

## コロナ禍での中小企業生き残り支援 事業再生の現場から

中部経済同友会（火曜会）の講演会に出席しましたのでレポート致します。

株式会社事業パートナー東海 代表取締役 青木陽様

2023年4月1日 名古屋観光ホテル 桂の間 13:00-14:30

【講演内容】

「コロナ禍資金繰りに苦しんでいる。利益が出なければ返済できない。」



### 事業再生支援について ①なぜ関わっているか？ ②どの様に再生をしているか？を2事例で説明

#### ◆会社紹介：株式会社事業パートナー東海について（シート2）

・全国4社で連携 → 東海、九州、東京 … 資金繰り、経営改善、売上利益の向上 を主眼にコンサルティング（シート3）

#### ◆自己紹介：なぜ事業再生に関わっているか？（シート4～7）

1963年生まれ60歳、一橋大学商学部卒 → 東海銀行 → トヨタファイナンス → トヨタファイナンスサービス

→ トヨタファイナンスサービスに出向しフェリカの開発者と大手商社マンと合併会社を設立（副社長）

・フェリカ端末価格のコスト削減に成功 → クラウド上2秒で7往復の実験検証に成功 → 「SUICA」に使用される

・大動脈瘤 → 手術 → 障害者 → 中小企業診断士 → 研修会で「事業再生」を知り、株式会社事業パートナー東海を継承

#### ◆事業再生（シート8,9）：どの様に再生をしているか？ 行き詰まった企業 → 再生できるか？…中小企業はお金がない

**外科的手法**：事業価値の評価 → **BSに効いてくる** → 大きい負債が資本になる

・事業譲渡 ・放棄：銀行が債権放棄 ・DES（借入を資本に）、DDS（借入を長期に返済しなくて良い）

**内科的手法**：事業性の評価、時間をかけて → **PLに効いてくる**…こちらが優先 → 収益性改善、生産性改善、組織改革

#### ◆再生の手順：個別相談 → デューデリジェンス（方針、具体的対応） → 継続コンサルティング

個別に中身を見て処方箋を決める、ZOOMとビジネスチャットで時間と場所の制約が無くなり、日本全国に対応

#### ◆再生の出口は5つ（シート10）

①現状維持（再生） ②事業継承 ③第2会社（別会社） ④売却（M&A） ⑤廃業

③は地域になくってはならないケースで金融機関の理解が必要 ⑤の廃業は倒産と違い、財産を残すことができる。

#### ◆コロナ融資：ゼロゼロ融資（返済の据置期間）すでに据え置き期間が終了（シート11）

・返済が始まると行き詰まる会社が…借り換えで据え置き期間を再設定するなどで対応

#### ◆A社事例：銀行と協調したケース…和菓子店（シート12～16）

赤字のC社を買収 → コロナ禍、自社も赤字化：債務超過、銀行紹介のコンサルでは× = **青写真なし、数字のみで策なし** → 依頼

個別相談：社長、奥様、家族、財務担当等に話を聞く…出口の擦合せ → 事業DD：10名チームで3ヶ月500ページの報告書

現在、メインバンクの評価を得て伴走支援中：数値計画の策定…シンジケートローン、他行の納得性

現場での取組み…10年計画、3年伴走 → 販売収益改善 & 製造現場統廃合

・売価、原価、粗利益から**収益改善** → 店ごとの競争、不稼働設備、倉庫廃止、工場統合、内製化、人員削減

・売れる商品の品切れ対策…製造できないでチャンスを逃している

#### ◆B社事例；銀行と対峙したケース…不動産賃貸業（シート17～21）

リノベーションした賃貸で満室だけど借入返済ができない → 都度返済のため借入を繰り返す → 依頼

家賃収入 < 返済額 借入の1本化やリスク、別事業からの返済を銀行に交渉6ヶ月で7回…結論が見えず → **金融庁に相談**

・銀行からの歩み寄り：B社から今後の施策の意向を表明すること → 収入と返済のバランスをとることで動いている。

#### ◆事業再生は時間が大切、早めの相談が重要（シート22） → 時間の経過とともに事業再生の可能性は下がる

#### 講演会を聞いて（一般社団法人 Engineering Bridge 代表理事：植竹伸二）

・池井戸潤の小説を思い浮かべながら話を聞いていた、実際はもっとギスギス、ドロドロした世界なのだろうと…

・大切なことは真実をあからさまにし、数字のお遊びにならないように、打つ手を明確にすることだと改めて感じました。

中部経済同友会 火曜グループの皆さま

# コロナ禍での中小企業生き残り支援

## 事業再生の現場から

株式会社事業パートナー東海  
代表取締役社長 青木 陽



1

## 会社紹介

### 株式会社事業パートナー東海

設立	2017年11月
資本金	700万円
所在地	名古屋市熱田区四番二丁目14番34号
関係会社	株式会社事業パートナー 株式会社事業パートナー東京 株式会社事業パートナー九州
パートナー数	30名（関係会社全体で100名）
代表者	青木 陽
事業内容	中小企業の事業再生 ・資金繰り改善 ・経営改善 ・売上、利益の向上

