

# 会社再建に向けた準備のポイント

### 今回のキャスト

社長 藤田 匠、社員 西園寺 千代、剪主 伝法院 千里

農業の先輩が営む牧場が経営破綻に陥ったものの、どうやら再建の目途が立ったらしい。他人事とは思えないアルパカ藤田社長は……。

藤田 栃木の山田牧場が、また事業を再開するみたいよ。

千代 それは嬉しい！ 山田さんのところの牛乳は格別ですからね。

藤田 だいぶ赤字はあると聞いていたんだけど、地元の銀行との関係も良好で助けてもらえたみたい。地元にとってもあの牛乳はなくてはならない商品だからね。取引先からの懇願もかなりあったって聞いている。うちもそういうなくてはならない存在になりたいね。

千代 私は山田社長の人柄も大好きです。いろんな方が協力してくれるのは納得ですね。

藤田 とはいえ、会社を再建するのって、結構ハードルが高いイメージがあるんだよね。法人化している

農園としてはうちも他人事ではないし、話が聞いてみたいな。

伝法院 藤田社長、千代さん、こんにちは。会社再建のお話をされましたね。いろいろ条件はありますが、会社再建は可能ですよ。ただ、

事業内容の特殊性なども関わってくるので、どんな会社でも再建が可能というわけではないんです。牛乳がおいしいということでしたね。それ以外にも何か特別なことをされているのでしょうか？

藤田 数年前に牛乳の殺菌方法を管理する特殊な設備を、農機具関連の会社や大学の教授と開発したと言っ

## 会社再建できる可能性が高い企業の特徴

### ① 経営者の事業継続能力が高い

任意整理の方法による場合はもちろんのこと、民事再生手続においても、従前の経営者が経営を続けることになるのが通例です。そのため、

ていましたね。画期的だったみたいですよ。

伝法院 なるほど、そのあたりの強みがあるんですね。他にも様々な要件があるので、みていきましょう。

### ■ 会社再建とは

会社再建には、債務のリスケジュールをはじめ、協議等による解決（私的整理の方法）、法的手続（民事再生、会社更生、特定調停）による解決など、利害関係人を調整する様々な方法があります。また、会社再建には、代表者の連帯保証の問題があることも多く、会社の再建だけを考えればよいわけではありません。代表者の連帯保証の債務整理の手法も複数の方法があります。

経営者の事業継続意欲（社長のやる気）がないとどうにもなりませんし、高齢で後継者がいないというような場合も、再建は難しいといえます。経営者の事業継続能力が高いことが、再建の可能性を判断するうえで重要なポイントとなります。

### ② 事業内容の優位性

業界全体が斜陽化しているような場合、再生は容易ではありません。労働集約型産業などのように、業界全体が安価な労働力を求めて海外に

今回の執筆者  
やくしじ まさのり  
薬師寺 正典

弁護士法人  
第一法律事務所/  
(有)人事・労務パートナー  
弁護士



第一東京弁護士会労働法制委員会、日本CSR普及協会（雇用労働専門委員）、経営者側労働法を多く取り扱い、労働訴訟等の係争案件、団体交渉、労災を得意とする。経営課題を抽出し、依頼者のニーズを踏まえたベストプラクティスの提案を心掛ける。主著に『労働行政対応の法律実務』（中央経済社 共著）など。

生産拠点をシフトしつつあるとか、取扱商品がすでに陳腐化していて需要自体が減少傾向にある場合などでは、いくら債権者の協力があっても、収益性の改善が見込めず、再生計画の実行が結局不可能となります。

また、商社的な業態で、自社に取って代わる業者がいくらでもあり、その会社が消滅しても、得意先や仕入先が困らない事業も、再生が困難といえます。このような場合、得意先は、商品供給が円滑かどうかを心配しながら取引するよりも、他社から仕入れた方がよほど安心ですし、二次破綻を懸念して取引を躊躇する可能性も高いからです。

