

再生計画の策定支援及び検証について

平成16年 5 月17日

日本公認会計士協会

目 次

はじめに	1
I 総 論	1
1. 本報告書の対象	1
2. 定 義	1
3. 再生のプロセス	3
4. 環境の変化と破綻の兆候	3
5. 再生計画の策定及び破綻要因の除去	5
II 再生計画に関係する公認会計士の業務	6
1. 再生計画の性質と業務の制約	6
2. 公認会計士の行う業務の性質及び内容	7
3. 報告書の利用制限	8
4. 責任の範囲及び免除並びに制限等	10
5. 業務受託に関する前提条件	11
6. その他	11
III 報告書の作成	12
1. 報告書の目的	12
2. 報告書の構成及び内容	13
3. 報告書の提出	16
IV 再生計画の策定支援及び検証の一般的な留意事項	17
1. 再生の合理性についての検討	17
2. 主な検討事項	17
3. 作業手順	20
V 再生計画の策定支援及び検証手続	24
1. 企業の過去の実績や現状調査	24
2. 一般的な調査手法	24
3. 具体的な再生計画の策定支援及び検証	26
資 料	36

はじめに

昨今、民事再生法、会社更生法の申請や、法的な倒産には至っていないが金融機関等からの支援を仰ぐ企業が著しく増加していることは周知の事実である。また、これら法的な手続による再生又は私的な再生に際し策定される再生計画に関しては、その合理性について利害関係者間（会社・債権者間等）で激しい議論が繰り広げられており、当該再生計画の合理的な策定又は検証の重要性は極めて高くなっている。さらに、企業が株主重視の経営から有利子負債の削減に取り組むケースが著しく増大し、その過程でリストラや不採算事業からの撤退等の計画が策定され、これらの状況に対し、公認会計士が会計及び監査に関する専門家として何らかの形で再生計画に関する業務を依頼されるケースが増加しているものと考えられる。

このような経済環境の下、平成13年9月5日付けで当協会会長から「民事再生法等により企業が作成する再生計画を検証するため調査研究されたい。」との諮問を受け、当協会会員が再生計画に関連する業務を行うに当たり留意すべき点等を調査研究し、このたび研究報告として取りまとめたものである。

I 総 論

1. 本報告書の対象

(1) 対象となる計画

企業を運営していくに当たり、経営者は企業を取り巻く環境から将来の企業のあり方を示すために各種計画を策定し、経営の舵取りを行う。これらの各種計画のうち、当該企業の収益力やキャッシュ・フローを改善するために、不採算事業、又は債務の整理等を行うことにより、企業体質を強化し、継続企業として将来にわたり事業を遂行させていくために策定される計画が本報告書の対象となる。この結果、本報告書が対象とする計画には、いわゆるリストラ計画から破綻先会社に係る再生計画までの概念を広く含んでいる。

(2) 対象となる期間

企業の再生は通常長期間にわたり行われ、その間に再生計画は何度も見直されるのが通例である。その対象となる期間は個々の再生計画の策定開始から、当該計画策定時に予定していた終了時点、又は当該計画の見直しの必要性が認識される時点までとしている。

2. 定 義

(1) 再 生

企業の再生とは、事実上倒産した企業が抜本的な再建策を講じることにより、当該企業が独自の収益力やキャッシュ・フローにより存続が可能な状況にすること、又は現状の企業独自の収益力やキャッシュ・フローが改善されない限り、存続が困難な状況（注）に陥る可能性のある企業は何らかの策を講じることによりその可能性を排除することをいう（以下、再生の対象となる企業を「再生対象企業」という。）。

(注) 企業の存続が困難な状況とは、以下のような場合をいう。

- ① 債務超過の状況にあり、当該企業等の本業における経常収益力によりその債務超過を解消することが困難な場合、又は解消できるとしても相当期間かかる場合
- ② 債務超過の状況にはないが、当該企業等の本業における経常収益力のマイナスが重要であるか、又は継続しており、近い将来にこれを改善できなければ、債務超過に陥る場合
- ③ 有利子負債が巨額であるため、又は営業キャッシュ・フローが少額であるか、マイナスであるため、有利子負債の利息又は元本の返済ができない場合

(2) 再生計画

再生計画とは、再生対象企業が再生するに当たり策定される計画のことをいい、自主再建が可能な企業が策定するいわゆるリストラ計画から、法的に破綻した企業が策定する再生計画までを含む計画のことをいう。なお、再生計画は法的な手続により作成される再生計画（以下「法的再生計画」という。）と、法律によらず策定される再生計画（以下「私的再生計画」という。）とに区分される。

① 法的再生計画

法的再生計画は以下の四つの方法が挙げられる。

ア. 会社更生法

会社更生法は、原則として経営者の交代及び株主の権利の変更を前提として再生計画を多数決で決定する手続であり、最も総合的な再生制度である。

イ. 商法の会社整理

会社整理手続は、株式会社が支払不能又は債務超過に陥るおそれがあるとき、又は陥っている疑いがあるときに、裁判所の監督の下に可及的に会社の解散又は破産を防止して企業の維持更生を図る手続である。

ウ. 民事再生法

民事再生法は、経営者の経営権を原則として保持しつつ、裁判所に対し、再生計画案を作成提出し、債権者の法定多数の同意により可決された再生計画に基づいて、債務者の事業の再生を図る手続である。

エ. 特定調停法

特定調停法は、経済的に破綻するおそれのある特定債務者が一定の要件を満たす場合、裁判所が民事調停委員を指定して、調停委員会を組織し、特定債務の債務圧縮等の調停事項を定めることにより、債務の圧縮を図る手続である。

② 私的再生計画

私的再生計画は、上述の法的再生計画によらず、一般的には再生対象企業が独自で、又は支援先（注）となり得る各種利害関係者（支配株主、金融機関、スポンサー等）と共同で策定する再生計画のことをいう。私的再生計画の代表例は「私的整理のガイドライン」が挙げられる。また、この中には収益力又はキャッシュ・フローを改善させるために策定されるリストラ計画等も含まれる。

(注) 支援とは、債務の免除、債務の株式化（デット・エクイティ・スワップ）、減資だけでなく、以下のような場合も含まれる。

- ・金融機関から金利の減免、元金の返済猶予を受けている場合
- ・支配株主、債権者、スポンサー、その他から金利減免や債権返済の猶予等の金融支援、有利な価格での仕入販売協力、有利な価格での設備等の賃借、生産技術等の協力などを通じ、支援を受けている場合

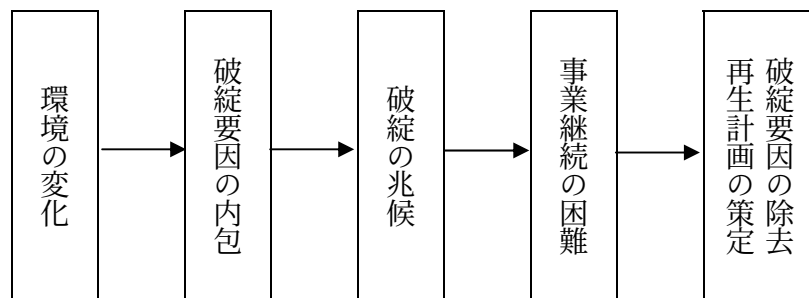
3. 再生のプロセス

企業を取り巻く環境は絶えず変化しており、企業は常にこの変化に対応していかなければならない。しかし、当該変化への対応を誤った場合、又は対応しなかった場合、企業は破綻要因を内包することになる。

破綻要因を内包し除去がなされない場合には、いずれ破綻の兆候が顕在化することになり、その結果、事業継続が困難となる可能性が生じることとなる。

したがって、企業は破綻要因を未然に除去することに努めなければならないが、破綻の兆候が顕在化した場合には、再生計画を策定・遂行していくことにより破綻要因の除去を目指さなければならない。

一般的に企業の再生プロセスを単純化すると以下のとおりとなる。



このような再生のプロセスにおいて中心的な役割を果たす再生計画の策定の要点は、該当企業の現状を調査し、破綻要因やその原因となった環境の変化を特定し、当該要因を除去する方策を策定していくことである。

4. 環境の変化と破綻の兆候

(1) 環境の変化

企業を取り巻く環境の変化を把握することは、破綻要因の分析に不可欠のものである。通常、環境の変化は外的なものとの内的なものがあり、例としては以下のものが挙げられる。

① 外的環境

- ア．経済界全体の不況
- イ．業界の不況
- ウ．取引先の倒産、取引先の取引方針の変更
- エ．市場の変化（競合企業の新規発生、競合商品の新規発生など）
- オ．新製品の出現
- カ．規制の強化・緩和

キ．金融情勢の変化

ク．株式市場動向

② 内的環境

ア．経営者の姿勢

イ．経営方針・経営戦略の失敗（販売政策・投資政策）

ウ．経営管理の不備（情報管理）

エ．労務対策の失敗

オ．有能な従業員の退職

(2) 破綻要因の内包と破綻の兆候

企業の環境の変化への対応が不十分であり破綻要因が内包化しているにもかかわらず、当該要因を除去すべく行動がとられない場合には、破綻の兆候が発生することになる。

破綻の兆候の例示としては以下のようなものが考えられる。

① 財務数値の悪化の傾向

ア．流動比率、売上高総利益率、インタレスト・カバレッジ・レシオ、ROA、ROE等の主要財務比率の悪化

イ．信用リスクの拡大に伴う受注減

ウ．売上の減少により固定的な支出を回収できず、継続的な営業損失の計上

エ．営業キャッシュ・フローが継続してマイナス

オ．慢性的債務超過の状態

② 資金繰りの悪化傾向

ア．借入金の条件緩和

イ．借入金の元利返済不履行

ウ．借入金の返済のための重要な資産売却

エ．仕入先との関係において、信用取引から現金取引へ変更。信用取引の支払期限の短縮

オ．配当の中止

③ その他

ア．主力製品が商品ライフサイクルの衰退期にあり、次期の主力製品がない状態

イ．重要な事業用固定資産の売却予定

ウ．巨額の損害賠償義務が発生するおそれのある訴訟、事件の発生

エ．許認可制の事業において、事業の継続について監督官庁からの制約

オ．主要な経営者が退任し、後任者がいないこと

カ．重要な原材料の不足、重要な仕入先の喪失

キ．主要製品を陳腐化させるような技術革新

ク．多額の不稼働資産や不良資産の発生

ケ．株価の大幅な下落

一般に企業の破綻要因は複数の要因が複雑に関連している場合が多く、正しい認識を得るためには網羅的な調査・分析が必要である。例えば、得意先の倒産については当該得意先に対する債権が回収可能か否かが重要な関心事となるが、当

該得意先の倒産は経済環境の悪化の結果発生する場合もあれば、与信管理がずさんなケースや、販売対象を大幅に拡大するために信用リスクを検討することなく新興の業界に積極的に販売する等、販売政策に問題があるケース等が考えられる。

5. 再生計画の策定及び破綻要因の除去

再生計画は、株主、取引先をはじめとする企業を取り巻く利害関係者に対して協力を要請する手段であり、一方、企業の再建に失敗した場合、当該計画は経営者の責任を判断する手段となる。

再生計画が成立するためには、利害関係者の協力が必要であるが、そのためには、利害関係者が合理的であると判断できるものでなければならない。当該再生計画を策定する上での留意事項として以下のことを考慮に入れることが必要である。

