

## ある中小企業の経営支援の実施事例

樺山 敬彦

昨年 12 月まで約 2 年半、神奈川県下の某中小製造業の経営支援を行い、同社の業績向上に多少なりとも貢献しえたと思っているので、経営支援の経験を述べてみたいと思う。

同社（今後 A 社とする）は従業員 25 名、支援開始当時（16 年 12 月期）の売上高 3 億円余り、製品は自社開発の製品の製造・販売を行っており、当時 3,000 万円を越える累積赤字と債務超過で苦しんでいた。A 社社長はその 2 年前に社長に就任し、この苦境を打開すべく、積極的に新製品開発、海外進出、営業力・技術力強化等の経営革新対策を計画し、必要資金の融資を取引銀行に申し入れていたが、債務超過である、社長が高齢で後継者が決まっていない等との理由で融資が困難な状況にあった。

知人の紹介により、筆者が A 社の融資支援のお手伝いをする事となった。上述の経緯に鑑み、融資を可能とするためには金融機関を納得させる事業化計画の作成が最も重要であると考え、社長に提案し、社長、専務等とともに事業化計画の作成を行うこととした。

事業計画書の主なる内容としては、事業コンセプトの提案、会社の沿革、経営理念と経営目標、市場調査結果と今後の経営方針、事業計画（5 年間）の作成、経営革新対策実施内容等であった。事業コンセプトは、その良し悪しで何割かは勝負が決まると言われており、経営理念とともにその重要性を社長に説明し、経営理念、事業コンセプトともに社長に作成して頂いた。市場調査は、事業化計画作成の基になるものであり、専務とともに作成した。事業計画作成に当っては、社長、専務等とともに検討を繰り返し、結局、事業化計画書作成には約 4 ヶ月を要した。この間、筆者単独で数回にわたり銀行を訪問し、融資担当者に融資を要請し、更に社長とともに訪問し事業計画書を基に説明した。結局、融資申請額のほぼ全額に近い約 4,000 万円の融資が得られ、その後の A 社の経営革新対策はほぼ順調に実施することが可能となった。

その後、社長のご要請もあり、引き続き A 社の経営支援を行った。A 社は設計・組立・試運転は社内、部品加工はすべて外注に依存しており、コスト競争力の強化、収益性向上のための最大の課題は、外注加工費の低減であった。外注管理の重要性を説明し、またパレート分析により外注加工費の 80% は外注業者 3 社で占めていることを説明、競合見積方式を提案した。製品の価格は設計により決まるといわれており、社長のご要請もあり、これはまた筆者の経験したところでもあったので、A 社の設計図面をチェックし、設計図面の標準化とともに、コスト低減のための製作しやすい図面の作成を提言し、実施して頂いた。

A 社は、社長の優れたリーダーシップのもと、従業員の方々のご努力により、18 年 12 月期の売上高は 6 億円を超え、経常利益も 3,000 万円となり、累積損益も黒字となった。新製品の開発、中国・東南アジア進出による今後のさらなる発展が期待されている。