

平成 17 年度マスターセンター補助事業

中小企業の再生に関する調査研究 報 告 書

平成 18 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 栃木支部

はじめに

平成 15 年 11 月 29 日、栃木県の地元金融機関である足利銀行は債務超過に陥り、破綻の認定を受け「特別管理銀行」として一時国有化された。

この対応として栃木県は、同年 12 月に信用保証制度や中小企業向け融資制度（緊急セーフティネット貸付）等の金融支援の増強を実施した。さらに翌年には中小規模企業に対する特別相談窓口が設置され、我々中小企業診断士が中心になって現在も相談・支援に応じている。また栃木県再生支援協議会による再生支援も強化され、中小企業診断士を中心としたチームにより、経営改善計画策定の支援を実施している。同協議会の活動実績は、昨年の 11 月 15 日現在で支援開始と完了を合わせ 59 件に達し、全国最多の件数となった。

現在、栃木県内の景気は上向きとなり、平成 17 年の有効求人倍率は約 1.2 倍程度に上昇、景気が回復基調にあることが裏付けられる。その中でも主として製造業の好調さが目立っているが、建設業、小売業ではまだ停滞感が強いようである。また、足利銀行の国有化後の債権処理は順調に進み、最近では受け皿論議が活発化している。

このような状況下、足利銀行の破綻が県下に及ぼした影響や今後の見通し等を探るため、県内中小企業の現状についてアンケート調査を実施した。この調査・分析からは「足利銀行国有化による影響は意外に小さかった」との結果となった。

さらに、県の窓口相談や再生支援協議会での改善計画策定支援を通じた事例等を分析することにより、具体的な改善手法や効果等についても検討した。この報告書が中小企業の再生に少しでも役立てば幸いである。

最後になりますが、本調査・研究事業にご協力いただいた中小企業の経営者の皆様をはじめ、担当者各位には、この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

平成 18 年 1 月

(社) 中小企業診断協会 栃木県支部

支部長 矢口 季 男

目 次

はじめに

第1章 足利銀行破綻の経緯とその後の行政等の対応について	1
第2章 国内および栃木県内経済動向概観	2
第3章 栃木県内中小企業の現状と今後の影響について	10

1. 栃木県内中小企業へのアンケート調査

- (1) アンケート調査の方法
- (2) 調査企業の概要
- (3) 調査結果の分析
 - ①経営環境と経営状況
 - ②足利銀行破綻前と現在の比較
 - ③今後の景気見通し
 - ④経営状況が良い企業の要因
 - ⑤経営状況が悪い企業の要因
 - ⑥経営上の問題点・課題と経営方針について
 - ⑦経営方策
 - ⑧足利銀行国有化の影響
 - ⑨足利銀行国有化により「影響があった」企業の分析
 - ⑩セーフティネットに関する事項
 - ⑪現在の足利銀行に関する事項
 - ⑫金融機関の格付け
 - ⑬アンケート分析結果まとめ

第4章 県内における事例研究	29
----------------	----

1. 成功事例

- (1) A社事例
- (2) B社事例
- (3) C社事例
- (4) D社事例

2. 失敗事例

- (1) E社事例
- (2) F社事例

第5章 まとめ	49
---------	----

資料

アンケート調査表	52
----------	----

第1章 足利銀行破綻とその後の行政等の対応について

去る平成15年11月29日、足利銀行が9月中間決算で債務超過に陥り、破綻の認定を受けて「特別管理銀行」として一時国有化された。これ以前から巷間には芳しく無い噂は漂い、危惧されていた向きはあった。しかし当行は栃木県の主力銀行であり、破綻という局面が実際に訪れることはないというのが大方の読みであったようである。

足利銀行は中小企業等への貸出比率が平成15年3月末で約80%を占め、地域経済に多大な悪影響を及ぼすことは必定と懸念された。また平成9年11月に起こった北海道拓殖銀行の倒産騒動を間接的に知っている一般市民にもショックを与え、パニックにならないよう「足利銀行の営業続行と預金の全額保護」を国が約束した。この影響は計り知れないものであり、間髪を入れず以下に示す国・県・市（町）で異常な緊張感の中で金融サポート対策等が開始された。

1. 金融対策

(1) 信用保証制度

①セーフティネット6号保証（＊1）

破綻金融機関等と金融取引を行っていたことにより、借入れの減少が生じている中小企業者を対象とするもので、一般保証限度額に別枠保証限度額を追加した。

（＊1）中小企業信用保険法第2条第3項第6号

(2) 中小企業向け融資制度（セーフティネット貸付）

中小公庫、商工中金、国民公庫において、金融機関からの貸し渋り等により一時的に資金繰り困難をきたしている中小企業者に対し、金融環境変化対応資金として通常の限度枠とは別枠で貸付を行う。

2. 特別相談窓口の設置

栃木県下等の中小公庫、商工中金、国民公庫及び信用保証協会の各支店、関東経済産業局（以上11月30日から）、並びに商工会議所、商工会連合会（以上12月1日から）に特別相談窓口を開設し中小企業者の相談に応じる。また、各県及び市町村に対し、特別相談窓口の設置について周知徹底するとともに、今後の対応について、地方自治体と十分に連絡・連携する。

足利銀行破綻は一方で県内経済の金融依存の大きさを再認識させられ、企業の財務体質改善への意識付けにもなっているようである。なぜ足利銀行が破綻したか、マスコミ、口コミいろいろ取り沙汰されている。平成17年9月26日、内部調査委員会（足

利銀行) がまとめた調査報告書が発表され、破綻に至る経緯などが明らかにされている。

現在当行は再生に向けて「顧客価値」「人材価値」「財務価値」向上を掲げ努力している。今後選定される「受け皿金融機関」にゆだねられることになるが、これからも地域経済発展への中核的役割の期待は変わらない。

我々の調査・研究はこのような地域中核金融機関破綻によって“企業がどのような影響を受け、どのように対応しているか”その実態を見ることである。

第2章 国内および栃木県内経済動向概観

今回の調査を補完するバックアップデータとして、公に発表されている経済動向を示す各種データ、指標類を収集し、まとめた。これらのデータから、大きく次のようなことが言えるであろう。

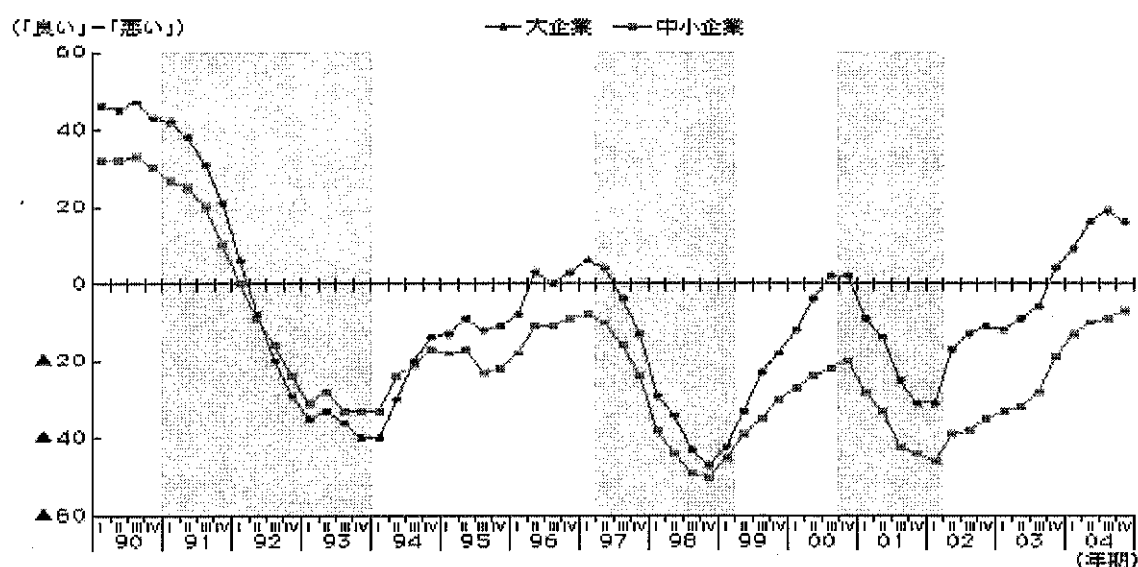
1. 景気の動向は、平成 13 年を底として、その後改善の方向に向かっており、その傾向は、全国の動向ともほぼ一致している。細部をみると、製造業が比較的好調なのに比べ、非製造業は、伸び悩みがみられ、また、企業規模としては、大規模企業に比べ、中小規模の企業が低迷していることがわかる。(図 2-1-1～2-2-3)
2. 事業所数は、減少傾向にあるが、倒産件数は減少しており、景気の回復を反映しているといえる。また、求人倍率も向上しており、同様の傾向を示している。(図 2-4-1～2-5-2)
3. 公共工事請負額が、毎年低下している。これが、非製造業の不調のひとつの原因になっているとも考えられえ。その他の消費面では、大型小売店、自動車販売とも、平成 13 年以来大きな変化は無い。観光客は、入込み数は横ばいで推移してきたが、宿泊客はかなり低下した。しかし平成 16 年にいたって、回復の兆しが見られる。(図 2-6～2-9)
4. 全体として、景気は回復基調であり、これは、全国の動向ともほぼ一致している。平成 15 年 11 月の足利銀行の破綻の影響は、これらの統計値の上には顕在化していないといってよいであろう。

添付図一覧

- 図 2-1-1 全国のD I の推移
- 図 2-1-2 栃木のD I の推移 （全国との比較において）
- 図 2-1-3 栃木県の業況判断D I の推移
- 図 2-2 経済成長率の推移（栃木と全国）
- 図 2-3 栃木県の鉱工業指数の推移（H12 年度対比）
- 図 2-4-1 事業所数の推移
- 図 2-4-2 倒産件数・負債総額
- 図 2-5-1 従業者数の推移
- 図 2-5-2 求人倍率
- 図 2-6 公共工事請負額
- 図 2-7 大型小売店販売額
- 図 2-8 自動車販売台数
- 図 2-9 観光客入込数・宿泊数

