



# 企業再建の取組み手法

いかにして企業再建を行うのか？  
～企業の現状を見直して経営改善するために～

アセットパートナーズグループ  
CRC企業再建・承継コンサルタント協同組合  
代表理事 真部 敏巳

## はじめに

### 『アセットパートナーズグループ』とは

事業再生・事業承継・アセットマネジメントの3分野を柱に、  
企業の課題に対応したソリューションを全方位に提供

■ 設立1992年12月

■ 主な事業内容

- ・事業再生コンサルティング、事業承継コンサルティング、M & A 支援
- ・不動産等の資産運用に関するコンサルティング
- ・プロパティマネジメント及びアセットマネジメント、不動産の証券(流動)化
- ・定期借地・定期借家事業に関するコンサルティング



- (株)アセットパートナーズ
- (株)アセット投資信託
- (株)アセットパートナーズ東北
- アセットパートナーズ水戸(株)
- (株)アセットパートナーズ名古屋
- (株)アセットパートナーズ京都
- (株)アセットパートナーズ大阪
- (株)アセットパートナーズ優和福岡
- (株)アセットパートナーズ南九州



コンサルティングネットワーク



経済産業省認可団体

企業再建・承継コンサルタント協同組合

経済産業省認可団体

# 企業再建・承継コンサルタント協同組合

～事業再生・事業承継コンサルティングのプロ集団～

- 設立2001年
- 会員 全国 約160名登録（主に国家資格保有者で構成）
- 金融機関連携 全国約100行
- 主な事業内容
  - ・事業再生・事業承継支援のコンサルティング及び実践
  - ・自主再建・承継問題などのセミナー研修会の実施
  - ・各機関からの受託セミナー及び講師派遣
  - ・再生承継人材バンクによる経営幹部（COO）出向サービス
  - ・ターンアラウンドマネージャー、事業承継マネージャー養成講座



アセットパートナーズグループ  
CRC企業再建・承継コンサルタント協同組合  
**代表理事 真部 敏巳**

- 小樽商科大商学部卒。(株)リクルート 住宅情報事業部、(株)リクルートコスモス(現:コスモスイニシア)流通営業部を経て、公認会計士事務所の不動産関連会社社長。
- 92年に現:(株)アセットパートナーズを設立後、01年、CRC企業再建・承継コンサルタント協同組合を設立、代表理事に就任し、現在に至る。
- 470社以上の中小企業再建・承継案件に関わる一方、不動産コンサルタントとして、定期借地、借家権・不動産の証券化、民事信託等のコンサルも手がけている。
- CRCは、企業内部への経営幹部の人材登用(再生・承継人材バンク運営)、人材養成(ターンアラウンドマネージャー養成講座、事業承継マネージャー養成講座)を行い、企業再建、企業承継を人材面からもサポートしている。





CRC

企業再建・承継コンサルタント  
協同組合

# 企業再建の取組み手法

いかにして企業再建を行うのか？  
～企業の現状を見直して経営改善するために～

## Resume

- 事業再生・事業承継とは
- 各専門家連携の必要性
- 再生が必要な企業とは
- 企業再建の全体フロー
- 事業再生計画の手順
- 各支援業務の内容
- 補足のご案内

# 中小企業に必要な事業再生・承継支援とは

## 中小企業の**再生支援**とは？

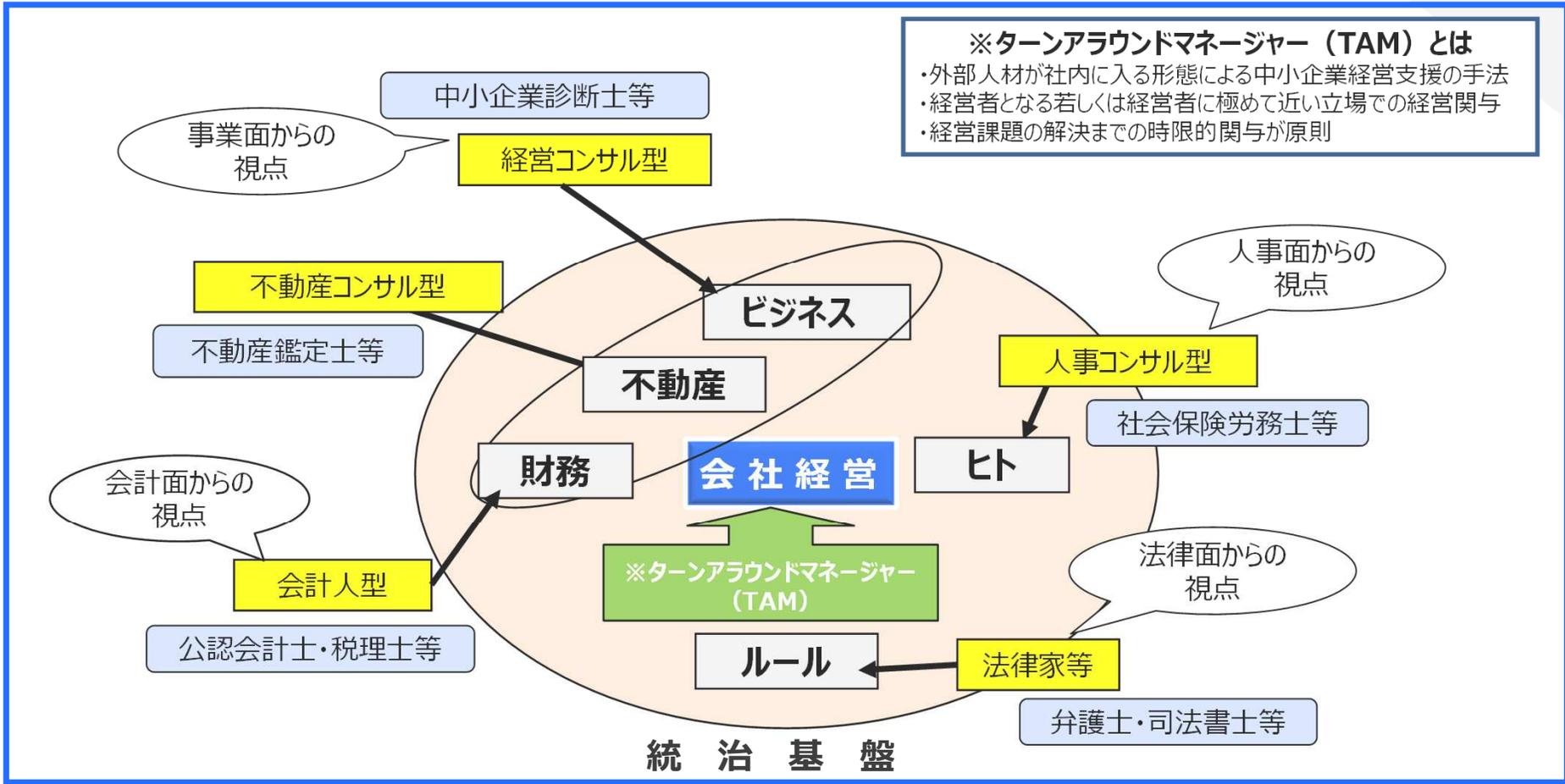
経営改善型の自主再建  
会社・金融機関・コンサルが三位一体となり、企業が再建でき、  
ステークホルダーが承認する計画策定をし、その計画を実行し、  
成果を上げること。

