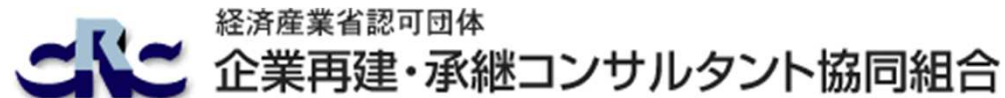


専門家・金融機関・経営者・経営幹部OB人材対象セミナー

専門家、TAM、経営者として3つの視点から見る事業再生支援とは？

# 現場で求められている 事業再生支援人材とその役割について



○本資料の著作権はCRC 企業再建・承継コンサルタント協同組合 に帰属します。  
<不許複製・転載> © 2020 CRC

# 講師紹介

佐伯 眞(さえきまこと)

略 歴

合同会社FSソリューションパートナーズ 代表

大学卒業後、大手流通業に入社。店舗担当マネジャー、加工食品バイヤー、スーパーバイザー、新事業担当を歴任。1996年大手コンサルタント会社に入社。大阪本社の主任経営コンサルタントとして、約13年間コンサルテーションに従事。コンサルティング先は、大小問わず、業績アップ、企業再生、新事業開発を専門とする。業種は食品関連、サービス、レジャー施設、宿泊施設等小売、サービス業が中心。2008年奈良県の食品、惣菜企業に常務取締役として入社。新事業担当執行役員として、飲食店、事業用弁当製造販売、250円弁当店事業を立ち上げる。

2011年合同会社FSソリューションパートナーズを設立。現在は業績アップコンサルテーションを中心としながら、民間再生企業専門CRC 企業再建・継承コンサルタント協同組合の組合員として、多数再生案件に携わっている。

中小企業診断士、奈良県中小企業診断士会理事 金融検定協会企業再生承継ターンアラウンドマネジャー(TAM) 金融検定協会事業承継マネジャー

ホームページ <http://www.fssp.jp>

# 再生企業はPLの毀損が大部分の要因になってきた

## 中小企業が経営危機に陥るパターン

- ・もともと不安定な存在
- ・今までのやり方では生き残れない時代が到来。経営環境の変化対応していなかった。

### 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 人件費の上昇
- ② 管理経費の増加
- ③ 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

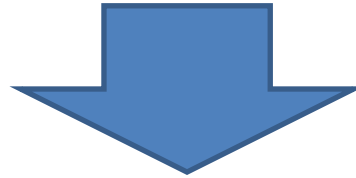
設備貧乏の会社など...

B/Sの痛み？  
P/Lの痛み？

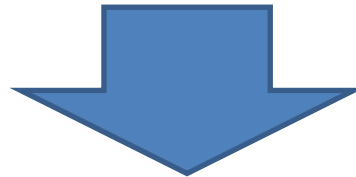


## 再生支援の流れはほぼ決まっている

企業を棚卸



経営改善計画を作成



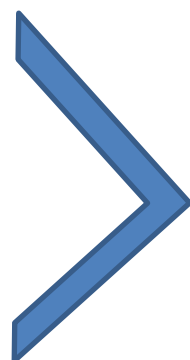
- 次のステップの方向性
- 事業や財務の改善や補強

# 企業再生するための具体的な項目

## 認定支援機関による経営改善計画策定支援の現状

求められる経営改善計画の項目（以下を満たす必要あり）

- ビジネスモデル俯瞰図
- グループ相関図
- B/S P/L CF等の計数計画
- 要請する新しい金融支援の内容
- 資金繰り実績、計画
- 資産保全状況
- 改善計画への具体的な施策・時期
- 実施計画（アクションプラン）
- モニタリング計画（3年程度）



具体的項目



※策定した経営改善計画への、全金融機関同意が必須

# 新たに事業内容で計画書に追加 (非財務情報に基づく分析)

|                        |   |
|------------------------|---|
| 経営者への着目                | <ul style="list-style-type: none"><li>・経営者自身のビジョン、経営理念</li><li>・後継者の有無</li></ul>  |
| 事業への着目                 | <ul style="list-style-type: none"><li>・事業の商流</li><li>・ビジネスモデル、製品・サービスの内容、製造原価</li><li>・市場規模・シェア、競合他社との比較</li><li>・技術力、販売力の強み／弱み</li><li>・ITの能力:イノベーションを生み出せているか</li></ul> |
| 関係者への着目<br>(企業を取り巻く環境) | <ul style="list-style-type: none"><li>・顧客リピート率、主力取引先企業の推移</li><li>・従業員定着率、勤続日数、平均給与</li><li>・取引金融機関数とその推移、金融機関との対話の状況</li></ul>   |
| 内部管理体制への着目             | <ul style="list-style-type: none"><li>・組織体制</li><li>・社内会議の実施状況</li><li>・経営目標の共有状況</li><li>・人事育成システム</li></ul>   |

# 再生企業の棚卸と考慮すること

## 再生からの脱出判断

### 1. その企業の経営力をどのように判断するか？

#### (1) 数字はどうなっているのか

本当に儲かっているのか、儲けてきたのか、過大な借入金は何のためか、  
ここが先ずは出発。

経費の動きはまともか

財務デューデリジェンスは忍耐と体力そして実務能力

#### (2) 小さくても絶対必要な事業戦略の見直し

事業行動の方向性をみる。ほんとうに正しいのか。時流に即しているのか。  
考え方として「選択と集中」もあるかも。

しかし、「縮小均衡」戦略しかとれない企業も多い。

#### (3) 業務、経営管理の改善でどこまで収益構造が好転するか

中小企業にとっては、きわめて重要。

これができないなら撤退を検討する。



# 再生企業の改善案策定の考え方

## 再生からの脱出判断

### 2. 中小企業の再生は、収益構造の抜本的転換ができるか

#### (1) 事業再生戦略の基本は戦略的事業変更

- ① 事業ドメインによる選別
- ② 組織能力を活用できる事業と活用できない事業を選別
- ③ 事業間シナジーの度合いによる選別

#### (2) 収益構造診断の最大のポイント営業利益(EBITDA)獲得能力を回復できるかどうか

- ① 販売力、受注力の再構築の検討
- ② 変動費、固定費の削減可能性の検討
- ③ 事業の再編、再構築戦略の青写真が描けるか

#### (3) 事業再生の耐えうる組織があるか

- ① リーダーの資質はあるのか
- ② 混乱期に対応できる組織編制か
- ③ 命令系統は機能しているのか

# 事業再構築のためのリストラクチャリング

## (1) 事業リストラクチャリング

事業リストラによりキャッシュフローがどのくらい増加するか。

- ・既存事業からの撤退
- ・新規事業への進出
- ・M&A(営業譲渡、会社分割、LBO、MBOなど)

## (2) 財務リストラクチャリング

財務リストラクチャリングは、企業再建において必須項目。資産の圧縮・流動化がどこまで可能か。

- ・債権放棄
- ・再生ファンド
- ・DES(デット・エクイティ・スワップ)
- ・DDS(デット・デット・スワップ)
- ・DIPファイナンス

## (3) 業務リストラ

コストの削減、人件費等の変動費化がどの程度可能か。

厳しい経済環境の中において売り上げ増は見込めず、コスト削減による利益率の改善が重要。

- ・コスト削減(3K:広告・教育・交際費など、人件費は最後の手段)
- ・BPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)

# 企業再生計画の策定上の留意点

## (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)

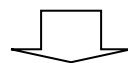
- ・法的整理等との経済合理性比較
- ・債務超過解消
- ・債務償還年数
- ・実抜計画と合実計画

## (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

# 事業再生のための再生戦略、経営改善計画策定フロー

環境変化対応できず ⇨ 経営危機要因内包 ⇨ 経営危機の兆候現る ⇨ 経営危機顕在化



【再生可能性診断の実施】  
経営戦略診断  
財務構造診断



## 【定性分析】

- ①経営理念
- ②SWOT分析による環境変化対応
- ③戦略ドメイン(事業領域)
- ④マーケティング戦略
- ⑤経営組織、PDCAサイクル

## 【定量分析】

- ①収益構造の現状分析、再生可能性
- ②経営戦略確立と収益構造改善可能性
- ③財務健全化、スリム化課題抽出
- ④キャッシュフロー上の課題抽出



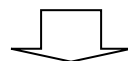
## 【経営危機に至った要因分析・経営改善課題の抽出、整理】

- ①経営危機に至った事実認識の共有
- ②事業リストラチャリング上の課題整理
- ③業務リストラチャリング上の課題整理
- ④財務リストラチャリング上の課題整理

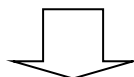


## 【事業再生・企業再建可能性の判断】

- ①EBITDA(支払利息、減価償却費、法人税等控除前利益)の計上が可能か
- ②キャッシュフローを生み出す事業が存在するか



# 事業再生のための再生戦略、経営改善計画策定フロー



## 【STEP1: 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か月間の資金繰り計画を策定する



## 【STEP2: 事業再構築対策】

- ①事業、業務、財務のリストラチャ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



## 【STEP3: 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

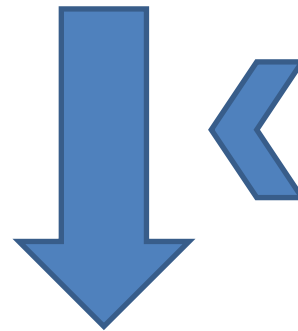


## 【STEP4: 経営改善計画の実行...PDCAサイクルの確立】

- 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

改善計画策定する目的は正常先になること

金融支援を受けている間に



・具体的施策・アクションプラン

業績改善

- ・3年以内の営業利益黒字化
- ・5年以内の債務超過解消
- ・10倍以内のキャッシュフロー倍率(有利子負債)

事業者の不安。結局自助努力で何とかしなさいか・・・

施策・アクションプランの項目出しで



・モニタリングチェックはする

自力で業績改善するしかない

# 債権者の不満は成果が出ないこと

## 金融機関の声

- ・金融機関単独では経営改善計画策定は厳しいがどうしたらいいか
- ・多くの認定支援機関が改善計画支援に取り組んでいない。成果が出ない
- ・再生計画支援の専門家はたくさん。でも再生実行支援を行っている専門家は？
- ・現場とギャップが大きすぎて将来の実現可能性の高い計画になっていない
- ・事業者の意見丸呑みで合意できる計画になっていない形式はカッコいいけど

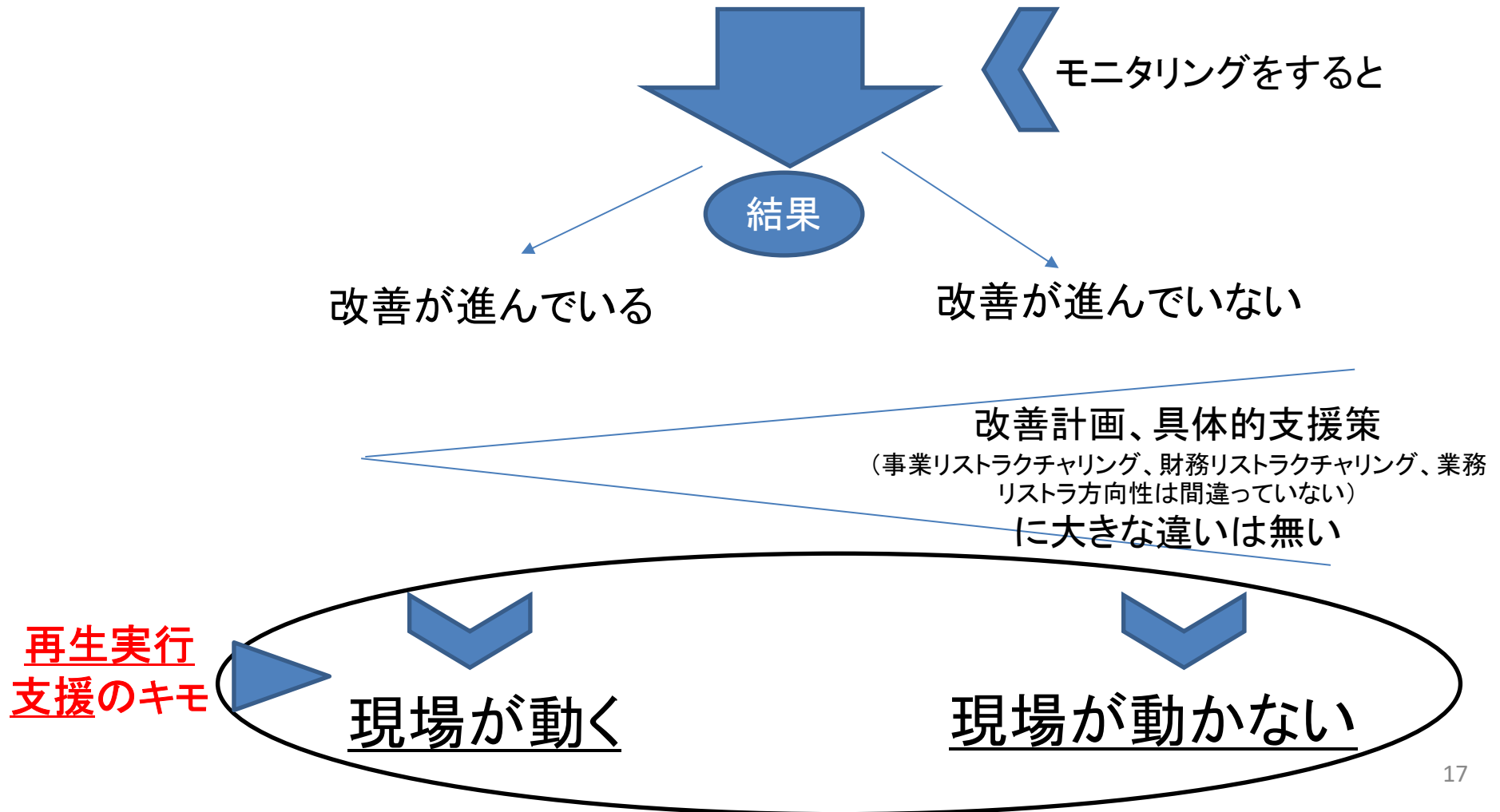
※再生実行支援のできる専門家不足

※再生実行支援のできる専門家への期待が大きくなっている

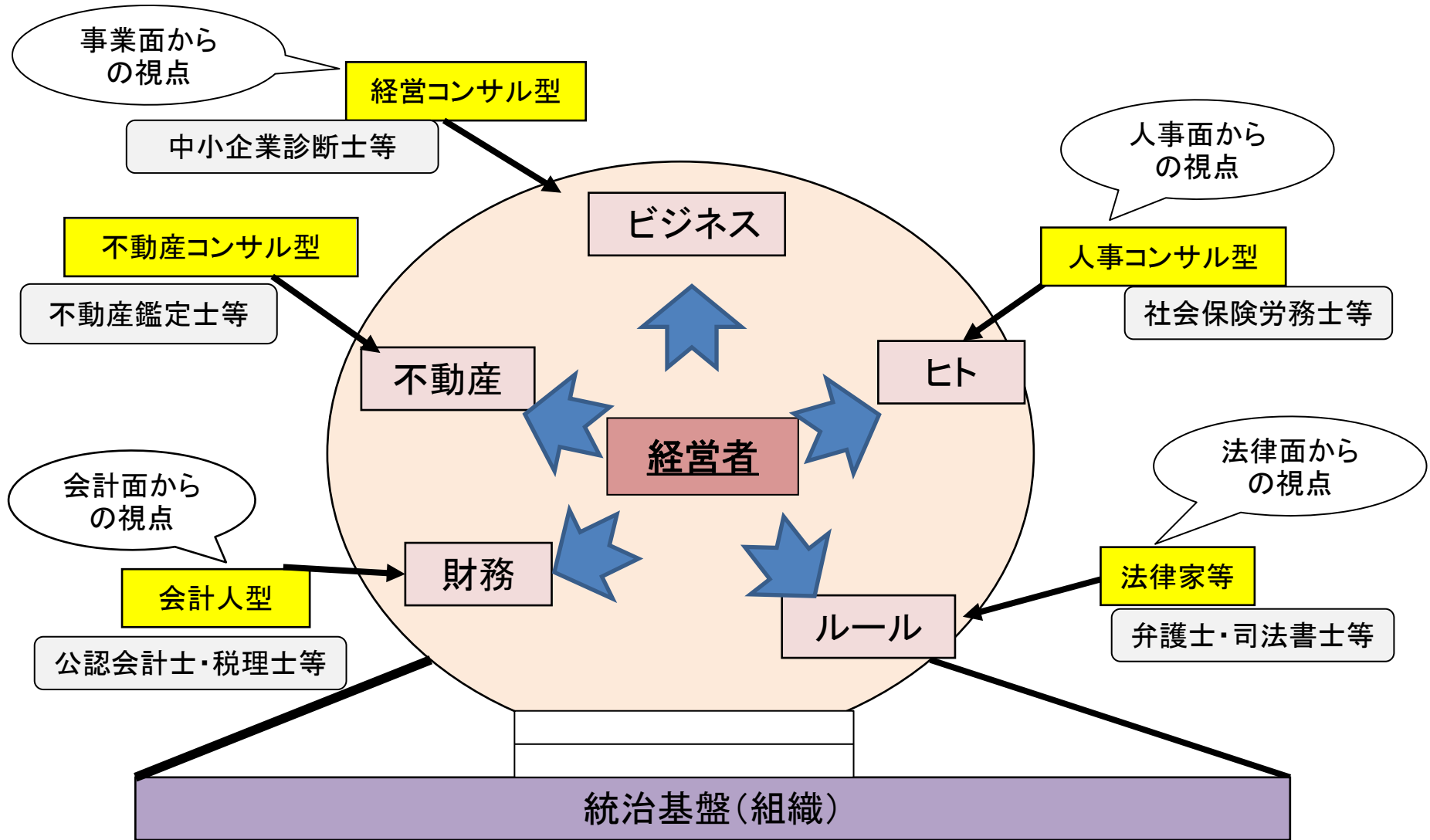


# 債権者の不満は成果が出ないこと

計画書ができ、債権者が応援をする



# 経営者、専門家の視点の違い



## 経営者、専門家の視点の違い

| 主 体 | 基 盤 | 見 方(対象企業) | 顕在化する欲求   | 触れられたくない場所 |
|-----|-----|-----------|-----------|------------|
| 経営者 | 会社体 | 中から外      | パート機能の使い方 | 弱点、会社内部    |



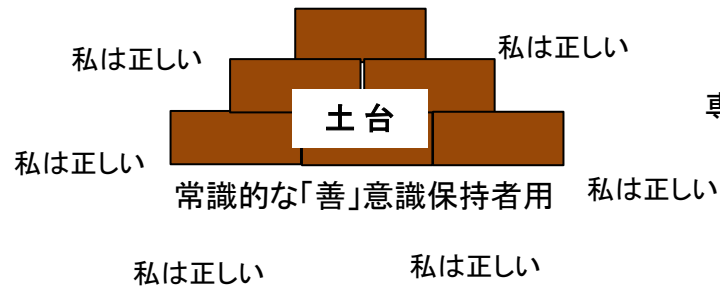
| 主 体 | 基 盤  | 見 方(対象企業) | サポート内容                          | 経営者が触れられたくない場所 |
|-----|------|-----------|---------------------------------|----------------|
| 専門家 | 専門分野 | 外から中      | 担当パート機能<br>提案特化<br>得意であるし、求められる | 見えない。憶測認知      |

