

# 7 モニタリング事例研究

## (4) 再生計画破綻による金融機関の整理・回収事例

A社は業歴が長く、特に大きな産業のない地元では、永年、有力企業として知られている。A社とB銀行の取引も長く、そのつながりは地元でも有名である。A社の事業は、大手メーカーを顧客とする工作機械の製造だが、近年は資金繰りが厳しくなっており、不足する資金は、B銀行からの短期借入で調達していたが、B銀行の話では、売上対比、とても考えられない多額の在庫があり、かなりの確度で粉飾が疑われるということであった。

株式会社ジーケーパートナーズ

津田 敏夫

何とか事業を立て直したいとがんばる企業は、好景気の方が多いようだ。景気が良ければ、経営者も、もう少しがんばろうという気にもなれる。しかし、昨今の景気では、先行きの不透明感からはなからあきらめてしまうのだろう。

金融機関も、今は積極的な支援策に応じにくい。いきおい、支援は返済猶予だけに留めておき、本格的な策は、業績が戻ってからにしようということになる。

さて、その返済猶予を具現化した円滑化法の施行後、ほぼ1年が経過した。幸いにも、我が社が関与して経営再建計画を策定し、各行同意を得た後に、破綻してしまったという事例はない。世間一般でも、そういった事例は少ないと思う。そこで、そうした場合の架空の事案を筆者が作成した。現実のいかなる事例・企業とも関係のないフィクションであることをお断りしておく。

に合同チームで参加するなど、当地においては、A社とB銀行とのつながりは、有名である。

A社の事業は、大手メーカーを顧客とする工作機械の製造である。弱電メーカーを主顧客に、自動車・航空機に始まり、原子力発電所の構内作業に関する機械（いわゆるロボット）まで、幅広い装置を開発している受注型の製造業である。過去、業績のピークは50億円であった。このときは、カセットテープを作る製造機械が主力製品であった。テープレコーダー本体を製造する機械を売り出すことも考えたが、レコーダーとテープを比べると、テープの方が数は出る。したがって、テープの製造機械の方が、レコーダーの製造機械よりも売れるのではないかという判断が的中したのである。以後、主として記録媒体の製造機械を主力商品としてきたが、フロッピーディスクの製造装置以後、売上は漸減し、近年は資金繰りが厳しくなっている。不足する資金は、B銀行からの短期借入で調達している。

### 1. 経緯

#### (1) 地元有力企業

A社に関与した発端は、B銀行からの依頼だった。A社は業歴が長く、特に大きな産業のない地元では、永年、有力企業として知られている。A社とB銀行の取引も長く、数十年来、地元の祭り

設立：昭和××年  
事業目的：精密機器類の製造・売買  
産業機械その他の部品製造および売買  
資本金：1億円  
従業員数：80名  
売上高：10億円  
借入：20億円  
保全状況：10億円（不動産担保）

## (2) 社長面談

B銀行の審査部長からは、A社の社長には危機感が感じられない、まるで昔の殿様のような人物だと言われた。また、かなりの確度で粉飾が疑われるということであった。その根拠は、仕掛品の多さである。A社は複雑な工作機械を製造しているから、膨大な数の部品を使っている。しかし、売上対比、とても考えられない多額の在庫（仕掛品）があった。社長を問い詰めても、「これらの部品が出るのは10年後かもしれないが、明日かもしれない。金属だから腐らず、劣化しない。よって、廃棄の必要などない」との主張を繰り返すばかりだとのことだった。

今回、銀行が危機感を持った直接の原因は、大きな2件の失注である。そのことで、資金繰りが近々、ショートすることが判明した。失注とは、受注に失敗することである。もちろん、日々の営業活動の中で、すべての受注に成功するわけではない。しかし、A社では、受注見込みが高いものについては、厳しい納期を勘案し、正式な契約を交わす前に事前作業に入ったので、失注すれば、多額の損失が発生する。また、粉飾（あるとすれば）を主導したと目される経理担当常務が1月前に辞めていたことも、銀行を不安がらせた理由のひとつである。

