

企業再生トータル支援プログラム

早期診断・早期発見・早期対策による企業再生の実現

企業再生トータル支援グループ 山本 力夫

E-mail : yamamoto055@mx9.ttcn.ne.jp

企業再生を実現するポイントは、「早期診断・早期発見・早期対策」と「コア事業の安定化と資金の調達・確保」である。当グループでは、再生を目指す企業や法人が、対応策を早期・着実に進めるために、経験豊富な中小企業診断士が、窓口相談から経営改善計画の策定及びその実施まで一貫してトータルに支援をする。必要に応じて、法律・会計・税務の専門家をグループに加え、また中小企業支援機関や金融機関とも連携して広範囲な取組みを行う。また、気軽に早期の相談ができるために最初の窓口相談は無料にて行い、その後の再生費用の軽減策も提言する。

1. 企業再生トータル支援プログラムの考え方

(1) 企業再生実現のポイントと経営者の悩み

早期診断、早期発見、早期対策の重要性

企業経営者は企業に手持資金がある間は頑張ろうとする。それもかなり無理をしてでも、場合によっては市中金融からの資金を導入してでも頑張ろうとする。その頑張りとは結果的に無駄な頑張りになりかねない。そうならないためにも手持資金の余裕のある内に、今後の経営の方向を決断しなければならない。企業再生を成し遂げるポイントの一つは早期診断、早期発見、早期対策である。

経営者が悩んでいること

・誰に相談したらよいか

企業再生の専門家と称する人たちは大勢いるが、資金のない中小企業には関心が無いようにみえる。コンサルタントとの信頼関係が保てるか、第三者の作成した資料を取引金融機関に提出しても、取り合って貰えない。弁護士・公認会計士は敷居が高く、率直な相談がしにくい。

・どこから手をつけるか

中小企業には専門的な知識や経験をもった人材がいらないために、企業再建・企業再生手続きなどの専門的業務を社内で消化ができない。

・いかに進めるか

リストラで凌げるか、私的再生が可能か、法的再生をせざるを得ないか、などの判断が不可能。

(2) 企業再生トータル支援のポイント

トータル支援のポイント

・早期診断、早期発見、早期対応

(金融機関の取引態度に変化が見られた時は少し遅い。金融機関の取引格付前が望ましい)

・事業の本質(コア事業の存在、収益性)の見極め

既存事業の継続・統合、関連事業との合併・分離、新規事業への転換、収益事業の確立、など選択と集中

・不要資産の売却による借入金の縮減、管理会計の導入、経費削減の見通し、など管理手法の選択

・資金の調達・確保

収益力の回復によるキャッシュフローの確立、政府系金融機関の制度融資の利用、取引金融機関からの運転資金の支援の取り付け

・経営者と社員の一体感、絆の構築

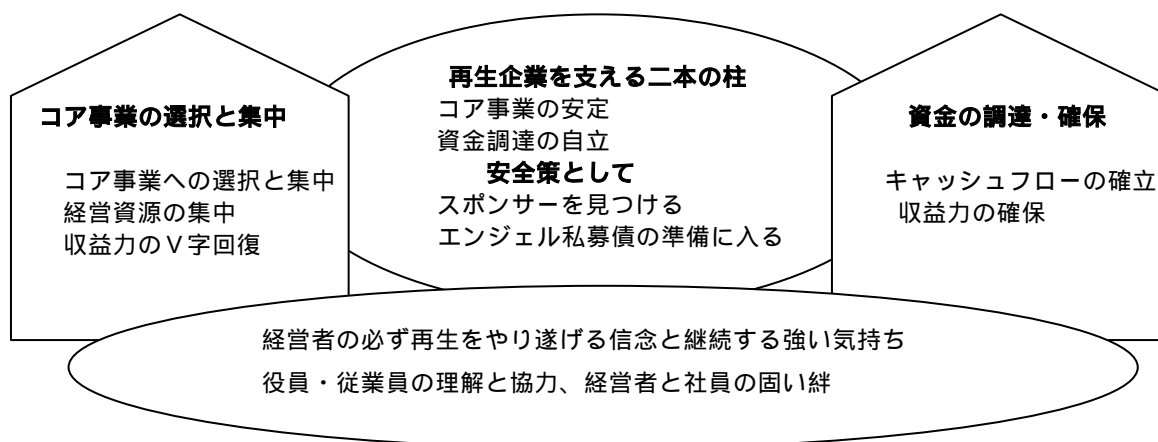


図1 トータル支援のポイント

改善計画の立案のポイント

- ・売上計画 実績比大幅減額(10~20%)の計画とする
- ・利益計画 計画した売上高で十分な利益を出せる企業体質とする
- ・資金計画 キャッシュフローをプラス指向し、且つ慎重な計画とする

