

## 第1章 事業再生と雇用・人材の関係 ―問題の背景と分析の視点―

### (本章の位置づけ)

本研究は、本報告書で完結するものではなく、次章のヒアリング調査を手始めに、今後、さらに事例調査を積み重ね、その結果を主要な素材として実証的な分析を展開していく予定である。

実証分析に入る前段階として、本章では、まず、「事業再生」という事象を取り巻いている状況を記述し、事業再生が活発に行われるようになってきたのはなぜか、事業再生の現状はどうなっているのか、事業再生をめぐるアクターの思惑と役割などを浮かびあがらせることを試みた（第1.1節～第1.3節）。

続いて、事例を分析するための視点として、法律、経済学、コーポレート・ガバナンス、労使関係、雇用管理のそれぞれの観点から、考えうる論点を提示した（第1.4節、第1.5節）。

## 第 1.1 節 事業再生の動向 ～不良債権処理の推進が事業再生を活発化～

「事業再生」という言葉が頻繁に聞かれるようになったのはここ数年のことである。長期的な経済の停滞、「失われた 10 年」の要因となった金融機関の不良債権問題を解決していくなかで、リスク債権の融資先企業をただ切り捨てるのではなく「事業を再生させる」対応策が模索され、民事再生法など各種の制度の整備にも支えられて、徐々にわが国に「事業再生」という営為が定着してきた。

本節では、不良債権処理が進む中での企業の法的整理・私的整理の状況を概観する。

### 1.1.1 不良債権処理の推進

バブルの崩壊とその後の景気低迷の中で、金融機関が抱える不良債権が一挙に増大し、金融機関の経営の不安定化、間接金融の機能不全といった深刻な問題が生じ、「不良債権処理の推進」が国家的な課題となった。

不良債権の処理額は 92 年度以降徐々に増加し、95、97、98 の各年度は 10 兆円を上回る高水準に達した（図表 1-1-1）。その後、2001 年度に再び 10 兆円近い水準に達した後、徐々に減少しつつある。不良債権残高も、依然として高水準ではあるものの減少し始めている。

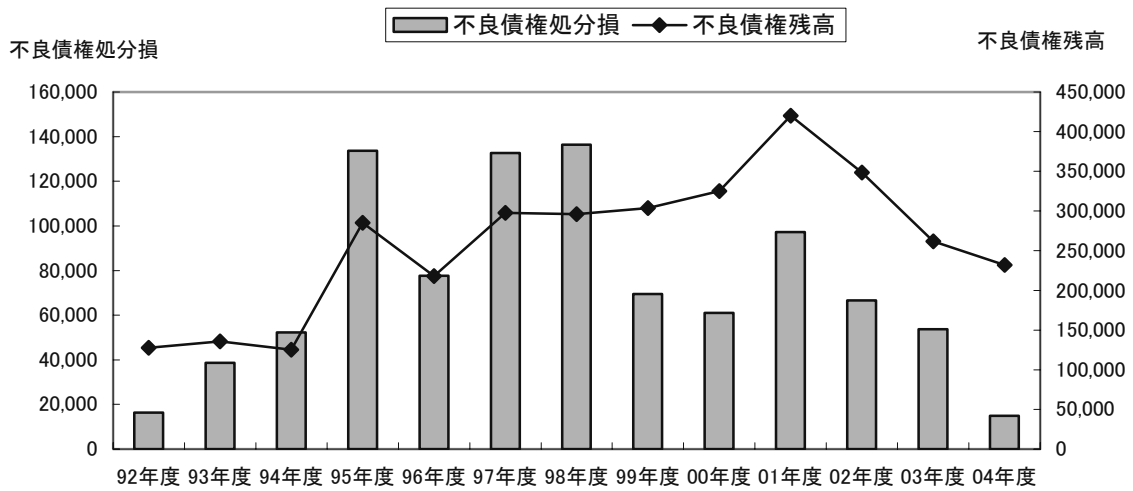
このように急速に不良債権処理が進められた背景には、2001 年 4 月の緊急経済対策で、主要行の不良債権について期限を切ってオフバランス化<sup>1</sup>することとされ、その後も 2002 年 4 月の金融庁による「より強固な金融システムの構築に向けた施策」、2002 年 10 月の同庁「金融再生プログラム」が打ち出されるなど、不良債権処理の迅速化に向けた政府の積極的な動きがあった。

---

<sup>1</sup> 不良債権を銀行のバランスシートから切り離すこと。ただし、延滞債権が業務改善等により正常債権化する場合もオフバランス化したものとみなされる。

図表 1-1-1 不良債権残高と同処分の推移（全国銀行）

（単位：億円）



（資料出所）金融庁「不良債権の状況等」

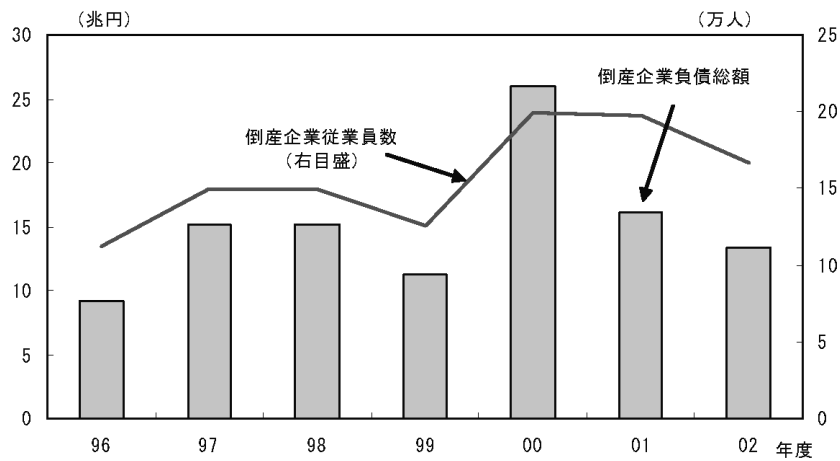
（注）1. 2004年度については中間期の数字。

2. 不良債権は、銀行法に基づくリスク管理債権。

3. 不良債権処分の内訳は「貸倒引当金繰入額」「直接償却等」「その他」。

4. 1994年度以前の計数は、都銀・長信銀・信託を集計。1995年度以降の計数は、都銀・長信銀等・信託（2004年度は同年4月に普通銀行へ転換した新生銀行の計数を含む。）及び地域銀行（2002年度以降埼玉りそな銀行を含む。）を集計。

図表 1-1-2 倒産企業の負債総額と従業員数



（資料出所）加藤裕己ほか(2003)「不良債権処理とその倒産・雇用への影響」（内閣府景気判断・政策分析ディスカッション・ペーパー DP03-3）

（注）帝国データバンク「全国企業倒産集計」から作成されたもの。

### 1.1.2 不良債権の“再建型”処理—民事再生法、会社更生法、私的整理—の進展

不良債権の処理にはいくつかの方法がある。政府が推し進めた「不良債権のオフバランス化（帳簿からの切り離し、直接償却）」には、①清算型処理、②再建型処理、③流動化（バルクセール（金融機関などが保有する不良債権を、投資家などの第三者にまとめ売りすること）等）の3種類がある。この中の「再建型処理」が本稿にいう「事業再生」に相当する<sup>2</sup>。

再建型処理には私的整理による債権放棄と、会社更生法・民事再生法を活用した法的整理による債権切捨てがある。清算型処理は、企業に蓄積されていた物的・人的資本が失われ、失業者の発生など社会的不安を増大させることが懸念されることから、再建型処理による不良債権処理への期待が強まった。

ここでは、3つの種類—民事再生法、会社更生法、私的整理—の再建型処理の近年の実施状況を概観する。

#### (1) 民事再生法 ～申請は増加しているが、再生成功への道は険しい～

(図表 1-1-3、図表 1-1-4)

まずは民事再生法である。2000年4月に民事再生法が施行されて以来、2003年度末までの4年間、同法の申請を行った企業は、2000年度748件、2001年度942件、2002年度869件、2003年度791件、計3350件に達している。

倒産件数全体の中で、民事再生法による倒産が占める比率も急速に高まってはいるが、法的手続きによらない倒産である銀行取引停止及び破産が大半を占める状況に変化はなく、2003年度では、全倒産件数15,769件のうち民事再生法によるものは5.0%である。

4年間に申請された案件のうち、約4割は申立の後、廃止<sup>3</sup>となっており、民事再生法が適用され債務免除を受けても、その後再生を果たす（計画どおり債務を弁済するとともに、正常な事業活動を継続する）のは容易ではないことがうかがわれる。

民事再生法は、会社更生法の利用が難しい中小企業による利用を念頭において整備されたといわれるが、実際には、中小企業に限らず大企業にも頻繁に利用されている。民事再生法施行から4年間（2000年4月～2004年3月）に倒産した上場企業は77社あったが、このうち54社、約70%が民事再生法を申請している。

このように、大企業も含めた企業の再建型処理にとって、民事再生法の果たす役割は非常

<sup>2</sup> なお、本研究が対象とする「事業再生」は、金融機関の不良債権処理の過程で発生した事案のみを対象とするものではなく、経営破綻の理由のいかんに関わらず、企業が経営破綻に陥り、法的整理という手段を利用して企業（又は事業）の再建を図るケース全般を対象とする。

<sup>3</sup> 「終結」は再生計画が遂行されるか、遂行されることが確実になった事案であるのに対し、「廃止」は再生計画が作成できない、再生計画の遂行の見込みがない（債務が弁済できない）などの理由で再生手続を終了することをいい、廃止後は原則として破産手続に移行する。（ただし、申立後、再生計画認可前に再生手続によらなくても、事業の再生等の目的が達成され、再生手続が不要になった場合も「廃止」となるので、厳密に言えば「廃止」と「再生の失敗」はイコールではない。）

に大きい。

## (2) 会社更生法 ～主として大企業が利用～

(図表 1-1-3)

会社更生は、法律上株式会社だけに限られ、手続が厳格なため規模の大きい株式会社の利用が中心である。2003年度は65件と倒産件数全体に占める割合は小さいが、1件当たりの負債規模が大きいことが多く社会的なインパクトは大きい。

## (3) 私的整理 ～債権放棄を受ける企業は、業種・規模に偏り～

(図表 1-1-5、図表 1-1-6)

私的整理とは、民事再生法等の法的手続を用いずに、不良債権の一部を銀行が放棄することで企業の再建を促し、放棄していない債権を回収する方法である。私的整理は、企業（債務者）と銀行（債権者）の協議によって行われる。

債権放棄を受ける企業の本数は2000年頃から急増し、2001年は過去最高の251社に達した。ノンバンク、不動産といった業種が多い。

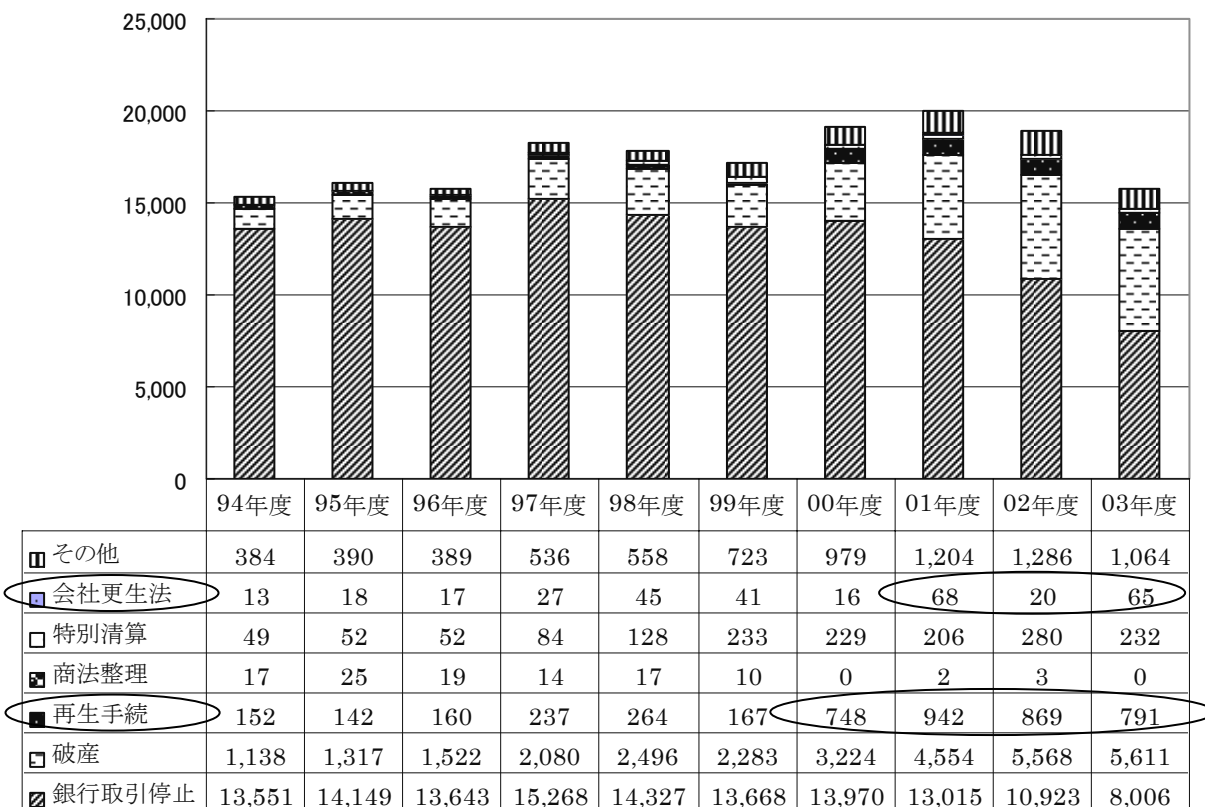
私的整理については、2001年9月、全国銀行協会、日本経団連によって「私的整理に関するガイドライン」が策定された<sup>4</sup>。同ガイドラインには、金融機関が融資先に対して債権放棄を行う基準として、「3年以内の実質債務超過解消」、「3年以内の経常利益黒字化」、「株主責任」、「経営者責任」などが要件として盛り込まれている。この要件はかなり厳しいものであり、この「ガイドライン」を利用して債務免除を受けるケースは約30件にとどまっている<sup>5</sup>。

---

<sup>4</sup> 「私的整理に関するガイドライン」（平成13年9月19日 私的整理に関するガイドライン研究会）  
<http://www.nta.go.jp/category/tutatu/bunsho/02/houzin/00/pdf/01.pdf>

<sup>5</sup> 2005年3月11日産経新聞 <http://news.goo.ne.jp/news/sankei/keizai/20050311/m20050311017.html>  
なお、同紙によれば、産業再生委員会の高木新二郎委員長は、「私的整理ガイドライン」について、適用基準の緩和を検討する意向を明らかにしたとのことである。

図表 1-1-3 倒産形態別倒産件数の推移



(資料出所) 東京商工リサーチ調査

(出典) 「企業倒産年報(平成15年度倒産)」<sup>6</sup>(独) 中小企業基盤整備機構

(用語の定義) 「倒産」: 銀行取引停止処分並びに破産、再生手続、更生手続開始、整理開始、特別清算開始の申立及びこれによらない内整理等により事実上倒産した場合をいう。

(注) 「再生手続」は、1999年度までは「和議開始」、2000年度以降は「民事再生法」を指す。

(調査対象地域) 負債総額1千万円未満の企業倒産については、2001年3月までは全国主要都市213市及び東京特別区、2001年4月以降は全国を調査対象としている。負債総額1千万円以上の企業倒産については、全国を対象としている。

(調査方法) 原則として調査員による訪問調査。

図表 1-1-4 民事再生法手続き状況

	申立	開始	認可	終結	廃止
2000年	610	543	457	113	246
2001年	965	855	676	98	359
2002年	942	844	728	90	224
2003年	839	722	288	34	473
計	3,356	2,964	2,149	335	1,302

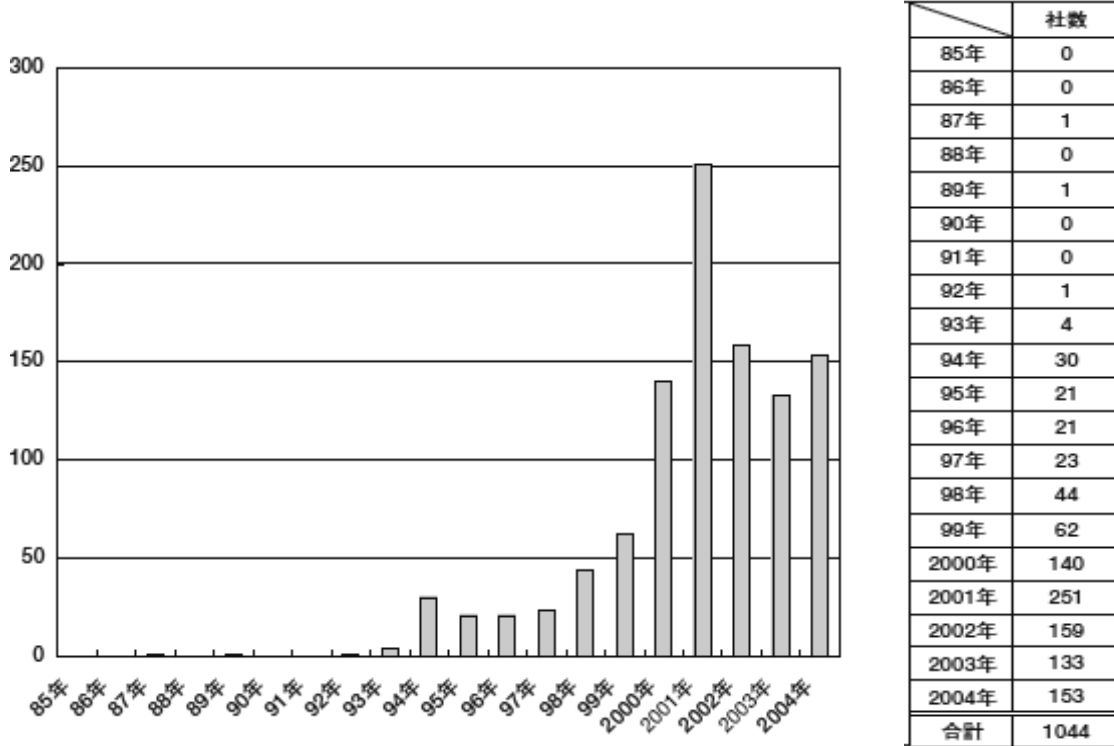
(資料出所) 東京商工リサーチ調べ<sup>7</sup>

(注) 和議等他の倒産手続から民事再生法に移行したもの等を含む。

<sup>6</sup> [http://www.smrj.go.jp/dbps\\_data/\\_material/\\_chushou/b\\_keiei/keieichosa/pdf/cy\\_tousan200410.pdf](http://www.smrj.go.jp/dbps_data/_material/_chushou/b_keiei/keieichosa/pdf/cy_tousan200410.pdf)

<sup>7</sup> <http://www.tsr-net.co.jp/topics/kaiseiki/2004/0201.html>

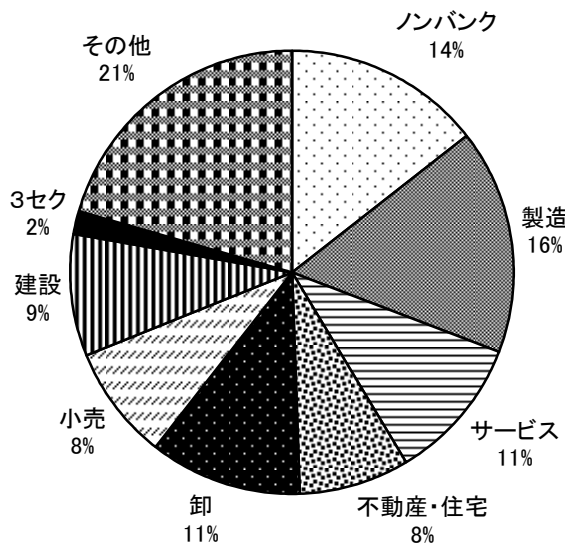
図表 1-1-5 債権放棄（私的整理）を要請（合意）した企業数の推移



(資料出所) 帝国データバンク

(注) 2004 年は 9 月 30 日まで。銀行による債権放棄のほか、親会社と系列会社間の債権放棄を含む（2004 年は全数の 26.2%が銀行による債権放棄）。

図表 1-1-6 債権放棄を要請（合意）した企業の業種別分布(1985-2004 年計)



(資料出所) 帝国データバンク

## 第 1.2 節 事業再生を促進する制度・環境の整備と労働問題の位置づけ

以上のような不良債権の再建型処理の活発化は、法制度を中心として事業再生を促進する制度の整備が進められたことに支えられたものである。代表的なのは、2000 年 4 月に施行された民事再生法だが、それに先駆けて又は並行して、企業組織再編を促進する諸制度が整備されてきた。労働問題の観点からは、その過程で、倒産法制における労働組合の役割が強化されたこと、倒産時の労働債権の保護が強化されたことは特に注目に値する。

また、法制度の整備とともに、投資ファンドや産業再生機構など官民にまたがって事業再生の担い手が広がったことも事業再生が活発化した大きな要因の一つである。

本節では、事業再生の活発化を促した法制度、各種施策、投資ファンドの動向を概観する。

### 1.2.1 企業組織再編に関する諸制度及び倒産法制の整備 ～労働債権保護の強化、労働組合の関与の増大～

#### (1) 持株会社、会社分割、営業譲渡など企業組織再編を促進する法制度の整備

企業再生の活発化に先んじて、企業組織再編を促進する法制度の整備が進められていた。下記の一連の制度整備は、企業の国際的な競争が激化した現代の社会情勢の下で、企業がその経営の効率性を高め、企業統治の実効性を確保するために、組織の再編成が柔軟にできるようにすることを目的として行われたものである。

－純粋持株会社の解禁（1997 年の独占禁止法改正）

－合併に関する法制の見直し（1997 年の商法改正）

債権者保護手続の合理化

簡易な合併手続制度の創設

－株式交換及び株式移転制度の導入（1999 年の商法改正）

持株会社の設立を容易にすることが目的

－会社分割制度の創設（2000 年の商法改正）

会社分割の際の債権者の個別同意等の煩雑な手続に替えて株主総会等による分割計画書等の承認による分社化を認め、会社分割を迅速化

－営業譲渡等の手続の簡素化等（1999 年の産業活力再生特別措置法創設）

認定された事業再構築計画に基づく営業譲渡等の手続に関して商法上の手続、税制面・金融面で優遇

－企業組織再編税制の導入（2001 年の法人税法改正）

合併、会社分割等に際して資産の移転、株式の譲渡等に従来課税されていたが、一定の



要件を満たすこと（適格組織再編成：企業グループ内の組織再編、共同事業を行うための組織再編）を条件に課税を繰延・免除

## (2) 倒産法制の整備と労働債権保護の強化

1996年以降、法務省は法制審議会に倒産法制部会を設けて倒産法制の全面的な見直しを行ってきた。審議会での作業を経て、民事再生法の制定、会社更生法の全面改正、破産法の全面改正などが次々に国会で成立した。

倒産法制部会での議論には、労働団体から選出された委員も加わり、また検討過程では労働関係団体からも提言がなされた。そうしたこともあって、新しい倒産法制は、労働債権保護の強化、労働組合の関与の増大など、労働者保護の観点からみて一定の前進がみられるものになった<sup>8</sup>。

### ① 民事再生法の制定（2000年4月1日施行）

和議法に代わる新たな再建型倒産処理法として、民事再生法が2000年4月1日に施行された。和議法は、民事再生法の施行と同時に廃止された。

同法は、中小企業等に再建しやすい法的枠組を提供し、債権者等の利害関係人にとって公平かつ透明であり、現代の経済社会に適合した迅速かつ機能的な再建型倒産処理手続を新設することを目的としている。

その特徴は以下の点である<sup>9</sup>。このほかに、裁判所による労働組合からの意見聴取が手続に組み入れられるなど、労働組合の役割強化に関する規定も設けられたが、その点については後述する。

#### 1) 中小企業等に再建しやすい法的枠組を提供する手続

- ・すべての法人及び個人が利用可能
- ・破産状態に至る前に申立可能
- ・従前の経営者による事業経営が原則
- ・手続開始前の保全処分を充実
- ・親子会社の倒産事件等の一体処理を確保

#### 2) 債権者等の利害関係人にとって公平かつ透明な手続

- ・債権者の平等確保のため否認制度を導入
- ・役員等の民事、刑事責任の追及によりモラルハザードを防止
- ・監督委員の監督により再生計画の履行を確保

<sup>8</sup> 古川景一「倒産法制の改正問題と労働債権保護」（季刊・労働者の権利 256号（2004年10月発行））

<sup>9</sup> 法務省ホームページより。<http://www.moj.go.jp/MINJI/minji19.html>

- ・債権者委員会制度の導入により債権者の手続関与を強化
  - ・手続中の営業譲渡を裁判所の許可制とし債権者等の利益を保護
  - ・事件関係書類の閲覧規定を整備し手続の透明性を確保
- 3) 現代の経済社会に適合した迅速かつ機能的な手続
- ・債権者集会を任意化し書面決議の制度を導入
  - ・債権の調査・確定手続を簡素・合理化
  - ・事業資産の利用確保のために担保権消滅制度を創設
  - ・再建支援の融資等につき優先弁済を明確化
  - ・営業譲渡・減資につき株主総会決議に代わる裁判所の許可制度を創設
  - ・手続の一部を省略して迅速に再生計画の成立を図る特例手続を併設
  - ・履行遅滞に対し即時の強制執行及び再生計画取消制度を導入
  - ・国際的な倒産事件に対応する規定を整備

## ② 会社更生法の改正（2003年4月1日施行）

経済的に苦境にある大規模な株式会社の迅速かつ円滑な再建を可能とするため、旧会社更生法を全面改正して、迅速化及び合理化を図るとともに再建手法を強化して、現代の経済社会に適合した機能的なものに改められた。改正会社更生法は2003年4月1日から施行された。改正のポイントは以下の点である。労働組合の関与に関する規定については後述する。

### 1) 手続の迅速化

- ・手続開始の要件を緩和
- ・手続開始後1年以内に更生計画案の提出を義務付け
- ・更生計画案の可決要件を緩和
- ・手続の終結時期を早期化

### 2) 手続の合理化

- ・全国どこからでも東京地裁又は大阪地裁に申立可能
- ・手続の透明性確保のため事件関係書類の閲覧・謄写規定を整備
- ・更生計画による弁済期間の上限を原則15年に短縮
- ・更生計画案の決議方法として書面投票、書面決議の制度を導入

### 3) 再建手法の強化

- ・強制執行等を一律禁止する保全処分（包括的禁止命令）を導入
- ・経営責任のない取締役等は管財人等に選任できることを明確化
- ・裁判所の許可による更生計画認可前の営業譲渡の制度を導入
- ・担保付物件の早期売却を可能とする担保権消滅制度を創設

