

PART 1 スペシャリストのお仕事9パターン

「事業再生」

公認会計士・税理士
福島朋亮



ここでは、主に大手事務所から独立後の当職の歩み・想いを紹介していきたい。なお、本稿における意見・主張等はすべて個人的な見解であることをお断りしておく。

① 事業再生と向き合って10数年

2005年5月13日設立のFAソリューションズ(株)は、2015年4月期の決算をもって10期目を迎えた。売上の割合は、再生と再生から派生したM&Aのアドバイザリー業務が8割、過去に再生計画を策定したクライアントからの継続業務(モニタリング資料の作成や税務顧問)が2割であり、この割合は東日本大震災後に一定量の顧問業務を確保する方針を採ってからほぼ一定している。

ここでは、当職が再生業務に関わることになったきっかけから話を進めることにする。この業務はテクニカルな面はもちろんであるが、(浪花節的な)精神面・再生にかける想いの強さが非常に重要な業務であるためである。

1 大手事務所からの独立

(1) 自分で考える業務

当職は、20代後半から30代前半にかけて大手事務所の提携先のドイツの事務所で、4年間にわたり日系企業の御用聞き・クレーム処理と新規顧客の開拓に努めてきた。ドイツと日本の税務上の取扱いの違いや移転価格税制上の諸問題をドイツ人税理士とクライアントの現地法人の社長らと議論し、解決策を探る。自ら考えて行動しなければことが進まない。非常に刺激的な4年間だった。

帰国後、大手事務所の歯車に組み込まれた。定まったマニュアルに則り事故のないようにことを進める業務には1年目で嫌気がさし、モチベーションが上がらない。そんな中、自ら申し出てM&Aのアドバイザリー業務を行う子会社に転籍をした。2003年春、34歳のときだった。想定外のことが勃発するのが当たり前業務は魅力的だっ

た。同僚にも恵まれ、当初の狙い通りに自分の成長を感じながら成功と失敗を繰り返す、濃密な時間が過ぎていった。

(2) 再生M&Aとの出会い

転機が訪れたのは、とある小売店の売却案件だった。債務超過が大きく、キャッシュ・フローも薄いので金融債務の圧縮は必須。従業員も多く、労働組合もある。不動産も多かった。私的整理か法的整理か（債務免除を金融機関だけに求めるか、一般債権者も巻き込むか）は決まっていなかったがスポンサーは積極的なので、条件を整えれば早期に完了するという事前情報。4名のチームで取り掛かった。

スポンサーが豹変したのは条件交渉がかなり煮詰まってから。「経営者の自宅は買い受ける」、「しばらく海外旅行にでも行って、ほとぼりが冷めてから戻ってくればよい」と甘いことを言っていたスポンサーが、「法的整理も辞さぬ」と資金ショートギリギリのタイミングで通告してきた。後からわかったのだが、買い手は当初からそのつもりで、資金ショートのタイミングを読み、身動きが取れなくなった段階で法的整理に持ち込み「助けてあげました！」というパフォーマンスを披露することを目論んでいた。これにクライアントの社長が怒った。独占交渉権を与えていた買い手を無視して、別の同業者に助けを求めた。

当然のことであるが、金融債務の免除を伴う事業売却は交渉相手が買い手のみでなく、金融債権者も含まれる。抵当権を外してもらわなければ、買い手は不動産を購入できない。しかし、原則として買い手と金融債権者は直接的に交渉しない（買い手は

保証人でもなければ、債権者に対して何の権利もないのでそもそも交渉相手たりえない）。そのため、本件は私的整理前提の交渉が一気に法的整理に振れた段階で、金融機関対応も困難を極めることになった。

とはいえ、民事再生法の適用申請後、双方の買い手の条件を出してもらい、裁判所にも報告をしながら事業の売却は成功裏に完了した。M&Aアドバイザーとしての大方の業務は完了である。しかし、ここからが大変だった。個人の保証責任の解除の問題が残っている。自宅だけは残したい一族、自宅を売却してその地を去ることが責任を取ったことになるという主要債権者。現在は「経営者保証のガイドライン」ができているため、このガイドラインに則った手続をすればよい。が、当時は個人保証解除の問題解決のために、「本人がその地を去る」ということの意味や、「先祖に申し訳が立たないという理屈」を背景とする故郷を持つ人（再生債務者）と「大都市に引っ越せば、誰もあなたのことは気にしない（気兼ねなく生活ができる）」という故郷を持たない人（主要金融債権者）の間の交渉が必要だった。

