

平成18年度「調査・研究事業」

企業再生の新たな診断手法に関する調査研究

報 告 書

平成19年2月

社団法人 中小企業診断協会

はじめに

リレバンに代表される企業再生の嵐の波が都市銀行、地方銀行、そして信用金庫へとシフトしてきている。よって、大企業から中小企業の企業再生の案件が増えてくることが想定され、中小企業診断士ニーズと期待は、今後益々大きくなることが考えられる。

そのために数多くの研鑽を重ねてきていることも事実であるが、企業再生のそれは、ともすれば拡大戦略・多角化中心の支援からの転換が求められる。財務リストラクチャリング（以下リストラと呼ぶ）による資産リストラ・負債リストラ・資本リストラが求められ、事業リストラを中心とした事業の選択と集中によるB/S改善が求められる。かつ経営本体の改善としての業務リストラ（ビジネスリストラ）の提言と実現によるP/L改善支援能力が求められている。

特に、再生可能性分析、再生マスタープランの作成等における業務リストラによる売上原価の引き下げ、販売・管理費コストの引き下げ、業務プロセスの革新、売上の増大等、経営本体の改善によるP/L改善の具体的提案と実現能力は大きいものがあるものと思われる。

しかし、当局の再生制度に対する活躍のステージ提供や、中小企業再生支援協議会等の中小企業診断士に対する熱き期待に充分沿えているとはいえないのがアンケートからも明らかである。中小企業支援協議会の生の声として、「質にばらつきがある」、「役立つ人もいるが、そうでない人もいる」等の声も聞こえてくる。

そこで、今回の調査・研究は、全国の中小企業再生支援協議会の皆さんにアンケートを行い、中小企業診断士に対する活用状況・客観的評価と、中小企業診断士にどのようなことを期待しているのかを明らかにし、社団法人中小企業診断協会には、企業再生に対する認識をアンケートし、結果として、新たな企業再生診断支援手法はどのようなものが求められているのかに結びつけるように努力した。

アンケート結果にもあるように、財務リストラの支援ニーズよりも、事業リストラや業務リストラに支援の要請が強い。よって、支援ニーズにこたえるべく執筆のウェイトを事業リストラ・業務リストラにおいた。特に業務リストラについては、支援する個人の力量によるところが大きい。それらを普遍化して、中小企業診断士の質の向上を図れるよう配慮した。

今調査研究では具体的行動に結び付けられるように、主に中小企業再生支援協議会支援を念頭に置き、関係機関のニーズにこたえるべく編纂した。

最後に、中小企業庁及び、中小企業再生支援協議会・社団法人中小企業診断協会の各都道府県の皆様には、ご多忙のところ本調査・研究にご協力いただいた皆さんに感謝の意を表したい。

『企業再生の新たなる診断手法に関する調査研究』目次

はじめに	i
目次	ii
研究員名簿	iv
第1章 企業再生支援の動向とこれからの方向性	1
1. 企業再生の動向	1
2. 中小企業診断士の役割	2
第2章 中小企業再生支援協議会の診断士に対する期待	5
1. 中小企業庁の再生支援実施調査分析	5
2. 中小企業再生協議会アンケート調査結果	7
3. 中小企業再生協議会ヒアリング調査結果	9
4. 診断協会各支部アンケート結果	11
5. 調査結果に見る中小企業診断士への課題と期待	13
第3章 企業再生イメージの策定(一次対応)	15
1. 企業再生のステップ	15
2. 企業再生を目指すか清算か	17
3. 企業再生の一次対応フロー	19
4. 企業再生の一次対応「企業カルテ」の作成	21
5. 企業再生の可能性判断	23
第4章 企業再生戦略の策定(二次対応)	25
1. 企業再生二次対応の実施フロー	25
2. 企業再生二次対応の窮境責任の明確化	26
3. 企業再生二次対応の正すべき姿勢と価値観	28
4. 企業再生二次対応のカルテ作成	30
5. 企業再生マスタープランの策定	34
第5章 デューデリ・リストラの基本ツール	36
1. デューデリ・リストラ企業再生キューブ	36
2. デューデリ・リストラの可能性判断ツール	38
3. 事業デューデリ・リストラツール	40
4. 財務デューデリ・リストラツール	42
5. 業務デューデリ・リストラツール	44
6. デューデリ・リストラ再建計画の策定ツール	50

第6章	デューデリ・リストラの補完ツール	52
1.	ITデューデリ・リストラ構築成熟度ツール	52
2.	ITデューデリ・リストラ成熟度評価ツール	54
3.	ITデューデリ・リストラ成熟度向上効果算出ツール	56
4.	デューデリ・リストラのモラル・アップツール	58
5.	デューデリ・リストラ効果の算定ツール	60
第7章	業務リストラの具体的展開	62
1.	業務デューデリ・リストラの進め方六ステップ	62
2.	製造業のデューデリ・リストラの具体策	64
3.	建設業のデューデリ・リストラの具体策	72
4.	流通業のデューデリ・リストラの具体策	80
5.	宿泊業・サービス業のデューデリ・リストラの具体策	89
6.	飲食業のデューデリ・リストラの具体策	97
第8章	再生経営計画のモニタリング	104
1.	モニタリングの考え方・進め方	104
2.	再生経営計画のモニタリング	105
3.	事業リストラのモニタリング	106
4.	財務リストラのモニタリング	107
5.	業務リストラのモニタリング	107
おわりに		109
<参考資料>		110
1.	中小企業再生支援協議会アンケート調査	111
2.	社団法人中小企業診断協会支部アンケート	113
3.	参考文献	116

『企業再生の新たなる診断手法』の調査・研究プロジェクト

—— 研 究 員 名 簿 ——

- 代 表 ◆小林 勇 治 中小企業診断士（東京支部）
(株)マネジメント コンサルタンツ グループ 代表取締役
- 副代表 ◆宮 崎 一 紀 中小企業診断士（東京支部）
(有)情報経営ブレインズ 代表取締役
- 主 査 ◆波 形 克 彦 中小企業診断士（東京支部）
商業システム研究センター 代表
- 研究員 ◆松 崎 香 澄 中小企業診断士（東京支部）
オフィスマツザキ 代表
- ◆八木田鶴子 中小企業診断士（東京支部）
(有)テオリア 取締役社長
- ◆蔵 野 武 中小企業診断士（東京支部）
(株)年金・貸金問題研究所 主席コンサルタント
- ◆宮 本 和 靖 中小企業診断士（東京支部）
情報マネジメント研究所 代表
- ◆筒 井 恵 中小企業診断士（東京支部）
(有)リンク・サポート 代表取締役
- ◆齊 藤 徹 中小企業診断士（東京支部）
R&Aマネジメント研究所 代表
- ◆大矢たかし 中小企業診断士（東京支部）
(有)アサートアンドトラスト 取締役社長
- ◆宮 田 貞 夫 中小企業診断士（茨城県支部）
(資)ハンプティ 代表
- ◆林 善 暢 中小企業診断士（東京支部）
(有)サンハヤシ 社長