### (社内預金の債権区分の変更<sup>10)</sup>)

なお、会社改正法の改正のなかで、労働債権のうち、社内預金の取扱いに変更が加えられた。旧法では、社内預金は全額が共益債権とされ、優先的な弁済を受けていたが、改正により、共益債権とされるのは、手続開始前の6か月分又は社内預金の3分の1のいずれか多い額とされ、残りは一般的更生債権とされ、債権カットの対象とされることとなった。

破産法制の一連の改正の中で、会社更生法のこの改正の部分のみは、労働債権の保護の度合いを低下させるものであるが、それには次のような理由がある。

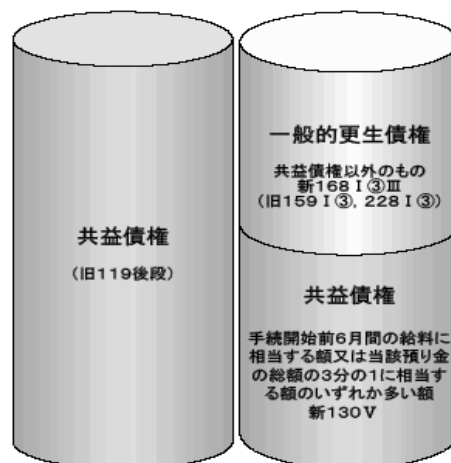
「旧法が制定された昭和27年当時、就労地から金融機関までの距離が遠い炭鉱等の労働者が、給料等をそのまま会社に預けざるを得ない場合があったことから、このような事情を考慮して、その返還請求権を共益債権として保護した・・・しかしながら、わが国では、昭和30年代以降、社内預金が普及し、現在では、更生会社の預り金のほとんどは貯蓄性の社内預金であって、旧法の制定時に想定していた預り金とは全く性質が異なるものとなっている。・・・旧法において、給料については更生手続開始前6か月間に発生した分、退職手当については退職前6か月間の給料の総額に相当する額またはその退職手当の額の3分の1に相当する額のいずれか多い額に限って共益債権とされているのに対して、社内預金のみが全額について共益債権とされているのは、制度上、不均衡と言わざるを得ない」<sup>11</sup>。

そこで、今回の改正に当たり不均衡を是正するため、社内預金のうち共益債権として取り扱う範囲を圧縮したものである。

こうした経緯を鑑みると、破産法など以下にみる他の倒産法制の労働債権保護の強化とは別系統の措置と位置づけられよう。

なお、改正会社更生法に基づく社内預金の取扱いについては、以上のような法改正の趣旨を踏まえ、「使用人の預り金については・・・開始決定前の請求権であるという意味では、本来的には更生債権となるべきものであるため、共益債権となる『使用人の預り金』に該当するためには、その実質的な内容が労働債権と同視できるものであることが必要であろう。特に、使用人の預り金に該当するものとして、いわゆる『社内預金』が取りあげられるが、単に『社内預金』であることだけを理由に、共益債権であることを認めるとすれば、旧法の定めに対して加えられていた批判がそのまま妥当することとなると考えられる。よって、『社内

旧会社更生法 → 新会社更生法



<sup>10</sup> 債権区分については付属資料6参照。

<sup>11</sup> 深山ほか(2003) p93-94

預金』について、改正法 130 条 5 項に基づき共益債権として扱う場合についても、労働債権の保護という趣旨からすれば、その社内預金制度の趣旨・目的・金利の水準、預入金の範囲等によっては、いわゆる『社内預金』と呼ばれる制度であったとしても、すべてについて同条項が適用されるとは限らないと解すべきである<sup>12</sup>とする意見もあり、実務上の取扱いについて不統一が生ずるおそれがある。この点は、民事再生法上の社内預金の取扱いとも共通する問題であると考えられる。

### ③ 先取特権に関する民法改正

2003 年 7 月に「担保物権及び民事執行制度の改善のための民法等の一部を改正する法律」が成立した。

これまでは、労働債権に関する先取特権の範囲については、民法と商法では規定が異なるために、商法等が適用される株式会社等の従業員については給料全部が先取特権の対象となるのに対して、個人事業主及び公益法人に使用される労働者については民法の規定によって最後の 6 か月分の給料しか先取特権の対象とならないという問題があった。

2003 年のこの改正により、労働債権の先取特権の範囲が拡大され、未払い賃金の期間制限もなくなり、労働債権のほぼ全額が一般先取特権の範囲となった。連合は、今般の法改正について、連合の要求にほぼ合致するものとして評価している<sup>13</sup>。

### ④ 破産法の改正

企業破産時の労働債権の優先順位を一部引き上げる改正破産法が 2004 年 5 月、成立した。この改正により、破産手続き開始前 3 か月分の未払い賃金と退職金について、優先的に返済措置が受けられる「財団債権」に改められた。

また、労働債権者に対する破産管財人の情報提供努力義務の法文化、随時弁済の制度の創設、営業譲渡や更生・再生手続きから破産手続きへの移行の際の労働組合の意見聴取の義務化など、労働者の保護を強化する内容であり、先取特権に関する法改正同様、連合の主張を一定程度反映したものとなっている<sup>14</sup>。

---

<sup>12</sup> 永石ほか(2003) p180-181

<sup>13</sup> 民法改正に関する連合談話 <http://www.jtuc-rengo.or.jp/new/iken/danwa/2003/20030613.html>

<sup>14</sup> 破産法改正に関する連合談話 <http://www.jtuc-rengo.or.jp/new/iken/danwa/2004/20040525.html>

## 1.2.2 事業再生に向けた政府の取組み ～産業再生機構の創設を中心に～

### (1) 「企業・産業再生に関する基本方針」の策定

～“産業再生機構”と“産業活力再生特別措置法”が対策の両輪～

不良債権問題の長期化、深刻化に対処し、産業再生を図るため、2002年12月19日、政府の産業再生・雇用対策戦略本部は、「企業・産業再生に関する基本方針」<sup>15</sup>を決定した。同基本方針は、①過剰債務問題への対応、②過剰供給構造問題への対応、③中小企業の再生支援、④企業・産業再生に当たっての雇用面での対応等の項目から成り、産業再生機構と、企業の事業の再構築を税制面等から支援する産業活力再生特別措置法を連携させ、産業再生に取り組むこととしている。

また、雇用面の対応では、再生を図る企業での新事業展開等に必要な従業員の能力開発に対する支援や、離転職を余儀なくされる労働者を対象にした新たな雇用機会の創出など必要な施策を講ずるとしている。

### ① 「早期事業再生ガイドライン」の策定 ～事業再生の鍵は「早期着手」「迅速再生」「外部人材活用」～

この基本方針を受けて、翌年2月に経済産業省は「早期事業再生ガイドライン」を定めた<sup>16</sup>。ガイドラインは、新たな事業再生メカニズムを確立するために取り組むべき課題を列挙しているが、本稿の問題意識に照らしてみると、以下の事項は雇用・労働の問題とも関連が深いと考えられる。「早期着手」「迅速再生」「外部人材の活用」が今後の事業再生のキーワードとなる中で、従業員への影響、労働組合の役割なども変化していく可能性がある。

－事業再生の早期着手を促すコーポレート・ガバナンス体制の充実

経営の情報開示を進め、社内外から発せられるより多くのシグナルが効果的に経営者に伝わる仕組みを築くことが重要である。

－プレパッケージ型事業再生の促進

事業再建法制の活用に関しては経営者や債権者にとって強い抵抗感が存在する結果、私的にも法的にも事業再生が速やかに行われ難い状況になっている。こうした現状を打開するためには、経営者が財務再構築と事業再構築が一体となった適切な再建計画を作成した上で、少額債権者への全額弁済を確保した上で、主要債権者との間で合意形成を目指し、仮に一部債権者の反対により合意が得られない場合などには、法的整理によって最終決着を行うというプレパッケージ型の事業再生を促進することが有効

<sup>15</sup> 巻末付属資料3

<sup>16</sup> 「早期事業再生ガイドライン」 <http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g30226bj.pdf>

である。

#### －事業再生人材の育成と活用

我が国の企業は、終身雇用制のもとで内部人材の活用を旨としてきたが、過剰債務構造を脱して速やかに事業再生を図るには、従来のしがらみを断ち切るためにも、外部の専門人材を躊躇なく活用する土壌を築かねばならない。

フィナンシャル・アドバイザー、ターンアラウンド・マネージャーには、事業再生に要する法律・税務・会計・経営等の幅広い知識と、具体的な事案をもとにした実務的・実践的な経験が必要とされる。現状では、前者の基礎的理論に関して、事業再生に着目して教育を展開している例はなく、後者の実務経験から得られるノウハウについても、専門誌や民間企業内部の研修などで紹介されることはあっても体系的に関係者が共有するレベルまでには至っていない。現在、民間が主導して「事業再生人材育成センター」の立ち上げが検討されているが、ここが事業再生人材育成に向けて先駆的な講義を集中的に実施し、さらには、こうした中核的な機関が、大学院教育における事業再生専門家の育成を念頭においたコースの創設などを呼び込むことに期待したい。

## ② 産業再生機構の創設とその意義

基本方針を受けて、2003年4月に株式会社産業再生機構が設立された。機構は、金融機関において不良債権に分類されている企業のうち、有用な経営資源を有しながら過大な債務を負っている企業に対し、以下の業務を行うこととされている。

- 1) 再生支援の対象事業者に対して金融機関等が有する債権の買取り又は貸付債権の信託の引受け
- 2) 1)の買取り又は信託の引受けを行った債権に係る債務者に対する以下の業務
  - (a) 資金の貸付け
  - (b) 金融機関等からの資金の借入れに係る債務の保証
  - (c) 出資
- 3) 上記業務に関連して必要な交渉及び調査、再生支援の対象事業者に対する助言等

産業再生機構法は、国会の審議過程で、雇用の安定の観点や労働組合の関与を再生プロセスに織り込むといった修正を受け、さらに産業再生委員会の運営への労働者代表の知見の取り込みなどが附帯決議として付されたが<sup>17</sup>、詳細については後節で取り上げる。

同機構の富山和彦代表取締役専務（COO）は、事業再生には、過剰投資・過剰債務に陥っ

---

<sup>17</sup> 巻末付属資料4参照。

ている企業に対するバランスシート調整を中心とした財務面の「応急手術」という第一段階と、経営戦略や経営のあり方、組織、人材等、ビジネスそのものを立て直し、必要な投資も行って本来的な事業競争力・収益力を回復させる「根治治療」の第二段階があると分析する。そのうえで、事業再生といえは多額の債務免除など財務面での対応が注目を浴びることが多いが、“むしろその企業の底力として維持、継承されるべき技術、人材、ノウハウが朽ち果てかかっているケースさえ数多く散見される”ことから、その解決のために不足する戦略と人材の問題について機構はできる限り支援を行うと述べている<sup>18</sup>。富山 COO は、このほかにもいろいろな機会をとらえて「事業再生におけるヒト（人材）の重要性」を強調している<sup>19</sup>。

2005年2月末までに同機構は41件の支援先を決定した。今後約3年間の間に、各案件の事業価値を高めたうえで債権を売却（エグジット）していくことになる。各案件でどのような再生戦略がとられるのか、特に、人材の面でどのような取組みが行われてどのような成果を挙げるのかは注目に値する。

産業再生機構は、官と民が人材・資金・ノウハウを出し合って事業再生に取り組む大掛かりなプロジェクトである。そこでは、短期間のうちに、事業再生のスキルが集中的に蓄積されることだろう。産業再生機構が数年後に使命を終えたのちには、機構法に掲げられた目的がどの程度遂行されたのかを検証するとともに、その過程で雇用・労働面にどのような影響があったのか、また事業再生に組み込まれた再生計画についての労働者との協議、産業再生委員会への労働組合の関与が、どのように実現されたのかについても検証し、その後の事業再生の糧とするべきだろう。

### ③ 産業活力再生特別措置法（2003年4月9日公布・施行）<sup>20</sup>

経済産業省は、同業他社の事業法人によるM&Aは、過剰債務構造の原因である過剰供給構造を是正しながら事業の再生を実現する上で有効であるとの観点から、「事業再編型の事業再生の促進」を目的として、産業活力再生特別措置法の改正により、事業再編に関する支援措置及び商法上の特例措置を一体的に講ずることとした<sup>21</sup>。

法律に基づいて共同事業再編計画（“産業再編”）、経営資源再活用計画（“他力再生”）、事業再構築計画（“自力再生”）、事業革新設備導入計画（“国内空洞化への対応”）のいずれかの計画の認定を受けた事業者に対し、各種の税制優遇措置、商法上の合併等手続の柔軟化・簡素化、日本政策投資銀行による超低利融資等の支援措置が講じられる。

<sup>18</sup> 産業再生機構ホームページ“COOからのメッセージ”

<http://www.ircj.co.jp/gaiyo/index.html#soshiki>

<sup>19</sup> 「特に、戦略遂行の原動力、戦略立案の基となる競争力の源泉を突き詰めると、結論はおのずと「ヒト（人材）」となります。このような自社（の当該事業）における人材の質・量両面の見極めと活用が、事業の回復・強化の死命を決することになります。」（富山 COO が前に在職していた CDI のニューズレターより）

<sup>20</sup> 巻末付属資料 5 参照。

<sup>21</sup> 「早期事業再生ガイドライン」II-3-3

法改正後の計画認定状況をみると、事業再構築計画 113 件、共同事業計画 7 件、経営資源再活用計画が 24 件、事業革新設備導入計画 1 件となっている<sup>22</sup>。産業再生機構の支援対象事業者が、同時に産業活力再生特別措置法の計画認定を受けているケースも多い。

産業活力再生特別措置法の支援措置を利用する企業には、計画の内容が従業員の地位を不当に害するものでないこと、そのために労働組合と協議を行うことが義務付けられている。詳細については後述する。

## (2) 整理回収機構 (RCC)、中小企業再生支援協議会の活動

### ① 整理回収機構

このほか、株式会社整理回収機構 (RCC) も、「企業再編ファンド」を立ち上げるなど企業再生に取り組んでいる<sup>23</sup>。

RCC は、預金保険機構等の委託により、住専債権及び破綻金融機関の不良債権を譲り受け、最大限回収することにより住専問題や金融機関の破綻処理に伴う国民負担を最小化することを使命として創設された。2001 年 6 月 26 日に閣議決定された「今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に対する基本方針」（いわゆる「骨太の方針」）は、「RCC は、受け入れた債権について、債務者企業の再建可能性に応じ、厳正な回収に努める一方、再建すべきと認められる企業については、法的・私的再建手続等を活用し、その再生を図る」として、RCC の業務として企業再生業務を明示的に付け加えた。

RCC の企業再生業務の対象は、次の債務者である。

- 1) RCC 保有の既存債権にかかる債務者
- 2) 金融再生法 53 条による健全金融機関からの新規買取債権に係る債務者
- 3) 金融機関の債権につき管理信託を受け、委託者より企業再生案の立案及び債権者間の調整の依頼を受けた債務者
- 4) 金融機関及び投資家により、金銭信託以外の金銭の信託を受託し（ファンドの設定）、債権の購入を前提に、委託者より企業再生案の企画立案および債権者間の調整の依頼を受けた債務者
- 5) 金融再生法 60 条による預金保険機構からの回収委託債権に係る債務者

RCC における企業再生業務の特徴は、債権者としての RCC の経済的合理性に合致すると認められる場合、すなわち、当該事業を清算処分して回収を行う場合よりも当該事業を継続

---

<sup>22</sup> 認定件数は 2005 年 3 月 28 日現在のもの。

<sup>23</sup> 整理回収機構の取組みについては、同機構のホームページ「RCC の機能を活用した企業再生案件への取組みについて」 [http://www.kaisyukikou.co.jp/announce/announce\\_128\\_1.html](http://www.kaisyukikou.co.jp/announce/announce_128_1.html) 及び整理回収機構(2003)参照。以下の記述もこれらを参考にした。



させて、当該事業の譲渡収入又は事業収益から弁済を受けるほうが回収の極大化になると判断される場合にのみ企業再生の対象とするという点にある。これが結果として、ゴーイングコンサーンとしての事業価値の維持、雇用維持、地域経済への悪影響の回避等を通じて国民経済の維持向上に役割を果たすことにもなる。

2003年1月末現在で、RCCが再生計画の策定に積極的に関与し、債権者間の調整を行う等主導的な立場で再生に関与した案件は102件にのぼる。この中で大企業は数件のみで、ほとんどが中堅・中小企業を対象とした案件である。

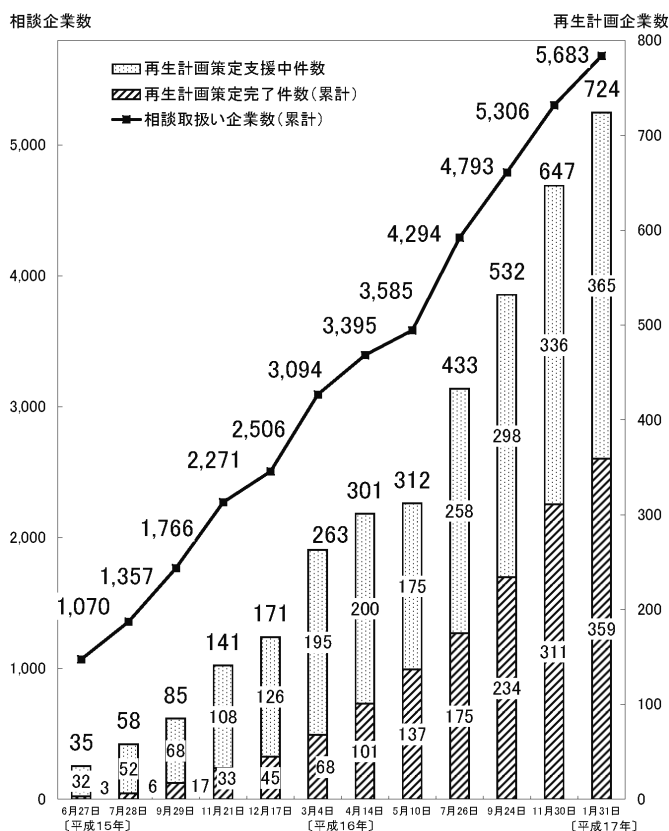
## ② 中小企業再生支援協議会による地域の中小企業の事業再生支援

自らの努力だけでは再生の難しい中小企業の事業再生支援については、産業活力再生特別措置法に基づく別個のスキームとして、各都道府県に「中小企業再生支援協議会」が設置された。

中小企業再生支援協議会は、「過剰債務等により経営状況が悪化しているが、財務や事業の見直しなどにより再生が可能な中小企業者」を対象として、再生に関する相談を受け付け、協議会の常駐専門家が対応策を提示し、また、相談案件のうち、再生のためには財務や事業の抜本的な見直しが必要な企業について、常駐専門家が個別企業の取組みに対する助言を行い、必要に応じて、中小企業診断士、公認会計士、税理士、弁護士等の専門家に依頼して、共同で再生計画の作成支援を実施することとしている。

再生計画作成支援に当たっては、関係機関と連携を図りながら、公正中立な立場で関係者間の調整を行い、事業面や財務面での改善を図るため、個々の企業の特性にあった支援を行っている<sup>24</sup>。

図表 1-2-1  
都道府県中小企業再生支援協議会の活動状況



(資料出所) 経済産業省ホームページ

<sup>24</sup> 連合は、中小企業再生支援協議会の設置を規定する改正産業活力再生特別措置法の国会審議に当たり、次の事項等を要求した。

- 各都道府県に設置される中小企業再生支援協議会に、地域の労働組合の代表を参画させる。
- 同協議会の専門家は、再生計画策定にあたって、事業会社に労働組合等との労使協議を実施することを必ず指導する。

協議会の実績は、中小企業庁の発表資料<sup>25</sup>によれば、2003年2月以降2005年1月末までの間に、5,683社の企業からの相談に応じ、うち359社の再生計画策定が完了し、更に365社は計画策定支援中である。その他、約半数の2,552社は経営改善や資金繰りに関するアドバイス、適切な関係機関の紹介等により課題が解決し、また、919社は現在相談継続中である。

協議会を利用して再生計画策定を完了した企業の状況をみると、業種では製造業が多く、企業規模では従業員21名以上の比較的規模が大きい中小企業が多い。全体の7割の案件は金融機関からの持ち込みで、残る3割は企業自身が直接相談にきたものである。また、債権区分でいうと、要管理先以下が全体の約7割を占めており、いわゆる不良債権として位置づけられている企業の再生が主体となっている。

再生計画の内容としては、収益性の高い分野へのシフトや製造原価、販売管理費の低減によりキャッシュフローを増加させることを目指すものが多い。また、企業単独での再生が困難な場合には、営業譲渡、関係会社の合併・分割といった手法を利用して事業の存続を図るケースも多い。なお、経費削減に当たっては、雇用確保に最大限配慮がされているとのことであり、再生計画を策定した359社の雇用確保効果は25,757人で、全ての雇用を維持したのが280社（うち新規雇用27社）、人員削減を行ったのが79社である。

財務面では、約4分の1の企業が「取引金融機関やRCC等からの債務免除」「金融機関によるDDS（デット・デット・スワップ：借入金の資本的劣後ローンへの転換）による資本増強」「DES（デット・エクイティ・スワップ：借入金の株式化）による債務圧縮・資本増強」など外部からの支援を受けたバランスシートの改善を図っているが、約半数の案件は「遊休資産の売却や経営者の私財提供等による負債の圧縮」による自助努力によるものである。

一方、資金繰りの改善については、「既存借入金のリスケジュール」が204件、「新規融資」が247件、「中小企業再生ファンドによる資金投入」が11件計画されているほか、中小企業金融公庫など公的金融機関による新規融資が民間金融機関からの支援の呼び水となったり、また民間金融機関による融資を補完する機能を果たしており、特に資金繰りの改善という面での協議会の役割は大きいものと考えられる。

この中で登場した「中小企業再生ファンド」についても概略を紹介しておこう<sup>26</sup>。

---

c) 中小企業再生支援協議会は、行政、地域金融機関、経営者団体、地域の労働組合等と地域雇用の維持・確保について、協議する。

（「WEEKLY れんごう」No.017 (2003.2.25) <http://www.jtuc-rengo.or.jp/new/news/weekly/no017/03.html>）

なお、一部の都道府県は中小企業再生支援協議会のメンバーを公表しているが、それをみるかぎり労働組合は含まれていないようである。

<sup>25</sup> 中小企業庁資料「再生計画策定完了案件349社の特徴」より。

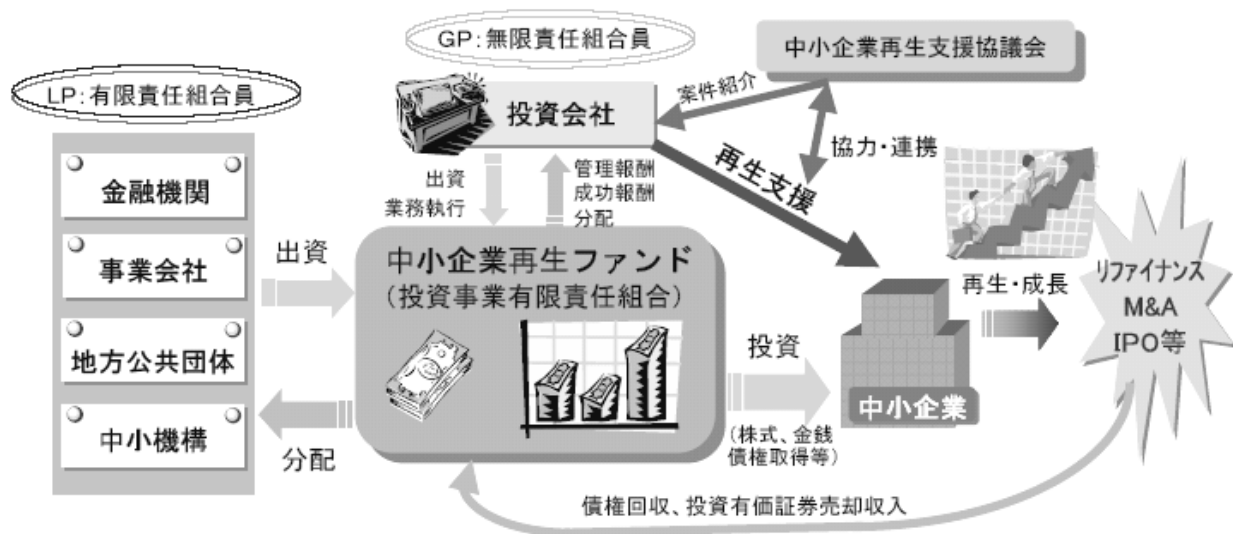
<http://www.chusho.meti.go.jp/saisei/download/050215houkoku/tokucho.pdf>

<sup>26</sup> 地域中小企業再生ファンド出資事業（（独）中小企業基盤整備機構）の詳細については、同機構のホームページ <http://www.smrj.go.jp/keiei/saisei/index.html> 参照。

これは、中小企業の再生を財務面から支援するために、地域金融機関を主体としたファンドに独立行政法人中小企業基盤整備機構も出資して組成される「地域中小企業再生ファンド」のことであり、2002年2月までに6つのファンド（大分、静岡、茨城、栃木、島根・鳥取、高知）が組成され（予定を含む）、計12件の投資が決定されている。

中小企業基盤整備機構は「当機構は、短期的な利益獲得を目指すのではなく、各地に設置された中小企業再生支援協議会と連携し、中期的に株式、債権を保有して継続的な支援を行うことにより、地域の中小企業の再生を支援するファンドの組成を積極的に促進していく」（同機構ホームページ）としており、短期的な利益獲得が目的ではないことが地域中小企業再生ファンドの特徴となっている。このことは、機構による出資要件の「投資先企業の清算に伴う短期的な収益獲得を目的とする投資や買取った債権の転売を目的とする投資などであって、投資先企業の再生を目的とすると認められない投資を行う組合は、本事業の出資対象とはしない」旨の規定からもうかがうことができる。

### （中小企業再生ファンドの仕組み）



### (3) ターンアラウンド・マネージャーの確保・育成 ～官民共同の取組み～

今回の調査研究では、事業再生が行われる際に、“事業を担う社員たち”にどのような変化が生ずるかを分析の対象として取り上げているが、事業再生に関する人材問題としては、事業再生を立案・実施する「ターンアラウンド・スペシャリスト」「ターンアラウンド・マネージャー」が現在のわが国では不足しており、これらの能力を有する人材をどのように育成・確保していくのかも重要な課題となっている。

