

# PHOENIX

## CASE STUDIES



### 過去から学ぶ、 復活へのアドバンテージ

フェニックスモデル事例集

事業再生

# Fresh Start

販路減少

## 収益改善

# Rebuilding

債務超過

人材不足

Pay Back Debt

# V字回復

Crisis



お問い合わせ

経済産業省 東北経済産業局  
産業部 中小企業課

TEL.022-221-4922



相談で、  
企業は  
強くなる。  
中小企業活性化協議会

# PHOENIX

企業たちの軌跡が紡ぐ、  
知恵と勇気の物語。  
困難を乗り越え  
復活を果たした企業に学ぶ、  
変革の力と未来への道しるべ。

## フェニックスモデル事例集とは

このフェニックスモデル事例集は、企業の歩みと変革の記録です。  
厳しい試練に立ち向かい、成功に導く軌跡がここに 있습니다。  
各事例は、危機を契機に練り上げた独自の戦略とリーダーシップの  
典型です。この事例集を通じて、挫折と復活の物語に学び、経営再  
建の道筋を示します。  
困難をチャンスに変えた企業たちが示す成功の要因を明らかにし、  
ビジネスの未来を切り拓く手助けとなることを期待します。  
この事例集は、失敗や逆境に直面した企業に希望と指針をもたら  
し、経営者やビジネスリーダーにとっての不可欠な参考資料となる  
ことでしょう。

# CASE STUDIES

# PHOENIX

## ① 株式会社玉川温泉

故郷の「宝」を後世に引き継ぐ  
その覚悟をもって事業再生に臨みました

PHOENIX CASE : 地域有数の観光施設×戦略投資による事業再生

代表取締役社長 鳥山米一氏  
常務取締役 和田耕悦氏



Page06

## ② 前田製管株式会社

苦境にあって信頼を得るには、何も隠し立てせずに、  
すべてを正直に伝えることが重要です。

PHOENIX CASE : 地域を牽引する企業×未来に向かうための事業再生

代表取締役社長 前田直之氏



Page08

## ③ プレファクト株式会社

倒産による風評被害には目もくれず、  
独自の技術を磨くことに注力しました

PHOENIX CASE : ニッチ技術ものづくり企業×法的再生を乗り越え成長へ

代表取締役 白田良晴氏



Page10

## ④ 株式会社やまがたさくらんぼファーム

事業に複数の柱をつくることで、  
経営基盤の強化につながっています

PHOENIX CASE : 地域を代表する果樹園×合理化と多角化による事業再生

代表取締役 矢萩美智氏



Page12

## ⑤ アルファ電子株式会社

笑顔で仕事をすることをあきらめない。  
それが経営のモチベーションです。

PHOENIX CASE : 地域を代表するものづくり企業×変化に立ち向かう事業再生

代表取締役社長 樽川千香子氏



Page14

## ⑥ 株式会社一心亭

事業再生を支援して下さる方々と出会い、  
堅実な計画立案の大切さを痛感しました。

PHOENIX CASE : 地域に根ざす焼肉店×BSE・震災・コロナを乗り越えV字再生

代表取締役社長 小野敦司氏



Page16

## ⑦ 株式会社八木澤商店

経営危機は「神様の1,000本ノック」  
企業、行政とも連携して打ち返す準備を

PHOENIX CASE : 伝統の醸造会社×震災から復活の事業再生

代表取締役社長 河野通洋氏



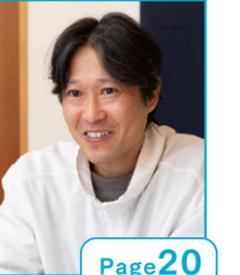
Page18

## ⑧ 株式会社新澤醸造店

ピンチをピンチとして捉えず、  
前向きなマインドで次の一手を繰り出す

PHOENIX CASE : 伝統の日本酒製造業×柔軟なシフトチェンジによる事業再生

専務取締役 杉原健太郎氏



Page20

## ⑨ 株式会社プロスパイン

私たちの技術力を信じる人に支えられ、  
事業再生に取り組むことができました

PHOENIX CASE : 地域の金型製造業×事業を新機軸へ移行しながら進めた再生

代表取締役会長 小林敬氏  
代表取締役社長 渡部竜也氏



Page22

## ⑩ 株式会社アキヤマ

過去と同じ轍を踏まぬよう、  
高品質と適正価格の保持に注力します。

PHOENIX CASE : 地域に愛される菓子製造メーカー×ブランド力を強みにした事業再生

代表取締役社長 足利芳則氏



Page24

# CASE STUDIES



PHOENIX CASE：地域有数の観光施設×戦略投資による事業再生

## 故郷の「宝」を後世に引き継ぐ その覚悟をもって事業再生に臨みました



### 株式会社玉川温泉

代表取締役社長 島山米一氏  
常務取締役 和田耕悦氏

#### お客さまの減少と膨らむ債務 重なったマイナス要因

当社は、1932年から湯治宿として多くの方々にご利用いただいている玉川温泉と、山岳温泉リゾートとして1998年に開業した新玉川温泉、この2館の経営を行っています。世界でも珍しい塩酸を主成分とした強酸性の泉質と、近隣には岩盤浴発祥といわれる天然岩盤浴地があることが大きな特徴です。玉川温泉は、お客さまの口コミで病氣やケガに効用があるという評判が広がりました。さらに、テレビで紹介されたことで、昭和から平成にかけてたくさんの方が押し寄せられるようになったのです。これは大変ありがたいことなのですが、徐々にお客さま優先ではなく、自分たちの都合に合わせてもらうような接客になっていきました。

お客様に対する姿勢もそうですが、事業再生に至るまでには、いくつかのマイナス要因がありました。その一つが、玉川温泉とは異なる地域に所在する創業ホテルへの過大投資です。事業再生に至る過程で3館同時再生は困難とされ、創業ホテルは売却されましたが、玉川温泉で獲得した利益を創業ホテルの改修や運転資金に充当しておりました。1996年には多額の資金を投じてリニューアルを行い、その2年後に新玉川温泉をオープンさせたことで、借入が大きくなったのです。しかし、投資計画どおりに業績が向上せず、厳しい状態が続いていたところに、2011年、東日本大震災が発生。お客さまの数は約6割に激減して、資金繰りが逼迫しました。さらに翌年には、天然岩盤浴地で雪崩事故が発生し、お客さまの減少に拍車がかかってしまいました。

#### 地元企業の協力を得ることで 芽ばえた事業再生への覚悟

温泉と岩盤浴ブームの波に乗り、たくさんのお客さまが来ていただきましたが、2005年をピークに玉川温泉と新玉川温泉とのお客さまの数は少しずつ減少していきました。震災後は債務が年商の何倍にも膨れ上がり、従業員のベースアップはもちろん、故障した設備を修理することもできない状況に陥っていました。そこで中小企業再生支援協議会(現 中小企業活性化協議会)に駆け込んだのです。そこからは中小企業再生支援協議会からの支援を受けることになり、その過程で、メインバンクである秋田銀行より、地域経済活性化支援機構(以下、REVIC)による支援を提案されました。REVICの支援が決定したのは2016年10月でした。さらに秋田銀行をはじめ、地元の企業9社が出資してくださることも決まり、大変あり

がたかったです。実は、震災前から経営改善が必要という認識があり、コンサルタントにも何度か相談していましたが、決め手となる打開策を見いだせず、経営改善が進まなかったという経緯もありました。しかし、REVICは責任者の方が従業員の意見を聞き取り、皆の考えを理解した上で再生のための提案をしてくださいました。その真摯な姿勢と丁寧に、「ここで立ち直らなければ後がない」と腹が決まりました。



#### 戦略的な投資にもとづいた サービスの向上

事業再生支援を受けることができたのは、次のような理由からでした。一つは「湯治文化」を色濃く残す玉川温泉と新玉川温泉を合わせて、当時で年間延べ16万人ほどが誘客できる施設は、秋田県内には他にない有数の観光資源であるということ。そして、98℃の強酸性の温泉が毎分9,000リットルも湧出しているのは、国内でもこの場所以外にないということ。加えて、その源泉の近くでは、特別天然記念物である北投石が産出されるということで、これらは秋田の「宝」なので、ぜひ残すべきであるということでした。

事業再生に向けて実際に行ったことは、玉川温泉と新玉川両温泉の位置づけを明確化し、戦略を立てることでした。玉川の方は湯治客、新玉川は観光客を受け入れるという方針のもとに戦略投資を立案。計画策定期間中の返済猶予によって手元資金がリザーブされておりましたので、取引金融機関のご理解をいただいたうえで、これを投資資金として活用しました。

まず玉川温泉の客室改装を行い、エレベーター3基を設置。お客さま同士が交流できるコミュニティルームをつくり、自炊棟の炊事場を改修しました。一方の新玉川温泉は、殺風景だったロビーを木のぬくもりが感じられる空間にリニューアルし、新たに屋内岩盤浴場を



館内に設けました。両温泉共通の課題は、食事のメニュー構成と従業員の接客姿勢でした。お客さま目線でのサービスについて考え、自分たちのやるべきことを再構築しました。また、限られた人材をフル活用すべく、一人の従業員が2、3役をこなせるよう、担当以外の部署の仕事を経験しながら、マルチタスクをこなすスキルを磨きました。これは現在も続けており、新型コロナウイルス感染症で宿泊客が激減したときでも、最低限の人数でシフトを組み、通常と変わらないサービスの提供を可能にしました。そして雇用調整助成金や各種支援金・補助金などの支援をいただき、未曾有のパンデミックを乗り切ることができました。

