

『業種別支援の着眼点』
～事業性の理解と経営改善の視点～

経営改善

取組事例

2026(令和8)年3月

本資料は、金融機関の協力の下、事業性融資や事業者支援に係る事例を広く収集し、金融支援における融資手法や着眼点のポイント等を追加して取りまとめたものです。

本資料は、金融庁の委託事業『令和7年度「業種別支援の着眼点の拡張や普及促進に向けた委託事業」』において、株式会社帝国データバンクが作成しています。

取組例	業種	タイトル	掲載 ページ
①	製造小売業	卸売業から小売業への業態変更	p.2
②	小売業	看板商品のリニューアルによる販売促進支援	p.4
③	卸売業	メイン行として関係者全員の利益を目指す	p.6
④	卸売業	有担保DDSと「経営サポート保証」を組合わせた金融支援策	p.8
⑤	土木建設業	経営改善が難しい企業	p.10
⑥	建設業(建築金物製造)	粗利益改善に向けた見積りルール策定と従業員へのコスト意識の醸成	p.12
⑦	水道工事業	「特定建設業」取得に向けた信頼関係の構築とニーズ把握の実践	p.14
⑧	製造業(水産加工業)	高齢経営者・後継者不在企業の経営改善	p.16
⑨	製造業(印刷業)	社内指示系統の見直しによる事業改善	p.18
⑩	運送業	経営改善計画の見直しで再スタート	p.20
⑪	飲食業	原価率に注目して限られた経営資源を集中	p.22
⑫	卸売業(酒類卸売)	地元飲食店とのネットワーク構築を通じた収益改善	p.23
⑬	建設業(総合建設業)	地元唯一の総合建設業に対する金融支援の継続	p.24
⑭	建設業(断熱工事業)	施工方法に注目した単価設定のアドバイス	p.25
⑮	建設業(多角化企業)	多角化事業に対する部門別収益の見える化	p.26
⑯	製造業(木製包装業)	社員ヒアリングを参考に、窮地から新たな営業展開へ	p.27
⑰	製造業(クラフトビール製造)	長期的視野から企業の成長を支援	p.28

卸売業から小売業への業態変更

1. 企業概要

- 年商6千万円の靴製造卸小売業(家族経営3名、OEMとオンライン中心の直販、海外提携工場でファブレス生産)
- アパレル不況により、セレクトショップ向けOEM製品(卸売部門)の売上が減少するとともに、回収サイトが長期化して資金繰りに影響
- 後継者が中心となり、自社オリジナルの高コスパ靴(5~6万円レベルを2万円台)をオンラインで直販したところ、ネットで話題となった(小売部門)

2. 着目したポイント

- 業歴は25年と長いものの、長引く業績不振で自己資本も低く、不動産を含め資産はほぼない
- 靴製造には、企画~材料調達~生産~輸入~販売~回収までが約8ヶ月とリードタイムが長く、これらは金融機関に十分に理解されていない
- 卸売は、売上高は大きい利益は確保できない。また、販売先からは半期ごとの支払いで、長期かつ多額の売掛債権を保有し続けるため、資金繰りへの影響が大きい(企画から回収まで1年以上)
- 自社オリジナル製品は、局地的であるが認知も高まり、期待値の150%と好調で、売上増加には増加運転資金の確保が必要

3. 金融機関としての支援

- 決算期前(従前は赤字)であったが、SNSを中心とした消費者の声や、数ヶ月分の月次売上高を確認したうえで、新規製造分の製造販売コストに係る3千万円の運転資金を新規融資
- 関係構築を前提に、既存債務を適正条件に見直したうえでの借り換えや入金口座の指定など、メインバンク変更を提案
- リードタイムを見越した現実的な月次の販売・製造計画のすり合わせ、中長期的な資金面でのサポート
- 早期の事業承継に向けたサポート

【従前】業販向け卸売が中心

費目	金額	費目	金額
現預金	3,000	買掛金	25,000
売掛金	38,000		
原材料	2,000		
前払費用	10,000		
製品在庫	3,000		
保証金	10,000	長期借入金	33,000
		個人借入金	5,000
		自己資本	3,000
	66,000		66,000



【今後】直販小売が中心

費目	金額	費目	金額
現預金	10,000	買掛金	5,000
売掛金	8,000	短期借入金	30,000
原材料	7,000		
前払費用	10,000		
製品在庫	18,000		
保証金	10,000	長期借入金	20,000
		個人借入金	5,000
		自己資本	3,000
	63,000		63,000

4. 支援後の経過

- SNSやコミュニティを中心に話題となり、コロナ禍の巣ごもり需要にハマったことで、オンライン販売が急増した
- **資金面の問題から卸売部門の撤退を決定し、売上高の減少が予想されたものの、売上維持・利益増加となった**
- 近年の消費動向の変化で売り方を変える必要が出てきており、業績を下げているものの、「新進ブランド」としての認知も高くなり、百貨店等からのポップアップ店舗などを通じて、新たな販路を確保しつつある

担当者として
どう感じたのか

当社が手掛ける本格紳士靴は、革の仕入れから企画(発注)→手作業を中心とした生産→輸入→在庫→販売→代金回収に至るまで数ヶ月を要します。さらに卸売部門は、小売店へ納入後から4~5ヶ月後の回収となるなど、一般的な製造業では考え難いリードタイムの長さでした。また、革が高額であること、サイズ展開(10サイズ)が広く、売れ残りも発生しやすいビジネスモデルであることから、資金面で余裕がない当社は、厳しい資金繰りに置かれていました。

当初、金融機関からは業績不振を理由に追加融資に難色を示され、代表者の個人預金を会社に供与することで、資金繰りを維持していました。その状況下で、“背水の陣”で自社ブランドをスタートしたところ、リーズナブルな価格設定やSNSの影響もあり、「高コスパ」として認識されつつありました。しかし、販売数が増えても収益が改善せずいたため、原価計算を見直したところ、必要な粗利益が確保できておらず、結果として販売価格の引き上げに踏み切ることで、業績は一気に回復しました。また、リードタイムが5ヶ月とすれば、売上増加により現在の2倍となる追加運転資金が必要になることも、事業性への理解なしには、当社のビジネスを応援することはできなかったのかもしれない。



商品や販売先が変われば、資金の流れも変化する

卸売業向けの場合は、商品の販売ロットも大きく、納入先の注文に応じて製造した商品を納品すれば代金が回収されるという流れになるため、原則として在庫を保有する必要はありません。しかし、一般消費者向けの小売業の場合には、1つあたりの利益は大きく、回収サイクルも短くなるものの、**一定のストック在庫を保有する必要もあり、資金の流れが変わります。**また、配送業務などの増加により業務が煩雑化するなど、資金面以外にも経営資源を割く必要があります。

看板商品のリニューアルによる販売促進支援

1. 企業概要

- 明治10年創業の老舗和菓子店。和菓子店と洋菓子店の2店舗を経営(売上36百万円、従業員数7名)
- 親族が設立し後継者が引き継いだ洋菓子店と、地元特産品をモチーフにした看板商品のある和菓子店を展開
- 売上構成は店舗販売が5割、サービスエリア・道の駅・引き出物など店舗外が5割
- 帳票類は手書きで管理し、店舗ごとの採算管理はしていない
- 人口減少や原材料高騰の影響等により売上高が漸減したうえ、廃棄ロスの発生から赤字基調で推移

2. 着目したポイント

- 歴史ある看板商品と店舗外の販売先を有していること
- 看板商品が開封するまで菓子の色や形がわからない状態で、商品の良さを訴求できていないこと
- 地域に一定の固定客を有すが減少傾向であるとともに、商品が比較的安価な価格設定から収益を圧迫
- ホームページも更新されておらず、店舗や商品の認知度が不足していること
- 経営資源が限られている中で、改善策を絞り特定の改善活動に集中すること

3. 金融機関としての支援

- アナログな経営管理といった問題があったが、販路拡大を支援策として設定
- 金融機関担当者が透明フィルムに看板商品の模様をデッサンで描き、パッケージ案を提案
- よろず支援拠点のフードコーディネーターとの連携による支援を受け、商品を見直し販売価格を値上げ
- 地元商工会議所の担当者にも協力を仰ぎ、補助金を活用したホームページの改良
- 販売先の拡大や販売価格の変更を行う中で新たな仕入資金ニーズが発生し、新規融資にも対応

