

# モデルケースにみる 事業再生

自主再生過程における  
マネジメント機能の重要性

大山雅己・林 亮一\*

## 刊行に寄せて

筆者らのことばにもあるように、本書は、第一に若手弁護士に向けて執筆されたものである。私自身も弁護士となってまだ5年目の若手弁護士であり、まさに本書のターゲットとされている弁護士であろう。

しかし、そんな私が本書の法律監修を引き受けたことになったのは、第3章モルケース01の申立代理人の主任として事件に関与し、筆者の一人である大山氏とともに汗を流したことがきっかけである。

若手ではあるが、上記経験をした私に言えることがあるとすれば、まさに経験に勝る教科書はない、ということである。どんなに民事再生法の条文に精通していたとしても、具体的な事件を処理したという経験がなければ、それは机上だけのものになってしまふ。逆に、具体的な事件を経験することで、条文の本当の意味も理解することができるるのである。

私自身、申立代理人として関与した上記事件において、準備不足のまま申立直後の審議期日に臨んでしまい、裁判長から、「ちゃんと条文に目を通しているのか。この事件で保全命令が当たなければその責任はすべて代理人でもあるあなた方にある。」と叱責を受けた。しかし、そこから必死になって、条文を読み込み、深夜まで説明資料を改めて整理して、ようやく保全命令発令にこぎ着けることができた。裁判長から、「説明は足りたので保全命令を発令します。」と言われた時、私は、依頼者の不安と期待という重圧を背負いながら、ようやく成長を出した、という思いで胸の奥から熱いものがこみ上げてきた。弁護士としての仕事のやりがいを感じたのも、この時が初めてであった。

また、その後の開始決定に向けた側面支援では、債務者の立場から裁判所に早急の開始決定を求めて上申をしたところ、裁判長からすぐにでも会って詳しい事情を聞きたいとの連絡を受けた。この時、私は東京にいて、大阪に着くのは午後8時以降になってしまふかもしれない、と裁判長に伝えたところ

ろ、裁判長は自らの携帯電話の番号を教えてくれ、「何時になっても待っているから裁判所に着いたら電話をしてほしい」と言ってくれた。この時は、一度は叱責を受けた裁判長から信託を受けているということを感じたし、また、裁判所の事業再生にかける熱い思いに感動すら見えた。

事業再生は、当事者、代理人、裁判所など関係当事者すべての熱い思いによって実現されるものなのである。この経験は、今も私の実務家としての自信の礎になっている。

モダルケース01は、具体的な事件の進行経過を見ながら、併せて条文を参照するという構成になっており、そのような経験を、既往体験でもらえるものになっていると思う。私自身も監修作業をしながら當時の思いが蘇ってきたのであるから間違いない。

本書は、單なる条文の解説でもなく、フィクションでもなく、具体的な事件に即した、まさに若手弁護士に向けられた教材書なのである。

本書を読んで、経験はないか自分も事業再生をやってみたい、という熱い思いを持たれた方は、是非、具体的な依頼が来たときは、恐れることなく、中立に果敢に挑戦してほしい。そうすれば、何ものにも代え難い、経験という実務家としての自信の礎を得ることが出来るだろう。

2011年7月

丸山虎ノ門法律事務所  
弁護士 脇田 敏志

## はじめに

筆者らは、本書の主な読者として、第一に若手弁護士、第二に金融機関間係者（債権者の立場にある金融機関の場合もあれば、DIPファイナンスなど再生支援の取り組みを積極的に検討する立場にある金融機関などの場合もあるだろう）を想定している。読者のみなさんに、本書を通じて、法的再生手続や私的再生手続について形式的な侧面だけではなく、再生実務における、刻々と変化する状況や、様々な関係当事者の気持ち、当事者間の関係というものをできるだけ感じていただきつつ、再生の道のりを歩むことに意義が認められる企業と積極的に向き合ってほしいと願っている。

筆者らは金融機関勤務時代において、通常の事業会社担当部署での経験に加えて、審査部署や債権回収部署での取り組み、バイアウトファイナンスやDIPファイナンスといった事業再生・事業再編に関する機能の提供やオーナー企業の事業承継支援等に深く関与してきた。

また、独立後は、事業再生・事業再編・事業承継、そして事業社説といった領域について、コンサルティング機能を提供しつつ、経営者、会社と共に考え、共に実務に取り組む、あるいは支援に取り組む弁護士等と共に考えながら実務に落とし込むといった機能を提供してきている。こうした機能提供の経験のいくつかを読者のみなさんに伝えることで、事業再生の現場における各当事者の相互の理解を深め、難題解決力の向上につながればと願っている。

