

取引先が経営難に陥った場合の対処法 ～サプライチェーンと私的整理を題材に～

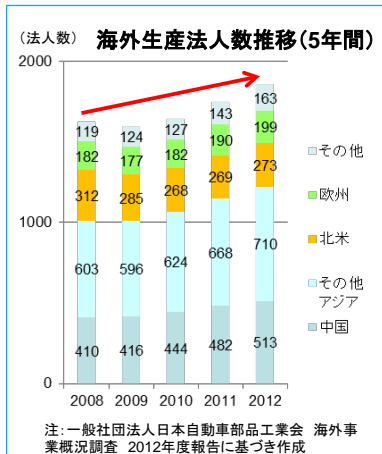
1. はじめに

技術立国としてアジアをはじめグローバル展開する日本の製造業は幾層もの中小メーカーによるサプライチェーンに支えられています。しかし、中小メーカーをとりまく外部環境は大きく変化しており、そのサプライチェーンを支える

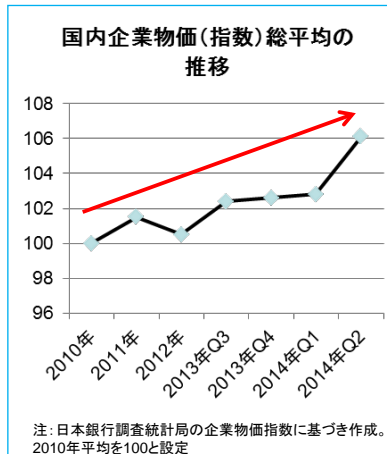
中小メーカーがそうした外部環境の変化に対応できずに経営難に陥った場合には、当該中小メーカーと取引関係にある自社の経営にも影響を与えることが懸念されます。そこで、本稿では、調達先が経営難に陥った場合に考えられる対処法について、サプライチェーン及び私的整理を活用した事業再建を題材に解説を加えることにします。

外部環境の変化

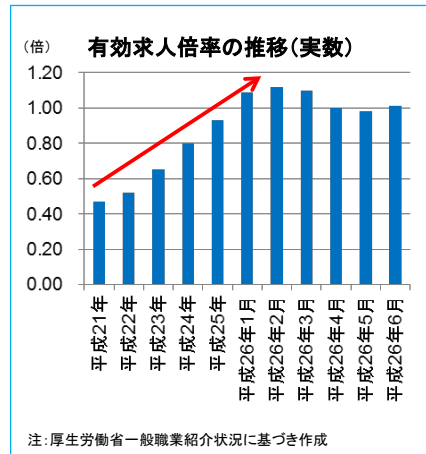
①海外現地生産の増加



②原材料価格の上昇



③人手不足



2. 調達先の経営難が与える影響

サプライチェーンの中で、自社の調達先が経営難に陥った場合、法的な観点からは以下のように様々な支障が生じ、自社の得意先に製品を納入できない事態が生じる可能性があります。

(1) 調達先の倒産

経営難に陥った調達先が自助努力で経営難を脱するこ

とができない場合、倒産してしまうことが想定されます。その場合には、当該調達先から自社に対する製品の供給が停止する可能性が懸念されます。

(2) 自社が得意先に納入できない事態の発生

調達先からの製品供給が突然停止した場合、自社が代替製品の調達を行う必要があります。しかし、①当該製品の製造に特殊な技術やノウハウが必要な場合や②当該製品が特殊なスペックで製造されていたという場合には、代

本ニューズレターの執筆者



福岡 真之介
パートナー
弁護士



桑形 直邦
アソシエイト
弁護士

本ニューズレターは法的助言を目的するものではなく、個別の案件については当該案件の個別の状況に応じ、弁護士・税理士の助言を求めて頂く必要があります。また、本稿に記載の見解は執筆担当者の個人的見解であり、当事務所又は当事務所のクライアントの見解ではありません。本ニューズレターに関する一般的なお問合せは、下記までご連絡ください。

