

平成 21 年度調査・研究事業

報 告 書

低格付け企業から正常格付け企業への変身のため
に要請される関係者の役割と行動について

平成 22 年 2 月

社団法人 中小企業診断協会 大阪支部
企業再生研究会 調査・研究分科会

ごあいさつ

平成 21 年度大阪支部における調査研究事業について

企業再生研究会 調査・研究分科会代表 粟嶋 毅

この調査研究は、社団法人中小企業診断協会大阪支部の企業再生研究会が平成 21 年 7 月から平成 22 年 2 月までに行った企業再生に関するアンケート調査をまとめたものである。

関西地域における産業経済の地盤沈下が続く中で、アジア N I E s の工業化進展の影響で蒙った受注価格の低下や阪神淡路大震災による需要低下など厳しい環境の中で事業を活性化すべく種々努力をされている企業は少なくない。われわれ調査・研究委員は、診断業務を通じて企業再生に努力する関西地域の企業との関わりを持ってきた。その体験を活かしながら、経営危機を克服し企業再生に成功された企業を調査対象にしてアンケート調査を実施し、その成功要因を「経営者・組織・人事、営業、在庫・生産、財務、情報、モニタリング」といった切り口から調査分析を行った。

なお、アンケート結果だけでは窺い知れない処もあり、再生成功企業 3 社の社長によるパネルディスカッションを開催し、報告書にその要点を盛り込んだ。

対象企業は 35 社に過ぎないが、各社の努力を調べると成功要因の多くは経営の原点に立ち返って「当たり前のことを当たり前実施する」という一語に尽きる。その努力成果をまとめることに注力したものであり、参考事例として今後の経営支援に役立てば幸いである。

本調査の実施に当たりご協力いただいた調査企業、金融機関ならびに関係各位に感謝の意を申し上げます。次第です。

目 次

第1章 本調査の実施概要について	5
1. 調査事業の概要	5
(1) 調査事業の名称	5
(2) 調査事業の対象	5
(3) 調査事業担当委員	5
(4) 調査事業の期間	5
(5) 調査事業担当	5
2. 関西地域における中小企業の現状と再生への取り組み状況	6
(1) 企業再生支援の必要性について	6
(2) 今後の取り組み課題	7
第2章 アンケート結果の分析	9
1. 経営者・組織・人事	9
(1) 調査対象企業の概要	9
(2) 社員の規模別分析	10
(3) 企業再生を成功させるために重視して実行された課題	11
(4) 再生計画を軌道に乗せるために実施した対策	12
(5) 企業再生に必要なキーパーソン	13
(6) 組織活性化への取り組み状況	15
(7) 経営不振の情報公開について	16
(8) 社内各部門間の情報交換と意見調整を図る会議の開催頻度について	17
(9) 社員間のコミュニケーションをよくするための工夫で効果のあったものについて ..	17
(10) 外部環境の急激な変化に対し取った対応策について	18
2. 営業	19
(1) 再生における業績向上	19
(2) 売上回復の要因分析	20
(3) 営業方法の改善対策分析	21
3. 在庫・生産	23
(1) 在庫	24
(2) 生産	25
(3) 重視する管理指標	26

4. 財務.....	28
(1) 支援金融機関の種類と支援の内容について.....	28
(2) 再生支援の依頼先と支援方式について.....	29
(3) 再生計画の重点内容と再生達成期間及び債務超過解消期間について.....	31
(4) 再生期間中のキャッシュフロー確保策について.....	33
5. 情報.....	34
(1) I Tを有効に活用するための取り組み.....	34
(2) I T化を進めたことで企業再生に役立った効果.....	35
6. モニタリング.....	36
(1) モリタリングを受けられた期間.....	36
(2) 月次試算表の出来上がり時期.....	37
(3) 販売・仕入先明細の出来上がり時期.....	37
(4) モニタリングの効果について.....	38
第3章 企業再生成功事例シンポジウムの内容.....	40
1. シンポジウムの実施概要.....	40
2. シンポジウムの内容.....	40
第4章 終わりに.....	48
第5章 アンケート調査表.....	50

第1章 本調査の実施概要について

1. 調査事業の概要

(1) 調査事業の名称

「平成21年度大阪支部における調査研究事業」

(2) 調査事業の対象

対象とした企業： 企業再生に取り組み主に再生を実現した企業（一部経営革新成功企業を含む）

対象企業の所在地域： 関西地域

調査企業数： 35社

(3) 調査事業担当委員

栗嶋 毅	企業再生研究会	調査・研究分科会代表
秋 松郎	〃	調査分析分科会員
池田 久男	〃	
井上 敬三	〃	
金子 一郎	〃	
権藤 吉弘	〃	
椎木 茂久	〃	
武田 晃一	〃	

(4) 調査事業の期間

平成21年7月～平成22年2月

(5) 調査事業担当

中小企業診断協会大阪支部 企業再生研究会 調査・研究分科会

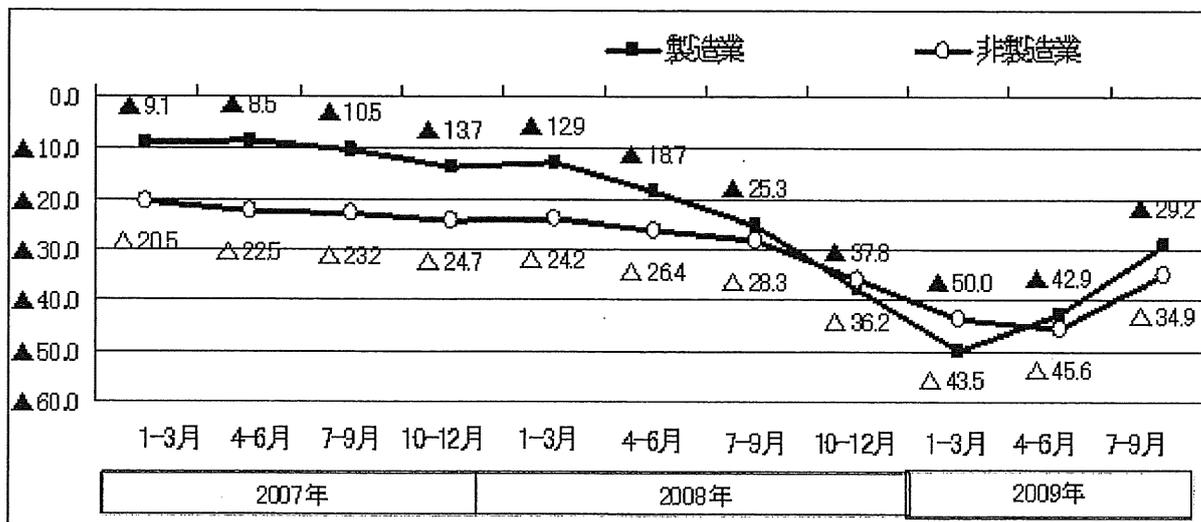
2. 関西地域における中小企業の現状と再生への取り組み状況

(1) 企業再生支援の必要性について

関西地域における中小企業の景況回復への見通しは未だ不透明な状況にある。2009年1-3月期を底に回復への兆しが見られるが、追い討ちをかける円高の影響で再び悪化が懸念される。このような状況下で、『中小企業事業再生支援』が強化される見通しであり、2009年度予算に再生支援協議会の人員増およびデューデリジェンス(*1)費用の増額が盛り込まれ、政権交代後も適切な支援が講じられると期待される。また、企業再生の手法として、第二会社方式による再生支援措置が注目されている。第二会社方式とは、事業の一部を会社分割や営業譲渡して他の事業者に移管し、第二会社が事業を継続して運営に当たる方式である。この手法により、事業継続の足かせとなっていた過大債務を切り離し財務健全化を図れば事業継続を可能にする道が開けるものと期待されている。

※1 デューデリジェンスとは、英語で「当然なされるべき努力」という意味で、事業の再編や再生等でスポンサー企業や金融機関の支援が行われる際に、事前に対象企業に対する投融資の適格性を詳細に調査することをいう。

図表 I-2-1 近畿全域の売上高業況判断DI(資料:近畿経済産業局調査課データ)



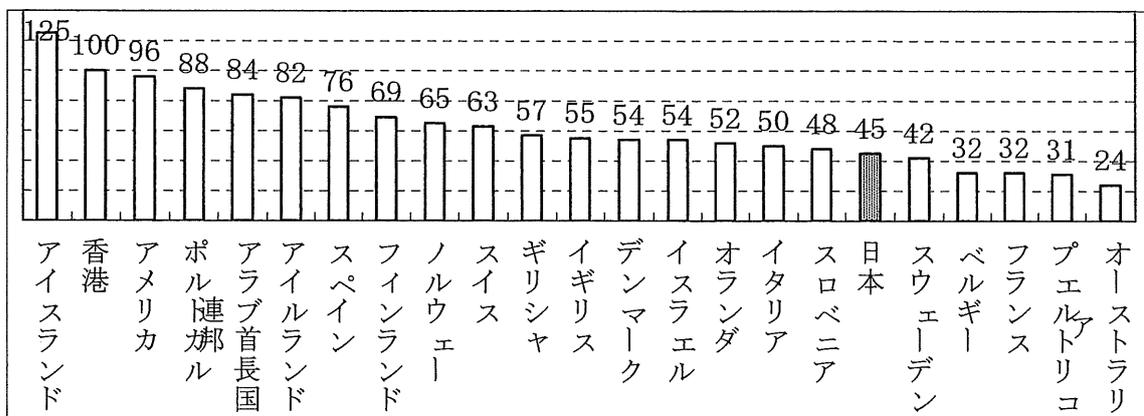
変化の予測が困難な状況下で新規事業展開を図るには、自社の現状に即したイノベーションへの取組みが課題であり、実現を目指した技術・技能向上が求められる。事業環境の変化に迅速に適応した持続的発展については、中小企業白書で早くから以下の通り指摘している。

「環境変化は凡そすべての業種にわたって影響し、また質的にもこれまでの経験が必ずしも妥当しない新たな傾向が生まれつつあると認識すべきである。従って、我慢していればそのうちに業況が好転するといった従来型の一時避難的な発想は危険であり、対応如何が近い将来における決定的な企業間格差となって現れる蓋然性が大きい。現在の不透明感の中で将来の方向性を見極め、これを切り開いていくにはリエンジニアリングを開始し、新たな事業展開の可能

性を模索する以外に活路は開かれ難いと考えられる(1995年版中小企業白書)。

現在、一部において不況の底から脱しつつあるとの見方があるものの、図表 I-2-1 のグラフから読み取れるとおり、関西地域における中小企業の現状はなお減少・停滞にとどまり、2009年3月以降、『中小企業緊急雇用安定助成金』を申請し臨時休業する状態が各業種の多数企業において見られる。100年に一度といわれる経営危機の環境下で、新たな価値を創造するイノベーションへ果敢に挑戦することが企業を再生し事業活性化する原動力となるものと期待される。企業再生へのキーワードを、『技術・技能力の向上を目指す人材の育成によるイノベーション』と捉え、積極的な事業展開を進めていくことが望まれる。本来、経済環境の大きな変化の時期こそ、経営革新や企業再生へチャレンジする絶好の機会であるが、下図のグラフをみると、変化に対応した起業意欲という視点から日本の中小企業の現状を判断すると、起業家精神の意識が低い状態にとどまっていることが読みとれ遺憾に感じるところである。

図表 I-2-2 起業活動の国際比較 (資料:2009年度版中小企業白書P69)



出展は Global Entrepreneurship Monitor(2007年)

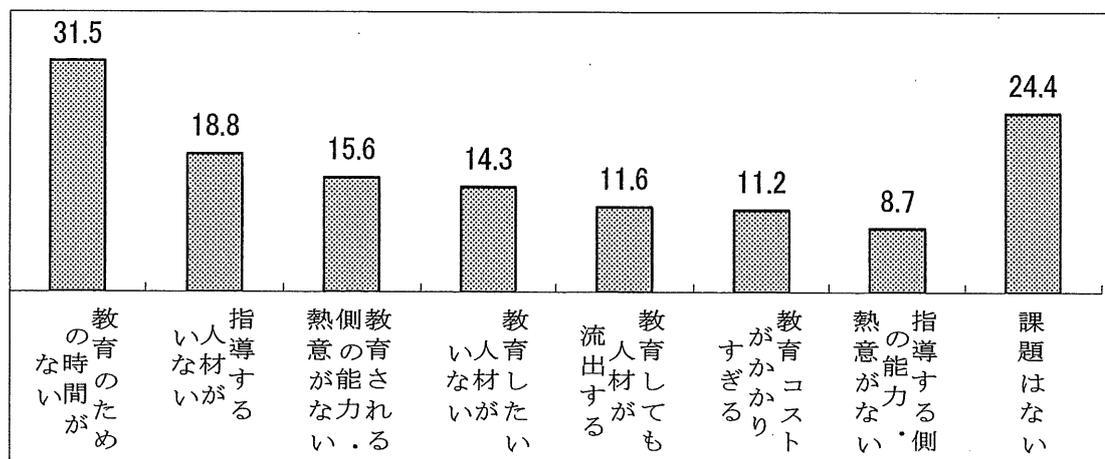
(2) 今後の取組み課題

ドラッカーは「イノベーターの条件(ダイヤモンド社 2000年刊 上田淳生 訳)」の中で、「21世紀、或いは少なくとも21世紀の最初の数十年というものは、社会的、経済的、政治的に絶えざる混乱と挑戦の時代となる。社会的転換の時代はなかなか終らない。しかもこれからやってくる問題は、すでにやってきた問題、すなわち20世紀の既に起こっている社会転換が突きつけられている問題よりもさらに深刻であって、さらに途方に暮れる問題である」と指摘している。まさに企業再生への挑戦および事業の選択と集中が今後の事業生き残りをかけた戦いの第一歩と捉えるべきことを指摘している。新製品・新サービスの開発や新たな生産プロセスの改善など“変革と創造”を生み出す過程において、それを実現するキーマンとなる技術・技能人材の確保・育成が企業再生の成否の鍵を握る。これまで日本経済発展の中核として支えてきた団塊の世代が、2009年

度からリタイアの時期を迎えた。加えて少子化の進展とバブル崩壊後の長期にわたる経済停滞で中小企業においては団塊の世代の技術・技能を引き継ぐべき人材不足が目立つ。事業の持続的発展を支える人材の確保が企業再生を目指す企業にとっては不可欠な要件と考えられる。

日本の総人口は2004年をピークに、生産年齢人口(15歳～64歳)の減少スピードは加速を速めつつある。一方、減少原因である子供の出生数は1970年代に、およそ200万人だったが半減し、なお減少傾向にブレーキがかかっている。このため生産労働年齢人口の減少傾向は著しく、2000年に8,622万人いた生産年齢人口が30年後の2030年には約1,900万人減少して6,740万人まで激減するという厳しい見通しとなっている。

図表 I-2-3 技術・技能承継の課題(資料:2009年度版中小企業白書P69)



出典三菱UFJリサーチ「技術・技能承継と技術革新を生み出す人材に関するアンケート調査」

経済成長を支える労働力が急速に減少する中で、個々の中小企業が事業を持続的に発展させるには、「技術・技能人材」に対して知識・能力の向上を求めねばならない。国際化が進展する中で、新たな企業活力を生み出す力となるには、新製品・新サービスの開発等イノベーションの実現を目指す以外に道は開かれにくい。新規開発に必要な技術、生産プロセスの改善等の幅広い分野でアイデアを生み出し、それを実現していく技術・技能力への期待は極めて高い。自立する企業として、自社の得意分野で『顧客ニーズを把握し、製品化する設計・製造能力』が今後最も重要視される知識・能力と考えるべきである。しかしながら、人材の確保と育成のため取組まなければならない教育取組みが必ずしも十分とは言い難い状況にとどまっている。

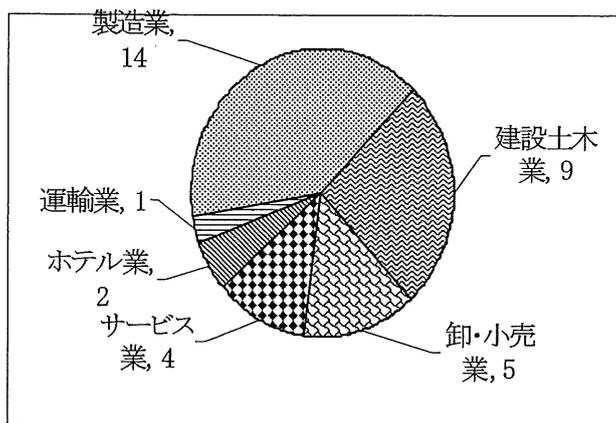
第2章アンケート結果の分析

1. 経営者・組織・人事

(1) 調査対象企業の概要

今回の調査対象企業は、企業再生または自主的に経営革新に取り組み、企業再生に成功した企業に絞ってアンケートに協力していただいた35社で、主要業種別に分類すると図表Ⅱ-1-1の通りである。

図表Ⅱ-1-1 調査企業の業種別事業所数

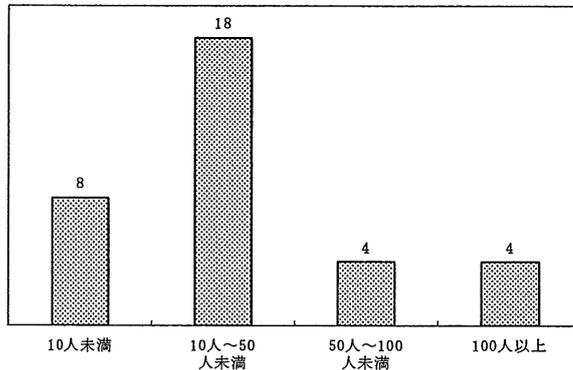


企業再生に取り組んだ企業は多数に上るが、結果として企業再生の着手段階にまで至った企業は限られる。具体的ケースでは、大阪府下において平成15年度から平成17年度までに、「元気出せ大阪ファンド事業推進協議会」に企業再生手続を申請し

