

日本における中小企業の再生

中村吉伸*

1. 日本の中小企業の現状

1-1. 中小企業とは

中小企業については、中小企業基本法、税法、会社法等で、様々な定義や基準がある。一般に資本金、従業員数で定義されることが多い。

【図1 中小企業の定義例】

業種	中小企業基本法		法人税法	会社法
	資本金	または 従業員		
製造業・建設業・ 運輸業・その他	3億円以下	300人以下	資本金 1億円以下	大企業のみを、 資本金5億円以 上または負債 200億円以上の 企業と定義
卸売業	1億円以下	100人以下		
サービス業	5,000万円以下	100人以下		
小売業	5,000万円以下	50人以下		

出処： 中小企業庁ホームページ等より筆者作成。各法律や支援制度によって

「中小企業者」の定義が異なる点に留意が必要

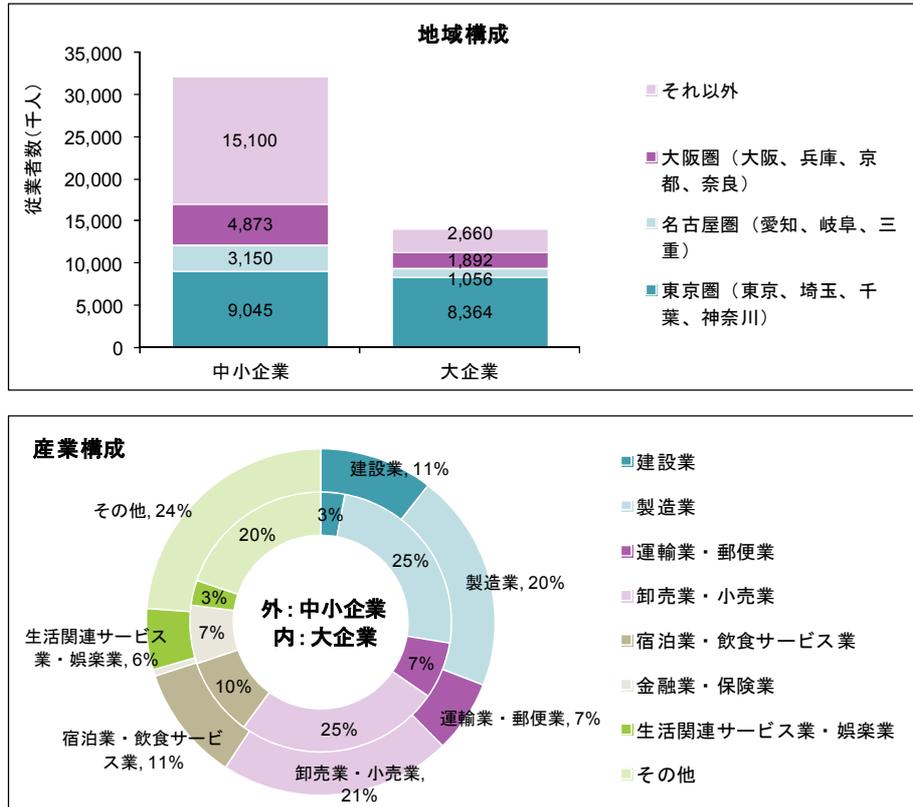
* Partner, KPMG FAS Co. Ltd., Japan

法人税法上は、資本金1億円以下の中小法人に対して、年800万円以下の所得に対する税率が19%に軽減されており（大企業は所得区分なしに一律23.9%。なお、租税特別措置法における軽減税率15%が2016年度末まで適用）、また、外形標準課税（付加価値割、資本割といった所得に関係なく課される法人事業税）も適用されない。所得金額の計算上控除される過年度の青色欠損金（繰越欠損金）の控除限度額は、各年度の繰越控除前の所得金額の80%とされているが、中小法人は100%の控除が可能である。会社法上は、大企業にのみ会計監査人監査を義務付けており、中小企業は不要とされている。

