

現場主義による 民事再生

CIVIL REHABILITATION

の方法

第一中央法律事務所／弁護士・公認会計士

神部健一

Kanbe Kenichi

企業はこうして蘇生する

民事再生の現場は、いわば野戦病院である。
“弁護士”と“公認会計士”という2本の鋭いメスで
いくつもの企業を救ってきた著者が説き明かす、
起死回生の再建プログラム

相談から再建までのプロセスと技を完全解説

Tall

定価：本体1800円＋税

ISBN4-925180-12-6

C3032 ¥1800E

Tall

定価：本体1800円+税



9784925180122



1923032018005

本当にプラクティカルな民事再生の解説書である。

実務のノウハウが満載されており、これ一冊で民事再生成功のコツが分かっていって過言でない。民事再生にたずさわる弁護士・実務家、事業再建を考える経営者必携の書。

上智大学教授 **小林秀之**

再建事件をやろうと思っているなら、この本を読んで下さい。

それから簿記会計の基礎を独学でよいですから勉強して下さい。再建事件の相談を受けたら、もう一度斜め読みしてから、全身全霊で事件処理に没頭して下さい。終わって6カ月間で10年分の勉強をしたと思ったら、あなたはもう一人前の再建事件専門弁護士です。更に精進を重ねれば30年後には第一人者と言われているかも知れません。私が駆け出しの頃には、こんな本はなかったです。

産業再生委員長・中央大学教授・法学博士 **高木新二郎**

現場主義による
民事再生
CIVIL REHABILITATION
の方法

第一中央法律事務所／弁護士・公認会計士

神部健一

Kanbe Kenichi

Tall

はじめに

私は、公開会社から中小零細企業まで、さまざまな規模の会社の民事再生手続を手掛けてきました。その過程で多くの困難にぶつかりましたが、関係者のみなさまの協力のおかげで、幸運にもこれまでのところは、すべての会社について債権者集会を乗り切り、再生を果たすことができました。

本書は、企業再生を専門とする弁護士・公認会計士としての私の経験から生み出したノウハウを公開し、再生事件に携わる弁護士の方々、銀行の厳しい返済要求に日々苦しみ悩んでいる経営者の方々のお役に立てたい、という願いのもとに上梓するものです。

民事再生手続の制度を解説する秀れた書物は、数多く出版されています。

しかし、企業再生の現場では、六法や解説書に解答の出ていない問題が山積みです。「条文にはない特殊担保や契約形態の取扱い」といった法的問題から始まり、「支払いを継続するかストップするか」「どの店舗を閉鎖し、どの店舗を生かすか」という経営的判断、「拒絶一辺倒のタフな交渉相手からの譲歩を引き出す方法」「弱気になった役員や従業員の志気をどうやって鼓舞するか」、さらには「風評・マスコミ対策」など、ありとあらゆる問題が次々と現れ、即断即決を迫られます。

こうした民事再生の現場において即座に役立てていただくべく、本書では既刊の書物に記載されている「制度の解説」は最小限にとどめ、「再生できる会社かどうかを見極めるポイント」「緊急組織体制の構築」「混乱の防止と収拾」「戦略的情報管理」「関係者との信頼関係の構築」「コスト削減」「売上げアップ」「再生会社の税務のポイント」「再生計画案作成の勘どころ」「スポンサー招致の技法」「債権者の説得」など、再生会社の現場に焦点をあて、直ちに役に立つ、さまざまな「方法」を数多く盛り込みました。

次々と降りかかる難題に対し、とにかく決断をして前へ進む。判断ミスに気づけば、迅速に軌道修正をする。強い指導力で組織を引っ張っていかなければ、再生会社からは人と金が去り、組織はすぐに死に絶えてしまいます。事業再生に携わる弁護士と経営者には、そんな強いリーダーであることが求められているのです。

理論派でもなく、経験豊かな老練弁護士でもない私ですが、弁護士・公認会計士として、現場での経験は誰よりも積んできたつもりです。

本書が、先行きの見えない時代における事業再生の現場において、悩んでいるみなさんの進むべき先を示す灯台になることができれば幸いに思います。

本書の構成

本書は、

- ・民事再生の現場における留意すべきポイントをまとめた「本文」
- ・架空の企業の再生申立前をリアルに追った「仮想ドキュメント」
- ・テーマごとに読み物風にまとめた「コラム」
- ・忘れてはならない項目を状況別に整理した「チェックリスト」

から成り立っています。目的や状況に応じてご活用下さい。

[アイコンについて]



経営的視点からのアドバイスです。人を動かし、物を動かし、金を動かし、事業を回していくためには何が必要なのか。再生会社の現場という、平時と異なる局面での経営的視点から述べています。



法律・財務・経理テクニックです。制度の説明を最小限にし、再生手続において、すぐに役立つ実践的テクニックを中心に述べています。



再生手続で現実に使用されている文書等のサンプルを掲げています。そのまま利用していただける実践的なものを数多く収録しました。



参照すべき箇所を示しています。一般的記述、具体例、参考資料、チェックリストを相互に参照することで、内容をより立体的に把握することができます。

はじめに	1
本書の構成	3

第1章 準備

P R E P A R A T I O N

見極めるべき再生のための基本条件、緊急体制の構築、申立書の作成まで



経営的視点からのアドバイス

再生のための基本条件	15
1 少なくとも集会まで自力で金を回せるか	15
[1] 収入項目の分析と改善	
[2] 支出項目の分析と改善	
[3] 銀行預金の相殺	
2 いつ再生申立をするか	19
3 再生へのプロットは描けるか	19
4 債権者との交渉テーブルにつけるだけの事業分析	20
[1] まずは「何屋さんですか？」から始まります	
[2] 決算書の分析	



法律・財務・経理テクニック

申立書の作成	22
1 どの裁判所に申立をするか	22
2 連帯保証人も再生申立をするか	23



経営的視点からのアドバイス

組織を緊急体制へ	25
1 リーダーシップ	25

[1] 決断と具体的な指示	
[2] 申立代理人が信頼を得る方法	
[3] 弁護士事務所スタッフ	
2 事業の腐敗を止める	28
[1] 積極的営業・投資の再開	
≡ 申立日のスケジュール (例)	
[2] 戦略的な情報の管理と発信	



法律・財務・経理テクニック

弁護士の手配	33
--------------	----

COLUMN 1 ○ “今回も”銀行の支援は期待できるか 34

COLUMN 2 ○ 自分の着手金も自分で工面しなければ
ならない申立代理人 35

第2章 スタート 37

S T A R T U P

混乱收拾と社外へのアナウンス



経営的視点からのアドバイス

混乱を止める	39
1 在庫維持	39
≡ 在庫引揚要請を断るための案内文	
≡ 保全処分決定書	
2 従業員の志気を高める	43
[1] 不安の解消	
[2] 業務をふやさない	
3 関係者に対する情報発信	45
[1] 「倒産」ではなく「再生」のイメージ戦略	
[2] A4 1枚主義	
4 資金移動の正常化	46
≡ 入金相殺禁止を知らせる文書	



債権者説明会	48
1 記者会見	48
2 説明会	49
[1] 会場の大きさ	
[2] 設営	
[3] 席順	
[4] 説明内容	
[5] 質問	
≡ 債権者説明会準備手続	



再生のスタート	53
1 カネをできる限り出さない、カネを使わずに商売を続ける	53
2 待たなければならない、待つしかないか 待ったほうがいいかもしれない	54
[1] 信用回復は約束を守ることから	
[2] 鍵を握る債権者には早めの接触	
[3] 何を、いつ、行うのか	
[4] 再生手続における交渉術	



監督委員との信頼関係構築	58
1 監督委員とは	58
≡ 監督命令決定書	
2 裁判所の目と耳	60
3 監督委員との信頼関係	60



やっかいな規制への対処法	62
1 取締役会	62
2 定時株主総会	62
3 会計監査・有価証券報告書の提出	63



経営責任のとり方	64
----------------	----

COLUMN 3 ◎ 申立準備中の仕入れは詐欺か	66
--------------------------------	----

COLUMN 4 ◎ 取引継続を望むなら、 大きな迷惑をかけておくに限る?	67
--	----

第3章 手術

S U R G I C A L O P E R A T I O N

コスト削減と売上げアップ



弁済原資のできる事業へ	71
-------------------	----

1 過去のしがらみを断ち切る	71
----------------------	----

2 事業モデルの見極め	72
-------------------	----



コスト削減	74
-------------	----

1 整理解雇と賃金カット。思いきって早く、ただし一度きり	74
------------------------------------	----

2 継続的取引契約の見直し	75
---------------------	----

3 肥大化したシステムのダウンサイジング	76
----------------------------	----



売上げアップ	77
--------------	----

1 具体的な数値目標の設定	77
---------------------	----

2 不良債権・不良在庫を発生させない	78
--------------------------	----

3 組織の組み替え	79
-----------------	----

4 キャッシュを生み出す設備投資・ 仕入れ・リストラ費用の支出	80
--	----

COLUMN 5 ◎ 破産より多く、早く、確実に	81
COLUMN 6 ◎ 大量・迅速処理には コンピュータ利用が不可欠	82

第4章 再生 83

R E G E N E R A T I O N

説得できる再生計画案の策定方法、債権者集会の乗り切り方



法律・財務・経理テクニック

財産評定と債権調査 (BS現状把握) 85

1 財産評定 —— 手間をかけない、仕事をふやさない 85

[1] 基準時

[2] 評価の方法

2 債権調査 88

 再生債権届出書

 再生債権認否書



法律・財務・経理テクニック

再生計画案の作成 92

1 破産より回収率の高い計画案 92

2 オーナーチェンジ 94

3 税務テクニック 95

[1] 債務免除益対策

[2] 評価損特例の使い方

[3] 債務免除益を打ち消せない場合

[4] その他の税金対策

[5] 滞納税金の納付対策



法律・財務・経理テクニック

スポンサー 102

1 スポンサーからの仕入の支援 102

2	スポンサーの受け入れ準備	103
3	スポンサー選定の方法	104



債権者集会に向けて		106
1	乗り越えるべき2つの関門	106
	[1] 再生計画案可決に向けての票集め	
	[2] 別除権者の説得	
2	金融機関との交渉	107
	[1] 交渉の入り口	
	[2] 金融機関の視点に立つ	
	[3] 説得の手法	
	≡ 他の債権者から金融機関への要望書	
	[4] その他	
3	リース会社	115
	定率法簿価による物件価額算定の問題点	
4	頭数要件の獲得	117
	≡ 再生計画案配当額について	
	≡ 議決票のお取扱いについて	
5	可決後の速やかな連絡	122
6	しっかり弁済を	122
	≡ 再生計画案可決のお知らせ	

COLUMN 7 ◎ 代表者の自宅の取扱い	124
-----------------------------	-----

COLUMN 8 ◎ 真の債権者は誰だ ——保証協会代位弁済、協調リース	125
---	-----

おわりに	126
-------------------	------------

これからが本当の再建

仮想ドキュメント 129

「浜野工業」の再生

はじめに 130

民事再生申立の決断 132

- 1 現状の資金繰りと当面の対策 132
- 2 目先の2ヵ月は乗り切れるが 135
- 3 「民事再生申立」が選択肢のひとつに 136

申立日(Xデー)の決定 137

- 1 「7月31日申立案」の検討 137
- 2 「6月30日申立案」の検討 138
- 3 民事再生法の「相殺禁止条項」で資金を救え 140

決算書の分析 142

- 1 損益計算書 142
- 2 貸借対照表 145

財産評定 147

- 1 資産 147
 - [1] 売掛金
 - [2] 在庫
 - [3] その他の資産
- 2 負債 149
 - [1] 財団債権
 - [2] 労働債権
 - [3] その他
- 3 民事再生法による清算貸借対照表 150
- 4 予想破産配当率 151

再生計画案の作成	152
1 事業計画の策定	152
2 弁済率の算定	155

チェックリスト 157

申立書作成段階	準備段階でなすべき事項	158
申立前の準備1	運転資金の確保	159
申立前の準備2	各種連絡準備	160
申立後1	商品とリース物件の確保	161
申立後2	出金の抑制	162
債権者説明会	債権者説明会の準備と実施	163
債権調査1	届出書の発送から回収まで	164
債権調査2	届出内容の入力と調査	165
債権調査3	要注意事項	166
債権調査4	認否	167
再生計画案1	特殊債権の取扱い・税務対策	168
再生計画案2	減資・増資・滞納税金の処理	169
債権者集会へ	再生計画案の配布・提出・票集め	170
認可後	認可後の手続	171

あとがき	172
-------------------	------------

第 1 章

P R E P A R A T I O N

準備

見極めるべき再生のための基本条件
緊急体制の構築、申立書の作成まで

売上げ減少に歯止めがかからず、コスト削減対策もすぐには数字に結びつかない。成長を見込んで思いきって投入した設備・システム、あるいは店舗が、リストラの足かせとなり、身動きがとれない。

金融機関からは金利上乘せ、追加担保を求められ、挙げ句の果てには要注意先・要管理先にはつきあえない、とばかりに返済を迫られ、手形割引の拒絶までちらつかされる。建て直さなければならない現場には足が遠ざかり、金策に毎日悩まされる。

ついに資金破綻を自覚せざるをえない状況が現実的となり「民事再生」の言葉が脳裏に浮かんた。



再生のための基本条件

民事再生についての相談を受けたときには、まず、次の2つを検討します。

ひとつは「少なくとも債権者集会まで、自力で金を回していけるのか」ということ。もちろん最近では、DIPファイナンス（再生申立から再生計画認可決定までの一時的な融資）も行われるようになってきました。とはいえ、貸し手が融資の意義と安全性を認めてくれた会社しか、これに頼るわけにはいきません。融資をしてくれるだけの担保余力が残っていなければ、そもそも組上にも乗りません。そこで、集会で可決されて信用回復するまでは、自力で金を回していくことが不可欠です。

もうひとつは、「破産してしまった場合より多くを弁済できる、という再生へ向けての事業のシナリオが描けるか」という点。破産して資産を叩き売られた場合の回収率は、恐ろしく低いのが現実です。しかし、少なくとも破産した場合よりも大きな金額を、資産処分と収益によって弁済できるだけのキャッシュフローを生み出さないと話になりません。大手術をすればキャッシュフローが黒字になる、というシナリオを書いておくことが必要になります。

以上の2点について、申立てる側が十分な心証を得ておかなければ、「再生に協力してくれ」という迫力も説得力も得られないと思われます。

1 少なくとも集会まで 自力で金を回せるか

運転資金は企業の血流です。血流が停まってしまうと、直ちに絶命してしま

います。再生計画が認可されるまでの間、運転資金が回らないということは、直ちに再生手続の破綻を意味することになります。

こうした観点から、再生手続においては、どのような再生計画案が描けるか以前に、「**運転資金＋手続費用**」が確保できるかが肝要です。そうでないと、再生計画案という手術プランは立てたものの、その間に患者は死んでしまった、ということになってしまいます。

そこで、少なくとも債権者集会で再生計画案が可決されるまでの間、自力で資金を回していくにはどうすればいいかを考える必要があります。そして、申立時にいくら資金が必要なのかの見通しを立て、必要資金を捻出しなければなりません。

手元資金を積み上げるためには、①**現状の資金繰りを正確に認識し**、②**その資金繰りを改善する方策を検討・実行すること**です。異常事態における債権者の動き、とりわけ金融機関の預金凍結・相殺に対し、どのように対処するかも検討しなければなりません（ 18、47、140ページ参照）。

①現状の資金繰りの正確な認識

このような分析の基礎資料として必要なのは、現状の日繰りの資金繰表です。この資料は、健全な会社においては常備されているものです。

しかし、弁護士に相談に来るところまで追いつめられている会社では、目先の処理に迫られ情報が混乱し、直ちに正確な資金繰表を提出できるとは限りません。しかし、もっとも重要な資料ですから、早急に準備してもらうほかありません。場合によっては弁護士やその補助者自身が、これを作成しなければならないこともあります。

②資金繰りの分析と改善

現状の資金繰りは、平時を想定して成り立っています。しかし、事態は平時から緊急時に転じるのですから、平時の資金繰表がそのまま機能しないことはいうまでもありません。

そこで、企業再生を手掛ける弁護士の立場で、客観的な観点から安易な予測は排除しつつ、有事における見通しを立て、確保できる入金を集め、抑制できる支出は止める必要があります。

〔1〕 収入項目の分析と改善

収入については、経理部の情報だけでは不十分なこともあります。売上げが立っているけれども入金が期待できない、という事態もあります。納品でトラブルが生じている取引先から支払猶予を求められる、などというケースがあるからです。営業担当者が、すべての情報を正確に経理部にリアルタイムで伝えているとは限りません。経理部の情報を鵜呑みにせず、できるかぎり、営業の担当者レベルにまで確認して、正確な情報を把握する必要があります。

手形による回収の場合には、再生申立後には手形割引が受けられなくなること

に注意しなければなりません。手形サイトが長い得意先に対しては、前もって話をして早く回収させてもらえるように相談できるかどうか重要なポイントになります。

入金があるとしても、それが融資銀行に預けてあったのでは、相殺や預金凍結をされてしまう可能性があります。可能であれば、債権者以外の銀行に入金されるよう、手配しておくことが望ましいです。

また、融資銀行にある預金は解約して引き出しておけるとよいですが、解約行為が相手の不審を招き、警戒されて預金を凍結されては元も子もありません。状況によっては、担保に差し入れていない預金であっても、窓口における払い戻し請求に容易には応じてくれないこともあります。こういう場合には正面突破でなく、さまざまな知恵を絞る必要があります。

〔2〕 支出項目の分析と改善

支出については、借入金の元利金、租税公課、社内経費、買掛金、支払手

形、従業員の給料など、さまざまなものがあります。これらについて、**支払いを減額・停止・延期できるものはない**かも検討します。しかし同時に、このようなことをして会社の再生に致命的なダメージを与えてはならないのはもちろんのことです。そのような限界状況のなかで、減額・延期等をした場合に生じるさまざまな事態を想定しつつ、各支出について吟味していきます。

[3] 銀行預金の相殺 (☞ 47、140ページ参照)

融資銀行に、売掛金の入金口座がある場合、常に預金凍結・預金相殺の危険にさらされています。したがって、再生申立が選択肢のひとつとして視野に入った時点で、可能であれば売掛金の入金口座を変更しておくべきです。それができない場合には、**相殺されない申立時期を考える**必要があります。

「売掛先からの支払期日の大半が30日である」という場合を例にとって考えてみましょう。再生手続申立以降の入金分については、民事再生法93条2号により相殺が禁止されます。したがって、前日までに売掛先に対して「民事再生を申し立てるので、売掛金の振込を止めてほしい」と依頼する方法が考えられます。しかし、あまり早くにこれを言っては信用不安を引き起こすことになるでしょう。逆に、支払期日の前日の29日にこれを言ったのでは、売掛先が数日前に振込予約をしまっていて、もはやストップできないという事態が予想されます。

また、売掛先が申立会社に反対債権を有している場合もあるでしょう。こうした場合に、売掛先が相殺を主張して支払をしないのでは元も子もありません。

そうすると、申立は「売掛金の振込手続が完了しているが、融資銀行の口座には着金していない時」という間隙を縫って行うのが理想ということになります。売掛先の支払期日の前日が申立のジャストポイントということになります。

こうした、分秒単位のギリギリの処理を可能にするためには、裁判所に時間外の受理をお願いするなどの協力を求めることも必要になります。

2 いつ再生申立をするか

申立日をいつに設定するかは、きわめて重要です。与えられた条件のなかで、運転資金と手続費用がもっとも潤沢となる日を模索します。この時期の判断によっては、再生が順調にいく場合もあれば、再生計画案の作成にさえ辿りつかず自滅して破産してしまうこともあります。社長としては、なかなか再生申立の決断はつかぬもの。相談された弁護士としては、「この日の申立を逸するとジリ貧となり、申立をしても集会まで金もたないでしょう。リミットはこの日です」という、意思決定の要をアドバイスすることが大切です（ 137、159ページ参照）。

また、申立の時点でどれだけの資産を確保しておくのか、というのも大切なポイントです。「ウチは大きな会社だから、再生申立後はDIPファイナンスを受けられるだろう」と安易に考え、銀行からの要請に従って売掛金まで担保に差入れてしまったりすると、命取りになりかねません。DIPファイナンスといえども担保差入が条件ですから、申立の時点で担保提供できる価値のある財産を残しておかねばならないのです。

「この日」から先に進んでしまったら民事再生を申立てても、最後の生き残りの手段にならなくなる、その日がいつなのかを社長に認識してもらうことが、再生法によって再建できるか否かの最初のターニングポイントになります。

3 再生へのプロットは描けるか

申立後には監督委員、金融機関、債権者との協議が始まるわけですが、それにあたって、破産配当率はどの程度になりそうかぐらいの算段は、最低限つけておきたいところです。再生に向かうストーリーのプロットぐらいは見極めておかなければなりません。そのためには、担保物件の売却見込価額、滞納税

金、社会保険料、労働債権といった優先債権のおおまかな金額を押さえておく必要があります。

4 債権者との交渉テーブルにつけるだけの事業分析

ここから、金融機関や納入業者、あるいは労働組合などの関係者との交渉が始まります。会社の現状と将来の見込みを提示して、それぞれに債権放棄や整理解雇などの協力を取りつけるのです。彼らは当然、決算書や日常の会話などから、再生会社の資産・負債・資金繰り状況、業界環境、破綻原因、再生にあたっての障害・鍵などについて相当の知識を持っています。

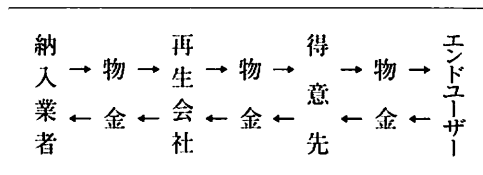
こうした関係者との会話からは、さまざまな情報や難題解決の糸口となるヒントを得ることはよくあります。彼らの信頼を得るためには、同じテーブルで再生会社の現状と将来について対等に話せるだけの知識が必要となるでしょう。

[1] まずは「何屋さんですか？」から始まります

何を売っているのか、これが商売の源です。次に、それを誰に売っているのか。消費者（B to C）か、業者（B to B）か、です。一般的にはこれによって、再生法に対する関係者のアレルギー反応や再生への協力見込みの度合いが異なります。

また、現金商売か掛売か。それとも手形か。受取手形は回して受け取ってもらえる手形かどうか。これは申立後の資金繰りを立てるために不可欠です。店舗商売か、そうでないか。あるいは工場の場所や規模はどれぐらいか。店舗商売であれば店舗が、メーカーであれば工場が事業の継続にとって不可欠な施設になるわけですが、再生申立で店舗や工場を追い出されないかが気になります。

こういうところから入って、



という商売の基本的な流れを把握し、徐々に個々の取引に踏み込んでいきます。

また、この流れのどこが滞って儲かっていないのか、再生申立後に流れは維持できるのか、滞りは解消できるのか、そうした観点から、その後の診断と治療の道筋を模索しましょう。

[2] 決算書の分析 (👉 142ページ参照)

取引の流れと状況を把握した後で、決算書・勘定内訳書の数字を見ていくと、無機的に見える数字の羅列から、企業の状態、動き、病巣が立ち上がって見えてきます。

ただ、会社の資料が必ず真実の数字を示しているとは限りません。金融機関対策、入札資格対策等のために、数字が操作されていることはしばしばあります。社長自身も、正確な数字を把握していないこともあります。耳で聞いた商売の流れと数字を照らし合わせながら、数字の真否を見極めていく姿勢が必要となります。



申立書の作成 (📖 158ページ参照)

民事再生の申立が有力になったならば、予定日に申立ができるよう、申立書の作成に着手します。申立書の要件については、裁判所も柔軟に対応しています。とはいえ、必要最低限の要件を満たさなければなりません。

そのなかで時間を要する力仕事は、「債権者名簿」と「担保権一覧」の作成です。債権者名簿は、再生手続のみならず、債権者への通知にも不可欠です。債権者への通知は、申立後から集会、配当に至るまで何度となく行います。申立段階で、住所、電話、FAX、担当部署、担当者といった情報をデータベース化しておくと、後々ラベルシート作成や差込み印刷に活用でき、郵送やFAX送信するのに大変便利です。

もうひとつが担保権一覧です。民事再生手続において、担保権はその行使を原則として止められませんから、再生手続の帰趨を握っている大変重要な権利です。この権利がどの資産に設定され、誰が持っているかを、申立時点で正確に把握し、文書化しておかなくてはなりません。この担保権一覧と同様の情報を、財産評定、再生計画案、担保権者間の協定で用いることになります。これについても、この段階でデータベース化しておくと、後々の手続で用いる資料を作成する際に省力化できます。

1 どの裁判所に申立をするか

「どの裁判所に申立てるか」というのも重要なポイントです。法律上は、「主たる営業所の所在地を管轄する地方裁判所が管轄する」(民事再生法5条1項)

というのが原則となっています。とはいえ実際は、実務運用や監督委員の準備体制・経験などの点で各裁判所によって違いが見られますから、その検討が必要です。

公開会社などの大型倒産事件の申立てでは、経験豊かな弁護士を即座に監督委員に選任でき、また、株式市場ルールの対応に慣れていることが求められます。このような点から、東京地裁・大阪地裁への申立ては、手続を進めるうえで何かと便利な面がありますので、これらの裁判所への申立てができないかを検討

る営業所」の定義を広く解釈し、申立直後に管轄選択の経緯の異議が出ないよう対応したうえで、やや強引に東京地裁・大阪地裁を起訴している事件もみられるようです。管轄違いの異議申立ては開始決定の公告後2週間以内の即時抗告によらねばなりません。このような事態に陥るような債権者からの反対が予想されるようであれば、裁判所に「主たる営業所」の所在地に移送決定が考えられます。



第一中央法律事務所
DAICHI CENTRAL LAW OFFICE

保証人も再生申立をするか

社長は、通常、会社の金融債務について連帯保証人となっており、公開会社でも資金繰りが厳しくなった後に新規融資を受け連帯保証人になっているケースも、ままあります。このようなケースですが、会社の民事再生申立と一緒に社長個人について再生するケースが多いと思われます。そうすることによって、過剰債務問題全体の決着がつくからで

を有している場合、たとえ大幅なオーバーローンであって

も、会社の民事再生申立後、債権者によっては社長の個人財産に仮差押えの申立をすることがあります。これがふえると、任意売却に手間がかかったり権利関係が複雑となって、断念しなければならないことにもなりかねません。担保権者の取り分が減ることもありえます。社長個人についても民事再生申立をしておけば、このような事態を防止できるのです。

また、債権者に対する信頼性のアピールという側面もあります。債権者にとって、社長が会社財産を隠していないか、社長と会社との間に不自然・不合理な取引がないか、は当然気になるところです。社長個人も民事再生申立をしておけば、会社だけでなく、社長個人の財産・負債も監督委員の監督下に置かれ、しかも調査もなされるので、「社長による不誠実がない、できない」というアピールになります。

他方で心配されるのは、会社の再生計画案については賛成してくれるものの、社長の再生計画案には賛成できないという金融機関がある、という点です。その結果、会社の再生計画案は可決されたのに、社長個人の再生計画案は否決されて破産手続に移行することがあります。破産者は取締役になれませんから（商法254条ノ2第2号）、このような事態に陥ると、会社は残ったものの社長がいらない、ということになります。中小零細企業で、社長への信頼が商売の支えである場合、これでは会社の再生計画案は実効性を失ってしまいます。

この難題は、次のような対応策によって回避するしかないでしょう。すなわち、破産といえども免責を受けて復権すれば、再び取締役に復帰できます。現在の東京地裁では、通常、その期間は半年程度です。また、破産者といっても身体を拘束されるわけではないですし、もちろん会社で仕事することも自由です。したがって、その間、代わりに代表取締役に就任してくれる人がいれば、破産者であっても現場を取り仕切りながら、免責・復権後に復帰するというシナリオです。破産によって全財産を手放し、破産管財人の調査・監督を受けた後に、法律上の要件に基づいてはじめて免責・復権できるのでから、このような対応策をとっても債権者の理解は得られるのではないのでしょうか。



組織を緊急体制へ

民事再生を申立てると、会社の取引先や、その他さまざまな関係先からの問い合わせが殺到し、それらへの対応・交渉が必要となります。この対応をするのは会社、つまり「組織」です。民事再生申立という緊急事態において、この「組織」が有効に機能するよう、危機管理体制を敷かねばなりません。