た企業は600社を超えるが、審査を受け再生計画を立案するに至った企業は約1割に過ぎず、さらに「同協議会」を通じて、企業再生向けの信用保証制度を利用し、新たな融資を受けることができた企業数は約40社にとどまる。さらに順調に企業再生の目処をつけ、「同協議会」からの保証額を既に返済できた再生企業はその半数であり、企業再生への取組みが如何に困難を伴うものであるかを窺い知ることができる。図表Ⅱ-1-1の中にはその再生を達成した企業の大半が含まれているが、それだけではなく取引金融機関と折衝し独自に再生を達成した企業も含まれている。いずれにせよ企業再生に向けてスタートを切るためには、取引金融機関や信用保証協会等の審査をクリアできるだけの明確な再生計画を立案策定することが、交渉開始の前提であったことは言うまでもない。

(2) 社員の規模別分析

図表Ⅱ-1-2



アンケート対象企業の社員規模別の意思決定階層、機能別部門の構成比率について分析を行なった。社員規模別のサンプル数の分布は、サンプル数35社中、10人以上50人未満の事業規模の会社数が18社(52.9%)と一番多く、次いで10人未満の会社が8社(23.5%)

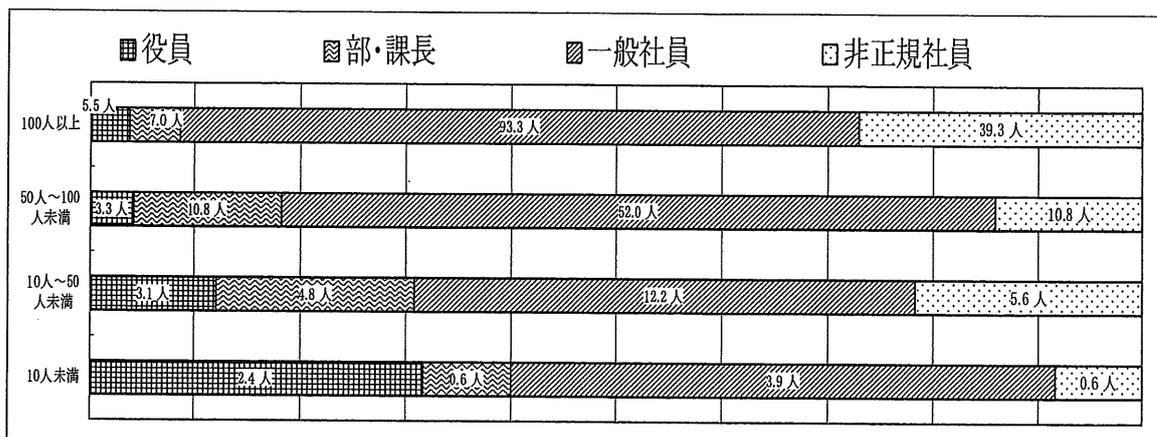
であり、50人未満の事業規模の会社合計は26社(76.4%)となっている。50人以上、100人以上規模の会社は、それぞれ4社であった。

なお、サンプル企業数は35社であるが、1社のみ社員構成について回答を得られなかったため、有意な回答を得られた会社数は34社となっている。

次に、サンプル企業の社員規模別の意思決定階層の分布を確認したところ、10人未満の会社の会社では、平均社員数は、7.5人、うち役員数は2.4人(32%)、部・課長などの中間管理職の人数は0.6人(8%)であり、10人未満の規模の零細な企業では、役員が中間管理職社員の役割も兼任しているという傾向が見て取れる。社員10人以上50人未満規模の企業では、平均社員数は、25.6人、役員数は3.1人(12%)、部・課長などの中間管理職の人数は4.8人(18.7%)である。社員50人以上100人未満規模の企業では、平均社員数は、76.8人、役員数は3.3人(12%)、部・課長などの中間管理職の人数は10.8人(18.7%)であり、総じて10人以上100人未満の社員規模の会社では、役員と中間管理職の役割分担や権限委譲が行なわれている傾向が窺える結果となった。

図表Ⅱ-1-3 社員規模別の階層別平均社員数

	会社数	役員	部・課長	一般社員	非正規社員	合計
10人未満	8社	1.0人	0.3人	1.6人	0.3人	3.2人
10人~50人未満	18社	1.0人	1.5人	3.9人	1.8人	8.2人
50人~100人未満	4社	1.0人	3.3人	16.0人	3.3人	23.6人
100人以上	4社	1.0人	1.3人	17.0人	7.1人	26.4人
合計	34社	4.0人	6.4人	38.5人	12.5人	61.4人



次に、サンプル企業の社員規模別の部門構成比を分析したところ、図表 II-1-4 の通り、企画・管理と製造・設計などの間接部門の社員数は、社員規模が拡大するにつれてその構成比率も増加するという傾向が窺える。企業の経営活動は、主要活動（購買、製造、出荷、販売、サービス）と支援活動（企業インフラ、人的資源管理、技術開発、調達活動）に分類されるが、企業再生では、組織の支援活動部門の再設計と適切な運用が重要な要素であることが窺える結果となっている。

図表 II-1-4 社員規模別の部門別社員平均人数

	企画・管理	製造・設計	支援活動小計	販売・調達	現業部門	その他	合計
10人未満	1.8人	0.5人	2.3人	1.1人	2.8人	1.4人	7.5人
10人~50人未満	4.1人	3.8人	7.9人	4.9人	11.8人	0.9人	25.6人
50人~100人未満	9.3人	21.8人	31.0人	8.8人	33.8人	3.3人	76.8人
100人以上	6.8人	4.5人	11.3人	11.3人	99.3人	23.3人	145.0人
合計	21.9人	30.5人	52.4人	26.1人	147.6人	28.8人	254.9人

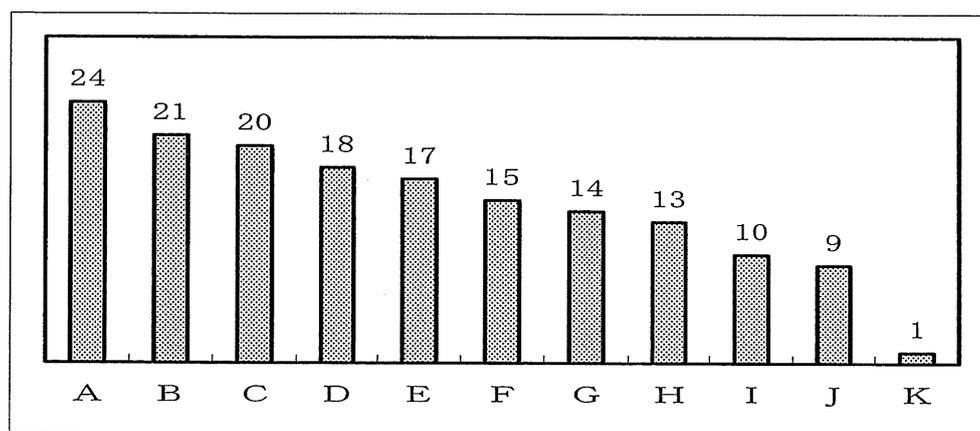
(3) 企業再生を成功させるために重視して実行された課題

企業再生では、経営者、組織、人事に関して、経営理念（企業としての存在意義）の再確認、ガバナンスの強化（経営チェック機能）、PDCA サイクルの実現（目標管理機能）、人的資源の活性化（役割の見直し）などの取組みが必要不可欠である。これらの取組みは、企業再生を成功させるために大変重要な課題であるが、実効性を確保するためには、強いリーダーシップと優れたバランス感覚が求められる大変難しい課題でもある。「企業再生を成功させるために経営者として再生前に比べ重視して実行された課題について」のアンケート結果を見ると、（1位）リスク管理（事故防止）強化、（2位）PDCA 取組みと予算・実績比較、（3位）取引金融機関との関係強化との結果が出ており、経営事故の再発防止、目標管理の強化、取引金融機関とのリレーション強化を重要視している企

業が多かったことから、同じ過ちを再発しないための取組みを重視している企業が多いことが窺える結果となった。

また、回答数が少なかった取組みは、（9位）若手社員の登用と経営陣の若返り、（10位）QC活動やZD運動などの全社的改善運動の取組みであったが、9位については中小企業の若手人材の不足が、10位についてはアンケート対象企業に製造業の数が少ない（14社）ことが、回答結果に影響していると思われる。

図表Ⅱ－1－5 企業再生を成功させるために重視して実行された課題



- A リスク管理(過大投資、クレーム、金銭事故等の発生防止・迅速処理)を強化した
- B PDCAに取組み、販売・生産計画・経費等の予算制度化と四半期ごとの実績比較を行うようにした
- C 経営者が自ら金融機関へ積極的に訪問して情報を開示し、情報を収集するなどに努め、関係強化を図った
- D 経営環境の変化に合わせて経営理念の改定を行った
- E 社内の情報オープン化を実施し、経営者から社員まで情報の共有化を図った
- F 取引先や業界関連団体など外部機関から、広く情報収集に努めた
- G 経営者のワンマン体制による弊害を防止するため定例経営会議制度を導入した
- H 組織を集約して組織のスリム化を図った
- I 年功や経験年数にこだわらず若手社員の中からも人材を発掘して重要な経営ポストへ配置するなど経営体制の若返り
- J 社内の意識改革を目指してQCサークル活動やZD運動など全社的改善活動への取組みを開始した
- K その他

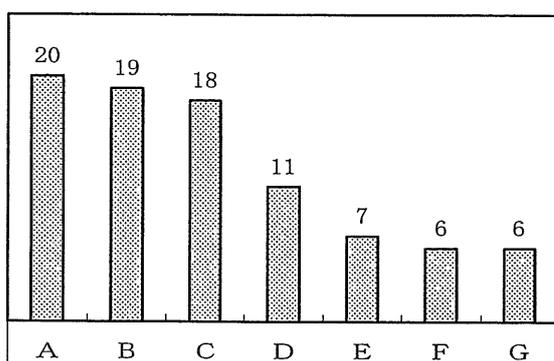
(4) 再生計画を軌道に乗せるために実施した対策

企業再生では、人的資源の有用性（目的と役割）を客観的に見直し、真に必要なであれば、経営者トップの交代、経営陣の刷新、外部人材の活用、人件費の見直しなどの「痛み」を伴う改革を実行する覚悟も必要である。「再生計画を軌道に乗せるために、実施しなければならなかった対策について」のアンケート結果を見ると、（1位）ブレーンとして外部専門家を活用、（2位）経営トップの交代、（3位）役員・管理職の賃金カットとなっている。これは、中小企業の再生では、ブレーン人材が不足していること、再生計

画にトップの経営者責任と管理職の管理責任を織り込んでいるケースが多いことが影響していると思われる。

なお、経営陣以外の社員の痛みを伴う対策である、一般社員の賃金カット（5位）、パートや派遣社員の契約打ち切り（6位）、正社員の人員削減（7位）を行なっている企業は、上位3項の対策と比較すると明らかに回答数が少ない。これは、中小企業には労働組合がない（もしくは機能していない）企業が多く、再生計画の実践に至るまでに余剰人員等の調整・整理が先行して行なわれるケースが多いため、再生計画の実行時には、管理職未満の社員コストの調整幅がほとんど残っていないことが一番の理由として考えられる。

図表Ⅱ－1－6 再生計画を軌道に乗せるために実施した対策＞



- A 外部からブレンとしてコンサルタントまたは専門家を招聘して活用した
- B トップの交代を行った
- C 経費削減のため役員・管理職社員の賃金カットを実施した
- D 役員・幹部社員のうち半数以上の交代を行った
- E 役員・管理職のみならず一般社員も賃金カットを実施した
- F パート社員、派遣社員の一部と契約打ち切りを行った
- G 社員の希望退職を募集し、人員削減を行った

ケース1

営業所長の意識改革に努力し全社の協力体制を高め順調に再生している運輸業

A社はオーナー経営者の失敗による経営破たん後、「元気出せ大阪」の再生支援を受けて社員が事業を引き継ぎ、新たに3名が取締役に選ばれ企業再生に取り組んだ。新体制となった3名の経営陣は、本社を含め7事業所の社員全員が力を合わせて企業再生を軌道に乗せるために「元気出せ大阪」の助言を受け中小企業診断士による再生支援を受けることとした。

再生を軌道にのせるため、モラールサーベイを実施しA社の現状把握をしたところ、事業再生への経営計画が不明確なため社員の一致協力体制が不十分であることが判明した。そこで経営方針の徹底と7営業所長のリーダーシップ力を向上する目的で、平成19年10月から20年3月まで、毎月の営業会議を実施し、経理部長から月次損益を説明して各事業所の個別問題点の報告と協議を行った。また社長も各営業所での社員ミーティングに出向いて話し合うなどの努力を怠らなかつた。この成果が実りノックス規制へ対応する多額の投資を負担する中で21年6月期決算も経常利益を確保できている。

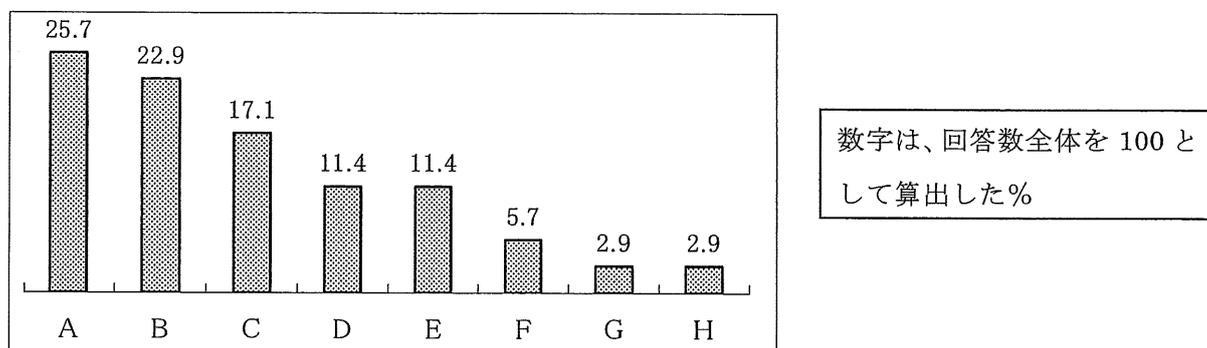
注)モラールサーベイ:大阪府立産業開発研究所が開発した従業員意識調査のためのシステムで、1980年代以降関西地域の各社で、企業活性化のためのツールとして広く活用されている。

(5) 企業再生に必要なキーパーソン

企業再生に着手すると、社長には立案計画を推進するリーダーシップが求められるが、

当該企業が抱える種々の重点課題を解決しつつ再生を進めていくには、社長と共に社員全体をリードするキーパーソンが必要になる。図表Ⅱ－１－７をみると、「A. 事業全体を束ね経営者の代役を任せられる人材」、「B. 社長の業務を熟知し身近な相談相手になってくれる人材」の2項目で49.6%を占めている。これを業種別で見ると、製造業14社では、A、Bに、「C. 営業・サービス部門や生産部門などの現場を任せられる人材」を加えた3項目で78.6%を、建設業ではA、Bに、「D. 特定部門のマネジメントを全て任せられ、収益責任を果たせる人材」を加えた3項目で9社全部の回答をカバーしている。この傾向から推察すると、製造業や建設業で再生を目指した企業は、それまでの放漫経営や社長ワンマン型経営から、社員全員の一致協力体制への組織転換が企業再生への重要な鍵を握っていることを読み取ることができよう。

図表Ⅱ－１－７ 企業再生を適切に実行する上で社長の片腕として必要なキーパーソン



- A 事業全体を束ね経営者の代役を任せられる人材
- B 社長の業務を熟知し、身近な相談相手になってくれる人材
- C 営業・サービス部門や生産部門などの現場を任せられる人材
- D 特定部門のマネジメントをすべて任せられ、収益責任を果たせる人材
- E 新しい顧客を開拓し、市場を拡大できる人材
- F 財務・経理・人事など間接部門をまとめる能力を持つ人材
- G 新規事業を考案し、製品化までを実現できる人材
- H 新技術開発など新たな事業シーズを実現化できる研究開発能力のある人材

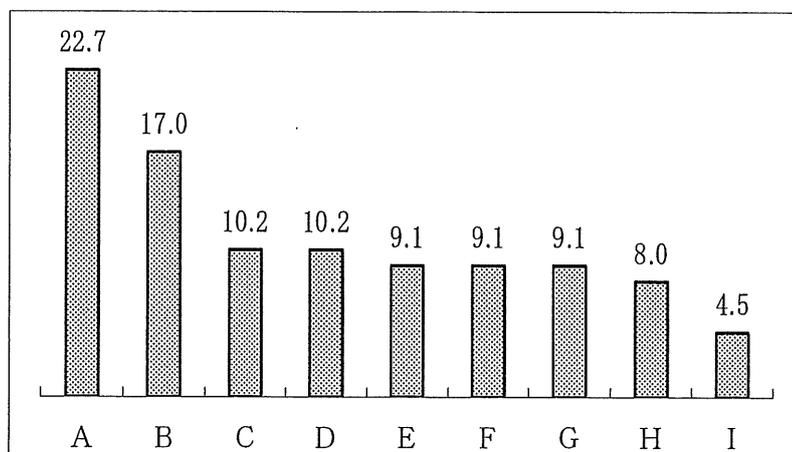
一方、卸・小売業では、A、B、Cが各1社のほか、「E. 新しい顧客を開拓し、市場を開拓できる人材」を2社が上げている。このように業種別にみても、企業再生において最も大切な取組課題は、必要な改革に向けて全社員の一致協力体制を如何に築くかに掛かっているといえる。企業再生を指導助言するに当たっては、経営者のみを対象に再生プログラムを指導するのはなく、経営者を補佐する管理者や第一線監督者までを引き込んだ再生計画への共感と協力体制が必要であると認識すべきである。

