



## 消費者箱物ビジネスと事業再生計画

執筆者: 柴原 多

※本ニューズレターは、2020年5月12日までに入手した情報に基づいて執筆しております。

### 1. 始めに

Covid19が原因で日本において緊急事態宣言(4月7日)が出されて、早1ヶ月余りが経過し、同宣言も5月末日まで延長されている<sup>1</sup>。

当然のことながら、(デパート等の)消費者をターゲットにする箱物ビジネス(以下単に「消費者箱物ビジネス」という)においては「いつ外出自粛要請が明けるのか」が極めて重要な問題となる。

しかしながら(未来のことは誰にも予見できないが)緊急事態宣言がいつ解除されるのか、ソーシャルディスタンスがいつまで遵守されるかは、①感染拡大がいつ収束するか、②「人の流れが従前のように回復するか、或いは人の流れが変化したと考えるべきか」と密接に関連する。

従って、消費者箱物ビジネスの事業再生計画を作成するにあたっては、上記①②というこれまで経験したことがない、かつ、予測困難な事象を踏まえて作成しなければならないという難点が存在する。

### 2. 事業再生計画作成上の留意点

では、かかる難点を踏まえて、どのように事業再生計画を作成するべきであろうか。

答えのない質問であるが、現状考えられる方法としては、少なくとも次の3つが考えられる。

一つ目は、極端な考えであるが①②が収束・解消するまで、完全にビジネスを停止(或いは最小稼働)しておく方法である。この方法の問題点は収入がないため、資金がどんどん枯渇していくということであるが、現在、国会等で議論されている諸策(雇用調

<sup>1</sup> 但し、各地域の実情を踏まえ、特定警戒都道府県以外の県(状況により特定警戒都道府県の一部も)については緊急事態宣言の解除が検討されているとされる。

本ニューズレターは法的助言を目的とするものではなく、個別の案件については当該案件の個別の状況に応じ、日本法または現地法弁護士の適切な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、当事務所また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い合わせは、下記までご連絡ください。

西村あさひ法律事務所 広報室 (Tel: 03-6250-6201 E-mail: [newsletter@jurists.co.jp](mailto:newsletter@jurists.co.jp))

整助成金等の労働者保護、家賃補助等)を踏まえると、全く考えられない方法ではないかもしれない。

二つ目は、①②の収束・解消が見通せない以上、既存のビジネスモデルを停止して、新しいビジネスモデルに変更する方法である。例えば、小売業であれば、対面販売から EC 販売に全面的に切り替える方法等が考えられる<sup>2</sup>。この方法の問題点は既存の施設・人員・権利関係をどのように処理するかという点にある(一つの方法としては新規ビジネスの部分のみを切り出して稼働するという方法が考えられるが、その詳細は別の機会に譲る)。

三つ目は、一つの目の方法と、二つ目の方法を組み合わせる方法である。すなわち、既存ビジネスは一旦停止し(或いは最小稼働を行い)、他方で新規ビジネスの稼働を促すという方法<sup>3</sup>である。この方法は、新規ビジネスによる収入が見込めると共に、既存ビジネスをある程度維持することによって、雇用等のクッション機能を設けることができるというメリットがある。

それでは具体的に、どのような方法で上記事業再生計画を作成・実現するべきであろうか。この問題を考えるにあたっては、実体法上の問題(契約法の観点からどう整理されるか)と手続法上の問題(どのような手続において事業再生を進めるか)を区別して考える必要がある。

### 3. 実体法上の問題

まず実体法の観点から問題となり得る事項は、①テナントとの関係、②賃貸人との関係、③労働者との関係、④顧客との関係、⑤金融機関との関係である。

①のテナントとの関係はテナントからの賃料猶予要請又は減額要請にどう対応するかが問題となる<sup>4</sup>。この点は既に多くの当事者が協議によって対応していると思われる。

しかしながら協議によっても解決できない場合、賃料相場の問題であれば賃料減額請求(借地借家法 32 条参照のこと)により、賃料不払の解除の問題であれば信頼関係破壊に至っているかどうか<sup>5</sup>、一部店舗が使えなくなっていることが問題となっているのであれば履行不能の法理(民法 611 条 1 項参照のこと)<sup>6</sup>により解決がなされることも想定される。

他方、②の賃貸人(建物所有者)との関係においても、①と同様の問題が反射的に生じることを忘れてはならない。この点に関しては既に政治問題化しており、テナントに対して国が貸付等を行うのか、不動産会社に対して貸付等を行うかが議論になっているが、いずれにせよ、当該貸付に対する返済が必要となる可能性がある点に留意が必要である<sup>7</sup>。

また③の労務関係については、既に多くの論考が存在するが、非正規社員への対応、給与体制の見直し、人員数の見直し、リモートワークの再検証に加え、場合によっては従業員や労働時間のシェアリングも検討する必要があるかもしれない<sup>8</sup>。

最後に④の顧客との関係においては、営業再開するにあたっては、店舗においても十分な感染対策<sup>9</sup>を講じる必要があることはいうまでもない。また、日本人のライフスタイルに変化が生じた場合には、ビジネスプランの変更(インバウンドの見直し、e コマースの強化を含む)、当該変更に伴う賃料の変更、場合によってはテナントの入れ替え、空きスペースの再利用方法に対する検討も必要となり得る。なおこの他にも、法的手続の申立てを検討するにあたっては、商品券やポイント等の取り扱いに関しても留意が

