



連載
第 17 回

借入金 11 億円のアパレル関連会社を 5 年で再生させたコンサル手法

株式会社フラッグシップ経営 代表取締役
長尾 康行さん

岩崎 弘之
中小企業診断士

今回は、株式会社フラッグシップ経営代表取締役の長尾康行さんにお話を伺いました。

「マイナスの会社を 0 または 1 にする」との思いで、中小零細企業の事業再生に特化した支援を行っている長尾さん。「今日、明日が勝負」という追い込まれた会社を中心に、独立以来 9 期連続増収、本年度は社員 2 名で年間売上 4,000 万円を見込んでいます。

そんな長尾さんが「これまでに経験した案件で最も大変だった」と語る、ある企業の再生事例を紹介します。(以下、敬称略。長尾さん以外の人物、企業、団体名は仮名。数値はモデル数値)



年間のアポイント数は 300 件を超える長尾さん

1. 壮絶な戦いの始まり

5 年前のある日、長尾のもとに一本の電話が入った。中小企業診断士とともにめざした大学院時代の友人で、現在は弁護士事務所に勤務する秋山からであった。

「仕事を手伝ってほしい。お前にしかできない案件なんだ」

5 年間に及ぶ壮絶な戦いが始まるとは、この時、長尾は思ってもみなかった。

(1) 超優良企業が一転、債務超過に

支援を要請された会社は、近畿圏で「アパレル製品材料卸」を営んでいる A 社。社員数 25 名、年商 7 億円。創業者社長の山口は、外国へ留学して通気性や防臭などの機能素材を学んだ。仕入れた素材をそのまま売るのではなく、顧客のニーズに応じて加工し、付加価値をつけて売るという手法が当たり、超が付く優良企業となった。業界平均 5~10% の粗利率が 30% を超え、最盛期は社員数 60 名、年商 20 億円を誇った。

そんな超優良企業の雲行きがおかしくなってきたのは、既存事業が斜陽産業に傾くのを危惧した山口が収益の柱を求め、新規事業を立ち上げてか

らであった。新たに 25 人もの社員を雇い入れ、当時、大人気だったプロサッカー選手を広告塔に起用するなど、広告宣伝費も派手に使った。

ところが、そこにリーマン・ショックが発生。超円高など外部環境の急激な悪化により、デリバティブ（金融派生商品）の損失が生まれた。当初は、申し出をすれば銀行はいくらでも資金を貸してくれたが、次第に借入れが困難になった。

そして、超優良企業から一転、2 年で債務超過に陥った。

(2) 「悪質中の悪質」な粉飾

何とか資金を調達しようと、山口は粉飾に粉飾を重ねた。無借金経営から一転、20 行もの金融機関から資金を借りた。決算書類が 7 種類あって銀行ごとに使い分け、100 を 120 と申告するレベルを超え、「0 を 1,000 とする、白を黒とすること」のような悪質中の悪質というレベルの粉飾だった。

売上 7 億円の企業にとって 11 億円の借金は、社長が一生かかっても返せないほどの金額である。そのような状況に陥って初めて山口は顧問弁護士に相談したが、解決策が見つかるはずもなかった。

弁護士は当座をしのぐため、毎月 400 万円の返済を 1 年後からスタートさせることを約束し、バンクミーティングを強引にクロージングさせていた。その返済がいよいよ 2 ヶ月後に始まるという頃、長尾がこの案件のバトンを受けたのである。

2. 支援開始

長尾は、これまでも返済猶予の依頼は数多かった。秋山から相談を受けた際も、「2 ヶ月後の数百万円の返済をいったんゼロにするぐらいはできるだろう」と安易に考えていた。

しかし、この時点で長尾が犯した失敗は、これほどの悪質な粉飾があるとは見抜けなかったことであった。

(1) 20 行から返済猶予を取り付け

こうして A 社の再生支援が始まった。まず、やるべきことは、本来なら経営改善計画書の作成である。だが、この計画書を作るには、約 2 ヶ月必要となる。これから取り掛かっているのは、返済スタートにはとても間に合わない。法的整理の場合は、債権者の過半数同意で再建計画は通るが、私的整理には全金融機関の同意が求められる。

