

第Ⅲ部

ケースレコード

第Ⅲ部 ケースレコード

はじめに

1. ケースレコードについて

本パートでは、事業再生過程における雇用・人事管理の実態を各事例に即してより詳細に明らかにすることを目的として、事例調査を行った会社についてのケースレコードを取りまとめている。

ケースレコードの執筆にあたっては、ヒアリング調査で聴取した情報や、調査の際にインフォーマントから入手した資料のほか、事前に収集しインフォーマントに内容について確認した新聞・雑誌記事を活用している。新聞・雑誌記事は本来出典を明らかにすべきものであるが、事業再生という事象の社会的影響から特に匿名性の保持に留意すべきであると判断し、新聞雑誌記事については「新聞雑誌記事より（掲載年月）」と注に記載するに留め、新聞名・雑誌名を巻末の「参考文献」のパートに一括して掲載した。

ケースレコードの対象となった会社は「A社」、「D社」といった形で表記しているが、各社のアルファベットの表記は第Ⅱ部で取り上げた際の表記と揃えてある（つまり、このパートの「A社」は、第Ⅱ部で取り上げられている「A社」と同一の会社である）。また、スポンサー企業など当該事業再生に関連した会社も仮名で表記しており、事業再生に係る諸個人については名前を一切掲載していない。

2. 取り上げたケースの特徴

取り上げるケースの選択にあたっては、事業再生に関する主要な項目（再生のために活用した制度的枠組み、スポンサー、労働組合の有無）における相違を考慮し、かつ事業再生過程における雇用・人事管理について比較的多くの情報を得ることができたケースを優先した。事業再生の主要項目について見たときに、取り上げた各ケースがどのように位置づけられるかについては、**図表3-P-1**に示してある。

再建型倒産手続の開始申請をきっかけに事業再生に着手した事例を、本パートでは7事例取り上げている。商社Q社（**事例5**）は会社更生手続の開始を申請した時点では企業別組合が存在していたが、事業再生の過程において組合が解散し、再生のための取組みも専ら経営主導で行なわれてきたので、「組合無し」の事例として取り上げた。また、機械設備製造業H社の事例（**事例3**）は、スポンサー無しの自力再生における雇用・人事管理上の課題を顕著

に浮かび上がらせていると同時に、今回調査した事例では数少ない、労働組合（従業員）主導の事業再生の実態を示すものともなっている。産業再生機構の支援枠組みを活用した事例からは、労働組合の有無に着目して、2つの事例（労働組合有り：一般機械製造業W社、労働組合無し：小売業V社）を選択した。

本パートで取り上げた9事例を業種別に整理すると、4社が製造業、5社が非製造業である。また、事業再生着手時の従業員（正社員数）規模別では、100名以上300名未満が機械設備製造業H社とプラスチック製品製造業T社、小売業A社と観光業D社が従業員1000名を超え、残る5社はいずれも従業員300名以上1000名未満の企業である。

図表3-P-1 収録ケースレコードの異同

| | | 事業再生過程における企業内組合の有無 | |
|---------------|------------------|--------------------|-----------------------|
| | | 組合あり | 組合なし |
| 再建型倒産手続を活用 | スポンサーが 事業会社 | 小売業A社 ホテル業O社 | 商社Q社 プラスチック製品製造業T社 |
| | 投資ファンドが スポンサー | 観光業D社 | 菓子製造業U社 |
| | スポンサー 無し | 機械設備製造業H社 | |
| に産業再生機構 活用 | | 工作機械製造業W社 | 小売業V社 |

＜事例 1 小売業 A 社¹＞

1. 経営悪化の経緯

A 社は 1963 年に開業された小売業の企業である。日本経済の成長に歩調を合わせて、順調に事業を拡大してきたが、1990 年代後半以降、景気低迷による国内消費の冷え込みから売上が思うように伸びなくなった。また、事業を拡大していく過程で、多店舗展開や小売業以外の事業分野への進出を盛んに行ってきたが、こうした活動を支えるために金融機関の借入れがかさみ、多額の有利子負債を抱えることとなった。経営状況は次第に悪化していき、2001 年 2 月期には、70 億円の経常赤字を出すに至った。

2001 年 1 月には、経営状態の改善のため三ヵ年計画を策定し、この計画に基づいて負債削減に向けた関係会社の整理、不動産売却、赤字店舗の閉鎖、希望退職者募集などを進めていった。しかし、こうした合理化策も効果をあげることなく、業績が上向くことはなかった。

2001 年 9 月、経営陣は自力での経営再建をあきらめ、裁判所に民事再生手続の開始を申し入れた。しかしながら、民事再生手続の申請後も経営陣の体制が固まらず、しばらくの間、事業再生に向けて動き出すことができなかった。結局、2001 年 11 月に支援先を決定した上で改めて会社更生手続²を裁判所に申請し、更生手続の開始決定をうけて、翌 2002 年から事業再生のための取り組みが本格的にはじめられることとなった。

2. 事業再生の概要

(1) 事業面での建て直し

A 社の事業再生にあたって必要な資金を提供³し、事業再生を主導した支援先は、同業の J C 社であった。法的手続きの申請後、A 社は 740 億円の資本金を 100%減資し、J C 社による 200 億円の出資を受けることで、J C 社の子会社となった。A 社の社長には J C 社から派遣された経営者が就任し、同じく J C 社から派遣された 4 人の経営幹部とともに事業再生の指揮にあたった。

A 社の経営悪化は、既に見たように急激な事業拡大と、本業である小売業での営業力の低下が主な要因となってもたらされた。法的手続き申請前は、分社化が積極的に進められてきたが、多角化による収益力の強化やシナジー効果といったメリットよりも、経営資源の分散

¹ このケースレコードは、①2004 年 5 月 24 日に実施した A 社労働組合委員長からのヒアリングの内容、②ヒアリングの際に入手した各種資料、③A 社の経営や民事再生手続・会社更生手続に関する新聞・雑誌記事に基づいている。

² この会社更生手続は 2004 年に改正される以前の旧・会社更生法の規定に基づく。

³ 事業再生に必要な資金のほか、A 社は、法的申請直後の法的手続の申請直後に通常の営業活動を維持していくための資金を必要としていた。これらの資金については、J C 社に信用保証してもらった形で、商品の仕入先などへの支払サイト（決済期限）を延長してもらったり、DIP ファイナンスを活用したりして確保した。ただ、DIP ファイナンスについては通常の借入れよりも利子が高く設定されているため、A 社は短期でこれを返済した。

やグループ内でのコミュニケーションの悪化などのデメリットが顕在化していた。そこで新経営陣は、法的手続申請以前から行われてきた不採算事業の統合・整理を続け、A社の事業分野をもととの本業である小売部門に限定して、経営効率の向上を目指した。具体的には、小売以外の事業を行っているグループ子会社をグループ外の企業に次々と売却し、あるいはA社の一部門として統合していった。

また、営業力の強化のため、これまでの仕入れ体制や店舗の内容の見直しが進められた。子供向け商品や家庭用品の売り場について、一部店舗で実験的な改装が手がけられ、新しい店舗のあり方の模索・検討が続けられた。衣料分野では、これまでトップ&ボトムアイテム別に仕入れ・販売を行ってきたのを、年代別・スタイル（エレガント／カジュアル）別にコーディネートした上で、商品を仕入れ・販売する仕組みづくりが進んだ⁴。さらに、営業力強化の一貫として、自社ブランド（ストアブランド）商品の開発にも力が注がれた⁵。

本業への回帰や仕入れ・販売体制の見直しとともに、コスト削減の取り組みも進められた。各店舗では、コンセッションナリー（営業委託）売り場の縮小⁶や、販促費（特にチラシにかかる費用）の削減によって運営コストの軽減が図られた。また、こうした取り組みによっても今後黒字に転換する見込みのない店舗は閉鎖されていった⁷。さらに、仕入れや商品開発などをJ C社グループの一企業としてグループ共同で行う体制に切り替えることで、大口の仕入れによるコストの低減や、商品開発費の節約を図っている⁸。

（２）財務面での建て直し

一方、A社が法的手続申請前に負っていた約1兆9000億円にのぼる債務の処理については、法的手続申請後から会社更生法の規定に沿って更生計画⁹の作成に向けた債権者との調整が行われた¹⁰。更生計画案は2003年6月にまとめられ、同年9月に裁判所で認可された。

更生計画では、A社に対する約1兆9000億円の債権が約2000億円に圧縮され、A社は2012年までにすべての債権の弁済を完了することとされている。債権の種類ごとに圧縮の状況を見ると、一般更生債権のうち、債権額30万円以下は100%、30万～100万円は30万円、100万～2000万円は30%、2000万～20億円は5%+500万円、20億円超は1.5%～4%が弁済される。一般更生債権については2004年中に弁済を完了するものとされた。

⁴ 新聞雑誌記事より（2004年11月）。

⁵ 新聞雑誌記事より（2005年5月）。

⁶ 2005年5月の新聞雑誌記事によれば、コンセッションナリー売り場の規模は、2005年2月時点で、更生手続き申請時の50%まで縮小している。

⁷ A社の店舗数は、2001年2月：128店→2002年2月：139店→2003年2月：121店→2003年12月：113店と、推移している。

⁸ JC社グループとの共同で仕入れや商品開発を実施した例としては、婦人靴やカバンの商品開発が挙げられる。この商品開発にあたって、A社はJC社と提携してイタリアなどの展示会で情報を収集し、生産もJC社グループを通じて中国などのメーカーに一括生産を委託することでコストの引き下げを実現した（2004年8月の新聞雑誌記事より）。

⁹ この更生計画は、A社と、更生計画によりA社に吸収合併される子会社8社を対象として含むものである。

¹⁰ A社の法律管財人は、A社が3000億円超の公募債を発行していたため、更正手続きでなければ、債権者間のスムーズな調整が難しかったと述べている（2004年12月の新聞雑誌記事より）。

更生担保権は2年余りの据え置き後、全額が8年間分割で弁済されるという計画を基本とするが、管財人が裁判所の許可と更生担保権者の同意を得て、繰上げ弁済できることとされた。A社の法律管財人によれば、これは、更生担保権者による早期回収を実現し、激化する業界内での競争を考慮して、「更生会社」というハンディをできるだけ早くはずすことを可能にするための措置であった。また社債の弁済率は、個人向けが購入額の3割、機関投資家向けは1割とされた。

労働債権としては、賃金の未払いや立替払い制度の活用がなかったため、退職金の支払いのみが残されていた。この未払いの対職員については、優先更生債権として、更生計画認可決定後3ヶ月以内に全額弁済された。

3. 事業再生に伴う雇用・労働条件の変動

コスト削減の一環としての人員・人件費の削減に向けた取り組みは、A社では法的手続申請以前からはじめられていた。2001年3月、A社は管理職を含む40～59歳の正社員を対象に希望退職を募集し、これに応じた約1400人が退職した¹¹。法的手続を申請してからは、解雇・退職募集は行っていない¹²が、新たな正社員の採用も行われていない。人員の補充はすべてパートタイマーによっており、人件費の上昇をできるだけ抑えている。

人員削減とともに給与・賞与のカットも実施された。正社員の給与は平均で5%削減され、定期昇給も凍結された。給与の5%カットは約2年半続けられた。また、賞与の支給は更生計画提出にともない停止された。ただ賞与に代わるものとして、その後、夏・冬に「経営再建協力金」がそれぞれ1ヶ月分ずつ（認可決定後の2003年冬は1.3ヶ月）支払われた。こうした措置により、年収が3割以上減った社員を現われた。

先に述べた新たな支援先が決まる前の社内の混乱や「倒産会社」で働くことに嫌気がさし、A社を離職する社員も次々に現われた¹³。しかし、業務の中核となる正社員、なかでも事業再生を今後担っていく若手正社員に数多く離職されてしまうと、事業再生が立ち行かなくなるため、給与・賞与の削減にあたっては若手正社員への配慮が見られた。給与の削減にあたっては、月給18万円以下の正社員は削減の対象とならず、そこから削減率を徐々に上げていき、最大で10%削減という形がとられた。経営再建協力金も高年齢社員の支給額は0.5ヶ月分に減額する分、若手正社員には平均よりも多い1.2～1.3ヶ月分が支払われた。

¹¹ この希望退職募集に応じた従業員には、自己都合退職金の2倍の退職金（50代以上はさらに割増率をプラス）が支給された。

¹² 閉鎖された不採算店舗や整理された子会社で働いていたA社正社員の雇用機会も、A社内に確保された。ただ閉鎖された店舗で働いていたパートタイマーについては、A社で継続して雇用することはなく、その時点で契約を打ち切るか、その店舗の近辺にある他の小売業の店舗に雇用を依頼している。

¹³ A社組合委員長によれば、特に民事再生手続き申立て後、JC社による支援が決まるまでの間に離職者が増加したという。また、離職者に対する会社による支援として、産業雇用安定センター（出向・転籍支援や在職者の職業紹介などに携わる公益法人）にA社から数人の社員が出向し、再就職支援などが行われた。さらに厚生労働省もA社の法的手続き申請を受けて、「A社再就職支援本部」を設置した。

図表 3-1-1 A社の従業員構成（2001年2月及び2004年3月）

| | 2001年2月 | 2004年3月 |
|-----------|---------|---------|
| 正社員 | 6000 | 4500 |
| パート(ロング) | — | 2000 |
| パート(ショート) | — | 20000 |

注. パートの人数は、月 173 時間勤務として換算。

4. 事業再生に向けた組織・人材マネジメントの見直し

(1) 営業力・販売力の強化にむけた取り組みと社内コミュニケーションの強化

事業再生にあたってはこれまでかかってきたコストを削減して、効率的な経営を目指すことと同時に、収益力の向上も達成しなければならない。A社の新経営陣は本業である小売部門に経営資源を集中することで、収益力をあげようとしている点は既にみてきたが、人事労務管理においてもこれをサポートする活動が行われている。

更生手続開始後、店舗の営業時間延長¹⁴とともに営業力強化に向けて打ち出されたのが、接客・あいさつの改善であった。また、こうした点も含めて、小売業を運営していく上での基本を徹底させるための従業員教育の充実が図られた。特に店長クラスの正社員は、従業員教育の最も重要な対象とされ、小売業専門の教育機関において1泊2日の研修を、2002年からすでに4回ほど実施している。この研修の参加者は延べ700人を超える¹⁵。

A社のように各地に店舗を構えて営業を行うという業態では、本部で立てた方針・計画を、各店舗に徹底するための施策が不可欠であるが、法的手続申請以前はそうした施策が十分に機能していなかった。そこで、法的手続申請後は、本部の事業再生に向けた方針や計画を徹底させるため、また、現場における顧客のニーズを本部の方針や計画に反映させるため、更生手続開始後は本社一店舗間のコミュニケーションの強化が進められてきた。本部の経営幹部層も参加する店長会議が毎週開催され、各店舗では店長会議の前日とその翌日にミーティングが行われて、本部の方針の伝達や課題の共有がなされた。このプロセスが定着していくにつれて本社と現場の溝が埋まり、その結果本社への不信感が払拭されて、従業員から寄せられる会社・仕事に対する苦情が減った。

(2) 新しい評価・処遇制度、キャリア制度の導入

社内における教育訓練やコミュニケーションの強化とともに、正社員を対象としたより成果重視的な人事処遇制度も導入された。更生手続開始後、それまで11等級あった職能資格を

¹⁴ 更生手続開始前は店舗の閉店時刻が20時または21時だったのに対し、更生手続開始後は、衣料品部門が21時、食品部門が23時又は24時に閉店時刻が遅らされた。

¹⁵ そのほか特筆すべき教育訓練の機会として、社長主催の読書会があげられる。この読書会は著名な経営者・研究者の著作を講読し、意見交換を行うというもので月に1度行われている。希望する社員は誰でも参加することができる。

6 等級¹⁶に再編する「ブロードバンド」化を実施することで、実績に見合った処遇を実現できるようにした。また、従来は、在級年数を満たし、かつ過去 2 年間に 1 つ以上 A 考課がないと昇給試験の受験資格が与えられず、かつ考課が属人的に行なわれることが多かったため不公平との声があったが、こうした考課についての要件を廃止した。つまり、ある資格等級に特定年数在留していれば、希望すれば標準の考課成績であっても昇格試験が受けられることとなった。昇格試験を人事考課については、透明性をできるだけ高めるため、考課項目は変えていないが、定量化するようになった。

さらに、「ジョブ・エントリー制度」という、やりたい仕事（店長、バイヤー等）に手をあげて、その仕事につくための研修を 1 年間受けられるという制度が活用されるようになった。また、「適材適所」を徹底するという趣旨から、法的手続き申請以前に比べると、従業員の転勤が活発に行われている。

上記の人事処遇制度や、社員の意向を重んじたキャリアアップ制度は、法的手続き開始以前から A 社で構想されていたが、経営低迷の中で十分に機能していなかったという¹⁷。

（3）パートの戦力化

A 社では、更生手続開始後、人件費を抑える為、正社員の採用を控え、退職補充はパートで行ってきた。そのため、パートの比重が増し、業務を円滑に遂行し、収益を上げていく為には、これまで以上にパートを戦力化していくことが必要となった。

パートの戦力化に向けて、A 社ではパートの処遇制度を 2003 年 6 月から新たなものとした。新制度の導入前、A 社の非正規社員は、時間給で 6 ヶ月更新の雇用契約の下、主に短時間勤務の「フレンド社員」と、月給、フルタイム勤務の「契約社員」に区分されていた。ところがこの区分のもとでは、フレンド社員の中で契約社員並みに勤務した社員の中から、勤務状況にみあった処遇が行われないため、不公平感があった。そこで、A 社では期間契約社員を処遇する制度を、「エキスパート社員制度」として一本化し、勤務時間によって期間契約の社員を E1 から E5 までの 5 つの資格に格付けすることとした。E3 から E5 に該当するエキスパート社員は、月 140 時間以上勤務で、ユニオン・ショップ協定により、組合員になっている。また、彼らは希望すれば、正社員になることができる。E3 から E5 に該当するエキスパート社員のなかには、売り場や、いくつかの売り場がまとまった単位を担当する人々もおり、店長になっているケースもある。

また、正社員は賃金カットが行われたが、パートタイマーは戦力化の必要性を考慮して、

¹⁶ 従来は 1 等級から 7 等級の上に、副参事、参事、次席、主席という資格が設けられていた。新制度では、1~3 等級を「S1」、4、5 等級を「S2」、6、7 等級を「S3」、副参事・参事を「S4」、次席・首席を「S5」とし、新たに「S6」という資格をその上に設けた。S5、S6 への到達は役職への就任とリンクしており、S5 は本社の部・次長、大型店の店長、S6 は事業本部長が該当する。

¹⁷ 「A 社は、人事制度とか言うのは、早くから、会社の業績が具合悪くなったから、厳しい制度をどんどんやっただ。ところが、残念ながら営業とか現場ではそれを使い切れなかった。厳しすぎて、怖くて。で、具合が悪くなった」（2004 年 5 月 24 日、A 社組合委員長インタビュー）

賃金カットが行われなかった。

5. 事業再生過程における労使コミュニケーション

(1) 企業内労使関係の概要

A社には、企業別組合が存在する。この組合には専従役員がおり、A社から提供を受けている組合事務所が社内に設置されている。また、組合員の範囲について経営側とユニオンショップ協定を結んでおり、この協定に基づいて、正社員ならびに、上述のようにエキスパート社員の一部が組合の構成員となっている

A社労組は更生手続開始以前から経営側と定期的に労使協議を行ってきた。更生手続開始以前は月1回、労使で「経営対策委員会」（労働側は組合3役、経営側は事業・財務・労務の責任者が出席）を開催し、事業計画等について報告を受けていた。更生手続開始後は、労使による「再建委員会」が月に1度開かれ、経営側が裁判所に報告した事項にかんする説明と、今後報告する事項についての話し合いをしている。その他に、3ヶ月に1回、中央労使協議会を開催している。この中央協議会は労使協定により、更生手続以前から設置されており、労使各15名により構成されている。なお、労使協定については、更生手続開始以前に締結した内容がヒアリング時点でも有効に適用されていた。

(2) 事業再生過程におけるA社組合の活動

A社が法的手続を申請する前に、再建のための3ヵ年計画が発表されるあたりから、A社労組の執行部は取引先からの情報で、自社の経営に危機感をもつようになった。ただ、経営施策は経営側の専権事項であり、組合としても月1回の経営対策委員会で報告は受けるものの、有効な対応策を打ち出して、経営側に実施させるまでには至らなかった。

A社労組の活動が活発になるのは、A社が法的手続を申請してから後である。突然の法的整理手続申立からJC社に支援先が決まるまでの数ヶ月間、A社の意思決定や指揮命令系統、職場は非常に混乱し、一時は経営を継続していくことも危ぶまれた。営業を継続しつつ破産を避けるため、A社労組は、職場の沈静化や、取引先への対応、店舗の指導、支援先探しなどの活動を行なった。

支援先がJC社に決定した後も、A社はJC社の労組との情報交換や、法的整理の手続を実施している他社からの情報収集、組合員の生活対策のための資金確保（労働金庫の低利特別融資制度の活用）など、事業再生に向けた様々な活動を展開した。なかでも力をいれていたのが、職場支援の取り組みである。その内容は、①組合の専従職員が手分けして、業績不振の店舗を回り、黒字化に向けたサポート運動を行ったり、数日間、店舗で従業員と働いて、改善事項を指摘したりするなどテコ入れをする、②国内視察団を組織して、組合役員に先進的な職場の見学をさせるというものであった。

