

IT技術の進歩がより一層この動きを加速させ、本社スペースの縮小、サテライト拠点の拡充などの動きが予測される。

これら事業再構築を織り込んだ中期経営計画を再策定し、株主・投資家・金融機関などのステークホルダーに業績見通しを適時に開示していくべきである。実際、東京証券取引所も不確実な予測であっても一定の前提を置いた業績見通しの開示を求めている。

(2) 事業継続計画(BCCP)

これまでは地震や水害など自然災害を想定したBCP計画が多かったが、今回のような感染症が今後も発生することを想定したBCP計画の策定も重要となる。サプライチェーンにおけるリスクを評価し、それを整理したうえで有事を想定した対応マニュアルの策定・準備が必要である。対応方針は、企業の主な経営資源(建物、設備、IT、人的資源、取引先)別に決定していくことが肝要である(図表4のイメージ)。

(3) 資本政策・借入金返済計画

長引く蔓延期において売上減少、資産の減損等により自己資本が棄損

している企業が増えていると思われる。急速な利益のV字回復が望めない状況下では自己資本の回復は、増資、デット・エクイティ・スワップ(DES)等の手段に頼らざるを得ない。DESの場合には同時に債務の圧縮が図れることになるが、どちらの場合もその後の回復・成長戦略を資本提供者に対して示す必要がある、(1)

の事業再構築計画と連動して検討することになる。DESの場合の留意点に関しては後述する。

終息期から回復期の対応

終息期から回復期にかけては自社がどのステージにいるかによって打

ち手が変わってくると考えられる。図表5のようにステージごとに打ち手を検討し、中期経営計画を修正・更新していくことが望ましい。

第2章

前提となる8つのポイントとは？ 自社が事業再生を行う場合の スキーム選択上の留意点

【この章のエッセンス】

● 新型コロナウイルス感染症終息後のリカバリーに際しては、事業の回復に加え、傷んだ財務の立て直しと積み上がった借入金の返済が喫緊の課題となる。

● 事業再生の枠組みには法的整理と私的整理があり、実際にはさまざまな金融支援の手法と組み合わせることで前提となる自社の実態把握

の8つのポイントと債権者が求める経済合理性や支援の要件は押さえておきたい。

● スポンサー型等抜本的な事業再生スキームが選択される場合には、債務免除益課税回避のポイントについて理解しておきたい。

回復期に差し掛かった際に、自社が事業再生のステージに陥ってしまった場合の対処法について説明したい。

自社の事業再生を考えるうえで

は、事業の持続可能性が最も重要な要素となる。事業の持続可能性を測る要素としては、企業全体もしくは事業ごとの将来フリー・キャッシュ・フロー(Ⅱ営業キャッシュ・フロー+投資キャッシュ・フロー)がプラスで推移するか、それが持続可能であるかどうかである。新型コロナウイルス感染症による影響により事業の先行きが不透明ななか、持続可能なフリー・キャッシュ・フローを見