1-2. 日本における中小企業の位置づけ

中小企業は約380万社（大企業は約1万社）あり、企業数の99.7%を、従業者数の69.7%を占めている。地域別に見ると、東京、名古屋、大阪の3大都市圏に約80%の大企業が集中しているのに対して、中小企業は3大都市圏とそれ以外の地域におおむね半々ずつ存在する。そして、地方ほど中小企業の占有率が高い。産業別に見ると、中小企業は卸売業・小売業、製造業、宿泊業・飲食サービス業、建設業において、従業者数の構成割合が高い。30年ほど前は、多くの地域で雇用を担う中心産業が製造業であったが、その後の製造業の従業者数の減少、サービス業・医療福祉の増加等、地域ごとに異なる社会構造変化があり、地域の雇用を支える産業の多様化が進行してきた。

【図 2 地域・産業構成(従業者数ベース)】



出処： 中小企業白書 付属統計資料より筆者作成。なお、上記は 2012 年の
 民営、非一次産業に係る企業ベース・従業者総数を示している

1-3. 中小企業が直面している課題

製造業においては、大企業の下請け/受託加工を通じて、市場の恩恵を間接的に享受してきた。しかし、グローバル化の進展、大企業の生産拠点の海外シフト等により、大企業と中小企業の相互依存関係が希薄化している。また、流通業他においては、円安・人件費増等のコスト増、業界再編による寡占化の進行、長期的な人口減・少子高齢化や IT・物流変革等による消費行動の変化などに直面している。こ

のような状況を背景に、中小企業は自ら市場と向き合い、需要を獲得する必要が生じている。最近の傾向として、同規模企業間の収益力格差が拡大し、勝ち組と負け組が明らかになってきている。また、他社との統合等の業界再編を模索するケースも増えている。中小企業の収益力向上に向けた課題としては、「新規顧客・販売先の開拓」、「優秀な人材の確保、人材育成」、「既存顧客・販売先の見直し」、「技術開発の拡大」が上位に挙げられている（中小企業庁委託「大企業と中小企業の構造的な競争力に関する調査 2014年9月、（株）帝国データバンク」より）。

このように中小企業の多くは何らかの問題を抱えており、日本経済の再生、産業競争力強化を考えた場合、日本の経済活動の相当部分を担う中小企業の再生は避けて通れない課題である。そのため、現安部政権のアベノミクスの「日本再興戦略」実行のために施行された「産業競争力強化法」では、「中小企業再生支援強化」を一施策とし、様々な支援策（経営、金融、財務、商業・地域・分野別サポートや相談・情報提供）を準備している。

2. 日本における中小企業の再生の枠組

2-1. 中小企業再生の取組みの歴史

1997、1998年	北海道拓殖銀行破綻、日本長期信用銀行・日本債券信用銀行破綻
2000年	民事再生法施行
2001年	私的整理に関するガイドライン公表
2003年	産業再生機構、中小企業再生支援協議会（以下、「協議会」という）が発足

2007年	産業活力特別措置法により協議会制度の8年間時限延長、全国本部設置
2008年	協議会手続の公表、事業再生ADRがスタート
2009年	企業再生支援機構（現地域経済活性化支援機構）が発足
2009～2013年	金融円滑化法
2014年	産業競争力強化法施行に伴う協議会の再生支援体制強化

日本では、90年代前半のバブル経済崩壊後、2000年の民事再生法施行を機に様々な事業再生の枠組整備が進んだ。中小企業再生の中心的役割を担う中小企業再生支援協議会も、2003年に産業再生機構と同時期に設立され、各都道府県で独自に運用されてきた。その後、2007年の全国本部設置を機に手続の統一・レベルアップが、さらに2014年の産業競争力強化法施行に伴い体制強化・支援策充実等が図られた。

中小企業向け金融行政を見ると、2008年のリーマンショック後に、金融機関の貸し渋り・貸し剥がしを抑制するため、2009年から2013年にかけて金融円滑化法が時限立法として施行された。同法では、中小企業等からの条件変更等の申込みがあった場合、できる限り応じるよう金融機関の努力義務を定め対応件数等の開示義務を課した。一方で、最長1年以内に事業計画等を策定できる見込みがあれば当該債権を金融機関の債務者区分上の不良債権としなくてよいこととした。その結果、金融機関における貸し付け条件の変更等の状

