

### 地域経済を考えた事業再生を 実務に精通した人材育成が課題

#### 事業再生途中の 相談案件が増加

中小企業の事業再生支援を行うアドバイザー会社であるタムラトラスは、2009年2月で創立13年を迎えた。事業内容は、①事業再生・M&Aアドバイザー②ファイナンス支援③ベンチャービジネス支援④不動産ソリューションの4つに大きく分かれる。

タムラトラスでは取引先や銀行等の債権者、従業員など複数のステークホルダーが『三方一両得』となる再生計画の策定と実施を一貫してきた。同社代表取締役の田村實氏は、「中小企業の再生を通じて、地域全体に及ぼす経済効果の最大化を目指すのが“事業再生”です。中小企業と地域経済は、密接に結びついています。一部の人の利益を優先させて再生した企業は、一時的に経営状態が回復しても中長期的に事業を継続するのは難しいでしょう」と語る。

同社のスタッフは、金融機関を始めとした異なる経歴のメンバーが揃っており、各案件の再生スキーム策定方法や実現性、社会性を異なる切り口で話し合っている。また、対象企業の事業・財務などを協同で精査することにより、事業環境やビジネスモデルの理解と問題点を共有する。スタッフ同士の意思疎通と密な連携を常に保つことで、再建計画の立案から実務支援まで、再生ニーズに応じて全面的に支援している。同社への相談案件は、税理士・会

計士事務所、金融機関やサービサーなどを通して持ち込まれる。債務者本人から直接相談を受ける方法を避ける理由は、反社会的背景を排除するためである。

「設立以来、フィー（手数料）ビジネスに徹しています。相談者の方に明確な報酬代金を提示することで、当社が提供するサービスの透明性と信頼性を高めています」（田村氏）

世界的金融危機から1年以上経過したが、景気回復の兆しは一部の企業や業種には見えるものの、企業は依然として厳しい状態に置かれている。なかでもタムラトラスに持ち込まれる相談案件は、金融機関からの融資を資本にビルやマンション等を購入してファンドに転売するなどの、不動産賃貸業が急増した。不動産価格の下落や空室率の上昇などで利回りが悪化。販売先であるファンドの経営が非常に苦しくなり、資金繰りに窮するケースが目立っている。

事業再生途中の相談案件も目立ってきている。「ノウハウや実績に乏しい者が再生スキームの策定にあたっているケースが多いため、銀行や債権者等の調整が上手くいかず、事業再生そのものが行きづまってしまうのです。この場合、同業他社が先に着手していることから、弊社ではアドバイスに徹します」。このようなケースでは同社の経験豊富なスタッフと外部の専門家がチームを組み最初から担当すれば、スムーズに進んだと思う案件が多く見られる、と田村氏は語る。



株式会社タムラトラス  
代表取締役  
田村 實氏

#### 決断力のある専門家の 育成が急務

実績が伴う専門家の不足は、事業再生の世界にとどまらず、企業や政府など日本全体に及んでいる。大きな要因は主に2つある。一つは、人物の能力でなく学歴や資格の有無などを優先してきたこと。もう一つは、各業界が既得権益によって過保護にされ、国際競争にさらされてこなかった点である。このため現在の事業再生業界には、各分野にリーダーシップと決断力を兼ね備えた専門家が非常に少ないといえる。その結果、事業再生が行きづまり、多くの企業が倒産する。

「マクロ的な視点で捉えれば、貧困率の上昇や1世帯当たりの平均年収が減り続けている事実と無関係ではありません」と田村氏は力を込める。

タムラトラスのスローガンは、“後世に負の遺産を残さない”である。今後の日本は、残念ながらスローガンとは逆の方向に進んでいく可能性が高いといえる。この状況を打破するためには、

事業再生業務の重要性がより大きくなっていくのは間違いないだろう。

#### 再生実務の人材輩出で 認知度向上

中小企業や地域の再生ビジネスを取り巻く問題を正確に把握しなければ、次代を担う真のターンアラウンドマネージャーを多数輩出するのは難しい。タムラトラスでは、ファイナンス、法務・税務など多角的に分析して、解決すべき10の課題を挙げている。