# 経営者、専門家の視点の違い(現場が動かない)

専門家・外部識者

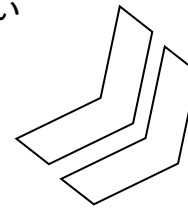
改善計画実行ストーリーの骨子

- ① 悪化部分の切り取り
- ② ムダの削除
- ③ 数値(効率)アップの方法

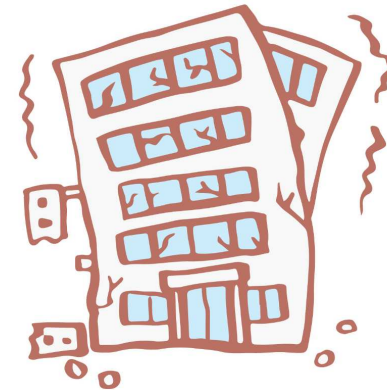


専門家や債権者が分かり易く  
具体的に常識論を唱えても

現場が動かない企業



社内に身体(体制)が  
無いので動かない



組織崩壊

- ① トップと現場の信頼関係が無い
- ② 組織機能の破綻(体制、命令系統)
- ③ リーダー不在

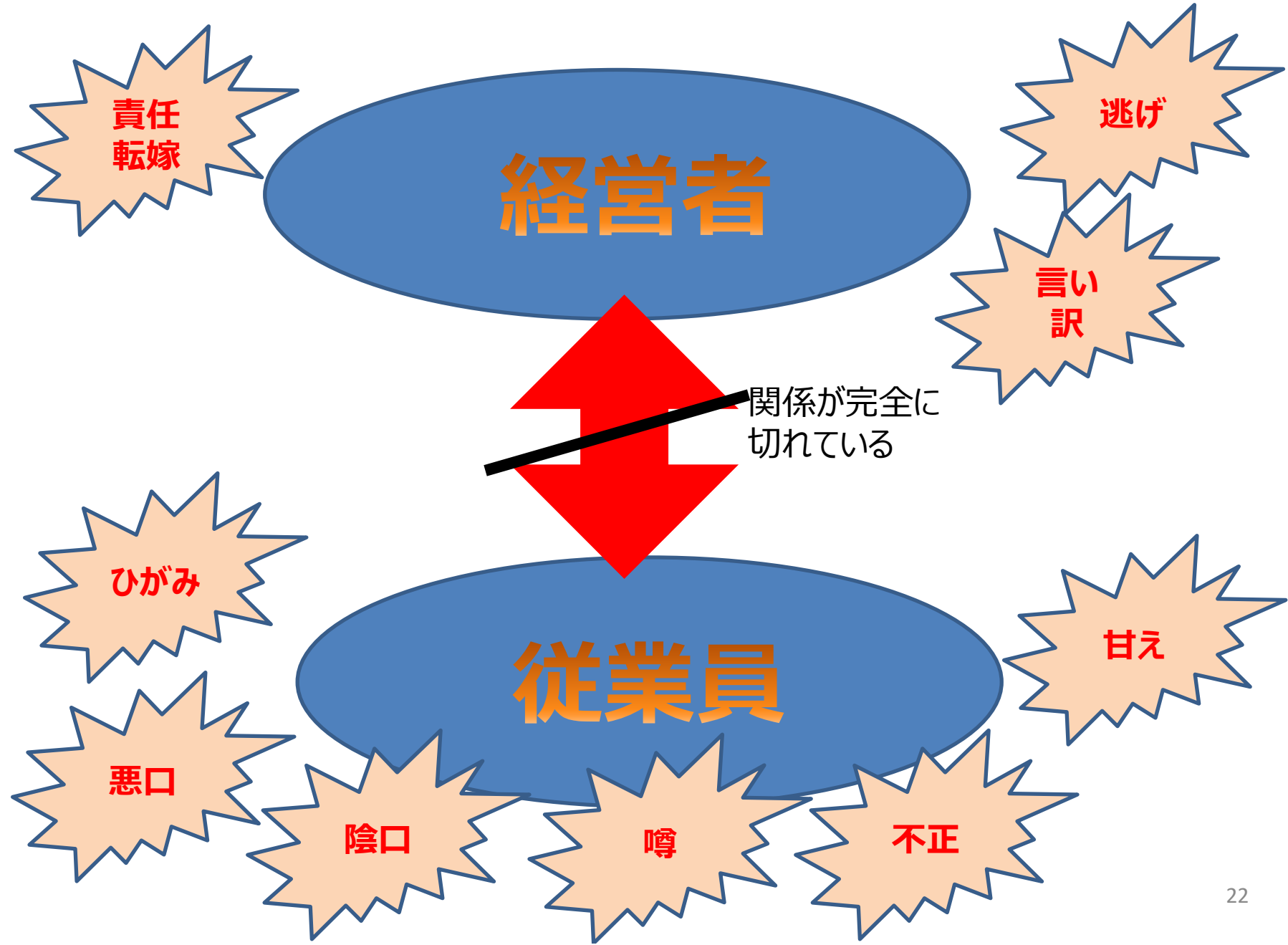


再生企業実行支援者は再生現場を動かす『スキル』を有することが必要

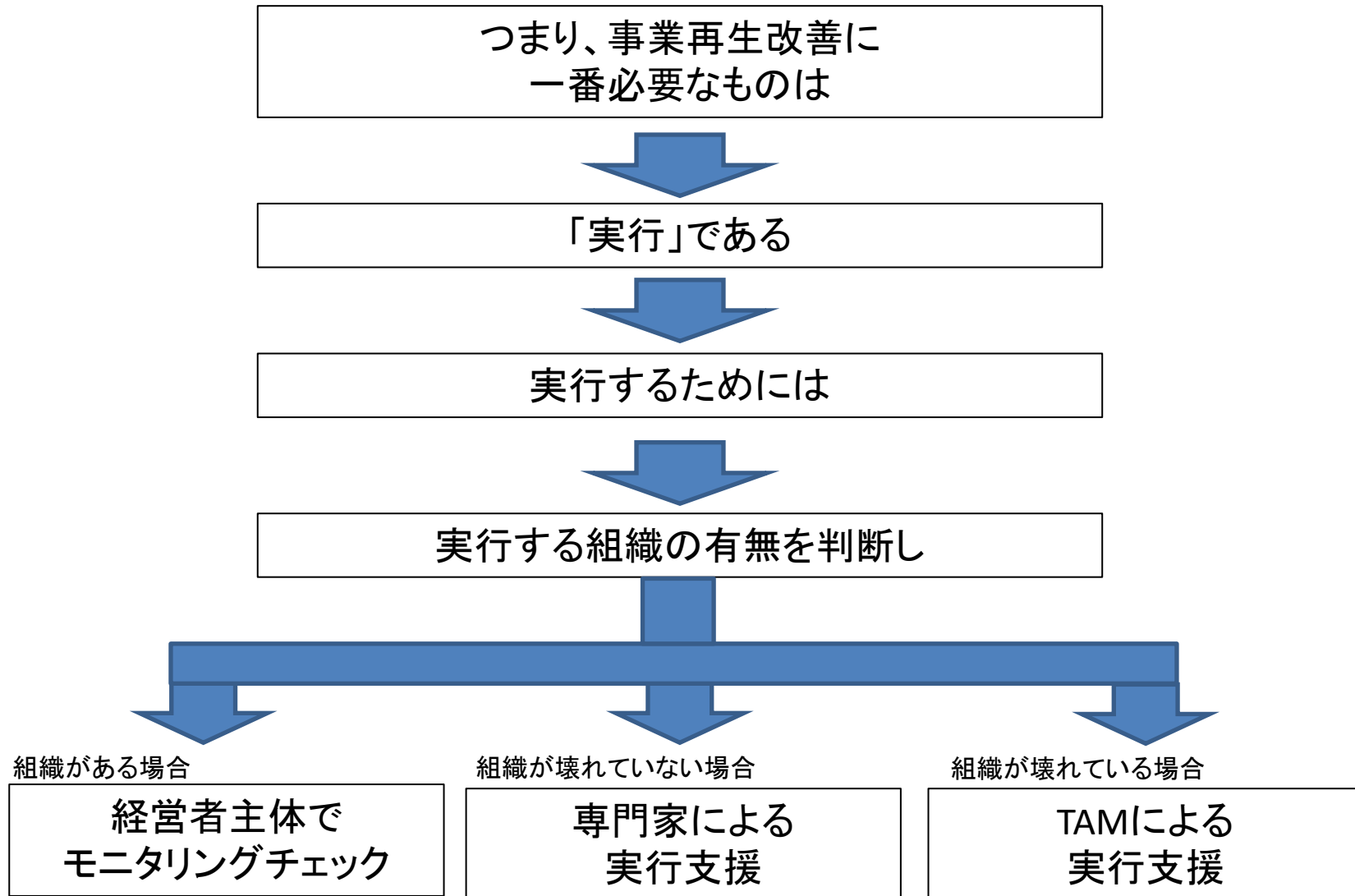
# 再生企業悪化進行の実態



# 組織崩壊現場の実態はこのようになっている



# 事業再生改善は組織が最重要



# TAM（ターンアラウンドマネージャー）とは

## ★TAM(Turnaround Manager)とは？

- 外部人材が社内に入る形態による中小企業経営支援の手法
- 経営者となる若しくは経営者に極めて近い立場での経営関与
- 経営課題の解決までの時限的関与が原則
- 外部専門家との連携が重要

## ★承継Mgr(事業承継マネージャー)とは？

- 事業承継支援に特化し、経営安定化機能を重視
- 人材教育機能を併せ持つ

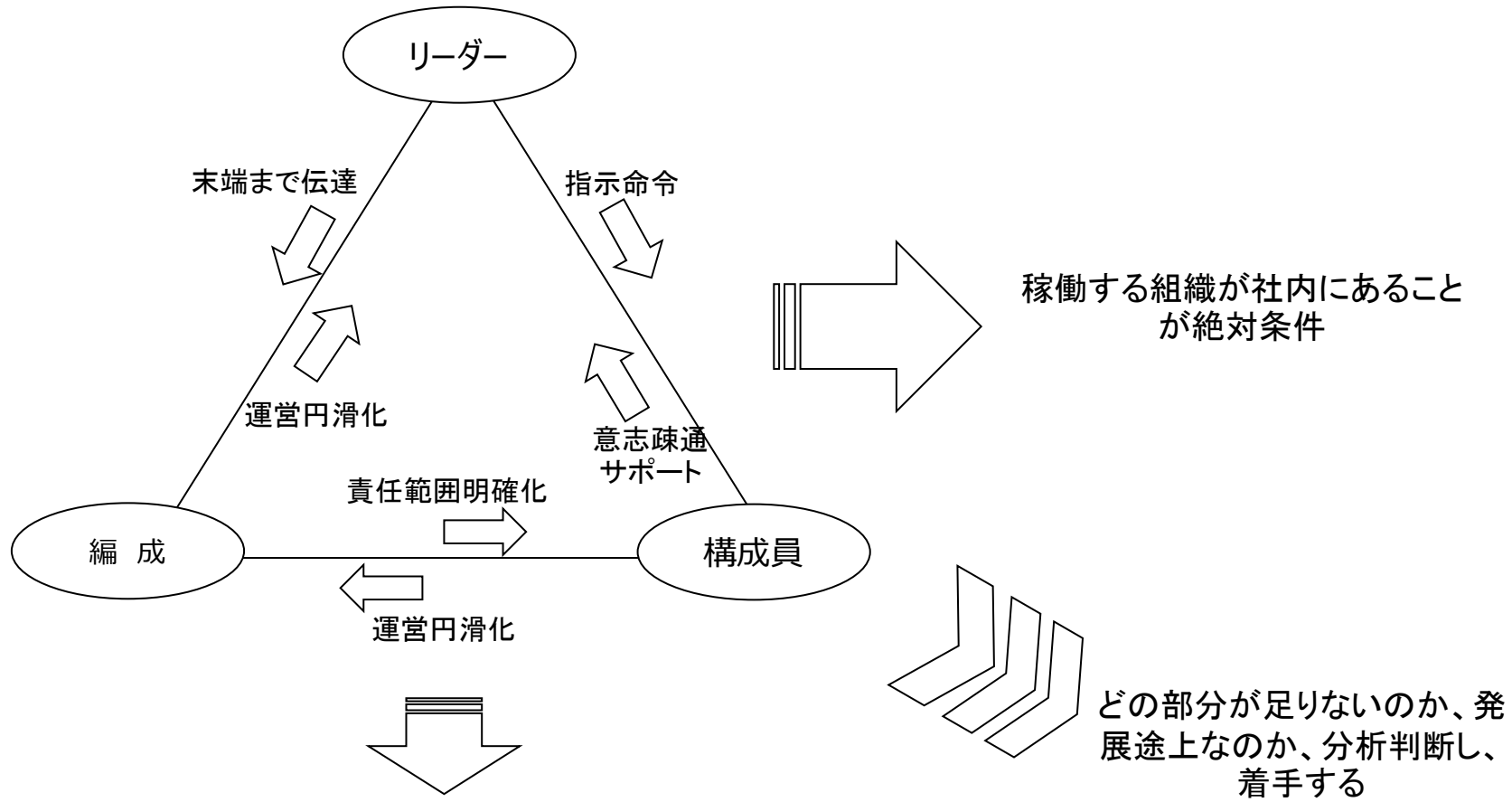


# TAM & 承継Mgrの倫理とは

- 立ち位置と存在意義の認識(倫理性)  
→TAM & 承継Mgrの立ち位置は通常の専門家業務とは異なる
- 守秘義務、忠実義務と中立性の調和(公正性)  
→企業側の立場と専門家側の立場とでは義務の在り方が異なる
- 当事者全員との信頼関係の構築(人間性)  
→内部外部双方との信頼関係なくして業務は成立しない
- 外部コンサルタントとの的確な連携(協調性)  
→内部と外部の連携こそが最大の差別化部分である
- 利益相反行為への配慮(公平性)  
→形式的な部分にも的確に配慮しておく必要がある

# 事業再生実行支援で必須なもの

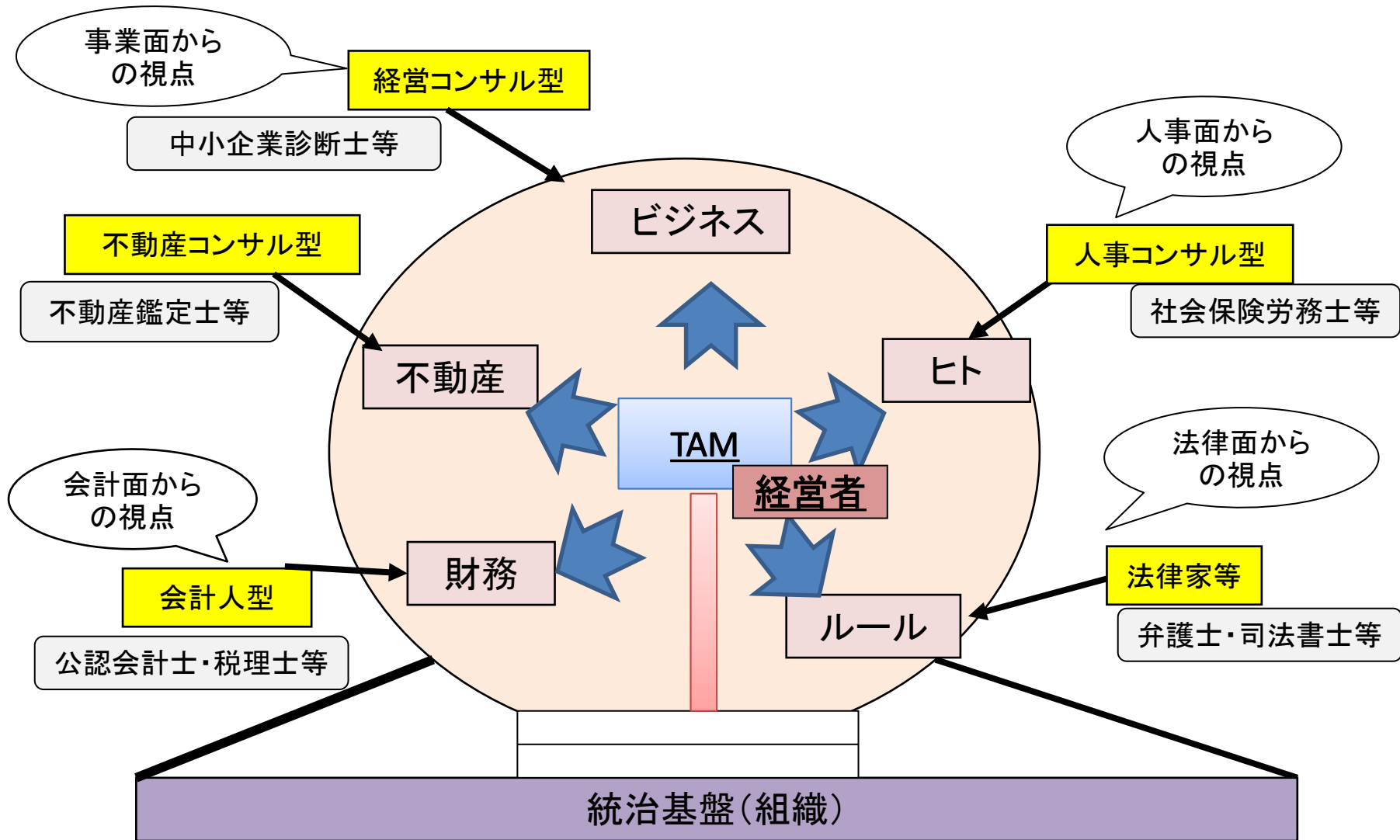
## 組織体制作り



- 改善計画実行ストーリーの骨子
- ① 悪化部分の切り取り
  - ② ムダの削除
  - ③ 数値(効率)アップの方法

が実行できる

# 統治基盤（組織）が会社の土台となる



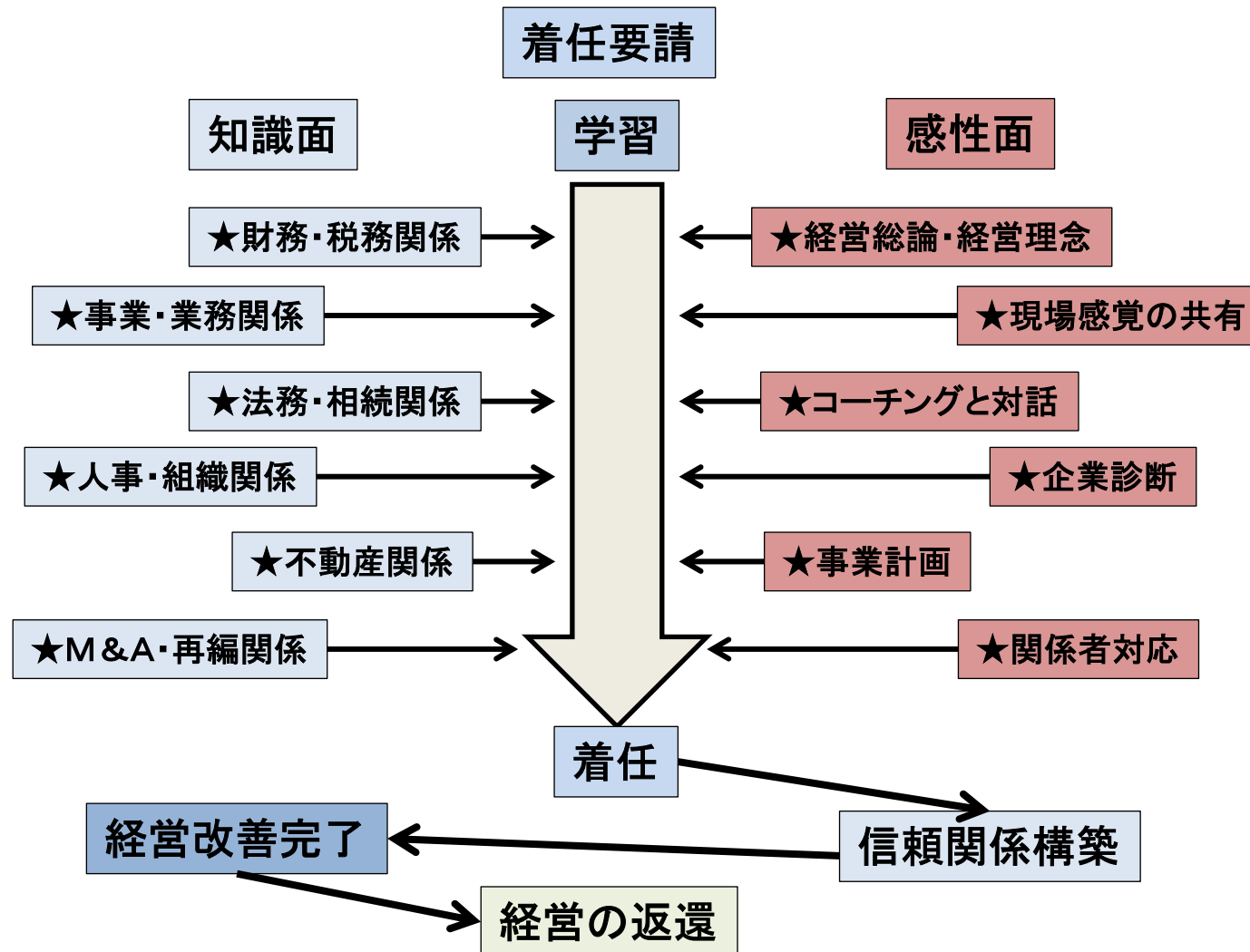
# 経営コンサルとTAM業務は全く異なるものである

《経営コンサルと再生現場支援比較表》

|            | 現場支援<br>経営コンサルタント          | 再生現場支援<br>TAM                |                              |
|------------|----------------------------|------------------------------|------------------------------|
|            |                            | F.TAM<br>(フルターンアラウンドマネージャー)  | L.TAM<br>(限定ターンアラウンドマネージャー)  |
| 支援企業       | やる気あり企業                    | 再生企業                         | 再生企業                         |
| 依頼者        | 経営者                        | 経営者                          | 経営者                          |
| 実依頼者       | 経営者                        | 債権者                          | 債権者                          |
| 支援日数       | 原則月1回                      | 月20程度                        | 月10日程度<br>(但し段々日数は減少する)      |
| 支援期間       | 1年以上(3ヶ月タームで)              | 3年以内                         | 3年以内                         |
| 仕事の継続性     | 企業成長に合わせた<br>新テーマによる継続原則   | 完了させて、お返りする<br>(継続しない)       | 完了させて、お返りする<br>(継続しない)       |
| クライアント内部環境 | 経営者及びやる気ある従業員<br>の期待、高みの見物 | オーナー、経営者、役員、従業員<br>全員敵対視     | オーナー、経営者、役員、従業員<br>全員敵対視     |
| 障害となるもの    | 同様な業務をしている部長クラス            | 経営者又はオーナー的存在の人物              | 経営者又はオーナー的存在の人物              |
| 組織         | あり                         | 崩壊                           | 崖っぷち                         |
| 仕事の進め方     | 目的遂行型<br>(ピンポイント集中)        | 土台から作り直し型<br>(積み木を積み上げるよう)   | 骨組みの組み直し、補強型<br>(核候補あり)      |
| 入り口        | 成功事例をみせて、<br>納得してもらう       | 徹底したトップとの話し合いにより、<br>信頼関係を作る | 徹底したトップとの話し合いにより、<br>信頼関係を作る |

|        | 現場支援<br>経営コンサルタント     | 再生現場支援<br>TAM                           |   |
|--------|-----------------------|---|---|
|        |                       | F.TAM<br>(フルターンアラウンドマネージャー)             | L.TAM<br>(限定ターンアラウンドマネージャー)                               |
| 初回目標   | 売上目標達成                | 組織体制の青写真ができる                            | 組織体制の青写真ができる  |
| 必要な技術  | プロとしてのノウハウ            | 社会実績に裏打ちされた<br>オールマイティさと特化したノウハウ        | 社会実績に裏打ちされた<br>オールマイティさと特化したノウハウ                          |
| 手 法    | 対症療法であり、西洋医学的         | 原因療法であり、東洋医学的                           | 原因療法であり、東洋医学的   |
| 範 囲    | 部分的（専門特化）             | 経営力全て<br>(ビジネス、財務、法律、労務、<br>人間関係、コーチング) | 経営力全て<br>(ビジネス、財務、法律、労務、<br>人間関係、コーチング)<br>全てが原則だが優先順位がつく |
| 注力ポイント | 経営者からのリクエスト           | 未来の人材育成<br>経営者教育                        | 優先改善部分  |
| 見 方    | 外見からまた第三者的<br>ある意味ドライ | 一員としてのベッタリ感と<br>ドライ感の併用                 | 一員としてのベッタリ感と<br>ドライ感の併用                                   |