このようにして事業再生を進め、2021年6月には秋田銀行などからご融資いただき、REVICから支援いただいた出資金と融資をお返しすることができました。ハード面の改修や、従業員の意識改革に着手するきっかけになった事業再生ですが、第三者からいただいた客観的なアドバイスは、会社の成長にとって非常に有益であることを痛感する機会にもなりました。

#### 今後のVISION

##### 「健康」をテーマにした環境づくりを充実 インバウンドにも注力してまいります

お客さまに喜んでいただけるよう、「健康」をテーマに湯治文化のある地ならではの環境整備を行っていきたく考えています。現在、温泉利用型健康増進施設の認定を受ける準備を進めており、スポーツジムも新設しております。また、2年前に旅行業を取得し、日帰りツアーなどを企画してきました。今後は、その内容をより充実させて、お客さまに体と心をリフレッシュしていただける提案を続けてまいります。さらに秋田空港と台湾を結ぶチャーター便が運航されることになりましたので、これを契機に、インバウンドに対するプランづくりにも力を入れていきたいと思っています。



#### フェニックスのポイント

- 会社の内部要因と震災等の外部要因により直面した経営危機。
- 支援機関と地元企業の後押しがあり、会社全体で覚悟のもと取り組んだ事業再生。
- ポイントは、事業再生のなかで未来への戦略的な投資を実施できたこと。戦略にもとづく人的投資によりサービスの質も向上。



#### 会社概要

##### 株式会社玉川温泉

事業内容／玉川温泉、新玉川温泉の運営  
代表／島山 米一 設立／1943年  
所在地／秋田県仙北市田沢湖玉川字渋黒沢  
電話／0187-58-3130  
ホームページ／<https://www.tamagawa-onsen.jp/>





PHOENIX CASE：地域を牽引する企業×未来に向かうための事業再生

苦境にあって信頼を得るには、何も隠し立てせずに、  
すべてを正直に伝えることが重要です。



前田製管株式会社 代表取締役社長 前田直之氏

### 「もう一度、いい会社に」 この言葉が事業再生の原動力に

2003年1月、当時常務だった私は父に代わり社長に就任しました。それが事業再生のサポートをしてくださる商工中金が示された条件の一つだったからです。

当社が経営危機を迎える前、売上のピークは1997年の440億円で、経済情勢に変化はあったものの、順調に事業を行っていました。しかし、公共事業の減少やバブル崩壊の影響が都市部より遅れて到達したことなどによって、1999年には売上が大きく減少。当時、私は生活用品メーカーに勤務していましたが、会社の窮状を見て、急きょ山形に戻ることにしたのです。その2年後には、頼りにしていたメインバンクが破綻した影響もあり、経営はますます窮地に追い込まれました。複数の地方銀行が協調融資という形でメインバンクの肩代わりをしてくれましたが、それでも業績は下がり続け、負債額は売上高とほぼ同額にまで膨れ上がりました。

これ以上負債を増やさぬようにと、私が行ったのは、最初の赴任地である茨城県の水戸工場を閉鎖することでした。希望退職者を募ると言いつつも、実際は55歳以上の方に退職をお願いしたのです。ともに仕事してきた従業員の方々に、工場を閉めなければならないと伝えたときのことは、今も忘れられません。非難されることを覚悟していましたが、皆さんは当時常務であった私に「常務がしっかり立て直して、もう一度、いい会社にしてほしい」と言ってくれたのです。その温かさに涙が出ました。この先、決してこのような経験をしてはならないし、させてはならない。身を引いてくれた方々が残したこの言葉は事業再生の原動力となり、今も私を支えています。



### トップが代わることで 決断を下しやすくなる側面も

水戸工場を含む複数工場を閉鎖したことで、何とかするのはないかとも思いましたが、一度下り坂のスピードに乗ってしまったものを止めるには、相当な労力と耐力が必要で、2002年には民事再生を考えるまで追い込まれました。しかし、この申請にストップをかけたのが、商工中金の融資本部長だった方です。創業者である祖父が、1976年の酒田大火からの復興、そして商工中金の酒田支店開設に尽力したことに恩義を感じてくださり、トップを交代すること、今後も地域を支える企業であり続けることを条件に、事業再生のサポートを申し出てくれました。その後は、ともに経営改善計画(3カ年計画)を策定し、一つひとつ実践していきました。本業回帰を軸に不採算事業を処理し、製造原価の低減や遊休不動産を売却。経営のスリム化によって2010年には売上高が150億円まで落ちましたが、その後は震災復興の特需や社員の頑張りで、順調に回復することができました。一途に会社の成長を考え、強い思い入れをもって新規事業などにチャレンジし続けてきた父にとっては、私が行ったような徹底した合理化、ドライな決断はできなかったのではないかと思います。

### 出血を伴う大手術に臨むには 必ず「輸血」が必要になる

企業再生には、必ず負の状況から脱却するための資金が必要になりますが、大きい負債を抱えた企業に融資をする金融機関はありません。しかし、病気やケガの回復を目指して手術を受けるときには、輸血＝融資が必要です。生きたいと望む患者は企業であり、その望みを叶えるために執刀するのが金融機関や支援機関ではないかと思います。私たちは今回の危機を乗り切るために、医師にあたる商工中金に経営状況を打ち明け、会社の未来の姿を打ち出したことで、それに必要な資金や人材を提供してもらおうという大手術を受けることができました。融資する側の立場になれば、相当のリスクを覚悟されたと思うのですが、危機を乗り越えられる企業であるかどうかをしっかりと判断してくれる金融機関との関係を日頃から築いておくことが、非常に大切であると痛感しました。

今回の経営危機を経験したことで、「本業回帰」に方向転換



し、注力すべきものを見定めたことで、会社の軸をより強くすることができたのではないかと考えています。もし、私が経営危機への備えを考えている経営者に何かお話をすることがあるとすれば、会社の売却も含めて、事業あるいは従業員の方を引き継いでもらえる会社を見つけることも有効ではないかということです。会社が育ててきた人材や技術が、新しいフィールドで輝くことができれば、従業員にとっても、地域にとっても、大変意味のあることだと思います。

経営の危機を乗り越えた現在の課題としては、インボイス制度

## 今後のVISION

### 地域への恩返しになるような 未来につながる活動に注力

これまで自社の事業再生はもちろんですが、同時に業界全体で力を合わせて、東日本大震災からの復興に取り組んでまいりました。次に着手すべきは、業界の再編であると考えています。5年後、10年後、そしてもっと先の未来にまで、安全に安心して暮らせる地域を残すことが私たちの使命です。他社との連携の中でどのような地域をつくっていくのか、しっかりとビジョンをもち、それに賛同する企業とともに生産拠点の集約をはじめ、協働できる事業を進めてまいりたいと考えています。このことが業界の脱炭素の加速化にもつながり、持続可能な社会の実現に寄与するものと思っています。



が施行されたことによって生じる課題の解決や、いわゆる「2024年問題」への対応、そして環境問題への取り組み、この3つがポイントになると思っています。特に環境問題に関しては、全国の主要コンクリートメーカー50社が提供する脱炭素経営のプラットフォーム「aNET ZEROイニシアティブ」に参画し、セメント由来のCO<sub>2</sub>削減に向けて、脱炭素の加速化に努めます。2038年の創業110周年までに、カーボンニュートラルの実現を目指してまいります。

## フェニックスのポイント

- 事業の選択・集中を進めるため、先代がチャレンジしてきた成長可能性がある事業を含めて、撤退の意思決定。
- 人材派遣を含めた金融機関と一体での経営改善計画の実行。そのための経営状況の開示と信頼関係の構築。
- 事業再生により本業に回帰し、会社として注力すべき軸を見定めたことで、その後、企業が成長に向かっていくためのコアに。

## 会社概要

### 前田製管株式会社

事業内容／コンクリート製品の製造並びに販売ほか  
代表／前田直之 設立／1929年  
所在地／山形県酒田市上本町6番7号  
電話／0234-23-5111  
ホームページ／<https://www.maeta.co.jp>





PHOENIX CASE：ニッチ技術ものづくり企業×法的再生を乗り越え成長へ

## 倒産による風評被害には目もくれず、独自の技術を磨くことに注力しました

### プレファクト株式会社 代表取締役 白田良晴氏



#### 親企業の影響を受けて 倒産の危機に直面

電子部品の中に入っている半導体をつくる時、集積回路の幅をなるべく狭くして密集させることで、性能の向上が図られるわけですが、その幅が狭まるほど精密な位置決めが求められます。回路を正しい位置に導くために使われるものがガイドレールで、当社は主に特注のガイドレールをつくっています。クライアントのどんな要望にも応えられる技術が当社の強みであり、ニッチな分野であることから、競合する会社が少ないのが特徴です。

この会社を立ち上げる前には、父が創業した株式会社白田製作所という会社があり、堅実な仕事によって経営は順調でした。しかし、バブル崩壊に始まるさまざまな要因によって親企業が経営不振に陥り、その影響を受けて、会社が傾いてしまいました。昔は経済が成長していましたから、親企業の言う通りにやっていたら、安定した経営が続けられたのです。しかし、その要望に応えるために新工場用の建物を購入したり、設備投資をしたりしたことで、ますます債務が増えていきました。1997年、アジア経済ショックが発生すると、工場拡大時の債務が重くのしかかり、ついに銀行から借入ができなくなりました。このピンチにも親企業から助けてもらえることはなく、このままでは倒産してしまうというタイミングで、1999年、山形地裁に商法和議（現在の民事再生法）を申請したのです。私が病気がちの父から社長を引き継いだのもこの頃でした。

