



INTERVIEW

100%の再生率を誇る事業再生請負人が語る 会計事務所の事業再生ビジネス

株式会社事業パートナー 代表取締役 松本光輝
柳澤賢仁税理士事務所 所長 柳澤賢仁

中小企業専門の事業再生コンサルティング会社株式会社事業パートナー（東京都文京区／松本光輝社長（次ページ写真左））が今、税理士に熱いエールを送っている。これまでも首都圏を中心に数多くの中小企業の再生を実現してきた同社だが、昨年より、実務経営サービスとの連携で、その事業再生コンサルティングノウハウを会計事務所業界に広めるべく、全国ネットでの活動をスタート。既に100を超える会計事務所が、同社の会計事務所向け事業再生仕事人養成講座等のセミナーに参加。それをきっかけに事業再生ビジネスに乗り出し、成果を挙げる会計事務所も出てきた。今回、その会計事務所の一つである柳澤賢仁税理士事務所（東京都豊島区）の柳澤賢仁所長（次ページ写真右）にも同席いただき、会計事務所による事業再生ビジネスの現状と方法について話を聞いた。



■柳澤賢仁（やなぎさわ・けんじ）

1976年生まれ。慶應義塾大学大学院経済学研究科修士課程修了。2002年、アーサー・アンダーセン税務事務所（現KPMG税理士法人）に入社。2004年、柳澤賢仁税理士事務所を開業。2007年、第30回日税研究賞を受賞（論文「不確実性の税務——本邦所得税法上の居住者・非居住者の判定実務に関する一考察」）。



■松本光輝（まつもと・こうき）

(株)事業パートナー代表取締役社長。1948年生まれ。40年にわたり、飲食業を中心に会社を運営。バブル崩壊時に25億円の負債を抱え、その後3年半で負債を解消する。2003年より、事業再生請負人として全国行脚中。全国の都市で税理士向け事業再生手法セミナーを展開している。会社を3年掛けて再生へと導く独自の再生術をもつ。輸送、飲食、物販、学習塾、建築、デザイン、製造など、多様な業種のコンサルティング実績がある。

会計事務所の「顧問先企業の事業再生」への足がかり

——ここ2年間ほど、実務経営サービスでは、松本先生に講師としてお越しいただき、会計事務所を対象とした事業再生セミナー等を開催してきました。その後の展開についてご説明ください。

松本 実務経営サービスのセミナーに参加した後で、一部の先生方は、私ども事業パートナーで約40時間かけて実施する「会計事務所向け事業再生仕事人養成講座『スマイル36』」にご参加くださいます。私どもでは、それを卒業された先生方と一緒に、顧問先の再生支援や、さらに利益を出していくところに向かって進んで行

こうと取り組んできました。

全国各地でセミナーを開催していて印象的なのは、首都圏の先生よりも地方の先生の方が反応が良いということです。それだけ地方に情報が行っていないということなのでしょう。情報というのは、例えば、事業を再生するための実技や、実務に関することです。本やノウハウ集を読めばある程度のは分かれます。しかし、例えば、実際に金融機関に返済交渉に行く場合にはどのようにすべきかといったような、実践に即したノウハウは、本では得られません。そういった生の情報を得ることができるといことで、地方の先生方の反応が非常に高かった。東京で開催するセミナーでも、毎回参加者の1割ほどが地方の先生です。朝9時から夜7時までのセミナーに、毎週1回地方から上京して

——その成果の方はいかがですか？

松本 数名の先生方がこの提案に呼応して、実際に案件に取り組んでいます。そして、確実に成果が出ております。その中でも一番精力的に活動され、成果を挙げられているのが柳澤先生です。

報酬以上の価値を、確実に顧客へ提供する

——柳澤先生が、事業再生に取り組もうとお考えになったきっかけをお聞かせください。

柳澤 もともと会計事務所は、税理士の三大独占業務以外の業務で収益を挙げていかなければ、いずれ立ち行かなくなるだろうという思いはずっと持っていました。では、お客さまに喜んで

いただける新たな事業とは何か。それを模索し続けていた中のひとつが事業再生だったんです。3年前に(株)リオルグコンサルティングという会社を設立しました。リオルグとはリオーガニゼーションという意味です。つまり、問題のある企業を再組織化してきちんと建て直すという事業をする予定で立ち上げたのです。ところが実際は、仕事が取れませんでした。そんな時に松本先生に出会ったのです。

