

バンカーはコンサルタントになりえるか

— ある企業再生案件に触れて感じたこと —

2017年3月15日

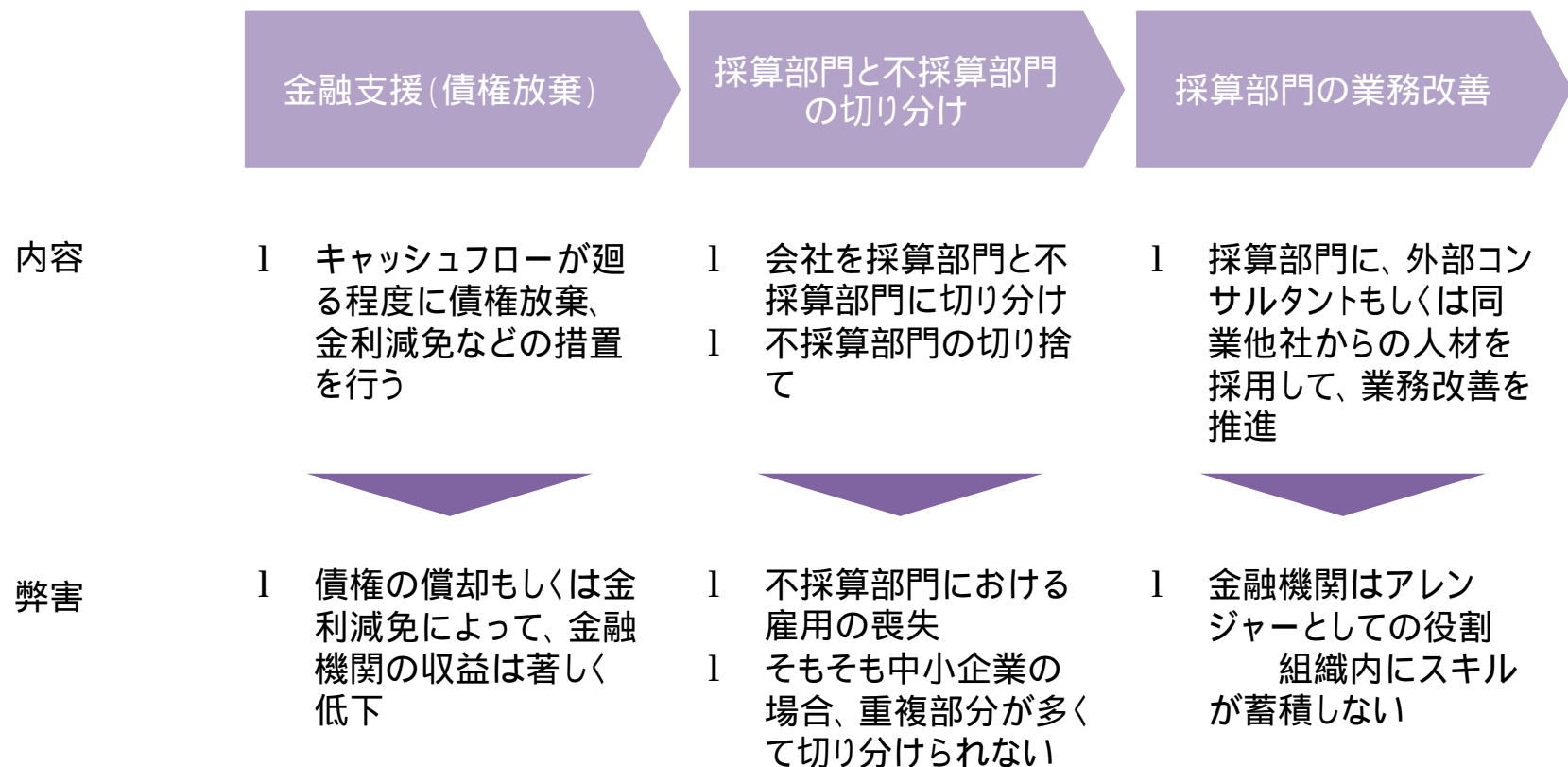
構成

- ・ **企業再生案件に関する問題意識**
- ・ **A県にある豆腐製造業者X社のケース**
- ・ **B地銀における事業性評価の態勢づくり**
- ・ **他金融機関における再現可能性は**

・企業再生案件に関する問題意識

一般的な企業再生手法と問題意識

一般的な企業再生は必要不可欠な措置かもしれないが、債権放棄、雇用喪失、外部人材依存などマイナス面も大きい
債権放棄も不採算部門の切り捨ても外部人材依存もなしに企業再生を進めることはできないか



