

2008/01/28

# 逆境の中の 中小企業経営

## 中小企業経営者の 現場から見た10年

元（金型工場）（株）中島工機 代表取締役社社長  
現シムックスコンサルティング（株）代表取締役社社長  
日本開発工学会 中小企業政策研究会 座長

中 島 高 英（昭和28年生まれ）

## 1：はじめに

1995年バブル崩壊直後に、父親が脳梗塞で倒れた時に金型の中島工機の社長に就任し、再建に努めました。再建後の2007年に、大手メーカーに中島工機を売却し、社長を退任しました。

この12年間の実際の現場経験を通して中小企業のあり方、政策のあり方について研究を行っています。日本のものづくりの現場である金型作りを通して、時代の変化、技術の変化に対応してきました。

中小企業の経営の直面する、資金繰り問題、人材の問題、グローバル化の問題も数々難問にぶつかりながら、ひとつひとつを丁寧に乗り切ってきました。

そして最後のEXITである事業存続について、社長引退と株式売却という困難な交渉を成立させることができました。

その経験から見た中小企業の経営現場と政策との落差、そしてそれを埋めるための方策についてお話させていただきます。

## 2：再建への道（1） 当時の背景

私が社長に就任したきっかけは、1995年のバブル崩壊直後に父親が脳梗塞で倒れたためです。

中島工機は、1960年に蒲田で父親が住宅の庭先で2名により創業したのが始まりです。その後、高度成長の波に乗り、1967年には現在の横浜に移転して、従業員25名、資本金3000万円、年間売上6億円と中堅の金型メーカーになっていました。

売上は1980年代後さらに伸びて、90年には10億円となりましたが、その後は毎年下がり、95年には6億円になっていました。土地は1000坪あり、建物機械設備も10億円ありました。

土地の価格も、ピーク時は坪200万円だったのが、坪60万円になり、土地の担保価値は20億円から6億円となっておりました。

その結果、担保不足となり、父の自宅も追加担保に入れていました。

土地担保の価値の半分の借入金ですから、財務内容としては決して悪くありませんでしたが、バブルによる土地の下落により、一気に不良債権先にされて、金利が重くのしかかり、さらに売上の落ち込みで資金繰りにも苦勞するようになっていました。

父が脳梗塞で倒れたのも、銀行からの貸し剥がしによる心労だと思っております。

当時の父は、銀行からの貸し剥がしと元請けからの厳しい要求の板挟みにあい苦悩していたことを思い出します。父は元々職人でしたから、よい金型作りに専念しており、営業というものをしなくてもよいものを作っていれば仕事が必ず回ってくると言っておりました。

た。実際その通りで、菓子折りと凶面を持って父の所に仕事を依頼しにくる大手の方々の姿を何度も見ておりました。そんな父ですから、銀行を上手に使っていくということも出来ていませんでした。

財務諸表の貸借対照表（バランスシート）の資本の部が小さく、負債の部（銀行借入）が極端に大きくなっていったということです。これは中小企業の典型的なパターンです。

再建していくには、この負債を減らすしか手はありません。中小企業にとって資本の部を増やすということは大変難しいことです。

資産の部は、流動性が小さく固定資産の土地に依存していますから、その価値が下がりすぎていてはそう簡単に資産を売却して負債に充てることもできません。

父が倒れたのも八方塞がりの状態だったことが理解できます。

### 3：再建への道 （2） 目標と時間軸の設定

再建には痛みも伴いますが、時間も必要です。

私が再建しようと決意した時に立てた目標は、“信用される会社になること”でした。それに要する期間は10年。その間臥薪嘗胆の気持ちで取り組みました。

金融機関からの信用、取引先からの信用、従業員からの信用の3本でした。

金融機関からの信用を得ることです。何よりも貸し剥がしを止めてもらうためには即時に実行しなければなりませんでした。

#### ① 金融機関からの信用回復

自分で言うのもなんですが、町工場の経理は、会社と社長個人と入り混じっているものです。これにけじめをつけない限り、金融機関からの信用は得られないと考えました。

会社と社長個人とが入り混じる理由は、社長が経理にずさんだからというわけではありません。資本金すべて社長が出し、資金の調達には個人の連帯保証を付けさせられたり、資金繰りに困った時には個人の預金から会社に出したりしています。多少会社が儲かっても留保金課税により（現在中断している）不公平な扱いを受けています。

税金が高すぎるという問題もあります。

しかし、これらの問題は客観的に見れば中小企業の社長の言い訳にすぎません。中小企業といえども社会的な公器としての株式会社なのですから会社と個人を経理的にはきっちりと分けるべきだというのが私の考えでした。

口で信用回復と言っても誰も信じてもらえませんから、会社名義になっている社長個人のもの、ゴルフ場やリゾート会員権など“付加価値を生み出さない資産”の売却を1か月でやりとげてから、私はこの方針を銀行に伝えるに行きました。

その甲斐もあってメインで取引をしていた横浜銀行からは手形のジャンプをしてもらえました。追加の融資はしてもらえませんでした。貸し剥がしをやめてもらうことはできませんでした。

## ② 取引先からの信用

取引先からの信用とは**品質、納期、価格**です。3つを同時に行うことは不可能でしたので品質と納期を他社よりもダントツによくすることにしました。

当時、金型の納期は“蕎麦屋出前”と呼ばれるくらい納期遅れは業界としても日常的な常識になっていました。納期遅れの原因は、金型屋側ばかりにあるのではなく、発注側にもあったため、お互いの妥協がそこにあったためです。

私は、**納期遅れゼロ**、無理な納期に対しては取引先に受注時に話をする、もし不良が発生した場合は、隠さず報告をするという単純な基準を決めて取引先に申し出ました。

