれる。

【民間金融機関】

- ・地域金融機関が処理すべき残された案件としては、老舗企業、地元名士企業がある。こうした先は、処理のスキームは明々白々でも何もできず放置しているのが現状。

【民間金融機関】

- ・今後は、主要行に比べてテンポの遅い地域金融機関の不良債権処理を進める必要があるが、再生に踏み込まずにいる要管理先（cf.要管理先が、再生を行えるか否かの分水嶺）が多数ある。

【政府系金融機関】

- ・第三セクター等は、地域金融機関にとってロットが大きく（cf.地域金融機関にとっては、貸出額が10億円を超えると大口）、非常に問題である。病院も過大設備になりがち。

【政府系金融機関】

- ・旅館などと言えることだが、地域の一体再生が必要な業種において、他地域の人材を入れることは、地方の連携の和を乱す要因になりかねない。

【政府系金融機関】

- ・中小企業、地方企業、第三セクターについては、どのように再生を行っていくべきか方向感が定まっていないのではないか。実務家の関心は中小企業等の再生をどのように行うべきかに移っている。

【ファンド】

- ・地方の中小企業は、地域経済の中でたこぼ化している。こうした現状を打破するには、多少時間はかかるが、地域の人たちが地域をどうするかを共通の場で話し合うことが重要ではないか。大企業と中小企業等とは属する世界が異なることを認識したうえで、再生を進めなければ、地に足のついた改革は進まないのではないか。

【ファンド】

- ・旅館の再生は、個社単位で行うことは難しく、温泉の再生のように、町全体、地域全体で再生を行う必要がある。衰退産業、成熟産業の再生も同様で、基本的には個社単位での再生ではなく、垂直構造もしくは水平構造のセットで再生を行うべき（cf.大企業であれば、財務リストラによって損益分岐点を下げるだけでも再生は可能だが...）。

【ファンド】

- ・地域金融機関には、旅館やホテルなど潜在的な案件はまだ多数ある。医療法人の案件もこれから増えるのではないか。

【サービサー】

- ・これからは、中小企業に加えて、第三セクター、公共企業体の再生が焦点になる。第三セクターは、純粹の経営だけでは割り切れないところもあり、ただでさえも経営が難しいうえ、経営者には本当の経営者ではなく、自治体の天下りが就いており、ほとんどが赤字なのではないか。こうした問題が表面化すると、自治体だけでなく、金融機関（特に地域金融機関）の経営は非常に悪化するのではないか。

【弁護士】

- ・地域経済への影響が大きい、地元の有力者が保証人となっているなど、処理が先延ばしされたような案件が残っている。

【弁護士】

- ・中小企業再生支援協議会を使うなどして、様々な分野の事業再生実務家を集め、問題意識を共有し、地域をあげて再生していくような取組みを行うべき。

【弁護士】

- ・以下のような理由から、地方の事業再生は進んでおらず、潜在的な対象事業者は膨大な数存在する。

公的資金の投入を受けているなど地銀に事業再生を行う体力がない

個人保証を行っている企業が多い

経営者の顔で商売をしており、経営者責任の追及と会社の存続が両立しない

地域的レピュテーションから心情的に事業再生に抵抗する経営者が多い

【公認会計士・税理士】

- ・金融再生プログラムを策定し、主要行に不良債権処理を強制することで、産業再生機構の活動もあって、不良債権半減目標が達成されるとともに、大企業を中心とする再生が達成された。これと同様のことを地域金融機関でも行うべきかについては、すべきではないと思う。これまで事業再生の対象となった企業は、事業ポートフォリオを改善すれば再生するといった、ある意味単純なケースが多かった。他方、地方では、個別企業の改善だけで再生が達成されることは稀で、シャッター通り、温泉街等、個別企業の属する地域全体の再生というセミマクロ的な視点が必要になってくる。このような視点を欠いたまま、地域金融機関の尻を叩くようなことをしても、地域経済が疲弊するだけ。

【コンサルタント】

- ・地域再生を誰が主導すべきかは悩ましい。民間にまかせても、様々な価値観がぶつかり合ってまとまらないだろう。行政が主導するというのもおかしい。行政は、あくまでも民が活動しやすい環境を提供するサブに徹すべき。中小企業再生支援協議会にしても、相談に乗っているだけであるし、そもそも地域によって玉石混交の感がある。特区、減税措置等のインセンティ

ブにより、地元の創意工夫を喚起することが必要になろう。そうした制度を用意しても、乗ってこない地域は放っておくしかないだろう。

【コンサルタント】

・主要行の関与が強い地域など体力に余裕があるようなごく一部の地域を除き、地方の再生は進められてこなかったが、最近地方にシフトしつつある。

【コンサルタント】

・第三セクターの再生は、自治体の責任、金融機関へのインパクト等を考慮すると、抜本的なリストラだけでは達成することはできない。何らかの再生スキームが求められる。

【コンサルタント】

・地域の再生の鍵は「競争と協調」。地域の再生においては、個別企業が競争力をつけるだけでなく、自治体や組合（商工組合、観光組合等）の協力などによる地域全体での底上げが必要になる。たとえば、地域再生と観光立国を絡めて、人を集めることで、交通が発展し、その周辺の事業者も発展するというイメージ。

【コンサルタント】

・再生プロセスにおいては関係者の合意形成が重要。地域全体の合意を得るには、公平な観点から関係者全員の利害の調整が必要であるが、こうした調整は、私企業単独で行うことは難しく、国や自治体による支援が期待される。

【コンサルタント】

・クロスボーダーのリストラ、再生も今後重要になってくる（cf.中国や東南アジアに生産拠点を移転したが、政治や為替のリスク、海外オペレーションの管理体制の欠如等により、危機に瀕している中小企業も多い）。

【コンサルタント】

・学校法人は、不動産資産を有しており、担保余力があるため、問題が顕在化していないが、今後問題になってくるのは明らか。

【コンサルタント】

・今後は、計画策定能力や資金が不足している地銀・中小企業の再生をどう行っていくかが課題となる。

【公的支援機関】

・旅館業、観光業及び地域交通業の再生は、地域全体の計画の中で考えるべきであって、個々の案件を中小企業再生支援協議会に持ち込まれても対応は難しい。これは国が画一的な方法を汎用して解決する問題ではなく、各々の地方公共団体が地域の実情にあった計画を策定していくべき問題。地域間格差はあるものの、一般的に地方公共団体の認識は甘く、対応が遅れているのが現状。

【公的支援機関】

・事業再生には人によって様々な意見があることは承知しているが、今後、地域の問題、地方再生を何とかしなければならないという点では一致しているのではないか。

【公的支援機関】

・平成 18 年は、地銀や政府系金融機関の処理が進み、一つの山場を迎えると考えており、それまでに体制を整備したい。

【公的支援機関】

## 1.2. 事業再生のプロセス

### (1) 再生着手

事業再生着手のタイミングは多少早まりつつあるようではあるが、依然として早期事業再生に対する意識は十分ではない。

・当面何とかできるという先送りの発想等から事業者自ら再生に着手するケースはまれ。現状は、金融機関による債務者区分の

引下げがきっかけとなるケースが多い。

【民間金融機関】

- ・短期借入金をロールオーバーできなくなり、資金繰りが逼迫して初めて経営者は現実を認識するが、本来はそうなる前に取り組むべき。その方が事業価値の劣化が当然少ない。

【民間金融機関】

- ・事業再生着手のタイミングは多様化してきており、以前よりは早まってきている印象。

【弁護士】

- ・早期事業再生に対する意識はまだ十分ではないが、金融機関の意識は変わってきており、徐々に事業会社にも浸透するのではないかと。

【弁護士】

- ・資金が十分ある早期のうちに再生に入れることが望ましい。ただ、長期的に見れば、行き詰まるのが予想できたとしても、CFがあるため現状ではやっていけると経営者が思っている企業に対して早期再生を説得することは容易でない。早期再生に着手しても、負の影響がないような状況でないと、早期再生に着手することは難しいのではないかと。

【弁護士】

- ・再生着手の時期によって経営者責任の追及の程度を変えるようにすれば、早期再生が進むのではないかと。現状では経営者責任の追及が厳しいこともあって地方で早期再生が行われていない。

【公認会計士・税理士】

- ・本来であれば再生すべき会社であっても、資金繰りが多少つながっていれば金利で回収し続ける、といった金融機関が多い。

【公認会計士・税理士】

- ・数年前は金融機関の権利変更を伴うものが事業再生の対象であったが、最近では、早期事業再生が進みつつあり、リスクや金利の減免、再生計画の策定で支援が済むケースも増えている。

【公認会計士・税理士】

- ・事業再生が自律的に回っていくためには、各プレイヤーが、事業再生を行うことで得るメリットを認識しなければならない。

【公認会計士・税理士】

- ・事業者がコア事業・ノンコア事業の見極めすらできていない場合が多い。実質債務超過の認識もないため、事業の赤字が続き、資金の借入れも困難になってはじめて慌てるケースが多く、中小企業再生支援協議会に持ち込むタイミングが遅れがちになっている。

【公的支援機関】

## (2) デューデリジェンス

- ・デューデリジェンス(以下「DD」という。)は、基本的に外部専門家へ委託している。

【民間金融機関】

- ・精緻なDDに基づき適切な再建計画が策定されていれば、かなりの確率で再生は達成されている。民事再生で2次破綻するケースが多いと聞くと、DDや再建計画の策定が中途半端に行われているからではないかと。ただ、2次破綻しても、再生に再挑戦するケースもある。

【弁護士】

- ・DDを行ううえで特に障害と感ずることはない。再生の場合は、DDに必要な情報を得ることができている。

【弁護士】

- ・DDを行ううえでのポイントは、スキーム(自力再生、合併、営業譲渡等)によって、いろいろ異なる。いずれにせよ、時間も費用も限られたなかで、対象を絞って、必要なDDを行う必要がある(例・同業他社との合併を目指す場合には、ビジネ

スDDが省略されることもある)。

【弁護士】

- ・再生を行う場合、財務DDは必ず行われているが、ビジネスDDや法務DDは必ずしも細部まで行われていない。特に、法務DDは、精緻な法的精査が求められるM&A案件などを除き、あまり細かく行われることはない。

【弁護士】

- ・法務DDの担い手は、大規模な法律事務所ではないか。法務DDは、会社法、労働法、知財法、環境法など関係法律も多いため、作業が多く(DDの対象の絞り方で作業量は変わるが...) 作業を分担しないと難しい。軽いDDでも3人は必要で、通常は5人程度求められ、超大型案件になると20人程度必要になることもあり、単一の事務所で取り扱うことが困難になる場合もある。こうした分担作業を地方の個人事務所で行うことは難しい。

【弁護士】

- ・コア事業の有無を確実に把握することが重要。設備投資等に係る負債が大きいためBS面での整理に重点を置きがちだが、以前のイメージをもとにコア事業と思い込んでいたものが、実は既に時流から外れて収益力が無い事業であったということがよくある。

【公的支援機関】

- ・中小企業に対して中長期の事業性に関する厳格なDDを行うことは難しい。実績をベースにストレッチした数値を金融機関に示し、この数値に経済合理性があるか否かの判断は金融機関側にしてもらっている。

【公的支援機関】

### (3) ステークホルダー間の利害調整 ) 経営者・株主

- ・早期着手により事業価値の毀損を最小限に止めることが、経営者を含めステークホルダー全員のメリットとなることを粘り強く説得する。

【民間金融機関】

- ・債権放棄を行った場合、経営者には辞めてもらうこととしている。そのため、経営者の代わりがない場合は、債権放棄を行わずにDESを行うことで、経営者を維持させている。

【民間金融機関】

- ・無条件で経営者の個人保証を解除するわけにはいかないのが原則であるが、必要に応じて個別に対応している(例、ファンドへの債権売却による実質保証免除等)。

【民間金融機関】

- ・基本的にリスク以上の金融支援を行う場合は、何らかの経営責任を果たしてもらうことが必要なのではないか。ただし、地方の中小企業においては、辞めることが責任を果たすことの全てではなく、代表権の返上、私財の投入等ケースバイケースで対応する。

【民間金融機関】

- ・債権放棄、DES等の支援が必要な場合は、株主負担を求めざるを得ない。

【民間金融機関】

- ・起業家は社会的にも大変貴重な人材であることを認識すべき。そして、経営者責任や個人保証の追及等にあたっては、個人の尊厳や社会的な不名誉の程度を十分に考慮する必要がある。

【ファンド】



- ・ 窮境原因への関与の度合いや 再生に必要とされる金融支援の程度によって、経営者責任の追及の度合いは異なり、一族全員の退任、代表者のみの退任、私財提供、経営干渉の強化（コベナンツの設定）等が行われることになる。

【弁護士】

- ・ 再生に必要とされる金融支援の程度によって、株主責任の追及の度合いは異なり、100%減資、支配株主の交替、株式に対する金融機関の担保設定等が行われることになる。

【弁護士】

- ・ 経営者を説得するためのポイントは、事業の存続、雇用の確保、取引先への迷惑の回避、経営者が何とか生きる道を残すといったこと。

【弁護士】

- ・ 金融機関は、経営者責任追及の観点から案件を見すぎている。もう少し事業性の観点から案件を見るべきではないか（事業リストラを行ううえで、経営者が必要なのであれば、経営を継続させるなど）。

【公認会計士・税理士】

- ・ 債務超過に陥ったような会社は、経営者や株主のものではなく、債権者のものであるということを、経営者に理解させないと、再生を行うことは難しい。

【コンサルタント】

- ・ 経営者の意識改革が何より重要。

【公的支援機関】

- ・ 民事再生法の制定により法的整理の中心は会社更生から民事再生に移行し、経営者が続投することが比較的容易になったが、窮境の最大の原因は経営者にあることが多く、経営者が続投することにより企業の抜本的リストラがなされず、2次破綻に陥る危険性が増加している。経営者責任はきちんと追及すべきではないか（勿論、経営者が事業再生に応じるためのインセンティブは与えるべきだが...）。

【その他】

## ）債権者（金融機関等）

- ・ 債権者間の調整のためには、同一地域内の金融機関との協調だけでなく、地域の異なる金融機関との協調も不可欠。

【サービサー】

- ・ 事業再生を成功させるには、メイン行に踏ん切りがついているか（債権者に引導を渡せるか）が重要。その後はテクニカルな話でどうにでもなる。

【公的支援機関】

## ）その他

- ・ 当機関の案件で、再生に労働者が反対したケースはなかった（中小企業では会社が厳しくなると優秀な人材は先に辞めてしまう）。

【民間金融機関】

- ・ 労働者が事業再生に反対する理由としては、解雇など経済的な不利益を受けることが考えられるが、全体が駄目になるよりはましということで納得いただいており、私が扱った案件では労働者から反対を受けたことはない。

【弁護士】

## (4) 財務リストラ

中小企業株式の売却は困難で、また、地域金融機関には株式保有に対する抵抗感があるため、地方の中小企業に対してD E Sを行うことは難しい。

- ・上場企業ではE X I Tシナリオを描くことが容易でD E Sを行うことができるが、非上場企業ではE X I Tシナリオを描くことが困難で、また、株式保有に対する抵抗感も地域金融機関には強いいため、D E Sを行うことは難しい。