## 中小企業の**承継支援**とは？

「経営の承継」「経営者交代」「資産の承継」がバランス良く  
進むよう推進し、スムーズな承継を実現させること。

# 各専門家連携の必要性

## 各専門家による中小企業経営支援のアプローチすべき観点とは？



# 事業再生における専門家・関係者の役割

- ・ 事業再生の主体はあくまでも債務者企業、経営者自身である。
- ・ 再生を迅速かつ公正に進めるために、専門家の協力、関与は有効である。

## ①公認会計士・税理士の役割

### 主な業務内容

- ・ 財務面からの現状分析（DD）、再生可能性判断
- ・ 資金繰り支援
- ・ 月次管理、決算の指導
- ・ タックスプラン

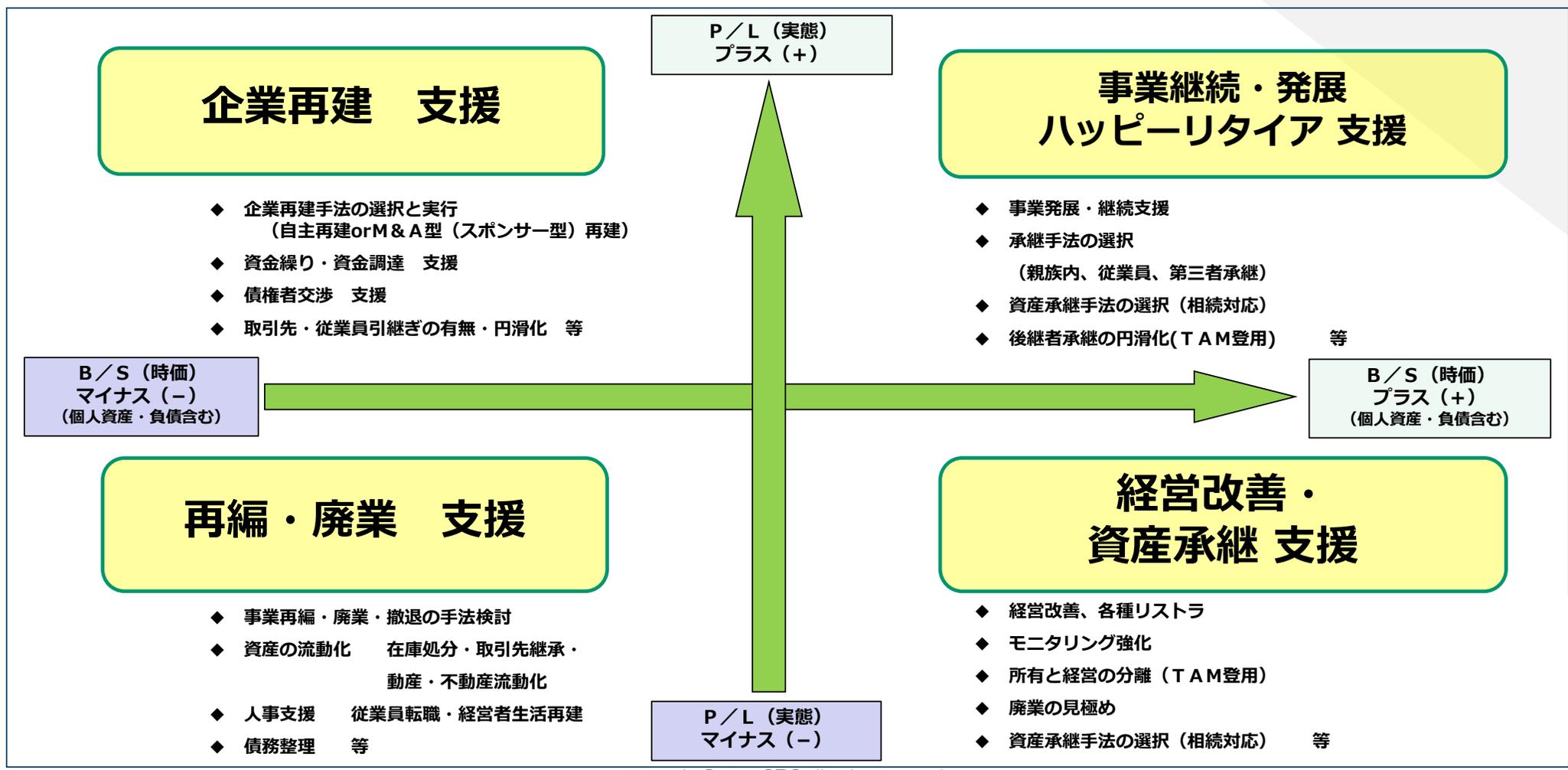
# 事業再生における専門家・関係者の役割

## ②その他の主な専門家、関係者

専門家・関係者	主な業務内容など
金融機関	<ul style="list-style-type: none"><li>・債権者としての協力。</li><li>・関係者への再生企業に関する情報提供。</li></ul>
ターン・アラウンド・マネージャー（TAM）	<ul style="list-style-type: none"><li>・再生計画実行のため、一定期間経営に関与する。</li><li>・再生企業の状況、施策により、経営、営業、財務などを補佐。</li></ul>
再生コンサルタント	<ul style="list-style-type: none"><li>・経営戦略や事業計画の策定・実行支援、人事、アセットマネジメント等のコンサルティング。</li><li>・業種別、業務別に特化する場合もあり。</li></ul>
弁護士	<ul style="list-style-type: none"><li>・法的整理の場合、申立代理人として、手続の主体となる。</li><li>・その他、法務DD、法務面からのスキーム検証、訴訟対応など。</li></ul>
中小企業診断士	<ul style="list-style-type: none"><li>・事業DD、事業計画の策定。</li><li>・業種別、業務別に特化する場合もあり。</li></ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"><li>・再生ファンド、サービサー</li><li>・不動産鑑定士、不動産コンサルタント</li><li>・司法書士、社会保険労務士、ITコンサルタントなど</li></ul>



# 企業再建・企業承継・出口戦略のための見方



# 企業再建・企業承継・出口戦略のための見方

## 企業再建の可能性の見極め方

### (1) 経営者の姿勢・資質

(=経営者が変わることができるか)

- ・信頼性
- ・時代認識
- ・変わろうとする強い意思

### (2) 企業の存立基盤

(=生き残る価値があるか)

- ・収益を生む事業か
- ・収益を生む体質に変換できるか
- ・地域で必要とされる企業か

### (3) 経済合理性

(=再生に何年かかるか)

- ・法的整理等との経済合理性比較
- ・債務超過解消
- ・債務償還年数
- ・実抜計画と合実計画

### (4) 利害関係者の協力

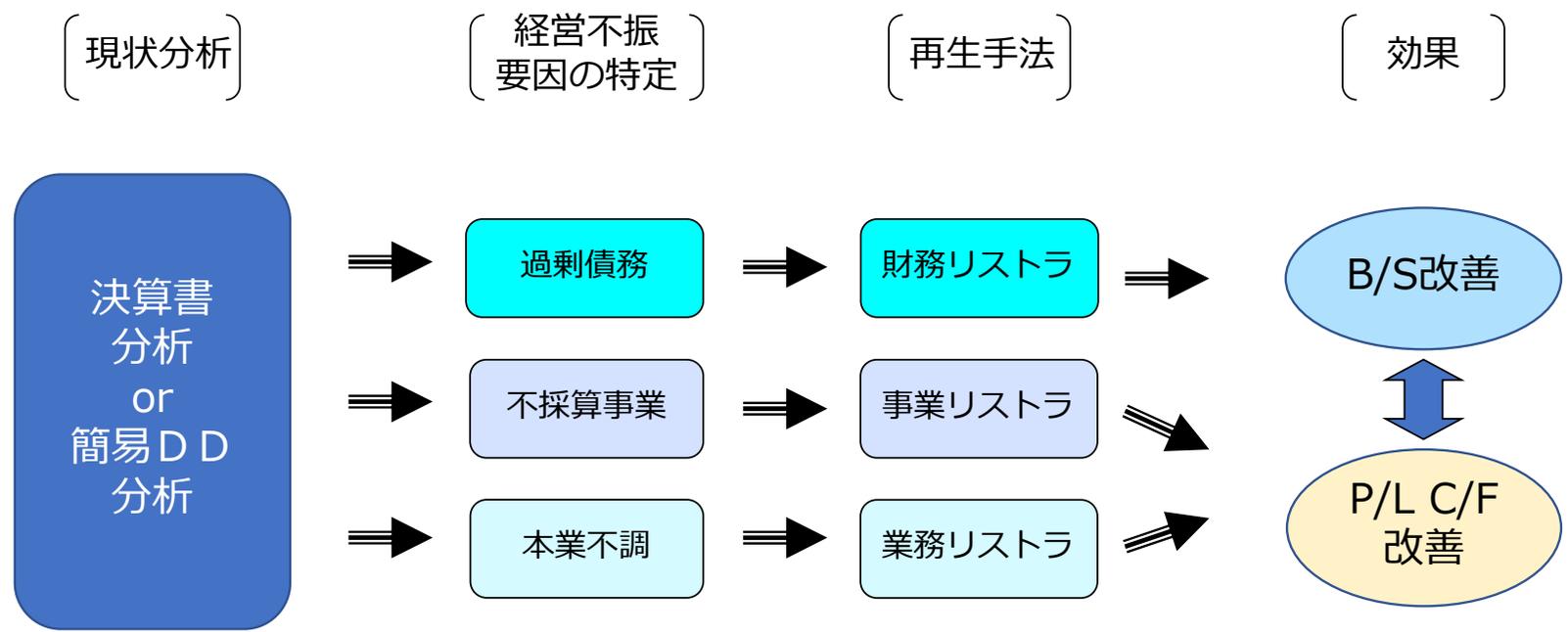
(=再生に向けて協力が得られるか)

- ・金融機関の協力
- ・家族の協力
- ・従業員の協力
- ・取引先の協力

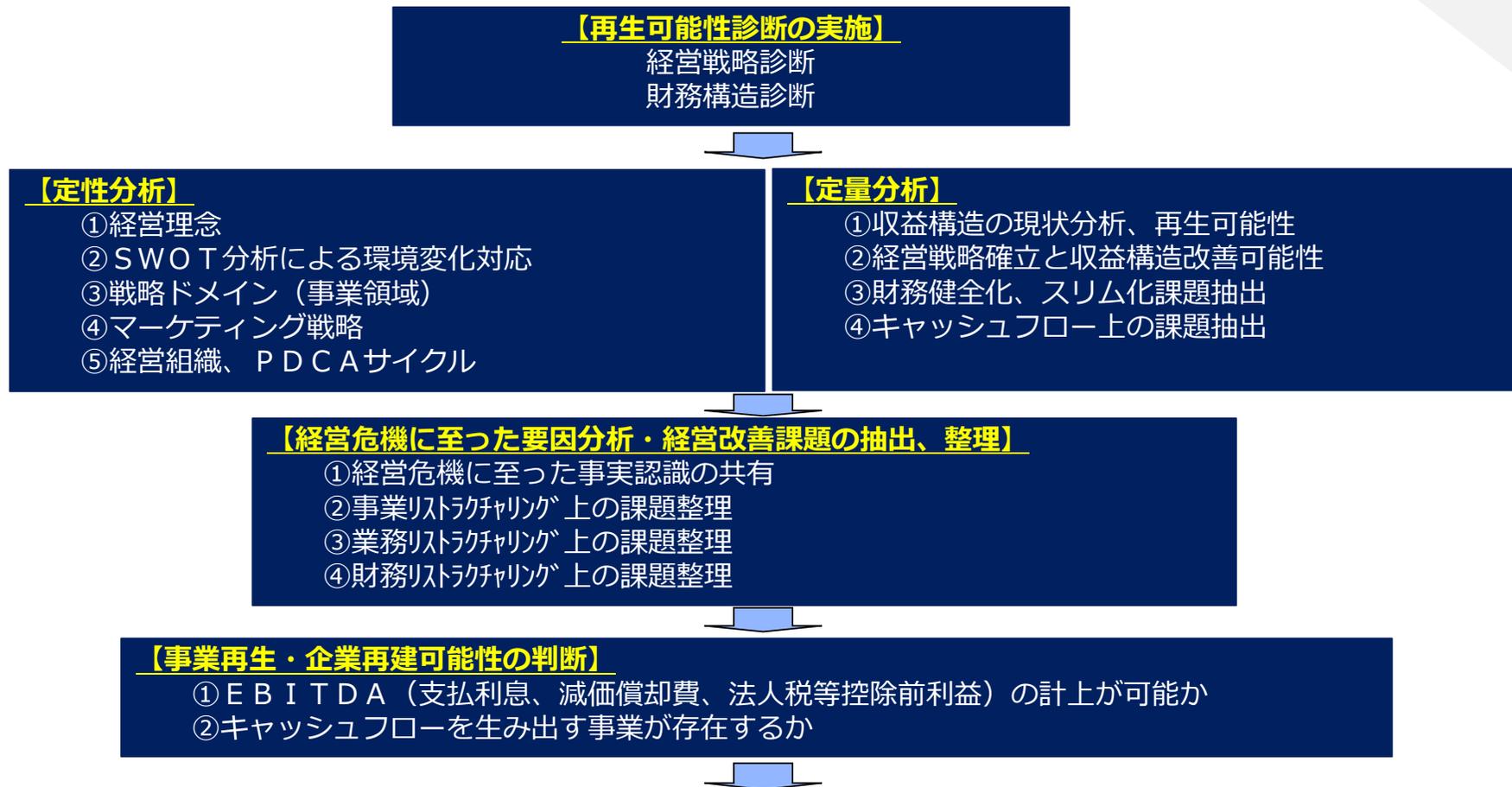
# 企業再建・企業承継・出口戦略のための見方

## 経営不振要因と再生の方向性を予測する。

(※実際には、経営不振要因も再生手法も複合的であるが、あくまでも主たるイメージとして)