「ターンアラウンド・スペシャリスト」は弁護士、会計士、税理士、金融関係者、経営コンサルタントなど事業再生に必要な様々な職種の人々を指し、「ターンアラウンド・マネージ

ヤー」はこれらのスペシャリストを束ねて事業再生過程全体を指揮する人を指す。法的整理事例ではないが、日産自動車を再建したカルロス・ゴーン氏などはターンアラウンド・マネージャーの代表的な例である。

このような事業再生人材の不足に対して、経済産業省は、「事業再生人材育成プログラム導入促進事業」として、プライスウォーターハウス・コーパース・フィナンシャル・アドバイザリー・サービス（株）（現 PwC アドバイザリー（株））と連携して 2003 年 4 月から次のような事業を実施している<sup>27</sup>。

- ① 「事業再生実務家協会」を設立し、人材を必要とする企業と事業再生の実務家（及びその予備軍）をつなぐため、事業再生の実務を担う人材のネットワークを形成し、同時に経営者への普及啓発の活動などを行う。
- ② 「事業再生人材育成センター」を設立し、事業再生の専門家を目指す者に対して教材・カリキュラムを開発、提供するとともに、これらを用いた自己研鑽の場も提供する。

---

<sup>27</sup> 事業の詳細については、経済産業省のホームページ参照。

<http://www.meti.go.jp/kohosys/press/0003922/0/030415jigyosaisei.pdf>

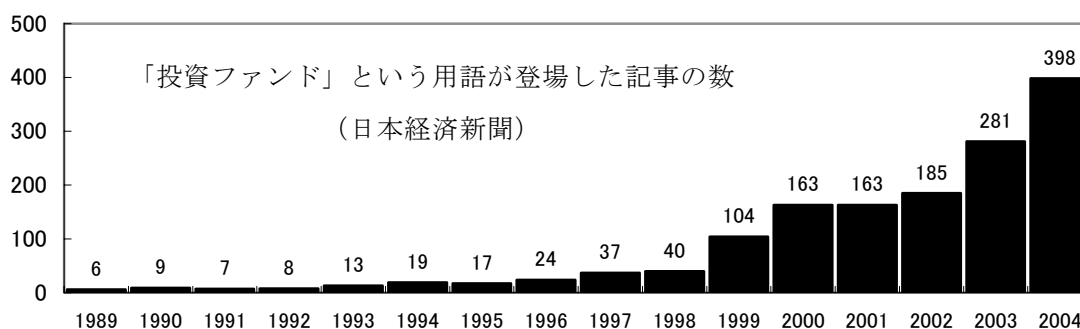
このほか、経済産業省の 2002 年度補正予算事業として「事業再生人育成事業（事業再生人材育成モデル授業を実施）」がある。[http://www.meti.go.jp/report/data/jinzai\\_ikusei2004\\_03.html](http://www.meti.go.jp/report/data/jinzai_ikusei2004_03.html)

### 1.2.3 事業再生に向けた民間セクターの取組み ～投資ファンドの台頭～

前項では事業再生の推進に向けた産業再生機構の設立など、政府による取組みを取り上げたが、それと並行して、民間セクターでの事業再生の推進力として浮上してきた重要な存在が「投資ファンド」である。

“投資ファンド”という言葉は、1999年頃から新聞紙上に頻繁に登場するようになり、ここ4～5年はその活動が特に広く注目を集めるようになっている。

本項では、投資ファンドの現状と、事業再生における投資ファンドの役割を概観する。



(注) 日経新聞社のデータベースサービス「日経テレコン 21」で日本経済新聞朝刊の「投資ファンド」という用語をつかった記事を検索した結果。

#### (1) 投資ファンドとは何か

投資ファンドとは、投資家から出資を受けた資金を企業に投資し、そこから得られた利益を投資家に分配する仕組みのことである<sup>28</sup>。投資対象、投資資金のタイプ、運営戦略によって以下のように分類することができる。

##### (投資対象による分類)

投資ファンドが行う投資活動の中で、未公開企業を投資対象とするものをプライベート・エクイティ投資という。プライベート・エクイティ投資は、企業の創業段階への投資であるベンチャーキャピタルと、成熟企業などの事業再編に伴う企業支配権の買収等への投資であるバイアウト（企業買収）投資の二つに大別できる。投資後、経営を改善し、将来当該企業を公開もしくは第三者に売却することにより、高い収益を得ることを目的とするものである。

<sup>28</sup> ファンドの法人格については永石(2002)15頁及び次の資料を参照。

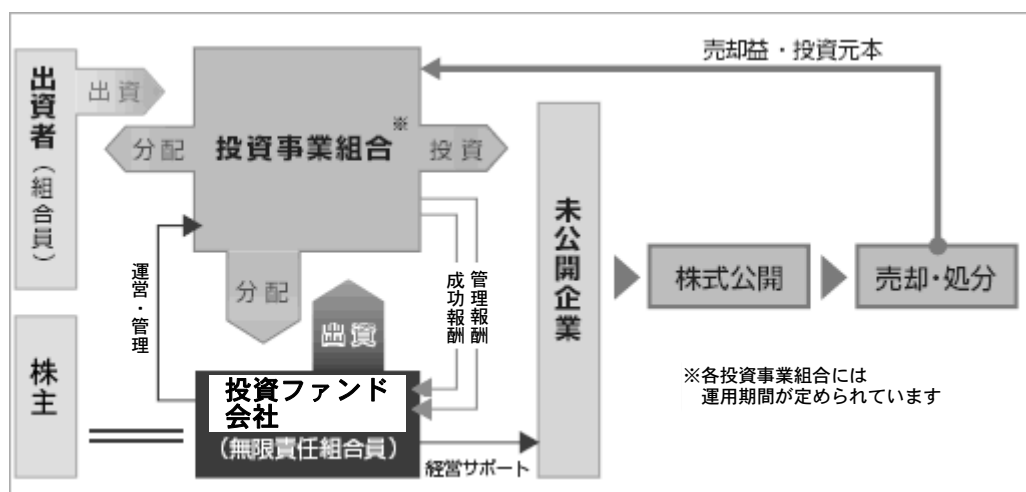
「投資事業組合の歴史と発展の方策」(2003年11月5日第11回金融審議会金融分科会第一部会資料)

[http://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kinyu/siryoku/kinyu/dai1/f-20031105\\_sir/2\\_1.pdf](http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/siryoku/kinyu/dai1/f-20031105_sir/2_1.pdf)

これによれば、「日本国内には大企業の株式や金銭債権を保有できる有限責任組合制度が整備されていないため、事業再生ファンドは、主にケイマン諸島のリミテッド・パートナーシップ（一部は匿名組合）を活用しているとのことである。

事業再生ファンドは、このバイアウト投資を目的としたファンドの一類型であり、過剰債務や不採算部門を抱えて経営不振に陥った企業や、経営破綻した企業の経営を建て直すことによって得られる収益を前提に、投資家から資金調達を行うものである<sup>29</sup>。

図表 1-2-2 投資ファンドの仕組み（プライベート・エクイティ投資の場合）<sup>30</sup>



### （投資資金の種類による分類）

投資ファンドは、前述したように投資家から出資を受けて投資活動を行い、そこから得られた利益を投資家に還元するのが一般的な仕組みだが、一部には、投資家からの出資を受けず自己資金によって投資を行う投資ファンド会社があり、これを「プリンシパル・ファンド」という。

### （投資先企業の経営への関与の度合いによる分類）

#### ～経営に関与するファンド、関与しないファンド～

また、投資ファンドによって投資先企業の経営への関与形態が異なり、投資先企業の経営に積極的に関与する投資形態を「ハンズオン投資」、投資先企業に経営にはあまり関与しない投資形態を「ハンズオフ投資」という。

ハンズオン投資を実現するための手段として、投資先企業への役員・コア人材の派遣、オブザベーションライトの取得などがある。

<sup>29</sup> 内閣府『平成 15 年度年次経済財政報告』平成 15 年 10 月

<sup>30</sup> 株式会社ジャフコのホームページを参考にした。

## (2) 投資ファンドの現状

### (1997年以降、ファンド設立が活発化)

日本のバイアウト（企業買収）・ファンドは1997年のアドバンテッジパートナーズを皮切りに設立が始まった。

三菱総合研究所は、わが国における投資ファンドの設立状況を次のように分析している。

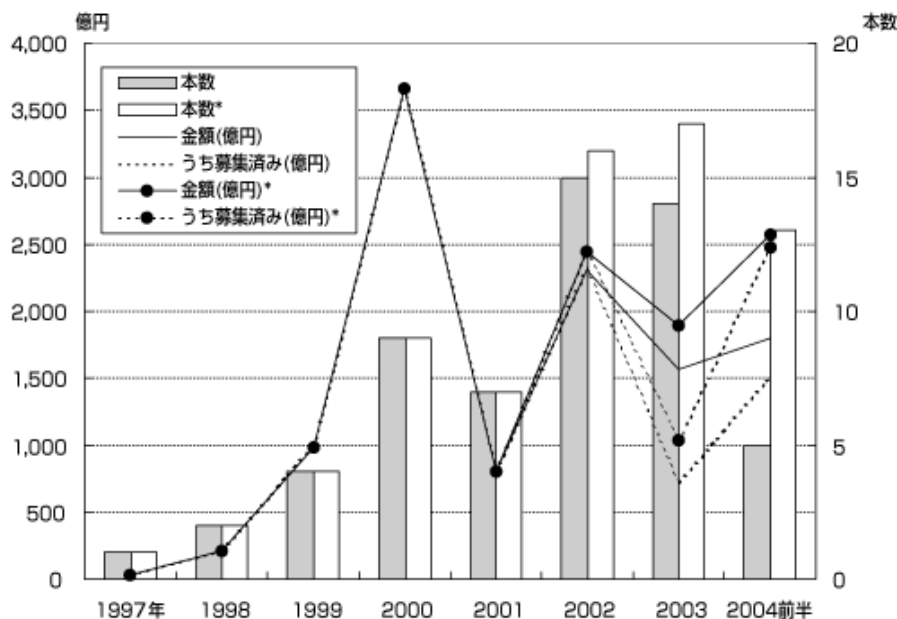
「1997年のアドバンテッジパートナーズのバイアウト・ファンド以来、2004年前半までに57本のファンドによって1.1兆円の募集がかけられ、そのうち1.0兆円の募集が実際済んでいることが分かりました。これに『バイアウト投資を行う可能性があるものの、実行していない企業再生ファンド』のファンドレイズ額を含めると、本数は69本となり、募集額は1.3兆円、募集済み金額は1.2兆円に達します。年度別状況に注目した場合、これまで最も多くのバイアウト・ファンドが設立されたのは2002年の15本であり、バイアウト投資を行っていない企業再生ファンドも含めると2003年の17本が最多です。しかし、コミットメント総額においては3,660億円がファンドレイズされた2000年が最大です。2000年は、Ripplewoodによる12億ドル（約1,320億円）のファンドが2本設立された年です。」

「2000年以後、外国人投資家、外資系ファンドとも日本バイアウト市場への進出は途絶えがちですが、政府系金融機関の投資家としての参入もあり、バイアウト・ファンドに対してそれまで懐疑的な目を向けていた日本の投資家にとって、特に大きな心理的な意味があったと言えます。2004年にはこの動きが地方に波及し、地方自治体や地方銀行らが共同出資する形のファンドの設立ラッシュとなっています」<sup>31</sup>。

図表 1-2-3 年度別バイアウト・ファンド設立状況

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004 前半	合計
本数	1	2	4	9	7	15	14	5	57
金額（億円）	30	207	980	3,660	800	2,303	1,567	1,802	11,349
うち募集済み（億円）	30	207	980	3,660	800	2,303	717	1,501	10,198
本数*	1	2	4	9	7	16	17	13	69
金額（億円）*	30	207	980	3,660	800	2,443	1,892	2,573	12,585
うち募集済み（億円）*	30	207	980	3,660	800	2,443	1,042	2,472	11,634
うち金額 N/A					2		4	1	7

<sup>31</sup> 三菱総合研究所「日本バイアウト・ファンドの現状」報告書（2004年7月29日）発表資料。  
[http://www.mri.co.jp/REPORT/OTHER/2004/20040729\\_imu01.html](http://www.mri.co.jp/REPORT/OTHER/2004/20040729_imu01.html)



(資料出所) 三菱総合研究所「日本バイアウト・ファンドの現状」報告書 (2004年7月29日)  
 (調査対象) バイアウト・ファンドは「一度でもバイアウト案件に投資した経験のあるもの」(その中には不良債権化した企業の債権を買い取った上でマイノリティのエクイティホルダーとなる「企業再生ファンド」で、バイアウト案件を行った経験のあるものも含む)。ただし、日本以外の国をも投資対象としているバイアウト・ファンドはカウントせず、日本のみを投資対象としているファンドのみカウントしている。  
 (注) \*…バイアウト投資経験のない企業再生ファンドを含めた場合

### (主要なファンド運営会社)

日本経済新聞社が2003年8月に発表した「企業再生ファンド調査」によると、調査回答企業(35社)のこの時点での再生ファンドの投資設定枠が1兆円を超えており、これに調査では投資枠がわからなかった外資系ファンドの大手であるサーベラスとローンスターを含めると、「全体の投資枠は1兆5千億円に達している可能性がある」とのことである。

図表 1-2-4 主要企業再生ファンドの投資設定枠と投資社数

(2003年8月日本経済新聞社「企業再生ファンド調査」)

会社形態	種別	社名	投資枠(億円)	投資社数
投資会社	国内独立系	フェニックス・キャピタル	671	22
		ユニゾン・キャピタル	380	6
		MKS コンサルティング	286	54
	国内金融系	日興プリンシパル・インベストメンツ	1,000	36
		野村プリンシパル・ファイナンス	150	8
		みずほキャピタルパートナーズ	150	7
	外資系	リップルウッド・ジャパン	約1,450	8
		カーライル・ジャパン	非公表	3
		ルネッサンスキャピタル	140	約25
ベンチャーキャピタル	国内系	ジャフコ	300	10
		東京海上キャピタル	260	7
	外資系	H&Q アジアパシフィックジャパン	約2,000	非公表



事業会社	伊藤忠商事	95	2
	丸 紅	90	13
	ソフトバンク・インベストメント	164	3

(資料出所) 日本経済新聞 2003 年 8 月 2 日朝刊。

(注) 投資枠は一部海外枠を含む。野村は上記枠と別に自己投資枠を持つ。東京海上とジャフコの投資社数は買収のみ。

(調査概要) 147 社を対象に実施し 77 社が回答。うち 65 社が企業の再生・成長を支援する投資を手がけている(予定を含む)と回答。うち 35 社が具体的な投資枠を回答。総額は 1 兆 205 億円。1 社平均の投資枠は約 291 億円。

## (再生・バイアウト投資ファンドの最近の投資状況)

### ～投融資は急増しているが、少数ファンド会社による寡占状態～

投資ファンドの現況について、財団法人日本ベンチャーエンタープライズセンターの調査結果<sup>32</sup>によれば、再生・バイアウト投資は、2002 年度から 2003 年度にかけて投融資残高、年間投融資額とも大幅に増加している(図表 1-2-5、1-2-6)。また、年間投融資先社数も、276 社と前年度比で大幅に増加しており(図表 1-2-7)、昨今の再生・バイアウト投資ブームを裏付けている。ただし、1 社当たりの投融資残高は減少している。これは、投資先が拡大し、規模の小さな企業にまで拡大したことによるものとみられる。

年間投融資額の分布状況をみると、上位 5 社が 8 割近くを占め、上位 10 社では 94.1%と寡占状態になっている(図表 1-2-8)。

再生・バイアウト投資ファンドの数は 58 ファンド、延べ組合員数は 206、ファンド総額は 6,389 億円で、いずれも前年度に比べて大幅に増加している。ファンドへの出資者は、金融機関と事業法人が約 4 分の 1 ずつを占めている(図表 1-2-9、1-2-10)。

また、投資案件の EXIT(出口)の状況をみると、「売却、経営者等への売戻しなど」「そ

<sup>32</sup> 投資ファンドの現況に関するデータとしては次のものがある。

(財)日本ベンチャーエンタープライズセンター「平成 16 年度ベンチャーキャピタル等投資動向調査」(回答社数 117 社。)調査対象は国内で活動する投資会社(外資系を含む)。

<http://www.vec.or.jp/vc/survey-16j.pdf>

調査は、ベンチャーキャピタル投資に関する部分と再生・バイアウト投資に関する部分に分かれている。後者には 28 社が回答。

調査全体の回答社数 117 社に対応する調査送付先社数は、報告書に記載がないため不明。なお前年度の同調査の結果報告には「2003 年調査では、アンケート送付先 203 社に対して回答者数は 125 社」との記述がある。なお、2003 年調査では、同調査中の再生・バイアウト投資に関する調査の回答企業 24 社の一覧が以下のとおり記載されている。

アドバンテッジパートナーズ

(株)MKS コンサルティング

エムティービーキャピタル(株)

ごうぎんキャピタル(株)

J.P. モルガンパートナーズ

ソフトバンク・インベストメント(株)

東京海上キャピタル(株)

日本産業パートナーズ(株)

日本みらいキャピタル(株)

フェニックス・キャピタル(株)

みずほキャピタルパートナーズ

ユニゾン・キャピタル(株)

エヌ・アイ・エフベンチャーズ(株)

(株)MKS パートナーズ

オリンパス・キャピタル・ホールディングス・アジア

(株)ジェイ・ウィル・パートナーズ

(株)ジャフコ

大和証券 S M B C プリンシパル・インベストメンツ(株)

日興プリンシパル・インベストメンツ(株)

日本アジア投資(株)

野村プリンシパル・ファイナンス(株)

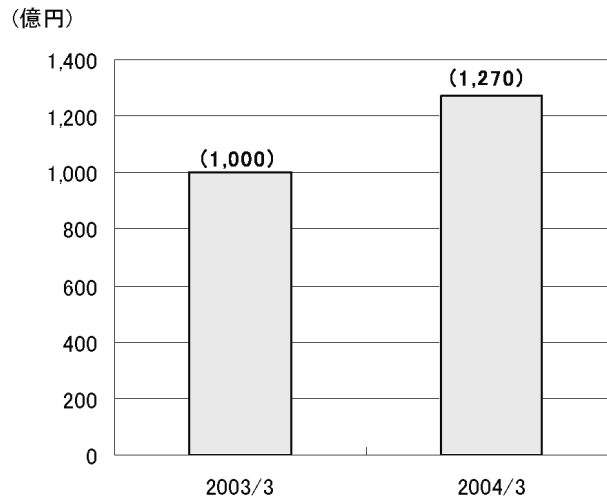
ベーシック・キャピタル・マネジメント(株)

ムーア・ストラテジック・バリュアー・パートナーズ

ルネッサンスキャピタルマネジメント

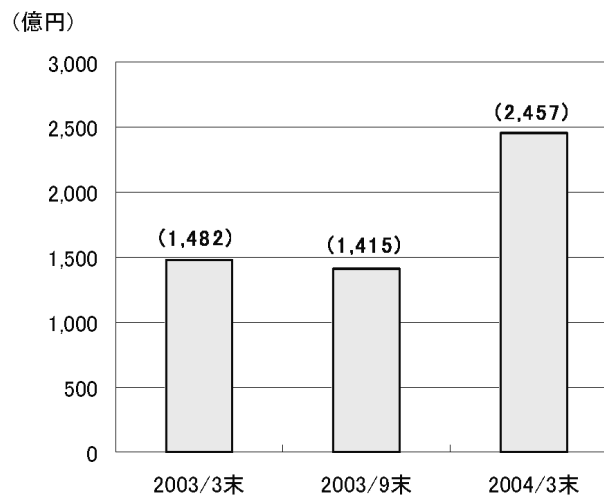
の他」が多数を占めており、EXIT の典型として取り上げられる「株式公開」は比率としてはそれほど多くないことがわかる（図表 1-2-11、図表 1-2-12）。

図表 1-2-5 再生・バイアウト投資 年間投融資額（2003 年度）



(資料出所) (財) 日本ベンチャーエンタープライズセンター「平成 16 年度ベンチャーキャピタル等投資動向調査報告第 2 部 (再生・バイアウト投資)」

図表 1-2-6 再生・バイアウト投資 投融資残高（2004 年 3 月末現在）



(資料出所) (財) 日本ベンチャーエンタープライズセンター「平成 16 年度ベンチャーキャピタル等投資動向調査報告第 2 部 (再生・バイアウト投資)」

図表 1-2-7 再生・バイアウト投資 年間投融資先社数（2003 年度）

	国内		合計(国内+海外)	
		前年変化率		前年変化率
株式	48	50.0%	49	48.5%
その他	216	371.0%	216	371.0%
社債	7	100.0%	7	100.0%
投資計	271	203.0%	272	200.0%
融資計	4	300.0%	4	300.0%
年間投融資先社数合計	275	200.0%	276	197.1%

N:サンプル社数

N=29

N=26

注1)社数を回答している会社

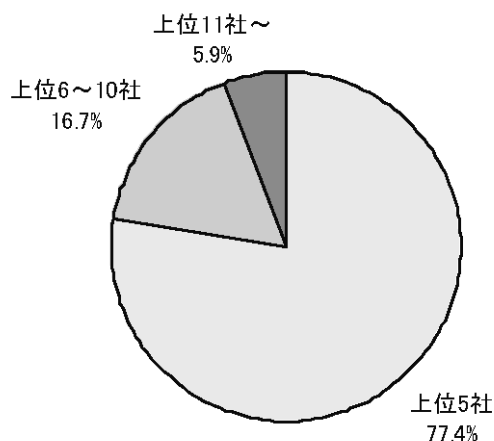
注2)前年変化率は2003/3末及び2004/3末の社数を両方回答している会社

注3)投資計は、株式、その他、社債の合計

注4)四捨五入や内訳に無回答があるため、内訳計、合計が一致しないことがある

(資料出所) (財) 日本ベンチャーエンタープライズセンター「平成 16 年度ベンチャーキャピタル等投資動向調査報告第 2 部 (再生・バイアウト投資)」

図表 1-2-8 再生・バイアウト投資 年間投融資額上位の構成比（金額比率）



(資料出所) (財) 日本ベンチャーエンタープライズセンター「平成 16 年度ベンチャーキャピタル等投資動向調査報告第 2 部 (再生・バイアウト投資)」

図表 1-2-9 再生・バイアウト投資 ファンドの状況

	2003/3末	2004/3末	前年変化率
ファンド数(件)	45	58	39.0%
延べ組合員数(人)	391	206	63.5%
ファンド総額(億円)	4,863	6,389	34.5%
平均組合員数(人)	13.0	9.8	-6.6%
平均ファンド総額(億円)	115.8	110.2	-3.9%

N:サンプル社数

N=25

N=25

N=23

注1) 平均値は、ファンド数と組合員数両方、あるいはファンド数とファンド総額両方を回答した会社に関する1ファンド当たりの値

注2) 前年変化率は2003/3末及び2004/3末の両方回答している会社

(資料出所) (財) 日本ベンチャーエンタープライズセンター「平成 16 年度ベンチャーキャピタル等投資動向調査報告第 2 部 (再生・バイアウト投資)」

図表 1-2-10 再生・バイアウト投資 ファンドの出資者内訳

(人数:人、金額:百万円)

	人数		金額		1人当たり 金額
		構成比		構成比	
無限責任組合員及び業務執行組合員	14	7.4%	17,044	8.0%	1217.4
その他組合員計	176	92.6%	152,260	71.0%	982.3
国内計	169	88.9%	142,200	66.4%	960.8
個人	6	3.2%	500	0.2%	83.3
他のベンチャーキャピタル	5	2.6%	3,800	1.8%	760.0
事業法人	50	26.3%	49,400	23.1%	1008.2
銀行・信用金庫・信用組合	80	42.1%	50,850	23.7%	807.1
保険会社	13	6.8%	13,800	6.4%	1380.0
証券会社	2	1.1%	700	0.3%	350.0
年金基金	1	0.5%	1,000	0.5%	1000.0
その他基金・財団	2	1.1%	4,250	2.0%	2125.0
その他国内	10	5.3%	17,900	8.4%	1790.0
海外計	7	3.7%	10,060	4.7%	1437.1
内訳未回答	0	0.0%	45,000	21.0%	-
合計	190	100.0%	214,304	100.0%	1127.9

N:サンプル社数

N=21

N=21

N=21

注1)人数または金額を回答している会社

注2)1人当たり金額は人数と金額を両方回答している会社

注3)四捨五入や内訳に無回答があるため、内訳計、合計が一致しないことがある

図表 1-2-11 再生・バイアウト投資 投資先企業のEXITの状況(2002/10-2003/9)

	2002/10~2003/9			
	件数		損益額	
株式公開	6	件	5,059	百万円
倒産など	0	件	0	百万円
売却・経営者等への売戻しなど	421	件	27,863	百万円
その他	12	件	1,699	百万円

集計サンプル

18

(資料出所)「平成15年度ベンチャーキャピタル等投資動向調査」

図表 1-2-12 再生・バイアウト投資 投資先企業のEXITの状況(2003/4-2004/3)

	2003/4~2004/3			
	件数		損益額	
株式公開	16	件	11,777	百万円
倒産など	0	件	0	百万円
売却・経営者等への売戻しなど	7	件	25,993	百万円
その他	30	件	0	百万円

集計サンプル

22

(資料出所)(財)日本ベンチャーエンタープライズセンター「平成16年度ベンチャーキャピタル等投資動向調査報告第2部(再生・バイアウト投資)」

### (外資系ファンドと国内ファンド)

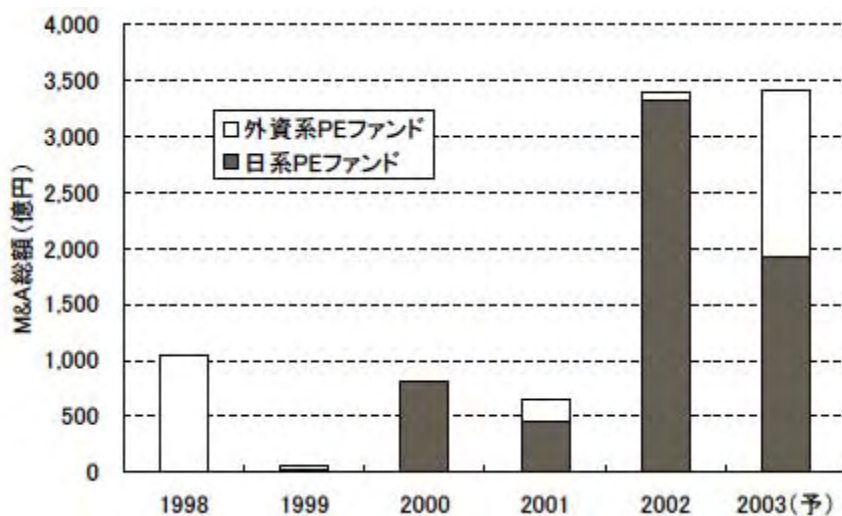
リップルウッド・ホールディングスによる日本長期信用銀行(1999年)やフェニックス・リゾート(シーガイア)(2001年)の買収、サーベラスによるあおぞら銀行の買収(2003