. A県にある豆腐製造業者X社のケース

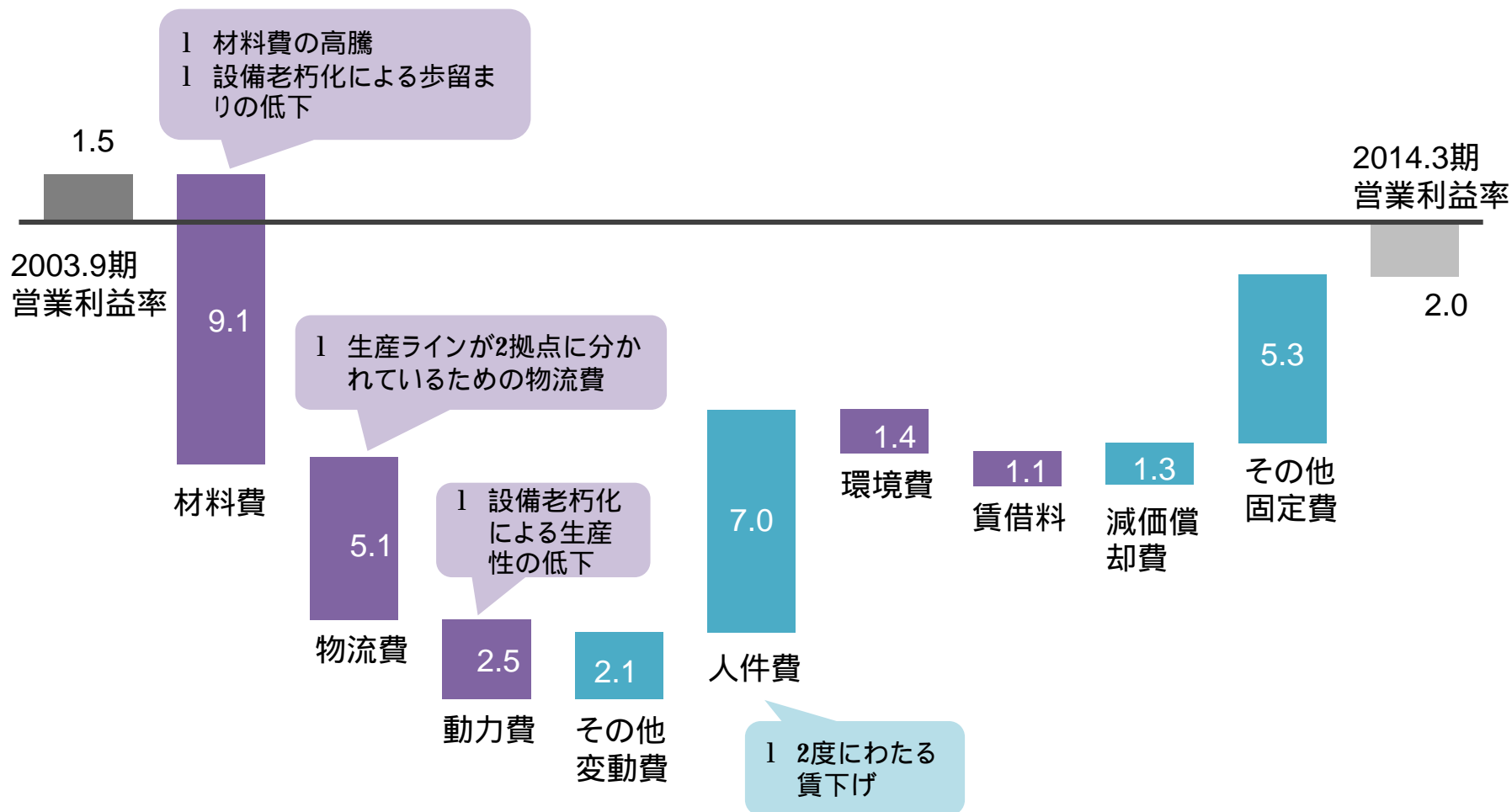
X社の概要

A県にあるX社は、地域金融機関(特に銀行)が取引先とする典型的な中小企業である

- 1 業種 豆腐製造業
- 1 業歴 昭和40年代に創業(50年近い社歴)
- 1 経営者 50代の社長ほか4人の取締役
- 1 従業員 50人規模
- 1 資本金 1000万円
- 1 売上 6~8億円程度

営業利益率の差異分析(%;2003.9vs2014.3)