これに対し、特殊部品の製造会社で、その企業が消滅してしまうと、ある商品の生産が困難になるなど、業界で不可欠とされている会社や競業他社が少ない会社は再建可能性が高いといえます。

### ③収益性

本業の収益性が乏しい場合や、ただけリストラをしても近い将来において収益性を維持・向上させる見通しが立てられない場合、会社再建は難しいといわざるを得ません。再建するといっても、過去の負債の一定割合の支払をしなければならぬ以上、余剰資金がないと、この支払ができないことにもなりかねないか

らです。

収益性の判断にあたっては、会社の損益計算書のうち営業収支の欄を見れば、本業が儲かっているのか、いないのかが判明することになります。営業収支レベルで黒字であれば、まずは会社再建の見込みがある企業といえるでしょう。また、営業赤字であっても、減価償却費の数字の方が営業赤字の額よりも大きければ会社再建の見込みがあるといえます。

これに対し、減価償却費分と営業赤字額を比較して、それでも、キャッシュフローが維持できない場合は、少なくとも不採算部門は切り離した上で、再生を図るほかないといえるでしょう。

### ④経営悪化の原因

どのような理由から経営が悪化したのか、その内容次第では経常黒字化が難しく、再建が困難となりかねません。典型的には、本業の収益が上がり、ギリ貧となつて経営悪化に至つた企業であれば、たとえ負債をカットしても、結局収益を上げられないため、再建は難しいといえるでしょう。

これに対し、例えば大口の不良債権の発生があつて一時的な資金逼迫が生じたとか、本業の収益性は高いが本業以外の投資あるいは投機に失敗した会社、開発の先行投資が実を

結ぶまでに資金繰りに窮してしまつたが画期的な新規商品開発が目前である会社などの場合は、一般的に再生が容易であるといえるでしょう。

### ⑤資金繰り

会社再建を行なう場合は、3カ月分（少なくとも2カ月分）の運転資金は確保しておきたいところです。民事再生の申立後は手形割引や融資が困難となりますが、他方で仕入代金等、取引先に対する支払は現金払いが原則で、人件費のほか、電気・ガス・水道・公租公課も現金で支出せざるを得ないため資金繰りが逼迫する可能性が高くなるためです。

経営が行き詰まつた段階で、担保化されていない商品や売掛金の日どんどが処分または回収されており、流動資産が少ない場合は、申立後の資金繰りの見通しが付かなくなり、再生を諦めざるを得ない場合もあります。

### ⑥取引先等の理解が得られる

メインバンクや取引先等の理解が得られることも重要なポイントとなります。取引先の協力が得られるだろう、取引先としても理解せざるを得ないだろうとの見込みがあれば再建に踏み切りやすいといえます。

その一方で、例えば、債権カットを受け入れさせると仕入先が連鎖倒産してしまうような場合には、理解

が得られるはずもなく、その仕入先に取って代わる取引先を見つけ出さなければなりません。また、大口取引先が離反することが確実な場合も再建が困難といえます。

これに対し、取引先の理解が得られる場合はもちろんですが、関連会社などからの支援や、スポンサーの支援がある場合は再建しやすいといえます。

なお、企業内の労働組合活動が活発な場合や、健全な労使関係が構築されていない場合には、人員整理や退職金に関する労働争議を引き起こしやすく、再建が頓挫する可能性が高いといえます。

.....

上記のポイントには、そのすべてを満たさなければ再建できないというものではありませんが、その多くを満たしていることで再建がより容易になり、満たしていない点について何らかの手当があれば再建は比較的容易になるものと思われれます。

今回はテーマを「企業の再建」としましたが、事業の好転のポイントと読み替えることもできます。コロナ禍の影響を受け、売上の減少が大きく、融資など資金繰りのご相談が増えました。今回のポイントをご参考に、事業の見直しを検討されることもお勧めします。