



再生事例：教育・学習支援業D社（後編）（IRSME17015）

平成30年1月22日 岡藤 昭彦

■ はじめに

今回は、前回紹介させていただいた楽器販売・音楽教室を業とするD社がその後どのような顛末をたどったのかをお伝えしたい。

D社を取り巻く環境を簡単におさらいする。

- ・ 8行もの借入先があり、既にリスケジュールが実施されており財務状態は極めて厳しい
- ・ 金融機関にとって対応が難しい「金利見直し」「再リスケ」を依頼せざるを得ない状況
- ・ 少子化や習いごとの多様化による生徒数の減少（音楽教室事業）
- ・ 値引き販売による収益性の低下（楽器販売事業）

■ 交渉戦略

上記のような窮境状態にあったD社に対し、当社コンサルタントは次のような改善策を提示し、『金融機関として承認しづらい対応を依頼するにあたり、経営努力による一定の成果を見せよう、その内容をもって交渉を進めよう』という戦略を立案し、経営者および後継予定者と共有した。

『金融機関・信用保証協会に提示する当該企業の再生ストーリーを作るのがコンサルタントの仕事であり、実行するのはあくまでも企業であり経営者である。』

経営者と後継予定者は、コンサルタントに下駄を預けて依存するのではなく、コンサルタントと経営者の共同作業であることを理解した。

対処の順序が決まったその後の経営者と後継予定者の動きは素早かった。

■ セグメント別分析と個店分析

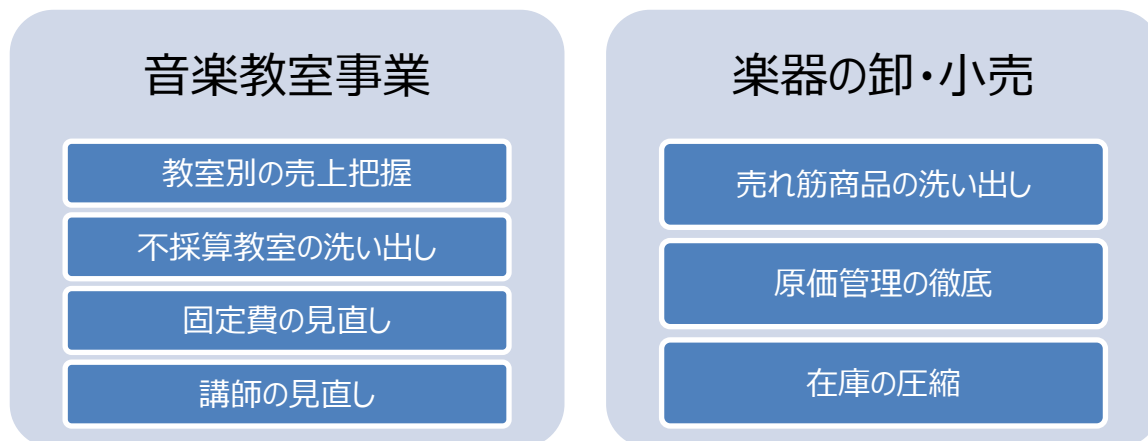
「どの教室の評判が良い？悪い？」「その原因は？」「不採算となっている教室は？」「損益分岐点は？」「生徒数と利益との関係は？」「固定費を洗い直せ、不必要な支出はないか？」「講師の質に問題は？」「売れ筋の楽器は？その数値は？」「楽器ごとに原価を洗い直せ」「在庫の管理基準は？」「適正な在庫の数値は？」・・・経営者と後継予定者は役割分担を明確にし、当社コンサルタントの示した改善策を数カ月間にわたり愚直に実行し続けた。ここに奇策はなかった。それまで停滞していたマネジメントが再びその機能を取り戻した。

平成 30 年 1 月 22 日

再生事例：教育・学習支援業 D 社（後編）（IRSME17015）

数カ月後、D 社の経営指標は、明らかな改善の指向を示すようになっていた。

D 社がその数カ月間に実施した改善策の一部が以下である。



■ 交渉・調整

一方、当社コンサルタントは改善傾向にある D 社の業績を詳細に分析するとともに、業種・業態の特徴と自身の経験を加味し、C F（キャッシュフロー）に見合う妥当な返済額を弾き出した。改善傾向にあるとはいえ、持続可能な返済額は現状の 50%にも満たない。また、年間 700 万円を超える支払利息負担も大きかった。正常先への貸出金利と比較し、D 社には 1～2%増しの金利が適用されていた。

これを低減させるため、プロパー融資、保証協会付き融資に関し、それぞれ金利を約 1%ダウンさせてほしいという難しい交渉・調整に乗り出した。多額の借入を抱えていた D 社にとって、交渉が成功すれば実際の支払利息負担額を大きく軽減できる。

当然、金融機関がこれらの申し出を簡単に“呑む”ことはありえない。

金融機関も独立した営利団体である。加えて、無為な貸出や返済の猶予は“支援”ではなく逆に経営上のコンプライアンス問題ともなりうる。

一つの金融支援策につき、関係する金融機関全体の合意に持ち込むまでには、根拠をもって未来を示す経営改善のプランニングが必要となる。また、一つの金融機関だけでなく、利害関係のある全ての金融機関の想いが同じ方向を向いている必要もある。

平成 30 年 1 月 22 日

再生事例：教育・学習支援業 D 社（後編）（IRSME17015）

■ バンクミーティング

D 社の経営指標は、バンクミーティングに集まった全金融機関の担当者を納得させるに足る数字を示すようになっていた。

ここで当社コンサルタントは、通常の経営改善計画書の策定にとどまらず、D 社への支援をより強力なものにするため、いわゆる 405 事業（※正式には「経営改善計画策定支援事業」という国からの補助金を活用した公的制度の活用をイメージしていた。

公的支援制度の活用は手続きが煩雑になり、独特のノウハウも必要となる。一方で経営改善計画の策定と開催されたバンクミーティングに公的な色合いを持たせられる。これにより制度上必要とされる「最低でも 3 年間の支援」を引き出したのである。

■ 正常化そして事業承継

関係者の支援が決定し、D 社は順調な回復軌道に乗ることができた。これはひとえに経営者および同社従業員の皆様のひたむきな努力の賜物である。そして当社コンサルタントがその道標となれたことを誇りに思いつつ、新たな再生案件に注力する日々を送っている。

目下、D 社は計画通りに返済が進んでいる。本稿をお届けできる頃には D 社の悲願であった正常化も達成できる見通しである。中小企業にとって金融機関から「正常先」という評価を受けることの意義は小さくない。

正常化へのカウントダウンを始めた D 社は、後継予定者へのスムーズなバトンタッチを実現するため「事業承継計画」の作成に着手した。これにも当社コンサルタントがしっかりと伴走している。地域に密着した中小企業がしっかりと事業を継続していけること、そしてそれが次世代に承継されていくこと、これらなくして我が国の健全な経済発展はありえない。

今、多くの中小企業が様々な支援を必要としている。その支援とは何か？どのタイミングでどのような支援が必要なのか？当社では今後も多くの金融機関や認定支援機関等との連携を図りながら、多くの成功事例を積み重ねていきたい。その中で有用な情報、ノウハウを蓄積し、これらを最大限に有効活用することで企業数の 99% を占める中小企業の発展に貢献したいと考えている。（了）