再生の道のりの中で、法律や税務・会計等の知識、制度・枠組みの活用は欠かすことができず、その専門知識は非常に重要である。しかし、それ以上に「経営」という視点、あるいは従業員や取引先、地域社会等と密接に関係しながら歩みを続けている「『生きた』企業」に対する視点が重要であると考えている。

事業再生や債権回収についての手続論だけではなく、生の企業の姿、事業の実態に眼を向けて、各当事者の立ち位置、事情を踏まえながらも、可能な範囲で、再生の道のりへの支援、事業継続への支援、企業がたくましく生き

でいこうとする取り組みへの支援をお願いしたい。

筆者らは、こうした事業再生における様々な関係当事者の立場の違い、法的再生等における特殊な手続や取り組みの意味合いについて、個々の企業の業種や規模、経営の状況、関係者の顔ぶれ等を見渡しながら、弁護士等の専門家が話す事柄について、実際に再生手続を担当現場が理解できるように、咀嚼し、あるいは現場に理解される言葉に置きかえて伝え、一方で現場の生の声を汲み取って専門家に伝えるといったこと（支援の現場における翻訳機能）を重視して実務に取り組もうと心掛けている。

そして、企業のDNAたる社員・組織・外筋との関係等を事業再生の原動力にしていくために役割を發揮し、それぞれの異なる立ち位置、考え方・視点、背景事実を考慮した当事者間の翻訳機能、経営のコ・ソーシングマネジメント（経営を支えながら、経営改善・会社再建に資する様な機能を提供していくこと）を担う役割を発揮すべく各地を飛び回っている。

不負債権・不負資産といったバランスシート上の処理も確かに重要である。しかし、それ以上に本業で収益を上げて営業利益によって借入金を返していく構造を見出し、活路を拓いていく枠組みを構築するための支援が求められているものと思っている。

本書では、筆者らが実務で経験した事例をベースにした3つのモデルケース（第1章～第5章）を収録した。これらのもモデルケースは、必要に応じて、一部簡略化等をしているが、読者のみなさんにできる限り現場の状況を伝えられるよう執筆したものである。本書を通じて、会社再建・事業再生支援の取り組みに踏み出そうという若手弁護士、金融機関関係者として会社再建・事業再生への支援の取り組みができるのかと考えているみなさんへ、事業再生のリアルな現場の状況を感じて、支援についての理解を一步でも進めて貰えれば本望である。

2011年7月

東京・八重洲の事務所にて

大山 雅己  
林 亮一

## 目 次

### 第1章 事業再生の観察 ..... 1

### 第2章 再生手続概論 ～収益奔済型再生モデルを中心にして～ ..... 5

1 入口段階——状況の把握と再生手法の選択	7
(1) 再生手法の検討	7
(2) 聽取すべき事項	9
(3) 説明すべき事項	15
(4) 入口段階での情報管理	16
2 民事再生手続の申立て書の準備	18
3 民事再生手続の申立てにおけるその他の動き	19
(1) 保全競合	19
(2) 債務者審査	20
4 民事再生手続の申立て直前	20
5 X-day（申立て日）= Day 1	21
(1) X-dayの手続	21
(2) 社内説明会（従業員宛説明会）	22
(3) 主要債権者宛説明・主要取引先宛説明	22
(4) プロジェクトチーム打ち合わせ	23
6 民事再生手続の全体像についての整理	23
(1) プロジェクトチームによる理解の大切さ	23
(2) 民事再生手続の開始申立てから終結まで	25
7 その他の事項	28
(1) 簡易再生と同意再生	28

(2) DIP型と管理型	29
<b>第3章 モデルケース01</b>	
産業用送風機メーカーの民事再生事例 ～役職員による自主再生の取り組み～	33
1. プロローグ ～事案との出会い～	36
(1) 人の津、思いの共有	36
(2) 感應、感動力、自分の眼で確かめる	37
2. 2008年7月14日午後2時	37
(1) 事案は自分自身の眼で確認する	37
(2) 1枚のシンプルな「原価管理表」と破綻経緯の概要把握	38
3. 着るしかない、時間がなさずある	40
4. 2008年7月15日午前10時	41
5. 2008年7月15日役員会	41
6. 壱時間での準備と裁判官の心証形成	43
7. 2008年7月16日大阪地方裁判所	43
8. 2008年7月17日大阪地方裁判所	45
9. 2008年7月18日大阪地方裁判所第6民事部非清禁止保全処分命令	48
10. 開始決定までの長い道のり	54
11. 大手再生プレーヤーへのコンタクトと相談 ～短期的検索：開始決定確保に向けて～	55
12. スポンサー、安定的ファイナンサーの検索 ～中期的検索：自主再生路線進捗に向けて～	56
13. 初期再生計画の提示と開始決定	56
14. 経営改革への取り組み ～会社再建の入口時点での確認すべき大切なこと～	57
15. 経営改革への取り組み ～ものづくり会社としての会社再建の根幹要素～	58
16. 役職員バイアウト（役職員による自率再牛）の検討と役職員バイアウト型EXIT融資実現への着目	59