### 事業パートナーグループ



2

## 4社で連携



3

## 自己紹介

アオキ アキラ  
青木 陽

出身：茨城県水戸市

1963年3月生の60歳

1985年 一橋大学商学部卒

社歴：1985年4月 東海銀行（UFJ銀行）入行  
→主に本部勤務、業務開発部  
2003年3月 トヨタファイナンス  
→電子決済の普及

2021年3月 株式会社事業パートナー東海～



中小企業と  
直接関係せず

4



## 自己紹介 なぜ事業再生に携わっているか

### 2社目で合併会社設立に関与

トヨタファイナンスから  
トヨタファイナンシャルサービス（トヨタの金融持株会社）に出向

フェリカの開発者と大手商社マンとの出会い

3年のフェージビリティスタディを経て大手商社と合併会社を設立  
社員5人ながら副社長に

設立後9カ月で非接触決済のコストを下げる実験に成功！  
（クラウド化で端末価格を1/3に低下へ）



5

## 自己紹介

### 実験結果は病院のベッドで・・・

実験の3ヶ月前に大動脈瘤が見つかる  
幸運にも、破裂する（⇒死亡）前に発見、手術へ

10時間の大手術は成功も、障害者に

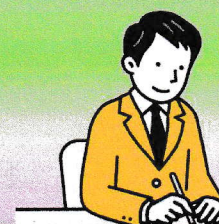


### 中小企業診断士の資格を取得

リハビリに半年。寝たきりの間、助かった命の活かし方を考えた  
→スキルを資格に置き換える（多数の試験を受験）

中小企業診断士、1級販売士、ITストラテジスト、CFPなど取得  
→今後は中小企業の支援に

研修会で「事業再生」を知り、独立して携わっていくことを決意  
その後、ご縁があって「事業パートナー東海」を承継



6



# きっかけとなった研修会

事業再生請負人が直伝！経営指導の実学。



経営改善・事業再生のための講座（第五期生）開講のご案内

2023年

**5/1**月 **開講**

【全10回】

**受講対象** 士業・士業事務所スタッフ・事業再生をやりたい方  
（中小企業）社長・専業主婦・専業主夫・役員・後継者など

**受講期間** 2023年5月1日（月）～2023年9月25日（月）  
5月1日・22日 6月3日・17日 7月3日・15日  
8月5日・16日 9月4日・25日  
各回 10時～18時（昼食・休憩を含む）受付9時45分より

**募集定員** 限定10名  
（定員超過した場合は抽選）

## 経営指導プロ養成研修会

<会場>税理士法  
会館（日中）

### 第5期 70時間研修カリキュラム 2023年度開催

各回7時間 9時45分開場 10時開講-18時終講（途中、昼食・休憩等の時間あり）

回	開催日	テーマ	主な内容
1	5月1日（月）	債務仕組	・銀行、リース会社への交渉 ・サービスへの活用 ・セールス・リース・バンクの活用 ・弁護士との協力 ・効果
2	5月22日（火）	私的整理	・自己資産のメリットとデメリット ・個人再生 ・特許譲渡 ・差押え ・第二会社、第二納税義務の3要件
3	6月3日（土）	財務対策	・資金繰り業務・運転資金業務 ・損益計算書の勘定科目毎の注意ポイント ・貸借対照表の勘定科目毎の注意ポイント ・決算書で「注意すべき項目」
4	6月17日（土）	金融対策	・借入金の申し込み・返済・借入不可時の対策 ・借入条件変更の依頼・返済の遅滞等 ・借入金額の変更条件・時期・回数等 ・保証協会指導・代位弁済・諸問題等