# 事業再生・企業再建の全体フロー①



## 事業再生・企業再建の全体フロー②（続き）

### 【STEP 1：緊急対応策】

- ①破綻回避、出血を止め延命措置を図る
- ②当面の縮小均衡の収益構造を策定する
- ③少なくとも6カ月間の資金繰り計画を策定する

### 【STEP 2：事業再構築対策】

- ①事業、業務、財務のリストラリングの具体的展開
- ②事業再生目標キャッシュフロー創出計画の策定

### 【STEP 3：経営改善計画策定】

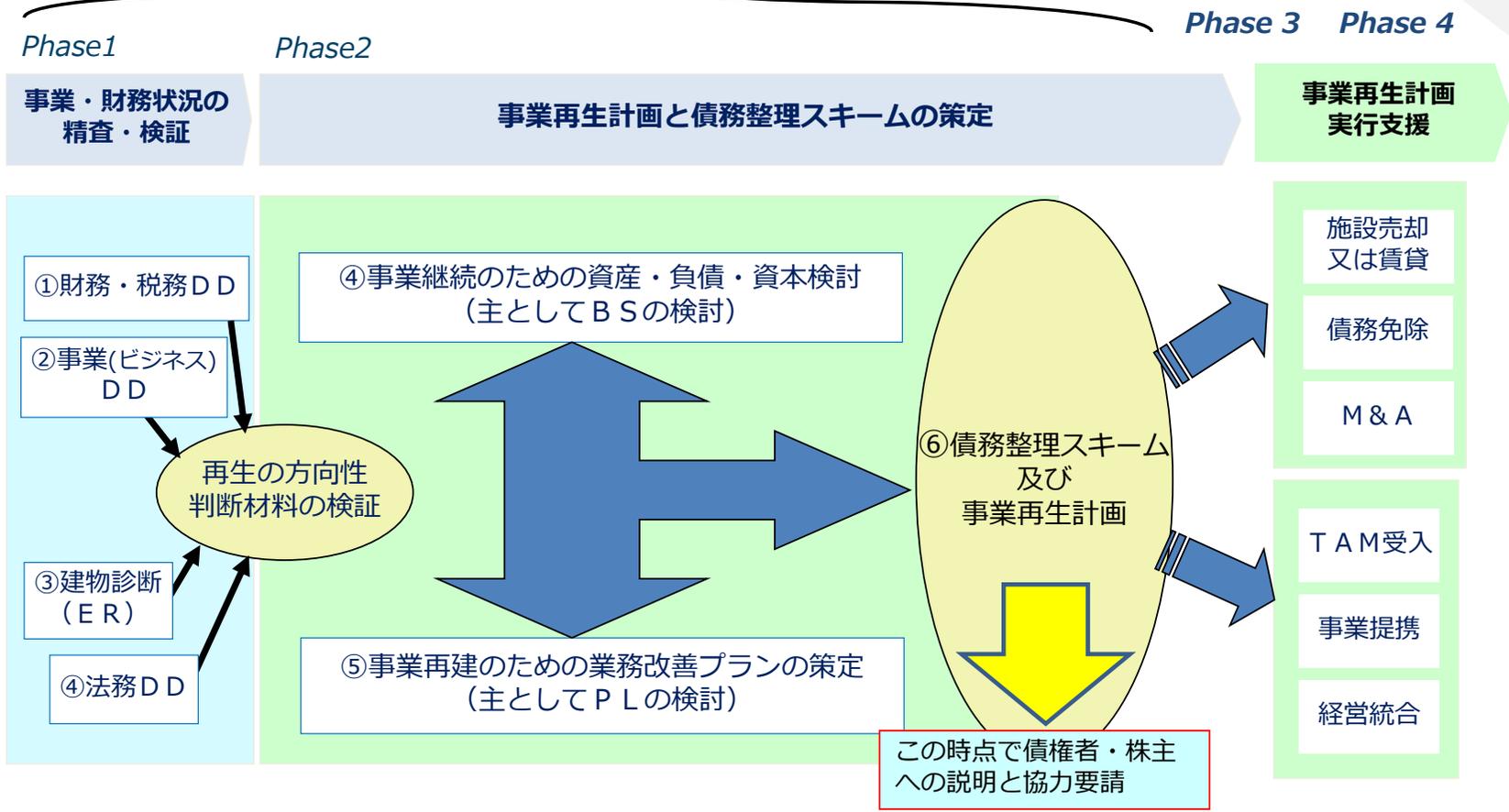
- ①現状と問題点の整理及び事業再構築、経営改善の基本方向
- ②事業再構築、経営改善の基本方針、経営目標、経営課題
- ③借入金返済に関する考え方と方針
- ④経営改善計画実行スケジュールと責任者一覧

### 【STEP 4：経営改善計画の実行…PDCAサイクルの確立】

- ①月次決算の実施
- ②利益計画、資金計画の策定
- ③予算管理制度、業績管理制度の導入
- ④資金繰り計画・実績、対策のサイクル確立
- ⑤日報、週報、月報等の報告、連絡、相談システムの確立
- ⑥役員会、経営幹部会議等の定期的開催

# 事業再生計画までの手順について

現状で早急に対応すべきと思われる部分



# 支援業務の内容① デューデリジェンス（DD）

**事業の現在の状況を正確に診断し、事業再生／承継計画を策定する際の根拠とする。**

## ①財務・税務デューデリジェンス

### 作業目的

- 事業再生計画策定のベースとなる正確な財務（資産・負債）・税務（繰延税金資産等）状況を理解する

### 作業内容

- 過去3～5年間にわたる財務内容の精査
  - 部門別（事業別/業績管理単位別等）のBS、PL、CF把握・検証
  - 設備投資計画と資本構成の分析
  - 財務上の障害の有無など
- 現状の財務内容の精査
  - 資産（不動産物件、滞留債権等）、負債（債務保証等）の評価
  - 実態バランスの算定
  - 有利子負債、収益力・キャッシュフローの算定
- 過去3～5年間及び現在の税務状況の精査

## ②事業（ビジネス）デューデリジェンス

### 作業目的

- 当社の事業環境や運営プロセス上の懸念事項などを調査・分析し、適切な経営形態を想定する

### 作業内容

- 業界状況等の外部環境調査・分析
  - 業界の市場分析（規模、成長率等）
  - 顧客（利用者）動向、トレンド分析
  - 競合他社分析（シェア、強み・弱み等）
- 事業運営に関わる内部調査・分析
  - 収益性分析（利益構造・コスト構造等）
  - 顧客分析（客数・単価、プロフィール等）
  - 業務運営分析（業務・プロセス連携等）

（注） 現状における事業価値の正確な評価のための調査であり、自力再建の可能性を検証する。（※次ページ以降にイメージ説明）

# 支援業務の内容② 財務DD

## 財務DDの目的とポイント

### ①B/S分析

- ・ 財務面からの窮境原因の解明、再生可能性の検討
- ・ 財務内容健全化の目安
- ・ 財務リストラの参考
- ・ 経済合理性検証のための破産配当率計算（清算価値評価）

### ②P/L・C/F分析

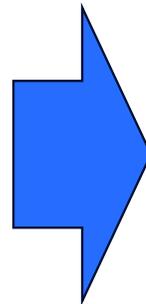
- ・ 今後の事業計画、CF改善の参考のための正常収益力の把握

### ③債務及び担保の状況

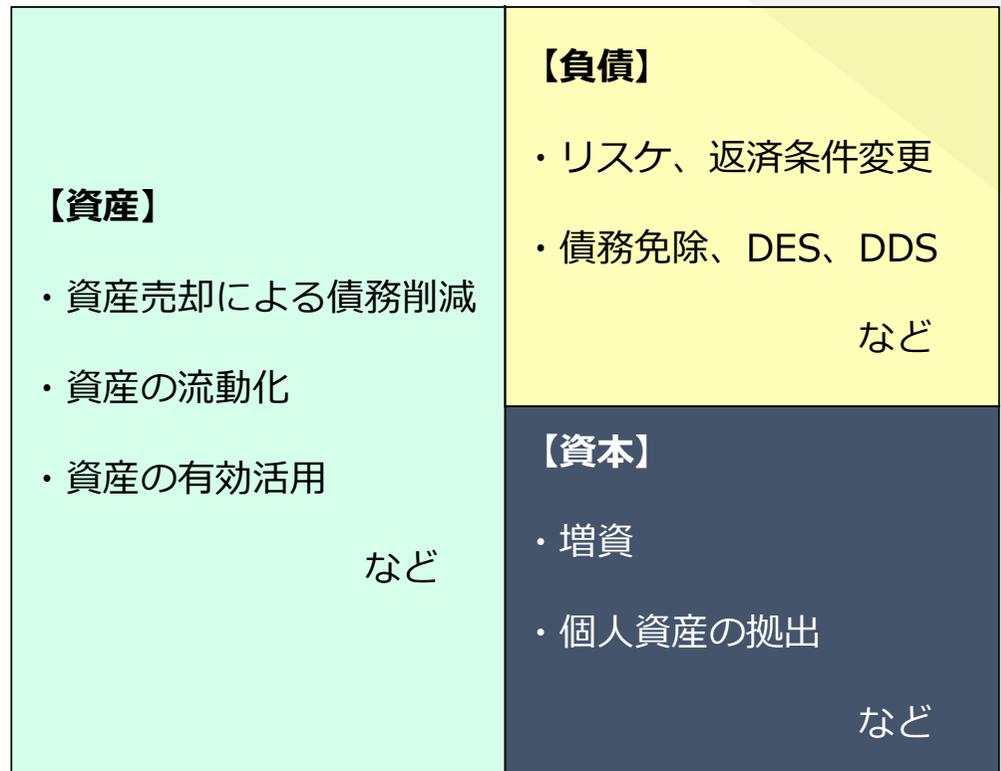
- ・ 支援対象となる金融債務の把握
- ・ 不動産等の担保評価に基づく債権者別の保全状況の確認
- ・ 過剰債務、債務償還年数

