

# ケースで分かる事業再生 第7回

## 事業再生における経営の役割

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社

ミドルマーケット

シニアヴァイスプレジデント 澁谷 浩行

事業再生についての全体像やその手続きについての記事や書籍はあまたに存在するも、「事業再生において経営が何をすべきか」を実践的に記したものはそれほど多くないというのが実情ではないか。

そこで第7回は、「事業再生において経営が果たすべき役割」について、その役割を実現するうえでのコンサルティングファームの位置づけについても触れながら、さまざまな事業再生の経験をもとに解説する。

### 業績が悪化している企業における事業再生

上場会社のサラリーマン社長にせよ、ファミリー中小企業の同族社長にせよ、自らが社長に就任した時点から、既に営業赤字が継続するなど業績が悪化しているようなケースがあったとする。

このケースにおいて、社長は自社の再生のために何をなすべきであろうか？具体的に何を目標として、まずは何から始めるべきであろうか。

この場合、なすべきことは2点ある。1点目は「いち早く社内に危機感を醸成すること」、2点目は「危機感を踏まえて、その解決に向けた方向性を示し、そのための仕組みづくりを行い、それを実行し続けること」である。

### なすべきこと1「危機感の醸成」

1. 社長には危機認識のあるケース多いが、部長クラスなどの上級管理職の認識度合は概ね低い。彼らへの認識共有がカギ。
  - 一般的に社長は自社の危機に敏感であると言われる。業種を問わず、常にトップ同士での会合・会談を行うなかで大局的な視点で社外との接点を有しており、絶えず自社と他社との比較をトップ同士で無意識に行うことで、危機認識が醸成されていく。

- 一方で、実際に社長は危機意識を有していても、その部下の上級管理職に危機意識が欠如していることが多い。そもそも上級管理職は日々の業務に忙殺されていることもあるが、彼ら自身のスタンスとして経営目線という意識がそれほど高くないことも大きい。
  - とはいえ、社長一人が危機意識を有していたとしても、事業再生には社員の結束が不可欠であることは自明であり、いかに社長が社内で危機意識の共有を行うかがカギとなる。
2. 社内での危機感の醸成に必要なことは「事実を示すこと、およびその共有」。
- 「個人としてはなんとか危機感を共有したい」と思うも、「どのようにすれば彼らに理解してもらえるのかがそもそもわからなかった」という社長の発言を耳にしたことが少なくない。
  - 社長からの指示・共有がない状況のなか、上級管理職からは社長は何もしないという目で見られ、結果としてますます業績が悪化することもある。
  - ではどのようにしたら危機感を醸成できるのでしょうか。現状を取り巻いている事実とその事実に基づく客観的な予測を社内へ示して共有することである。具体的には、「今まではなんとかやっていたが、現状が斯かる状況である以上、最悪のケースとしてこのようなことが起こりうる。その対策を十分にとらなければ当社はジリ貧で低迷を続け、最終的には身売りすることもありうる」というシミュレーションを、周囲の役員および上級管理職と共有することである。

## なすべきこと2「解決の方向性、仕組みづくり、実行」

一般的に、社長の仕事は「決めること」と言われている。ただ、問題は「何を決めるか」であるが、以下3点に集約される。

1. 解決の方向性
  - 解決に向けて会社が向かうべき方向性を指し示す。
    - ・ ベクトル共有の結果、社内が一枚岩に。
2. 解決のための仕組みづくり
  - PDCA(Plan:計画、Do:実行、Check:評価、Action:改善)サイクルのなかのPを着実に構築したうえで、Cの仕組みを整備。
    - ・ Pを着実に構築するとは、合理的で対外的な説明に耐えうる計画・予算を作成することである
    - ・ Cの仕組みを整備するとは、組み立てられた予算・計画をトレース可能な形でシンプルにウォッチする仕組みを作ることである。
  - 必要に応じ、適切な権限委譲も。
    - ・ 権限委譲とは、役員や上級管理職の権限と責任を現状よりも明確にすることで責任の所在を明確にすることである(業績悪化の会社においては、概ね社長に相当数の権限が集中していることが多い)。

### 3. 実行

- 妥協を許さない姿勢で強い意志を持って実行。
  - ・ 短期間で小さな成功体験を積むことが不可欠。
  - ・ 小さな成功体験が自社の方向性についての自信および自己肯定につながり、大きな成功を生む。

ただ、これらを行うためには、社長自らが普段から「経営の役割とは何か」を自問自答し続けていることが不可欠である。

#### 商社 A 社のケース

業績不振であったメーカー商社へ、外部から招聘された社長のケースである。

社長は就任後、まずは「現状何が起きているのか」、「何が問題なのか」の洗い出しをコンサルティングファームと協働で実施した。その結果、役員間の情報連携不足、生産と営業の連携不足や商品の価格設定方法に問題があるなかで事業を継続してきた結果、想定よりも低収益で、かつ滞留在庫が存在していることが明らかになった。

社長はこれらの問題点につき、上級管理職を一堂に集め、共有をはかり、活発な意見交換を行った。意見が出尽くした時点で、売上拡大から利益重視とすることを方向性として掲げ、今後の対策をコンサルティングファームの支援を受けながら各部門で練るように指示した。また、仕組みとして、生産・営業の連携、不良在庫の処理と権限委譲および経営幹部の適時の情報共有を整備し、各部門の検討を踏まえてまとめ上げた経営計画を愚直に実行し続けたのである。これにより社員の認識も徐々に変わっていった。

結果、社長就任後 1 年で営業利益は 1 億円から 8 億円へ増加し、業績を大幅に改善することに成功した。今でも、好業績を維持し続けている。

#### まとめ

事業再生は当然のことながら社長一人ではできないため、まずは全社を巻き込むために、確実な現況把握に基づく「社内での危機感の醸成」が必要となる。加えて全社一丸となって再生を推し進めるために、「解決に向けた方向性・仕組みづくりと実行」が不可欠となる。

ただ時間制約があるなかで、自社のリソースのみではこれらをスムーズに進めていくことに限界があるため、外部リソースの活用が手段として考えられるが、単に数字に明るいといったテクニカルな面のみでコンサルティングファームを選択することは避けるべきである。

当然テクニカルな面も重要ではあるが、さらに重要なのは社長に対して同じ目線で有意義で的確な助言(戦略、数値、組織論まで)ができるかであり、それを行うことができる経験豊かなコンサルタントを有するコンサルティングファームの活用をお勧めする。

本文中の意見や見解に関わる部分は私見であることをお断りする。

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ税理士法人および DT 弁護士法人を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 8,700 名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

Deloitte (デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の 8 割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 225,000 名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#) もご覧ください。

Deloitte (デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワーク詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。