

SRC

Support Revitalize Corporation

2016
no.61

企業の再生なくして
日本経済の成長なし

事業再生支援協会

2016年総会を 松山で開催

第一部 基調講演

地方企業再生の実践現場報告〈骨子〉

株式会社明屋書店 代表取締役 小島 俊一氏

第二部 パネルディスカッション

専門家から見た
地方における事業再生の実情

株式会社ウイニングパートナーズ 代表取締役 株式会社ストライク 高松営業所長
認定事業再生士 (CTP) SRC 瀬戸内支部
吉本 和巨氏

一般社団法人日本事業再生士協会 理事 認定事業再生士 (CTP) SRC 東京支部
阿久津 正人氏

税理士法人ノチデ会計 常務 税理士 認定事業再生士 (CTP) SRC 北陸支部
浜下 忠孝氏

経営コンサルタント 認定事業再生士 (CTP) SRC 福岡支部
王子田 直喜氏

丸木会計事務所 認定事業再生士 (CTP) SRC 四国支部
高松 和也氏

SRC INFORMATION



一般社団法人 事業再生支援協会

<http://www.srcnet.jp>

事業再生支援協会

2016年総会を松山で開催

一般社団法人事業再生支援協会（SRC）はこのほど、第14期となる2016年総会を愛媛県松山市の道後温泉・大和屋本店で開催し、全国12支部から約70人の会員が参加しました。

冒頭、SRC代表理事の出津平氏は「今日ご参加の皆様は全国の各地方で活躍されていますが、日本産の食材、日本製の部品などが足りなく、ビジネスは非常に厳しいと言うアメリカの日系企業の意見を聞きました。現地の日本料理店で、最も潜在力があるのはトンカツ、天ぷらなどですが、現地のポークやチキン料理も食べましたが、まずくて食べられたもんじゃありませんでした。こんな素材では美味しいトンカツは作れない。日本の食材を使った日本料理店を展開すれば、大変に面白い展開が期待できるとのことでした。アメリカには輸入制限を関税法では規定していませんが、食品安全関係法の規定により現実に空港の税関では肉類の持ち込みは制限があります。TPP（環太平洋経済連携協定）によって、日本からアメリカへの現行の輸出牛肉低関税枠が大幅に拡大される見込みでした。しかし、トランプ政権はTPP撤回を示唆してい

ますが、もしTPPが発効しなくても、貿易個別交渉の中で肉の案件は前向きに進むのではないかと期待しています。今後、中国、東南アジア、日本、オーストラリアを含めた自由貿易協定を進めるとの見方もありますので、国内各地の農産物、地場産品の海外市場開拓に協力し地域経済の振興に、我々も力を入れていきたいと思っています」と挨拶。

議案の審議へと移り、第1号議案「2016年度事業報告及び決算報告と会計監査報告」、第2号議案「2017年度事業計画及び予算案」について理事の永野卓実氏が報告。定款に関する第3号議案として、第2条の「目的」を、現在の経済情勢に鑑み、事業再生だけでなく「事業承継等企業経営に係わる経済事象」に関する実務に携わる者の英知を集め、企業の再生を可能とする修正や、理事の任期、役員要件、理事会の招集、支部役員などの修正、追加により、活動範囲を拡充することを理事の日比将博氏が説明、全会一致で承認されました。

休憩の後、事業再生セミナーに先立ち、SRC理事で



四国では初の開催となった第14回総会



総会の冒頭で挨拶する出津氏



事業報告をする永野氏



議案を説明する日比氏



セミナーの前に挨拶する立川氏

TMA理事の立川昭吾氏が「我々の組織は事業再生という言葉を使っていますが、時代は変化を続けており、成長する中小企業をこれからどうやって創り上げていくかが、大きなテーマとなります。首都圏内では、中小企業の数がどんどん増えています。全国各地の中小企業が東京に本社を移転させているんです。何故かというと、地方では人口が少なく、優秀な人材が集まらないため。こんな状態が正常と言えるでしょうか?だからこそ、地方の活性化についてそろそろ真面目に考えなければダメです。私はコンサルタントを30年やっていますが、これまでは売上を増やすために営業が一番大事だと思っていました。しかし現代はAIやIoTがどんどん入ってきて、大きな利益を出しているある会社は、一番無駄なのは営業だと言う。組織の中で営業部門が最も合理化されておらず、これを徹底的に合理化したら利益率が上がったと言うんですね。コンピューターやインターネットの先端技術について知っていなければ、これからはどうにもなりません。会場には若い会員の方もたくさん参加してくださっているので、是非頑張って地方再生に活かしてほしい」と挨拶。

続いてSRC主催、TMA共催の基調講演・パネルディスカッションに移り、第1部では、株式会社明屋書店・代表取締役の小島俊一氏が「地方企業再生の実践現場報告」と題して基調講演。

第2部は「専門家から見た地方における事業再生の実情」と題したパネルディスカッションに移り、5人のSRC会員が登壇。中小企業を取り巻く経営環境や中小企業再生支援協議会の活動状況などを紹介しながら、地方の専門家のあるべき姿についての提言をまとめ、参加者は熱心に聞き入っていました。

