

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 3

第3章【事業承継】株式会社ケンゾウ鐵工 メイン銀行からのM&Aの提案を契機に、二度の 中小企業診断士の指導により生き残り、事業承継が完了しました

——創業者の「志」を引き継ぎ、
最初の決算は経常利益率が13.6%と大幅に改善



大石 育三
静岡県中小企業診断士協会

1. 企業の経営環境

同社は、創業時から鉄の加工を手掛けており、鉄に関する加工製作を社内で一貫して行っている。また溶接に関しては、国土交通省の認定工場として公共工事を請け負うことができる目安であるMグレードを有している。

2. 同社との出会いと支援前の問題点・課題

平成15年12月、函南町商工会の経営指導員・Oさんからの専門家派遣事業としての依頼が、(株)ケンゾウ鐵工さんとの出会いであった。当時の私は、中小企業診断士として開業2年目で、快く引き受けさせていただいた。

(1) 問題点・課題

- ①バブル時に投資をした設備に関する、金融機関からの借入金の返済が最重要事項である。10年後、20年後を目安とした「堅実な返済計画を策定」するためには、収益率向上を前提とした営業活動により、長期の返済計画を樹立することである。そのためには、収益率の高いリピート客を中心とした固定客の確保対策が重要であると考えられる。
- ②また将来、付加価値の高い事業活動に移行した折、CAD・CG等の技術力の高度化に

【株式会社ケンゾウ鐵工 企業概要】

- 業種：鉄骨・鉄筋工事業
- 主要業務：大手ゼネコンの鉄骨加工工事
- 住所：静岡県田方郡函南町塚本340番地の1
- 代表者：代表取締役 服部隆徳
- 従業員数：11名
- 企業HP：<http://www.kenzou.jp/index.html>

【企業沿革】

- | | |
|---------|--|
| 昭和40年 | 個人創業 |
| 昭和50年8月 | 同社を設立し、建築用鉄骨加工分野に進出 |
| 平成元年 | 本社工場を丹那に移転。新工場にMグレードを取得し、大手ゼネコン取引を開始して売上高が飛躍的に向上したが、その後のリーマンショック等の影響を受けて売上、利益率が急速に低下し、経営方針を収益重視に転換して現在に至る。 |

に伴い、本社工場施設の高付加価値な多用途への移管等、有効利用を図り、工場施設を本社に移転して財務内容の健全化を図ることが望まれる。

(2) 課題実現のための支援

<提言1. 大手ゼネコンからの脱皮>

安定した経営を考えるには、原則的には自社の経営資源の見直しを図り、経営戦略を立て、具体的な改善策を考えなければならない。そのためには、確固たる「経営改善計画書」の構築がなくてはならないといえる。

今後も安定的に事業を行うには、何よりも金融機関との与信枠の確保が大切となる。そのためには、現在の大手依存型の赤字営業からの脱皮を図り、地域密着型の営業力の強化と、一級建築設計事務所や地元建設会社との信頼関係による、売上高の増加を目指した積極的な対外PR等も必要である。

<提言2. ダルマポストの提案>

同社の鉄骨工事業の閑散期（1～5月）の社員の活用と自社製品を持つという観点から、得意の溶接技術を活かし、使用済みのLPガスボンベを使った「ダルマポスト」（商標登録済）の提案を行った。その結果、経営革新事業の認定につながり、平成25年度小規模事業者活性化補助金を活用して、「中小企業総合展 東京2013」（東京ビッグサイト）への出展や地元TVに取り上げられるなど、販売力強化の支援も行った。

これにより、同社が「地球環境保全のために、資源の有効活用を図る。」ことをコンセプトに資源を利用することについて、明確な

位置づけができた。

3. 二度目の支援による計画策定支援と効果

その後、売上高も順調に増加してきたところ、平成20年9月のリーマンショックに起因する世界経済減退に伴い、同社は大幅な売上減に見舞われた。また、大手ゼネコン等の取引により赤字受注が続き、売上は増加しているにもかかわらず、営業赤字に陥るとともに、結果として資金繰りにも苦慮する事態となった。