現在、松本先生や事業パートナーの社員の方々にお手伝いしていただきながら、鹿児島県の企業の再生案件に取り組んでおります。たまたまウェブで見つけたということで、電話が掛かってきた案件です。実は昨日でちょうど6ヵ月が経過しまして、無事再生したといえる状態に持っていくことができました。

出席されるのです。受講料に加え、宿泊費や交通費も含めれば大変な出費になると思います。それだけ熱意があるということでしょう。

——卒業後も引き続き、会計事務所の顧問先である中小企業の再生のために支援活動をなさっているということですが、その内容をお聞かせください。

松本 実は、昨年1年間で100名以上の先生方に中小企業の再生ノウハウをご指導してきたのですが、そこで壁にぶつかりました。参加者の感想として「(講師の)言うことはわかるけれども、自分たちでそれを実践するのは難しい」という声が多かったのです。会計事務所の先生方は「経営」についての知識や経験をあまりお持ちではありません。ですから、いくらセミナーで実践に即した実技・実務に関する知識を得たからといって、実際に挑戦するとなると、どうしても尻込みしてしまうのです。

そこで我々は昨秋から一つの提案を始めました。「先生方の顧問先で再生支援を必要としている案件があれば、我々(事業パートナー)もお手伝いしましょう。我々が半年から1年の間に1回訪問します。我々と先生、そして職員の方と一緒に顧問先企業の再生を成功させましょう」というものです。この提案が、先生方が再生ビジネスに取り組むきっかけになればと思っています。

実際に事業再生の仕事に取り組んでみて、この仕事は自分の性分にも合っていると思えました。大変やりがいのある仕事です。

——松本先生に対してはどのような印象をお持ちですか？

柳澤 松本先生は事業再生を通じて、経営者の方々に生き方を教えている。そんな使命感を持った熱血講師だと思います。そこが格好いい。——といってもセミナー中に駄洒落も言われますし、ユーモアもあり人間味もある。それでいてリアリストでもある。例えば、事業再生を行っている会社でも、社長の報酬は絶対に下げません。役員報酬を下げれば社員は納得するけれども、それでは一番苦労して頑張っている社長のモチベーションは下がってしまいます。松本先生は元社長だけあって、絶対に社長の報酬は下げないのです。そこから事業再生をスタートさせるわけです。

——半年間、実案件を(株)事業パートナーと取り組んできた中での感想や、学んだことについてお話しください。

柳澤 事業再生は対象となる会社の個別相談からスタートします。ここでは情報の収集、加工、提供という3つのプロセスがあり、どれだけ短時間でどれだけ多くの情報を仕入れ、加工し、お客様にアドバイスできるかがポイントです。松本先生はそれを3時間でやってしまうん

です。松本先生はとにかく数字の感覚に秀でています。「坪単価でこれぐらいだから、これじゃダメだね」などと素早く計算して伝えることができる。そこが凄いと思います。要するに商売人のセンスがあるんですね。税理士・会計士に足りないものです。それを松本先生は、感覚的ではなく計量的な議論をしつつ、大事なところ、定性的な部分もきちんと伝えていく。

そして、仕事を進めていく中でも、一度ゴールを設定したら、ぶれない。そこに向かってどうやって行けばよいかということをお教えください。

柳澤先生は、事業再生ビジネスをどのように展開しているとお考えですか？

柳澤 事業再生には財務の部分と、純粹に事業の部分、そして法務の部分があります。その三本柱の中で、我々は我々が得意とする財務に注力し、事業と法務の部分は別の先生方とチームを組んでやっていくというやり方がいいのではないかと考えているところです。その方が全部を自分たちでやるよりも効率的ですし、お客さまにもメリットがあると思います。

