

第1部 概要

1. 本報告書の問題意識と射程

本研究で取り上げる「事業再生」とは、“過剰債務に陥っている企業が、競争力のある事業を核として、事業戦略の見直しや事業の再編などにより競争力を回復すること”を指す。場合によっては、企業本体から競争力のある事業のみを切り離して別会社での存続を図ることもありえる点が、従来から行われてきた「企業の再建」とは異なるところである。

事業再生への取組みは、不良債権処理が進展する中で活発化した。経営環境の変化がスピードを増す中で、人材を中心とした経営資源を有効活用していくためには、今後、事業の再生が経済的活動のサイクルに組み込まれていくことが必要だろう。

そこで、当機構では、「事業再生を成功させるためには雇用・人材面でどのような取組みが必要か」、また、「人材を活かすためにはどういった事業再生の進め方が望ましいのか」という問題意識に立って、事例を用いた実証分析を中心として、研究を行うこととした。

本テーマは本報告以降も引き続き研究を進めていくこととしており、本報告書の目的は、今後の研究の足掛かりとするための論点の提示にある。このため、今回は、次の作業の結果を報告書としてとりまとめた。

- ① 事業再生に関する基礎的な情報を整理すること（第2部第1章 第1.1節～第1.3節）
- ② 「事業再生と人材・雇用の関係の分析の視点」のヒントを得るために既存の関連研究をサーベイして論点を整理すること（第2部第1章 第1.4節）
- ③ ヒアリング調査で得られた5社の事業再生事例を素材として、人材・雇用に関連してどのような問題がありうるのかを拾い上げ、「事業再生の場での人材・雇用問題」についての大まかな見取り図をつくり、そこから今後検討すべき論点を提示すること（第2部第2章）

なお、後述するように、今回の調査対象となった事例は、事業再生に積極的に取り組んでいる産別組織（労働組合の産業別上部団体）を経由して、その傘下の労働組合から調査対象を選定した。このため、平均的な事業再生の実態よりも労働組合の事業再生過程への関与の度合いが大きい事例であると考えられるので、労働組合（単組、産別組織）による事業再生への先進的な取組みの紹介にも重点を置いた。

一方、事業再生の全体像を把握するためには、労働組合がない企業や、労働組合があっても産別組織との関係が薄い企業での事業再生の態様も調査することが必要であり、この点については今後の研究課題としたいと考えている。

2. 研究と調査の方法

(1) 文献サーベイ

いわゆる「事業再生」が活発に行われるようになってからまだ日が浅く、また倒産法制の全面的な整備も並行して行われたため、新しいスキームのもとでの事業再生についての研究はまだ緒に就いたばかりである。マネジメントの実務家を中心とした事例研究などは徐々に蓄積されつつあるが、雇用や人材に着目した先行研究は、倒産法制や労働債権など法的観点からのものを除けば管見の限りではわずかしかない。

そこで、事業再生の背景・動向について、政策文書などを資料として整理するとともに、この問題について法律、経済、経営、労使関係、雇用管理といった観点からどのような分析フレームがありうるか、関連する先行研究を幅広く参照してその考察の手がかりを得ることを企図した。

(2) 事例研究

① 法的整理を行って事業再生を図っている企業の労働組合からのヒアリング調査

会社更生法又は民事再生法の適用を受けて事業の再生に成功した、もしくは再生の成功が見込まれる企業5社を調査対象とし、各社の労働組合からヒアリングを行った。企業の選定に当たっては、事業再生への取組み実績のある産別組織に協力を依頼し、その傘下の単組からヒアリング対象を選定した。