西村あさひ法律事務所 広報室
(電話: 03-5562-8352 E-mail: newsletter@jurists.co.jp)

替製品の調達に時間を要し、又は調達自体が困難となる可能性もあります。そのような場合には、自社が得意先に自社製品を納入することが困難となり、仮にできたとしても著しい遅延が生じることとなります。

社の経営に深刻な影響を及ぼしうる無視のできない事態とすることができます。

(3) 自社の得意先に対する法的責任の発生

自社が得意先に対する製品の納入が困難になった場合、得意先に対する自社自身の信用が毀損し、ひいては得意先から取引停止措置を受ける可能性があります。また場合によっては得意先から損害賠償請求を受けるおそれもあります。

3. 製品の供給停止を未然に防ぐ方法

調達先が経営難に陥った場合、製品の供給停止に至る前に自社として備えることのできる対応方法並びにそれぞれのメリット及び考慮点について以下のようにまとめられます。

一般的には調達先との取引関係の継続が望ましい場合が多いでしょうから、抜本的な改善を期待できる事業再建の方法を有力な選択肢として挙げるすることができます。

このように調達先の経営難は「対岸の火事」ではなく、自

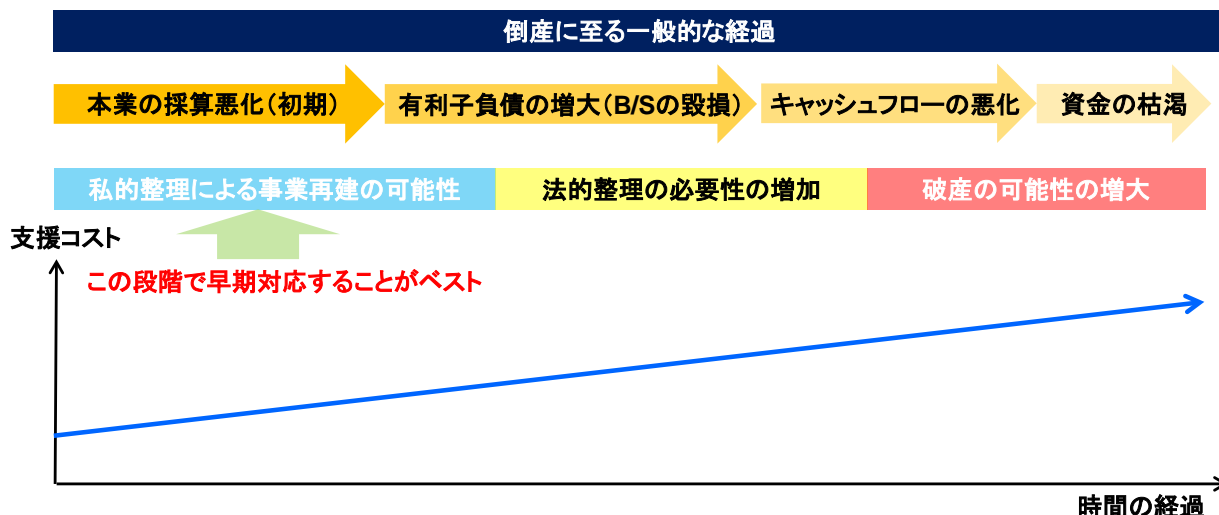
対応方法とメリット・考慮点			
		メリット	考慮点
転注	調達先が倒産するまでに転注を進める	<ul style="list-style-type: none"> • 手続そのもののコスト/手間があまりかからない。 • 調達先の経営状態に影響されない。 • 適切な転注先が見つければ調達は安定化する 	<ul style="list-style-type: none"> • 転注に時間がかかる可能性 • 転注先にも準備が必要 • 調達先の経営状態を悪化させる • 転注すること自体によるコストの発生 • 転注後の仕入コストが増加する可能性
資金援助	資金援助(単価引上げ、返品保証の免除を含む)をして、倒産しないように支える	<ul style="list-style-type: none"> • 調達先のキャッシュフローは短期的に改善 • 手法としては、事業再建に比べるとシンプル 	<ul style="list-style-type: none"> • 自社による支援期間中の支援総額がいくらになるか予測困難 • 調達先の経営が安定化するまで部品供給への懸念が続く • 財務状態の根本的な改善にならない • 自社の貸倒リスク、調達コストの増大
事業再建	調達先の経営を抜本的に再建し、部品調達の安定を図る	<ul style="list-style-type: none"> • 再建計画の策定を通じてコストについてある程度の見通しを立てることが可能 • 財務状態の抜本的な改善が期待でき、部品供給が安定化 	<ul style="list-style-type: none"> • 調達先自身が、事業再建に取り組む意欲があることが前提。意欲がない場合には、自社が説得する必要がある • 調達先に事業再建に取り組むためのノウハウ・リソースがないことが多く、そのため情報を提供したり、専門家を紹介する手間などの支援が必要な場合が多い

