

連載

中小企業向け資金調達コンサルティング講座

資金調達の 実践力

第20回
新生銀行の
廃業支援サービス
とは

新居 智臣

有限会社シンプルマネジメント 代表取締役/中小企業診断士

廃業支援サービスを展開する株式会社新生銀行(以下、新生銀行)の取り組みを紹介したい。金融機関と言えば、融資のことがすぐさま頭に思い浮かぶが、新生銀行では事業承継に絡めた前向きな廃業をビジネスにして事業化を図り、推進している。わが国では唯一無二と言えるこの挑戦的な事業について、統括責任者の舛井部長に伺った。

廃業支援サービス誕生の経緯

新居: 新生銀行さんが廃業支援を始められたきっかけ、経緯について教えてください。

舛井: 私は、日本長期信用銀行(現・新生銀行)に入行後、バブル時の債権回収業務に携わってきました。そして、不良債権投資、事業再生に関する業務を20年にわたり、行ってきました。

こうした中、ここ数年、資産には余力があるものの本業が難しくなっている会社が増えてきたという問題認識が出てきました。事業再生の場合ですと、「P/LはOKだが、B/Sはダメ」ということなら、過剰債務を適正水準にできれば生き残れます。しかし、「P/Lはダメだが、B/Sはプラス」という会社はどうか? 「本業不振で資産超過の会社に対するサービスはできないのか」という発想から、廃業支援の取り組みを始めたわけです。

新居: 事業はうまくいっていないものの、資産が残っている会社の事業承継の在り方を考えて、事業承継金融部を発足されたわけですか。

舛井: 事業承継金融部は2015年の7月に生まれたのですが、ビジネスの先が見えづらい会社をターゲットにした投融資事業を主に手掛けてきました。通常のM&Aであれば、ビジネスを伸ばしたり、幅を広げるために買いに行くものと言えますが、我々はグループ会社と協働しながら、ビジネスとしては環境変化で先が見通せず、後継者も見つけれない企業の経営者に対して「もう、そろそろ肩の荷を下ろしたらいかがでしょうか」という提案をしています。現在、約360万社あると言われている中小、小規模企業のうち、約3分の1の127万社で後継者がいないと言われています。一方で廃業する企業のうち黒字企業は6割ある。ゆえに事業承継を進めなければというのが一般の意見であり、そのこと自体は正しいと思います。しかし、その結果、やめることが失敗だと捉えられ、やめたくてもやめられない人がいるのでは? という問題意識を持っています。

新居: たしかに、中小企業庁など、中小、小規模企業の生き残り策に注力しすぎているように思いますし、世論も残すことばかりに目が向いていると感じますね。

舛井: 中小企業庁もそのあたりは認識していると思いますが、打ち出し方が何せ難しい。たとえ

ば、構造不況業種で後継者が不在、しかし、一定の資産が残っている。こうした会社は余力のあるうちに廃業したほうが、経営者にとっては幸せになれる。廃業の「廃」は「すたれる」ですから、言いづらい。けれども言葉を言い換えるとわかりづらい。そこで、我々は「明るい廃業®」*をやりましようと言っているわけです。そして、そのサービスの一つが「廃業支援型バイアウト®」になります。

「廃業支援型バイアウト®」とは

新居: では、廃業支援型バイアウトについて具体的な内容をお聞かせください。

舛井: バイアウトとは、まさに会社のM&A、買収という意味なので、廃業を視野に入れて買収することになります。通常のM&Aでは売却しづらい赤字や先の見通せない会社でも、資産に価値があれば対象となり得ます。また、買収後、オーナー経営者に代わって廃業に関わる作業をすべて行います。したがって、オーナーは株式を売却するだけで一切の負担から解放される仕組みとなっています。

新居: まさに他ではないサービスと言えますね。一方で、廃業支援型バイアウトのメリットとは何でしょうか。

舛井: 経営者の視点から6つに分けてお話ししたいと思います。まず第1に、普通では売れない株式を売って資金を手に入れることができるということです。事業から離れて悠々自適の生活に移ることができる。また、次世代の方が株式を持っている場合などでは、その方が資金を得て新たに事業を開始することもあります。次に、税務の観点でのメリットです。株の売買になりますので、自主廃業に比べると税率が低く、手取りが増えることもあります。それから、時間と手間といった視点も重要です。廃業に関わる作業は多岐にわたっていて極めて大変です。



株式会社新生銀行 事業承継金融部長
舛井 正俊さん

1990年、日本長期信用銀行(現・新生銀行)入行。債権回収業務、債権投資業務に従事し、金融の立場から中堅・中小企業の債務整理や事業再生を支援。クレジットトレーディング部長として、現在の事業を推進。2015年より、新生インベストメント&ファイナンス株式会社の専務取締役就任。2017年より、現職。