### ④その他

- ・ グループ会社、役員等の状況
- ・ 税務の状況

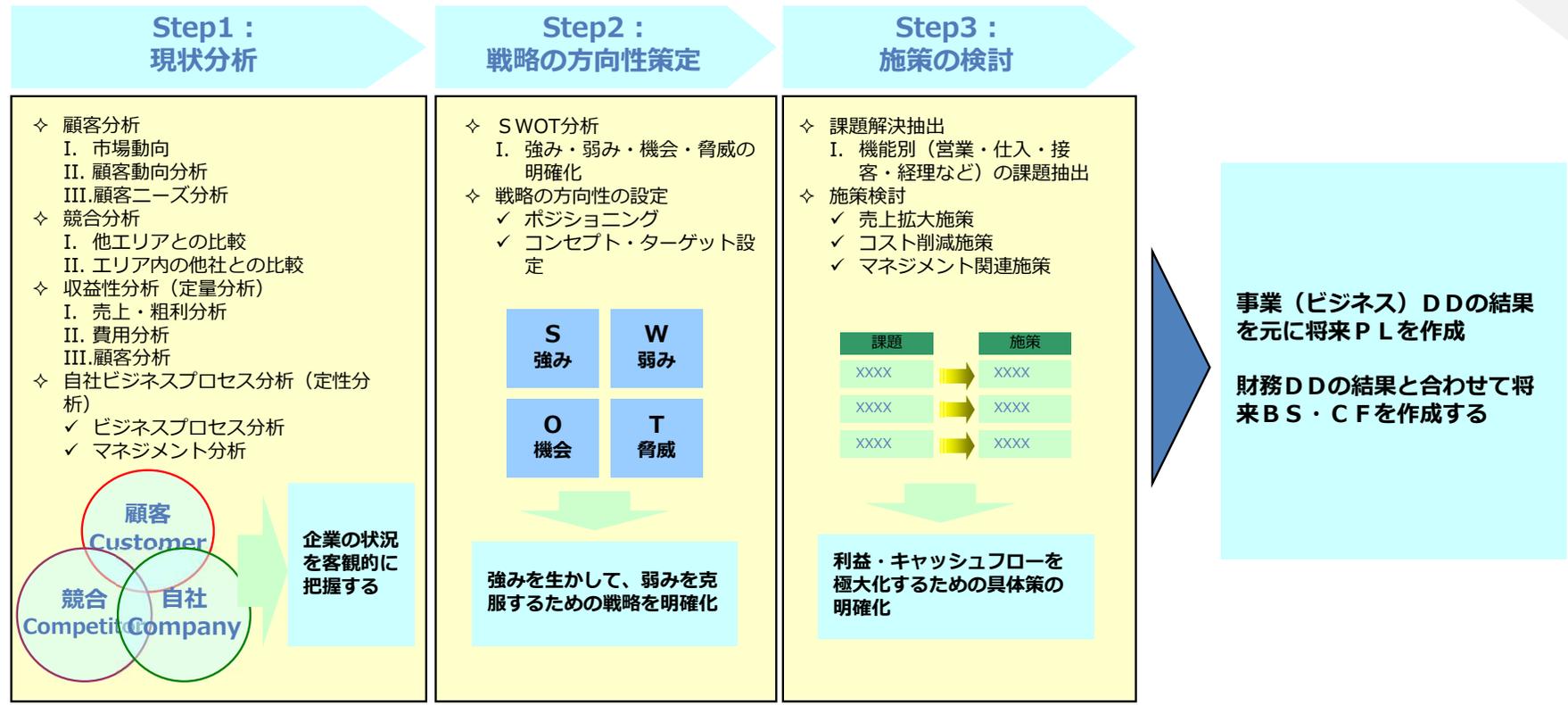


## 財務改善手法のイメージ全体像



# 支援業務の内容③ 事業（ビジネス）DD

- ・ 事業（ビジネス）DDは以下のアプローチにて実施する。
- ・ 但し、企業の置かれている状況によって、適切なアプローチ方法を設計した上で、分析や戦略策定を実施する。



# 支援業務の内容④ 不動産評価と法務DD

不動産評価（ER）及び法務DDについては、必要に応じて専門家に外注する。

### ③建物状況調査（ER）

**作業目的**

- 事業再生計画において、必要となる建物の改修費用や新規設備投資の見積もりを正確にする。

**作業内容**

- 改修費用、設備投資見積もり
  - ・建物全体躯体、設備、機器
  - ・内装、改築費用等
- 環境分析
  - ・アスベストや土壌汚染等
- 耐震診断
- 鑑定評価
  - ・清算価値算出のための土地・建物鑑定

ゼネコン、土地家屋調査士、不動産鑑定士等

### ④法務デューデリジェンス

**作業目的**

- 債務整理に伴う取引や契約関係の継続可能性検証、債務整理スキームにおける法的リスクの検証など。

**作業内容**

- 債務整理に伴うリスク検証
  - ・債権者との調整
  - ・株主への説明責任
  - ・増減資、資産売却その他
- 各種取引内容の検証
- 各種契約関係のリスク検証

弁護士事務所等

## 支援業務の内容⑤ 事業再生計画

財務及び事業（ビジネス）DDの結果を踏まえて、計画P L、B S、C Fを作成し、事業再生計画への取りまとめを行う。

### 事業再生計画策定支援

- 財務スキームの具体化
- 内部改善策の具体化
- 事業別計画P L、B S、C Fの作成
- グループ計画P L、B S、C Fの作成
- 施策実行のためのマスタースケジュール

### 事業再生計画書（例）

1. 当社（グループ）の概要、業績推移
2. 窮境原因について
3. 当社再生計画の骨子
4. 存続事業と撤退事業の見極め、存続事業の事業計画、撤退事業の処理方法
5. グループ再編スキーム、増減資、産業競争力強化法等の検討
6. 債権者への支援依頼内容
7. 資金計画（借入金返済計画）
8. 支援基準適合性について
9. 法的整理との比較、その他

## 支援業務の内容⑤ 事業再生計画

### 事業計画書作成のポイント

#### (1) 再建計画の概要説明する

- ・現状の説明（企業の現状、窮境の原因など）
- ・計画の要旨説明
- ・各施策（事業再構築プラン）の説明

#### (2) スケジュールと想定について

- ・事業計画書（3年、5年あるいは10年）の策定
- ・策定段階においては、強気、普通、弱気の3種類のシミュレーションを行って検討するのも効果的
- ・設備計画、人件費・金利・為替レートなど変動要因について十分検討した数字を計上

#### (3) その他、留意点

- ・成果が部門で分かれる場合には、部門別に積み上げた数字を計上（部門別予想損益計算書）
- ・実行可能な計画とする。固めの数字とする。時期・金額などを正確に固めに見積もる。
- ・値上げや売却など相手との交渉が必要な場合には、計上時期、金額については慎重に計画する。

## 支援業務の内容⑥ 金融調整

### 金融スキームの傾向

- ・平成20年度後半から、リスクの割合が増加している
- ・債権放棄を伴う案件では、第2会社方式が主流となっている。

中小企業再生支援協議会の再生計画策定完了案件における金融支援スキームの推移（公表資料より集計）

	H20年度		H21年度		H27年度		H28年度		H29年度	
	件数	%								
リスクジュール	219	66%	423	89%	1,216	92%	916	87%	921	88%
DDS	28	8%	43	9%	123	9%	111	11%	80	8%
DES	4	1%	3	1%	3	0%	1	0%	3	0%
直接債権放棄	23	7%	11	2%	6	0%	8	1%	14	1%
第二会社方式	57	17%	40	8%	69	5%	79	8%	103	10%
ファンド活用	22	7%	8	2%	37	3%	27	3%	29	3%
重複	△ 21		△ 52		△ 135		△ 95		△ 108	
計	332	100%	476	100%	1,319	100%	1,047	100%	1,042	100%

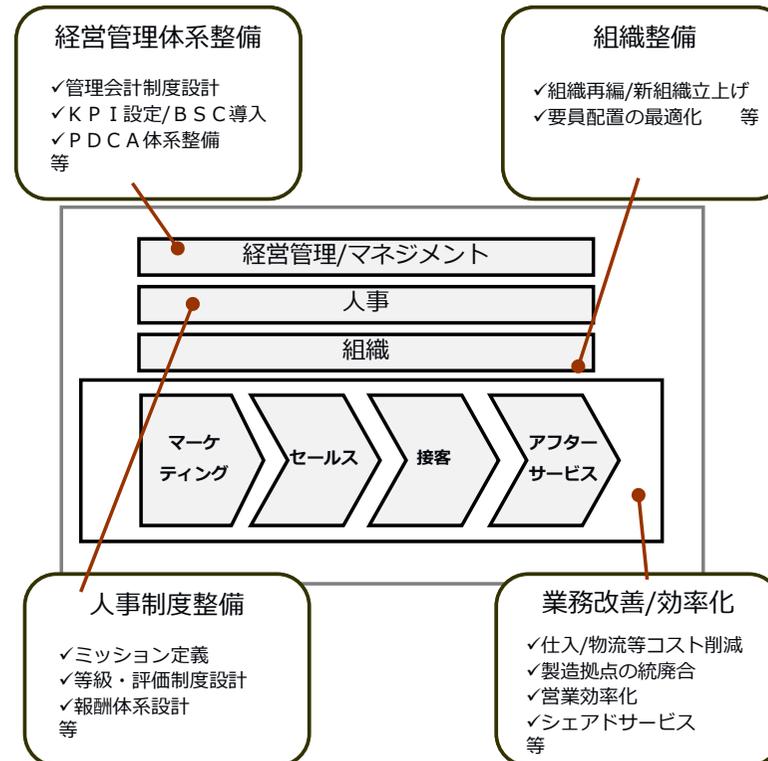
\*「DDS」は、「金融機関による借入金の資本的劣後ローン」と「協議会版資本借入金」の合計

## 支援業務の内容⑦ モニタリングと継続支援

- 事業再生／承継計画実行の全体マネジメントから各種個別施策の実行に至るまで、計画を確実に実行するための様々な支援を行う。
- 場合によってはTAMや事業承継Mg rの出向を行い、計画遂行が軌道にのるまでの実行支援も提供可能。

### モニタリング・計画実行支援

- 組織・業務等の設計・改善支援
- 社内制度（人事・経営管理等）の設計支援
- 機能別戦略（マーケティング等）の策定支援
- TAM、事業承継Mg r出向による、プロジェクトマネジメント支援（PMO）
- プロジェクト推進のモニタリング