そこで、メイン銀行から同社の株式譲渡も含めてM&Aの提言があり、経営改善計画書を策定するために、経営革新支援機関である(有)大石ビジネスコンサルティング代表取締役の筆者が主体となって実行した。

(1) 問題点・課題

平成26年7月期現在の簿価上の純資産は、1億7千万円の債務超過である。ただし、役員借入金の資本性借入金（65百万円）を勘案すると、実質債務超過は1億5百万円である。

借入金については、メイン銀行がシェア83.65%、政府系金融機関がシェア16.35%となっている。赤字の窮境要因等については、以下の①～④が要因である。



ダルマポストを会社入口に展示



鉄骨組立現場

- ①工事別の原価計算が行われていなかったことから、案件別採算も把握されていなかった。平成18年からの工事別採算を調査した結果、赤字受注となっていた案件が多数あったことが判明した。
- ②特に大幅な赤字となっている工事については、大手ゼネコンからの発注案件であることから、赤字工事であっても追加工事等の請求について、元請、下請の隷属的な関係性による経営的な甘さが見られる。
- ③耐震工事（特許工法）の受注により、営業利益は改善傾向にある。今後は、2012年度の補正予算による追加支出が行われることから、国からの公共工事の受注比率をさらに高めるため、新規取引先の開拓が必要となる。
- ④赤字原因であった取引先からの受注物件について、過去共通的に赤字となっている。

(2) 支援計画と実行支援

①経営体制の再構築

創業社長の高齢化と、経営責任を明確にするために、後継者を代表取締役にすることを明言させた。

②売上改善に関する施策

- ・工事別採算を把握し、価格交渉に反映させる。
- ・大手ゼネコンの持つ特許工法である耐震工事の受注に傾注させ、新規受注先を確保する。
- ・材料支給による加工賃方式を増加させる。などにより、大幅売上増加、キャッシュフローの改善につなげることができた。

③企業内風土の改革

経営幹部が、案件別採算をきちんと把握して価格交渉をするようになり、従業員の意識も向上してきた。そこで、従業員のやる気を出させることを考え、平成27年6月1日から「自己啓発援助規程」を策定し、社員に通知した結果、鉄骨製作管理技術者登録機構の鉄骨製作管理技術者一級の女性有資格者も誕生した。



函南町の商工会祭りのイベントで、2000年にちなんだ直径2メートルのジャンボ石焼イモ釜を製作

④財務の改善（支援前の実績）

（単位：千円）

	平成24年7月期	平成25年7月期	25年7月期（比率）
売上高	126,792	97,594	100
営業利益	▲38,188	▲17,082	▲17.5
経常利益	▲43,441	▲49,696	▲50.9
当期利益	▲13,513	▲20,069	▲20.5
減価償却	4,589	5,598	5.7
決算上自己資本	▲146,044	▲166,114	▲170.2

⑤経営改善計画によって事業承継を前提に経営方針を転換した結果

(単位：千円)

	平成26年7月期	平成27年7月期	27年7月期(比率)
売上高	82,147	135,630	100
営業利益	▲2,091	25,169	18.5
経常利益	▲6,910	18,568	13.6
当期利益	▲6,981	18,568	13.6
減価償却	3,629	5,021	3.7
簡易CF(経常利益+減価償却-法人税)	▲3,352	18,746	13.8

4. 事業承継

親族間の円滑な事業承継を行うために、中小企業診断士主導で事業承継円滑化法に基づく経済産業大臣の承認(平成27年12月)を得るべく、ヒアリングのほか、会計士との調整等を行い、申請書類の作成支援を行った。また「引き継ぎ式」を行い、創業者である謙三氏の思い、金融、生命保険等を謙三氏から隆徳氏へ引き継いだ。こうして、創業社長と長男である現社長との交代を無事終えることができた。

なお、平成27年秋の叙勲に際し、創業社長に国から旭日単光章が授与された。

5. Mグレード資格が維持される

先日、(株)全国鉄骨評価機構の資格更新検査が行われた。この検査は、当社がMグレードの認定工場であるために耐震工事の受注が見込まれることから、後継社長にとっても大変な作業であった。