データソースとしては、中小企業庁の中小企業白書、栃木県のホームページに公開された栃木県企画部統計課及び観光交流課による統計データによった。

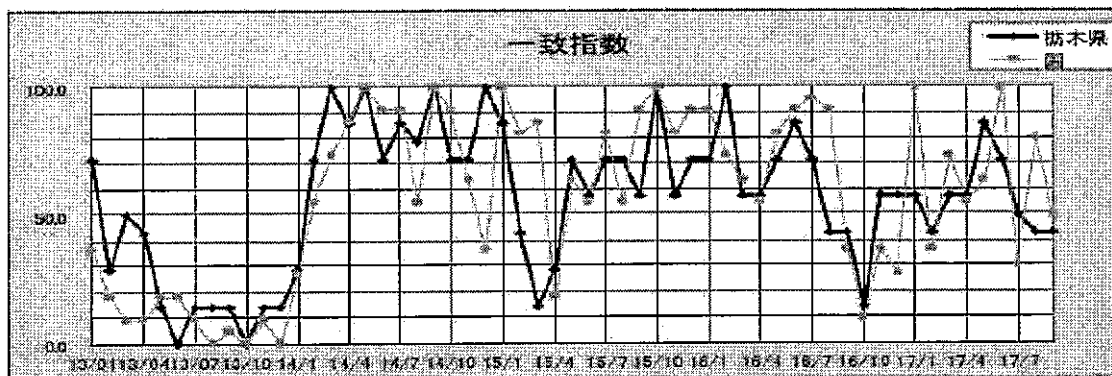
図 2-1-1 全国のD I の推移



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

中小企業白書より

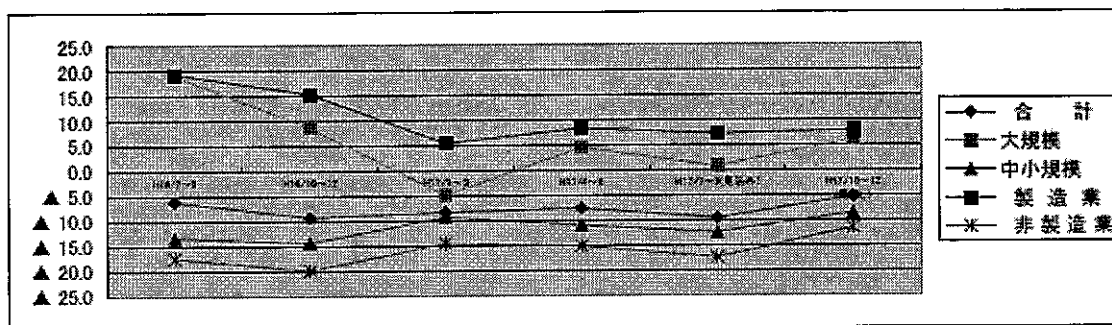
図 2-1-2 栃木のDIの推移（全国との比較において）



とちぎの経済四季報 17.12

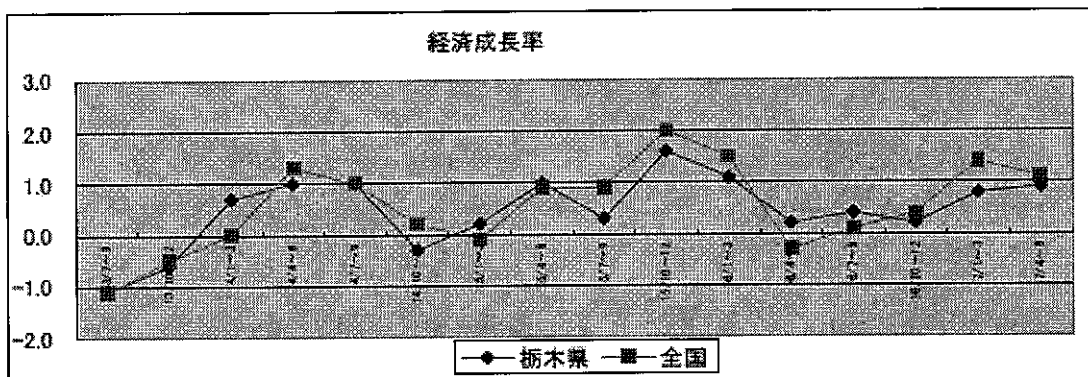
より

図 2-1-3 栃木県のDIの推移（製造業、非製造業、大規模、中小規模比較）



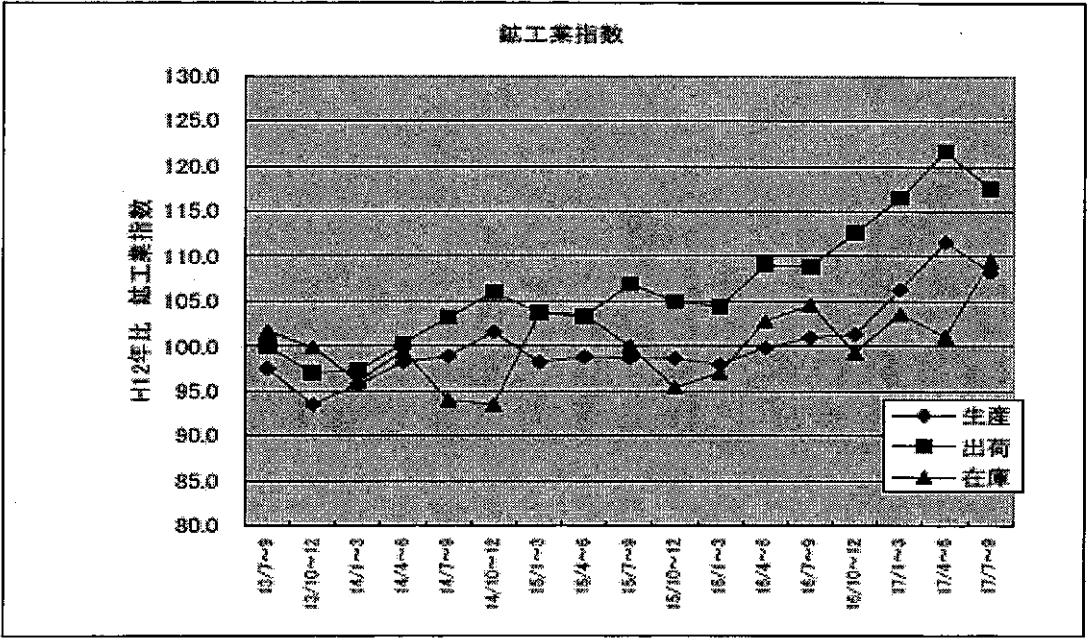
データ源::とちぎの経済四季報

図 2-2 経済成長率の推移（栃木と全国）



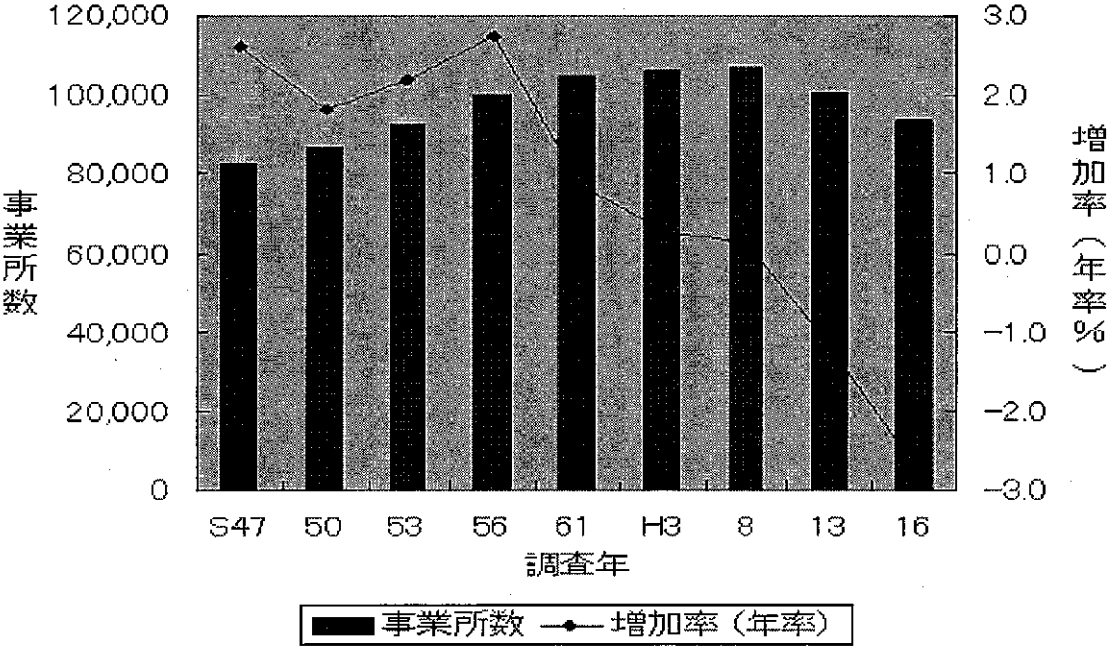
データ源::とちぎの経済四季報

図 2-3 栃木県の鉱工業指数の推移（H12 年度対比）



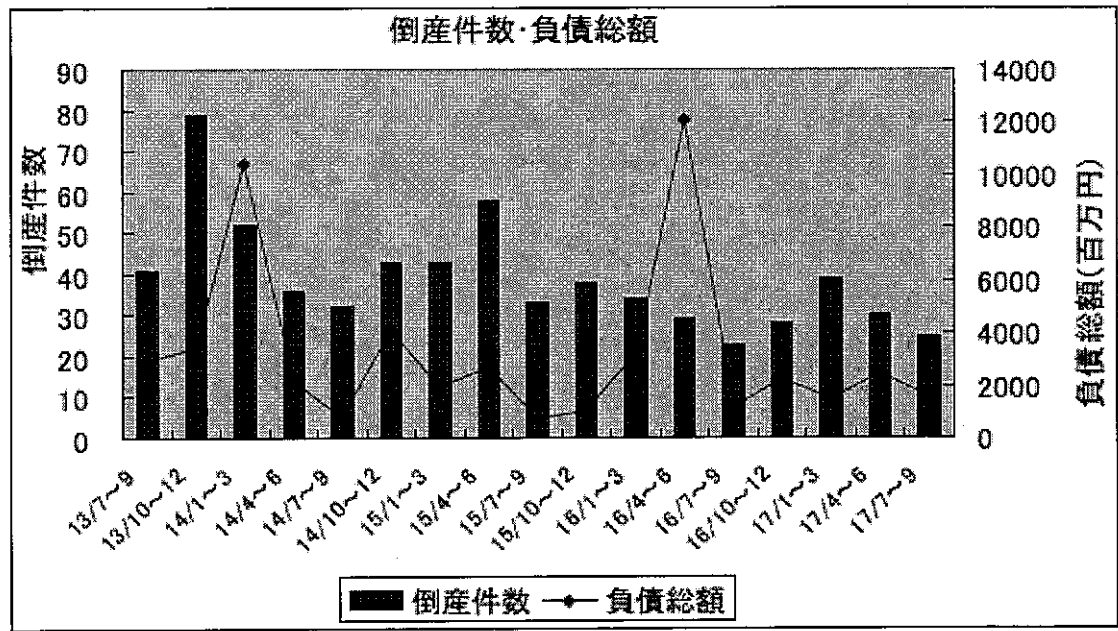
データ源::とちぎの経済四季報

図 2-4-1 事業所数の推移



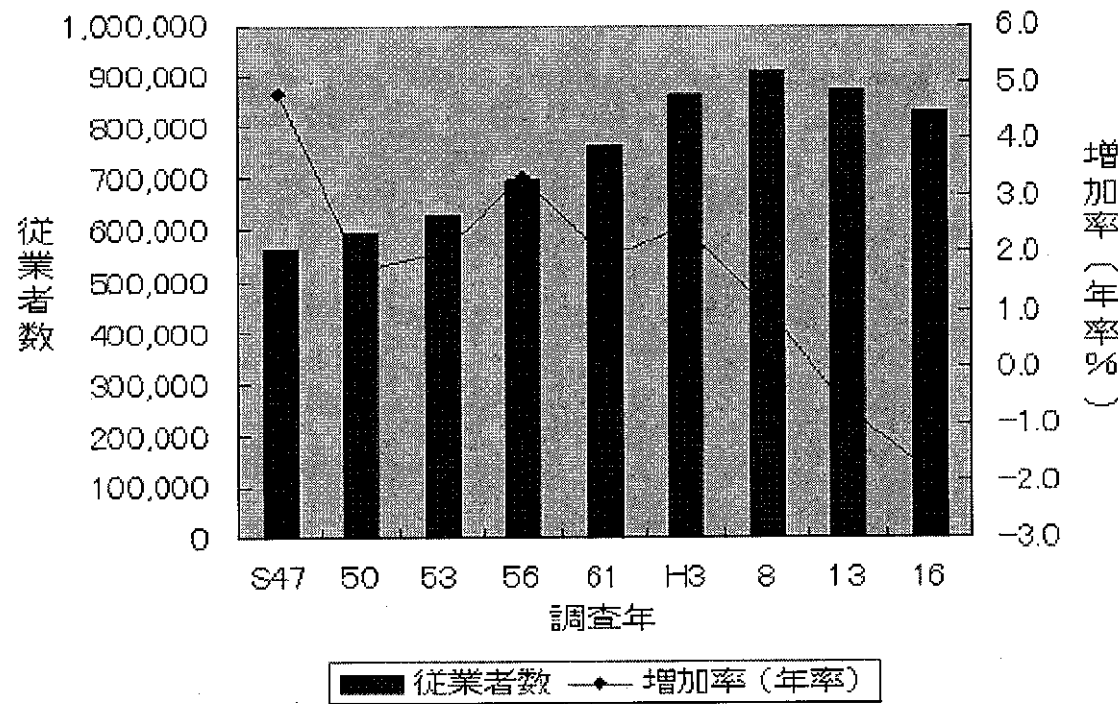
栃木県統計課「事業所・企業統計調査」より

図 2-4-2 倒産件数・負債総額



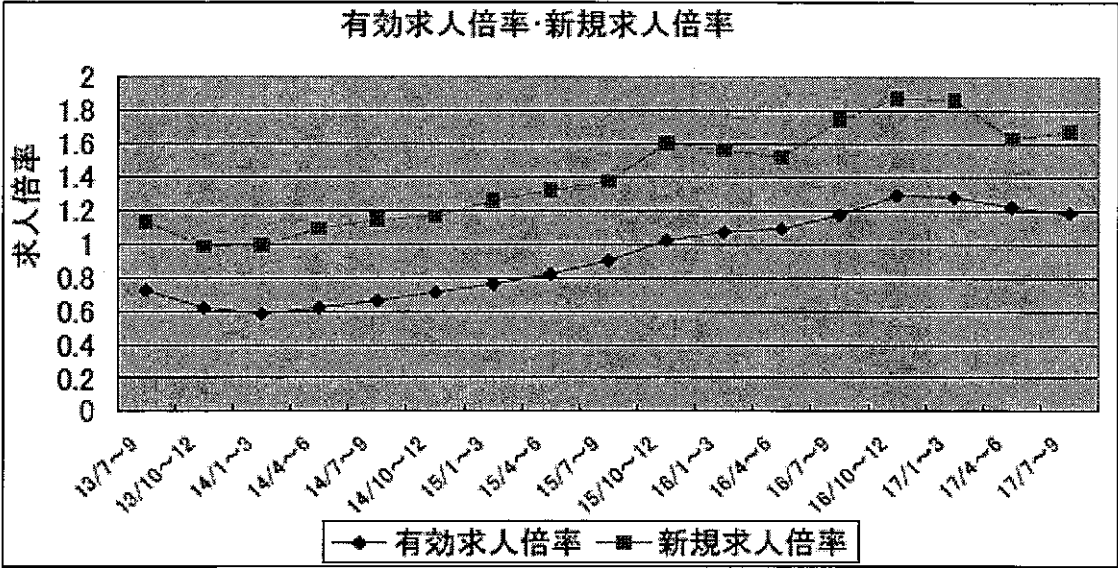
データ源::とちぎの経済四季報

図 2-5-1 従業者数の推移



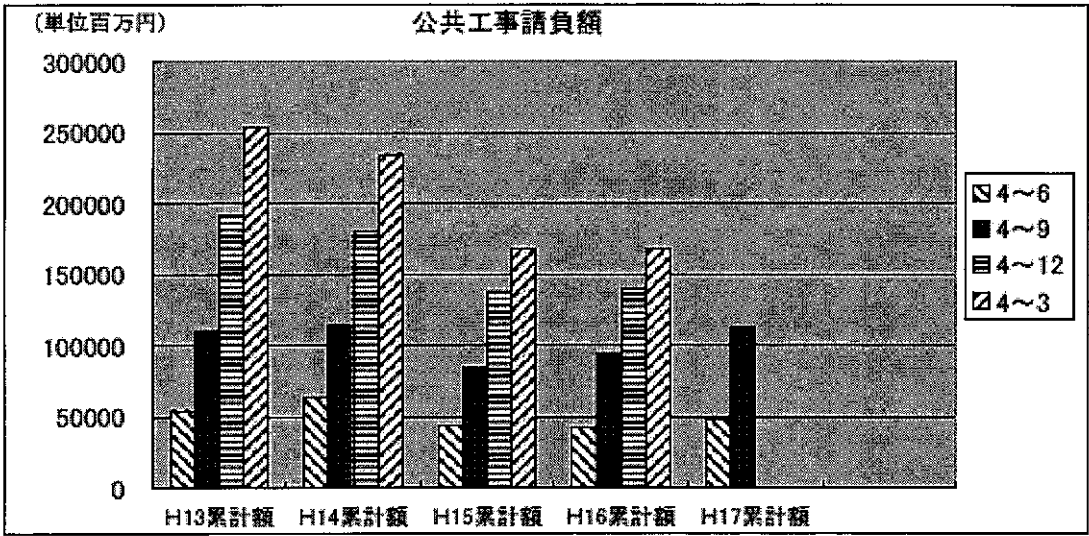
栃木県統計課「事業所・企業統計調査」より

図 2-5-2 求人倍率



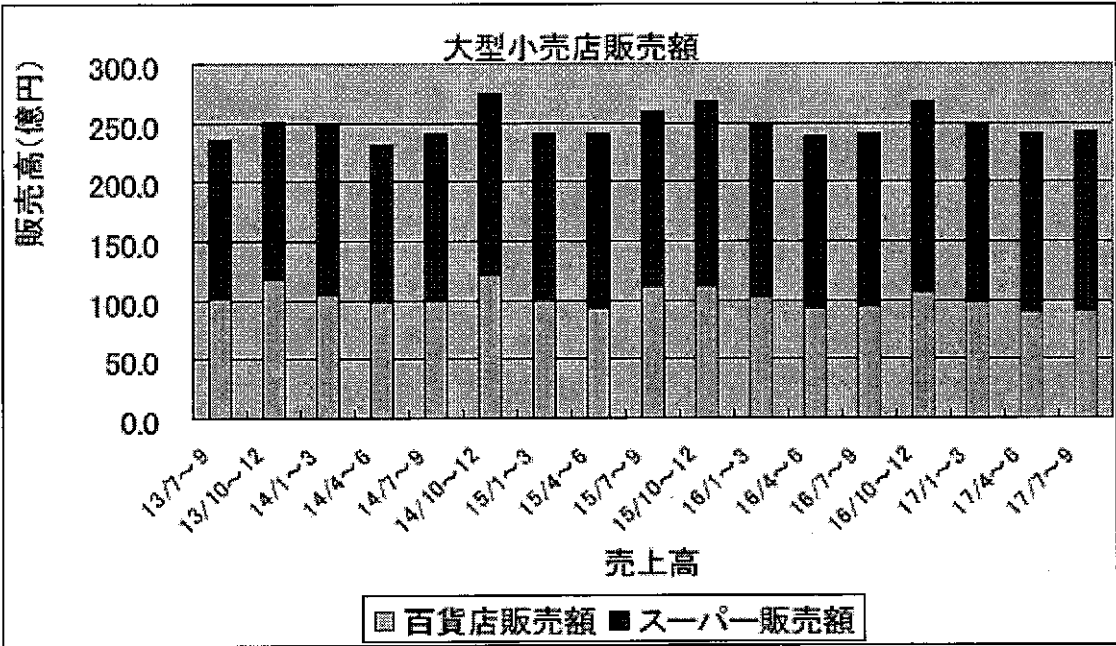
データ源::とちぎの経済四季報

図 2-6 公共工事請負額



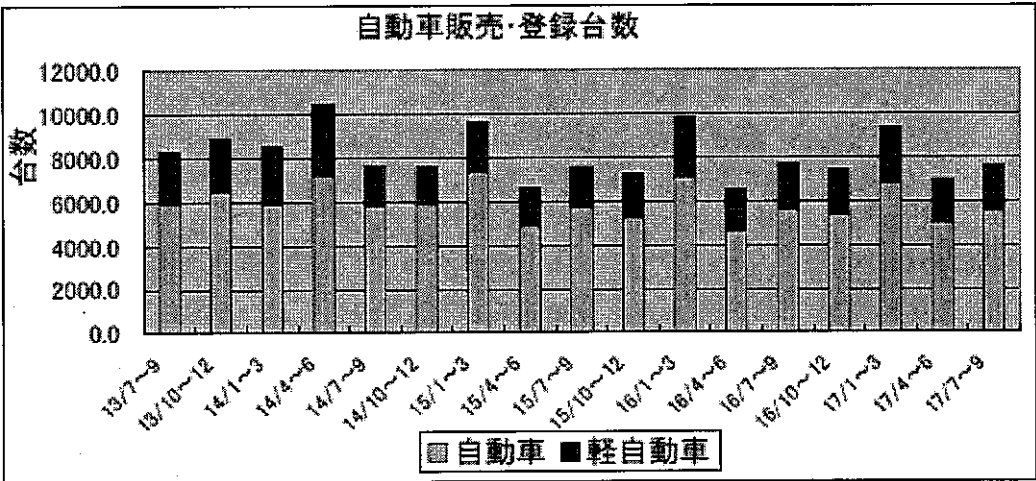
データ源::とちぎの経済四季報

図 2-7 大型小売店販売額



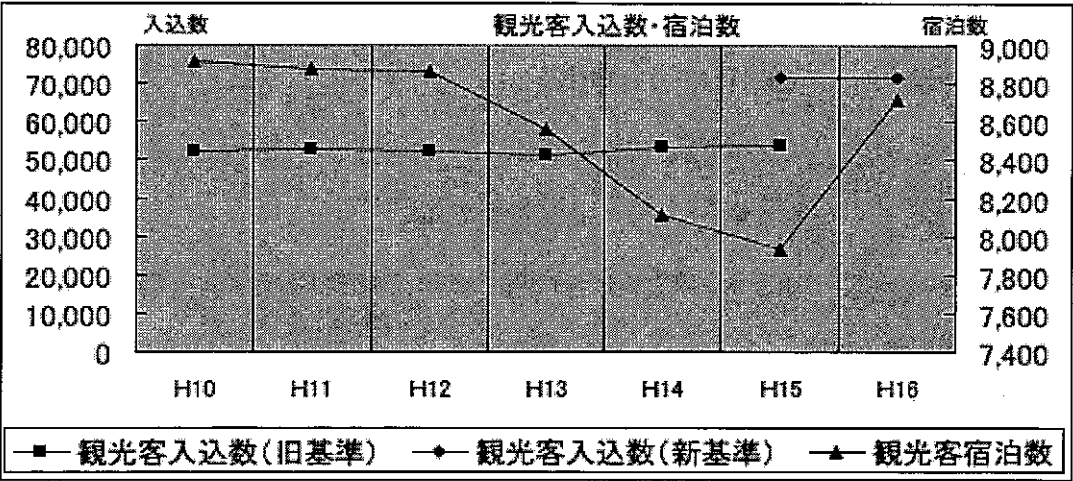
データ源::とちぎの経済四季報

図 2-8 自動車販売台数



データ源::とちぎの経済四季報

図 2-9 観光客入込数・宿泊数



栃木県観光交流課

「平成 16 年栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査結果概要」より

新基準の内容：買物・食（観光利用の対象施設）、工場見学などを対象に加えた。

第3章 栃木県内中小企業の現状と今後の影響について

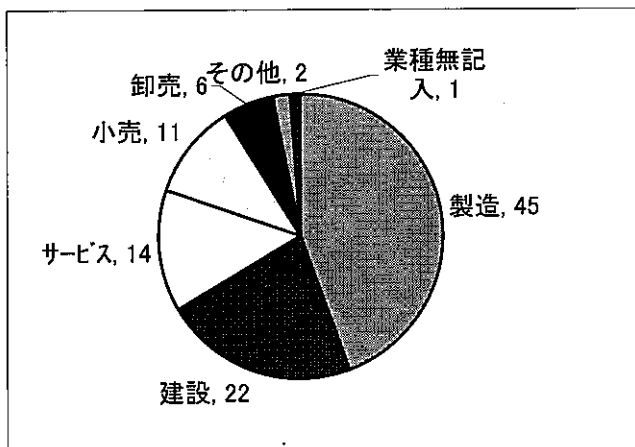
1. 栃木県内中小企業へのアンケート調査

(1) アンケート調査の方法

- ①目的 足利銀行国有化に伴う県内中小企業の動向と再生に向けての調査・研究
- ②調査時期 平成17年9月～10月
- ③調査方法 アンケート(別紙) 配布
- ④調査対象 栃木県内中小企業を無作為に抽出
- ⑤回収企業数 101社(企業数がほぼ100社の為表示数値はパーセントではなく実数とする。)

(2) 調査企業の概要

- ①業種別分類 製造業が45社と半数近くを占めている。

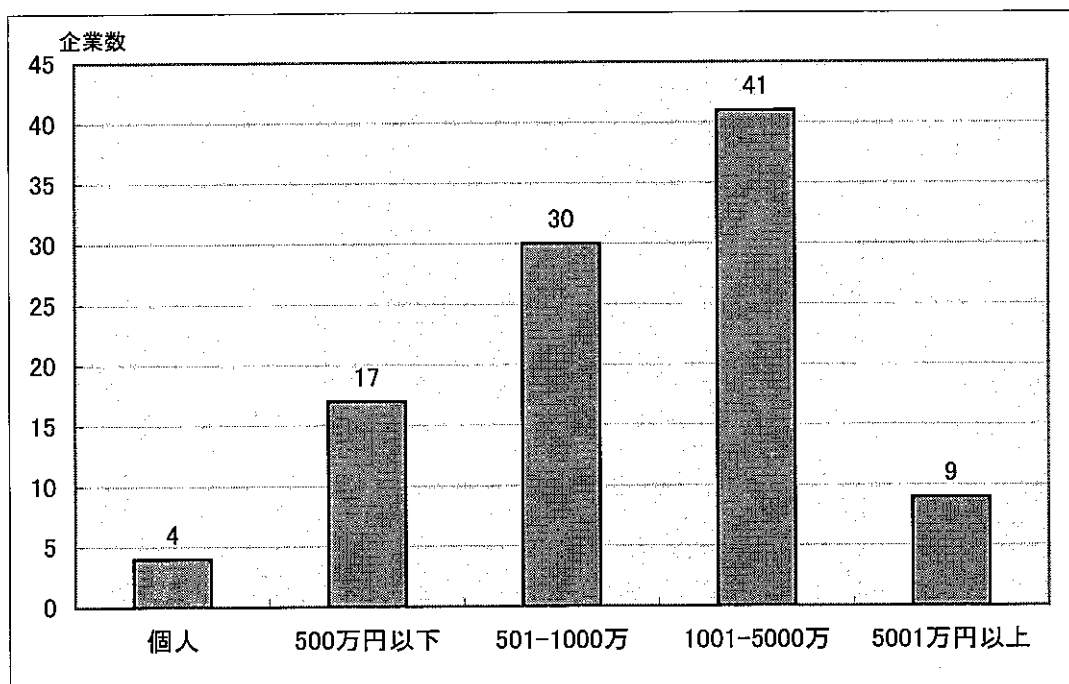


業種	企業数	パーセント
製造	45	44.6%
建設	22	21.8%
サービス	14	13.9%
小売	11	10.9%
卸売	6	5.9%
その他	2	2.0%
業種無記入	1	1.0%
合計	101	100.0%

その他企業とは上記業種にあてはまらない企業

業種無記入とは業種を記さなかった企業

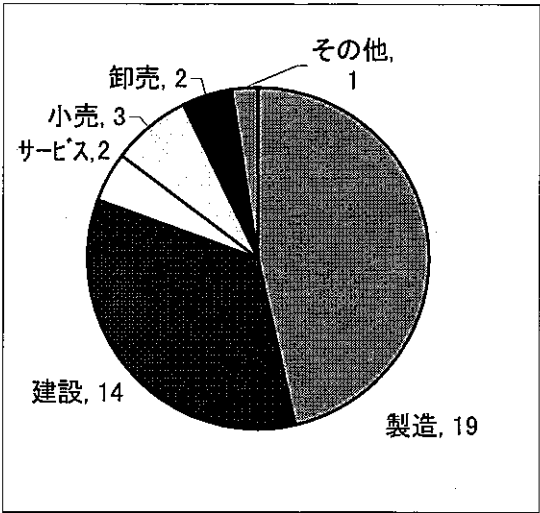
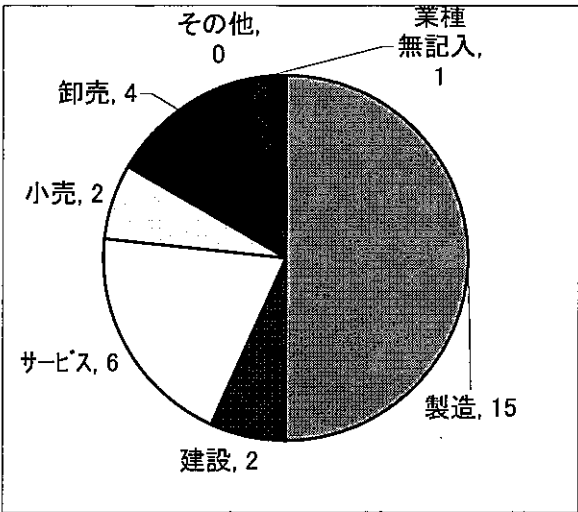
- ②資本金 101社中41社が「1001～5000万円」と最も多い。



1) 資本金「501-1000万円」の企業30社の内訳

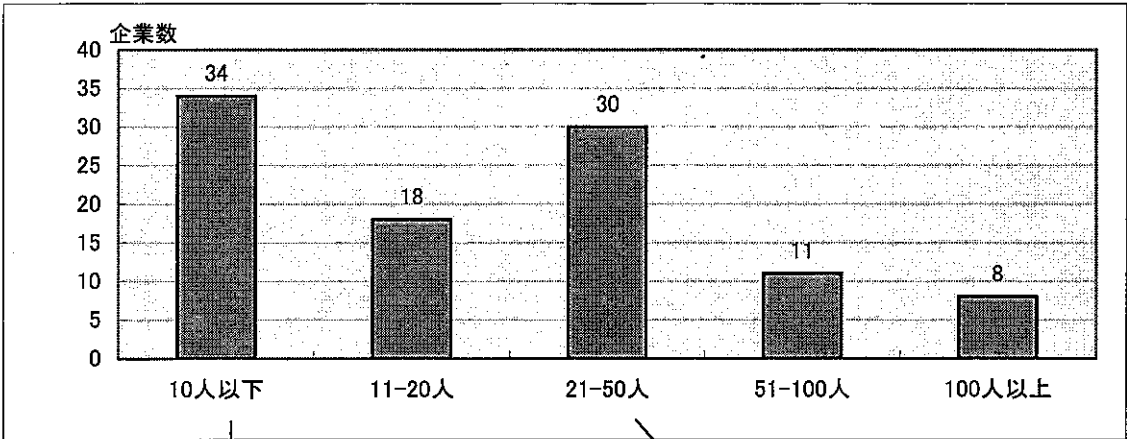
2) 資本金「1001-5000万円」企業41社の内訳

製造業が多いが、サービス・小売・卸売業の割合も大きい。製造業・建設業が多い。

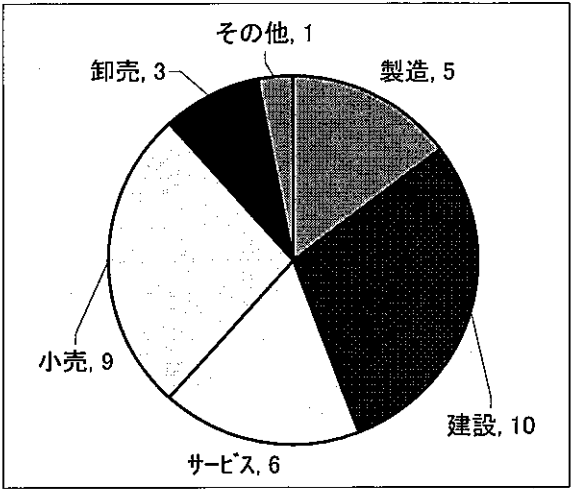


3) 従業員数

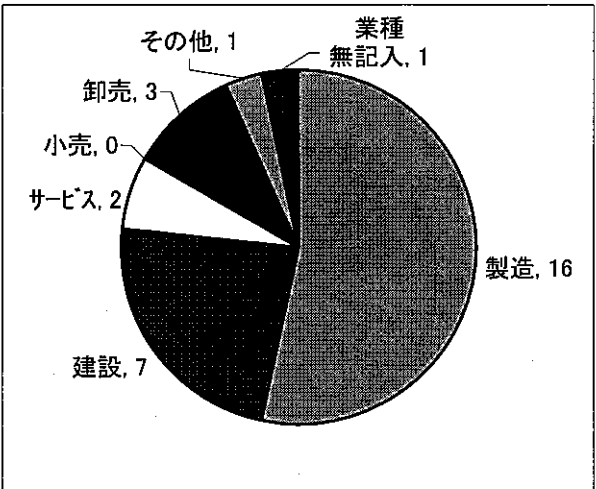
101社中で「10人以下」の企業が、34社と最も多いが、下段左端グラフのように「10人以下」の建設業サービス業・小売業が多いためである。下段右端グラフのように製造業は「21-50人」が最も多い。



a. 「10人以下」の業種別企業数



b. 「21-50人」の業種別企業数



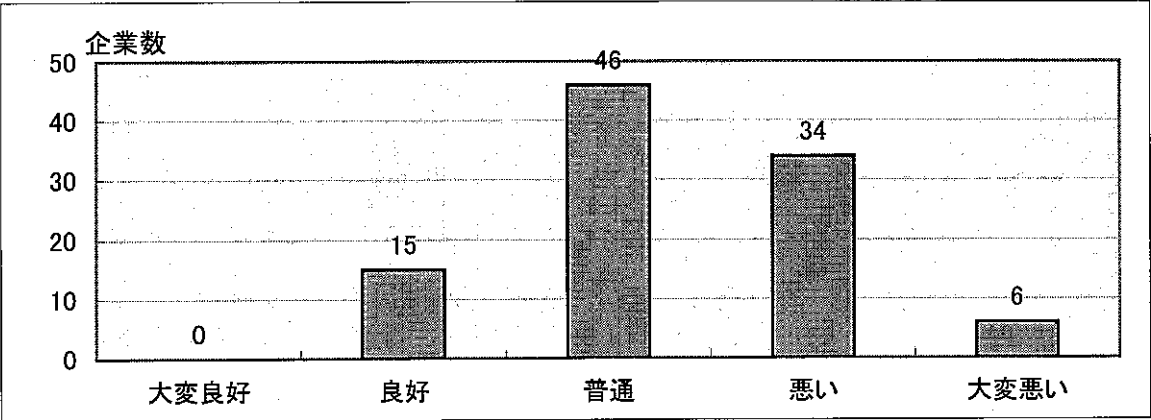
(2) 調査結果の分析

①経営環境と経営状況

経営環境と経営状況とも現在「良好」「普通」の企業が合計61社(60%)であるが、一方で「悪い」「大変悪い」も合計40社存在する。

1)現在の経営環境

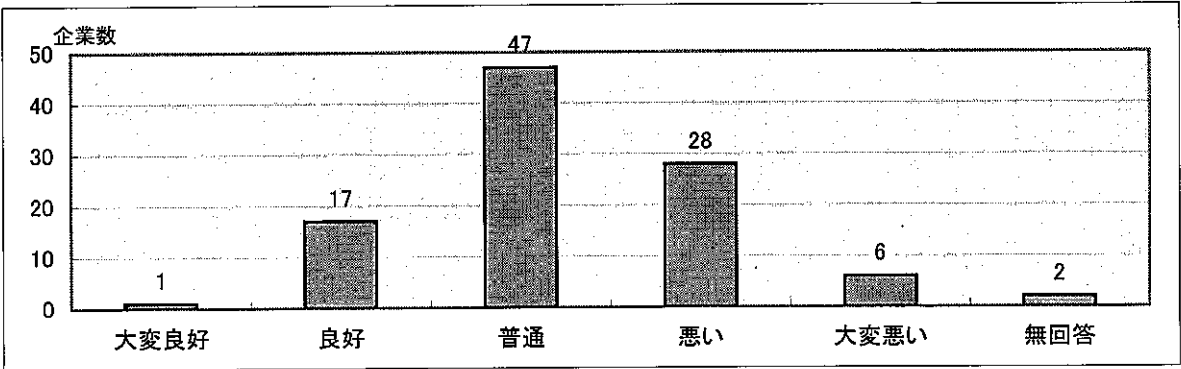
質問：現在の会社を取り巻く経営環境はいかがですか。



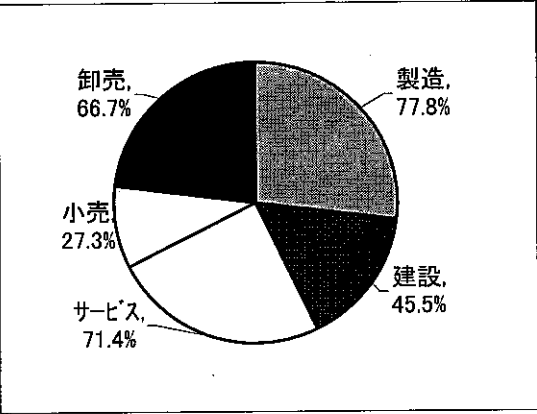
2)現在の経営状況

質問：現在の経営状況は順調ですか。

経営状況の「悪い」企業28社と「大変悪い」6社の内容は建設業が22社中11社、小売業が11社中7社と際立っている。



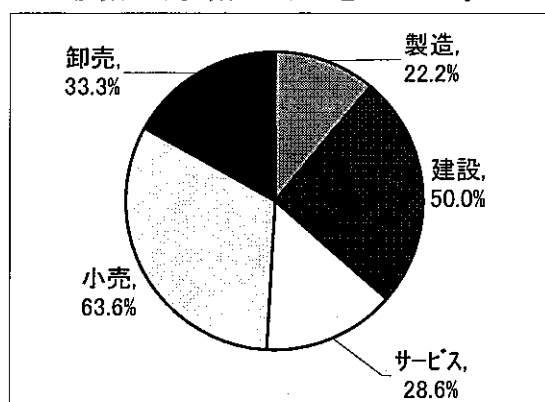
- a. 「大変良好」「良好」「普通」企業62社
(無回答企業2とその他企業2 および業種無記入企業1を除く)
製造業とサービス業が70%を越えている。