4. 事業再建着手のタイミング

経営難に陥った企業は何らの対策も打たないまましていると、資金の外部流出が続き、時間が経てば経つほど状況が悪化します。また、状況の悪化に伴い事業再建にかかるコストも増加し、事業再建が成功する確度も低下していきます。従って、事業再建の着手は早期であればあるほど

望ましく、将来の製品供給の安定及び事業再建コストの節約にも繋がります。

次頁に倒産に至る一般的な経過と事業再建着手のタイミングについてのイメージ図を掲載します。



5. 事業再建着手にあたっての実務的課題

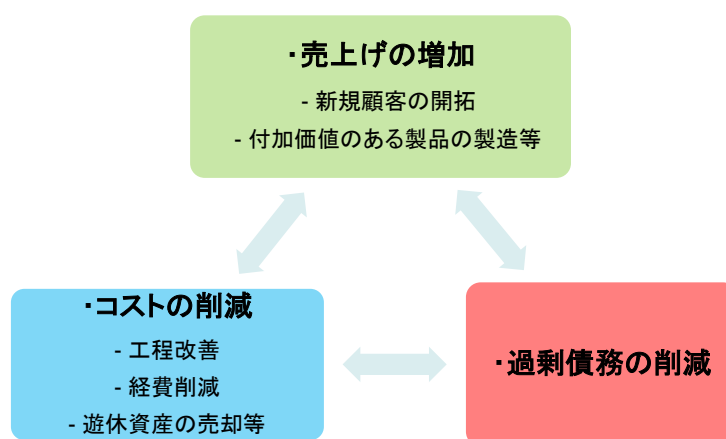
経営難に陥った調達先の事業再建は本来は調達先自身の問題であり、また最終的にはその経営判断により行われるべきものです。しかし、当該調達先から製品の納入を受け自社製品を製造する取引相手も、前述のとおり自身の経営に深刻な影響を受ける立場にあり重要な利害関係人ということができます。また、当該調達先の事業をよく理解しうる立場にもあることから当該調達先の事業再建に向けて協議ないし説得できる立場にもあります。

実務上、その先の事業再建の実施には、当該事業の状況に応じた最適な事業再建計画の具体的なスキームの検

討といった専門的な知見を要する部分があります。例えば、事業再建計画の策定にあたって検討が必要な主な事項として売上げの増加やコストの削減、過剰債務の削減といったことが挙げられます。そのうち、売上げの増加やコストの削減は多分にビジネス的な要素ですが、過剰債務の削減については多数の債権者もいることからそうした債権者らの協力を得るためにも一定の制度の活用が必要になります。

そこで以下では、具体的な事業再建の仕組みについて説明をしていきます。

事業再建計画において検討が必要な事項



6. 事業再建の具体的方法

(1) 私的整理と法的整理

事業を再建する方法としてまず大きくは私的整理と法的

整理に分けることができます。

私的整理とは債務者が金融機関と話し合いをして借入金の返済猶予や債務免除を受ける事業再建をいいます。非公開での話し合いによる解決のため信用毀損を避けられるというメリットがある一方、基本的には金融機関全員の

