

事業再生市場の現状と今後の課題に関するシンポジウム
アンケート集計

2004年9月

アンケート項目	回答数
(1)私的再生の制度・運用	43名
(2)法的再生の制度・運用	26名
(3)金融機関のあり方	67名
(4)事業会社のあり方	41名
(5)プライベートエクイティ等関連会社のあり方	34名
(6)人材育成のあり方	54名
(7)その他	18名

[質問事項] 今後、民間ベースで事業再生が円滑に行われるためには、特にどの分野において、どのような取り組みがなされる必要があるとお考えですか。該当する項目に 印をつけ、具体的に必要と考えられる事項をご記入ください。	
(1) 私的再生の制度・運用のあり方	
1	<p>商社グループ企業代表取締役社長 58</p> <p>再生の可否を決めるのは、私的再生対象企業が持っている、商品力、サービス商品力、その販売先との関係力、および今後の需要を起こしえる企画提案力、そして一番大事な、金を使わないで設ける(稼いでから使う)経営実行力である。これを当実務家協会が政府の力を借りて後援も含め進めていくことが重要。</p>
2	<p>再生支援業務(サービスプロバイダー) 47</p> <p>債権者と債務者の利害調整を図ることができる公正な第三者機関を政府が直接設立するのではなく、民間の機関を基準を設けて認定していくことが重要と思う。その際、このサービス機関への報酬を優先債権として裁判所が認めることやあるいは報酬を保証する政府機関の新設などを検討すべきである。</p>
3	<p>銀行員 39</p> <p>無税化対応の弾力化 金融庁検査における債務者区分上位遷移の運用目線の統一</p>
4	<p>外資系CFO 47</p> <p>今後どのような経営が行われるべきかを検討できる場の提供、何が問題とされ、ディスカッションがどこでされ、何が決められているのかの透明度を高めること。</p>
5	<p>公認会計士 41</p> <p>中小企業においては、ガバナンスに一定の歯止めをかけながら、現経営者の統率力・事業推進力を活用した再生の体制のあり方を検討すべきと考えます。</p>
6	<p>コーポレートファイナンス</p> <p>私的整理における無税償却の明確化 他行も信頼し得る程度に中立的なアドバイザーの存在</p>
7	<p>公認会計士 48</p> <p>私的整理ガイドラインを利用したときは、債務者会社の資産評価損を税務上損金算入するように、税務の扱いを変える。またそのために必要であれば、ガイドライン自体の規定も変える。</p>
8	<p>コンサルティング会社役員 47</p> <p>金融機関が債権放棄を行う場合の制度的・心理的ハードルが高すぎて、それを乗り越えるための準備や理論武装に膨大な時間とコストが費やされたり、形式的な「お墨付」を得るために無駄なエネルギーが費やされたりしている。金融機関が経済合理性に基づいて堂々と自主的判断を行う姿勢が求められる共に、その結果が金融監督行政や税制において合理的に尊重される「大人の経営・大人の行政」が望まれる。</p>
9	<p>会社経営 44</p> <p>再生に関わる人材不足に提案です。現場に乗り込む、マネジャーの人材の起用に休職を利用して健全事業会社から運営者・事業家達を公募する方法はありますか？ 休職してまで再生に貢献する人の派遣時の待遇と所属会社へのリターン時の地位の確保に妙案が制度化される必要があると思料いたします？</p>
10	<p>経営コンサルティング 57</p> <p>私的再生事例の積極的紹介</p>
11	<p>外資銀行 48</p> <p>私的再生制度については、特に大型案件においてはそれ単独での実行は困難が多く、法的再生制度との連携が必要と考える。従って、法的再生制度の補完という概念での発展も必要と考える。一方で、小口案件や私的利益の比重が高いもの(当事者が限定的)については、私的再生制度での対応が有効かつ迅速に対応出来ると考えられ、制度のメニュー化・パターン化が出来ないか。</p>
12	<p>コンサルティング 38</p> <p>私的整理ガイドライン、支援協議会などがあるが、あまりにも中小企業には馴染まない制度であり広く運用できない現状が真実を語っている。もう少し本音で協議できる制度とするべき。その本音で協議できない背景には、金融政策と財務政策のダブルスタンダードによる事と思われる。国家的に意を一つにし改善すべきである。真に多くの中小企業の姿を見た方で制度を再考しないと始まらない。</p>
13	<p>会社役員 40</p> <p>私的整理(特に、債権放棄とその税務取扱いの透明性)の活用を容易に。</p>
14	<p>証券会社 38</p> <p>「私的整理のガイドライン」の実質的要件の緩和。 債権者間で、私的再生の優位性を認識すること(私的再生を承認するより、実質的な回収額が下がり、回収期間が長期化しても、法的手続きを望む傾向にある金融機関がまだ多い。)。</p>
15	<p>ターンアラウンドマネージャー 49</p> <p>事業毀損をできるだけ回避することが重要</p>
16	<p>金融機関から官庁へ出向中 29</p> <p>金融庁からも税制改正要望がでているが、私的再生の場合でも資産評価損と債務免除益との相殺が認められないと、再生のスタート時のキャッシュフローが確保できないため計画策定からさうとうな困難が予想される。安易な救済措置は経営責任の点から問題であるが、税制面での見直しは必要。</p>

17	弁護士	公平性、透明性を保つためにも、「私的整理ガイドライン」などの一定の基準を積極的に活用することが望ましい。積極活用を図るためには、なんらかの事務局的な部門が必要であるように思料する。
18	保険会社職員 50	私的整理ガイドラインの活用を推進する。メイン寄せについては産業再生機構効果で、プロタに対する抵抗感 は軽減しているのではないかと RCCの利用促進。準公的機関として公平な立場で、債権者間の利害調整が可能ではないか。
19	中小企業再生支援協議会 プロジェクトマネージャー 62	私的再生に関しては無税償却との絡みもあり、「私的整理のガイドライン」に基づき再生スキームを検討 することとなるが、本ガイドラインを中小企業に適用するには経営責任の追求、債務超過解消年数や、メ インバンクの負担等の問題を解決する必要があると考えます。
20	中小企業再生支援協 議会サブマネージャー 55	中小企業の私的整理の場合、私的整理ガイドラインに基づく取り扱いより 「営業譲渡・特別清算方式」または、「会社分割・特別清算方式」が受け入れられ易い。しかし、営業譲渡 方式は課税の対象になる弊害があるため、企業再生の手法に限定し、課税免除措置が必要ではない か。
21	不動産 56	何故、ガイドラインを作らねばならなかったか 事業再生を主導する者の自信の無さ 伝統的に責任が あると認識されていた者の無能力さと無責任さが露呈し、日本人的な客観的な基準 = 他人責任で解決し よう型に変形してしまったとしか思えない。よって、ガイドラインを作るより、力量のある解決者に信任を 与える制度を作ったほうが良いのではないかと。
22	事業再生研究会	これから増加が推定される地方の中小企業再生のため、税理士や会計士などの民間研究会団体を広く 活用する
23	中小企業再生支援協 議会 窓口専門家 52	私的整理ガイドラインの要件緩和(明文化)が必要と考える
24	金融機関 48	地域における事業再生に関して再生支援協議会がより主体的、実効的に機能 し得る枠組みが必要。
25	マネジメントコンサル タント 55	経営者が安易に民事再生に逃げ込まないよう、大幅な増減資による経営権の交替を適用の前提にする。
26	金融機関 42	大企業については産業再生法の活用などを通じ税務面の優遇措置が認められているが、中小企業には 馴染まない状況にある。「中小企業支援協議会を活用した場合には債権放棄に伴う債務免除益が全額 認められる」などの税務面の措置が必要と思われる。
27	金融機関 40	日本では私的整理、法的整理の手續上の乖離幅が大きいが、私的整理の延長線上に法的整理の(つまり は私的整理で主要債権者間でおおまかな合意形成を得た後に法的整理を活用して手續の抜本的かつ 早期解決と仕上げ手續を行うような)枠組み形成についても中長期的視野で模索していく必要があるの ではないか。日本では法的再生についての社会的なアレルギーが大きくなることかかかる私的整理 法的整理 のいわばシームレスで円滑な処理移行等の阻害要因ではあるが、かかる社会的なアレルギーについて、 「早期着手」と「迅速再生」の社会的な効用についての社会意識の醸成も重要である。RCCや産業再生 機構といった器でさえも、本来の存在価値にも増して、そこへの持込みアレルギーのほうでクローズア ップされることの非効用について、何らかの社会意識の変革を促す必要がある。そのためにも、従前以上 にRCCや産業再生機構といういわば「ファンドによる再生」のノウハウ・効用について民間ファンド等との 共有を図る仕組み作り(再生インフラとしての、公的再生ファンドから純粋民間ファンド等への早期役割移 行の準備)の模索も必要と思われる。 公的ファンド主導型の再生インフラは、結果的に抜本的な再生には繋がらず、出来る限り民間主導のイン フラを重視しつつ再生インフラの形成を図るべきである。
28	大学教授	法的処理に比べガイドラインが明確でないため社会全体からは、特定企業が優遇されているかのごとく受 け取られやすい。法的処理を採用すれば「倒産企業」と呼ばれ、私的整理を利用すれば「倒産企業」と呼 ばれない現実を調整することが望ましい。ある規模以上は法的処理に限定するなどの方策も一つかと思 われる。
29	金融機関 25	「私的整理ガイドライン」の制度のあり方の見直し (特定調停おける調停委員などのように、利害調整を担う公平な立場からの第三者の一定の関与が必要 なのではないか)
30	通運会社 51	企業の資産には「ヒト、モノ、カネ、シーズ、情報」があると考えますが、行詰ったのは「カネ」である。事業資 産として、その他の「ヒト、モノ、シーズ」ができるだけ散逸しないような仕組みが重要であろう。
31	ターンアラウンダー 45	私的再生と私的整理の区別がつきづらい。私的再生に関するガイドラインを改訂版金融検査マニュアル にそって新規に作成して欲しい。ファンドやブリッジバンキングなどの併用の場合のガイドライン作成が肝 要だと考える
32	不動産鑑定士 31	私的整理ガイドラインのより積極的な活用(DIPファイナンスの活用、税制措置の拡充等に係る問題の解 決を含む) 法的再生への連続性を保つこと 私的整理の優位点をよりアピールする(再生の柔軟性、「非倒産」等)