例えば「関与者間の情報格差」とは、地域特性や実務経験不足の人材が再生にかかわることで、ステークホルダーとの調整が難航することを意味する。事業再生途中の相談案件が増加しているのは、これが原因であることはいうまでもない。

「税の問題」は、再生計画案の策定や再生局面における債務免除益や譲渡損益などへの課税に対して明確な施策がとれるかが課題である。

「実務から見た法律の効用と不備」は、事業再生を阻害する大きな要因である。サービサー法や民事再生法などの施行で、実務に則った法整備がされたものの使い勝手はあまり向上してない。

#### ■ターンアラウンドビジネスが抱える10の課題

- ① ファイナンスやリスクマネーの出し手の大幅減少
- ② アドバイザー業務の採算性
- ③ クロージングまでのスピード
- ④ 関与者間の情報格差
- ⑤ 税の問題
- ⑥ 実務から見た法律の効用と不備
- ⑦ 再生先企業の経営者の意識レベル
- ⑧ 財務リストラからPL改善の時代へ
- ⑨ 恒常的になるであろう人材不足の打開
- ⑩ 再生アドバイザーやターンアラウンドマネージャーの質の向上

「破産財団（倒産した企業の資産等）は、破産管財人により一括管理されます。破産財団の売却や譲渡によって得られた資金は債権者の弁済に充てるのが一般的です。けれども、現行の法律では資産査定時に不良資産の切り離しが認められています。切り離された不良資産は宙に浮くことになり、事故等が発生しても管理責任を誰にも問えないのが実情です」と田村氏は指摘する。

「再生先企業の経営者の意識レベル」が向上しなければ、周囲の環境が整備されても事業再生を軌道に乗せることは極めて難しい。個人的な思い入れやプライドなどを優先するあまり、ビジネスモデルの崩壊を認識できない経営者が少なくない。ビジネスモデルは、消費者の志向や社会構造の変化にたえず合わせていく必要があることに気づ

いていないのである。事業再生の成否は、必要資金の融資やスポンサー企業の誘致などの交渉が占める割合も大きく、求められる能力は多岐に渡る。

これらを踏まえて田村氏は、「リーダーシップのある人材がセンスや経験値によって生まれるのであれば、素養のある専門家に対し、住環境を提供してでも意思と経験が加わる環境を半ば強制的に与える。逆に、事業経験などで類なるリーダーシップがある人材に実務知識を無償で教える、といった思い切った措置が必要です」と提言する。

事業再生の知識と経験を兼ね備えた人材がひとりでも多く輩出されれば、職業としての認知度向上にもつながる。タムラトラスは、事業再生ビジネスだけでなく人材育成に取り組むことが社会に貢献していくと考えている。

● RECRUITING GUIDE ●

<p><b>募集職種</b></p> <p>ターンアラウンド・M&amp;A アドバイザー募集</p>	<p><b>仕事内容</b> ▶ 企業再生、M&amp;A、各種ファイナンシャルアドバイザーなど【詳しくはHP参照】</p> <p><b>応募資格</b> ▶ 実務経験者、認定事業再生士として活躍の場を求めている方で有資格者</p> <p><b>勤務地</b> ▶ 東京・大阪</p> <p><b>給与・待遇</b> ▶ 応相談</p> <p><b>応募方法</b> ▶ HPご参照の上、弊社まで履歴書・職務経歴書をお送り下さい。</p>	
---	---	--

**株式会社タムラトラス**

【大阪本社】〒530-0047 大阪市北区西天満5-1-3 南森町パークビル5階  
 ■TEL: 06-4709-7361 ■ホームページ: <http://www.tamura-t.co.jp/>

【東京オフィス】〒103-0027 東京都中央区日本橋2-6-5 日本橋2丁目ビル9階  
 ■TEL: 03-3516-0821

取扱可能業種

製造	流通・小売	建設	飲食・宿泊	情報通信	その他サービス	医療	不動産	農林漁業	第三セクター
----	-------	----	-------	------	---------	----	-----	------	--------

業種: 零細 中小 中堅 大企業 地域 全国 提携 鑑定士