<sup>2</sup> 但し、新規事業に基づく事業再生計画の履行可能性は別途検証が必要となる。

<sup>3</sup> 実際にドライブスルー方式を採用している店舗も存在する。

<sup>4</sup> テナントとの関係では売上預託金の取り扱いも問題となり得る。

<sup>5</sup> [https://www.meti.go.jp/covid-19/pdf/yachin\\_shien.pdf](https://www.meti.go.jp/covid-19/pdf/yachin_shien.pdf) 参照のこと。

<sup>6</sup> 2020 年 4 月 1 日から適用される改正後民法では(改正前民法と異なり)「賃借物の一部が滅失その他の事由により使用及び収益をすることができなくなった場合において、それが賃借人の責めに帰することができない事由によるものであるときは、賃料は、その使用及び収益をすることができなくなった部分の割合に応じて、減額される。」と記載されている。但し附則 34 条は「施行日前に贈与、売買、消費貸借(旧法第 589 条に規定する消費貸借の予約を含む。)、使用貸借、賃貸借、雇用、請負、委任、寄託又は組合の各契約が締結された場合におけるこれらの契約及びこれらの契約に付随する買戻しその他の特約については、なお従前の例による。」前項の規定にかかわらず、新法第 604 条第 2 項の規定は、施行日前に賃貸借契約が締結された場合において施行日以後にその契約の更新に係る合意がされるときにも適用する。」と記載しており、また今回の事態が責めに帰することができない事由に該当するか等の検証も必要である。

<sup>7</sup> なお、店舗を閉鎖する場合には当然のことながら、違約金や原状回復費用の取り扱いも問題となる。

<sup>8</sup> [https://www.jurists.co.jp/ja/newsletters/labor\\_employment\\_law\\_200428.html](https://www.jurists.co.jp/ja/newsletters/labor_employment_law_200428.html) 参照のこと。

<sup>9</sup> 例えば、換気・マスク・消毒液・検温・三密の解消・防護シート・エレベーター等の使用方法・医務室の充実等が考えられる。

必要である。

以上の方策が企業単独での見直しによって実現することが困難な場合には、他企業との統合等も視野に入れていく必要があるし、それらの諸策を通じて作成した事業再生計画に基づいて、金融機関と返済期間についての見直しを行う必要がある。

#### 4. 手続法上の問題

次に手続法の観点からは、当該問題を私的整理手続の中で実現するか、或いは法的整理手続の中で実現するかである。

私的整理手続の種類は多岐に亘る(中小企業再生支援協議会、事業再生 ADR、特定調停といった制度的な裏付けのある私的整理から純粋私的整理まで存在する)が、基本的には金融機関との交渉を念頭においた手続である。従って、⑤以外の事項については、(企業価値の毀損が可及的に防止できる反面)企業は自力で交渉(場合によっては訴訟等)を行うほかない。

これに対して法的整理手続は集团的和解手続としての側面を有するため、⑤以外にも、①②を手続の力(例えば双方未履行契約については民事再生法 49 条参照のこと)を借りて実現することが可能であり、法的手続の種類によっては③も<sup>10</sup>、内容によっては④の一部も手続の力を借りて実現することが可能である(実際に過去の事件においては商品券やポイント等の救済方法が問題となっている)。

もっとも、法的手続において前述の 3.のような方法が実現できるかはさらなる検討が必要である。リーマンショックの時には、旧勘定と新勘定を分ける方式(簡単にいうと既存の収支と新規の収支を観念上区別して計算する方式である)も検討された。

また、旧勘定でも新規のコストが発生する懸念(例えば既存の対面販売から e コマースに切り替えても、既存の対面販売に関する設備の賃料は発生しかねない)は拭えないので、チャプター11 による Mothballing Cases のような措置がとれないかは今後検討を要するところであろう。

以 上

<sup>10</sup> 会社更生手続は制度上は一定の範囲で労働債権も手続に取り込むことができるが、債権の優先順位との関係でどの範囲で縮減できるか、また、実際にどのように支払うかはまた別の問題ではある。



しばはら まさる  
柴原 多

西村あさひ法律事務所 パートナー弁護士  
[m\\_shibahara@jurists.co.jp](mailto:m_shibahara@jurists.co.jp)

西村あさひ法律事務所では、M&A・金融・事業再生・危機管理・ビジネスタックスロー・アジア・中国・中南米・資源/エネルギー等のテーマで弁護士等が時宜にかなったトピックを解説したニューズレターを執筆し、随時発行しております。

バックナンバーは<<https://www.jurists.co.jp/ja/newsletters>>に掲載しておりますので、併せてご覧下さい。

(当事務所の連絡先) 東京都千代田区大手町 1-1-2 大手門タワー 〒100-8124

Tel: 03-6250-6200 (代) Fax: 03-6250-7200

E-mail: [info@jurists.co.jp](mailto:info@jurists.co.jp) URL: <https://www.jurists.co.jp>

© Nishimura & Asahi 2020