(6) 組織活性化への取り組み状況

経営者の意識改革により企業再生を目指す強い信念と、社員を改革へ積極的に取り組ませるリーダーシップを前提にして、企業再生は軌道に乗り走り始める。社員一人ひとりに自ら果たすべき役割を自覚して取り組む姿勢を植え付けることが企業再生成功への常道であるといえる。このような体制作りには、経営者が個々の社員の仕事ぶりに関心を持つことが組織活性化実現への第一歩であると考えられる。図表Ⅱ-1-8によると、「A. 経営者が社員一人ひとりと面接し、役割を話し合って協力を要請した」と、「B. 経営者に集中していた権限の一部を社員(中間管理職)に権限委譲した」の2項目で40%を占める。次いで、第3位の「C. あいまいだった人事考課制度を改め、公平適正な評価を行う制度を導入した」と「D. 年功序列的だった賃金制度を見直し成果主義、能力主義を重視した賃金制度の導入」がともに10.2%となった。公平適正な評価実現にはAによる話し合いと、社長権限の一部を社員へ移譲するBの処置が社員のモラルアップを促す。A、B、C、Dは組織活性化を図る上で、セットにして検討し処置を取らなければならない課題である。これらを組み合わせることで、リーダーが社員に関心を持ち、社員の意見に耳を傾け、働きぶりを評価する基準を明確にできる。

なおE、F、G、Hについては、個々の再生取り組み企業がそれぞれの状況に応じて活性化策として取り組むべき具体策であり、パート社員や若手社員の思い切った有効活用のため年功的職務配分の見直しや、作業標準化に組み込み生産性向上を目指すなどの刺激策も有効な対策であると考えられる。

図表Ⅱ-1-8 再生を進めていく中で組織の活性化を図るために効果のあった対策



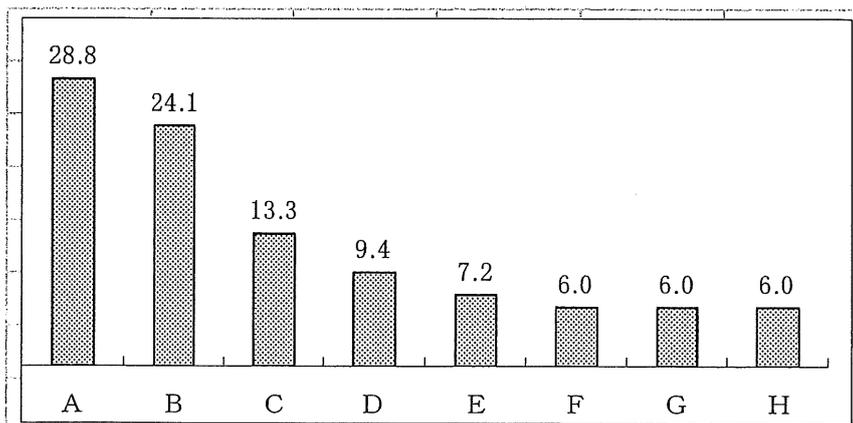
- A 経営者が社員一人ひとりと面接し、役割を話し合って協力を要請した
- B 経営者に集中していた権限の一部を、社員(中間管理職)に権限委譲した
- C あいまいだった人事考課制度を改め、公平適正な評価を行なう制度を導入した
- D 年功序列的だった賃金制度を見直し、成果主義・能力主義を重視した賃金制度を導入した
- E 作業標準や作業手順書の見直しなどによる品質・生産性向上を推進するための改善活動を活発にする提案制度を推進した
- F 有能なパートの方々を社員として採用するなど人材活用の領域を広げた
- G 社内から若手社員を登用するように努め、やる気のある者には未経験の分野にも配置して挑戦させた
- H 中核・中堅人材を育てるための教育訓練やOJT訓練(実務実践指導)に取り組んだ
- I 自己啓発のため社外研修への自主的参加や業務に必要な資格取得を推奨した

(7) 経営不振の情報公開について

業績が悪化し始めると、多くの企業において悪化原因を外的要因に転嫁し、環境の変化に応じた事業再編への取組みを怠るケースがしばしば見られる。外的要因への対応策を放置すれば、すべての企業に悪影響を及ぼす。従って環境変化にいち早く対応し、将来の方向性を見極めてリエンジニアリングに取り組まなかったことが、企業再生やむなしとする深刻な事態をまねいたものであると自覚することが経営者に求められる。

図表Ⅱ-1-9によれば、業績悪化の内的要因を徹底的に洗い出し、「A. 経営不振に陥った原因を説明し、社員に再生への協力を求めた28.8%」で現実を受け止め、その改善策を練り上げた上で、「B. 経営者・経営陣が自ら再生の目的・可能性を社員に説明した24.1%」ことが現状把握の手順であり、この2項目で52.9%と過半数を超える。A、Bの合計比率は、製造業で47.2%、建設業60.0%、卸・小売業55.6%、その他のサービス関連企業55.5%といずれの業種でも、A、Bの大切さを上げている。

図表Ⅱ-1-9 経営不振で企業再生を決意時、社員にどこまで情報公開・協力を求めたか



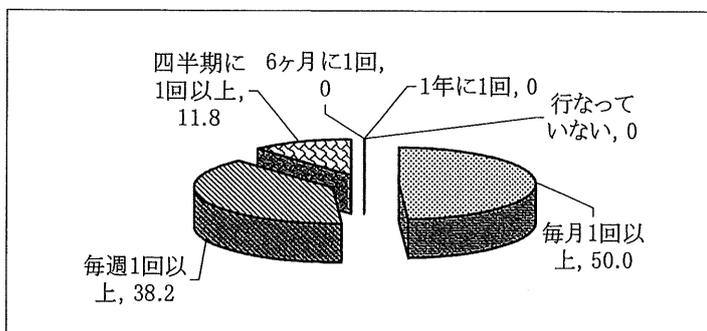
- A 経営不振に陥った原因を説明し、社員に再生への協力を求めた
- B 経営者・経営陣が自ら再生の目的・可能性を社員に説明した
- C 作業標準の改善や効率化の推進について、社員の意見を取り入れた
- D 経営目標(数値目標)の設定について、社員の意見を取り入れた
- E 経営者ではなく外部専門家に依頼し社員への情報公開と説明を行った
- F 企業再生計画は、社員の意見も取り入れて作成・修正を行なった
- G 経営不振の原因の再発防止策を、社員の意見も取り入れて作成した
- H 人員配置・役割の見直しについて社員の意見を取り入れた

なお製造業においては、内的要因に加え外的要因を含めた戦略見直しが必要なため、「E. 経営者ではなく外部専門家に依頼し社員への情報公開と説明を行なった」の設問に対して16.6%の企業が必要と答えている。製造業の販売戦略の見直しや、主力商品への絞り込み、あるいは不採算部門からの撤退など外部専門家である中小企業診断士等の意見を加味した再生計画の立案を必要とする意向が読み取れる。

(8) 社内各部門間の情報交換と意見調整を図る会議の開催頻度について

企業再生を実施する過程で組織力の強化、情報の共有化を図るため、会議は要求されるものであるが、毎月1回以上が50%、毎週1回以上が38%、計88%とほとんどを占めており、開催期間が6ヶ月を超える企業は無い。なお会社の業務の内容等により開催回数が異なると考えられるが、業種別に見ると、建設業では、現場の進捗管理の必要からか、逆に毎週1回以上が80%を占めている。それ以外の業種では毎週1回以上は25%である。

図表Ⅱ-1-10 社内各部門間の情報交換と意見調整会議回数

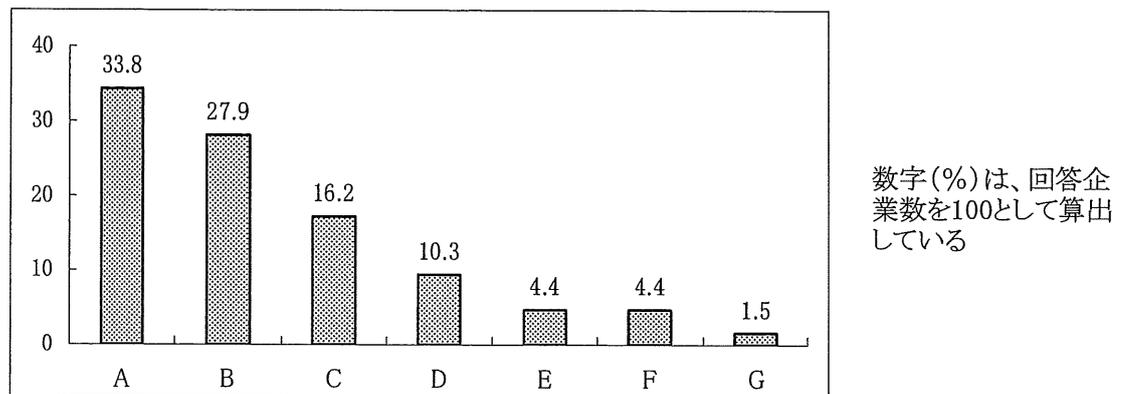


(9) 社員間のコミュニケーションをよくするための工夫で効果のあったものについて

再生企業は正常企業と比べて、種々の痛みを伴うが、それを乗り越えるため、社員の問題意識の向上、社員間の融和・悩みごと等を解決するためのアンケートである。部門の定例会議(34%)、全社員参加の朝礼や会議(28%)、情報連絡のミーティング

(17%) 等会社あるいは部門の情報提供等の効果が88%と極めて高い。他に社員の自主的な勉強会、運動などのサークル活動のための会社による施設・用具の提供、社員の悩みごとを相談できる窓口の用意等(計11%)がなされ、社員のコミュニケーションを良くする効果となっている。これらは業種的に見ても隔たりはない。再生企業の社員への公私にわたる配慮がアンケート企業中20%を占めている。

図表Ⅱ-1-11 社員間のコミュニケーションに効果のあったもの



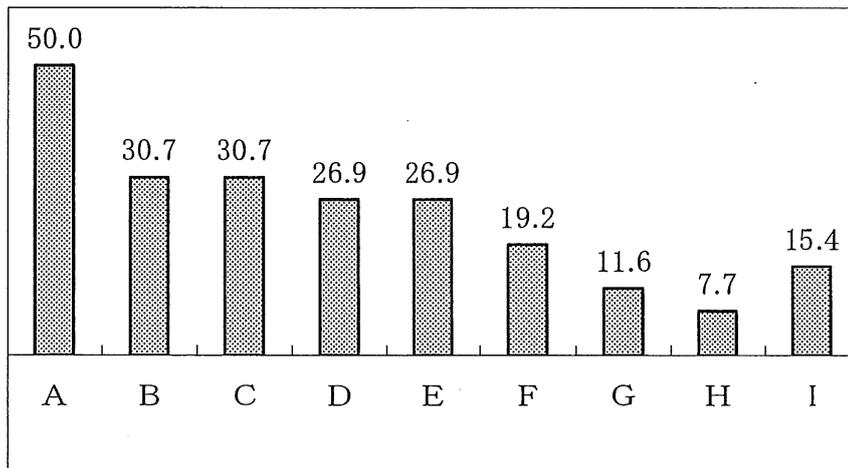
- A 部門毎に定期的会議を行ない社内情報の周知徹底を図った
- B 全社員が参加する朝礼や会議を行なった
- C 生産ラインでも監督者を中心とした情報連絡のミーティングの場を設けた
- D 社内報や食堂掲示、電子メール等で通達や連絡事項を伝えた
- E 自主的な勉強会や自己啓発活動などに会社の施設を開放した
- F 運動や趣味などのサークル活動を推奨・支援(用具の提供など)した
- G 社員が悩みごとを相談できる窓口(カウンセリング)を用意した

(10) 外部環境の急激な変化に対し取った対応策について

企業の再生過程で、急激な環境変化等で当初の計画が未達成になる場合があり、その場合における企業の対応を顧客、競争業者、自社の観点から見たものである。ただアンケート調査対象企業中、順調に推移し、特別な対応策を新たに打つ必要がなかった企業数が9社(26%近く)あることは注目に値する。

残り26社の対応策は一企業平均で2.3件と1つの対応策に限定されない。そのうち、技術力等の強みによる新製品の開発・改良による対応69%、顧客ニーズへの対応31%、以下競争業者対応31%、同業者との提携27%、成果主義等報酬制度の改定27%、販路開拓19%、その他15%(オンリーワンの企業による価格引上げ、コスト削減のための海外生産委託、特定顧客の緊密化等)と企業の再生のための必死の努力が窺える。

図表Ⅱ－１－12 外部環境の急激な変化への新たな対応策



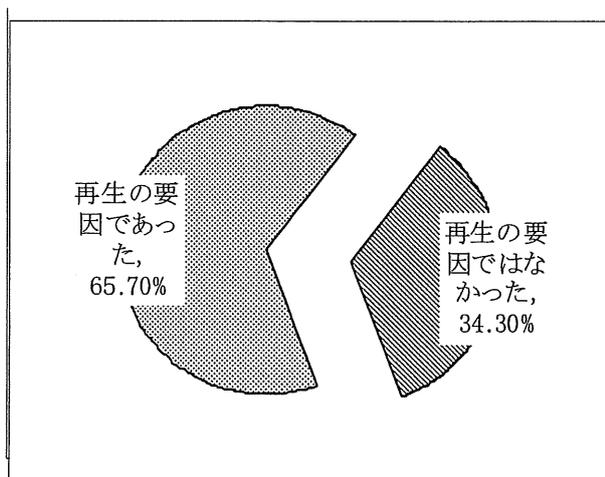
(複数回答で分母をアンケート企業数にしているため合計は 100%を超える)

- A 新製品・商品の開発や改良に取組み、市場での競争力強化を図った
- B 競合する競争業者の動向を調査して、ポジショニング(立地、価格、品質等)の変更を実施した
- C 改めて市場動向や顧客ニーズを再調査して、対象にする顧客層の変更を実施した
- D 社員のモラルを高めるため、報奨制度(成果主義、グループ成果主義等)の変更を実施した
- E 売上増・原価引下げをはかるため、同業他社との連携を図った
- F 下請けからの脱皮を図るため、独自技術力の強化を図った
- G インターネット・携帯電話等を活用した新販売方式を取り入れた
- H 取引先や商社などと連携して、海外への輸出・進出を図った
- I その他

2. 営業

(1) 再生における業績向上

図表Ⅱ－2－1 売上回復が再生の要因であった割合

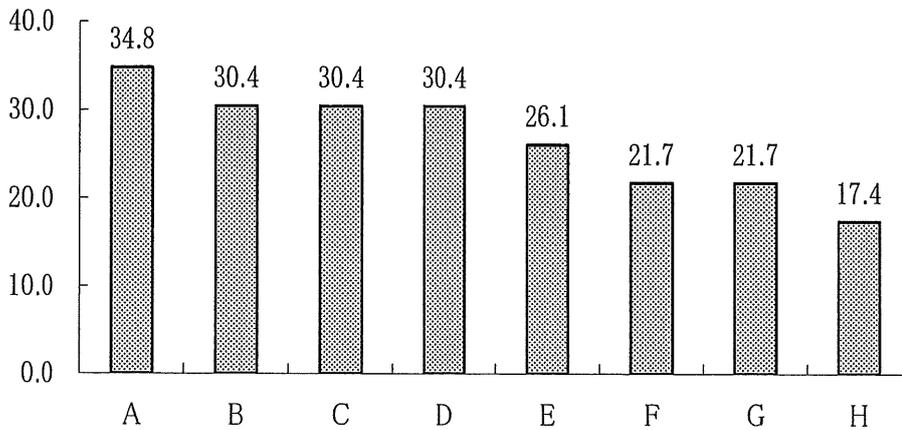


再生計画を軌道に乗せるためには、多くの場合、本業の業績向上が必要である。そして、業績向上においては、売上回復が大きな要因であると考えられる。アンケート提出企業 35 社のうち、「売上回復」について、再生計画が軌道に乗り出した要因とした企業は 23 社(65.7%)、要因ではないとした企業は 12 社(34.3%)である。

(2) 売上回復の要因分析

売上回復が再生の要因であったと回答した23社が売上回復の要因として上げた回答は、以下の通りである。下のグラフにおいては、その23社を分母とし、回答項目数を分子としてパーセントで表示。

図表Ⅱ-2-2 売上回復の主要要因（複数回答のため合計は100%を超える）



- A 自社の強みを活かせる新製品を開発した
- B 製品優位性を回復するために品質改善を行った
- C コストダウンに取組み製品の低価格化に成功した
- D 新規取引先を開拓し、単独(少数)取引先への過剰依存をなくした
- E 顧客ニーズに基づいた新製品を開発した
- F 社会的状況などから、ニーズを先読みして独自の製品を開発した
- G 製品の販売方法を改善した
- H 特定の顧客層にターゲットを絞った製品を開発した

上位8要因のうち、半分の4要因が新製品・新サービス開発に関連している。既存製品・サービスの改善(品質改善・低価格化)が2要因、営業方法の改善が2要因となっている。

これらの結果から、中小企業の再生における売上回復には、①新製品・新サービスの開発、②製品・サービスの改善、③営業改善が重要であると分析できる。また、これらは重複回答のアンケートにおいても①、②、③を重複して回答した企業もあったことから、これらを組合わせて業績回復につながった事例があることが明らかになっている。

製品・サービスも開発関連においては、「自社の強みを活かせる新製品・新サービスを開発した」が最も多くの回答を集めたことに注目したい。一般に中小企業の経営資源には制約がある。ヒト・モノ・カネ・情報・技術を最も得意の分野で活用する「選択と集中」が再生のキーワードの一つであるといえる。また、同時に経営不振に陥った原因が、自社の強みを見失い、新事業や無理な規模拡大にあることも類推できる。

「顧客ニーズに基づいた新製品・新サービスを開発した」「社会的状況などから、ニーズを先読みし

て独自の製品・サービスを開発した」も、それぞれ6件、5件の回答を得ており、新製品・新サービス開発においては顧客や社会的ニーズの把握が重要であることも明らかになっている。