【民間金融機関】

- ・中小企業に対してD E Sを行うことは難しい。D E Sを行った場合、銀行は5%ルールによって、1年以内に株式を売却しなければならないが、中小企業株式の売却先を見つけることは困難である。また、そもそも、中小企業に対してD E Sを行うことについて、金融機関自身の株主に合理的な説明ができない。

【政府系金融機関】

- ・中小企業対象ならびに、地域金融機関が実施するD E Sは、金融機関が中小企業から株式を取得しても、E X I Tが限定されている、地域金融機関の再生手法として「株式」を活用するというやり方になじみが薄く、再生債務者サイド(特に中小企業)からも、金融機関が「株主」となることに抵抗感があること(cf.中小企業においては、「資本」と「経営」の分離が十分に図れていない)等の理由から再生手法としてはなじみにくいのではないかと見られる。

【サービサー】

- ・地方中小案件にD E Sを行うことなどほぼ不可能。

【公認会計士・税理士】

そのため、D E Sと同様にランクアップの効果を享受しつつ、事業者が新たな融資を期待できるD D Sの活用が増加している。ただし、D D Sはリスクの一種(「究極の条件緩和」)にすぎず、実体として何らかの変化をもたらすものではないことを認識すべきであるとの指摘がある。また最近では、償還条件付D E S等の新しい支援も行われるようになってきているようである。

- ・平成16年度後半以降、D D Sの活用が増大している。この一因に「リレーションシップバンキングの機能強化計画」の策定もあるのではないかと見られる。

【民間金融機関】

- ・D D Sを行う際に、併せて債権放棄を行うことは稀(債権放棄も行えるのであれば、D E Sもできる)。地域金融機関案件におけるD D Sとはリスクの一種(「究極の条件緩和」と呼ばれている)にすぎない。

【民間金融機関】

- ・D D Sを実施しても、実体として返済があるわけではないので、正常先になるわけではなく、追加融資を受けることができず、新規投資を行うことができない(装置産業では特に問題)。ニューマネーの注入が促進されるような仕組みがほしいところ。ファンドは一つの解であるが、デット型ファンドでは、結局は地域金融機関が自己で買い戻すことになり、痛みを伴うため、地域金融機関の対応には体力の差が出てくる。

【民間金融機関】

- ・要管理先、破綻懸念先の扱いは難しい。たとえば、破綻懸念先にはD D Sを用いても、償還年数を10年に抑えられず、D D Sを活用することは困難。

【民間金融機関】

- ・ D D Sは、 D E Sと同様にランクアップの効果を受けることができるが、債権者が金融機関のまま維持されるため、中小企業再生にとって望ましい手法である。ただ、金融検査マニュアル上、 D D Sは要管理先以上の法定中小企業に対してしか行うことができない。多少規模の大きい旅館に対して、 D E Sを行うことはためられるが、 D D Sを行いたいという場合などに問題が生じる。こうした対象先には手法が足りないという印象。

【政府系金融機関】

- ・ 地方の中小企業に対して D E Sを行うことは難しいので、金融機関は債権をファンドに売却することで売却損を計上し、ファンドにおいて D E Sを行うというデットアプローチをとることが多くなってきている。実際、地域再生ファンドの多くはデット型である。ただ、デットアプローチをとると、金融機関と中小企業は手切れとなってしまう、誰がその後の短期資金の面倒を見るのかという問題が生じる。

【政府系金融機関】

- ・ D D Sは、擬似エクイティと呼ばれる貸付について、法律や会計上はデットのままでありながら、金融検査上はエクイティとして扱われる中途半端な制度。そこは扱いを統一させるべき。

【ファンド】

- ・ 中小企業再生支援協議会の案件では、無議決権優先償却株式（性格的にはデットと変わらない）による D E Sが増加しているようであるが、このような扱いは肯定できる。

【ファンド】

- ・ エクイティは会社への支配権を伴う。メイン行は、デットをもとに会社を支配してきたので、そのようなデットは擬似エクイティと言える。しかし、非メイン行が保有する根雪のごとくあるデットは、支配権を伴うものではなく、単に長期に保有されているデットにすぎず、擬似エクイティと呼ぶことは適切ではない。金融検査マニュアルでは、このあたりが区別されずに擬似エクイティとして扱われている。

【ファンド】

- ・ 金融機関においては、既存貸出債権の条件変更と考えれば D E Sに比べ取組みやすい。

【サービサー】

- ・ 中小企業に対する金融支援策として、 D D Sの有効性が主張されることが多いが、個人的にはあまり評価していない。たしかに D D Sは、実質債務超過にあるが、地域としてつぶすことができないような企業に対する金融支援策としては意義がある。このような企業に D D Sを行うことで、金融機関は債務者区分のランクアップを期待できるし、事業者も新たな融資を受けることが期待できる。しかし、 D D Sを行っても、表面上改善したように見えるだけで、実体として何か変化をもたらすものではない。この点はしっかり認識すべき。

【弁護士】

- ・ 再生着手当初から税のことも視野に入れて再生支援を行う必要がある。そのためには、税理士も再生支援に加わり、他の事業再生実務家と一体になって再生支援を行うことが必要なのではないか。

【公認会計士・税理士】

- ・ 地域金融機関としては、法的再生手続に入った先に対するファイナンスは心情的に打ちにくい。

【サービサー】

## (5) 事業リストラ

- ・事業再生に成功の秘訣はない。ただ、経営トップが改革意欲を持ち、それを従業員に伝播させ、各従業員が再生の当事者であることを理解させることは重要である。私は、現場の人間と直接コミュニケーションをとったり、Web上にコメントを掲載したりすることで、従業員の意識改革を促している。

【ターンアラウンドマネージャー】

- ・真の事業再生は、結局、窮境原因を見極め、適切な事業リストラ(ビジネスモデルの転換)を愚直に行うという二点に尽きる。

【コンサルタント】

- ・最近ではヒューマンキャピタルが注目されている。特に異なる人事制度を持つ事業のM&Aを行う場合に重要になってくる。たとえば、交通産業では、組合の反対や安全性の確保に必要な人員配置政策の欠如などが障害となって再編が進まないケースもある。

【コンサルタント】

- ・地方の交通産業は、自家用車化や過疎化により本業がますます悪化する中、補助金や不動産投資によって赤字をカバーしてきたが、バブル崩壊により不動産業も悪化し、窮境にある。しかし、地方の交通産業は、主体が私企業であっても、提供されるサービスは公的なものであり、再生の出口を描くのが難しい。

【コンサルタント】

- ・事業再生のポイントは、「社長が機能するか」に尽きる。

【産業再生機構】

- ・問題点は現場に入らないと見えず、想像すらできない。また、内部の人間にとっては、当然のこととされているため、外部の人間でないとなかなか指摘できない。

【産業再生機構】

- ・事業リストラを進めるうえでは、問題意識を持った従業員を引き込むことが重要。問題意識を持った従業員がいない場合、事業リストラを達成することは難しい。ただ、問題意識を持った従業員を引き込めたとしても、専門的なスキルがないこともあるため、外部から専門家を雇うことが必要。

【産業再生機構】

- ・ターンアラウンドを達成するために行うべきことは従業員もしくは顧客が知っており、上下のグリップ、社員の当事者意識があれば、短期の再生は可能である。

【産業再生機構】

- ・目指すところは、当たり前前を当たり前前にするところであるが、実現することはテクニカルに難しい。事業再生においても結局は人の問題に行き着く。

【産業再生機構】

- ・現状が最悪最低だということを認識させれば、変革を賞賛する向きが生まれる。ただ、こうした意識を現場の隅々にまで伝えることが必要。情報発信と情報の伝達は異なることを意識すべき。

【産業再生機構】

- ・経費削減が目に見えて進展する中で、従業員に自信が広がった。このように組織のレバレッジが働けば、自律的に再生が進む。その後は、機構は舵取りに専念し、適宜従業員のメンタリティのフォローを行えば十分であった。

【産業再生機構】

- ・事業再生には従業員が危機感を持ち続けることが重要。事業再生に着手した当初は危機感を持っていたとしても、何の策も講じなければ、危機感は3ヶ月ともたない。危機感を持続させるのは経営者の力量による

【産業再生機構】

- ・再生計画策定後は、経営者から新入社員・パート社員までが情報を共有化し、一丸となって計画達成に向けて邁進する体制を

つくるのが肝心(以前は再生計画を経営陣だけで抱え込んでいるケースもあったが、当方から社内における計画の周知徹底を促したこともあり、最近では従業員参加型勉強会の開催要請もある)。

【公的支援機関】

- ・選択と集中やコアとノンコア事業の分離といったことは中小企業に厳しいという声もあるが、単独事業でも狭義の選択と集中は管理会計的な手法も通じ可能。売れ筋を分析し利益率の高い商品を並べる、販売先ごとの利益率を分析して営業マンの貼り付けを考える、工場での外部委託作業の内生化など、効率の向上はいくらでもできる。

【公的支援機関】

- ・中小企業(特にオーナー企業)の再生が成功するためのポイントは、オーナーの認識、決意さえあればいい、というものが多。これまで事業計画を策定しても、一般社員はもとより幹部にすら見せていなかったという企業が多いので、中小企業再生支援協議会が入ってから計画は社員に見せるように伝えている。ただし、それでも全社員に計画を開示したのは1社のみだった。計画を実行していく上で、社員が共通認識を持つことは重要なので、「社員を大事にしてくれ」と、オーナー達には言っている。

【公的支援機関】

- ・事業再生のポイントは、「経営者の意識改革」と「対象事業者に対する金融機関の意識(再生支援への意欲)」。

【公的支援機関】

## (6) エグジット・モニタリング

- ・スポンサーは、当機関が有する情報量の多さからして、当機関の取引先が最善であるが、再生ができるのであれば、当機関と取引がなくてもスポンサーとする。

【民間金融機関】

- ・スポンサーが付いた事例は短期間で正常先となるが、自力再生を選択した先は相応の時間がかかるのが一般的。

【民間金融機関】

- ・スポンサーの選定基準は、再生に必要な資金能力があるか否か、再生に必要な人材を有しているか否か。あと、事業を切り売りするようなスキームを提示するスポンサーは嫌われる傾向にある。

【弁護士】

- ・再生計画の達成可能性を高めるために、コベナンツを設定したり、経営状況を細かく報告させたり、人を派遣したりしている。

【弁護士】

- ・事業再生において、一般にスポンサーになっているのは同業他社。彼らにとっては、事業を丸取りできるというメリットがある。他方、ファンドは、一旦スポンサーになったとしても、最終的には早期に同業他社に転売するなどしてリターンを得なければ意味がない。そのため、真の事業再生を行うことはできず、資産売却、B/S改善等で体良く見せて終わりということが多い。

【コンサルタント】

- ・最近ではモニタリングも重視されてきている。再生は計画を策定して終わりではなく、2、3年で本当に実行できるかが重要で、かつ、難しい。モニタリングは、債務者や金融機関によっても行われるが、第三者によるモニタリングが重要であり、定量的、定性的なKPI(Key Performance Indicator)(例：売上、返品率等、定性：クレーム等)を設定し、問題が生じた場合の早期発見、早期修正を行っている。

【コンサルタント】

## 1.3. 事業再生関連手続

### (1) 私的整理と法的整理

法的整理の場合、原則として商取引債権と金融債権が一律にカットされるが、従来に比べてビジネスの回転が速いので、少しでも取引に間が空くと、取引を失うことになり、事業価値が大きく毀損するおそれがあるとの指摘がある。

- ・民事再生は、その手続が透明で、プロラタであるなど、本来的には望ましいが、報道振りの問題（再生と倒産を同列に扱う）や商慣行の問題（再生手続中の債権は共益債権として優先的に扱われるにもかかわらず、再生手続に入ると取引をストップするところが多い）が大きく、私的整理による再生をまず目指している。

【民間金融機関】

- ・法的整理は手続が法定されており簡便であるが、事業価値の毀損が生じる可能性もあり、私的整理が望ましいケースも多い。

【政府系金融機関】

- ・法的整理の場合、商取引債権と金融債権が一律にカットされる（cf. 少額債権弁済の特例）が、従来に比べてビジネスの回転が速いので、少しでも取引に間が空くと、取引を失うことになり、事業価値が毀損する。このように、現行の法的整理は実務に対応しきれていないので、私的整理による解決を目指すことになる。

【弁護士】

- ・私的整理であれば、たとえ事業価値の毀損があったとしても、その程度は予測できる。しかし、法的整理の場合には、商取引債権もカットの対象となるため、事業価値の毀損の程度を予測することが困難で、かつ、実際に事業価値が毀損するケースが多く、しかもその毀損を取り返せないことが多い。（私的整理から法的整理に移行した場合、たとえばゼネコン案件では売上げが1/2～1/3にまで減少する）

【弁護士】

- ・法的整理に移行した場合、不動産業や製造業の事業価値の劣化は遅いが、商社などは事業価値の劣化が早い。

【コンサルタント】

また、法的整理に対するネガティブなイメージは、徐々になくなりつつあるものの、依然として存在するようである。

- ・早期再生を目指して創設された民事再生手続も、結局「倒産」というイメージが付いてまわるため、使いづらい。

【民間金融機関】

- ・民事再生、会社更生はいずれも再建型の法的整理にもかかわらず、「倒産」＝「破綻」の報道慣行が根付いており、企業価値の著しい低下を招くため法的整理を選択しづらい。

【民間金融機関】

- ・地方や旧態依然とした産業では、依然として「法的整理」＝「倒産」というイメージがあるかもしれないが、一般には「法的整理」＝「倒産」というイメージはなくなりつつあり、敗者復活という考え方が受け入れられつつあるのではないかと。失敗が許される社会にすることが必要であり、事業再生にも日本流のやり方があるはず。

【ファンド】

- ・倒産イメージは大分薄れてきており、マスコミにも徐々に浸透してきているが、まだ法的整理には倒産イメージが残る。

【弁護士】

- ・マスコミ報道のせいで、依然として民事再生等の再生手続にも破産のイメージが付きまとう。

【公認会計士・税理士】

- ・法的整理には未だに倒産のイメージが付きまとう。

【コンサルタント】

- ・法的整理には倒産のイメージがつきまとう。

【公的支援機関】

そのため、金融債権者等に対象を限った私的整理が望ましいケースも多いが、私的整理には対象債権者全員の同意が必要であり、成立が困難である。

- ・中小企業再生支援協議会の関与なしで債権者間調整を行うことは難しい。逆に、現状では中小企業再生支援協議会の関与があれば、債権者間調整は比較的うまくいっているが、一部債権者の説得に苦労することもある。

【民間金融機関】

- ・法的整理は手続が法定されており簡便であるが、事業価値の毀損が生じる可能性もあり、私的整理が望ましいケースも多い。

【政府系金融機関】

- ・私的整理で再生できれば、事業価値は毀損せず、スポンサーの確保も容易になり、再生の実現可能性も高まり、雇用も守れる。したがって、私的整理での再生を目指すことになるが、全金融債権者の同意を得ることが難しい。