業種	総企業数	普通以上企業	無回答企業	比率
製造	45	35	—	77.8%
建設	22	10	1	45.5%
サービス	14	10	—	71.4%
小売	11	3	1	27.3%
卸売	6	4	—	66.7%
その他	2	2	—	—
業種無記入	1	1	—	—
合計	101	65	2	64.4%

注、無回答企業とは経営状況を回答しなかった企業を示す。

- b. 「悪い」「大変悪い」企業34社（無回答企業2を除く）
建設業と小売業が50%を超えている。



業種	総企業数	悪い以下企業	無回答企業	パーセント
製造	45	10	—	22.2%
建設	22	11	1	50.0%
サービス	14	4	—	28.6%
小売	11	7	1	63.6%
卸売	6	2	—	33.3%
その他	2	0	—	—
業種無記入	1	0	—	—
合計	101	34	2	33.7%

3) 経営環境と経営状況について所見

現在の経営状況は、製造業・サービス業の「良好」「普通」が70%以上で、建設業と小売業は「悪い」「大変悪い」が50%以上である。以上のように業種別に、好不況の差が現れている。

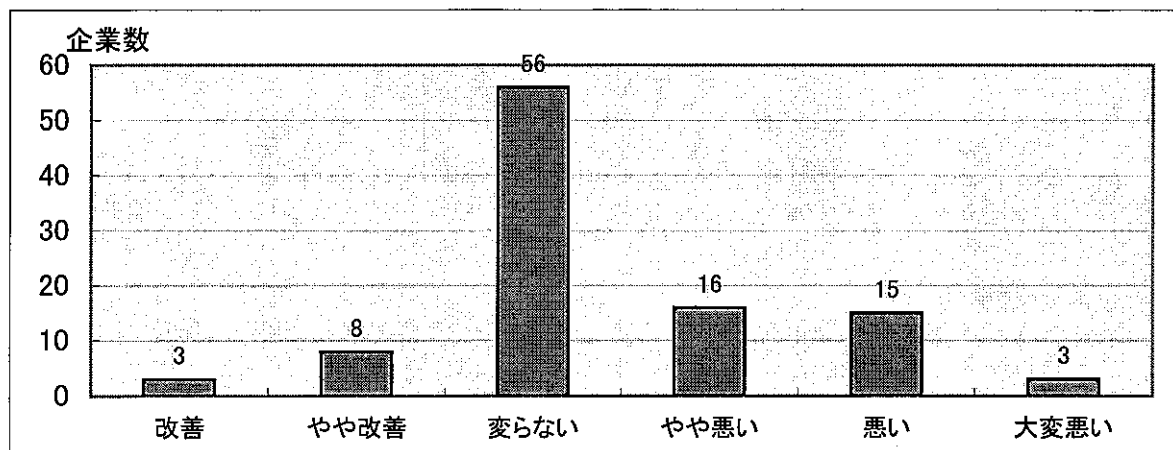
②足銀破綻前と現在との比較

前ページと同様に、足銀破綻前と比べて現在の経営環境・経営状況を比較した。

1) 足利銀行破綻前と比べた経営環境

質問：経営環境は足利銀行破綻前と比べていかがですか。

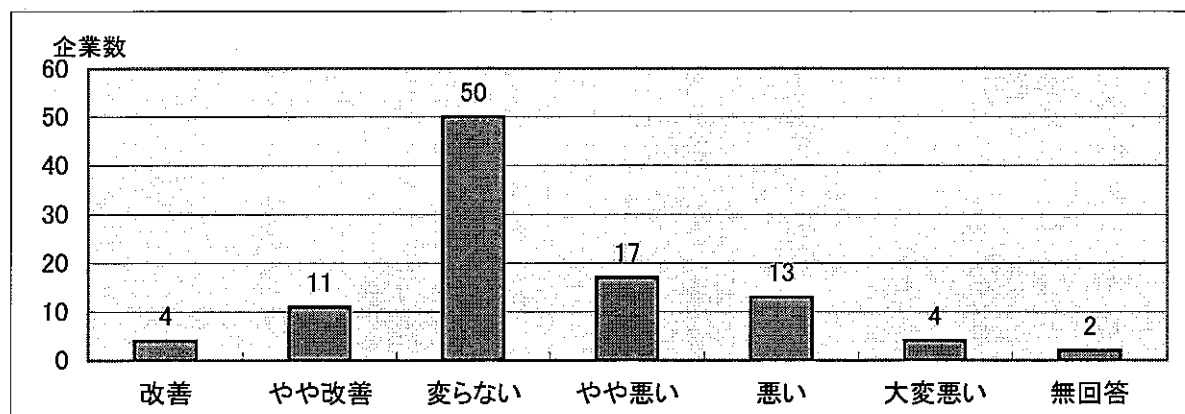
足利銀行破綻前と「変わらない」と答えた企業が圧倒的に多い。



2) 経営状況

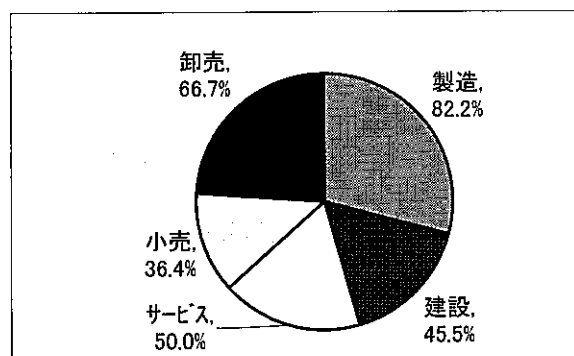
質問：経営状況は足銀破綻前と比べていかがですか。

経営環境と同様に、「変わらない」と答えた企業が多い。但し「やや悪い」以下の企業も34社ある。



a. 「変らない」以上の企業分類

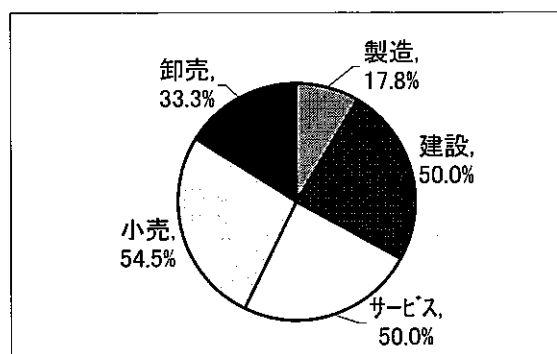
製造業が82.2%と好況を示している。



(除く無回答2・その他2・職種無記入1企業)

b. 「やや悪い」以下の企業分類

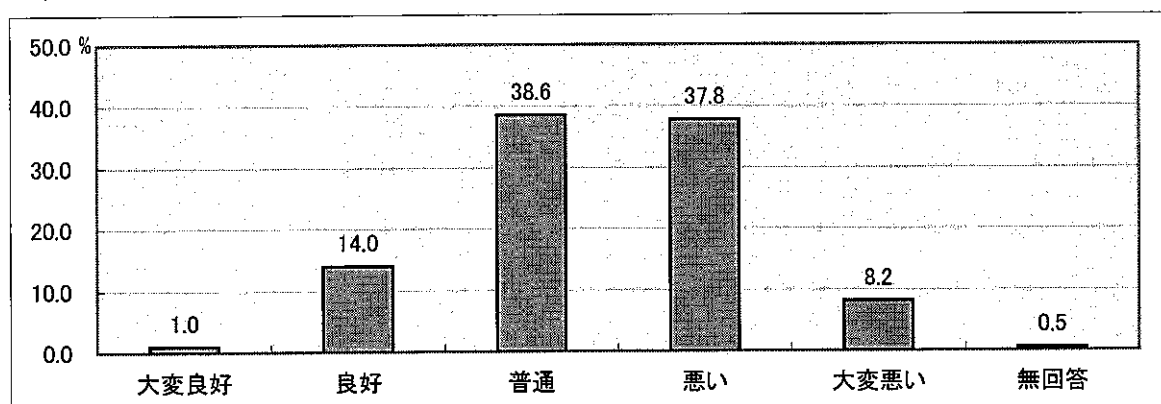
建設業・サービス業・小売業は、2年前と比べて半数が現在も経営状況が「悪い」としている。



(除く無回答2・その他2・職種無記入1企業)

3) 参考、栃木県産業振興センター、平成15年調査「当時の経営状況」より

足利銀行破綻時に調査した時のデータと比較すると、経営状況が「悪い」数値が減って「普通」以上になった企業が多い。(下記グラフはパーセントを示す)



4) 経営状況の所見

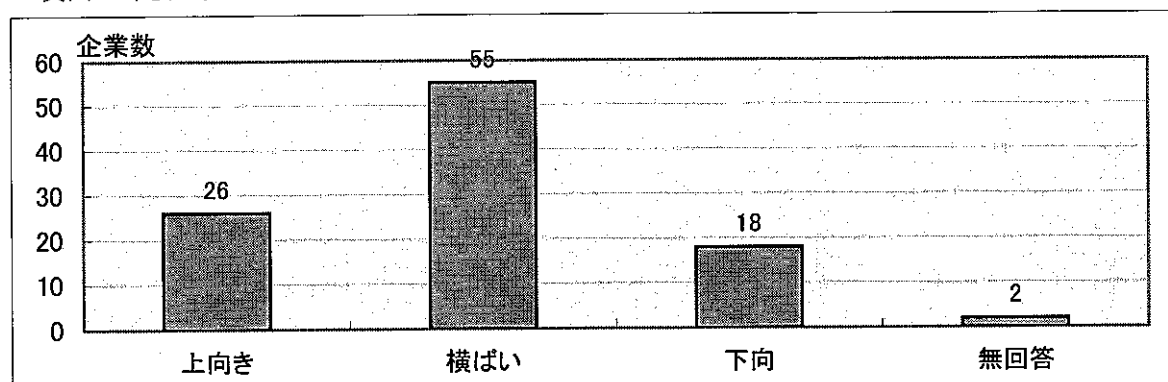
経営環境・経営状況とも2年前と比べて 変らずか、やや改善された企業が増加してきていることがわかる。但し建設業・小売業の半数以上は、景気回復が遅れている。

③今後の景気見通し

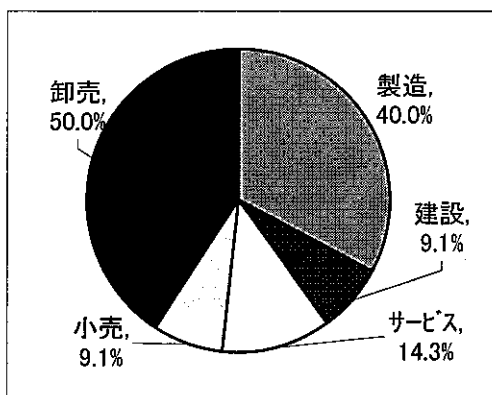
今後の見通しは、「横ばい」が55社と最も多く、次に「上向き」が26社で、「下向き」は18社と少ない。

1) 見通し回答状況

質問：今後の見通しはいかがですか。



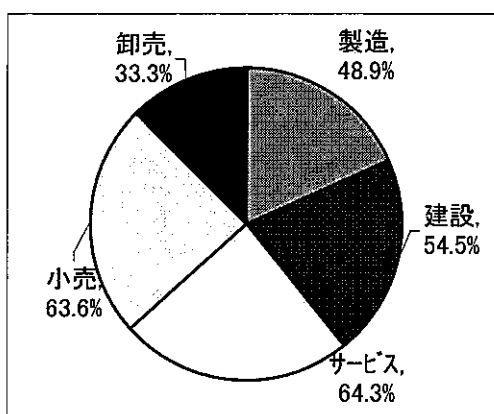
a. 「上向き」企業の内訳



「上向き」の見通しをしている企業は卸売と製造業に多い。

業種	上向き	総数	パーセント
製造	18	45	40.0%
建設	2	22	9.1%
サービス	2	14	14.3%
小売	1	11	9.1%
卸売	3	6	50.0%
その他	0	2	-
無記入	0	1	-
合計	26	101	25.7%

b. 「横ばい」企業の内訳

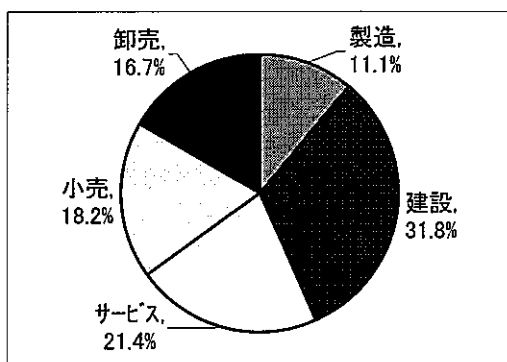


殆どの企業が「横ばい」の見通しをしている。

業種	横ばい	総数	パーセント
製造	22	45	48.9%
建設	12	22	54.5%
サービス	9	14	64.3%
小売	7	11	63.6%
卸売	2	6	33.3%
その他	2	2	-
無記入	1	1	-
合計	55	101	54.5%

(その他2、無記入1企業を除く)

c. 「下向き」企業の内訳

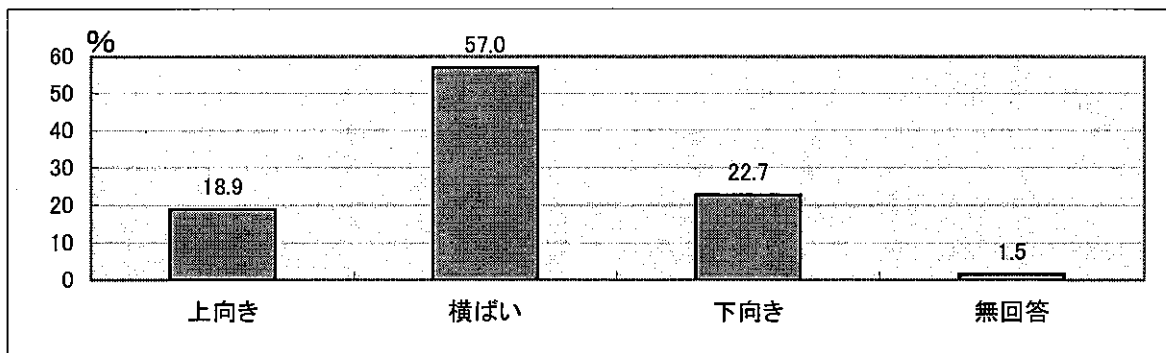


「下向き」の見通しをしている企業は建設業に多い。

業種	下向き	総数	パーセント
製造	5	45	11.1%
建設	7	22	31.8%
サービス	3	14	21.4%
小売	2	11	18.2%
卸売	1	6	16.7%
その他	0	2	-
無記入	0	1	-
合計	18	101	17.8%

2) 参考、栃木県産業振興センター、平成15年調査「今後の見通し」より

2年前の今後の見通しは、今回と比べて若干であるが「下向き」が多く、「上向き」が少ない。



3) 足利銀行破綻前と現在との比較（所見）

県内の経営状況は、2年前と比べて「上向き」になりつつあると考える企業が増えている。但し建設業やサービス業は「下向き」と見ている企業もあり、今後も景況の厳しさがうかがわれる。

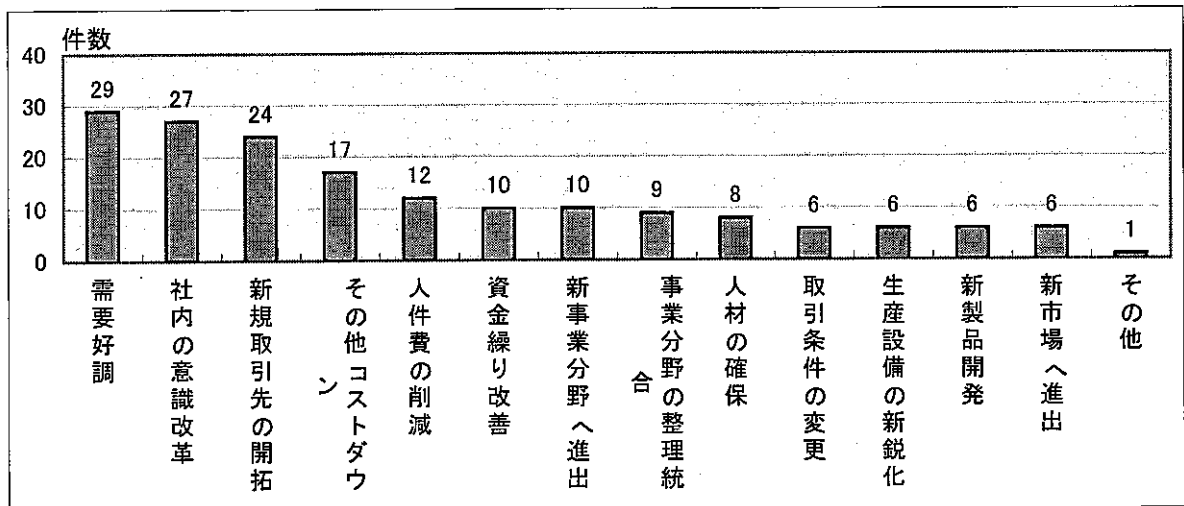
④経営状況が「良い」企業の要因

質問：経営状況が「大変良好」「良好」「普通」と答えた方にお聞きます。

「現状が良い要因」をまるで囲ってください。

- 1) 「良い」企業65社の要因（101社中「普通」以上企業は65社で複数回答あり、無回答2を除く）
経営状況が「大変良好」「良好」「普通」と回答した企業65社の良い要因は、「需要好調」「社内の意識改革」「新規取引先の開拓」がベスト3であった。

（総件数171件）

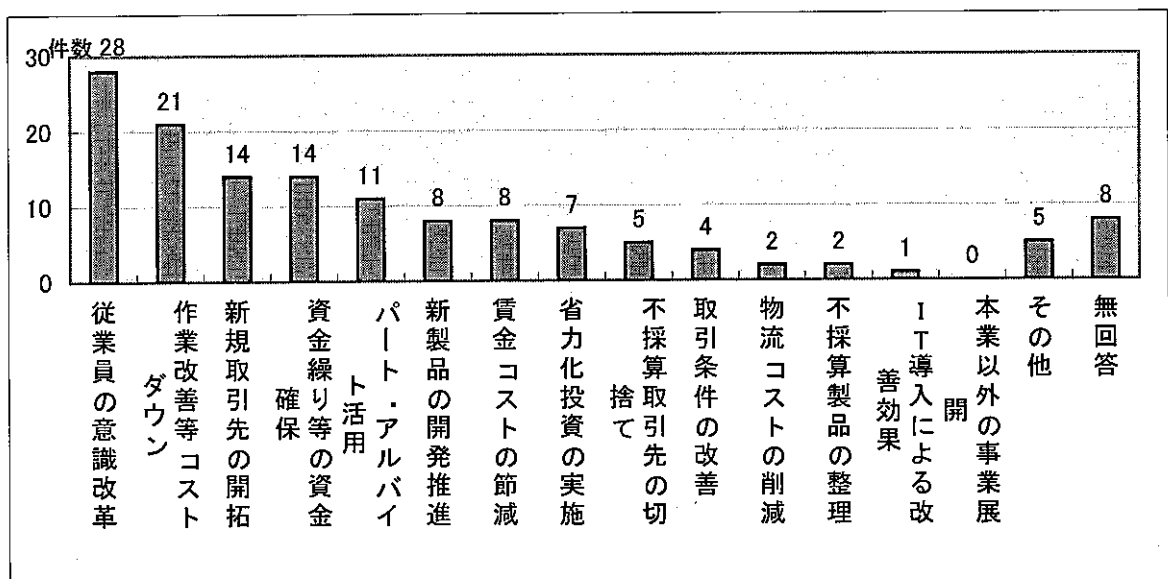


2) 足利銀行破綻後に注力した重要経営案件

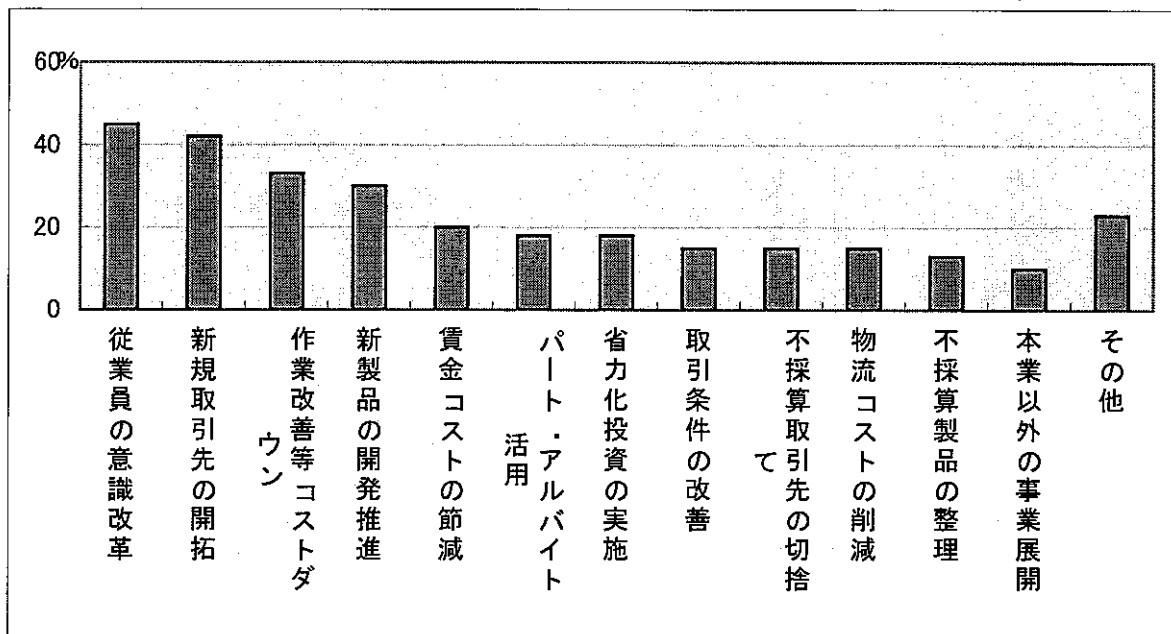
質問：足利銀行破綻後に特に注力された重要経営案件はどんなことですか。

65社中28社が「従業員の意識改革」をトップとしており、「作業改善等のコストダウン」「新規取引先の開拓」が続いている。これは栃木県産業振興センターが行った調査結果と同じ傾向を示している。