## 支援業務の内容⑧ 事業再生後の承継計画

**財務及び事業（ビジネス）DDの結果を踏まえた上で誰に、いつ、どのように承継するかも含め、計画P L、B S、C Fを作成し、事業承継計画への取りまとめを行う。**

基本的な計画策定手順は事業再生計画と同じ。  
再生が必要な状況でなければ、窮境要因は不要。  
承継の観点での追加情報は以下の通り。

### 定性情報

- ① 会社の成り立ち・経営理念の確認
- ② 親族関係(家系図)・株主構成の把握

### ※計画策定の留意点

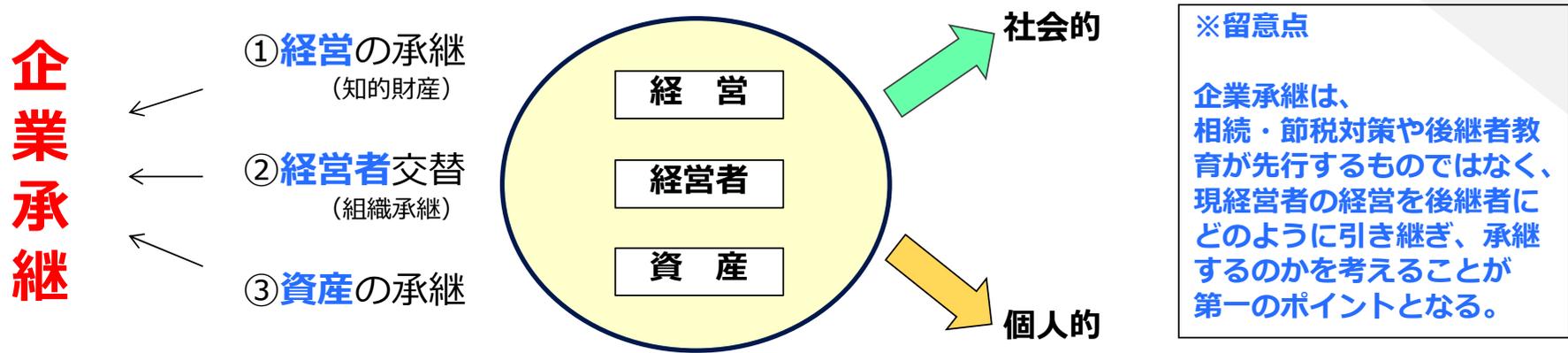
- ・現経営者だけでなく、後継者、親族などの関係者と一緒に策定する。その際に、取引先、従業員、金融機関等との関係を考慮する。
- ・期間は10年程度を想定し、会社の経営方針、方向性、目標などに基づく行動計画を記載する。
- ・併せて、後継者への株式、事業用資産の移転などの資産承継についても、経営計画と整合する形で検討する。
- ・作成した計画は、関係者とも共有し、賛同を得る。

事業承継計画表

社名		後継者		親族内・親族外								
基本方針	項目	現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
	事業計画	売上高										
経常利益												
会社	定款・株式・その他											
	年齢											
現経営者	役職											
	関係者の理解											
	後継者教育											
	株式・財産の分配											
後継者	持株(%)											
	年齢											
	役職											
	後継者教育	社内										
後継者		社外										
	持株(%)											
補足												

# 再生計画と承継計画の接合

- ・「**経営の承継**」「**経営者交替**」「**資産の承継**」の総称を「**企業承継**」とする。
- ・再生計画により経営改善を行った後に、**経営承継**→**後継者交代**→**資産承継**へつなげて行く。



① 「**経営の承継**」の重要事項 → ② 「**経営者交替**」の重要事項 → ③ 「**資産の承継**」の重要事項

- 事業の将来性判断
  - 企業の継続可能性判断
  - 企業価値向上対策
  - 危機管理体制の構築
  - 経営理念の構築 etc.
- 社会・経済レベルでの対策

- 後継者人材の選択
  - 後継候補者の教育
  - 人事制度の構築
  - M&A、廃業等の決断 etc.
- 人間性レベルでの対策

- 自社株対策
  - 相続税対策
  - 納税資金対策
  - 相続人対策 etc.
- 個人資産レベルでの対策



CRC

企業再建・承継コンサルタント  
協同組合

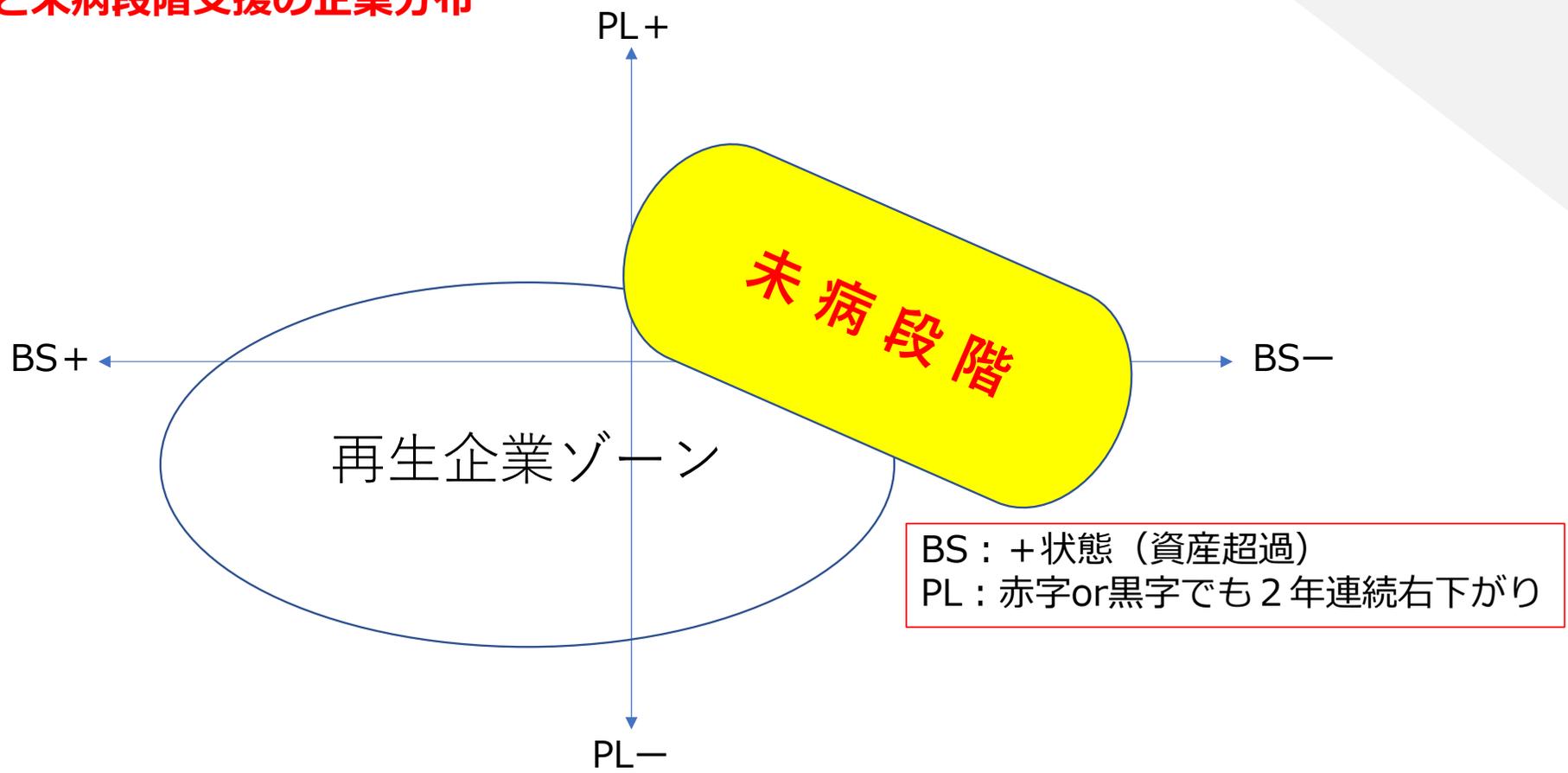
## 補足のご案内

～これからのCRC取組みについて～

- 経営悪化防止のための  
「未病企業」チェックと早期対応
- ターンアラウンドマネージャー養成
- 事業承継マネージャー養成
- 再生・承継人材バンクの登用
- 事業再生支援WEB無料セミナー

# 経営悪化防止のための「未病企業」チェックと早期対処

## 再生支援と未病段階支援の企業分布



# 経営悪化防止のための「未病企業」チェックと早期対処

## 「未病段階」対象企業の傾向とは？

- BSが黒字、PLが赤字または黒字でも2年続けて減少
- 企業トップが、対策を講ずる必要性を認識している
- 解決すべき課題も概ね認識している一方で、具体的解決方法が描けていない、やり方が不明な状態にある

### 危機に陥る要因

#### 1. 収益力の低下

##### (1) 売上高の減少

- ① 売上数量の減少
- ② 得意先の減少
- ③ 販売単価（受注単価）の低下

##### (2) 限界利益率の悪化

- ① 販売単価（受注単価）の低下
- ② 変動費単価（仕入単価、外注単価）の上昇

##### (3) 固定費の増加

- ① 管理経費の増加
- ② 労働分配率の上昇
- ③ 金利コストの上昇
- ④ その他固定費の増加

#### 2. 過大な設備投資

- (1) 見通しのあいまいな設備投資
- (2) 計画性のない不動産投資
- (3) 非償却資産への投資

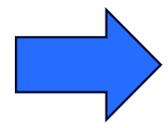
B/Sの痛み？

P/Lの痛み？

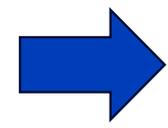
# 経営悪化防止のための「未病企業」チェックと早期対処

「未病段階」への取り組むための連携

【早期相談】 会計事務所・税務事務所



【簡易分析】 CRC事務局



【早期対策】 CRC 専門家



# 経営悪化防止のための「未病企業」チェックと早期対処

## 「未病段階」への取り組むメリット

### 1. 会計事務所・税理士事務所におけるメリット

- クライアントの倒産懸念原因を早期つき止め、解消イメージ共有が可能
- クライアントの事業性を把握することが可能になり、経営改善の指針が見えてくる
- クライアントの見える化が進むことで、金融機関との関係向上が期待できる
- 企業の経営改善をアシストしたことにより、企業と貴社の信頼関係増が期待できる

### 2. クライアント（企業）におけるメリット

- 予防治療により重篤化回避が期待できる
- 成長路線に転換できる可能性も出てくる
- 経営改善の手法を体得でき、自立化が期待できる
- 課題解決の道筋が見えることで、次の経営課題への取り組みが期待できる
- 承継（身内、M&Aなど）がスムーズになる



## スキル養成講座②事業承継マネージャー

**[第5回] 一般社団法人 金融検定協会認定**  
**事業承継マネージャー養成講座**

中小企業の事業承継や企業承継のための実践型の支援や、承継が必要になる前段階で承継の危機を回避するため、企業内部から企業改革を行う企業改革のスペシャリストが事業承継マネージャーです。中小企業・金融機関・専門家の連携が注目されています。本講座では、企業承継の承継について、実践的な知識とノウハウで中小企業をサポートする人材を養成します。

