

# 手法が多様化する 中小企業の 「事業再生」とは？

## 選択すべき手法は様々

経営者・経営陣にとって「事業再生」は肩の荷が重い取組みです。代表者をはじめとする連帯保証人がいる場合には、「保証人は

過重債務に苦しむ中小企業が増えるなかで、事業再生に向けた手法も多様化しています。苦境にある会社を蘇らせる「事業再生」とはどのようなものか、その手法と事業再生に動くべきタイミングを解説します。



TMI総合法律事務所  
パートナー弁護士

衛藤 佳樹

弁護士

菅野 邑斗

弁護士

吉原 秀

破産しないといけないのか？」といった不安も相まってか、専門家への相談が遅れてしまい、その結果、選択できる事業再生の手法が限られてしまうケースは少なくありません。一口に「事業再生」といっても、

それを検討すべき局面は様々であり、その局面に応じて、選択すべき事業再生の手法も異なります。これは、初期の病状に対する治療法と、生死をさまようような一刻を争う病状に対する治療法とが大きく異なるのと同じです。少しでも早く医師に相談しておくことが、後の大病の防止につながるように、事業再生についても、早期に事業再生の専門家に相談しておくことが肝要です。

なお、連帯保証人がいる場合でも、経営者保証ガイドラインなどの利用により、破産手続を用いずに保証債務の整理を行なえる可能性は十分にあります。そのためにも、早期の相談が重要です。

また、新型コロナウイルスの流行に伴う混乱がようやく収束の兆しを見せつつあるなか、大手金融機関が相次いで事業再生を試みる会社に対する株式投資や、融資の提供を目的とした部門を新設するなど、事業再生に対応する取組みを加速する動きを見えています。

事業再生を試みる際は、DIPファイナンス（法的整理や私的整理手続きのなかで、資金繰りの維持等を目的となされる融資）や、エグジットファイナンス（再

生手続きの終盤で、債務の弁済のための資金確保等を目的となされる融資）などによる資金投入が必至となる場面も少なくありません。

大手金融機関が、既存企業の実業再生に理解を示し、さらには事業再生に向けた投融資策の具体的な検討を進めている現状は、俯瞰的にみれば、事業再生への追い風といえます。

## 事業再生を検討する局面とは

事業再生を検討しなければならぬ局面は実に多種多様で、事業者ごとに特有の事情もあるものです。あくまでも一例として典型的なものを挙げれば、図表1の①②③の場合が考えられます。

事業再生の専門家は、法務・税務（会計）の双方向からのアプローチにより、その局面に応じて最適な事業再生の方法を事業者とともに検討する伴走者です。

①②③の局面に限らず、事業再生（ここには、採算性のない事業の整理なども含まれます）が脳裏をよぎった際には、早期に相談しておくことが重要です。後になれば、その分、体力（資金）的余裕

図表1 事業再生を検討すべき局面

- ① 過剰な金融負債がのしかかっており、資金繰りを逼迫させている場合（例：設備投資のための大規模な借入債務の約定弁済の負担が重い場合など）
- ② 数か月後に資金繰りのショートが見込まれる場合
- ③ 滞納公租公課の金額が大きく、滞納処分が懸念される場合

もなくなり、選択できる手法も限られてしまう場合が少なくありません。

事業再生の手法は、大別すると法的整理（会社更生手続、民事再生手続、特別清算手続）と、私的整理の2つになります。

法的整理は、それぞれ会社更生法、民事再生法、会社法の規定に則った手続を指します。このうち会社更生手続は手続に要する費用が大きく、また、特別清算手続は親会社の子会社を整理する際などにも使われる手法で、中小企業の実業再生で主に検討されるのは、民事再生手続となります。私的整理は、裁判所を利用しない手続を指し、金融機関の全員

同意を得て行なう債務整理手続きです。

法的整理と比べ、交渉相手が金融機関に限られるため、取引先に迷惑をかけることなく債務整理ができます。非公開の手続きでもあるため、信用不安も拡大しにくいという点で、風評被害を含む事業価値の毀損を回避できることが大きなメリットとなります。そのため、まずは私的整理を検討すべきでしょう。

とはいえ、私的整理になじまないケースもあります。たとえば、私的整理は、金融機関との交渉が必要であるため、時間を要します。近いうちに資金ショートや手形の不渡りに陥る可能性があるケース（要するに時間がないケース）では、一般的に選択することが難しい手法といえます。もっとも、このような事例でも事業再生を諦める必要はなく、民事再生手続等を利用するなどして事業再生に取り組む余地は多分に残されています。事業者のおかれた局面ごとに、採るべき手法は様々あり、事業再生の専門家は、それらを駆使して事業再生への道筋をつけていくのです。

## 局面に応じた事業再生手法

事業再生手法を選択するときに大きな視点となるのが、次の3つです。

- 資金繰りの状況
- 公租公課の滞納状況
- 金融機関との関係性

### (1) 「資金繰りの状況」からの選択手法

短期的に資金繰りが逼迫するものの、一度、金融債務の支払いを止めてしまえば、長期的にはキャッシュフローが改善することが見込まれる場合には、前述の私的整理のなかで、リスケジュール（元金返済の繰延べ）を行えば足りる場合も少なくありません（それでも、一定期間での弁済が難しい場合には、債権カットを交渉すべき場合もあります）。

一方、資金繰りの急激な逼迫により資金ショートまで時間がない、手形の不渡りに陥る可能性がある（要するに時間がない）というケースでは、金融機関の全員同意を得る（私的整理を行なう）時間はありませんから、専門家と一丸になって民事再生手続等の申立