(1) 再生の合理性

企業が破綻の兆候を示している場合には、再生する方法のほかに清算する方法が考えられる。いずれの方法によるかは利害関係者の判断に委ねることとなるが、再生が成立し得るためには、少なくとも清算するよりも再生した方が経済的合理性を確保できることが必要である。

(2) 破綻要因の払拭

再生のプロセスに記述したとおり、再生計画を策定するためには、破綻要因の特定が重要である。したがって、少なくとも破綻要因を内包することになった原因や破綻要因を認識しながらも改善できなかった原因を特定していくことが必要である。

しかし、破綻要因をもたらした環境の変化において、外的環境は多くの企業にとって所与であることが多い。したがって、内的環境に対して積極的な対応を図るとともに、外的環境の変化についてはいかに適合していくかが重要なポイントになる。

(3) 恣意性の排除及び前提条件の整合性

再生計画は実現可能性が最も重要なポイントの一つとなるが、一方で当該計画は将来予測であることから不確定要素を多数内包していることに留意する必要がある。したがって、何らかの根拠があるという意味で恣意的ではなく、また、現時点で想定し得る仮定・仮説に基づいた数値等によっているという意味での整合性が求められていることが重要である。

II 再生計画に関する公認会計士の業務

1. 再生計画の性質と業務の制約

(1) 再生計画の性質

再生計画に関する公認会計士の業務として、会社が再生計画を策定する場合に適切に助言等を与える支援業務及び会社が策定した再生計画を評価する検証業務等が考えられるが、その業務の前提となる再生計画については以下のような性質を有する。

- ① 再生計画は将来予測を伴うものであり、策定のための前提に不確定要素が極めて多い。
- ② 再生計画の策定方法については、一般に公正妥当と認められた基準（作成基準及び検証基準）が特になく、再生案件に応じて状況が異なる（再生案件ごとに利害関係者間で合意するしかない。）。
- ③ 再生計画書自体は財務を含む書類であるが、その背後にあるのは、事業経営の成否という経済事象である。

したがって、公認会計士が再生計画に関連する業務を行う場合、これらの性質から必然的に発生する業務の制約を認識しておくことが大切である。

(2) 再生計画に関する業務の制約

① 将来予測としての性格

将来予測は再生計画策定の時点で合理的と信じる一定の前提に立って策定されるのが一般的であるが、当該前提の合理性自体を確かめることは会計及び監査の専門家である公認会計士でも困難である。将来予測はあくまでも予測であり、会計及び監査の専門家といえども確実にいえることは、「予測は実際と異なる。」ということである。したがって、再生計画策定の前提に係る合理性自体の確認を業務の対象とすることは実務的に困難であるため、慎重な対応が必要である。

② 一般に公正妥当と認められた基準がないこと

財務諸表監査においては、作成基準たる「一般に公正妥当と認められた企業会計の基準」と監査基準たる「一般に公正妥当と認められた監査の基準」が定められており、公認会計士に期待されている作業の範囲及び責任の範囲が定められている。

しかしながら、再生計画を対象とする業務については、上記に相当する基準が存在しないため、期待されている作業の範囲及び責任の範囲が関係当事者間で曖昧となりやすく、また準拠すべき基準がないことから公認会計士としての意見を述べることができない。

③ 公認会計士の能力

公認会計士は、会計及び監査の専門家であるが、企業の会計事実の背後にある経済事象そのものの専門家ではない。公認会計士は一般に、会計事実の背後にあるすべての経済事象について情報・知識を有している訳ではない。

したがって、当該情報・知識の範囲の中でしか再生計画に関する判断ができない。また、公認会計士は委託者のニーズや期限、報酬等の制約の中で業務を実施するケースもあることから、当該制約も慎重に検討する必要がある。

2. 公認会計士の行う業務の性質及び内容

再生計画に関して公認会計士が何らかの業務を行う場合、委託者と一定の業務委託契約を締結することとなるが、再生計画の性質から業務の受託者としての公認会計士はその業務の制約を十分に認識する必要がある。公認会計士が制約を超えた業務の内容を避け、過度に責任の範囲を広げないためにも、公認会計士の行う業務に関しては、以下の点を明確にしておくことが必要である。

(1) 業務の一般的性質

再生計画について公認会計士の行う業務の内容は、業務委託契約により委託者と業務の受託者たる公認会計士が合意した分野を対象とするが、公認会計士の業務において重要な事項がすべて開示される保証はない性質の業務である。つまり、公認会計士の業務は、業務委託契約により作業の範囲が決定され、同時に当該業務に関係して提供を受けた情報又は独自に取得した情報の範囲内で行われるものであり、一定の制約下で行われる性質のものである。

また、再生計画に関して提供された情報についても、業務委託契約において個別に検証手続を定めた場合を除き、公認会計士は提供された個々の情報の正確性、網羅性及び真正性については原則として検証手続を行わないものとすべきである。再生計画策定の基礎となった情報には財務数値以外のものも含まれ、また、一般に認められた検証手続も存在しないことから、提供された個々の情報について、その正確性、網羅性及び真正性を検証することは実務的に困難である。

さらに、当該業務の内容が、委託者の目的に合致するか否かは（又は作業の範囲が妥当であるかは）、公認会計士に対する報酬等の制約も含め、委託者の責任において判断されるべきである。

(2) 再生計画における検証の意味

公認会計士が再生計画を評価する検証業務等を請け負った場合、再生対象会社の経営陣が用いた前提事実及び前提条件についての検討を行う。この場合、各種の前提事実及び前提条件間の整合性に関する検討、並びに当該前提条件等と再生計画に反映された財務数値等との整合性に関する検討を含むが、これらの検討は、監査基準等が対象とする業務（主に過去情報を対象とする業務）の内容ではないため、「監査」、「レビュー」、「エグザミネーション」、「合意された手続」又は「調製」とは異なるものである（注）。つまり、対象会社に関する将来の財務情報、支払能力又は資金繰りに関する事項について、いかなる意味においても、監査基準等が想定している公認会計士による信頼性の保証又は意見の表明を行うものではない。したがって、公認会計士が行う再生計画における検証とは、ここでの前提事実及び前提条件等の分析・検討を意味し、その結果としての報告は、事実の開示及び再生計画を利用する上で有用と判断された情報の提供である。

将来の財務情報、支払能力又は資金繰りに関する事項については、公認会計士が財務的見地から問題点を指摘することは可能であるが、前提事実、前提条件、その他の事態及び状況等は対象会社の経営陣から提供された情報により構成されており、予想された結果と実際の結果が相違することは頻繁に起こり得る。また、

このような相違が重大である可能性もあり、対象会社の経営陣が予想した結果が達成されるかについて公認会計士が到底責任を負えるものではなく、当該将来情報について公認会計士が検討を行う場合、その達成可能性に関しては何ら責任を負うものではない。

以上から、再生計画に関わる公認会計士の業務は、合意された一定の作業範囲の下又はその他の制約の下、会計及び監査の専門家として期待されている知識と経験に基づき、①再生計画の策定過程においては、職業専門家としての判断に基づき、できる限り有用な助言及び情報を提供するものであり、②再生計画の検証に際しては、再生計画策定の基礎となる前提事実及び前提条件等について分析・検討を行い、分析・検討の対象となった各項目に対して職業専門家として有用な情報を提供するとともに、職業専門家として分析・検討を行った上での主観的な印象・助言（プロフェッショナル・コメント）等を付すものであるということができる。

（注）「監査」とは、日本若しくは海外において一般に公正妥当と認められる監査の基準又は中間監査の基準に準拠した監査、又は国際監査基準に基づく監査をいう。

「レビュー」とは、「監査」以外の財務諸表に関する意見表明又は意見表明のために行う手続を意味し、日本若しくは海外において定められた基準又は国際会計士連盟の定める「監査及び関連業務に関する国際的ガイドライン」に基づくものであるか否かを問わない。

「エグザミネーション」とは国際会計士連盟による「監査及び関連業務に関する国際的ガイドライン」において定めるエグザミネーション（Examination）をいう。

「合意された手続」とは、国際会計士連盟による「監査及び関連業務に関する国際的ガイドライン」において定める合意された手続（Agreed-Upon Procedures）をいう。

「調製」とは、国際会計士連盟による「監査及び関連業務に関する国際的ガイドライン」において定める調製（Compilation）をいう。

3. 報告書の利用制限

(1) 利用制限の明確化

再生計画に関して公認会計士が何らかの業務を行う場合、その業務の性質及び内容等において委託者と事前に合意しておくことが重要であるが、過度に責任の範囲を広げないためにも、報告書の取扱いについて慎重な対応が必要である。

再生計画に関わる公認会計士の業務は、合意された一定の作業範囲の下又はその他の制約の下、職業専門家としての判断に基づき、再生計画の策定支援及び検証に際して、できる限り有用な助言及び情報を提供するものと理解すべきものである。しかしながら、作業範囲（又は作業範囲の妥当性）については、委託者の責任において判断されるものとしており、公認会計士はこの点について責任を負うものではない。つまり、当該業務の報告書は、当該業務の性質及び条件等をよく理解した契約の委託者に限定して開示されるべきであり、当該業務の性質、条

件等を十分に理解していない外部の第三者等に対して開示されるべき性質のものではない。

したがって、公認会計士の責任を無用に広げないためにも、報告書の取扱いについては利用制限等を明確にしておくべきであり、具体的には、委託者は、法令により要求された場合を除き、受託者である公認会計士の書面による事前の同意を得ることなく、当該案件に直接関わっている委託者の従業員等以外の第三者に報告書等を開示し、又は利用させてはならないものとすべきである。

さらに、当該案件に直接関わっている委託者の従業員に対しても次の事項を遵守及び承諾させておくことも重要である。

- ① 報告書を第三者に開示し、又は利用させないこと
- ② 報告書を本件取引の検討のためだけに利用すること
- ③ 従業員等による報告書の利用についても、公認会計士は従業員等に対しても何ら責任を負わないこと

なお、受託者である公認会計士の書面による事前の同意に関しては、実務上2種類のものがある。委託者から入手するものを確認書（Release letter）と呼んでおり、第三者から入手するものを同意書（Hold-harmless letter）と呼んでいる。

(2) 確認書

確認書（Release letter）とは、報告書の内容を第三者（銀行、債権者、アドバイザー等）に開示（情報の提供及び追加的説明）するように依頼された場合、委託者から入手すべき書類である。報告書は業務提供契約の結果として作成され、委託者の検討のために利用されるべきものであり、その他のいかなる目的のためにも作成されたものではない。このことから、第三者が報告内容を閲覧することにより委託者に生じるいかなる危険や不利益についても公認会計士が責任を負わない旨を明確にしておく必要がある。具体的には、第三者が、報告書の閲覧又は口頭による説明を受けることにより、委託者の期待している事項が中止、変更される危険や不利益（第三者による情報の誤用、悪用を含む。）等が考えられる。また、この確認書は、以下で説明する同意書（Hold-harmless letter）が第三者より提供されない場合、いかなる情報の提供や追加的説明も行わない旨の確認にも利用される。

(3) 同意書

同意書（Hold-harmless letter）とは、報告書の内容を第三者に開示する場合、当該第三者から入手すべき書類であり、報告書の性質及び公認会計士の責任等を理解してもらう上で重要な書類である。第三者に対して同意を求める事項としては、次のようなものがある。