【弁護士】

- ・法的整理はよく整備されており、再生の選択肢は増えているが、最も望ましい手続は私的整理による迅速再生。早期着手であればあるほど、事業価値が毀損せず、再生可能性も高まる。

【コンサルタント】

- ・保全が不足している金融機関によるゴネ得などにより、全債権者の同意を得ることは難しく（cf.数%程度であれば、マイナー債権者として対象債権者から除外している）、私的整理ガイドラインによる再生が困難（私的整理において多数決まで認めることがいいのかは判断しかねるが...）。

【公的支援機関】

- ・法的整理と私的整理との間隙を埋める仕組みについて、そもそも法的整理で処理していくべきとの議論があるが、実際のプレイヤーの立場からは、私的整理を進めることに期待する論者がほとんどではないか。民事再生法ですら倒産という風潮は消せないし、事業価値は毀損してしまう。M & Aでもよいので、事業価値を残す方法を考えるべき。確かに公平性、税務処理の問題はあるが、経済合理性の観点から言えば、私的整理の方が手法としても優れているはず。

【公的支援機関】

こうした現状に対する解決策として、私的整理における債権者間調整に何らかの強制力をもたせるべきとの声もあるが、他方で、レンダーズライアビリティの観点からはあまりに単純な多数決制などはとるべきではないとの指摘がある。

- ・とことん私的整理手続による解決を追求するのであれば、担保権者の拘束をどうするのかまで議論すべき。そうしないと、担保権者がゴネた時に私的整理を進められない。

【民間金融機関】

- ・私的整理に何らかの強制力を持たせる制度があってもいいかもしれない。

【民間金融機関】

- ・法的整理は手続が法定されており簡便であるが、事業価値の毀損が生じる可能性もあり、私的整理が望ましいケースも多い。しかし、私的整理には債権者全員の同意が必要であり、成立は困難である。何らかの調整機能が必要である。

【政府系金融機関】

- ・産業再生機構の債権者調整プロセスは公にされるのに対して、一般の私的整理は秘密裏に行われ、債権者調整も匿名で行われるため、ゴネ得が生じうる。そのため、産業再生機構以外で私的整理が成立したのは50件程度にすぎないのではないかと。しかも、成立した私的整理についても、産業再生機構のようにプロラタを貫いた例は稀で、大抵はメイン寄せを行っている。ゴネ得を排除するために、裁判所をかませた調整プロセスが必要。

【政府系金融機関】

・個人的には、債権者の調整を裁判所に行わせるような（債権者間の同意を裁判所が行う）「プレ法的整理」とでもいうべき手法をつくるべきだと考えている。

【政府系金融機関】

・（多数決の導入が必要かとの問に対して、）レンダーズライアビリティの観点からメイン寄せは妥当であるとの意見にも一理ある。個人的には、あまりに単純な多数決はやや乱暴であると考えている。

【政府系金融機関】

・今から 10 年ほど前、米国では事業再生インフラが完成していたのに対して、我が国のインフラは整備されていなかった。しかし、ここ数年の間に、我が国のインフラも大分整備されてきた。更に、私的整理段階における多数決制度の導入など債権者調整の仕組みが整備されれば、民間ベースの事業再生が円滑に行われるようになるのではないかと。

【弁護士】

・法律上で金融債権者間の調整を行うことができるような仕組みや、事業再生計画を迅速に認証する機関が必要なのではないか。

【公認会計士・税理士】

・債権者間調整については、ゴネ得を許さない仕組みを整備する必要がある。法的整理（多数決を許容する）でありながら、倒産でない、特定調停を一步進めたような制度が必要。ただ、私的整理か法的整理かという二分論で、このような中途半端な制度には批判的な考え方もある（倒産の定義次第で解決は可能だと思うが...）。

【コンサルタント】

また、大きな落差のある私的整理と法的整理の連続性を確保し、私的整理段階での合意を後の法的整理において尊重することにより問題の解決を目指すべきとの声もある。特に商取引債権、プレD I P ファイナンス、スポンサー候補の取扱いについて私的自治を尊重すべきとの声が多い。

・現行の私的整理と法的整理には差がありすぎるので、私的整理と法的整理の間隙を埋められたらいいと思う。具体的には、米国の Chapter 11 的な手続があればいいと思う。こうしたスキームに対しては、モラルハザードとの批判もあるが、早期再生を目指して創設された民事再生手続も、結局「倒産」というイメージが付いてまわるため、使いづらい。米国の債権者委員会のように、債権者の合理的な判断が反映される仕組みがあればいいと思う（我が国の法的整理手続においては、債権者間のコミュニケーションが希薄で、また、債権者の大多数は裁判所任せで積極的に手続に関与しようとはせず、債権者委員会（任意）が設置されることも稀であり、債権者の合理的な判断がなかなか反映されない。他方、米国においては、7大債権者によって構成される債権者委員会が設置され、債権者の合理的な判断が手続に反映されるようになっている）。

【民間金融機関】

・裁判所は、実体判断を行わず、形式判断のみでプレパッケージをそのまま認めるといような、私的自治を尊重する制度があればいいと思う。

【民間金融機関】

・法的整理申立前にメインが再生を主導しており、スポンサー候補が再生に協力していれば、法的整理において、裁判所が当該スポンサー候補を否定するようなことはないのではないかと。

【民間金融機関】

・法的整理では債権者調整を多数決によって行えるのに対して、私的整理では債権者調整を多数決で行えないのが弱いところ。私的整理段階の多数決による合意をそのまま法的整理に持ち込めればいいが、私的整理と法的整理の連続性が十分でないのが日本の現状。

【弁護士】

・私的整理段階でスポンサー候補に手を上げて、その後法的整理に移行した場合、再度ビッドがかけられるのであれば、私的整理段階でスポンサーに手を上げなくなり、必要なプレD I P ファイナンスを得ることも難しくなる。事業価値の毀損を防ぐ



ためにも、早期にスポンサーを選定することが重要であり、そのためにもプレパッケージを認める制度が必要なのではないが（ブレDIPファイナンスが共益債権化されて弁済が担保されれば済む問題ではない。私的整理段階でリスクをとってブレDIPファイナンスを供与したことに見合ったリターンを確保する必要がある）。これも私的整理と法的整理の連続性の問題。

【弁護士】

- ・私的整理から法的整理に移行した場合、私的整理段階での議論や努力（例、ブレDIPファイナンス、スポンサー候補）が無駄になってしまうので、私的整理から法的整理への円滑な移行が行えるような制度を整備すべきではないか。民事再生法新設、会社更生法改正と倒産法制の整備は一段落という雰囲気かもしれないが、少しでも使いやすい制度にしていくべき。これに対しては、運用面に対応できないかとの意見も裁判所等にあるが、裁判官によって運用が変わってしまうので、予測可能性上問題がある。

【公認会計士・税理士】

以上の議論に対しては、事業価値毀損の問題は、私的整理と法的整理の問題ではなく、商取引債権への弁済の程度の問題だと指摘がある。さらに、たとえ商取引債権をカットすることになっても、その後のスポンサー支援、事業リストラ等で挽回は可能との指摘もある。

- ・建設業のように、法的整理に移行することで確実に売上げが減少し（cf. 公共事業における入札資格）、運転資金がショートする業界もあるが、現行の民事再生に特段問題は感じていない。たとえば、タクシー業やホテル業のように設備が整っているサービス業であれば法的整理に移行しても事業価値はそれほど毀損しない。卸業でもプレパッケージ型の民事再生であれば、事業価値はそれほど毀損しない。

【民間金融機関】

- ・法的整理による処理では、取引先等に損害を与えるので事業価値が毀損するという理屈は正しいが、プレパッケージ型の民事再生などでカバーすることは可能。実際、どの業種だと法的整理で事業価値が毀損するなどということを強く意識しておらず、あくまでも個別に対応している。イメージの問題はある程度あると思うが...

【政府系金融機関】

- ・商事債権をカットすると取引先を失うため、商事債権を優遇すべきとの議論もあるが、金融債権と同様の性格を持つ商社金融、ファイナンスリースの扱いやノンバンクの扱いなどについて、いろいろと批判がある。

【政府系金融機関】

- ・商事債権をカットしても、再生後取引先が戻ってくる事例も多数あり、現行の法的整理で問題ないとするファンドや倒産法学者も多い。

【政府系金融機関】

- ・当社が事業再生に携わるときは、相当やむを得ない場合を除き、法的整理での再生を目指している。私的整理の長所としては簡便さが挙げられるが、そもそも迅速に処理できない案件には関与しないし、手続の公平性、透明性の点で法的整理の方が優れている。また、法的整理であるが故に事業価値が毀損するということはなくなってきている。いかに説得力のある事業再生計画を策定し、実行できるかということが重要である。

【ファンド】

- ・民事再生手続に入っても、スポンサーがつけば、信用が増し、棚上げされた債権者が取引の再開を求めてくることもある。さらに認可されれば、含み損もなくなり、事業価値も高まる。

【弁護士】

- ・議論の前提条件が整理されないまま私的整理と法的整理の関係に関する議論がなされており、混乱を極めている（事業価値の毀損が、私的整理では小さく、法的整理では大きいので、私的整理を行うべきとの単純すぎる議論まで出てくる始末）。

【弁護士】

- ・事業価値毀損の問題は、私的整理と法的整理の問題ではなく、商取引債権への弁済の程度の問題だと考えている。

【弁護士】

- ・法的整理において商取引債権の弁済を行おうとする場合、少額債権弁済の例外を適用する必要があるが、「少額」という要件によって商取引債権がカットされ、事業価値が毀損することもある。「少額」を相対的に解釈して4,000万円程度の弁済が認められたこともあるが、そもそも「少額」という要件はなくすべきではないか。事業者の資金繰りは限られているので、「少額」という要件を設けなくても、全額弁済債権の範囲は決まってくるはず。事業価値毀損の程度を最小におさえる観点から、弁済の程度を決めるべき。

【弁護士】

- ・取引債権だからといって、巨大大企業会社への数十、百億円の債権を、地域金融機関の数億円に過ぎない金融債権に優先させてもよいのかという問題もある。

【弁護士】

- ・我が国で利用できる再生手段は、既に世界に誇れるほどよく整備されている。破産手続で再生させたケースもあるほど。このように、破産手続ですら再生の道具とも考えられ、現在の問題は手段の問題ではない。

【コンサルタント】

- ・商社など事業価値の劣化が早い業種でも法的整理で処理することはある。その場合は、契約時に何らかの条件をつけている。

【コンサルタント】

- ・法的整理に入ることで事業価値は当初毀損するが、その後のリストラで挽回は可能。商社のように信用取引が多い先については法的整理による再生は難しいとの意見もあるが、法的整理においてスポンサー支援、経営者交代のもと商社を再生させた例もある。

【その他】

## (2) 私的整理ガイドライン

私的整理ガイドラインは、多数の金融機関が債権者として絡むケースを想定しており、手続が複雑で莫大な費用を要することから、大型案件でないといざらぬとの指摘がある。また、プロラタ原則や経営者責任の追及など要件が厳格で、柔軟性に欠けるとの指摘もある。なお、地域金融機関による再生支援を促すために地方の中小企業向けの私的整理ガイドラインが必要か否かについては賛否両論ある。

- ・地方で年商50億円程度の事業者に対しては私的整理ガイドラインを行うことも可能。

【民間金融機関】

- ・地方の場合は、取引行が5行以内であることがほとんどで（cf. 主要行の取引先の取引行は10行以上であることが多い）、複数行の債権者間調整を前提とした私的整理ガイドラインが必要なかは疑問。地方版の私的整理ガイドラインも費用対効果を考えると不要ではないか。

【民間金融機関】

- ・私的整理ガイドラインの対象債権者にはノンバンクは含まれていないが、中小企業の債権者として重要なポジションを占めるノンバンクを除外するのはいかがなものか。

【政府系金融機関】

- ・私的整理ガイドラインがないと金融機関は動きづらい（たとえ私的整理ガイドラインの要件を満たしていても動かない金融機関は多い）。金融機関を指導する行政の側も、そういった視点から支援をすべきではないか。

【ファンド】

- ・私的整理ガイドラインは20行程度の多数の金融機関が債権者として絡むケースを想定しており、関係金融機関が少ない地方

の案件では、整理回収機構や中小企業再生支援協議会の方が使いやすい(ただし、中小企業再生支援協議会は、地域によって能力にバラツキがある)。

【弁護士】

・私的整理ガイドラインによる再生は、(専門家アドバイザーへの報酬等に)莫大な費用がかかり、手続も複雑なため、大型案件でないと使いづらい。

【弁護士】

・シンジケートローンが一般化した後であれば、プロラタを求めていくのもいいかもしれないが、今問題になっている債権の多くは、メインバンク制度のもとに供与されたもので、非メイン行からすれば、プロラタを受け入れることは難しい。民事再生でも少額債権弁済の例外があり、実質的な平等が担保されれば、私的整理においてもプロラタにこだわる必要はないのではないかと。

【弁護士】

・私的整理ガイドラインの使い勝手は、債務者企業の規模、関係金融機関の数によって変わってくる。経験者の立場からすると、関係金融機関が10を超えるような案件を私的整理ガイドラインでまとめるのは難しいのではないかと。

【弁護士】

・事業再生は本を読んだだけで分かるようなものではなく、特に私的整理を行うことは非常に難しい。また私的整理を扱う弁護士は少なく(cf.事業再生を標榜している弁護士の多くは民事再生や会社更生しか経験したことがない)私的整理ガイドライン手続を経験したことのある弁護士も極めて少ない。そのため、現行の私的整理ガイドラインの問題点等を議論できる人間は限られているのが現状。

【弁護士】

・私的整理ガイドラインは、経営者責任と株主責任の追及を明記しており、早期再生手続には使いづらい。

【弁護士】

・上場企業の再生が一段落したので、今後、私的整理ガイドラインの使用は減るだろう。他方、現行の民事再生でも十分な対応ができていない中小企業の再生については、中小企業向けの私的整理ガイドラインが策定されるといいと思う。

【弁護士】

・私的整理ガイドラインは使い勝手が悪い。厳密に適用された事例はほとんど無いのではないかと。

【公的支援機関】

・金融機関が不良債権処理のためにサービサーや再生ファンドに債権をどんどん売ったため、サービサーや再生ファンドといった新しい参加者がどっと増えてきた。また、商社などの大口の一般債権者の債権が金融機関と差別的に扱われるのにも違和感がある。こうした新しい参加者は私的整理ガイドラインの対象に含まれない。

【公的支援機関】

#### 1.4. 事業再生関連税制

依然として税制に対する批判はあるが、従来、法的整理が行われる場合等に限り認められていた資産の評価損や欠損金の損金算入が、一定の私的整理(整理回収機構や中小企業再生支援協議会が関与した案件や私的整理ガイドラインに基づく私的整理)でも行えるようになるなど税制面での手当てを評価する声は多い。他方、中小企業等向けに、もう少し簡便な私的整理においても同様の措置を求める声もある。