その他の留意事項

- ・債権者の理解と支援の獲得
- ・改善計画を着実に実行しても再生不能の場合、法的再生に移行

(3) 企業再生のトータル支援の進め方

支援のプロセス

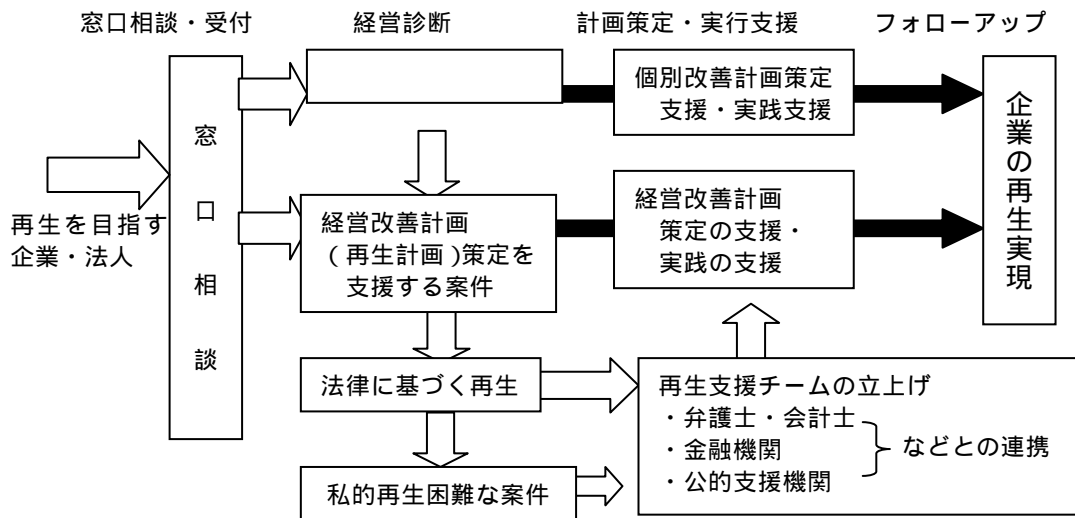


図2 再生トータル支援のプロセス

トータル支援の内容

- ・ 窓口相談・案件の受付：企業再生相談(無料)、再生可能性と条件の見極め
- ・ 経営診断：財務分析・収益分析・キャッシュフロー分析、問題点の把握、改善提案
- ・ 経営改善計画の策定と実践の支援：経営改善・再生計画の策定支援、計画の実施支援
- ・ 法的再生：法的再生の準備作業支援、弁護士・会計士のコーディネート、
法的再生計画・添付資料作成支援、法的再生計画実施支援
- ・ フォローアップ：コア事業の稼動状況の把握・改善、事業支援者の探索等、実践支援

(6) トータル支援対象業種(取扱い業種は多岐に亘ります)

表1 支援対象業種

大分類	中分類	支援業種紹介
1. 建設業	総合工事業、職別工事業、設備工事業	一般土木建築業
2. 製造業	食料品、家具・装備品、印刷・同関連業、プラスチック製品、金属製品、一般機械器具、電気機械器具、情報通信機械器具、輸送用機械器具、精密機械器具、等の製造業	印刷業
3. 電気・ガス・熱供給・水道業	ガス業	
4. 情報通信業	情報サービス業、映像・音声・文字情報制作業	
5. 運輸業	道路旅客運送業、道路貨物運送業、倉庫業、附帯するサービス業	
6. 卸売・小売業	各種商品、繊維・衣服等、飲食品、建築材料、自動車・自転車、家具・什器・機械器具、等の卸売業および小売業	
7. 不動産業	不動産取引業、不動産賃貸業・管理業	
8. 飲食店、宿泊業	一般飲食店、宿泊業、	旅館・ホテル業
9. 医療、福祉	医療業、保健衛生、社会保険・社会福祉・介護事業	私立病院
10. 教育、学習支援業	学校教育、その他の教育、学習支援業	私立学校
11. サービス業	専門サービス業、洗濯・理容・美容・浴場業、その他サービス業	

