

平成23年8月26日

お客様 各位

株式会社エスネットワークス

「事業再生実務家協会ニュースレター」掲載のお知らせ

事業再生実務家協会様発行の「事業再生実務家協会ニュースレター」（平成23年8月25日付）に、株式会社エスネットワークス取締役・経営支援第2部長である金子剛史（公認会計士・税理士）の執筆記事が掲載されましたのでご紹介いたします。

これまでの数十件の企業再生支援の経験から、中小企業の再生が成功するための3つのポイントを「中小企業再生成功のための3カ条」としてまとめております。

記事の詳細は別紙をご参照ください。

<お問い合わせ>

株式会社エスネットワークス

担当：事業支援室 高桑

TEL：03-5573-4661

FAX：03-5573-4666

中小企業再生成功のための3カ条

株式会社エスネットワークス取締役 経営支援第2部長
 公認会計士・税理士

金子 剛史



1. 東日本大震災の発生

私(弊社)の企業再生の顧客は東北、特に東北新幹線上に数多くいる。まさに3月11日の東日本大震災の被災地エリアの中である。私自身は前日まで八戸におり、当日は宇都宮の金融機関にて、被災することとなった。その日は当然帰ることが出来ず、夜道をさまようことになったが、東北の被災地のことを考えると大した話ではない。翌日の夜に帰宅後、改めてテレビで東北の実情を知り、顧問先、計画策定進捗中の会社への安否確認、被害状況の確認を行っていった。本社・主要設備を全て津波に流された企業や外壁まで津波が来たがほんの数センチの世界で設備が浸水せずに済んだ企業など様々であった。しかし、直接・間接の大きな被害を受けることとなった顧客が多数となってしまったため、その後当面の資金繰りの検討を行い、必要に応じて地域の金融機関との調整に多くの時間を費やすこととなった。

2. 青森観光ホテルの震災対応

震災後支援を実施した企業の中に、青森の観光地でホテルを営む顧客があった。当ホテルは、当社で1年以上の支援を行い、昨年第2会社方式にて再生をスタートさせた企業である。また、当該再生計画は、再生公的機関の支援を受け策定され、最終的に産活法の中小企業承継事業再生計画の認定を受けたものである。震災による津波等の直接的な損害はなかったが、青森まで開通したばかりの東北新幹線の運休などにより大幅な客数減少、というよりほぼ売上ゼロという状況に見舞われた。そのため、一旦ホテルを休業し、事後策の検討を行った。当ホテルは再生計画策定前より、社長の営業力(創造力・実行力)により、旅行会社に頼らず独自で様々なコースを用意し、関東・南東北からの集客のみならず、県内からの湯治客の誘致に成功していた。青森までの新幹線開通後は、東京を中心とした利用客でほぼ満館で推移しており、県内湯治客の受け入れを断っている状態であった。休業後の検討の中で、当面新幹線の再開の目途がたたないため、即座にホテルを再開し、県内湯治客の受け入れを行うこととした。その対応が功を奏し、稼働率で60~70%を維持することができた。しかしながら、稼働率の低下と単価の下落による売上減少は一定程度生じるこ

ととなった。

3. 地域金融機関との強固な関係

上述のとおり、当ホテルは売上減少による資金繰りの悪化が生じたため、その対応が必要となった。各金融機関へ当面の元金返済の停止を申し入れるとともに、メインバンクへは新幹線の再開・客数の回復がなされるまでの間の資金を新たに依頼することとなった。本来、当ホテルのように大幅な債務カットを行った先に対し、計画実施後新たな融資を行うことは、金融機関にとって非常に厳しい判断であると思われる。しかしながら、元金返済の停止と新たな資金融資に向けてメインバンクは積極的に検討し、最終的には依頼した金額を全て融資してもらうことができた。

前述したとおり、当ホテルの再生計画は公的再生機関の支援を受け、中小企業承継事業再生計画の認定を受けたものであったことが、メインバンクの非常事態での、スムーズな支援を受けられた主因であったと考えている。現在、詐害行為など問題と思われる会社分割等による強引な再生スキームが、各地で散見されている。そのような債務者目線のみでの再生スキームでも、事業継続が保全され、債務が減少するなどメリットがあり、想定どおりのキャッシュフローが創出できる場合には、債務者にとっては一時的には良いかもしれない。しかし、今回の東日本大震災は、余りに甚大なトラブルであったかもしれないが、事業を継続する以上は、計画策定時には想定されていないトラブルは不可避であり、その際にメインバンクを中心とした金融機関からの支援なくしては、乗り切ることができない。実際、2008年のリーマンショック、2009年以降の急激な円高、そして2011年の東日本大震災などと、想定外の大きなトラブルは、むしろ毎年発生すると想定しておくの方が正しいともいえる時代であると考えている。確かに、再生計画の正式承認を得るためには、調整に多くの時間を要し、経営者にとっては非常に厳しい交渉となるわけであるが、借りたお金を免除やリスクシェアリングしていただくわけであるから当然に甘受しなければならないことである。