17. 検索を進めたEXIT融資のイメージ	61
18. 別除権者による権利行使	64
19. 行政による差押	67
20. 心証形成作業が振り出しに戻るという代償	67
21. 差押（錯誤に基づく差押）に対する権利の主張	70
22. 賣却中止に向けた権利の主張	71
23. 賣却中止に向けての「陳述書」～2009年2月25日の取り組み～	72
24. 役職員によるバイアウトの実現 ～管財人による前経営者との調整と会社法の活用～	76
(1) 管財人による前経営者との調整	76
(2) 会社法の活用 ～全部取得条項付種類株式～	77
25. 新経営体制による船出	80
26. 信頼関係の再構築 ～新たな心証形成に向けて～	81
27. 増加運転資金ニーズへの対応 ～DIP空手形割引等の機動的活用余地の確保～	83
28. 再生計画提出	85
(1) 当初の思い	85
(2) 再生計画案の基本方針	86
29. 債権者集会と再生計画認可決定	90
30. 将来を見据えた老手世代への経営体制の移行	90
31. 中止命令期限を見据えたEXIT融資の検索と別除権債権者との協議の本格化	91
32. EXIT融資の実現と別除権債権、再生債権の前倒し一括弁済の履行	93
33. その後	94

#### 第4章 モデルケース02

##### 介護事業会社の私的再生事例 ～異業種参入失敗からの本業回帰～

1. プロローグ	99
2. 異業種への参入	100

3. 資金繰り～借入金返済条件の緩和～	102
4. 諸外債務の解決	103
5. 財務の再構築	104
6. 中期事業計画と新規資金調達～財務健全化資金の調達～	105
7. エピローグ	106

## 第5章 モデルケース03

### 地方温泉旅館の私的再生事例

～現場の視点・創業家の想い～

1. プロローグ	111
2. 没割分担	111
3. 再建計画基本方針	112
4. 資金繰り	113
5. 再生支援協議会との再建計画協議とバンクミーティング	115
6. 再建計画に対する金融機関全行同意と現場実務	119
(1) 行政（許認可）対応	119
(2) 従業員対応説明	122
(3) メディア対応	124
7. 分割効力の発生と創業一族の再生にかける想い	124

## 第6章 再生を巡る視点

視点01 同意再生・簡易再生	129
視点02 ガバナンスとコンプライアンスの重要性	132
視点03 正常運転資金と日次資金繰表による状況の把握	135
(1) 「正常運転資金」の重要性	135
(2) 「コ次資金繰表」による状況の把握	137
視点04 清算型再生計画と税務	138
(1) 財産譲渡方式から新規譲渡方式への変更	138
(2) これまでの財産譲渡方式の考え方	139

[3] 改正後（2010年10月1日以後）に解散が行われる場合の新規譲渡方式の考え方	139
視点05 自主再生工種とメディア	141
視点06 手形のスペシャリティファイナンス	144
視点07 ABL	147
(1) ABLとけ	147
(2) 企業にとっての期待とメリット	148
(3) 課題とデメリット	149
(4) その他の懸念事項	149
視点08 再生手続後も続く経営体質改善の取り組み	151
視点09 低迷期における「全部原価」の認定	153
視点10 管理型民事再生	155
視点11 キーマン条項の考え方	159
(1) キーマン条項とは	159
(2) 具体的な記載方法	160
視点12 DIPファイナンスを巡る視点～主に建設会社における再生支援の視点から～	163
視点13 DIPファイナンスとは	164
視点14 DIPファイナンスと再生手続のステージ	165
視点15 再建監査の手続下における企業の資金ニーズ	166
視点16 DIPファイナンスのタイミングと効果	166
(1) DIPファイナンスの有用性	168
(2) 建設会社の事業再生支援としてのDIPファイナンス	169
視点17 DIPファイナンスの担保・保全	173
視点18 DIPファイナンスにおけるコペナンツ	175
視点19 自主再生・再生型M&AとDIPファイナンス	177
視点20 手続終結とEXITファイナンス	179
視点21 金融機関にとってのDIPファイナンス取り組み上の課題	180
視点22 金融日清化法時代の事業譲渡と事業再生～知的資産（事業のDNA）を活かす事業継続と事業再生の視点～	182