② ヒアリング事項

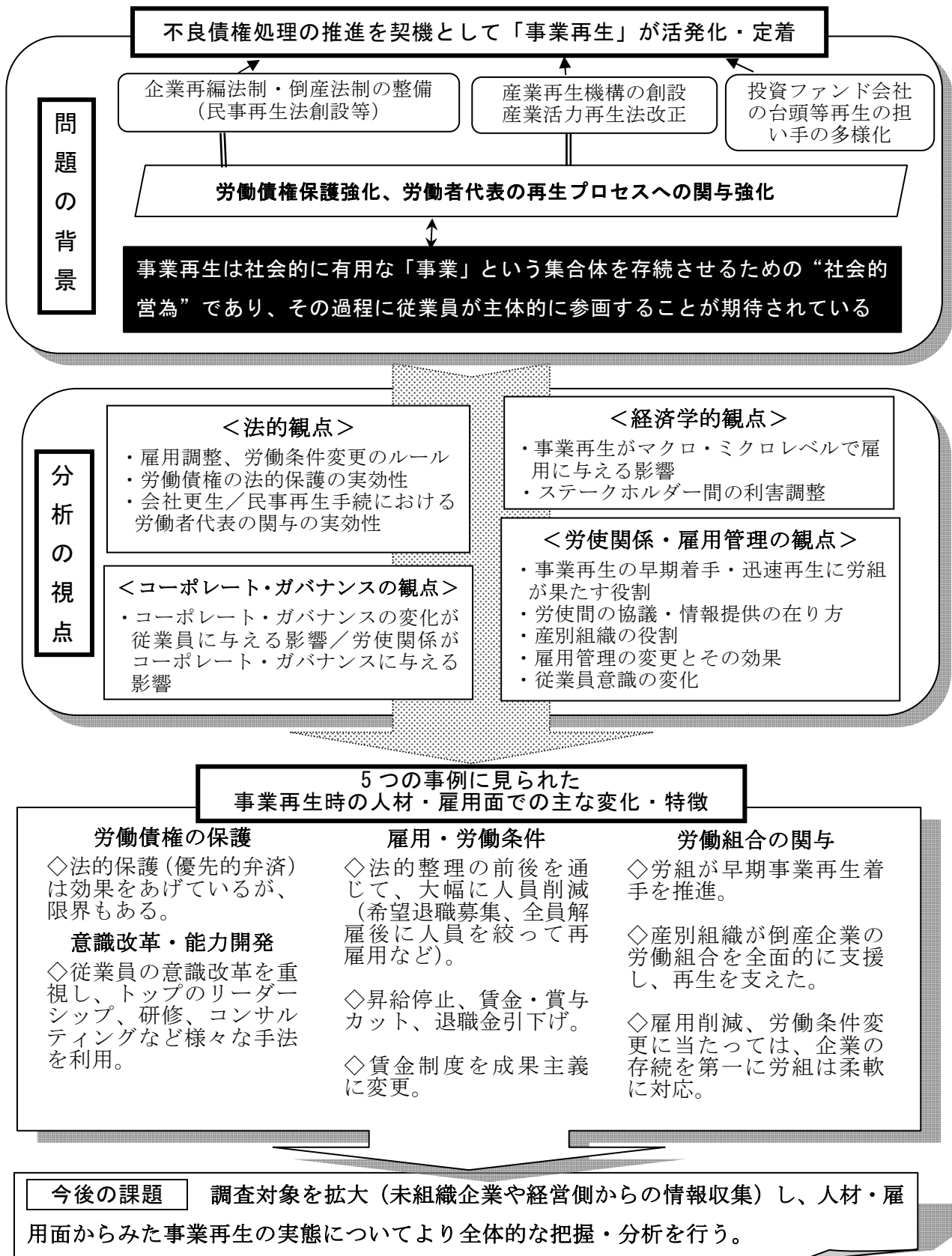
- | | |
|--------------------|------------------------|
| I. 企業と事業再生の概要 | V. 労働組合の活動 |
| II. 財務面での事業再生 | VI. 事業再生時における労働政策の活用状況 |
| III. 事業面での事業再生 | VII. 経営指標の変化 |
| IV. 企業組織・人事管理制度の変革 | |

③ ヒアリング以外の情報源の活用

分析に当たっては、ヒアリング事項のほか、新聞・雑誌、書籍、論文、財務データ等各種の公開情報も活用した。

3. 研究結果の概要

《全体の見取り図》



3-1 事業再生と雇用・人材の関係 ～問題の背景～

事業再生の動向 ～不良債権処理の推進が事業再生を活発化

金融機関の不良債権問題の解決が国家的課題となる中で、企業に蓄積されていた物的・人的資本を活かしながら事業を再生させる「再建型」の不良債権処理が活発化してきた。

再建型処理には、民事再生法、会社更生法、私的整理の3つの方法がある。

民事再生法は、2000年4月の施行以来、利用が急増したが、再生申立後、再生が難航して廃止に至る事案も多く、再生成功への道は険しい。

会社更生法は、民事再生法に比べると利用件数はわずかだが、大企業による利用が多いため社会的なインパクトは大きい。

私的整理とは、法的手続を用いずに銀行が不良債権を放棄して企業の再建を促すものだが、利用企業の業種、規模には偏りがある。

事業再生に関する制度、アクターの変化

○企業組織再編に関する諸制度及び倒産法制の整備 ～労働債権保護の強化～

- ・持株会社、会社分割、営業譲渡など企業組織再編を促進する法制度の整備
- ・倒産法制の整備と労働債権保護の強化

(民事再生法制定、会社更生法改正、先取特権に関する民法改正、破産法改正)

