

産業再生機構の実績と事業再生の課題

経済産業委員会調査室 亀澤 宏徳

はじめに

2008年12月に、マンション分譲会社の中堅であるダイア建設(株)が、東京地方裁判所に民事再生手続開始の申立てを行い受理された。同社は、バブル崩壊による不動産価格の低迷などにより、多額の不良資産を抱えるとともに大幅な債務超過に陥り、2003年8月に株式会社産業再生機構(以下「産業再生機構」という。)の支援決定を受けて、経営再建を進め、2005年8月に支援を終了していた。しかしながら、近年の資材価格の高騰や建築基準法改正による工事遅延などからマンション分譲事業が低迷し、資金繰りに窮する結果となり、負債総額約300億円を抱え倒産したものである。

ダイア建設(株)については、産業再生機構が支援を行った第1号案件であったことから、その倒産が注目を集めたところである。そこで、産業再生機構が2007年3月に解散して約2年が経過するのを機に、これまでの産業再生機構の実績を振り返りつつ、支援対象企業の再生状況について整理してみることにする。

1. 産業再生機構の概要

2001年から2002年にかけての景気低迷を背景に、我が国の産業と金融の一体再生を期待された産業再生機構は、株式会社産業再生機構法に基づき、2003年4月に創設された¹。

産業再生機構の主な業務は、メインバンクと非メインの金融機関との間を中立的な立場から調整し、産業再生機構の中に設けられた産業再生委員会が事業支援等の意思決定を行った上で、①支援対象企業に対して金融機関等が有する債権の買取り、②対象企業に対する資金の貸付け、出資などを行うものであった(図表1)。このため、民間から集められた金融、経営、会計、法務等の専門家100名以上が、業務に従事していたとされる。

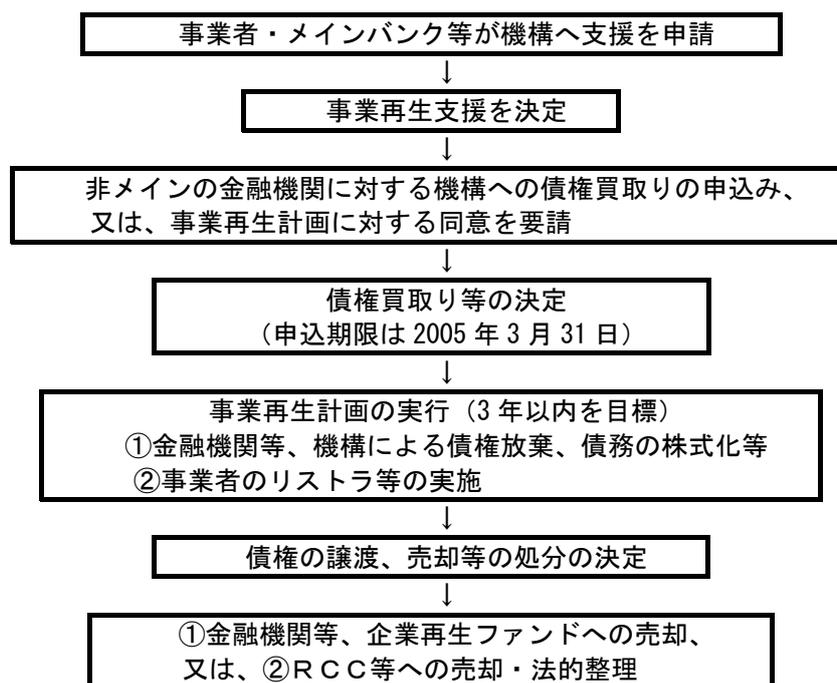
産業再生機構は、存続期間を1年前倒しする形で2007年3月に解散したが、

¹ 産業再生機構は、同法第1条により、我が国の産業の再生と金融機関等の不良債権の処理の促進による信用秩序の維持を図るため、有用な経営資源を有しながら過大な債務を負っている事業者に対し、金融機関等が有する債権の買取り等を通じてその事業の再生を支援することを目的とする。

この4年間で、41件の支援案件について事業再生の実施及び債権の処分などの活動を行った。産業再生機構の解散に伴う収支は黒字を計上し、同年6月の清算時に433億円を国庫に納付するに至った。

2003年の産業再生機構法案に関する国会審議の際には、産業再生機構の債権買取りに必要な資金の借入れのための政府保証枠として10兆円が用意されたことから、産業再生機構は不振企業を安易に救済するのではないかと、不良債権の高値買いにより金融機関の救済を図るのではないかとといった懸念が多く示されていたが、解散時に渡辺国務大臣（当時）は、①産業再生機構の最終的な収支が黒字となり、国民負担の発生を回避できたこと、②短期間で中小企業から大企業まで幅広く事業再生を実現したこと、③金融機関の不良債権処理と事業再生市場の発展に貢献したことを理由に、「産業再生機構の活動は大成功であった。」と述べた²。

図表1 産業再生機構の業務フロー



(出所) 内閣府資料より作成

2. 産業再生機構の支援実績

産業再生機構の活動を、産業再生機構公表資料から見てみると、2003年8月

² 第166回国会衆議院本会議録第14号11～12頁（平19.3.16）

に第1号案件となるダイア建設(株)等3件の支援を決定して以来、支援件数は41件、198社に達した(図表2)。

支援決定された事業者は、資本金1千万円の中小企業から1千億円を超える大企業まで幅広く、産業再生機構は企業規模の大小を問わず支援を行った。過剰債務に陥っている企業とその債権者である金融機関等が産業再生機構に再生支援を求めてきたもので、産業再生機構は支援基準に従って当該企業の事業再生の可能性が高いと判断した場合に、支援決定を行ってきた。

産業再生機構の業務開始当初は、案件が少ない上に地方の中堅企業が多かった。これは、産業再生機構には金融機関に対して大幅な債権放棄を求め、対象企業に経営者の責任を厳しく問うイメージがあったことから、金融機関が、産業再生機構の活用に消極的であったことが原因とされる。

その後、産業再生機構が2004年3月にカネボウ(株)の支援を決定した頃から、産業再生機構が銀行間の複雑な権利調整を行うことや金融機関の抱える支援対象企業の不良債権が正常債権となること³など産業再生機構を利用するメリットが次第に注目されるようになり、徐々に支援件数も増えていった。

支援案件を業種別に見ると、卸売・小売業の事業者が12件で最も多く、次いで宿泊業が10件、製造業8件とこの3業種で全体の約7割を占めているが、その他運輸業、建設業、不動産業等の事業者についても支援が行われた。

また、地域別の支援案件(本社所在地)では、関東甲信越が23件(うち栃木県11件⁴、東京都9件)で全体の約6割と最も多く、次いで、東海が5件、近畿が4件、北海道、九州が各3件、東北が2件、中国が1件であった。