第1章 企業再生支援の動向とこれからの方向性

1. 企業再生の動向

(1)企業再生・中小企業再生支援協議会の生成と役割

企業再生とは「経営不振に陥っているが、再生の可能性があり、企業再生の意欲を持つ企業に対して、経営・財務の問題点・課題を整理して、金融機関その他の関係機関と調整を図りつつ、再生計画（経営改善計画とも言う）の作成・実行の支援を行う」ことである。

わが国でこの「企業再生」が大きくクローズアップされたのは、今から5・6年前である。

「バブル時代に不動産事業に手を出し、バブルが弾けて含み損が発生し、バランスシートが悪化して、どうにもならなくなってしまった」例が典型例である。しかし、それだけではない。バブル崩壊以後の長期に渡る不況、資産のデフレ化現象、規制緩和、グローバル化・ボーダレス化、人口増加頭打ち等により、競争が激化し、過剰資産、過剰雇用、過剰債務などでの窮境企業が続々生じた。

こうした事態に対して、平成15年4月、大企業向けに「産業再生機構」が設置され、中小企業対象向けには、ほぼ同じ時期に産業活力再生特別措置法の改正により、「中小企業再生支援協議会」が全都道府県に設置された。これ以外にも、RCC（株式会社整理回収機構）、一部都道府県、金融機関関連組織、民間コンサルタント等が企業再生に取り組んできた。

中小企業の再生については上記諸団体のうち、とくに「中小企業再生支援協議会」の役割が大きく、平成18年9月末までに相談した企業は全国で1万先を超え、このうち、再生計画策定支援件数は1,587に及んでいる。

(2)対象企業の変化とその影響

大企業対象の産業再生機構は平成19年3月にその役目を終了し廃止される予定であるが、中小企業の再生支援は今後もニーズが高いと判断されることから、中小企業再生支援協議会は引き続き業務にあたることとなっている。

ただ、これからの中小企業の再生案件はこれまでと逐次変質することが想定される。

これまででは、中小企業としても比較的規模の大きい中堅クラスが多かったのに対して、今後は、比較的規模の小さい企業の案件が増えると予想される。これにともなって、関連金融機関、リストラの内容、専門家の役割なども相当程度変わるものと考えられる（図表1-1-1）。

特に注目すべきは、これまでの再生で重要な課題であった事業リストラと財務リストラのウエイトが低下し、業務リストラのウエイトが高まると予想されることである。事業リストラと財務リストラはいわば外科手術のようなもので、技術的に確立している面が多く、その効果も比較的

短期に表われることが多かった。利害関係者が業務リストラに比して少ないことも特徴である。

これに対して、業務リストラは、いわば生活習慣病を治癒するようなもので、手法が確立されておらず、各企業の実態に応じて経験と工夫を凝らして取組む必要がある。期間を要すること、利害関係者が多いこともある（リストラの概要は図表 1-2-3 参照）。

図表 1-1-1 再生支援内容の変化

	従来	これから
対象先	中堅企業のウエイトが大きい	中小企業主体（比較的小規模）
関連金融機関	都市銀行、大手地方銀行主体	地域金融機関主体（地銀、信金）
重要関心事	不良債権処理	事業再生
リストラの内容	事業リストラと財務リストラのウエイト大 ⇒ BSの改善が重要 【外科手術がポイント】 (手法は概ね確立・定着) (利害関係者は比較的少数)	業務リストラウエイト大 ⇒ PLの改善が重要 【内科治療がポイント】 (手法は個別対応、未確立) (利害関係者多数)
チーム構成	各専門家がフルカバーで参画	小規模案件では、1人二役も
専門家の役割	各専門家が個別に部分担当	トータルの解決能力が要求される

診断士の役割が増大

2. 中小企業診断士の役割

(1) これまでの貢献度とその評価

中小企業の再生にあたって、中小企業診断士は大きく貢献してきた（図表 1-2-1）。

図表 1-2-1 再生手順と専門家の役割概念図

	担当	手法の確立度
再生の可能性分析	診断士、会計士、税理士	診断士担当部分は、業種・業態・個別企業事情に応じた対応が必要。
財務リストラ	会計士、税理士、診断士	概ね確立済み
事業リストラ	診断士、会計士、税理士	概ね確立済み
業務リストラ	診断士	業種・業態・個別企業事情に応じた対応が必要。
成長力回復・活性化	診断士	
モニタリング	診断士	

第2章に詳しく見るように、中小企業再生支援協議会における専門家の関与割合はひとときわ高いものがあり、中小企業診断士 56.6%、会計士 45.1%、税理士 28.6%となっており、その評価も6割以上は満足とされている。

その具体的内容は以下のようなものである。

- ① 事業内容のポイントをつかみ、今後の見極めができる。
- ② 実効性のある業務改善策を提案できる。

- ③ 経営者の意識改革ができ、提案について説得・誘導・指導できる。
- ④ 全体のコーディネーター役が務まる（全般の基礎知識不可欠）。
- ⑤ 計画書として、まとめることができる。

ただ一方で、このような中小企業診断士の活動に対して厳しい意見があるのも事実である。これも詳しくは第2章にゆずるが、そのポイントは次のようなものである。

- ① 手法が確立していない「業務リストラ」や「前向き活性化のための施策」について、実践的・創造的手法が求められている。これが最も重要。
- ② 財務リストラ・事業リストラその他の広汎な関連知識の習得・理解が求められる。
- ③ 企業分析・リーダーシップ発揮・計画書作成など、診断士の基本的レベルアップが求められている。

(2)期待される役割像

これからの企業再生にあたっては、先述したように、これまで手法の確立していない「業務リストラ」や「成長力回復・活性化」が重要になってくる。これらは今後も診断士の活躍分野である。

さらに、対象企業の規模の低下によって、新たなソリューション能力が求められようとしている（図表 1-2-2）。それは、会計士・弁護士・コンサルタント等が個別に関わりあうのではなく、経営・財務・法律等の知識・経験を総合的に発揮し、複雑に絡み合った問題の分析・解決を、制約条件化の下で、短期間の間に処理する能力が必要となってくることである。経営者の説得・意識改革も重要である。

