



特別広告企画

中小企業を活性化する 「再生術」

数にして約430万社、日本企業全体の99%を占める中小企業は、ものづくりを中心に日本経済発展の原動力となってきた。しかし、経済情勢の変化や長引く不況で、苦しい経営を強いられているところが少なくない。売り上げの減少、収益の悪化だけでなく、「仕事そのものがない」という声も聞かれる。自社を活性化し、新たなステージに到達するための事業「再生術」について考える。



経済合理性だけでなく 社内の人間関係にも配慮 現場に入って 経営者とともに行動する

日本全国、幅広い企業を対象に、企業再生を手がけてきたVTCコンサルティング。債務に関する銀行との交渉や事業構造の見直しも含めて、現場に入り込んで会社形態変化プロジェクトを推進している。同社のモットーは、「義理と人情と浪花節」。人間関係を大事にしながら、経営者とともに新しい企業の基盤づくり、体質づくりに取り組んでいる。



「中小企業では、何事にもドンブリ勘定で資金管理を含めた会社管理がきちんとしてきていないケースが多い。日本全体が右肩上がりの時代なら、それでも会社はなんとか回っていました。しかし、昨年のリーマンショック以降、売り上げが半分あるいはそれ以下になった企業も少なくない。とりわけ地方の中小企業の状況は厳しく、企業の存続は経営者の命と引き換えに成り立っているケースもあります」

現在の企業を取り巻く経済情勢を、VTCコンサルティングの是松孝典会長は以上のように見ている。かつて銀行に勤務していた是松氏が独立して、企業再生に取り組み始めたのは一九九〇年代の後半。企業再生という言葉さえ、ほとんど知られていなかった時期である。むしろ金融機関からは事件屋、整理屋と同一に見られていた。

その後、企業再生に対する認知度が次第に高まり、多くの企



是松孝典
VTCコンサルティング
取締役会長

業が同社の門をたたくようになった。笹雄一郎社長はこう語る。「時代は大きく変わっています。これまでの延長線上に会社の存続はないことを、経営者が認識することが大事です」

リスケジュール交渉や再生計画を含んだ計画策定を三カ月で実行

資金繰りや売り上げの低迷といった悩みを抱える経営者に対し、同社は無料の相談を受け付けている。そのうち八割以上の企業と成約しているという。

「経営者が当社まで足を運ぶということは、すでにその時点で相当の危機感を持ち、これまでの延長ではないところに一歩を踏み出したということ。だから成約率も高くなるのです」と笹雄一郎社長は言う。



笹雄一郎
VTCコンサルティング
代表取締役社長

では、VTCコンサルティングの企業再生へのアプローチとはどのようなものか。

図1 VTCコンサルティングの取扱案件のスキーム判断マトリックス

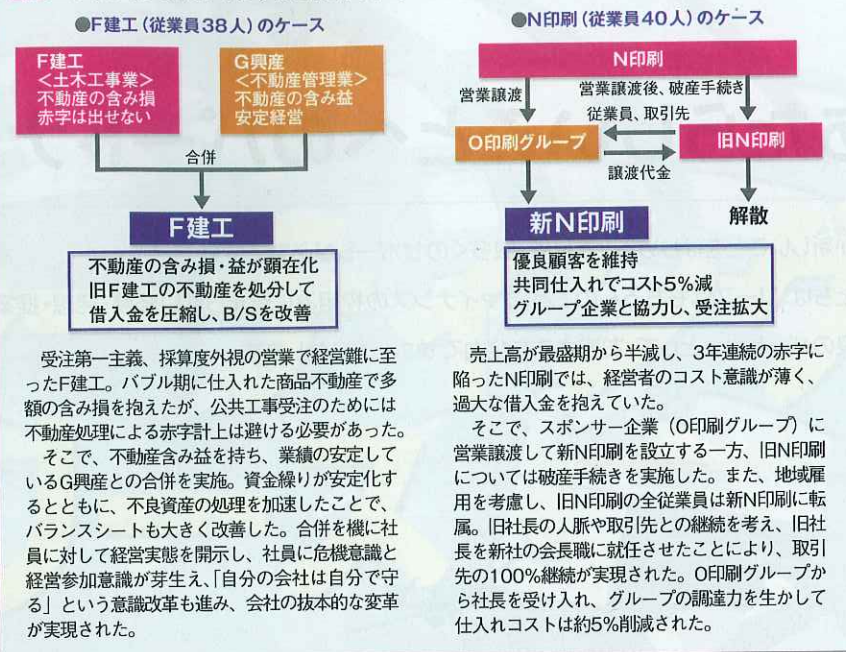
		自力再建 (事業面、資金面、コンプラ面)	
		不適	適
債務整理 (財務面)	不要	合併/株式売却 事業譲渡/吸収分割	業務リストラ (固定費圧縮など) 財務リストラ (資産売却など) 会社分割などによるB/S改善 金融機関の協力 (リスケジュールなど)
	要	私的整理を伴うM&A	合意による私的整理 ・再生支援協議会活用 ・任意のDPO
		事業リストラ 第二会社方式 (事業譲渡→破産など) 民事再生/破産譲渡	

