

公認会計士

渡邊総合会計事務所／イ
ルミナルコンサルティング
株式会社 渡邊 紘章氏

【所在地】福岡市中央区赤坂1-12-2 赤
坂高喜ビル201

【設立】平成27年5月

【認定日】平成27年7月2日（渡邊総合
会計事務所取得）

※2023年度インタビュー時点

幅広い知識とスキルを活か
し事業再生

全体像を見渡せる支援活動
にやりがい

——中小企業活性化事業へ携わった経緯



大学卒業後に大手監査法人に就職し、上場企業の監査業務や内部統制構築業務等に従事していました。上場企業向けサービスのおもしろさはありませんでしたが、チームで行う規模の大きな仕事より、全体像を見渡せる中小企業に寄り添う仕事に興味を持つようになりました。そこで中小企業向けコンサルティング・会計サービスを提供する関東のコンサルティング事務所に転職し、経験を積みました。東日本大震災の発生後、風評被害等で経営に困っている事業者が関東でも増え、事業再生支援に係る協議会の案件にも多く関与しました。協議会

の案件に携わった経験から、平成 27 年に福岡で独立開業した後も、九州・山口地域の案件に関与しています。

事業再生支援には、財務・税務・事業の面で幅広い知識とスキルが求められます。事業再生案件に多く関与することで、知識とスキルを効率的に習得することができます。身につけた知識とスキルは、他の業務でも活用できるため、専門家としてのレベルアップにつながっています。また、窮境に陥った企業と深く関わることになるため、中小企業の実態、経営者や従業員の本音がよく理解できるようになってきています。

——経営改善・事業再生支援のやりがい

多くの中小企業は、事業計画を策定することができる人材を社内に抱えておらず、金融機関から計画の提示を求められても自前で作成することが難しい状況にあります。また、日々の業務に追われる中で、自社の経営課題に向き合う時間が十分に確保できていない中小企業経営者は少なくありません。こうした中小企業に外部専門家として関わり、事業計画の策定をサポートすることで金融機関から追加の支援を得られたり、自社の経営課題を整理して改善計画に沿った施策に取り組むことで業績改善につなげられるようになります。

資金繰りに窮している経営者は、大きな心理的プレッシャーを感じています。そうした経営者のために、計画策定の支援ができ、資金繰りの安定化と業績改善に貢献できたときには、非常に大きなやりがいを感じます。

——経営改善・事業再生支援の難しさ・ポイント

中小企業の実情をよく理解することが重要だと考えています。人手不足やノウハウ不足から、上場企業のように依頼事項に対して必ずしも適時、適切に対応してもらえとは限りません。また、専門用語が通じない場合も多いため、なるべく平易な言葉を使ったり、横文字は避けたりすること

を心がけています。そもそも社内の数値管理ができておらず、必要なデータを入手すること自体が難しいケースもあるため、丁寧な説明と粘り強いリトライで経営者に働きかけるようにしています。

支援を行って初めて関わる業種もあります。その際は、書籍やネットなどを駆使して独自で勉強し、事前に支援企業が属している業界の情報を得ておくことが必須です。業界の知識を持たずに経営者の方とのヒアリングに臨むようでは、信頼関係を築くことはできないと思います。

——中小企業活性化事業に関心がある方へ

初めて協議会の案件に関与する際は、分からないことが多いため、既に協議会の案件に携わっている外部専門家に相談できると心強いと思います。そうした関係を構築した上で取り組むことをお勧めします。協議会の案件にチャレンジしたい人たちが士業同士が、事業再生部会のような場で相談できたり、事例を学べたりする機会を増やすことが、外部専門家の育成のために必要だと思います。

協議会で士業の人材をトレーニーとして受け入れる環境もあります。事業再生支援に興味・関心のある士業の方には、こうした環境に積極的に入っていく、実務を積むことも有効です。協議会の内部に所属することで様々な案件や報告書に触れる貴重な機会を得られると思います。

支援に携わった具体事例

運転資金確保に向けて計画を策定

新型コロナ対策資本金劣後ローンを活用

——支援に至った経緯

支援企業は、元々協議会で計画を策定し、リスク対応中の企業でした。計画策定に伴う事業・財務 DD の結果、内部数値管理体

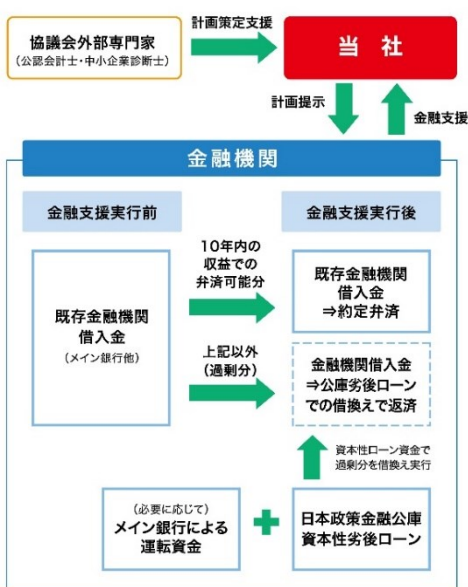
制が不十分であり、コスト管理ができていなかったため採算が合わず、過剰な金融債務を抱えていました。計画策定後、内部数値管理体制を見直し、採算管理を徹底することで業績は回復傾向になりました。しかし、過去の失敗による金融債務が多く残っていることに加え、足元では新型コロナウイルス等による外部環境の悪化や、業種上必要不可欠な運転資金の調達がリスク対応中ということもあり難航していたため、引き続き、なにかしらの支援を受けたいと企業から協議会へ相談があり、協議会から依頼を受けて支援に携わりました。

——具体的な支援内容

1 度目の経営改善計画が終了するタイミングで債務者企業、メイン銀行、協議会の3者で協議を行ったところ、単純にこれまでのリスク対応を継続するのではなく、一番の問題である運転資金の確保のため、メイン銀行の勧めもあり、日本政策金融公庫が実施している新型コロナ対策資本性劣後ローンを利用した既存金融機関借入金の一部借換えを含む抜本的な金融支援を盛り込んだ新たな計画を策定することになりました。資本性劣後ローン（10年後一括償還）によって調達した資金を活用して既存金融機関借入金の一部を返済し、残りについては10年の約定返済計画を組むことにより、一定期間内での実態債務超過の解消及び金融機関借入金の償還が見通せるようになったことで、企業自体の金融面での正常化が進み、金融機関から新たな運転資金を確保することができました。

数値計画に関しても、10年目まで計画を策定し、6年目以降において資本性劣後ローンの一部が資本としてみなせなくなった際にも債務超過に陥らないような数値計画を策定しました。

スキーム図



スキームの概要

- ・既存借入金のうち過剰分を日本政策金融公庫新型コロナ対策資本性劣後ローンで借換え
- ・既存借入金のうち残りは10年の約定返済(リスク対応からの脱却)
- ・メイン銀行による必要に応じた運転資金支援

———当時を振り返って(中小企業活性化協議会担当者)

支援企業は、1度目の経営改善計画策定から担当した支援先であり、経営者は大変真摯に改善計画の実行に取り組んでいました。また、メイン銀行も支援に前向きで、運転資金等の資金繰り支援に向け「資本性劣後ローン」の導入を提案いただき、日本政策金融公庫との協議においても円滑に支援が進みました。

2回目の計画策定では、渡邊先生による精緻なDDと実現性の高い計画を策定いただき、無事に数値目標をクリアする計画を策定することができました。債権者企業、専門家、メイン銀行、その他の金融債務者との連携が図られた支援だと思います。