こうした役割が診断士に求められようとしており、今後の責任・役割は益々高まると想定される。診断士としては「これまでの反省」と「新たな役割」に備えての研鑽が不可欠と言わねばならない。

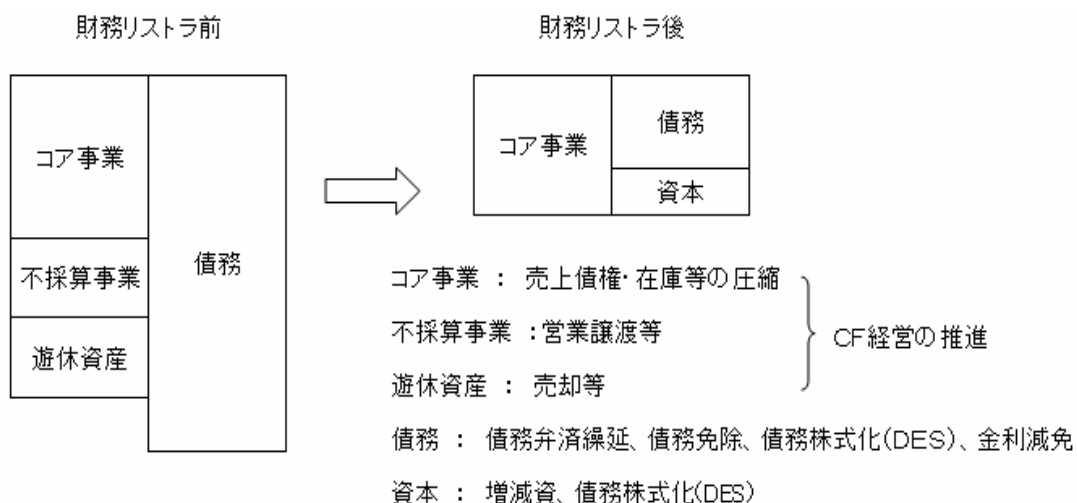
図表 1-2-2 企業再生にあたって留意すべき、大企業と中小企業の違い

	大企業	中小企業
社会的影響	大きい	小さい
関係機関の協力度	高い	低い
経営者	交代可能	不可能（資本と経営の一致）
事業部門	複数のケースが多い	単一事業のケースが多い
金融機関評価	定量評価中心	定性評価も加える
財務諸表	信頼性高い	実態調査の必要がある
個人資産	提供しない	殆どを提供する (個人保証との関係)

図表 1-2-3 リストラの概略

① 財務リストラ

財務リストラは、「資産の圧縮」「債務の圧縮」「資本の充実」の3点から貸借対照表の改善をはかり、「金利負担軽減」と「自己資本充実」をはかるものである。

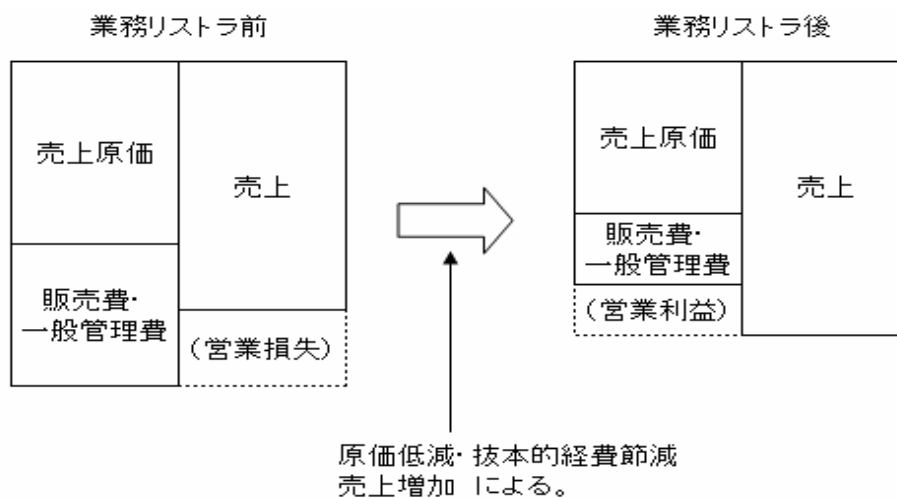


② 事業リストラ

事業リストラは、「選択と集中」の観点から、不採算部門を整理し、貸借対照表の改善と損益計算書（営業利益）の改善を図る。このように、事業リストラは財務リストラに含まれるのが一般的である。

③ 業務リストラ

業務リストラは、原価や経費の抜本的軽減により、損益計算書（営業利益）の改善を図る。



第2章 中小企業再生支援協議会の診断士に対する期待

1. 中小企業庁の再生支援実施調査分析

(1) 相談取扱い企業数と再生計画策定案件の推移

再生支援協議会設立以降平成18年度第2四半期(9月末)までの間で、窓口相談件数が10,000社を超えて10,169社となっている。そのうち1,138社が再生計画策定支援を完了し、75,445名の雇用が確保されたとのことである。更に449社について、再生計画の策定を支援中で、再生計画の策定が完了又は支援中の企業は、合計で1,587社となっている。また、相談企業の半数近い4,572社は、相談段階で経営改善や資金繰りに関するアドバイスや適切な関係機関の紹介を行い、課題を解決している。

図表 2-1-1 相談取扱企業数(平成18年9月30日現在)

相談企業数(累計)	10,169社
相談段階で企業の課題が解決	4,572社
再生計画策定を支援中	449社
再生計画策定が完了	1,138社
再生可能性が低く対応が困難	746社
その他	2,130社
相談継続中	1,134社

中小企業庁ホームページより抜粋

(2) 中小企業再生支援協議会の活動実績(首都圏)

都道府県別の統計を見ると、首都圏の7都県の相談企業数、再生計画策定支援件数は全国の20%程度となっている。全国各都道府県によって相談企業数は様々であり、必ずしも首都圏が突出しているわけではない。全国的に見ると相談企業数では岡山県の594件が最も多く、再生計画策定支援件数では栃木県の80件(うち策定完了件数は71件)が最も多くなっている。

図表 2-1-2 首都圏の中小企業再生支援協議会の活動実績

都道府県	相談企業数		再生計画策定支援件数				
		H18年度増加数		H18年度増加数	うち策定完了件数	H18年度増加数	うち策定支援中件数
茨城県	309	24	44	2	38	8	6
栃木県	322	26	80	6	71	23	9
群馬県	183	24	22	2	16	4	6
埼玉県	323	45	53	8	44	7	9
千葉県	265	48	42	2	32	7	10
東京都	442	63	69	8	47	12	22
神奈川県	226	25	39	3	25	4	14
計	2,070	255	349	31	273	65	76
全国計	10,169	1,310	1,587	216	1,138	244	449