A社労組が法的手続申請後、積極的に活動していく上では、A社労組が加盟するZY産業

別労働組合からの支援が不可欠であった。Z Y産別はA社が民事再生手続を申請してから2ヶ月の間、混乱するA社組合に多いときには10人もの専従スタッフを常駐させ、A社組合のサポートにあたった。支援先探しや管財人との交渉が成功裏に進んだのは、このサポートによるところが大きい。

(3) 裁判所・管財人との関係

更生計画中は、企業の弁済に影響を及ぼす事項はすべて裁判所の許可が必要となる。例えば、賞与、賃金については、労組が管財人に対して要請し、管財人は、賞与等の支給により弁済に支障をきたすことがないことを裁判所に説明し、裁判所の許可を得られれば支給できることになる。実際に裁判所が会社の経営状況を判断することが難しく、労働条件の変更があるかどうかは管財人の判断にかかっている。したがってA社労組がZ Y産別スタッフのサポートを受けながら、管財人と良好なコミュニケーションを実現してきたという。

＜事例 2 観光業 D 社¹＞

1. 経営悪化の経緯

D 社は、所在する地方自治体のリゾート構想が、総合保養地域整備法（通称：リゾート法）の指定を受けたことを踏まえ、ホテルやゴルフ場、その他のリゾート施設を運営する組織として、1988 年に第 3 セクター形式で設立された。設立時には地元の企業グループが資本金の約 4 割を、所在する県と市がそれぞれ 25% ずつを出資した。出資した地元の企業グループは、1960 年代から、地元で、ホテル、動物園、ゴルフ場などを経営していた。

D 社の各種施設の建築時期はバブル期と重なったため、投資額が当初予定を大幅に上回り、開業後も年間約 70 億円の金利負担となって、経営を圧迫した²。開業以来、営業損益は毎年赤字の状態が続いた。バブル期の後は利用客の減少が続き、経営不振はますます深刻化する。1999 年にはメインバンクからの新規融資が停止された。

2000 年には D 社に出資していた県が、基金を通じて 25 億円の補助金を投入したものの効果はなかった。D 社は、自力での再建を断念し、2001 年 2 月、会社更生手続（旧・会社更生法に基づく）を申請する。この直後の 2001 年 3 月期の決算では、売上高が 163 億円に対し、経常損失は 120 億円、累積赤字は 1340 億円にまで達していた。

2. 事業再生の取組み

（1）スポンサーの特徴

D 社が更生計画を申請した後、経営を引き継いだのは、それまで日本国内でいくつかの企業を買収し、事業再生の実績があった、外資系ファンド会社の AK 社であった。2001 年 5 月、D 社の保全管理人は、AK 社と業務の引継ぎに関する基本契約を締結する。その内容は、D 社を中心とするグループ 3 社³がそれぞれ 100% 減資をした上で、AK 社が 162 億円（資本金と資本準備金が半分ずつ、うち、D 社分は 90 億円）の第三者割り当てに応じるというものであった。

AK 社は 1995 年にアメリカで設立されたプライベート・エクイティ・ファンドの運営会社で、日本で活動を始めたのは 2000 年からである。AK 社の投資対象となった企業の事業分野は、産業機械、自動車小売、化学品、食品、金融など多岐にわたっている。

AK 社の投資戦略は、業界の規模が大きくなおかつ寡占あるいは独占が生じていない、戦略如何で競争力のある企業を作り出すことができる事業に投資を行うというものである。AK

¹ このケースレコードは、2004 年 6 月 1 日に実施した、D 社労働組合の委員長、書記長からのヒアリングの内容と、D 社の経営や会社更生手続に関する新聞・雑誌記事に基づいている。

² 新聞雑誌記事より（2004 年 6 月）。

³ D 社グループ 3 社はその後 2 社に再編され、さらに 2002 年 1 月にはこの 2 社が合併して 1 社体制となった。

社は、投資した事業の一部における成功で他の事業の失敗をカバーするというベンチャーキャピタルによく見られる投資活動を行うのではなく、事業分野・企業経営の分析をもとに、確実に収益のあげることのできる事業分野・企業を選択することを重視している。

投資を行う事業分野・企業の選択にあたっては、候補となる事業分野または関連事業分野で事業を成功させた経験をもつ人材を、「インダストリアル・パートナー」として招聘する。インダストリアル・パートナーは単に当該分事業分野に関するコンサルタントにとどまらない。彼らは投資する事業・企業が決まった際、自分もその事業・企業に投資することとなっているため、事業リスクを負担することになる。AK社のメンバーとインダストリアル・パートナーが合意に達した事業・企業のみが、AK社の投資対象になる。

ある事業・企業に対する投資が決まると、インダストリアル・パートナーは多くの場合、非常勤の会長にするが、時に自ら常勤のCEO（最高経営責任者）となって経営を指揮する。D社は後者に該当するケースで、AK社のインダストリアル・パートナーでホテルやリゾート業経営の専門家であるアメリカ人経営者がCEOとして派遣された。投資企業の株式は、AK社主導の速やかな経営革新・経営戦略の実施を実現するため、必ずAK社が過半数を確保することとしているが、一方で、投資企業の既存の経営陣に事業の成功に対するインセンティブを与えるねらいから、既存経営陣による株式所有も奨励している。また、事業の成功に向けて既存経営陣の協力をえるため、敵対的な投資・買収は行わないことにしている。

（２）事業面における建て直し

D社が営んでいた事業のうち、ホテル事業についてはアメリカのホテルグループであるHR社に、ゴルフ場経営は同じくアメリカのゴルフ場運営会社であるGL社に業務の運営が委託された。HR社からは、予約システム、経理、人事、調理などの部門に40人が派遣されて現場を指導し、またL社からも専門家が派遣され、立ち上げ時は50人程度がいた。AK社は、HR社、GL社のノウハウを導入することで、現場の改善を図るとともに、両社の高い知名度を利用客の増加につなげるねらいをもっていた⁴。実際、ホテル事業では、R社の国際的なネットワークが、外国人の集客や海外企業の報奨旅行などの呼び込みに寄与した。

組織の運営体制が改められると同時に、施設の充実に向けた開発計画が実行に移された。第1期の開発計画は、2002年6月に発表され、ゴルフ施設のリニューアル、新設、ホテル・レストランの一部改装に25億円が投資された。続いて、2003年12月に発表された第2期開発計画では、35億円を投資して、主にスパ（温泉）事業の整備が行われた。こうした施設整備を通じて、韓国、台湾などアジアからの旅客と国内富裕層を呼び込みが図られた。

一方で、メインの施設に投資を集中させるため、事業や施設の売却、閉鎖も進められた。更生手続き申請前にD社が経営していた動物園は、2001年8月、D社に出資していた市に売

⁴ 国際的に知名度の高いブランドの活用は、後述するスパ（温泉）部門の運営においても実施された。2004年10月に開業したスパ部門は、東南アジアを中心に高級リゾートを展開する企業に経営が委託されている。

却され、維持コストのかかる大規模プール施設は休業することとなった⁵。また、後に詳しく触れるが、日常業務の運営体制の見直しによる従業員の削減や、物品の仕入れ体制を再検討することによるコストの削減なども行われた。

(3) 財務面における建て直し

更生手続きを申請した時点で D 社グループ 3 社の負債総額は、約 3200 億円であった。そのうち銀行や生命保険会社などからなる融資団向けの債権約 2635 億円に対しては、担保権分の弁済額として計 104 億 4800 万円を提示した。この提示額は債権額の約 4% で、残り約 2531 億円は、弁済の優先順位が低い一般更生債権として取り扱われることとなった。担保権の対象は、主施設のオーシャンドーム、ホテルやゴルフ場などの土地、建物などで、弁済後は、担保権を外れ、スポンサーである AK 社に施設が引き渡される。

また、共益債権 42 億円（退職金約 25 億円、再就職会社との契約費用約 1 億円等）、更生担保権 96 億円、租税債権（延滞金などを除く）31 億円、優先的更生債権 2 億円、合計 170 億円は 100%一括弁済されることとなった。さらに、一般更生債権 5308 億円のうち、約 0.04% の約 2 億円が一括弁済分に回った。

なお、労働債権は退職金債権のみで、AK 社への会社売却代金などから一括弁済された。

結局、D 社が更生計画により支払わなければならない債務は約 172 億円にまで圧縮された。この更生計画は 2001 年 7 月に提出され、8 月に裁判所の認可を受けた。9 月下旬には債務の弁済が完了し、10 月に更生手続き終結が宣言されるという、異例の速さで処理が進められた。

3. 事業再生に伴う雇用・労働条件の変動

(1) 正社員の削減とパート・アルバイト・アウトソーシング化の推進

AK 社による支援が決定した後、2001 年 8 月に約 1400 人の正社員はいったん全員解雇された⁶が、その翌日、管理職など 132 人を除いて再雇用された。再雇用の際には、それまでの労働条件が維持された。再雇用されなかったのは、約 20 人の役員全員と、管理職が約 100 人、および 40 歳以上の社員数人である。AK 社は再雇用者数の枠を示したのみで、解雇者の選定には関与しなかった。解雇者の選定は、D 社に元からいた経営陣・管理職層によって行われ、後に紹介する D 社労働組合からは組合員の解雇は避けるよう、要請が行われた。

また、上述したように D 社の動物園事業は、所在する市に売却されたが、動物園職員（正社員 26 人と常勤アルバイト）は全員、職位、職名、給与などの労働条件もそのまま再雇用された。

2002 年 3 月には、「経営改善計画」の発表にあわせて 200 人規模の希望退職が募集された。

⁵ そのほかにホテルやゴルフ場が 1 つ地元の医療法人、社会福祉法人などに売却されたり、別のホテルが閉鎖されたりした。なお、休業中の大型プール施設に着いては、第 3 機の投資計画において、改装が予定されている。

⁶ このとき、旧会社の規定に沿って、全員に退職金が支給された

このとき、社長は、希望退職は一回限りとの見解を提示した⁷。この募集に応じて200人が5月に退職した。同時に、2002年2月時点で約660人いたパート・アルバイト従業員が雇止めにより、約300人削減された。

退職者に対して、2001年8月⁸の際は、雇用されなかった元役員や元管理職ら5人が世話役となり、「D社OB再就職支援ネットワーク」が結成された。この組織は、未就職者への仕事の紹介や斡旋を続け、約60人が再就職した⁹。2002年5月の希望退職募集の際は、退職者の年齢に応じて3～12ヶ月分の割増退職金(前年にすでに一度退職金が支払われているので、割増分に相当する部分のみ)が支給された。これとあわせて、再就職支援のために、民間会社と契約し、希望者は再就職支援サービスを利用できることとした。このサービスを利用しない者には、さらに退職金を1か月分上積みした。再就職支援サービス¹⁰は、希望退職者の3～4割が利用を希望¹¹し、そのうちの9割ほどが再就職できた。多くは人脈を活用した再就職であったという。再就職先の業種はバラバラだが、県内企業への再就職がほとんどであった。

D社では、法的整理を申請する以前の1996年頃から正社員の新規採用はしていない。近年では、年間50～60人程度の正社員が離職しているが、その一部はパート・アルバイトで補充している。また、従業員食堂、客室清掃、洗い場の業務は外部の業者に運営委託し、あわせて当該業務の担当従業員が委託先の企業に転籍している。その際には、経営側と労組が協議し、その業務を担当していた従業員に移籍の意向を確認することと、移籍先で、1年間はこれまでの賃金を維持することとした。結果的には、該当の従業員はその業務の専門職であり、他の仕事に変わりたくない、仲間と離れたくないといった理由から、ほとんどの従業員が移籍することを選んだ。

(2) 労働条件の変更

年間休日は、法的手続き申請以後、120日→104日→96日と減少傾向にある。労働時間制度は申請以前と変わっていないが、人員削減の結果、残業が増え、休日出勤も増える結果となった。1人2役、3役は当たり前で、経営陣の厳しい要求についていけず、辞めていく従

⁷ この社長の見解に対し、当時のD社労働組合委員長は、「会社側は赤字を止めることが次の投資の条件と言っている。売り上げ減少など経営状況は無視できない。組合としては200人減って運営できるかを問題にするとともに、有利な退職制度になるよう求めている。指名解雇は会社側もやらないと約束している。」として、会社による希望退職の募集を受け入れた。

⁸ このとき、D社が所在する県の労働局は、離職者に対する求職相談、職業訓練、雇用保険についての説明、合同面接会の開催などを柱とした再就職支援プランを発表した。また、D社が所在する市では、融資制度、再就職、職業相談などに対応するための相談窓口を設置している。

⁹ 再就職した60人の職種別内訳は、ホテル・レストラン関係が11人と最も多く、以下、第三セクターと県・市町村の外郭団体10人、ビル管理業9人、福祉施設・病院6人、公務員(臨時)5人、生命保険会社(営業)3人。その他の民間企業16人であった。

¹⁰ その内容は、面接の受け方やメンタルヘルスに関する講習などであった。

¹¹ 組合委員長の話(2004年6月1日)によれば、若年層の希望退職者は、再就職支援よりも退職金増額を選ぶ人が多かったという。

業員も多いという。¹²

また、日常業務を遂行する上でも、スポンサーや運営委託先が外国の会社で、そこから D 社に派遣されてきているスタッフとコミュニケーションをとるのに、英語の能力が求められており、負担が大きくなっている。

4. 事業再生に向けた人材マネジメントの見直し

(1) 人事制度の改革

D 社では、2004 年 4 月から新賃金制度を導入している。この新賃金制度は、支援元の AK 社の提案・要請によるものではなく、D 社の人事総務部がコンサルタントのアドバイスをうけて立案した。従来の職能等級制度を役割等級制度に変更し、今後はポストが空かなければ昇格できない仕組みにした。

さらに、日常の業績評価においては、目標管理制度による成果主義を導入した。ただし、この業績評価の結果による給与の引き下げは予定されていない。新制度の人事考課における業績の反映の仕方は、個人成績と会社業績の比率を、非管理職層では 7 : 3、主任クラス以上では 4 : 6 とされている。また、パート・アルバイトの「アシストスタッフ」にも、評価制度が導入されている。

定期昇給は 1999 年度まで続けられてきたが、その後は経営の悪化により停止されている。今後は新人事制度の導入に伴い、定昇という概念もなくなる。ベアはいずれ復活すると見られている。

(2) 能力開発

法的手続きを申請する前の D 社では、研修はほとんどなく、国内のホテル業界の中でもおこなわれていた。しかし、法的手続き後の D 社では事業建て直しの鍵を握る要素として、従業員教育が活発に進められている。

AK 社による支援が決まった後、まず全従業員が、モラルアップ（Change Management）を目的とした外部研修を、4 日間短期集中的に受講した。これにより事業再生に向けたビジョンが従業員に対して明確に示され、経営へのコミットメント意識を強化する効果があった。また、接客担当の従業員は、パート・アルバイトも含めて、ホテル事業の運営を委託されている R 社の接客訓練プログラムを受講している。さらに、人事総務部には、品質管理のメソッドである「シックス・シグマ」の担当室が設けられ、管理職を対象としてシックス・シグマ手法についての研修を実施された

¹² 新聞雑誌記事より（2004 年 6 月）。組合としても従業員の健康に影響があるので、こうした事態が避けられるよう、会社に要請しているという（2004 年 6 月 1 日 D 社組合インタビュー）

5. 事業再生過程における労使コミュニケーション

D 社には、企業別労働組合が存在する。D 社労働組合は 1998 年に設立され、サービス関連企業の労働組合が多い Y 産別に加盟している。執行部は、委員長、副委員長、書記長の 3 人専従体制で、労組事務所は、D 社の建物内の一室を貸与されている。この体制は旧会社からかわっていない¹³。会社更生法申請後、D 社では労使で次のような取り組みを実施してきた。

(1) 合理化対策委員会

会社更生法適用申請直後、D 社労組と、D 社労組の加盟する ZY 産別で「合理化対策委員会」設置（産別本部 5 名、産別地方支部 2 名、労組 3 役で構成）した。この委員会から、県知事に、営業継続や取引関係の継続、施設の一体運営による雇用確保などに向けての協力支援を申し入れた他、市、町、地裁、各種経営者団体に雇用確保等を訴える「上申書」を提出した。

D 社が法的手続きを申請した後、終結決定までの間に、合理化対策委員会とスポンサー会社と更生管財人の三者で 12 回協議を行なった。内容は、賃金制度、経営責任の明確化などで、必要に応じて協定書を締結している。更生管財人の弁護士は、労働問題にたいへん理解があり、協議の中で特に問題は生じなかったという。

(2) 更生手続き終結後の労使関係

更生手続き終結後は、D 社労使の間に定例の協議機会はない。ただ、年に 1 回、労使懇談の場が設けられている。労使懇談の場の交渉相手は、当初は社長だったが、途中から、各事業の支配人に権限が委譲され、そちらと交渉するようになった。またスポンサーである AK 社の社長とも、2 回、話し合いを行なったことがある。労組から全従業員の意見集約書を提出したのが目にとまり、意見を聴きたいということになった。AK 社の社長は自身が、アメリカの著名な産別に所属していたこともあり、労働組合とのコミュニケーションを重視しているとのことである。

労使関係は非常によく、労使共同で韓国にセールスに行ったりもしている。組合としての今後の課題は就業規則と労使協定の整理などである。

(3) 産別による支援

更生手続申立以降、D 社労組の所属する ZY 産別は、法的手続きや雇用・労働条件等の対応などにあたって、D 社労組を全面的にバックアップしてくれた。また、手続終結後も、産別傘下の組合や国際的なネットワークを活用した支援を実施しており、利用客の増加などにつながっているという。

¹³ 組合費は給与の 1% である。法的手続申請以前に比べて、組合員が大幅に減り、昇給もとまっているので、組合財政が非常に苦しくなっているという（2004 年 6 月 1 日、D 社組合におけるインタビュー）。

＜事例3 機械設備製造業 H社¹＞

1. 経営悪化の経緯

H社は1927年創業、1951年に会社組織に変更された、ホイスト²、クレーンといった機械設備の製造に従事する会社である。1990年代前半までは各地の工場に様々な設備投資を行ったり、研究開発などに力をいれたりして業績を維持してきた。ただ、H社の製品に対する受注は、工場建設や設備更新などに伴い発生するため、1990年代の長引く景気低迷で国内製造業者が設備投資を手控えるようになると、売上高が低下していった。その結果、決算でも度重なる欠損を計上するようになり、財務状況も悪化した。

H社では経営合理化のため、順次工場を売却して生産拠点を集約するとともに、2001年6月には、6ヶ月間の予定で賃金の10%カットを始めた。しかし、これらの施策もなかなか効果をあげなかった。2002年の4～6月期には受注減が一層目立つようになり、また、金融機関がH社に対する長期の貸し出しを短期の貸し出しに切り替えてきていた³ために、資金繰りがより一層逼迫するようになった。こうした状況から、H社の経営陣は2002年7月に民事再生手続の開始申請を判断するに至った。申請時の負債総額は20数億円に達していた。

2. 組合主導の事業再生

民事再生手続の開始を申請した際、H社には従業員の大半を組織する企業別労働組合（以下、「H社組合」と表記）が存在していた。H社組合は1951年にH社が会社組織に変更された頃に発足し、産業別組合EEの地方組織に加盟していた。H社の事業再生においては、このH社組合が非常に大きな役割を果たすこととなる。

（1）事業再生を進めていくための体制の整備

2002年7月の民事再生手続の申請当日、H社組合には申請について全く連絡がなかった。申請を決断した社長が知人の弁護士に勧められ、H社組合には連絡をしないままに申請を進めたものと見られる。H社組合に連絡があったのは申請の翌日で、7月に開催された労使協議（H社では「労使会議」と呼ぶため、以下「労使会議」と表記）の席では、経営陣の言動に申請をうかがわせるような点は全く見られなかったため、申請はH社組合にとってまさに

¹ このケースレコードは、①2004年12月16日にH社本社で実施した、H社労働組合の委員長、H社の事業再生を支援した産業別労働組合EE地方組織の副書記長からのヒアリングの内容（肩書きはいずれもヒアリング実施当時のもの）と、②ヒアリングの際に入手したH社の事業再生に関する資料、③H社の経営や会社更生手続に関する新聞・雑誌記事に基づいている。

² ホイストとは、重量物をモーターを使って持ち上げて移動させる機械設備装置である。

³ 金融機関がH社に対する長期の貸し出しを短期の貸し出しに切り替えてきていたことは、後述するH社労使間での財務情報の交換の際に、過去数年間の財務諸表を一覧してみると明らかとなった（2004年12月16日ヒアリングより）。

「寝耳に水」の事態であった。

H社組合の執行部は、会社の民事再生手続開始申請という想定外の事態に驚くと同時に、経営陣に対する怒りを募らせていた。というのは、H社組合が発足して以降、H社では労使協調で様々な事態に対処してきた長年の歴史があり、このときの経営不振に際しても、H社組合が同意して、2001年6月からの賃金カットが行われていた。賃金カットなどによる経費削減の結果、2002年3月末の決算では2000万円の黒字を計上し、これから何とかやっていけるのではないかという希望が社内に出てきた矢先にも関わらず、社長が民事再生手続の開始を申請したことで、「何のために会社側に協力してきたのか」という思いが、組合執行部の間に広がった。

H社組合の執行部は、これまで組合・従業員側が懸命に協力してきたということを踏みにじるような経営側の姿勢は許されず、手続の申請を行った社長をはじめとする経営陣の退陣がなければ再生に協力できないとして、経営陣の交代を要求した。また、民事再生手続の開始申請直後、会社側による事業再生に向けた動きはほとんど見られなかったため、H社労働組合が会社を立て直すのかつぶすのかを議論しなければならない状態となった。そこで、組合執行部は、加盟する産業別労働組合 EE に支援を要請し、専従オルガナイザーのサポートを得ながら、事業再生を進めていく体制を整え始めていった。

