

# 企業再生における管理会計の導入

吉川 晃 史

## <目次>

1. はじめに
2. 日本経済における企業再生への注目
3. 企業再生における「管理会計手法」の導入率の高さ
4. まとめと課題

### 1. はじめに

企業再生に関する制度は、バブル不況後の失われた10年を取り戻す努力のなかで改革されてきた。その流れを受けて中小企業向けの再生についても、中小企業再生支援協議会を通じた企業再生の制度の整備や、金融検査マニュアルの緩和等が行われてきた。2009年においては中小企業金融円滑化法が施行されるなど、企業を救済する仕組みが整えられている。

本稿の目的は、日本経済において企業再生への注目が高まっている背景と制度的対応を整理

するとともに、中小企業再生支援協議会の提供データを整理して、企業再生における管理会計の利用の一端を検討することである。まず、日本経済において長期的な不況が続くなかで、企業再生への注目が高まってきていることをのべる。次に、中小企業再生支援協議会の実施する企業再生において、管理会計手法の導入率が高いことを指摘する。最後に、今後の研究課題を整理する。

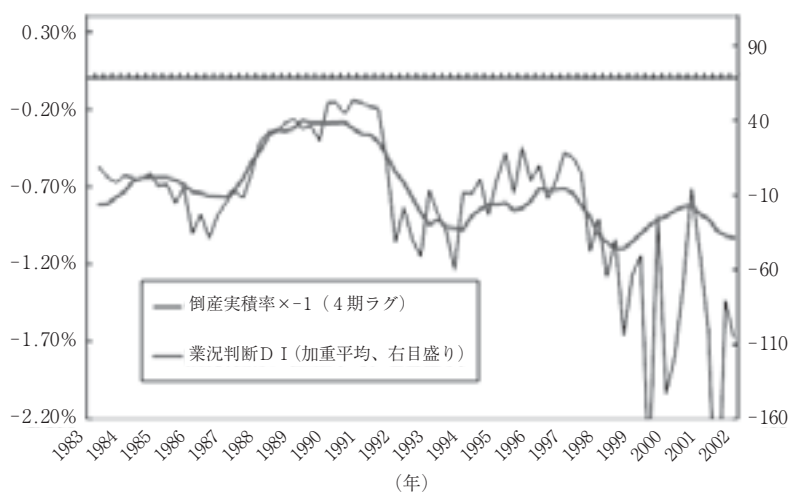
### 2. 日本経済における企業再生への注目

日本経済は、高度経済成長を経て、バブル経済の崩壊後、失われた20年という低成長の期間を経験した。さらに、リーマン・ショックに端を発する世界的な経済ショックを経験した。低成長下の経済状況において、企業の倒産実績率はどのように推移してきたか<sup>1</sup>。図表1は企業の倒産実績率と短観の業況判断D Iの動きを比べたものである。

<sup>1</sup> 従来、倒産とはいつでも破産手続開始決定ができる状態と考えられていたが、中小企業倒産防止共済法（昭和52年法第84号）2条2項により、法律上の倒産として定められることになった（宗田，2008，4）。また、一般的に倒産とは、「企業経営が行き詰まり、弁済しなければならない債務が弁済できなくなった状態」を指し、具体的には、以下に挙げる6つのケースのいずれかに該当すると認められた場合を倒産と定め、これが事実上の倒産の定義となっている（帝国データバンク，2013）。

- (1) 銀行取引停止処分を受ける（手形交換所または電子債権記録機関の取引停止処分を受けた場合）
- (2) 内整理する（代表が事業停止し、倒産を認めた時）
- (3) 裁判所に会社更生手続開始を申請する
- (4) 裁判所に民事再生手続開始を申請する
- (5) 裁判所に破産手続開始を申請する
- (6) 裁判所に特別清算開始を申請する

倒産処理からみた場合、裁判所を通さずに行う私的整理（(1)と(2)）と法律に則って行う法的整理（(3)～(6)）とに



\* 倒産実績率は、東京商工リサーチが公表している業種別倒産負債総額を、法人統計で得られる当該業種の負債総額で除し、これを各業種の倒産実績率とした上で、これら業種向け銀行貸出のウェイトに基づき加重平均して算出した。

図表 1：企業の倒産実績率と業況判断D Iの関係（出所：大山, 2002, p.8）

1980年代初頭以降長期間にわたって、倒産実績率と業況判断D Iの両計数は非常に似た動きを示してきたが、1997～98年以降から急に乖離し始めたことが分かる（大山, 2002, 3-5）。つまり、1990年代以降でみれば、倒産実績率が、従来の景気動向で説明出来た水準以上に高まっていることを意味する。この背景には、後述するように自己査定を導入等を契機に、銀行による企業の信用リスクをみる目が厳しくなったことに加え、企業業績自体が好不調に二分化したことがある。不動産担保や株式の持ち合いをうまく利用して、低くて安定的な貸出利鞘を実現し、結果的に経済成長を後押ししてきた従

来のリレーションシップ・バンキングモデルでは対応できなくなってきたのである<sup>2</sup>。

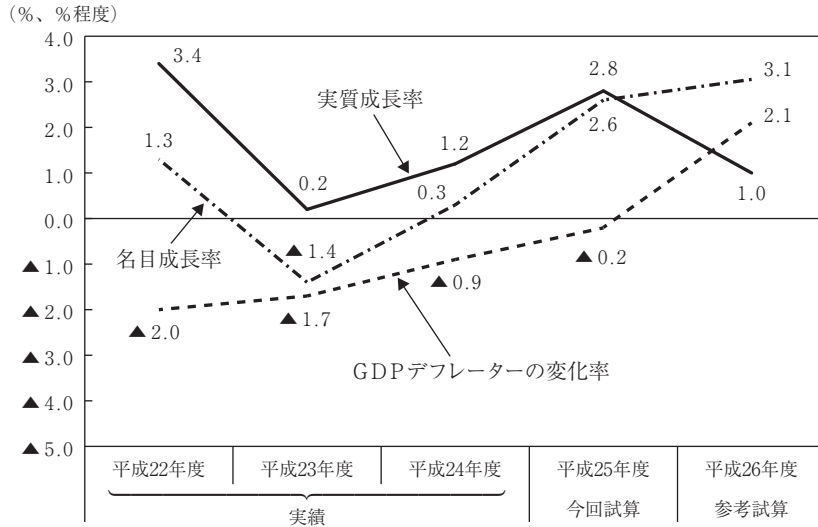
また、開業率よりも廃業率が高まっている最近の状況において（亀澤, 2008）、今後の予想経済成長率を示す図表2からみて分かるように、日本経済において平成25年、平成26年の実質成長率は、それぞれ2.8%、1.0%と低成長率しか見込まれない。開業率を高めるとともに、廃業率、倒産率を高めないかが課題となっている。

