

小規模企業向け経営改善・再生支援サービス

サバイバル（生き残り）のための経営支援活動

NPO ビジネスeサポート 安藤 全

E-mail:npo-bes@yahoogroups.jp

URL:http://www.sindan-k.com/npo-bes/

中小・小規模企業は、現在、今まで経験したことがないほどの激しい経営環境の変化に見舞われている。厳しい企業間競争を制し生き残るためには、一刻も早く経営の改善ないし再生を図る必要がある。

私ども「NPOビジネスeサポート」は、経営者の皆様に経営改善・再生のための専門的なスキル（技術）とツール（手段）を提供し、セミナーの開催、講習会などへの講師の派遣、企業向けのスタッフ代行サービスなどを通じて経営者と一体となった信頼できる支援活動を展開している。

1. 企業再生の必要性

近年、バブル経済の崩壊や長引く経済停滞により中小・小規模企業の倒産が高水準に推移している。経営者が事業継続の意思を持ちながらも社会経済環境の激変に対応できずに経営破綻を招いている。

このような経営破綻に陥る主な要因は、過剰債務、慢性的な業績赤字、資金不足、偶発債務の影響、後継者・経営幹部の人材不足などによるところが大きいと思われる。これらの経営困難要因を迅速に克服し、経営改善・再生を図ることが企業にとって生き残りのための喫緊の課題といえる。