材料費の高騰もさることながら、生産設備の問題点も浮き彫りにされるような構造にあった

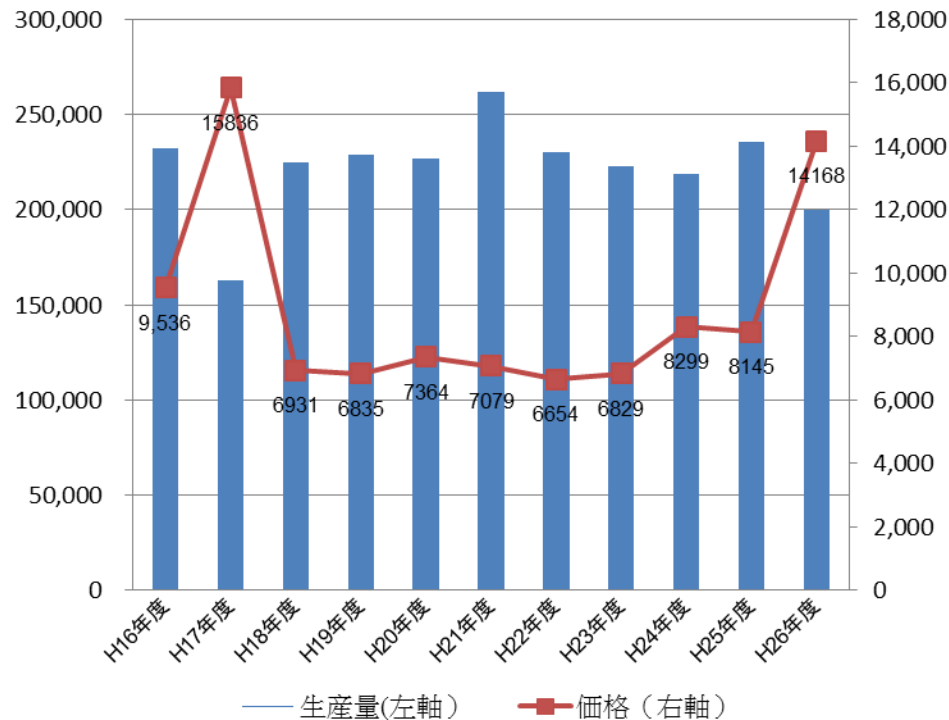


大豆の価格推移

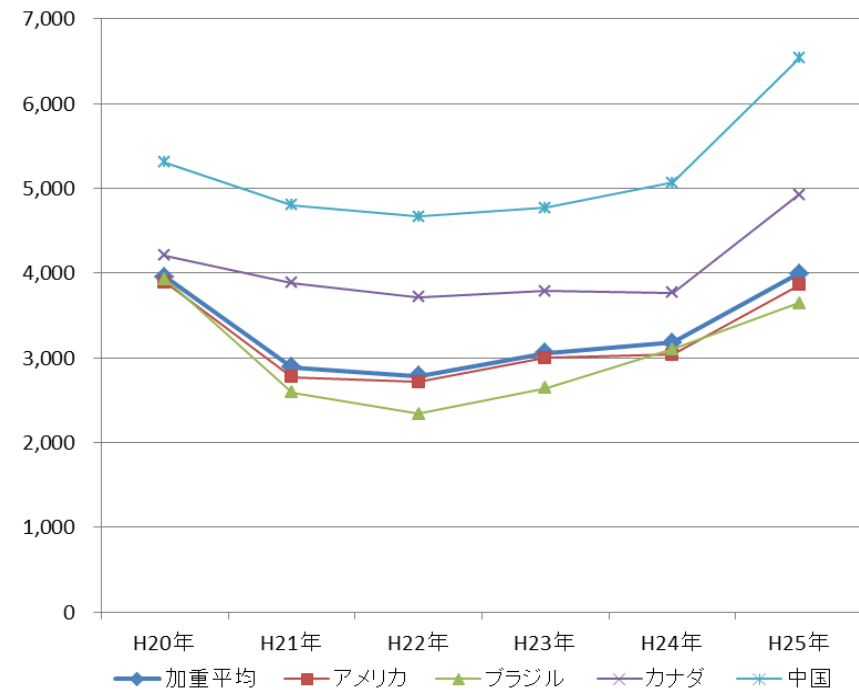
国内大豆、輸入大豆とも価格が高騰している

材料費の負担が大きい

国内大豆の生産量と価格*



輸入大豆の価格

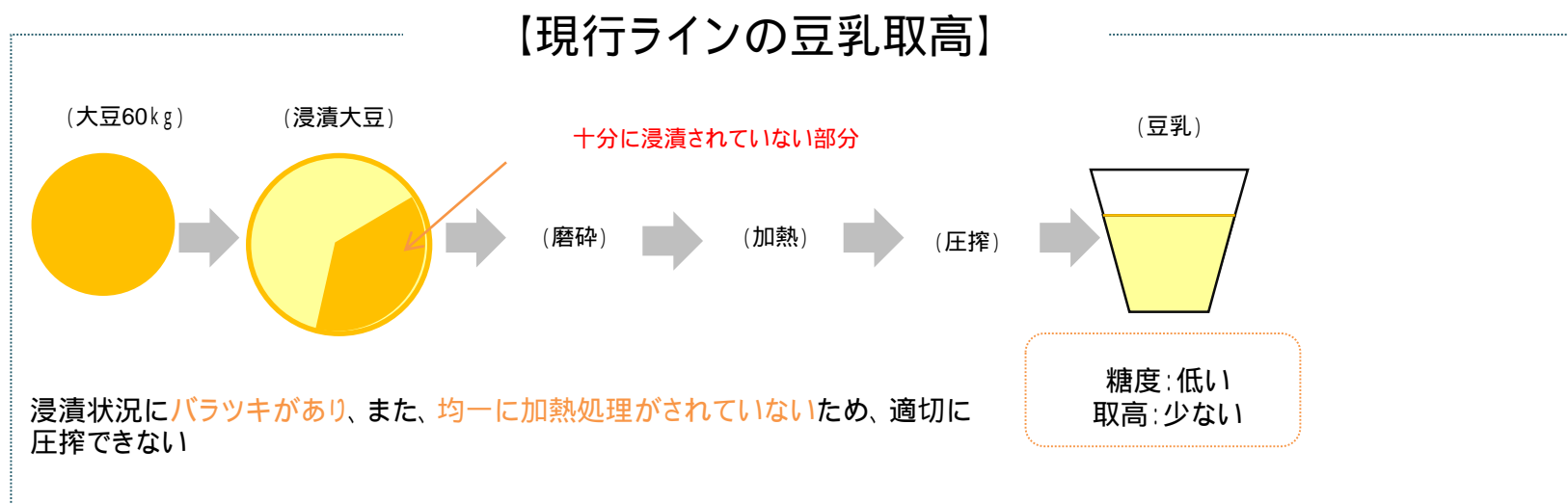


*H26年度は10月までの平均

資料;農林水産省統計部「作物統計」、(公財)日本特産農産物協会における入札結果で書く年産の平均価格(税抜)、農林水産省「大豆関連データ」

X社の現行ラインによる豆乳取高の歩留まり

原料費が高騰している一方で、現行ラインは、設備が古いこともあり、均一に加熱処理できないため十分な豆乳取高には至っていない





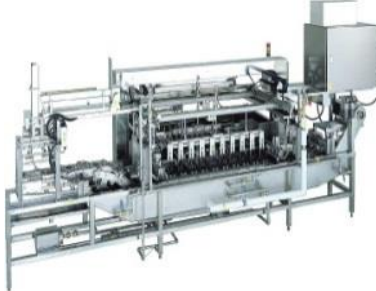

X社の製造設備

X社の製造設備の多くは20年以上前から使い続けてきたものであり、生産性改善の余地が大きい

豆乳取高が低くなる原因

老朽化で豆腐あたりの豆乳にバラツキ

適切にカットできないため不良品が多い

工程	浸漬	成型(凝固)	カット・包装	冷却水槽
機械設備				
年数	24年	14年	22年	29年

10百万円台

10百万円台

30百万円台

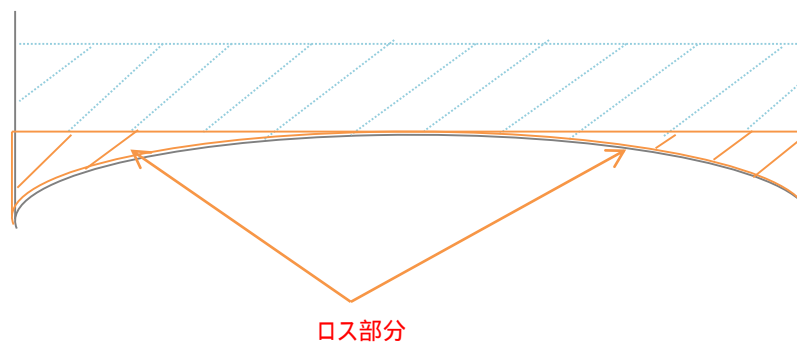
X社の型箱の問題点

豆腐製造に欠かせない型箱も古くなり歪んでいることが、歩留まりを低下させている要因でもある
材料費が高騰する中、大きな課題になっている

【現在の型箱】



【問題点】

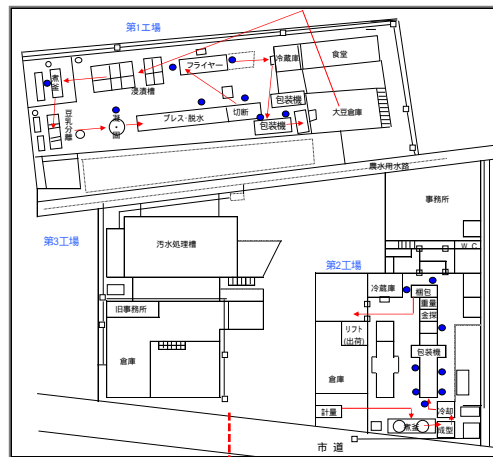


出来上がりの豆腐の量目 (g) に**バラツキが発生**するため、既定量以上の豆乳を使用している

X社の製造ライン

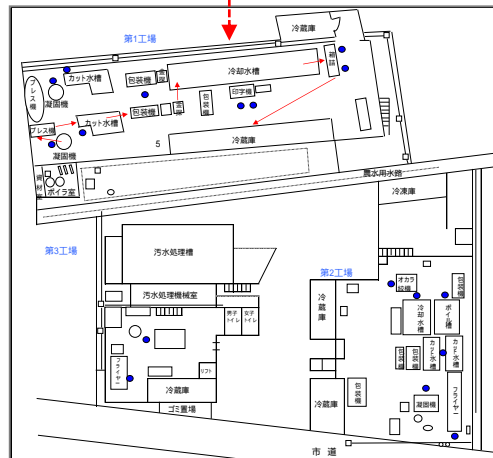
X社の製造ラインは、フロアやロケーションによって分断されていて効率が悪い。またY工場とZ工場の輸送のために物流費も発生する

Y工場



2F

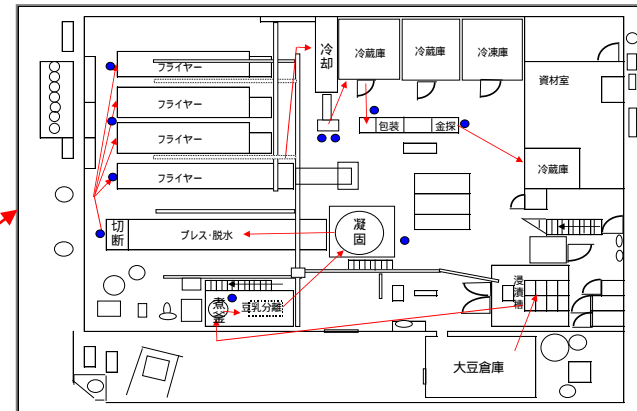
フロアが分かれ生産性が低い



1F

(: 動線)