セミナー終了後、SRC四国支部長の吉村紀行氏が「SRCの総会としては、政令指定都市以外の都市で開催されるの

は今回が初めてです。先行きの見えない経済状況などよく言われますが、そんな時こそ私たち事業再生に関わる人間のチャンス。ビジネスチャンスであり、地方の創生、活性化に向けてのチャンスでもあります。そんな中で、ここに集まった事業再生の専門家が協力していくのは、重要な意味を持ちます。マクドナルドを世界的企業に育てたレイ・クロックは『人と違うことを、誰よりも早く、勇気を持ってやった者が成功をつかむ』と言いました。そういう所へ私たちが突っ込んでいくことこそ、地方の成功につながると思います」と締め括った後、会場を移して懇親会。

セミナー終了後は、会場を移して懇親会。SRC東京支部の南裕史氏の発声で乾杯の後、立食形式の歓談に移りました。会場では会員同士があちこちで名刺交換したり、地域の情報を教え合ったりと、和やかなムードの中で交流。アトラクションとして、高知よさこい祭りで最も高い評価を得ているよさこいチーム「ほにや」が登場し、華麗な演舞を披露。会場は大きな拍手に包まれ、多くの参加者がスマートフォンを掲げて写真撮影を楽しんでいました。



懇親会を盛り上げた踊り子隊の演技

地方企業再生の実践現場報告〈骨子〉

株式会社明屋書店 代表取締役 小島 俊一氏

明屋書店は、中四国を中心に東京都から鹿児島県まで1都12県で直営77店舗を展開し、愛媛県松山市に本社がある地方の書店です。昭和14年に安藤明が貸本屋として松山で創業、全国有数規模の書店チェーンになりましたが、近年、創業家での経営が厳しくなり、4年前に出版物卸業のトーハンが発行株式の大半を買取って筆頭株主になり、愛媛とは縁もゆかりもない私が3年前に社長としてこちらに出向を命じられました。

経営再建を果たした明屋書店は、週刊ダイヤモンド誌の「2016年地方元気企業ランキング」において全国300万社の中小企業の中で第1位に選ばれると言う栄誉にも浴しました。明屋書店の企業再生を果たした私の経験から、経営再建には3つの柱があると思っています。一つ目は財務の見直し。二つ目はマーケティングの視点による業務そのもの見直しです。ここまではよく指摘されることですが、私がこの3年間で最も重視したのは三つめとなる従業員の人心掌握です。これに一番時間と熱意を込めました。

私は雇われ社長ではあるけれども、創業者のベンチャー精神のDNAは引き継いで行こうと思いました。2014年3月、松山インター近くにある石井店を、セブン-イレブンを併設した新業態店舗1号店としてオープンしました。日本初のセブンイレブン併設書店です。

書店の客単価が1割ほど下がった一方で、来店客が1割以上伸び、それに従って書店の売上げがアップしました。これは、セブン-イレブンのお客様が書店の方に流れてきたんだと容易に推測できます。児童書の売上は130%も上がりました。

このコラボを実現しようとした際、周りからは散々反対されました。当時、コンビニは本屋の敵だと言われていましたから当然です。しかし、セブン-イレブンを敵と考えるより、社会のインフラだと思わなければならない。インフラが本屋のそばにあれば、素敵なことが始まるはず。結果、今ではこの業態を4店舗展開し、順調に推移しています。

出版業界は低迷が続いていますが、私が皆さんの前で胸をはることができるとするなら、それは1人の正社員もリストラすることなく事業再生したということです。

出版界の特性としては、再販売価格維持制度があり、価格競争がありません。つまり、粗利が確定しているのですから、損

益計算上これほどアドバンテージのある小売業はない。この粗利の範囲内に経費を抑えて黒字化させるのは経営者の役割です。その上に書籍は委託制度なので仕入れた物を原価のまま返品できるメリットがあります。貸借対照表の商品の部が原則的には棄損しません。

書店再生は経営力に掛かっています。

Amazonも、セブン-イレブンのオムニチャネルも、入り口は書籍。書籍は全ての生活シーンの入り口になっています。これらの特性を鑑みて本屋が本だけ売っている場合だろうか?と言うのが私の問題意識でした。

そこで昨年8月、松山の中心繁華街である大街道に業態変換したSerenDip明屋書店アエル店をオープンしました。「本屋の都合を全部捨てるとどんな本屋ができるのか?」を実験的に取り入れた店です。「本を基調として読者のその先の興味や暮らしまでカバーする書店」を基本コンセプトに、「出会う」と「深める」の2つのゾーンに分け、商品ジャンルを一新して生活者視点のテーマで構成したほか、商品を陳列する什器設計にも外部デザイナーを起用し、書棚もレイアウトも従来型の書店とは異なる新たなスタイルを採用しました。

明屋書店で実施したコスト削減策は、どこの会社でも使えるでしょう。まず、LED照明はマストです。うちは全店舗にLEDを導入しました。LEDには4つの効果があり、まず1つは対外的



ないイメージ戦略。2つ目は光熱費の削減。3つ目は紫外線が出ないので、書店独特の悩みでもある`本の日焼け、がなくなる。4つ目も紫外線に関係しますが、郊外店舗が多いので集まる虫が寄ってこなくなり、掃除も楽になりました。

また、電圧機を店舗別、事業所別に置いているのですが、一般家庭とは異なり、過去11か月の最大電力値を元に基本料金が決まります。ですから、この電力最大値（デマンド値）を下げると、基本料金も下がる。その最大値を下げるために、徹底してやっていることがあります。1店舗につきエアコンは6基から18基。開店時間は午前10時ですが、9時半に半分の電源を入れ、10時に残りの半分を入れます。そうすると、開店時の段階で室内がある程度暖かくなっていますから、デマンドの最大値が下がり、基本料金を下げられる。