年) など外資系投資ファンドによる大型買収は、その都度さまざまな論議を呼び、短期的な収益獲得を目指す「ハゲタカファンド」ではないかとの懸念もみられた。

深尾・天野(2004)は、外資系と日系のプライベート・エクイティファンドの M&A 取引の状況の比較を行い、1998 年当時は、日本国内のプライベート・エクイティファンド市場はほとんど外資系企業によって占められていたが、その後の日系ファンドによるプライベート・エクイティ市場への参入の活発化、外資系事業会社による対日 M&A の急増により、2002 年、2003 年には、M&A 市場全体における外資系プライベート・エクイティファンドの取引はある程度限定的であることを指摘している (図表 1-2-13)。

また、対日 M&A 投資に占める外資系プライベート・エクイティファンドのプレゼンスは 1999 年以降は数%にとどまっているが、日系プライベート・エクイティファンドは、1998 年当時にはほとんど存在感がなかったが、その後徐々に投資額を伸ばし、国内 M&A 総額に占める比率が 2002 年には 9%に達しており、総じて、国内投資ファンドの活動が外資系投資ファンドを凌駕しつつあるように見受けられる。

図表 1-2-13 プライベート・エクイティ (PE) ファンドによる M&A 取引総額



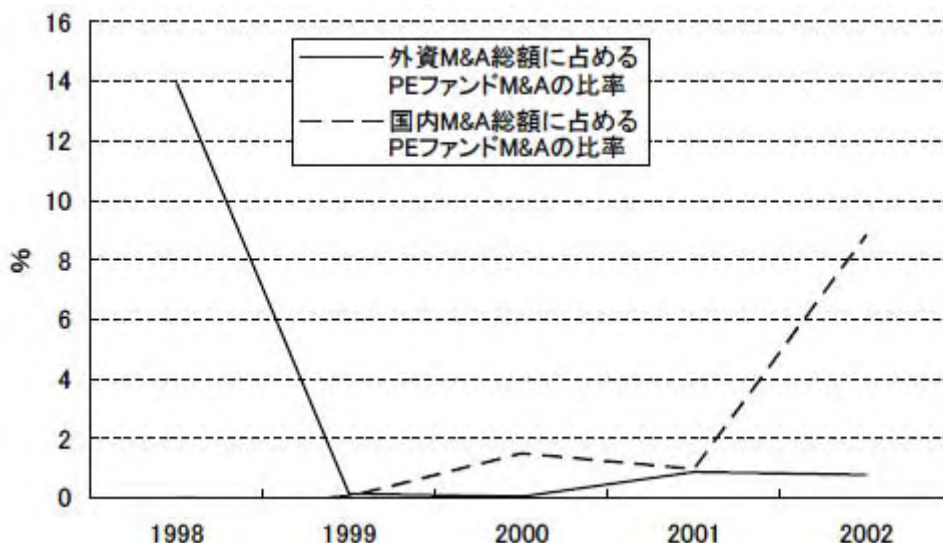
(資料出所) 深尾・天野(2004) p164

(注 1) 数値は M&A 取引のうち取引金額と出資比率が公開されている案件のみに基づく

(注 2) 2003 年の予測値は同年 5 月末までのデータにもとづく

(資料) PE (外資を含む) M&A の取引総額は Thomson SDC Database

図表 1-2-14 プライベート・エクイティ（PE）ファンドのプレゼンス



(資料出所) 深尾・天野(2004) p164

(注 1) 数値は M&A 取引のうち取引金額と出資比率が公開されている案件のみにもとづく

(注 2) 外資 PE 比率は外国企業の日本への M&A 総額に対する外資系 PE ファンドの M&A 総額の比率、国内 PE 比率は国内の M&A 総額（推計）に対する国内 PE ファンドの M&A 総額である

(資料) PE（外資を含む）M&A の取引総額は Thomson SDC Database、M&A 総額および外資 M&A 総額はレコフ社のデータ

### (3) 事業再生と投資ファンド

#### (事業再生の推進における投資ファンドの機能)

事業再生の推進という観点からみると、投資ファンドは次のような機能を有している。

- ・ 事業再生戦略の企画立案  
(投資先企業の審査、金融機関等債権者との調整、スポンサーの斡旋、等)
- ・ 資金的支援（出資、融資）
- ・ ターンアラウンド・マネージャー、ターンアラウンド・スペシャリストの確保（ハンズオン型の場合にはファンド自らが事業再生を指揮）
- ・ 事業再生案件からの投資回収（＝エグジット）（売却、株式公開など）

#### (投資ファンドの関与が事業再生に与える影響)

投資ファンドが事業再生に参入することについては、“資本の論理に従って” “短期的な視野で” “利益回収のために” 行動するのではないかと懸念する声もある。特に、外資系の投資ファンドに対しては、「ハゲタカファンド」（事業の継続性を無視し、短期的に最大限の投資回収を図る投資方針のファンド）ではないかとの批判もある。

雇用・人材への影響が予想される事項でいえば、事業再生のスポンサーが投資ファンドである場合とそうでない場合（例えば事業会社がスポンサーになる場合）では、スポンサーに

なる目的や行動を規律づけるメカニズムが異なる（投資ファンドの場合には出資者の存在が大きい）ので、事業再生の進め方においても、例えば、出資者以外のステークホルダー（債権者、従業員、取引先など）の利害のとらえ方や、事業戦略のタイムスパンなどの点で差異が生ずることも考えられる。

## 1.2.4 事業再生プロセスにおける労働組合の役割の強化

### (1) 民事再生手続、会社更生手続、破産手続における労働組合等の役割

一連の倒産法制整備の動きの中で、雇用・労働の面から見て、民事再生法、会社更生法、破産法の各手続において、労働組合の意見聴取が手続の節目節目で義務化されたという点には注目すべきであろう。

各法律は、それぞれの法手続きの中で、労働組合等労働者代表の位置づけを以下のように規定している。改正会社更生法と民事再生法は、会社更生法 22 条 1 項の規定を除いては、労働組合等の位置づけについては同内容の規定となっている。

#### ① 改正会社更生法

- ・ 裁判所は、更生手続開始の申立棄却・開始決定に際して労働組合等（過半数組合または過半数代表者である過半数労働者代表）の意見を聴取すること（法 22 条 1 項）
- ・ 裁判所は、営業譲渡許可、更生計画の認可・不認可決定に際して労働組合等の意見を聴取すること（法 46 条 3 項、法 199 条 5 項）
- ・ 裁判所は、債権者集会の期日を労働組合に通知すること（法 115 条 3 項）
- ・ 財産状況報告集会において労働組合が意見を述べるができること（法 85 条 3 項）
- ・ 裁判所は、更生計画案について労働組合等の意見を聴取すること（法 188 条）
- ・ 裁判所は、更生計画の認可・不認可の決定結果を労働組合等に通知すること（法 199 条 7 項）

(参考) 旧会社更生法<sup>33</sup>では、労働組合の関与を定めているのは次の条項のみ。

- ・ 裁判所は、更生計画案について労働組合等の意見を聴取すること  
(旧会社更生法 195 条)

#### ② 民事再生法

- ・ 裁判所は、営業譲渡許可、再生計画の認可・不認可決定に際して労働組合等（過半数組合または過半数代表者である過半数労働者代表）の意見を聴取すること（法 42 条 3 項、法 174 条 3 項）
- ・ 裁判所は、債権者集会の期日を労働組合に通知すること（法 115 条 3 項）
- ・ 財産状況報告集会において労働組合が意見を述べるができること（法 126 条 3 項）

<sup>33</sup> 今回ヒアリングしたA社、B社、C社、D社は、2003年3月31日以前に会社更生手続開始申立が行われたため、旧会社更生法が適用されている。



項)

- ・ 裁判所は、再生計画案について労働組合等の意見を聴取すること（法 168 条）
- ・ 再生計画の認可・不認可の決定結果を労働組合等に通知すること（法 174 条 5 項）
- ・ 簡易再生申立の際に、債務者等は労働組合等にその旨を通知すること（法 211 条 2 項）

### ③ 破産法

破産法の改正により、労働組合に以下のような手続への関与が認められるようになった。

- ・ 裁判所は、労働組合に対して破産手続開始決定や債権者集会期日について通知すること（法 32 条 3 項、法 136 条 3 項）
- ・ 裁判所は、営業譲渡許可に際して労働組合等の意見を聴取すること（法 78 条 4 項）
- ・ 労働組合は代理委員として労働債権者のために破産手続に属する一切の行為をすることができること（法 110 条）

労働組合等からの意見聴取の方法については、法律上とくに限定はなく、裁判所が直接聴取し、または保全管理人・調査委員を通じて聴取する等、事案に応じて適切な方法を選択するものと解されている。

民事再生、会社更生のプロセスにおいて、労働組合等労働者代表の「意見表明権」が認められた理由について、深山ほか（2003）は、「労働組合等が会社の事業の再建に協力しない場合には、通常は事業を継続することが困難であること、労働組合等は会社の内部事情に通じ、裁判所が更生手続開始の申立についての判断をするうえで重要な情報を有している可能性があると考えられること等から、原則として意見聴取を義務付けたものである」と説明している<sup>34</sup>。

## (2) 産業再生機構、産業活力再生特別措置法と労働組合の関与

産業再生機構が支援する事業再生も、産業活力再生特別措置法が促進する事業再編等も、当該企業や従業員の雇用や労働条件に大きな影響を及ぼす可能性がある。このため、再生・再編のプロセスで、従業員の影響に配慮し、労働組合等との協議を行うよう労働団体等からの強い要求があった。

その結果、法案の修正や付帯決議などにより、雇用への配慮や労働組合等との協議が、事業再生プロセスに盛り込まれることとなった。

---

<sup>34</sup> 深山ほか（2003）p34

## ① 産業再生機構

株式会社産業再生機構法の第1条は機構の目的を次のように定めている。

第1条 株式会社産業再生機構は、最近における経済の停滞、物価、地価及び株価の下落等の経済情勢の変化に我が国の産業及び金融システムが十分対応できたものとなっていない状況にかんがみ、雇用の安定等に配慮しつつ、我が国の産業の再生を図るとともに、金融機関等の不良債権の処理の促進による信用秩序の維持を図るため、有用な経営資源を有しながら過大な債務を負っている事業者に対し、過剰供給構造その他の当該事業者の属する事業分野の実態を考慮しつつ、当該事業者に対して金融機関等が有する債権の買取り等を通じてその事業の再生を支援することを目的とする株式会社とする。

このうち、「雇用の安定等に配慮しつつ」の箇所は、労働団体等の要望を受けて、国会の審議の過程で付け加えられたものである。また、再生支援決定の段階で、労使協議の状況に配慮することを義務付ける以下の条文も同様に付け加えられた。

第22条第4項 機構は、再生支援をするかどうかを決定するに当たっては、第1項の申込みをした事業者における事業再生計画についての労働者との協議の状況等に配慮しなければならない。

同条の規定を受けて、「株式会社産業再生機構支援基準」<sup>35</sup>（産業再生機構が支援決定を行うに当たって従うべき基準）には、“支援決定基準”として「申込事業者が、労働組合等と事業再生計画の内容等について話し合いを行ったこと又は行う予定であること」が盛り込まれている。また、“買取決定基準”として、「支援決定までに、対象事業者が労働組合等と事業再生計画の内容等について話し合いを行っていなかった場合には、当該話し合いを行ったこと」が盛り込まれ、労働組合との話し合いが計画倒れにならず実施されることを担保している。

また、国会では、法案の成立に当たっては、「産業再生委員会の運営に当たっては、経営者を代表する者及び労働者を代表する者の知見がそれぞれ反映されるようにするものとする」との附帯決議が衆参両院の委員会において付された。

## ② 産業活力再生特別措置法<sup>36</sup>

産業活力再生特別措置法では、事業再構築等計画に、事業再構築の目標、事業再構築による生産性及び財務内容の健全性の向上の程度を示す指標、事業再構築の内容などとともに、

<sup>35</sup> 内閣府・財務省・経済産業省告示第1号 <http://www8.cao.go.jp/sangyo/shiryo/sienkijun.pdf>

<sup>36</sup> 巻末付属資料5参照。

「事業再構築（共同事業再編、経営資源再活用）に伴う労務に関する事項」を記載することとなっている（法 3 条 3 項 4 号、法 5 条 2 項 5 号、法 6 条 2 項 6 号）。

また、主務大臣が計画を認定するに当たっては、「当該計画が従業員の地位を不当に害するものでないこと」が必要である（法 3 条 6 項 7 号、法 5 条 4 項 4 号、法 6 条 5 項 5 号）。さらに、「産業活力再生特別措置法の施行に関する指針」により、「従業員の地位を不当に害するものでないこととは、当該事業再構築（共同事業再編、経営資源再活用）に係る事業所における労働組合等と必要な協議を行うことで労使間で十分に話し合いを行うこと、かつ事業再構築（共同事業再編、経営資源再活用）計画の実施に際して雇用の安定等に十分な配慮を行うことをいうものとする。」とされている。

また、同法 18 条 1 項は、「認定事業者は認定計画に従って事業再構築、共同事業再編又は経営資源再活用を実施するに当たっては、その雇用する労働者の理解と協力を得るとともに、当該労働者について、失業の予防その他雇用の安定を図るため必要な措置を講ずるよう努めなければならない。」として事業者の努力義務を定め、同指針 34 条において「法第 18 条第 1 項の労働者の理解と協力を得るとは、当該事業再構築、共同事業再編又は経営資源再活用に係る事業所における労働組合等と必要な協議を行うこと、労使で必要な合意を成立させることなど労使間で十分な話し合いを行うことにより、その雇用する労働者の理解と協力を得ることをいうものとする」とより具体的な内容を示している。

### ③ 連合による評価 ～連合の意見を取り入れた修正等を評価～

連合は、産業再生関連法案が可決・成立した 2003 年 4 月 2 日、産業再生機構法及び産業活力再生特別措置法が、連合の要望を反映して雇用安定と労使協議を盛り込んだものとなったことを評価する次のような談話を発表した。

1. 本日、「産業再生機構法案」、「産業活力再生特別措置法改正案」等、産業再生関連法案が、与党 3 党と民主党の賛成により参議院本会議で可決・成立した。
2. 「産業再生機構法」は、債務企業・主要金融機関の連名で「事業再生計画」を再生機構に提出し、支援が決定されれば、再生機構が関連金融機関の債権を買い取り、再生を軌道にのせた上で債権を新たなスポンサーに売却し、事業再生を図るための 5 年間の時限立法である。

連合は、事業再生が雇用安定と労使協議を前提に行われるべきとして、政府案に、「雇用安定への配慮」や「再生計画についての労使協議」の記載を追加する法案修正を求めた。これを受け、民主党と与党の協議により、「目的」に「雇用の安定に配慮」が追加され、「再生支援決定」の段階で労使協議状況に配慮すること、企業規模を理由に再生支援から除外しないことの 3 点で法案修正がなされた。また、「産業再生委員会の支援決定への労働組合の知見反映」など 7 点の付帯決議が付された。

連合は、法案が連合の意見を取り入れて一部修正され、付帯決議が付されたことについて評価する。

3. 「産業再生法改正案」は、これまでの事業再構築に加え、新たに 3 つの計画等を対象に追加し、それらに税制や会社組織再編手続に対する優遇策を与えるもので、さらに中小企業再生支援協議会の設置を盛り込んでいる。

連合は、指針で定めている再生計画に関する労使協議について法文に明記することや、営業譲渡に関する労働者保護法制の整備、中小企業再生支援協議会の機能強化について、修正を求めた。これを受け、民主党をはじめとする野党の指摘により、参議院で「労働者の保護に関する問題」や「労働債権が労働者のセーフティネットとなり得よう対応のあり方について検討する」との 2 点の付帯決議が付された。

産業再生法は、企業組織の分割や営業譲渡をさらに進めることを促すものであり、雇用・労働条件の承継を担保する労働者保護法制の整備、また、労働債権の先取り特権を強化していく必要がある。

4. 今後、連合は、産業再生機構の再生支援の中で、労使協議を前提として、雇用安定と透明性・公正性が確保され、また、最終的に国民負担が生じないように事業・企業再生が行われるよう監視していく。さらに、「産業再生法」による企業組織再編では、雇用の維持・安定に向けた事前の労使協議を強く求め、企業の合併・営業譲渡における労働者保護法制の整備を要求していく。

#### ④ 労働組合との協議の状況等

前述のような労働組合の関与が制度化されたことを受けて、産業再生機構法や産業活力再生特別措置法の適用を受けた企業においては、どのように労使間協議が行われ、それが事業再生にどのような影響を及ぼしているのだろうか。

##### (産業再生機構の支援案件での労使協議の状況)

産業再生機構の支援案件については、支援の各段階で一定の情報が公開されている<sup>37</sup>。例えば、すでに支援が終了した八神商事(株)については、以下の文書が再生機構のホームページ上に掲載されている。

2003/10/31 八神商事株式会社に対する支援決定について

2003/10/31 事業再生計画の概要

2003/10/31 機構法 31 条の確認

2003/12/01 買取決定

2005/01/31 債権の弁済受領完了

---

<sup>37</sup> 産業再生機構「支援企業について」 <http://www.ircj.co.jp/shien/index.html>

それぞれの文書には、債権関係、事業戦略についての情報がある程度記載されている。また、事業再生計画の概要には「労働組合との協議状況」という項目があり、簡潔な記述がある。下表は、いくつかの案件の計画概要から「労働組合との協議状況」に係る記載事項を抜き出したものである。各案件において、労働組合がある場合には労働組合と、ない場合には従業員代表との協議が予定されていることがわかる。

過去の企業倒産や企業再編の事例をみると、労働組合があっても経営者から何の説明もなく法的手続開始の申立が行われたり事業の売却が行われたりすることも稀ではない。そうした一般的な実態に鑑みると、産業再生機構の支援案件において労働者代表の関与の機会が確保されていることの意味は大きいと思われる。

なお、事業再生計画には、労使間の協議の予定があることが簡潔に記載されるというパターンが主のようであり、このほかの事業再生過程での雇用・労働関連の情報はほとんど記載されておらず、労使協議の実効性まではここからは判断できない。

〔産業再生機構の支援案件における労働組合等との協議状況（一部）〕

支援対象者名	労働組合等との協議状況
(株)あさやホテル	対象事業者に労働組合はないため、今後直ちに従業員代表と話し合いの機会を持ち、本計画について労使間で協議する予定
(株)アビバジャパン	対象事業者に労働組合はないため、今後直ちに従業員代表と話し合いの機会を持ち、本計画について労使間で協議する予定
(株)アメックス協販等	当グループの各社は、今後速やかに各社の従業員代表との話し合いの機会を持ち、事業再生計画につき、労使間で十分な協議を行う予定である。
(株)うすい百貨店	対象事業者は、今後ただちに対象事業者の従業員の労働組合である「うすい百貨店労働組合」と協議を行う予定である。
九州産業交通(株)	対象事業者は、対象事業者の従業員の労働組合である九州産業交通労働組合、全九州産交運輸労働組合と協議の場を持ち、本再生計画において予定されている要員計画等について説明を行なった。今後、速やかに本再生計画全体について説明・協議を行なう予定である。
カネボウ(株)	本事業再生計画については、産業再生機構による支援決定後直ちに、カネボウ労働組合に対し、その内容について説明を行うとともに、雇用・労働条件等に関する協議が行われる予定である。
(株)金門製作所	株式会社金門製作所は、その労働組合「金門製作所労働組合」との協議に着手済みであり、その他の対象事業者においても今後直ちに労働組合又は従業員代表と協議を行う予定である。
関東自動車(株)	労働条件の再構成について関東自動車(株)の労働組合である関東自動車労働組合の了承を得ている。また、事業再生計画全体については今後協議を行う予定である。
(株)津松菱	対象事業者は、今後ただちに対象事業者の労働組合「津松菱労働組合」と協議を行う予定である。
ダイエーグループ	ダイエーグループの労働組合に対し、今後直ちに事業再生計画の内容について説明を行うとともに、雇用・労働条件等に関する協議を行う予定である。
三井鉱山(株)	三井鉱山等4社のそれぞれにおいて労働組合または従業員の代表者に対し説明を実施しており、今後協議を行う予定である。
八神商事(株)	対象事業者は、今後速やかに対象事業者の従業員代表と協議を行う予定である。

### (産業活力再生特別措置法の認定案件の状況)

産業活力再生特別措置法の認定を受けた事業者については、事業再構築等の計画が公表されている<sup>38</sup>。

例えば、カネボウ株式会社他 8 社の事業再構築計画（2004 年 8 月 17 日認定）には、「従業員の推移」として以下のような記載がある。

- ・ 2,287 名→ 1,477 名（810 名減）（新規採用 214 名）
- ・ 出向 1 名、転籍・解雇の予定はない。

労使協議については、計画には記載されておらず、公表資料からは把握できない。

---

<sup>38</sup> 経済産業省ホームページ [http://www.meti.go.jp/policy/business\\_infra/index.html](http://www.meti.go.jp/policy/business_infra/index.html)

## 第1.3節 事業再生に関連する労働政策

### 1.3.1 雇用再生集中支援事業の実施

政府は、不良債権処理を加速することにより、金融仲介機能の速やかな回復を図るとともに、資源の新たな成長分野への円滑な移行を可能にし、金融及び産業の早期再生を図るための取組みを強化するため、2002年10月30日に「改革加速のための総合対応策」<sup>39</sup>を取りまとめた。この対応策の一環として、不良債権処理の影響により雇用調整が必要になった事業主からの離職者の再就職支援を目的とした不良債権処理就業支援特別奨励金の創設等を内容とする「不良債権処理雇用支援プロジェクト」が実施された。

その後、同年12月12日に「改革加速プログラム」<sup>40</sup>が閣議決定され、その中で、“不良債権処理を加速する過程における影響に対応し、早期再就職を強力に促進するとともに、これまでのハローワークを中心とした取組に加え、民間活力を最大限に活用した再就職支援や市場のニーズに沿った能力開発など、失業の実態と転職可能性に応じたきめ細かい対応を行いながら、労働市場の構造改革を進める雇用対策の新たな枠組みを構築する”こととされたことを受けて、2002年度補正予算において「雇用再生集中支援事業」が創設され、2003年2月10日から実施された<sup>41</sup>。

同事業の概要は以下のとおりである。

#### <雇用再生集中支援事業の概要> (厚生労働省)

##### 1. 対象事業主

不良債権処理の影響により雇用調整が必要となった事業主<sup>42</sup>

##### 【具体的な不良債権処理の例】

(1) 破産、清算、会社整理、会社更生、民事再生等の法的整理の対象となっており、または、債務超過の状況にあり、取引金融機関（注）から貸し出し条件を厳しくされたり、運転資金等の融資を断られた

(2) 取引金融機関から（株）整理回収機構（RCC）に債権譲渡された

<sup>39</sup> 「改革加速のための総合対応策」 <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizai/tousin/021030sougou.pdf>（首相官邸ホームページ）

<sup>40</sup> 「改革加速のためのプログラム」 <http://www5.cao.go.jp/keizai1/2002/1212program.pdf>（首相官邸ホームページ）

<sup>41</sup> 詳細については厚生労働省及び産業雇用安定センターのホームページ参照。  
（厚生労働省）<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/syokuan/dl/saisei.pdf>  
（産業雇用安定センター）<http://www.sangyokoyo.or.jp/saisei/index.html>

<sup>42</sup> 対象事業主のうち「中小・地域金融機関による不良債権処理の影響を受けた事業主」及び「㈱産業再生機構による関係金融機関等の債権の買取決定が行われた事業主」は、2003年8月1日に追加された。

- (3) (株) 産業再生機構から債権の買収決定を受けた
- (4) 経営合理化を前提として取引金融機関から債権放棄を受けた
- (5) 取引割合が全体の 5 分の 1 以上の取引先が(1)～(4)により雇用調整方針の届出を行ったなど

(注)「取引金融機関」とは、次のいずれかをいう。

(1) 融資割合が 20%以上の主要行または中小地域金融機関

(2) メインバンクである主要行または中小地域金融機関

「主要行」とは、みずほ銀行、みずほコーポレート銀行、みずほ信託銀行、東京三菱銀行、三菱信託銀行、UFJ 銀行、UFJ 信託銀行、三井住友銀行、りそな銀行、中央三井信託銀行及び住友信託銀行を指す。また、「中小地域金融機関」とは、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫及び信用協同組合を指す。

## 2. 事業の流れ

- ① 以下の内容を盛り込んだ「雇用調整方針」を作成する。
  - ・雇用調整の対象労働者数（離職を余儀なくされる者・出向対象者・休業等対象者）
  - ・関連企業への影響
  - ・労働組合等の同意
- ② 雇用調整方針の届出、対象者本人への雇用調整方針対象者証明書の交付  
作成した雇用調整方針は、必要な添付資料とともに、ハローワークに届け出る。これをもとに、ハローワークが発行する「雇用調整方針対象者証明書」（有効期間は発行日より 1 年間）の交付を受ける労働者には、再就職支援措置などが用意される。
- ③ 雇用再生集中支援事業の開始

## 3. 主な支援の内容

事業主が雇用調整方針をハローワークに届け出たときは、事業主や労働者に対し、その区分（(1)離職を余儀なくされる者、(2)出向対象者、(3)事業集中または新分野進出までの休業等対象者）に応じて、様々な支援が行われる。

- ① 不良債権処理就業支援特別奨励金  
雇用調整方針を届け出た事業所からの離職者を雇い入れた事業主に 1 人当たり 60 万円（新規・成長分野（※）の事業を行う事業主には 70 万円）を支給するなど、直接またはトライアル雇用を通じた就職、起業を支援する。  
(※新規・成長 15 分野に加え、都道府県ごとに設定される業種の事業主も 70 万円支給される。)
- ② 実践的教育訓練の実施  
座学や企業での実習による職業訓練や職場での実地経験を積む職場体験講習を無料で実施する。（実施事業主に奨励金が支給される。）
- ③ 民間活用再就職支援



雇用調整方針を届け出た中小企業からの離職（予定）者が管理職、技術者などへの再就職を希望する場合には、民間の再就職支援会社等の再就職支援サービスを無料で利用できる。

④ 個別求人開拓

雇用調整方針を届け出た事業所からの離職（予定）者のために、希望や適性にあった求人開拓を行う。

⑤ 各種労働移動支援に関する助成金の特例措置

雇用調整方針を届け出た事業所からの離職者については、離職の日から 6 か月以内の再就職であれば、助成措置を適用する。（特例が設けられる助成金：労働移動支援助成金、在職者求職活動支援助成金、建設業労働移動支援助成金）