鉄骨製作工場の性能評価は、鉄骨製品の品質を直接検査するものではないが、審査においては、品質や工程検査に加え、品質管理体制、製造設備や技能者の能力等、総合的に工場の能力や品質管理体制を審査される。性能評価を取得した工場は、国土交通大臣の審査を経て、大臣認定工場となるが、そのメリットは次のとおりである。

- ・鉄骨溶接部の性能が保証される

- ・しっかりした検査体制が担保される
- ・耐震性に優れた鉄骨を提供できる
- ・鉄骨製作工場の信頼性が高まる
- ・中間検査・完了検査への対応も安心できる
(株)全国鉄骨評価機構ホームページ
<http://www.zentetsuhyo.co.jp/appraise/index.html>より引用)

この資格更新では、すでに制定した「自己啓発援助規程」を活用して、鉄骨製作管理技術者登録機構の鉄骨製作管理技術者一級の女性有資格者も誕生したことから、資格更新が可能となった。

最後に、事業承継を行った際の平成26年7月5日に、前社長からのメッセージとしてまとめた考え方の一部を、新社長にも承継していただきたいという思いから、下記に記す。

◆「私の履歴と経営について」最後に後継者に望むことは何か

私はオイルショック、バブルの影響等、さまざまな困難を乗り越えてきた。しかし、売上を伸ばすために、同業者からの受注を受けることはおかしいと感じていた。

鉄骨加工業だけでは、今後は経営が難しいと思う。商売上手ではないため、利ザヤを取って発注する工事はなじまない。目上の人を大切にしてもらいたい。そうすれば、下の人には協力してもらえる。

【経営者の声】

代表取締役 服部 隆徳氏

当社の大石先生とのお付き合いは、町の商工会を通じてご縁が始まりました。正直に言って、中小企業診断士というのは上から目線のダメ出し指導かと…。ところが、大石先生の私どもへの指導は違いました。先生は、商工会経営指導員のO氏から当社の経営環境・状況を丁寧に聞いてくださり、「必ずうまくいきます」と言ってくださいました。涙が出るほど嬉しかったことを昨日のように思い出します。振り返るに際して、大石先生との関係がなかったら、今の当社も従業員も皆、生活困窮者となってしまっていたのではと思っております。

当社としては、多年の借入金の返済と、高齢となった創業者の父からの事業承継等の難問が山積みでしたが、大石先生の知見と粘り強い指導、職域を越えた熱い気持ちが私どもにも伝わって、先生を信じて頑張ろうと思えました。無事に事業承継ができ、かつ、継承後の初決算で黒字化できたのも、先生の指導あってのことと思います。経営のイロハもわかっていなかった自分が、胸を張って金融機関に考えを伝えられたことは、経営者としての責務の大きさを改めて知った機会でしたが、その経験も新米社長としての私の財産と思っております。今後とも変わらずのご指導を希望します。ありがとうございました。

大石 育三

(おおいし いくぞう)

有限会社大石ビジネスコンサルティング
代表取締役。農林系金融機関に34年勤務
し、診断士登録は平成12年4月1日。当
社の経営理念は、「新しい時代 変革の
時代に新たな発想で時代の最先端を見つ



めて、中小企業の企業価値の最大化に貢献します。」

経営方針は、企業の繁栄を目指して企業経営のバックアップを行い、生き残りをかけた経営戦略の指導をすることによって、成功への導きができることをアドバイスのポイントとして頑張りたいと願っています。

また当社では、長期経営計画の作成・Webシステム活用による小規模事業者の支援等、企業の繁栄を目指し、「10年先も潰れない会社づくり」をバックアップしています。長期経営計画書は、企業が計画的に経営を推進し、目標とする成果を出すためのもので、厳しい環境の中で企業が存続し、発展していくためには、経営計画が必須です。当社ではWebシステムを活用し、その経営計画を作成するためのサポートを行っております。