



労働政策研究報告書 No. 94

2007

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

事業再生過程における
経営・人事管理と労使コミュニケーション

労働政策研究・研修機構

事業再生過程における 経営・人事管理と労使コミュニケーション

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

ま え が き

経営不振に陥った企業が営む事業を再び建て直す「事業再生」の試みが、ここ数年急速に増加し、社会的な関心を集めている。事業再生の分野には、事業の拡大を図ろうとする企業や、事業再生を手がけて収益をあげようとする投資ファンド運営会社、再生を目指す企業とスポンサーを仲介する専門業者などが、ビジネスチャンスを求めて次々と進出してきている。このように様々なアクターが参入することで、事業再生をめぐる議論もおのずと活発になってきた。

ただ、現在耳にすることのできる議論の多くは、事業再生に伴う利害調整を円滑に進めたり、事業再生の経済的価値を最大化していったりするための仕組みやノウハウに関するもので、事業再生による企業組織の変化やその際の労働条件、人事管理の変更については比較的知見が少ない。組織の変動やそれに伴う雇用・労働条件の変更は、いずれも事業再生の対象となる企業で働く従業員に大きな影響を与えることが予想され、それ自体事業再生の取り組みが広がる中で見過ごすことのできない事象である。加えて、事業再生を順調に進めるといふ視点からも、事業再生を経験した企業でどのような人事管理が実施されているかについて、実態の把握と検討とが求められよう。

そこで、当機構では2004年から2006年にかけて、事業再生を経験した企業に対して事例調査を行った。また、2005年から2006年にかけて8回の研究会を開催し、事業再生に関わる実務家から、事業再生過程における雇用問題・人事管理の取組みについて聞き取りを行った。本報告書では、事例調査の結果から、事業再生過程における経営・人事管理の特徴について明らかにしたうえで、経営・人事管理と労使コミュニケーションの状況との関連について考察を行い、これらを基に今後の事業再生に対する実践的・政策的なインプリケーションを導出することを試みた。

本報告書を作成するにあたって、事例調査にご協力いただいた企業・労働組合の方々、また、事例調査企業や実務家の方々へのご紹介の労をお取りいただいたことをはじめ、多大なご協力をいただいた、UIゼンセン、JAM、事業再生実務家協会、㈱産業再生機構の関係者の皆様には、この場を借りて厚く御礼申し上げたい。

本報告書が企業経営者、労働者、政策担当者をはじめ、事業再生・事業再編過程における雇用・労働問題に関心がある方々に資するところがあれば幸いである。

2007年10月

独立行政法人労働政策研究・研修機構
理事長 稲 上 毅

執筆担当者

ふじもと まこと
藤本 真

労働政策研究・研修機構 人材育成部門 研究員

本報告書で取り上げた事例各社の調査は、本多則恵（現・厚生労働省大臣官房情報公開室室長、労働政策研究・研修機構客員研究員）、才川智広（労働政策研究・研修機構 調査・解析部 調査員）とともに実施した。

「事業再生過程における経営・人事管理と労使コミュニケーション」研究会・参集者
(敬称略・肩書きは2005年9月の研究会発足当時のもの)

- 稲上 毅 (研究会座長、法政大学経営学部・教授)
逢見 直人 (UIゼンセン同盟副会長)
大川 康治 (事業再生コンサルタント、辻・本郷税理士法人 シニアアドバイザー)
荻野 博司 (朝日新聞社論説副主幹)
呉 学殊 (労働政策研究・研修機構 労使関係・労働法制部門副主任研究員)
才川 智広 (労働政策研究・研修機構 調査部 調査員)
佐藤 りか (弁護士、あさひ狛法律事務所)
島 美穂子 (弁護士、あさひ狛法律事務所)
田中 恒行 (日本経団連 労働政策本部 労政・企画グループ長)
長崎 玲 (弁護士、あさひ狛法律事務所)
藤本 真 (労働政策研究・研修機構 企業と雇用部門 研究員)
本多 則恵 (厚生労働省大臣官房情報公開室室長)

目 次

本書の概要	1
第 I 部 本研究の背景と方法	11
はじめに—本研究のねらいと本書の構成—	13
第 1 章 広がる事業再生	14
第 1 節 不良債権処理の進行	14
第 2 節 事業再生に関する諸制度の整備	16
1. 再建型倒産手続の整備	16
2. 「私的整理に関するガイドライン」の策定	18
3. 整理回収機構（RCC）による事業再生	19
4. 産業再生機構の設立	20
5. 中小企業再生支援協議会による事業再生支援	21
第 3 節 「事業再生ファンド」の台頭	21
第 2 章 事業再生過程における雇用・労使コミュニケーションに関する制度的枠組み	22
第 1 節 事業再生過程における労働契約・就業規則・労働協約	22
1. 私的整理・再建型法的手続における扱い	22
2. 営業譲渡時の労働契約の扱い	23
第 2 節 賃金・労働債権の扱い	24
1. 労基法による賃金の保護	24
2. 先取特権	24
3. 再生型倒産手続における労働債権の扱い	24
第 3 節 事業再生過程における労使コミュニケーションに関するルール	26
1. 再建型倒産手続への従業員の間与	26
2. 産業再生機構による再生支援への従業員の間与	26
第 3 章 事業再生過程における雇用・人事管理	26
第 1 節 事業再生の目的	27
第 2 節 事業再生過程で求められる経営上・人事管理上の取組み	27
第 4 章 本研究の概容	29
第 1 節 事業再生過程における雇用・労働をめぐる問題—本研究の焦点—	29
1. 雇用調整	29
2. 賃金の見直し	30

3. 事業の運営・管理体制の見直し	31
第2節 本書と既存研究成果との関係	31
第Ⅱ部 事業再生過程における経営・人事管理と労使コミュニケーション	33
－事例調査結果とその分析－	
はじめに－事例調査について－	35
第1章 事例における事業再生のあらまし	38
第1節 業種・規模・事業再生に着手した時期	38
第2節 経営悪化の経緯	38
第3節 事業再生のために活用した制度的枠組み	41
第4節 営業譲渡の有無	41
第5節 事業再生の「スポンサー」	41
第6節 事例における労使コミュニケーション－枠組と実態－	43
第2章 事業再生過程における雇用・労働条件の見直し	46
第1節 事例における人員削減の状況	46
1. 人員削減の程度	46
2. 人員削減の方法	48
第2節 事例企業における賃金削減の状況	50
第3節 雇用・労働条件の見直しに対する従業員・労働組合の関与	52
1. 事例に見られる雇用・労働条件の見直しをめぐる労使紛争	52
2. 雇用・労働条件をめぐる事業再生過程の労使コミュニケーション	53
3. 産業別労働組合組織の役割	54
第4節 小括	56
第3章 事業運営の見直しに関連した人事管理の取組み	58
第1節 事業再生に向けた事業運営の見直し	58
第2節 従業員の「意識改革」・モチベーションの向上に向けた取組み	60
第3節 従業員に対する教育訓練の強化	60
第4節 評価・処遇制度の見直し	62
第5節 事業運営の見直しに伴う人事管理施策に対する従業員・労働組合	64
の対応	
第6節 小括	65
第4章 事業再生を「ヒト」の面から見ることによるインプリケーション	67

第Ⅲ部 ケースレコード	71
はじめに	73
事例1 小売業A社	75
事例2 観光業D社	82
事例3 機械設備製造業H社	88
事例4 ホテル業O社	93
事例5 商社Q社	104
事例6 プラスチック製品製造業T社	112
事例7 菓子製造販売業U社	119
事例8 家電小売業V社	126
事例9 工作機械製造業W社	132
第Ⅳ部 事業再生に関する参考資料	139
【資料1】事業再生過程における経営上の取組み：一般的な流れ	141
【資料2】債務弁済の形式から見た事業再生の類型	142
【資料3】「倒産」とは.....	143
【資料4】民事再生手続について	144
【資料5】会社更生手続（2004年法改正以降）について.....	146
【資料6】民事再生手続と会社更生手続の比較	148
【資料7】法律上の倒産手続、指摘整理における各種債権の弁済優先順位	149
【資料8】産業再生機構による事業再生支援	150
【資料9】事業再生に関する用語集	151
参考文献	155

本書の概要

1. 本書の目的

経営不振に陥った企業が営む事業を再び建て直す「事業再生」の試みが、ここ数年急速に増加し、社会的な関心を集めている。事業再生の取組みのなかには、組織の変動や雇用・労働条件の変更を伴うケースが多々見られるが、現在目にするのできる議論の多くは、事業再生に伴う利害調整を円滑に進めたり、事業再生の経済的価値を最大化していったりするための仕組みやノウハウに関するもので、事業再生による企業組織の変化やその際の労働条件、人事管理の変更については比較的知見が少ない。

そこで、本研究では、「事業再生」を「債務超過や資金繰り破綻に陥り自律的な経営が難しくなった企業で営まれていた事業のうち、収益を見込むことができる事業に着目して、その事業を中心に再び自律的な経営を可能にするための活動」と定義し、具体的には再生型倒産手続（民事再生手続、会社更生手続）および、産業再生機構の再生支援の枠組にのっとって進められる事業再生を対象に、事例調査を実施した。そしてその結果をもとに、事業再生の進行に伴って、①雇用・労働条件にかかる問題がどのように取り扱われているか、②従業員を対象としていかなる人事管理の取組みがなされているか、を明らかにしさらに、③雇用・労働条件にかかる問題への対応や人事管理の取組みが、事業再生過程における経営や労使コミュニケーションのあり方からどの程度影響を受けるのか、について検討を試みた。

2. 本書の構成

本書は3つのパートから構成される。「第Ⅰ部」では、まず、事業再生という取組みが広がった背景と、事業再生と雇用・労働との関係についての制度的枠組みという、近年の事業再生過程における雇用や人事管理について検討する上で欠くことのできない現状の把握を行う。続いて、事業再生という取組みから派生する雇用・人事管理をめぐる課題を整理して、本研究の焦点を示す。「第Ⅱ部」では、事業再生を経験した26事例についての調査の結果をもとに、第Ⅰ部で取り上げた、事業再生過程における雇用・人事管理をめぐる課題が実際にはどのように取り扱われているのかについて事例間の異同を明らかにしていき、そうした異同と事業再生過程における経営や労使コミュニケーションのあり方との関係について分析を加える。その上で、結論部分では、今後の事業再生・事業再編と雇用のあり方を考える上で、実態把握や分析からどのようなインプリケーションが導けるかについて検討した。「第Ⅲ部」では、事業再生過程における雇用・人事管理の実態を各事例に即してより詳細に明らかにすることを目的に、事業再生に関する主要な項目における相違を考慮して選択した9社のケースレコードを取りまとめている。

3. 事業再生過程における経営・人事管理と労使コミュニケーション

－事例調査結果とその分析－

本研究では2004年5月から2006年3月にかけて、事業再生の取組みを経験した25社・1企業グループからヒアリング調査を行った。そこから明らかになった、事業再生過程における経営・人事管理・労使コミュニケーションの実態ならびに事例間の異同を、①人員削減や賃金の調整といった雇用・労働条件の見直し、②事業を遂行したり、遂行を管理したりする体制の見直し、という2つの側面に即して整理してみると、以下のようになる。

(1) 事業再生過程における雇用・労働条件の見直し

1) 事業再生過程における人員削減の程度を左右するのは、第一に事業再生を成し遂げるために手続にそって負債を処理することに加え、主要事業について人員も含めた業務遂行体制の抜本的な見直しが必要となるか否か、第二にスポンサーの支援の有無、第三に手続前の人員削減策や自発的離職者の状況により変わってくる人員削減の必要性、の三点と考えられる。スポンサーが一般の事業会社であるか事業再生ファンドかと言う点は、人員削減の規模にはあまり関係がない。

人員削減の際に事例で用いられていたのは、①希望退職募集、②退職勧奨、③全員解雇の上、再雇用であった。このうち、③が用いられた事例では、相対的に程度の大きな人員削減が行なわれている

2) 事業再生過程における賃金削減の度合いも人員の削減と同様、第一にコスト削減中心に主要事業の財務状況の改善に取り組んでいる企業で、第二にスポンサーの支援を受けずに自力で事業再生を進めている企業で、大きくなっている。また、事例によっては、賃金削減と人員削減との間に代替関係が見出されるが、必ずしも常に代替関係が生じているとは限らず、人員・賃金双方とも他事例に比べて大きく削減されている事例もある。

3) 今回本研究で取り上げた、産業再生機構による事業再生支援の事例では1事例を除いて、事業再生着手後の大幅な雇用調整や、事業再生前後での基本給カットの実施は見られなかった。今回の調査結果のみからでは確固たる結論を導くことは難しいが、産業再生機構という支援の枠組みが、早期の、比較的余力のある状態での企業の私的整理を可能とし、雇用・労働条件面での影響を抑えることに寄与しているとも考えられる。

4) 経営側の打ち出す人員削減策や賃金削減策について、労働組合や従業員代表組織のない事例では、従業員側と経営側の間で協議・交渉が特段時間をかけて行われることはなかった。また、労働組合が組織されている事例でも、ほとんどの場合、労使間で大きな摩擦が生じることなく、人員削減や賃金削減が進められている。それなりに交渉・協議の時間

が確保されれば、組合側も円滑な事業再生の進行や従業員への賃金支払いを優先し、ある程度の人員・賃金の削減はやむをえないという見解に達して、そうした見解が組合員の間の共通理解になっていくことが推測される。

ただし、従業員側が経営側の提案・施策に不服を訴える事例も少数ながら存在する。これらの事例からは、①雇用調整・賃金調整の程度があまりに急激だと、労使の間で情報交換や合意形成のための時間を十分に確保できず、労使関係が紛糾し得ること、②従業員の間で、会社側が行なう雇用や労働条件の見直しをめぐる共通の理解がなされていないと、労使の関係がぎくしゃくする可能性があること、が示唆される。

5) 事業再生過程での雇用・労働条件面の取り扱いにおいて、経営側の提案とは異なる組合・従業員側の意向が反映されるケースがあまりみられないということは、しかしながら、労使コミュニケーションのもつ役割の小ささを意味するとは言えない。他の事例よりも厳しい人員削減、賃金削減が実施されている企業において、頻繁かつきめ細かい情報の伝達・交換がなされ、事業再生が進んでいるという事実を踏まえると、労使コミュニケーションを通じた頻繁な情報交換は従業員に事業再生に対する見通しを与え、雇用・労働条件面の取り扱いによるモラルダウンなどの悪影響を抑えるという重要な役割を果たしているとも考えられる。

6) 調査した事例の中には、企業別組合が加盟する産業別労働組合組織が関与することで、雇用・労働条件面での見直しに伴う従業員への影響をできるだけ抑えるような取組みがなされたケースもまま見られた。こうした事例は、産業別労働組合のスタッフなど、組合・従業員の立場から事業再生に関わってきた経験を豊富にもつ主体が、個別企業の事業再生過程における労使コミュニケーションに関与すれば、組合・従業員側からの代替案の提示が多かれ少なかれ可能となり、組合・従業員にとってより望ましい成果につながりうることを示唆している。

(2) 事業運営の見直しに関連した人事管理の取組み

1) 事業再生の過程では、「経営危機の管理」や「財務リストラ」といったコストの削減を中心とする取組みの一方で、「戦略的フォーカス」の設定、「コア・プロセスの改善」、「組織改革」など、事業再生着手以前よりも収益を伸ばし、かつその収益を安定的に得られるようにするために、事業運営のあり方を見直す取組みも必要となる。

調査対象となった各事例においても、収益があがらない店舗・事業所の閉鎖、原材料調達の見直しといったコスト削減策に加えて、①新商品の開発、②自前の技術を生かせる製品分野の開拓、③高付加価値製品・サービス分野への特化、④製造工程の見直し・改善、⑤情報インフラの見直しなど、経営実績を伸ばし、効率性を高めるための取組みがなされ

ていた。

2) 上記のような事業運営の見直しに見合うよう、従業員の仕事に対する意識やモチベーションを高めるための取組みとしては、①事業再生の方針や心構えを様々な仕組みを通して会社全体に周知する、②社内から事業再生に向けた提案を取り入れる、といったことが実施されていた。

3) 事業運営の見直しを円滑に進めていくために従業員に対する教育訓練に力を注ぐ場合、小売業や観光業、保険業の事例では、顧客への対応が業績を左右する部分が大きいため、販売現場や営業職の社員を主な対象に、教育・研修の強化が図られていた。他方、製造業企業の事例では現場の生産性を上げていくため、外部からコンサルタントを招いての従業員教育が行われており、また製品の内容と関係なく、ほとんどの事例でトヨタ式生産方式の定着が目標とされていた。

4) 自力で事業再生に取り組む事例企業では、従業員の「意識改革」やモチベーション向上のための取組みも、また従業員の教育訓練強化もさほどは行われていない。自力再生を行う事例企業がいずれも中小企業であることも影響していると考えられるが、経営管理に外部の人材が関わらない状況では、意識改革や教育・研修の強化・整備といった、認識枠組みや知識・技術の外部からの流入を伴う取組みは難しいものとみられる。

5) 事業運営の見直しと並行して、評価・処遇制度の見直しを行なっている事例の数は、「意識改革」、モチベーション向上のための取組みや、従業員に対する教育訓練の強化よりも多かった。事業再生に着手した際、多くの会社の経営陣が、まずは評価・処遇のあり方を見直すことが重要な課題であると考えることがうかがえる。見直しの基本的な傾向は、能力や成果に基づく処遇の志向であるが、自社の中核業務の特性を考慮して勤続・年齢を反映した処遇制度を採用している事例も見られた。

6) 事業運営の見直しに伴う新たな人事管理施策に対し、従業員・労働組合が何らかの反応を見せていた事例は、さほど多くはなかった。企業別組合が組織されていない事例では、個々の従業員が新たな人事管理施策に様々に反応し、必要に応じて会社側が個別に対処しているものの、従業員の意見を集約する主体・組織がないため、企業全体にインパクトを与えうるような従業員側からの対応はなされていないものと推測される。

一方、労働組合が組織されている事例に目を向けると、定期的な話し合いの機会の有無や、話し合いの頻度など、労使コミュニケーションの相違は、人事管理施策への対応の相違には反映されていない。組合による何らかの対応を可能とする大きな要因は、過去の労

使関係のなかでの経営参加の実績や、産業別労働組合など外部の主体による指導・支援の内容などではないかと考えられる。

4. 事業再生を「ヒト」の面から見ることによるインプリケーション

本調査研究により明らかになった事実のうち、今後の事業再生における労使の取組み、ならびに政策的対応を考える上でとりわけ留意しなければならない点は何か。また、そうした点から、今後の労使による実践や、政策的対応にむけて、どのようなインプリケーションが得られるだろうか。

(1) 早期着手・早期支援体制確立のための環境整備の必要性

事業再生は相当程度の人員削減・賃金削減を伴うことが多いが、いずれのケースにおいても相当程度の人員削減・賃金削減が求められるわけではない。今回の調査事例においても、事業再生着手後に、人員削減・賃金削減がほとんどみられなかった事例がいくつかある。これらの事例の多くは、産業再生機構支援のケースやプレパッケージ型のケースによって占めていることに留意すべきであろう。むろん、産業再生機構支援のケースやプレパッケージ型事業再生のケースにおいて、常に雇用や労働条件への影響を回避できたり、小さく抑えることができたりするわけではない。しかし、産業再生機構のような枠組みのもとでの早期の私的整理の促進や、事業価値が比較的高いうちに迅速な再生を目指すプレパッケージ型事業再生の試みが、着手後の円滑な事業再生につながり、雇用・労働条件面での影響を小さくする可能性が高いことを本調査研究の結果は示唆している。

早期着手や早期支援を促進する制度的枠組を確立する必要性は、主に事業価値の毀損を防ぐという観点からこれまでも提唱されているが、雇用・労働条件という側面に着目した本調査研究の結果を踏まえても、その必要性は高いものと考えられる。

(2) 個別企業において有効な執行体制を確立する必要性

今回の調査研究では、労働組合のあるケース、ないケースにおける事業再生を取り上げたが、労働組合の有無に関わらず、雇用・労働条件、人事管理に関する施策の実施にあたっては多くの場合、経営側が主導的な役割を果たしている。組合・従業員側は、円滑な事業再生の進行のために、人員・賃金の削減まで含め、様々な人事管理施策におおむね合意するというケースがほとんどである。

事業再生という取組みは、できるだけ早く業績向上の見通しをつけることが求められ、業績向上を目指した雇用調整や人事制度の見直しも、迅速に進められる必要がある。したがって、株主（事業再生の場面では、大半の場合、スポンサー）の意向を受けた経営陣が、明確な意図と責任のもとに諸施策を円滑に進めるほうがよいと考えられ、こうした体制が十分に機能していないときには、経営陣の交代などにより経営側のイニシアティブを強めることが、

組合・従業員の側から見てもむしろ望ましいだろう。

ただし、経営側が事業再生を急ぐあまり、雇用・労働条件に関わる施策を進めていく上で「行き過ぎ」を起こし、労使間の関係が紛糾することもある。今回の調査研究の対象の中で、従業員側が経営側の提案・施策に不服を訴えた事例が示唆することを踏まえると、基本は経営側の意思と責任のもとに施策を進めていく体制をとりながら、労働組合との協議を重ねたり、様々な会議体を設定したりなど、従業員側の意見を汲み上げ、労使の合意を形成するための労使コミュニケーションの機会を適宜設けること、そしてこうした取組みを早期の業績向上という目的と両立させることが労使関係者に求められる。

（３）従業員・労働組合の活動をサポートできる人材を育成する必要性

今回調査した事例の中では、組合が、就業意欲に配慮して削減幅を小さくするよう要求して認めさせたり、全員解雇の上、再雇用の際に従前の労働条件を維持するという約束を経営側に履行させたりするなど、組合がある企業のいくつかのケースで、人員削減・賃金削減の際に従業員のニーズを反映させ、モラルダウンをできるだけ抑えるための取組みが行われていた。また、ある事例では、社長が突発的に民事再生手続の開始申請を行って、従業員からの信頼を失ったため、組合執行部が従業員のニーズを汲み上げながら、事業再生を主導していった。

ただ、上記のように、事業の再構築の中で円滑・迅速な再生に向けて実効性をもって従業員や組合が関与するのは容易なことではない。従業員・組合側には、経営・財務に関する知識や、動揺する従業員のモラルを維持する、あるいは従業員間の意見を集約するためのノウハウが求められる。しかしながら、個別企業の組合・従業員が、事業再生における雇用・労働条件の扱いについて日ごろから知識の収集に努めていたり、また雇用・労働条件と直結する事業再生時の経営面での対応について検討していたりしているということは、極めてまれなことだろう。

今回の調査事例のうち、雇用・労働条件や人事管理のあり方に従業員・組合側が関与していた事例の多くでは、所属する産業別労働組合組織からのサポートが大きな役割を果たしていた。一部の産業別労働組合組織（産別組合組織）は、傘下企業別組合が倒産や経営合理化に直面した際の対応に積極的に取組み、そのために必要なノウハウを、専従スタッフが蓄積している。この蓄積されたノウハウが、ほとんどの従業員が初めて直面する各企業の事業再生の場面において、大きな効果を発揮していることがわかる。

問題は、以上の専従スタッフのような、いわば「従業員・労働組合の立場にたったターンアラウンド・マネージャー」のサポートを受けられるのが、現状では一部産別組合組織に加盟した企業別組合に限定されている点である。今後は、他の産業別労働組合における育成を促進したり、あるいは産業別労働組合に所属しない企業別組合や組合が組織されていない企業の従業員がサポートを受けられるよう、例えば地域での育成の取組みを促進したりするこ

とが必要であろう。

（４）大幅な人員削減・賃金削減への対応

今回の調査対象事例における人員削減、賃金削減の状況を分析する中から、スポンサーの支援のない事業再生や、主要事業の収益構造を抜本的に見直さなければならないような事業再生において、大幅な人員削減や賃金削減が行われる可能性が高いという知見をえた。こうした大幅な人員削減や賃金削減が生じる可能性をできるだけ小さくするため、まずは、上述した早期の事業再生の着手や、早期の再生支援体制確立のための環境整備が求められるが、仮に環境の整備が進んだとしても、大幅な人員削減・賃金削減が必要な事業再生事例の発生は抑えられないだろう。大幅な人員削減・賃金削減が不可避のケースにおける対応を併せて検討しておく必要がある。

大幅な人員削減によって離職を余儀なくされる従業員への対応としては、業種別あるいは地域別の企業間、労働組合間のネットワークを常日頃形成しておき、事業再生の場面で有効に機能するようにつとめることが考えられよう。一方、賃金削減への対応に関しては、今回の調査研究のなかで明らかになった、他の事例よりも厳しい人員削減、賃金削減が実施されている企業において、頻繁かつきめ細かい情報の伝達・交換がなされ、事業再生が順調に進んでいるという点が示唆的で、この問題に関しても、企業内における労使コミュニケーションの確立が有効な解決策になりうると言えよう。

第 I 部

本研究の背景と方法

第 I 部 本研究の背景と方法

はじめに—本研究のねらいと本書の構成—

経営不振に陥った企業が営む事業を再び建て直す「事業再生」の試みが、ここ数年急速に増加し、社会的な関心を集めている。事業再生の分野には、事業の拡大を図ろうとする企業や、事業再生を手がけて収益をあげようとする投資ファンド運営会社、再生を目指す企業とスポンサーを仲介する専門業者などが、ビジネスチャンスを求めて次々と進出してきている。そして、様々なアクターが参入することで、事業再生をめぐる議論もおのずと活発になってきた¹。

ただ、現在目にするのできる議論の多くは、事業再生に伴う利害調整を円滑に進めたり、事業再生の経済的価値を最大化していったりするための仕組みやノウハウに関するもので、事業再生による企業組織の変化やその際の労働条件、人事管理の変更については比較的知見が少ない。組織の変動やそれに伴う雇用・労働条件の変更は、いずれも事業再生の対象となる企業で働く従業員に大きな影響を与えることが予想され、それ自体事業再生の取り組みが広がる中で見過ごすことのできない事象である。加えて、事業再生を順調に進めるといふ視点からも、事業再生を経験した企業でどのような人事管理が実施されているかについて、実態の把握と検討が求められよう。

そこで、本研究では事業再生を経験した企業に対する事例調査の結果をもとに、事業再生の進行に伴って、①雇用・労働条件にかかる問題がどのように取り扱われているか、②従業員を対象としていかなる人事管理の取組みがなされているかを明らかにしようとした。その上で、雇用・労働条件にかかる問題への対応や人事管理の取組みが、事業再生過程における経営や労使コミュニケーション²のあり方からどの程度影響を受けるのかについて検討を試みた。

本書は3つのパートから構成される。「第 I 部」では、まず、事業再生という取組みが広がった背景と、事業再生と雇用・労働との関係についての制度的枠組みという、近年の事業再生過程における雇用や人事管理について検討する上で欠くことのできない現状の把握を行う。続いて、事業再生という取組みから派生する雇用・人事管理をめぐる課題を整理して、本研究の焦点を示す。「第 II 部」では、事業再生を経験した 26 事例についての調査の結果を

¹ 事業再生に関する議論は弁護士、ファンド関係者、商社などでM&A業務に携わっている実務家を中心に展開されている。こうした事業再生関係者による議論を取りまとめた主な文献としては、商事法務編『再生・再編事例集（1～4）』、金融財政事情研究会「事業再生と債権管理」（季刊誌）などがある。

² 本稿では「労使コミュニケーション」を、「経営側と従業員（従業員個人、労働組合、従業員組織など）との間の交渉・協議・情報交換」と定義する。

もとに、第Ⅰ部で取り上げた、事業再生過程における雇用・人事管理をめぐる課題が実際にはどのように取り扱われているのかについて事例間の異同を明らかにしていき、そうした異同と事業再生過程における経営や労使コミュニケーションのあり方との関係について分析を加える。その上で、結論部分では、今後の事業再生・事業再編と雇用のあり方を考える上で、実態把握や分析からどのようなインプリケーションが導けるかについて検討した。「第Ⅲ部」では、事業再生過程における雇用・人事管理の実態を各事例に即してより詳細に明らかにすることを目的に、事業再生に関する主要な項目における相違を考慮して選択した9社のケースレコードを取りまとめている。

