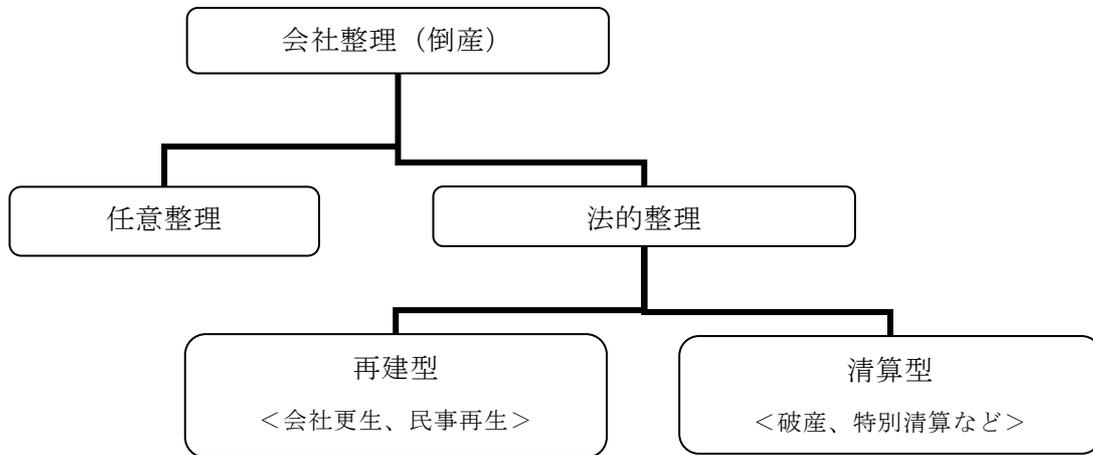


【付属資料】

資料 1 事業再生についての基礎知識

I 事業再生の類型



II いわゆる「倒産」とはなにか

日常的に使用する「倒産」という言葉は、法律用語ではなく、一般的に「企業経営が行き詰まり、弁済しなければならない債務が弁済できなくなった状態」を指している。

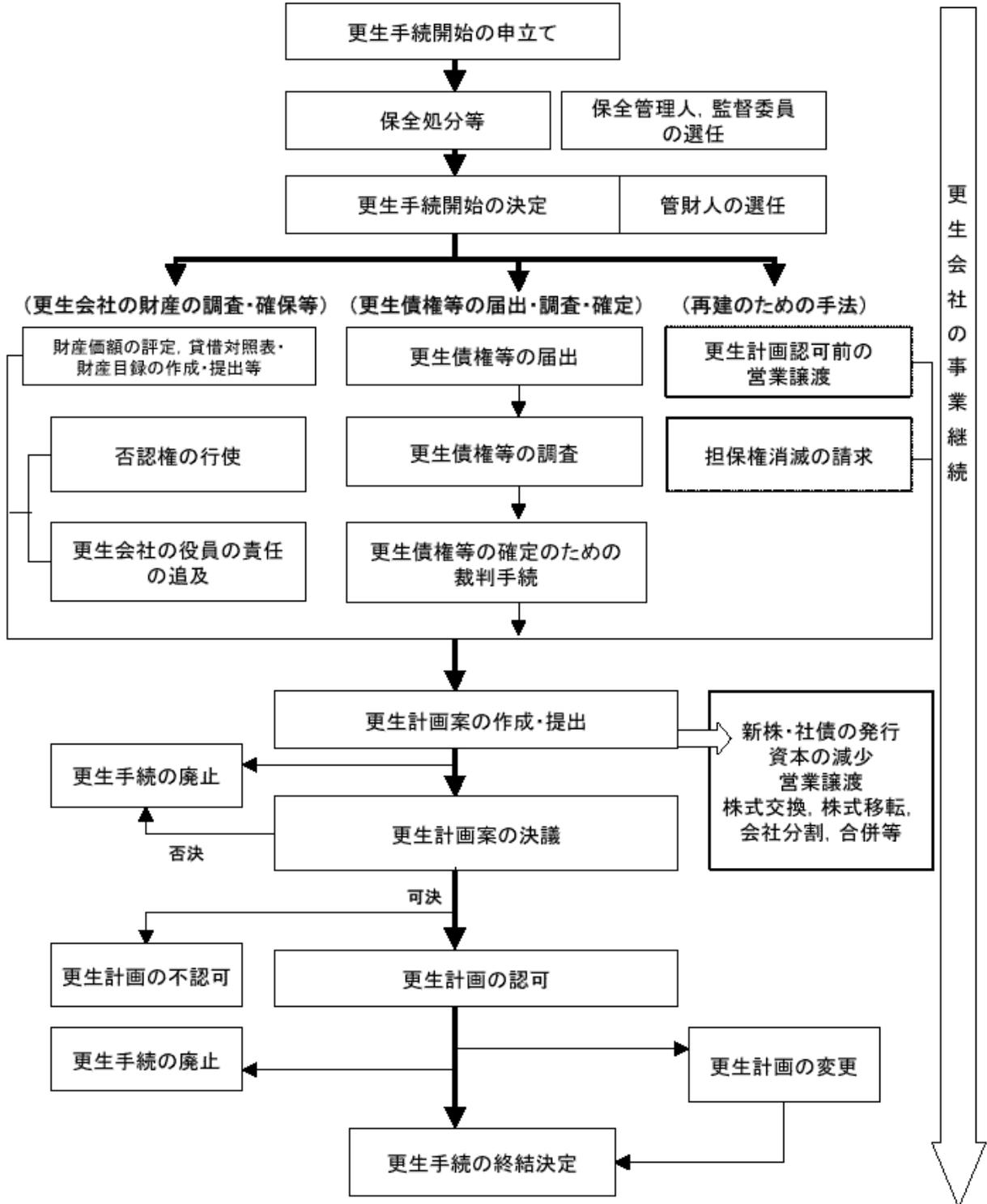
民間調査会社（帝国データバンク等）では、具体的に、以下に挙げる7つのケースのいずれかに該当すると認められた場合を「倒産」と定めている。

- (1) 2回目不渡りを出し銀行取引停止処分を受ける
- (2) 内整理する（代表が倒産を認めた時）
- (3) 裁判所に会社更生法の適用を申請する
- (4) 裁判所に商法による会社整理の適用を申請する
- (5) 裁判所に民事再生法の手続き開始を申請する
- (6) 裁判所に破産を申請する
- (7) 裁判所に特別清算の開始を申請する

このうち(1)と(2)が上記Iの「任意整理」で、(3)～(7)が「法的整理」に大別される。

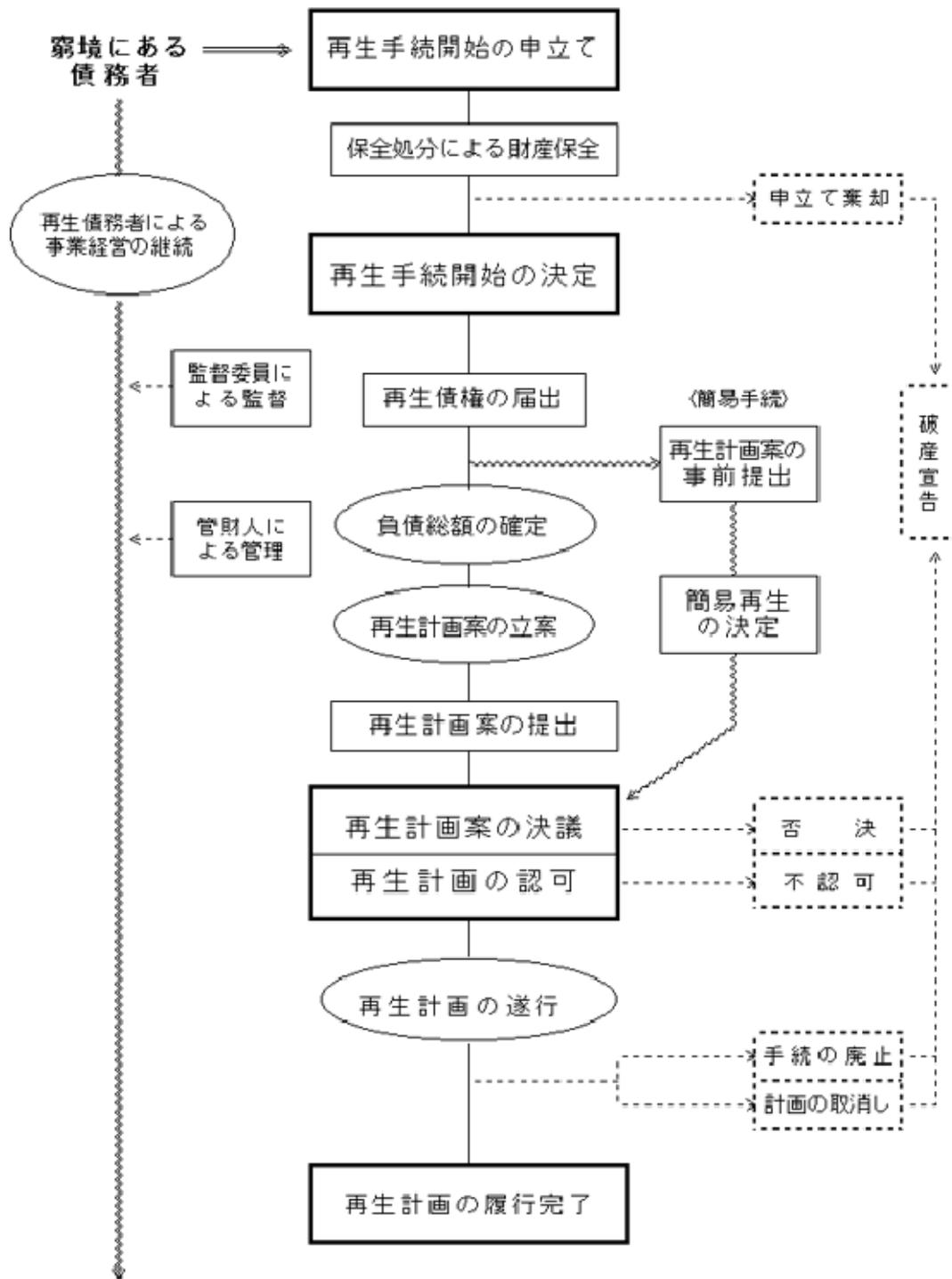
資料2 会社更生法、民事再生法関連資料

○会社更生手続の流れ（改正会社更生法）



(資料出所) 法務省ホームページ

○民事再生手続の流れ



(資料出所) 法務省ホームページ

○会社更生手続と民事再生手続の対比

	民事再生手続	会社更生手続	
		旧会社更生法	新会社更生法
適用対象	・ 限定なし	・ 株式会社のみ	
事業経営	・ 経営者が引き続き経営にあたるのが原則 ・ 裁判所の判断により例外的に管財人を選任	・ 裁判所が選任した管財人 (経営者は退陣)	・ 裁判所が選任した管財人 (経営責任のない経営者は管財人として選任可)
権利変更(減免等)の対象	・ 手続開始前の原因に基づいて生じた財産上の請求権で無担保かつ優先権のないもの 《再生債権》	(1)手続開始前の原因に基づいて生じた財産上の請求権 《更生債権》 (2)担保権付の請求権《更生担保権》 (3)株主の権利	
担保権の取扱い	・ 別除権(減免の対象にならず、担保権実行も制約されない) ただし、競売手続の中止命令制度及び担保権消滅制度あり	・ 更生担保権(減免の対象になり、担保権実行も全面的に制約される)	
計画の成立要件	(1)再生債権者の決議による再生計画案の可決 + (2)裁判所の認可	(1)更生債権者、更生担保権者、株主の決議による 更生計画案の可決 + (2)裁判所の認可	
可決要件	・ 出席した再生債権者等の過半数で、債権総額の2分の1以上の同意	(1)更生債権者の組では債権総額の3分の2以上の同意 + (2)更生担保権者の組では債権総額の5分の4以上の同意	(1)更生債権者の組では債権総額の2分の1以上の同意 + (2)更生担保権者の組では債権総額の4分の3以上の同意
計画の履行の確保	(1)監督委員が選任されている場合は3年間履行を監督 (2)管財人が選任されている場合は管財人が再生計画を遂行	・ 管財人が更生計画を遂行	
特徴	(1)手続に拘束される関係者の範囲を限定した簡易迅速な手続 (2)経営者の経営手腕等の活用が可能 (3)決議要件が緩和されているため、計画の成立が容易	(1)すべての利害関係人を手続に取り込み、会社の役員、資本構成、組織変更まで含んだ抜本的な再建計画の策定が可能な手続 (2)担保権者の権利行使を全面的に制限 (3)手続が複雑かつ厳格であるため、手続及び費用の負担大	