次ページ以降で、現在の社会・経済の変革により、企業経営に様々な影響を受け、その対応に苦慮しているであろう業種を選び、業種別に再生トータル支援の取組みについて説明する。

2. 一般土木建築業の再生トータル支援の取組み

(1) 土木建築業を取り巻く環境

外部環境の変化

公共事業の削減	官庁工事の減少	}	土木工事量の減少
高度成長の終焉	大型開発事業の減少		
人口増の頭打ち	絶対住居数の充足	}	住宅の量から質への転換
	官製住宅の減少		

内部環境（土木建築業の特質）

土木建設業の二分化（土木工事と建設工事）
中小企業が圧倒的多数 基盤・収益力が脆弱
ゼネコン依存体質（一次～三次・業態別など）

(2) 個別企業の進む方向

土木工請負業からの撤退	不動産関連産業との連携・自社開発
下請けから元請に転換	自社での発受注体制の確立
生活関連産業への参入	戸建住宅(建売・売建)事業への参入
	住宅メンテナンス事業を組成
新規業態への挑戦	特養老人ホーム・グループホームなどの経営

(3) 再生支援のステップ

早期診断・現況ヒアリング

- ・財務内容、収益力、キャッシュフローの分析による問題点の把握

早期対応・取引金融機関と、改善策・方向性を協議

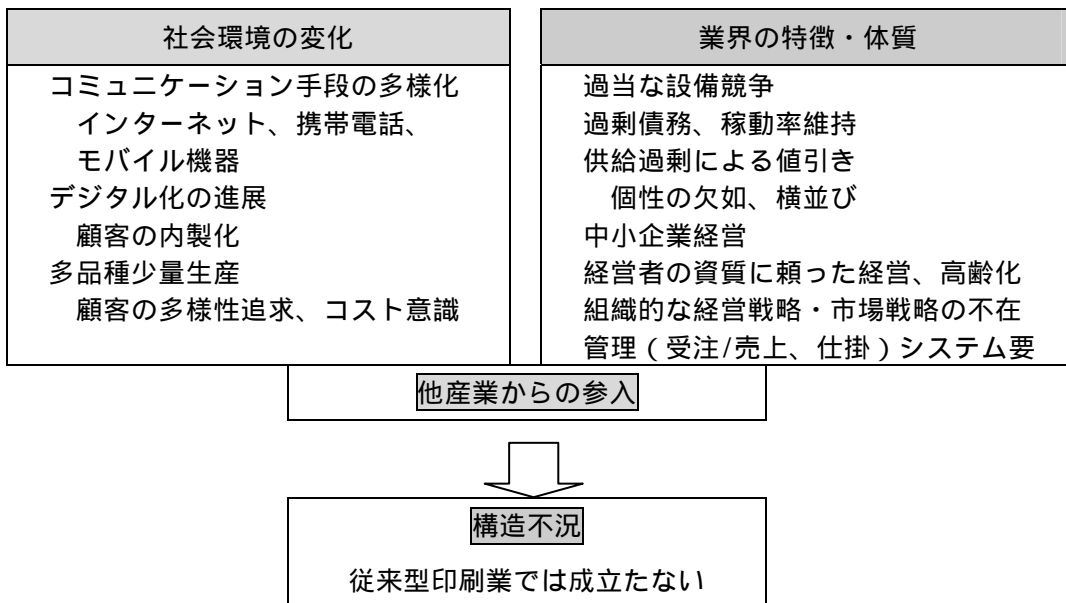
- ・経営資源にマッチしたコア事業の組み上げ
- ・財務内容の改善 借入負担の減少（遊休資産の処分、資本構成の是正）
- ・資金調達の可能性 コア事業に対する資金調達、運転資金は従来の取引銀行から、設備資金等長期資金は政府系金融機関からの調達