⑥ 雇用調整助成金の特例措置

雇用調整方針を届け出た事業所については、雇用指標の最近 6 か月間の月平均値が前年同期に比べ増加していなければ、助成措置を適用する。

⑦ 雇用創出特別支援エキスパート登録制度

新分野進出に当たっての専門的な相談に対応できる弁護士、中小企業診断士、技術士などに関する情報をインターネットにより提供する。

⑧ 在職中からのキャリア・コンサルティング・無料職業訓練等

雇用調整方針を届け出た事業所からの離職予定者に対しては、在職中からのキャリア・コンサルティング、無料の職業訓練等を実施する。

2004 年 3 月末時点での助成金等各種支援措置の利用状況は以下のとおりである<sup>43</sup>。

企業が「雇用調整方針」を提出した件数が 724 件、雇用調整対象労働者は 16,661 人（1 社平均 23 人）にのぼる。また、雇用調整方針提出企業から離職した労働者を受け入れた企業に支給される不良債権処理就業支援特別奨励金の申請は 1,502 件 878 社となっている。

○「雇用調整方針」提出件数 724 件 （雇用調整対象労働者数）16,661 人

○トライアル雇用による雇入れ事業主の開拓

- ・トライアル雇用雇入れ予定事業所数 111 社
- ・トライアル雇用雇入れ予定対象者数 186 人

○実践的教育訓練に係る支援

- ・職場体験講習実施数 20 社 20 人
- ・職業訓練実施数 4 社 4 人

○民間活用再就職支援の実施

- ・登録民営職業紹介事業所数 101 所

<sup>43</sup> 産業雇用安定センター事業報告書より

- ・支援実施数 73 社 128 人

○個別求人開拓の推進

- ・求人開拓事業所訪問数 302,907 社
- ・職場体験講習受入予定事業所数 248 社 463 人
- ・職業訓練受入予定事業所数 219 社 854 人
- ・求人開拓数 45,610 社 108,627 人

○各種奨励金の受付業務の実施

- ・不良債権処理就業支援特別奨励金 申請件数 1,502 件 878 社
- ・実践的教育訓練特別奨励金

職場体験講習実施奨励金 申請件数 20 件 20 人

職業訓練実施奨励金 申請件数 0 件 0 人

### 1.3.2 「未払い賃金立替制度」の活用

企業が倒産した場合、賃金や退職金の未払いがあった従業員が破産管財人など<sup>44</sup>に申し出て証明等を受ければ、厚生労働省所管の労働者健康福祉機構を通じて、未払い賃金の8割を上限に給付を受けられる（退職日の6か月前の日以後立替払いの請求日の前日までの期間中に支払期日が到来した定期給与及び退職金に限る。また、退職時の年齢に応じて88万円～296万円の範囲で上限が定められている）。破産等の法的手続による倒産だけでなく、事実上の倒産による賃金不払<sup>45</sup>も対象になる。

これは企業が掛け金を負担する労災保険を財源とする労働福祉事業の一つで、「賃金の支払の確保等に関する法律」に基づいた制度である<sup>46</sup>。

立替払を行ったときは、労働者健康福祉機構が、立替払金に相当する額について立替払を受けた労働者の賃金債権を代位取得し、裁判所に対する届出又は管財人等に対する弁済請求を行うこととなる。

2003年度の立替払いの対象企業数は、4,313社（前年度比8.9%減）、支給者数は61,309人（同15.8%減）と、倒産件数が減少傾向にあることを反映して前年度から利用が減少しているものの高い水準にある。

2003年度の倒産件数のうち法的整理によるものは6,699社あり（図表1-1-3）、一方、同年度の立替払いの対象企業4,313社中法的整理によるものは2,343社であったので、法的整理を行った企業のうち相当の割合の企業の従業員が立替払制度を利用しているものとみられ<sup>47</sup>、倒産企業の労働者にとっての重要なセーフティネットとして機能しているといえる。

---

<sup>44</sup> 破産の宣告があったときは破産管財人、民事再生手続開始の決定があったときは、管財人が選任されていない場合は再生債務者、管財人が選任されている場合は管財人、会社更生手続開始の決定があったときは管財人の証明を受けることになる。

<sup>45</sup> 法律上の倒産でない場合は、事業活動を停止して再開する見込みがなく、かつ、賃金支払能力がないことについて労働基準監督署長が認定することが条件となる。

<sup>46</sup> 未払い賃金立替払制度の詳細については労働者健康福祉機構のホームページ参照。

<http://www.rofuku.go.jp/kinrosyashien/miharai.html>

<sup>47</sup> なお、立替払いが請求できる期間は、裁判所の破産等の決定の日または労働基準監督署長の倒産認定の日の翌日から起算して2年以内とされている。したがって企業が倒産した年度と立替払い事業を利用した年度は異なる可能性があるため、同年度の倒産件数と立替払い対象企業数を単純に比較することはできない。

## 第1.4節 事業再生と雇用・人材問題についての論点 ～先行研究等のサーベイから～

労働分野では、倒産時の解雇、労働債権の支払確保といった問題について、学術・政策研究の観点から、また労働組合の取組みという観点からも、分析やノウハウの蓄積がなされてきた。しかしながら、ここまで概観した近年の「事業再生」には、従来の倒産とは質的に異なる面が多々あること、また倒産法制が大きく改訂されたことから、そこから惹起される雇用・労働に関する課題にもこれまでにない新たな分析の視点が必要になると考えられる。

そこで、本節においては、予想される複数の観点から、事業再生に伴う雇用・人材問題についての論点を提示する。本来は各分野の専門家による検討が望まれるところであるが、今回は研究の端緒として、雑駁ながら問題点の切り出しを試みるものである。

### 1.4.1 法的観点から

事業再生の過程での雇用・人材の問題について法律的な観点からみると、事業再生に伴って行われる雇用調整や労働条件の変更のルール、事業再生過程での「使用者」とその権利義務、営業譲渡の際の労働契約承継、労働債権の保護、事業再生過程での労働者代表の関与のあり方などが主要な論点となると考えられる。以下、各論点の概略を提示する。

#### (1) 事業再生の際の雇用調整のルール

事業再生の過程で行われる雇用調整については、通常の雇用調整と同様に整理解雇法理が適用され、次の4つの要件を満たすことが必要である。

- 1) 倒産の恐れがあるなどの経済的な必要性があること（経済的必要性の存在）
- 2) 解雇を回避するために残業規制、配置転換、希望退職募集などの努力をつくすこと（解雇回避義務）
- 3) 客観的、合理的な基準に基づいて被解雇者を選定すること（客観的・合理的な選定基準）
- 4) 解雇の必要性や実施方法などについて労働組合および従業員に対して説明し、協議すること（説明・協議の必要性）

このうち、特に事業再生の一環として行われる解雇について、毛塚(2003)は、人員削減の方法及び解雇対象者の選定条件について、事業再生途上であるという状況を裁判所がどのように勘案するかが問題となりうると指摘し、「通常の整理解雇の場合には、解雇される労働者の不利益を考慮する社会的観点が重視されるが、再建型手続における解雇では、社会的観点からすれば保護の程度が低い労働者であっても、企業再建に不可欠な場合には当該労働者を

解雇対象者から除くことに合理性が認められてしかるべき」と述べている。

## (2) 事業再生の際の労働条件変更のルール

事業主が労働条件を変更しようとする際には、事業再生時に限定しない一般論として、従業員の相当数を組織する労働組合がある場合には、組合と労使協議又は団体交渉を行って変更の必要性及び内容につき十分な説明を行った後、組合との合意が形成されることにより労働条件の変更が可能である。労働組合との合意に達しない場合やそのような労働組合が存在しない場合には、労働条件変更の手段は就業規則の変更となるが、その変更に従業員が反対している場合に就業規則の変更が反対の労働者をも拘束しうるかどうかは、原則としては拘束しえないが、統一的取扱いを必要とする事項について、事業経営上の十分な必要性が認められる合理的範囲内での変更であれば反対労働者に対する拘束力が認められるとされている<sup>48</sup>。

経営が悪化した場合でも、「経営危機は当然に労働契約、労働協約、就業規則を破棄する理由とはならない。従来労働条件を維持するのが困難であるとすれば、それぞれの変更手続に従う必要がある。・・・かかる手続をとらない、あるいはとれない限り、所定の労働条件を遵守する必要がある。・・・事情変更の原則をもって契約や協約の拘束を免れることはできない」（毛塚(2003)）ものと理解されている。

では、経営悪化がさらに進み、法的整理が申し立てられたことや手続が開始されたことは、労働条件変更を行う合理的な理由になりうるのだろうか。

この点につき、会社更生法の適用を受けた会社で退職金が減額された事案について、「更生計画遂行中の造船会社が、就業規則を改定して退職金を減額し、15年間の分割払としたことにつき、右会社はいわゆる造船不況が継続するなかで近い将来再び倒産することが高度の蓋然性をもって予測される状況にあるなど、右就業規則を変更する必要性が認められること、その内容も、右減額率が最高でも15.6%で、労働者の退職金を受ける権利を著しく損なうものとはできないこと、右会社の経営状態に照らし必要やむを得ない相当な範囲内のものであること、一定の条件を満たす従業員に対しては退職時の基準内賃金の1ヵ月分相当額を功労金として加給するなどの配慮をしていること、労働組合の賛同も得ていること等の事情を勘案すると、右就業規則の変更には高度の合理性がある」とした例がある<sup>49</sup>。

なお、労働協約による退職金の切り下げは、将来の退職金債権については変更を加えることができるが、過去に遡及することは認められず、それを行うには個別労働者の承諾が必要とされている<sup>50</sup>。

<sup>48</sup> 菅野(2004)p357-359

<sup>49</sup> 日魯造船事件・仙台地判平成2年10月15日日労民集41巻5号846頁。

<sup>50</sup> 幸福銀行事件・大阪地判平成10年4月13日労判744号54頁以下

### (3) 法的整理手続中の企業での「使用者」とその権利義務

次に、前述した解雇、労働条件変更についてのルールの問題と一部重複するが、会社更生手続又は民事再生手続中の企業における「使用者」という観点から、事業再生時の法的問題の整理を試みる。

#### ○民事再生手続の場合

民事再生手続の場合には、再生債務者が業務執行権と財産管理処分権を保持するので、従来の債務者会社が使用者としての責任を引き受けることになるから、民事再生手続開始の前後で債務者会社が「使用者」であることについて変化は生じない。

解雇権、配置転換権、就業規則、団体交渉応諾に関する権利義務については、通常原則に従って行使・遵守することになる。

##### ・労働協約

民事再生法 49 条 3 項は、再生手続開始決定や手続開始を理由とする再生債務者の労働協約の解除権を否定しているため、再生債務者は労働協約に拘束される。改定の必要がある場合には、通常原則に従い、労働組合と交渉する必要がある。協約に期間の定めがない場合には、労組法 15 条 4 項に従い 90 日間の予告期間において解約告知すればよい。期間の定めがある場合は、重大な事情変更の認められる場合に限り解約することができる。

#### ○会社更生手続の場合

会社更生手続の場合、民事再生の場合と異なり、会社が更生開始決定を受けた時点で事業の経営権及び財産の管理処分権が更生管財人に移転し(会社更生法 72 条)、それに伴って、会社との雇用関係にある労働者との関係では管財人が使用者の位置に立つことになる<sup>51</sup>。

##### ・解雇、配置転換

解雇権を行使する権限、配置転換命令権を行使する権限を更生会社にかわって管財人が行使することになる。ただし、更生管財人による解雇についても、通常解雇権濫用法理が適用される<sup>52</sup>。

##### ・就業規則

就業規則は、会社の倒産によって何の影響も受けないので、使用者たる管財人も労働者も従前どおり就業規則を遵守する必要がある。更生会社が有していた就業規則の変更権を行使する権限は、更生管財人がこれを取得し、行使する。ただし、就業規則の変更が労働契約に与える効力は就業規則の不利益変更の法理に従う<sup>53</sup>。

##### ・労働協約

前述した民事再生法 49 条 3 項と同様に、会社更生法 63 条 1 項は、更生手続開始決定を理

---

<sup>51</sup> 塚原(2000)p297

<sup>52</sup> 塚原(2000)p304

<sup>53</sup> 塚原(2000)p305

由とする労働協約の解除を否定している。したがって、更生管財人が労働協約に拘束されること、改定の必要がある場合には、通常原則に従い、労働組合と交渉する必要があること、期間の定めがない場合には予告期間において解約告知すれば解約でき、期間の定めがある場合は、重大な事情変更の認められる場合に限り解約することができることも、民事再生手続の場合と同様である。

- ・ 団体交渉応諾義務

更生管財人は、労働組合法において不当労働行為<sup>54</sup>を禁止されている使用者となる<sup>55</sup> <sup>56</sup>ので、労働組合との団体交渉に応ずる義務がある。

#### (4) 営業譲渡の際の労働契約の承継の問題

民事再生手続では、手続開始後、再生債務者は、再生計画をまたずに裁判所の許可によって営業の譲渡を行うことができる（民事再生法 42 条）。裁判所は許可に際して、債権者委員会等の意見とともに、労働組合等の意見を聴くこととなっている（同法 42 条 2 項、3 項）。

会社更生法は、2002 年の改正前は、更生計画の定めによらない営業譲渡については明文の規定がなく、実務上、管財人は、更生手続開始決定後は裁判所の許可を得て営業譲渡を行うことができる取扱いがなされていたが、改正法は、明文をもって、更生手続開始後更生計画案を決議に付する旨の決定がなされるまでの間においては、管財人は、裁判所の許可を得て営業の全部または重要な一部を譲渡することができることと規定した（改正会社更生法 46 条 2 項）。裁判所は許可に際して、民事再生法同様に、更生債権者及び労働組合等の意見を聴くこととなっている（同条 3 項）。

企業組織再編の活発化にこうした法制度の整備も加わって、営業譲渡は年々増加しており、1994 年には年間 117 件であったのが、2000 年 485 件、2002 年 708 件、2003 年 709 件と激増している<sup>57</sup>。

事業再生に伴って行われる場合に限らず営業譲渡については、労働契約の承継に関連して、営業譲渡時の人員削減・労働条件変更、営業譲渡の際の労働組合等との協議のあり方が問題になりうる。

営業譲渡の際の労働契約承継の原則では、権利義務の承継の法的性格が特定承継（営業の

---

<sup>54</sup> 労働組合法 7 条は、使用者による①不利益取扱い、②団体交渉拒否、③支配介入を「不当労働行為」として禁止している。

<sup>55</sup> 菅野(2000)p687

<sup>56</sup> 不当労働行為の主体としての「使用者」の範囲は、「実質的に労働者の労働条件等労働関係上の諸利益に対し、現実的かつ具体的な直接的影響力ないし支配力を有する者もまた当該労働者の使用者に当たる」（三菱商事事件三重地労委昭 56.1.21 命令（労判 361 号 67 頁））とされている。その中には株主総会、使用者の代表者ないし代理人が含まれる。

<sup>57</sup> 株式会社レコフ「形態別 M & A 件数の推移」及び「グループ内 M & A 件数の推移」（2004 年）。出典は徳住(2004)。

譲渡が個々の権利義務の個別的な合意による移転の総和として行なわれるもの) であることから、労働契約の承継にも譲渡会社と譲受会社間の個別の合意が必要とされ、労働者がその意に反して承継の対象とされた場合には承継を拒否することができるが、その意に反して承継の対象からはずされた場合に労働者から承継を求めることはできないとされている。

営業譲渡と同様に企業再編の手段として利用される「会社分割」の際の労働契約の取扱いについては、「会社の分割に伴う労働契約の承継等に関する法律」(2001年4月1日施行)により、労働者との協議の義務づけなど労働者保護のための規定が整備された<sup>58</sup>。一方、営業譲渡に伴う労働契約の取扱いについては、法的措置は講じられていない。

法的措置の必要性について検討した厚生労働省「企業組織変更に係る労働関係法制等研究会報告」(2000年2月10日発表)<sup>59</sup>及び同「企業組織再編に伴う労働関係上の諸問題に関する研究会報告」(2002年8月22日発表)<sup>60</sup>は、ともに、営業譲渡に伴う労働契約の取扱い等について特段の立法措置は必要ないものと結論づけている<sup>61</sup>。そのうえで、後者は、「しかし

---

<sup>58</sup> 会社分割の際の労働契約の取扱いについては、「会社の分割に伴う労働契約の承継等に関する法律」(2001年4月1日施行)により、労働者との協議の義務づけなど労働者保護のための規定が整備された。

労働者との協議の義務については、同法及び商法等改正法附則により以下のような規定が設けられている。

・商法等改正法附則第5条第1項「この法律による改正後の商法及び有限会社法の規定に基づく会社の分割に伴う労働契約の承継に関しては、分割をする会社は、分割計画書又は分割契約書を本店に備え置くべき日までに、労働者と協議をするものとする。」これは、承継される営業に従事する個別労働者の保護のための手続である。

・同条第2項「前項に規定するもののほか、同項の労働契約の承継に関連して必要となる労働者の保護に関しては、別に法律で定める。」

・労働契約承継法第7条は、会社分割の際の労使協議について、「分割会社は、当該分割に当たり、厚生労働大臣の定めるところにより、その雇用する労働者の理解と協力を得よう努めるものとする。」とし、同法施行規則4条で、事業場での過半数労働組合・労働者代表との協議を義務づけた。

これは、会社の分割に際し分割会社に勤務する労働者全体の理解と協力を得るためのものであり、商法等改正法附則第5条第1項に義務付けられる労働者との協議とは、実施時期、対象労働者の範囲、対象事項の範囲、手続等に違いがある。対象事項等詳細については同法施行規則第4号及び「分割会社及び設立会社等が講ずべき当該分割会社が締結している労働契約及び労働協約の承継に関する措置の適切な実施を図るための指針」(平成12年12月27日労働省告示第127号)により定められている。

<sup>59</sup> 同研究会における検討は、産業活力再生特別措置法案の国会審議において、衆・参両議院の委員会採決の際に、「企業の組織変更が円滑に実施され、かつ、実効あるものとなるためには、従業員の権利義務関係等を明確にする必要があることにかんがみ、労使の意見等を踏まえつつ、企業の組織変更に伴う労働関係上の問題への対応について、法的措置も含め検討を行うこと」との附帯決議がなされたこと、及び、民事再生法案の国会審議において、衆・参両議院の委員会採決の際に、「企業組織の再編に伴う労働関係上の問題への対応について、法的措置も含め検討を行うこと」との附帯決議がなされたことを受けて行われたものである。報告書全文は厚生労働省ホームページ参照。

[http://www2.mhlw.go.jp/kisya/rousei/20000210\\_01\\_r/20000210\\_01\\_r\\_betten.html](http://www2.mhlw.go.jp/kisya/rousei/20000210_01_r/20000210_01_r_betten.html)

<sup>60</sup> 同研究会における検討は、労働契約承継法案の国会審議において、衆・参両議院の委員会採決の際に、「合併・営業譲渡をはじめ企業組織の再編に伴う労働者の保護に関する諸問題については、学識経験者を中心とする検討の場を設け、速やかに結論を得た後、立法上の措置を含めその対応の在り方について十分に検討を深めること」との附帯決議がなされたことを受けて行われたものである。報告書全文は厚生労働省ホームページ参照。<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2002/08/s0822-3.html>

<sup>61</sup> 荒木(2000)は、研究会報告が立法措置を不要とする結論に至った理由を、①営業譲渡の態様は多種多様であり、現時点で一律の法規制を行うことは必ずしも妥当でないこと、②営業譲渡が行われるのは、企業経営が苦境に陥り、譲渡される部署が余剰人員を抱え、かつ労働条件も経営実態からすると高すぎる場合が少なくないことから、営業譲渡に際して当該部署の全従業員の承継及び労働条件維持を法が強制すると、営業譲渡契約じたいが成立しがたくなり、元来苦境にある本体企業の経営がますます行き詰まり、最悪の場合には倒産という事態にも至りかねず、その場合、営業譲渡が成立していれば救われた雇用が全て失われることになること、③会社分割制度について同報告書は新たに労働者保護制度を設けることを提案しており、その帰趨を見極める



ながら、我が国において、営業譲渡をはじめとする企業組織再編が、今後とも活発に行われることが想定されるところであり、円滑に企業組織再編が行われるためには、企業が判例法理を含めた現行の法的枠組を踏まえ、労働関係に配慮しつつ対応するとともに、労使間で十分な情報の提供、協議が行われることが必要である。このため、IV<sup>62</sup>で指摘した事項を中心に、企業組織再編に当たって、企業が講ずべき措置、配慮すべき事項等に関する指針を策定し、その周知を図ることが必要である。」と付言している。

なお、営業譲渡の際の労働契約承継問題に係る立法措置の要否については諸論があり<sup>63</sup>、労働契約の承継を原則とする又は当然とする旨の立法が必要とするものもある<sup>64</sup>。

### (倒産時に行われる営業譲渡と人員削減について)

以上は営業譲渡全般についての議論であるが、本研究の関心事項である事業再生に限定してみると、「企業組織再編に伴う労働関係上の諸問題に関する研究会報告」は、倒産法制の活用を含め、譲渡会社が経営破綻している場合の営業譲渡の際の労働契約の承継について考慮すべき事項として、次のように述べている<sup>65</sup>。

「倒産法制を活用した場合など譲渡会社の経営が破綻している場合において、企業再生等に向けて、営業の一部譲渡又は全部譲渡が活用されている。譲渡会社自体が経営破綻していることから、当該譲渡会社の全ての雇用を確保することは、一般的には困難であり、様々な努力によって、どれだけの雇用の場が確保できるのかが焦点となる。このような場合には、譲渡会社の破綻処理・再建の過程を通じて、労働者の雇用や労働条件について、適切な配慮がなされることを期待することになる。このため、具体的には、会社更生法等法律に基づく手続等において、労働組合等に適切な関与の機会が与えられ、管財人等が労働関係法を遵守し、裁判所が手続の過程で雇用等に適切な考慮をすることによって、対応すべきである。」

ここで、報告が前提としている会社更生手続、民事再生手続における労働組合等の関与に関する法的規定は「裁判所による労働組合等からの意見聴取」である。

これに対して、毛塚(2003)は、営業譲渡一般については労働契約の原則的承継を主張しつつも、倒産時の営業譲渡については、「通常時における営業譲渡と異なり、単に経営主体の変更にとどまることはできず、倒産にいたる経緯からして、人員の調整を伴うことが一般的である」ことや「事業価値が少なくならないうちに譲渡するためには、迅速に対応する必要性も高い」ことから、「人員の調整を伴う営業譲渡を認め」、同時に、「譲受人の希望に従い労働者を選別するのではなく、譲渡会社と労働組合等の合意を通して人員の調整を行うこと」と指摘しており、より緊密な労使協議を条件として人員調整を伴う営業譲渡を認めることを主

---

必要があることと説明している。

<sup>62</sup> 巻末の付属資料8参照

<sup>63</sup> 毛塚(2003)、本久(2003)、萬井(2003)、徳住(2004)、中町(2004)などがある。

<sup>64</sup> 毛塚(2003)、本久(2003)、萬井(2003)、徳住(2004)

<sup>65</sup> 巻末の付属資料8参照

張している。

#### (営業譲渡を契機とした労働条件の変更について)

倒産処理手続の中で営業譲渡がなされる際に、賃金引下げなど労働条件の不利益変更が行われることがある。これに対して、毛塚(2003)は、「一般的には(労働条件の不利益変更の)合理性を否定することは困難」であるとしたうえで、営業譲渡の立法的規制として、「一般的には一定期間従来の労働条件を保障する経過的規定あるいは、倒産手続にあつては、労働組合等との同意を条件にその例外を認める対応が必要であろう」と指摘している。

#### (営業譲渡の際の労働組合等との協議について)

厚生労働省「企業組織再編に伴う労働関係上の諸問題に関する研究会報告」<sup>66</sup>は、「営業譲渡に伴う労働契約の承継、労働条件等に関しては、労働組合法上の団体交渉事項に該当するので、譲渡会社は労働組合と誠実に団体交渉をしなければならないことは当然である」と述べている。

なお、今回事例調査を行った中で、法的整理手続開始前に行われた営業譲渡の際に、労働組合が「譲渡後1年間は出向」として扱うことを要求し、認めさせた例があった。労働組合がこのような要求を行った理由は、譲渡後に新たな問題が発生した時に、その時点で譲渡先企業に転籍してしまえば、譲渡先との交渉ができなくなることを懸念したからである<sup>67</sup>。

このような問題が発生する背景には、「今の時代の基本的な特徴点として、戦後の日本の社会が『企業単位』でものを考えていたのから、『事業単位』へと考え方が切り替わろうとしていること」「『企業社会』が解体され、企業別の労働組合の基盤が動揺してきている」<sup>68</sup>という大きな流れがある。営業譲渡を活用した企業再編や事業再生はそうした流れの顕著な現われである。

企業を基盤とした労働組合が、こうした動きにどのように対応していくのかは事業再生の場面に限らず今後の大きな課題であろう。

---

<sup>66</sup> 巻末の付属資料8参照。

<sup>67</sup> 逢見(2002b)p198参照。逢見は「今後、営業譲渡が増加することが予想されるが、譲渡後一定期間(例えば1年間)は譲渡元の労働組合に組合員籍を残すか、あるいは、譲渡先企業との団体交渉を認めるルールを検討すべきであろう」と指摘している。

<sup>68</sup> 古川(2001)p21

## (5) 労働債権の問題

### ① 現行法制上の労働債権の取扱い

倒産の 8 割を占める任意整理では、民法、商法等により、一般先取特権として労働債権について一定の保護はなされているものの、他の多くの債権に劣後している。加えて、法的手続きによらないため、債権者が個別に回収を図って早い者勝ちとなり、遅れた者の債権はほとんど回収されないというのが現実である。

一方、法的整理である破産法、会社更生法、民事再生法の各手続においては、任意整理よりも労働債権の保護は厚くなっている。法的整理の中でも、清算型手続（破産）よりは再建型手続（会社更生、民事再生）のほうが、労働債権の保護に関して厚くなっているが、これは労働者の協力を得て再建を図るという観点が重視されているためである<sup>69</sup>。

倒産手続（特に会社更生手続と民事再生手続）における労働債権の取扱いを図表 1-4-1 及び 1-4-2 に示している。

図表 1-4-1 のうち網掛部分は、「諸手続に拘束される債権」、すなわち、会社更生手続であれば更生計画、民事再生手続であれば再生計画に従い、弁済額を減額されたり、支払の時期が延期されることがありうる。この部分を、会社更生法では「更生債権」、民事再生法では「再生債権」という<sup>70</sup>。