・中小企業再生支援協議会案件において債務免除を受けた場合、債務免除益の範囲内で過去の欠損金を損金算入できることとな

った。当機関はまだ活用実績はないが、今後活用することになると思う。税制面で特段の問題は感じていない。

【民間金融機関】

- ・税制面がネックになって、ランクアップできないケースも多い。

【サービサー】

- ・平成 17 年度税制改正で、従来、法的整理が行われる場合等に限り認められていた資産の評価損益計上について、一定の私的整理（整理回収機構や中小企業再生支援協議会が関与した私的整理や私的整理ガイドラインに基づく私的整理等）が行われる場合にも適用できることとなり、税務面では私的整理と法的整理の差はなくなってきた。

【弁護士】

- ・平成 17 年の法人税法改正によって、対象事業者の融資元が参加したファンドについては法人税法第 59 条（会社更生等による債務免除等があった場合の欠損金の損金算入）の適用が排除されることとなった。既存の債務を免除するのではなく、新たな資金を投入するファンドを適用除外とすることは、税法理論的には納得できるが、再生の妨げとなっていることも事実。

【公認会計士・税理士】

- ・金融機関が、放棄債権を無税償却するためには、その放棄が合理的再建計画に基づくものであること等が要件となっており、通常、複数の債権者により計画が策定されることが想定されているが、地方の場合には一行支援が多いため、地域金融機関はより厳格な計画を策定するために、個人保証や経営者責任を厳しく追及する傾向がある。

【公認会計士・税理士】

- ・整理回収機構案件や中小企業再生支援協議会案件では、債務免除を受けた場合、債務免除益の範囲内で過去の欠損金を損金算入できるようになるなど、ここ数年間に私的整理における税の問題については、制度的な手当がなされている。

【公認会計士・税理士】

- ・産業活力特別措置法によって M & A スキームにおける資産移転コスト（登録免許税等）の軽減等を認めてもらっているが、経過措置で 2 年ずつ小刻みに更新されているため、案件によっては特別措置が終了した場合のことも想定しなければならず、面倒。もう少し長いスパンで更新を行うか恒久措置としてほしい。

【公認会計士・税理士】

- ・一行取引の案件については、債務免除益に対する課税の特例措置等を受けるため、整理回収機構をかませざるを得ないが、時間もコストもかかるため、ある程度の規模がないと整理回収機構をかませることは難しい。

【公認会計士・税理士】

- ・実際の税務運用で極端にひどい課税がなされることは少ないが、課税の判断が難しく、また、税務当局もすぐに回答してくれないため、再生処理が滞ることも多い。

【公認会計士・税理士】

- ・現在の税制は事業再生とは全く異なった思想のもとに出来ており、そこにつぎはぎにパッチをあてているだけなので、事業再生を行ううえで税制がネックになることが多い。

【コンサルタント】

- ・欠損金や評価損の損金算入が一定要件のもとに認められるようになってきているが、評価損、損金算入には第三者（整理回収機構、中小企業再生支援協議会）のチェックが必要となるなど、中小・零細企業では利用が難しい。もう少し簡便に適用できるような制度が必要ではないか。

【公的支援機関】

- ・経営者が所有不動産を処分して会社の負債に充てた場合の所得税軽減措置について、適用要件が厳しすぎる。

【公的支援機関】

- ・債務免除益を繰り延べる制度がほしい。短期間で経営が悪化してしまった企業を早期的に手当てしようとしたが、繰越欠損金が少ない為に免除益が足枷となり、再生を断念したケースがある。

【公的支援機関】

## 2. 各論

### 2.1. 債務者企業

バブル期の投資や多角化の失敗により窮境状態に陥っている事業者は依然多いが、最近では、経済の構造転換にビジネスモデルがついていけていないことにより窮境状態に陥る事業者も多い。

- ・バブルの後始末はほぼ終了しており、現状多く見られる窮境原因としては、公共事業の削減による市場規模縮小に対応できずフローが低迷、本業に関係のない安易な多角化による資金流出、中央大手企業の進出による競争激化等がある。

【民間金融機関】

- ・窮境の原因としては、バブル期の過剰投資が多いが、収益管理体制ができていないことも大きい。

【民間金融機関】

- ・事業者の窮境原因としては、過剰債務、資産価格の低下、売上低下、放漫経営、投資の失敗、多角化の失敗などが多い。

【弁護士】

- ・法的整理の申立理由としては「運転資金のショート」が圧倒的に多い。

【公認会計士・税理士】

- ・事業者の窮境原因としては、不動産投資の失敗、本業の失敗、本業以外の事業への投資などが多い。

【公認会計士・税理士】

中小企業においては、個人保証の問題などから責任追及を回避する傾向にあり、また地域のレピュテーションを過度におそれるため、再生着手が遅れたり、抜本的な計画を策定できないことが多い。また、財務能力の欠如や誤った経営意識など経営者としての資質の問題に起因することも多い。

- ・事業再生の意義は経営者にも浸透しつつあるが、事例が公にされないため、経営者は、金融機関による事業再生支援の実態を把握しておらず、事業再生について金融機関に相談することをためらっている面がある。

【民間金融機関】

- ・公共工事の入札に参加するためには経営事項審査を受ける必要があるため、建設業では粉飾決算をしていることが多い。逆に他の業種においては（悪意の）粉飾決算はそれほどない。

【民間金融機関】

- ・短期借入金ロールオーバーできなくなり資金繰りが逼迫して初めて経営者は現実を認識するが、本来はそうなる前に取り組むべき。その方が事業価値の劣化が当然少ない。

【民間金融機関】

- ・事業価値が著しく毀損している老舗企業が多い。こうした企業は地元の名士が経営を行っていることも多く、地域のレピュテーションや一族の保身のため、財務DDですら拒絶されることが多い。そもそも資金繰りがある程度回っているうちは危機意識が薄く、債務者企業からの持込みはほとんどない。

【民間金融機関】

- ・事業再生を成功させるためには、債務者企業が再生に真摯に取り組むという至極当然のことは行えるかが最も重要。

【民間金融機関】

- ・粉飾決算を行っている事業者は善意・悪意を問わず多い。特に建設業は、悪意で粉飾決算を行っている事業者が多く、再生を支援する際に税務当局への説明等に苦労する。また、悪意で粉飾決算をしているような事業者をそもそも再生支援すべきなのかという問題もある。

【民間金融機関】

- ・経営者が個人保証の問題によって再生着手をためらい（「責任回避の思考」）、私的整理が成立しない例も多い。この点を解決

するような仕組みがあるとよい。

【政府系金融機関】

- ・多くの中小企業は、P/Lを改善することに対する意識が低い。この意識を高めることができるか否かが再生の分岐点。

【サービサー】

- ・再生への意欲はあっても、誠意がない経営者も多いが、経営者に誠意が認められない場合は、再生に協力できない。冷え切った関係から協力関係が築けるかが重要。

【サービサー】

- ・事業再生着手の端緒は、金融機関発意によるものが多い。日本の企業経営者は、必ずしも財務に強くないので、キャッシュがまわっていると、債務超過の深刻さが理解できず、事業再生に着手しようとしにくい。また、個人保証の問題や再起を認めない社会の問題も相まって、早期再生に向かいづらい。

【弁護士】

- ・多重下請け構造によって構成されているような産業（例：建設業）においては、取引先との関係を重視し、あいまいな取引を行い（＝「証拠の十分性」がない）、不正な経理を行っていることが多い。特に下請け企業になればなるほどその傾向はひどい。

【公認会計士・税理士】

- ・経営者が自己の責任追及の回避を試み（粉飾決算など）、抜本的な計画を策定できずにいることが多い。地方では再生（特に早期再生）に対する意識が低い。

【コンサルタント】

- ・中小企業再生においては、不動産担保や連帯保証が問題となることが多い。

【コンサルタント】

- ・日本は、個人保証等の問題もあり、敗者復活が容易でないが、昨今の再生ブームによって状況は多少変化してきていると感じている。ただ、さすがに2次破綻をした場合には復活のチャンスはない。

【公的支援機関】

- ・世間体を気に掛けて「事業再生」に拒否反応を示す経営者は依然多い。

【公的支援機関】

- ・事業者は、いざ持ち込んできても、目先の債務の解決だけで済ませようとする甘い認識があり、それを改心させるのにかなりの労力を要している。

【公的支援機関】

- ・中小企業の場合、企業は経営者の所有物という意識が強いので、経営者交代まで求めることは難しい。私財提供は行わせているが…。

【公的支援機関】

**中小企業においては、経営者の退任のような厳格な経営者責任追及と企業の存続が両立しないこともある。**

- ・地方の中小企業の多くはオーナー企業であり、経営者責任の追及については、私財提供が限界。経営者を交替させることは企業の死を意味する。

【民間金融機関】

- ・地方の案件では、企業の経営を成り立たせたのも、悪化させたのも、同一の経営者であることが多い。このようなケースで、産業再生機構のように、厳格に経営者責任を追及し、経営者を外しても再生が達成されるのかは疑問。

【民間金融機関】

- ・事業再生を成功させるためには、金融支援の程度に対応した経営者責任をとらせることが重要であるが、中小企業の場合経営者の代わりがない。そのため、経営者責任をあいまいなかたちで終わらせざるを得ないこともあるが、その場合地域的なレ

ピューテーション（不公平感）モラルハザードの批判を受けることとなる。

【政府系金融機関】

- ・家業に近くなると経営者の交代は難しい。

【公的支援機関】

- ・経営者責任の追及をしようにも、現経営者を退陣させた後に代わる人材がいいため、人事の刷新が行いにくい。

【公的支援機関】

- ・債権保有型の再生案件の多くで債務免除を行っているが、経営者を交代させることは稀で、私財提供、減資等（cf.オーナー企業）で経営者責任をとってもらっている。

【公的支援機関】

- ・中小・零細企業の場合、代わりの経営者がいないことが多いので、経営者責任を追及するレベルは私財提供や報酬の減額等にとどめざるを得ないのではないか。

【公的支援機関】

中小企業の再生においては、再生計画の策定など再生に必要な作業のほとんどを外部人材に頼らなければならないことも多く、中小企業の再生には手間がかかる。

- ・大企業は、内部に優秀な人材を多く抱えており、再生を行ううえで内部人材に任せることができる作業も多い。他方、中小企業は、内部に優秀な人材をあまり抱えておらず、再生計画の策定など再生に必要な作業のほとんどを外部人材に頼らなければならない。

【公認会計士・税理士】

- ・地方の中小企業にはCFOとして数字を理解できる人間が少ない（外部の税理士に丸投げしているケースが多い）。中長期的な倒産予防の観点からは、数字を理解できる人間を会社内部で育成する必要があるのではないかと。ただ、一般に企業は間接部門の雇用に消極的。

【公認会計士・税理士】

## 2.2. 金融機関等

### (1) 主要行

主要行は、経済合理性に基づき活動を行うようになってきており、経済合理性があれば債権放棄等にも積極的に応じるようになりつつある。他方、地域のレピューテーションを考慮する必要性が薄いことなどから、地方の中小企業の事業再生において、足並みが乱れる要因となることもある。

- ・メガバンクは、地域のレピューテーションをそれほど考える必要がなく、また、小規模な案件にいちいち手間をかけるより早期の処理を望むため、債権者調整の障害となることが多い。また、同規模の地域金融機関との関係では、持ちつ持たれつの関係を利用できるが、メガバンクとの関係ではそのような交渉をすることができない。

【民間金融機関】

- ・平成14年の金融再生プログラムによって、地方にまで活動地域を広げていたメガバンクを中心に貸し剥がしが行われた（例、低い格付けの事業者の手形債務のロールオーバーに応じない）ため、運転資金がショートする事業者が現れ（債務超過は今に始まったことではない）、やむを得ず事業再生に踏み出した案件が多い。

【民間金融機関】

・(特に中小・零細の再生において、)地域金融機関の説得にもかかわらず、メガバンクが債権を売却してしまうことも多い。

【民間金融機関】

・メガバンクは地域のレピュテーション等と無関係に活動するため、メガバンクが介在している場合は困難を伴うケースがある。

【サービサー】

・主要行は、事業再生を十分に経験したので、精緻なDDに基づいた適切な再建計画さえあれば、債権放棄等に応じる。

【弁護士】

## (2) 地域金融機関

地域金融機関において債権放棄等を行うことは、 自行の引当不足の問題や、モラルハザードの問題、 地域的なレピュテーション、 債権放棄等に対する強いアレルギーなどから難しく、 抜本処理が放置され、 事業価値の毀損が進行したり、 2次破綻に至るケースもある。

・思い切ったB/S改善(債権放棄、DES等)は、モラルハザードの問題、ある一企業に対してだけ行うことに対する合理的な説明の問題(地域的なレピュテーション)などから、地域金融機関では避けられている。しかし、大口先はCF改善だけではランクアップせず、また、地域金融機関側に償却を積む余力が出てきたこともあって、DDは徐々に行われるようになってきている。

【民間金融機関】

・地域金融機関は債権放棄等に強いアレルギーがあり(バルクセルを乱発する地域金融機関でも「過去に債権放棄は行ったことがない」と自慢げに話すところも多い)、債権者調整の障害となることが多い。

【民間金融機関】

・債務者企業の格付けに金融機関の間で差があり、交渉を困難にすることがあることは事実だが、ここに横串を刺すというも債務者企業にとっては苦しい話なのではないか。

【政府系金融機関】

・金融機関間で、債務者区分に相違があり、各金融機関の引当ての状況などから同一歩調での再生の取組みが困難となるケースもある。また、同一取引先であっても、過去の取引経緯から金融機関毎で取引先に対する思いや経営者に対する評価が異なることもある。

【サービサー】

・金融債権については、商取引債権と異なった取扱いをし、場合によっては、債権放棄を行ったとしても、結果として金融機関の利益になるということを理解できない金融機関職員も多い。事業再生を扱う部署だけが、再生マインドを持っていても意味がない。

【サービサー】

・再生支援の失敗の典型事例として、再生企業にとっての必要性ではなく、金融機関の体力に合わせて中途半端な再建計画が策定された結果、十分な支援が得られずに2次破綻につながったというケースも多い。回収額を大きくするため、債務超過解消までの期間を長くすることを主張する金融機関もある。

【弁護士】

・再生着手の一番の障害は金融機関(特に地域金融機関)の体力、引当ての有無ではないか。

【弁護士】



- ・地域金融機関は、十分な引当てをしておらず、自身の体力に不安があるため、債権放棄等になかなか応じないことも多い（主要行と地銀とでは、体力に100倍の格差があるイメージで、地銀における債務1億円の案件は、主要行における債務100億円の案件に相当する）。これは、地方で事業再生が進まない原因の一つではないか。

【弁護士】

- ・地域金融機関のなかには、債権者区分の低い先に対して、再生を支援するどころか、リスク対応の金利までギリギリ求めようとしたりするところもある。それは、地域金融機関に再生を支援する余力がないことの現れでもあろうが、（特に現場の人間が）事業者の実態を把握できていないことも一因なのではないか。

【弁護士】

- ・銀行も一時の不良債権処理時に比べると消極的。コーポレートガバナンスやコンプライアンス体制の確立が銀行として重要課題となってきたときに、行内に任意の債権放棄の決裁を回すということには消極的にならざるを得ないのではないか。