しかし、この緊急事態は、正式に民事再生申立をしてはじめて会社内外に公表されることですから、それまでの間は、限られた範囲でのみ準備を進めていく必要があります。弁護士以外には、組織のなかに、民事再生申立という状況を経験したメンバーはいません。そのような組織を有効に機能する方向に導くには、弁護士を中心とした指示系統を構築・徹底すること、そして行為の目的・指示内容を、一義的かつ明瞭に示すことです。

1 リーダーシップ

[1] 決断と具体的な指示

再生手続における弁護士の最大の役割のひとつが、再生会社という組織を動かすことです。それまで関わっていなかった組織に、ある日突然バラシュートで降下し、その日その時からあらゆる方面にわたる指揮官として、再生会社の各部隊を率いていかねばならず、強いリーダーシップが期待されます。

まず決断。リーダーのもっとも大切な役割は決断です。緊急事態における、待ったなしの即断即決です。法律問題だけでなく、事業の見直し、人事、取

引、マスコミ、経理、システム、ありとあらゆる問題について、限られた情報に基づいて、タイムリーに決断していく必要があります。そんな状況においては、正しい決断が何かは明かではありません。それでも決断をしなければなりません。皆がリーダーの決断を待っているのです。

これに応えるためには、決断すべき事項の緊急性と重要性に優先順位をつけることです。今後の流れを左右する重要な決断なのか、他者に権限委譲してよい問題なのか、今決断しなければならない課題なのか、それとも時間をかけてもいいものか、かけたほうが得策かを見極めます。決断するための十分な情報が不足していれば、何が足りないのかを分析し、必要な情報の入手と提供を指示し、それでも時間がくれば、その時点での情報を前提に決断していかねばなりません。

次は指示です。重要なのは、組織のひとりひとりが動きやすく、判断しやすい指示を出すことです。法律家にとって自明のことばも、ビジネスの世界のことばに翻訳する必要があります。ことばは同じでも、処理の仕方がちがうことも多々あります。

一例を挙げれば、「貸借対照表」という語も、再生手続では「清算価値貸借対照表」を意味することがあります。再生会社の有能な経理スタッフや、顧問税理士・会計士らも、「財産を評定して貸借対照表を作成してください」と指示されただけでは、どうすべきかわからず、作業は思うように進みません。

ですから、指示は具体的な作業レベルまで絞り込んで行う必要があります。たとえば「清算を前提とした価値を評定してください。この会社の在庫の状況・特徴を踏まえると、店頭在庫で滞留期間3ヵ月以上は簿価の3割評価、6ヵ月以上のものは1割。倉庫の在庫は3ヵ月以上で1割、仕掛品は1割で評価してください」というレベルまで具体的に落とし込んだ指示を出していきます。

弁護士の補佐として選ばれているのは、当然、その会社のなかでも有能な人材ですから、ここまで具体的な指示を出せば、的確な答えが返ってきます。とくに核となってくれるスタッフには、どういうことを何のために行いたいのか

を、懇切丁寧に根気強く説明します。こうして人を育てれば、次第に弁護士の意図を察して、先回りして具体的な指示を出してくれるスタッフが現れてきます。

[2] 申立代理人が信頼を得る方法

民事再生手続において、申立代理人という立場は微妙です。破産管財人・更生管財人であれば、「私は裁判所から任命されました。この会社の管理を委任されていますので、全権は私のものです」と言い切ることができます。しかし、民事再生の申立代理人はそのような立場にはありません。

申立代理人の権威の源泉は、どこにあるのでしょうか。申立代理人を選任したのは、申立時の社長ですから、見方によっては社長を守るための味方と思われるかもしれません。社長に人望があり、周囲の信頼が厚ければ、社長からの委任が権威となるでしょうが、ボロボロになった再生会社の社長から依頼を受けた、というだけでは下手をすると「社長と同じか」と、そっぽを向かれかねません。

ただ、ありがたいことに「弁護士」という資格に対しては、みな一応の信頼と期待をもってくれます。「とにかくにも弁護士の話を聞いてみよう」という姿勢で、理屈はともかく土俵には上げてくれるようです。しかし、肩書きだけで人がついてくるほど甘くはありません。土俵に上げた後は、お手並み拝見とばかりに、一挙手一投足が注視されています。一旦、信頼を失ってしまえば、それを取り戻すことは容易ではありません。

受任した直後に全力を尽くして、社内からも外部からも信頼を勝ち取ることができれば、その後の再生手続は大変やりやすくなります。

[3] 弁護士事務所スタッフ

弁護士事務所にも関係者から多くの問い合わせが入ってきます。再生手続が

始まったとはいえ、その再生案件は弁護士事務所にとって、抱えている多くの業務のうちのひとつです。本件を担当しない弁護士やスタッフ、あるいは他の案件は、これとは関係なく通常どおり動いています。

このような状況で、緊急事態に慌てた問い合わせが殺到するわけですから、まずは

① 電話に対する受け応え

② 問い合わせの流れ

を少数の担当スタッフに集中させましょう。そこから弁護士・再生会社へ迅速正確に申し送るためのルールを全スタッフに行き渡らせ、弁護士事務所全体も緊急対製の準備をしておかねばなりません。

ほかに、外部からの申し入れをファックスに制限し（案件規模が比較的大きい場合は専用回線を設けます）、情報伝達にはメールを積極的に利用するなど、さまざまな工夫が考えられます。

2 事業の腐敗を止める

事業は生ものです。放っておけば日に日に腐ってきます。再生手続では、この究極の生ものを扱うのです。

店に行っても欲しい物が無い。それどころか、店舗の商品棚にすきまができはじめた。そんなふうにお客様が感じ始めれば、すぐに客足は遠のきます。これまで再生会社に発注していた得意先も、代替ルートを確保できるともう戻ってきてくれません。そうなったら事業は終わりです。商権ともいえるべき無形の価値が日に日に毀損し、人材も離れ、在庫などの動産類もがらくたに変わってしまいます。腐敗を止めるには、一日も早く「この会社はどうも保ちそうだ」「もしかしたら再生計画が可決されるかもしれない」「これは可決されるのではないか」と、時間の経過とともに少しずつ実績のかけらを示し、再生の「可能性」から「確信」へと認識を高めてもらえるようにもっていくことが必要です。

[1] 積極的営業・投資の再開

とあるスポンサー会社の社長から、「いつから新規投資をして、積極的に商売ができるようになるのか」と聞かれました。「債権者集会を終えれば監督委員の監督も終わりますので、3ヵ月後です」と答えたところ、「そんなに待てない。先生、もっと早くしてくれ」と、ずいぶんいらだたしそうです。社長の心配の種は、だぶついている従業員の精神状態でした。人件費の負担もさることながら、それ以上に、新規投資後を前提に雇用を維持した従業員のモラル（志気）の低下を懸念していたのです。

「やることがないなんて異常だよ。こんなことしていたら従業員はみなだめになる」

社内の志気を高めるために、積極的な営業・投資を再開して従業員を早く動かしたい。それが社長の思いだったのです。債権者集会で債権者の賛成票を取り付けることばかりに執心していた私にとっては、目から鱗が落ちる思いでした。さっそく関係者の了解を得て、債権者集会前に、少しずつではありますが積極的な事業展開に着手したところ、前向きの仕事ができるようになった従業員たちは、活気を取り戻してきたのです。

東京地裁での標準スケジュールは早すぎる、という声も聞かれますが、事業を腐らせないためには、現行の標準スケジュールでも遅すぎると感じることもあるのです。

申立日のスケジュール(例)

	責任者		責任者	銀行	責任者	在庫保全
8:00		取締役会				現場待機
8:30		申立・保全処分発令		電話を受けて、銀行へ連絡書をファックス 時間を記録		店長へファックス・電話で告知
A M 9:00		証券取引所へ告知		監督命令・保全処分決定を再度銀行へファックス 時間を記録		
		全従業員へ告知 協力要請		上記書類を銀行を直接訪問して交付。時間を記録		
9:30		緊急体制配置				
10:00		① 債権者にファックス 集会地図を添付				
10:30		② フランチャイジーにファックス 集会地図を添付				
11:00		③ キャリアにファックス 集会地図を添付				
P M		貸与人にファックス または郵送				
		賃借人にファックス または郵送				

責任者	在庫担当	責任者	メーカー担当	責任者	集会場所確保	責任者	制度融資相談
	所有権返還を主張する先に個別に連絡して引揚をしないよう協力要請		大口メーカーに連絡して、引揚をしないよう協力要請		集会場所を予約 地図を準備		
							納入業者の資金繰支援融資の相談確認 フランチャイジー制度融資が適用できないか相談確認

[2] 戦略的な情報の管理と発信 (📖 45ページ参照)

事業の根幹要素として、一般に「ヒト・モノ・カネ」だと言われますが、これと同様に必須なものが「情報」です。従業員、労働組合、取引先、金融機関、リース会社。すべての関係者が再生会社に対して、異なる利害関係を有し、それぞれの興味と関心を抱いています。これら多くの利害関係者の興味と関心という情報を的確に把握し、うまく調整することができなければ、再生会社は申立直後を乗り切ることができませんし、再生計画案の策定も説得の目途も立ちません。利害関係者の現場の生の声、その背後にある組織の論理、建前と本音、予想される動き、こうした生きた情報を迅速に収集・把握することが事態打開のための第一歩です。

情報の発信も重要です。情報操作ではなく、戦略的な情報の発信です。関係者は、大きな不安を抱いて、やきもきしながら再生会社の動向を見守っています。だからこそ、正しい情報を正しくタイミングよく伝えることが、大切です。

再生会社が、どちらに向かって、どんな速度で進み、あるいは留まり、どういう動きをするのか。申立代理人の弁護士だけがあらゆる情報をもっており、他の関係者らは外から推測することしかできないのです。この情報の発信源になれることは、再生におけるイニシアチブを握るということにも等しいのです。

単にディスクロージャーが求められているからというのではなく、正しい情報をわかりやすく、誤解を招かないように、適切にタイムリーに伝えることにより、関係者の信頼を得て、手続の進行への協力を引き出す大きなきっかけにするという戦略的発想で、情報の発信を考えることが重要です。



弁護士の手配

民事再生申立後、すべての事象に弁護士自身が対応できるわけではありません。会社という組織体を指揮し、適切な指示を与えることで、多くのことは会社従業員に対応してもらいます。しかし再生会社において、民事再生申立を経験している従業員は誰もいません。そのため、在庫の取り付け騒ぎが起きやすい倉庫など、トラブルの予想される箇所については、現場に弁護士を張り付けさせる必要が生じてきます。

弁護士自らが前面に出て直接交渉をすることもあるでしょう。しかし、このようなケースにおける弁護士の役割は、もっと幅広いものです。従業員は、民事再生手続自体よくわからないまま、不安な気持ちで現場にいて債権者の対応をしています。そのような前線の従業員らが、いざというときに指示を求めるのが弁護士です。もちろん、実際にトラブルが起きたときに直ちに相談でき、指示を受けることができれば、現場は大変助かります。仮にそのようなトラブルが起きなかったとしても、「万が一のときには弁護士に聞くことができる、助けてもらえる」という気持ちがあるだけでも、自信をもって債権者の不当な要求を断ることができるわけです。

そのような精神的バックアップを行うという観点からも、再生会社の事業規模に応じて、申立直後には複数の弁護士を手配することが必要になります。

“今回も”銀行の支援は期待できるか

経営者の方から「銀行が“今回も”必ず支援してくれるはずだ。これまでたくさん儲けさせたのだから、銀行はうちをつぶせないだろう」といわれることがあります。

しかし、銀行の姿勢は刻々と変化します。今回も、という甘い期待は禁物で、銀行の姿勢の変化を読んでおく必要があります。

資金繰りが厳しくなってくると、支店の担当者から「手形借入の替換（コロガシ、ロールオーバー）について本部の承認が得られません」と、期日が経過しても書き換えしてもらえないことがあります。これと前後して、「証書貸付の約定弁済のための折り返し資金を出せません」と告知されることもあります。このあたりになると、銀行の評価が黄色から赤に変わりつつあるという兆候です。

そんな状態になっても、特別な事情があれば融資してくれることがあります。たとえば、季節要因などの事業の性質からくる運転資金（年末商戦のための仕入資金）や納税資金などの緊急融資です。冒頭の経営者の“今回も”という発言は「手形替換に応じてくれない、あるいは折り返し資金を出してくれなかったにもかかわらず、銀行が緊急融資に応じてくれた」ことを前提になされていることがよくあります。

しかし、今回、この緊急融資の返済の猶予を求めるのであれば、これに応じてもらうというのは難しいといわざるを得ません。緊急融資の実行において、銀行担当者はかなりのリスクを取って稟議申請をしているのです。「一時的な資金需要であるから必ず約定期日までに返済される、それゆえ融資要請に応じたい」と行内を説得したのに、その融資が約定どおりに返済されなくなると、担当者の認識の甘さが行内で問題にされることは必至です。したがって、担当者は、緊急融資分については、それまでの姿勢から一転して、必死に回収しようとするはずで

「金に色はない」といいますが、融資には色があるようです。今、返済の猶予を求めようとしている借入金の色は、どのような色でしょうか。

自分の着手金も自分で工面しなければならない申立代理人

依頼会社の社長から「民事再生手続の申立をお願いするには着手金をお支払いしなければならないのですが、お金の余裕がないのです。どうやって捻出すればいいかわかりません。資金繰表をお渡ししますので、工夫してうまく取って下さい」といわれることがあります。

「そんなことを言われても困ります」とお断りしたのは、頼ってきてくれた会社は破産、弁護士もせっかくの新規案件を失うことにもなりかねません。

そこで、弁護士自ら「この日に申立をしてこの入金を確認して、この支払いは先送りして、えーと」と資金繰りをやりくりし、自分の着手金をひねり出すこととなります。

いざ着手金をいただく段になって、社長の顔を見ると、少々複雑な表情です。「おまかせします」とは言ったものの、焦げつきを生じさせることになる債権者を慮かってか、あるいは今後の予想もできない資金繰りに備えて、1円でも多く運転資金を確保しておきたいせいなのかもしれません。

「大丈夫ですよ、この費用で最後までしっかり仕事を進めます。私の事務所だって、社長の会社の資金がまわって、会社が再生しないと成功報酬をいただけないのですから、全力を尽くして仕事を進めます」

申立後の厳しい運転資金の目途を立ててあげつつ、自らの着手金を浮かせる知恵が、民事再生申立代理人の仕事を受けるにあたって最初に必要になりそうです。

自分が、ただ働きを余儀なくされて食いはぐれないためにも、弁護士は資金繰表を読むようになっておきましょう。

(☞ 132ページ以降参照)

第 2 章

S T A R T U P

スタート

混乱收拾と社外へのアナウンス

民事再生申立の報が流れ、社の内外に大きな衝撃が走った。

債権者は会社に殺到し、従業員は大きな不安の中、これまでに体験したことのない業務に携わらなければならない。あらぬ噂が、巷を駆けめぐることとなる。

混乱は不可避であるが、それを予想し、適切に対処し、すべての関係者に冷静さを取り戻してもらわなければならない。

この場面での危機管理が奏功するかどうか、再生へ向けての、最初の分水嶺となる。



混乱を止める

民事再生の申立をしたことが知れわたると、蜂の巣を突いたかのように、債権者や関係者からの問い合わせが殺到します。在庫引揚げ、機械装置の返還、契約解除など、ありとあらゆる申し入れが寄せられます。

この混乱を無秩序のまま放っておくと、再生手続はその時点で終了です。すみやかに交通整理をして、混乱を一時凍結し、秩序を少しずつ回復させていくことが再生のための第一歩といえるでしょう。

1 在庫維持 (☞ 161ページ参照)

再生申立をしたことを聞いた債権者が、真っ先にしようとするのが在庫の返還要求です。ここで現場が混乱すると、収集がつかなくなります。かけつけた債権者にお引き取りいただくには、現場に秩序が保たれていることが必要です。また、すべての債権者に対する平等な対応が不可欠です。もし自分が納入した商品の返還を受けられず、あとから来た債権者が在庫を引き揚げたということになると、返還拒絶に応じて帰った債権者の怒りはおさまりません。売掛金の焦げ付きで失点しているうえに、他社は在庫を回収したのに自社は回収できなかったというのでは、担当者としては失点に失点を重ねることになってしまいます。

「どの業者の引揚げ要請にも応じない」という姿勢を貫き、そのことばが真実であるという確信を債権者に抱かせることが大切です。そのためには裁判所発令の保全処分決定書のコピーを貼り出し、それを債権者に配布します。これにより、在庫引揚げが違法行為であることを明示できます。



平成15年6月21日

各位

浜野工業株式会社

代表取締役 浜野 行雄

事業継続へのご協力をお願い

謹啓

時下ますますご清祥の段、お喜び申し上げます。平素は格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

さて、突然のことで誠に恐縮でございますが、弊社は事業を継続して再建するための手続として、平成15年6月21日東京地方裁判所に対し、民事再生手続開始の申立を行い、同日保全命令の処分を受けました。

各位には多大のご心配とご迷惑をおかけいたしますことを心よりお詫び申し上げます。

取り急ぎ上記申立に伴い、以下の事項をご連絡しますとともに、何卒ご理解ご協力のほどお願い申し上げます。

1. 平成15年6月20日までに納入された商品等の買掛金・未払金の支払について

裁判所より平成15年6月20日までに納入された商品等の買掛金・未払金につきまして、弁済してはならない旨の弁済禁止の保全命令が発令されています。

そのため債権者の方には、ご迷惑おかけして申し訳ありませんが、原則として再生計画に基づく支払しか許されていませんので、支払額・支払時期については、再生計画案提出までの間お待ち願います。

2. 弊社保管商品について

上記裁判所よりの保全命令に伴い、商品等の返品は次に述べる物を除き、許されておりませんので、商品の返還等の要求には一切応じることはできません。

弊社が保管している物の中には、委託商品・所有権留保物・リース物件・賃貸品・預け品など民事再生手続において、貴社の返還請求が認められる商品等もあります。

ただし申立直後の混乱の中で、これら法的権利に従ったお求めに応じることは、かえって

現場の混乱を招くだけで、商品の散逸を生じかねません。

そこで委託商品・所有権留保物・リース物件などの物についても、本日のところは返還をすべてお断りさせて頂き、すべての物の凍結をいたします。

その上で翌日以降弊社から貴社へ、返還等今後の処理についてお打ち合わせの申入れをいたしますので、貴社が返還を要求される物の内容・保管場所・返還の根拠（委託・所有権留保・賃貸・預け品など）を、明記のうえ、下記代理人弁護士事務所までファックスにてご連絡ください。

東京都中央区日本橋3-3-11 第一中央ビル6階 第一中央法律事務所

浜野工業 宛

FAX 03-3281-7726

3 債権者集会

平成15年6月23日午後15時30分より、別紙場所にて債権者説明会を開催しますので、債権者の方はご出席願います。

なおご出席にあたっては、会場設営の都合上、誠に恐れ入りますが、

1社あたり2名までとさせていただきます。またご出席者の確認のため、当日会場入口にて、お名刺を頂戴いたしますので、ご持参願います。

謹白

（上記についてのお問合せ先）

申立後多数の電話が寄せられつながりになっていくと思われますので、お名前、ご用件連絡先をご記入の上、上記代理人事務所ファックスにご連絡ください。



平成15年(再)第 号 再生手続開始申立事件

決 定

再生債務者 浜野工業株式会社

代表者代表取締役 浜野 行雄

主 文

再生債務者は、下記の行為をしてはならない。

再生債務者は、平成15年6月21日以降毎月末日締切りにより、再生債務者の業務及び財産の管理状況についての報告書をその翌月 日までに当裁判所及び監督委員に提出しなければならない。

記

平成15年6月20日までの原因に基づいて生じた債務(次のものを除く)の弁済及び担保の提供

租税その他国税徴収法の例により徴収される債務

再生債務者とその従業員との雇用関係により生じた債務

再生債務者の事業所の賃料、水道光熱費、通信に係る債務

再生債務者の事業所の備品のリース料

10万円以下の債務

平成15年6月21日

東京地方裁判所民事第20部

裁判長裁判官

裁判官

裁判官

また、現場で担当者に個別判断や議論をさせないことが大切です。

「うちのは所有権が留保されている」

「委託在庫だ」

「取戻権があるから引き上げる」

などと強硬に主張してくる債権者がいます。取戻権の認められる物件なのかどうかは、現場では判断できません。にもかかわらず、現場でそのような議論に応じさせると混乱を招くだけです。先手を打って、

「所有権留保物件・委託物件があるかもしれませんが、本日のところは混乱を避けるため、いかなる物件も引揚げには応じられません。引揚げにあたって法律上の根拠がある債権者の方は、申立代理人事務所に連絡してください」という案内文を渡して、すべての在庫引揚げ要請をお断りします（P.40ページ参照）。

2 従業員の志気を高める

民事再生手続においても、従業員の志気の確保が組織にとって最重要課題であることには変わりありません。そのために、従業員とその家族の不安を除くこと、業務の負担をふやしすぎないことが重要です。

[1] 不安の解消

従業員は再生しようとする会社の構成員ですから、この構成員が目的に向かって邁進することが再生のためには不可欠です。他方で、彼らは給料や退職金についての債権者でもあります。給料が支払われないと生活ができなくなるでしょう。退職金をあてにして住宅ローンを組んでいる人もいるでしょう。自分は整理解雇されるのではないか、解雇されないにしても給料が減らされるのではないか、こうした不安ははかり知れないものがあります。

また、従業員には家族がいることも考えなければなりません。従業員自身はもしかすると、事前に会社の経営状態に不安を感じ、このような事態を予期していたかもしれません。しかし従業員の家族は「家族の大黒柱が勤めている会社が突然つぶれた」という話だけが耳に入っていることでしょう。つまり、従業員は会社では民事再生という危機の前線に立たされ、家に帰ると家族の不安を直接ぶつけられることになります。正確な情報がなければ、きちんとした回答もできないまま家族の不安も解消できず、大変なストレスを抱えてしまうでしょう。

申立代理人は、このような苦しい立場の従業員の協力を引き出さなければなりません。そのためには、給料や退職金の支払い、今後の整理解雇の方針とスケジュールなどについて、その時点で確実な内容を迅速に伝える必要があります。

民事再生申立会社で起きるであろうことは、従業員も覚悟しているものです。ですから、楽観的な内容よりも客観的な数字を示して、ありのままの現状と今後の明確な方針を伝えてください。そうすれば、何が起きるかわからず疑心暗鬼になっている状況も、すみやかに解消されることでしょう。

[2] 業務をふやさない

民事再生手続を申立てたのちに、従業員の業務負担をいわずらにふやすことは望ましくありません。不安にさいなまされつつ、この先自分がどうなるかわからないまま、非日常的な緊迫した精神状況に陥っているうえに業務がふえた、というのでは心理的な疲労が重なり、志気は下がる一方になります。

再生手続に関する資料作りなどは、重複作業が生じないように既存の財務データをできるかぎり流用し、省略できるところはできるだけ省略して、余計な負担を減らしたいところです。他方、これまでの通常業務のなかで不要なもの、重要性の低いものは、思いきってなくしたり、後回しにするよう適切なアドバイスをしていくことが望まれます。

3 関係者に対する情報発信 (P.32ページ参照)

再生手続の関係者に不利益を与えているにもかかわらず、その不利益を甘受してもらえるのは、同じ立場の相手には同じ扱いがされているからです。一部の者が優遇されている、あるいは逆に不利益を受けている、となると収まりはつきません。再生手続申立の通知からはじまり、債権者説明会の内容、その後の通知などの情報開示についても、同じ立場の相手にはなるべく同じ情報を開示することが大切です。

[1] 「倒産」ではなく「再生」のイメージ戦略

関係者への情報開示に際しては、「倒産」ではなく「これから再生、再建していくのだ」というイメージを前面に押し出すことが重要です。債権カットをお願いするという点では、再生手続も倒産の一種といわれるかもしれませんが。しかし会社がそこで終わるのか、それとも事業を続けていくのか、という点で誤解があったのでは、無用な混乱を招くうえに取引再開も遅くなります。

そこで、文書か口頭かを問わず、法律用語である「民事再生手続」という表現よりも「会社再建」を前面に印象づける情報伝達が必要になります。「民事再生」という言葉も広く知れわたってきているといっても、現場で非常事態を告げる一枚の紙を見た営業マンは、条件反射的に「倒産」を想起するものです。

[2] A4 1枚主義

多くの債権者や関係者に文書を送付することになりますが、この際、できる限りA4 1枚でコンパクトにまとめることが望ましいです。ファックスで送るにも郵便物に封入するにも、1枚だとなにかと便利で作業も早いからです。

受けとる側も長々とした経緯説明よりも、一読して内容が理解できて上司に報告もしやすい、簡にして要を得た文書を望んでいるものです。

4 資金移動の正常化

再生手続申立をすると、得意先から「これまでの再生会社名義の口座に入金してもいいのか」といった問い合わせを受けたり、従業員が銀行窓口で払戻しを求めた折に「弁護士の許可書がないと応じられない」と対応されたりすることがしばしばあります。これは、再生手続が法律に基づく再建手続であり、しかも弁護士が前面に出てくるために出入金についても法の制約を受け、弁護士を通じて行われると誤解されるからのようです。また、会社更生手続や破産手続で管財人が選任された後は管財人口座で取引されることから、これらとの混同もあるようです。

申立後の資金が逼迫したなかでは、わずかな入金の滞りによって資金繰りがショートしかねません。前もって申立代理人名で、出入金については従来と何も変わらないことを知らせる通知書を送付しておくことが有効です。

また、支払において自動引落手続をとっている場合、銀行が誤って弁済禁止対象となっている再生債権についても引落手続をしてしまうことがあります。こうした債権については、銀行に対し、自動引落を継続しないよう、前もって注意を喚起しておく必要があります。

また、申立後に入金された預金は相殺禁止の対象であるにもかかわらず、融資と相殺できると勘違いして払戻しに応じない銀行もあります。そこで申立後に入金された預金は相殺できないことも事前に銀行に通告しておけば、トラブルの未然防止につながります。



平成15年6月21日

取引銀行各位 殿

浜野工業株式会社

代表取締役 浜野 行雄

上記代理人 弁護士 神 部 健 一

民事再生手続開始の申立と
今後の入金相殺禁止のご連絡

謹啓

時下ますますご清祥の段、お喜び申し上げます。平素は格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

さて、突然のことですが、弊社は本日平成15年6月21日午前8時30分に東京地方裁判所に民事再生手続開始の申立を行い、同時刻に弁済禁止の保全処分が発令されました。

詳細につきましては、おつてファックスにてご連絡するとともに債権者集会でご説明します。ところで上記のとおり民事再生手続開始の申立を行ったことにより、貴行の弊社名義の口座に現在の時刻以降入金された預金については、**相殺が禁止**されています。

記

民事再生法第93条 次に掲げる場合には、相殺をすることができない。

2 再生債権者が再生手続開始の申立があったことを知って、再生債務者に対して債務を負担したとき

つまり貴行が弊社の再生手続開始の申立があったことを知った後に、入金があった金員については、貴行は相殺することはできません。

つきましては弊社従業員がこれから貴行への預金払戻請求を行った場合、本時刻以降入金された預金については、**速やかに従来どおり、払戻手続**に応じてくださるようお願い申し上げます。

また、貴行の弊社名義の口座において、リース料の自動引落手続がとられています。これらはいずれも上記弁済禁止の保全処分の対象ですので、今後引落手続をされないようお願い申し上げます。

謹白



債権者説明会 (👉 163ページ参照)

申立後には債権者説明会を開催します。申立直後の最初の情報開示です。多くの債権者が会社の行く末を判断しようと足を運びます。彼らは、ここでの説明内容を聞いてから今後の取引を継続するか否かを決断しますので、それまでの間、判断は休止状態です。債権者は説明会を開催した時点で、はじめて取引再開の協議のテーブルに乗ってきてくれるわけですから、**債権者説明会**はいち早く開くことが望ましいのです。同種の関係者数が多ければ、「リース会社説明会」「銀行説明会」などグループ毎の開催も考えられます。また、説明会は債権者に限ったことなく、「フランチャイジー説明会」など、必要に応じてそのつど各種関係者に対する説明会を開催することも必要です。

1 記者会見

公開会社の申立では、債権者説明会に先立って、申立当日に証券取引所などで記者会見を行います。メディアを通した、関係者に対するいちばん最初の公式の事情説明になります。申立直後の現場混乱のなかでの緊迫した雰囲気の下、関係者も情報収集しようと注目していますので、前もって周到に回答の準備をしておく必要があります。記者の質問、そして記事になる内容は定型的なものです。以下の点を明確に回答できるようにしておけば、何らおそるに足りません。

