

### アーバンベネフィット (不動産売買による企業再生)

# 中小企業を救う駆け込み寺

経営難の中小企業から保有不動産を購入、再建後に売り戻す手法で支援。本業は順調でも、不動産の価格下落に悩む企業など支援は40社に及ぶ。自ら整理回収機構に送られて再生した経験から新事業を立ち上げた。



木村勝男会長(右端)、竹内泰光社長(左から2人目)らアーバンベネフィットの経営陣(本社で)

大手企業の配送センターなどが軒を連ねる大阪府にある準工業地帯。ここに本社を構える中小企業が昨年、経営再建を果たした。

その会社は、マンション向けの鉄筋を扱う専門工事が本業。ゼネコンから発注を受けると、鉄筋の曲げ加工などをして建築現場に届ける。1960年に先代の社長が20代で創業した。

80年代のバブル最盛期には売上高は12億円に達し、その勢いで大手銀行に勧められるまま約5億円を借りて本社近くに土地を購入。そこに社長の自宅兼賃貸用のワンルームマンション

を建てた。借り入れの元利返済額はピークで毎月700万円に達した。

しかし、バブル崩壊後は地価下落に悩まされたうえに、鉄筋の納入単価は最盛期の3分の1に落ち込んだ。そのため借金返済が重くのしかかり、経営は行き詰まってしまった。

メインバンクだった地元金融機関は当初こそ支援をしてくれたものの、経営不振が長期化すると態度が変わった。最後には、融資の担保だった工場と社員寮を兼ねた本社の土地(約400m<sup>2</sup>)を「債権回収会社(サービサー)への売却か競売したい」と打診してきた。

本社の不動産を処分されてしまうと、本業は立ち行かなくなる。倒産すれば社員はもちろん、下請けとしてマンションの鉄筋工事を請け負う協力会社約100人の雇用も危うい。

### 本業のため不動産を“預かり”

困り果てた創業社長が2005年に経営コンサルタントを介して相談したが、中小企業の事業再生を手助けするアーバンベネフィットだった。

同社の事業は、中小・零細企業が持つ不動産を買い取り、3年間ほど所有した後に、経営が軌道に戻れば再び元の所有者らに売却する。アーバンが所有する間は、元の所有者の企業と賃貸借契約を結んで貸し出す「リース・バック」という手法で、企業が事業を継続できるようにする。企業にとっては金融機関に不動産を処分される事態から免れ、本業の継続ができる。

冒頭の鉄筋工事業の会社の場合も、本業はそこそこ利益を出していた。そこでアーバンは鉄筋工事会社が持つ不動産を再評価し、約1億8000万円で買い取った。そして債権者である金融機関から抵当権を外してもらった。

さらにアーバンは鉄筋工事会社と、買い取り金額の約10%に当たる月額180万円で賃貸契約を結んだ。

鉄筋工事会社にとっては、金融機関への返済額より負担が軽くなり、税負担も減ったという。

こうして、この鉄筋工事会社は約2年かけて経営を再建。別の金融機関から新規融資を受けられるようになっ

た。そこで子息が社長となる新会社に経営を譲ると同時に、新会社が本社の不動産を約2億1000万円で買い戻した。鉄筋工事会社は社屋を取り戻し、アーバンも賃料と不動産売却で利益を得た。鉄筋工事会社の創業社長は「最後の駆け込み寺だった。助けてもらってありがたい」と語る。

## 大阪市の外郭団体から表彰も

アーバンの顧客は、本業が順調であっても資産の価格下落で窮地に陥った中小・零細企業。担保に入れた不動産を金融機関に取られると、事業が継続できなくなる中小企業は少なくない。しかも民事再生などの法的手続きでは取引先企業に影響を与えてしまい、かえって再建が難しくなる恐れもある。

そこでアーバンは私的再生の一環として、中小企業が保有する本社工場、オーナーの自宅などを一時的に預かり、企業の経営再建した後に、あらかじめ決めた金額で元の所有者らの指定する企業が買い戻しができる事業モデルを確立した(右上図を参照)。