Z工場

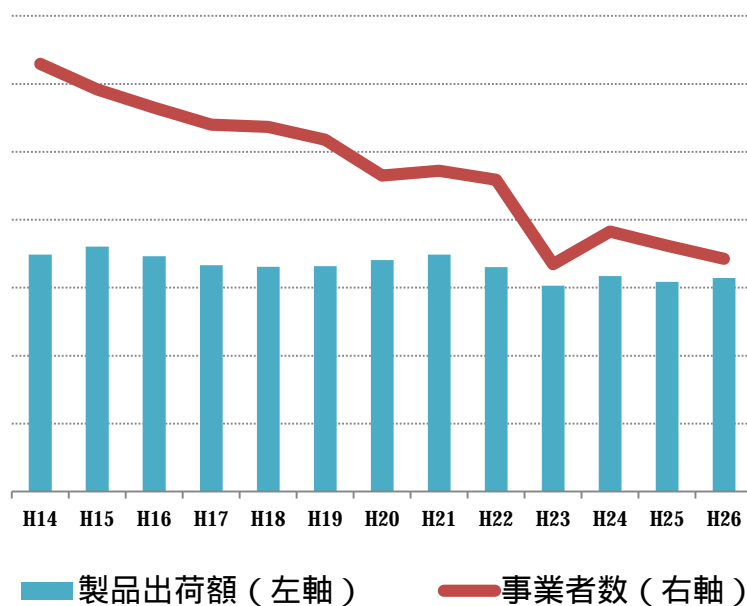


物流費用も発生

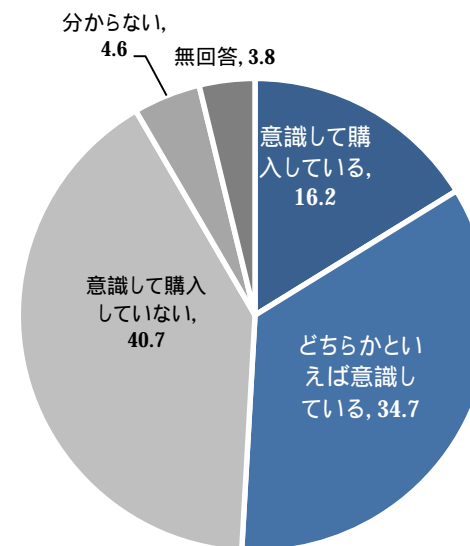
豆腐の全国市場とA県に趣向性

豆腐市場自体は横ばいであるが、事業者数は減少しており、大規模化が進んでいることが窺われる。一方、食品に関する地元志向は高い

全国出荷額と事業者数



A県産に関する趣向性



新工場建設による改善効果

新工場を建設することによって年間1億円近い改善が期待できる

現状の課題

設備の老朽化により収支が悪化

- 歩留りが悪いことにより原材料比率が同業他社に比べて高い

土地・建物・機械設備の賃料負担が大きい

- 土地・建物・機械設備(一部、自社保有)を旧オーナー家から賃借して生産している

作業効率が悪い

- 後付のライン設計のため、作業動線が煩雑になっており、生産効率が悪い(過剰な人員配置)



新工場建設による改善効果

設備更新による歩留り改善と修繕費削減

想定改善額(約40百万円)

生産設備(土地・建物・機械設備)を自社で保有することによる賃料の削減

想定改善額(20百万円以上)

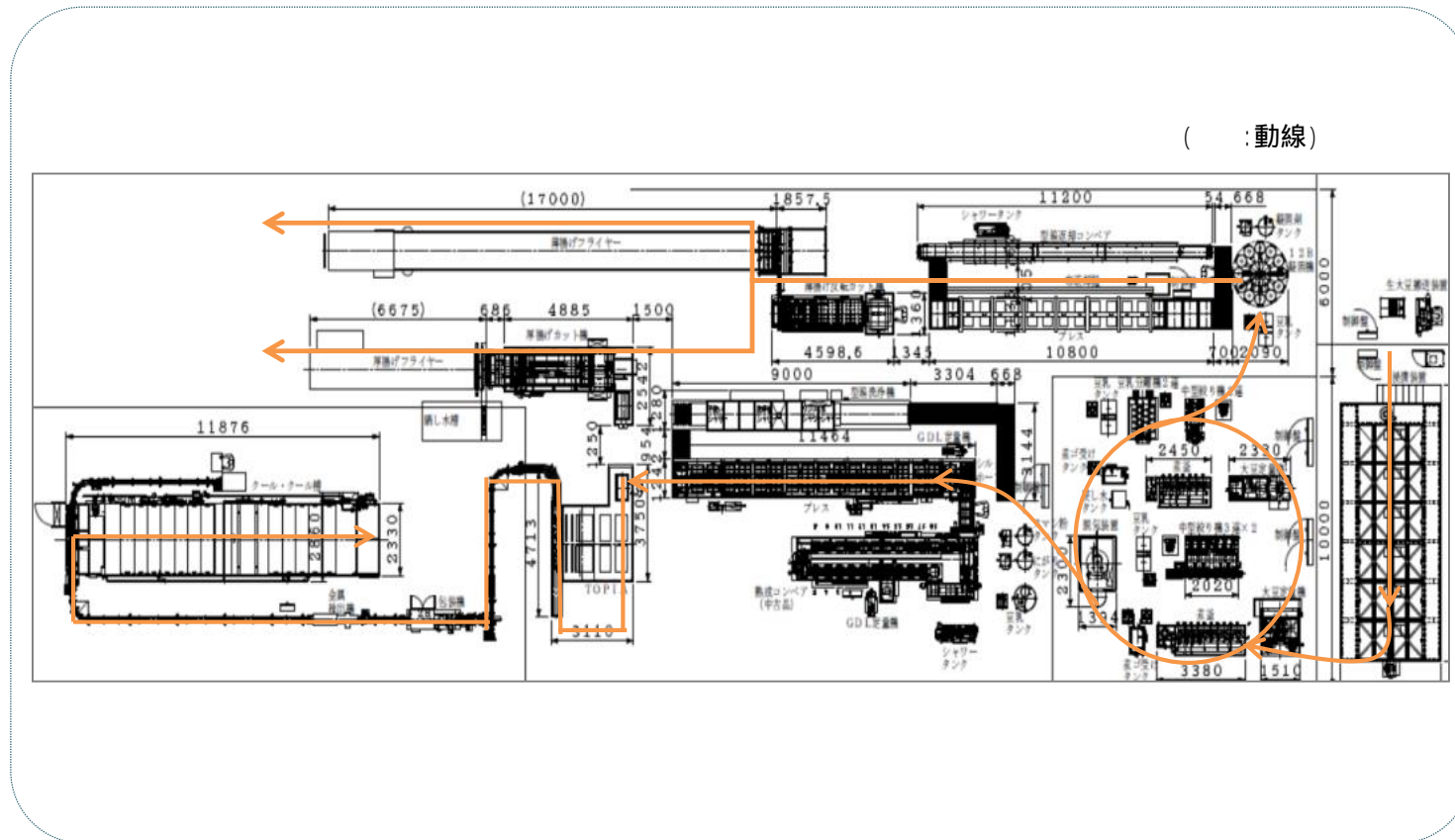
効率的なライン設計を行うことによる人件費の削減

想定改善額(20百万円以上)