①負債額

②原因

- ③経営者の進退
- ④再建方針
- ⑤主力銀行、大口債権者の動向
- ⑥スポンサー
- ⑦労働組合、従業員の動向
- ⑧予想弁済率
- ⑨今後の日程

大会社の再建において、マスコミの報道は援護射撃にもなりえます。上手につきあって個別取材などをうまく利用し、再建についての記事などを好意的に表現してもらえれば、関係者の信頼や従業員の志気向上にもつながります。

2 説明会

債権者説明会には多くの人が来場します。来場者に不便な思いをさせたり、混乱が生じたりしないように、会場確保、設営スタッフへの指示など、周到な準備が必要となります。

[1] 会場の大ささ

案内通知には「来場者は各社2名まで」と記しておき、おおまかな債権者数×2名に、やや余裕をもって5割増くらいの席数のある会場を用意すれば足りるでしょう。

出席予定者数には、弁済禁止の保全処分から外れて債権全額の支払を受けることのできる少額債権者も入れておくのが無難です。経験的に、こうした少額債権者の出席率は高いものです。回収可能性が高いからこそ、支払時期や支払方法を確認するために駆けつけてくるものと思われます。

[2] 設 営

机と椅子は数にゆとりをもって設置します。席が足りなかったり窮屈だったりしては、債権者の怒りに火をつけかねないからです。説明する側の立場としても、空席が目立つくらいの方が圧迫感を感じる度合いが低くなります。

[3] 席 順

会社側としては、社長と申立代理人弁護士を中央に、その他必要に応じて上席役員数名を前列に配置します。一般的に進行役としての司会者は、このような集会に慣れており民事再生手続に明るい弁護士が務めたほうが、整然と議事を進めることができると思われますが、集会の規模や破綻原因などに応じて、臨機応変に決める必要があるでしょう。

[4] 説明内容

まずは、いかなる理由であろうと、ご迷惑をおかけした債権者へのお詫びから始まり、申立に至った経緯、財産状況の説明へと続きます。取引債権者の興味は、予想弁済率と再建可能性にありますので、たとえ申立直後で今後の調査を要するにしても、現段階での見解を述べておくことが望まれます。

協力を得ようとしてこの時点で楽観的なコメントをすることは避けるべきです。とくに経営者からそのようなコメントをした場合、「そんなことなら申立なんかするな。計画倒産だ」、あるいは「そんな甘いことを言ってるから、こんなことになるんじゃないか」などと債権者の非難を浴びかねません。

債権者は、数字に基づいた客観的な視点での発言を待っています。細かい話は別にして、会社の事業環境と活動領域を前提にした大まかな見込みや方針を、数値を交えて申立代理人弁護士から説明することが望ましいです。短時間の混乱のなかでここまで把握するのは難しいことですが、債権者の理解を得て、その後の協力を取り付けるためにも、このレベルまではもっていきたいと

ころです。

会社役員は多くの債権者を実際に目の前にすると、協力してもらっていたのに裏切ったことを心苦しく思い、どうしても債権者の痛みが小さくなる方向に発言をしがちです。しかし、当初「配当率は50%程度と予想されます」と伝えていたものが、手続が進むごとに「40%」「いや、30%に減りました」などと痛みの度合いが徐々に大きくなってしまえば、「一体どうなっているのか」と債権者の不信を招くことは明らかです。それゆえ、初期段階で債権者にとって耳の痛い現実を伝える役割を弁護士が担わなくてはならないのです。

そして、いつから取引再開するのか、店を開くのか、といった当面の取引再開についての提案と協力依頼も必要です。最初の説明会が取引再開のためのスタートラインです。ここで提案したところで、そんなに簡単に了承してくれるものではありませんが、この場での提案条件をベースに、何はともあれ再開のための個別の交渉がこれから始まるからです。

[5] 質 問

債権者はそれぞれの疑問や不満を持っていますが、参加者が多数いる「集会」という場の性格上、参加者共通の質問だけに限らざるを得ません。個々の事情については、個別協議の場を設けて対応します。

具体的な質問内容は、会社や業界、また破綻原因やその経緯によっても当然異なります。しかし一般的には、「10万円までは払うというが、20万円の債権者は一銭も払ってもらえないのか」といった少額債権の取扱い、「申立前に物を売ったが、その在庫は貸借対照表のどこにあるのか、あるいは転売しているはずだが売掛金はどこにあるのか」といった自らの取引実績の信憑性に関するものや、今後の仕入資金の調達方法などに関する質問が多く聞かれます。これらの質問に対しては、あらかじめ回答の用意をしておくことが必要です。



債権者説明会準備手続

手続内容	備考
会場手配	・取引関係者×2名の1.5倍の席数の余裕をもたせること ・債権者配布用に会場地図を入手
集会時配布資料のコピー	出席予定者数に余裕をもって ・式次第 表紙 ・お詫び ・申立に至った経緯 ・再生手続の説明書 手続図 ・過年度BS PL ・清算BSに関する資料 ・今後の取引条件について ・保全決定書 監督命令書 ・申立代理人事務所連絡先 ・会社側再生手続問い合わせ窓口 連絡先
会場設営	・前列会社側席 申立代理人席 代表者席（債権者一般席 プラス30センチ程度の同じ目線の高さがベスト） ・進行役席 ・監督委員席 後部一般席に確保しておく ・入口に受付 ・マイク 会社側、債権者席側の最低2本 ・債権者にマイクを渡す係
受付	・出席者から名刺を頂戴する ・名刺を持参しない方のみ記載いただく（記載簿準備） ・集会配布資料コピーを渡す



再生のスタート

申立直後の混乱が収まり、債権者説明会が終了したら、いよいよ事業再生のスタートです。そのためにはとにかくにも、再生申立によって中断した取引を一日も早く再開することです。

ただ、取引再開がかなっても再生申立前と大きく違うのは、互信がもらえない、つまり現金を持っていかないと物が仕入れられない、という点です。

1

カネをできる限り出さない、 カネを使わずに商売を続ける

(▶ 162ページ参照)

裁判所も法律も助けてくれないのが、金の問題です。これだけは自力で段取りを組んでいかなければなりません。この後、どのような支出を余儀なくされるかわかりませんので、この段階ではとにかく支出を抑えて、当面金を使わなくても商売が続くように手はずを整えます。

たとえば、明らかに閉鎖すべき店舗については、賃料と敷金の相殺を貸貸人にお願ひし、賃料の支払を止めます。また、明渡時に原状復帰費用と敷金を相殺してもらうことによって、原状復帰費用の支払を節約できます。

在庫については、納入業者に消化仕入方式でお願ひするのが有効です。すなわち、売れた分だけ売上げと同時に仕入れがあったものとし、他方で、代金を回収したら速やかに仕入代金を支払うという条件を、交渉によって了解してもらうのです。この方法で在庫分の運転資金を減らすことができます。

とくに小売業の場合、店頭商品に一定のボリュームがあり、常に種類が豊富に動いていないと客足が遠のいてしまいますから、このやり方で店頭商品の質

と豊かさを維持できれば、当面の商売継続には力強い後押しとなります。これに応じてもらえなければ委託方式、それも無理なら場所貸しなど、とにかく金をかけずに客足をつなぎとめることが最優先課題です。くじけることなく次から次へとアイデアを出し続けることが、関係者の協力を引き出すきっかけにつながるのです。

2 待たなければならない、待つしかないか 待ったほうがいいかもしれない

債権者をはじめ関係者の方々には、まず「待たなければならない」という認識をもってもらいましょう。次に「待つしかないか」という、ややあきらめの気持ちになってもらいます。さらに「待ったほうがいいかもしれない」というところまでいけば、集会までは何とか乗り切れる見込みが立ちます。

取引先が民事再生を申立て、下手をすればいつ破綻するかわからないのですから、債権者は被害を最小限に食い止めるべく、あらゆる手段を講じてきます。契約解除、物の返還請求、担保権行使、差押など、とにかく「破綻」という最悪のケースを想定して、自らの被害を少しでも少なくしようと必死です。このような行動に対しては、そんなことをしても法律上実効性をもたず無駄であることを理解させ、まずは「待たなければならない」という認識をもってもらうことです。

次に「なんとか金が続き、商売も当面維持できる」ことを、数字と実績、そして従業員らの熱意で示すことです。債権者集会まではもちそうだから、それまではとりあえず「待つしかないか」という気持ちになってもらえると、希望が見えてきます。

さらに「もしかしたらこの会社は再生できるかもしれない。いま不義理をすると、そうなったとき商売を失うかもしれないから、再生できた場合のことも考えておこう」、つまり「待ったほうがいいかもしれない」というところまでくれば、積極的な協力をしてくれる取引先も現れてきます。

[1] 信用回復は約束を守ることから

再生手続申立とは、取引社会におけるもっとも基本的なルールを破ったことにほかなりません。「あとで払うから」といって商品を納入してもらいながら、「ごめんなさい、代金を払えなくなりました」という行為は、法律上の評価はさておき、約束を破ったことにほかならないのです。

だからこそ、再生会社は「二度と約束を破らない」という信頼を得なければなりません。そのためには、どんな小さな約束でも約束したことは必ず履行する、という実績を積み重ねていくしかありません。納期、納品、支払、交渉上の手続き、いずれについても「約束した以上守る」「守れない約束はしない」「相手に要求されてもできない約束はしない」「どうして約束できないのかを相手方に理解してもらう」ということができる組織に変革していかなければなりません。

[2] 鍵を握る債権者には早めの接触

申立代理人は、再生の鍵を握る債権者とは早い時期に直接会っておくことが、その後の手続を進めるうえで有効です。相手の顔を見て直接話すと、お互いの信頼関係の構築もしやすいからです。相手方の望み、懸念、過去の経緯、あるいは相手方担当者の組織内における立場なども、交渉打開へのヒントになります。こういったことはちょっとした雑談から得られるものです。また、同業他社の動きや再生会社の内部事情などといった重要な情報も、そこから得られることがあります。

いずれにせよ、債権者の立場に立てば、どのような判断をするにしても、再生手続をリードする申立代理人の考えを直接聞き、感じておきたいはずです。時間的にはつらいところですが、できる限りすすめておきましょう。

[3] 何を、いつ、行うのか

再生会社の債権者は、一般的には再生会社の動向を当面見守らざるを得ない

のが現実です。再生債権については、差押あるいは仮差押もできません。競売申立をしたところで、競落されるのはかなり先で、そのときには債権者集会も終わっています。優先債権による差押はできますが、差押をすれば信用不安を起し再生断念で破産となりかねませんので、一般的には債権者としては、しなくてすむならしないでおきたいところです。

とはいえ、債権者の立場、とりわけ担当者の立場に立てば、再生会社の動向がわからないまま、ただ指をくわえて見ているわけにもいきません。そこで、再生会社の申立代理人は、何を、いつ、どうするつもりなのかを早く示して、協力をお願いしなければなりません。

交渉担当者は法律の素人ですので、できるだけ平易なことばで説明するとともに、彼らが本部に説明するときに正しく伝えられるよう、わかりやすい書面を作成して渡すとよいでしょう。

たとえば以下の項目については、早めに方針を示して相手方に検討を始めてもらうことです。

①担保不動産

継続使用をお願いするのか、それとも任意売却するのか。

②リース

どのリースを継続使用するのか、返却するのか。使用中のリース料は
どうするつもりか。

③賃借物件

そのまま借りるのか、それとも返すのか。あるいは、いくらまで賃料を減額してくれれば借り続けるのか。

なお、賃貸借契約書には、ほとんどの場合、賃借人の再生申立を解除原因とする条項の記載があります。この条項の効力が認められないことを賃借人に認識してもらわないと、交渉が思うように進みませんので、まずその点を説明して明渡要求をあきらめてもらうことが交渉の入り口になります。

[4] 再生手続における交渉術

再生手続における交渉は、裁判所での交渉とは異なります。

当事者同士の協議では埒があかず解決点が見いだせないのが、最後の手段として持ちこまれたところで行われるのが裁判所における交渉です。

これに対して再生手続は、今はじまったばかりで、解決に向けた協議がまっとなされていらない問題が交渉のテーマです。民事再生における交渉は、弁護士や裁判所が一般の社会に「当事者としてあらわれ、取引社会のルールや慣行のなかに法律を持ち込んで解決を図る、という図式になります。

交渉相手は、弁護士ではなくビジネスマンであることが大半です。次回期日は1ヵ月先などと、のんびりしたことは言ってられません。法律議論に勝ったところで、取引が中断して事業が死んでしまっでは本末転倒です。法律家でない相手を迅速に説得するというマインドが必要になります。最後に依って立つところは法律ですが、これをわかりやすく説明しなければならないのです。

「これ以上は払えない」「これ以上払ったら会社がもたない」ということを説得するために、季節資金としての運転資金がいくらで、支払と回収サイトの不一致を埋め合わせる運転資金としていくら必要になる、といったことを、ときに資金繰表を駆使して説明することも求められます。

また、交渉相手は会社という組織に属し、組織の論理を背景にしていることを忘れてはなりません。相手は組織人です。交渉相手をその場で言い負かしたところで何も解決しません。交渉相手である担当者が組織に戻ってから、上司や審査部、法務部といった部門に稟議をあげてもらい、社内を説得してもらう必要があります。したがって、その担当者がしっかりとした稟議書を書けるだけの材料を、むしろこちらから積極的に提供する必要があります。「どうすれば本部決裁をおろしてもらえるのだろうか」という観点から説得の切り口を検討し、資料を提供することも肝要です。



監督委員との信頼関係構築

1 監督委員とは

監督委員とは、民事再生手続中に申立代理人と会社が、法律に則って手続を行っているかどうかを監視するとともに、役員に不正や財産隠匿がなかったか、偏頗弁済をしていないかといったことを調査・監督するお目付役です。

また、申立代理人や会社だけの判断で土地や機械などの財産を譲渡したり、新たな借入や手形の割引をすると、債権者としては不安でなりません。保全命令で個別の執行行為が法律上禁止されているのをいいことに、会社が自己の財産を都合よく処分するかもしれないからです。とはいえ、このような行為でも行った方が会社の財産を殖やし、あるいは営業上有利な場合もあります。

そこで、このような取引行為が、価格・条件およびその必要性などの点から妥当か否かを判断する第三者の目が、監督委員の同意になるわけです。

さらに監督委員は、再生手続のクライマックスになる再生計画案についても、会社が提出したものに関して債権者に不利益ではないか、再生計画案履行の見込みがないのではないか（持って回った表現ですが、要するに「ないとは言いきれない」という意見をもらえばよいのです）という点について記した意見書を作成して裁判所に提出します。この意見書は、とくに金融機関では重視されているようです。



平成15年（再）第 号 再生手続開始申立事件

決 定

再生債務者 浜野工業株式会社

代表者代表取締役 浜野 行雄

主 文

- 1 浜野工業株式会社について監督委員による監督を命ずる。
- 2 監督委員として、次の者を選任する。
東京都千代田区 町 丁目 番 号
弁護士
- 3 監督委員は、再生債務者が、民事再生法120条1項に規定する行為によって生ずべき相手方の請求権を共益債権とする旨の裁判所の許可に代わる承認をすることができる。
- 4 再生債務者が次に掲げる行為をするには、監督委員の同意を得なければならない。ただし、再生計画認可決定があった後は、この限りでない。
 - (1) 再生債務者が所有する財産に係る権利の譲渡、担保権の設定、賃貸その他一切の処分（商品の処分その他常務に属する財産の処分を除く）
 - (2) 再生債務者の有する債権について譲渡、担保権の設定、賃貸その他一切の処分（再生債務者による取立てを除く）
 - (3) 財産の譲受け（商品の仕入れその他常務に属する財産の譲受けを除く）
 - (4) 貸付け
 - (5) 金銭の借入れ（手形割引を含む。）及び保証
 - (6) 債務免除、無償の債務負担行為及び権利の放棄
 - (7) 別除権の目的の受戻し

平成15年 月 日

東京地方裁判所民事第20部

裁判長 裁判官

裁判官

裁判官

2 裁判所の目と耳

民事再生手続は裁判所の手続ですから、当然、裁判官が手続の進め方について担当し、必要に応じて進行や内容について決定を下します。

ただ、裁判官は裁判所という建物のなかで、関係者から提出された書類を基礎にして、進められている民事再生手続のチェックをするだけです。彼らは会社を訪問したり、債権者に直接電話をかけて自ら調査をするということはありません。現地を訪れたり、債権者説明会に出席して債権者の動向を確認し、ときに債権者に直接問い合わせたりする業務は、監督委員が行います。そして自ら形成した意見を、要所要所で裁判官に報告します。こうして裁判官は、書類だけでなく監督委員の目と耳を通じて現場の情報を知るわけです。

監督委員がどのような意見を持ってくれるかによって、再生手続の帰趨も、また手続のスピードも大きく変わってくるといえます。

3 監督委員との信頼関係

前述のように、手続の進行実務上、現場の鍵を握っているのは監督委員です。監督委員が首を縦に振ってくれなければ手続が進まないこともあります。申立代理人の判断や行動に対して監督委員が不審や疑義をもつと、手続がストップしたり、そこまで行かなくてもブレーキがかけられてスピードが遅くなる場合があります。

逆に信頼関係を築くことができ、「この申立人なら適切な判断のもとで会社をコントロールしながら進めていけるだろう」と認識してもらえれば、申立後の大混乱を交通整理するにあたって、手続の進行がスムーズに進むことは間違いありません。

たとえば、急にまとまった取引先との和解書についての同意や、店舗の統合・解雇などの同意では、急に同意申請をして今日明日にでも同意してもらい

たい、ということがよくあります。このようなときにも信頼関係さえ築けていれば、急な要望に応じてもらいやすいものです。

ところが、申立代理人の報告を信じてもらえず、監督委員自らが関係者への聴取・調査を行い始めると、手続が思うように進みません。このような思わぬブレーキを踏まれないためにも、申立代理人は初めから監督委員の関心事に対して的確な情報を提供し、随時その理解を得られるよう、手続の進行、課題のありか、解決方針、再生方法などについて報告していくことが大切です。



やっかいな規制への対処法

再生手続が開始され、監督委員の監督下に入ったにもかかわらず、民事再生手続中の特例規定がないせいで扱いに疑問を感じる手続があります。

1 取締役会

緊急事態下において、会社の財産、債務、契約すべてを洗い直して一気にリセットする再生手続のなかで、重要な業務執行にあたるからといって、平時と同じようにすべての案件を取締役会にかけてはスピードを欠き、再生の支障となりかねません。

民事再生法に則り、重要な財産や法律関係については監督委員の検証を受けてその同意を得て行っているのですから、申立代理人と現場を取り仕切っている経営トップの決断によって、次から次へと処理を進めていくのが現実的です。

理論的には、申立前の取締役会で再生手続中の業務執行すべてについて申立代理人に一任する決議をもらうことで、商法条文の文言上やや苦しい感は否めませんが、再生手続中という特殊状況を考えあわせると、商法上の規定はクリアされると解することができるのではないのでしょうか。

2 定時株主総会

再生手続中は定時株主総会を開催しなくてもよい、という規定はありません

ん。しかし、再生手続中の会社が株主総会を開催して何かを決める必要性があるのでしょうか。開催したところで、定足数を満たさない可能性の方が高いです。しかも金がなくて資金繰りに苦しんでいるのに、株主総会を開催するために費用をかけ、そのために人を手配するのは無駄遣いに思えてなりません。

再生手続中という状況を踏まえた再生計画案が可決され、事業を継続できることが確定するまで、開催を留保している例もあるようです。

3 会計監査・有価証券報告書の提出

会計監査や有価証券報告書の提出についても、再生手続中は免除するとか、延期するといった規定はありません。しかし、監督委員による調査が実施されているのに、重ねて監査報酬を支払って会計士による監査を受けるのは、金がなくて困っている会社の行動として不合理と感じざるをえません。また、調査や監査に対応するには、そのための資料づくりや担当者の配置が必要となりますが、リストラで人が不足しているなかで、債権認否や再生計画案の作成をしている有能な担当者をこうした業務に取られるのでは、再生の足を引っ張りかねません。

ですから、これらについても再生計画案が可決して事業継続ができることが確定するまでは、留保するしかないのではないのでしょうか。



経営責任のとり方

社長をはじめとする役員の実任のとり方として、その進退が問題となります。つまり、続投か退任かですが、会社の規模がその判断に大きな影響を与えます。

ある程度大規模の会社であれば、金融機関も債権放棄するにあたっては経営者が社会的責任を果たすことを求めますし、また後任となりうる人材も期待できます。金融機関やマスコミから事実上、退任を求められることも多いようです。このような場合、原則として旧経営陣は退任することになります。

その際、申立と同時に退任するか、計画案が可決して一段落したところで退任するかが問題です。一概にはいえませんが、早い時期に思いきって後任の若手にバトンタッチすると、債権者や取引先に「本当にこの会社は変わるんだな」という印象を与えやすいことは事実です。

他方、取引先をはじめとする関係者と、社長の信用でつきあっている中小零細の同族会社においては、社長がいなくなると会社自体に対する信用がなくなり、それまでのつきあいをしてもらえないようなケースもみられます。このような場合は、金融機関も社長続投はやむをえないものとして受け入れてくれます。

進退の次に問題となるのが、役員報酬です。債権者の受けがよいのは、もちろん大幅カットです。「苦勞してでも会社を再建させる」という社長の意気込みを表す要素になるからです。労働組合との交渉においても、労働者を整理解雇し、あるいは退職金や給料の大幅なカットを求める経営陣が、従来どおりの待遇を受けているのでは交渉に説得力がありません。

可決されてはじめて会社の将来があるわけですから、なんといっても債権者

の同意を得て、民事再生計画案を可決してもらうことが最優先です。再生計画案を履行して成果を出せば元の待遇に戻りうる、という点も踏まえて役員報酬問題を考えたいところです。

申立準備中の仕入れは詐欺か

民事再生手続を申し立てると、弁済禁止の保全命令が発せられます。「再生債務者は、申立前の原因に基づく債務を支払ってはならない。」とされますので、申立の前日に仕入れた商品の代金であっても、弁済を禁じられることとなります。

その結果、申立後に債権者から、「再生申立をすることがわかっていて仕入をするとは何事だ。これは詐欺だ」といわれることがあります。

それまで長い取引をし、協力してくれてきた仕入先に「詐欺だ」といわれるのは、誠に辛いものです。再生申立後の仕入が十分にできなくては、事業への影響も大きく懸念されます。法律上はどうであれ、誠実な経営者であればあるほど、道義的責任を感じてしまう、悩ましいことがらです。

しかし、申立もしていないのに突然仕入れをストップしたら、信用不安が広がって取りつけ騒ぎになりかねません。また、再生申立は、それを行うまでは会社の最高機密事項です。仕入担当者が申立まで、通常どおりの仕入を続けることはやむを得ないことといえます。また、再生申立は回避できればそれに越したことはなく、経営者はギリギリの段階まで一縷の可能性を求めて金融機関と融資の交渉を続けています。それも功を奏しないことが確実となった段階で、緊急に取締役会が開催され、民事再生の申立が選択されているのが実情です。

銀行支援という、一縷の望みが絶たれた場合を想定して、ギリギリの交渉を続けつつ、常に二の矢、三の矢を用意して、最悪の事態を避けることが、経営者としての責任であると考えれば、申立前に仕入れをやめなかったからといって、詐欺であるとはいえないでしょう。

しかし、申立後に仕入れが困難になることを見越して、直前に常識はずれの大量の仕入れをしたなどの場合には「取込み詐欺」であると認定される可能性があります。なにより、そのような行為は、経営者の不誠実さの現れとみなされ、債権者の激しい怒りを買い、再生の大きな障害となることは必至です。

COLUMN
4

取引継続を望むなら、 大きな迷惑をかけておくに限る？

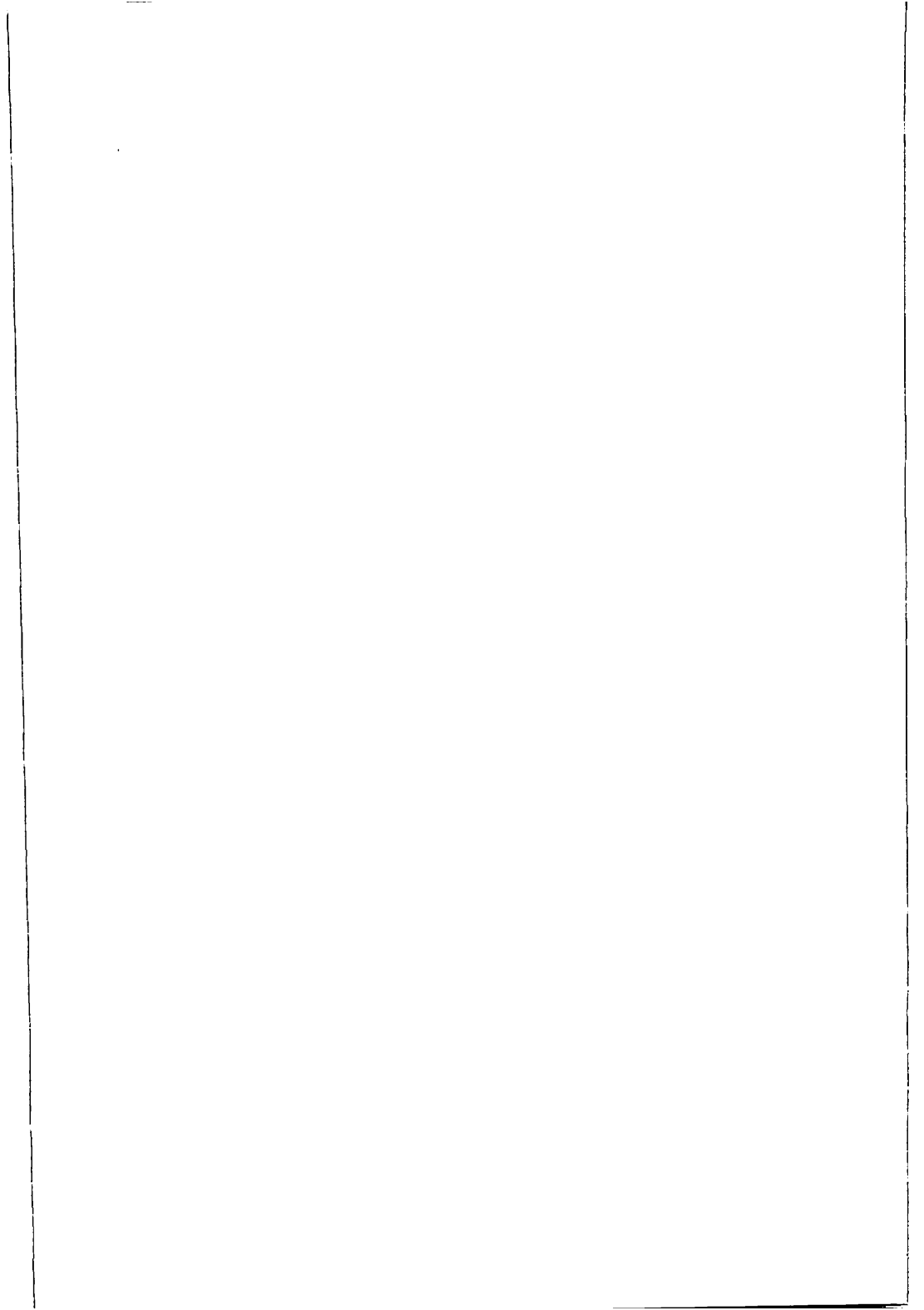
再生申立後は、申立前の債務の支払いは「弁済禁止の保全命令」によって棚上げにされますが、新たな仕入れができなければ商売はできません。

「仕入先はこれだけ大きな会社ですから、うちへの売掛けが焦げ付いたところで、大して痛くはないはずです。ですから、再生申立後の仕入れはさほど問題なくできると思いますよ」という見通しを、経営者から聞くことがあります。

しかし、現実には、この見通しどおりになるとは限りません。再生会社に対する売掛けの焦げ付きが痛くない大企業なら、再生会社と取引を打切ることもまったく痛くないのです。仕入先担当者が本部に伺いを立てると、本部は「そんな小さな取引先と、そこまでして取引しなくてもいいだろう。他社に売ればいいよ」ということになります。支払条件を、現金取引にする、決済サイトを短縮するなどの提案をして取引の継続をお願いすることとなりますが、再生計画案が可決されるまで、一切取引をしないというルールを設けているところもあるようです。

