

．公的機関の活動に対し感じていることがら

1．産業再生機構について

Q16．総合的な評価

- 1：大いに評価できる
 2：評価できる
 3：あまり評価できない
 4：全く評価できない
 5：よくわからない

	都市銀行 信託銀行	地域銀行	信用金庫 信用組合	政府系 金融機関	ファンド	サービサー	合計	回答率 A
1	0	3	2	0	2	1	8	6.6%
2	2	19	4	3	9	1	38	31.1%
3	1	0	1	0	4	1	7	5.7%
4	0	0	0	0	1	0	1	0.8%
5	0	23	22	0	5	9	59	48.4%
合計	3	45	29	3	21	12	113	92.6%
全体	3	47	30	3	26	13	122	100%
無回答	0	2	1	0	5	1	9	%
回答率 B	100%	95.7%	96.7%	100%	80.8%	92.3%	92.6%	

回答率 A 本調査の全回答者 122 組織による本質問の回答率(本質問の無回答数を含む)

回答率 B 本調査の業態別回答者による本質問の回答率

Q17．評価できる点

金融機関	<ul style="list-style-type: none"> 公的機関との調整が必要な難易度の高い条件の処理や金融機関調整の面で大きく貢献 2 年間で 41 件の支援決定という実績は、民間では実現困難なハイペース。また、支援先の中には、業界の代表的企業をはじめとする上場会社が 10 社程度含まれており、当初目指された「金融と産業の一体再生」の実現に大きな役割を果たしたと評価できる。具体的な貢献として、以下の点が指摘できる 要管理先等の事業再生市場の開拓：将来の回収可能額ではなく、将来の収益キャッシュフローをベースとした価格算定が行われたことにより、(相対的に高い価格での債権売却が可能となり)銀行が案件を出しやすくなり、結果として、事業再生市場の拡大につながった 銀行間調整機能の提供：機構がメインバンク以外の債権を買い取ることにより、私的整理ガイドラインと比較してより短い期間で完全なプロラタ負担による処理が可能となり、私的整理を通じた事業再生の取り組みを協力を後押しした 事業再生のモデルケースの提示：外部のデューデリジェンス機関を活用しつつ、将来キャッシュフローを重視した事業計画の策定や企業価値評価に代表される洗練された再生ファンドの手法を正面から取り入れることで、銀行を始めとする金融機関の事業再生のあり方に影響を与えた
------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業再生に関与するプロフェッショナルの育成:多くの機構の職員が、退職後、民間企業に再就職することによって、機構での案件処理の経験を通じた事業再生ノウハウが幅広く伝播 ・ 企業再生の有力なツールの一つとして一定の成果があった ・ 金融機関間の公平性が確保できる。またそのとりまとめに至る過程も評価できる ・ 上場企業・地場の有力企業等、その業績悪化が経済の停滞を招くような大企業について、再生支援の舵取り。役として再生指導・関係機関の調整を行なう機関として、十分な役割を果たしたと考える ・ 再生ノウハウの提供 ・ 出資等による財務健全化 ・ 再生計画におけるストラクチャーの策定 ・ 関係者調整 ・ 利用実績がないため回答不能 ・ 再生実績が積み上がり、景気回復に寄与しているように感じる ・ 各再生事案において、一定の成果をあげている ・ 案件の相談にはのってくれた ・ 制度設計上、申立事業者や金融機関としてのメリットが整備されていたことから制度が形骸化せず実績が伴ったこと ・ メイン寄せを回避でき、公的機関により銀行間の利害調整が図られること ・ 税制上の特別措置を受けられること ・ 再生計画の策定・金融機関の調整がスムーズに行われた ・ 大企業を短期間で再生軌道に乗せるために、必要な機関であったと評価している ・ 中立性 ・ 強制力 ・ 再生実績、再生スピード等 ・ 債権者の調整力があること ・ 再生業務全般にわたる専門家がチーム力を発揮したこと ・ 非常に親身になって、かつ迅速にご対応いただけた ・ 専門家から見た有用なアドバイスを得られた ・ 公的機関としての第三者による抜本的かつ合理性のある事業再生計画の策定 ・ 事業再生の実施に当たってコンサルタント・弁護士・公認会計士等の専門家との協同作業が確立された点 ・ 従業員や関連取引等を含めれば影響が多である大企業の再生においては一定の成果があった ・ 当行に関する取引先がなくよくわかりません ・ 強力なイニシアチブをもって大型再生事案に活躍されている ・ 産業再生機構の活動により民間再生事業が活性化し不良債権問題が大きく進展した。つまり産業再生機構が再生企業のステークホルダー間の調整を公的立場で中立的に行うことで再生スピードが加速し、銀行間の再生コストが大幅に削減されたこと、再生企業の財務リストラを行い、キャッシュフローベースの事業価値を定着させた点は評価できる。 ・ 規模の大小に促われず、地域経済、国内経済に影響のある不振企業を対象に再生に着手した
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>点は評価できる。不良債権処理において、その処理スピードを遅らせていた「しがらみ」が機構にはなく、再生スピードの早さも評価出来る。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 複数の金融機関の調整をする意味では有効である。 ・ 事業再生のモデルを民間に提示したこと、その取組みの過程において、事業再生を巡る様々な制度上の課題を明らかにしてきた点は大いに評価できる。 ・ 利用実績がない為、不詳。 ・ 利用先なし ・ 事案がなくわからない ・ 大企業に対しての再生について、機構の存在は大きく、取引先(中小企業等)、地域の雇用に影響があると思う。 ・ 取引先中小企業で再生に向けて同機構へ依頼する先はないが、再生計画の検証、金融機関の調整等の機能が大手・中堅企業の再生に効果的であること ・ 取り扱いがないのでよくわからない ・ 公的機関であり金融機関間の調整等の信頼がもてる ・ 債権買取、株式取得、融資、3点セットの機能を有したことにより、単独で再生実績が賄えたことは、多くの支援企業を迅速に再生できたことにつながったのではないか。ステークホルダーの調整があつた状況で進められたことも評価。 ・ 公平・中立な債権者間調整や適切な資産評価を実施している。マーケット分析を精緻に実施するなど企業評価力も高い。 ・ これまでの法的整理に対し、私的整理による事業再生モデルを構築し、可能な範囲で民間に提示したこと。 ・ 財務リストラに加え、経営インフラの整備・事業のリポジショニング等の適切なターンアラウンドを実行し、再生を実現している。 ・ 公的機関が関与して、債権者間の調整を行うビジネスモデルを示した点。 ・
ファンド	<ul style="list-style-type: none"> ・ スピーディーかつ抜本的に債務者サイドに立った再生を行っている点 ・ 事業再生関連の人材の創出に貢献したと思われる点 ・ 中央のみならず、日本全国に事業再生に関するスタンダードな考え方を実施を通じて伝播した。 ・ エクティブアプローチでの事業再生の方法論を一般化させ、ファンドビジネスの拡大に寄与した。 ・ 再生企業に多数の専門的人材を投入し、本格的な再生支援のプラクティスを実施した。 ・ 事業再生の道筋を明らかにした。 ・ 求められた一定の役割を果たした点 ・ 結果として、事業再生に係る人材教育に貢献した点 ・ 債権者間で調整が困難な案件をすみやかに事業再生に導ける点。その間、時間をかけてスポンサーを選別出来る点。 ・ 的要素が強いため、民間レベルでの調整や決裁がスピードアップする。 ・ 再生ビジネスのモデルケースの普及 ・ 再生企業への関与度合が高く、企業価値の向上に資する点が多い。 ・ 時限立法の組織であることが徹底しており、時間軸が早く、タイムリーである。 ・ 当初の「債権買取型に特化」という触れ込みであれば、それなりの存在意義はあったと思われる。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業再生の実績を上げたこと ・ 債権者をまとめる力があり、実務の定着で大きな貢献があった。 ・ 大企業の法的整理を経ないプロセスによる再生 ・ 不良債権処理の迅速化
サービサー	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業再生の手法について一定のモデルを確率した。 ・ 時限性の組織としたこと。 ・ 時間軸が可能な限り短く設定されており、おそらくそのことが有意な結果に結びついているのだろうと思われる。 ・ 専門的な人材の活用 ・ 計画が抜本的 ・ 債権者間の調整に手腕を発揮(法制面のバックアップがあり、調整を協力で推進)