そこで、企業連携の支援事業を強化することによる創業支援や企業連携の強化を行うこと、また企業再生部門を強化することによる企業価値の向上や、経営悪化への早期対応するための

大別できる。また、倒産は会社を清算させる「清算目的型」と、事業を継続しながら債務弁済する「再建目的型」に分けられる。私的整理は、債務者が主要債権者と協議の上、債務整理を行うもので、内整理のうち、事業継続を前提とした債務免除、任意整理など再建を目指す場合は倒産にカウントされない。本書でいう企業再生とは、資金繰りに窮して債務の返済が不能になり、実質的に経営破綻に陥っている、あるいは陥る可能性が高い企業が、法的整理あるいは私的整理を通じて継続企業の前提を取り戻して、事業継続を行うことをさすものとし、特に本書では再建目的型の私的整理を取り扱う。

<sup>2</sup> 本書では、リレーションシップ・バンキングを「①顧客特有の、しばしば銀行にとって独占的である情報を得ることに投資し、②同一顧客との時間をかけた複数回の取引および／あるいは金融サービスを通じて、投資プロジェクトの収益性を評価する金融機関による、金融サービスの提供」（Boot, 2000, 10）と定義する。

返済条件の変更といった迅速で細やかな対応が求められることになっている。



図表 2：予想経済成長率の推移（出所：内閣府）

法的整理に関する法制度は、バブル経済崩壊後の長期にわたる不況から脱却を目指すなかで、整備されてきた。2000年4月に「会社更生法」、「民事再生法」が施行され、旧経営陣が残りつつ、企業再生を行うDIPファイナンス（debtor in possession）の仕組みが整備され、企業再生に関する法的整理の制度が整った。

私的整理については、金融機関の不良債権処理問題を通じた経済再生を目指す金融再生プログラムの一貫として行われてきた。大企業向けには、2003年に産業再生機構が設立され、有用な経営資源を有しながら過大な債務を負っている事業者に対し、事業の再生を支援することを目的とし、そのために、債権買取り、資金の貸

付け、債務保証、出資などの業務を行った。

また、中小企業向けの再生については、1999年に設立された整理回収機構を通じて債権回収や企業再生が行われるようになり、2001年には「私的整理に関するガイドライン」が制定され、そして2003年には中小企業再生支援協議会を通じた企業再生の制度の整備や、「金融検査マニュアル」の緩和等が行われてきた<sup>3</sup>。

2008年に発生したリーマン・ショック以降の世界的同時不況に伴い、2009年3月期以降の日本企業の業績は悪化した。例えば株式会社日本航空は、債務超過、経営不振を理由に会社更生法の手続を行い、企業再生支援機構の支援を受けて、企業再生を行うなど、新聞紙上を賑わし

<sup>3</sup> 本書では中小企業の定義を、中小企業基本法第2条に基づき、業種別に従業員規模・資本金規模から具体的に規定する。中小企業とは、製造業・その他の業種の場合には300人以下又は3億円以下をさし、卸売業の場合には100人以下又は1億円以下をさし、小売業の場合には50人以下又は5,000万円以下をさし、サービス業の場合には100人以下又は5,000万円以下をさす。本書における大企業は、上記中小企業以外をさすが、典型的には上場企業をさすものとする。もちろん、上記の定義以外にあてはまらない企業においても、中小企業の性質を有するものがあるが、ここでは便宜上、中小企業を具体的に規定することとする。

た。企業再生支援機構は、その後2013年4月に地域経済活性化支援機構として改組された。

中小企業向けには、2009年に「中小企業金融円滑化法」が施行され、中小企業の借り手が金融機関に返済負担の軽減を申し入れた際に、できる限り貸付条件の変更等を行うよう努めることなどを内容とする、企業を救済する仕組みが整えられてきた。その後、「中小企業金融円滑化法」が2013年3月末に期限の満了を迎えるにあたり、貸付条件の変更等を行った中小企業は後述するような、将来計画を策定しなければならない状況にいたっている。

また、2012年8月に「中小企業経営力強化支援法」が施行され、中小企業に対して専門性の高い支援事業を行う経営革新等支援機関を認定する制度が創設され、会計専門家に対する中小企業への計画策定支援に対する期待が高まっている。

東京商工リサーチ（2013）の調査によれば、2012年度の倒産件数の傾向をみると、中小企業金融円滑化法やセーフティネット保証（5号）などの資金繰り支援効果を受けて、全国企業倒産件数（負債額1,000万円以上）は、1万1,719件、負債総額は3兆757億1,000万円であり、倒産件数は4年連続で減少している。

他方で、「中小企業金融円滑化法」に基づく

貸付条件変更利用後の倒産は、年度累計で303件となり、前年度（174件）の1.7倍となった。特に、2013年3月は東京商工リサーチ調査開始以来で最多となる38件の倒産が発生し、年度後半にかけて増勢が目立った。これは貸付条件の変更を受けても業績回復が伴わず、資金繰りに窮する中小企業が多いことを浮き彫りにしたものと推測される。

債権者の立場からみれば、回収の危険性または価値の毀損の危険性の高いのが不良債権であり、「金融検査マニュアル」では回収の危険性または価値の毀損の危険性の程度に応じて、債務者を区分する。債務者区分とは債務者の財務状況、資金繰り、収益力等により、返済能力を判定して、その状況等により債務者を「正常先」、「要注意先」、「要管理先」、「破綻懸念先」、「実質破綻先」および「破綻先」に区分することを意味し、それぞれの区分は、図表3のように定義されている。いわゆる不良債権といえは、「要管理先」、「破綻懸念先」、「実質破綻先」および「破綻先」を指す。

金融庁が定める「監督指針」では、借り手を支援する目的で、借り手に有利となるような貸出条件の変更をした場合、その債権は原則として貸出条件緩和債権となり、「銀行法」及び「金融再生法」上の不良債権に分類される。しかし、

4 ここで、実抜計画の「実現可能性の高い」とは、①計画の実現に必要な関係者との同意が得られていること、②計画における債権放棄などの支援の額が確定しており、当該計画を超える追加的支援が必要と見込まれる状況でないこと、③計画における売上高、費用及び利益の予測等の想定が十分に厳しいものとなっていることの全ての要件を充たす計画であることをいう（中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針Ⅲ-4-9-4-3 (2)③注1）。また、実抜計画の「抜本的な」とは、概ね5年（5年～10年で計画どおりに進捗している場合を含む）後に正常先（計画終了後に自助努力により事業の継続性を確保できれば、要注意先であっても差し支えない）（中小企業向け融資の貸出条件緩和が円滑に行われるための措置）であることをいう。