人員シフトも見直しました。本屋は、開店直後の朝イチが一番忙しく、午後3時から4時ごろ暇になります。パート従業員は夕方までずっと店に張り付く必要はなく、早く帰れるなら子供を迎えに行けるし、晩ご飯の準備もできる。ですから2時間早く勤務時間を切り上げてもらいました。1店舗につき、時給750円のパート従業員2人が2時間早く切り上げ、これが30日間続くと、9万円の削減。77店舗ありますから、全体では月693万円。年間だと、約7000万円以上にもなるのです。光熱費の削減も含めれば年間1億円以上のコストを削減出来ました。工夫と知恵を働かせれば、私たちは、もっと変わって行けると思います。

私どもは正社員が200名、契約社員300名で、11名の障害者を雇用しています。障害を持つ社員も健常者と同様に、とてもよく働いてくれます。ある女性社員は左手首に欠損がありますが、接客は抜群で、クレーム対応で彼女に勝る社員はいません。メンタルケアが必要な社員や、心臓病を抱える社員もいますが、そういう人たちに優しい会社になりたい。

直近で取り組んでいるのは、松山市にある独立行政法人国立病院機構四国がんセンターとの協力による、がん治療と仕事の両立に向けた就労支援です。これは単なるヒューマニズムではありません。優れた社員が病気によって退職するのをどうにかしなければならない。さらに、病気にかかった従業員に対して会社はどう対応するかを、全社員が見ている。病気になったらこの会社はクビにするのか、それとも守ってくれるのか。これによって会社に対する労働意欲も変わってきます。経営者の姿勢が伝わると、企業も変わります。

我が社では、社員のコミュニケーション能力の向上を含めたモチベーションを上げることも含めた研修をかなりの頻度で実施します。実は知識吸収型の研修自体にはあまり効果はないのですが、それでも、彼らの潜在意識の中に、とても教育熱心で従業員を

大切にしている会社なんだということは間違いなく残る。そこには意味があるんです。

経営再建の道筋は、従業員人心の掌握であるということに第一歩があると思っています。まずは現場に行く、店長をグリップすること。アインシュタインは「愚かさとは、同じことを繰り返しながら違う結果を求めることである」と言いました。事業再生において経営者は、これまでの延長線上で何とかしようとする。でもそれでは解決に結び付かないでしょう。全然違う地平を見なければならぬ時、皆さんの知見が必要になってきます。その業種について、それほど詳しくなくても大丈夫です。答は、経営者が必ず持っています。それを勇気付けてあげてください。そうすれば、事業再生は成ります。

私も当初、従業員から愛媛と何の縁もない落下傘社長がやってきたと見られていましたから、会議の席でも社員と1対1になった時でも、3つのことをバカじゃないかと思われるくらい繰り返し言い続けました。「従業員を大切に」「顧客視点を大切に」「地域貢献を大切に」。明屋書店が大切にしている3つを絶えず公言し、実践することによって、社員から「この社長は腰掛けじゃない」と思ってもらえるようになったんです。

社員に「良い店をつくれ」とは言いません。「良いチームをつくれ」と言います。さらに「最も愛する人がやってきた時、誇れる店にしろ」と言いました。そのために1人ではできないんだから、良いチームをつくらなければならない。

もう一つ、我が社で「空振り三振」はOK。が、「見逃し三振」は許しません。みんながバットを振ってくれたら、中には1人がヒットを飛ばすかもしれない。それでいいんです。

最後に、知識と経験が十分でなくても、見えないものを信じる力が経営力だと私は思っています。見えるのは過去のものしかありません。だからこそ、今は見えない会社や事業の未来を信じなければならぬ。そのことが、日本の社会を押し上げるでしょうし、地域に愛される企業を作ると信じています。

【プロフィール】

1957年、福岡県生まれ。明治大学政治経済学部卒。株式会社トーハン執行役員九州支社長を経て、2013年に経営不振に陥った四国の老舗書店・株式会社明屋書店の代表取締役就任。それまで5期連続赤字で倒産寸前だった地方書店を独自の方法で2年後にはV字回復させる。週刊ダイヤモンド誌の2016年「地方「元気」企業ランキング」では、同書店を全国中小企業300万社の中から第1位に導く。業種を超えての「地方企業再生」をライフワークにしている。中小企業診断士。著書に企業再生を小説仕立てて描いた「崖っぷち社員たちの逆襲」(WAVE出版)がある。

第二部 パネル ディスカッション	専門家から見た 地方における事業再生の実情	
【コーディネーター】	【パネリスト】	
株式会社ウイニングパートナーズ 代表取締役 株式会社ストライク 高松営業所長 認定事業再生士 (CTP) SRC 瀬戸内支部 吉本 和巨氏	一般社団法人日本事業再生士協会 理事 認定事業再生士 (CTP) SRC 東京支部 阿久津 正人氏	税理士法人ノチデ会計 常務 税理士 認定事業再生士 (CTP) SRC 北陸支部 浜下 忠孝氏
	経営コンサルタント 認定事業再生士 (CTP) SRC 福岡支部 王子田 直喜氏	丸木会計事務所 認定事業再生士 (CTP) SRC 四国支部 高松 和也氏