逆に、仕入先が中小零細企業で、再生会社との取引シェアが大きい場合には、取引を継続してもらえ可能性が大きくなります。再生会社と取引を打ち切るとは、重要な販路を失うことを意味し、その後、大きな売上げダウンにつながりかねないためです。大きな被害を受けたにもかかわらず、否が応でも、再生会社との取引を継続して「共存共栄」の運命共同体を選択せざるを得ないのです。こうした観点から、申立前に、申立後の商品の調達可能性を予測することも可能になります。

被害が軽い相手には取引してもらえず、大きな被害を受けた相手に協力してもらおうとは、何とも皮肉なのですが、これが厳しい現実です。



○

第 3 章

S U R G I C A L O P E R A T I O N

手術

コスト削減と売上げアップ

病巣は摘出しなければならない。

過去のしがらみと訣別し、会社が貫くべき原理原則を確認し、行動を起こさなければならない。

あるべき事業モデルを見極め、人、物、取引を見直し、弁済原資のできる事業へと再構築することが急務となる。

血は流れ、痛みは耐えがたいものとなる。

しかし、迅速に、果敢に前へ進むほかない。

この難所を越えて、実績を示し、信頼を回復する。

そこから真の再生への歩みが始まる。



弁済原資のできる事業へ

(☞ 152ページ以降参照)

これまで重石になっていた債務を大幅にカットをしてもらい、しかもそれを長期分割払いに変更してもらうにしても、十分な弁済原資が捻出されなければ話になりません。そのためには、まずは営業キャッシュフロー、すなわち減価償却費控除前利益で黒字になる損益構造に変革することが大前提です。

これが赤字であるということは、商売をすればするほどキャッシュが目減りしていくことを意味しますから、どんなに協力的な債権者といえども、さすがにつきあってもらえません。こうした損益構造に転換するためには、コスト面はもちろん、事業を動かしている組織や取引条件など、あらゆる面において膿を出しつくすことが最初の課題になります。

じつはこの作業は、これまで会社でメスを入れ損なってきた究極のリストラ策の実行でもあるのです。再生申立までは、さまざまな事情により躊躇していたことも、もう後がない状況ですから、とにかくキャッシュフローが黒字になるまで徹底的に進めていかねばなりません。

逆にこうした緊急事態であるからこそ、かえって、これまで抵抗してきた組織の内部や外部も一気に説得して、是々非々で事を進めることが可能になります。「直ちにキャッシュフローを黒字にする」という、簡潔明瞭にして唯一の判断基準に沿っているか否かが、関係者全員の共通認識になるからです。

1 過去のしがらみを断ち切る

営業キャッシュフローの黒字化のためには、過去の取引条件をはじめとするしがらみを断ち切ることが不可欠です。

商売は持ちつ持たれつで、苦しいときには互いに助け合いながら進めていくものです。しかし、その度が過ぎて借りをつくってしまうと、自らの商売の足かせになり、再建の足を引っ張ることになります。申立前にもさまざまな自助努力をするものの、過去のしがらみのせいで、深く踏み込んだ改革は、なかなか実行できないものです。

しかし、民事再生を申立ててしまった以上、そんなことは言ってもらえません。是々非々で過去のしがらみを断ち切って、純粋に経済合理的な観点から取引条件を見直すしかありません。

このような関係に陥っているのは、えてして近い位置にいる関係者であることが多いものです。フランチャイジー、代理店などには、過去に売上げの数字をあげるために押し込み的な販売に協力してもらったり、あるいは赤字店の面倒をみてもらったり、といった借りがあるケースもまま見られます。下請業者にも赤字発注に泣いてもらったり、さらには労働組合に対しても過去の団体交渉などを通じて貸し借りがなされていたりします。

過去の借りが足かせとなって不合理な取引条件が維持されたり、痛みを伴う改革を申し入れられず、同業他社の変革から取り残されて競争力喪失の原因になっているのです。

2 事業モデルの見極め

会社の商品が得意先が買ってくれていたのはなぜでしょうか。価格が安いからでしょうか。他で手に入らないからでしょうか。それとも与信を与えて金融機能を担っていたからでしょうか。

再生の申立で、この会社の魅力はどうなるのでしょうか。もし、会社の得意先が金融機能を期待して取引をしていたならば、申立とともに会社は金融機能を担うだけの信用力を失いますから、独力での再生は困難といわざるをえません。得意先が他の調達ルートを確保するより早く、急いで信用を付与できるスポンサーをみつけだすことが急務となります。

これと異なり、独自性があり他で手に入れるのが困難で、新たな調達先を見つけるのが難しい部材を売っているのであれば、これまでどおり、納期に確実に納品することができれば取引を継続してもらえる可能性が高くなります。この場合は川上、つまり仕入先を説得し、ときに彼らの資金繰り難の解消にまで知恵を絞って、材料納入・外注加工などの体制をただちに建て直すことが最優先課題となります。

このように、その会社の魅力がどこにあるのかを知ることが、その後の方針決定にも大きく影響します。早期に事業モデルを見極めることは、きわめて重要です。



コスト削減

損益分岐点の改善のためには、固定費を大幅に削減する必要があります。人件費・賃料・リース料などの固定費をカットするのです（ 153ページ参照）。

これらは正常な状態ではなかなか思いきった手を打ちにくく、また今後のフロー支出を減らすために多額の一時金を要するなど、やっかいな要素があります。しかし、今は会社の存亡をかけた状態ですから、これらの問題をのりこえ、関係者にはギリギリの決断をせまり、会社存続のための協力をお願いするしかありません。

1 整理解雇と賃金カット。 思いきって早く、ただし一度きり

コスト削減は、出血中の患者の傷を縫って止血するようなものですから、素早く、しかも大胆に行わないと間に合いません。しかし、それによって社員の志気を奪うような事態は避けるべきです。こうした観点から、整理解雇と賃金カットは一度きりで終わらせるべきでしょう。五月雨式に整理解雇や賃金カットが続き、社員が「次は自分ではないか」などと不安を抱えていては、会社存亡の危機をのりこえて闘う志気を期待することは無理です。そして、売る人に元気がなくては買ってくれる人もいないでしょう。従業員の不安は一刻も早く取り除いてあげることが必要なのです。

2 継続的取引契約の見直し

リース料・賃料などの固定費の削減の交渉も一度きりにすべきです。「リース料をこの額まで下げてもらえれば払えますので再建に協力して下さい」というお願いを受けて、リース会社の担当者が社内を説得してくれたとします。そのあとで「状況は思ったより深刻でした。あの額では厳しいのでもっと下げられませんか」と五月雨式にやっていたのでは、もはや相手方もこちらの話を信じてくれなくなります。

賃料が高くてペイしない賃貸借契約でありながら、中途解約にペナルティ条項があるために撤退できず、赤字事業がそのままになっているケースがあります。こうしたケースにおける民事再生法上の武器が49条の**双方未履行契約の法定解除権**です。

この条項のメリットは、それが契約書の記載と関係なく認められる法律上与えられた解除権であることと、解除の結果生じる相手方の損害賠償請求権が再生債権となることにあります。これにより、**解除に基づく相手方の損害賠償請求権は、再生債権として債務カットの対象となります。**

賃貸借契約での期間内解約において、数ヵ月分の賃料の支払を求めたり、敷金・保証金を没収する条項が定められている場合もありますが、このようなペナルティに対しても、申立代理人としては、下記の主張をすることにより、敷金・保証金の返還額をふやすよう努力をするべきです。

- ①このペナルティ条項は任意の解約申入の約定を定めたものであり、法定解除権の行使によるケースには適用されない。
- ②仮に適用されたとしても、これらのペナルティ条項は解除に伴う損害賠償請求権であるから再生債権である。
- ③上記ペナルティ条項に基づく債権は再生開始手続後に取得した債権なので、これを自働債権とし、敷金・保証金返還請求権を受働債権とする相

殺は民事再生法の相殺禁止規定により認められない。

もちろん、この主張に対して契約書の条項を盾に抵抗されることもあります。敷金・保証金の残額没収条項を公序良俗違反により制限適用する判例もありますので、こうした観点からも説得を試み、不合理な契約を解除し、キャッシュを確保する努力をしていきます。

3 肥大化したシステムの ダウンサイジング

事業規模に比べ、過大な管理システムを備えている会社がときにみられます。これは一般に、システム投資が3年から5年先の事業拡大を見越して行われるのに対し、予想に反して売上げが伸びず、あるいは減少し、他方、リストラを進めて事業規模が縮小したためにギャップが生じているからです。

最盛期の従業員300名体制を想定して社内イントラネットを構築したのに、その後の急激な売上げ不振とリストラにより、50名まで従業員を絞り込んでいた会社がありました。ところがシステム投資はリースで資金調達していたため、使ってもいないのにリース期間満了時まではリース料のキャッシュアウトが生じていたのです。

売上げに貢献していないシステム投資のリース料の負担は、ボディブローのようにじわじわと利いてきます。システム以外にも、すでに撤廃した閉鎖店舗の什器・造作類や、生産を中止した製品のライン設備など、売上げに貢献しないリース料の負担は、その他にもあります。

再生申立を機に、このような余分なリースはすべて解除します。今後も使用を継続するシステムについても、システムリースがユーザー仕様の個性の強い転用困難な物件の典型であることを主張するなど、リース会社とねばり強く交渉してリース料の減額に努めます。



売上げアップ

再生には売上げアップの実現が必要です。再生申立の影響で当面の売上げダウンは必至ですが、対前年比100%オーバーを目標に、少なくとも底打ち回復基調にもっていかねばなりません。すなわちV字回復の達成です。

1 具体的な数値目標の設定

売上げアップのためには、具体的な数値目標と、その目標の意味を明らかにすることが不可欠です。目標は必ず数値で表現し、この数値に対して誰が責任をとるのかを明確にしていきます。

ある営業力が大変強い会社に掲示されていた標語のなかに、「数字なくして満足感はない」というものがありました。抽象的な目標ではどうしても自分に甘くなり、それを都合よく解釈してしまうものです。この会社も一時は逆風にさらされましたが、再生手続など検討するまでもなく、危機を自力で乗り越えていきました。

成長している元気な会社にもまれ、再生申立の事態にふさぎ込んでいる会社にもないものは、「未達」という言葉です。先述の会社のトイレには、灯りのスイッチの横に「無駄は未達の次の罪悪だ」という標語がありました。こういう標語を掲示することのセンスはともかく、社員各自が未達に対して常に責任を負う、という社内の雰囲気こそから強く感じられました。V字回復をした某自動車会社で有名になった「コミットメント」も、これと同じ意味かと思われます。

目標達成のためには、現場は常に緊張感を保ち続けなければなりません、

そのためには、なぜ目標を達成しなければならないのかを、社員の各自に理解してもらうことが必要です。そこには大切な意味が込められているということもわからないままでは、厳しい緊張感を維持し続けることは困難でしょう。

万一目標を達成できないと、債権者からの支持は取り付けられず、会社は清算されます。しかし、達成できれば債権者の了解を得られて、再生手続は軌道に乗るでしょう。したがって、売上げ確保は「会社の存続＝雇用確保」に直結するので、各自がこの数値を達成しなければならない、という明確な意味があるわけです。このことを各従業員に認識させなければなりません。

現場の従業員がこうした自覚を少しずつ持ち始め、組織全体の雰囲気が変わった段階で、仕上げとして、インセンティブとなるご褒美が効果を発揮します。もっとも、再生手続中ですから、高額ボーナスを出す余裕はありません。通常ベースの賞与でさえ与える余裕也没有。とはいえ、現場の従業員には先行きが見えぬなかでの厳しい苦労を強いるわけですから、債権者集會が無事終了した暁には、寸志程度でもきちんと社員に還元するのが再起のエネルギーになると思われます。

2 不良債権・不良在庫を発生させない

新たな不良債権、不良在庫の発生は命取りになります。なけなしの金を溝に捨てるのと同じです。買った商品はすべて売りつくす、売った債権はすべて回収して再びお金に替える。この「金→物→売掛金→金」という商売の基本サイクルを絶やしてはいけません。そして、このサイクルの回転をできるだけスピードアップさせる、という意識を徹底させます。

ある工事会社で1個10円程度の小さな工事部品を大量に保管していたのですが、在庫管理がまったくなされておらず、出入庫の状況や残高を把握している社員が誰もいませんでした。工事担当者も経理担当者も「こんな小さいものを管理するのは、手間がかかってできませんよ」と、管理そのものを放棄している様子でした。その会社をはじめて監査した会計士は、現場に従業員全員を

集めて、工事部門と経理部門の担当役員に対し、「あなたはここに現金が100万円あっても放りっぱなしにしますか。100万円あるはずなのに90万円しかなくても、仕方がないですませるのですか。ここには1000万円分の部品が保管されているのですよ。金が部品になった途端にどうでもよくなるのですか。部品だって会社の大切な財産ですよ」と声を張り上げて諭しました。このような体質は会社組織全体に蔓延するようです。管理のずさんな会社と、従業員全員が商品から事務消耗品までを徹底して合理的に管理している会社では、結果としての利益には歴然とした違いが出てくるものです。

物も債権もすべては現金が姿を変えたものです。これらを現金に戻してはじめて商売といえるのですから、**全従業員が「物は完成品にして売りきる、売掛金は必ず回収する」**という意識を持ち続けることが必要です。

3 組織の組み替え

過去のしがらみを断ち切って、売上げを伸ばし、利益をあげる体質にするためには、担当者を変更し、組織体制そのものを改革することも考えねばなりません。たとえば、仕入れを担当するバイヤーは、再生申立により仕入先業者の担当者に対して、代金不払という迷惑をかけているという心理的負い目があります。そのような負い目がある場合は、いかに有能な人物であっても、良い商品を値切るという厳しい交渉は難しくなります。逆に、値切り幅を抑えて債権の焦げ付き分の回収に無意識に協力してしまう場合もあるかもしれません。これはある面、人間心理として、やむを得ないところでもあります。

このような事態を避けるため、過去の経験に縛られない配置転換を検討する必要があります。このことが、これまで目を見なかった従業員にはチャンスとなり、活躍の場を与えるきっかけとなることもよくあるのです。長い時間とともに硬直していた組織を揺さぶって、活気を取り戻しましょう。

4

キャッシュを生み出す設備投資・仕入れ・リストラ費用の支出

再生申立前は、せっかく稼いだ営業キャッシュフローも借入金の元利弁済に充てられ、新規投資、すなわち、リニューアルや新規製品投入のための開発資金にも使用できません。それどころか、仕入れも困難となり、手元在庫を食い尽くして商売を続けていかざるを得ない場合が一般的です。

金融機関の担当者は、融資先が債務超過や連続赤字などに陥り、行内の与信評価分類が下がり始めると、露骨に回収優先の姿勢に転じます。余剰資金を、売上げ維持に必要な設備更新・在庫投資に充てることを嫌い、自行の借入金の返済に充てるよう要求してくるでしょう。

在庫をいかに減らすかは、いかなる場面においても常に経営の重要課題です。しかし、一般的な小売店舗販売業の場合、常にある程度のボリュームの新鮮な店頭在庫がないと、客足はどうしても遠のきます。こうした二律背反の要請を満たすには、情報システムの改変などが必要であり、そういった戦略投資のための資金投入が必要です。

再生申立まで、稼いだお金をすべて借入金の返済に充てていたA社は、申立後借入金の弁済を停止してできた余剰資金を仕入資金に充てて、質量面ともに魅力ある店頭在庫を厚くし、借入金返済に苦しむようになる前の状態に戻した結果、申立前に比べて売上げが回復していきました。「売上げ減少→新規借入停止→返済要請→前向きな事業展開のための資金不足→売上げ減少……」という、負のスパイラルを断ち切ったのです。

また、再生申立まではリストラに必要な退職金・撤退費用といった資金さえ金融機関から留保してもらえず、借入金返済を優先させられた結果、不採算事業の縮小すらできぬまま資金枯渇に至っていました。しかし再生申立後は、申立前に借入返済に充てていた資金を事業縮小整理のための必要支出として使うこともできるのです。

5 破産より多く、早く、確実に

最近の、ある大手都市銀行の担当者との交渉の一コマです。

「うちは、ほとんど再生計画案には反対しますね。破産配当は5%ですが、再生計画案だと10年で20%で得です、と言われてもねえ。再生申立前はうちへの返済は止めてたので、毎年0%だったんですよ。申立前より支払額は増えるじゃないですか。何にも払わなくても資金ショートしたのに、どうして今後は毎年2%も払えるんですか。そんな案は、信じられないですよ」

「財産評定で、破産したら、敷金・保証金はゼロといわれます。ゼロはないんじゃない。裁判やれば、いくらかは払ってもらえるものですよ。ゼロじゃあ、稟議が書けませんよ」

「稟議書の書ける計画案を作ってもらえませんか。破産より得、と書ける案です。破産より得というのは、破産配当率より多い、弁済時期が早い、それから確実なことです。そういう案なら反対の理由を探す方が大変ですからね。そのためには、先生、スポンサーですよ」

「再生できそうなら、社長が自宅に住み続けられる方法を考えましょう。私は、自宅は物だと思っています。柱の傷ひとつにも思い出のつまった、家族の歴史そのものでしょう。それまで失ったら、会社を生き返らせる元気ができませんよ」

「私たちだって、再生会社が生き残ったらいいと思っているんです。会社が20人を雇えれば、家族4人として80人が助かるんですからね。社会のためになることをやめろ、とはいいたくない。だから、稟議の書ける案をください」

これほど単純明解な論理で切り込んで来る銀行員に会ったのは、初めてです。何かというと「本部が……」と言ってはぐらかすのが、銀行員という人種であると思っていましたので、面食らいつつも、実に新鮮でした。

この件では結局、破産配当率を上回る率の弁済原資をスポンサーから調達し、一括払いで終結させる、という計画案で進行中です。

破産よりも多く、早く、確実にという、この担当者のお好みの案にそのまま乗ったのです。

大量・迅速処理には コンピュータ利用が不可欠

再生会社の債権者・取引先の数、零細企業といえども50から60社、少し規模のある会社なら1000を超えることもあります。申立直後から最終合意取り付けまで、多くの相手方とのコミュニケーションを取り、交渉を行っていかねばなりません。

また、会社が有する不動産・リース物件などのすべて権利関係を短期間に把握して、再生の基本方針に合致するよう、協定案を立案し、相手方を説得する必要があります。協定の内容は、それぞれの特殊事情を反映して、1社1社似ているようでいて、異なるものとなっています。債権者は、他社の動向を踏まえて協定案に合意すべきかどうかを、判断することが多く、締切り直前にならないと妥結しないものです。最後の1週間で数十通の合意書を一気に作り上げる必要があることも珍しくありません。

こうした処理をいかに手際よく進めるかを、従業員も債権者もじっとみつめています。

こうした作業に不可欠な武器は、コンピュータです。これをいかに有効に使いこなせるかが、事務処理効率を大きく左右します。表計算ソフトを使いこなせることは必須でしょう。データベースソフトも強力な援軍です。

私の場合、債権届出書を入力すれば、そのデータを用いて、債権認否書、再生計画案の別表、配当額の試算、配当金計算書の案内文までが、ほぼ自動的に完成する、一気通貫のプログラムを組んでいます。このソフトでは、「配当率〇%ではいくらの配当原資が必要か」という試算も、キー操作一つでできるようになっています。データベースソフトの場合、例外処理をこなすのに堅さが残りますので、取扱う情報・成果物などによって、データベースソフトと表計算ソフトを使い分けています。

これらを駆使して、1週間に25社のリース会社と、数百ものリース物件について、別除権処理に関する合意書をまとめあげたことがあります。8つの銀行との間で100を超える不動産について、担保権処理に関する権利義務を書面化して、合意書を取り交わすことを数日で完了したこともあります。

コンピュータに精通することは、再生に携わる弁護士必須のスキルです。

4

第

章

R E G E N E R A T I O N

再生

説得できる再生計画案の策定方法
債権者集会の乗り切り方

申立直後の混乱を乗り越え、病巣の摘出を終えた。

事業の再構築のための資金流出は止まった。

取引の再開を果たし、徐々に実績も上がり始めた。

従業員の顔にも、明るさが戻った。

再生会社は、集中治療室を脱し、社会復帰に向けたプログラムを模索する。

債権者を説得できる再生計画案を立案し、債権者集会での同意を取り付けるために奮闘努力する局面を迎えたのだ。

いよいよゴールが見えてきた。



財産評定と債権調査 (BS現状把握)

再生手続において、債権者の判断の最後のよりどころは「ここで破産させたほうが得かどうか」という一点です。債権者がこれを判断できるように、会社の資産・負債のすべてを洗い直し、予想破産配当率を算定する必要があります。このうち、資産の洗い直しにあたるものが「財産評定」(147ページ参照)、負債の洗い直しが「債権調査」(149ページ参照)です。

1 財産評定——手間をかけない、仕事をふやさない

財産評定とは「会社の資産を換金したらいくらになるか」を算定する作業です。会社の資産すべての再評価ですから、かなりのボリュームの力仕事になります。リストラで従業員も減り、並行して債権調査などもこなしていかなければなりませんので、できるだけ手間をかけず、仕事をふやさないようにする工夫が求められます。

そのためにコンピュータの利用は不可欠です。弁護士自らが使うだけでなく、コンピュータを使う人に対して、具体的かつ明確に指示を出し、判断に迷った場合に即座に解決できる体制を整えておくことが重要です。

[1] 基準時

財産評定の基準時は「再生手続開始の時」です(民事再生法124条1項)。これをそのまま実行しようとする場合、たとえば再生手続開始決定日が7月23日だとすると、これを決算日として試算表を作成しなければならなくなりそう

です。

しかし通常、会計・管理システムは、月1回の月次決算を前提に組まれており、月に2回も決算することは想定されていません。帳簿を締めるというのは、経理の現場ではなかなか大変な力仕事です。また、月末日以外で帳簿を締めるというのは異例ですから、かえって実態を反映しなくなるおそれがあり、試算表としての形式は整っても数字の信憑性を欠くものになりかねません。

そこで上記の例でいえば、前月末の6月末か、その後の7月末の月次決算数字を使用し、その末日と開始決定日の間に重要な財産取引があればそれも反映させます。こうすれば、無駄な作業を省くことができ、数字の信憑性も増します。破産したときの会社の価値を試算するのが財産評定の目的ですから、このような方法で十分なのです。

では、6月末と7月末のどちらを用いるのがよいのでしょうか。これは申立が6月中に行われたか、それとも7月に入ってから行われたかによります。7月末の試算表は、通常8月下旬にならないと出てきません。財産評定書は再生計画案を立てる際に、配当率決定の前提情報になりますから、作業を早く終わらせて債権者との実質的な交渉に入るためには、できれば6月末の試算表を用いたいところです。

しかし、月末日と開始決定日の間に大量の取引があると、これらの数字の移動をとらえて経理処理する作業が大変です。申立直前は運転資金を準備するために財産を売却したり、さまざまな取引がなされていることが多いものです。反対に申立直後の混乱期は、当面、仕入れ・売上げ取引は減少し、財産の移動についても監督委員の同意が必要になるため、大きな数字の動きはありません。

以上を考えあわせると、6月中に申立をしている場合、6月末日から7月23日の開始決定日までの間にはさほど大きな取引はなされていないはずですので、6月末の試算表が使えます。7月に入ってから申立をしている場合は、6月末から7月23日の間に申立前の期間が入り込むため、その取引を拾い出す作業が大変なので、入手が遅くはなりますが7月末の試算表を使用したほうが効率的だと思われます。

[2] 評価の方法

民事再生規則56条1項に、財産評定は財産を処分するものとしてしなければならない、と規定されています。つまり換金したらいくらになるか、という基準で評価しなければならないとされているのです。これは債権者集会で賛否を投票する債権者に対し、今事業を閉じて破産して配当を受けるのと再生会社が提示した再生計画案によって弁済を受けるのと、どちらが得かという判断材料を提供するためです。

ところが、この「破産した場合にいくらに換金でき、配当原資がどれだけできるか」という見極めは、簡単ではありません。破産管財業務に実際に携わって現場で苦勞した者でないと、なかなかわからないと思われます。

在庫を例に取ってみると、これらを早期に一括売却しようとすれば、足下をみられて買い叩かれます。かといって営業を停止している状態では、平時の販売ルートを利用して一般価格で随時売却することも不可能です。時間をかければ保管費用もかかりますし、あげくの果てに陳腐化してゴミと化し、かえって廃棄費用に金がかかる、という事態もありえます。

売掛金にしても再生会社の帳簿残高どおりに回収できるとは限りません。再生会社の経理のミスにより、そもそも残高が間違っていることがあります。消滅時効期間が経過してしまっているものもあります。納品ミスがあった、キズものだったなどと主張して、買主が代金額の減額を要求して容易に支払いに応じない、買主も営業状態が悪く支払能力がないなど、経験者でないと、売掛金の回収の苦勞はわかりません。

未公開会社の株式にしても、純資産価額評価といったところで、買い手が誰もいなければ紙くずと同じです。

建設協力金・敷金・入居保証金などは、破産すると没収する、違約金が発生する、といった条項を盾にとって支払を拒まれることがよくあります。またそれ以前に建設協力金として渡した金は建物と化し、敷金・入居保証金は差入と同時に前のテナントに返還しており、貸主に返済能力がない、ということもよ

くあることです。

このように財産評定・清算貸借対照表の作成といっても、通常の会計処理とは異なります。弁護士は破産管財人の経験から、倒産企業の資産の価値がいかに大きく毀損されるかを知っている人も多いですが、会計士・税理士には、そのような経験がなく、ずいぶん高額に評価されてしまうことがあります。したがって、財産評定・清算貸借対照表の作成を依頼するにあたっては、簿価と現実の価値のちがいについてこと細かに打ち合わせ、真実の清算価値を反映したものを作成してもらう必要があります。さもないと、民事再生手続で求められている財産評定・清算貸借対照表とは異なる、非現実的な財産評定書・清算貸借対照表が作成されてしまう、ということになってしまいます。

2 債権調査 (☞ 164～167ページ参照)

債権調査とは、債権者が届出た債権について、認めるか否かの意思表示をするための手続です。破産手続にも同様の手続がありますが、民事再生の場合は、届出を失念している債権者に対しても十分な配慮をする必要があります。破産と違って債権者とのつきあいは今後も続くからです。

債権届出は債権者の権利ですから、届出をしなかった結果、不利益を被ったとしても権限を行使しなかった債権者の責任となります。債権届出用紙が送付されてこない場合にも、再生手続を申立てたことが耳に入っていれば、自ら裁判所に問い合わせして債権届出用紙を取りに行くことはできます。これが法律上の建前です。

しかし、現実にはこの建前どおりにしていると不都合が生じます。再生計画案に対する投票が行われる債権者集会が終わった頃に「うちには債権届出用紙が送られてきてないが、どうなっているのか」「他社には配当の案内が来ているのに、うちには来ていない」といった問い合わせが思いのほかあるもので

す。これが取引を継続してくれている債権者からの問い合わせだと大変困ります。取引を継続してくれていて、現場担当者が日々顔をあわせている取引先担当者の失点を告知することになってしまうからです。

こうした困った事態を避けるためには、届出のない債権者にはこちらから積極的に届出を促し、記入ミスがあればそれを指摘して、再届出をしてもらうようにする必要があります。それでも漏れやミスはありますので、申立直後の債権者説明会でも十分注意を喚起しておく必要があります。

再生債権届出書

<債務者用>

事件番号 平成 年 (再) 第 号
再生債務者

届出期限 平成14年11月 1日
調査期間 平成14年11月29日～平成14年12月 6日

再生債権届出書

平成 年 月 日 (届出書作成日)

東京地方裁判所民事第20部 合議 A 係 御中

債権者の表示

〒

(住 所)

(本店所在地)

(氏名または名称)

(代表者名) (事務担当者名)

※代理人名義で届け出る場合は、下欄に記入してください。(委任状添付)

(住 所) 電 話

(代理人名) 印 FAX

裁判所記入欄

東京地方裁判所
民事第20部

平成 年 月 日
受 付

債 権 届 出 額		合 計		円
進行番号	債権の種類 (例) 売掛金 貸付金 手形金	債権の金額 元金の残額をご記入ください。 複数口は、別紙明細目録にご記入ください。 債権の内容及び原因 (記入例参照)	約定利息金・遅延損害金 該当する□にチェックをつけてください。 開始決定の前日までは確定金額。 開始決定後は額未定分です。	
1		円	☐ 平成 年 月 日から 平成 年 月 日まで (利率年 %)	円
			☐ 開始決定後の金員	
2		円	☐ 平成 年 月 日から 平成 年 月 日まで (利率年 %)	円
			☐ 開始決定後の金員	
3		円	☐ 平成 年 月 日から 平成 年 月 日まで (利率年 %)	円
			☐ 開始決定後の金員	
4		円	☐ 平成 年 月 日から 平成 年 月 日まで (利率年 %)	円
			☐ 開始決定後の金員	