中小企業庁ホームページより抜粋

(3) 企業特性（再生計画策定完了案件 1,138 社）

① 業種

製造業が最も多く、448 社で全体の 4 割近くに達している。次いで卸売・小売業、飲食店・宿泊業、建設業となっており、これらの業種で全体の約 6 割を占めている。中小企業白書 2005 年版で産業別規模別事業所・企業数（民営）では、製造業、卸売・小売業、飲食店・宿泊業、建設業の事業所数割合はそれぞれ、10.7%、29.4%、13.0%（飲食店のみ）、10.0%であり、製造業の再生に対する意識の高さが窺える。

図表 2-1-3 業種別再生計画策定完了案件

業種	企業数（社）	
	数	構成比（%）
製造業	448	39.4
卸売・小売業	236	20.7
飲食店・宿泊業	161	14.1
建設業	130	11.4
運輸業	61	5.4
サービス業	43	3.8
不動産業	24	2.1
医療・福祉	11	1.0
情報通信業	9	0.8
鉱業	5	0.4
教育、学習支援業	9	0.8
電気・ガス・熱供給・水道業	1	0.1
合計	1,138	100

中小企業庁ホームページより抜粋

② 売上高

小規模企業から、比較的大きな中小企業まで幅広く対応しているが、売上高 1 億円超～5 億円以下の企業の割合が 34.7%とで最も多くなっている。

図表 2-1-4 売上高別再生計画策定完了案件

売上高	企業数（社）	
	数	構成比（%）
1 億円以下	67	5.9
1 億円超～5 億円以下	395	34.7
5 億円超～10 億円以下	283	24.9
10 億円超～50 億円以下	340	30.0
50 億円超	53	4.7
合計	1,138	100

中小企業庁ホームページより抜粋

③ 従業員数

従業員数に関しても小規模企業から、比較的大きな中小企業まで幅広く対応しているが、全体の約 4 分の 1 は従業員 20 名以下の小規模な企業となっている。

図表 2-1-5 従業員数規模別再生計画策定完了案件

従業員数	企業数 (社)	
	数	構成比 (%)
1～10名	97	8.5
11～20名	192	16.9
21～100名	649	57.0
101～200名	137	12.0
201名以上	63	5.5
合計	1,138	100

中小企業庁ホームページより抜粋

2. 中小企業再生支援協議会アンケート調査結果

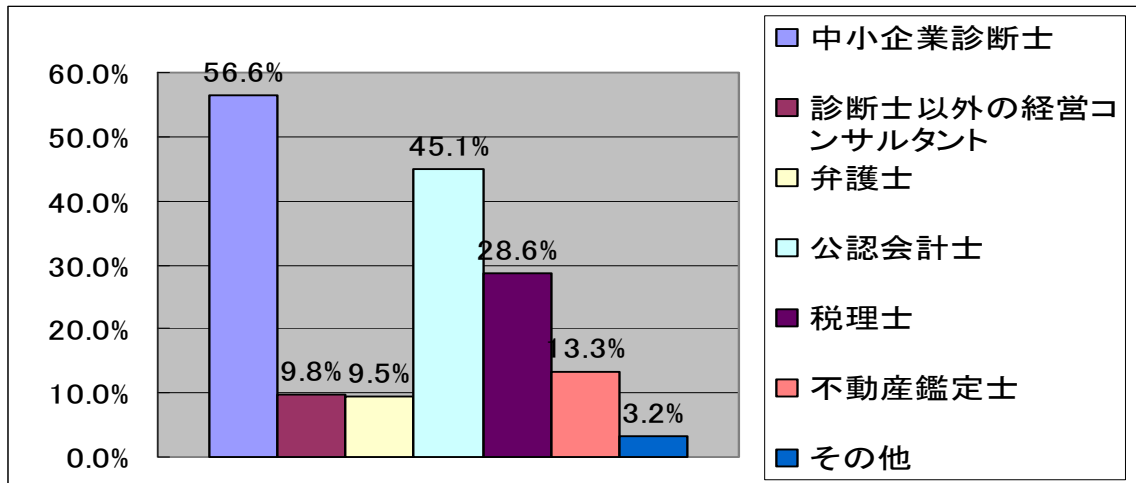
当プロジェクトでは、平成 18 年 9 月に全国の中小企業再生支援協議会を対象にアンケート調査を実施した。以下はその設問と回答内容である。(全国 47 箇所の再生支援協議会にアンケートを送付し、41 箇所より回答があった。)

