
組織再編型事業承継の実行と弁護士による私的整理 次のステージへ

■ コンサルティング事例 K社

業種：遊技機販売業

売上高：4.5億

借入金融機関数：5行

借入金額：5億円

法人、個人所有不動産：本社土地建物、駐車場、支店土地建物

社歴の長い会社であるが、業界自体の販路構造の変化（メーカー直販の増加）により売上が減少。社長も60歳を超え、事業は数年間赤字の状態にあり、業界の将来性も厳しく、このまま続けても借入も減らないということ。さらに引き時を逸すとの考えもあり、グループ会社と組織再編し、事業を承継させ、現会社は整理廃業することを決意。

「組織再編型 事業承継」は、事業と株主、役員、業務執行を再編することで、これによって債務を引き継がずに事業だけを承継する組織を決め、実行するということである。

具体的には、各グループ会社や役員が株式を持ち合いし、役員も兼任し各社間でたすきがけになっている状況を全て解消。各グループ会社内で、株主、役員を設け、それぞれが独自に会社を運営するようにした。

本来の「組織再編型 事業承継」は、このような状況下においてグループ会社間で事業譲渡を行い、それぞれが事業を継続し、債務を保有する会社の代表者がこれ以上事業を続けられないという時点でその会社のみを整理手続きし、廃業清算するものである。が、K社の場合は、赤字続きで資金繰りが困窮してきたことから、K社自身の存続は不可能と判断し、組織再編と資産譲渡を行った後、弁護士に整理手続きを委任し、私的整理を行うことになった。

保有する不動産は全て売却し、弁済に充当するスキームを当初から持っていたことから、弁護士受任後、速やかに本社、駐車場、支店の不動産は売却を進め、債権者である金融機関が想定していた金額よりも高く売却できる予定である。

保証人には弁済する資産も資力もないことから、過去の例と同様、不動産売却後には、主債務と連帯保証債務ともにサービサーに売却譲渡され、そこで債務は事実上の免除となると思われる。

というのも、このスキームは現在進行中であり、これ以上の状況をここで書くことができません。

スキームが完了した時点で、また事例として続きを紹介させていただきます。

従業員が独立して事業承継、そして私的整理

■ コンサルティング事例 T社

業種：広告等製作業

売上高：1億円

借入銀行数：4行（信用金庫、地方銀行、政府系）

借入金額：9千万円

個人所有不動産：社長自宅

地元に着した看板広告業として、売上を伸ばしてきたものの、2008年のリーマンショックによって、売上が激減し、赤字連続し、債務超過に。

ほぼ同時期に資金繰りが苦しいことから、借入金融機関にリスクを申し入れ、少額の弁済で現在に至る。

このころから、社長自身が60代後半ということもあり、専務に借入のことを理解した上で「会社を継いでほしい」と打診。

幾度もの話し合いの末、専務は後継者になることを承諾し、社内の従業員、取引先、銀行に対し、専務による事業承継を発表。

リスクを継続する中で、条件変更時には後継者である専務を同行させ、銀行には後継者であることも伝えた上で、銀行に提出する事業計画書の作成や説明についても後継者である専務が行う。

社長は徐々に実務から退き、専務に対する事業承継の準備が着々と進む中、相変わらず資金繰りが厳しいこと、そして借入金のことが専務には強いプレッシャーになっていたと思われる。

少しでも早くリスクをやめ、借入を返済したいという気持ちから、専務は売上を増やすことに全力を注ぐが、仕入れや外注支払いが売掛回収よりも先行するため、売上を上げることでさらに資金繰りが苦しくなるという悪循環に。

専務の、会社の将来に対する不安。

社長の、専務が資金繰りを改善することができないことへの不安。

微妙にすれ違う気持ちを社長は感じ取り、「このまま会社を承継させて、借入の保証人になったら、専務自身も会社も潰れてしまう」と考え、悩んだ末、専務を後継者にすることを断念。