第1章 広がる事業再生

本書では、「事業再生」を「債務超過や資金繰り破綻に陥り自律的な経営が難しくなった企業で営まれていた事業のうち、収益を見込むことができる事業に着目して、その事業を中心に再び自律的な経営を可能にするための活動」と定義³する。具体的に本書で取り上げるのは、後述する再生型倒産手続（民事再生手続、会社更生手続）および、産業再生機構の再生支援の枠組にのっとって進められる事業再生である。

では、事業再生という現象はなぜ近年になって盛んに取り上げられ、注目されるようになったのか。その背景には、事業再生の増加につながる様々な社会環境の変化があった。

第1節 不良債権処理の進行

事業再生という取組みが目立って増加した要因としてまず挙げられるのは、バブル経済崩壊以後の日本経済における最大の課題のひとつである不良債権の処理が急速に進んだことである。金融庁「不良債権の状況等」によれば、不良債権の処理額は1992年度以降徐々に増加し、1995、1997、1998の各年度は10兆円を上回る高水準に達した。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（図表1-1-1）。

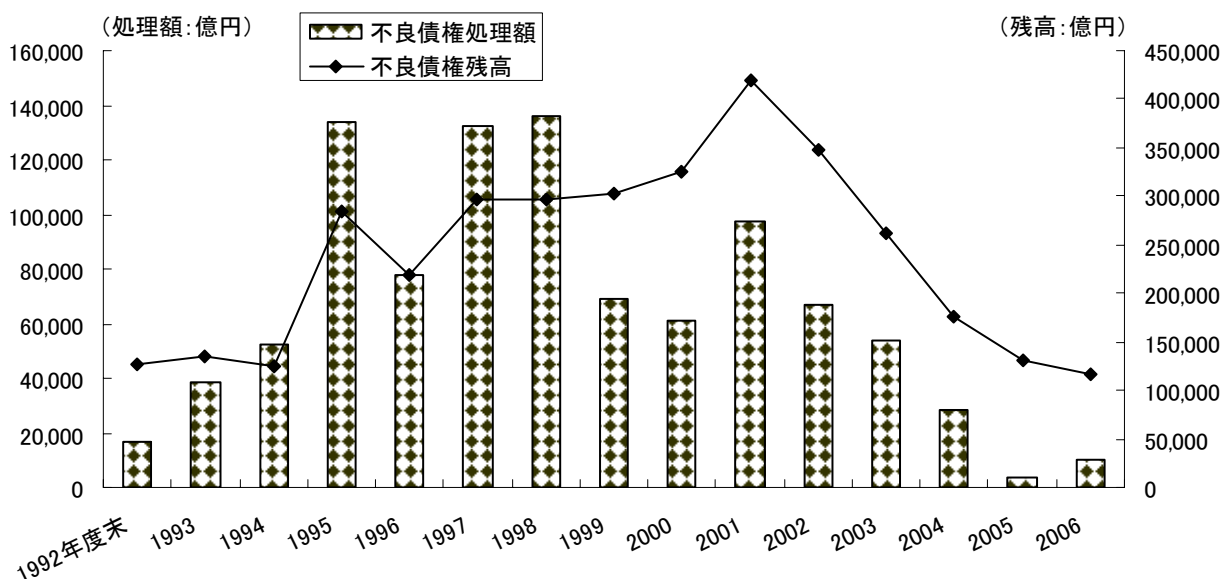
このように急速に不良債権処理が進められた背景には、2001年4月の緊急経済対策で、主要行の不良債権について期限を切ってオフバランス化すること（＝損失を確定して貸借対照表から債権残高を引き落とすこと）とされ、その後も2002年4月の金融庁による「より強固な金融システムの構築に向けた施策」、2002年10月の同庁「金融再生プログラム」が打ち出されるなど、不良債権処理の迅速化に向けた政府の積極的な動きがあった。

³ ここで定義した内容を意味する言葉として「企業再生」が用いられることがある。ただ、収益の見込みがある事業を中心に経営の自律性を回復していくための取り組みの中で、もとの企業組織が清算・解散されるケースもある。こうした従前の企業組織にこだわらない再生の現状を示すには、「事業再生」という用語のほうが妥当であると思われる。

オフバランス化の形態は、損失確定の方法により、①債権譲渡、②法的整理、③私的整理の3つに分類できる。債権譲渡とは、金融機関が保有する債権を第三者に売却することで、債務者の違う複数の債権を一括して売却する「バルクセール」という形をとることも多い。法的整理は、企業向けの債権について他の債権者とともに法の手続にのっとって損失を分担することで、裁判所で認められた再建計画にそって企業の建て直しを図る「再建型倒産手続」と、会社の全財産を処分し負債の返済に充てる「清算型倒産手続」とがある。私的整理は、主要な債権者間で協議の上、損失分担を決定するもので、債務者が企業の場合、法的手続と同様、企業の再建を図るものと清算を前提とするものに分けることができる。

法的整理にせよ、私的整理にせよ、企業が消滅することとなる清算型の処理を進めることは、企業に蓄積されていた物的・人的資本が失われることにつながり、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⁴。また政府は、不良債権処理を円滑に進めるためには、借り手企業の再生を通じて不良債権の新規発生を抑制することが重要であると考え、企業再建の枠組みを整備する必要性を唱えた（内閣府 2001：p106）。

図表 1-1-1 不良債権処理額と不良債権残高の推移（1992年度末～2006年度末）



- 注 1. 金融庁「不良債権処分損等の推移（全国銀行）」（2007年3月）より作成。
 2. 不良債権：ここでは「リスク管理債権」（＝破綻先債権、延滞債権、3ヶ月以上延滞債権、貸出条件緩和債権からなる）を指す。
 3. 不良債権処理額：「不良債権処分損」の確定額。

⁴ 不良債権処理の加速に伴う離職者の発生に対応するため、厚生労働省では2003年2月から、「雇用再生集中支援事業」を創設し、①不良債権処理に伴い離職した労働者を雇用する事業主に対する支援（不良債権処理就業支援特別奨励金）、②実践的教育訓練の実施、③民間活用再就職支援、などの支援策を実施している。なお、不良債権処理に伴う倒産件数や失業者数の推計については、加藤・藤原・藤本[2004]を参照のこと。

第2節 事業再生に関する諸制度の整備

1. 再建型倒産手続の整備

(1) 民事再生法の成立・施行

上述のように、債務を抱えた企業の事業再生を図る方法としては、私的整理によるものと、再建型倒産手続にのっとるものがある。しかし、長らくの間、再建型倒産手続による事業再生は、申請要件が厳しい、手続に時間がかかるといった理由で、あまり行なわれてこなかった。こうした状況の改善を主要な目的の1つとして、倒産法制の見直しが、1996年10月から法務省の法制審議会倒産法部会において進められ⁵、2000年以降の相次ぐ法制改正へとつながることとなる。

1999年12月、従来からの再生型倒産手続であった和議法に代わり、民事再生法が公布され、2000年4月から施行された。民事再生法は、中小企業や個人事業者などを中心的な適用対象として想定しつつ、大企業や消費者も利用が可能な再建型倒産手続の一般法として位置付けられ、手続の利便性・迅速性・実効性の向上を目指し、以下のような形で和議法を是正した(山本 2005 : p114)

- i) 手続の開始原因を緩和し、早期に再建に踏み出すことを可能とした。
- ii) 再建計画を手続開始の申立て時に提出する必要がなくなり、手続開始後、裁判所の定める期間内に提出すれば足りることとなった。
- iii) 保全措置が充実するとともに、保全措置を発令した後に再生申立てを取り下げるには裁判所の許可を要するとして、申立て濫用の防止が図られた。
- iv) 再生債務者の事業運営が適切でない場合は、管理命令により債務者の経営権を剥奪することが認められた。
- v) 再生計画の履行確保の方法として、計画認可後の監督委員による監督継続の余地を認めた。

(2) 会社更生法の改正・施行

主に大企業を対象に活用されてきた再建型倒産手続である会社更生法についても、民事再生法と整合性をとる形での利便性・迅速性の向上や、営業譲渡やデット・エクイティ・スワップ(=債権の証券化)の活用といった倒産処理実務における手法の多様化への対応などを目的として、見直しが進められた(深山 [2003])。会社更生法の改正⁶案は、2002年12月に国会で可決・成立し、2003年4月から施行された。主な改正内容は以下の通りである。

- i) 手続の開始要件が緩和された。事業の継続を内容とする更生計画案の作成ができない、または手続が頓挫することが明確な場合以外は開始が決定されることとなった。

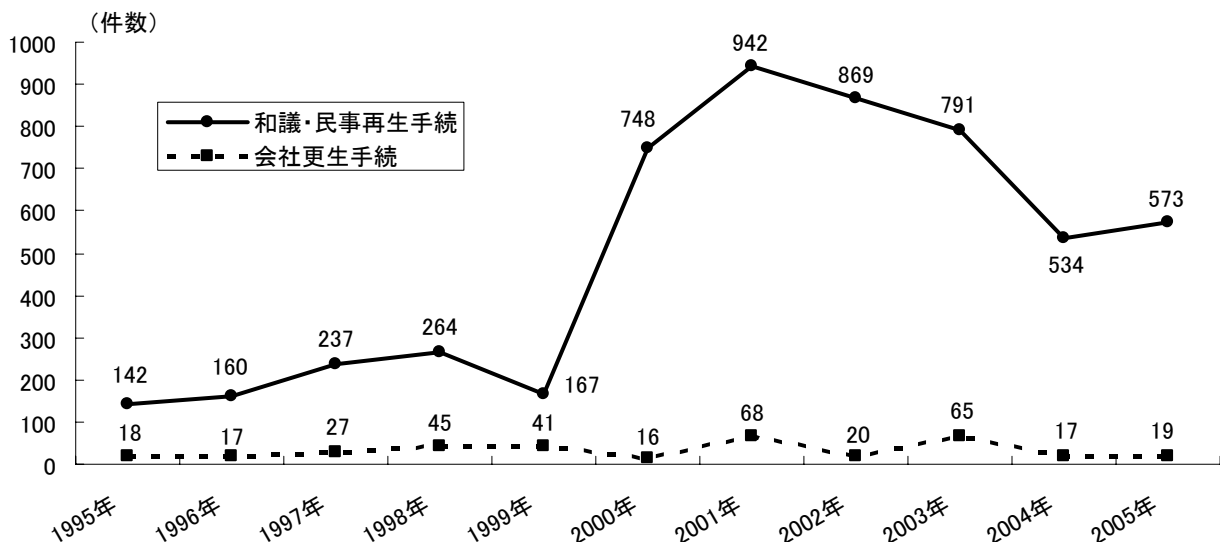
⁵ 当時の倒産法制に関する議論については、法務省民事局参事官室編[1997]参照のこと。

⁶ この改正は「全部改正」、つまり法の基本的な趣旨は変わらないため法律の名前を残すものの、すべての条文を書き直して大幅な改正を行うという形で行われた(深山 2003 : p.13)。

- ii) 更生手続の開始申立を管轄できる裁判所の範囲を拡大。
- iii) 包括的禁止命令の制度、中止した強制執行等を取り消しできる制度、新たな小額弁済制度が創設され、企業再建をより確実に進めることができるようになった。
- iv) 債務企業の取締役等を管財人等に選任することが可能となった。
- v) 更生計画案の提出時期が、原則として更正手続開始から1年以内の裁判所が定める時期までとされた。
- vi) 更生計画案の可決要件が緩和された。更生債権者の組では債権総額の2分の1以上の同意（改正前は3分の2以上）、更生担保権者の組では債権総額の4分の3以上の同意（改正前は5分の4以上）が得られれば、更生計画案が可決されることとなった。
- vii) 手続終結時期の早期化が明文化された。改正前は更生計画案に挙げられた債務の弁済が終了した時点、または弁済の終了が確実になった時点で手続を終結できることになっていたが、改正法には債務の3分の2を遅滞なく弁済した段階で、原則手続を終結する旨の規定が設けられた。

図表1-1-2は、再生型倒産手続の件数の推移である。民事再生手続を中心に、2000年以降手続の活用が急速に増加したことがわかる。

図表1-1-2 再建型倒産手続の申請件数



注 1. 中小企業基盤機構『企業倒産年報』より作成。
 2. 1995～1999年の「和議・民事再生手続」の数字は、和議法にもとづく再生手続の件数。

また、再建型倒産手続の改正にあたっては、対象企業の事業再編も容易に行うことができる旨の規定が盛り込まれた。会社更生手続の中では商法上の手続（取締役会決議、株主総会決議）によらず、更生計画の中で事業再編や増減資、合併、株式交換・移転、会社分割など

を行うことが可能とされている。また、同手続では営業譲渡も更生計画の中で行うことが改正前から可能であったが、2003年の改正後は更生計画の開示前でも裁判所の許可があれば行うことが可能となった。一方、民事再生手続では、増減資に関してのみ商法の手続を経ることなく、再生計画により実施可能と規定されている。営業譲渡に関しては、会社更生手続の場合と同様、再生計画によらず裁判所の許可で行うことができる。

2. 「私的整理に関するガイドライン」⁷の策定

法的手続によらない、私的整理による事業再生を促進するための環境・組織整備も進んだ。不良債権問題の解決促進をうたった前述の緊急経済対策（2001年4月）の中には、不良債権処理の促進に向け多くの施策が盛り込まれたが、そのうちの1つが「経営困難企業の債権及びそれに伴う債権放棄に関する原則の確立」であった。こうした動きをうけて、金融界及び産業界の代表、弁護士、公認会計士、金融アナリスト、学者等の学識経験者を委員とし、財務省、金融庁、経済産業省、国土交通省、日本銀行、預金保険機構の担当者をオブザーバーとした「私的整理に関するガイドライン研究会」が組織され、そこでの議論・検討の結果が2001年9月に「私的整理に関するガイドライン」として取りまとめられた。

ガイドラインの対象となるのは、多数の金融機関などを債権者とする債務企業を再生するための私的整理である。ガイドラインには、こうした私的整理を申請できる企業の要件⁸や、私的整理の手順、再建計画に盛り込むべき内容、再建計画が認められる要件などが規定されている。このガイドラインは法的な拘束力はないものの、金融界・産業界の一般的コンセンサスとして、債務企業、債権者、その他の利害関係人によって自発的に遵守されることが期待されている。

㈱帝国データバンクの調査によると、ガイドラインを用いて事業再生に取り組んだ会社は、2004年3月末までの時点で14社、翌2005年3月末までの時点で18社と、年間数社程度にとどまっていた。同社は、再生計画や経営者責任の面での要件が厳格すぎたことや、後述する整理回収機構や産業再生機構による事業再生の枠組みがより活用されていることを、ガイドラインの活用が進まない理由としてあげている。ただ、2006年12月末時点の同社の調査では活用企業が35社となっており、年間に活用する企業の数はやや増加傾向にある⁹。

⁷ 「私的整理に関するガイドライン（2005年3月Q&A一部改訂）」の全文

<https://www.zenginkyo.or.jp/news/17/pdf/news170526.pdf> 参照（2007.8.16アクセス）。

⁸ 「私的整理に関するガイドライン」で規定されている私的整理を申請できるのは、次のいずれの要件をも満たしている企業とされる。①過剰債務を主因として経営困難な状況に陥っており、自力による債権が困難である。②事業価値があり、重要な事業部門で営業利益を計上しているなど債権者の支援により再建の可能性がある。③会社更生法や民事再生法などの法的整理を申し立てることにより当該債務者（企業）の信用力が低下し、事業価値が著しく毀損されるなど、事業再建に支障が生じるおそれがある。④破産的清算はもとより、会社更生法や民事再生法などの手続によるよりも私的整理により再建したほうが、多い回収を得られる見込みが確実であるなど、債権者にとっても経済合理性を期待できること。

⁹ 以下のURL参照（いずれも2007.8.16にアクセス）。

<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p040401.html>

（「私的整理に関するガイドライン」活用企業に関する第1回実態調査について）

<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p050501.html>

3. 整理回収機構（RCC）による事業再生

私的整理に関するガイドラインと同様に、不良債権の抜本的処理という政策課題をきっかけとして整備されたのが、整理回収機構（RCC）による事業再生の仕組みである。RCCは、特定住宅金融専門会社（住専）および破綻金融機関から買い取った不良債権を回収し、破綻金融機関の処理に伴う国民負担を最小限にすることを目的として、1996年に設立された。

2001年6月に閣議決定された「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」）¹⁰には、RCCが債務者である企業からの減税な回収に努める一方、再建すべき企業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再生を図ることができるように事業再生に関する機能を拡充していくことが、不良債権の最終処理を確実に進めるための方策として盛り込まれた。これを踏まえて、2001年11月にはRCCに事業再生を専門的に担当する「企業再生本部」が設立された。

RCCによる事業再生の対象となるのは、a)RCCが保有している債権の債務者企業における事業再生案件、b)金融再生法53条に基づきRCCが健全金融機関から新規に買い取った債権の債務者企業における事業再生案件、c)金融機関から管理信託を受けた債権の債務者企業における事業再生案件で、RCCが委託者（金融機関）から企業再生案の企画立案や債権者間の調整について依頼を受けたもの、d)金融機関・投資家よりRCCが金銭信託以外の金銭の信託を受託し（＝ファンドの設定）、そのファンドを通じて債権を購入することを前提に、RCCが委託者（金融機関）から企業再生案の企画立案や債権者間の調整について依頼を受けた事業再生案件、e)金融再生法60条に基づき預金保険機構から回収を委託された債権の債務者企業における事業再生案件、である（株式会社整理回収機構編 2003：p.18）。対象となる案件の状況からもわかるように、RCCは、債権者の立場、または債権者間での私的整理を進めるための調整機関の立場で事業再生に関与していく。

2001年11月の企業再生本部発足以降2007年6月末までにRCCが手がけた事業再生の案件は計516件で、うち債権者の立場から進めた事業再生案件が413件、調整機関としての立場で関与した案件が103件である¹¹。さらに、債権者の立場から進めた事業再生案件の中で法的手続を活用した案件は78件、私的整理によるものが335件となっており、RCCが関与する案件の大半は私的整理により事業再生が進められていることがわかる。

（「私的整理に関するガイドライン」活用企業に関する第2回実態調査について）

<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p061001.html>

（「私的整理に関するガイドライン」活用企業に関する第3回実態調査について）

¹⁰ 「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」（2001年）の全文

<http://www.keizai-shimon.go.jp/cabinet/2001/0626kakugikettei.pdf> 参照（2007.8.16 アクセス）。

¹¹ 整理回収機構「企業再生案件の状況」より

http://www.kaisyukikou.co.jp/intro/intro_006_24.html 参照（2007.8.16 アクセス）。

4. 産業再生機構の設立

2002年12月、産業再生・雇用対策戦略本部は、わが国の産業再生を図る上での2つの重要課題、すなわち a) 過剰債務企業が抱える優良な経営資源の再生、b) 過剰供給構造を解消するための産業再編の促進、に政府が取り組む際の統一方針として、「企業・産業再生に関する基本指針」¹²を公表した。そして、a)の課題に向けた施策として、事業再構築・事業再編を通じた企業再生に取り組むための新たな機構を預金保険機構の出資を得て創設すること、迅速な事業再生を促進するための「早期事業再生ガイドライン」¹³を策定すること、産業活力再生特別措置法を抜本改正することなどが、「基本指針」の中に盛り込まれた。

2003年4月、株式会社産業再生機構法に基づき、株式会社産業再生機構（以下、「再生機構」と表記）が発足し、5月より業務を開始した。再生機構が手がける事業再生の基本的枠組は、金融機関において「要管理先」等に分類されている企業で再生が可能と再生機構が判断する企業の債権を原則として非メインの金融機関から買取り、再生機構とメインバンクで企業の債権の相当部分を保有することで、経営再建を強力に進めていくというものである¹⁴。再生機構内には有識者からなる「産業再生委員会」が設けられており、個々の案件について債権の買取り価格が妥当なものであるか、事業再生計画¹⁵が適当なものであるかなどを検討して、再生機構が再生支援を行うべきか否かを決定する。

再生機構が事業再生を支援する企業の要件は、再生計画の終了時点において、産業活力再生特別措置法で定める「生産性向上基準」と「財務健全化基準」を充たす見込みがあることである¹⁶。再生機構が事業再生を進める際には、必要に応じて私的整理に関するガイドラインや再建型倒産手続を活用できる。また、再生機構は債権の買取り以外に、事業再生を試みる企業に対する追加融資や出資、保証の機能も備えており、それぞれ適宜実施することができる。

再生機構は業務開始以来、2005年3月31日の債権買取り等申込期限までに、41件の案件に対して支援決定を行い、全案件の支援を終了して、当初の予定より1年早く、2007年3月

¹² 「企業・産業再生に関する基本指針」全文

<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sangyosaisei/kettei/021219sisin.html> 参照（2007.8.16 アクセス）。

¹³ 「早期事業再生ガイドライン」は、2003年2月に経済産業省により定められた。このガイドラインでは、「早期着手」、「迅速再生」の重要性を指摘した上で、これらを実現するために取り組むべき課題として、①早期着手を促すコーポレート・ガバナンス体制の確立、②ファンドの活動を促す制度整備、③プレパッケージ型事業再生の促進、④事業再生人材の育成と活用、などを挙げている。

「早期事業再生ガイドライン」全文

<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g30226bj.pdf> 参照（2007.8.17 アクセス）。

¹⁴ こうした枠組を採用することには、①過剰債務企業の債権放棄に伴う非メインバンクの負担をメインバンクが肩代わりするという「メイン寄せ」をなくすことができ、金融機関が「メイン寄せ」をきらって避けがちだった私的整理による事業再生を促進することができる、②メインバンクと再生機構に債権が集約されることで、再生計画の立案・実施にあたって多数の債権者の利害調整に時間を費やす必要がなくなる、といったメリットがある（藤原 [2003]）。

¹⁵ 事業再生計画は、再生機構に支援を希望する企業がメインバンクと共同で作成し、再生機構に提出する。

¹⁶ ただし、合理的と見られる特段の事情があると産業再生委員会が認める場合には、この要件を硬直的に適用することはしない。

15日に解散した。存続期間中におよそ312億円を納税、解散後の残余財産の分配により更に約432億円を国庫に納付した¹⁷ため、国民負担は発生しなかった。現在、再生機構のノウハウを活用して地方の中規模企業や第3セクターの再生を手がける新たな組織(「地域力再生機構(仮名)」)の設立が検討されている¹⁸。

5. 中小企業再生支援協議会による事業再生支援

大・中堅企業の事業再生を支える制度的枠組みである産業再生機構に対し、中小企業の事業再生を支援する制度的枠組みとしては、産業活力再生特別措置法に基づく中小企業支援協議会が設けられている。中小企業再生支援協議会は各都道府県に設置されており、過剰債務等により経営状況が悪化しているものの、財務や事業の見直しにより再生が可能な中小企業者を対象として活動している。活動の内容は、a)再生に関する相談の受付、b)財務や事業の抜本的な見直しが必要な企業に対する助言、c)中小企業診断士、公認会計士、税理士、弁護士などの専門家と共同して、企業の再生計画作成を支援、などである。

2003年2月の協議会設立以降、2007年3月末までの窓口相談企業数は累計で11443社、このうち、金融機関との調整を含む抜本的な対策が必要な1379社について再生計画の策定支援が完了している。また、414社については引き続き計画策定支援中で、再生計画の策定が完了又は支援中の企業は累計で1793社となっている¹⁹。

第3節 「事業再生ファンド」の台頭

事業再生に脚光が集まり始めた背景として、これまで述べてきた制度的な枠組みの整備²⁰に加えて挙げることができるのは、投資ファンド(プライベートエクイティファンドと称す)の台頭である。投資ファンドは企業の株式を買い、経営指導などを通じて株式価値を高めていき、上場などを機に株式を売却することにより収益を上げるファンドである。1990年代後半には、それ以前に盛んに設立されていたベンチャーファンドなどとは様相を異にする形、すなわちある程度成熟した企業の買収を手がける「バイアウト・ファンド」とよばれるファンドが、日本でも設立され始めた。このバイアウト・ファンドが手がける事業再生が近年増加している²¹。事業再生に取り組む企業に出資し、収益を上げることを目的とするファ

¹⁷ 「株式会社産業再生機構の清算終了について」(2007年6月5日)より。

http://www.dic.go.jp/IRCJ/ja/pdf/sonota_news_2007060501.pdf 参照(2007.8.17アクセス)。

¹⁸ 内閣府の「地域再生機構研究会」は2007年8月に、①2008年に地域再生機構を創設する、②組織の存続期間を5年とする、③地域の中核となる中規模企業の事業再生や活性化、地方公共団体が出資している第三セクターの事業建て直しなどを支援の対象とする、といった内容を盛り込んだ中間報告を取りまとめている。

¹⁹ 「中小企業再生支援協議会の活動状況について」(2007年4月27日)

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/070427katudoujoukyou.htm> 参照(2007.8.17アクセス)。

²⁰ 事業再生の取り組みを促進するための今後の制度・環境整備については、早期事業再生研究会[2003]や、経済産業省企業活力再生研究会[2005]に現状分析をもとにした提言が取りまとめられている。

²¹ バイアウト・ファンドが手がける事業再生が増加した背景として、日本銀行信用機構局[2005]は、①メインバンクの役割の相対的低下、②金融機関による事業再生ファンド活用ニーズの存在、③企業再編制度の整備、公的支援の拡大、④事業再生にかかる専門家の登場、⑤投資手段の多様化に対する投資家のニーズの存在、を挙

ンドは、特に「事業再生ファンド」と呼ばれる²²。

財団法人ベンチャーエンタープライズセンターが 2003 年以降毎年実施している「ベンチャーキャピタル等投資動向調査」の 2006 年調査の結果²³によると、2006 年 3 月末時点で、再生・バイアウトを手がけるファンドの件数は前年度比 10 件増となる 54 件、ファンド総額は前年比 31% 増の 4704 億円と推移しており、2005 年 4 月～2006 年 3 月の投融資額も 769 億円と 2004 年 4 月～2005 年 3 月の投融資額 497 億円と比べて 50% 以上増加している。この調査はベンチャー・キャピタル会社を対象としており、再生・バイアウトを専業とする投資会社やファンドは対象に含まれていないが、結果からは事業再生において投資ファンドが急速にプレゼンスを高めていることが十分にうかがえる。

第 2 章 事業再生過程における雇用・労使コミュニケーションに関する制度的枠組み

前章で述べた制度的枠組みの整備の進展や新たな主体の台頭といった状況の中で、事業再生の取組みは盛んになりつつあるが、本研究が関心をおいている事業再生過程の雇用・人事管理という側面にはどのような影響がおよぶ可能性があるのか。この点に迫る手がかりを得るため、次に、事業再生過程における雇用や労使コミュニケーションの扱いを規定するルールや制度的枠組みについて確認することとしたい。

第 1 節 事業再生過程における労働契約・就業規則・労働協約

1. 私的整理・再建型倒産手続における扱い²⁴

法律の規定によらない私的整理の場合は取りも直さず、民事再生手続、会社更生手続にそって事業再生が進められる場合にも、労働契約は手続の申請や開始自体によっては影響を受けず、そのまま継続する。ただ、事業再生の取組みに伴い、人員削減が必要となった場合には、経営陣や管財人は解雇を行うことができる。その際は、労働基準法（以下、「労基法」と表記）18 条の 2（解雇権の濫用禁止）、19 条（産前産後・業務災害の場合の解雇の制限）、20 条（解雇の予告義務）の適用がある。また、人員削減のための解雇（整理解雇）が、解雇権の濫用にあたるかどうかの判断において、これまでの裁判例は、①人員削減が経営上十分な必要性に基づいているか、②使用者が解雇回避努力義務を果たしているか（配転、出向、一

