

低成長経済下の企業再生

～ 売上至上主義から付加価値至上主義への変革～（その１）

元管財人 おく 奥 かおる 勲

１．はじめに

平成 7 年 10 月、大阪地裁より更生会社 2 社(大阪府、平成 6 年 3 月更生手続開始決定)の管財人に選任され、また平成 14 年 7 月、東京地裁より更生会社 4 社(新潟県、平成 14 年 1 月更生手続開始決定)の管財人に選任され、それぞれの企業の再生に従事しました。そして各地裁のご指導のもと債権者をはじめ関係者の皆様のご理解とご協力をいただき、お陰様でいずれの企業も平成 15 年に再生を果たすことが出来ました。

更生会社はいずれも大証 1 部、東証 1 部上場の赫赫たる歴史と実績を持っていたが、バブルが崩壊して破綻しました。健常の企業さえ経営は厳しく、ましてや破綻した企業を再生するなどとんでもない、と管財人就任を冷ややかに見ている方が少なくありませんでした。勝算というか再生の方程式を持たないで、その重責に臨むのはあまりにも無責任であり、それこそとんでもないことです。

1985 年 9 月の先進 5 カ国緊急蔵相・中央銀行総裁会議 G5 によるプラザ合意をみて、かねてから高度成長による繁栄の陥穿に陥った日本の経済は早晚企業もろとも行き詰まり破綻の淵に立たされる、と見ていました。高度成長はとっくの昔にこ

の国から消え去り、低成長、マイナス成長の暴風に翻弄されているのに拘わらず、どの企業も高度成長に慣れ親しんだ舵を取っており、これでは座礁、沈没する企業が続出するのは当たり前です。だから迷走する同業の企業に先駆けて、更生会社といえども逸早く低成長、マイナス成長に適合する舵を取れば再生出来ると考えていました。同業の企業はまだ破綻しておらず表面上は健常を装っているが、その実は莊然自失の状況であるから、更生会社の再生にとっては今がチャンスです。

更生会社の技術、知的財産、製品、従業員、ユーザー、仕入先、業績、財務、債権債務等の情報並びにその業界の実態を詳細に分析して、更生会社の再生戦略を素描します。そして再生のための方向づけとその可能性を把握します。地裁による管財人の選任をお受けするに際しては、以上の下準備が必要でありました。このとき描いた再生デザインを基に6社全ての再生を成就させていただいたが、そこに至る従業員をはじめ関係者の皆様の難難辛苦は筆舌に尽くし難いものであったのは言うまでもありません。本稿では今日の中国などアジア諸国が顕著な台頭を見せ、一方混迷から抜け出せない日本経済の低成長下で、企業再生を成すには如何なる考えを以て企業改革を果たさなくてはならないか、を更生会社6社の実践から述べたいと思います。

< 閑話休題 >

経済の高度成長期においても会社更生事件は少なくなかった。売上も物価も地価も右肩上がりに年々上昇した。また金利も大変高かったが、生産拡大のため多額の借り入れをして設備の導入や工場の新築・増築に過剰投資をしたあげ<景気が後退したとき、高金利の借入金返済に耐えきれず会社更生手続開始の申し立てを行うケ

ースはよくあった。高度成長期では在庫などの調整を経てやがて、景気が回復し売上も上昇に転ずる。このような時代では、更生会社は人員を減らし経費の出^{いずる}を制しておれば、景気の回復とともに売上が回復したとき新鋭設備と新增築した工場をフルに活かして会社を再生することが可能である。加えて年々における地価の上昇が土地の担保力を増し、経営を支えてくれる。

高度成長はもはやこの国にはない。そして会社更生を取り巻く環境は様変わりした。バブル崩壊後、深刻なデフレ不況を招来し売上も物価も地価も右肩下がりとなった。また設備も工場も老朽化した。今日においては少しの間、首を疎め嵐が通り過ぎるのを待てばそのうち天気が回復するなんてことはない。放置すると企業は激しく劣化してしまう。企業の劣化をくい止め企業再生を担うのは人材である。低成長、マイナス成長の時代を生き抜く活路を敢然として切り開く人材を確保し、それらの人材のパワーを企業再生に向けて一糸乱れず集中させることができるかどうか、再生の成否はかかる。

(続く)

(「コントロール」コントロール社発行 No.1125 2004 年 11 号より転載)