

## 事例 2-5-6 株式会社小宮商店（東京都中央区）

## 借入条件の変更から脱却し、成長に向けて歩み出した企業

東京都に本社を置く株式会社小宮商店（従業員10名、資本金300万円）は、洋傘を製造、卸販売する企業である。業歴は80年を超え、最先端の技術を有している訳ではないが、伝統的技法を継承し、他社が模倣することは容易ではない熟練の技術を有している。

1998年頃から海外で作られた安価な製品に市場を奪われ、業績が急速に悪化し、資金繰りに窮する状況となった。そのため同社が2001年にメインバンクに借入条件の変更を打診したところ、10年で借入金を返済する経営改善計画の策定を求められ、自社で策定を行った。その結果、借入期間の延長、一定期間の元本返済軽減という点で返済条件の見直しの協力を得られた。その後も何度も経営改善計画を見直しながら、経営の立て直しを図っていった。

経営の立て直しに際し、金融機関からは本社社屋を売却することで、債務の圧縮を提案されたが、売却後の事業の継続性（移転後の立地条件、賃貸料）を考慮した結果、実行には至らなかった。その代わりに、従業員の4名に退職してもらい人件費を削減することや、本社社屋の1階部分を賃貸に出すなど、まずは固定費用の圧縮に努めた。その後収支がどん底の状態を脱してから、必要な人材を採用した。新規に採用した人材を活用し、直営店の経営のテコ入れや、インターネットを活用した消費者への直接販売を開始するなど、収益が改善するように注力した。

こうした取組によって、業績が急回復したわけではないが、地道な努力によって徐々に業績が改善していった。今では同社の職人だけでは捌ききれないほどの受注を受けており、生産が追い付かない状況である。

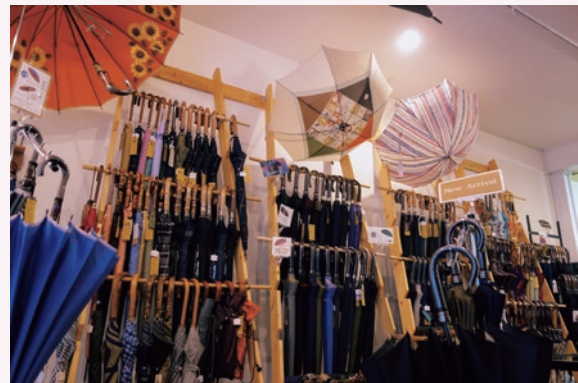
業績が改善した後も、メインバンクは資金回収のスタンスを継続していた。しかし、同様に条件変更を実施していたみずほ銀行からは、借入れの集約化と金利の大幅な引き下げ提案があり、資金繰りの円滑化の観点から借入れの一本化を2014年に実施し、金融機関との取引が正常化された。さらに、足下では業績が好調なこともあり、追加の運転資金の需要が発生しており、同行から調達をした。

こうした地道な経営改善努力により経営の立て直しが完了し、金融機関との取引も正常化された。また、同社の

製品は経済産業省の事業「The Wonder 500<sup>18</sup>」のアイテムとして認定されるなど、同社は新たな成長に向けて歩み出している。

同社が経営の立て直しに成功したのは、2000年に後継者が入社したことにより、従来の商習慣を大胆に変え、借入条件や資金繰りについて金融機関と繰り返し相談した事により、本気で経営再建に取り組んだ結果と考えられる。

このように、金融機関が経営改善のための親身なアドバイスをを行い、経営改善後は速やかに取引を正常化するなど、スピード感のあるサポートを行ったことも同社の取組を後押ししたといえよう。



同社の製品



同社の職人が手作りで製造した洋傘

18 「The Wonder 500」は、経済産業省が進めるプロジェクトで、地方創生総合戦略を踏まえたクールジャパンによる地域活性化の推進のため、「ふるさと名物発掘・連携促進事業」として、“世界にまだ知られていない、日本が誇るべき優れた地方産品”を選定し、海外に広く伝えていく取組。