

開業率・廃業率は  
10年前よりも後退

「開業率が廃業率を上回る状態にし、米国・英国レベルの開業率10%台（現状約5%）を目指す」。これは2013年6月に閣議決定された「日本再興戦略」に掲げられた、日本経済成長のための成果目標の一つである。産業の新陳代謝を促進し、競争力を強化することが持続的な経済成長に必要であるという考え方に基づいている。

一方で、24年版の「中小企業白書」によれば、開業率・廃業率はそれぞれ3・9%、3・3%にとどまっている。10年前よりむしろ後退しており、目標の実現は容易でないことが見て取れる。いわゆる「総論賛成、各論反対」で、経済全体では有効だとしても、自らが経営する企業や取引先が廃業することには抵抗感があるのは当然のことと考えられる。

17年10月に公表された経済産業省の試算では、25年までに経営者の年齢が70歳を超える中小

# 中小企業に新たな選択肢を提示する 「廃業支援型バイアウト」

## 経営改善が難しい企業に早期の 検討を促すのも金融機関の役割

日本経済を活性化するためには開業率・廃業率を高めて産業の新陳代謝を行うことが必要だといわれて久しいが、廃業を支援する意思と仕組みを持つ主体は少ない。経営者ががんばり過ぎず、胸を張って引退できる仕組みも選択肢として必要である。SBI新生銀行グループは、第三者と連携して展開する「廃業支援型バイアウト」を通じて、将来の見通しが立ちにくい企業の事業承継のサポートをしている（注1）。



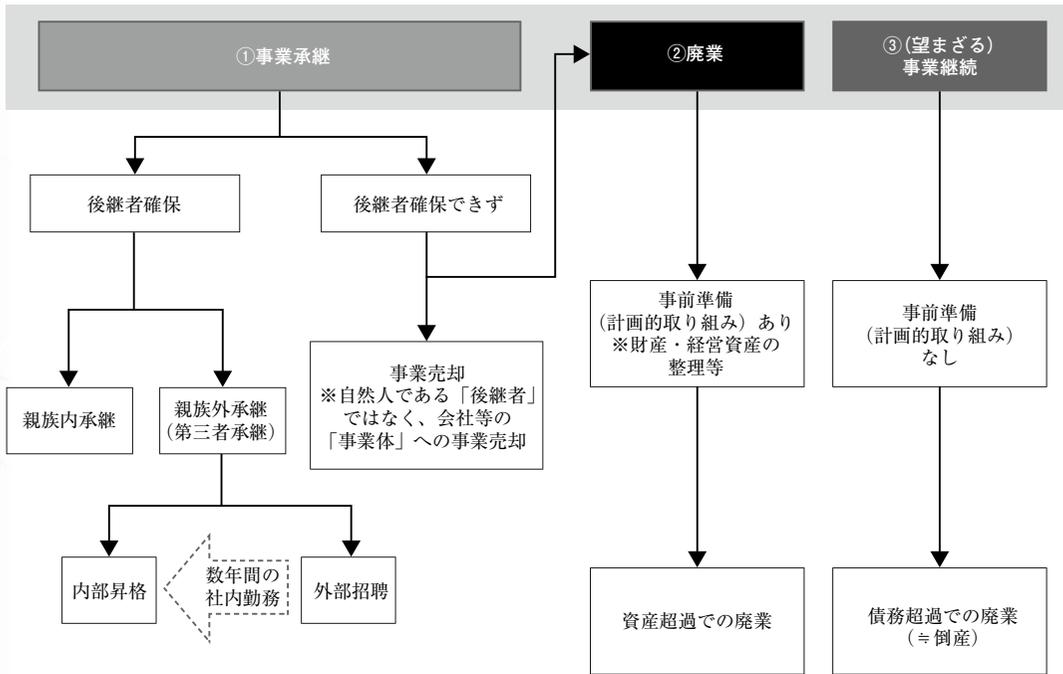
SBI新生銀行  
事業承継金融部長  
舛井正俊

企業の約半数に当たる127万社が後継者未定とされていた。これを受け、このままでは「大廃業時代」が到来するのではないかと課題意識から、事業承継税制の特例措置の活用やM&Aの活性化などの対策が行われた。だが、23年12月時点で70歳以上の経営者の割合が過去最高になるなど、問題解決にはいまだ遠い状態である。

事業承継が進まない理由はさまざまあると考えられる。ただ、事業承継の重要性ばかりが強調されるために経営者（本稿においては原則としてオーナー経営者を指す）が廃業を選択しづらい状況が続き、かえって問題解決を遅らせている可能性があるのではないか。これが私の問題意識である。