視点23	金融円滑化法が求めている対応	184
視点24	金融円滑化法の制定理由・背景	185
視点25	自利きではなく、その企業の実態をしっかり見ること	189
視点26	貸出条件緩和の実現	190
視点27	知的資産経営レポート	194
視点28	中小企業等と金融機関の双方による「自利き力」「説明力」 「理解力」「想像(発想)力」の見出し方	195
視点29	貸倒リスクをどう考えるべきか	197
視点30	金融支援要請企業の資金繰り	198
視点31	金融支援と資金調達環境の変化	200
視点32	金融円滑化法時代の課題	202
視点33	中小企業に精通した融資担当者の育成 (1) 本当に厚遇されるべき企業を見極める	204
	(2) 金融円滑化法時代の課題解決に向けて	205
視点34	企業サイドで考えるべき資金繰り対策の基本 (1) 金融機関が納得できるコスト削減	207
	(2) キャッシュフロー・マネジメントの手法	208
	(3) 動転資本	210
視点35	コンプライアンス体制の確保やキャッシュ・マネジメントにおける透明性の確保 (1) キャッシュ・マネジメント	213
	(2) コンプライアンス	213
	(3) 外部調査が必要になった際の対応	215
視点36	特色あるノンバンク・スペシャリティファイナンスの活用 (1) 手形割引・売掛債権流動化・ABLなど	220
	(2) 商業手形割引専業会社の取り組み例	221
	(3) 売掛債権担保ファイナンス等専業会社の取り組み例	222
	(4) ABL	223
視点37	経営者の心構えと債権者の立場と言葉	225
視点38	金融機関と企業とのリレーションの回復の必要性	229

視点39	企業再生における様々な選択肢	232
	(1) 私的整理ガイドラインに沿った再建の取り組み	232
	(2) 企業再生支援機構の活用	234
	(3) 事業再生ADR(民間型ADR(=特定認証ADR))と行政型ADR (=中小企業再生支援協議会)	234
	(4) 会社分割	236
	(5) 産業活力の再生及び産業活動の革新に関する特別法	242
	(6) 私的整理に適した再生局面にある会社	243
	(7) 中小企業再生支援協議会への期待と現状	245
視点40	非常時からの事業再生(企業再建と地域再造)～自生再生の視点、事業そのものを見る眼を危機時に活かす～	248
	(1) 東日本大震災・津波・原子力災害	248
	(2) バランスシート上の資産の消失	248
	(3) 知的資産の維持・確保	249
	(4) 残された知的資産を活かした非常時における「第二会社方式」支援	251
	資料	253
資料1	日縦表(●月現金)	255
資料2	清算BS作成シート(資産)	256
資料3	清算DS作成シート(負債)	258
資料4	損益計画・弁済(資金)計画	260
資料5	許認可事業一覧表管理表	262
	参考文献	265
	著者紹介	267
	法律監修者紹介	269

## 凡 例

## 1 法令について

法令名は原則として省略を避けました。ただし、下記の法令については、文様により略称を用いている場合があります。

更生法	会生更生法
再生法	第3章再生法
金融円滑化法	中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律
風営法	風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律
労働承認法	会社分割に伴う労働承認の承認等に関する法律
産活法	産業活力の再生及び産業活動の革新に関する特別措置法

## 2 装配について

下記の語については、文様により略称を用いている場合があります。

P/L	損益計算書
B/G	貸借対照表
SPC	特別目的会社
DD	デューデリジェンス
CF	キャッシュフロー

## 第 1 章

## 事業再生の視座

企業も人と同様に、その誕生（創業）から成長、熟練、と様々なライフステージやライフサイクルを刻みながら日々歩みを継いでいる。

創業にあたって見出された事業の意義、魅力、価値は、その後の企業の成長過程の中で、その時代の社会経済情勢や社会ニーズ等を読み取りながら、その企業らしさを壇いつつ年輪を重ねていく。

規範的に大きく成長して株式公開を遂げる企業もあれば、地域において、低位ながらも安定的に、堅実経営を続ける企業もある。時に踊り場的な局面で次の展開のあり方に試行錯誤する企業もあれば、コア事業\*（主力事業）をさらに強化するために他社や外部の事業を買収する局面を迎える企業や、反対にコア事業への注力のためにノンコア事業（非主力事業）を外部に切り出す企業もある。

これらの様々な局面にある企業はそれが意識するかしないかは別として、事業の意義、魅力、価値、すなわち事業のDNAを大切にしながら、事業の継続を図り、事業のDNAを将来に承継すべく、歩みを進めているのである。

そして、社会経済環境の変化、経営上の見通しの誤り（過剰な設備投資、事業環境の縮小、経済構造の変化等）、あるいは経営上の適切性の欠如（財務経営上の適切性の欠如、ガバナンス\*\*やコンプライアンス\*\*\*上の適切性の欠如等）、また時には取引先の経営破綻の余波といった外部要因による影響等によって、再生の局面に陥ってしまう企業もある。

再生の局面に陥ってしまった企業において、なおその事業の意義、魅力、価値を活かしていくことが社会的に有益と認識される場合、救済や清算ではなく、事業再生、すなわち事業の継続、将来に向けた事業の承継への努力が進められることになる。