依頼を受けた後、まず、社長ヒアリングを実施した。事前に聞いていた社長像とは少し違った。銀行の支援が得られないかもしれないという現実直面して、社長もさすがに資金繰り破綻の恐怖を感じざるを得なかったのであろう。このままでは立ち行かないことは、きちんと理解されているように思われた。しかし、どういった手を使えば、この苦境を乗り切れるか、わからない様子であった。そして、当方から社長に対して、こうした苦境にあって、何を守りたいのか尋ねた。私は、いつも最初の段階で、同じ質問をする。答えはそれぞれだ。いわく、会社、従業員の雇用、個人の名誉、自宅、あるいは資産など。コンサルタントとして守ってあげられることもあれば、最初から、

それは無理だろうと思うこともある。しかし、できるできないは別として、社長個人の思いは必ずあるはずだ。だから、社長の思いを理解するために、必ず聞いている。このときの私の質問に対する社長の答えは、「従業員の雇用」であった。

## 2. デューデリジェンス

### (1) 事業DD要約

まず、財務DDならびに事業DDを実施した。事業DDでわかったことは、A社が過去に成功した要因は、既存の取引先から、「今後の成長市場分野」情報を入手することができたこと。そして、その分野で先方の技術部門と連携し、A社の強みである「機械技術」を活かした商品開発・投入を実現できたことである。一時期、各種の記録媒体の製造装置に特化し、大幅な売上増をもたらしたことが、その一例である。

しかし、環境が変化する中で、以前よりも多くの要因を考慮しなければ、もはや成功し得なくなってきたのに、A社には過去の成功体験があるがために、変化できなかったのである。こうした経緯もあって、A社の経営陣は、失敗要因を、外部要因として受身的に捉える傾向が強い。したがって、直近の2度の失注を、自社の環境適応能力の欠如ととらえることなく、避け得なかった事故ととらえていた。さらに詳細に調べると、以下のことがわかった。

### (2) 外部要因

- ① A社は一貫ラインを提供できることを強みに持っていたが、各メーカーが生産ラインを一貫ラインで発注しなくなった。自社でラインを組むケースも多く、メーカーの生産技術部門自体が競合相手となってきた。
- ② かつての日本企業は生産技術部門が予算権限を持っていたので、こちらが良いものさえ作れば、買ってくれた。しかし、現在はコストダウ

ン圧力が増し、メーカーの社内でも調達部門の影響力が大きくなったため、性能がよいというだけでは受注できなくなった。

### (3) 内部要因

#### ① 営業活動の力不足

近年は市場分野を模索している状況である。得意先が限定されていることから売上の拡大が図れておらず、また、商談を確実に受注につなげる力が弱い。管理の精度が低く、安易な受注見込みに基づき生産を開始する傾向が顕著にある。結果として失注が相次ぎ、仕掛品が滞留した。

#### ② 管理面での弱さ

製造現場では、プロジェクトごとに厳密な原価管理を実施しているが、営業現場では、顧客の要望に従って、安易な仕様変更を繰り返している。そのため、代金を受け取ってみれば赤字だったということもしばしばで、当初の原価通りにできあがる製品の割合は10%にも満たない。

### (4) 窮境原因除去可能性

#### ① 営業マネジメント

イ 生産を先行させる必要がある場合は、当該業務分のみ注文書入手などのリスクヘッジ策をとる必要がある。経営陣と実行部隊の情報量・質にズレがあり、売上獲得につながる現場活動の内容、受注状況の進捗等を把握できる全社的なシステムの構築が必要である。

ロ 受注力を強化するためには、営業マンに対して定期的に受注までのシナリオをレビューし、キーアクションを明確にする（現在、何がハードルになっているのか、次回の面談では何をクリアにすべきなのかなど）。

ハ 四半期単位での受注予定管理の実施。向こう3ヵ月間の受注管理は徹底して行う。「活動していれば受注できるであろう。」というスタイルではなく、〇月度に受注するためには何が必要なのかというスタイルに転換することが必要。それによって、案件が不足しているのかどうか