DPOとは: Discount Pay Off の略で、銀行などが貸出債権の全額回収が難しいと判断した場合、貸出債権の額面以下で第三者に売却し、再び債権を一括にて買い戻す債権回収方法

「再生術」



図2 VTCコンサルティングがこれまでに手がけた企業再生例



受注第一主義、採算度外視の営業で経営難に至ったF建工。バブル期に仕入れた商品不動産で多額の含み損を抱えたが、公共工事受注のためには不動産処理による赤字計上は避ける必要があった。そこで、不動産含み益を持ち、業績の安定しているG興産との合併を実施。資金繰りが安定化するとともに、不良資産の処理を加速したことで、バランスシートも大きく改善した。合併を機に社員に対して経営実態を開示し、社員に危機意識と経営参加意識が芽生え、「自分の会社は自分で守る」という意識改革も進み、会社の抜本的な変革が実現された。

「さまざまな法整備が進んだことにより、多様な手法が使えるようになったのは確かです。ただ、手品のようなまいり方ではありません。まずはじっくりと経営者の話を聞き、応急処置的な対策を講じ、金融機関を含む取引先との調整を考え、まず三ヶ月程度で再生計画を策定します」（笹社長）

策定した計画を基に、取引先や貸出先への協力体制の確立のため、第三者の客観的な数値で経済合理性を訴え、債務のリスケジュールリングを実施したり、不採算事業の撤退を行ったりして、会社が本来持つ「利益を生み出す力」を導き出す。「たとえば事業規模を三分の一に縮小するような計画を策定することもあります。生き残りのためには、思い切った施策が欠かせません」と笹社長。こうした資金繰りを維持しながら、体

質改善に向けた計画を実施していく。つまり存続するための経営の優先順位をつけていく。幅広い人材も欠いているためにこの優先順位を経営者がつけられないのが崖っぷちに立った企業の特徴でもある。つまり貧すれば鈍するのである。

その再生プロジェクトを主導するのが、同社のプロジェクトマネジャーである。案件にもよるが、通常はプロマネの下に数人から一〇人程度のチームが組成され、顧客企業の再生を担うことになる。早い場合で半年後には損益計算書に好影響が表れるという。「われわれのプロジェクトマネジャーたちは、企業経営を実際に行なってきた経験豊かなプロフェッショナル逸材集団です」と是松会長は話す。

「再生できるかどうかは、経営者の行動力と実行徹底力に懸かっています。そして、トップの行動や考え方を変えるのがプロマネの役割。トップとの人間関係は非常に重要です。プロマネには目配りや気配り、思いやりなどの能力が欠かせません」

財務を見るだけでなく 事業に入って再生を主導

VTCコンサルティングが対

「企業再生は経済合理性だけでは成功しない。私たちがなによりも大事にしているのは、義理と人情と浪花節であり、意味することは企業という家族の再構築なのです」

それは是松会長の信念であり、VTCコンサルティングのモットーでもある。

象とする業種は建設業や製造業、小売業など幅広い。実際、北海道から九州まで日本全国のあらゆる業種の企業に対して、これまで再生コンサルティングを手がけてきた。

「企業再生という切り口で入りますが、実際にやっていることは一種の経営代行」と是松会長が言うように、単に財務諸表を見て改善策を提示するだけでなく、事業に入り込んで経営者、現場とともに汗も涙も流すのが同社の持ち味だ。

VTCコンサルティングが手がける再生プロジェクトのなかには、地域社会で中核的な役割を担っている企業も多い。そうした企業の経営者は、これからも地域のなかで生きていかなければならない。そのためにも、経営者の人間関係を壊すような再生では意味がないと是松会長は考えている。

VTCコンサルティングが手がける再生プロジェクトのなかには、地域社会で中核的な役割を担っている企業も多い。そうした企業の経営者は、これからも地域のなかで生きていかなければならない。そのためにも、経営者の人間関係を壊すような再生では意味がないと是松会長は考えている。

VTCコンサルティング株式会社

〒104-0031 東京都中央区京橋2-11-6 京橋彌生ビル2F
TEL: 03-5524-0888
E-mail: info@vtc.co.jp
URL: http://www.vtc.co.jp/vtcc/



株式会社VTC
〒104-0031 東京都中央区京橋2-11-6 京橋彌生ビル2F
TEL: 03-5524-0888
E-mail: info@vtc.co.jp
URL: http://www.vtc.co.jp/vtcc/