33	地銀 51	中小企業向け(利害関係者が少ない企業向け)の私的整理ガイドラインの内容、運用、適用の簡素化
34	投融資事業 51	税制について一定レベルの恣意性の排除を以って法的整理と同等とすべきこと。実務レベルも含め。法的整理を避けるという意味はビジネスターンアラウンドの効率を上げることに他ならない。コンサルは多いが経営人材が乏しい。人材流動化。規模が小さいとお金をかけられない。下に下りることを目指すなら公的扶助か。転廃業の方が妥当とすれば、公正なリクイデータの育成。
35	コンサルタント 39	以前は、法的整理=倒産のイメージが強かったが、近年はその考えも変わってきている。また、法的再生でも上場が維持できるように、東証等の制度も変更されている。債務整理は公明盛大に行われる必要があるため、私的再生は推奨すべきではないし、特にこれ以上検討する必要はない。
36	事業再生コンサルタント	民間サービスとRCC等の公的機関で、取組み姿勢が異なる(RCC等の公的機関の方が経営者責任を厳格に求める)ため、原債権者の債権売却先如何による運不運が生じている。民事再生法では事業価値が毀損するが、私的整理であればより多くの弁済を債権者へ行えらるる場合、私的整理により再生計画を選好することになると思います。民事再生法では許容されている経営陣の続投が、債権者にRCCが含まれる場合、経営者退陣を原則として拒絶される。原債権者がどこへ債権を売却したかによって生じる運不運というのは、理不尽であり、中小企業の事業再生のみならず、事業再生への早期取組みを阻害していると考えます。
37	公認会計士 42	地方公共団体の産業創出機構等で、再生案件として認められたものは、債務免除等を半ば強制的に行える制度が必要。
38	地銀	DDSの具体的な指針・ガイドラインがあれば導入しやすいと思われる
39	元事業会社経営者 事業再生経験者 67	私的再生制度は、一般商取引債権者の損失を最小限度に抑え連鎖倒産を防ぐためには最も優れているといわれているにもかかわらず実施例が少ない。その実施例を増加させるためには「私的整理ガイドライン」を活用しやすくすべきである。
40	金融機関 44	ガイドラインの見直し 税制の見直し
41	情報会社 32	ガイドラインが作られたものの、大企業に限られた感があり、今後中小企業にも適用しやすい、制度などが求められる考える
42	会社員 39	非公式なネットワークではなく、公式かつ実質的なネットワークを構築することで、再生に必要な関連当事者を活用するための各種連携、情報交換を強めるべきではないか。(現状では私的なネットワークのみで運用されている)
43	不明	債権償却の際に無税償却が広範囲に認められるようになれば、特に金融機関を中心とした債権者の同意が促進される。

[質問事項] 今後、民間ベースで事業再生が円滑に行われるためには、特にどの分野において、どのような取り組みがなされる必要があるとお考えですか。該当する項目に 印をつけ、具体的に必要と考えられる事項をご記入ください。	
(2) 法的再生の制度・運用のあり方	
1	<p>商社グループ会社代表取締役社長 58</p> <p>昨今の商権分割売り方式を拙速に行うことが本当に再生に繋がっているのかはなはだ疑問。事業再生の目指すところは、債権者への配当金の時期の早さか金額の多さか？自問自答しております。需要の喚起力が一度破綻した経営力の中に、いかに先行資金を使わずに再構築していくのを法制度で助けるのが大切。</p>
2	<p>コーポレートファイナンス</p> <p>申立時の審査精度を高めるべき(認可決定後に破綻する会社も多い) プレパッケージの運用指針の明示</p>
3	<p>投資会社役員 54</p> <p>米国の Chapter11 の様な DIPファイナンスの為の法整備が必要。</p>
4	<p>保険会社 51</p> <p>ダイエーの例のように、事業再生が不可欠となっているにもかかわらず、事業者の思惑が障害となって、具体的な事業再生に取り掛かれていないケースについては、銀行に対し不良債権処理を迫るとい間接的な方法だけではなく、債務の返済ができない事業者(債務者)に対して、債務処理を行い、事業再生に着手せざるを得なくなる法的な制度が必要と思う。 また、事業者が事業再生に着手しやすくするためには、借入金債務の返済を可能とする資金調達手段の多様化が必要である。動産譲渡の公示制度や事業の収益性を担保とする担保制度の導入などの法的整備を進める必要がある。</p>
5	<p>外資銀行 48</p> <p>社会的なTransparencyと妥当性をもっとも重視されるべきと考える。特に、国民の税金を原資とする以上、その活動結果についてのReview・評価は何らかの形で公に行なわれる必要がある。また、別の観点からは、私的再生制度の基礎・法的根拠となる必要があることから、より詳しい制度の整備・運用が望まれる。</p>
6	<p>コンサルティング 38</p> <p>事業にもよるが民事再生は取引先との関係を維持させながら再生させるのは困難。特に中小企業は個人の連帯保証の問題が残ってしまい、実務上は経営者続投が困難な事態になる。しかし中小企業のトップはその企業の柱であり、柱が傷ついたままでは再生できない事が現実である。会社が法的再生に入ったならば個人の連帯保証も外すべきである。</p>
7	<p>証券会社 38</p> <p>民事再生法の簡易再生手続をより利用し、プリパッケージ型手続の実例をより多く積むこと。 投資家間の平等や透明性をあまり強く意識せず、迅速な再生を心がけること。</p>
8	<p>ターンアラウンドマネージャー 49</p> <p>事業毀損をできるだけ回避することが重要。</p>
9	<p>保険会社職員 50</p> <p>再建型倒産手続における保全処分の緩和(特に、企業価値を維持するために、一般債権者(取引先)に係る処分を緩和する。) 民事再生手続は営業譲渡による再生を除き、弁済履行面で不安定な部分があるので、裁判所の関与を強化する等の法改正が必要ではないか。</p>
10	<p>金融機関 39</p> <p>DIPファイナンスのようなRisk Moneyを投入し易い法整備が必要と思います。New Moneyの供給者が十分に保全されるような仕組みが必要でしょう。</p>
11	<p>金融機関 37</p> <p>法的再生の枠組みが私的再生に近づくことにより、債務者等の法的再生に対する抵抗感もなくなり、法的再生の利用も増加すると思います。 また、法的再生の増加に伴い、私的再生も合意し易くなると考えます。</p>
12	<p>不動産業 56</p> <p>民事再生法のように、本来の趣旨を換骨奪胎し、工夫して活用する方便もあるが、姑息であり、不便である。経済実態に即応して、立法・改正の速度を上げるべきであろう。救いは、近時、下手な事業経験者より、当該分野の弁護士の経営能力が非常に高いことである。我が国の強みであり、この強みを制度化(=法的かつ経営的能力に優れた人物に資格を与え、権限を与える等)することも出来るのではないか。</p>
13	<p>事業再生研究会</p> <p>米国の再生関連法規を土台にし、経済的な再生だけでなく、精神的・社会的な再生を法的に支援する。連帯保証制度の緩和策を立法化する。</p>
14	<p>中小企業再生支援協議会 税理士</p> <p>金融機関は積極的に中小企業再生に取り組むべきである。過剰債務等の問題を抱えている取引先に対して、財務分析・技術力や営業基盤・経営者の意欲など、定性面を評価のうえ事業の再生可能性を判断。再生可能性が高いと認められる企業には再生計画策定支援をはじめ、情報支援や経営支援などのアドバイスを行なうとともに、必要な場合には公的な外部機関の活用により、手続きの客観性・透明性・公共性を確保したうえで債権放棄・DES・DDS等の金融支援を行なうなど、積極的な中小企業再生が必要である。</p>

