



## 非常時を身構える(12)…カネボウ解体と第二会社方式再生

厳しい経営を予感したら「第二会社方式」を頭の隅に置きます。再生の可能性を広げます。

### 2007年「カネボウ」解体

カネボウの借金は6000億円。資産は右図事業部門①②③です。

①は「カネボウ」ブランド化粧品部門、花王に4000億円で売却。今の「カネボウ化粧品」です。

②は薬品・生活用品・食品3部門、400億円で売却。今の「クラシエ」。

③は様々な子会社や物件、数10件600億円で売却。(カネボウストッキングの福助への売却等々)

売却収入計5000億円。銀行は不足1000億円を債権放棄。(取引は複雑を極め詳細不明で概算。)

### 企業再生でなく事業再生

「クラシエ」。カネボウのほぼ全株式を持つ新経営陣(ファンド)が別会社を設立。儲かりそうのでそれなり事業規模の②をその別会社に400億円で事業譲渡しカネボウ本体から分離します。

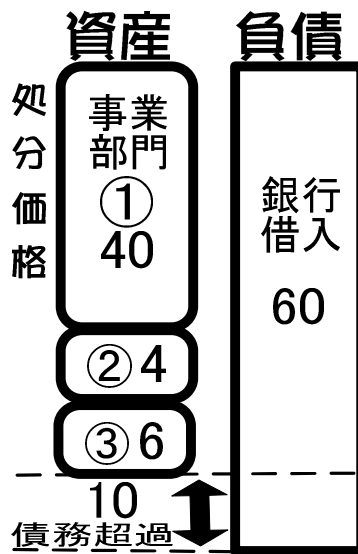
つまり経営側の別会社に会社一部を切出して事業譲渡で移しました。なおクラシエはその後M&A売却されています。

クラシエ社長は旧カネボウ出身者が続き、HPには「2007年、カネボウから『クラシエ』に社名変更し新たな一步を踏み出しました」。「カネボウ」ブランドは花王に取られたけど自分たちがカネボウだと胸を張ります。

なお、カネボウ化粧品の取締役は花王出身者ばかりです。

### 中小復活は第二会社方式で

図を次のように読み替えます。



借金6億円、①小売部門の時価4億円、②製造部門0.4億円、③その他0.6億円。債務超過1億円。

経営者は別会社(第二会社)を用意し別銀行や親戚知人から0.4億円を調達、旧会社から製造部門②を0.4億円で買収。①③は銀行の言うまま処分整理し旧会社貸倒損失1億円を銀行に償却してもらいます。旧会社の社長連帯保証は残ります。自宅処分や残債サービサー交渉等あり。

銀行にとっては製造部門の処分価格が0.4億円ならどこに売却しても同じなのでOKするはず?

ちょっとイロをつけて0.5億円にするか、会社清算に応じないとダダこねて0.3億円にするとか…の交渉は必須ですが。この額で銀行回収額は変わります。

これで旧経営者側に製造部門②が残ります。新社長は旧会社社長以外にするのが銀行への礼儀、例えば子とか番頭さんとか。

借金6億円かかえての全事業継

続は困難としても、②だけなら0.4億円借金を負い再生できると思えば実行です。これが第二会社方式です。もちろん小売部門①を第二会社が4億円で買うのも資金調達と交渉次第で可。

4億円とは簿価ではなく実際の処分価格(事業譲渡やM&A)です。

売却可能価格4億円との意味は、4億円買えば…4億円の借金であれば利益確実との意味です。第二会社は優良企業になれます。

優良企業見込なら別銀行(時には旧会社メインバンク)から4億円融資がでるかもしれません。

銀行(特に体力のある銀行)としてもズルズルとリスクでゾンビ化されるより歓迎するかも?