# TAM & 承継Mgrに要求される知識と感性



## ターンアラウンドマネージャー(TAM)とは

企業の重要な経営（再建・承継）課題を期間を限定して解決するために、登用（出向）される外部の経営・専門人材とCRCでは定義しています。

財務、事業、組織面と全ての面で、企業を内部から改革することがミッションになります。

期待されることは、財務的対応だけではなく、経営戦略、経営計画、新たな評価制度を含んだ組織改革や 既存社員の信頼獲得など、実行力を伴う経営改善・収益改善支援です。

## CRCのTAM養成と登用への取組みについて

中小企業の場合、その多くは人材不足という問題を抱えており、経営改善計画、企業承継計画を立案してもそれを実行することが非常に難しいケースが多く見られます。

CRCではTAMの養成、ならびにTAM人材登用サービスを提供して、中小企業の人材支援を実行しています。

登用先の企業に必要な人材は、経営計画を立案する第一段階で、当組合のコンサルティング（主にデューデリジェンス）の中で見極め、その後CRCのメンバーもしくは外部パートナーTAMの登録人材から選定し、クライアントの要望に応じた期間、役職等で、企業内にTAMを登用し、主に下記の業務を執り行ないます。

### ☆ CRCの考えるTAMの役割・業務

- ① 経営計画書に基づく、経営計画の具体的施策立案と実行
- ② 経営計画書に基づく、改革の推進・対外折衝と協力
- ③ 財務部門・営業部門などクライアントの弱みとなる部門の強化
- ④ 企業承継時における経営者支援、後継者支援、組織改革

### ☆ CRCのTAM養成の特長

CRCのTAMの登用サービスは「CRCがコンサル組織としてTAMを養成、

企業登用時には協働して企業改革を実行・支援する」のが特長です。

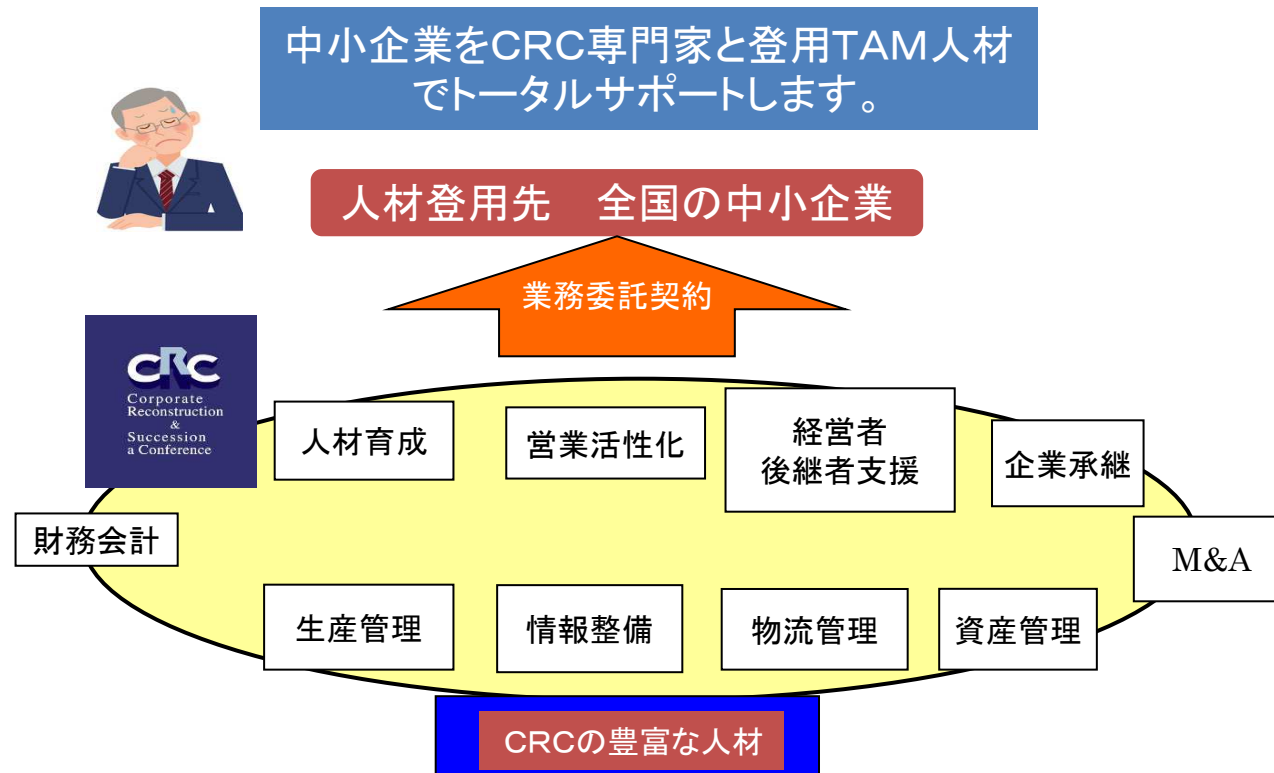
経営改善・承継支援をTAMと専門家との連携による仕組みで、サービス提

供を行っています。

## TAM人材登用の概要

経営者の経営に関するお悩みは多種多様……  
その重要課題を解決するには、業務に精通した人材や専門家が必要です。  
しかし、常勤社員では経費がかかったり、人材採用もままなりません。

私たちCRCは、業務委託契約により、各領域の専門家である会員及び経営幹部経験者が貴社の様々な経営課題を、直接解決するサービスを提供しております。

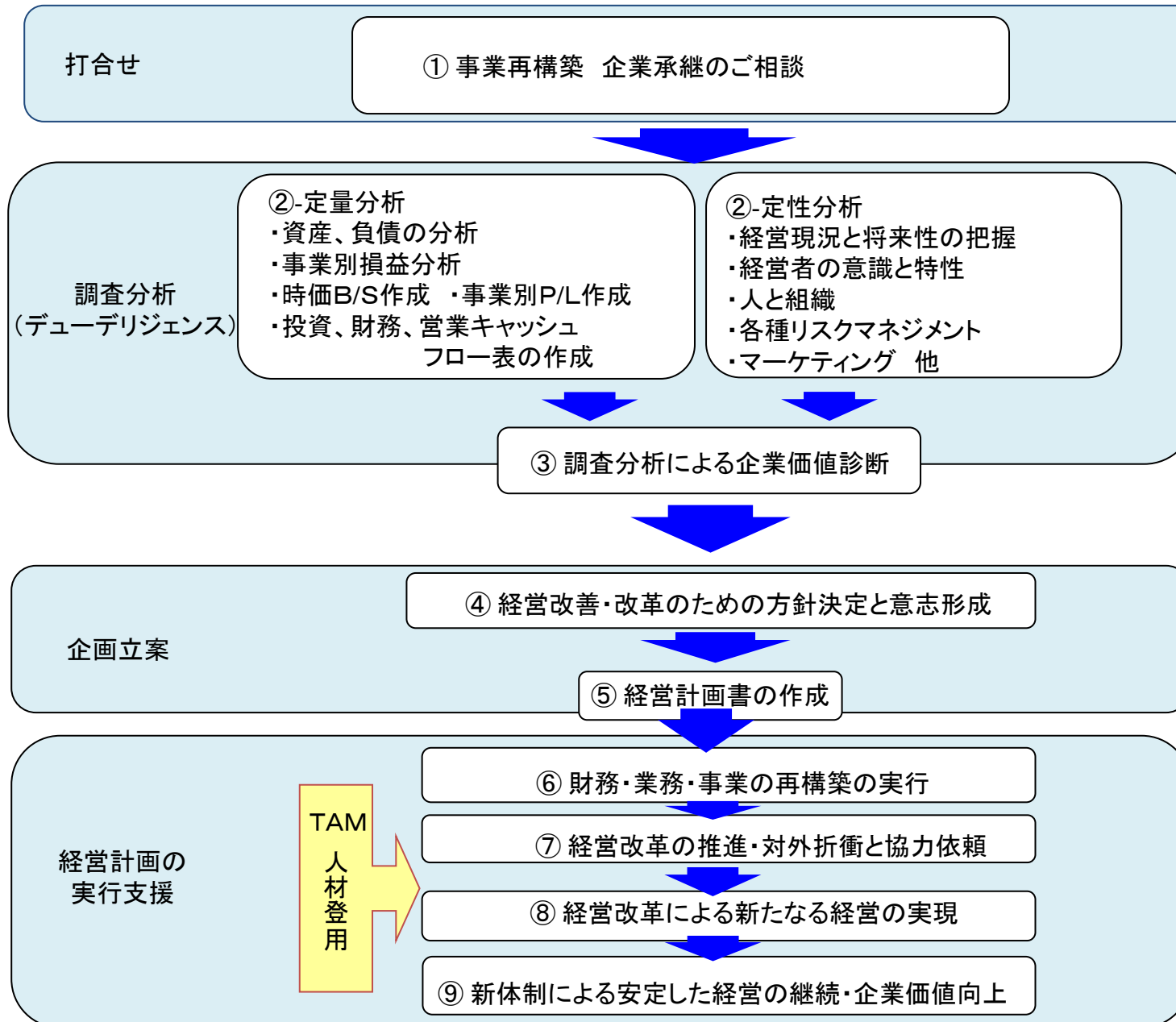


CRCではTAMを養成し、登録しているTAM人材で  
中小企業を全面的にサポートいたします

社長、経営幹部経験者、中小企業診断士、税理士、会計士、弁護士、司法書士等々、  
数多くの実績、経験がある人材ネットワークを通して、  
中小企業の経営課題をピンポイントで解決いたします



## 専門家・TAM人材登用の流れ



※ よろしければご参照ください。

CRC WEBセミナー

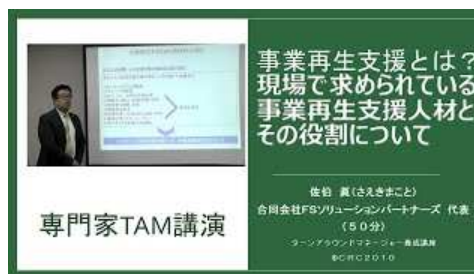
専門家・金融機関・経営者・経営幹部OB人材 対象

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。

## 事業再生支援WEB無料配信セミナー



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

視聴方法: **CRC主催セミナー** 検索 ↗  
主催セミナーページのWEBセミナーからご視聴下さい。 QRコードは↓  
セミナー資料は  
WEBページから  
お申し込み下さい。  
8月末日まで公開。



お問い合わせ先: セミナー事務局  
CRC 企業再建・承継コンサルタント協同組合  
☎ 0120-518-218 Mail: crc-nfo@crc.gr.jp

## CRC WEBセミナー

専門家・金融機関・経営者・経営幹部OB人材 対象

## 事業再生支援WEB無料配信

セミナーテキストはサイトからすぐダウンロード可能です。

**事業再生現場最前線報告**  
現場改善事例から学ぶ (60分)

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

モデレーター 高部敏巳 (CRC代表理事)  
パネラー 西川 明宏氏 (施設ホテルTAM)  
中山 順史氏 (施設ホテルTAM)  
車 豊氏 (食品製造業TAM)  
佐伯 直氏 (流通、物流、飲食)

**現役経営者 事業再生・事業承継講演** (75分)

現役経営者  
事業再生・事業承継  
パネルディスカッション

モデレーター 高部敏巳 (CRC代表理事)  
パネラー 丸尾昌幸ドットコム 代表取締役社長 高池 健一 氏  
(株) 東建新報社 代表取締役社長 宮澤 雄一 氏  
特別コメント: 安部伸仁氏 (池野家HRO会長)

視聴方法: **CRC主催セミナー** 検索

**主催セミナーページのWEBセミナー**  
ご視聴下さい。 QRコードは↓

セミナー資料は  
WEBページから  
お申し込み下さい。  
**8月末日まで公開。**

**【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)

**【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)

CRC 企業再建・承継コンサルタント協同組合  
☎ 0120-518-218  
Mail : crc-info@crc.gr.jp

**ターンアラウンドマネージャー養成講座**  
受講料 192,500円(消費税込)

TAM講座 検索

全てWEBで視聴可能(試験除く)です。  
試験会場は仙台、東京、名古屋、大阪、  
福岡、鹿児島で実施予定です。

| 東京・WEB  | 名古屋   | 大阪                 |
|---|---|--------------------|
| 8/29(土)~  | 8/22(土)・8/23(日)   | 9/5(土)・9/6(日)      |
| 東 京:第1回目~第7回目開催<br>WEB:第1回目~第5回目まで視聴可           | 第1回目、第2回目のみ開催   | 第1回目、第2回目のみ開催      |
|   |   |                    |
| 【東京会場】情報オアシス神田<br>【名古屋会場】AP名古屋<br>【大阪会場】AP大阪淀屋橋 | 東京都千代田区神田多町2-4 第2滝ビル3F<br>愛知県名古屋市市中村区名駅4-10-25 名駅IMAIビル<br>大阪市中央区北浜3-2-25 京阪淀屋橋ビル3F | 大阪会場               |
|   | TEL : 03-3253-2911<br>TEL : 052-561-1109  | TEL : 06-6204-0109 |

## <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。
- ・ CRC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CRC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。
- ・ CRC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

---

Annual Report  
**年次報告書**  
《2001～2019年9月度版》

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  
<http://www.crc.gr.jp/>

 中小企業経営再建紛争解決センター（略称:企業再建 ADR）  
法務省認証 ADR 第150号

 再生・承継人材バンク

2020.3作成



# 第1章

## 当組合概要

当組合は経営改善型の「自主再建・承継」に関するコンサルティングや実行支援をしており、当組合に所属する会員がその業務を遂行しています。会員はそれぞれ、事業・財務・法務・人事労務・資産・マーケット等、各分野の専門家集団であり、この能力を結集することで総合的な支援を行っています。

# 基本方針

## 当組合の存在意義

当組合は、経営改善型の自主再建と、企業承継を目指す企業のための組織です。  
再建の場合、法的整理は基本的に行わない方針です。

この存在意義のもと、各分野の専門家が集まった組織が「企業再建・承継コンサルタント協同組合」です。  
メンバー各自が、企業再建・承継に関する専門知識・実務を高いレベルで有し、その総合力で、企業再建・承継をサポートする活動をします。

## 当組合のコンサルティング・スタンス

- 依頼主である経営者はもとより、再建・承継企業の全てのステークホルダーにとって、最終的に実益となる形態を目指します。
- 依頼主である経営者、企業に関わる金融機関・債権者・投資家の立場を尊重し、【中立的な立場】でのコンサルティングを行います。
- 企業再建の場合、あくまでも依頼主である経営者が主体となり、関係者への再建協力交渉を行っていきま  
す。当組合は、関係者との交渉がスムーズになるよう支援します。

## 当組合が依頼主に求めること

経営者の保身・脱法行為のための協力は行いません。過去と決別する勇気を持ち、  
本気で企業再建・承継を願う経営者にのみ、コンサルティングを実施します。

過去の成功体験や思い込み・見栄・しがらみなどの全てのマイナス要因を断ち切り、従業員や取引先と一  
丸となり、再建・承継を目指す経営者の支援を、適任者の登用も含めてあらゆる側面から行います。

## 企業再建・承継コンサルタント協同組合沿革

|       |     |   |
|-------|-----|---|
| 2000年 | 8月  | 発起人会  |
| 2001年 | 6月  | 企業再建協議会（元CRC）設立   |
|       | 11月 | 企業再建コンサルタント協同組合設立<br>※CRCを母体とした法人化（経済産業省認可団体）             |
| 2002年 | 4月  | 商工会議所セミナー受託スタート   |
|       | 10月 | 第1期 受託案件 15件  |
| 2003年 | 2月  | 中小企業大学校講師スタート   |
|       | 4月  | 金融機関との業務提携開始（※2012年10月 現在、全国で11行との業務提携）                   |
|       | 8月  | 事業再生アドバイザー（TAA）養成講座スタート                                   |
|       | 10月 | 第2期 受託案件 24件（累計 39件）                                      |
| 2004年 | 3月  | ターンアラウンドマネージャー（TAM）講座スタート                                 |
|       | 10月 | 第3期 受託案件 30件（累計 69件）                                      |
| 2005年 | 6月  | CRC会長に元経団連事務総長三好正也氏就任                                     |
|       | 10月 | 第4期 受託案件 26件（累計 95件）                                      |
| 2006年 | 4月  | 企業再建・承継コンサルタント協同組合に名称変更                                   |
|       | 7月  | 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スタート                           |
|       | 10月 | 第5期 受託案件 18件（累計 113件）                                     |
| 2007年 | 10月 | 第6期 受託案件 19件（累計 132件）                                     |
| 2008年 | 10月 | 第7期 受託案件 19件（累計 151件）                                     |
| 2009年 | 10月 | 第8期 受託案件 28件（累計 179件）                                     |
| 2010年 | 10月 | 第9期 受託案件 29件（累計 208件）                                     |
| 2011年 | 10月 | 第10期 受託案件 20件（累計 228件）                                    |
| 2012年 | 10月 | 第11期 受託案件 30件（累計 258件）                                    |
| 2013年 | 3月  | 経営革新等支援機関に認定（経済産業省・中小企業庁）                                 |
|       | 10月 | 第12期 受託案件 29件（累計287件）                                     |
| 2014年 | 10月 | 第13期 受託案件 35件（累計322件）                                     |
| 2015年 | 10月 | 第14期 受託案件 33件（累計355件）                                     |
| 2016年 | 10月 | 第15期 受託案件 23件（累計378件）                                     |
| 2017年 | 2月  | 中小企業経営再建紛争解決センター開設（略称:企業再建ADR）法務省認証                       |
|       | 10月 | 第16期 受託案件 36件（累計414件）                                     |
| 2018年 | 9月  | 第17期 受託案件 25件（累計439件）（11ヶ月決算）                             |
| 2019年 | 9月  | 第18期 受託案件 28件（累計467件）                                     |
|       |     | ターンアラウンドマネージャー養成講座 累計受講者1425名<br>事業承継マネージャー養成講座 累計受講者236名 |



# 執行部略歴

## 組合代表理事 真部 敏巳

小樽商科大学商学部卒業。(株)リクルート住宅情報(株)リクルートコスモス流通営業部を経て、公認会計士事務所の不動産関連会社社長。1992年(株)アセットパートナーズを設立後、専門家集団の(株)サテライト・コンサルティング・パートナーズ創設パートナー。全国の中小企業の再建・承継案件に関わる一方、定期借地権・定期借家権・不動産の証券化等のコンサルも手がけている。

## CRC会長 錦織 淳

東京大学法学部卒業。1972年弁護士登録。第二東京弁護士会副会長、日弁連常務理事などを最年少で歴任。1993年衆議院議員選挙に初当選。1994年村山内閣の首相補佐として官邸入り。現在、不良債権問題に関連する中小企業再生や有明海等汽水域の再生、中東・アラブ問題に取り組みほか、音楽著作権等知的所有権の分野、公益法人を含む各種法人制度の活用問題など幅広い分野で活躍中。また、公益社団法人室生会会長として能楽の現代的発展に尽力。

## 組合理事・常務執行役員 岩本 亨

名古屋大学文学部卒業。1985年(株)リクルート入社。新卒採用支援、ダイレクトマーケティング支援事業等に従事。2004年中小企業診断士として独立。2018年ハトム(株)設立、代表取締役就任。2006年より企業再建・承継コンサルタント協同組合にて、再生支援ならびに承継支援案件をプロジェクトマネージャーとして推進。西日本、特に東海地方・中国地方中心に対応。

## 組合理事 宮崎 健治

神戸大学経済学部卒業、1974年三井銀行入行(現:三井住友銀行)インドネシア現地法人副社長などを経て1997年さくら総合研究所(現:日本総合研究所)出向、1998年海外戦略室長、2001年プライス・ウォーターハウス・クーパーズ・コンサルタンツ(現:IBMビジネスコンサルティング)入社、2002年クリエイティブ・マネジメント研究所代表、CRCにおいて企業再建・事業承継のコンサルティングを行っている。

## 組合理事 春田泰徳

早稲田大学商学部卒業。公認会計士・税理士。1989年太田昭と監査法人(現・新日本有限責任監査法人)入所。1993年春田公認会計士事務所開設。現在、税理士法人春田会計代表社員。日本公認会計士協会租税調査会委員、日本公認会計士協会税務業務部会東京分会副分会長他。

## 組合理事・企業再建ADRセンター長 山崎 良太

東京大学法学部卒業。2000年弁護士登録。2015年税理士登録。森・濱田松本法律事務所パートナー。事業再生・倒産、訴訟・紛争解決、規制・行政対応、M&A・企業再編を主な業務とする。