売上回復の要因として、次に上げられたのが、製品・サービスの改善である。これは「品質改善」と「コストダウンによる低価格化」に区分される。海外からの低価格品の流入に対して、自社製品の品質を向上させる。生産合理化などによってコストダウンを図り、製品価格を引き下げる。いずれも、当然といえば当然なされるべき改善である。この両方を行ったという回答も2社から得られている。

アンケート結果からは、製品・サービスの開発や改善とともに、営業体制の改善が有効であることも明らかとなっている。中小企業においては、特定の取引先への依存度が高過ぎる場合、経営の不安要因になることがある。大口取引先から、取引を打切られた場合、あるいは取引額を大幅に減らされた場合、企業はたちまち存続の危機に瀕する。そのため、「新規取引先を開拓し、単独(少数)取引先への過剰依存をなくした」という回答が7件あったことは、過去の失敗を省みでの改善であろうことが推測できる。

「製品・サービスの販売方法を改善した」という回答が5件あったことも興味深い。営業(販売)において、どのような改善が行われたかについては次のアンケート結果分析で述べたい。

ケース2

住宅業界不況の中、街並みコンセプト力と住宅製品力で業績安定を回復した企業

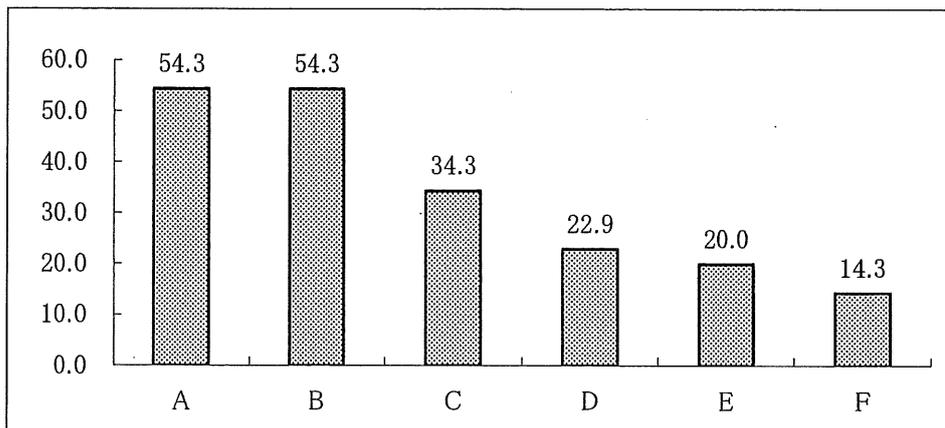
B社は前社長時代に、経営管理力の弱さから経営資金を財テク運用に流用して失敗したため資金不足をきたし、経営破綻の危機に陥った。経営再建後は、息子が社長に就任し独自の街並みコンセプトと個人のプライバシー、安全性、健康、環境に配慮した住宅作りを基本方針にし、実際の建築は上場住宅会社に委託するファブレス型企业へ戦略転換を行った。同時に経営管理面でも本業に専念することに務めた結果、企業再生を果たすことができた。

街並みづくりについては、B社のコンセプトで統一し、顧客からの要望受入は内部の造作のみであり、顧客満足度はきわめて高く、住宅販売に対する購入希望率は以前に比べ低下はしているものの、最近の販売実績でも2倍弱をキープしており、抽選により決めるなど安定した業績をあげている。社長の顧客満足度を高める住宅作りへの熱意は高く、営業社員の活動も販売時を除いて、春と秋における市場動向、顧客動向の調査が主体となっている。

(3) 営業方法の改善対策分析

売上回復が再生の要因であったとした23社以外、再生の要因ではなかったと回答した企業も、何らかの営業方法の改善は行っているとの回答が寄せられた。

図表Ⅱ－２－３ 営業方法を改善・実施した具体策



(グラフでは回答企業 35 社を分母とし、回答項目数を分子としてパーセントを表示している)

- A 既存の取引先との関係を維持、拡大するための営業活動を強化した
- B 新規の取引先開拓のための営業活動を強化した
- C 売り上げ増の見込める取引先と見込みの薄い取引先とをランク付けし、営業力の重点配分
- D 製品を流通・販売させるルートを拡大した
- E 製品の良さではなく、顧客にとってのメリットを訴求した
- F 製品を流通・販売させるルートを限定した

上位 2 回答が同数 (19 社、54.3%) であり、しかも他を離れた数であった。既存取引先との関係強化のための営業活動、新規取引先開拓のための営業活動、どちらも重要であることが明らかになっている。この両方を回答した企業も 9 社と多数であった。

特に重要な取引先とそうでない取引先とをランク付けしたメリハリのある営業活動も有効と考えられる。

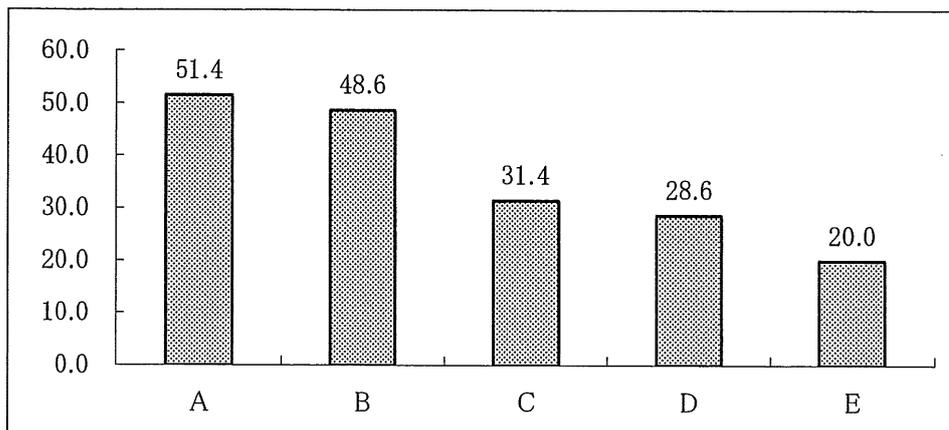
一般的には製品・サービスの販売拡大には、流通・販売ルートの拡大が有効であると考えられ、それを肯定する回答が 8 件寄せられている。ところが、反対にルートを限定するという回答も 5 件寄せられており興味深い。物品販売において、店舗を整理し、むしろネット上での販売に注力するというような営業方法が考えられる。

「製品の良さではなく、顧客にとってのメリットを訴求した」営業活動は、「顧客ニーズに基づいた新製品を開発した」「社会的状況などから、ニーズを先読みして独自の製品を開発した」という製品開発において、特に重要かつ有効であると考えられ、実際にそのような回答が得られている。

(4) 営業・販売力向上のための改善対策分析

営業・販売力向上のための改善についても、売上回復が再生の要因であったとした 23 社以外、再生の要因ではなかったと回答した企業からも、対策を行っているとの回答が寄せられた。

図表Ⅱ－２－４ 販売力を向上させるための取組み



(グラフでは回答企業 35 社を分母とし、回答項目数を分子としてパーセントを表示している)

- A 製品に関する知識(製品が持つ便益や素材、使用方法、メンテナンスなどに関する知識)を強化した
- B 販売方法に関する知識(顧客の注文に応じ、提案や問題解決を行うための販売方法に関するさまざまな知識)を強化した
- C 顧客に関する知識(顧客の購買履歴や特性などに関する知識)を強化した
- D 顧客に製品の活用方法やコスト削減効果について、提案する能力を強化した
- E 製品を説明する能力を強化した

上位 2 回答が、18 件 (51.4%)、17 件 (48.6%) と多数の回答となっている。

製品・サービスについての知識だけでなく、顧客についての知識が必要であり、取引先からの相談に対して提案や問題解決できる能力があれば、営業力が強化できることが明らかとなっている。

ケース3

主要取引先の需要低迷で新たな取引先開拓で販路を拡大した製造業

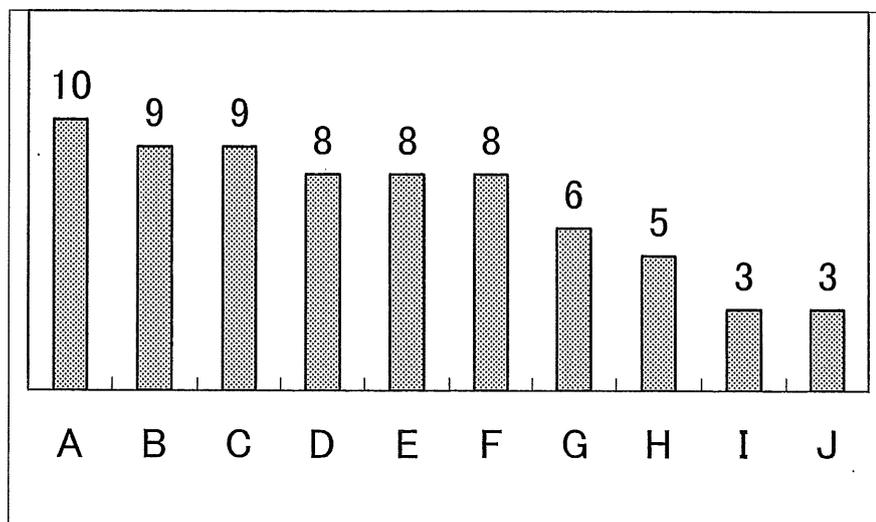
重工業向け高圧フランジ製造のC社は、数年前まで石油コンビナートや造船向け特殊継手を主力製品として製造していたが、同業界全体の需要が減少したため生産量が落ちこみ経営危機を迎えつつあった。社長は、自動車用をはじめ軽工業向け継手製造にも力を入れるため、新たに NC 旋盤機 2 台の増設を計画し、経営革新計画を申請して平成 18 年 8 月に認可を受けた。同認可後には軽トラック向けの特殊合金鋼のバルブを受注できるなど新規の需要開拓に成功し、計画初年度(19 年 8 月期)の売上実績は計画を 30% 上回った。さらに 20 年度には大手メーカー各社を主要取引先に持つ金属商社から引き合いがあり、以後同社とも安定した取引が続いている。

C社の取引条件は、従来からすべて翌月現金払であり、手形取引には応じていない。その裏づけになるのは加工技術力であり、社員の技術・技能習得指導は熱心である。その努力があつて、21 年 8 月期決算も何とか黒字決算を確保することが出来た。

3. 在庫・生産

(1) 在庫

図表 II-3-1 業績回復と在庫管理強化の関係



- A 在庫を適正に管理するために、営業や企画、生産や設計等の社内の関係部署との情報交換を、定期的または随時行う様にした
- B 倉庫や作業現場にある実際の在庫数と帳簿上の在庫数の違いを、定期的または随時確認し、正しい数値に訂正するようにした
- C 仕入や出荷等のものの動きに伴う事務処理が、間違ったり遅れたりしないように、伝票の様式や事務処理方法を改善するようにした
- D 在庫の過多や過少からくる資金や生産、販売のトラブルをさけるため、在庫を適切に保つためにいろいろの工夫をするようにした
- E 購買単価や在庫金額を下げるために、VA、競争見積、新規仕入れ先の開拓等を行うようにした
- F 社内教育を続けて、在庫品はお金と同じで資金繰りや利益に関係していることや、在庫の重点品管理の手法などを理解できるようにした
- G 実施棚卸しを定期的または随時実施するようにした
- H 在庫管理の重要性から現品管理や数値管理等をする在庫管理の責任者を置いた、または人数を増した
- I 仕入品の検品ミスが起きないように、検査基準の整備や社内連絡がすぐできるようにした
- J その他

① 在庫管理機能の強化について

Aへの回答が一番多く、在庫情報の社内共有化を進めたことが分かる。図表II-1-6(13ページ参照)に示したように再生のために正社員を削減した企業が6社あるなかで、図表II-3-1のHを見ると在庫管理要員を増やした企業が5社もあることは注目される。

Fの8社のうちに土木建設業が4社ある。この業界では、とかく未成工事（製造業の仕掛品に対応）がふくらみ原価管理ができなくなることや、それを使って利益を捻出することがあることへの反省から、在庫関連の教育を強化したと思われる。事実1社は、J「その他」で「未成工事を減らす」と明言されている。

Gによると棚卸を実施するようにした企業は6社だが、棚卸の結果を棚卸資産の数値修正に反映した企業、在庫管理事務の改善を始めた企業はともに9社と多い。その中で、原材料、仕掛品が増加しがちな製造業が各々5社、7社と特に高く、卸小売業でも各々2社のみとはいえ、比率は高い。このように、種々の視点から在庫管理機能を強化した企業が多いことが分かる。

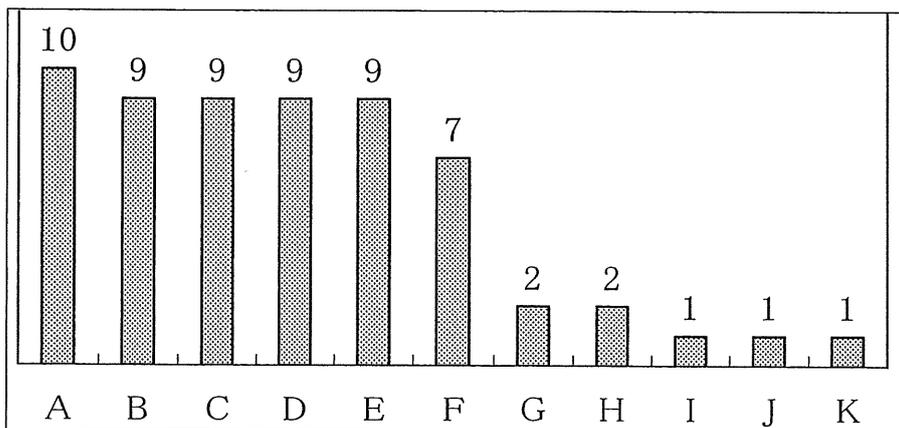
② 在庫の過大過少と生産・販売について

在庫の過大・過少を問うDへの回答は8社であるが、卸・小売業のみでは5社のうち2社と多い。過少在庫が販売機会（またはそれにつながる生産機会）を奪う危険性を感じているといえそうである。ただ「在庫の積増しをした」との設問がなかったため、これらは推定にとどまる。

このように、在庫に対する意識は再生の過程で大きく変わって来ており、在庫が現金同一物という認識が浸透して来ていると思われる。つまり業界を問わず企業再生に成功した企業は、在庫管理をきちんと行う体制づくりが出来つつあるといえる。

(2) 生産

図表 II-3-2 新製品・新技術、生産現場での注意事項



- A 品質や納期、原価を改善するために、検査基準の整備・改定や生産の進捗状況の把握、作業日報の提出義務化などの体制を整え、それらを管理する責任者を置く
- B 売上や原価などの社内情報を積極的に公開するようにした
- C 出荷の増減に対して、柔軟に生産を増減できるようにした
- D クレームに速やかに対処するための体制をととのえ、早い対応ができるようにした
- E エネルギーロス、材料ロスの削減に絶えず努めるようにした
- F 作業員の教育を行い、多能工の育成やロスの減少、原価意識の植え付けを図った
- G 標準的作業手順や標準時間を設定するとともに、その改善を図った
- H 製品（品番）ごとの原価と利益が計算できる体制を整えた
- I 社内の購買や経理部門との、情報交換や打合せ回数を増やした
- J 新しい技術や、VA、VE、QC、5Sなどの手法を導入すると共に、それらを活かせるようにした
- K ISO9001の認証を取得した、または取得活動に着手した

① 生産に関する情報の取扱いについて

A、Bは情報収集と情報公開のセットで、上下間の情報交換である。情報収集は10社のうち、特に製造業において7社44%と高く、情報公開も業種を問わず33%~38%と高い。しかし質問Iの他部門との情報交換推進は、わずか1社に過ぎない。回答企業の中には、ヒヤリングでこの点は改善済みとされた企業もあるが、トップダウンの多い中小企業では、横の連携が不足気味である。

一方、Cによると、受注の増減に対して柔軟に対応している。見込生産の多い製造業も受注中心の土木建設業もともに38%と高率であり、中小企業的な柔軟性が窺える。今後は、これを企業内の仕組み（システム）に高める努力が必要となる。

② 改善のための新しい取組について

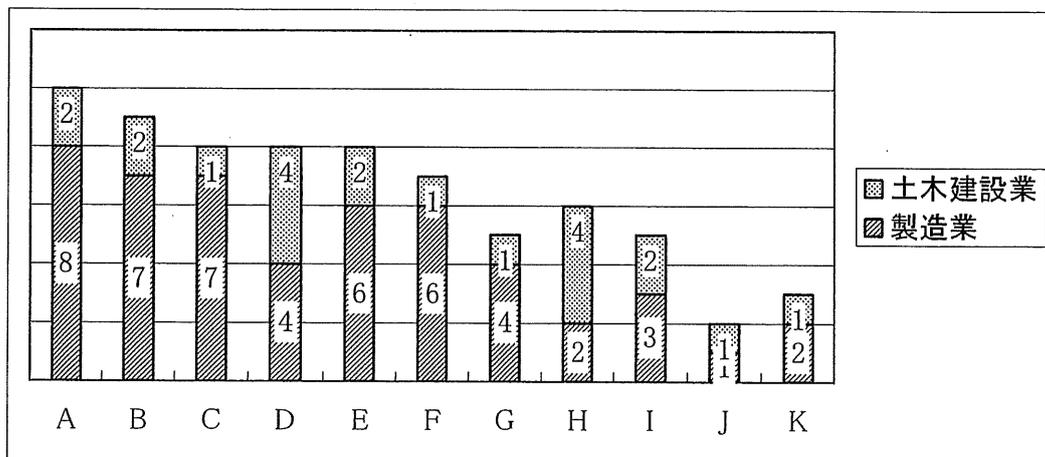
ロス等の削減をEでみると、9社のうち製造業は7社と特に多い。最近の環境問題の他、これがコストと資金繰りに直結することが理解されていると思われる。