そこで、まずは試算表と資金繰り表を作った。気温 38 度を超える猛暑の中、債権を持つ 20 行すべての金融機関を 3 日間かけて回り、社長、経理部長とともに頭を下げた。

「嘘つきですね」

「もともと返せないとわかってたんじゃないんですか」

20 回同じ話をして、20 回同じ嫌な言葉が返ってくる。ある銀行では、「そんな言葉を使って許されるのか？」と思えるような激しい言葉も浴びせられた。

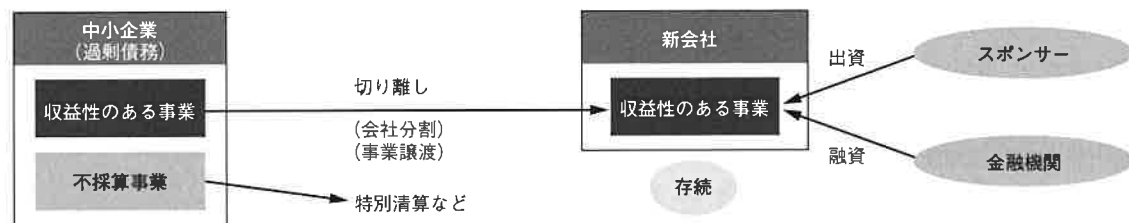
何とか返済猶予期間を取り付けたが、金融機関は明らかに怪訝な態度を示した。「これは、かなり難しい案件を引き受けた」と、長尾は再認識していた。普段は群れることが苦手な、一匹狼で仕事をするのが多い長尾も、この時ばかりは単独で解決するのは難しいと判断した。「中小企業再生支援協議会」に支援を要請。3 年間の暫定計画を策定し、その期間中に抜本的再生を図ることで金融機関の合意を取り付けた。

(2) 社内の雰囲気は最悪に

暫定期間 1 年目は、本業の売上もまだあったことから、資金繰りは落ち着き、2,000 万円を返済できた。しかし 2 年目、3 年目は業績がさらに低迷。資金繰りもいつショートするかわからないギリギリの状況となっていた。

「このままでは倒れてしまう」と判断した長尾はやむを得ず本社を売却させ、当面の運転資金を確保するようアドバイスした。

図表1 第二会社方式



出典：中小企業庁HP「平成22年度版中小企業施策総覧」より筆者作成
<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/souran/2-1keiei/6-1saiseishien.html>

通常は売却して得た資金は、借入金の返済に全額充てなければならないのだが、長尾はここでも金融機関と粘り強く交渉を重ね、当面の運転資金として確保した。無我夢中の交渉も、弁護士からは「こんなことが通せるのは彼しかない」と言わせる荒業だった。

こうして何とか運転資金は確保したものの、社内の雰囲気は最悪であった。給料は遅配し、ボーナスは出ない、自分たちが稼いだお金は全額返済に充てられ、あつという間になくなる。悪口・陰口・噂話が流れ、会議は体をなさない。手厚い給与だけでつながっていた社員との絆も切れ、不満が一気に爆発、どんどん悪い方向へ進んでいった。

(3) 「第二会社方式」へ舵取り

暫定期間3ヵ年の終わりが近づいているにもかかわらず、抜本的な改善策が見つからない。本来ならDDS (Debt Debt Swap: 中小企業などに対する金融支援の手法の一つで、債務を別の債務に転換交換すること) を活用するなどの方法もあったが、メインバンク不在、経営者が高齢(70歳代後半)であることなどから、難しいと判断した。

唯一の親族である息子に代表取締役への就任を依頼し、借金の肩代わりを頼んでみた。だが、息子から返ってきた答えは、「私は父を救う気はない。放っておいたらいい」という冷たい一言だった。

これまで家庭を顧みず好き勝手にやってきた山口に味方する家族は、この時、誰もいなかった。

どうしようもない状況の中、再生支援協議会か

ら新たに再生支援に強い弁護士、会計士との連携をアドバイスされ、チームを組んだ。皆で相談を重ね、最終的に出した結論は、債権カットを盛り込んだ「スポンサー型の第二会社方式」だった。