げている。

²² 事業再生ファンドの実態や動向、活動に伴う課題については、前出日本銀行信用機構局[2005]のほか、和田 [2004]などを参照のこと。なお、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」、さほどは関与しない投資形態を「ハンズオフ投資」という。

²³ 「平成 18 年度ベンチャーキャピタル等投資動向調査／ベンチャーキャピタル・ファンド等ベンチマーク調査」<http://www.vec.or.jp/vc/survey-18j.pdf> 参照（2007.8.17 アクセス）。

²⁴ この部分と、次節 1. 2. は、塚原 [2001a] [2001 b] の内容をもとに、法律（労働基準法、民法など）の修正を反映させる形で執筆した。

時帰休などの措置を実施しているか)、③被解雇者を客観的で合理的な基準に基づいて選定しているか、④使用者から労働組合または労働者に対しての十分な説明や、労使間の十分な協議がなされるなど妥当な手続を踏んでいるか、といった点(「整理解雇の4要件または4要素」²⁵⁾を考慮している。

就業規則も労働契約と同様、私的整理はもちろん、事業再生のための法的手続の申請や開始自体による影響も受けない。したがって、事業再生に取り組む企業と従業員との間に労働契約が存在すれば、就業規則は経営陣や管財人を拘束する。ただし、経営陣や管財人は就業規則の変更権をもっており、事業再生のために必要であれば就業規則を変更することができる。変更が行われた場合、変更が労働契約に与える効力は就業規則の不利益変更法理²⁶⁾に従うこととなる。

労使で締結した労働協約については、会社更生法(63条1項)、民事再生法(49条3項)ともに、手続の開始決定を理由とする更生管財人や再生債務者による労働協約の解除権を否定している。したがって経営陣や管財人は労働協約に拘束される。改定する場合には、一般の原則に伴い労働組合と交渉しなければならず、協約に期間の定めがなければ、労組法15条3項、4項に基づき90日の予告期間において解約告知をしなければならない。期間の定めがある協約は、重大な事情変更の認められる場合にのみ解約することが可能である。

2. 営業譲渡時の労働契約の扱い

事業再生過程において営業譲渡が活用される場合、事業を譲渡する会社(譲渡元)が締結していた契約は、譲渡される会社(譲渡先)には当然には承継されず、契約を引き継ぐかどうかについては譲渡元と譲渡先の合意が必要となる²⁷⁾。譲渡元が締結していた契約の中には従業員との間の労働契約も含まれ、事業再生の場合であれば、譲渡前の労働契約が新組織においてもそのまま継続されるかどうかは、新組織の経営陣の意向による。したがって、譲渡前に雇用されていた従業員の多くについて、労働契約を引き継がないということも可能であり、従来の企業組織において事業再生を行う場合よりも大幅な雇用調整を実施できるとも考

²⁵⁾ 裁判所は、近年までほぼ一様に、ここに挙げた4点を、整理解雇が有効となるためにはすべて満たされなければならないととらえてきた。しかし、バブル崩壊後、従来にない広がり多様性をもって人員削減が行なわれている様相を反映し、4点を「4要素」と理解し、4要素の総合判断によって整理解雇の有効性を判断する裁判例が増加している(菅野 2005: p.430)。

²⁶⁾ 従業員の不利益となるような就業規則の変更は原則として認められないが、変更の必要性や社会的相当性、労働組合との交渉経過、従業員の態度などを考慮して合理性があると判断されれば変更は認められ、変更に対抗する従業員も拘束するという法理。

²⁷⁾ こうした契約承継の態様を「特定承継」と言う。ただ、労働契約が特定承継の対象となるかどうかについては、判例・学説により見解が分かれる。萬井[2002]によれば、学説・判例の見解は、①譲渡・譲受両社間の合意があって初めて承継されるという「合意承継説」、②労働者を承継しない旨の合意がある場合でも、合理的な理由がない限り承継したものとされる「原則承継説」、③特約によっても労働者を承継しないことは許されず、当然に承継されるとする「当然承継説」の3つに分かれる(なお、営業譲渡に関する労働法上の諸問題を検討したのものとしては、橋本[2000]も参照のこと)。現在、学説・判例の多数を占めるのは労働契約も特定承継の対象となるという①であり、厚生労働省の研究会報告においても(厚生労働省[2000]、厚生労働省[2002]参照)この立場が示され、営業譲渡に伴う労働契約の取り扱いについて特段の立法措置を必要としないと結論されている。

えられる。

第2節 賃金・労働債権の扱い

1. 労基法による賃金の保護

労基法 24 条 2 項は賃金の支払について、使用者に対し、毎月 1 回以上一定の期日に全額を支払うことを義務付けており、この点は再建型倒産手続の開始によっても影響を受けない。したがって、賃金の遅延、未払いが生じた場合、従業員は会社の所在地の労働基準監督書に是正勧告をさせ、賃金の遅延、未払いを解消させることができる。

2. 先取特権

民法 308 条は、雇用関係に伴い発生した労働債権について、債務者の総財産について優先弁済権を付与される「一般先取特権」を認めている。労働債権の先取特権について規定する条文は、以前は商法、保険業法、有限会社法にも存在し、使用者の種類によって一般先取特権の及ぶ範囲に違いがあった。しかし、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」が成立したことで、法律による先取特権の扱いの相違が解消され、労働債権のほぼ全額が一般先取特権の範囲となった。

未払い賃金が生じるなどして、従業員が先取特権を行使しようとした場合には、一般債権のように裁判を起こして判決を得る必要はない。従業員側は、担保権の行使として使用者の財産を換価し、その代金から労働債権に対する弁済を受けることができる。

3. 再生型倒産手続における労働債権の扱い

民事再生手続、会社更生手続といった再生型倒産手続は、債務を負った企業と債権者との権利義務関係の見直しや、債権者同士の利害調整を第一の目的としている。そして事業再生に取り組む企業で働く従業員は、同時に給与や退職金といった労働債権を企業に対して持っている債権者でもある。

民事再生法では従業員が企業に対してもつ労働債権のうち、再生手続開始前の給与全額、退職金全額、社内預金のうち雇用関係に基づき生じた債権部分は、租税債権などと同じく「一般優先債権」として取り扱われ、再生手続に拘束されることなく全額が随時弁済されると定められている。また、再生手続後に支払われる給与全額、退職金全額、再生手続後に従業員が預け入れた社内預金の全額は「共益債権」とされ、一般優先債権と同様、再生手続によらず全額が随時弁済されることになっている。民事再生手続の場合、労働債権のうち、再生計画に従いカットされたり、支払いの時期が先延ばしにされたりする「再生債権」にあたるのは、再生手続前に雇用関係以外の理由に基づき生じた社内預金の債権のみである（**図表 1-2-1**）。

一方、会社更生手続では、手続開始前 6 ヶ月分ならびに手続開始後の賃金全額が「共益債

権」²⁸となり、従業員は更生手続とは関係なく全額随時弁済を受けることができる。また、手続前・後に会社都合で退職した場合の退職手当全額、自己都合で退職した場合の退職手当の一部、社内預金の一部が共益債権として取り扱われる（図表1-2-1）。手続開始前6ヶ月よりさかのぼる賃金や手続開始前に自己都合退職した場合の退職金の一部は、「優先的更生債権」とされ更生計画に従って支払われる。優先的更生債権は、更生計画に従って支払われるほかの債権に比べて弁済率や支払い時期の点で優遇されるものの、カットや支払い時期の先延ばしが行われる可能性がある。

図表1-2-1 再建型倒産手続における労働債権の取り扱い

民事再生手続		
共益債権	一般優先債権	再生債権
<ul style="list-style-type: none"> ・手続開始後の給与全額 ・手続開始後の会社都合退職に伴う退職手当全額 ・手続開始後の自己都合退職に伴う退職手当のうち、手続開始後の従業に対応する部分 ・手続開始後に預け入れた社内預金全額 	<ul style="list-style-type: none"> ・手続開始前の給与全額 ・手続開始前の会社都合退職に伴う退職金全額 ・手続開始後の自己都合退職に伴う退職手当のうち、手続開始後の従業に対応しない部分 ・手続開始前に預け入れた社内預金のうち、雇用関係に基づき生じた債権 	<ul style="list-style-type: none"> ・手続開始前に預け入れた社内預金のうち、雇用関係に基づき生じた以外の債権
会社更生手続		
共益債権	優先的更生債権	一般的更生債権
<ul style="list-style-type: none"> ・手続前6ヶ月分の給与全額 ・手続開始後の給与全額 ・手続開始前の会社都合退職に伴う退職手当全額 ・手続開始前の自己都合退職に伴う退職手当のうち、退職前6ヶ月分か手当の3分の1相当額のいずれが多い額 ・手続開始後の会社都合退職に伴う退職手当全額 ・社内預金のうち、手続開始前6ヶ月間の給与総額に相当する部分か、預金額の3分の1のいずれが多い額 	<ul style="list-style-type: none"> ・手続前6か月よりもさかのぼる分の給与 ・手続開始前の自己都合退職に伴う退職手当のうち、退職前6ヶ月分か手当の3分の1相当額のいずれが多い方を越える部分 	<ul style="list-style-type: none"> ・社内預金のうち、手続開始前6ヶ月間の給与総額に相当する部分か、預金額の3分の1のいずれが多い方を越える部分

注：会社更生手続による場合、手続開始後の自己都合による退職手当も全額支払われる。しかし、この債権が「共益債権」にあたるかどうかについては、学説により見解が分かれる（労働省[2000]参照）。

²⁸ このほか、所得税など源泉徴収される租税債権で納期が未到来のものや、管財人の報酬等は、手続6ヶ月前以降の給与と同様に優先的に支払われる。

第3節 事業再生過程における労使コミュニケーションに関するルール

1. 再建型倒産手続への従業員の関与

民事再生法と会社更生法では、事業再生に取り組む企業で働く従業員が、労働組合や従業員代表という機関を通じて、自らの地位や処遇を大きく左右する可能性のある再生計画・更生計画の内容や、計画外で進められる事業再生のための施策について意見を表明できるように規定が定められている。

民事再生手続では、再生計画の認可・不認可の決定にあたって、あるいは再生計画案について、裁判所は労働組合等（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。また、再生計画の認可前に裁判所の許可によって認められる営業譲渡に関しても、裁判所は労働組合等の意見を聴取している。さらに裁判所は債権者集会の期日を労働組合に通知しなければならない、労働組合は事業再生に取り組む企業の財産状況報告会において意見を述べることができる。

会社更生手続の場合、2003年3月末までの旧・会社更生法では、労働組合等の手続への関与を定めているのは、更生計画案について裁判所は労働組合等からの意見聴取を行うという規定のみであった。しかし、2003年4月から施行された新・会社更生法では、労働組合等の関与について、民事再生手続と同内容の規定が設けられたほか、更生手続の申立棄却・開始決定にあたっても裁判所は労働組合等からの意見聴取を行うことと規定されている。

2. 産業再生機構による再生支援への従業員の関与

株式会社産業再生機構法は、22条4項で、再生機構が支援決定をする際に、事業再生計画についての労使の協議状況に配慮しなければならない旨を定めていた。

この規定を受け、「株式会社産業再生機構支援基準」（再生機構が支援決定を判断する際に従うべき基準をまとめたもの）には、「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なう予定であること」という基準が、また再生機構の「買取決定基準」には、「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、当該話し合いを行なったこと」という基準がそれぞれ設けられ、事業再生への従業員の関与が制度的に担保されていた。

第3章 事業再生過程における雇用・人事管理

事業再生の取組みが、雇用や人事管理に対して与える影響につき分析・考察を進めるには、ここまで見てきた事業再生過程における雇用・労働条件・労使コミュニケーションの扱いに関するルールに加え、事業再生を進めていく中で不可避となる経営上・人事管理上の取組み

は何かといった点についても整理する必要がある。

第1節 事業再生の目的

企業の業績が長期間不振であったり、あるいは業績以上の過大なコストを抱えたままだったりすると期間損益赤字の状態が続く。そうした中で企業を経営していくと、経営を維持していくための資金の借入れが増大し、ますます収益が悪化する。次第に長期的な視野での投資などはできなくなり、それがまた収益の悪化につながるという悪循環が発生する。こうした状態が続くと企業はやがて、もはや借入れが不可能となったり、あるいは負債が総資産を上回る債務超過に陥ったりする。事業再生はこうした状況から、スポンサーや債権者の協力を得て進められる。

事業再生を試みる企業は、自らの営む事業において、債務超過や支払い不能の状態から脱却し、少なくとも資産と負債をイコールにすることを目指す。債務超過・支払い不能の状態から脱却するために企業は、①不要な資産や事業を売却して返済へ充当、②負債を圧縮するため²⁹、金融機関や債権者に債権放棄や借金減額を要請、③自己資本を増強するための増資、④債権者である金融機関に自社向けの債権を自社株に置き換えた上で所有してもらう（Debt Equity Swap：DES）などを実施する。再生型倒産手続や産業再生機構による支援は、主に①や②を円滑に進めていくための制度的な枠組である。

事業再生のなかでもう一つ実現しなければならないのは、営業収支を黒字化するための日常的な損益構造の改善である。損益構造の改善に向けては、営業収支の見通しが立つよう業務の取捨選択が行われ、選択した業務についての諸コストの見直し・削減が図られる。また、実施し続ける事業の業務遂行体制が見直され、必ずしも自社資源を使わずに済むものに関してはアウトソーシングを活用するといった施策などが行われて、事業を通じて長期的に収益を上げ続けることができる構造が形成されていくこととなる。

第2節 事業再生過程で求められる経営上・人事管理上の取組み

財務構造と収益の改善という事業再生の目的に向けては経営上必要となる取組みについては、欧米の事例を基に事業再生の処方箋を示したスラッター・ロベット [2003] が、適切にまとめていると思われる。彼らは、事業再生³⁰の必須要素として、①経営危機の安定化、②リーダーシップ、③ステイクホルダーの支援、④戦略的フォーカス、⑤組織改革、⑥コア・

²⁹ 事業再生ファンド関係者の話などによれば、当該企業の現在価値に対し、営業収支の10倍程度に収まるよう負債を圧縮するのが、事業再生を円滑に進めるための一つの目安とのことである。

³⁰ スラッターとロベットは「事業再生＝ターンアラウンド (turn-around)」を、「短期的に何らかの措置を取らない限り近い将来破綻することが明らかな危機的状況」（スラッター・ロベット 2003：p2）にある企業を、持続的に収益を上げることが可能な状態に再生することと定義している。したがって、債務超過や資金繰り破綻に陥った企業での取組みと捉える本稿での事業再生の定義よりは、対象となる企業の範囲が広いといえる。しかし、スラッターとロベットが事業再生に必須と考える7つの要素は、本稿で定義する事業再生においても同様に必須であると思われる。

プロセスの改善、⑦財務リストラ、の7つを挙げている(スラッター・ロベット 2003:p85)。

それでは、これら事業再生に向けた取組みを進めるにあたって、雇用・人事管理面ではどのような対応が必要となるか(図表1-3-1)。経営危機の管理にあたっては、売上を伸ばすことが極めて難しい状況の中で収支をできるだけ安定させなければならないため、諸経費の削減が図られ、当然人件費も削減の対象となりうる。給与や賞与のカットにより十分な人件費削減ができない場合には、従業員の削減という手段が浮上してくる。

給与や賞与のカットや従業員の削減は、財務リストラへの人事管理面での対応ともなりうる。財務リストラは主に債務のカットと弁済を通じて行われるが、弁済のための資金は、スポンサーなど他の主体からの出融資をうけるか、支出を減らして収益をできるだけ確保するか、あるいは不要な所有資産を売却することによって捻出する必要がある。支出を減らすには経営危機の安定化の場合と同様人件費の削減が検討される可能性があるし、所有する資産の売却に伴って事業活動の規模縮小を余儀なくされれば、従業員の削減や配転を検討する必要が出てくる。

また、再生のために競争優位を構築できる事業分野を絞り込む(スラッター・ロベット 2003:p.94-97) 戦略的フォーカスの試みや、ターゲットとした事業分野において効率的に業務を遂行する(スラッター・ロベット 2003:p.100-101)ためのコア・プロセスの改善を通じて、企業の組織構造が変更されたり、一部業務がアウトソーシングされたりする可能性がある。この際に従業員の削減が行われることがありうる。と同時に、コア・プロセスの改善に向けては、企業内での情報交換・伝達をめぐる状況の改善や、従業員の能力開発が求められよう。

以上の、経営危機の管理と事業内容の絞り込み、コア・プロセスの改善は、再生型倒産手続や産業再生機構による支援枠組においては、再生計画案や更生計画案、あるいは産業再生機構に提出が必要な事業再生計画案の中心的な内容となる。この内容が有効なものであると債権者をはじめとする利害関係者に評価されなければ、債務を抱えた企業が事業再生に着手することがおぼつかない。しかし、仮に計画の内容が有効と評価されたとしても、着実に実施されなければ事業再生は頓挫する。計画を着実に実施していくために、上述した人事管理面での対応も非常に重要な役割を担う。

組織改革は、組織全体を再生プランの実行に向けて強く動機付け、目標達成に向けて従業員同士の協働を促すことを目的とする(スラッター・ロベット 2003:p.98-99)。組織改革に向けた人事管理面での対応としては、まず事業再生に取り組む前の評価処遇制度の枠組みや運用を見直し、戦略と整合的な新たな評価・処遇の体制を確立ことが挙げられる。あるいは従業員の能力開発や新たな事業の成功に向けての啓発活動の実施も組織改革のための人事管理面での対応と考えられる。さらに、従業員の配転や抜擢、新たな人材の外部からの採用といった施策も組織改革に向けて必要となろう。事業再生の取組みにおいて重要な役割を占める人材を社内から抜擢したり、外部から採用したりすることは、事業再生を主導する経営

陣が社内においてリーダーシップを築く上でも有効な手段となりうる。

ステイクホルダーの支援への人事管理面での対応としては、賃金や労働債権の取り扱いを通じて、従業員と、他の債権者や株主などとの利害調整を図ることが考えられる。

図表 1-3-1 事業再生に向けて必要な取組みに伴う人事管理面での対応

目 的	人事管理面での対応
経営危機の管理	①給与・賞与カットによる人件費の削減、②従業員の削減(希望退職募集、退職勧奨、解雇など)
リーダーシップ	①企業内の情報交換・伝達をめぐる状況の改善、②重要なポストへの従業員の抜擢、外部からの採用
ステイクホルダーの支援	他の債権者、株主と従業員との利害調整(賃金、労働債権の取り扱いなど)
戦略的フォーカス	①従業員の削減、②重要なポストへの従業員の抜擢、外部からの採用
組織改革	①評価処遇制度の見直し、②従業員の能力開発の強化、③従業員向けの啓発活動の実施
コア・プロセスの改善	①従業員の削減、②従業員の能力開発強化、③企業内の情報交換・伝達をめぐる状況の改善、④重要なポストへの従業員の抜擢、外部からの採用
財務リストラ	①給与・賞与カットによる人件費の削減、②従業員の削減(希望退職募集、退職勧奨、解雇など)

第 4 章 本研究の概容

第 1 節 事業再生過程における雇用・労働をめぐる問題—本研究の焦点

事業再生における雇用・労働条件・労使コミュニケーションがどのようなルールに規定されているかという点の確認と、また、事業再生という取組みの中でいかなる人事管理施策が行なわれうるかを検討から、雇用・人事管理・労使コミュニケーションという観点からわが国の事業再生の実態把握を進めるうえでとりわけ留意しなければならない、事業再生過程における雇用・労働をめぐる諸課題が浮かび上がってくる。

1. 雇用調整

ほとんどの事業再生の取組みにおいて人員削減は避けて通れず、それも比較的雇用の柔軟性が高い非正規従業員や請負・派遣などの外部人材のみならず、いわゆる正社員も削減の対象になるものと見られる。その際課題となるのは、人員削減の目的（コスト削減、業務の絞り込みにあわせた適切な人員配置など）を十分に果たすために、また人員削減をできるだけ摩擦なく進めていくために、削減の規模と対象となる従業員の選定、削減を実施するペース、削減の方法、離職する従業員に対する措置の内容などをいかに決めていくかといった点であろう。

削減の規模や対象、事業再生を進めていく上で望ましい人員削減のペースは、再生に取り組む企業の財務状況や、再生の対象としていかなる事業が選択され、その事業の経営状態や今後の見通しがどういったものであるかという点に大きく左右されると考えられる。規模や対象、望ましい削減のペースが決まってくれば、削減の方法も絞られてくるだろう。

もともと、削減の規模や対象、ペースを規定するのは、財務状況や再生の対象となる事業の動向・見通しだけにはとどまらない。事業再生に取り組む企業が、若年層従業員や、スキル・ノウハウの専門性・通用性が高い従業員によって多くを占められている場合、事業再生に伴い自主的に退職する従業員が多く発生し、人員削減の対象となる人数の規模が抑えられる可能性がある。また高年齢従業員が多い企業でも数年後の定年を見越してといった事情で、大幅な人員削減を控えることも考えられる。労働組合や従業員代表の意向が人員削減の実施に反映された結果、選定作業が慎重に行われ規模が抑えられるということも十分にありうる。

一方、資金や人材などを提供し、事業再生を主導するいわゆる「スポンサー」の状況によっては、人員削減の規模やペースが上がることもあるだろう。例えば、事業再生ファンドがスポンサーとして再生を主導する場合、最終目的は再生した事業を他社に売却して利益を得ることであるから、一般の事業会社の子会社化や経営統合にいたる過程として事業再生に乗り出す場合よりも相対的に事業再生を行う企業に関与する期間が短く、そのことが人員削減に対する経営陣のためらいを小さくするかもしれない。

離職する従業員に対する措置の有無や内容は、離職者の納得性の確保という円滑な人員削減のための要件と、事業再生に伴う資金・時間面での制約が、企業によってそれぞれどの程度考慮されるかによって決まってくるだろう。また、経営陣と労働組合・従業員代表などとの間の労使コミュニケーションの状況により、かなりの程度左右されるものと考えられる。

2. 賃金の見直し

事業再生に伴う賃金見直しの主要な内容は、既に見たとおり、①給与・賞与・手当など賃金のカット、②評価・処遇制度の見直し、の2つと考えられる。このうち①は人員削減と同様、ほぼすべての事業再生に取り組む企業が実施を余儀なくされるものと見られる。

賃金削減の程度は人員削減の実施と同じく、再生に取り組む企業の財務状況、再生の対象となる事業の動向や見通しによって大きく規定されるだろう。また、人員削減の規模・ペースとも強く関連しうる。ただ、従業員一律で一定割合の賃金カットを行うのか、従業員によって差をつけるのかは、それぞれの事業再生を主導する経営陣により判断が別れてこよう。事業再生に伴う負担を全従業員に等しく負わせることを重んじる経営陣もいれば、それぞれの従業員の事業再生における位置づけを重んじ、例えば事業再生を進める上で重要な職務や職位についている従業員や、将来にわたって事業再生を担うことが期待されると同時に離職の可能性も高い若年層従業員の賃金については下げ幅を小さくすることも想定される。

②の評価・処遇制度の見直しは、事業分野の絞込みや後述する事業の運営・管理体制の見

直しといった取組みなどによって、実施の必要性や実施すべき内容が左右されるだろう。実施する場合には、事業の改善や組織改革といった目的に見合う処遇基準の設定と、その基準を反映した制度の設計、さらには制度の適切な運用をいかに担保するかなどが課題となるだろう。

賃金カット、評価・処遇制度の見直し、いずれを実施するにしても労使コミュニケーションの状況から影響を受けると考えられる。事業再生過程における賃金の見直しは従前よりも賃金が引き下げられる従業員が多く出ることが予想されるので、通常時の賃金見直しの場合よりも従業員が反発する恐れが高い。労使コミュニケーションが十分に図られていない場合、見直しがなかなか進まない事態も生じうる。一方で、労使で十分な協議がなされた結果、納得性を高める形で賃金見直しが進むこともあるだろう。

3. 事業の運営・管理体制の見直し

事業再生に向けた取組みの中で、企業は通常事業の取捨選択や従業員の削減を通じてその規模を縮小していくが決してなくなるわけではなく、縮小した規模で事業再生を成し遂げなければならない。そのため、既に述べたように、コア・プロセスの改善や組織改革に向けた人事管理上の諸施策（従業員に対する教育訓練の強化、従業員に対する啓発活動、企業内での情報交換・伝達をめぐる状況の改善、従業員の配転・抜擢、外部からの人材登用など）といった、事業の運営・管理体制の見直しが必要となる。

これらの諸施策のうち何を実施するか、そのなかでもとりわけどの施策に重点を置くかは、再生の対象となる事業の内容、事業再生に取り組む企業の財務状況、従業員規模や事業遂行体制、施策の実施に向けて投入可能な資源などによって左右されよう。また、これら組織構造的要因や環境的要因に加えて、これまでの事業再生の実績などに基づいた施策の有効性に対する経営陣の認識や、従業員の位置づけに対する経営陣の信念・理念といった要因が強く影響しているものと考えられる。

以上、事業再生過程の人事管理における主要な課題と、課題への対応を左右する要素・状況について検討してきた。ここでの検討を踏まえながら、次の第Ⅱ部では事例調査の結果に基づき、①事業再生過程の人事管理における課題への対応に事例間でどの程度の幅があるのか、②そうした対応の幅と関連しているのはどういった事情・要因であるのか、③事業再生過程における労使コミュニケーションの状況は雇用・人事管理面での取組みとどの程度関連しているのか、を明らかにしていきたい。

第2節 本書と既存研究成果との関係

本書の基となった一連の事例調査からは、これまで労働政策研究・研修機構編 [2005] と、藤本 [2006a] [2006b] が著されている。労働政策研究・研修機構編 [2005] は、事業再生をめぐる制度や事業再生に関与する主体の状況を整理し、事業再生時における雇用や人事管理

についての論点を列挙した上で、論点をめぐる実態をサービス業・有組合企業5社の事業再生事例から明らかにした。一方、藤本 [2006a] は前者で取り上げられた5事例に加え、製造業・有組合企業の5事例を分析の対象とし、事業再生過程における人事管理と人事管理を実施した結果もたらされる雇用・労働条件の変化に絞って、事例間に見られる異同を明らかにするとともに、異同の要因について考察を試みた。藤本 [2006b] は、日本の制度的状況や既存の事業再生に関する考察を概観することで、日本における事業再生と人事管理との関連や、人事管理に伴う問題を捉えていく際の視点をより明確にしようとし、その上で分析対象とする事例の数を増やして、藤本 [2006a] で示した事業再生過程の人事管理における異同についての見解を再度検討した。さらに、無組合企業の事例を取り上げることで、労使コミュニケーションの状況が事業再生時の人事管理の態様や、人事管理に伴う雇用上の問題への対応をどの程度に左右するかについての考察も行った。

本書では、研究のねらいや検討・分析の視角を藤本 [2006b] と共有し、また上記3つの既存成果において取りまとめられた知見を適宜活用しながらも、分析の対象に産業再生機構による再生支援をうけた企業を加え、調査から得られた知見の整理や解釈、また知見から得られるインプリケーションについての検討を新たに行なっている。

第Ⅱ部

事業再生過程における経営・人事
管理と労使コミュニケーション
－事例調査結果とその分析－

第Ⅱ部

事業再生過程における経営・人事管理と労使コミュニケーション

－事例調査結果とその分析－

はじめに－事例調査について－

1. ヒアリング対象

本研究では2004年5月から2006年3月にかけて、事業再生の取組みを経験した25社・1企業グループ¹からヒアリング調査を行った。26事例のうち、23社は再生型倒産手続（民事再生法・会社更生法）を活用した企業、1社は再生型倒産手続と清算型倒産手続を併用した企業、3社と1企業グループは産業再生機構からの支援を受けた企業である（1社は再生型倒産手続を活用し、かつ産業再生機構の支援も受けている）。