組合執行部が、経営陣の了解を得て独自の再建計画案の作成に着手したのは、2002年9月初めであった。産別組合の専従オルガナイザーを招いて、「再建案策定委員会」を開催し、財務や民事再生手続申請後の経営について勉強を重ねるとともに、自社の財務内容の分析や、今後の経営と労働条件との関連についての検討を行っていった。11月の裁判所への再生計画案提出までにはほぼ毎週、10回の再建策策定委員会が開催された。

また、再建計画案の作成と並行して、組合執行部は組合員に事態について説明し、事業再生のために必要な取組みや会社の諸部門や組合に対する要望など、再生に向けた意見を組合員に求めた。意見聴取は10月末を期日としたアンケートの形で行われ、寄せられた意見は300近くに上った。組合執行部ではこれらの意見を集約し、全部署において改革・改善のための話し合いを開始していった。こうした意見聴取は後述する既存顧客のニーズ掘り起しなど、H社の事業活動の見直しを進める上でのきっかけになると同時に、意見聴取自体が従業員・組合員の意識を事業再生に向けて変えていくことにもつながった。

事業再生に向けて、労使のコミュニケーション体制も改められた。会社組織、労働条件の見直しは、いくつかの検討課題を掲げ、それぞれの課題について期限を定めて労使で検討し、新しい方針を決定するという形で進められることとなった。労使の意思決定機関のメンバーには、社長ほか3名の経営スタッフと、組合3役が加わった。民事再生手続の開始申請後、労使の話し合いは月1回行われるようになり(申請前も月1回開催することになっていたが、経営陣や労組役員の事情により月1回のペースで開催されないこともままあった)、調査時現在(2004年12月)も続いている。H社組合はこの話し合いの場で、毎月の決算書と、3ヶ月

先までの日繰り表（日々の資金繰りの見通し）を開示するよう、会社側に要求し、義務化した。ここで開示されている経営資料は、次にのべる従業員に賃金の支払いなどの労働条件に関する施策を実施する際や営業活動・生産活動に関する新たな取組みを進めていく際に、従業員の了解を得るための基礎資料となった。

（２）資金繰りの維持

H社の事業再生にはスポンサーがつかなかった。したがって債務の弁済をはじめとして事業再生に係る資金は、自社の事業活動のみから確保するほかなかった。しかし、法的手続の申請直後は、会社の先行きがわからな状況で新規の顧客は見込めなかった。

組合執行部は、民事再生手続の開始申請後、H社の売上が約3割減の、月商1億2000～3000万円程度になると予想し、まずは売掛金の回収によって資金繰りを維持していこうと考えた。手続開始申請直後の8月は、申請に至った事情の説明も兼ねて、売掛金回収のための顧客周りをすることがH社の中心的な業務となった。

売掛金の回収とともに資金繰りの維持のためにH社が力を入れたのが、既存の顧客向けのアフターサービスである。修理などのアフターサービスから得られる収入は一回あたり30～50万と小口ではあるが、すぐに口座に振り込まれる収入であるため、H社の資金繰りの維持にとっては非常に大きな意味をもった。またアフターサービスに注力することは、既存の顧客のニーズ掘り起こしにつながり、新たな受注のきっかけになることが、組合執行部が組合員から意見聴取をする中で指摘された。そこで、H社組合は、労使会議の席で会社側に、顧客の再訪問と、再訪問した顧客の状況の把握に会社として積極的に取り組むよう要請した。その結果、月5000万円程度の売上高を、納入した機械の部品の取替えや修理などで確保できるようになった。

2003年1月の再生計画認可⁴後は、H社の経営に対する周囲の不安がかなり払拭され、民事再生計画前の品質に対する高評価もあって徐々に新規の受注が増えていき、資金繰りも好転していった。

（３）賃金改定など労働条件の見直し

事業再生のスポンサーがつかないという状況のもと、H社は雇用・労働条件面についても大幅な見直しを余儀なくされることとなった。民事再生手続の開始申請の際、会社側はH社組合に対し、手続申請時約100名（パート含む）いた従業員を60名前後までに削減したいという申し出を行った。組合執行部は、民事再生手続の開始申請を行った社長を初めとする経営陣の続投とともに、この雇用調整案も到底受け入れられないとして拒否し、全員の雇用の

⁴ 認可された再生計画では、弁済期間10年、負債20数億円のうち、担保債権は約10億円、残りの再生債権は約90%カットされるなどして、最終的な弁済額は10億円強とされた。

維持⁵を前提とした新たな労働条件の考案を始めた。組合執行部には、60名前後にまで人員を削減されると事業をまわすことができないという危惧の念があった。

産業別労働組合 EE の専従オルガナイザーのサポートを受けつつ行った経営・財務分析のなかで、組合執行部は「生きていくためにはなんでもあり」という姿勢で、思い切った労働条件の切り下げを行わなければならないと決断した。短期ならびに長期に必要と予想される資金額を経営・財務分析を踏まえて算出した上で、組合執行部は従業員一人当たり平均 17% の基本給カットを実施するという案をまとめた⁶。この案では、カット率は若年従業員ほど小さく高齢の従業員ほど大きくなり、最高で 30% のカット率となる。組合執行部は経営陣にこの案を提案すると同時に、仮に人員削減を行う場合には、正社員の整理よりもパートの雇い止めを優先するように要求した。また各部署・工場を回って組合員に説得し、基本給カット案を実現するに至った。賃金カットの結果、生活が苦しくなった組合員には、以前から賞与支給の時に、組合が組合員から預かり貯蓄していた資金からの貸し出しが行われた⁷。

基本給のカットは、基本給と連動する退職金の支払いが弁済計画の中に組み込まれており、計画に大きな変更を与えないよう、ヒアリング調査実施時点でも続けられている。ただし、H 社の業績は先にも述べたように 2003 年 1 月の再生計画認可後好転し始め、2004 年に入ると、製造業各社の IT 関連の設備投資増加が主要因となって、さらに向上した。そこで、賞与に組み込むか、基本給とは別の項目を作るなどして、従業員への支払いをより増やしていきたいと考えている⁸。

一方賞与は、民事再生手続の開始申請に至る 3 年ほど前から、業績の悪化を理由として支給されていなかった。しかし、開始申請後、業績にあわせて少しずつ支給が復活してきている。支給額は、会社の利益から債権者への弁済分を差し引いた金額をベースとして、労使会議の話し合いによって決定される。2004 年夏季は従業員一人当たり 10 万円、冬季は従業員一人当たり 21 万円が支給された。そのほか、民事再生手続の開始申請前に設けられていた従業員向けの手当てはほとんど廃止され、2003 年 4 月からは、月 2 回の土曜日を無償で勤務するという形で労働時間が延長された。

さらに、H 社では再生計画の作成にあわせて、退職金のカットを実施した。それまでは、新卒入社して定年退職した従業員の退職金が約 1800 万円だったのを、約 1500 万円にまで引き下げられた。この退職金のカットにあたっては、H 社組合側で会社の支払い能力を踏まえて案を作成し、工場や事業所を回って従業員の理解を求めた。

⁵ ただ、民事再生手続の開始申請後、約 10 名が自発的に退職し、結果として 10 数名の従業員減となった（2004 年 12 月 16 日ヒアリングより）。

⁶ 会社側は一人当たりの大幅な基本給のカットに組合が応じないと考え、従業員の削減を提案してきたのではないかと組合執行部では見ている（2004 年 12 月 16 日ヒアリングより）。

⁷ 賞与支給の際、組合員一人当たりから 2~3 万円の資金を預かっており、賃金カットが実施された時点で約 6000 万円に達していた（2004 年 12 月 16 日ヒアリングより）。

⁸ 評価・処遇制度の変更も、弁済計画に影響を与えるということが一因となって、ヒアリング実施時点では行っていない。ただ若手従業員から、仕事の成果をより反映した処遇にしてほしいという意見は出てきており、労使会議での話し合いは始めている（2004 年 12 月 16 日ヒアリングより）。

(4) 経営陣の刷新

再生計画の作成・認可に見通しが立つと、H社組合の執行部は、新たな経営陣・組織についての立案を進め始めた。2002年11月には「新組織案作成委員会」が組合に設けられ、組合員からの意見聴取の結果も反映しつつ、検討が重ねられた。

民事再生手続開始申請直後の労使の話し合いで、民事再生手続開始を申請した社長の退陣は既定路線となっていたが、H社労働組合での話し合いの結果、前社長の親戚で30代の課長であれば従業員の協力や理解が得られるとして、就任を要請した。また、工場長や購買部門の責任者など何人かの管理職については、経営責任と組合員からの聴取した意見を踏まえるという観点から退陣が決まり、工場長にはH社組合の書記長が、購買部門の管理責任者にも組合の執行委員が就任することとなった。

＜事例4 ホテル業〇社¹＞

1. 経営悪化の経緯

〇社は1937年に設立され、ホテル経営を主要事業として営んでいた。1980年代後半にはいると、〇社は利用者の多様化・高級化するニーズにこたえ、コミュニティーホテル、リゾートホテルなどバラエティーにとんだ出店を相次いで行い、ビジネスホテルを主要な業態とする状況からの転換を積極的に図っていった。こうした動きは1990年代前半にかけて続く。と同時に、東京で直営していた本店と位置づけられるホテル（以下「本店ホテル」と記す）を1993年に新たに建て替え、運営体制を強化していった。〇社の売上高は1994年3月期に約233億円となり、ピークに達した。

しかし、以上の取組み、なかでも本店ホテルと周辺の再開発計画への設備投資のため、借入金が増加する状態が続いた。この事業への総投資額は678億円にのぼり²、1993年3月期の長期借入金は、前年度比倍増の約343億円にまで膨らんでいた³。2000年3月期決算で〇社の売上高は約153億とピーク時の3分の2程度に減少し、他方で有利子負債は732億円にまで増加していた⁴。〇社は、メインバンクに無担保債権全額の放棄、準メインの3銀行に85%の無担保債権の放棄など、取引銀行30行に総額230億円の債権放棄を申し入れたが、同意を得ることができず、2000年5月、東京地裁に関連会社4社とともに会社更生手続きの適用を申請した。

2. 事業再生の概要

(1) 更生手続開始決定まで

更生手続き申請後、〇社に再建支援を提案する企業が相次ぎ、外資系のファンド運営会社も含めて10社前後に達した⁵。その中で〇社の再建に乗り出すこととなったのは、〇社の債権放棄申請の際、第三者割当増資の受け入れを表明していたKY社グループであった。KY社は関西に事業の拠点を持っており、〇社の支援を、「沿線人口の頭打ちで伸び悩んでいる関西での鉄道事業をカバーし、KY社ブランドを首都圏で根付かせるための大きな柱になりうる。」(KY社長談)⁶と位置づけていた。2000年7月、KY社グループがスポンサーとなる更生手続きの開始を、東京地裁が決定し、事業管財人にKY社社長が選任された。

¹ このケースレコードは、2005年11月21日に実施した、〇社の更生手続申請当時の人事部長、企画部長からのヒアリングの内容と、そのヒアリングの際に入手した〇社の更生計画案や人事関連資料などの各種資料、および〇社の経営や会社更生手続に関する新聞・雑誌記事に基づいている。

² 〇社更生計画案より。

³ 新聞雑誌記事より（1993年11月）。

⁴ 新聞雑誌記事より（2000年5月）。

⁵ 新聞雑誌記事より（2000年6月）。

⁶ 新聞雑誌記事より（2000年5月）。

（２）財務面のたてなおし

更生手続申請後の債権者説明会で、〇社は自社向けの300万円までの少額債権を期日どおりに支払うことを表明した。それまでは更生手続申請後弁済可能な額の上限は一般的に30万円とされており、それより多い債権を弁済するケースは見当たらなかった。しかし、〇社が営むホテル事業の場合、納入会社との取引やサービスが維持できなければ事業が継続できないという判断により、東京地裁から異例の措置が認められた⁷。この措置の結果、〇社は当時の取引業者の93%に支払いをすることが可能になり、従前の取引のほとんどを継続することができた。

更生手続申請後の〇社の財務状況について、2001年7月に東京地裁が認可した〇社の更生計画によると、確定債権額は1481億円、うち担保のない一般更生債権が1027億円と約7割を占めていた。この一般更生債権の平均弁済率は4.11%で、30億円を超える一般更生債権については98%の免除が認められた。また、担保権のある更生担保債権は357億円で、原則10%が免除される（90%が弁済される）こととなった。更生計画により〇社が弁済しなければならない債権の金額は合計すると約354億円となり、弁済原資には本店ホテルに隣接する賃貸ビルなど〇社の資産の売却益のほか、KYグループからの借入金約185億円が充てられた。

更生手続申請後の〇社の日常的な事業継続はもっぱら諸経費の削減により図られ、新たな融資・出資を受けることはなかった。この諸費用の削減のなかでは人件費による削減が最も大きく⁸、広告・宣伝費や販売促進費などもホテル事業の縮小に伴い減っていった。人件費の削減につながった雇用・労働条件の変動については、後に詳述する。また、施設管理業務は完全にアウトソーシング化され、本社部門の移転圧縮や、業務委託費の見直しなども行われた⁹。

（３）事業の立て直し

〇社はすでに述べたように、直営ホテルのほか、自らが手がける管理運営受託と子会社によるフランチャイズ方式という2つの方法によりホテルチェーンを形成、運営していた。再生にあたって、このチェーンホテル事業は〇社のブランドとホテル経営のノウハウが結実したものであるとして捉えられ、維持にむけた取組がなされた。更生手続開始決定後、チェーンホテルオーナーにはチェーン維持の方針が〇社から示され、オーナーから〇社に支払われていたロイヤリティの一部減免などが行われた。と同時に、経営不振に陥り運営委託料の回収が

⁷ 新聞雑誌記事より（2000年5月）。

⁸ 〇社が更生手続申請を行った2000年の8～11月にかけての人件費は約13.9億円であったが、翌2001年8～11月の人件費は約11.1億円と約2.9億円減少している。その他の費用項目は減少幅が大きい順に、減価償却費が約2.7億円減、賃貸料が1.1億円減、一般管理費が4200万円減などとなっており、人件費の削減幅を上回っているものはない（〇社の更生手続終了の際に管財人から東京地裁に提出された「管財人任務終了による計算報告書」（以下、「計算報告書」と記載）添付の損益計算書による）。

⁹ 〇社更生計画案より。

困難になるなどしていたチェーンホテルとの運営受託契約は解除し、チェーンホテル事業全体の収益改善が図られた。さらに、チェーンホテル事業の再建にあたり契約形態をフランチャイズ方式に一本化した。

一方、O社の支援を決定したKY社グループにはもともとホテル事業部門が存在し、O社を支援することでグループ内での重複投資や顧客の奪い合いなどが懸念されていた。しかし、KY社は「近畿圏が中心のKY社グループのホテル事業、首都圏が基盤のO社のホテル事業とは相互補完が可能」(O社事業管財人)と考えており、実際O社の事業立て直しは、KY社グループのホテル事業部門やその他の事業部門がもつ経営資源や顧客を活用する形で進められた。

例えば、①KY社グループのホテルがO社経営のホテルに顧客を紹介する、②両ホテルが共同のイベントを実施する、③O社経営のホテルの宿泊や宴会を組み込んだパック旅行をKY社グループの旅行会社が企画する、④KY社グループ企業にO社経営のホテルの特別宿泊券を配布し、出張での利用を呼びかけるなどといった取組みがなされた。その結果、O社本店ホテルの稼働率は、更生手続申請直後の2000年6～9月にかけては60%台と、前年同期の80%前後から大きく落ち込んだものの、2001年1月以降は90%を超える月もあるなど都内のホテルでもトップクラスの稼働率を維持するようになった。2000年度下半期のKYグループからの宿泊客送客は3200室強、売上高で4000万円以上に達した。宴会部門の業績も2001年4月以降回復に転じ、2001年度は客室単価2万円を維持、婚礼件数は前期比36%増を記録した¹⁰。

以上のような業績回復に向けた取組みに加えて、「立地もよいので宿泊者は(更生法のことなど)全く気にしていない」(旅行会社関係者)といった発言からうかがえるように、O社本店ホテルの立地の良さが業績の回復にあたって追い風となった。また、更生手続前、財務状況は日増しに悪くなっていたものの、「更生法適用申請前の金利償却前利益率は30%と業界トップクラスで過大な投資さえなければ問題なかった。」(O社管財人室長)というようにホテル事業の収益力そのものは落ちていなかった¹¹ことも業績の回復につながったものと見られる。

(4) 更生計画の認可、終結と組織再編

2001年4月の債権者集会で、O社の更生計画案を提示された。その計画案には、上述したKY社からO社への債務弁済のための資金の貸し付けのほか、O社がともに更生手続を申請した子会社2社と合併し、全額減資した上でKY社から10億円の出資をうけて完全子会社となることが盛り込まれていた¹²。この更生計画案は2001年7月に東京地裁に提出され、すで

¹⁰ 新聞雑誌記事より(2001年6月)。

¹¹ 前出「計算報告書」添付の損益計算書によれば、更生手続の申請からさほど経っていない2000年8～11月の時点において、O社は5.1%の経常黒字を計上している。

¹² 新聞雑誌記事より(2001年4月)。

に述べたように同月中に認可された¹³。

2001年12月、O社は更生債権約354億円のうち、敷金、保証金債権などを除く約314億円の弁済を完了し、東京地裁から更生手続き終結の決定を受けた。弁済額の約6割は親会社となったKY社からの借入れであったが、KY社は「更生会社のハンディを背負ってでは勝ち抜けない」（KY社から派遣されたO社の事業管財人）と一括弁済を選択して早期の手續終結を図った。

更生手續終結後、O社は2002年4月にKY社グループのホテル経営子会社と対等合併し、O社という企業組織は名目上消滅した。合併により生まれた新会社にはKY社グループのその他のホテル経営子会社3社が営業譲渡を行い、新会社は直営10、チェーンホテル25を擁するホテルチェーンとなった。さらに、2005年4月にはこの新会社とKY社グループのホテル経営子会社5社が合併され、45のホテルの営業・経営戦略を統括する会社が誕生する。こうした経過を踏まえると、KY社によるO社の事業再生支援は、KY社グループのホテル事業再編の契機となっており、グループ経営の適正化のなかに位置づけられたものであったとみることができる。

図表3-3-1 O社の再生に向けた手續と組織の再編

| 年月 | 再生に向けた手續・動き |
|----------|-------------------------------------------------------------|
| 2000年5月 | 子会社・関連会社4社とともに東京地裁に会社更生手續の開始を申請。グループ全体の負債総額は約1152億円 |
| 2000年7月 | 会社更生手續の開始を東京地裁が認める。事業再生の支援を表明したKY社の社長が事業管財人として選任される。 |
| 2001年7月 | 更生計画案を東京地裁に提出。同月末認可。認可に伴いO社を含む首都圏のグループ会社3社が合併し、新生O社がスタート |
| 2001年12月 | 確定した更生債権354億円のうち、314億円を弁済し更生手續終結（一括弁済方式）。弁済額の約6割はKY社からの借入れ。 |
| 2002年4月 | KY社グループのホテル運営子会社と対等合併し、O社は名目上消滅。 |
| 2005年4月 | 2002年4月の合併により誕生した新会社が、KY社グループのホテル運営子会社5社と合併する。 |

3. 事業再生に伴う雇用・労働条件の変動

(1) 雇用調整による雇用者数の変動

雇用調整による人件費の削減は、2000年5月の更生手續開始申請に先立って実施されていた。すでに見たようにO社は1995年度決算で初めて最終損益で赤字を計上したため、人件

¹³ このとき、O社の九州にある子会社2社も合併により統合された。統合後生まれた新会社は、O社より早く2001年11月に債務を一括弁済し、更生手續を終結した。

費を約10%削減することを目標として¹⁴、1996年2月から6ヶ月間、30名の早期退職の募集を行った。対象は45歳以上59歳6ヶ月未満の社員で、募集に応じた従業員には年齢に応じて規定の退職金に400～1500万円を積みました金額が支払われた¹⁵。この早期退職募集により、24名の従業員が退職した。

〇社は、さらに1996年11月、1998年1月、1999年3月に早期退職募集を行った¹⁶。1996年11月、1998年1月の早期退職募集は、1996年2月の募集時と同様、「転進ライフプラン援助制度」の特別措置として扱われ、積み増し退職金は「転進援助金」と「特別加算金」から構成されていた。この2回の早期退職募集の対象は36歳以上59歳6ヶ月未満の従業員で、年齢に応じて400～1400万円の積み増し退職金が支払われた。1996年11月からの募集には44名の従業員、1998年1月からの募集には53名の従業員が応じた。

1999年3月の早期退職募集は、転進ライフプラン援助制度とは異なる「希望退職者募集」という形で、1次、2次の二度にわけて行われた。対象者は40歳以上59歳6ヶ月未満の従業員で、支払われる退職金は規定の退職金に積み増すという方法ではなく、退職時の基本給に一定の月数を乗じるという形で算出された。基本給に乗じる月数は1次募集の際が3～17ヶ月、2次募集の際が2～14ヶ月で、いずれも40～44歳で最も大きくなり、年齢が増えるにしたがって小さくなるという仕組みになっていた。この希望退職者募集の時には、1次29名、2次4名の従業員が退職した。1996年以降4度にわたる早期退職募集により退職した従業員の合計は154名であった。