○企業・産業再生に向けた政府の取組み

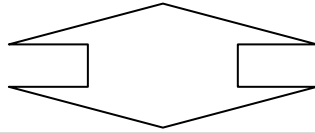
- ・「企業・産業再生に関する基本方針」の策定(2002年12月)
- ・産業再生機構の創設、整理回収機構(RCC)・中小企業再生支援協議会による事業再生の促進
- ・ターンアラウンド・マネージャーの確保・育成に向けた官民共同の取組み

○外資系投資ファンド会社の登場と国内投資ファンド会社の台頭

○事業再生プロセスにおける労働組合の役割の強化

- ・民事再生手続、会社更生手続、破産手続における労働組合等の関与の制度化
- ・産業再生機構への労働組合の関与
- ・産業活力再生特別措置法利用企業での労使協議の義務付け

○雇用再生集中支援事業のスタート(不良債権処理の影響によって発生する離職者対策)



事業再生を取り巻く社会的文脈

■「事業再生」の社会的使命

「事業再生」は、不良債権処理の推進を契機として、官民が協力して取り組んできた社会的な重要課題である。「事業再生」は社会的に有用な付加価値を生み出す「事業」という集合体（ヒト・モノ・無形資産等）が、企業倒産等によって消滅・散逸することを防いだり、付加価値を生み出す潜在能力の発揮を阻害する要因を取り除くことを目的とするものである点で、企業の利害関係者の救済のための「企業再建」に比べ、事象としては重なるものの、より社会性の強い営為であると考えられる。このため、事業再生と雇用・人材の問題を考える際にも、事業再生のもつ社会性（社会的使命）を念頭において考察することが必要だろう。

■事業再生への従業員・労働組合の主体的参加への期待

また、事業再生を促進する制度が整備される中で、事業再生への取組み過程の節目節目での労働組合など従業員代表の関与（協議、意見聴取など）が制度化された。これは、事業再生の負の側面である雇用削減、労働条件低下などに配慮するとともに、事業再生を成功させるために不可欠な従業員の主体的なコミットメントを引き出すための仕組みという側面がある。

本研究を進めていくうえで、従業員、労働組合が事業再生に主体的に参画していくことが、従業員自身の利益のためだけでなく社会的にも期待されているという点も意識しておく必要があると考える。

3-2 事業再生と雇用・人材問題についての論点 ～先行研究等のサーベイから～

① 法的観点から
<ul style="list-style-type: none"> ・事業再生の際の雇用調整のルール ・事業再生の際の労働条件変更のルール ・営業譲渡の際の労働契約の承継の問題 ・労働債権の問題 ・倒産法制における労働組合等の位置づけ ～意見聴取だけで十分なのか～
② コーポレート・ガバナンス（企業統治構造）の観点から
<ul style="list-style-type: none"> ・事業再生時のコーポレート・ガバナンスの変化が従業員に与える影響 ・従業員・労働組合がコーポレート・ガバナンスに与える影響 ・事業再生から生ずる損失と利益をステークホルダー間でどう配分するか ・ターンアラウンド・スペシャリストの確保・育成の問題
③ 経済的観点から
<ul style="list-style-type: none"> ・事業再生がマクロの雇用水準に与える影響 ・個別企業における事業再生と雇用調整の関係
④ 雇用管理・労使関係の観点から
<ul style="list-style-type: none"> ・事業再生プロセスでの労使関係 ・事業再生プロセスでの労働条件・雇用管理の変更とその効果 ・倒産を契機とした従業員の意識の変化

3-3 事例研究 ～労働組合からのヒアリングを中心に～

(1) 5社の事業再生の特徴

	A社	B社	C社	D社	E社
業種	スーパー	スーパー	スーパー	リゾート	衣料品販売
法的スキーム	会社更生法 (旧)	会社更生法 (旧)	会社更生法 (旧)	会社更生法 (旧)	民事再生法 (プレパッケージ型)
再生スキーム	同業の事業会社による出資・子会社化	同業の事業会社による出資・子会社化	異業種の事業会社による出資・子会社化	外資系投資ファンドによる出資	国内投資ファンドが設立した新会社への営業譲渡
経営破綻の主要因	過剰投資 営業力低下	過剰投資 非効率的な経営	過剰投資 多角化の失敗	過剰投資 経営努力不足	伝統重視で改革忌避 競争力低下

