



再生事例：鋳物製造業 B 社 (IRSME17004)

平成 29 年 6 月 30 日 岡藤 昭彦

■ はじめに

前回、「再生事例：金属製品塗装業 A 社」と題し、ある中小企業の金融正常化プロセスを紹介した。ありがたいことに、本レポートを定期的にお読みいただいている読者の皆様より「もっと多くの事例を共有できないか」というお声を頂戴している。当社としても、「経営革新等支援機関」として中小企業の発展・再生にできる限りの貢献をしたいと考えている。また、本レポートをきっかけとして、各金融機関の皆様だけでなく、土業、その他各種コンサルティングに関わる皆様との幅広い関係も模索していきたい。ご興味をお持ちの方がいらっしゃれば、是非ご一報いただきたい。

さて、前回に引き続き、中小企業の再生事例をご紹介していくが、第 2 回となる今回は鋳物製造業を営む中小企業における再生事例である。多くの製造業で問題になっていることだが、大手取引先が生産拠点を海外に移転するなどの影響により、受注確保が年々厳しくなっているという背景がある。この状況は鋳物製造業も同様で、国内から中国・韓国などに仕事が流れている典型的な業種である。特に汎用的な製品に関しては価格競争が激しい。日本企業がとるべき差別化の施策として、高精度化、他品種対応、小ロット対応にシフトしていく必要がある。

このような背景のもと、本件は、企業の「事業性評価」に関するノウハウ・実績が再生に繋がったという事例である。

■ 再生事例②（株式会社 B）

今回も対象となった企業の背景からご紹介したい。（※情報は当社コンサル開始時点）

- ・ 経営者は 60 代半ばで、生粋の鋳物職人。朝 5:00~20:00 まで土日もフル稼働。
- ・ 船舶や水道設備、電力設備等に関連する部品の鋳造が主力事業
- ・ 主要取引先は電力関連企業
- ・ 年商 1 億 2 千万円
- ・ 2 期連続で営業赤字を計上（約 7~8 百万円）
- ・ およそ 1 億円の債務超過

平成 29 年 6 月 30 日

再生事例：鋳物製造業 B 社

当社がコンサルティングを開始した時点で、大幅な債務超過を抱えているという窮境にあった。また、毎月の売上が約 1,000 万円という状況のもと、返済額は約 90 万円、営業赤字が約 100 万円という非常に厳しい経営状態に陥っていた。総資産が約 6,900 万円の企業から毎月約 200 万円が流出しているという事態は、廃業寸前の危機的状況であるといえる。

鋳物製造の業界では国内屈指の技術力を有する B 社に関し、メイン行としては「何とか再生させたい」という想いが強かった。しかし、この時点では再生のために残された手段は返済のリスケジュールしかないという判断がなされていた。

このタイミングで、B 社にとって願ってもないビジネスチャンスが舞い込んだ。輸出用の銅インゴットを精製・販売するという新事業の打診である。高度な鋳造技術を有する同社にとっては、技術的な問題は全くない。そして、これが軌道に乗れば月次売上高を 3~400 万円も押し上げ、粗利も 35%程度という効率の良い事業であると見込まれた。

しかし、新たに約 1,500 万円の設備投資が必要となるビジネスプランでもある。B 社にとっては、現状でもギリギリの返済負担が更に重くなることを意味する。

B 社にとっても、メイン行にとっても、銅インゴット精製事業の事業性が最大の関心事となった。高い事業性が見込めなければ、メイン行であっても窮境状態にある企業に対してこれ以上の追加融資を行うことはできない。

そこで、信頼性の高い「事業性評価」を行うべく、B 社の経営者と当社の担当コンサルタントが売上予測、経費・人員計画について議論を尽くした。投資金額と回収期間についてシミュレーションを積み重ねた上で、これしかない、という緻密な事業計画を練り上げた。

とはいえ独りよがりの事業計画を策定するだけであれば、さほど難しいことではない。事は債務超過状態にある企業にニューマネーを調達する話である。いかに支援体制にあるとはいえ、金融機関や保証協会などの関係者を納得させることは、簡単ではない。

これには、一貫性のある再生プランの道筋・流れを具体的に利害関係者が想像できる形で提示する能力が必要とされる。経験がモノを言うなかなか真似のできない知的活動である。特に複数の金融機関が債権者となる案件（ほとんどがそうであるが）は、その調整役が不在であることから、再生計画に関する落としどころをなかなか見付けることができないケースが多い。

本件では、B 社が持つ技術に対するメイン行の絶対の信頼と、当社が過去に手掛けた事業性評価の実績に対する高い信用があった点が、メイン行と信用保証協会の協力を取り付けること

平成 29 年 6 月 30 日

再生事例：鋳物製造業 B 社

ができた要因である。新事業に関する事業計画と企業の再生計画をミックスして関係当事者の合意を取り付けるといふ、極めて高度なコンサルティングである。

本件は、1,500 万円設備投資資金と既存の借入を合わせ、通称「405 事業」と言われる「経営改善計画策定支援事業」を併用することにより、前述のメイン行、信用保証協会からの支援同意を取り付けることに成功した。信用保証協会の「再生支援枠」を使って、新規かつ最長 15 年の返済にひき直し、新事業を軌道に乗せながら、実効性の高い返済計画が実現した。

■ おわりに

この後、B 社は順調に業績を回復させている。同社が再生の道を歩み始めることができたのは、新しい事業の打診がタイミング良く舞い込んできたという運の要素も大きい。そして、それを呼び込んだのは B 社社長・従業員の弛まぬ努力と研鑽の賜物である。しかし、全て企業がこのような「運」を再生という結果に結びつけられる訳ではない。ここに、熟練したコンサルタントの存在価値がある。そして、その有するノウハウにはもっと大きな存在価値がある。多くの金融機関担当者やコンサルタントの間で共有されることで、多くの企業が救われる可能性が飛躍的に高まるからである。

当社では 1 社でも多く中小企業を発展、再生させ、この国の経済を活性化させたいという企業理念のもと活動を行っている。次回、本稿で詳しく説明できなかったテクニカルな側面を詳述したい。

当社のようなコンサルティング企業は、中小企業の再生を最優先させるという観点から、金融機関等の視点・立場とは異なる第三者の立ち位置からの調整役をすすめることにより、スムーズな事業再生計画を取り纏めやすい。

今後も、金融機関ではない民間コンサルティング会社である「経営革新等認定支援機関」という特殊なポジションを最大限に活用することで、これまでにない中小企業の再生支援のあり方を模索していきたい。(了)