以上の幾度かにわたる早期退職募集のほか、1999年からは新卒採用も中止された¹⁷。また、1994年以降、ランドリー部門、電話交換業務、レストランなどのアウトソーシングが進められた。こうした人員抑制の結果、1994年度は正社員、契約・嘱託社員あわせて760名いた従業員は、1999年度には500名にまで減少していた（いずれも、出向者は除いた人数）¹⁸。このように更生手続開始申請前に、従業員規模をピーク時の約3分の2程度に縮小していた〇社であったが、雇用調整も悪化した財務状況を改善させるまでには至らず、更生手続の開始を申請することとなった。上述したとおり、更生手続開始申請後は、収益好転のためのさらなる雇用調整が行われることとなる。まず、2000年12月には、45歳以上の従業員120名を対象に希望退職募集が行われ62名が退職した¹⁹。この希望退職募集は、後述する2000年8月以降の大幅な組織のフラット化、スリム化に伴って生じた余剰人員を削減するために実施

¹⁴ 新聞雑誌記事より（1996年5月）。

¹⁵ 〇社人事部が2000年2月に作成した「人件費等経費削減実施一覧」（以下、「2000年人件費等資料」と記載）積み増し退職金は、45～47歳の従業員で1500万円と最も高く、年齢が上がるにつれて減額され、59歳6ヶ月の従業員で400万円となった。

¹⁶ この3回の早期退職募集に関する以下の記述は、「2000年人件費等資料」に基づく。

¹⁷ 新卒採用は、〇社が2002年にKY社グループのホテル子会社と合併した後、2003年4月に再開された。

¹⁸ 「2000年人件費等資料」より。

¹⁹ 「計算報告書」より。

されたものであった²⁰。続いて2001年3月末に、希望退職募集では不十分であった雇用調整のさらなる推進に組織改定や労働条件の変更といった目的もかねて、O社は全従業員をいったん解雇し、翌日再雇用するという措置をとった。このいったん解雇の際に必要な退職金など、雇用調整や制度の改定に必要な資金はKY社からの35億円の借入金でまかなわれた²¹。この措置を実施するにあたっては、O社の人事担当者が従業員全員と面接し、①人員削減は二度と行わないことや、今後処遇が成果主義的なものとなり役職への昇進が容易になることなどを説明した。

O社には、2000年5月の更生手続開始申請時には正社員、嘱託・契約社員合計で491名、O社が運営するチェーンに属するホテルなどの他社への出向者を含めると647名の従業員が在籍していた。しかし、希望退職募集や自発的な退職により、2001年2月末の時点では出向者を除くO社の従業員は381名となり、さらに2001年3月末から4月にかけての一旦全員解雇の後再雇用という措置を経て283名となった²²。出向者を除いた従業員数だけ見ても、更生手続開始申請時から1年弱の間に約4割減少したこととなる。その後O社在籍の従業員数は、更生手続終結直前まで増加を続けている。これは、ホテルチェーンに出向していた従業員のO社への帰任や、2001年7月のグループ会社との合併などによる（**図表2-15-2**）。

図表3-3-2 O社の従業員数の変動：更生手続開始申請（2000年5月）以後

| | 更生手続申請時 (2000年5月) | 2001年2月末 | 全員解雇ののち再雇用 実施時(2001年3月末) | 更生計画認可時 (2001年7月末) | 2001年11月末(更生 手続終結約1ヶ月前) |
|---------|----------------------|----------|-----------------------------|-----------------------|----------------------------|
| 正社員 | 339 | 270 | 203 | 204 | 280 |
| 嘱託・契約社員 | 152 | 111 | 80 | 105 | 177 |
| 他社への出向者 | 156 | — | — | 121 | 23 |
| 合計 | 647 | — | — | 430 | 480 |

- 注 1. 「計算報告書」添付資料より。
 2. 上記の数字はO社単体の従業員数を示しており、グループ全体の従業員数ではない。
 3. 「—」は、O社からグループ全体への出向者数が不明のため、正確な数字がわからないことを示す
 4. 更生計画認可時と2001年11月末の間にO社は、他のグループ2社との合併を行っている。

更生手続開始申請後の希望退職募集に応じた従業員や、全員解雇の後の再雇用にあたって再雇用されなかった従業員のうち、希望者に対してはO社が新しい仕事をあっせん、紹介した。あっせん・紹介される仕事の中で多かったのは、O社と契約を結んでいるチェーンホテルでの仕事であり、O社からの出向者全員を自社の従業員として雇用したチェーンホテルも

²⁰ O社更生計画案より。

²¹ O社更生計画案より。

²² 「計算報告書」より。

ホテルもあった。そのほかには関連会社などの仕事があっせん・紹介された。

更生手続開始申請後に O 社で考えられていた適正人員数は、2001 年 3 月末の全員解雇→再雇用の後に O 社に残った従業員よりも 20~30 名多かった。ただ、この全員解雇→再雇用の際に、年齢で言えば 30 代前半から中盤頃の、O 社では中堅クラスにあたる従業員が予想以上に退職し、予定よりも少な目の人数となった。当初の予定よりも少な目の人数となったことで人件費負担は多少軽くはなったものの、退職した中堅クラスの従業員には、1993 年に本店ホテルが建て替えられた際、他のホテルの採用活動も活発な中から厳選して採用し、勤続していくなかで実力を付けていた人材が多く含まれていたため、現場などで中心になって再生を担う人材を思ったように確保できなかったという点では、O 社にとって痛手であった。

(2) 賃金ほか労働条件の変更

O 社では雇用調整による人員削減とともに、賃金ほか労働条件の変更による人件費削減も更生手続開始申請の前から継続的に行われてきた²³。1993 年には役員賞与の返上が実施され、翌 1994 年からは取締役・監査役の削減が始まった²⁴。1994 年には管理職の賞与支給月数が 5.3 ヶ月と前年から 0.2 ヶ月少なくなり、以降、1995 年 5.1 ヶ月→1996~1997 年 5.0 ヶ月→1998~1999 年 4.0 ヶ月と、支給月数の削減が続く。また、1995 年には 3~10%の役員報酬のカット²⁵や、管理職の公休 20 日返上 (120 日→100 日) なども行われた。

1996 年になると、組合員 (非管理職) の賞与支給月数も前年度の 5.5 ヶ月から 5.3 ヶ月に削減される。組合員の賞与支給月数はその後、1997 年度は 5.3 ヶ月、1998~1999 年度は 4.5 ヶ月と推移していく。1998 年には上期実績が経営改善計画と乖離したため、管理職の基本給を 15%カットするという給与削減策が実施され、また、それまで会社側が法定部分を越えて負担していた社会保険料を、法定の会社 50%・従業員 50%という負担割合に変更した。この管理職にかかる人件費改定の結果、年間約 2 億 4500 万円、当時の管理職人件費の 20.9%にあたる額が削減された。1998 年にはそのほか、組合員の年間休日削減 (120 日→108 日) も行われている。

1999 年も人件費削減に向けた施策は続く。管理職の年末年始手当のカットと組合員の年末年始手当減額が行われ、これまで 50%だった時間外・深夜作業・休日出勤といった手当の割増率が、それぞれ法定の割増率まで減率された。さらに管理職同様組合員についても、会社側の社会保険料負担のうち法定部分以上の部分が減額され、基本給の 5%減額が実施された。この社会保険料と基本給の減額により、年間約 1 億 5000 万円の人件費が削減されることにな

²³ 以下、更生手続開始申請前の賃金等労働条件の変更に関する本文、注の記述は、「2000 年人件費等資料」に拠っている。

²⁴ 取締役・監査役は 1993 年度には計 26 名であったが、1994 年度は計 24 名となり、1997 年度には計 21 名まで減少した。

²⁵ 役員報酬のカットは、この後 1996 年に 1 回 (カット率 5~15%)、1998 年に 2 回 (それぞれカット率は 20~50%、35~65%) 実施された。

った。以上の賃金など労働条件の変更と並行して、医務室嘱託医の削減や、各地の保養施設の閉鎖、社内バス旅行の中止など、人件費削減に向けた福利厚生の見直しも進められた。

更生手続開始申請以降は、2000年11月に再度の賃金減額が行われた²⁶。このときは管理職の基本給については15～20%減額され、一般職の基本給も管理職ほどの割合ではないが、減額された。その後、2002年4月にO社がKY社グループのホテル運営子会社と合併した際、O社の労働条件をKY社グループのホテル運営子会社に合わせる形で両社の労働条件が統一された。賃金水準についても同様の調整がなされたが、更生手続開始前のO社の賃金は首都圏に立地していることもあって、KY社グループのホテル子会社に比べて高かったため、合併による調整によっても減額後のO社の賃金水準にはほとんど変化がなかった。

更生手続申請開始後の賞与は、更生協力一時金という形で、終結後の2001年末から賞与という形で支払われた。支給月数は更生期間中の夏が給与の1月分、冬が夏の実績+5万円、終結後は1.5か月分だった。

図表3-3-3 O社の平均月例賃金の変動：更生手続開始申請（2000年5月）以後

| | 全員解雇ののち再雇用実施時(2001年3月) | 更生計画認可時(2001年7月末) |
|------|------------------------|-------------------|
| 正社員 | 303029 | 310718 |
| 男性 | 329009 | 333683 |
| 女性 | 211811 | 220169 |
| 嘱託社員 | 235328 | 197259 |
| 男性 | 345577 | 249241 |
| 女性 | 182244 | 176578 |

注. 「計算報告書」添付資料より。

4. 組織と人材マネジメントの見直し²⁷

(1) 社内組織の再編

管財人はO社の組織が会社組織に比べて肥大化しており、迅速な意思決定と機敏な対応には不適切な組織であると判断していた²⁸。そこで、2000年8月には総務部、不動産部など4つの部門と、2つの直営ホテルに設けられていた調理部が廃止された。同時に管理部門の統廃合と、指揮命令系統のフラット化に向けて課の撤廃が実施された。その結果、従来は部長の下に次長が配置され、さらにその下に課長がいるという形であったのに対し、各部長の下にマネージャーが直接配置されるようになって、管理職ポストが削減された。

この社内組織の再編にあたっては、月に1度、管財人と各事業部門の責任者との間で会議

²⁶ 新聞雑誌記事より（2001年6月）。

²⁷ ここにあげたもの以外に更生手続開始申請以降、①各種手当の廃止、②結婚・育児向け手当の新設、③カフェテリア・プランの導入、といった新たな人事労務管理施策が行われている。

²⁸ O社更生計画案より。

が行われていた。この会議を通じて KY 社側と O 社側の意向のすりあわせが十分になされたため、O 社の従業員にスポンサーのやり方が押し付けられるといった印象が与えられることなく、スムーズに組織再編は進んでいった。

（２）評価・処遇制度の見直し

更生手続開始申請後の O 社では、効率的な組織運営に向けた社内組織の見直しと共に、評価・処遇制度を改める必要性も認識されていた。更生手続き申請前の制度は 12 の資格に従業員を格付けし、その格付けに応じて処遇が決まるといふ、職能資格制度を採用していた²⁹。この職能資格制度では、下から 7 つ目までの資格が一般職層に該当し、8 番目から上の資格が管理職層に該当していた。2001 年 4 月、能力・成果型の人事・給与制度への転換を目指して、一般職層が該当する資格の上のほうの資格、一番下から数えると 4 番目から 7 番目の資格に該当する従業員を役職者に抜擢できるように制度が改定された。また、社内も業績管理の単位にあわせた職域に区分されていった³⁰。

さらに、2002 年 4 月の KY 社グループホテル子会社との合併にあたって、先に述べたように人事制度の統一がなされ、職能資格制度はそれまでの 12 から 8 へと資格階層の数を減らしたものに改められた。この職能資格制度では、上位 2 つの資格階層に管理職層が、それより下の資格階層に一般職層があてられた。一般職の月例賃金は、職能資格の階層ごとに設定されている基本給と、前年度末の査定結果によって決定される査定給によって構成され、基本給の定昇は 30 歳までとされた。一方、管理職には、該当する資格階層に定められた基本給に査定結果を加味した金額を 15 倍したものが、年俸として支払われることとなった。

（３）従業員教育の見直し

O 社の階層別教育、職種別教育は長い歴史をもっており、更生手続開始申請後も基本的な内容は維持されてきた。ただ、2002 年 4 月の KY 社グループホテル子会社との合併以降は、教育・研修を経営理念に即した形にすることに重点が置かれるようになった。具体的には、顧客満足、従業員満足の両面を充足するための教育・研修体制の構築を目指し、その推進のために「Get Smile」委員会という組織がつけられた。また、経営理念に沿ったテーマや目標を設定して、そのテーマや目標に見合った従業員の活動をマネージャーの推薦により表彰するという制度も新たに設けた。

従業員の教育に関連してはさらに、業務改善の目的で従業員を世界各地のホテルに派遣することや、労働組合の闘争資金を基金とした組合員向けの海外留学制度など、以前から O 社で行われていたものの経営が悪化するなかで中断されていた取組みを徐々に復活させていくことも検討されている。

²⁹ 最上位の 2 資格はほとんど使われておらず、実際は 10 段階の資格による職能資格制度として運用されていた。

³⁰ O 社更生計画案より。

5. 事業再生過程における労使コミュニケーション

○社には企業別労働組合³¹が組織されており、○社は更生手続開始申請前から、組合との交渉を積み重ねた上で、希望退職の募集や賃金減額を行っていた。更生手続開始申請後も、月1回以上のペースで労使の事務折衝が開かれ、事業再生に向けての様々な課題について話し合いが続けられた。この事務折衝には、組合からは書記長と書記次長が、会社側からは人事部長など、それぞれの課題を担当している部長レベルの管理職が出席していた。また、とりわけ重要な問題について話し合うときには、組合からは委員長が、会社側からは管財人代理が参加した。事務折衝の内容をその都度職場委員を通じて、組合に加盟する従業員に説明されていた。

更生手続開始申請直後、保全管理人と○社労使との間で主に検討されたのは、更生手続き申立て直後に迫っていた夏季賞与の取扱いであった。夏季賞与についてはすでに労使の間で協定が交わされていたが、更生手続の開始申請により協定が無効になってしまった。そこで、当座現金が必要な組合員に対しては組合が貸付を行い、賞与については、保全管理人が○社労使の要請を受けて、時期が遅れるものの更生手続開始申請に影響されることなく会社から必ず支払われるということで裁判所の許可を得た。

一方、更生手続開始決定後に事業管財人によって進められた解雇・再雇用に際しては、①経緯と理由を人事部門からきちんと説明すること、②本人が希望する場合には次の職場のあっせん・紹介をできるだけ行うこと、という2点が、組合側から事業管財人に要請された。事業管財人はこうした要請を受けて、既に述べたように、希望退職募集や、いったん全員解雇の上の再雇用にあたって、事情や再雇用しない理由の説明を各従業員に対して行うとともに、希望する従業員に対しては次の職場の紹介やあっせんを実施した。

○社の労働組合は長い歴史をもち、加盟する産別組織で主導的な役割も果たしていた。そのため、○社の更生手続開始申請は、同じ産別組織に加盟する企業別組合の反響も小さくなく、これら産別は○社の労働組合に対する全面的支援を表明していた³²。こうした状況を踏まえて、保全管理人・事業管財人とも労働組合との関係が紛糾する事態が生じないように配慮していた。ただ、更生手続申請前から、労使共同で経営悪化に対して対応してきた経緯もあってか、事業再生に向けた人員の削減や賃金減額などの労働条件見直し、評価・処遇制度の変更などに対して、組合が異議を唱えることはなかった。○社の労働組合は概して、事業再生のための計画実施に対して非常に協力的だった。

保全管理人・事業管財人と労働組合との協議以外にも○社では、管財人グループと従業員との距離を縮めるために、更生計画の開始決定、認可決定、終結時など事あるごとに管財人グループと従業員全員が参加するパーティーを開催するなど、円滑な労使コミュニケーション

³¹ ○社の企業別労働組合は、KY社グループホテル子会社との合併後、合併先の会社に組織されていた労働組合と統合されている。

³² 事業再生にあたって○社の労使関係が紛糾することはなかったため、産別組織による目だった支援はなかったものの、同じ産別組織に加盟する企業別組合からは宴会の紹介があるなどの支援活動が行われた。

ンのための取組みが進められていた。こうした機会を通じ、管財人など経営陣から従業員に対して、〇社が更生手続の申請によりつぶれたのではなく、事業再生の方向にベクトルを向けられるというメッセージが繰り返し伝えられ、モチベーションの維持・向上が図られた。

＜事例 5＞ 商社 Q 社¹

1. 経営悪化の経緯

Q 社は 1946 年に設立され、1949 年東証一部上場した食品や食品関連の原材料を専門的に取り扱う商社である。1980 年代初頭の深刻な業績悪化を、不採算部門の整理、人員削減、組織の簡素化などにより乗り切った後は、積極経営への転換を図っていった。1980 年代に、商圏拡大と付加価値の高い商品開発を目的とした委員会²や、M&A、提携、仲介、あっせんを主な業務とする事業部門³、営業部門の再編成⁴など新規取引を積極化するための組織整備を進めると、1993 年の社長交替を期に、スポーツ用品やアパレルなどを中心に、非食品分野への進出に力を入れ始めた。また、1980 年代後半からは、グループ会社を通じてファイナンス事業も展開していった。

しかし、手がける事業が多岐にわたるにつれて、Q 社の事業運営は、販売商品の商流・物流の仲介から堅実に収入をあげるといふ、商社の本来的な事業運営の姿からは次第に乖離していった。証券投資や商品先物、為替リスクの取りこみで収益を上げるといったバブルの風潮に乗った活動が目立つようになった。1996 年から 1997 年にかけては、粗利益を 50% 伸ばすという「1.5 アップ作戦」を進めたが、うまくはいかなかった。

Q 社の財務状況が大きく悪化するきっかけとなったのは、ファイナンス子会社の不良資産激増であった。バブル期の 1980 年代後半から 1990 年にかけて、Q 社グループの中には、ファイナンス事業子会社 Qa 社から資金を借り入れて株式投資などにより運用を始める会社が急増した。しか 1991 年以降株価が低迷したことで、これらのグループ会社は多額の損失を出し、損失を取り返そうとして更なる投資を続けていった。投資の継続により Qa 社からこれらの会社への貸し出しが不良資産化し Q 社から Qa 社への巨額の貸し出しも固定化した⁵。

1997 年 8 月、Qa 社の Q 社グループ 4 社に対する貸付金が回収不能であることが隠し切れなくなり、Q 社は 494 億円の Qa 社向け債権の放棄や貸付金利の免除などに応じることを発表し、その結果、Q 社は 1997 年 10 月期の単独最終損益が 509 億円の赤字、連結最終損益が 550 億円の赤字を記録する見通しとなった⁶。

¹ このケースレコードは、2005 年 12 月 19 日に実施した、更生手続当時の Q 社の管財人代理からのヒアリングの内容と、そのヒアリングの際に入手した Q 社の事業再生に関連する各種資料、および Q 社の経営や会社更生手続に関する新聞・雑誌記事に基づいている。

² 新聞雑誌記事より（1983 年 12 月）。

³ 新聞雑誌記事より（1986 年 7 月）。

⁴ 新聞雑誌記事より（1989 年 8 月）。

⁵ 新聞雑誌記事より（1997 年 12 月）。

⁶ 新聞雑誌記事より（1997 年 8 月）。

2. 事業再生の動き

(1) 会社更生手続の経緯

1997年8月の時点で、Q社のメインバンクBC社のQ社およびQa社向けの貸出残高は、約1200億円に膨らんでいた。Q社の信用毀損が進む中、BC社は約300億円の他行融資の肩代わりもしてきたが、日を追って増大する返済要請を主力行による肩代わりでのみ乗り切ることが不可能であり、1997年12月、Q社は東京地裁に会社更生手続きの適用を申請した。この時点で、負債総額は6397億円（うち、Q社の負債5289億、Qa社をはじめとするグループ他社に対する債務保証1109億）に上ると見られた。

1998年3月、東京地裁がQ社の更生手続開始を決定し、翌月にはBC社が要請した、大手企業の元副社長が事業管財人に就任した。その後、更生計画の策定と並行してスポンサー探しが続けられ、1998年10月に、アメリカの大手食品専門商社GC社が、スポンサーとしてQ社の再建を支援することを発表した。GC社は、Q社が日本国内にもつ流通網を生かし多頻度少量納入やクレーム処理など日本的な商慣行に対応することや、Q社の企画開発力を活用することで、日本向け事業の拡大を意図していた⁷。この再建支援の表明に伴い、GC社日本法人の社長が、東京地裁からQ社の事業管財人に任命された。

2000年3月には東京地裁に更生計画案が提出され、7月、更生計画案が認可された。この更生計画案に沿う形で、2000年9月に、Q社の資本金372億円の100%減資と、GC社グループによる25億円の出資が実施され、Q社はGC社グループの子会社となった⁸。更生手続は、2004年1月の一括弁済によりすべての更生債権に対する弁済が終了したため、2004年2月に終結した。

(2) 財務面での建て直し

更生手続開始申請当初、Q社の負債は約6400億円と見られていたが、債権の件数が1300件を超えるなどの理由から、債権額の最終的な確定には時間がかかった。2000年3月の構成計画案提出は、その1年前に提出の予定であったものが延長された結果であった。

最終的なQ社の負債は約8420億円で、そのうち担保のある更生担保債権259億円は、不動産その他の売却代金などにより、100%弁済されることとなった。一方、担保が設定されていない一般更生債権8162億円のなかで10億円以下の債権については債権額の8%を返済初年度に一括弁済し、10億円を超える債権については、①債権額の8%を18年間で弁済してもらうか、②債権額の4%を初年度に一括弁済してもらうか、を債権者が選択できた。多くの債権者が②を選択したため弁済が進み、2004年1月の一括弁済によりQ社は、当初の予定よりもかなり早くすべての更生債権に対する弁済を終えることができた。なお、更生手続期間中、労働債権の未払いや支払いの遅れは発生しなかった。