- ① 報告書にない事項についても、委託者に伝わっている可能性があること
- ② 報告書の説明等に起因して、第三者が公認会計士に対していかなる権利をも取得しないこと
- ③ 報告書の説明等に起因して、公認会計士が第三者に対して裁判上・裁判外のいかなる義務や責任を負うことはないこと

④ 報告書についての説明に関連して生じたいかなる損害についても公認会計士に対して損害賠償請求を行わないこと

⑤ 知り得た情報を他の者へ開示しないこと

第三者に報告書を開示する場合、公認会計士が不測の損害を被らないためにも、上記の書類（確認書及び同意書）を入手することは実務上重要な手続といえる。

(4) 草案の取扱い

依頼者から受託した業務を実施している途中に草案を提供する場合も考えられる。この場合、以下の点に留意する必要がある。

① 文書内に必ず草案である旨を記載するとともに、当該草案が作成者以外の者に編集されないよう配慮すること

② 草案が第三者に開示できない旨を合意すること、また、開示する場合には確認書及び同意書を入手すること

③ 草案はあくまで途中報告であり、最終的な結果は最終報告書に記載されるため、草案の記載内容については一切の責任を負わないことを合意すること

4. 責任の範囲及び免除並びに制限等

再生計画に関するどのような業務であれ、再生計画を策定する主体は会社であり、公認会計士が策定するものではない。したがって、当該再生計画に係る直接的な責任は会社が負うものであることに留意が必要である。ただし、当該業務は業務委託契約に基づくものであるため、業務委託契約に対する受託者としての責任が発生する。したがって、当報告書が対象としている業務委託契約についても、その業務の失敗に対して責任を負う。

しかしながら、財務諸表監査等とは異なり、再生計画に関する公認会計士の業務に関しては、業務委託契約により作業範囲及び業務報酬等が決定される。したがって、業務委託契約に対する受託者としての責任は、故意又は重過失に起因する責任でなければ、業務委託契約書において責任の免除及び制限を設けることが可能であろう。

さらに、再生計画の策定者と業務委託契約の委託者とが異なる場合、委託者の求めに応じて第三者の策定した再生計画に何らかの業務を実施し、報告の内容が当該第三者にとって好ましいものではなく、結果として当該第三者及びその他関係者等から無用な訴えを起こされる可能性もあり得る。すなわち、公認会計士は財務面における専門性を活かし委託者の依頼内容に沿って業務を遂行するが、その業務内容又はその結果が報告書の利用者のニーズを満たさない可能性がある。この点についての最終判断は業務の委託者が行うべきものであり、公認会計士が当該業務を受託するに当たり業務委託契約を締結する際には、特に以下の5点を考慮すべきである。

① 委託者に対する損害賠償責任の制限（報酬額との関係で上限額を設定する等）

② 業務を遂行するに当たって、生じた第三者からの請求に関する補償

③ 業務範囲の明確化

④ 時効の明示（合理的な範囲内で時効を早める等）

⑤ 免責の例外（損害賠償責任の制限を有効とするため）

5. 業務受託に関する前提条件

公認会計士が再生計画に関連する業務を行う場合、その業務の内容及び責任等に関する事項以外にも一般的な事項として注意すべきものがある。すなわち、業務受託を前提として、以下の前提条件が確保されない場合、原則として業務の委託を受けてはならないとすべきである。

(1) 独立性

独立性とは、経済的身分的に再生計画に関する関係当事者と一定の利害関係がないことを意味する。再生計画の策定支援及び検証業務においても、再生計画が関係者の利害が錯綜・対立する場で、これを調整するために使用される限り、第三者としての立場を貫徹し、依頼を受けた会社等の影響を受けることなく、常に公正不偏の態度を保持しなければならない。また、当該業務の主体として公認会計士が社会的信頼を受けるためにも、独立性が要求されるものである。

(2) 守秘義務

守秘義務は、職業専門家として払うべき正当な注意の一つであり、公認会計士の職業倫理として最も重要なものである。再生計画の策定支援及び検証業務が、有効適切に実施されるためには、当該業務の実施に必要なすべての資料が何ら制約なく依頼人から提供される必要がある。しかし、再生計画の策定支援、検証業務において知り得た情報は企業の存続に関わる重要な情報であり、企業機密に関するものが含まれるため、企業機密であることを理由に依頼人がその提供を拒むことがあっては、依頼された業務の実施に支障をきたすことになる。したがって、委託者等の信頼を確保して、当該業務の実施に必要なすべての資料を利用することのできる円滑な環境を構築する上で、公認会計士の守秘義務が必要となる。

6. その他

公認会計士が再生計画に関して業務を行う場合、業務の委託者が公認会計士の関与を外部へ発表する場合が考えられる。この場合、委託者によって使用される文言によっては、当該業務に関与した公認会計士が再生計画に対して何らかの保証を与えているといった印象を与えかねない。

(例)

「我々は、公認会計士××××に再生計画を検証してもらった結果、問題は一切なかったので再生支援した」、「公認会計士××××は、再生計画が妥当と結論付けた」又は「我々は、公認会計士××××に再生計画の監査を依頼し、その結果、特に問題となる事項の指摘はなかった」等の記載

公認会計士は、このような誤った印象や誤解を与えるような文言を使用させないようにすることが必要である。したがって、第三者に対して当該案件に関与した公認会計士の名称を用いた第三者等への開示に関しては、その可否、方法及び文言について事前に書面による合意を得るようにしておくことが重要である。

III 報告書の作成

再生計画に関して公認会計士の行う業務は、前述のとおり、基礎となる基準を得ないまま試行錯誤的に行われているのが現状であり、報告書の様式・内容についても多種多様なものが存在すると考えられる。また、公認会計士が報告書を作成する場合、専門的業務である監査業務との関連から、ある種の保証業務を行っているとの誤解されるような内容や表現の記載が無意識のうちに行われやすいということも考えられる。

保証業務と安易に誤解されるような報告書の作成をした場合、職業専門家としての公認会計士と社会との間に新たな「期待のギャップ」が発生する可能性を否定できない。想定される悪影響の最たるものは、単なる担当公認会計士の責任問題だけではなく、公認会計士全体に対する社会的信用の失墜に繋がる可能性も否定できないということである。

したがって、報告書の作成に当たっては、保証業務で使用されている表現等の引用はできる限り避けるべきであり、財務諸表監査で見られるような総合意見の表明もできないということを十分に認識する必要がある。なお、具体的にどのような表現を用いるかについては準拠すべき基準・指針等がない以上、業務を担当する個々の公認会計士が自己の責任において判断するしかなく、今後の実務慣行の成熟に期待せざるを得ないのが実情である。

以下、当協会が想定している報告書の内容及びその他の事項について説明する。

1. 報告書の目的

再生計画に関して公認会計士の行う業務は、委託者との業務委託契約により作業の範囲が決定され、同時に当該業務に関係して提供を受けた情報又は独自に取得した情報の範囲内で行われるものであり、一定の制約下で行われる性質のものである。したがって、報告書の目的は、合意された作業を実施した結果、財務の専門家として重要と思われる事項の指摘及び情報の提供を行うものである。すなわち、委託者が再生計画を検討する上で、参考となる事項を取りまとめたものである。また、委託者の依頼に基づき、重要と思われる事項に関しては、作業を実施した公認会計士の財務的見地からの主観的な印象・助言を付すことができるものと考えている。

主観的な印象・助言等を付す場合、担当公認会計士の十分な知識と経験の範囲内で行うべきものであり、その場合においても、前提条件やその理由等をできる限り明らかにし、かつできる限り客観的に述べるように努めるべきである。どのような内容及び表現とするかは、作業を担当した公認会計士の責任において判断すべきものであるが、公認会計士の信頼を失墜させるような内容及び表現とならないように慎重に対応すべきことは前述のとおりである。

また、主観的な印象・助言を付す場合、特に重要な点としては、委託者が最終的な判断が委託者にあることをしっかりと認識しており、かつ、委託者が我々の報告内容を十分に理解した上で最終的な判断を行えるかどうかを見極めることである。もし、委託者にそのような能力がなく、報告の内容をそのまま鵜呑みにするようなことが予想される場合には、公認会計士の印象・助言等を報告書に付すことは避けるべきである。

さらに、公認会計士の主観的な印象・助言は、依頼者への報告に限るべきであり、当初から第三者への開示が予定されている場合には、報告書において当該印象・助言等の記載はより慎重に対応する必要がある。なお、重要性の基準についても、担当公認会計士の判断によりケース・バイ・ケースで設定されることが考えられる。

2. 報告書の構成及び内容

基本的に報告書の構成は自由であるが、本報告書では大きく三つのセクションを想定している。

- ① 報告書の前文・送り状として、報告書の目的・性質等を記載するセクション
- ② 個別事項に対する情報及びコメントを記述するセクション
- ③ その他分析の基礎資料及び追加情報等

各セクションで想定している内容及び注意すべき事項は以下のとおりである。

(1) 報告書の前文において記載を検討すべき事項

報告書の利用者に対して注意を促すとともに、公認会計士の責任の範囲を明確にする上でも重要なセクションと考えられる。したがって、以下の事項に関しては、具体的例文等を参考に何らかの記載を行うことが強く望まれる。

① 実施した業務の内容

例1) 私たちは、貴社との間で締結した業務提供に関する契約書に基づき、添付資料に記載してある作業（又は手続）を実施し、その結果特に重要と認められる事項について要約した報告書を作成した。

例2) 貴社との業務委託契約書に従い報告書を作成し、私たちが実施した特定の作業（及び手続）は業務委託契約書にて規定している。

例3) 本報告書は、貴社の依頼された作業内容につき、対象会社より提供を受けた資料及びその他の情報源から入手した資料に基づいて作成したものである。

② 報告書の目的（可能であれば、依頼者の直面している案件の概略も含む。）

例1) この報告書は、貴社が再生計画を検討する目的においてのみ作成している。

例2) 本報告書は、貴社が再生計画を検討するに当たり支援業務として作成した報告書である。

例3) 本報告書は、再生計画に関して独自の検討を行うための参考資料として作成されたものである。

③ 監査を実施していない旨（監査を実施した場合には、報告書に記載されていない事項が発見される可能性がある旨）

例1) 私たちが当該調査のために実施した手続は、財務諸表に対する監査意見の表明を目的とした一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠するものではない。したがって、私たちはこの報告書に含まれる財務情報について、いかなる意見の表明や保証も行わない。また、実施した手続の合目的性についても保証することはできない。私たちが一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して手続を行った場合、又は調査の

範囲を更に拡大した場合には、この報告書に記載されていない事項が発見される可能性がある。

例 2) 私たちは、入手した財務諸表及びその他の財務情報について監査手続を実施しておらず、監査意見を表明するものではない。したがって、実施された諸手続以外の追加的な手続を行ってれば、貴社が留意すべき報告事項が他にもあったかもしれないということを了解いただいたものと理解している。

例 3) 私たちの実施した手続は、一般に公正妥当と認められた監査の基準その他の証明基準及び保証基準に従っておらず、これらの基準に従って何らの意見表明も保証も行っていない。

④ 将来の予測に関するものについては、予測と実績との間に生じる差異が重要となることもあり、その達成可能性については責任を負えない旨

例 1) 私たちは、報告書に記されている財務情報のうち将来の予測に関するものについては、その内容及び予測の達成可能性にかかわるいかなる保証も行わない。事象や状況は予期しているように起こらないことは度々あり、予測と実績の間に生じる相違が重要となることもある。