てを行なうことが本筋になるでしょう。

### (2) 「公租公課の滞納状況」からの選択手法

公租公課の滞納が多額にのぼり、滞納処分が迫っている場合はどうでしょうか。

民事再生手続には、公租公課の滞納処分を止める効力はありません。したがって、このような事案では民事再生手続のみならず、当該処分を止めることができる会社更生手続も一応検討の視野に入りますが、昨今では、破産手続を利用した事業再生の実例も増えてきています。

具体的には、スポンサーを探し、そのスポンサーに対して、破産手続の申立てに先立って、あるいは裁判所から選任される破産管財人によって破産申立てがされるのとほぼ同時に、優良事業を譲渡する方法です。

資金繰りとの関係で破産管財人の選任を待っている時間的余裕がない場合や、破産手続の開始により事業上の重要な許認可が取消しとなる場合などにおいては、破産手続に先行して事業譲渡を実行する必要があります。この場合は、後日、破産管財人か

図表2 中小企業の事業再生に用いられる主な手法

事業再生手法		手続きの概要
私的整理	中小企業活性化協議会	中小企業活性化協議会が中立公正な立場から、金融調整等を含めた事業再生支援を行ない、最終的には、金融機関の全員同意を要する。
	中小企業の事業再生等に関するガイドライン	2022年3月に「新たな準則型私的整理手続」として取りまとめられたもので、今後の運用が期待される。最終的には、金融機関の全員同意を要するが、主要債権者の同意の下、債務者自身で「第三者支援専門家」（事業再生計画の調査報告を作成する者）を選ぶことができる点に特徴がある。
	特定調停手続	簡易裁判所（事案によっては地方裁判所）の調停を利用して債務整理を行なう手続であり、債権者全員の同意が必要。ただし、積極的同意までは不要で、民事調停法17条に基づく決定によって、消極的同意（あえて反対まではしないという意思表示）を得ることで成立するため、一部の金融機関が「積極的に賛成できない」という意向を示している場合などにも利用可能。
法的整理	民事再生手続	事業再生のための法的整理の代表格。廃業して配当を目指す破産手続と異なり、原則として、従前の経営者によって事業を継続しつつ、将来収益と保有資産等を原資として、再生計画による権利変更（大幅な債権カット）を経て債務負担を軽減して、再建を目指す制度（スポンサーによる支援を得て弁済するケースもあれば、債務者の収益を原資として弁済するケースもある）。（一定の要件があるが）スポンサー等への事業譲渡のための株主総会決議を省略する制度も用意されている。民事再生手続開始の申立てを行なうと、既発生の商取引債権も含めて、債務の弁済ができなくなるなどの影響がある。
	破産手続併用型事業譲渡	破産手続申立前または破産手続開始直後に事業譲渡を行なって、スポンサーの下で事業再生を目指すスキーム（譲渡会社は破産）。事業譲渡を行なうタイミング等については案件ごとの検討を要するため、この点も事業再生の専門家への相談が必要。

ら「廉価での事業譲渡である」として、スポンサーに対する否認権行使や、それを前提とした対価の

追加請求がされないように、スポンサー選定の合理性および事業譲渡対価の適正性を説明できる資料

をあらかじめ整えておくことも肝要になります。

(3) 「金融機関との関係性」からの

選択手法

前述のとおり、私的整理は金融機関の全員同意を要する手続です。たとえば、多額の粉飾が見つかり、金融機関との信頼関係が毀損されているケースでは同意を得ることが難しく、民事再生手続等の申立てを行なうべき場合もあるでしょう。

民事再生手続は、私的整理とは異なり、多数決原理が採用されています。一部（少数）の金融機関が私的整理に賛同しない事案においても、債権カットを内容に含んだ再生計画が認可され得る点がポイントです。

ただし、民事再生手続の申立てを行なうと、商取引債権を含む申立て前の原因に基づいて生じた債務に対しては、基本的にすべての支払いを止める必要があり、取引先が離れるなど事業価値の毀損が生じます。

そのため、事業再生は、まず私的整理から検討を始めるのが一般的です。

このような検討をはじめとして、事業再生手続の申立ては、常

に時間に追われる作業・検討の連続です。少しでも早い専門家への相談が、よりよい手続きの開始につながることは繰り返し述べてきたとおりです。

前述したように、事業再生においては、局面ごとの状況・事業再生手法の特徴を踏まえ、その時々に応じた最適の手法を模索することになります。これらを一般的な視点から整理すれば、図表2のようになります。

＊ ＊ ＊

本稿では紙幅の都合もあり概説にとどまりましたが、破産手続を併用するものも含めて、事業再生の手法は多様です。

しかしいずれにせよ、事業再生の実現には、何といても資金が必要になります。この資金をバックアップする体制について、主要金融機関がより一層の検討を進めているという環境は、事業再生に追い風をもたらす可能性が大いにあります。

もちろん、事業再生を検討することなく、健全な事業運営を継続できるのが何よりですが、少しでも不安を感じることがあれば、事業再生の専門家と検討を始めておくことで安心でしょう。



えとう よしき・かんの ゆうと・よしはら まさる TMI総合法律事務所の事業再生・倒産プラクティスグループに所属。大手／中小企業の事業再生・倒産事件の代理人、スポンサー・債権者側での対応等に取り組み。著書に『事業再生・倒産実務全書』（衛藤・菅野ほか共著）、「ガイドラインによる個人債務整理の実務Q&A」（吉原ほか共著）など。