中小企業を取り巻く経営環境

吉本 東京商工リサーチによる全国企業倒産状況は、2015年が8812件で、25年ぶりに9000件割れの低水準となりました。その要因として、金融機関が中小企業のリスク要請に柔軟に応じるなどの金融支援、大手輸出企業を中心とした業績拡大に牽引される形で景気が底上げ、さらに為替の円安基調が続く中で、原油や鉄鋼関連価格の値下げなど資源安といった3点が指摘されていますが、一方で隠れ倒産といった表には出ていない要素もあるのかなと思っています。産業別で見ると10産業全てで前年の件数を下回り、地区別で見ても9地区全てで過去20年間で最小件数となりました。中小企業白書の2016年版によると、人手不足、業種によっては設備老朽化が目立っています。帝国データバンクの2016年全国社長分析によると、高齢化が止まらず平均年齢が過去最高の59.2歳となり、90年以降5歳高齢化が進んでいます。

中小企業再生支援協議会の活動状況について

吉本 中小企業庁が公表している中小企業再生支援協議会の活動状況は、ここ数年で計画策定件数が一気に増えていますが、しかし個人的な実感としては、相談件数や策定件数は少し鈍化しているように見えます。私の知る限り、案件として得られているのは債権放棄やデット・デット・スワップといった実抜計画中心で、それ以外の苦しんでいる企業はどこへ行っているんだろうと疑問に感じています。その代わりということではないのですが、「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」利用申請等実績の推移を見ると、どんどん伸びています。私も再生支援協議会の外部専門家で案件をかなりやらせていただきましたが、最近は認定支援機関で計画策定もしくは実際現場に行ってコンサルティングをするケースが多くなっています。

地方における事業再生の実情

王子田 地方の現状について、特徴を2点述べます。1つ目は、事業再生に着手するタイミングが遅いこと。中小・零細企業の多くが同族経営であり、社長が全ての経営判断を行っていて、相談したくても相談できる相手がいない、もしくは進言してくれる人がおらず、よく「経営者は孤独」と言われますがまさにその通りです。また、税務会計が中心になっているため、自社の経営状態を把握できるまでタイムラグがあり、把握できて正確でなかったり、見通しが甘かったりします。そして、借入依存体質。私は「借り癖」と呼びますが、資金が足りないと、返済の見込みがなくてもすぐ融資に頼ろうとしてしまうケースが多々見受けられます。融資を受けるために粉飾決算をする場合もあります。我々が提案するリスクや民事再生にしても、それをすると融資を受けられなくなるという恐怖感から積極的に検討できる経営者は少ないと感じています。それでも経営者は会社を潰したくないという思いから、資金繰りに奔走します。しかし本業が好転しない限り、いずれは限界が来る訳で、そうやって初めて弁護士などの専門家に相談しても、結果として破産処理に至るケースが多いと言えます。2つ目の特徴は、金融機関の事業再生に対する熱意が低いこと。リスクにはスムーズに対応してもらってはいますが、それ以上に踏み込んだ支援はほとんど期待できません。バンクミーティングを開くことはあっても、メインバンクの意向に左右されます。メインバンクは、経営者本人の連帯保証や根抵当権の設定、信用保証協会の保証等で保全されているためリスクが少なく、他の金融機関も、案件の規模が小さいため、本気で支援しようという意欲が低いのではないのでしょうか。私の実体験で、ある金融機関に相談に行くと、事業改善計画書を見せず、「DDSは受けるなど上から言われている」とか、「会社分割なんかしたら潰す」とかという暴言も浴びたこともあります。本気で企業を再生しようと真剣に

考えてくれている金融機関はどれだけいるのか。借りた物を返すのは当たり前ではありますが、最近の金融機関にはバンカーとしての気概を感じられません。

吉本 今のお話だと、計数管理ができていない企業が多いということですね。即時に経営情報を把握できないため、計画的な借入ができず。資金繰りに追われて後手後手に回っているというのはどの地域でも似ているように思います。金融円滑化法以降、リスクに応じてもらやすいという流れは続いています。以前と異なるのは、金融機関同士の情報交換がされるようになったことです。我々が金融機関に要望するとすれば、もう少し計画や資料をきちんと見てほしいということ。会社がどういう状況になっているのか、我々専門家はもっと情報発信していかなければなりません。

浜下 私たちは事業再生という言葉を使わず、経営改善という表現にしています。地元(石川県)温泉郷にある酒販売会社の経営改善事例に挙げますと、この会社は観光客を対象とした小売部門、温泉旅館や飲食店に販売する卸し部門、通販部門を持っています。当初はコンサルが入っていましたが、試算表を元に経営者と密談で方針を立て、売上の減少傾向が止まらないなかで、社長を通じ、社員に対して「これだけ売上げなさい」と指示するだけでした。このような状況ですから、経営者と社員の間は、お互いが不信感と不満を持ち、人間関係がギスギスしていました。そんな中で私が取り組むことになったのですが、経営改善するには現場で頑張っている社員抜きでは絶対うまくいきません。人間関係を整えるのが第一条件と考え、まず、役員と幹部社員に集まってもらい、言いたいことを言ってもらうことにしました。修羅場になりましたが、幹部社員も腹の中にたまっているものを吐き出したら、すっきり