資料：法務省ホームページより

(出典) 経済産業省「中小企業白書 2003 年版」

○「新会社更生法」の成立に関する談話（2002年12月9日）

日本労働組合総連合会 事務局長 草野 忠義

1. 7日、参議院本会議において、「会社更生法」が可決され、成立した。同法は、更生手続について、迅速化及び合理化を図るとともに再建手法を強化し、機能的なものに改めることを目的とするものである。

わが国の倒産処理の8割が「私的整理」によっている実状に鑑み、また、不良債権処理を加速化され、企業倒産が大幅に増加する状況のなかで、さらに手続きを簡素化して比較的労働者保護が図られる会社更生法の利用を拡大させることは、基本的には、国民、勤労者のニーズに沿うものと受けとめる。

2. 連合は、今国会の審議にあたり、営業譲渡における管財人と当該労働組合との協議を中心に、適切な対応を行うよう求めてきた。更生手続き開始決定前における労働組合からの意見聴取、管財人選任において書面により意見を申出ることができる旨の労働組合への通知など、10の労働組合の手続き関与につき規定されたことは評価できる。
3. しかしながら、関係法制に関しては、残された課題が少なくない。今回社内預金については旧法では全額が共益債権として保護されていたが、新法では6カ月または3分の1のいずれか多い方となることとなった。衆参で可決された附帯決議のなかでは、「社内預金についてその変更点について使用者ならびに労働者に周知徹底されるよう努めること」としており、今後、パンフレットの作成など周知活動が行われることとなる。
4. また、営業譲渡については営業譲渡の際に民事再生法と同様、労働組合からの意見聴取の要件が加えられたものの、意見聴取では聴きおくだけにされる恐れがあり、不十分と言える。

今後は、会社更生法以外の営業譲渡全体の枠組として厚生労働省に設置される検討会でのガイドラインの策定を急がせるとともに、附帯決議にもあるように、施行後問題があればただちに改正を行うよう求めていく。

5. 連合は、以上の課題について、次期通常国会で担保・執行法制に係る法律の改正、来年秋の臨時国会では破産法の改正と今後続々と改正が予定されている倒産法制への対応とあわせて、附帯決議に沿った対応がなされるよう、連合要求の実現をめざして取組みを強めるものとする。

資料3 「企業・産業再生に関する基本方針」

企業・産業再生に関する基本指針

平成14年12月19日

産業再生・雇用対策戦略本部決定

(前文)

＜基本指針の性格＞

産業再生・雇用対策戦略本部は、我が国の産業再生を図るため、2つの重要課題、すなわち、①過剰債務企業が抱える優良な経営資源の再生、②過剰供給構造を解消するための産業再編の促進について、基本的考え方、政府として講ずる措置等を明らかにし、政府としての統一方針を示すことにより、あらゆる政策手段を整合性のある形で適用・総動員していくため、本基本指針を定める。

I. 基本的考え方

(1) 過剰債務問題に対応するための基本的考え方

政府として現下の重要課題である不良債権問題の解決を図るため、民間金融機関に対し不良債権処理の加速化を促す一方で、いたずらに産業セクターの経営資源を散逸させないように、政策的な支援措置の拡充と環境整備を通じ企業・産業再生の円滑化、加速化を図る。

その際、過剰債務に陥った企業の事業再生は、当該企業の自助努力と民間金融機関、再生ファンド等の民間セクターにより市場メカニズムを通じて行われることが本来の姿であることにかんがみ、民間セクターの活動を補完することを原則としてその活動を阻害することのないよう配慮するとともに、むしろ民間の叡智と活力を最大限に活用し、再生市場の育成など民間セクターの活性化を図る。また、政策的な支援が、企業の安易な延命や過剰供給構造の助長につながらないように配慮し、市場メカニズムの活性化に資するよう努めるものとする。

また、企業が過剰債務に陥る要因は様々であるが、こうした企業であってもコアとなる事業に関しては十分な競争力がある場合が多く、これを過剰債務の原因となっている不採算部門から切り離すことにより、十分事業の再生を図ることが可能であり、また、こうした取組が雇用や取引先への影響を極力最小限にすることにも資することになる。こうした事業再生への取組は、その着手のタイミングが早ければ早いほど、小さなコストで実行ができる場合が多い。重要なことは、企業ではなく事業、そして過去の実績である企業規模や保有する不動産の価値ではなく将来における事業の収益性に着目することである。過剰債務に陥らないように早め早めに企業が講じるべき対応を整理するとともに、既に過剰債務を抱えている企業にあっては迅速な対応が図られるよう、早期着手に関連した情報開示の充実、事業再建法制的戦略的活用、事業収益に着目した新たな融資慣行等の定着、事業再生を担う専門的人材の育成強化など、官民で取り組むべき事項について提示する。

(2) 過剰供給構造問題に対応するための基本的考え方

政府は、国内需要の長期的低迷等により、構造的な過剰供給能力が生じている事業分野が存在し、こうした過剰供給構造が利益率の低迷を通じ不良債権問題の解決を困難にし、国際競争力低下の要因にもなっていることにかんがみ、政策的な支援措置の拡充と環境整備を通じ過剰供給構造の解消と産業再生の円滑化、加速化を図る。

過剰供給構造に直面している企業は、本来であれば市場の圧力の中で、事業分野の絞り込みを行い、不採算部門からは自主的に撤退していくことが望ましいが、現実には、事業の撤退・縮小については多大なコストがかかるため、痛みを伴う経営判断は先送りされやすい。こうした状況を解消するためには、撤退・縮小に伴う負担を軽減し、不採算部門からの撤退、縮小を円滑化していく必要がある。また、こうした過剰供給構造は、個社ベースのリストラ努力だけに委ねても解消しにくいことから、同業他社と共同で事業統合や合併をすることにより、設備廃棄等の効率的な事業縮小・撤退を図る取組を促していく必要がある。このため、政府は、こうした企業と企業の壁を超えた事業再編、産業再編の取組を促進、円滑化していく支援措置を講じ、市場メカニズムの補完を通じて過剰供給構造を是正し、産業再生を図る。

II. 過剰債務問題への対応

(1) 株式会社産業再生機構（仮称）の創設

① 産業再生機構の位置付け・役割

事業再構築、事業再編等を通じた企業再生に取り組むための新たな機構を預金保険機構の出資を得て創設する。

機構は、債権者間の利害調整が困難である等の事由で民間だけでは解決が困難な再生可能性のある案件に関し、債権の集約化を促し、中立的な調整者として企業の再生を加速するための機関として位置付ける。ただし、企業再生は、本来は民間の力により自律的に行われていくことが望ましいとの考えの下、機構の活動に当たっては、貸出債権マーケットの整備・拡充、その証券化商品の普及、企業再生マーケットの育成なども視野において、民間の叡智・活力を最大限活用するものとする。

機構の活動に当たっては、企業の単なる延命を図ることにつながらないようにするとともに、過剰供給構造となっている事業分野に属する企業については、本「基本指針」のⅢ. (1)に掲げる改正産業活力再生特別措置法の基準の活用や同法の運用との連携、事業所管官庁の協力を得ること等により、当該事業分野の再編も視野に入れた再生を図ることとし、過剰供給構造を助長しないようにする。

また、機構の円滑な業務遂行及び金融システムの健全性・安定性を確保していくために、金融当局、預金保険機構、整理回収機構と機構は緊密な連携を図っていくこととする。

なお、機構の設立・運営は、金融界・産業界等に相当規模の専門家の派遣を要請するなど、可能な限り民間部門の人的・資金的な支援を得て行うとともに、政府として、関係省庁から

の出向や機構の資金調達に対し政府保証を付与するなど、所要の人的・財政的支援を行うこととする。また、円滑な再生を行う観点から、機構の人員体系は、市場の実状を踏まえ、株式会社の特性を活かした柔軟なものとする。

以上の観点から、機構は業務運営の基本方針、役員を選任等に関し、一定の政府の関与を伴う株式会社（株式会社産業再生機構（仮称））とする。

② 産業再生機構の運営の基本的考え方

機構は、本「基本指針」に従い、金融機関において「要管理先」等に分類されている企業のうち、メインバンク・企業間で再建計画が合意されつつある等により当該機構が再生可能と判断する企業の債権を、企業の再生を念頭においた適正な時価で、原則として非メインの金融機関（政府系金融機関を含む。）から買い取る。機構とメインバンクで企業の債権の相当部分を保有し、強力に企業のリストラ・経営再建を推進する。企業再生策の作成に当っては、メインバンクの情報、ノウハウ、資金（つなぎ資金、ニューマネー）、人材とともに、民間の再生ビジネス関係者の力も最大限活用する。また、再生に際しては、必要に応じ私的整理ガイドラインや民事再生法・会社更生法をも利用する。

再生計画の実施に当っては、政府系金融機関の出融資の活用や債務の株式化等の手法の活用も図るとともに、最終的には、保有債権・株式等の譲渡も含めた最適な処分を行う。

なお、機構は債権の買い取り以外に再生企業への追加融資や出資、信託、保証機能等を備えることとし、機構の買い取りは、不良債権処理の加速に対応して、他の分野の構造改革についても、特に平成16年度までの間、集中的に推進する必要があることに鑑み、2年程度の期間に短期かつ集中的に実施する。

機構は、その存続期間を原則5年とし、その解散時点における最終的な国民負担については最小限となるように努めるものとする。

③ 買い取りの適正性を担保する仕組み

機構は、債権の買い取りに当たっては、客観性・透明性を確保するための基準に基づくこととする。

企業再生、産業再生双方の観点から、再建計画及び買取価格等の適正性を一体のものとして総合的に判断するため、機構内に有識者からなる「産業再生委員会（仮称）」を設け、機構は、産業再生委員会の決定なしに、債権の買い取り、処分等を行うことはできないこととする。

過剰債務企業に関しては、将来性がある有効な経営資源を軸とした事業再生を促していくため、その再生計画の終了時点において生産性が向上し、財務構造が改善することが必要となる。

具体的には、再生計画（3年以内）の終了時点において、本「基本指針」のⅡ．（2）に掲

げる改正産業活力再生特別措置法の生産性向上基準と財務健全化基準（事業所管大臣がⅢ．

(1) ③の指針を策定した場合には、その指針に基づく要件等を含む)を満たすことを機構の買い取りの要件とする。ただし、業種特性等を勘案し、合理的と認められる特段の事情があると産業再生委員会が認める場合には、当該要件を硬直的に適用することとはしない。