5 合実計画を実抜計画とみなすための要件は、次の通りである（金融検査マニュアル、自己査定（別表1））。

イ. 経営改善計画等の計画期間が原則として概ね5年以内であり、かつ、計画の実現可能性が高いこと。ただし、経営改善計画等の計画期間が5年を超え概ね10年以内となっている場合で、経営改善計画等の策定後、経営改善計画等の進捗状況が概ね計画どおり（売上高等及び当期利益が事業計画に比して概ね8割以上確保されていること）であり、今後も概ね計画どおりに推移すると認められる場合を含む。

ロ. 計画期間終了後の当該債務者の債務者区分が原則として正常先となる計画であること。ただし、計画期間終了後の当該債務者が金融機関の再建支援を要せず、自助努力により事業の継続性を確保することが可能な状態となる場合は、計画期間終了後の当該債務者の債務者区分が要注意先であっても差し支えない。

ハ. 全ての取引金融機関等において、経営改善計画等に基づく支援を行うことについて、正式な内部手続を経て合意されていることが文書その他により確認できること。

その例外として、要管理先については再生計画として「実現可能性の高い抜本的な経営再建計画」（以下では、実抜計画という）が策定されていれば、条件変更が行われた場合でも、貸出条件緩和債権に該当しない取扱いを監督指針は規定している<sup>4</sup>。また、破綻懸念先であっても、「合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画」（以下では、合実計画という）が策定されていれば、実抜計画があるものとみなされる<sup>5</sup>。

実抜計画および合実計画は、将来の会計計画と事業計画からなる戦略計画にほかならない<sup>6</sup>。これら経営改善計画は、後述するように時間がかけられて策定され、ときには第三者の機関も関与して数値基準によって判断されるように、達成可能性の高いものであることが要求されている。したがって、再生計画が承認されない場合には、企業の存続は困難となるため、制度上

は存続困難な企業までが保護されるわけではない。

企業再生計画が実抜計画や合実計画として承認されれば、金融機関は不良債権の例外とすることができ、不良債権と分類されれば計上しなければならぬ貸倒引当金を計上しなくて済む。その結果、再生計画の策定を完了した企業への融資が継続されることとなり、企業の倒産は回避される。

本節では、景気動向と倒産実績率の関係、法的再生と私的再生の整備について述べ、大きな経済成長が見込まれない今後の日本経済における企業再生への注目を述べた。各種の法制度の整備が行われるなかで、健全な競争条件のもとで企業再生を実施することにより倒産件数を減少させ、中小企業をいかに存続させていくのかということが喫緊の課題となっている。

---

ただし、金融機関が単独で支援を行うことにより再建が可能な場合又は一部の取引金融機関等が支援を行うことにより再建が可能な場合は、当該支援金融機関等が経営改善計画等に基づく支援を行うことについて、正式な内部手続を経て合意されていることが文書その他により確認できれば足りるものとする。

二、金融機関等の支援の内容が、金利減免、融資残高維持等に止まり、債権放棄、現金贈与などの債務者に対する資金提供を伴うものではないこと。

ただし、経営改善計画等の開始後、既に債権放棄、現金贈与などの債務者に対する資金提供を行い、今後はこれを行わないことが見込まれる場合、及び経営改善計画等に基づき今後債権放棄、現金贈与などの債務者に対する資金提供を計画的に行う必要があるが、既に支援による損失見込額を全額引当金として計上済で、今後は損失の発生が見込まれない場合を含む。なお、制度資金を利用している場合で、当該制度資金に基づく国が補助する都道府県の利子補給等は債権放棄等には含まれない。

<sup>6</sup> 本稿では、会計計画といえは将来の見積財務諸表、すなわち損益計算書、貸借対照表、キャッシュ・フロー計算書のことをさす。短期の場合、会計計画は短期利益計画と予算をさし、中期、長期の場合は、中期経営計画、長期経営計画の一部が会計計画となる。企業再生の場合には、返済期間に応じて再生計画が策定されることから、通常は中長期の期間にわたって見積財務諸表が作成される。これらをまとめて議論するために、本書では会計計画という概念を用いる。また、事業計画といえは、特に断りがない場合、新事業進出計画、構造改革計画、競争力増強計画、経営合理化計画を含む個別計画と個別計画を考慮した事業部計画、研究開発計画、財務計画などの事業計画の両方を含むものとする。

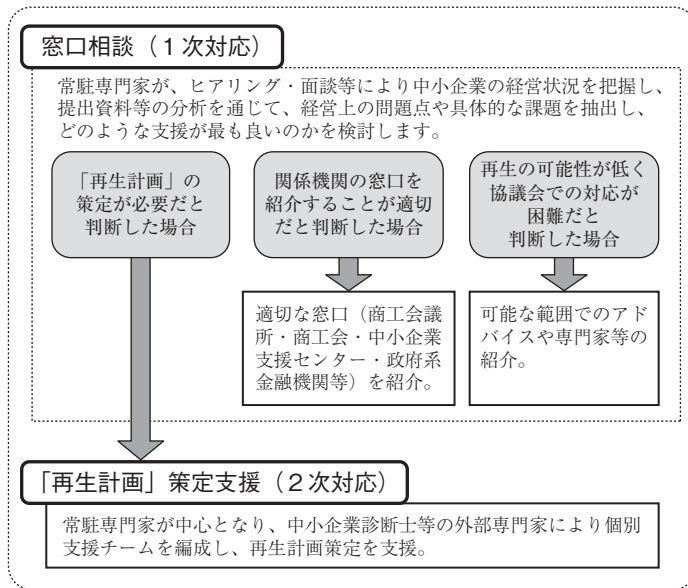
正常先	業況が良好であり、かつ、財務内容にも特段の問題がないと認められる債務者。
要注意先	金利減免・棚上げを行っているなど貸出条件に問題のある債務者、元本返済若しくは利息支払が事実上延滞しているなど履行状況に問題がある債務者のほか、業況が低調ないしは不安定な債務者又は財務内容に問題がある債務者など今後の管理に注意を要する債務者。
要管理先	要管理債権とは要注意先に対する債権のうち3ヶ月以上延滞債権及び貸出条件緩和債権をいう。 (1) 3ヶ月以上延滞債権：元金又は利息の支払いが、約定支払日の翌日を決算日として3ヶ月以上延滞している貸出債権 (2) 貸出条件緩和債権：経済的困難に陥った債務者の債権又は支援を図り、債務者に有利な一定の譲歩を与える約定条件の改訂等を行った貸出債権
破綻懸念先	現状、経営破綻の状況にないが、経営難の状態にあり、経営改善計画等の進捗状況が芳しくなく、今後、経営破綻に陥る可能性が大きいと認められる債務者（金融機関等の支援継続中の債務者を含む）。具体的には、現状、事業を継続しているが、実質債務超過の状態に陥っており、業況が著しく低調で貸出金が延滞状態にあるなど元本及び利息の最終の回収について重大な懸念があり、従って損失の可能性が高い状況で、今後、経営破綻に陥る可能性が大きいと認められる債務者。
実質破綻先	法的・形式的な経営破綻の事実は発生していないものの、深刻な経営難の状態にあり、再建の見通しが不明瞭な状況にあると認められるなど実質的に経営破綻に陥っている債務者。具体的には、事業を形式的には継続しているが、財務内容において多額の不良債権を内包し、あるいは債務者の返済能力に比して明らかに過大な借入金が残存し、実質的に大幅な債務超過の状態に相当期間陥っており、事業好転の見通しが不明瞭な状況、天災、事故、経済情勢の急変により多大な損失を被り（あるいは、これに類する事由が生じており）、再建の見通しが不明瞭な状況で、元金又は利息について実質的に長期延滞している債務者。
破綻先	法的・形式的な経営破綻の事実は発生している債務者をいい、たとえば、債務、清算、会社整理、会社更生、和議、手形交換所の取引停止処分等の事由により経営破綻に陥っている債務者。