廃業という選択肢は、個別企業にとっても必ずしも悪いものとは限らない。継続可能な企業を支えることは当然として、経営者がベストを尽くしても経営改善が難しい企業はある。そのような経営者には「がんばらなくてもよい」「廃業は失敗ではない」という声掛けが必要な場

〔図表〕 引退を決断した経営者の選択肢



〔出所〕 中小企業庁「中小企業白書（2014年版）」

## 債務面での支援から 事業承継分野へ

合もある。

経営者が引退を決断した場合、まずは親族、次に社内人材への承継を考える（図表の①）。後継者を確保できない場合は、事業を継続してもらえない企業への事業売却を検討する。

しかしながら赤字が継続している企業など、事業売却がうまくいかない場合は、廃業（図表の②）を選択せざるを得なくなる。ここでの廃業とは、資産超過で事業を停止することを意味している。

他方で、それがかなわず、望まざる事業継続（図表の③）となった場合、結果として債務超過での廃業（倒産）に至りかねない。本稿における「廃業支援」とは、倒産に至る前の「廃業」の選択肢が視野に入った段階（図表の②）で解決を図るうとするものである。

当行は15年に、それまで事業再生に携わっていたメンバーを中心として「事業承継金融部」

を新設した。これまでの事業再生においては、一定の利益は計上しているものの過剰な負債に苦しむ企業（すなわちP/Lはプラス、B/Sはマイナス）について、適切な債務水準に達するためのサポートを主として取り組んできた。しかし、それだけでは支援として不十分であるという認識が生まれていた。

そこで、これまでの経験を生かせる分野として、今後、中小企業にとつて大きな課題になることが見込まれる事業承継の分野の検討に取り組んだ。具体的には、過去の蓄積から一定の純資産はあるものの将来の収益見通しが厳しい企業（すなわちB/Sはプラス、P/Lはマイナス）について、役に立てることがあるのではないかと考えた。その考え方が「明るい廃業」であり、課題解決の手段が「廃業支援型バイアウト」である。

## あえて廃業と「言葉で 新しい選択肢として明示

廃業支援型バイアウトにおいては、まず当行が第三者と共同

で設立した会社が運営する投資事業有限責任組合（ファンド）が、「引退を決断したが後継者が確保できない状態」にある企業の株式を買い取る。それから経営者に代わって、残せる事業は残し、残すことが難しい事業は円滑に廃業する。

ここでは廃業支援という言葉をあえて使っている。廃業は必ずしも悪いものではなく、新しい選択肢であることを、それを必要とする経営者のために明確に示すためである。

実際にファンドが投資した事案では、自主廃業する予定だった企業の買収や、事業譲渡した後には不要とされた部分を買収して廃業した事例もある。他方、いったんファンドが引き受けた後、本業だけを事業譲渡というかたちで第三者に引き継いだ事例も多い。

業歴が長く、保有不動産の含み益や過去の利益の蓄積などで純資産が相応にあるものの、収益性が低い企業もある。こうした企業はM&Aでなかなか買手がつかない。だが、ファンドが買収した後、第三者から需要

のある事業のみを適切な価格で切り出すことにより、結果的に事業が継続できる。

ファンドとしては赤字の事業はマイナス価値と評価しているため、極論すれば備忘価格であっても事業を譲り受けてくれる先があればよいことになる。

「赤字であっても買い取ってもらえる」というのは、のれん（注2）の価値が評価されたと考えられる。赤字幅が大きくなり過ぎないうちに経営者が決断できれば、事業を残せる可能性を高めることにつながる。

### 各分野の専門家と連携して支援

仮に事業譲渡とならず、廃業ということになったとしても、経営者がファンドに株式を売却すればメリットがある。例えば①株式価値の実現による引退後の生活資金の確保や売却代金を元手にした新事業への展開、②時間と手間の節約、③経営責任からの解放、④個人保証からの解放、⑤従業員のリストラの手当——といったものである。

これまでの投資経験からいうと、事業承継の課題は各社さまざまであり、いずれの事案も一つずつオーダーメイドで実行することが多い。ファンドで株式を購入した後、経営者の交代および新経営体制の整備、取引金融機関との折衝（保証の解除）、事業譲渡、在庫や不動産の処分、再就職支援など、さまざまなかたちを行う必要がある。