加えて、機構は、実際に債権を買い取り、最終的には当該債権を処分するという立場にあるため、その買い取りに際しては、清算価値よりも回収価値が多いと見込まれること、買取価格は再生計画を踏まえた適正な時価とすること、すなわち、再生計画の終了時点において、新たな再生スポンサーの関与等により当該企業の資金調達（リファイナンス）が可能な状況となり、その結果、当該債権の処分が可能となる蓋然性が高いと見込まれることをその買い取りの要件とする。

(2) 産業活力再生特別措置法の活用

企業の過剰債務問題の解決を図るため、次期通常国会において産業活力再生特別措置法を抜本改正し、必要な措置を講ずる。

① 過剰債務を抱える企業の事業再生と認定基準

過剰債務構造にある企業に関しては、相当程度財務構造が悪化していることから、計画の認定に当たっては、将来性がある有効な経営資源を軸としてその事業再生が実行される必要がある。従って、キャッシュフロー等に着眼した指標が短期間に相当程度回復する見込みがあることが、基本的な要件となる。

具体的には、計画（3年以内）の終了時点において、以下の基準（生産性基準及び財務健全化基準）を満たす場合に、改正産業活力再生特別措置法の事業再構築計画に基づく政策支援措置の対象とする。

<生産性向上基準> (a) b) c) のいずれかをみたすこと)

a) 自己資本利益率（ROE）が2%ポイント以上向上

b) 有形固定資産回転率が5%以上向上

c) 従業員1人当たり付加価値額が6%以上向上

<財務健全化基準> (a) b) のいずれもみたすこと)

a) 有利子負債のキャッシュフローに対する比率が10倍以内（注）

b) 経常収入が経常支出を上回ること

(注)
$$\frac{\text{有利子負債合計額} - \text{現預金} - \text{信用度の高い有価証券等} - \text{運転資金}}{\text{留保利益} + \text{減価償却費} + \text{引当金増減}} \leq 10$$

なお、上記財務健全化基準については、上記を原則として、これに加えて業態特性や固有の事情等を勘案することとし、柔軟性を確保するものとする。

また、過剰供給構造にある事業分野に属する事業を有する企業の再生に当たっては、供給能

力の増加を伴わない等当該企業の再建計画が当該事業分野の過剰供給構造の解消を妨げないものであることを支援の要件とする。

② 企業再生ファンド、他の事業会社等による事業再生と認定基準

企業再生ファンド、他の事業会社等が、過剰債務企業が抱える再生可能性のある事業を買収し、再生させる場合（他力再生の場合）にあつては、上記財務健全化基準に加えて、当該事業が、再建計画の終了時点で、次の基準（生産性向上基準）をみたす場合に限り、改正産業活力再生特別措置法の経営資源再生計画（仮称）に基づく政策支援の対象とする。

＜生産性向上基準＞（a） b） c） のいずれかをみたすこと）

a) キャッシュフロー（修正 ROA）（注）が 2%ポイント向上

（注）指標となるキャッシュフローの選択については、事業分野の特性に配慮する。

b) 有形固定資産回転率が 5%以上向上

c) 従業員 1 人当たり付加価値額が 6%以上向上

過剰供給構造にある事業分野に属する事業を有する過剰債務企業の再生に当つては、供給能力の増加を伴わない等当該企業の再建計画が当該事業分野の過剰供給構造の解消を妨げないものであることを支援の要件とする。

(3) 早期事業再生ガイドラインの策定

企業が早期に事業再生に着手し過剰債務に陥ることを未然に防止するとともに、過剰債務を抱える企業が迅速な事業再生に取り組むことを促すため、経済産業省は、関係省庁の協力を得つつ、来年 1 月を目途として、「早期事業再生ガイドライン」を策定し、公表する。

早期事業再生ガイドラインでは、以下のような早期着手及び迅速再生を柱とする新たな事業再生の仕組みを整備するため、早期着手慣行の定着に向けた情報開示の充実、事業収益に着目した新たな融資慣行等の定着、迅速な再生実現に向けた事業再建法制の戦略的活用と事業再生を担う専門的人材の育成強化など、官民で取り組むべき事項について提示する。

① 過剰債務構造に陥ることを未然に防止するための事業再生の早期着手に向けた取組

企業が過剰債務構造に陥ることを未然に防止するためには、事業再生に向けた取組を自主的かつ早期に着手することが有効である。事業再生の早期着手を促進するためには、負債とキャッシュフローの関係、利払いとキャッシュフローの関係、キャッシュフローの蓄積と負債の関係を見ながら、「事業の将来収益性」に着目していくことが重要である。

企業においては、事業の将来収益性に着目しながら、過剰債務に陥る前に早め早めに自力で事業の再構築（不採算事業の縮小撤退、有望事業への集中）を図るとともに、債権者等においては、事業収益性に着目した融資に取り組みながら、早期の段階で企業が事業再生に向けた取組に着手するよう促していくことが望まれる。

また、こうした事業収益に着目した取組を促すため、情報開示の充実、事業再編法制度や

構成員の有限責任性が確保された事業組織法制の整備などの環境整備を進めることが求められる。

② 過剰債務構造を解消するための迅速再生に向けた取組

他方、すでに過剰債務に陥っている企業に関しては、迅速に事業再生を果たすことが重要である。その企業が持つ資産のどこに収益性があるか否かを厳密に見極めて、有効な経営資源を不稼働資産と過剰な債務から極力早期に切り離して事業の再生を図ることが必要であり、こうした迅速な再生に向けた対応が雇用や取引先への影響を最小限にとどめる上でも望ましい。

企業としては、債権者等の協力のもと、事業再生に関する専門家を活用しながら、債務免除や債務の株式化などを内容とする財務再構築と一体となった事業再建計画を実行していくこととなるが、その際、事業再建計画についてあらかじめ主要な関係者の合意を得た上で、必要に応じて法的事業再建制度を活用する、いわゆるプレパッケージ型の再建計画を活用することが、関係者の迅速な合意形成を実現し、雇用や取引先への影響を最小限にとどめ、事業再生の可能性を高める上で有効である。

また、こうした迅速再生に向けた取組を促進するため、法的事業再生手続をより円滑に活用できるよう所要の環境整備を進めるとともに、事業再生を担う専門的な人材育成の強化に向けて官民が協力して取り組むことが重要である。

(4) その他金融上の支援措置

法的整理・私的整理により再建計画を策定した過剰債務による経営困難企業の再建を通じて不良債権の処理を促進することに加え、これと継ぎ目なく法的整理・私的整理に至る前に事業の早期再生を促し、不良債権の発生を未然に防止する。このため、日本政策投資銀行の投資ファンドへの出資枠の拡大・出資制度の拡充、事業再生支援融資制度の充実等により政策金融の積極的な活用を図る。なお、その場合にも、市場本来の機能が最大限発揮されるよう適切な配慮を行う。

Ⅲ. 過剰供給構造問題への対応

(1) 産業活力再生特別措置法の活用

事業者の産業再編に向けた取組を促進するため、産業活力再生特別措置法を抜本改正し、必要な措置を講じる。

① 過剰供給構造にある事業分野の特定

業態特性を反映した稼働率、機械装置資産回転率、利益率等の確な指標等に基づき、特定の事業分野について、相当長期にわたって稼働率の低下等需要と潜在的な供給力が著しく乖離している状況が認められ、その状況が短期的に解消される見込みがないと認められる事業

分野を改正産業活力再生特別措置法に基づく政策支援措置の対象事業分野とする。

② 政策支援の対象となる事業者の取組に関する認定基準

事業者の産業再編に向けた取組については、過剰供給構造にある事業分野において供給能力の削減や集約化を通じた収益性の回復や稼働率等の向上を継続性のある見込める形で実施していくことが重要である。

したがって、改正産業活力再生特別措置法に基づき、促進すべき事業者の取組として、同法の共同事業再編計画（仮称）に基づく政策支援措置の対象となるのは、次の要件及び基準をみたす取組とする。

- a) 過剰供給構造にあると認められる同一の事業分野に属する二以上の事業者が、共同で事業の再編を行う場合であって（共同事業再編要件）、
- b) 計画期間の終了時点で、過剰供給構造の改善を示す指標が改善すること。（キャッシュフロー（修正 ROA）（その選択については、事業分野の特性に配慮する。）の 2% ポイント以上の向上又は有形固定資産回転率若しくは機械装置資産回転率の 5% 以上の向上又はこれらに相当する供給能力の削減を示す他の指標の改善）
- c) 当該事業分野における適正な競争が確保されること（他の計画においても二以上の事業者の申請に係る計画の場合は当該要件を適用する。）

なお、過剰供給構造は、企業単位で形成されるものではなく、事業分野ごとに形成され、その解決の方途も事業部門別の合従連衡が有効な方策であることから、上記 b) は、企業全体ではなく、共同事業再編計画（仮称）に基づく共同事業再編の対象となった事業部門について計測・認定する。前記財務基準（Ⅱ（2））は、共同事業再編の対象となった事業を行うために設立又は存続する企業に適用する。

また、共同事業再編計画（仮称）に基づき、事業撤退を行う場合、供給能力の削減に資することが明らかであり、かつ、事業撤退の対象となった事業部門については、キャッシュフローの増加等が想定されないことから、上記 b) の基準は課さない。

なお、過剰供給構造にある事業分野に属する事業者が単独で行う過剰供給構造の解消に資する取組は、産業活力再生特別措置法の事業再構築計画（Ⅱ．（2）①参照）の認定基準をみたす場合、同計画の政策支援措置の対象となる。

③ 事業分野の特性への配慮

必要に応じ、事業所管大臣は、改正産業活力再生特別措置法に基づく基本指針に加えて、過剰供給構造にある事業分野について事業分野別指針を策定し、支援措置を講ずるに当たって業態特性等を反映して付加的に課すべき要件等必要な事項を記載することにより当該事業分野における産業の活力の再生に関する指針を定めることができる。この場合、改正産業活力再生特別措置法に基づく基本指針及び当該事業分野別指針に沿った事業者の取組と認めら

れる場合に、同法に基づく政策支援措置の対象とする。

(2) その他金融上の支援措置

過剰供給構造の解消に向け、事業者が行う産業再編に向けた取組を促すため、産業活力再生特別措置法改正前においても、投資ファンドへの出資制度の拡充等により政策金融の積極的な活用を図る。なお、その場合にも、市場本来の機能が最大限発揮されるよう適切な配慮を行う。また、事業の早期再生を促すための金融上の支援措置（Ⅱ(4)参照）を講じるに当たっても、産業再編に資するようにその活用を図る必要がある。

IV. 中小企業の再生支援

(1) 中小企業の再生支援の考え方

中小企業は極めて数が多く（全国に 485 万事業者）、業種・企業形態も極めて多種多様である。また、各中小企業とも各々の地域の実情に応じた再生の課題を抱えている等地域性も強い。

中小企業の再生支援に取り組むに当たっては、このような中小企業の特性を踏まえて柔軟に対応するとともに、中小企業の多種多様な経営上の問題に対して、きめ細かに対応していくことが不可欠である。このため、過剰債務、過剰設備といった課題だけでなく、新事業展開、販路開拓、セーフティネット金融、倒産対策など幅広い施策が活用可能となる仕組みが必要である。