例 2) 本報告書には、将来の業績等についての一定の見解、見積り、予測が含まれている。しかしながら、これらの見解、見積り、予測は複雑な仮定に基づき作成されており、実際の業績とは異なる結果をもたらす可能性がある。

例 3) 提供された各種資料・情報が正確かつ完全であることを前提としており、その正確性、完全性につき独自の調査を行っていない。したがって、各種資料・情報及び本資料の正確性、信頼性、完全性、計画の達成可能性について保証を行うものではない。

⑤ 第三者に対する開示の制限（不特定の第三者に対する開示は原則的に禁止すべきであり、実務上要請された場合には確認書・同意書の入手）

例 1) 契約書で合意されているように、貴社は、この報告書又はその一部を、私たちの事前の承認がある場合を除いて、貴社内で本件取引に直接関与している関係者以外には、書面又は口頭の形式を問わず、開示できない。

例 2) 本報告書は、貴社の内部における検討以外の目的をもたないことを前提としている。したがって、本報告書の全部あるいは一部を貴社以外の閲覧、引用、又は参照に供するには、私たちへの事前の書面による承諾を必要とする。

例 3) 本報告書のコピー、あるいは受領者から第三者（受領者が秘密保持のもとに依頼した外部の専門家を除く。）への提供は厳禁とする。

⑥ 第三者が見た場合の留意事項（責任関係の承諾）

例 1) 報告書が本件会社関係者以外の第三者に開示される場合、私たちは、当該第三者に対して裁判上、裁判外及びそれらに限らないいかなる義務

や責任を負わないことを貴社と合意しており、報告書の開示を受けた者はこれを承諾したとみなす。

例２）報告書、ないし第三者に対して書面、口頭により提供され情報の使用によって生じた結果に対して、いかなる責任も負うものではない。

例３）第三者が報告書の情報を使用し、それに関連して直接間接を問わずそれに依存した結果に対し、いかなる賠償の責務からも免責される。

以上、上記の例文はあくまでも参考的なものであり、実際の記載内容は担当公認会計士の判断により適切な記載が行われることになる。しかしながら、上記の項目は、報告書の利用者がその内容をすべて理解すべき事項である。

(2) 個別的事項の報告

このセクションでは実際に実施した作業（又は手続）の結果に基づき、委託者の意思決定に役立つと思われる重要事項を記載すること、すなわち調査結果のまとめ及び担当公認会計士のコメントが記載されることを想定している。どのような事項を記載するかは担当公認会計士の判断によるが、実際には委託者が関心を抱いている事項に関しての情報提供及び分析結果の提示が主な内容になると考えられる。しかしながら、単なる情報提供及び分析結果の提示だけでは委託者の要求に応えられない場合もあり、職業専門家としての主観的な印象・助言等についての記載を求められる場合が実際には多いと考えられる。具体的な状況としては、委託者が保証と誤解するような記載・表現は行えない旨を理解したとしても、委託者が関心をもつ点に関して、結果として作業を実施した公認会計士がどう思っているのかについてコメントを求めてくることが予想される。このような場合に想定している公認会計士のコメントが、この研究報告で想定している主観的な印象・助言等とされる職業専門家としてのコメントである。この公認会計士のコメントは、売上、売上原価等、特定の項目に関して行われることもあれば、一般管理費等の項目も含めた（いくつかの項目を複合的に見た）営業利益等に関するものも行われることが予想される。このコメントはあくまでも担当公認会計士の個人的、かつ主観的なものであり、その公認会計士の慎重な判断及び責任において行われるものである。

以下、ここではこのセクションを作成する際に留意すべき一般的事項を示すこととする。

- ① 報告の内容が、証明又は保証と誤解される可能性がないかに注意して報告内容を作成する（報告の内容はお墨付きではない。）。
- ② あくまでも依頼主の意思決定の参考情報であり、意思決定に資する旨の報告内容とする。
- ③ 調査結果について、断言する表現は避け、また推測によるコメントも避ける（事実関係及び分析結果の開示を報告内容の基本とする。）。
- ④ 専門以外の領域についてのコメントは避ける。
- ⑤ 契約書等において合意された作業以外についてのコメントは行わない。

- ⑥ 将来事象へのコメントは原則として行わないが、要求された場合の表現には十分に注意する（報告書の文言が公認会計士の責任に大きな影響を与える可能性がある。）。

(3) その他分析の基礎資料及び追加情報等

ここで想定している内容は、報告書に含めることが望ましいと思われる基礎情報及びより詳細な分析資料等であり、単に作業の過程で入手したものもあれば、公認会計士自身が作成したものも含まれると考えている。ただし、このセクションにおいて添付又は開示される有用な資料・情報等に関しては、基本的に数値又は事実の開示のみであり、公認会計士による付加的な説明等、一切の文章の記述等は行わないことを想定している。言い換えれば、一種のデータパックス的なものを想定している。これは、公認会計士による記述・説明等は上記(2)において報告される重要事項に限るべきであり、その報告事項の基礎となった詳細な資料等に関して公認会計士の追加的な記述・説明等は避けるべきとの考えによる。

重要な報告事項は、いくつかの詳細な資料の分析結果であり、個々の資料での記述・説明等と即座に繋がらないことも予想される。したがって、無用な報告内容の混乱及び公認会計士の責任範囲を無用に広げないためにも、このセクションで添付・開示すべき情報等に関しては公認会計士としての記述・説明をできる限り行わないことが望ましいと思われる。

3. 報告書の提出

報告書を提出した後、その後の時間的経過により新たな事実が発見され、報告書の内容に影響を与える場合が予想される。この場合、依頼主から報告書の内容について修正を要求されるか、再度最終報告書の提出を要求される可能性がある。このような再提出を避けるためには、報告書の内容について依頼主から確認した旨の書面を入手し、その後の修正は行わないで済むようにしておくことも実務上は重要なことと思われる。また、その際には、報告書の前文においても、報告書の日付以降に発生した事象について、追加で報告を行い、また報告書に反映させる責任のないことも明らかにする記載をしておくことも望ましいと考えられる。

IV 再生計画の策定支援及び検証の一般的な留意事項

公認会計士が再生計画に関与する場合、再生計画の策定に関する支援業務と再生計画に関する検証業務の二つが考えられる。再生計画策定における留意事項は、経営の悪化に至った企業をどのように再生させるかという具体的な手段・方法の立案に重点が置かれており、それを評価する検証業務とはおのずと性質が異なる。具体的には、検証業務においては、再生計画について他によりよい方法があるか否かを絶えず念頭においている場合が多い。また、検討すべき事項の網羅性を別の観点から検討する場合もある。

しかしながら、再生計画策定における留意事項は再生計画を検証する際の留意事項ともなり得るものであり、公認会計士が再生計画を検証する際には、再生計画の策定における留意事項についても十分に注意を払う必要がある。

以下では、主として検証業務に係る留意事項を中心に述べるが、そのうちの多くの部分は策定支援業務にも共通するものである。したがって、公認会計士は自らが実施する業務について、必要な留意事項を適宜取捨選択するものとする。

1. 再生の合理性についての検討

再生計画を策定する上でまず最初に検討されるべきことは、当該計画の対象となっている企業の再生に合理性があるか否かである。

実際に、再生を計画する初期段階において、明らかに清算する方が合理性をもっていると考えられるケースがある。このような場合は、再生計画の策定自体が無駄な場合もあることから、委託者に報告することとなる。

ただし、企業全体としては再生は合理的でない場合であっても、特定の事業のみ存続させることが可能な場合等様々な再生の方法が考えられる。

また、当該再生の合理性は当初から検討されるものではあるが、同時に詳細な検討を行っていくうちにより明確になっていくものである。したがって、再生の合理性は再生計画の策定、検証の過程を通じて、常に検討され続けるものと理解すべきである。

なお、公認会計士の再生計画策定支援業務又は検証業務においては、再生の合理性そのものについてはコメントの対象とすべきではないことに留意しなければならない。

2. 主な検討事項

(1) 策定支援手続又は検証手続の内容及び範囲の明確化

再生計画の検証業務の依頼を受けた場合、その業務が当初から会社関係者と一緒に再生計画の策定業務に参画し、かつ、その内容を検証する場合と、既に策定された再生計画を公認会計士が会社側又は第三者側に立って検証する場合とがある。また、再生計画も提出先に緊急性がなく、金融機関等の大口債権者、大口取引先に提出する場合と、資金繰り等の関係から緊急性をもって上記関係者や法的再生のため裁判所等に提出する場合とがある。さらに、再生計画には、法的再生の申立時の再生計画と開始決定後の再生計画による場合とに分けられる。

上記以外にも、スポンサーの有無、再生期間の長短等により再生計画が区分され、個々の状況により検証の方法及びその範囲が異なり得る。

再生計画を検証する場合には、期待される検証の度合い及び再生に当たっての基礎的前提条件等を考慮し、個々の状況によりその手続の内容及び範囲を決定する必要がある。したがって、手続の内容及び範囲については、想定される制約条件等も考慮し、事前に委託者への説明を行い、十分に了解を得る。

このことは、再生計画策定の支援業務に関する手続を行う場合の支援業務に関する手続の内容及び範囲についても、上記と同様である。

(2) 外的環境の分析

将来的な競争力の有無を分析するには、まず会社の属する業界の分析やその企業に直接・間接に影響を及ぼすその他の外的環境に関する分析を行う必要がある。会社の成長性・将来性はその属する業界に大きく左右されることから、その属する業界の現状及び将来性についての検討が不可欠である。検討に当たっては、その業界における市場を取扱品別、顧客層及び地域別等の観点から分析し、実際に競争を行っている市場について検討・分析を行う必要がある。単なる表面的な同業他社分析では、直接競合していない相手も含んでしまう可能性がある。また、分析の結果、業界自体の衰退が明らかになった場合には、再生の準備が整っていても、一般的に業容の拡大は困難な場合が多い。その場合には、リストラによる人員整理、経費削減等の対策が中心とならざるを得ない。会社を取り巻く環境には様々なものがあり、マクロ経済の状況、販売環境をめぐる状況、生産及び仕入れに関する状況等、その他の外的環境についてもできる限りの検討を行う。

(3) 内的環境の分析

種々の調査を通じて再生に当たっての課題が明らかにされるが、その課題に対応可能な内的環境が整っていることも重要である。したがって、再生の課題に十分対応可能な内的環境になっているか、又は再生に必要な内的環境を作り出せるかどうかについて検討を行うことが必要である。特に、再生のために必要とされる経営資源（一般的に人、物、金）がどの程度整っているのかを把握することが再生計画を検証する上で重要となる。

(4) 経営者の資質

経営者の資質は、会社規模の大小を問わず、会社経営を左右する大きな要素となっており、中小零細企業においては、経営者が会社そのものという場合も多く、会社再生の成否は大きく経営者の資質に左右されるといっても過言ではない。したがって、従前の経営者が引き続き再生を行う場合であれ、又は新たな経営者が再生を行う場合であれ、再生計画の実行可能性を検討する際には、経営者の資質について十分に注意すべきである。

(5) 再生計画が必要となった原因の把握

再生計画が必要になった原因には種々のものがあると考えられるが、少なくとも公認会計士としては、結果として会社の帳簿上に反映された数字の発生経緯及び原因を、資金、損益面から究明し、正確にその原因を把握することが必要となる。各種原因と実績値との関連性が正確に認識されることにより、再生計画策定