規模別では、中小企業が21件と全体の半数を占める一方で、資本金100億円超の比較的規模の大きな大企業は7件と2割程度にとどまった。なお、2008年12月末時点での上場企業は6社である⁵。

支援対象企業と連名で再生支援の申込みをした金融機関等については、都市銀行関連が19件、地方銀行及び第二地方銀行等の地域銀行関連が22件となっており、地域銀行関連の案件が都市銀行関連の案件をやや上回った。

³ 金融庁の事務ガイドライン改正(2003.5.16)により、産業再生機構が買取決定し事業再生計画に基づく金融支援が開始された場合に、対象債務者は原則として要管理先ではなくなるとした。

⁴ 温泉旅館・ホテルが9件を占める。

⁵ 三井鉱山(東証1部)、大京(東証1部)、ダイエー(東証1部)、ミサワホーム(東証1部)、ミヤノ(東証2部)、ダイア建設(東証2部・廃止予定)

図表2 産業再生機構による支援案件一覧

支援 決定日	対象事業者	業種	本社 所在地	申込債権者	スポンサー
2003年 8月28日	九州産業交通株等12社	運輸業	熊本県	みずほ銀行	(株)エイチ・アイ・エス等
	ダイア建設株	不動産業	東京都	りそな銀行	(株)レオパレス21
	(株)うすい百貨店等2社	小売業	福島県	秋田銀行	(株)三越
9月26日	(株)マツヤデンキ	小売業	大阪府	りそな銀行	(株)ニューMDパートナーズ
	(株)明成商会等2社	卸売業	大阪府	三井住友銀行	東京コンピュータサービス株
10月24日	(株)津松菱	小売業	三重県	百五銀行	ジャパンリカバリー・ファンド
10月31日	三井鉱山株等4社	鉱業	東京都	三井住友銀行	新日本製鉄株、住友商事株等
	八神商事株	卸売業	愛知県	十六銀行	ピップフジモト株
12月19日	富士油業株	卸売業	北海道	富士興産株	富士興産株
2004年	(株)金門製作所等18社	製造業	東京都	りそな銀行	(株)山武
1月28日	(株)大阪マルビル等2社	不動産業	大阪府	三井住友銀行	大和ハウス工業株
3月10日	カネボウ株等36社	製造業	東京都	三井住友銀行	花王株、トリエイ・インベストメント株
4月27日	(株)フレック	小売業	千葉県	千葉銀行	シートネットワグ株
5月17日	(株)大川荘	宿泊業	福島県	東邦銀行	(株)ハコ屋
5月20日	タイホー工業株	製造業	東京都	UFJ銀行	(株)イチネン
6月4日	(株)ミヤノ	製造業	長野県	三井住友銀行	東京証券取引所第2部上場
	(株)ホテル四季彩	宿泊業	栃木県	足利銀行	(有)とちぎランドリキビ 外
6月25日	スカイネットアジア航空株	運輸業	宮崎県	宮崎銀行等	全日本空輸株等
7月13日	(株)アメックス協販等13社	製造業	島根県	山陰合同銀行	山陰再生ファンド
7月21日	栃木皮革株	製造業	栃木県	足利銀行	(株)山陽、(株)エイ・オー・ピー
8月6日	(株)オーシーシー	製造業	神奈川県	みずほプロジェクト	(株)グリチグループ
8月30日	(株)フェニックス	製造業	東京都	三井住友銀行	オリックス株
8月31日	服部玩具株	卸売業	愛知県	UFJ銀行等	(株)タカラ
9月28日	粒連株	卸売業	北海道	北海道銀行	(株)バルタック
	(株)大京等6社	不動産業	東京都	UFJ銀行	オリックス株
11月26日	関東自動車株等4社	運輸業	栃木県	足利銀行	(有)エイ・ピー・ジエイ
11月30日	(株)三景等16社	卸売業	東京都	東京三菱銀行等	(株)MKSアパレル
12月8日	(有)田中屋	宿泊業	栃木県	足利銀行	(有)とちぎランドリキビ 外
	(株)金精	宿泊業	栃木県	足利銀行	個人
	(株)あさやホテル	宿泊業	栃木県	足利銀行	(有)とちぎランドリキビ 外
12月24日	玉野総合コンサルタント株等2社	建設業	愛知県	UFJ銀行	日本工営株
12月28日	(株)ダイエー等12社	小売業	兵庫県	UFJ銀行等	丸紅株、アドバンテッジパートナーズ
	ミサワホームホールディングス株等31社	建設業	東京都	UFJ銀行	トヨタ自動車株等
2005年 1月18日	宮崎交通株等11社	運輸業	宮崎県	宮崎銀行等	全日本空輸株、雲海西産株等
	(株)アビシヤン	教育	愛知県	りそな銀行	(株)ベネッセコボレーション
	(株)オグラ等2社	卸売業	北海道	北洋銀行	(株)菱食
	(有)鬼怒川温泉山水閣	宿泊業	栃木県	足利銀行	(有)とちぎランドリキビ 外
2月3日	鬼怒川グランドホテル株	宿泊業	栃木県	足利銀行	(株)ランドシップカンパニー
	(有)釜屋旅館	宿泊業	栃木県	足利銀行	(有)とちぎランドリキビ 外
	金谷ホテル観光株	宿泊業	栃木県	足利銀行	(有)とちぎランドリキビ 外
	(株)奥日光小西ホテル	宿泊業	栃木県	足利銀行	ジー・アル・ビー・インベストメント・イク

(注) 支援対象事業者、申込債権者、スポンサーは、当時の名称である。

(出所) 産業再生機構資料より作成

また、産業再生機構に対する債権買取りの申込みがなかった(株)アビバジャパンを除く40案件については、関係金融機関等の保有していた支援対象事業者の債権を産業再生機構が5,305億円で買い取り、それ以外の事業者に対する出資、資金の貸付額は2005年度までに4,458億円となった⁶。

さらに、産業再生機構は、各々の事業再生計画に基づき、関係金融機関に対して債権放棄や債務の株式化(D E S)⁷といった事業者への金融支援を要請しており、2005年度までに1兆3,540億円の金融支援が実施された⁸。

3. 事業者の事業再生状況

産業再生機構法には、産業再生機構対象案件に関する事業再生計画の実施状況の検証を産業再生機構に義務付ける規定が無く、関係省庁及び産業再生機構は計画と実績の乖離を監視していない⁹。そこで、支援対象事業者の決算から近年の売上、損益の状況を見てみると、次のとおりである。

3-1. 事業者の売上及び損益の状況

まず、支援対象案件のうち、事業再生期間中の売上データが公表されている30社(図表3(3)のデータ一覧参照)について見てみると、売上増加率(2003年~2007年の4年間)は平均¹⁰で20.7%とプラスであったが、企業数では、売上の増加している企業15社に対して、残りの15社は事業再生計画を遂行しても売上が減少したままとなっている。