しかしJ、Kで聞いたVAや5S、ISO等といった新しい手法への取組は、図表II-1-5（12ページ参照）のQCやZD等への取組と同様に低い。

社員教育の状況についてFをみると、7社で図表II-3-1のFの8社とほぼ同じだが、土木建設業のみ減少している。詳細は不明だが、この業界の教育の内容が限定的な状況であると思われる。

(3) 重視する管理指標

図表 II-3-3 品質、納期、原価の管理指標



- A 作業員あたり、工程ごと、設備・機械ごと等の生産量
- B 設備の稼働時間と時間あたりの生産量
- C 工程や設備・機械ごとの生産のリードタイム
- D 指定納期達成率
- E 材料ロス率（歩留まり率）
- F 品番別クレーム発生率
- G 作業員あたり、工程ごと、設備・機械ごと等の不良品発生率
- H 標準時間の設定とのその短縮時間
- I 設備・機械ごとの保守費、修繕費の額
- J 作業員の出勤率
- K その他

① 品質系の指標

Eのロス率は8社であるが、Gの不良品発生率は5社とやや低い。

② 原価・生産性系の指標

生産量に関してAは10社、Bは9社と共に多い。しかし財務や営業でも聞いている原価関係の指標への関心はIの5社と低い。生産や原価改善の基礎となるHは6社と少なく、特に製造業では2社にとどまる。製造業の場合、生産日報の作成や分析が自社では難しく、外部支援の必要性を示しているようである。土木建築業は、日常的に工事進行基準の考え方があり、やや製造業とは異なっている。

Jが2社と低いのは、再生に成功した企業の場合、このレベルの問題は解決済みであったと考えられる。

③ 営業支援系の指標

最終的に顧客満足をうるのは納期であるとして、Dの指定納期達成率は8社である。しかし興味深いのは土木建設業が8社中4社であるのに対し、製造業が16社中4社と低いことである。この原因は、今回生産財メーカーが多く、最終消費者から遠いことにあるのかもしれない。

今回、この項目は製造業と土木建設業に限定して質問したが、当然ながら両者の回答にはかなりの差がある。今後我々が再生支援の手段を考える際、業種別に手法を変える必要がある。

4. 財務

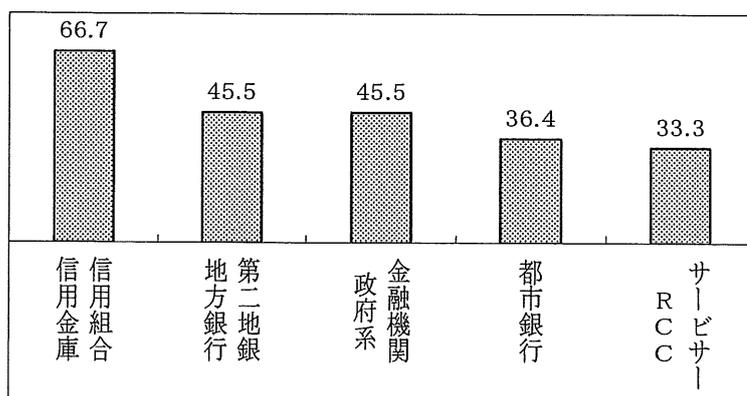
(1) 支援金融機関の種類と支援の内容について

企業再生には、金融機関の支援が不可欠である。通常、再生企業は多額の借入金を抱えており、経常利益が黒字でも資金繰りには苦勞されているケースが多い。

まず、再生企業がどのような金融機関と付き合い、どのような支援を受けたかを見てみたい。

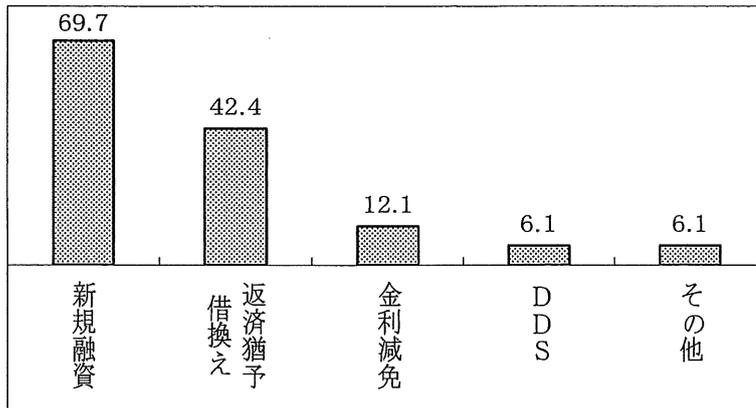
尚、財務の数字は、アンケート回答企業数を分母とし、回答項目数を分子とした%である。従って、回答企業数の何%が当該項目を選んだかを表している。

図表Ⅱ－４－１ 支援金融機関の種類（複数回答可としたため合計は100%を超える）



中小企業の身近な相談相手を自認している信金・信組が66.7%と付き合いが一番多く、次に、地方銀行・第二地銀および政府系金融機関がそれぞれ45.5%と多い。しかし、都市銀行との付き合いも36.4%と少なくない。また、1/3の企業が、RCC(株式会社整理回収機構)やサービサー(債権回収会社)に債権を売却されていることが判る。グラフ表示はしていないが、取引金融機関の数は、回答企業の69.7%が3金融機関までと答えている。一般的には、取引金融機関が少ない程再生が進め易いが、5金融機関以上という企業も24.2%ある。

図表Ⅱ－４－２ 債権放棄を除く支援内容（複数回答可としたため合計は100%を超える）

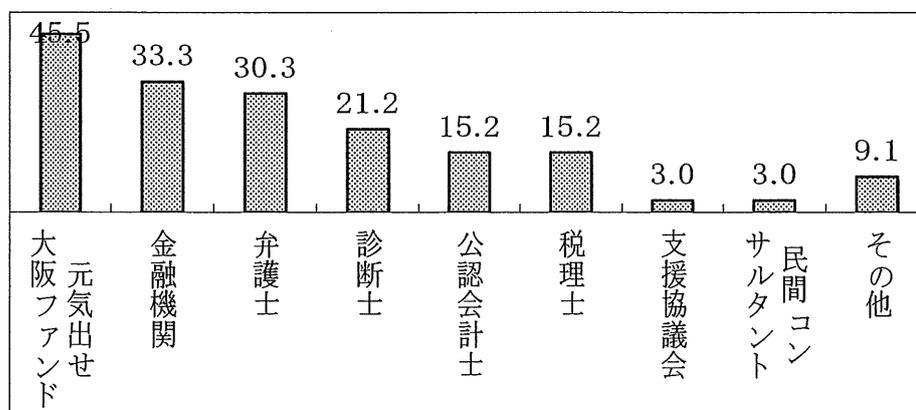


支援内容については、新規融資が69.7%と一番多い。これは、再生企業の最大の問題点が資金繰りであるから当然と言える。次いで42.4%の企業が借替えないし返済猶予を受けている。また、DDS(借入金返済の劣後化)が行われた企業は2社のみであった。DDSの普及は未だ少ないことが判る。DES(債務の株式化)の事例は1件もなかった。その他の中に再生ファンドが資本注入したケースがあった。債権放棄は、法的再生企業では100%行われているが、私的再生企業では、回答企業の51.6%があったと答えている。

(2) 再生支援の依頼先と支援方式について

次に、再生支援が何処に依頼され、どのような方式で進められたかを見てみたい。

図表Ⅱ－４－３ 支援依頼先（複数回答可としたため合計は100%を超える）

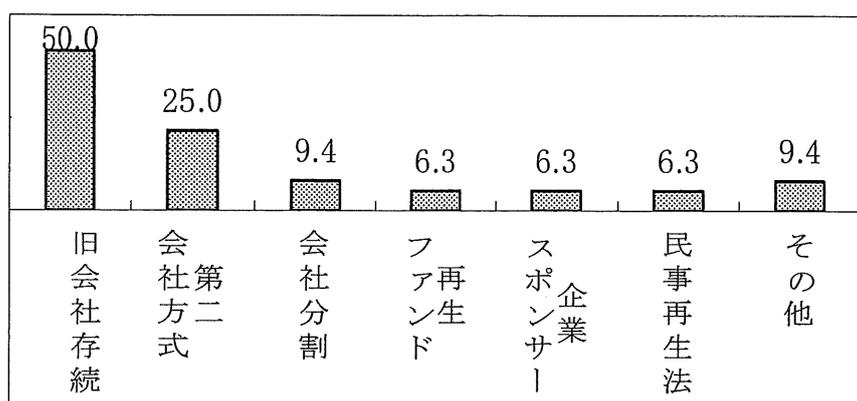


アンケート対象企業に「元気出せ大阪ファンド」関係の企業が比較的多かったため、「同ファンド」に依頼したケースが45.5%と最も多い。次いで取引金融機関が独自で企業再生を支援しているケースもかなり多いことが判る。事業デューデリジェンス (*2)

の専門家である我々中小企業診断士への依頼は、21.2%となっている。割合を高めていくのは、今後の我々の努力次第である。再生支援協議会のウエイトが3.0%と低いが実態はもっと多い筈である。ただ、再生支援協議会の場合は、実際に再生支援を受けた企業の情報は原則として一般に公開されていないため、再生を達成した詳しい企業数は不明である。また、民間コンサル会社への依頼も情報量不足のため実態は判り難い。

※2 事業デューデリジェンスとは、企業の属する市場動向や競合環境などの外部環境と、組織、人事、業務プロセス面などの内部分析を通じて、定量分析と定性分析の両方から事業内容を調査する手続である。

図表Ⅱ-4-4 支援方式（複数回答可としたため合計は100%を超える）



旧会社をそのまま存続させるケースが50.0%と最も多い。これは、免許事業(ホテル業等)のため、新たに免許を取り直すことが困難であったり、時間的に間に合わないなどの理由も影響していると思われる。次に多いのが、第二会社方式の25.0%である。

注) 第二会社方式とは、新会社を設立して、旧会社の資産・負債の一部を営業譲渡し、新会社から旧会社に営業譲渡の対価を支払い、旧会社の債権者への弁済に充当した後、旧会社を清算する方式。

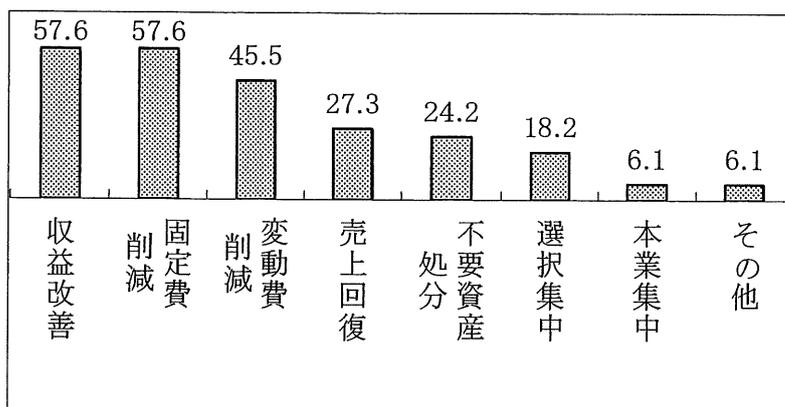
第二会社方式による企業再生は、産活法の改正で「中小企業承継事業再生計画」の認定制度(*3)が創設されており、今後も企業再生で活用が期待される方式である。なお、第二会社方式を会社分割で行う方式もあるが、今回のアンケート設問では、第二会社方式を営業譲渡方式に限定し、会社分割は別の設問とした。従って、会社分割と回答した企業も第二会社方式であったかもしれない。会社分割方式は、アンケート結果では未だ低い比率に留まっている。民事再生法による事例は、6.3%あったが、会社更生法の事例はなかった。その他の中に、株式会社整理回収機構の調整機能(整理回収機構が債権を有していないで銀行調整だけを行う機能)を活用したケースがあった。この方法は、金融機関調整が困難な場合には有効な方法の一つと思われる。

※3 経済産業省は、産業活力の再生及び産業活動の革新に関する特別措置法（第39条の2）を制定し、優良な事業を存続させるため、中小企業の第二会社方式による再生計画「中小企業承継事業再生計画」の認定制度を創設し平成21年2月に公表した。

(3) 再生計画の重点内容と再生達成期間及び債務超過解消期間について

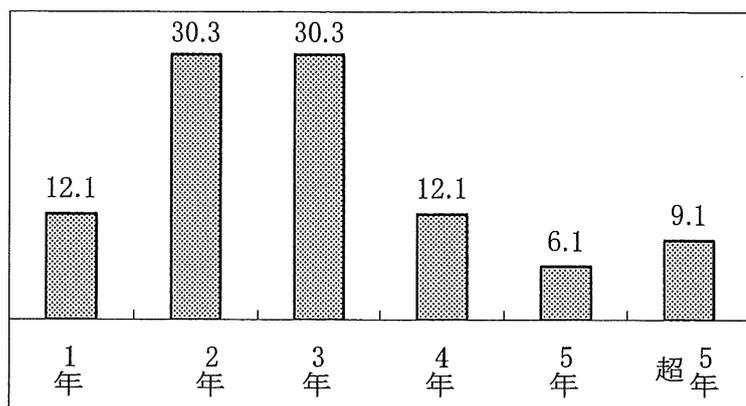
次に、再生計画の内容(何処に重点を置いて作成したか)と再生達成期間および債務超過解消に要した期間を見てみたい。

図表Ⅱ-4-5 重点を置いた再生計画の内容（複数回答可としたため合計は100%を超える）



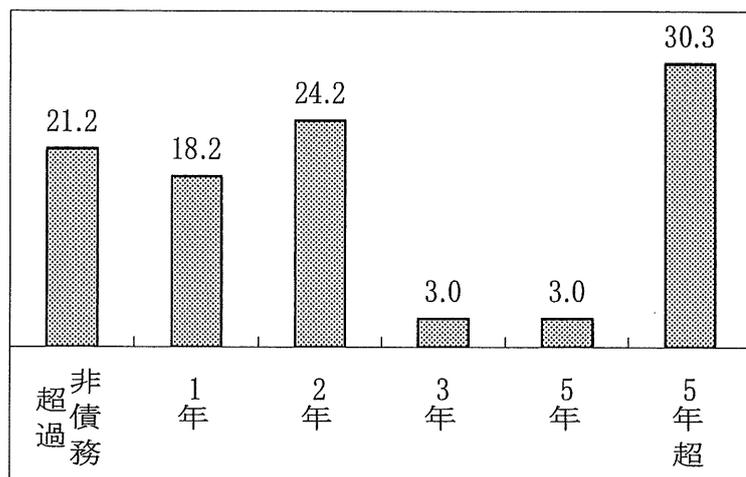
企業再生は、経営不振に至った原因を除去し、再発防止を含む前向きな対策を講じることが大切であるが、この設問と後述のキャッシュフロー確保策を総合的に判断すると原因と対策の関係が読み取れる。経営不振を招いた主たる原因である社内管理の甘さを反省し、回答企業の57.6%がコスト削減と効率化による収益性改善、同じく57.6%が固定費削減、45.5%が変動費低減に重点を置いて計画を作成している。売上回復については、営業活動分析の項で見られる通り、66%の企業が再生の主因としているが、再生計画としては、むしろコスト削減に重点を置いている。さらに過大投資の反省から不要資産の処分が行われている。

図表Ⅱ－４－６ 再生を達成した期間



再生を達成するまでの期間は、3年以内に72.7%の企業が収まっている。再生を達成する間の緊張感は並大抵ではない。会社全体がその気になった時に一気にやり遂げることが大切である。時間が経つと、緊張感の維持が出来なくなり再生前の社風に逆戻りする虞もあるからである。但し、5年以上の期間を掛けて再生を達成した企業もあった。

図表Ⅱ－４－７ 債務超過解消に要した期間

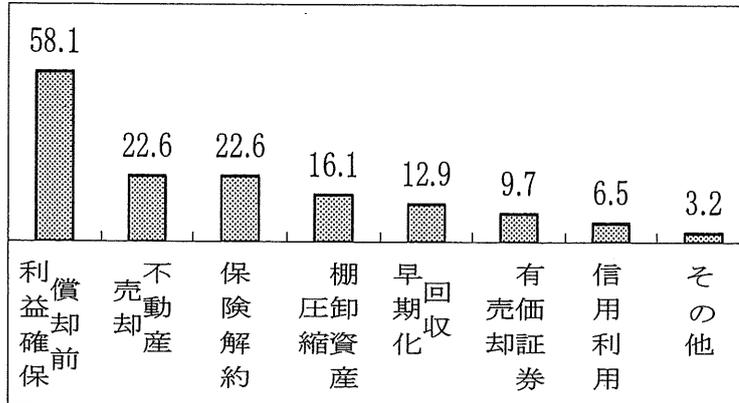


再生企業には、年商以上の借入金を抱え債務超過に陥っている企業が多い。企業再生をスタートさせる段階では、5年以内に債務超過を解消する再生計画を作成するが、アンケート結果でも、非債務超過企業を含めて約67%の企業が3年以内に債務超過を解消している。しかし、5年超の企業も30.3%あり、現実には計画通りいかないケースも発生していることを物語っている。

(4) 再生期間中のキャッシュフロー確保策について

次に、再生期間中のキャッシュフロー確保策を見てみたい。

図表Ⅱ-4-8 キャッシュフロー確保策（複数回答可としたため合計は100%を超える）



キャッシュフロー確保策は、償却前利益の確保が 58.1%と最多である。不動産売却と保険解約もそれぞれ 22.6%ずつある。再生企業は、とにかく従来の慣習から資金不足対策として、新たな借入金に頼りがちであるが、まず、不振原因を除去するような対策を立てることが肝要である。対策としては、まず償却前利益の確保であり、次に不動産売却や保険解約や有価証券売却など不要不急資産の処分である。これらの自助努力をした後に金融機関の支援を考えるのが常道である。グラフは、再生企業が常道を歩まれたことを示している。