社長が悩んでいる途中から、私どもがコンサルを開始。

すぐに、再生スキームを立案。

その再生スキームは、

- ①専務は独立し、新たな別会社を設立する。
 - ②その会社で今の会社の得意先や外注先、仕入れ先、従業員は引き受ける。
 - ③今の会社を破産させるお金もないことから、弁護士による私的整理を進める。
- の3つを柱とすることにした。

まず、専務にいつ会社を作るかを決めてもらい、専務自身に今後自分が責任を持ってやってもらうために種々の手続きも専務を中心に全て進める。

また、仕入や得意先、他の取引先も含めて、専務自身に自分が独立して仕事をしたいと説明に行ってもらい、取引契約を自分で主体的に引き継いでもらう。

社長の自宅は、担保設定はないものの売却して返済に充当。

実際に進める中で、「この返済はどうすればいいのか」「この契約はどうするのか」「在庫は...」「機械は...」など、明確にしなければいけないことがたくさんあったが、一つ一つ対応し、解決を進める。

現時点でスキームは進行中のため、これ以上ここでは書けないことから、終了後、残りを紹介いたします。

私的整理と事業承継 自宅は競売を回避しリースバック

■ コンサルティング事例 S社

業種：運送業

売上高：4億

借入金融機関数：8行

借入金額：約3億

担保不動産：社長自宅、社員寮

再生コンサルタントと言う人のアドバイスを受けて、リスクを続けながら何とか資金繰りを回してきたが、売上の減少により経営そのものの継続が困難になり、私どもが関与してコンサルティングを行うことに。すでにリスクを数年間続けてきており、その間、利益を倍増する取り組みをするどころか、経費の削減、不採算からの撤退、不動産売却による借入圧縮などほとんど何も行わずに足元の資金繰りだけを回すことに注力し、現在に至っていました。

私は、コンサルティング開始当初にこの再生コンサルタントがやってきたことを聞いて、月25万円ものコンサル料をもらっているにもかかわらず、この再生コンサルタントがリスクのアドバイス以外何もしてないことに怒りを乗り越しあきれてしまいました。

「手形の割引ができるようになった」「売掛債権を担保に資金調達ができた」「リスクの継続ができた」

しかし、事業再生コンサルタントと名乗っている多くコンサルタントは同じようなものだと思います。これで再生コンサルタントと言えるのでしょうか。役にも立たないコンサルタントは星の数ほどいます。あまりにも低レベルすぎて話になりません。

経営者はわらにすがる思いでコンサルタントにアドバイスを求めているのです。似非コンサルタントが退散するような取り組みを我々はやっていかなければならないと思っています。

話しは戻り、社長に今後どうしたいのかをお聞きすると。

- ・年老いた母もいるので、自宅はこのまま住みたい。
- ・借入を返すのは無理だと思うので、事業だけでも何とか残したい。

幸い運送の許認可を保有している関係会社があったことから、この会社を事業承継会社として、得意先や従業員を引き継いでもらうことにしました。

ほとんどの得意先が自ら取引契約をその関係会社に変更を進めてくれ、得意先の引き継ぎは速やかに行うことができました。

従業員の中には辞める者もいましたが、多くがそのまま移籍して関係会社で働いてくれることになり、その関係会社の代表者には社長の長男が就き、関係会社を使った事業承継は比較的スムーズに進んでいったのです。

ガソリンスタンド、備車先などとの話し合いも容易には進みませんでした。最終的に関係会社との取引を開始し、何とか事業を引き継がせることができたのです。

同時に、根抵当権を設定されている自宅については、当初リースバックで抵当権者と交渉を進めましたが、金融機関はこちらの提示した金額には応じられないといい、あっという間に競売を申し立てたのです。

競売での入札になるとこちら側で落札できる保証はありません。

長年住み慣れた自宅を離れるということは、とても言葉では言えるような辛さではありません。社長自身も競売を回避したいとの強い思いから、任意売却を支援するような会社や社団法人や日本再生支援を表す組織など、いかにも公的な組織や大きな組織を匂わすようなところのチラシやDMを見て連絡をしましたが、結局普通の不動産会社が仕事を獲得するためにそのような大げさな名称をつけ依頼を集めていることがわかり、それでも競売を回避するだけの金額で買ってくれるのかと話を進めると、「やって見ないとわからない」「うちに専任契約をもらわないと」など、曖昧な返事ばかりだったそうです。