5	7月1日（土）	金融対策	・税金・社会保険料滞納時の対応方法 ・手形・小切手に関する業務知識 ・銀行交渉対応指導の諸問題 ・商品・売掛金担保借入（ABL）の諸問題 他
6	7月15日（土）	デューデリ事例紹介	・実業に伴う事例の検証（数事例）
7	8月5日（土）	販売戦略	・販売の6原則 ・市場理解と証券・対象顧客の設定 ・商品価格の最適化と高の方 ・差別化戦略の手法 ・マーケティング展開とブランド構築 ・販売計画策定及び実行支援の業務 他
8	8月16日（水）	事業承継	・事業承継の枠組み ・後継者の選定と育成 ・保証人の債務承継対策 ・相続対策の具体的な方法 ・経営承継円滑化法の解説 ・民事信託
9	9月4日（月）	M&Aと資金調達	・買収と売却の仕組み ・買収と投資の方法 ・ファンドの活用
10	9月25日（月）	事例	・事例の説明

※上記内容は、変更する場合がございます。

7

# 事業再生

経営に行き詰まったら・・・その事業は再生できるか

大企業と中小企業の違い

外科的な手法と内科的な手法

## 外科的な手法

・その時点の事業価値を評価

↓  
短期間に外科手術を施す  
事業譲渡  
DES、DDS  
放棄

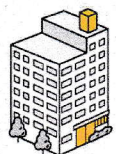
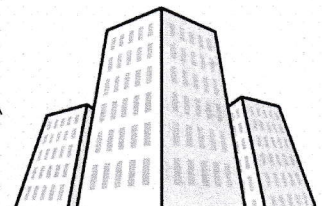
↓  
B/Sに効く

## 内科的な手法

・事業性を評価

↓  
時間をかけて体力回復  
収益性改善  
生産性改善  
組織改善

↓  
P/Lに効く



8

## 再生手順・弊社は内科的な手法を優先します

### ①個別相談

**仮説**  
出口はどこか？

事前に財務諸表、借入明細、不動産担保物件の謄本等の書面を確認し、'出口'を提示（7～10日間）

※状態により、この段階で廃業をおすすめするケース、  
③継続コンサルティングに移るケースもあり

### ②事業デューデリジェンス（事業DD）

**検証**  
出口へ向かう方針、目標値は？

提示した方針で間違いがないか、具体的にどう対応すればよいか、**4～10名のチームで2～3か月間調査**し、報告書としてまとめる

中小企業を対象に、チームで対応するところは僅か

### ③継続コンサルティングなど

**実行**  
出口まで伴走支援

報告書にまとめた方針にそって  
1～3名が**3年間を目処に支援**を実施

調査結果により、M&A等で対応することもあり

9

## 出口は5つ

### 存続の方法

- ・事業性があれば →①**現状維持、成長または再生（事業再生）**
- ・社長が高齢ならば→②**事業承継**
- ・事業性があるが負債が過大で返済が困難ならば  
→③**第二会社**・・・但し、条件に当てはまるケースは少ない

### 売却か廃業か？

- ・買い手にとって魅力ある不動産、動産、技術、人財がある →④**売却**  
将来の利益が見込める事業性がある
- ・将来の事業性が不確定、十分な資金がない、後継者がいない →⑤**廃業**  
気力、体力がない



10



## コロナ融資

新型コロナウイルス感染症の拡大で売上が減った企業を支援するための融資。  
支払利息は公的機関が3年間負担で利子ゼロ、信用保証協会の保証付きで担保ゼロで  
「ゼロゼロ融資」

