企業再生

—実務研究—

日大生産工 ○加藤順介

1 まえがき

バブル経済崩壊後、10年余りが経過した今日でもデフレ経済の不況が継続しているなか、昨今の金融システムの不安の解消、不良債権処理、産業再生等に向けた政府の緊急経済対策、すなわち総合デフレ対策、金融再生プログラム等が公表されている。このような経済環境の悪化に伴い、ある企業（A社）が倒産に追い込まれる事になった。本報告では1年半にわたり、主に金融機関との交渉を中心に再生に取り組んだ結果を報告する。

2 問題の所在

A社は経済環境の悪化に伴い、受注量及び単価の低下等による厳しい経営を強いられており、キャッシュフローも低下して運転資金の捻出もままならない状況になってきた。従来は借入返済に伴う折返しによる銀行からの融資、親族からの借入、保有資産の売却による資金調達及び支払い先への猶予策により資金需要を賄ってきたが、担保枠、親族借入等に限界がきており事業資金調達が困難な事態となり、このような創業以来の深刻な危機に日々直面している中においては過剰債務が重くのしかかり、会社の将来にも危険信号が出てくる。そこでより一層の踏み込んだ抜本的な会社再建に取り組むことになり、そのためには借入先である金融機関（6行）の支援なくしては事業継続が困難になった。

3 再建案の基本的考え方

金融機関との交渉において関連会社（B社）及び役員の個人資産を含めたグループ全体で再建を考えることにした

① 今後、2～3年以内について

② A社については、本社・工場以外全ての不動産、不活用資産等を売却

③ B社については、その所有資産を全て売却

④ 甲役員の所有しているA・Bの賃貸ビルは売却しないが乙役員の所有不動産は全て売却、⑤、⑥についてはA社の直接借入返済に充当し、⑦についてはA社に貸付けてその金融機関借入返済に充当する。

⑧ B社については、資産処分・借入返済後A社にその業務を集約するとともに一定期間後、解散・精算する。

⑨ 資産圧縮、借入返済により企業体質のスリム化と、より一層の全社的リストラ、経営合理化対策等々を実施し、設備投資を極力抑制し、経営資源の選択と集中を図り、返済財源としての事業キャッシュフローを安定的、継続的に確保し、効率的で筋肉質な経営体質に転換を図る。

以上の再建策実施過程において金融機関に一定期間のリスクの実施と金利据置等の金融支援をお願いし、極力自力再生を図る。

4 再建案策定の具体的指針

① 10年間でグループ全体の借入債務を自力で完済する。したがって債務免除の要請はしない。

② 債務の資本化、営業譲渡、事業分離による債務切捨も要請しない。

③ スポンサー企業への支援は要請しない。

④ 株主責任を明確にするため減資（無償の株式償却）を実施する。

⑤ リストラについて

⑥ 経営責任の一環として、グループ一族の役員報酬のカット又は削減を実施する。

⑦ 従業員給与についても給与体系の見直しを含めた一定の削減及び人員削減もする。

⑧ 原価、経費については内容を精査し、更なる徹底したコストダウンを図る。

⑨ 売掛金の回収条件、買掛金の支払条件の見直し、適正在庫を維持しながらキャッシュフローの改善を図る。

⑩ 業務形態も見直し、効率的な経営を目指す。

The Company's Resuscitation —
— Practical Study —

J nusuke K A T O

- ⑥ 遊休・不良資産の処分、整理を進め、キャッシュフローを少しでも改善する。
- ⑦ 債務超過の解消のため役員からの借入金及び資産処分に伴う借入金の資本化を図る。
- ⑧ 社会保険料、源泉所得税等の公租公課も分割払いの協議を進める。
- ⑨ 不動産の処分について
- ①事業継続及び業態変更をしないためにも、本社、工場用地については売却しない。
- ②甲役員所有のA、B賃貸ビルは賃貸収益性が高く、個人借入金の返済資源確保の観点からも売却はしない。
- ③上記①、②以外のグループ所有の不動産については借入返済のため処分する。しかし再建途上において状況が悪化した場合には、資金繰りに応じて①②の処分も検討する。
- ④ B社について
- ⑤債務については3年以内に完済する。
- ⑥その後は合併等企業再編はせず、税効果を考慮しながら一定期間後に解散精算する。
- ⑦金利については、自力再生を前提に債務免除等の要請はしない方針ではあるが、金融機関の支援なくしては再建築も砂上の楼閣であるので、現行の平均金利水準が維持されていくことを希望する。
- ⑧再建築実施期間中は、可能な限り法人税等の負担はないようにする。
- ⑨リスクについては、本再建案の金融機関との協議の中で検討してゆく。
- ⑩債務超過について
- ①会社の実態開示のための会計上の整理、資産処分等により決算書上債務超過の状態が継続すると予定される。
- ②借入返済財源確保のためにも、納税負担を最小限に抑え、税務の繰越欠損金を活用するためにも償却資産等の会計政策上の調整を行う。
- ③情報の信頼性及びコンプライアンス
任意整理による本再建案の実行過程における財務情報等の適正性、信頼性等を担保し、実務処理上の透明性や公平性、コンプライアンス等を確保するために公認会計士、弁護士、税理士等の専門家による指導、確認等を受け、金融機関等に報告するものとする。

5 再建過程及び結論

金融機関6行よりの借入返済をどうするかが主な議題であった。そのためには財務内容の実態を開示し、それに基づき10年での返済計画を立てた。しかしグループ全体での各行に対する担保、保証状況などを考えると大きな隔たりがあり借入返済の優先順位に問題が生じることとなった。各行ともまず現状の債務超過の現実の状態を早急に改善するよう要求してきた。そこで現物出資⇒無償減資を検討することになった。

現在の前提数値（単位は全て千円）

① 決算書上の資本の部

資本金	28,800
利益準備金	6,200
別途積立金	66,000
欠損金	△437,869
資本合計	△336,869

現状の「欠損金」は437,869だが、資本金、利益準備金、別途積立金の取崩等を考慮すると、仮に資本金10百万円として、欠損金は347,869となる。

② 現物出資の原資

取締役甲の所有するA賃貸ビルを出資

鑑定評価額	287,600
A～の保証金	△48,000
テナント敷金	△22,500
差引	217,100 … ①

取締役甲よりの借入金 132,176… ②

①+② 349,276

税務上の欠損金は412,009千円、その他償却超過額75,806千円があるので実質的には487,815千円あり、現状の利益計画にもとづく7年間の利益累計458,055千円となる。

このように考えるとほぼ見合う形で現物出資によって欠損金を解消する事ができる。

なお資金繰りであるが、A社に甲役員所有の賃貸ビルの現物出資により収入が入るためキャッシュフローも心配なくなった。しかし企業内の努力も現実の数字として見えるよう要求された。再建案策定の具体的指針に取り上げた事項もほぼ満足が得られる結果となるため、1年半にわたる交渉の結果、半年のリスクに応じてもらい、その後10年間にわたる返済計画を立て企業再生を行うことができた。