

企業再生とは

#### ◆われわれの提供する企業再生（事業再生）コンサルティングとは

とても返済できない多額の借入がある、あるいは、実質的な債務超過や業績不振を理由に、銀行からその返済を迫られているなど、事業の継続が困難な企業に対して、販路拡大や生産性の改善など、業績向上のコンサルティングを行うと共に、財務体質（バランス・シート）の改善をお手伝いすることです。言い換えれば、不良債権に分類された先を「正常先」に格上げするということになります。

バブル期以前の銀行に体力があった時代であったなら、特に問題とされなかった企業が、最近では、銀行の自己査定(債務者格付)の制度により「破綻懸念先」、あるいは「実質破綻先」に分類されます。そうすると、新たな融資が受けられなくなるばかりか、場合によっては融資の継続を断られたり、担保の売却を迫られたり、あるいは債権が投資家へ売られてしまったりといった事態に直面することとなります。永年培ってきた実績や信用、あるいはすぐれた技術や取引先を持っていることは大きく評価されず、あくまで現状のバランス・シートだけを根拠に、不良債権先と判断されてしまいます。

しかしながら、それではどのような対策をとれば良いのか、といった問いにハッキリ答えられる専門家はあまりいません。税金や法律の専門家はたくさんおられますが、金融問題についてのアドバイザーは、そもそもあまりいないのです。特に、地方に行く程その色合いは濃く、情報収集という点でかなり苦労されている現実を目の当たりにします。

優れた企業を救い、その事業を再生させることは、未だ景気の低迷が続くわが国においては、依然として大きな課題です。産業再生機構や整理回収機構（RCC）を代表とする公的機関をはじめ、各地方の中小企業再生支援協議会や、その他民間でも数多くの組織・専門家が企業再生（事業再生）に取り組まれています。しかし、一番状況が深刻な中堅・中小企業の再生は決してうまく進んでいません。

#### ◆わが社の考える企業再生（事業再生）の条件

どんな企業でも、意欲があれば再生できるという訳ではありません。自分の借金は、自分で勝手に処理できませんから、債権者から、また取引先から、さらには社会から、その企業が立ち直ることを応援してもらえるような、そんな企業である必要があります。

##### 1. 再建の可能性があること

- ・企業が市場競争力を有していること
  - ・重要な事業部門が営業利益を計上しているか、もしくは改善可能であること
- ⇒つまり、社会に役立つ企業であるということです。

##### 2. 企業再生することの経済合理性があること

- ・債権者にとって、再生させる方が、清算させるより得であること

⇒債権者、すなわち銀行は、個人企業ではありません。株主・預金者・税務署・金融庁など、あらゆる利害関係者に対し、債務者を支援することについて、正当な理由が必要で

す。「永年の取引先であるから、支援しよう」といった理屈で支援してくれる銀行は、いまだありません。銀行にとって、正当な理由とは「経済原則」です。それを書面で、証明する必要があります。

### 3. 経営者の意欲があること

- ・真摯に企業の建て直しを図っていること。

⇒債権者に熱意が伝わらなければなりません。

- ・財務内容の開示その他で協力的であること。

⇒こちらは、相手から譲歩を引き出す立場です。債権者に不信感を持たれば、支援を得ることはできません。

### 4. 経営者・株主が責任をとる覚悟があること

⇒必ずしも、社長を辞めろと言っているわけではありません。しかし、いざとなったら、その覚悟ができていのかどうかは、重要です。

#### ◆最も優れた企業再生計画とは何か

銀行を説得するためには、企業が必ず再生し、そのことによって銀行が得をするということを合理的に説明する必要があります。「情」や「勢い」ではありません。先に述べたように、銀行は数多くの利害関係者に監視されています。そのため、「銀行の論理」とも呼ばれる特有の考え方をします。これは、銀行員を永年経験した人間にしか理解できない考え方です。そして、銀行の結論がでるまでには、数多くの関門があります。支店の担当者から支店長までには理解してもらっても、その後は、担当審査部→（ロスの金額が多ければ）企画部門→担当役員→副頭取→常務会というような順に、稟議は回覧されます。その過程で、銀行の論理に反するものは、排除（否決）されます。「とにかく窮状を察し、何とぞご支援を！」というような、「お願いベース」の再建計画で、支援をしてくれるような金融機関はありません。それなら、上層部に頼みに行こう、という方もいらっしゃるかもしれませんが、それは、大いなる間違いです。なにしろ、稟議を書くのは担当者ですから（決裁者が自分で稟議を書かない！）、まず、担当者にこちらの言い分を理解させなければなりません。

当社メンバーは、全員、大手銀行や整理回収機構（RCC）で、回収や審査を担当していたベテランです。従って、法律や税務の専門家にはわからない「銀行の論理」を熟知しています。また、官製のサービサーである整理回収機構（RCC）は、特に独特の思考回路を持っています。それを本当に理解しているコンサルタントは、当社以外には、皆無と言っても良いでしょう。