【弁護士】

- ・金融機関が純粹の私的整理（私的整理ガイドラインに基づかない私的整理）で、債権放棄等に応じることはない。役員も、担当者も、善管注意義務やコンプライアンス上の問題（純粹の私的整理においては、税務上のメリット（資産評価益〔損〕の益〔損〕金算入）も享受できない）から純粹の私的整理を積極的に行うようなことはない。不良債権処理問題が一段落してからは、倒産処理に伴う刑事事件や訴訟の多発もあいまって、ますます消極的になっており、たとえ私的整理ガイドライン手続にのっていたとしても、再生に応じることは難しい雰囲気、透明性の高い法的整理による処理が望まれている。

【弁護士】

- ・地域金融機関は、地域のレピュテーションにより、ある一企業に金融支援を行う一方で同業他社に同様の金融支援を行わないということは難しい（民事再生手続による再生でも文句が出る）。

【公認会計士・税理士】

- ・私的整理を実務として関与した経験がないといった理由で、事業再生計画案に合意しない地域金融機関が多い。

【公認会計士・税理士】

- ・地域金融機関の再生対象事業者は事業価値毀損がかなり進行しているものが多いが、十分な引当てが済んでいないこともあるため、抜本的なリストラに踏み込めていない。2次破綻の原因は再生時に「抜本性」が足りないため。

【コンサルタント】

- ・地域金融機関についても、取引先を事業再生の対象とすることで他の金融機関等の参入を許し、主導権を失うことを懸念しており、再生着手を躊躇しているところがある。不良債権処理が終了した後で、引当金を積んでいき、長期的に面倒を見ていこうという消極的な考えがあるのではないか。

【公的支援機関】

- ・地域金融機関に債権放棄へのアレルギーがあることは事実。

【公的支援機関】

- ・金融機関には未だにメイン寄せをすべきという考えが強いが、融資額の大小に関わらず貸し手責任を負うべき。ここが理解されていないことが、再生を遅らせる要因の一つになっている。信金・信組などは、中小企業の再生が地域のため（ひいては自分たちのため）になることを理解していない。

【公的支援機関】

事業再生のノウハウが少なく、事業再生を進めようにも進められない地域金融機関もある。また、事業リストラの重要性に対する認識も甘いため、財務リストラの技術論に終始するケースもある。

- ・従来、信金・信組では、顧客企業の状況をモニタリングするという文化がなく、顧客企業の経営に関与することなどもってのほかであった。そのため、経営改善支援を行おうにもノウハウがなく、中間層以上の幹部から職員に対して十分な指導が行えていないというのが現状である。これは、おそらく第二地銀についても言えると思われる。

【民間金融機関】

- ・地域金融機関には事業再生のノウハウがない。産業再生機構の退職者、主要行で事業再生を経験した人間、整理回収機構の退職者等、事業再生のノウハウを有する人材をリード役として、事業再生を行っていくべきではないか。彼らをリード役に実務経験を積むことで人材育成は可能。中小企業再生支援協議会に優秀な人材を集めて、案件を厳選したうえで、必要な金融支援を行うのも一案。

【公認会計士・税理士】

- ・地域金融機関は、未だに事業リストラの視点が欠けており、金融支援の技術論に終始している。

【コンサルタント】

- ・「事業再生」という言葉が、定義が曖昧なまま一人歩きしている感がある。リスク、債権放棄、DES、DDSは金融支援ではあっても、事業再生ではない。DIPファイナンスも資金貸付の話であって、事業再生ではない。しかし、金融機関は、こうした金融支援等をもって事業再生と呼んでいる。

【コンサルタント】

- ・早い段階から人材育成を行っていた地域金融機関は、事業再生のやり方、外部人材の活用の仕方を熟知し、再生が進んでいるが、大多数の地域金融機関では再生が進んでいない。

【コンサルタント】

- ・地域金融機関はBS面へのみ意識が向いており、事業者の将来的な事業性の把握などは行っておらず、PL面への対処は不得手な感じを受ける。また、地元との関係から事業者に対して強く説得できないという事情もあり、中小企業再生支援協議会に説得に当たるよう依頼してくるケースも多い。

【公的支援機関】

多くの地域金融機関においては、個別企業の事業価値だけでなく、雇用、取引先等の地域経済への影響も考慮しつつ再生支援が行われている。

- ・ファンドは個別企業の再生を行えば足りる。他方、地域金融機関は、ある地域の事業者全てが貸出先であるため、地域をあげて再生するという観点が求められる。

【民間金融機関】

- ・地域金融機関においては、対象事業者の事業価値が若干劣る場合でも、雇用、取引先等の地域経済への影響が再生取組みへのメルクマールとしては大きな割合を占める。

【民間金融機関】

- ・地域金融機関の行っている事業再生は企業再生的色合いが強い。

【民間金融機関】

- ・たとえ費用対効果の低い先でも、取引先に対する責任として割り切って再生支援を行うことも多い。地域金融機関の場合、企業との共存という観点を踏まえなければならない。

【民間金融機関】

- ・再生に要するエネルギーを考えると、中小企業の場合は、基本的には清算し、新規まき直しをすすめるべき。自己責任のもとに経営を行っている中小企業全てを再生しようとするのは社会主義的で、徳政令のようなもの。また、一過性の援助だけでは企業は持続しない。何でも再生というのではなく、再生に値する企業のメルクマールを設けるべきであり、その際のメルクマ

ールは、従業員数や地域経済への影響度等になろう。

【ファンド】

- ・本来、事業再生の対象となりうるのは事業性のある事業者であるが、たとえ、対象事業者の事業に事業性が認められなくても、当該事業者が地域経済に組み込まれていることを理由に、地域金融機関は事業性のない事業者についても再生支援を行おうとしているのではないか。

【公認会計士・税理士】

- ・地域金融機関の融資先（地域をターゲットとした事業者）の事業性を判断する際には、当該地域の顧客・取引先が当該融資先の提供するサービスを今後も希望するか否かも考慮すべき。

【公認会計士・税理士】

- ・多額の負債を抱えているが、ビジネス面で黒字を出している企業の再生は可能（やり方としては、債権放棄、法的整理、営業譲渡等いろいろとある）。他方、ビジネス面で赤字の企業の再生は難しく、我々は基本的には扱わない。ビジネス面で赤字の企業の再生を扱うのは金融機関（系ファンド）だけではないか。

【コンサルタント】

### （３）政府系金融機関

最近では徐々に改善されつつあるが、政府系金融機関のなかには、制度上債権放棄やD E Sに応じられないところもある。また、制度上は対応可能でも、柔軟性に欠け非協力的なこともあり、事業再生の障害となることもある。

- ・政府系金融機関は、金融支援要請に対する協力姿勢が低く、債権放棄どころか単なるリスクも嫌がる。

【民間金融機関】

- ・政府系金融機関は、再生に非協力的で、民事再生手続において白紙回答をすることもある。

【民間金融機関】

- ・一部の政府系金融機関には積極的に協力してもらっている。

【民間金融機関】

- ・ハードな金融支援を行った案件では私的整理は全体の１割もない。

【政府系金融機関】

- ・一部の政府系金融機関は、リスクには応じられるものの、債権放棄には応じられないこととされてきた。そのため、超長期のリスクを行うことで問題を回避してきたが、政府関係機関が関与した案件に対象を限るなど依然問題がある。

【政府系金融機関】

- ・一部政府系金融機関は、債権売却、債権放棄など出血を伴う再生手法への取組みができていない。

【サービサー】

- ・最近では変わってきたが、政府系金融機関のなかにはリスクは良いが債権放棄は駄目というところもある。株を保有できないためD E S等に協力できないと言われたこともある。

【弁護士】

- ・事業再生において政府系金融機関がネックになることが多い。

【コンサルタント】

- ・政府系金融機関の対応は硬直的。中小企業の場合、政府系金融機関債権の割合が大きいため、特に問題となる。

【公的支援機関】

- ・政府系金融機関は、「基本的には債権放棄に応じられない」などの基本的なスタンスがあり、柔軟性に欠ける。政府系金融機関の民営化・一元化によってどのような方向に変化するの注視していきたい。

【公的支援機関】

## (4) 信用保証協会

信用保証協会の保証付き債権は、一定要件のもとに譲渡することが可能となるなど徐々に改善されつつあるものの、依然として扱いが硬直的で、事業再生の障害となることもある。

- ・信用保証協会の融資(保)は扱いが硬直的で問題である。たとえば、DDSを行おうとしても、この部分については、返済期間を延長することができず、通常どおり返済しなければならない。

【民間金融機関】

- ・保問題は徐々に改善されつつあり、今後は問題なくなるのではないか。

【民間金融機関】

- ・保債権の譲渡は、中小企業再生支援協議会案件や私的整理ガイドライン案件でないと認められず、使いづらい。この点が改善されるとファンドを使った再生が円滑に行えるのではないか(cf.ファンドは債権放棄を前提としているので)。

【民間金融機関】

- ・信用保証協会もリスクには応じてくれるようになってきているが、債権売却には応じないため(cf.中小企業再生支援協議会案件では債権売却に応じることも可能とのことであるが、そもそも中小企業再生支援協議会を活用しづらいので、保債権の売却も行えない)。たとえばファンドに債権を売却しようとしても、保債権だけは残ることになる。

【民間金融機関】

- ・平成17年8月1日より、中小企業信用保険法が改正され、保債権を再生ファンドやサービサーへ売却することが可能となったが、ファンドの条件や対象債務者の条件が限定されており、現実として活用しにくい状況である。

【サービサー】

- ・信用保証協会の求償権債権について、もう少し弾力的な取扱いができるような法制度が欲しい。

【公的支援機関】

## 2.3. ファンド

### (1) ファンド

ここ数年は事業再生に焦点を当てたファンドが多数組成されたが、最近では他分野へと移行しており、事業再生に焦点を当てたファンドは減少している。また、そもそも真の意味で事業再生の取組みを行っているファンドは少ないとの指摘もある。

- ・PEファンドの多くは、事業再生ファンドと呼ばれることを嫌い、レバレッジドファンド、バイアウトファンドと称している。彼らにとっては、旨味のある投資対象が、ここ数年は事業再生に集中していたにすぎない。実際、PEファンドの案件のうち事業再生が占める割合は、一時期の7割から1割程度に減少している模様。

【政府系金融機関】

- ・不良債権処理が進み、ファンドの投資対象も事業再生から他分野へ変わりつつあるが、事業再生までは必要なくてもターンアラウンドが必要になる分野はあることから、今後もハンズオン型のファンドの役割は増すと考えられる。

【ファンド】

- ・「事業再生ファンド」という名称はニックネームのようなもので、事業再生ファンドという分類は存在しないのではないかと。ファンドからすれば、債務超過企業にせよ、単なる不振企業にせよ、目指すところは企業価値を上げるという一言に尽き、単に企業価値を向上させる手法が異なるに過ぎない。関心は企業価値を上げることだけで、その手法がたまたま事業再生（民事再生手続によるプレパッケージド再生）であったにすぎない。ただ、実際に企業価値を向上させているようなファンドは、日本にはほとんどないのではないかと。

【ファンド】

- ・近年、ファンドが次々と設立されているが、よくよく見てみると、うまく行っているのは一部の分野（例：上場企業のM&A案件）に限られていることが分かる。

【ファンド】

- ・ファンドにとっても、ビジネスモデルを改善するのに3～5年、下手すると10年かかるような事業再生ではリターンを短期に回収することができず、M&Aやコストカットで体良く見せているにすぎない。そのため、最近は「事業再生ファンド」と自称するファンドも減ってきた。

【コンサルタント】

- ・再生ファンドを標榜しているのは不良債権処理を進める必要に迫られている金融機関系ファンドくらいではないかと。

【コンサルタント】

- ・主要行の不良債権処理が一段落したこともあり、パイアウトファンド全体に占める再生案件は10%程度まで減少しているイメージ。

【コンサルタント】

- ・事業再生を対象とするファンドの特徴は以下のとおり。
  - ・関係債権者（金融機関等）の調整を行わなければならない。
  - ・シンジケートローンを組成するなど新規融資を確保しなければならない。
  - ・（特にオーナー企業の再生においては、）様々な要素を考慮したうえで、経営者責任を追及しなければならない。
  - ・短期間で再生を目指すため、組織・人事リストラが後回しになるので、人を変えずにビジネスモデルを変えるという非常に困難な作業が要求される。

【ファンド】

- ・一般的にはハンズオンのエクイティ型再生ファンドは、IRR20%程度の回収率を目指しているのではないかと。

【ファンド】

- ・投資案件の発掘は以下の方法で行っている。
  - ・アドバイザーや金融機関からの紹介。
  - ・債務者企業（顧問弁護士、会計士を含む）からの相談。
  - ・当社によるオリジネーション（地域、産業動向を見極めつつ、ターゲットを絞った積極的な営業攻勢）。

【ファンド】

- ・本邦系のファンドには独立系はまだまだ少ない。金融機関系、事業会社系は多いが、この系統のファンドは親元の利益も考慮しながら運営される傾向にある。

【ファンド】

- ・エクイティ型のファンドは、非流動的なもの（PEファンド）と流動的なもの（リクイディティが高いもの）に大きく二分される。前者はハンズオンで企業価値を高めることで利益を稼ぐタイプで、後者は裁定取引（アービトラージ）で鞘抜きにより利益を稼ぐタイプ。

【ファンド】

- ・デット型ファンドとエクイティ型ファンドの最大の違いはE X I Tが保証されているか否か。デット型ファンドであれば、一定期間後に一定額の回収がかなり高い確率で保証されているのに対して、エクイティ型ファンド(特にP Eファンド)はエクイティの売却先が見つからない限り回収を行えない。

【ファンド】

- ・地方の中小企業の再生手法としては、エクイティ型のファンドは売却先を見つけるのが困難で、企業価値の向上に手間がかかるなど使いづらい。どちらかと言えば、デット型のファンドに馴染む案件が多いのではないかと。

【ファンド】

- ・多くの再生ファンドは、財務リストラを行うことで損益分岐点を下げ、事業会社への売却を行うことでE X I Tを図っており、回収期間は一般に短い。ただ、財務リストラを行うだけでは規模が縮小してしまうので、当社では事業リストラまで行っている。ただ、ここまで手を加えようとする1、2年での回収は難しい。

【ファンド】

- ・・ゴイングコンサーン価値が清算価値よりも大きい場合、再生ファンドは投資を行う。他方、ゴイングコンサーン価値よりも清算価値が大きい場合には、清算型ファンドが投資を行う。清算型ファンドは、俗に「ハゲタカファンド」と批判されているが、経済合理的なニーズがあるからこそ存在しているのであり、否定されるべきものではない。

【ファンド】

- ・再生は如何に優れた経営者を用意できるかにかかっている。そのため、当社では150人の経営者人材のプールを用意している。ただ、再生には多大な苦勞が生じるので、派遣した経営者人材が根を上げることもある。

【ファンド】

- ・真の意味でハンズオンを行っているエクイティ型再生ファンドは、日本に10社程度しか存在しないのではないかと。日本では、短期のリターンを求めがちで、中長期のリスクマネー市場はまだ活発化していない。今後は、欧米のように年金基金の投資が中長期のリスクマネーに回るといいのだが。

