

こんなにドラマティックな

【特集】—— 事業再生 コンサルティング の実務

どこかハードルが高く、とっつきにくい印象を持たれがちな「事業再生コンサルティング」。その実務には数々の困難が伴うが、一方でドラマティックな場面の多い、非常にやりがいのある業務でもある。

本特集では、倒産を回避された方の体験談や事業再生コンサルティングに関するさまざまな手法を、事例に基づいて紹介する。ぜひとも、お役立ていただきたい。

.....
事業再生コンサルティングって、どんな仕事？ 寺嶋直史

.....
倒産回避体験記 吉田猫次郎 (本名:吉川博文)

.....
現場支援事例 寺嶋直史

.....
ターンアラウンドマネージャーによる実行支援事例 染谷勝彦

.....
事業デューデリジェンス事例 鍛冶田良



特集

こんなにドラマティックな

事業再生 コンサルティング の実務 1



事業再生 コンサルティングって、 どんな仕事？

寺嶋 直史

(株)レヴィング・パートナー代表取締役 / 中小企業診断士

はじめに

「事業再生コンサルティング」というと、どこかハードルが高く、とっつきにくい印象を持たれてしまいがちです。その理由の1つには、事業再生に関する書物の多くが専門用語の羅列によるもので、実務に即さない難解な内容となっていることが挙げられるでしょう。事業再生の未経験者にとって（あるいは経験者であっても）、理解するのは非常に困難です。

そこで本特集では、難解な表現や専門用語を用いずに、膨大な借金を抱えながらも倒産を回避された方の体験談や、さまざまな手法を駆使した事業再生コンサルティングの実務をご紹介します。読者の皆さんがそのドラマティックな実態を知り、少しでも関心を持っていただければ幸いです。

1 中小企業の特性

まずは、事業再生コンサルティングの対象となる中小企業の特性を見ていきます。

大企業と中小企業では、さまざまな点で違いがあり、コンサルティングを行う場合、その特性をしっかりと理解したうえで取り組むことが必要と

なります。その主な違いは、①所有と経営の一致、②経営資源が乏しい、③仕組みが未構築、の3点です。

(1) 所有と経営の一致

1つ目は、中小企業においては、企業の所有者——つまり株主と経営者（社長）が一致していることです。

大企業の経営者は、株主から経営を任されている立場であるため、業績を悪化させると株主から責任を追及され、退任に追い込まれます。

とはいえ、その責任は限定的で、退任さえすれば事は済みます。業績悪化で発生した損失を自身の預金から支払う必要はなく、持ち家やその他の資産を取り上げられることもありません。しかも、退職金まで手にすることができます。

一方、中小企業の社長の多くは大株主で、銀行から借入をする場合は、必ず社長個人が連帯保証人になります。

つまり、会社の業績が悪化し、銀行に借入を返済できなくなったら、社長自身が個人の預金から返済しなければなりません。預貯金が不足した場合は、自身の保有する土地や自宅を売却してでも返済しなければならず、途中で社長を辞めるだけでは済まされないのです。