15	金融機関 40	法的再生の制度を活用した企業再生 / 事業再生は米国等と比較して再生ファイナンス等に対する堅牢性が弱いとの意見が多く聞かれるが、金融機関(BK)としては、むしろ法的堅牢性以上に、「開示制度」にかかる負担のほうがむしろ頭を悩ませる問題である。わが国金融機関の貸出債権管理に関する対外的な信用性の確保 / 確立においては当該開示制度は必要であることは理解できるものの、再生市場の量的ならびに質的向上のために、開示制度について引き続き議論を行うことが必要と考える。
16	大学教授	法を適用する際の資産評価方法などの統一を図る必要があるのではないだろうか。資産再評価方法が清算価値であれば(民生法)申請企業側にはメリットが大きく、利用し易いのは事実だが、安易な法的処理を助長することになりはしないか。法処理が安易に利用されることは望ましくない。一考すべきと考える。
17	会社員 51	最終的に金融機関を通じて国民負担を求める以上、経営に失敗した経営陣の責任は明確に追及し、過去にさかのぼり責任をとらせなければならぬと考えます
18	通運会社 51	法的に過保護を与えれば、健全な企業の足を引っ張る結果となりかねない。あくまでも「経済的な保護」ではなく「時間的猶予のための保護」にとどめるべきである。
19	ターンアラウンダー 45	弁護士が中心になり、再生技術をあみだしているが、私たちターン・アラウンドマネージャーにはブレイクダウンされない。TAなどの有資格を設定し取り扱える範囲など設定して欲しい。
20	不動産鑑定士 31	債権回収額、事業計画案等でDCF法を採用する場合の割引率の整備 会社更生法における時価概念の明確化
21	証券会社 38	再生スキームを多様化できる、法制度の自由化と法制度によるサポート
22	投融資事業 51	毀損度合の極小化を目標とするなら、super priority を含むDIP対応。 透明性の一層の向上。
23	コンサルタント 39	債務整理は、法的再生で公明盛大に行うべき。そのためには、上場維持型再生の可能性を検討すべき。(制度的には可能になったが、活用例はないのでは?) DIPファイナンスは最優先債権にする等の法整備として検討すべき点多いと考えられる。
24	事業再生コンサルタント	事件処理の情報を公開することで法的制度の運用状況を広く知らしめるべきと考えます。法的制度の運用情報不足は、債務者の不安を増大させることから、制度利用をためらわせる原因となっているのではないのでしょうか。
25	元事業会社経営者 事業再生経験者 67	法的再生制度で最も多く利用されているのは民事再生手続きである。その利用度が高い最も大きな理由は、経営者が責任を取る必要がないからであると思う。しかし一般債権者特に担保も取ることのできない多くの中小企業の犠牲の下に諸悪の根源である経営者が責任を問われないのはまさにモラルハザードである。
26	会社員 36	再生ファンド設立・運用における法体系を見直すべきでは

[質問事項] 今後、民間ベースで事業再生が円滑に行われるためには、特にどの分野において、どのような取り組みがなされる必要があるとお考えですか。該当する項目に 印をつけ、具体的に必要と考えられる事項をご記入ください。	
(3) 金融機関(政府系金融機関を含む)のあり方	
1	<p>商社グループ会社代表取締役社長 58</p> <p>再建分類で損失計上した引当金を債権放棄で債務者企業に利益計上させてBS改善を行わせ、はやく立ち直らせることを進める法的行政的バックアップが必要。債権放棄 株主代表訴訟の絵画らのもと、すべてが硬直化している。 国の再生を金融機関の再生という名のもとに行っているのだから、人間力を復活させる資源を、時間をかけさせて確実に復帰させていただきたい</p>
2	<p>再生支援業務(サービスプロバイダー) 47</p> <p>債権者である立場を利用して融資業務以外のサービスを有料で行うことが散見されるが勘違いもはなはだしい。この行為は明確に法律で禁止すべきである。利害対立(コンフリクトオブインタレスト)の典型的な例と思う。</p>
3	<p>銀行員 39</p> <p>議決権株式取得の法的・経済的インセンティブの付与</p>
4	<p>外資系CFO 47</p> <p>不動産担保から動産担保へ</p>
5	<p>公認会計士 41</p> <p>政府系金融機関や保証協会等における応分の損失負担のあり方を検討すべきと思われます。</p>
6	<p>コーポレートファイナンス</p> <p>政府系も債権売却・債務免除等積極的に追随すべき メイン寄せが相変わらず多い</p>
7	<p>外資銀行 39</p> <p>リスクに見合ったリターンが必要。現在の金融情勢では直接金融のリターンが低すぎる。</p>
8	<p>公認会計士 48</p> <p>債務者会社の事業基盤の有無を見抜ける人材を育成する。 破綻、窮境原因の一部が金融機関の過去の貸付スタンスにある場合は、経営責任・株主責任のみならず、その貸手責任を取る覚悟が必要。 地銀の中には再生に消極的なこともあるが、早期着手しないと先延ばしだけに終始することになりかねない。 行内の中小企業診断士を生かしていきたくない。</p>
9	<p>コンサルティング会社役員 47</p> <p>特に中堅中小企業において、企業経営における財務の重要性を再認識し、それを反映した経営を行うことが求められる。例えば長期的投資を行うのに金利が安いからといって短期の手形借入で資金調達を行い、ある日突然金融機関から返済を求められて資金繰りに窮する等々、「イロハのイ」で躓いているようなケースが少なくない。借入をして企業経営を行う以上、相応の財務知識は不可欠である。</p>
10	<p>サービサー 47</p> <p>特に政府系金融機関(DBLと商工中金除く)が債務圧縮に寄与できるような仕組み、法制度の整備が必要</p>
11	<p>税理士 49</p> <p>私的整理の場合経営責任が曖昧にされるケースが多く、従来に破綻原因が除去されないまま金融支援等の施策により当面の資金繰りを改善して良しとする傾向がある。再生できなければ破綻するのであるから、金融機関がもう少し厳しく対処しても良いのではないかとと思われるケースもある。</p>
12	<p>コンサルタント 50</p> <p>事業再生を目指す会社に対して取り組んでおられるファイナンス部分において、限られた担保だけではなく柔軟性を持った仕組みを構築していただきたいと考えております。</p>
13	<p>投資会社役員 54</p> <p>再生時に至った企業に対する政府系金融機関の柔軟且つ迅速な対応、金融団の足並みが揃わないこと(特に政府系金融機関が債権放棄に応じない等)が事業再生の阻害要因となるケースがあるので、債権放棄に柔軟に対応出来る制度の導入が望ましい。</p>
14	<p>保険会社 51</p> <p>リレーションシップバンキングが中小企業の事業にとって効果があるとすれば、地域に根ざさない大手都銀などの金融機関が中小企業マーケットにプレーすることは避けなければならない。各々の金融機関が、己のプレーすべきマーケットを認識すべきであり、過去にみられたような大手都銀の中小企業マーケットへの強引な参入は今後、できなくなるような仕組みが必要である。</p>
15	<p>経営コンサルティング 57</p> <p>企業に対する経営再建支援機能の強化 企業に経営改革の必要性を伝える機能 経営改革策の策定と実行を支援する機能</p>

16	外資銀行 48	事業再生における金融機関の役割は、多くのケースでその中心をなすものと考えているが、一方で常にその公的側面と私的側面が再生交渉の中で問題となってくる(政府系は別だが)。従って、案件により個々の金融機関の関与度は異なるとは言え、その支援の程度には何がしかの(融資金額・条件等)規準(上限など)を設定する必要があるのでは。
17	会社員 38	企業再生に対する制度的対応、再生事業を評価し支援案の立案・実行をうるだけの企業努力
18	コンサルティング 38	債務者に向かって金融機関が強者としての意識が強い。金融機関の利益のみを追求するのではなく、貸した責任も取る上で、債権者、債務者の折衷案を早期に見出し、双方合意の上で解決へ向かうべきである。
19	会社役員 40	より積極的な私的整理の活用、より幅広い外部専門家との協働、が必要だと考えます。特に、再生対象事業の営業戦略構築等のような金融機関の守備範囲外については、外部専門家をその力量に基づいて積極活用するような柔軟性が必要だと考えます。
20	金融機関 51	自力で債務者企業の再生を主導することが困難な場合、ファンド等への債権売却等の方法で早期にオフバランスしていく割り切りが求められる。
21	金融機関	全ての金融機関が、よりリスクvsリターンに敏感になり、常にリスクに見合った金利を求める風土を作ることが必要。現在のようにリスク対比の金利が低すぎる状況では、なかなか健全な流動性が供与される環境にはなりえない。(これはファンド等のエクイティ資金とは違うテット資金の話)
22	証券会社 38	自然体で「先延ばしシナリオ」を実行することが、最終的にいかに経済価値を下げ、コストを払うかを認識すること。 DES/DDSまたはDIPファイナンスの実務と経験を積み、銀行内の実務として通常取引でところまで定着させること。
23	ターンアラウンドマネージャー 49	金融マンが企業経営実務に精通すること 政府系金融機関の頑固、ゴネ得、理不尽の排除
24	Japan US CPA 57	リスクマネーの流入パイプの拡大強化 現在、国内金融機関等の運用対象に占める国債(含む、米国債)の比重の高さはいかにも異常。一方、企業再生、再建ファンド、DIPファイナンス等に向かうリスクマネーは余りに小さい。そのため、今この分野の主要プレイヤーは主に外資系である(リップルウッド等)。1400兆円余に上る個人金融資産がもっと企業再生、日本経済の活性化に向かうシステム作り(含む、投資、挑戦マインドの向上、課税優遇策、金利正常化等)が喫緊の課題と思われる。
25	金融機関から官庁へ 出向中 29	貸し手責任が最優先される風潮にあるが、事業会社に対する債権者、出資者は金融機関だけではないはずであるから、まずは出資者の責任を問うた後に、各債権者間で公平な処理が検討されるべき。
26	会社員 42	政府系金融機関や第三セクターの保有する不良債権の処理加速
27	保険会社職員 50	再建型倒産手続において、債権者委員会等を招集し、積極的に同手続に参画していくことが必要。政府系金融機関については、債権放棄等が可能となるような法改正が必要ではないか。
28	地銀 47	複数取引行間(政府金融機関を含む)の早期利害調整決議への協力態勢。
29	中小企業再生支援協議会 プロジェクトマネージャー 62	事業再生する為には債権者である取引金融機関の連携が必要であり、自行の損得のみにとらわれることなく、銀行の公共的使命を強く意識した判断をされるべきと史料します。
30	弁護士 54	経済合理性の貫徹を追求する、組織内ルール、カルチャーの構築、醸成 ・ 融資先との関係の客観化 ・ 他行との関係の客観化 ・ 再生に対する組織内ルールの明確化 個々の職員による効果的対応
31	金融機関 42	・ 取引金融機関同士の協調関係が醸成されることが必要 ・ 政府系金融機関の積極的な対応(資金供給・改善支援・ノウハウ提供)
32	中小企業再生支援協議会 サブマネージャー 55	債権放棄を伴う私的整理において、政府系金融機関の同意を取り付けられないのは、貸手責任を問われる金融機関として不公平である。政府系金融機関においても、プロラタ方式による額を上限として承認すべきではないか。
33	金融機関 39	Risk-Rewardの観点から、投資/融資ができる考え方を浸透させる必要があります。例えば倒産先へのDIPファイナンスを開示債権の別枠とするようなカルチャーが望まれます。