- 事業承継・企業承継の実践的知識、承継計画実行支援、出口戦略のための認定資格講座です。
- 基本講座から専門講座まで分かりやすく体系立てた構成になっています。
- コンサルティングの業務専門家と金融機関出身者が講師を務めるため、実際に役立つ。
- 様々な専門家や経営幹部経験者・金融機関の資格が受講するため、ネットワークや知識が広がります。
- 日程上、受講できない講座は期間中ウェブでの受講（第1回～第4回まで）も可能です。
- 受講後はさらに「出口戦略講座」の受講ができます。（WEB受講予定：別途有料）

**講座説明会も  
ご用意です。  
（高野 参加）**

**CRC主催 企業再建・承継支援養成講座 全体のご案内** (消費税10%込み)

**基本講座 (全講座共通2日間) (4単位)** 基本講座受講料:55,000円(4単位)

1単位 講座概論 基本知識 1単位 コーピングの理論と実践 1単位 調査分析・計画策定の基礎 1単位 人と組織の基礎と事例

**ターンアラウンドマネージャー養成 専門講座 (9単位)**

1単位 債務の専門知識 1単位 倒産TAMの講座  
 1単位 財務・税務の専門知識 1単位 再生計画策定講座Ⅰ  
 1単位 事業支援 収益改善Ⅰ 1単位 再生計画策定講座Ⅱ  
 1単位 事業支援 収益改善Ⅱ 1単位 コンサル事例研究  
 1単位 金融機関・債権の役割

**事業承継マネージャー養成 専門講座 (7単位)**

1単位 企業承継概論 1単位 承継計画策定講座Ⅰ  
 1単位 承継COO、計画の基礎 1単位 承継計画策定講座Ⅱ  
 1単位 公的支援の理解 1単位 承継事例研究・課題  
 1単位 承継戦略・相談の知識

＜ターンアラウンドマネージャー認定試験＞  
 (一社)金融検定協会認定試験(受験条件:基本講座受講4単位+TAM講座受講9単位のうち、受験条件5単位以上受講(7割)) ※基本講座は必須受講

基本講座 55,000円(4単位)  
 TAM+試験 137,500円(9単位+試験) **合計 192,500円(税込)**

＜2020年6月開講準備中＞

＜事業承継マネージャー認定試験＞  
 (一社)金融検定協会認定試験(受験条件:基本講座受講4単位+承継講座受講7単位のうち、受験条件5単位以上受講(7割)) ※基本講座は必須受講

基本講座 55,000円(4単位)  
 承継+試験 110,000円(7単位+試験) **合計 165,000円(税込)**

＜現在申込受付中＞

**[予定] 出口戦略講座 (4単位)** <2020年4月開講予定> ※受講者限定ウェブ受講もできます。

1単位 出口戦略概論 1単位 受渡承継の対策と事例 1単位 不動産と長寿住宅の基礎知識 1単位 M&Aの受渡と事例

中小企業経営者再建推進協議会(銀行員組織) CRC主催

建築実務講座に案内します。  
**M&Aアドバイザー養成講座**

●受講できない講座はウェブ受講(第1回～第4回)できます。詳細は事務局までお問い合わせください。  
 ●ターンアラウンドマネージャーもしくは事業承継マネージャー養成講座の受講生は他方の履修講座を受講する場合に割引特典がございます。

**本講座受講後のキャリアの拡がり** Facebookにも掲載中! 承継マネージャーで検索

**藤村典子氏** 株式会社フジシア 代表取締役 中小企業経営者  
 日本企業として初めて、欧米企業と事業承継に関する共同の取組を推進する中で、事業承継の重要性を認識し、自身の事業承継の準備を進めていくという思いが湧きました。受講後、事業承継の重要性を認識し、自身の事業承継の準備を進めていくという思いが湧きました。受講後、事業承継の重要性を認識し、自身の事業承継の準備を進めていくという思いが湧きました。

**小澤昌人氏** 株式会社 代表取締役 中小企業経営者  
 「事業承継」が事業承継の中心課題だと考えます。この課題を学ぶことで、自分の事業承継の準備を進めていくという思いが湧きました。受講後、事業承継の重要性を認識し、自身の事業承継の準備を進めていくという思いが湧きました。

**松本幸男氏** 株式会社 代表取締役 中小企業経営者  
 事業承継の重要性を認識し、自身の事業承継の準備を進めていくという思いが湧きました。受講後、事業承継の重要性を認識し、自身の事業承継の準備を進めていくという思いが湧きました。

**中村守人氏** 株式会社 代表取締役 中小企業経営者  
 事業承継の重要性を認識し、自身の事業承継の準備を進めていくという思いが湧きました。受講後、事業承継の重要性を認識し、自身の事業承継の準備を進めていくという思いが湧きました。

**岡住貞宏氏** 株式会社 代表取締役 中小企業経営者  
 事業承継の重要性を認識し、自身の事業承継の準備を進めていくという思いが湧きました。受講後、事業承継の重要性を認識し、自身の事業承継の準備を進めていくという思いが湧きました。

**事業承継マネージャー養成講座 基本2日+4日間カリキュラム**

受講料 **165,000円** (10%税込) ※テキスト代、検定料含む **会場** 東京:情報オアシス神田 他  
 大阪:TKP大阪梅田駅前ビジネスセンター

基本講座受講料 **110,000円** (10%税込)

開催地	1回目 基本講座	2回目 基本講座	3回目 開講準備講座	4回目 卒業典禮 公的支援	5回目 演習	6回目 事例研究 試験
東京	11月11日(土)	12月12日(日)	1月25日(土)	1月26日(日)	2月8日(土)	2月9日(日)
大阪	1月18日(土)	1月19日(日)	2月1日(土)	2月2日(日)		

午前部 10:00~13:30  
 午後部 14:30~18:00



**受講例**

**基本講座**  
 基本講座(4単位) 55,000円(税込) (※日、以下の専攻講座受講者です)

**事業承継マネージャー養成講座**  
 基本講座+事業承継マネージャー養成専門講座(11単位+試験) 165,000円(税込)

**事業承継マネージャー養成講座+出口戦略講座**  
 基本講座+事業承継マネージャー養成専門講座+出口戦略講座(11単位+試験) 177,500円(税込) (19名)

**TAM養成講座**  
 基本講座+TAM養成専門講座(13単位+試験) 192,500円(税込)

http://www.crc.gr.jp E-mail:crc-info@crc.gr.jp 承継マネージャーで 検索

詳細は「承継マネージャー」で検索

QRコード



2021年1月開講準備中です。

# 再生・承継人材バンクの活用

## 経営幹部 (COO) 出向サービス

「再生・承継人材バンク」は、中小企業支援を2001年から実施しているCRC 企業再建・承継コンサルタント協同組合が運営しています。公的・民間の人材紹介ではなく、専門家と連携して中小企業の事業再生・事業承継支援を行うことが特長です。

今までに110社以上にCOO支援人材（ターンアラウンドマネージャー）の登用実績があります。

中小企業支援には、人と組織の変革が必要です。

変革に立ち向かうことができる人材を募集し、登用しております。

再生・承継人材バンクの登用人材契約モデル



※人材紹介サービスを利用する場合には、関連会社の株式会社アセットパートナーズが担当します。

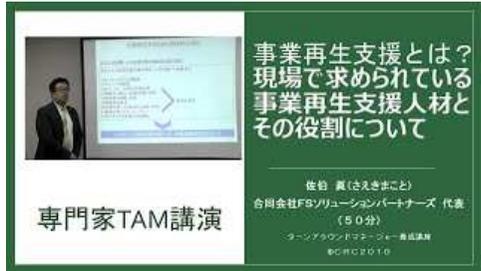
## 事業再生支援WEB無料配信セミナー

**すぐ視聴できます！** テキストはサイトからすぐダウンロード可能です。

**【事業再生スペシャリスト養成】**  
 ターンアラウンドマネージャー養成講座  
 CRCの紹介案内 (22分) 資料付き



**【専門家TAMから聴く】**  
 事業再生支援と支援人材とは？  
 佐伯 真氏講演 (50分)



**【事業再生 現場支援】**  
 現役ターンアラウンドマネージャー  
 パネルディスカッション (60分)



**【事業再生・承継の要諦】**  
 ~新型コロナウイルス禍で考える~  
 吉野家HD 安部修仁会長講演 (50分)



**【現役経営者が語る】**  
 事業再生・承継のポイント  
 パネルディスカッション (75分)



**視聴方法：**

- ① 『CRC主催セミナー』で検索
- ② 主催セミナーページのWEBセミナーから ご視聴いただけます。

**※セミナー資料はWEBページからお申し込み下さい。**

QRコードからも WEBページに入れます





ご相談は下記へ  
お問い合わせください。

-  CRC企業再建・承継コンサルタント協同組合
-  03-5296-2224
-  [crc-info@crc.gr.jp](mailto:crc-info@crc.gr.jp)
-  <http://www.crc.gr.jp/>

# ご清聴ありがとうございました

## <企業再建・承継コンサルタント協同組合（CRC）>



- ・ 2001年11月、経済産業省の認可を得て、不良債権処理から企業再建への道筋を確立することに志を同じくする専門家を結集して設立された全国組織の組合。
- ・ C R Cは中小企業の経営改善型の自主再建を目指す企業のための組織です。事業再生の場合、法的整理・再生は基本的に行わない方針です。  
私たちC R Cは事業を再生するのではなく、企業そのものを再建することを基本にしているため、事業再生ではなく『企業再建』という言葉と理念を組合の名称に使用しております。
- ・ C R Cは中小企業の事業承継を「経営者の交代」「経営の承継」「資産・財産の承継」が三位一体になって進めたいと考えます。  
従前の事業承継は「資産・財産の承継」に偏ったサポートが多くみうけられます。そのために私たちは事業承継という言葉ではなく、企業そのものを承継し、上記の3つの課題を解決することを目指し、『企業承継』という理念を持って中小企業をサポートします。
- ・ 2013年3月21日 経営革新等支援機関に認定。全国の推進機関で認定機関業務を推進中。  
認定推進局 北海道・岩手県・宮城県・山形県・群馬県・東京都・石川県・愛知県・京都府・大阪府・広島県・香川県・福岡県・熊本県・鹿児島県
- ・ 平成29年2月1日法務省認証 裁判外紛争解決手続（ADR）『中小企業経営再建紛争解決センター』設立（略称：企業再建ADR）
- ・ 一般社団法人 金融検定協会認定 ターンアラウンドマネージャー養成講座 ・ 事業承継マネージャー養成講座 主催