(3) 大手ではできない仕事の気づき

そもそも売却が長引いたこともあって、当該案件は長期化していた。また、当時所属していた会社側は、個人保証の解除の問題は「契約外の仕事」と捉えていたようである。クライアント側は、金融債権者との交渉は個人保証問題の解決まで含めた契約と捉えていた。この契約内容はどうでもよかったのだが、当時の上司から言われた一言が当職の想いとその後10年間を決定づ

けた。「うちは大手しか相手にしない。個人保証の問題からは手を引け。事業に失敗した奴の面倒なんか見るな」。

飛び出すまでは早かった。幸い、他の案件で難儀しているものはなく、独立するならそのタイミングがベストだった。正式な退職日は2004年9月末日。組織に所属しないプロフェッショナルとしての人生が始まった。

2 仕事をするための箱（法人）の確保とネームバリューのない環境

(1) 独立して何をやるか

独立当初から、やりたいことと方針は決まっていた。前項の経緯があったため、再生とM&Aで食っていく。1年目を過ぎたらバイトはやらない。税務顧問業務もやらない。無駄な投資もしない。まずは、地固めをする。

当初半年は顧客の獲得に苦勞した。すでに独立していた大手事務所の同期を頼り、思いが近いということもあり彼と共同で会社を立ち上げ、営業に精を出した。それなりに仕事も獲得でき、思った通りの仕事をするのができ始めた。しかし、この共同で立ち上げた会社は半年程度で頓挫することになる。人員を抱えるリスクを取るか取らないか（専門家を丸抱えするか、外出しにするか）という経営上の方針が大きく異なることが原因だった。

(2) 箱の確保と人の確保

今から思えば思いきったことをしたと思うが、独立後半年足らずで3名の専門家を雇うことにした。そのために会社（現、FAソリューションズ株）を立ち上げ、日本橋にレンタルオフィスを借り、社会保険

にも加入し、3名の固定給を支払うために必死に営業をした。この3名のうち、いまだ同士として働いているのは1名のみだが、当時はスタンダードが確立されていない事業再生という分野の業務は毎日が発見の連続で刺激的だった。このころのマインドとノウハウ・人脈が現在の当社の支えになっている。

(3) ネームバリューのない営業

では、当時の営業は、何をやったか？

- ① 非常に原始的であるが、金融機関への突撃電話
- ② 各種勉強会・後援会への参加、事後の立食パーティーなどで自分を売り込み
- ③ 独立して成功している友人を訪問

主として、上記の3点である。結果論であるが、いずれのルートも、現在の業務につながるものになっている。

突撃電話は10～20の金融機関に連絡を入れたが、「来なくていい」という先がほとんど。2～3件「話を聞いてやってもいい」と言ってくれた先があり、訪問させていただいた。今となっては「お互いによい拾いものをしましたね。」と言ひ合える信頼感を構築できているが、当時、訪問の許可をいただけただけなのは実に幸運なことであった。見知らぬ先に電話をかけて訪問のアポを取りつけるということは、業者で「やっていた」という人は聞いたことがない。

パーティーでの売り込みや同業者訪問は、スタンダードな方法だと思う。幸運にも、当時は全国にある中小企業再生支援協議会も手探りで情報収集をしていた（中小企業再生支援全国本部ができる前だったこ

ともあり、各地で独自展開していた時代だった) こともあり、各地の講演会や勉強会の後で催される懇親会に「できる専門家」を探しに来られていることが多かった。その出会いをきっかけに、中小企業再生支援協議会の業務を早い段階から手掛けることができた。ここで、先述した小売店の売却案件のノウハウが生まれた。

同業者訪問による案件探しは、立ち上げ時のつなぎの仕事としては非常に助かった。先駆けて独立した人たちのよいところと悪いところを十分に勉強させてもらった。この際に細心の注意を払ったのは、紹介者の顧客基盤には手を出さないこと。あくまでも一時的なもの、丁稚奉公と割り切った。

一般的には、世襲制で税理士事務所を承継することが安定収入の最も近道と思われる。しかし、当職としては親が税務会計とは違う世界の仕事をしていた、この業界でのしごらみが全くなかったことが幸이었다。ゼロベースで業務の方針を検討することができたからだ。やりたいと思う仕事だけに力を注ぐことができ、FAソリューションズの根幹を築くことができた。

② 当社の特徴

当職は個人事務所ではなく、主としてコンサルティング会社の形態を前面に出して仕事をしているので、「事務所」ではなく「会社・当社」という表現を使う。平成27年6月30日現在、パート・非常勤を合わせて12名で業務に従事しているが、これは一緒に働いている12名が共通認識を持っている。