上のポイント、方向、再生内容及びその実行可能性等についての検証が容易になり、かつ、具体的な対応策が再生計画に反映されているか否かについての検証も確実性の高いものにすることが可能となる。

再生計画の策定支援又は検証は原因の調査・分析が正確に把握され、その対応策を反映して策定されているか否かの検討が主要な部分を占めているものと考えられる。

(6) 正常収益力の把握

今後の事業の継続性を明らかにするためには、会社の扱っている商品や提供しているサービスの内容及び特徴、並びに事業の仕組み、利用可能な経営資源を理解した上で、その会社自身をもつ正常収益力を分析することが必要である。正常収益力とは、その事業が本源的にもつ収益獲得能力であり、過去のデータ及び将来の予測情報を含めて、どの程度の収益及びキャッシュ・フローを生むかということである。したがって、事業の核、すなわち、収益の柱となるものが何かを見極めることが重要である。

正常収益力の分析は、まず過去データの分析から始まるが、その際には過去の異常な原因に基づく収益を除去する必要がある。異常な原因に基づく一時的な収入は本源的な収益獲得能力とは考えられないからである。将来の予測情報を分析する際にも、過去データの分析結果を踏まえて行うが、その際には撤退が予想される事業からの収益及び主要な仕入先・得意先等の喪失可能性も考慮に入れて分析する必要がある。また、グループ会社間での取引や、過度に取引の集中した会社との取引価格については、その取引価格が第三者間取引価格であるかを把握した上で分析を進めることが必要である。

(7) 再生方法の検討

企業再生の目的は企業の経営悪化の兆候を払拭し、健全な企業経営が継続することである。そのためには、再生の対象となる会社を、少なくとも事業、業務、財務の側面から見直す必要があり、再生計画の策定支援及び検証する際には、それぞれの見直しがどのように行われているのかについて留意する必要がある。事業そのものの見直しとしては、不採算事業からの撤退、拡大思考から損益重視の経営方針への転換、取引条件の見直し、グループ会社の存続の見直し、遊休資産の活用、開発投資の見直し等が考えられ、業務の見直しとしては、組織体制の効率化、間接部門の合理化、事業の撤退、縮小に応じた人員の配置、社内会計制度の整備及び社内における開示制度の整備等が考えられる。また、財務関係の見直しとしては、自主的な資金調達による資金繰りが可能か、自主的な資金調達が困難な場合、金利の減免、債務免除、デット・エクイティ・スワップ、増減資等の要請、又は債務の圧縮策として不動産等の売却を検討する等が考えられる。

さらに、企業の再生を行う場合、その具体的な手法についての検討も必要である。再生は法的再生と私的再生があるが再生そのものに相違はない。しかし、法的再生には会社更生法、民事再生法等各種の方法があり、それぞれの方法の特徴及び企業の状況に応じて選択されることが必要となる。また、不採算事業の撤退や資産売却の手法としては、営業譲渡や会社分割等が活用されており、グループ

会社の整理統合には、株式売却のほか、営業譲渡、合併等の手法が活用されている。いずれの手法を選択する場合においても、税務対策のほか、企業の信用維持、資産のスムーズな引継ぎ等についても十分に配慮することが必要である。

(8) 支援条件の確認

会社再生には、主たる債権者、金融機関及び親会社、得意先、従業員（労働組合）、スポンサー等からの支援が不可欠である場合が多く、その支援の内容は債権元本の一部放棄や金利の減免、軽減、担保権の不行使又は担保の提供や保証、及びDIPファイナンス等、多岐にわたる。したがって、再生計画がこれらの支援を前提として策定されている場合には、当該支援の意思を確認し、その内容・条件等についても十分に理解することが必要となる。

また、法的再生であれ、私的再生であれ、支援する金額が税務上無税となることが支援の条件とされることが多く、支援を確認する際には税務的側面からの検討も必要となる。グループ会社間の支援を行う場合には、税務的側面から特に注意を要する。

(9) 恣意性の排除

再生計画はあくまでも各種の前提条件及び仮定に基づく結果であり、これらの前提条件及び仮定が異なれば、推測された内容及び結果が相違してくることもあり、状況によっては重要な相違となることも考えられる。再生計画の策定に当たっては、再生計画策定者の恣意的な判断が加わる可能性を否定できず、結果として前提条件の変更又は再生計画の調整が行われる可能性もあり得る。

したがって、公認会計士は、再生計画策定者の恣意性をできる限り排除するため、再生計画の到達点、目的等を十分に理解し、策定者と使用された前提条件との間の関係に十分注意を払うことが必要である。

(10) 外部専門家の積極的利用

再生計画の検証に当たっては、業界、事業の特殊性、法律問題、その他各種の専門的知識が必要となる場合が多い。しかしながら、公認会計士は会計及び監査の専門家であり、公認会計士だけでは十分に対応できない場合が多々あり得る。特に、時間的制約がある場合、短期間で業界及び事業の特殊性等について十分な知識を得ることは困難であり、そのような状況下で、再生計画の妥当性について判断を行うことは到底できるものではない。したがって、公認会計士は、会計及び監査の専門分野以外の事柄に関しては、外部専門家の意見を可能な限り利用すべきであり、それにより検証の効率性と信頼性が高められる点を十分に理解すべきである。

3. 作業手順

再生計画の策定支援手続又は検証手続には種々のものが考えられ、また現実的には複数の手続が同時並行的に行われることが多いと考えられる。したがって、策定支援手続又は検証手続の手順を一義的に述べることはできないが、概念的には次のように分けて考えることが可能である。

(1) 再生企業の情報収集

再生計画を検証する場合には、準備段階として再生計画が必要になった背景及び事業の内容を事前に理解することが必要である。そのためには、会社の従業員及び業界に精通した人物への質問が不可欠であり、また、調査・分析の対象とすべき情報は、会社内部の情報だけではなく、業界専門誌、定期刊行物、インターネット等を通じて広く外部からも入手する必要がある。その際、具体的に調査・質問すべき項目（ポイント）としては以下のものが挙げられる。

① 会社の必要とする経営資源

会社が存続に必要な経営資源（人、物、金）を明らかにし、その将来的な利用可能性及びコスト面を検討する。

ア．主要な仕入先・得意先への依存度

イ．労働力及び労務環境

ウ．資本の状況及び今後の必要資金

エ．事業資産の内容及び工場、装置等の製造能力並びに技術力等

② 会社の市場及び業界特有な要素（特徴及び状況）

会社の成長性、将来性が大きく左右される市場及び業界特有な要素を明らかにする。

ア．最終消費者の状況

イ．物流経路及び物流手段

ウ．会社の市場シェア

エ．会社の市場戦略や広告計画

オ．競争の状況や競合企業との関係

カ．会社の外的環境に対する感度分析

キ．業界特有の会計実務

ク．業界特有規制等

③ 会社及び同業他社等の過去における状況

将来の費用、必要とされる運転資金及び損益の状況を見積もる基礎として過去の状況を明らかにする。

ア．収入及び費用の傾向・趨勢

イ．各種資産回転率

ウ．物理的資源の能力及び使用状況

エ．過去の経営方針等

(2) 再生計画の策定方法及び策定過程の理解

再生企業の情報収集により、検証に必要な基礎的知識を得た後の作業として、再生計画の策定方法及びその策定過程の理解がある。再生計画は、会社の正式な手続を経て適切に作成される必要があり、そうでなければ検証の対象とすべきではない。再生計画がどのように策定されたかを理解するためには、策定作業の監督方法、策定に関与した人たちの経歴、会社での業務内容、業界に関する知識、更に策定過程における個々人の責任分担等を理解することが重要である。

再生計画が適切に策定されたかを判断するには以下の点を質問・調査することが有用である。

- ① 再生計画の策定方法・過程に関する書類が整っているか。
- ② 再生計画の策定方法の概要説明が可能か。
- ③ その策定方法は過去に使用されたか。その場合どれほどの正確性が達成されたか。
- ④ どのような手続を経てすべての重要な事項が網羅的に前提条件として考慮されたのか。
- ⑤ どのようにして将来情報を収集し、計算し、思考展開され、承認されたのか。
- ⑥ どのようにして前提条件の変動による影響等を分析し、数値化したのか。
- ⑦ 会計基準の変更がある場合、どのように影響を考慮し、反映したのか。
- ⑧ 何か問題点が発見された場合、どのように調整されたのか。
- ⑨ どのような最終責任者のレビュー及び承認がなされているのか。

(3) 前提条件の検討

再生計画が会社の正式な手続を経てどのように策定されたかを理解した後、再生計画の要となる重要な事項を明らかにしていく必要がある。特に、現状の問題点や課題の改善・解決がどのように図られ、かつ会社の競争力を有効活用し、業績向上に結び付けるための具体策がどのような前提条件に基づき再生計画に反映されているのかを理解することは不可欠である。この場合、再生計画において既に明らかにされている事項だけではなく、そのほかに考慮すべき重要な事項がないかを明らかにしていくことが重要である。使用された前提条件が支持できるものであるかを検討するには以下の点を調査・質問することが有用である。

- ① 計画策定の担当者に、計画策定時からの追加的考慮事項がないか、使用されている前提条件等に変更がないか等について質問する必要がある。
- ② 過去の財務情報と対比し、過去の傾向・趨勢と異なる場合には、その差異及び理由を明らかにする。
- ③ その事業や業界の知識を利用し、特殊なリスク要因及び影響されやすい側面の把握を行い、それがどの程度各種の前提条件に影響しているかを考慮する。
- ④ 主要な前提条件に関しては、内外の資料との整合性をみる。
- ⑤ 前提条件をサポートする書類に関しては、入手可能な代替資料との整合性を検討する。
- ⑥ 前提条件間での不整合・相互矛盾がないかを検討する。
- ⑦ 直近の予算との整合性を考慮する。
- ⑧ 計画の中に関連当事者取引が予定されている場合、その内容を検討する。
- ⑨ 係争中の事件がある場合、又は違法行為が発見された場合にはその取扱いを検討する。

(4) 前提条件がどのように再生計画に反映されたかの検討

前提条件を検討する場合には、前提条件自体の妥当性を検討することも重要であるが、前提条件が再生計画においてどのように反映されたか（具現化・数値

化)という観点からの検討も必要である。その際に質問・調査すべき項目としては以下のものが考えられる。

- ① 計画で前提条件がどのように数値化されたかを個々に質問する。
- ② 前提条件の効果・結果がすべて計画に反映されたかを質問する。
- ③ 財務数値に関しては、前提条件の基礎となるデータとの計算チェックを行う。
- ④ 計画を作成する過程で調整があった場合には、その調整の妥当性について検討を行い、その調整が適切に計画に反映されているかを確かめる。

V 再生計画の策定支援及び検証手続

再生計画は、企業の将来像を表すものであるが、その将来像は、企業の過去の実績や現状の把握から切り離して考えられるものではなく、まず、企業の過去の実績や現状の調査が必要となる。また、企業の過去の実績や現状の調査の結果、企業の再生可能性が判断され、具体的な再生計画が策定されることとなる。

1. 企業の過去の実績や現状調査

再生計画の策定・検証を行う場合、当該企業が経営悪化に至った原因を明確にする必要がある。原因は企業の状況により、様々な原因からなっており、画一的にはいえないが、原因を究明するに際しての一般的な留意事項は次のとおりである。

(1) 大局観

当該企業の属する業界の状況、業績及びキャッシュ・フローの推移、財政状態の推移、設備投資の状況、経営者・従業員・株主・債権者の状況等を踏まえ、大局観をもって調査を行う。