同意が必要であるため、再建計画が中途半端になったり、時間がかかるといったデメリットがあります。

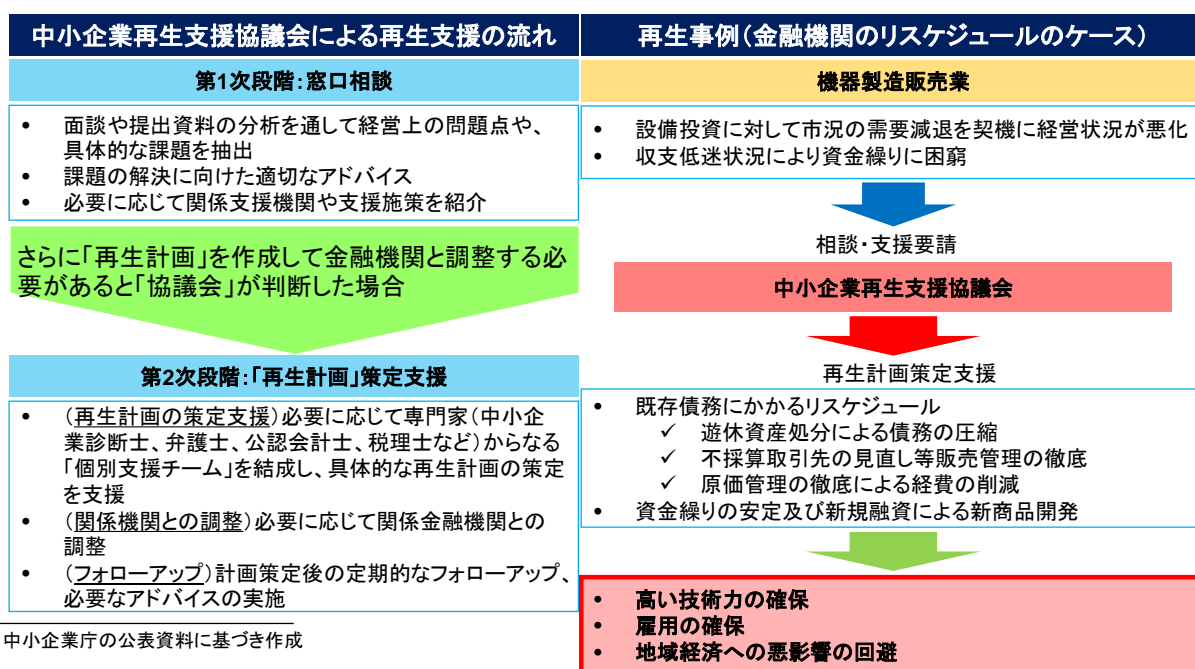
法的整理とは債務者が裁判所に対して法律で定められた再建手続を申し立てることにより裁判所の監督下で債務を削減する事業再建をいいます。事業再建型の法的整理手続としては、民事再生、会社更生があります。裁判所の監督下での多数決原理による手続進行であるため、企業の収益力に応じた債務の削減が迅速に実現することを期待できます。また、債務者を支援する企業の観点からすれば、一般論としては、法的整理の方が支援に必要な資金が少なく済むことや債務者における「負の遺産」を清算しやすいというメリットがあります。他方、裁判所が関与する公的手続であるがために法的整理に入ったことが公になり対外的信用が悪化したり、取引先の維持に相応の労力をかける必要があるというデメリットもあります。

(2) 私的整理の支援機関

私的整理を行う代表的な機関として事業再建の補佐的なアドバイスをする中小企業支援協議会と政府系ファンドで自ら債権の買取りや出資、専門家の派遣まで行う地域経済活性化支援機構があります。

事業再建に関する法的整理の手続としては経営陣が経営権を維持したまま事業の再生に取り組む民事再生手続と原則として裁判所が選任する更生管財人が経営権をもって抜本的な事業再構築にあたる会社更生手続があります。