再生債権認否書

再生債権認否書

平成 年 月 日

事件番号 平成 年 (第) 号

再生債権者

民事再生法第101条1項及び2項に規定する債権

受付 番号	届出債権（※1）				異議ある債権		異議のない債権		異議理由 その他	
	債権者 名	債権の種類	債権額	左のうち 別除権の ある場合 はその旨	議決権額	債権額	議決権額	債権額		左のうち 別除権の ある場合 はその旨
1		売掛金	420,000		420,000			420,000		420,000
2		リース債権	4,653,600		4,653,600			4,653,600		4,653,600
3		損害賠償金	5,200,660		5,200,660			5,200,660		5,200,660
4		売掛金	3,150		3,150			3,150		3,150
5		売掛金	472,500		472,500			472,500		472,500
6		売掛金	845,712		845,712			845,712		845,712
7		リース契約	1,488,375		1,488,375	1,488,375	1,488,375	0		0
8		損害賠償金	22,018,605		22,018,605			22,018,605		22,018,605
		利息遅延損害金	額未定					額未定		

(※1) 届出債権者の住所、再生債権の原因は、その趣旨に記載のない限り、債権届出書と同じである。

2002/11/18



再生計画案の作成 (152ページ参照)

1 破産より回収率の高い計画案

再生計画案とは、煎じ詰めれば「資産売却と今後の収益によって、いつ、いくら弁済するのか」ということに尽きます。そして、最低限示すべきことは、

- ①再生計画案によれば、債権者にとって破産より回収率が高いこと
- ②計画案が現実的であり、その履行を信じて待つに足るものであること

です。

再生計画案についての同意の取り付けとは、作成した計画案がこの2つの要件を満たしている、という認識を債権者にもってもらようという説得する作業に他なりません。

①再生計画案によれば、債権者にとって破産より回収率が高いこと

債権者にとっては、再生会社が破産するより再生計画案に同意したほうが得な結果にならないと話になりません。ですから、**再生計画案の弁済率は予想破産配当率よりも高くなるように設定します。**

厳密には再生計画案の弁済率と予想破産配当率の比較において、リスク評価や現在価値といった金利概念を導入すべきなのかもしれませんが、そのような議論はなされていないようです。そもそも、予想破産配当率は「仮に破産した場合」という、予想するにしてもあまりに不確実すぎる要素を前提にはじき出したものですから、割引率を実際に設定しようとしても困難を極めるでしょ

う。また、配当時期までの予想期間の設定も、同様に難しい作業になると思われます。

再生計画案の弁済率、予想破産配当率のいずれも、リスクプレミアムや回収期間の設定については、これら計算要素全体を算定すると結果として同水準となります。ですから、これら金利概念を捨象した配当率で双方を比較すれば十分である、といえるのではないのでしょうか。

また、債権者のおもな関心も、実質的には回収額よりはその期の損益に計上される貸倒損失、つまり切捨額に寄せられているようなので、こうしたことが今のところ特別に問題視されないのかもしれませんが。

②計画案の履行を信じて待つに足るものであること

計画案で提示された時期に提示された額が確実に支払われる、ということについては、十分な根拠を求められます。交渉の席でも「二度めは勘弁して下さい」などと、よく言われます。金融機関との交渉時におけるやりとりは、新たな融資を受けるときの審査を受けているかのような錯覚に陥ってしまいそうなほどです。

通常、再生計画に基づく弁済金は数年にわたって分割して支払われるわけですが、今破産させて破産配当をもらうより、数年間待っても民事再生計画案の実現によって、たくさんの弁済をもらったほうが得なようだ、という心証を抱いてもらえる計画案を作らねばなりません。

たとえば、通常の事業計画のように、売上高が毎年アップするものを作成した場合、それとともに売掛金や在庫もアップするため、その分の運転資金を調達しなければなりません。

このような売上成長を見込んだ事業計画を出せば、金融機関の担当者からは「どこからお金を調達するのですか」という質問が飛んできます。「他行さんからそれぐらいは貸していただけるであろうと考えています」などと答えようものなら、「そんな銀行があるものですか」と返され、議論がかみあわないまま終わってしまいます（信用力のあるスポンサーが付いた場合や、DIPファイナンスが付きやすい上場会社の場合は別です）。

ですから、再生申立後の手術によってスリムになった時点での損益をスタート地点にし、そこから数年間は手元資金だけで事業を回していける計画とすべきです。その後、徐々に仕入先の信用が回復し、買掛金の支払いサイトをもらって手元資金も厚くなる、という計画が金融機関にも受け入れられやすいようです。

また、あるケースでは、足元の売上高をそのまま引き延ばした事業計画に対して、銀行担当者から「売上げが伸びて、もう少し多く返せるのではないですか」と質問を受けました。そこで、「再生計画案が可決したからといって、融資はもちろん、手形の割引だって銀行は応じてくれませんかね。負債も減って申立前とは比較にならないほど信用力は上がっているのですが。御行で手形を割っていただけないでしょうか」と返すと、相手は妙に納得し、それで手形割引に応じてもらえるようになったことがあります。

2 オーナーチェンジ

株主を完全に入れ換える方法には、営業譲渡と100%減増資の2つがあります。ではどちらを選択すればよいのでしょうか。

営業譲渡の場合、すべての契約上の地位・財産を移し替えるので、その変更手続はかなりの力仕事です。また不動産を移転させるには、登録免許税・不動産取得税というコストがかかります。しかし、営業譲渡を終えてしまえば、譲受会社は再生手続には拘束されません。与信も新会社で判断されますので、再生手続とは切断されて通常の会社と同じ扱いになるのです。

他方、100%減増資の場合は資本額が変更されるにすぎず、手続の煩雑さは営業譲渡に比べて少なくなります。また、債務免除益計上後も繰越欠損金が残っていれば、その分将来の課税所得を減らすことができます。しかし、再生手続中の会社をそのまま使うわけですから、100%減増資が終わった後も、会社は再生手続下に置かれ、しかも再生計画案の認可決定が確定するまでは債務免除の効力は生じておらず、依然として債務超過の会社ですので、一般的には融

資を受けられません。

双方、メリット・デメリットがありますので、会社の置かれた状況やスポンサーの意向などを検討したうえで、どちらが適切かを選択していきます。

3 税務テクニック (168ページ参照)

[1] 債務免除益対策

再生計画案は、債務免除益による課税が生じないようにする必要があります。

①債務免除益課税

再生会社が債務の免除を受けると、本来払うべきものを払う必要がなくなったわけですから、税務上は「経済的利益が発生した」と取り扱われます。その結果、免除を受けた債務について課税所得が発生し、これに対する法人税等が課されます。

債務が払えず、手のうちようがなくなったために民事再生を申立て、債権者に泣く泣く債権を放棄していただいたところで一件落着、と思いきや、債権者から選手交代とばかりに国税庁が登場してくるのです。これでは、何のために債務を免除してもらったのかわかりませんので、この選手交代をさせないことは、非常に大切なことです。

②当期損失・過年度欠損金・資産評価損

それでは、どうすれば債務免除益課税を防ぐことができるのでしょうか。

税額は、当期の益金（正確には異なりますが、ここでは考え方を理解するために「収益」だと思っていただければ結構です）から当期の損金（これも「費用」だとお考え下さい）を差し引いた金額に対して、税率を乗じて算出されます。債務免除益分だけ多くの益金が発生したのであれば、これと同額の損金を

発生させてやれば、益金も損金もどちらも増え、結果として両者を差し引いた金額はゼロのままになるわけです。

つまり、債務免除益を打ち消すだけの損金を捻出すればよいということになります。

(a) 当期損失

再生申立をした会社では、通常、大規模なリストラによる多額の損失が計上されています。退職金・事業撤退損失などの臨時費用が発生すれば、その分は益金を打ち消すための損金になります。

(b) 繰越欠損金

前年度以前に生じた損失、つまり過年度損失を当期の益金を打ち消すために使用することも、税務上認められています。たとえば3年前に5億円の損失が生じていた場合、現在5億円の債務免除益があっても、この債務免除益5億円から3年前の損失5億円を差し引くことができます。その結果、債務免除益に対する課税を回避できるわけです。

この繰越欠損金がいくらあるかは、法人税申告書の別表7に記載されていますので、そこを参照して下さい。

(c) 資産の評価損特例

債務免除益の金額が「当期損失＋繰越欠損金」よりも少ない場合は、それだけで課税が生じないことが明らかですから問題はありませんが、逆に当期損失と繰越欠損金の金額を控除してもまだ債務免除益があるという場合は、そのまま差引後の金額に対して税金が発生します。

これを防ぐ有効な手段が資産の評価損の特例です。通常の状態では原則として認められていない棚卸資産・有価証券・固定資産・繰延資産についての評価損の計上が、民事再生開始決定日の属する事業年度においては特別に認められているのです（法人税法施行令68条）。金額的にもっとも影響が大きいのが不動産ですが、売却せずに持ち続けた状態で含み損を帳簿上

吐き出して、その分を損金として認めてもらえるということです。

たとえば、10年前に10億円で購入した土地が、現在は値下がりして2億円になっている場合を考えてみましょう。売却すれば10億円と2億円の差額、8億円が税務上損金として認められるのはもちろんです。他方、そのまま持ち続けていても、含み損8億円を損金として処理することは認められません。財産価値が下がり、債務負担能力がなくても、税務上そのロスは認められないのです。

上記不動産に10億円の債権者・抵当権者がついている場合を考えてみましょう。

資産価値にあわせて8億円の債務の免除を受けようものなら、それに税率を乗じた金額（仮に40%を税率とすると3億2000万円）の税金債務が発生してしまいます。これでは8億円を免除してもらっても、かわりに3億2000万円の債務が発生し、実質的には4億8000万円しか免除されていないことになります。

そのうえ、この税金債務は一般債権より優先され、しかも債務名義がなくとも差押えができるという強力な債権です。8億円も免除を受けたのに、より優先順位が高い3億2000万円もの強力な債権が生じたのでは、何のために債務の免除を受けたのかわからなくなります。

ところが、民事再生開始が決定すれば、土地を持ち続けたままで8億円の含み損を損金として計上することが税務上認められます。債務免除益8億円に対して評価損8億円となり、新たな税金は発生しません。

[2] 評価損特例の使い方

上記の資産の評価損の特例には、「当該資産の価額がその帳簿価額を下まわることとなった場合は、法人が評価替えをして、損金経理によりその帳簿価額を減額したときは、損金の額に算入する」と規定されています。

この規定の注目すべき点は、評価損の計上額が債務免除益の金額に限定されていないことと、評価替えをすることが「できる」とされている点です。民事

再生開始決定という事実さえあれば、債務免除益の金額よりも多かろうが少な
かろうが、評価損は時価まで計上できます。あるいは1円も計上しなくてもよ
いのです。

そこで、債務免除益の金額が繰越欠損金その他の損金の合計額より小さく、
それだけで免除益の打ち消しが済んでいる場合でも、あえてこの機会に評価替
えをすれば、その後5年間はその評価損を繰り越せます。うまくすれば、その
間は無税で済ませることも可能です。

もっとも、今後5年間の利益で消化しきれないほどの評価替えをした結果、
5年間の繰越期間を過ぎたときに評価損を有効に使えない事態にもなりかねま
せんので、5年間の利益と見比べたうえで評価替えするか否かを選択すること
が大切になってきます。

もし将来売却する予定があり、5年間の利益で消化しきれないようであれば、
今は評価替えをせずに、将来の売却時まで待ってそこで売却損として計上
するべきです。そうすれば、売却の時点からその後5年間に生じた利益を打ち
消す原資になるので、売却時までには今ある繰越欠損金などによって無税で済ま
し、さらに、売却後5年間は売却損を使って引き続き無税となるため、長期に
わたって無税で事業を続けられるわけです。

一般的に、利益の4割近くを税金で吸い上げられるわけですから、これを節
約できれば資金繰りは非常に楽になります。見方を変えれば、国から税金免除
による支援を受けている、ということもできます。

[3] 債務免除益を打ち消せない場合

繰越欠損金や資産の評価損の特例を使っても、債務免除益を打ち消せない場
合はどうすればよいのでしょうか。

このような事態が生じるケースは、おもな資産の多くが金銭債権である会社
によく見られます。金銭債権を多く保有している会社としては、貸金債権を有
している金融業者が思い浮かびますが、そのほかにも小売業や施設産業のよう
に、敷金・保証金を多く積んでいる会社などがこれにあたるでしょう。

融資先や貸貸人の資力が劣り、税務上で定められる破綻にまでは至っていないが明らかに信用力を失っている場合がありますが、税務上は金銭債権の評価損は原則として認められていません。債務免除益は生じるものの、バランスシートの反対側でそれに見合った資産の評価損が認められない、というケースです。

こうしたケースでは、5年間の繰越期間を過ぎたために使わないまま流してしまった過年度繰越欠損金（法人税法59条）や、粉飾決算をしていた場合の仮装経理の更正請求（法人税法134条の2）の利用などの方策が考えられますので、これらも検討してみましょう。また多額の貸金が原因の場合は、融資先について貸倒引当金の無税計上ができるように最終処理をすることが考えられます。

ところが、敷金・保証金が多額に差し入れられているケースでは、そのような策もとれずに困り果てることがあります。つまり、賃借人がテナント入居時に差し入れた敷金・保証金を、賃貸人がその前のテナントへの敷金・保証金の返還のために全額使い果たし、差し入れたはずの金もなく、債権の実質的経済価値がゼロになっている場合です。債務免除益は経済価値ゼロを前提に算出して、再生計画案は可決されました。ところが、税務上は経済価値ゼロという実質評価が認められないため、債務免除益に見合うだけの損金がなく、このままでは課税されてしまうということです。

どうしても債務免除益課税を逃れられず万策尽きた場合は、営業譲渡をして新会社を事業主体にする方法があります。従来の会社については清算して、清算所得によって債務免除益課税を回避するわけです。

[4] その他の税金対策

そのほかにも、いろいろな税金対策が考えられます。

たとえば、債務免除益の効力の生じる時期を計画案に従った債務すべてを完済したときと定めることによって免除益課税を先に延ばすことができます。ただ、これは課税の点では有利かもしれませんが、再生計画に基づく弁済金を完

済するまでは免除されておらず従来のままなので、外部に対する信用の点ではよくない印象を与えるかもしれません。

代表者などの内部者の債務については、他の債務すべてを完済したときに免除の効力が生じるとすれば、この分だけでも免除益課税を先に延ばすことができます。しかし、これも将来のどこかで、この分についての免除益課税が生じます。

これを避けるために、「内部者に対する債務については債務免除をしない」という計画案を提出しようとしたら、監督委員から「債権者平等に反する」との指摘を受け、この方法は断念したことがあります。

債務免除を受けるかわりに、内部者に債権を譲渡してもらって実質的に債務免除益と同じ成果を得る、といった方法も考えられますが、これも同様に「債権者平等」という問題をクリアすることが必要のようです。

そのほかにもグループ会社間での合併をうまく行うことで、債務免除益課税を切り抜けたことがあります。会社単独では、「繰越欠損金」「含み損」と「債務免除益」「今後の事業利益」のバランスが悪く、課税が生じたり繰越欠損金の期限切れになりそうなケースでも、合併してグループ会社同士を通算したら、ちょうどまい具合にバランスがとれて、課税なしの5年間無税という計画を立てることができたのです。

以上のとおり、節税のためのさまざまな方法がありますが、狭い視野で税務のことだけを考えると、肝心の信用力など、大切な点がおろそかになりがちです。常に総合的な視点から考えることを忘れてはなりません。

[5] 滞納税金の納付対策

経営困難に陥っている会社でも、法人税を滞納している例は比較的少ないのですが、赤字でも発生する消費税・源泉所得税・社会保険料の滞納例は多く、これらは優先債権であるうえに延滞税が高率なので頭が痛い問題です。

滞納税金については、最大2年間の納税猶予・分割納付（国税通則法46条

2項5号、同条7項、同条4項）が、さらにその後の2年間について換価の猶予・分割納付（国税徴収法151条1項、152条）の規定を適用できます。また延滞税についても、納税・換価の猶予が認められた場合、14.6%の延滞税が半分の7.3%まで減額され、さらに税務当局の裁量によってはゼロになることもあります。とはいえ減額後の7.3%でも相当の高利率ですので、早めに納付することが望ましいことはいうまでもありません。



スポンサー

企業再建の主体として必要な支援をする外部の主体をスポンサーと呼びます。一般的には増資をして100%株主となったうえで、必要な資金・人材・取引などを提供するのです。上場会社の再生では、その決定がニュースになったりもします。中小零細企業の場合はスポンサーがつくケースは少なく、独力で再建を目指すケースが多いようです。

スポンサーを受け入れるかどうかは会社の任意ですが、再生申立により失墜した信用のもとでは、事業を継続することが困難場合があります。信用回復のためにスポンサーの存在意義は大きいものです。

とくに、取引額や運転資金の絶対額が大きい会社は、独力で運転資金の融資を受けることは難しいでしょう。しかしスポンサーの信用を使えると、そもそも取引債務についても通常のサイト分の信用を得られるうえに、金融機関からの融資も受けられますので、再建には非常に有効です。

1 スポンサーからの仕入の支援

再生手続中にスポンサーから運転資金を支援してもらう方法は、**直接融資**を受ける以外にもあります。たとえば、スポンサーを通して物を仕入れ、その分の支払は**売上金回収後**に行うという方式をとれば、在庫だけでなく売掛債権の回収と仕入債務の支払いサイト差に発生する運転資金も不要になります。

もっとも、スポンサーからすれば再生計画案の認可決定が確定するまでは、再生債権の弁済が棚上げになっているだけで債務免除の効力は生じていません。ですから、当然その保全が必要になります。この点、スポンサーが同業者

の場合、在庫・売掛金の担保価値の掛け目を高くすることができるので、金融機関に比べると多くの資金供与を得られる可能性が高くなります。同業者は担保物を見る目利き能力もあるので、比較的正当な評価が可能となるでしょう。

また、仮に再生会社が破綻した場合も、自らの販路で再生会社の在庫をさばけば、通常価額に近いところで回収できるという利点もあります。

2 スポンサーの受け入れ準備

再生手続およびその後の事業運営面など、さまざまな点で再生会社側の希望をスポンサーに受け入れてもらえると、再生計画案の可決が近くなります。従業員・関係者の協力も取り付けられ、再生への大きな第一歩を踏み出せるわけです。

たとえば、雇用維持・拠出額のアップなど、スポンサー側の算盤をはじくと消極的になる条件を受け入れてもらうためには、その他の面で少しでも彼らにとって利益につながる環境を整えて交渉材料に使うことが大切です。

具体的には、スポンサーが入ってくる前に旧役員の進退を整理しておいたり、再生申立前に形成された労使慣行や取引慣行について見直しを宣言し、協力を依頼して下地を作っておくことなどが考えられます。スポンサーが玄関から入りやすいようにしておくための対策です。あるいは97ページ以下で述べたように、評価損特例によって損金を計上し5年間の節税メリットをあらかじめ準備しておくなども、スポンサーへのアピールのひとつになりえます。

また、有力な候補が複数いれば、有利な条件を引き出しやすくなります。

もっとも、これらの効果にも限界があり、あくまでも環境づくりと交渉材料のひとつにすぎません。スポンサーも自らの利になるからこそ再生会社の支援を受け入れるわけですから、譲歩を引き出すのはそんなに容易なことではありません。とはいえ、ハードな交渉だからこそ手持ちの駒は多いにこしたことはないのです。

また、スポンサー選定にあたっては、選定方法を工夫し、無駄な時間を費や

さないようにすること、提示条件を撤回させないような十分な事後策を講じる必要があります。

3 スポンサー選定の方法

最近は再生ファンドが登場するなど、再生ビジネスが脚光を浴びています。公開会社など大会社の民事再生事件では、スポンサー候補同士の争いがときにみられます。

決定後、選定に落ちたスポンサー候補から「選定方法が不透明、不合理だ」などといったクレームがつけられることがあります。しかし、そもそも再生会社がどこに支援を求めるかは、さまざまな要素を踏まえての総合的経営判断であり、選定されなかったスポンサー候補からそのようなことを言われる筋合いのものではないでしょう。

スポンサー候補のなかには、落選の通知を受けるや否や、あと出しジャンケンのように、拠出する資金の額や引受従業員数などをつり上げてくるようなところもあります。しかし、そのような相手に振り回されては、いたずらに時間を浪費し、事業の毀損を招きかねません。いくら好条件を提示されても、後で約束を反故にされるおそれもあります。こうした相手をスポンサーに選定することは、できれば避けたいものです。

スポンサー選定にあたって、もうひとつのポイントとなるのが大口債権者の了解です。スポンサー選定を含め、再生手続に関して大口債権者から異議が出ると、債権者集会で賛成票をもらえません。そうなると再生が進められないわけですから、スポンサーの選定について大口債権者の了承を得ておくことは必要不可欠であり、手続を円満に進めていくための鍵です。

その際、金融機関に漠然と協力を求めるだけで、具体的な回答が出てくるのを漫然と待っているのは、時間切れになるおそれが多分にあります。金融機関は一債権者にすぎず、事業主体者ではありません。場面によっては、金融機関と

再生会社の利害が対立することもあるので、具体的な策や選択肢を金融機関が表明することは、そもそも難しい面もあります。

そこで、再生会社側から「**どういう基準を適用してスポンサーをいつまでに選定しなければならない**」ということをし、**根拠を示しながら積極的に説明**します。不透明な印象を持たれたり、あとから不備を指摘されないよう、周到に根回しして、事後の協力を得やすいようにしておきましょう。

債権者としての金融機関の立場からすれば、回収率をもっとも高くなる再生計画案を持ち込んだスポンサーが選択されるべき、というのが自然な選択基準になります。再生会社にとってありがたいスポンサー、たとえば、「緊急時に運転資金の供与に応じてくれたところ」あるいは「従業員の雇用をもっとも図ってくれたところ」といった基準は債権者としての金融機関からすると、必ずしもすんなりとは受け入れがたい面もあるようです。

しかし、「ここで資金が調達できないと破産しかねないという場合」や「労働組合との団体交渉が暗礁に乗り上げ、再生が困難になりかねない場合」など、渦中のその時点であれば、金融機関の担当者としても内部を説得しやすいこともあります。

したがって、金融機関から信頼を得て円滑なスポンサー選定を進めるためには、**タイムリーな情報開示と相談**が重要です。



債権者集会に向けて

1 乗り越えるべき2つの関門

再生計画案を実現させるためには2つの関門があります。そのひとつが、再生計画案をはかる債権者集会に向けた票集めです。もうひとつが、継続使用する不動産・リース物件の別除権者の説得です。

[1] 再生計画案可決に向けての票集め

再生計画案は、可決されてはじめて効力を生ずるのですから、これがもっとも重要です。

債権者集会で可決が認められるためには、

- ①すべての議決権額（債権額から担保権評価額を控除した金額）のうちの過半数の賛成票
- ②投票した債権者の頭数のうちの過半数の賛成票

の2つを同時に満たさなければなりません。ここで気をつけなければならないのは、②の頭数要件で、過半数の分母となる数には投票しなかった債権者が含まれないのですが、①の議決権額要件では投票していない債権者の議決権額が含まれる（「棄権」は実質的に「反対」と同じ）ということです。

金融機関のなかには「反対はしませんが、今のところ積極的に賛成するとこ

ろまでには至っておりません」といって棄権をちらつかせ、実際そのような行動をとるところもあります。そのような債権者に対しては、議決権額要件では「棄権イコール反対」となってしまうことを伝えるとともに、再生会社の生死を握っている責任ある立場として、この再生手続に対処してもらいたい旨を早くから認識してもらいましょう。

[2] 別除権者の説得

事業再生のために再生会社で継続使用することが不可欠な担保不動産とリース物件については、別除権者の説得もきわめて重要です。これらはいずれも、再生手続の制約から「除」かれて「別」に処理されるという「別除権」の地位にあります。そのため債権者集会で再生計画案が可決されても、それに縛られることなく抵当権を実行したり、リース物件を引き揚げたりすることもできるのです。

そこで、これら別除権対象物件については、「強制執行による実回収額よりも再生会社提案の実回収額が上回る」という経済的論拠をもとに、担保権解除や継続使用を認めてもらえるよう交渉します。これを支える法律的根拠が、担保権消滅請求権（民事再生法148条1項）です。

2 金融機関との交渉

通常、議決権の大半を握っているのは金融機関です。ここの同意を取り付けることができるか否かが、債権者集会の可否を決めます。また、継続使用しなければならない不動産の担保権者も、通常、金融機関です。

このような再生計画案の実現にとってのキーパーソンである金融機関との交渉にあたっては、以下の点に配慮することが肝要です。

〔1〕交渉の入り口

①交渉担当者

交渉にあたっては、全体をとりまとめている弁護士がリードすることが必要です。なぜなら、過去のしがらみを抜きにしてギリギリの厳しい条件を提示できるうえに、再生手続に弁護士が深く関与していることは、金融機関の信頼につながるからです。前経営者が前面に出てくると、どうしても双方が過去を引きずりがちになり、客観的な交渉ができなくなる傾向がみられます。

金融機関側が露骨に「経営の失敗」というような発言をすると、それを聞いた前経営者が感情的になり、冷静な交渉ができなくなるおそれもあります。彼らは「あのとき銀行が『融資させてくれ』と言ってきたではないか」「あそこで銀行が資金支援してくれれば、こんなことにはならなかった」という思いを、少なくとも潜在的には持っているからです。

反対に、それまでに色をつけた事業計画で融資を引き出しており、このことで「銀行に借りを作った」と感じており、つつい弱腰になってしまうケースもよくあります。

弁護士が交渉をリードすべき理由は、それだけに留まりません。何より、会社役員らにとって再生手続ははじめての経験です。債権者が今後どういう判断をし、行動をするかの予測は難しいでしょう。これについて適切な判断ができるのは、再生手続の経験を持つ弁護士だけです。過去のしがらみを断ち切った客観的な立場から会社の財産・事業を判断し、他の債権者・関係者の動向を正確に予測したうえで、是々非々で交渉できるのは、弁護士だけなのです。

ですから、金融機関との交渉には、弁護士を中心に、計画案作成に携わった公認会計士・税理士を加え、事業再生のキーマンとなる会社従業員が補佐するような組織形態が、もっとも適していると思われます。大企業から中小零細企業までさまざまな規模と事情がありますので、それぞれの事案によって適した方法を考えることが必要です。

「礼」を尽くすことも重要です。経営陣が退く場合でも、交渉の入り口と合

意成立時には、経営陣の挨拶を暗に求められることがよくあります。この傾向は、とくに金融機関以外の取引先の場合に強いようです。ビジネスマナーを尽くして交渉をスムーズに進められる環境を整えるという点においては、旧経営陣の役割を無視することはできません。

②提案から回答を受けるまでの時間

金融機関は、多かれ少なかれ官僚的な要素をもった巨大組織です。債権者集会で担当者が賛成票を投じるまでには、本部の審査、法務や経理といった各セクションの了解、さらに金額が大きい場合は経営会議や取締役会の承諾を必要とします。

正しい手順で決裁手続を踏むことは、金融機関にとって計画案の内容と同じくらい大切なことです。これらの手続が必要になることを考慮して、提案から回答をもらうまで、少なくとも1ヵ月程度はみておいたほうが安全です。

また、申入れの時点で「何月何日までに回答をお願いします」と回答時期を切って、先送りにされることのないようにする必要があります。

③組織を動かす説得姿勢

金融機関は組織で動いており、とくに債権カットについては本部の承諾を得なければなりません。そこで最終的には、金融機関側の担当者のあげた稟議申請を本部担当者が読んだときに、これは債権カットに応じざるを得ないだろう、と判断してもらえるようにことを運ばなければなりません。

まずは出発点となる担当者の理解を得て、その担当者にこちらの意向に沿った稟議書を書いてもらうことが必要です。担当者が稟議申請に記載する数字の資料などを、事前に予測して手際よく準備し、稟議申請しやすい環境を整えれば、それだけ早くことが進みます。さらに本部からこの稟議資料に対し、追加資料や質問が担当者に照会されます。直ちに担当者からこの点についての問い合わせがきますので、そこまで予測して手を打っておくと、スムーズに結論がでてきます。