況（中小企業者向け）は、2015年3月末時点での累計実行件数が6百万件（直近1年では1百万件程度の実行）となっている。各行において累計実行件数に対する企業数の割合が30%程度といわれており、一企業案件が複数行にまたがることから、数十万社が条件変更等の対象であり、不良債権予備軍といわれている。

2-2. 中小企業再生の制度的な枠組み

【図3 中小企業庁が推奨する中小企業の事業再生施策項目】

<ul style="list-style-type: none"> ● 第二会社方式による事業再生支援 ● 企業再生貸付制度 ● 事業再生支援制度 ● 再チャレンジ支援融資制度 ● 再挑戦保証制度 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中小企業再生ファンド ● 中小企業再生支援協議会 ● 医療機器開発支援ネットワーク ● 経営安定特別相談事業 ● 経営者保証ガイドラインの利用促進
--	---

出処： 中小企業施策利用ガイドブック(中小企業庁)より筆者作成

以下では、中小企業の事業再生に特有の主な支援機関や枠組みを概説する。

(1) 中小企業再生支援協議会

産業競争力強化法に基づき、中小企業再生支援業務を行うものとして認定を受けた商工会議所等の認定支援機関であり、全国都道府県ごとに設置されている。協議会は、公正中立な公的機関として金融機関と再生対象企業との間の利害調整機能を担う（調整型に徹し、決して債権者や債務者の立場にはならない）。2003年の設立から

2014年度までの相談件数 35,142 社、再生計画策定支援完了 9,732 社。再生プロセスは、第一次対応：窓口相談、第二次対応：再生計画策定支援、に分かれる。窓口対応では、協議会が支援する対象として適切かをスクリーニングする機能を果たしている。再生対象企業から提出された資料やインタビューにより、課題解決に向けた助言、支援施策・支援機関の紹介を行う。第一次対応の結果、第二次対応への移行が必要と判断された場合は、主要債権者（メインバンク）の意向を確認し、事業再生計画策定支援を正式決定する。第二次対応では常駐専門家（必要に応じて、中小企業診断士、公認会計士、税理士等で構成される個別支援チーム）が計画策定を支援する。事業再生計画に織り込むべき内容は以下とされている。

<ul style="list-style-type: none"> ● 企業の概況 ● 財務状況（資産・負債・純資産・損益）の推移 ● 実態貸借対照表 ● 経営が困難になった原因 ● 事業再構築計画の具体的内容 	<ul style="list-style-type: none"> ● 今後の事業見通し ● 財務状況の今後の見通し ● 資金繰り計画 ● 債務弁済計画 ● 金融支援（リスケジュール、追加融資、債権放棄等）を要請する場合はその内容
---	---

その他以下の数値基準もあるが、事案によって柔軟な対応を可能にする規定となっている。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 5年以内の実質債務超過解消 ● 経常利益が赤字の場合は3年以内の黒字転換 ● 再生計画の終了年度で有利子負債の対キャッシュフロー比率がおおむね10倍以下 |
|--|

協議会側の担当者である統括責任者（プロジェクトマネージャー）は、事業再生計画案に関する調査報告書（以下を含む）を提出するが、調査結果は債権者会議で報告される。

- 再生計画案の内容、実行可能性
- 法的手続と比較した場合の経済合理性（私的整理を行うことの経済合理性）
- 金融支援の必要性、合理性

対象債権者の全員の同意により事業再生計画は可決され、モニタリングフェーズに移行する（通常、モニタリング期間は3年程度）。協議会手続の特徴は「柔軟性」と、その反面としての「拘束力の弱さ」にある。手続期間、数値目標等はあくまで目安との位置付けであり、手続の柔軟性（対象債権者の範囲、再生計画の内容、プロセスなど）が確保されている。協議会の再生プロセスには強制力を伴う手続がほとんどなく、話し合いがまとまらない場合の移行手続に関して特段の規定もない。その結果、柔軟性の代償として他の私的整理手続に比べてデットロックや迷走に陥るリスクを否めない。そのため、債権者の負担の軽い「リスケジュール」事案、メイン銀行が相応の負担を受容する「メイン寄せ」事案など、比較的合意が成立しやすい事案が馴染みやすいと考えられる。