震災後、当ホテルに限らずその他多数のクライアントの金融支援を行ってきたが、改めて再生を進めるうえで、

債権者・株主・取引先等のステークホルダーと誠意ある調整を行い、真正面から計画を策定していくことの重要性を再確認した次第である。

4. 中小企業再生成功のための3カ条

私は中小企業再生が成功するためのポイントは、3つあると最近考えている。①地域金融機関との強固な関係②オーナー経営者の潜在力の顕在化③圧倒的一体感の醸成である。①については、ここまでで記述してきたので②・③について、書面の許す限りで記載していく。

②オーナー経営者の潜在力の顕在化であるが、中小企業が再生局面に至るプロセスには一定のパターンがあると考えている。事業開始⇒マーケットに受け入れられる⇒高度成長とともに安定した売上・利益を確保⇒マーケット環境に変化が生じる⇒その対応が遅れる⇒いずれ回復すると考え、抜本策を講じない⇒赤字になるが粉飾により現実を逃避する⇒資金繰りに窮し、現実に直面する⇒再生へ、という流れである。この中で重要なターニングポイントは「マーケット環境に変化が生じる⇒その対応が遅れる⇒いずれ回復すると考え、抜本策を講じない」というところである。では、経営者はその問題点や抜本策を認識していないか、表向きあまり認識していないことが多い。それは直近数年程度、決算書の作り方と月末の資金繰りのことばかりを考えており、抜本策を今さら考える余裕がなくなっていたからである。しかし、再生支援で経営者とミーティングを重ねる度に、オーナー経営者は、自らの会社の強み・弱み、マーケット環境の変遷・今後の予測、その中で当社が打つべき抜本策など重要なポイントについては全て頭の中に入っていることが多い。しかし、それが現実の厳しさに埋もれて、潜在的な能力となって隠れてしまっていることが、再生局面のオーナー経営者に多い。私は、その潜在能力を再び顕在化させることが、我々コンサルタントの重要な役割であると考えている。当然、コンサルタントの客観的な分析⇒仮説⇒検証も重要ではある。

③の圧倒的一体感の醸成であるが、中小企業であるから本来大企業と比較して、一体感をもって、同じ方向に進んでいるはずであるが、それが実際にはそうでもない。それは大企業の経営者と従業員との溝と、中小企業経営者と従業員との溝では、実は中小企業のそれの方が深いということである。理由としては、大企業の経営者、ここでは上場会社をイメージしているが、基本的に従業員から出世する形でその任に就いている。そして、その従業員⇒経営者という流れが繰り返され、組織が循環している。一方で、中小企業においては、経営者はオーナーであり、それは従業員が働いている間は、原則変わることがない。結果として、経営者は常に経営者で、従

業員は常に従業員で、その溝が徐々に深くなる。やがて、相互に様々な誤解をするようになり、経営者は従業員に会社の実態を隠し、従業員は仮に社長が会社の状況は厳しいと言ってもそこまで現実には受け止めない。その溝を埋めることが、再生を実行していく段階で重要であると感じる。そのために計画策定後、幹部及び社員を集めての再生計画の説明に、力を注いでいる。一回の説明で不足している場合には、個別の説明会まで実施することもある。そうすることで従業員は会社の状況を理解し、経営者の再生への思いに賛同し、一体となって再生計画を実行することができる。

5. さいごに

少し後半抽象的な記載になってしまい申し訳ありません。しかしながら、再生計画を金融機関向け、金融支援のために作成することはほとんど会社のためにならず、むしろ支援だけを取り付けることは会社にとってはマイナスになることも多いと考えています。この抽象的な世界をどこまでリアルにしていけるかが、一流のコンサルタントになるための重要なポイントであると思います。この仕事に向いているというより好きなので、どこまでいけるか追求していきたいと思います。

[略歴]

金子 剛史 (かねこたけふみ)

(略歴)

株式会社エスネットワークス 取締役 経営支援第2部長
公認会計士・税理士
慶応義塾大学経済学部卒
大学卒業後、新日本石油株式会社の販売部門で3年勤務のち、会計士資格を取得。
株式公開準備企業の常駐などを経て、2008年4月に同社取締役就任、企業再生業務に従事。現在、東北・関東を中心に再生計画の策定・実行支援を数多く手がける。