Q18 . 評価できない点

金融機関	<ul style="list-style-type: none"> ・ 再生機構の業務終了後を睨んだ早期再生支援のための制度改革が進んでいない ・ 再生対象会社の実態 B/S の資産評価、担保評価が保守的評価に基づく再生の確実性を確保するためとは言え、妥協性の維持できる範囲を逸脱している例が多いものと思料 ・ 再生計画についての融通性に欠ける。各金融機関の意見を聞く場は提供しているが、計画の変更は結果的に避けたい意向が強いと感じられる ・ 中小企業の案件においてはきめ細やかさに欠ける ・ 中小企業には該当しにくく、利用機会がない ・ 支援決定時に企業名が公表される(公表する方が信用不安払拭等ベターなケースもあるが) ・ 利用実績がないため回答不能 ・ 業種的に事業再生の事例のない場合及び、大企業以外の先(農林水産業・建設業関連) ・ 絶対的な件数が少なかったのではないかとと思われる ・ 中小企業が活用できなかったこと ・ 小零細事業者を対象とする金融機関では活用しにくい ・ 債権カットについて。メイン行・非メイン行の区別なく非保全部分のプロラタカットについては議論の余地がある。メイン行と機構の主導で再生スタートさせており、メイン応分負担は当然で、メイン行・非メイン行の間でカット率に差があっても良いのではと感じる。 ・ あまり機能しなかったのではと思います。 ・ 数が少なすぎる。 ・ 大企業に限った再生につき、地域金融機関では活用できない ・ 事案が無くわからない ・ 地域金融機関の主な取引先である中小零細企業には再生案件としては馴染まない。 ・ 機構による支援企業の再建が十分に成し遂げられず、買い取った債権の価値が見込みを下回った場合には、その損失は国民の負担となり、また支援企業のイメージダウン、あるいは機構自体に対する信用性が損なわれる可能性がある。 ・ 一方で中途半端な調整で支援を決めた案件もいくつかあり、IRCJ から EXIT したとしても健全企業としてやっていくのが難しい案件もあるのではないかと。
------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> IRCJ 自体の利益計上にこだわりすぎているのではないか。 資産評価は概ね適切であるが、やや保守的であるケースも見られた。
ファンド	<ul style="list-style-type: none"> 民業圧迫(民間の投資家と競合。民間ではかけられないコストのかけ方をしている) 相対/入札の適否を一切問わず/IT 入札によるスポンサー選定 スキーム団体に強制力がないため、経済合理性に不満を持っている金融機関が多くあったように見受けられる点 短期での事業再生 EXIT の考え方は正しいが、企業によっては中長期的視野で取り組むべき案件も多かったのではないか 事業再生に多額なコストがかかるということを容認した点 産業再生機構が支援を決定した企業と支援を決定しない企業との明確な線引きがないままにした点 鞍替えし、自らが PE ファンドの役割を勝手に行き市場規律を乱した点。 民間でまとめることができるとされるケースにも参入している。
サービス	<ul style="list-style-type: none"> 機構でなければできない案件がどのくらいあったか疑問。

