

ターンアラウンド マネージャー

'08 **10**
通巻40号
VOL.4 NO.10
OCTOBER

特集

資源高不況下の

事業再生モデル大転換

特別企画

債権放棄に

インセンティブを与える
再生計画のポイント

地方企業再生の現場から

地方中核企業再生の
モデルケースとは

銀行研修社

事業承継に活用した事例

事業承継型再生で活用した事例では、バイバックの期限が後継者のモチベーションになっている。

中小企業診断士・米国公認会計士 瀧本 憲治

■セール&リースバック過程での事業承継

① C社の概要

業種	食品製造業(洋菓子、和菓子)
対象不動産	事務所・工場・倉庫
不振原因	自社ブランドによる菓子の製造、販売により長年、堅調な業績推移を辿ってきた。5年前に大手食品メーカーからのOEMの製造受託に取り組む。それに伴い積極的に設備投資を行うが、直後に成長が鈍化。その設備投資が結果的にキャッシュフローを行き詰らせる要因となった。

② 長男が再生へアクション

問題となった設備投資時、創業社長は60代前半であり、この成長を安定化させて、大手電機メーカーの海外事業部を20代後半で退社した長男に事業承継していこうというストーリーを持っていた。しかし、思惑も外れキャッシュフローに行き詰まったことから、社長は現状を打開しようという模索の日々を重ねていた。

一方、長男は、苦悩する父の背中を見ていると、自分の与えられた仕事を全うするだけでは、この事体は打開できないと判断。書籍、雑誌、インターネット等で情報収集に当たった。

そして、社長には内緒で事業再生コンサルタントにアプローチし、自分なりの再生ストーリーを社長に提案すべく相談を重ねることにした。

③ 父への説明、再生計画の実行

日頃は、なかなか長男の提案に耳を貸さない社長も、この時ばかりは受け入れた。長男の引き合わせにより事業再生コンサルタントとも面談。親子で揃って事業再生計画を練り上げた。

早期に着手すべき課題は過剰負債の圧縮であった。具体的には、事務所・工場・倉庫の借入金を

売却により返済し、担保を抹消することであった。ただし、C社にとっては当該物件を第三者に売却してしまえば事業継続が不可能となり、再生は果たせない。そのため、売却後も継続使用ができることが条件だった。

そこで、事業再生コンサルタントは、任意売却不動産投資ファンドにC社案件を持ち込んだ。ファンドの提示額を基に債権者交渉を開始。交渉には社長とともに長男も同席し再生計画を説明した。その結果、債権者は応諾。ファンドに当該物件が売却された。

④ 事業再生を通じて後継者の自覚が強まる

その後、C社はファンドとの間で3年間の定期賃貸借契約を締結した。これで当該物件はそのままの状態でも継続使用できる。当該物件の所有権がC社からファンドに移っていることは、仕入先や販売先、一部の社員にも知られていない。

長男の海外での勤務経験やネットワークが活かされ、海外百貨店などへも販路が開拓されていった。また量販店でバイヤーをしていた次男もC社に入社し営業・仕入面を立て直した。息子二人が経営再建による当該物件の買い戻しに向けて力を合わせている。

■効果は？

息子に事業を承継したいという希望はあっても、過剰債務を抱えている自社をそのまま引き継がせることに躊躇いを感じる経営者は多い。その結果、具体的行動をとらぬまま、継がせる魅力のない会社にますます先細っていくことにもなる。

再生の渦中にあるC社の後継者の息子二人にとって、当該物件の買い戻しに期限があることは、逆に自らが経営者として事業を立て直す自覚を強めるキッカケともなった。