⁷ 新聞雑誌記事より（1998年10月）。

⁸ 新聞雑誌記事より（2000年7月）。

また、更生手続期間中はメインバンクの BC 社が、①法的手続申請後の事業に必要な資金のつなぎ融資（DIP ファイナンス）、②Q 社が行っていた為替取引が着実に履行されることを保証、③債務保証、などを実施し、Q 社の事業活動を金融面で支援した。この支援と従来からの売上代金の蓄積により、Q 社は更生手続中資金繰りで悩まされることはなかった。さらに BC 社からの支援の結果、「売上高の半分、利益の 6～7 割を占める輸入取引のほとんどが無傷で済んだ。」⁹（管財人の話）というように、それまでの商圏のかなりの部分を維持することが可能となった。

（3）事業・組織の見直し

更生手続の適用申請後、Q 社は水産、乳製品、生鮮食品、果汁、食肉、米、食品関連の機械、ペットフード、アパレル、自転車といった、低採算・赤字分野から撤退し、関連する子会社も整理していった。また、本社組織は 8 本部から 4 本部へと再編され、社内階層についても管理・監督だけをするという職責を排除して少なくするなど、社内の組織は極力簡素化された。海外事業所については、日本からの駐在方式を代替する方法などにより買い付け窓口としての機能の保持が図られ、ミャンマー、ベトナム、ジェッダなどの事業所は閉鎖された¹⁰。

事業にかかるコストの削減策としては、後に詳述する人員、給与の削減による人件費削減のほか、事務所スペースや場所の見直し、大型汎用コンピュータから中型コンピュータ使用の管理システムに切り替えるといったコスト削減策が行われた。さらに、2000 年 9 月に GC 社の子会社になってからは、本社機能が GC 社の日本法人と統合され、事務所家賃、物流費、保険料なども削減された。

1998 年 3 月に東京地裁が更生手続の開始決定を下した頃には、Q 社に残る商権がはっきりし、事業再生の道筋を立てることが可能となっていた。Q 社に残る商圏は手続申請直前の約 8000 億円の売り上げのうち約二千数百億円程度で、この部分が「低収益・高リスク」にあたらない地道に儲けを上げている分野であり、事業再生に向けて Q 社の確実な収入源となりえた。具体的には、長年かけてメーカーや 2 次問屋とのネットワークを築いてきた砂糖や油脂といった食品分野や、総代理店契約による取引の分野がこうした地道に儲けを上げていた分野にあたった。

Q 社は商品をめぐるネットワークの中で、取引しているメーカーに対して、①商品取引に関する業務のアウトソーシング機能や、②砂糖や米など輸入制限が設けられている品物を、半製品に加工して輸入制限をクリアするなど、商品開発や取引に関して提案する機能を果たしてきたといえる。こうした機能は他の商社によって代替することが事実上不可能だった。

Q 社が会社更生手続を申請するまでは、商社が更生手続の適用を申請すると信用を失って

⁹ 新聞雑誌記事より（1998 年 11 月）。

¹⁰ 新聞雑誌記事より（1998 年 4 月）。

商権がほとんどなくなるため、その後の更生は不可能になると考えられてきた。しかしQ社の事例は、他社が簡単にまねすることのできない、取引先に対する付加価値の高いネットワークを構築している分野を中心に、再生が可能なことを示した。更生手続適用申請後1年も経たない1998年9月中間期の時点で、Q社の粗利率は3.6%と、申請前の2.4%に比べ大きく改善し、Q社は約3億円の経常黒字を確保することができた¹¹。

3. 組織改革に向けた取組み

更生手続の適用申請後、新たにQ社の経営を主導することになった経営陣は、事業再生に向けて、次のような組織内の問題点を解消しなければならないと考えていた。第一に、更生手続適用申請前のQ社では、売上高の拡大が唱えられる一方で、収益を管理する体制の不備が目立った。役職員に対して具体的な目標として提示されていたのは売上目標のみであったため、売上高嵩上げとファイナンスなどによる収入の拡大に従業員の注意が向けられがちになり、本業である商社部門の収益力強化に経営資源が回されなかった。

第二に、社内では審査部門が軽視されるとともに、全社的なリスク管理もなされていたかった。審査部門はメインバンクであるBC社のOBが中心になって整備が進められていたものの、外部人材主導の審査部門からの指示に営業部門が従わなくてもほとんど問題とされない雰囲気醸成されていた。また、一部の営業部が為替・商品先物などの取引で大きなリスクを抱えていても、経営レベルでリスクをコントロールし、場合によってはリスク回避のための指示を出さなければならないという考え方が希薄であった。実際に取引を担当した部門・従業員のみが、取引の結果どのくらいの損益が生じたか、また生じうるかを把握しており、経営陣が会社全体のリスクを認識することが可能となるリスク管理システムは存在していなかった。そのため、担当部門内で損失の発生が隠蔽されることもしばしばあった。

第三に、会社の業績に対する貢献や、業績悪化を招いた責任が適切に評価・処分されていなかった。社内にはきちんとした管理が行われている部門と、きわめてずさんな管理が行われていた部門が並存しており、後者で損失や不良債権などが発生した場合も、ほとんどの場合は処罰されずに処理されていた。

(1) 社内チームによる対策の検討

以上の社内における問題点を、管財人団と従業員の認識を一本化しつつ解決していくため、Q社では社員参加型の3つのプロジェクトチームが結成された。プロジェクトチームのメンバーは、週1回集まって、朝8時から始業の9時15分まで会議を開催し、それぞれの所管する問題について、以下のような対応策を策定・推進していった。

¹¹ 新聞雑誌記事より（1998年12月）。

①審査・検査機能プロジェクトチーム

- ・ 決済基準の策定と新稟議制度を制定。
- ・ 契約書及び内外出状文書に関する文書規定を制定
- ・ 取引先破綻時の営業部店対応マニュアルを改訂。
- ・ 事故報告制度を改定。
- ・ 事故発生時の責任判定制度と、半期毎の報奨制度を制定
- ・ 低採算、赤字商売の洗い出しを進める。
- ・ 在庫圧縮具体化の方法を検討。

②市場リスク対応プロジェクトチーム

- ・ 各部署が関係する為替、商品先物、有価証券などの時価評価を、一元的に把握できる仕組みの創設。
- ・ 全社の為替ポジションを毎日把握できるシステムの整備。
- ・ 市場リスクの評価限度枠を設定し、損切りルールを制定。

③社内 LAN 立ち上げのための情報システムプロジェクトチーム

経営破たん前に必要な投資が先送りされてきたために、更生手続申請の時点で、Q 社には社内 LAN が設置されていなかった。社員全員に統一仕様のパソコンとソフトを支給することと社内 LAN の設置は、商社業務に必要不可欠なインフラと位置づけ、コストはかかるものの最優先で取り組むこととした。

会社更生手続の結果、Q 社では取締役以上が全員退任したため、プロジェクトチームは過去の人的しがらみを過度に気にすることなく、従来からの問題点を洗い出し、対応策を検討することができた。また、会社更生手続適用申請後も Q 社に残っていた部課長級に、組織改革へ意欲的に取り組もうとする人材がいたことも、プロジェクトチームにより問題点の解決を図ることができた要因であった。

また、プロジェクトチーム方式による組織改革は、次のようなメリットへとつながった。第一に、新しく Q 社の経営にたずさわることになった管財人団が、会社に関する情報の不足により誤った判断を下すのを回避することができた。第二に、事業の再生に不可欠な従業員の参加を促すことができ、事業再生に向けて実情を踏まえた積上げ的な議論を行うことができた。第三に、プロジェクトチームのメンバーの中から、将来的に Q 社の事業再生・経営を担いうる管理職人材を発掘することができた。

(2) 新たな業務管理体制の導入

GC 社による支援がきまると、財務状況（月次財務諸表）を速やかに経営陣へと報告でき

る社内体制の整備に向けて、Q社とGC社日本法人の双方から人材を集めたプロジェクトチームがつけられ、作業が進められた。またアメリカのCG社本社からも支援を得て、CG社の情報ネットワークとの統合により業務管理のための情報システムの強化が図られた。GC社グループの子会社となった後は、事業部門・管理部門において、予算制度、年次事業計画など部門の業績評価のための新たな制度が導入されるとともに、こうした業務管理体制やインフラについての研修を受けるため、Q社からGC社へ従業員が派遣された。

更生手続の適用申請後は、リスク管理の意識を従業員に浸透させるための取組みも進められた。従業員は担当業務についてタイムリーかつ簡潔なレポートの作成を求められるようになった。とりわけ生鮮食品など相場が立たない商品は、商品の市場価値について担当部門の正確な自己申告が徹底され、隠蔽した場合には処罰されることが明確な規定に改定された。

4. 事業再生に伴う雇用・労働条件の変化

(1) 雇用調整

会社更生手続の適用申請時Q社には約700名の正社員がいたが、手続適用申請後に売上高の大幅な減少が予想されたことから、削減を余儀なくされた。まず、1998年4月に50歳以上の正社員を対象として、翌月には40歳以上の正社員を対象として、希望退職の募集がなされた。初回の希望退職募集の際には売上高規模について確固とした見通しが立てられなかったが、二回目になると年間の売上高が大体二千数百億になるという見通しが立てられるようになり、この見通しを踏まえて募集人数の目標数字が設定された。初回の希望退職募集には41名、二回目の希望退職募集には200名の目標数字に対し150名の正社員が応募し、退職した。二回目の希望退職募集は目標数字には達しなかったものの、自然減を含めると約300名が1998年6月までにQ社を退職し¹²、従業員規模が売上高に見合うものとなっていたため、再度の希望退職募集は行われなかった。

希望退職に応じた従業員に対しては、退職金規定に従い会社都合退職の退職金が支払われた。二回目の希望退職募集の際、退職金規定が給与規定とともに変更され、自己都合退職の退職金が減額された。希望退職応募者の退職金を相対的に高くし、希望退職への応募を促す目的からであった。また、会社側による仕事のあっせんや紹介は行われなかった。

希望退職に応じて、あるいは希望退職に応じることなく自発的に離職した正社員の多くは、大きな損失を出していたり、更生手続適用申請後に閉鎖されたりした部門に所属していた。これらの正社員に対しては、希望退職募集の際などに他の部門への配転を会社から提案することもあったが、離職するケースがほとんどだった。ほかの商社でも同様と推測されるが、Q社では多くの従業員が、ある特定の商品分野・事業分野の専門家として社内キャリアを積み重ねていた。したがって、自分の取り扱っていた商品分野・事業分野に対するこだわりが

¹² 新聞雑誌記事より（1998年6月）。

強く、その分野から会社が撤退すると、「クビになったも同然」と考えて、離職していったと見られる。これら離職者の新しい就職先について、会社側では正確な状況を把握していないが、多くは自分が担当してきた商品を取り扱うメーカーや、問屋などに就職したものと推測される。

なお、2005年8月現在、Q社の正社員は約200名であり、1998年6月時点からすると約半数となっている。これは、①GC社グループの子会社になってから、Q社とGC社日本法人の事務管理部門を統合した、②子会社になる前にQ社が運営していた海外事業所は、GC社グループの傘下にはいると必要なくなったため、原則閉鎖した、③GC社グループの子会社になってからも不採算業務部門の閉鎖が行われていた、といった理由により人員削減が続いたためである。

（２）賃金の見直し

1998年の2回目の希望退職募集の際、Q社は給与改定を行い、正社員平均で年収の約2割を減額した¹³。この賃金減額のほとんどは賞与の減額によるもので、基本給はほぼ同額のままで維持した。基本給の減額を行われなかったのは、この当時は存在していたQ社の労働組合に対する配慮と、商社の業績は従業員の活動に拠るところが大きく賃金減額によるモチベーションの低下を回避しなければならないという意図からであった。

賃金減額的一方、新たな評価・処遇のあり方も試みられた。更生手続適用申請後は、過去の実績や年齢にこだわらず、積極性、先見性、責任感、取引先からの信頼度などを集約した評価を踏まえて従業員に重要な責任を付与する動きが進むとともに、担当する職務の市場価値に連動する給与体系や、半期ごとの部門業績に基づいた報奨制度などが導入された。

5. 事業再生過程における労使コミュニケーション

上で触れたように、更生手続の適用申請からしばらくの間、Q社には企業別の労働組合が存在しており、希望退職募集や賃金改定、一時金など、雇用や労働条件にかかわる案件について会社側と組合との間でコミュニケーションが取られていた。二度にわたる希望退職募集の際には、管財人団が募集人数や募集条件、退職者への対応などを決定し、組合に対する説明を行った。管財人団は希望退職募集の実施要領を固めるにあたって組合の要望を容れることはなかったが、組合から特に反対はなかった。その後、更生手続期間中に、組合は自主解散した。Q社の事業再生過程における労使コミュニケーションの中で労働組合の比重は、解散前後を通じて、さほど大きくはなかったといえる。

Q社の場合、主に事業再生にあたっての組織改革の取組みの中で、経営陣と従業員とのコミュニケーションがおこなわれてきたものと見られる。先にも述べたように、社内のプロジ

¹³ そのほか、組織改変による役職ポストの減少などにより人件費の削減が行われた。

ェクトチームを軸とした問題点解決のための取組みは、経営陣と従業員の間の情報交換を進め、事業再生に対する従業員の参加意識を高めることにつながった。また、更生手続き中、管財人室は常にオープンにされており、従業員は管財人に対し、いつでもメモを提出できるようになっていた。さらに、Q社の管財人団が、更生手続適用申請後、社内における情報インフラ整備の遅れを解消するため社員全員にパソコンを配布したことは、管財人団が従業員のためにきちんと投資をしてQ社の再建を進めてくれているということを従業員に改めて認識させ、管財人団と従業員との心理的距離を縮める上で大きな効果があった。

<事例6 プラスチック製品製造業 T 社¹⁾>

1. 経営悪化の経緯

T 社は 1960 年に設立されたプラスチック製品の製造会社で、その前年に T 社と同じ創業者によって創業されたプラスチック原料販売を営む Ta 社と一体となって²⁾、プラスチック製品の製造販売を行なってきた。1982 年以降、2 工場体制で生産を行なっていたが、2 つの工場のうち Tm 工場が取り扱う汎用プラスチックの着色事業が、国内家電メーカーの海外シフトに伴って受注高を落とし、会社更生手続前の 7~8 年間は生産高にして前年比 20%減という状態に陥っていた。加えて、設備の老朽化に伴う生産性悪化と従業員の高齢化に伴う人件費負担の増大が Tm 工場の業績悪化に追い討ちをかけ、更生手続開始申立の頃には月間 1000 万円近くの赤字を出しており、もう 1 つの Tn 工場が技術の特殊性、事業の高付加価値性から月間 500 万円程度の黒字を維持していたものの、Tm 工場の累積赤字によって黒字を「食いつぶされる」という状況が定着していた。

T 社としては Tm 工場を閉鎖するなど抜本的な再建策を講じるべきであったが、そうした策を講じないうちに T 社ならびに資金調達窓口としての Ta 社の財務状況が悪化していった。1998 年に入ると、Ta 社は金融機関から新規融資を断られた上、担保の追加を要求されるに至る。1998 年 7 月、T 社と Ta 社は今後の支払決済が不可能と判断し、大阪地裁に会社更生手続の開始申請を行った。

2. 事業再生の動き

(1) 事業・組織の見直し³⁾

1998 年 10 月大阪地裁は両社に対して会社更生手続の開始を決定し、Ta 社は業務提携先であり、Ta 社の 19.8%の株式を保有する商社 CN 社からの派遣者を、更生管財人として選任した。更生計画が認可されたのは、手続開始決定から 3 年後の 2001 年 10 月で、CN 社から派遣された更正管財人が新社長に就任した。

更生手続開始決定後、T 社の保全管理人団は取引の継続を各取引先に要請するとともに、会社更生手続についての説明を重ねて行い、更生手続申請に対する理解を求めた。(最大の取引先が理解を示してくれた。) その結果、T 社に関連する顧客や仕入先とは、ほぼ取引を継続することができた。更生手続開始後 T 社がまず取り組んだのは、Tm 工場の閉鎖と一部人員・設備の Tn 工場への移転 (1999 年 6 月末) であった。また、T 社製品の販売を担当する Ta 社

¹⁾ このケースレコードは、2006 年 1 月 26 日に実施した、T 社の更生管財人を担当した弁護士、ならびに T 社取締役・管理部長 (当時) からのヒアリングの内容と、そのヒアリングの際に入手した T 社の更生計画案に基づいている。以下、記述の出典を記す際には「2006 年 1 月 26 日ヒアリング」、「T 社更生計画案」と表記する。

²⁾ Ta 社は T 社の株式の約 8 割を所有する親会社で、主に資金調達と T 社製品の販売営業を担当していた。

³⁾ 「事業・組織の見直し」に関する以下の記述は、T 社更生計画案の内容に拠っている。

においても、採算の取れていない部門が閉鎖、営業譲渡されるといった組織の見直しが行なわれた⁴。なお、T社とTa社は既にふれたように元々一体として事業を営んでいたため独自で再建を目指す更生計画の立案は難しく、また経営の効率化、経営資源の有効活用の観点から一体として再建を図ることが望ましいという更生管財人の判断から、更生計画の認可決定時にT社を存続会社とした合併が行なわれた。

また、更生計画案に必要な収益確保の目標数値として月間出荷量 1650 トンが設定された⁵。この目標達成に向けて、T社は外部から顧問を招聘し、「生産効率会議」を月 2 回開催して各種施策に取り組んだ。施策の具体的な内容は、①機械設備の更新、②作業方法の改善、③生産効率および品質を向上させるための行動指針策定、④5S（整理・整頓・清潔・掃除・しつけ）運動の推進による職場の美化、⑤中ロラインの増設、⑥係長・班長・現場作業員と経営陣との対話の推進などである。

生産性向上に向けた取組みと並行して経費の削減も徹底的に進められ、更生手続開始後、月あたり約 500 万円の経費削減を達成した。その後も、①製造ロス・失損品・社内不合格品の発生率低減、②昼勤者の残業代 30%削減、③生産管理システム導入や各部署の人員配置見直しによる余剰人員の削減⁶、などによる

（3）財務面での建て直し

T社の更生計画認可決定前の発行済株式は、認可決定 3 ヶ月後に無償消却された。その上で新たな資本金として 1 億 7000 万円を、CN社が第三者割当増資の形で全額出資した⁷。また、この全額出資に伴い、CN社がT社の売掛債権に対して設定していた債権譲渡担保⁸が解除された。

更生計画に基づき弁済されるT社の債務（更生債権）のうち、優先的な取り扱いを受けない一般更生債権については更生計画案では 10%の弁済率が提示され、2004 年から 2013 年の 10 年間で均等分割弁済される。また、優先的な取り扱いをうける債権（優先的更生債権）のなかで、更生手続開始決定前及び更生手続開始決定後 1 年間、その日から認可決定までの延滞税、並びに認可決定後完納までの延滞税などは全額免除されることとなった。

⁴ Ta社には、「新規顧客開拓チーム」、「問屋チーム」、「着色チーム」、「成形チーム」の 4 チームが存在していたが、更生手続開始決定時点で十分に採算の取れているチームがなく、「選択と集中」の観点から Ta社を化成着色部門の営業部門として特化し、運営せざるをえなかった。そこで、まず「新規顧客開拓チーム」、「問屋チーム」が 1999 年 3 月末に閉鎖され、ついで「成形チーム」がT社の成形部門とともに他社に営業譲渡された（T社構成計画案より）。

⁵ 更生手続申請前の月間出荷量はおおむね 2000 トンで、1650 トンという数字は手続申請後の需要低下を見越した「現実的な」目標であった（2006 年 1 月 26 日ヒアリングより）。

⁶ T社の事業は 1 つの機械設備に数人の人員を配置して仕事を行うため、人件費の占める比重が比較的大きい。加工賃が 100 だとすると、人件費は 50～60 にあたるという（2006 年 1 月 26 日ヒアリングより）。

⁷ T社に全額出資した CN社は事業再生のスポンサーにあたるが、事業・組織の見直しを主導的に進めたり、債務弁済のための資金を提供したりといったことは行なわなかった。「スポンサーはついているが、ほとんど自前の再生とあってよい」（2006 年 1 月 26 日ヒアリング、更生管財人のコメント）。

⁸ 「債権譲渡担保」とは、債権者が債務者のもつ債権に対して設定する担保権のことで、債権者は債務者が返済不能になったときに、担保権を設定した債権を譲渡させることができる。

更生債権と同じく更生計画に基づいて扱いが決まる T 社資産に対する担保権(更生担保権)のうち、閉鎖される Tm 工場に關係する担保権は、Tm 工場の売却代金から弁済を行い、活動を継続する Tn 工場に關係する更生担保権については、2 億 5000 万円を更生計画認可決定後、CN 社からの出資金などを原資として一括弁済し、残りは 2004 年から 2013 年の 10 年間で均等分割弁済されることとなった。なお、Tm 工場に關係する更生担保権以外の更生債権、更生担保権の弁済資金には、T 社の手持弁済準備金、営業収益金、資産売却代金、新株への払込金が充てられている。

また、T 社および Ta 社に対する共益債権(更生計画とは關係なく弁済が行なわれる債権)のうち、2000 年 10 月 31 日の時点で 14 億 8000 万円が未払いであったが、合併によって両者間の共益債権を消滅させた上で、CN 社による新株払込金や T 社の営業収益金により随時弁済されることとなっている。

労働債権のうち、賃金については未払いがなかった。一方、長期勤続者の退職金の一部が更生手続の開始後も未払いであったが、更生計画認可後 6 ヶ月以内にすべて弁済された。

