

## 下請依存体質からの脱却を目指した経営革新支援の 取組によるグローバルオンリーワン企業への挑戦

### 支援の ポイント

- ① 目先の現象にとらわれず、潜在的な経営資源に着目したこと
- ② 綿密な調査に基づく実現可能性の高い成功シナリオを作成したこと
- ③ NWアドバイザーと指導員の密なコミュニケーションによる支援の方向性の共有化

### 支援の経緯

支援企業は、超硬工具等の金属研磨・切削加工業として労賃加工を中心に大手機械加工メーカーの下請工場として事業を展開してきた。超硬工具は、刃先交換型チップ等パソコンや航空機、携帯電話、自動車等のハイテク部品等に利用される。

先代社長が平成16年に急逝し、現社長が事業を後継した。現社長は、後継後、親企業（発注元）の意向に左右される事業構造からの脱却を図るべく、労働集約的な労賃加工依存から機械加工へシフトし、「下請依存体質からの脱却」を方針として掲げた。同時に技術力強化を図るべく、様々な技術開発投資を行った。その結果、「戦略的基盤技術高度化支援事業（サポーティング・インダストリー）」「新連携支援事業」により国からの助成を受けた。とりわけ「新連携支援事業」では、超硬素材金型の開発を目的として、連携先企業が新素材を開発し、当社は切削加工技術を確立した。

しかし、こうした果敢な挑戦も、投資回収に時間を要し、引き合いや小口の受注はあるものの、大きな取引に発展しないケースが相次いだ。一方、リーマンショック後、売上高の大半を占める大手3社の受注が激減し、資金繰りに窮する状況が続いた。

こうした中、メインバンクである北門信用金庫は、当社の経営再建を図るため、本部の地域総合相談室で様々な支援を行うものの抜本的な改善に結び付かない状況であった。そこで、地域総合相談室で中小企業診断士の資格を持つ大野氏は、今後の対応策を検討するため、第3者的な立場としてNWアドバイザーの中野氏へ巡回を依頼した。2人は北海道中小企業診断士会で顔見知りであった。

### 支援のプロセス

北門信用金庫の大野氏と中野NWアドバイザーは、経営改善計画を作成することから着手した。相談時は、借入金の返済負担が大きく、新規の資金調達が困難であり、借入金返済の条件変更が避けられない状況であった。社長もリスクスケジュールによる一時的な資金繰り改善と事業縮小による経営の立て直しをせざるを得ないとの覚悟を決めていた。一方、中野NWアドバイザーと大野氏は、下請からの脱却を目指した新規事業（機械加工及び新連携）をいかに早期に成長軌道に乗せるかが鍵であることの課題認識は一致していた。このような方向性で経営改善計画を作成しようとしていた。

#### ■ 連携先企業の事業撤退による経営改善計画の再検討

しかし、収益源として期待していた連携先との共同研究開発事業が、連携先企業の親会社の意向により事業撤退が突然決定した。先行投資が全て無駄になる危機的状況に陥った。経営改善計画もゼロベースで再検討することが余儀なくされた。そこで中野NWアドバイザーと大野氏は、シナリオを立てた。下請からの脱却を目指した今までの方針は継続して、撤退する連携先企業の事業を買収し、素材の生産から加工までの一貫体制を構築し、収益を改善させた結果、経営基盤強化を加速させる、というものであった。但し、このシナリオには資金調達という大きなハードルがあった。



(写真) 既存事業の労賃加工

## ■既存事業、新事業投資の評価で新たな経営改善計画を作成

北門信用金庫の通常の取引基準では、融資困難な財務状況であり、経営改善計画作成を1ヶ月間で完成させる必要から、金融機関職員である大野氏は、第三者の中野NWアドバイザーに計画作成を一任することにした。経営改善計画は、既存事業の評価に基づく計画の他、買収対象の新事業投資に関する評価や将来性、収益見込み等を網羅することを両者で共有した。

## ■様々な調査で計画作成の根拠を収集

中野NWアドバイザーは、新事業投資に関する評価では、新連携支援の支援機関から技術情報の提供を受けた。収益見込みを立てる際は、支援企業社員に既存ユーザーのヒアリングを実施してもらい、ユーザーニーズや今後の購買意向等を収集し、根拠のあるデータを意識して集めた。新事業に関しては、連携先企業の顧客基盤を引き継げることが分かった。更に、新事業は連携先企業の設備を買収する必要があるが、新規取得の10分の1以下の価額で買収することができるとの感触を得た。オペレーターの当社への転籍も可能とのことであった。新事業における連携先企業の製造ラインは特許を取得しており、参入障壁が高い。買収メリットが極めて大きいことが分かった。こうした進捗状況を大野氏と共有しながら進めた。

## ■融資審査で承認、融資実行

経営改善計画が完成後、北門信用金庫では計画の実現性の検証が行われた。事業買収は、支援企業にとって千載一遇のチャンスと認識し、融資審査で承認された。リスケジュールを覚悟していた社長に、下請からの脱却という志が再びよみがえった。

融資に関しては、北海道中小企業総合支援センターの低利融資である事業活性化資金事業革新貸付の承認を受けることができた。設備資金と運転資金の合計で3000万円の融資が実行された。

買収した設備は、自社工場へ移転させることになったことから、分散していた既存工場2か所を1か所に集約した。空いた工場に新事業の設備を移転することにより、コスト削減を図った。

以上の支援の結果、次の成果が得られた。

- ・事業縮小せずに成長戦略を選択できたこと。
- ・年間2億円の増収見込等、下請体質脱却で高収益体質に転換できたこと(工場稼働後2カ月で新規受注6件)。
- ・特許のある量産型設備の導入で、上海展示会への出展等グローバルオンリーワン企業への挑戦が可能になったこと。

## フォローアップ活動

今後は、組織体制の再構築の他、弱みである営業力の強化を専門家派遣により着手する。更に、中小機構等の支援機関と連携しながら、海外展開への対応、LED等の新事業展開、販路開拓等の支援を、北門信用金庫が中心となって実施する予定である。

## OJTについて

大野氏または営業店の支店長が帯同した。ただ、融資の可否に関わってくることから、企業訪問では社長の本音を聞き出すために、中野NWアドバイザーが支援主体となった。あまり支援機関が前面に出ることがないように配慮した。

既存事業の事業力評価では、業績不振の真因把握の方法、経営環境分析(プラス・マイナス要素)の方法、取引先別の動向把握の進め方、実現可能な事業計画(事業見通し)策定の方法等のノウハウを提供した。更に、新規事業の事業力評価では、評価ポイントの絞り込み方(将来性分析、投資回収等)、ユーザーヒアリングの活用方法、受注見込みの検討方法、損益シミュレーションの作成方法等のノウハウを提供した。

特に、中小企業診断士でもある大野氏は、綿密な調査・情報収集に基づく根拠づくりと、実現可能性の高い計画策定のノウハウは、大きな学びになったとのことである。



(写真) 新工場内の移設後の新規事業設備(左側)。特許を取得しており、量産型設備としては世界で唯一。