本部の本音や見通しは、こういったキャッチボールをうまく繰り返していく

中から、伝わってくるものです。

[2] 金融機関の視点に立つ

④回収率の極大化

では、どのような案であれば本部に受け入れられやすいのでしょうか。これには奇策などではなく、教科書どおりの原理原則を貫くしかありません。支払可能な最大限を払うような再生計画案を作成すべきで、これ以上の支払を求められたら会社はつぶれて、結局回収率は低くなるということを示します。その案によってくれることが、金融機関にとってのベストの選択であることを、言葉と数字によって証明するのです。

金融機関の回収率の極大化という見地からは、「金に余裕があるなら返せ」という主張が当然出てきます。そのため、再生計画においてある程度の余裕資金が生じて、それは返せない金であること、つまりこれを返したら破綻してしまい、再生できないということを理解してもらわなければなりません。

具体的には、季節変動あるいは回収日・支払日のつなぎ資金や設備・店舗更新のための資金として、最低いくら必要なかという説明と論証が大切です。

⑤経営責任・株主責任

自らが「債権放棄」という痛みを負って再生に協力する以上、「責任を取るべき方に責任を取ってもらわないと困る」というのも金融機関の考え方です。

まずは役員の経営責任。これを目に見える形で表してもらいたい、という思いがありますから、退任、降格、減給などのわかりやすい責任の取り方が理解を得やすいでしょう。

次に株主責任です。第三者割当増資によって株主シェアが変わらないと、既存株主に実質的な負担は生じず、減資しても変わりありません。しかし、そうであっても減資しておくことは、「株主責任を取った」ということを形で示したことになる、プラス評価につながるものと思われます。

[3] 説得の手法

⑥数値で実績を示す

金融機関に対する最大にして最強の説得材料は「実績」です。

支店の担当者にせよ本部の審査にせよ、会社の商売については素人です。いくら「これからニーズを掘り起こす」と説明したところで、その真否については確信を持ちようがありません。事業計画を達成できずに再生申立に至った会社が「信じてくれ」といったところで、金融機関の担当者としては、立場上「信じましょう」という稟議書は書けません。

ですから、計画案の前提となる損益計算書で底打ちを示し、事業計画上の数値を実際に達成していることをわかってもらうしかありません。実績を示すにあたっては、信頼性があるてわかりやすいものを示す必要があります。

その典型的なものが、交渉時の月次試算表上の経常利益が計画の前提を達成していることを示すことです。「このままいけば、足もとの経常利益の延長線上に作成された再生計画も信頼できる」という論理です。そのための工夫として、月次試算表段階でリストラにかかる退職金や店舗の閉鎖による損失など、一時的費用を特別損失に振り替えておきます。そうすれば、再生計画における予定実績が達成されているか否かが、試算表を見るだけで一目瞭然となります。

⑦さまざまなスキームの提案

交渉が行き詰ったら、さまざまなスキームに基づくシミュレーションをして、複数の選択肢を具体的に提示し、先方の意見を聞いてみるのが重要です。「これしかないのです」という説得方法ではなく、「この方法ならのでくれますか」「あれに難点があるならこれでどうでしょう」といくつかの選択肢を示します。このような、互いの議論の成果を加味して計画案を作り上げていくという行為も、説得の過程では有効に作用します。

申立代理人は、会社の内部に入って情報・資料を収集できる立場にいます。少なくとも外部の金融機関よりは、再生会社の特徴や再生の鍵を知りうる存在

ですので、さまざまなシナリオを示すことができるはずです。

たとえば不動産別除権の受け戻し交渉であれば、ひとくちに分割払方式といっても「別除権評価額全額についての分割額を確定させるもの」だけではなく、「移転先が決まるまでの間、暫定的協定を結んで一定額を暫定的に払うもの」「売上げ・利益の上昇に応じて分割金をアップさせるもの」など、さまざまな方式が考えられます。

「受戻額」の捉え方に関して双方に開きがあるのであれば、再生会社を賃借人とする「リースバック方式」で買い手を探して、任意売却で金融機関は債権回収を、再生会社は継続使用を実現することも考えられます。結果的には、めぐりめぐって当初案が採用されるかもしれません。

このようなさまざまなスキームの検討は「あらゆる方式の中でもっとも有利なものを選択する」という金融機関の意思決定の過程においては有効に働くものと思われます。

⑧最後の一押し

再生計画案の内容と会社の置かれた状況を理解してもらった後の「最後の一押し」は何でしょうか。

もっとも有効なのは、「**本再生計画案は債権者にとって不利益ではない**」と書かれた**監督委員の意見書**です。そのためにも、事業の特徴、再生させることの意義、再生計画案の考え方について、早くから監督委員の理解をもらっておくことが大切です。

その他の方法としては、取引業者などの賛成票を早期に取り付け「**みな賛成してくれています。あとは実行だけです**」といって決定を促すという手があります。賛成票を投じたものの、ふたを開けてみたら他は反対していた、というのは金融機関がもっとも嫌うパターンです。早い時期に、他の債権者が同意してくれていることを知らせておきましょう（次ページ参照）。



金融機関 各位殿

要望書

弊社は浜野工業株式会社の債権者ですが、今般提示されました再生計画案に賛成いたします。

売掛金の焦付・棚上げにもかかわらず、民事再生後も浜野工業株式会社と取引を継続して支援しているのは、弊社にとって有力な販売ルートであり、これらの会社の存続が弊社の事業の大きな支えのひとつだからです。

弊社と同じ状況におかれている多くの会社が、浜野工業株式会社を存続させて頂きたいと考えております。

貴行におかれましても、浜野工業株式会社の再生計画案にご賛同いただけますようお願い申し上げます。

平成14年 月 日

債権者名

印

[4] その他

⑨メインバンク

再生申立後はよほどの大企業を除いては、メインバンクであっても再生申立後の新規融資に応じないのが現実です。

「最大の議決権を有する債権者」としての立場にすぎないメインバンクですが、下位行はその意向を気にします。彼らに対して、メインの結論が出ていない時点で再生計画案の賛否を打診しても、「メインさんは同意されましたか」と、なかなか自行の見解を回答してくれないケースが多いのです。銀行同士のマナーとしてメインの前に下位行が意見してはならないのか、他社の再生申立のケースでメインが反対したことがあったなど、過去の対応を気にしているのか、その理由はわかりません。

メインが早い時期に賛成を表明しているケースでは、下位行の担当者も稟議を申請するうえで、それを前向きの要素として記載するようですので、他行との交渉には順風に働きます。

逆に、メインの意向がはっきりしていないケースでは、金融機関の票読みに確信がもてないものです。

⑩監督委員からの意見聴取

監督委員によっては、大口債権者に対して「本再生計画案に賛成か否か」という意見聴取をする場合があります。この聴取結果は監督委員が提出する意見書に記載、あるいは基礎資料にされるので、スケジュール的にも債権者集会よりかなり早い段階で行われることになります。

しかし、債権者集会に合わせて社内審査・稟議決裁のスケジュールを組んでいる金融機関のほうでは、このような早い段階では回答の準備ができていません。しかも、メインバンクの賛否表明の前には意見表明できない風潮のある下位行にとっては、ますます回答が難しくなります。

もちろん「賛成」と書いてもらえればよいのですが、通常、そのようなことは期待できません。「賛成の方向で検討中」でもいいのですが、堅い金融機関

はそんなことは書いてくれないでしょう。困り果てた金融機関の担当者から申立代理人に「どのように書けばいいですか」と相談されることもあります。

じつはこういう形で相談されるのは、よい兆候のひとつなのです。なぜなら担当者の悩みは、「賛成の方向で本部に稟議を上げているので、この意見表明が計画案否決の方向で扱われては困る。かといってまだ組織決定はしていないから、この時点では『賛成』という言葉を書き残すことはできない。何の影響も生じない書き方はないか」というところにあるからです。

過去のこうしたケースからすると、「審議中」「集会まで保留」という表現が金融機関の担当者にとって抵抗が少なく受け入れやすいようです。

これだと監督委員にも、意見書に「反対を表明している者はいない」と記載してもらえ、一挙に難題解決となります。

3 リース会社

リース会社との交渉では「リース物件を使っている以上はリース料を払え」の一点張りの要求をされることが多く、説得するのはなかなか骨が折れます。通常、集会での可決要件の鍵を握るのは金融機関であり、リース会社がこの位置にいることはあまりありません。

そうなると、物件引き揚げを実行されるおそのの有無、実行された場合の事業への影響が譲歩の度合いを左右します。この読みによっては、合意の取り付けに向けて積極的に働きかけねばならないケースもあるでしょうし、逆に集会の期日に関係なくどっしり構えてゆっくりと交渉することも考えられます。

定率法簿価による物件価額算定の問題点

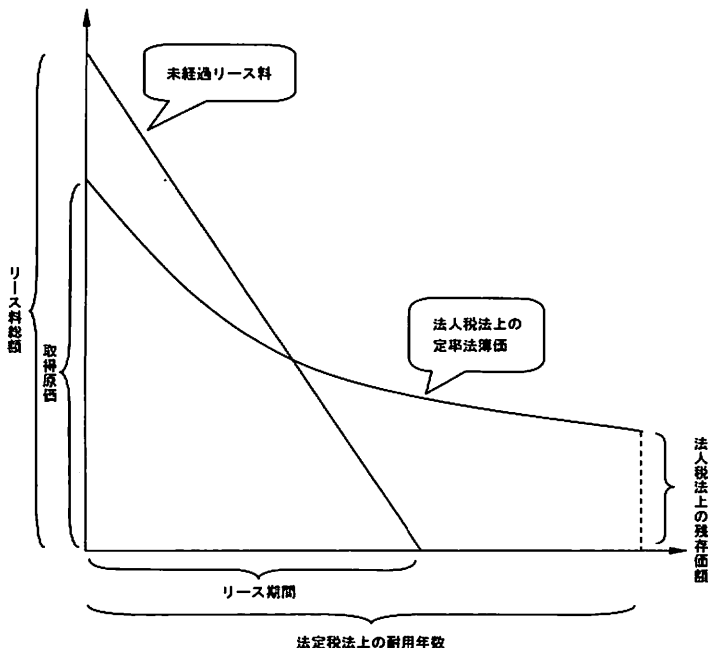
リース会社との交渉の入り口で、減額後のリース料のもとになる物件価額の算定方法をどうするか、という議論になることがよくあります。すべての物件について、個別に現在の時価の見積書を取るということは現実的ではありません

ん。

それではどうやって算定するのでしょうか。このとき、リース会社から提示される案として、リース物件の「定率法による簿価」があります。「定率法」は使用開始初期の償却費が大きく、それが徐々に少なくなっていく考え方で、これは、再生会社として受け入れやすいものです。

「定率法」＝「法人税法上の定率法」が当然であるかのごとく考えているリース会社の担当者もいます。ところが、この「法人税法上の定率法」はじつは厄介なもので、リース満了期間に近い物件では残リース料を上回ることがあります。これは定率法の算定額が耐用年数と残存価額を計算要素とするところ、法人税法上の耐用年数が通常リース期間の2割増程度であり、また未経過リース料はリース終了時に残存価額はゼロ評価されるのに対し、法人税法上は取得価額の1割だからです。「定率法」という言葉の定義づけをしたうえで議論に入らないと、双方で異なる結果を想定していることがあるのです。今後支払う

[リースの定率法算定]



べきリース料より物件の査定額のほうが高いのでは意味がありませんので注意が必要です。

表計算ソフトExcelには、取得価額、耐用年数、残存価額を入力すると定率法を算定する関数 [DEP] があります。これを使うと、法人税法の規定に限らず任意に数値を選択すれば、法人税法の規定以外の定率法の償却費を算定できます。

4 頭数要件の獲得

集会出席者の頭数の過半数の賛成を得る方法としては、**再生法155条1項の少額債権者保護**を用いた計画案が考えられます。たとえば、各債権者の有する債権額のうち50万円までの部分は100%、50万円超100万円までの部分は50%、100万円超の部分は20%配当とするといった案です。この案は、各債権者の有する債権の絶対額の部分ごとに同じ比率を乗じているものですから、その意味では各債権者に公平だといえます。

また、頭数において多くを占める少額債権者にとっては、自らの債権額が少額ゆえに回収率の上昇の影響度が大きく表れます。たとえば、上記の例でいえば、50万円の債権者にとっては回収率が100%になりますから、これに反対する理由などありません。それゆえ、債権者の過半数を確保する方法としてはきわめて有効です。

大口債権者にとっても、破産した場合は100万円以下も含めて全額について20%配当になるところ、100万円以下の部分について若干ではありますが上乘せされるのですから、これまた有利なものといえます。このような段階的配当方式だと大口債権者に不利かというところ、そんなことはありません。予想破産配当率に上乘せした民事再生計画案の配当率に、さらに少額部分について上乘せしたものだからです。

ところで、先述の案の場合、この手の考え方に慣れていない担当者にとっては、よく理解してもらえない場合があります。それではせっかくこのような案を作った意味がなくなります。そこで、具体的な数字を用いて、破産するより



平成15年11月10日

取引業者各位

浜野工業株式会社

申立代理人 弁護士 神 部 健

再生計画案配当額について

冠省

弊社は本年6月に民事再生手続を申しましたが、それにもかかわらず皆様方の温かいご支援を賜り、本日まで順調に営業を継続でき、誠に感謝しております。

弊社の民事再生手続もようやくゴールが見えはじめ、来る12月8日に東京地方裁判所にて、弊社の提出した再生計画案の賛否を問う債権者集会が開催されることになりました。

再生計画案の骨子は、次のとおりです。

元本について、

10万円以下の部分は、 100% 全額お支払いします。

10万円超100万円以下の部分は、 60% お支払いします。

100万円超の部分は 20% お支払いします。

債権者集会で可決されましたら、上記の金額を平成15年12月26日に、貴社指定の口座にお振込みいたしますが、残額につきましては誠に申し訳ありませんが、免除をお願いいたします。

上記骨子を具体例でご説明しますと

例えば、90万円の売掛金をお持ちの方は、

90万円のうち $\left\{ \begin{array}{ll} 10万円以下部分 & 10万円全額お支払いします \\ 10万円 \sim 90万円部分 & (90万円 \triangle 10万円) \times 60\% = 48万円 \end{array} \right.$ をお支払いします。

その結果、合計10万円+48万円=58万円を、お支払いします。

これに対し、もし上記の弊社案が債権者集会でご同意いただけなかった場合、債権額の大小

にかかわらず、一律20%のお支払いになるので、上記具体例でいえば

$90\text{万円} \times 20\% = 18\text{万円}$ しかお支払いできず、弊社案に比べて40万円も皆様方への配当が減少します。

このように債権者集会で可決いただければ、比較的少額の債権者様に厚い弁済が可能になるのですが、否決されると、機械的に多額か少額かを問わず、一律それよりも低い同じ配当率になります。

弊社民事再生手続後もお取引いただき、弊社の存続を支えて下さった皆様方へ少しでも報いることができれば、幸いです。

ご協力いただけますようお願い申し上げます。

草々



平成15年11月10日

再生債権者 各位

再生債務者

浜野工業株式会社

上記代理人 弁護士 神 部 健 一

議決票のお取扱いについて

拝啓 時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

弊社が民事再生手続下にあるにもかかわらず、事業および再生手続に対しご協力頂けましたことにつき、厚く御礼申し上げます。

さて先日裁判所より送付されました再生債務者の再生計画案および議決票について、お伝えいたします。

1 再生計画案について

再生計画案は清算価値保障という考え方に基ついております。すなわち、破産したと仮定した場合の破産配当率を上回る金額を、事業計画上可能な方法で弁済しようというものです。

もし再生計画案に賛同を頂けず破産となった場合、裁判所が選任した弁護士である破産管財人が、在庫等の売却、売掛債権の回収を行います。しかしながら保有材料・仕掛在庫などの売却においては、一般的にスクラップ価格での売却とならざるをえません。売掛債権の回収についても事業停止に伴い、瑕疵担保責任や納品後のメンテナンスが不可能になることから、回収が困難となることがままあり、その結果、実際の破産配当率は相当に低くなるものと考えられます。これに対し事業を継続させて頂ければ、現在保有している材料・仕掛在庫などを完成品に仕上げ、通常の販売価格で売却できますし、売掛債権についても約定どおりの回収ができますので、債権者様により高額の変済が可能となります。

なお再生計画案につきましては、裁判所より選任された監督委員およびその補助者である公認会計士の調査を受けており、その結果が同封の監督委員の意見書でございます。

何卒、事業継続にご協力賜りますようお願い申し上げます。

2. 議決票のお取扱いについて

同封の議決票につきましては、会社の事業継続に反対でない債権者様におかれましては、賛成を○で囲み、記入された方のご本人様のお名前をご記入ください。

そのうえで遅くとも平成15年12月5日までに、同封の小職事務所宛の封筒に入れてご返送頂くか、あるいは会社役員・従業員に、お渡しください。

もちろん債権者集会で直接ご投票頂くこともできますが、当日の集計作業の効率化・合理化のために、裁判所の了解を頂き、事前に小職あるいは会社役員・従業員において、議決票を集めることが許されておりますので、なるべく早めにご返送頂けると幸いです。

また事前に議決票を返送頂いた場合でも、当日債権者集会にご出席頂くことは差し支えありません。

なお上記12月5日までに返送頂けない場合は、それ以降郵送でお受けすることはできませんので、当日ご出席のうえご投票頂くか、会社役員・従業員に渡して頂くこととなりますので、ご注意ください。

以上、ご連絡いたします。

敬具

もこの案による民事再生に賛成したほうが受け取る弁済金が多くなることが素人でも一読してわかるような案内文をつくり、事前に配付しておくべきです。

それから、配当率の階段の数を複数設けると、再生計画案に記載する各債権者の弁済額の算定や、弁済総額の試算が複雑になります。こういう算定はコンピュータが得意とするところですから、表計算ソフトやデータベースソフトが大活躍する場面です。

5 可決後の速やかな連絡

債権者集会で可決したら、すぐにその旨と今後のスケジュールを債権者に通知します。賛成票を投じるよう社内を説得してくれた債権者の担当者は、その結果を本部に伝えるために連絡を待っています。また計画案の可決から認可決定、官報公告とその確定、そして第1回弁済までの具体的なスケジュールについても債権者は関心を寄せていますから、問い合わせがくる前にこちらから知らせておくといよいでしょう。

6 しっかり弁済を

東京地裁では、監督命令に定められた行為について監督委員の同意を要するのは、一般に認可決定確定までです。その後は個々の行為について同意を必要としません。監督委員との関係では、その後3年の間にくる弁済期日に、計画案どおりの弁済をしっかりと行うことが残されるのみとなります。

平成15年12月9日

再生債権者 各位

浜野工業株式会社

代表取締役 浜 野 行 雄

弁 護 士 神 部 健 一

再生計画案可決のお知らせ

拝啓

貴社ますますご清祥のこととお喜び申し上げます。

さて、皆様方のご協力を賜りましたおかげで、12月8日に、弊社の提出した民事再生計画案につき、東京地方裁判所より認可決定を受けました。これも民事再生開始手続申立にもかかわらず、引き続き皆様方からご支援・ご協力を頂戴できたおかげであると深く感謝しております。

今後は民事再生計画に沿って、以下のスケジュールに従い、弊社の再建手続が開始されますので、これからもご協力のほどよろしくお願い申し上げます。

敬具

記

- | | |
|---------|----------------------------------|
| 12月8日 | 民事再生計画案の認可決定 |
| 12月22日頃 | 同上認可決定の官報公告予定 |
| 1月5日頃 | 同認可決定の確定予定（一上記官報公告より2週間） |
| 3月31日 | 第1回弁済（なお弁済手続については、あらためてご案内いたします） |

以上

会社の再生の目途が立ったとしても、悩ましい問題が残ります。代表者の自宅がどうなるか、という問題です。

代表者は銀行から融資を受けるにあたり、自宅を担保提供させられているため、銀行は自宅を売却して弁済するよう求めてきます。しかし、申立前から続く異常事態で疲れ果てたところへ「長年住んでいた家を明け渡せ」と申し入れられては、代表者本人も苦しみまし、家族の不安も想像できないほど大きくなってしまいます。銀行や弁護士にとっては聞き慣れた「競売」という言葉も、代表者や家族にとっては恐れさを感じるものなのです。

金融機関は「ご自宅は担保に入っているので、売却してもらわなければ困ります」と杓子定規な要求をしてくるでしょう。しかし、代表者と家族にとって自宅というのは、単なる財物ではなく、彼らの歴史や思い出がたくさん詰まった生活の礎です。アパートを借りて暮らせばいいだろう、と単純に突き放してよいものだとは思えません。

弁護士としては、今後の生活の見通しも立たない者に対して「自宅を早々に明け渡せ」という要求には、担保権設定がなされているとはいえ腑に落ちないものを感じざるを得ません。

そんな思いから、申立代理人としては、スポンサーや関係者の協力を得て、なんとか自宅に住み続けることができるように配慮することに心を砕いています。

真の債権者は誰だ—— 保証協会代位弁済、協調リース

民事再生を成功させるためには、頭数においても債権額においても、債権者の過半数の同意を取り付ける必要があります。その際、債権者名簿にはあらわれない、裏の債権者が真の債権者であるということがしばしばあります。このことを早めに察知して、票集めや別除権協定の交渉を進めていかないと、後で間に合わないというような事態にも陥りかねません。

たとえば保証会社です。銀行に再生計画案を持ち込んで説明しようとする、「うちの半分は保証協会付ですから代位弁済を実行します」といわれたことがありました。代位弁済をすると、銀行がもっている議決権額の半分は保証協会に移ります。この場合、その議決権について賛成を取り付けるには、銀行ではなく保証協会を説得しなければなりません。

別の例を挙げれば、協調リースにおける非幹事のリース会社です。債権者説明会に、まったく名前も知らないリース会社が来ることがあります。交渉相手であるリース会社の担当者から「この件は実はうちだけではないので、簡単には進まないのです」といわれることもあります。これは表面、つまり契約書上のリース貸主は1社でも、裏で協調リースを組んでおり、複数のリース会社が実質的に貸主たる地位を有しているケースなのです。このようなケースでは、契約書の表に出ている幹事リース会社だけでなく、裏のリース会社を直接説得したほうが話がスムーズに進む場合があります。

ほかに、リース物件の納入業者であるディーラーやメーカーから裏保証をとっているケースもありました。リース会社も信用に疑いを持ち始めると、さまざまな防衛策をとっているようですので、こうした実質的債権者・利害関係人の存在を忘れないことが肝要です。

おわりに

これからが本当の再建

再生計画案が可決された後の再生会社のありかたはさまざまです。

A社は、再生できるかについて十分な確信も持てず、先も見えないまま申立をせざるを得ませんでした。しかし、申立後スポンサーを見つけ、迅速に資金注入を受けることができ、従業員の雇用についても支援をしてもらえたお陰で、A社も再起を果たすことができました。

A社とスポンサー会社は小売業という点では同じでしたが、扱う商材が異なっていました。しかしA社の店舗付近の商品需要とスポンサー会社の商材がマッチしたせいか、売上げは順調に伸び、今やスポンサー会社グループの中の優等生になりました。

扱う商材が異なるために、従業員も、当初は戸惑ったようでしたが、店舗開発・商品管理などはベースが同じであったせいか、今は、充実して業務をこなしているようです。あのスポンサーとは一緒にできないので独立させてくれ、と私のところに申入れに来て、私の説得によって、不承不承残った従業員も、今でははつらつとして現場を引っ張ってくれています。

一括弁済で一般再生債権の支払を終わらせ、担保物件の多くをスポンサーの資金供与によって一括で受戻したため、再生手続もきわめて短期間で終わりました。

B社は、再生計画案は認可されたものの、業況の悪化に苦しんでいます。再生計画案では、申立直前には年10億円あった売上げも、固めに6億円を想定

して策定しました。その後1年くらいは目標値を達成できたものの、業界全体の地盤沈下には抗えず、売上げは徐々に減少してきています。加えて、一部大口取引先が、納品業者を絞り込んだため、そこからの受注も細ってしまいました。その上、新規設備を導入したくともリースもつけられず、生産性においても競争力が落ちてしまいました。

過剰リースをカットして、継続使用のリース料さえ半分以下に減額してもらい、損益構造は相当によくなったとはいえ、環境悪化の中での生き残りをかけた者同士の激しい値下げ競争に相当大きな影響も受けています。

最近、とうとう年間6億円の目標数値を割り込みはじめてしまいました。計画案の変更か、営業停止させるのか、厳しい現実に対する対処を迫られそうな状況になっています。

それでも、民事再生手続を選択したことの意味は小さくありません。もし申立時点で破産を選択していれば、従業員は突如解雇され職場を失っていました。この3年という猶予期間があったことで、多くの社員が徐々に転職して新たな職場を探すことができたはずです。零細取引先も、この猶予期間の間にB社以外への販路を見つけています。仮に今後B社が営業停止せざるをえないことになったとしても、こうした面では、再生計画案を可決していただいたことの社会的意義は大きいものだと思います。

資産は毀損しておらず、今後、清算を余儀なくされても、計画案が否決されて破産した場合の配当率と現時点での配当率も異ならないはずですから、一般債権者にとってもこの3年間に受け取った弁済金分だけ回収率は高く、リース会社にとっても受領したリース料分だけ回収面でも得をしています。

* * * * *

再生計画案の可決は「緊急事態を乗り越えるために即席で作り上げた短い橋を渡った」ことを意味するにすぎません。じつは再生計画認可後が本当の再建なのです。再生計画を実現することが、再生会社との取引を継続してくださった債権者や、見放さずに発注してくださったお客様への恩返しになるからで

す。

厳しい経営環境の下で、金融機関からの融資が受けられないなどの不便はありますが、実績を積みあげれば徐々に取引先も与信を与えてくれるようになります。

再生計画案の認可決定確定後3年間は、法人登記に「再生手続中」という記載があるため、新規取引の開始や事務所店舗などの新たな賃借には困難が伴うことは事実です。

しかし、欲をいえば切りがありません。現に商売は続けられているのですし、数年単位では社会の環境が変わることもあるでしょう。あるいはバランスシートがきれいになった会社には、今後スポンサーがつくことも考えられます。「やれるところまでやる」という割り切りと、創業時の気持ちを思い出して、本当の再建をめざしましょう。

仮想ドキュメント

V I R T U A L D O C U M E N T

「浜野工業」の再生

はじめに

ここでは「浜野工業」という架空の企業をモデルに、民事再生の仮想ドキュメントをお見せすることとします。この章を本文と併せ読んでいただくことにより、本文で述べられていることを、より具体的に理解していただけるものと思います。

浜野工業のプロフィールは、下記のとおりです。

会社名	浜野工業株式会社
代表者名	代表取締役 浜野行雄
本社所在地	千葉県市川市西行徳1-1-1
期末資本金	3500万円
決算期	3月
会社設立日	昭和33年9月12日
事業内容	・ 土木機械製造販売 ・ 遊戯施設運営
従業員	150名
取引銀行	・ 第一興業銀行 ・ 京成銀行 ・ 市川誠和信用金庫 ・ 東葛銀行
支店・工場	第一工場 千葉県柏市松野台 第二工場 千葉県八千代市横橋 遊戯施設 足立区西新井他20店舗

[浜野工業 略年譜]

- 1958年(昭和33年) 6 月 東京都足立区において設立
クレーン・バケット等を中心とする製造事業を行う
高度成長の波に乗り順調に事業を拡大する
- 1973年(昭和48年) 地中連続壁掘削装置の開発に着手し成功
国外にも販路を拡大
- 1977年(昭和52年) 遊園地用遊戯施設の分野に進出
- 1983年(昭和58年) 直営でゲームセンターの営業開始
- 1990年(平成 2 年)頃 バブル経済の崩壊の影響により、建設機械の受注・出荷台数が減少し始める
- 1993年(平成 5 年) カラオケ事業に進出
5 億円を投資して完成させた遊園地が、大震災の影響で閉園を余儀なくされた
- 2000年(平成12年)以後 業績低迷に歯止めがかからず、銀行からも融資の返済を迫られるようになってきた
- 2003年(平成15年) 5 月 メインバンクから支援打ち切りを示唆されることとなった

民事再生申立の決断

浜野工業の業績低迷に歯止めがかからず、現状のままでは、6月末には資金繰りが行き詰まり破綻することが確実となりそうです。

悩んでいた経理部長の真下さんは、社長と共に法律事務所を訪ね、対応策を検討することとなりました。

1 —— 現状の資金繰りと当面の対策（➡ 16ページ参照）

経理部長の真下さんが、現状の資金繰り表を示しながら説明を始めました（図1）。

「このままでは6月30日の支払資金が2500万円足りません。保険解約手続きをしましたが、解約返戻金4000万円の入金が7月10日なので、それまでの10日間資金が続かないんです」