2. 整理回収機構について

Q19. 総合的な評価

- 1: 大いに評価できる
2: 評価できる
3: あまり評価できない
4: 全く評価できない
5: よくわからない

	都市銀行 信託銀行	地域銀行	信用金庫 信用組合	政府系 金融機関	ファンド	サービス	合計	回答率 A
1	0	2	2	0	0	1	5	4.1%
2	3	32	12	3	9	2	61	50.0%
3	0	3	0	0	4	1	8	6.6%
4	0	0	0	0	0	1	1	0.8%
5	0	8	15	0	8	7	38	31.1
合計	3	45	29	3	21	12	113	92.6%
全体	3	47	30	3	26	13	122	100%
無回答	0	2	1	0	5	1	9	7.4%
回答率 B	100%	95.7%	96.7%	100%	80.8%	92.3%	92.6%	

回答率 A 本調査の全回答者 122 組織による本質問の回答率(本質問の無回答数を含む)

回答率 B 本調査の業態別回答者による本質問の回答率

Q20. 評価できる点

<p>金融機関</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 金融機関間の調整や、再生計画に対する信用補完といった面での貢献は相応にあり ・ 長期間、安定的に政策に対応したツールを提供している ・ 調整機能活用による私的再生についても、公的性格を持つ機関として有用 ・ 回収だけであった当初の頃と比べ、再建への協力姿勢もみられ始めた ・ 金融危機時における組織としての有用性 ・ 産業再生機構に比し、規模の小さい企業の再生案件を対象としており、信託スキームの活用や一般案件への指導。また、関係機関の調整を行なう機関として十分な役割を果たしていると考え ・ 再生計画の検証能力 ・ 金融機関調整力(強権力がある) ・ 税務リスクの問題ない ・ 債権者調整 ・ スポンサー選定ノウハウ ・ 再生計画の検証 ・ 同機関に対する社会的な信頼性があり、公平性・透明性のフィルター機能、利害関係者の調整機能として有効 ・ 反社会勢力等の介在の排除 ・ 担保不動産の流動化 ・ 再生案件への積極関与 ・ 地域案件に対しても、専担スタッフを擁立し、木目細かい助言等も得られている ・ 相談にはのってくれた ・ 回収における公平性・透明性を確保するといった制度の目的が運用面においても守られており、回収実績をあげていること ・ 不良債権を購入していただくことにより銀行の不良債権処理がスムーズに進めることができる ・ 他行との調整能力、公平性がある ・ 債権者間の調整機能がある ・ 信託スキームの活用による再生機能を有する ・ 中立的立場での再生スキーム案等の提言 ・ 金融機関調整機能 ・ 再生ノウハウ ・ 活用による税制上のメリットがあること ・ 判断の客観性が確保できること ・ RCC の調整機能による再生をはかれる点で、中公・公正な立場で再建計画の検証、債権者間の利害調整、再建計画への合意の取り付けを行える点 ・ 全国に行きわたる広報活動により、当行も具体案件の指導を得ている。 ・ 中小企業の目線で再生を全面的に押し出しており、気軽に相談ができる ・ 公的機関としての位置付けにて、事業再生の早期化に寄与している。 ・ 協力的である。 ・ 再生活動に前向きで評価できる
-------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- ・ 多方面から事業再生に向けての問題点と改善策の切口を指導してくれる。
- ・ 企業再生税制を含め国税局との税制調整が、RCCとの連携では不要であること。
- ・ 包括業務委託契約を締結しているが具体的な案件は持ち込みされてない。当行での大口問題先の活用を検討し再生を回りたい。
- ・ 強力なイニシアチブをもって大型再生事案に活躍されている。
- ・ 整理回収機構が公的な性格から中立公正な立場を活かすことによって、不振企業の財務改善に際して再生計画の検証やステークホルダーの利害調整及び各RCC信託スキームを活用した手法により不振企業の再生に取り組んでいることは地域金融機関として大変評価できる。
- ・ 債権者間の調整、債権放棄が伴う場合の対応等、非常に評価できる
- ・ 日本の金融機関の不良債権の回収に大きく貢献し、又、再生分野においても、RCC手持ちの債権の再生、ファンド、信託スキームの展開による、一般的金融機関の企業再生を進める事が出来た
- ・ 公正・中立である事、税務面でのメリット、金融機関調整機能等
- ・ 企業再生に対する価値観の共有とノウハウ・スキルの情報交換が出来る
- ・ 現在、2社について、RCC 関与にする再生に取り組み始めたところであるが、今のところ主導時に関与して頂いており今後の再生に期待できる点。特に他の債権者間の調整機能を評価しています。
- ・ 当行より出向者あり。企業支援の専任者となっている
- ・ 債権整理に対し、積極的である。
- ・ 企業再生業務についても前向きに取り組んでいる点
- ・ 当行で過去信託スキームを活用した再生スキームに参加した実績あり(他行主導)。
- ・ 金融機関債権者の調整という点で、一定の評価はできる。
- ・ 債権カットについて大いに評価できる。
- ・ 取組から、計画策定・立案・実行まで、比較的スムーズに進みそのような点で評価できる。
- ・ ファンドを活用したりファイナンスの手法等、事業再生の先駆的手法を民間に提示したことは評価できる。
- ・ 不良債権処理の選択肢の1つとして評価する。
- ・ 結論が早く説明がはっきりしている。
- ・ 公的機関であり関係者の協力が得やすい。
- ・ 再生計画が認められた場合のRCC保有債権の弁済合意は短期間で応じてもらえる。
- ・ 不良債権の回収・健全金融機関からの不良債権の譲受け及び企業再生機能等金融システムの早期健全化に向けた取組み。
- ・ 債務者の現状に合わせて債務整理を進めているところ
- ・ 金融機関の不良債権がオフバランスできる機能があること
- ・ 金融再生法53条に基づく健全金融機関等から買取った債権等の回収実績が年々増加している。
- ・ メガ BK(主要行)の不良債権処理はメドが立ち、日本全体の金融システムの安定化が促進された。
- ・ 小型の案件を中心に税制上のメリットもあることもあって、再生案件を相応の数をこなしている点を評価。債権者調整に便利な仕組みであること。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公平性・透明性が高い。再生計画の検証力が高い。 ・ 不良債権の回収極大化とともに、事業再生の目線をもって案件に取り組んでいる。 ・ 信託機能・調整機能を有し、多面的な案件処理が可能である。 ・ RCC 名の通知によって、多数の金融機関を、ともかくも1つの交渉テーブルにつかせることができる点。
ファンド	<ul style="list-style-type: none"> ・ 信託スキームなど再生に寄与する機能を持っている点 ・ 権利関係の調整を行う機能を持っており多くの実績をあげている点 ・ 民間のみでは権利調整にくい案件に“公的”なお墨付きを与える手段を提供している点 ・ 多くの金融機関を対象とした金融調整が必要な複雑な事業再生案件のクロージングの実績 ・ 国税局への影響力が大きい点 ・ 公的負担の最小化につながる ・ 債権者の調整能力 ・ 債務者のグリップ ・ 金融機関の調整能力 ・ 税制面での活用意義 ・ 多少再生に汎用性のある機能をもつ ・ 難しい案件の債権買取りに活躍した点 ・ 債権の専門買取業務により、債権者が多いようなケースで流動化を促進した。 ・ 不良債権の買い取りによる中小企業の再生
サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・ RCCからのExit。民間への売却も行われている。 ・ 最終処理へのハードルが高い案件をひき取り、キチンと処理していること ・ 着実な回収による債務圧縮 ・ 再生先について再生に真に必要ということが理解されれば、債権売却にも協力的