するんですね。経営者は社員を軽視したことを反省し、社員も納得し、ここから一歩が始まりました。経営改善計画で、売上を作っていくためには、自社の強みが必要です。それを見つけるため、現場の声を聞くことから始めました。経営者、社員、私たちの三者で話し合う場を繰り返し持ちました。当社の立地は沢山の観光客が往来する場所にあること、観光客から有用な情報を得られること、これを活かすことが強みにつながるのではないかと気づいたのです。そこで、温泉地の小売店としてどうあるべきなのか、これまでは、観光客は店を素通りしても、敢えて客に声も掛けられないし、入ってきた客だけを相手にしていました。そこで、当社の強みを活かすとしたら、観光客をターゲットにし、観光客に楽しい思い出を持って帰ってもらうことこそ、提供すべき価値ではなからうか、と。ターゲットとやるべきことが決まると、早速、経営者や社員からいろんなアイデアが出てくるようになり、行動計画が具体的にってきました。まず、店の売上高をアップさせるためやるべきは、観光客が店に入りやすい雰囲気を作ることです。人が入っていない店には、入りづらいもの。そこで、客が入りやすい雰囲気を作るため、お焼きなど、出来立ての食品を店頭販売することで、観光客の関心を引き寄せる誘い水としました。次に、店内を観光客でにぎやかにするため、滞留時間を長くともらわなければなりません。施策として、社員の中にいる利き酒師が、試飲コーナーにて、観光客に商品の特徴を説明し、お酒を飲み比べてもらい、会話を楽しくしながら、好みのランキングを付けてもらうようにしました。また、お酒や店の雰囲気についてもアンケートを取るようにしました。これは、観光客からの情報を経営改善に役立てるためです。そして社員が頑張ったことを成果として見える化することが必要でした。来店人数に対するレ



ジ通過人数比率、売上高アップのため、売れ筋商品の把握、観光客の消費単価などを時系列に分析。社員の頑張りが成果に現れ、皆で喜びを分かち合えるよう、PDCA サイクルが回ることを意識しました。一方、卸し部門には、ベテラン社員が多いだけに、てこずりましたが、顧客である温泉旅館や飲食店に対して、提案営業の大切さを話し合いました。成熟した市場では、同業他社とのパイの奪い合いです。何か当社の強みを見つけ、提案営業に結びつけることが出来ないか、それが見つかるまで、大変苦労しました。他社にないものを提案するためのヒントとして、お客様の困っていることは何か、小売り部門の強みを活かして、顧客に観光客の声を届けられるのも、提案営業のひとつです。この改善策を進めている最中、他県から大手の同業者が進出してきて、低価格戦略で大口得の得意先2社を奪い取られてしまいました。緊急事態であるにも関わらず、会議の議題に、この件が挙げられていなかったのも問題です。私の提案で、臨時にこの件を議題に挙げてもらいました。顧客は何に価値を見出すのだろうか、価格だけではないはずである。話し合いを進めていくうちに、温泉旅館の社員向けに、酒蔵見学を入れたお酒に関する社員研修を行っているとのことがわかりました。これは、旅館などに勤務する20代の若手社員は酒に関する知識が低く、宿泊客の満足を得られていないという温泉旅館経営者からの相談があったからだそうです。研修を実施すると、旅館経営者からは、若手社員が酒の基礎知識も得られ、接客がとてもし上手になったとの評価があったそうです。また、研修を受けていない社員からも、研究希望があったそうです。これこそ、大手同業者がやっていない当社の強みであることに気づいてもらいました。温泉旅館に対して、これまでなんとなく進めていた研修を、温泉旅館社員の能力開発にも使える「人材育成ツール」として整えて、当社の強みに格上げし、営業のツールとして使うことを提案しました。これによって営業範囲が拡大する可能性もあると伝えました。今回、他



コーディネーターを務めた吉本氏

県から進出してきた大手から当社を守るため、当該大手がやっていないことを当社の強みとして、特に、得意先別に、当社のシェア率が高くて、取引高も高いところ、今はシェア率が低いのが今後伸びる可能性のあるところを優先的に、社員研修を提案し、得意先の経営者の心をつかむことこそ、大手の同業者に対する、最大の守りであると提案しています。また、酒以外にも取り扱う商材を増やしていこうという話も出ています。オリジナル商品ができないものか、私たちの顧問先に、伝統工芸品・九谷焼の製造販売会社があります。この会社は作家に製造を委託して、デパートに卸している会社ですが、九谷焼き商品の売上が伸び悩んでいました。しかし、九谷焼の技術を活かして、馬をモチーフにした玩具・ロディで知られるイタリアのレードラプラスティック社と契約し、絵付けされた「九谷焼ロディ」を販売すると大きな反響を呼びました。それで勢いづき、裁縫に使用する指ぬきを九谷焼で作し、当初は1000円で売ってみたところ、これも人気に火が付き、今は高級アイテム仕様にして1個5000円以上で売っています。従来の商品にこだわらず、自社が持つ技術と別の商品を融合して、これまでになかった商品を作る会社は、どんどん成長していくと実感しています。例え製造業でなくても、客の反応を見ながらアイデアを外注先に伝え、自社オリジナル商品を作る事例は、先の酒販売会社も、親しい関係にある酒蔵と協同提携し、客の情報を得ながら酒に関する商品を開発し、販売していけば、新たな活路もまた見えてくるのではないかと思います。

吉本 我々専門家が企業と初めて相対する時、人間関係の構築がとて重要となります。信頼関係がないと、いくら良い提案をしてもうまくいかない。そして、我々が企業の実情をどこまで把握するか、いかにお節介をやいてあげられるか、です。