(2) 再生支援のための方策

① 自らの努力により経営革新・再生を図る中小企業に対して、経営革新支援法等に基づく予算措置・融資・税制等の支援を行うとともに、経営相談や新事業フェア、企業 OB 人材活用事業、後継者マッチング、M&A サポート事業（15 年度予算要求検討中）等による経営面における支援策の充実を図る。更に、中小企業信用リスク情報データベース（CRD）を用いた自己診断ソフトを整備（15 年度予算要求検討中）し、中小企業が自らの経営状態を簡易に把握できるよう支援する。

これらの支援措置は、②以下に述べるような措置を通じて再生に取り組む中小企業も活用できる。

② 自らの努力だけでは再生の難しい中小企業の事業再生支援について、各地域の商工会議所等の支援機関が再生支援のための事業を行う。また、当該支援機関に、「中小企業地域再生協議会（仮称）」を設ける。当該支援機関は、事業内容に関する相談助言や各種の支援措置の紹介斡旋、再生専門家による個別支援、中小企業総合事業団などが行う支援事業など、関連する中小企業施策を幅広く活用しつつ、地域の関係者の協力を得て、中小企業の再生の取組を支援する（14 年度補正予算要求、15 年度予算要求検討中）。

③ 整理回収機構に債権が譲渡又は信託された中小企業のうち、再生可能なものについては、政策金融機関等との連携も図りつつ再生を進める。

他方、産業再生機構を活用した再生支援を進める。

④ 民事再生法等の法的手続きにより再生を図る中小企業者に対しても、必要な支援を行う

⑤ 商工中金及び中小公庫は、市場本来の機能が最大限発揮されるよう適切な配慮を行った上で、再生に取り組む中小企業に対し計画策定のための助言を行うとともに、必要な融資を行う。また、改正された中小企業信用保険法に基づき、セーフティネット保証、DIP保証を実施する。

⑥ これらの方策を的確に実施していくため、必要に応じ法的措置を講じる。

V. 企業・産業再生に当たっての雇用面での対応

企業は、雇用の維持・確保が社会的な使命であることを認識し、企業・産業再生の過程において、労働者の理解と協力を得るとともに、雇用する労働者の失業の予防、雇用の安定を図るため必要な措置を講ずるよう努め、雇用の維持・確保に最大限の努力を行うほか、離転職を余儀なくされる労働者について、当該労働者が行う求職活動に対する援助その他の再就職の援助を行うことにより職業の安定を図るよう努めるものとする。

政府としては、再生を図る企業における労働者の失業の予防等雇用の安定のために必要な措置を支援するための施策を講じるとともに、離転職を余儀なくされる労働者については、円滑な労働移動、早期再就職の促進のための支援等必要な雇用のセーフティネットの整備のための施策を講ずることとする。

具体的には、

① 再生を図る企業に対して、

- ・一時的な休業等雇用維持に対する支援
 - ・新事業展開等に必要となる能力開発等に対する支援
- 等雇用の安定に必要な施策を講ずることとする。

② 離転職を余儀なくされる労働者に対して、

- ・円滑な労働移動に対する支援
- ・早期再就職の促進のための支援
- ・新たな雇用機会の創出
- ・再就職に必要な職業能力開発
- ・雇用関係情報の積極的提供等

等必要な雇用のセーフティネットの整備のための施策を講ずることとする。

VI. その他

(1) 独占禁止法の企業結合審査の迅速化・手続きの明確化等及びそのための体制整備

公正取引委員会は、企業結合審査の迅速化・手続の明確化を図る観点から、本年 12 月 11 日に公表されている「企業結合計画に関する事前相談に対する対応方針」に基づき、的確な企業結合審査を行うとともに、当該対応方針で示された審査期間内で極力早期に審査が終了できるよう、企業結合審査体制の整備を図る。特に産業活力再生特別措置法の対象となる案件については、運用指針（迅速審査類型の明示と審査期間等を記載）を定め、当該事業者の協力の下、審査の一層の迅速化を図るとともに、必要に応じて、独占禁止法第 15 条等で定める合併等の待機期間の短縮を認める。

また、企業結合審査に対する事前の予測可能性を高めるため、詳細審査を行った企業結合案件については、すべて公表することとし、その内容については、事業者の秘密に関する部分を除き、支障のない限り、その理由を含めた公表内容のより一層の充実を図り、こうした審査結果も参考にしながら、迅速審査が可能な類型を明確化する。

（2）事業分野に関する指針

事業所管省庁が、所管の事業分野の企業・産業再生に関する指針を定める場合には、この基本指針を踏まえて策定するものとする。

資料 4 株式会社産業再生機構法関連資料

1 株式会社産業再生機構法案に対する附帯決議（衆議院経済産業委員会）

政府は、本法施行に当たり、産業及び金融の一体的な再生に向けて産業再生機構の機能が実効的に発揮されるよう、また、最近の厳しい雇用情勢を勘案し、雇用の安定に配慮しつつ、特に次の諸点につき適切な措置を講ずべきである。

- 一 事業の再生については、市場における企業の自主的な取組みを尊重することを原則とし、産業再生機構（以下「機構」という。）が事業の再生支援の決定を行うに当たっては、過度の介入により安易な企業の延命を図ることのないよう、公正かつ中立的な観点から判断を行うものとする。
- 二 機構は、事業者が、労働者の理解と協力を得て、事業再生計画を策定及び実施しているか等、関係労働組合との協議の状況につき、十分な確認を行うものとする。
- 三 機構は、支援基準を運用し、事業の再生支援を行うに当たり、中小企業者の事業の実態等を勘案し、支援基準の運用に当たっても、機構による再生支援を中小企業者が十分活用しうるよう努めるものとする。
- 四 事業所管大臣は、事業分野別支援基準を作成する際、及び個別事業の支援決定において機構に意見を述べる際には、機構の中立的立場を阻害することのないよう配慮しつつ、対象事業者の属する関係事業者の意見等を踏まえて実施するものとする。
- 五 産業再生委員会の運営に当たっては、経営者を代表する者及び労働者を代表する者の知見がそれぞれ反映されるようにするものとする。
- 六 機構は、事業の再生支援を行うに当たり、過去に金融機関等から債務の免除等の支援を受けたことがある事業者については、基準に基づき厳正に判断する等、事業者のモラルハザードを招かないように努め、あわせて機構の損失拡大の防止に十分配慮するものとする。
- 七 政府は、業務の運営の透明性を確保するため、支援基準について可能な限り具体的に定めるよう努力するとともに、機構は、企業秘密に配慮しつつ、債権の買取及び処分について、積極的に情報の公開に努めるものとする。

2 株式会社産業再生機構法案に対する附帯決議（参議院経済産業委員会）

政府は、本法施行に当たり、次の諸点について適切な措置を講ずべきである。

- 一 事業の再生については、市場における企業の自主的な取組を尊重することを原則とし、産業再生機構（以下「機構」という。）が事業の再生支援の決定を行うに当たっては、過度の介入により安易な企業の延命を図ることのないよう、公正かつ中立的な観点から判断を行うものとする。
- 二 機構は、事業者が、労働者の理解と協力を得て、事業再生計画を策定及び実施しているか等、関係労働組合との協議の状況について、十分な確認を行うものとする。
- 三 機構は、支援基準を運用し、事業の再生支援を行うに当たっては、中小企業者の事業の実態等を勘案し、支援基準の運用に当たっても、機構による再生支援を中小企業者が十分活用し得るよう努めるものとする。
- 四 事業所管大臣は、事業分野別支援基準を作成する際、及び個別事業の支援決定において機構に意見を述べる際には、機構の中立的立場を阻害することのないよう配慮しつつ、対象事業者の属する関係事業者の意見等を踏まえて実施するものとする。
- 五 産業再生委員会の運営に当たっては、経営者を代表する者及び労働者を代表する者の知見がそれぞれ反映されるようにするものとする。
- 六 機構は、事業の再生支援を行うに当たり、過去に金融機関等から債務の免除等の支援を受けたことがある事業者については、基準に基づき厳正に判断する等、事業者のモラルハザードを招かないように努め、あわせて、機構の損失拡大の防止に十分配慮するものとする。
- 七 政府は、業務の運営の透明性を確保するため、支援基準について可能な限り具体的に定めるよう努力するとともに、機構は、企業秘密に配慮しつつ、債権の買取り及び処分について、積極的に情報の公開に努めるものとする。

右決議する。

○産業活力再生特別措置法

（事業再構築計画の認定）

第三条 事業者は、その実施しようとする事業再構築に関する計画（以下「事業再構築計画」という。）を作成し、主務省令で定めるところにより、これを平成二十年三月三十一日までに主務大臣に提出して、その認定を受けることができる。

2 二以上の事業者がその事業再構築のための措置を共同して行おうとする場合にあつては、当該二以上の事業者は共同して事業再構築計画を作成し、前項の認定を受けることができる。

3 事業再構築計画には、次に掲げる事項を記載しなければならない。

- 一 事業再構築の目標
- 二 事業再構築による生産性及び財務内容の健全性の向上の程度を示す指標
- 三 事業再構築の内容及び実施時期
- 四 事業再構築の実施に必要な資金の額及びその調達方法
- 五 事業再構築に伴う労務に関する事項

4 事業再構築計画には、事業再構築の実施のために事業革新設備を導入する旨を記載することができる。

5 事業再構築計画には、関係事業者が当該事業者の事業再構築のために行う措置に関する計画を含めることができる。

6 主務大臣は、第一項の認定の申請があつた場合において、その事業再構築計画が次の各号のいずれにも適合するものであると認めるときは、その認定をするものとする。

- 一 当該事業再構築計画が基本指針（当該事業再構築計画に係る中核的事業について前条第一項の規定により事業分野別指針が定められた場合にあつては、基本指針及び当該事業分野別指針）に照らし適切なものであること。
- 二 当該事業再構築計画に係る事業再構築が円滑かつ確実に実施されると見込まれるものであること。
- 三 当該事業再構築計画に係る事業再構築により、当該事業者の経営資源が有効に活用されるものであること。
- 四 当該事業再構築計画に係る事業再構築が、内外の市場の状況に照らして、当該事業再構築に係る中核的事業の属する事業分野における生産性の向上を妨げるものでないこと。
- 五 当該事業再構築計画に係る事業再構築が過剰供給構造の解消を妨げるものでないこと。

六 当該事業再構築計画に係る事業再構築が国民経済の国際経済環境と調和のとれた健

全な発展を阻害するものでないこと。

七 当該事業再構築計画が従業員の地位を不当に害するものでないこと。

八 同一の業種に属する二以上の事業者の申請に係る事業再構築計画又は同一の業種に属する他の事業者から営業を譲り受ける事業者の申請に係る事業再構築計画にあっては、次のイ及びロに適合すること。

イ 当該申請を行う事業者と当該業種に属する他の事業者との間の適正な競争が確保されること。

ロ 一般消費者及び関連事業者の利益を不当に害するおそれがあるものでないこと。

7 主務大臣は、第一項の認定をしたときは、主務省令で定めるところにより、当該認定に係る事業再構築計画の内容を公表するものとする。

(共同事業再編計画の認定)

第五条 同一の特定事業分野に属する事業を営む二以上の事業者は、その実施しようとする共同事業再編に関する計画（以下「共同事業再編計画」という。）を作成し、主務省令で定めるところにより、これを平成二十年三月三十一日までに主務大臣に提出して、その認定を受けることができる。