- a. 今回調査結果（101社中「普通」以上企業は65社で複数回答あり）（総件数138件）



b. 栃木産業振興センター、平成15年 経営状況が良い原因調査（回答企業128社）



注、グラフは推定値あり

3) 経営状況が「良い」企業の要因(所見)

経営好調の原因および重要経営案件のベスト3は、2年前と今年もほぼ同じで、特に約半数の企業が「従業員の意識改革」を最も重要な施策としている。

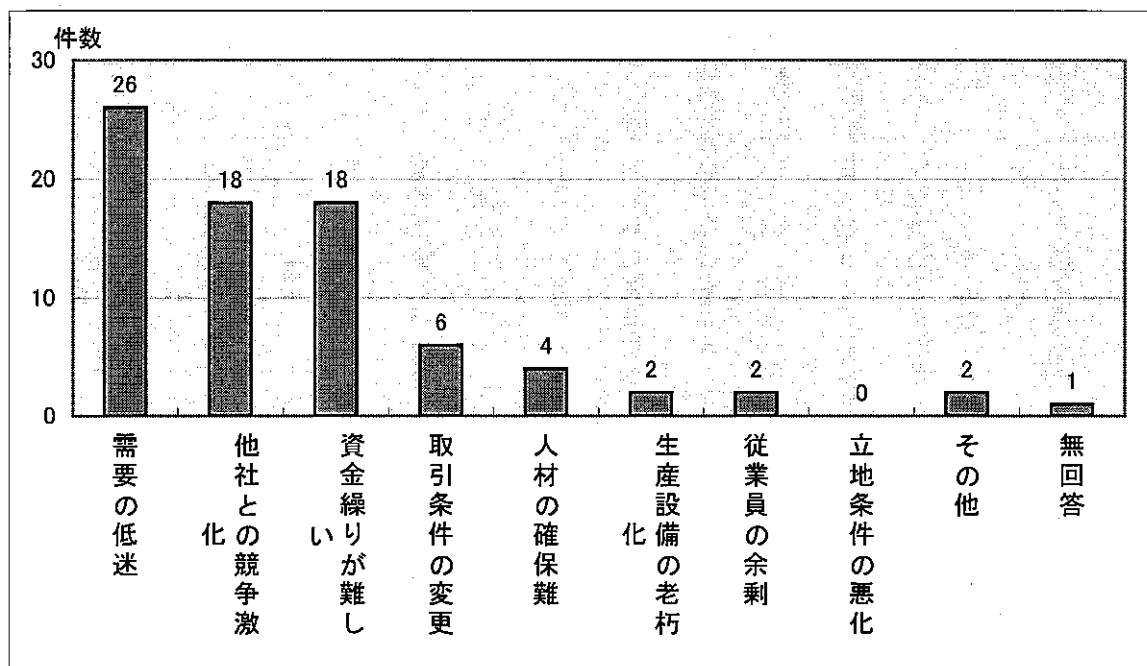
⑤ 経営状況が「悪い」企業の要因

質問：経営状況が「大変悪い」「悪い」と答えた方にお聞きます。「現状が悪い要因」を丸で囲ってください。

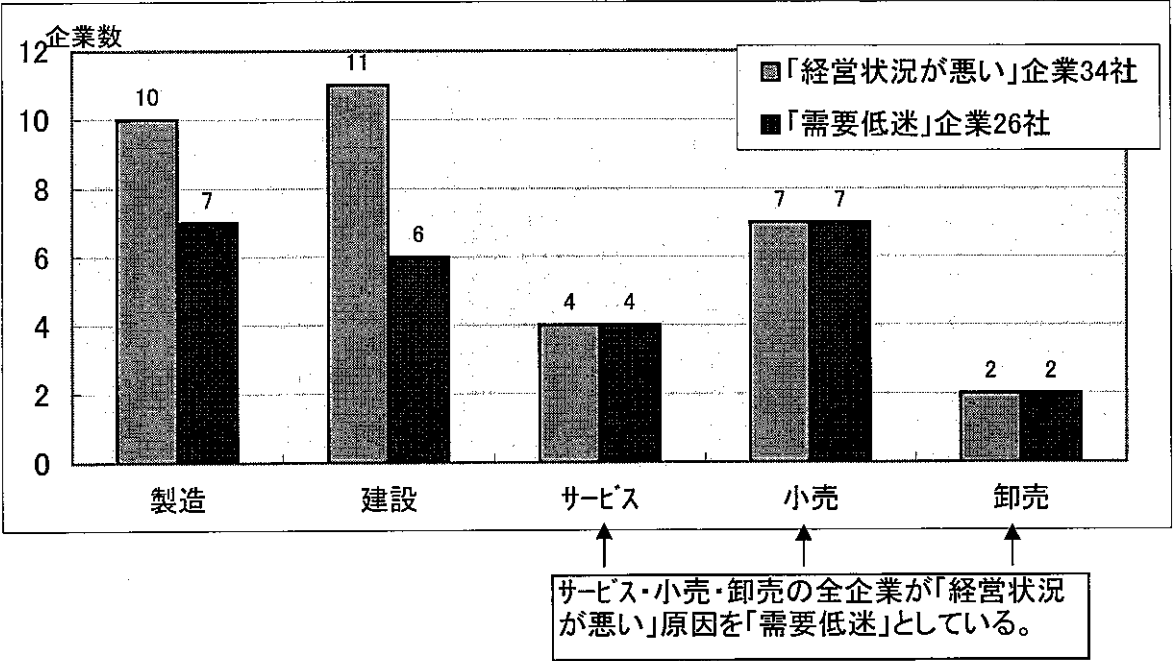
1) 「悪い」企業34社の要因（101社中「悪い」以下企業は34社で複数回答あり、無回答2を除く）

経営状況が「悪い」「大変悪い」と回答した企業34社の要因は「需要低迷」「他社との競争激化」「資金繰りが難しい」が多かった。

a. 経営悪化原因（101社中 「悪い」以下企業は34社で複数回答あり。）（総件数79件）

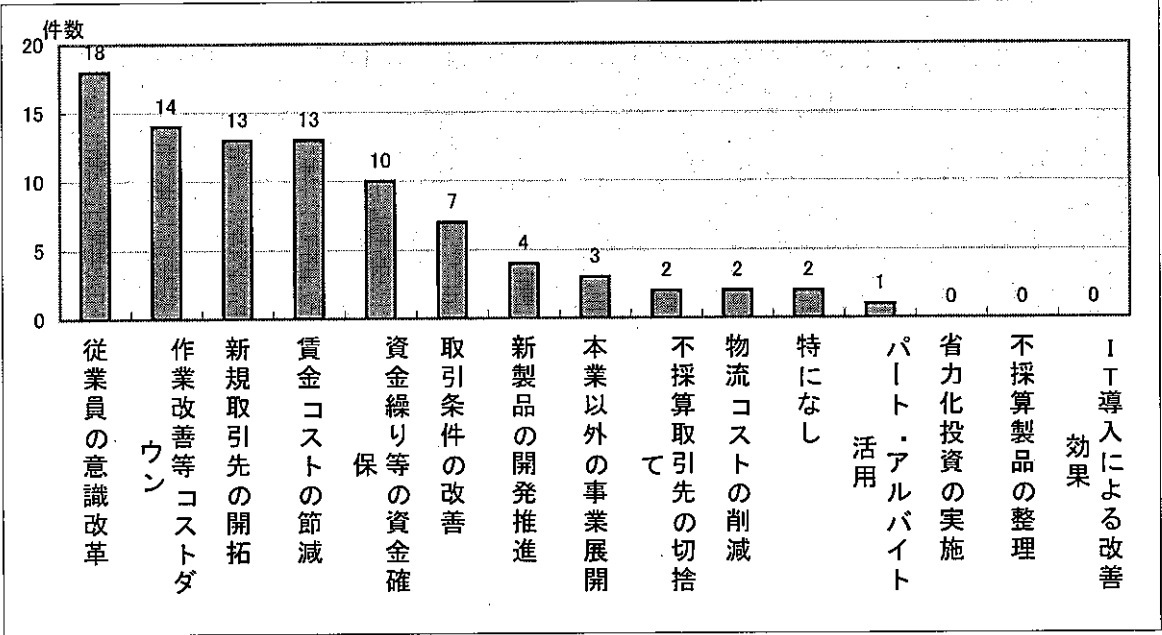


- b. 「需要の低迷」企業26社の業種別分析
「需要の低迷」を挙げた26社の業種を調べたところ、「経営状況が悪い」サービス業・小売業・卸売業全数が原因として挙げていた。



- 2) 「経営状況が悪い」企業34社の足銀破綻後に注力した重要経営案件（複数回答）
質問：足銀破綻後に特に注力された重要経営案件はどんなことですか。

「経営状況が悪い」企業も前ページの「普通」以上の企業の重要経営案件とベスト3は同じである。また「賃金コストの節減」の比率(14.6%)が高いのは不況企業の特徴である。(普通以上5.8%) (101社中 「経営状況が悪い」以下企業は34社で複数回答あり。総件数89件)



- 3) 経営状況が「悪い」企業の要因（所見）
経営状況が悪い企業の最大原因は、需要低迷である。特にサービス・小売・卸売業は、不況企業の全社が指摘している。また、これらに対する重要経営案件は、経営状況が良い企業と同様に「従業員の意識改革」を一番に挙げている。各企業の人づくりに対する強い認識が現れている。

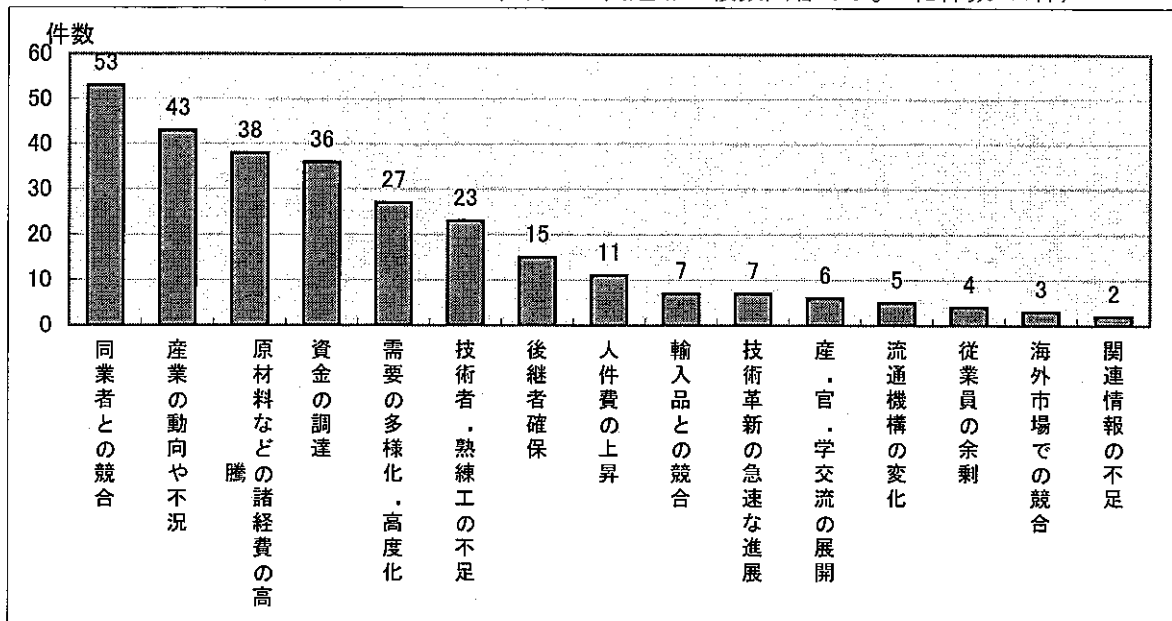
⑥経営上の問題点・課題と経営方針について

質問：経営上の問題点・課題について下記の中から適合するものを丸で囲ってください。

1) 経営問題点・課題

全101社が抱える現状の経営上での問題点・課題は、「同業者との競合」「産業の動向や不況」「原材料」などの諸経費の高騰の順であった。

(全101社がかかえる経営上の問題点 複数回答あり。総件数280件)



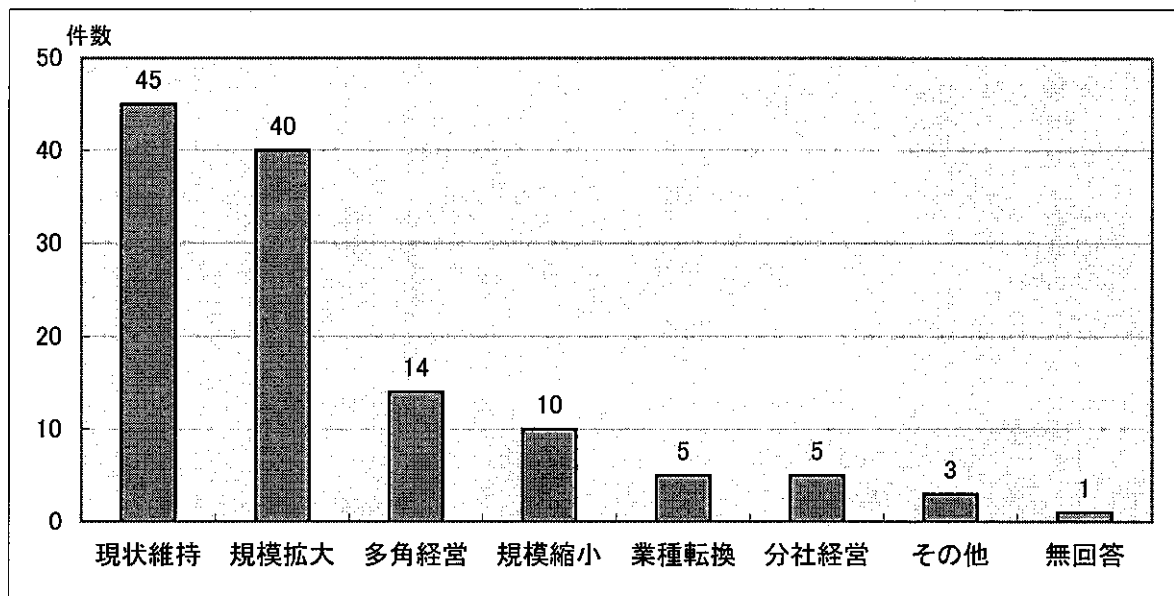
2) 今後の経営方針 (複数回答)

質問、今後の経営方針について適合するものを丸で囲ってください。

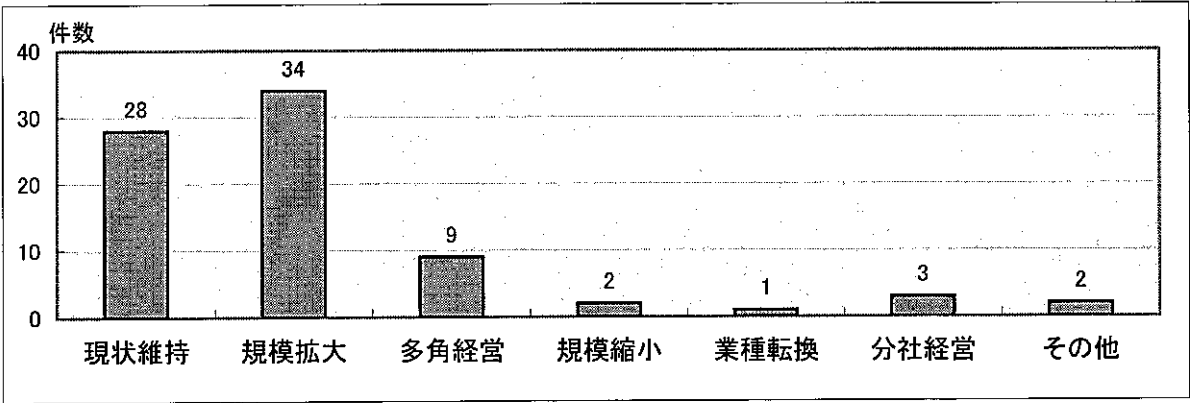
a. 全体

全企業を総合すると、「現状維持」「規模拡大」が断然多かった。

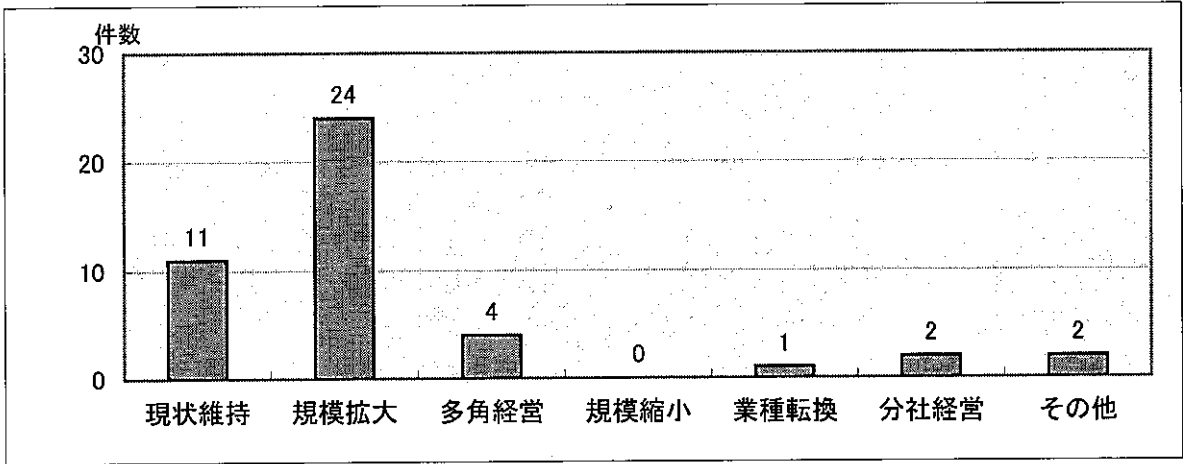
(全101社の今後の経営方針 複数回答あり。総件数123件)



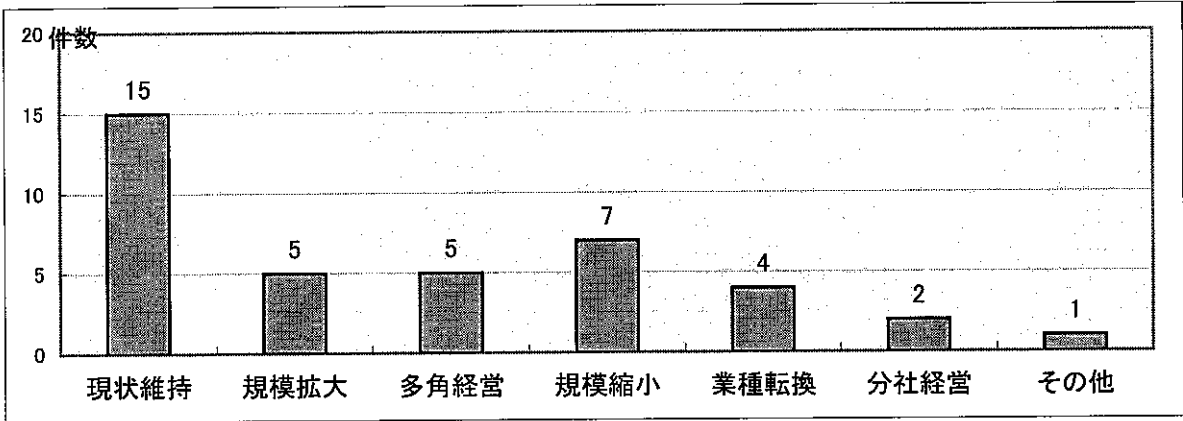
b. 経営状況「大変良好」「良好」「普通」企業から見た経営方針
 101社中「経営状況が「普通」以上の企業65社は、「現状維持」よりも「規模拡大」に志向している。
 (経営状況「普通」以上企業65社、無回答企業2社を除く、複数回答あり。 総件数79件)



c. 「大変良好」「良好」「普通」の製造業35社の経営方針
 「普通」以上の65社中、最も多い製造業35社に絞った場合の経営方針も、同じ傾向を示している。
 (経営状況「普通」以上製造業35社、複数回答あり。 総件数44件)



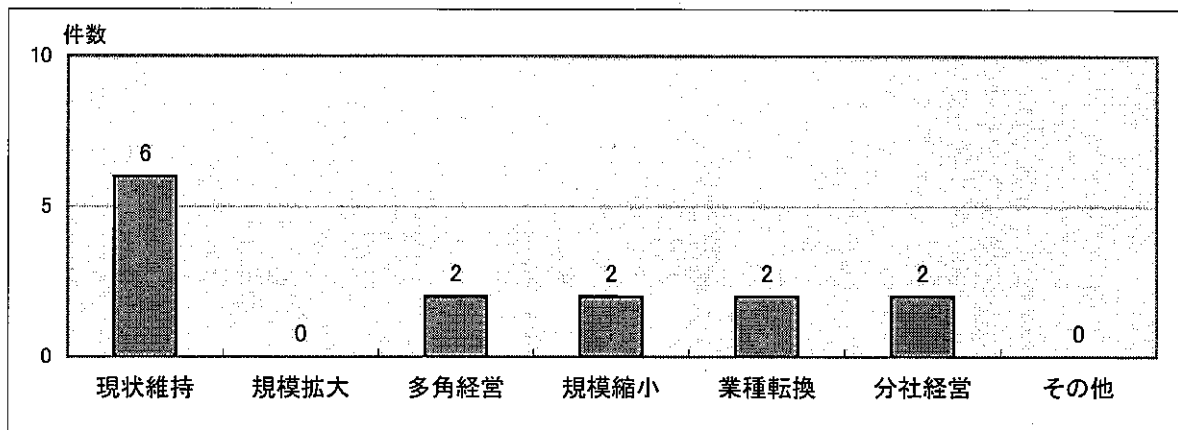
d. 経営状況「悪い」「大変悪い」企業の経営方針
 「悪い」以下の企業34社は、「現状維持」が圧倒的に多い。
 経営状況「悪い」以下企業34社、無回答企業2社を除く、複数回答あり。 総件数39件)



e. 「悪い」以下の建設業11社の経営方針

「悪い」以下の企業34社の中で、最も企業数の多い建設業11社の経営方針は、「現状維持」が6社と最も多くあった。また、「規模拡大」が0であり、不況業種であることが顕著に現れている。