規模別に見ると、資本金3億円超の大企業18社のうち、売上の増加した企業8社に対して減少した企業10社となっており、減少した企業の方が多い。他方、資本金3億円以下の中小企業12社については、売上の増加した企業7社に対して減少した企業5社で、増加した企業の方が多くなっている(図表3(1))。

しかし、事業再生期間中に売上が大幅に増加した企業のほとんどは大企業で(売上が100%以上増加した企業5社のうち4社が大企業)、このうち3社は関連会社との合併等を経たものであり、合併相手企業の業績を反映していると考えられる。

⁶ 会計検査院「2005年度決算検査報告」(2006.11)によれば、対象事業者に対する債権(元本額7,982億円)について、2,524億円の債権放棄を経た上で、残余の元本額5,458億円を167の関係金融機関等から5,305億円で買い取った。

⁷ Debt Equity Swapの略。企業の債務を株式と交換すること。

⁸ 産業再生機構による支援対象事業者の支援決定前の借入金残高は約4兆円であった。

⁹ 第164回国会「参議院議員櫻井充君提出カネボウ株式会社等の事業再生に関する質問に対する答弁書」(2006.6.22)

¹⁰ 売上高等が大きい企業の影響を除くため、以下すべて加重平均ではなく単純平均による。

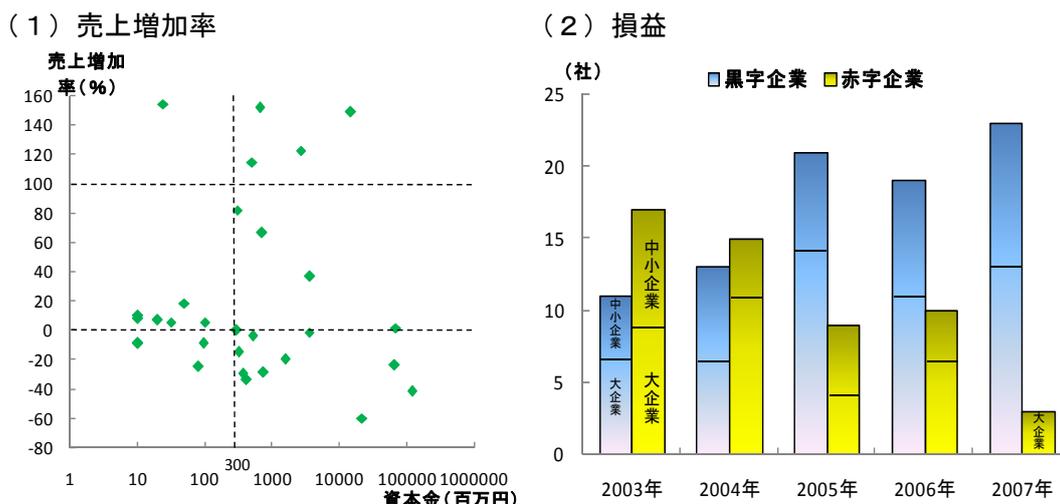
また、業種別に売上増加率を見ると、その平均が高いのは卸売小売業(44.5%)、運輸業(31.3%)、製造業(25.1%)、不動産業(22.6%)であるのに対して、建設業(△13.9%)や宿泊業(0.8%)は低くなっている。地域別の売上増加率では、その平均が高いのが近畿(58.3%)、九州(46.9%)、東海(43.3%)、北海道東北(27.8%)であるのに対して、関東甲信越は4.5%と低い。関東甲信越の売上増加率が低いのは、売上増加率の低い宿泊業が多い(18社中8社を占める)ためとみられる。

次に、これら30社のうち当期純利益データが公表されている企業¹¹について見てみると、2003年に当期純利益を計上した黒字企業は11社で、そのうち大企業が7社、中小企業が4社であった。他方、同年に損失を計上した企業は17社(大企業9社、中小企業8社)で赤字企業の方が多かった(図表3(2))。

しかし、その後の損益の推移を見ると、赤字企業が減少傾向にある一方で、黒字企業は増加してきている。2007年には、黒字企業23社(大企業13社、中小企業10社)に対して、赤字企業3社(すべて大企業)となり、多くの企業で収益が改善していったことがわかる。

最近の決算では、2006年及び2007年と2年連続で当期純利益を計上したのが17社(大企業9社、中小企業8社)となっており、このうち前年より黒字額が増加した企業が9社(大企業7社、中小企業2社)であった。その一方で、2年連続で損失を計上した大企業が1社あった。

図表3 支援案件における売上増加率、損益の状況



(注) 売上増加率 = (2007年売上 ÷ 2003年売上 - 1) × 100

(出所) 東京商工リサーチ企業情報より作成

¹¹ 決算年によっては、実績値が公表されていない企業がある。

(3) 分析の対象としたデータ一覧

	資本金	業種	地域	2003年売上 (百万円)	2007年売上 (百万円)	売上増加 率(%)	2003年当期 純利益(百 万円)	2006年当期 純利益(百 万円)	2007年当期 純利益(百 万円)
1	3億円以下	宿泊業	関東甲信越	494	450	△ 8.9	△ 55	-	-
2	3億円以下	宿泊業	関東甲信越	245	270	10.2	△ 56	10	7
3	3億円以下	宿泊業	関東甲信越	358	386	7.8	△ 2	12	10
4	3億円以下	宿泊業	関東甲信越	427	388	△ 9.1	△ 29	△ 48	4
5	3億円以下	宿泊業	関東甲信越	1,265	1,350	6.7	3	35	18
6	3億円以下	卸売小売業	東海	21,375	54,276	153.9	△ 86	747	500
7	3億円以下	宿泊業	北海道東北	1,718	1,815	5.6	△ 643	△ 38	-
8	3億円以下	宿泊業	関東甲信越	380	450	18.4	3	1	20
9	3億円以下	卸売小売業	近畿	50,869	38,300	△ 24.7	245	181	139
10	3億円以下	宿泊業	関東甲信越	4,520	4,122	△ 8.8	180	95	271
11	3億円以下	卸売小売業	東海	8,629	9,103	5.5	△ 1,325	△ 70	59
12	3億円以下	運輸業	関東甲信越	5,822	5,820	△ 0.0	△ 298	353	186
13	3～10億円	卸売小売業	北海道東北	60,080	109,193	81.7	△ 3,432	420	560
14	3～10億円	宿泊業	関東甲信越	2,983	2,541	△ 14.8	1	△ 156	224
15	3～10億円	建設業	東海	16,317	11,522	△ 29.4	12	420	1,025
16	3～10億円	製造業	関東甲信越	15,970	10,600	△ 33.6	△ 1,206	△ 419	-
17	3～10億円	製造業	関東甲信越	8,153	17,464	114.2	△ 9,196	△ 613	3,232
18	3～10億円	卸売小売業	北海道東北	16,866	16,210	△ 3.9	-	235	△ 44
19	3～10億円	不動産業	近畿	1,464	3,677	151.2	-	175	203
20	3～10億円	製造業	関東甲信越	13,630	22,642	66.1	△ 78	1,822	2,244
21	3～10億円	運輸業	九州	11,015	7,895	△ 28.3	77	△ 184	△ 298
22	10～100億円	製造業	関東甲信越	37,195	29,936	△ 19.5	△ 12,130	363	△ 1,481
23	10～100億円	運輸業	九州	10,055	22,342	122.2	△ 989	△ 559	113
24	10～100億円	製造業	関東甲信越	12,281	12,099	△ 1.5	△ 3,600	725	913
25	10～100億円	卸売小売業	関東甲信越	55,752	76,061	36.4	369	△ 1,209	944
26	100億円超	卸売小売業	近畿	22,952	57,000	148.3	△ 445	△ 1,441	-
27	100億円超	不動産業	関東甲信越	101,780	40,976	△ 59.7	33,634	421	550
28	100億円超	不動産業	関東甲信越	319,831	244,022	△ 23.7	6,036	31,503	17,392
29	100億円超	建設業	関東甲信越	403,127	409,245	1.5	△ 129,133	191	389
30	100億円超	卸売小売業	近畿	1,430,256	836,008	△ 41.5	14,580	39,135	33,136

