

# 【中小企業の事業再生のポイントシリーズ】

## 事業再生の基本的な流れ

### 1. 概要

一口に事業再生と言っても、その種類は様々です。

民事再生法や会社更生法など、裁判所も通して法律的な手続に則って再生を行うものや、法律的な手続によらず金融機関等との合意の元に行う私的なもの、さらには、会社や個人が自主的に会社の再建を行うことも事業再生の一つです。

しかし、いずれの場合でも基本的な流れは同じになりますので、本稿では、基本的な流れを説明します。

### 2. 問題点の確認と改善した結果の損益

事業再生をするということは、少なくとも当事者としては、「本当はうまく行くはずだが、現時点で何か問題がある」と考えているはずですが。

よって、まずは、問題点を洗い出し、どのように改善していくかということから整理しましょう。

例えば、実質的に、お金が事業ではなく、社長の個人的な趣味に回っているなど、事業以前の内容であることもあります。

また、問題点が為替レート等、外部要因の場合もありますが、その場合に、それさえ無くなればという考え方は良くないでしょう。

ある程度問題点を列挙したところで、それが損益にどの程度悪影響を与えているか確認することになりますが、確認に当たっては、決算で作っている損益計算書は参考になるはずですが。

ただし、できれば、次のような形に組み替えるのが望ましいでしょう。

$$\begin{aligned} & \text{変動利益（売上 - 変動費）} - \text{固定費} = \text{営業損益} \\ & \text{営業損益} - \text{営業外損益} = \text{経常損益} \end{aligned}$$

営業損益がプラスになっているものの、経常損益がマイナスになっているということは、本業は儲かっているものの、それ以外で足を引っ張っているものがあるということになります。

例えば、営業損益で大きな黒字になっているにも関わらず、支払利息を引くとマイナスだということだと、借入金が過大だということになりますので、借入金をいかに返すか、または、金融機関に利率を下げてもらうかなど検討することになります。

営業損益がマイナスということだと、本業が儲かっていないということになりますので、変動損益と固定費のどこにどのような問題があるかということの分析が必要になります。



例えば、次のようなことが考えられます。

- ◆ 営業の仕方に問題があり、売上が足りていない。
- ◆ 売上額しか見ておらず、採算が悪い仕事が多いため、売上の割に変動利益が低い。
- ◆ 会社の業績に対して、人件費や家賃が高い。

分析した問題点を踏まえて、どのような改善ができるか検討し、改善した結果として、最終的に経常損益がいくらになるはずだということを計算してみましょう。

### 3．会社の財産状況の確認

次に、今、会社はどのような資産負債があるのかということを確認します。

きちんと会計処理をしている会社であっても、会計上の簿価と実際の財産や債務の金額は異なります。それでも、会計処理の状況が極端にひどい場合を除けば、貸借対照表をベースにするのが良いでしょう。

それぞれの科目の金額の内訳を確認しながら、その内容を時価で評価し、実際に自分の会社にどのぐらいの財産と負債があり、会社としてどの程度の純資産があるかを計算します。

### 4．続けた場合と辞めた場合の比較

基本的には事業再生なので事業を続ける想定だと思いますが、本当に続けた方が有利なのか検討します。

目安としては、例えば株主の立場だとすると、上記2及び3を踏まえて、今すぐに廃業する場合と、3年後に廃業する場合とで、どれだけ回収額に差があるかを比較してみましょう。

注意すべき事項としては、財産について、続ける場合とすぐに廃業する場合では、同じ財産でも価値が違うということです。例えば、不動産で、そのうち売れば良いのであればそれなりの金額の相手を探すことも可能でしょうが、すぐにやめるとなると、それなりの価格で妥協することも考慮しなければなりません。

### 5．資金繰りについて

#### 当面の資金繰り

上記4まででつづけた方が良いということになったとしても、1か月後の支払手形の決済ができないなど、目先で資金が足りないのであれば、当然事業は続けられません。

まず、当面の資金繰りについて、改めて確認し、不足している場合にはその部分を解決することが必要になります。



## 長期の資金繰り

貸付金や借入金が無いものとし、資金の増減は簡便的に次の通りとなります。

$$\text{当期の資金の増減額} = \text{当期純損益} + \text{減価償却費}$$

よって、利益が発生していれば、通常は資金繰りも改善していくはずですが、

事業再生においてよくあるケースとしては、借入金が大きいため経営が苦しいという状態です。つまり、上記の算式が次のとおりとなっている状態です。

$$\text{当期の資金の増減額} = \text{当期純損益} + \text{減価償却費} - \text{借入金の弁済額} < 0$$

その場合、当然ですが、基本的には借入金を何とか弁済していかなければなりません。

よって、上記2で改善した結果として、上記の算式がプラスになることは当然必要ですが、一般的には資金の増加額の8割程度を弁済に回しますので、

$$(\text{当期純利益} + \text{減価償却費}) \times 0.8 > \text{借入金の弁済額}$$

と、なる必要があります。

結果的に成立しないとすると、上記2のところに戻って他に改善点がないか見直したり、上記3で精査した財産の中から、売却できるものがないか検討し、それでもだめなら弁済の猶予等を金融機関と相談するしかないでしょう。

## 6. 最後に

基本的には上記のとおりですが、社長一人で取り組んでいくということは、業務量としても精神的にも非常に厳しいこととなります。

つきましては、社内一丸となって取り組むことが必要になります。

また、上記の通り会計面の知識も必要になってくるので、顧問税理士にも協力してもらいながら、中長期の計画を建てて取り組んでいくのが良いでしょう。