設備更新の是非を確認するために、豆腐製造機メーカーに訪問。さらに、同一機械をすでに設置した他県豆腐製造会社の工場を視察し、生産性改善の実現性を確認

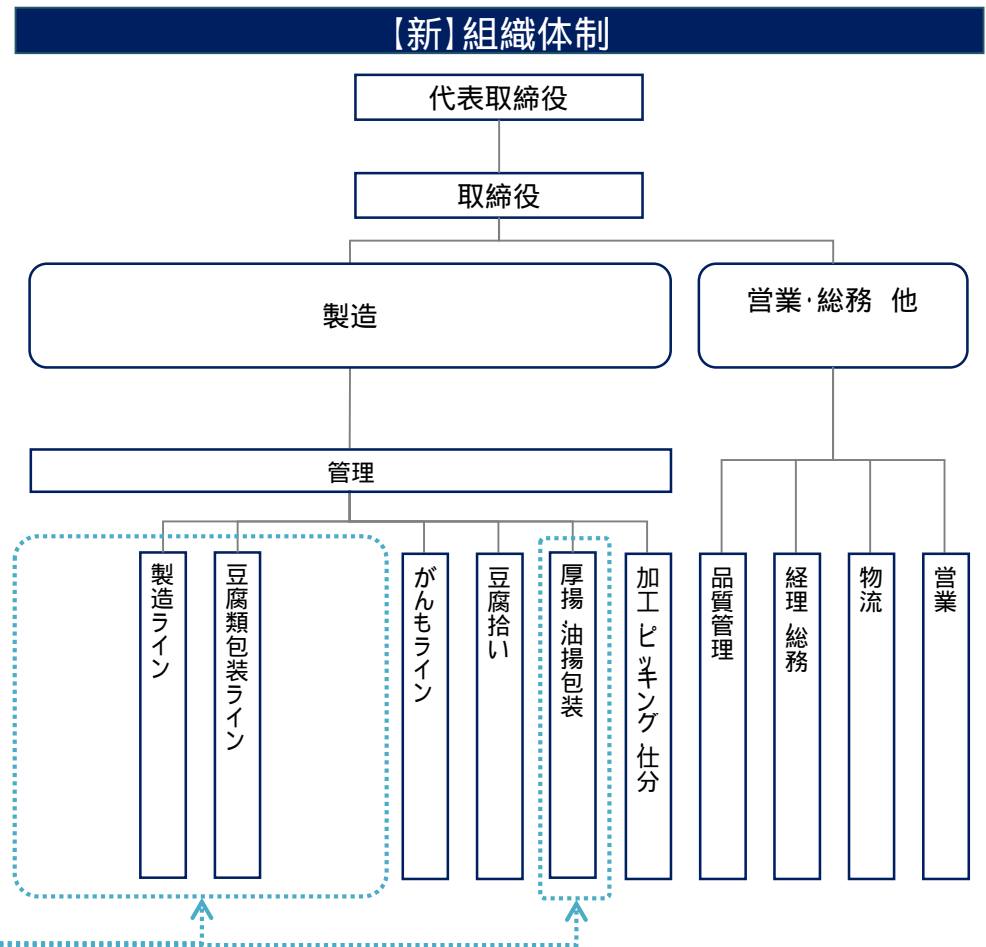
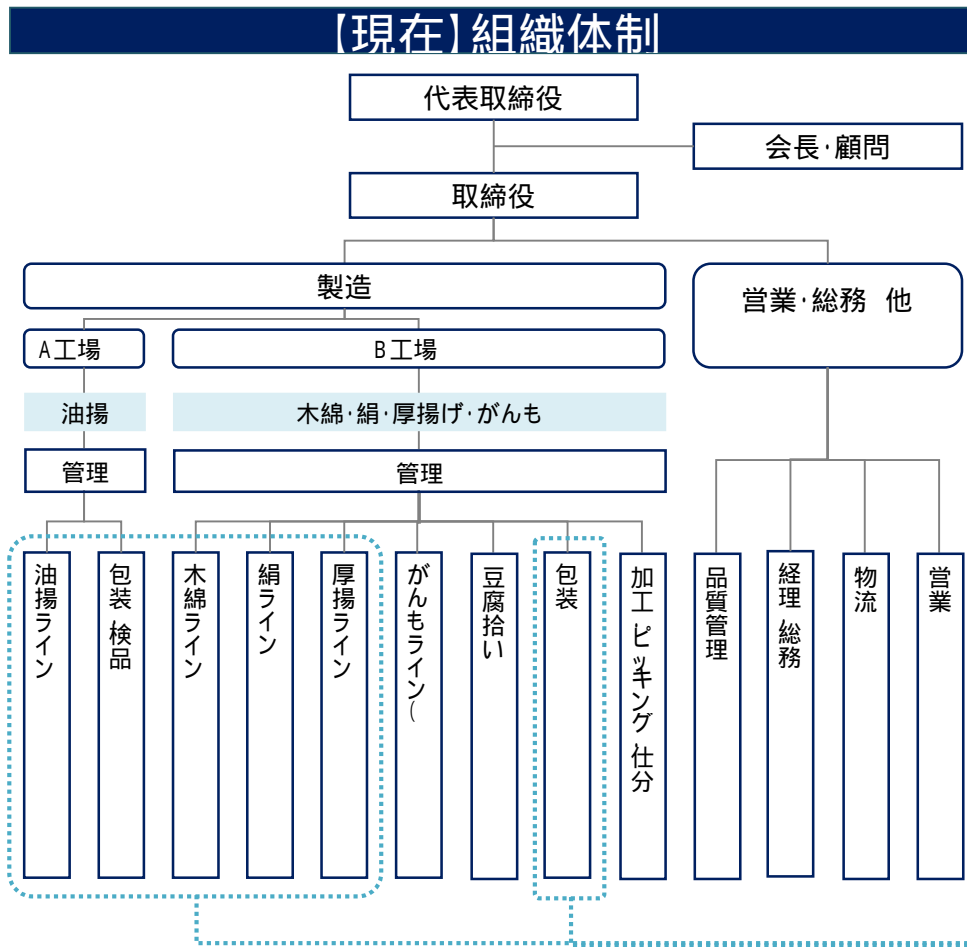
新工場の生産ライン

