

特集 頼って良かった！ 中小企業診断士

——中小企業における中小企業診断士活用事例に見る成功の秘訣 Part 2

第1章

2度の経営危機を診断士の指導 で乗り切り,再び成長軌道に乗った

——“今期の売上高が倍増,キャッシュフローが10倍”テック・ヤスダ



村田 憲泰

石川県中小企業診断士会

1. 企業の経営環境

同社は、平成20年8月に発生したリーマン・ショックで、それまで順調に推移していた売上高がピーク時の1/4となり、危機的な状況に陥る。日本の製造業がリーマン・ショックを乗り切っていく中、同社の業績は平成25年度から見積もり依頼件数、受注成約件数が伸び始め、機械受注統計の動向からも、ようやくトンネルを抜けた感がある。

【株式会社テック・ヤスダ 企業概要】

○オリジナル治具（マシンバイス）製造業

主要製品：フレックス・クランプ、モジュールクランプ、バイスキット

○住所：石川県金沢市北安江4-16-7

○代表者：代表取締役社長 安田 嘉和

○従業員数：15名（うちパート2名）

○売上高：9,500万円（平成26年8月期）

○企業 HP：http://www.f-yasuda.co.jp

【企業沿革】

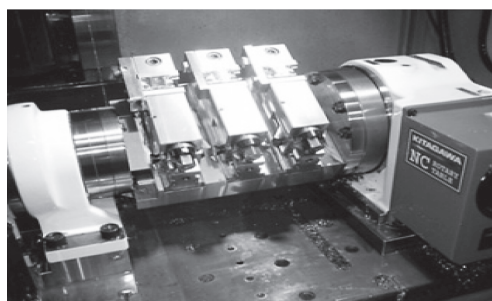
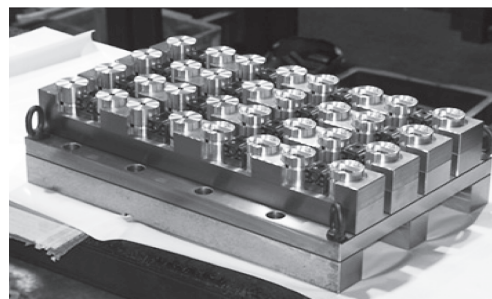
昭和47年 鉄工所を個人創業

昭和55年 法人化し、社名を有限会社安田製作所とする。

平成5年 自社製品「フレ・クランパ」の開発に着手、同製品の販売会社として株式会社テック・ヤスダを設立する。石川ブランド金賞を受賞するなど数々の賞を受賞、今日に至る。

2. 同社との出会い

私が石川県中小企業再生支援協議会のプロジェクト・マネージャーをしていた平成15年6月に、社長が同協議会を訪れたことが指導するきっかけとなった。



同社の主要製品。マシニングセンタでの多数個加工を実現するクランプ類の一例であり、多数のアイテムがある。

3. 支援前の問題・課題

- ①自社開発製品の売上が低調であり、赤字基調の決算をくり返していた。
- ②自社製品の開発費がふくらみ、多額の費用支出が資金繰りを圧迫していた。
- ③多額の累積赤字を抱え、大幅な債務超過の状態にあった。
- ④金融機関への借入金返済が困難な状況にあり、延滞と多額の未払利息があった。
- ⑤メインバンクが支援を打ち切る可能性があり、早急に金融機関調整をする必要があった。

4. 支援方針・内容・工夫・支援体制・企業側の体制・施策の活用

(1) 第一次経営危機を乗り越え、成長軌道に (指導期間：平成15年8月～19年10月)

①第一次経営危機の状況

同社の第一次経営危機は、同社が開発し、多額の研究費をかけた製品（フレ・クランパ）の売上が低調で資金繰りが逼迫し、金融機関の借入金返済が延滞、利息すら支払えない状況にあり、財政的には破綻状態にあった。

