



再生事例：化粧品用小物製造業 C 社 (IRSME17007)

平成 29 年 7 月 19 日 岡藤 昭彦

■ はじめに

今回で 3 回目となる中小企業の再生事例であるが、過去 2 回のレポートにつき多くのご関心を寄せていただいている。皆様への感謝とともに、今後もできる限り多くの事例をご紹介することで、中小企業の経営改善・再生に微力ながら貢献したいと考えている。

今回は、返済のリスケジュール寸前にまで追い込まれていた企業が、「補助金」の活用と「リファイナンス」、「資金繰りの徹底管理」により、再生を果たしたという事例である。最後までお付き合い願いたい。

■ 再生事例③（株式会社 C）

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ティング開始時点）

- ・昭和 20 年代半ばに創業、以来、化粧品用小物の製造に特化している
- ・主要取引先は資材関連商社（製品は最終的に大手化粧品メーカー等に納入されている）
- ・年商 2 億 6 千万円
- ・借入金の返済負担が重いため、毎月の資金繰りが非常に厳しい
- ・債務超過ではない

今回取り上げる C 社の属する業界は、**「原材料の仕入れ」から「売上が入金」されるまでの期間が長く、資金繰りが厳しくなりがちであるという傾向が強い。** C 社も例外ではなく、直近 3 期はかろうじて黒字を確保しているものの、借入金の返済負担が重いため、経営が圧迫されている。メイン行としても、リスケジュールを実施するしかないという判断に傾きつつある状況であった。

C 社の後継予定者は、このままでは早晚行き詰まってしまうであろうこと、競合する海外企業に対抗できなくなるであろうことに強い危機感を抱いていた。そのため、発注元から材料を受け入れ、「加工・梱包・検品」に特化した業態に移行すべきという考えを持っていた。材料の「仕入れ」を不要とする業態に徐々にシフトしていくことができれば、資金繰りの負担を大幅に軽減できるという目論見である。

平成 29 年 7 月 19 日

再生事例：化粧品小物製造業 C 社 (IRSME17007)

このような背景から、「加工・梱包・検品」業態において、差別化・競争力強化の大きなポイントとなる「クリーンルーム」の導入を決めていた。化粧品関連の業界において、異物や虫などの混入は食品業界と同レベルで忌避されるべき事象である。「クリーンルーム」という安心・安全に直結する設備を保有していれば、「加工・梱包・検品」業態において、大企業からの受注獲得に非常に有利な材料となる。これにより、中国等に流出している仕事を国内に取り戻す算段もできていた。

当社が C 社のコンサルティングを開始したきっかけは、メイン行からの依頼である。「何とか資金繰りを改善させたい企業があるのだが・・・」との一報により、当社コンサルタントが派遣されることとなった。C 社の資金繰りはギリギリの状態まで悪化しており、**複数の借入に関して「借り換え」を繰り返すしかないという自転車操業的状况**に陥っていた。

実はこの C 社は、当社がコンサルティングを受託する直前に「ものづくり補助金」の採択を受けていた。製造業にカテゴライズされる中小企業にとってはお馴染みの「ものづくり補助金」であるが、これにより 1,000 万円を受給できることが決まっていた。対象は既述した「クリーンルーム」である。

※手前味噌になるが、C 社の「ものづくり補助金」の申請は、当社が支援を行い無事に採択されたものであった。本件コンサルティング依頼の前に、偶然、当社の別部門が関わっていたものである。

めでたく補助金の受給が決まっていたとはいえ、実際に補助金を受給できるのは、設備投資が完了し、様々な審査・検査等を受けた後となる（ほとんどの補助金はこのような仕組みである）。そのため、設備費用を支払ってから実際の受給までの期間については、資金繰りが一層厳しくなることが予測された。そのため、C 社にとって金融機関をはじめとした各方面からの支援が必要不可欠であった。

当社コンサルタントは、まず、資金繰りが厳しいことのそもそもの要因、これを改善する糸口を探るため、**適正在庫の数量を精査**した。商品の特性、製造方法、販売条件などを勘案し、精緻な試算を行った。これにより、相当な過剰在庫を抱えていると判断し、適正在庫量を後継予定者・経営者と共有した。これにより、不必要な仕入が減少し、資金繰り改善に至る道筋が見えた。

その後、当社コンサルタントは適正在庫の算出方法などに関し、丁寧な情報共有と数か月に渡ってのコーチングを行った。

平成 29 年 7 月 19 日

再生事例：化粧品小物製造業 C 社 (IRSME17007)

同時に、複数の借入をリファイナンスし、確定している補助金受給という材料も武器として、メイン行からの追加融資（信用保証協会の再生支援枠を活用）を引き出すことに成功した。この結果、C社の資金繰りは当面の不安が無いというレベルにまで回復した。

この一連の流れは、金融機関に対する粘り強い交渉と信用保証協会の理解を得るための丁寧な再生計画の作成・説明が功を奏することで実現した。もちろん、これまでの様々な活動に基づく当社のコンサルティングに対する信用力がベースとなっている。

■ おわりに

過去にご紹介した事例でもそうであったが、C社にも窮境の中に光明があった。直近2期の決算内容だけでは、メイン行といえどもこれ以上の積極支援は厳しかった。しかし、補助金の受給が決まったことで、「設備投資の効果が出るまでの間、必要な支援を行うべき」というある種の大義名分が生じ、メイン行・信用保証協会の合意形成を後押しした。

本件は、「既に存在した補助金の受給という有利な事象を活用し、補助金受給と同時に再生計画を策定し、信用保証協会の再生支援枠を活用した新規資金の取得を同時に実行させた」という点に最大のポイントがある。補助金受給というチャンスを最大限に活用し、タイミング良く一連の流れに仕立て上げたというところにコンサルタントの腕があった。

この後、C社の資金繰りは徐々に改善し、リスケジュールを免れている。クリーンルームを活用した「加工・梱包・検品」業態の受注も順調に伸びている。

また、後継予定者は自身で精緻な資金繰り表を作成・運用できるようになり、月次の入出金管理にも余裕が出てきている。冒頭でも述べたとおり、仕入れから売掛金の回収までのサイクルがどうしても長くなってしまいう業態の場合、資金繰りへの対応が非常に難しい。そして、これに対策を打っている経営者は多いとはいえない。本件を通じて後継予定者がこれを体験したことで、「事業承継」に関する下準備にもなった。

先の事例と同じく、小さなきっかけやコンサルティングが一企業の未来を左右することがある。本レポートはそれを知っていただくためのものである。

今後も、我々が持つスキル・ノウハウを十二分に活用し、一社でも多くの中小企業の再生・発展に貢献していきたい。(了)