—— 事業再生をビジネスとしてどのように捉えていますか？

柳澤 会計事務所として月々の顧問料は数万円でも、税務顧問料以外で月に数十万円のフィーを得ている事務所がありますが、それを見て、

ちがあるのでしょうか。それがまた、周囲を動かす原動力になっているのだと思います。

—— 柳澤先生の使命感はどこから来るのでしょうか。

柳澤 開業5年目にして顧問先の倒産という経験をしました。倒産を目の当たりにして何もしてあげられなかった。その時のインパクトがものすごく大きくて、それが尾を引いています。孤独な経営者を助けてあげたいという気持ちがないとこの仕事はできない。技術的なことだけでは通用しない、大変な仕事だと思います。

ただ、再生が完了して、それまでけんか腰の対応をしていた社長に喜んでもらえる瞬間は何にも変えがたいものがあります。我々がいなかったら絶対に倒産していた。私たちが6ヵ月間手伝ったことで、少なくとも採算事業の継続と雇用の確保はできたという自負があります。

松本 ただ、柳澤先生は、このままいくと息切れしないかと心配です。また、今のままでは職員が育たないのではないかと不安もあります。柳澤先生の今後の課題は組織固めではないでしょうか。それは結果的に顧問先のためにもなる。

仕事はいくらでもある。しかしそれを一人でやっている、どうしても穴が開いてしまう。それを回避するためにも職員の育成は不可欠です。また、他の専門家と組むのもいいのですが、

すごいなと感心していたのですが、「事業再生をやるなら50万円でも割に合わないよ」と松本先生に言われました。実際に取り組んでみたら本当に割に合わないほど大変な業務でした。ビジネスとしては、いただいた報酬以上の価値をお客様に提供できればいいわけで、今は確実にそれができていると思っています。

思わず使命感から、顧問先社長に 対して強口調になることも

—— 実案件で松本先生が関わっている会計事務所は現在、何件ありますか。

松本 今、4つの会計事務所と実際の案件に取り組んでいます。1つは長崎の事務所で、ここは「スマイル36」の受講後すぐにNPOを作りました。そこで集客に入り、それなりの成果を挙げています。そこでの案件の半分ほどが私どもの所に送られてきますので、私どもで処方箋を書いて送り返しています。

次に下関の会計事務所ですが、こちらは「スマイル36」に職員を参加させて来られ、修了後すぐに案件を1件持ちかけてきました。これは非常に重い案件でしたが、当社から3人の社員を3日間派遣して、「スマイル36」を受講した事務所の職員と共に、それまで学んだことを実践しました。職員も基礎知識を身につけていま

主導権は柳澤先生が握る必要があります。そうでない、「誰が最後に責任を取ってくれるのか」という懸念が相手に残ると思います。

—— 今ご指摘がありました。組織固めについてはいかがお考えですか？

柳澤 耳が痛いですね。松本先生の仰るとおりで、このままでは自分自身が疲弊することは目に見えていますし、お客様に組織の重要性を説いておきながら、自分のところはどうかんどうなんだろうと思います。ただ、事業再生はうちにとって新しいジャンルですので、まずは私を中心で1、2件やってみて、その後は事業部長を立てて任せていくことは考えています。ですが、なかなか思うようにいきません。「人、もの、金」と言われる中で、「人」がやはり一番難しいと実感しているところです。

—— 幹部や他職員の育成についてはいかがですか？

柳澤 企業の再生を請け負うには、まず経営者の気持ちをつかっているだけではダメです。ですからそのための人材育成としては、中心になる担当者本人を経営者にするのが一番手っ取り早い。コンサルティングを受ける側に立って考えた時、相手が社長だと対等な感じがしますが、勤め人だと、「経営者の気持ちは分からないだろう」と思うのではないのでしょうか。

そこで、新しく会社を作り、事業再生を統括

したので順調に進み、今はその職員の方々中心に動いています。

3つ目は札幌の事務所です。札幌で開催した「スマイル36」に職員を2名参加させて来られ、その後、案件の相談がありました。今、その案件に私どもと一緒に取り組んでおります。

そして柳澤先生ですが、彼はちょっと違います。

—— どのように違うのでしょうか。

松本 まず、職員が中心になって取り組んでいる前述の3事務所と違い、柳澤先生は所長自らが動いているということ。また、打ち合わせで、柳澤先生は先方の社長に対してでも非常にきつい話し方をされるのです。普通は相手はお客さまですから、それなりの言葉遣いをするものですが、柳澤先生は、「そんなやり方じゃダメじゃないか」などと、聞いていてこっぴどくハラハラするような言い方を平気です。使命感からそういう言葉遣いになるのだと思います。