(注) 資本金は、支援決定当時の金額に基づき分類している。

(出所) 東京商工リサーチ企業情報より作成

また、売上と損益との関係を見ると、4年間で売上の増加した15社のうち、最近2年連続で黒字となったのは9社（大企業4社、中小企業5社）で、これらの企業は業績が回復軌道に乗ってきているといえる。他方、2年連続赤字であった企業については、売上も低迷しており、経営再建を進めているものの業績の回復がみられていない。

次に、産業再生機構の支援対象事業者のうち、上場企業を中心に支援決定後の経営状況を各社の決算等公表資料から個別に見ると以下のとおりである。

3-2. 再生計画の目標が達成されている案件

① 株式会社ミヤノ

各種工作機械・機械器具の製造・販売等を行う(株)ミヤノは、2004年6月に産業再生機構の支援決定を受け、事業再生計画を進めた。その後、2006年9月に(株)ミヤノが東京証券取引所第2部へ上場した後、産業再生機構は、保有していた同社の株式を売却した。なお、(株)ミヤノは、時計等の製造・販売で大

手のシチズングループと資本・業務提携を行っていたが、2008年10月、シチズンホールディングス(株)の子会社となった。

(株)ミヤノの経営状況の推移は図表4のとおりで、産業再生機構の支援決定後に業績は順調に伸長し、事業再生計画の目標である2007年12月期の売上高現状維持、営業利益9億円についてはいずれも達成されている。

図表4 (株)ミヤノの経営状況

(単位:百万円)

	2003年12月期	2004年12月期	2005年12月期	2006年12月期	2007年12月期
売上高	13,631	17,695	19,271	21,233	22,642
営業利益	584	1,583	2,278	3,046	3,288
経常利益	175	1,297	2,243	3,090	3,255
当期純利益	△78	△277	1,565	1,822	2,244

(注) 同社決算資料より作成

② 三井鉱山株式会社

石炭の輸入販売、コークスの製造販売を中心に手がける三井鉱山グループ(三井鉱山(株)外関連3社)は、2003年10月に産業再生機構の支援決定を受け、事業再生計画を実行するとともに、2005年12月に産業再生機構は、保有していた三井鉱山(株)の株式をスポンサー3社に売却した¹²。

三井鉱山(株)の経営状況の推移は図表5のとおりで、産業再生機構の支援決定後に業績は回復基調で推移しており、事業再生計画の目標である2007年3月期の売上高1,288億円、営業利益43億円については、いずれも達成されている¹³。

図表5 三井鉱山(株)の経営状況

(単位:百万円)

	2005年3月期	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期
売上高	143,133	130,014	141,405	135,013
営業利益	11,565	10,947	2,662	9,372
経常利益	10,746	8,609	1,301	7,630
当期純利益	8,513	1,101	6,474	7,954

(注) 同社決算資料より作成

¹² 2003年12月に買い取った同社の株式を大和証券SMB Cプリンシパル・インベストメンツ(株)、新日本製鐵(株)及び住友商事(株)に売却した。

¹³ 三井鉱山(株)、三井鉱山コークス(株)及び三井鉱山物流(株)の3社は、2004年3月に合併した。

③ 株式会社大京

マンション分譲事業大手の大京グループ（(株)大京外関連5社）は、2004年9月に産業再生機構の支援決定を受け、事業再生計画を実行するとともに、リース・金融事業のオリックス(株)をスポンサーとして資本提携を行い、2005年4月に産業再生機構は、保有していた(株)大京等に対する債権全額の弁済を受けた。

大京グループの経営状況（連結）の推移は図表6のとおりで、売上高は2005年3月期に大きく増加した後、伸び悩み、2007年3月期以降は4,000億円を下回っている。また、営業利益は、2006年3月期以降300億円台で推移している。事業再生計画の目標である2008年3月期の不動産販売事業の売上高約2,000億円、営業利益約160億円については、いずれも達成されている。

図表6 大京グループの経営状況

(単位：百万円)

	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期
売上高	340,584	450,651	434,302	376,666	394,102
営業利益	18,058	△20,480	30,237	34,994	31,117
経常利益	12,712	△26,032	26,131	32,823	27,700
当期純利益	6,639	△101,616	31,899	24,683	16,255
借入金	485,999	223,914	164,128	188,503	228,648

(注) 同社決算資料より作成

3-3. 再生計画の目標が達成されていない案件

① 株式会社金門製作所

ガス・水道メーター等の製造・販売で業界最大手の金門製作所グループ（(株)金門製作所外関連17社¹⁴）は、2004年1月に産業再生機構の支援決定を受け、事業再生計画を実行するとともに、2005年12月に産業再生機構は、保有していた(株)金門製作所の株式を各種制御・計測機器の製造・販売等を行う(株)山武に譲渡した。また、2008年4月、(株)金門製作所は、株式交換により(株)山武の完全子会社となっている。

(株)金門製作所の経営状況（連結）の推移は図表7のとおりで、産業再生機構の支援決定を経て、2005年3月期には当期純利益がプラスに転じたが、近年の原油高騰等による原材料価格の上昇、価格競争に伴う製品価格の下落などの影響を受け、事業再生計画の目標である2007年3月期の売上高421億円、営業利益30億円についてはいずれも達成されていない。