#### 思いを断ち切って臨む 会社清算の厳しさ

企業再生が始まると、その噂は一斉に知れわたり、銀行取引停止処分を受けていないにも関わらず、預金さえも断られる始末でした。このようにマイナスイメージが想像以上に大きかったことから、企業再生を断念し、事業再生に方針を変更、父が創業した会社を整理して、そのあとにプレファクトをつくりました。それが2006年です。

会社の再生と整理は、顧問弁護士と公認会計士に助言をもらいながら、私がすべての再生計画を作成しました。仕事の関係者に迷惑をかけたくないと思う父には、ドライな決断が要求されるこの仕事はできなかったと思います。古い考え方、例えば周囲の目や体裁を気にしたり、昔からの慣習や親企業に対する思いを断ち切れるか

といえば、父にとってそれは簡単ではなかったでしょう。私自身は、とにかく社員とその家族を路頭に迷わせてはいけないという一心で行動しました。会社を縮小する前に人員整理を行った経験からも、社員の雇用を守ることを目的に、やるべきことを進めました。

また、企業を再生し取引を継続することによって、ご迷惑をお掛けした方々にお返しをすることも忘れてはいけません。



#### 東北最大の銀行が メインバンクに

倒産した会社の社長がつくった会社は、新しいものであっても受ける風評被害は相当大きいものでしたが、それにめげずに自分たちの精密加工技術に磨きをかけることだけを考えて、今日まで歩んできました。当然、景気の波はありますが、事業は順調に伸びてきたと思います。しかし、当社にはメインバンクがありませんでした。

その経過を見て、評価をしてくださったのが、東北最大の銀行である七十七銀行です。2017年、グループ会社が運営するファンドを通じて資本金の半分を投資して下さることになりました。デューデリジェンスを受け、問題がないと判断されて、七十七銀行がメインバンクになったことで、これまでのイメージである「倒産を経験しているからつき合えない悪い企業」から「あの銀行が大株主ならいい企業かもしれない」に転換できた瞬間でした。しかし、だからといって油断は禁物です。経営が上手くいかなくなれば一瞬で信用を失いますし、すべて社長である私が責任を取らなければなりません。その覚悟が必要であること、そして、経営に関する知識と自分の会社でつくっているものに関する技術の知識は、ある程度、高い水準のものをもっていなければ、経済の変化には太刀打ちできないということを痛感しています。以前から大学と連携して、研究や商品開発などを行ってきましたが、仕事とは別に「いまの経営学」を学びたいと考え、大学院にも通いました。金融機関の言っていることが、本当に正しいのかを判



断するためであり、理論武装をするためです。さらに、他社にはない独自の技術を磨くためにも、日々学び続け、生産技術に関する知識のアップデートを図っています。

会社の清算や企業再生では、ご迷惑をかけてしまった方もいますので、大きなことは言えないのですが、アドバイスとして申し上げるのであれば、次のようなことになるかと思えます。まず、本業で儲かっていること、営業利益が必要です。営業利益が確保できれば、赤字の原因を除去して再生可能性が高くなります。また、民事再生を行ったとしても、実際に再生できる企業は少なく、非常に難しいものだと思います。また、民事再生法を申請するにも、裁判所への予納金や弁護士費用、申請後の仕入資金、給与支払など、現金が必要になるのです。すっからかんになってからでは、事業再生はできません。ですから、会社をどうするのかを見極める時期が大変重要ですし、無理をする前に、早めに相談することが肝心だと思います。地獄の沙汰だけでなく、現実の社会も金次第なところがありますので、会社存続の危機に直面したときに適切な判断を下せるよう、資金的にも精神的にも余裕をもっておくことが必要ではないでしょうか。

#### 今後のVISION

##### 次世代の移動通信システム 6Gの設備構築に参画

現在、全世界的に普及が進む移動通信システム5Gは、近い将来、この性能をさらに進化させた6Gに移行すると言われています。これが、これまでの通信手段より更に進化させたものであることから、6G用の新たな設備が必要になり、整備されていくことになるようです。当社には、特注のビッグガイドとスモールガイドをつくるラインがありますので、この両ラインを使い、6Gに対応した新しい設備に求められる超精密加工分野での付加価値の高い製品を製造していきたいと考えています。これから訪れるであろう6Gへの移行の波にスムーズに乗れるよう、いまから準備を整えておきたいと思っています。



#### フェニックスのポイント

- 法的整理を決意し、苦しい局面でも独自技術を磨き続け、下請け依存からの脱却を実現。
- 外部ネットワークも活用しながら、高付加価値の特殊(ニッチ)分野に特化。「ここでしか出来ない」ものづくり企業に成長。
- 風評被害に負けない堅実な活動が奏功し、東北最大の銀行から出資・融資が実行。



#### 会社概要

##### プレファクト株式会社

事業内容／直線運動軸受、特注ガイドレール、XYステージ、直動関連品、研削品の製造・販売  
代表／白田良晴 設立／2006年  
所在地／山形県東根市野川2552  
電話／0237-41-4730  
ホームページ／<https://www.prefacto.co.jp>

●日本のスイスといわれる環境の東根市野川です





PHOENIX CASE：地域を代表する果樹園×合理化と多角化による事業再生

事業に複数の柱をつくることで、  
経営基盤の強化につながっています



株式会社やまがたさくらんぼファーム 代表取締役 矢萩美智氏

## 予期せぬ後継者の家出 家業が存続の危機に

現在、果樹の生産・販売・観光・加工・飲食、この5本の柱で事業を行っています。しかし、順風満帆に柱を増やして来たわけではありません。大学で観光を学び、長男として家業を継承すべく、1998年4月に入社しましたが、同年12月には、経営に対する考え方の相違から父と口論になり、取組み合いの大喧嘩をしてしまったのです。私は家を出て、農業とは関係のない会社で2年間の営業を経験し、また家業に戻るという経緯をたどることになりました。一度大喧嘩をしたにもかかわらず、家に戻った後は、「お前の好きにやれ」と事業を任せてもらえましたが、家を出ている間に営業職を経験し、家業に対する思いを整理できたので、私にとって必要な時間だったと思います。

しかし、家業に戻った直後はやりたいことをまったく実践できずにいました。理由は2,500万円という債務超過があったからです。ただ、それが役員である父や母から借り入れた役員借入金だったことが不幸中の幸いでした。一旦、両親に2,300万円を返済し、すぐに同額を増資してもらうことで、300万円だった資本金を2,600万円にして、債務超過を脱することができました。この段階では、両親に返済できるお金はありませんでしたが、現在、すべて返すことができているし、債務超過という会社にとっては危機的な状況から抜け出したので、この判断は間違っていないかと思っています。実は、この方法をアドバイスくださったのは、農業に詳しい税理士でした。債務超過の状態では融資も受けられませんし、補助金も申請できません。なんとかしなければ山形県農業会議をはじめ、いろいろな人や機関に相談しました。そして専門家派遣の支援を受けることができたのです。当時、債務超過の意味さえ知らなかった私には、第三者に相談することの大切さを痛感する出来事でした。



## 細かい合理化によって 黒字が出やすい体質に

まだまだピンチが続きます。2011年の東日本大震災です。王将果樹園への来園者数は、例年の半分以下まで落ち込みました。サクランボ狩りが始まる6月までの3カ月間で、安全性を十分に周知できず、集客することができませんでした。その結果、お客さまに収穫してもらえなかったサクランボを、大量廃棄せざるを得なくなったのです。果樹農家として、こんなに辛いことはありませんでした。

この年、父が「60歳になったら社長を引退する」と宣言していた通り、誕生日を迎えた年の4月、父に代わって私が社長に就任しました。地震による大きな被害はなかったものの、売上が激減することは予想ができましたので、なんとか雇用を維持するために、まず経営の中身を見直すことから始めました。例えば、段ボールの種類を見直すことで、在庫数を減らしたり、農作業や出荷作業の工程を改善するなど、今まで手をつけられなかったところまで吟味を積み重ね、支出をスリム化しました。当社が、黒字が出やすい体質に変わったのは、この徹底した合理化がきっかけではないかと思っています。

この経験によって、生では売れないサクランボを違う形でお届けすることで、お客さまに喜んでもらえないかと考えるようになりました。そして、とり着いたのが6次産業化です。2014年、総合化事業計画を作成して申請、農林水産大臣から認定を受け、生産と加工、販売を一体的に行う事業活動に対してさまざまな支援を受けることができました。具体的には、収穫したサクランボをジュースにし、それをソフトクリームに入れてオリジナルのソフトクリームをつくるというものでした。2016年にはここでしか購入できないお菓子やジュースなどのお土産が買えるショップとカフェを融合した建物をつくり、カフェでこのソフトクリームを使ったパフェを提供したところ、大変ヒットしました。コツコツと努力を積み重ねたことが功を奏し、なんとか雇用を守り、会社を継続することができましたし、2011年からこれまでの12年間、黒字決算を続けることができています。

## 失敗を教訓として即決断 通販と直販にシフト

王将果樹園には、年間6万人の来園がありますが、2019年はサクランボ狩りだけでも2万人が来てくださっていました。2020年1月、



新型コロナウイルス感染症のニュースが流れ始めたとき、ふいに思い出したのが、東日本大震災時の対応の遅れによるサクランボの大量廃棄でした。あの悔しく、残念な思いをまた味わうことだけはしてはいけないと、対応が後手に回らぬよう、すぐにサクランボが最盛期となる時期の観光客の受け入れをストップして、カフェも休業することを迷いなく決定。注力する事業を通販と直販にシフトしました。サクランボの収穫を、休業状態だった天童温泉の旅館やホテルの従業員の方々に副業としてお願いしたのですが、この話がマスコミに取り上げられると、「注文して助けよう」と、消費者の皆さんからこれまでにないほどの注文をいただきました。結果的には、通販事業で観光の売上をカバーして、2020年度の売上は過去最高になりました。会社経営に油断は禁物ですが、特に農業は台風一つで収穫ができなくなり、収入がなくなってしまいます。平時から常に危機感をもち、事業の柱を複数たて、各々のバランスを見ながら、目指すところまで太くすることを常に考えています。