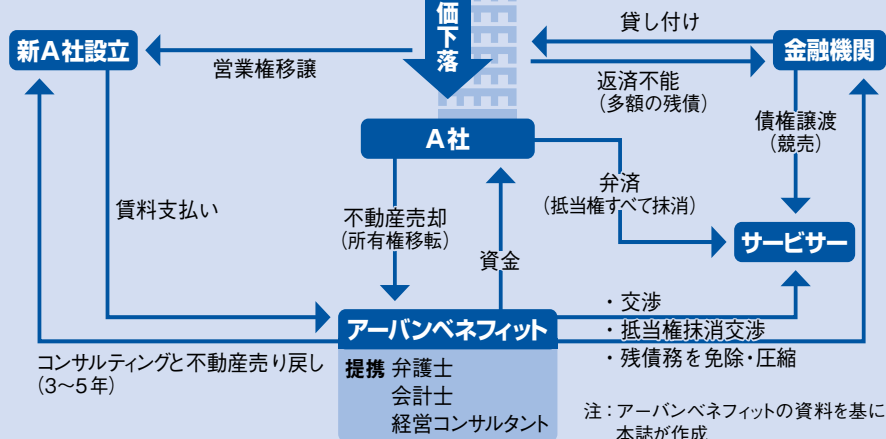
2005年には大阪市の外郭団体が主催するビジネスプランのコンテストで「企業再生という社会性が高い事業」と、表彰されている。債権者である金融機関から不良債権を買い取る業者は多いものの、債務者である企業側に立って経営支援をする独自の手法が評価された。

これまで支援に乗り出した中小・零細企業は、40社に及ぶ。事業範囲は単に不動産売買に限らない。事業再生を行うコンサルタントらから案件が持ち込まれると、アーバンが金融機関と交渉したり、弁護士や公認会計士らに必要な手続きを依頼する。

連結売上高(2007年12月期)は19億3000万円、純利益は4億1500万円と増収増益になった。

アーバンの特徴は、不動産の評価額

## 不動産売買で企業を支援 アーバンベネフィットの事業の流れ



### アーバンベネフィットの概要

本 社	東京都千代田区	社 長	竹内泰光(44歳)
設 立	1991年5月	売 上 高	19億3000万円(2007年12月期連結)
資 本 金	10億円	従 業 員	9人

を弾いて支援先の企業を決めるだけではない。「あくまで本業を立て直して黒字化し、税金を払えるようになりたい会社を助ける」(木村勝男会長)という。そのため決算書だけでなく、トップの経営姿勢を見極める。納税して内部留保を貯める経営が会社を強くすると考えるためだ。

すべてが買い戻しに至るとは限らないものの、支援先の企業が買い戻す際の金額を決めて、最初から利益の上限を定めているのも特徴だ。

自らの経営の透明性にもこだわる。サイトで財務内容を公開するだけでなく、不動産を買い取る資金繰りを良くするために各種情報を開示している。

## 私募社債で購入資金を得る

アーバンは2007年末から私募による社債を発行。「アーバンの事業を理解してくれる企業や個人投資家を対象」(竹内泰光社長)で、合計7億円を調達した。社債の償還時期は支援案件の終了予定に合わせて決められ、投資家に取得した不動産の概要を公開している。

自己資本の約21億円や、取得した不動産を担保にした約40億円の銀行

借り入れでは購入できる不動産が限られていた。社債の発行によって、それまで乗り出せなかった不動産の取得もできるようになったという。

アーバンは、1985年に木村会長が創業した不動産の仲介管理会社が前身。バブル経済の絶頂期には、社員約100人まで拡大。そして資産の含み益を当てに投資用不動産の販売にも乗り出し約230億円の負債を抱えた。

ところがバブル崩壊で不動産の評価額が急落。23億円で手に入れた自社ビルは1億円で売却を余儀なくされ、取引先の銀行10行のうち7つが経営破綻。そして「不良債権」として、自社が整理回収機構(RCC)に送られた。

その後、約15年間も返済を続けて、債務免除を受けたりして再建を果たした。その経験から、2004年に現在の企業再生ビジネスに乗り出した。

米国発の金融危機の影響で金融機関の貸し出し姿勢が厳しくなり、資金繰りが急速に悪化する中小企業が増えている。こうした危機の時期にこそ、金融機関と中小企業の間に入って、企業の経営再建を支援する役割が必要とされる。アーバンが活躍を求められる場面も増えそうだ。(大豆生田 崇志)