新経営者	スポンサー（同業他社）から		スポンサー（異業種事業会社）から	ホテル業のプロ経営者	ファンド会社から＋ファッション専門家	
再生戦略	経営陣の刷新、選択と集中、経費削減					
	本部－店舗間のコミュニケーション改善				経営理念刷新	
	営業強化	グループ力活用	店舗改装、新規出店	大規模投資による設備刷新	自社ブランド開発	
再生後の事業	スポンサー会社のグループの一員として、小売業に集中	スポンサー会社のグループの一員として、食品小売に特化	食品部門の強化、スポンサー会社のグループ企業と連携した商品政策の強化	温泉・スパの新設、アジア地域からの集客力強化	自社ブランドの開発。将来は製造から小売まで一貫した業態（SPA）を目指す。	
労働債権	全額弁済（未払退職金）	未払退職金を10%カット	なし	全額弁済（未払退職金）	全額弁済（未払退職金）	
雇用調整の方法	倒産前	希望退職募集	営業譲渡による転籍	希望退職募集	希望退職募集	
	倒産後	退職者不補充	退職者不補充	希望退職募集	全員解雇後一部不採用／営業譲渡による転籍／希望退職募集	全員解雇後、約半数は不採用
賃金・退職金等	臨時措置	給与・賞与カット	賞与カット	定昇停止、賞与カット	定昇停止、給与・賞与カット（法的整理前）、休日数削減	給与カット 休日数削減
	賃金制度	成果主義賃金制度の導入				
	退職金・福利厚生	厚生年金基金廃止、給付1割減	退職金1割引き下げ	退職金3割引下げ		退職金前払い方式に移行予定 福利厚生全廃
意識改革・能力開発	研修強化	研修強化	意識改革重視	研修強化	意識改革重視	
労働組合の事業再生への関与 産別組織による支援	<ul style="list-style-type: none"> ・経営陣が混乱していたこともあり、労働組合自身が事業再生着手の強力な原動力となった。 ・スポンサー探しに尽力。 ・取引先への対応、店舗指導など事業活動の継続支援。 ・従業員への情報提供などにより混乱を回避。 ・産別本部からも数名が現場に常駐して対策委員会を設置し、全面的に支援。 		<ul style="list-style-type: none"> ・経営が悪化した時点から労使が緊密に協力して事業再生に向けて準備。 ・管財人、スポンサー探し、金融機関との調整に産別組織と協力して尽力。 	<ul style="list-style-type: none"> ・産別組織の支援を受けて、行政への支援要請等を実施。 ・産別組織が傘下組合や労働組合の国際組織にホテルの利用を呼びかけ、大きな集客効果があった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・産別組織の支援を受けて対策委員会を設置し、経営側と交渉。 	
		会社更生手続申立に反対する会長等に退任を要求				

3-4 ファインディングスと論点

(事業再生の戦略)

- ▶ ターンアラウンド・マネージャーの人材確保については、同業種または類似業種の有力企業が、組織ぐるみで再生を支援する「日本型インダストリアル・パートナーシップ」も有効であると思われる。
- ▶ 外部からどの程度人材を導入するかは、本業の傷み方によるのではないか。抜本的・根源的な事業改革が必要な場合には、外部人材に依存する度合いが大きくなるのではないか。
- ▶ 組織内のコミュニケーションの改善は、再生のための最重要課題であるが、その具体策はケースによって多様である。
- ▶ 事業改革のスピードは、投資回収の時間軸に強く規定されるのではないか。
- ▶ 事業再生のための事業の取捨選択（「選択と集中」）には、事業の採算見通しだけでなく他の要素、例えば経営者としての経営哲学や企業観、投資対象とされる企業側の意向なども反映されている可能性がある。事業の取捨選択は雇用の維持・喪失に与える影響が大きいが、再生戦略の立案の際に、雇用への影響はどのように勘案されるべきか。

(労働債権の弁済状況)