新工場では、すべての業務を同一フロアにて行い、生産性が大きく改善することになる



組織体制の変更

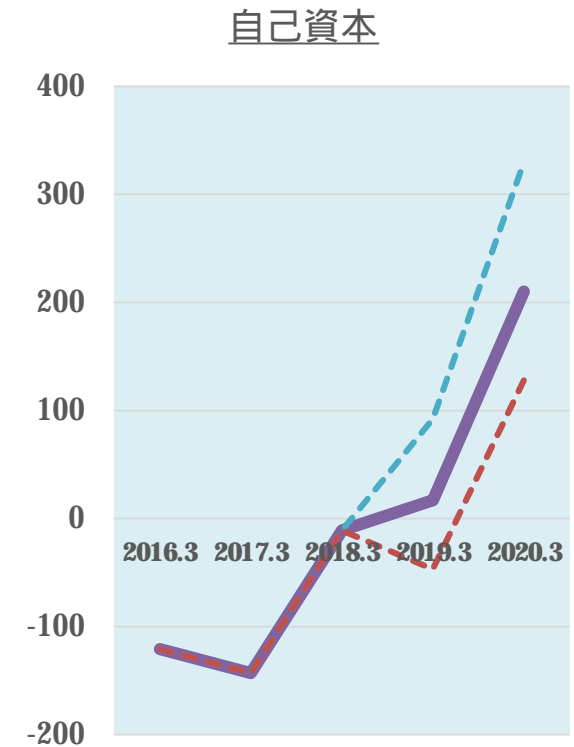
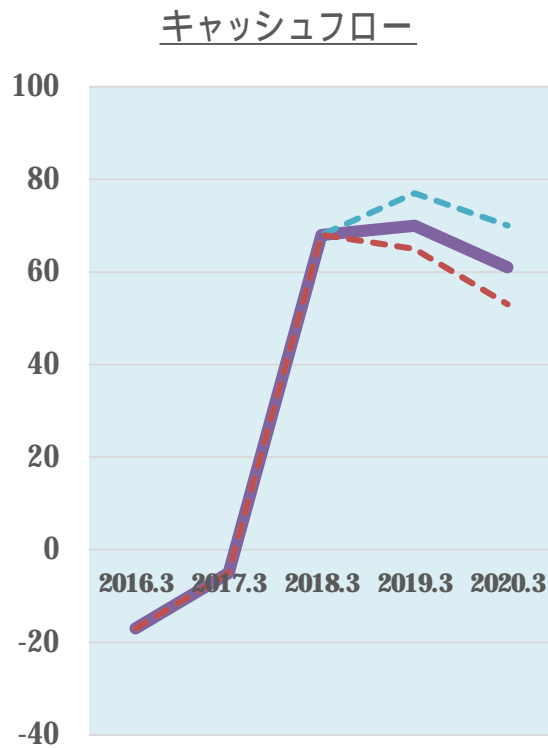
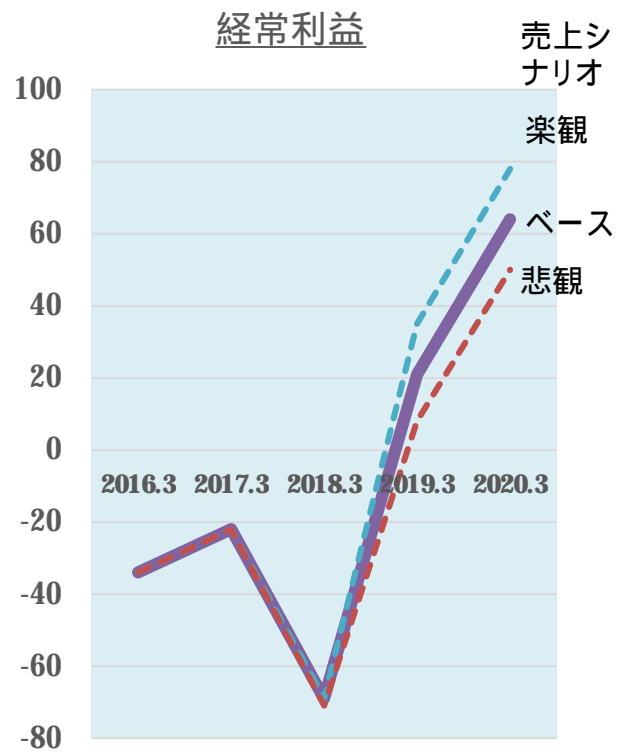
製造ラインがシンプルになったことで、組織のスリム化にも成功し、15人程度の人員削減効果にもつなげた



15人程度の人員削減

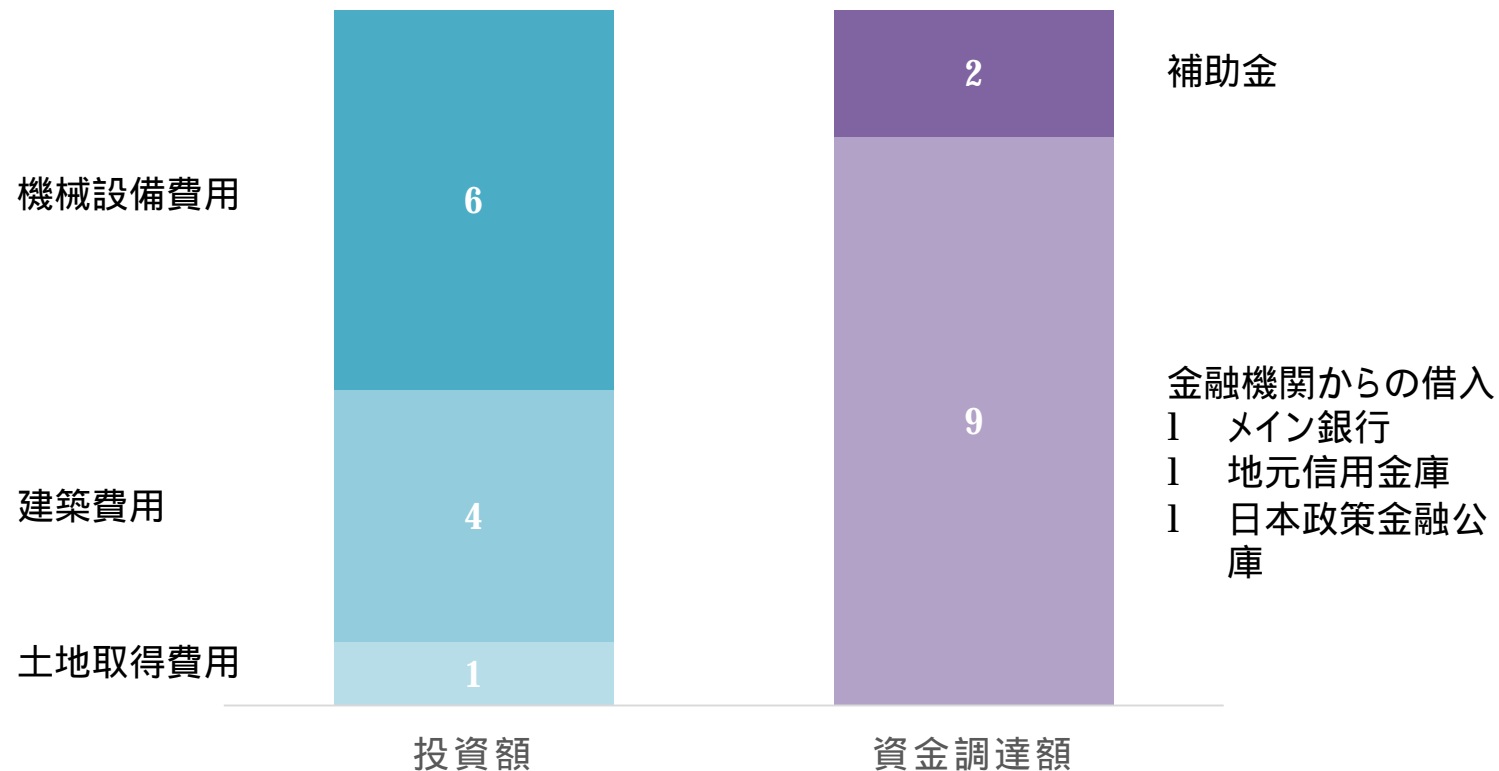
財務シミュレーション(百万円)