収益性のある事業を会社分割や事業譲渡によって切り離し、他の会社事業者(第二会社)に承継させる一方、不採算部門は旧会社に残し、特別清算等によって事業再生を図るというものだ。まずは借金をなくさない限り、後継者など見つかるはずはないという判断であった。

しかし、債権カットは、金融機関の頭取の承認が必要な案件で困難を極める。安易に債権をカットすれば、株主代表訴訟にもなりかねない。ただでさえハードルが高いうえに、今回は20行全行の同意が必要である。

「これは大変厳しい戦いになるぞ」

長尾は背筋が凍る思いがした。

会計士が詳細な財務調査を、弁護士が知的資産の評価を、長尾の友人の中小企業診断士が事業調査を、そして長尾が再生計画の予算・資金繰りの策定と、全体のまとめ役を担った。こうして再度の事業DD(デューデリジェンス)、財務DD、スポンサー探し、金融機関への根回し交渉が始まった。

3. 100点満点の結果に

「結局、このまま社長が亡くなって11億円返ってこないか、9億円債権カットして2億円だけで

図表2 A社の有利子負債と純資産額推移(単位:千円)

期	実績	実績	実績	実績	実績	見込み
	2013年12月期	2014年12月期	2015年12月期	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期
有利子負債の額	1,176,307	1,155,348	1,141,871	1,117,157	898,045	※164,965
純資産額	-837,573	-825,993	-806,225	-803,867	-637,320	20,000
【計画年度】トピックス	【暫定計画の策定】 月次訪問による経営指導を開始	【暫定計画1年目】	【暫定計画2年目】	【暫定計画3年目】	【実抜計画の策定】 本社売却による運転資金の確保と債務の圧縮	【実抜計画の実行】 スポンサー型の第二会社方式による債権カット

※2018年12月期の有利子負債はスポンサーからの借入。金融機関からの借入はゼロ。

も返ってくるほうとどちらが良いか。どちらに経済的合理性があるか」

これを判断してもらう資料を作成し、金融機関に提出した。だが、金融機関も簡単に首を縦に振るはずはない。長尾は、金融機関との調整や社内調整に奔走した。資金面の後ろ盾を得るため、並行して弁護士にスポンサー探しを依頼した。身内も見放した会社に資金を提供してくれる相手はまずいない。チーム一丸となって、A社の数少ない強みを必死にアピールして回る日々が続いた。

「もともと素材を加工する技術には秀でたものがあり、その部門では営業利益が出ている。借金さえなければ、残す価値のある会社だ」

この点を理解してもらうしかないと、長尾は動き続けた。3ヵ月が過ぎた頃、ついにスポンサーが見つかった。もともと、この会社の10%の株式を持っていた一部上場企業が、この加工技術に興味を示し、スポンサーを引き受けてくれたのだ。

こうして渋る銀行を説得し、9.5億円の債権カットを実行。年商7億円、債務超過8億円、借入金11億円の会社が雇用や取引先をすべて守り、無借金から再スタートできることになったのだ(さらに、「経営者保証に関するガイドライン」を活用し、経営者の破産も防いでいる)。

こうして新生A社として無借金経営をスタート。中小企業診断士の事業再生支援としては、100点満点の結果となった。支援開始から5年の歳月を

要したこの案件を通じ、長尾は自分自身、一回り成長したと感じていた。これまで一匹狼で仕事をし、「自分に解決できないことはない」と思っていた。それが、チームの力を結集して、個々が「致命的だ」と思っている案件を救い、大きな成果を上げられると気づくことができたのだ。



「右腕」として事務所を支える住吉さん(左)と

中小企業診断士は、その字が示すように「よく診て判断する」のが仕事。お金のことなら税理士や会計士のほうが、法的なことは弁護士のほうがよく見えるかもしれませんが。ところが、中小企業診断士は「定量的なことも定性的なことも、過去も未来も見える。これが強みです」と長尾さんは語っています。

そのために、まず支援先に対しては先生目線ではなく、「パートナー目線」で支援する。計画策定プロセスにおいては、「絶対に押しつけはしない」。これが、長尾さんのコンサル流儀でした。