## 組合理事 佐々木 篤

東北大学法学部卒業。(株)リクルート入社、主に住宅情報事業部門、2007年東北支社長を経て2012年(株)シーカースプランニング設立、代表取締役。宅地建物取引士。CRC宮城推進局長・プロジェクトマネージャー、(株)アセットパートナーズ東北取締役。主に東北地域でのプロジェクトマネージャー業務、収益改善支援業務全般、及び不動産関連業務を行う。

## 組合監事 天口 信裕

中央大学商学部会計学科卒業。1988年税理士登録。税理士法人AMAGUCHIパートナーズ代表社員。TKC東北会副会長、(社)医業経営コンサル山形県支部支部長、(株)アルファ・コム代表取締役。経営革新等支援機関。元パーソナリティ。

## 特別顧問 安部 修仁氏

(株)吉野家にアルバイトとして入社。1980年同社が会社更生法の適用を申請。その後、同社の再建に取り組み、1983年取締役。1992年代表取締役社長に就任。名実ともに同社を立て直す。2014年8月に代表取締役社長を退任。現在、(株)吉野家ホールディングス会長。

## 特別顧問 今井 修一

富山大学経済学部卒業。日本不動産銀行(：あおぞら銀行)入行。経理部主計課長等を経て、融資第二部長。1999年(株)整理回収機構入社。第八事業部、企業再生部、特定業務部長歴任。現在:今井タスオオフィス代表。

## 特別顧問 山岸 洋

東京大学法学部卒業。1986年弁護士登録。1990年三宅坂総合法律事務所を設立。現在同事務所のパートナー。民事再生・会社更生・私的再生並びにM&Aの業務に詳しく多数の事例に関与。著書「詳解民事再生法の実務」などの著作、講演多数。

## 特別顧問 桐明 幸弘

西南学院大学法学部卒業後、1980年東洋信託銀行(現三菱UFJ信託銀行)入行。1990年M&A仲介会社「レコフ」入社。2005年デロイト トーマツ FAS(株)マネージングディレクター就任。2011年(株)太平洋クラブ代表取締役就任。現在、(株)インテグリティサポート代表取締役。

## 特別顧問 藤原 総一郎

東京大学法学部卒業。1991年弁護士登録。森・濱田松本法律事務所パートナー。企業再生、M&A等を専門とし、大企業、中堅、中小企業の再建を数多く手がける。主な著書「企業再生の法務」「民事再生手続とM&A」「DIPファイナンスの実務」他多数。

## 特別顧問 吉田 栄作

青山学院大学・経営学部卒業。1973年紀陽銀行入行。営業統括部長・審査部副部長・経営サポート室長等歴任。2003年3月同銀行退職。同年5月和歌山県中小企業再生支援協議会設立と同時にプロジェクトマネージャー就任。2016年9月退職し、現在、(株)ジャストコンサルティング顧問。

## 法律顧問 樋口 収

中央大学法学部卒業。1991年弁護士登録。敬和総合法律事務所パートナー。倒産案件、民事再生・会社更生等の事業再生案件、M&A、企業再編等の案件に多数関与。多くの破産管財や会社更生事件の保全管理人業務、管財業務に従事。主な著書「事業再生の迅速化」「現定型契約と倒産法」「詳説 倒産と労働」他多数。

## 特別顧問 小池 一朗

立教大学経済学部卒業。1985年足利銀行入行。貸出資産健全化プロジェクト、ハンズオンでの事業再生を担当後、研修室長、営業店長やシクタンク等を経験。現在プライトウィル・アドバイザー(株)代表取締役。

## 企業再建ADR 法律顧問 堂野達之

東京大学法学部卒業。2000年弁護士登録。堂野法律事務所所長。2012年度、日本弁護士連合会常務理事。企業再建を中心に幅広い観点から依頼企業の経営支援に取り組む。主な著書(共著)は「中小企業事業再生の手引き」「特定調停手続の新運用の実務」「事業承継のしくみと実務」他多数。

## 特別顧問 大藤 正樹

早稲田大学商学部卒業。税理士法人大藤会計事務所代表社員。(株)アセットパートナーズ東北代表取締役。1989年税理士登録。TKC全国会顧問、東北会顧問、宮城県再生支援協議会専門委員。東北財務局金融行政アドバイザー、経営革新等支援機関。

## 顧問 江見 博

下関市立大学経済学部卒業。(株)谷澤総合鑑定所を経て、1984年10月(株)総研(総合開発研究所)設立。(社)福岡県不動産鑑定士協会理事などを歴任。不動産鑑定士、ファイナンシャルプランナー、再開発プランナー他。現在、(株)EMIコンサルタント代表取締役。

# CRC 会員

## 執行委員・顧問

|           |        |                                     |            |            |
|-----------|--------|-------------------------------------|------------|------------|
| 会長        | 錦織 淳   | 錦織・新阜法律事務所                          |            | 弁護士        |
| 代表理事      | 真部 敏巳  | (株)アセットパートナーズ                       | 代表取締役      | 不動産コンサルタント |
| 理事・常務執行役員 | 岩本 亨   | ハトム(株)                              | 代表取締役      | 中小企業診断士    |
| 組合理事      | 宮崎 健治  | クリエイティブマネジメント研究所                    | 所長         | 中小企業診断士    |
| 組合理事      | 春田 泰徳  | 春田公認会計事務所・税理士法人春田会計                 | 代表・代表社員    | 公認会計士・税理士  |
| 組合理事      | 山崎 良太  | 森・濱田松本法律事務所                         | パートナー      | 弁護士        |
| 組合理事      | 佐々木 篤  | (株)シーカーズプランニング                      | 代表取締役      | 宅地建物取引士    |
| 組合監事      | 天口 信裕  | 税理士法人 AMAGUCHI パートナーズ<br>(株)アルファ・コム | 代表社員/代表取締役 | 税理士        |
| 特別顧問      | 安部 修仁  | (株)吉野家ホールディングス                      | 会長         |            |
| 特別顧問      | 山岸 洋   | 三宅坂総合法律事務所                          | パートナー      | 弁護士        |
| 特別顧問      | 藤原 総一郎 | 森・濱田松本法律事務所                         | パートナー      | 弁護士        |
| 特別顧問      | 今井 修一  | 今井タスオフィス                            | 代表         | コンサルタント    |
| 特別顧問      | 桐明 幸弘  | (株)インテグリティサポート                      | 代表取締役社長    | 宅地建物取引士    |
| 特別顧問      | 吉田 栄作  | (株)ジャストコンサルティング                     | 顧問         | コンサルタント    |
| 特別顧問      | 小池 一郎  | ブライトウイル・アドバイザー(株)                   | 代表取締役      | コンサルタント    |
| 特別顧問      | 大藤 正樹  | (株)アセットパートナーズ東北                     | 代表取締役      | 税理士        |
| 法律顧問      | 樋口 収   | 敬和総合法律事務所                           | パートナー      | 弁護士        |
| ADR法律顧問   | 堂野 達之  | 堂野法律事務所                             | 所長         | 弁護士        |
| 顧問        | 江見 博   | (株)EMI コンサルタント                      | 代表取締役      | 不動産鑑定士     |

## 賛助会員 (株)MAP 経営

## 各地区会員

| 地区    | 地区<br>会員数 | 保有資格     | 資格保有<br>会員数 |
|-------|-----------|----------|-------------|
| 北海道地区 | 7人        | 税理士      | 3           |
|       |           | 中小企業診断士  | 2           |
|       |           | ライフプランナー | 2           |
|       |           | ビジネスコーチ  | 1           |
|       |           | 行政書士     | 1           |
| 東北地区  | 15人       | 司法書士     | 1           |
|       |           | 公認会計士    | 1           |
|       |           | 税理士      | 3           |

| 地区   | 地区<br>会員数 | 保有資格       | 資格保有<br>会員数 |
|------|-----------|------------|-------------|
| 東北地区 |           | 不動産鑑定士     | 1           |
|      |           | 宅地建物取引士    | 3           |
|      |           | 不動産コンサルタント | 1           |
|      |           | 中小企業診断士    | 3           |
|      |           | 経営コンサルタント  | 2           |
|      |           | 測量士補       | 1           |

| 地 区         | 地区<br>会員数 | 保有資格          | 資格保有<br>会員数 |
|-------------|-----------|---------------|-------------|
| 関東甲信越<br>地区 | 59人       | 弁護士           | 6           |
|             |           | 司法書士          | 4           |
|             |           | 行政書士          | 2           |
|             |           | 公認会計士         | 6           |
|             |           | 税理士           | 10          |
|             |           | 会計事務所コンサルタント  | 1           |
|             |           | 不動産鑑定士        | 1           |
|             |           | 宅地建物取引士       | 1           |
|             |           | 不動産コンサルタント    | 2           |
|             |           | 中小企業診断士       | 20          |
|             |           | 経営コンサルタント     | 8           |
|             |           | 経営士           | 1           |
|             |           | 社会保険労務士(特定含む) | 1           |
| 一級建築施工管理技士  | 1         |               |             |

| 地 区        | 地区<br>会員数 | 保有資格          | 資格保有<br>会員数 |
|------------|-----------|---------------|-------------|
| 中部北陸<br>地区 | 22人       | 行政書士          | 2           |
|            |           | 技術士           | 1           |
|            |           | 公認会計士         | 2           |
|            |           | 税理士           | 6           |
|            |           | 会計事務所コンサルタント  | 1           |
|            |           | 不動産鑑定士        | 1           |
|            |           | 中小企業診断士       | 15          |
|            |           | ファイナンシャルプランナー | 2           |
|            |           | 社会保険労務士       | 1           |
|            |           | 相続診断士         | 1           |
|            |           | 通関士           | 1           |
|            |           | 経営コンサルタント     | 1           |

| 地 区      | 地区<br>会員数 | 保有資格          | 資格保有<br>会員数 |
|----------|-----------|---------------|-------------|
| 関西地区     | 23人       | 行政書士          | 1           |
|          |           | 公認会計士         | 1           |
|          |           | 税理士           | 8           |
|          |           | 不動産コンサルタント    | 2           |
|          |           | 中小企業診断士       | 10          |
|          |           | 上級WEB解析士      | 1           |
|          |           | 経営コンサルタント     | 1           |
|          |           | ファイナンシャルプランナー | 1           |
|          |           | 弁護士           | 1           |
| 第一種衛生管理者 | 1         |               |             |

| 地 区  | 地区<br>会員数 | 保有資格      | 資格保有<br>会員数 |
|------|-----------|-----------|-------------|
| 中国地区 | 6人        | 公認会計士     | 1           |
|      |           | 税理士       | 2           |
|      |           | 中小企業診断士   | 3           |
|      |           | 経営コンサルタント | 1           |

| 地 区  | 地区<br>会員数 | 保有資格          | 資格保有<br>会員数 |
|------|-----------|---------------|-------------|
| 四国地区 | 9人        | 行政書士          | 2           |
|      |           | 司法書士          | 1           |
|      |           | 税理士           | 3           |
|      |           | 不動産鑑定士        | 1           |
|      |           | 中小企業診断士       | 2           |
|      |           | 社会保険労務士       | 1           |
|      |           | 社会福祉士         | 1           |
|      |           | ファイナンシャルプランナー | 1           |

| 地 区  | 地区<br>会員数 | 保有資格          | 資格保有<br>会員数 |
|------|-----------|---------------|-------------|
| 九州地区 | 16人       | 弁護士           | 1           |
|      |           | 行政書士          | 3           |
|      |           | 公認会計士         | 3           |
|      |           | 税理士           | 9           |
|      |           | 不動産鑑定士        | 3           |
|      |           | 中小企業診断士       | 2           |
|      |           | 経営コンサルタント     | 1           |
|      |           | ファイナンシャルプランナー | 1           |
|      |           | 宅地建物取引士       | 1           |
|      |           | マンション管理士      | 1           |

## 活動概況

2001年11月に経済産業省より法人として認可を受けた、企業再建・承継コンサルタント協同組合（CRC）は、以下の6つの主要活動を推進させてきました。

|   |  |
|---|--|
| <p><b>1</b><br/>企業再建・承継支援の実践</p> <p>当組合の専門家の総合力により、2020年3月時点で479社の中小・零細企業の再建・承継支援を行った実績があります。</p>   | <p><b>2</b><br/>自主再建・承継セミナー研修会開催</p> <p>中小・零細企業の自主再建・企業承継に向けたセミナーの開催及び、会員・協力者のための各種研修会を受託及び主催します。</p>  |
| <p><b>3</b><br/>ネットワーク形成・ノウハウ共有化</p> <p>コンサルタントや専門家との強固なネットワークを形成、さらに再建に関わるノウハウの共有化とDB構築を推進します。</p> | <p><b>4</b><br/>事業再生・承継マネージャーの養成</p> <p>再建・承継企業の現場で中心的役割を担う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も実施しています。<br/><small>（一社）金融検定協会認定ターンアラウンドマネージャー1425名受講。事業承継マネージャー284名受講。<br/>（2020年3月現在）</small></p> |
| <p><b>5</b><br/>各種広報活動の実施</p> <p>企業再建・承継に関する出版事業や、活動内容を広く告知するための広報活動を行います。</p>                      | <p><b>6</b><br/>各団体・組織との交流</p> <p>各地域の金融機関や商工会議所、その他必要に応じて様々な組織との提携・交流・情報交換を進めます。</p>  |

上記の活動を実行する当組合メンバーは下記の6項目の能力を備えております。

|               |                |                 |
|---------------|----------------|-----------------|
| <b>問題把握能力</b> | <b>財務分析能力</b>  | <b>経営管理分析能力</b> |
| <b>産業調査能力</b> | <b>交渉・説得能力</b> | <b>法務対応能力</b>   |

◎上記の各掲載記事についての詳細を当組合HPにて閲覧できます。

<http://www.crc.gr.jp/>

# 全国の活動拠点

当組合では、「会員個々の意識・能力のさらなる向上」「会員同士の結束強化」「企業経営者に対しての情報提供」などを目的として、以下のような活動を継続的に行っています。

## ■CRC 経営革新等支援機関 各エリア推進局

**サポート領域** 創業支援、事業計画作成支援、事業承継、M&A、生産管理・品質管理、情報化戦略、知財戦略、販路開拓・マーケティング、人材育成、人事・労務、海外展開、BCP作成支援、物流戦略、金融、財務等

| 支部・推進局名     | 住 所  | 電話番号             |
|-------------|--|------------------|
| ■CRC本部      | 〒101-0048 東京都千代田区神田司町2-2-7-6F                            | Tel.03-5296-2224 |
| ■CRC北海道支部   | 〒003-0029 北海道札幌市白石区平和通9丁目北1番地29号 有限会社ケイ・エス・シー内           | Tel.0120-518-218 |
| ■CRC東北支部    | 〒983-0852 宮城県仙台市宮城野区榴岡3-10-7 サンライン第66ビル4F                | Tel.022-299-1851 |
| 宮城推進局       | 〒980-0804 宮城県仙台市青葉区大町1-1-8 第三青葉ビル8階 (株)シーカーズプランニング内      | Tel.022-393-7271 |
| 岩手推進局       | 〒020-0882 岩手県盛岡市住吉町4-13                                  | Tel.019-681-3121 |
| 山形推進局       | 〒990-0053 山形県山形市薬師町1-16-1 アルファビル                         | Tel.023-635-1656 |
| ■CRC東海支部    | 〒450-0002 愛知県名古屋市中村区名駅4-25-17 三喜ビル5階                     | Tel.052-533-0350 |
| 愛知推進局       | 〒457-0007 愛知県名古屋市中村区名駅一丁目11番29号新瑞南ビル301号                 | Tel.052-822-7828 |
| ■CRC北陸支部    | 〒921-8179 石川県金沢市寺地2-21-6                                 | Tel.076-287-0150 |
| ■CRC近畿・四国支部 | 〒550-0005 大阪府大阪市西区西本町1-7-2ウエストスクエアビル3階                   | Tel.06-6534-1223 |
| 京都推進局       | 〒604-8066 京都府京都市中京区御寺町通蛸薬師上ル 伊勢屋町348-2F (株)ヘッドワーク内       | Tel.0120-518-218 |
| 四国推進局       | 〒763-0081 香川県丸亀市土器町西5-278 山地良典税理士事務所内                    | Tel.0877-58-3385 |
| ■CRC中国支部    | 〒730-0014 広島県広島市中区上幟町4-20-1102                           | Tel.0120-518-218 |
| 広島推進局       | 〒730-0051 広島県広島市中区大手町5-1-1 大手町ファーストビル7F (株)スマイルホールディングス内 | Tel.0120-518-218 |
| ■CRC北部九州支部  | 〒812-0012 福岡県福岡市博多区博多駅中央街8番1号 JRJP博多ビル3階                 | Tel.092-471-0125 |
| 福岡推進局       | 〒812-0002 福岡県福岡市博多区空港前4丁目13-31                           | Tel.0120-518-218 |
| 熊本推進局       | 〒861-0051 熊本県熊本市西区二本木4-9-45                              | Tel.096-297-1011 |
| ■CRC南九州支部   | 〒891-0115 鹿児島県鹿児島市東開町3番地170                              | Tel.099-260-9201 |

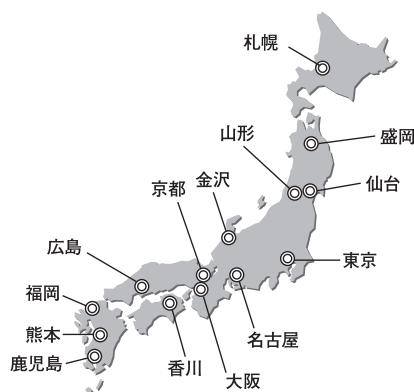
## ■CRCの活動拠点

CRCでは、全国の主な拠点を中心に地域の実情に合わせて、専門家がチームを作って活動しています。

### 主な活動拠点

全国18拠点

(詳細は当組合HP内にてご確認ください)



## ■会員向け全国大会開催

会員の結束力を高めるために、年に一度の全国大会を実施しています。

### 開催地

|                   |                    |                  |
|-------------------|--------------------|------------------|
| 2002年 佐賀県和多屋別荘    | 2008年 東京商工会議所      | 2014年 神奈川県おんやど恵  |
| 2003年 山形県いきかえりの宿  | 2009年 和歌山県ホテル三楽荘   | 2015年 大分県花菱ホテル   |
| 2004年 滋賀県浜湖月      | 2010年 宮城県ホテル華乃湯    | 2016年 岩手県長栄館     |
| 2005年 愛媛県道後山の手ホテル | 2011年 富山県宇奈月ランドホテル | 2017年 ラマダホテル新潟   |
| 2006年 栃木県日光金谷ホテル  | 2012年 島根県白石家       | 2018年 滋賀県彦根商工会議所 |
| 2007年 石川県加賀観光ホテル  | 2013年 北海道洞爺山水ホテル和風 | 2019年 東京第一ホテル下関  |

□各地域の商工会議所ならびに、金融機関と連携し、セミナーを主催しています。 ※詳細につきましては、当組合ホームページをご覧ください。  
□企業再建・再編の弊害となるような法制度に対して、関係各団体ならびに関係省庁へ制度変更の働きかけを行っています。

# 企業再建・承継コンサルタント協同組合 公的機関紹介事例（抜粋1）

## 金融円滑化に係る評価事例集 平成25年8月金融庁検査局 HPより

➤ 融資管理部門が、企業再建・承継コンサルタント協同組合を活用して経営改善計画の策定、販路拡大を推進している事例

**【金融機関の業態等】**

信用金庫及び信用組合、大規模

**【債務者の業種】**

清涼飲料水製造業

**【債務者の業況】**

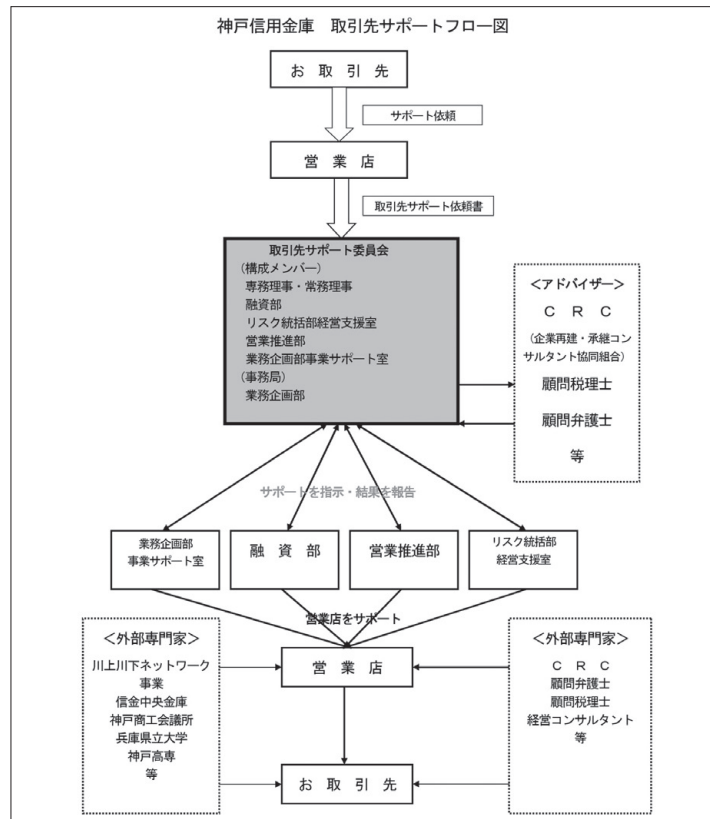
債務者は、過大な設備投資や売上げの減少により連続赤字決算となっている。

**【支援内容】**

融資管理部門は、当該債務者の取引金融機関が多数に及ぶことから、経済産業省認可団体の企業再建・承継コンサルタント協同組合を活用して経営改善計画の策定を支援している。また、同部門は、企業支援部門と連携し、地域力連携拠点事業の応援コーディネーター<sup>11</sup>の協力による自社ブランド商品の開発販売や、産業支援機構の支援の下、ホテル等への販路拡大を推進している。