図表3：債務者区分（出所：金融検査マニュアル、自己査定(別表1)より筆者作成）

### 3. 企業再生における「管理会計手法」の導入率の高さ

企業再生においては、実抜計画ないし合実計画といった再生計画の策定と実行がプロセスの中心になる（伊藤，2009）。再建目的型の私的

整理を行う中小企業再生支援協議会を利用する場合、公認会計士や中小企業診断士といった専門家によるチームが生まれ、財務デュー・デリジェンスや事業デュー・デリジェンスを通じて再生計画の策定支援が行われる<sup>7</sup>。



図表4：中小企業再生支援協議会の支援スキーム  
（出所：中小企業庁金融課発表の「中小企業再生支援協議会の活動状況について」）

中小企業再生支援協議会は、2003年2月に「産業活力再生特別措置法」41条に基づき、中小企業の再生を支援するために各都道府県に組織されたものである。商工会議所や県の財団法人等の認定機関を受託機関として、企業再生に関する知識と経験をもつ専門家（公認会計士、税理士、弁護士、中小企業診断士等）が常駐し、再生に係る相談をはじめとした支援を行う。具

体的なスキームは図表4に示されるように、2段階の対応となっており、まずは個別企業の状況を把握して、どのような支援が適切かについて相談する窓口相談（1次対応）があり、再生計画の策定が必要であると判断される場合に、専門家による支援チームを派遣して、再生計画の策定支援が行われる（2次対応）。

中小企業再生支援協議会は発足以降、2013年

<sup>7</sup> 財務デュー・デリジェンスとは、調査対象会社の実態貸借対照表を認識し、収益力の把握や資金繰りの把握、さらには簿外債務や偶発債務等の調査を行うことであり、事業デュー・デリジェンスとは、外部環境分析および内部環境分析を通じて事業の調査、分析を行い、窮境の原因及び事業の実態を解明することである。財務デュー・デリジェンス、事業デュー・デリジェンスの進め方と報告書の記載内容については、社団法人中小企業診断士協会（2008）や伊藤（2009）を参照のこと。

度第1四半期までに28,541社からの相談に応じ、5,011社の再生計画の策定支援を完了している。なお、2013年3月末で「中小企業金融円滑化法」の期限が到来したことにより、2012年度の第4四半期には、再生計画の策定完了件数が一時的に増加した。同法の期限到来後も、再生計画の策定支援が継続されている。

企業再生計画の承認は、金融機関・スポンサーによる支援決定によって実現される。「私的整理に関するガイドライン」によれば、私的整理の対象となるのは次の場合である。

- 過剰債務があり、経営困難な状況に陥っている。
- 事業価値がプラス（重要な事業部門で利益があがっている）である。
- 法的再生を行った場合、事業価値の毀損が大きい。
- 経済合理性が確保（清算、会社更生法・民事再生法よりも回収が得られる見込）される。

再生支援決定の判断基準は、「私的整理に関するガイドライン」、「中小企業再生支援協議会事業実施基本要領」、「金融検査マニュアル別

冊 [中小企業融資編]」等で設定されており、実質的な債務超過の解消、経常利益の計上、債務償還年数、継続価値が実質純資産価値を上回っているかというから判断される<sup>8</sup>。また、中小企業においては、経営者の個人資産も考慮される。

企業再生は、バブル期における投資に失敗して過剰債務を負うバブル型破綻の企業再生と、販売不振や経営力不足により本業不振に陥る不況型破綻の企業再生の2つに類型される（越，2003）。一般にバブル型破綻の企業再生では、バブル経済期における過剰投資が原因で債務過多になっているが本業では営業利益が出ている場合が多く、このような場合には金融支援を行うことで企業再生が可能と考えられており、過剰債務の整理を行う外科手術が中心となる。外科手術というのは、端的には貸借対照表をスリムにすることであり、過剰債務の整理を行うことで、破綻企業は再生する。

これに対して、不況型破綻の企業再生では、販売力の強化、原価削減、リーダーシップの醸成、組織問題の解決といった経営そのものの強化を行う内科治療が重要になってくる。内科治療というのは、経営者をはじめ組織成員の意識改革を行い、事業活動そのものを変えていくこ

<sup>8</sup> 「私的整理に関するガイドライン」による、事業計画案における数値基準は次の通りである。

- ① 実質的な債務超過の解消  
再生計画成立後に最初に到来する事業年度開始の日から3年以内を目処に、実質的な債務超過を解消する必要がある。
- ② 経常利益の計上  
再生計画成立後に最初に到来する事業年度開始の日から3年以内を目処に、黒字に転換すること。  
また、中小企業再生支援協議会のスキームでは、「私的整理に関するガイドライン」より数値緩和されている。
- ① 実質的な債務超過の解消  
再生計画成立後に最初に到来する事業年度開始の日から3～5年以内を目処に、実質的な債務超過を解消する必要がある。
- ② 経常利益の計上  
再生計画成立後に最初に到来する事業年度開始の日から3年以内を目処に、黒字に転換すること。
- ③ 債務償還年数、キャッシュ・フロー比率  
再生計画終了年度（原則実質的な債務超過を解消する年度）における有利子負債の対キャッシュ・フロー倍率が概ね10倍以下となる必要がある（最長15年が可能）。  
但し、債権放棄等を要請する内容を含まない再生計画の場合には、①②を満たさない計画策定も許容される。
- ④ 金融支援の合理性  
清算配当率以上の返済額（利子込み）が見込まれること。  
継続価値が実質純資産価値を上回ること。