4. 支援後の経過

- パッケージのリニューアルを契機に営業を強化し、販売価格の見直しや販路拡大に成功
- 後継者も交えて商品毎・取引先毎の採算管理が重要な旨をアドバイス
- 一連の支援を契機に後継者である息子への事業承継が加速し、上記の伴走支援と並行して事業承継支援にも着手

看板商品のリニューアルによる販売促進支援

担当者として
どう感じたのか

売上拡大を最優先に支援策を絞り、看板商品の販路拡大に経営者と一緒に取り組みました。「せっかくの地元特産品の形を生かしたい」という思いから着想を得て、パッケージデザインの変更を提案し、看板商品の販路拡大をきっかけにお店や商品全体の認知度向上を目指そうと考えました。

販路拡大の効果が表れたこともあり、企業側も商品の“見た目”だけでなく、“原価”や“収益”に対する改善意識も強まりました。単発的な改善に留まらず、長期的な改善にも繋がり、事業の持続可能性が高まったと思います。

思い付きから始まった提案ではありましたが、外部機関との協働によって複合的な支援につながったことから、連携支援の重要性を感じました。



正論よりも、具体的な支援が助かる



本事例において、担当者は“思いつき”と謙遜されていますが、手書きのパッケージデザインを持参されて、具体的な提案をされたことが、その後の支援につながったのではないかと思います。

他地域では、喫茶店のメニューの見直し提案において、「メニューをPCで制作して持参した」という支援がありました。事業者からは「金もかかるし、単に面倒くさかった」という理由だったようですが、少人数で店舗を運営されている事業者にとっては、このような提案はとても有意義なことのように思えます。

商売が厳しくなっている事業者にとっては、「批評するよりも、手伝ってほしい」が本当の心の声かもしれません。相手の望むことを、考えてみてはどうでしょうか。

メイン行として関係者全員の利益を目指す

1. 企業概要

- 釣り餌卸売業として、県内全域の小売店へオキアミなどを販売(年商3億円、正社員5名、パート5名)
- 経営者は元農家で、創業者からMBOにて当社を取得し、赤字経営のまま20年が経過
- 慢性的な赤字経営で、年商並みの融資残高があったものの、土地(区画整理で田が宅地化)の売却で資金繰りを維持
- 専門家による経営改善支援が始まっていたが、弁済について延滞することがあった

2. 着目したポイント

- 資産背景をもとに大型の融資を続けてきたが、赤字経営が継続していた
- 釣り餌専業であったにもかかわらず、**売上総利益率が毎年変動していた**
- 市場の営業エリアは2社による寡占状態であり、仕入先にとっても代替しがたい販路を有していた
- 代表者個人の大型カードローンから運転資金への流用(代表者借入金)があり、家庭への生活費の拠出が不足
- 過去にも複数物件を処分してきたが、代表者一族の所有土地と賃貸物件が3カ所残存

3. 金融機関としての支援

- 専門家の支援後も業績回復の目途が立たず、再度、現状分析や支援手法をメイン行として再検証した
- これまで所有不動産を担保とした融資を継続してきた反省もあり、当社の再建に向けた金融支援の継続
- 収支赤字の改善を最優先課題として原因を調査すると、ライバル社攻勢を意識した採算度外視の販売を行っていた
- 売上総利益率の変動要因は、仕入先からの預かり在庫の無断使用の結果であり、新たな問題が発覚(追加で数千万円の債務が発生し、経営存続の危機)
- 法人・個人を含めた多額の債務を整理すべく、金融団を巻き込み、担保関係の柔軟な対応やリファイナンスに向けて積極的な協力(信用保証協会には金融支援の方向性について密に相談した)

4. 支援後の経過

- 仕入先にとっても、当社の販路は代替できないものであったようで、話し合いのうで時間の猶予を与えられ、結果的に、所有土地の売却代金を金融債務に優先することで、和解に応じてくれた
- 結果、1年以内に2カ所の土地売却が決定し、金融支援の円滑化のため、サブ行への返済を優先し、メイン行として**当社再建の協力体制を維持することに集中した**
- 個人ローンの一括返済もできたことから、経営者の生活も安定し、後継者(婿)が新たに入社
- コロナ禍における釣りブームも追い風となり、価格の引き上げも可能となり、長期返済に一定の目途がついた
- 業績も安定したことで、大口債権先の取引維持につながった

メイン行として関係者全員の利益を目指す

担当者として
どう感じたのか

債務者区分は低位でしたが、貸出利息も大きく、なんとか自主再建させたいという大口取引先でした。当社のビジネスモデルは、仕入先からオキアミを仕入れて、小分けにして小売店に納入するというモデルであり、仕入率はほぼ一定であることから、売上総利益率が変動することに違和感を覚えました。そこで、(決算数字の確認ではなく)社長に「100円の商品なら、どの程度の粗利が取れるのですか?」と質問したところ、「まあ35円くらいだね」という回答があり、決算書上の数字と合致していない理由が気になりました。その直後、預かり在庫の使い込みという問題が発覚し、最悪の事態を想定しました。社長には「今からアポイントを取り、明日、仕入先へ出向き、誠心誠意の謝罪と説明をしてください。」とその場で電話していただきました。ここで逃げなかったことが、ターニングポイントになったように思います。また、社長は個人の大型カードローンで運転資金を賄っており、その返済で家計に必要な生活費を入れられておらず、これが負い目になっていました。振り返れば、これらが社長の本当の心配事だったと思います。

その後、別の不動産が比較的高値で売却でき、売却代金から一定額を葬儀費用として手元に置くことができました。その際、メイン行としては、貸出残高に応じたプロラタ返済ではなく、サブ行への返済を優先し、金融協調体制を維持することを選択しました。これまで全く売れなかった土地が短期間で複数売却できたことは、まさに運だったのかもかもしれません。

いくつかの不運と幸運が重なり、結果として債務弁済にも目途がつき、事業も正常に回り始めました。その後、娘さんのお婿さんが後継者として従事されたと伺っていますので、業績も安定したのではないかと思います。


 社長の生活を想像する


中小企業の場合、法人と個人の生活は極めて近く、法人が苦境に立てば、経営者が個人資産や債務で法人を支援することは自然のように思えます。経営者の一族は、もともと当地の大きな農家であり、農地が土地開発で宅地化され、保有資産はあったものの、現金収入が乏しいという環境でした。経営者の母は農業、妻は公務員、一人娘という家族構成です。経営者は跡取りでしたが、事業により所有地を担保に入れ、赤字によって多くの土地を手放す結果となりました。

個人債務などもあったことから、役員報酬は返済に回すなど、個人の資金繰りは自転車操業であっただけで、家庭での居心地も良くなかったと想像します。自身の生活を思い起こしても“家族だからこそ、言い難い”こともある気がします。金融機関職員として十分な選択肢が提供できないこともあります。苦しい環境にある相手を追い詰めることよりも、相手の立場を想像して、「自分だったら、こうしてくれたら嬉しい」ということが、相手に寄り添うということなのかと感じます。

有担保DDSと「経営サポート保証」を組合わせた金融支援策

1. 企業概要

- 県内全域に取引先を有する和洋菓子資材の老舗卸売業(年商3.5億円、従業員10名)
- 小回りの利く卸売業として、一定のシェアを有するものの、経営者が高齢で後継者不在の状況
- 資産は有していたものの、コロナで金融債務が増加するとともに、売上高の逡減や赤字経営が続いていた
- 金融機関としても、これまで根本的な課題の把握や問題改善に踏み込めていなかった

2. 着目したポイント

- 「現状分析」(ビジネスモデルの深掘りと“主力”販売先と製品に対する個別原価の把握に集中)
- 売上総利益率の低調 … ①主要取引先(親族)に対する価格の据え置き②包材資材における貼箱部門(組立)が不採算
- 非効率運営の見直し … ①IT化への出遅れ(古参社員の苦手意識もあり、手書き管理が主)②結果、事務員数が増加
- 会社側の強い経営改善の意識、老舗であり一定の固定資産(上場会社の株式保有や不動産)を保有
- メイン行の後押しによる財務リストラと経営改善の実現により、現状を打破できる目論見