2 共同事業再編計画には、次に掲げる事項を記載しなければならない。

一 共同事業再編の目標

二 共同事業再編による供給能力の減少の程度を示す指標

三 共同事業再編の内容及び実施時期

四 共同事業再編の実施に必要な資金の額及びその調達方法

五 共同事業再編に伴う労務に関する事項

3 共同事業再編計画には、次に掲げる事項に関する計画を含めることができる。

一 関係事業者が当該事業者の共同事業再編のために行う措置に関する事項

二 共同事業再編に必要な資金を確保するために行う資本の相当程度の増加（これと同時に資本、資本準備金又は利益準備金（以下「資本等」という。）の減少を行おうとする場合にあつては、当該資本等の減少を含む。）に関する事項

三 共同事業再編に伴って行おうとする資産の譲渡又は譲受けに関する事項

四 共同事業再編に伴って行おうとする事業革新設備の導入その他の事業革新に関する事項

4 主務大臣は、第一項の認定の申請があつた場合において、その共同事業再編計画が次の各号のいずれにも適合するものであると認めるときは、その認定をするものとする。

一 当該共同事業再編計画が基本指針（当該共同事業再編計画に係る特定事業分野について第二条の三第一項の規定により事業分野別指針が定められた場合にあつては、基本指針及び当該事業分野別指針）に照らし適切なものであること。

二 当該共同事業再編計画に係る共同事業再編が円滑かつ確実に実施されると見込まれ

るものであること。

三 当該共同事業再編計画に係る共同事業再編が国民経済の国際経済環境と調和のとれた健全な発展を阻害するものでないこと。

四 当該共同事業再編計画が従業員の地位を不当に害するものでないこと。

五 次のイ及びロに適合すること。

イ 第一項の認定の申請を行う事業者と当該特定事業分野に属する事業を営む他の事業者との間の適正な競争が確保されること。

ロ 一般消費者及び関連事業者の利益を不当に害するおそれがあるものでないこと。

5 主務大臣は、第一項の認定をしたときは、主務省令で定めるところにより、当該認定に係る共同事業再編計画の内容を公表するものとする。

(経営資源再活用計画の認定)

第六条 事業者は、その実施しようとする経営資源再活用（当該事業者が法人を設立し、その法人が実施しようとするものを含む。）に関する計画（以下「経営資源再活用計画」という。）を作成し、主務省令で定めるところにより、これを平成二十年三月三十一日までに主務大臣に提出して、その認定を受けることができる。

2 経営資源再活用計画には、次に掲げる事項を記載しなければならない。

一 活用しようとする他の事業者の経営資源の内容

二 経営資源再活用の目標

三 経営資源再活用による他の事業者から承継する事業の生産性の向上の程度を示す指標

四 経営資源再活用の内容及び実施時期

五 経営資源再活用に必要な資金の額及びその調達方法

六 経営資源再活用に伴う労務に関する事項

3 経営資源再活用計画には、当該経営資源再活用が、他の事業者から事業の全部又は一部を承継しこれを継続して実施しようとする事業者であって当該他の事業者の役員又は従業員であった者がその経営について相当程度の支配力を有するものとして主務省令で定める要件に該当するもの（以下「特定経営資源再活用事業者」という。）によって行われるものである旨を記載することができる。

4 経営資源再活用計画には、次に掲げる事項に関する計画を含めることができる。

一 経営資源再活用に必要な資金を確保するために行う資本の相当程度の増加（これと同時に資本等の減少を行おうとする場合にあっては、当該資本等の減少を含む。）に関する事項

二 経営資源再活用に伴って行おうとする事業革新設備の導入その他の事業革新に関する事項

三 経営資源再活用に伴って行おうとする施設の相当程度の撤去又は設備の相当程度の

廃棄に関する事項

- 5 主務大臣は、第一項の認定の申請があった場合において、その経営資源再活用計画が次の各号のいずれにも適合するものであると認めるときは、その認定をするものとする。
- 一 当該経営資源再活用計画が基本指針（当該経営資源再活用計画に係る他の事業者から承継する事業について第二条の三第一項の規定により事業分野別指針が定められた場合にあつては、基本指針及び当該事業分野別指針）に照らし適切なものであること。
 - 二 当該経営資源再活用計画に係る経営資源再活用が円滑かつ確実に実施されると見込まれるものであること。
 - 三 当該経営資源再活用計画に係る経営資源再活用が過剰供給構造の解消を妨げるものでないこと。
 - 四 当該経営資源再活用計画に係る経営資源再活用が国民経済の国際経済環境と調和のとれた健全な発展を阻害するものでないこと。
 - 五 当該経営資源再活用計画が従業員の地位を不当に害するものでないこと。
 - 六 他の事業者から承継する事業と同一の事業分野に属する事業を営む事業者の申請に係る経営資源再活用計画にあつては、次のイ及びロに適合すること。
 - イ 当該申請を行う事業者と当該申請に係る他の事業者から承継する事業と同一の事業分野に属する事業を営む他の事業者との間の適正な競争が確保されること。
 - ロ 一般消費者及び関連事業者の利益を不当に害するおそれがあるものでないこと。
- 6 主務大臣は、第一項の認定をしたときは、主務省令で定めるところにより、当該認定に係る経営資源再活用計画の内容を公表するものとする。

(雇用の安定等)

- 第十八条** 認定事業者は認定計画に従って事業再構築、共同事業再編又は経営資源再活用を実施するに当たっては、その雇用する労働者の理解と協力を得るとともに、当該労働者について、失業の予防その他雇用の安定を図るため必要な措置を講ずるよう努めなければならない。
- 2 国は、認定事業者の雇用する労働者について、失業の予防その他雇用の安定を図るため必要な措置を講ずるよう努めるものとする。
 - 3 国は、認定事業者に雇用されていた労働者について、就職のあつせんその他その職業及び生活の安定に資するため必要な措置を講ずるよう努めるものとする。
 - 4 国及び都道府県は、認定事業者の雇用する労働者及び認定事業者に雇用されていた労働者について、職業訓練の実施その他の能力の開発及び向上を図るために必要な措置を講ずるよう努めるものとする。
 - 5 国及び都道府県は、認定事業者の関連中小企業者について、その新たな経済的環境への適応の円滑化に資するため必要な措置を講ずるよう努めるものとする。

○産業活力再生特別措置法の施行に係る指針

(平成十五年四月九日)(内閣府、総務省、財務省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、国土交通告示第一号)

(従業員の地位)

第十七条 法第三条第六項第七号の従業員の地位を不当に害するものでないこととは、当該事業再構築に係る事業所における労働組合等と必要な協議を行うことなど労使間で十分に話し合いを行うこと、かつ、事業再構築計画の実施に際して雇用の安定等に十分な配慮を行うことをいうものとする。

(従業員の地位)

第二十二條 法第五条第四項第四号の従業員の地位を不当に害するものでないこととは、当該共同事業再編に係る事業所における労働組合等と必要な協議を行うことなど労使間で十分に話し合いを行うこと、かつ、共同事業再編計画の実施に際して雇用の安定等に十分な配慮を行うことをいうものとする。

(従業員の地位)

第二十八條 法第六条第五項第五号の従業員の地位を不当に害するものでないこととは、当該経営資源再活用に係る事業所における労働組合等と必要な協議を行うこと等労使間で十分に話し合いを行うこと、かつ、当該経営資源再活用計画の実施に際して雇用の安定等に十分な配慮を行うことをいうものとする。

(労働者の理解と協力)

第三十四條 法第十八条第一項の労働者の理解と協力を得るとは、当該事業再構築、共同事業再編又は経営資源再活用に係る事業所における労働組合等と必要な協議を行うこと、労使で必要な合意を成立させることなど労使間で十分な話し合いを行うことにより、その雇用する労働者の理解と協力を得ることをいうものとする。

■会社更生法上の債権の分類

①「共益債権」

会社更生手続の制約を受けない債権であり、更生計画でカットされたり、支払の時期が先延ばしされたりすることなく、契約等で定められた期限どおりにその支払を受けることができる。

- ・更生手続を進めるために要する費用（裁判上の費用、管財人等の報酬など）
- ・会社に事業の経営に要する費用
- ・更生手続開始前 6 か月以後の給与、更生計画認可決定前の退職者の退職金のうち退職前 6 か月の給与に相当する分等

②「更生担保権」

更生手続会社の財産上の担保権の被担保債権であるが、会社更生手続の制約を受け、更生手続の開始決定によって担保の実行は禁止される。担保目的物の時価の範囲で優先的に弁済される。

③「更生債権」

会社更生手続の制約を受ける債権であり、更生計画でカットされたり、支払の時期が先延ばしされたりする。更生計画が成立した後、更生計画で定められた金額（率）について、更生計画で定められた時期に支払を受けることになる。

民法、商法等の法律によって優先権が認められている債権が「**優先的更生債権**」とされ、それ以外の債権が「**一般的更生債権**」とされる。更生計画を策定する際には、支払の金額（率）、時期等の点で、優先的更生債権を一般的更生債権よりも優先しなければならないとされている。

優先的更生債権とされる主な債権は、租税債権、労働債権のうち一般先取特権が認められる部分（共益債権を除く）である。

■民事再生法上の債権の分類

①「別除権」

被担保債権は、別除権として、特定の財産から担保権の作用として再生手続によらないで優先的に弁済される。

②「共益債権」

原則として再生手続開始後の原因に基づいて発生した、再生手続の維持及び再生債務者の再生に必要な経費の支払その他の費用の請求権。ただし、例外として再生手続開始前の原因に基づいて発生した債権であっても、公平の観点、社会政策的観点から法が共益債権とするものがある。共益債権は、再生手続によらず再生債権に先立って随時弁済される。

- ・更生手続を進めるために要する費用（裁判上の費用、管財人等の報酬など）
- ・会社に事業の経営に要する費用
- ・再生手続開始後の給与、再生手続開始後の退職者の退職金（一部は一般優先債権となる場合がある）

③「一般優先債権」

再生手続開始前の原因に基づき発生した債権であって、一般の先取特権その他一般優先権がある債権（租税債権等）をいう（法 122 条 1 項）。一般優先債権は、再生手続によらずに随時弁済される¹⁶⁴。

民事再生手続上は、共益債権と一般優先債権の取扱いには何ら差はない。ただし、再生手続の終了等によって破産宣告がなされる場合には、共益債権は財団債権となるが、一般優先債権は優先破産債権にとどまる点で差が生じる。

一般優先債権は、再生債務者の財産につき優先権を主張できる点で別除権と同じであるが、特定の財産を対象とするのではなく、債務者の総財産を対象とする点でそれとは異なる。

- ・担保債権
- ・租税債権
- ・再生手続開始前の給与、再生手続開始前の退職者の退職金

④「再生債権」

上記以外の債権については、再生債権として、民事再生手続の制約を受け、再生計画でカットされたり、支払の時期が先延ばしされたりする。再生計画が成立した後、再生計画で定められた金額（率）について、更生計画で定められた時期に支払を受けることになる。

¹⁶⁴ 民事再生法では、会社更生法 119 条で共益債権とする源泉徴収にかかる所得税等や同法 119 条の 2 で共益債権とする会社使用人の退職金の一部を特に共益債権とする規定はないが、それは、122 条により租税債権や労働債権のほとんどが一般優先債権となるため、あえてこれらを共益債権とするまでもなかったからである。（石川・三上(2003)p337）

〔収益弁済／存続型〕

企業を存続させ、その企業収益より債務を弁済することを中心とする再生計画を債権者に了解してもらい、裁判所の認可決定を受けて再生債権を収益弁済していく再生類型である。ただし別除権のない債務者は少ないので、資産処分や一部営業（事業）譲渡が併用（別除債権の弁済は、再生計画のような割賦弁済とせず一括弁済するのが原則）されることが多い。