【ファンド】

- ・ファンドのE X I Tとしては、M B O、同業他社への売却等が考えられるが、通常求められるファンドの利回り(2、3割)を確保するためには、事業面で2、3割の改善が必要となる。しかし、中小企業が数年のうちに事業面でこれほどの改善を行うことはほぼ不可能で、政府系金融機関等に任せざるを得ないのではないかと。

【公認会計士・税理士】

## (2) 地域再生ファンド

地域再生ファンドが多数組成されているが、主体が不明確で、金融機関の協力を十分に得られずに、うまくいっていないファンドもある。また、そもそも地域再生ファンドの中には、金融機関の不良債権の塩漬け(金融機関本体からのオフバランス化)のために組成されているファンドもあるとの指摘もある。

- ・地域再生ファンドは地銀主体で運営されており、主な対象が大口であるため、信金・信組の顧客企業は取り上げられづらい。

【民間金融機関】

- ・うまくいっていない地域再生ファンドの特徴は以下のようなものではないかと。
  - 債権の買取価格が金融機関の評価よりも低い(金融機関としては、現状で少しでも返済を受けているのであれば、処理を急ぎ評価損を計上するより、放置しようとするインセンティブが働く)
  - ファンド運営会社が主導的に動いていない。
  - 金融機関の出資がなく、金融機関の協力を十分に得られていない。

【民間金融機関】

- ・ ファンドはうまくいっていると聞いている。案件の発掘から計画策定までファンド運営会社が主導しており、個別のケース毎に金融機関と適切な調整を行えているからではないか。

【民間金融機関】

- ・ 地域再生ファンドは、出資者の意図が明確でないまま、ずるずるやっている印象。そのため、地域再生ファンドは、企業の選別を行わずに、地域企業全般に再生支援を行おうとしているのではないか。

【ファンド】

- ・ コストはやり方によって異なる。当社の場合は、緩い投資ではなく、運営会社を設立し、カネ、ヒトを出すなど密な投資を行っており、コストは比較的高い。ただ、大型案件には多額のコストをかけるなど案件毎にコストのかけ方は異なる。いずれにせよ、地域再生ファンドは大もうけするようなビジネスではない。

【ファンド】

- ・ 地域再生ファンドが多数組成されているが、それは金融機関側の理由による。つまり、金融機関は、窮境企業を良くしようとする場合、従来は、リスク、金利減免、資産売却、経営助言を行ってきたが、近年は、出融資まで必要になるケースが出てきた。金融機関は、その機能上も、金融行政上も窮境企業に出融資をすることが難しいため、出融資の代替主体としてファンドを設立した。

【ファンド】

- ・ 地域再生ファンドは昨今のブームに乗って組成されたということも多く、案件がないファンドも多い。早晩多くのファンドは淘汰されると思う（ただし、窮境企業への出融資を行うファンド自体は今後も必要）。金融機関によるベンチャーキャピタルの設立ラッシュ期と様相が似ている。

【ファンド】

- ・ デット型の再生ファンドが行っている機能は、かつて金融機関が担ってきた機能である。しかし、金融機関において短期的な利益が重視されるようになり、また、そもそも債権者の立場から再生を行うことにはいろいろな面でコンフリクトが生じるため、デット型の再生ファンドが組成されるようになってきている。ただ、デット型ファンドは金融機関業務の延長上にあるので、抜本的なリストラが行われない傾向にあり、単なる債権の塩漬け（金融機関本体からのオフバランス化）で終わっているファンドもある。

【ファンド】

- ・ 地域再生ファンドがいくつか組成されているが、いずれも案件が少なく、うまくいっていない印象。

【公認会計士・税理士】

- ・ 地域再生ファンドは、地域金融機関の不良債権をファンドに飛ばすことで、時間稼ぎをしているが、その間にいかに事業を建て直すかの策を持ち合わせていない。

【コンサルタント】

## 2.4. サービサー

- ・ サービサーの中には、事業再生に関する取組みを積極化させているところもある。

【サービサー】

- ・ メガバンクなどから地方債権を購入したサービサーは、当該債務者が地元において再生可能性のある先か、地元金融機関が支援しようとしている先かなどは考慮しない。そのため、短期収益狙いのサービサーは、地元金融機関に対するリファイナンスを強要したり、競売を行うので、再生への阻害要因となることもある。

【サービサー】

- ・金融機関の中には、金融機関本体の融資（管理）部の機能をサービスに移しているところもある。金融機関の各支店で再生支援を行うにも限界があるので、サービスに集中処理を委ねているということか。

【サービス】

- ・サービスの格付けにおいても、再生業務のインパクトが大きくなりつつある。

【サービス】

- ・回収方法はケースバイケースであるが、ディスカウントペイオフ（DPO）、ノンコア事業の売却＋コア事業が存続できるまでの債務免除、ノンコア事業を別会社に移して、旧会社を特別清算（実質債務免除）する方法が基本。
- ・当社の扱う債権は減少しつつあるが、再生の割合が増えている。

【サービス】

- ・サービスに債権を売却する際に開示すべき情報が決まっていないため、金融機関は都合の悪い情報を隠してサービスに債権を売ることがあって、外資系サービスなどが債権者間調整に合意しないケースが多い。サービスに債権を売却する際に開示すべき情報に関する最低限のルールを策定すべきではないか。

【コンサルタント】

- ・サービスの中には事業をつぶして回収極大化を図るところがいくつも出てきている。まずは倒産法の改正などによる法的手当てと同時に各業界としても指針を出して再生支援のムードを出していくことが必要。サービス業界内での自主ルールは作れないものか。中小企業再生支援協議会の関係者に会ってもくれないサービスもある。

【公的支援機関】

## 2.5. 事業再生支援人材

事業再生に必要な知識は広く出回っているが、特に地方では、実践能力のある経営者人材、ターンアラウンドマネージャー人材、外部支援人材が、いずれも質・量ともに不足している。

- ・地方には大規模な総合法律事務所がなく、個人の「大先生」事務所しかないため、事業再生のように短期に大量の業務をこなせる担い手がない。

【民間金融機関】

- ・専門家（弁護士、会計士、ターンアラウンドマネージャー等）は中央に集中しており、地方での人材は乏しいのが実情。

【民間金融機関】

- ・再生支援にあたっては地元の事業再生実務家を利用することは稀で、ほとんどの案件で東京の事業再生実務家を利用している。

【民間金融機関】

- ・特に地方ではターンアラウンドマネージャーが不足している。また、中小零細企業に必要な財務アドバイザーが不足している。

【民間金融機関】

- ・再建計画を策定するのに必要な人材（アドバイザー）が不足している。会計事務所系のコンサル会社が多数設立されているが、金融機関の折衝も知らない人間がフィージビリティのある再建計画を策定することはできない。しかも、顧客の負担が大きくなる。他方、金融機関も企業の中に入って再生を行う能力はない。また、メインが企業の中に入って策定した再建計画を他の金融機関に納得させることは難しい。

【民間金融機関】

- ・事業再生において活用する外部専門家は県内だけでなく、東京の人材も多い。それは、そもそも県内に能力ある人材が少なく、また、他の金融機関を説得する場合、東京の有名な外部専門家がついていると説得しやすいという理由による。

【民間金融機関】



・県内には経営者人材およびマーケティング人材（営業コンサル等）が不足している。会計事務所が県内でもコンサル会社の立ち上げを始めつつあるが、あくまでも会計事務所の儲けを考えており、顧客の視点とズレがある。

【民間金融機関】

・事業再生における弁護士の役割は手続の進行だけなので、県内の弁護士で事足りる。ただ、民事再生を扱っている弁護士は県内に数名しかいない。

【民間金融機関】

・財務D Dを行う際は、大手監査法人の東京本部の人間を利用している。

【民間金融機関】

・今後、地域金融機関による不良債権処理が進んでいくことが予想されるが、地方には再生人材（ターンアラウンドマネージャー（事業を存続させる役割を担う）、経営者人材（事業を永続させる役割を担う）等）が不足している。特に経営者人材が足りていない。

【政府系金融機関】

・旅館やゴルフ場は立地の同質性等から標準モデルが形成されており、人材ネットワークの形成も進んでいる。他方、一般業態では、標準モデルが存在せず、人材ネットワークも薄い。

【政府系金融機関】

・事業再生実務家は、経営者人材と支援者（弁護士、公認会計士等）に大きく二分される。地方の場合は、両者ともに十分ではないが、特に、後者は質・量ともに大きく不足している。

【ファンド】

・再生ストラクチャーにおける税務面に関し、税務リスクの相談について最終的に所轄の税務署や国税局に相談しなくてはならないケースが多い。

【サービサー】

・地元の再生コンサルティングよりも、在京のコンサルティングを活用する場面が多い。

【サービサー】

・地方には専門家がほとんどいないので、東京から専門家を招聘せざるを得ない。専門家に対する需要は引き続き大きいのではないか。

【ターンアラウンドマネージャー】

・日本では、どうしても銀行や投資銀行出身者、弁護士がターンアラウンドマネージャーを名乗ることが多いが、本来的には事業会社出身者が担った方が良い。米国では、こうした観点から技術畑の人間が入社15~20年後にビジネススクールに入って経営に参画するような例が多い。

【ターンアラウンドマネージャー】

・日本全体で見れば、事業再生プレーヤーは不足している。

【弁護士】

・財務リストラだけでなく、事業リストラも行わなければ、真の再生を達成することはできない。そのためには、経営者を交替させる必要があるが、経営者人材が不足している。日本にターンアラウンドマネージャーはほとんどいないのではないか。日本では、弁護士が再生支援の中心として扱われているが、彼らは事業リストラを行うことはできない。弁護士は、他のプレーヤーと同様、事業再生のある一分野のプレーヤーに過ぎない。

【公認会計士・税理士】

・D D、債権者調整、リストラ手法等、事業再生に必要な知識は既に出回っている。ただ、個人保証、事業性、地域金融機関の体力など地域中小企業独特の問題もあり、対象事業者の置かれた環境に、個々の知識を当てはめられるかが問題。

【公認会計士・税理士】

- ・事業再生支援の担い手は弁護士と会計士が中心で、税に関する理解が乏しく（会計士が税処理も行うことが多いが、一般的に認識が甘い）後から税の問題がネックとなって当初予定したとおりに再生が進まないことが多い。

【公認会計士・税理士】

- ・事業再生を行える能力のある税理士が不足している理由としては以下が考えられる。
  - ・事業再生に関する税制（例・期限切れ欠損金の処理など）は緊急時の税制であり、日常的に扱っている税理士が少ない。
  - ・倒産法と異なり、税法は倒産手続に関するものというくくりで整理されていないため、税法全体の中から適宜選択適用する必要があり、高度な技術が要求される。しかも、税法は量が多く、通達まで含めると膨大な量があり、複雑化している。
  - ・多くの税理士の中心業務は記帳代行という定型的な業務であるため、最新の税法に関する勉強が不足している。

【公認会計士・税理士】

- ・（特に地方に）事業再生の担い手（法務、税務といった技術論の担い手ではなく、彼らをまとめ上げる指揮者。ターンアラウンドの実行者）がいない。

【コンサルタント】

- ・潜在的なターンアラウンドマネージャー人材は多数いると思うが、経営者人材の流動化が進んでおらず、情報も流通していない。また、ターンアラウンドマネージャーには当たりはずれがあるため、実績のある人材でないと雇いづらく、後進に実践の機会が与えられないという事態も生じている。

【産業再生機構】

- ・事業再生実務家は質・量ともに向上してきており（例・大手監査法人の地方主要都市への進出）、事業再生の先陣を切っていた整理回収機構も、債権者間調整等の一部の分野を除き、必ずしも事業再生の第一線を走っているわけではない。また、信金・信組クラスでも、破綻金融機関の職員を即戦力で雇い入れるなどした結果、質・量ともにまだまだ不十分ではあるが、レベルは上がってきている。ただ、事業再生支援をワンストップで行える組織は少なく、最近増えている個人専門家による協同組合も費用は安い、（特に私的整理の）経験が（ほとんど）ないため、質の面でまだまだ不十分。

【公的支援機関】

- ・地方ではどうしても実体験が少ない。中小企業診断士にしても、自分が扱った一企業の体験しか持っていない、というケースが多い。産業再生機構への出向経験者が当会の窓口専門家となっているが、非常に助かっている。ターンアラウンドマネージャーがもっと多く地方に移ってくれればいいと思う。

【公的支援機関】

- ・私的整理と法的整理は全く異なるが、私的整理ができる人材はほとんどいない。私的整理による処理を標榜する事務所が設立されているが、その多くは私的整理を実際に経験したことがないのではないかと。中小企業再生支援協議会で私的整理を経験した人材が羽ばたいてほしい。

【公的支援機関】

支援費用を賄うだけのCF改善を地方の中小企業再生で達成することは難しいため、再生支援に十分な手間をかけることができず、さらには、再生を断念することもある。また、事業再生支援人材に対してボランティア的な支援を期待している向きもあり、そもそも十分な報酬を与えることに対してネガティブなイメージがあるとの指摘もある。そのため、事業再生支援人材が地方に集まらない。

- ・事業再生に要するコストは、売上高10億円の企業と1億円の企業とで、それほど差はない。そのため、リターンの少ない小粒の案件の再生がためらわれがちであるが、産業毎にまとめて再生すれば、リターンを確保できるのではないかと。特に地方では、小売り、建設、水産加工、温泉などが産業全体として困窮しており、これらについて、産業毎にまとめて再生するとよいのではないかと。

【民間金融機関】

- ・ターンアラウンドマネージャーに優秀な人材を集めるには、再生が失敗した場合の責任をある程度軽減することも必要なので

はないか。前経営者の方針を踏襲して失敗した場合と、前経営者の方針を変えたが失敗した場合とで、(刑法や証取法等の責任追及の)扱いに差を設けてもよいのではないか。

【民間金融機関】

- ・世間は、ターンアラウンドマネージャーに対してボランティア的・道徳的な支援を期待している。そのため、ターンアラウンドマネージャーが経済的・法的なリスクに見合った報酬を要求すると、世間はターンアラウンドマネージャーをハゲタカと罵る傾向にある。このような世間の目も阻害要因となって、優秀なターンアラウンドマネージャー人材が集まりにくいのではないか。

【民間金融機関】

- ・特に地方ではターンアラウンドマネージャーが不足している。また、中小零細企業にマッチする財務アドバイザーが不足している。

【民間金融機関】

- ・ターンアラウンドマネージャーには、報酬等のインセンティブだけでなく、抜本的な再生を推し進めるのに必要な権限も与えるべき。ただ、何をもち、このような権限を担保するか難しい。