高松 企業倒産件数の減少傾向は、金融円滑化法後の暫定リスケの効果が大きかったんだらうと思いますが、地方の大半をしめる中小・零細企業にとってこれで本当によかったのかという思いがあります。「中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた中小企業の経営支援のための政策パッケージ」の公表により年間3,000件の計画策定目標が掲げられたことで、対象企業が多くなり、規模の大小を問わず再生支援協議会が受け入れざるを得なかった結果、時間的制約がかかり、本来の趣旨とは異なり計画策定ありきで進んでしまった印象を受けます。弊社でも昨年頃から暫定計画を策定して順次収納を迎える企業からセカンドオピニオンの存在となる例が増えました。ここで目立ったのは、経営者自身が暫定計画を作成する本来的な趣旨や目的を理解していない、もしくは細かな説明を聞いていないというケースです。このため、自助努力や危機意識が希薄なまま私どもの所へやってこられる。一方外部専門家は、

時間的制約に加えて経験、実力不足から企業が抱える問題の本質を伝えないうまま計画を策定してしまう。企業は、実行段階においてどうすればいいのかわからず、何もできないまま時間だけが過ぎていきます。自己責任ですから、企業が自覚を持ってやるのは当然ですが、規模も資金も小さな会社に「計画を作ったからこの通りにやって」と言うのはさすがに難しいと思います。実行段階において、どのように実行支援できるか。その実行支援は誰がイニシアチブを取ってやっていくのか。これが欠けています。暫定計画を実行中の企業が今後どのように進んでいくのか個人的にはとても心配ですし、我々に何ができるかが問われています。

吉本 今のお話は四国だけでなく全国的な傾向でしょうが、金融円滑化の中で一時期計画策定がかなりの件数にのぼりました。本質をちゃんと理解して経営者が真摯に改善に取り組んだ企業はその時点から浮上しているのでしょうか、返済を猶予してくれるからというだけで、趣旨もわからずに計画を作った企業は良い結果になっていない。時間的な制約の中で計画を作らなければならない専門家も、どこまで掘り下げられるか。かなり戸惑った専門家もおられたでしょう。私は、いついつまでに計画を作ってほしいというお仕事は取って受けませんでした。計画策定が目的でなくて、策定の後どうするかに、我々の存在意義があると思います。

阿久津 私は産業カウンセラーという資格も持っていて、従業員向けのメンタルケアや人間関係形成などを行うのですが、このノウハウは事業再生にも応用できます。メンタルケア的な視点から対象は従業員なのか、社長なのかという話になった時、事業再生という文脈で見た場合間違いなく社長の方が重要です。「会社は頭から腐る」とか「経営者の器以上に会社は大きくならない」という格言がありますが、これまでに見てきて確かにその通りだと思います。社長と従業員はどこが違うのか。一つに、社長は孤独です。特に創業社長は、一番逃げられない立場。もう一つに、これも特に創業者の場合、会社は自分のプライドであり、アイデンティティそのもの。そんな意味合いを持つ会社が傾くのは、自分が死ぬのと同じなんです。精神医学者エリザベス・キューブラー＝ロスは、人が死に直面した時の反応の5段階として、否認、怒り、抑うつ、取り引き、そして最後に受容という経過をたどると言っています。これは、社長が自分の事業が「死んだ」時に示す反応と結構似ていて、例えば「取り引き」に当たるのは、目の前にある当たり前のこ



パネリストの阿久津氏



パネリストの浜下氏

とをしなければならないのに別の新規事業を考えたりする。皆さんも、いろんな社長と接してきて、「この人は全然わかってないんじゃないのか？」を思うことがあるでしょうが、その社長の心の中では先の5段階に該当する様々な葛藤が起こっていると考えられるのです。それなのに上から目線で話したり、論したりしてみても、問題は解決しません。

吉本 経営者は、自分の悩みを誰にでも相談できるとは限りません。まして地元では名が通っていたり、顔が知られたりしている方も多いでしょうし、自分たちが悪いんだということを知られたくないという心理も働く。それが、着手の遅れにも繋がるのかなと感じました。私の場合も、相談を受けた社長がとて悩んでいて、何を言っているのかもわからず、どうしてこんな当たり前のことができないんだらうと思ったこともありますが、我々専門家はお節介かもしれないが、とにかく社長の話を聞くことが大前提。それは、地に足の付いた地方の専門家だからこそできる仕事です。全国的にも少子高齢化が始まり、地方でも県庁所在地から郊外へ行けば行くほど高齢化が進展し、人口が減っています。そんな状況の中で、地域の会社は企業活動をしています。我々は地域の特色を踏まえたお手伝いを考えていく必要もあります。

地方の専門家のあるべき姿とは？

浜下 銀行はコスト削減ばかり求めますが、先の酒販売会社の事例で、社員研修を提案営業に組み込む新しい取り組みを話したところ、大いに賛同してくれ、協力まで申し出てくれました。積極的に良い改善策を考えれば、金融機関も聞く耳を持ってくれます。中小企業に「強み」と言われても、大企業と違ってそれはなかなかありません。強みを見つけるためにヒアリングし、場合によってはヒントを与えてこれが強みだと意識してもらうところまで補足をしていますが、皆さんは中小企業の強みを

どうやって見つけ出しているのでしょうか？また、9時5時の勤務体系に慣れた古くからの社員が自主的に仕事の在り方について話しあうなど、モチベーションを上げるにはどうすべきかも悩むどころです。また、客が来ないという外的要因のみで、すぐに事業の規模縮小を唱える向きには疑問を感じます。私の専門家としてのあるべき姿は、会社の状況をしっかり押さえ、独りよがりにならず、経営者も社員も納得できるような計画を作るということです。そうでなければ、実行はできません。経営改善計画は、全社員を巻き込んで作らなければならないのです。