中小企業再生支援協議会が認可した事業再生計画により債務免除を受けた事業者は、資産の評価損の損金算入や期限切れ欠損金の優先利用等、税制上の優遇措置を受けることができるとともに、債権者側の金融機関等は、債権放棄損の損金算入が可能となる。また、同事業計画が金融庁の監督指針に規定する「実現可能性の高い抜本的

な経営再建計画」に該当すれば、金融機関における債務者区分上も不良債権でなくなるメリットがある。

(2) 認定支援機関（正式名称は経営革新等支援機関）

税務、金融及び企業財務の専門的知識や実務経験が一定レベル以上の専門家（税理士、会計士、地域金融機関等）を認定支援機関として国が認定し、同認定支援機関（専門家）を通じて中小企業の起業、成長、経営改善を促進しようとするもの。経営改善計画を策定し金融機関からの支援（条件変更や新規融資など）を受ける際に、中小企業が認定支援機関の支援を受けて経営改善計画を策定する場合、それに要する費用総額の2/3（上限2百万円）まで補助を受けることができる。2015年7月時点での認定支援機関は23,973機関。支援件数2万件が目標といわれている。

(3) 中小企業再生ファンド

債権や株式を一時的に買取り、あるいは出融資を通じて、債務者の事業再生のために助言しオーナーシップをとって再生に取り組む。公的機関（中小企業基盤整備機構、地域経済活性化支援機構等）が出資している「官民ファンド」と、民間企業（地域金融機関や事業会社、民間ファンド等）だけが出資している「民間ファンド」の2種類に分かれる。

(4) 経営者保証に関するガイドライン、同ガイドラインの利用促進

経営者の個人保証について、①法人と個人が明確に分離されている場合などに、経営者の個人保証を求めないこと、②多額の個人保証

を行っていても、早期に事業再生や廃業を決断した際に一定の生活費等（従来の自由財産 99 万円に加え、年齢等に応じて 100 万円～360 万円）を残すことや、「華美でない」自宅に住み続けられることなどを検討すること、③保証債務の履行時に返済しきれない債務残額は原則として免除すること、などを定めるガイドラインが策定された。経営者保証の弊害を解消し、経営者による思い切った事業展開や、早期事業再生等を企図している。また、本ガイドラインの利用にあたって、専門家のアドバイスを受けることができる。一定の要件を満たす中小企業者に対して、経営者保証を不要とする融資制度（日本政策金融公庫など）、保証制度（信用保証協会）も提供されている。

(5) 地域経済活性化支援機構

産業再生機構が解散された後に同趣旨で 2009 年に設立された企業再生支援機構が改組した組織。中小企業再生支援協議会と比較すると、出融資、債権買取り、経営人材派遣、債務者側に立った債権者利害調整等の機能を強化・提供している。相応に手続・コストが重く、対象企業はより大きい中小企業～中堅・大企業となる。

3. 中小企業の再生の特徴

3-1. 中小企業の特徴と再生の困難性

大企業との比較を念頭に置いた場合、中小企業は以下の特徴を有し、これらが中小企業の再生の特異性・困難性につながっている。

- 事業は単一であることが多い（地域密着（B to C）や下請け（B to B）の事業など）。

- 事業拠点が国内中心に少数であり、また、関係会社数も少ない。
- 会計監査を受けておらず税務決算が中心のため、財務諸表の信頼性が低い。
- ITシステムや内部統制が不十分である。
- 人材が不足している（マネジメント人材、次世代を担う人材を含む）。
- 経営者はオーナー経営者、株主はオーナー一族。
- 経営者が企業の借入に対して個人保証をしている。

