

# 現場が見たターンアラウンドの現実

## ～再生現場からの提言～



▲セミナーには100名を超える金融関係者が集った

7月10日、(株)タムラトラスト主催のターンアラウンド・ゼミナール「企業再生の実際と現場からの提言～地方再生・中小企業再生の経営現場とターンアラウンド人材ニーズ～」が、東京・有楽町の東京国際フォーラムで開催された。ターンアラウンドの実務家を講師に招き開催された同ゼミナールでは、二つの講演と事例研究、さらにパネルディスカッションにより、再生の現場から見た課題と展望が論じられた。

### ■スタープレイヤーによる活性化を

最初に登壇した田村實氏（(株)タムラトラスト代表取締役）は、ターンアラウンドマネージャーの業界における人材不足の改善と質の向上の必要性を指摘した。

同業界では、金融・法律などの知識に加え、ステークホルダーの調整やスポンサー誘致といった営業力など、多彩な能力を備えた人材が求められている。こうした人材を多く獲得するためには、同業界の認知度を上げる必要があるとして田村氏が提案したのは「ターンアラウンドマネージャーの業界にスタープレイヤーを作り出す」という手段。スタープレイヤーを輩出することで、同業界の認知度を高め、優秀な人材を呼び込みたいということだった。

### ■一般的常識が正しいことが多い

次に登壇した木下玲子氏（SBIキャピタルソリューション(株)代表取締

役COO）は、ファンドの立場から「再生できる会社」を論じた。

木下氏は「再生できる会社」として、①早期認識ができる、②痛みを覚悟できる、という2点をキーポイントとして掲げたが、問題はなぜ早期発見ができないか、だろう。

同氏はこの点につき「痛みは避けたいという気持ちももちろんあるが、“甘い言葉”を信じてしまうことによる現状誤認というケースがよくある」と述べた。“甘い言葉”は非道な外部支援者等が悪意により発するものもあるが、通常のアドバイスでも経営者自身が都合よく解釈してしまう場合もあるという。支援者としては注意しておきたいところだろう。

なお再生施策については事業毎の専門性が求められると考えがちだが、同氏の経験によれば「一般的常識が正しいケースが多い」とのこと。専門の見地からではなく、通常感覚でおかしな点を改めていくと成功する、という言葉が特徴的だった。



▲ターンアラウンドマネージャーの認知度向上を主張する田村氏

### ■現場の“人材”が最重要

続いて、原田健一氏（J-STAR(株)取締役）と宮本恵司氏（ジャパン・マネージメント・パートナーズ代表取締役）とが、事業承継に伴うターンアラウンドの事例紹介を行った。

原田氏は、事業承継と事業再生との共通点及び問題点として、“事業”に対する責任ある決定者の不在が、将来展望の欠如につながっていると指摘。ターンアラウンド局面ではスポンサーや再生支援者がその役割を担うが、その過程で、“決定者”としての後継候補を早期に見つける必要があるとのことだった。

一方宮本氏は、ファンドから送り込まれたターンアラウンドマネージャーとしての現場感を紹介。特に社員の意識改革の重要性を主張した。社員の指示待ち体質を改め、自主性を持った社員へと変えていくことが、事業承継・再生で最も大切だという。

### ■TMに求められる資質

パネルディスカッションでは、ターンアラウンドマネージャーの資質として、経営力、人間力、リスク管理といった多種多様な能力があげられ、ターンアラウンドマネージャー輩出の難しさと人材確保の重要性が話し合われた。優秀な人材確保が今後のターンアラウンドを左右する重要なキーであることを改めて気づかされた。（本誌編集部）