34	不動産業 56	民間金融機関はあまりにも、自己中心的で、己が生き残るのに必死でさえしい。政府系金融機関は自らの使命を自覚して、妙な民間的な経営効率など追わずに、きちんと社会的使命を宣言し、実行して欲しい。力量的問題としては、事業会社その他在野の人材と交流を図り(案件ごとのテンポラリーな、採用等)、現有のヒトというより、機関としてワークして欲しい。
35	投資銀行勤務(M&A業務) 49	DIPファイナンスについては再生企業の事業特性に合致した柔軟なストラクチャーを迅速に供給できるよう、金融機関によるクレジットポリシーや審査手続きの見直し、また、新たなノウハウの取得が望まれる。
36	中小企業再生支援協議会 60	企業再生を進める上で、金融機関の債権放棄が避けて通れない問題となってきているが、地域金融機関ではストレートな放棄は難しい。また、金融機関の体力勝負という面もあり、税務面での対応を含めて機関全体の一層のレベルアップを計る必要がある
37	メーカー 49	メインバンク発想の根絶 徹底的な体質転換(内部論理中心の経営から顧客・株主重視の経営へ)
38	事業再生研究会	価値と価格の均衡について、金融機関も一定の責任を負うとの認識が必要
39	中小企業再生支援協議会 窓口専門家 52	債務者に対して、債務者区分等の情報を積極的に開示すべき 再生可能と考えられる企業に対しては、積極的にDDS、債権放棄を活用すべき
40	金融機関 48	特に地域金融機関がその取引先に係る引当を適正に積み増しし、その金融支援をもって抜本的再生計画を策定すること。 金融機能強化法が有効に機能すること。
41	中小企業再生支援協議会 税理士	一般的に中小企業の経営者はオーナーである。企業の抱える課題の大半は経営者の対応(考え方・手法・実践力)で解決できることが多い。したがって、経営者が現状をどうとらえ、計画を遂行していくのかの決意(覚悟のイメージ)が最も大事。再生にかかわる者として、そこに『いかに早く経営者自身に気付いてもらえるか』が大きなテーマになる。中小企業再生は総論だけでは解決しえない。各論に落とし込むと必ず通過しなければならない課題が経営者問題である。難しいが「見栄」「立場」「体裁」を排除し、事業会社の価値を示すこと、率先して取組む(私財投入等も含む)決意を促すことがクリヤすべき最大の課題であると思う。
42	自治体団体職員 中小企業支援室	企業再生支援に不可欠となる条件変更や債務免除の仕組みづくり 金融機関が違う(政府系、民間等)ことによる支援の違いを無くす
43	中小企業再生支援協議会 57	中小企業の事業再生はこれから抜本的な解決方法が求められてくると思われませんが、地域金融機関、政府系金融機関に求める事は債権放棄・ファンド活用による税制面(無税償却)について柔軟な対応ができることであり、それにより金融機関の取組がより積極的になると思われる。
44	投資会社 47	リスクとリターンに応じた融資態勢のさらなる実行。担保主義から、キャッシュフロー等重視になったとはいえ、やはり、ビジネス構造の理解や、いわゆる目利きなくしては、キャッシュフローの見積もりも机上の空論になってしまう。
45	中小企業再生支援協議会 67	政府系金融機関で取り扱っている企業再建資金制度についてこの制度の融資対象条件のなかに「…金融機関の協力が得られるなど関係者による支援体制が構築されており…」と記述されているが、ここで言う「金融機関の協力」とは、協調融資のことを指すのか。例として、信用保証協会の保証付き融資を限度一杯利用している企業からの案件で、政府系金融機関では地元の金融機関が協調融資に応じられない場合は、融資できないと言われた。このような場合、自主的な貸付審査、判断で全額融資を考えていただけないだろうか。
46	金融機関 40	金融機関毎に、その機関の性質が異なるので、一律的なあり方論はないと思われるが、それぞれの置かれた市場、得意分野において、「企業/事業再生」の効用を考えながら取組むべきものとする。
47	会社員 44	メインバンクが準メインバンク以下の金融機関の調整をする必要がある。
48	会社員 51	金融庁、金融機関の都合で再生対象会社の再建計画を大幅に変更するのは良くない。各再生対象事業会社、特に現場レベルでは血の出るような努力をして合理化、改革に取り組んでおり、そこに生活をしている従業員がいることを忘れてはならないと思います。
49	人材コンサルタント 47	政府に頼らず、特にメインバンクの問題解決に向けてのリーダーシップを期待したい。
50	金融機関 37	債務者の再生に向けての損失計上(債務免除等)の覚悟

51	通運会社 51	銀行の本音から言えば、あぶない企業からはすべての融資を引き揚げたいのだろうが、逆に言えば、本来貸し込みたい優良企業側からは、この数年の銀行のビヘイビアを見ていれば、銀行から融資を受けたとは思わないだろう。リスクを抱えた融資を行う以外には銀行の価値がないことを認識すべきである。
52	会社役員 50	事業再生資金への積極的な対応 1. 無担保融資の拡大 2. 長期低利融資での支援
56	地銀 51	事業(企業ではない)そのものの価値、将来性に立脚した投融資判断への軌道修正 債務者に対するモニタリング機能の強化とその質の向上
57	証券会社 38	企業を再生が必要な状態にまで追い込んだ銀行側の問題を明確化。
58	投融資事業 51	過剰支援問題が事態を遅らせている。ビジネスジャッジに関するgood practiceの必要性。ロスカットルールも必要。 Lender's liabilityの議論が隠れている。明快にすることで負担問題を適切に処理できる場合もあるはず。融資実務も改善するはずだが。
59	コンサルタント 39	先送りではなく健全な再生を可能にするには、外部(場合によっては金融機関以外)の常識ある経営者を金融機関に送り込むこと。 投資家や民間金融機関の態度が事業再生に向け好転してきているので、政府系金融機関等の介入は、今後は不要。以下がその理由。 理由1: 政府系金融機関等のインセンティブは投融資することにあり、(本来あるべき)回収することには無い。 理由2: 政府系金融機関等の上記の誤ったインセンティブにより、資金調達者よりの条件で取引が行われ、民間金融機関、投資家が本来あるべき条件での取引ができない。 理由3: 政府系金融機関等の上記の誤ったインセンティブにより、本来市場から退出すべき企業・事業に投融資が行われ市場より退出しないという、経済的に見て非効率な事態が発生しているのではないか。(本末転倒の事態) 理由4: 投資判断能力こそが、事業再生において民間の身につけるべきもの。
60	事業再生コンサルタント	金融機関担当窓口の理解力不足と、余りにも受身な姿勢。キチンとした再生計画案が債務者から提案されたら、再生専門部署へ移管する仕組みがあっても良いのではないか。地方の金融機関における人材不足は更に深刻。
61	公認会計士 42	地方公共団体の産業創出機構等で、再生案件として認められたものは、債務免除等を半ば強制的に行える制度が必要。
62	元事業会社経営者 事業再生経験者 67	金融機関にとっては債務超過の事業会社に対して債権の一定割合を放棄する方法を決定するにあたり、如何にすれば自分たちの責任が問われないかを最優先に考えているように思われる。私的再生よりも法的再生もしくは債権の売却を選択している。その事業会社を生かすことを最優先で考えるべきである。それが実質的に自行の損失をミニマイズすることになる。
63	情報会社 34	大企業の再生が主流となっはいるが、地方、中小企業への取り組みを積極的に図るべきものと考え。そのための、各方面との連携をさらに強め、整備する必要がある。
64	情報会社 32	DIPファイナンスの充実。
65	会社員 39	債権者として、財務面を主体とするリストラのみではなく、事業や業務にも深く関与できる体制の整備
66	銀行員 41	不良債権回収至上主義ないし貸倒引当金削減至上主義の是正。 経営経験ある人材の育成。
67	金融機関 41	元来、債権者にとっての事業再生のゴールは既存債権の回収率を高めることであり、必ずしも将来の企業価値極大化とは一致しない。然し本当は企業価値向上は、残債権の信用力向上 リスクプレミアム縮小 債権価値向上といった流れで債権者にも価値を還元するものである。欧米のようにクレジット・セカンダリー市場が発達していれば、こういった流れによって債権者はすぐに価値を実現できるが、現状の日本では、短期的に債権者に価値を認識することが難しく、債権者にとってはどうしても短期的に深堀りによって損失を膨らませることを回避したいインセンティブの方が強くなる(たとえそれが将来の企業価値を高めるとしても...) こういった意識を変えていくためには、クレジットのセカンダリー市場を育てることも重要だが、どうしても時間のかかる話であり、例えばBISのP-セル 導入によって、信用リスクが高まるに従ってリスクウェイトも高まるという意識が浸透することがトリガーとなることも期待されるが、それより前に金融機関より“Value”を意識した再生に取り組める環境が作られることを期待する。

