



## 再生事例：教育・学習支援業D社 (IRSME17011)

平成 29 年 8 月 29 日 岡藤 昭彦

### ■ はじめに

今回も中小企業の再生事例をご案内するが、前編・後編の2部構成とさせていただきたい。4社目のご紹介となるD社であるが、苦境から脱したあとも経営改善を継続し、現在では昨今話題となることの多い事業承継の準備も進めている。支援開始当時は借入先が多く、8行庫もの金融機関が関わっていたが、債務の整理を経て順調に再生が進んでいる事例である。

また、同社の窮境は少子化が主な要因であったのだが、これは同業者だけでなく、今後多くの企業が直面する問題であることは間違いない。本再生事例を通じ、何らかの対策を立てるヒントとなれば幸いである。

### ■ 再生事例④（株式会社D）

まずはD社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 11 年に創業（現在、祖業は廃業）
- ・楽器販売により発展し、昭和 46 年より音楽教室も開設
- ・年商約 3 億 3 千万円
- ・近年は売上の減少傾向が続き、借入金の金利負担も重い
- ・実質的には債務超過の状況にある

当社との出会いは平成 26 年 3 月。メイン金融機関の依頼により経営改善に着手することとなった。この時点ですでにリスケジュールが実施されている状態にあった。

リスケ状態にある企業に対して、金融機関として難しい対応が3つある。その3つとは①金利の見直し、②新規融資（長期）、③再度のリスケジュール、である。この3つの対応は、メインバンクといえども、いずれも実行が難しい。すでに相当程度に貸倒リスクが高まっている企業に対し、新たなリスクを負いに行くということを意味するからである。金融機関にとって、貸倒引当金を積み増すことのマイナスは極めて大きい。

当社コンサルタントとしても、本件を受任した時点で平成 26 年 3 月期決算の内容が非常に厳しいものであることは分かっていた。D社を再生させるためには、過大なキャッシュアウト

平成 29 年 8 月 29 日

再生事例：教育・学習支援業 D 社

を食い止めるため、金融機関にとって対応が難しい「再リスク」（前述③）が必要なことは明らかであった。ただし、返済額の減額だけではその場しのぎであり抜本的な改善にはならない。そのため、さらにハードルの高い「金利見直し」（前述①）をする必要があると考えた。

しかし、いくらスピード感をもって交渉にあたって、8 行庫もの金融機関を集めたバンクミーティングを開催し、これら①③につき各金融機関の合意形成まで持ち込むには、半年以上先となる 10 月くらいになるだろうという見通しだった。しかも、これらの合意が順調にまとまることは期待できない。

## ■ まずは金融機関の信頼を得る

そこで、当社コンサルタントは、D 社の経営者に対し、『金融機関として承認しづらい対応を依頼する前に、一定の改善施策の実施成果を見せよう、その内容をもって交渉を進めよう』という提案を行った。

本事例の担当コンサルタントには、経営指導を行う際のポリシーがある。彼は、「コンサルタントは直接的に売上を上げることはできない。そして業務改善を行うこともできない。それは経営者及び従業員の仕事である。コンサルタントの仕事は、客観的な視点で何をすべきか、優先順位はどれか、いつまでにそれを行うかを提示することだ」というものである。

窮境に陥った経営者は日々の業務に追われ、本来すべきことに気付きながらも実行に至らないことが多い。そしてそれをどの順序でいつまでに実行に移せば良いかの整理もついていないことが多い。読者の皆様には多かれ少なかれ心当たりがあるのではないだろうか。

この点を鋭く見抜き、「いま実行しなくては、未来はない」ということを客観的に指摘し、実行を鼓舞する。コンサルタントの仕事は決して派手なものではなく、魔法のような裏技があるわけでもない。その企業にとって本当に必要な施策を地道に探し続け、それを提示し続ける。そして、その実行を手助けする。これに尽きる。

## ■ 目的と優先順位、期限の共有

D 社は、コンサルティング開始時点でいわゆるギリ貧状態にあった。特に、①音楽教室の生徒数減少、②卸・小売の過剰な値引き販売、という 2 点の大きな問題を抱えていた。