3. 雇用状況・労働条件の変動

(1) 従業員数の変動状況

T 社ならびに Ta 社の組織見直しに伴い退職者が発生した。Ta 社の部門閉鎖に際しては 11 名、部門の営業譲渡に際しては 2 名が退職し、結果 Ta 社の人数は 8 名となった。また、Tm 工場の閉鎖により、T 社の従業員数は 175 名から 127 名へと減少した。Tm 工場の閉鎖の際に会社側からの退職勧奨は行なわれず、退職者の多くは Tn 工場への統合に伴い勤務先が変わることを望まなかった⁹従業員であった。閉鎖・統合の過程で、会社側はより多くの従業員が離職するのではないかと懸念していたが、結果として更生手続開始後の実績や活動に見合う程度の人数が残った。辞めた 48 名の多くは比較的若い従業員で、40 代・50 代のベテラン従業員は、①T 社での業務は、熟練を必要とし、これまでの経験を活かし続けることができる、②退職しても新しい勤務先を見つけるのが難しいといった理由から、ほとんど離職しなかった。なお、Ta 社の部門閉鎖・営業譲渡に伴う退職者と Tm 工場の閉鎖に伴う退職者に対しては、会社都合の退職金が満額支払われた。

以上の組織見直しに伴う退職者とは別に、同業他社に転職するなどして更生手続申請以降自発的に退職した従業員が 5~6 名¹⁰いた。

2006 年 1 月時点で T 社の従業員は 115 名(常勤役員含む)であり、2001 年 12 月 1 日時点の 138 名に比べると 20 名程度減少している。もっとも、2006 年 1 月時点では、請負・派遣

⁹ 閉鎖された Tm 工場と存続する Tn 工場の間は、自動車でも 2 時間近くかかるほど離れており、Tm 工場に勤めていた従業員が Tn 工場へ引き続き勤務するには転勤が不可避であった(2006 年 1 月 26 日ヒアリングより)

¹⁰ その多くは営業担当者で、ほとんどが同業他社に転職した(2006 年 1 月 26 日ヒアリングより)。

などの外部人材が減少した従業員とほぼ同数程度 T 社で働いており¹¹、T 社で働く就業者数のレベルはさほど変わっていない。外部人材は単純作業や、プラスチック製品製造のための原材料を混合する仕事などを担当しており、製造装置の操作は行っていない。

（２）給与体系の見直し

更生手続開始申請前の T 社の給与体系は、基本給に様々な手当類（交代勤務手当¹²、精皆勤手当、地域手当、夜食代など）が付加される形のものであり、従業員の収入に占める手当の割合が比較的大きかった。しかし、従業員がどのような条件を満たせば、いかなる手当がどの程度支給されるのかについて明確なルールがなく、従業員によって手当が支給されたりされなかったりで、不満を訴える従業員もいた。基本給は勤続に伴い昇給していたが、こちらも昇給の仕組みが社内できちんと確立されておらず、社長の意向に左右されがちであった。管財人団は以上のような給与体系は、従業員のモチベーション向上を図る上で不適切と考え、給与体系の変更を試みた。この変更作業は管財人団と T 社従業員によって進められ、コンサルタントなど社外の人材は関与しなかった。

明確な昇給ルールの確立を目指した結果、新たな給与体系では基本給の構造が、①職能給、②勤続給、③役職手当の 3 つからなるシンプルなものとなり、多くの手当は廃止された。職能給は基本給の中で最も大きな比重を占め、各従業員が担当している仕事内容を 9 等級の職能資格に格付することによって決まる。格付けのための考課は年 1 回行われる。勤続給は、従業員の年齢に勤続を加味して決まることになっている。年齢によって決まる部分は月最低 82000 円から始まり、ある年齢までは 1 年 1000 円のピッチで、以降は 1 年 2000 円のピッチで上昇していく。これは、結婚や子育てなどに伴う生活費負担の上昇を考慮した措置である。勤続を反映した部分は月 10000 円に達するまで、勤続期間がながくなるにつれて徐々に上がっていく。役職手当は後述する各役職に就任している間、支払われる。

T 社が職能給に加えて、勤続が反映される部分が新しい給与体系に組み入れられたのは、T 社の工場現場で行われている作業の性格を、管財人団が踏まえたためである。T 社は中国製など海外の製品との競争に打ち勝つため、高品質や多品種少量ロットへの対応、試作品の製造などを進めている。そのため製造するプラスチック製品が多種にわたっており、それぞれの製品は様々な原材料の調合や特有の製造装置の操作を必要とする。こうした状況のもとで生産性をあげるには、その時点で生産している製品にあわせて原材料の調合や製造装置の操

¹¹ 2001 年以降の従業員の自然減を補充する際に、派遣・請負などの外部人材の活用を進めた結果、外部人材の数が増加した。上述したように（注 6 参照）、T 社の事業は加工賃に占める人件費の占める割合が高く、かつ売上げの変動が大きいため、労働需要の柔軟な調整を可能にしておかないと経営が圧迫されるというのが、外部人材の活用が進められた要因である。また、T 社は 2001 年から高卒を中心に新卒社員を募集を再開しているが、募集をしてもなかなか応募がなく、採用後の定着もよくない（年 3 名程度採用して、そのうち 1~2 名が採用された年に退職してしまう）ことも外部人材に頼らざるをえないことにつながっている（2006 年 1 月 26 日ヒアリングより）。

¹² T 社における就業時間は、原則として月～金が 2 交代制（1 シフト＝12 時間勤務）で、土、日が休日となっている。

作的確に行わなければならないが、そのためには単に製造に関わる知識や能力のみではなく、T社において長年製造業務を経験してきたことが求められる。以上の事情から、管財人団は新給与体系に勤続を反映する要素を残し、長期勤続を促すことを企図している。

新給与体系は2000年1月から運用が開始された。見直し作業がはじまってから運用までは約1年かかった。見直し作業が始まった当初は、新給与体系の実施が賃金カットにつながると多くの従業員が考え、見直し作業に対する従業員の反発が強かった。とりわけ手当が廃止されることで、それまで収入の一定割合を占めていた交代勤務手当や精皆勤手当がなくなることに多くの従業員が不満・不安を抱いていた。また、新たな給与体系の基盤となる人事考課が公平・公正に行われるかについての懸念も従業員の間にはあった。しかし、管財人団・T社の新経営陣は、給与体系の変更によって賃金カットを行おうとは考えていなかった。業界水準と比較してみて、当時のT社の賃金水準はこれ以上下げられないというレベルに達しており、賃金カットによって収益向上を図る余地はなかったためである。給与体系の変更にあたりは、元の給料との乖離が生じないように配慮し、大幅減額があった場合も即座に減額を行うのではなく、5年を目安とした調整期間を設けて徐々に減額していくこととした。こうした措置もあって、多くの従業員の新給与体系運用後の賃金水準は運用前とさほどかわらず、新給与体系に対する不満は収まっていった。

賞与は年2回の考課に基づき、年間2か月分が支払われている。更生手続開始申請以前に比べるとほぼ半分となっているが、年間2ヶ月という水準は、生活給として必要不可欠であると管財人団・経営陣が考えて裁判所に認めてもらい、手続開始申請直後から維持している。

4. 管理体制の変更と従業員教育

会社更生手続開始申請後、T社は給与体系とともに社内の管理体制の見直しにも着手した。また、組織の活性化を目指して人事異動が実施された。申請前、T社の製造現場では「チームリーダー制」が行われており、数人のチームリーダーとその他の技能員という非常にフラットな組織体制となっていた。このチームリーダー制は前社長が社外のコンサルタントの提言を容れて、とりわけ社内で議論されることなく導入されていた。

しかしこの体制は、結果としてT社の製造現場には向いていなかった。上述したように、T社は多品種のプラスチック製品の製造を手がけており、生産ラインでは原材料の切り替えや装置の操作などを必要に応じてスムーズに切り替えていかなければならない。チームリーダー制では一人のチームリーダーが多くの技能員の管理を担当しなければならず、T社の生産ラインにおける作業に対応するだけのきめ細かい管理や、意思疎通の徹底が実現できていなかった。不良品の発生や材料の調合における不具合などを抑えて生産効率を上げていくためには、実際に作業を行う技能員以外に生産管理の役割を担う役職が不可欠と考えた管財人

団・新経営陣は、班長¹³・係長・課長といった役職を設けた。また、役職の設置に伴い、責任に見合った報酬を用意し、管理業務に対する従業員のインセンティブを高めるという目的から、すでに触れた役職手当の支払いをはじめた。

ただ、T社の従業員の多くは役職についての経験がなく、またチームリーダーも社長や工場長の指示にそって作業を行うという状態が続いたため、役職者による部門の管理がスムーズに進まない懸念があった。そこで、役職を設けた後、課長職以上を対象とした管理職研修が年2～3回、外部から講師を招いて行われている。また、2005年からは管理職研修と同じく社内における役割意識の徹底を図るという目的で、係長・班長を対象とした中堅社員教育も始められた。

5. 事業再生過程における労使コミュニケーション

会社更生手続開始申請の前後を通じて、T社には従業員を組織した労働組合が存在していない。更生手続開始以前、T社では社内各課から1名ないし2名（従業員数が多い製造部門から）の従業員を選んで総勢6～7名の従業員組織を結成し、この中から選ばれた1名が、就業規則改定などの際の従業員代表として活動してきた。従業員組織を構成する各課からの選抜者ならびに従業員代表の任期は1年である。更生手続開始申請後も以上のような従業員組織・従業員代表の選抜の仕方、任期は変わっていない。

更生手続開始申請以前はT社の経営陣と従業員組織との間に定期的なコミュニケーションの機会はなく、必要が生じたらその都度話し合いを行っていた。申請後は、必要に応じてのほか、年2回の賞与支給前とそのほか1回の計3回、経営陣と従業員代表・従業員組織との間で話し合いの場が持たれている。話し合いの内容は、賃金や工場における就業環境などに関することが多い。むろん、新給与体系の導入や社内管理体制の変更にあたっては、経営陣から従業員組織側に説明がなされ、経営陣と従業員組織との間で合意を形成しつつ、新たな制度の導入が行われた。

経営陣と従業員代表・従業員組織との話し合いというルートの活用も含め、T社では会社側から従業員への情報開示が進められている。更生手続開始申請以前は、ほとんどの従業員が会社全体ならびに社内各部門の予算や決算、目標生産数、生産の実績に関する情報を全く把握していなかったが、申請以後は会社側がこれらの情報を工場の掲示板に張り出すなどして周知を図っている。また、申請以後、製造部門の各班では就業時間後にメンバーが集まって、作業に関する要望や、作業における改善点などを話し合っていた。この班での話し合いは、現在は「生産フォローアップ会議」に再編され、社内各部門から週1回従業員が集まる

¹³ T社の製造現場では、「班」が最も基本的な生産活動の単位となっている。1シフトあたり班は4つあり、大きい班で8名、小さい班で3名程度の従業員が配置されている。班長は1班1名で、自らも現場の製造関連業務を担当しながら、原材料や装置の調整、トラブルへの対応などを行っている。班長制を設けた当初、班長は50代のベテラン従業員に占められていたが、2005年には30代の従業員が就任し、若手従業員の抜擢が徐々に進められている。

形で続けられている。こうした従業員間の対話の場には経営陣も参加しており、従業員の意向を把握し生産体制や経営に反映させることで、従業員のモチベーション向上に努めている。

更生手続開始申請後、工場に赴いて従業員代表と話し合った管財人団は、経営陣に対する不信感が根強く、事業再生のためにはそうした不信感を払拭する必要があると感じた。また、申請直後のT社は、前社長も含めた「強いリーダーが何人かいて、多くの従業員はそうしたリーダーに引っ張られているという雰囲気」があったが、管財人団は、各従業員が主体的に事業再生のために動くという雰囲気へと変えていかなければならないとも考えていた。以上のねらいから、申請以後は様々なルートを通じた従業員との対話や、経営側から従業員への情報公開が積極的に行われ、現在まで継続されてきている¹⁴。

¹⁴ こうした取組みや、前述した管理職教育・中堅社員研修などにより、「中間管理職くらいまでは主体的に事業再生に取り組もうとする意識が定着しつつある。」（更生管財人弁護士のコメント、2006年1月26日ヒアリングより。）

＜事例7 菓子製造販売業 U社¹＞

1. 経営悪化の経緯

U社は1952年に設立され、菓子の製造・販売を主な事業として営んできた。菓子事業ではいくつかの製品がロングセラーになるなど、堅調に業績が推移していた。しかし、バブル期に当時の社長がゴルフ場建設への投資を拡大し、バブル期後、その投資に伴う多額の借入金や、ゴルフ場の預託金返還債務が経営を圧迫していった。2002年8月、メイン銀行のMF銀行はU社が実質債務超過であることを把握し、U社に対し、再生計画の策定と事業再生のためのスポンサー選定を求めた。また、同年11月には、スポンサー候補と守秘義務契約を結んだ上で、再生のためのプランを提示していた²。

2003年3月、U社は東京地裁に民事再生手続の開始を申請した。申請時の負債総額は約400億円に達していた。

2. 営業譲渡の実施と経営体制の変更

(1) 営業譲渡の経緯

U社の事業再生は、法的手続などを開始する前に、再生を支援するスポンサーや、再生の進め方などについて予め検討し、法的手続の開始申請後などの着手後には速やかに再生に向けた取組みを実施していく、「プレパッケージ型」とよばれる試みとして進められていた。民事再生手続の開始申請前にU社は支援のスポンサーを募り、日系投資ファンド運営会社のCZ社を中心とした3社が、U社に対する緊急融資と引き換えにいったんはU社との独占交渉権を獲得した³。しかし、この独占交渉権の獲得に対しては、民事再生手続開始申請後にU社の監督委員として任命された弁護士などから異論が出たため、CZ社を中心とするスポンサー候補と、他のスポンサー候補が参加し、相互に入札額を競う方法で再度支援企業の座を争う入札が行われた。再入札の結果、当初予定通りCZ社を中心とするスポンサー候補がスポンサーとして確定したが、U社からの営業譲渡の金額は再入札の過程で約50億円上乗せされたと見られる⁴。

2003年5月、U社から菓子事業の譲渡を受けた新U社が誕生した（以下、ここでいう「新U社」を「U社」と記述し、譲渡前の会社は「旧U社」と記述する）。譲渡直後も、プレパッケージ型の事業再生が選択された目的の1つであった事業の継続性が担保されたことで、

¹ このケースレコードは、U社の事業再生のスポンサーである投資ファンド運営会社CZ社の関係者2名からのヒアリングの内容と、U社の経営や民事再生手続に関する新聞・雑誌記事に基づいている。ヒアリングは2006年2月3日に実施した。

² 新聞雑誌記事より（2003年4月）。

³ 新聞雑誌記事より（2003年3月）。

⁴ 新聞雑誌記事より（2003年3月）。

製品販売先との間には取引を継続され、また、CZ 社とともにスポンサーとして名を連ねていた商社が仲介にはいり、砂糖などの原材料も安定的な供給が確保された⁵

（２）経営体制の変更

新会社の発足に伴い、当初は CZ 社の経営陣から U 社の新社長が派遣された。しかし、CZ 社は筆頭株主の立場から U 社の経営に規律を与えることを意図しており、できるだけ早く CZ 社の関係者以外を U 社の社長に就任させ、「監督と執行の分離」が実現することを望んでいた。営業譲渡 1 年後、CZ 社は外資系企業の日本法人の副社長を経験した人材を社長としてスカウトした。

民事再生手続開始の申立直前、旧 U 社には 10 名の取締役がいた。しかし、CZ 社では旧 U 社の取締役陣が、事業再生にあたってはさほど大きな貢献はしないものと判断していた。というのは、民事再生手続開始の申立前の約 1 年間、旧 U 社の取締役陣は社内で対立に明け暮れており、事業経営という点ではほとんど仕事らしい仕事をしていなかったにも関わらず、旧 U 社の事業そのものは特に問題なく遂行されていたためである。旧 U 社の取締役陣は、製造・販売の現場から要請があったケースを除いてすべて退任することとなり、やがて旧 U 社出身の取締役はいなくなった⁶。

CZ 社は、取締役会の監督のもと実際に U 社の経営にたずさわる執行役員が、精力的に事業再生を主導する「仕事集団」と化すよう、社長も含めて外部から積極的に人材をスカウトした。しかし、執行役員全員が外部からスカウトした人材ではなく、7 名中 3 名は、旧 U 社から勤続している社員から、外資系企業出身の新社長が新たに選任した。こうした入れ替えの結果、「3 年前に 5 人以上の部下を持っていた人が社長以外にいない」というほど、U 社の執行役員層は大幅に若返った。この新たな執行役員層が「経営戦略委員会」という、U 社の経営の方向性について定める組織の中核メンバーとなり、事業再生を進めていくこととなる。

3. 財務面・事業面における建て直し

（１）財務面における建て直し

上述したように民事再生手続の開始を申請した時点で旧 U 社は、メインバンクに対する約 300 億円の負債⁷も含め、総額で約 400 億円の負債を抱えていた。しかし、営業譲渡の結果、旧 U 社の債務は U 社からは切り離され、また、譲渡された菓子事業は十分に採算が取れる事業だったので、U 社としてさらに財務の建て直しに向けた取組みを行う必要性がさほどなかった。

ただ、営業譲渡直後は、コミットメントライン（融資枠）を設定するなどして、資金繰り

⁵ 新聞雑誌記事より（2003 年 4 月）。

⁶ 調査時点の U 社の取締役の構成は、CZ 社出身者が 3 名、CZ 社以外のスポンサー会社の出身者が 1 名、その他の会社の出身者が 1 名の、計 5 名であった。

⁷ 新聞雑誌記事より（2003 年 4 月）。

を確保し、原料や資材の調達を現金取引に切り替えて工場の操業を維持する⁸といったことがなされた。

（２）事業面における建て直し

①商品の開発・販売体制の変更と新プロジェクトの実施

事業再生に着手する前の旧 U 社は、資金繰りの改善を目指して新製品を次々と発表していた。しかし、事前のマーケティングなどの準備が十分ではなく、また営業部門がどの製品に重点を置いて活動すればいいのかがわからなくなるといった事態が生じるなどして、新製品の投入による多角化戦略はなかなか成果が上がらなかった。発表した製品の在庫・返品が繰り返され、社内には「やっても失敗する」という雰囲気ひろがっていった。

営業譲渡後、CZ 社のスタッフが中心となり、社外のコンサルタント、アドバイザーなどの支援を得ながら、商品の開発・販売の体制の見直しが進められた。販売体制に関しては、①量販チャンネルの比率を下げて、コンビニエンスストアや駅売りのチャンネルを拡大する、②商品の安売りを是正する、といった取組みがなされた。商品開発については、新製品の次々と投入するという方針が見直され、毎月の経営委員会で承認された商品のみでの開発・販売を行うという方針に切り替えられた⁹。また、新製品のアイデアを出す場合には、必ず新しい設備投資を伴うものとするのが社内で奨励された。

こうした商品の開発・販売体制の見直しと並行して、会社の業績向上に寄与し、社内に活気を与える新たなプロジェクトが模索された。U 社の新経営陣は、事業再生着手前の失敗の連続で自信を喪失し、事業としてやるべきことに関して思考停止に陥っていた従業員に成功体験を味わってもらい、自信と成功のモデル・イメージを与える必要があると考えていた。旧 U 社が販売していたいくつかの製品は、発売以来 30 年近く経過しても売れつづけるなど、根強い人気をもっていた。新経営陣はこの根強い人気に着目し、成功する確率が高いのは既存製品のリニューアル・プロジェクトと判断した。2003 年 9 月、プロジェクトが開始され、当該製品の出荷量は約 3 割増加した。

その後も、新製品がヒットするなどし、調査時点の U 社の売上高・利益は、事業再生着手時と比べると、10～20%増加している。

②生産性の向上にむけた取組み

営業譲渡前の旧 U 社は菓子事業から上げていたキャッシュフローを、負債の穴埋めに回し、設備や人材に対する投資に回していなかったため、製品が持つ「根強い人気＝高いブランド力」を業績の向上につなげることができなかった。そこで、営業譲渡後の U 社は、約 10 億

⁸ 新聞雑誌記事より（2003 年 8 月）。

⁹ 新聞雑誌記事より（2003 年 12 月）。

円を投資して、主力工場の建物改修と生産設備の増強・機械化などを進めた¹⁰。

新たな生産設備の導入とともに進められたのが、生産ラインにおける働き方の改善である。トヨタ自動車ほか共同出資して設立した外部コンサルティング会社が U 社の依頼を受け、無駄のない「トヨタ生産方式」の定着を図った。

また、民事再生手続開始申請以前は、従来からの「つきあい」「コネ」によって左右されていた原材料の調達においても、営業譲渡後の新会社では、品質を下げずにより安いコストで仕入れるという方針を徹底的に追求される形で、取引関係の見直しが行なわれた。

③事業面における建て直しの進め方

ここまで、商品開発・販売および生産面に着目して事業面における建て直しを見てきたが、営業譲渡後の U 社ではありとあらゆる面で、「経営の近代化」や「ベストプラクティスの追求」が進められた。オーナー企業であった旧 U 社はこれらの点の推進が不十分で「一事が万事昔ながらの仕事のやり方だった」が、製品の高いブランド力が何とか菓子事業を支えていた。しかし、営業譲渡後の U 社では、上述した商品開発を始めとして、経営管理のシステム、財務、管理職教育、後述する人事制度など、会社に必要な各機能についてゼロベースで見直しが行なわれ、どのような形で各機能が遂行されていくのがよいかという点について、適宜外部からのコンサルティングを交えながら検討されていった。

