

ターンアラウンド マネージャー

'08 **8**
通巻38号
VOL.4 NO.8
AUGUST

特集

地方財政健全化法の インパクトと 三セク再生の方向性

特別企画

沖縄発 事業再生の
現状と課題

対談

日本のホテルに必須の
経営機軸

立教大学観光学部特任教授

平尾彰士氏

デロイトトーマツFASパートナー

澤田竜次氏

銀行研修社

セール&リースバックからバイバックまで終了した事例

バイバックまで実現した事例をもとに、セール&リースバックの効果を示したい。

中小企業診断士・米国公認会計士 瀧本 憲治

前号では、事業再生シーンにおけるセール&リースバック&バイバックの概要をお伝えした。

本号では、実際にバイバックまで終了した実際の事例をお伝えする。

■工場・隣接自社ビルが対象となった事例

① A社の概要

業種	鉄筋加工業（鉄筋を仕入れて加工し、マンション建築などの現場に納める事業）
対象不動産	工場と隣接自社ビル（いずれも準工業地域）
破綻原因	本業はさほど悪くなかったが、マンション投資の失敗で破綻。
経緯	A社は、創業社長が20歳代で創業した会社。高度成長時代に業容を拡大し、堅実な経営を行っていた。平成4年、銀行からの融資を受けてマンションを建設。最上階に創業社長が住居をかまえ、下層階は賃貸とした。折りしもデフレ不況で鉄筋の納品単価が下がってしまい、元利金の返済が厳しくなり、デフォルトを起こした。

② ターンアラウンド・コンサルタントとの出会い

A社のA社長は、県人会を通じてある再生コンサルタントと出会った。窮状を伝え、金融機関（銀行・抵当証券・保証協会）とのやり取りについてアドバイスを受けながら本業を続けた。破綻原因のマンションは早期に任意売却を行ったが、残債務が本業に重く押し掛かっていた。

③ 任意売却不動産投資ファンドに持ち込み

平成17年、再生コンサルタントは、任意売却不動産投資ファンドに本件を持ち込んだ。A社の本業がまだ生きている点を説明し、不動産を任意売却でいったん所有してもらい、後年買い戻したい意向を伝えた。投資ファンドが不動産の査定をしたところ1億5,500万円となった（投資ファンドは

時価を2億円と見積もっていた）。再生コンサルタントは債権者との交渉をし、投資ファンド査定金額である1億5,500万円が根抵当権が外れることになった。

しかし、ここで問題が生じた。契約間際になり、無剰余の債権者等との調整がつかず、3,000万円が別途必要となったのだ。そこで投資ファンドは、A社の在庫資産である鉄筋、約1億円相当を動産担保とし、3,000万円の融資を行って契約決済を行った。

④ リースバックからバイバックまで

こうして、工場と自社ビルを目的物とする、A社と投資ファンドとの定期賃貸借契約が締結された。定期賃貸借契約の期間は5年と設定された。賃料は、投資ファンドの投資額の概ね10%（年間）となった。そして、平成19年末、約2年が経過したところで、この不動産の買戻しとなった。買戻し金額は、投資ファンドの投資額の110%であった。因みに、買戻しの際は、A社に対し地元の信用金庫が融資を行った。

■効果は？

事業再生を行う際、再生当初は損益計算上の利益よりも、現金有高を潤沢にしておくことが必要であるが、不動産を売却して支払賃料に移行したため、元本返済が無くキャッシュフローが改善した。また、投資ファンドもA社の再生過程を理解し、A社のキャッシュフローが一時的に悪くなった際には、数百万円程度の資金貸付を行うなど、積極的に支援した。今までの資金繰りに追われなくなったA社長は、本業に集中することができ、業況が改善して約2年で買い戻しが実現した。

現在は、A社長のご子息が経営を引き継がれ、黒字経営を継続中である。