(1) 自力再生型かM&A型かの選択

一般に、中小企業は事業が単一で、国内や地域の景気動向に左右されやすい。もちろん一つの事業でも地域、製品、顧客といった区分で見えていくとGood、Badに区分され、残すビジネス、伸ばすビジネス、止めるビジネス等に区分され、売上の最適化が図られる。しかし、過去の事業や投資の失敗にメスを入れるGood事業、Bad事業の単純な議論ではなかなか再生できない。Good事業、本業そのものの問題を如何に解決するかが課題となることが多く、自力再生型での本業の改善余地がなければ、2次破綻リスクを回避するためにもM&A型（スポンサー参加型・スポンサー譲渡型）の再生スキームが検討される。

一方で、中小企業に対するスポンサーは一般的に現われにくく、現れても提示価格（事業価値）が低位にとどまり金融機関の価格目線に合わないことも多い。そのような場合、M&A型を諦め、既存の利害関係者で支える再生スキームを採用せざるを得なくなる。低位の利益・キャッシュフローによる超長期分割弁済の事業計画を基礎とし

た、単純な借入金のリスケジュールや、ニューマネーが必要な場合は DDS (Debt Debt Swap) によって企業の債務者区分を上方遷移させる方法などがとられる。株主・経営責任の追及やガバナンス強化等のために、金融機関による DES (Debt Equity Swap)、地域再生ファンドを活用するスキームなども考えられるが、出口でのスポンサーへの売却が難しいため、償還型の種類株を活用したり、経営陣や従業員が最終的な株主となったりするケースもある。

(2) 情報の信頼性や入手可能性、管理の脆弱性

財務諸表の信頼性が低いため、現状把握上の大きな障害となることが多い。中小企業は会計監査を受けていないため、財務諸表が一般に公正妥当な会計基準によらず、税務申告ベースの決算にとどまっている場合が多い。財務数値を鵜呑みにできず、実態貸借対照表（実質債務超過）や正常収益力（調整後 EBITDA）の把握に極めて手間がかかる。様々な修正項目（例えば以下の項目）が検出され、丁寧にそれらの影響を整理・分析しなければならない。

● 費用認識が発生主義によらず現金主義	● 大幅債務超過の子会社・関連会社（親会社の投融資は簿価で計上）
● 棚卸資産が低価法によらず原価法、過去から同じ還元率を使用した売価還元法	● 減価償却費の不計上
● 分析されていない多額の原価差異	● 研究開発費、建設仮勘定の資産計上
● 長期未回収の債権、不明残高	● デリバティブのオフバランス処理
● 資産除去債務の未計上	● リース取引のオフバランス

<ul style="list-style-type: none"> ● 環境債務の未計上 ● その他未認識の債務、引当金 ● 不稼働資産、遊休資産の存在 ● グループ債権債務の不一致 	<p style="text-align: center;">（賃借）処理</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 減損会計の不適用 ● 経常的な費用の特別損失計上 （営業利益や経常利益を過大表示） ● 不利な条件での長期契約 ● 経営者や担当者による不正・粉飾・誤謬
--	---

また、ITシステムの不備も、計画策定や再生上の大きな障害となる。入手できる情報に限界があるため、必要な情報の収集・整理自体に多くの作業・時間を要し、最悪の場合は改善施策効果の計画への折り込みを諦めざるを得ない。適切な意思決定や戦略判断に資する情報が、適時適切なレベルで提供されず、事業の競争力や意思決定にマイナスの影響を及ぼしていることも多い。さらに、管理インフラ（組織、規定、内部統制等）が脆弱で、コンプライアンス、リスクマネジメントへの意識も希薄となり様々なリスクや偶発債務を抱えていることもある。これらのインフラ（ITシステムを含む）への投資やその運営コストが計画上多額に生じることもある。リスクや偶発債務が許容範囲を超えると、これらの遮断を企図して第二会社方式の再生手法を採用することもある。