再生型倒産手続を活用した企業のうち、6社はサービス業の企業別組合が多く加入する産業別組合UIゼンセン同盟から、5社は中小製造業企業の企業別組合が数多く加盟する産業別組合JAMから、9社は事業再生に関わる弁護士・ファンドマネージャー・会計士などの実務家が加盟している事業再生実務家協会²に依頼し、事業再生に関与した関係者を紹介してもらった。そのほか、上記諸団体以外の個人から当該事例企業の関係者を紹介してもらったケースが2件（K社、M社）ある。

また、産業再生機構の支援を受けた4事例のうち2社・1企業グループについては、産業再生機構の当該企業・企業グループ担当者から直接話を聞き、残る1事例（V社）では、別のJILPTの研究プロジェクトでヒアリングを実施した際に話を聞いた関係者に再びヒアリングを依頼した。

なお、2004年に調査を実施した、小売業3社、観光業1社、繊維製造販売業1社の計5社の事業再生と、事業再生に伴う雇用・人事管理については、労働政策研究・研修機構編[2005]にも取りまとめられている。

2. 調査項目

各企業でのヒアリング調査における調査項目は以下のとおりである。

¹ この企業グループ（以下、「Yグループ」と表記）は、産業再生機構の支援決定前は13の企業・協同組合によりグループを構成しており、支援決定後は合併などにより2社によるグループとなっている。

² 事業再生実務家協会は、事業再生の実務を担う人材を必要とする企業と事業再生の専門家をつなぐことを目的として、2003年に設立された。

(1) 企業と事業再生の概要

- 1 業種
- 2 規模（資本金・従業員数・店舗数）
- 3 再生計画の類型（自力弁済型・新会社設立型・営業譲渡型）
- 4 法的スキーム・産業再生計画活用の有無
- 5 事業再生スポンサーのタイプ（親会社、同業種企業、異業種企業、商社など）と、役割（資本参加、人材派遣、営業指導など）
- 6 事業再生の担い手（スポンサー以外：事業会社、商社、産業再生機構、RCC など）
- 7 事業再生のスケジュール（再生計画の立案・申請から現在まで）
- 8 法的申請に至るまでの経営状況

(2) 財務面での事業再生

- 1 債務再構築の方法（長期分割弁済、金利減免、残高維持、債権放棄、債務株式化、債務の組替えなど）
- 2 M&Aの有無・方法（営業譲渡、一部資産・部門の売却など）
- 3 融資・資本増強の有無（DIPファイナンス、第三者割当増資など）
- 4 財務面の建て直しにあたって、特に留意した点。あるいはとりわけ課題になった点
- 5 財務面の建て直しのなかで、再生に寄与したと評価なさっている取り組み

(3) 事業面での事業再生

- 1 不採算事業の統合・整理の内容
- 2 コスト削減のための取り組み
- 3 営業力・販売力強化の取り組み
- 4 その他、事業力強化のための取り組み
- 5 事業再生にあたっての戦略、あるいは特に留意した点
- 6 事業の見直しの中で、効果をあげていると評価なさっている取り組み

(4) 企業組織・人事管理制度の変革

- 1 ガバナンスの変化ー社長・役員人事、取締役会などの改革
- 2 企業組織改革の内容
- 3 雇用量・雇用区分の変動
- 4 在職者の引き留め、モラル維持に向けての取り組み
- 5 賃金変更・賃金制度改革の状況
- 6 能力開発・教育制度改革の有無
- 7 その他、組織面・人事管理面での改革の内容

- 8 事業再生プランの中での企業組織改革や人事管理の位置づけ
- 9 企業組織・人事管理制度の改革を進めていく上で特に留意した点、あるいは特に課題となった点
- 10 企業組織・人事管理の変革に向けた取り組みの中で、効果をあげていると評価されている取り組み

(5) 事業再生過程における労使コミュニケーション

(労働組合がある企業)

- 1 労使による話し合い（労使協議・団体交渉）のスケジュール再生計画の立案と実行に関して
- 2 事業活動・企業組織・人事管理制度の改革をめぐる組合の発言や、労使で締結した取り決め（協定など）の内容
- 3 企業外機関（裁判所など）との交渉の有無
- 4 職場における活動（情報提供・モラル維持のための取り組みなど）
- 5 その他、事業再生計画の立案・申請から現在にいたるまでの組合の活動内容

(労働組合がない企業)

- 1 事業再生計画、企業組織、雇用・労働条件・人事管理制度等に関して、経営側と従業員との間で協議・検討した事項
- 2 事業再生中の経営側－従業員間のコミュニケーション手段
- 3 法的手続（裁判所・管財人からの事情聴取）への対応

(6) 事業再生前後での経営実績の変化

3. 調査の進め方

各企業・企業グループのヒアリング調査にあたっては事前に「日経テレコン」の記事検索システムや、「日経会社プロファイル」、「帝国データバンク企業情報」などの企業に関するデータベースを利用して、全国紙・地方紙・業界紙に掲載された各企業の事業再生について記事を収集し、上記調査項目に関する情報を整理した。調査の際には、整理した情報の内容について各企業の事業再生にかかわる関係者に確認した上で、調査前に情報を収集できなかった項目を中心にヒアリングを行った。

ヒアリングのインフォーマントは、経営管理部門の担当者（管財人となった弁護士や、投資元の事業再生ファンドの関係者、産業再生機構のスタッフを含む）のみのケースが14事例、組合関係者のみのケースが6事例、組合関係者と経営管理部門の担当者双方がインフォーマントとなっているケースが5事例で、1社あたりのヒアリングの時間は1時間30分から3時間（2回ヒアリングを行なったケース）である。

第1章 事例における事業再生のあらまし

事業再生過程における雇用・人事管理に関する課題をめぐって、事例各社でどのような展開が見られたかについて言及する前に、まずは、業種や規模といったプロフィールや、事業再生に至るまでの経緯、事業再生に関連する主要な項目（スポンサー、組織再編の有無、労使コミュニケーションの状況）について、事例各社の状況を概観することとしよう。

第1節 業種・規模・事業再生に着手した時期

26事例は、業種や規模の点でどのような特徴をもっているのか（**図表2-1-1**）。業種別構成は、工作機械や一般機械といった機械・金属製造業の会社が6社と最も多く、そのほかには機械・金属関連業以外の製造業が5社・1グループ、小売業が5社、観光・ホテル業が3社、商社2社、サービス業、レジャー業、保険業、運輸業の企業が各1社となっている。

事業再生に着手した際の従業員（正社員）数は、100名未満の企業が2社、100名以上300名未満の企業が6社・1グループ、300名以上1000名未満の企業が12社で、残る5社はいずれも従業員規模1000名以上である。100名以上300名未満のうち4社は機械・金属製造業、1000名以上の企業は小売業、観光業、保険業といったサービス業で占められており、今回取り上げる事例企業群は、大まかにいえば、製造業の小企業、サービス業の大企業、様々な業種の中堅企業によって構成されている。

事業再生に着手、つまり再建型倒産手続の開始を申請するか、産業再生機構への支援を要請したのは、最も古い企業で1992年、最も新しい企業で2004年となっており、2000年以降に着手している企業が26事例中、21事例を占める。

第2節 経営悪化の経緯

事例企業はどのような経緯により企業経営が悪化するに至ったのか。（**図表2-1-1**）。例えば、小売業B社はバブル期に転換社債を用いて資金調達を行い、海外を含めて様々な事業に投資を行ったが、新しく進出した事業はいずれも十分な収益を上げることができなかった。しかし、バブル期の資金調達の容易さが、新規事業への進出に拍車をかけ、結局そこで膨れた負債が財務構造の悪化を招いた。B社と同様、もともと営んできた事業とは異なる事業や新たな業態に乗り出して見通しどおりの収益が上がらず、新事業や新業態に乗り出す際の負債が経営を圧迫する形になったというプロセスは、小売業A社や食品製造S社にも認められる。

過剰投資により負債が膨らむという場合には、事業多角化に伴う投資ではなく、主力事業における投資が負債の増加を招くというケースもある。一般機械製造業G社は、1993年頃から自社の工場を集約し、新工場を建設したものの、完成後のバブル崩壊によって跡地売却による返済ができず多額の有利子負債が発生した。同じく工作機械製造業のW社も、製品需要

図表 2-1-1 事例の業種・従業員規模・経営悪化の要因

事例名	倒産手続・再生支援の申請時点	業種	従業員規模(正社員のみ、手続・支援申請時)	財務状況悪化の主要因
A社	2001年	小売業	6000	過剰投資、営業力低下
B社	1997年	小売業	1900	過剰投資、多角化の失敗
C社	1999年	小売業	2800	競争力低下、多角化の失敗
D社	2001年	観光業	1400	過剰投資、経営努力不足
E社	2003年	繊維製造販売業	600	製品の競争力低下
F社	2003年	一般機械製造業	170	製品市場の状況悪化
G社	2000年	一般機械製造業	100	バブル期の不動産購入による金利負担
H社	2002年	機械設備製造業	110	国内製造業者の設備投資減少により業績悪化
I社	2002年	金属製品製造業	254	バブル期の不動産開発により抱えた金融債務
J社	2001年	工作機械製造業	545	販売不振、安値受注から採算悪化
K社	2002年	対事業所サービス業	47	新規事業への投資による、負債の増加
L社	2004年	レジャー業	50	一部事業分野における業績の悪化
M社	2000年	金融業	13000	本業の一部事業分野における損失の発生に伴う、財務状況の悪化
N社	1992年	プラスチック製品製造業	520	本業への過剰投資に伴う負債の増加
O社	2000年	ホテル業	650	関連事業への投資に伴う負債の増加
P社	2003年	運輸業	610	本業における競争激化に伴う売上低下
Q社	1997年	商社	714	関連会社の財テク投資に伴う、保証債務の増加
R社	2002年	ホテル業	300	本業の売上減少と、評価方法の変更に伴う資産価値の減少
S社	2001年	金属製品製造業	900	事業多角化の失敗
T社	1998年	プラスチック製品製造業	200	一部事業所の採算性の悪化
U社	2003年	菓子製造販売業	350	異なる事業分野への投資に伴う負債の増加
V社	2003年	小売業	930	本業分野での投資が、売上高の減少に伴い、過大負担に
W社	2004年	工作機械製造業	370	本業分野での投資が、売上高の減少に伴い、過大負担に
X社	2003年	商社	166	①バブル期の財テク投資の失敗 ②取り扱う取引の収益性の悪化
Yグループ	2004年	建設資材製造業	220	①過剰設備投資による負担増 ②営業力の低下
Z社	2001年	小売業	400	①事業多角化の失敗 ②本業の業績伸び悩み

の拡大を見越して、国内生産拠点を増設したものの、バブル崩壊から需要が思ったように伸びず、投資コストの負担が財務状況の悪化を招いた。また、プラスチック製品製造業のN社は、法規制の変更に伴う自社製品への特需を見通して工場の新設などの新規投資を行ったが、見通しに反して売上げが伸びなかった。観光業C社は開業時に想定していた来客がなく営業赤字が続き、開業時の借入金を返却するどころか負債が膨らみ続ける状態が続いた。こうした状態から脱却するため、更なる集客にむけて新たな投資が行われたが、かえって負債がより拡大するという事態を招いた。

会社が営む事業とは直接には関係のない投資が、事業再生に至るような負債の拡大につながることもある。商社Q社は、関連会社がバブル期に行ってきた株式投資のための銀行借入金を一部肩代わりしていた。ところが関連会社はバブルの崩壊により資金の回収ができなくなったため、Q社が資金の返済を求められることとなり、自社の債務も含めて資金繰りが困難となった。産業再生機構に支援を要請した商社X社もバブル期の株式信用取引における損失が経営悪化につながっている。

以上は、これまで営んできた事業の拡大、新事業や新業態の進出、債券市場での資金運用などに起因した様々な投資が思うような成果を生まず、投資のための借入金が財務状況の悪化を招く諸事例である。一方、これらの事例とは異なり、繊維製造販売業E社や、一般機械製造業のF社、H社、工作機械製造業J社、レジャー業L社、ホテル業R社などは、自社で営んできた主要事業の業績が長らく低迷し、資金繰りの悪化や債務超過に陥ったという事例である。一般機械製造業F社の場合、主要取引先の自動車メーカーが生産拠点を海外に移転したことを契機に受注単価が下落し、売上確保のため、利益率の低い受注や採算割れ受注を余儀なくされ、収益、資金繰りが悪化した。レジャー業L社は、レジャー施設の運営と製造・メンテナンスを主要業務としていたが、近年は運営するレジャー施設への来客数減少から赤字決算が続き、施設製造部門も採算割れの受注が続いて業績が低迷していた。

第3節 事業再生のために活用した制度的枠組み

第II部冒頭で述べたように、本稿でとりあげた26事例のうち22事例が、再生型倒産手続、つまり民事再生法か会社更生法のいずれかの法律にのっとって事業再生を進めている（**図表2-1-2**）。会社更生手続を活用している事例では、レジャー業L社と運輸業P社が2003年4月に改正されたあとの会社更生法に基づく会社更生手続を活用しており、あとの事例はいずれも改正以前の旧・会社更生法に規定された手続きにより事業再生を進めている。

同じく第II部冒頭で言及した、「再生型倒産手続と清算型倒産手続とを併用した」会社とは、金属製品製造業S社で、当初民事再生法を申請したものの事業再生を支援するスポンサーがなかなか決まらず民事再生手続を断念、新たにスポンサーとして決まった事業再生ファンドが新会社を設立し、その新会社にS社の事業が譲渡された上で、S社自体は破産手続を改めて申請した。

産業再生機構の支援を受けたのは 26 事例中 4 事例であるが、そのうち小売業 V 社は民事再生手続開始決定後、多くの金融機関と取引があったので債権債務関係を簡素化する目的と、再生にあたって様々な支援を受ける目的で産業再生機構に支援を要請した。

第 4 節 営業譲渡の有無

先に見たように、民事再生法の制定や会社更生法の改正にあたっては、事業再生の際の企業組織の再編をより容易にする規定が加えられた。事業再編に向けた取組みのなかでも営業譲渡は、民事再生手続、会社更生手続ともに裁判所の許可があれば、再生（更生）計画が債権者の承認を得る前に実施することが可能であり、とりわけ活用が容易になっている。しかも一部の事業を他社に譲渡するにとどまらず、上述の S 社のように、スポンサーなどが新会社を設立した上で、再建型法的手続を申請した企業が営んでいた主要事業をあらかじめ新会社に譲渡するという事例が現れ始めた。図表 2-1-2 で整理した営業譲渡の有無は、各事例において、そうした主要事業の大部分の譲渡が、受け皿となる新会社などに行われたかどうかを示している。実施しているのは 26 事例中 7 事例で、そのうち R 社は同じ観光業を営む会社に営業譲渡を行ったが、残る 6 社は譲渡のための新会社が設立された上で営業譲渡が実施されている。

第 5 節 事業再生の「スポンサー」

事業再生の状況は、事業再生を財務面、事業面で支援するスポンサーの有無により、大きく変わってくる。スポンサーがいる場合、事業再生に取り組む企業は、債務弁済のための資金の提供や、取引の際の信用保証、収益回復のためのノウハウなどを享受することができるが、その反面、事業再生の様々な局面でスポンサーの意向を強く受けることが予想される。一方、スポンサーのない自力再生の場合には、事業再生に取り組む企業が主体的に事業再生を進めることができる余地は大きい³ものの、資金をはじめとする経営資源の点でより制約があることも考えられ、そのことが雇用や人事管理のあり方にも影響を及ぼしうる。

産業再生機構による支援をうけた事例（これらの事例では産業再生機構がスポンサーの役割を果たしているといえる）を除く 22 事例のうち、法的手続を申請した当初からスポンサーがいた事例は 18 社、当初はスポンサーがいなかったものの再生の道筋がついた時点でスポンサーがついた事例が 1 社、終始スポンサーのない自力再生の取り組みを続けた事例が 3 社である。自力再生を続けたのは、いずれも機械・金属関連の小規模企業である（図表 2-1-2）。

どのような主体がスポンサーとなるのかも、事業再生のプロセスを左右しうる。すでに触

³ ただし、自力再生に取り組む企業の内部では、社長をはじめとする経営トップの交替など、事業再生に取り組む前後で会社の意思決定にかかわる状況に大きな変化が生じていることも多い。本多[2005]では、このような意思決定にかかわる状況の変化の中で、労働組合が重要な役割を果たしている事例が紹介されている。

図表 2-1-2 活用された制度的枠組・営業譲渡の有無・スポンサーの状況

事例名	活用された制度的枠組	営業譲渡の有無	スポンサーの有無	スポンサーの性格
A社	会社更生手続	なし	あり	同業種の事業会社
B社	会社更生手続	なし	あり	同業種の事業会社
C社	会社更生手続	なし	あり	異業種の事業会社
D社	会社更生手続	なし	あり	投資ファンド運営会社(外資)
E社	民事再生手続	あり	あり	投資ファンド運営会社
F社	民事再生手続	なし	なし	—
G社	民事再生手続	なし	なし	—
H社	民事再生手続	なし	なし	—
I社	会社更生手続	あり	あり	投資ファンド運営会社
J社	民事再生手続	なし	なし	—
K社	民事再生手続	なし	あり	投資ファンド運営会社→同業種の事業会社
L社	会社更生手続	あり	あり	異業種の事業会社
M社	会社更生手続	なし	あり	同業種の事業会社
N社	会社更生手続	なし	あり	異業種の事業会社
O社	会社更生手続	なし	あり	同業種の事業会社
P社	会社更生手続	なし	あり	異業種の事業会社
Q社	会社更生手続	なし	あり	同業種の事業会社(外資)
R社	民事再生手続	あり	あり	同業種の事業会社
S社	民事再生手続→破産手続	あり	あり	投資ファンド運営会社→異業種の事業会社
T社	会社更生手続	なし	あり	異業種の事業会社
U社	民事再生手続	あり	あり	投資ファンド運営会社
V社	民事再生手続・産業再生機構	あり	あり	異業種の事業会社
W社	産業再生機構	なし	なし	—
X社	産業再生機構	なし	なし	—
Yグループ	産業再生機構	なし	なし	—
Z社	民事再生手続	なし	あり	異業種の事業会社

れたように、近年、投資ファンド運営会社（「事業再生ファンド」）が事業再生のスポンサーとなる事例が増加している。事業再生ファンドは、他者から資金の運用を委託され、一定期間の後に委託者に約束以上の収益をもたらすことが求められている。したがって、一般の事業会社がスポンサーになるよりも、短い期間で、なおかつ高い収益が得られるように経営再建を進めるのではないかと考えられる。産業再生機構による支援をうけた事例を除く 22 事例では、事業再生ファンドが事業再生にかかわっているのは、観光業 1 社、一般機械製造業 2 社、その他製造業 2 社、対事業所サービス業 1 社の計 6 社である。また、スポンサーが同じく一般の事業会社であっても、事業再生に取り組む会社と同業種あるいは比較的類似の業種を営んでいる場合と、全くの異業種の会社がスポンサーとなる場合とでは、事業再生の対象となる事業に関してスポンサーのノウハウ蓄積に相違があり、ノウハウをより蓄積した企業がスポンサーとなる前者で経営や人事管理への関与がより強まることが予想される。一般の事業会社がスポンサーとなった 12 社のうち、同業種企業がスポンサーとなっている事例、異業種企業がスポンサーとなっている事例はともに 6 社ずつであった。

第 6 節 事例企業における労使コミュニケーション－枠組と実態－

事例企業の労使コミュニケーションについて、まず労働組合・従業員代表組織の状況から見ていくこととしよう（**図表 2-1-3**）。企業別組合が結成されており、事業再生のための法的手続を申請する前後を通じて活動していたのは 16 社、本章の冒頭で触れたとおり、うち 6 社の企業別組合はサービス業の企業別組合が多く加入する産業別組織に加盟しており、また 5 社の企業別組合は機械・金属製造業の産業別組織に加盟していた。機械・金属系の産別組織に加入する組合がある 5 社のうち、F 社と J 社には別の企業別組合があり、手続申請後も活動を続けている。また I 社にも手続申請前は 2 つの企業別組合があったが、手続申請後に 1 つの組合に統合された。

上記のサービス業系、機械・金属系の産別組織に加盟していない企業別組合がある 3 社のうち、プラスチック製品製造業 N 社の組合は従業員の一部のみを組織している。また、商社 Q 社とホテル業 R 社には、法的手続申請時点では企業別組合が存在していたが、申請後事業再生を進めていく中で解散してしまった。運輸業 P 社は従業員の約半分が組織化されているが、組織化しているのは企業別組合ではなく、職種別の全国組織である。

法的手続を申請する以前から労働組合がなく、申請後も組合が結成されていないケースは 5 社である。うち、金属製品製造業 S 社では手続申請後に従業員代表組織がされ、小売業 V 社では従業員代表が選出されている。

では、事業再生過程において、実際にどのような形で労使コミュニケーションがなされてきたのか（**図表 2-1-3**）。法的手続申請前後を通じて企業内で活動する労働組合が存在している 16 社のうち、労使の代表による定期的な話し合いの場を設けている企業は 8 社、労使の代表による話し合いは必要に応じて実施しており、特に定例的な話し合いの場は設けて

いないという企業は6社であった。労使の代表による定期的な話し合いの場を設けているという企業の中で、一般機械製造業G社と工作機械製造業J社はとりわけ話し合いの頻度が高く、またG社と機械設備製造業H社は、定期的な話し合いの場で企業経営に関するかなり詳細な情報を、経営側に開示させている。

法的手続前後を通じて企業内で活動する組合のない企業、あるいは手続申請後に労働組合が解散してしまった企業では、①経営陣や更生手続を主導する管財人が個々の従業員と情報交換を行ったり（プラスチック製品製造業T社、菓子製造販売業U社、組合はあるが一部の従業員しか組織していないプラスチック製品製造業N社でも同様の事態が見られる）、②社内に従業員参加型のチームをつくり、その場で経営陣と従業員が事業再生に関して議論することを通じて、経営陣・管理職層と一般従業員とのコミュニケーションが図られたり（商社Q社、金属製品製造業S社）、③従業員による提案制度を通じて従業員の意向を経営に反映したり（対事業所サービス業K社）、といった形で労使コミュニケーションが行われている。

図表 2-1-3 事例における労使コミュニケーション－枠組と実態－

事例名	労働組合・従業員代表組織の状況	事業再生過程における労使コミュニケーションの状況
A社	手続申請前後を通じて同じ企業別組合が活動を継続。	労使の代表が参加し、月1回再建委員会を、3ヶ月に1回中央労使協議会を開催。
B社	手続申請前後を通じて同じ企業別組合が活動を継続。	労使の代表による話し合いは必要に応じて実施しており、定例的な話し合いの場は設けていない。
C社	手続申請前後を通じて同じ企業別組合が活動を継続。	労使の代表による話し合いは必要に応じて実施しており、定例的な話し合いの場は設けていない。
D社	手続申請前後を通じて同じ企業別組合が活動を継続。	年に1回、労使懇談の場を設けているほか、必要に応じて労使の代表による話し合いを実施(手続申請から終結までの間に12回)。
E社	手続申請前後を通じて同じ企業別組合が活動を継続。	労使の代表による話し合いは必要に応じて実施しており、定例的な話し合いの場は設けていない。
F社	手続申請前後を通じて2つの企業別組合が活動を継続。	手続申請後は、毎月、労押しの代表による話し合いの場で、財務状況などを経営側から説明。
G社	手続申請前後を通じて同じ企業別組合が活動を継続。	手続申請後は、毎週労使の代表による話し合いの場で、財務状況などを経営側から説明。
H社	手続申請前後を通じて同じ企業別組合が活動を継続。	手続申請前から月1回の定例労使協議会を実施。手続申請後は定例協議の中で、月次・半期の決算報告や日々の資金繰り状況などが経営側から報告される。
I社	手続申請前には2つの組合があったが、手続申請後統合される。	労使の代表による話し合いは必要に応じて実施しており、定例的な話し合いの場は設けていない。
J社	手続申請前後を通じて2つの企業別組合が活動を継続。	労使の代表による話し合いは月1回以上の頻度で実施。
K社	手続申請前後を通じて企業内で活動する労働組合はない。従業員親睦会があったが、手続申請前に解散。	労使の代表による話し合いの場は設けられていない。従業員による提案制度を手続申請後に導入。
L社	手続申請前後を通じて同じ企業別組合が活動を継続。	月1回、定例の労使協議会を開催。
M社	手続申請前後を通じて同じ企業別組合が活動を継続。	定例的な労使協議会を実施。懲罰や営業支援の体制について労使で協議する委員会を手続申請後導入。
N社	手続申請前後を通じ、一部従業員を組織する労働組合が活動。	労使の代表による話し合いの場は設けられていない。手続申請後、社長の発案により、経営トップ層・管理職層が製造現場を視察する機会を大幅に増やす。
O社	手続申請前後を通じて同じ企業別組合が活動を継続。	労使の代表による話し合いは月1回以上の頻度で実施。
P社	職種別の全国組織に従業員の約半数が個人加盟。	労使の代表による話し合いは必要に応じて実施しており、定例的な話し合いの場は設けていない。労働組合側からは、全国組織の地域支部長と本部の副部長が話し合いに参加。
Q社	手続申請時には企業別組合が存在したが、スポンサー決定後に解散。	組合が存在したときは、必要に応じて労使の代表による話し合いを実施。手続申請後、事業再生の各取組みに対応した、社員参加型のプロジェクトチームを数チーム結成。
R社	手続申請時には企業別組合が存在したが、営業譲渡に伴い解散。	手続申請までに、営業譲渡やその際の雇用の取扱いなどについて経営陣と労組との間で協議。
S社	手続申請前後を通じて企業内で活動する労働組合はない。営業譲渡後、労働組合と同様の役割を果たすものとして従業員代表組織を結成。	労使の代表による話し合いの場は設けられていない。営業譲渡後、経営陣と部長課長層20~30人を集めて経営上の課題や、課題への取り組みについて話し合う「経営再生委員会」を結成。
T社	手続申請前後を通じて企業内で活動する労働組合はない。	労使の代表による話し合いの場は設けられていない。手続申請後は人事管理施策の見直しのたびに、管財人と管理職層との間で話し合いが持たれる。
U社	手続申請前後を通じて企業内で活動する労働組合はない。	労使の代表による話し合いの場は設けられていない。手続申請後、社長が定期的に全従業員ひとりひとりと話し合いの場をもつ。
V社	手続申請前後を通じて企業内で活動する労働組合はない。手続申請後、従業員代表を選出。	従業員代表に対し必要に応じて会社の方針・施策を報告。
W社	支援申請前には2つの組合があったが、支援決定後統合される。	労使の代表による話し合いは、賞与の決定や新人事制度の導入に際して行われているが、定期的には行われていない。支援決定後、社内に様々な定例会議が設定され、経営陣も参加。
X社	支援申請前後を通じて同じ企業別組合が活動を継続。	労使の代表による話し合いの場は手続申請後は人事管理施策の見直しのたびに、管財人と管理職層との間で話し合いが持たれる。
Yグループ	手続申請前後を通じてグループ内で活動する労働組合はない。	労使の代表による話し合いは新人事制度の導入の際に実施したが、定期的には行われていない。支援決定後、経営陣から様々な情報を従業員全員に公開する仕組みがつけられる。
V社	手続申請前後を通じて企業内で活動する労働組合はない。手続申請後、従業員代表を選出。	労使の代表による話し合いの場は設けられていない。

第2章 事業再生過程における雇用・労働条件の見直し

本章と次章では、第I部第4章で検討した事業再生過程における雇用・労働をめぐる課題が、事例においてどのように扱われてきたのかを、①人員削減や賃金の調整といった雇用・労働条件の見直し、②事業運営の見直しに伴う人事管理上の取組み、という2つのカテゴリーにわけて見ていくこととする。