最終的に無事に解決しているが、労使交渉が厳しかったケースや、土壌汚染がある不動産の処分などで苦労したケースもある。これらの課題に適切に対処するために、各分野の専門家と連携して臨む必要がある。

なお、ファンド形式による投資の場合には、投資先を当行の子会社にすることはできない。そのため、当行の社員やOBを派遣したり、当行グループ会社が投資先と何らかの契約を行ったりするなど、実質支配につながる取り組みは許されない。その意味でハンズオンではない投資となり、株主の立場で経営者とコミュニケーションを取りながら運営を行うことになる。

### 廃業支援も含めた最善の方法の検討を

「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」にある廃業型の私の整理のように、廃業支援先を債務超過の企業とイメージされることが多い。しかしながら、私的整理で負債や保証から解放されたとしても、新しい挑戦をする余力が残されていないこともよくあるのではないかと思います。むしろ、純資産に余力がある段階で廃業を視野に入れて次の展開を検討することが必要となる。

赤字企業や将来の見通しが立ちづらい企業であれば、親族がいても後を継ぎたいと思わず、M&Aでも買手を見つければ

とは困難だ。そのまま経営者が年齢を重ねれば投資意欲の減退で企業の業績はジリ貧となり、最終的には支援が一層難しい状態になってしまう。

そうなる前にファンドでいったん株式を引き受けることで、経営者の手元に資金を残すことができれば、金融機関としても貸出金の保全につながるだけでなく、預金者として取引の継続が期待できる。株式譲渡で得た資金であらためて新規事業に踏み出すことができれば、新たな融資先の確保にもつながる。また、人手不足問題に加えてインフレの影響もあり、賃金上昇も今後の課題であることを踏まえ、力のある企業に労働力を適切に配分することも、地域の活性化につながるものと考えられる。

が毀損してしまっているケースも多い。将来に不安を抱えつつも、ぎりぎりまで第三者に相談できない経営者は多いものと推測される。

今年4月適用の金融庁の監督指針改正では、顧客企業の経営改善等への支援を「先延ばしすることなく」と明記された。今年6月に公表された監督指針の改正案では、M&A支援の体制整備が盛り込まれている。企業の状態を分かっている取引金融機関が経営者の本音を引き出し、企業と経営者にとって最善の方法を早めに検討することも期待されているように思われる。

金融機関にとっては業績好調で成長が期待される取引先の支援は積極的に考えるであろうし、他方で事業再生の局面に至ってしまえば否応なく対応せざるを得ない。一方で、純資産が十分にあっても業績不振という先については、優先順位が必ずしも高くないかもしれない。だが、投資という観点であればビジネス機会があり得るのではないか。

当行グループは中期経営計画

\* \* \*

において顧客中心主義の徹底を掲げている。実践の中で投資先の個別の状況に応じた必要な対応策を模索しながら、日々経験を積み重ねている。

当行では「事業承継百貨店」と称して、幅広い分野の専門家と連携し、経営者の引退後まで総合的にサポートできるような仕組みづくりに取り組んでいる。引退後の不安の解消や、何かに貢献し続けたいという思いを尊重することで、経営者が決断しやすい環境をつくることも、事業承継を前に進めることにつながるのではないか。

(注) 1 本稿で言及している「廃業支援型バイアウト」「明るい廃業」「事業承継百貨店」はSB I 新生銀行の登録商標である。  
2 ブランド、信用力や営業権をはじめとする商権など。

まずい まさとし  
90年日本長期信用銀行(現SB I 新生銀行) 入行。95年から債権回収業務、99年から債権投資業務に従事し、中堅・中小企業の債務整理や事業再生を支援。17年より現職。

## 担保の基礎と実務

### Q&A

第二東京弁護士会倒産法研究会 編  
A5判・488頁・定価5,500円(税込)

153問のQ&Aであらゆる論点を網羅  
書式も充実、実務で使える解説書!

- ◆担保に関する基礎知識を概観したうえで、担保権の種類ごとに基礎知識を整理。充実の解説。
- ◆知識が実務で活かせるよう、契約書などの書式を随所に掲載。
- ◆担保の設定・管理・実行方法とそれぞれの留意点について、担保の対象別の留意点、貸付先の業種ごとの留意点、債権者の業種ごとの留意点という三つの視点から解説。
- ◆関係するあらゆる当事者の視点から「担保」がわかる、使える!!

一般社団法人 金融財政事情研究会 申込先

〒160-8519 東京都新宿区南元町1-9  
電話(03)3358-2891(直通) FAX(03)3358-0037