(2) 柔軟性

調査業務は企業の状況の多様性から調査手続について、定型化、マニュアル化が困難であり、調査過程においては柔軟に対応し、調査を遂行する。

(3) 調査担当者

再生計画策定支援又は検証の担当者は1つのプロジェクトに専属させることが望ましい。また、調査経験の豊富な者を少なくとも1名は配員し、責任者とする。対象企業の状況に合わせて柔軟に配員数、日数を調整する。

(4) 会社の協力

会社の過去及び現状について最も熟知しているのは、会社自身であり、会社の協力は不可欠である。会社の各層、各部門の多数の人々と面談し質問する。

(5) 貸借対照表と損益計算書

資産・負債の評価に関しては保守的な観点から評価する。また、損益についても粉飾取引、臨時的な異常項目は排除し、会社の実態としての収益力を把握する。なお、評価の基準、修正内容は明確な説明を要する。

2. 一般的な調査手法

調査における一般的手法の例としては次のような手法が挙げられる。

(1) 調査計画の作成

会社概況の把握、再生計画の前提条件を十分検討し調査計画を作成する。計画は大綱的であってよいが、重要と判断された事項には時間を十分とることとする。

また、調査過程において臨機応変に計画を変更することもある。

(2) 調査の実施

調査手続の多くは監査手続と同様の手続を適用する場合もあるが、その目的が異なるために重点事項の調査が中心となる。実施上の留意事項は次のとおりである。

① 調査対象期間

調査対象期間は通常3年程度であり、必要に応じて過去に遡る。

② 調査手続

実査・確認・立会等の重要な手続を省略ないし実施できなかった場合はその旨明確にしておく。

③ 基準日

法的再生の場合は開始決定日が基準日となるが、開始決定のための調査の場合は保全日が基準日となる。その他の場合はできるだけ直近時点が望ましい。

④ 損益計算書の分析

修正後の損益計算書を通常3年間程度作成するが、必要があれば10年間程度遡り、損益の状況を検討する。

⑤ 実態貸借対照表の作成

企業の再生の判断は、表面上の形式的な貸借対照表で判定するのではなく、経済的な実態貸借対照表で判定する。実態貸借対照表には、企業の再生を前提とした実態貸借対照表と清算を前提とした実態貸借対照表があり、これを作成するために、資産の実在性、負債の網羅性、資産の評価の適切性を検証する。資産の評価方法は、財産評定といわれ、よるべき法令等により様々な考え方があり同一ではない。

⑥ グループ会社の位置付け

グループ会社間との取引を図表化し、出資関係・債権債務残高・取引金額等を明らかにする。

⑦ 管理会計資料

部門別損益等の管理会計資料を使用し、収益性を検討する。管理会計資料が不足している場合、可能な限り作成する。

⑧ 事業撤退の影響

不採算事業から撤退する場合の影響がどのようなものか、検討しておく。

ア. 固定資産除却損、資産売却損益、未経過リース料の取扱い、保証金の回収可能性等の予測

イ. 退職金（会社都合）の発生

ウ. 下請け、重要な取引先の連鎖倒産の可能性

エ. 保証債務等偶発債務の顕在化

⑨ 金融機関との取引状況

金融機関との取引状況を検討しておく。

ア. メインバンクがあるか、再生に関して協力的であるか、下位行の動向はどうか。

イ. 担保設定状況はどのような状況か、金融機関からみて保全状況はどうか。

ウ. 金利水準はどのような状況か。

⑩ 債務区分の見直し

債務の内容に応じ、優先的に弁済される債務等を再区分する。

3. 具体的な再生計画の策定支援及び検証

(1) 具体的な再生計画の構成

再生計画は、①利益計画、②設備投資計画、③資金計画、④予想貸借対照表として具体化する必要がある。

(2) 利益計画

① 概 要

利益計画を策定するに当たり、考慮すべき項目は以下のとおりである。

ア. 外的環境（経済環境、政治環境、社会環境等）

- ・過去の動向を分析し、将来変動を加味した一般的な景気予測、金融情勢に基づいて金利、為替相場、株価水準を予測するが、将来予測には不確実性があるため、確実な根拠がない限り、少なくとも、計画期間において保守的に想定し、有利な状況への変更を想定しないこと
- ・景気変動（長期的な変動、循環的な変動、季節的な変動）を考慮していること
- ・業界としての今後の見通しについては、業界団体の業界情報等による業界売上動向、例えば、公共工事については、基本的には国、地方公共団体の次年度予算を基礎とすること
- ・行政規制等（環境規制、輸出業者であれば輸出規制等）の見通しの影響を考慮していること
- ・商品・販売・製造関係への規制を考慮していること
- ・消費者意識の変化を加味していること
- ・商品のライフサイクルを加味していること
- ・再生計画期間は、業種・業態の特性を反映していること

イ. 業界内での地位（シェア、知名度、同業他社の状況、同業他社との相違）

- ・取扱商品の財の性質を考慮する必要がある。取扱商品の財の性質が必需品か、贅沢品か、生産財か、消費財か、耐久消費財かにより販売量の価格弾力性が異なる。価格が競争力となる製品については、販売価格との関係から販売量が合理的に見積もられていること
- ・品質が競争力になる製品の場合、消費者のニーズを反映させる情報網、製品の企画力、開発力、技術力の裏付けがあること
- ・販売方法が受注生産形態によるか、見込生産形態によるかにより販売予測は異なる。受注販売形態の場合、受注実績に基づいて計画が策定されていること
- ・見込生産形態の場合、業界の動向及び業界地位、シェアに基づいて計画が策定されていること
- ・流通・小売業においては、広告・店頭ディスプレイ、店舗の状況、品揃え、従業員の接客により売上高が大きく影響を受けるため、これらの状況に応じた販売予測がなされていること

ウ. 利害関係者の影響

- ・再生計画策定に際しては、利害関係者の意向に係るところが大きいため、例えば、売上計画作成に際しても、販売開拓・商品開発その他の販売面での

スポンサーの協力内容を反映していること等、利害関係者の寄与について十分に吟味されていること

- ・再生計画期間は、企業を取り巻く利害関係者の合意事項を反映していること

エ. 同業他社、業界平均との比較

- ・順調な経営を続けている同業他社、存続企業平均の売上は、ベンチマークとして有効であるため、これらの差をもたらす要因を分析し、容易に除去できるものとできないものに区分し、当該会社において容易に除去できない要因による差は再生計画において採用しないこと

オ. 計画期間における各種数値の変動の合理性

- ・計画期間における売上数量、売上単価や固定費、又は利益率等の各種数値について変動が生じている場合、その変動の理由が合理的に説明できること

② 売上計画

売上計画は、取扱商品、販売方法、業界の常識を考慮して、種々あるデータを、当該会社に適応するように取捨選択し、必要な要素を加味し、基本的には、製品別、地域別、得意先別の販売量と販売金額（単価）に基づいて月別に作成し、これを積み上げるにより年度計画を作成する。売上計画に考慮すべき要素は以下のとおりである。

ア. 得意先の意向

- ・得意先の意向は、単に売上計画の参考になるだけではなく、商品構成の問題や、価格政策、競争品との差別化等再生計画を作成する基礎となることが多く、得意先の意向を無視していないこと
- ・得意先のニーズを反映していること
- ・得意先が把握している最終消費者のニーズを反映していること

イ. 販売量と販売金額（単価）の販売実績との整合性

- ・粉飾は除去されていること
- ・過去に行われた返品や値引きの原因を明らかにし、これらの要素を排除又は計画に適切に織り込まれていること
- ・不良在庫等の含み損の処理、逆に、需給の変化により商品価格の高騰による利益等臨時的又は特別な要因に基づくものは除去すること
- ・新事業・新市場への参入、新技術の採用については、過去の販売実績を利用することができないことに留意すること

ウ. 過去の販売実績との重要な差異の合理性

- ・現状調査の問題点に基づいて、不採算商品・不採算取引先・不採算営業所等再生に際して障害となるものは、除かれていること
- ・与信管理を充実することにより、信用不安のある得意先は除かれていること

エ. 再生計画の構成要素間での整合性

- ・在庫計画、生産計画、仕入外注計画と整合していること

③ 変動費計画

損益計算上売上高におおむね比例して発生する原価を変動費といい、売上高に対する変動費の割合を限界原価率という。

商品別・販売チャネル別・営業所別に作成された売上計画に個々の限界原価率を定め、乗ずることにより変動費の総額が算定される。

限界原価率算定に際しても、基本的には、売上計画作成と同様の方法により策定する。

ア．限界原価率は基本的には、過去の実績に基づいて算定されていること

イ．過去の限界原価率と比較し、重要な差異がある場合、合理的に説明できること

ウ．過年度の限界原価率については、過去の問題点を払拭する事業及び業務の見直しが盛り込まれていること

エ．設備投資計画において新規設備が計画されている場合、生産性向上に伴う効果が反映されていること

④ 固定費計画

工場の規模又は営業の規模を一定とした場合、一定期間の発生額がおおむね変化しない費用、すなわち、固定的に発生する費用を固定費という。

会社の再生に当たって、事業、業務、財務の見直しにより企業規模は変化し、経営管理、生産管理、物流管理、販売管理等で見直されるため、固定費の見直しが重要となる。

固定費は、人件費の大部分、建物・機械等設備財産の減価償却費、地代家賃、火災保険料、税金その他が挙げられる。

固定費計画は新経営規模、経営方針、体制を考慮し算定することになる。

ア．固定費は基本的には、過去の固定費の実績に基づいて算定されていること

イ．過去の固定費の実績と比較し、重要な差異がある場合、合理的に説明できること

ウ．過去の問題点を払拭する事業、業務、財務の見直しが盛り込まれていること

エ．固定費の削減については、基本的には、人件費の削減、資産の売却・処分によるため、方法、時期等が明確となっていること

オ．人件費の削減、資産の売却・処分には、通常、追加的なコストが発生するため、合理的な方法で計上されていること

⑤ 在庫計画

売上計画に基づいて、ア．安定的に販売可能な在庫量、イ．受注から出荷までの期間、ウ．在庫の資金負担、エ．保管費用、オ．生産部門から通常発生する事故、在庫陳腐化のリスクを勘案して月別の在庫量を決定する。

⑥ 生産計画

売上計画・在庫計画に基づいて、事業、業務、財務の見直しを反映した生産部門の要員、製造能力と生産性を勘案して、生産数量を決定する。

⑦ 仕入計画・外注計画

売上計画・在庫計画・生産計画に基づいて、原材料・商品の仕入数量、外注先への外注量を決定する。

⑧ 製造原価・販売費・管理費計画

⑤～⑦の在庫・生産・仕入・外注計画との数量計画に、変動費については、単価を考慮し作成する。固定費については、「⑨ 人件費計画」、「⑩ その他固定費計画」を集計する。特に留意すべき事項は以下のとおりである。