[質問事項] 今後、民間ベースで事業再生が円滑に行われるためには、特にどの分野において、どのような取り組みがなされる必要があるとお考えですか。該当する項目に 印をつけ、具体的に必要と考えられる事項をご記入ください。	
(4) 事業会社のあり方	
1	商社グループ会社代表取締役社長 58 前述の私的再生の制度・運用のあり方で述べさせて頂いていますことと概ね同じであります。事業経営者が率先して先行資金、拡大資金を伴わない盤石な営業体制を作りあげることと、そこに至るまでの事業毀損部分の計画的撤退、補修を行うことにあります。
2	銀行員 39 過度なメインバンクへの期待感（その裏腹としてオーナー経営者の決断力）
3	外資系CFO 47 (1) 問題点の整理 (2) 解決に向けたオプション検討 (3) きちんとした戦略の立案 (トレード・オフ) (4) 具体的な数字への落とし込み
4	コーポレートファイナンス 組合の存在（日常から従業員と経営者の対話のなさ） 経営責任
5	公認会計士 48 実質債務超過になっており、資金繰りに窮する状態に至ってもまだ、自覚していない経営者も多い。専門家、主取引銀行の意見をよく耳を傾けて改善策、再建策をたてるようにしたい。一方で金融機関に対して甘えがあり、何とかしてくれるとの根拠のない希望を持っていることがある。
6	コンサルティング会社役員 47 特に中堅中小企業において、企業経営における財務の重要性を再認識し、それを反映した経営を行うことが求められる。例えば長期的投資を行うのに金利が安いからといって短期の手形借入で資金調達を行い、ある日突然金融機関から返済を求められて資金繰りに窮する等々、「イロハのイ」で躓いているようなケースが少なくない。借入をして企業経営を行う以上、相応の財務知識は不可欠である。
7	経営コンサルティング 57 トップマネジメント人材の供給 M&Aの推進
8	コンサルティング コアとなる事業そのものを良くするためには、施策に施策を積み重ねて身動きがとれなくなるのではなく、「当たり前」のものを「当たり前」に確実に「実行」することが重要である。また、その「実行する」組織へと変化するだけで、多大な改善成果が創出できる。
9	コンサルティング 38 企業の顧問(アドバイザー)は社会貢献的な事業なのか？将来性のある事業なのか？借入返済に目処がついているのか？時代感のある経営者なのか？等、問題点を早期に発見し、的確に顧問がアドバイスしなければならない。
10	会社役員 40 外部専門家の受け入れを寛容に。ターンアラウンド・マネージャーなど外部の人間を、再生対象企業の経営陣がなかなか受け入れないのが現実だと考えます(物理的・精神的の両面において)。経営者として、外部者でも内部者でも、正しい事を正当に評価する勇氣を持って頂きたい。
11	金融機関 51 会社を窮境に追い込んだにも拘らず地位に固執する経営者を排除する仕組み (=コーポレートガバナンスの確立) についての議論を深めていくことが必要。公開企業と非公開(オーナー)企業に分けて考えるべきか。
12	金融機関 これは、市場のガバナンスの問題と表裏一体であるが、事業が毀損し始めた会社のマネジメントが、(自分の地位に固執するのではなく)再生の早期着手を行う高い意識をもつような環境が必要。具体的にはやはり株式市場等が敏感にそういった経営陣にNOを突きつけて株を売するようなカルチャーが浸透する必要がある。
13	証券会社 38 オーナー退陣 / 株主責任の追求は、事業再生のためには基本的に避けられない事由であるという認識を改めて持ってもらふこと。 そもそも「株式価値の増加が取締役の責務」という意識をもつこと。 情報開示の徹底。
14	サービサー 44 早期から事業再生実務家との議論を開始すべき。結果として自力再生が可能であっても、企業経営の選択肢の一つとして、早期から外部実務家に相談することは経営の幅を持たせうことになると思われる。
15	Japan US CPA 57 企業の新陳代謝ルールの徹底 ゼネコン、流通業等の中途半端な延命策は、健全な企業にとっては寧ろ有害である。国家全体の資源配分の効率化、合理化等の観点から、もっとメリハリの利いた思い切った外科手術が必要。そして、敗者復活ルールの整備(含む、チャレンジを評価する精神)、金利機能の活用(今の金利水準は機能不全)、株主視点、社外取締役制度等による経営のチェック機能の強化、そして労働市場の流動化(就社ではなく就職)の為に制度整備(プロの育成、年金制度他)も不可欠。
16	会社員 42 ノンコア事業の売却がまだ不十分

17	地銀 47	早期に再生していく為に、経営者自ら、同業者又はメ-カ-へのスポンサ-要請の根回し。利害関係者(得意先、仕入先)に対して、経営者の誠意が伝わる対応を細心の注意を払って行なっていくこと。
18	中小企業再生支援協議会 プロジェクトマネージャー 62	中小企業の場合には業況が悪化してくると、資金調達に追われ、資金手当さえ出来ればよしとする経営者が大半であり、経営改革への対応が遅れているのが現状である。金融機関や関与税理士等との連携が大切である。
19	弁護士 54	社内的決断のメカニズム(=ガバナンス)の構築 早期着手 抜本的施策の立案、断行
20	金融機関 42	事業会社の実態開示を促進する必要がある。 事業会社自ら、積極的に経営改善の姿勢を示す必要がある。 外部の人材を積極的に受け入れる
21	金融機関 39	法的倒産を一つの選択肢として念頭に置ける体質、つまり戦略的倒産を行うという考え方が経営者に望まれます。
22	不動産業 56	伝統的な財務諸表では、経営状態を把握することは困難である。キャッシュフローだけでなく、更にリスクを感知できるようなモニタリングシステムを構築し、制度化し、普及させる必要性を感じている。
23	商社 33	PEファンドがスポンサーである限り、コストカットによる再生が主体となり、Top Lineの向上を図ることは難しいのではないかと考えます。したがって、フィナンシャル目的ではない事業会社の再生支援も組み合わせることが効果的だと思います。より積極的にリスクマネーをそういった投資にまわすことが必要であると思われませんが、そのためには、損失の税務上の優遇など、制度面の改正も必要です。
24	メーカー 49	経営者の刷新 コンプライアンス、ガバナンスの徹底
25	中小企業再生支援協議会 窓口専門家 52	自社の状況を厳しく認識する必要あり
26	フィナンシャルアドバイザー 32	事業再生の対象企業たる業績不振企業等は、財務リストラのみならず、外部のプロフェッショナルを活用して社内で改革を起こしていく必要があることが多いと思いますが、そのような会社がマーケットにあまり出て来ていないように感じます。もっと社外のリソースを積極的に活用していくべきだと思います。
27	マネジメントコンサルタント 55	縮小均衡による一時的な収支回復だけでなく、経営理念・方針の転換に基づく抜本的な戦略の組み替えが必要だが、これまでの経営者を残したままでは難しい。
28	金融機関 42	中小企業の決算書の透明性を高める取組みについては現在検討されているところと思われるが、今だ企業の抱える不良資産に対し適切な処置がなされておらず、結果的に金融機関の円滑な資金供給を阻害してしまう側面がある。中小企業の経営者への徹底が必要と思われる。
29	会社員 51	再建対象事業会社の保有する資産、人材の活用状況の現状把握と有効活用策を徹底的に詰めて検討する必要があるのではないのでしょうか。宝物は気がつかないだけで、結構足元に眠っているケースが多いように思われます。
30	金融機関 37	経営責任を取る覚悟
31	通運会社 51	カネボウやダイエーを見ても基盤としていた事業から、別の分野(子会社も含め)へ収益の柱が移っていたわけだが、本来の事業から脱却するためには大きなエネルギーが必要である。そういう柔軟性がないと、インモラルな構造の会社に陥る。
32	ターンアラウンダー 45	諸外国でのLLC型企業やSPCの税法上の特典などもう少し国内で処理出来るように工夫してほしい。
33	地銀 51	戦略の明確化と情報開示
34	投融資事業 51	そもそも経営判断を欠いているケースが多い。ダメならダメの判断を早くせよ。 個人保証問題等、破綻したら一家再起不能まで追い込む要素を排除できるか。モラルハザードとの兼ね合い。
35	コンサルタント 39	(一部大企業及び一部の中小企業ではあるが)以前の交渉事や契約の一方的な破棄やリストラを行うことを前提としない勝手な債務放棄要求等のように、事業会社としても事業再生の常識やマナーをわきまえることが求められる。

36	公認会計士 42	月次決算等の数値の重要性を認識する。
37	元事業会社経営者 事業再生経験者 67	事業会社が行き詰ったときは経営者が責任を取らなくて済む方法を選択するのではなく会社再生のために最善の方法を選択すべきである。これは言うは易くして行なうは難しである。これが実行されないために再生できる可能性があっても再生を不可能としてしまうのである。
38	金融機関 44	会計の透明性
39	会社員 39	自助再生の能力強化と、再生に至る問題の早期発見、対処の意思決定迅速化
40	銀行員 41	経営力の強化。
41	金融機関 41	<p>今まで以上に株主価値向上を意識した経営を行う必要あり。</p> <p>会社の業況が悪化した場合、債権者からのプレッシャーが強まらなると経営陣が動かないケースがまだ多いように感じ(経営陣が雇用の確保等のロジックを盾に保身を図る)、更には債権者がハードネグしても、できることには限界があり、交渉が難航すると経営陣が一縷の望みを賭けて(従業員を無視して)民事再生法を申請してしまうといったケースも少なくない。</p> <p>こういったガバナンス欠如の現況を打破するには、中長期的には株式市場がもっと厳しく“Undermanaged Company”を追い詰める(株式を売り込む等)ような慣行が浸透すべきだと思うが、短期的にもマスコミ等を通じて、そういった問題企業の経営陣が再生に早期着手するように従来に増したプレッシャーをかける風潮を高める必要があるのではないか？</p> <p>(今までは、どちらかと言えば早期着手でないのは債権者(銀行)の先送り体質にその原因を求める議論が主流であったように思われるが、もちろんそれも重要なファクターではあるものの、その陰に隠れている債権者マネジメント自身の問題もそれと同等かそれ以上に重要な問題と思われる。)</p>