(経営状況「悪い」以下建設業11社、複数回答あり。総件数14件)



3) 経営上の問題点・課題と経営方針について

経営状況が良い企業は、「規模拡大」等の積極施策に志向し、悪い企業は「現状維持」に重点を置かざるを得ない状況が明らかに現れている。

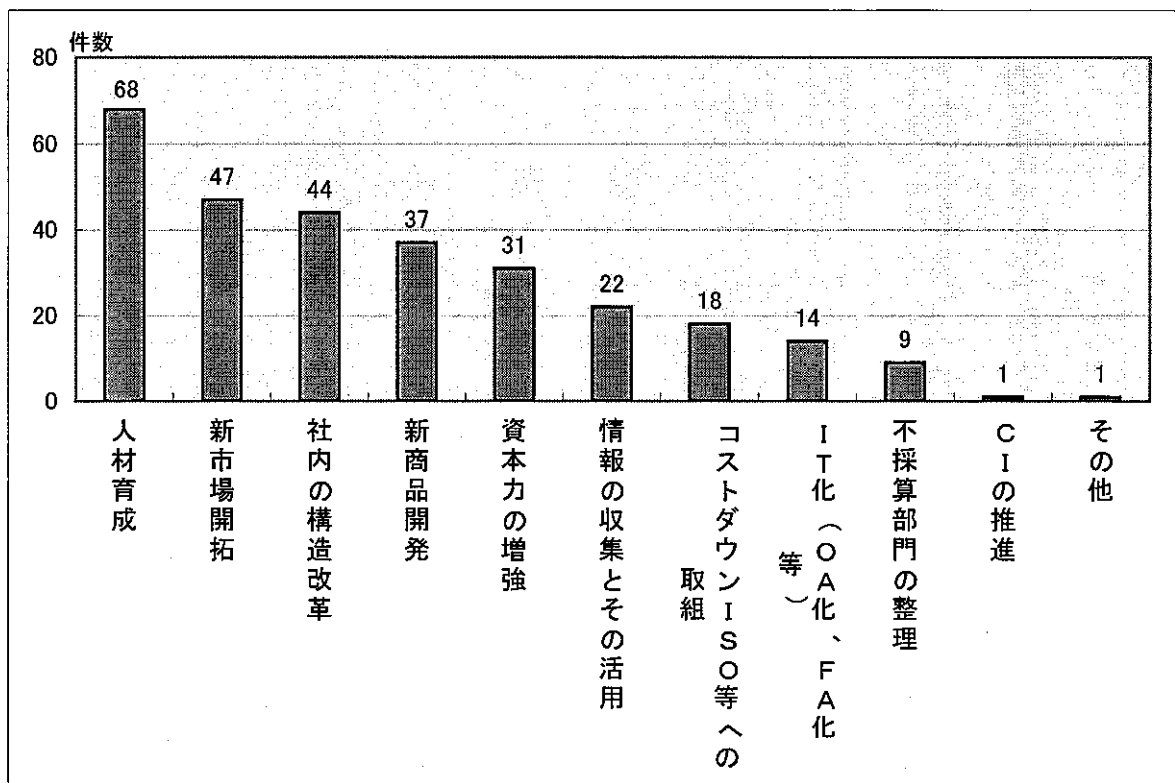
⑦ 経営方策

1) 今後の経営方策

質問、今後の経営方策について下記の中から適合するものを丸で囲ってください。

今後力を入れたい経営方策については、「人材育成」がトップであった。

(今後の経営方策回答企業101社、複数回答あり。総件数292件)

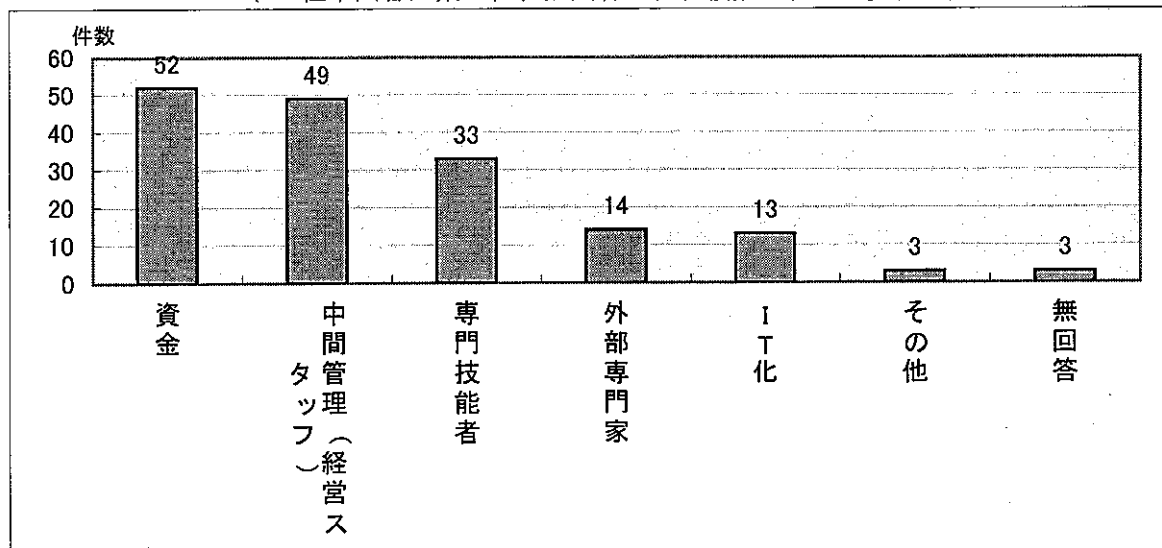


2) 現在不足している経営資源

質問：経営資源について今不足していると考えている事項、導入したいと考えている事項について下記のなかから適合するものを丸で囲ってください。

企業にとって「資金」「中間管理職（経営スタッフ）」が最も不足している。

(101社中回答企業98社、無回答3社、複数回答あり。総件数164件)

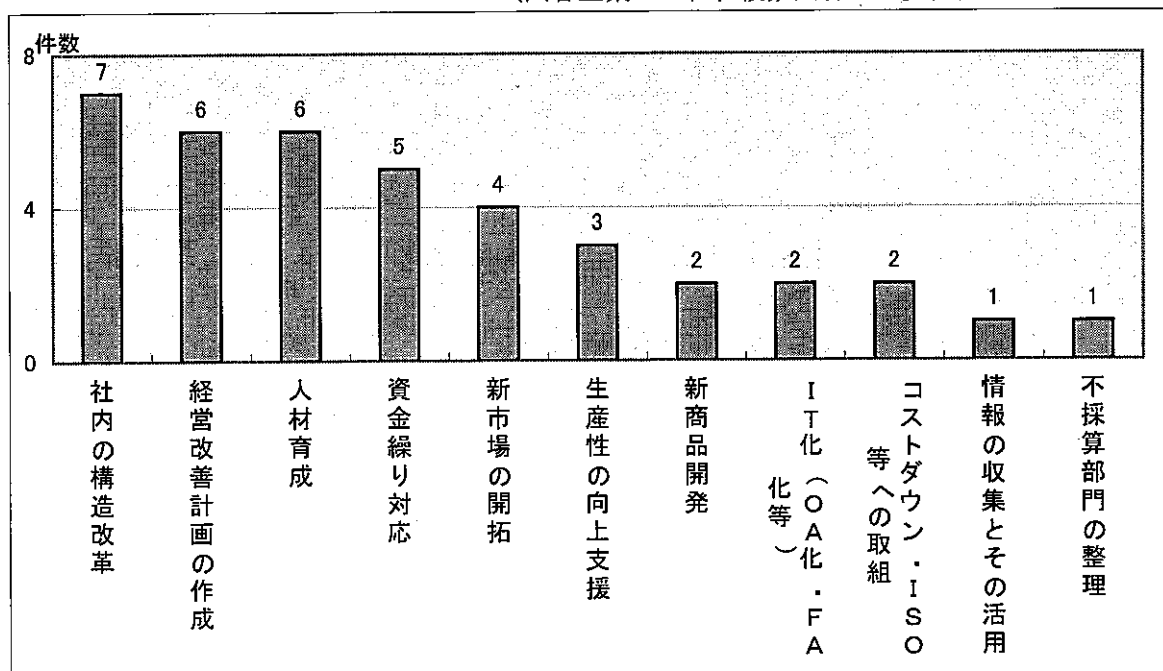


3) 外部専門家に依頼したい業務

質問：外部専門家に依頼したい業務を下記から選んでください。

前問での「外部専門家」が不足していると回答した企業14社の外部へ依頼したい業務は、「社内の構造改革」「経営改善計画作成」「人材育成」等であった。

(回答企業14社、複数回答あり。総件数39件)



4) 経営方策（所見）

中小企業にとって、人づくりは重要な経営課題である。「新市場開拓」や「新製品開発」「資金繰り確保」も重要であるが、上記「人材育成」「社内の構造改革」「中間管理職不足」にあるように、多くの経営者が人と組織について優先して対策しなければならないと考えている。

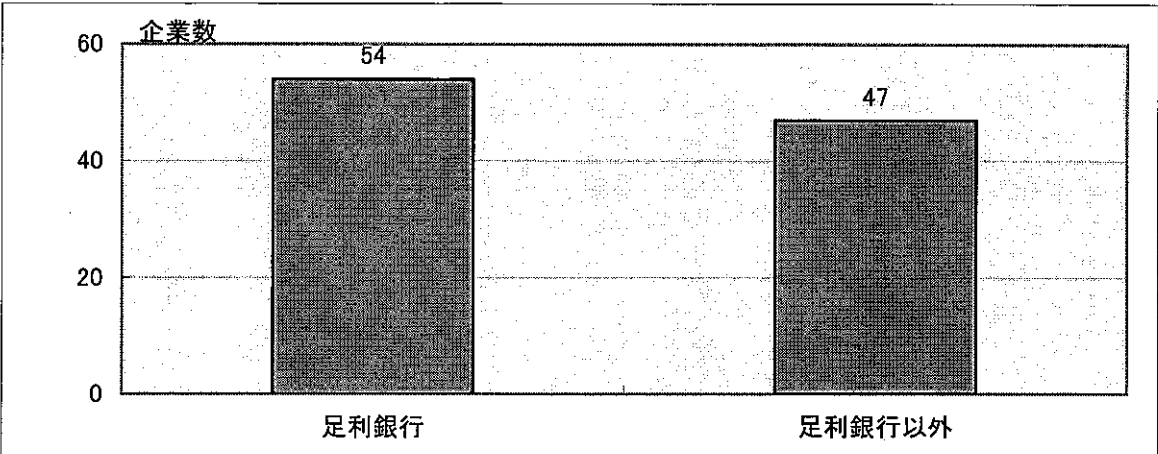
⑧足利銀行国有化の影響

質問：国有化当時、メインバンクは足利銀行でしたか。

1) 国有化時のメインバンク

101社中で、足利銀行をメインバンクとする企業は54社であり、足利銀行以外の金融機関は47社であった47社の内訳は金融機関名無回答が27社あり、その他は栃木銀行、信金信組等である。

(回答企業101社)



2) 足利銀行国有化の影響

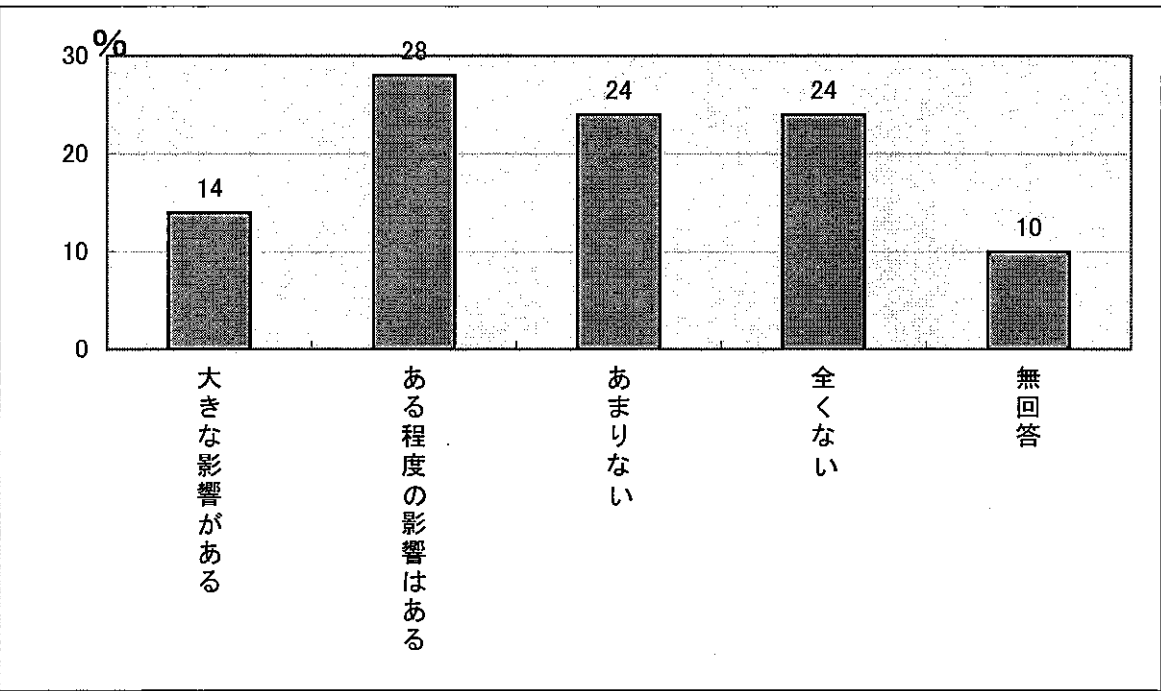
質問：足利銀行国有化は会社の経営に影響がありましたか。

平成15年時の調査データでは、「あまり影響がない」「全くない」が48%であったが、今回の調査では101社中で、「あまり影響がなかった」「全くなかった」が63社と大きい割合を占めた。但し、「影響があった」と回答した企業も36社あり、内訳はメインバンクを足利銀行とした企業が30社、足利銀行以外が6社であった。

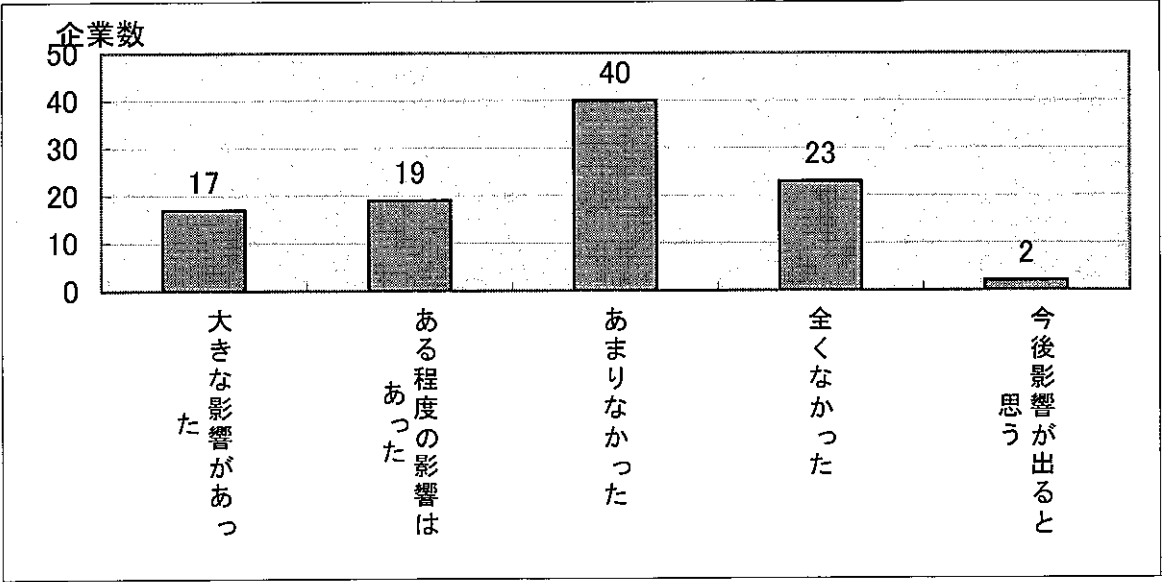
a. 参考、平成15年栃木県産業振興センター、足利銀行国有化の影響より

2年前は足利銀行破綻の影響が大きいと考えた企業が多かった。

(パーセントで表示、合計874社)



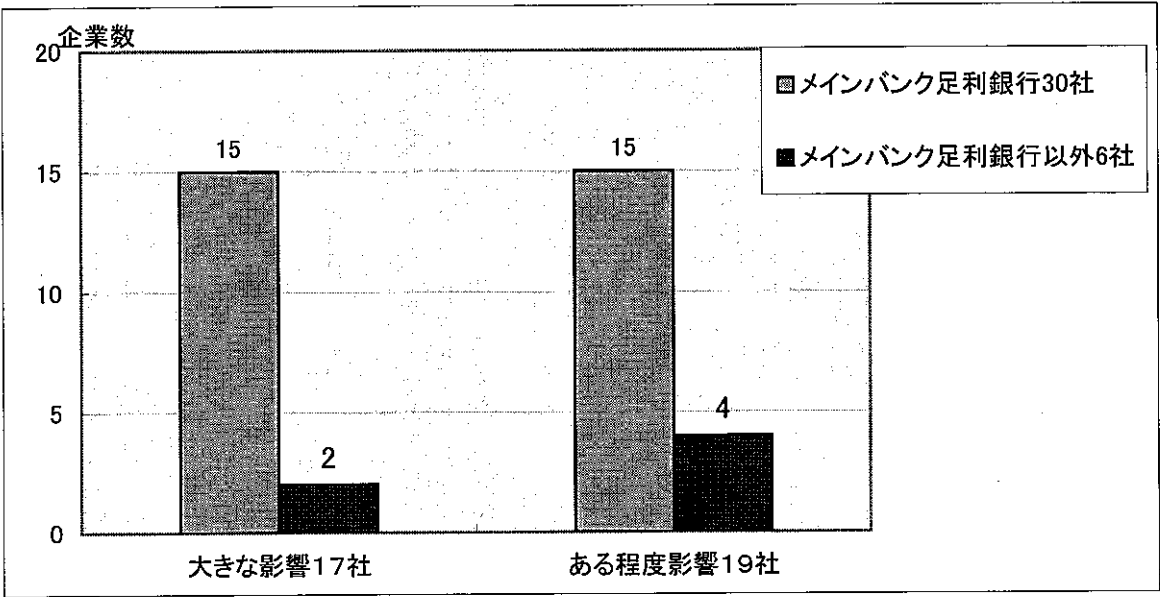
- b. 平成17年調査結果
 今回調査結果、「あまりなかった」「全くなかった」が1, 2位を占めた。但し、「大きな影響があった」「ある程度の影響はあった」も合計36社あった。
 (回答企業合計101社)



- 3) 足利銀行国有化の影響(所見)
 足利銀行破綻後の影響は、当初予想した県内の広範囲の企業へ及ぼしたわけではなく、30～40% (101社中36社)の企業にあったことが分かる。

⑨足利銀行国有化により「影響があった」企業の分析

- 1) 「影響があった」企業36社のメインバンク分類
 36社中30社はメインバンクが足銀であり、6社は足銀以外であった。
 (合計36社)

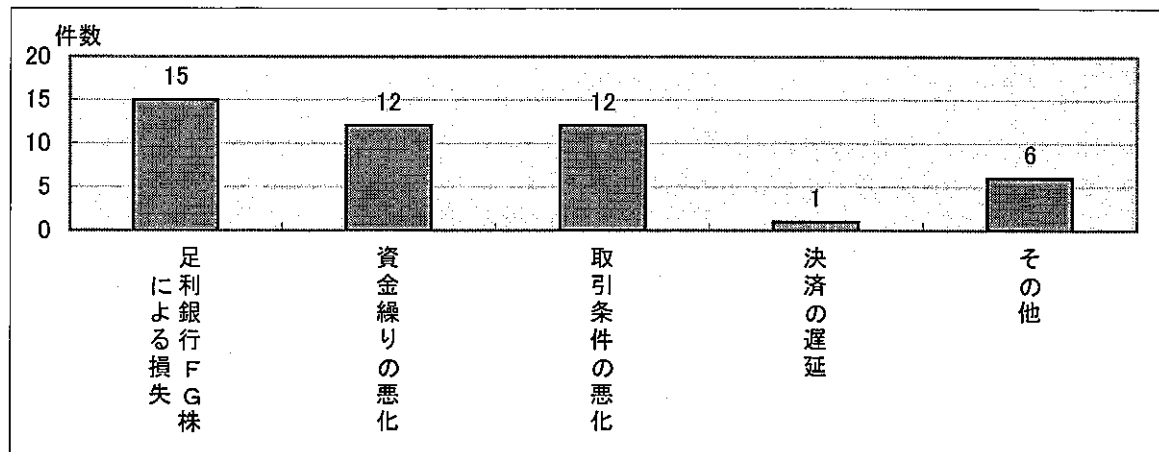


2) 「影響があった」企業36社の具体的な影響内容

質問：「影響があった」企業は、具体的にどのような影響がありましたか。

36社のうち15社が「足利銀行FGによる株損失」でトップであり、「資金繰り悪化」「取引条件の悪化」が12社と続いている。

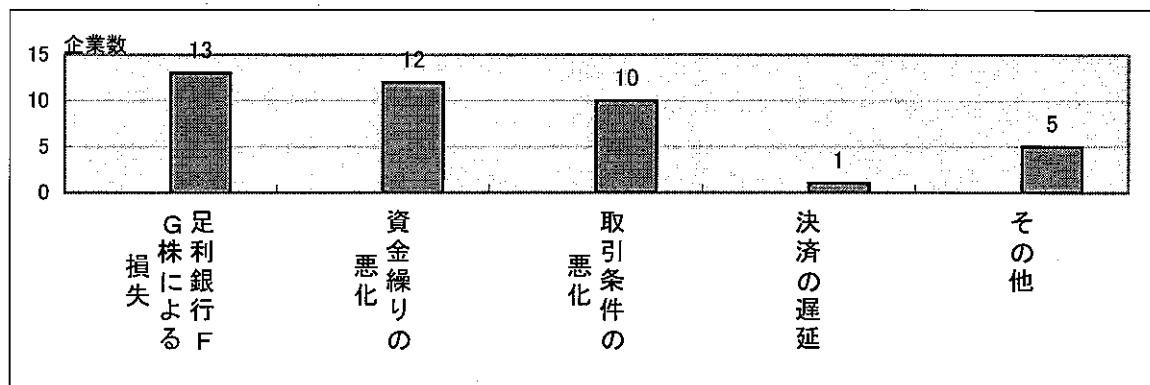
(回答企業36社複数回答あり。総件数46件)



