



帰京せずに九州で得たキャリアに磨きをかける

産業再生機構から下野した

再生の助っ人達

「野武士達」その後



中西雅也氏



齋藤周平氏

クセル（まとめ売り）に走っていたが、「簿価の10分の1、中身によつてはさらにその半分と債権が買い叩かれる実態を目の当たりにして、国内勢でそれが出来れば」との思いが強くなったという。そうした時期に、産業再生機構が設立され「これだ」というひらめきがあった。

一方の齋藤氏は、中央青山監査法人に所属、会計士として通常の監査業務に従事していたが、M&Aや事業再生などを担当するセクションに異動、監査業務以外の領域を経験したことから、事業再生の醍醐味に魅かれるようになったという。2人が門を叩いた産業再生機構は、「法務、会計、経営コンサルなどそれぞれのスペシャリストが集う梁山泊のようだった」と話す。

中西氏の場合、入社後一時、福島県会津若松市の温泉旅館の再生に関わった後、すぐに宮崎行きの指示が出た。「地元の協力を最大限仰ぎながら、再生を果たせというのが、宮交ミッションの要諦だった」と中西氏。

05年1月に支援決定して以降、中西氏は現場の中堅社員などのミーティングを繰り返し、再生計

03年4月に官製事業再生ファンドとして設立された産業再生機構。九州の3つの案件（宮崎交通、スカイネットアジア航空、九州産業交通）を含む計41社の企業再生を果たし07年3月末に解散、企業再生という難題に挑んだメンバーは、その多くが在京有力ファンドなどに散らばった。だが、中には九州に止まり、同機構の九州案件に関わることで得たノウハウを地元に戻元することでキャリアアップを図ろうとするスペシャリストが存在する。

宮交再生にとっぴり 浸かった同期生二人

産業再生機構の九州における再生案件の中でも、地元資本によって再生が完了した希少な案件に位置づけられているのが、宮崎交通

（現在の宮交ホールディングス）だろう。多くの再生案件が県外（あるいは大手）資本に支援を仰ぐ中、宮交に限っては地元金融機関ほか雲海酒造、宮崎空港ビルなど地元企業8社による地場連合体が共同出資して事業の受け皿会社となる宮交ホールディングスを設立、地元資本でも事業再生が可能なることを示したが、その再生の舞台裏で黒子として難題に取り組んだのが、金融系コンサルティンク会社から同機構に転身した中西雅也氏、大手監査法人からの転籍組である会計士の齋藤

周平氏らだ。しかも、彼らは機構解散後、多くのメンバーが既存の大手ファンドに招かれたり、自ら事業再生ファンドの創設に動く中、九州に居残ることを選択した。宮交の再生支援決定前から、宮崎市内に常駐して、宮交再生を現場から支えたのが、中西・齋藤両氏。両氏が産業再生機構に入社したのは、ともに04年4月でいわば同期生の間柄だ。

中西氏は、大手都銀（当時）から、邦銀の不良債権の査定などを行うコンサル会社、グラックス・アンド・アソシエイツに転籍した。当時は、いわゆるハゲタカ・ファンドの日本買いが目立ち始めた時期で、大手行がこぞってバル



画で果たすべき数値目標と利益目標の意識を植え付ける一方、社員の見を集約するため目安箱を設置した。「多くの場合、社員は現場の業務に不満を持っているが、それが表面化しない企業風土であることが多い。そこに風穴を開けることが先決だと考えたが、最初のうちは誹謗中傷だらけでさんざんだった」という。

それでも、諦めず対話を続けながら業務の改善を図っていくと次第に効果が上がってくる。「自然と進軍的な見方も薄らいできた」が、「再生計画になかった本社売却を切り出したときには、さすがに関係が一気に冷えた」。中西氏にしてみれば、再生計画が順調に進んだことで、危機感が薄らぎつつあったことがリスクに感じられたため、老朽化した本社ビルを思い切って売却し、不転の決意を社内外に知らしめる必要性を感じていたが、社員にとつて思い入れ深い本社売却は精神的にかなり堪えたようで、「そのことでもかなり辛辣な目で見られた時期もあった」という。