【民間金融機関】

- ・再生に係るコストは規模の大小で違いはあるが、最小限のコストは必要であり、規模が小さい場合はコストを吸収しきれないケースが出てくる。

【民間金融機関】

- ・地方には経営者人材が不足しているが、東京の人材のフィーは高く、中小企業の再生では費用をまかないきれない。

【政府系金融機関】

- ・優秀な人間を集めるためには、報酬、名誉などについて動機付けを行わなければならないが、特に、名誉については難しい。経営に人間力全体が試される中小企業の再生を達成した人間を社会的にレスpektする仕組みを作れないか (cf. そうかと言って、学校で学ぶというような性格のものではない。米国ではMBAに対する評価が下がりつつある。日本でも、その実力には疑問符が付くのではないか。経験に勝るものはない)。成功者に発表の場を与え、マスコミなどを通してシンボリックに賞賛していくといいのではないか。

【ファンド】

- ・優秀な経営者を招聘するには金がかかるが、それを補って余りあるCFの改善を達成したというような事例を紹介していくことで、中小企業再生を達成した経営者に高報酬が支払われる慣行が築かれるのではないか。

【ファンド】

- ・中小企業の再生支援において、計画策定等で外部のスペシャリストを投入することはない(事業再生の妨げとなる既存の顧問弁護士や税理士を解雇することはあるが... )。

【サービサー】

- ・再生支援に要する費用で折り合いがつかず、支援に着手できないケースも多い。貸付金100億円の事業者の再生には億円程度の費用がかかる(事業者にとっては金利換算1%程度の負担増)と言われている。同様に金利換算1%程度の上昇を事業者が許容できるとすると、貸付金10億円では、再生支援に1000万円程度をつぎ込むことも許容しうる。弁護士や税理士等の人材を確保するには、この辺りが限界か。これを下回る案件については、支援費用を政府で補助するというのもいいかもしれない。ただ、窮境原因及び事業性をしっかりと見極めないと、2次ロスが発生するおそれがある。

【公認会計士・税理士】

- ・監査法人と税理士(中小の会計事務所を含む)の扱う案件は規模で区別される。監査法人は有利子負債額で10億円以上、売上高で30億円以上の案件でないとフィーの問題等から扱うことはできない。

【公認会計士・税理士】

- ・高報酬を用意しなければ、人は集まらないが、地方企業を再建しても、高報酬を与えられるだけのCF改善を達成することはできないという難しさがある。

【コンサルタント】

- ・アドバイザーフィー等の再生にかけている費用が少ないため（負担能力の問題もあるが...）再生支援に十分な手間がかけられていない（そのため、整理回収機構の計画検証に耐えられないケースも多い）。最終的には、十分な再生コストを債権者が負担せざるを得ないのではないか。

【コンサルタント】

地方で人材を育成しようという動きが活発化しており、外部支援人材や金融機関等の人材育成が多数行われている。また、経営者人材及びターンアラウンドマネージャー人材については、対価への執着があまりない、地域や支援企業への愛着から支援を行おうというような人材等をうまく活用できないかとの声もある。

- ・当機関では、経営改善支援に関する研修を行っている。当初は、コア人材が対象であったが、最近は営業店の人間も参加し始めている。経営改善支援に携わることができる人材を増やすのが喫緊の課題である。

【民間金融機関】

- ・専門支援専担部署において中堅・若手職員を中心に人材育成を図っている。

【民間金融機関】

- ・当機関では外部講師を呼ぶなどして企業経営支援に関する内部研修を行っており、そのなかで事業再生分野の育成にも力を入れている。

【民間金融機関】

- ・金融機関の職員は、ロスを最小限とするため保全・回収という方向に動きがち。これはこれで金融機関の正義であるが、他方、再生支援を行うことでロスが最小化することもあり、再生支援をすべきか否かの目利きができる人材を金融機関内に育成したいという思いがある。

【民間金融機関】

- ・中小企業内部に財務や会計が分かるCFO人材が不足しており、経営者が孤立している。従来は、中小企業内部にCFO人材がいなくても、金融機関が面倒を見てきた（銀行員は、収益向上を厳しく求めなくても、護送船団方式のもと無限に成長できるという自信があり、自らをコンサルタントと自負していた）が、80年代以降、銀行間での収益競争が激化すると、銀行員の目線が下がってきた。しかし、中小企業は、そうした事実を目をつぶりノスタルジアに生きており、内部人材の育成を怠っている。

【ファンド】

- ・事業再生人材の育成活動はいろいろとなされている（例：経済産業省「事業再生に資する人材育成」）が、地方の弁護士は事業再生に興味がない（地方でも倒産事件は多いが、弁護士が事業再生をやろうとしないので、破産が中心。東京の人間を雇うことも費用の面から難しい）。また、地方の弁護士は、法廷回りに拘束されていて、事業再生に不可欠な会社回りや銀行回りを行う時間的余裕がない。最近では、若い弁護士を中心に事業再生に興味をもって講習等に参加する人もあらわれてきたが、抜本的な解決として、弁護士の数を増やすべきだと思う。

【弁護士】

- ・（特に地方の）税理士の育成は重要であるが、現状の取組みは不十分。

【公認会計士・税理士】

- ・団塊の世代には中小企業を経営できるような人材も多い。そして、このようなシニアの中には、金銭面ではなく、地域や支援企業への愛着から支援を行うような人材も多いはず。金銭的なインセンティブを与えることができなくても、NGOやNPOなどを通して、こうした人材を活用することで、地方の再生を進めることができるのではないか。

【コンサルタント】

- ・制度は整備されてきたが、その後の実行の面が弱く、企業経営の経験を持つ再生人材が必要。ファンドの人材は育ってきているようであるが、事業会社の経営者の流動性をもっと高まってもいい。

【コンサルタント】

- ・家業に近くなると経営者の交代は難しい。また、中小企業の経営者は年収も少ないので、経営者人材をヘッドハントしようにも金銭面で折り合いがつかない。

【公的支援機関】

- ・もともと手元資金が少ない中で、成功するかも分からない事業再生の費用を債務者に負担させるのは難しい。この意味でも民間ベースでの事業再生は難しい。

【公的支援機関】

## 2.6. 公的機関

### (1) 産業再生機構

#### ) 肯定的な意見

産業再生機構は、半官半民の中立的な第三者であったが故に、債権者等の関係者の円滑な調整を達成した。

- ・産業再生機構は、プロラタを貫き、民間ファンドと同様に出融資の機能を有していたことは評価できる（エクイティの注入は、当該案件に対してリスクを取るものの現れ。その迫力故に事業再生において最も困難な債権者調整をうまく行えた）しかし、産業再生機構入りすると、過度に注目されるため、事業者から敬遠されていた。

【民間金融機関】

- ・産業再生機構については、債権者間調整機能等を非常に評価している。あと数年延長してもよかったのではないか。

【民間金融機関】

- ・債権者間調整においては産業再生機構のように中立的な第三者が関与することが必要であるが、産業再生機構後に中立的な第三者の機能を担える者がいない。

cf. ・金融機関は、対象先に職員を出向させていることが多い。

- ・弁護士は、特定の金融機関（メイン行（+準メイン行））に雇われている。
- ・整理回収機構は債権者となっていることが多く、また、かなり強行的な債権回収を行っており、使いづらい。

【民間金融機関】

- ・産業再生機構の有した債権者間調整機能を大変評価している。

【サービサー】

- ・産業再生機構は、事業再生の一つの選択肢として意味があった。産業再生機構のように、債権を買い取ったうえで、強制的に債権者調整を行うことは、民間の金融機関にはできない。

【弁護士】

- ・多くの金融機関を調整できたのは、日の丸を掲げた産業再生機構ならではの成果。特に事業再生の障害となることが多かった政府系金融機関の調整に力を発揮した。

【コンサルタント】

- ・産業再生機構は、法的整理に移行することも辞さない覚悟で債権者調整を行ってきたため、私的整理での債権者調整を行えた。

【コンサルタント】

- ・これまで地方の交通事業案件は、地方公共団体との関係もありなかなか上手くまとまらなかったが、産業再生機構だから上手く支援できた。

【公的支援機関】

産業再生機構は、従来クローズドに行われてきた事業再生の手続を広く公にする（標準化）とともに、財務リストラのみならず事業リストラにまで踏み込んだ抜本的な事業再生の優れたモデルを提示し、事業再生の呼び水となった。

- ・産業再生機構は、事業再生を達成するには、財務リストラだけでは不十分で、事業リストラも併せて行う必要があることを実証し、考案したモデルを実際にワークさせてみせた。

【民間金融機関】

- ・産業再生機構は私的整理に関するマクロ的なスタンダードを作った。

【民間金融機関】

- ・産業再生機構は、支援案件数は41件にとどまるものの、不良債権処理に多大な貢献をしたと考えている。また、DDのあり方、経済合理的な配当方法、事業性のある再生計画の策定方法等について、優れたモデルを提示した。平成17年3月末に、産業再生機構の債権買取申込み期限が到来、整理回収機構の健全金融機関等からの資産買取申込み期限も到来し、今後は、民間のプレーヤーが、こうしたモデルをもとに活動することが期待される。

【政府系金融機関】

- ・産業再生機構は、大企業や中堅企業の再生の手本を示し、事業再生の呼び水となった。

【ファンド】

- ・事業再生のプラクティスを積み上げ、事業再生の底上げに貢献した。

【ファンド】

- ・私的整理と法的整理の間隙をつなぐ役割を果たした。

【ファンド】

- ・事業再生の分野におけるコンサルタント等の役割に光を当てた。

【ファンド】

- ・大型案件は、産業再生機構でなければ十分な再生はできなかったのではないかと。民間で扱うには、案件が複雑で十分なDDを行うことが難しく、（取れるかどうか分からない案件に）あれほどのヒトとカネを投入してDDを行うことは難しく、結果として十分な再生計画を策定することは難しかったのではないかと（cf.金融機関が策定した再生計画では十分ではないことも多い）。少なくとも、詰まったパイプをきれいにする時代的な要請があり、それに応えたことは間違いない。

【ファンド】

- ・今までクローズドに行われてきた再生手続を公表し、かなりドラスティックなリストラを行わなければ再生できないということ、関係者に認識させたことは評価できる。

【弁護士】

- ・メイン寄せが横行していた状況で、産業再生機構は、プロラタ原則を貫き、メイン行が事業再生に応じやすい環境を提供するなど、事業再生の一つの呼び水となって不良債権処理を進めたのは確か。ただ、これ以上産業再生機構が活動を行うと、民業圧迫との批判も出かねない。支援を終了するタイミングとしては適切だったのではないかと。

【公認会計士・税理士】

- ・産業再生機構は、短期に多数の倒産案件を組織的に取り扱い、事業再生手法（例、DDの仕方）の標準の確立に貢献したのではないかと。事業再生手法が標準化されることで、処理の迅速性、透明性が向上した。

【公認会計士・税理士】

- ・産業再生機構は、公的な機関として、41件の金融債権を買取る決定を行った点は評価されるべきである。

【公認会計士・税理士】

- ・産業再生機構は、金融支援だけでなく、事業リストラまで踏み込んで行うことで、真の事業再生を行ってきたが、こうした真の事業再生は民間ではほとんどできていない。金融機関にとっては事業再生など他人事であり、事業再生実務家にとっても、そのような意識の金融機関に雇われている以上他人事。ファンド（特に地域再生ファンド）でも真の事業再生は行えていないのではないかと。

【コンサルタント】

- ・産業再生機構は、抜本性や経済合理性を掘り下げることで2次破綻懸念を払拭したことが評価できる。金融機関の場合は、引当てが不足しているため、自身の体力を考慮した中途半端な財務リストラしか行えてこなかった。

【コンサルタント】

- ・従来、秘密裏に行われてきた事業再生を表に出して、事業再生の相場観を示したことは、産業再生機構の成果として評価できる。

【コンサルタント】

- ・産業再生機構の一番大きな役割は官から民への動きに対し、先鞭をつけ、国が再生に向けた方向性を示したことはないか。

【公的支援機関】

- ・産業再生機構は、これまでの日本の企業風土を考えると、債権の買取りや経営者の責任追及の面でやや強引な印象を受けた。しかし逆に言えば、中途半端な取組みでは事業再生は達成できないということを世間にアナウンスした効果は大きかったのではないかと。全体的にはよくやっているという印象である。

【公的支援機関】

- ・産業再生機構については、金融機関でもできなかったような思い切った手法をとっており、インパクトは大きかった。

【公的支援機関】

### 産業再生機構は、その職員のみならず、（業務の外部委託等を通じて）機構外の事業再生プレイヤーの育成にも貢献した。

- ・産業再生機構と小規模な金融機関とは、支援対象企業の選定基準に差があり、接点はなかった。しかし、産業再生機構には優秀な職員が多数おり、産業再生機構の解散後に、彼らが事業再生の分野で活躍されることを期待する。

【民間金融機関】

- ・当機関の再生支援においても、産業再生機構と仕事をした当時のやり方をベースに活動を行っている。事業再生ノウハウをタダで得られたことは大きい。

【民間金融機関】

- ・産業再生機構の支援案件に関与することで、事業再生のノウハウを得ることができた。ここで得たノウハウをもとに、整理回収機構や中小企業再生支援協議会と連携を図っている。

【政府系金融機関】

- ・産業再生機構は再生プロフェッショナルの育成に貢献した。

【サービサー】

- ・産業再生機構は、リスクマネーを使った再生や事業再生プレイヤーの育成にも一定の貢献をした。

【公認会計士・税理士】

### 産業再生機構は、事業再生が本来民間で行われるべき分野であることを認識し、期限を区切って活動したことは評価できる。

- ・私的整理ガイドラインだけでは、債権者調整の問題に対応できないので、産業再生機構は設立された。こうした措置は時限立法としてはやむを得ないが、永続的に行われるべきではない。

【弁護士】

- ・産業再生機構は公的機関にも関わらず、サンセット方式をとったことが評価できる。他の公的機関においてもサンセット方式

を取り入れてもよいのではないか。

【公認会計士・税理士】

## ）否定的な意見

産業再生機構は、支援案件が41件と少なく、また、「個別企業の再生」という視点からのみ活動を行ってきたため、「産業再生」に対して果たした役割は疑問であるとの指摘がある。

- ・産業再生機構は、案件を探す努力を怠ったのではないか。用意された資金を使い果たすことがいいことだとは言わないが、もう少し資金を投入すべきだったのではないか（cf. 民間のファンドマネジャーが資金を余らせたなら、クビになる）。再生を求める企業は他にも多数あったはず。

【民間金融機関】

- ・産業再生機構は、金融機関の職員を受け入れず、当初、金融機関への要請が強引であり、アピールも弱かったため、案件を逃した面もあるのではないか。

【民間金融機関】

- ・産業再生機構が「産業再生」に果たした役割については疑問符がつく。

【サービサー】

- ・交通産業等の公共サービスについては、産業再生機構が強制的に全国規模の再編を行うべきだったのではないか。民間だけでは、公共サービスの再編に必要な自治体や政府（国土交通省等）の協力を得ることは難しい。

【弁護士】

- ・産業再生機構の支援案件は、小粒な案件も多く、全体としても41件しかないため、支援実績を評価することはできない。

【弁護士】

- ・産業再生機構はもう少し積極的に支援を行ってもよかったのではないか（政府保証枠10兆円を使い切っていない）。ファンドなどは産業再生機構を民業圧迫として、延長すべきではないと言っていたが、それは対象企業を大企業と想定しているからであろう。中小企業の再生を念頭におけば、産業再生機構はもう少し延長してもよかったのではないかと思う（もちろん、恒久的な組織ではいけないと思うが...）。

【公認会計士・税理士】

- ・産業再生機構は、個別企業の再生はできても、地域全体の再生はできず、産業再生機構が存続したところで、地方の再生に貢献することはできない。

【コンサルタント】

産業再生機構の支援案件には、莫大な資金を持ち、半官半民の組織であった産業再生機構だからこそ取り組めた案件も多く、産業再生機構の提示した事業再生のモデルをそのまま民間に当てはめられるかを疑問視する声もあった。

- ・産業再生機構のモデルが、産業再生機構のような政府のお墨付きがない環境でもワークするかは疑問。

【民間金融機関】

- ・産業再生機構が、低報酬でも優秀な人材を確保できたのは、たとえ産業再生機構で高報酬を得られなくても、その後民間で活動を行う際に、産業再生機構での経験によるレピュテーション（更には、それに基づく高報酬）が期待できたため。

【民間金融機関】

- ・産業再生機構は、ある意味「半官半民」であったからこそ、取り組めた案件があったのではないか。

【サービサー】



- ・産業再生機構の業務プロセスは、相当深掘りされており、(DDの仕方など)評価できる面も多い。ただ、金融機関からすると、財務リストラ等が厳しすぎた感はあるのではないか(国の資金を使っていることもあり、財務リストラ等を厳しく行う必要があったことは理解できるが...)