その後、固定資産税評価額、路線価、上場不動産会社の査定額を基に、抵当権者の抵当権抹消額を算定しました。残念ながら、リースバック協力者だけの金額ではその額まで届かないことから、社長自身にいくらかの現金の調達を依頼し、この二つの額の足し算された額で交渉を進めるべく、上場不動産会社に不動産仲介と同時に抹消交渉を依頼しました。

交渉の末、金融機関から競売を取り下げ任意売却でOKとの返事があり、その後無事に自宅は任意売却をし、リースバックで守ることができたのです。

抵当権抹消予想額：リースバック協力者の買い取り額＋社長自身の調達額

不動産をリースバックや身内で買い取るという際に大事なことは、

- ・金融機関は損得だけではなく、モラルハザードなどの意思決定に大きく影響を及ぼすため、抵当権者である金融機関の考え方や方針を論理的に予測すること
- ・抵当権抹消交渉を適切に進めることができる力を持った不動産会社や弁護士に依頼すること

事業は関係会社に。

自宅不動産は、リースバックで。

元の会社と連帯保証人は、破産ではなく弁護士による私的整理手続きでソフトランディング。

当初のスキーム通り、整理し、守り、承継できたのです。

元の会社から会社分割による第2会社で再スタート そして4年後には黒字優良企業へ

■ コンサルティング事例 N社

業種：運送業

売上高：8億

法人所有不動産：本社

発想豊かで営業力もあった社長が元気だったときは、売上高は年々増加。数多くの金融機関が借りて欲しいと日参し、徐々に借入も増加。

売上も伸び、借入もいつでも借りられるうちはよかったものの、荷主である得意先の売上が減少することでこの会社の売上も伸び悩み、このころから借入が徐々に難しくなった。

少し前までは「借りてくれ。借りてくれ」と言っていた金融機関も手のひらを返したように全く来なくなり、借入の申込みに行っても適切に対応されるという状況。

この資金繰りが苦しくなった時から弊社がコンサルティングを開始。

その後、経費削減、不採算得意先の撤退などを行ったものの、主要取引先が不採算状態にあり、抜本的な再建に向けての取り組みがこれからと言うときに社長が急逝。

社長の父が再登板し、今の会社での事業継続を断念し、その後、会社分割で新会社を設立。

新会社（第2会社）で得意先や従業員、トラックなどの車両を引き継ぎ、事業を継続。

元の会社は法的整理。

法的整理後、債権者から会社分割に対する異議申し立てが起き、管財人も会社分割は認めるものの分割子会社の株式を譲渡するときの株価算定に異論があるとのことから4千万円の株式譲渡代金を支払うべきとの通知を受け取る。到底4千万もの事業譲渡代金を支払えるはずもなく、...

7千万もの事業譲渡代金を支払えるはずもないことから、管財人が依頼した会計士による価値算定が不十分との判断から、こちら側で別の会計士に譲渡価値の算定を要請し、500万円という金額を算定。

こちら側の代理人と管財人との間で話し合いを行い、結果700万円で決着。

債権者である金融機関からの会社分割に対する異議申し立ては、異議申し立て自体に効力がないことからそのまま放置。

破産手続きの中で、最後までその金融機関が管財人に対し、もっと調べるようにと意見を出していたが、管財人としては、すでに譲渡代金を得て決着しており、その金融機関に対し、これ以上の換価する財産はなく、さらに会社分割自体は違法ではなく、濫用的会社分割には当たらないとの意見で破産は終結。

約1年半かかった破産手続きも終わり、新会社はこれから何の憂いもなく事業を行えるかというところではなく、得意先（荷主）を引き継いだと言え、売上はやや減少し設立後の資金繰りは毎月苦しく、近くで目につき金融機関

は元の会社が軒並み借りていたことから、どこからもお金を借りることもできないという状況に。
これからが黒字に向けての変革の取り組みの始まり。

ここから先は、「黒字化、会社再建 事例」のN社をご覧ください。

Consulting Case 4