3. 金融機関としての支援

- 理想論ではなく、制約条件がある中で、どのような支援があるのかを具体的に模索
 - ① 卸売業であり利益率の大幅な改善は困難、シェア拡大や商品幅の充実による売上維持増加(総資本回転率の向上)
 - ② 金融債務が多額で、金利負担が収益を更に悪化しており、財務リストラを後押し(金融協調とサブ行の優先弁済)
 - ③ また、約定返済が大きく、当社の資金繰りが経営上の懸念事項であった(事業に集中できない環境)
- 現場意見の積み上げによる経営改善計画の策定
- 経営改善を実現するための現実的な金融スキームの構築
 - ① 当社の収益力に合わせた財務リストラと返済金額の見直し(超長期返済)
 - ② 事業継続を後押しできる金融団の組成(メイン行・保証協会・政府系金融機関)
 - ・民間金融機関3行+保証協会+政府系 → メイン1行+保証協会+政府系
 - ・財務リストラによりサブ行等の債権を優先弁済することで、同体制を実現
 - ・メイン行(有担保DDS、今後の運転設備資金)+保証協会(経営サポート保証)+政府系(資本性ローンのみ)
- 事業の将来性(会社が実現したいこと)を加味した上での売上拡大に向けた資金調達支援
 - ① 不採算取引の見直し・不採算部門の見直し、商品の利益率見直し(仕入先変更や価格転嫁など)を実施
 - ② 売上が減少傾向で、歯止めをかけるためには当社より「冷凍商品の拡充」希望であったが、実現できていなかった
 - ③ 手元資金に余裕が持てない状況であり、平時の短期資金などの資金繰り資金はメイン行が対応
- メイン行と保証協会の連携による金融支援の調整とメイン行によるモニタリング体制の構築
 - ① 単純計算では、当社の収益力では30年超の返済期間となり、改善の糸口すら難しい状況
 - ② メイン行・信用保証協会を中心に現行制度を組合わせたリスク按分で、新たな金融スキームを構築できた
 - ③ 当社は「事業に集中できる環境」、「将来に向けた投資の実現」を検討できるに至った

有担保DDSと「経営サポート保証」を組合わせた金融支援策

4. 支援後の経過

- 適正販売の実現と売上高アップ、内部改善による黒字化の達成
- 取扱商品の拡大に向けた冷蔵庫の導入(冷凍商品による商品拡充)
- 従業員のモチベーションアップ
- メイン行と信用保証によるフォローアップ体制の確立

担当者として
どう感じたのか

中小企業では、過剰債務による債務超過よりも、後継者不在などの対応の方が、今後の事業の継続性を検討しにくい側面があります。他方で、金融機関や信用保証協会としては、債権保全という側面もありますので、「収益も安定して、後継者もいて、実績も出ていて、将来性も見通せる」といった理想論を言っても始まりません。本事例は成熟した市場である点から考慮して、損益改善は容易ではないという考えがありました。制約条件の中で、支援機関の担当者として具体的に何ができるのかという現実に向き合わなければ、現状は打開できません。

通常の場合、二の足を踏んでしまう取引先かもしれませんが、財務リストラに関するメイン行の判断や今後の支援方針にも、その時点で考えられる最善の方法であったと考えました。

メイン行は、不動産担保価格部分に対する「有担保DDS(15年間の債権の劣後化)」及び追加資金の対応、信用保証協会は、既存債務を「経営サポート保証(15年返済)」による長期返済にするという相互にリスクを按分する形で、正常な金融支援を実現するための金融スキームを実施しました。

取引金融機関との交渉時間も減少し、メイン行主導による信用保証協会との協調体制により、「会社が事業に集中できる環境を構築できた」ことが、当社の経営改善を強力に後押しした理由ではないかと思っています。



有担保DDSと経営サポート保証制度の組合せ



債務過多の中小企業は少なくなく、要支援企業に対して無理な返済額を継続することの方が、事業継続の可能性を低める可能性もあります。金融支援策として様々な手法(当座貸越・短期継続融資・リバランス・長期返済など)を駆使し、弁済額の見直しによる返済額の適正化ができることもあります。長期の約定弁済によって、資金繰りの安定や収支改善により、ランクアップも見込めることもあります。

金融機関としては有担保DDSの実行によって、貸倒引当金を積むことなく劣後ローンを実行できるメリットがありますが、一定期間の弁済が受けられないことから、不動産担保価格の変動というリスクもあります。また、追加融資部分については、キャッシュフローレンディングとなり、企業との信頼関係をベースとした評価が求められると思われます。経営の安定と債権の正常化に向けた一つの金融支援の手法として、頭の片隅に入れておいても良いと思います。

1. 企業概要

- 先代が創業し、地元の中堅のポジションを担う業歴40年以上の土木建設業(年商4千万円、従業員3名)
- 民間不動産業者からの造成工事、道路改修や用水路設置の公共工事などを手掛ける
- 小型ショベルカーと小型ダンプを1台保有(必要時にレンタル)
- 創業時より長女(60代)が経理を担当し、10年前より長男(50代)が2代目経営者に就任
- 長らく業績が低調で、短期の資金調達を繰り返すなど、資金繰りも不安定な状態

2. 着目したポイント

- 年商を超える多額の債務があり、個人資産を加味しても大幅な債務超過
- 人材も不足し(従業員も60代のみ)、営業力も弱く(社長が大人しい)、定型的な小規模下請企業で、収益力も脆弱
- 税理士の関与も年一度の税務申告時のみで、資金調達や資金繰りについては経理(長女)が一人で担当
- 同一工事を引当とした短期貸付が2金融機関で発生し、サブ行から一括弁済を求められていた
- 経営者の子どもが大学3年生で、就職活動中であった

3. 金融機関としての支援

- 受注状況・現場規模・従業員(全員が高齢者)などからも、多額の金融債務を負担し続ける業績回復は困難
- 不適切な会計処理の可能性もあり、経理担当が自家担保にて会社に貸付するなど、資金繰りも切迫していた
- これらの可能性を開示すれば、**事業継続の危機に直結する**ともいえた
- 現状のまま他行にも了解を得たうえで、元金の棚上げなど金融支援を継続する必要があった
- 税理士の変更及び実態把握、経営改善計画書の立案など、当面の事業維持を可能にする体制を構築

4. 支援後の経過

- 経営改善計画に基づき、協調体制の下で金融債務の返済棚上げによる金融支援をメイン行として継続
- 認定支援機関でもある顧問税理士(変更後)に、経営管理を依頼(メイン行として、必要な協力は実施)
- 3年後、資金繰り維持が困難となり、当社は事業を廃止する決断をした
- その後、経営者は有資格者として常勤勤務、従業員も年齢を考慮し非常勤作業員として地元で勤務している

担当者として
どう感じたのか

現在、当社があった場所は他人に譲渡され、飲食店や事務所が入っています。

初回の印象は、会社全体が温かな雰囲気でした。社長は、案件を何としても獲得するというよりも、静かに声が掛かるのを待っているような優しい人で、実際に、営業スタイルは「待ち」でした。この一族の人柄の良さなのだと思います。先代の頃は、従業員も20名以上いるなど、中堅企業として施工数も多く、事業規模も大きかったようですが、当時は、経営者を含めても現場4名(50~70代)となっていて、小規模工事の現場2カ所が同時に進められるのが精一杯でした。

売上高を上げようにも、大型工事を受注しても施工できない人員体制であり、抜本的な経営改善は極めて困難と判断しました。当然、短期的には資金繰りに懸念があり、中長期的にも多額の債務弁済の目途が立ちません。過去の融資手法や貸手としてのスタンスにも問題があったのかもしれませんが、このような状況の中で、「今よりもよくなる道」を探しました。

ある日、隣地にあるご自宅で娘さんのお姿を拝見しました。社長に「ご家族は、現在の会社の状況について、ご存じなのですか?」と伺ったところ、奥様だけに伝えているとのことでした。末っ子が大学3年生ということでした。

卒業までの2年間は事業を絶対に維持する。同じ父親として、お子様の将来を妨げるようなことになってはまた、関係者の今後の生活や可能性についても、お示しできたことが、当社に対する私の精一杯の支援となりました。