¹⁴ (株)金門製作所のほか、その連結子会社及び関連会社を含む。

図表7 金門製作所グループの経営状況

(単位:百万円)

	2003年3月期	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期	2007年3月期
売上高	51,576	47,661	38,265	33,318	32,233
営業利益	2,128	2,071	1,346	2,120	825
経常利益	618	701	606	1,579	556
当期純利益	△657	△11,186	6,247	1,054	367
借入金	33,869	27,208	18,529	17,000	15,300

(注) 同社決算資料より作成

② 株式会社ダイエー

大手総合スーパーのダイエーグループ((株)ダイエー外関連11社)は、2004年12月に産業再生機構の支援決定を受け、事業再生計画を実行するとともに、2006年8月に産業再生機構は、保有していた(株)ダイエー等の株式をスポンサーである総合商社の丸紅(株)に譲渡した。なお、(株)ダイエーは、2007年3月、イオン(株)及び丸紅(株)と資本・業務提携を行っている。

(株)ダイエーの経営状況(連結)の推移は図表8のとおりで、近年、個人消費の伸び悩みや競争の激化による既存店の売上減少などにより、売上高は下降線をたどっている。事業再生計画の目標である2008年2月期の売上高1兆4,800億円については2006年2月期まで、営業利益400億円については、2007年2月期まで目標を上回っていたが、その後はいずれも目標を下回っている。

図表8 ダイエーグループの経営状況

(単位:百万円)

	2004年2月期	2005年2月期	2006年2月期	2007年2月期	2008年2月期
売上高	1,993,619	1,833,818	1,675,127	1,283,888	1,196,011
営業利益	51,655	42,390	44,527	48,308	14,442
経常利益	31,500	7,301	24,268	37,288	8,629
当期純利益	18,148	△511,198	413,160	41,298	40,210
借入金	1,638,354	1,496,561	821,702	642,406	111,666

(注) 同社決算資料より作成

③ ミサワホーム株式会社

大手住宅メーカーのミサワホームグループ(ミサワホームホールディングス(株)外関連30社)は、2004年12月に産業再生機構の支援決定を受け、スポンサー3社¹⁵のサポートの下で、事業再生計画を進め、2006年3月に産業再生機構は、

¹⁵ トヨタ自動車(株)、NPF-MG投資事業有限責任組合(野村プリンシパル・ファイナンス(株))及びあいおい損害保険(株)

保有していたミサワホームグループに対する債権全額の弁済を受けた。

ミサワホームグループの経営状況（連結）の推移は図表9のとおりで、近年、住宅市場の低迷や資材高騰等による影響を受けたものの、売上高は2007年3月期以降4,000億円台を維持しているが、営業利益は減少傾向にある。ピーク時に約3,000億円あった借入金も670億円程度にまで減少したものの、事業再生計画の目標である2008年3月期の売上高4,149億円、営業利益253億円については、いずれも達成されていない。

図表9 ミサワホームグループの経営状況

(単位：百万円)

	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期
売上高	403,127	389,595	383,941	414,566	409,245
営業利益	30,364	18,860	17,882	13,065	7,798
経常利益	20,368	11,463	14,564	12,069	6,430
当期純利益	△129,133	△203,251	124,024	191	389
借入金	296,322	262,650	58,729	64,265	66,815

(注) 同社決算資料より作成

3-4. 破産等に至った案件

① 株式会社アメックス協販

鳥根県で石州瓦製造販売業を営むアメックス協販グループ（(株)アメックス協販外12社）は、2004年7月に産業再生機構の支援決定を受け、事業再生計画を実行するとともに、2006年12月に産業再生機構は、保有していたアメックス協販グループの株式を山陰中小企業再生支援投資事業有限責任組合（以下「山陰再生ファンド」という。）¹⁶へ譲渡した。

これにより、アメックス協販グループに対する産業再生機構の支援は終了し、その後引き続き、スポンサーである山陰再生ファンド主導の下、中核的事業（石州瓦の製造販売）の生産設備の集約、販売の強化が行われていた。

しかしながら、(株)アメックス協販グループは、住宅着工件数の減少等による業績悪化に歯止めがかからなかったため、産業再生機構解散後の2007年7月に松江地方裁判所へ破産手続開始を申し立て、破産手続開始の決定を受けた。産業再生機構の支援終了からわずか半年余りで、同社は自己破産となった。

なお、アメックス協販グループは、産業再生機構の支援と併せて産業活力再

¹⁶ 山陰再生ファンドは、独立行政法人中小企業基盤整備機構と地域金融機関が出資する地域中小企業再生ファンドの一つで、鳥取県及び島根県内の事業再生に取り組む中小企業を対象に、継続的な投資や経営支援を行っている。

生特別措置法に基づく事業計画の認定を2004年11月に受けていたが¹⁷、事業計画の終了予定である2007年10月を目前にした同年9月に、認定は取り消された。

② ダイア建設株式会社

マンション分譲事業の中堅会社であるダイア建設(株)は、2003年8月に産業再生機構の支援決定を受け、事業再生計画を実行するとともに、2005年8月に産業再生機構は、保有していたダイア建設(株)に対する債権をスポンサーである賃貸マンション事業の(株)レオパレス21に譲渡した。

ダイア建設(株)の経営状況の推移は図表10のとおりで、産業再生機構の支援決定後も業績は伸び悩んでいる。ピーク時に約2,000億円にまで膨れあがった借入金は265億円まで減少したものの、事業再生計画の目標である2007年3月期の売上高614億円、営業利益63億円については、いずれも達成されていない。

その後同社は、近年のマンション市況の低迷による収益悪化で再び債務超過に陥り、2008年12月に民事再生法の申立てを行うに至った。負債総額は、約300億円であった。

図表10 ダイア建設(株)の経営状況

(単位:百万円)

	2003年3月期	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期
売上高	76,694	101,779	69,950	51,221	50,915	40,976
営業利益	△665	268	4,892	2,010	1,444	△2,010
経常利益	△4,441	△3,455	4,361	1,320	521	△3,195
当期利益	△95,783	33,633	4,032	1,635	421	550
借入金	193,950	39,689	35,761	24,742	24,454	26,469

(注) 同社決算資料より作成

4. 産業活力再生特別措置法の活用状況

産業再生機構の創設に関連して、2003年に産業活力再生特別措置法(以下「産業活力再生法」という。)が改正されている¹⁸。同法により、企業の過剰供給構造を解消するため、それまでの事業再構築の取組に加えて、新たに共同事業再

¹⁷ 産業再生機構の支援の下、関係金融機関からの債権放棄等とともに、産業活力再生特別措置法に基づき、資産評価損の損金算入、登録免許税の軽減等の支援措置を受けていた。