第1節 事例における人員削減の状況

1. 人員削減の程度

事例企業のなかに、事業再生の手続に至るまでの間に、すでに従業員の削減を実施しているところがある。例えば小売業のA社、B社、C社、一般機械製造業F社ではパートタイマーなど契約期間の定めのある従業員の雇い止めが行われているし、A社、C社、レジャー業L社、保険業M社、ホテル業O社では正社員を対象とした希望退職者募集が実施された。また、B社では一部部門を他社に営業譲渡する¹という方法で、人員の削減が図られた。事業再生に至るまでに人員削減を実施している企業の多くは、従業員規模が1000人を超える大規模企業であった。

事業再生の手続が始められた後の人員削減の状況について、正社員に限定してみると(図表2-2-1)²、A社、B社、機械設備製造業のH社、一般機械製造業I社、プラスチック製品製造業のT社、菓子製造販売業のU社、産業再生機構の支援案件である建設資材製造業Yグループは、事業再生に着手してからは削減を実施していない。Yグループと同じく産業再生機構の支援案件である工作機械製造業W社、商社X社では支援決定後に希望退職の募集を行っているが、退職者の数は小幅(数名~20名程度)にとどまっている。対照的に、工作機械製造業のJ社(手続申請時から調査時点までの正社員の削減幅73.2%、以下同様)、一般機械製造業G社(53%)、金属製品製造業S社(52.2%)、繊維製造販売業E社(約50%)は、手続申請後に半数以上の正社員が離職している。コスト削減などの目的から、事業再生は相当な人員削減を必ず伴うと捉えられがちであるが、事例によって人員削減の状況にはかなりの幅があることがわかる。

では、同じく事業再生に取り組んでいても人員削減の状況にはなぜこれほどまでの幅が見られるのだろうか。手続申請後正社員の削減を行わなかった事例から見ていくと、A社は希望退職募集を手続申請の数ヶ月前に実施したことに加え、法的手続の申請をめぐって社内が

¹ B社は会社更生手続きの申請をする4ヶ月前に、自社の店舗16店を、別の小売業企業グループに売却し、その際約600名の従業員が移籍した。

² パートタイム従業員や契約社員が勤務していた会社では、これら従業員の雇い止めが事業再生の手続開始された後に、相当程度行われたものと推測される。ただし、今回調査した事例のなかには、雇い止めの有無や、雇い止めを行っていた場合にどの程度の従業員の雇い止めを行ったかを、企業関係者が十分に把握しているケースはなかった。

混乱したためその間にかなりの数の自発的離職者が発生した。B社も先に述べた営業譲渡の実施により多数の従業員が転籍、また、多角化によって新たに進出した分野と主要事業の、事業内容や事業を展開する地域が大きく異なっていたため、事業再生に伴い主要事業に業務を絞り込む見通しが示されたところで、主要事業以外の業務を担当していた従業員が大量に離職した。この2つの事例から、事業再生に取り組む企業が、手続申請後の正社員削減を抑えることができる理由として、まずそれまでの人員削減策や自発的離職の発生により、手続申請後には人員削減の必要性が低下している事が考えられる。人員削減を行った企業の相違は、従業員が離職するタイミングの違いと、自発的離職か、人員削減策によるかといった経緯の違いとも言える。

ただ、手続申請前に申請後の人員削減を回避できるだけの従業員の離職があったことに加えて、経営状況が悪化した主な理由が新事業や新業態への進出に伴う負債の増加であり、事業再生の核となる主要事業分野において競争力が落ちていなかったことも、人員削減策を回避することができた理由の1つだろう。例えば、U社は、前社長が実施した主要事業とは関係のない投資のため負債が増大しており、事業再生手続において、不採算部門を切り離して新組織に主要事業を譲渡するという再編を実施した。その結果、新組織の営む事業については、かなり順調に業績を回復することができ、正社員を削減する必要がなかった。B社も手続開始決定後5ヶ月という比較的短期間で営業黒字に転換した。産業再生機構支援案件であるW社は、元々相当な競争力を持っていた品種群を集中して製造することと国内生産拠点の移転集約を行うことで、オペレーションの効率性を改善することに成功し³、景気の回復に伴う製品需要の増大もあいまって、支援決定から1年ほど経つと、従業員数が支援決定時を上回るようになった。

逆に正社員の削減幅が大きな企業はなぜ削減幅が大きくなったのだろうか。ひとつには、E社、G社、S社の事例のように、再生の軸となる主要事業の収益性が長年にわたって低下していたため、これまでの負債の処理のみならず、より抜本的な業務遂行体制の見直しが求められ、その見直しが人員削減の規模にも反映されたと考えられる。もうひとつの削減幅を大きくする理由としては、スポンサーのない自力再生であるという点が挙げられる。G社とJ社は削減幅がとりわけ大きいとともに、削減策が法的手続申請後2~3ヶ月の比較的短い期間の後に行われている⁴。事業再生の取組みにスポンサーによる支援がないG社やJ社が、事業再生に向けて債権者などの協力と理解を得るには、確実に収益を上げることができる経営体制をできるだけ早期に固める必要があり、それが短期間の大幅な従業員削減につながったと考えられる。

事業再生ファンドがスポンサーとして事業再生を主導する事例の場合、できるだけ短期間

³ こうした見込みがあったため、前述したW社の希望退職募集は、人員削減による雇用調整ではなく、工場の移転に伴って通勤が難しくなり退職する従業員の支援という意味合いで行われた（第Ⅲ部「事例9」参照）。

⁴ G社は2000年7月に民事再生手続を申請し、9月までに人員を削減、J社は2002年2月末に民事再生手続を申請し、5月中旬に人員削減を実施している。

で再生を果たして、再生に取り組む企業の株式を売却したほうが収益を伸ばすことができるため、経費削減のペースも速いものとなり、したがって人員削減幅もより大きくなるのだろうか。確かにとりわけ人員削減幅が大きかった E 社と S 社は事業再生ファンドがスポンサーとなっている事例であり、G 社や J 社と同様、手続申請から人員削減実施までの期間も短い⁵。ただ、同じく事業再生ファンドがスポンサーとなっている事例でも I 社、K 社、U 社では、手続申請後に正社員の削減が行われておらず、事業再生ファンドによる人員削減という課題への対応は一樣ではない。関与した事例における主要事業の財務状況に加えて、同じ事業再生後の売却益を目的としていても、人事管理面での取り組みに対する考え方がそれぞれの事業再生ファンドで異なっているために、人員削減への対応にも差異が生じるものと考えられる。あるいは同じ事業再生ファンドが取り扱う事例間でも、そのファンドにおける各事例の位置づけによっては人事管理面での取り組みが異なってくるのが予想される。

以上、ここまでの事例の検討によれば、人員削減の程度を左右するのは、第一に事業再生を成し遂げるために手続にそって負債を処理することに加え、主要事業について人員も含めた業務遂行体制の抜本的な見直しが必要となるか否か、第二にスポンサーの支援の有無、第三に手続前の人員削減策や自発的離職者の状況により変わってくる人員削減の必要性、の三点と考えられる。スポンサーが一般の事業会社であるか事業再生ファンドかと言う点は、人員削減の規模にはあまり関係がない。

2. 人員削減の方法

次に人員削減の方法に着目すると（図表 2-2-1）、事例企業で用いられているのは、①希望退職募集、②退職勧奨、③全員解雇の上、再雇用であった。このうち、事業再生過程に特徴的なのは、全員解雇の上、再雇用という手法であろう。この手法は 26 事例中 8 事例で用いられていた。8 事例のうち、3 社（E 社、J 社、S 社）は先に見た正社員が半数以下になった事例、そのほかの 5 事例でも 25~40%程度の正社員の離職が見られ、少なからぬ程度的人员削減を行う際に、全員解雇の上、再雇用という方法が用いられている。ただ、削減幅が大きい事例がすべて全員解雇の上、再雇用という方法を使っているわけではない。正社員が手続後に半数以下になった事例のうち G 社は、希望退職の募集と退職勧奨を人員削減策として用いている。G 社は手続申請時従業員 100 名の小規模企業であり、全員解雇の上、再雇用という方法に伴い必要となる退職金の負担が事業規模に比して過大になるため、この方法を用いなかった。

先に、営業譲渡の際、譲渡企業が締結していた契約は譲受企業の合意があって承継されるという特定承継の形で引き継がれ、労働契約も特定承継の対象となることに言及した。したがって全員解雇の上、再雇用という人員削減の方法は、営業譲渡を活用した事例におのずと

⁵ E 社は 2003 年 6 月に民事再生手続を申請し、9 月に人員削減を実施、S 社は 2001 年 9 月に民事再生手続を申請、11 月中旬に人員削減を実施している。

限られることになるのではないかと想定しがちであるが、事例を見る限りそうではない。8事例中5社（E社、レジャー業L社、ホテル業R社、S社、小売業V社）は営業譲渡を活用しているが、残る3社では活用されていない。つまり全員解雇の上、再雇用という人員削減の手法は、事業再生過程における組織再編の方法に規定されているわけではない。

事業再生の際の組織再編の態様に規定されるのでなければ、なぜ全員解雇の上、再雇用という方法が使われるのだろうか。全員解雇の上、再雇用という方法は、他の人員削減のための方法に比べて必要となる退職金が大きくなるものの、どの程度の人数を雇用するか、また誰を雇用するかという点で、経営側の意向を最もよく反映させることができる。実際、全員解雇の上、再雇用という方法をとったD社では、人事部門の担当者が管理職全員と採用のた

図表2-2-1 事業再生着手後の人員削減の状況

会社名	手続申請・支援決定後の人員削減実施の有無	手段	営業譲渡の有無	人員数の変動
A社	なし	—	なし	—
B社	なし	—	なし	—
C社	あり	希望退職募集	なし	約2800→1900
D社	あり	①全員解雇の後、再雇用、②希望退職募集	なし	約1400→1050
E社	あり	全員解雇の後、再雇用	あり	約600→300
F社	あり	希望退職募集	なし	約3分の1が離職
G社	あり	①希望退職募集、②退職勧奨	なし	100→47
H社	なし	—	なし	—
I社	なし	—	あり	—
J社	あり	全員解雇の後、再雇用	なし	545→146
K社	なし	—	なし	—
L社	あり	全員解雇の後、再雇用	あり	50→36
M社	あり	希望退職募集	なし	約700名が退職
N社	あり	希望退職募集	なし	従業員は申請時の約3分の2に
O社	あり	①希望退職募集、②全員解雇の上、再雇用	なし	650→430
P社	あり	希望退職募集（更生手続認可後）	なし	不明
Q社	あり	希望退職募集	なし	714→410 （うち希望退職応募者が190名）
R社	あり	全員解雇の後、再雇用	あり	300→187
S社	あり	全員解雇の後、再雇用	あり	900→430
T社	なし	—	なし	—
U社	なし	—	あり	—
V社	あり	全員解雇の後、再雇用	あり	930→570
W社	あり	希望退職募集	なし	370名から数名程度減少、その後増加
X社	あり	希望退職募集	なし	166→146
Yグループ	なし	—	なし	—
Z社	あり	希望退職募集	なし	400→370

めの面接を行っているし、S社でも再雇用にあたって同様の選考を実施した。また、V社は解雇前の勤務実績に基づいて再雇用者の選抜を行っている。こうした事実から、全員解雇の上、再雇用という方法は、企業が相対的に大規模な人員削減を行うためだけではなく、事業再生に必要な人材をより確実に確保しようとした場合に活用するのではないかと考えられる。

第2節 事例企業における賃金削減の状況

事業再生に取り組む企業では、経費の調整を目的とした給与をはじめとする労働条件の変更も、従業員の削減と同様、法的手続や私的整理を開始する前から実施されていることが多い。正社員の月例賃金についてみると、本稿で取り上げた26事例のうち、法的手続の開始以前に全正社員を対象として削減を実施していたのは12事例であった。一方、法的手続申請後には8事例で全正社員を対象に月例賃金の削減が行われている。

法的手続申請前後の月例賃金の削減状況を整理すると（**図表2-2-2**）、①法的手続申請の前も後も全正社員を対象とした月例賃金の削減を行っていない企業が7事例、②法的手続申請の前か後のいずれかに月例賃金を削減している企業が11事例、③法的手続申請前にも申請後にも全社員を対象とした月例賃金の削減を行なっている企業が5事例あり、そのほか月例賃金の削減状況がわからない会社が2事例ある。法的手続申請前後で全社員を対象とした月例賃金の削減を実施していない7事例のうち、保険業M社⁶、商社Q社、プラスチック製品製造業T社は手続申請前後で月例賃金が据え置かれていたが、小売業B社は手続申請後定昇を復活しており、菓子製造販売業U社と、いずれも産業再生機構の支援案件である工作機械製造業W社、建築資材製造業のYグループは新たな評価・処遇制度を導入した結果、正社員の能力・成果により手続申請前よりも月例賃金が上がることも下がることもありうる。

手続前後で月例賃金に変動がない各事例の状況を見てみると、商社Q社は手続申請後に正社員を4割近く削減し、同時に賃金のうち賞与相当分を正社員一人当たり平均で2割削減した⁷ため、正社員の月例賃金まで削減する必要性は低くなり、就業意欲が下がることを恐れて月例賃金はそのままにしておいた。T社は小規模企業で元々月例賃金が安かったのと、事業再生に伴う資産の処理や自発的離職者の発生によって、Q社と同様、正社員の月例賃金削減にまで踏み込んだコスト削減は必要ではなくなった。またU社は、ブランド力のある製品を作っていたため、主要事業そのものは収益力、競争力は維持されたままであり、コスト削減よりも、むしろ新商品開発のための体制整備や、事業再生に向けて従業員のモチベーションをいかに向上させていくかが課題となった。

⁶ 保険業M社も、営業職の従業員に対しては、U社と同様、業績によって変動する実績給を導入している。

⁷ 図表2-2-2に示したように、Q社は賞与相当分を2割削減している。Q社に限らず、賞与に関しては事例企業の多くで年間1ヶ月程度以内くらいにまで抑えて支給している。賞与は、会社が事業を行うために必要な経費とみなされる月例賃金と異なり、支払いには裁判所の許可が必要となる。また、会社の業績が好調なときに支払われる報償的な性格をもつという裁判所の見解から、事業再生に取り組んでいる企業が賞与にあたるものを支払う場合には、「更生協力一時金」「再生協力一時金」といった名目で支払うことが多い。

図表 2-2-2 事業再生に着手する前後の正社員の賃金削減状況

事例名	正社員の月例賃金の削減状況	
	手続・支援申請前	手続・支援申請後
A社	→	↘(平均 5%)
B社	→	↗(定昇実施)
C社	↘	→(定昇停止)
D社	↘(20%、半年間)	→(定昇停止)
E社	↘(10%)	↘(10%)
F社	→(前年から定昇停止)	↘(8%)
G社	↘(15%)	→(定昇停止)
H社	↘(10%)	↘(17~30%)
I社	→	↘(平均 4.5%)
J社	↘	↘(10%)
K社	↘(一律 5%、申請 1 年前から)	↗(削減分の回復)
L社	↘	従業員による
M社	→	→
N社	不明	不明
O社	↘	↘(管理職は 15-20%)
P社	↘(産業別組合と結んだ協定から 20%カット)	→
Q社	→	→(ただし、賞与相当分は約 2 割削減)
R社	↘(賞与・諸手当の削減を含め、年収の約 4 割をカット)	不明
S社	不明	不明
T社	→	→
U社	→	従業員による
V社	↘(10-15%、役職手当削減)	→
W社	→	従業員による
X社	不明	従業員による
Yグループ	→	従業員による
Z社	↘	↘

一方、手続申請の前と後双方で正社員の月例賃金を削減しなければならなかった事例とはどんな事例なのか。申請前後ともに全正社員を対象とした月例賃金の削減を行っているのは、繊維製造販売業 E 社、機械設備製造業 H 社と工作機械製造業 J 社、ホテル業 O 社である。手続申請前に 10%、手続申請後にさらに 17~30%の月例賃金削減が行われた H 社は、スポンサーの支援がない自力再生企業であり、国内製造業者の設備投資減少により主要事業の業績が長らく低迷を続けていた。そこで営業力の強化とともに、よりいっそうのコスト削減に取り組み、人件費もその対象となった。ただし、H 社では民事再生手続の申請後に正社員の削減を行っておらず、Q 社と同じく人員削減と賃金削減の間に代替関係が認められる。これに対し、E 社、J 社、O 社は手続申請後の人員削減も行っている。J 社は H 社と同様、自力再生の上、主要事業での業績回復が難しい状況にある。E 社も主要事業の建て直しが求められているが、H 社や J 社とは異なり事業再生ファンドがスポンサーとなっており、このスポン

サーの意向が人員削減・人件費削減に反映されているのかもしれない。E社の事業再生は、人員・人件費の急激な調整という点でやや際立っている。O社は観光業の企業で、経費に占める人件費の割合が高いため、事業再生のためのコスト削減において、人件費の削減を重点的に進めていた。

営業譲渡を活用した事例では手続申請前後の正社員数の変化が比較的大きかったが、賃金が削減されるケースも多いのだろうか。しかし営業譲渡を活用した7事例のうち、手続申請後に全正社員を対象とした月例賃金の削減を行っていたのはE社とI社の2社にとどまり、営業譲渡を活用しなかった事例における状況（15事例中5事例）とさほど変わらない。

以上で見てきた事業再生事例によれば、賃金削減の度合いも人員の削減と同様、第一にコスト削減中心に主要事業の財務状況の改善に取り組んでいる企業で、第二にスポンサーの支援を受けずに自力で事業再生を進めている企業で、大きくなっている。また、事例によっては、賃金削減と人員削減との間に代替関係が見出されるが、必ずしも常に代替関係が生じているとは限らず、人員・賃金双方とも他事例に比べて大きく削減されている事例もある。

第3節 雇用・労働条件の見直しに関する従業員・労働組合の関与

1. 事例に見られる雇用・労働条件の見直しをめぐる労使紛争

今回調査した26事例のなかには、事業再生に着手する直前または着手後に会社側が実施した雇用・労働条件の見直しに対し、従業員あるいは退職した元従業員が、裁判所に処分を求めることで不服を訴えた事例が2つある。

(1) 工作機械製造業J社

民事再生手続後、会社側が打ち出した、全員解雇の上、約3割を再雇用という人員削減策に対し、2001年2月、少数労組（組合員37名）が解雇予告の効力停止を求める仮処分申請を地方裁判所に対し行なう。併せて、地方労働委員会に不当労働行為の救済も申し立てる。組合側は、労働債権の弁済にあてるためとしてJ社の本社社屋の仮差し押さえも実施し、会社側が再生計画の柱となる本社工場の売却が不可能になる懸念が生じた。

話し合いは難航したが、1年以上に及ぶ労使の交渉の結果、①会社側は37人の解雇をいったん撤回し、改めて解約金約1億5000万円を支払って労働契約の解約を行う、②37人中、会社側はJ社での勤務を希望する15人を再雇用し、残る22人に対しては本来の退職金の7割を支払う、③会社側は組合に対し、謝罪の意向を示す、という形で決着し、その後、本社工場の売却も進められた。

(2) ホテル業R社

経営再建にむけて会社側が賃金カットを実施した1998年夏以降、2001年8月までのカットされた基本給、賞与を支払うよう、R社労働組合が簡易裁判所に未払い賃金請求の申立て

を行なった。このとき申立てを行なったのは計 115 名の従業員および元従業員で、当時の R 社の従業員数の約 3 分の 1 が含まれていた。賃金カット時に、組合は特に異を唱えることがなかったため、調停を申請することで、カットされた賃金・賞与に対する請求権が時効を迎えることを阻止しようとしたとみられる。

この調停申請をめぐる労使の話し合いは、事業再生のために実施する営業譲渡の相手先の選定・交渉と並行して進められ、労使の話し合いの帰趨によっては営業譲渡の成否が左右されるという状況となった。話し合いの結果、賃金・賞与のカットについては組合側が請求を行わないかわりに、会社側は、営業譲渡先のできるだけ多くの再雇用につとめることと、再雇用がかなわなかった場合に退職金の支払を確実に実施することで、和解が成立した。

2. 雇用・労働条件をめぐる事業再生過程の労使コミュニケーション

以上の 2 つの事例は、事業再生過程における雇用・労働条件をめぐる労使コミュニケーションの様相が、何によって左右されるかを示唆している。すなわち、第一に急激な雇用調整・賃金調整が進められると、労使の間で情報交換や合意形成のための時間を十分に確保できず、労使関係が紛糾し得る。第二に、従業員の間で、会社側が行なう雇用や労働条件の見直しをめぐる共通の理解がなされていないと、労使の関係がぎくしゃくする可能性がある。

今回調査した事例のうち、労働組合が組織されている事例では、上述の 2 社と、機械設備製造業 H 社を除いて労使の代表が交渉・協議の末、最後は経営側の提案に従業員側が同意している。組合がある事例のいくつかでは、経営側に対し人員削減策の対象者への経緯説明と、できるだけ就業機会の斡旋を求めたり（ホテル業 O 社）、労使共同で人件費枠を計算して希望退職者数を算出し、経営側がむやみに人員削減に走ることに歯止めをかけたり（小売業 C 社）、経営側に再建計画の提示を求めたり（一般機械製造業 F 社）、地方自治体や業界団体などに自社従業員の就業機会の確保を要請したり（観光業 D 社）するなどの活動を行っているが、それなりに交渉・協議の時間が確保されれば、組合側も事業再生を優先し、ある程度的人员削減はやむをえないという見解に達し、そうした見解が組合員の中の共通理解になっていくことが推測される。なお、労働組合や従業員代表組織のない事例では、人員削減について、従業員側と経営側のそれぞれの代表の間で特段時間をかけて協議・交渉されることはなく、従業員側からの自主的な取組みも見られなかった。

賃金削減への従業員側の対応も、人員削減の場合とほぼ同様である。労働組合や従業員代表組織のない事例では、賃金削減についても、従業員側と経営側のそれぞれの代表の間で特段協議・交渉されることはない。組合が活動している企業で賃金削減が行なわれた場合には、いくつかのケースで就業意欲に配慮して、削減幅を小さくするよう要求して認めさせたり（小売業 A 社）、全員解雇の上、再雇用の際に従前の労働条件を維持するという約束を経営側に履行させたり（観光業 D 社）するなど、従業員のニーズを反映させる取組みを行っていた。

ただ、R社とH社を除くと、事業再生のための賃金削減を組合は概ね了承し、大きな摩擦は生じなかった。再生型倒産手続における労働債権の取り扱いについて言及した際に確認したように、手続開始後の給与は共益債権であり、期限通り全額が支払われなければならない。従業員の立場からすると、給与は企業の事業再生が続けば確実に手にできると同時に、企業の経営状況に見合わない金額水準にこだわりつづけると、期限どおり全額支払われる債権であるために、自分たちが事業再生の進展を阻害することになりかねない。他社への転職が難しい状況では、自社の事業再生がスムーズに進み、早期に業績を回復することが自分自身にとって望ましい。再生型倒産手続のもとで事業再生を進める企業の多くの従業員は、組合の有無に関わらず、このように考えるのではないかと推測され、たいていのケースで大きな摩擦が生じない要因になっているものと思われる。

ただ、事業再生過程での雇用・労働条件面の取り扱いにおいて、経営側の提案とは異なる組合・従業員側の意向が反映されるケースがあまりみられないということが、ただちに労使コミュニケーションのもつ役割の小ささを意味するとは言えないと思われる。既に見たように、一般機械製造業G社、機械設備製造業H社、工作機械製造業J社においては、他の事例よりも厳しい人員削減、賃金削減が実施されている。と同時に、会社側と労働組合との間で頻繁かつきめ細かい情報の伝達・交換もなされている。これらのケースでまがりなりにも事業再生が進んでいることを踏まえると、労使コミュニケーションを通じた頻繁な情報交換は、従業員に事業再生に対する見通しを与え、雇用・労働条件面の取り扱いによるモラルダウンなどの悪影響を防ぐ役割を果たしているとも考えられる。

3. 産業別労働組合組織の役割

裁判所にまで持ち込まれてはいないものの、機械設備製造業H社でも、人員削減・賃金削減の両面で、組合が経営側の提案に同意しなかった。H社の事例は、R社の事例と同じく、労使の間で事業再生着手後の雇用・労働条件について合意形成の機会が作られないままに、見直しがすすめられようとしたため、紛糾したといえる。H社の経営陣が組合に何も知らせることなく、民事再生手続の開始を申請し、直後に組合へ40名の人員削減案が示した。こうした事業再生の進め方に組合は強硬に反発し、独自の経営分析を踏まえて、17~30%の賃金カットと労働時間の延長を逆提案し、人員削減を阻止した。この際の組合側による独自の経営分析は、H社が加盟する産業別労働組合の地方組織の専従スタッフによる指導のもとに実行され、労働条件に関する組合側提案の作成にあたっては、H社組合の執行部と専従スタッフとの間で頻繁に協議が重ねられた。

H社の事例では、事業再生過程の労使コミュニケーションに産業別労働組合が関与することで、組合・従業員側から見たときに最も大きな成果が得られたといえるが、他の事例のなかにも、産業別労働組合の関与によって労使コミュニケーションの内容が左右されるケースが見られる。先にみた、経営側に再建計画の提示を求めたり（F社）、地方自治体や業界団体

図表 2-2-3 人員削減・賃金削減に対する従業員・労働組合の対応

事例名	人員削減への対応	賃金削減への対応
A社	労使で協議・交渉の末、労組が経営側の提案に同意。	給与削減を実施した際、若年従業員の就業意欲に配慮して、削減幅を小さくするよう要求。
B社	労使で協議・交渉の末、労組が経営側の提案に同意。	労使で協議・交渉の末、労組が経営側の提案に同意。
C社	希望退職の実施の際、労組と経営側が人件費枠について協議し、必要な退職者数を決定。整理解雇の回避を要請。	労使で協議・交渉の末、労組が経営側の提案に同意。
D社	①労組が指名解雇の回避を要求し、経営側の約束を取り付ける。②加盟する産別組織とともに「合理化対策委員会」を設置し、地方自治体や地域の経営者団体などに雇用機会の確保を要請。	全員解雇の上、再雇用の際に従前の労働条件を維持するという約束を経営側に履行させる。
E社	労使で協議の末、労組が経営側の提案に同意。	新人事制度の導入をめぐる、労組が全従業員の意向を聴取。
F社	加盟していた産別組織の支援を受け、多数派労組が経営側に再建計画の提出を要求。	加盟していた産別組織の支援を受け、多数派労組が経営側に再建計画の提出を要求。
G社	労使で協議・交渉の末、労組が経営側の提案に同意。	労使で協議・交渉の末、労組が経営側の提案に同意。
H社	手続申請に伴い、新しい経営陣や主要ポストの選定を労組が主導し、人員削減を回避。	労組が中心となって経営状況の分析を行い、賃金の削減も含めた見直しを立案、実施。
I社	労使で協議・交渉の末、労組が経営側の提案に同意。	労使で協議・交渉の末、労組が経営側の提案に同意。
J社	一部従業員が人員削減について提訴。最終的には、労使で協議・交渉の末、労組が経営側の提案に同意。	労使で協議・交渉の末、労組が経営側の提案に同意。
K社	従業員側が経営側の提案に同意。労使間での協議・交渉は特に行われず。	従業員側が経営側の提案に同意。労使間での協議・交渉は特に行われず。
L社	労使で協議・交渉の末、労組が経営側の提案に同意。	労使で協議・交渉の末、労組が経営側の提案に同意。
M社	労使で協議・交渉の末、労組が経営側の提案に同意。	労使で協議・交渉の末、労組が経営側の提案に同意。
N社	従業員側が経営側の提案に同意。労使間での協議・交渉は特に行われず。	従業員側が経営側の提案に同意。労使間での協議・交渉は特に行われず。
O社	退職を求めることとなる従業員への対応について、①経緯と理由を人事部門から説明すること、②本人が希望する場合に職場の斡旋、紹介をできるだけ行うこと、を労組が要請。	労使で協議の末、労組が経営側の提案に同意。
P社	労使で協議の末、労組が経営側の提案に同意。	労使で協議の末、労組が経営側の提案に同意。
Q社	従業員側が経営側の提案に同意。労使間での協議・交渉は特に行われず。	従業員側が経営側の提案に同意。労使間での協議・交渉は特に行われず。
R社	手続申請前に労使で協議の末、労組が経営側の提案に同意。	組合が賃金カットについて提訴。最終的には、労使で協議の末、労組が経営側の提案に同意。
S社	従業員側が経営側の提案に同意。労使間での協議・交渉は特に行われず。	不明
T社	従業員側が経営側の提案に同意。労使間での協議・交渉は特に行われず。	—
U社	—	—
V社	従業員側が経営側の提案に同意。労使間での協議・交渉は特に行われず。	従業員側が経営側の提案に同意。労使間での協議・交渉は特に行われず。
W社	労使で協議の末、労組が経営側の提案に同意。	—
X社	労使で協議の末、労組が経営側の提案に同意。	—
Yグループ	—	—
Z社	従業員側が経営側の提案に同意。労使間での協議・交渉は特に行われず。	従業員側が経営側の提案に同意。労使間での協議・交渉は特に行われず。

