

取引先の廃業準備に 金融機関ができること ～廃業に正面から向き合う～

多くの中小企業が厳しい経営状況にあるなか、廃業という選択肢をとる取引先もまた少なくない。そして、取引先の廃業により、地域経済への影響も懸念されるため、取引金融機関として準備には慎重を期したい。そこで、本稿では廃業準備を検討する中小・零細企業が従業員への給与・退職金、取引先への支払等を確保するなど、経営者および関係者にとってより良い結果を導くための方策を解説した。

舛井 正俊

1 現場では手作りで経験を積み重ねる

2020年2月号の本誌にて「『廃業支援型バイアウト』とは―事業承継の選択肢として―」という題で弊行グループが取り組む廃業支援型バイアウトの内容、メリツト、具体的な事例を紹介させていただいた。廃業の決断は経営者にとって難しく、第三者に相談しづらいものであるため、実際にお手伝いできる事例が数多くあるわけではないが、投資事業有限責任組合が行うバイアウトだけでなく、銀行として融資という形で廃業支援を行った事例等、一つずつ手作りで経験を積み重ねてきているところである。

本稿では、当方の経験を踏まえ、廃業を視野に入れざるを得ないオーナー経営者および関係者にとってベターな結果を導くための金融機関の実

2 取引先の現状把握と将来見通し

務的な対応について考えたい。

新型コロナウイルス対策の緊急融資等に各金融機関とも真摯・適切に対応し、これまで経験したことのない取引先の緊急事態に大いに貢献したのと思われる。結果として多くの企業が事業継続できたものと思われ、改めて事業継続にあたっては資金が重要であることを認識することとなった。

一方で、借入によって重荷を抱えた面もあり、新しい環境の中で如何に事業を維持・発展させるかということについて、金融機関が取引先と一緒に考え、提案していく重要性が高まっているものと考えられる。

取引先にとって有益な提案を行うためには、取引先の現状を把握し、将来見通しを検

討することが必要である。

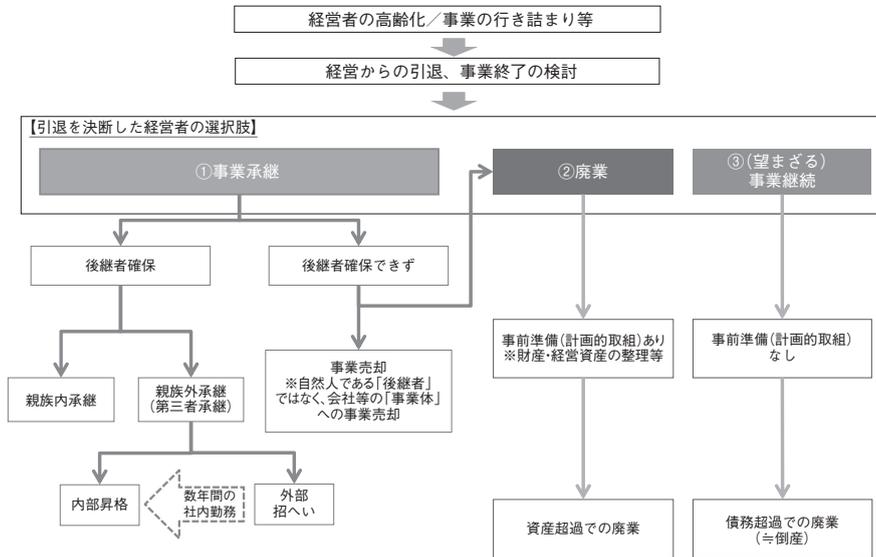
図表1は前回も掲載した小企業白書の図であるが、取引先の将来見通しを踏まえた適切な提案を検討するうえで参考になると思われるため再掲する。

本図は「引退を決断した経営者の選択肢」として整理されているものであるが、事業承継に限らず、まずは企業審査の観点で取引先がどの状況に近いかを検討してみる。現在の環境においても事業継続・発展に懸念のない先であれば、そのまま従来通りの支援を継続すれば良い。次に事業の維持・展開に他社の支援が必要、あるいは事業継続に懸念はなくても後継者が見つからないという場合はM&Aのお手伝いをする、ということも必要になるが、それに力を入れていく金融機関も多いことと思われる。