Q 2 1 . 評価できない点

金融機関	<ul style="list-style-type: none"> ・ 整理回収機構に対するネガティブな印象が強く、債務者がその活用を躊躇するケースが相当程度あり ・ 一部部署における強硬な回収交渉 ・ 各金融機関の回収の妨げ(明らかな無剰余担保保持に対して、担保解除にあたっての過度の金額要求) ・ 再生検討委員会が限られるため、スピード感到に欠ける ・ 着手承認・最終承認のエビデンスがない ・ 事業計画の検証等、時間を要する ・ コスト面での負担が大きい ・ 中小企業の特性に十分な配慮が加えられず、株主責任、経営者責任等、形式上の課題に捕らわれるため、活用先が限定される ・ フィーが高すぎる ・ 業種的に事業再生の事例のない場合及び、大企業渉外の先
------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 着手～クローリングまでコストが高く、再生企業の負担が大きい ・ 中立性(我々と同様に債権者としての立場もある) ・ 再生案件について二次ロスが発生するなど、計画の甘さがモニタリングの不足などが感じられ、成功案件が少ない ・ 地方の実情が存在する事に対する理解に乏しい ・ 経営責任者を追及し過ぎる面があり、地方の事業再生では不向きな先もある。 ・ 経営責任に対する考え方が事案によって必ずしも統一、徹底されていない。公的機関として、債務者企業に対する対応は公平かつ毅然たるものであるべき ・ 地方の中小零細企業には、DD 費用や、企業価値の算定、債権カット(モラルハザード)等で取り組みづらい点があった ・ 再生アドバイザー手数料が高額のように感じられる ・ 回収の極大化が重点とされており、再生支援の印象は薄い ・ 人材が豊富にいて前向きの姿勢である。 ・ 債権買取りに限界がある点、価格が安すぎる点、債権放棄をまず行わない点などが評価できない。 ・ 民負担回避の主旨は理解できるが、大手都銀、破綻金融機関からの買取債権について債権者側の一方的論理で取れる所は損害金まで徹底的に取るといった姿勢があり、再生による回収の極大化という方法が実際には余り考慮されていないケースが散見される。 ・ 競合した場合にRCCのスタンスが明確に示されない場合があり、対応がしにくい ・ 一定方針が決定すると方針通りに強く進められ、当方の提案になかなか受入れされず再生が困難になる局面がある。 ・ 不良債権処理の為、法的手段(競売)を行っているが、競売、買受可能価額も低く不動産の下落につながっていると思われる ・ 債権購入額が低価であり、その算出基準が明確でないこと ・ 自らが再生案件のバリューアップを行わないので、中途半端な再生機関にとどまっていること ・ 支援措置実施後に債務者区分の引き上げが可能・債権者間の公平性が保たれているといった、主要な点が明確になっていない計画書でありながら、同意か否かの回答期限までの期間が短い点。
ファンド	<ul style="list-style-type: none"> ・ 債権者である場合、再生というより回収の極大化になりがちである点 ・ RCCのブランドイメージが債務者の信用毀損に至ることが多くある点 ・ 再生第一部と再生第二部の取扱いが非常にわかりづらいまま時間が経過した点(特に再生第一部の案件ではベースとなるスタンスが事業再生というよりはむしろ資金の回収であり、公的機関の本来求められるスタンスとの違和感が大きかった) ・ RCCの再生スキームは、厳格であるがコストも時間も大巾にかかり、事業再生の実態にそぐわない点 ・ 全てのサービサーにいえることですが、コンプライアンスの遵守が課題になると思います。 ・ 事前評価の能力に乏しい ・ 再生計画作成に時間を要する点 ・ 案件の取扱い費用についても高い ・ 事業再生に係る連携につき、総論で賛成ながらも、具体的な動きが全くつながらない。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 金融機関以外との連携に慎重な印象 ・ 組織が硬直的 ・ 能力が不足している ・ 再生型案件にアドバイザーとしてつく RCC は単なるタカリ屋にしか過ぎず、付加価値は皆無である。 ・ 民間のサービスと同様な位置付け、公的性格の線引きが不明確な場合がある。 ・ 不良債権問題が片付いたにもかかわらず、組織を存続させようとしているところ。
サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 窓口ラインによる対応の差が大きい。 ・ 入金継続しているまじめな債務者ほど手離したらないような印象を受ける。