従って、事業所の移転や事業の縮小を伴って再生計画による弁済をしていくことになるので、収益計画の策定には十分な精査・検証が必要で、弁済できなければ破産に移行してしまう。

〔一括融資・増資／存続型〕

債務者企業そのものは存続する再生であるが、経営（株主）責任などの問題から、一旦、株式を減資して、スポンサー企業などが増資を引き受けることで、実質的な経営権を変更するとともに資金支援する再生類型。債権者の立場から見れば、再生に協力するとしても経営破たんさせた経営者が居座り、経営者が会社の支配権を持ったままでは問題がある場合には、有効な再生の手法になる。

また、スポンサー企業を中心に債務者企業へ一括融資を行って、別除債権や再生債権を一括弁済させることが併用される場合が多い。スポンサー企業が一気に債務者企業の事業を引き継ぐので、一部の事業が縮小されたとしても再建の目途が立ちやすいので、再生する可能性が高くなる。

信用力のあるスポンサー企業が債務者企業の債務保証を引き受けて、金融機関から融資を受ける場合（DIP ファイナンス）とスポンサー企業そのものが債務者企業に直接融資する場合がある。

〔営業譲渡／存続型〕

収益力のある一部の営業（事業）部門や有効な営業資産を譲渡して債務を弁済して、再生計画を終結する再生類型である。

〔営業譲渡／清算型〕

営業（事業）部門の全てを譲渡して債務を弁済して、再生計画を終結する再生類型である。当然、債務者企業の法人格それ自体は清算（破産）されることになるが、営業（事業）そのものは、引き継いだ企業によって再生されることになる。

¹⁶⁵ 中小企業診断協会群馬県支部(2004)より。

資料 8 厚生労働省「企業組織再編に伴う労働関係上の諸問題に関する研究会報告(抜粋)」

厚生労働省「企業組織再編に伴う労働関係上の諸問題に関する研究会報告(抜粋)」

(2002年8月22日発表)

IV 企業組織再編に伴う労働関係上の諸問題

2 企業組織再編時における労働関係上の問題点及び対応

企業は、それぞれの組織再編手法の特徴・利点等を考慮した上で、組織再編を行っている。それぞれの組織再編手法における法的性格等の違いを踏まえて、労働契約の承継の考え方や問題点及び立法措置の要否を含めた対応のあり方に関する検討結果は次のとおりである。

(1) 営業譲渡

(1) 労働契約の承継について

1) 営業譲渡の範囲

商法における営業譲渡に関して、最高裁判例では「一定の営業目的のために組織化され、有機的の一体として機能する財産(得意先関係等の経済的価値のある事実関係を含む。)の全部または重要な一部を譲渡し、これによって、譲渡会社はその財産によって営んでいた営業的活動の全部または重要な一部を譲受人に受け継がせる」ものとされている。

ただし、この商法における「営業譲渡」の概念は、株主保護の関係で用いられているものであって、これに該当する場合には、株主総会の特別決議が必要となるが、これに該当しないような事業や施設等の譲渡について、何らの制約があるわけではない。実際にも、商法の営業譲渡に該当しないような、会社の事業の一部の譲渡や営業用設備の売却などは、多様な形態で行われている。

ちなみに、EU 既得権指令における営業譲渡の範囲について、III 3(1)でみたように、これまでヨーロッパ諸国における裁判例で争いがあり、解釈に変化が見られるところであるが、いずれにしても、我が国の商法の営業譲渡よりは広い概念である。

商法の営業譲渡に該当しなくても、労働関係に影響が及ぶ場合はあるので、企業組織の再編に関して労働関係上の諸問題を検討するに当たっては、商法の営業譲渡に該当するもののみを対象にすることは適当ではなく、営業譲渡に準ずるような事業や施設等の譲渡についても、検討の視野に入れる必要がある。

2) 営業譲渡の法的性格

営業譲渡における権利義務関係の承継に関する法的性格については、包括承継とされている会社分割や合併とは異なり、特定承継であり、権利義務関係の移転については個別に債権

者の同意が必要とされている。

これまで、商法の「営業」概念に労働者という人的要素が含まれるかについて、商法の学説では、営業には労働関係を含まないとする考え方が一般的であった。最近、営業の同一性に不可欠な労働関係は含まれるという見解も見られるが、その場合にも、営業に含まれるのは特殊な技術を持っているなど他者では代替できない者に限るとされている。一方、会社分割制度における「営業」に関して、労働関係も含まれるという見解も見られる。しかし、商法の営業の概念に一定の労働関係が含まれるとしても、労働関係を含まない形での事業や施設の譲渡が規制されるわけではなく、また、商法の「営業譲渡」の場合でも、権利義務関係は特定承継であるので、それによって大きな違いはない。

一方、労働法の学説には、営業譲渡時における労働契約の承継について、当然に承継されるとする説(当然承継説)、特定の雇用関係を排除する等の特段の合意がある場合は別として、原則として承継を肯定する説(原則承継説)、譲渡会社及び譲受会社間の個別の合意を必要とするとともに、民法第625条第1項の規定に基づき、労働者の個別の同意が必要であるとする説(非承継説)等があるが、現在の学説、判例では、営業譲渡における労働契約は特定承継であり、承継する場合には個別の同意が必要であるとする考え方が主流となっている。

3) 労働契約承継に関する考え方

企業組織再編の形態のうち、合併と会社分割については、それぞれ商法に規定が設けられており、株主及び債権者保護のための手続きを定めるとともに、権利義務関係は包括承継とされている。

これに対して、商法の営業譲渡やそれに該当しない事業や施設の譲渡は、いずれも、個々の権利義務関係の承継は特定承継であり、譲渡会社と譲受会社との合意と権利義務の相手方の同意があれば承継されることになる。

営業譲渡等における労働契約の承継について検討する場合には、このように合併、会社分割と営業譲渡等とで、権利義務関係の承継について異なる仕組みとなっていることを念頭に置かなければならない。

営業譲渡の経済的意義を考えると、譲渡会社は当該営業譲渡により売却益を得ることにより、新規分野や中核部門に投資を行うなど、企業経営全体の戦略の下で譲渡を行うという面があり、企業は、こうした営業譲渡の経済的役割を踏まえつつ対応している。この場合、譲渡会社においては、営業譲渡によって譲渡部門の雇用は減少するが、新たな投資によって別の部門で雇用が増えることも想定される。

また、会社分割の場合は分割後の分割会社及び設立会社等のいずれも債務超過にないことが求められ、また合併の場合には、債務超過企業を吸収することは不可能である一方で、営業譲渡の場合にはこうした規制がなく、債務超過部門を譲渡することが可能であり、その面から不採算部門の整理や倒産法制を活用した経営破綻事例において活用される面がある。こ

の場合、営業譲渡が行われることによって、企業の再生が可能になったり、不採算部門の引き受けなどによって、雇用の確保につながることも想定される。

企業戦略に基づく営業譲渡の場合であっても、経営破綻等の際の営業譲渡の場合であっても、譲渡会社と譲受会社との営業譲渡を巡る交渉は、経済的には、その譲渡部門の経済的価値と譲渡価格の交渉であり、営業譲渡に伴って転籍する労働者が増えることによって譲渡部門の経済的価値が下がれば、譲渡価格が低下し、更に経済的価値がなくなれば、営業譲渡が成立しないことも想定される。営業譲渡が成立しないために、不採算部門を閉鎖せざるを得なくなったり、企業が倒産に至ったりして、雇用が失われることもあることを考えれば、労働契約の承継について、営業譲渡に向けた交渉を阻害するような規定を設けることには、慎重にならざるを得ない。

現行法制を維持した場合には、譲渡部門で働いていた労働者は、譲渡会社から譲受会社に移るように要請されても、同意しなければ移る必要はない、すなわち、移ることについて拒否権がある。

しかし、従来の仕事とともに譲受会社に移りたいと希望しても、移る権利はない。一方、EU 既得権指令によれば、譲渡部門で働いていた労働者は、その営業譲渡に伴って譲受会社に移ることになる。EU 既得権指令には、当該労働者の移ることについての拒否権について規定はなく、各国の国内法にゆだねられており、ドイツでは異議申立権が規定されているが、フランスでは拒否権はない。譲渡部門のそれまで従事していた仕事との関係だけを考えれば、EU 既得権指令のような形での整理もあり得る。

しかし、我が国は、会社に就職するという意識が強く、会社内での人事ローテーション、配置転換の慣行があり、特定の営業施設と労働者との結びつき方は、極めて多様であるため、我が国の企業の現実からは、営業施設と労働者との間に有機的一体性があるものとして固定的に捉えることは適切ではなく、そのような整理をすることには疑問がある。裁判例にも、本人の意に反して譲受会社に移るように言われて、争いになっているケースが多い。

営業譲渡の法的性格、その経済的意義、我が国の雇用慣行、営業譲渡やそれに類する事業・施設の譲渡の多様性を考慮すれば、一律のルール設定は困難である。また、解雇規制に関して判例による権利濫用法理でしか対応がなされていない中で、営業譲渡に伴う労働契約の承継のルールのみを法律で定めることはバランスを失する面がある。これらのことを総合的に勘案すれば、営業譲渡の際の労働契約関係の承継について、法的措置を講ずることは適当ではなく、労働契約の承継に関して生じている問題については、(2)で述べるような対応をとることによって、解決を図るべきであると考えられる。

なお、譲渡会社は、当該部門の労働者について、譲受会社に承継される者についても、承継されない者についても、使用者としての責任を負っている。また、営業譲渡があった場合に、譲受会社において当該営業部門を円滑に運営するためには、物的資産だけではなく、事業活動を担う人的資源としての労働者が必要である。このようなことから、本研究会は、営

業譲渡に際しては、譲渡会社の努力と譲受会社の理解によって、できる限り、譲渡部門の労働者の雇用の確保が図られるべきであると考ええる。

(2) 労働契約の承継に伴い考慮すべき事項

1) 通常の営業の一部譲渡の場合

譲渡会社が経営上の問題を抱えていたり、その譲渡部門が不採算であるといった特別の事情がない通常の営業の一部譲渡の場合には、一般に、当該譲渡部門の労働者が譲受会社に承継されない場合よりも、当該譲渡部門の労働者のうち本人の希望に反し譲受会社に転籍させた場合に問題が生じている。

Ⅲ 2 でみたように、営業の一部譲渡の場合で裁判で争われているものは、ほとんどが、譲受会社への転籍に合意しなかったことを理由に譲渡会社を解雇された労働者が譲渡会社に対して解雇無効等を求めたケースや、譲受会社への転籍に同意していない譲渡会社の労働者が譲渡会社に対して雇用契約に基づく賃金の支払いを請求したケースである。

これは、通常の営業の一部譲渡の場合には、譲渡会社、譲受会社ともに、当該譲渡部門がそのまま営業を継続できるようすべての労働者が譲受会社に移ることを望んでいるケースが多いのに対して、労働者の中には、譲渡会社の人事ローテーションによってその時点では当該部門に配属されているが、将来は譲渡会社の他の部門で働くことを希望している者など、会社を変わりたくない者がいるためと考えられる。

現行法の下では、多くの裁判例は、営業譲渡における労働契約の承継を特定承継とし、民法第 625 条第 1 項の規定に基づき、営業譲渡に伴う譲受会社への転籍に際しては、該当する労働者の個別合意を必要とすると判断し、労働者側の主張を認めている。