3) 足利銀行をメインバンクとした企業30社の影響内容分析

傾向は2)と同じく「足利銀行FG株による損失」が一番である。

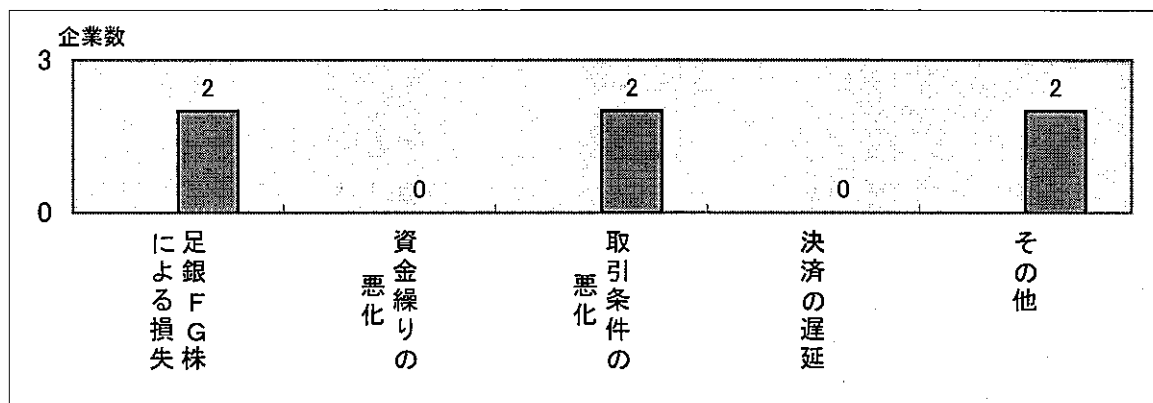
(回答企業数30社、複数回答あり。総件数41件)



4) 足利銀行以外をメインバンクとした企業6社の影響内容分析

データ数は少ないが、やはり「足利銀行FG株による損失」による影響が2社発生している。

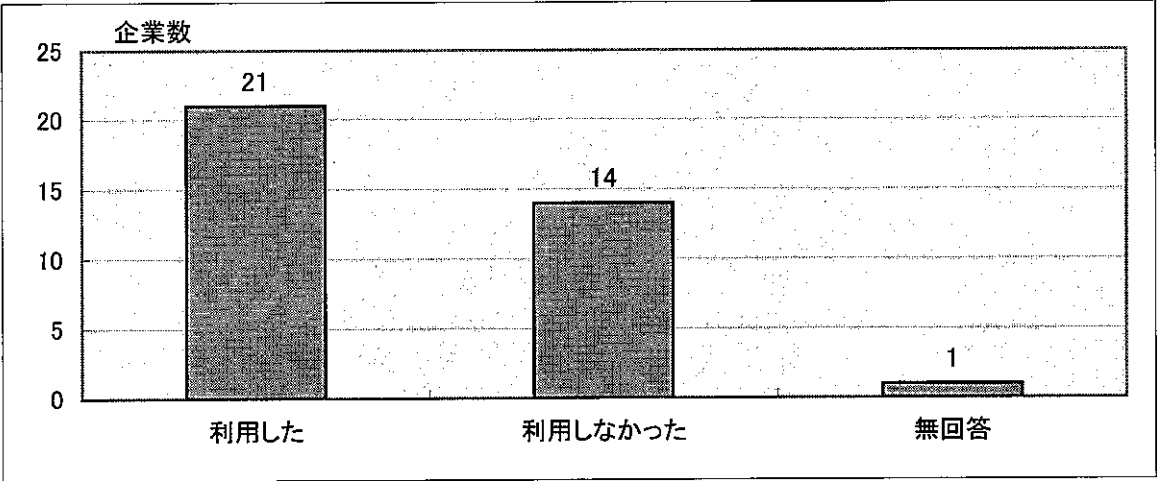
(回答企業数6社、複数回答なし)



5) 足利銀行国有化により「影響があった」企業の分析(所見)
 足利銀行破綻は、メインバンクを足銀とする企業にとって54社中30社が「株損失」「資金繰り悪化」「取引条件の悪化」等の影響をもたらしている。また、足利銀行をメインバンクとしない企業にも一部に影響が出ている。

⑩セーフティネットに関する事項
 足利銀行国有化に影響があった36社に対して、セーフティネット利用とその影響について調査した。
 質問、当時のセーフティネット等の融資を利用されましたか。

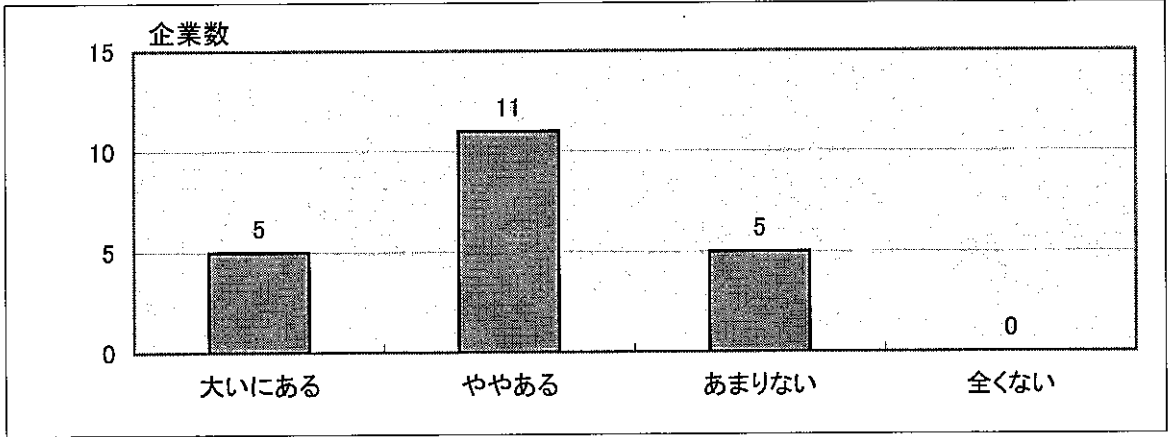
1) セーフティネット利用有無
 調査結果、36社中58%の21社が利用している。
 (回答企業36社)



2) セーフティネットの償還による資金繰りへの影響
 質問：セーフティネット等の償還が始まると資金繰り等の影響はいかがですか。

21社中、「大いにある」が23%の5社、「ややある」が11社(52%)と75%の企業が影響を受けている。

(セーフティネットを「利用した」企業21社)



3) セーフティネットに関する事項(所見)
 足利銀行破綻の影響を受けた企業36社中、58%の21社がセーフティネットを利用しているが、償還が始まると、そのうちの16社(75%)が大なり小なり資金繰りに影響すると回答している。

今後も注意して動向を見る必要がある。

⑪現在の足利銀行に関する事項

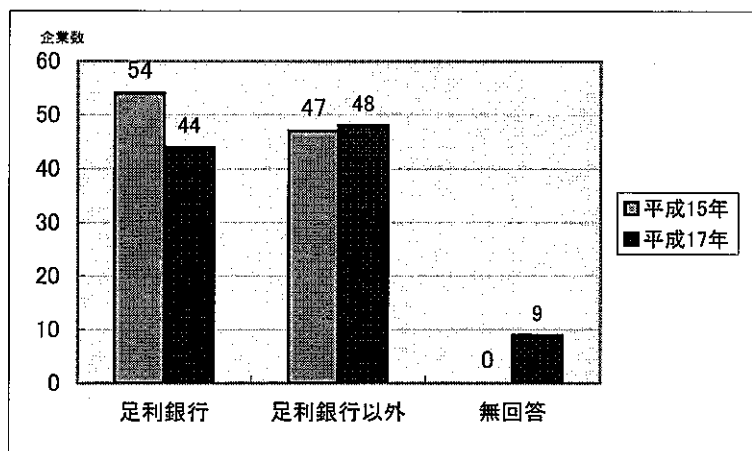
国有化以降の現在の足利銀行について2つの調査を行った。

質問：現在もメインバンクは足利銀行ですか。

1) 現在のメインバンク

足利銀行をメインバンクとする企業は、当初の54社に比べて、44社が今も足利銀行との回答であった。減少した10社中で、5社は足利銀行を変更したと答えているが、残りの5社は無回答のため変更有無が不明であった。

(回答企業101社)



注、
メインバンクを足利銀行から変更した企業

平成15年	平成17年	減少数
54	44	10

減少10社の内訳

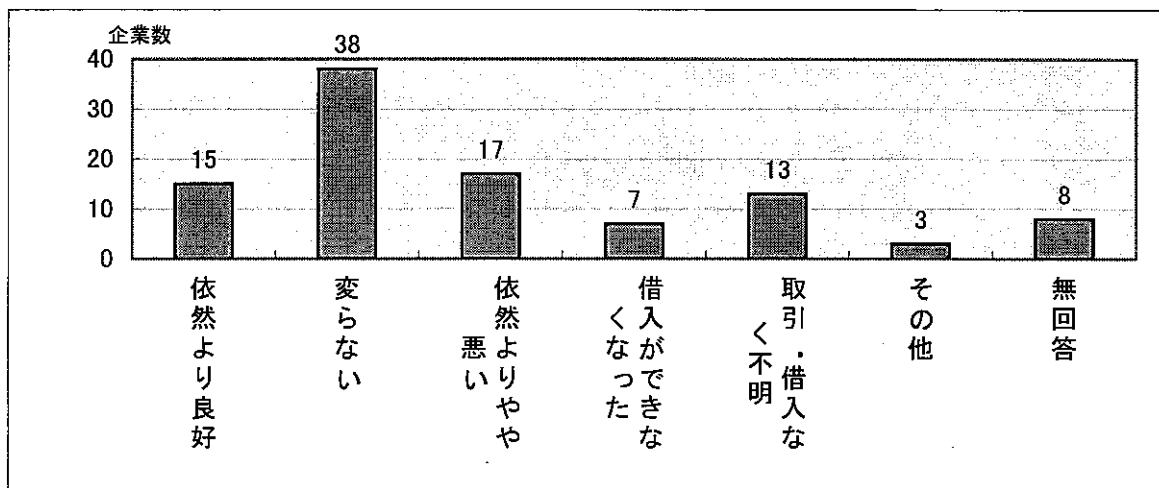
足利銀行以外へ変更	5
無回答	5
合計	10

2) 国有化後の借入条件等の変化有無

質問：最近の足利銀行の対応は、国有化前に比べ、借入条件等に変化はありませんか。

「依然より良好」「変らない」が54社と半数以上であるが、「依然より悪い」「借入ができなくなった」も合計24社起きている。

(回答企業101社)



3) 現在の足利銀行に関する事項 (所見)

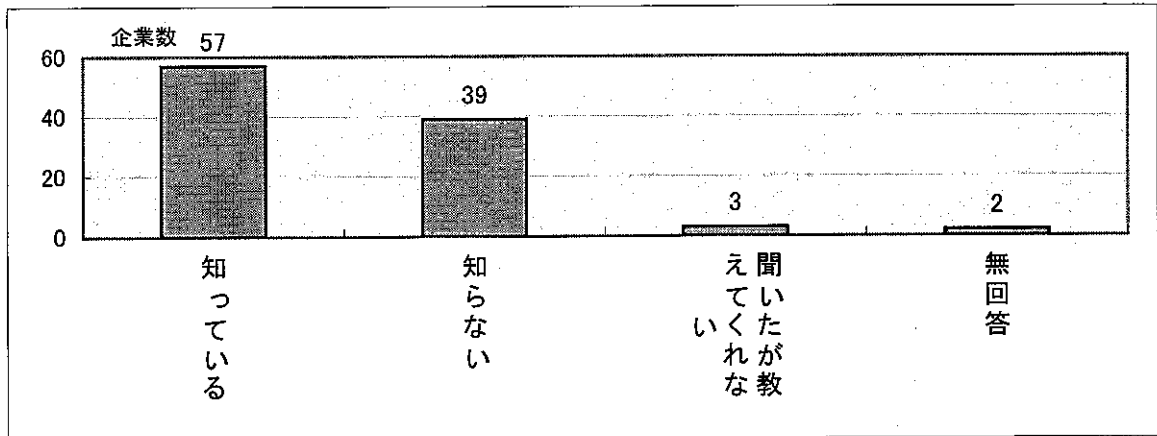
足利銀行国有化後、大半の企業はメインバンクを変えることもなく、また足利銀行も依然と同様に取引している。しかし、101社中24社が「依然よりやや悪い」「借入ができなくなった」と回答しており、企業によっては苦しい金融条件に直面している。

⑫金融機関の格付け

質問：金融機関による自社の格付けをご存知ですか。

「金融機関による自社の格付けをご存知ですか」という質問に対し、57社が「知っている」と回答したが「知らない」企業も39社と多かった。

(回答企業101社)



1) 金融機関の格付け(所見)

自社の金融機関の格付けを知らない経営者が教えてくれないを含め、半数近くの41.6%もいることは驚きでもある。今後の指導に役立てたい。

⑬アンケート分析結果まとめ

1) 経営状況

県内の中小企業の経営状況は、製造業・サービス業が良好であるが、建設業・卸売業・小売業の半数は現在も不況と感じており、それからの脱出に努力している。また、経営状況が良い企業の第一の原因は「需要好調」であり、経営状況が悪い企業の第1の原因は「需要低迷」であった。以上から業績を役を外部環境頼みにしている企業が圧倒的であり、環境にとられない真の強い企業が少ないという不安が残る。

2) 経営状況が良い企業の原因と施策

経営状況が良い原因のベスト3は「需要好調」「社内の意識改革」「新規取引先の開拓」であった。また経営重要案件は、「従業員の意識改革」が最も多かった。「需要好調」と「人材育成」の成果が企業を好調にしている大きな要因と考える。

3) 経営状況が悪い企業の原因と施策

経営状況が悪い原因は「需要の低迷」「他社との競争激化」「資金繰り困難」の3項目である。施策は「従業員の意識改革」が最も多く、経営状況が良い企業と同様に、経営者の大半が人づくりの重要性を感じていることが分かる。企業の再生に努力している我々にとっても、「人材育成」「組織の構造改革」等に注意を傾け、真の企業改革に取り組むことが必要である。

4) 足利銀行国有化の影響

足利銀行国有化は、県内企業の30～40%に「足利銀行FGによる株の損失」「資金繰りの悪化」「取引条件の悪化」等による原因で影響を及ぼしている。一部の企業には、「資金繰り」等で深刻な状況になっており、今後も注意して支援策をとる必要がある。

第4章 県内における事例研究

1. 成功事例

(1) A社 事例

①企業の概要

- 1) 所在地：栃木県 K 市
- 2) 業種：紙加工品製造業
- 3) 資本金：10,000 千円
- 4) 従業員：17 名(パート含む)
- 5) 売上高：65,000 千円
- 6) 創業：昭和 52 年(1975 年)

②成功への経緯

1) 企業概況

当社は約 30 年前、K 市内で創業、当時は家電製品などの配線や組み立てを主体としていた。その後、プレス機を使用した合成加工業に転換、現在は製紙会社の下請けとしてペットボトル用の平板合紙及びフィルムの抜き打ち加工を主力としている。長年、下請企業として抜き打ち加工を行ってきたが、この事業は景気等に左右されることから、安定かつ継続した収益が得られにくい状態にあった。そのような中、今までの経験や蓄積してきた技術等を活かし、下請けの脱皮を目指し、新たな加工技術に取り組み始めた。

2) 経営危機に至る経緯

社長と常務(長男)は職人気質が強く、本業を忘れるほど新技術の研究に没頭する毎日であった。その間、本業であった抜き打ち加工の受注額が年々減少し、気がつけばピーク時の 1/10 以下になっていた。親会社が自社加工にシフトしたためである。当然、資金繰りは悪化し、債務超過、借入過多の状態に追いやられ、保険会社、取引先、役員などから総額 30,000 千円を調達して急場を凌ぐ有様であった。それでも資金ショートは続き、急遽、「経営改善計画」を作成し、10,000 千円の公的融資を申し入れた。しかし、税の滞納があったため融資額は 5,000 千円に半減した。

依然として資金繰りは厳しく、一般的な企業なら倒産は避けられない状態であったが、幸いにも当社の技術が認知されはじめ、新事業の立ち上げという段階にあった。強度や型の研究開発に着手し、試行錯誤を繰り返した結果、合紙の立体

成型技術に成功し（特許公開中）、この技術を応用したいくつかの新製品開発の運びとなっていた。毎年、国内数ヶ所で見本市などの展示会を積極的に開催していたため、当社の新技術による製品、特に紙製のパレットは注目されていた。国内有力企業からの引き合いや商談も活発になり、中には発注してくる企業も出てきた。しかし、この事業を軌道に乗せるには、工場敷地、大型プレス機、原材料（古紙）の確保などに約 50,000 千円が必要となる。前述したように融資してくれる金融機関はなく、途方にくれていた。あとは時間の問題である。資金が枯渇するか、それとも新製品販売による収入の方が早いのか、時間との戦いとなった。

3) 再生への取り組み

新技術を含めたノウハウを他人に売却すべきか迷いに迷った末、古い友人である 2 人（2 社）に相談（A 社と B 社）を持ちかけたところ、2 人とも前向きに話を聞いてくれ、再建に協力してくれることになった。A、B 二つの案が出た。A 案は 5,000 千円ずつ 5 人の協力者による出資であり、B 案は B 社の遊休工場を活用したい旨の申し出である。

結局、B 案に決定した。話し合いの結果、B 社による設備等の投資を含め、B 社が OEM 供給に応じてくれることになった。その甲斐あり現在は、原材料である古紙の供給会社が紙製パレットの総販売元になって量産に入ったところである。

紆余曲折し、薄氷を踏む思いをしながら現在を迎えられたことは奇跡ともいえる。その要因は、徹底した技術開発と最後まで諦めない意志、そして公的機関や友人等の暖かい支援であり、必ずしも偶然ではなく、公的支援策や専門家のアドバイスが奏功したものと言えよう。

③再生に成功した事由

苦難な道を歩みながらも再生にたどり着くまでには多くの事由が挙げられるが、特に以下 3 点を挙げてみたい。

1) 徹底した技術開発

- a. 本業も忘れるほど研究に没頭してきた。
- b. 何とか製品化するとの強い信念と忍耐があった。
- c. 問題解決のためには国内の専門大学、有力企業など、あらゆる機関を訪ねた。

2) 公的支援の活用

- a. いち早く経営革新計画の承認を得て、補助金による研究や試作品の展示会を積極的に展開した。
- b. 栃木県プロティア企業の認定を受け、公的研究機関や専門家のアドバイスを受けた。

c. 公的支援を受け、見本市や展示会へ積極的に参加し、約5年間アピールを続けてきた。

d. 県の振興センター、工業課、経営支援課などのアドバイスを積極的に受けた。

3) 協力者との連携

a. 知人などの協力者に恵まれた。

b. 栃木県中小企業団体中央会や地元商工会議所との情報交換や相談などを積極的に行ってきた。

c. 中小企業診断士との連携を密にしてきた。

④再生に携わっての教訓

技術屋、職人と言われる人達の共通点には、試作研究や技術開発には熱心に取り組むが、足元の経営にはやや疎い感がある。当社においても全くこのケースであった。

この事例を通しての教訓として次の点を挙げたい。

1) 先を読みアドバイスをを行うこと

a. 職人は目先ばかりをみる傾向にあるので、先を読んでアドバイスする必要がある。

b. 経済動向、業界動向など2～3年先を考慮して、今どうすべきかの方向性を明示すること。

c. 特に資金繰りなど財務の面についての安定化を図ること。

2) まず、経営の安定化を優先すること

a. どんなにすばらしい技術があっても企業が存続してこそ活かせるものである。まず、足元の安定化を優先することが必要。

b. 特に職人氣質の経営者は、新製品開発に夢中になっていると本業がおろそかになる傾向がある。本業充実の重要性を理解してもらう。

3) 経営者の考え方などを理解すること

a. 経営者には夢とロマンがある。あまり現実ばかりのアドバイスに集中すると、経営者との間にズレが生じる場合もある。夢、ロマンを共有し合うことも大切なことである。

b. 経営者は一国一城の主であり、プライド、責任感も強い。考え方などを充分に聞いた上でアドバイスをを行うことが必要である。

(2) B社 事例

①企業の概要

- 1) 所在地：栃木県宇都宮市
- 2) 業種：金属製品製造業
- 3) 資本金：10,000 千円
- 4) 従業員：13 名
- 5) 売上高：400,000 千円
- 6) 創業：昭和 51 年（1974 年）

②成功への経緯

1) 企業概況

当社は創立 31 年目を迎えた板金加工業である。この業界では有力企業（規模の面から）の一つとされているが、零細企業が多く、しかも労働集約的な仕事のため価格競争に陥る状況下にある。当社もその一企業であり、年間販売額 4 億円強を上げているが、過去 3 期間のうち直近期を除いて債務超過となった。

その原因が収益性にあることは明白であるが、従来路線を継承していることもあって、依然として脆弱体質の長いトンネルから脱け出せないでいる。この間、遊休資産の売却などリストラに取り組んできたが改善には至らず、当社の方向性の確立と明確な改善計画書策定が必要となった。

2) 経営危機に至る経緯

バブル崩壊後、売上高はある程度確保しているものの、利益が出ない体質になっていた。特に長男である部長が営業を担当するようになると、利益を無視した売上拡大策をとりはじめた。利益無視の拡大策は徐々にボデーブローのように効いてきて資金繰り悪化へとつながった。長短合わせた借入金は約 4 億円弱、年商に匹敵する額となっていた。メインバンクから、これ以上の融資は無理であるとの最後通牒を受け途方にくれた。

一方、工事関係の受注は建設業に頼っていたため、さらに追い打ちをかけるように売上減と利益減のダブルパンチを受けた。この時点で奮闘したのが社長の長女（監査役）であり、資金繰りを一手に受け、金融機関や支払先との交渉を続ける毎日となった。しかし、経営の経験も浅く、相談するところがなく、地元商工会議所に駆け込んだ。商工会議所の経営安定室が担当することになり、中小企業診断士の診断を受けることになった。

3) 再生への取り組み

診断の結果、当社の問題点は明白であり、それは利益が確保されないところにあ

った。この点に関しては当社の主力である板金工事が建築業の「過当競争」と、業界の特徴である「労働集約的」な作業に起因していた。すなわち、この業界では工事高の大半を労務費で占めており、人件費の吸収は規模の小さい零細企業の方が有利になるという特徴を持っている。

当社のように業界の中でも設備、人材、技術、能力で勝っている企業にとっては、労働集約的な部分での競争は極力避けるようにしなければならない。そして当社の優位性である設備、技術などを最大限に発揮して差別化を図っていく必要がある。いわゆる企業の経営資源の見直しと、業界の動向を把握して、当社の資源を「選択と集中」という手法の中で将来の方向性を見出していくことが重要であった。

そこで、次の2点を重点とした改善策に取り組むことにした。

a. 工事部門の縮小・撤退を図りながら、コア部門として加工部門を強化
(選択と集中)

幸いにして部長職にある長男がD社を設立したこともあり、この会社には工事部門を移管し、当社は加工部門に徹していくことが可能となった。考え方としては一気に移管するのではなく、当社の歴史、信用等を鑑み、徐々に移管し、約3年位をかけて全面移管することが望ましいと考えた。すなわち、「D社に工事部門を譲渡し、当社は加工部門に専念する」、「互いに得意とする部門を有することによって利益重点主義にシフトする」とした。

また、工事に関する機械設備（板金機械）等と営業員1名はD社に移転（譲渡、売却、貸用等）し、資源の有効活用を図ることにした。ただし、当面の機械設備等は当社所有とし、使用料は手数料（売上高の5%に含む）として徴収することにした。同時に加工部門の強化を図るため、主力取引先との関係を強化して受注拡大を目指し、併せて新規開拓を実施した。現在約80,000千円の売上高を3年後には2億円に、また工事部門は現在の約3.5億円の売上高を2億円まで減少させ、全体での売上高は縮小となるが利益重視の戦略を採ることにした。

b. 権限と責任の所在の明確化

当社では家族的経営が成されていたため権限と責任が曖昧になっていた。このため会社全体の方向性が不明確となり、士気や将来に不安が生じてきた。この点に関しては、身内である長男（部長）と長女（監査役）に工事部門（D社に移管）と加工部門（当社）の責任者として権限と責任を委譲して行くのが望ましいと考えた。