それ以外の部分の債権は、会社更生手続・民事再生手続外で、原則として、随時弁済を受けることができる。弁済されない場合には、債権者は、債務者財産に対する強制執行や仮差押等を行うことができる。

---

<sup>69</sup> 労働省「労働債権の保護に関する研究会報告」（2002 年 12 月）

<sup>70</sup> 債権の区分については巻末の付属資料 6 参照。

図表 1-4-1 労働債権の優先順位

〔法改正前〕

優先順位 高 ↑ ↓ 低	<b>任意整理</b>	<b>破産</b>	<b>会社更生</b>	<b>民事再生</b>
	法定納期限等以前から設定された抵当権等の被担保債権	抵当権等の被担保債権	手続開始6か月前以後の賃金等 源泉徴収に係る所得税等の租税債権であって納期限未到来のもの 管財人の報酬等〔共益債権〕	抵当権等の被担保債権
	租税債権	租税債権 管財人の報酬等〔財団債権〕	抵当権等の被担保債権	賃金等（個人事業主の場合には最後の6か月分に限る） 租税債権
	法定納期限等後に設定された抵当権等の被担保債権	賃金等（個人事業主等の場合は最後の6か月分に限る）	上記以外の賃金等 上記以外の租税債権	管財人の報酬等〔共益債権〕
	賃金等（個人事業主等の場合は最後の6か月分に限る） 上記以外の賃金等 一般の債権	上記以外の賃金等 一般の債権	一般の債権	上記以外の賃金等 一般の債権

（注）破産・会社更生・民事再生の欄における網掛部分は、当該手続に拘束される債権であることを表す。

（出典）労働省「労働債権の保護に関する研究会報告」（2000年12月）

〔現行〕（2003年民法改正、2004年破産法改正）

優先順位

高 ↑ ↓ 低	<b>任意整理</b>	<b>破産</b>	<b>会社更生</b>	<b>民事再生</b>
	法定納期限等以前から設定された抵当権等の被担保債権	抵当権等の被担保債権	<b>手続開始6か月前以後の賃金等</b> 源泉徴収に係る所得税等の租税債権であって納期限未到来のもの 管財人の報酬等〔共益債権〕	抵当権等の被担保債権
	租税債権	租税債権 管財人の報酬、 <b>手続開始3か月前以後の賃金、退職前3か月間の給料総額に相当する退職金等</b> 〔財団債権〕	抵当権等の被担保債権	<b>賃金等</b> 租税債権
	法定納期限等後に設定された抵当権の被担保債権	上記以外の賃金等	上記以外の賃金等 上記以外の租税債権	管財人の報酬等〔共益債権〕
	<b>賃金等</b> 一般の債権	一般の債権	一般の債権	一般の債権

（注）破産・会社更生・民事再生の欄における網掛部分は、当該手続に拘束される債権であることを表す。

図表 1-4-2 会社更生法、民事再生法における労働債権の取扱い

	給与	退職金	社内預金
会社更生法 (現行)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・更生手続開始前 6 か月よりさかのぼる分 →「優先的更生債権」</li> <li>・更生手続開始前 6 か月分 →「共益債権」</li> <li>・更生手続開始後の貸金全額 →「共益債権」</li> <li>・上記以外の貸金債権 →「一般的更生債権」</li> </ul>	<p>〔更生計画認可決定前の退職者の場合〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①会社都合の場合 <ul style="list-style-type: none"> <li>・退職手当全額 →「共益債権」<sup>71</sup></li> </ul> </li> <li>②自己都合の場合 <ul style="list-style-type: none"> <li>・退職前 6 か月分の給与相当額又は退職手当の 3 分の 1 相当額のいずれか多い額、退職年金については、各期の年金額の 3 分の 1 →「共益債権」</li> <li>・上記を超える分 →「優先的更生債権」</li> </ul> </li> </ul> <p>〔更生計画認可決定後の退職者の場合〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①会社都合の場合 <ul style="list-style-type: none"> <li>・退職手当全額 →「共益債権」</li> </ul> </li> <li>②自己都合の場合 <ul style="list-style-type: none"> <li>・退職手当全額 →更生手続きによらず随時弁済される<sup>72</sup></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・更生手続開始前 6 か月間の給与総額に相当する額又はその預金額の 3 分の 1 に相当する額のいずれか多い額 →「共益債権」</li> <li>・上記を超える額 →「一般的更生債権」<sup>73</sup></li> </ul>
民事再生法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・再生手続開始前の給与全額 (一般先取特権) →「一般優先債権」</li> <li>・再生手続開始後の給与全額 →「共益債権」</li> </ul>	<p>〔再生手続開始前の退職者のばあい〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・退職金の全額 →「一般優先債権」</li> </ul> <p>〔再生手続開始後の退職者の場合〕<sup>74</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①会社都合の場合 <ul style="list-style-type: none"> <li>・退職手当全額 →「共益債権」</li> </ul> </li> <li>②自己都合の場合 <ul style="list-style-type: none"> <li>・再生手続開始後の従業に対応する部分→「共益債権」</li> <li>・その他の部分→「一般優先債権」</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・再生手続開始前に預け入れた部分のうち、 <ul style="list-style-type: none"> <li>ア)雇用関係に基づき生じた債権 →「一般優先債権」</li> <li>イ)それ以外 →「再生債権」</li> </ul> </li> <li>・再生手続開始後に預け入れた部分の全額<sup>75</sup> →「共益債権」</li> </ul>

<sup>71</sup> 通説では「共益債権」とされているが、会社都合による退職の場合も自己都合退職と同様法 130 条 2 項が適用され、「退職前 6 ヶ月分の給与相当額又は退職手当の 3 分の 1 相当額のいずれか多い額」が共益債権とされるとする学説もある (事業再生研究機構(2004)p507-508)。

<sup>72</sup> 「共益債権」であるか否かについては、学説によって異なっている (労働省「労働債権の保護に関する研究会報告書」)。

<sup>73</sup> 法改正前は、社内預金は全額共益債権とされていた。

<sup>74</sup> 衆議院法務委員会 1999 年 12 月 1 日細川民事局長答弁

<sup>75</sup> 同上

## ② 労働債権保護についての論点

### (労働債権をどのように回収するか)

民事再生手続では、労働債権が民事再生手続の枠外におかれるため、企業が自発的に弁済しない場合には、法律上は、労働者が自ら先取特権行使等の手続を講じなければならない。具体的には、未払賃金・退職金を請求する訴訟を起し強制執行するか、一般先取特権に基づいて担保権を実行することになるが、これにより「再建できる可能性があるにもかかわらず、労働組合が賃金・退職金の確保に走ったために、会社を潰した」という非難を受ける可能性がある<sup>76</sup>。

民事再生法では、共益債権や一般優先債権に基づき再生債務者の財産に対する強制執行・仮差押が再生手続の遂行に大きな支障を及ぼす場合で、かつ、再生債務者が他に換貨の容易な財産を十分に有する場合には、裁判所は強制執行・仮差押の中止又は取消しを命ずることができる（法 121 条 3 項、法 122 条 3 項）とされている。しかし、再生債務者がそのような流動性の高い資産を保有していることは一般的にはなく、実際に、東京地裁において、一般優先債権に基づく中止命令が発せられた事例はないとみられる<sup>77</sup>。

こうした場合の労働組合の対応について、古川(2001)は、「このような非難を覚悟してでも債権確保に走るのを原則とすべき・・・なぜなら、民事再生法は、労働組合や労働者が賃金・退職金確保に走ることを自明の大前提とし、その代わりに、賃金・退職金の支払を民事再生手続と無関係にしているからです」と指摘している。

一方、民事再生手続の現場の状況について、実務家は「労働債権の不払いがある場合には、多くの場合は、粘り強い交渉により、重要財産に差押や仮差押がされる事態は回避され、また、労働債権の支払いを一部免除して再建を優先するという選択がされる。生活に不可欠な賃金の一部の支払いを受けられないという事態が生じることと破産により事業の継続ができなくなることによる不利益を比較した上の苦渋の選択といえる。事件数が多い東京地裁における事例では、交渉による解決ができず、労働債権に基づく差押や仮差押が行われて、廃止決定・破産宣告に至った事件がある一方、困難な交渉の末に協議が成立し、再生計画が認可された事件も一定数にのぼる」<sup>78</sup>と述べている。

労働者の生活と企業の再建を秤にかけることは、まさに“苦渋の選択”であって、一般論として労働者側のあるべき対応を論ずることには困難を感じるが、いずれにせよ、再生債務者による労働債権支払いのための最大限の努力と、労働者との誠実で真摯な協議がまず必要であると考えられる。

---

<sup>76</sup> 古川(2001)p40、塚原(2001)p129

<sup>77</sup> 園尾・小林(2003)p472-473

<sup>78</sup> 園尾・小林(2003)p472-473

## (連合の要望事項)

連合は、『2004～2005年度(2003年7月～2005年6月)政策・制度 要求と提言』(2003.6.26)において、「倒産関係については経済社会の変化に対応した抜本の見直しを行う」こととして、労働債権に関連した次の事項を要望している。

- ・ 倒産法制において労働債権の優先順位を引き上げるとともに、労働債権の一部について、別除権(抵当・質権等)に優先させる制度(労働債権の特別な先取特権)を新たに創設する。また、国税徴収法を改正し、労働債権については公租公課より優先するものとする。
- ・ 破産法については、労働債権を財団債権とすること。また破産管財人の団交応諾義務を明確化する。また、民事再生法、破産法など倒産手続きへの労働組合等のさらなる手続き関与を規定する。
- ・ 会社更生法の改正で社内預金の共益債権とする範囲が縮小されたこと等改正点について使用者ならびに労働者に周知徹底する。
- ・ 未払賃金立替払制度については、一時金、解雇予告手当について立替払の対象とするとともに対象範囲を拡大し、上限額を引き上げる。中長期的には基金を設立するなどILO第173号条約(労働債権の保護)の趣旨に沿った制度を創設する。
- ・ 債権譲渡特例法について、労働債権の特別な先取特権に基づいて、労働債権の一定の割合を限度として、優先的に配当を受けることとする。
- ・ ILO第173号条約(労働債権の保護)に関する国内法を整備し、早期に批准する。

## (社内預金の取扱いをめぐる論点)

社内預金の取扱いについては、社内預金の性格が会社によって異なる(強制的な性格の有無等)こともあって、再生債権とするべきか、優先債権とするべきかで、議論が分かれることがある(第1.2節1.2.1を参照)。判例、学説にもそれぞれ優先権を肯定するものと否定するものがある<sup>79 80</sup>。

---

<sup>79</sup> ・ 優先権を肯定した判例 浦和地判平成5年8月16日(判時1482号159頁)  
・ 優先権を否定した判例 札幌高判平成10年12月17日(判時1682号130頁)  
・ 優先権を肯定する学説 大隅健一郎・新版会社法論(中巻Ⅱ)503頁(有斐閣、1983年)  
石井照久・会社法(下)288頁(勁草書房、1967年)  
・ 優先権を否定する学説 中馬義直・注釈会社法(6)408頁(有斐閣、1970年)  
鈴木竹雄=竹内昭夫・会社法〔第三版〕329頁(有斐閣、1994年)

(出典) 事業再生研究機構編(2002)『再生計画事例集』p97

<sup>80</sup> 前掲『再生計画事例集』には、民事再生手続の事例で、会社が強制的に預金させていた案件について、弁護士が裁判所に次のように主張し、優先債権として処理することを認めさせた例が紹介されている。

「私は、強制的社内預金は、労働基準法18条1号に違反して無効であり、その返還請求権は商法295条に規定する『会社ト使用人トノ間ノ雇傭関係ニ基ヅキ生ジタル債権』として、会社の財産上に先取特権を有すると構成した。この点については学説・判例とも争いがない(東京高判昭和62年10月27日判時1256号100頁)。そうすると、民事再生法122条1項・2項により、一般の先取特権・その他の一般の優先権がある債権は、一般優先債権とするとの規定を適用することが可能になる。以上の論法で、社内預金を優先債権として処理した。」(同書p97)

社内預金の性格が「労働債権」に相当するのかどうかの解釈は、常に一義的に決せられるとも限らず、当事者である労働者にとっては不安定要因となっている<sup>81</sup>ため、明確な判断基準が形成され、周知されることが望ましいと思われる。

この点について、連合も、前掲の「政策・制度要求提言」の中で、「会社更生法の改正で社内預金の共益債権とする範囲が縮小されたこと等改正点について使用者ならびに労働者に周知徹底する」ことを求めているところである。

## (6) 倒産法制における労働組合等の位置づけ ～意見聴取だけで十分なのか～

### (民事再生法、改正会社更生法の労働組合の関与に係る規定の実効性)

UI ゼンセン同盟の逢見直人政策局長は、民事再生法に労働側の意見表明権が創設されたことを一定程度評価しながらも、それが単なる「意見の表明」とどまっていることを批判し、労使による協議が必要であるとして次のように述べている。

「労働組合が意見を述べることができるといっても、言いつ放し、聞きつ放しになりかねない。相手が始めから聞く耳をもっていなければなんにもならない。今度の会社更生法見直しでは民事再生法並みに労働組合の意見表明権が保障されそうだが、本当に必要なのは『労使の協議』である。ところが、商法的には同意か聴取しかない。商法関係の世界では労働者は『使用人』扱いで、使用者が協議する相手とは位置づけられていない。だから聴取になるわけだが、なんとか『協議』を入れられないかと思う」<sup>82</sup>。

逢見は、2000年10月に民事再生法を申請した愛知県の紡績会社の例をあげて、もともと事業を再建する意思はまったくなく、従業員を全員解雇する一方で債権者に100%弁済するという再生計画案に対し、労働組合の意見は何も聞き入れられず、聞きおくだけでおわってしまったと指摘している<sup>83</sup>。

また、荒木は、雇用・労使関係のコーポレート・ガバナンスにおける位置づけについて労働法の視点から分析するなかで、「企業再編等への過半数代表の関与等も意見聴取、通知といった弱い形態のものにとどまり、…総じていえば、コーポレート・ガバナンス改革に対する労働法制の展開は控えめな態様のものであった」と評している<sup>84</sup>。

また、毛塚(2003)は、「今回の倒産法制の見直し作業において労働組合等の一定の関与が認められつつあることは評価すべきであろうが、なお十分と言えない。倒産手続においては、労働者に一定の不利益の甘受を求めることが不可避であるとすれば、労働組合等の協力

<sup>81</sup> 本稿で後に紹介するヒアリング調査の事例でも、E社では社内預金の性格づけをめぐる裁判所と管財人の間で議論があった。

<sup>82</sup> 「連合通信・解説資料ワイド版」020629・インタビュー／ミニ特集一民事再生法／横行する法悪用に歯止めを。逢見(2002a)も参照のこと。

<sup>83</sup> この件については、2005年2月23日、名古屋地裁が、解雇を無効とし、未払い賃金を全額支払うよう命じた。

<sup>84</sup> 荒木(2004)p165



が不可欠であり、倒産時の労使自治を高めることはむしろ迅速な処理の要請を満たすことでもある。ただし、その担保を従来のように一般団体交渉制度と不当労働行為制度に委ねるだけとすれば、普遍性や安定性を欠く。迅速な処理が肝要な倒産手続にあつては、集团的関与の方式を類型化しておくほうが望ましいであろう。」とし、意見聴取からさらに踏み込んだ労働組合等の関与の制度化を提言している。

### (債権者としての労働者の立場)

倒産企業の労働組合は、経営に関与する主体としての立場のほか、労働者が未払賃金や退職金等の労働債権を有する場合には、「労働債権の債権者」としての立場で倒産手続に関与することができる。

破産手続では、労働債権が優先的破産債権であるので、破産の申立ができ、また、債権者集会で意見を述べることができる。実際に、退職前の計算上の退職金債権の債権者として、従業員による破産手続の申立が行われ、受理された事例がある<sup>85</sup>。

民事再生手続では、労働債権は一般優先債権として再生手続によらずに随時弁済を受けられるので、労働者が再生債権者として債権者集会の申立や再生計画案の提出など再生手続に関与することはできない。ただし、再生開始手続に関しては、申立資格が「債権者」とされ「再生債権者」に限定されていないことから、労働債権者も申立資格があることになる。

会社更生手続では、資本金の1割以上にあたる債権を有する債権者も更生手続開始申立をすることができる（会社更生法17条2項）ので、労働者の労働債権がこれに該当すれば申立資格を有することになる<sup>86</sup>。

### (事業再生時における「労働者保護」のあり方)

毛塚(2003)は、倒産をめぐる労働問題は、従来はもっぱら労働者債権の確保を重視してきたが、再建型倒産の比重が高まった今日、「労働者保護は、労働債権保護よりも実質的な雇用確保により重点が移る。企業の再建や営業譲渡を通して雇用の確保をはかるためには、迅速な処理、そして、ときには労働者側の一定の譲歩、つまり、通常時における労働者保護の『低下』が不可避にもなる。その限りで、労働者保護には多面的な配慮が必要となってくる」と述べている。

### (連合の要望事項)

連合は、民事再生法について、「2004～2005年度（2003年7月～2005年6月）政策・制度要求提言」において「民事再生法が濫用されている現状から、民事再生法の改正及び運用見

<sup>85</sup> 荻野(2004)がホリイ(株)の事例を紹介している。

<sup>86</sup> これに従い労働組合が更生手続を申立てた例として、近畿放送、日興電機工業がある。(塚原(2000)p306)

直し等をおこなう」として、次の事項を要望・提言している。

- ・民事再生法が大企業によって使われていることから「原則認定」という方針を変更する。
- ・裁判所は民事再生法の手続きに積極的に関与し、3年たったら一切関与しないという運用を改め、手続きの最後まで関与する。
- ・再生計画案の策定段階から労働組合が関与し、実効性のある手続き関与とする。
- ・民事再生法が法の趣旨に沿って適用されるよう、裁判所は民事再生法の適用か会社更生法の適用かの振り分けができるように、現行の規定を見直す。
- ・従業員を全員解雇するような計画案は、裁判所が認めないような規定を設ける。

## 1.4.2 経済的観点から

### (1) 事業再生がマクロの雇用水準に与える影響

～「再建型処理」の増加が離職者の発生を抑制した～

不良債権処理の推進は、不良債権として金融機関から切り離される融資先企業の倒産、倒産企業や関連企業の従業員の失業のリスクを高めるものでもあり、社会的なマイナス面の影響が強く懸念された。

2001年6月に内閣府が公表した「バランスシート調整の影響等に関する検討プロジェクト」の報告書では、不良債権処理が労働市場に与える影響を次のように試算していた。「主要行が2年以内に破綻懸念先以下債権（既存分）を最終処理したとする。・・・試算の結果によれば、不良債権処理に伴って、離職者数は39～60万人、失業者数は13～19万人程度生じるものと見込まれる。」

次いで2002年12月には、内閣府は、「主要行が2002年度に破綻懸念先以下債権10.1兆円をオフバランス化するケースにおいて、当初1年間で離職者数が42万人、失業者数が14万人発生する」との試算を発表した<sup>87</sup>。

しかし、翌2003年7月に内閣府が発表した研究「不良債権処理とその倒産・雇用への影響」<sup>88</sup>では、2002年度の主要行の不良債権処理による影響は、前述の試算よりもかなり少なく、離職者数は約10～15万人、失業者数は5～7万人程度の増加であったと推計された。

2003年の研究では、2002年度の主要行のオフバランス化額が想定を上回る約12兆円となったにもかかわらず、不良債権処理に起因する離職者数が想定を大幅に下回ったとみられる原因を、「倒産によらない企業再生の枠組が充実する中で、主として主要行の不良債権処理の形態としては清算型よりも再建型が多くなっていることなどによるものである」と分析している。

分析内容をもう少し細かくみてみよう。

2001年度から2002年度のオフバランス化の内訳をみると、「再建型処理」、「業況改善による不良債権の正常債権化」、による処理の割合が増加している（図表1-4-3）。

ここでいう「再建型処理」とは、再建型倒産手続き（民事再生や会社更生等）による債権切捨て及び私的整理による債権放棄等を指している。

このように不良債権処理の方法が変化した理由を、加藤らは次のようにみている。

▶ 主要行において企業を再建させる試みが増加

→ 「再建型処理」の増加

<sup>87</sup> 大村ほか(2002)

<sup>88</sup> 加藤ほか(2003)

▶ 再建型処理を行ったことによる債権区分の上方遷移が増加

→「業務改善による不良債権の正常債権化」比率の上昇

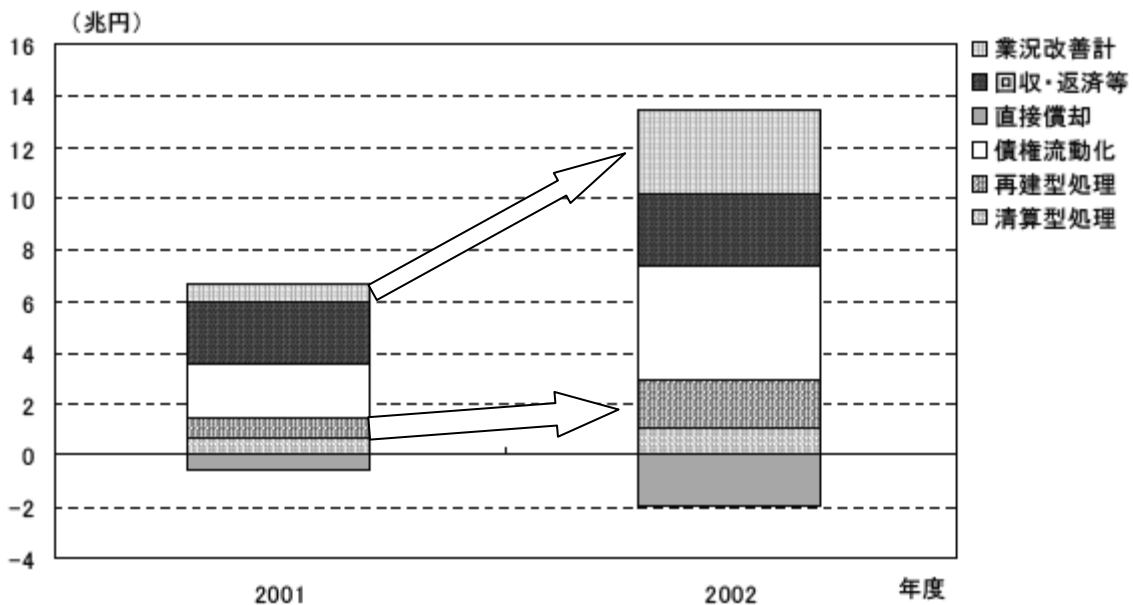
次いで、不良債権のオフバランス化による倒産、雇用への影響を以下の方法によって推計したものが、前述の離職者数及び失業者数である。

- 1) 主要行のオフバランス化対象額から対象企業の負債総額を推計
- 2) 帝国データバンクの倒産企業データから、負債総額と従業員数との比率を用いて 1) の企業の従業員数を推計
- 3) 清算型と再建型の人員カット率（清算型 100%、再建型 38.1%<sup>89</sup>）を用いて離職者を推計
- 4) 労働力特別調査による失業化率を用いて失業者数を推計

図表 1-4-3 不良債権のオフバランス化額の様態（金額）

～業況改善、再建型処理による不良債権処理が増加～

（兆円）



（資料出所）加藤裕己ほか(2003)「不良債権処理とその倒産・雇用への影響」（内閣府景気判断・政策分析ディスカッション・ペーパー DP03-3）

（注）各行決算資料より作成されたもの。

## (2) 個別企業における事業再生と雇用調整の関係

倒産といえば真っ先に懸念されるのがそこで働いている人たちの雇用の行く末である。事業再生はほとんどの場合に雇用調整を伴い、何らかの方法で人員が削減される。この点に着

<sup>89</sup> 大村ほか(2002)

目すれば、企業の雇用調整行動の一環として事業再生事例を取り上げて分析することが考えられる。

企業の雇用調整行動については、労働経済の分野で数多くの実証研究の蓄積がある。

### (企業の雇用調整行動の規定要因をめぐる議論)

#### A. 企業業績と雇用変動

企業のマイクロデータの分析結果から「雇用調整は連続的ではなく、大きな雇用調整は2期連続の経常赤字、あるいは1期の経常赤字のような、外的ショックに誘発されて非連続的に発生する(赤字雇用調整モデル)」とのファインディングスが提示されているが、分析方法、分析対象によってはこのファインディングスが常に支持されているわけではない<sup>90</sup>。

また、雇用の変動と企業の業績は「同時内生」の関係にあるので、「同時決定ではない先決変数、特に企業の長期的意志決定に影響を与える変数にこそ、雇用創出や消失との関係の解明が求められなければならない」との見解もある<sup>91</sup>。

#### B. 企業の所有形態(コーポレート・ガバナンス)や労使関係と雇用変動

雇用調整の規定要因に関し、「雇用調整のスピードは企業の所有形態や労使関係に代表される企業のガバナンス・ストラクチャーに依存する」という指摘もある。

野田(2004)は、労働組合に対するアンケートをもとに、「労働組合の発言力、労働組合の日常の経営参加活動」と「雇用調整に対する組合の態度」の関係を、企業経営の通常期(純利益黒字)と危機の時期(純利益赤字)の時期に分けて分析した。その結果から「労働組合の労使協議における発言や経営参加変数は、大企業において、人員整理を抑制する効果を持っていたと言えるが、一方では、赤字期になると、発言、経営参加変数が解雇・希望退職の確率を上昇させていたり、会社側の提案をそのまま通す確率を上昇させていたりした。全体的に評価すれば、日本の企業別労働組合は、労使協議制における発言や日常の経営参加・対策によって、従業員の雇用を守ることに成功していると言えるが、赤字期という企業存続の危機感が強まる場合には、解雇・希望退職を認め、会社側の対案を素直に受け入れるなどの現実的な対応をしている」と結論づけている。

この分析結果を敷衍すれば、企業の法的整理という労使にとって最大の危機を迎えた際に、経営参加が活発で発言力のある労働組合が、そうでない組合よりも雇用調整をより柔軟に受け入れるという対応をとることも考えられる。

以上の議論を踏まえると、雇用調整行動の規定要因として検討に値するのは、「企業業績」

---

<sup>90</sup> 中田・竹廣(2001)

<sup>91</sup> 玄田(2004)p iv-v

「企業の長期的意志決定に影響を与える変数」、「企業統治構造（労使関係を含む）」と考えられる。

そこで問題になるのは、「倒産」を経た事業再生という局面で、いわば企業の「平時」を対象とした分析をもとにした議論がどれだけあてはまるかということである。事業再生事例の情報が公開され、多数集積されていけば、今後計量的手法による分析が可能になると考えられるが、当面は事業再生の個別事例研究を通じて再生時の雇用調整の要因とその影響について仮説構築を行っていくのが課題だろう。