会社に必要な諸機能の見直しは様々なプロジェクトの実施を通じて進められ、U 社の全社員はいずれかのプロジェクトに関与した。また、テーマに応じて部課長級までが参加する経営戦略会議を毎週 1 回開催された¹¹。これらを通じて、旧 U 社における「オーナー社長からの上意下達」という意思決定のあり方を、部署間での連携を重視して従業員全体で経営課題に取り組むという体制に転換していくことが図られた。いまひとつ、全従業員のプロジェクトへの参加は、事業再生に向けて従業員に新たな仕事のやり方を教えることを意図したものであった。例えば、マーケティングの見直しは新たにスカウトされた社長が主導するプロジェクトにおいて進められたが、プロジェクトにおいて個々の案件に取り組んでいく中で、社長は、「マーケティングのプロセスのどこが肝心で、そこでいかなる考え方をすると面白いアイデアがでてくるか」、あるいは「こういう準備を行ったから、リニューアルはうまくいく」といったように、業績向上のためのノウハウを単に理屈で説明するのではなく、U 社の置かれている環境や、従業員の現状にあった形で伝えていくことに注力していた。

2003 年 12 月、U 社の全従業員に「ブランドブック」という冊子が配布された。この冊子には「顧客志向」、「楽しく仕事をする」などといった U 社従業員の行動規範がまとめられていた。上述の U 社の事業面での立て直しにおける基本姿勢を、改めて従業員に周知徹底し、会社としての一体感を醸成することが、経営陣が冊子を作成した第一の目的であった。また、

¹⁰ 新聞雑誌記事より（2004 年 2 月）。

¹¹ 新聞雑誌記事より（2004 年 2 月）。

ブランドブックがマスメディアなどに取り上げられることにより、新生U社が一体となって事業再生を果たそうとしている「元気な会社」であることを、社会に向けてアピールする意図もこめられていた。

4. 雇用・人事管理面の変化

(1) 事業再生着手後の雇用・賃金

営業譲渡後、新経営陣のもとで財務面・事業面での立て直しが着々と進められる中で、U社の雇用や人事管理面にはどのような変化が生じていたか。

まず、雇用面に着目すると、営業譲渡に伴って旧U社の事業を引き継いだU社が発足した際、旧U社に勤務していた従業員とU社との間で雇用契約が締結し直された¹²。この時点で希望退職の募集や退職勧奨といった、会社側からの雇用削減に向けた措置は行われず、従業員数は旧U社とU社の間でほとんど変動がなかった。また、上述した生産ラインの効率性向上に向けた取組みを進める中で生産ラインの要員減が予想されたが、新会社設立後の業績好転により現実のものとはならなかった。

U社が引き継いだ菓子事業が、旧U社の頃から他社に比べて営業利益率が高いなど、業績面でほとんど問題がなかった。そのため、民事再生手続の開始申請前に大幅な雇用削減が行われることもなく、営業譲渡後の新会社においてもほぼ全従業員の雇用を継続することができた。また新会社以降後は管理職で10名弱の中途採用を実施、新卒採用¹³も比較的早期に再開するなど、事業再生に伴う雇用面での影響は最小限にとどまったといってもよい。

賃金面でも、民事再生手続の開始申請前に、賞与の支払いは抑制されていたものの基本給の賃下げは実施されておらず、営業譲渡後も後述する「新人事制度」の移行はあったものの、基本給の水準そのものを低下させる措置などは行われなかった。

(2) 新人事制度への移行

既に触れたように、U社の事業再生に向けた取組みが進められる中で、新たな人事制度の構築もまた、重要な課題の一つとして浮上し、ゼロベースでの見直しが行われようとしていた。旧U社では、入社後ある程度の年数が経過するまでは勤続年数を反映した処遇が行われるものの、その年数を経過した従業員については昇格・昇給についての明確な基準がなく、オーナー社長の「好き嫌い」が色濃く反映されるという評価・処遇が長年行われていたためである。こうした旧U社における人事に対しては不満を持つ従業員が多く、営業譲渡後、新

¹² このときの雇用契約は有期契約（ただし更新を前提としていた）で、契約締結にあたっては、後述する「新人事制度」が導入される際に、この制度の導入に同意する従業員と新たに契約を結びなおす旨が、会社側から従業員に伝えられていた（2006年2月3日ヒアリングより）。

¹³ 旧U社の頃の新卒採用は縁故採用が中心であったが、新会社になってからは経営陣自らが会社説明会に出向いて、会社についての説明を行い、選考も行うようになった。その結果、「以前採用していた人材とはスペックが違う」状況になっているという（2006年2月3日ヒアリングより）。

経営陣が成果主義を基調とする人事制度に移行することで、従業員の評価・処遇に対する納得感を高めるという基本方針を示したところ、従業員からはおおむね了解が得られた。その後は、旧U社で人事を担当していた従業員と、生産・営業・企画といった社内各部門の各階層からの代表者によるプロジェクトチームが結成され、このチームを中心に従業員のニーズの吸い上げと検討が繰り返された。

2003年10月、U社には以下の内容の「新人事制度」が導入された¹⁴。第一に、役員を除く全社員を八段階の「職階」に区分し、それぞれの職階において9段階の「目標達成度」という評価の基準が設定された。給与はこの目標達成度を踏まえて決定され、定期昇給など年功的な要素を加味した給与決定の仕組みは廃止された。各職階に対応する基本給は、目標達成度による評価を反映できるよう一定の幅（「バンド」）があり、隣接する職階のバンドは互いに重なり合っている。また、このバンドの重なりは職階レベルがあがるほど大きくなる。

第二に、評価の前提となる個々人の目標は、全社の数値目標を受けて各部署が所属する従業員の目標を設定するというプロセスで決められる。属する職階が上位になるほど、会社業績と従業員個々人の目標との結びつきが強まるようになっている。また、目標を数値化しにくい業務を行っている部門もあるものの、それぞれにKPI（=Key Performance Indicator）を導入し、妥当な数値化を図っている。例えば、マーケティング部門は「ブランドの認知度」、企画部門は「各製品の収益性」、消費者センターは「クレーム数」などを、KPIとして導入している。

第三に、人事評価は毎年4月に実施され、評価結果に基づいて職階と職階にリンクした給与が改訂される。評価の対象となるのは、業績目標の達成度と、実績を出すためにどのような行動をしたかという点で、各従業員の目標達成に向けての業務の進捗状況は半年おきにチェックされている。評価プロセスでは、まず各従業員が自分の1年間の実績と行動について自己評価を行う。次にその従業員を直接管理する管理職が、この自己評価の内容を踏まえながらも、さらに被評価者である従業員の同僚や部下にインタビューをした結果などを加味して、評価する。最後に、管理職から提出された各従業員の評価が社長以下数名で構成される評価委員会で検討され、確定される。

人事評価の結果、評価の低い従業員をより下位の職階に格付けできる仕組みになっており、相当程度格付けが変更する可能性もある。実際に導入後しばらくの間は、職階間の上位移動のみならず下位移動もあった¹⁵。会社側は、職階が上がる一方で下方硬直性があると、高齢で職階が今以上に上がらないという従業員のモチベーションが下がると考え、評価の結果、より下位の職階に移ることもありうる制度にすることで、こうしたモチベーションの低下を回避しようとしている。

¹⁴ 以下の「新人事制度」に関する記述の一部は、新聞雑誌記事（2003年10月）を参照としている。

¹⁵ 新人事制度導入時の各従業員の格付けは、その時点で支払われていた給料に見合う能力があるものと仮定して実施された（2006年2月3日ヒアリングより）。

第五に、年2回支払われる賞与のうち、夏季の賞与は月給1か月分に業績連動分を上乗せする形となっている。「業績連動分」とは、会社の業績とリンクしている人件費総額のプールの部分から固定部分を差し引いたもので、業績が良く(悪く)なると必然的に増える(減る)。連動部分は多い人で月給の6か月分になる可能性がある。

第六に、退職金は廃止され、通常の給与に上乗せされることとなった。また、皆勤手当など複数の手当も廃止された。

新人事制度導入時の各従業員の格付けは、その時点で支払われていた給料に見合う能力があるものと仮定して実施された。したがって、導入前後で各従業員の賃金額には差がなく、人件費の総額もほとんど変化しなかった¹⁶。しかし、制度導入から1、2年経つと、支払われている給与と実際の仕事についての評価との間にずれがある従業員が出てきた。こうした従業員の処遇は、先に述べた職階の上下移動などによって、実際の仕事に対する評価に合わせる形で修正されている。

5. 事業再生過程における労使コミュニケーション

既に述べたように、U社の事業再生を進めるにあたって、新経営陣がとりわけ重視したのは、自発的・自律的に会社の経営課題に取り組む姿勢を従業員の中に定着させることだった。事業再生に着手した時点でU社にはまだ優秀な人材が残っており、「マネジメントがくすぐると成果を発揮する」と、新経営陣は感じていた。新経営陣が意識していたのは、まず、「従業員の悩みを聞いて解決してあげる」ことで経営陣と従業員との信頼関係を構築し、ついで各従業員に「自分がやらなければ会社がおかしくなる」ということを理解してもらい、その上でノウハウを教示したり、コンサルタントを導入したりして、各従業員がやるべきことのサポートをするというプロセスだった。

営業譲渡後、外資系企業からスカウトされた新社長は、各部門の現場にいき、様々な従業員とコミュニケーションをとることで、業績を伸ばしていくための仕組みを教え、定着させる役割、あるいは現場を盛り上げる役割を果たそうとしている。就任1年目に、社長はまず全従業員と30分の面談を行い、その結果、社長が気軽に従業員に話かけることができる雰囲気を作られた。その後も社長は、工場の朝礼に週一度、夕礼には週一、二度参加しており、本社では全従業員の顔が見える職場環境のなかで、適宜社員とのコミュニケーションを実施している。今後の課題は、社長や経営陣との接点が本社や工場に比べて少ない地方の営業拠点に勤務する従業員との間のコミュニケーション機会を広げ、業績を伸ばしていくための仕組みの定着を図ることである。

¹⁶ 新聞雑誌記事より(2003年10月)。

＜事例 8 小売業 V 社¹＞

1. 経営悪化の経緯

V 社は 1951 年に大阪で、電気器具の卸売業、小売業を営む個人会社として事業を開始し、1956 年には株式会社となった。関西を地盤に事業活動を拡大していき、1988 年には大阪証券取引所の一部上場を果たした。

1990 年代に入ると、V 社は FC 展開とともに資本提携・M&A の積極的な活用により、事業拡大を図っていく。ただ、規模拡大や多様な品揃えに向けた取組みにも関わらず、家電量販店間の低価格販売競争や国内景気の低迷による消費の伸び悩みから、V 社の業績は計画どおりには伸びていかなかった。1990 年代後半になると不採算店舗の増加などが目立つようになり、2001 年 9 月末には有利子負債が 572 億円に達するなど²、経営改善に向けた取組みが避けられない事態となった。

2003 年 9 月、V 社は自力での再建を断念して民事再生手続開始を大阪地裁に申立て、申立て翌日には産業再生機構による支援が決定した。

2. 事業再生の取組み

(1) 産業再生機構による支援と営業譲渡の活用

V 社は民事再生手続開始の申請とともに産業再生機構の支援を要請する意向をあらかじめ固めていた。産業再生機構の支援を仰ぐことで、①V 社に対する信用不安を抑え、手続申請後の商品の仕入れや資金繰りなどを円滑に進められるようにすることで事業価値の毀損を防ぐことができる³、②産業再生機構がメインバンク以外の金融機関から V 社向け債権を買い取るため、債権－債務関係を簡素化することができる、③事業の再生にあたって税制面など様々な支援を受けることができる、といったメリットが見込まれるからであった。

申請当日の会見で社長は、「106 ある直営店の 6 割に相当する営業黒字店舗を中心に新会社に譲渡する」⁴と、営業譲渡を活用して事業再生を行う見通しを示した。事業の中でも相対的に価値の高い部分を譲渡し高い売却代金を得ることで、債権者への弁済を最大化できると、事業を新会社に移すことで支払いに関わる案件などで裁判所の監督を受ける必要がなくなることが、V 社が営業譲渡という手法を選択した主たる理由であった。10 月の時点で外資系投資ファンド運営会社など 8 社が営業譲渡先として名乗りを挙げていた⁵が、公開入札の結

¹ このケースレコードは、2005 年 11 月 24 日に実施した V 社総務部長からのヒアリングの内容と、V 社の経営や事業再生に関する新聞・雑誌記事に基づいている。

² 新聞雑誌記事より（2002 年 3 月）。

³ 新聞雑誌記事より（2003 年 9 月）。

⁴ 新聞雑誌記事より（2003 年 9 月）。

⁵ 新聞雑誌記事より（2003 年 10 月）。

果、11月に日系の銀行BN社グループが譲渡先に決まった。実際にV社の事業を譲渡されたのは、BN社グループの投資ファンド運営会社BNF社が100%出資して設立した受け皿会社で、譲渡価格は約130億円だった⁶。

（２）経営体制の変更

営業譲渡に伴い、それまでの経営陣は全員退陣し、新たな会長には大手製造業出身者が、また実際に再生の指揮をとる新社長には、ドラッグストアなど様々な新規流通事業を立ち上げた実績をもつ、大手商社出身者が就任した。また、BN社は財務担当の役員を派遣した⁷。産業再生機構は定期的に経営状況の報告を受けながら適宜再生に向けての助言は行うこととなったが、役員や社外取締役、監査役などは派遣しなかった。

また、2004年11月には本社を大阪から東京に移転した。商品調達力の強化や将来の株式上場に向けた情報収集力の向上を見込んでのことであった⁸。

（３）財務面での建て直し

民事再生手続の開始申請時にV社の負債は500億円以上にのぼり、同時に手続の開始申請を行った子会社の負債を含めると約683億円に達した。この負債の大半は、営業譲渡を行ったV社（「旧V社」）を対象とした民事再生手続により処理された。旧V社の債務返済計画は2004年5月に大阪地裁により認可され⁹、旧V社の金融債権のうち約400億円が減額されると同時に、営業譲渡や大阪の本社売却代金が弁済に充てられることとなった。

一方、減額されなかった金融債権のうち非メインバンクの債権約20億円は、既に述べたように産業再生機構が支援決定後、買い取っていた。この結果、産業再生機構は営業を引き継いだ新V社の債権者となった。2004年11月、新V社はBN社やその他の銀行から120億円の協調融資¹⁰を受け、債権放棄した金融機関に残りの借入金を返済すると同時に、再生機構に対する約20億円の債務を一括弁済した。この弁済により、産業再生機構による新V社の再生支援は終了した。

賃金や退職金といった労働債権については、不払いや支払いの延期はなかった。また、退職金規定も、支払いを減額するために変更されることはなかった。

（４）事業の建て直し

民事再生手続開始申請直後、V社は仕入先に、取引限度額の引き下げや保証金の積み増し

⁶ V社は2003年11月に産業活力再生特別措置法の適用を受けることが決まっていたため、新会社は営業譲渡にあたって不動産所得税の減税などの支援を受けることができた。

⁷ 新聞雑誌記事より（2003年11月）。

⁸ 新聞雑誌記事より（2004年9月）。

⁹ 新聞雑誌記事より（2004年5月）。

¹⁰ こうした融資は「エグジティブファイナンス」と呼ばれる。

といった厳格な取引条件を新たに求めるのでなければ、仕入れた商品に係る債務は全額支払うという条件を提示した。この条件のとおり支払いが実現されると、仕入先とその他の債権者の間で弁済率に格差が生じることとなるが、民事再生法で認められている「和解」として実施された¹¹。その結果、大半のメーカーから商品供給継続の約束を取り付け、申請直後、申請前の60%に落ち込んだ供給率は、申請から1週間ほどの間に95%にまで回復した。

一方、産業再生機構では2003年夏からV社の支援を検討し始めていた。検討の中で、郊外にあり高齢者や女性の顧客をつかんでいる店舗の業績は決して悪くなく、大手他社と低価格競争をしている中規模店舗が赤字であることが明らかになってきた¹²。こうした認識を踏まえて、V社の事業建て直しにおいては、中小規模店舗を拠点に小商圏で地域密着型の「家電コンビニ」を目指すという方針を打ち出された。具体的には、売り場面積150坪程度の小型店を駅前・商店街または近郊住宅地に出店し、接客やアフターサービスの充実などに力が注がれることとなった。そして、この方針にそぐわない既存店舗、例えば大規模のロードサイド店などは閉鎖された。これらの取組みは、2002年の中期計画で打ち出された路線の有効性が再生を検討する過程で確認され、事業活動の中で徹底されたものといえる。その他、BN社グループのITノウハウを活用した事業革新の推進、オンライン上の仮想店舗やオンライン・カタログ等の開発により業績の向上が図られた。

また、コスト削減のため、不採算の直営店舗やフランチャイズ店舗は閉鎖され、本部経費の圧縮や、物流センターを自社所有から賃貸に切り替えるといった取組みがなされた。さらに人事管理面では、不足する人員をより人件費のかからないパートタイム従業員によって補充するなどの措置が行われた。

3. 事業再生に伴う雇用・労働条件の変化

(1) 雇用調整

V社は営業譲渡にあたって正社員全員を一旦解雇した。民事再生手続の開始申請時点でV社には930名、同時に民事再生手続を申請した子会社Vh社には180名の正社員がいたが、2003年12月の営業譲渡の際、新会社に再雇用されたのは、旧V社の正社員570名と旧Vh社の正社員80名であった。いったん全員解雇ののち再雇用という手続をへて、約6割が再雇用されたこととなる。旧V社に勤めていて新会社に再雇用されなかった360名のうち、150名は新会社への転籍を辞退、営業譲渡前に他社に転職していた正社員が60名で、残る150名が再雇用を希望したにもかかわらずかなわなかった。

この雇用調整にあたっては、V社とBN社が交わした営業譲渡契約の中に再雇用人数が明記されていたため、従業員の労働条件を切り下げた上でできるだけ多くの従業員を再雇用するという方策は採り得なかった。また、店舗・事業所の譲渡の状況と従業員の再雇用とは関

¹¹ 新聞雑誌記事より（2003年9月）。

¹² 新聞雑誌記事より（2005年1月）。

係しておらず、再雇用されなかった従業員は、譲渡されなかった店舗や事業所に勤務していた従業員とは限らなかった。V社では民事再生手続を申請した直後に従業員全員に対して、書面で、①新会社への譲渡にあたって、全員が一旦解雇されること、②新会社には全員が再雇用されるわけではないこと、③再雇用者の選抜は、過去の勤務実績に基づいて行うこと、を説明していた。

新会社での再雇用を希望したが、雇用されなかった正社員に対し、V社は再就職支援を実施したがなかなかうまくいかなかった。再就職支援の手段は、①他社へのあっせん、②職安経由の求職、が中心でV社の人事部門のみで行った。再就職支援のために資金を使い、アウトプレースメントサービスなどを活用することは、民事再生法適用下で債権者から再生に対する理解を得なければならないことを考えると、難しい状況にあった。

従業員をあっせんする会社はこれまで取引関係のあった会社ではなく、全く接触のない会社であった。取引のあった会社へのあっせんは、民事再生手続において債権減額を要請している上に従業員の雇用を頼むこととなり困難であった。あっせんは、就職情報誌などから主に販売関係のスタッフを募集している会社を選んで、あっせんを希望する従業員一人一人について個別に行った。しかし、正社員の就職先を用意できるケースは少なかった。

一方、営業譲渡の際、130名いたV社のパートタイム社員はいったん解雇されたものの全員再雇用された。先に述べたように、パートタイム社員の活用はコスト削減の目的から、民一貫して拡大しており、2005年11月時点でその数は約500名にまで増加している。

(2) 賃金の変更

民事再生開始手続の1年半ほど前となる2002年4月、V社はコスト削減を主要な目的とした中期経営計画の実施に伴い、全社員を対象に基本給を10～15%程度減額した。この減額は三年間の時限措置として実施され、業績が早く回復した場合には二年間に短縮される可能性もあった。

民事再生手続申請後は後述する評価・処遇制度の改定に伴う賃金の変更はあったものの、社員全員を対象とした更なる賃金減額は行われていない。

4. 人事管理における新たな取組み

(1) 評価・処遇制度の改定

評価・処遇制度については、新会社移行後6ヶ月間は旧会社のものをそのまま運用し、その後、新しい制度に移行した。旧制度から新制度への移行の際、賃金が減額される従業員に対しては調整を実施した。

旧会社の制度では、基本給が、15段階の職能等級に対応した固定額の部分と職能等級別の個人査定で変動する部分、さらに各種手当からなっていた。この制度では職能等級の刻みが小さいため、同じ職能等級に属する従業員の間で業績や能力による差がつけにくかった。ま

た昇格が、きわめて年功的に行われていた。

新会社の評価・処遇制度は、新たな経営方針を踏まえる形で、外部のコンサルティング会社が設計した。基本給は、職能等級別の固定給と、等級別の個人査定により変動する部分、および所属する店舗業績の前年との比較により変動する部分からなり、各種手当は廃止された。職能等級も7段階に集約され、同じ等級に属する従業員の間でも業績や能力による格差をつけやすい制度となった。個人査定および所属店舗の業績により変動する部分は一般職でも約7割を占めている。個人査定は半年に1回の評価に基づいており、従業員の納得感を高める目的から、評価結果については必ず上司が部下に説明することとしている。一般職では、変動部分に対応する評価のうちの半分が個人査定に基づくものであるが、管理職の場合はほぼ所属する店舗業績のみによっている。賞与は毎回、基準となる支給月数を定めた上で、各従業員が所属する店舗の業績を反映させている。店舗の業績はいくつかの指標により半期ごとに測られ、その結果に応じた一定の指数を基準となる支給月数に乗じることで、各従業員への支給額が決定される。