この点に関して、一般的には、営業譲渡に際して、譲渡会社は当該譲渡部門の労働者に対しヒアリング等を実施するなどして、営業譲渡に伴う転籍について個別の同意を得た上で行っているが、明確に同意を得ていない場合や同意を得る手続きをしないまま自動的に転籍させようとした場合に紛争になっているものと思われる。このような紛争が生じることがないように、譲渡会社は転籍について同意を得なければならないことについて、周知することが必要である。

また、譲渡部門の労働者が転籍に同意しない場合に、譲渡会社と当該転籍を拒否した労働者との労働契約は転籍拒否によって終了するものではない。また、転籍拒否だけでは解雇理由とはならない。その場合には、譲渡会社は、当該労働者を他の部門に配置転換するなどの対応をしなければならない。この考え方を明確に示して、企業に周知を図るべきである。

なお、譲渡会社が営業譲渡に伴って労働者を転籍させたい、あるいは譲受会社が営業に必要な労働者を確保したいというニーズがあるとしても、それぞれの会社が労働者に適切な条件を示して個別の同意を得るべく努力をすべきであり、労働者の個別の同意がなく転籍を可能とするような特段の法的措置を講じることは適当ではないと考える。

2) 営業の一部譲渡のうち、不採算部門の譲渡などで承継されない労働者がいるために問題が生じている場合

営業の一部譲渡の場合であっても、一部には、当該譲渡部門の労働者の一部を譲受会社に承継しながら、その他の労働者を解雇するケース、また、当該譲渡部門の労働者を全員解雇した上で、そのうちの一部の者のみを譲受会社が再雇用しているケースがある。

営業の一部譲渡で、譲渡会社が譲渡部門を除いた部門で経営を継続している場合には、譲渡部門で働いていた労働者のうち、譲受会社に承継されない者について、営業譲渡に伴って譲渡会社との労働契約関係に変更が生じるものではなく、そのまま譲渡会社との労働契約が継続する。これは、譲渡会社が転籍を求めたがそれを拒否した労働者であっても、当初から譲渡会社が転籍を求めなかった労働者であっても、同じである。

譲渡会社と譲受会社との営業譲渡を巡る交渉において、譲渡部門の労働者すべては譲受会社に承継しないこととなった場合には、譲受会社に承継されない労働者について、譲渡会社が使用者としての雇用責任を負っている。営業譲渡によって当該部門がなくなったとしても、譲渡会社は、当該会社全体として、雇用責任を果たさなければならない。すなわち、譲渡会社は、それらの労働者について、営業譲渡した部門以外の部門への配置転換など、雇用の継続に最大限の努力を払う必要があり、安易に整理解雇することは許されない。営業譲渡に伴う解雇については、事業所の一部閉鎖に伴い当該閉鎖部門の労働者を解雇する場合と同様に考えるべきであり、整理解雇に関する法理の適用があること、それまで働いていた部門が譲渡されたことだけでは解雇の正当な理由とはならないことなどを使用者に周知すべきである。

なお、EU 既得権指令においては、営業譲渡に伴って当該部門の労働者は譲受会社に承継することとされており、営業譲渡自体を理由とする解雇は禁止されているが、一方では、譲受会社が、営業譲渡に伴い、雇用に変更をもたらす経済的理由等により行う解雇については制限されていない。譲渡部門に余剰の労働者がいる場合に、我が国の制度では、当該労働者をそれまで雇用してきた譲渡会社に対応することになるのに対して、EU の制度ではいったん譲受会社に承継した上で譲受会社に対応することになる。譲渡会社の経営状況等にもよるが、我が国の制度が労働者にとって必ずしも不利益に働くわけではないと考える。

3) 倒産法制の活用を含め、譲渡会社が経営破綻している場合

倒産法制を活用した場合など譲渡会社の経営が破綻している場合において、企業再生等に向けて、営業の一部譲渡又は全部譲渡が活用されている。譲渡会社自体が経営破綻していることから、当該譲渡会社の全ての雇用を確保することは、一般的には困難であり、様々な努力によって、どれだけ雇用の場が確保できるのかが焦点となる。

このような場合には、譲渡会社の破綻処理・再建の過程を通じて、労働者の雇用や労働条件について、適切な配慮がなされることを期待することになる。このため、具体的には、会社更生法等法律に基づく手続等において、労働組合等に適切な関与の機会が与えられ、管財

人等が労働関係法を遵守し、裁判所が手続の過程で雇用等に適切な考慮をすることによって、対応すべきである。

4) 新会社を設立し、営業を全部譲渡する場合

累積債務の精算、信用力の向上など、様々な理由で、既存会社が新たに会社を設立し、当該新設会社に全営業を承継させるケースがある。これらのケースで、すべての労働者をそのまま承継するものもあるが、新・旧会社の実態が変わらないのに、一部の労働者を承継しないケースの中には、労働組合活動を嫌って、労働組合員を排除するものなど、問題がある事例も含まれている。

このような問題のある事例については、Ⅲ 2 で記載した裁判例のように、資本系列、役員関係、本店所在地、営業目的、企業施設、従業員等の関係から、譲渡会社及び譲受会社間の同一性がある場合で、その法人格が形骸化しているとき、あるいは、解雇法理や不当労働行為制度の適用を回避するために法人格が濫用されたものと認められるときには、法人格否認の法理を用いて、譲受会社と労働者との間における雇用関係の存在が認められている。

同じ経営者の下で、新たに会社を設立して、営業を全部譲渡する場合には、労働者の承継に関して、不当労働行為に当たる行為や解雇に関する法理を潜脱することはあってはならない。このような事案については、当然、不当労働行為法理や権利濫用法理により救済が行われるものであるが、そのような事案が生じることがないように、この点を明確に示して、使用者に周知を図るべきである。

5) 既存の会社に、営業を全部譲渡する場合

譲渡会社が既存の別会社に営業を全部譲渡し、会社を解散する場合は、実態としては吸収合併に類似したものとなる。しかし、この方式の場合には、合併と異なり、権利義務関係の承継は特定承継となり、譲渡会社及び譲受会社間で合意された範囲で権利義務関係が承継されることとなる。

譲渡会社が、合併ではなく営業の全部譲渡を選択する背景としては、商法の資本に関する原則により、合併において債務超過企業を吸収合併することができないということがあげられる。すなわち、譲渡会社が大幅な債務超過にあるなど、経営上問題がある場合に、この方式が使われるものと考えられるが、譲渡会社に経営上の問題はなく、譲渡部門も採算上の問題がないような通常の場合に、このケースに該当する事例はみられない。

債務超過に陥っている企業について、すべての労働者を承継して営業を引き受ける企業があれば、雇用の観点からも望ましいことはいうまでもないが、現実には、経営上問題がある会社をそのまま受け入れる企業を見つけることは難しい。

営業譲渡に際して、譲受会社にとっては、その部門が将来採算がとれるようになるかが大きな関心事であり、譲受会社が受け入れる労働者数は重要な交渉事項となる。この場合に、

必ず労働者全員の受け入れを求めることとなれば、債務超過企業において営業譲渡先を見つけることがかなり困難となることは容易に予想される。

このような場合において、譲渡会社は、譲受会社との間で労働者の受け入れに向けて努力すべきであるし、譲受会社に承継されない労働者の再就職等についても努力すべきことは言うまでもない。この点における譲渡会社の積極的な努力を奨励すべきである。

6) 承継対象労働者の選定について

譲受会社が譲渡部門の労働者全員の承継を希望する場合は問題ないが、譲受会社が譲渡部門の労働者のうち一部の承継を希望する場合には、承継する労働者の選定が問題となる。

営業譲渡に際して、譲受会社が承継する労働者の職種、人数等については、譲渡会社と譲受会社との間の交渉で決まる。それを受けて、譲渡会社において、労使協議等を経て、承継対象となる労働者の選定基準が決まり、具体的な人選、同意の取り付けが行われることになる。

この場合に、労働者の理解を得て円滑に手続きを進めるためには、労使協議において、承継対象となる労働者の選定基準について、適切に協議されることが必要である。

また、具体的な人選に当たって、労働組合員について不利益な取扱いをすれば労働組合法の不当労働行為になり、労働委員会による救済の対象になる。また、第154国会に提案されている人権擁護法案（審議未了のため、次期国会に継続審議）が成立すれば、人種等を理由として労働契約の承継について不当な差別的取扱いをすれば、同法に基づく救済の対象になる。また、客観的な合理性を欠くような理由で、特定の労働者を承継の対象から排除することは、公序良俗違反等の問題を生じさせるおそれがあることも考慮すべきである。少なくとも法律に違反するような取扱いが行われることがないよう、譲渡会社及び譲受会社に対して周知を図る必要がある。

(3) 労働契約承継に伴う労働条件の変更

営業譲渡に伴って労働契約が承継される場合に、譲受会社の賃金体系に合わせるなどのため、ある程度の労働条件の変更が行われている例が多い。譲受会社において労働条件が下がる場合には、譲渡会社が一時金を支払うなどの対応が行われている例もある。また、不採算部門の譲渡の場合などには、かなり労働条件が引き下げられている例も見られる。

一般に、労働条件の変更は、両当事者の合意がある場合及び変更に合理的理由がある場合に認められる。営業譲渡に伴う転籍には個別の同意が必要であるので、通常は、転籍後の譲受会社における労働条件を示した上で、労働契約の承継について同意を得ており、労働条件の変更についても併せて同意があるものと考えられる。この場合に、譲受会社への承継による雇用継続のため、止むを得ず労働条件の引下げに同意している場合もあると思われるが、法的には本人が同意したかどうかで判断することにならざるを得ない。

なお、労働契約の承継について同意を得る際に、譲受会社における労働条件を明示していない場合には、労働条件の変更までは同意していると判断することは困難である。そのような場合には、理論的には、譲渡会社における労働条件がそのまま継続することになる。

いずれにせよ、労働条件の変更を巡る紛争が生じないように、譲受会社において労働条件が変更されるのであれば、譲渡会社は、労働契約の承継に関する同意を得る際に、労働条件の変更を含めて、労働者の同意を得る必要があり、譲渡会社及び譲受会社が適切な対応を行うよう、これらの考え方を周知する必要がある。

(4) 労働組合、労働者との協議等

1) 労働組合

譲渡会社において、労働組合等が組織されている場合には、譲渡会社は営業譲渡に際し、当該労働組合等に対して、営業譲渡を行う背景、状況等の説明、労働者の承継、労働条件の取扱い等について協議を行っており、協議のための期間が短いという指摘はあるものの、大きな問題は生じていないと考えられる。

営業譲渡が労働者の理解と協力を得て円滑に行われるためには、労働組合等と適切な協議が行われることが必要である。このため、労働組合が組織されていない場合を含め、労働者代表に情報提供が行われ、労働者代表と協議が行われるよう、適切な対応がなされるべきである。

労使協議制については、この研究会における直接の検討課題ではないが、かねてから様々な論議があり、直ちに法制化がなされる状況にはないものと思われる。労働契約承継法の立法過程において、労使協議について議論が行われ、結局、国会における修正によって、労働契約承継法第7条に、「雇用する労働者の理解と協力を得るよう努めるものとする。」という努力義務規定が設けられたところである。このような状況に鑑みれば、営業譲渡の際の労使協議について、法制化するのは難しいとしても、譲渡会社において適切な対応が行われるよう、労使協議のあり方等を示して、周知を図るべきである。

この場合における労使協議の在り方については、労働契約承継法に基づく指針において示されている会社分割の際の労働者代表との協議に準じたものとするのが適当である。また、可能な限り早く協議が開始されることが望まれる。