## 今後のVISION

### 支えてくれる仲間たちと 事業の柱をたて太く育てていきたい

「日本一のサクランボの観光果樹園をつくりたい」というのが、私たちの目標です。私は50歳になったら、現在、専務である弟に事業を承継しようと決めていますので、あと2年は精一杯頑張るつもりです。いま、当社は地域の方が仲間に加わってくださるケースが増えています。例えば、後継者がいない方の農地を譲っていただき、その方に入社してもらって、剪定の技術などを教えていただくといったことができるようになってきました。

またなにかしらの危機が訪れても、事業の柱が複数あれば、どれかは残ると思います。仲間をつくり、世の中の情勢を見ながら、事業の柱を太くしていくことが大切ではないでしょうか。



## フェニックスのポイント

- 4度の経営危機に対して、その都度向き合い、新たな事業展開を模索してきた経験の蓄積。
- 経営の合理化と管理会計の徹底による企業としての体質改善。
- 事業の柱を複数もち、外部環境にあわせて柔軟にシフトしていくことで、経営危機を事業拡大のチャンスに。



## 会社概要

### 株式会社やまがたさくらんぼファーム

事業内容／果樹の生産および販売、観光事業、加工事業、飲食事業  
代表／矢萩美智 設立／1986年  
所在地／山形県天童市川原1303  
電話／023-657-3211  
ホームページ／<https://www.ohsyo.co.jp>





PHOENIX CASE：地域を代表するものづくり企業×変化に立ち向かう事業再生

笑顔で仕事をすることをあきらめない。  
それが経営のモチベーションです。



アルファ電子株式会社 代表取締役社長 樽川千香子氏

## 震災による避難生活で得た 自分自身と向き合う時間

これまで、大きな経営危機を4回経験しました。バブル崩壊、ITバブル崩壊、リーマンショック、そして東日本大震災です。私が経営に参加し始めたのは震災のあとからで、その前の3つの危機は、現在会長である父がすべて乗り切ってきました。

当社は電子機器および医療機器の設計、開発から試作・量産までを行っています。地震のあとに起きた東京電力福島第一原発の事故により、そこから100キロ近く離れている当社でも、「放射能の影響があるものは使いたくない」と、次々と取引がなくなりました。工場の天井が落ちるほどの大きな被害を受けても、11日後には工場を再開。原発から離れた場所ですら栃木県の空き工場を利用して、新たに15人を雇用、危機を乗り越えようとしてきました。しかし、結局は大口の顧客2社が取引を停止し、私たちの前から去って行きました。

震災後、私は生まれたばかりの娘を抱えて、新潟で避難生活を送っていました。製造業の会社でパート勤めをしていたのですが、その会社の社長さんが、たまたま父のインタビュー記事を雑誌で読み、経営方針などに共感してくださったとのことで、「あの方の娘さんなら、きっと会社経営ができますよ」と言ってくださいました。このとき、会社では夫が次期社長として頑張っていました。価値観の相違から、私自身は夫が会社を継ぐことに不安を感じていたので。そんなこともあり、「経営者になれるのでは」と言ってくださった社長の言葉をきっかけに、経営に関する本を読み、セミナーを受講するようになり、簿記の資格も取得しました。避難生活では、自分に向き合う時間がたくさんありました。結論として、私は夫と離婚し、これまでたくさんの愛情を注いでくれた両親に恩返しのため、父の会社に入社することを決めたのです。



## つらい経験をプラスに変換 課題解決に取り組む力に

私が入社したのは2015年の夏です。震災後は東京電力からの補償金が入ることで決算時は黒字になるものの、毎月赤字という状況でした。その補償金も2016年に終了。2017年、何とかしなければと、私が資金繰りと財務管理を前任者から引き継ぎましたが、状況は悪くなるばかり。翌年の年始にはメインバンクから新規融資はできないと通達を受けたので。これは倒産を意味します。ここが事業再生の起点となりました。

2018年5月、二人三脚で再生に取り組んでいた常務と中小企業再生支援協議会(現、中小企業活性化協議会)に出向き、経営改善計画策定支援を申請しました。支援を受けることが決まると、プロのコンサルタントがデューデリジェンスのため1週間会社に常駐し、窮境要因や課題の洗い出しを実施。それをもとに、今後10年間の事業計画を作成し、借入金のリスケジュールを実施するために、取引のあった8つの銀行に頭を下げました。数カ月前に借入れをしてしまった銀行からは厳しいお叱りも受けましたが、このことで銀行との取引について学ぶことができたプラスに考えています。コンサルタントの皆さんから指摘を受けたのは、これまでの経営が利益度外視の人情型になっていた点。過去の経験から事業再生に対してネガティブだった社長であった父を説得し、父もその事実を冷静に受け止めてくれました。事業再生の改革について来られずに退職した従業員、銀行には迷惑をかけてしまいましたが、過去の膿を出し切るよききっかけになったと思っています。

## クライアントに左右されない 独自の「強み」を開拓

事業再生で目指したのは、5年で利益が出る体質に改善することでした。そのために行ったのは、毎月300万円の赤字を出していた栃木事業所の閉鎖と採算の合わない仕事をやめることでした。栃木事業所で勤務していた15名には、一人ひとりと面談して閉鎖の必要性を説明し、福島本社での勤務をお願いしました。長距離通勤が難しいことはわかっていましたので、やりとりを重ねる中で次の就職先を紹介したり、その会社と一緒にいたり、できる限りのことをやりました。経営者として、事業再生におけるとても苦しい局面となりました。

もう一つ、採算の合わない仕事については、利益がゼロの仕事



もありましたので、取引が消滅することも覚悟の上で、クライアントに価格交渉に乗り込んだこともあります。その結果、約50社の取引を発注数の多い上位15社に絞ることができました。これによって従業員の負担が軽減されて生産性も向上、5年で利益を出す目標を3年で達成できました。

その間も、クライアントの都合に左右されない自社製品で売上を確保する道を模索。この中で2021年に発売した米粉麺「う米めん」(うまいめん)は、現在も順調に売上を伸ばしています。きっかけは新潟で「あなたなら経営者になれるのでは」と言ってくださった社長が、米粉を提供してくれる企業を紹介してくださったことで、そこから商品開発が始まりました。発売直後から多くの賞を頂戴し、高品質で安心して食べられるおいしい麺として話題になり、売上は右肩上がりです。今後は安定した利益の確保を目指していきたいと思っています。

## 今後のVISION

### 単に「変わることを目的とせず、 「進化」を伴う成長を目指す企業に

事業再生から5年目となった2023年1月、アクションプランに記載した通り、3代目の社長に就任しました。ここまで来られたのは、従業員と私自身、そしてその家族が笑顔でいられることをあきらめなかったこと。その1点に尽きると思います。これからも、会社の変化を求められるときというのは、必ず訪れると思います。そのときには変わらざるを恐れず、そして、蛻変(ぜいへん: 蟬などが脱皮を繰り返して形を変化させることを)と言いますが、ただ「変化」するだけでなく、幼虫からさなぎ、成虫へと「進化」することに意識を向けていきたいと考えています。これも、今回の事業再生の経験を通して学んだことであり、これを糧にして一歩ずつ、成長していきたいと思っています。



## フェニックスのポイント

- 事業再生を決意し、苦しい局面に正面から向き合いながら、社内の改革を着実に実行。
- 取引関係を見直し、クライアント企業との関係性再構築により収益性を向上。
- ネットワークや人とのつながりを活用しながら、自社ブランド立ち上げ、異分野進出の新規事業を実現。



## 会社概要

### アルファ電子株式会社

事業内容 / 医療機器製造、SMT実装、食品事業(米粉麺、米粉、キラゲ)ほか

代表 / 樽川千香子 設立 / 1969年

所在地 / 福島県岩瀬郡天栄村大字飯豊字向原60-2

電話 / 0248-83-2139

ホームページ / <https://www.alpha-d.com>





PHOENIX CASE：地域に根ざす焼肉店×BSE・震災・コロナを乗り越えV字再生

事業再生を支援してくださる方々と出会い、  
堅実な計画立案の大切さを痛感しました。



株式会社一心亭 代表取締役社長 小野敦司氏

## 社長就任時に改めて認識した 驚愕の負債額

今年、一心亭は39周年を迎えました。私の父が創業し、現在は焼肉レストラン一心亭を青森県内に8店舗、函館に2店舗、この他、県内で展開している肉バルおよび焼肉丼の専門店と合わせて、12店舗を展開しています。これまでの39年を振り返りますと、経営的に最も苦しかったのは、2001年に発生したBSEの影響によって、お店からお客さまが離れていった時期です。

経営はBSEが発生する2000年までは順調でした。年間1回は大型の投資を行い、店舗を増やしていましたが、BSEが発生したことで、当時は当社に留まらず、牛肉を扱う企業は非常に苦しむことになりました。私たちはアメリカ産牛肉をメインに使用していましたので、2003年にこれが輸入停止になったことで経営が窮地に追い込まれたのです。創業以来、私たちは「正直であること」を信条としてまいりましたので、肉の産地の変更をお客さまに伝え、理解を得ようとしてきました。しかし味の変化は歴然としており、その上、風評も影響してお客さまの足が遠のいてしまったのです。当然、売上も急降下していききました。