図1

現状の資金繰り表

	6 / 10	6 / 20	6 / 30	7 / 10	7 / 20	7 / 31
売掛金回収	60	50	110	50	65	130
その他収入		50 ^{*1}		(40) ^{*2}		
収入 計 (①)	60	100	110	90	65	130
現金仕入	20	10	20	10	10	10
買掛金未払金支払		15	30		25	
手形落ち	20		20	10		40
給料	70	70				
税金・社会保険	10		10	10		10
借入返済・利息			80			150
支出 計 (②)	50	95	160	30	80	235
差引(収支 ①-②)	10	5	-50	60	-15	-105
残高	20	25	(-25)	35	20	-85

(単位：百万円)

*1 株式売却

*2 保険解約

とのことですよ。

真下さんは続けます。

「この不足分を埋めるために、仕入先に6月30日から買掛金の支払を1ヵ月ずつずらしてもらおうと思っています。主要な仕入先に打診したところ、前向きに検討してくれそうです。これで6月30日の残高は500万円となるので、なんとか持ちこたえられます」

「たしかにそれで6月末は乗り切れそうですね。でも7月31日はマイナス6000万円になっています。これはどうするのですか」

と尋ねると、

「それが頭の痛いところで。何かいい知恵はありませんか」

とのことですよ（図2）。

図2

6月破綻回避案 資金繰り表							
	6/10	6/20	6/30	7/10	7/20	7/31	増加債務
売掛金回収	60	50	110	50	65	130	
その他収入		50 ^{*1}		40 ^{*2}			
収入 計(①)	60	100	110	90	65	130	
現金仕入	20	10	20	10	10	10	
買掛金未払金支払		15				30	買掛金30
手形落ち	20		20	10		40	
給料		70			70		
税金・社会保険	10		10	10		10	
借入返済・利息			80			150	
支出 計(②)	50	95	130	30	80	240	
差引(収支 ①-②)	10	5	-20	60	-15	-110	
残高	20	25	5	65	50	-60	

*1 株式売却
*2 保険解約

取引先の社長が支払いを1ヵ月ジャンプしてくれる

しかしこの6000万円が解決できない

図3

7月破綻回避案 資金繰り表

	6/10	6/20	6/30	7/10	7/20	7/31	増加債務
売掛金回収	60	50	110	50	65	130	
その他収入		50 ^{*1}		40 ^{*2}			
収入 計(①)	60	100	110	50	65	130	
現金仕入	20	10	20	10	10	10	
買掛金未払金支払		15				30	買掛金30
手形落ち	20		20	10		40	
給料		70			35		
税金・社会保険							
借入返済・利息			80			150	
支出 計(②)	40	95	120	20	45	230	
差引(収支 ①-②)	20	5	-10	70	20	-100	
残高	20	25	15	85	105	⑤	

*1 株式売却

*2 保険解約

滞納

給料の遅配

給料の遅配と滞納で500万円は確保できる

(単位：百万円)

「支払いを先送りするとすれば税金と社会保険料ですかね。税務署と社会保険事務所に行って現状の資金繰りを説明し、今後の納付計画を提示して支払猶予をお願いしてみてもはどうでしょうか。他の債権者の協力も得られるようですし、これまで滞納したこともないので応じてもらえると思いますよ。しかしこれでも足りませんから、そうなるとあとは給料の遅配しかありませんね」

真下さんは、

「それを全部実行すれば、7月31日には500万円の資金が残ります。よかった。これで7月末まで大丈夫そうです。ありがとうございました」
 といって席を立とうとされます(図3)。

果たして、本当にこれでよいのでしょうか。

2 —— 目先の2ヵ月は乗り切れるが

たしかに7月31日は500万円が残るので資金繰りはつながりますが、この結果、買掛金3000万円、給料3500万円、税金4000万円の債務がふえてしまいます。

従業員の生活にも大きな打撃を与えてしまいます。

6月の収支累計は3500万円の赤字、7月は6000万円の赤字です。しかも6月は株を売却して5000万円という臨時収入があったのに赤字ですから、株の売却がなければ8500万円の赤字です。7月も保険解約金4000万円の臨時収入があったのに6000万円の赤字なので、実際には1億円もの赤字だったのです。

この状態でさらに1億0500万円の債務をふやして、会社はもつのでしょうか。

この先破綻したら、これまで世話になった仕入先や従業員に、もっと迷惑をかけてしまう結果になります。問題を先送りするだけでなく、協力してくれている身近な人々の被害をふやす結果となるのです。

席を立とうとする真下さんを押しとどめ、さらに話を聞きます。

すると、7月31日に90日の手形借入の期日がくることがわかりました。しかも銀行の担当者からは、

「この手形を書き換えるには、売掛金の譲渡担保を設定してください」

といわれているそうです。やむをえないので銀行のいうとおりにしようと思っている、とのことでした。

売掛金に譲渡担保を設定したら、会社が破綻したときに売掛金のすべてが銀行の返済に充てられてしまいます。そうすると、めばしい資産としては在庫しか残りません。これでは従業員への未払給料も払えないでしょう。優先権のある税金・社会保険料・給料を支払ったら、支払期日を延期して協力してくれた仕入先へは1円も返せないことになります。

「それでは支払期日を延ばしてくれた方たちに、もっと大きな被害を与えてしまいませんか。目先2ヵ月を超えたあとのことは目途が立っているのですか。彼らを裏切らない自信はありますか」
と切り込みました。

3 —— 「民事再生申立」が選択肢のひとつに

協議した結果、以下の方針で進めることで浜野工業内の意見が一致しました。

- ・要求されている売掛金に対する譲渡担保の設定を断る。逆に6月30日の借入金の元金返済をしない。リストラがひととおり終わって資金余剰ができるまでは、元金返済を停止する。
- ・これを了承してもらえないときは、最悪の事態を避けるため、裁判所に対して民事再生を申立てる。

当然ながら、社長は、民事再生手続の経験などありませんし、あまりに衝撃が強すぎないかと不安いっぱいの様子でしたが、最終的には「民事再生の申立は、これまで会社を支えてきてくれた従業員や取引先への迷惑をもっとも軽減できる方法だろう」という結論に至ったのです。

さっそく銀行交渉と並行して、民事再生申立の準備にとりかかりました。民事再生手続を利用する以上、絶対に成功させなければなりません。浜野工業の生死をかけた最後の戦いの始まりです。

申立日(Xデー)の決定 (P.19ページ参照)

まず、いつ申立をするかを決めます。この期日(Xデー)までに銀行交渉に決着がつかなければ、再生申立をおこなうことになります。その日に照準をあてて、すべての準備作業にとりかかるのです。

まずは、資金が一応はもつと思われる、「7月31日申立」の場合で資金繰りを検討することにしました。

1 — 「7月31日申立案」の検討

この表によると7月31日申立の場合、申立時の手元資金は1億6000万円になります。

図4

7月31日申立版 資金繰り表						
	6/10	6/20	6/30	7/10	7/20	7/31
売掛金回収	60	50	110	50	65	130
その他収入		50 *1		40 *2		
収入 計(①)	60	100	110	90	65	130
現金仕入	20	10	20	10	10	10
買掛金未払金支払		15				
手形落ち	20		20	10		
給料		70			70	
税金・社会保険	10		10	10		10
借入返済・利息			80			
支出 計(②)	50	95	130	30	80	20
差引(収支 ①-②)	10	5	-20	60	-15	110
残高	20	25	5	65	50	160

(単位：百万円)

*1 株式売却

*2 保険解約

8月の必要資金は1億7000万円。これでは資金はショートだ

これでその後の資金繰りはうまくいくでしょうか。8月の売掛金の入金は8月末日がほとんどですから、これはあてにできません。

申立後は会社に対する与信はゼロになります。言い換えれば「現金を持っていかないと何も買えない」ということです。8月の材料仕入、その他の経費の見通しが1億円、これに20日の人件費7000万円が加わるため、合計で1億7000万円は最低必要になりますが、手元資金の1億6000万円を上回っています。

これでは、申立後すぐに資金ショートを起こしてしまいます(図4)。

2 —— 「6月30日申立案」の検討

それでは6月30日申立の場合はどうでしょうか。

表によれば、6月30日時点で1億0500万円、7月31日時点でも2億6000万円の資金があります。8月に最低限必要な1億7000万円は超えています(図5)。

従業員のリストラによる退職金なども必要ですが、これに8月の売掛金の入

図5

6月30日申立版 資金繰り表(1)

	6 / 10	6 / 20	6 / 30	7 / 10	7 / 20	7 / 31
売掛金回収	60	50	110	50	65	130
その他収入		50 *1		40 *2		
収入 計(①)	60	100	110	90	65	130
現金仕入・経費	20	10	20	30	35	35
買掛金未払金支払		15				
手形落ち	20					
給料		70			70	
税金・社会保険	10		10	10		10
借入返済・利息						
支出 計(②)	50	95	30	40	105	45
差引(収支 ①-②)	10	5	80	50	-40	85
残高	20	25	105	155	115	200

(単位：百万円)▲

*1 株式売却

*2 保険解約

ここで民事再生申立

8月に必要な1億7000万円を超えている

図 6

6月30日申立版 資金繰り表 (2)

	6 / 10	6 / 20	6 / 30	7 / 10	7 / 20	7 / 31
売掛金回収	60	50		50	65	130
その他収入		50 ^{*1}		40 ^{*2}		
収入 計(①)	60	100	0	90	65	130
現金仕入・経費	20	10	20	30	35	35
買掛金未払金支払		15				
手形落ち	20					
給料		70			70	
税金・社会保険	10		10	10		10
借入返済・利息						
支出 計(②)	50	95	30	40	105	45
差引(収支 ①-②)	10	5	-30	50	-40	85
残高	20	25	-5	45	5	90

(単位：百万円)

*1 株式売却

*2 保険解約

民事再生と同時に破綻

売掛金1億1000万円は融資先の銀行口座に入金するため使えない

金を加えればなんとかギリギリやっていけそうです。

ところが、ここで一つ解決すべき問題があります。6月30日の1億1000万円はどこに入金されるのでしょうか。

8割がメインバンクである第一興業銀行の口座に入金され、残りの2割は京成銀行です。いずれの銀行も浜野工業に融資をしている債権者です。つまり、6月30日に民事再生の申立をした場合、入金された1億1000万円はすべて借入金と相殺されてしまいます。

そうになると、6月30日の資金残高はマイナス500万円となり、これでは民事再生申立と同時に破綻してしまいます。(図6)

3 ——— 民事再生法の「相殺禁止条項」で資金を救え

(👉 18ページ参照)

6月30日に入金される1億1000万円を資金として使えるようにする方法を考えます。

ひとつは、得意先をお願いして入金口座を第一興業銀行から、融資を受けていない銀行に変更してもらうことです。

しかし、現実には3日くらい前から銀行振込手続に入るので、直前では口座を変更できない懸念もあります。得意先が入金口座を変更するには社内決裁を必要とします。その決裁手続には時間がかかりますので、短期間での変更は難しいでしょう。

それ以前に「なぜ変更するのか」と問いただされると回答に窮するでしょうし、はぐらかしても得意先には感づかれて信用不安につながる噂が広がりかねません。

そこで「民事再生法の相殺禁止条項」を利用することを考えます。

民事再生法93条2号によれば、「民事再生の申立があったことを知って再生債務者に対して債務を負担したときは、相殺をすることができない」とされています。これによれば、第一興業銀行は、浜野工業の民事再生申立を知ったあとで浜野工業の預金口座に入金されたお金を相殺対象とすることはできません。つまり、6月30日の口座着金時に第一興業銀行が浜野工業の民事再生申立があったことを知っている状態にすればいいのです。

ですから、口座着金前に民事再生を申立て、それを第一興業銀行に知らせることにします。

以上の検討の結果、民事再生を成功させるための資金確保の観点から、「6月21日申立がベストである」という結論に至りました。

なお、この資金繰りには、申立のための予納金・弁護士費用が見込まれていませんでしたので、これらの支出と当面の資金に余裕をもたせるために、税金・社会保険の納付を遅らせることにしました（図7）。

図7

6月21日申立版 資金繰り表						
	6/10	6/20	6/30	7/10	7/20	7/31
売掛金回収	60	50	110	50	65	130
その他収入		50 *1		40 *2		
収入 計(①)	60	100	0	90	65	130
現金仕入・経費	20	10	20	30	35	35
買掛金未払金支払		15				
手形落ち	20					
給料		70			70	
税金・社会保険						
借入返済・利息						
支出 計(②)	50	95	20	30	105	35
差引(収支 (①-②))	10	5	90	60	-40	95
残高	20	25	115	175	135	230

(単位：百万円)

*1 株式売却
*2 保険解約

民事再生法の相殺禁止条項により入金を守ることができる

予納金と弁護士費用を確保するため、当面滞納

決算書の分析 (21ページ参照)

債権者と交渉するには、会社の病状を知っておかねばなりません。その患者のカルテともいえるものが決算書です。決算書でポイントを探り、あたりをつけたうえで、疑問が生じたら帳簿や帳票類をチェック、さらに質問したり現地調査などへと進みます。

もしカルテに誤りがあれば、それを訂正しておく必要もあります。過去の決算書は、過去の事実を調査するためだけでなく、これから作る将来の事業計画において重要な基礎資料となるのです。また、債権者、とくに金融機関を説得するための大切な基本材料でもあります。

1 ——— 損益計算書

図 8

損益計算書

	H14.3.31	H15.3.31	増減	増減率
売上高	3700	3100	-600	-16%
売上原価	1875	1877	2	0%
売上総利益	1825	1223	-602	-33%
利益率	49%	39%	0%	-20%

販売費及び一般管理費			0	
人件費	700	600	-100	-14%
賃料	260	250	-10	-4%
運搬費	230	180	-50	-22%
減価償却費	55	50	-5	-9%
その他	345	305	-40	-12%
計	49%	49%	49%	-4%

営業利益	235	-297	-532	-226%
支払利息	95	80	-15	-16%
経常利益	140	-377	-517	-369%
法人税等	56	3	-53	-95%
当期利益	84	-380	-464	-552%

損益計算書とは「会社が儲かっているかどうか」という、一定期間の損益の状況を表す書類です。売上・原価・利益などが記されています (図 8)。

損益計算書を見れば、売上・原価の金額、構成要素がわかります。「売上が31億円で利益が3億8000万円の赤字、販売費および一般管理費がかなりのウェイトを占めている」という具合です。

次にこれを2期並べて比較してみると、会社の状況が動的に把握できます。

まず売上高は、この1年間で37億円から31億円に下がっています。16%もの減少ですから、売上不振が赤字の大きな原因であると推測されます。ところが売上原価は18億7500万円、18億7700万円と、さほど変化がありません。そのため、売上総利益率（売上高に対して売上総利益が占める比率）は49%から39%へと大きく減少しています。

売上総利益率がこんなに下がるとは、いったいどういうことでしょうか。このあたりに今回の資金破綻の原因がありそうなことがわかってきました。この分析は、今後の会社からの事情聴取や、調査手続を進めていくうえでの有効な切り口になりそうです。

会社関係者からの事情聴取をする前に、準備資料として14年3月期と15年3月期の「売上高明細表」を見せてもらうことにしました。

「真下さん、売上高明細表を見せてもらえませんか」

「売上高明細表？　そういうものはないんですが……」

「毎月の売上高がお得意さんごとにわかる表ですよ」

「ちょっとうちでは作っていないんです……」

「お得意さんごとにいくら売上があがっているかわからなければ、商売はできないでしょう。得意先ごとの売上がわかるものは何かありますよね」

と押し問答した末、「月別帳」という表題のついた書類が出てきました（図9）。

図9

月別帳

	平成14年3月期
相模原製作所	456,552
太田商店	21,558,241
柿崎工業所	658,225
木村工業	120,000,000
栗崎テック	780,225
ケービーエヌ	554,250
.....	
合計	3,590,000,000

	平成15年3月期
相模原製作所	221,225
太田商店	12,869,541
木村工業	12,120
栗崎テック	583,222
河野エンジニア	26,592,222
シービーシー	21,025
.....	
合計	3,100,000,000

それでは検討してみましょう。木村工業への売上がずいぶん減っています。14年3月期になにか特殊要因があったのでしょうか。

少し先走って中身の分析をはじめたところで、35億9000万円という14年3月期の合計金額に目が止まりました。これは損益計算書の37億円という売上高の数字と違います。なにか漏れているのか、あとで調べることにしました。

売上があれば、それは「売掛金」という資産になるはずです。そこで、木村工業の売掛金元帳も見てみます（図10）。

2月28日付で1億1500万円の売上計上がありますが、これは他の欄の売上と比べると2桁大きい数字です。しかもそれ以降の入金欄をみても、この売掛金を回収したらしき形跡が見あたりません。

損益計算書と月別帳の数字の相違1億1000万円、2月28日の1億1500万円の売上、この2つは合点がいきません。

図10

売掛金元帳

得意先名：木村工業

日付	摘要	借方(売上計上)	貸方(回収)	残高
	前期繰越			0
11月5日	alc-pgn001	2,000,000		2,000,000
12月5日	alc-pgn001	3,000,000		5,000,000
1月10日	alc-pgn001	5,000,000		10,000,000
1月31日			2,000,000	8,000,000
2月28日		115,000,000		123,000,000
2月28日			3,000,000	120,000,000
3月31日			5,000,000	115,000,000
残高		125,000,000	10,000,000	

2 —— 貸借対照表

貸借対照表は、損益計算書と関連付けて検証すると会社の状況がよくみえてきます。売掛金回転期間を例にみてみましょう（図11）。

平成15年3月期の年間売上高が31億円ですから、単純に12ヵ月で割った月平均は2億5800万円です。これに対して売掛金は9億5000万円ですから、これを単純月平均売上高で割ると3.6となります。つまり売上の約3.6ヵ月分が売掛金にたまっているのです。

図11

貸借対照表

		平成15年3月31日現在 単位：百万円	
現預金	50	買掛金	150
売掛金	950	支払手形	200
在庫	400	借入金	1,700
建物土地	700	資本金	35
機械	150	その他資本	415
有価証券	150		
その他投資	100		
計	2,500	計	2,500

「貴社の売掛金の回収サイトは平均どのくらいでしょうか」

「ほとんどが月末締め翌月末請求、翌々月15日現金回収です」

「そうすると、売掛金が計上されて請求するまでが2ヵ月弱、回収するまでが3ヵ月弱になりますね」

「そういうことになりますね」

「現在帳簿に載っている売掛金9億5000万円を単純に月平均2億5800万円で割ってみたら、3.6になりますが、2月、3月に大きな売上でもありましたか」

「いえ、それは……」

つまり、実際の取引条件を聞いてそこからあるべき数値を算出、それを帳簿に計上されている金額から算定された数値と比較してみて、その違いに合理的理由があるのかを検証してみたわけです。

ちなみにこれは、木村工業に対する1億1500万円の売上計上と、月別帳の合計と損益計算書の合計との食い違い1億1000万円に関係がありそうです。

同様に在庫もみてみましょう。

在庫の帳簿残高を月平均単価売上原価で割ってみると2.5ヵ月となります。しかし現実には、材料を仕入れて加工し、得意先に納品するまでの期間は1ヵ月とのことです。どうも在庫も怪しくなってきました。

こういう切り口から、決算書の記載の不審点を見つけ、会社の真実の状態を探ってゆくことになります。

財産評定 (📄 85ページ参照)

いくら払えば再生計画案として承諾してもらえるのか。この基準となるのが予想破産配当率です。財産評定は、この予想破産配当率を算出するための作業であるともいえます。したがって、仮に再生計画案が通らないで破産したとしたら、いくら現金になるか、という視点で、財産を評価します。

浜野工業を例に財産評定のプロセスをみてみます。

1 —— 資産

[1] 売掛金

売掛金については、関係者からの事情聴取の結果、先ほどの木村工業への1億1500万円の売上計上と、月別帳と損益計算書との不一致1億1000万円のいずれもが、架空売上げによるものであったことが判明しました。これが合計2億2500万円ありますから、残りは7億2500万円です。残りの7億2500万円分について評定してみましょう。

「売掛金の年齢調べ表はありますか」

「年齢調べ表とは何ですか」

「売掛金を発生月数ごとに表したものです。つまり、滞留状況がわかる調査結果表です。決算ごとにそういう管理をされていませんか」

こうして売掛金の滞留状況報告書が出てきました(図12)。1年以上が合計約1億0865万円、6ヵ月以上が1億0522万円、3ヵ月以上が2億5288万円です。

それぞれ内容を聴取していったところ、「得意先に納品したが規格相違などで検収してもらえず返品されたものについて赤伝を切っていない(会計上売上げ

図12

売掛金滞留状況報告書

	得意先名	摘要欄	金額
1年以上	山村製作所	pal kec11	12,556,444
	YPC	エコタンク	5,647,558
	YRA	ARP313型	90,447,582
	計		108,651,584
6ヶ月以上	エスピーエヌ商事	REC30112-02	105,222,125
	計		105,222,125
3ヶ月以上	朝日テックマネジメント	YRP TYPE 952	5,823,222
	エスクリエイト	RNEW 45	250,001
			
	合計		252,888,564

の戻しの処理がされていない」「信用状態が悪く、金が払えないといって回収できていない」などが発覚しました。これらについては実際の回収金額を予測して評価減します。その結果、売掛金で事業継続した場合に回収可能と思われる金額は4億円となりました。

会社が破産すると、売掛先は、さまざまな理由をつけて支払いを拒んだり、減額請求したりします。「瑕疵担保責任」「保証責任」「アフターサービスとしての修理」などの理由で、回収交渉が難航することが予測されるため、さらに評価減します。

その結果、破産した場合の予想売掛金評価額は3億円となりました。

[2] 在庫

まず、在庫の簿価4億円から架空在庫1億2000万円を除くと2億8000万円です。売掛金同様に在庫の年齢調べをしたところ、3ヵ月以上の滞留在庫が9000万円ありました。会社が試作して見込生産したものの売れずに残っている製品ですので、これも評価減しなければなりません。

その他の在庫も、破産すれば同業者に引き受けてもらうことになりますが、その場合の評価はきわめて低くなります。それでも引き取り手がないものは中古業者に一括処分するしかありません。

これらを加味した結果、最終的に3500万円となりました。

[3] その他の資産

これらについても同様の観点から評価減していきました。

2 —— 負債（☞ 88ページ参照）

債権届出がなされている債権、自認債権だけでなく帳簿にのっていない債務も計上しなければなりません。

[1] 財団債権

財団債権とは、破産手続において最優先で支払われる債務です。管財人報酬など管財業務を遂行するための手続費用、公租公課がこれにあたります。

直前決算期後に、申立直前の資金繰りの都合で、税金、社会保険料などが滞納されている場合がよくありますので、経理担当者から聴取しておく必要があります。たとえ赤字でも消費税は発生しますので、これも見積りをして計上します。

浜野工業ではこれらの合計として5000万円を計上しました。

[2] 労働債権

破産した場合は全従業員を解雇することになります。ですから、解雇を理由とする退職金と解雇予告手当分を労働債権として計上します。

なお、上場会社で計上されている退職給付引当金は、会社の存続を前提にした将来退職金の現在価値相当分であって、ここでいう会社が破産した場合に支払われる退職金見積額とは異なります。

浜野工業でこれを算定したところ、2億5000万円となりました。

[3] その他

ファイナンスリースについては、会社が破産した場合は未経過リース料相当

額の損害賠償債務が発生します（いわゆる「規定損害金」）。

また、他社の債務を保証している場合には、保証債務も計上しなければなりません。保証債務は通常、グループ会社あるいは取引先などの支援のために行われます。破産によってこれらの会社の財務状況も悪化するのが通常ですので、保証債務が顕在化します。

3 —— 民事再生法による清算貸借対照表

民事再生法124条により作成が義務づけられている貸借対照表は、会社が破産した場合に顕在化する、資産の評価減や債務の増加を反映させたもので、いわば会社の清算価値を表すものです（図13）。

浜野工業でも帳簿上の資産価額は22億5000万円でしたが、清算価値で評価し直すと7億1000万円にすぎませんでした。

一方で、債務は、買掛金1億円、支払手形1億5000万円、借入金16億円の合計額である18億5000万円に、清算した場合に発生する財団債権5000万円、優先債権2億5000万円を計上し、清算した場合の債務総額はこれを加算した21億5000万円となりました。

図13

民事再生法124条による貸借対照表

	簿価	評価額		簿価	評価額
現預金	20	20	買掛金	100	100
売掛金	950	300	支払手形	150	150
在庫	350	35	借入金	1,600	1,600
建物土地	700	300	財団債権 (公租公課管財費用)		50
機械	150	15	優先債権 (労働債権)		250
その他投資	80	40	資本金	35	35
計	2,250	710	その他資本	365	-1,475
			計	2,250	710

4 —— 予想破産配当率（☞92ページ参照）

破産した場合には、各債権者にいくらずつ配当されるのでしょうか。

まず、担保権が設定されている財産は、任意売却ないしは競売により処分され、その代金はすべて担保権者に支払われることになります。浜野工業の場合も、土地建物3億円相当はすべて担保付借入金の弁済にあてられます。

残りは担保設定されていない一般財産4億1000万円ですが、ここからまず最優先の財団債権5000万円が支払われ、次に優先債権である労働債権2億5000万円が支払われ、残りの1億1000万円が、一般債権15億5000万円の弁済原資に使われます（図14）。

以上のように、一般債権15億5000万円の弁済原資が1億1000万円ですから、 $1\text{億}1000\text{万円} \div 15\text{億}5000\text{万円} = 0.0709 = \text{約}7\%$ が予想破産配当率になります（図15）。

民事再生計画案ではこの7%が弁済率の最低基準となります。これより低い弁済率の再生計画案では、「破産したほうが債権者にとってはたくさん配当がもらえる」ということになるので、債権者の説得はほとんど不可能となります。

図14

予想破産配当

担保権付財産		担保付債権	
建物土地	300	担保付借入金	300
一般財産		財団債権（公租公課・管財費用）	50
現預金	20	優先債権（労働債権）	250
売掛金	300	一般債権	
在庫	35	借入金	1,600 1,300
機械	15	買掛金	100 100
その他投資	40	支払手形	150 150
一般財産計	410	一般債権計	1,850 1,550

図15

予想破産配当率の算定

一般財産計	410
財団債権	—50
優先債権	—250
差引	110
一般債権計	1,550
配当率	7%

再生計画案の作成 (☞ 71、92ページ参照)

「負債をこれだけこういう形で返します、残りは免除して下さい」というのが再生計画案です。

弁済原資は「これからの事業には使わない資産を売却した金額」(資産売却による弁済)、「今後事業を続けさせてもらい、そこであげた収益で返済する金額」(収益弁済)の2つになります。「これからの事業には使わない資産」とはおもに不動産と株式などですから、時価相場をベースに、ほぼ算定できます。

他方、手間がかかるのが収益弁済分の算定です。この算定の鍵となるのが減価償却費控除前利益です。

1 —— 事業計画の策定

「再建後の予想損益計算書ができました。減価償却費控除前利益も去年の3月期は1億1200万円の赤字でしたが、計画では3200万円の黒字になっています」

図16

損益計算書

	15年3月期実績	再建実行後第1案
売上高	3,100	2,480
材料費	992	744
労務費	580	450
経費その他	305	250
売上原価	1,877	1,444
売上総利益	1,223	1,036
利益率	39%	42%
販売費および一般管理費		
人件費	600	460
賃料	250	150
運搬費	180	144
その他	305	250
計	1,335	1,004
減価償却費控除前利益	-112	32

経理部長の真下さんが、意気揚々と計画案を持ってこられました。たしかにこれだと、減価償却費控除前利益いわばキャッシュフローは黒字になっています。しかしまだ足りません(図16)。

「3200万円の黒字になっていますが、これでは必要資金が足りませんよ」

と切り出します。

「まず設備のメンテナンスや更新のための投資資金が年間5000万円

かかりますが、これが入ってませんね。それから、今回リストラで解雇される従業員の退職金の手当も必要です。本社・営業所の移転資金も見込まれていません。滞納税金はどうなっていますか。債権者への弁済金も入っていませんよ」

「しかしこれ以上、余剰資金なんてありませんよ」

「そんなことを言っている場合ではないでしょう。コストについては去年との比較ではなく、どうしても必要な費用だけを計上するという考え方で徹底的に見直す案を、現場からもう一度あげてもらいましょう。人件費についても組合ともう一段踏み込んだ交渉をしましょう」