取引先にも、納期の指定日を正直に言うてもらおうようにしていきました。納期が狂う原因は、製造工程での不良品の発生でしたので、この発生率を下げることで納期を守ることができるようになります。

結果、年間を通じて納期遅れゼロ、ついには不良品発生ゼロまでになりました。

そしてさらに、**リードタイムを45日から21日の約半分に短縮することもできました。**

## ③ 従業員からの信用

従業員へは、現状の状況の説明を行い、

これからは“売上は伸びないが、少なくなってもゼロにはならないから**生産性を上げて減収増益の道を実現しよう**”“雇用は守るが、賃金も上げられないから**時間短縮をしよう**”

残業代をあてにしなくても、生活できるレベルの給与を確保するので、暇な時は帰宅を許すようにしました。**実質的な定年制度を廃止して長く働くことで生涯年収が増えるようにする。**

当時の定年は55歳でしたが、35年間働いて、残り30年分を労働せず厚生年金と貯金貯めておくこと自体、中小企業の給与レベルでは無理があると考えていました。働く期間が短いから大変になるので、雇用期間を15年延長して70歳まですれば、労働による収入期間50年に対して、残りは15年となります。

大企業に勤めるよりも中小企業に勤めたほうが、生涯年収が多くなるようにしようとしました。

**究極のコストダウンは、管理職の廃止**でした。工場長を月ごとの当番制にしてピラミッド型の現場の仕事をしないう人をゼロにしました。付加価値を直接生み出すためにだけに働くようにしました。

再建までに7年かかりましたが、これらの施策が成功して再建までに7年かかりました。これは当初の計画の10年より3年も早く実現しました。

#### 4：再建の完了から事業継承

二代目の私も再建に集中している間に50歳になってしまいました。私の次の世代について考えておかねばならない年齢になりました。

**中小企業の社長の現役年齢は60－65歳です。**

ただし後継者が社内存在する場合（たいていは子供ですが）または、借入金がない場合は別です。

後継者がいない場合は、高齢の社長には金融機関が金を貸したがりませんからです。これが現実なのです。この点をはっきりわきまえていない中小企業の主が多いです。

50歳代の大きな課題は、事業継承の問題です。私には息子がいないこともあって、どこかのタイミングでいずれかの人に会社を譲渡するか廃業するかの道しか残されていませんでした。

**事業継承とは一言で言えば株式の譲渡です。**

**譲渡には相続と売却の2つしかありません。**

ものつくりの要である金型作りを廃業することは社会的な損失になりますので、この道だけは取りたくありませんでした。

**売却による譲渡先は3つありました。従業員、取引先、第三者です。**

いろいろ検討した結果、取引先に従業員全員の雇用を保証してもらい、全株式の売却と社長退任を条件にされて、それに応じました。

#### 5：おわりに

このような一中小企業主としての体験と“経営革新の認定”や助成金を受けたりしてきた政策の対象者としての経験を活かしていきたいと考えました。

現在は日本開発工学会で中小企業政策研究会を立ち上げ政策を作る側、実行する側そしてそれを受ける側の三者から意見を聞き真に中小企業政策を活きたものにするためにどうあるべきかを研究しています。

中小企業主だから言える中小企業への注文に力を入れて政策を見直してみました。

# 提言メモ

## 中小企業自身の変革の必要性

中小企業といえども立派な株式会社という自覚を持って経営に当たらなくてはなりません。個人の損得勘定と会社の損得勘定を厳格に峻別していくことが第一歩です。会社経営者として自から定義しなおして、“社長さん”からの脱却をしていかねばならないでしょう。そうしないと新基本法の理念を実現できる主体とはなりえません。

## 中小企業の問題は金と人の問題

### 金の問題

**金とは資本の問題である。**

資本の問題を借入金で代替するのは無理な話。

資本の問題は資本で解決しなければならない。

資本の問題解決をベンチャー市場に託したことに無理があった。

中小企業にベンチャーというカタカナをつけて成長期待をふくらませて株式市場のマネーゲームに踊らされたこと。

### マネーゲームとは別の株式市場の創生

成長期待のベンチャーと持続性のある中小企業とは別ものである。

#### 持続性への評価

- ・一般的な中小企業の特質である持続性を重視していくことが必要である。
- ・20～30年以上続いていることだけでも社会的な価値がある。
- ・継続してきたことに対する“信用”というものを付与する
- ・資本を中小企業に入れていく。
- ・中小企業側は株式配当で資本提供者に還元する
- ・政策では中小企業の株式配当を金利と同等として経費扱いにする
- ・中小企業側は投資されるに当たり公開性を高める
- ・“安定した配当”を重視したプロによる株式市場を創設する。
- ・VCに代わり投資ファンドを設立し、そこが実行先への経営の指導介入を行う

## 人の問題

- ・ 人の問題とは人材（モチベーション）と知識の2種類である。
- ・ モチベーションとは働きながら自律し成長してくる人を作りたいと願っていると言い換えられる。
- ・ それには仕組みと誘導していくものが必要となる。
- ・ 中小企業の会社に不足している知識とは“会社経営に関する知識”である。
- ・ その知識は世の中の存在しているが動員できずにいる。（？意味がよく分かりません）
- ・ 知識が人に依存しているために、人材の問題と混同されてきた。
- ・ 中小企業は“会社経営の知識の動員不足”と言える。  
金と人の不足に対して、従来の概念を越えて
- ・ 金は他人資本の導入と知識の導入を行える会社に変身する必要がある。
- ・ 中小企業がそれを求めれば新たな“金と知識”サービスの市場が生まれる。