 これからの人生をお伝えすること


中小企業において経営悪化の予兆を把握し、適切なタイミングで支援ができることが望ましいのかもしれませんが、いつのタイミングが適切かわからないことも多くあります。

本事例では、あらゆる状況から検討しても、短期的にも中期的にも経営を維持していくのは極めて困難に思えました。多少業績が回復したとしても、何十年も状況が変わらなくなれば、それは全員が不幸だろうとも思えました。そこで、経営者や従業員が、ともに別会社で働くという選択や廃業に伴う生活について、その可能性についてご説明をしたうえで、税理士にもかかわっていただくことで、経営者の頭を整理していただくこととしました。

金融機関には、数多ある取引先の一つかもしれませんが、事業者にとってはたった一つ人生です。どんな状況であろうと、経営者には敬意を払いつつ、丁寧な対応を心掛けたいと思います。

粗利益改善に向けた見積りルール策定と従業員へのコスト意識の醸成

1. 企業概要

- 業歴15年の窓枠などの建築用の金物製造業(年商4億円、従業員25名)
- 総合建設業者などから、主にオフィスビルなど大規模建築向けの特注サッシの設計・製造を行っている
- 経営者が、営業と積算(見積り)業務を担当している
- 女性社員が設計部門に多く、リファラル採用(従業員紹介)から若手社員の確保が進んでいる

2. 着目したポイント

- 経営者はリーダーシップがあり積極的であるが、ワンマン的な要素も見受けられた
- 経営者は営業担当として案件確保を優先するため、設計・製造現場の作業負荷や製造スケジュールを軽視した結果、短納期への対応が多くなるなど、それに対応する残業が発生していた
- 建設業界特有の下請け構造から考えれば、案件の見積りが重要であるが、原価管理が行われていなかった
- **営業、設計、製造との協力体制が構築されておらず**、社内の連携を改善する必要がある

3. 金融機関としての支援

- 社内の業務フローを見える化し、見積りルールの策定や部門間のコミュニケーションを改善
- 専門家派遣を通じ、先行する支払いや売上入金長期化から資金繰りに苦慮することが多いとわかり、経営者は専門家とともに資金繰りの見える化や、適切な原価管理に基づいた収益計画を策定
- 金融機関は資金繰りの特徴やサイクルが理解できたことから、資金繰りの安定化のため運転資金に対応

4. 支援後の経過

- 専門家から、設計部門・製造部門に対して、時間やコストへの原価管理やコミュニケーションへの指導があった結果、従業員のコスト意識も高まり、部門間連携も活発になった
- 事業計画を策定し、全社で共有したことで、全社員の意識統一が図れた
- 金融機関は、当社に対し、建設業の商習慣や資金の流れとなることについて理解を深めることができた

粗利益改善に向けた見積りルール策定と従業員へのコスト意識の醸成

担当者として
どう感じたのか

経営者自身が経営課題への意識が高く、経営改善に対して前向きな姿勢であったため、支援や専門家指導の受け入れ態勢は比較的順調でした。経営者からは、「外部の専門家の協力を仰ぐことができ、自分が考えていたビジネスや思いなどを具現化することができた。第三者の目線を入れることの重要性を改めて認識した。」という声をいただきました。

当社のように、大手ゼネコンが主導する大型施設への工事現場が増えると、資金回収の長期化が進み、資金繰りが追いかけてこになりやすい傾向があります。また、資金繰りを維持するために、採算性の低い案件や、短納期の難しい案件を受注することもあったと思われます。これらの積み重ねが、当社の現在の経営状況に反映された可能性もあります。社内のコミュニケーションも向上しており、今後は経営者を中心に社員一丸となって、経営改善に向かっていくことを期待しています。



取引業界の特性も考慮



当社は、窓枠やアルミサッシなどを手掛ける「建築建具製造業」（建築金物）です。ビルや商業施設などに設置される窓枠や手すりなどには、一般住宅で用いられるような規格品を加工して利用する場合と、アルミ材料を工場で切断・溶接し、組み合わせて一つひとつ製作するオリジナル製品があります。特に、オフィスビルなどは、独創的な設計が多く、現場ごとに異なる製品が取り付けられています。これらの製品には、もちろん案件ごとの「営業」や「積算」があり、受注後は詳細な「図面」が設計され、その後、レーザー加工機や板金加工機での加工・溶接などを経て、一つずつ製造されていくこととなります。

当社の場合、受注元である建設業特有の商習慣が受注や資金繰りにありますし、工場では金属加工業のような生産性の向上が求められることとなります。

「業種別支援の着眼点」については、ビジネスモデルに応じて各業種のポイントを援用することで、企業の事業性をより的確に理解することができます。

「特定建設業」取得に向けた信頼関係の構築とニーズ把握の実践

1. 企業概要

- 業歴15年の管工事業者(年商2.7億円、従業員11名)
- 地元建設業や同業者からも、施工技術や納期に対して高い評価を得ている
- 創業より、地元建設業者の公共工事の下請けとして事業を展開し、数年前より自社が元請けとなる公共工事にも進出
- 「下請10:元請:0」から、現在は「下請4:元請6」まで拡大
- 債務超過であったが、年商5億円を目指して、自社で事業計画を策定していた

2. 着目したポイント

- 自社が元請けとなり、公共事業への工事入札を進めてきたが、許認可に課題があった(特定建設業の取得)
- 同業者からの評価も高く、協力企業との連携も確立されている
- 社員の採用や教育も積極的に実施しており、従業員(技術職)も増加し、現場2班体制と充実してきた
- 現場単位での実行予算管理についても、代表者や管理者により実施されていた
- メイン行(大手銀行)とのコミュニケーションが不十分であり、当行がサブとして工事引当融資に対応していた

3. 金融機関としての支援

- 工事引当融資について、サブ行であったが、引き続き対応
- 事業者とのコミュニケーションが増え、信頼関係が構築されたことで、事業計画を共有するに至った
- 将来展望の対話を通じ、課題であった「特定建設業の許可」を前倒しで取得するためのメルクマールを共有(人員体制の充実・技術者数、公共工事の入札件数など)
- 2期経過後に、メルクマール達成の目途がついたことから、増資資金分への融資対応を検討するに至る(人員が確保されたことなどから、事業も成長、また業績も安定するなど、蓋然性が高まったと判断)

4. 支援後の経過

- 「特定建設業」の取得により、大型工事の入札が可能となり、元請工事の比率が高まったことで、会社全体の利益率向上につながった
- 2班体制や協力企業との連携強化によって、複数工事の受注なども可能となり、売上高は増加傾向と順調に成長
- 大型工事の受注により、従業員のモチベーションやロイヤリティの向上につながったため、定着率も向上した
- 安定した資金繰りを支えるため、工事引当融資にも積極的に応需し、メイン行となった(入金口座の当行への変更や個人を含めた取引拡大)

「特定建設業」取得に向けた信頼関係の構築とニーズ把握の実践

担当者として
どう感じたのか

前任者から担当を引き継いだ際は、「工事引当融資のみ対応する取引先」という認識で、経営者に良い印象を抱いていませんでした。1年に数回ほど、工事引当融資の対応を続けていましたが、面談を重ねるうちに、経営者が従業員を大切に、会社の将来を明確に考えていることがわかり、「経営者の夢を応援したい」と心から思うようになりました。

ある日、経営者から「特定建設業を取得したい」という相談がありました。「更なる事業拡大を目指すためには、一般建設業から特定建設業の許可取得」が大きな鍵となると考えていたものの、具体的に何から着手していくべきかについて、頭を悩ませていました。具体的には、許可取得に関する要件の一つである「増資資金の相談はどのように進めればよいかかわらず、本音を話せなかった」、「工事引当融資ばかり依頼している手前、また都合のいい相談だと思われそうで、後ろめたさを感じていた」という心情を打ち明けていただきました。この経験から、経営者と相談しやすい関係性の構築や、経営者の「真のニーズを引き出す」ことの難しさと重要性を改めて実感しました。

これらの取組みは、同社にとって大きな転換となりました。また、事業の拡大は当然に融資ニーズにも直結することになり、まさに課題解決型融資を肌で感じた、学びの多い案件となりました。