などに自社従業員の就業機会の確保を要請したり（D社）といった組合の活動、あるいはG社、H社、J社における労使の頻繁な情報交換の実施は、いずれもそれぞれの会社の企業別労働組合が所属する産別組織による積極的な支援・指導のもとに可能になったといえる。

個別企業の組合・従業員が、事業再生における雇用・労働条件の扱いについて日ごろから知識の収集に努めていたり、また雇用・労働条件と直結する事業再生時の経営面での対応について検討していたりしているということは、極めてまれなことだろう。今回の調査の対象となった事例も含めてほとんどの事例において、組合・従業員側から代替案を示すことが難しいのは、こうした事情もあるからだろう。しかし、傘下の企業別組合が直面する事業再生の問題にいくつも対処してきた産業別労働組合など、組合・従業員の側から事業再生に関わってきた経験を豊富にもつ主体が関与すれば、組合・従業員側からの代替案の提示が多かれ少なかれ可能となり、雇用・労働条件面での見直しに伴う従業員への影響を抑えることができることを、ここで紹介した事例は示唆している。

第4節 小括

1. 事業再生過程における人員削減の程度を左右するのは、第一に事業再生を成し遂げるために手続にそって負債を処理することに加え、主要事業について人員も含めた業務遂行体制の抜本的な見直しが必要となるか否か、第二にスポンサーの支援の有無、第三に手続前の人員削減策や自発的離職者の状況により変わってくる人員削減の必要性、の三点と考えられる。スポンサーが一般の事業会社であるか事業再生ファンドかと言う点は、人員削減の規模にはあまり関係がない。

人員削減の際に事例で用いられていたのは、①希望退職募集、②退職勧奨、③全員解雇の上、再雇用であった。このうち、③が用いられた事例では、相対的に程度の大きな人員削減が行なわれている

2. 事業再生過程における賃金削減の度合いも人員の削減と同様、第一にコスト削減中心に主要事業の財務状況の改善に取り組んでいる企業で、第二にスポンサーの支援を受けずに自力で事業再生を進めている企業で、大きくなっている。また、事例によっては、賃金削減と人員削減との間に代替関係が見出されるが、必ずしも常に代替関係が生じているとは限らず、人員・賃金双方とも他事例に比べて大きく削減されている事例もある。

3. 今回本研究で取り上げた、産業再生機構による事業再生支援の事例では1事例を除いて、事業再生着手後の大幅な雇用調整や、事業再生前後での基本給カットの実施は見られなかった。今回の調査結果のみからでは確固たる結論を導くことは難しいが、産業再生機構という支援の枠組みが、早期の、比較的余力のある状態での企業の私的整理を可能とし、雇用・労働条件面での影響を抑えることに寄与しているとも考えられる。

4. 経営側の打ち出す人員削減策や賃金削減策について、労働組合や従業員代表組織のない事例では、従業員側と経営側の間で協議・交渉が特段時間をかけて行われることはなかった。また、労働組合が組織されている事例でも、ほとんどの場合、労使間で大きな摩擦が生じることなく、人員削減や賃金削減が進められている。それなりに交渉・協議の時間が確保されれば、組合側も円滑な事業再生の進行や従業員への賃金支払いを優先し、ある程度的人员・賃金の削減はやむをえないという見解に達して、そうした見解が組合員の間で共通理解になっていくことが推測される。

ただし、従業員側が経営側の提案・施策に不服を訴える事例も少数ながら存在する。これらの事例からは、①雇用調整・賃金調整の程度があまりに急激だと、労使の間で情報交換や合意形成のための時間を十分に確保できず、労使関係が紛糾し得ること、②従業員の間で、会社側が行なう雇用や労働条件の見直しをめぐる共通の理解がなされていないと、労使の関係がぎくしゃくする可能性があること、が示唆される。

5. 事業再生過程での雇用・労働条件面の取り扱いにおいて、経営側の提案とは異なる組合・従業員側の意向が反映されるケースがあまりみられないということは、しかしながら、労使コミュニケーションのもつ役割の小ささを意味するとは言えない。他の事例よりも厳しい人員削減、賃金削減が実施されている企業において、頻繁かつきめ細かい情報の伝達・交換がなされ、事業再生が順調に進んでいるという事実を踏まえると、労使コミュニケーションを通じた頻繁な情報交換は従業員に事業再生に対する見通しを与え、雇用・労働条件面の取り扱いによるモラルダウンなどの悪影響を抑えるという重要な役割を果たしているとも考えられる。

6. 調査した事例の中には、企業別組合が加盟する産業別労働組合組織が関与することで、雇用・労働条件面での見直しに伴う従業員への影響をできるだけ抑えるような取組みがなされたケースもままた見られた。こうした事例は、産業別労働組合のスタッフなど、組合・従業員の立場から事業再生に関わってきた経験を豊富にもつ主体が、個別企業の事業再生過程における労使コミュニケーションに関与すれば、組合・従業員側からの代替案の提示が多かれ少なかれ可能となり、組合・従業員にとってより望ましい成果につながりうることを示唆している。

第3章 事業運営の見直しに関連した人事管理の取組み

第1部で確認したように、事業再生の過程では、「経営危機の管理」や「財務リストラ」といったコストの削減を中心とする取組みの一方で、「戦略的フォーカス」の設定、「コア・プロセスの改善」、「組織改革」など、事業再生着手以前よりも収益を伸ばし、かつその収益を安定的に得られるようにするために、事業運営のあり方を見直す取組みも進められる。そして、コスト削減の取組みと同様、収益を伸ばすための取組みもまた、様々な人事管理施策を通じた従業員への働きかけを必要とすると見られる。

以下では、各事例において事業再生のためにどのような事業運営の見直しがなされてきたかを整理し、その上でこうした見直しに対応する形で事例において実際にどのような人事管理施策が行なわれてきたのか、また人事管理施策に対し、従業員・労働組合はどのような反応をみせ、その反応が労使コミュニケーションのあり方によってどの程度左右されているのかといった点を見ていくこととする。

第1節 事業再生に向けた事業運営の見直し

図表2-3-1は、各事例において、事業再生に向けて実施された経営上の取組みをまとめたものである。ほとんどの事例において不採算事業からの撤退や、収益があがらない店舗・事業所の閉鎖、原材料調達の見直しといったコスト削減策が実施され、支出の抑制が図られていることがわかる。

ただ、こうした支出を抑える努力がなされる一方で、「コア・プロセスの改善」に該当する施策に、資金が投入されてもいる。例えば、小売業B社やレジャー業L社では事業の核となる店舗や施設の改装がしばしば行われているし、仕入れのシステム（小売業C社）や情報インフラ（商社Q社、X社）を見直し、新たなシステムを構築するための再投資を実施している例もある。いくつかの製造業の事例では、手続申請後に製造工程の見直し、改善を行うために資金が投入されている（プラスチック製品製造業N社、金属製品製造業I社、S社、菓子製造販売業U社、工作機械製造業W社）。

自社で営んできた主要事業の業績が長らく低迷し、資金繰りの悪化や債務超過に陥ったという事例では、財務状況を安定させるためよりいっそうのコスト削減を実施すると同時に、売上を伸ばすための取組みも必要となる。そうした取組みとして事例企業は、新商品の開発（小売業A社、繊維製造販売業E社）、自前の技術を生かせる製品分野の開拓（一般機械製造F社）、高付加価値製品・サービス分野への特化（工作機械製造業J社、保険業M社、W社）を実施している。

図表 2-3-1 事例における事業再生に向けた事業運営の見直し

事例名	業種	事業運営見直しの主な内容
A社	小売業	①不採算事業を整理し、小売業に集中 ②不採算店舗の閉鎖 ③販促費の削減 ④仕入れ、商品開発などでグループ会社と連携
B社	小売業	①海外事業、ファイナンス事業などの不採算事業を整理 ②不採算店舗の閉鎖 ③店舗の改装
C社	小売業	①不採算事業を整理し、小売業に集中 ②不採算店舗の閉鎖 ③事業部門の削減 ④仕入れ、受発注システムの改善
D社	観光業	①一部施設の閉鎖・休業 ②物品の仕入れコストの削減
E社	繊維製造販売業	①不採算事業からの撤退 ②新たな商品の開発
F社	一般機械製造業	①不採算取引を停止、自前の技術を生かせる新市場の開拓 ②コスト削減
G社	一般機械製造業	①在庫管理の徹底 ②資材購入の厳選 ③積極的な市場開拓 ④コスト削減
H社	機械設備製造業	①コスト削減 ②営業の強化
I社	金属製品製造業	①コスト削減 ②製造工程の見直し、改善
J社	工作機械製造業	①高付加価値製品の受注に特化 ②海外市場の開拓③コスト削減 ④開発投資の継続
K社	対事業所サービス業	①不採算事業からの撤退 ②設備稼働率の向上 ③グループ企業との連携強化
L社	レジャー業	① 不採算事業からの撤退 ②施設の改装
M社	金融業	①商品戦略の転換 ② コスト削減
N社	プラスチック製品製造業	①一部工場、営業所を閉鎖 ②工場・事業所の改装③製造工程の見直し、改善 ④不要在庫の縮小 ⑤外注先の整理
O社	ホテル業	①コスト削減 ②グループ会社と連携した集客
P社	運輸業	①顧客ニーズの再調査・分析 ②新市場の開拓
Q社	商社	①不採算事業から撤退 ②コスト削減 ③社内の情報インフラの整備 ④社内の情報管理体制の見直し
R社	ホテル業	①コスト削減 ②グループ会社と連携した集客
S社	金属製品製造業	①不採算部門からの撤退 ②在庫管理の徹底 ③製造工程の見直し、改善によるリードタイムの短縮
T社	プラスチック製品製造業	①一部工場を閉鎖 ②製造工程の見直し、改善 ③商社部門を廃止し、製造に集中
U社	菓子製造販売業	①不採算事業からの撤退 ②商品のブランド戦略の見直し ③商品の開発体制の見直し、新商品の開発
V社	小売業	①不採算店舗の閉鎖 ②倉庫などの施設を賃貸に
W社	工作機械製造業	①製造品種の絞込み、②国内生産拠点の集約・効率化、③海外事業の強化
X社	商社	①取り扱い商品の絞込み
Yグループ	建設資材製造業	①生産設備の集約 ②営業体制、マーケティングの強化
Z社	小売業	①不採算部門からの撤退 ②多様な販売ルートの開拓

第2節 従業員の「意識改革」・モチベーションの向上に向けた取り組み

事業運営の見直しに対応した人事管理施策として、まず、新たな事業の進め方に見合うよう従業員の仕事に対する意識やモチベーションを高めるため、会社側が従業員に直接働きかけるといことが考えられる。いわゆる「意識改革」のための取り組みである。

今回の調査事例では、事業再生に向けた「意識改革」の取り組みが行なわれていたのは、7事例であった。その内容は、事業再生の方針や心構えを様々な仕組みを通して会社全体に周知したり、あるいは社内から事業再生に向けた提案を取り入れたりといったことである（**図表2-3-2**）。例えば、小売業C社では、長年の業績の停滞から従業員が萎縮している状態を払拭するため、スポンサーから派遣された経営者が、これまでにない大規模のセールを実施したり、仕事や顧客に対する意識を変革するため、「営業心得」「商売人手帳」を作成し、従業員全員に配布したりしている。また、繊維製造販売業E社では、経営陣から依頼されたコンサルティング会社のスタッフが、従業員個人に生産性向上などの具体的な課題を与え、面接を通じて思考方法の改革を図っており、C社以上に意識改革を徹底して進めている。

従業員からの提案を吸い上げる事例としては、プラスチック製品製造業T社が民事再生手続申請後、生産現場を中心に、提案制度の導入を図っている。機械設備製造業H社では、再建計画の作成にあたり全従業員の意見を取りまとめて再建計画に反映されたほか、従業員を対象としたアンケートを実施し、職場改善のアイデアを集めている。

図表2-3-2 従業員の「意識改革」・モチベーション向上の取り組みが実施されていた事例と取り組みの内容

事例名	従業員の「意識改革」に向けての取り組みの内容
C社	行動規範を示したカードを社員に配布するなど
E社	コンサルティング会社のスタッフと従業員の面談
H社	労働組合が職場改善のアイデアを従業員から聴取
I社	行動規範を示したカードを作成し、社員に配布
T社	提案制度の導入
U社	顧客指向の行動規範などを示した冊子を社員に配布
W社	従来からの社訓を新たに行動規範化

第3節 従業員に対する教育訓練の強化

新たな事業運営の体制を円滑に進めていくために、従業員にこれまでにないノウハウが求められたり、あるいはこれまで看過してきたノウハウに対し、再度従業員の注意を喚起する必要が生じたりすることがあるだろう。これらの課題を解決するには、従業員に対する教育訓練を従来に比べ強化していかなければならない。

調査事例のなかで、事業再生に着手してから従業員に対する教育訓練に力を注ぐようにな

ったのは15事例である（**図表2-3-3**）。小売業や観光業、金融業の会社では、顧客への対応が業績を左右する部分が大きいため、販売現場や営業職の社員を主な対象に、教育・研修の強化が図られた。例えば、小売業A社では、法的手続申請後、小売業専門の教育機関で、店長クラスを中心に1泊2日の研修を実施し、小売業における仕事や管理の基本を徹底して習得させた。同じく小売業のV社は、専門の担当者を置くなどして売り場の教育体制を強化している。

また、製造業企業の事例では、現場の生産性を上げていくため、外部からコンサルタントを招き、従業員教育が行われている。そして5事例中4事例は、製品の内容の異同と関係なく、トヨタ式生産方式の定着を目ざしている点が特徴的である。プラスチック製品製造業N社では、事業再生手続申請後に新しく就任した社長が以前、製造業企業の再建を手がけたと

図表2-3-3 事業再生着手後に教育訓練の強化が実施された事例と教育訓練の内容

事例名	従業員に対する教育訓練の内容
A社	教育研修による、業種・業態の基本の徹底
B社	現場、マネジメントクラスにおける教育研修の大幅な強化
D社	①モラルアップを目的とした外部短期研修を全従業員が受講 ②接客訓練プログラムの導入 ③品質管理手法(「シックス・シグマ」)に関する研修の実施
I社	生産ラインにコンサルタントによる指導を導入
K社	社内資格と連動した通信教育の導入
M社	営業職の教育期間を延長
N社	生産ラインにおけるトヨタ生産方式の定着
O社	営業理念に即した教育研修制度の改定、表彰制度導入
Q社	スポンサー会社の研修に社員派遣
R社	接客方法の改善など
S社	生産ラインにおけるトヨタ生産方式の定着
U社	①外部コンサルタントに依頼し、生産ラインにおけるトヨタ生産方式の定着を図る ②マーケティング手法についての教育
V社	売り場の教育体制を強化
W社	生産ラインにおけるトヨタ生産方式の導入
Yグループ	営業スタッフを、ロールプレイングなどを導入し、訓練

き、当該企業でトヨタ方式を実践した元従業員をコンサルタントとして招いた。コンサルタントは、N社の2つの工場をふた月に1回のペースで、交替に訪問しており、コンサルタントが訪問した際には、各工場で現在の生産活動の状況や、改善活動などにかんするプレゼンテーションが行われている。

従業員に対する教育訓練の強化を実施した事例を、製造業と非製造業に分けて比較すると、前者では異業種企業や事業再生ファンドがスポンサーとなり、異業種から招かれた経営者や管財人である弁護士が外部からコンサルタントを招いて実施している。これに対し、後者では同業種で活躍してきた経営者や、あるいは従来からその企業にいる経営陣が手がけているというケースが多い。製造業部門で外部からのコンサルタント招聘が多いのは業種の特性もさることながら、スポンサーや経営トップの性格による可能性もある。

なお、自力で事業再生に取り組む事例企業では、従業員の「意識改革」やモチベーション向上のための取組みも、また従業員の教育訓練強化もさほどは行われていない。自力再生を行う事例企業がいずれも中小企業であることも影響していると考えられるが、経営管理に外部の人材が関わらない状況では、意識改革や教育・研修の強化・整備といった、認識枠組みや知識・技術の外部からの流入を伴う取組みは難しいものとみられる。

第4節 評価・処遇制度の見直し

新たな事業運営の体制に対応した、最も大がかりな人事管理施策は、企業内での価値・評価の体系を具体化した評価・処遇制度を見直し、新たなものに変えて、運用・定着させていくことだろう。これは時間のかかる作業であるが、今回調査したなかでは19事例で実施されており、「意識改革」、モチベーション向上のための取組みや、従業員に対する教育訓練の強化よりも実施した事例が多い。事業再生に着手した際、多くの会社の経営陣が、まずは評価・処遇のあり方を見直すことが重要な課題であると考えることがうかがえる。あるいは、事業再生に取り組む企業の多くで、その前の経営悪化の過程において、評価・処遇制度が業績向上に資するようには機能しなくなっていることを意味しているのかもしれない。

各事例における見直しの内容をみると（**図表2-3-4**）、目標管理制度など成果が処遇に反映される仕組みを新たに導入したという事例が10事例、職能資格制度を新たに取入れた会社が4事例、職務給・役割等級制度を導入した会社が2事例である。確かに能力や成果に基づく処遇を試行する傾向が見られるものの、自社の中核業務の特性を考慮してあえて勤続・年齢を反映した処遇制度を採用している事例もある。例えば、プラスチック製品製造業T社は職能給に加えて、勤続が反映される部分が新しい給与体系に組み入れられている。これはT社が中国製など海外の製品との競争に打ち勝つため、高品質や多品種少量ロットへの対応、試作品の製造などを進めており、こうした状況のもとで生産性をあげるには、単に製造に関わる知識や能力のみではなく、T社において長年製造業務を経験してきたことが求められるからである。

中小・中堅企業を中心に、事業再生前にオーナー社長による恣意的な評価・処遇が行なわれており、事業再生に伴う制度の見直しを機に、そうした点を改めたようにしたという事例も見られる。上述のT社もそうであるし、対事業所サービス業K社、プラスチック製品製造業N社、菓子製造販売業U社、工作機械製造業W社にもこうした事情があてはまる。例えばW社では、産業再生機構による支援決定前まで、職能資格に基づく基本給の上昇を抑える

図表 2-3-4 評価・処遇制度の見直しが実施された事例とその内容

事例名	評価・処遇制度見直しの内容
A社	成果主義人事制度の稼働、昇給制度の透明性向上
B社	目標管理制度を導入。
C社	職務給制度、成果主義・目標管理制度導入
D社	役割等級制度の導入
E社	成果主義、目標管理制度の導入、賃金カーブのフラット化
I社	目標管理制度を導入。定昇を廃止
K社	オーナー社長の判断で決まる昇進・昇給から、職能資格制度・目標管理制度による昇進・昇格管理へ
L社	個人評価による賃金上昇をより大きくした賃金制度に
M社	営業職を完全歩合給に。その他の職種にも新人事制度導入
N社	オーナー社長の判断で決まる昇進・昇給から、徐々に成果主義的な制度に変更
O社	職能資格制度のまま、抜擢が可能な制度とし、定昇の実施される期間を短縮する
Q社	成果主義的な人事制度の導入
S社	業績反映部分を拡大した賞与制度、ストックオプション制度の導入
T社	諸手当の占める比重を下げ、評価基準を明確にした職能資格制度を導入
U社	オーナー社長の判断で決まる昇進・昇給から、職能資格制度・目標管理制度による昇進・昇格管理へ
V社	職能資格制度の資格区分を少なくし、年功的運用を排除。また、店舗の業績に連動する部分を報酬に導入
W社	①目標管理制度と職能資格制度に基づく賃金制度を導入、②経常利益の40%を賞与の原資とする制度の導入、③手当の簡素化、④ストックオプションの導入
X社	年齢・性別に基づき運用されていた賃金制度を、評価を反映できるようにしたブロードバンド型の賃金テーブルに変更。また、評価の適正な実施を目指す。
Yグループ	会社ごとに異なっていた給与体系を統一。職能を基準としながら、年齢給的な要素も加味した給与体系に。

ため資格は同一のまま役職につける、56歳の役職定年後は無資格にするといった職能資格制度のいびつな運用がなされていたが、支援決定後の評価・処遇制度の見直しを機にこうした運用が修正された。

第5節 事業運営の見直しに伴う人事管理施策に対する従業員・労働組合の反応

1. 「意識改革」やモチベーション向上、教育訓練強化の取組みに対する反応

事業運営の見直しに伴う「意識改革」やモチベーション向上のための取組み、あるいは教育訓練強化の取組みに対し、従業員・労働組合が何らかの反応を示す、または経営側とは別の取組みを進めるといった事例はさほど多くない。従業員・労働組合が独自の取組みを行った事例としては、例えば小売業A社では、労働組合が経営側とは別に業績不振店舗を回ってアドバイスなどを行い、従業員に対する教育訓練や啓発活動のサポートをしていた。また、観光業D社は労働組合と経営側との共同での営業活動を行うことで、事業再生に対する従業員の意識を高めることに一定の役割を果たしていたといえる。さらに保険業M社は「対策本部ニュース」を頻繁に発行することで、企業内部での情報伝達・交換を活発な状態に維持しようとした。

モチベーション向上のための取組みにおいて、他の事例とは異なる際立った活動をしていたのは、機械設備製造業H社の労働組合である。すでにふれたように、H社の労働組合は民事再生手続申請の際の会社側の行動に強硬に反発し、手続申請を行った経営陣を退陣に追い込んだが、その後は組合が選任した経営陣と密にコミュニケーションをとりつつ、従業員のアイデアをアンケートの形で聴取するなどして、従業員主導の事業再生を進めている（以上の組合の取組みの詳細は、第Ⅲ部「事例3」参照のこと）。

2. 新たな評価・処遇制度の導入に対する従業員・組合の対応

新たな評価・処遇制度の導入についても、従業員・労働組合が何らかの反応を示した事例は少ない。反応を示している場合も、新しい評価・処遇制度のあり方に異を唱えるというものではなく、労組が新人事制度の導入に際して従業員全員に対し意向調査を行ったり（繊維製造販売業E社）、評価制度の適切な運用が図られるよう会社に求めたり（商社X社）といったものである。

能力や成果に基づく新たな評価・処遇制度の導入は、事業再生前にオーナー社長による恣意的な評価・処遇が行なわれていた事例では、従業員の間で概ね歓迎された。先に見たW社では制度の運用における歪みが是正されることで、管理職層を中心とした従業員の間から、産業再生機構による支援が決定する前より頑張り甲斐のある賃金制度になったという声が数多く聞かれるようになった。

3. 各企業における労使コミュニケーションの枠組みと人事管理施策への対応

「意識改革」やモチベーション向上、教育訓練強化の取組みに対しても、新たな評価・処遇制度の実施に対しても、労働組合の組織されていない事例では、従業員側からの目立った反応はほとんど見られない。これらの事例では、個々の従業員が新たな人事管理施策に様々な反応し、必要に応じて会社側が個別に対処しているのではないかと見られるが、従業員の意見を集約する主体・組織がないため、企業全体にインパクトを与えうるような従業員側からの対応はなされていないものと推測される。

一方、労働組合が組織されている事例に目を向けると、定期的な話し合いの機会の有無や、話し合いの頻度など、労使コミュニケーションの相違は、人事管理施策への対応の相違には反映されていないといえる。組合による何らかの対応を可能とする大きな要因は、過去の労使関係のなかでの経営参加の実績（M社、H社）や、産業別労働組合など外部の主体による指導・支援の内容（H社など）などではないかと考えられる。

第6節 小括

1. 事業再生の過程では、「経営危機の管理」や「財務リストラ」といったコストの削減を中心とする取組みの一方で、「戦略的フォーカス」の設定、「コア・プロセスの改善」、「組織改革」など、事業再生着手以前よりも収益を伸ばし、かつその収益を安定的に得られるようにするために、事業運営のあり方を見直す取組みも必要となる。

調査対象となった各事例においても、収益があがらない店舗・事業所の閉鎖、原材料調達の見直しといったコスト削減策に加えて、①新商品の開発、②自前の技術を生かせる製品分野の開拓、③高付加価値製品・サービス分野への特化、④製造工程の見直し・改善、⑤情報インフラの見直しなど、経営実績を伸ばし、効率性を高めるための取組みがなされていた。

2. 上記のような事業運営の見直しに見合うよう、従業員の仕事に対する意識やモチベーションを高めるための取組みとしては、①事業再生の方針や心構えを様々な仕組みを通して会社全体に周知する、②社内から事業再生に向けた提案を取り入れる、といったことが実施されていた。

3. 事業運営の見直しを円滑に進めていくために従業員に対する教育訓練に力を注ぐ場合、小売業や観光業、金融業の事例では、顧客への対応が業績を左右する部分が大きいため、販売現場や営業職の社員を主な対象に、教育・研修の強化が図られていた。他方、製造業企業の事例では現場の生産性を上げていくため、外部からコンサルタントを招いての従業員教育が行われており、また製品の内容と関係なく、ほとんどの事例でトヨタ式生産方式の定着が目標とされていた。

4. 自力で事業再生に取り組む事例企業では、従業員の「意識改革」やモチベーション向上のための取組みも、また従業員の教育訓練強化もさほどは行われていない。自力再生を行う事例企業がいずれも中小企業であることも影響していると考えられるが、経営管理に外部の人材が関わらない状況では、意識改革や教育・研修の強化・整備といった、認識枠組みや知識・技術の外部からの流入を伴う取組みは難しいものとみられる。

5. 事業運営の見直しと並行して、評価・処遇制度の見直しを行なっている事例の数は、「意識改革」、モチベーション向上のための取組みや、従業員に対する教育訓練の強化よりも多かった。事業再生に着手した際、多くの会社の経営陣が、まずは評価・処遇のあり方を見直すことが重要な課題であると考えることがうかがえる。見直しの基本的な傾向は、能力や成果に基づく処遇の志向であるが、自社の中核業務の特性を考えてあえて勤続・年齢を反映した処遇制度を採用している事例も見られた。

6. 事業運営の見直しに伴う新たな人事管理施策に対し、従業員・労働組合が何らかの反応を見せていた事例は、さほど多くはなかった。企業別組合が組織されていない事例では、個々の従業員が新たな人事管理施策に様々に反応し、必要に応じて会社側が個別に対処しているものの、従業員の意見を集約する主体・組織がないため、企業全体にインパクトを与えようとする従業員側からの対応はなされていないものと推測される。