問題は、本図の中の事業完

却という箱の上から右に向か
 っている矢印から右側である。
 一般にM&Aは事業に価値が
 見込まれることを前提に行わ
 れるものであるため、現在ま
 たは将来にわたり利益が見込
 みづらい事業の売却は容易で
 はない。

図表1 引退を決定した経営者の選択肢



出典：中小企業庁「中小企業白書」(2014年版)

3 経営者の気持ちに寄り添う

会社売却や廃業の相談をメ
 インバンクにはできなかった
 という声を耳にする。仮に取

取引先の財務状況、将来予
 測を踏まえて事業を継続でき
 る先か、あるいはスポンサー
 を探せる先か、金融機関の目
 で客観的に分析を行うことが
 必要となる。その結果、事業
 の継続は難しいのではないか
 と判断したとしても、廃業さ
 せるべき、といったところま
 でこの時点で考える必要はな
 い。前回紹介したとおり、廃
 業支援型バイアウトとして株
 式投資を行った事案において
 も不動産を切り離して身軽に
 することで、赤字の事業を引
 き取ってくれる先を見つけら
 れた事例もある。現状を把握
 したうえで、何が一番適切
 な方法になるかを考えるのは次
 の段階である。

引先から「廃業を検討してい
 る」という話を聞いたとして
 「それなら融資を回収する」
 と答える金融マンはいないで
 であろう。むしろ、そうしたこ
 とは早く相談してもらい、解
 決策と一緒に考えたいと思っ
 ている担当者の方が多いと考
 えられる。

しかしながら、融資担当者
 が心からお手伝いしたいと考
 えたとしても、お金を借りて
 いる側としては、なかなかそ
 うはいかないのが実情である。
 この気持ちの差をいかに埋め
 るか、経営者の本音をいかに
 把握するか、が営業現場の重
 要な役割になるであろう。

図表1にあるとおり、「望
 まざる事業継続」をしてしま
 い、債務超過になってしまっ
 ては、手元に資金を残すどこ
 ろか、個人保証をどうするか
 という問題になってしまう。
 その意味で経営者の早期決断
 が重要であるが、廃業もやむ

を得ないと思つていても、それを言い出せない経営者も多いものと考えられる。

早期決断できない理由としては、歴史ある老舗企業を預かる責任感やプライド、従業員や取引先に迷惑をかけたくないという思いの他に、環境の変化や経営能力の高い第三者の支援があればまた良くなるだろうという期待や先送り引退後の生き方への不安といったことが考えられる。しかしながら、赤字のまま事業を続けて倒産という最悪の結果になつてしまえば、取引先や従業員に迷惑をかけたくないと頑張っていたのに、かえつて大きな影響を残すことになりかねない。また、債務超過に陥れば取引金融機関としても貸倒につながるし、突然破綻するようなことがあるれば、対象企業と取引関係にある企業の業績にも大きな影響を与えかねない。

関係者にとつてベターな選択のためには客観的な見方をもちつつ、経営者の考えに耳を傾け、より良い解決策と一緒に考えていくことが必要である。商品売るのではない。様々な話をする中で経営者が自ら気付き、徐々に納得感が得られていく、そのような関係を作る必要がある。これは投資家ではなく、長い取引関係にある金融機関であるからこそできることであろう。

4 融資による廃業支援事例

廃業の支援として金融機関に期待されるのは廃業のために必要な資金を提供することにあるが、資金提供はバイアウトだけに限られない。弊行グループが廃業支援を行う場合、(イ)投資事業有限責任組合等による株式投資、(ロ)子会社で行う債権投資、(ハ)融資、の3つの方法がある。このうち(ロ)と(ハ)を組み合わせた事例を

紹介する。

対象企業は業歴100年を超える老舗小売業者である。都内に不動産を保有し相應の価値があるものの、本業は赤字続きで、オーナー個人からの負債まで含めると債務超過の状態であった。当初より廃業について当方に相談があったものであるが、伝統ある企業であり、残す方法はないかと考え、M&Aのアドバイザリー企業に相談し、事業譲渡先を探索した。