とになるため、破綻企業の組織内部に影響を及ぼす。それは外科手術のように一時的に完了するわけではなく、企業の体質改善を行っていくために相対的に時間がかかる。特に、リーマン・ショック以降では、時間をかけて内科治療に取り組む不況型の企業再生が増加してきた。

中小企業再生支援協議会の2次対応の開始を決定してから完了にいたるまでの標準処理期間は、原則として2か月と定められており、その期間のなかで財務や事業のデュー・デiligence、それに続く計画策定が行われる。また、同時に企業の体質改善も進められる。再生計画の策定後もモニタリングが実施されるように、結果的に長期にわたって中小企業再生支援協議会が関与していくことになるが、中小企業再生支援協議会により再生を果たした企業の二次破綻の比率は、全体の平均よりも低いものとなっている。

協議会案件はその大半がオーナー型の中小企業であり、再生にあたっては経営者の意識改革が必要で、その期間中は事業の見直しも含めて十分な手間と時間をかけている。さらには完了後も一定期間はメイン金融機関とともにモニタリングを実施することとしている。その成果もあってか、全体の完了案件のうち、破たん等に至った比率は6%台と低い。債権放棄を含む抜本策をとった完了案件に至っては同1%台に留まっている（野田, 2010, 39）。

企業全体の倒産発生率が0.4%であることと比較すると（帝国データバンク, 2010）、それに比べれば破綻等の比率は高く、すべての企業が再生を果たしているわけではない。しかし、民事再生が認可された企業（終結と認可後廃止の合計）3,944社のうち、「認可後廃止」、「休廃業」、「解散」、「再倒産」を合計すると766社で全体の約20%を占めており（帝国データバンク, 2010）、

それと比較すれば、中小企業再生支援協議会の完了案件の破綻等の比率は低くなっており、よりよい成果を上げているといえる。

図表5は、中小企業再生支援協議会の取扱件数と再生計画策定完了件数の推移を示し、図表6は、それらの累計をグラフにしたものである。中小企業再生支援協議会の完了案件にみられる図表5における注目すべき点として、2013年6月までの完了案件5,011件のうち、管理会計手法の導入件数が2,702件（53.9%）と過半数を占める割合となっていることである。つまり、再生企業の半数以上で管理会計手法が導入されていることになり、これには何らかの意味があると考えられる。

管理会計手法の導入の具体的な内容は、中小企業庁金融課発表の「中小企業再生支援協議会の活動状況について」によれば、「製品別・取引先別等管理会計の手法導入による選択と集中」とされている。しかし、それだけではその詳細が不明のため、中小企業庁の担当者と、中小企業再生支援協議会の本部のプロジェクトマネージャーにその内容を確認した。

管理会計手法の導入の内容について中小企業庁の担当者より、次の回答を得た。

業種によって変わるが、なんらかの分類別の収益計算を行い、不採算部門の撤退を行うなどの選択と集中を行うことである。部門別、製品別、相手先別といった分類があり、建設業の場合は工事別、運輸業では路線別といった計算が行われている。また、管理会計手法自体は幅広い概念であるので、予算管理といったものが導入されても、管理会計の導入とは異なる。<sup>9</sup>

また、中小企業再生支援協議会の本部のプロジェクトマネージャーによれば、「管理会計手法について明確な定義はないが、企業再生プロ

<sup>9</sup> 2011年2月25日に、中小企業庁の担当者に電話で問い合わせ、回答を得た。

セス<sup>10</sup>で不可欠なもの」(2010年6月4日、聞き取り調査による)と理解されている<sup>11</sup>。このことから、管理会計が破綻企業において適切に利