3. 中小企業再生支援協議会について

Q 2 2 . 総合的な評価

- 1 : 大いに評価できる
2 : 評価できる
3 : あまり評価できない
4 : 全く評価できない
5 : よくわからない

	都市銀行 信託銀行	地域銀行	信用金庫 信用組合	政府系 金融機関	ファンド	サービス	合計	回答率 A
1	0	5	3	0	0	0	8	6.6%
2	2	25	17	2	3	6	55	45.1%
3	0	10	4	0	6	0	20	16.4%
4	0	0	1	0	0	0	1	0.8%
5	1	5	3	1	11	6	27	22.1%
合計	3	45	28	3	20	12	111	91.0%
全体	3	47	30	3	26	13	122	100%
無回答	0	2	2	0	6	1	11	9.0%
回答率 B	100%	95.7%	93.3%	100%	76.9%	92.3%	91.0%	

回答率 A 本調査の全回答者 122 組織による本質問の回答率(本質問の無回答数を含む)

回答率 B 本調査の業態別回答者による本質問の回答率

Q 2 3 . 評価できる点

金融機関	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地方版産業再生機構としての役割を担っており、地方有力企業の企業再生の枠組みとして、有効に活用されている ・ 地元経済への再生支援を通じた貢献性 ・ 再生支援を要する企業が複数行と融資取引がある場合、金利減免やリスクスケジュールといった金
------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>融支援を行う際に利害が対立し、交渉難航するのが常であるが、中小企業再生支援協議会案件とすることで金融機関間の調整がスムーズに進む他、保証協会、政府系金融機関からの支援とつけ、資金調整等の面でもプラスの効果がある</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 手数料がかからない ・ デューデリ、鑑定評価費用について補助あり ・ 税制特例を利用できる ・ フットワークが良く金融機関調整・当該企業の再生計画策定支援、モニタリングに有効である ・ 本当の意味で地域の再生、活性化を使命とする意識が迅速な対応に表れており、金融機関に対しても協力的で再生が進めやすい ・ 再生案件におけるステークホルダーの調整能力 ・ 経営改善計画の策定能力 ・ 事業再生において最も難航する金融機関調整の場面でその調整機能を十分に発揮している ・ 第三者の視点での適切なアドバイスを行っており、地方の事業再生において重要な役割を任けている ・ 各債権者間で調整的な役割を果たしたこと ・ 中小企業に対し、公平な見地からアドバイスを行う窓口を担ったこと ・ 金融機関の調整機能がある ・ コンサル・税理士等の外部支援メンバーが存在する ・ 銀行と企業の再生について積極的な意見交換ができる ・ 銀行も再生案件については対応能力に限界があり、限界を超える部分については相談ができ、地域性の強い中小企業の特性を踏まえて柔軟に対処していただける点 ・ 地元で再生支援の中心的な存在となっている ・ 地元企業の支援に積極的に取り組んでいる ・ 客観的な立場での再生計画の実現可能性の検証実施 ・ 金融債権者間の調整機能 ・ 地域特性等を理解したうえで対処している ・ 金融機関調整機能 ・ 専門家に係る費用負担等 ・ 専門家等による経営改善計画の作成支援機能があること ・ 銀行間調整や専門家を活用した計画の策定、デューデリの実施など非常にお世話になっている。今後も是非、存続を要請したい ・ 熱心な調整活動に敬意を表す ・ 地域の中小企業の事業再生に関しては、金融機関と連携を取り、調整局面においては大きな役割を担っている。 ・ 改善計画書の策定・検証により、信憑性は高いものと判断でき、金融支援を実施するに際して内部的なコンセンサスが得やすい。 ・ 再生活動に前向きで評価できる ・ 債務者からの相談は心良く受付してくれる事、債務者間の調整については積極的に取り組んでくれる事 ・ 地域企業の再生に対し前向きに取り組むアドバイスも適切と思われる。しかし地方では、公認会
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>計士・税理士・中小企業診断士・経営コンサルタントが少なく、個別支援チームのメンバーが限られている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 再生に関する会計、税務共に知識が高く案件指導を充分してもらっている ・ 債務者との調整機能として有用である ・ 無税償却を実施する上で有用 ・ 過剰債務に対するリスケジュール、債権放棄といった財務体質改善策に対する金融機関の調整及び遊休資産売却といったバランスシート改善に対する債務者の意識改革等、中小企業再生支援協議会の活用により実施しやすくなっている ・ 金融機関等の調整役として公正である ・ 県によって対応がまちまちである ・ 再生にあたり、真剣な取り組みを頂いており評価出来る ・ 金融機関の利害調整 ・ 公正中立な立場から関係材関との連携、調整等を積極的に取り組んでくれる ・ 中小企業再生支援協議会の活用による再生事案を検討中 ・ 債務者企業の状況にあわせた、経営改善計画書の策定がされ、銀行側としても積極的に持込みたい考えである。 ・ 2次対応先企業に対しては、専門家を投入し、改善へ向けた具体的提案を示し、取引金融機関の意見も聴取の上で、改善計画の策定支援を行っている。 ・ 計画策定後の一定期間は月次での推移状況をフォローするなど、きめ細やかな対応を行っている。 ・ ローカルな情報力あり、金融機関調整・中小企業診断士紹介・フォローアップ等、積極的に取り組んでくれる ・ 事業再生について非常に協力的で取引先の信頼を得ており大いに評価できる。 ・ 債権者調整を要する場合には有効である。 ・ 再生支援に積極的に対応している ・ 各金融機関間の調整 ・ 会計士やコンサルタント等の費用をある程度支援してもらえるので、小規模企業にとっては有意義と思われる。 ・ 事業再生計画が策定されるが、中身について信憑性があり評価できる。又、取引金融機関相互の資金調達の調整もスムーズに行える点についても評価できる。 ・ 各債権者の立場、考え方を考慮した対応がなされている。 ・ 公的な中立・公正な第三者として、金融債権者間を調整する機能を発揮している点は評価できる。 ・ プロコンを無償で利用できる点は評価できる。業種に精通しているコンサルが改善策を次々に提案しそれを実施させるにあたり関係者全員で監視(モニタリング)することはその企業にとって有益であった。 ・ 案件について必ず複数で対応し方向性を見出しははっきり指示してくれる。 ・ 埼玉県の場合は債務者企業の費用負担が発生しない為、積極的に利用が可能である。 ・ 公的機関であり、関係者の協力・調整が得やすい。 ・ 中立的立場、第三者としての立場からの専門的な助言について非常に参考となる。
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 第三者からのアドバイスにより、経営者の意識改革が図れる。 ・ 経験やノウハウが豊富な専門家が計画を策定するため、改善の可能性が高まる。 ・ 対象企業のコスト負担が少ない ・ 専門家と企業の関係が直接のクライアントでないため、問題点が厳しい視点で指摘してもらえる。 ・ 立案した再生計画の協議会承認があれば金融検査時における計画エビデンスとして当局にも認められ易い ・ 他行的競合した再生スキームでの調整機能が発揮される ・ 積極的な対応姿勢。 ・ 地域金融機関とのコミュニケーションが十分に取れており、適宜様々な案件の相談が可能であること。 ・ 協議会が都道府県ごとに設置され、地域の中小企業を対象とした事業再生機関であること ・ 取引金融機関との調整、専門家による再生計画の策定等の協議会機能の活用が再生支援に効果的であること。 ・ 地域金融期間と一律となり再生支援を行っている ・ 再生計画、財務等の指導をよくしてくれる。 ・ 公的機関であり産業再生機構と同じ ・ 取組みに関しては熱心に対応しており、債権者間の利害調整等も無難にこなし交渉力等もある。 ・ 相談企業の約半数は経営改善や資金繰りに関するアドバイス、適切な関係機関の紹介等により課題が解決するなど、着実に成果があがっている。 ・ 中小企業再生は、オーナーの説得に対し、地域金融機関は中々言えない。そして個人保証問題、他の金融機関等との調整など法的強制力が欠如しているため、中立的立場の中小企業再生支援協議会を通すことによって、地域金融機関としての風評リスクの回避と事業計画策定支援など総合病院的役割を評価。 ・ 税制上のメリットもあることから、地域金融機関は持ち込みやすいこと。 ・ 各債権者の調整機能を十分果たしている。交渉力がある。その他の公的機関と、円滑に連携し対応している。 ・ 対応が丁寧であり、使命感をもって真摯に取り組んでいる。また、経営者の意識付けを十分行っている。 ・ 再生計画の実現可能性が高い。複眼的かつ厳格に検証している。必要に応じて、金融支援に係る調整も実施。 ・ 地域特性を十分考慮している。風評リスクに十分配慮している。 ・ 債務者の費用負担を軽くしつつ、事業再生に取り組める点。
ファンド	<ul style="list-style-type: none"> ・ 金融機関の支持を求める際に有効である点 ・ 私的整理における再生計画に対して、一定のお墨付きを与えることが可能であると思われる点 ・ 全てのスタッフが熱意を持って業務にあたっている。 ・ 専門家等とのネットワークを活用し、再生にあたっての有意義なアドバイスを提供している ・ 再生計画策定といった実践的な事柄はもちろんだが、債務者企業にとっても金融機関にとってもその存在そのものに意義があった。 ・ 地域における積極的な対応で実績をあげている。 ・ 地方の中小企業を対象とした事業再生に取り組んでいる点(他の機関で踏み込んでいない分野)