(1) 外部専門家の案件関与割合

各専門家が再生案件に関与する比率はどのくらいですか？

中小企業診断士	他のコンサルタント	弁護士	公認会計士	税理士	不動産鑑定士	その他
56.6%	9.8%	9.5%	45.1%	28.6%	3.3%	3.2%

図表 2-2-1 各専門家が再生案件に関与する比率



(2) 再生案件に関与した中小企業診断士に対する評価

再生案件に関与した中小企業診断士に対してどのように評価しますか？

非常に満足	どちらかといえば満足	どちらともいえない	どちらかといえば不満	非常に不満
4%	59%	30%	7%	0%

(3) 中小企業診断士の再生支援ノウハウ

再生案件に関与した中小企業診断士の持つノウハウに関する評価

① 再生技法

よく知っていた	ある程度知っていた	どちらともいえない	あまりよく知っていなかった	全く知らなかった
4%	44%	30%	22%	0%

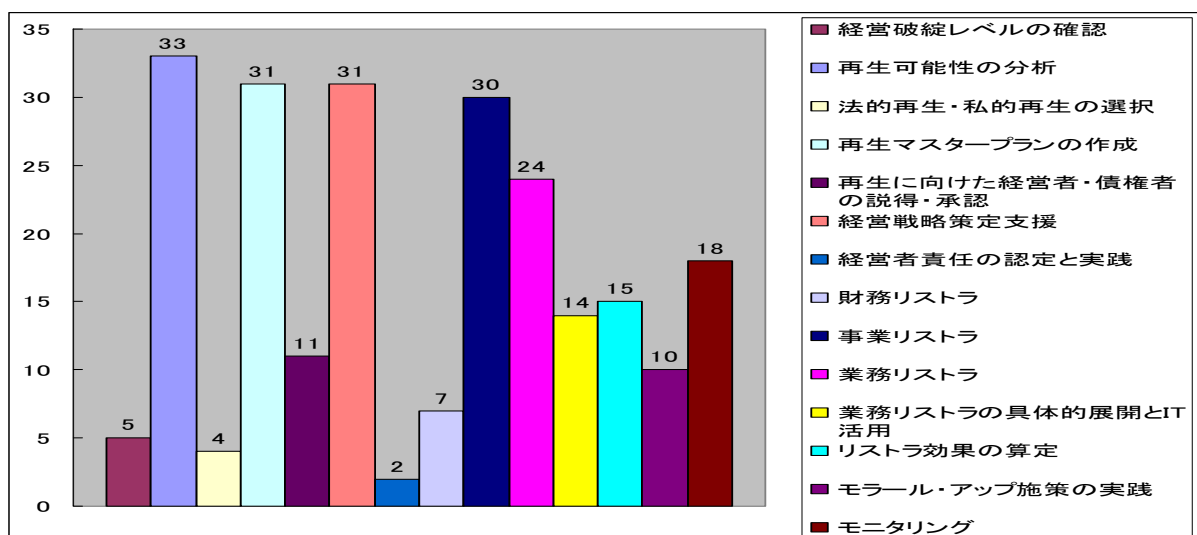
② リストラ技法

よく知っていた	ある程度知っていた	どちらともいえない	あまりよく知っていなかった	全く知らなかった
4%	52%	37%	7%	0%

(4) 中小企業診断士に期待する能力

再生案件に関与する中小企業診断士に期待する能力は何ですか？（複数選択可）

図表 2-2-2 中小企業診断士に期待する能力



(5) 中小企業診断士に対するご意見・ご要望をお聞かせください。

本設問に対する回答は、①中小企業診断士の能力の個人差、②中小企業診断士に求める能力、

③再生分野を専門とした中小企業診断士の登録・紹介制度の創設の3つに大別することができた。

以下、それぞれの分野の中から代表的なご意見・ご要望を掲載する。

① 中小企業診断士の能力の個人差

- ・ 一人一人の能力・意欲の差が大きいと感じた。
- ・ 再生案件に関与いただいた中小企業診断士の中には財務を理解していないなど各々のレベルの差が大きかった。
- ・ 個々の知識・能力にばらつきがある(特に旧工業系)。時代の変化に十分対応しきれない診断士もいた。
- ・ 関与していただいた中小企業診断士の個々人の能力レベルの格差が大きい。

- ・ 診断士のレベルに差があり、発注してもアタリハズレがある。
- ② 中小企業診断士に求める能力
- ・ 金融庁作成の金融検査マニュアルを理解してほしい。
 - ・ 中小企業診断士に期待するものは、まず第一に P/L(損益計算書)改善である。そのために、企業に対する現状分析、経営課題の抽出、具体的改善案の策定を期待する。
 - ・ 事業別・取引先別・商品別の採算分析が必要となるケースが多く、このあたりを期待したい。
 - ・ グループ企業の合併、清算に関する税務知識、財務分析が会計士並みにできると良いと考える。
 - ・ 売上計画・収益計画の策定を依頼したい。(事業部分)
 - ・ 企業の収益力を向上させるため踏み込んだ具体的施策の提起
 - ・ 企業再生支援は中小企業診断士の方々の能力が一番活かせると思いますが、債権者である金融機関の協力を得る為には再生の過程を書面で明確に示す必要があり、表現力が大切。更に経営者に信頼してもらう為の熱意と誠実性が求められます。
 - ・ 税理士・公認会計士・弁護士と連携した再生案件の一括処理リーダーシップ
- ③ 再生分野を専門とした中小企業診断士の登録・紹介制度の創設
- ・ 専門家として業種・企業形態等の得意分野が何らかの方法で事前に確認できれば、企業の状況等と対比が可能になり依頼しやすくなると思います。
 - ・ 診断士さんは得意分野を育て、それを経歴に示してほしい。
 - ・ 診断士は全般的に、小売業、卸売業、サービス業を得意とする傾向があり偏りが見られる。個別支援チームの人選において、経験や得意分野、業種等が詳細にわかると選びやすい。
 - ・ 専門家としては限られた人員しかいないのが実情で、同じ診断士さんに数件依頼することになる。再生事業に手を挙げてもらう様な制度は出来ないか。
 - ・ 診断士の先生には再生に対する思い入れを当協議会に PR してほしい。

3. 中小企業再生支援協議会ヒアリング調査結果

当プロジェクトは、平成 18 年 10 月から 11 月にかけて首都圏（東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、群馬県、栃木県、茨城県）の各再生支援協議会に対してヒアリング調査を実施し、それぞれの協議会の責任者の方々に中小企業診断士に対する忌憚のないご意見を伺うことができた。

以下は設問と代表的な回答である。

(1) 診断士の選定基準と評価

- ・ 協議会としては正式な選定基準のようなものはない。現実には、既に実績のある診断士の先生に相談し、当該業種、当該案件のポイントに相応しい方をご紹介して頂きながらお願いしており、少しずつ拡大してきている。

- ・ 診断協会の支部と密接な関係があり、支部から推薦を受けた診断士に依頼しているが、経歴よりも取り組み姿勢(やる気)で判断する場合が多い。
- ・ 協議会事務局リーダーは中小企業診断士でもあり、広範な人脈を持っておられるので、そのルートで候補者(業種専門家)を紹介いただき、面接を経て登録している。

(2) 診断士に欠けている点

- ・ 再生計画作成チームで検討し決定した方向に経営者を引っ張って行き、再生計画をまとめることができる指導力・迫力のある診断士は少ない。
- ・ 『企業再生』ではなく『改善』の提案で終わってしまっている場合もある。再生であるという認識がなく、資金繰りの厳しい企業に経費のかかる販促提案を行っているケースもあり、『再生』させるということを認識して欲しい。
- ・ 金融機関との折衝などは苦手のようなのである。それぞれの専門分野の説明だけに終わる場合がある。メーカー出身の診断士は現場改善が得意だが、第三者への説得力のある説明をすることを苦手とするタイプが多い。

(3) 診断士の評価できる点

- ・ 現状分析および報告書作成の分野で高い評価をしている。
- ・ 企業の体質改善や経営者の意識改革を行うために、たとえば次のような具体的な指導を行った例がある。
⇒具体的に営業同行し営業の見本を示す。
⇒企業(製造関係)に改善計画チームを作って、具体的に管理をした。取引先ごとの分析やトヨタ方式の導入なども提案し、実施。
- ・ 担当する診断士の専門性が高くない場合もあったが、案件について研究してくれ、支援に積極的に協力してもらっている。ほとんどの診断士はフットワークも良い。