---

\* コア事業：企業が抱えり複数事業のうち最も競争力のある中核事業（※ノンコア事業）。

\*\* ガバナンス：企業・組織が自らを健全に経営すること。社会を遵守し、円滑に業務を進めるメカニズムを組織の中に確立すること。不祥事を起こさない組織づくり。リスクマネジメントなどを含む。

\*\*\* コンプライアンス：法律や規則、社会規範を守って企業活動等を行うこと。

本書においては、企業の人的資産、機械資産、関係資産（これらは企業の「知的資産」<sup>ト</sup>と呼ばれ、企業が営む事業の魅力の源泉、事業のDNAとなっている）を可能な限り「面」的に確実し、可能な限り自らの力で再生の道のりを歩む「自主再生」を目指す企業における取り組みについて、企業、関係者等の当事者と一体となりながら支援を進めるという立ち位置から試みている。

企業は常に顧客の中で経営を行うことができればよいが、再生の局面に陥ってしまうこともあります。その中で場合によっては法的再生（民事再生、会社更生等）の枠組みも選択肢に入れなければ、再生の道のりを歩むことが困難になってしまふこともある。

再生の局面を迎えるということは、企業の経営活動においては極めて特殊な状況に至ってしまうことであり、当事者は特殊な状況や特殊な手段について、はじめることで「知らない」、「慣れていない」というのが当たり前のである。こうした特殊な状況の中で、また、往々にして資金的に切迫した状況の中で、未知の手続、未知の過程を、事業の再生・継続・承継に向けた「強引な想い」を持って進まなければならない。

耳慣れない弁護士等の専門家の言葉（特殊な用語・専門的な用語）や助言の意味が理解できず時間を浪費してしまったり、間違った理解によよ申立て代理人弁護士との間で誤解が生じてしまふこともある。また、不信感が生まれてしまうこともある。

こうした特殊な状況下においては特に、金融機関等の債権者や取引先等の利害関係者とのやり取りにおいても相手の事情・理由を理解して進まなければならない。

モノの本に書かれている建前としての理屈、机上の計画だけでは正しい方向への道のりは導かれない。

ト 後半のバランスシート上に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業等における競争力の源泉である、人材、技術、知的財産（特許、ブランド等）、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表に表れてこない目に見えにくい経営資源の総称。事業の魅力の源泉、事業のDNAともいえるもの。

## 第2章

### 再生手続概論 ～収益弁済型再生モデルを中心にして～

法的手続によるか、私的手続によるかに関わらず、企業の再建型再生手続の原用（検討のスタート）は収益非済型による自主再生モデルであると考える。どのような再生手続においてもこの再生手続概論に記載した事柄を押さえておくことが有用である。テクニックや手続論も大切であるが、まず対象となる企業のDNAとでも言うべきものを認識し、再生という厳しい手続を経て、何を次の時代に継続して伝え、残していくこうとしているのか、それが周辺地域や社会に対してどのような意味を持つのかということを考えて取り組まれることを願いたい。再生手続における弁護士やコンサルタント等の専門家、実務家の果たす役割は非常に大きいが、何よりも企業・事業に関わる役職員等の当事者が、主役となり、再生の原動力となることを忘れてはならない。

## 1 入口段階——状況の把握と再生手法の選択

### (1) 再生手法の検討

決して「民事再生申立ありき」という考え方で臨んではならない。

事業再生には、その状況により様々な再生手続の方法、道のりが選択されてしかるべきなのである。

このことは「中小企業再生支援協議会」(以下、再生支援協議会)による支援の枠組みを通じて行われる事業再生においても同様であろう。

残念ながら、再生支援協議会の支援による再生においては、早期事業再生、私的再生という点を重視していることもあり——これも極めて重要な視点ではあるが——再生支援協議会案件で弁護士が関与する事例はあまり多くを聞かない。

法務の専門家である弁護士の関与が少ないという現在の取組状況では、金融機関による一部債権放棄や債権の形態変更(DDS<sup>\*</sup>やDES<sup>\*\*</sup>)や第二会社方式などのスキームを柔軟に取り入れることが政策的に勧められていたとしても、最初からこうした選択肢が失われてしまっている状況にあると言わざるを得ない。

再生手法の検討段階において選択肢を失われた状況で、あるいは対処体裁として選択肢を具備しないまま事業再生の議論を進めてしまうと、あるべき再生の姿から程遠い非常に不可思議な再生計画が策定されてしまうことになりかねない。

事業再生の現場においては、様々な事情で経営難に陥った事業の建て直しや清算についての相談(そもそも混乱の中で整理ができていない相談が多い)を受けた場合、その相談を受けた支援者(弁護士に限らず、税理士、公