経営者の隠れた本音を引き出す



忙しい業務の中において、経営者とゆっくりと話し合うことは、多くないと思います。本事例においても、一人の担当者として「工事引当融資に対応」することからスタートしていますが、良い関係性が構築できたことで、経営者の隠れた本音を聞き出すことに成功しました。

同社は、朝早くから現場業務をしているので、面談できる時間が限られているのですが、“現場仕事を終了した夕方や仕事のない雨の日”に合わせて、面談時間を設定するなど、話しやすい環境に向けた工夫をしました。

『教えて、ノウハウ先生』のコミュニケーションの取り方なども参考になります。経営者の隠れた本音に簡単に迫ることは難しいことではありますが、P123に掲載された「相手の話から出ない」「その分野を勉強する」「社長や会社の視野を想像する」ということで、今までよりも一歩踏み込んだ話や会社の将来・希望などを聞かせていただくことができると、課題解決に向けたアプローチが可能になることもあります。

高齢経営者・後継者不在企業の経営改善

1. 企業概要

- マグロの委託加工と自社ブランドの総菜製造を行う水産加工業(年商4億円、創業40年、従業員30名)
- 過去の設備投資について、約定返済ができず(債務超過)、一部返済のリスケジュールを繰り返していた
- 委託加工部門は大手企業の下請けのみで、総菜部門は市場を通じて全国へ堅調な販売が継続していた
- 収支はプラスとなっていたが、金利負担も大きく、資金繰りはトントン
- 加えて、設備の老朽化による維持投資の必要も生じていた
- 娘婿が、後継者になることを実質的に拒否していた

2. 着目したポイント

- 委託加工費を再検証したところ、元請担当者からの細かな注文が常態化し、残業対応も多く、想定単価7割程度
- 2つの現場は各工場長に一任しており、慢性的な残業体質となっていた(平均1,000時間/年間、残業代が経営圧迫)
- 業種柄、現場の人員確保(外国人研修生も多数)も難しくなっており、**従業員の退職は事業継続のリスクと判断**
- 代表者(義父)と後継者(娘婿)の関係悪化が極めて深刻であった(同居するが、20年まともに口をきいていない)

3. 金融機関としての支援

- メイン行として、取引全行への金融支援の継続交渉と事業継続に係る予防的な維持投資資金の確保(返済額の減額)
- 従業員ヒアリングを実施したうえで、**会社側の意見との食い違いを確認**
- 「20時以降の操業禁止」、「残業の事前申告制」を話し合い、残業時間の抑制に取り組む
- 部門別の損益の確認と、委託先に対する加工賃の交渉資料のサポート(営業担当の後継者が交渉せずに放置)
- 義親子や家族間の**間接的なコミュニケーションの仲介役**

4. 支援後の経過

- 受注・販売状況に大きな変化はなく、例年並みをキープ
- 社員の平均残業時間が1/3となり、残業代が減少。また、従業員の負担も軽減され、結果として生産性にもつながった
- 売上は維持、業績は黒字転換し、EBITDAも25百万円となったが、依然として償還年数は20年超、後継者不足という状況は継続していた
- 築30年を超える工場設備のメンテナンスが十分でなく、維持投資への準備が必要
- 代表者の年齢を加味すると、早期にスポンサー企業を模索することが必須

担当者として
どう感じたのか

当初、代表者には、事業計画の必要性を訴えても、全く聞く耳を持っていただけないなど、露骨に嫌な顔をされました。経理担当の娘さんの協力を得て、社内の管理資料を一緒に分析し、①採算性の確認、②販路の可能性、③営業の状況、④従業員の構成や配置、働き方などについて、彼女の問題意識を軸に現状を分析し、事業報告書を作成して、経営側の想定(思い込み)と当社の現状を確認していただくことにしました。

社内業務体制に関しても、「現場に任せている」は、権限委譲できているとも言えますが、ガバナンスが効いていない可能性もありました。そこで、工場長2名から直接お話を聞いてみたところ、「子供が大学生。残業しないと学費が払えない。」という本音を聞き出すことができました。平均1,000時間という残業は、「工場長が残っているから、部下は会社に残る」という不健全なスパイラルによるものでした。会社としては、 unnecessary 残業を減らしたいのですが、“正論を無理に押し付けて、従業員が退職したら、現場が崩壊するという本末転倒の結果になる”と考えました。そこで、「20時まで、残業してもいいけど、その場合は『何をするのか、毎日申告すること』」ということにしたところ、部下の残業時間が劇的に減少しました。委託加工、自社製品の販売ともに堅調に推移しており、一定の事業価値はありましたが、後継者不在や工場の老朽化という問題を考えますと、自社での再生は困難と言わざるを得ません。

早期にスポンサーを見つけることが合理的な考えとも言えましたが、それは会社を育て上げてきた代表者に引導を渡すことにもなりますので、個人的には非常に葛藤した事案となりました。



本当の事業価値は「従業員」と気づかされた



取引先の経営改善支援で、「現場に危機感がない」とか「管理ができていない」という結論になりがちになりますが、本事例で、自分の浅慮を反省しました。水産加工業は個体が一律ではないので機械化が難しく、臭いもありますから、外国人の手を借りながら、ベテラン社員を中心に現場を回していることが多い現場です。工場長は50代だったのですが、経営者が事務所にいる中で、元請けの理不尽なニーズに対応しつつ、必死に現場を回しているのが、彼でした。同社にとってはなくてはならない人材です。

彼が退職したら、現場・会社は崩壊してしまいます。金融機関の正義では通用しないと感じました。「業種別支援の着眼点」(教えて、ノウハウ先生)でも『会社や経営者の視野を想像しているか』(P123)とあり、まさにそれを実感した出来事でした。

社内指示系統の見直しによる事業改善

1. 企業概要

- 地元向けの印刷業、(年商3億円、従業員数25名:営業部門6名、企画4名、製造部門11名、その他4名)
- 地方公共団体の広報誌や地元企業の一般印刷物の数千部~数万部単位でのオンデマンド印刷のほか、デザイン、ケーブルTVの撮影なども手掛ける
- 時代の変遷売上高は遞減傾向にあり、コロナ後も売上高が回復せず、厳しい業績が続いていた
- 業歴は長く、地元での信用も高いものの、これまでの金融債務も重く、資金繰りに困窮している

2. 着目したポイント

- 一定の受注は確保できていたものの、安価な営業案件も多く、粗利率は業界平均を大きく下回る状況であった
- 経営者は危機感を有していたものの、営業・製造の各部門長の発言力が強く、**社内の指示系統が機能不全であった**
- 工場の稼働率には余裕があり、材料費や人件費の増加等のコストを軽視した“安売り営業”が継続していた
- 既存事業の成長可能性は乏しく、事業領域の拡大が課題となっている
- 苦しい業況の中で、ドローン空撮や3D映像制作等の隣接領域の人材を確保していたが、事業化できていない

3. 金融機関としての支援

- 全社挙げて、売上高の拡大と価格転嫁を進め、赤字体質を脱却できるビジネスモデルへの転換が望まれる
- 経営改善を進めるにあたり、**最大の課題は、社内の円滑なコミュニケーション**が前提になると考えた
- 経営者が営業部長・工場長と面談を重ねて**管理者意識を促し、目標数字の責任付与など指示系統の改善を図った**
- 第三者の意見や価格転嫁交渉の必要性に対し、外部専門家を交えて協議し、営業社員も参加して意思統一を図った
- 隣接領域への参入については、首都圏等の副業人材の活用を提案し、導入時期や実現可能性を検討することとした

4. 支援後の経過

- 営業部門から社長に対する**報連相が健全に機能するようになり**、社長自身による見積り等の検証や重要案件については、社長自らがトップセールスを行うなど、営業現場と社長の連携した取り組みが見られるようになった
- 工場長は社長の考えや将来像を理解し、業務改善の実行役として主体的に行動し、工場の効率化や人材育成が進んだ
- 隣接領域への参入に向けて、専門人材との壁打ちを行い、事業化の可否や事業の発展性について見極めを行っている
- 事業外不動産による金融債務の圧縮と金利負担の軽減