大変な苦境に立たされていたはずなのですが、新店舗をつくることは計画通りに行っていました。土地を購入して新築した店が2店舗、そして、この少し前に建てた店舗もあり、そちらもBSEの影響から業績不振に陥っていましたので、短期間に相当額の投資を行い、負債が非常に大きくなっていました。そこで、当時病氣療養中であった父に代わり、私が社長に就任して、経営の立て直しを図ろうとしました。それが2007年です。それまで、私は料理の商品開発、企画や販売促進、店舗巡回など営業全般の仕事に従事していましたので、改めて正確な負債金額と会社の財務状況を再認識したときは、かなりのショックを受けました。



## 運転資金を融資に頼る 現状からの脱却

大きな負債をなんとかしなければと対策を講じ始めた矢先に、父が亡くなりました。その通夜、告別式にはたくさんの方々が集まってくださいました。このときから、具体的な事業再生が始まったと言っても過言ではなく、告別式に来てくださった地方銀行の支店長が、父の葬儀の様子をご覧になり、「このように地元で愛される会社をつぶしてしまうようなことがあってはなりません。当行が応援しますから事業再生に取り組みましょう」と、メインバンクではないにもかかわらず、提案してくださったのです。父に対して、温かい感謝の言葉をかけてくださる方がたくさんいたことに心を動かされたともおっしゃってくださいました。営業利益の約半分が利息の支払に消えていくような状態で、毎年、運転資金の融資がないと経営ができなくなるところまで来ていましたので、ありがたいお申し出でした。当社は、創業当時から味や食材の品質を大切にするのはもちろん、定期的な「店舗改装による業績改善」というものを重視してきました。しかし、従業員へのボーナスの支給や昇給を保留にする状況では、改装どころではありません。そこでアドバイスをいただいた通り、毎月の返済額を身の丈に合った額に設定し直し、返済期間を延ばしていただく返済のリスケジュールを行いました。

## 窮地を救ったのは 「正直であること」という信条

リーマンショック、デフレと厳しい経済情勢が続く、1回目のリスケジュールをお願いしたものの、経営状況が好転しない状況が続いていたところに、東日本大震災が起こりました。これは2回目のリスケジュールも避けられないと模索していたとき、再び同じ地方銀行が中小企業再生支援協議会（現 中小企業活性化協議会、以下、協議会）に相談することを勧めてくださいました。それが2012年です。さっそく協議会に伺いましたが、当社は支援対象となる企業の条件に合致しないところがあったために、震災で被災した企業を支援する産業復興相談センターの方につないでいただくことになりました。公認会計士の会社からコンサルタントの方が来られて、数日にわたって売上高や利益などを調査。事業再生計画を作成し、最終的に支援を受けることができました。

その後、順調に事業再生は進みましたが、2020年、新型コロナウイ



ルス感染症が猛威を振るい始めたのです。また客足が途絶えるのではないかと戦々恐々としていましたが、それは杞憂に終わりました。BSEのときもそうですが、正直な商売を大切にしてきたこと、またコロナ前から取り組んできたタッチパネルや配膳ロボットの導入、テイクアウトメニューの拡販、強力なイベントや販売促進の実施等により、売上の低下は1割ほどに留めることができたのです。焼肉レストランはロースターから出る煙を強力に排出しており、店内が常時換気されていることもあって、「一心亭なら、しっかり感染対策をしているから安心できる」と、たくさんのお客さまが来てくださいました。支えてくれたのは従業員も同じです。父の時代から「従業員を大事に」という信念を貫いてきたことで、経営が苦しくても人員整理を行いませんでしたし、一時的な所得減があっても、それが理由で辞める従業員はいませんでした。また、事業再生の期間中に社員教育など人的投資を進めてきたことで、会社の強みである接客力を高めることができました。信念に従い、正直に商売をやってきて本当に良かったと思います。ありがたいことに、現在はコロナ前の2019年よりも約2割、売上が伸び、社長就任以来過去最高売上を更新し続けています。

## 今後のVISION

### 事業再生を経験したことで、 計画的な事業展開の大切さを実感

おかげさまで、事業再生から成長のフェーズへと移行することができたいま、これまでの振り返ってみると、協議会に出会わなかったら、この会社はなくなっていたかもしれません。公認会計士であるコンサルタントの方を派遣してもらい、丁寧に要望を聞いていただき、このような事業再生を経験したことで、身の丈に合った事業計画を立て、計画的な設備投資を実行することの大切さを実感しました。今後は、ドミナント戦略でコンスタントに店舗の出店を実現していきたいと考えています。そのためには、上質なタンパク源であるお肉を食べて、元気を維持していきたいと思っています。



## フェニックスポイント

- 経営環境の変化と急速な店舗拡大によって直面した経営危機。
- 金融機関や協議会といった専門家の伴走で、苦しい局面でも正面から事業再生に取り組む。
- 再生局面における計画的な設備投資と、強みを強化するための人的投資により、再生から成長まで一貫通貫で実現。



## 会社概要

### 株式会社一心亭

事業内容／焼肉・フードサービス  
代表／小野敦司 設立／1985年  
所在地／青森県五所川原市宇一ツ谷507-16  
電話／0173-35-2010  
ホームページ／<https://isshintei.co.jp>





PHOENIX CASE : 伝統の醸造会社×震災から復活の事業再生

## 経営危機は「神様の1,000本ノック」 企業、行政とも連携して打ち返す準備を



株式会社八木澤商店 代表取締役社長 河野通洋氏

### 合言葉は「一社もつぶさず、 一人も雇用を切らない」

1807年の創業から、できるだけ地元の食材を使うことで、付加価値を創造することを大切に、醤油や味噌、醤油加工食品など、微生物の力を活用することで、化学調味料や保存料、着色料を使わない食品を提供してきました。味噌や醤油といった発酵食品は、できあがるまでに時間がかかりますし、設備投資の規模が大きいことから新規参入が難しく、60年前には全国に6,000社あったものも、現在は1,100社余りに減少しています。

このような変化があっても、商売を続けて来られた裏には、中小企業が地域を支えていくのだという志をもった仲間たちの存在がありました。私たちは、若者が故郷に留まらず、都会へ出て行ってしまふのは地元で魅力的な仕事、働く場所がないからで、それは国や行政のせいではない。自分たち中小企業者の責任であると考えたのです。そしてリーマンショックのときに「一社もつぶさず、一人の雇用も切らない」を合言葉にして陸前高田で仲間を募り、88社が集まりました。1社では成し遂げられないことでも、連携によって新しい価値が創造でき、補完することで新しい仕事が生み出せる。そんな思いを胸に、さまざまな課題をもち寄っては、金融をはじめとする各分野の専門家を招くなどして勉強会を開いてきました。この人と人とのつながりが、東日本大震災による危機を乗り越えるための底力になったのだと思います。

### 行政とも直ちに連携 避難所に赴き情報を伝達

津波によって、陸前高田のまちは多くのものを失いました。当社も蔵、製造工場が全壊、流失。企業の9割は津波によって流されましたが、企業が再開できなければ、陸前高田市は本当になにもないまちなってしまいます。私たちは、これまでともに歩んできた中小企業だけでなく、国の機関や行政、金融機関とも協力して、震災直後から各々の会社の維持とまちの復旧に取り組みました。そして前例や慣習にとらわれることなく、それぞれができることにまい進しました。振り返ってみると、金融機関とも日頃から決算書をオープンにして課題解決に取り組んできたことで、運命共同体と思えるような信頼関係と絆を育むことができたのではないかと思います。

発災から1週間も経たずに、金融機関および行政の方々とタイアッ

プして避難所へ赴き、救援物資を届けながら倒産防止のチラシを配りました。支援制度ができるまで会社と雇用を維持してくださいということを、なんとか伝えなければと必死でした。自社については、4月の採用予定者の採用を含め全従業員の雇用を維持したまま事業を再生すると決めて、まず役員報酬は全員1年間ゼロ、従業員には「給与は支給しますが、ボーナスは難しい」という話をして、仲間の会社にOEMでつくっていただいたものを販売するところから始めました。給与や新工場の建設などには、銀行はもとより、民間のファンドの力も借りました。ファンドからは総額で1億5,000万円の資金調達をして、その半分以上を寄付金として頂戴しました。このような形のご支援や、多くの企業からも応援していただいたことが、当社の今につながっています。



### 課題の見方を変えて プラス要素にフォーカスする

「神様の1,000本ノック」と呼んでいるのですが、経営の危機はリーマンショック、東日本大震災、コロナと容赦なく、次から次へと訪れます。いまは漁獲量の変化が深刻で、当社の醤油や味噌は、イクラやサンマ、サバなどを加工する際に使われていますので、このまま加工品のための醤油・味噌を製造することだけを考えていたのでは、この先、会社は立ち行かなくなります。そこで、震災直後から輸出を始めたり、直販や飲食店経営にも乗り出しました。さらに、地域に新しい雇用を生み出す目的で、震災の年の9月に会社をつくりました。「なつかしい未来創造株式会社」という起業家を生み出すインキュベーションです。この会社で支援した団体が、NPOも含めて50ほど誕生しました。10年という期限つきで始めましたので、すでに解散しましたが、その最後の作品ともいべき会社が株式会社醸です。当社は、



この会社が運営する陸前高田発酵パーク「CAMOCY(カモシー)」内に、「発酵食堂やぎさわ」と「発酵MARKET」を出店しています。会社の経営はまだ大変な状況ですが、あきらめなければ、会社がつぶれることはないと思っています。これまでも資金調達の苦しみは痛いほど味わいましたが、情報をオープンにして、会社の現状と返済計画、将来のビジョンを描き、しっかり伝えることで金融機関からも理解を得られると思っています。資金調達に限らず、自分の会社だけでなんとかしようとするのではなく、連携するからこそ、新しく強い力が生まれるのではないのでしょうか。私が考える会社経営のキーワードは、「連携」です。