齋藤氏が関わったのは、カネボウと宮交の2案件だが、事業再生のプロセスの中では会計士の役割

も幅広い。支援先の資産査定を行う場合は監査法人と調整、入札を行う場合は公正な入札の取り決めをしなければならず、うまく売却が済んでも、その財務的なインパクトを再生計画に照らして再度検証するなどの煩雑な業務があり、そのほかにも債務の流動化に伴う税負担の問題など、法律的に見てもあいまいな領域を当局とやり取りしながら、慎重に進めなければならぬ。「対象企業は、債務超過すれすれの中で再生しようとしており、少しの数字のズレが経営全体に影響してしまう」と齋藤氏。

そうした各人の奮闘の甲斐あって、宮崎交通は06年10月に再生完了、任務を負えた両人は温かく見送られた。再生機構も07年3月でその役割を終えた。

弁護士として再生機構の門を叩いた竹山氏

産業再生機構の中には、弁護士資格を持つ人材が5〜6人いたが、紅一点だったのが竹山智穂氏。

竹山氏は、産業再生機構が発足して1年後に、同機構の門をくぐったが、その前は福岡市内のある弁護士事務所所属していた。



竹山智穂氏

その前に籍を置いていた東京の中堅弁護士事務所が、法的整理などいわゆる企業まわりの案件に強い事務所で、縁あつて福岡に来福することが決まったときも企業法務に強い法律事務所を選択した。弁護士である同氏にとって、法的整理などの案件処理がライフワークとなっていた。

そんな同氏にとって、産業再生機構の存在は当時、にわかにブームとなりつつあった企業再生の実態を学ぶ千載一遇のチャンスと映った。そこで、弁護士として産業再生機構の門を叩くことにした。

事業再生の過程で、弁護士の役割も重くそして数多い。同氏が転籍後に与えられたミッションは、法務面から再生計画の妥当性などを検討することで、まず「産業再生機構として再生案件の対象するかどうかの判断があり、それを判断するために資産査定した資料を取りまとめたり、再生計画の骨子

となる再生スキームの策定にも関わった」。金融機関とは、債務放棄のための調整を行う一方、支援先が提示する事業計画の妥当性についても分析する。再生計画が順調に進んだ場合、産業再生機構は支援先の株式を売却して支援を終了するが、この際も法的側面からのリーガルチェックが必要となる。要するに、「再生支援するかどうかのデューデリジェンスからスキームを策定して実行、さらにそれがうまく機能しているかどうかのチェックまで、事業再生の各段階で各案件ごとにはらんでいる問題に対して法的な側面から検討を加える」という。竹山氏は、ダイエー、カネボウ、九州産業交通を主に担当、ウィークデーは職場である東京で過ごし、週末は勤務の合間を縫って居を構える福岡に帰郷するという日々が2年9カ月続いた。

その後は…地銀、ファンド、税理士事務所へ

さて、その後、宮交を救った立役者たちの現在は、というと機構のメンバーがその華やかなキャリアを武器に在京大手のファンド会



新卒内定者の即戦力化を アウトソーシング JTB九州と麻生塾が共同事業

大氷河期から一転して売り手市場に突入したと言われている就職戦線だが、採用担当者が新たな問題として直面しているのが新卒内定者の相次ぐ辞退。「事業計画に基づく要員計画に沿って採用しているのに、それが来ないとあっては事業計画そのものを修正せざるを得ない」と困惑顔だ。