5. 情報

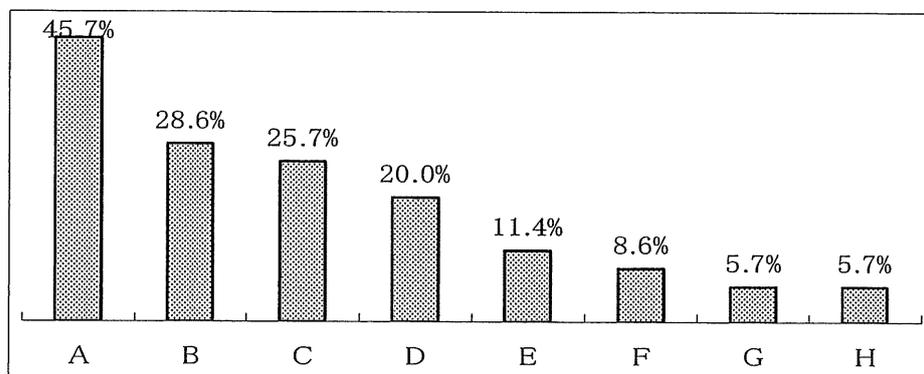
(1) ITを有効に活用するための取り組み

大企業に比べ経営資源の乏しい中小企業は、営業力や情報収集力などにおいて遅れをとっているだけに、ITの有効活用により、市場へのアクセスを強化していくことが企業再生へのツールとして期待される。今回のアンケートでも経営不振に陥った原因として「売上不振」、「経営管理が弱体であった」の回答が多く寄せられている。限られた経営資源の中で経営管理力を強化するために、IT活用いかに取り組み、どのような効果をもたらしたかを図表Ⅱ-5-1で見ると、「A. 自社ホームページを開設した」企業が45.7%を占めている。次いで「B. インターネットを活用して顧客情報の収集、整理を行った」が28.6%となっている。このようにITを活用して積極的に自社をアピールし、新たなビジネスチャンスを獲得する姿勢が再生へのきっかけをもたらしていると判断される。

しかしながら、IT市場を開拓する新たな手法として、インターネットを活用した受発注仕組みの構築や、通信販売の開始などへの取り組みは、なお低水準にとどまっている。

IT活用による売上拡大の取組はまだ不十分な状態にあり、今後一層の有効活用への取組が必要である。大企業を核にしたピラミッド型の産業構造から、ネット型産業構造に変化しつつある現在、ITの活用により激化する競争市場の広域化・国際化を踏まえて、新たなビジネスチャンスを獲得するために、人材面・IT技術面での積極的な投資活動を進めていくことが望まれる。

図表Ⅱ-5-1 ITを有効に活用するための取り組み



- A 自社ホームページを開設した
- B インターネットを活用して顧客情報の収集、整理を行った
- C インターネットを活用した事業効率化の仕組みを構築した
- D ITを活用した業務のマニュアル化を行った
- E 社員にITの研修を行った
- F インターネットを活用した受発注の仕組みを構築した
- G インターネットを活用した通信販売を開始した
- H 通信ネットワークを通じて、取引先との情報交換の仕組みを構築した

(2) IT化を進めたことで企業再生に役立った効果

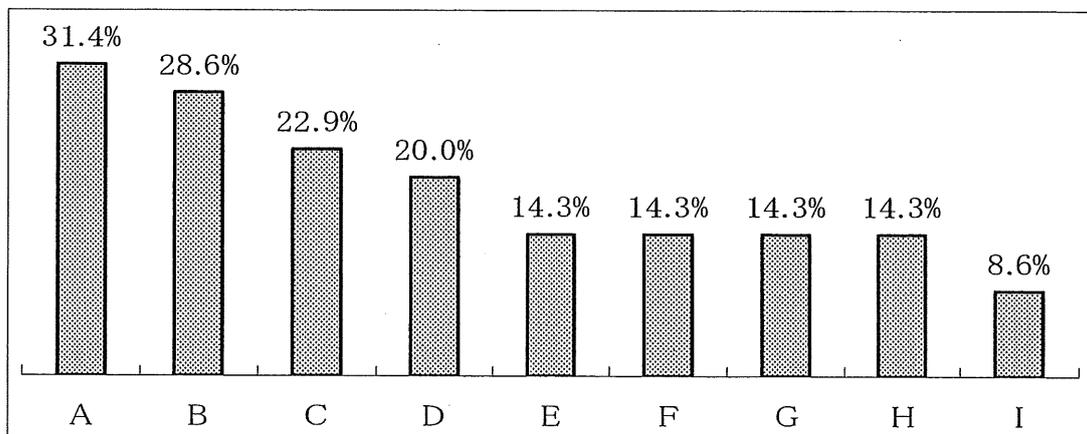
図表Ⅱ-5-1ではホームページの開設や顧客情報の収集などによる新たなビジネスチャンスを模索したり、業務効率化の取り組みを行ったりしていることが確認できたが、実際にはITを活用することによって、どのような効果をもたらしているのでしょうか。

図表Ⅱ-5-2を見ると、「A. 売上の拡大につながった」31.4%、「B. 社内の作業効率や連携の向上に効果があった」28.6%が上位を占めており、一定の効果を上げられていることが確認できる。また「C. 営業活動や販売経費などの管理コストを削減することが可能になった」22.9%、「D. 取引先との情報交換をネット上で行えるようになった」が20.0%などから、営業・生産活動の両面において取引先との業務効率化が改善されコスト削減が可能になったことが推測される。

受注から出荷までのリードタイムが短縮できれば、製品在庫の圧縮も可能になると期待されるので、自社の業種特性にあった独自のIT活用を検討し開発していくことが取引先との関係強化につながり、企業生き残りの必要な要件になるものと期待される。以上のことから、企業再生においては、ITの活用により、下記2つの効果があったと判断できる。

- ① 経営不振にいたった原因である「売上不振」を克服するためにITを活用して、取引先との関係を強化し、売上の拡大につなげることに成功した。
- ② 経営不振にいたった理由である「経営管理の弱体性」を克服するためにITを活用して、業務の効率化を図り、コスト削減に成功した。

図表Ⅱ-5-2 IT化を進めたことで企業再生に役立った効果



- A 売上の拡大につながった
- B 社内の作業効率や連携の向上に効果があった
- C 営業活動や販売経費などの管理コストを削減することが可能になった
- D 取引先との情報交換をネット上で行えるようになった
- E 受注から出荷までのリードタイムが短縮できた
- F 製品在庫・原材料在庫の圧縮につながった
- G トラブルが発生した時に迅速な意思決定ができるようになった
- H 既存顧客の情報を整理することで、顧客満足を向上させることができた
- I 適正在庫管理ができるようになり品切れなどの機会損失の減少につながった

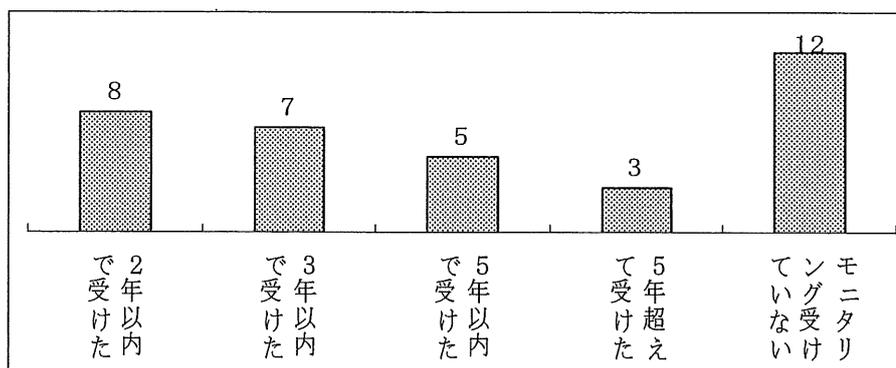
ケース4
 会長の体調不良引退にも拘わらず若い後継者社長が健闘して経常利益を上げている企業D社は、会議室と客室を持ってホテル業を営む企業である。会議室については、長年の営業努力により、知名度と得意先を有していたが、客室については、40%程度の稼働率で低迷する一方、設備投資に資金を喰われ経営不振に陥っていた。H18年に「元気出せ大阪ファンド」の支援を得て再生計画に着手したが、客室の稼働率は依然低迷していた。しかし、H19年秋、会長の引退を期に後継社長が実権を握り、WEBを活用した客室の集客に注力した結果、客室の稼働率が向上した。会議室需要も社長の営業努力によって堅実に推移しており、現在の不況の中で経常利益を維持している。会長時代からの管理部長が後継社長の良き補佐役を務めていることも、再生計画の実行に有利に働いた。

6. モニタリング

モニタリングは、「支援決定された再生計画が具体的にどのように実行されているか」を月次ベースでフォローし、必要な軌道修正を示唆する一連の業務である。

(1) モニタリングを受けられた期間

図表Ⅱ-6-1 モニタリングを受けられた期間（35企業の内訳件数）



モニタリングを受けた企業は23件、65.7%。モニタリングを受けていない企業が12件、34.3%である。モニタリングを受けた企業の内訳は次の通りである。

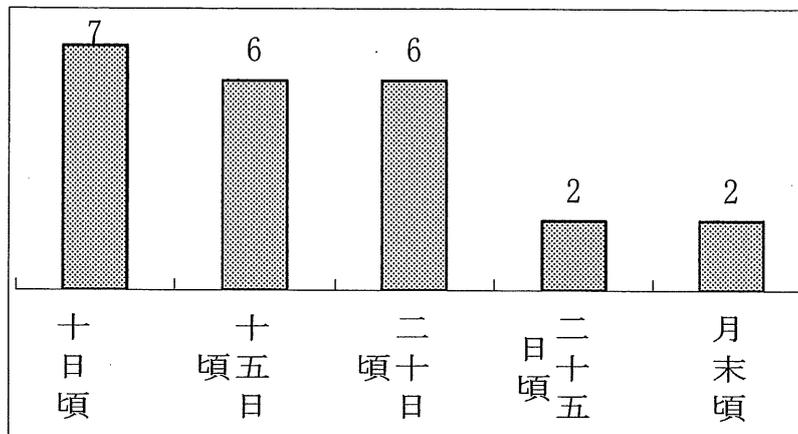
3年以内が65.2%で、精神的緊張を保ち得る期間内に、再生計画が集中して実行されたことが窺える。他部門のアンケートを参照してみると、モニタリングを受けている企業は、再生支援を「元気出せ大阪ファンド」や「金融機関」（信用金庫、信用組合）に依頼された企業が多いことが読み取れる。

モニタリングを受けていない企業は、34.3%である。その中の企業で、財務部門のア

ンケートで、「再生に関して取引金融機関に支援を依頼した」、「中小企業診断士に支援を依頼した」等の回答をしている企業もあり、実質的なモニタリングを受けている企業は、もう少し多いのではないかとと思われる。

(2) 月次試算表の出来上がり時期

図表Ⅱ－6－2 月次試算表の翌月出来上がり時期（23企業の内訳件数）



再生計画の実行に当たっては、経営の基本業務についての「PDCAサイクル」が月次ベースで軌道修正されていくことが大切である。月次試算表の出来上がり時期を見てみよう。

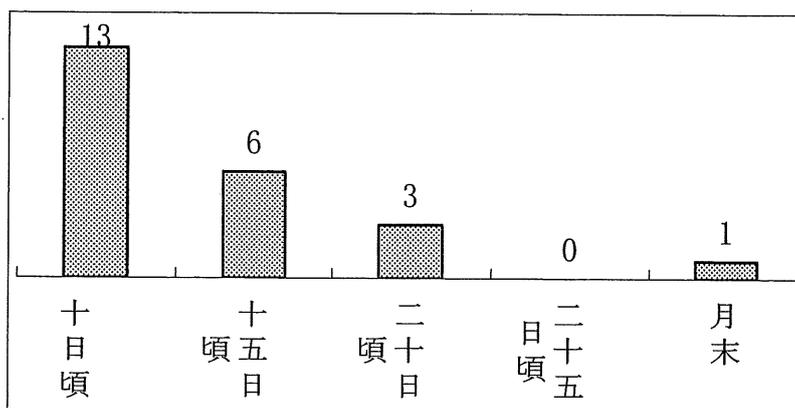
今回のアンケートでは、翌月10～15日頃が56.5%で、支援機関等の応援もあってか良好なレベルと思われる。

アンケート先によっては、「売上の確定を待っている、資金繰り対策等が立てづらい。そこで、翌月5～10日頃には、過去実績から推定ベースの試算表を表計算ソフトで作成し、計画と実績の検証を行い、当面の対策づくりを進めている」とコメントされた企業もあった。

企業再生では、計画の作成、実行、検証、対策を行なう「PDCAサイクル」を回すことが大変重要である。モニタリングは、月次試算表を計画と実績の差異分析や資金繰り実績表の作成などに活用することを促し、再生を目指す企業に「PDCAサイクル」を回す習慣を植え付けるという効果がある。

(3) 販売・仕入先明細の出来上がり時期

図表Ⅱ－6－3 販売・仕入先明細の翌月出来上がり時期（23企業の内訳件数）

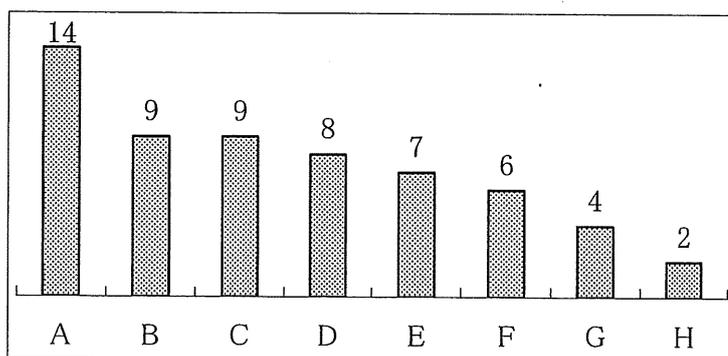


経営の基本業務についての「PDCAサイクル」を月次ベースで堅実に回すには、販売、仕入先の明細づくりがベースとなる。

翌月10～15日頃が82.6%と月次試算表作成のペースより26.1%高い。販売、仕入先の確定数字は、業績推移を把握する基本データであり、月次試算表を待っている間に合わないの、各企業で工夫されている結果と思われる。再生計画を堅実に実行されたベースには、これらの基本業務を忠実に行なうことで良い結果を生んだと思われる。

(4) モニタリングの効果について

図表Ⅱ—6—4 モニタリングの効果について（複数回答による—23企業の内訳件数）



- A 月次試算表で計画と実績の差異分析が行えるようになった
- B 再生計画の進捗状況が具体的に把握でき、自信を持って再生を進めることができるようになった
- C 受取手形の期日落ちや支払手形の支払などを含めて、資金繰り予定や計画が出来るようになり、月末の資金ショートを避けることができるようになった
- D 販売計画と実績を比較して、収益面に影響する違いを具体的に理解できるようになった
- E 金融機関から支援を受けるについて、具体的交渉能力をマスターできた
- F 製造原価や人件費・諸経費等のコストを計画的に削減していく対策を具体的に取るようになった
- G 管理業務は計画的に進めなければならないことが理解でき、これまで手がつけられなかった業務についても計画的に手掛けられるようになった
- H 月次の生産管理を実施することで、生産性の変化や納期の進捗状況などを具体的に把握できる。

モニタリングの効果についてのアンケート調査の結果からは、月次管理を着実に実行することが、再生計画の実現性向上との関連性が極めて高いことが窺える。

A～Dの合計が67.8%である。これは、経営の基本業務である「PDCAのサイクル」が、モニタリングを受けたアンケート企業において、堅実に回る仕組づくりが進行していることを示すものと思われる。経営の基本業務の「当たり前のことを当たり前に実行する」ことの大切さを改めて認識させられたアンケート結果である。

次いで、Eの11.9%である。再生計画を実行するに当たっては、「金融機関の支援」が必須条件である。しかしながら、金融機関の支援を引き出すには、金融機関から求められる資料を的確に作成する必要がある、中小企業にはその作成能力が不足しているのが現状である。再生を進める過程で、各企業が金融機関等に「わからないことは素直に質問し、それらに関する指導を受けられた」結果、交渉能力をレベルアップされたことは貴重な財産である。F～Hの合計20.4%も、アンケート企業の月次の管理業務のレベルアップが進行していることを示す結果であると思われる。

ケース5

経営会議をレベルアップした情報関連企業

E社は、取引先の業務開発・運用プロジェクトの大幅見直しの影響を受け、売上減少の事態に直面した。この危機を乗り切るために、業績管理にローリングプランを取り入れた。

- ① 月初、部門別に当月計画の見込みを報告する。
- ② 20日頃、部門別に「当月確定見込み+翌月以降3ヶ月の計画」を報告する。
- ③ ②に基づいて資金繰り予定表を修正し、金融機関に報告する。
- ④ このサイクルを毎月回すことにより、経営陣が会社の先行情報を共有し、先手先手の方策を打つことが可能になり、業績が好転した。

2. A社の発表

(1) 会社概要

創業： 昭和 33 年（昭和 43 年に株式会社化）

資本金： 13 百万円

事業： 物流パレット用クロスサポーター、ネスティングラックの製造・販売

従業員数： 事務 2 名、製造ライン 6 名

業績：平成 16 年度（再生着手時） 売上高 1 億 6 千万円 経常利益▲ 8 百万円

平成 18 年度（再生開始 2 年目）売上高 16 年度の 2 倍強 経常利益 10%/売上高

借入金： 平成 16 年度 2 億 2 千万円 現在 実質 7 千万円

(2) 再生計画の作成・実施

メイン銀行の経営破綻により当該銀行の借入金 1 億 4 千万円が R C C へ移管され、一括返済請求を受けた。その返済のため、平成 16 年 6 月に「元気出せ大阪ファンド」から、新規融資借入れ支援申請のための再生計画立案を提出する機会を得た。独自に返済計画立案は不可能だったところ、「元気出せ大阪ファンド」から I 中小企業診断士を紹介して頂き、助言指導を受けて計画立案に取り組んだ。計画の基本目標を固定費削減と生産性向上による収益力向上に絞り、8 項目の具体策を策定した。生産性向上については、I 診断士の指導で工場内の徹底した 5 S を実行し、不要な部品や設備などを思い切って処分したところ、工場に 25% のスペースを確保でき作業効率が向上した。固定費については 50% 削減を目標に、役員報酬カット、営業員や事務員の退職を始め徹底して経費の削減を実施し、会社全体のスリム化、効率化を心掛けた。これらの努力で再生計画は平成 17 年 1 月に「元気出せ大阪ファンド」の承認を得られ、新規融資を以て R C C 債務について半額の免除を受け、残額をファンドからの融資で返済することができた。

