

企業再生と経営コンサルタント

[相楽 守](#)

最近、コンサルタントとしての仕事で「企業再生」のお手伝いをするのが数件あった。コンサルタントの仕事はいつも真剣勝負であるが、特に再生支援となると、会社側も危機感を持っているので、コンサル側も必死になる。ここで、一番ポイントと考えていることは、会社トップの危機感である。

例えば、赤字決算をしていないが、資金が不足している。バブル時や不動産投資に多額の借金をしたが、銀行に勧められるままに借りたので、貸した側にも責任がある、と思っている経営者である。黒字決算の中味を見ると、赤字決算は取引先や銀行に出せないということで、数値を調整しているのである(結局粉飾決算である)。減価償却を調整している、不良資産の処理をしていない、その他時価基準になっていない、などである。不動産も担保に入っているが、借金残高と不動産価値が乖離している。つまり、担保不足の状態である。したがって不動産を処理しても借金が返せない状態なのである。

それを、事業の再生が可能ならば、外科手術もやむをえない、金融機関にとっても不良債権を処理する方が得策として「再生支援」の案件になるわけである。

さて、そこで、先にも記したが、一番のポイントがトップの危機感である。これまでの反省がどこまでできるか、自身の身をどこまで切る覚悟があるのか、耐えるのかない経営者では、できない話なのだ。小生が担当する際には、そこを確認する。

企業の実態がどのレベルか？本業が自然体の努力でどこまでやれるか？そこに目鼻がつくと、経営者の「覚悟」次第と思う。それを話し合う。大体的場合、自分はそのままで悪くないというケースが多い。その認識を共通に持つことができるかどうかで再生ができるかどうかの分かれ目になると思われる。

その上で、経営コンサルタントとしてアドバイスをする。中小企業診断士や公認会計士であり、弁護士である。

公認会計士はデューデリをやる。あくまでも過去の数値である。弁護士は法的手段のアドバイスを行う。これもアドバイスであるが、弁護士のいうことは経営者も聞かざるを得ないようなほぼ決定的なアドバイスである。しかし、我々診断士は「事業の再生」を中心に検討案を作成支援する。将来予測をすることになる。その会社数値は経営側との共同だが、景気予測や業界動向などは、診断士が作成することが多い。問題はその結果で、会社業績が思うようには行かなかった場合である。これが当たるかどうか。しかし、実際にはこれが決め手となる。企業側の行動が計画を忠実に実行しているとは限らない。特に結果というよりもそのプロセスをどう実行していくか、がポイントになる。条件が変わったかもしれない。環境が変わったかもしれない。診断士のアドバイス通りにプロセスを実行する人なら、それほど失敗はしないだろう。アドバイスの都合の良いところだけを使い、都合の悪いところを無視していくと、結果はまるで異なったものとなるケースが多い。結局のところ、そこは経営者と診断士の信頼関係のようだ。