社内指示系統の見直しによる事業改善

担当者として
どう感じたのか

前任者からは「社長は優柔不断でやる気が乏しい」という引継ぎを受けており、私自身も実際に数か月関わり、同様の印象を受けました。しかし、経営状況は決して良いとは言えないものの、コロナ禍の影響による急激なDX化の加速という圧倒的劣勢の外部環境を勘案すれば、当社はむしろ「健闘している」とも認識出来る状況であり、先入観を捨て去ったうえで、改めて徹底的に当社のボトルネック要因の洗い出しを行うことにしました。

以前、建設業をご支援した際、工事施工体制の「集権型」と「分散型」への理解が不足しており、経営者や経理担当者に対して無理な要請を繰り返した経験があります。当社も表面的にはトップダウンの企業に見えましたが、実際には、各部門長の権限と権力が強く、指示系統が分散構造になっていました。担当者としては、社長に寄り添いながら社内指示系統の改善に重点的に取り組んだことで、明らかに社内の雰囲気が変わり、あらゆる施策がスムーズに流れ出す様子を実感することが出来ました。



第三者が入ることで、円滑になることもある



中小企業の場合、法人や組織ではありますが、オーナーである社長が絶対的な存在であることが多くあります。他方、社歴が長い会社の場合、古参社員が現場を実質的に統率するなど、社内の力が分散することにつながるケースもあります。

古参の幹部が後継者に対して「現場も知らない若造」と、新体制下で抵抗勢力になったという話も聞いたことがあります。金融機関の組織と違い、何十年も同じ人間関係が続いていくので、当然にぎくしゃくすることもあります。特に経営状況が不調の時には、関係がこじれることもあります。

その際、金融機関や専門家などの第三者が相互の意見や食い違いを円滑にできることもあります。全社一丸となって、経営を改善していくことが求められますので、社内の人間関係にも注目してみましょう。

経営改善計画の見直しで再スタート

1. 企業概要

- 北関東地区に拠点がある創業25期の運送業(年商1億2千万円、ドライバー7名、大型トラック10台)
- 大手物流会社の拠点間輸送、地元コンクリート製品製造業の委託輸送、東海地区の冷凍水産加工品輸送の3業務を担う
- 代表者は数年前から病気療養のため休養中で、専務である長男が実質的な経営を担うものの、経営は未経験
- コロナ禍以前より、他行主導で中小企業診断士による経営改善を進めていたものの、効果が出ていない

2. 着目したポイント

- 経営を担う専務の経営や財務に関する知識が不足し、専門家の指導も効果が出ていない状況
- 拠点間輸送業務は安定確保されているが安価で、サブ先のコンクリート製品輸送業務も長期にわたり単価据置きと採算割れの可能性
- 少数であるが、平ボディを扱えるベテランドライバーと若手ドライバーを確保できている
- 専務には問題意識や経営改善意欲があるが、具体的な問題点を見出せていない

3. 金融機関としての支援

- 専務と専門家とのコミュニケーションに課題があり、アクションプランも具体的でなかったことから、専務の本音を聞いたところ、理解が不十分であることが判明
- 金融支援(運転資金やリスケジュール)の継続と地元商工会とも連携した経営改善計画の再策定に向けた支援体制の構築
- 具体的な経営改善計画の策定に向けて、商工会の新たな専門家の派遣とともに、計画骨子を「着眼点・運送業編」をベースにすることとした
- 専務に対しても「着眼点」のポイントを共有することで、採算性などについて、経営の視点を持てるようにサポート

4. 支援後の経過

- 収益改善の重要性とドライバー1人当たりの数字を重視するよう専務の意識が変わった
- ドライバー不足の状況下、新規雇用の確保や増便による増収策は困難なことから、まずは適正価格に見合った価格転嫁に取り組む
- 新規開拓に当たっても、採算重視の営業を徹底することを実践するようになった
- ドライバーの採用に苦労しているが、従業員の繋がりで見込みで新規採用を試みている
- 現在、専務が経営に集中できる環境を整えるため、事務員の雇用を検討中

経営改善計画の見直しで再スタート

担当者として
どう感じたのか

当社は、これまで専門家の指導の下、受注量を増やすことで売上を増加させることを重要視していましたが、昨今はドライバー採用が難しい上に、外注先を探すことも難しく、掲げた目標に達していませんでした。そこで、利益率の改善策として、適正価格での受注や外注をすることに目を向けました。

専門家は会社全体の数字と業界平均値を比較して、利益率について説明してきましたが、専務はこれまで決算数値に触れたことが無く、理解されていない様子でした。金融機関職員としては、適切なポイントに自信が持てなかったため、「業種別支援の着眼点」を道標にドライバー1人当たりの運送収入など、イメージのしやすい具体的な数値で説明したところ、専務の理解につなげることができました。その後、専務は業種や自社の数値について自発的に学ぶようになりました。

事業者の「言語や単位」を使うことが、理解を促すことであり、また行動につながる一歩目と感じました。



ポイントを絞った深掘りと整理力

決算書数字は総計を示していますので、事業者支援や事業性の把握を進める場合には、少し踏み込んだ分析が解決の糸口になります。

同社の場合、車両は10台ありましたが運転手7名ということで、すべてが稼働しているわけでもありません。また、専務がドライバーも兼ねているということは、事業を拡大できる時間も余裕もないということになります。

このような状況において、①総計の数字を分解して、ドライバー1人当たりの運賃収入にする、②大まかでいいのでドライバー単位、顧客単位で取引条件を確認する、③現状を把握した上で、事業者と一緒に具体的な一手を検討していくようなアプローチも考えられます。そこまで大変な作業ではないので、これらの資料作成や分析などをお手伝いされると大変喜ばれると思います。



原価率に注目して限られた経営資源を集中

1. 企業概要

- 3代目となる地域密着型の老舗和食料理店(年商35百万円、家族経営、調理人、アルバイトで5名)
- 一般客から宴会・仕出しまで幅広く対応してきたが、イベントの減少で団体客が減り、売上が低迷
- 先代は素材の良さと多彩なメニューにこだわった一方、原価管理は甘く、材料費率は約45%と高水準
- 慢性的な赤字に加え、コロナ禍で業況はさらに悪化

2. 着目したポイント

- 数年前に3代目に事業承継(先代も経営に関与)をしており、長期的視野で業績回復の可能性がある
- 複数の紙面・冊子に分かれた100種類以上のメニューによる仕込み・調理負担が大きい
- 旧式ながら販売品目別データ出力が可能なPOSレジによる売上分析が可能
- 現時点においては、**限られた経営資源を特定の分野に集中**させることが最善策である
- ヒアリングから、**材料ロスによる原価率悪化と、多品種メニューに起因する調理工程の複雑化**が判明

3. 金融機関としての支援

- 金融支援の継続と、専門家を交えた現状分析および今後の店舗展開の検討
- 1か月分のレシートをもとに手入力で実施したABC分析による、**売上の半数を一部メニューが占める構造**が判明
- 人員減少から、宴会・仕出しなどへの対応は困難であり、一般客へ集中することを提案
- 3代目と膝を付け合わせ、**メニュー集約と調理効率を協議**し、顧客目線と季節感・目玉商品融合のメニュー表を作成

4. 支援後の経過

- 物価高や品目別原価に応じた料理価格の引上げを実施
- 季節品や目玉品などの販売数調整による、適切な利益の確保と収益への寄与
- ブランド価値向上を目的とした店舗オリジナルロゴの作成と、新規顧客獲得・リピーター定着の推進
- **メニュー数の集約化による仕込み・調理への余裕**を生み出し、法人・団体向け営業活動の時間創出

担当者として
どう感じたのか

飲食店の調理人を兼ねる経営者の中には、FLコストなどの経営知識に詳しくない職人肌の方もしばしば見られます。親族内で事業承継をする場合、「先代に負けれないという思い」や「仕入れまで携わっていなかった」といった要因から、視野が狭まることや、数字面の把握に課題を抱え、経営的なバランス感覚が乏しいケースもあります。中小・小規模企業の経営者は、経営者であると同時に、職人として日常の業務に追われるあまり、自社の分析や対策を検討することを後回しにすることも少なくありません。

今回のケースでは、決算書を中心とした材料費率(原価率)について、一度立ち戻ってお伝えしたのですが、これも金融機関職員ができる支援の一つです。支援機関が適切なポイントに気づき、事業者と経営課題について対話を重ねることで、事業者自身が改善の方向性を理解し、より良い会社づくりに前向きかつ自主的に行動されると考えています。