③再生に成功した事由

1) 診断による方向性の確立

- a. SWOT分析を実施して、当社「強み」「弱み」を徹底して分析した。
- b. そこで判明したのが、当社の設備力、技術力は同業他社と比べても高く、優れているが、工事関係はほとんどが下請けを使用しており、利益確保が難しい状態にあることであった。

以上2点を特に考慮して選択と集中による改善に取り組んだ。

2) 選択と集中による改善

- a. 工事部門を縮小・撤退（別会社に譲渡）して、経営資源を加工部門に集中させる。
- b. 工場長に権限を与え、ある程度工場長の自由意志を尊重した。結果として責任感も強くなり積極的に取り組むようになった。
- c. 今まで細々となしてきた仕事を発注先との話し合いによって、当社にシフトしてくれるよう要請し、約30%の受注増となった。
- d. 社長自らが新たな受注先を確保するため古い知人や関係会社を積極的に営業展開し、その結果新たな受注確保につながった。

3) 長女（監査役）の再建に対する取り組み

- a. 監査役である長女は経理の経験も少ないのに試算表の作成、資金繰りへの取り組みなど、特に金融機関との交渉を真剣に行った。
- b. この結果、メインバンクも積極的に支援することになり、改善計画書の作成と一緒にあって取り組んでくれた。
- c. また、長女の再建しようとする意欲が従業員の気持ちを動かし、従業員の気持ちも変わってきた。結果として会社と従業員が一体となって取り組むようになった。

④再生に携わったの教訓

当社の改善に携わり、この事例を通しての今後の教訓として次の3点を挙げることにする。

1) 企業の実態をよく把握することが第一

- a. 実態を把握するための手法には色々あるが、要は企業の「良い面」を最大限に発揮できるような戦略を構築すること。
- b. また「悪い面」や「欠点」などは、何とか良くしようというよりも思いきって捨てる、あるいは排除することが重要である。このことが「選択と集中」につながり、企業の方向性が明確になってくる。

2) 問題点や課題を明確にして改善が可能であることを示す

- a. どんなに立派な改善計画書を策定しても、経営者をはじめ従業員が取り組まなくては何の意味もない。「こうすれば必ず改善する」という案を示し、同時に改善策に自ら取り組むという姿勢をつくりだすことが必要である。
- b. 何が問題なのか、問題点を克服するには何が必要か。そして何を優先すべきか。これらの一連の流れを一緒になって考え、行動に結びつくよう導くことが重要となる。

3) 時代に適した手法を用いるべき

- a. 経済成長の著しい時代、バブル破壊によるマイナス成長の時代など、時代背景に即した経営手法が必要となる。当社においては「SWOT分析」と分析を基にした「選択と集中」という手法を用いた。
- b. 弱い分野から撤退し、資源を一点に集中することが今の時代に最も適した手法と思われる。それぞれの時代に適した活性化手法が奏功することになる。

(3) C社 事例

①企業の概要

- 1) 所在地：栃木県
- 2) 業種：一般機械器具製造業
- 3) 資本金：120,000 千円
- 4) 従業員数：80 名
- 5) 売上高：1,000,000 千円
- 6) 創業：昭和 25 年（1950 年）

②成功への経緯

1) 企業概況（再生に至る経緯）

S 23 年に先代社長が部品加工業を創業し、下請け型事業ではあるが、ディーラーを経由した輸出を中心として事業を拡大した。S 60 年には年商を 30 億円規模までに拡大したが、輸出中心であったことから、円高の影響を直接受けて経営危機に陥り、借入金の元本返済棚上げなどを余儀なくされた。その後は販売先を、国内向けを中心に転換し、売上は大幅減少するも 5 年連続で当期利益（経常利益とも）として黒字を計上しており、近年事業年度は営業的にはそこそこの安定は見られる。また企業の規模も売上高の減少に伴い、ピーク時年商 30 億円、従業員 200 名を要していたが、H16/3 月期（計画策定時前決算）では年商 10 億円、従業員数 80 名と大幅に縮小している。

またすでに資産については、今回の計画策定時までにはデューデリーを実施し、関係会社や役員との貸借関係等も整理した。総資産を前年比 43,000 千円圧縮しており、棚卸についても不良在庫処理 40,000 千円を実施している。

当社における最大の問題点は、過去の借入金債務が重くのしかかっていることである。計画策定時点の決算（H16 年／3 月期）で長短の借入金が 560,000 千円あり、返却資金として年間 150,000 千円程度が必要になるが、返済可能財源（税引き後当期利益＋減価償却費）のみでは、50,000 千円程度／年間であり大幅に不足している。よって計画策定時点での借入金の償還年数は 11 年になる。資金繰りは銀行からの借換融資、さらには 100%近い手形割引で維持していることにあり、非常に危険な体質であるといえる。

2) 内部利益構造分析

a. 製品群別利益分析

以上の状況において相談があり、経営改善計画づくりに着手することになった。すでに財務リストラは相当程度処理が進んでおり、今後は営業キャッシュフローの増強による返済原資の確保が重点になっていると判断した。そこで最初に内部の利益分析から始めることにした。当社は 2 つの大きな製品群を持っており、一つの製品群（A 製品群）は創立当初からの技術を用いた部品加工であり、需要の将来性は見えず、利益もあまり出ていないとされ、経営の圧迫要因といわれていた。もう一つはこれも当初からの製品ではあったが、業界の伸張に応じて新製品を投入し（下請けとしてはあるが）、事業拡大を果たしてきており、収益の柱として期待されている製品群（B 製品群）であり、事業分野としても将来性が高いと考えられる。

財務的にはこの 2 つの製品群の切り分けがされていなかった（売上高だけはある）ので、社内管理データと聞き取りにより、概算による 2 つの製品群別の売上高総利益率を算出した。その結果、インタビューでは損益の足を引っ張っていると考えられていた A の古い製品群が 23%の売上高総利益率で、もう一方の将来性のある B 部門の売上高総利益率が 19%であることがわかった。したがって収益の足を引っ張っているのは収益の柱としていた製品群であり、A の古い製品群（部品加工）は厳しいながらも安定的な収益を確保していたことがわかった。

b. 製品別、得意先利益分析

そこで収益の柱として考えられていた B 製品群を中心に製品別の利益分析を実施した。得意先別と製品別の売上高に対するパレート図を作成し、その上位

の得意先および製品について、個々に利益構造について分析した。製品別には(製作時期は古いが)製品別原価計算資料が整備されている製品もあったが、再度現時点での原価計算をやり直して分析した。この結果、当社において売上げの20%を占めている最も販売額の大きい製品(売上高約200,000千円)が赤字であり、年間20,000千円の赤字を生んでいると推定できた。これは販売額の増加とともに、年々コストダウンを要求され、社内の原価意識が希薄であったことから、営業担当が言われるままにそれに応じてきた結果のようだ。したがってまずはこの製品についての製造原価低減努力を進める必要があると考えた。またその他製品についても製造原価の低減余力はあると見られたので、パレート分析の結果を基に製品を選択し、個別にコストダウンを進めることとした。

3) 新製品の売上拡大

当社は新製品を3アイテム持っており、いずれも売上高総利益率は40%程度を見込んでいる。経営改善計画時点ではまだそれほど立ち上がってはいなかったが、今後の収益の柱として非常に有望な製品と考えられた。そこで経営改善計画の中では売上高総利益率の改善の一つの重要な柱とした。

4) 現在の状況

- a. 売上高
1,000,000千円/H16年3月期(計画策定前決算)
1,050,000千円/H17年3月期
1,200,000千円見込み/H18年3月期
- b. 売上高総利益率
19.7%/H16年3月期(計画策定前決算)
21.1%/H17年3月期
23.8%見込み/H18年3月期
- c. 債務返済状況等

計画通りの償還を実施しており、従前に比べ、経営体質は大幅に改善している。

③成功の要因

1) 高付加価値新製品の売上拡大による売上高総利益率の大幅改善

H18年3月期見込みでは売上高1,200,000千円、そのうち新製品の占める割合は20%が見込まれ、売上および利益伸張を担う牽引商品として重要な事業の柱として成長している。通常新製品は従来製品に比べ、売上高総利益率を高く取れることが多く、当該製品も従来製品に比べ、売上高総利益率は40%と大幅に高く、損益改善に大きく貢献している。

2) 経営改善への支援参加

経営改善計画策定中から、作成後の経営指導を依頼されており、経営改善計画策定後、そのまま当該企業の改善計画の実行について支援している。その内容としては下記の項目について支援を行っている。

a. コストダウンP J（プロジェクト）の立ち上げによるコストダウン

コストダウンについては、売上が最大で、赤字体質である商品を中心にコストダウンの活動をP J方式で改善を進めた。しかしながら本製品については、他社への相見積り、その他改善施策を実施するも十分な改善効果は得られず、将来的には撤退を視野に入れた取り組みを実施することにした。さらにパレート分析の結果等をもとにいくつかの製品についてコスト改善P Jを立ち上げ、海外委託生産によるコストダウン等の効果を得ている。（合計で数百万円程度／年を見込む）

b. 業務改善P Jの立ち上げによる生産性向上、不良撲滅

クレームや歩留まり改善、生産性の改善等にも個別P Jを発足させ、個別チームごとに対策・改善への支援を実施していった。これによっても数百万円／年の改善効果を見込んでいる。

c. 3 Sの推進

工場の管理レベルの向上のために、工場巡回による3 Sの推進を実施した。この結果、対象現場はきれいになり、治具・備品等の配置も大幅に改善された。しかしながら業務改善を同時に実施していないため、能率が向上するはずであるが、余裕時間に吸収され、効果としてはでてきていない状況にある。

④今後に活かすために

1) 新製品開発の重要性

新製品は当初の付加価値が高く取れることが多い。かつ従来商品は売上の増大とともにコストダウンを余儀なくされる傾向を持つ。したがって一定の粗利を確保するためには、常に新製品を投入し続けるための努力が不可欠といえる。本事例はそれを明確にした事例であるといえる。

2) 個別利益管理の重要性

本来は当たり前のことだと思われるが、中小企業にとっては当たり前でない個別の得意先や商品の利益管理（粗利管理）を内部資料や聞き取りからある程度の精度を確保しつつ、解析し、分析していくことは、経営改善計画の策定の上で非常に重要なことである。営業キャッシュフローの改善のためには、ここからすべてが始まるといっても過言ではないように感じる。何が儲かっているのか。何で損をしているのか。将来の儲かる種は何なのか。その分析から改善計画を積み上げることが必

要になる。

3) P Jチームの立ち上げによる業務改善の推進

テーマ別にP Jを立ち上げることにより、大幅に改善速度が早まった。P J長は当社幹部（役職者）とし、責任を持たせることで、業務進行スピードが改善され、個別の案件に対し、具体的に支援できるので効果が出やすい。また仕事のやり方についても直接指導できていると感じている。但し企業のレベルに合った改善策の提供をすることが必要であり、少人数の企業ではP Jを立ち上げようとしてもスタッフがいないことが多い。したがってこの場合には社長とともに個別案件を抽出し、個々に打ち合わせを重ねることで改善策を実施していくことが必要になる。あくまでも当該企業の実態に合わせて支援することだと感じる。

(4) D社 事例

①企業概要

- 1) 所在地：栃木県宇都宮市
- 2) 業種：一般貨物自動車運送業
- 3) 資本金：10,000 千円
- 4) 従業員：40 人（うち委託者 15 名）
- 5) 売上高：875,000 千円
- 6) 創業：昭和 38 年
- 7) その他：トラック 33 台所有

②成功の経緯

1) 企業概況

当社は先代の社長が一代で築いた企業であり、1台の中古トラックからはじまり、地域の運送を請け負っていた。引越しかからはじまり企業の部品搬送まで、広い範囲（栃木県から東北地域）で活動していた。一時期は 50 名ほどの社員をかかえ、売上も 1,500,000 千円程度あった。

大手運送者はPDA（パームトップ型パソコン）等のITを駆使した業務展開を図り、効率のよい安価なサービスを実施している。そのため当社においても作業の効率化について機械化や自動化を検討したが、資金不足、社内のITリテラシーの不足等により、対応できず、現在に至っている。また、デフレ不況のなか、大手運送会社等の進出が過当競争を招き、当社のような小さな運送会社は売上が減少傾向にある。

年間売上 875,000 千円（H16 年度）に対して、借入金総額は 720,000 千円ある。

借入先は4銀行であり、主力銀行からの借入金は全体の65%程度を占めている。主力銀行とは長いつきあいであり、運送車両の駐車場や事務所・倉庫、その他の土地の購入での係わりや銀行員の再就職先の受入等深い関係にあった。先代からの付き合いで多くの資金を借りてきたが、現在のところ返済がとどこおっている状況にある。金融機関からの進めでいろいろな改善策を実施したが、ここ数年は借入金が減少する傾向にはなっていない。さらに主力銀行の国有化などの影響もあり、当社の格付は「要管理先」となり、資金繰りが逼迫するようになってきた。

2) 借入金の内訳と再生計画作成への経緯

借入金総額は720,000千円程度であり、その内訳は、土地購入費400,000千円、トラック関連運送設備等220,000千円、システム投資80,000千円、その他20,000千円である。

2代目社長は、大手運送会社に勤務して運送システムの開発をしていた。しかし、先代社長が病弱になり、引退を決意した時に呼びもどされ、入社後10年間ほどの経験を経て、3年前に社長に就任した。当初は先代社長の威厳とその周辺の取締役の影響が大きく、経営内容を大きく変化させることはできなかった。その後3年をかけて旧経営陣のほとんどが退任し、経営陣の若返りとなった。そして業務効率向上のためにさらなるシステムの投資を金融機関に依頼したが、これ以上の増資をしても効果がないと判断され、融資もできないとの回答を受けた。同時に再生に関して専門家を依頼するようアドバイスを受けた。

3) 経営改善計画の策定

a. 借入金の減少

企業が所有し、先代社長の自宅としている土地・建物を先代社長に100,000千円で売却して返済に充てた。残り300,000千円は売却損として計上をすることにした。また、先代の経営方針で、ある程度の距離間に車の駐車場と事務所で荷物を積み替えて搬送する「デポジット」という考えがあった。このため、地方都市に基地として土地を購入していたものが5ヶ所あり、このうち2ヶ所の土地を処分して返済に充てた。

金融機関には、改善計画の内容を説明して借入期間の長期化と金利の減少をお願いし、この件についても、ある程度の譲歩がされた。現時点でのキャッシュフローは約40,000千円程度あるので、これで300,000千円の返済をすると7.5年で返済ができることになる。

b. 金融機関からの追加融資

この経営改善策を実施するにあたり、金融機関から25,000千円の折り返し

融資を受けることができた。

c. 人事管理・運行管理システムの導入

運行管理システムの導入は、既存パッケージを利用した。時間管理はタイムカードではなく、ICカードを利用し、いちいちタイムカードの場所に行かなくとも会社のドアを開ければ出勤していることがわかるようにした。また、社内は無線ランで結ばれている。

d. ナビシステムやGPS管理の導入

ナビシステムが安価になってきたのでこれをトラックに装備し、さらにGPS付の携帯電話を配置してどこにいるかを分かるようにした。従来のような運行記録はとらず、自己責任として各運転手の自主判断に任せた。この結果、トラックがどこにいるかが明確になり、緊急時の対応ができるようになり、また、渋滞情報などの提供ができ運行効率は良くなった。運行時間の管理についても従来の運行時間は、1人ごと手計算であったが、パソコンの導入により自動計算になり、事務処理が大きく短縮した。

e. トラックの更新管理

現在では、全所有トラックのうち半数以上が7年～10年を経過し、買い換えの時にきており、リースか現金購入かを検討する時期になっている。リースと買い取りを比較検討した結果、ほぼ同等であったことからキャッシュフローのうち20,000千円をトラック購入に充て、安全を確保することにした。その後、毎年1～2台のトラック購入するようにした。

f. 情報システムを利用した顧客の囲い込み

サービスの向上を図るため、情報交換システムの活用を行い、顧客の囲い込みを実行した。具体的には、問い合わせ時点での「引き取り」、「お届け」時期を明確にし、合わせて金額を伝えて信頼を得るようにした。

g. 接客教育と個人責任制の実施

社員教育をして、接客の向上を図るとともに、安全運転から点検まで個人の責任を徹底した（個人責任制の確立）。

h. 営業の強化

営業の強化では、社長ともう1人の2人体制であったのを3人体制として、従前より約1.5倍の頻度で東北を回るようにした。

4) 経営改善計画の実施後の経過（8ヵ月後）

売上高は対前年同期で約5%増となった。特に東北地域での増加が顕著となり、利益も微増となっている。ただ、燃料費は少し高騰しているために原価は増加して

いる。しかし、石油高騰以上に利益はでており、安定している。また、支払利息は減少しており、返済に回せる金額や資金の活用などもできるようになった。この結果、経営改善計画を上回った実績で推移しており、今後さらなる改善が期待できる。

③成功の要因

運送業の原価構成は、まず固定費として輸送経費と人件費が大きく、変動費としては燃料費のウェートが高い。利益を出すのには多くの荷物をできる限り集約して運ぶことが重要となるが、問題はどれだけ多くの荷物を集めることができるのか、特に帰りの便における荷物の確保が課題となっている。

当社の成功は、社長の決断と先代社長の支援、それに全社員の協力が大きな要因となった。

1) 借入金の削減による返済金額の減少

借入金は 725,000 千円から 625,000 千円まで減少した。その結果、金融機関への返済は年間数百万の減少となった。

2) 営業力の強化と高付加価値営業の推進

売上を維持向上させるために、営業マンを増加した。今までは、東北地方には2ヶ月に1回程度の訪問数であったが、月1～2回に増加し、訪問先は法人や企業を重点に回ることとした。また、単純な価格競争に陥ることなく、トラック荷台に傷がつかないウレタンガードやネット固定式、さらにはトラック床に面震装置を設置するなど、高付加価値による差別化を図った。その結果、今までにない商品や部品を運送できるようになり、微増であるが売上が向上した。

3) 運送の効率化（帰り便の荷物の確保）

運送業の効率化は空便を無くすことである。従って各営業所をいかに活用するかが課題である。改善策として、運転手と同乗者が運送物の内容を調査することにより、価格体系を工夫し、空便を10%以下にした。

4) 特急依頼業務の受注を可能に

特急便の依頼については、GPSの活用や携帯電話の通信手段を用いて対応ができるようにした。その結果、特急便の処理は前より敏速になり、信頼度が増した。

④今後に生かすアドバイス等

1) 経営者の自己責任の認識が必要

企業再生には経営者の人間性や資質が大きく影響している。経営者自身が自己の責任で経営悪化を招いたことを認識しなければ再生は難しい。

2) 経営改善は問題点を明確にすることからはじまる

経営改善は問題の内容を明確にして、その対策を検討することが必要となるが、

企業自身で実行が可能かどうかを検討することが重要である。

3) 経営改善課題を経営者が理解する

経営悪化の原因などの問題点を経営者自身に理解してもらうため、何度も話し合いを行い、理解してもらうことがポイントとなる。そして金融機関も交えながら改善策を策定することで企業再生ができると考える。

2. 失敗事例

(1) E社 事例

① 企業の概要

- 1) 所在地：栃木県
- 2) 業種：飲食業
- 3) 資本金：3,000 千円
- 4) 従業員数：10 人
- 5) 売上高：70,000 千円
- 6) 創業：昭和 55 年（1970 年）

② 再生に至る経緯

1) 企業概況

当社（E社）は1970年スーパーマーケットを営むB社のレストラン部門として開業し、1976年に別法人化した飲食店である。スーパーマーケット事業の成長に伴い1975年、1978年にそれぞれD店、F店を出店し2億を超える売上高を計上した。

順調な事業経営はA社のF店出店と、B社のスーパーマーケット事業の低迷から大きく変化する。優秀な調理人の個人的技術に依存したレストラン事業は、システムが整備されないままファミリーレストラン形態を取り入れた新店舗（F店）の地域中核都市への出店を急いだ結果、F店は開業当初から赤字経営が続き、投資を回収できないまま撤退を余儀なくされたのである。このF店の失敗による赤字と回収不能となった投資は親会社であるB社からの資金支援で賄われた。

一方、スーパーマーケット分野ではモータリゼーションの急速な進展をうけて店舗の郊外化・大型化が進み、中心市街地立地の小中型店を中心に5店舗を運営していたB社は重大な経営環境変化の岐路に直面していた。結果論ながら、B社はその時点で何らかの戦略的対応が必要とされていたにもかかわらず、関連会社であるE社への資金流出を金融機関からの借入金でまかなうなど、企業体力を減耗させなが

ら関連会社の支援を続けることで自らの事業に対しての有効な対応が遅れたことが、15年後、1993年（H5年）のB社倒産の要因のひとつになる。

B社の倒産を受けて、E社は店舗を後継者が店長を勤め業績の安定しているD店のみに縮小し事業の再構築に取り組むこととした。D店は安定した固定客層を維持しながら従業員はじめ取引先の支援を受け、比較的順調な業績の回復を見せた。E社はD店のこのような回復を受けつつも事業規模の縮小に伴う厳しい資金繰り状況を、買掛金や金融債務返済の遅滞等のやりくりにより急場の連鎖的倒産の危機を回避してきた。

筆者はB社のメイン銀行であるG銀行の一時国有化後、不安定な返済状況が続く状況を懸念したG銀行による経営改善計画提示要請を受けたE社から、地元商工会を介して事業再構築支援依頼を受け、H16年より計画策定に携わったものである。

2) 事業再構築のための取組み

a. 財務構造改善の取組み経緯

E社の負債は有利子負債23,503千円のほか、経営者からの借入金等96,995千円、B社(倒産)からの買掛金・未払い金等96,468千円である。H15年、B社の倒産裁判が終了し、B社に対する債権は回収不能として放棄するとされ、これをうけて、経営者およびB社の債務免除により債務超過解消を図り、メイン銀行に対して当該取り組みを中心とした経営改善計画を差入れた。なお、当該債務免除を実行するには多額の債務免除益に伴う支払不能額の課税が見込まれることから、顧問税理士と対応を慎重に検討することとした。

表4-2-1

H15/10 貸借対照表		(千円)	
流動資産	524	流動負債	200,590
現預金	-1,042	固定負債	23,503
その他流動資産	1,566	負債合計	224,093
固定資産	40,805	資本金	3,000
有形固定資産	39,222	剰余金等	-185,764
無形固定資産	1,500	資本合計	-182,764
その他固定資産	83		
資産合計	41,329	負債・資本合計	41,329

b. 業務改善のための取り組みの経緯

D店はハンバーグやステーキなど、肉料理を中心としたファミリーレストラン形態の運営をしており、業績は比較的安定していた。しかしながら、H14年後期から

BSE問題や鳥インフルエンザ問題等による食肉の安全性に対する不安が広

表4-2-2

損益の推移	H13/10期		
	H13/10期	H14/10期	H15/10期
売上高	76,149	70,603	69,729
売上総利益	49,908	45,981	45,196
販売管理費	62,190	50,743	48,014
(うち減価償却費)	15,294	9,007	6,469
営業利益	-12,282	-4,762	-2,818
経常利益	26,499	-4,724	-3,225