---

\* DDS: Debt Debt Swapの略。企業の過剰債務の状態を解消し、財務再構築を図り、債務者の再建可能性を高めるために、債務者が合理的かつ実現性の高い再建計画とセットで債務者に対する既存債権を実効化すること。

\*\* DES: Debt Equity Swapの略。企業の過剰債務の状態を解消し、財務再構築を図るために用いられる債務の株式化による再生手法。

図表1 再生手続の検討への示唆

■対象企業の「法人の性質」				
	会社更生	特別清算	民事再生	持家法
株式会社	○	○	○	○
その他法人	×	×	○	○
(自然人)	×	×	○	○

  

会社更生は株式会社のみが対象であるため、学校法人等は規制が大きくとも会社更生の再生手続は採用することができない。				
<b>■事業再生の中核的事業経営者を「誰」に置くか</b>				

  

	事業再生の中核的事業運営者	通常	例外的検討	
会社更生法 更生監理人	管理型			※1
民事再生法 監査官(代理人弁護士) DIP*型	監督委員	管財人・調査委員		※2

  

※1 DIP型会社更生 ** 事実の例も出でてきている。(東京地方裁判所)
※2 管理監査事務官事務官は数は多くないが置受けられる。(大阪地方裁判所)

  

■再生手続と「事業継続的方式」「事業主体」などの特徴と検討のマトリクス				
	目的整理	法的整理		
別会社による事業継続	目的整理 ADR	会社更生 民事再生		
法人権を残すか?				
分割清算で事業を切り出すか?				
第三者に事業を託すか? 自主再生の道を選ぶか?				
法規制・資金面・再融资の法規制				
自生再生				
成り立つ 強制力の有無	-	○	○	成り立つ 強制力を効かせるか?
強制力の有無	無	無	有	強制力を効かせるか?
監査官実行停止の可否	×	○	×	事業用借入の位置づけと 強制執行停止が必要か?
保全処分の存否	×	○	○	手形不渡しとの問題等が必 要な事情か?か?

\* DIP: Debtor In Possessionの略。破綻前のままの経営陣がそのまま残り、再建にあたっている企業。

\*\* DIP型会社更生：破綻企業の経営陣が退陣することなく、更生計画などに参加する再生手続。

認会計士、中小企業診断士、司法書士、あるいはコンサルタントなどを含む)は、事業を継続して再生すべきか、それとも清算すべきか、法的再生手続(裁判所を利用した手続)を選択すべきか、再生支援協議会やその他の私的再生の手続を選択すべきか等について、アドバイスを行い、相談企業の判断を適切な方向に導いていく必要がある。

平時とのアドバイスと異なり、危機時のアドバイスは、時間的な制約があることを認識して対応する必要がある。

相談企業がどのような事業を営み、その事業はどのような『沿革』を経て現在に至っているのか、現在の事業の規模、資産・負債の状況、損益の状況、資金繰り(日報りベースで捉える必要がある)を確認し、現在の財政の状況に至った原因、背景状況について把握することが必要不可欠である。この確認・把握には十分な時間をかけることが望ましいが、特に法的再生手続を選択せざるを得ないようなケースにおいては、その時間が限られていることも少なくない。「十分な準備をして手続に臨むべきだ」とあるべき論述べることが許されないような切羽詰った状況も現場では多々ある。

できるだけ詳細に、という姿勢を持つつも、「ポイントを押された状況把握」が求められていると言えよう。

## 2) 調査すべき事項

### a 知的資産

財務内容(資産・負債の状況、損益の状況)の確認は必要不可欠であり、極めて重要である。しかし、それと同様に、あるいはそれ以上に重視すべきは「事業の知的資産」、つまり「事業の意義、魅力、価値」言い換えると「事業のDNA」は何か、ということの把握である。

知的資産は事業を経営する上において重視すべきものとして、経済産業省や独立行政法人中小企業基盤整備機構等がこれを活かした経営を推奨している。

知的資産を構成する「人的資産」「機械資産」「関係資産」について、それぞれ何が知的資産として形成されているもので、事業を継続

# 第3章

## モデルケース01

### 産業用送風機メーカーの民事再生事例 ～役職員による自主再生の取り組み～

本事例は債権者中立・管理型民事再生という特異な再生手続を経て、地域金融機関の理解と協力を得て1年半で無事終結、再建に至った事例。

ものづくり会社としての事業の意義、魅力、価値を役職員が再認識して再建に取り組み、役職員のバイアウト型による自主再生を成し遂げた。

再建の取り組みにおいて、財務や生産管理の体制の見直し・再構築だけでなく、ガバナンスやリスク・コントラインスの体制整備等に注力して取り組んでいることが特色。

「培われた最大限の技術と創造力により、品質最優先で製品をお客様に提供し社会に貢献する」という経営方針の原点を見つめ直し、ものづくり会社としての収益を向上させるべく、会社の強みを再認識し、その強みを発揮し、将来につながるさらなる基盤強化に舵取り組んでいる。