¹⁸ 2002年12月に政府が取りまとめた「企業・産業再生に関する基本指針」において、過剰債務問題に対応するため、産業再生機構の創設と産業活力再生法の改正を図ることが明記された。また、産業再生機構法には、「再生支援に当たって、必要に応じ、対象事業者に対し、産業活力再生法の計画認定の申請を促すこと等により、同法で講じられる施策と相まって、効果的に行うよう努めなければならない」と記されている(同法第57条)。

編、経営資源再活用等の取組に対して、税制措置、商法の特例措置等が講じられることとなった¹⁹。これは、当該企業が、生産性の向上や財務の健全性を示す数値目標を盛り込んだ事業計画（3年間以内）を作成し、その計画が一定の基

図表 11 産業活力再生法に基づく認定計画の実績

対象事業者	計画実施期間	生産性向上の指標	数値目標	数値の達成状況
富士油業(株)	事業再構築計画 2004年2月～2007年1月	従業員1人当たり 付加価値額	19.3%向上	20.6%向上
(株)オーシーシー	事業再構築計画 2004年9月～2007年8月	従業員1人当たり 付加価値額	385.5%向上	584.5%向上
三井鉱山(株)	事業再構築計画 2003年10月～2006年10月	有形固定資産回転率	58.0%向上	6.3%向上
(株)津松菱	事業再構築計画 2003年11月～2006年2月	従業員1人当たり 付加価値額	21.0%向上	17.0%向上
(株)明成商会等2社	事業再構築計画 2003年12月～2006年3月	自己資本当期純利益 率(ROE)	18.5%ポイント 向上	13.2%ポイント 向上
八神商事(株)	経営資源再活用計画 2003年12月～2006年6月	総資産減価償却費前 営業利益率 (修正ROA)	7.4%ポイント 向上	4.3%ポイント 向上
カネボウ(株)等9社(含 ファッション事業)	事業再構築計画 2004年8月～2007年3月	有形固定資産回転率	175.5%向上	142.2%向上
栃木皮革(株)	経営資源再活用計画 2004年9月～2007年6月	有形固定資産回転率	217%向上	190%向上
カネボウ(株)等6社	事業再構築計画 2006年4月～2008年3月	従業員1人当たり 付加価値額	123.3%向上	113.7%向上
(株)マツヤデンキ	経営資源再活用計画 2003年11月～2006年3月	総資産減価償却費前 営業利益率 (修正ROA)	5.8%ポイント 向上	2.3%ポイント 低減
(株)金門製作所	事業再構築計画 2004年4月～2007年3月	従業員1人当たり 付加価値額	17.4%向上	3.8%低減
カネボウプティック (株)等2社	経営資源再活用計画 2004年5月～2006年12月	従業員1人当たり 付加価値額	6.1%向上	2.1%低減
(株)ダイエー	事業再構築計画 2005年5月～2008年2月	従業員1人当たり 付加価値額	9.0%向上	9.3%低減

(注) 1. 有形固定資産回転率＝売上÷有形固定資産
 2. 総資産減価償却費前営業利益率＝(営業利益＋減価償却費)÷資産
 3. 自己資本当期純利益率＝純利益÷自己資本
 (出所) 経済産業省資料より作成

¹⁹ 「事業再構築計画」は、既存企業が中核事業への選択と集中を通じ、企業全体の生産性の向上を図る計画である。「共同事業再編計画」は、過剰供給事業において、複数事業者が共同で事業集約、縮小・廃止を通じ事業の効率性向上を図る計画である。「経営資源再活用計画」は、既存企業において有効に活用されていない経営資源を活用して、当該事業分野の効率性向上を図る計画である。

準²⁰を満たせば、所管大臣の認定を受けることができるものである。

産業再生機構は、過剰債務企業の生産性の向上、財務の改善を支援する点で、産業活力再生法と同様の目的を有することから、産業再生機構及び産業活力再生法の支援措置を併用することにより、事業再生へ向けた相乗効果が期待されていた。このため、支援企業が産業活力再生法の認定申請を併せて行うケースが多く、その約7割に当たる29件が産業活力再生法の支援策を活用した²¹。

この産業活力再生法に基づく計画について、製造業、流通業など経済産業省の認定案件で計画終了時の実施状況が公表されているものは13件である（図表11）。

これらは、いずれも産業再生機構による支援案件であるが、このうち、生産性の向上を示す数値目標を計画終了時点で達成できたのは2件で、目標には及ばなかったものの数値が改善方向に向かったのが7件であった。また、計画に基づく支援策を受けたにもかかわらず、数値が悪化したものが4件あった。

5. 金融機関における不良債権の処理状況

産業再生機構の目的には、「産業の再生」とともに「金融機関の不良債権処理の促進による信用秩序の維持」が掲げられており、関係金融機関において不良債権処理の促進が大きな課題となっていた。そこで産業再生の進展について、過剰債務企業に対して融資を行っていた金融機関の側から不良債権の処理状況を見ると、以下のとおりである。

2002年10月に金融庁がとりまとめた金融再生プログラムにおいては、2004年度に主要行の不良債権比率を半分程度に低下させる目標が掲げられていた。近年の不良債権の推移を見ると、2002年3月期に26兆7,820億円あった主要行²²の不良債権残高（金融再生法開示債権）は、その後減少の一途をたどり、2005年3月期には7兆4,100億円と約1/4に、2008年3月期には3兆7,660億円と6年間で約1/7となった。

また、主要行の不良債権比率（総与信に占める不良債権の割合）も、この間8.4%から1.4%に低下し、不良債権処理がかなり進展したことがわかる。

²⁰ 「事業再構築計画」に係る生産性向上の認定基準は、計画終了時点で①自己資本当期純利益率（ROE）が2%ポイント以上向上、②有形固定資産回転率が5%以上向上、③従業員1人当たり付加価値額が6%以上向上のいずれかである。また、「経営資源再活用計画」に係る生産性向上の認定基準は、計画終了時点で①総資産減価償却費前営業利益率（修正ROA）が2%ポイント以上向上、②有形固定資産回転率が5%以上向上、③従業員1人当たり付加価値額が6%以上向上のいずれかである。

²¹ 2003年4月以降の産業活力再生法の全体の認定件数は277件となっている（2008年9月末時点）。

²² 都市銀行及び信託銀行をいう。

一方、地域銀行²³の不良債権残高は、2002年3月期の14兆8,220億円から、2005年3月期に10兆3,670億円、2008年3月期に7兆5,460億円と6年間で1/2程度の減少にとどまっており、主要行ほど不良債権処理は進展していない。地域銀行の不良債権比率は、この6年間で8.0%から3.7%へと半減したものの、主要行とは2倍以上の開きがある。