(3) リソースの限界

社内のリソースの限界が計画実行上の制約となることも多い。事業再生のための改善施策をせっかく講じても、必要なリソース（人材、資金、信用力、技術等）が不足すると、自力で実行できない。

この解決策として M&A 型の再生を選択することもあるが、スポンサーが現れず自力再生型とならざるを得ない場合は、施策自体を実行可能なものに限定し、結果、改善施策効果の総額が少額にとどまり、事業計画の利益・キャッシュフローも低位にとどまる。

(4) オーナー企業、オーナー経営者に特有の問題

中小企業の再生は、企業と一体であるオーナー経営者の判断なしには進まない。そして、経営者保証・株主責任・経営者責任の問題が常に発生する。そのため、如何にオーナー経営者と利害関係者の目線・目標を整合させられるかが中小企業の再生の最も重要な鍵となる。

オーナー経営者に大きく依存し、余人を持って変え難い中小企業では、経営者保証・株主責任・経営者責任等の問題が生じる抜本的な金融支援（債権放棄や DES）をあえて避け、自力再生型でのリスクジュールや DDS が採用されることがある。ニューマネーの調達自力再生型ではどうしても難しくスポンサーの参画を伴う M&A 型とならざるを得ない場合、事業価値<有利子負債であればやはり債権放棄等の抜本的な金融支援は避けられず、一定の保証・責任追及を免れない。そのような場合でも、スポンサー傘下で旧オーナー経営者が顧問等の形で経営・再生に参画することが検討される。

一方で、オーナー経営者の経営手腕が窮境要因の一部である場合、2次破綻リスクの回避や事業価値の維持・向上の観点からスポンサーの参画が必要とされる場合等では、M&A 型の再生スキームが望まれる。当然だが、オーナー経営者が株式価値の換価を伴わない M&A 型の再生スキームを採用するインセンティブは極めて低い。何ら制約

がなければ、自ら経営者保証の履行が求められるような、抜本的な金融支援を伴うM&A型等の再生スキームを選択しない。しかし、現状維持・経営関与を継続しキャッシュフローが尽きる段階では、再生手法も限定され、法的整理による一時停止効を利用した再生スキームとならざるを得ず、事業が大幅に棄損し事業価値・弁済原資が減少、最悪の場合は破産に至る。そのような顛末を事前に予測した場合、オーナー経営者がM&A型の再生スキームを採用するインセンティブは、自身が育て上げた企業・事業を後世に残す、従業員の安定的な雇用を守る、自己の法的破綻（破産）を回避する、等と考えられる。すなわち、オーナー経営者の将来に対する先見性、人間性、価値観、経営者保証の履行可能性、さらには時間切れとならない絶妙なタイミング等が重なり、このような痛みを伴う合理的判断がなされる。前述のとおり「経営者保証に関するガイドライン」も公表され経営者保証に依存しない融資促進も推奨されているが、経営者保証があるが故に、自身の経営関与を諦め抜本的金融支援を伴うM&A型等の再生スキームが選択されることもある。一概にはいえないが、経営者保証にそのようなオーナー経営者の判断を促す効果があるともいえる。

このような状況下で、債権者たる金融機関と主要取引先の役割も大きい。実質債務超過や合理的期間内での借入金返済が不可能な状態で、明らかに事業価値が「現状維持<早期再生」、「自力再生型<M&A型」となる場合等では、信用付与している金融機関がリスクジュールに応じない、主要取引先が掛け取引に応じないといった対応をとることで、経営者の合理的判断を促し事業価値が維持される場合がある。