用されておらず、その結果として経営破綻に陥っている可能性が考えられる。

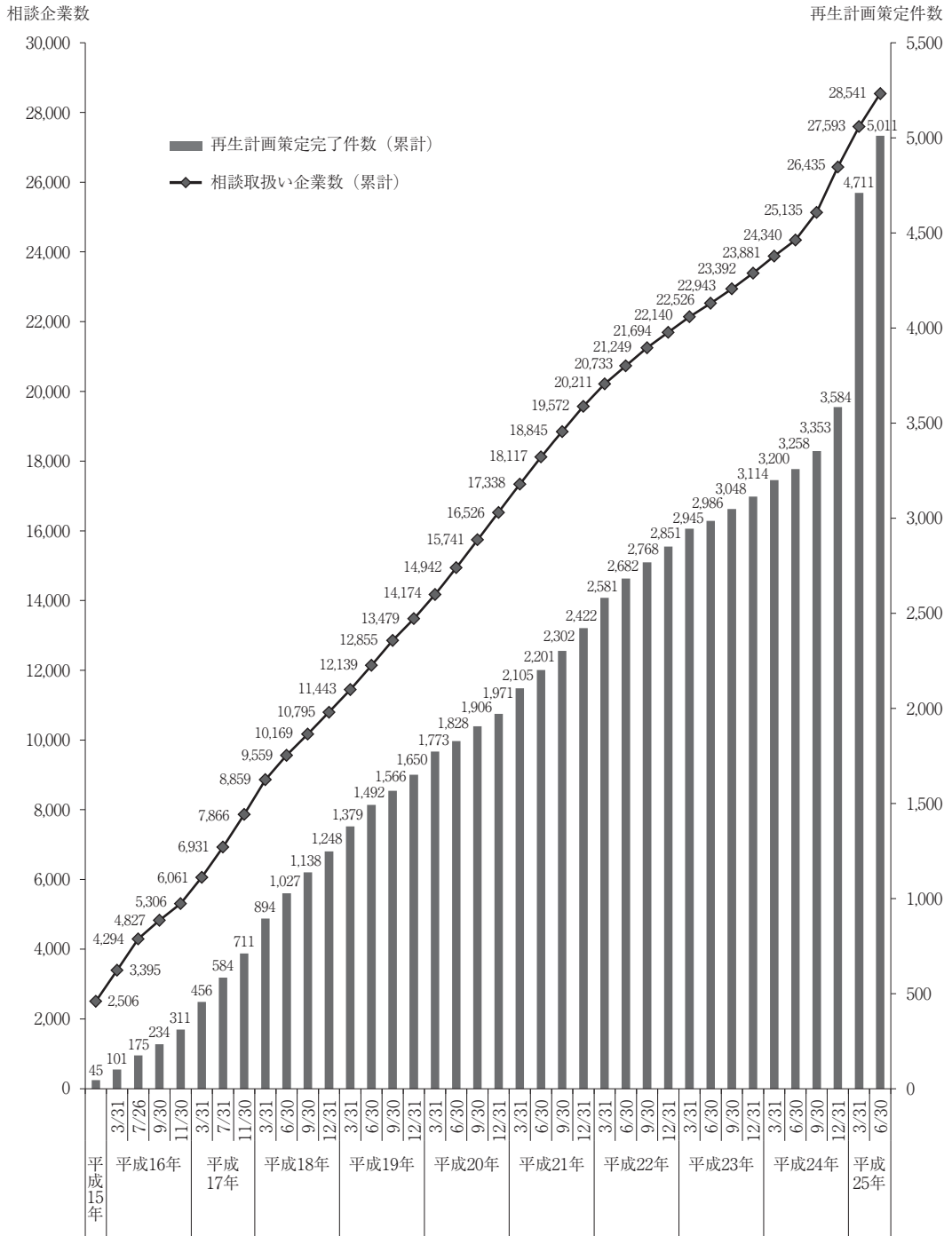
		相談取扱企業数		再生計画策定完了件数		管理会計手法導入			
		期間内	累計	期間内	累計	期間内	導入割合	累計	導入割合
2003年	以前累計	2,506	2,506	45	45				
2003年度	第4四半期	889	3,395	56	101				
2004年度	第1四半期	899	4,294	74	175				
	第2四半期	533	4,827	59	234				
	第3四半期	479	5,306	77	311				
2005年度	第4四半期	755	6,061	145	456				
	第1四半期	870	6,931	128	584				
	第2四半期	935	7,866	127	711				
2006年度	第3四半期	472	8,338	85	796	44	51.8%	428	53.8%
	第4四半期	521	8,859	98	894	58	59.2%	486	54.4%
	第1四半期	700	9,559	133	1,027	78	58.6%	564	54.9%
	第2四半期	610	10,169	111	1,138	49	44.1%	613	53.9%
2007年度	第3四半期	626	10,795	110	1,248	43	39.1%	656	52.6%
	第4四半期	648	11,443	131	1,379	55	42.0%	711	51.6%
	第1四半期	696	12,139	113	1,492	55	48.7%	711	47.7%
	第2四半期	716	12,855	74	1,566	32	43.2%	796	50.8%
2008年度	第3四半期	624	13,479	84	1,650	41	48.8%	837	50.7%
	第4四半期	695	14,174	123	1,773	43	35.0%	880	49.6%
	第1四半期	768	14,942	55	1,828	26	47.3%	906	49.6%
	第2四半期	799	15,741	78	1,906	40	51.3%	946	49.6%
2009年度	第3四半期	785	16,526	65	1,971	31	47.7%	977	49.6%
	第4四半期	812	17,338	134	2,105	77	57.5%	1,054	50.1%
	第1四半期	779	18,117	96	2,201	51	53.1%	1,105	50.2%
	第2四半期	728	18,845	101	2,302	65	64.4%	1,170	50.8%
2010年度	第3四半期	727	19,572	120	2,422	72	60.0%	1,242	51.3%
	第4四半期	639	20,211	159	2,581	97	61.0%	1,339	51.9%
	第1四半期	522	20,733	101	2,682	64	63.4%	1,403	52.3%
	第2四半期	516	21,249	86	2,768	51	59.3%	1,454	52.5%
2011年度	第3四半期	445	21,694	83	2,851	43	51.8%	1,497	52.5%
	第4四半期	446	22,140	94	2,945	61	64.9%	1,558	52.9%
	第1四半期	386	22,526	41	2,986	28	68.3%	1,586	53.1%
	第2四半期	417	22,943	62	3,048	43	69.4%	1,629	53.4%
2012年度	第3四半期	449	23,392	66	3,114	42	63.6%	1,671	53.7%
	第4四半期	489	23,881	86	3,200	56	65.1%	1,727	54.0%
	第1四半期	459	24,340	58	3,258	32	55.2%	1,759	54.0%
	第2四半期	795	25,135	95	3,353	69	72.6%	1,828	54.5%
2013年度	第3四半期	1,300	26,435	231	3,584	145	62.8%	1,973	55.1%
	第4四半期	1,158	27,593	1,127	4,711	564	50.0%	2,537	53.9%
2013年度	第1四半期	948	28,541	300	5,011	165	55.0%	2,702	53.9%

図表5：中小企業再生支援協議会の取扱件数と再生計画策定完了件数  
(出所：中小企業庁金融課発表の「中小企業再生支援協議会の活動状況について」より筆者集計)

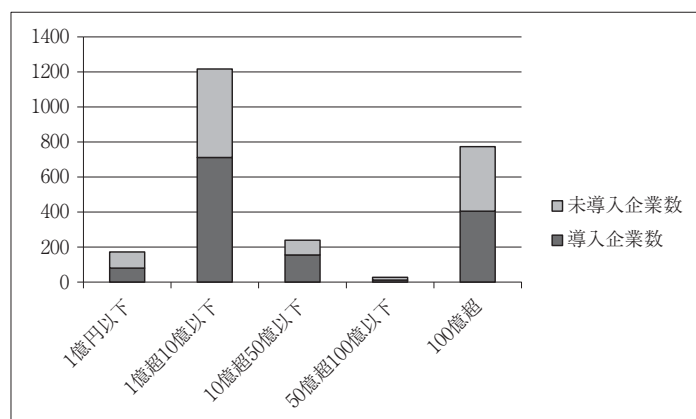
<sup>10</sup> Slatter & Lovett (1999) は、再生プロセスを分析フェーズ、応急処置フェーズ、戦略的変革フェーズ、成長と新生フェーズの4つのステップに分類する。また、一般的な地域金融機関による企業再生の一連のプロセスをまとめたものとしては、例えば穂刈(2008)がある。本研究では、企業再生プロセスを再生開始、再生計画の策定、再生計画の実行に分ける。再生計画の策定の完了は、私的整理の完了、すなわち債権者が再生計画について合意を行ったときと捉えて議論を進める。