## A機工株式会社（大阪府）

### 会社概要

1944年創業の産業用送風機の老舗メーカーとして親会社から分離独立。  
1970年代から原子力分野にも進出。技術力を背景にファン・ブロワの個別仕様への対応を中心とした製品供給とメーカーメンテナンスの提供を強みとして事業展開。

### 民事再生手続申立てに至る過程

2008年6月2日 第1回目の手形不渡り  
2008年6月25日 6月給与の支払遅延  
△社内調査により2008年7月22日に支払手形の期日があり、第2回目不渡り  
必至の状況が判明  
△7月25日が7月給与の支払日であるが、資金不足のため日数が立たない状況

### 民事再生手続の流れ・手続を巡る出来事

2008年1月17日 民事再生手続開始申立  
2008年1月13日 弁済禁止保全処分発令  
△債権者申立  
△保全管理人取置き  
2008年10月10日 民事再生手続開始決定  
△管財人設置  
—一部別除権利者による競売申立  
2009年1月22日 指揮不動産競売開始決定  
2009年1月27日 指揮権の実行としての競売手続中止命令申立  
2009年1月11日 競売手続中止命令  
—行政による差押と競競による抹消  
2009年1月17日 行政による差押  
2009年1月25日 競競による抹消  
—会社法の活用によるガバナンスの確保と役職員等バイアウトの実行、普通株式の全部取得条項付種類株式への変更と無償譲渡、第三者割当増資  
2009年3月 臨時株主総会

2009年3月10日 種類株式へ移行

2009年3月10日 第三者割当増資  
(役職員バイアウト)

### —再生手続下におけるISO9001更新審査

2009年2月8日 ISOサーバイインス

### —増加運転資金へのDIP型手形割引の確保

2008年10月	G社
2009年	T社
2009年	N信用組合
2009年	Sファイナンス

### 再生計画認可への流れ

2009年3月27日 再生計画(案)の提出

△MERO方式による自主再建型

△再生債務6割免除の要請

2009年5月12日 債権者集会において再生計画認可決定  
(6月17日確定)

手続を見直した経営陣の若返り移行

2009年8月 新経営陣選出

### —別除権利者に対する再生計画への協力確保のための調整とEXITファイナンスの摸索強化

2009年8月～ 別除権利者との調整推進強化、EXITファイナンス摸索強化  
2009年10月 EXITファイナンス枠組確定  
2009年11月17日 EXITファイナンス実行、別除権利確定譲渡  
2009年11月20日 別除権利譲渡実績  
2009年12月18日 再生債務期限前一括完済  
2009年12月21日 民事再生終結

期間に再建は進捗、計画通り黒字決算を確保。ものづくり会社として自社市場を有効に活用して利益を体み出す体制を構築、現在に至る

## ■ 1. プロローグ～事業との出会い～

### (1) 人の味、思いの共有

2008年7月14日の午前10時頃だったんだろうか。携帯電話に連絡があったのは。

「今日はちょっと時間取れるかなあ。早いほうが良いのだけれど。」

確に事業の緊急性を示した連絡である。

再生事業においては、時間との競争が決め手になることも少なくない。すぐさまスケジュール帳を開き、午後の予定の調整が可能であることを確認した上で、午後2時に事業所に伺う旨電話の向こうの相手に回答した。

電話の相手は、都内に事業所を構える丸山弁護士である。

丸山弁護士とは、その年の春に開設の再生事業に関する報道を通じて、当該再生事業の申立代理人が丸山弁護士であることを知り、いつもたっともいられなくなり事業所に押しかけた経緯があった。

個人的なことなのだが、当該再生事業の対象会社は、幼い頃からお世話をってきた方と関係があった水産業界関連の会社であった——その弊点では何ら人的なつながり等はなくなっていたのだが、10数年前まで連続の方が代表を務めていたという経緯があった。水産業界における流通過程が時代の変遷に伴い大きく変化しており、その事業モデルは、昔のように安泰であるとは言えないものではあった。しかし、事業モデルの改善を検討する余地があるのではないかと、申立て代理人弁護士のもとに押しかけたのである。

詳細については省略するが、当該再生事業において、対象会社は結果として再生の道を歩むことはできずに終わった。コンプライアンス上の課題が大きく、再建の意義、再建の建て付けを見出し難い状況であった。

その事業を巡って、丸山弁護士とは數回熱く語り合う機会を持ち、語り合いで進めて、企業再建、企業再建支援についての基本的な取り組み姿勢や思いをお互いに確認することができるようになっていた。その当時、ある企業