### 取扱期間

政府系 2020年3月～2022年9月

民間 2020年5月～2021年3月

### 返済の据置期間

1～2年で設定しているケースが多い。（最長は5年）

→早いケースでは2021年から元金返済開始

→業績が回復途中で元金返済ができない会社も多い

→再度借換等で据置期間を設定するなどの対応



11

## A社事例

### 銀行と協調したケース

#### 【状況】

地元の老舗和菓子店

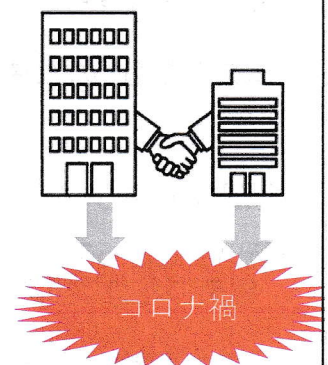
メイン行の勧めで赤字の菓子販売会社C社を買収

買収後にコロナ禍が発生、自社も赤字に陥り債務超過に

銀行紹介のコンサルでは改善が図れず支援依頼があった

#### 【原因】

- ・ F社買収後の青写真が描けておらず、買収効果が得られなかった
- ・ コンサルは、買収計画や事業計画の数字は作れても現場で実際に数字が上がる指導ができなかった



12

12

## A社事例



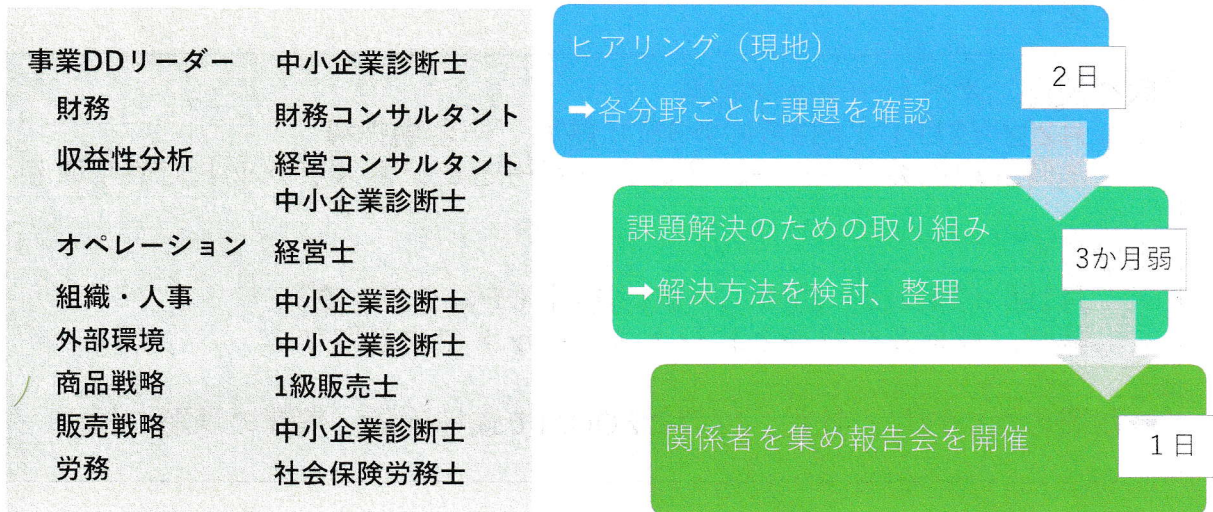
- ・ 税理士からの紹介  
資金繰りに窮している顧問先あり相談を希望  
→3期分の財務諸表、借入明細、不動産担保の謄本等を依頼  
いただいた情報から事前に‘**出口**’を検討
- ・ 3時間の個別相談  
社長、奥様、財務担当社員、顧問税理士及び職員2名が来社  
まず社長及び奥様から会社経営、家族・人生に対する考え方等を確認  
事前検討した‘**出口**’とすり合わせ →一緒に出口に向かうことで合意  
机上で検討した‘**出口**’について実効性を高めるため**事業DD**に入る

13

13

## A社事例

事業DD：10名のチームを組成し3ヶ月で実施



14

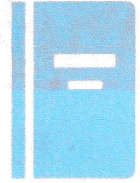
14



## A社事例

### 【報告書】

500ページを超える報告書で  
A社が今後実行する内容と効果、出口を報告  
→A社に内容を理解いただき、コンサル（伴走支援）に入る



抜粋版（220ページ）を作成し、メイン行に説明  
→メイン行は具体的な施策内容を評価  
数値計画の詳細化へ

I 調査の目的と概要	2
II 財務	7
III-1 収益性分析(A社)	154
III-2 収益性分析(B社)	183
IV オペレーション	238
V 組織・人事	289
VI 外部環境	342
VII 商品戦略	375
VIII 販売戦略	420
IX 労務	466
X 会社の方向性	528
	15