産業再生機構の支援案件について再生支援の申込みを行った金融機関の不良債権比率を都市銀行4行と地方銀行9行に分けて見てみると、以下のとおりである²⁴。

5-1. 都市銀行

産業再生機構に対し、支援対象事業者と連名で再生支援の申込みを行った都市銀行は、三井住友銀行（7件）、UFJ銀行（6件）、りそな銀行（5件）、みずほ銀行（4件）、東京三菱銀行（1件）であった²⁵。

いずれの都市銀行も、不良債権比率については2003年3月期に5%以上の高い数値を示していたが、その後徐々に低下し、2008年3月期には、2003年に事実上国有化されたりりそな銀行を除くと1%台にまで落ち着いている(図表12(1))。

5-2. 地方銀行

地方銀行で産業再生機構に対し、支援対象事業者と連名で再生支援の申込みを行った銀行は、足利銀行（11件）、宮崎銀行（2件）、北海道銀行、秋田銀行、東邦銀行、千葉銀行、十六銀行、百五銀行、山陰合同銀行（各1件）であった。

このうち栃木県の足利銀行は、2003年9月期の中間決算で債務超過に陥ったことを受けて一時国有化され、2004年3月期の不良債権比率が20.3%となっていたが、その後不良債権処理が進展し、2008年3月期には、4.4%にまで著しく低下している²⁶。

その他の地方銀行の不良債権比率については、2004年3月期に6%以上の銀行が多かったが、その後2008年3月期には、3～5%程度にまで低下している(図表12(2))。都市銀行と比較すると、改善の程度に差があり、一部の地方銀行にとって不良債権処理は課題として残っている。

²³ 地方銀行及び第二地方銀行をいう。

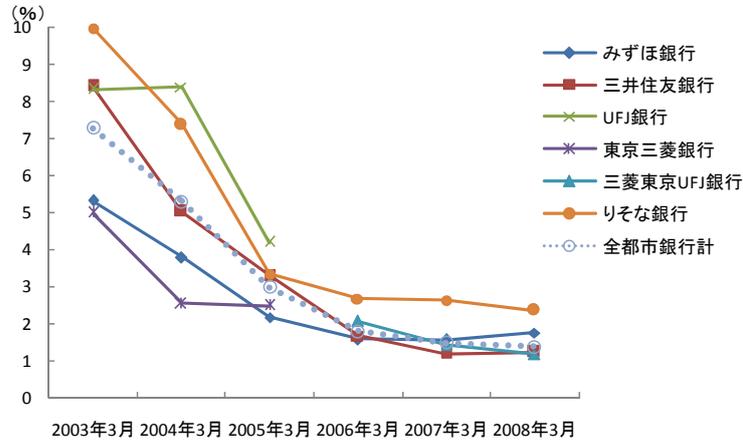
²⁴ 金融機関については、対象事業者とともに再生支援の申込みをしたメインバンクの名称しか公表されてないため、当該行を対象としている。

²⁵ 東京三菱銀行とUFJ銀行は、2006年1月に合併して三菱東京UFJ銀行となった。

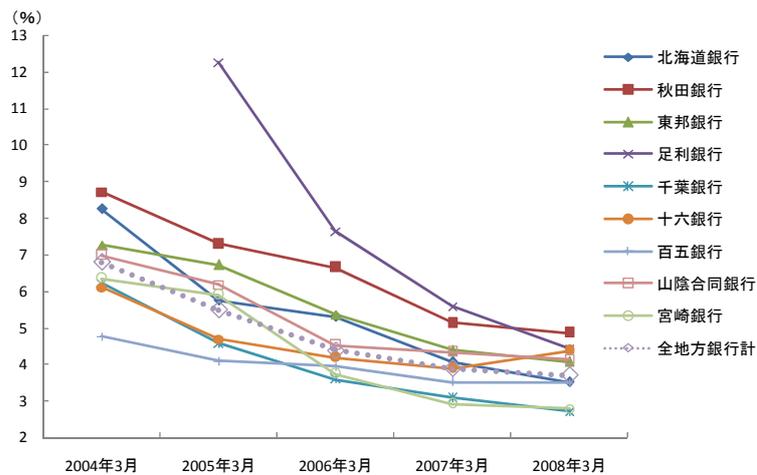
²⁶ 足利銀行は、2008年7月に預金保険機構が保有していた同行の全株式が野村グループの(株)足利ホールディングスに譲渡されたことを受け、民間銀行として再スタートを切った。

図表 12 不良債権比率の推移

(1) 都市銀行



(2) 地方銀行



(注) 図示されていない足利銀行の2004年3月期の不良債権比率は20.3%である。
 (出所) 各行公表資料、金融庁資料より作成

このように各金融機関の不良債権処理が進展した背景には、景気回復により企業収益が改善したことや不良債権を金融機関のバランスシートから取り除くオフバランス化が進んだことによるところが大きい²⁷。

産業再生機構創設当時の2003年3月期の全国銀行不良債権残高が35兆3,390億円であったのに対して、産業再生機構の支援案件全体の借入金総額は約4兆円あったので、産業再生機構は、不良債権の1割程度について支援を行ったこ

²⁷ 内閣府『2005年度年次経済財政報告』(2005.7) 51頁

とになり、その取組が金融機関の不良債権処理にも一役買った形である²⁸。ただし、この間、都市銀行の不良債権処理が相当程度進展したのに比べると、地方銀行の歩みは遅く、いまだ道半ばといえよう。

6. 産業再生機構の実績に対する評価

産業再生機構のこれまでの活動実績については、次の4点を指摘することができる。

第一に、企業の事業再生が一定の割合で進展したことである。産業再生機構は支援対象案件の事業再生計画において、債権買取り、債権放棄などの金融支援、事業再編（リストラ）を実行したことにより、支援決定当時に抱えていた過剰債務を大幅に減少させることに成功した。

その上で、再生計画を進めた結果、業績が順調に回復し、東京証券取引所第2部上場を果たした(株)ミヤノや旺盛な鉄鋼需要を受けて堅調に利益を確保している三井鉱山(株)など競争力を回復した企業が見受けられ、政府の関与による早期事業再生の促進が図られたとされる。

一方で、産業再生機構の支援終了後に破産した(株)アメックス協販や売上が伸び悩む中、昨年倒産したダイア建設(株)については、産業再生機構解散後の出来事とはいえ、事業再生が不調であったと言わざるをえず、依然として業績不振が続いている経営再建途上の企業も多い。

産業再生機構は、その期限を1年前倒して解散したが、個別の案件では買い取った対象企業の債権等をスポンサー企業へ譲渡することを急ぐ余り、事業再生の軌道が乗る前にスポンサーに再生をゆだね、支援を終了した面もあったのではないかと思われる。