[質問事項] 今後、民間ベースで事業再生が円滑に行われるためには、特にどの分野において、どのような取り組みがなされる必要があるとお考えですか。該当する項目に 印をつけ、具体的に必要と考えられる事項をご記入ください。	
(5) PEファンド等、事業再生関連企業を営む会社のあり方	
1	<p>商社グループ会社代表取締役社長 58</p> <p>事業再生は事業経営とともにリスクを伴うことであり、そのリスクに相当するリターンをあげるべきとの金融理論は理解はしますが、事業再生の場が儲けのための草刈り場になっているような昨今のPE市場の対応には、利息制限法と同じような、上限規制が必要。ジャングルキャピタリズムが横行しすぎ。</p>
2	<p>再生支援業務(サービ スプロバイダー) 47</p> <p>ハゲタカなどとの誤解を解くべく、もっと情報公開なり、PRを行い、日本に必要な機能であることを政府も含めて説明していくべき。</p>
3	<p>不動産鑑定士 56</p> <p>当方資産評価を主業務とする会社ですが、以下の諸点が望まれます。迅速な対応、柔軟かつ現実的な対処。資産評価には収益アプローチが採用されますが、この場合シナリオによっては資産評価に影響が表れる。3つのシナリオによりより現実的な評価をくださことが肝要とおもわれます。</p>
4	<p>銀行員 39</p> <p>債権者との調和ある再生を一層進めて欲しい</p>
5	<p>外資系CFO 47</p> <p>透明性を高める</p>
6	<p>コーポレートファイナ ンス</p> <p>投資先業種の拡充</p>
7	<p>公認会計士 48</p> <p>外資系ファンドを中心に、出口に向けての期間が短く、必要投資利回りが高いことが多い。ハンズオン支援ができる人材を十分確保しているとはいえない。今後の地域再生には地域のリスクマネーを循環させる仕組みが必要ではないか。</p>
8	<p>コンサルタント 53</p> <p>経営不振な事業会社のスポンサーを決定する際に入札方式で行えるような何らかの制度創設 現状では、金融機関による紹介などで競争がなく事業会社にとって選択肢がない</p>
9	<p>経営コンサルティング 57</p> <p>自社内外の経営コンサルティング機能の強化</p>
10	<p>コンサルタント 38</p> <p>自社の収益がメインとなる傾向が強く、あくまで再生することをメインとして債務者や事業の二次破綻等をおこさせないスキーム造りが不可欠である。プライベート・エクイティ・ファンドは多に賛成である。基本的に今の債務者は真面目であるために銀行の指導通りに経営してきた方が大半であり救済策としては素晴らしいと考える。銀行もそのレンドーとしての建設的な考えに向かうべきである。</p>
11	<p>会社役員 40</p> <p>運営会社というより、資金供給者(投資家)の拡大を願います。特に、運用手腕を正当に評価でき、リスク・マネーの供給源となれる機関投資家の拡大が必要だと考えます。</p>
12	<p>証券会社 38</p> <p>社内の投資・管理の体制として、できれば同一人物による担当が望ましい。 各人のインセンティブ付が極端になると、無謀な投資が横行し、結果として企業の再生としてよくない結果となりうる。</p>
13	<p>サービサー 44</p> <p>事業再生と債権回収は本質的に違う面もあり。再生案件においてはファンド出資者が早期にリターンを享受できるとは限らず、ファンド運営実務家に時間をより与えるほうが、相対的に高いパフォーマンスが得られるのでは。</p>
14	<p>ターンアラウンドマネー ジャー 49</p> <p>プロとしてのスキルの向上 特に、企業経営実務、なかでも販売・営業に関するスキルアップ</p>
15	<p>金融機関から官庁へ 出向中 29</p> <p>日本版LLCの早期の導入により、民間の資金(特に個人)を有限責任の範囲内で集める事ができる。 法・制度設計はほぼ完了しているが、税制面(パススルー)での問題が残るため、十分な議論と周知が必要。</p>
16	<p>中小企業再生支援協議 会 プロジェクトマネー ジャー 62</p> <p>事業再生とは如何なることなのか本質的な検討が必要なのではないかと思えます。事業再生に苦しむ企業を食い物にするファンド等であってはいけないと強く思っています。</p>
17	<p>不動産業 56</p> <p>意欲的、挑戦的な事業再生型事業者が急増している反面、いまだに事業整理回収型が生息し、ある種の商道德律(金融債権者スタンダード)を維持しているように感じられる。早期に、事業再生型が整理回収型=良い所取り型を駆逐して、産業を活性化してくれることを期待する。</p>
18	<p>投資銀行勤務(M&A業 務) 49</p> <p>事業会社の「本業」における利益改善が可能となる、再生スキームの提案と具現化が望まれる。合理化施策や金融支援に伴うコスト削減に留まらず、真に「本業」の事業の改善、向上に資する事業戦略をファンドと一般事業会社と一緒にあって積極的に活用することを期待している。</p>

19	金融関係 40	Financial Distressの解決法及び法的側面の整備等に関しては、一通りの形は整っていると思われるが、Business Distress(事業若しくは経営力の毀損)のRecoveryに関する進展が進んでいるのか?
20	不明	再生ノウハウの蓄積、セカンダリーセールを担保するマーケットの流動性。社会の承認を得、業界として市民権を得るための啓蒙努力。
21	建設会社 45	投資ファンドや再生ファンドを積極的に活用する姿勢を示し、従来とは違ったプレーヤーによる事業再生への取組みの道を確保する。特に外国勢の参加ではルール明示とその厳格な適用が重要。
22	金融機関 40	再生市場において、「企業再生」と「事業再生」の言葉が使われ、最近では「事業再生」重視の考え方が主流になってきている。会社に問題があっても、その会社の部門である事業の中には社会的に、その存在継続が、有用であるものが多い等の観点からの考え方であると思われるが、「企業」としての再生も可能な案件においても、はじめから「事業」の切り売り再生に傾斜しすぎのきらいも見受けられる。案件ごとの個別事情にも左右されるものではあるものの、再生市場における言葉の使い方はともかく、まずは「企業」としての再生について真摯に検討を行うところから思考を開始するという姿勢を、再生市場に携わる関係者として維持したいものと考えている。
23	大学院生 25	地方銀行や地方自治体の主導による地域企業再生ファンドと産業再生機構とが連携し、事業再生を実施する際の問題点が考察されるべきである。 近年、民間のバイアウト・ファンド運用会社でメンバーの交代が多い。投資先企業に非常勤役員として経営に参与しているメンバーが退社し、別のメンバーに置き換えられることもある。こうした場合、投資先企業に影響を及ぼさないかどうかを検討されるべきである。
24	投資会社	一言で言えば、合理的行動。 運用資金に余裕のあるPEファンド等が乱立して、投資家サイドで供給過剰の状況が常態化しつつある。結果として、ファンド側の高値掴みにより日本におけるPEビジネスの成立が危ぶまれたり、再生対象事業の株主・経営陣にモラル・ハザードを助長する状況にある。PEビジネスの参加者は、その時々の中の風潮に徒に流されるのではなく、客観的かつ独立した見地から、事業の価値評価等の投資判断を行ってゆくことが必要であると思う。 また、スポンサー募集の入札で投資金額を法外と思われる水準に引き上げてしまうのは、必ずしもファンドだけとは限らず、事業法人の場合も多いので、以上のコメントは「事業法人のあり方」にも該当すると思う。
25	通運会社 51	現在、多くの再生ファンドが立ち上がっているが、そのほとんどは、ファンドが企業を買収した瞬間の条件(買収査定価格、人員計画、事業の部分的バイアウト計画)で決めている。本業の継続再生できちんと事業再生した例はあまりないように見受けられる。
26	ターンアラウンダー 45	中堅、大企業向けが中心で、中小企業向けは実績があまりない。また、あるのかも知れないがケースを発表しづらい環境にある。窓口の充実を求める。
27	地銀 51	資本の論理に徹することなく、合理性の保持可能範囲内で個別事情により配慮したきめ細かい再生案を立案実行し続けることが社会的にも認知され円滑な進捗につながる
28	証券会社 38	インベストメントパートナーとしてのファンドとストラテジックパートナーとしての同業の事業会社のコラボレーション
29	投融資事業 51	本当は発展途上というのが真実。制度的にはかなり進んだ。ここからは技量の問題。
30	公認会計士 42	もっと広くファイナンスの募集・検討を行うことが必要。
31	税理士 49	財務リストラの名の下、資産譲渡ばかりさせる再生アドバイザーがいるようだが、事業のリストラが忘れられている。
32	元事業会社経営者 事業再生経験者 67	プライベート・エクイティ・ファンド等は事業再生の実績を可能な限り公表することにより会社再生についての手法を事業会社サイドで比較検討できるようにするべきである。そうすることにより当社こそはステークホルダーにとって望ましい形で会社再生できるということをPRできるのである。
33	金融機関 44	公的機関(産業再生機構・RCC)と同様の優遇処置(お墨付き機能)の強化
34	情報会社 30	事業再生を希望する会社が、自己の会社の企業価値に関する定性情報や定量情報を積極的に開示(PR)させる 第三者による認証 ファンドや事業再生企業へ情報送信 ファンドや事業再生企業が資金投入の意思決定 事業再生希望会社へフィードバック 事業再生希望情報と取引先求むなどの情報を一箇所に集中させ、事業再生を資金面だけでなくより具体案でサポートできるような仕組みをつくる。 ファンドや民間企業が連携して事業再生を希望する会社が支援先を探せるような体制を作る。