	<p>で取り組んでいる点)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 支援協議会は、各地域(県)毎にあり、それぞれの案件目線、取扱い手法法力が異なっており、一概に評価できない。各地域の主力金融機関の方向性に影響されることも多い。 ・ 東京都については、目線も高く、案件の出口を踏まえた計画作成を行っており、評価できる。 ・ 再生事業におけるコーディネイト的な役割を主体的に担っている。
サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実績づくりに熱心である。 ・ 一部の都府県ではレベルの高い支援が行われていて調査能力も高い。 ・ 地域案件の再生に向け、金融機関とも連携し積極的に活動している。 ・ 再建計画を作成する能力に乏しい中小企業にとって有意義な存在 ・ 去2件の折衝事例あるが2件とも既に解決済みで何れも解決までにそれ程時間を要しなかった点を評価 ・ 丁寧に対応していただける ・ 金融機関を取り纏め方向性を出していく力量を持っている。

Q24. 評価できない点

金融機関	<ul style="list-style-type: none"> ・ 再生計画が十分に練られていない点が多々見られる ・ 人員不足 ・ 専門性が高い分野での機動力不足 ・ 債権放棄を伴う案件での金融機関調整は無理 ・ 地域によって取組み姿勢、人材にバラつきがみられる ・ 関係者調整能力にやや不足している ・ 調整機関であるがゆえに、強制力がなく、特にメガバンク等の方針調整については難航するきらいがある ・ 人員不足で多忙の様子 ・ 当地区においては、基本的に人材不足が否めないほか、調整機能が弱い ・ 協議会自身でファンドを持たないことから、債権者間で調整がつかない場合、再生取組が行えない ・ 年度内に受入件数、支援完了件数のノルマがあるが、メンバーに支援とは無縁のノルマの達成のみ管理する人が存在し、協議会の設置意図とは違う方向へ向かおうとしがち ・ 民間と比して、やや案件処理のスピード感に欠ける面がある ・ 金融調整はしない ・ 人員不足、ノウハウ不足 ・ 案件の進捗速度が遅い ・ スタッフが少なく多くの案件に対応しきれない ・ 経営改善計画の策定支援に注力している感があり、抜本的な事業再生策の自発的な提案がない。また、他金融機関との折衝能力も十分とは言えず、あまり評価できない ・ 地域に根ざした中小企業の再生支援を行うために、スタッフ等、人材の魂が必要 ・ マネージャーの資質によるが、すべて専門家任せで存在意義が薄い ・ 金融知識がなく、金融機関のスタンスを理解しようとしていない
------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- ・ 公的な機関でありながら形式的で再生への情熱がない
- ・ 中企庁への報告のため金融機関に無理強いをする。(レート引下げ等)
- ・ 強制力なく、金融機関間の調整不足
- ・ あまりにも中途半端な状態で完了案件としてしまう案件数に対して人員不足
- ・ 再生計画立案時に債権者である下位行に対しても事前相談のうえ再生計画を策定する事が望ましいと思われる
- ・ 知識レベルが低い。ファンド等を理解出来ていない
- ・ マーケット調査能力が低く業種特性の理解度が低い
- ・ 協議会構成員の年齢が高すぎる
- ・ 金融機関自身の構成員は複数とし、各業態から入れるべきでは？
- ・ 債務者間の調整機能とスキームの作成能力を求めています、各県の協議会の力量の差が大きく調整機能に期待できない場合がある。
- ・ 建設業等に関しては、2次対応に進むケースが少なく、業種毎に対応格差が感じられる。
- ・ 特に大手銀行においては認知度が低い。
- ・ 他府県の再生支援協議会とで対応がバラバラな印象をうけ、一貫性・統一性がないように思われる。(大阪・兵庫・東京 etc)
- ・ 費用がかかる
- ・ 時間がかかる
- ・ 小規模企業(単独事業のみ、代替経営者なし)には不向き
- ・ 案件増加により計画策定までの期間が長期化している
- ・ 再生支援協議会という各称に対する対抗間は今だに強いと感じている。
- ・ ヤル気を感じられない
- ・ 人員が不足しており、取扱件数が少ない。
- ・ 支援するか否かを決定するのに6ヶ月近くかかり、結果、支援しない先があり困った。又、本来金融機関の調整を図る機関として期待されているはずなのに、取引金融機関へ相談なく支援を始め、計画策定後に了解を求めるなどルールに反した対応が見受けられた。又、計画承諾を得るのに虚偽の報告(他金融機関が承諾していないのに承諾した etc)をするケースも見受けられ信用できなくなった。
- ・ 東京の場合、再生案件を取り上げることになると数百万の費用がかかりそれを債務者企業が受入れない為、先へ進まない。
- ・ 取組事案に対するハードルが高かったり地域の協議会によって差があったりする。中小企業庁等上部機関に対する意識が過剰。再生計画に対するモニタリング実施取組が不十分で安易に結果責任を金融機関に押し付ける等、再生計画の作成責任が不明確。
- ・ ある程度の規模がある企業が対象であり、零細企業は対象とならない
- ・ 協議会の対象とする企業と金融機関が取り上げて欲しい企業 mismatch。
- ・ 計画策定までの期間が限られているため事業面の改善までは踏み込まず、財務面の見直しが中心となり易い。(金融機関は事業面のアドバイスを期待している)
- ・ 実態把握のための資料要求だが、中小企業にとってはかなりの負担となる。
- ・ 計画策定後の進捗管理について、もう少し関与する必要があると感じる。
- ・ 一次審査のハードルが比較的高い。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 協議会の支援業務担当者が少人数であり、依頼案件の対応に時間を要すること ・ 費用がかかり過ぎる ・ 取組あたり法的しびりにより金融期間側からしてぜひ取り上げてほしい。案件が取り上げにならないケースが多々ある ・ 事業再生の取組みに係る条件が厳しく事業再生取組み数が少ない。取組み条件を緩和して取組み数を増やす必要がある ・ 反面、しかるべき水準を満たしている中堅中小企業が対象となっている感じがします ・ 地方の協議会はまず人材不足。よくわかっていない人が案件を扱っているため、金融機関が自ら中心になって調整しないとまとまらない。 ・ 強制的がないことから遅々として進まないケースも多数。 ・ やや地域間格差がある。 ・ 各協議会によって支援業務の水準にバラツキがある点。 ・ 農林水産業を対象としているかどうか不明確な点。
ファンド	<ul style="list-style-type: none"> ・ 都道府県毎に考え方にばらつきがある。 ・ 金融機関からの出向者が多いことにも起因していると考えられるが、債権者としての金融機関側によった手続きの進められ方をすることが多いように思われる点 ・ 実務上、金融機関(特にメガバンク等)の調整がほとんどうまく出来ていない点 ・ 地元金融機関の職員が在籍する等、スタッフの構成に無理がある。 ・ 直接的な利害関係が無い為、独善的な振るまいに及び、金融機関や債務者企業とも遊離することがある。 ・ 法的整理への移行という概念が殆どなく、私的整理の強要を繰り返す傾向がある。 ・ RCCとは異なり金融機関との交渉力・影響力が限定的な点 ・ 人材が不足している点 ・ 結局はメインバンクの考え方による ・ 再生計画策定能力 ・ 債権者調整能力 ・ 案件処分のスピード ・ 能力不足 ・ アドバイザーとしての期待で、強制力もないので、債権者をまとめきれない。
サービサー	<ul style="list-style-type: none"> ・ 担当者の出身金融機関との関係に疑問を持つ ・ 都道府県によりレベルにかなり差がある。 ・ 地方では地元銀行に強く出づらい面があるのではないかと。 ・ 協議会の人員がタイトであり現実的にはメインバンクが策定したスキームにお墨付きを与える程度の関わり方という受動的なテーマも見受けられる。 ・ 多少時間がかかりすぎの感がある ・ 相談できる要件が厳しい。複数金融機関取引なくとも利用できるようにして欲しい ・ 人員が少ないため相談しにくい。増員して欲しい。