に席を置く身であり、自分の眼で事業の状況を確認しに現場に向かう自由度がなく、現場の状況を確認せず事業は終わっていた。

### (2) 迅速、機動力、自分の眼で確かめる

この行動の大切さを強く認識し、その認識や事業に対する思いについて丸山弁護士と共に共有するに至っていた。

この認識共有の基盤が背景にあって、この携帯電話連絡につながっているのだろうと想像された。

「午後2時に伺います。お話をその時に。」事業への闘争の第一歩目を踏み出した瞬間である。

再生事業においては、迅速、機動力、自分の眼で確かめるという基本姿勢が重要である。これに加えて支援者間の「同期の呼吸」とでも表現される相互信頼感の必要性が大きい。

## ■ 2. 2008年7月14日午後2時

### (1) 事業は自分自身の眼で確認する

その日の午後、丸山弁護士の事務所に到着するやいなう、丸山弁護士が切り出した。「大阪の機械製造会社の事業ですね。有と長谷おつかいのある山本さんが定期巡回に伴って、是非ものづくりの会社の取り組みに関わりたいとの思いでその会社に入社されたのです。ところが、入って間もなく、給与の支払遅延が生じ、どうしたことかと調査に乗り出していくところ、現代表者のによる不正な資金利用が判明。既に第1回目の手形不渡り事故を起こしていて、末週には第2回目の不渡り必至の状況ということのようです。山本さんの説明によると、原価管理を適正に行うことと、自社工場を保有することの意味を再認識して、自社工場を保有することの強みを活かして、十分に利益を生み出していけるという見立てのようなんだけれどね。」

こう言いながら、丸山弁護士は電話をかけ、電話の向こうの相手に話し始めた。

## 著 者 紹 介

**大山 雅己（おおやま まさみ）**

1987年4月 三井信託銀行（現中央三井信託銀行）入社

事業会社融資、資金マーケット業務等を経て、事業承継支援、M&Aアドバイザリー、バイアウトファイナンス、再生企業向けDIPファイナンス、ネーミングライフ導入コンサルティング等に従事。

2007年3月 同社退職

2008年4月 独立行政法人中小企業基盤整備機構 事業承継コーディネーター就任（現任）

2008年7月 ジュピター・コンサルティング株式会社を設立、代表取締役就任

### 【公職等】

中小企業庁：事業承継関連法制等研究会委員（2005年）

事業承継協議会：事業承継関連会社法制等検討委員会委員（2005年）、事業承継将来像検討委員会委員（2006年）、事業承継税制検討委員会委員（2007年）

### 【論文・著書】

- ・『TNBL』2007年3月号「日本版ネーミングライフの定着・発展にむけて」（関西法務特許事務所油田和実弁護士・市川裕子弁護士との共同執筆）商事法務
- ・『月刊ターンアラウンドマネージャー』2010年3月号『特集 中小企業金融円滑化実現策～新・間接金融の復権～』 銀行研修社
- ・『金融円滑化法の管理・説明・ナビ…トの実際』（共同執筆）銀行研修社 2010年
- ・『遺言信託の実務』（第一東京弁護士会総合法律研究所遺言信託実務研究部会編著・講演録執筆） 滑文社 2010年 ほか

## 林 亮一（はやし りょういち）

1989年4月 三井信託銀行（現中央三井信託銀行）入社

事業会社融資、不良債権処理回収、審査業務等を経て、M&Aアドバイザリー業務、再生企業向けDIPファイナンス、事業再生コンサルティング等に従事。

2006年12月 同社退職

2008年7月 シュピター・コンサルティング株式会社を設立、代表取締役就任

## シュピター・コンサルティング株式会社

2008年7月 設立

事業再生・事業再編・事業承継等の事業継続、企業価値向上に資するクーションアクション・マネジメント機能、企業の経営、企画、財務部門等におけるコ・ソーシング機能提供によるコンサルティングを展開。

## 法律監修者紹介

### 脇田 敬志（わきた たかし）

弁護士 丸山虎ノ門法律事務所所属

第二東京弁護士会倒産法研究会所属

1977年 愛媛県宇和島市生まれ

千葉大学法経学部法学科卒業

2006年 第二東京弁護士会に弁護士登録

2008年 丸山虎ノ門法律事務所入所

### 【過去に取り扱った主な事例】

- 産業用送風機メーカーの民事再生（管理人）中立代理人
- 投資運用業（アセットマネジメント）会社の民事再生中立代理人
- 産業用電機部品メーカー（元東証2部）の会社更生中立代理人
- 土木建築工事会社の民事再生中立代理人

ISBN978-4-8178-3930-5

C2032 ¥2500E



9784817839305

定価：本体 2,500円（税別）



1922032025006

# モデルケースにみる 事業再生

自主再生過程における  
マネジメント機能の重要性