第二会社方式の可能性があれば新会社設立等の早めの準備を。

不動産を移せるかは価格次第ですが厳しい状況も【別紙参照】

### CFが回る事業ならば

第二会社方式は銀行との合意の元ですすすめることが多いはず。

しかし賃借店舗で飲食FC(フランチャイズ)店舗経営等、つまり資産不要でCF(キャッシュフロー)が回れば、銀行同意なく、言わば敵対的でも可能だとか…。

(参考:お勧め本…「銀行という病…第2会社方式で事業と人生を再生する」長谷川博郁氏著)

什器備品を新会社に移転、賃貸借契約借主変更、取引先関係者同意、従業員移籍。外見同じのまま突然に経営が新会社に移転。それもFC何10店もが同時に。借金は旧会社のまま。銀行が「詐害行為等だ」と闘うか否か。



## 第二会社方式での再生。不動産賃貸業での会社再生。

### 第二会社方式での会社再生

銀行借入金5億円で破綻目前の会社を、優良事業部門と不採算部門とに分離し、優良部門だけを切り離して再生します。

息子や従業員を社長とする別会社を用意。これが第二会社です。第二会社に優良部門を事業譲渡（又は会社分割）します。

具体的には優良部門の不動産・動産・顧客・従業員等を第二会社に事業譲渡で移します。

その対価は不動産や動産の価格に、銀行が納得する一定額をプラスアルファして決めます。

ここでは1億円とします。第二会社が1億円を破綻会社に支払い、資産や人や顧客を引き継ぎ、銀行は破綻会社からその1億円を回収します(破綻会社に残る不動産等があれば処分弁済)。破綻会社を抜け殻にして清算します。第二会社は過剰債務も簿外債務もない高収益の優良企業に生まれ変わります。

事業と過大借金との分離とも言えます。全事業を1億円で新会社に移します。破綻会社に過大借金だけを残し清算します。

連帯保証人である社長自宅の処分等も必要ですが、この手続きにより銀行は残債4億円の貸倒処理やサービサー売却を行い不良債権処理を完了させます。

焦点は、銀行を相手に金額(1億円)をどこまで値切れるか、身内やスポンサーや銀行等から資金(1億円)調達が可能かです。

第二会社方式は15年程前から目立つようになった手法です。

今では中小企業庁が「第二会社方式による中小企業の事業再生を支援します！」との資料まで用意しこの手法での再生計画の認定制度まで設けています。

「(1)過大な債務を抱え、事業の継続が困難となっている。(2)収益性のある事業を有している。といった状況にある中小企業が対象となります。」

「地域の雇用や取引先を守ることを目的としています。」

旅館営業許可やバスタクシー免許、建設業の計審(有利不利の検討必要)も引き継ぎ可です。

行政も認めるし、合理的プランなら銀行は反対せず、円滑処理なら積極的にもなります。

対価すなわち返済額1億円でいいのかは、もめるとしても、1億円で決定となれば第二会社への融資を同じ銀行が行うことさえもあります。第二会社は収益力ある優良企業なのでから。

### 不動産賃貸会社の再生

現状リスク中で利払いのみ、いずれ事業をたたむことになるけれど、社有賃貸不動産だけは残したいという声もあります。

銀行と価格交渉をして第二会社に対して賃貸不動産を「時価」で個別に移すことは可能ですが、時価より安く移す交渉はかなり大変です。そもそも不動産賃貸会社の再生はかなり困難です。

中小企業庁は地域雇用や取引

先を守ることを第二会社方式の目的としますが、不動産賃貸業は、雇用も取引先もわずかで、顧客の賃借人にとっては単なるオーナーチェンジに過ぎません。

取引先も多く、人やノウハウの集合体である事業会社をそのまま葬れば社会的な損失です。だから債権カット等で会社を再生させる社会的意義があります。

では事業会社ではなく不動産賃貸会社の再生には社会的にどんな意義があるのでしょうか。

個別不動産が収益力と価値を持っていますから、破綻により各不動産が散り散りになっても、各不動産が不動産単体としての社会的役割を果たし続けます。

つまり事業会社に比べ会社を葬っても社会的損失は少なく、再生よりも債権者に対する公平な弁済を優先しようとしています。

事業会社の機械や仕掛原材料は二束三文です。しかし賃貸不動産なら時価で売却可能です。

「事業会社でなく不動産賃貸会社なら担保物件をできるだけ高く売却し債権者の最大回収を目指してもいいんじゃない…」

民事再生法の手続きに持ち込むまでも、会社更生法とは違い、銀行債権者は抵当権に基づき自由に競売実行が可能です。

再生に際しての賃貸物件維持は、特段の理由がないなら、時価で買取らない限り苦勞します。

なお顧客賃貸物件を受託管理する賃貸管理業は事業会社です。