こうして、生産体制の見直しによる合理化、給与削減、賃料の減額交渉などを組み入れた見直し案ができました（図17）（➡ 71、74ページ参照）。

これでようやく、年間6200万円
の弁済原資を捻出できそうです。

次に、これを骨子に1年目から
10年目までの再建計画案を作成し
てみましょう（図18）。

売上成長率はゼロを前提にします。売上成長のためには運転資金の増加が必要になりますが、再生
手続中の会社に新規融資をしてく
れるところは簡単には見つかりま
せん。足場を固めて、数字を堅実
に維持する計画でなければ、金融
機関は再生計画案に賛成をしてく
れません。

1年目はこの骨子のままです。

図17

損益計算書

	再建実行後第1案	再建実行後第2案
売上高	2,480	2,480
材料費	744	744
労務費	450	380
経費その他	250	220
売上原価	1,444	1,344
売上総利益	1,036	1,136
利益率	42%	46%
販売費および一般管理費		
人件費	460	410
賃料	150	130
運搬費	144	144
その他	250	230
計	1,004	914
減価償却費控除前利益	32	222
設備更新資金	50	50
退職金分割	30	30
移転費用	40	40
法人税	40	40
差引(余剰資金)	－128	62

図18

損益計算書

	再建実行後第2案	1年目	2～5年目	6年目～
売上高	2,480	2,480	2,480	2,480
材料費	744	744	744	744
労務費	380	380	410	410
経費その他	220	220	220	220
売上原価	1,344	1,344	1,374	1,374
売上総利益	1,136	1,136	1,106	1,106
利益率	46%	46%	45%	45%
販売費および一般管理費				
人件費	410	410	450	450
賃料	130	130	130	130
運搬費	144	144	144	144
その他	230	230	230	230
計	914	914	954	954
減価償却費控除前利益	222	222	152	152
設備更新資金	50	50	50	50
退職金分割	30	30	30	
移転費用	40	40		
法人税	40	40		61
差引(余剰資金)	62	62	72	41

2年目から5年目は、まず労務費総額を通常ベースに戻し、賞与を従業員に支払いましょう。1年目は再建のためにかなり無理をさせていますから、その労をねぎらいます。いつまでも人件費を出し渋ってはいは、従業員の志気も下がる一方でしょうし、新しい人を採用するにも低すぎる給与では誰も来てくれません。

移転費用、滞納税金は1年目だけのものです。2年目からは発生しませんので、これらはゼロとなります。

6年目からは退職金の分割払いもすべて終わります。しかし欠損金の繰越期間が切れてしまうので、利益に対する課税が生じます。

こうして計画を立ててみると、余剰資金として1年目は6200万円、2年目から5年目は毎年7200万円、6年目から10年目は毎年4100万円となります(図19)。

図19

余剰資金の試算

	再建実行後第2案	1年目	2～5年目	6年目～
減価償却費控除前利益	222	222	152	152
設備更新資金	50	50	50	50
退職金分割	30	30	30	
移転費用	40	40		
法人税	40	40		61
差引(余剰資金)	62	62	72	41

2 —— 弁済率の算定

これらを頭に入れて、今度は一般債権の金額から弁済率40%、30%、20%の場合の必要金額を計算してみましょう（図20）。

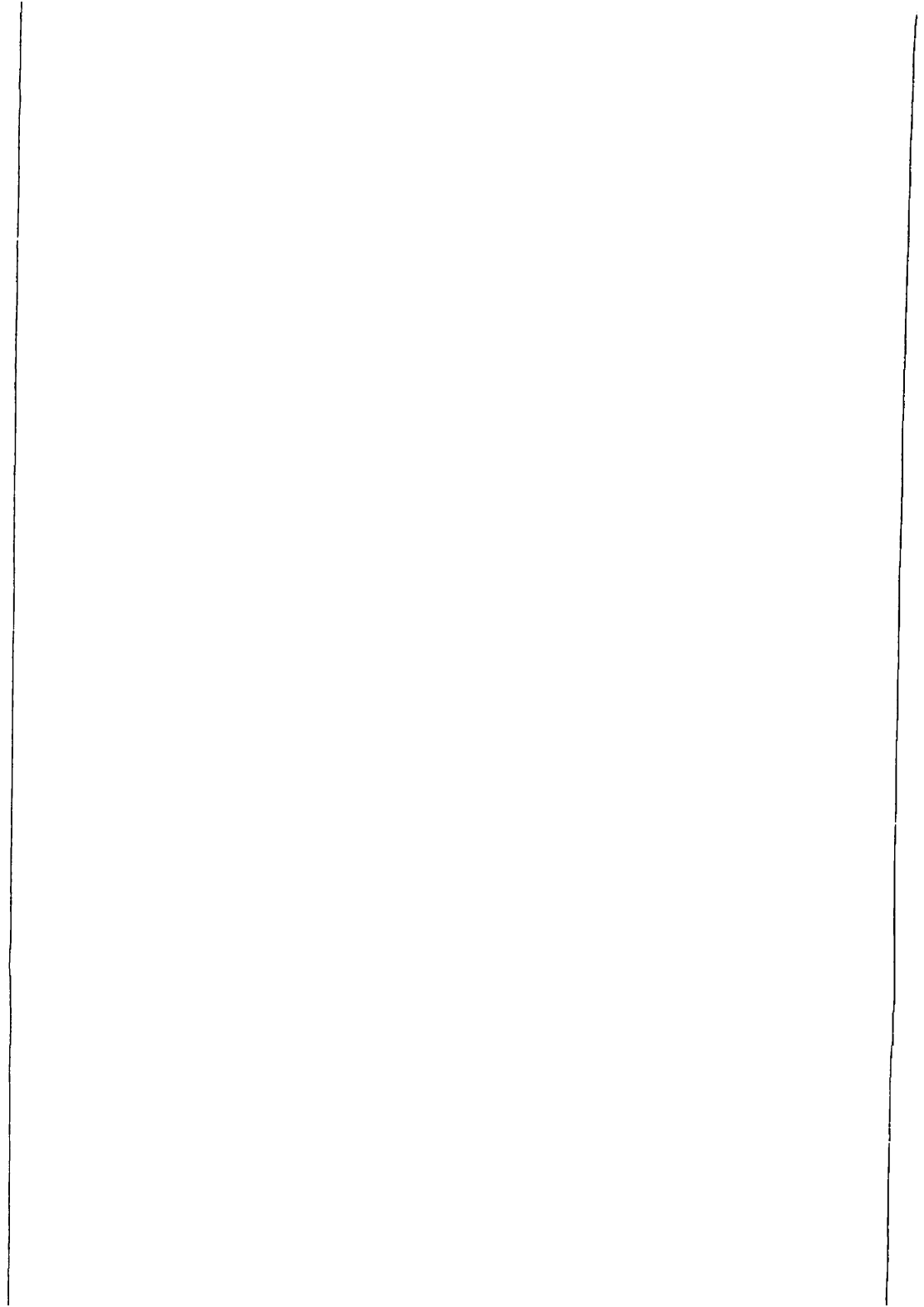
一般債権が15億5000万円ですから、これに弁済率を乗じた金額が弁済総額になります。そして、この弁済総額を10年間で支払うとして、1～5年目の各年ごとの弁済額は同額に、6～10年目の各年ごとの弁済額はその2分の1になるようにしてみましょう。ちなみに、ここで1～5年目と6～10年目で弁済額に差をつけたのは、5年目までは発生しない法人税が6年目以降は発生するからです。このように、弁済方法を考えるにあたって税金への目配りが必要です。

さて、この弁済額の結果と先ほどの余剰資金の結果を見比べると、弁済率が30%であれば余剰資金で弁済額を支払っていただけます。1年目はかつかつで厳しいですが、2年目以降は1000万円のクッションがあります。この再生計画なら履行可能性が現実的であるとして、金融機関も納得してくれるでしょう。

図20

弁済率の算定

一般債権	1,550	1,550	1,550
免除率	60%	70%	80%
再生弁済率	40%	30%	20%
再生弁済額	620	465	310
1年目～5年目	83	62	41
6年目～10年目	41	31	21



チェックリスト

C H E C K L I S T

申立書作成段階	準備段階でなすべき事項
申立前の準備1	運転資金の確保
申立前の準備2	各種連絡準備
申立後1	商品とリース物件の確保
申立後2	出金の抑制
債権者説明会	債権者説明会の準備と実施
債権調査1	届出書の発送から回収まで
債権調査2	届出内容の入力と調査
債権調査3	注意事項
債権調査4	認否
再生計画案1	特殊債権の取扱い・税務対策
再生計画案2	減資・増資・滞納税金の処理
債権者集会へ	再生計画案の配布・提出・票集め
認可後	認可後の手続

準備段階でなすべき事項 22ページ参照

手続内容

検討すべき事項

- ☐ 管轄は東京か
- ☐ 本店所在地の移転登記をするか
- ☐ 予納金・着手金準備
- ☐ 裁判所への事前ファックス（申立前日午前まで）

保全処分の内容に例外をつけるか

- ☐ 10万円超
- ☐ 商事留置権対策 運送物 倉庫

債権者リストの作成(エクセル入力)

- ☐ 金融機関
- ☐ 取引先
- ☐ リース
- ☐ 経費その他
- ☐ 担保物件リストの作成

必要書類の取寄・作成依頼

- ☐ 会社商業登記簿謄本
- ☐ 代表者個人住民票
- ☐ 3期決算書 税務申告書 勘定内訳付
- ☐ 退職金試算
- ☐ 定款
- ☐ 資金繰見込の作成
- ☐ 委任契約締結
- ☐ 委任状
- ☐ 取締役会議事録

運転資金の確保

手続内容

Xデーの設定と準備（P19、25ページ参照）

- ☐ 売掛金等、入金口座からの払戻のタイミング
- ☐ Xデーに入金があるか
- ☐ Xデーに入金があるなら払戻後に申立
- ☐ 核となるメンバーの選択
- ☐ 同メンバーへの通知時期
- ☐ 担当責任者割振
- ☐ 緊急組織図作成
- ☐ 連絡網作成

預金の払戻しの確保

- ☐ 対象となる銀行・支店・所在場所の確認
- ☐ 融資を受けている銀行はどこか
- ☐ 仕入先が手形を回すおそれのある銀行に預金があるか（相殺防止）

預金凍結の対象となる口座名義人の預金引出

- ☐ 会社
- ☐ グループ会社
- ☐ 代表者個人
- ☐ 親族

在庫・商品の確保

- ☐ 在庫事前チェック
- ☐ 所有権留保（できる限り現金化しておく）
- ☐ 委託販売（同上）
- ☐ 動産担保（同上）
- ☐ 倉庫留置権（倉庫から事前に出しておく）
- ☐ 運送留置権（発送を控える）

資金繰り

- ☐ 売掛金事前チェック
- ☐ 債権譲渡担保の対象となっている売掛金チェック

各種連絡準備

手続内容

債権者説明会・会場予約（個人名で）

各種通知文書の作成

- ☐ 通知文準備 発送者担当決定（保全処分決定書・監督命令書を添付して）
- ☐ 証券取引所 開示書類
- ☐ 従業員向
- ☐ 労働組合向
- ☐ 銀行向 相殺禁止通知
- ☐ リース会社向
- ☐ 納入業者・取引先などの債権者向
- ☐ デベロッパーなどその他重要先向
- ☐ 賃貸人オーナー向

想定問答集

- ☐ 記者会見 想定問答集
- ☐ 外部からの問い合わせに対する回答責任者の割振・想定問答集
- ☐ 正社員に対して
- ☐ パートに対して
- ☐ 労働組合に対して
- ☐ 派遣社員に対して
- ☐ 外注先に対して
- ☐ 在庫引揚要求に対して（所有権留保 委託 預りなど）
- ☐ リース引揚要求に対して
- ☐ 賃貸人オーナーに対して 解除はできない
- ☐ テナントに対して（明渡 敷金）
- ☐ 店頭顧客に対して（預り品 店舗再開日）
- ☐ 得意先 支払予定者に対して（支払名義口座に変更なし 今までどおり）
- ☐ メンテなどサービス等継続フォロー先に対して（サービス継続の可能性）
- ☐ 倉庫業者に対して
- ☐ 運送業者に対して
- ☐ 株主に対して（減資 今後 経営責任クレーム）
- ☐ マスコミに対して

在庫引揚対策 所有権留保 委託

- ☐ 拒絶理由通知

商品とリース物件の確保 (☞ 39ページ参照)

手続内容

譲渡担保権者との交渉

- ☐ 対象在庫の棚卸とその後の出庫記録
- ☐ 譲歩交渉
- ☐ 対象範囲の縮小化
- ☐ 売却消換価金の長期延払化（取引再開の担保に）
- ☐ 取引再開を条件に
- ☐ 取引条件の有利化（消化仕入方式）

リース引換対策

- ☐ 方針を文書で通知
- ☐ 必要性からの区分（絶対必要なもの あれば便利なもの 不要なもの）
- ☐ 絶対必要なもの
 - ☐ ・低額で交渉の手間がかかるものは満額支払
 - ☐ ・高額なもの 換価価値算定（残価ゼロの年間定率法）
- ☐ 受戻協議
 - ☐ ・金額 期間のネゴ（資金繰との比較）
- ☐ 受戻協定書あるいは共益債権化の確認書
 - ☐ ・再生債権額の取扱（未経過リース料－共益債権部分＝再生債権）

認否時まで都合できていない場合

- ☐ 全額異議にして撤回するか（交渉促進を求める場合）
- ☐ 全額認めておいて取下にするか（資金繰りの都合で引き延ばしたい場合）
- ☐ 監督委員の同意を要求するリース会社があるので、一律監督委員の同意をとっておく
- ☐ リース会社から対象物のリース契約書写し（同意書添付書類）を入手する

出金の抑制

(53ページ参照)

手続内容

会社口座への入金確保と出金防止

- ☐ 債務者名義の口座に振り込むことができることの通知
- ☐ 自動引落費用のある口座については、入金口座を変更する
- ☐ 間に合わないことを想定して引落解約手続を銀行に申立後すぐに行う

不採算賃貸借契約の解除

- ☐ 不採算賃貸借物件のピックアップ
- ☐ 賃料割高の賃貸物件
- ☐ 残存契約期間が長期固定の賃貸物件
- ☐ 多額な保証金が積んであり、返還が見込まれる物件

双方未履行契約に基づく法定解除権の行使

- ☐ 開始決定後30日以内に解除通知の判断ができない場合、解除権を留保する旨の通知を出しておく
- ☐ 明渡日の設定
- ☐ 解除通知
- ☐ 法定解除の場合、契約条項による予告期間賃料の控除は使えない、残額没収条項も使えない旨の文書
- ☐ 原状復帰費用を敷金相殺とする交渉

転貸借物件の中板交渉

- ☐ 再生申立を理由とする解除告知に対する解除条項無効の通知・交渉

税務署

- ☐ 資金計画
- ☐ 滞納税金 納付 換価の猶予の上申
- ☐ 延滞税減免の上申

滞納社会保険料

- ☐ 資金繰管理
- ☐ 債権回収状況 見込
- ☐ 売上状況 見込

リストラ案策定

- ☐ 人件費
- ☐ 社会保険料
- ☐ 請負方式による消費税外し
- ☐ 賃料
- ☐ リース
- ☐ 限界利益ゼロの事業の早期停止

債権者説明会の準備と実施 48ページ参照

手続内容

会場の予約

会場の手配

- ☐ 受付要員の確保
- ☐ 必要物
 - ☐ ・配布資料
 - ☐ ・名刺不持参者用の来場者記帳簿
- ☐ 集会準備
 - ☐ ・座席配置
- ☐ 受付事務
 - ☐ ・入り口で配布資料を渡す
 - ☐ ・出席者から名刺を頂戴する
 - ☐ ・名刺不持参者には社名・名前を記帳して頂く
- ☐ 終了後、名刺をコピーして出席者の連絡先を会社に渡す

配布資料

- ☐ 式次第
- ☐ お詫びとお知らせ
- ☐ 比較PL 比較BS
- ☐ 民事再生手続について
- ☐ 図
- ☐ 手続上の注意事項
- ☐ お取引先様の皆様へ（棚上債権と今後の取引条件のご提案）
- ☐ BS簿価と実質換価価値の分析コメント

10万円以下の債権の範囲の質問

- ☐ 光熱費と10万円は別か 合計するのか

届出書の発送から回収まで (☞ 88ページ参照)

手続内容

少額債権弁済の許可申請

- ☐ 対象者 総額の算定が必要
- ☐ 監督委員の同意書を添付して裁判所に許可申請（東京地裁）

10万円超放棄による弁済の和解同意申請もあげるか

- ☐ 資金繰の都合
- ☐ 頭数要件の見込
- ☐ 放棄書提出期限を債権届出書提出期限の1週間前必着に設定
- ☐ 放棄を選択した場合、届出書を提出しないことを案内に記載（後で重複のチェックが大変）

書類の発送日チェック

- ☐ ① 債権届出書の発送日 (月 日)
- ☐ ② ①の1週間後 (月 日)
- ☐ ③ ①の2週間後 (月 日)
- ☐ ④ ①の3週間後 (月 日)
- ☐ ⑤ 債権届出期限 (月 日)
- ☐ ⑥ ⑤の5営業日後 (月 日)
- ☐ ⑦ ⑤の8営業日後 (月 日)
- ☐ ⑧ ⑨の1週間前 (月 日)
- ☐ ⑨ 認否書提出期限 (月 日)
- ☐ ⑩ 一般調査期間の開始日の前日 (月 日)

届出書の発送

- ☐ 個人と法人がある場合、再生債務者の下に二重線を入れておく
- ☐ 発送先リストを会社へ送り、これでもれがないかと問い合わせる

届出書の戻りチェック(再生裁判所へ)

住所違いなどで再生裁判所に戻ってきた書類がないかどうか取りに行く

- ☐ 届出書の発送後1週間目
- ☐ 届出書の発送後2週間目
- ☐ 届出書の発送後3週間目
- ☐ 戻ってきているものは会社へ伝え、正しい住所を聞いて再発送

届出内容の入力と調査

手続内容

債権届出書の法人用と個人用を、間違えて記載していないかチェックする

- ☐ 個人の債権届出書に債権の種類「売掛金 手形 未収入金」などが記載されているものがないか（これは法人用に記載するものを誤って個人用に記載）
- ☐ あれば債権者担当者に電話をして、誤記を確認したうえで、認否提出期限の1週間前までに、裁判所に再度提出するよう伝える。債権届出書のフォームをファックスで送って記入して裁判所に提出してもらう
- ☐ 個人の債権届出書は出されているが、法人の債権届出書は提出されていないものはないか（法人を出し忘れ、または個人の届出書に誤って記入したおそれあり）
- ☐ あれば債権者担当者に電話をして、誤記を確認したうえで、認否提出期限の1週間前までに、裁判所に提出するよう伝える。債権届出書のフォームをファックスで送って記入して裁判所に提出してもらう

債権届出書の入力

- ☐ 債権届出書が来たら、ためずに、来たところから、個別認否書を入力する
- ☐ 担保付債権について
 - ・再生債務者所有物件に担保がついている再生債権（別除権付債権）
- ☐ 下記特殊債権の区分情報を入力する
 - ・敷金保証金
 - ・主債務者が期限の利益を有している保証債権（継続使用のリースの保証債務など）
 - ・代表者 株主など内部関係者の届出債権
- ☐ 入力に少しでも不安・疑問があるものは、その個別認否書を印刷して、手書きでコメントを記載。担当弁護士に提出して、指示を求めるよう事務局へ指示
- ☐ 債権届出期限日の5営業日後までに個別認否書の入力を終わらせる
(月 日) → 入力終了日 (月 日)

要注意事項

手続内容

認否一覧書のチェック

- ☐ 入力終了後、会社に認否一覧書とチェックリストを送って、内容の確認
- ☐ 支払済みのものがないか（少額債権によくある）
- ☐ 相殺の対象になるものがないか（材料有償支給先・売掛金・保証金など）
- ☐ 帳簿と比較して明らかに大きい金額になっていないか
- ☐ 債権者のはずなのに、届出が来てないものがないか（これがもっとも重要）
 - ※提出忘れ・もれが多い。期限後に問い合わせてくる者が多い。
 - 取引先については見届けを理由に除外するわけにはいけないので、提出を促す
- ☐ 会社に調べてもらった結果を、債権届出期限日の遅くとも8営業日後までにファックスしてもらう
- ☐ 債権者のはずなのに、届出書が提出されてないものがある場合、届出書の用紙が債権者に届いているかを会社の担当者に確認させる
- ☐ 届いてない場合、ファックス番号を聞いて、届出書用紙をファックスで送る
- ☐ 先方が記載を終えたらファックスで事務所に送ってもらい、あわせて原本2通を裁判所に認否期限内に必着で提出されるよう、上記ファックスに記載して伝える
- ☐ 3日経っても記入した届出書のファックスが来ない場合、認否提出期限が迫っている場合、債権者担当者に電話をして、提出を促す
- ☐ 以上を債権届出期限の2週間後までに終わらせる
 - ・終了期限（ 月 日）

裁判所用債権届出書の発送

- ☐ 債権届出書裁判所用を債権届出期限の2週間後に監督委員に発送
その後1週間おきに追加分をまとめて発送

認否

手続内容

認否

- ☐ 弁済済みのものが入っていないか
- ☐ 少額債権
- ☐ 共益債権

- ☐ リースで共益債権扱いのものが入っていないか
- ☐ リースで交渉未了のものはどうするか
- ☐ 全額認めて、合意できたときに取り下げてもらうか
- ☐ 全額異議を出して交渉促進させるか

認否書・自認債権の裁判所への提出

- ☐ 認否書を提出期限に提出
- ☐ 一般調査期間開始日の前日に修正分を含めたものを裁判所に提出

認否結果の通知

- ☐ 一般調査期間開始日に個別認否書を全債権者に発送する（異議のあるものも、ないものも）

特殊債権の取扱い・税務対策 (P. 95ページ参照)

手続内容

特殊債権の取扱い

- ☐ 別除権（再生債務者所有不動産に担保権設定）付
 - ☐ 物上保証（再生債務者以外の不動産に担保権設定）付
 - ☐ 敷金・保証金
 - ☐ 主債務が期限の利益を喪失していない保証債務（継続リースなど）
 - ☐ 内部者の債権
- 配当なし、あるいは債務免除益対策としてすべてを払った後に払う

債務免除益・5年間の無税対策 (P. 95ページ参照)

- ☐ 期限切繰越欠損金は青色欠損金を使った後でないと使用できない
- ☐ 評価損の特例
- ☐ 開始決定時の属する決算期のみの特例 → この期に落とすこと
- ☐ 固定資産 土地 建物 減価償却資産 電話加入権
- ☐ 棚卸資産
- ☐ 有価証券
- ☐ 繰延資産

※繰越欠損金に、現在余裕があって、当該不動産を売却しても事業に支障がない場合には、将来、売却によって損失を出して、無税期間の引き延ばし（繰越欠損金の期限切回避）

貸倒損失 貸倒個別引当金の計上

- ☐ 売掛金 受取手形
- ☐ 貸付金
- ☐ ゴルフ会員権
- ☐ 敷金・保証金

売却して売却損を出せないか

- ☐ グループ会社との適格合併による繰越欠損金の利用

債務免除益の分割計上案項

- ☐ 貸金最終処理時期
- ☐ 先送り

減資・増資・滞納税金の処理

手続内容

減資(増資予定ありの場合)

- ☐ 公開 取締役会議事録の取得
- ☐ 非公開 株主総会特別決議の取得
- ☐ 旧役員の辞任届の取得（スポンサーが付いたところで取得しておく）

減資(増資予定なしの場合)

- ☐ 資本金1000万円超過分を減資して、株主責任を表すか
- ☐ 減資の許可申請を債権届出期限あたりでとっておく

滞納公租公課の弁済計画

- ☐ 既存債務 納税の猶予 換価の猶予の申請
- ☐ 新規債務 2分の1当然免除 職権による残りの免除

今後の収益計画策定

再生計画案の配布・提出・票集め

手続内容

再生計画案の提出

- ☐ 計画案の裁判所への提出
- ☐ 議決権額のフロッピーを裁判所に提出（計画案提出後3日以内）

全再生債権者に再生計画案の郵送

- ☐ 再生計画案
- ☐ 監督委員の意見書
- ☐ 議決票
- ☐ 議決票の記載の仕方の案内（事前に裁判所のチェック必要）

議決権勧誘文書の送付

- ☐ 金融機関 大口債権者を除く少額債権者用（計画案の発送日の3日後に発送）
- ☐ 金融機関 大口債権者用（随時手に入り次第）
- ☐ 会計士の調査報告書
- ☐ 清算バランス（開始決定時 および その後の修正を加味したもの）
- ☐ 直近月次試算表
- ☐ 担保権評価一覧表
- ☐ 予定不足額・弁済額の算定案

認可後の手続

手続内容

認可後の手続

- ☐ 計画案可決認可決定のお知らせ（集会の翌日）を債権者と会社に発送
- ☐ お知らせ文書
- ☐ 認可決定書（翌日に裁判所からもらってくる）
- ☐ 裁判所で認可決定の官報掲載予定日を聞いてくる
- ☐ 弁済の案内（金額・振込口）の発送（確定後1週間以内に）
- ☐ 確定証明書（官報掲載日から2週間後）を裁判所からもらってきて、会社にする

あとがき

「これはいいね。このままにしておくのはもったいないから本にしよう」

私は、自分が手掛けた民事再生事件関連の膨大な書類を、再生会社ごとにファイリングしていました。それを今後の参考にしようと思い、手続きごとに「再生申立→財産評定→債権者説明会」と時系列でまとめ直したものを読んで、同じ事務所の近藤弁護士がいました。このひと言から本書の企画は始まったのです。

「事務所創立2周年記念出版にしよう」

近藤弁護士の冒頭の発言には、この言葉が続きました。

こうして、本書の素材を私が出し、その後は第一中央法律事務所の弁護士みんなが参加して、議論と推敲を重ねて、本書を完成品に仕上げてくれました。本書は、事務所の理念のひとつである「知のふれあい」から生まれた結晶といえるかもしれません。

本書をこのような形にして世に送り出すことには、多くの方々の協力を得ています。本書の最後に、それらの方々のお名前を記して感謝の意を表します。

また、産業再生委員長の高木新二郎先生と上智大学教授の小林秀之先生には、ゲラの段階で本書をお読みいただき、推薦のことは頂きました。一面識もない私のために、身に余る光栄と思っています。

みなさん、ありがとうございました。

平成15年11月吉日
神部 健一

[著者略歴]

神 部 健 一 (かんべけんいち)

昭和41年 和歌山生まれ

昭和63年 一橋大学商学部卒業

平成3年 公認会計士登録

平成10年 弁護士登録

平成13年より慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス特別招聘助教授

共著 「株式交換の使い方」(商事法務)

寄稿 「子会社関連会社支援の税務」(「税理」)

[第一中央法律事務所について]

2001年6月1日、「進むべき方向を見失いかけたとき、遠くにうかぶ灯火のような存在でありたい」との理念のもと、さまざまな分野で経験を積んだ6名の弁護士が集まって設立した、新しい時代の新しい法律事務所である。

2003年11月現在、弁護士9名、司法書士1名、税理士1名が在籍し、多くのスタッフとともに、企業の顧問業務、倒産、一般民事・商事、家庭内の事件を、幅広く取り扱っている。

〒103-0027

東京都中央区日本橋3-3-11 第一中央ビル6階

電話(代表): 03-3281-7716 ファクス: 03-3281-7726

URL <http://www.1ch-law.com>

Mail kanbebon@1ch-law.com

【企画】 鈴木 章（トール）
【資料提供】 眞砂光生（ハーベストウエイ）

【カバーデザイン】 間村俊一
【本文デザイン】 阿部ヒロシ（クルーク）
【編集】 石原浩樹（恒河舎）
【印刷】 萩原一香（アープ）

【企画・執筆協力】 （第一中央法律事務所）
近藤早利
辻佳宏
辻 希
岡山未央子
石田千佳
酒井将
田井野美穂

【Special Thanks to】 辻 亨

現場主義による

民事再生の方法

2003年12月12日 第1版1刷発行 (定価はカバーに表示してあります)

著 者 神部健一

発行者 鈴木 章

発行所 株式会社 トール

〒101-0054

東京都千代田区神田錦町3-20 神田錦町ビル205

TEL.03-3770-6051 (代)

<http://www.tall.co.jp>

印刷・製本 株式会社 アーブ

©Kenichi Kanbe, 2003 Printed in Japan

※本書の内容の一部あるいは全部を無断で複写(コピー)することは、
法律で認められた場合を除き、著作者および出版社の権利侵害となります。

ISBN 4-925180-12-6