売上の違うシナリオで行ったシミュレーション結果では、いずれの財務指標でも、新工場建設が大きくプラスに寄与することが分かる



新工場建設の投資と資金調達(億円)

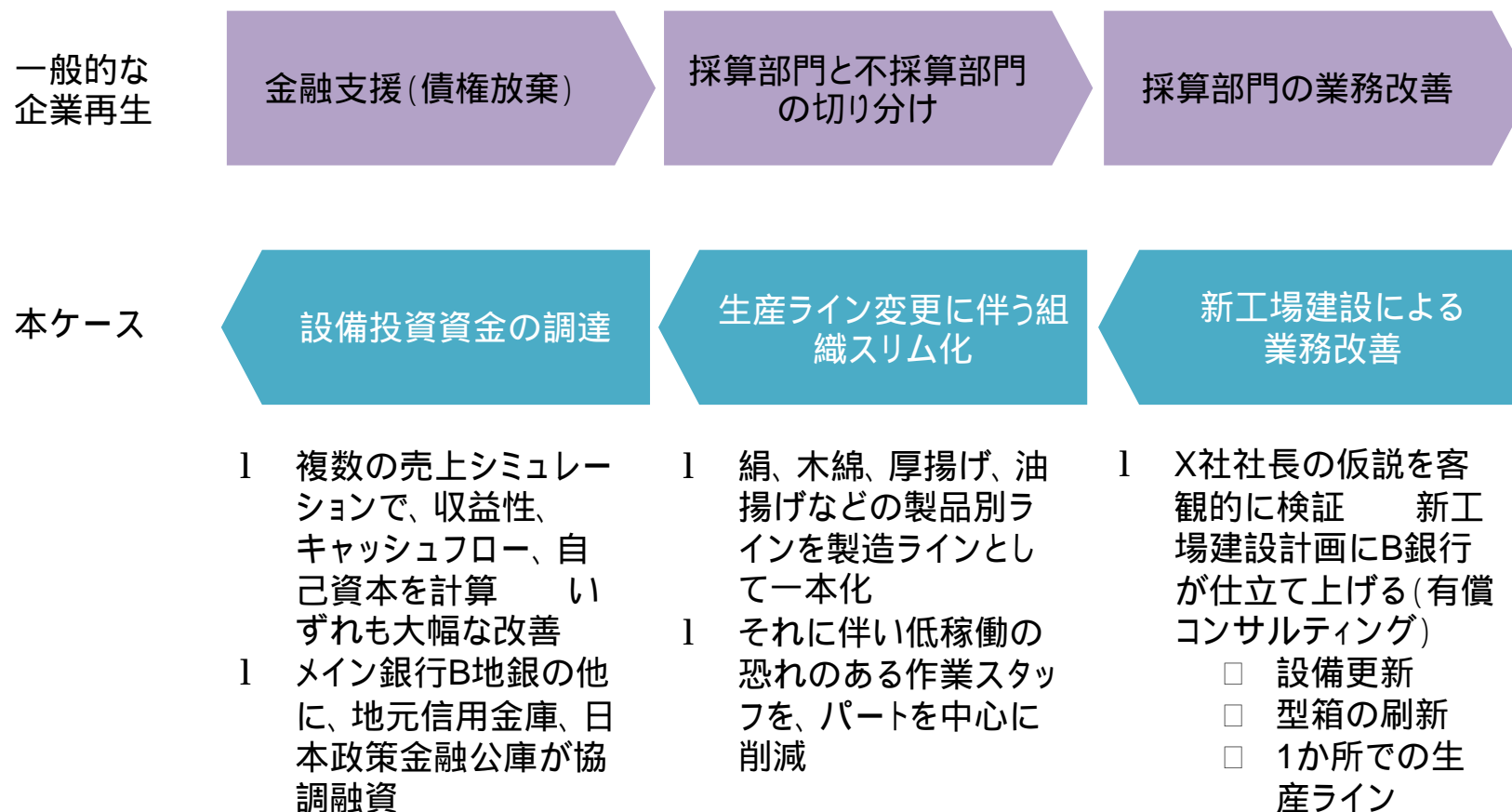
X社は新工場建設にあたって自己資金なしで、補助金と金融機関からの借入金で賄った



貸出金利は2.5%でも、取引先から喜ばれている

本ケースにおける企業再生手法

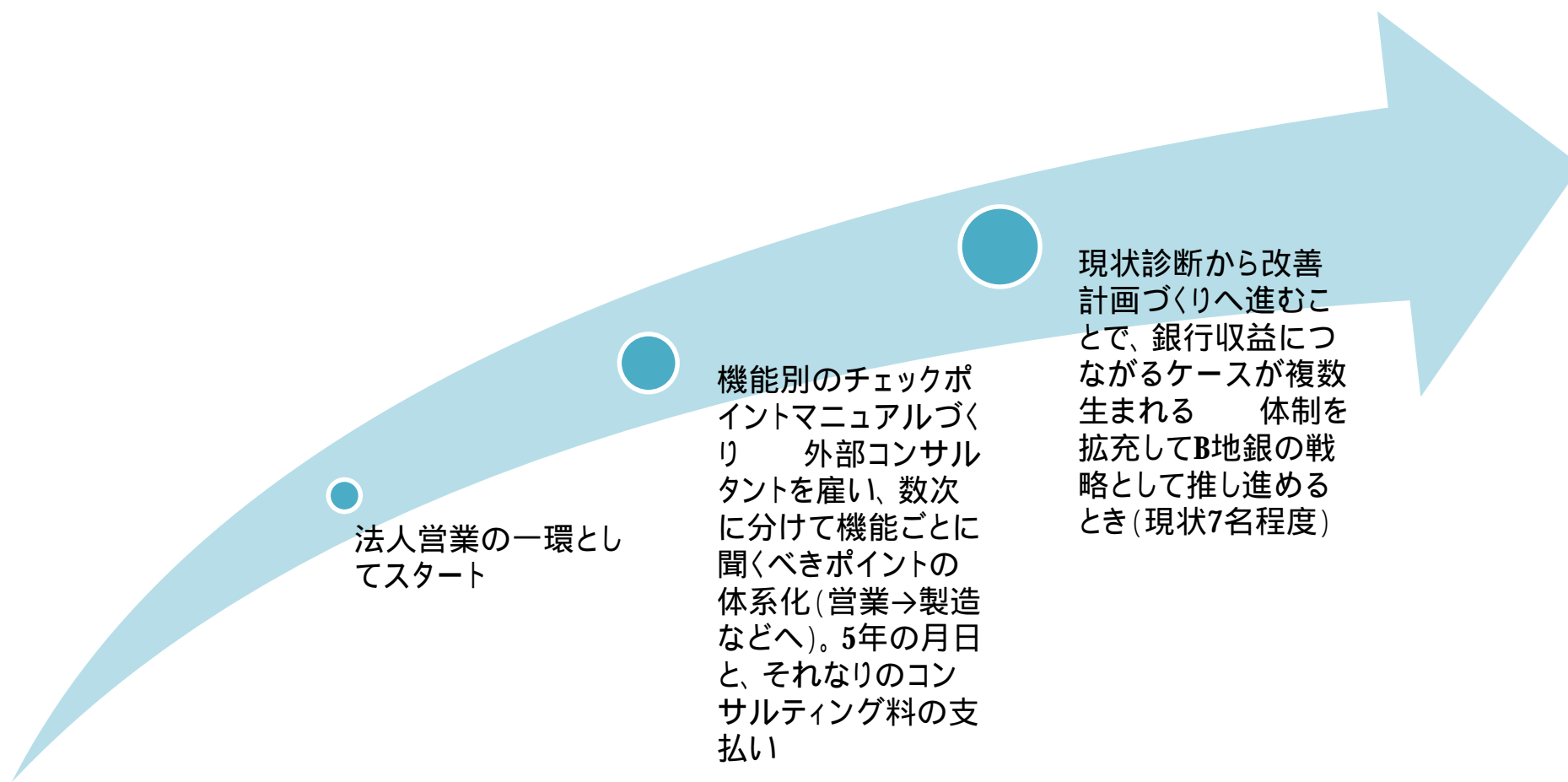
本ケースは、一般的な企業再生とは全く異なり、X社社長自らの業務改善アイデアをバンカーたちが客観的に検証し、新工場建設計画に昇華させた



. B地銀における事業性評価の態勢づくり

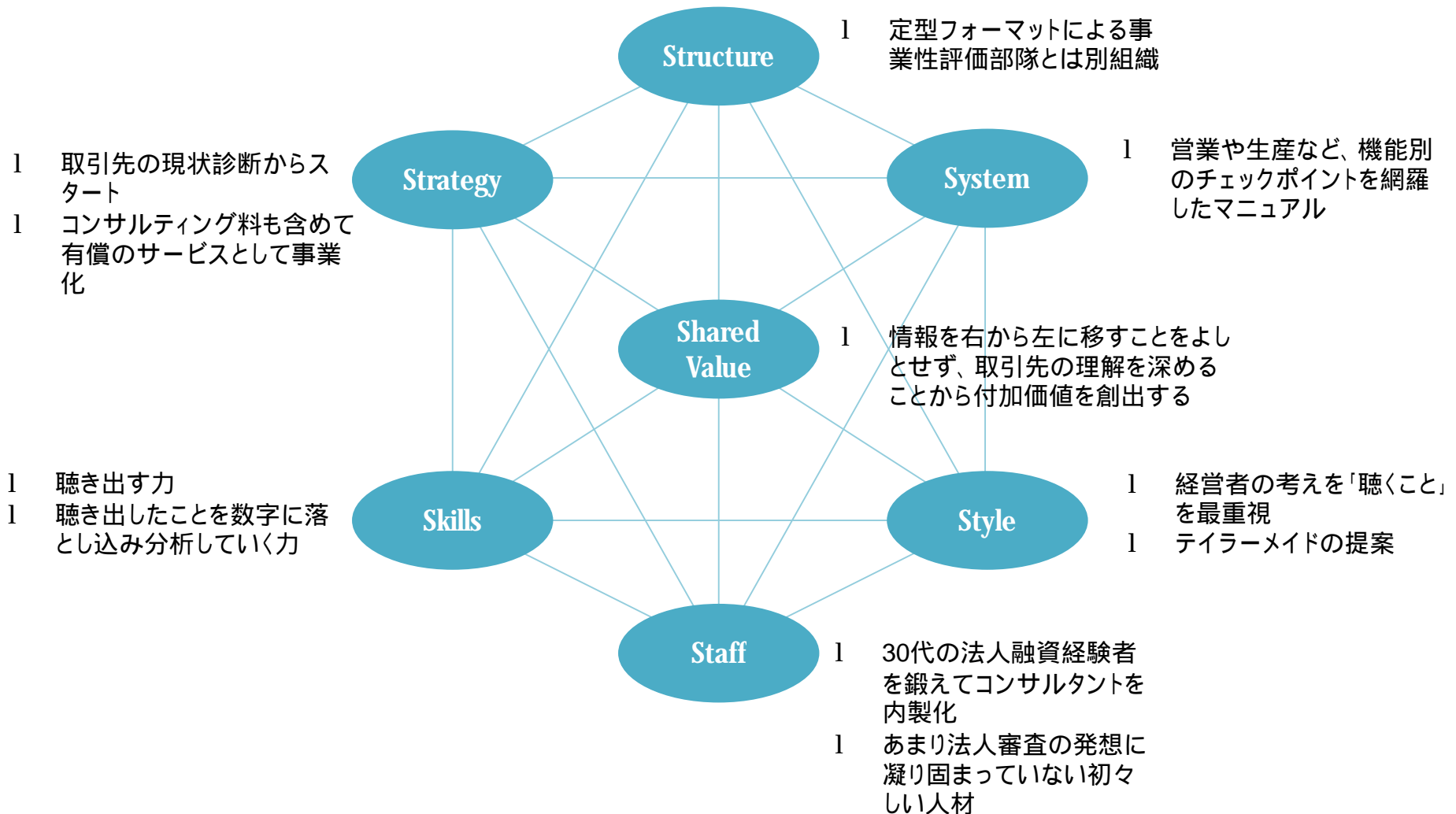
B地銀の事業性評価の歴史

B地銀における事業性評価の取組は一朝一夕の成果ではない



B地銀の事業性評価の取組

B地銀の中では、定型フォーマットによる事業性評価も行われているが、別組織としてテイラーメイドの事業支援提を行い銀行収益にも結びつけていることは、他行では見られない態勢である



・他金融機関における再現可能性は

問いかけ

Q1.

実際にコンサルティングが可能になる態勢になるまで、我慢つづけることができるか

Q2.

企業再生の中心になるリーダー(コンサルティングにバンカーとしてのキャリアを賭けられる人材)を見つけられるか

Q3.

企業再生手法を組織知にするために、数年間にわたり外部コンサルタントを雇用するだけの財務的な余力はあるか

Q4.

担い手となる30代の法人融資経験者を、優先的に投入できるか

Q5.

銀行として継続的に推進していくにたるだけの、収益に反映できるか
融資から生まれる利息 + M&A等各種手数料 + コンサルティング料