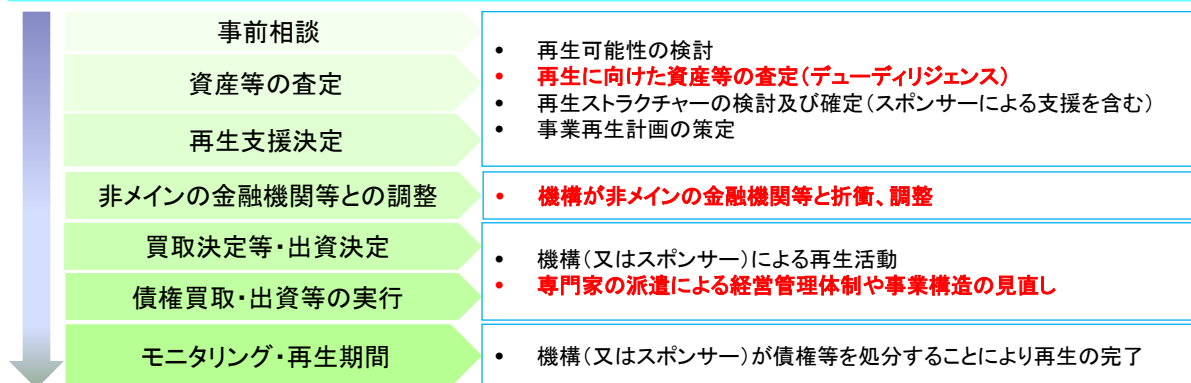
以下では中小企業再生支援協議会と地域経済活性化支援機構の利用イメージを掲載します。



注: 中小企業庁の公表資料に基づき作成

地域経済活性化支援機構(「機構」)による再生の流れ

- 有用な経営資源を有しながら過大な債務を負っている事業者であって、その事業の再生を支援することにより、**地域経済の活性化が図られるような事業者**について、
 - ✓ 事業の再構築による十分な事業利益の確保
 - ✓ 過大債務の削減等による財務の再構築を含む事業再生計画に基づきその事業の再生を支援



注: 地域経済活性化支援機構の公表資料に基づき作成

7. おわりに

以上のようにサプライチェーンの一部で経営難が生じた際には、早期に当該事業や財務状況に応じた事業再建の手法を検討することが健全なサプライチェーンの維持のための有益な手法です。健全なサプライチェーンを維持することは、企業が厳しい競争を生き抜くために必須であり、そのためには、私的整理・法的整理を戦略的に活用するという視点を持つことも重要だと考えられます。

当事務所は、日本航空、穴吹工務店、そごう、山一証券をはじめ、多数の法的再建手続・法的清算手続に実績をもつことにより、事業再生・ADR、私的整理ガイドライン、産業再生法、特定調停手続など様々な制度を利用した私的整理を含め、すべての再生・破綻関係の法律業務について、専門的な知識とノウハウを駆使し、様々な立場のクライアントに種々のリーガルサービスを提供しております。また、国際的な倒産案件への対応のほか、各分野の専門家とも連携して、複雑な組織再編や特殊な金融商品の絡む倒産案件、スルガコーポレーションの例に見られるようなコンプライアンス・危機管理対応を含めた助言なども行い、幅広いリーガルサービスを提供する体制・ノウハウを有しています。本ニューズレターは、クライアントの皆様の様々なニーズに即応すべく、当事務所の事業再生・倒産分野に携わる弁護士・税理士が、事業再生・倒産分野に関する最新の情報を発信することを目的として発行しているものです。

(当事務所の連絡先) 東京都港区赤坂 1-12-32 アーク森ビル 〒107-6029

電話:03-5562-8500(代) FAX:03-5561-9711

E-mail: info@jurists.co.jp URL: <http://www.jurists.co.jp/ja/>

© Nishimura & Asahi 2015