それを経営者はやる必要がなくなります。

新居: たしかに、廃業の作業を経営者にやれといっても、とてもできませんね。

舛井: 4番目は、責任からの解放です。赤字続きで従業員と大変な苦勞をされている状況から解放される。これが最大のメリットと言えるかもしれません。そして、個人保証についても、資産がプラスの状態ですから、保証を外すことができるわけです。最後は、従業員の問題です。経営者は従業員のことを心配されますが、我々は専門家と連携して、再就職を支援することで解決するようにしています。

新居: すべてを網羅している感じですね。ただ、ちょっと気になるのが個人保証を外す作業です。結構大変なのではないでしょうか。



舛井：かつて一度だけ、外さないといった金融機関がありました。他の金融機関が肩代わりをしてくださった。そもそも経営者が退任しているのに保証を外さないのはおかしな話です。

新居：そのとおりですね。ところで、株価算出の仕方を教えていただけますか。

舛井：端的に言えば、清算貸借対照表の純資産価値から廃業、事業の譲渡などによる作業の終了までにかかる費用と、期待される利益を差し引いて株式価格が決まります。

新居：最終的に会社を清算した場合に残る資金をもとにして、ということですか。

舛井：廃業支援型の場合、事業そのものを存続させることは難しいという判断から入っています。事業価値を高める想定ではないので、今あるものの範囲で、利益を出すことを起点にすることになります。

新居：当然のことながら、結構なリスクがあるのではないのでしょうか。

舛井：不良債権を買うよりリスクは高いです。株を買った以上は、会社が保有する資産をうまく売ればOKですが、ダメなら損が出る。その責任は投資家の問題です。ただ、20年にわたってやってきていますので……。

新居：長く積み上げてきた経験が、リスクを取れる強みとも言えますね。

舛井：他が買わない会社を買うという点では大きな自信があります。また、廃業支援型パイアウトは、すべての案件ごとにやり方が違います。決まり事がないとも言えます。

新居：すべてがカスタマイズとなるわけですね。

舛井：そういうことです。

新居：ちょっと違う観点からのリスクも含めてお聞きします。今、コロナ禍で大変な観光地のホテルなども対象になるのでしょうか。

舛井：資産価値に占めるのは、不動産が主となるのですが、「コロナ前に戻れば」という感覚で観光地のホテルのリスクをとるのは、我々では難しいと思います。我々はコンサルティングフィーを得るのではなく、投資をして利益を出す。簡単に言えば、100円出して150円に換えられるかがポイントとなります。また、地域といった観点からは首都圏の1都3県を主としています。買収後は第三者に経営してもらう形をとるため、遠くでなく、自分たちの目の届く範囲にしたいという理由からです。

新居：金融機関という立場の投資家として、お金をいかに有効に使うか。リスクとリターンを見極めて、運用利益を獲得するかが、ポイントと言えますね。

事例の紹介

ここで、インタビュー時にお話いただいた事例を紹介したい。ただし、事例については、対話方式でお伝えするより、いくつかのキーワードで内容を切り分け、記述するほうが読者の皆さんにはわかりやすいのではないかと考えた。

以下、「会社概要と経営状況」、「新生銀行の取り組み」、「結果とポイント」の3つの視点で説明していきたい。

【事例1】

①会社概要と経営状況

壁紙などを取り扱う業歴80年の建材卸業で、従業員10名程度の会社。ここ5～6年で競争激化や消費増税により売上が急減。経営者は3代目で後継者は不在。事業継続意欲も乏しく、M&Aで会社の売却を考えていた。

②新生銀行グループの取り組み

M&Aアドバイザーからの相談で始めた取り組みであった。株式譲受後、事業譲受先を探すが、不調であった場合は、所有不動産・在庫商品の売却で会社を清算することで経営者と事前合意して、取り組みを開始した。新生銀行グループと投資家が出資する投資事業有限責任組合（以下、LPS）が、当該企業の発行株式を購入した。

③結果とポイント

地方の同業者が事業を買いたいとの話が出て、事業を譲渡。最終的には手持ちの不動産や在庫商品を売却して終了。ポイントは、赤字であったが、のれんの価値を見て事業が売れた点。従業員を引き継いでもらうことができたところも大切なポイントであった。

【事例2】

①会社概要と経営状況

業歴約50年のアパレル卸・小売業（グループ3社）。従業員はパートを入れると約200名。創業者が他界し、親族が承継するものの、円安や中国での人件費の高騰から業績が悪化。2年連続で赤字の段階で事業の継続を断念し、M&Aで事業から撤退を模索するものの買い手が見つからなかった。

②新生銀行グループの取り組み

当該企業のコンサルタントから話をしてもらい、検討を始め、LPSが株式を購入。小売店は黒字と赤字の店があり、トータルで赤字になっていたため、閉店専門のコンサルタントを入れて赤字店舗を閉じ、黒字店舗のみ残して売却する方向で取り組んだ。