- ▶ 労働債権については、法的保護にのっとり、優先的に弁済されるのが一般的である。ただし、優先権のない更生債権が一部分弁済される一方で、優先権のある労働債権がカットされる事例もあった。そのような事例はどの程度あるのか、またそうした事態が生ずるのはなぜか。
- ▶ 事業再生過程全体での従業員の経済的利害を把握するためには、労働債権の弁済状況とあわせて給与・賞与のカットの有無などもみる必要がある。
- ▶ 社内預金については、全額が優先弁済されるわけではないことから、その旨、従業員にあらかじめ告知しておくことが必要だと考えられる。

(雇用の変動)

- ▶ 法的整理手続申立前の経営悪化の時期から申立後にかけて、大幅な人員削減が行われることが多い。人員削減の方法は、希望退職募集、実質的な整理解雇（いったん全員解雇したあとの一部不採用）、退職者不補充、アウトソーシングや営業譲渡に伴う転籍と多様である。
- ▶ 事業再生時の雇用削減方法として特徴的なのは「いったん全員を解雇したうえで、その後必要人員を再雇用する」という方法と、「営業譲渡とともに他の企業に転籍させる（その際に減員が行われることもしばしばある）」という方法である。

- ▶ 倒産前後に希望退職者の募集を行った場合、企業の存続に対する強い不安から、大量の従業員が応募する場合も多い。
- ▶ 事業主や労働組合による離職者に対する支援は、再就職のノウハウ提供が中心で、再就職先の確保・あっせんまで手がける事例はなかった。これは、地域の就職事情や本人の再就職の意思などにもよるが、法的整理前後の混乱の中で労使にはそのような取組みを行う余裕はとてもないものと見受けられた。一方、行政等による支援は、今回調べたケースが大企業中心だったこともあり、比較的迅速に支援体制の整備が行われていたが、利用者は少数にとどまったようである。

(賃金、労働条件、処遇制度の変化)

- ▶ 人件費削減は事業再生を成功させるための大きな課題であり、昇給停止から賃金・賞与のカット、さらには退職金支給額の引き下げなど様々な措置が講じられる。休日数の削減、福利厚生制度の廃止が行われる場合もある。
- ▶ 賃金制度については、目標管理制度による成果主義を導入するところが多い。
- ▶ 事業改革が抜本的に行われる場合には、仕事方法の変更や業務量の増大によって労働負荷が増すことがある。

(意識改革・能力開発)

- ▶ 倒産後の厳しい状況の中で、あえて研修を大幅に強化し、業務の基本の習得に力をいれるという戦略をとるケースが少なからずある。
- ▶ 当該業種を熟知したターンアラウンド・マネージャーは、業種に必要なスキルがよくわかるだけに、研修によるスキルアップを重視するのではないか。
- ▶ 倒産というイベントそのものが従業員の意識改革を引き起こしたことを重視し、当時の経験の継承に務めているケースもあった。
- ▶ 急激な意識改革は従業員からの反発など摩擦を伴う可能性が高いので、それを緩和するようなバッファーが必要ではないか。
- ▶ 再生戦略を策定する前には事前に従業員の状態をよく把握し、事業再生を進める過程では、従業員に負担がかかりやすいので、従業員の意識のモニタリングを随時行うことが必要ではないか。その際、労働組合は、従業員の教育研修計画についての経営側との調整や、経営者とは異なるチャンネルで従業員の声を引き上げるといった役割を果たし得るのではないか。

(労使関係)

- ▶ 法的整理手続の開始に伴って経営者が交代した場合、特に新しい経営者が企業外部からきた場合には、労使関係は大きく変化する可能性がある。

- ▶ スポンサーが投資ファンド会社である場合でも、ファンド会社によって労働組合への対応は異なるようであり、スポンサーのタイプよりも個々の経営者の方針又はその他の要因が労働組合への対応の仕方に大きく影響するといえるのではないか。

(単組・産別組織の対応)

- ▶ 労働組合が、経営陣よりも積極的に早期の法的整理着手を推進する場合がある。
- ▶ 更生計画・再生計画の実施中は、労働条件などについて労働組合の意見をどの程度汲み取るかは、裁判所よりも管財人の判断によるところが大きい。
- ▶ 今回調査した事例ではすべて、労働組合は事業再生の推進を肯定的に受け止め、法的整理の申立以降の各局面で、管財人や新しい経営陣と連携して事業再生に取り組んでいる。倒産による混乱のなかで、経営陣にかわって職場を統率するケースさえ見られた。また、雇用調整や労働条件変更など従業員の不利益になる企業側の提案に対しても、全体的な雇用確保という目的のもと、労使間で建設的な協議が行われ、合意に至っている。
- ▶ 産別組織による支援は、蓄積された専門的知見の提供、人的支援などにより、前述のような企業単組による事業再生への取組みを強力にサポートする役割を果たしている。また、産別組織のもつネットワークを活かして、スポンサーの確保や金融機関との調整にも取組み、大きな成果をあげている。
- ▶ 5つの事例で産別組織の支援が果たした役割を考えると、そうした支援がない単組やそもそも労働組合がない企業の場合には、事業再生の各段階での対応の方法について、労働組合や従業員に対して外部から何らかの支援が必要となる場合があるのではないか。