(4) 求めている診断士像

- ・ 事業再生は一人の力でできるものではない。チームを組んで、調整できる能力が必要。また、信頼できるパートナーを数多く持っていることが必要。
- ・ 基本的にはP/Lの改善ができることであり、本業の利益をあげていく計画を作れることが重要である。併せて、診断士の活動領域を広げるためにも、DDS、会社分割などB/Sを改善する手法を身に付けて欲しい。
- ・ 全体的な企業再生のシナリオを理解し、それに沿って、企業の実態把握を行い、個々の業務リストラ計画を立案できる人材

4. 診断協会各支部アンケート結果

当プロジェクトでは、平成18年10月から11月にかけて中小企業診断協会各支部を対象にアンケート調査を実施した。以下はその設問と回答内容である。(全国47箇所の診断協会支部にアンケートを送付し、27支部から回答があった。)

(1) 再生支援協議会等との提携状況

① 貴支部では中小企業再生支援協議会と提携していますか？

提携している	提携していない	提携はしていないが人材を派遣している
56%	7%	37%

② 貴支部では年間何人の中小企業診断士を再生支援協議会に派遣していますか？

1支部平均5.1名の診断士を再生支援協議会に派遣している。

③ 貴支部では再生支援のために金融機関と提携していますか？

提携している	提携していない	提携はしていないが人材を派遣している
44%	48%	8%

(2) 再生支援協議会の診断士に対する評価の把握

再生支援協議会は再生案件に関与した中小企業診断士をどのように評価していますか？

非常に満足	どちらかといえば満足	どちらともいえない	どちらかといえば不満	非常に不満	不明
13%	53%	21%	0%	0%	13%

(3) 中小企業診断士の再生支援ノウハウ

中小企業診断士の再生支援ノウハウについて、中小企業再生支援協議会等で診断士に求められるノウハウは次のうちどのようなものでしょうか。

① 法的再生支援技法

非常に高いレベルを求めている	平均的レベルを求めている	あまり期待していない
15%	58%	27%

② 財務リストラ技法

非常に高いレベルを求めている	平均的レベルを求めている	あまり期待していない
21%	75%	4%

③ 事業リストラ技法

非常に高いレベルを求めている	平均的レベルを求めている	あまり期待していない
76%	24%	0%

④ 業務リストラ技法

非常に高いレベルを求めている	平均的レベルを求めている	あまり期待していない
68%	32%	0%

⑤ 再生可能性分析技法

非常に高いレベルを求めている	平均的レベルを求めている	あまり期待していない
48%	44%	8%

⑥ 戦略策定支援技法

非常に高いレベルを求めている	平均的レベルを求めている	あまり期待していない
77%	19%	4%

⑦ 再生計画技法

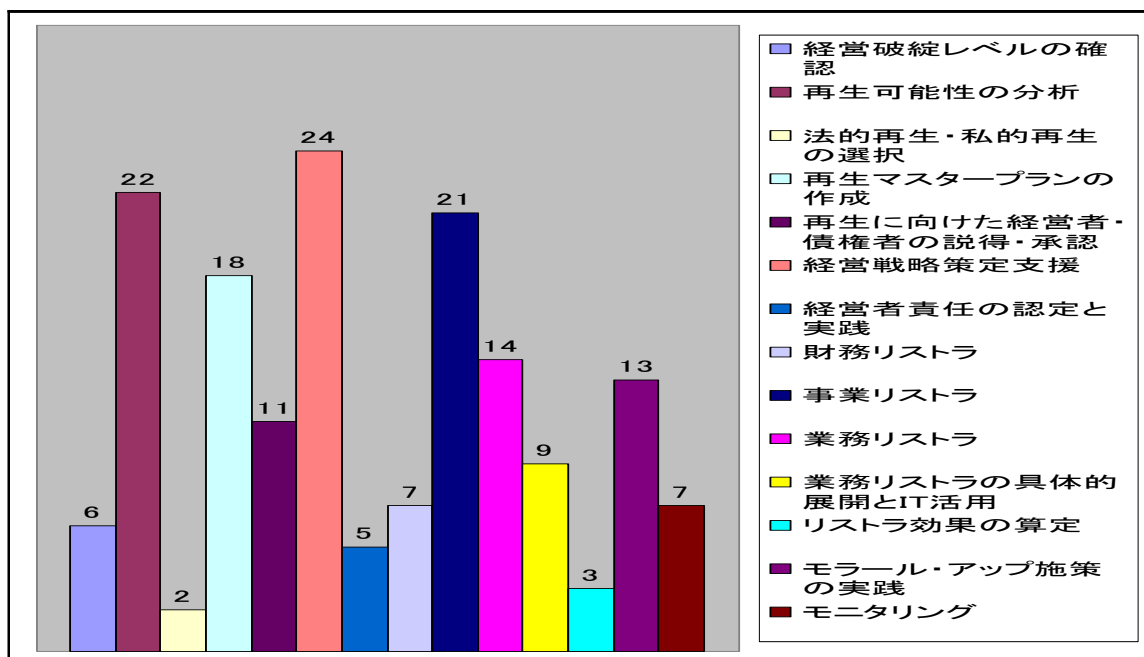
非常に高いレベルを求めている	平均的レベルを求めている	あまり期待していない
48%	52%	0%

⑧ 再生計画実現技法とモニタリング技法

非常に高いレベルを求めている	平均的レベルを求めている	あまり期待していない
33%	67%	0%

(4)再生案件に関与する中小企業診断士が持つべきノウハウは何ですか？（複数選択可）

図表 2-4-1 再生案件に関与する中小企業診断士が持つべきノウハウ



(5)当プロジェクトに対するご意見・ご要望をお聞かせください(代表的なご意見・ご要望を抜粋)。

- ・ 再生支援協議会のベースは時限立法だと思いますが、さらなる存続を望みます。
- ・ 今迄は業界に詳しい者が主に対応していたが、どちらかと言えば過去の経験などに片寄り勝ちなので、企業再生を支援する確たる診断技法が診断士自身に持てればよいと思う。
- ・ アンケート結果により再生支援マニュアルを作成していただきたい。
- ・ 再生支援協議会には今後経営が極めて悪化した中小零細企業の案件が持込まれると予想され

ます。従って財務、事業、業務リストラでは非常に高いレベルの技法や能力が求められる。

5. 調査結果に見る中小企業診断士への期待と課題

中小企業再生支援協議会へのアンケートと、首都圏の中小企業再生支援協議会のヒアリング結果から、中小企業診断士への今後の『期待』と『課題』は以下のように考えられる。

『期待』としては、現状ある程度実行出来ていることと、今後もっと伸ばしていかなければならない事項であり、『課題』は現状では中小企業診断士に不足している能力であり、今後身に付けていかなければならないことである。