地元飲食店とのネットワーク構築を通じた収益改善

1. 企業概要

- 創業100年超の老舗酒類販売業(年商2億円、飲食店への卸売:店頭小売=8:2)
- 酒蔵とのつながりが強く、豊富な地酒を取り扱っている
- 市内飲食店の2割強と取引していたが、コロナ禍で飲食店激減により業績が悪化した後、業績は持ち直した
- 経営者は先代から経営者が遺した「負の遺産(不良債権・不適切な経理)」を承継したが、経営改善に意欲的

2. 着目したポイント

- 経営者は**社内の不明瞭な資金の流れ**を正確に把握できていなかった
- 経営者は50代と若く、前職で会計や営業の経験があり、経営者の弟は利き酒師の資格やITスキルを活かし業務に従事
- 当社は飲食店や来店客に対し、日本酒の専門的な知識を活かした提案型営業を行っていることから、厚い信頼を獲得
- 希少銘柄や限定商品の**品揃えが豊富**で、ダイレクトメールへの反応率も毎回10%以上と高く、根強いファンを確保

3. 金融機関としての支援

- 経理業務を経営者の母から妻に引継ぐ際、業務を手書きから電子システムに移行し、資金の流れの明確化を提案
- **地元飲食店に対し、希少性の高い地酒の提案方法を伝授**するといった、当社の付加価値を高める取組を検討
- **幅広い層にアピールし、新規顧客を獲得**するため、SNSやHP活用に詳しい専門家を紹介
- PDCAサイクルに基づき、定期的に事業計画で策定した施策の取組状況を確認し、今後の実施事項を協議

4. 支援後の経過

- 当社のきめ細かい取組に賛同した飲食店から配達料を徴収することで、収益力改善に寄与
- 経営者が**飲食店ネットワークを形成し、地域の飲食店マップ作成**など、地域一帯の施策を実施
- 飲食店マップ作成といった地域を巻き込んだ取組の効果もあり、観光客の来店数と土産販売が増加
- 結果として、売上高・限界利益率ともに計画よりも上振れ、2期連続の増収増益を達成

担当者として どう感じたのか

当社は先代の「負の遺産」により窮地に立たされていたなか、感染症流行という危機が重なり、事業の先行きが厳しくなりました。しかし、市内の飲食店向け販売のシェアは高く、地域への影響が大きいと感じたことから、専門家を紹介するなど、外部機関を交えた支援を開始しました。

支援において心掛けたことは、①対話と傾聴、②内発的動機付け、の2点です。①対話と傾聴では、経営者とは地域内の団体会合で面識があり、関係性は構築されていたため、「経営者の本音」を直接対面で聴くことに注力しました。また、②内発的動機付けでは、「企業存続のためには経営者がやらなければならない」ということを伝えるとともに、面談時には取組成果を共有し、「結果は出ています!」、「あともう少しです!」、「一緒にがんばりましょう!」といった励ましの声掛けを行い、常に目線を合わせて伴走支援に取り組みました。

地元唯一の総合建設業に対する金融支援の継続

1. 企業概要

- 地方の小都市にある地域を代表する総合建設業者(年商20億円、従業員40名)
- 本業は堅調に推移していたものの、10数年前にバブル期の開発事業に係る保証債務を肩代わりしたため、実態ベースでは債務超過(その際に、地域金融機関2行でDDS対応)
- 近隣事業者の廃業等の影響もあり、地域における大型工事(土木建設)の受け皿となる唯一の事業者

2. 着目したポイント

- 当地で唯一の大型工事を受注施工できる総合建設業者であり、下請け建設業も多く、地域経済への影響も大きい
- 技術面や設備面にも優位性があることに加え、公共事業も多く手掛けており、地域の中核企業として認知
- 予算管理も徹底されているほか、専門家の会計指導も仰ぐなど、社内管理体制も十分機能している
- DDSが期限を迎えるなか、当社から金融支援継続の意向があり、地元金融機関との金融調整を円滑に進める必要がある

3. 金融機関としての支援

- 当初組成したDDSについて、出口を見定めた方向性を検討し、金融支援の継続を決定
- 当社への支援や関与に対し、地元金融機関との棲み分けによる協力体制とし、当行は顧客の紹介を中心に支援を継続
- 経営は安定していることもあり、当社の財務計画及び地域金融機関の意向も加味したうえで、当社及び地元金融機関の意向に合致する最適な金融スキームの構築(DDSの延長及びシニアローンへの振り替え)

4. 支援後の経過

- 実績や事業計画などから、当社に対する地元金融機関の評価も維持でき、地域金融機関による支援体制も継続された
- 継続支援が決定したことで、工事見合いでの貸出も可能となったことから、大型工事の受注も容易となった
- 経営審査の評点も高く維持され、地域防災対策などへ業務が拡大するなど、地域経済への貢献度も高い

担当者として どう感じたのか

当社は、地域で実質的に唯一の総合建設業者であり、地域雇用や経済への影響が大きいことから、歴代担当者が再生支援先として取り組んできました。保証債務という多額の不良資産が内在したため、実態ベースでは大幅な債務超過でしたが、資金繰りは問題なく、DDSによる計画的な返済を進めてきました。

収益力は相応にあり、手元資金にも余裕があるものの、債務超過の解消にはあと数年を要します。減額し、一部をDDS延長とシニアローンへの振り替えによるリファイナンスは一般的ではなく、債権放棄を伴う抜本再生スキームとの意見もありました。しかし、事業者に返済意思もあったため、地元金融機関の方針も踏まえ、出口対応を検討しました。地元金融機関との方向性の違いもあり、金融調整の難易度は高く、大変やりがいのある取組となりました。引き続き、地元金融機関と協調し、地域経済の健全性の維持に寄与していきたいと考えています。

施工方法に注目した単価設定のアドバイス

1. 企業概要

- 業歴35年のウレタン吹付を中心とした断熱工事業者(年商3億円、社員数14名)
- 一般住宅向けがメインであったが、2年前に営業所を開設し、工場向け事業にも進出
- 丁寧な施工や対応力、機動力の高さから取引先からの評価は高く、地域における草分け的存在
- 4期前より粗利率の悪化から営業赤字が続いており、特に2年前の営業所開設後は増収するも赤字幅は拡大

2. 着目したポイント

- 同業者は県内では少なく、価格決定権もあることから、売上規模を踏まえると赤字になる要因が不透明
- 物価が高騰するなか、工事単価を変えておらず、適正な価格で受注できていないことが赤字の要因と想定
- 特に、4年前の赤字を計上し始めた時期や、2年前の営業所開設後の著しい利益率の悪化要因を分析する必要がある

3. 金融機関としての支援

- 創業時からの事業や業績について振り返り、いつ、何があり、どのような影響が生じたのかを丁寧に聞き取り
- 案件ごとの原価を把握するため外部専門家(中小企業診断士)と連携して、採算管理データベースを構築
- 5年前より競合業者から低価格の提案が目立ちはじめたことから、その価格で受注できる根拠を経営者と検討
- 原価計算ができない営業所長に任せきりの体制を改善するため、経営者が管理できる体制の構築を模索

4. 支援後の経過

- 案件ごとの採算管理を行うことで適切な工事単価の把握が可能となり、具体的な値上げ交渉を行うことができた
- 材料の断熱性向上後も従来量を使用していたため、材料費が割高となり、施工法の見直しで材料費の抑制が実現
- 営業所長は、経営者の管理に対する提案を受け入れ、案件単位で売上・経費を報告する体制を整えた
- 経営者は、施工写真を掲載した説明資料の作成など、取引先対応の改善策を自主的に実施した

担当者として どう感じたのか

経営者は、自社が県内の断熱工事業者の草分け的存在で、特殊な設備や機動力による取引先からの評価や受注はあるにも関わらず、赤字の理由がわからず、自信を失っていました。外部専門家と共にこれまでの業績を丁寧に振り返り、経営者の過去の成功事例を再確認しました。その過程で、業績悪化の要因を細解き、自信と前向きな姿勢を取り戻したことが、本件の大きなターニングポイントとなりました。