がりを見せる中で、H15年のアメリカ産牛肉の輸入停止に伴いメインメニューの販売中止を余儀なくされたことで、業績が急速に不安定化した。経営改善計画意策定の一環として本業の収益力の向上をテーマに、新たなメニュー開発や顧客管理手法の導入等の提言をしてきたが、E社としては計画策定時点でアメリカ産牛肉の禁輸措置がこれほど長期化すると考えていなかったこと、業績の低迷は一時的なものであり安定した顧客層に支えられいずれ業績は回復すると楽観していたことから、新たな取り組みは実行されないまま問題を放置する結果となった。

H16年10月、近隣の大型ショッピングセンターの開店を契機としてさらに客数が落ち込むなど、経営環境はこれまで以上に厳しいものとなり、明らかな経営不振の状態に陥った。

3) 支援の終了

筆者の支援はH16年計画策定完了によって終了となった。事業再構築について、財務・業務双方からの方向性および手法は提示することができたが、それが実際に実行に移されるまでには至らなかった。

③ 失敗の要因

1) 当事者・経営者の問題

a. 体制（家族経営）の弱い面

<マネジメント>

E社は、社長とD店店長である子息による家族経営企業である。家族経営は気心の知れた家族間の話合いで機動的な意思決定ができる利点があるとする一方、馴れ合いから指示・命令系統があいまいになり、事業体としての統制が利かなくなる欠点がある。E社の場合も計画したことが実行されないまま放置されるなど、マネジメント感覚の欠如が見られた。

<人材>

店舗運営面の責任者である子息は調理面では高い技能を有する一方、管理・運営面において問題が認められる。問題があるとしながらも家族であるという理由で登用している点において、E社の人材面での限界があった。

<その他>

・外部経営環境の激変

BSE問題に続くアメリカ産牛肉の禁輸措置等によりE社の強み（主力商品）が失われた点。（セーフティネット融資は税金の滞納等の理由から利用できなかった）

・ 支援者の課題

策定支援した計画の進捗を適切に管理・助言すべきところ、特段の依頼がないことから支援終了となり、結果的に実効性のある支援に至らなかった。

④事例から学ぶこと

当事例はG銀行の一時国有化の影響というより、いわゆる家族経営事業所の衰退の経緯であり、このような事例は各地に多いものと思われる。今回の事例を通じて学ぶことは下の通りである。

1) 再建可能性の判断とその基準

事業再生の取り組みは、開始段階での企業の内外経営環境の精査こそ重要である。当事例の場合、事業再構築に取組んだ時点で再生不能とする基本的な要因が存在していたのではなかろうか。E社の場合、早い時点で自力再生を断念し整理または営業譲渡等による事業再生の方策を検討すべきであったかもしれない。E社の再生を不能とする要因は何だったか。親会社倒産による危機的な資金状況と極めて脆弱な財務構造もその一つには違いない。しかし、事業再生の根本的な要件は本業の収益性である。そして本業の収益性は経営者の取組む姿勢と従業員の意欲なしには改善は望めないのである。この観点から、事業再生（自力再生）の可能性の判断は経営数値の趨勢のみならず、相当のウェイトを経営者の資質と企業のもつ人材の評価に基づいて行われるべきではなかろうか。

2) 継続的指導の必要性

事業再生は改善行動の実現性を担保することが重要である。支援者としてあるべき態度は、あくまで事業の再生が目標であり計画策定ではない。その意味で計画策定後一定期間について、定期的な進捗管理指導も講じられるような支援体制を、支援の開始段階で確認しておくことが有効であろう。

(2) F社 事例

①企業概況

- 1) 所在地：栃木県
- 2) 業種：卸売業
- 3) 資本金：10,000 千円
- 4) 従業員数：5 人
- 5) 売上高：211,000 千円
- 6) 創業：昭和 57 年（1972 年）

②再生に至る経緯

小売店を対象とした日用雑貨卸売りを主な業務とする当社（F社）は、H15年2月期（H14年3月－H15年2月）に、主要な取引先であるB社の倒産により多大な貸倒れ損失が発生し債務超過状態に陥った。F社は雑貨卸の集約化が進むなかで、主にB社に対するノベルティ商品の提案や、地方の小規模小売店へのルート販売を中心とした営業を展開してきたが、主要取引先の倒産に加えて、近年では小規模小売店の業績不振・廃業による売上の減少が顕著であり、経営状態は年々厳しさを増していった。

このような財務構造の悪化と既存市場の構造変化に伴う事業基盤の弱体化が急速に進む状況に鑑み、F社では事業存続のために新事業分野として新素材を活用した貸し布オムツ事業（代理店契約）への進出を計画した。そこで、当該新分野進出に係る運転資金の借入をメインである足利銀行に申し込んだところ、事業計画書の提示を求められたことから、F社は当該新事業進出の妥当性と経営改善の方策について商工会議所を通じて支援要請したものである。

表4-2-3 業績の推移と財務構造

	H14/2期	H15/2期	H16/2期
売上高	272,726	251,665	211,934
売上総利益	53,458	48,203	37,330
%	19.6%	19.2%	17.6%
販管費	53,788	47,668	37,177
人件費	30,666	27,263	21,315
減価償却費	1,947	1,413	994
その他販管費	21,175	18,992	14,868
営業利益	-329	535	153
経常利益	-2,328	-2,518	166
税引前当期利益	672	-67,496	166
償却前利益	-381	-1,104	1,160
自己資本	7,014	-60,642	-60,557
有利子負債	148,271	130,856	120,728
CF倍率	∞	∞	104

1) 事業再構築のための取組み

大手卸売業者に集約が進む市場動向とF社の事業環境および財務環境から、既存事業による経営再生を期待することは非現実的であるとして、当初は廃業の選択肢についても言及したが、事業者の事業継続にかける強い意欲をうけて新事業参入を軸とした事業転換の可能性を追求することとした。後継者である子息が中心となって、今後成長が期待できる医療・福祉分野に「貸しオムツ」で足掛かりを作り、既存の雑貨卸ルートを活用した医療・福祉雑貨に特化したサプライ品販売事業への事業転換を図る構想である。

収益性の改善については、既存事業を不採算カテゴリーからの撤退を中心に縮小し、在庫の圧縮を進める。財務構造面では社長自宅兼用の事務所・倉庫敷地の売却による借入金の返済を急ぐとともに、改善に当たる期間の資金面での手当として県の制度を活用した借換による返済条件の緩和（資金繰りの安定）を図る方策を軸に計画策定を進めた。

2) 支援の終了

計画策定の完了を待たずに見切り発車の形で開始した新規事業は、DMおよび訪問営業等精力的な取り組みを行ったにもかかわらず販路開拓が進まず、期待した効果が得られないまま閉塞化した。その一方で既存事業の売上の落ち込みは月を追って拡大し、結局財務構造改善も取り組まないまま事業存続が困難な状況に至った。

③ 失敗の要因

1) 事業構造

F社の失敗は主要取引先の倒産が大きな要因に挙げられるが、それ以前に小規模小売店に対するルート販売に頼る事業構造に基本的な問題があったように思われる。小売業界の構造変化にともなう小規模小売店の減少が急速に進むなかで、F社の事業基盤は構造的に弱体化していたのである。

2) 経営体質

F社はこのような急速な経営環境変化のなかにあって、財務諸表の毀損の程度に無頓着に漫然と旧来の手法を続けるなど、冷静に現実に向き合った取り組みが行われなかったように思われる。今回の新分野進出計画にしても、既存事業の低迷という現実から逃避した結果の希望的展望に基づいたものではなかったか。

今回の経緯を整理すると、F社としてはいずれ経営戦略の再構築が必要と認識してはいたものの、それを先送りしているうちに主要取引先の倒産という想定外の事態が突発し、戦略再構築の時間的・資金的余裕もないままに場当たり的に新分野進出に飛びついた結果が、事業再生の失敗につながったもの、と見ることができる。F社の事業再生の失敗は、このようなマネジメントの欠如した経営体質にその一因があるといえよう。

3) 財務構造

主要取引先倒産以前からF社は借入過多の状況にあり、借入依存の体質であったことが予想される。これまで安易な借入を繰り返してきたことが事業構造の改善を遅らせる結果となり、足利銀行の一時国有化によるB社にとって唐突な資金供給の停止が、一気にF社を経営難に追い込んだ様子が見て取れる。事業再生の失敗の要因は、F社の事業基盤に係る構造的な要因以前に、F社の財務体質に求めることが

できよう。

4) 事例から学ぶこと

F社の事例で経営者があくまで事業継続にこだわり新事業参入をあせった背景には、簿外債務による表見以上の資金困窮があった。支援開始当初、簿外債務（経営者個人の借入、ノンバンク等からの借入）の有無について確認したところ存在しないとの回答であったが、事業に行き詰まった段階で相当額の簿外債務の存在を告げられた。そのようなやめるにやめられない事情があったとはいえ、結果的にここ数年間で傷口をさらに広げていたのである。（直近3年間で有利子負債が減少する一方で知人からの借入金が増大している。新事業参入の際にも仕入れにかかわる保証金を知人からの借入で賄っている。）

流通構造の変化により既存の事業基盤が脅かされる事業所はF社に限ったことではない。そのような事業所は廃業するか専門性を発揮できる特定分野に縮小し存続を図るか、あるいは新たな事業分野を開拓するか、深刻な経営の舵取りを迫られている。しかし、そうした事業所の中にはF社のように「現状の経営の延長線上には明日がない」ことをうすうす認識しながら、改善の取り組みを先送りする小規模事業者は多い。このような経営者に重要なことは「変わらないことのリスク」を少しでも早く認識し、財務諸表の毀損が大きくないうちに新たな取り組みを始める決断力・実行力であり、加えて重要なのは無駄に事業による傷口を広げない覚悟・事業の見極めである。そして、それを促すのが支援者の役割であろう。

第5章 まとめ

本調査研究事業を終了するに当たり、参加したメンバーで検討会を行ない、以下の結論を得た。今回の調査・研究事業の取り組みを機に企業再生をより効果的に支援していくため、診断士、中小企業診断協会支部としての取り組み課題を整理すると次のようになる。

1. 当初予測したより、足利銀行破綻の影響は小さい。
2. 企業体質強化への取り組みを、経営トップにいかにして実践させるか。
3. 手遅れにならないために早期支援体制の構築・整備が必要
4. 中小企業診断士の実力養成も必須（改善計画作成ノウハウの醸成強化）
5. 経営改善計画の実行のための支援の継続が必要
6. M&A等企業提携へのスキルアップ（診断士の能力開発）

以下に具体的に述べる。

- 1) 予測したより足利銀行破綻の影響は小さい。

アンケート結果では、当初予測したより足利銀行破綻の影響は少なかった。これは、行政がいち早くセイフティーネット等で企業に手を差し伸べたこと、さらにその償還が始まる時点で景気回復状況になったことが幸いしていたためであろう。その間、主に金融機関が、企業の収益性を向上させ、その結果償還をより確実にするため、懸念される貸出企業に対して再生支援協議会や特別相談窓口を積極的に利用するよう働きかけてきた。これらの活動に直面した企業は、それまで決算書を始めた財務内容への無関心さから目覚め、売上高より利益重視しなければならないこと、事業計画の重要性等財務面への関心の高まりが出来てきたことは大きな収穫であった。

2) 企業体質強化への取り組みを、経営トップにいかにして実践させるか

業績良否に拘わらず多くの企業トップは社員教育の重要性をあげていることがアンケートの結果から見られる。このことは我々の日常活動の中でも、社員教育に熱心な企業の業績は概して良いことを直に感じており、企業トップと診断士の認識は合致しているように見受けられる。しかし、6つの事例を見ると社員教育を計画的に行なったのは成功事例の1社のみであった。社員教育の重要性、中間管理職の実力向上の必要性を言いながら実施できていないのはトップの指導力欠如もあるが、業績不振の原因を従業員に転嫁している現われではなかろうか。再生に成功した事例でもマネジメント力不足が見られ、失敗した事例ではそれが顕著であることがこのことを裏付けている。

社長を含めた従業員教育は社内だけで対応するには限界があり、専門の教育機関我々診断士のような外部専門家の活用が効果的であるが、それをどのようにして気付かせるか、その気にさせるかが重要である。

3) 手遅れにならないために早期支援体制の構築・整備が必要

支援協議会や窓口相談に来た時点ではもはや手遅れの場合が多い。手遅れでないにしても、もう少し早い段階で支援ができていれば傷口が浅くてすんでいるケースも多い。人間の身体に例えれば、病気で苦しみ救急車で運ばれてくるようになってからではなく、定期的な検診を行なえばより適切な処置が可能になる。

推測であるがこのような現象は、企業自体はそれほど深刻な状態と受け止めていなくても、金融機関の危惧感から相談するように仕向けられている場合が多いのではないだろうか。企業自体が深刻に受け止めていないことが問題である。

この健康診断（企業診断）を受けるように動機づけるにはどのようにするのが課題である。ある程度客観的な情報を把握しているのは金融機関であり、そことの連携が効果的であろう。受け皿としては、診断士等個人でなく診断協会のような組織であ

る方がクライアントの安心感が掴められると思われるので、そのような方向での体制整備が必要である。(税理士も企業を客観的に見られる立場にあるが、一方では企業との利害関係が強く真実を引き出しにくいことが多い)

4) 中小企業診断士の実力養成も必須(改善計画作成ノウハウの醸成強化)

企業診断のノウ・ハウは万全であろうか。従来の再生支援は時間の制約もあり結果的には財務分析で始まり数字を主体にした計画作成で終了している。最終的には財務体質の改善が必要であるが、バランススコアカード(BSC)の考え方のように、顧客の視点、業務プロセス、学習と成長その他企業の特長を生かしたバランス良い取組みを主体にした計画が必要であるが、その前提となる診断ノウ・ハウの醸成も我々診断士には必要である。

5) 経営改善計画の実行のための支援の継続が必要

再生計画の作成では、何回かのミーティングを重ねていき事業計画の策定を支援していくプロセスになっている。支援は計画策定で終了する制度になっており、その後の取組みは企業任せになっている。計画を作成することと同等あるいはそれ以上に重要なことはそれを遂行することであり、外部の目に晒されなくなった時点で基の木阿弥になることが懸念される。計画が計画通り進むことはまれで、計画が達成できないような状況が発生する時それをいち早く察知し、修正(建て直し)ができるような体質になるまで支援を継続するような制度改善も必要である。

6) M&A等の企業提携等へのスキルアップ(診断士の能力開発)

事例から見ると、再生に失敗した企業は足利銀行の破綻問題が生じなくても、いずれ経営は立ち行かなくなると推測される。又、生き残っている企業の業績は二極分化の様相を呈しており、悪い部類の企業はいずれ淘汰される可能性が強く、種々の形で、広い意味でのM&A(吸収・合併)が進むと思われる。

その兆候はすでに建設業で見られ、土木主体の健全企業が業績の悪い同業種の建築部門を吸収するようなことが発生している。又、建設業の環境は地域色が濃くA地点で活況を呈している時、B、C、D地点は悪く、B地点が良い時はA、C、Dが悪いといった状態が多い。このように繁閑の激しい建設業は、固定費を少なくするため直庸を少なくし、必要に応じて外注を多用してきたためコスト高になっている。これを解消するためA、B、C、D各社がネットワークを作り、各社直接作業員を抱え、必要に応じて作業員を融通しあうような運営方法が生じつつある。

このような事態への対応は、従来のように個々企業の合理化による企業体質を強化する手法と明らかに異なり、診断士として対応できるようなスキルを習得していく必要がある。

足銀破綻後の県内中小企業の経営動向調査

中小企業診断協会栃木県支部

下記項目に当てはまる事項に○の囲みをお願いいたします。

1. 企業概要調査

a: 業種

- ①製造業 ②小売業 ③卸売業 ④建設業 ⑤サービス業 ⑥その他（ ）

b: 資本金

- ①個人 ②500万円以下 ③501～1000万円
-
- ④1001～5000万円 ⑤5000万円超

c: 従業員数:

- ①10人以下 ②11～20人 ③21～50人
-
- ④51～100人 ⑤100人超

2. 企業概況調査

a: 経営環境

a-1 現在の会社を取り巻く経営環境はいかがですか。

- ①大変良好 ②良好 ③普通 ④悪い ⑤大変悪い

a-2 足銀破綻前と比べていかがですか。

- ①改善 ②やや改善 ③変わらない ④やや悪い ⑤悪い ⑥大変悪い

b: 経営状況

b-1 現在の経営状況は順調ですか。

- ①大変良好 ②良好 ③普通（まあまあ） ④悪い ⑤大変悪い

b-2 足銀破綻前と比べていかがですか。

- ①改善 ②やや改善 ③変わらない ④やや悪い ⑤悪い ⑥大変悪い

b-3 今後の見通しはいかがですか。

- ①上向き ②横ばい ③下向き

b-4 <b-1>で経営状況が「大変良好」、「良好」、「普通」と答えた方にお聞きします。

「現状がよい要因」を丸で囲ってください。（複数回答可：いくつでも）

- ①需要が好調（回復） ②資金繰り改善 ③取引条件の変更
-
- ④生産設備の新鋭化 ⑤人材の確保 ⑥事業分野の整理・統合
-
- ⑦新規事業分野への進出 ⑧新製品開発 ⑨社内の意識改革
-
- ⑩人件費の削減 ⑪その他コストダウン ⑫新市場への進出
-
- ⑬新規取引先の開拓 ⑭その他（具体的には： ）

b-5 <b-1>で経営状況が「大変良好」、「良好」、「普通」と答えた方にお聞きします。

足銀破綻後に特に注力された重要経営案件はどんなことですか。

（複数回答可：3つまで）

- ①従業員の意識改革 ②新規取引先の開拓 ③作業改善等によるコストダウン
- ④新製品の開発推進 ⑤賃金コストの節減 ⑥パート・アルバイトの活用
- ⑦省力化投資の実施 ⑧取引条件の改善 ⑨不採算取引先の切捨て
- ⑩物流コストの削減 ⑪不採算製品の整理 ⑫本業以外の事業展開
- ⑬IT導入による改善効果 ⑭資金繰り等の資金確保
- ⑮その他（具体的には： ）

b-6 <b-1>で経営状況が「大変悪い」、「悪い」と答えた方にお聞きします。

「現状が悪い要因」を丸で囲ってください。（複数回答可：いくつでも）

- ①需要の低迷 ②他社との競争激化 ③資金繰りが難しい
- ④取引条件の変更 ⑤生産設備の老朽化 ⑥人材の確保難 ⑦従業員の余剰
- ⑧立地環境の悪化 ⑨その他（具体的には： ）

b-7 <b-1>で経営状況が「大変悪い」、「悪い」と答えた方にお聞きします。

足銀破綻後に特に注力された重要経営案件はどんなことですか。

（複数回答可：3つまで）

- ①従業員の意識改革 ②新規取引先の開拓 ③作業改善等によるコストダウン
- ④新製品の開発推進 ⑤賃金コストの節減 ⑥パート・アルバイトの活用
- ⑦省力化投資の実施 ⑧取引条件の改善 ⑨不採算取引先の切捨て
- ⑩物流コストの削減 ⑪不採算製品の整理 ⑫本業以外の事業展開
- ⑬IT導入による改善効果 ⑭資金繰り等の資金確保
- ⑮特になし ⑯その他（具体的には： ）

c:経営上の問題点・課題と経営方針について

c-1 経営上の問題点・課題について下記のなかから適合するものを丸で囲ってください。（複数回答：いくつでも）

- ①同業者との競合 ②産業の動向や不況 ③技術者・熟練工の不足
- ④資金の調達 ⑤需要の多様化・高度化 ⑥原材料など諸経費の高騰
- ⑦人件費の上昇 ⑧輸入品との競合 ⑨後継者確保 ⑩技術革新の急速な進展
- ⑪流通機構の変化 ⑫海外市場での競合 ⑬従業員の余剰 ⑭為替相場の変動
- ⑮関連情報の不足 ⑯産・官・学交流の展開 ⑰貿易摩擦
- ⑰その他（具体的には： ）

c-2 今後の経営方針について下記のなかから適合するものを丸で囲ってください。

（複数回答：いくつでも）

- ①現状維持 ②規模拡大 ③多角経営 ④規模縮小 ⑤業種転換
- ⑥分社経営 ⑦その他（具体的には： ）

c-3 今後力を入れたい経営方策について下記のなかから適合するものを丸で囲ってください。（複数回答：いくつでも）

- ①人材育成 ②新市場の開拓 ③新商品開発 ④社内の構造改革
- ⑤情報の収集とその活用 ⑥資本力の増強 ⑦不採算部門の整理
- ⑧IT化（OA化、FA化等） ⑨CIの推進 ⑩コストダウン ISO等への取り組み
- ⑪その他（具体的には： ）

- c-4 経営資源として、今不足していると考えている事項、導入したいと考えている事項について下記のなかから適合するものを丸で囲ってください。

(複数回答：いくつでも)

- ①資金 ②中間管理職(経営スタッフ) ③IT化 ④専門技能者
⑤外部専門家 ⑥その他(具体的には：)

- c-5 <c-4>で外部専門家を選んだ方にお聞きします。

外部専門家に依頼したい業務を下記から選んでください。

(複数回答：2つまで選択)

- ①人材育成 ②新市場の開拓 ③新商品開発 ④社内の構造改革
⑤情報の収集とその活用 ⑥不採算部門の整理 ⑦IT化(OA化、FA化等)
⑧CIの推進 ⑨コストダウン ISO等への取組み ⑩資金繰り対応
⑪経営(改善)計画の作成 ⑫生産性の向上支援
⑬その他(具体的には：)

d: 足銀国有化の影響について

- d-1 足銀国有化当時、メインバンクは足銀でしたか。

- ①はい ②いいえ(具体的に)

- d-2 足銀国有化は会社の経営に影響がありましたか。

- ①大きな影響があった ②ある程度の影響はあった ③あまりなかった
④全くなかった ⑤今後、影響が出ると思う

- d-3 <d-2>で「影響のあった」方にお聞きします。

具体的にどのような影響がありましたか。

- ①足銀FG株による損失 ②資金繰りの悪化 ③取引条件の悪化
④決済の遅延 ⑤その他(具体的には：)

- d-4 <d-2>で「影響のあった」方にお聞きします。

当時のセーフティネット等の融資を利用されましたか。

- ①利用した ②利用しなかった

- d-5 <d-4>でセーフティネット等の融資を利用された方にお聞きします。

セーフティネット等の償還が始まると、資金繰り等への影響はいかがですか。

- ①大いにある ②ややある ③あまりない ④全くない

- d-6 現在もメインバンクは足銀ですか。

- ①はい ②いいえ(具体的に)

- d-7 最近の足銀の対応は国有化前に比べ、借入条件等に変化はありませんか。

- ①依然より良好 ②変わらない ③以前よりやや悪い
④借入ができなくなった ⑤その他()

e: その他

- e-1 金融機関による自社の格付けをご存知ですか。

- ①知っている ②知らない ③聞いたが教えてくれない
④その他()

以上です。お疲れさまでした。ご協力を感謝申し上げます。

中小企業の再生に関わる研究会

平成 17 年度栃木県支部調査・研究メンバー

リーダー	中小企業診断士	上 邑 芳 和
委員	中小企業診断士	伊 藤 一 嘉
	中小企業診断士	尾 野 哲
	中小企業診断士	須 田 秀 規
	中小企業診断士	中 井 嘉 一 郎
	中小企業診断士	中 尾 健 志
	中小企業診断士	広 瀬 信 貞
	中小企業診断士	星 野 志 郎
	中小企業診断士	矢 口 季 男
		(五十音順)

平成 17 年度マスターセンター補助事業
「中小企業の再生に関する調査研究」報告書

発行日 平成 18 年 1 月 17 日

発行者 (社)中小企業診断協会 栃木県支部