このように、私が前向きな思考で物事を捉えられるのは、危機を危機だと思っていないからかもしれません。例えば、よく耳にする人口減少という課題も、「人口が少なくなれば地域資源に余裕ができる」というように、常にプラスの面にフォーカスして考えるようにしています。マイナスの情報に気をとられ過ぎることなく、未来に必要なことを優先して、一つひとつ、実践していくことが重要なのではないでしょうか。

### 今後のVISION

#### 地元で愛される事業を展開 同時に輸出エリアも拡大

醸造業とは別業態の事業も並行して行ってきましたが、中でも「CAMOCY」は、コロナ禍の2020年のオープンにもかかわらず、年間13万人の来場者を集める人気スポットになっています。その秘密は、この施設の「地元の方が遠方の親戚を連れて行きたくところ」というコンセプトにあるのかもしれない。まず、地元の方々に好きになってもらえるような店づくりを目指したことが、この施設の大きな魅力になっているのだと思います。当社としては、今後も震災で背負った負債の返済を続けながら、来年はヨーロッパで開かれる商談会に出席して、輸出のエリアを地道に拡大していきたいと考えています。



### フェニックスのポイント

- 一番苦しい局面においても雇用は維持し、従業員とともに事業再生に取り組む。
- 日頃から、地域の経営者や金融機関とも連携し、お互いに情報開示を進めていたことで、経営危機に対しても強い企業に。
- 危機は成長へのチャンス。経営の危機が次から次へと来る中で、成長領域を見極め、ビジネスモデルを展開。



### 会社概要

#### 株式会社八木澤商店

事業内容 / 醤油、味噌を中心とした発酵食品の製造・販売、飲食店経営

代表 / 河野通洋 設立 / 1807年

所在地 / 岩手県陸前高田市気仙町字町307番地8

電話 / 0192-55-3261

ホームページ / <http://www.yagisawa-s.co.jp>





PHOENIX CASE：伝統の日本酒製造業×柔軟なシフトチェンジによる事業再生

ピンチをピンチとして捉えず、  
前向きなマインドで次の一手を繰り出す



株式会社新澤醸造店 専務取締役 杉原健太郎氏

## 危機に直面して下した 生き残るための決断

1873年の創業以来、私たちは比較的安価な日本酒を提供してきました。以前は、晩酌や来客用にと多くの家庭に日本酒が用意されていました。しかし、嗜好の多様化とともに、ビールやワインといったお酒が楽しめるようになると、日本酒の消費量は減少の一途をたどります。その影響を受けて、現社長の父親の時代には、売上2,000万円に対して負債が2億円を超えていたと聞きます。限界では「宮城県で次に廃業するのは新澤醸造」だと言われていた状況のときに、後継者として蔵に入ったのが現在の5代目社長の新澤巖夫です。

新澤が入社したのは1999年。入社後すぐに、例年、酒づくりをお願いしていた南部杜氏の方に来ていただくお金がないことから、自分たちでつくるやり方に切り替えました。また、日本酒の中でも人気低迷していた普通酒ではなく、注目が期待できるランクの高いお酒中心の醸造体制にシフトしたのです。しかも、食前酒でも食後酒でもない「究極の食中酒」の醸造に注力することを決めました。これによって2003年に誕生したのが「伯楽星」というブランドです。ちなみに、この「食中酒」という言葉は当社がつくったもので、料理の素材がもつ力を引き出し、食事をよりおいしく感じさせるお酒のことです。この食中酒が少しずつ認知されるようになり、輸出も好調に伸びて、経営も安定していきました。

## 地震で受けたダメージを プラスに変えた移転

あと数年で負債の返済が終わるといふ頃、私たちの酒蔵は東日本大震災に見舞われました。酒蔵は土台が大きな損傷を受け、全壊判定を受けました。すぐに同業の方々や販売店の皆さんが駆けつけ、復旧に手を貸してくださいました。大変な状況にあっても在庫を絶やさず、酒づくりを続けることができたのは大変ありがたいことでした。しかし、140年以上酒づくりを行ってきた場所で仕事を続けるには、酒蔵を建て直すしか道はありませんでした。そんな折、大崎市から約80キロ離れた川崎町に、とあるメーカーが酒づくりを行っていた施設が売り物件になっている情報をつかみます。社長はそれを買い取ることを決断し、2011年11月から川崎町で酒づくりを始めることを決めました。

きっかけは未曾有の震災でしたが、質の高い酒を効率よくつくる

ことができる環境を整備できたことは、不幸中の幸いでした。酒づくりに欠かせない良質な天然水が得られることが決め手になりましたが、大崎の酒蔵は建物が古いために使用できる電力量が限られ、新型の機械が使えない、スムーズな動線を確保できないといった問題を抱えていましたので、移転したことが仕事の効率化を進めることにもなりました。

震災後、人材もなかなか集まらない中、応募して来てくれたのが地元の女性たちだったこともあり、現在も当社の従業員の6割は女性です。酒づくりは男性の世界といったイメージがありますが、当社の蔵元杜氏は、2018年に22歳で新澤からバトンタッチした女性です。彼女が杜氏になって以来、様々なお酒のコンペで入賞するようにもなりました。社長が無理のない働き方を模索し、一人ひとりが仕事に集中できる環境を整えたことも、酒の風味や品質の向上につながったのだと思います。



## ピンチを力に変える 前向きな思考回路

目先の利益にとらわれず、丁寧な酒づくりが認められ始めた実感するようになった矢先、今度は新型コロナウイルス感染症が世界中にまん延しました。社長は人が集まって酒を飲む機会が激減するだろうと、早い段階で2020年の酒造計画を一気に変更、この年の製造をすべて停止しました。従業員には休んでもらい、雇用調整助成金を活用して、なんとか給与を確保しました。通販で商品を販売する方法もありましたが、私たちの蔵には、最初は売りづらかったであろう「食中酒」を、根気よくお客さまに勧めてくださった地元の酒販店や特約店に育てていただいた恩があります。そこで



通販は行わずに、コロナ禍はコンペに参加したり、SNSで情報発信することに注力したのです。売上額は大きく減少しましたが、国内外で開催される著名なコンペでたくさんの賞をいただき、2022年は世界一の酒蔵の称号も頂戴することができました。コロナが5類に移行して以降は、国内よりも早く、輸出が先に動き始めましたので、海外のファンも増やせるよう、質が高くておいしいお酒づくりに努めようと思っています。

私は2003年に入社し、社長のそばでその発言を聞き、行動を見てきました。なぜ会社が窮地を乗り越えられたのかを考えてみると、それはひとえに社長にピンチをピンチと思わないメンタルの強さと、前向きな思考回路があったからではないかと思うのです。また、新しいことが好きで、経営が厳しい状況にあっても、宮城県内で初めて日本酒を使ったリキュールを考案して商品化したり、2009年には世界最高精米歩合9%の「残響 超特撰純米大吟醸」を発売したりするなど、酒造業界から一目置かれるような酒づくりを行ってきたことも、従業員に誇りとやりがいを与え、それが経営を上向きにする底力になったのではないかと考えています。

## 今後のVISION

### 新しいことに挑戦しながら 日本酒のおいしさを伝えていきます

現在、事業再構築補助金を活用させていただきデザイン事務所を本社の近くに建設しております。お酒のラベルなどのデザインから印刷までを自分たちで行えるよう、準備を進めています。また2024年内目標で川崎町に新しい出荷棟を建設予定しています。これによって、将来的な輸出の増加などを見越した十分な作業スペースと効率化を目指します。

これからも既存商品の酒質アップに妥協することなく取り組んでいながら新しいことに積極的にチャレンジしたいと思います。

日本酒の価値を高めながら国内外に広めていければと思います。



## フェニックスのポイント

- 商品、市場、酒造りを外部環境の変化に合わせて柔軟かつ迅速にシフトチェンジすることにより、経営危機を乗り越える。
- 人材投資、従業員の働き方を改革。業界のルールにとらわれない取組を実行し、事業再生を達成するための底力に。
- 伝統を重視しながらも、窮地を乗り越えるために新たな取組を推進し、外に向かって事業展開。



## 会社概要

### 株式会社新澤醸造店

事業内容／清酒およびリキュールの醸造  
代表／新澤巖夫 設立／1873年  
所在地／宮城県大崎市三本木字北町63  
電話／0229-52-3002  
ホームページ／<https://niizawa-brewery.co.jp>





PHOENIX CASE : 地域の金型製造業×事業を新機軸へ移行しながら進めた再生

私たちの技術力を信じる人に支えられ、  
事業再生に取り組むことができました



## 株式会社プロスパイン

代表取締役会長 小林敬氏  
代表取締役社長 渡部竜也氏

### 海外に移転する生産拠点 事業の新機軸を模索

当社が開発から製造、販売を行っているマグネットギア(非接触動力伝達装置)は、磁力の反発と吸引によって接触せずに動力を伝えるユニットで、磁力を使っていることから「磁気歯車」と呼ばれる装置です。競合が何社ありますが、製品の設計から加工、検査に至るまでを一貫して行うことができるのは当社のみで、カスタマイズした特注品を製造できる総合力が強みです。創業から金型部品の製造と販売を行ってききましたが、現在はこのマグネットギアが売上の8割以上を占めるまでになりました。一方、金型部品の製造は縮小しているとはいえ、レイオフなどを実施することはなく、人材・機械とも、マグネットギアの製造にスムーズに移行することができています。