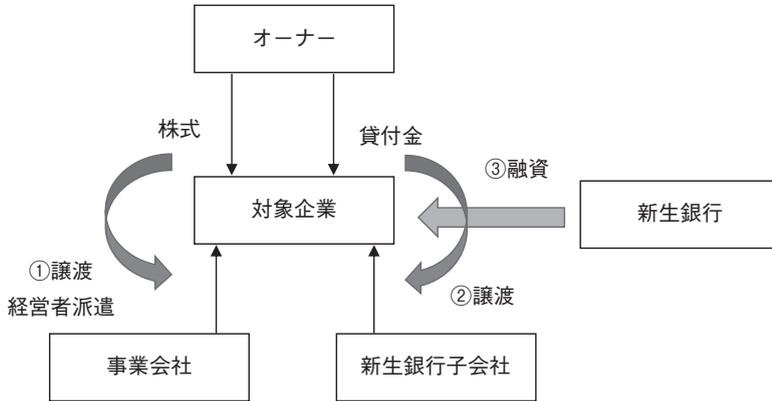
しかしながら、赤字のため買手を見つけられず、オーナーから「やはり廃業したいので手伝ってほしい」とのご相談を改めていただくことになった。不動産の時価を勘案した資産価値、今後の赤字見込みや従業員の退職金や再就職支援等の必要コストを検討したところ、オーナーからの借入金を除けば資産超過であると判断することができた。ま

た、オーナーとしては取引先や従業員への説明等の廃業手続を行うことに抵抗感があった。

これらを踏まえ、図表2に示されるような解決策を提示した。①全株式を当方のパートナーである事業会社に譲渡、新社長を派遣することでオーナーは経営から退任、②オーナーからの貸付金を最劣後化する前提で弊行子会社が割引で購入、③不動産を担保に弊行が融資を実行、既存借入金を返済するとともに個人保証を解除、余剰は当面の赤字補填資金と必要経費分として用意した。

以上によりオーナーは負担から解放され、新社長が賃借店舗からの撤退、仕入先・得意先への説明を円滑に行い、従業員に対しては再就職支援を行った。そして最終的に不動産等の資産を換価、債務を整理して通常清算となり、破

図表2 廃業支援事例のストラクチャー図



産を回避することとなった。(イ)の株式投資はファンド形式で行う必要があるし、(ロ)は弁護士法への留意が必要等の問題があるが、(ハ)は金融機関の本業である。現に廃業する会

社の買収を行った事案で必要資金を一般の金融機関に貸していたかもしれない。これは廃業を前提にする融資であるため、もちろん十分な保全が必要である。自己査定に

おける債務者区分は様々な考え方があり、と思われるが、仮に実質破綻先となったとしても確実な担保で保全されており、引当の問題は大きく生じないものと考えられる。

5 廃業支援は総合力

実際の廃業支援の局面で金融機関ができることは前記のようなものであり、あまり多くはない。事業の全部または一部の譲渡、不動産や在庫の処分、不良債権の処理、従業員の再就職支援、法律・税

務・労務問題等々、最終的な清算決了までには様々な専門家と協力する必要がある。取引先が自主廃業を考えると、これらの専門家を自分で用意することは難しい。弊

行では事業承継百貨店[®]と称して、様々な分野の専門家とご一緒し、経営者の引退後までお手伝いできるようにしているが、既存取引先等、信頼できる専門家と協働して事業承継に関する悩みに応えられる体制を整備することも必要であろう。

6 廃業支援を行う意義

銀行法施行規則が改正され、事業承継会社が5%ルールの例外となった。地方経済の維持発展のためにも事業承継問題への金融機関の積極的な関与が期待されているものと思われる。そのためにも事業承継をしっかり支援することは重要であるが、それが上手く

行かない企業も別の形で支援が必要である。環境変化で事業継続が難しくなった企業にとつて、いかに早く決断できるかが極めて重要である。当方が相談が持ち込まれる事案も増えているが、ここ数年の赤字で純資産が毀損し、バイアウトの対象とならないものも多い。2、3年前に相談してくれていたやり様が思ったのにな、と思うが、それだけ早期の決断は難しいということであろう。赤字の継続や借入によって純資産を毀損する前に、複雑な思いを乗り越え、取引先や従業員のことを考えて廃業を選択できる経営者は責任を全うしたと言える。そのような経営者の決断を尊重することが地域全体の新陳代謝に繋がり、地域の活性化に繋がるものと考えられる。

(株式会社新生銀行事業承継金融部長)