改善提案・実現性のある経営改善提案をする

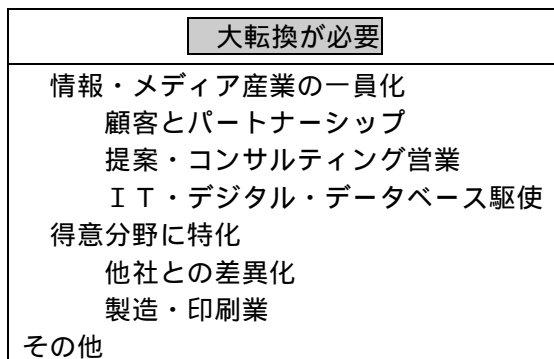
実行支援・利は現場にあり、現場をよく見ること、現場ごとの収支管理の徹底

3 . 印刷業界の再生トータル支援の取組み

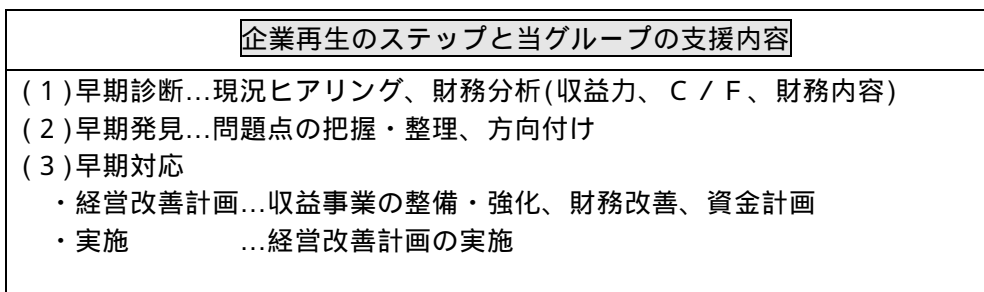
(1) 印刷業界の経営環境と課題



(2) 個別企業の進む方向



(3) 個別企業に対する支援のステップと内容

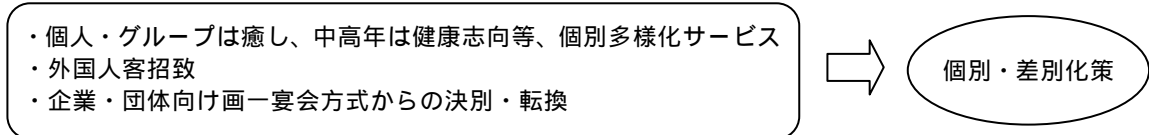


4. 旅館・ホテルの再生トータル支援の取組み

(1) 旅館・ホテル業の構造不況の原因



(2) 個別企業の構造不況脱却策



(3) 旅館・ホテルの再生支援のステップと内容

再生の見極め

- ・社長の経営方針の確認、面接による核従業員の質の見極め
- ・直近3年以上の財務諸表追跡検討

方向転換策の検討

- ・個別差別化方向決定
- ・方向転換に向けた設備・宣伝費用の確保

再建に向け債権者・金融機関との協力策の検討・調整

- ・再生3年後までのキャッシュフロー見通しを作成し、既往債権の軽減策を検討する（一般債権者のカット・猶予同意、金融機関への繰り延べ返済策など）
- ・投資費用及び運転資金の調達策
 （再生後の地元金融機関との協調関係、再生ノウハウのあるノンバンクとの提携）

地域への集客策として、県・市町村・地区へ町興し策の提案

- ・中小企業診断士のグループが活動する、「街おこし」との提携
- ・県・市町村・地区との町興し策の提案と推進
- ・国外へ向けた顧客誘致の具体的な宣伝と浸透活動

支援取り組みのタイミングについて

- ・金融機関から、取引格付けを下げ、経営改善計画の要請があった時点で、経営に関与ができれば、再生支援のタイミングとしてベターと考える。いずれにしても、早期診断・早期発見・早期対策が再生の鍵となる。