こうした取組の結果、債務者において、粗利益の改善等により、当期利益が同計画を上回るなど、業況が回復している。

## 神戸信用金庫様 地域密着型金融顕彰 平成25年4月近畿財務局 HPより



## 第2章

### 再建・承継コンサルティング実績

当組合では、2001年11月の立ち上げより、企業再建・承継に携わってきました。いずれも法的処理の企業整理とは全く異なる、経営改善型の「自主再建・承継」を目指しての支援策を展開しています。

# 当組合コンサルティング企業実績479社一覽

(平成13年11月～令和2年3月)  
\*単位：百万円

| 依頼業種                              | 業務形態     | 年間売上額  |
|-----------------------------------|----------|--------|
| 製造業<br>(製造・販売業<br>含む)<br><br>133社 | タオル      | 2,721  |
|                                   |          | 394    |
|                                   | 医療機器     | 439    |
|                                   | 飲料       | 853    |
|                                   | カーテン生地   | 900    |
|                                   | 化学薬品     | 358    |
|                                   | ガス機器     | 461    |
|                                   | 金型部品     | 1,300  |
|                                   | 金型       | 1,207  |
|                                   |          | 2,288  |
|                                   | 模型・玩具    | 301    |
|                                   |          | 168    |
|                                   | 化粧品      | 942    |
|                                   | 建材       | 1,688  |
|                                   |          | 9,699  |
|                                   | 合成樹脂製容器  | 354    |
|                                   | 合成樹脂成形加工 | 3,094  |
|                                   | コルク製品    | 500    |
|                                   | 産業機械用部品  | 662    |
|                                   | 試験器具     | 1,623  |
|                                   | 自動車部品    | 2,076  |
|                                   |          | 1,264  |
|                                   | 醤油       | 51     |
|                                   |          | 19,157 |
|                                   | 食肉加工業    | 1,659  |
|                                   |          | 963    |
|                                   |          | 513    |
|                                   |          | 633    |
|                                   |          | 25     |
|                                   |          | 246    |
|                                   |          | 1,200  |
|                                   |          | 1,062  |
|                                   |          | 1,191  |
|                                   |          | 3,351  |
|                                   |          | 1,598  |
|                                   |          | 313    |
|                                   |          | 1,369  |
|                                   |          | 415    |
|                                   |          | 1,576  |
|                                   |          | 597    |
|                                   |          | 836    |
|                                   | 食品       | 129    |
|                                   |          | 6      |
|                                   |          | 22     |
|                                   |          | 166    |
|                                   |          | 401    |
|                                   |          | 1,105  |
|                                   |          | 358    |
|                                   |          | 362    |
|                                   |          | 224    |
|                                   | 76       |        |
|                                   | 125      |        |
|                                   | 1,580    |        |
|                                   | 129      |        |
|                                   | 1,690    |        |
|                                   | 1,580    |        |
|                                   | 1,707    |        |
|                                   | 121      |        |
|                                   | 855      |        |
| 酒造                                | 229      |        |
|                                   | 201      |        |
|                                   | 2,120    |        |
| 造船業                               | 5,080    |        |
|                                   | 4,405    |        |
|                                   | 207      |        |
| 通信機器                              | 1,195    |        |
| ディスプレイ                            | 125      |        |
| 電気機器                              | 2,211    |        |
|                                   | 1,491    |        |
| 電線                                | 663      |        |
|                                   | 1,400    |        |
| 生コン                               | 1,800    |        |
|                                   | 1,371    |        |
|                                   | 5,896    |        |
| 配電盤                               | 2,282    |        |
| 封筒                                | 1,600    |        |
| 紙製品                               | 1,218    |        |
| 文具                                | 70       |        |
| 木材                                | 188      |        |
| プレス加工                             | 487      |        |
| 樹脂加工                              | 510      |        |

| 依頼業種  | 業務形態                     | 年間売上額 |
|-------|--------------------------|-------|
|       | 機械<br>機械部品<br>精密機器<br>機器 | 130   |
|       |                          | 73    |
|       |                          | 265   |
|       |                          | 235   |
|       |                          | 351   |
|       |                          | 1,717 |
|       |                          | 459   |
|       |                          | 4,000 |
|       |                          | 6,519 |
|       |                          | 90    |
|       |                          | 682   |
|       |                          | 353   |
|       |                          | 251   |
|       |                          | 70    |
|       |                          | 1,488 |
|       | 880                      |       |
|       | 290                      |       |
|       | 641                      |       |
|       | 173                      |       |
|       | 833                      |       |
|       | 290                      |       |
|       | 1,700                    |       |
|       | 792                      |       |
|       | 1,208                    |       |
|       | 1,072                    |       |
|       | 162                      |       |
|       | 412                      |       |
|       | 620                      |       |
|       | 582                      |       |
|       | 5,006                    |       |
| 1,200 |                          |       |
| 354   |                          |       |
| 50    |                          |       |
| 850   |                          |       |
| 655   |                          |       |
| 740   |                          |       |
| 900   |                          |       |
| 190   |                          |       |
| 37    |                          |       |
| 52    |                          |       |
| 105   |                          |       |
| 500   |                          |       |
| 832   |                          |       |
| 294   |                          |       |
| 215   |                          |       |
| 151   |                          |       |
| 1,524 |                          |       |
| 3     |                          |       |
| 1164  |                          |       |
| 258   |                          |       |

|                 |               |     |
|-----------------|---------------|-----|
| 水産加工業<br><br>6社 | ・にぼし<br>・養殖 他 | 720 |
|                 |               | 487 |
|                 |               | 370 |
|                 |               | 604 |
|                 |               | 783 |
| 1,306           |               |     |
| 農業・畜産<br>3社     |               | 199 |
|                 |               | 750 |
|                 |               | 229 |

| 依頼業種           | 業務形態   | 年間売上額 |
|----------------|--|-------|
| 小売業<br><br>48社 | ・食品<br>・アパレル業<br>・弁当<br>・家具<br>・貸衣装<br>・玩具<br>・機械<br>・金属製品<br>・薬<br>・書籍<br>・スーパー<br>・自動車販売<br>・中古販売<br>・人形<br>・呉服<br>・ホームセンター<br>・メガネ<br>・ショッピングセンター<br>・書籍出版、販売<br>・洋菓子<br>・調剤薬局<br>・通販<br>・携帯端末<br>・補聴器<br>・仏壇 他 | 1,200 |
|                |  | 400   |
|                |  | 1,500 |
|                |  | 1,224 |
|                |  | 7,386 |
|                |  | 630   |
|                |  | 1,741 |
|                |  | 345   |
|                |  | 690   |
|                |  | 772   |
|                |  | 1,569 |
|                |  | 650   |
|                |  | 879   |
|                |  | 3,300 |
|                |  | 855   |
|                |  | 985   |
|                |  | 350   |
|                |  | 461   |
|                |  | 5,446 |
|                |  | 700   |
|                |  | 360   |
|                |  | 553   |
|                |  | 2,933 |
|                |  | 4,623 |
|                |  | 1,463 |
|                |  | 1,067 |
|                |  | 389   |
|                |  | 864   |
|                |  | 3,237 |
|                |  | 480   |
|                |  | 361   |
|                |  | 1,161 |
|                |  | 341   |
|                |  | 719   |
|                |  | 376   |
|                |  | 293   |
|                |  | 775   |
|                |  | 283   |
|                |  | 249   |
|                |  | 795   |
|                |  | 256   |
|                |  | 169   |
|                |  | 477   |
|                |  | 564   |
|                |  | 1,727 |
|                |  | 1,018 |
|                |  | 1,900 |
|                |  | 307   |
|                |  | 480   |
|                |  | 5,800 |
| 4,500          |  |       |
| 21,009         |  |       |
| 420            |  |       |
| 1,200          |  |       |
| 7,205          |  |       |
| 2,401          |  |       |
| 34             |  |       |
| 228            |  |       |
| 6,792          |  |       |
| 152            |  |       |
| 3,813          |  |       |
| 31,420         |  |       |
| 479            |  |       |
| 10,864         |  |       |
| 4,558          |  |       |
| 698            |  |       |
| 762            |  |       |
| 602            |  |       |
| 1,521          |  |       |
| 834            |  |       |
| 1,952          |  |       |
| 910            |  |       |
| 726            |  |       |
| 5,050          |  |       |
| 118            |  |       |
| 636            |  |       |
| 810            |  |       |
| 1,857          |  |       |
| 591            |  |       |
| 595            |  |       |
| 159            |  |       |
| 298            |  |       |



| 依頼業種                  | 業務形態   | 年間売上額 |
|-----------------------|--|-------|
| 建設業<br>(建設賃貸業)<br>82社 | ・建設関連<br>・建設賃貸<br>・塗装<br>・土木<br>・林業<br>・内装施工<br>・設備工事<br>・一般工事<br>・建設コンサル<br>・造園<br>・土壌調査<br>・空調設備 他 | 4,327 |
|                       |  | 1,593 |
|                       |  | 1,758 |
|                       |  | 450   |
|                       |  | 6,689 |
|                       |  | 5,446 |
|                       |  | 5,059 |
|                       |  | 6,000 |
|                       |  | 2,000 |
|                       |  | 590   |
|                       |  | 4,514 |
|                       |  | 2,000 |
|                       |  | 1,000 |
|                       |  | 800   |
|                       |  | 800   |
|                       |  | 700   |
|                       |  | 700   |
|                       |  | 350   |
|                       |  | 767   |
|                       |  | 1,201 |
|                       |  | 438   |
|                       |  | 205   |
|                       |  | 2,512 |
|                       |  | 400   |
|                       |  | 1,100 |
|                       |  | 5,336 |
|                       |  | 414   |
|                       |  | 2,121 |
|                       |  | 4,311 |
|                       |  | 5,760 |
|                       |  | 104   |
|                       |  | 1,751 |
|                       |  | 525   |
|                       |  | 853   |
|                       |  | 939   |
|                       |  | 486   |
|                       |  | 1,002 |
|                       |  | 518   |
|                       |  | 701   |
|                       |  | 2,069 |
|                       |  | 458   |
|                       |  | 539   |
|                       |  | 1,335 |
|                       |  | 2,367 |
| 9,213                 |  |       |
| 1,341                 |  |       |
| 922                   |  |       |
| 832                   |  |       |
| 1,301                 |  |       |
| 464                   |  |       |
| 600                   |  |       |
| 2,825                 |  |       |
| 1,046                 |  |       |
| 1,995                 |  |       |
| 243                   |  |       |
| 677                   |  |       |
| 765                   |  |       |
| 948                   |  |       |
| 336                   |  |       |
| 1,133                 |  |       |
| 647                   |  |       |
| 60                    |  |       |
| 320                   |  |       |
| 1,069                 |  |       |
| 767                   |  |       |
| 2,966                 |  |       |
| 157                   |  |       |
| 1,156                 |  |       |
| 381                   |  |       |
| 2,473                 |  |       |
| 217                   |  |       |
| 34                    |  |       |
| 1,137                 |  |       |
| 596                   |  |       |
| 1,178                 |  |       |
| 318                   |  |       |
| 218                   |  |       |
| 684                   |  |       |
| 2,177                 |  |       |
| 2,369                 |  |       |
| 661                   |  |       |
| 218                   |  |       |
| 1,366                 |  |       |
| 175                   |  |       |

| 依頼業種          | 業務形態                                 | 年間売上額  |
|---------------|--------------------------------------|--------|
| 不動産業<br>34社   | ・不動産建設<br>・不動産販売<br>・不動産賃貸<br>・不動産管理 | 368    |
|               |                                      | 76     |
|               |                                      | 350    |
|               |                                      | 5,000  |
|               |                                      | 非公開    |
|               |                                      | 非公開    |
|               |                                      | 248    |
|               |                                      | 1,200  |
|               |                                      | 1,500  |
|               |                                      | 570    |
|               |                                      | 3,000  |
|               |                                      | 150    |
|               |                                      | 1,289  |
|               |                                      | 289    |
|               |                                      | 250    |
|               |                                      | 2,600  |
|               |                                      | 150    |
|               |                                      | 30     |
|               |                                      | 3,000  |
|               |                                      | 250    |
|               |                                      | 500    |
|               |                                      | 3,500  |
|               |                                      | 145    |
|               |                                      | 5,387  |
|               |                                      | 80     |
|               |                                      | 3,047  |
|               |                                      | 9,360  |
|               |                                      | 839    |
|               |                                      | 78     |
|               |                                      | 104    |
|               |                                      | 78     |
|               |                                      | 25     |
|               |                                      | 13     |
| 238           |                                      |        |
| 運送・物流業<br>27社 | ・産業廃棄物<br>・運送<br>・タクシー<br>・倉庫 他      | 2,013  |
|               |                                      | 14,241 |
|               |                                      | 8,000  |
|               |                                      | 860    |
|               |                                      | 1,500  |
|               |                                      | 1,064  |
|               |                                      | 191    |
|               |                                      | 356    |
|               |                                      | 1,400  |
|               |                                      | 97     |
|               |                                      | 452    |
|               |                                      | 403    |
|               |                                      | 164    |
|               |                                      | 865    |
|               |                                      | 314    |
|               |                                      | 363    |
|               |                                      | 935    |
|               |                                      | 135    |
|               |                                      | 64     |
|               |                                      | 112    |
| 58            |                                      |        |
| 132           |                                      |        |
| 792           |                                      |        |
| 129           |                                      |        |
| 1,201         |                                      |        |
| 893           |                                      |        |
| 960           |                                      |        |
| 印刷業<br>15社    | ・印刷<br>・製本                           | 250    |
|               |                                      | 283    |
|               |                                      | 782    |
|               |                                      | 797    |
|               |                                      | 914    |
|               |                                      | 164    |
|               |                                      | 103    |
|               |                                      | 356    |
|               |                                      | 1,273  |
|               |                                      | 196    |
|               |                                      | 191    |
|               |                                      | 215    |
|               |                                      | 231    |
|               |                                      | 702    |
|               |                                      | 242    |
| 宗教法人 1社       | ・神社                                  | -      |
| 医療法人 2社       | ・病院                                  | 736    |
|               |                                      | 1,927  |
| 福祉法人 2社       |                                      | 181    |
|               |                                      | 1,220  |

| 依頼業種                   | 業務形態  | 年間売上額  |
|------------------------|---|--------|
| 旅館・ホテル業<br>結婚式場<br>41社 | ・旅館<br>・ホテル<br>・温浴施設<br>・結婚式場   | 471    |
|                        |   | 505    |
|                        |   | 2,023  |
|                        |   | 326    |
|                        |   | 503    |
|                        |   | 800    |
|                        |   | 350    |
|                        |   | 202    |
|                        |   | 1,055  |
|                        |   | 717    |
|                        |   | 270    |
|                        |   | 927    |
|                        |   | 795    |
|                        |   | 293    |
|                        |   | 116    |
|                        |   | 822    |
|                        |   | 992    |
|                        |   | 749    |
|                        |   | 304    |
|                        |   | 823    |
|                        |   | 306    |
|                        |   | 182    |
|                        |   | 235    |
|                        |   | 816    |
|                        |   | 934    |
|                        |   | 101    |
|                        |   | 241    |
|                        |   | 86     |
|                        |   | 417    |
|                        |   | 62     |
|                        |   | 412    |
|                        |   | 881    |
|                        |   | 809    |
| 212                    |   |        |
| 321                    |   |        |
| 1,000                  |   |        |
| 713                    |   |        |
| 303                    |   |        |
| 558                    |   |        |
| 316                    |   |        |
| 155                    |   |        |
| サービス業<br>38社           | ・介護福祉<br>・飲食<br>・人材派遣<br>・理容、美容<br>・自動車整備<br>・建材レンタル<br>・リネンサプライ<br>・害虫駆除<br>・ガソリンスタンド<br>・警備<br>・レンタカー<br>・各種測定・分布<br>・清掃<br>・第三セクター<br>・出版<br>・教室 他 | 435    |
|                        |   | 250    |
|                        |   | 2,400  |
|                        |   | 671    |
|                        |   | 72     |
|                        |   | 1,207  |
|                        |   | 1,887  |
|                        |   | 957    |
|                        |   | 972    |
|                        |   | 197    |
|                        |   | 332    |
|                        |   | 375    |
|                        |   | 118    |
|                        |   | 20     |
|                        |   | 171    |
|                        |   | 685    |
|                        |   | 59     |
|                        |   | 178    |
|                        |   | 316    |
|                        |   | 135    |
|                        |   | 239    |
|                        |   | 1,008  |
|                        |   | 141    |
|                        |   | 1,127  |
|                        |   | 377    |
|                        |   | 536    |
|                        |   | 667    |
| 61                     |   |        |
| 126                    |   |        |
| 314                    |   |        |
| 2,988                  |   |        |
| 314                    |   |        |
| 79                     |   |        |
| 300                    |   |        |
| 79                     |   |        |
| 1,008                  |   |        |
| 962                    |   |        |
| 877                    |   |        |
| ITシステム構築業<br>4社        | ・ITシステム<br>・情報処理  | 150    |
|                        |   | 405    |
| 1,101                  |   |        |
| 娯楽運営業<br>9社            | ・パチンコ<br>・テーマパーク<br>・ゴルフ  | 500    |
|                        |   | 24,000 |
|                        |   | 10,953 |
|                        |   | 298    |
|                        |   | 724    |
|                        |   | 3,874  |
|                        |   | 284    |
|                        |   | 2,920  |
|                        |   | 2,029  |

# 企業再建・承継コンサルタント協同組合 マスメディア紹介事例(抜粋2)

当組合及び、組合会員である専門家メンバーの活動は、これまで数多くの有力マスメディアに取り上げられてきました。

## シグナル発見

### 中小へ番頭さん派遣

#### 事業承継を商機に

「事業承継」は、中小企業にとって重要な課題の一つである。しかし、承継者が見つからないという悩みを抱えている企業は少なくない。この問題を解決するために、当組合は「番頭さん派遣」のサービスを提供している。これは、経験豊富な経営幹部を派遣し、企業の現状を把握し、承継者の候補者を募集するサービスである。このサービスは、中小企業の経営者にとって大きな助けとなる。また、派遣された番頭さんは、企業の経営を改善し、業績を向上させることもできる。このサービスは、中小企業の経営者にとって、事業承継の商機を見つけるための重要なツールとなっている。

日本経済新聞

## CRC 経営幹部の紹介サービス

### 税理士ら専門家も登録

多くの中小企業が人材不足に悩んでいる。なかでも難しいのが「経営幹部」の確保である。当組合は、税理士ら専門家も登録した「経営幹部の紹介サービス」を提供している。このサービスは、中小企業の経営者にとって、経営幹部の確保を支援するための重要なツールとなっている。登録された専門家たちは、中小企業の経営者に対して、経営幹部の紹介だけでなく、経営改善のアドバイスも提供している。このサービスは、中小企業の経営者にとって、経営幹部の確保を支援するための重要なツールとなっている。

税理士新聞

# 印刷新報

THE INSATSU SHIMPO

8月22日 木曜日  
平成25年(2013年)

発行所 (株)印刷出版研究所  
〒110-0001 東京都港区赤坂1-1-1 印刷出版研究所ビル  
〒110-0001 東京都港区赤坂1-1-1 印刷出版研究所ビル  
〒110-0001 東京都港区赤坂1-1-1 印刷出版研究所ビル

（休刊日発行） 第4445号 （昭和33年11月11日 第三種郵便物認可）

## 円滑化法後の事業承継・出口戦略のための見方

### 人的資源の大切さ認識を

#### 日常業務の棚卸し必要

「人的資源の大切さ認識を」は、中小企業の経営者にとって重要な課題である。日常業務の棚卸しは、経営者にとって重要なツールとなっている。この棚卸しは、経営者の業務を整理し、業務の効率化を図るための重要なツールとなっている。また、この棚卸しは、経営者の業務を整理し、業務の効率化を図るための重要なツールとなっている。

印刷新報

## 過去に当組合活動を取り上げたマスメディア

- 日本経済新聞「中小再生コンサル役」
- 日本経済新聞「企業再生担当者対象の民間資格」
- 日経産業新聞「企業再生承継の専門家養成講座を開設」
- 日刊工業新聞「中小再生へ地銀など支援」
- 鹿児島建設新聞「経営危機の打開を学ぶ」
- 愛媛新聞「コンサル組合再建事例報告」
- 長浜信用金庫「ながしんの地域貢献」
- 仙台商工会議所月報「バランスシートからの資金調達法」
- 最新医療経営「失敗に学ぶ(企業再建)企業の自主再建を支援」
- 商工にっぽん「税金対策だけの事業承継では失敗する!!」
- 農経新聞「円滑な事業承継が急務」
- 税理士新聞「経営幹部の紹介サービス」
- 印刷新報「円滑化法後の事業承継・出口戦略」

他多数

## コンサルティング事例 [ 1 ]

### 再建対象企業の概要

- A社
- 業 種：時計販売業
- 業 暦：30年
- 店舗数：10店舗
- 年 商：4億円
- 役 員：社長以下全員同族
- 従業員：全店舗で30名
- 負 債：地元銀行に約4億円、RCCに約1.5億円
- 資 産：総資産 6億円、うち不動産 簿価5億円（時価1億円）