# 中小企業の事業再生・事業承継 人材紹介

## 経営幹部・専門(財務・営業・現場・管理等)分野 人材出向・紹介・コンサルサービス

日本経済の厳しい環境の中で中小企業の人材に関する課題は年々厳しさを増しています。その経営課題を解決するには、業務に精通した経営幹部人材や専門分野人材が必要です。しかし、中小企業の経営幹部採用は年毎に厳しさが増えています。

私たちCRC 企業再建・承継コンサルタント協同組合はコアパートナーである株式会社アセットパートナーズ(AP)の人材紹介業と連携することにより、貴社の様々な経営課題、事業再生、スムーズな事業承継を、CRCの専門家がコンサルティング(企業調査・分析)を行なった上で、各業種、各領域、各階層の専門人材、経営幹部経験者をご紹介します、経営課題の解決を致します。

ご相談は  
無料です！

## CRC & APの人材紹介の特長！

- 1 経営幹部(COO, CFO)出向に実績のあるCRCがサポートします。**  
経営が危機的状況に陥っている中小企業様に対して、事業再建のための現状調査・分析から事業計画の策定、事業・業務・財務の再構築や収益改善、計画実現のための経営幹部の出向に実績のあるCRCが責任を持って、総合的に経営課題解決をコンサルティング・支援します。
- 2 専門分野人材紹介は各業種の人材紹介業と連携をしています。**  
アセットパートナーズ(AP)は資産、財産、人材コンサルティングに実績のあるCRCのコアパートナー会社として専門分野人材の紹介を行います。また、中小企業のご要望により、各業種、事業領域、階層別に業務提携人材会社と強力に連携し、課題解決型の人材を紹介します。
- 3 課題解決のための期間限定、課題解決型人材の紹介をします。**  
CRCとAPの人材紹介は経営課題を解決するための人材を紹介します。中小企業の経営課題は中長期の課題から、短期的な課題まで様々です。課題の状況に合わせて有期での契約や期間を限定しての人材紹介も可能です。
- 4 CRCでは事業再生・事業承継のための人材養成を行っております。**  
CRCでは 経営再建・事業承継を自ら陣頭に立つて行う人材:ターンアラウンドマネージャーを養成する講座を主催しております。本講座は実際に事業再生・事業承継案件に携わっている公認会計士、税理士、弁護士、中小企業診断士等の専門家が得意分野の講師となり、8日間56時間の集中プログラムで事業再生と事業承継のスペシャリストを養成しています。金融検定協会認定の検定試験合格者には「ターンアラウンドマネージャー資格」が授与されます。
- 5 中小企業に特化して事業再生・事業承継をフルサポートします。**  
CRCは事業再生・事業承継の支援をするために活動している、専門家をネットワークした協同組合です。現在、全国で160名以上の事業再生・承継専門家が会員となっています。全国の金融機関との提携、商工会、各種団体、法人、専門家と連携し2001年設立以来、440社以上の支援実績を積み重ねています。



CRC 企業再建・承継コンサルタント協同組合



人材紹介提携：株式会社 アセットパートナーズ  
〒101-0041 東京都千代田区神田司町2丁目2番7号 パークサイド1ビル6F

TEL 03-5296-2224

FAX 03-5296-2221

crc-info@crc.gr.jp.

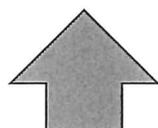
## 中小企業の価値を高める「人材紹介サービス」の概要

大事な経営資源である人材面の支援で事業の重要課題を解決し企業価値を高めます

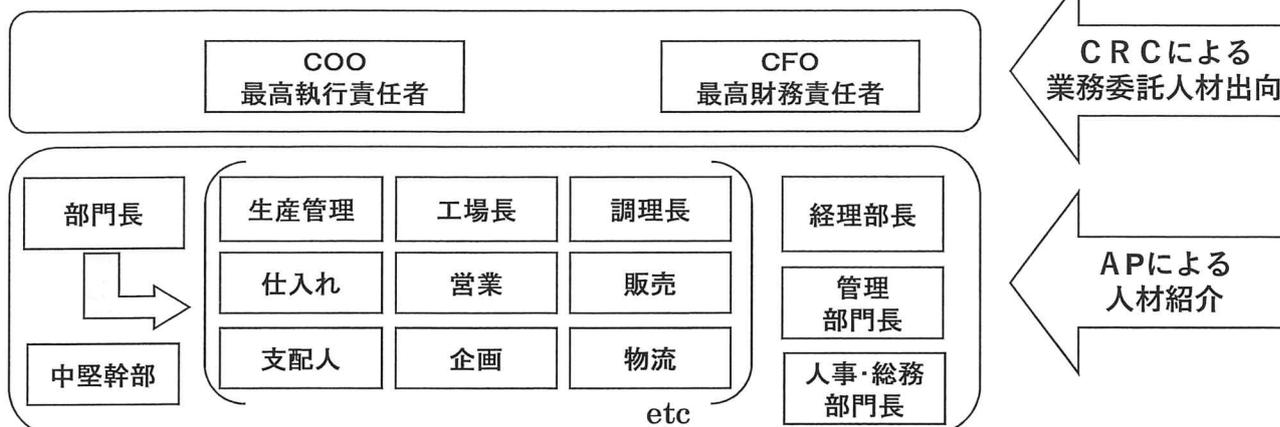
### サービスの概要

#### 貴社（人材紹介先企業様）

経営幹部人材出向・専門人材紹介



C R C & A P の豊富な人材



CRC & AP に登録している人材で全面的にサポートいたします

CRC&APは経営幹部経験者、中堅幹部社員、中小企業診断士、税理士、会計士、弁護士、司法書士など、数多くの実績、経験がある人材ネットワークを通して、貴社の経営課題をピンポイントで解決いたします

## 中小企業様のこんなご要望に対応いたします！

- ◆ 事業承継、後継者問題、M&A実行人材  
事業承継の計画の実行、後継体制の支援を進めていきます。
- ◆ 財務体質の改善 資金繰りの改善  
財務部門の強化、経理業務の効率化を実現します。また、商品別利益率等の分析により改善提案もします。
- ◆ 営業の活性化・営業支援  
営業部門のスキルアップ、交渉力アップにより、売上増加を実現します。
- ◆ 生産現場の管理・改善  
製造現場、工場における、品質管理、納期管理、コスト管理を徹底します。
- ◆ 事業の再構築・収益改善  
事業の選択と集中を進め、収益改善を行います。
- ◆ 新規事業の立ち上げ  
事業の発展に欠かせない新規事業の立ち上げや展開をご支援します。



CRC 企業再建・承継コンサルタント協同組合



人材紹介提携：株式会社 アセットパートナーズ  
〒101-0041 東京都千代田区神田司町2丁目2番7号 パークサイド1ビル6F

TEL 03-5296-2224

FAX 03-5296-2221

crc-info@crc.gr.jp

**CRC ターンアラウンドマネージャー(TAM) 経営幹部 登用実績** 2020.7

登用状況	TAM	登用時期	業種	経営改革 黒字化	経営計画 実行支援	現場支援	出口支援	NO
	K・T	2005年3月	繊維・加工会社	○	○			1
		2006年4月	加工機械メーカー	○	○			2
	U・H	2007年6月	地方中央卸売市場	○	○			3
	F・S	2008年4月	地方中堅建設・不動産会社	○	○			4
	N・E	2008年11月	地方旅館	○	○			5
	K・K	2009年5月	地方中堅不動産会社	○	○			6
	T・Y	2009年5月	地方製造、卸売業	○	○			7
	T・H	2009年10月	地方割烹旅館	○	○			8
	H・M	2009年11月	地方中小製造会社	○	○			9
	A・K	2009年12月	地方レジャー施設	○	○			10
	O・N	2010年1月	地方旅館	○	○			11
	N・E	2010年5月	地方ホテル	○	○			12
	W・H	2010年4月	地方製造、卸売業	○	○			13
	F・S	2010年5月	首都圏中堅建設	○	○			14
	S・K	2010年6月	ホビーメーカー	○	○			15
	N・N	2010年6月	首都圏中堅建設			○		16
	K・H	2010年7月	地方旅館	○	○			17
	Y・S	2010年7月	地方中堅建設	○	○			18
	M・Y	2010年8月	地方ショッピングセンター	○	○			19
	M・K	2011年1月	出版業	○	○			20
	S・K	2011年1月	地方割烹旅館	○	○			21
	H・T	2011年1月	地方旅館	○	○			22
	S・T	2011年3月	印刷・製版会社	○	○			23
	T・N	2011年3月	地方旅館	○	○			24
	K・H	2011年4月	地方ホテル	○	○		○	25
	F・S	2011年6月	首都圏中堅建設	○	○			26
	I・T	2011年6月	地方食肉加工業	○	○			27
	K・H	2011年6月	地方旅館	○	○			28
	S・K	2011年6月	地方旅館	○	○			29
	M・E	2011年8月	鋼材・金型加工卸	○	○			30
	T・K	2011年8月	地方旅館	○	○			31
	I・A	2011年9月	印刷・製版会社	○	○		○	32
	Y・N	2011年10月	木材加工機械メーカー	○	○			33
	K・T	2011年12月	インテリア卸売業	○	○			34
	S・N	2012年1月	飲食店チェーン(ホテル含む)	○	○			35
	I・H	2012年1月	印刷業	○	○			36
登用中	W・H	2012年1月	自動車販売ディーラー	○	○			37
	Y・K	2012年1月	食品製造販売(ホテル含む)	○	○			38
	T・M	2012年5月	食品製造販売	○	○			39
	K・H	2012年6月	地方旅館	○	○			40
	S・K	2012年6月	地方旅館	○	○			41
	F・M	2012年10月	地方旅館	○	○			42
	S・M	2012年10月	スーパーマーケット	○	○			43
	N・T	2013年1月	建材卸会社	○	○			44
	W・S	2013年1月	食肉加工卸・飲食	○	○			45
	S・H	2013年1月	食肉加工卸・飲食	○	○			46
	S・Y	2013年4月	地方割烹旅館	○	○	○		47
	S・K	2013年4月	食肉加工業	○	○			48
	S・H	2013年5月	電気工事会社	○	○			49
	M・H	2013年6月	金属工具メーカー	○	○			50
	F・M	2013年6月	地方旅館	○	○	○		51
	Y・N	2013年6月	建設業	○	○	○		52
	K・M	2013年7月	鉄鋼業	○	○	○		53
	S・T	2013年9月	電気工事会社	○	○			54
	N・K	2013年11月	洋菓子店	○	○			55
	Y・N	2013年12月	食品製造卸業	○	○			56
	K・Y	2013年12月	食品製造卸業		○	○		57
	T・M	2014年1月	地方旅館	○	○			58
	S・M	2014年1月	地方運送業	○	○			59
	S・T	2014年1月	精密機械製造業	○	○	○		60

