



## 再生事例：生活関連サービス業E社 (IRSME18001)

平成 30 年 4 月 27 日

これまでご紹介した 4 社はすべて製造業であったこともあり、今回はサービス業の再生事例を取り上げてみたい。

### ■ 再生事例⑤（株式会社E）

まずはE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）

- ・ビルメンテナンス業
- ・年商約 6 億円

当社がコンサルティングを担当することになったきっかけは、金融機関からの紹介である。この時点でリスケジュール中であり、年商とほぼ同額の過大な借入があった。さらに、過去の赤字の積み重ねにより債務超過に陥っていた。先代の経営者が研究開発や特許取得に没頭した時期があり、売上が低迷して赤字を計上し続けてしまっていたのである。事業承継した現経営者は営業活動に注力して立て直しを図った。その甲斐あって売上・利益に関しては回復途上にあったが、過去の負の遺産が同社の正常化を阻んでいた。

当社コンサルタントは再生に着手した時点で、「売上・利益に関しては順調な回復途上であり、このまま企業のペースで頑張ってもらえれば良い。しかし財務面の改善、すなわちリスクからの脱却・金融正常化を一刻も早く実現しなければならない。」と考えた。

### ■ 余剰資産

担当コンサルタントは E 社の窮境要因を明らかにするため、同社の貸借対照表を精査した。そして原因が過大な不動産であることに当たりを付けた。賃貸用マンションである。この賃貸用マンションから生じる賃貸収入は年間 900 万円にのぼっていたが、この額はほぼそのまま借入金の返済に充てられていた。

折しも、当該物件が立地する地域では不動産取引が活発化しており、プチバブルとも思われる様相を呈していた。コンサルタントはこれを債務超過解消の絶好のタイミングと考えた。何本もの借入について正常化した際の月々の返済額を算出、本業の売上・利益の予測から弾き出されるキャッシュフローを加味し、綿密な返済のシミュレーションを行った。

平成 30 年 4 月 27 日

再生事例：生活関連サービス業 E 社（IRSME18001）

---

これらにより確信を得たコンサルタントは、年間 5,000 万円を上げる収益物件を売却し、その資金をそのまま借入金の返済に充当することを提案した。

この提案を受けた経営者の驚きはいかほどであったか。

## ■ 経営判断材料の見える化

このシミュレーションにより、経営者が事業再生のためのよりどころとしていた賃貸収入は、実のところそれがなくとも、十分に経営が成り立つことが可視化された。合わせて、この賃貸用マンションに関する返済がなくなることのメリットも提示した。

課題を整理し、経営者に判断材料を提供したのである。

経営者には賃貸収入が消えると返済が厳しくなるとの思い込みがあった。当事者には前提条件を固定化して考えてしまうことが少なくない。これに対して客観的な数値とともにメリット・デメリットを見える化することの意義は大きい。

無意識のうちにこうだと決めつけていること、これがないとやっていけないと恐れていること、この取引条件しかないと諦めていること・・・など、既存の枠を取り払わなければならないシーンは多いが、それまでの経緯を知るだけに、当事者は見えにくい。

## ■ 経営者の迷いと決断

資産の圧縮は再生手法のセオリーの一つであるが、経営者にとっては大きな決断が必要となるため、なかなか踏み込めないまま時間だけが経ってしまうというケースも多い。

不動産市況に強い追い風が吹いており、通常であれば物色の対象とならないような築年数のマンションに約 1 億円の値が付いた。もちろん将来の市況を正確に予測するなど不可能である。もっと待てば倍の値が付くかもしれない。

しかし正常化を目指す企業にとって、不動産市況の盛り上がりは千載一遇のチャンスであった。経営者はこのチャンスを生かすという経営判断を下した。

E 社はリスクから脱却し正常化する道を歩みはじめた。

平成 30 年 4 月 27 日

再生事例：生活関連サービス業 E 社（IRSME18001）

---

## ■ 事業承継のために

今回の事例は、待ったなしの「事業承継」にも大きく関わっている。会社をブラッシュアップするために、いちどは本業との関連性の薄い資産について圧縮を検討してみたい。改めて自社の貸借対照表を総点検することで、これまで看過してきた経営上の問題点やチャンスに気付くこともある。どの企業もやがて迎える「事業承継」を準備するうえで、極めて有意義なものになるはずだ。

承継のために自社の事業や資産を棚卸しすることは、多くの中小企業において、自社の強み、弱み、事業展開、経営リスクなどを改めて見つめ直す機会になる。限られた経営資源の選択や集中を再検討し、真の意味でのリストラクチャリングを図りたい。

## ■ おわりに

「経営の多角化」と「本業への集中」はどちらかが絶対的に正しいというものではない。景気や市場動向による経営環境は刻一刻と変化している。いずれも結果論であるという指摘も正しいであろう。その一方で、「目指すべき企業としてのあり方」を真剣に検討する機会は定期的に創られなければならない。

その際には自社の貸借対照表をじっくりと見つめ、

- ・ 活用できていない資産はないか？
- ・ スリム化すべき項目はないか？
- ・ むしろ積極的に事業展開させるべき事業の芽はないか？

などについて、改めて見直す機会にしたい。

どんな企業にも断捨離すべき資産や、有効活用すべき資産があるものである。いつもとは違った視点で、自社の強み、伸ばしていくべき分野、新規開拓すべき顧客層が見えてくるかもしれない。(了)