産業再生機構の取組は飽くまで一時的な緊急手術のようなものであり、不振企業を一定の水準まで立ち直らせることには成功しても、すべての対象企業がスポンサーの支援なしに自立できる水準にまで競争力を回復できたわけではない。

第二に、産業再生機構解散時の損益がプラスになったことである。当初、支援対象案件の事業再生計画が予定どおり進まず、法的整理等へ移行する場合も懸念され、産業再生機構の解散時に債務超過となった場合、政府が補てんでき

²⁸ 2003年3月期の主要行不良債権残高20兆2,440億円に対して、産業再生機構による主要行関連の支援案件全体の借入金総額は約3兆8千億円で約2割を占める。また、同期の地域銀行不良債権残高14兆6,600億円に対して、地域銀行関連の支援案件全体の借入金総額は約2千億円で2%程度を占める。

るよう産業再生機構法に規定されていた。しかし、実際には、再生可能性の高い案件を支援対象とし、再生計画を勘案した適正な時価で金融機関から債権を買取り、再生計画の実施等を行った結果、最終的な全体収支は黒字になったのであり、評価に値する。

ただし、支援した件数が41件にとどまり、比較的良好な案件を中心に手がけたとの見方もできよう。

第三に、金融機関の不良債権処理が進展したことである。2002年以降の景気回復による企業収益の改善などの追い風もあり、金融機関の不良債権比率は大幅に低下し、都市銀行を中心とした不良債権問題は正常化したとされる。前述のように産業再生機構は、金融機関の債権買取り等を通じて、不良債権処理の1割程度について貢献したといえる。

第四に、中小企業再生支援協議会との役割分担が不明確であったことである。産業再生機構の支援対象は企業規模の大小を問わず、結果的に半数が中小企業であった。

産業再生機構による支援に加えて、経営不振に陥った中小企業に対しては、既存の事業の改善を通じた事業再生を支援する中小企業再生支援協議会（各都道府県に1か所、商工会議所等に設置、以下「協議会」という。）が2003年より産業活力再生法に基づき設置され、中小企業からの相談に応じ、金融機関との調整など再生計画の策定を支援している²⁹。

協議会には、金融機関の有する債権の買取り、出資等の機能が無いものの、産業再生機構が支援を行った中小企業については、協議会で十分対応できたのではないかとの指摘も聞かれる³⁰。産業再生機構の対象は、当初、大企業・中堅企業を念頭に置いていたとされるため、中小企業の再生支援は協議会にゆだねて、産業再生機構は大企業・中堅企業を中心に支援すべきであったのではないかと思われる。

7. 新たな事業再生の担い手

産業再生機構は、大都市圏に本社がある大企業・中堅企業のみならず、地域における中堅・中小企業についても支援を行った。産業再生機構の目的に地域経済の再生が記されていたわけではないが、栃木県の温泉旅館・ホテルを始めとする一部の地域における企業の再生支援を進めたことによって、地域経済の

²⁹ 協議会への相談企業数は、全国の累計で1万5,741社（2008年9月末時点）となり、このうち再生計画の策定支援が完了した企業が1,906社となっている。

³⁰ 第169回国会衆議院経済産業委員会議録第13号9頁（平20.5.14）

再生について一定の役割を果たした。

他方で、産業再生機構の支援対象は一部の地域に偏在し、支援案件の全くない地域も多くあった。また、大都市圏以外の多くの地域においては、依然として経営困難な状況が続いている企業が存在しており、早急な事業再生が必要とされている。

このようなことを背景として、「株式会社地域力再生機構法案」が2008年2月に国会に提出され、衆議院において継続審査となっている。同法案に規定されている株式会社地域力再生機構（以下「地域力再生機構」という。）は、産業再生機構の実績を踏まえて、地域経済の再建を目的に掲げる類似の組織を新たに創設し、地域の中規模企業や第3セクターの事業再生を支援しようとするものである（図表13）。

図表13 産業再生機構と他機関との比較

	株式会社産業再生機構	中小企業再生支援協議会	株式会社地域力再生機構
根拠法	株式会社産業再生機構法（平成15年法律第27号）	産業活力再生特別措置法（平成11年法律第131号）	株式会社地域力再生機構法案（第169回国会閣法第14号）
目的	産業の再生、不良債権処理の促進による信用秩序の維持	中小企業の事業再生を適切に支援	地域経済の再建、地域の信用秩序の基盤強化
期間	2003年4月～2007年3月（法律上は5年間）	2003年2月～	5年間
組織	全国に1か所	各都道府県の商工会議所等に1か所ずつ設置	全国に1か所
対象	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	経営上の問題を抱えているが、再生可能で事業再生意欲のある中小企業	地域経済において重要な役割を果たしていながら過大な債務を負っている事業者
主な業務	・金融機関等が有する債権の買取り等 ・資金の貸付け、資金の借入れに係る債務保証、出資等	・相談又は助言 ・再生計画の策定支援 ・金融機関等との調整	・金融機関等が有する債権の買取り等 ・資金の貸付け、資金の借入れに係る債務保証、出資等

（出所）各種資料より作成

地域力再生機構をめぐることは、事業再生が、本来、民間主導で行われるべきもので、民間のファンドなど事業再生市場がある程度発達してきている今日において政府関与で行う必要性や、協議会、整理回収機構、独立行政法人中小企業基盤整備機構が出資する中小企業再生ファンドなどの機関が既に存在する中で、中小企業の再生に当たって施策が重複する恐れがあることなどが指摘され

ている³¹。

おわりに

我が国経済は、2007年10月をピークに景気後退期に入り、特に2008年9月のリーマン・ブラザーズ証券の倒産をきっかけとした世界的な金融危機の影響で、急速に景気が悪化している。

世界的な消費低迷や急速な円高の進展により、好調であった自動車、電機産業を始めとして、2009年3月期の業績見通しを大幅に下方修正し、営業利益が赤字予想となる企業が相次いでいる。とりわけ、中小企業においても景況感が急速に悪化している。このため、業績不振に陥った企業に対する事業再生の必要性は、今後一層増大することが予想される。

我が国産業が再び競争力を回復するためには、前述の地域力再生機構に関する指摘に留意しながら、産業再生機構の経験をいかした地域力再生機構の活用などについて検討を加えなければならない。

【参考文献】

翁百合「産業再生機構の活動と日本の金融の正常化について」『フィナンシャル・レビュー第86号』財務総合政策研究所、2006年10月

会計検査院「株式会社産業再生機構による事業再生支援の実施状況について」『2005年度決算検査報告』2006年11月

株式会社産業再生機構『産業再生機構 事業再生の実践 第1～3巻』商事法務、2006年10月

内閣府『我が国の事業再生の実態について』2006年6月

(内線 3084)

³¹ 第169回国会衆議院内閣委員会議録第16号5～8頁(平20.5.16)