【質問事項】今後、民間ベースで事業再生が円滑に行われるためには、特にどの分野において、どのような取り組みがなされる必要があるとお考えですか。該当する項目に 印をつけ、具体的に必要と考えられる事項をご記入ください。	
(6)人材育成のあり方	
1	商社グループ会社代表取締役社長 58 旧経営陣ということで責任をとらせて即退陣、あとは若手経営者？それも一理 ありますが、その結果競争優位の重要な要員である「習熟度合いOR習熟曲線」が、日本全体で大きく毀損してきていると危惧しています。政治家も裨が有るように、習熟曲線を毀損させないためにも、当協会が中心となって、特殊習熟力を必要とする経営者や営業改革力をもつひと、企画提案型で需要を作り上げて再生を実行してゆくひと、の育成が、今後の日本全体の再生のためにも必要であります。
2	外資銀行ローンスーパーバイザー 56 事業再生は早期着手が不可欠と言うが、どの時点でどのような対応が必要なのか事業者本人には判りにくい問題である。従って外部のアドバイザーが必要。的確な判断と指導ができる人材の育成が急務。また、アドバイザーをサポートする体制も必要だと思えます。
3	外資系CFO 47 経営者の育成
4	公認会計士 41 非公開の中小企業における人材・後継者不足の問題を解消すべく、ターンアラウンドマネジャーの増加を促す施策が必要と考えます
5	コーポレートファイナンス 新スポンサー主導が基本だが、既存社員のやる気を引き起こすような育て方が必要(単なる買収ではリストラの対象とされるだけで、競合他社がスポンサーになることは相応しくないと思う)
6	公認会計士 48 人材は一夜では育成できない。実務経験が重要である。メガバンクの担当者、IRCJの経験者などを中心に、人材の不足している、地銀、信金、信組等へのノウハウの移転、人材の移転ができれば早道だと思ふ。
7	税理士 49 中小企業再生支援協議会がらみの仕事は経済産業省の関係もあり中小企業診断士が再生アドバイザーに加わっているが、レベルの高低が著しい。事業再生診断士ネットワークの類を構築して、そのネットワーク所属診断士を活用する等を検討して欲しい。
8	不動産評価 40 デューデリジェンス(DD)業務の中には既存の各業法(弁護士、会計士、鑑定士など)でカバーされていないものがある。環境DDはその中の一つだが、評価者のqualificationと責任範囲について一定の枠組みを作る必要があるのではないかと。また、その後の人材の育成を促進する必要がある。
9	コンサルティング 必要課目を履修させ、その後然るべき検定試験などにより資格を与えるのはどうだろうか。そのための教育・研修期間の設立、ならびにOJTのように実際の再生の現場で実務感を養うといった、一定の標準コースを用意していくとよい。
10	経営コンサルティング 57 財務・法務、事業競争力、経営管理の3面よりの統合経営改革人材育成(企業内人材含む)
11	ヘッドハンティング 33 現在の経営人材の不足を考えた場合、一定の「場」の提供を大きな枠組みで用意する必要があると思う。同時に、金融界だけでなく産業界からも、リスクをとって再生案件に参画する優秀な人材(特にシニア)が輩出するような施策をうつ必要がある。
12	コンサルティング 業績向上を実現するための組織運営が出来る人材の育成。 自らのマネジメント能力の限界を見極め、チームとしてのマネジメントを実現しうる人材の育成。
13	コンサルティング 38 企業の顧問に携わる、税理士、弁護士先生の研究会での勉強だけで留まらず、実務家として顧問先へのアドバイスを促す必要性がある。事業会社の大企業並みのソースを提供できる人材育成とインフラが必要である。法的理論、ソースetcは小組織ではキャッチできず、現実感を見失う。
14	会社役員 40 いろいろな場を通じて、かなり機会が創出されているように感じます。 あとは、本人の努力次第。
15	証券会社 38 業種ごとの人材プールの組成と柔軟な選定手続き ターンアラウンドマネジャーの組織的な育成(資格の認定等)
16	経営コンサルタント 45 ターンアラウンドマネジャーの育成 中小企業を再生支援できる人材の育成
17	商社 48 (事業会社に所属し債権を有する中小企業の再生実務をしている立場です) 中小企業の場合、単一事業形態が多く分割・譲渡等の活用、B/Sの改善による再生よりも収益力が改善されて再生が始まるケースが多い。今後収益力改善の為に製品分野において品質管理学、構成員分野において組織・行動心理学のスキルを持ち活用出来る人材が必要とされている事を実感している
18	ターンアラウンドマネジャー 49 決め手がない

19	Japan US CPA 57	再生のプロの経営者の育成、活用 これこそ事業再生実務家協会が中心となり、積極的に取り組むべき最大のテーマであろう。会員の中から、幅広く、その意志(使命感)と能力、経験、知識等を有する人物を公募し、再生現場にどんどん送り込むべし、と思われる人はいる。登用、活用してないだけである。例えば、大手都銀のOB、海外でのグローバルなビジネス経験者等、場所(ポスト)とそれに相応しい役割を与えれば、これこそ第二、第三の瀬島龍三はもっと出てくる。ただ現状は在野に埋もれたままだ。
20	金融機関から官庁へ 出向中 29	事業再生案件には、個別の要因(業種、地域性、資本構成等)が様々に存在するため、全ての案件に対する目利きのできる人材を育成するのは不可能であるため、ターンアラウンドマネージャーを必要以上に育てることは危険。あくまでも関係当事者全ての利害関係を公平にしたケースバイケースでの細かい対応がなされるべき、という認識を疎かにしてはならない。
21	保険会社職員 50	実務家協会の課題でもある。 掛値なしの事業再生家の育成が課題である。実務家協会の会員は現職を抱えているので、事業再生業務と現職を埋める何らかの制度的手当が必要ではないか。
22	中小企業再生支援協議会 プロジェクトマネージャー 62	事業再生の基本は早期に着手して迅速に再生することであり、企業経営者の経営感覚を研ぎ澄ましておくことが肝要だと思います。従って、経営者の資質を向上させる為の教育と、専門家(ターンアラウンドマネージャー)の育成と活用が大切と思料します。
23	会社員 42	仕組み・制度が整備されたとしても、それを着実に実行に結びつける人材が不足しているように感じる。弁護士、会計士、中小企業診断士等の各種専門家などの活用も期待できるが、事業再生のノウハウ・スキルのある専門人材の育成が必要であると考えます。
24	金融機関 39	再建専門の経営者を育成する必要があります。これは基礎的な知識の他に一定の経験が必要になりますので、早期にそういった経験を積める機会を見つけれられるかが、ポイントになるでしょう。
25	不動産業 56	主観的な経験知に頼ることなく、一般性を持つ基準を設定し、事業再生の要となる人材の評価システムを創設すべきであろう。客観的なスタンダードを作るのは、整理のガイドラインではなく、人材の評価システムであろう。
26	投資銀行勤務(M&A業務) 49	「本業」の利益改善を実現できるターンアラウンドマネージャーの育成が望まれる。人材の育成には教育機関(大学院等)やプロフェッショナルの機関(金融機関、弁護士事務所、会計事務所等)だけでは限界がある。複数の組織を円滑に行き来できる労働市場の更なる流動化(特に事業会社)の促進が望まれる。
27	中小企業再生支援協議会 60	地方に於いては高度の知識を持った真の専門家が少ない(いない)。地域の特性を熟知した専門家を育成するのが急務である。とはいえ、直ぐに育つものでも無いので事案による専門家のネットワークがあれば、地域でも利用出来るのではないかと
28	メーカー 49	マスコミのレベルアップ 米国型人材ローテーション(官・民・学 間のトップレベルでの人材移動)
29	事業再生研究会	新たな投資よりも、これまでに実績のある、民間団体の活用を優先する。
30	金融関係 40	我国の産業界に、Ventureを含め事業育成若しくは再生を行ない得る人材育成できる人材がどれほどいるのか？
31	事業会社 34	事業再生の円滑化にあたり、「プロ」の経営者が不足しているように思います。日本は経営を担う人材が企業間を行き来することが少ないため(アメリカなどと違い)かと思いますが、有能な経営者が自由に企業間を行き来できるような、いい意味での企業間人材流動化が必要だと思料します。
32	公認会計士 41	非公開の中小企業における人材・後継者不足の問題を解消すべく、ターンアラウンドマネージャーの増加を促す施策が必要と考えます。
33	自治体団体職員 中小 企業支援室	行政等による人材育成支援と仕組みづくり
34	事業会社 経営職 41	業界・専門分野別のマネジメント人材のデータベース化 定期的な交流会の開催
35	地方公務員 40	地域におけるターンアラウンドマネージャーの育成
36	投資会社 47	ファイナンス、物流、マーケティングというように、個別の分野の専門家はいても、社長になりうる人材は少ない。特に、工業系で工場長ないし、社長は適材が少ない。逆に、社長と参謀をセットにしたチーム形式でもかまわないので、そういった人材・チームをプールできるような人材育成が必要と思う。

