



再生事例：金属製品塗装業 A 社 (IRSME17003)

平成 29 年 5 月 19 日 岡藤 昭彦

■ はじめに

中小企業における給与・賞与、福利厚生の実態調査や、時事問題が中小企業の経営に及ぼす影響に関する考察などを主なテーマとしてきた当「中小総研レポート」であるが、今後、複数回に渡って「中小企業の再生事例」を紹介したい。

中小総研は株式会社エフアンドエム（東証 JASDAQ/証券コード：4771）の一部門として、主に中小企業の発展を目的とした各種リサーチや情報提供を主たる業務とする組織である。

株式会社エフアンドエムには、一時的に財務のバランスを崩してしまった、またはその他の事情で窮境に陥ってしまった中小企業に対し、主に財務面でのコンサルティングを行う部署がある。提携している金融機関との連携により、このような中小企業の経営を改善する経営指導・アドバイスや、借入のリスケジュール調整を行うなどしている。その他さまざまな経営・財務のノウハウを活用し、中小企業の経営立て直しや金融正常化を実現している。

これらの活動は、中小企業の再生だけでなく、格付けの改善、与信の正常化などを通じて金融機関や信用保証協会からも高い評価を得てきた。

このような企業再生の事例を 1 件でも多くお伝えすることで、現在窮境にある中小企業を勇気づけたいと考えている。また、ご紹介する様々な手法やノウハウが中小企業だけでなく、金融機関担当者の参考事例にもなればと思う。本レポートが「そう言えば、どこかで似た事例を見たことがある。確かあの手法で融資先企業を助けることができるはずだ！」といった気付きのきっかけとなれば望外の幸せである。

第 1 回目となる本稿では、塗装業（金属製品）の再生事例をご紹介したい。ぜひ最後までお付き合い願いたい。

平成 29 年 5 月 19 日

再生事例：金属製品塗装業 A 社（IRSME17003）

■ 株式会社 A

まずは、対象となった企業の背景からご紹介したい。（※情報は当社支援開始時点）

- ・ 金属製品の塗装業
- ・ 主要取引先は大手空調機器メーカー、農機メーカー、インフラ機器メーカー等
- ・ 売上高は約 6 億 8 千万円
- ・ 税引後利益は約 1 千 5 百万円
- ・ 簡易キャッシュフローは約 3 千万円
- ・ 先代の設備投資（約 4 億円）に関する借入が経営上の大きな負担となっている
- ・ リーマンショックによる大幅な業績悪化のため、返済条件変更（リスク）中

本件は、平成 26 年 2 月に新しくスタートした「経営改善サポート保証」制度の活用がキーポイントとなった事例である。エフアンドエムでは、この保証制度の概要が公表された当初より、中小企業再生に極めて有力なツールとなる制度であると評価していた。そのため、実際の活用に関する調査・準備を進め、既に対応実績があった。

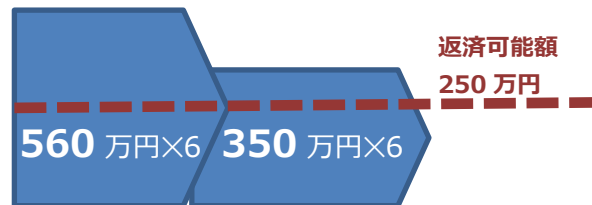
「経営改善サポート保証」制度は、保証協会による保証付き融資に関する新たな制度であり、**認定経営革新等支援機関が作成に関与した経営改善計画**が経営サポート会議（いわゆる**バンクミーティング**）にて承認されることで、借り換えの際に**返済期間を最長 15 年に延長しつつも正常化した企業と同様の扱いを受ける**ことができる」という仕組みである。

やや複雑そうな印象を受けるかもしれないが、専門家のサポートを受けつつ進めるのであれば、それほど難しくはない。具体的な再生までの流れは以下のとおりである。

エフアンドエムによる支援開始当時、A 社は借入当初の返済条件である約 560 万円／月を変更し、約 150 万円／月の返済を行う、いわゆるリスク状態にあった。この状態では新しい資金調達は難しく、製造業に不可欠な設備投資ができないため、返済正常化が急務であった。

徐々に業績が回復してきたことに伴い、月次の返済能力が約 250 万円（年間 3,000 万円）となったところ、メイン金融機関の Z 信用金庫から正常化の提案があった。内容は以下のとおりである。

- ①約 560 万円の返済実績を 6 か月間作る。
 - ②その後、約 350 万円の返済に移行する。
- これにより、正常化したとみなす――。



当時の金融機関の立場からするとごく一般的な提案であり、一定の合理性もある。

平成 29 年 5 月 19 日

再生事例：金属製品塗装業 A 社（IRSME17003）

しかし、ここでエフアンドエムのコンサルタントは、この提案が A 社にとって最適解ではなく、A 社にとってより有利な条件で正常化が実現する方策があることを知っていた。それが前述の「経営改善サポート保証」である。

以前からこの制度の有用性に注目していた彼は、認定経営革新等支援機関であるエフアンドエムが経営改善計画の策定に関わり、関係当事者間の調整・交渉を行うことにより利害関係者の合意を形成し、バンクミーティングを成功に導いた。これにより、月額返済を無理のない約 260 万円に抑制しつつ、A 社の正常化を実現した。

Z 信用金庫のリファイナンス案と比較すると、当初の返済額の差は月々 300 万円もある。しかも、その後も月額 90 万円も低い返済額で正常化の扱いを受けられる。そんな都合の良い話があってよいのだろうか？とすら思われる。しかしこれこそが、主旨を踏まえた制度活用であり、政策効果の実現である。

Z 信用金庫の担当者も制度の名称は知っていた。しかし実務に携わった経験はなく、本件が適用対象であることに思い至らず、金融機関の立場で提案をしてしまっていたのである。

現在、空調機器の世界的な需要拡大に伴い、取引先大手メーカーを通じて A 社は順調に受注を伸ばしている。また、正常化の恩恵により資金繰りに大きな余裕が生じたことから、機を逃さず研究開発に資金を投じ、更には新工場の建設（平成 29 年 10 月竣工予定）までを実現している。

エフアンドエムのコンサルタントに出会うまで、これでもか、というくらい地獄を見続けてきた、あと少しで糸が切れそうになったこともある。と A 社社長は語ってくれた。

A 社が再生を果たしたのは、そこまで追い込まれてもあきらめなかった社長と、これに応えた従業員の力によるものである。コンサルタントが果たした役割は微々たるものだが、その“微々”が最後の一押しになることもある、という事例をご紹介した。

金融機関の担当者、各士業の先生方など、中小企業の伴走者として認定経営革新等支援機関に期待される役割は広い。エフアンドエムもその末席として連携を深め、役割を果たしていきたいと考えている。（了）