### 当組合が分析した経営悪化の要因

- ①年商を越える資産を持ち、総資産の8割以上が有形固定資産である。
- ②自己資本（5千万円）の比率が低く、土地・差入保証金等が自己資金ではなく借入金で賄っている状態である。
- ③多店舗展開失敗のツケの負債（約1.5億円）が残っている。
- ④10店舗中の5店舗が営業利益段階で赤字若しくは非常に利益が薄く、家賃の条件等も含めて、店舗間の格差が大きい。
- ⑤常勤労働者ばかりで人件費比率が非常に高く、社員のモチベーションは低い。
- ⑥不動産価値の目減りにより、決算書上ではまだ表れていないが、時価に引きなおすと既に債務超過状態である。
- ⑦経営陣が同族であり、過去の成功体験からか、今のところ危機意識が非常に薄い。

### 経営改善のための当組合の提案

- ①赤字若しくは低利益店舗は、原則として閉鎖すべき。閉鎖すれば自社物件であれば売却、賃貸物件であれば保証金の返還によって、また継続店舗についても家賃交渉を行うことによってキャッシュフローの改善を行うことができる。
- ②閉鎖店舗の人員の人事リストラは、一般の場合と比較すると実施が容易である。またパート・アルバイトあるいは派遣労働者の活用を検討し、常勤労働者の人数を可能な限り減らすべきである。
- ③売却可能となる不動産については、担保権者と交渉の上で処分を検討し、処分不能な場合には賃貸に出す方法等で収益性を持たせるようにすべきである。
- ④人事リストラのスムーズな進行のために役員報酬のカット、担保権者交渉の進行のために社長一族の個人所有不動産の売却を検討すべきである。

### 提案事項実施後の結果

- ①10店舗中の4店舗を廃止、廃止店舗の従業員の多くは円満退職し、一部の従業員はパートへの身分変更によって雇用を維持し、継続店舗の家賃も交渉によって平均20%減少した。
- ②役員報酬を40%カットし、非常勤役員である同族への報酬は全廃した。必要があれば、社長の自宅を含めた全不動産の処分を検討できる状況とすることによって、担保権者及び労働者に対する経営者の再建への真剣な姿勢を見せることとなった。
- ③今後は、人事に関しては適正評価による賃金・退職金規定の見直し、財務に関しては不動産の処理による有利子負債の圧縮や助成金の取得によるキャッシュフローのさらなる改善、事業に関しては顧客名簿の有効活用やブランド確立による顧客の安定化等を積極的に図って行く予定である。

## コンサルティング事例 [2]

### 再建対象企業の概要

- B社
- 業 種：運送業
- 業 暦：20年
- 年 商：10億円
- 役 員：社長及びその同族
- 株 主：社長及び先代社長一族が折半所持
- 従業員：社員約40名、請負運送事業者 約150社
- 事業：主として法人顧客からの受注を個人経営の運送業者に請け負わせる方式の運送業
- 負 債：地元銀行に約2億円

### 当組合が分析した経営悪化の要因

- ①収益率の低い業種に関わらず、無理な営業政策の歪みから不採算取引先が多い。
- ②特に子会社の経営管理が杜撰で、本社からかなりの貸付を行って経営支援している状況である。
- ③現経営者及び前経営者がそれぞれかなりの金額を会社に貸付けており、それも原因で経営陣と株主の間で不協和音が聞かれるようになってきている。また、現に簿価ベースで1億円近い債務超過状態である。
- ④大手同業他社の進出によって、一部拠点においては非常に厳しい価格競争を余儀なくされている。
- ⑤金融機関に対しては、現在のところ約定返済を続けているが、現在のキャッシュフロー状況では、数ヶ月後に返済が滞り、リスケジュールを申し入れなければならなくなる。

### 経営改善のための当組合の提案

- ①取引先別収益ランキングを作成し、下位にある不採算取引先には順次条件変更を求め、応じない場合には解約を検討すべき。売上金額よりも利益金額を重視する経営に転換する必要がある。
- ②異業種の子会社は、M&AやMBO等の方法で適正な金額を受領して手放すことを検討すべき。貸付金は資本金に振替える等の手法で適正処理を行う。
- ③「デット・エクイティ・スワップ」の方法で、経営者等からの借入金を資本金に振替える、あるいは減資の方法を実行することによって、帳面上では債務超過状態から脱却することができる。会社分割を行う前提としても、債務超過状態の解消が必要である。経営者間の紛争が防止できない状況であれば、会社分割を行い、拠点別に全く別の法人とするのも選択肢の一つである。
- ④競争の激しい一部拠点は撤退を検討すべき。ただし撤退の際には、同業他社への営業権譲渡等の、少しでも有利な見返りが得られるような条件を模索する必要がある。

### 提案事項実施後の結果

- ①不採算取引先の多くは、実際には相手から取引の継続を依頼してきたので、取引条件は一応他社並みにすることができたが、一部は解約したので売上金額は減少したものの、利益金額は大幅に上昇した。
- ②子会社及び競争の激しい拠点については全て引受け手が見つかり、会社分割の方法で労働者や設備ごと売却し、会社は一定額の金銭を得た。  
これにより、金融機関への約定返済ができ、不動産の処理等による本格的な各種リストラを行う基盤が整備できた。
- ③今後は「デット・エクイティ・スワップ」によって債務超過状態を解消した上で、経営者間の紛争を防ぐために会社を2分割、株式交換・株式移転の方法で、業務提携関係のある全くの別会社として再スタートを切る予定である。  
また実体以上に大袈裟な社名も、この機会に変更する予定である。

## コンサルティング事例 [3]

### 再建対象企業の概要

- C社
- 業種：旅行代理店業・不動産業・運送業がメイン事業（法人6社）  
清掃業・産業廃棄物処理業・化粧品販売業がサブ事業
- 業歴：45年
- 年商：グループ合計35億円
- 株主：創業者100%
- 役員：創業社長と長男・次男
- 負債：地元銀行に約25億円
- 資産：創業者個人名義を含めて約30億円

### 当組合が分析した経営悪化の要因

- ①創業者のワンマン企業グループのため、強気一辺倒の経営判断が現在の経済状況にはマッチせず、各事業共に利益率が低下。決算期をズラした帳簿操作の影響もあって、グループ全体としての危機感が全くない状態である。
- ②旅行代理店業は一応黒字決算ではあるが、近年の大手同業者の進出や、旅行業界全体を襲っている不況の影響で、年々収益性は落ちているのに、許認可等の関係で帳面上での収益を保っているに過ぎない状況である。
- ③不動産業については、創業者個人名義の不動産を利用している部分が多く、収益自体は悪くはないが、今後創業者に相続が発生した場合に、複雑な共有関係となり、その運営が困難になってしまう危険性がある。
- ④運送業以下の4事業については、以前に節税目的で他社からM&A等によって取得したものであり、経営ノウハウもなく、各社の管理者にほぼ任せきりの状態で、収支も全社が赤字計上している。
- ⑤グループ全体としても、不動産の値下がりによって金融機関からの借入が不良債権化し、時価B/Sでは既に債務超過に陥っているにも関わらず、何等の有効な対策も講じられてはいない。
- ⑥経営者の経営感覚が既に古くなってきているのが明らかであり、後継候補者二名との意見対立も激しく、その上に最近では兄弟関係も悪化する傾向にあり、今後の事業承継が懸念される。しかし創業者は現在では地元の名士であり、各種の事業再構築を進めるにしても、なるべく周囲に影響の少ない手法を取ることを望んでいる。

### 経営改善のための当組合の提案とその結果

- ①事業リストラ…収益性の低い運送業については、早急に受入先を見つけて営業譲渡を図ることとし、結果的には地元の競合他社にあえて売却することによって、他事業での業務提携を模索することとなった。
- ②財務リストラ…存続意義のあまり大きくない本社ビル等の一部不動産の売却を進め、また一部有効利用されていない不動産につきSPC方式を使った証券化に着手、新規の資金調達による財務の健全化を図った他、少額私募債を利用した地元個人投資家からの資金調達も計画している。
- ③業務リストラ…メイン事業となる旅行代理店についてのビジネスモデル全体の見直しを実施し、やや乱れかけていた労使関係の改善を行うと共に、広告宣伝の合理化や新規取引先の開拓を積極的に進め、収益率の向上を目指す取り組みを行った。不動産業以下の各種事業については、個別に経営合理化を行うと共に将来性検証を実施、清掃業は撤退、化粧品販売業については規模縮小、産業廃棄物処理業についてはMBO方式によって現経営幹部に譲渡することとなった。
- ④後継者問題  
話し合いの結果、長男が不動産事業と化粧品販売事業、次男が旅行代理店事業を主として承継することとなり、現行の6社体制を会社分割方式で完全持株会社を含めた3社体制に再編成、創業者はこれを機に第一線から引退し、遺言公正証書を作成して個人名義の不動産相続についても明確化、さらに長男・次男以外が相続することになる一部株式については無議決権株式化することによって、兄弟2名の各社に対する支配権を確定させて、新会社においては兄弟が協調協力する形で再スタートを切れるような体制とした。

## コンサルティング事例 [4]

### 再建対象企業の概要

- D社
- 業種：婦人服卸・小売業
- 業歴：40年
- 年商：1億円（本店と支店各1店舗）
- 社員権：経営者100%
- 役員：経営者のみ
- 負債：地元銀行に約5千万円、ノンバンクに約1000万円
- 資産：なし

### 当組合が分析した経営悪化の要因

- ①好況時に多店舗展開したり貴金属販売に手を出したりして失敗、デフレ不況と消費者嗜好の変化について行けず、最近数年は売上が大幅に減少、資金繰りに困っては経営者個人の預金を取り崩したり、不動産を売却したりして凌いできたが、ついには金融機関への返済が滞り、ノンバンクにも手を出す状況になってしまった。
- ②個人預金も所有不動産も全て現金化して会社に注ぎ込んでしまい、新規の資金調達の途が無く、ノンバンクからの取り立てが始まりそうな状況となってからの、実質的に手遅れに近い時期での相談である。
- ③1店舗残っている支店は店長に任せきりで経営管理ができておらず、また親族以外の従業員は常勤の高齢者ばかりでモチベーションも著しく低く、経営改善への取り組みを容易にスタートできるような環境ではない。
- ④全社的にマーケティングの観念がなく、広告以外の売上向上手段を持っていない上に、仕入先も売掛先も昔からずっと同じで、原価が高止まり・売価は横這いの状態で、利益率が低下する一方である。
- ⑤経営者にキャッシュフローの認識が欠けており、目先のことで一喜一憂するばかりで、今のままでは再建へのリーダーシップを発揮できそうになく、既に法律事務所からは民事再生手続きを勧められている。

### 経営改善のための当組合の提案とその結果

- ①方針の決定…客観的には既に手遅れに近い状態ではあったが、経営責任を負って自らは自己破産してでも会社の再建を望む経営者の真摯な姿勢と、経営危機を知った従業員のモチベーションの回復から、あえて経営改善型自主再建への厳しい道を選択することとなった。
- ②事業リストラ…支店を廃止して保証金返還を受け、多少でもキャッシュフローを改善し、また取引先別の収益ランキングを作成して、不採算な取引先との条件変更を交渉、一部取引先は解約されたが、全体的な収益率は多少向上した。
- ③業務リストラ…マーケティングを実施して顧客管理とブランド戦略に着手して売上の向上を図り、仕入先を相見積もりの上で一部変更して原価を低下させ、賃金制度の見直しや社員教育の実施等によって人件費を、細部にわたる不合理な出費の見直しによって一般経費を節減した。
- ④財務リストラ…経営者から会社への貸付金について資本金に振り替えることによって帳簿上の債務超過状態を解消させる手法で決算書の健全化を実現して公的融資の可能性を開き、さらに各種助成金等の受給を検討、さらに古くからの取引先数社の協力を得て少額私募債を募集して資金調達を行った結果、多少の余裕資金が生まれたので、金利の高いノンバンクには繰上げ返済をし、当面の資金繰り難からは脱却することができた。
- ⑤今後の展望…事業の縮小健全化と資金繰り苦からの脱却によって、経営者は再び積極経営への意欲を取り戻し、従業員も危機感を持って販売促進に取り組むようになり、金融機関からも自主再建計画を評価しての再建協力を得て、当面の経営危機を免れ、全員に将来への展望を持たせることができた。

## コンサルティング事例 [5]

### 再建対象企業の概要

- ○社
- 業 種：建設業（工務店）
- 業 暦：20年
- 年 商：18億
- 役 員：同族経営
- 従業員：36名
- 負 債：23億円

### 当組合が分析した経営悪化の要因

- ①主力の建売住宅事業が極度の業績不振に陥っていたが、ビジネスモデルの見直しを行うことなく、その挽回策として多大な設備投資、組織拡大、支店開設、広告宣伝の強化などを実施していた。その費用の全てを借入金で賄っていたが、膨大な営業赤字が継続した事で、実質債務超過となった。
- ②経営数値が共有されていない。関連会社間で経理上の付け替えが行われておりB/Sの実態が掴めず、また業績管理や入金管理等もずさんである事から、P/LもCFも見込みが立たない。
- ③売れない建売在庫を6億円近く抱えていたが、値引きして売るのは損であるという観念に囚われている。
- ④同族の経営者はパニックに近い状態であり、役職員もそれぞれに派閥をつくり、組織として機能していない。その結果、社員の士気も低く、経営者への信頼度も失われている。
- ⑤市場との乖離が進んでおり、販売不振となっている。

### 経営改善のための当組合の提案

- ①ターンアラウンドマネージャーを投入し、即座に経営機能の回復を図るべき。
- ②関連会社との関係を先ずは見える化し、随時整理をしてゆくべき。
- ③不振の建売事業から全面撤退し、注文住宅事業へ集中すべき。
- ④新事業体制において過剰となる、設備、人員の徹底リストラを行うべき。その前提として、同族に対する報酬等もカットすべき。不要な在庫も即時売却価格で一掃する。
- ⑤注文住宅事業の短期戦略、中長期戦略を構築してしっかり推進すると共に、その他の事業との相乗効果を高めるべき。

### 提案事項実施後の結果

- ①同族経営者とターンアラウンドマネージャーそして幹部の合議によって経営されるようになり、経営機能が回復した。
- ②同族役員の解任や報酬カット、従業員の50%を解雇、工場集約、支店閉鎖、組織改編、在庫の100%処分など、徹底的なコストカットを進め、受注力に見合った、黒字を出しやすい体制とした。
- ③会計情報や業績通知を月次管理して公開したことで、目標管理に対する意識が向上し、即座の対策が打てる様になった。
- ④強みを再発見した上で商品戦略や販売戦略を見直し、取りこぼしていた顧客層を取り込む事に成功し、売上の約30%に貢献した。また、生産工程の合理化により、担当人数は半数以下で、前年度の1.5倍の建築棟数を達成した。顧客満足度、社員満足度共に大幅に向上している。
- ⑤中長期的な成長のために、企業目的に基づいて商品・サービスを研ぎ澄ませ、顧客との長期的関係を築いてゆく予定である。

# 企業承継事例 [1]

社内人材に承継した企業事例

## 会社概要

- S社
- 業種：自動車精密部品加工
- 年商：約7億円
- 経常利益：27百万円
- 経営者：会長（創業者弟） 社長（創業者友人：急逝）
- 株主構成：創業者と社長53% 創業一族 33% 他14%

## 企業承継までの経緯

- ①兄弟で創業した自動車の精密部品加工業で成長してきた。20年ほど前に労使関係で失敗。
- ②弟の創業者は、同じ自動車部品加工をしている友人に会社建て直しを相談し、1年後に両社合併。新たな合併会社の社長には友人が就任し、本人は会長に退く。
- ③会長が痴呆状態になり、社長が急逝したときは正常な判断がおぼつかなくなっていた。1年前に創業者の兄も亡くなっている、後継者についてどのように考えていたかを知る人が誰もいなくなってしまった。
- ④会長の子息も暫く前から病気がちになっており、誰の目からも経営の激務をこなせる状況に無かった。
- ⑤株式についても創業者とその子息等の一族と急逝した社長が保有する株式は53%であり、現役員3人の持ち株は僅少であった。この株主構成をどうするのかといった対策は何もとられていなかった。

## 企業承継対策のポイント

- ①現役員で事業を引き継ぐのか、それとも売却かの結論を早急に下す。
  - ・事業基盤の評価と事業価値の程度。事業の選択と集中。不採算分野からの撤退。
  - ・上記の評価にたった選択肢はどのようなものがあるか。現役員に事業を続けていく覚悟が無ければ「M&A」も考えなければならない。
  - ・保証人になるということの意味。
  - ・主要株主、債権者、取引先の理解と協力が得られるか。
  - ・後継体制がきまらなかった場合のリスクとはどのようなものか。信用不安の惹起等。
- ②後継体制が決まったら新経営執行体制をすみやかに広報し、対応策を実行する。
  - ・営業部長が社長をやり、会社を存続させることになった。
  - ・主要取引先、同族以外の主要株主、金融機関、そして従業員に後継体制が決まったことを知らせ信用不安が起こるようなことの無いように万全の対策を取ることを申し合わせた。
  - ・社長個人債務の連帯保証の問題は、社長個人の定期預金をご家族から会社が借り入れる形にして、担保定期預金を会社の名義に変更。会社が担保定期預金を上積みしてくれば担保をはずすということで話がまとまることになり、この担保問題の解決を通じて連帯保証の現社長への変更が諒承されることになった。



## 企業承継事例 [2]

外部人材を招聘した事例

### 会社概要

- K機械製作所
- 業種：繊維機械製造業
- 年商：約15億円
- 経常利益：10百万円
- 借入金：約25億円
- 経営者一族：社長（2代目）、常務（社長の兄）、取締役（社長の義弟）
- 株主：社長（40%）、常務（15%）、取締役（5%）、  
その他一族で残り40%

### 企業承継までの経緯

- ①繊維機械の製造を行っている会社で、高い技術力を持ち、国内だけでなく、海外繊維メーカー等にも販売を拡大している。国内有数の繊維機械メーカーで、ピーク時には50億円の売上高があった。
- ②アジア諸国の追い上げによる国内繊維産業の縮小、国内主要メーカーの海外移転に伴い、年々繊維機械の売上高が減少し、直近の売上高は約15億円にまで減少した。
- ③銀行からの借入金は、約25億円と大幅過剰債務の状況。原因は、バブル期に本社工場の土地を、会社が銀行借入で資金調達をして購入。過剰債務に陥ってしまった。
- ④デュー・デリジェンスと再建計画を作成。最終的にメインバンクとその他金融機関2行が一部債権放棄に応じたが、債権放棄の条件として、現経営陣が全員退陣することとなった。自主再建に関する問題は現社長に代わる後継者、社内人材が育っていないことによる企業承継の問題になった。

### 企業承継対策のポイント

- ①経営者としてターンアラウンドマネージャー（TAM）の登用  
社内には後継人材がないこともあり、メインバンクからの要請で、TAM（ターンアラウンドマネージャー、会社の外部から再建のため会社の経営等を行う人材）を登用することになった。
- ②会社には、社長の親族で将来社長にと期待される後継者がいた。後継者としてメインバンクも了解済みであった。しかし、現時点ではまだ会社での経験が少なく、経営者としての教育は一切受けておらず、社長にするには無理があった。したがって、TAMが2年間ほど社長を務め、事業計画の達成と同時に後継者の経営者教育を行い、後継者にバトンタッチすることで、メインバンクも了承した。
- ③外部人材による承継では、借入の際の連帯保証人の問題がある。この事例では、メインバンクの要請により、TAMの登用が決まった経緯もあり、TAMには連帯保証を求めないことで、メインバンクおよびその他主要行の了解が得られた。その代わりに、TAMが社長在任中は、前社長の現在の借入金に関する連帯保証はそのままとし、今後発生する借入金の連帯保証人には、後継者候補で取締役になる親族がなることで、主要行が合意した。
- ④企業再建・承継においては、現経営陣の退任や、再建・承継計画の実行ができる人材が社内にはない場合に、TAMが登用されるケースがある。
- ⑤後継者が育っていないことから、企業承継上、ワンポイントリリーフとして、TAMが社長に就任すること、中継ぎ経営者（セットアップマネージャー：SUM）の登用もある。

## 企業承継事例 [3]

### M&Aの事例

#### 会社概要

- 会社名：スーパー商事
- 業種：スーパーマーケット（6店舗）、家具小売業（3店舗）
- 年商：約30億円
- 経常利益：20百万円の赤字
- 借入金：約28億円
- 経営者一族：創業者（70歳）、長男（45歳）、次男（42歳）

#### ■企業承継までの経緯

- ①創業者は、スーパー6店舗、家具店3店舗を保有している。スーパー6店舗のうち4店舗は恒常的赤字、家具店も2店舗が赤字の状況にある。
- ②スーパーは近隣に競合企業が増加したため、来店客数が減少していることが業績に大きく影響していた。家具店は、家具需要そのものが減少してきたことに加え、大手安売り家具店の出店により、価格競争が激しくなり客単価の減少、利鞘の大幅縮小が業績悪化に大きく影響していた。
- ③会社は過剰債務の状況であり、資金繰りも苦しく、仕入れ資金も不足がちであった。
- ④創業者の長男は常務として経営に携わっているが、あまり小売業には関心がなく、仕事に対する意欲も希薄で従業員の評判もよくなかった。次男は、昔父親とけんかをして家業から身を引き、次男との親子関係は修復できていなかった。
- ⑤メインバンクである地方銀行から抜本的な経営再建計画を立てなければ、今後継続的な支援はできないと言われ、再建計画を策定することになった。
- ⑥創業者一族では再建は難しく、社内に一族以外の後継人材がないこと、銀行などからの外部派遣によってもこの難局を打開することは至難であると推測された。