そういう柳澤先生の態度は私たちに対してと同じです。「今のままじゃとても心配です。もっとちゃんとやってください」といったお叱りとも言えるメールをいただくこともある。「何とかこの会社を潰さないようにしつかりやってみてほしい」と。そこまで言うてくる先生は他にはいません。自分が関わった以上、最後まで責任をもってやらなければならないという気持ち

してもらおう人間を社長にしました。実際に社長になってみれば、家賃や人件費のことも考えなきゃならない、人も育てなきゃならないと、経営者の悩みや苦労が分かるようになる。それが分かった上でアドバイスすることが、お客様の信頼を得、より効果的な事業再生の実現につながると思っています。「事業部を育てるのではなく子会社を育てる」という岩永経世先生（長崎県／岩永会計グループ）のやり方に倣い、私も、子会社を作っていくという方針で人を育てていきたいと考えております。

顧問先を経営の視点でじっくり見直してほっと

—— 事業再生に取り組むための心構え、準備についてお聞きください。

柳澤 私が事業再生の仕事を始めるにあたって松本先生に相談したところ、真っ先に言われたのは「使命感がないと頓挫するよ」ということでした。まさにおっしゃるとおりで、再生案件というのは、最初から下りフェイズですから、社長も言葉がネガティブです。それだけでこちらにも疲れてしまいます。ですから使命感を持っていないとこっぴどく挫折してしまいます。

—— 事業再生に二の足を踏む税理士も多いと思いますが、どのようにお考えですか。

柳澤 税理士が顧問先の事業にまで口を出すのは気が引けるという気持ちも多少はあるかもしれませんが、税理士は、数字には絶対的に強いのですが、事業に関しては社長にやっていただかなくてはならない。どこまで口を出していいのかというところが難しいのだと思います。

一方で、財務デューデリや企業価値評価ならやってみたいと思う税理士は多いのではないかと思います。報酬にも魅力的です。そういった業務と事業再生をマッチさせたビジネスの仕組みを作れば、もっと多くの先生も事業再生に積極的に取り組むようになるのではないかと思います。

また、事業再生というのは税理士業務のように資格というものがないだけに、自信が持てないのだと思います。失敗したらどうしようという恐怖感もある。だから相談を受けてもなかなか引き受けることができないという方もいるでしょう。しかし、もともと末期の会社なんだから恐るるに足らず。そこに手を差し伸べて一生懸命できる限りのことをする。それでも万が一うまくいかなかったら謝ればいい。人間は完璧ではないのですから。

松本 事業再生をやりたいと思っている会計事務所は多いと思います。しかし問題は、やり方がわからないということと、きっかけがないということの二つでしょう。「スマイル36」の中

の借入金だけ。それは国が面倒を見ると言っているわけです。

金融機関も貸倒れのリスクを前提に貸しているわけで、そのために保証人や担保も取っているわけですから、あながち不平等なやり方とも言えない。ただ、そこは「10年で返せるか返せないか」がポイントです。

そこで、事業再生の方法がスタートから変わり始めています。始めの段階で、「これは1年半後に返せない」と思われたら、始めから第二会社方式を採るか、民事信託を使い、借入金を圧縮させる。方法はいろいろあります。

ただ、言いたことは、顧問先がこのような状況になったときに、会計事務所として何をすべきかを考えていただきたいということです。

柳澤 売上が落ち、返済が困難になると、多くの経営者はパニックに陥ります。そのパニックを解消するのに最も効果的なのは、論理的な説明です。プロパーと保証協会付きと不動産担保融資の3種類に分けて考えていけば、ちゃんと解決策が出る。それに沿って進めば必ず先が見えてくる。先が見えれば精神的に安定してきます。

私も松本先生の指導の下、リスケも何度もやってきましたが100%通っています。ペンディングになったリスケも、私たちが付き添っていくと成立します。それはなぜか。社長が単独

でも、経営という視点で会計事務所が顧問先を見たら、不安要素はたくさんあるというお話をしています。そこで、その不安材料を列挙して倒産の可能性が高いことを明らかにし、改善方法としていくつかの具体的な切り口をアドバイスしています。

