仕事が楽しい人Ｆｉｌｅ．５８：藤井雅巳さん（企業再生支援）

◆企業経営の基本はここにあり！

第５８番目の仕事が楽しい人は、企業の再生支援を行っている、
藤井雅己さんです。

企業再生支援という単語は、ニュースや新聞でちょくちょく目にしますが、
その実際について触れる機会はあまりありません。
ですので、私は興味津々で藤井さんのお話を伺いました。

企業再生支援の仕事を簡単に説明すると、
業績不振に陥った企業に対して、人と資金を提供して建て直す。
ということになります。

人とは、経営者。
不振企業が属する業界に精通し経験の豊かな経営者を招聘します。
資金とは、再生に必要なお金の供給。
いくら優秀な経営者でも先立つもの（運転資金や設備投資）がなければ、再建は
できません。

藤井さんには人と資金を提供した後に、企業をどのように再生するのかについて教えていただきました。

藤井さんに取り上げていただいた事例は、地方のバス会社。
バス会社は、その地域から動けない、移転できない事業。
如何ともし難い環境下で再建を図らなければなりません。
再建のカギを握っているのは、大型バスの投資回収。
可能な限り安くバスを購入し、そして、稼働率を上げる対策が求められます。
大型観光バスの価格は、4000 万円程度。
価格を引き下げるために他のバス会社と共同購入の交渉を重ね、複数台数のまとめ買いの条件を整えました。
結果、1,000 万円程度購入価格が下がりました。
次なる課題は、バスの稼働率を上げること。
この決め手は、旅行代理店への営業。
これまでは、シーズンごとに代理店に出向き、今シーズンもよろしくお願いしますと、お願い営業を重ねていました。
藤井さんは、このような営業スタイルを“茶飲み営業”と表現していました。
要するに、このような営業を繰り返しても成果は上がらないということです。
そこで繰り出された営業方針は、定期訪問。
１週間に１回、1ヶ月に１回というように、代理店毎に訪問頻度を定めて実行させるマネジメントを施しました。
「お茶にお付き合いください」という営業スタンスでは、代理店の担当者は繰り返しの面談に応じてくれません。
面談ネタの準備が不可欠になります。
この状況に身を置いたバス会社の営業担当者は、必死に面談ネタを考えます。
地域の観光ネタ。ツアーのアイディア。気の利いたキャッチコピー。
定められた訪問頻度を保つために、次から次へとアイディアをひねり出さなければなりません。
すると、各営業担当者の提案力が強化され旅行代理店がツアーに組み込んでくれる本数が増え、バスの稼働率が高まりました。

このような具体例を話しながら藤井さんは、
「業績不振企業を再建するには、実行可能な計画をきちんと立てて、この計画の実行を現場の人たちに約束してもらい、ＰＬＡＮ（計画）、ＤＯ（実行）、ＣＨＥＣＫ（評価）、ＡＣＴＩＯＮ（改善）のマネジメントサイクルを厳格に回さなければならない」
と言い切りました。

逆説的に言えば、
実行可能な計画を立て、この実行を約束し、ＰＤＣＡサイクルを厳格に回さなければ、企業は業績不振に陥るということになります。

「企業経営の基本はここにあり」と藤井さんに教えていただいたようで、身が引き締まりました。

◆藤井さんが大切にするキーワード
三方よし
松下幸之助さんが丁稚奉公の体験から学んだ“売り手よし”“買い手よし”“世間によし”を仕事の拠り所にしています。

◆藤井さんのパワー〇〇
皇居ジョギング
走ると頭がスッキリしリフレッシュできます。
フルマラソンにも挑戦済みで、これからますますハマりそうです。

◆藤井さんのコツコツ
低糖質ダイエット。
３年間くらい継続しています。
仕事柄、地方出張と外食が多いため、体調管理には特に気を使っています。

◆藤井さんが拘り継続する基本行動

企業の再生支援をする上で、大前提となる条件があります。
それは、再建できる企業に支援の手を差し伸べることです。
対象とするメイン事業が市場から求められていない企業の再建はできないというわけです。

言われてみればなるほどと頷けます。
「どんな病気でも治せる薬です」と同様に、
「どんな企業でも再建できます」は、あり得ないうたい文句だからです。

藤井さんが主に担当している仕事は企業再建の大前提の条件を満たすための、案件発掘。
（現在は、Ｍ＆Ａの案件も含めて発掘活動をしています）
千三つ（千に三つくらいしか話がまとまらない意）と業界では言われているそうで、