(1) NPOビジネスeサポートは、経営改善・再生支援サービスを次のような方々に提供する。

借入金などの債務が多く、債務超過状態にあり、その処理に困っている方

慢性的に赤字が発生しており、抜本的な経営改善策を検討したい方

金融機関などに提出する経営改善計画書の作成をしたい方

資金繰りが苦しく、キャッシュフローの改善を図りたい方

関係会社倒産などによる偶発的債務が発生し、その解消策を検討したい方

後継者および経営幹部に教育・指導をして欲しい方

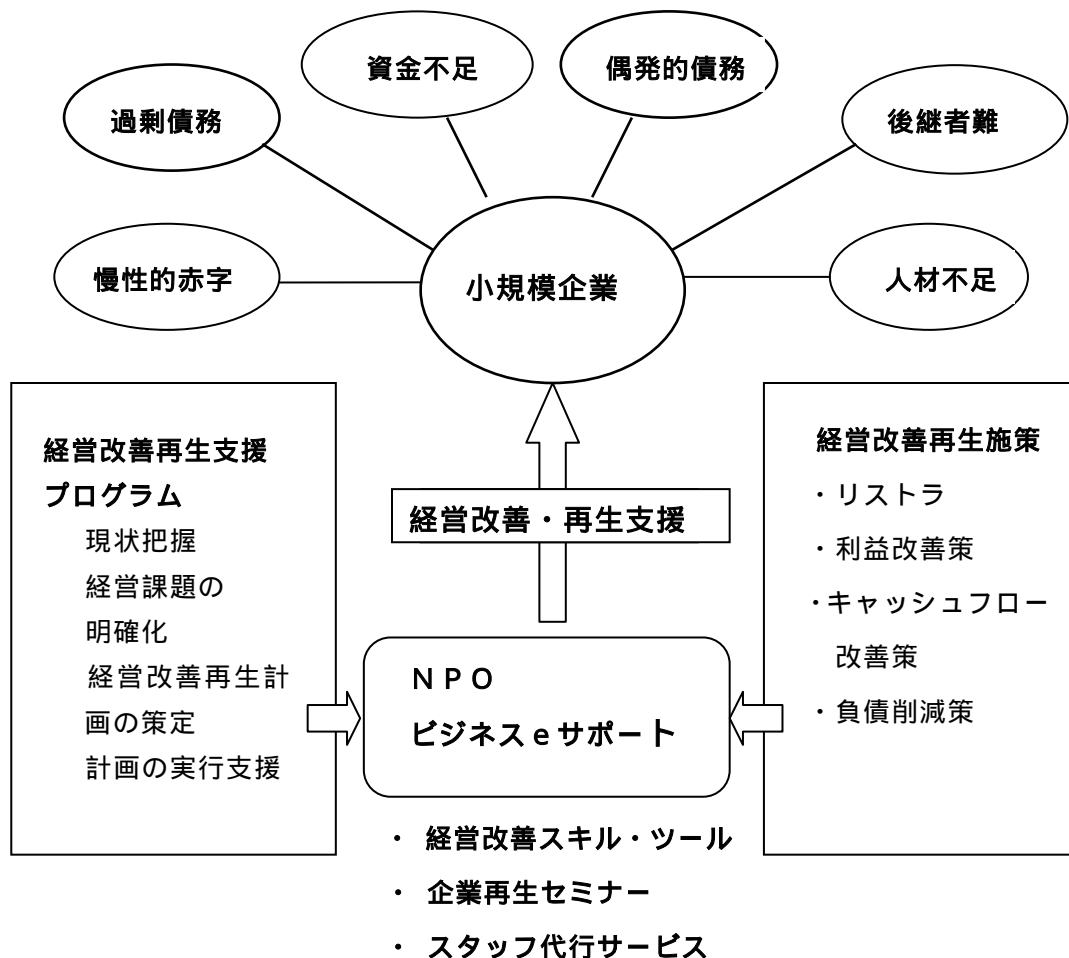


図1 経営改善・再生支援サービスの概要図

(2) 企業再生が必要とされる背景

中小・小規模企業の企業再生が必要とされる社会経済的背景は、主に次のとおりである。

わが国における中小・小規模企業は、従業員数、付加価値額ともわが国の経済に占める地位が高く、経済再生の先導役を担っている。(2003年度中小企業白書)

経営環境の変化から不良債権を抱え過剰債務の返済が困難となっている企業が増えており、経営改善努力により経常的欠損状況から脱出して過剰債務の解消を図る必要がある。

供給過剰のデフレ経済において不効率な過剰供給分野から撤退し、新たな需要分野をもとめて業種転換、事業転換による再生のニーズが高まっている。

企業倒産の増加が地域社会の混乱、従業員の雇用問題などを発生させており、企業再生によりその解決に努める必要がある。

2. 支援サービスの一般的な内容と手順

経営状況が悪化し、経営改善ないし再生を必要とする企業に対して、現状把握、経営課題の明確化、経営改善再生計画の策定、計画の実行支援をおこなうために、一般的には7段階のステップによる検討が必要である。具体的には、経営環境の分析から、企業分析、経営困難要因の分析、経営改善計画の策定、企業再生手段の検討、企業再生計画の策定、企業再生計画の実行まで各企業の状況に対応した支援サービスが必要となる。これら一連の手順を「経営改善再生支援プログラム」と呼ぶものとする。

企業の現在の経営状況が自力で改善可能か（経営改善対象企業）、金融機関やスポンサーなどの第三者の支援が必要か（第三者支援による再生）、裁判所の関与が必要か（法的整理）などにより支援サービスの内容は自ずから異なってくる。

また、昨年来、中小企業と地域金融機関との意思疎通ならびに取引円滑化のため、いわゆるリレーションシップバンキングの強化が叫ばれ、企業の重要な経営課題の一つとなってきている。これらの動きは、経営改善再生支援に広く採用される必要がある。

なお、本冊子における「経営改善」と「再生」との言葉の意味は、「経営改善」では企業の経営状況が自力再建可能な状態にあるのに対し、「再生」では金融機関、取引先などの第三者の支援が必要な状態にある場合を意味している。