一方、労働組合が組織されている事例に目を向けると、定期的な話し合いの機会の有無や、話し合いの頻度など、労使コミュニケーションの相違は、人事管理施策への対応の相違には反映されていない。組合による何らかの対応を可能とする大きな要因は、過去の労使関係のなかでの経営参加の実績や、産業別労働組合など外部の主体による指導・支援の内容などではないかと考えられる。

第4章 事業再生を「ヒト」の面から見ることによるインプリケーション

ここまで事例調査の結果に基づき、事業再生のための取組みが展開された各事例で、どのような形で人事管理上の諸課題への対応が図られているのか、またその対応は事業再生の進め方や事業再生にたずさわる当事者あるいは労使コミュニケーションの状況によりどのように変わってくるのかを明らかにしてきた。

以下では、これまで明らかになった事実のうち、今後の事業再生における労使の取組み、ならびに政策的対応を考える上でとりわけ留意しなければならない点は何かを検討し、そうした点から、今後の労使による実践や政策的対応にむけて、どのようなインプリケーションが得られるかを考察していきたい。

1. 早期着手・早期支援体制確立のための環境整備の必要性

事業再生は相当程度の人員削減・賃金削減を伴うことが多いが、いずれのケースにおいても相当程度の人員削減・賃金削減が求められるわけではない。今回の調査事例においても、事業再生着手後に、人員削減・賃金削減がほとんどみられなかった事例がいくつかある。

これらの事例は、事業再生着手前に相当な人員削減を行ったために、着手後はその必要性がなくなったというケース（小売業 B 社）のほか、再建型法的手続の開始申請に至る前に産業再生機構の支援を得たり（工作機械製造業 W 社、商社 X 社、建設資材製造業 Y グループ）、プレパッケージ型事業再生がうまくいったりした（菓子製造販売業 U 社）ケースであった。産業再生機構支援のケースやプレパッケージ型のケースによって占めていることに留意すべきであろう。

むしろ、産業再生機構支援のケースやプレパッケージ型事業再生のケースにおいて、常に雇用や労働条件への影響を回避できたり、小さく抑えることができたりするわけではない。しかし、産業再生機構のような枠組みのもとでの早期の私的整理の促進や、事業価値が比較的高いうちに迅速な再生を目指すプレパッケージ型事業再生の試みが、着手後の円滑な事業再生につながり、雇用・労働条件面での影響を小さくする可能性が高いことを本調査研究の結果は示唆している。

早期着手や早期支援を促進する制度的枠組を確立する必要性は、主に事業価値の毀損を防ぐという観点から、早期事業再生研究会[2003]、内閣府経済社会総合研究所編 [2006] などでも提唱されているが、雇用・労働条件という側面に着目した本調査研究の結果を踏まえても、その必要性は高いものと考えられる。

2. 個別企業において有効な執行体制を確立する必要性

今回の調査研究では、労働組合のあるケース、ないケースにおける事業再生を取り上げたが、労働組合の有無に関わらず、雇用・労働条件、人事管理に関する施策の実施にあたって

は多くの場合、経営側が主導的な役割を果たしている。組合・従業員側は、円滑な事業再生の進行のために、人員・賃金の削減まで含め、様々な人事管理施策におおむね合意するというケースがほとんどである。

事業再生という取組みは、できるだけ早く業績向上の見通しをつけることが求められ、業績向上を目指した雇用調整や人事制度の見直しも、迅速に進められる必要がある。したがって、株主（事業再生の場面では、大半の場合、スポンサー）の意向を受けた経営陣が、明確な意図と責任のもとに諸施策を円滑に進めるほうがよいと考えられ、こうした体制が十分に機能していないときには、経営陣の交代などにより経営側のイニシアティブを強めることが、組合・従業員の側から見てもむしろ望ましいだろう。

ただし、経営側が事業再生を急ぐあまり、雇用・労働条件に関わる施策を進めていく上で「行き過ぎ」を起こし、労使間の関係が紛糾することもある。今回の調査研究の対象の中で、従業員側が経営側の提案・施策に不服を訴えた事例からは、①雇用調整・賃金調整の程度があまりに急激だと、労使の間で情報交換や合意形成のための時間を十分に確保できず、労使関係が紛糾し得ること、②従業員の間で、会社側が行なう雇用や労働条件の見直しをめぐる共通の理解がなされていないと、労使の関係がぎくしゃくする可能性があること、が示唆される。基本は経営側の意思と責任のもとに施策を進めていく体制をとりながら、労働組合との協議を重ねたり、様々な会議体を設定したりなど、従業員側の意見を汲み上げ、労使の合意を形成するための労使コミュニケーションの機会を適宜設けること、そしてこうした取組みを早期の業績向上という目的と両立させることが労使関係者に求められる。

3. 従業員・労働組合の活動をサポートできる人材を育成する必要性

今回調査した事例の中では、組合が、就業意欲に配慮して削減幅を小さくするよう要求して認めさせたり（小売業 A 社）、全員解雇の上、再雇用の際に従前の労働条件を維持するという約束を経営側に履行させたり（観光業 D 社）するなど、組合がある企業のいくつかのケースで、人員削減・賃金削減の際に従業員のニーズを反映させ、モラルダウンをできるだけ抑えるための取組みが行われていた。また、機械設備製造業 H 社では、社長が突発的に民事再生手続の開始申請を行って、従業員からの信頼を失ったため、組合執行部が従業員のニーズを汲み上げながら、事業再生を主導していった。この事例では、機能しなくなった従来の経営陣の代わりに、組合が上述の有効な執行体制の確立を行なったといえる。

ただ、上記のように、事業の再構築の中で円滑・迅速な再生に向けて実効性をもって従業員や組合が関与する〔毛塚 2004 : p6〕という、事業再生過程での重要な課題に対応するのは容易なことではない。従業員・組合側には、経営・財務に関する知識や、動揺する従業員のモラルを維持する、あるいは従業員間の意見を集約するためのノウハウが求められる。しかしながら、個別企業の組合・従業員が、事業再生における雇用・労働条件の扱いについて日ごろから知識の収集に努めていたり、また雇用・労働条件と直結する事業再生時の経営

面での対応について検討していたりしているということは、極めてまれなことだろう。

今回の調査事例のうち、雇用・労働条件や人事管理のあり方に従業員・組合側が関与していた事例の多くでは、所属する産業別労働組合組織からのサポートが大きな役割を果たしていた。一部の産業別労働組合組織（産別組合組織）は、傘下企業別組合が倒産や経営合理化に直面した際の対応に積極的に取り組み、そのために必要なノウハウを、専従スタッフが蓄積している。この蓄積されたノウハウが、ほとんどの従業員が初めて直面する各企業の事業再生の場面において、大きな効果を発揮していることがわかる。

問題は、以上の専従スタッフのような、いわば「従業員・労働組合の立場にたったターンアラウンド・マネージャー」のサポートを受けられるのが、現状では一部産別組合組織に加盟した企業別組合に限定されている点である。今後は、他の産業別労働組合における育成を促進したり、あるいは産業別労働組合に所属しない企業別組合や組合が組織されていない企業の従業員がサポートを受けられるよう、例えば地域での育成の取組みを促進したりすることが必要であろう。

4. 大幅な人員削減・賃金削減への対応

今回の調査対象事例における人員削減、賃金削減の状況を分析する中から、スポンサーの支援のない事業再生や、主要事業の収益構造を抜本的に見直さなければならぬような事業再生において、大幅な人員削減や賃金削減が行われる可能性が高いという知見をえた。こうした大幅な人員削減や賃金削減が生じる可能性をできるだけ小さくするため、まずは、上述した早期の事業再生の着手や、早期の再生支援体制確立のための環境整備が求められるが、仮に環境の整備が進んだとしても、大幅な人員削減・賃金削減が必要な事業再生事例の発生は抑えられないだろう。大幅な人員削減・賃金削減が不可避のケースにおける対応を併せて検討しておく必要がある。

大幅な人員削減によって離職を余儀なくされる従業員への対応としては、業種別あるいは地域別の企業間、労働組合間のネットワークを常日頃形成しておき、事業再生の場面で有効に機能するようにつとめることが考えられよう。一方、賃金削減への対応に関しては、今回の調査研究のなかで明らかになった、他の事例よりも厳しい人員削減、賃金削減が実施されている企業において、頻繁かつきめ細かい情報の伝達・交換がなされ、事業再生が順調に進んでいるという点が示唆的で、この問題に関しても、企業内における労使コミュニケーションの確立が有効な解決策になりうると言えよう。

第Ⅲ部

ケースレコード

第Ⅲ部 ケースレコード

はじめに

1. ケースレコードについて

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

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

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

2. 取り上げたケースの特徴

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

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

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

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

図表3-P-1 収録ケースレコードの異同

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

＜事例 1 小売業 A 社¹＞

1. 経営悪化の経緯

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

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

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

2. 事業再生の概要

(1) 事業面での建て直し

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

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

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

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

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

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

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

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

（２）財務面での建て直し

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

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

⁴ 新聞雑誌記事より（2004年11月）。

⁵ 新聞雑誌記事より（2005年5月）。

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

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

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

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

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

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

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

3. 事業再生に伴う雇用・労働条件の変動

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

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

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

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

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

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

図表 3-1-1 A社の従業員構成（2001年2月及び2004年3月）

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

注. パートの人数は、月 173 時間勤務として換算。

4. 事業再生に向けた組織・人材マネジメントの見直し

(1) 営業力・販売力の強化にむけた取り組みと社内コミュニケーションの強化

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

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

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

(2) 新しい評価・処遇制度、キャリア制度の導入

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

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

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

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

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

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

（3）パートの戦力化

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

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

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

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

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

賃金カットが行われなかった。

5. 事業再生過程における労使コミュニケーション

(1) 企業内労使関係の概要

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

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

(2) 事業再生過程におけるA社組合の活動

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

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

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

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

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

(3) 裁判所・管財人との関係

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

＜事例2 観光業D社¹＞

1. 経営悪化の経緯

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

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

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

2. 事業再生の取組み

（1）スポンサーの特徴

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

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

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

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

² 新聞雑誌記事より（2004年6月）。

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

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

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

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

（２）事業面における建て直し

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

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

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

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

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

(3) 財務面における建て直し

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

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

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

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

3. 事業再生に伴う雇用・労働条件の変動

(1) 正社員の削減とパート・アルバイト・アウトソーシング化の推進

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

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

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

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

⁶ このとき、旧会社の規定に沿って、全員に退職金が支給された

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

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

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

(2) 労働条件の変更

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

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

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

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

¹⁰ その内容は、面接の受け方やメンタルヘルスに関する講習などであった。

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

業員も多いという。¹²

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

4. 事業再生に向けた人材マネジメントの見直し

(1) 人事制度の改革

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

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

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

(2) 能力開発

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

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

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

5. 事業再生過程における労使コミュニケーション

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

(1) 合理化対策委員会

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

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

(2) 更生手続き終結後の労使関係

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

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

(3) 産別による支援

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

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

＜事例3 機械設備製造業 H社¹＞

1. 経営悪化の経緯

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

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

2. 組合主導の事業再生

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

（1）事業再生を進めていくための体制の整備

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

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

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

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

「寝耳に水」の事態であった。

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

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

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

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

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

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

（２）資金繰りの維持

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

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

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

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

（３）賃金改定など労働条件の見直し

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(4) 経営陣の刷新

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

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

＜事例4 ホテル業〇社¹＞

1. 経営悪化の経緯

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

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

2. 事業再生の概要

(1) 更生手続開始決定まで

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

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

² 〇社更生計画案より。

³ 新聞雑誌記事より（1993年11月）。

⁴ 新聞雑誌記事より（2000年5月）。

⁵ 新聞雑誌記事より（2000年6月）。

⁶ 新聞雑誌記事より（2000年5月）。

（２）財務面のたてなおし

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

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

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

（３）事業の立て直し

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

⁷ 新聞雑誌記事より（2000年5月）。

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

⁹ 〇社更生計画案より。

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

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

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

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

(4) 更生計画の認可、終結と組織再編

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

¹⁰ 新聞雑誌記事より(2001年6月)。

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

¹² 新聞雑誌記事より(2001年4月)。

に述べたように同月中に認可された¹³。

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

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

図表3-3-1 O社の再生に向けた手續と組織の再編

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

3. 事業再生に伴う雇用・労働条件の変動

(1) 雇用調整による雇用者数の変動

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

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

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

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

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

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

¹⁴ 新聞雑誌記事より（1996年5月）。

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

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

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

¹⁸ 「2000年人件費等資料」より。

¹⁹ 「計算報告書」より。

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

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

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

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

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

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

²⁰ O社更生計画案より。

²¹ O社更生計画案より。

²² 「計算報告書」より。

ホテルもあった。そのほかには関連会社などの仕事があっせん・紹介された。

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

(2) 賃金ほか労働条件の変更

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

注. 「計算報告書」添付資料より。

4. 組織と人材マネジメントの見直し²⁷

(1) 社内組織の再編

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

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

²⁶ 新聞雑誌記事より（2001年6月）。

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

²⁸ O社更生計画案より。

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

（２）評価・処遇制度の見直し

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

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

（３）従業員教育の見直し

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

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

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

³⁰ O 社更生計画案より。

5. 事業再生過程における労使コミュニケーション

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

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

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

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

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

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

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

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

＜事例 5＞ 商社 Q 社¹

1. 経営悪化の経緯

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

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

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

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

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

² 新聞雑誌記事より（1983 年 12 月）。

³ 新聞雑誌記事より（1986 年 7 月）。

⁴ 新聞雑誌記事より（1989 年 8 月）。

⁵ 新聞雑誌記事より（1997 年 12 月）。

⁶ 新聞雑誌記事より（1997 年 8 月）。

2. 事業再生の動き

(1) 会社更生手続の経緯

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

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

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

(2) 財務面での建て直し

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

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

⁷ 新聞雑誌記事より（1998年10月）。

⁸ 新聞雑誌記事より（2000年7月）。

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

（3）事業・組織の見直し

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

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

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

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

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

⁹ 新聞雑誌記事より（1998 年 11 月）。

¹⁰ 新聞雑誌記事より（1998 年 4 月）。

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

3. 組織改革に向けた取組み

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

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

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

(1) 社内チームによる対策の検討

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

¹¹ 新聞雑誌記事より（1998年12月）。

①審査・検査機能プロジェクトチーム

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

②市場リスク対応プロジェクトチーム

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

③社内 LAN 立ち上げのための情報システムプロジェクトチーム

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

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

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

(2) 新たな業務管理体制の導入

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

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

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

4. 事業再生に伴う雇用・労働条件の変化

(1) 雇用調整

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

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

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

¹² 新聞雑誌記事より（1998年6月）。

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

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

（２）賃金の見直し

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

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

5. 事業再生過程における労使コミュニケーション

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

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

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

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

<事例6 プラスチック製品製造業 T 社¹⁾>

1. 経営悪化の経緯

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

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

2. 事業再生の動き

(1) 事業・組織の見直し³⁾

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

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

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

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

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

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

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

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

（3）財務面での建て直し

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. 雇用状況・労働条件の変動

(1) 従業員数の変動状況

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

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

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

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

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

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

（２）給与体系の見直し

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

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

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

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

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

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

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

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

4. 管理体制の変更と従業員教育

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

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

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

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

5. 事業再生過程における労使コミュニケーション

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

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

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

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

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

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

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

＜事例7 菓子製造販売業 U社¹＞

1. 経営悪化の経緯

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

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

2. 営業譲渡の実施と経営体制の変更

(1) 営業譲渡の経緯

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

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

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

² 新聞雑誌記事より（2003年4月）。

³ 新聞雑誌記事より（2003年3月）。

⁴ 新聞雑誌記事より（2003年3月）。

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

（２）経営体制の変更

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

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

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

3. 財務面・事業面における建て直し

（１）財務面における建て直し

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

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

⁵ 新聞雑誌記事より（2003 年 4 月）。

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

⁷ 新聞雑誌記事より（2003 年 4 月）。

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

（２）事業面における建て直し

①商品の開発・販売体制の変更と新プロジェクトの実施

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

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

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

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

②生産性の向上にむけた取組み

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

⁸ 新聞雑誌記事より（2003 年 8 月）。

⁹ 新聞雑誌記事より（2003 年 12 月）。

円を投資して、主力工場の建物改修と生産設備の増強・機械化などを進めた¹⁰。

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

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

③事業面における建て直しの進め方

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

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

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

¹⁰ 新聞雑誌記事より（2004 年 2 月）。

¹¹ 新聞雑誌記事より（2004 年 2 月）。

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

4. 雇用・人事管理面の変化

(1) 事業再生着手後の雇用・賃金

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

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

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

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

(2) 新人事制度への移行

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. 事業再生過程における労使コミュニケーション

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

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

¹⁶ 新聞雑誌記事より(2003年10月)。

＜事例 8 小売業 V 社¹＞

1. 経営悪化の経緯

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

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

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

2. 事業再生の取組み

(1) 産業再生機構による支援と営業譲渡の活用

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

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

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

² 新聞雑誌記事より（2002 年 3 月）。

³ 新聞雑誌記事より（2003 年 9 月）。

⁴ 新聞雑誌記事より（2003 年 9 月）。

⁵ 新聞雑誌記事より（2003 年 10 月）。

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

（２）経営体制の変更

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

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

（３）財務面での建て直し

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

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

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

（４）事業の建て直し

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

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

⁷ 新聞雑誌記事より（2003年11月）。

⁸ 新聞雑誌記事より（2004年9月）。

⁹ 新聞雑誌記事より（2004年5月）。

¹⁰ こうした融資は「エグジジットファイナンス」と呼ばれる。

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

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

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

3. 事業再生に伴う雇用・労働条件の変化

(1) 雇用調整

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

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

¹¹ 新聞雑誌記事より（2003年9月）。

¹² 新聞雑誌記事より（2005年1月）。

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

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

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

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

(2) 賃金の変更

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

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

4. 人事管理における新たな取組み

(1) 評価・処遇制度の改定

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

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

た昇格が、きわめて年功的に行われていた。

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

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

(2) 意識改革に向けた動きと従業員教育の見直し

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

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

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

5. 事業再生過程における労使コミュニケーション

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

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

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

<事例9 工作機械製造業 W社¹⁾>

1. 経営悪化の経緯

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

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

2. 事業再生の動き

(1) 財務面の建て直し

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

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

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

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

³⁾ 新聞雑誌記事より（2004年6月、2004年7月）。

⁴⁾ 産業再生機構資料より。

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

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

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

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

(2) 事業・組織の見直し

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

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

⁷ 新聞雑誌記事より（2005 年 6 月）。

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

⁹ 産業再生機構 2005 年 6 月発表資料より。

¹⁰ 産業再生機構 2006 年 8 月発表資料より。

¹¹ 新聞雑誌記事より（2005 年 9 月）。

¹² 新聞雑誌記事より（2006 年 9 月、日経）。

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

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

¹⁵ 新聞雑誌記事より（2005 年 10 月）。

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

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

3. 経営陣・経営組織の一新

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

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

4. 事業運営の見直し

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

¹⁶ 新聞雑誌記事より（2005年4月）。

¹⁷ 新聞雑誌記事より（2005年12月）。

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

¹⁹ 新聞雑誌記事より（2004年9月）。

²⁰ 新聞雑誌記事より（2004年11月）。

²¹ 新聞雑誌記事より（2005年4月）。

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

5. 事業再生に伴う雇用・労働条件の変化

(1) 従業員数の変動

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

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

(2) 人事制度の見直し

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

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

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

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

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

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

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

6. 事業再生過程における労使コミュニケーション

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

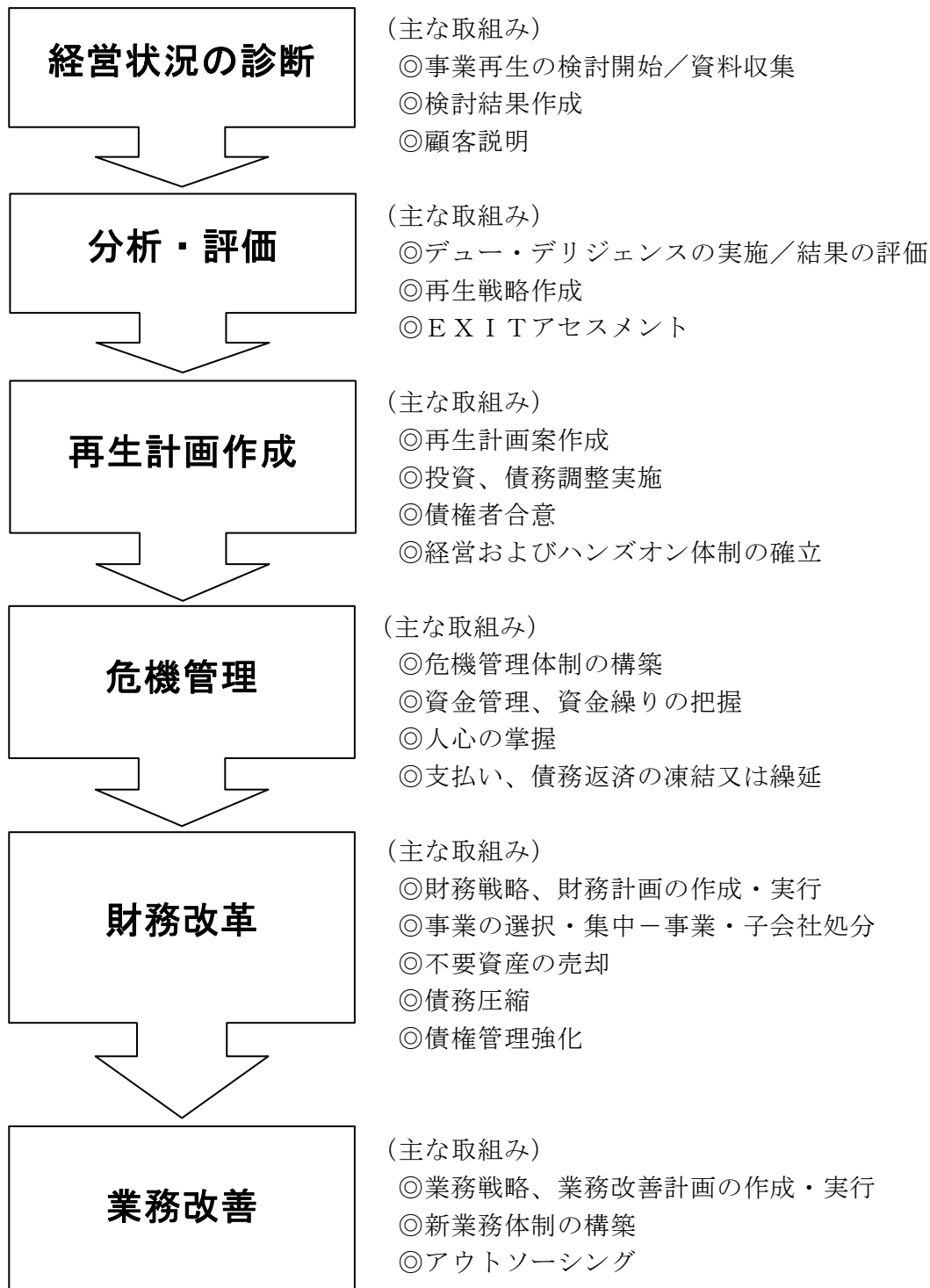
³⁰ 2006年1月20日ヒアリングより。

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

第IV部

事業再生に関する参考資料

【資料1】事業再生過程における経営上の取組み：一般的な流れ



*2005年9月の「事業再生過程における経営・人事管理と労使コミュニケーション」研究会における、大川康治氏（辻・本郷税理士法人：研究会当時）ご提供資料をもとに作成。

【資料2】債務弁済の形式から見た事業再生の類型

(中小企業診断協会群馬県支部 [2004] を参照に作成した。)

①収益弁済／存続型

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

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

②一括融資・増資／存続型

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

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

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

③営業譲渡／存続型

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

④営業譲渡／清算型

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

【資料3】「倒産」とは

帝国データバンクや東京商工リサーチといった民間の代表的な信用調査機関は、以下に挙げる現象を「倒産」として定義している

1. 銀行取引停止処分

企業が手形や小切手の不渡りを出してから6か月以内に2回目の不渡りを出した場合、「銀行取引停止処分」を受ける。この処分を受けると、すべての銀行において当座取引および貸付を受けることが不可能になり、企業の資金繰りが断たれるため、経営を維持することができなくなる。

2. 私的整理（任意整理）

債権者と債務者の当事者間での合意に基づいて、債権を整理すること。債務者が法人である場合には清算を目的とすることも再生を目的とすることもある。

3. 法的倒産手続の開始申請

（1）再建型法的手続の開始申請

- ①裁判所に会社更生法の適用を申請する
- ②裁判所に民事再生法の手続き開始を申請する

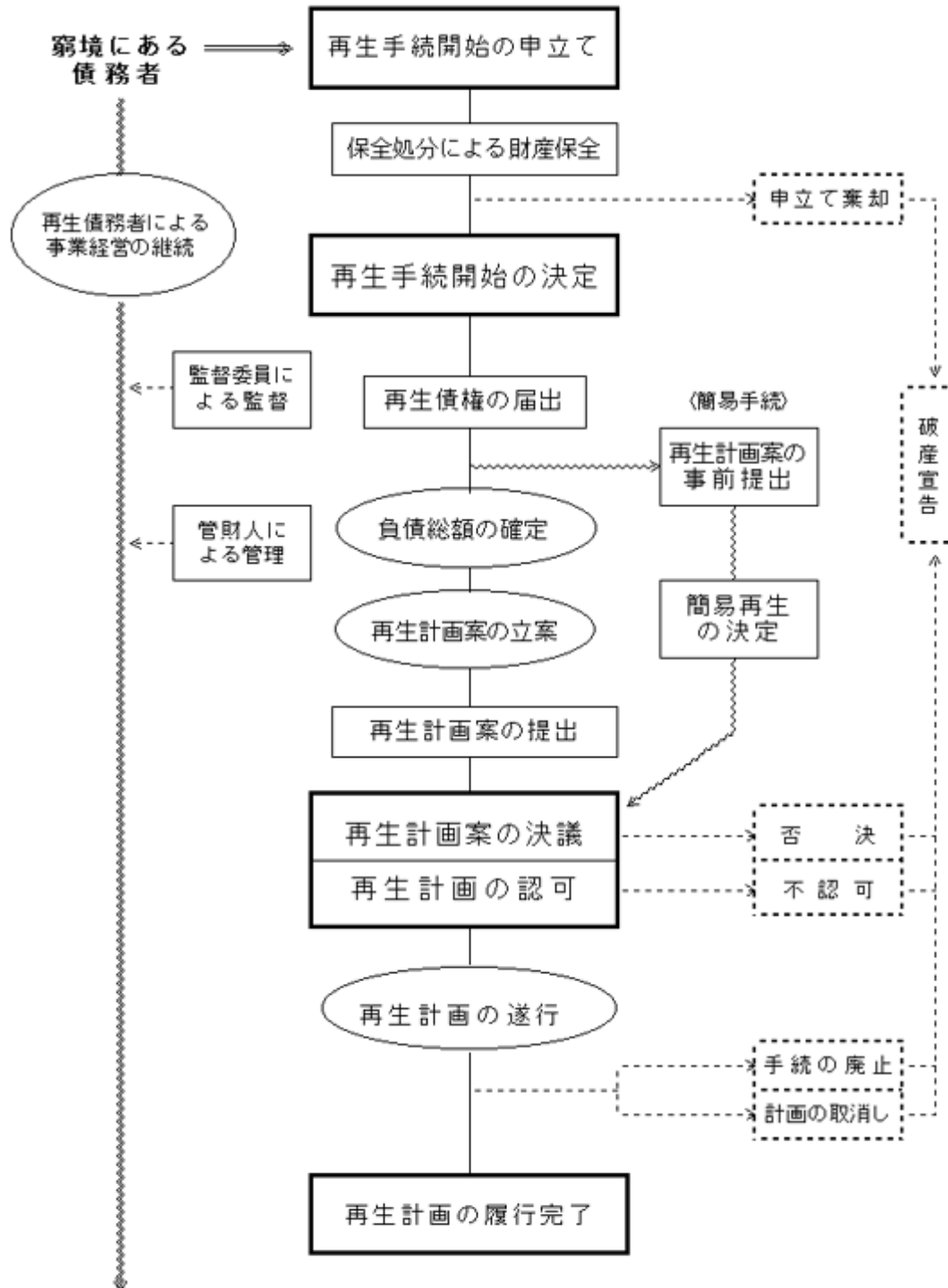
（2）清算型法的手続の開始申請

- ①裁判所に破産を申請する
- ②裁判所に会社法による特別清算の開始を申請する

上記のうち、「1. 銀行取引停止処分」は、企業の事実上の資金繰りに着目した定義であり、「2. 私的整理」、「3. 法的倒産手続の開始を申請」は、経営的に苦境に陥った企業をめぐる債権・債務関係の処理に着目した定義といえる。なお、産業再生機構が支援する案件のほとんどは、ここでいう「私的整理」に該当する。