3-2. 中小企業の再生で採用されるその他の主な手法

(1) 民事再生法

2000年に登場した民事再生法は、会社と個人を対象にし、DIP型、担保権の別除権化等により、比較的早期に手続が完了し使い勝手が良いとされてきた。私的整理については、従前は画一的な枠組がなく比較的テーラーメイドでコストや時間がかかり、一定の大企業向けとされてきたことから、中小企業については、民事再生法で取り扱われることが多かった。単純に、一般債権額の確定、清算配当と再生計画に基づく配当との比較による多数決決議は、債権者の意思決定がしやすく、機械的な処理がなされていたと考えられる。しかし、法的整理のネガティブなイメージにより事業が毀損すること、商取引債権の保護が小額債権や商事留置権の範囲でしかできないこと、経営者保証も法的整理（個人の同時民事再生手続の申し立て）で処理されること等のデメリットもあり、また大企業の再生が一段落した後に、残った中小企業の再生が日本の経済復興にとっても重要であるとの認識のもと、私的整理の制度的対応がとられてきた。なお、民事再生法の申立て件数は過去10年では2008年の13千件をピークに2014年の9千件まで減少している（負債総額は13.6兆円から1.8兆円に減少）。

(2) DDS (Debt Debt Swap)

既存の貸出債権を他の債権よりも弁済順位が劣後する債権（劣後ローン）に転換する手法。当該劣後ローンのうち一定の要件（償還条件、金利、劣後性の3点に関して、株式と同視できるような経済的な条件）を満たすものを「資本性借入金」とし、金融機関の金融

検査上の扱いにおいて資本性を認めている。すなわち、優先・劣後構造を創出することで債務者区分の上方遷移を可能とする。一方で、DDS を実行しても、再生対象企業においては、決算書上の借入金は減少せず、債務超過も解消されない（実際の資本増強とならない）。そのため、スポンサー参加型等の増資を伴う再生スキームには適しておらず、自力再生型等の既存の利害関係者が支える再生スキームに適した手法といえる。

(3) 第二会社方式

事業をスポンサー等が準備する受皿会社（第二会社）に事業譲渡、会社分割等の手法を利用して移転し、事業の譲渡対価をもって旧会社に残置する金融機関に一部弁済し、旧会社の清算（特別清算や破産といった法的整理）を通じて残額の放棄を受ける手法。当然、詐害行為とみなされないよう金融機関の事前同意を得るなどの一定の手続が必要であるが、金融機関に直接的に債権放棄を求めず、法的整理（特別清算等）の中で債権放棄の手続を踏み、債権放棄に伴う寄付金課税リスクも発生しないこと等から、金融機関の同意を受けやすい。また、再生対象企業の債務免除益課税の問題が、清算手続において期限切れ欠損金の利用が可能となることで回避できること、事業を譲り受けた新会社は、旧会社にまつわる偶発債務等の様々なリスクを原則遮断できることなどのメリットがある。なお、中小企業が第二会社方式を採用して事業再生を図る場合、産業競争力強化法の「中小企業承継事業再生計画」の認定を受けると、営業上必要な許認可等を承継できる特例、税負担の軽減措置（増資、不動産移転等に係る登録免許税）、金融支援（事業譲渡対価、設備投

資資金に対する融資、保証、第二会社設立時の株式引受等）を活用することができる。

4. 終わりに

中小企業の再生は、大企業の再生に比し、規模が小さいから簡単ということではなく、むしろ中小企業の特徴ゆえの難しさがあり大変というのが筆者の印象である。あるべき再生の方向性・方法と、オーナー経営者、利害関係者の合意点が中々一致せず、多くの労力と合意形成のための時間（長い場合は年単位）を要するため、根気強く取り組む胆力が必要である。一方で、時間の経過に伴い事業毀損が進行すれば、事業価値、利害関係者への分配（債権者への弁済額、守れる従業員雇用）が減少するリスクがあるため、タイミングを逸せず一気に纏め上げるための下準備、根回し、集中力も重要となる。

これまで様々な枠組や支援策が用意されてきたものの、ともすると過度な保護策による中小企業の延命措置となったり、枠組の官僚的・硬直的な運用、すなわち趣旨に鑑みることなく手続や規定順守が目的化され、過度に調査手続が詳細になったり長期化したりする点を否めない。中小企業の再生における本来の趣旨、あるべき姿を見据えた柔軟な枠組・手法の活用、利害関係者の適切な行動、そのような状況にアドバイザーとして関わる我々の資質がより問われてきているのではないだろうか。

以上。