どうしても会計事務所というものは「定

まったマニュアルに則り事故のないようにことを進める業務」と捉えられがちであり、実際そうになっている会計事務所もあると感じられる。再生の仕事は、ある程度のスタンダードはあるものの1つとして同じ案件はない。全部がオリジナルで、そのときそのときの諸条件を前にしてアイデアをめぐらせなければならない。「[事務所]のマインドではいずれ考えることをしなくなる(イコール、この仕事ができなくなる)」という危機感があるため、ここにはこだわりがある。

1 再生という業務にやりがいを見いだせるか？

改めて数えたことはないが、この10年間で300社を超える案件に関わることができた。9割方の会社は何らかの手立てで事業の存続に成功しているが、これだけ数をこなせばハッピーエンドばかりではなく、途中で事業を投げ出してしまふ経営者や、病に侵された先代が命がけて作った再生計画を簡単に投げ出して逃げてしまった息子など、失敗に終わるケースも出てくる。事業の存続には成功しても、必ずしも当初本人が望んだとおりの結果にならなかったケースもある。

また、近年はスタンダードがほぼ確立されたこともあり、業務報酬の水準が低値安定の傾向にある。手間はかかるが儲からない、思った以上にハードな分野かもしれない。では、FAソリューションズはなぜ再生という業務を続けているのか？ありきたりであるが、「この仕事に心血を注ぎ込むだけのやりがい」を感じているからと思う。

(1) 世の中の役に立っているという気概

M&Aのアドバイザーをやっていたころ、当時の上司がこんなことを言っていた。「自分たちの仕事の結果が会社を残すことになったり、雇用を守ることにつながったりする。このことで失われたかもしれない様々な人たち（従業員・販売先・取引先・その家族…）の幸せを守ることができる。彼らはわれわれのことを全く知らない。（直接）感謝されることはない。でも、1つの再生案件で取引先の家族まで含めると数千人の人の生活が維持できる。自分は黒子でいい。そこに満足している」。

究極の自己満足かも知れないが、「我が意を得たり！」と心の中でひざをポンと叩いたことを記憶している。

(2) 温泉マークを地図上から消さないこと

国土地理院の地図に載っている温泉マークは、温泉が湧いている源泉地についているのではなく、温泉が利用できる宿泊施設がある場所についていると聞いた。真実かどうか確かめたことはないが、FAソリューションズのやりがいの原点はここにあると思っている。

すなわち、借金の問題で山の中の一軒宿が廃業を余儀なくされると、地図上から温泉マークが消えてしまう。これは、その地に行く旅人が困るというレベルの話ではなく、その地で暮らしてきた人々の経済生活がなくなり、温泉地の文化がなくなり、限界集落を通り越して人が住めない地になるということにつながる。後継者問題で廃業の危機に瀕している宿は多い。それと同様に、過剰債務の問題で廃業を余儀なくされ

る宿も少なからずある。どこかの時代の宿主が判断を誤って多額の債務を背負い、その結果、数百年続いてきた文化を廃れさせてしまう寸前がある。これを防止することが、会計税務の知識を使うことで可能になる。「この仕事に心血を注ぎ込むだけのやりがい」はここにあると思う。

2 どんな知識が限界集落を救うのか？

当職は、FAソリューションズが数多くの再生案件を手掛けることができているのは、やりたいという気持ちだけでなく、(1)問題解決のための知識と(2)落としどころを探る注意力・バランス感覚を常に意識しているから、と信じている。

(1) 問題解決のための知識

① 調査能力

再生のためには当該債務者の病状を正しく理解する必要がある。具体的には、実態債務超過・債務償還年数・金融債務の状況・保全の状況・税金や社会保険料その他一般債権の支払遅延の状況・窮境原因・金融支援スキーム立案のための留意事項・清算配当率などである。

いずれも、企業ないし個人の（粉飾のない）経営数値を正しく把握し、整理することが必要である。また、金融債務については多少の法律上の知識も求められる。窮境原因の解明は通常過去20年分くらいの決算数値の分析が欠かせない。これをするためには、最低限の簿記・原価計算・法人税・民法（債権）などの知識が要求される。

② 整理能力

こうした事項を整然と整理し、次のステ

ップに移るための知識として債務者・債権者と共有できるようにする。具体的には「調査報告書」という形でレポート化する。数字を単に羅列するのではなく、当該債務者の実態が理解できるようにストーリー性を持たせなければならない。債権者は金融支援を行うための大義名分と経済合理性が欠かせないため、担当者が稟議書を書きやすい項目立てや表現に気を遣う。