<< 定義集 >>

【 地域 】

北海道

東 北：福島県、宮城県、岩手県、山形県、秋田県、青森県

関 東（東京都除く）：神奈川県、千葉県、埼玉県、群馬県、栃木県、茨城県

東京都

中 部：愛知県、岐阜県、静岡県、富山県、石川県、福井県、長野県、山梨県、新潟県

近 畿（大阪府除く）：京都府、滋賀県、兵庫県、奈良県、和歌山県、三重県

大阪府

中 国：島根県、鳥取県、岡山県、広島県、山口県

四 国：香川県、徳島県、愛媛県、高知県

九 州：福岡県、佐賀県、長崎県、大分県、宮崎県、熊本県、鹿児島県

沖 縄：沖縄県

【事業再生】

法的整理手続（民事再生、会社更生、特定調停）や債務者企業との間の合理的な経営改善のための計画に基づき、何らかの金融支援（債権放棄、債権売却、DES、DDS、金利減免、リスケジュール、DIPファイナンス等）を行うこと。メイン行、非メイン行の別を問わない。ただし、当該金融支援によって相当の期間内に当該会社の経営の状況が改善されることが見込まれるものに限る。

【グループ職員】

御行と資本関係もしくは業務提携関係のあるサービスもしくはファンド運営会社の職員。

【債権放棄】

法的整理手続（民事再生、会社更生、特定調停）や債務者企業との間の合理的な経営改善のための計画に基づき、元本の一部又は利息債権の放棄を行うこと。実質的債権放棄（例：営業の全部譲渡を行ったうえで、金融債務のみ残した抜け殻会社を特別清算等すること）を含む。ただし、当該金融支援によって相当の期間内に当該会社の経営の状況が改善されることが見込まれるものに限る。

【債権売却】

法的整理手続（民事再生、会社更生、特定調停）や債務者企業との間の合理的な経営改善のための計画に基づき、当該会社に対する御行の債権を第三者に売却すること。ただし、当該金融支援によって相当の期間内に当該会社の経営の状況が改善されることが見込まれるものに限る。

【自行系ファンド】

御行と資本関係もしくは業務提携関係のあるファンド運営会社が運営するファンド。

【自行系サービス】

御行と資本関係もしくは業務提携関係のあるサービス。

【DES】

法的整理手続（民事再生、会社更生、特定調停）や債務者企業との間の合理的な経営改善のための計画に基づき、御行に対する当該会社の債務を消滅させるために株式を取得すること。ただし、当該金融支援によって相当の期間内に当該会社の経営の状況が改善されることが見込まれるものに限る。デット・エクイティ・スワップ。

【DDS】

法的整理手続（民事再生、会社更生、特定調停）や債務者企業との間の合理的な経営改善のための計画に基づき、当該会社に対する御行の債権を劣後化すること。ただし、当該金融支援によって相当の期間内に当該会社の経営の状況が改善されることが見込まれるものに限る。デット・デット・スワップ。

【DIPファイナンス】

法的整理手続（民事再生、会社更生、特定調停）や債務者企業との間の合理的な経営改善のための計画に基づき、当該会社に対して運転・設備投資資金の融資を行うこと。ただし、当該金融支援によって相当の期間内に当該会社の経営の状況が改善されることが見込まれるものに限る。

【公的機関】

産業再生機構、整理回収機構、中小企業再生支援協議会のいずれか。

【プレパッケージ】

法的整理手続（民事再生、会社更生、特定調停）や債務者企業との間の合理的な経営改善のための計画において、事業再生支援者（スポンサー）が予め特定されていること。

【ポストパッケージ】

法的整理手続（民事再生、会社更生、特定調停）や債務者企業との間の合理的な経営改善のための計画において、事業再生支援者（スポンサー）の支援を前提としつつも、事業支援者を特定していないこと。

【事業再生ファンド】

窮境に陥っている企業に対して、株式の取得や債権の買取りを通じて、再生を支援することを主たる目的のひとつとするファンド。

【任意組合（民法）】

民法 667 条に基づいて組成されたファンド。

【投資事業有限責任組合】

投資事業有限責任組合契約に関する法律に基づいて組成されたファンド。

【匿名組合（商法）】

商法 535 条に基づいて組成されたファンド。

【海外 L P】

海外法に準拠して組成されたファンド。

【ハンズオン支援】

資金面での支援にとどまらず、役職員を派遣するなど、何らかの人的支援を行うこと。

【直接経営】

御社の役職員が、対象企業の代表取締役就任し、再生を指揮すること。

【経営者の外部調達】

御社が、御社の役職員でない外部の人材を、対象企業の代表取締役として派遣し、再生を指揮すること。

【経営への関与】

御社が、御社の役職員もしくは外部の人材を、対象企業の取締役（代表取締役を除く）もしくは監査役として派遣し、再生を指揮すること。

【特命プロジェクト】

御社が、御社の職員もしくは外部の人材を、対象企業の職員（取締役及び監査役を除く）として派遣し、再生支援を行うこと。

【グループ会社】

御社と資本関係もしくは業務提携のある企業・金融機関。

株式会社 メディアゲイン

〒105-0001

住所 東京都港区虎ノ門 1-1-18 ニュー虎ノ門ビル 7F

電話:03-3592-2454 / FAX 03-3592-2054

担当: 原 美弥子 松本 徹