#### ■企業承継対策のポイント

- ①厳しい競争環境の中で、生き残る道はスーパーマーケットの事業譲渡しかないというものであった。
- ②メインバンクも、債権放棄は考えておらず、事業譲渡などによる再建しかないと考えていた。
- ③スーパーマーケット部門の事業譲渡を行い、譲渡代金で債務の圧縮を図り、家具店についても赤字2店舗の閉鎖を行い、黒字の店舗のみで事業を継続するが、数年の後には家具店も売却して、事業から手を引くこととした。
- ④債務の圧縮を図り債権者に迷惑をかけずに且つスーパー事業の従業員の雇用も確保されるということで、会社にも最終的に納得してもらうことができた。
- ⑤事業譲渡先を探すことになった。事業譲渡などM&Aでは、企業価値を高めることが重要である。M&Aの買収側の立場に立てば、M&Aにより、場所を確保し、店舗施設を建設し、従業員を教育し、一から顧客開拓するより、M&Aのほうが効率的である。
- ⑥買収候補先の発掘やその後の折衝等に関しては、コンサルティング機関などの専門機関が関与しなければうまく行かない。財務、法務、事業に関するデュー・デリジェンスが行われ、最終的には事業譲渡の形でM&Aが成立した。会社は、譲渡代金で債務の圧縮ができ、残った借入金は家具店の経営を続けることで、何とか返済できる目途が立った。買い手にとっては、一挙に6店舗の確保と、業務に精通した従業員を引き継ぐことが可能となった。

## 第3章

### 当組合政策提言

当組合では、企業再建・企業承継に関連する法制度や税制見直し等について、中小企業庁・金融庁関係各省庁への政策提言・働きかけを積極的に行っています。2015年度版、2013年度版の政策提言をご紹介します。

# 2013年度 政策提言

企業再建・承継コンサルタント協同組合

## 《政策提言》

中小企業を対象とする企業再建・事業再生（以下、企業再建）の活動分野において、公的な支援機関の事業目的・役割分担を明確にし、民間コンサルティング機関のさらなる活用を図るための法整備及び現場機関に対する指導・調整の充実を求める。

また、経営革新等支援機関による経営改善計画策定支援事業についての補助金支給の要件についても、実際の企業再建支援現場に即した変更を求める。

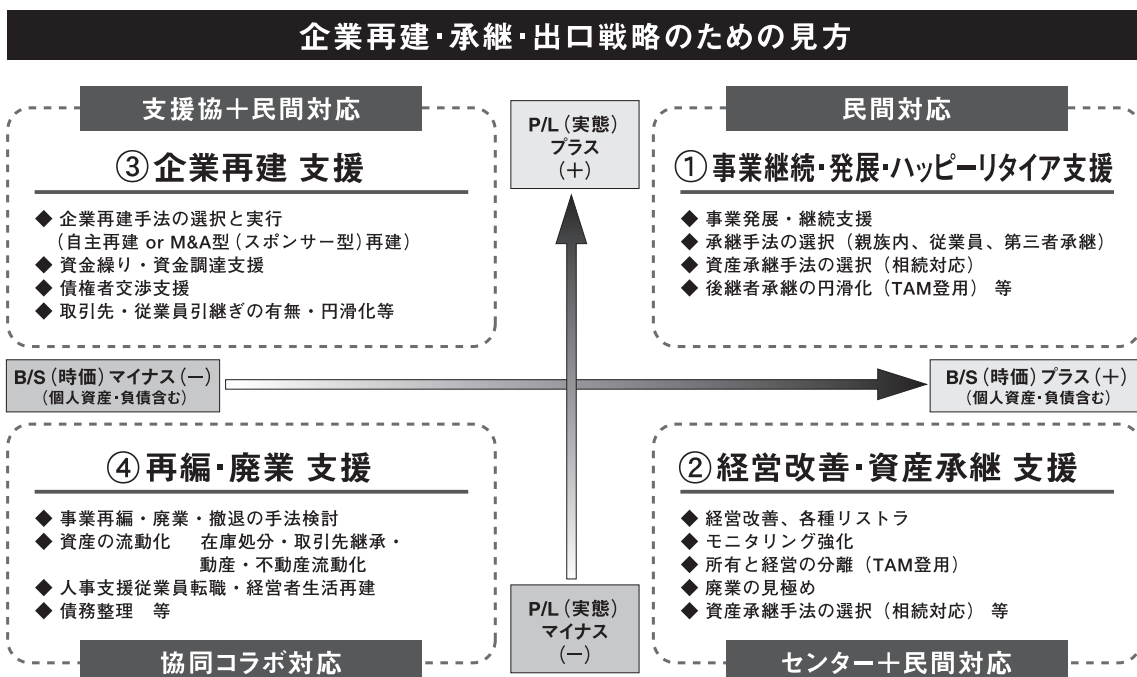
特に、下記の点については、早急な対処が必要であり、このたびの政策提言としたい。

- 1 中小企業再生支援協議会（以下、「支援協」）と経営改善支援センター（以下、「センター」）の事業目的・役割分担を明確にし、各地の商工会議所及び商工会等の商工団体の機能を強化し、民間コンサルティング機関（以下、民間機関）を積極的に活用するべきである。特にB/S対応支援（債権放棄等の金融調整がメインの私的整理案件）が必要な事案は支援協が窓口となって民間機関と連携し対応し、P/L対応支援（経営改善による自主再建案件）が必要な事案はセンターが窓口となって民間機関と連携し対応することを求める。
- 2 上記1の項目の拡充のために、公的な支援機関と民間コンサルティング機関の教育研修事業との連携を強化し、実際に企業再建を行っている民間機関の実務・ノウハウを活用することを求める。
- 3 経営革新等支援機関の認定機関が行っている経営計画策定支援事業の真の目的は、目先の延命措置ではなく、対象企業の本質的な収益改善による自立支援である。そのためには現状の補助金に加え、モニタリング・計画実行段階支援への補助金を充実させることを求める。
- 4 現在の認定機関による経営改善計画策定支援の要件として、金融支援策についてすべての金融債権者から同意をとる必要があることが、現実の支援実施の障害となっていることから、これを改め、例えば債権者の過半数、債権額の過半数等の緩和された要件を以って支援同意とするべきである。現在の全金融債権者同意要件では、あえてこれに同意せずに債権回収の強行、サービサーへの売却を行なう債権者が出てきた場合に、センターはその抑止力にはならず、債務者や第三者である認定支援機関のリスク負担が極めて大きい。そのため、一部債権者の利己的な行動を抑制した上で、メインバンクが債務者支援について金融庁への同意承認を申告し、メインバンクの責任のもとに民間機関と協同でモニタリング、計画実行支援を行うことができる制度とするよう求める。

## <具体策>

政策提言の具体策を以下のように行う。

- 1 支援協とセンターの役割を以下の4象限で切り分けすることで明確化する。横軸はB/Sの時価評価におけるプラスかマイナス。縦軸はP/Lで実態の収益がプラスかマイナスで切り分けた。



- 象限① 「事業継続・発展・ハッピーリタイア」は、当然であるが民間機関が支援を行う。
- 象限② 「経営改善・資産承継支援」における債務者は、主にP/Lの収益改善が必要な企業になるため、センターが窓口となり、民間機関が主導して改善を行っていく。
- 象限③ 「企業再建支援」の金融機関調整が必要な債務者については支援協が窓口となり対応し、民間機関を有効に活用し支援を行う。支援協は金融調整が主な業務になるため管轄官庁は主に金融庁が中小企業庁と連携して行う。
- 象限④ 「再編・廃業支援」の債務者については、各象限での対応後案件が想定されるため、今までに関与した公的機関、民間機関が協同して対応する。

- 2 各都道府県ごとに現在はセンターが1つ設置されているが、中小・零細企業の企業再建のための収益改善相談窓口としては不足していると思われる。企業再建の相談窓口機能のすそ野を広げるためには各地区の商工会議所・商工会等の商工団体がセンターとなり、P/L改善支援のためのコーディネート業務を行う必要がある。
- 3 現在の認定支援機関による経営計画策定支援事業は実抜計画（実現可能性の高い抜本的な経営再建計画）レベルの計画を求められてはならず、当面のP/L改善を要望されるため、現在支援協が行っている簡易型計画策定・暫定的なスケジュール計画（暫定リスケ計画）に関する業務についてもセンターが窓口業務を行ない、認定機関との連携の上で、計画策定支援をしていくべきである。そして支援協はいわゆる2次対応（実抜計画・合実計画）案件に特化し、窓口機能・検証機能・調整機能を中核業務とする。支援協は債務者と民間機関・金融機関との連携の上で、計画策定支援・金融調整支援をして実行していくよう求める。
- 4 支援協が従来通りの再生計画策定支援をする通常型の場合、債権者である金融機関と債務者企業の両者から推薦された専門家、民間機関をもっと積極的に活用すべきである。債権者・債務者の両者の事情を十分理解している民間機関がコンサルティング業務を行うことで、結果的に、確度が高く、かつ中立性・公平性が担保された、より良い支援を実現できると思われる。支援協は中立性が保たれているのかの検証機能を発揮すれば恣意的な計画は排除できるものと考えられる。また民間機関からの持ち込み案件の場合であっても、支援協の補助金が使えらる仕組みを構築すべきである。
- 5 経営計画策定支援事業の対象企業の収益改善計画の実効性を高めるため、計画策定以上に計画実行段階での支援を充実させ、計画実行支援を行うべきである。特に社外からの数値チェック中心のモニタリングの他に、社内に入り計画実現を強力に推進する経営幹部人材（ターンアラウンドマネージャー）の活用についても積極的に支援すべきと考える。そのために、現状の計画策定補助金に加え、3年間のモニタリング期間に対応するモニタリング業務・計画実行支援業務への補助金を充実させることを求める。
- 6 認定機関による経営改善計画策定支援による新たな金融支援策については、現行の全金融機関同意は基準が高すぎるため、メインバンクが主導し、バンクミーティング時の金融債権者の過半数、債権額の過半数を以って支援同意を取る制度とし、メインバンクが支援について責任を持つようにするべきである。

#### （提言の理由）

企業再建の分野においては、公的支援の体制充実が不可欠ではあるが、多種・多様な支援方法が併用され、公的団体の事業目的、活動役割が十分に機能せず、また事業の重複、あいまいな事業規程により、現状では分かりづらく使いづらい支援体制になっていると言わざるを得ない。

一方で、公的機関・民間機関には様々な不良債権処理スキームの構築の中で、法的処理ではない自主的な経営再建に関する多種・多様なノウハウが開発・蓄積されてきた。それとともに、この分野における人材が豊富に育成され、数多くの民間機関がこの分野に参入して、新たな活力を生み出している。

各都道府県の中小企業再生支援協議会・経営改善支援センターは、地域の中小・零細企業の再生に役立っているものではあるが、各地域によって主要構成メンバーの属性が異なり、その再生手法に地域的特性や個別企業の事業属性を必ずしも反映されていないケースも散見される。また、その権限や責任が必ずしも明確でないため、当初の目的を達成するには副案を並行して考えていかねばならないような状況もある。各地域に適した再生支援を行うためには、公的機関は民間機関からの多種多様な対処方法を検討し、利害関係者で合意する方法を積極的に取り入れる必要がある。

中小企業再生支援協議会は平成20年度より全国本部が設置され、ルールの統一化と質の向上に努めているが、ルールの統一化が必ずしも地域性や個別企業、債権者の状況を踏まえたものになっておらず、相談件数が増加はしているが、これが滞留在庫化し、地域の個別企業や債権者の要望に応えていない状況があった。現在は人数を増加させているが、ほとんどが債権者側である金融機関からの出向人材であり、債務者側の事情を熟知した人材がほとんどおらず、中立性・公平性の部分において問題があるのではないと思われる。

そのために本年度より、経営革新等支援機関による支援体制をセンターが窓口になり対応しているが、認定機関と支援協との有機的な役割分担・連携がなされている訳ではない。また一方では、企業再建を専門とする民間機関が充実し始めているが、法制度上の制限から支援協案件において債務者が再建支援を依頼したい民間機関を支援協案件の専門家として指名することは制限されている。

経営革新等支援機関の活用による経営改善計画策定支援事業も始まったばかりだが、今後は真の企業再建のために、金融機関調整業務の軽減とメインバンクの責任の明確化、計画実行段階でのモニタリング、実行支援業務、補助金体制が重要になってくるので、このことに呼応した施策を願うものである。

以上

# 2015年度 政策提言

## 「中小企業の永続的発展のための提言」

企業再建・承継コンサルタント協同組合

### 《政策提言》

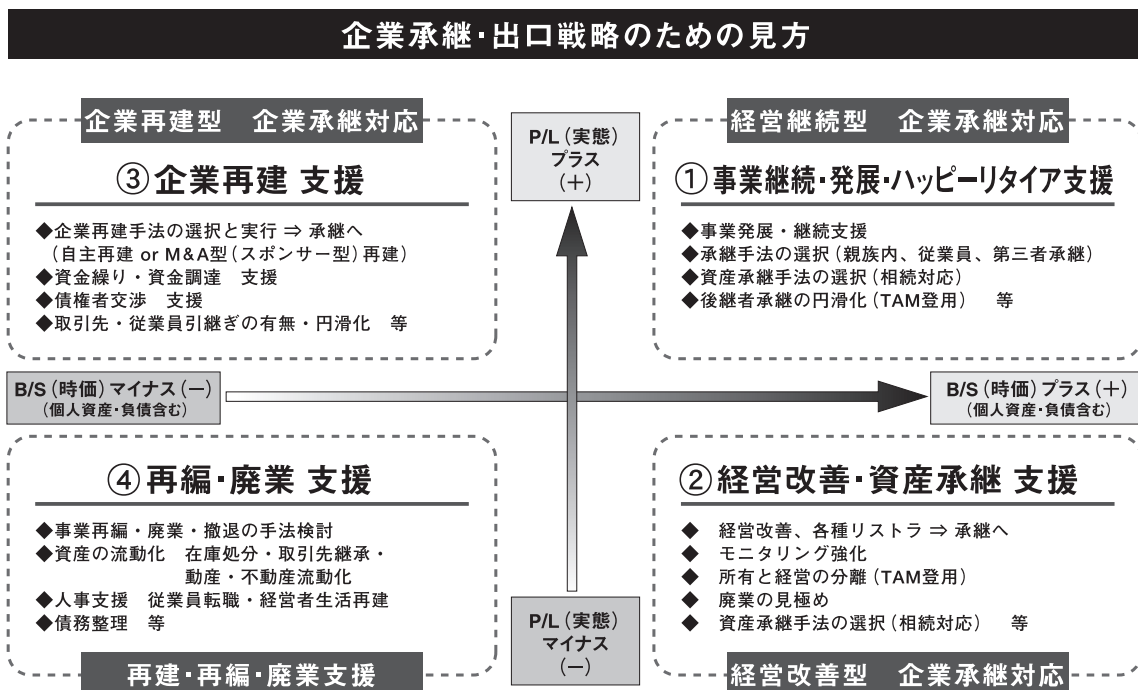
中小企業の事業承継は基本的に「事業だけではなく、企業そのものを承継すること」であり、「経営者の交替、経営の承継、資産の承継を三位一体で進める」ことが重要である。そのため企業承継（以下、事業承継ではなく企業承継と表記）の支援においては、総合的かつ継続的な実効性が求められる。

企業承継の実行支援においても、公的な支援は大きな役割を担うが、民間コンサルティング機関のさらなる活用を図りながら、より多くの中小企業のための企業承継支援の充実を求めたい。特に、下記の点については早急な対処が必要であり、このたびの政策提言とする。

- 1 中小企業の7割以上は赤字決算の会社であり、経営改善が必要である。現在、債務超過状態にある中小企業支援の体制は一定の公的制度、仕組みが出来ているが、債務超過ではない赤字会社への支援制度は確立されてはいない。企業承継が進まない主な要因は、現在の会社の業績、将来への不安が挙げられる。企業承継を進めるために、経営改善型、経営継続型の企業承継計画策定からモニタリング・計画実行、それぞれの段階における支援の補助金を充実させることを求めたい。
- 2 中小企業において、企業承継を社内で率先して推進できる人材がいなかったために企業承継が進まない企業を多く見てきた。後継者の選定、後継者教育、後継体制の確立等を推進できる人材を外部から登用する仕組みが必要である。元経営者、経営幹部経験者のシニア人材を中心に、中小企業内に入って企業承継支援が出来る人材登用に対する補助金と、支援する人材の育成支援の確立を求めたい。

### <具体策>

- 1 企業承継支援を分かりやすくするため、以下のように中小企業の財務状態を基準に4象限に切り分け、それぞれの象限ごとの企業承継支援を明確化する。横軸はB/Sの時価評価のプラス・マイナス、縦軸はP/Lの収益のプラス・マイナスで切り分けた。



- 象限① 「事業継続・発展・ハッピーリタイア支援」象限の中小企業には、当然であるが経営継続型の企業承継支援を行う。
- 象限② 「経営改善・資産承継支援」象限の中小企業には、主にP/Lの収益改善、経営改善を行ないながら経営改善型の企業承継支援を進める必要がある。
- 象限③ 「企業再建支援」象限の中小企業については、金融機関の支援調整が必要な場合は、従前の経営革新等支援機関による経営改善計画策定支援を実施。金融機関調整が必要ではない場合、企業再建型の企業承継支援を進める。
- 象限④ 「再編・廃業支援」象限の中小企業は、過去その企業が他の各象限にあった際、何等か対応したことが想定されるため、今までに関与した公的機関、民間機関が協同して出口戦略の対応をする。

2 上記における象限①～③の中小企業の企業承継支援には、「経営承継、資産承継、経営者交替、経営改善・改革」を進めるために調査分析（事業面、財務面、組織面のデューデリジェンス）と企業承継計画の立案が必要になる。企業承継計画が総合的に承継を進めるための要件が満たされたものであれば、メインバンクへ提出し、メインバンクから事業承継支援の同意（金融支援は不必要）を得られた場合、経営改善支援センター（仮に想定）等への申請手続きを経て、企業承継計画策定における費用の2/3の補助金による支援（上限金額は別途設定）をお願いしたい。また、企業承継計画の実行には最低でも3年間は掛かると予想され、その間のモニタリング、金融機関への報告業務についても同様の補助金支援をお願いしたい（実施期間は要検討）。

支援金融機関においては、メインバンクを中心として企業承継計画を提出した中小企業に金融面におけるインセンティブを供与いただく仕組みを検討していただきたい。

3 経営継続型、経営改善型の企業承継支援において、対象企業の計画の実現性を高めるためには、上述の調査分析・計画策定とともに企業内に、後継者の選定、後継者教育、後継体制の確立等を推進できる人材が必要な企業が多いと思われる。社外の専門家によるモニタリングの他に、社内に経営幹部として入り、計画実現を強力に推進する手法が有効である。このような人材の登用についても、期間を限定してでも補助金を充実させていただきたい。当該の人材については、支援する業務と期間を明確化するため、業務委託契約を締結し、民間コンサル機関との連携を前提に業務推進を行うことが必要である。

4 企業承継支援の分野における専門家、金融機関職員で「経営者交替・経営承継・資産承継」を十分に理解し、総合的にコーディネートできる人材は不足している。

その解決策として、公的機関、民間機関による教育体制をより充実していく必要がある。特に民間機関は日常において中小企業経営者と接しており、実践的な支援事例が多いことは言うまでもない。民間機関による企業承継教育講座（専門家、金融機関、経営者向け）やセミナーにも一定の公的な補助、認証を行うことを求めたい。

#### （提言の理由）

企業承継の分野においても、公的支援の体制充実は不可欠である。ここ数年で充実されているが、多種・多様な支援方法が併用され、それぞれの事業目的、活動の役割が十分に理解されず、利用者にとって分かりづらい現状である。一方で、公的機関・民間機関には様々な企業承継支援策の構築の中で、多様なノウハウが開発・蓄積されてきた。

円滑な承継のためには「経営者の交替、経営の承継、資産の承継を三位一体で進める企業承継」が重要であるが、承継支援に携わる人材で、資産承継を中心とした事業承継ではなく、企業そのものを承継していくための支援を行う「企業承継」を十分理解し、総合的にコーディネートできる人材はまだ不足している状況であると思われる。

その解決策として、民間機関の企業承継計画策定支援、計画実行段階でのモニタリング支援、計画を実行する外部人材への支援、教育機関・教育体制への支援が不可欠な時期になっている。経営者、後継者の両者の事情を十分理解している専門家や民間機関をもっと積極的に活用し、承継が必要な企業が補助金を活用しつつ民間機関のコンサルティングを受けることで、結果的に、確度が高く、実効性、計画実現可能性の高まる、より良い企業承継支援を期待したい。

経営革新等支援機関による経営改善計画策定支援事業の補助金と同様の施策を検討いただき、中小企業にとって最大の課題である「企業承継」を実現するための施策や、補助金の充実を願うものである。

以上

# 「中小企業の永続的発展のための提言」

企業再建・承継コンサルタント協同組合

## 1、公的中小企業支援策について

事業再生や事業承継において現在多くの公的中小企業支援策が導入され、機能している面はある。事業再生では、中小企業再生支援協議会、中小企業再生ファンド、経営改善計画策定支援事業、保証協会による経営支援事業、経営者保証ガイドラインなどである。また、事業承継においても経営承継円滑化法による総合支援、事業引継ぎ支援事業、保証協会による各施策、などである。政策支援、金融支援、税金優遇、計画策定（フォロー含む）への補助金、マッチング支援などが充実していると言える。