これまで何度かの経営危機がありましたが、2000年あたりは金型産業も世の中の例に漏れず、海外への転注が増加。従来の業務だけでは先行きが不安になり、新機軸となるものを探していました。その過程で出会ったのが、東北学院大学工学部の鶴本勝夫先生です。当社の財務状況は、決してよいとは言えない状態でしたが、さまざまな補助金などを活用しながら、鶴本先生とともにマグネットギアを研究し、製品を開発。2003年には宮城県の「みやぎものづくり大賞」で最高賞のグランプリを受賞することもできました。そもそも当社が、金型製造への参入が地域の中でも後発組であったことも、金型事業からマグネットギアへの事業転換を迅速に行うことができた要因だと思います。この事業転換は順調に滑りましたが、完成度を高める研究開発は、その後も続きました。

### ワンマン経営による 事業提携の失敗

より深刻な危機は、同じ時期、とある大手企業と事業提携をして、加工事業の拡大に取り組んだことから始まりました。この事業のために、人員も増員し、新工場を建設。2008年頃までは順調に伸びていったのですが、先方の会長が健康上の理由で休養している間、責任の所在が不明瞭のまま、事業停止に追い込まれたのです。結果的に、当社には大きな負債だけが残ってしまいました。このことから猛省したのは、トップ同士で勝手に進めることなく、皆で検討しつつ事業を行う体制をつくらなければならなかったということです。相手の企業だけでなく、お互いのワンマン経営が引き起こした失敗でした。

これによってもたらされた損失は大きく、当時の財務状況は、年間売上対比で累積欠損金が売上と同等でした。当時は、この負債を背負ったまま、マグネットギアの研究開発、そして会社の経営を行わなければならない状況でした。それでも会社を畳んでしまおうと思わなかったのは、鶴本先生を筆頭とする共同研究の相手の存在があったからです。金融機関からの借入はできない状態にありましたので、経済産業省をはじめ、技術財団や開発機構の技術支援の助成制度を活用するなどして、研究開発を継続するための体制を必死に整えました。



### 信頼出来る 人物、機関に相談

経営環境はリーマンショック、東日本大震災の影響を受けて、依然として厳しい状態が続きました。このような状況の中で支えとなったのは、当社のマグネットギアを「将来、必ず売れるデバイスになる」と言ってくれた方々の言葉と、基本給の10%カットや賞与が出せない状況にも関わらず、会社を信じて頑張り続けてくれた従業員の存在です。そして、最後の最後に事業継続を助けてくれたのは、宮城県信用保証協会でした。金融機関への返済を一時休止し、商工中金など金融機関が連携して、それまでに積み重なった債務のリストラチャリングに必要な資金を融資してくださいました。商工中金からの融資に、資本性劣後ローンを適用していただいたことは大変ありがとうございました。

実は、当初商工中金から提案されたのは第二会社方式でした。会社を立て直したら、従来の加工業を整理しようとも考えましたが、それに反対する従業員もおり、次期社長の渡部が金属加工事業も併せて



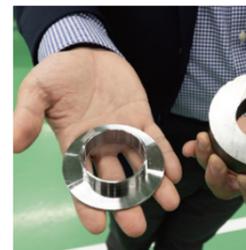
承継する意志をもっていましたので、第二会社方式は選択せずに事業再生を進めました。2020年のことです。資本性劣後ローンについては、10年期限一括償還型なので、10年後に返済を完了すればよいのですが、現在、それを返済できるほどの資金を保有するところまで事業再生を進めることができました。実際に返済するのはまだ先になりますが、マイナスだった経営がやっとゼロになり、まさにプラスに向かってスタートが切れるところまでたどり着いたという心境です。

当社の事業再生によって、ご迷惑をおかけした方々もいらっしゃいますので、大きなことは申し上げられないのですが、何かアドバイスのようなことが言えるとしたら、まず本業を愚直に頑張ることだと思います。同時に、さまざまな機関と交流して情報交換をし、業界の最新トピックを収集したり、人脈を広げたりすることが大切だと思います。経営者というものは、どうしても一人で抱え込んでしまいがちです。ですから、いざというときに相談できる人脈をつくり、「これはまずいな」と思うことが起きたら、なるべく早く信頼出来る人物、機関に相談することが経営の危機回避の第一歩だと思います。

## 今後のVISION

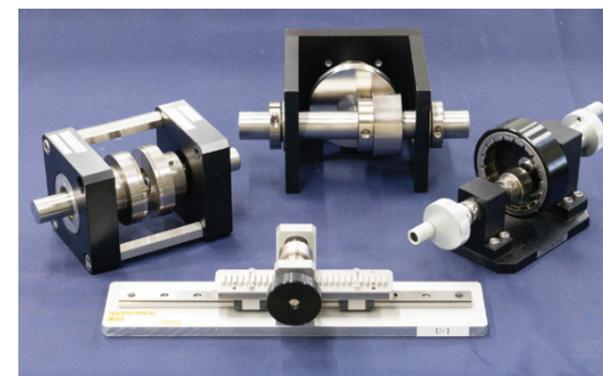
### マグネットギアの特徴をPRし、 食品や医療関係にフィールドを拡大

マグネット製品をワンストップで製造できるという当社の強みを伸ばしながら、マグネットギアを全国に周知するためのPRに力を入れていきたいと思っています。マグネットギアは非接触で摩擦がなく、騒音や振動もありませんので、衛生面が重視される食品や、動作音の静かさが求められる医療業界での活用を期待しています。現在は、装置の一部を製造している段階ですが、その領域を広げてユニットとして提供し、長期的展望としては、最終製品をつくるというビジョンも持っています。同時に新たなイノベーションを起こし、事業の新機軸をさらに増やしていきたいと考えています。



## フェニックスのポイント

- 創業事業である金型製造の海外転注と、トップダウンの意思決定により訪れた経営危機。
- 助成制度のフル活用により、強い意志のもとで取り組んだマグネットギア事業への事業転換。
- 金融機関による将来の事業まで見据えた柔軟な事業再生支援。



## 会社概要

### 株式会社プロスパイン

事業内容/磁石製品の開発・販売、精密金型部品製作ほか  
代表/渡部竜也  
設立/1978年「有限会社松栄工機」を創業、2011年に「株式会社プロスパイン」に社名変更  
所在地/宮城県大崎市松山次橋新千刈田117番地  
電話/0229-55-2579  
ホームページ/http://www.prospine.jp





PHOENIX CASE：地域に愛される菓子製造メーカー×ブランド力を強みにした事業再生

過去と同じ轍を踏まぬよう、  
高品質と適正価格の保持に注力します。



株式会社アキヤマ 代表取締役社長 足利芳則氏

## 長きにわたって愛された商品を なんとか復活させたい

メン子ちゃんゼリーでおなじみのポーションゼリーをはじめ、ポリドリンク、コーンスナック、チョコスナック菓子の製造・販売を行っています。当社の設立は2008年ですが、これらの商品のほとんどは、2007年に倒産した(株)秋山食品で製造・販売を行っていました。当社設立のストーリーは、この(株)秋山食品が倒産したことに始まります。

以前、私は(株)秋山食品に勤務していました。解雇になる直前まで、生産部次長として工場の業務を取りまとめる仕事をしていました。当時は、経営陣から会社が危機に直面しているというような、具体的な話を聞いたことはありませんでしたが、給与の支給が遅れたり、賞与も滞ったりするなど、財務面の悪化をなんとなく感じてはいました。倒産する少し前には、私自身、一緒に働いてきた仲間に解雇通告をする仕事も担うようになり、2007年10月、とうとう私を含む大半の従業員が解雇されたのです。倒産の原因については、詳細はわかりかねますが、価格競争に巻き込まれたことが、負のスパイラルから抜け出せなくなった最大の要因なのではないかと分析しています。

解雇されたあと、失業保険の給付を受けながら生活を続けていましたが、こんなに幅広い年齢層のファンがいるメン子ちゃんゼリーが、会社の都合でなくなってしまうことをとても心苦しいと思うようになりました。工場に残された機械が、スイッチを押せば動く状態だったことも、もったいないという思いを加速させました。その後、紆余曲折を経て2008年1月、私が社長となり、会社をつくってスタートしたのが当社です。



## 築き上げたブランド力で 創業に必要な体制を構築

創業にはさまざまな困難がありました。機械のオペレーターはもちろん、原材料を調合して味の再現ができる人を含む人材が確保できるのか、創業資金はどうするのかといった課題をクリアしなければなりません。最大の難関は、以前、原材料を提供してくれていた企業と契約が結べるのかということでした。実際、「つぶれた会社の後釜でやるようなところは、仕事はしない」と門前払いされたこともありましたが、地道に根気強く営業活動を重ね、このような状況でも、商品がもつブランド力を認めてくださり、期待を込めて取引を再開してくれるところもありました。同じ理由で、商品を置いていただけるところも見つかりました。そして、会社をつくった年の7月、わずかながら商品を市場に出すことができたのです。

創業してすぐに、顧問契約を結んだ税理士のサポートを受けて事業計画書などを作成し、日本政策金融公庫の創業支援も受けました。更に、現在メインとなっている銀行からの融資を受けられることが決まり、経営にも余裕が生まれたことで心も安定を取り戻し、徐々に生産する商品の種類や数量を増やすことができたのです。