ア. 仕入先・外注先等が売上計画に見合った商品供給・生産協力をしてくれること

イ. 仕入先、外注先等は、一定の信用供与をしてくれること

ウ. 仕入単価の切下げ、在庫・仕入管理との関係による在庫管理コストの節減、作業工程の見直し、歩留率の向上等具体的に説明できること

⑨ 人件費計画

再生計画策定に当たっては、再生達成のための要員確保と削減が課題となるが、人件費計画も再生計画に適合するものでなければならない。

人件費計画策定に際して、留意すべき点は以下のとおりである。

ア. 従業員（労働組合）の協力

企業の再生に当たり、従業員数の削減・配置転換等は避けられないことが多い。また、企業の前途に悲観して、再生のために必要な人材が退職を申し出ることも多い。

必要な人材を必要なだけ確保する上で、従業員（労働組合）の協力は必要である。さらに、再生途上においては、賃金・賞与等の点で恵まれない場合が多い。再生計画終了までは、世間相場を下回る労働条件の下で働くことが多く、会社の再生という共通の目的に対して、モラルの向上を図る意味でも従業員の協力は重要である。

イ. 売上計画・生産計画等との対応

- ・設定された売上計画・生産計画等に対応して、必要な人員が確保されていること

ウ. 適正な人員

- ・経営悪化の要因が発生する以前の適正な規模における人員、ベンチマークとなる企業における人員に対して、不足あるいは過剰ではないこと
- ・役員、正社員、嘱託社員、パート・タイム等の雇用形態別人員、平均給与を把握し、これに基づいて算定すること
- ・詳細な分析ができるように、事業別、部門別、営業所別、特別な技術や企画がある人員と一般的な人員とを区分して算定すること
- ・特別な技術や企画がある人員が不足する場合、スポンサー、得意先、金融機関等の利害関係者から必要な人員の派遣を受け入れる必要があること
- ・現状の人員が適正な人員を大幅に上回る場合、退職を募ることとなる。定年退職、嘱託社員、パート・タイム等の契約を更新しない場合等、追加コストが発生しないか希望退職を募る等、追加コストが発生するか把握すること

エ. 退職給付

将来的な自然退職・定年退職による退職金の発生に関しては、会社が再生途上であることを勘案して、将来予測をする。合理化による退職金の発生は、再生計画策定までには、確定していることが多く、合理的に見積もる必要がある。

- ・通常の退職については、原則としては、退職給付会計基準に基づいて、将来の支払いが予想される退職金の期待値を期末の現在価値に割り引いて算定する退職給付債務に基づいて計上する。少なくとも、退職金の支払いが予想される自己都合の場合の要支給額100%を計上すること
- ・合理化による退職金の発生には、希望退職のように割増退職金が付加されるケースが多く、割増退職金の計算が十分であること

オ. その他人件費

- ・法定福利費・福利厚生費・通勤手当等については、科目ごとに、人件費計画で設定した給与・賞与と対応したものであるか、過年度の1人当たりの実績と対比して、妥当なものであること
- ・業務の外注による人件費の減少とアウトソーシングによるコストの増加はトレード・オフの関係にあり、全体的な妥当性を検証すること

⑩ その他固定費計画

その他固定費の算定に当たっては、費目別に過去の実績の分析比較、直近の発生状況、再生計画との整合性の検討等が行われるが、留意すべき費目としては次のものがある。

ア. 減価償却費

現状の固定資産及び今後の設備投資計画と整合し、合理的に算定しなければならない。

イ. 修繕費

事業に必要な機能を維持するために定期的に発生する修繕費は、過去の実績等から算定されるが、数年に一度の割合で大規模な修繕が必要となる物件を所有している場合や、耐用年数・設備更新との比較から近い将来多額な修繕費が見込まれる場合には、別途算定する。

ウ. リース料

リース契約の中には、金融取引とみられるいわゆるファイナンス・リースあるいは、賃貸契約よりも所有権留保付売買に近いものがある。リース料は、基本的には、減価償却費と同様に算定する。リース資産が、今後の会社経営において必要なものであるか否か、リース会社との話合いの結果等を踏まえて、処理する必要がある。

法的な再生計画の場合、リース料について特段の定めがある場合は、これに従う。

⑪ 営業外損益計画

営業外損益計画は、通常の場合、受取利息、支払利息等の財務費用であり、預金・有価証券の平均残高、借入金平均残高に対する金利予測から算定する。

ア. 過去の営業外損益の実績と比較し、重要な差異がある場合、合理的に説明できること

イ. 過去の問題点を払拭する事業、財務の見直しが盛り込まれていること

ウ. 営業外費用の削減については、基本的には、資産の売却・処分による債務の圧縮、金融機関との交渉による債務の免除、金利減免等の財務の見直しと整合していること

エ. 金利水準は「① 概要」の「ア. 外的環境（経済環境、政治環境、社会環境等）」参照

オ. 借入金平均残高と支払利息との関係について説明できること

カ. 受取利息

再生中の会社においては、通常の場合、余裕資金を運用できるような余裕はなく、原則として考慮すべきほど重要な利息は発生しない。

キ. 為替差損益

為替見通しを的確に織り込むことは将来予測であり、困難な点が多いが、ある程度のリスクを見込む必要があり、売上計画や仕入計画と経済環境との整合性が図られている必要がある。

ク. 支払利息

借入金の平均残高は、財務のリストラ、金融機関との合意を反映して作成した資金調達計画、設備投資計画に基づいて算定する。借入金残高に金融機関別の金利を考慮して算定する。法的な再生計画の場合、債務について特段の定めがある場合は、これに従う。

⑫ 特別損益計画

再生計画上、不採算事業に係るもの、著しく低収益であり、他の事業とのシナジー効果、リスク減殺効果を考慮しても保有する必要のないもの、再生後、収益を変動させる要因となるリスクファクターを取り除くため、不要となった不動産・動産・在庫は、処分される。

ア. 処分される資産については、売却が制限されていないこと

イ. 処分見込額の算定方法は妥当であること

ウ. 原則として、処分に関わる諸費用を見積もることができる場合、控除すること

原則として、余裕資産・遊休資産・低収益事業資産等の処分は、再生計画の開始時点で実行されるが、経済状況・市場動向、課税を考慮した結果、再生計画開始後徐々に処分されるケースがある。

⑬ 法人税・住民税・事業税計画

再生中の企業においては、青色欠損金の取扱いに留意しなければならない。

ア. 含み損の取扱い及び資産の実際の処分等を考慮し、課税関係に配慮した計画とする必要があること

イ. 多額な債務免除益は税務上益金を構成するため留意すること

ウ. 繰越欠損金控除が利用できる場合、原則として税金は考慮する必要はないが、繰越欠損金控除が利用できない場合には、必要な税額を算定すること

(3) 設備投資計画

再生計画には、事業・業務及び財務の見直しに伴う設備の廃棄等のみではなく、再生後、新しい会社として拡大、成長するための設備投資計画も必要となる。

① 設備の能力評価における設備の見直し

コスト引下げの効果と設備投資に要する金額を比較検討し、経済的に有利な場合は、設備投資を計画することとなる。

② 再生計画との整合性

事業、業務及び財務の見直しは、設備投資計画に影響を与えるため、これらを加味した設備等計画が必要となる。

(4) 資金計画

① 概 要

資金計画には、計画期間の資金調達と弁済額の算定がある。

資金調達は、基本的には現状の余裕資産、遊休資産、低収益事業資産等の処分による資金調達と、今後、合理的に予測可能な計画期間の予測利益による。

また、弁済額の算定については資金調達等の入金額との対応から決定されることとなる。

② 資金調達計画の算定

ア. デット・エクイティ・スワップ、新株発行による増資払込金

再生計画においてデット・エクイティ・スワップ、減資・増資等が行われることが多い。

イ. スポンサーの支援

スポンサーからの借入、スポンサーの保証・担保提供による借入等による資金調達がある。スポンサーの支援は、スポンサーとの取決めにより決定する。

ウ. 基準日現在の現預金

基準日現在の現預金等の資金のうち、支払準備目的、予備的目的で保有する部分を除いた運用目的、支配・取引関係維持目的の資金については、通常保有する必要がなく、弁済に回されるため、再生計画中は、支払準備目的、予備的目的でのみ現金預金等を保有する。なお、受取手形、有価証券等で容易に資金化できるものは、基準日現在の現預金に含めて考える。

支払準備目的、予備的目的で保有する資金を算定する場合、以下売掛金回収予定表・手形管理表、在庫計画、支払予定表・手形管理表に基づいて資金繰り表を作成する。

- ・月別資金繰り予定表を作成し、資金需要の季節性がある場合、必要な季節資金は、弁済から外すこと
- ・資金ショートは月中においても生ずる可能性があり、月末残高の中には、次の売上代金回収までに支払わねばならない金額が含まれている。
- ・月中における資金需要のピークでの必要額を把握し、同様に弁済原資から外すこと

a. 売掛金回収予定表・手形管理表

売上計画を受けて、得意先の支払条件、資金需要及び得意先の信用力に基づいて割引、裏書の適格性、一定の貸倒の発生を勘案して、売上代金回収予定表及び手形管理表を作成する。その際の留意事項は以下のとおりである。

- ・得意先別の基本契約書によって定められる回収条件に基づいて作成されていること
- ・得意先が不特定の場合には、過年度の実績等を勘案して作成すること
- ・販売方針の変更による影響について考慮すること

b. 在庫計画

(2)の「⑤ 在庫計画」参照

c. 支払予定表・手形管理表に基づいて資金繰り表を作成する。

月別の支払予定表・手形管理表の作成

「⑥ 生産計画」、「⑦ 仕入計画・外注計画」、「⑧ 製造原価・販売費・管理費計画」を勘案して、仕入先と合意している支払条件に基づいて支払予定表を作成する。

- ・支払条件は、業績悪化による信用不安から厳しくなることが多く、仕入先別の基本契約書により確認すること
- ・仕入先が不特定な場合には、過年度の支払状況を基に算定すること

d. 処分予定資産の処分見込価額

(2)の「⑫ 特別損益計画」に説明したとおり、再生計画上、不要となった不動産・動産・在庫は処分される。

処分される資産については、実現可能性、売却価格の見積りの妥当性を検証する。原則として課税が発生しないようにするが、課税関係が発生する場合、法人税、事業税、住民税を除く正味手取り金額として算定する。

e. 将来の営業活動によってもたらされる資金見込額

将来の営業活動によってもたらされる資金見込額は、次の算式で示される。

$$\text{資金見込額} = \text{利益計画による経常利益} + \text{減価償却費等非資金費用} \pm \text{運転資金} - \text{設備投資計画による設備投資額} - \text{法人税・住民税・事業税}$$

上の算式中、留意すべき点を述べると以下のとおりである。

- ・減価償却等非資金費用

「(2) 利益計画」各項参照

- ・運転資金

運転資金には、売上債権の回収と仕入債務の支払の差による資金、サイト差の資金と、棚卸資産の保有に伴う在庫資金とに分けられる。

基本的には、売掛金回収予定表・手形管理表、在庫計画、支払予定表・手形管理表に基づいて必要運転資金を算定する。

- A. サイト差の資金は次の式により全体的な妥当性を検証する。
月平均売上高×平均回収期間－月平均仕入高×平均支払期間
- B. 在庫資金は次の算式により全体的な妥当性を検証する。
月平均変動原価（ただし、変動販売費は除く。）×在庫の回転期間

月平均変動原価は利益計画に基づいて定められる。

在庫の回転期間は、取扱商品により異なるし、会社の生産管理・物流管理の水準や、得意先の発注方法・仕入先よりの最低ロット等により異なってくる。

過年度の実績（不良在庫等は除く。）を基に、生産管理・物流管理の見直しの効果等を勘案の上、算定することになる。もちろん、再生計画上、新規取扱商品・新規販売先・新規仕入先が見込まれている場合には、それらの影響を加味することになる。

