

ターンアラウンド マネージャー

'08 **9**
通巻39号
VOL.4 NO.9

SEPTEMBER

特集

商店街活性化ビジネスプラン

～解法を知る五つのキーワード～

特別企画

知っておきたい

金融機関再生支援の常識

インタビュー

中小企業金融は

インフラ整備から有機的運用へ

成城大学社会イノベーション学部長教授

村本 孜氏

銀行研修社

バイバックを実行しなかった事例

本号では、経営者が自宅を任意売却し、バイバックしなかった実際の事例をお伝えする。

中小企業診断士・米国公認会計士 瀧本 憲治

■再生のため自宅のセール&リースバックを中止

① B社の概要

業種	中古釣具用品販売業（フランチャイズチェーンに加盟）
対象不動産	経営者の自宅（区分所有マンション）
破綻原因	多店舗展開した際に、長期の融資を受けたが、資金繰りに窮した際、長期資金の折り返しが不可となり、短期資金で長期資金を返済する構造に。キャッシュフローが行き詰った。
経緯	B社は、釣りが趣味の創業社長が、友人に釣具の中古品を扱うフランチャイズチェーンを紹介され、創業した会社。創業当初、収益が大きく上がったので多店舗展開したところ、業績の良い店と悪い店の混合になってしまった。財務マネジメントのミスもあり、キャッシュフローに行き詰ってしまった。

② ターンアラウンド・コンサルタントとの出会い

B社のB社長は、インターネットのホームページを閲覧して、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・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事業を続けた。営業中の店舗は全て賃借していたが、区分所有の自宅マンションが会社の借金の担保になっていた。今後家族の支援を得ながら事業の再生を図るには、自宅を守ることが優先課題となっていた。

③ 任意売却不動産投資ファンドに持ち込み

平成19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。B社の事業再生のスキームを説明し、経営者の自宅を任意売却で一旦所有してもらい、後年買い戻したい意向を伝えた。投資ファンドは、不動産の査定をしたところ約1,400万円となった（投資ファンドは時

価を2,000万円と見積もっていた）。再生コンサルタントは債権者と交渉をし、投資ファンド査定金額に近い1,500万円の根抵当権が外れることになった。

④ リースバックから第三者への売却まで

こうして、経営者の自宅を目的物とする、B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3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。買戻しの金額は、投資ファンドの投資額の110%と決まった。

しかし、状況が変わってしまった。B社長の家族の考えが変わったのである。B社長の家族は当初、自宅を手放すことに難色を示していたが、1年を経たところで、他の物件に引っ越した方が賃料も低く、会社の再生に寄与すると考えを改めた。

そこで、投資ファンドはこの自宅を第三者に売却した。売却額は2,100万円であった。投資ファンドとの約束の買い戻し金額を超えた部分は、退去費用としてB社長の家族に渡された。

■効果は？

事業再生を行う際、家族の支援が大切である。複数のターンアラウンド・コンサルタントによると、「自宅を第三者に売却して処分し、引越しを経験したケース」と、「何らかのカタチで自宅に住み続けたケース」では、圧倒的に住み続けたケースの方が事業再生の確率が高いという。

本件の例では、スキーム実行中に自宅を手放すことを家族が積極的に理解し、退去費用をリフレッシュスタートの資金として使うことが可能となった。セール&リースバックにおいて、バイバックが必ず必要ということではないのである。