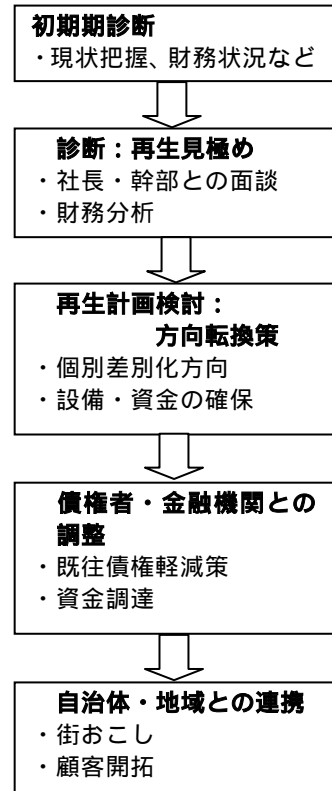


図3 支援のステップ

5. 学校の再生トータル支援の取組み

(1) 学校経営を取り巻く環境変化

- ・ 18歳人口の減少から、2007年には大学全入時代が到来し、学生獲得競争が激化する
- ・ 大学への研究力、創造的人材育成への期待が高まっている
- ・ 国の補助金に大学間の競争原理に基づく予算配分方式が導入されつつある
- ・ 国際化や情報化などの変化に対応し、大学は個性豊かな教育研究活動の展開が必要である
- ・ 高齢化社会を迎え国民全体の生涯学習意欲の高揚、社会人の学習機会の提供ニーズが高まる
- ・ 大学設置基準の大綱化による規制緩和が進展している

(2) 個別学校の進む方向

大学ビッグバンの進行する中で、経営者の役割はまずどの生存領域に進むのかを明確にし(図4参照)そのうえで、慎重・適確な経営の舵取りでそこに向かうことが要求される。しかし、教育者が厳しい経営者に一夜にして変身する事が難しく、じり貧となるケースも報告されており、学校経営改革は待ったなしの状況にある。

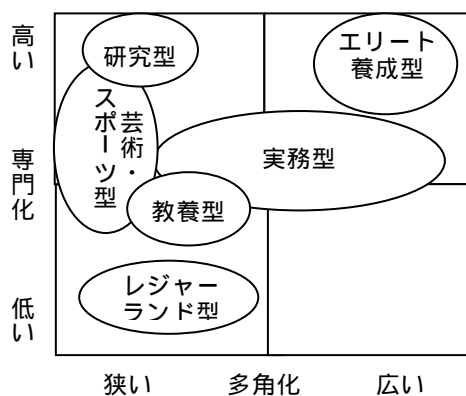


図4 日本の大学の進む方向

(3) 学校再生支援のステップと内容

当グループでは、企業経営の視点から専門学校、短期大学、大学などの各学校法人に対して、どこに向かうのかを明確にしていくための経営戦略の策定、その達成のための行動計画の作成および実行を支援する。(図5参照)

