

# 積極投資とリスクヘッジを両立する最善の資金繰り

下呂温泉で有名な岐阜県下呂市の中心部から約5キロ。小高い山の中腹に今井ゴムのきれいな外観が見えてくる。

事業内容はシリコーンゴムの「練り」「シーティング」といった加工作業。珪石<sup>けいせき</sup>が原材料のシリコーンゴムの塊を仕入れ、ミキシングロール機で練り、巻き上げ、最終的にはシート状にして、自動車、医療、食品、家電などさまざまな製造現場に納める仕事だ。シリコーンゴムは無害、無臭で電気を通さないため、精密機器の部品としてのニーズが高い。たとえばパソコンのキーパッドやコピー複合機の内部には例外なくシリコーンゴムが使われる。カーボン樹脂のような汚れは発生せず製造過程が清潔なのも工場を運営していく上では大きなメリット。しかし、合成

ゴムのように一度に大量に練ることができず、手間や工程が煩雑となり、細かなノウハウの積み上げが必要。現在、今井ゴムの取引先は大手メーカーから中小まで約400社。昨年度の売上高は約6億



今井作雄社長

円を計上。月間65トンを製造し、業界2位の地位を占めている。

## 「停滞はじり貧を招く」

シリコーンゴム加工会社のサラリーマンを辞め、1989年に独立した今井作雄社長。資金はほぼゼロだったという。

しかし、スタートしてみると、産業界でのシリコーンゴム需要は思いのほか旺盛で取引先も増加の一途をたどる。しかも同業者は中小が多く、投資を恐れずきつちりと時世に対応すれば、かなりの「のびしろ」が望めると今井社長は考えた。そこで、2007年に現在の位置に新社屋を建設するなど、「積極的な設備投資」戦略を展開していく。



ミキシングロール機



ロール状に巻き上げられたシリコーンゴム

「停滞はじり貧を招く」と今井社長。需要が伸びれば当然、新規参入勢力は増大する。しかし、投資により常に一歩前に進んでおけば、取引先をつなぎとめ後続を振り切



万全な検査体制



自動化された生産ライン

れるというわけだ。「このご時世、大手メーカーからは、品質への厳しい要求が下りてきますし、頻繁に<sup>ひんぱん</sup>検査も行われます。硬度や比重などの検査を完了

して出荷しなければならぬし、メーカーからのお墨付き（Bランク以上取得）も必要です。そのため、当社ではいち早く数千円単位の設備投資をし、検査機器を購入。また、1000万円近くを費やして工程の自動化（ライン化）にも積極的に取り組んでいます」

加えて「色付け」も今井ゴムの強みだ。色素を配合する設備を整え、日夜、色調を研究しながら、現在では約1万色を用意できる体制を整えているという。これも他社ができない技術で、たとえば、大手文具メーカーのボールペンのグリップは100%今井ゴムが練りを手がけたものが使用されているという。

### 銀行との信頼関係構築

それにしても「何にもない」と

ころから、巨額投資をして成長を勝ち取るには、展開を読む力と胆力が必要である。今井社長には、その両方があったということだが、加えて大事なのが、緻密な計数管理と業績の透明化。つまり、大胆な投資を可能にするために、リス



長田剛司 十六銀行下呂支店長

古田喜久雄税理士

クを最小化する施策である。

今井ゴムは設立当初から飛騨会計事務所の古田喜久雄税理士に会計と税務を委託し、自計化（会計ソフトを導入して自社で経理業務と業績把握を行うこと）に取り組んだ。そして、月次決算、飛騨会計事務所による巡回監査・書面添付（税理士法第33条の2）、経営計画の策定などきっちりとした財務管理を行い、その信頼性をベースにメインバンクの十六銀行から設備投資や運転資金の調達を行ってきた。

同行下呂支店の長田剛司支店長は言う。

「今井社長は事業意欲が旺盛で、会社の将来を見通すことができる方です。何事も率先垂範。朝早くに出社して掃除をされ、そして帰宅も最後と人間的にも立派。とて

も信頼できる経営者です」

同社と十六銀行の信頼関係を示す好例がある。

2018年の秋、材料メーカーで設備的なトラブルが勃発し、仕入れがままならなくなった。最長で6カ月待ちという危機的状況。

今井社長はこう述懐する。

「もう材料の取り合いです。なんとか仕入れ先を見つけ、少なくとも3、4カ月分の在庫を持つことが必要でした。不安定な仕入れの状況では、顧客のニーズに応えられない可能性があるので。とはいえ先立つものは資金。十六銀行さんにお願ひし、3000万円と4000万円の2度、短期の借り入れを起こしました」

