

1. 企業概要

- 年商4億円の水産加工業（創業40年、従業員30名、マグロの委託加工と自社ブランドの総菜製造）
- 過去の設備投資について、約定返済ができず（債務超過）、一部返済のリスケジュールを繰り返していた
- 委託加工部門は、大手企業の下請けのみ、総菜部門は市場を通じて全国へ堅調な販売が継続していた
- 収支はプラスとなっていたが、金利負担も大きく、設備の老朽化による維持投資の必要も生じており、資金繰りはトントン
- 娘婿が、後継者になることを実質的に拒否していた

2. 着目したポイント

- 委託加工費を再検証したところ、元請けより現場に直接細かな注文が常態化し、残業対応も多く、想定単価の7割程度となっていた
- 2つの現場は各工場長に一任しており、慢性的な残業体質となっていた（平均1,000時間/年間という残業代負担も経営を圧迫）
- 業種柄、現場の人員確保（外国人研修生も多数）も難しくなっており、従業員の退職は事業継続のリスクと判断
- 代表者（義父）と後継者（娘婿）の関係悪化が極めて深刻であった（同居するが、20年まともに口をきいていない）

3. 金融機関としての支援

- メイン行として、取引全行への金融支援の継続交渉と事業継続に係る予防的な維持投資資金の確保（返済額の減額）
- 従業員ヒアリングを実施したうえで、「20時以降の操業禁止」、「残業の事前申告制」を話し合い、残業時間の抑制に取り組む
- 部門別の損益の確認と、委託先に対する加工賃の交渉資料のサポート（営業担当の後継者が交渉せずに放置）
- 義親子や家族間の間接的なコミュニケーションの仲介役

4. 支援後の経過

- 社員の平均残業時間が1/3となり、残業代が減少。また、従業員の負担も軽減され、結果として生産性にもつながった
- 売上は維持、業績は黒字転換し、EBITDAも25百万円となったが、依然として償還年数は20年超、後継者不足という状況は継続していた
- 代表者の年齢を加味すると、早期にスポンサー企業を模索することが必須

担当者として
どう感じたのか

当初、代表者には、事業計画の必要性を訴えても、全く聞く耳を持っていただけないなど、露骨に嫌な顔をされました。経理担当の娘さんの協力を得て、社内の管理資料を一緒に分析し、①採算性の確認、②販路の可能性、③営業の状況、④従業員の構成や配置、働き方などについて、彼女の問題意識を軸に現状を分析し、事業報告書を作成して、経営側の想定（思い込み）と会社の現状を確認していただくことにしました。

社内業務体制に関しても、「現場に任せている」は、権限委譲できているとも言えますが、ガバナンスが効いていない可能性もありました。そこで、工場長2名から直接お話を聞いてみたところ、「子供が大学生。残業しないと学費が払えない。」という本音を聞き出すことができました。平均1,000時間という残業は、「工場長が残っているから、部下は会社に残る」という不健全なスパイラルによるものでした。会社としては、不必要な残業を減らしたいのですが、“正論を無理に押し付けて、従業員が退職したら、現場が崩壊するという本末転倒の結果になる”と考えました。そこで、「20時までは、残業してもいいけど、その場合は『何をするのか、毎日申告してね』」ということにしたところ、部下の残業時間が劇的に減少しました。

委託加工、自社製品の販売ともに堅調に推移しており、一定の事業価値はありましたが、後継者不在や工場の老朽化という問題を考えますと、自社での再生は困難と言わざるを得ません。早期にスポンサーを見つけることが合理的な考えとも言えましたが、それは会社を育て上げてきた代表者に引導を渡すことにもなりますので、個人的には非常に葛藤した事案となりました。

ワンポイント

本当の企業価値は、従業員と気づかされた



人材の重要性

経営改善支援に係ると、「現場に危機感がない」とか「管理ができていない」という結論になりがちです。本事例においては、従業員のヒアリングを通じて、自分自身の行動に気づかされたことがあります。

水産加工業は個体が一律ではないので機械化が難しく、臭いもありますから、外国人の手を借りながら、ベテラン中心に現場を回していることが多い現場です。工場長は50代だったのですが、経営者が事務所にいる中で、元請けの理不尽なニーズに対応しつつ、必死に現場を回してくれているのが、彼らでした。同社にとってはなくてはならない人材です。彼らが退職したら、現場・会社は崩壊してしまいます。金融機関の正義では通用しないと感じました。「業種別支援の着眼点」（教えて、ノウハウ先生）でも『会社や経営者の視野を想像しているか』とあり、まさにそれを実感した出来事でした。