新卒者の採用を取り巻く環境は、大手有力企業や金融機関などが業績改善に伴い大幅な採用増に転じており、久々の売り手市場下で各企業とも人材確保とつなぎ止めに躍起になっているが、採用される学生はいたってクール。採用内定をもらっても入社式までの期間中にアレコレ思い悩むいわゆる内定者ブルーに罹ったり、逆に内定通知をコレクションにする強者もいるほど。

新卒内定者の1人当たりの採用コストは100万円前後と言われているが、これでは採算割れだ。

こうした採用する側とされる側のミスマッチを解消して、なおかつ新卒者の早期即戦力化を目指す事業を、JTB九州(福岡市)と学校法人・麻生塾(同)が共同で始める。新卒内定者向け教育支援事業は、福岡県内では珍しい。

同事業の特徴は、内定者を集めて行う集合教育にある。通常、企業は、内定の通知を出したあとも、つなぎ止めのために定期的な懇親会を行っているほか、内定者向けにウェブサイトを構築したりメールで情報発信したりと、かなり手厚くフォローアップを行っているが、内定者側はどちらかといえば入社する企業の先輩や内定者同士、あるいは他の企業の内定者などの情報交換などを求める声が強かったという。

こうした双方の間のギャップを埋めるために、JTBのグループ会社が持っている社員育成プログラムと、麻生塾の学生教育のノウハウを合わせた教育プログラムを共同開発。今年10月以降、3回の集合研修を行い、社会人としてのモチベーションの維持・向上、ビジネスマナーなどについて研修する。このほか、やる気を分析するシステム「MSQ」の受講や、メール配信、さらには入社半年後から1年程度をメドに新卒フォロー研修も行うという。

これによって、「企業が内定者に求めている就業することに対する動機づけ、企業の理解向上、モチベーションの維持などを計る一方、学生側の就業に対する不安の軽減、入社までの目標設定などが実現できる」(麻生塾)という。

ある企業の採用担当者は、「要求水準を下げたままでは採らない」というが、実態は囲い込みに躍起になるあまり、内定が乱発されているのが現状。内定時期も、早ければ大学3年時の年末に決まるケースもあると言われており、これだと入社まで1年以上の空白期間があることになる。内定者ブルーもむべなるかな、ではある。

いずれにしても、新卒社員の即戦力化に向けた動きとして注目される。

社などに帰っていく中、九州に止まっている。

中西氏は、地元で企業再生支援ファンドなどを手がけるドーガン・アドバイザーズ(福岡市)に入社、中小企業基盤整備機構や地元地銀5行などが出資した中小企業向け事業継続ファンド「九州ブリッジファンド」の運用を中心的に行う。同ファンドの規模は約48億円。

中西氏は「東京出身であることから、在京のファンドなどへの転

身も考えたが、地方には相対的に再生などに関するノウハウが蓄積できていない。宮交を通じて得たノウハウを、地元のために活用するためには、やはり地元企業に籍を置くのが一番」という。

齋藤氏も、中西氏とほぼ同様の考え方。生地は東京には帰らず、地元の税理士事務所である大村会計(福岡市)で、「地場企業の事業承継やM&Aを会計士として支援していく」とのこと。

竹山氏は、地銀最大の座をほ

ぼ手中にした福岡銀行に入行、総合企画部調査役として経営に関する各種資料の策定などに関わっている。

同氏は、再就職先として銀行を選択した理由については「事業再生に際して、金融機関との折衝を行った関係から、実務面から金融機関の中身を知れたため」という。ちなみに、福銀を選んだのは「前向きな経営が印象的だったため」。受け入れる福銀も、同氏の思いを受け止め、銀行業務が幅

広く見られる総合企画部に配置した。

今こそ事業再生という言葉が一般化しているが、実際に実務を経験している人材はそれほど多くはない。解散した産業再生機構のメンバーが引く手あまたなのはそのため、機構OBは外資系金融機関や大手有力ファンドなどに受け入れられている。3人のスペシャリスト達の選抜は、在京大手ばかりがキャリアアップの道ではないことを示している。