②支援方針

- ・メインバンクから金融支援の継続姿勢を引き出すこと。
- ・同社が開発した製品の価値を見極め、経営建て直しが可能かどうかの判断をすること。
- ・製品の販売戦略を構築すること。
- ・金融機関が受け入れる実現可能性の高い経営改善計画を策定すること。

③支援内容

- ・石川県中小企業再生支援協議会が経営改善計画策定を支援した。
- ・同社の製品について独創性、優秀性、市場での競争力などの観点から目利きを行い、取得済特許数、獲得した受賞歴、製品の効用などを知財として高く評価、財政的には破綻しているが、事業的には破綻していない

いと判断し、販売戦略を柱とする経営改善計画策定に着手した。

- ・メインバンクを含む金融機関へ、石川県中小企業再生支援協議会の関与と再生への道筋を説明し、金融支援の継続を取りつけた。

④工夫

- ・支援当初から石川県中小企業再生支援協議会という公的機関と金融機関を巻き込んだこと。
- ・販売戦略の策定にマーケティングに強い地元の診断士を活用したこと。
- ・同社の製品を売るためには、製品の優秀性をどのような方法で知ってもらうかが重要であり、積極的に展示会に出展し、製品の露出度を高めることに重点を置き、デモ機を活用してユーザーに製品の効能を体験してもらうように工夫したこと。

⑤支援体制

石川県中小企業再生支援協議会・金融機関（2銀行、2信金、1公庫）・診断士

⑥企業側の体制

- ・代表者…製品開発、展示会でのデモンストレーション、経営全般を担当
- ・代表者妻…経理、資金繰りを担当
- ・専務…受注管理、計数管理、インターネット、ホームページを担当
- ・営業担当者…見積もり依頼先への受注活動、デモ機を使った営業を担当

(2) 第二次経営危機を乗り越え、再成長に (指導期間：平成21年12月～27年3月)

①第二次経営危機の状況

製造業の生産性を著しく改善する同社の製品も、平成20年8月のリーマン・ショックによって日本のすべての製造業がショックを受けた状況ではいかんともしがたく、第二次経営危機となった。

②支援方針

同社が窮境にある要因は、同社製品が代替製品の出現により競争力を失ったことではなく、リーマン・ショックによるものであると判断し、日本の製造業が回復するまで当面待

つしかなないことを経営者に理解させ、持久戦を選択させた。

③支援内容

- ・売ろうとしても売れない時期の営業担当者の賃金を削減するために自宅待機を指示、業績回復時に必要な技術を持っている工場人員は雇用調整助成金を活用し、週3日の就労体制で人件費削減を織り込んだ現状の報告書を作成、金融機関への金融支援を依頼した。
- ・金融機関は金融円滑化法の施行もあり、条件変更に応ずる金融支援を実施した。

④施策の活用

- ・金融円滑化法を活用し、金融機関から条件変更の金融支援を引き出した。
- ・雇用調整助成金という中小企業支援施策を活用した。

⑤支援体制

石川県経営改善支援センター、金融機関（2銀行、2信金、1公庫）・筆者

⑥企業側の体制

第一次経営危機のときと同じ。

5. 支援の成果

(1) 第一次経営危機発生時の指導による定量的な成果

- ①売上高が指導前の2.8倍
- ②単年度黒字達成
- ③キャッシュフローが71百万円増加
- ④実質債務超過解消
- ⑤金融機関借入金の債務償還年数10年以内を実現

(2) 第二次経営危機発生時の指導による定量的な成果

- ①売上高が指導前の3.9倍
- ②2期連続黒字化達成
- ③キャッシュフローが67百万円増加
- ④金融機関借入金の債務償還年数3.4年を実現

第一次経営危機から成長へ

科目	平成15年 8月	平成19年 8月	増減	倍率
	指導前	リーマンショック前		
売上高	69,613	196,779	127,166	2.8
CF	-48,516	22,485	71,001	—