15

## A社事例

### 【現在】

伴走支援中

収益担当、オペレーション担当

月2回（1日＋1泊2日の計3日）訪問 →現場指導

随時、現場のリーダー、主要メンバーとビジネスチャットでやり取り

金融担当

月1回（1泊2日）訪問 →銀行訪問（モニタリング）

随時、社長及び幹部とビジネスチャットでやり取り

→訪問のない週に、社長、幹部とZOOMで進捗確認、喫緊の課題の相談

16

16

## B社事例

### 銀行と対峙したケース

#### 【状況】

地方の主要都市で6棟の不動産賃貸を行っている  
古く人気がない物件をリノベーションにより人気物件に変え満室状態に  
但し満室にもかかわらず銀行借入の返済に窮し、都度、返済のための借入を  
していた  
将来的に不安を持った社長から支援依頼があった。

入居率



リノベーション



満室！  
でも返済ができない

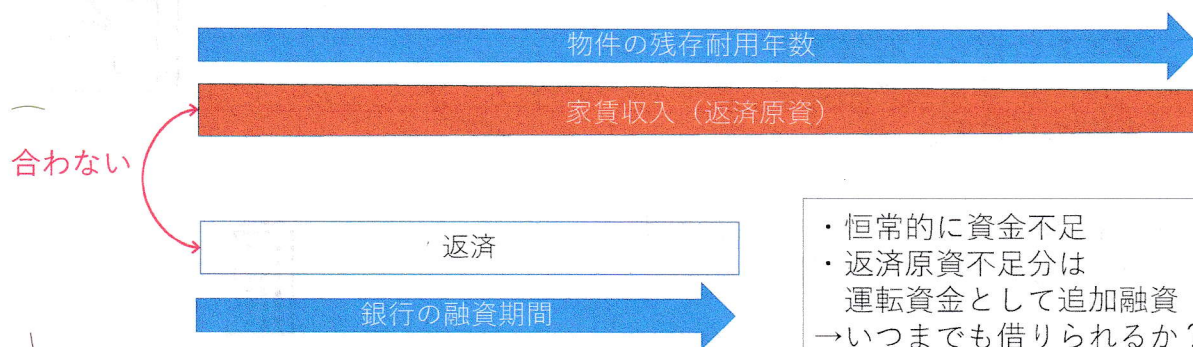
17

17

## B社事例

#### 【原因】

- ・物件の耐用年数に余裕があっても銀行融資は期間5～10年に留まったため、返済スピードが速まった。
- ・結果として満室で得られる収入以上の返済を求められることになった。
- ・借入が30本以上にも及び、銀行に一本化等を相談したが実現しなかった。



18

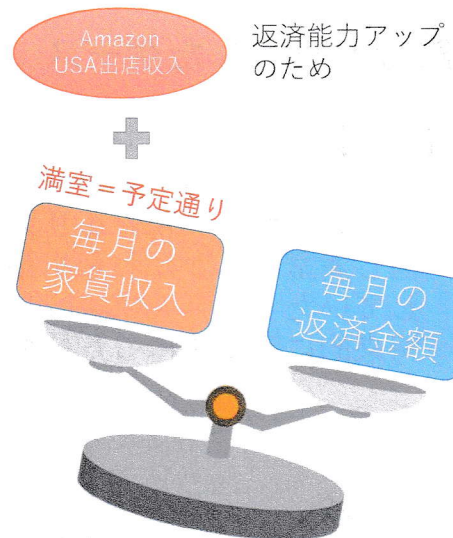
18



## B社事例

### 【対応】

- ・銀行にリスクにより返済負担軽減と今後必要な修繕費分の確保を依頼
- ・社長は返済力向上のため、米国消費者向けに文房具等の輸出事業を開始していた  
→一定の数字が見込めるように