(3) 再生に成功した要因

兄と交替して社長就任後はトップセールスを心掛け、取引先や金融機関及び仕入先などへ出向いて企業再生への取組みを説明し協力を申し入れた。また、事務処理には実務経験のなかった社長と工場長の奥さんが協力し、半年後には P C を操作して主原料在庫台帳や月次決算台帳を作成して収支管理を正確に行えるようになり、再生の速度を早めたと感謝している。生産面では、従業員の賃金カットは一切行わずに協力を求め、企業再生には生産性向上が必要であることを徹底し、全員が多能工化による協力体制を固めた。またロボット溶接機を増設して段取り替え時間短縮を実現し作業効率を高めた。また、5 S を推進して作業場内の整理整頓を徹底したことが再生を早めたと実感している。改革が進み受注量が増え、売上高が向上するにつれて従業員のやる気も高まった。パイプ曲げ加工の何でも屋からクロスサポーター、ネスティングラックに絞って生産効率を高めたことで再生が

計画通り進み、角型鋼管ラックも新たな売れ筋商品として定着し、現在も売上は順調に増加しつつある。

(4) 財務状況と今後の展望

当初は無理だと思っていた企業再生が急速に進み銀行との関係も改善でき、売上手形は期日入金を、仕入債務は現金払を実現した。さらに工場改善資金として掛捨て保険を開始し4千万円を積立している。これからは、企業再生取組みの貴重な経験を生かし、自社の身の丈に合った経営体制に徹し、財務管理データを活用して健全財政を維持しつつ今後の設備改善を計画的に実施していきたい。

3. B社の発表

(1) 会社概要

創業：昭和22年4月

資本金：3682万円

事業：ドラム缶のレンタル、販売

従業員数：17名

業績：売上高29億5千万円

(2) 経営不振に至った内部要因

ドラム缶のレンタルが事業の主力であり、売上の70%を占めている。年商は約30億円あり、ビジネスモデル特許も取得している。取引先は120~150社もあり、非常に恵まれていると考えており、経営不振に至った原因に外部要因はなかったものと認識している。月間売上高2億5千万円のうち、手形決済は2千万円程度であり、残りはキャッシュで決済されている。前社長（現社長の実父）時代、本業は一貫して順調であったが、当時は、新規事業への投資戦略に失敗し、修正時期も見誤り、11億円の貸倒れ損失を計上した。負債総額はそのために14億4千万円にも膨れ上がり、資金繰りが悪化した。事業計画も資金計画も策定しておらず、資金不足が発生した。

(3) 経営不振を脱却した要因

再生においては、外部の2人に助けもらった。

まず中小企業診断士から経理など業務管理を見直し、資金繰りや月次管理を徹底するよう指導を受けるとともに、前社長に退くように説得をしていただいた。さらに債務免除を受けるよう示唆があった。そこで経営情報にウソはあってはならないと認識して、同診断士紹介の会計事務所の支援を受けると同時に、社内の信頼関係を構築するため、職務・給与・賞与・退職金等の諸規定の整備に全員で取組んだ。幸い本業に問題はなく、安定した営業収益を生んでいるので、その強みを生かすことができた。

債務免除を受けられたのは、診断士と会計事務所の協力で策定した長期経営計画もあったが、金融機関が当社の本業のビジネスモデルの収益性を評価してくれたことが大きかった。

(4) 財務状況

14億4千万円の有利子負債について、金融機関から4割強の債務免除を受けることができた。債務免除を受けた時点から、再生計画は3年を予定している。金融機関とはその3年以内に債務超過を解消する約束をしている。現在はまだ1期目であり債務超過であるが、本業が好調であるので、来期には債務超過を解消したいと考えている。

(5) 今後の展望

現在は、「もうけなあかん、笑わなあかん、そして、わかちあわなあかん」を社是として、経営に取り組んでいる。自社を笑顔創造企業と称している。笑うため、わかちあうためには、ある程度の売上や利益が必要である。債務超過を解消すれば、会社の将来に向けた新たなチャレンジ（業務拡大や新事業展開）を開始したいと思っている。

4. C社の発表

(1) 会社概要

創 業：昭和44年

資本金：10百万円（再生前30百万円）

事 業：建設業に関わる調査、測量、設計、分譲業務

社員数：23名（取締役4名、部課長4名、一般社員13名、非正規社員2名）

(2) 創業から経営不振に至るまでの経緯

昭和44年に創業し、土地測量、宅地造成・設計及び許認可手続、不動産コンサルティング業務を主に行ってきた。主な事業は大手デベロッパーへ土地に関する情報の提供、利用・活用方法を提案するなど提携していた。

大手デベロッパーは従来から大きなリスクを受けるかわり、土地と建物の両面から利益を受けるチャンスを得ていた。一方下請の立場にあるわが社も含めて下請中小企業などは厳しい要請があるものの、収益面では十分な利益を確保できないことがしばしばだった。

(3) 再生に至った要因

H7年度に宅地開発に適した土地を取得するチャンスがあり、大手デベロッパーへ提案し、マンション事業の共同プロジェクトを立ち上げた。しかしながら当社が金融機関からマンション事業用土地購入のため融資を受ける条件として提示されたのは、その金融機関が抱えていた別件の土地を時価の3倍で抱き合わせ購入することであった。

抱き合わせ購入の条件を呑むことを自分一人で決断し、金融機関から融資を受けた。こ

の決断が債務超過の原因となった。

今にして思えば、経営戦略の転換である土地購入について取締役会で図ることもなく自分の一存で決定したことが最大の失敗原因であるといえる。

(4) 財務状況

融資先の金融機関が経営破綻し、C社の債務はRCCに移管された。RCCへの債務返済に行き詰まり、「元気出せ大阪ファンド」に相談した。「元気出せ大阪ファンド」の支援の下で、RCCとの話し合いが付き、一部債務免除を得ることができた。さらに、「元気出せ大阪ファンド」の保証で、金融機関から新規融資を受け、RCCへ返済することができた。その新規融資分については3年で全額返済するという方針を立てた。

(5) 再生に成功した要因

「元気出せ大阪ファンド」のモニタリングを4回受け、モニタリングを通じて「ワンマン体制の改革が必要である」と認識した。いったんは経営危機を乗り越えることができたが、このままでは事業の変革が望めず、根本的に再構築をしなければならないと気づき、組織改革に着手した。代表取締役は長男に譲るべく、RCCとの決着前に決めていたが、自らが保有する株式をすべて手放すことにし、社員にも公募した。

中核社員数名がその株式を取得して、自分たちの会社として意識をもってもらうことに成功した。新たに、社員の中から取締役を2名選任し、経営に参加してもらうこととした。これらの改革で社員の意識が変わり組織の活性化が促進された。現在、取締役会は月2回開催し、諸々議論している。会長の私以外の取締役の構成は30歳代、40歳代、50歳代各1名である。

これらの組織改革が功を奏して当初3年で融資を完済する予定だったが6ヶ月で完済することができた。

5. 質疑応答

(1) 事業環境が変化する中で、創業者が若い世代に会社を譲ろうとしたきっかけは何だったのか。

① C社社長の回答

RCCから債務免除を受けるに当たり、「経営者責任を明確にすること」、「会社と経営者の所有する資産を処分すること」、「減資すること」の3つの要請があった。この中の「経営者責任を明確にすること」がきっかけとなり、再建の手掛かりをつかみ次第、後進に道を譲ること決めた。

(2) 負債総額約14億円のうち約4割がどのような経緯で債務免除されたのか。

① B社社長の回答

前社長時代、借入金の返済が相当な額になっていたため、取引金融機関と交渉した。その結果一旦全額がサービサーへ移管された。サービサーとの交渉過程で再生計画を立て、これが認められ、新たに2行でシンジケートローン組んでもらい約8億円の新規融資を受けることができた。この約8億円をサービサーに返還し、残りについては債務免除をしてもらった。

(3) 債務超過があり経営破綻の危機にある中で"死に体"の企業を蘇らせたポイントは何だったのか。

①A社社長の回答

RCCが再生の見込みがある企業と判断し、RCCから再生計画作成に当たり中小企業診断士を紹介してもらった。中小企業診断士の助言を受けながら関係先への説明や内部従業員のやる気を引き出した。当初は不可能とも思っていたが、再生を目指して全員必死で働いた結果、再生することができた。再生のポイントは中小企業診断士と一緒に5Sに取り組んだことだと思う。

②B社社長の回答

本業で使用する高価なステンレス缶を大量に保有しており、このステンレス缶の未償却残高がかなりあった。この減価償却費を財源として活用することができた。

また、手形取引が少なく、売上の大部分が現金取引だったため、資金管理をきちんとすれば必要な資金は十分確保できる体質だった。これがポイントだと思う。

③C社社長の回答

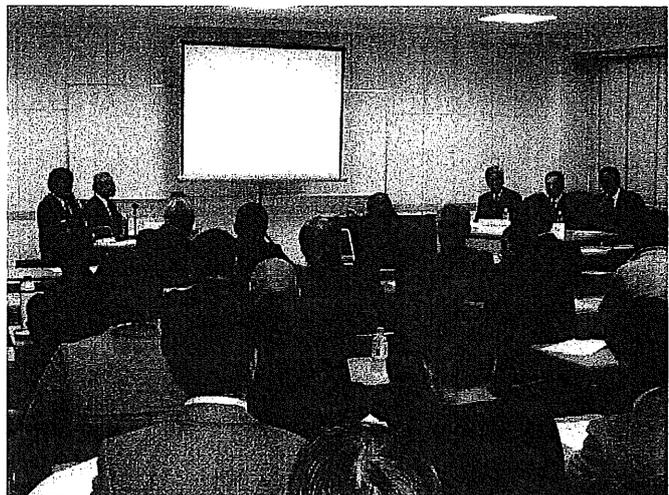
再生計画時、従業員が30名おり、社員の雇用確保が重要だと思った。会社清算ではなく厳しい条件を受け入れてでも企業再生の道を選ぶことにした。

従業員の生活を守りたいという気持ちが、従業員とともに立ち直るエネルギーを生み出し、これが再生の最大のポイントだと思う。

(4) 再生計画の骨子は何を中核にすえたのか、また最大の成功要因は何だったのか。

①A社社長の回答

再生計画は6ヶ月かけて作成し、見たこともない言葉ばかりだった。しかし、資金ショートの状態が続いていたので一刻も早く再生計画をスタートさせたいという思いから、既成概念を捨てゼロベースで再生計画を受け入れた。



② B 社社長の回答

受注面での心配はなかった。会社を潰してはいけないという思いが骨子だった。

③ C 社会長の回答

過去 10 年間の実績と将来 10 年間の見通しを基に再生計画を作成した。すべて自分たちの手作りだった。建設業にかかわる調査・測量・設計というコンサルタント業務についてブランド力をもっていたので、これを中核として計画を立てた。

(5) 再生前後で事業は抜本的に変えたのか。

① A 社社長の回答

生産性のアップに取り組みつつ、固定費削減に取り組んだ。賃金カットしない代わりに多能工化に取り組み、一人当たりの出来高をあげることを約束してもらった。

② B 社社長の回答

ビジネスモデルは変えていない。

③ C 社会長の回答

失敗の原因であった分譲業務をやめ、本業のコンサルタント業務に専念している。

(6) 実績の測定基準として、計数管理にどのような工夫をしたのか

① A 社社長の回答

正確な原材料使用実績台帳を作成し、月末在庫を把握できるようになった。月末在庫実績と月次試算表から月次損益計算書を作成し、リアルタイムな経営判断が可能になった。

② B 社社長の回答

財務の透明化のために外部の人材を活用して、正確な数字を把握することに努めた。

③ C 社会長の回答

社長交代前は売上ベースで資金繰り予定表を作成していた。社長交代後は正確な資金繰りを把握するため、売上ベースではなく入金ベースで資金繰りを考えるようにしている。

6. 栗島代表幹事の講評

- (1) 的確な経営判断のため、データの正確性を確保すること。
- (2) 従業員のモチベーションを高めていくこと。
- (3) 計画と実績を把握し、PDCAサイクルを適時適切に実施すること。

以上の3点が重要であると思う。

7. 司会者のまとめ

企業再生を成功に導くには、企業内部に巣食う悪い習慣から発生する病を治療する必要があると痛感した。その病の第1は経営情報の把握を怠る病。この病にかかると、正確な利益や資金繰りが分からなくなってしまう。2番目は、従業員のやる気を削ぐ病。会社目標がなく、各従業員に責任も権限も与えられていない、これではモチベーションも上がらない。最後は、計画と実績を検証しない病。こういう病を克服するポイントは、「当たり前のことを当たり前に行う」ということに尽きる。会社経営者ならば、「当たり前のこと」はできるだろうと思われがちだが、実はそれが大変に難しい。これを本日のまとめとした。

第4章 終わりに

今回のアンケート調査は、一時の経営不振を脱却し、企業再生に成功された企業を対象としている。企業再生の動きは全国的に行われているが、企業機密の関係もあり、企業再生に成功した企業に限ったアンケート調査は、これまで無かったように思われる。この点に今回の調査・研究事業の意義があると考えられる。

1. 企業再生に成功された会社の特徴

今回のアンケートにご協力いただいた35社の業種は、多岐に亘り、社員数、業歴、株主構成、経営者の人柄、経営理念といった会社の特徴は勿論、再生直前の売上高、経常利益、負債総額などもまちまちである。

しかしながら、それらの会社の経営不振脱却の過程をつぶさに観察するといくつかの共通した特徴が見えて来る。それらは次の通りである。

- (1) 過大投資などそれまでの経営不振要因を再び発生させないようにリスク管理を強化している。
- (2) 社員および金融機関など利害関係者への正確な情報開示を積極的に行い、再生への協力を要請している。
- (3) 社長の意識改革(再生に対する強い意欲と反省に基づいた新たな動き、尚、社長交代を含む)がキーポイントとなっている。
- (4) 経営管理の充実(情報交換、PDCAの励行など)が行われている。
- (5) 結果として、社員のモラルが向上している。

2. 企業再生に中小企業診断士以外の関係者が果たした役割

今回の調査・研究事業のテーマを我々は、「低格付け企業から正常格付け企業へ変身のために要請される関係者(経営者、社員、金融機関、中小企業診断士等)の役割と行動について」と定め、このアンケート調査を行った。

アンケート結果を見ると、社長以外の多くの関係者がそれぞれの役割を果たしていることが解る。関係者の役割をまとめると次の通りである。

- (1) 経営者：例外なく上記の意識改革(強い再生意欲は共通しているが、新たな動きは会社の実情により異なる)が行われている。
- (2) 社員：経営者の意識改革、情報開示、協力要請などによりモラルを向上させ、会社全体のことを考えた思考・行動に変身している。
- (3) 金融機関：厳しい査定態度ながら企業再生に積極的に協力している。
企業再生には、金融機関の協力が不可欠ことが解る。

3. 企業再生に中小企業診断士が果たした役割及び今後の課題

企業再生に中小企業診断士が果たした役割を広い観点から考察すると、以下の3つの役割が見られる。第1の役割は、金融機関や一般企業の企業内診断士としてあるいは法務、会計、経営指導機関等に所属して日常の事業活動に関与し、経営の健全化や新規事業への挑戦などを支援する機能である。これらは、謂わば経営の予防的内科的治療の働きである。しかし、企業は経営対応のまずさや外部環境の激変により、今回のアンケート対象企業の如く経営不振に立ち至ることがある。その場合に救いの手を差し伸べる公的機関(「元気出せ大阪ファンド」など)や金融機関の立場から、企業再生スキームを立案し、企業再生に着手した後は定期的なモニタリングを実施して、健全化の動きを助長支援する働きが第2の役割である。第3の役割としては、企業再生に取り組む企業からの依頼を受け、コンサルタントとして企業内部に立ち入って経営者・管理者と共に再生計画を立案し、助言指導をしながらその実行を内部から支援する働きである。

第2、第3の役割は、謂わば外科的治療を先行させつつ内科的治療も求められる。企業再生に成功した企業には、中小企業診断士の上記3つの役割に恵まれた企業も多い。しかしながら、アンケートの中には、再生過程において「社長の相談役」が必要だったという意見が出ており、この辺りに我々中小企業診断士の今後の活躍の場が潜んでいると思われる。

企業再生の局面では、事業の局面だけでなく財務や法務の局面もからむため、中小企業診断士としては、専門を超えるものと考えられがちであるが、実際に企業再生を体験した診断士からは、他士業との接触の中にあっても十分な仕事が出来たとの力強い発言が見られる。企業再生に固有の知識は、実務の過程で十分周囲から習得が可能である。

我々中小企業診断士としては、診断士として得意分野の実践的な知識や技能を磨きつつ果敢に企業再生の現場に挑戦する勇気を持つことが大切である。今回の調査・研究事業の結果では、企業再生成功のコツは、経営管理上の「あたり前のことをあたり前に出来るようにする」ことであり、このことへの助言指導は正に我々中小企業診断士の専門分野であることを再認識したいものである。

以上

第5章 アンケート調査表

平成 21 年 10 月 吉日

アンケート調査対象企業 様

中小企業診断協会大阪支部
企業再生研究会 調査・研究分科会
代表幹事 粟嶋 毅

お忙しいところお手を取らせて申し訳ありませんが、以下のアンケートにお答えいただきますようお願いいたします。

企業概要、経営者・組織・人事、営業、在庫・生産管理、財務、情報、モニタリングの項目に分類し、それぞれ数問ずつお尋ねしています。適当な回答項目がない場合は、最も近いと思われる項目をお答えください。回答に迷われる場合は、私共が回収にお伺いした時にお尋ねください。