【弁護士】

- ・莫大な資金があり(億円単位の金を使えた) 債権者調整等で見えざる権力を持っていた産業再生機構だからこそ、真の事業再生を行えたという側面はある。これを民間でやれというのは厳しいだろう。

【コンサルタント】

- ・産業再生機構は再生のモデルを作ったが、ノンコア事業・資産の売却とコア事業への回帰が中心。中小企業には切れる事業・資産がない。

【コンサルタント】

産業再生機構は、民間だけで再生ができた案件もしくは再生支援を行うべきでない案件にまで手を出したのではないかと指摘がある。

- ・(産業再生機構に投入された資金を毀損させることはできないという事情は理解できるが、)産業再生機構は、E X I T戦略が明確な案件のみを受け入れ、それ以外の案件を民間のリスクマネーに委ねた面があるのではないかと。

【民間金融機関】

- ・最初の半年間に案件がほとんど来なかったため、案件を増やすことを目的として、無理に再生支援を行った面もあるのではないかと。

【ファンド】

- ・民間だけで再生ができた案件にまで手を出した面もあるのではないかと。

【ファンド】

- ・産業再生機構はやりやすい案件だけを扱った面は否めないのではないかと。デット過剰の銀行支配が産業イノベーションについていけなくなり、失われた10年が生じ、これを打破するために産業再生機構が設立されたのであれば、上場企業や中堅企業ではなく、中小企業等を支援すべきだったのではないかと。中小企業等の支援の担い手は今なお不在である。

【ファンド】

- ・産業再生機構の支援案件には民で対応できた案件も多い。

【コンサルタント】

## (2) 整理回収機構

### ) 肯定的な意見

整理回収機構は、再生計画の検証、債権者間調整において全国的に一定の水準以上の支援サービスを提供していると評価する声が多く、期待も大きい。他方、中小企業の再生に活用しづらい点があるとの指摘もある。

- ・整理回収機構の信託スキームを利用したことはないが、コンプライアンス上透明性を高めることが求められており、今後整理回収機構に計画検証等を依頼することはあり得る。

【民間金融機関】

- ・整理回収機構については、債権者間調整機能を大変評価している。

【サービサー】

- ・私的整理における債権者調整が行き詰まった場合は、整理回収機構や中小企業再生支援協議会等の公的機関を絡ませ、債権者

の同意を求めている。

【弁護士】

- ・(平成17年3月末以前の)整理回収機構のように、債権者として債権者調整を強力に行いうる機関が、あと数年間はあってもいいのではないか。個人的には、整理回収機構の健全行からの資産買取申込み期限は延長すべきだったと思う。

【公認会計士・税理士】

- ・専門家アドバイザー(弁護士、コンサル等)は客観性、中立性が求められるアドバイザーにすぎず、私的整理における債権者調整を強力に進めるようなことはできない。そのため、私的整理における債権者調整が難しい場合は、中小企業再生支援協議会や整理回収機構の関与が求められている。中小企業再生支援協議会は地域によって活動に差があるが、整理回収機構は全国的によくやっている。ただ、整理回収機構の調整機能等をもう少しうまく活用できるような仕組みがあるとよい。

【コンサルタント】

- ・整理回収機構は、以前は回収の極大化の観点から活動を行ってきたが、最近は再生の観点からも活動を行っており(例:計画の検証、債権者調整)特に地方の案件で大きな役割を果たしている。

【コンサルタント】

- ・整理回収機構は、健全行からの買取期限後も、信託スキームによって再生に貢献できる。単なる債権者調整だけでは難しいが、税制面でのメリット、豊富な事業再生ノウハウにより、再生に多大な貢献をしている。ただ、整理回収機構は多少遠慮しているような面もあり、もう少し積極的に再生支援をしてもいいのではないか。

【コンサルタント】

- ・整理回収機構は債権者と調整者の両方の立場から再生への取組みを行っている。特に整理回収機構内に外部専門家から成る企業再生検討委員会が中心となり、債務者企業や金融機関が再生計画を策定し、実行することを支援している。課税上の手当てもしており、スキーム的には評価を受けていると思う。

【公的支援機関】

## ) 否定的な意見

整理回収機構は、組織の名称や過去の回収活動に対する評価から「再生」よりも「回収」のイメージが強く、整理回収機構を活用することがためらわれるとの声もある。

- ・整理回収機構は、組織の名称のイメージが悪く、それまでの回収活動に対する評判も悪いため、再生機能を活用することがややためらわれる。

【民間金融機関】

- ・(特に地方では)整理回収機構は再生よりも回収のイメージが強い(再生案件よりも回収案件の方が圧倒的に多いのは事実であるが...)

【公的支援機関】

## (3) 中小企業再生支援協議会

### ) 肯定的な意見

中小企業再生支援協議会は、債権等の買取機能を持たないため、中立公平な立場で手続に関与することができ、この点を評価する声は多い。他方、中小企業再生支援協議会の職員には銀行職員(OB、現役出向者)が多いため、必ずしも中立公平な第三者たり得ないとの指摘もある。

- ・中小企業再生支援協議会で（特に債権放棄を伴うような案件で）債権者間調整を行うことは難しい。

【民間金融機関】

- ・一時期、中小企業再生支援協議会にファンド機能を持たせるべきとの議論があったが、ファンド機能があれば利回り等を考えてしまうので、中小企業再生支援協議会が中立・公平な機関として認知されなかったのではないかと。

【政府系金融機関】

- ・中小企業の再生においては、債権者間調整が難しい。債権者間調整が難航した場合は、中小企業再生支援協議会やファンドをかませている。

【サービサー】

- ・私的整理における債権者調整が行き詰まった場合は、整理回収機構や中小企業再生支援協議会等の公的機関を絡ませ、債権者の同意を求めている。

【弁護士】

- ・中小企業再生支援協議会は債権買取り機能を有していないため、債権者調整を強力に行うことはできないが、その反面、中立的立場で債権者調整を行うことができる。

【公認会計士・税理士】

- ・債権保有型の再生案件においては、整理回収機構は回収を主目的とする債権者であり、中立・公平な立場に見なされづらいため、第三者として中小企業再生支援協議会を関与させることも多い。

【公的支援機関】

- ・産業再生機構後に関して言えば、大企業は確かに民間ベースで進めるということで私的整理ガイドラインを使えばよいと思うが、中堅、中小は整理回収機構と中小企業再生支援協議会が担当することになるのではないかと。住み分けという考えもあるが、整理回収機構はあくまで債権者として、中小企業再生支援協議会は利害を持たない仲介者として参加することに意味がある。利害を持たないから、中小企業再生支援協議会のスキームが選ばれる場合もあるし、当事者に厳しく迫ることもできる。中小企業再生支援協議会は債権をもたないという立場で良いと思う。それで特に情報の不足が起きたという認識もない。

【公的支援機関】

- ・地方の中小企業再生支援協議会の職員はやはり金融機関OBが多い。現役出向という形もある。金融機関に近いという利点はあるが、良い面悪い面は確かにある。相談案件などが増えているのは、地元有力地銀OBなどが中小企業再生支援協議会にいるところ。

【公的支援機関】

- ・中業企業再生支援協議会はオーソライズされた権限は一つもないものの、中立的な第三者として計画を提示できることに大きな意義がある。この点は、金融機関の理解も進み、大分信用されるようになってきた。

【公的支援機関】

## ）否定的な意見

中小企業再生支援協議会の多くは、予算上の制約もあり、質・量ともに人材が不足している。そのため、ハードな金融支援を伴う案件を避ける傾向にあり、また、事業再生計画の質が低く、2次破綻に至るケースもある。

- ・中小企業再生支援協議会は、能力的にはおぼつかないところもあるものの、面（地域）的再生の視点も持ち合わせており、地域金融機関にとっては関わりが深い存在である。

【民間金融機関】

- ・中小企業再生支援協議会は、経営相談には乗っているようであるが、再生までできるのかは疑問。

【民間金融機関】

- ・中小企業再生支援協議会は、リスクだけしかできず、事業再建計画を策定できる能力はなく、人員も足りていない。しかも、2次破綻も多く、再生の確実性は比較的低い。ある程度のフィルターとしては期待できるが、それ以上の存在ではない。金融機関の認識はそんなところ。

【民間金融機関】

- ・中小企業再生支援協議会を活用したいという思いはあるが、人員が不足しており、十分に機能していない(例・銀行OBの配置、1人のプロジェクトマネージャーに委ねられた決定権限)。また、扱う案件はリスクのみでハードな金融支援を行う案件は扱っていない。

【民間金融機関】

- ・中小企業再生支援協議会等の活動においては、中長期的に淘汰されるべき企業の延命にまで安易に手を貸さないように注意すべき。部分最適が全体最適であるとは限らない。

【ファンド】

- ・中小企業再生支援協議会は支援に着手するまでに時間がかかる。その間に一部金融機関が再生支援から抜けそうになった案件もある。

【サービサー】

- ・中小企業再生支援協議会には問題がある。当方としては、半年以内にE X I T戦略を明らかにしてほしいが、計画の策定までに1年以上かかっている。人員が少ないため仕方がない面もあると思うが、現状では使いづらい。

【サービサー】

- ・中小企業再生支援協議会の担い手が不足している。現状は商工会議所の方がボランティアとして活動しているイメージ。中小企業再生支援協議会の報酬は少なく、引き受けることは困難。

【公認会計士・税理士】

- ・地域金融機関には事業再生のノウハウがない。産業再生機構の退職者、主要行で事業再生を経験した人間、整理回収機構の退職者等、事業再生のノウハウを有する人材をリード役として、事業再生を行っていくべきではないか。彼らをリード役に実務経験を積むことで人材育成は可能。中小企業再生支援協議会に優秀な人材を集めて、案件を厳選したうえで、必要な金融支援を行うのも一案。

【公認会計士・税理士】

- ・地方の中小企業再生支援協議会では、職員として再生支援を行っている税理士ですら、税の理解が不十分なこともあり、地方の人材は質・量ともに非常に不足しているのではないかと。

【公認会計士・税理士】

- ・中小企業の事業再生をより進めるためには、事業再生計画を迅速に認証する機関があるとよいのではないかと。中小企業再生支援協議会では人材、資質の面で不足している。

【公認会計士・税理士】

- ・中小企業再生支援協議会は、相談に乗っているだけであり、そもそも地域によって玉石混交の感がある。

【コンサルタント】

- ・中小企業再生支援協議会の扱う案件は増加の一途であり、その役割はますます重要になると思われるが、能力的には不足している。外部人材を簡易なたちで利用するなどすればいいと思うが...

【コンサルタント】

- ・中小企業再生支援協議会は、相談窓口的な機能を果たしているほか、再生計画の策定支援も行っている。ただ、地域によって、人材の質・量ともにバラツキがある。

【コンサルタント】

- ・金融支援はリスクがほとんどで、地方案件においてはD E Sや債権放棄は難しい。リスクも決して簡単ではなく、メイン行から積極的に行わないと他金融機関は全く見向きもしない状況。

【公的支援機関】

- ・中小企業再生支援協議会は、産業再生機構などと比べると十分な処遇を用意できないという点はある。ただ、ノウハウの吸収の場としては、貴重であると思われる。

【公的支援機関】

- ・中小企業再生支援協議会案件についても、レベルの高い再生計画が出来てきており、正面から債権放棄を行うような計画も増えている。

【公的支援機関】

- ・産業再生機構と比べてもありとあらゆる経験をできるはずなので、ターンアラウンドマネージャーや事業再生アドバイザーの養成の場としても中小企業再生支援協議会は好ましいと思う。

【公的支援機関】

- ・モニタリングについては、産業再生機構のようにはいかないが、計画は策定して終わりというものではないので、限られた人材の中でフォローアップを続けていくこととしたい。

【公的支援機関】

中小企業再生支援協議会は、基準の統一に取り組んでいるが、依然として地域間の連携が弱く、バラツキがある。そのため、中小企業再生支援協議会の具体的な役割が不明確であるとの声が依然としてある。

- ・中小企業再生支援協議会の役割が不明確。

【民間金融機関】

- ・産業再生機構は判断基準がある程度統一されていたので、作業を進めるうえで予測可能性が高かった。他方、中小企業再生支援協議会は、指針を策定するなど判断基準を統一させようという取り組みを行っているが、PMによって判断基準にバラツキがある。

【政府系金融機関】

- ・中小企業の再生には、行司役が必要なのではないか。今後は整理回収機構が行司役を担うのだろうが、中小企業再生支援協議会と協力してもよいと思う。ただ、中小企業再生支援協議会は地域によって温度差があるので、全国で統一的な組織にした方がよいのではないか。

【公認会計士・税理士】

- ・中小企業再生支援協議会は地域によって能力的にバラツキがあり、横の連携もとれていない。

【コンサルタント】

- ・中小企業再生支援協議会の関与案件の信頼度を上げるために基準の統一に取り組んでいる。

【公的支援機関】

- ・中小企業再生支援協議会発足当初はPR不足もあり、中小企業再生支援協議会の趣旨があまり理解されず、相談件数ばかりが多い状況であったが、最近、相談件数は減少傾向にあるものの、金融機関の理解が進み、金融機関からの持込みが増えているため、2次支援（再生支援）に至る割合が増えている。

【公的支援機関】

- ・金融機関調整において何をもって公平とするのが難しい。非保全プロラタが公平かという点必ずしもそうではない（例・債務者の緊急時にお願いされて行った融資債権と、長期に継続的に行われてきた融資債権を同列で扱うことはできない）。金融機関はそれぞれの立場から好き勝手に主張するが、最終的にはこれが公平な負担だという案を提示し、それぞれの金融機関の判断で納得してもらおう。

【公的支援機関】