(関連政策について)

- ▶ 大規模な企業倒産の場合には、行政による支援体制が比較的迅速に整備されていた。
- ▶ 未払賃金立替払い事業は、よく知られており、活用されている。

3-5 政策的含意

本報告は調査研究の途中段階のものであり、政策提言については今後の研究のなかで検討していきたいと考えるが、議論のたたき台として気づいたことをあげておきたい。なお、ここでは、「政策」という言葉を、行政による取組みだけでなく労使による取組みも含むものとして用いている。

●事業再生に取り組む労働組合や未組織企業の従業員への支援

事業再生を成功させるために労働組合が果たし得る役割は軽視できない。しかし企業別の組合にとって事業再生は初めて経験する事態であり、単独で適切に対処することは相当困難である。今回の調査対象 5 組合は、いずれも産別組織の強力なサポートを受けて法的手続、職場支援、労使交渉などの局面を乗り切っており、産別組織の支援がもしなければ、状況は相当異なったものとなったであろうことは想像に難しくなく、再生が頓挫していた可能性すらありうる。

このような産別組織の役割に鑑みると、事業再生という事態に直面した際に所属する産別組織からの支援を期待できない単組、もしくはそもそも産別組織に加盟していない単組に対して、事業再生への対処法について何らかの形でサポートすることが必要であると考えられる。

議論の順序が逆転したが、産別組織による単組への支援という問題の以前に、未組織で労働組合がない企業で、労働者の権利や再生過程への参画機会の確保をどのように実現していくかということが重要な課題であることはもちろんである。ただし、この問題への対応を検討するためには、未組織の企業での事業再生の実態についての情報が不可欠であり、今回はこれ以上の言及は避けておきたい。

●事業再生事例についての情報の収集・提供

前項と関連して、各種の事業再生の事例において、雇用・労働の問題がどのように取り扱われたか、また労働組合や従業員代表はどのような取組みを行ったのかについて、事例の収集と分析を進め、その結果を労働組合や労働組合関係者に情報提供することも有用なことであると思われる。

現在、ターンアラウンド・マネージャーの養成という観点から、ターンアラウンド・マネージャー、ターンアラウンド・スペシャリストや金融機関等の立場にたった事例研究が盛んになりつつある。その際に、「労働」という分析視角が取り入れられることも期待される。

3-6 今後の課題

●対象を拡大した調査の実施

今回の調査対象とした事例は、「労働組合がある」、「流通・サービス業」、「大企業」という共通点があった。また、事業再生にあたって産別組織の積極的な支援を受けたということも特徴である。今後は、労働組合の有無、業種、規模などの点からより広範囲の事業再生事例を調査対象としていくことが必要だろう。また、事業再生の詳細な実態については、経営者サイドでしかわからない情報もあるので、経営側、さらにターンアラウンド・マネージャーなどの関係者からの情報収集も有用であると考えられる。

加えて、事業再生の法的スキームについても、今回は4社が旧会社更生法、1社が民事再生法であったので、改正後の会社更生法、また利用件数が多い民事再生法についてはさらに他の再生パターンの事例などを研究対象にしていくことも重要な課題である。

●既存の事例データの分析

現在、事業再生の実務家によって、再生事例集の編纂、分析が進められている。そうしたデータを利用した分析を行うことも考えられる。

●産業再生機構の支援案件の分析

産業再生機構は官民が協力した大規模なプロジェクトであり、そこでは事業再生に係るさまざまな知見が蓄積されていくことと思われる。そこで、産業再生機構の支援対象となった案件において、再生の過程で雇用・労働面にどのような影響があったのか、従業員代表との協議がどのように行われたのか、また、産業再生委員会の運営において労働組合の知見がどのように反映され、それが再生過程でどのような影響を及ぼしたのかを分析することも有用だろう。