

ケース別

# このような状況の条件変更先には こんな対応を行おう

ここでは条件変更先の具体的なケースを挙げ、担当者がとるべき対応を解説する。

水沼啓幸 (株)サクシード 代表取締役

Case 1

売上は回復基調にあるが、利益率が上がっていない食品製造業者

## 取引相手や営業担当者ごとに 原価や利益率を把握する



業種・食品製造業  
従業員数・40名  
多くの中小の食品製造業と同様に、2000年代から続いたデフレ経済、リーマン・ショックにより売上減少などの影響を大きく受けた。もともと低収益だったことから、急速に資金繰りが悪化し条件変更を余儀なくされた。

### 中

小の食品製造業は、もともと家族で経営していた家内工業的な企業が多いため、財務基盤が脆弱であり、取引相手に対する交渉力も持っていないケースが多い。大半が地域のスーパーや量販店を大口取引先としているため、低価格での取引を要請されている。そのため、採算割れを起

しているにもかかわらず、取引を続けていかなければいけないことも多い。  
まず実態把握のポイントを二つ挙げる。  
①仕入先別取引状況の洗い出し  
食品製造業は原材料が多岐にわたるため、原価管理が煩雑になる。生産管理、原価管理を十分に行う体制が整備されていない。これは打つ手が見出せない。まずはこの部分の重要性を理解してもらい、経理担当者と仕入先別の管理ツールを作成することが実態把握の第一歩となる。

例外、営業担当者は、会社全体の収益は考えずに営業を行っていることが多い。そのことに社長も気が付かずに低価格での見積もり・価格設定を行っていることがある。これらを洗い出して、より具体的な数値を把握できるようにするのだ。

### 目標の利益水準を定め 社長自ら取引先と交渉

②担当者の収益状況の把握  
次に、営業会議等において販売先別の売上実績や利益率について営業担当者に理解してもらい、個別に方針を決めていく。  
利益率改善の具体策としては、多くの場合は以下の方法がある。一つ目は、既存の取引に関して、原価データや販売データから目標とする利益を算出し、社長自らが率先して仕入先・販売先と交渉することである。根拠が示せない状況で値下げ・値上げを要請されても、先方も検討のしようがない

い。筆者の経験上、個別の事象（商品別に大きな赤字を計上している場合など）についてデータや数値を示すことで対応してくれる可能性は高まる。  
二つ目の打ち手として、新製品の開発を販売先と共同で行っていくことが挙げられる。これは比較的利幅が取れる付加価値の高い取引となり、価格も値切られないケースが多い。しかし、この場合は新たな設備投資が必要になることがある。販売先も設備状況を理解したうえで共同開発を進めていくことになるため、ここで設備投資するか、しないかは大きな経営判断となる。  
条件変更先に多い特徴として、資金を借りられないため、良い取引条件を打診されても断らざるを得ないという状況が挙げられる。金融機関の担当者としても、条件変更先が大きなチャンス逃してしまふことは心が痛むが、多くの金融機関では、なかなか融資での支援が難しいのも現実である。  
そのような際には、経営改善計画書等における行動計画の実施状

況のモニタリング結果を活用し、融資判断を行うとよいであろう。新製品の売上計画、収益計画を勘案して十分に採算が取れるようなら、収益改善に向けた大きなきつかけにもなる。  
既存の計画において計画どおりの返済が履行されているのであれば、あくまでも新規事業において新たな設備投資分の返済財源を捻出できる事業であるかどうかの判断を行い、融資支援について検討する必要がある。  
**経営改善計画の進捗を見て  
設備更新などに融資対応**  
融資の可否を曖昧にする、条件変更先だからという理由だけで断るといった対応は禁物だ。また、「さらなるコスト削減が条件です」などと決まり文句のように言っただけで交渉する担当者も多いが、条件変更先は経営改善計画の中で、すでに人員削減や経費の削減を実施している。それ以上の経費削減は乾いた雑巾をさらに絞るような行為であり、商品・サービスの品質低下や従業員の不満要因とな

ってしまうため、お勧めしない。通常、食品加工業は装置産業のため、毎年一定額の設備修繕や投資が必要になる業種である。しかし、条件変更先はその対応を先延ばしして、利益を先に確保しているような状況にある。そのため条件変更して数年が経過すると、既存設備はいよいよ老朽化し、生産性の維持が難しくなるケースが増える。工場であれば一定の設備更新は必要になるのが一般的であり、設備を更新できないことは、競合との競争にその時点で敗れることを意味する。  
経営改善計画の進捗を見ながら、大規模な設備投資にも応じる必要が生じてくる。その際には、メイン金融機関であれば、DDSなどの抜本的な金融支援も検討しながら対応していくことが重要になる。

いるんだよ  
担当者…失礼ながら、それほど利益率は確保できていないようすが  
社長…業績が厳しいときに取引が始まったから、安価で契約してしまっていてね。先方の販売価格を見ていると、結構儲かっていると思うんだけどね  
担当者…今後、売上が伸びてくるとコストも増えますね。何か別の製品もセールスすることはできないでしょうか  
社長…常に新商品開発の打診は来ているよ。ただ、設備投資も必要になるし…。当社は条件変更しているから融資は難しいですよ  
担当者…いえ、条件変更先だからというだけでお断りすることはありません。新規設備は当然、新たな売上の予測や収益性を見て判断します。従前の計画を修正して、予測を立ててみませんか。場合によっては、政府系の金融機関さんとの協調融資も検討させていただきます。社長…そうかい。では、ちょっと考えてみるか