経営者は、丁寧な施工だけでなく、採算管理による適切な金額で受注する重要性を認識され、営業所廃止の検討も含めて不退転の決意で営業所長の説得に臨みました。足下では、建築基準法の改正に伴う駆け込み需要もあり、業況は好調に推移しています。また、断熱工事の見える化として、事例写真集を作成するなど、更なる改善にも意欲的に取り組まれ、経営者の意識改革の重要性を再認識できた案件でした。

多角化事業に対する部門別収益の見える化

1. 企業概要

- 人口約7万人の地方都市にて多角的に事業を展開する中小企業(グループ全体の年商3億円)
- 事業内容は運転代行、一般・福祉タクシー、不動産賃貸、コインランドリー、解体業、産業廃棄物運搬業
- 代表者は平成20年に運転代行業で創業し、その後、地元ネットワークを活用したM&A等を通じて事業を拡大
- コロナ禍ではタクシー事業が苦境に陥ったが、解体業など他事業で収益を補完

2. 着目したポイント

- 地域密着型の経営を貫き、高齢化やごみ問題など地域課題に取り組み、生活基盤となるインフラ事業を多数展開
- 多角化により、事業間で財務面・人材面の相互補完を実現し、地域雇用を維持
- 代表者の妻が経理業務を堅実に担当し、税理士・司法書士・土地家屋調査士・不動産業者など専門家とも連携
- 若手従業員が多く在籍し、会社へのロイヤリティが高いため、離職はほとんどない

3. 金融機関としての支援

- 創業時からのメイン先として、設備投資に関する融資や投資効果の測定を支援
- 将来の投資判断・人材配置・事業再編に活用できるよう、**部門別の売上・収益を可視化し、経営者と共有**
- **経営者と同じ目線で対話しながら、新規案件に対する客観的な意見の提供や事業の優先順位整理**を実施
- 解体業にかかる建設業許可取得を後押しし、併せて就業規則の見直しも支援
- 大型設備投資に対して、補助金申請をサポート

4. 支援後の経過

- 経営者が「感覚」ではなく、「**数字**」に基づいた**経営判断**を行える体制を実現
- 建設業許可の取得により、大型解体工事の受注が可能となった
- 木材破砕機の導入により、木材産業廃棄物の処理費用を大幅に削減し、収益向上につなげた

担当者として
どう感じたのか

日頃から経営者とは何でも話せる関係を築いていました。共感できる部分は共に取り組み、違和感を覚える部分には率直に助言しました。その積み重ねが信頼につながり、経営判断の参考として活用いただけたと考えています。

また、経営者の右腕となる従業員とも信頼関係を築き、情報共有により、多角化で複雑になりがちな業務や財務の整理を実現できたことも大きな成果でした。コロナ禍という非常に厳しい局面での支援でしたが、上司や外部の専門家と連携しながら、前向きな支援を遂行できた案件でした。経営者の柔軟な判断と社員の結束力に学ぶことが多く、私自身にとっても非常に印象深い取組事例となりました。現在も新たな設備投資の相談を受けており、補助金申請を支援しています。引き続き、伴走型の支援を継続していきます。

社員ヒアリングを参考に、窮地から新たな営業展開へ

1. 企業概要

- 昭和37年設立の木製包装業者で、精密機械や金型製造業から受注し、当社工場や発注先に従業員を派遣し梱包を実施
- 製造業の密集する地域性を活かし、直接営業により取引先を確保
- コロナ禍の需要低迷や木材価格の高騰が続くなか、売上高約1億円を占める主要顧客が2年前に梱包業務を内製化
- 同社に派遣していた従業員10名が引き抜かれ、売上高は2.5億円から1.5億円、従業員は30名から20名にそれぞれ減少

2. 着目したポイント

- 解消された取引は適正価格ではなかったものの、金額は大きかったため、売上高の補填が必要
- 材料費など的高騰に対応するため、受注金額の適正化が必要
- 仕事量に見合わない残業が発生しており、労働時間の適正化が必要

3. 金融機関としての支援

- 製造業に精通した専門家を招聘し、連携して経営改善計画の策定と効果的な推進を支援
- 従業員のヒアリングから、近年は運送業による梱包受注の傾向があることがわかり、運送業への営業強化を提案
- 商品や顧客単位で原価計算管理を行い、適正な受注金額を算出したうえで、根拠資料を活用した価格交渉を提案
- 業務改善サークルに参加し、若手・ベテランとの情報共有を通じて、会社全体の収益意識向上に寄与

4. 支援後の経過

- 運送業からの受注経路を構築し、新規顧客獲得により売上高は2.5億円まで回復
- 適正価格での受注増加により、材料費率・労務費率が低減
- 全従業員が収益を意識した働き方を実践し、残業時間を短縮
- 若手の生産性向上に資する意見が取り入れられる風通しのよい職場となり、今後の成長が期待できる

担当者として
どう感じたのか

当地は製造業の集積地である土地柄で、製造業者間の横のつながりが強く、経営者は当初、外部専門家による経営改善を進めることで「業況が悪い」という噂が広がり、受注減少につながることを懸念していました。そこで、製造業に詳しい専門家の紹介や、公共施設を利用した会議の提案といった細かな配慮を重ね、経営者の信頼を得るための方策を検討しました。

この事例では、経営者だけでなく、現場従業員へのヒアリングも行いました。現場ならではの情報を収集し、その結果、「近年は配送を担当する運送業者が梱包業務を兼ねている傾向が強い」という情報が得られ、新たな営業先の提案につながりました。事業性を把握するためには、現場へのヒアリングの重要性を再認識しました。今後も、熟練工の技術の承継など、当社のさらなる成長を支援していきたいと考えています。

長期的視野から企業の成長を支援

1. 企業概要

- 平成30年創業のクラフトビール製造販売業(年商5千万円、従業員7名)
- 令和5年に新工場を建設し生産規模を拡大するも、態勢整備や不良品発生から立ち上げに苦慮し、事業計画を大きく下回る結果となった
- また、夏季の需要ピークに向かう中で、社員の退職や先行支出などが重なり、資金繰りに懸念が生じていた

2. 着目したポイント

- 新工場建設後の業績には課題があったが、地元の若手経営者が地域に根付いた事業を展開している(親族取引あり)
- 創業から5年間、**自社で地道な販路開拓から、幅広い取引先**を有していたことから、業績回復のきっかけがある
- 製法の工夫により賞味期限を延長することで返品率が低減されることや、クラフトビール市場の成長が見込まれる
- 同社では小型タンクを活かした小ロットのOEM製造にも対応している
- 当社には**志の高い若手従業員**が多く集まっている

3. 金融機関としての支援

- 新工場建設後に資金繰りが悪化したため、対応が難しい案件であったが、夏季シーズンに向けて在庫の積み上げ分に係る増加運転資金について対応
- 売上拡充に向けて**営業に専念**するため、一定の返済据え置き期間を設定
- ビジネスマッチングを行い、**地場の大手スーパーや、主要観光施設での物販開始を後押し**

4. 支援後の経過

- 新工場での**生産態勢も整いつつあり**、安定した生産と売上高の増加傾向にある
- 人手不足の中でも**人員が確保**できており、計画的な生産に向けた取り組みが進んでいる
- 価格の見直しとともに、OEM生産や土産品への展開など、高付加価値商品へ展開も進みつつある

担当者として
どう感じたのか

経営者は、ビール造りを通じて、自社の利益追求のみならず、「20年～30年先の地域の未来を考えながら、地域の魅力をいかに向上させ、事業を広げていくか」という高い視座を持って事業に取り組んでいます。もちろん、これから何十年もビールを作り続け、売り続けなければならないため、口で言うほど容易いことではありません。個人的な考えではありますが、短期的な数字も大事ですが、中長期的な視野や長期的な信頼関係を持ちたいと考えます。

当社は、業績も徐々に上向いており、現在は、ビールの保管倉庫の拡張に向けた相談を受ける等、資金以外の事業に関わる様々な相談を受けており、良好な関係が築けていると考えています。このような熱い想いを支えていくためには、事業を継続することによって、想いを形にすることや地域経済が活性化していくことであり、地域に根差す金融機関の担当者として、これからも地域のニーズになんとか応えていきたいと考えています。