### (3) 事業再生から生ずる損失と利益をステークホルダー間でどう配分するか

「倒産」という場面では、企業の多様なステークホルダーがそれぞれに損失を被る。株主は減資、経営者は退任・個人保証した債務の弁済、商取引債権者・金融債権者は債権の放棄、従業員は貸金債権の放棄・失職等といった形で、それぞれが企業に累積した損失を引き受けることによって、企業の損失が大幅に減じられ、そこから事業再生の取組みがスタートする。

このような観点から、各関係者間でどのように損失を配分するのか、その中で従業員のステークはどう評価され、どう取り扱われるのかという点に着目した分析ができるのではないだろうか。

また、その場合、民事再生法では、原則として株主（資本構成）や担保権者の権利には手をつけないが、会社更生法では、無担保債権だけでなく、担保権や租税債権・労働債権などの優先債権についても手続の対象（権利制限・変更の対象）とし、さらに株主の権利も減資により縮減される<sup>92</sup>といったように、ステークホルダー間の損失の配分についての法制上の原則が異なっていることから、倒産のパターン別の状況も検討に値すると思われる<sup>93</sup>。

#### （「再生の果実を離職者にも」というアイデア）

齋藤誠一橋大学教授は、「事業再生の過程で人員削減をする必要がある場合には、離職者に対して損失をすべてしわ寄せして押し付けていくというやり方が現在の大勢だが、そうでない方法として、例えば、リストラ後の再生の果実に対して、離職者も含めて再生果実の配分を考えていく仕組みを考えていいのではないかと、離職した結果において生まれてくる企業再生の価値への請求権のようなものを付与してはどうか。具体的には、離職者にその企業に対する株式の購入権を供与し、企業が再生した際には割安でその株を購入できるようにすると

---

<sup>92</sup> 藤原(2000)p52、p57

<sup>93</sup> 例えば、事業再生ファンドであるフェニックス・キャピタルのCEO 安東泰志氏は、他の再生ファンドに比べてフェニックス・キャピタルが好調な要因を問われて、「フェニックスは、債権者・従業員・株主といったステークホルダーの協調や痛み分けの精神を貫徹しており、そこが関係者に評価されているのだと思う」と答えている。ここから、再生のイニシアティブを握るファンドの方針も、ステークホルダー間の損失の配分のあり方に影響を与えていることがうかがわれる。

か、再雇用権を離職者に与えておくことが考えられる。事業再生に伴う痛みが一部の離職者に集中するのを和らげることを考えていてもいいのではないか」との提言を行っている<sup>94</sup>。

このような方策を含めて、経営破綻に対する責任と事業再生過程での損失のバランスをとるという視点で、法制度や事業再生の現状を検証していくことも重要と思われる。

---

<sup>94</sup> 第4回 JIL 労働政策フォーラム「不良債権処理と雇用」での発言  
[http://www.jil.go.jp/kouen/ro\\_forum/ro\\_fo\\_14\\_gijiroku1.htm](http://www.jil.go.jp/kouen/ro_forum/ro_fo_14_gijiroku1.htm)

### 1.4.3 コーポレート・ガバナンス（企業統治構造）の観点から

“企業経営者に対する規律付けのメカニズム”としての企業の統治構造（コーポレート・ガバナンス）は、企業の倒産により大きく変化する。経営者の交代、上場企業であれば株式市場からの退場、減資、債権放棄、営業譲渡などの企業再編、新しいスポンサーの登場などにより、企業統治構造が全面的に変貌することもありうる。

特に、金融機関の不良債権処理問題の深刻化については、従来からわが国において支配的だった「メインバンク制」と「内部生え抜きの経営陣」というコーポレート・ガバナンスの枠組が、抜本的な事業見直しや不良債権の切捨てを必要とする場面で、大きな意志決定ができずに問題を先送りするという機能不全を起こした結果であるともいえるため、不良債権処理の文脈の中での事業再生にとっては、産業再生機構、ターンアラウンド・マネージャー、投資ファンドといった事業再生の新たなプレーヤーを巻き込んだコーポレート・ガバナンスの刷新が、再生の出発点として最重要視されることとなった。

ここでは企業統治構造と従業員の相互関係、ステークホルダー間関係に着目し、事業再生時の雇用・労働の問題についてコーポレート・ガバナンスの観点からどのような分析の視点がありうるかを検討する。またあわせて、会社更生、民事再生の計画期間中の現場指揮の問題についても触れることにする。

#### (1) 事業再生時のコーポレート・ガバナンスの変化が従業員に与える影響

近年、投資家など「資本市場」が企業戦略に与える影響が大きくなり、コーポレート・ガバナンスに変化が生じているといわれている。

コーポレート・ガバナンスと事業再生の関わりには、事業再生を契機としてコーポレート・ガバナンスが変化する、特にスポンサー企業、投資家、投資ファンドなどの影響が強まるといふ側面と、企業戦略を決定づけるコーポレート・ガバナンスの全般的な変化が事業再生のあり方にも影響を与えるという側面の2つがあると考えられる。

こうしたコーポレート・ガバナンスの変化と事業再生にはどのような関係があるのだろうか。また、それは従業員にはどのような影響を及ぼすのだろうか。

柳川(2004)は、株式保有者がM&Aや投資に関与することには次のような利点があることを指摘している。

- ・ 新しい情報や知識を持っている主体だからこそ行える、変化への新しい対応が存在すること
  - ⇒ 外部の投資家や企業など、より幅広い方面から経営改革の情報やアイデアを集めることにより、より望ましい経営のあり方や組織戦略が生まれてくる。
- ・ 大きな改革に対する株主と経営者の誘因の違い



⇒大胆な組織再編を伴う場合、分離される部門の従業員の雇用や職場環境などの問題に、経営者はしばしば配慮し過ぎる傾向がある。投資家の場合には、そのようなしがらみを断ち切って、収益性の高い新たな事業に力を入れるなど思い切った行動ができる場合が比較的多い。

このような視点に立つと、コーポレート・ガバナンスの大幅な変更があった際には、雇用関係や労使関係も含めた従前の「しがらみ」が断ち切られる可能性があり、それは「株主と経営者の誘因の違い」によって説明されるものと考えられる。

これを事業再生、特に法的整理による事業再生の場限定して考えれば、再建計画（会社更生計画、民事再生計画）策定に当たっては債権者の同意が必要となり、また計画策定後、その遂行に当たっては管財人の指揮を受けることになるといった「経営者の行動の誘因」、言い換えると「経営者の規律付けのメカニズム」の変化が、事業再生過程における雇用関係、労使関係の変動の規定要因となるものといえよう。

## (2) 従業員・労働組合がコーポレート・ガバナンスに与える影響

労働や雇用のあり方はコーポレート・ガバナンスが変化すれば大きく影響を受けるが、その一方で、従業員や労働組合はコーポレート・ガバナンスのアクターでもあり、従業員・労働組合は企業統治のあり方に大なり小なり影響を与えている。

ごく一般的には、従業員及び従業員を代表する労働組合は、雇用や賃金の安定性を指向し、企業経営の大幅な改革には消極的もしくは否定的であるととらえられている。

ここでは、コーポレート・ガバナンスにおける従業員・労働組合の位置づけについて、データを用いた二つの分析を紹介したい。

### (労使の当事者の認識 ～労働組合は経営の意思決定への関与を強めるべき～)

荒木(2004)は、日本型ステークホルダー・モデルの現状を端的にあらわすデータとして、社会経済生産性本部が2001年に実施した調査<sup>95</sup>の次のような結果を示している。

・「労働組合との労使協議は、経営の意思決定の迅速化にあたって支障をきたす恐れがあるか否か」

→人事労務担当部長では「そう思う」「ややそう思う」が35.8%を占めるものの、「そうは思わない」「ややそうは思わない」が労働組合執行委員長のみならず、人事労務担当部長・経営企画担当部長ともに過半数を占めている。

<sup>95</sup> 社会経済生産性本部労使関係特別委員会(2003)。2001年7～8月実施。調査対象は、上場企業1,691社、非上場企業809社(合計2,500社)の人事労務部門、経営企画部門の代表者(担当部長)、および企業別労働組合2,484組織の中央執行委員長に調査票を郵送、直接回収により回答を求めた。回収率は、人事労務部門代表者9.3%(232社/2500社)、経営企画部門代表者13.9%(348社/2500社)、労働組合18.7%(465組織/2484組織)。

・「労働組合の経営の意思決定への関与（現在）」

→「大いに関与している」「ある程度関与している」が、経営企画担当部長 48.8%、人事労務担当部長の 57.8%、労組執行委員長の 61.1%。

・「今後、労働組合が経営の意思決定に関与していくべきか否か」

→「大いに関与していくべき」「ある程度関与していくべき」が、経営企画担当部長 58.7%、人事労務担当部長 65.6%、労組執行委員長 76.8%

以上のデータから、企業の労使関係の第一線にいる者にとって、現状においては労使協議が迅速な経営上の意志決定の支障になるとは考えられていないこと、また、「この調査が、・・・アメリカ流のコーポレート・ガバナンスが賞揚され、日本の伝統的コーポレート・ガバナンスへの否定的評価が最も強まっていた時期であるにもかかわらず、経営・労使関係の直接の担当者は、コーポレート・ガバナンスにおいて労働組合の関与を強める必要があると考えていた」ことを荒木は指摘している<sup>96</sup>。

### （“従業員重視”とコーポレート・ガバナンスは対立的か？）

財務省財務総合研究所「進展するコーポレート・ガバナンス改革と日本企業の再生」<sup>97</sup>は、企業にとって喫緊の課題である「内部統治構造の変革<sup>98</sup>」への企業の取組みが、従業員による戦略的意思決定への関与度や雇用・賃金システムとどのような関係にあるのかに関する分析を行っている。その結論<sup>99</sup>は次の2点に要約できる。

- ・全体的に見れば、従業員による企業の戦略的意思決定への関与度は、内部統治構造改革の進展とは独立の関係にあり、この意味で、従業員重視の経営と株主重視の統治構造改革は必ずしも対立的ではない。もっとも、この関係は企業の外部条件による影響を受ける。例えば、BBB以上の社債格付けを取得している資本市場への依存度が高い企業では、従業員の戦略的意思決定への関与度が高いほど、統治構造改革に積極的であった。他方で、格付けがBBBに満たないあるいは取得していない、いわば資本市場からの資金調達に依存することが少ない企業では、従業員の戦略的意思決定への関与度が高い場合、統治構造改革に消極的になる可能性があることが示唆された。
- ・「長期雇用」と「年功賃金」を維持する企業は明らかに改革に消極的である。他方、「長期雇用は維持するが、能力業績評価給を取り入れるなどの多様な試みを行っている企業」及び「長期雇用は前提とせず、能力業績評価を徹底する企業」は、「長期雇用」「年功賃金」を重視する企業に比べて有意に改革に積極的であった。前者のタイプの企業（長期

<sup>96</sup> 荒木(2004)p166-168

<sup>97</sup> 2002年12月に、上場・店頭企業2577社を対象として実施した「わが国企業のコーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」（回収率34.0%（876社））を分析したもの。

<sup>98</sup> ここでは、少数株主権利の保護、執行と監督の分離、情報公開を目的とした、株主総会の運営改善、取締役会の改善（執行役員制度、社外取締役制度の導入等）、IRの改善を、「内部統治構造改革」の指標としている。

<sup>99</sup> 財務省財務総合研究所(2003) 6-4

雇用重視・能力業績評価)が内部統治構造改革に積極的であることから、従業員の雇用重視の姿勢と統治構造改革は両立しうるといえる。

以上のようなデータの分析から、従業員・労働組合の経営の関与はコーポレート・ガバナンスの面から見てポジティブに機能しうること、また雇用の尊重が統治構造改革と矛盾するものではないことなどが示唆される。

### (3) 誰が事業再生を指揮するのか

#### (経営者が交替しない DIP 型再生手続)

民事再生法では、再生手続開始後も債務者が業務遂行権と財産の管理処分権を維持することを原則としており、従前の経営者が経営を続けることができる (DIP 型 (debtor in possession)) (ただし、一定の場合には、裁判所が管財人を選任することができる)。

また会社更生法でも、旧法では取締役を管財人を選任することは一切認められなかったが、改正法により経営責任のない取締役等は管財人を選任できることになった<sup>100</sup>。

逢見(2002a)は、民事再生の現場での事業運営の状況について、次のように問題点を指摘している。「会社更生法では従前の経営者は退陣するのに対し、民事再生法では、管財人をおくこともできるが、実際の裁判所の運用では従前の経営者がそのまま経営し、監督委員は裁判所に代わってその企業の状況を監督する場合が多い。破産法、会社更生法は、財産の処理などすべての過程で裁判所が積極的に関与しないと先に進まない。民事再生法の場合は裁判所の関与が非常に薄く監督委員にその権限を委任している。監督委員は弁護士が片手間でやっている場合が多く細かいところまでチェックできていないことがある」、「経営者がやめなくて済むという理由から、民事再生法を選択する会社が出てきた。これは、モラルハザードといえる」。

前項でみたように、事業再生を進めるに当たって、法的手続を契機としたコーポレート・ガバナンスの変化がもたらすプラスの効果は大きいですが、DIP 型の場合には、従前の経営者がそのまま経営を続けることで、当該事業を知悉した経営者のスキルを活かせるというメリットがある反面、経営破綻をもたらした悪弊がそのまま持ち越されるおそれもある。逢見が指摘するように裁判所の関与も薄いとすれば、そのリスクはますます高くなる。

---

<sup>100</sup> 第 67 条 管財人は、裁判所が選任する。

2 法人は、管財人となることができる。

3 裁判所は、第百条第一項に規定する役員責任等査定決定を受けるおそれがあると認められる者は、管財人に選任することができない。

#### 1.4.4 労使関係の観点から

経営破綻から法的整理手続開始を経て、事業再生に取り組む過程で、労働組合には次のような役割があるものと考えられる。

- ・ 事業再生の早期着手の推進
- ・ 倒産に伴う混乱への対応（職場支援等）
- ・ 関係者（取引先、金融機関、公的機関等）への働きかけ
- ・ 労働債権の支払確保
- ・ 離職者支援
- ・ 企業から従業員への情報伝達経路
- ・ 事業再生に必要な雇用・労働条件の再編に当たっての企業との調整
- ・ 新しい経営体制下での労使関係の構築
- ・ 事業再生の進捗状況についてのモニタリング

以上を踏まえ、本項では、事業再生の早期着手・迅速再生という観点からの労働組合の役割、労働組合の対応の現状、さらに単組を支える産別組織の活動を概観する。

#### (1) 事業再生プロセスでの労働組合の対応

##### ① 事業再生の早期着手・迅速再生の促進に労働組合が果たす役割

##### (労働組合は経営のモニタリングに好適な存在)

事業再生を成功させるためには、過剰債務に陥る前に、できるだけ早期に着手することが重要だといわれている<sup>101</sup>。

早期着手を可能にするメカニズムとして、経済産業省「早期事業再生ガイドライン」では、“企業と金融機関、株主の間で、新たなモニタリングの体制を築くこと”<sup>102</sup>とあわせて、“企業のコーポレート・ガバナンス体制の充実、具体的には、経営の情報開示を進め、社内外から発せられるより多くのシグナルが効果的に経営者に伝わる仕組みを築くこと”が重要であるとされている<sup>103</sup>。ガイドラインは、その担い手として社外取締役、社外監査役の活用をあげているが、「社内外から発せられるより多くのシグナル」を「効果的に経営者に伝える」と

---

<sup>101</sup> 「事業の再生は、過剰債務に陥る前に早期に着手すればするほど容易に実行することができる。また、過剰債務に陥った段階では、その企業がもつ資産のどこに収益性があるか否かを厳密に見極めて、有効な経営資源を不稼働資産と過剰な債務から極力早期に切り離して事業の再生を図ることが必要である。この意味で、『早期着手』と『迅速再生』が事業再生促進のためのキーワードとなる。」経済産業省「早期事業再生ガイドライン」（平成15年2月）p1 <http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g30226bj.pdf>

<sup>102</sup> 同前 p2

<sup>103</sup> 同前 p4

いう機能を果たすのに労働組合が好適な存在であることは疑いがないだろう。

実際にも、企業単組の上部組織である産業別労働組合などでは、労働組合の経営チェック機能を高めるために、経営分析の指導を行っている。

### （“健全な労働組合の存在が企業の破綻を未然に防ぐ” という仮説）

荻野(2004)は、「健全な労働組合の存在が企業の破綻を未然に防ぐ」という仮説をたて、1990年代以降に起きた具体的な3社の経営破綻の事例をもとに検証した。そこから、「一定の要件（組織内での危機感の共有、情報経路の確保、執行部の闘争方針の確立）が満たされれば、（労働組合の危機回避機能が）成果を挙げる余地は十分にあると思われる」と述べている。

### （労働組合に求められる専門的知見）

また、日本労働研究機構が2002年に行った研究<sup>104</sup>では、1998年に自己破産を申告した商社O社の労働組合委員長が、「もしわれわれ執行部が昨年（組合役員に）就任したばかりの素人集団ではなく、少なくとも3年前にできていたら経営情報の分析や、その再建施策、あるいは経営責任回避をもっと厳しく追求し、効果的な提言を行って経営正常化に寄与できたと思う」と述べており、経営危機を未然に防ぐためには、労働組合は、従業員を代表しているというだけでは足りず、経営分析等についてある程度の経験・知見を有していることも必要であることがうかがわれる。

## ② 企業倒産、会社再建に当たっての労働組合の対応 ～連合の指針から～

連合では『モデル労働協約指針—新しいワークルールの実現をめざして—』の「企業組織再編と倒産・再建への対応のポイント編」<sup>105</sup>の中で、企業倒産、会社再建の際の労働組合の対応のありかたを次のように示している。

### ■ 企業倒産への労働組合の対応

#### 1. 倒産に至るまでの対応

##### ① 書類入手と資料整備

- ・ 会社の資産と負債を把握するための資料
- ・ 労働債権を把握するための資料
- ・ 雇用保険受給に必要な書類

<sup>104</sup> 日本労働研究機構(2002)『労働組合の結成と経営危機等への対応—90年代後半の労使関係』

<sup>105</sup> 『モデル労働協約指針』は、2001年10月の第7回定期大会で示されたもの。連合ホームページでその内容を見ることができる。 [http://www.jtuc-rengo.or.jp/new/download/model\\_rod0/mo\\_k\\_new.pdf](http://www.jtuc-rengo.or.jp/new/download/model_rod0/mo_k_new.pdf)

②対策委員会の設置等

③必要な労働協約の締結

- ・未払い賃金等労働債権確認書
- ・会社資産および債権の譲渡に関する協定
- ・債権譲渡通知書
- ・組合員の権限委譲に関する委任状

2. 倒産時の対応

①財産の保全、労働債権の確保

- ・職場占拠、資産の譲渡・差押え
- ・債権譲渡の通知
- ・協定の締結（会社の財産の保全と組合による事業所占有に関する協定）
- ・裁判所への差押え・仮差押え申請

②未払い賃金立替払事業の利用

## ■会社再建への労働組合の対応

1. 会社再建の当たっての基本的な対応

- ①労働債権の確保
- ②関係者（取引先や金融機関等）への理解活動
- ③会社再建計画への関与

2. 会社更生法による会社再建

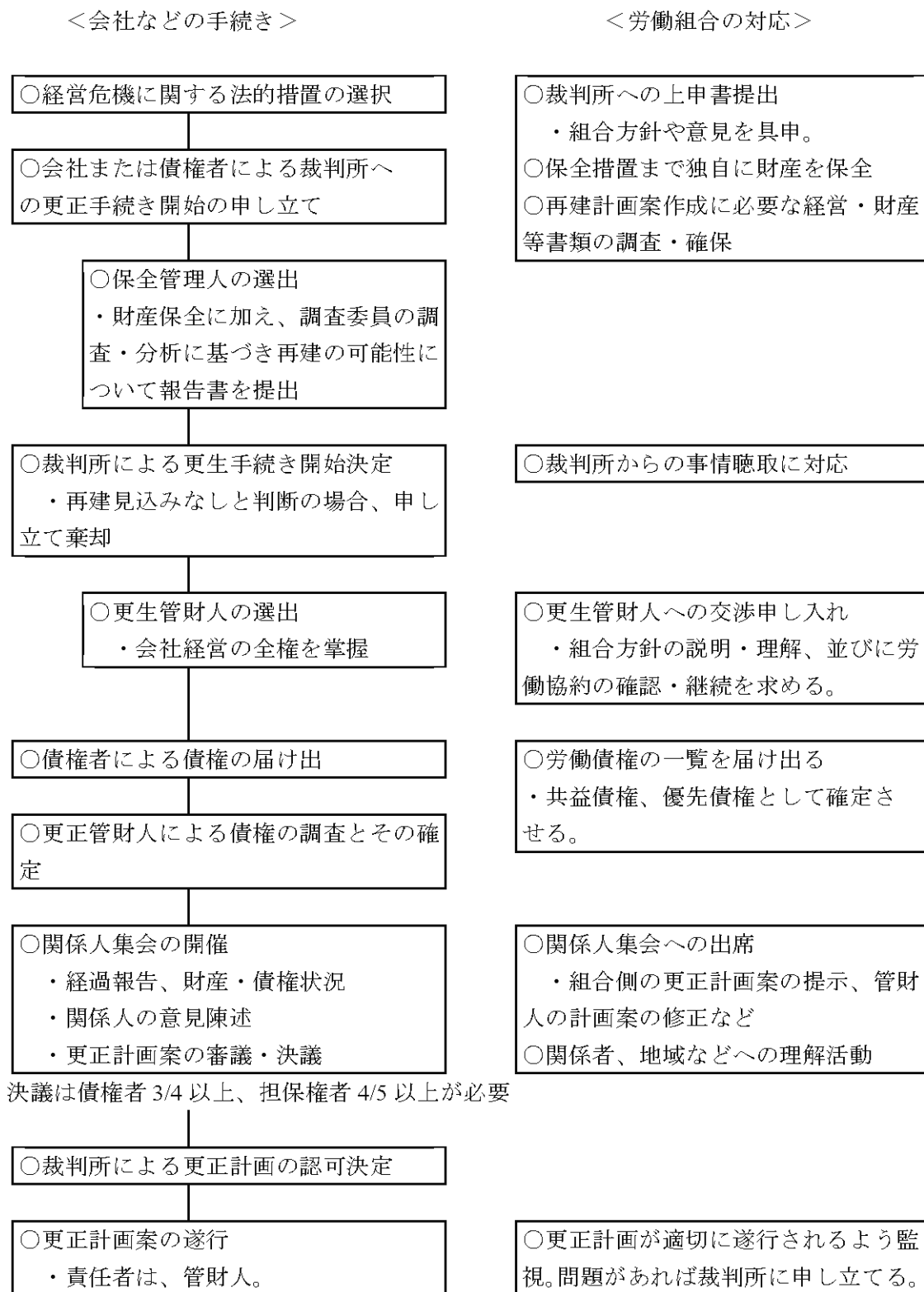
- ・保全管理人に労働協約の遵守や会社再建に関する重要事項について、組合の意見を聴く旨の確認をする。
- ・保全管理人との良好な信頼関係の構築
- ・合理化計画等についての協議

3. 民事再生法による会社再建

- ・経営者に対し、労働協約や労使慣行をこれまで通り遵守し、雇用や労働条件に関することは、すべて団体交渉の場で行うべきことを確認する。
- ・民事再生申立代理人（弁護士）との良好な信頼関係の構築
- ・清算型再生計画に移行するといった不測の事態にも対応できる体制をとっておく。

(参考) 連合『モデル労働協約指針』が示す倒産時の労働組合の対応

○会社更生手続の場合



○民事再生手続の場合



（資料出所） 連合『モデル労働協約指針』



### ③ 経営側からみた労働組合の役割

①、②では、事業再生の推進に当たっての労働組合の役割やそのための労働組合の取組み内容を概観した。では、経営側はこうした労働組合の役割についてどのように考えているのだろうか。

「1.4.3 コーポレート・ガバナンス（企業統治構造）の観点から」で紹介した社会経済生産性本部による調査では、企業の担当者の多くは、労使協議は企業の迅速な意思決定の障害ではなく、また、労働組合の経営への関与は今後拡大すべきと考えていることが明らかになった。この調査は事業再生時を対象としたものではないが、労働組合の積極的な協力が事業再生時においても重要であることについては、経営側においても原則としては認識されているのではないかと推測される。

一方、実務面では、事業再生時の労使関係のとらえ方について労使の考えは必ずしも一致しているわけではない。

例えば、日経連広報部が1990年に刊行した『労働協約のモデル条文』において、「経営権、人事権、財産権（施設管理権）にかかわる事項はあくまで経営者の専権事項であり、経営危機などの非常時だからといって、安易にこれらの権限の行使を労働組合に委譲したり、事前合意条項・要件化などによって制約されるような協約締結は、厳に避けなければならないと警鐘を鳴らしている」ことに対して、中島(2002)は、「本来的に、『経営問題』は企業側の専権事項であって、『団体交渉』の対象とはならないという見解は、基本原則として正論であると考えられる。しかし『労使協議制』の活用によってもたらされる、労使間の意思疎通、相互信頼関係の醸成、組合の経営参加、労使関係の安定化は、企業活動の本質的部分に関わる問題であり、コーポレート・ガバナンスのあり方をどうデザインするかという企業理念にもつながる。『団体交渉』にはなじまなくとも『労使協議制』のもとで協議し、労使間の利害のベクトル合わせを行うことの意義は小さくない」「それでもあえて『経営問題』は『労使問題』の埒外であると主張するためには、経営者は経営結果に全責任を負うべき」と述べている。

また、日経連広報部(2000)では、「会社が倒産の危機に直面すると、会社の業績内容を把握している労働組合が貸金債権の確保のためであるとか、あるいは有利な条件を引き出そうとして、新たな協約締結を迫ることがある」として、

- ・使用者による自己破産、その他の倒産手続き開始の申し立てに組合の同意を必要とすること
- ・組合員の解雇に組合の同意を必要とすること
- ・未払い賃金の代物弁済
- ・退職金を2倍や3倍にして支払うとする、いわゆる退職金倍額協定
- ・賃金等の確保のための担保権設定

・組合が生産管理を行ない自主生産を行うこと、そのため施設の使用を認めることといった例を挙げ、「このような協約や協定は結ぶべきではない」としている。

この中には、退職金倍額協定のように、それを合理的とする特別の事情がない限り、管財人により否認されたり解除されたりすることが想定されうる<sup>106</sup>ものもある一方、賃金支払確保のための担保設定のように「必要資産獲得のための正当な行為」<sup>107</sup>であるものも含まれており、各企業の事情により協約締結の是非を判断すべきものもあると考えられる。