37	金融機関 40	再生市場におけるプレーヤーは、様々な専門性が求められるが、精神論ではないもの、何よりも当事者としての「汗」の量(いかにその瀕死の企業/事業に向き合えるか等といった真摯な姿勢)が企業/事業を真に再生させる原動力になるものと考えられる。また、上記 記載の通り、まずは「企業」としての再生のあり方を検討し、(再生手法としては否定しないものの)切り売りの「事業」のみの再生を優先するという姿勢は極力避けるべきではないかと考える。 専門性の高いプレーヤーがハート・情熱をもって対象企業の再生に取り組むのかプロジェクトZと表現される方がいらっしゃるとおり、後ずさりの一步も許されない状況下での生身の人間としての取り組みが大切である。 (一方で、情に流されて、企業もとも、状況を見失ってはならないが...) かかる意味合いにおいて、再生市場におけるプレーヤーは、単に各種の再生技術の修得のみならず、社会人・企業人として、その当事者の視点にも立てる訓練を積むことも重要と考える。
38	金融機関 51	事業再生に実務で対応できる人材がまだまだ不足していることから、昨年、開催された経済産業省「産業・金融再生のための事業再生人材育成講座」のような個別の事業再生スキルアップに加え、事業再生に係る人的ネットワークの構築に役立つ講座を開設していただきたい。
39	大学教授	企業の破綻(倒産)、再生などといった分野は、会計的な知識は無論のこと、企業経営、経営戦略、マーケティングなど幅広い知識が必要とされるはずである。現状は現場を良く知る叩き上げの方たちによる関与が多いようだが、専門的な知識をもち分析能力の高いプレーンとなるべき人材を育成することも急務である。
40	金融機関 25	金融機関職員を、ターンアラウンドマネージャーとして育成する制度を一層強化いただきたい(例えば、出向の形式で一定期間事業再生業務に携わらせるなど)。
41	通運会社 51	事業失敗の理由の一つに、経営者の資質欠如、頑迷な労組という場合がある。 企業が再生する場合、No2が危機を回避する例が多い。また、団塊世代が58から54歳であり、マキャベリズムに浸かった行動しかできないのだが、団塊以降の世代で価値創造を求めるなら、その世代の人材の流動化が有効ではないか
42	会社役員 50	事業再生に対する「志」を持ったリーダーの発掘
43	ターンアラウンダー 45	きんざいによるTAセミナーは少々料金が高いと思う。
44	米国公認会計士、リバイ タイゼーション・スペシャ リスト 57	今から育成するには時間が足りないし、育成にあたる経験者が再生機構内には不足していると思う。企業再生には理論では解決出来ない様々な問題を解決しなければならない。民間から優秀な実績のある人材を積極的に採用する必要があると考えます。その為には予算付けが必要と考えます。
45	投融資事業 51	現場で経営リスクをとることが最大のポイント。
46	コンサルタント 39	ともかく事業再生の現場に投入させること。 それが人材育成であって、特にこれ以上検討することは何も無い。(韓国やスウェーデンも人材育成があって金融危機を克服したのではないと思われる。ともかくやらせてみればよい)
47	税理士 49	昨年国の予算で人材育成を図ったが、1年経ったのでその受講者対象のフォローアップセミナー(有料で可)を実施して人材育成の充実を図ってどうか。
48	元事業会社経営者 事 業再生経験者 67	基本的手法を学んだ上で実際に現場で優秀なターンアラウンドマネージャーに師事して実践を経験することである。実践を経験しなければ何年勉強しても畳の上の水練に過ぎない。
49	金融機関 44	事業価値を判定できる人材の育成(金融機関内) 事業(企業)再生を担う人材(ターンアラウンドマネージャー等)の育成・発掘(人材バンク等)
50	情報会社 32	近年、事業再生に関わる人材へのニーズが非常に高まってきている反面、まだニーズに対応するだけの人材が国内では不足していると考えられる。人材の育成を考えると体系的な教育の仕組みが必要であるう。
51	弁護士 30	ターンアラウンド・スペシャリストを自称する人たちが雨後の筍のように出てくることにより仕事のクオリティを客観的に担保するシステムが必要になると思われる。 JATPで米国のCTPやCIRAのような資格制度を設けるべきではないか。
52	会社員 39	ターンアラウンドスペシャリスト候補者の発掘の強化
53	不明	事業再生に関わる法務、財務面の実務能力のみならず、事業ポートフォリオの再編成、ビジネスモデルの再構築、産業知識に根ざした事業再生手法を発想し得る人材育成が必要。
54	銀行員 41	経営力の高い人材、ないし経営的センスのある人材が、当の事業会社にも、金融機関や政府関係機関などのステークホルダー全てに必要かと思えます。

[質問事項] 今後、民間ベースで事業再生が円滑に行われるためには、特にどの分野において、どのような取り組みがなされる必要があるとお考えですか。該当する項目に 印をつけ、具体的に必要と考えられる事項をご記入ください。	
(7) その他	
1	<p>商社グループ会社代表取締役社長 58</p> <p>再生には人間の心の再生力・やる気力・回復力が根源の力として必要。これを導き出すには営業改革(敢えて経営改革といわないのは、経営改革では抽象的で社長一人が考えるのかとなるため)を再生対象事業全体でおこなう道筋を作り上げる手法をできるだけ多くの人にノウハウのひとつとして伝えつづけることが必要であります。</p>
2	<p>外資系CFO 47</p> <p>ビジネスの優先 ex. 採算のとれないものは廃止</p>
3	<p>投資会社役員 54</p> <p>事業分割・譲渡時における税制面の見直し。</p>
4	<p>コンサルティング 38</p> <p>昨今ファンド、サービサーによる加熱した債権バブルを見受ける。その高値フリした債権は証券化して個人にリスクを押し付けている現状があり、何れそのツケを個人が払う事になる。金融マーケットのあり方は如何なものかと思う。その加熱した競争の背景には政府系サービサーが大きなシェアを独占し、民間の過当競争が起きているからではないか。ハゲタカファンドの手口を見ると如何なものかと思う。</p>
5	<p>証券会社 38</p> <p>DES後の株式の市場価値が判明し、売買可能になるような仕組みが必要。 (銀行内での管理の煩雑さが多くから指摘されている。)</p>
6	<p>金融機関から官庁へ出向中 29</p> <p>事業再生が、“はやり流行”でなく、当たり前前の取組みとして定着して一日も早く欲しい。</p>
7	<p>保険会社職員 50</p> <p>金融機関に対する要請は、企業再生 = 債権放棄ではなく、一旦、残高維持や金利減免等により企業努力を促す方法があるはず(経済環境が好転すれば、仮に債務超過を抱えていても再生するチャンスはあるはずである)である。常に、債権放棄を企業再生を結びつけることは問題と考えている。</p>
8	<p>金融機関 42</p> <p>売上の減少が続く状況では、いづれ限界が来る事は必至である。 売上の増加に結び付ける為の企業または地域の連携を図る事ができないか</p>
9	<p>中小企業再生支援協議会 支援業務責任者 69</p> <p>就任直後であり、事業再生に関する制度面や運営面の原状や課題についてお聞きしたく申込をしました</p>
10	<p>コンサルティング 39</p> <p>にも関係することかもしれませんが、法的整理手続き以外のケースにおいて、損金算入等に係る税務上の要件が厳しすぎることが、これまで多くの経営不振企業の早期再生を阻んできた気がします。今後不良債権の早期処理を促進し、日本経済の再生を早期に図る上で、関係当局の税務上の柔軟な取り扱いを求めます。</p>
11	<p>人材コンサルティング 47</p> <p>政府は、言わば審判役あるいはルール作成係に徹するべきと考える。 税の優遇措置は早急に廃止し、また政府の投資も時限立法通りに終わるべき。 民間資本、民間企業による事業再生を推進する枠組み作りに集中すべき。</p>
12	<p>投資会社</p> <p>法制面を含めて事業再生の枠組み自体はかなり整備されたと思う。今後は、実際に事業再生の成功事例が増え、人材の面でもノウハウの面でも経営資源が蓄積されていくことが大切。換言すれば、事業再生の金融的側面については既に一定程度枠組みの整備が成されたことから、今後はビジネスの現場におけるノウハウ・スキルの蓄積が大切だと思う。</p>
13	<p>通運会社 51</p> <p>発足1年半近く、「カネボウ」以外は国家的な事業再生はない。放漫経営の後始末のようにも見える。健全企業にとっては逆効果かもしれない。また銀行の手に余る高額物件だけを買収しては、3年後の問題が回避できない。民間のファンドからの声も冷たい。むしろ政府系という枠を離れて、高尚な目的も捨ててしまい、純粋に民間ファンドと競争したらどうなのだろうか。</p>
14	<p>米国公認会計士、リバイタライゼーション・スペシャリスト 57</p> <p>市場では再生機構内の人材不足、経験不足が指摘されている。よって現状は、ほんの一部を除いて地方の中堅企業が主な再生対象になっている。本来の主旨はそうではなかったはずですが、企業再生の経営経験のある人材を公募してはどうか。また積極的に民間のヘッドハンターを採用してはどうか。大企業を再生しうる能力と信頼を市場から認められる体制にもっていく必要があると考える</p>
15	<p>コンサルタント 39</p> <p>債務整理を伴う事業再生は公明盛大に行われるべきで、重視すべきは法的再生のスキームの利便性向上である。 法的再生では種々の問題があったとしても、法的スキームのなかでそれらを克服できるように一部法改正や弾力的な運用等の改善を加えていくことが必要である。</p>

16	税理士 49	「RCJ」後を視野に入れると、民間で出来ることは民間に任すべきであるが、多数の債権者の調整等、民間では出来ない・困難な事項については、引き続き官で対応することも必要ではないか。早期再生申立を促進させるためには、少なくとも「RCJ」案件については、経営者責任や監査法人の責任を公開し、責任追及すべきである。
17	情報会社 32	法的整理、私的整理に関わらず、再生企業自体の積極的な情報開示が求められる。ディスクローズが進むことにより、ステークホルダーや信用調査会社の捉え方も変わってくると考える。
18	銀行員 41	政府関係機関については、ベンチャー企業の育成、リレバン推進などの金融行政、保証人制度廃止など敗者復活のためのインフラ整備・・・、お題目ではなく実効性ある行政が不可欠と考えます。