## 食品安全マネジメントシステム FSSC22000を強みにして

創業に際し、心に決めたことがあります。それは、前の会社と同じ轍を踏むことだけは避けなければならないということです。そこで、あくまでも適正価格で勝負することを決めました。その結果、価格は前の販売価格から3割ほど高くなりましたが、味はもちろん、高い品質とブランド力で、取引先の皆さまには、ご理解いただくことができました。大変ありがたいことですし、この適正価格を貫く当社の姿勢が、金融機関からの信頼を得ることもつなげられました。さらに、3年前には食品安全マネジメントシステムの中でも、最もレベルが高いと評されるFSSC22000を取得することもできました。適正価格を、自信をもって提示できるのは、この認証の取得が大きな後ろだてになっています。

実は創業時だけでなく、経営の危機は何度も訪れました。特に深刻だったのは、東日本大震災の少し前、急速な販路拡大が原因でクレームが増え、それに伴って注文が減少、資金繰りが悪化したときです。このままでは立ち行かなくなると思い、金融機関や支援機関に相



談に伺いました。食品業界の動向に詳しいコンサルの方につないでいただき、新しく経営改善計画を策定して、少しずつ経営の内容を見直していった時期があります。中小企業再生支援協議会(現 中小企業活性化協議会)からは、客観的視点で捉えた当社の強みと弱みを教えていただきました。強みや弱みに関しては、当然、自分たちが一番わかっているつもりでした。しかし、改めて外部の方に分析してもらおうと、商品のブランド力は、私たちが認識していた以上に強く、それをさらに強化していくことが当社の生き残る道であるという確信を得ることができたのです。この経験があったからこそ、その後に訪れる震災やコロナ禍においても、困ったことがあれば、早期に専門家に相談するという習慣が身についたのだと思います。経営者の皆さんには、日頃からこのような相談相手をつくることを心がけ、必要に応じて支援制度を活用することもお勧めしたいです。経営は常に危機と背中合わせです。不安が胸をしめつけるとき、私はカラ元気でも前向きに、「それでも今日も経営ができていないか」と思うことにしているんです。前向きな気持ちを保つためにも、苦しいときこそ早めに相談することが肝要だと思います。

## 今後のVISION

### 好きな人と過ごした情景とともに、 記憶に残るお菓子を国内外に届けます

メン子ちゃんゼリーは、おかげさまで発売から40年が経過し、おじいちゃん、おばあちゃん、お孫さんまで3世代にわたって楽しんでいただけた商品になったのではないかと考えています。今後も家族やお友だちと一緒に、「こんな話をしながら食べたよね」といったエピソードや情景とともに、記憶に残るお菓子として、安心・安全に楽しんでいただける商品づくりを目指してまいります。また、前会社時代より、東南アジアを中心として行ってきた輸出にも力を入れ、今後も海外への展開を拡大しながら、未永く愛されるお菓子を提供できるよう、努めてまいります。



## フェニックスのポイント

- 価格競争が要因となり、脱却できないまま前会社が倒産。
- 根強いブランド力を活かしつつ、高品質かつ適正価格の維持により事業体質を改善。
- 苦しい局面こそ、支援機関による客観的視点を取り入れ、収益力・経営改善を着実に実行。



## 会社概要

### 株式会社アキヤマ

事業内容 / 清涼飲料水及び菓子製造・販売  
代表 / 足利芳則 設立 / 2008年  
所在地 / 宮城県加美郡加美町字一本杉6番地  
電話 / 0229-63-8011  
ホームページ / <http://akiyama2008.co.jp>



# 中小企業活性化協議会のご案内

## 中小企業活性化協議会とは

中小企業活性化協議会は、収益力改善、事業再生、再チャレンジまで幅広く経営課題に対応する、国が設置する公正中立な機関です。

- 相談の秘密を厳守します
- 専門家が相談を受け支援します
- 地域全体でバックアップします

中小企業活性化協議会は、2022年4月1日に中小企業再生支援協議会の支援業務部門と経営改善支援センターとを統合し、新たな支援業務を担う組織として発足しました。

## 主な支援メニュー

### 窓口相談

- 面談や提出資料の分析を通して経営上の問題点や具体的な課題を抽出します。
- 課題の解決に向けて適切なアドバイスをを行います。

### 収益力改善支援

経営環境の変化に伴う収益力の低下などに対し、現状の課題・問題点、ビジネスモデルを分析した上で、収益力改善に向けた計画策定支援を行うものです。経営の足腰の強化と考え、財務的安定に向けて早めの取組が重要です。

### 事業再生支援

協議会が行うリスク支援や事業再生支援の手法は、金融機関等の債権者にしか企業の窮状を知られずに、風評による信用低下などを回避しながら、経営再建を進めます。経営に入院治療や手術が必要な状況と考え、再生への意欲を持続することが大切です。

### 再チャレンジ支援

協議会による再生が困難と分かった場合にも、相談企業や保証人は、「円滑な廃業」や「経営者・保証人の再スタート」に向けて、各種のアドバイスや代理人弁護士との紹介を受けられます(再チャレンジ支援)。また、企業の債務整理によって保証債務の整理が必要になった場合には、経営者や保証人は、経営者保証ガイドライン(単独型)に基づく保証債務の整理について、協議会の支援を受けられます。

### 経営改善計画策定支援事業

国が認定する士業等専門家(認定経営革新等支援機関)の支援を受けて経営改善計画等を策定する場合、専門家に対する支払費用の一部を協議会が支援する事業です。

## たとえば財務上の課題をお持ちの中小企業



ご相談

金融機関

ご相談

ご相談

商工会・商工会議所や税理士等

## 都道府県の中小企業活性化協議会

### 窓口相談

関係支援機関の機能活用が  
適当であると判断した場合

よろず支援拠点等の  
支援機関をご紹介します

協議会で収益力改善支援が  
適当であると判断した場合

収益力改善支援での  
対応

協議会で事業再生支援が  
適当であると判断した場合

事業再生支援での  
対応

事業の再生が  
困難であると判断した場合

再チャレンジ支援での  
対応

青森県中小企業活性化協議会	(公財)21あおり産業総合支援センター	030-0801 青森市新町2-4-1 青森県共同ビル7階	017-723-1021
岩手県中小企業活性化協議会	盛岡商工会議所	020-0875 盛岡市清水町14-17 中圭ビル103号室	019-604-8750
宮城県中小企業活性化協議会	(公財)みやぎ産業振興機構	980-0802 仙台市青葉区二日町12-30 日本生命勾当台西ビル8階	022-722-3872
秋田県中小企業活性化協議会	秋田商工会議所	010-0951 秋田市山王2-1-40 田口ビル4階	018-896-6150
山形県中小企業活性化協議会	(公財)山形県企業振興公社	990-8580 山形市城南町1-1-1 霞城セントラル13階	023-646-7273
福島県中小企業活性化協議会	(公財)福島県産業振興センター	960-8035 福島市本町5-5 福島本町フコク生命ビル2階	024-573-2562

# フェニックス企業とは

過去に経営危機があり、事業再生フェーズを経験した中小企業経営者が、当該フェーズにおいて危機を乗り越えるために行った取組により、将来の成長に寄与する「強み」や「差別化された経営資源」を獲得し、外部環境を踏まえたポジショニングにより、その後成長を遂げている企業を『フェニックス企業』と称し、経営危機を乗り越えた経験の価値化と社会へのシェアに取り組んでいます。

## 近年の経営環境の変化

- リーマンショック(2008)、東日本大震災(2011)、新型コロナウイルス(2020)、円安・燃料物価高(2022)、台風災害・地震災害 等
- 様々な内的要因(下請構造、経営管理、従業員確保、ビジネスモデル陳腐化 等)

## 再生フェーズで実施する取組

- 事業再生計画の策定、DDの実施
- 特定の経営資源への選択と集中
- 市場浸透戦略、新市場開拓
- 人的投資、設備投資/廃止
- 取引先/下請構造の転換
- 企業連携(共同開発・協同研究)

## 企業成長フェーズ

### 外部環境を踏まえた ポジショニング

- 高付加価値化によるシェア拡大
- 成長市場/新市場への新規参入
- M&Aによる市場拡大、多角化戦略

## 成長曲線への寄与

## 事業再生フェーズ

## 事業再生フェーズの経験

- 法的/私的整理、規模縮小・事業売却、人員削減
- 協議会支援、金融機関支援、支援機関支援
- 債権放棄、DDS・DES、リスケジュール

## 今後の取組

## 『次のフェニックス企業を創出するために』

### — 挑戦意欲がある中小企業の事業再生支援の加速 —

昨今、外部環境が大きく変化する中、あらゆる企業が「経営危機」に直面する可能性があります。経営危機は企業にとって苦しい局面です。人員削減や事業縮小が求められ取引先への影響が生じ、金融機関との関係見直しも求められ経営者としての責任を取らなければならないこともあります。

一方、危機を乗り越えるための「事業再生」フェーズで実施する取組は、その企業にとっては、のちの「成長」に向かう出発点の一つとなる可能性があります。事業再生フェーズにおいては、デューデリジェンス等を通じて、自社の課題や強みを分析し、市場ニーズを踏まえた上での計画策定が求められます。その際、特定の経営資源への選択と集中、人的投資、取引構造の見直し、事業の多角化、企業連携などの取組を検討し、実行します。こうした取組は、企業変革のファクターになり、こうしたファクターを獲得した上で、数値的にも事業再生を達成した企業が、次の成長フェーズに向かいます。経済産業省では、中小企業の事業再生支援と、成長支援を両面で実施します。経営危機を乗り越えた企業が、成長し、地域経済を牽引するモデルを支援して参ります。東日本大震災から13年が経過します。東北地域から、こうした企業モデルをプロモーションすることで、事業再生に対する経営者や金融機関の取組姿勢がプラスに好転し、事業再生自体も促進される好循環を生み出していくため本事業を推進してまいります。