材料仕入れができなければ今井ゴムは店じまいするしかない。そのため、仕入れることができる時



にできるだけ大量に購入すること  
で、リスクヘッジを行ったのだ。  
しかしこれは一方で、経営的なり  
スクでもある。借入金が一時的に  
せよ増大するからだ。それが吉と  
出るか凶と出るか……。

やはり、今井社長の経営者とし  
ての嗅覚が働いたというべきか。  
結果は「吉」だった。

「この判断をきっかけに業績がぐ  
んと伸びました。少なくとも、今  
井ゴムには材料がある」と評価さ  
れ、引き合いが増えたのです」

とはいえ、これほどまでに柔軟  
な資金繰りが可能なのは、既述の  
通り緻密な財務管理にもとづいた  
今井社長の堅実経営があつてこそ。  
そしてそれをサポートしているの  
が古田税理士だ。当時、「いきな  
りに在庫が増えていて驚いた」とい  
う古田税理士だが、今井社長の管  
理能力には賛辞を惜しまない。

「今井ゴムさんの有利子負債はト  
ータルで1億円程度ですが、大半  
が5年以内の融資。運転資金は  
借りたらずぐに返す」というの  
が今井社長のモットーです。また、  
以前、発送と納品のずれを税務当  
局に指摘された際には、すぐに在  
庫管理システムを導入して、その  
「穴」をカバーされました」

ことほどさように、今井社長は  
計数管理への意識が高い。TKC  
の販管システム『SX2』、財務  
システム『FX2』、そして給与  
システム『PX2』をフル導入し、  
毎月のキャッシュフローを正確に  
割り出すことで、最善の資金繰り  
を模索する姿は、前のめりであり  
ながら常に杖を携帯する用意周到  
さを感じ取ることができている。

## MISでスムーズな資金繰り

在庫保持のために十六銀行から

融資を受けたのとちょうど同じ頃、  
今井ゴムではTKCモニタリング  
情報サービス(MIS)を導入し  
ている。MISは、月次試算表、  
年度決算書などの財務情報をオン  
ラインで金融機関に開示するクラ  
ウドサービス。これが、その後の  
十六銀行の今井ゴムに対する融資  
を、より迅速なものにした。

十六銀行下呂支店の長田支店長  
はこう言う。

「電子申告とほぼ同時に同じ決算  
書がわれわれのところへ届くその  
信頼性と迅速性がMISの最大の  
メリットです。通常、決算書は1  
カ月以内にももらえれば御の字で、  
場合によっては3、4カ月かかる  
こともありますから……。情報を  
早くつかむことができれば、それ  
だけ初動も速くなり、また、あら  
じめ決算書を読み込んでうかが  
うことで、こちらから具体的な提  
案をすることもできます。今後は、  
MISから送られてくる決算デー  
タを当行の財務分析システムにダ  
イレクトにつなげる試みも組上  
上つてくるでしょう」

今井社長も、MISの使い勝手  
の良さを実感しているという。

「以前は、担当者の方に決算書を  
取りにきてもらっていましたが、

具体的な話はその場ではできませ  
んでした。ところがいまでは最初  
から融資話へと持っていける。ず  
いぶん楽になりました」

シリコンゴムの原材料仕入れ  
の不安定さは、現在も変わらず続  
いている。だからこそ、短期借入  
金の素早い調達は必須。

その意味でもTKC方式の会計  
にMISを加えることで、今井ゴ  
ムにとつてさらにスムーズな資金  
繰りが可能になったといえるだろ  
う。

そして、そのような状況を生か  
すべく、もう一段の飛躍を目指し、  
今井社長が計画しているのが、こ  
れまで手作業を余儀なくされてい  
た後工程の自動化である。これは  
日本で初めての試みで、より後続  
を引き離す戦略でもある。

「当社のような中小が勝つには、  
絶えず前進するしかありません。  
現状に甘んじていられれば誰か  
が追いついてきますから」

長男への事業承継を契機にした  
補助金制度の活用も含めて、現在  
今井社長、古田税理士と長田支店  
長の3者が、その新たな大規模設  
備投資の可否について鋭意検討中  
である。

(本誌・高根文隆)

有限会社今井ゴム  
設立 1994年8月  
所在地 岐阜県下呂市乗政1 254-2  
売上高 約6億円  
従業員 16名  
URL <http://www.imai-gom.com/>