19

19

## B社事例

### 【対応】

- ・6か月で計7回の銀行交渉を実施。  
要求資料を提出したが結論が見えず。  
→ 毎回、論点が異なり  
提出資料のフィードバックもなし
- ・メイン行から、有償での「中小企業活性化協議会」への持ち込みを求められた。
- ・銀行のコンサルティング力に疑問  
迷った末、金融庁に相談。



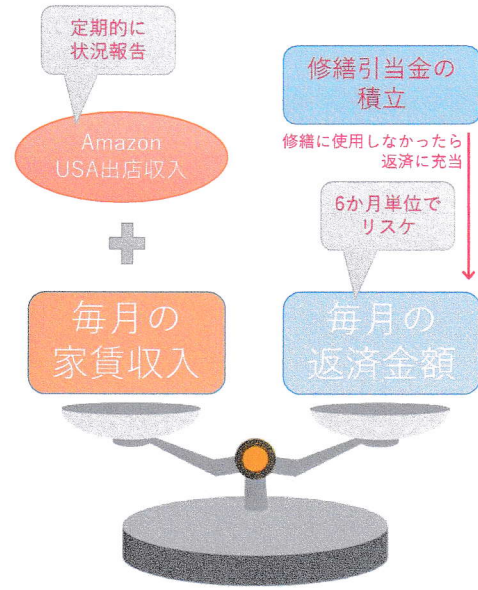
20

20

## B社事例

### 【結果】

- ・金融庁へ相談後のバンクミーティングで銀行側から歩み寄りあり
- ・今後実施する施策についてB社から意向表明する形で着地に向け動いている

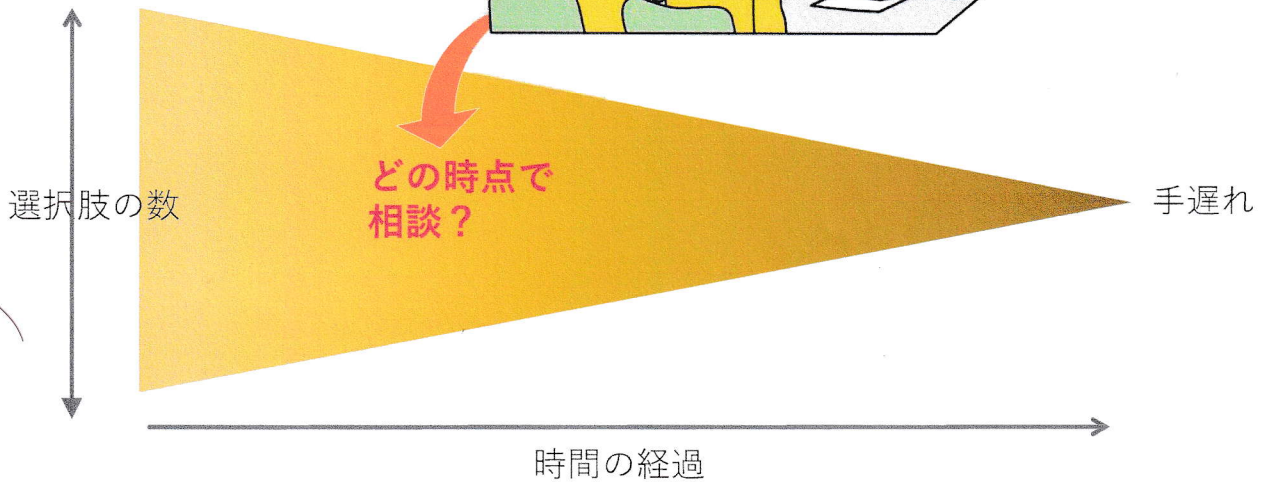
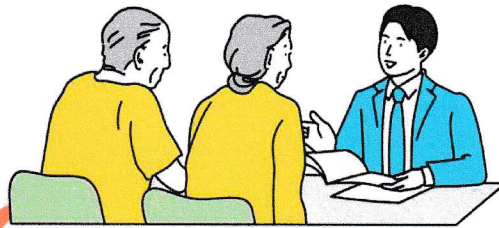


21

21

## 最後に

事業再生は  
早めの相談が重要です



22