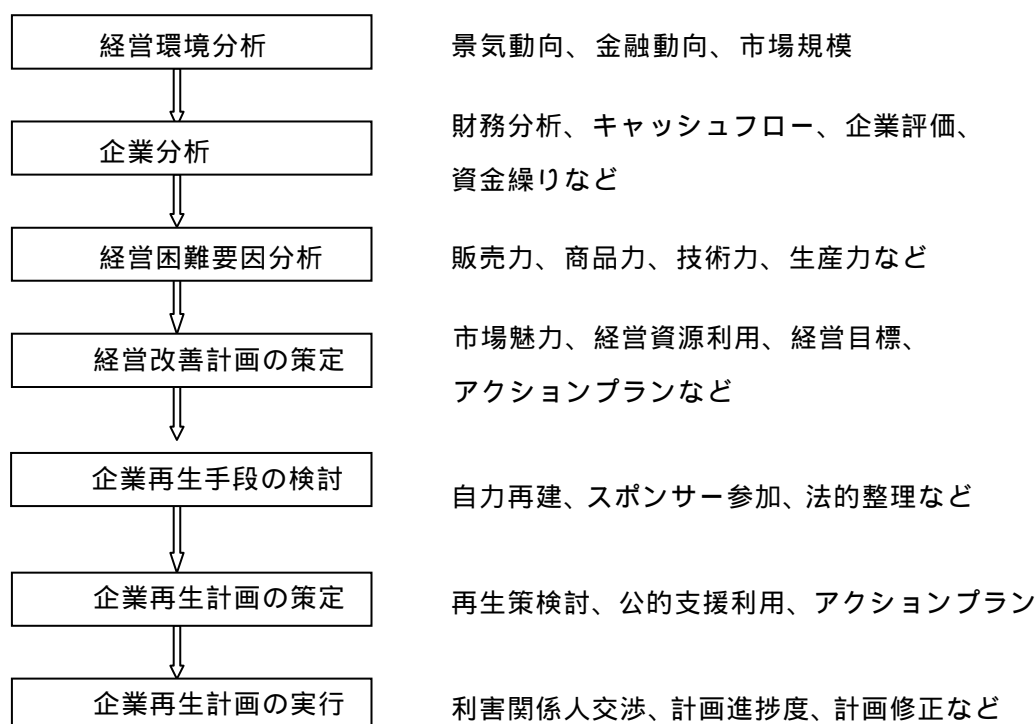


図2 経営改善再生支援プログラム

(1) 経営環境分析

企業の経営状況を悪化させる要因として外的要因と内的要因とがあるが、はじめに外的要因である経営環境分析をおこなうことが肝要である。環境変化を十分理解し、時代に適応した経営を推進するために中小企業に関する景気、産業、金融などの動向、特に最近注目される金融機関関連情報、改善再生のための公的支援情報などの資料を提供し、併せて企業をめぐる経営環境の分析をおこなう。

(2) 企業分析

財務分析

分析対象企業の過去の財務分析は、その企業の強みや弱みを把握するための有効な手法である。財務分析の主眼は、異常値の発見にあり、多くの場合、分析対象企業の各種財務分析や同業他社との比較分析によって異常値を検出し、さらにその分析、検証を進めることによりその企業の特徴を把握することができる。財務分析の結果を十分に検討し、企業の経営改善再生計画を立案する際の前提条件たる基本要因を探る。

財務分析は、主に財務諸表分析とキャッシュフロー分析をおこなうが後述する「財務分析、経営比率計算シート」と「キャッシュフロー計算シート」を活用しておこなう。

・キャッシュフローの把握は、企業分析、特に企業価値分析において重要である。通常、中小・小規模企業では、キャッシュフロー計算書の作成はなされていないが、最近の金融機関などによる融資審査は、損益計算書による利益だけでなく、キャッシュフローを含めた評価に変わってきており、キャッシュフローをキーワードとした分析が重要視されている。

・損益分岐点分析は、企業の収益性と採算を検討し、目標管理を行う場合などに有効な手法であり、費用を固定費と変動費に分解し、売上高との関係で利益の変動を分析するもので、利益計画の作成に利用できる。

・資金繰り分析は、経営が悪化して資金が不足している企業にとって極めて重要である。通常、破綻に至る場合、手形などの決済ができずに不渡り倒産となるケースが多く、当面の資金計画はもとより短期、長期の資金繰り表を作成する必要がある。

企業評価

企業評価は、その目的の違いにより財務的視点、経営的視点、株式価値的視点の3種類のアプローチがあり、また分析方法の違いにより純資産方式、収益方式、比率方式の3種類がある。

企業の経営改善再生を目的とした評価としては、財務的視点および経営的視点からアプローチし、純資産方式および収益方式により評価するやり方が一般的である。企業評価は、企業の経営改善再生の局面において現状の企業価値の認識、企業価値の改善余地の確認、経営改善再生のモニタリングなどで厳密な検証を可能にし、経営改善再生のための道筋を描くことができる。

企業あるいは企業のもっている本来の価値を測るとき、最近では、利益だけでなくキャッシュフロー、それも現在価値に置き換えたディスカウント キャッシュフロー（DCF）で測ることが債権者間で一般化しつつある。DCFは一言で言えば「将来のキャッシュフローの割引現在価値」であり、事業または企業が将来稼ぎ出すキャッシュフローを時間的価値とリスクで評価したものといえる。

私どもは、後述する「企業価値計算シート」ならびに「債権価値計算シート」などのツールを用いて企業価値ならびに債権価値（金融機関の貸出金査定価値）を算定し、合理性、実現性、納得性のある企業評価をおこなうことを目指している。