藤井さんは、支援先（投資対象企業）の発掘のために、年間１，０００人の人たちと名刺交換をし続けています。

銀行を中核にして、税理士、弁護士、コンサルタントの事務所に、支援の対象となる企業がないか、日々アプローチしています。
実績が積みあがった今では、再建やM＆Ａを題材とした講演依頼も多数あるため、口コミで案件紹介されるケースが増えましたが、案件発掘活動の基本は、電話なのだそうです。

多くの人との面談を重ねる藤井さんが心掛けているのは、信頼関係の構築。
そのために、Ｇｉｖｅ（お役に立つ）の発想を持ち行動しています。
また、関係構築から案件発掘までの道のりは、長い目で見るのが秘訣とのことです。
即効性ではなく、関係性に重心を寄せる。
信頼をいただいている方々の人数が一定量を越えてくると、初めて会った人が、過去に会った人の知人であるというケースが増えてきます。
初対面の方が、共通の知人に
「藤井さんってどんな人なの？」
と尋ねた際に、この知人がどう応えるかで、藤井さんの人となりが決定する。
万が一「あの人とは付き合わない方がいいよ」と言われてしまったら、それで関係性は一瞬にして失墜してしまいます。

藤井さんが企業再生の仕事に転身したのは、銀行が不良債権の処理に四苦八苦していた時期。
藤井さんは再建可能企業を発掘するために、全国の地銀を訪ね歩きました。
回り始めた当初は、
「お宅に何ができるの？」
という対応でしたが、再建の実績が徐々に積み重なってくると、
「〇〇銀行さんでも、藤井さんのところに依頼しているんですか。でしたら、当行でも条件に見合う企業をご紹介しましょう」
と、反応が変わってきました。

私はここまで藤井さんのお話を聞き、バス会社の再建事例と藤井さんの行動が重なっていることに気づきました。
それは、
“訪問頻度を定めて、それを繰り返す”
という基本行動。
藤井さん自らが、

実行可能な計画を立て、この実行を約束し、ＰＤＣＡサイクルを厳格に回しているのです。
１年間に１，０００人の人と名刺交換し、そして、Ｇｉｖｅの精神を発揮する。
出会った方とこれまで培った知人がつながり、そこから信頼をさらに深めてネットワークを広げているのです。

藤井さんは、まさに、言行一致の人。
「見習わないと」と私が感慨にふけっていると、とんでもない事実が判明しました。

それは、私が贔屓にしているお寿司屋さんの大将と藤井さんが知り合いだったこと。
寿司屋の大将は、私の高校時代の友人。
藤井さんは、このお寿司屋さんと住まいが近いということで、何年も前から通っているというではないですか。

本当につながってしまいました。
ＮＨＫの朝ドラではないですが、「びっくりポン」の落ちになりました。
藤井さん、恐るべしです。

◆藤井さんのプロフィール
職業：企業再生支援
所属：国内投資ファンド（黒子に徹する経営方針のため社名は出さないとのことです）

◆企業再生支援とは？
（13 歳からのハローワーク公式サイトから企業再生支援に近い職種として、ファンドマネージャーを抜粋しました）
ファンドマネージャーとは、独自に企画した投資信託商品（ファンドと呼ばれる金融商品）を銀行や証券会社などの金融機関に販売し、不特定多数の投資家から資金を集め、株・債券・為替などに運用し、収益をあげるのが仕事。ファンドマネージャーは投資企業の財務分析、株価照合、経営方針などを調査するとともに、株式市況や経済環境などをかんがみて、企業の将来性を予測し、より効率的な資産の運用にあたる。専門的な知識や経験に基づく判断力や分析力はもちろん、業界の内外を問わず、さまざまな情報を収集する能力とネットワークは必須。多額の資金を運用するため、冷静な判断力、意志の強さ、精神面での強さが求められる。外資系の場合は語学力も必要となる。運用成績を上げるため、年棒制を導入する投資信託会社も増え、実績によってはかなりの高額収入を得ることができる職業だ。

◆企業再生支援に求められる能力

新規開拓力：過去に知人に安住せず安定して新規開拓をして人的ネットワークを広げる力

Ｇｉｖｅの精神：お役に立つために宿題に応える行動力

継続力：即効性よりも関係性に重心を寄せて物事に取り組み続ける力

身だしなみ：第一印象が信頼の始まりという緊張感を持って人と接する力

沈着冷静力：情に流されず、事実を見極めて判断する力