#### ④ 労使間の協議・情報提供のあり方 ー時期、内容、効果ー

以上のような、事業再生過程（経営状況悪化の段階を含む）での労使協議のいわば「あるべき姿」に対し、現状はどうなっているのだろうか。

残念ながら事業再生の過程での労使間の協議等の態様についての入手可能な既存データがないため、ここでは、“企業組織の再編・事業部門の縮小”についての労使間の協議状況を参考にしながら労使間の協議や情報提供のあり方についての論点を提示する。

厚生労働省が2002年に行った「団体交渉と労働争議に関する実態調査」（労働組合に対する調査）によれば、「企業組織の再編・事業部門の縮小」について労使間で話し合いを行った企業において、どの段階で最初に話し合いが持たれたかをみると、「検討に着手した（する）段階」と「大枠が固まった段階」がそれぞれ約4割程度である（図表1-4-4）。また、話し合いが早くスタートしているほど「最初の話し合いの時期が適当だった」と評価する組合の割合が高い（図表1-4-5）。

協議の内容については、「企業からの情報・資料提供」、「話し合いがつくされたかどうか」について、いずれもおおむね半数の組合が「十分・概ね十分」と回答している（図表1-4-6）。組合意見の反映の程度については「概ね反映された」が約2割、「一部反映された」が約4割となっている（図表1-4-7）。

それぞれの質問についての肯定的な回答の割合が5～6割という結果は、労使協議の実効性を判断するには微妙な水準であるが、“労使協議は形式的なものにすぎないのではないか”という疑問に対して、労使間で話し合いを尽くす、労働組合の意見を反映するという点で一定程度の機能を果たしている証左にはなるだろう。

そのような労使協議の機能を肯定したうえで、より実効性のあるものとするためには、「話し合いを始める時期」「企業から提供する情報・資料の内容」「話し合いの徹底」などが鍵になるものと考えられる。

特に法的整理手続は、企業組織再編・事業部門縮小よりもさらに従業員への影響が大きい

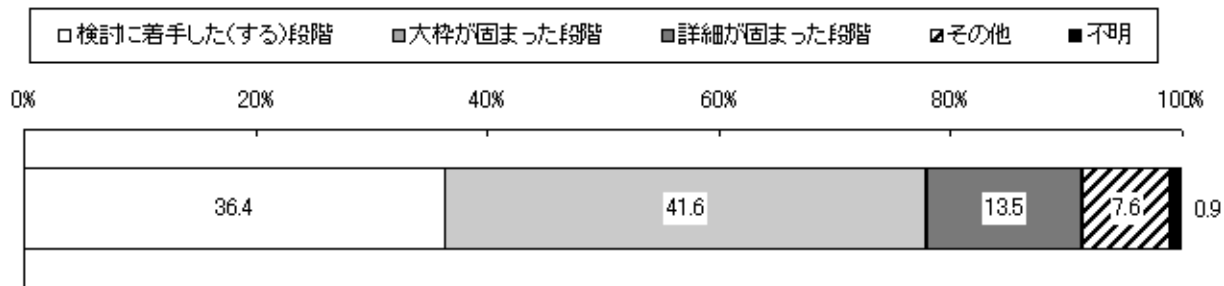
<sup>106</sup> 塚原(2000)p311

<sup>107</sup> 塚原(2000)p311

問題であるので、実効性のある労使協議を実現することがより重要であろう。

図表 1-4-4 「企業組織の再編・事業部門の縮小」について最初に話し合いが持たれた段階別労働組合の割合

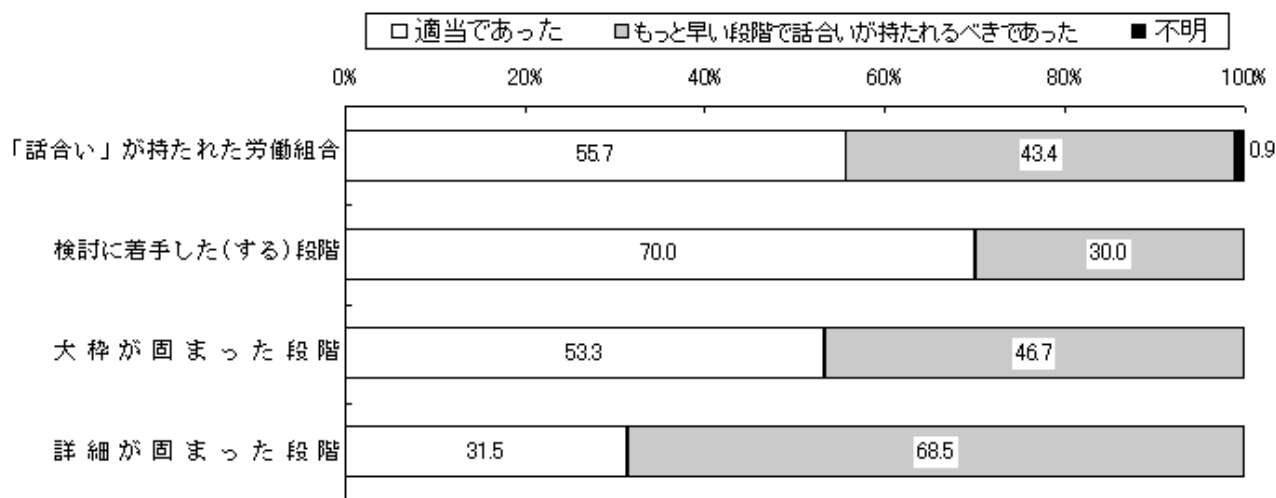
(「企業組織の再編・事業部門の縮小」について話し合いが持たれた労働組合=100)



(資料出所) 厚生労働省「平成 14 年団体交渉と労働争議に関する実態調査」<sup>108</sup>

(注) 民営事業所における労働組合員数規模 30 人以上の単位労働組合 (合同労組は除く) のうちから一定の方法により抽出した約 5,000 の労働組合に対して実施した。有効回答率 80.0%。

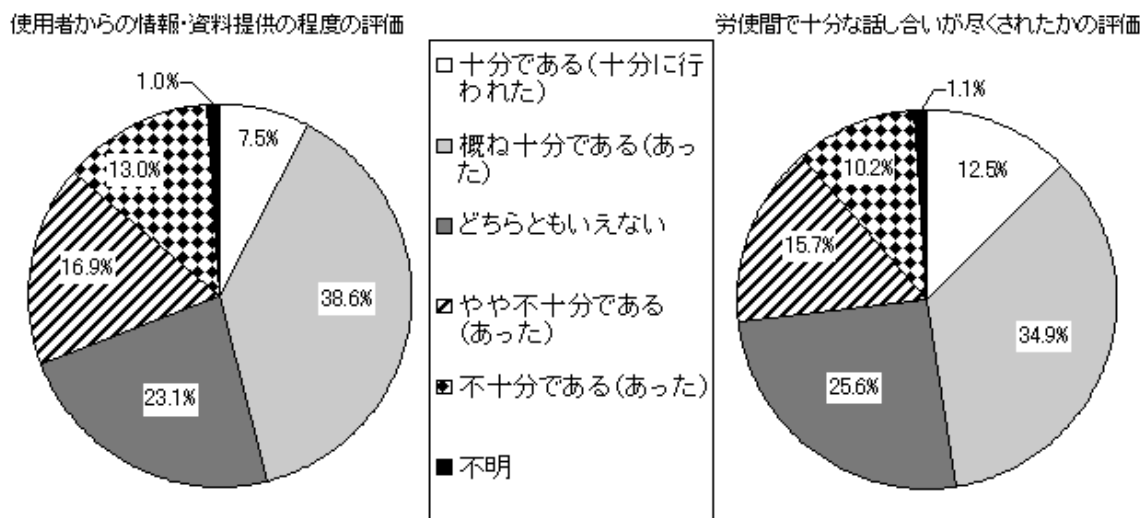
図表 1-4-5 「企業組織の再編・事業部門の縮小」について最初の話合いの時期の評価別労働組合の割合



(資料出所) 厚生労働省「平成 14 年団体交渉と労働争議に関する実態調査」

<sup>108</sup> 同調査の概要については、厚生労働省のホームページ <http://www.mhlw.go.jp/houdou/2003/06/h0627-1.html> 参照。

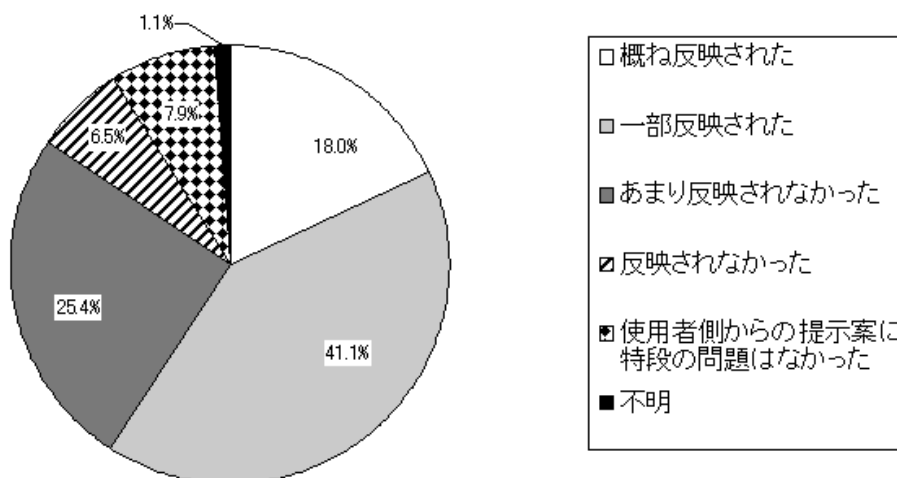
図表 1-4-6 「企業組織の再編・事業部門の縮小」について話し合いの評価別労働組合の割合  
 (「企業組織の再編・事業部門の縮小」について話し合いが持たれた組合=100)



(資料出所) 厚生労働省「平成 14 年団体交渉と労働争議に関する実態調査」

図表 1-4-7 「企業組織の再編・事業部門の縮小」について組合意見の反映の程度別労働組合の割合

(「企業組織の再編・事業部門の縮小」について話し合いが持たれた組合計=100)



(資料出所) 厚生労働省「平成 14 年団体交渉と労働争議に関する実態調査」

## (2) 労働組合の産業別組織の役割

### (企業単組が単独で倒産に対処する困難さと産別組織による支援)

ほとんどの企業単組は、企業倒産に対処した経験がないままに、自社の倒産への対処を迫られる。法律や財務に関する知識なしに適時適切に対応することが困難であろうことは想像に難くない。

特に、民事再生手続では、存続型、営業譲渡型、清算型があるが、申立段階では、どの形

態になるかわからないため、企業別組合の役員による対応はあっそう困難になる<sup>109</sup>。

産別組織によっては、多数の経営破綻事例への対応の経験を組織内に蓄積し、傘下組合の企業が倒産した場合には倒産問題に精通した人材を産別組織から送り込んで、法的手続への円滑な対応、労使交渉に当たっての現実的判断、法的整理申請後の企業価値の劣化を防ぐための現場の指導などに大きな役割を果たしているものがある。加えて、スポンサー探し、金融機関との交渉などに産別組織が関与している事例もみられる。ホリイ株式会社の例などは、経営破綻の中で組合員を守るといった守勢にとどまらず、産別組織自身が事業再生の推進力となりうることを示していると言ってもよいかもしれない<sup>110</sup>。

わが国全体で数十ある産別組織のうち、このような産別組織の倒産企業への支援行動を積極的に行っているのは、中小企業の労働組合を多く傘下に抱える UI ゼンセン同盟（繊維、サービス、流通など）、JAM（機械、金属など）、全国一般労働組合（個人加盟の合同労組）である。

#### （産別組織の事業再生への取組み状況）

2000年に連合総研が連合加盟の42の産別組織を対象として実施した調査によれば、約6割に相当する25組織が合理化対策指針を策定している（以下、連合総研(2001)による。）。

合理化対策指針あり	25組織
合理化対策指針策定を検討中	5組織
検討していない	12組織

合理化対策指針がある25組織のうち、指針の対象に「倒産」が含まれているのは19組織である。また、合理化問題に対応する組織については、「恒常的な対策委員会」3組織、「発生ごとの対策委員会」15組織、「担当部局」16組織、「その他」3組織となっている（重複回答あり）。

合理化に伴って離職者が発生した場合に、離職者に就職斡旋を行っているのは42組織の3分の1に当たる14組織（この中には、産別組織として斡旋を行っているものと加盟組織が単組として行っているものがある）。

以上のような合理化への対応は、1989年の同種の調査の結果と比較すると、合理化対策指針を策定している組織の減少、離職者に対する就職斡旋を9組織がとりやめるなど、後退している、あるいは前進していない組織が多い。

この調査では、組織や指針の有無の調査のほかに、いくつかの産別組織のケース・スタディを行っている。その中から UI ゼンセン同盟と JAM の合理化対策についてみてみよう<sup>111</sup>。

<sup>109</sup> 逢見(2002a)

<sup>110</sup> 荻野(2004)には、経営破綻（手形不渡り、銀行取引停止）の直後に産別（JAM）に加盟し、JAMの指導を受けながら破綻に対処したホリイ株（ガリ版メーカー）の事例が紹介されている。このケースでは、再建が困難であったため、労働債権の確保のために労組役員らが破産法の適用申請を申し立てた。

<sup>111</sup> なお、この2つの産別組織は、鈴木(2004)が、「経営危機に際しての労働組合・従業員代表の関与を規定した

## UI ゼンセン同盟の取組み

UI ゼンセン同盟(正式名称:全国繊維化学食品流通サービス一般労働組合同盟)は、繊維、衣料、化学、食品、流通、サービス産業などを中心に組織される産別組織であり、1,958 組合、組合員数約 83 万人を擁している。

UI ゼンセン同盟の合理化対策には以下のような特徴がある。

- ・ 合理化対応については、本部や部会の執行委員会などの各機関会議においては毎回、合理化が発生した組織の名称や業種、内容、対象人数、またその経過や結果などが部会別、業種別に詳細に報告され組織内で合理化に関する情報が共有化されている。
- ・ これまでに合理化対応で蓄積したノウハウを「合理化対策の手引」としてまとめている。そこでは、「事前協議制の確立、大衆討議の強化」「労働条件の低下防止、労働強化反対」「完全雇用と修学権の確保」という合理化 3 原則を基本に、配置転換、一時帰休、希望退職、会社整理、倒産など合理化の種類ごとにその内容や関連法規、対応法などが詳細かつ実践的に整理されている<sup>112</sup>。
- ・ 構成組織において合理化提案がなされると、直ちに本部、部会、支部、単組のメンバーで構成される合理化対策委員会が設置され、当該組合の承認を得ながら対応する。必要があれば企業との交渉に委員会メンバーが出席する。
- ・ 進行中の合理化案件についての情報は厳重に管理されている。他方、合理化が社会的に表面化した後は、小売業でいえば再建時の売掛金回収の猶予や、取引先業者に対する商品供給の継続依頼などを当該単組の委員長を通じて行うなど、ゼンセン同盟の複合産別組織としてのメリットを活かした対応を行うことができる。

これを見ると、対応が組織だって体系的に行われるとともに、労働者保護の観点からだけでなく、事業活動の継続についてもできる限りの対策を講じていることがうかがわれる。

なお、UI ゼンセン同盟傘下の労働組合での「倒産」(法的整理)の発生件数<sup>113</sup>は、93 年度 9 件、94 年度 7 件、95 年度 5 件、96 年度 4 件、97 年度 13 件、98 年度 12 件、99 年度 8 件、2000 年度 20 件、01 年度 15 件、02 年度 36 件、03 年度 15 件、04 年度 21 件であった。2004 年度の法的手続の類型別の内訳をみると、破産 4 件、会社更生 3 件、民事再生 14 件と、民事再生が圧倒的に多数を占めている。

---

リストラ関連法案の制度(会社分割の際の労働者との協議、倒産法制での労働者の関与等を指す(筆者注))を、具体的な実践の場で活用してることが将来的な法制化の実績をつくるという意味でも重要であると思われる。UI ゼンセン同盟や JAM など中小企業の組合を多く傘下におさめる産業別組合では、すでにその実践が積み重ねられている」と評しているように、経営危機の場面での労働組合の関与の実践という点で、産別組織の中でも先駆的な位置にあるものと考えられる。

<sup>112</sup> 林(2003)では「合理化 4 原則」とあり、これに「情報公開」が加わっている。

<sup>113</sup> UI ゼンセン同盟第 3 回定期大会報告書(2004 年 9 月)より。

## JAMの取組み

JAM (Japan Association of Metal, Machinery and Manufacturing Workers) には、機械、電機、自動車、車両、精密機器、アルミサッシ、鋳鍛造、鉄鋼、住宅関連機器など約 2,400 の単位労働組合（単組）が加盟している。JAM 加盟単組の特徴は中小企業の労働組合が多いことにあり、100 人以下の組合が 6 割、4 分の 1 が 30 人以下の組合で占められている。

JAM では、企業倒産を含めた企業の雇用合理化（人員削減）に対して、以下のような方針で対処することとしている。

- ・ 労働協約基準案にそった協約の締結、点検活動を推し進め、労働組合の権利拡充、事前協議制の徹底などにより、安易な雇用削減を許さない態勢をつくる。
- ・ 日常から企業経営へのチェックを強め、企業の基盤強化を図ることによって雇用合理化案を出させない取組みを進める。
- ・ 企業からの提案に対しては、「JAM 雇用対策指針」に基づいて、単組、地方、中央が、連携し、支援する体制を強める。

JAM 加盟組合での法的整理申立件数は以下のとおりである<sup>114</sup>。

	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年
計	5 件	15 件	26 件	14 件
会社更生	0 件	1 件	1 件	0 件
民事再生	4 件	12 件	12 件	9 件
特別清算	0 件	0 件	1 件	0 件
破産	1 件	2 件	12 件	5 件

### **（未組織企業、産別組織未加盟の単組の場合）**

以上のような産別組織による単組支援の実態をみると、産別組織の支援による成果が顕著なほど、産別組織に加盟せず上部団体のない単組や、さらには労働組合のない未組織企業では従業員の事業再生過程への関与がどのように確保されているのだろうかという疑問が生ずる。労働組合の組織率が 2 割をきっている現在、労働組合の存在を前提としない制度設計や慣行の確立も重要な課題であろう。

<sup>114</sup> JAM 第 6 回定期大会（2004 年 8 月）資料「JAM 雇用対策本部報告書」より。

#### 1.4.5 雇用管理・人材マネジメントの観点から

##### (1) 事業再生プロセスでの労働条件・雇用管理の変更とその効果

企業のパフォーマンスを向上させるために賃金、労働条件、処遇制度等の雇用管理・人材マネジメントをどのように設計し実践するべきかという問題は、事業再生に直面していない企業にとってもつねに重要な関心事項であり、様々な人材マネジメント法が提唱され、試みられているところである。

- そうした中で、特に事業再生過程での雇用管理・人材マネジメントの問題の特徴は、
- －人件費削減と生産性向上の同時実現を目的とした労働条件・雇用管理の大幅な変更が行われ、短期間で効果をあげることが求められること
  - －人材マネジメントの変更と、新たなスポンサーの参画、経営者の交代等による経営戦略及びコーポレート・ガバナンスの変化が密接に関連していること

の2点にあると考えられる。

こうした点に着目しつつ、事業再生過程における雇用管理・人材マネジメントの領域での取組みの実態とその効果を分析していくことは、事業再生そのものを成功させていくために有意義であろう。

##### (2) 事業再生過程での従業員意識の重要性

事業再生を成功させるポイントの一つは、従業員の意識が変革できるかどうかである。

会社に見切りをつけて多くの同僚が去る中で会社の残るという決断。倒産に直面して共有される危機感。取引先・銀行・顧客全てに迷惑をかけたという意識。会社を倒産に至らしめた経営陣が一扫されたあとの、新しい経営体制への期待と不安。そうしたものをバネに、従業員の意識はどう変わるか、あるいは変わらないか。また、ともすれば困惑や無力感に陥ってしまう従業員の感情を、事業再生を推進する前向きなエネルギーにつなげていく触媒は何なのだろうか。

こうした観点から、次のような研究上の論点が考えられる。

- ・ 企業買収等に先立つ企業審査の段階で、従業員の意識をどのように把握するか。インフォーマントとして労働組合が果たせる役割はないか。
- ・ 事業再生の進捗状況のモニタリングの際にも、従業員の意識のチェックが必要ではないか。
- ・ 事業再生のプロセスでは、平常の企業活動に比べて変化が急であること、人員削減や退職者増加により職場の人間関係が急激に変化すること、管財人の監督下に入ることにより労使関係が変化すること、労働条件が低下することなどから、従業員に不満やストレ



スが生じやすい。一方、従業員の不満などの意見を経営活動に反映させていく経路は閉ざされがちである。労働組合による対応も含め、従業員の心理面をケアする配慮が必要ではないか。

## 第 1.5 節 小括

### 1.5.1 本章のインプリケーション ～ “事業再生” を取り巻く社会的文脈～

ここまで、事業再生が活発化してきた経緯や、様々な論者の発言、研究動向などを概観した。

そこから、「事業再生」は、社会的に有用な付加価値を生み出す「事業」という集合体（ヒト・モノ・無形資産等）が、企業倒産等によって消滅・散逸することを防ぎ、また、付加価値を生み出す潜在能力の発揮を阻害する要因を取り除くことを目的として、官民が協力して取り組んできた社会的な重要課題であるという、事業再生が位置づけられている社会的文脈が見えてきたように思う。

それを踏まえて本項では、本調査研究が事業再生と雇用・人材というテーマにアプローチしていく際に、常に念頭におくべき事項として、次の二つを提示しておきたい。

#### ■事業再生という営為の社会性

事業再生の動向や事業再生が活発化してきた背景を概観すると、“「事業再生」の取組みは、私的利害を超えた社会的使命を帯びたものである”ということがわかる。そこが、従来の「倒産企業の再建」と社会経済的な位置づけに大きな差をもたらしている。

「企業再建」は、経営者・従業員・株主・メインバンクを中心とした関係者の利害が濃密に集中した「企業」という集合体を、利害関係者の利益の最大化を目的として再建していくものといえる。

これに対して、「事業再生」は、“社会的に有用な付加価値を生み出す「事業」という集合体（ヒト・モノ・無形資産等）”の維持、活性化を目的としており、企業の直接的な利害関係者の利害への視点は、「企業再建」の場合よりも希薄である。それは、事業再生の以下のような特徴から明らかである。

- 「不良債権処理の停滞によるわが国経済全体の長期低迷の打破」という社会的な要請に対する解決策として登場したものであること
- 「企業」の存続よりも「事業」の存続を目的としていること
- ターンアラウンド・マネージャーや投資ファンドなど外部のアクターの参画が強く期待されていること

実際の個々の営為において「企業再建」と「事業再生」を峻別することは困難な場合が多いかもしれないが、「本来有用であるはずの社会的資源を存続・活性化させる」という社会性があるからこそ、「事業再生」は政策的な重要課題となり得、公的な資金や労力が注入されることに合意が得られたのだろう。

「企業再建」と「事業再生」では、そこで生ずる労働問題の態様や、その適否を判断する

基準が異なる可能性もあるので、事業再生と雇用・人材の問題を考える際には、「事業再生」に期待されている社会的使命を念頭において考察することが重要であると考えます。

#### ■事業再生に従業員・労働組合が主体的に参画することへの期待

事業再生を促進する制度が整備される中で、民事再生手続、会社更生手続、産業再生機構での再生支援プロセスなどにおいて“従業員への影響を慮るべきだ”という認識が反映され、労働組合等従業員代表の関与（協議、意見聴取など）が事業再生への取組み過程の節目節目で制度化されたことは注目に値する。

このような制度化が可能になったのは、裏返せば、事業再生が従業員の雇用・生活に深刻な影響を与えうるという認識が社会的に共有されていることを意味している。

加えて、事業再生を成し遂げるためには従業員が主体的に参画することが不可欠であり、従業員が反発するような再生戦略は成功しえないという理解に立って、従業員の主体的なコミットメントを引き出す仕組みを事業再生の過程に組み込んだものであるとも考えられる。

法制度上の「労働組合等の関与」の仕組みが、事業再生の現場でどのように機能しているのかは、諸制度が整備されてからまだ日が浅いこともあって実態の把握が十分になされていない。また、法制度にかかわらず事業再生の現場で従業員のコミットメントを引き出すために労使はいろいろな取組みを行っているものと思われる。

本研究を進めるに当たっては、“従業員が事業再生に参画すること”は、従業員自身の利益のためだけでなく社会的にも期待されていることを念頭におくことが必要であると考えます。

## 1.5.2 分析の視点と論点

前節では、先行研究等のサーベイをもとに、事業再生時の雇用・人材問題について、法律、経済、コーポレート・ガバナンス、労使関係、雇用管理の各観点から、考えられる論点をやや駆け足で概観した。ここにそれを列挙する。

次章においてヒアリング調査の結果を中心とした事例研究を行うが、その中でこれらの論点を参考にしながら分析を進めることとする。今回の事例研究を通じて観察された事業再生の実態からみて、これらの論点の中から適切なもの、重要なもの、本調査研究によってアプローチが可能なものを取捨選択したうえで、今後の研究に活かしていきたいと考えている。

### (法制度とその運用について)

- ・ 事業再生の際の雇用調整のルールについて
- ・ 事業再生の際の労働条件変更のルールについて
- ・ 営業譲渡の際の労働契約承継のあり方について
- ・ 労働債権の回収のあり方について
- ・ 労働組合等の関与に係る倒産法制等の規定の実効性について

### (経済分析の対象として)

- ・ 事業再生がマクロの雇用に与える影響について
- ・ 事業再生時の雇用調整行動の規定要因について
- ・ 事業再生から生ずる損失と利益の配分のあり方について

### (コーポレート・ガバナンスの観点から)

- ・ 事業再生時のコーポレート・ガバナンスの変化が雇用・労働に与える影響について
- ・ 労使関係がコーポレート・ガバナンスに与える影響について
- ・ 事業再生の現場指揮の実態について

### (労使関係・雇用管理の観点から)

- ・ 事業再生の早期着手のための労働組合の役割について
- ・ 事業再生過程の労働組合の役割について
- ・ 労使間の協議・情報提供のあり方について
- ・ 労働組合の事業再生への関与のあり方について
- ・ 産別組織による支援の実態について
- ・ 未組織企業、上部組織のない単組での事業再生時の労使関係について
- ・ 事業再生プロセスでの労働条件・雇用管理の変更とその効果
- ・ 事業再生過程での従業員意識の変化について