（３）経営困難要因分析

経営状況が悪化し、経営困難となった企業は、何らかの要因によって現在の状況に至ったことは間違いない。その要因を正確に把握し、その克服策を検討することが重要である。経営困難に至った要因が財務面にあった場合には、財務分析によって把握することができるが、質的な面にある場合には、内部環境分析によって把握する必要がある。

内部環境分析は、販売力、商品力、技術力、生産力などの経営資源の評価をおこなって経営困難要因を分析して、評価、見直しをおこなっていく。具体的に販売力、商品力、技術力、生産力などを把握するためには、調査項目についてアンケートやインタビューを実施するほか、現場を訪問して工場、店舗、棚卸資産の保管状況などを視察して調査業務のチェックシートを作成し、経営困難要因を正確に把握する。

複数の事業を経営している企業においては、事業毎にQOE（正常収益力分析）、SWOT分析（環境分析）、ベンチマーキング（他社比較分析）、PPM分析（製品ポートフォリオ分析）、PLC分析（製品ライフサイクル分析）などの事業評価法を用いて事業評価をおこない、事業の選択と集中のための調査、分析を速やかに実施する必要がある。

（４）経営改善計画の策定

経営困難要因の把握をおこなったうえ、分析企業の経営課題を明確化して問題点の見直しを実施、自力再建が可能かどうか経営改善計画を策定して検討する。経営改善計画の策定は、経営課題を明確化したうえ、経営課題の取扱方針を検討、その方針にしたがった経営目標を設定し、目標を達成するために具体的施策のスケジュール化（アクションプラン）をおこなう。

経営改善計画の策定において最も重要なことは、前述したとおり合理性、実現性、納得性のある内容でなければならないことである。

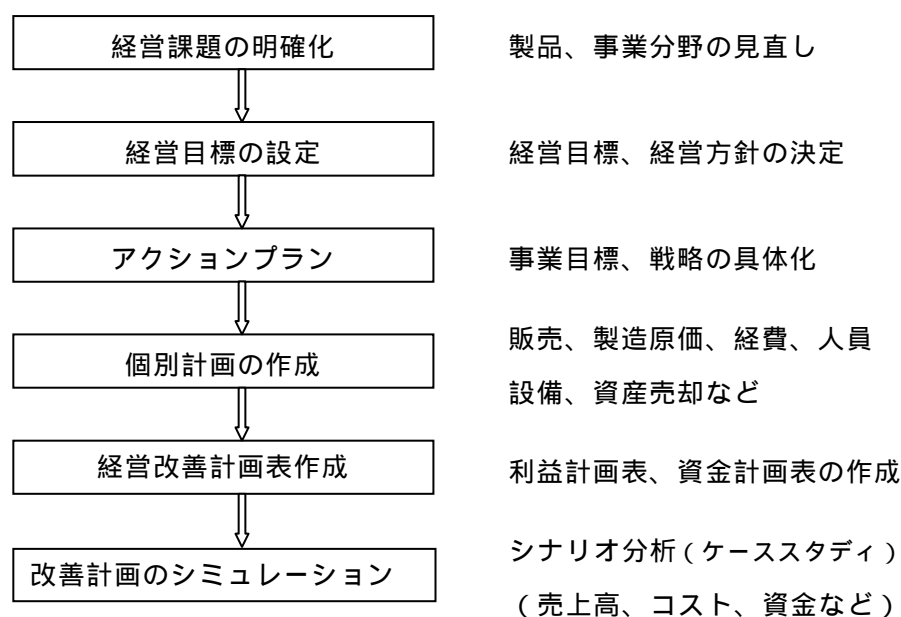


図3 経営改善計画書の作成手順

経営改善計画の策定は、経営課題の明確化から経営目標の設定、アクションプラン、個別計画の作成、改善計画の各種シミュレーションと一連の手順に沿って企業の経営者、管理者、専門技術者などの全社挙げての取組みが必要なことは言うまでもない。しかしながら経営が悪化している場合には、企業自体の体力が低下しているため、社内のモラルの低い場合が多く、計画を合理性、実現性、納得性のあるものとするには、第三者のアドバイザーの協力が非常に有効であると思われる。

私ども「ビジネスeサポート」は、経営改善のアドバイスに専門的スキルと豊富なツールを用意しており、特に経営改善計画の策定に必須な「事業計画作成シート」は、合理性、実効性のある計画を作成していくうえで有効なツールといえる。