第二次経営危機から再成長へ

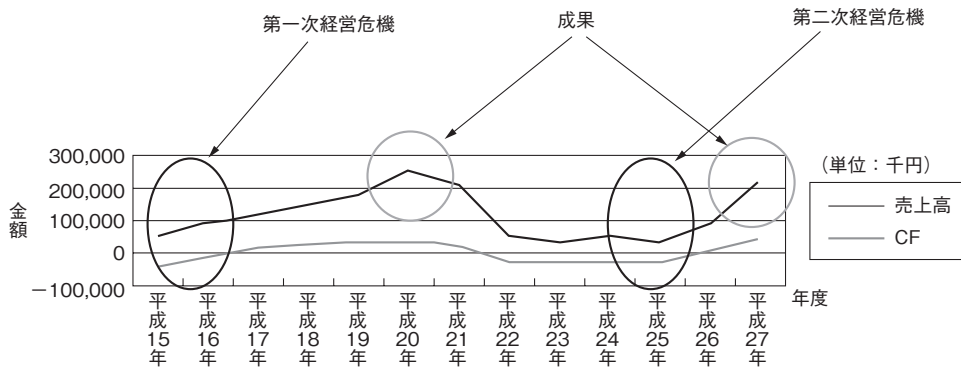
科目	平成25年 8月	平成26年 8月	平成27年 8月	増減	倍率
	指導前	1年後	2年後		
売上高	54,484	95,487	214,515	160,031	3.9
CF	-12,568	5,403	54,891	67,459	—

科目	平成15年 8月	平成19年 8月	増減
	指導前	リーマンショック前	
純資産	-21,614	3,195	24,809
借入金	209,438	186,023	-23,415
債務償還年数	計算不能	8.27	—

科目	平成25年 8月	平成26年 8月	平成27年 8月	増減
	指導前	1年後	2年後	
純資産	-98,254	-97,188	-48,852	49,402
借入金	196,086	194,036	185,428	-10,658
債務償還年数	計算不能	35.9	3.4	—

※ 各表の単位：千円

売上高・CF グラフ



(3) 第一次・第二次経営危機における定性的な成果

- ① 経営者の経営意欲と事業経営維持が可能となり、生き残ることにより雇用確保ができた。
- ② 同社の資金繰り破綻が回避され、成長・再成長への道が開けた。

【経営者の声】

代表取締役社長 安田 嘉和 氏

当社は何度も経営危機に陥ったが、村田先生からは的確な現状分析と対策の立案、金融機関との調整まで温かい指導をいただいた。金融機関からの信頼も厚く、今回の金融調整も何の問題もなく同意を得ることができた。先生には10年以上の指導を受けているが、その診断力・指導力、そして、いつも笑みを絶やさない人間性に高く感銘を受けている。

○中小企業診断士活用のポイント

① 人間性を見ること

幅広い知見を有し、経営課題・問題をわかりやすく理解させる能力、つまり診断士の人間性を見るのがポイントである。

② 信頼し、実行すること

診断士を信頼してすべてを打ち明け、言われたことに納得したら、実行することで結果が出ることを実感した。どんなに素晴らしい先生と出会っても、自ら実行しなければ何の成果も得られない。実行することこそがポイントである。

当社でもそうであったが、診断士という専門家はあまり知られていないと感ずる。10年以上、村田先生の指導を受け、さまざまなことについて相談したが、毎回快く相談に応じてくれ、的確な指導をいただけた。

今回も先生の指導で何とか経営危機を乗り越えることができたことから、今後も変化が激しい経営環境の中で常に企業経営者の身近な相談相手であってほしい。

村田 憲泰

(むらた のりやす)

株式会社ビジネス・サポート代表。キャッシュコピーは、「結果を出せる診断士」。33年間の地域金融機関勤務、中小企業再生支援協議会のプロジェクト・マネージャーの経験を活かし、建設業・製造業・卸売業・旅館などの多くの再生事例を持つ。