も併せて把握できるようになる。

ニ 市場（顧客）別の損益を管理し、自社の事業ポートフォリオが適正かどうかを常に意識した経営を行う。

#### ② 商品（技術）開発マネジメント

イ コストダウン技術の蓄積を行う。「技術に誇りを持っている企業にありがちなオーバースペック」が慢性化していないかという視点で検討する。

ロ デザインレビュー時のコストアップを防ぐために、事前の契約のあり方、仕様の早期明確化に向けた改善策を立案・実践すること。

A社不振の原因は外部環境ではなく、内部に存在する。過去、A社は市場に合わせて取り扱い製品を変更してきており、現在も、売上高こそ少ないが、原子力関係など新しい分野で高収益をあげている。したがって、業務プロセスを見直し、組織改革を成し遂げさえすれば、企業の再生は充分可能である、というのが、我々の見立てであった。

### (5) 財務DDの結果

公認会計士による財務DDの結果、実態のB/Sは図表1、P/Lは図表2のとおりになった。

本年度売上高修正の理由は、売上高の計上時期の問題である。すなわちA社では、本来、大型の機械を顧客の工場に設置し、仕様どおりに稼働して初めて、売上となる。しかし、ある大型の機械を、未検収のまま売上に計上していたため、売上から除外したものである。特にこの製品は、先方と仕様について最終決着しておらず、残代金の受け取りも、確定していなかったため、後々、資金繰りにも大きな影響を及ぼすことになった。

また、公認会計士が工場に赴くと、本来あるはずの仕掛品の多くが、やはり存在しなかった。ここでわかったのは、A社が、意図的に決算を粉飾していたことだ。少なくとも過去3期間、売上の早期計上、仕掛品による売上原価の繰越により、実質的に営業赤字であったものと推測された。

売上の早期計上の件、仕掛品の過剰計上の件、

■ 図表 1 A 社の実態 B / S

勘定科目	X 期	修正額	修正 貸借対照表
有 価 証 券	500	△ 500	-
売 掛 金	500	△ 300	200
仕 掛 品	1,500	△ 1,200	300
そ の 他	1,000	△ 400	600
流 動 資 産 計	3,500	△ 2,400	1,100
固 定 資 産 合 計	1,000	△ 500	500
試 験 研 究 費	100	△ 100	-
繰 延 資 産 計	100	△ 100	-
資 産 合 計	4,600	△ 3,000	1,600
流 動 負 債 計	2,900	100	3,000
固 定 負 債 計	700	100	800
負 債 合 計	3,600	200	3,800
資 本 金	100	-	100
利 益 準 備 金	100	-	100
別 途 積 立 金	500	-	500
繰 越 利 益 剰 余 金	300	△ 3,200	△ 2,900
純 資 産 計	1,000	△ 3,200	△ 2,200
負 債 ・ 純 資 産 合 計	4,600	△ 3,000	1,600

これらは明らかに意図的な粉飾であった。こうした経理上の操作は、予想どおり、経理担当常務が主導していたことがわかった。もちろん、社長も了解していたが、事の重大性は理解していなかったようだ。

### 3. 以後の経緯

#### (1) 粉飾企業を救うのか？

事業 DD では、業務プロセスの改善は可能であり、再生はまったく不可能とまでは言えない、との見立てであった。しかし、財務 DD によれば、粉飾は一時的なものではなく、数年前から赤字だったことが判明したので、そもそも A 社には収益力がないのではないかと、という疑念が生じた。しかも粉飾企業を再生させてよいのかという議論もある。

ただ、従業員の雇用を始め、下請けなど地域経済への影響を考えると、簡単に潰せる先ではなかった。さらに、目先には受注できそうな大型案件

■ 図表 2 A 社の実態 P / L

科 目	X 期	修正額	修正 損益計算書
売上高	1,000	△ 250	750
売上原価	750	△ 20	730
売上総利益	250	△ 230	20
販管費	200	△ 20	180
営業利益	50	△ 210	△ 160
営業外収益	2	-	2
営業外費用	42	-	42
経常利益	10	△ 210	△ 200

がある。

銀行団としては、円滑化法に基づく返済猶予で資金繰りが回るのならば、当分の間、様子を見ようという判断に傾いた。

#### (2) 全行リスク

財務 DD で未検収として売上高を取り消した製品について、この時期に至っても検収を受けられず、予定していた入金がなかった。入金予定の半額は、既に B 銀行から借入済みのつなぎ運転資金の返済原資だったので、このまま入金がなければ B 銀行も回収できなくなる。A 社自身も資金繰りが逼迫し、B 銀行へさらなる追加融資を求めた。そこでやむなく、A 社了解の下、B 銀行担当者が現場訪問と称して A 社の得意先へ同行訪問したところ、近々入金される旨の確信を得られた。そこで、残代金（の半額）の入金を引き当てに、追加運転資金を融資した。こうしたメイン銀行の支援姿勢を見て、残る取引銀行も、A 社が当面の経営危機を脱出したという判断の下、正式に元金返済猶予に応じた。