(5) 企業再生手段の検討

企業が経営改善再生を必要と判断する場合に、財務上の兆候にもとづき自力による再建を図る場合(自力再建)、金融機関などの一部の債権者の協力を得て再建を図る場合(私的整理、特定調整法など)、全債権者の協力を裁判所の関与のもとで実施する場合(法的整理)とがある。どの手段を選択するかは、企業の実情に沿って十分検討のうえ決定する。

企業再建の手段としての事業再編の方法として、最近では営業譲渡、合併、株式譲渡、会社分割、株式交換などがあり、一般的にはM & A (Mergers 合併、Acquisition 買収)と呼ばれている。M & Aは、通常企業全体の合併・売却だけでなく、一部営業譲渡や資本提携なども含めた広い意味での「企業提携」のことを総称している。再生を図る企業にとって事業の選択と集中は、有効

な戦略であるが、M & Aは、事業再編の手段として活用できる最もポピュラーな方法である。

ノンコア事業の切離し、コア事業の強化のためにM & Aは、重要な役割を担っているといえる。

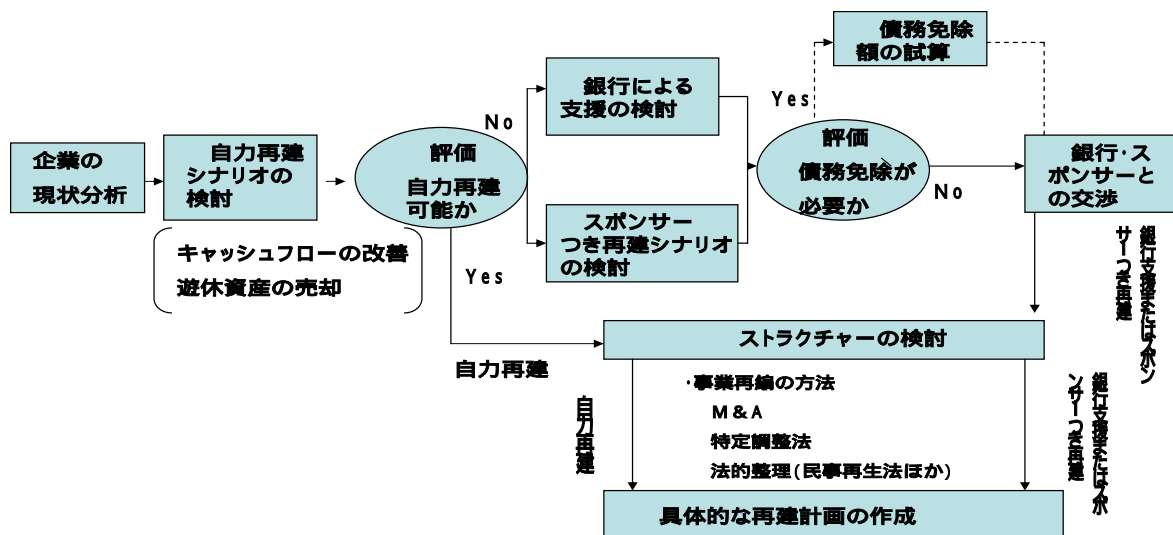


図4 再建計画の流れ

企業の経営が破綻ないしその懸念が強く、自力再建ができない場合には、いわゆる会社整理がおこなわれることとなる。法的整理は、再建型として民事再生法、会社更生法、民法の会社整理があり、清算型として破産、特別清算がある。また、広義の私的整理の分類で債務免除、条件変更、特定調停法、産業再生法などがある。

中小・小規模企業では、法的整理で民事再生法、私的整理で債務免除、条件変更、特定調停法などが利用されている。債務免除は、金融機関や債権者から債務の免除を受けるものであり、また、条件変更は、借入金の返済条件や金利の変更など、債務者のための取引条件の変更、いわゆるリスケジュール（リスケ）と呼ばれているものである。

特定調整法は、平成12年2月施行の「特定債務者の調整の促進のための特定調停に関する法律」を指している。この法律は、企業経営のうえで、金融機関などからの借入金などの債務の返済原資と、金利の支払いが資金繰りの負担となり、個人事業主を含めて法人企業が自力では解決できなくなり、このままでは経済的困窮場面を迎えるという場合に、裁判所の協力を得て厳しい資金繰り局面を打開し、経済的損失を防止しようとするものである。金融機関からの債務免除が受けにくい小規模企業・事業者を対象としており、簡易、迅速でかつ低廉な解決を図ることが可能であり、破産を回避する再建手法として有効な制度といえる。特定調停は、調停内容が「公正かつ妥当で経済合理性を有する」ものであれば認められ、債務者は債務の免除のメリットがあり、債権者も税務当局で「経済合理性がある」と認められれば、免除部分について損金算入ができる。