私共は、企業再生は、再生前、再生中（通常は、再生開始時に再生計画を作成）、再生後という経過で推移するものと認識しています。アンケート調査対象企業様は、全て再生後の段階におられるものと推察しています。

よろしくをお願いいたします。

企業概要

以下の項目について再生前の状況を教えてください。

1. 業種：()
2. 業務内容（業種不明の場合は、私共で業務内容によって判断させていただきます）
()
3. 資本金：()
4. 社員数（役員を含む）：再生前（ 人）→ 再生後（ 人）
5. 設立年（創業年も書いていただいても可）：（設立 年 月）（創業 年 月）
6. 再生計画直前期売上高：（ 千円）（ 年 月）
7. 再生計画直前期経常利益：（ 千円）（ 年 月）
8. 経営不振にいたった原因を上位3つまで教えてください。
(1) 売上不振、(2) 赤字の累積、(3) 放漫経営、(4) 新規事業失敗
(5) 財テク失敗、(6) 投資過大、(7) 得意先倒産等不良債権発生、
(8) 親会社の海外進出、規制緩和等外部環境の激変、(9) リストラの遅れ、
(10) その他 ()

1位	
2位	
3位	

9. 経営不振にいたった理由を上位5つまで教えてください。

- (1) 経営全般についての知識、ノウハウが不足していた
- (2) 市場の変化等の調査・分析並びにそれ等を事業戦略等へ落とし込める人材が不足していた
- (3) 経営管理が弱体であった(商品別・部門別等の採算性、コスト削減、得意先信用管理、資金繰り・キャッシュフロー等)
- (4) 顧客ニーズにあった商品の提供が不足していた
- (5) 営業力が不足していた(新規開拓、既存顧客への営業力投下の選別、提案営業、販売チャネル拡大等)
- (6) 価格競争力に対応できなかった
- (7) 在庫管理に問題があった
- (8) 品質、原価、納期等についての管理能力が弱体であった。
- (9) 新製品開発力・新商品仕入力が弱体であった。
- (10) 経営陣を含め、組織の協調性に問題があった
- (11) 金融機関等外部機関への対応力が不足していた
- (12) 経営に対し、適切な助言をしてくれる外部ブレーンがいなかった

1位	
2位	
3位	
4位	
5位	

I 経営者・組織・人事

1. 貴社の再生後、現在の役員・社員数、役職位の分布状況について教えてください。

	企画・管理	製造・設計	販売・調達	現業部門	その他	合計
役員						
部・課長、店長等						
一般社員						
非正規雇用社員						
合計						

2. 企業再生に向けて取組みを開始されたとき、企業再生を成功させるために経営者として再生前に比べ重視して実行された課題は次のうちどれでしょうか？最も重視されたものから5つまで選んでください。

- (1) 経営環境の変化に合わせて経営理念の改定を行った
- (2) 経営者のワンマン体制による弊害を防止するため定例経営会議制度を導入した
- (3) PDCA（計画・実施・チェック・修正）に取組み、販売・生産計画・経費等の予算制度化と四半期ごとの実績比較を行うようにした

1位	
2位	
3位	
4位	
5位	

- (5) 営業・サービス部門や生産部門などの現場を任される人材
- (6) 財務・経理・人事など間接部門をまとめる能力を持つ人材
- (7) 新規事業を考案し、製品化までを実現できる人材
- (8) 新技術開発など新たな事業シーズを実現化できる研究開発力のある人材
- (9) IT技術や新しいシステム開発が出来るスペシャリスト
- (10) 経営の革新に必要な外部情報などについて外部人脈に精通している人材

貴社がそのような人材を必要だと思われた理由を教えてください。

5. 再生を進めていく中で組織の活性化を図るために効果のあった対策は次のうちどれでしょうか？効果があったと思うものから3つまで選んでください

- (1) 年功序列的だった賃金制度を見直し、成果主義・能力主義を重視した賃金制度を導入した
- (2) 経営者が社員一人ひとりと面接し、役割を話し合って協力を要請した
- (3) 社内から若手社員を登用するように努め、やる気のある者には未経験の分野にも配置して挑戦させた
- (4) あいまいだった人事考課制度を改め、公平適正な評価を行う制度を導入した
- (5) 中核・中堅人材を育てるための教育訓練や OJT 訓練(実務実践指導)に取り組んだ
- (6) 作業標準や作業手順書の見直しなどによる品質・生産性向上を推進するための改善活動を活発にする提案制度を推進した
- (7) 自己啓発のため社外研修への自主的参加や業務に必要な資格取得を推奨した
- (8) 有能なパートの方々を社員として採用するなど人材活用の領域を広げた
- (9) 経営者に集中していた権限の一部を、社員（中間管理職）に権限委譲した

1位	
2位	
3位	

9. 外部環境の変化が激しくなり、再生計画の目標達成が困難になったために、新たに取り組みを開始された以下のような対策があれば、3つまで選んでください。

- (1) 改めて市場動向や顧客ニーズを再調査して、対象にする顧客層の変更を実施した
- (2) 新製品・商品の開発 や改良に取組み市場での競争力強化を図った
- (3) 競合する競争業者の動向を調査して、ポジショニング（立地、価格、品質）の変更を実施した
- (4) 下請けからの脱皮をはかるため、独自技術力の強化を図った
- (5) 取引先や商社などと連携して、海外への輸出・進出を図った
- (6) インターネット・携帯電話等を活用した新販売方式を取り入れた
- (7) 社員のモラルを高めるため、報酬制度（成果主義、グループ成果主義等）の変更を実施した
- (8) 売上増・原価引下げをはかるため、同業他社との連携をはかった
- (9) その他（ ）

1位	
2位	
3位	

II 営業活動

1. 再生計画が軌道に乗り出した要因として、製品の売上回復が挙げられるでしょうか。要因でなければ(1)を選んでください。要因であれば、売上回復を実現された要因として、以下の中から3つまで選んでください。

※「製品」「開発」は流通業においては、それぞれ「商品」「仕入れ」と読み替えてください。

- (1) 製品の売上回復が要因ではなかった。
- (2) 製品優位性を回復するために品質改善を行った
- (3) コストダウンに取組み製品の低価格化に成功した
- (4) 顧客ニーズに基づいた新製品を開発した
- (5) 自社の強みを活かせる新製品を開発した
- (6) 社会的状況などから、ニーズを先読みして独自の製品を開発した
- (7) 特定の顧客層にターゲットを絞った製品を開発した
- (8) 製品の販売方法を改善した
- (9) 新製品を開発し、単独（少数）製品への過剰依存をなくした
- (10) 新規取引先を開拓し、単独（少数）取引先への過剰依存をなくした
- (11) 製品または店舗のデザイン・イメージなどを一新した

1位	
2位	
3位	

(12) 新市場を開拓することに成功した。

(13) その他 ()

2. 営業方法の改善のために、どのような対策を講じられましたか。以下の項目から3つまで選んでください。

- (1) 製品の良さではなく、顧客にとってのメリットを訴求した
- (2) 製品を流通・販売させるルートを拡大した
- (3) 製品を流通・販売させるルートを限定した
- (4) 新規の取引先開拓のための営業活動を強化した
- (5) 既存の取引先との関係を維持、拡大するための営業活動を強化した
- (6) 売上増の見込める取引先と見込の薄い取引先とをランク付けし、営業力の重点配分を行った
- (7) 受発注のオンライン化やネットワーク化を実施して、効率を向上させた
- (8) その他 ()

1位	
2位	
3位	

3. 営業・販売力を向上させるために取組まれたものは何々でしょうか。以下の項目から3つまで選んでください。

- (1) 企業に関する知識（企業のビジョンや歴史、企業文化などに関する知識）を強化した
- (2) 製品に関する知識（製品が持つ便益や素材、使用方法、メンテナンスなどに関する知識）を強化した
- (3) 顧客に関する知識（顧客の購買履歴や特性などに関する知識）を強化した。
- (4) 販売方法に関する知識（顧客の注文に応じ、提案や問題解決を行うための販売方法に関するさまざまな知識）を強化した
- (5) 製品を説明する能力を強化した
- (6) 顧客に製品の活用方法やコスト削減効果について、提案する能力を強化した
- (7) その他 ()

1位	
2位	
3位	

Ⅲ 在庫・生産管理

1. 業績を回復させるために、在庫の管理について、特に注意されたことや新たに取り組まれたことは何々だったのでしょうか。重視された項目を3つまで選んでください。

- (1) 在庫管理の重要性から現品管理や数値管理等をする在庫管理の責任者を置いた、または人数を増した
- (2) 実施棚卸しを定期的または随時実施するようになった
- (3) 倉庫や作業現場にある実際の在庫数と帳簿上の在庫数の違いを、定期的または随時確認し、正しい数値に訂正するようになった
- (4) 仕入や出荷等のものの動きに伴う事務処理が、間違ったり遅れたりしないように、伝票の様式や事務処理方法を改善した
- (5) 在庫の過多や過少からくる資金や生産、販売のトラブルをさけるため、在庫を適切に保つためにいろいろの工夫をするようになった
- (6) 在庫を適正に管理するために、営業や企画、生産や設計等の社内の関係部署との情報交換を、定期的また随時行うようになった
- (7) 購買単価や在庫金額を下げるために、V A、競争見積、新規仕入れ先の開拓等を行うようになった
- (8) 仕入品の検品ミスが起きないように、検査基準の整備や、社内連絡がすぐできるようにした
- (9) 社内教育を続けて、在庫品はお金と同じで資金繰りや利益に関係していることや、在庫の重点品管理の手法などを理解できるようにした
- (10) その他 ()

1位	
2位	
3位	

※ 次の二つの質問は、製造業や印刷業、建設業や土木業等の方にお尋ねします。卸、小売り、サービス業等の方は飛ばして次に進んでください。

2. 業績を回復させるために、新製品、新技術の開発や、工場の生産や現場の作業において、特に注意されたことや新たに取り組まれたことは何だったのでしょうか。重視された項目を3つまで選んでください。

- (1) 品質や納期、原価を改善するために、検査基準の整備・改定や生産の進捗状況の把握、作業日報の提出義務化などの体制を整え、それらを管理する責任者を置いた

- (2) 売上や原価などの社内情報を積極的に公開するようにした
- (3) 社内の購買や経理部門との、情報交換や打合せ回数を増やした
- (4) 出荷の増減に対して、柔軟に生産を増減できるようにした
- (5) クレームに速やかに対処するための体制をととのえ、早い対応ができるようにした
- (6) エネルギーロス、材料ロスの削減に絶えず努めるようにした
- (7) 標準的作業手順や標準時間を設定するとともに、その改善を図った
- (8) 新しい技術や、VA、VE、QC、5Sなどの手法を導入すると共に、それらを活かせるようにした
- (9) 作業員の教育を行い、多能工の育成やロスの減少、原価意識の植え付けをはかった
- (10) 製品（品番）ごとの原価と利益が計算できる体制を整えた
- (11) ISO9001の認証を取得した、または取得活動に着手した
- (12) その他（)

1位	
2位	
3位	

3. 品質や納期、原価を管理するために、現在ではどのような指標を重視しておられますか。
(複数回答可)

- (1) 作業員あたり、工程ごと、設備・機械ごと等の生産量
- (2) 作業員あたり、工程ごと、設備・機械ごと等の不良品発生率
- (3) 品番別クレーム発生率
- (4) 工程や設備・機械ごとの生産のリードタイム
- (5) 指定納期達成率
- (6) 設備・機械ごとの保守費、修繕費の額
- (7) 設備の稼働時間と時間あたりの生産量
- (8) 材料ロス率（歩留まり率）
- (9) 標準時間の設定とのその短縮時間
- (10) 作業員の出勤率
- (11) その他（)

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

IV 財務

1. 再生期間中の支援金融機関とその内容について教えてください。(☑でお答え下さい。)

(1) 支援金融機関の種類(複数回答可)とその数(合計数)を教えてください。

都市銀行、 地方銀行、 第二地銀、 信用金庫、 信用組合、
整理回収機構、サービサー、政府系金融機関 その他

1行、 2行、 3行、 4行、 5行以上

(2) 支援内容について、債権放棄(貴社から見れば債務免除)はありましたか？

あった なかった

(3) その他の支援内容はどのようなものでしたか？(複数回答可)

元本の返済猶予(返済猶予または借り換え)

返済猶予期間または新たな返済期間はどの程度でしたか？(複数回答可)

1年以内 3年以内 5年以内 10年以内 15年以内 15年超

金利減免

新規融資

DDS (劣後借入：借入金を資本とみなす措置)

DES (借入金の資本化)

その他 ()

2. 再生をどのような手続きと方式で進められましたか？

(1) どのような手続で進められましたか？(複数回答可)

中小企業再生支援協議会に支援を依頼した

元気出せ大阪ファンド事業推進協議会に支援を依頼した

民間のコンサルタント会社に支援を依頼した

中小企業診断士事務所に依頼した

公認会計士事務所に支援を依頼した

税理士事務所に支援を依頼した

弁護士事務所に支援を依頼した

- 取引金融機関に支援を依頼した
- その他()

(2) どのような方式で進められましたか？(複数回答可)

- 第二会社方式(新会社を設立して、旧会社の資産・負債の一部を営業譲渡し、新会社から旧会社に対価として営業譲渡代金を支払い旧会社の債権者への弁済に充当した後、旧会社を清算した)
- 営業譲渡方式でなく、会社分割方式を採用した
- 旧会社をそのまま存続させ、再生させる方式を採用した
- スポンサー(ファンド)を活用する方式を採用した
- スポンサー(一般企業)を活用する方式を採用した
- 民事再生法を活用する方式を採用した
- 会社更生法を活用する方式を採用した
- その他()

3. 作成された再生計画の内容と再生達成期間について教えてください。

(1) 再生計画はどこに重点を置いて策定されましたか？重点を置かれた項目を3つまで選んでください。

- ① 製品や市場戦略の見直しで売上を回復させることに重点を置いた
- ② 売上回復よりもコスト削減と効率化による収益性改善策に重点を置いた
- ③ 粗利益率を改善するために、原材料、外注費などの社外調達の見直しを行なうことに重点を置いた
- ④ 固定費を下げるために、固定的な人件費や経費の削減方法に重点を置いた
- ⑤ 不要な資産を処分し、負債を軽減することに重点を置いた
- ⑥ 収益性の低いチャネルや商品を切り離し、収益性の高い事業領域に経営資源を集中させることに重点を置いた
- ⑦ 収益性の低い事業から撤退し、本業に集中することに重点を置いた
- ⑧ その他 ()

1位	
2位	
3位	

上記再生計画で、貴社の強みを活かした計画項目がある場合、その強みとはどのようなものですか。

強みとは「顧客ニーズを勘案した製品開発力・商品仕入力、技術力、営業力、人材力、組織力等」をいいます。

(2) 再生計画に着手されてから再生計画を達成されるのにどの位の期間を要されましたか？

- 約1年間、 約2年間、 約3年間、 約4年間、 約5年間、
5年超

(3) 再生前の債務超過を解消するまでにどれくらいの期間がかかりましたか？

- 約1年間、 約2年間、約3年間、約4年間、約5年間、
5年超 再生前も債務超過になっていなかった

4. 再生期間中の資金繰り計画とキャッシュフロー計画について教えてください。

(1) 資金繰り計画はどういう内容でしたか。(複数回答可)

① 内部調達について

- 役員、縁故に増資をお願いした
役員、縁故に融資をお願いした
役員、縁故に社債をお願いした
その他 ()

② 外部調達について

- 金融機関へ返済猶予をお願いした
金融機関へ新規融資をお願いした
スポンサーなど第三者に融資をお願いした
スポンサーなど第三者に増資をお願いした
スポンサーなど第三者に社債をお願いした
その他 ()

(2) キャッシュフローを確保するためにどのような対策をとられましたか？(複数回答可)

- 減価償却前利益の確保に重点を置いた
現金支払から手形支払ないし手形期間の延長を取引先に依頼した

VI モニタリング

1. 再生に取り組むにあたって、支援機関からモニタリングを受けられ期間について教えてください。

- (1) モニタリングは受けていない
- (2) モニタリングを2年以内で受けた
- (3) モニタリングを3年以内で受けた
- (4) モニタリングを5年以内で受けた
- (5) モニタリングを5年超受けた

--

2. 企業再生計画の実施段階に入った後、開始されたモニタリングのために月次試算表および販売・仕入先明細はいつ頃できるようになりましたか？該当するところに○印を入れてください。

	翌月 10 日 頃	翌月 15 日 頃	翌月 20 日 頃	翌月 25 日 頃	翌月末
月次試算表					
販売・仕入明細					

3. モニタリングを受けたことで、どのような効果がありましたでしょうか。

以下のなかから効果があったものを3つまで選んでください。

- (1) 金融機関から支援を受けるについて具体的な交渉能力をマスターできた
- (2) 再生計画を計画的に進めるため、月次試算表を用いて差異分析が行えるようになった
- (3) 販売計画と販売実績を比較して収益面に影響する違いを具体的に理解できるようになった
- (4) 月次の生産管理を実施することで、生産性の変化や納期進捗状況などを具体的に把握できるようになった
- (5) 製造原価や人件費・諸経費等のコストを計画的に削減していく対策を具体的に取組めるようになった
- (6) 受取手形の期日落ちや支払手形の支払いなどを含めて、資金繰り予

1位	
2位	
3位	

定や計画ができるようになり、月末の資金ショートを避けることができるようになった

- (7) 再生計画の進捗状況が具体的に把握でき、自信を持って再生を進めることができるようになった
- (8) 管理業務は計画的に進めなければならないことが理解でき、これまで手がつけられなかった業務についても計画的に手掛けられるようになった
- (9) その他 ()

アンケートにご協力ありがとうございました。