

愛媛県松前町で海藻加工会社「昆布森」を営む好永和広(67)は昨年初め、愛媛信用金庫の支店長に告げられた。「このままだと危ない。ただ、ブランドと事業をいかに方法がないこともない」資金繰りが綱渡りで、倒産が秒読みなのは自覚していた。後日、好永は「お任せしたい」と支店長に頭を下げた。単純なM & A(企業合併・買収)とは異なる、再生型のM & Aが始まった。

昆布森は1971年に父親が創業した。好永は大学進学で上京し、信用調査会社に就職。30代半ばで故郷に戻った。

中古の工場を購入し、昆布やめかぶの加工品で業績を伸ばした。2019年には売上高が約3億円、二十数人の従業員を抱えた。衛生管理の国際認証を得ようと設備投資を行った矢先、新型コロナウイルスが来襲した。土産物の販売が壊滅し、原料高も

債務免除後に売買 ブランドも雇用も守る



旧昆布森社長の好永和広(左)と同社の事業と不動産などを買収したウィルビー社長の高橋泰征

経営を圧迫。赤字から脱せず債務超過に陥った。好永に頭を下げられた愛媛信金の支店長は昨年、隣の松山市でだし商品をつくるウィルビーの社長、高橋泰征(49)を会社に連れてきた。主力の「やすまるだし」が好調で、新工場の物件を探していたところ、愛媛信金から声がかかった。

高橋はM & Aにも興味

はあった。人手不足が深刻になる中、同業の売り上げと従業員を取り込めるのは魅力だと考えた。昆布森には工場など3棟の建物と土地があり、十数人の従業員がいた。ただ、億単位の借金を抱えた状態では、ゼロ円でも手が出ない。

愛媛信金で再生支援を担う融資2課長の増田陽典(50)は、企業再生を手がける大阪市のシーケーパートナーズ(GKP)に昆布森の「私的整理」を打診した。

私的整理とは、裁判所を介さずに金融機関などの同意を得て、債務の減免などを行う手続きを指す。法的整理より早く決着する傾向がある。

昆布森の負債は愛媛信金を中心に約3億円。何もしなければ倒産は必至だ。多少なりとも債権を回収できる上に、事業が続くなら、私的整理には経済合理性があると言え

る。増田が信金内で合意を取りつけ、つなぎ融資として3千万円を貸すことも決めた。

GKPは法律事務所とともにデューデリジェンス(適正評価手続き)を行い、再生計画を仕上げた。事業と不動産、従業員を切り離し、まとめて1億3千万円でウィルビーに売る。その資金を元に給与や納税、取引先の支払いなどを済ませ、GKP側が数百万円の手数料を受け取る。残る1億円余りを返済にあて、2億円近い借金が残る会社は特別清算する。計画は昨年11月に合意され、12月2日にM & Aは実行された。

昆布森の資材置き場はだし工場に変わり、生産に追われた。海藻加工の工場も稼働を続け、隣には新工場の建設が進む。

ウィルビーは自社の営業網で昆布森商品を売り込み、昆布森の取引先にも営業をかける。昆布森の事業もコロナ前の売れ

行きを回復する見込みだという。

高橋は「我々は営業、好永さんは製造。互いの強みをいかし、よりいいものを作ってたくさん売れる」と喜ぶ。好永はウィルビー幹部として現場を切り盛りする。以前の事業資金を工面するため利用したカードローンなどで個人破産は避けられないが、「ブランドが残って雇用が守られるのはありがたい」。

愛媛信金は融資の一部を放棄したが、ウィルビーに不動産や事業の取得費、工場建設費を貸すきっかけになった。増田は「事業が残って雇用が維持され、地域のにぎわいを確保できる意義が大きい」と認め、同様の再生案件が増えるの見込む。

中小企業庁などによると、債務免除をともなう再生案件は24年度で250件超。ここ数年は増加傾向が続く。 〓 敬称略 (藤田知也)

借金の棒引きなどをしてからスポンサーに譲り渡す再生型のM & A(企業合併・買収)。私的整理をともなう再生支援を手がける2人に、通常のM & A仲介との違いを聞いた。(聞き手・藤田知也)



この連載のより詳しい内容はこちらから

私的整理 資産や業種に魅力あれば

我々が扱う再生案件は1年に二十数件。多くは自主再建が前提で、私的整理に至るのは1割程度だ。案件の8割は(国の委託事業である)中小企業活性化協議会の紹介が占める。残りは金融機関の紹介が多い。2年ほど前、大手仲介会社の社長に「M & Aを一緒

ジーケーパートナーズ会長

津田敏夫氏



つだ・としお 1960年生まれ。旧富士銀行に入り、融資部や預金保険機構出向などをへて整理回収機構へ転職。2003年にジーケーパートナーズ設立。中小企業活性化協議会に一時在籍し、昨年6月から大阪府中小企業診断士協会会長にやらないか」と提案した。債務超過の会社を紹介してくれば「売れる案件」に変えられる。だが、時間と手間がかかるからと

中小企業活性化協議会の

再生案件には、「3年以内に黒字化、5年以内に債務超過解消」という目安がある。黒字化はできても、借金が大きすぎて債務超過から抜け出せないような会社が私的整理の対象となる。債権をカットする金融機関にとっても経済合理性が認められるのが大前提だ。扱う会社は売上高で年数億円が中心だ。売り上げが小さくとも、資産や業種に魅力があれば(私的整理

の)可能性がある。構造的に黒字化が見込めない業種は厳しい。M & A仲介の台頭で、選択肢が増えたのはよかった。ただ、M & Aに不向きな会社まで無理やり売るのは間違っている。再生案件は仲介業者にとっては採算が合いにくい。それでも買い手を見つけて出口を探る(仲介業者の)役割も重要で、専門家と組めば企業再生に貢献できる。

私的整理の認知度は低い。金融機関はこうした手法を言いたがらない。公的機関に相談すれば、選択肢の一つとしては教えてくれるはず。資金繰りが行き詰まってからでは遅く、余裕があるうちに検討してほしい。