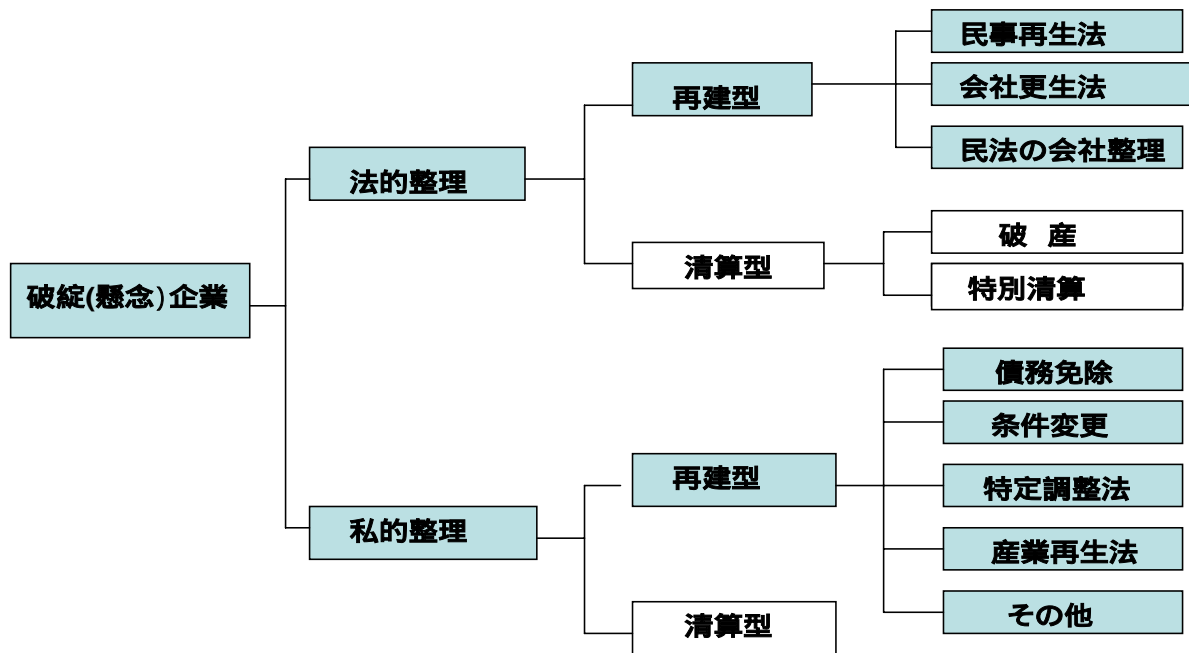


図5 会社整理の分類

(6) 企業再生計画の策定

中小企業の再生には、法的整理として民事再生法による再生が企業を救う究極の手段として注目されている。特に営業利益は出るものの、過大の借金があるために資金繰りが回らない企業にとって民事再生法による再生が有効である。企業再生に必要な経済合理性のある再生計画を作成し、弁護士などの協力を得て速やかに裁判所に申立をすることが必要である。再生計画の策定は、経営改善計画の策定に述べた内容と特に相違はないがステークホルダー（金融機関などの利害関係人）との関係が特に重要であり、第三者であるアドバイザーの活用が民事再生の成功の鍵となる。

(7) 企業再生計画の実行

私的整理であれ法的整理であれ企業再生計画を確実に実行していくためには、計画の実施状況をフォローして計画の実現に必要なアドバイスをおこなっていく必要がある。事業環境の変化や計画の達成状況如何によっては、当初計画の修正が必要となることも考えられる。また、ステークホルダーとの交渉、弁護士などとの協力体制作りが必要であり、コーディネーター（調整役）の役割が極めて重要といえる。