①の原因は明らかである。想像に難くない。進行する少子化、趣味・習い事の多様化であろう。一昔前であれば、小学生にとってピアノ教室というのは習い事の王道であった。生徒数の減少による売上減は徐々に D 社の体力を奪っていた。

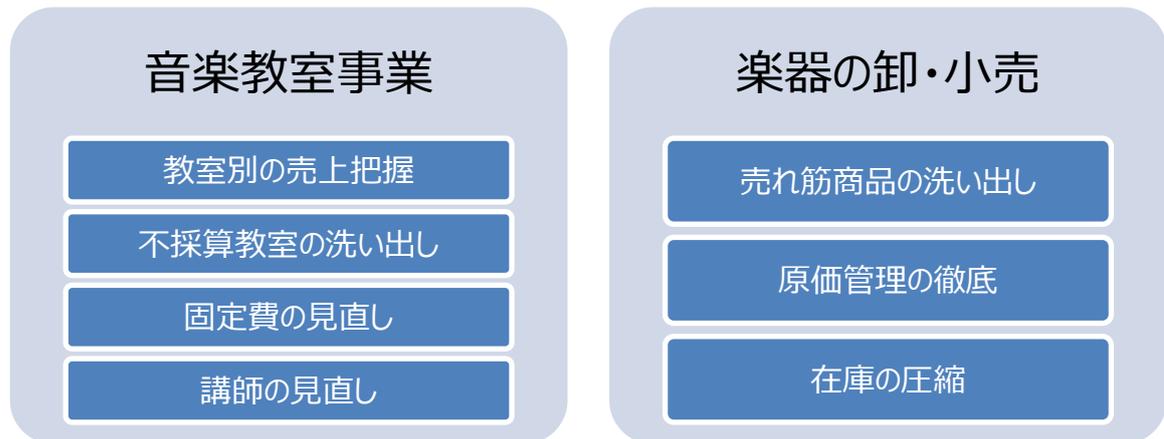
②の原因は根深い。返済に追われているため、在庫の現金化圧力が強くなってしまふ。そのため、値引き販売が常態化してしまっている。一例としてピアノの粗利率は新品で 20~30%、

平成 29 年 8 月 29 日

再生事例：教育・学習支援業D社

中古では 50~75%が一般的だとされている。利幅の薄い新品では、日常的に行っている数万円の値引き販売が大幅に利益を圧迫していた。また、ピアノのニーズ自体が減少していることや価格競争が進んでいることも利益圧迫に拍車をかけている。

このような状況を打破するため、当社コンサルタントは、経営指導として下記項目を提示した。魔法はない。オーソドックスな内容だが、優先順位を明確にしたのである。



例えば、在庫の圧縮には、現金化、保管料の削減、業務改善という効果がある。「これらの改善項目に真摯に対応し、金融機関を説得するために結果を見せよう、そうでないと①②③という難しい交渉を乗り切るのは不可能だ。どんどん実行していこう。経営改善に動いている姿、実績を見せよう。」というスタンスを共有した。

経営者、後継予定者と今後の方向性を共有できたことは大きい。精神論ととらえられがちだが、企業経営において、経営者および従業員のモラル（士気）は極めて重要である。真に前向きな意識をもった経営者にしか抜本的な経営改善は実現できない。特に経営者においては、モラルを高めてくれる上司が存在しないからこそ、コンサルタントの果たす役割が大きい。

コンサルティングの現場では、経営者のスキルよりもメンタルの底力が結果に大きな差をもたらすということは厳然とした事実である。高い士気を保ち、前向きに戦えるということは、経営危機に陥っている企業にとって、決して簡単なことではない。そのため、このようなマインドを醸成することもコンサルタントの力量の一つである。

## ■ つづく

この後、8行庫が顔を揃えて実施されたバンクミーティングの内容や、経営改善の具体的な内容、その後の展開については、次回（後編）に詳述させていただくことにしたい。（続）