また、この調査報告書を読めば金融支援スキームがリスクスケジュールなのか、DDS（デット・デット・スワップ）なのか、実質的な債務免除が必須なのかが読み取れる。

調査報告書はあくまでも事実の整理であり、そこに恣意性が入ってはならないと考えるが、調査担当者の能力によって再生の成否が決まることもありうるため慎重かつ大胆なレポートिंगができると、「次回もお願い」と債権者から依頼が来ることになる。

③ 提案能力

最も専門性が高く実力差が出るのが提案の中身であろう。再生スキームの提案はリスケ・DDS・カットという選択肢だけでなく、そこに行きつくためにグループ内組織再編・少数株主の締め出し・無対価の会社分割など、バラエティーに富んだ事象が数多く起こる。

別法人への事業譲渡の場合は許認可の引継ぎや、場所によっては国立公園法の届け出のやり直しなど、時間のかかる手続が要求されることもある。理論上できることでも、時間とコストがかかりすぎるため断念することも少なくない。様々なケースに対応できるように幅の広い知識を持つておくことと、経験を積み重ねることで提案力は

磨かれる。

(2) 落としどころを探る注意力・バランス感覚

当職は、この点については「センス」だと思っている。ビジネスの世界でもスポーツの世界でも、センスのある人とない人がいる。

再生業務において「センス」を具体的にいえば、「常識的なものの考え方をもちながら、「この人だったからこの提案が出てきた」と思われるような応用力をいかに発揮できるか」と表現したい。生まれ持ったセンスというよりは、いろいろなビジネスを見てきて磨き上げた感覚である。税理士の資格を持っていても、関与先のビジネスに特別の関心をもって人・物・金の動きと日々の会計処理の関連性を深く理解している先生は決して多くないと感じる。だからこそ、当職のようなものとの協業が成り立つとも感じている。

債務者と債権者は当然に利害が相反する。当職が仕事をいただくときは、債務者との契約になる。しかし、債務者に100%寄った提案を続けると支援案はまとまらない。金融債権者にはそちらの理由（金融機関全体の予算や、その債務者に対する思い入れなど）があるため、それを無視した支援案はNGである。

また、何らかの金融支援を受けるということは、それだけ金融機関の返済が減るか遅れるかということになり、その余裕ができた中から当職らの報酬が支払われることになる。債務免除を受ける場合は、それだけ免除額が多くなるということになる。そう考えると、契約上のクライアントは債務

者であるが、金銭的には債権者からお金をいただく（もちろん、債務者の財産からいただくので厳密には違う）とも考えられるし、現にそういう理解をする債権者がほとんどである。双方の意見を聞いて誰が聞いても納得感のある解決策、どちらかが得をした・損をしたという遺恨がない解決策を探ることが必要と思われる。

③ このビジネスの将来性

最後に、再生という分野の将来性を考えてみたい。どんなビジネスでも安泰というものはなく、いつの時代も何らかの苦難が伴うものである。10年前に再生は2～3年で終わると言われていた。5年前もそうだった。

最近も、「暫定リスケ（金融機関側に抜本策を打つだけの準備ができていない、再生スキームを施すには企業努力が足りない）のでどこまで出来るかを見極めてから支援をしたいという場合に、とりあえず3年程度のリスケジュールをして、数年後の再生スキーム実行の準備をすること）をやりすぎたから今年（2015年度）は抜本策（主に実質的な債務免除を伴う再生スキーム）を

中心にやる。2～3年で案件が完全になくなるので再生では食えなくなる」と言われている。

金融機関の担当者をよく話をするのは、「どんな好景気の時でもつぶれる会社はある」、「この人口減少社会では、どんなによいビジネスでも後継者がいなくなることはある」という内容がよく出てくる。当職は、今のやり方は少しずつ変わっていくことになると思うが、根本的なルールやマインドは変わらないものとして受け継がれていくのではないかと考えている。FAソリューションズの次の10年をどうするか、ワクワクしながら、この1年じっくりと考えていきたい。

[Profile]

福島 朋亮（ふくしま とמושけ）

千葉県野田市出身。

1991年大手監査法人入所。94年公認会計士登録。

ドイツ事務所駐在を経て2003年より子会社へ転籍。04年10月より個人事務所を設立。05年5月に現FAソリューションズ株式会社を設立。11年12月税理士登録。

独立開業後の主な業務：事業再生支援業務、企業評価、M&Aアドバイザー業務、民事再生法申立関連業務、内部管理体制構築支援、質、量ともに国内随一の実績を果たしている。