阿久津 中小企業の強みは、そう簡単に出てくれば苦労しません。今ある業務フローなどから一つ足してみるとか、引いてみるということが出てくることがあります。それを社員みんなで考える習慣を付けることが大事だと思います。

王子田 経営者自身がブランドであり、強みであるケースがほとんどではないでしょうか。創業者は特にそうでしょうが、経営者の能力や個人的魅力に客が付き、従業員が付き、会社が盛り立てられていきます。そこから次に何をできるか、これが問われます。

高松 強みはあっていないようなもの。日々コツコツと着実にやっていくことで、後から強みがわかっていくのではないかと思います。

吉本 中小企業は、自身から強みに気付くのは難しい。再生企業であっても売上がゼロになっている訳ではありませんから、今の顧客はどうして取り引きをしてくれているのかを社長や従業員が紐解いていくことが、会社の強みを見つける一つのヒントになるかもしれません。

高松 自戒の念を込め、事業再生イコール、デューデリジェンスであるとか計画策定ではない事を再考すべきであると思っています。金融機関や支援協議会などの意向、評価を気にしすぎる余り、対象企業を軽視して進める傾向が見受けられます。

弊社で再生の仕事を抱うようになって10年ほど経ちますが、企業からの直接的な依頼案件よりも、金融機関や支援協議会からの依頼案件が多いのが現状です。そういった意味では、金融機関や支援協議会の方々との信頼関係も勿論大事ではあるのですが、私は、私のこれまでの経験から、事業再生は人の生き死に関わるものであり、あくまで企業側の立場に立って取り組むべき仕事であると思っています。これから事業再生に取り組もうという方に対してですが、SRC 四国支部では実際の案件の中で自分でできることは

自分でやり、協力が必要な場合は協力しあって再生に取り組んでいます。私は会計事務所に所属していますから財務面でのアドバイスはある程度できますが、経営面での具体的なアドバイスは十分にできないことも少なからずあります。そんな時はSRC 会員からアドバイスを受け、もしくはその企業に実際に入ってお手伝いしてもらっています。事業再生は1人ではできず、いろんな人の知見を結集して初めてできます。そのために専門家同士の人脈形成は、企業のためにもなり、自分自身のためにもなりますから、このSRC のネットワークを存分に活用していただきたいと思います。

阿久津 どんなに正しくても、伝わらなければ意味がない。この言葉はコミュニケーションそのものに言及している訳で、良い会社をつくるためにもコミュニケーションは大事です。私のやり方を具体的に話しますと、まず一旦は間違っているも全て相手の話を受け入れます。ただしハンズオンという立場になると知識を求められることもあるので、ただ傾聴だけしていてもいけません。ですのでカウンセラーであると同時にアドバイザーであることにも注意しています。あとこれはテクニカルな話になりますが、コミュニケーションは言葉だけが全てでなく、言葉の果たす役割は2割程度で、多くても5割と言われていました。顔の表情や仕草などが大きな意味を持つのです。社長と話をしている、この人はうなずいているけれど腹の中ではそう思っていないなど感じる時があります。これを見逃すと、次の話に移ってしまい、前提が崩れてしまう。相手によっては、本当に肯定しているのか念押しすることもあります。会話中、沈黙が流れることもあります。ついこれに耐えきれなくなって突っ込むことがあります。沈黙は大事な間であり、相手の意思表示でもあるので、相手がしゃべり出すまでそのまま放っておくべき。そんなことがコミュニケーションを高め、信頼関係を築くことにも繋がります。あと組織との関わりについてですが、どんな会社



パネリストの王子田氏



パネリストの高松氏

にも組織文化があり、これを無視すると大抵うまくいきません。同じ会社なのに営業所ごとに価値観や文化が全然違うことがあります。相手の組織文化を尊重しながらやっていくのは、事業再生の近道であったりします。

王子田 着手のタイミングは、経営者自身の意識向上以外にありませんが、一方で、意識向上があっても、専門家の信頼が足りているのか、求められるサービスの質を提供できるのかと言うと、なかなか理想に近付けていないのではないかと感じる時もあります。せっかくSRC、TMA、ACTPといった素晴らしい団体がある訳ですから、こういった民間が主になった啓蒙活動やサービスの質の向上を進めるべき。再生支援協議会は決して十分に機能しているとは言えませんし、専門家、金融機関、行政がより緊密に連携して、広範囲かつ早期に着手できる仕組みを検討すべきではないでしょうか。事業再生で鍵を握っているのは金融機関だと思います。対象企業の実態を客観的に最初に把握できる存在だからですが、顧客目線ではなく、金融目線で仕事をしていると感じざるを得ません。ですから、適切なアドバイスや支援ができていない。しかしそれが悪いというのではなく、やはり餅は餅屋の精神です。専門家同

士はもちろん、金融機関との連携を今以上に強めるべきと考えます。費用負担や独立性・公平性の確保等課題はありますが、3人寄れば文殊の知恵で、いろんな人たちの意見で再生ができれば一番幸せな結果になると思います。その大前提として、我々専門家自身が経験値を上げ、企業に寄り添って実情を把握しながら質の高いサービスを提供しなければなりません。