③結果とポイント

赤字店舗を一掃した後の黒字店舗を従業員が買い取る形で終了した。ここが重要ポイント。また、赤字店舗閉鎖、卸の会社の廃業を進めるなか、退職者に対しては再就職を支援。退職する従業員にも迷惑が掛からないような形で終了できたことも見逃せない部分である。

【事例3】

①会社概要と経営状況

業歴約70年の金属製品製造、不動産賃貸業。経営者は、需要の低迷、後継者がいないことから自主廃業を決めていた。ただし、清算手続きや税金面で問題を抱えていた。

②新生銀行グループの取り組み

コンサルティング依頼先より相談。焦点は税務と廃業の手間、時間であった。不動産の価値から投資を決め、LPSが株式を購入して不動産の売却を進めた。

③結果とポイント

1年以上の年月がかかったものの、廃業、清算を終えた。ポイントは廃業支援そのものを円滑に行った点。さっぱりと廃業を決断して行動できる経営者が少ない中での廃業支援となった。

【事例4】

①会社概要と経営状況

都内で2店舗を経営する業歴約160年の小売業。赤字が続き、廃業を決断するものの、清算手続きの負担から経営者は悩みを抱えていた。また、赤字補填用に経営者が会社に貸付を行っていた。

②新生銀行グループの取り組み

顧問税理士より相談を受け、始めた。株式は新生銀行の事業パートナーが100%買い取り、経営者の会社への貸付金は、新生銀行が出資するSPC（特定目的会社）が買い取り。また、従業員の退職金用に、会社が所有する不動産を担保にして新生銀行が融資を行う形で取り組みを進めた。

③結果とポイント

廃業を円滑に行ったうえ、不動産を売却することで出資、融資を回収して終了した。ポイントは、バイアウトでない形での廃業支援であった点。税理士、社会保険労務士などの専門家と連携して取り組んだ。

「事業承継百貨店®」とは

新居：事例について伺うと、社歴が古い会社が多いですね。

舛井：業歴50年以上の会社が多いです。ちなみに、決まり事ではないのですが、我々が対象としているのは、目安としては時価純資産5億円以上となります。また、地域的には、先にも申し上げましたが、1都3県が基本です。ただし、最近はオンラインでのやり取りができるようになりましたので、これから対象地域が広がるかもしれません。

新居：ところで、事業承継百貨店というものを運営されているとか。

舛井：バーチャルで、公的機関から税理士の先生やコンサルタントなどさまざまな分野の方々とネットワークしている組織です。多彩にテーマを切り分けて運営させてもらっています。

新居：具体的にはどのようなものですか。

舛井：事業承継・転廃業の相談にはさまざまな分野の専門家が必要です。「大きな方向性を考える」、「企業オーナーの気持ちに寄り添う」など5つのテーマがあり、テーマごとに多様な方に参加してもらっています。面白いところでは、「引退後の生き方を考える」というテーマで、世界一周の船旅を扱う旅行会社、誰もが知る世界的な寄付団体にも参加していただいています。廃業で得た資金を社会貢献に使いたいという方は結構いらっしゃいますし、引退後のイメージがわくことが「明るい廃業」につながるのではないかと考えています。

新居：まさに、事業承継の百貨店ですね。廃業についても先を幅広く、経営者に寄り添うことを目途としたサービス提供の仕組みと言えそうですね。

中小企業診断士へのメッセージ

新居：最後に中小企業診断士に向けて一言、メッセージをお願いします。

舛井：今まで、具体的な事案で中小企業診断士の方とお付き合いしたことはありませんが、期待することは会社の近くに居て、会社の中身がわかっている中小企業診断士の方に「後継者がいない」、「会社が売れない」といった場合にご紹介をいただければと思います。「廃業しなさい」と言う必要はなく、「こういう手段もある」とお伝えいただければ、一緒に取り組みができると思います。

インタビューを終えて

廃業支援に対する世間の見方を変えたいという舛井さんの意気込みを強く感じた。廃業のやり方次第で、中小企業の経営者の引退後を実利をもってハッピーにできるという自信が垣間見られた。

一方、金融機関の投資ビジネスとして、廃業をテーマにしている先駆者とも言える。融資よりも投資の観点からの廃業をベースに資金を運用するという、その逆転の発想に驚かされた。これからの事業承継にとって、極めて重要な手段である。

廃業支援が新しいビジネスとして認知されるには、まだまだ時間がかかると思われる。しかし、明るい廃業の取り組みは徐々に広がっていくに違いない。

※「明るい廃業」、「廃業支援型バイアウト」、「事業承継百貨店」は新生銀行の登録商標である。