#### (3) 社長退任と大型案件の実現

リスク期間中に、A 社は、何としてでも黒字体質へ変わる必要があった。また、社長も我々の説得に応じて、銀行の支援を得られるのであれば、経営責任・保証責任など、自分のできることはすべて果たすと明言した。そして、社長は退任（顧問としても残らず）し、経営は、社長の弟と子息

の集団指導体制へと移行することになった。社長自宅と遊休資産は売却して返済にあて、低稼働率の第二工場は閉鎖した上で、売却先を探すことにした。そして、期待の大型案件の商談がいよいよ本格化し、先方（大手メーカー）と仕様についての詳細な協議を開始した。競合他社も存在したものの、A社よりも規模が小さく、過去の実績から言っても、問題とはならなかった。したがって、怖いのは、大手メーカーがこの分野への進出を取りやめることであった。そして、この大手メーカーが新分野へ進出することが、いよいよ新聞にも発表されたので、関係者一同、この商談の実現をようやく確信することができたのである。

#### （４）ところが、資金不足で…

一方で、未検収を理由に滞っていた残代金は、ようやく入金されたが、すべてB銀行への返済資金となったので、真水の資金は得られず、A社はまったく余裕のない資金繰りとなった。そこで、さらにB銀行へ運転資金の融資を依頼したが、ここに至って、B銀行も慎重な姿勢を見せるようになった。進行中の案件は、年商の2年分という大型案件なので、契約さえできれば、先方から相当額の手付金を受け取ることができる。それを見込んで融資してほしいとA社は依頼したが、結局、謝絶された。

#### （５）受注なるか？

計画では、受注は、従来どおり、数千万円から3億円程度のものが、4半期に1件以上取れることを前提に策定されていた。ところが、実際には、この数ヶ月間、まったく受注できず、売上高がゼロであった。A社は、諸払いを止め、一部幹部従業員の給与をストップするなど、何とか資金を繰り回したが、それも限界に近付いてきた。A社が生き残るための条件は、B銀行から融資を受けられるか、大手メーカーからの正式発注を受けられるかのどちらかしかなかったのに、B銀行の融資条件は、大手メーカーからの正式受注決定であったから、この案件の受注だけが命綱になってしま

った。

#### （６）顛末

結局、A社は、期待していた大手メーカーからの受注に失敗した。メーカーが新分野への進出を取りやめたわけではない。進出は本決まりになったのに、規模も小さく実績もない競合先が受注してしまったのである。今となっては、詳細は不明だが、A社が格下と見ていたその企業には、価格優位性あるいは想定もしなかったような技術力の、どちらかがあったものと推察される。事ここに至って、B銀行に融資実行の選択肢はなかった。B銀行が、回収方針へとベクトルの方向を切り替えたと同時に、A社は民事再生法を申し立てた。しかし、残念なことに資金繰りは破綻し、破産へ移行してしまった。

## 4. 最後に

受注型産業の業績予測は難しい。受注というものは、0%～100%の間で決まるのではなく、0か1の世界である。半分だけ受注できるということはあり得ないし、受注見込を確認しようとしても、すべての営業活動に同行することなどできない。過去のトレンドを詳細に分析し、現状と照らし合わせることで、将来を占うだけだ。

A社は一発逆転を狙った。最近出版されたビジョナリーカンパニー③「衰退の五段階」で言えば、まさに第四段階である。しかし、当社に限らず、この業界では、過去、幾度も大型の商談に救われてきたのである。こうした商談があるのに、その結果が出る前に取引銀行が回収モードへと方針を切り替えることはできないし、ましてや我々コンサルタントが再生の可能性を否定することは無理だ。

大事なことは、支援を継続する銀行が、それ以上、ロスの金額を増やさないことである。リスクの期間を十分に活用して、モニタリングを実施することが、現実的な対処方針と言えよう。