具体的には、貴法人とのプロジェクト活動により進める。

現状経営内容の診断：経営概況調査、財務分析、対象顧客調査、顧客満足度調査、など

経営戦略の策定：中・長期経営計画の策定、将来計画のシミュレーション、など

経営戦略会計の導入：キャッシュフロー会計、など

学校ISO導入、経営品質向上プログラムの導入、その他の経営改革(人材育成など)に必要な諸施策・諸活動の支援

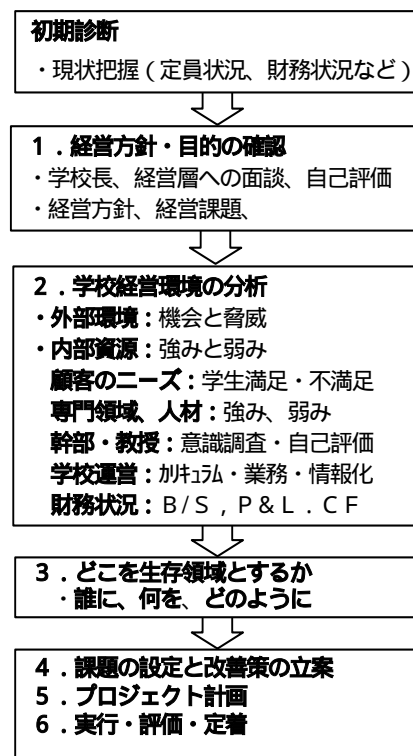


図5 支援のステップ

6. 病院の再生トータル支援の取組み

(1) 病院経営を取り巻く環境変化

少子高齢化や患者の意識の変化など医療をめぐる社会的な背景は大きく変化しつつある。これらに伴う諸課題を解決していくために医療ビッグバンが進行している。まず、医療制度改革により、医療提供体制の機能分化が促進される方向であり、医療分野における情報開示やIT化、リスクマネジメントの重要性も増している。これらの一連の動きは、病院に対して「患者満足度の向上」や「ローコスト管理」などの経営課題を顕在化させている。

(2) 個別病院の進む方向

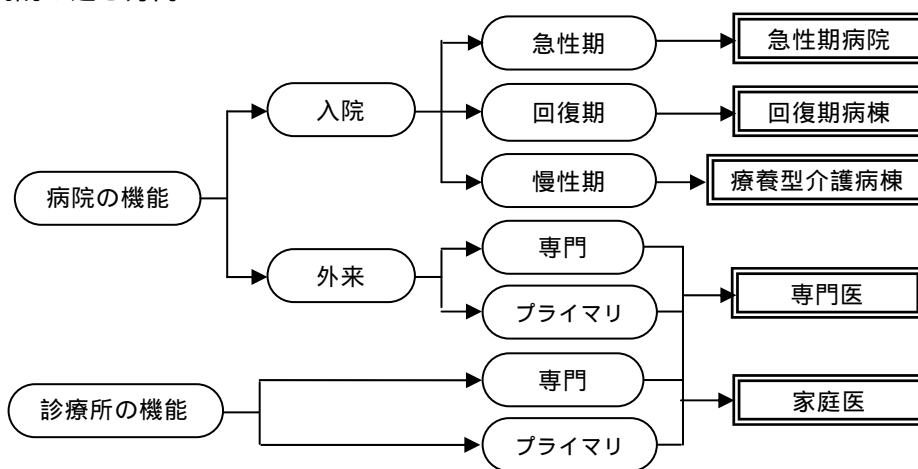


図6 病院の機能分化

(3) 病院再生支援のステップと内容

当グループとしては、企業経営の視点から、各病院がどこに向かうのかを明確にして、「患者さま中心の経営」に向けて経営改革を支援する。

病院経営改革支援の進め方(個々のケースにより異なる)

現状経営内容の診断：経営概況調査、財務分析、診療圏調査、患者満足度調査、など

経営戦略の策定：中長期経営計画の策定、将来計画の経営シミュレーション、など

IT化支援：電子カルテ、オーダリング・システム、病院経営管理システムの構築・導入

ISO9001 導入支援、機能評価導入支援

その他の経営改革に必要な諸施策・諸活動の支援

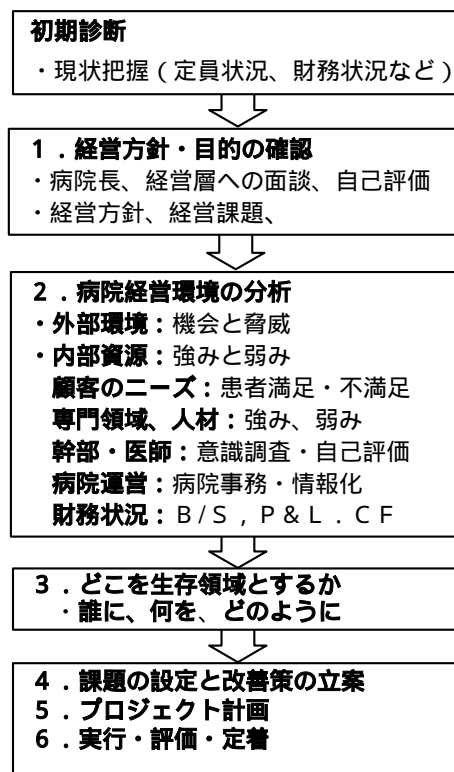


図7 支援のステップ