また、営業譲渡に伴う労働契約の承継、労働条件等に関しては、労働組合法上の団体交渉事項に該当するので、譲渡会社は労働組合と誠実に団体交渉をしなければならないことは当然である。

2) 労働者

営業譲渡に伴って譲受会社に転籍させる場合には、該当労働者の個別同意を得る必要があり、通常は、その過程で、譲受会社で従事することとなる業務、就業場所等について必要な

説明が行われ、労働者の希望も聴いた上で、転籍についての話し合いが行われている。

労働者の同意に関して、労働者が営業譲渡に関する全体の状況や譲受会社の状況などについて十分に理解した上で、譲受会社に移るか否かの判断がなされることが必要である。民法第625条第1項は、労働契約の承継について個別同意を必要としているが、これは労働者が必要な情報を知った上で同意することが前提となっているものとする。

譲渡会社における個別同意の手続きが適切に行われるよう、個別同意を求める際における労働者への情報提供等について、適切な対応のあり方を示す必要がある。

(5) 労働協約の承継

営業譲渡時における労働協約の承継の法的性格は、特定承継であることから、労働協約の譲渡には、譲渡会社及び譲受会社間の合意とともに、譲渡会社と当該協約の一方の締結者たる労働組合の同意を要する。

営業譲渡時における労働協約の承継については、個々の事例によって承継されるケース、承継されないケースがあるが、譲受会社が労働協約の承継を拒否した場合には、労働組合はあらためて団体交渉を行い、労働協約を締結しなければならないことになる。

この点について、営業譲渡の法的性格が特定承継であることに鑑みれば、労働協約についてのみ、特段の取扱いをすることは適当ではないと考える。いうまでもないが、譲受会社に当該労働組合の組合員が承継されている限り、譲受会社は当該労働組合と誠実に団体交渉をする義務がある。

(2) 合併

合併の場合には、合併の効力発生の時に現に存在する解散会社のすべての権利義務が存続会社又は新設会社に包括的に承継されることになる。すなわち、労働関係についても、解散会社のすべての労働者の労働契約上の地位と内容は存続会社又は新設会社に包括的に承継され、解散会社が締結している労働協約はそのまま存続会社又は新設会社に承継される。このため、合併の場合には、特定承継である営業譲渡や一部の労働者の労働契約が包括承継される会社分割と異なり、労働契約や労働協約の承継について、基本的には、法的な問題はない。

合併の際に労働契約は包括承継されるので、その際の労働条件等に関する留意事項は、労働契約が包括承継される会社分割の場合と同じである。労働契約承継法の指針の労働条件等に関する事項の記述を参考に、合併の場合の留意事項について、周知することが適当である。

また、合併の場合にも、労働契約は承継されるとはいえ、企業組織は大きく変更されることになるので、労働組合や労働者に対して、新しい会社の概要などに関する十分な情報が提供される必要がある。この点について、営業譲渡の場合に準じて、情報提供や労使協議のあり方を示すべきである。

(3) 会社分割

平成 13 年 4 月 1 日より施行されている会社分割制度を用いた組織再編が、活発に行われるようになってきているところである。

これに伴う労働契約の承継等に関しては、同日より労働契約承継法やこれに基づく指針等が施行され、一定の労働者保護が図られているところである。これらの施行状況をみると、施行後間もないこともあり、特別な問題は生じていないものと思われる。今後ともこの労働契約承継法やこれに基づく指針等に沿って適正な措置が講じられることが重要であり、そのための周知啓発が十分に図られることが必要である。

会社分割については、法律施行後まだ間がなく、検証する事例も少なかったことから、本研究では、主たる検討の対象とはしなかった。今後の状況を見つつ、必要に応じて検討することが適当であると考えられる。

●安東泰志〔フェニックス・キャピタル CEO〕

「事業の再生にはカリスマ経営者が必要だ、との意見は信じない。再生は、事業のことをよく知る従業員によってなされるものであり、従業員の暗黙知を活用することからしかできない。」・・表面的に形にこそなっていないが、社内に存在する事業に関する有益な情報を、経営目標達成に有効な方向へ導くことが事業再生の中心課題だと、安東氏はいう。

(『事業再生ファンド』 p105)

●清水直〔弁護士〕

企業を担っている人の中心は管理職者である。・・この集団を活性化させなければ、企業は生き返らない。管理職者こそ、企業再建の牽引車であるからにはほかならない。なのにリストラとなると、年齢が高いのと高給を取っているので、管理職者から人員整理をする傾向がある。・・再建の期間は5年・10年とかかる。・・40歳代前半から30歳代の人間が中心とならざるを得ない。ということは、係長・課長・次長クラスに人材が残っているかどうか、企業の再建の将来を占うポイントとなろう。その意味で、経営が苦しくなると管理職手当をカットしたり、賃金の10%カットを実施する多くの例は、余り歓迎できる施策ではない。働きのない人は辞めていただき、働く人には相応の賃金を払うのが人を使う基本である。

(『あきらめるな！会社再建』 p109-111)

・・健全な労働組合の存在は経営者の横暴を防ぐ面もある。これは株主総会の活性化と併せて、経営者が資本家と労働者の双方のバランスの上に立って、謙虚な姿勢の下に、経営者として「善良なる管理者の注意義務」を旨として経営に当たるためには必要なことである。

(同 p113)

●奥野善彦〔弁護士〕

・・第三の教訓は、あらゆる会社整理の原則は、債権者への利益の極大化と従業員の雇用の確保にあるということが、旧日本リースでも二度三度立証された点である。・・・・・会社の倒産はもっぱら経営者の判断のまずさから惹起させられたもので、一般の従業員はある意味では債権者と変わらない被害者だといっている。そうした中で、従業員の解雇という事態にでもなれば、経営者の責任を従業員に一方的に押しつける結果になる。これでは従業員の士気が高まるはずはない。会社の再建を図ろうとするなら、従業員の雇用の確保が原則になるゆえんである。

第四の教訓は、・・・更生会社から挽回できるか否かは、ひとえに「人」の問題にかかっているということだ。その点、旧日本リースは実に賢明な社員が多かった。会社更生法適用申請という事態になったときに「これでわれわれは生き残れる」と感じられるだけの度量を、一部の社員は備えていた。また、私たちが入ってさまざまな難局に対応する際にも、「これは考え方が違う」と論ずる場面はほとんどなかった。したがって、更生会社になっても社員の士気は衰えるどころか、ますます高まって連日にわたる徹夜作業を精力的にこなしていく。こうした優秀な社員がいたからこそ、「絶対に不可能」とされていた金融機関の再建が実現したのだと、私は思う。

(『会社再建 史上最大の巨大倒産管財人の記録』 p321-322)

●和田勉〔経済ジャーナリスト〕

企業の経営再建は、借金を減らすという財務面の改善だけでは終わらない。むしろ、その企業で働く人々が新しい仕事の仕方や、たいていは低くなる報酬にどれだけ対応できるかという、従業員の意識改革のほうが難しいと思う。それは、どれだけ危機感を持っているか、という心理的な要素が大きいからだ。・・・経営の失敗により、法的整理で倒産や破産のレッテルが貼られるのは、その企業の従業員が気の毒である。しかし、その悔しさがあるからこそ危機感は頂点に達し、再建への意気込みも強くなる。シーガイアやベネックスで再建に一生懸命がんばる従業員の人々を見たとき、私は感動すらした。

（『企業再生ファンド』 p147-149）

●富山和彦〔産業再生機構 COO〕

安易な人員削減による縮小均衡は、逆に組織崩壊を起こす危険がある。人材なくして事業再生はない。

（2003/5/24 『週刊東洋経済』）

特に、戦略遂行の原動力、戦略立案の基となる競争力の源泉を突き詰めると、結論はおのずと「ヒト（人材）」となります。このような自社（の当該事業）における人材の質・量両面の見極めと活用が、事業の回復・強化の死命を決することになります。

（富山氏が社長をつとめていた CDI のニューズレター）

●西岡明賜〔マイカル社長〕

（「人員削減はやらないのですか」という質問に答えて）

「自分がクビにされることを考えるとどう思いますか？私はクビにされるのがいちばん嫌ですから、それは絶対に避けたい。私の個人的な意見ですが、人員削減をしないというのは、企業再生の中では最も重要なポイントだと思っています。」

「もちろん、大幅な人員削減、基幹工場の閉鎖という大規模リストラによって再生した企業もある。短期間には結果も出るし、経営者の成果としては素晴らしいと思う。だが、経営者の価値は、今ある資源を最大限に活かして、それを拡大し、成功につなげることにあると思います。もちろん、この手法で取り組んだ方が明らかに時間が掛かる。しかし、元々の『よい文化』を捨てずに再生すること、そして、長期的な発展を考えるのであれば、このやり方が最適だと考えています。」

（2004年6月16日 nikkei.bp.jp インタビューより）

●岡田卓也〔イオン名誉会長〕

危機感を共有した会社は強い。同じ資質を持った従業員でも、（ダイエーに移籍した社員とヤオハンに残った社員では、）その後の真剣さが違った。過剰債務を抱えている企業は、延命策を続けるよりも、一度潰した方が、再生は早い。そのことをヤオハンが証明したのではないか。

（『日経ビジネス』（2002年4月29日号））

●永守重信〔日本電産社長〕

一度潰して法的整理をした企業を買って再建する、という方法には反対です。確かにコストも安く、荷物も少なくなっていて再建も早いでしょうが、従業員の心はズタズタです。よって私は、潰れる寸前の会社を買収して雇用を守りつつ再建することに意義があると考えて今日までやってきています。

（『事業再生要諦』 p40-41）

「日本電産の永守社長は、20社を超える企業買収をしながら業績を拡大し高い利益を出されているが、私が事業再生に関するお話を伺った際、次のような感銘深い話をされた。ある日、今は功成り名を遂げた京都のベンチャー企業の先輩であるI会長に、「永守さん、あんたは会社を高く買いすぎや。会社は倒してから買うものだ」と言われたことがあるそうだ。永守さんは、「そういう考え方もあるのかも知れないが、私の考えは違う。私は駄目になった会社の『人材』を買っているのであって、資産を買っているのではない。倒産した会社にはいい人材は残っていない。経営が駄目で傾いている会社にはまだ人材だけは残っている。経営が悪いために士気が落ち、くじけているだけだ。そんな企業を買って空気を変え、文化を変え、士気を上げ、立て直すのが私の経営だ」と語られた。」

(経済産業省経済産業政策局産業構造課長石黒憲彦氏のコラム第13回「『志本主義』のすすめ」より。 http://bizplus.nikkei.co.jp/colm/colCh.cfm?i=t_ishiguro13)

●越純一郎 [シグマソリューションズ代表取締役]

社員の目が輝いている企業は勝てるし、そうでない企業は勝てない。これは好・不況には関係ない。倒産企業でも、通常の企業でも同じである。再生に向けて社内のベクトルが揃い、人間が変わったように前向きに、明るく、生き生きとして、力強く車輪が回転し始めないと再生は不可能である。企業の再建の前に、人の再建なのである。

(『事業再生要諦』 p42)

労働政策研究報告書 No. 30

人材・雇用の面からみた事業再生 - 5社の事例研究から -

発行年月日 2005年5月10日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(編集) 研究調整部研究調整課 TEL 03-5991-5104

(販売) 広報部成果普及課 TEL 03-5903-6263

FAX 03-5903-6115

印刷・製本 有限会社 太平印刷

©2005

*労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL <http://www.jil.go.jp/>)