新しい評価・処遇制度への移行は、旧制度の運用において目立っていた年功的な処遇を廃して、企業業績への貢献に見合った処遇を実現するためであると同時に、各店舗の業績向上が事業再生の核となるという意識を従業員に徹底させることを意図したものである。

(2) 意識改革に向けた動きと従業員教育の見直し

経営方針や事業活動に関わる経営陣と現場との情報交換は、主に、月に1回の店長会議を通じて実施されている。こうした状況は、民事再生手続開始申請前とそれほど変わらないが、この店長会議のなかでも、「業績を左右するのは各店舗である」ことがしばしば強調され、全社における方針の定着が図られている。

先に見たように、各店舗での顧客への接客をより充実させるというのが、V社の事業建て直しにおける重点目標の1つであった。V社は、手続申請前からFCの指導は業界でも定評があるなど、現場担当者に対する研修内容は整備されていた。手続申請後、営業譲渡により新会社になってからもその内容は引き継がれたが、研修の効果を一層あげるために研修の実施方法が見直された。具体的には、各店舗の従業員から教育担当者を数人公募・選定し、教育・指導方法を教え、各店舗で実施される集合研修の際に、トレーナーとして研修を担当させた。実際に店舗で仕事をした経験のある人がトレーナーになったほうが教育効果が上がるという配慮のほか、事業再生の過程においてパートタイム従業員の比率が上昇し接客スキルが全体として低下する懸念があったことなどが、こうした方法を導入した理由であった。

なお、V社は産業再生機構の支援を受けた事例であるが、ここまで見てきた事業再生に伴う雇用・労働条件・人事労務管理の見直しはほぼ営業譲渡後の新会社経営陣のイニシアティブによっており、産業再生機構はほとんど関与していない。

5. 事業再生過程における労使コミュニケーション

V社には組合がなかったため、民事再生手続の開始申請直後従業員集会が実施され、手続開始申請に至った経緯が従業員に対し説明されると同時に、従業員からの意見聴取が行われた。従業員集会の参加者は、店舗、事業所から選出された80名程度の従業員で、この中から労使コミュニケーションの窓口となる従業員代表が選出された。

その後、営業譲渡の決定などV社の経営体制や経営方針に関する重要な決定がなされる際に、その都度従業員代表に対する説明がなされ、従業員側からの了解は得られてきたものの、こうした説明以外には、経営陣と従業員代表との間の意見交換が行われたり、また従業員代表側から雇用・労働条件や人事労務管理の見直しに関連して何らかの要請をしたりすることはなかった。

V社の場合、経営陣と従業員代表という労使を代表する役職者・機関の間での話し合いよりも、個々の施策の実施に先立つ従業員全体への説明・周知の取組みが、実質的な労使コミュニケーションのルートとして機能してきたと見られる。例えば、営業譲渡の際のいったん全員解雇の上、再雇用という措置の際には、人事部門担当者がそれぞれ担当する地域を決めた上で手分けして、再雇用されないときまった150名の従業員全員に対し、再雇用されなかった経緯と会社の再就職支援体制についての説明を行っている。また、新しい評価・処遇制度の導入にあたっては、①全社員に制度について説明した文書を配布、②各地域で店長に対し詳しく説明、③「Q&A」を作成して従業員の質問に対応といった、周知のための取組みがなされた。

<事例9 工作機械製造業 W社¹⁾>

1. 経営悪化の経緯

W社は1929年に工業用の精密ヤスリメーカーとして創業し、自社用の自動旋盤開発をきっかけに工作機械製造に転じた。1980年代から90年代初頭にかけては東北地方に2つの工場を新設し、さらにフィリピンにも製造拠点を設けた²⁾。バブル期には毎年のように受注が伸び続け、国内生産拠点はフル稼働状態となり、1985年に210億円だった売上高はピークの1990年には295億円にまで達したが、以降、業績は伸び悩むこととなる。1980年代から90年代にかけての設備投資に伴い、W社の負債は1991年には179億円と当時の年商に匹敵する水準にまで膨らみ³⁾、この負債と過剰設備がW社の経営を徐々に悪化させるに至った。2003年12月期の売上高は136.3億円、これに対し借入金総額は123.5億円に達していた⁴⁾。

経営状況がなかなか好転しない中で、W社とW社のメインバンクであるMB銀行⁵⁾は、抜本的な経営状況の改善を図るため、過剰な有利子負債を解消するとともに事業の見直しを行うべく、産業再生機構への支援申込を検討するに至った。2004年6月、W社の申請を受けて、産業再生機構は支援を決定し、7月には金融機関のW社向け債権を買い取ることを決めた。

2. 事業再生の動き

(1) 財務面の建て直し

産業再生機構が金融機関のW社向け債権を買い取る際には、29.4億円の金融支援（うち債権放棄が24.4億円、DES [=Debt Equity Swap:債務の証券化] が5億円）を金融機関に要請し、W社の負債を約70億円に圧縮した。また、金融機関の債権買取と同時に、産業再生機構は約20億円⁶⁾を出資し（W社は約3.5億円を減資）、W社が発行している普通株の89.2%を取得した。

2005年5月、W社はMB銀行など11の金融機関から協調融資を受け、71億円を調達し、機構やMB銀行などからの負債を全額返済した。融資額は融資期間3年のものが38億円、6

¹⁾ このケースレコードは、2006年1月20日に実施したヒアリングと、W社の事業再生に関する新聞雑誌記事、および産業再生機構ホームページに掲載されたW社の事業再生に関する発表資料に基づいている。ヒアリングのインフォーマントは、ヒアリング当時産業再生機構に所属していた、W社の事業再生の担当者である。

²⁾ このように遠く離れたいくつかの生産拠点に分散して設備投資を行なったことも、非効率なオペレーションや、人件費など経営コストの増大を招いたとみられる（2006年1月20日ヒアリングより）。

³⁾ 新聞雑誌記事より（2004年6月、2004年7月）。

⁴⁾ 産業再生機構資料より。

⁵⁾ MB銀行は1993年からW社の経営陣に人材を派遣し、不要資産の売却などW社の経営改善に向けた取組みを進めていた（2006年1月20日ヒアリングより）。

⁶⁾ W社やMB銀行が産業再生機構に支援を要請したのは、銀行による支援では事業再生に必要な新たな資金の供給がむずかしく、産業再生機構から出資される資金を求めたからとも見ることができる。この20億円は、①後述する国内生産拠点の集約・増設に伴う費用として約6億円、②適格年金制度の解散に伴う費用に約6億円、③競争力向上のための設備強化に約5億円、④事業所の整理・統合に伴う離職者への退職金の支払い2～3億円といった内訳で、事業再生のために用いられた（2006年1月20日ヒアリングより）。

年のものが 33 億円であった。W 社は産業再生機構の将来の解散が決まっているため、早期に借り換えを実施し、一般の企業と同様の融資形態に復活することを企図していた⁷。産業再生機構側は支援決定から 3 年を目処に借り換えを実施することを目指していたため、この借り換えは当初の予想以上に W 社の業績が回復していることを意味していた。

借り換えとほぼ時を同じくして、産業再生機構は W 社の株式のうち 22.3%を、ファンド運営会社⁸と機械産業の会社 2 社の計 3 社に売却した。この時点で産業再生機構の持分は W 社の株式の 66.9%となった⁹。その後 2006 年 8 月に、産業再生機構は所有する W 社の株式 57.3%を、9 月に予定されている W 社の東証二部上場にあわせてすべて売却すると発表した¹⁰。この株式売却により、W 社に対する産業再生機構の融資・出資はなくなった。W 社は 2005 年 12 月時点で約 71 億円の有利子負債を抱えていた¹¹が、東証二部上場により調達した資金と手持ちの現預金で約 25 億円を返済するなど有利子負債の削減をすすめており、2008 年中の実質負債ゼロの実現を目指している¹²。

（２）事業・組織の見直し

産業再生機構は、①NC 旋盤の分野において特徴のある開発・製造技術をもっている、②中小の自動車部品メーカーを対象に、直販によるきめ細かなフォロー体制で強固な顧客基盤を持っている、③NC 旋盤分野の中小型製品などの製品市場において、トップシェアを確保している、といった理由から、W 社が支援申請時点においても同業他社と同等の十分な事業競争力をもつと判断していた。競争力の回復に向け、事業計画では、①製造機種を選択と集中（取り扱う製品の種類を 2 分の 1 に絞り、収益力強化を図る）、②製造・販売の効率化（工場・営業拠点の集約、海外販社の再編）、③景気変動に対応したコスト構造改革（企業年金制度の改革、人件費の変動費化など）¹³を推進していくことが打ち出された¹⁴。

この事業計画に沿って、W 社は 2005 年 4 月に東北地方の生産拠点を増強する一方で、かつて本社が置かれていた中部地方の生産拠点を同年 11 月に売却し、重複していた開発・生産部門の集約を進めた。また、自動車部品メーカーなどからの需要増加に対応するため、フィリピンにある生産拠点の生産能力を二割以上引き上げた¹⁵。海外ではさらに中国での事業を積極的に展開し、上海にある駐在事務所のスタッフを増員して現地の販売・サービス体制を強化

⁷ 新聞雑誌記事より（2005 年 6 月）。

⁸ このファンド運営会社は、企業の株式公開を支援する事業を行っていた。産業再生機構から株式の譲渡は受けたが、経営陣の派遣は行っていない（2006 年 1 月 20 日ヒアリングより）。

⁹ 産業再生機構 2005 年 6 月発表資料より。

¹⁰ 産業再生機構 2006 年 8 月発表資料より。

¹¹ 新聞雑誌記事より（2005 年 9 月）。

¹² 新聞雑誌記事より（2006 年 9 月、日経）。

¹³ 工作機械業界は市場規模が 1 兆円規模になると多くの会社が黒字に転じると言われている。産業再生機構は W 社の事業再生を進める上で、市場規模 7000 億円程度でも黒字を計上できる会社を目指した（2006 年 1 月 20 日ヒアリングより）。

¹⁴ 産業再生機構「W 社に対する支援決定について」（2004 年 6 月）。

¹⁵ 新聞雑誌記事より（2005 年 10 月）。

したり¹⁶、他の日系工作メーカーと合併で新たな生産拠点を設けたりするなどした¹⁷。

製造機種は、W社が以前から高い競争力を持っていた、バー型¹⁸のNC旋盤機種に絞り込まれた。産業再生機構の支援を申請する前、W社は様々なタイプの機種を製造していたため、調達、開発、生産、販売の各部門で問題が生じていた。つまり、調達は多種多様にわたる部品の調達を少数ずつ行なわなければならないため非効率となり、製品開発は「広く浅く」にならざるを得ず、専門性を高めることができなかった。また、様々な製品を生産するため、製造現場の生産性がなかなか向上せず、販売部門も自社の本当の強み、アピールポイントがわからない状態が続いていた。製造機種を絞り込んだ結果、これらの問題は解消に向かい、収益性は向上した。2006年1月時点では、業界トップの営業利益率の達成が視野に入ってきている。

3. 経営陣・経営組織の一新

産業再生機構の支援決定に伴い、W社では創業家出身の社長と全取締役十人が辞任し、新たな取締役に産業再生機構から4名、W社の従業員から2名が選出された。そして新社長には、日系工作機械メーカー出身で海外法人の社長を勤め、外資系法人での勤務経験もある人材が招かれた。また、新たな経営陣の選出とともに、意思決定の迅速化、経営の機動性向上を図るために執行役員制度が導入された¹⁹

その後、管理、製造・技術、営業の三本部を設ける機構改革が行なわれ、営業本部には国内外の大手メーカーへの営業を強化するため戦略市場部を新設された²⁰。さらに、グループ内の複雑な資本関係を整理し、管理体制を強化するため、2005年1月には海外販社を統括する持ち株会社などが設立された²¹。

4. 事業運営の見直し

支援決定時にW社の製造現場に赴いた産業再生機構のスタッフは、製造業の基本である「5S（整理・整頓・清潔・掃除・しつけ）」が徹底していないと感じた。そのため、製造現場のスタッフが在庫を確認できず、「モノについて作業している人より、モノを探している人が多い」という状態が生じていたり、材料や半製品が効率的に工場内を移動していないという事態が起こったりしていた。そこで、まずW社の従業員のみで製造現場の改善活動が始められ、1年ほど経過した後、コンサルティング会社の指導を受けての更なる改善活動が進められた。

¹⁶ 新聞雑誌記事より（2005年4月）。

¹⁷ 新聞雑誌記事より（2005年12月）。

¹⁸ NC旋盤の機種のうち、素材を棒状のまま加工するタイプのものを「バー型」、ある程度加工されたものを機械に取り付け、さらに加工を加えるタイプのものを「チャッカー型」と呼ぶ。

¹⁹ 新聞雑誌記事より（2004年9月）。

²⁰ 新聞雑誌記事より（2004年11月）。

²¹ 新聞雑誌記事より（2005年4月）。

また、経理部門や事務・管理部門の活動についても見直しを行なう必要があり、経理部門は監査法人と会計士の指導を、事務・管理部門は社会労務士事務所の指導を受けた。なお、事務・管理部門の指導を行なった社会労務士事務所は、後述する人事労務管理の見直しにも関与している。営業に関しても外部のコンサルティング会社に依頼し、マーケティング調査活動の強化を図った²²。

5. 事業再生に伴う雇用・労働条件の変化

(1) 従業員数の変動

支援決定から5ヶ月ほどたった2004年12月末の時点で、W社の従業員数は368名であった。2005年に東北地方の生産拠点に生産機能を集約した際には、57歳以上の従業員を対象に希望退職者を30名募集したが結果として退職したのは数名で、東京の本社機能を中部地方の事業所に移した際も同じく数名が退職することとどまった。希望退職者を30名募集したのは、過去のW社における事業所再編の際にその程度の退職者が出たことからの見積もりで、W社として30名にやめてほしいというわけではなかった。また、退職者に対するあっせんをアウトプレースメント事業を営む会社に依頼するなど、従業員の離職に向けた準備を進めていたものの退職者は思いのほか少なかった²³。その後、業績が回復したこともあり、不足する20代から40代の従業員の補充目的で新卒採用や中途採用を行なったため、分社化したサービス部門も含めた従業員の総数は約430名となった。

W社では2009年までに従業員の15%が60歳の定年退職を迎える見込みであるが、技能伝承を円滑に実施するため、定年した従業員の多くを契約社員として雇用しつづける予定である。また、製造現場において正社員のほか多数の業務請負・パート社員が働いており、彼らの処遇についてはあいまいな状態が続いていたが、2005年の後半からこれらの人材の活用についても見直しを始め、直接雇用した従業員が必要な部分と、業務請負に任せる部分を整理して、適宜契約の切り替えを進めている。

(2) 人事制度の見直し

W社は2006年4月から新しい人事制度を導入する予定である。その目的は、①年功的な処遇を能力主義的な処遇に切り替える、②20～30あった諸手当を整理するなど、複雑でわかりにくかった給与体系を簡素でわかりやすいものとする、③社内におけるコミュニケーションの改善、である。この新たな人事制度の導入に向けた検討と、過去の制度の洗い出しには約1年を必要とした。支援決定前のW社のようなオーナー会社にはまま見られるが、人事に

²² 恒常的な活動が求められる製造部門の改善活動以外の、事業運営に見直しにかかる費用は「事業再構築費」という形で計上された(2006年1月20日ヒアリングより)。

²³ 産業再生機構による支援が決まったことで、従業員の間には再生に対する期待感が広がったことが、退職者が少数にとどまった1つの理由ではないかと、W社の事業再生を担当した産業再生機構スタッフは見ている(2006年1月20日ヒアリングより)。

関して互いに整合性のないつぎはぎのようなルールが数多く存在し、その整理にかなりの時間がかかったのである。

①が求められるのは、高齢化した W 社において若返りを進めていくには、年齢や勤続に代わって「成果・能力」という新たな基準が必要だからである。支援前から W 社の給与体系は、営業職²⁴を除いて職能資格にもとづく基本給を中心としたものであったが、新人事制度の導入に先立ち、この給与体系の見直しが進められている。まず、職能資格を実際の能力に見合ったものとするため、製造現場では技能者が身につけなければならないスキルを「星取表」として職能資格段階毎に整理し、技術部門、事務・管理部門でも同様の取組みが行なわれている。また、支援決定前までの W 社では、職能資格に基づく基本給の上昇を抑えるため資格は同一のまま役職につける、56 歳の役職定年後は無資格にするといった職能資格制度のいびつな運用がなされていたが、こうした運用が修正された²⁵。

②については、新人事制度の導入に先立ち、複雑な手当での整理に加えて、現場の推薦に基づいて行なわれていたために事業所によって運用の相違が大きかった昇進昇格のルールの是正などが行なわれている。また、③は成果や能力に基づく処遇を進めていく上では必要不可欠であると捉えられ、目標管理に沿った上司と部下の面談制度²⁶の導入が検討されている。

人事に関わる制度で、支援決定後大きく変更されたのが賞与制度である。年間賞与の原資には、経常利益の 40%が自動的に配分される仕組みが、2005 年の冬の賞与支払いから導入された。年間 0.5 ヶ月が賞与の最低保証分とされ、これに適格年金制度の廃止に伴う退職金の前払い分が 0.5 ヶ月分加わって、1 か月分は毎年 12 月に最低従業員に支払われるものの、会社全体の経常利益が計上されない場合は、この 1 か月分以上は支払われない。産業再生機構の担当者がこうした制度の導入を進めたのは、賞与の支給に関する交渉に毎年労力を費やすことが無駄であると考えると同時に、会社業績によって賞与が左右される仕組みを導入することで従業員の業績向上に対する意欲を引き出していくことをねらったためである。会社業績向上に対する従業員の意欲を引き出すという同じ目的で、2005 年 7 月には全従業員を対象にストックオプションの付与も実施された。

6. 事業再生過程における労使コミュニケーション

W 社の従業員は、本社のあった中部地方の事業所と東北地方の事業所で、それぞれ別の労働組合を組織していた。産業再生機構支援決定後、W 社で実施された取組みのなかで、新人事制度の導入については組合も賛意を示した²⁷が、適格年金制度の廃止については経営陣と

²⁴ 営業職は、受注額と粗利について個人別に目標数字を設定されており、その達成度によって給与が変動する（2006 年 1 月 20 日ヒアリングより）。

²⁵ 修正後は、例えば役職定年後でも、60 歳定年までは職能資格に格付けられて処遇されることとなった（2006 年 1 月 20 日ヒアリングより）。

²⁶ 面談制度は、新人事制度の導入に先立ち、経営陣と執行役員クラスとの間で行なわれている（2006 年 1 月 20 日ヒアリングより）。

²⁷ 組合員の中にもこれまでの給与制度は、働きぶりが給与に反映されず、「頑張り甲斐がない」と感じている人

その是非について議論する姿勢を示し²⁸、中部地方の生産拠点売却については売却を撤回するよう要望した。なお、2つの組合は2005年7月に1つに統合された²⁹。

支援決定後2006年1月時点まで、W社の経営陣と労働組合との間で定期的な話し合いの場は設定されていない。労働組合側が統合の準備に専念していたことに加え、支援決定後は次々と事業再生のための取組みを実施していく必要があったため、労使とも定期的な話し合いの場をもてる時間的余裕がなかったためである。しかし、事業再生のための個々の取組みを実施していく過程で、W社の経営陣は従業員とのコミュニケーションをとろうと努めてきた。また、部長クラスの従業員による「経営会議」、営業部門担当者による「営業会議」、製造担当者による「生産仕込み会議」といった様々な会議が、月1～2回開催され、そうした場に経営陣も参加している。

支援決定後の経営陣は、事業再生に取り組む前と後でW社の経営における「スピード感」が大きく異なっており、このことに伴って従業員の中に「ひずみ」が生じることを懸念していた³⁰。「ひずみ」を生じさせない、あるいは生じた「ひずみ」を解消するには従業員の事情を経営陣が「肌でしっている」必要があるとして、経営陣は上記の会議に参加するほかに、部長クラス以上の従業員とは半年に1回、課長クラス以下の従業員とは1年に1回の頻度で、面談を行なっている。とりわけ部長クラス以上の従業員とコミュニケーションをとる機会を増やしているのは、支援決定後のW社経営陣が、波及力のある部長クラス以上の従業員の意識を変えない³¹とその下のクラスの従業員の意識を変えることが難しいと考えていると同時に、部長クラス以上の従業員から信頼を獲得しなければ、産業再生機構の支援をきっかけに導入された新たな事業運営の仕組みを根付かせるに至らないと見ているからである。

以上のような労使コミュニケーションに向けた取組みのほか、経営方針や経営上の具体的な目標数字を盛り込んだ中期経営計画が作成され、経営の実績数字などとともに社内報を通じて従業員全員に伝えられたり、社長が各事業所に赴いてこれまでの経営実績や今後の経営方針についてプレゼンテーションを行なったりなど、会社全体に経営に関する方針や情報をオープンにする仕組みが、産業再生機構による支援後、整えられてきている。

が多かったからではないかと、W社担当の産業再生機構スタッフは見ている（2006年1月20日ヒアリングより）。

²⁸ ただし、適格年金制度は2012年に廃止されることが決まっているため、「廃止に伴う措置を前倒しする」ということで労組も最終的には廃止を了解した（2006年1月20日ヒアリングより）。

²⁹ 統合前後を通じてW社の労働組合は特定の上部団体には加盟していない（2006年1月20日ヒアリングより）。

³⁰ 2006年1月20日ヒアリングより。

³¹ こうした経営陣の意図に基づいて、支援決定前には行なわれていなかった管理職教育が、2005年から社外の講師やコンサルタントを活用する形で行なわれている（2006年1月20日ヒアリングより）。