(1) 期待

① 再生可能性の分析

アンケート結果からも見られるように、再生可能性の分析が中小企業診断士に最も求められていることである。当該企業の実態を明確にして、再生可能である根拠を適確に示すことや、場合によっては再生困難であるという判断を行う分析力が必要となる。

② 再生マスタープランの作成

現状分析（事業別、取引先別、商品別等）に基づいた、実行可能な再生支援計画の策定をしなければならない。決して机上の空論であってはならず、企業の現場の実態を十分に調査・分析したうえで、いつまでに誰が何をどのように行うかを具体的に示すことができる企画力がなければならない。

③ 経営戦略策定支援

当該企業が再生を実現し、変化する環境に適合して将来にわたって存続し成長し続けるための経営戦略を策定することである。企業経営を局所的に見るのではなく、総合的な戦略構築力が求められる。

④ 事業リストラ

現状の事業内容の中で収益性、成長性、安全性を分析し、採算事業と不採算事業の選別を行い、事業の選択と集中を行わなければならない。そのためには様々な角度から経営を診ることができる診断力が必須である。

⑤ 業務リストラ

P/L（損益計算書）の営業利益を向上させていくために現場で何を行ったら良いかを示し、経営者や従業員に対して分かりやすく伝えることと、自らの手足を動かし率先して行動する実行力がなければならない。

(2)課題

① 『改善』提案ではなく、『再生』の提案

単なる経営を改善するアドバイスでは、病気である企業は再生しないことを認識し、企業を健康にするプランを提示しなければならない。

② 財務知識

最低限の財務知識はあって当たり前である。それに加えて金融検査マニュアル、リレバンの内容、金融機関の施策、保証協会・政府系金融機関の商品内容などの知識を有していなければならない。その上で企業へ対してのアドバイスを行わなければならない。

③ 実務能力

企業の社員と一緒に現場を飛び回れる行動力と、当該企業の業種に精通した専門能力を発揮しなければならない。具体的にいかにして利益を上げていくかを提案しなければならない。

④ プレゼン力

金融機関との折衝や第三者に対して、説得力のある説明を行わなければならない。それぞれの専門分野の説明だけではなく、再生プランの妥当性を総合的に表現し相手に確実に伝えることが求められる。

④ P/Lの改善とB/Sの仕組みの認識

本業の営業利益をあげていく計画を作ることはもちろんであるが、D D Sや会社分割の知識を身に付けていき、将来的にはB/S（バランスシート）の改善を意識し、より総合的な提案をできるようにしたい。それが、中小企業診断士のさらなる活躍の場の拡大に繋がってくると考える。

(3)まとめ

今回のアンケート調査やヒアリングを通じて、中小企業再生支援協議会から中小企業診断士への期待の大きさが分かった。しかしそれに比例して、求められる能力のハードルも上がってきていることは確かである。従来までの診断手法では企業再生を行う上では決して十分ではなく、「再生」を実現するための手法やスキルをマスターしなければ、企業再生の現場では通用しないことは明白である。

再生案件に関与する専門家の割合では、現状でも中小企業診断士が最も多い割合を占めているが、決して質的に100%満足していただいている訳ではないことを十分に認識したうえで、今後企業再生に関わる中小企業診断士は、企業再生に関する知識の拡充に努めることと、専門能力の更なる研鑽をしていかなければならない。

そのためには、再生を目指す企業の経営者の気持ちを理解して、中小企業診断士自身が企業再生に対する熱い意思を持って関わっていかなければならないと感じる。

第3章 企業再生イメージの策定（一次対応）

1. 企業再生のステップ

企業再生は、業況が悪化し実質的に窮境状況にある企業や、債務超過に陥り資金繰りに窮して財政的破綻に直面した企業に対し、さまざまな再生ツールを活用して蘇らせ、事業活動を正常に戻すことである。企業再生のステップは、4つの段階を経て実施される。

第1段階は、経営不振に気づいた企業および経営者が、再生の対応手続きを選択する段階である。まずは、過剰債務や業績不振などにより経営の危機的状況に陥ったなら、事業の再構築による再生をめざすのか、あるいは早めの段階で清算をするのかを選択する。

再生をめざすとなれば、さらに、法的手続きによるのか、私的手続きによるのかを選択する。法的手続きによる場合には、裁判所が関与するため、透明性が高くまた公平性の高い手続きが望める。一方で手続きにコストや時間がかかるほか、事実上倒産というイメージが強く、取引先等の信用低下を招き、ますますの収益力の悪化につながる可能性もある。

中小企業の場合の主な私的手続きは、次の4つである。

- ① 企業自らの努力により経営革新に取り組む方法。
- ② 私的整理に関するガイドラインのスキームを活用する方法。
- ③ 中小企業再生支援協議会の支援スキームを活用する方法。
- ④ 東京都中小企業振興公社による中小企業リバイバル支援事業のスキームを活用する方法（東京都の場合）。