<sup>11</sup> 管理会計手法の導入とあるが、管理会計は製品別、取引先といった事業の選択と集中を行うためにだけ行われるわけではない。中小企業庁の調査は、中小企業再生支援協議会の支部からの報告書からの集計結果であり、管理会計手法の導入といっても実際には管理会計の導入には多様な可能性が想定される。つまり、利用できる会計情報がなくて、管理会計情報を入手したか、利用できる会計情報があっても、管理会計情報が適切に利用されていないのかといった可能性が想定される。前者は管理会計手法の導入と明確に捉えられるが、後者は判断が分かれるものと思われる。また、管理会計手法の導入として、原価計算や予算管理の導入も想定されるが、この調査からはその詳細を把握することは出来ない。

企業再生における管理会計の導入



図表6：中小企業再生支援協議会の取扱件数と再生計画策定完了件数  
 (出所：中小企業庁金融課発表の「中小企業再生支援協議会の活動状況について」)



売上高	1億以下	1億超10億以下	10億超50億以下	50億超100億以下	100億超	総計
導入企業数	80	712	155	12	405	1,364
導入割合	46.5%	58.5%	64.6%	44.4%	52.3%	56.1%
全体	172	1,217	240	27	774	2,430

図表7：売上高別管理会計手法導入企業について

(出所：中小企業庁金融課発表の「中小企業再生支援協議会の活動状況について」より2010年度以降のデータについて筆者集計)

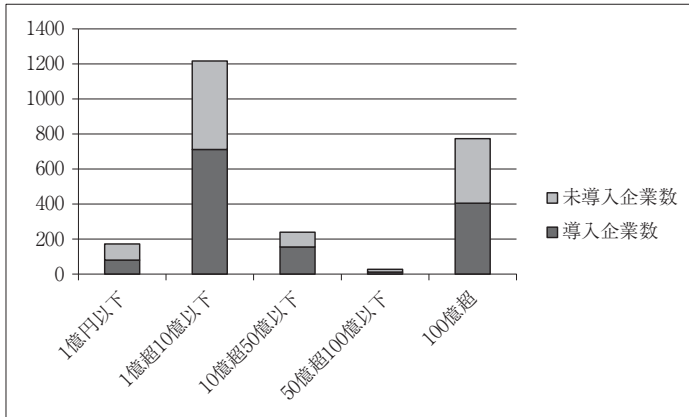
管理会計手法の導入企業について、2010年4月から2013年6月までのデータを売上高別に分類したものが図表7である。売上高別の分類によれば、1億円超10億円以下の企業が最も多く、次いで100億円超の企業、以下は10億円超50億円以下、1億円以下、50億円超100億円以下となっている。管理会計手法の導入率では、ボリュームゾーンである1億円超10億円以下の企業と100億円超の企業において、ともに導入率は50%を超える割合を占める。また、50億円以下までは、その導入割合が高くなる傾向を示している。

同様に、管理会計手法の導入企業について、従業員数別に分類したものが図表8である。従業員数別の分類によれば、11～50名の企業が最も多く、次いで501名以上の企業となった。また、500名以下の企業における管理会計手法の導入率は総じて50%を超えているが、501名以上の企業になると導入率は48.6%と50%を切っている。いずれにしても、売上規模、従業員数によって、多少の差はあれ、導入率は総じ

て40%を超える。つまり、規模を問わず再生企業の約半数では、管理会計が組織において十分に活用されていなかったことが示唆される。

なお、個別企業に関するデータは、2005年の第3四半期から提供されているが、初期のものは業種区分が細分化されていたため、業種が集約された2010年以降のサンプル2,430件を対象とした。その結果、サンプルに占める管理会計手法の導入率は56.1%となり、全母集団の53.9%よりも高くなっているが、これは、2009年以降における管理会計手法の導入率が高まっているためである。中小企業再生支援協議会の活動は初期段階では、都道府県ごとに差がみられたが、「中小企業再生支援協議会事業実施基本要領」が制定された2008年4月以降には全国的に活動が均一化されてきた。また、不況型の企業再生が増加してきたことで内科治療が必要となってきたものと考えられ、その意味でも2010年以降を集計対象とすることで、管理会計手法が導入され、内科治療が行われている状況における全体像の把握が行える。

企業再生における管理会計の導入



従業員数	1～10	11～50	51～100	101～500	501～	総計
導入企業数	165	609	176	142	272	1,364
導入割合	52.1%	59.9%	55.9%	64.3%	48.6%	56.1%
全体	317	1,017	315	221	560	2,430

図表8：従業員数別管理会計手法導入企業について  
 (出所：中小企業庁金融課発表の「中小企業再生支援協議会の活動状況について」より2010年度以降のデータについて筆者集計)

次に、管理会計手法の導入について2010年4月から2013年6月までのデータを業種別に分類したものが、図表9である。業種としては、製造業、卸売・小売業、建設業、飲食業・宿泊、サービス業、運輸業の順に再生件数が100件を超えており、以下では、不動産業、情報・通信、医療・福祉、教育・学習支援、鉱業、電気・ガス・熱供給と続く。再生件数が100件を超える業種のうち、製造業、卸売・小売業、建設業、サービス業、運輸業における管理会計手法の導入率は、全体の平均（56.1%）を上回っており、飲食業・宿泊は47.4%と全体の平均を下回る。逆に、再生件数は19件と少ないものの、不動産業では、導入企業が1社（5.3%）とかなり低い値を示す。

以上から、中小企業再生支援協議会が取り組む再生企業の二次破綻の割合は相対的に低く、また、再生企業に対して管理会計手法が高い割合で導入されていることが明らかとなった。経営不振に陥った企業を買収して、企業再生を行い、自身の成長につなげている日本電産のよう

な事例のように、競争優位のある技術力や製品・サービスがあっても、経営が適切にできていない企業に対して、管理会計手法を用いて経営改善を行うことで企業再生を果たす場合がある（吉川，2010）。つまり、再生企業への管理会計手法の導入により、企業再生を果たし、また長期的な企業の存続に寄与していることが示唆される。