ですから、まずは現在の顧問先をもう一度見直していただきたい。すると、1社に対して切り口が10以下ということはないと思います。——切り口とは例えばどのようなことでしょうか。

松本 例えば、買掛金と売掛金の現金の支払いと回収の問題。そのサイトが一ヶ月ずれると、売上が増えれば増えるほど資金繰りが苦しくなっています。そういった例はたくさんあるのに、多くの会計事務所は顧問先の試算表や資金繰り表を見ていない。それでは財布の中身も確認せずに買い物に行くようなものです。

ですから、まずは顧問先を、経営という視点でしっかり見てあげなければいけません。そうすれば危ないということは分かります。そうしたら何が悪いのかを分析し、問題の一つひとつを改善していく。こういうことでしたら会計事務所でもできることです。難しい問題は我々がヘルプします。

我々がお手伝いするということを「きっかけ」にしてみてください。そして、顧問先を経営

で行っても、多分説明し切れていないのだと思います。ここに会計事務所の仕事があります。

経営改善計画書を社長と一緒に作るのです。これは、私達が得意とする経営計画書の改善版です。これを作って、社長と一緒に銀行に行って、銀行にお渡しする。そうすれば銀行内の稟議も通り、リスケも成立する。社長には本当に感謝されます。返済をストップできるとは知らなかった、返済を続けていたら倒産するところだった。

——最後に、お二方の今後の事業展開について、方針をお話いただけますか。

柳澤 税理士事務所の方は、制度的に過去の会計を精査して、問題なく申告書を作るのが仕事です。それに対して株式会社の方は、コンセプトとして「未来会計」という事業ドメインで展開していこうと考えています。やりたいことは基本的には経営計画です。その意味では、事業再生はひとつの見せ方、という位置づけになります。助成金をもらうにしても経営計画を作らなければなりませんし、いろいろな切り口はあると思いますが、「未来会計」というコンセプトはぶれていないと言えます。

松本 今年、3つの新たな試みをする予定です。一つは病院の再生。民間のコンサルティング会社と協力し、まずは中堅病院と歯科医に絞って取り組みます。医療は算術ではないという見方

という視点で見てください。この二つがあれば、とりあえず前進できるはずですよ。ですから、ぜひやっていただきたいと思っています。

社長と一緒に「経営改善計画書」をつくる

松本 今、中小企業の実況が大きく2年前と変わってきています。2年前は、元金の返済を1年延ばしてもらえば、大半の企業は返済を再開できたのですが、今は1年半延ばしてもらっても返せなくなっているのです。そこで中小企業庁では、国策として今、「第二会社方式」を採ろうとしています。つまり、「一生懸命やった結果、10年で返済できない借金は、命を縮めてまで返す必要はない」というのです。国が助ける仕組みを作ることです。その仕組みとは、貸倒金を無税償却するという方法です。

普通、一般の企業は簡単に無税償却などできません。それなりに書類を整えて証拠を並べてからできないとできない。それが中小企業庁は今、銀行に対して「貸倒金は無税償却する」と言っています。しかしこれがまだ浸透しておらず、「踏み倒し」のイメージを持った税理士の方も少なくありません。しかし、会社が継続すれば、従業員も雇用継続ができるし、不渡りも出さず、いし、買掛金の支払いもできる。残るのは銀行

もあり、手がけることが難しかったのですが、集客、顧客満足といった観点から見れば、事業再生の範疇に入ると考えられます。当社の人的体制も整ってきましたので、今年1年間で、データを蓄積し、今年から会計事務所などと協力して取り組んでいきたいと思っています。

もうひとつは、大手法律事務所との協力です。これまで法律家は、企業の清算や解散という仕事をやってきました。しかし、全てを清算させればいいというものではなく、中には生き残る可能性のある会社もあります。そのような企業を救って、継続という方向を目指しましょうという呼びかけをし、協力して中小企業の再生を支援していきます。

3つ目は、法人会と協力して、直接、中小企業経営者を対象としたセミナーを開催しようと考えております。予定としては、月に1回4時間のセミナーを7回シリーズでやっていきます。おそらく年間で100回以上のセミナーを開催することになると思います。

——ありがとうございます。一社でも多くの中小企業を救えるよう、お二人のご活躍に期待いたします。