登用状況	TAM	登用時期	業種	経営改革 黒字化	経営計画 実行支援	現場支援	出口支援	NO
継続	F・M	2014年3月	地方旅館	○	○			61
	O・N	2014年5月	地方ホテル	○	○			62
	K・H	2014年5月	小売り、飲食業		○	○		63
	K・K	2014年6月	造船業	○	○			64
	Y・M	2014年6月	工芸品製造販売	○	○			65
	K・K	2014年7月	非鉄金属業	○	○	○		66
	T・F	2014年8月	建設業	○	○			67
	S・N	2014年9月	建設業	○	○			68
継続	N・A	2014年9月	地方旅館	○	○			69
	F・T	2014年10月	建設業	○	○			70
	K・I	2014年11月	地方旅館	○	○			71
	M・Y	2015年2月	工芸品製造販売	○	○			72
	W・Y	2015年4月	地方旅館	○	○			73
	W・H	2015年4月	工芸品製造販売	○	○			74
	T・K	2015年4月	建材卸、施工	○	○			75
	S・H	2015年5月	部品加工製造業	○	○			76
	N・Y	2015年5月	地方旅館 女将	○	○	○		77
	T・Y	2015年6月	建設資材販売	○		○		78
	S・S	2015年10月	水産加工業	○	○	○		79
	S・M	2015年12月	建材卸、施工	○	○	○		80
登用中	N・H	2016年1月	旅館業	○	○	○		81
	K・H	2016年4月	通信工事業	○	○	○		82
	N・K	2016年4月	食品製造業	○	○	○		83
	A・S	2016年6月	建設土木	○	○	○		84
	S・K	2016年7月	製造業			○	○	85
登用中	W・H	2016年8月	食品製造業	○	○	○		86
登用中	F・T	2016年9月	建設関連業	○	○	○		87
	T・M	2016年9月	地方ホテル	○	○			88
	W・H	2016年10月	自動車販売業	○	○	○		89
	K・T	2016年10月	印刷製本		○	○	○	90
	N・T	2016年11月	機器販売	○	○	○	○	91
登用中	O・K	2017年1月	遊戯 温浴施設	○	○	○	○	92
	A・T	2017年2月	医療器材		○	○	○	93
継続	U・Y	2017年3月	造船業	○	○	○	○	94
	N・A	2017年3月	飲食業	○	○	○	○	95
	O・N	2017年6月	地方ホテル	○	○	○		96
	O・Y	2017年9月	清掃業	○	○	○		97
登用中	S・M	2017年10月	飲食業	○	○	○		98
	M・A	2017年11月	印刷業	○	○	○		99
	H・M	2018年2月	仏具販売 葬祭業	○	○	○		100
継続	K・K	2018年1月	造船業	○	○	○		101
	M・Y	2018年1月	アパレル	○	○	○		102
	O・N	2018年4月	卸、通販	○	○	○		103
登用中	F・T	2018年6月	建設業			○	○	104
登用中	N・A	2018年6月	旅館業	○	○	○		105
登用中	K・T	2018年10月	食品製造業	○	○	○		106
	O・N	2018年10月	地方ホテル	○	○	○		107
	M・Y	2018年11月	食品製造業	○	○	○		108
登用中	O・N	2019年4月	複合施設 3セク	○	○	○		109
登用中	M・A	2019年4月	自動車教習所	○	○	○		110
登用中	O・H	2019年6月	小売業	○	○	○		111
	K・T	2019年8月	印刷業	○	○	○		112
登用中	M・H	2019年10月	製造販売業	○	○	○		113
登用中	W・H	2019年12月	自動車販売業	○	○	○		114
登用中	F・T	2020年2月	建設業	○	○	○		115
登用中	N・T	2020年4月	食品販売・飲食	○	○	○		116
登用中	I・W	2020年6月	部品製造業	○	○	○		117
登用中	T・K	2020年7月	ニット製造業	○	○	○		118

# CRC ターンアラウンドマネージャー(TAM)人材リスト抜粋例



番号	お名前	年齢	現勤務先	資格	依頼分類	TAM&コンサル先	得意分野
1	II	40	会計事務所経営	税理士 事業再生士補	専門家	陸上貨物運送業 自動車販売 青果卸売 書籍小売	経営計画の作成 組織再編スキーム 財務DD モニタリング
2	OT	59	不動産コンサル会社経営	宅建			土地家屋調査士 測量士 建設業 不動産に特化
3	KT	34	コンサル個人事業主	中小企業診断士	専門家	生花店 運送業 IT系IPO	サービス業マーケティング 小売 運輸 等
4	KM	49	TAM出向中	CFO	CFO	CFO 内部統制 金融リストラ	海外資本の対日進出アドバイザー クロスボーダー取引
5	KA	42	社労士・行政書士の会社経営	司法書士 心理コンサルタント	専門家		債務整理・担保不動産処理、国際法務
6	KH	48	システム構築会社勤務	K-CFO TAA	TAM		電気関係・プロジェクトマネージメント
7	KA	30	コンサル個人事業主	中小企業診断士	専門家	中小企業基盤整備機構 ファンド事業部	営業 マーケティング 投資スキーム ファンド活用スキーム構築
8	SM	30	大手コンサルファーム勤務	中小企業診断士	コンサル	通信 メーカー 銀行 独立行政法人 アパレル	IT関連コンサル 業務プロセス改善 経営指標管理改善 内部統制構築 ES向上支援
9	SN	65	不動産鑑定事務所	不動産鑑定士	専門家		倒産法 強制執行法等の評価 証券化に伴う評価 調停和解説得
10	SM	32	大手コンサルファーム勤務		コンサル		経営戦略 財務経理機能強化 内部統制
11	ST	31	司法書士事務所経営	司法書士	専門家		法人の登記 株式デザイン設計
12	YT	37	事業再生コンサル会社勤務		TAM	商社 飲料メーカー 旅館等	マーケティングの立案 営業実行 金融機関対応 財務管理
13	TM	40	会計事務所 代表取締役	公認会計士 MBA	専門家		財務分析 財務デューデリ J-SOX 戦略立案 事業計画策定
14	FR	52	銀行 管理部 調査役	宅建	TAM	民事再生 法的再生	
15	MM	53	TAM出向中		TAM	小売・小売チェーン	海外製品開発 MD 小売店舗開発
16	KT	53	大手銀行系 証券会社勤務	経営士 GCFO 米国CTP 証券アナリスト	TAM		投資銀行業務 財務ファイナンス戦略 アジアビジネス
17	IM	41	コンサル個人事業主	AFP	TAM	小売業 外食 不動産 製造業	経営管理全般 マネジメント(組織と人) 金融 再生 営業
18	SK	42	都銀系不動産会社	アドバイザー・営業部課長 宅建	専門家		
19	TA	42	コンサル個人事業主	中小企業診断士	専門家	信販(財務) リース業(経理) IT業界(経理) 製造業	経営革新計画の作成支援、経営診断 行政書士 経理財務実務全般
20	HH	51	学校法人 コンサル	経営コンサルティング事業部	TAM	学習塾・予備校・私立高校・大学	学校法人の財務・事業DD 経営プランニング マーケティング等
21	NY	49	大手ネットワーク会社	中小企業診断士	TAM	銀行 コンサル(中小企業向けアライアンス)	LBOファイナンス アセットバックファイナンス IT通信系契約・法務・管理統括
22	MJ	37	TAM出向中	証券アナリスト	TAM	製造業	製造業(購買・製造コストの低減) 売上増加 事業と財務が連携した改善
23	OY	66	コンサル会社経営	中小企業診断士 ISO9001審査員補		金属メーカー	品質マネジメント 環境マネジメント 製造業 業務改善
24	OK	56	保証会社	東京営業部主任調査部 中小企業診断士 宅建		金融	中小企業診断士 宅建 財務分析 事業のコンセプトメイキング
25	ST	50	コンサル個人事業主	中小企業診断士	TAM	メーカー 人材サービス等	営業 マーケティング M&A PMI 業務改革 変革プロジェクトの企画立上げ
26	ST	38	事業再生コンサル会社勤務	コンサルタント	専門家	リフォーム 造園 一般住宅・建築 パチンコ 飲食 IT 等	営業・財務・労務・不動産のDD 銀行・リース会社の交渉 資金管理 債権者等への交渉
27	AS	29	事業再生コンサル会社勤務	行政書士	専門家	運送・IT・建設・専門工事・飲食・アパレル等	財務コンサル・起業支援・金融機関交渉
28	HK	36	大手保険会社勤務	1級FP技能士	専門家	銀行(法人渉外 個人渉外 融資管理) 生命保険	1級FP 銀行からの資金調達 リファイナンスの交渉 不動産活用プラン
29	TS	49	事業再生コンサル会社勤務		TAM	病院 メーカー 情報サービス 印刷 アパレル	財務・資金繰り改善 調査・診断 MBO
30	NT	46	社労士・行政書士の会社勤務	社労士・行政書士	専門家	インテリア会社 食品会社	社会保険労務士 行政書士 これからは、 今の顧問先または外部からの承継・再建に取組む
31	KK	45	プライベートエクイティ ファンド	MBA	TAM	都銀証券部 大手外食チェーンIPO担当経営企画	
32	NY	50	税理士事務所	所長 税理士 AFP	TAM	(再生支援協議会に在籍中)	税理士、FP、税理士補佐、 不動産賃貸業、金融機関との交渉
33	ME	58	メーカー勤務	Six Sigma指導資格	TAM	メーカー・外資	日本支社の再建 事業運営 工場管理・新設・再建等
34	NT	60	外食チェーン店経営参加		TAM	百貨店・飲食フランチャイズ等	経営全般 人事制度・教育・求人・FC関係 出店
35	TM	60	飲食フランチャイズ経営参加		TAM	飲食フランチャイズ	飲食・量販店の立ち上げ・店舗作り フランチャイズ支援 等
36	NM	48	コンサル個人事業主	証券アナリスト USCPA	TAM		上場支援の内部統制構築 経営計画 予算統制・経営効率改善・管理会計 等