吉本 事業再生のあり方は、時代時代で変遷してきています。私が銀行員として事業再生に関わった平成15年頃から十数年経ち、金融調整がメインでバランスシートを切った張ったしてこれが再生だと言っていた時期から、損益、ビジネスモデルはどうなのかという風が変わってきて、今後も変化していくだろうと思います。どこまでが再生でどこまでが事業承継だという線引きも難しくなるでしょうし、専門家のあり方も変わっていく中、専門家同士の連携はますます重要になってきます。それぞれ専門性の高い知見を持ち寄ってチームを作り、再生企業を良くするという共通の目的を持つ金融機関との協力、連携も必要でしょう。そして、我々は企業経営者にいかに寄り添えるか。精神的なサポートの役割もさらに重要となるはずで

S R C I N F O R M A T I O N 事務局からのお知らせ

事業再生コンサルタント講座

東京・近畿・名古屋・新潟・静岡・北陸・札幌・福岡・仙台・四国・広島・瀬戸内支部で事業再生コンサルタント養成・実践・応用講座が行われています。本年からは専門分野に詳しい先生をお呼びしてより詳しいセミナー等予定しておりますので、ターンアラウンドスペシャリストを目指している方、事業再生の仕事を行って行きたい方はぜひセミナーにご参加下さい。また、セミナーで取り上げて欲しい事例や内容等ございましたら、本部または支部事務局までご連絡頂けるとよりご要望にお答えできる内容の濃いセミナーを開催できると思いますので、ご意見やご希望等お待ちしております。

お願い

会報誌や郵便物をお送りさせて頂いておりますが、宛先不明で戻ってきてしまうことがあります。事務所・会社の住所が変わられた会員の皆様は本部までご連絡下さい。電話・FAX・E-MAIL 等の変更もご連絡下さい。会報誌に取り上げて欲しい内容や記事等ございましたら、事務局までご連絡下さい。また、会員の皆様へ会報誌への寄稿依頼をさせていただきますので、ご協力をいただけますようお願い申し上げます。よろしく願いいたします。

資料差し上げます

会報誌に掲載しております掲載記事資料をご希望の方に差し上げます。事務局までお問合せ下さい。会報誌3号～60号の在庫も多少ありますので、余分に必要な方はお問合せ下さい。

事業再生メーリングリストのご案内

ホームページをご覧ください：<http://www.srcnet.jp>

お問合せ先： info@srcnet.jp

一般社団法人 事業再生支援協会

本部 / 東京支部	〒 160-0022 東京都新宿区新宿 1-7-1 新宿 171 ビル 7 F TEL 03-5269-2560 FAX 03-5269-1482 E-MAIL info@srcnet.jp (本部用)
近畿支部	〒 543-0011 大阪府大阪市天王寺区清水谷町 10-2 大阪酒販会館 301 号室 日比公認会計士事務所内 TEL 06-6191-7775 FAX 06-6191-7776
名古屋支部	〒 460-0022 愛知県名古屋市中区丸の内 2-14-10 丸の内 P - A ビル 野田公認会計士事務所内 TEL 052-203-1510 FAX 052-203-0762
新潟支部	〒 950-0954 新潟県新潟市中央区美咲町 1-8-15 宮本裕将法律事務所内 TEL 025-288-0170 FAX 025-288-0172
静岡支部	〒 420-0852 静岡県静岡市葵区紺屋町 17 番地の1 葵タワー 14 F (株)ハママラコンサルティングビューロー内 TEL 054-260-5318 FAX 054-251-1855
北陸支部	〒 920-0849 石川県金沢市堀川新町 1-1 ホテル金沢 6F (株)KAKU-SHIN 内 TEL 076-255-1737 FAX 076-255-1738
札幌支部	〒 060-0005 北海道札幌市中央区北 5 条西 2-5 JR タワーオフィスプラザさっぽろ 20F 弁護士法人あきや総合法律事務所内 TEL 011-261-7171 FAX 011-261-7185
福岡支部	〒 810-0001 福岡県福岡市中央区天神 4-9-10 第二正友ビル 4 F アジア総合法律事務所内 TEL 092-741-2160 FAX 092-741-2170
仙台支部	〒 980-0821 宮城県仙台市青葉区春日町 7-32 パセオ 8F (株)三澤経営センター内 TEL 022-262-4554 FAX 022-262-4710
四国支部	〒 790-0066 愛媛県松山市宮田町 139-14 丸木会計事務所内 TEL 089-945-2737 FAX 089-945-2819
広島支部	〒 730-0014 広島県広島市中区上幟町 5-17 木長ビル 1F 深山暁税理士事務所内 TEL 082-222-7766 FAX 082-222-7765
瀬戸内支部	〒 760-0071 香川県高松市藤塚町 1-2-1 三和会計事務所内 TEL 087-862-6715 FAX 087-863-6520

一般社団法人事業再生支援協会 (SRC) 会員募集のご案内

事業再生支援協会では会員の募集を行っております。入会ご希望の方・資料をご希望の方は下記に必要事項をご記入の上、FAX下さい。こちらより資料・申込書を送らせていただきます。

ふりがな	T E L
お名前	F A X
会社名	Eメール
住 所	

ご質問

送信先 FAX 03-5269-1482 お電話でも質問等承っておりますので、お気軽にお問い合わせ下さい。

一般社団法人事業再生支援協会 (SRC) 事務局

TEL 03-5269-2560 FAX 03-5269-1482

E-MAIL info@srcnet.jp WEB http://www.srcnet.jp/