- ・設備投資計画による設備投資額

「(3) 設備投資計画」参照

- ・法人税・住民税・事業税

(2)の「⑬ 法人税・住民税・事業税計画」参照

③ 弁済額の算定

弁済額は、債権者に過度の犠牲を強いるものでなく、かつ、実行可能なものでなければならない。弁済額と財産評定の関わりあい強いが、Ⅲに示したように、再生計画には、様々なものがある。

例えば、処分予定資産の処分見込額と合理的に見積もり可能な計画期間の営業活動によってもたらされる予測キャッシュ・フローの合計額が今後、企業が負担できる弁済額として算定される。

なお、弁済額の算定は、業種・業態や企業を取り巻く利害関係者の合意により異なる。当該弁済額を超える債務は、負担できない債務として、債務免除、増資、デット・エクイティ・スワップ等、スポンサーの支援を受けることとなる。

弁済額の算定は、種々の利害関係者の意見調整の結果作成されるものであり、公正・衡平・平等の原則が要請される。債権者の同意を得られる見込みのあるものでなければならない。債権者の意向・債権者に対する説得の結果を反映させる必要がある。

ア. 会社との関わり方により、債権者間でも意見の差異があることが多く、これらの意見の差異・利害関係が調整されていること

イ. 新株を発行し引き受けさせる場合には、引受予定者間で発行条件等について合意されていること

ウ. スポンサー等から担保提供・保証・債務負担等が行われる予定の場合には、スポンサー等の意向と整合していること

エ．基準日における資産の評価額は、合理的に算定された評価額であること。法的な再生計画の場合、評価方法について特段の定めがある場合は、これに従うこと

オ．弁済額の算定及び弁済時期については、資金計画との整合性があること

(5) 予想貸借対照表の作成

予想貸借対照表は、再生計画が予定どおり実現された場合の通過点や到達点を明らかにするとともに、再生計画の達成状況を利害関係者が把握するための基礎を提供するものである。したがって、その作成は重要であり、作成上は以下の点に留意する必要がある。

① 作成の頻度

予想貸借対照表の作成は、対象期間中の再生計画の筋道を明らかにすると同時に、進捗状況を把握するための基礎とし、当該計画期間中の各決算期ごとに作成する。

② 再生計画との整合性

再生計画に含まれている利益計画や設備投資計画、又は資金計画等との整合性を図る。

③ 比較可能性の確保

計画の内容によっては一時的に財政状態が著しく悪化するなど、予想貸借対照表が各年度ごとで著しく変動することもあり得るため、再生計画対象期間内の予想貸借対照表については期間比較の可能性を確保し、異常増減を明瞭に表示する。

(6) 再生計画の管理体制

再生計画は作成された後も、その実施について継続的に検証される必要があることから、その管理体制の整備が不可欠である。再生計画の管理体制を整備する上で留意すべき事項は以下のとおりである。

① 管理体制の検証

- ・事業別、部門別、営業所別について一定期間（1か月から3か月）ごとに計画と実績を比較分析できる体制であること

② 事業、業務、財務の見直しの検証

- ・利益計画と損益の実績との比較分析だけではなく、事業、業務、財務の見直しが優先順位どおり実行されていること

③ 外的環境の評価

- ・利益計画と損益の実績の比較分析では、計画段階に前提とした外的環境と実際の外的環境との差異を明らかにすること

これは、あくまで例示に過ぎず、「IV 再生計画の策定支援及び検証の一般的な留意事項」で述べたとおり、再生計画を策定支援及び検証する場合には、期待される検証の度合い及び再生に当たっての基礎的前提条件等を考慮し、個々の状況によりその手続の内容及び範囲は異なるものであり、必要に応じて取捨選択することとなる。

資 料

再生計画の策定支援及び検証業務に係るチェックリスト

このチェックリストは、報告書本文に掲げられた公認会計士の業務遂行に資することを目的として作成したものである。

当チェックリストの利用に当たっては、該当頁を参照することが望ましい。

I 受託の可否のためのチェックリスト

1. 業務の理解のためのチェックリスト

No	頁	チェック項目	Y	N
1	11	独立性（コンフリクトを含む。）		
		再生債務者とスポンサー、あるいは債権者の双方に対してサービスを提供する場合、チェックしたか。		
		破綻した監査クライアントを対象とした会社への業務等の場合、チェックしたか。		
2	11	守秘義務		
		公認会計士は対象会社との間ではなく、依頼者との間で業務契約上の守秘義務を結んでいるか。 （注）守秘義務（当該守秘義務は依頼者の公認会計士やアドバイザーを含む。）については依頼者と再生の対象となる会社との間で結ぶのが原則である。		
		守秘義務の例外とすべき事項が認識され、明示されているか。 （例） ・法令等の要請により、開示が義務付けられる場合の開示 ・日本公認会計士協会から要請される場合の開示 ・保険会社及び弁護士に対する開示		

2. 契約内容確認のためのチェックリスト

No	頁	チェック項目	Y	N
1		業務の制約について明言されているか。 また、検証内容について誤解のないような文言となっているか。		
(1)	7	業務の一般的性質		
		提供された情報のみで業務が行われる旨が明示されているか。		
		提供された情報の正確性、網羅性、真正性については検証を行わない旨が明示されているか。		
		依頼者等の目的に合致しているか否か（又は作業の範囲が妥当であるか否か）について、依頼者等の責任において判断されるべきである旨が明示されているか。		
(2)	7	将来予測としての性格		
		将来の資金繰り、支払能力について、保証を行うものではない旨が明示されているか。		
		予測結果について責任を負うものではない旨が明示されているか。 （注）達成できるかどうかの最終判断は依頼者等の責任である。		
(3)	7	一般に公正妥当と認められた基準はないこと （注）当チェックリストの業務は「監査等保証業務」に該当しないことから、一般に公正妥当と認められた基準が存在しない。したがって、「監査等保証業務」とは異なるリスクが存在することを十分に認識し、「監査等保証業務」と誤解されないように留意する。		
		「監査等保証業務」と誤解される内容であるか否かを検討したか。		
		「監査等保証業務」に該当しないとの結論を得た場合には、契約内容についても誤解を避けるように検討されているか。 （注）該当する場合には、この業務の対象外となる。		
(4)	7	公認会計士の能力		
		経済事象の専門家ではない旨を明示しているか。 （注）自らの業務範囲を明示しているか。		
	20	外部専門家を利用する場合には、業務の範囲外である旨を明示しているか。		
2		責任の範囲及び免除並びに制限について明言されているか。		
A		依頼者に対する損害賠償責任		
(1)	10	責任の限度額及び時効		
		責任の限度額（例えば、報酬の総額）が明示されているか。		
		合理的な範囲で時効が明示されているか。		
(2)	10	免責の例外		
		故意・重過失があった場合には免責の例外となる旨が明示		

No	頁	チェック項目	Y	N
		されているか。		
(3)	10	責任の計算範囲		
		責任の額は実際かつ直接的な損害に限定される旨が明示されているか。		
B		第三者との関係		
(1)	10	第三者への報告の開示と責任		
		第三者への開示について手続が明示されているか。		
		確認書(Release Letter)について明示されているか。		
		同意書(Hold-harmless Letter)について明示されているか。		
		いかなる第三者に対しても責任を負わない旨が明示されているか。		
(2)	10	損害に対する依頼者による補償		
		第三者よりなされる一切の請求について依頼者が補償をする旨が明示されているか。		
		損害が故意、重過失による場合は依頼者の補償責任が免除される旨が明示されているか。		
(3)	11	関与を外部へ発表する場合		
		可否、方法及び文言について事前に書面による合意を得る必要がある旨が明示されているか。		
C		その他		
(1)		業務の変更及び終了等		
		依頼者との合意により業務の変更ができる旨が明示されているか。		
		通知により、契約の中途解約ができる旨が明示されているか。		
		中途解約をした場合には、報酬の精算等について、負担や計算方法等が明示されているか。 (注) 依頼者からの申入れによる場合、公認会計士からの申入れによる場合		
(2)	10	草案と最終報告書に関する責任の相違		
		草案については責任を負えない旨が明示されているか。		
		最終的な結果等については最終報告書に記載される旨が明示されているか。		
		電子ファイル化した場合の対応等新しい事象の発生に伴い必要とされる記載事項は明示されているか。		
(3)	10	草案と最終報告書について利用制限は明示されているか。		
		第三者への開示ができない旨が明示されているか。 開示する場合には確認書、同意書を入手しているか。		

II 策定支援又は検証作業のためのチェックリスト

No	頁	チェック項目	Y	N
1	17	再生の合理性について検討したか。		
2	17	策定支援手続又は検証手続の内容及び範囲の明確化を検討したか。		
3	18	外的環境の分析を実施したか。		
4	18	内的環境の分析を実施したか。		
5	18	経営者の資質について評価したか。		
6	18	再生計画が必要となった原因を把握したか。		
7	19	正常収益力を把握したか。		
8	19	再生方法を検討したか。		
9	20	支援条件を確認したか。		
10	20	恣意性の排除について検討したか。		
11	20	外部専門家の積極的利用を検討したか。		
12	21	再生企業の情報収集を実施したか。		
13	21	再生計画の策定方法及び策定過程を理解したか。		
14	22	前提条件を検討したか。		
15	22	前提条件がどのように再生計画に反映されたかの検討を実施したか。		

III 報告書作成のためのチェックリスト

No	頁	チェック項目	Y	N
1	10	依頼者は最終的な判断が自らにあることを十分に理解しているか。		
2	13	報告書の形式は前文・送り状、個別事項に対する情報及びコメント、その他分析の基礎資料及び追加情報等といったセクションに分けられているか。		
3	13	前文において記載を検討すべき事項について検討したか。		
(1)	12	実施した業務の内容		
(2)	12	報告書の目的（依頼者の直面している案件の概要を含む。）		
(3)	13	監査を実施していない旨（監査を実施した場合は報告書に記載されていない事項が発見される可能性）		
(4)	14	将来の予測に関するものについては、予測と実績との間に生じる差異が重要となることもあり、その達成可能性については責任を負えない旨		
(5)	14	第三者に対する開示の制限（不特定の第三者に対する開示は原則的に禁止すべきであり、実務上要請された場合には確認書・同意書の入手）		
(6)	14	第三者が見た場合の留意事項（責任関係の承諾）		
4	15	個別的事項の報告		
(1)	15	報告の内容が、証明、保証と誤解される可能性がないかに注意して報告内容を作成しているか（報告の内容はお墨付きではない。）。		
(2)	15	あくまでも依頼主の意思決定の参考資料であり、意思決定に資する旨の報告内容としているか。		
(3)	15	調査結果について、断言する表現は避け、また推測によるコメントも避けているか（事実関係及び分析結果の開示を報告内容の基本とする）。		
(4)	15	専門以外の領域についてのコメントは避けているか。		
(5)	15	契約書等において合意された作業以外についてのコメントは行っていないか。		
(6)	16	将来事象へのコメントは原則として行わないが、要求された場合の表現には十分に注意しているか（報告書の文言が公認会計士の責任に大きな影響を与える可能性がある。）。		
5	16	その他分析の基礎資料及び追加情報等		
		公認会計士による付加的な説明等、一切の文章的記述等を行っているか。		
6	16	報告書提出時に報告書の内容について依頼主から確認した旨の書面を入手しているか。		

以 上