ここまで企業再生の現実において管理会計を導入する率が高いこと、その理由、背景、状況について確認した。

吉川晃史

売上高	～1億	1～10億	10～50億	50～100億	100億～	総計
<b>製造業</b>						
導入企業数	32	321	58	4	143	558
導入割合	47.1%	60.0%	63.0%	57.1%	49.1%	56.2%
全体	68	535	92	7	291	993
<b>卸売・小売業</b>						
導入企業数	12	136	50	5	116	319
導入割合	46.2%	61.5%	66.7%	29.4%	55.5%	58.2%
全体	26	221	75	17	209	548
<b>建設業</b>						
導入企業数	12	93	18	1	51	175
導入割合	54.5%	64.6%	56.3%	100.0%	58.6%	61.2%
全体	22	144	32	1	87	286
<b>飲食業・宿泊</b>						
導入企業数	13	64	8		26	111
導入割合	59.1%	48.1%	72.7%		38.2%	47.4%
全体	22	133	11		68	234
<b>サービス業</b>						
導入企業数	9	60	9	1	41	120
導入割合	42.9%	59.4%	75.0%	100.0%	56.2%	57.7%
全体	21	101	12	1	73	208
<b>運輸業</b>						
導入企業数	1	30	9	1	23	64
導入割合	25.0%	50.0%	81.8%	100.0%	63.9%	57.1%
全体	4	60	11	1	36	112
<b>不動産業</b>						
導入企業数	0	0	1		0	1
導入割合	0.0%	0.0%	50.0%		0.0%	5.3%
全体	6	8	2		3	19
<b>情報・通信</b>						
導入企業数		6	0		1	7
導入割合		60.0%	0.0%		50.0%	50.0%
全体		10	2		2	14
<b>医療・福祉</b>						
導入企業数	1	2	0		1	4
導入割合	50.0%	50.0%	0.0%		50.0%	44.4%
全体	2	4	1		2	9
<b>教育・学習支援</b>						
導入企業数	0	0			1	1
導入割合	0.0%	0.0%			100.0%	33.3%
全体	1	1			1	3
<b>鉱業</b>						
導入企業数					2	2
<b>電気・ガス・熱供給</b>						
導入企業数			2			2
総企業数	172	1,217	240	27	774	2,430

図表9：業種別管理会計導入企業について

(出所：中小企業庁金融課発表の「中小企業再生支援協議会の活動状況について」より2010年度以降のデータについて筆者集計)

#### 4. まとめと課題

本稿では、不況が続いた日本経済において企業再生がどのように注目を集めるようになり、また企業再生で管理会計手法がどの程度利用されているのかについて整理を行った。

バブル不況後に、金融機関の不良債権処理を進めるなかで、企業の倒産実績率と短観の業況判断DIの動きが乖離してくるようになった。中小企業再生支援協議会を通じた企業再生の制度の整備や、金融検査マニュアルの緩和等が行われて制度対応が行われてきている。

近年では管理会計変化に対する注目が集まっており、スタートアップ企業への着目がされるようになってきた (Davila & Foster, 2008)。第2節でみたように再生計画の策定を果たした企業の過半数に管理会計手法が導入されていることから、この点に着目すれば企業の管理会計実践が何らかの形で企業再生に役立っていることを示唆される。企業再生の実践者によれば予算実績管理を基本としたPDCAサイクルの重要性が指摘されている (細川, 2004)。また、中小企業再生と管理会計に関する数少ない研究で言えば、稲垣 (2010) によって、中小企業再生における管理会計の導入の阻害要因と促進要因が検討され、外部からの支援による管理会計システムの導入は企業再生の成功の必要条件として位置づけられ、さらにその後に組織内での管理会計情報が有効に活用されることがより重要であると示唆されている。本調査で十分に明らかにならなかった、企業再生における管理会計のより具体的な役割については、事例研究の蓄積によって補完される。例えば、稲垣 (2010)、吉川 (2012, 2013) があるが、まだまだ十分とはいえず、今後さらなる調査研究が必要である。

#### 【付記】

本研究は、平成26年度熊本学園大学産業経営研究所研究助成による研究成果の一部である。

#### 【参考文献】

- Boot A. W. A.(2000)Relationship Banking: What Do We Know ?. *Journal of Financial Intermediation*, 9, 7-25.
- Davila, A. & Foster, G.(2008)The adoption and evolution of management control systems in entrepreneurial companies: Evidence and a promising future. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3, 1323-1336.
- Slatter, S. & Lovett, D.(1999)*Corporate Turnaround: Managing Companies in Distress*. Penguin Books Ltd, Harmondsworth, (ターンアラウンド・マネジメント・リミテッド (2003)『ターンアラウンド・マネジメント【企業再生の理論と実務】』ダイヤモンド社).
- 伊藤久人 (2009)『Q & A 中小企業のための事業再生の進め方—具体例による私的整理の手ほどき』清文社。
- 稲垣靖 (2010)「我が国の中小企業再生における管理会計の導入」『経済科学』名古屋大学大学院経済学研究科, 57-74。
- 大山剛 (2002)「今求められるリレーションシップ・バンキングの深化—マクロ経済環境に対応した、一段と「濃い」関係の維持・強化を—」『金融財政事情』2534, 1-9。
- 亀澤宏徳 (2008)「企業の開業率・廃業率の動向と事業承継問題—中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律案 (第169回国会の法律案等の紹介(2))」『立法と調査』, 32-41。
- 越純一郎 (2003)『事業再生要諦—志と経営力 日本再生の十年に向けて—』商事法務。
- 社団法人中小企業診断協会 (2008)「『中小企業再生支援協議会業務』対応診断士マニュアル策定のための調査研究報告書」。
- 帝国データバンク (2010)「特別企画：「民事再生最終企業」の追跡調査」<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p100404.html>, 1-5。
- —— (2013)「倒産の定義」<http://www.tdb.co.jp/tosan/teigi.html>。
- 東京商工リサーチ (2013)「2012年度 (平成24年度) 全国企業倒産状況」[http://www.tsr-net.co.jp/news/status/fiscal\\_year/1226755\\_1635.html](http://www.tsr-net.co.jp/news/status/fiscal_year/1226755_1635.html)。
- 野田勝也 (2010)「中小企業再生支援協議会事業の実績と今後の課題」『金融ジャーナル』38-41。

- 穂刈俊彦（2008）『地域金融機関による事業再生の実務』商事法務。
- 細川喜孝（2004）「69件の再生計画の概要」社団法人金融財政事情研究会編『企業再生事例選』社団法人金融財政事情研究会, 40-65。
- 宗田親彦（2008）『倒産法概説新訂第4版』慶應義塾大学出版会。
- 吉川晃史（2010）「日本電産のM&A戦略と限界利益型管理会計」『メルコ管理会計研究』3, 65-74。
- 吉川晃史（2012）「企業再生計画の策定における現実的な将来願望への誘導—地域金融機関と顧客の相互作用を通じて—」『原価計算研究』36(2), 82-92。
- ——（2013）「金融機関・会計専門家の戦略計画担当者としての役割—企業再生計画の修正を通じて—」『原価計算研究』37(2), 160-169。