

13. 不採算部門から上手に撤退 する方法

「不採算部門から上手に撤退する方法」の 勘所は以下の3点です

- 第1. 大別して2種類の方法がありますが、自社に応じた方法をうまく使いこなすことです。
- 第2. 撤退に伴う資金繰りの問題にも十分注意して進めます。
- 第3. 会社の公的評価への影響を事前に把握し、十分に対策を立てておくということです。

1. 撤退には大別して2種類の方法がある

- (1) 第1の方法は、不採算の事業部門、あるいは過大投資となっている不動産(対応する借入金)を会社から分離するオーソドックスな方法です。
分離の手段としては、通常の売却処分の外、事業譲渡や会社分割等の組織法上の手法が用いられます。
- (2) 第2の方法が「第2会社方式」です。
債権者である銀行の同意なしでは実行が不可能ですが、抜本的な解決策と言えます。手順は次の通りです。
 - ① 先ず、スポンサーが中心となって事業の受皿となる新会社(第2会社)を設立します。
 - ② 次いで、債権者の同意を得て「正常な事業」の資産・負債を第2会社に譲渡します。
 - ③ 最後に、過剰債務と不採算事業を抱えた元の旧会社を特別清算し、消滅させます。この時、債権者は債権放棄を行いません。

この2つの方法のいずれを選択するかは、会社の財務の痛みの程度や債権者の同意取り付けの可否等を総合判断して決めます。

2. 撤退に伴う資金繰りの問題にも十分注意する必要がある

- (1) 撤退を進める場合、収益性の改善にばかり眼が行き勝ちですが、資金面への配慮も絶対に欠かせません。
- (2) 注意点の第1は、会社の運転資金のタイプに注意することです。

タイプ (A)		タイプ (B)	
売掛債権 100	買掛債務 20	売掛債権 10	買掛債務 100

タイプ(B)の現金商売タイプの場合、売上が減少すると利益の有無に関係なく、しばらくの間は運転資金不足に陥ってしまいます。

- (3) 撤退を進めるために必要な資金を用意する必要があります。
 - ① 労務リストラを進めるにあたって必要となる退職金の支払い資金
 - ② 不動産処分時の売却代金が借入金に不足する場合の担保抹消のために銀行に支払う追い銭
 - ③ 不動産処分益に対する法人税等の納税資金

3. 撤退の公的評価への影響を知り対策を立てておく

- (1) 撤退では「人」、「物」が削ぎ落され、又、多額の損失も発生しますが、会社全体の収益性や健全性は改善され、銀行等の評価も正常先復帰することになります。
- (2) しかし、公的評価が伴う建設企業の場合、上記(1)だけでは足りず、撤退が公的評価に与える影響についても正確に把握し、手当てが必要と思われる場合は早目の対処が必要です。

〈チェックポイント〉

- ① 撤退の影響で会社の「経営事項審査」の評点はどの位になるのか
- ② 「経営事項審査」と「発注者評価点」を加えたランク付けの元になる「総合点数」は何点になるのか。その時のランク(等級)はどうなるのか
- ③ 「特定建設業」の要件に欠けるようなことにはならないか
欠損の額が資本金の20%を超えてはいないか
流動比率が75%未満になっていないか
資本金の額が2000万円未満になってはいないか
自己資本の額が4000万円未満に落ちてはいないか、等の確認が欠かせません。