【資料4】民事再生手続について

(1) 民事再生手続の流れ



資料出所：法務省ホームページ。

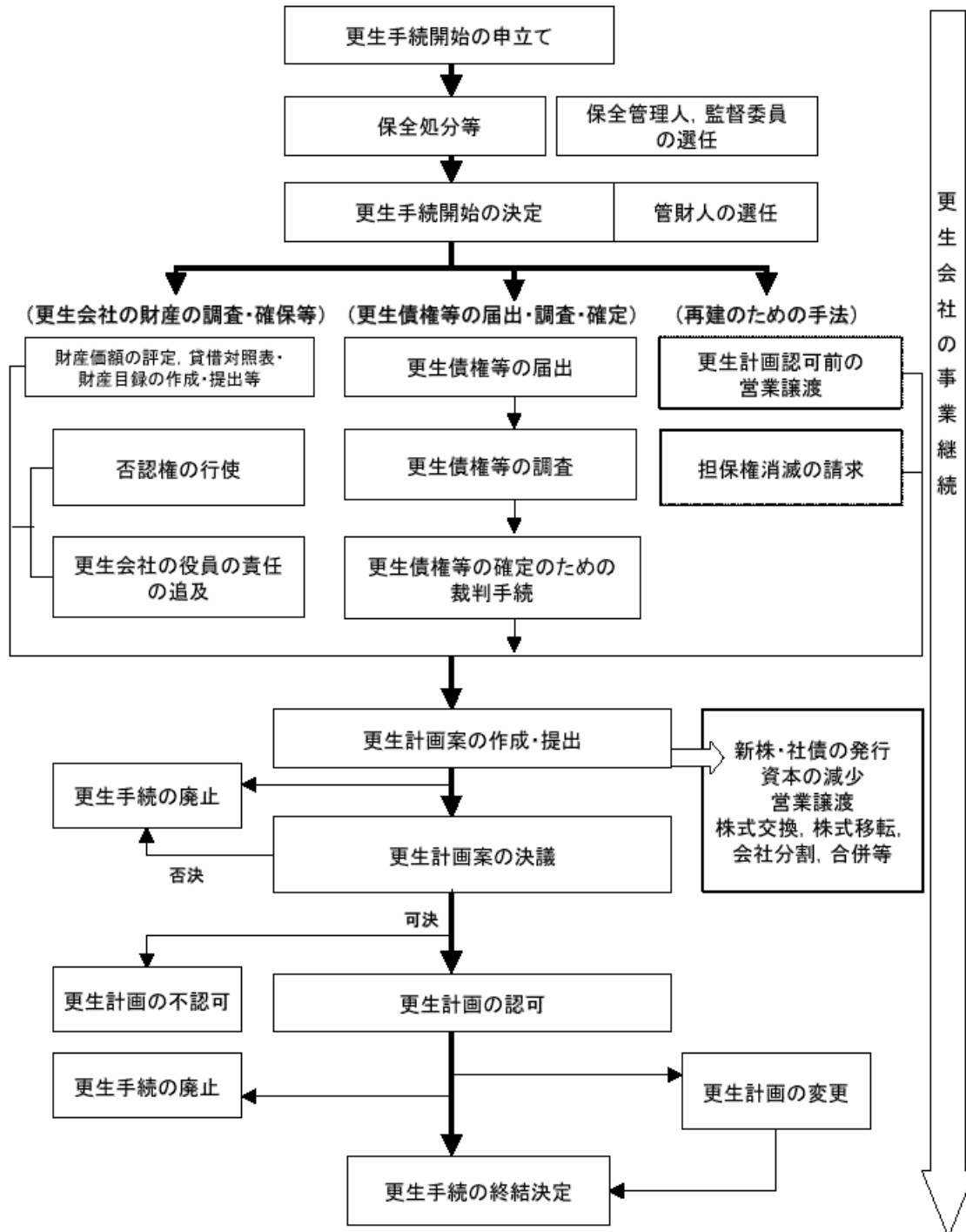
(2) 東京地方裁判所における民事再生手続の標準的スケジュール

手続の内容	手続開始申立日 からの日数
手続開始申立・予納金納付	0日
保全処分発令・監督委員選任 (債務者主催の債権者説明会)	0日 (0～6日)
第1回打ち合わせ期日	1週間
手続開始決定	1週間
債権届出期限	1月+1週間
財産評定書・報告書提出期限	2月
計画案(草案)提出期限	2月
第2回打ち合わせ期日	2月
諾否書提出期限	2月+1週間
一般調査期間	10～11週間
計画案提出期限	3月
第3回打ち合わせ期日	3月
監督委員意見書提出期限	3月+1週間
債権者集会召集決定	3月+1週間
書面投票期間	集会8日前まで
債権者集会・諾否決定	5月

資料出所：山本ほか [2006], p. 45.

【資料5】会社更生手続（2004年法改正以降）について

(1) 会社更生手続の流れ



資料出所：法務省ホームページ。

(2) 東京地方裁判所における会社更生手続の標準的スケジュール

手続の内容	手続開始申立日 からの日数
申立て・保全管理命令 ↓開始原因・財産状況等の調査期間	0日
開始決定	1月
債権届出期限	2月
財産評定完了・諾否書提出期限	6月
↓更生債権等調査期間	
計画案提出期限	10月
↓書面投票期間	
決議集会・認可決定	1年
↓更生計画の遂行	
終結決定	1年+2月～10年

資料出所：山本ほか [2006] , p. 46.

【資料6】民事再生手続と会社更生手続の比較

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

資料出所：法務省ホームページ

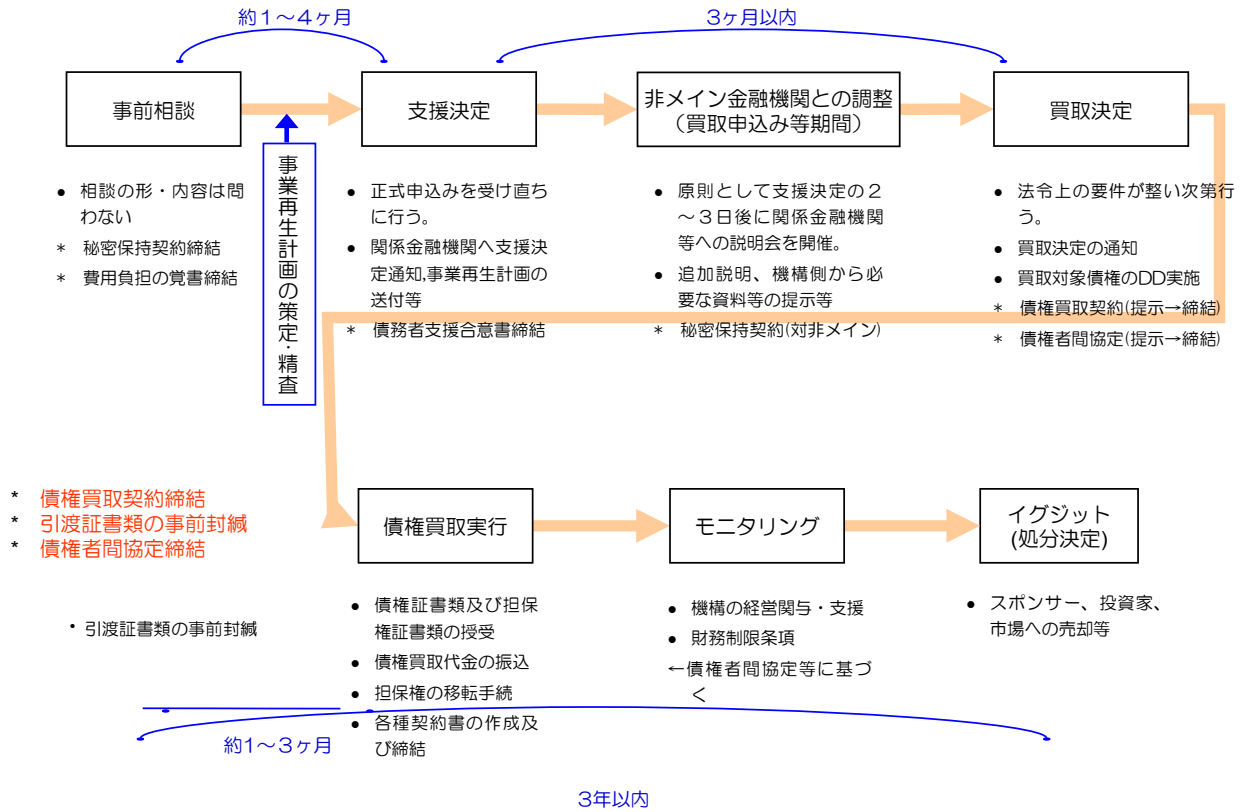
【資料7】 法律上の倒産手続、私的整理における各種債権の弁済優先順位

優先順位 高 ↑ ↓ 低	私的整理	法律上の倒産手続		
		破産手続	民事再生手続	会社更生手続
	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	抵当権などの被担保債権	抵当権などの被担保債権	①手続開始6ヶ月前以後の賃金等、②源泉徴収に係る所得税等の租税債権で納期限未到来のもの、③会社の使用人の預かり金等の一部、④管財人の報酬、等【共益債権】
	租税債権	①管財人の報酬等、②破産手続開始前3ヶ月間の未払い賃金等、③納期限が破産手続開始前1年よりも後の租税債権など	賃金等【一般優先債権】	
	法定納期限後に設定された抵当権等の被担保債権			
	賃金等	①納期限が破産手続開始前1年より前の租税債権、②上記以外の賃金、等【優先的破産債権】	管理人の報酬等【共益債権】	抵当権等の被担保債権【更生担保権】
	一般の債権(社内預金含む)		一般の債権(社内預金含む)【再生債権】	①賃金等、②上記以外の租税債権【優先的更生債権】
		一般の債権(社内預金含む)【破産債権】		一般の債権(上記以外の預り金など含む)

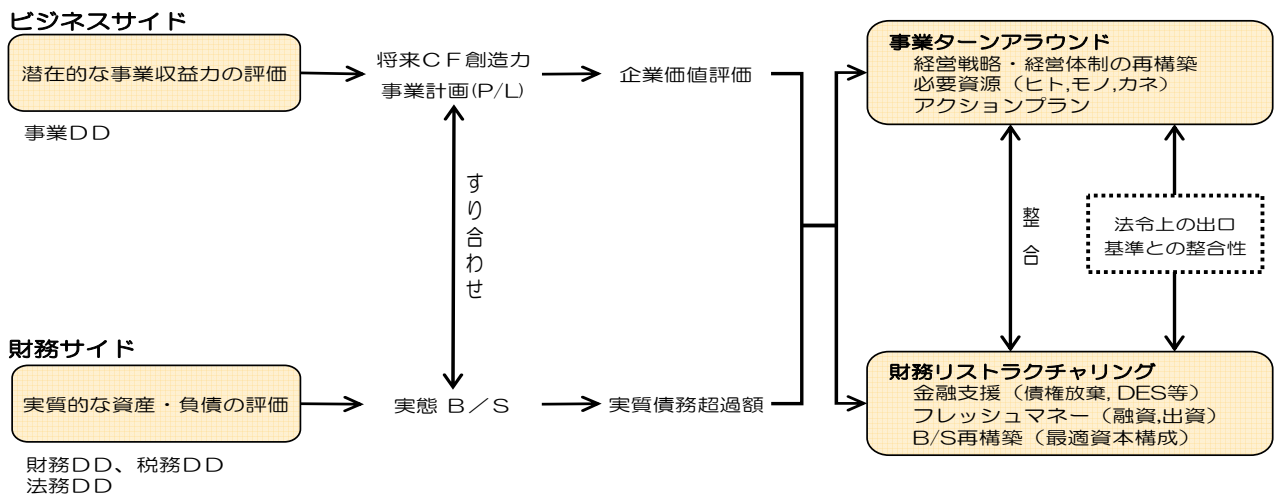
資料出所：東京労働局ホームページ

【資料8】産業再生機構による事業再生支援

(1) 支援のプロセス



(2) 支援のための取組み



資料出所：2006年2月の「事業再生過程における経営・人事管理と労使コミュニケーション」研究会における、富山和彦氏（産業再生機構代表取締役専務：研究会当時）ご提供資料。

【資料9】事業再生に関する用語集

以下では事業再生に関連してよく使われる用語のうち、本書でこれまで詳しく言及してこなかったものについて、藤原ほか〔2006〕を主に参照しながら、説明する。

◎債権放棄

銀行等の債権者が債務者に対して有している債権を放棄すること（債務者から見れば、債務免除を受けること）をいう。経営不振企業が、債権者（銀行など）に対する借入債務について、当該貸付債権の実質価値に相当する額まで債権放棄を受けることにより、過剰債務を解消する手法として用いられ、通常は私的整理の中で経営不振企業側から債権者に要請する。債権放棄を求めた企業では、経営責任明確化のための経営陣の退陣や、株主責任明確化のための株式の消却・併合が行なわれることが多い。

債権放棄にあたっては、本来、全取引銀行を対象に、現在の与信残高を維持した状態で、無担保部分の貸付残高に応じて一律の割合で放棄を求めらるべきとされるが、実際は、メインバンクが最も放棄率が高く、準メインバンクの放棄率が続き、その他の銀行の放棄率はメイン・準メインよりも低くするといったように、経営への関与の度合いに応じて、放棄率に傾斜をつけるケースが多い。また通常は、まずメインバンクと経営不振企業が事前に協議し、共同で事業計画を策定した上で、企業の財務内容・収益力に基づきトータルの債権放棄額と各取引銀行の負担額を算出して、メインバンク以外の銀行に持ちかけるというプロセスで進められる。

単純な債権放棄の枠組みでは、①銀行としてなぜ債権を放棄するのが必ずしも合理的に説明できない可能性があること、②債権が単純に消滅してしまうため、仮にその後債務者の経営状態が改善したとしてもそのリターンが得られないこと、③債権放棄の時点での銀行の損失が顕在化してしまうことなどから、単なる債権放棄にかえて、あるいは債権放棄と組み合わせ、デッド・エクイティ・スワップ（DES、債務の株式化）やデット・デット・スワップ（DDS、通常は既存の貸付金を他の債権よりも劣後する劣後ローンに変更すること）という手法が用いられることが多くなっている。

◎産業活力再生特別措置法（産活法）

1999年施行。企業の生産性向上を目的として、法適用企業に対し、会社法、税法などに関する「支援措置」を与える制度を定めた法律。2001年の「緊急経済対策」において、不良債権処理が大きな課題になったことを受け、私的整理の過程で債権放棄を受ける企業についても、産活法を適用するという運用方針が明確化され、私的整理により再生を進める企業が産活法の適用を申請するケースが増え始めた。さらに、2003年4月にはファンドや他の会社が経営資源を承継して事業再生をはかるケース（「経営資源再活用計画」）、複数企業が共同で設

備投資や設備廃棄を通じて事業再編をはかるケース（「共同事業再編計画」）、革新的な設備投資を行なうケース（「事業革新設備導入計画」）などにも適用場面が拡大された。

産活法は当初は2003年3月31日までに申請をした事業者に対してのみ適用されるという時限立法として制定されたが、2003年4月の改正で適用期間が延長され、2008年3月31日までの間にその適用状況を踏まえて、廃止を含めた見直しを行なうこととされている。

◎ターンアラウンド・マネージャー（Turnaround Manager）

経営破たんした企業、あるいは経営破たんしかけている企業を再生するために登用された経営者。財務、組織、事業とあらゆる観点から企業を改革する責任を担い、経営破たんした、もしくは経営破たんしかけている企業の経営者となり、社員の志気を維持・高揚させ、新たな成長戦略を立案し軌道に乗せる役割を果たす人々で、2003年4月に産業再生機構が設立されたところから、新たな職業として注目度が高まっている。

1990年代までに日本で活躍した、旧来のターンアラウンド・マネージャーと称すべき人々の多くは銀行などの金融機関出身者で、債権放棄の働きかけや資産売却など財務的な処置に腕をふるうにとどまるケースが大半であった。しかし、90年代以降の経営環境では、財務的な処置だけではなく、新たな成長戦略や組織体制まで作り直さないと企業を再生しきれないケースが増えており、ターンアラウンド・マネージャーにも、財務的な知識のみならず、事業の「選択と集中」、マネージャーの入れ替えや評価制度刷新などの組織改革、プロパー社員からの信頼獲得といった取組みを進められるだけのリーダーシップやコミュニケーション能力が求められるようになっている。

◎DIP ファイナンス

民事再生手続や会社更生手続の申立てを行なった企業に対する融資のこと。日本では、2001年5月に日本政策投資銀行と旧・富士銀行が、民事再生手続を申し立てたフットワークエクスプレスに対して行なったDIPファイナンスから、急速に広がった。

民事再生手続等を申し立てた会社の信用は著しく悪化するため、取引先（仕入先）との取引を維持するには、現金取引を余儀なくされたり、支払サイトが大幅に短縮されたりするケースが多い。場合によっては保証金の預託を要求されることもある。その結果、民事再生手続等の申立てを行なった会社は、資金繰りが非常に苦しくなり、DIPファイナンスによって新規の資金調達を行なう必要が生じる場合が多い（アーリーステージのDIPファイナンス）。また、申立直後の運転資金は確保できたとしても、事業の「選択と集中」により収益力を高めるために、設備投資資金や人員削減による退職金などが必要となるケースもあるし、再生債権者等への弁済資金として、新規の資金調達が必要となる場合もある（ミドルステージのDIPファイナンス）。DIPファイナンスは、こうした資金需要に対応する形で活用される。

DIPファイナンスを活用する際、民事再生手続等を申し立てた企業は、融資枠を設定して

もらっている対価として、銀行に一定の手数料を支払う。融資枠の設定により、企業は必要となれば融資枠を限度とした資金を調達できるというメリットに加え、融資枠が設定されたこと自体が取引先に対して安心感を与え、取引が維持されるという効果もある。一方、銀行にとっては、DIP ファイナンスは法律上共益債権として、申立前の債権（再生債権・更生債権）より優先して回収することができる。十分な担保をとっておけば、万が一、DIP ファイナンス後に企業の再生が頓挫し、破産手続等に移行したとしても焦げ付くリスクはそれほど大きくない融資であるといえる。

◎デット・エクイティ・スワップ (Debt Equity Swap、DES)

債権者（主に銀行）が企業に対して有している債権（通常は貸付金）を、その企業の株式と交換すること。債務者の側から見れば、債権者に対する債務（Debt）が、株式（Equity）に交換（Swap）されることから「デット・エクイティ・スワップ」と呼ばれる。

企業が倒産を回避するためには過剰債務をカットする必要がある、その方法としては、取引銀行に債権の一部を放棄してもらうよう要請するのが最も簡単である。しかし債権放棄は銀行にとっては単純な権利放棄であり銀行の損失を確定させるほか、その後に債務者企業の経営状況が改善してもすでに債権が消滅している以上、リターンを得ることができない。回収できる見込みのある債権を放棄したということになれば、銀行の経営陣は株主から責任追及をうける可能性もある。

以上に対し、DES を実行した場合、債権に代えて株式を取得するので、DES の時点で銀行に確定的な損失は生じない。場合によっては配当金を受け取ることもでき、上場会社の株式などであれば市場で売却することもできる（企業が事業再生に成功すれば、キャピタル・ゲインを得ることもできる）。債務者企業にとっても、DES は過剰債務を解消し、自己資本の増強につながり（バランスシートの改善）、金利の支払い、元本の返済がなくなる結果、損益やキャッシュフローも改善される。そこで2001年頃から、事業再生の場面で、債権放棄の手法にかえてDESが積極的に活用されるようになってきている。

◎デュー・デリジェンス (Due Diligence、DD)

「デュー (Due)」は「正当な」、「デリジェンス (diligence)」は「勤勉さ」という意味がある。デュー・デリジェンス (Due diligence) とは、物件や企業の買収を行なう際に、当然に行なうべき「資産評価手続き」、つまり、資産価値や収益力、リスクを詳細に調査することである。

企業買収や事業譲渡の際のデュー・デリジェンスは、会計士、弁護士、金融機関の専門家などにより編成されたチームによって実施されることが多い。デューデリジェンスの過程において、買収や譲渡を行なった際に見込めるシナジー効果や企業価値の増加、リスクなどが多角的に検証される。

◎プレパッケージ型

民事再生手続の開始申立など事業再生の着手に先立ち、あらかじめ水面下で事業譲渡先やスポンサーを決定した上で事業再生に着手すること。着手と同時に、スポンサーの支援などによって問題なく事業継続ができることを対外的にアピールすることで、取引先などの動揺を抑え、事業再生に取り組む企業の事業価値の劣化を防ぐことを目的としている。

「プレパッケージ型」という表現は、アメリカ連邦倒産法の「プレパッケージ型チャプターイレブン（チャプターイレブンは再建型倒産手続）」にならったものであるが、アメリカの場合、チャプターイレブンの申立前に私的整理が先行しているのに対し、日本のプレパッケージ型事業再生は、必ずしも私的整理が先行していることや債権者に対する情報開示を前提としていない。むしろ多くの債権者に対しては秘密裏のまま、営業譲渡先やスポンサーが決定されるケースが多い。そのため、日本でプレパッケージ型の事業再生を行なった場合、債権者に対する情報開示や手続の透明性の観点から、債権者や他のスポンサー候補者が、スポンサーの選定過程やスポンサーの支援額に異議をとなえることがあり、裁判所や民事再生手続の監督委員から、再度入札によってスポンサーを決定する旨、勧告されるケースがある（本書第Ⅲ部「ケースレコード」に掲載した、事例7のケースはこうしたケースであった。）

プレパッケージ型事業再生が開始された後、債権者や他のスポンサー候補が異議を述べたため、再度入札手続をする必要があるかどうかについては、①後発候補者の提示価格とプレ・パッケージ・スポンサーの提示価格との格差の程度、②入札、または相当程度の広範囲でスポンサーの募集が行なわれているかどうか、③後発候補者が入札などに参加する機会を与えられてきたかどうか、④スポンサー選定にあたり、手続の適正・公正さが担保されていたかどうか、⑤入札等が実施されていない場合には、実施できなかった合理的理由があるか、⑥改めて入札を行なった場合の事業劣化の有無・程度、が総合的に勘案されて決定される。

<参考文献>

- 加藤裕己・藤原裕行・藤本和敬 [2004] 「不良債権処理により倒産・失業は増加したか」日本労働研究雑誌 525 号.
- 株式会社整理回収機構編 [2003] 『RCC における企業再生』, 金融財政事情研究会.
- 経済産業省企業活力再生研究会[2005] 『今後の事業再生メカニズムの在り方について－企業活力再生研究会中間とりまとめ－』.
- 毛塚勝利 [2003] 「倒産をめぐる労働問題と倒産労働法の課題」, 日本労働研究雑誌 511 号.
- 厚生労働省 [2000] 「企業組織変更に係る労働関係法制等研究会報告」.
- 厚生労働省 [2002] 「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」.
- 菅野和夫 [2005] 『労働法 (第 7 版)』, 弘文堂.
- Slatter,S., and Lovett,D., [1999] “Corporate Turnaround” (スラッター・ロベット [2003] 『ターンアラウンド・マネジメント－企業再生の理論と実務』, ターンアラウンド・マネジメント・リミテッド訳, ダイヤモンド社.)
- 早期事業再生研究会 [2003] 『早期事業再生研究会報告書－早期着手と迅速再生を旨とする新たな事業再生メカニズムの確立に向けて－』.
- 事業再生研究機構編 [2002] 『再生計画事例集』, 商事法務.
- 中小企業基盤機構[各年度] 『企業倒産年報』.
- 中小企業診断協会群馬支部 [2004] 「県内の民事再生企業の実態調査」.
- 塚原英治 [2001a] 「企業倒産と労働者の権利」, 日本労働法学会編『講座 21 世紀の労働法 4 巻・労働契約』, 有斐閣.
- 塚原英治 [2001b] 「企業倒産と労働法」, 日本労働法学会誌 98 号.
- 内閣府 [2001] 『年次経済財政報告 (経済財政白書)』.
- 内閣府経済社会総合研究所編 [2006] 『本格的な展開期を迎えたわが国の M&A 活動－M&A 研究会報告－』.
- 日本銀行信用機構局 [2005] 「わが国における事業再生ファンドの最近の動向」, 日本銀行調査季報 2005 年春号.
- 橋本陽子[2000] 「営業譲渡と労働法」, 日本労働研究雑誌 484 号.
- 藤本真 [2006a] 「事業再生過程における人事労務管理と雇用・労働条件の変化－事例調査をもとに」, 日本労働研究雑誌 548 号.
- 藤本真 [2006b] 「事業再生過程における経営・人事管理と労使コミュニケーション－事例分析の中間取りまとめ」 (JILPT Discussion Paper 06-05).
- 藤原総一郎 [2003] 『早わかり企業再生』, 日本経済新聞社.
- 藤原総一郎・飛松純一・井上愛朗・堀天子・稲生隆浩・大宮立・鴛海量明 [2006] 『M&A・事業再生用語事典』, 日経 B P 社.

法務省民事局参事官室 [1997]『倒産法制に関する改正検討課題－倒産法制に関する改正検討事項とその補足説明』, 商事法務研究会.

本多則恵 [2005]「事業再生を推進する労働組合－事例調査から」, ビジネス・レーバー・トレンド 2005年10月号.

深山卓也 [2003]「会社更生法改正の論点」, 事業再生研究機構編 [2003]『新会社更生法の実務』, 商事法務, p.3-39.

山本和彦 [2006]『倒産処理法 (第2版補訂版)』, 有斐閣.

山本和明・中西正・笠井正俊・沖野眞巳・水元宏典『倒産法概説』, 弘文堂.

萬井隆令 [2002]「企業組織の変動と労働契約関係」, 労働法律旬報 1527号.

労働省 [2000]「労働債権の保護に関する研究会報告書」.

労働政策研究・研修機構編 [2005]『人材・雇用の面から見た事業再生－5社の事例研究から－』(労働政策研究報告書 No.30).

和田勉 [2004]『事業再生ファンド』, ダイヤモンド社.

【ケースレコード執筆の際に参照した新聞・雑誌 (五十音順)】

大阪読売新聞、信濃毎日新聞、日刊工業新聞、日経金融新聞、日経産業新聞、日経ビジネス、日経流通新聞、日経流通新聞MJ、日本経済新聞、日本食糧新聞、日本繊維新聞、毎日エコノミスト、毎日新聞、流通サービス新聞

労働政策研究報告書 No. 94

事業再生過程における経営・人事管理と労使コミュニケーション

発行年月日 2007年10月17日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(編集) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

(販売) 研究調整部成果普及課 TEL:03-5903-6263

FAX:03-5903-6115

印刷・製本 有限会社 太平印刷

©2007 JILPT

*労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。

(URL:<http://www.jil.go.jp/>)

