



再生事例：精密機器設計製作業 F 社 (IRSME18004)

平成 30 年 9 月 12 日 岡藤 昭彦

今回は、小さな事件が重なり窮境に陥ってしまった企業の再生事例を取り上げたい。

■ 再生事例⑥（株式会社 F）

まずは F 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）

- ・精密機器設計製作を主力事業としている。
- ・同業他社が対応できない大型機器の設計・製作を得意としており、主要取引先には東証 1 部上場企業などもある。
- ・年商は約 5 億 6 千万円。

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、今回もある公的機関からの依頼である。この時点でリスケジュール中であり、手元流動性が非常にタイトな状況であった。新たな借入ができないことによる運転資金不足により、新規受注が困難になっていることが主な経営課題であった。

F 社は主要取引先である東証 1 部上場企業より、新規事業として新たな装置の製造を打診されており、これを受注するためには多額の運転資金が必要になっていた。

この時点では、後述する 2 つの窮境要因を克服し、大幅に増収増益の V 字回復を果たしつつあった。しかし、リスケジュール中である F 社にとって新規の運転資金の獲得は極めてハードルが高かった。方々の取引先金融機関への打診を行っていたものの、融資の実現には至らず、このままでは受注を断念せざるを得ない状況まで追い込まれていた。

本件に関する当社コンサルタントのゴールは、「受注増に伴い必要となる新規の運転資金獲得のため、リファイナンスをサポートする」という明確なものになった。

平成 30 年 9 月 12 日

(IRSME18004) 再生事例：精密機器設計製作業 F 社

■ 設計・製造ミス

ここで、F 社がリスケジュール状態に陥ってしまった要因を確認しておきたい。ある期に大型の受注があり製作を進めていたものの、思わぬ設計・製造ミスが発生してしまった。納品・検収が認められず、機械の調整等に数か月を要した上、約 2,500 万円の値引を余儀なくされてしまった。これにより、資金繰りが一気に悪化してしまう。このような事象は、規模の大小はともかく、多くの企業で発生しうるものであり、日々の営業活動に真摯に取り組むほかはない。生産技術や知識等に劣るコンサルタントを含めた第三者がアドバイスできるものでもない。

■ 契約社員の横領・退職

さらに F 社においては本業とは直接関連しないアクシデントにも見舞われてしまった。契約社員による横領問題の発覚である。これにより約 2,000 万円の損害が生じてしまった。信頼できる人物であると判断していたため金銭の取扱いにチェック工程を設けていなかった。

悪いことは重なるもので、営業部長、設計課長、経理担当者の幹部社員 3 名が同時に退職するという事態も発生した。顧客との関係性を再構築するため、多大な労力と時間を費やすことになってしまった。

■ 資本性ローン

上記の悪条件が重なりリスケジュールに陥ってしまった F 社ではあるが、すでに述べたとおり、その技術力には定評があり、信頼回復と同時に受注も回復していた。これを軌道に乗せ、更なる発展に繋げるため、F 社は新規に 4,000 万円の資金が必要であった。受注増に対応するための材料費等を含めた運転資金である。しかし一時期の苦境を脱しつつあるとは言え、リスケジュール中に新たな融資に応じる金融機関は皆無であった。

担当コンサルタントは、この状況を逆転するため、悩み抜いた末に「資本性ローン」の活用という手法に辿り着いた。当時の F 社のさまざまな状況を勘案し、下記の特長を利用した最適な提案を行った。

- ①無担保、無保証
- ②返済期限が長く、期日一括返済なので資金繰りに有利（10 年返済）
- ③金融機関が決算書を評価するときは、借入金は資本（純資産）とみなされる。

※1. 金融機関によっては、自己資本としてみなさない場合もある。

平成 30 年 9 月 12 日

(IRSME18004) 再生事例：精密機器設計製作業 F 社

この手法の提案と、再生のための詳細な事業計画の策定により、F社に融資していた4行庫の合意形成にも成功し、そのうち一つの金融機関からの「資本性ローン」が実行された。

さまざまな手法とその特長、メリット・デメリットを熟知したコンサルタントであったが故に、F社も半ば諦めかけていた新規資金を獲得することができた。そして、そのまま一気に回復軌道に乗り、文字通りV字回復を確実なものとした。

■ 管理部門の責任

今回の事例は、さまざまなアクシデントを乗り越えてV字回復の途上にある企業が、運転資金を獲得するためのリファイナンスに成功したというものである。特にリスケジュールに追い込まれてしまった要因がミス・横領・同時退職という点に本事例の教訓がある。

実は、企業における横領事案は珍しいものではない。これは中小企業だけの問題ではなく、ある程度の相互監視、チェック体制が整っていると思われる大企業においても数多く発生していることからわかる。もちろん、人事労務の問題をすべて性悪説に基づいて考えるべきだという訳ではない。しかし、自社に不正の温床となる環境はないかを常にチェックするという意識は重要である。「機会」があれば、同様の事例はどの企業にも起こりうる。

また、同時退職の問題に関しては、従業員に対するコミュニケーション不足があったとのことである。同社で働き続けたいという魅力的な職場になっていなかったというのが経営者の弁である。これも、どの企業においても発生しうる問題と言える。月並みではあるが、本業の売上や技術力の向上、販路開拓・営業活動などだけが経営ではない。しっかりと守りを固めることも企業を発展させていく上での重要事項であることの教訓ではないだろうか。

■ おわりに

F社は現在、順調な回復基調にある。取引先からの信頼も回復した。いったんは思わぬ事態に足下をすくわれるという状況に陥ってしまったが、リファイナンスの成功により、ピンチを脱することができた。B/Sが盤石とはいえない中小企業では、突発的なトラブル・アクシデントにより、資金繰りが一気に苦しくなってしまうことがある。経営が順調なときにこそ、社内体制の整備、人事管理、従業員のモチベーション管理も含め、見直しておくことをおすすめしたい。(了)