3. 提供できる支援サービス

NPOビジネスサポートは、経営改善再生を目指す経営者の皆様に次のような支援サービスを提供する。

(1) 企業再生セミナーの開催

経営の改善ないし再生を目指している企業の経営者を対象に「企業再生セミナー」を開催する。セミナーの内容は、前述した「経営改善再生支援プログラム」を基本に参加自由のオープン形式とし、導入レベルから演習レベルまで段階的に実施して経営者の再建のための意欲とノウハウの向上に資する。なお、NPO傘下の組織として「小規模企業再生支援研究会」があり、経営者の皆様がNPOに加入のうえ研究成果を利用することができる。

(2) 豊富な分析ツールの活用

支援サービスに必要な財務分析(量的、質的)、企業評価、利益計画、リスク分析などについては、独自に開発したツールないし分析に有効と思われる選別したツールを活用する。これらの分析目的に適応したツールを用い、業務に精通したメンバーが企業分析(財務分析、企業評価)をおこなって経営困難に至った要因を見極め、経営課題を明確化して将来計画の策定の基本とする。

表1 主要な分析ツール

分析種類	分析内容	ツール
財務分析	財務諸表分析(過去、将来)	財務比率、経営比率計算シート
	キャッシュフロー分析(過去、将来)	キャッシュフロー計算シート
企業評価	DCF法による企業価値	企業価値計算シート
	融資債権評価	債権価値計算シート
	定性的要因分析	定性要因別チェックリスト
アクションプランのシミュレーション	利益予測 シナリオ分析	事業計画作成シート

財務分析

財務の健全性、収益力、成長力、付加価値、生産性、キャッシュフローなどを計算シートにて算出、分析して、管理会計の手法により企業実態ならびに経営課題を把握し、具体的な改善計画作成の基礎資料とする。

企業評価

企業評価は、企業を経営戦略の視点から検討し評価するもので、企業の現在価値を正しく評価することが重要視されてきている。現在の企業価値はもとより、経営計画による将来の企業価値の算出に有効な手法である。

・DCF法による企業価値の算出は、金融機関の融資審査に最近採用されており、また、個別の融資債権価値の評価にも、この方法が応用されている。

・定性的要因分析は、企業の技術力、販売力、商品力、経営者の資質などに関する要因を分析するもので、ヒアリング、アンケートをおこなったうえチェックリストを作成、分析をおこなう。

・アクションプラン（具体的な実行計画）は、経営目標を計数化して将来の利益計画を策定するものでいくつかのシナリオを想定して事業別にシミュレーションプログラムを使って作成する。

（３）講演会、研修会への講師派遣

企業あるいは団体の講習会、研修会に講師を派遣し、経営改善再生サービスの解説・演習をおこなう。講師は、NPOの会員のうちテーマによりその分野の専門家が担当する。

（４）専門家集団によるスタッフ代行サービス

支援サービスを提供するNPOビジネスeサポートは、中小企業診断士を中心としたコンサルタントグループで実務経験が豊富なメンバーで構成されている。企業の要請により企業スタッフに代わって実務をおこない、経営再建のための支援に努める。

（５）企業からの個別相談ならびに紹介による相談

企業からの直接の相談、団体や企業からの紹介による相談についても相談内容に応じてNPOビジネスeサポート内の専門家が対応する。

４．民事再生法、特定調停法の利用状況

中小・小規模企業の再生に有効な民事再生法と特定調停法の利用状況は、下記のとおりで破産を回避する手法として年毎に増加している。

表２ 民事再生、特定調停の申立件数

	民事再生			特定調停
	法人再生	小規模個人	給与所得者	(法人・個人の合計)
平成 12 年	6 6 2	-	-	2 1 0, 7 8 5
平成 13 年	1, 1 1 0	1, 7 3 2	4, 4 7 8	2 9 4, 4 2 6
平成 14 年	1, 0 9 3	6, 0 5 4	7, 4 4 4	4 1 6, 6 4 2
平成 15 年	9 4 1	1 5, 0 0 1	8, 6 1 1	5 3 7, 0 1 5

資料 司法統計年報（各年）

５．NPOビジネスeサポートのプロフィール

NPOビジネスeサポートは、平成 16 年 4 月に認証設立された特定非営利活動法人で、事業内容として 人材育成、研修事業 経営活動の支援事業 経営コンサルティング事業がある。

経営コンサルティング事業のうちには「経営改善・企業再生のための相談ならびにコンサルティング」があり、研究機関として「小規模企業再生支援研究会」を設置している。詳細については、当NPOのホームページ（<http://www.sindan-k.com/npo-bes/>）をごらんいただきたい。