言葉を変えると、企業の中でどう改革を実践（計画実行支援）していくかについての支援策が見当たらない。また事業承継関連では事業承継計画策定・計画実行支援策、債務超過会社の廃業支援策が見当たらない。

| 再生関連施策                         | 管轄               | 計画策定<br>(フォローも) | 金融支援 | 補助金 | 金融調整 | 担保軽減 |
|--------------------------------|------------------|-----------------|------|-----|------|------|
| 中小企業再生支援協議会                    | 協議会              | ○               |      |     | ○    |      |
| 中小企業再生ファンド                     | 中小機構             |                 | ○    |     |      | △    |
| 企業再生貸付制度、資本制ローン他               | 日本公庫             |                 | ○    |     |      |      |
| 各種信用保証制度、経営支援事業他               | 保証協会             | ○               | ○    |     | △    |      |
| 経営改善計画策定支援事業<br>早期経営改善計画策定支援事業 | 経営改善<br>引継支援センター | ○               |      | ○   |      |      |
| 経営者保証ガイドライン                    | 組織横断             |                 |      |     |      | ○    |

| 承継関連施策          | 管轄       | 計画策定 | 金融支援 | 補助金 | 税制面 | マッチング | 民法特例 |
|-----------------|----------|------|------|-----|-----|-------|------|
| 経営承継円滑化法による総合支援 | 中企庁他     |      | ○    |     | ○   |       | ○    |
| 各種信用保証制度        | 保証協会     |      | ○    |     |     |       |      |
| 事業引継ぎ支援事業       | 引継支援センター |      |      |     |     | ○     |      |
| 事業承継補助金         | 中企庁      |      |      | ○   |     |       |      |

出典：2019年度版中小企業施策利用ガイドブック（中企庁）を加工

## 《政策提言》

2015年度の政策提言をさらに実効性を高めるために「事業再生、事業承継のための実行支援」を中心に政策提言（継続した提言含む）する。

## ＜提言ポイント＞

- 1 事業再生支援**  
認定機関による経営改善計画策定支援事業（405事業）等におけるモニタリング・計画実行段階支援への補助金
- 2 事業承継支援**  
事業承継計画策定、実行支援、モニタリング 補助金提案
- 3 債務超過会社の廃業支援**  
債務超過会社の廃業時の清算コスト 補助金提案



## <事業再生の計画実行支援>

経営革新等支援機関の認定機関が行っている経営改善計画策定支援事業（405事業）の真の目的は、目的的な延命措置ではなく、対象企業の本質的な収益改善による自立支援である。そのためには現状の補助金に加え、モニタリング・計画実行段階支援への補助金を充実させることを求めたい。

### <要望内容>

- ・モニタリング期間中の経営改善計画実行のために、経営改善計画策定支援事業と同額の補助金新設を求めたい（中小企業再生支援協議会案件の計画実行支援も含む）。
- ・計画実行支援・モニタリング期間中の経営改善計画が達成された場合には、計画実行達成報奨金を当該企業に支給を求めたい。
- ・事業再生支援において、対象企業の計画の実現性を高めるためには、企業内に、経営管理、後継者の選定、後継者教育、後継体制の確立等を推進できる人材が必要な企業が多い。社外の専門家によるモニタリングの他に、社内に経営幹部として入り、計画実現を強力に推進する手法が有効である。このような人材の登用についても、支援期間を限定してでも、人材登用補助金を充実させていただきたい。

## <事業承継の調査分析・計画立案・実行支援>

中小企業の事業承継は基本的に「事業だけではなく、企業そのものを承継すること」であり、「経営者の交替、経営の承継、資産の承継を三位一体で進める」ことが重要である。そのため事業承継（本来の意味は企業承継）の支援においては、総合的かつ継続的な実効性が求められる。

特に中小企業の事業承継を進めるには、事業基盤の再構築、経営改善を行う必要がある。現在、事業承継支援には、経営革新等を行う事業者には一定の公的制度、仕組みが出来ているが、経営改善が必要な会社、業績低迷会社への支援制度は確立されていない。事業承継が進まない主な要因は、現在の会社の業績、将来への不安が挙げられる。事業承継を進めるために、経営改善型、経営継続型の事業承継計画策定からモニタリング・計画実行、それぞれの段階における支援の補助金を充実させることを求めたい。

### <要望内容>

- ・中小企業の企業承継支援には、「経営承継、資産承継、経営者交替、経営改善・改革」を進めるために調査分析（事業面、財務面、組織面のデューデリジェンス）と企業承継計画の立案が必要になる。企業承継計画が総合的に事業承継を進めるための要件が満たされたものであれば、例えばメインバンクへ提出し、メインバンクから事業承継支援の同意（金融支援は不必要）を得られれば、経営改善支援センター（仮に想定）等への申請手続きを経て、企業承継計画策定における費用の2/3の補助金による支援（上限金額は別途設定）を求めたい。
- ・企業承継計画の実行には最低でも3年間は掛かると予想され、その間の計画実行支援、モニタリング、金融機関への報告業務についても同様の補助金支援を求めたい。
- ・事業承継計画実行支援でモニタリング期間中に経営改善計画が達成され、後継体制が確立できた場合には、事業承継計画実行達成報奨金を当該企業に支給を求めたい。

## <債務超過会社の廃業支援>

中小企業の廃業件数は中小企業白書（2019年版）によれば、2012年から2016年で83万者の企業が減少している。まさに大廃業時代を迎えていると言える。

このような状況下において、特に問題になるのが債務超過会社の廃業である。

廃業を検討しても清算コストが重荷となって早期に決断すべきことが、先延ばしになり、さらに状況を悪化させる。債務超過会社の廃業については清算コストの軽減や補助金を新設することで早期廃業を促進することがステイクホルダーにとって経済合理性が高まることも想定できる。そのための廃業支援補助金制度の確立を求めたい。

### <要望内容>

法的整理手続において、破産を極力回避し、特別清算が出来るよう各種専門家の支援が必要となる。経営者保証ガイドラインの適用予定企業に対しての専門家支援時の費用、登記などの諸費用、法手続の費用、債務整理時の弁護士費用等の費用補助について、制度化を行い、補助金を支給することを要望する。現段階では各制度の検証と具体的な補助内容については別途検討を重ねたい。

# CRC会則

## 第1章 総則

(名称)

第1条： 本会は「CRC」と称する。

(事務所)

第2条： CRC事務局は、事務所を東京都千代田区神田司町2-2-7パークサイド1ビル6階「企業再建・承継コンサルタント協同組合」内に置く。

## 第2章 目的及び事業

(目的)

第3条： CRCは、以下の目的をもって活動する。

- 1、「企業再建・承継コンサルタント協同組合」の事業に賛同し、活動する。
- 2、企業再建と承継を必要としている中小企業を全国で支援する。
- 3、企業再建・承継に必要な知識やノウハウを身につけた専門家人財を育成する。
- 4、CRC会員同士はお互いの専門領域を理解し、業務を補完し高め合い、共に中小企業が継続するためのコンサルティングを行う。
- 5、CRC会員は個別の活動を通じ、営業の機会を創出する。
- 6、企業再建・承継の啓蒙活動、広報活動を行う

(事業)

第4条： CRCは、前条の目的を達成するため、次の事業を行う。

- 1、中小企業のコンサルティングを「企業再建・承継コンサルタント協同組合」と共にチームで実行する。
- 2、CRC会員同士の情報交換、交流の機会を設ける。
- 3、中小企業のコンサルティング、営業に有益な情報をCRC会員に公開する。
- 4、企業再建・承継に関する情報の収集及び分析、また関連する法改定について研究、提言を行う。
- 5、会員及び中小企業経営者、専門家のための各種セミナーの実施
- 6、友好団体との連携と情報交換
- 7、出版事業
- 8、その他、CRCの目的を達成するために必要な諸活動

## 第3章 会員及び会費

(会員)

第5条： CRCは、下記の者をもって組織する。

### 1、正会員

CRCの事業趣旨に賛同し、かつ、この事業に関して実際に参画できる資質を持ち、個人としての責任において、事業執行を行うことが出来るコンサルタント及び国家資格者等で、執行委員会が加入を認め、入会金及び会費を支払っている者。尚、CRCのコンサルティング案件に関与する場合、当該案件完了まで会員資格を継続する。

### 2、賛助会員

正会員同様に、CRCの事業趣旨に賛同し、組織として協力を行う法人若しくは団体で、執行委員会が加入を認め、入会金及び会費を支払っている者。

### 3、特別賛助会員

CRCの事業趣旨に賛同し、個人として講演・広報等の面でCRC事業に対する協力を行う会員で、執行委員会が加入を依頼した者。入会金及び会費の徴収は行わない。

(会費)

第6条： 1、CRCの会費は正会員1名につき、年会費11万円とする。年会費の支払い回数は、一括のみとする。

2、賛助会員1社につき、年会費60万円とする。

3、会費は、6月1日から翌年5月末までを1年とする。

4、正会員、賛助会員ともに入会時に1年分を先払いするものとする。ただし、途中で加入した者は、加入時点より5月末までをひと月1万円として計算し、会費を入会時に一括振込みするものとする。

5、受託状況によりCRCのコンサルティング案件に年間を通じて関与できない場合においても、退会月以前の会費の返還はできないものとする。

(入会金)

第7条： CRCの入会金は、正会員1名につき3万円とし、賛助会員1社につき50万円とし、加入時点で全額を支払うものとする。

2、入会金の払い戻しは行わない。

3、退会後3年以内に再入会した者は、入会金の徴収は行わない。

(秘密保持の義務)

- 第8条： CRCの会員はCRCの活動で知り得た顧客情報、営業情報に関して文書、口頭、磁気ディスクまたはその他の何らかの媒体等の情報を厳に秘密を保持し、「第三者」にこれを漏洩・開示しないものとする。  
「第三者」とは、CRC会員以外の個人、法人とする。尚、CRC会員が個別に既に保有していた情報、公知となっている情報、「第三者」から適法に取得した情報、およびCRCから秘密保持の必要がない旨の書面による合意がなされた情報については、その義務を負わないものとする。  
2、CRC会員は自己の責めに帰すべき事由により秘密の保持義務に違反した場合、その違反により通常生ずべきCRCの損害について責任を負うものとする。また、CRCからは退会処分となる。  
3、第8条の秘密保持の義務は、退会後においても継続するものとする。

(反社会的勢力の排除)

- 第9条： CRC会員は、現在、暴力団、暴力団員、暴力団準構成員、暴力団関係企業、総会屋等、社会運動等標ぼうゴロ又は特殊知能暴力集団等、その他これらに準ずる者に該当しないこと、かつ将来にわたっても該当しないことを確約する。  
2、CRC会員は、自ら又は第三者を利用して暴力的な要求行為、法的な責任を超えた不当な要求行為、取引に関して、脅迫的な言動をし、又は暴力を用いる行為、風説を流布し、偽計を用い又は威力を用いてCRCの信用を毀損し、又はCRCの業務を妨害する行為を行わないことを確約する。  
3、CRC会員が本条1項、2項のいずれかに該当した場合、執行委員会は協議、議決の上、CRC会員資格を停止し、退会させることができる。この場合、退会者は業務上知り得たすべての秘密情報ならびに顧客等に関する情報及び個人情報を、CRCの指定する方法で返却又は処分し、将来にわたっても秘密を保持するものとする。

(資格喪失)

- 第10条： 年会費を3ヶ月以上滞納したときには、会員の資格を失う。

(除名)

- 第11条： 会員がCRCの名誉を傷付け、またはCRCの目的に反する行為をしたときは、執行委員会の決議をもって除名することができる。

## 第4章 執行委員会及び役員

(執行委員会)

- 第12条： 執行委員会は、「企業再建・承継コンサルタント協同組合」の理事会の役員が兼務し、会務の執行意思を決定する機関とする。  
2、執行委員会の議決は、出席役員の過半数で決する。

(役員)

- 第13条： CRCは、下記の役員を置く。  
① 名誉会長 CRC会長職経験者で永年の功績に対し、組合総会で承認された場合におくことができる。  
② 会長 1名  
③ 推進局本部長 「企業再建・承継コンサルタント協同組合」の代表理事が兼務する  
④ 支部長 必要に応じて各地方で支部長をおくことができる。  
⑤ 都道府県推進局長 必要に応じて各地域で推進局長をおくことができる。  
⑥ 特別顧問 若干名

- 2、役員の選出、解任、役職の追加については、執行委員会の決議にて決定する。

## 第5章 大会

(大会)

- 第14条： CRCは、執行委員会の決議により「CRC全国大会」を年に一度開催するものとする。  
2、CRC全国大会の開催時期の決定・召集は、執行委員会が行うものとする。

## 第6章 補則

(会則の変更)

- 第15条： 本会の会則を変更する場合は、執行委員会の決議を得なければならない。

## 第7章 付則

- 会則は、2001年6月4日から施行する。  
この会則の改正は、2003年5月27日より効力を生じる。  
この会則の改正は、2010年12月5日より効力を生じる。  
この会則の改正は、2013年12月8日より効力を生じる。  
この会則の改正は、2015年12月13日より効力を生じる。

# 法務省認証ADR 平成29年2月1日取得 「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)



< 認証 第150号 >

CRC企業再建・承継コンサルタント協同組合では、  
**平成29年2月1日に法務省認証の裁判外紛争解決手続(ADR)の認証を取得いたしました。**  
全国組織の専門家ネットワークを持ち、中小企業の事業再生・事業承継課題の計画立案支援・実行サポートを行ない、数多くの「経営改善型自主再建」のコンサルティングの経験と実績を持つCRCが、本ADRセンターの運営を行ってまいります。  
通常のコンサルティング業務のご相談の他に、「企業再建ADR」センターの調停利用についてもお気軽にご相談下さい。

## 〈このような時にご相談下さい〉

- 債務者、債権者との金融支援協議がスムーズに進まない場合
- 公的な調停機関では対応が難しい場合
- 実抜計画、合実計画の策定が出来ない状況だが、事業承継もしたい場合
- サービサー、ノンバンク、リース会社等との金融調整も必要な場合
- 第二会社方式でBAD部分の会社を残す場合
- 経営者保証ガイドラインで経営者を救済するための金融調整が必要な場合
- 直ちに特定調停や特別清算が難しい案件の場合
- 債権放棄等を伴う金融調整が必要な場合(調停後の特定調停スキームも検討)

## CRCのコンサルティング機能(一気通貫の総合支援)をぜひご活用下さい。

- ① 調査・分析(デューデリジェンス)、経営改善(承継)計画の策定、モニタリング
- ② 経営革新等支援機関としての経営改善計画策定支援、センター事業(補助金)
- ③ 財務再構築、金融機関の融資条件の変更等の調整
- ④ 経営改善計画を実行するための支援人材(ターンアラウンドマネージャー)の出向
- ⑤ 出口戦略におけるスポンサー探索、M&A、不動産の流動化支援
- ⑥ 事業再生(TAM)・事業承継スペシャリスト養成のための人材教育研修支援
- ⑦ 金融機関、専門家向けのコンサルティング機能強化研修

CRC 企業再建・承継コンサルタント協同組合



フリー  
ダイヤル

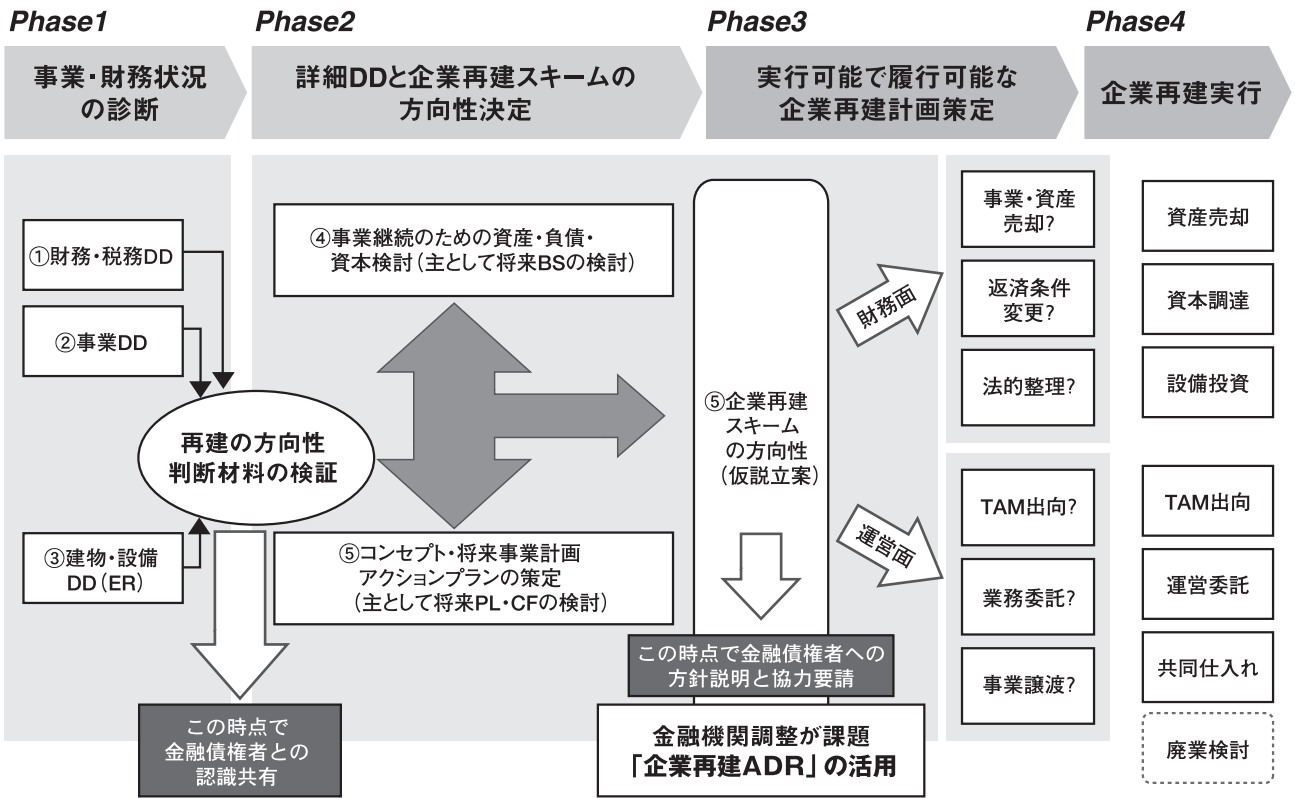
**0120-518-218** (相談サポート)

E-mail [crc-info@crc.gr.jp](mailto:crc-info@crc.gr.jp)

<http://www.crc.gr.jp>

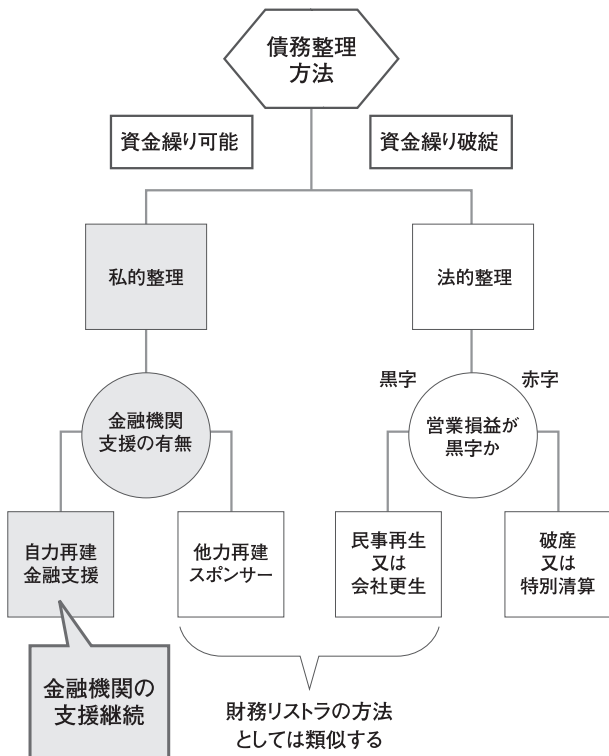
[本部] 〒101-0048 東京都千代田区神田司町2-2-7 パークサイド1ビル6階 TEL.03-5296-2224

# 中小企業の再生、出口戦略 見極めのプロセス



## 債務整理方法の簡易比較

(ご参考資料) 一般的な債務整理の方法



## < 中小企業における債務の整理方法の違い >

| 整理方法         | メリット                        | デメリット                         | 評価       |
|--------------|-----------------------------|-------------------------------|----------|
| 会社更生         | 債権者の担保権行使防御                 | 費用が多額に必要、倒産のイメージ              | 難しい      |
| 民事再生         | 早期に支払停止命令が可能、債権者の半数の同意で計画認可 | 倒産のイメージ、担保権行使は止められない          | できれば避けたい |
| 自力再建 (私的整理)  | 金融機関との交渉のみで済む (但し全行同意が必要)   | ・資産売却、保証履行が必要<br>・ニューマネーは出にくい | ○        |
| 事業再生 ADR     | 税制優遇措置有<br>メイン協力不要          | 大企業対象                         | 難しい      |
| CRC 企業再建 ADR | 中小企業対象                      | 税制優遇措置なし                      | ○        |
| 特定調停         | 簡便低費用<br>税制優遇有              | 事前に同意見込が必要                    | ○        |
| 他力再建 (スポンサー) | 将来の成長が見込まれ、場合によっては買戻しが可能    | 経営権・所有権ともに失う                  | 要検討      |
| 特別清算         | ゼロから出直しが可能                  | ブランド失墜<br>売上急落                | 要検討      |
| 破産           | ゼロから出直しが可能                  | ゼロから出直しが可能                    | 避けたい     |





**CRC 企業再建・承継コンサルタント協同組合**  
**中小企業経営再建紛争解決センター(略称:企業再建 ADR) 法務省認証**  
**再生・承継人材バンク**

---

企業再建・承継コンサルタント協同組合  
〒101-0048 東京都千代田区神田司町 2-2-7 パークサイド1ビル 6階  
TEL.03-5296-2224 / FAX.03-5296-2221  
crc-info@crc.gr.jp

---