第2段階は、再生をめざすために、事業の内容や債務の状況、財政状態など企業の現状を把握するデューデリジェンス（以下デューデリと略す）を行うことから始まる。

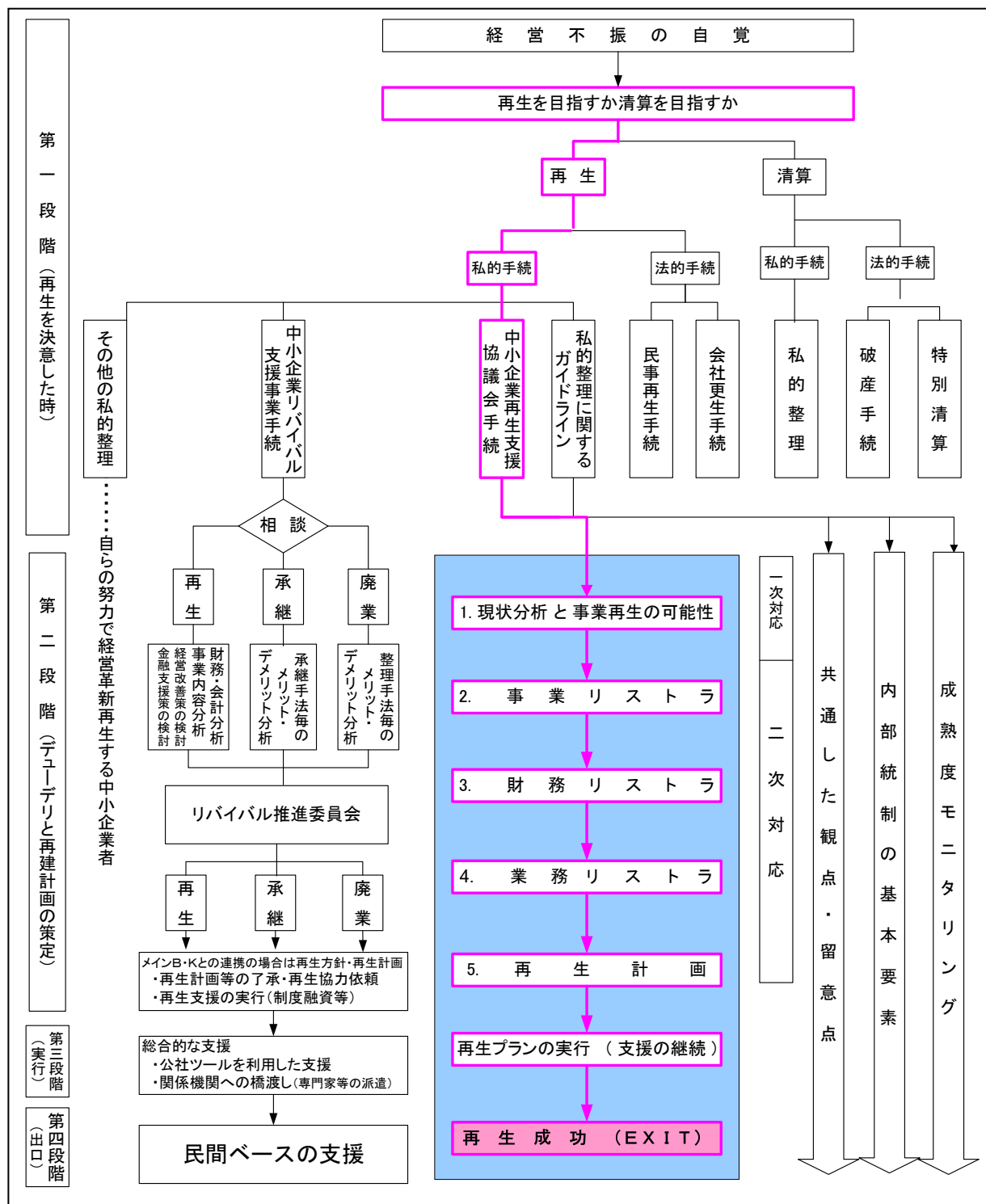
そして、さまざまな再生ツールを活用して、事業リストラ、財務リストラ、業務リストラなどに取り組む。企業活力を取り戻して本来の力を発揮できる環境を整えるのである。企業風土や業務プロセスなども含めて、再び失敗をしないような企業体質にしなければならない。その上で、収益の確保や確実な返済などが実現できるような再生計画を策定する。

第3段階は再生計画の実行段階である。企業および関係者による確実な計画の実行と第三者による支援やモニタリングが求められる。

第4段階は再生計画の目標を達成し、企業再生が成功を収めた段階である。企業は再び活力を取り戻し、社会的な価値も増大する。

企業再生において、中小企業診断士の活躍する場は、第2段階以降に多い。とくに、中小企業再生支援協議会のヒアリング調査にもあるように、現状分析と再生可能性の判断や業務リストラ、事業の将来性を見極め、再生計画の策定などの分野で、中小企業診断士に対する期待が高い。

図表 3-1-1 企業再生と清算の概念図



中小企業庁編「2006年版中小企業白書を参考に加筆修正

2. 企業再生を目指すか清算か

企業再生を目指すか清算かの判断は、当該企業の経営不振の状況から判断することが必要である。判断基準として、下記に金融庁発行の金融検査マニュアルの区分を示す。

図表 3-2-1 「金融検査マニュアル」による債務者区分

区分	債務者の状況
正常先	業績が良好で、財務内容も特段の問題がないと認められる債務企業
要注意先	業況が不安定であり、恒常的に赤字の債務企業。 財務内容に問題があり、実質的に債務超過の債務企業
要管理先	金利減免、棚上げなど貸出条件に問題がある債務企業。 元本返済、利息支払が事実上延滞しているなど履行状態に問題がある債務企業。
破綻懸念先	現状、経営破綻の状況にはないが、経営難の状態にあり、経営改善計画などの進捗状況が芳しくなく、経営破綻に陥る可能性が大きいと認められる債務企業。
実質破綻先	法的・形式的な経営破綻の事実は発生していないが、深刻な経営難の状態にあり、再建の見通しが無い状況にあると認められるなど実質的に経営破綻に陥っている債務企業。
破綻先	法的・形式的な経営破綻の事実が発生している債務企業。

(資料) 金融検査マニュアル

さらに、当該企業の債務償還年数と債務超過解消年数から、上記の債務者区分を位置づけてみる。

図表 3-2-2 債務償還年数と債務超過解消年数から見た債務者区分

債務償還年数(注)		10年	20年	30年	40年	50年
自己資本 プラス		正常先	要注意先	要管理先	要管理先～破綻懸念先	
自己資本 マイナス	債務超過 解消年数	要注意先	要注意先 ～ 要管理先		破綻懸念先	
		5年				
		10年	要管理先～破綻懸念先			
		破綻懸念先～実質破綻先		実質破綻先		

(資料) 東京都中小企業再生支援協議会

(注)債務償還年数＝有利子負債残高÷(営業利益＋減価償却費)

前述の金融検査マニュアル等の債務者区分ごとに、「正常先」以外について、再生を目指すか清算を目指すかの判断について下記に説明する。

(1)「要注意先」

恒常的な赤字体質の企業である。販売費・管理費の圧縮、仕入原価の削減、従業員1人当りの生産性の向上、アウトソーシング・在庫の削減等により徹底的な体質改善を図ることが必要である。これにより、黒字体質に改善が図れば自主再建は可能である。

(2)「要管理先」

キャッシュフロー不足による元本返済・利息支払が延滞している企業である。徹底的な財務リストラによるB/Sの健全化、業務リストラによる原価・経費の圧縮、事業リストラによる事業再構築を図り、キャッシュフローを創出できれば自主再建は可能である。それができないと、破綻懸念先となる恐れがある。

(3)「破綻懸念先」

① キャッシュフローを生む事業を有しているか、改善により見込める場合

この場合は、下記の1) または2) により再生が可能と思われる。

1) 私的整理のガイドラインを活用した一部債権放棄、債務の株式化(D E S)、会社分割等による再生を行う。新たな資金提供を伴わない策。

2) M&A, MBO, LBO, 営業譲渡などの経営権の譲渡などとDIPファイナンスによる再生を行う。新たな資金提供を伴う策。

② キャッシュフローを生む事業を有していない場合

キャッシュフローが見込めず、B/Sも著しく債務超過の場合は、経済合理性がみられず、存続させる意味がないので清算が望ましい。

(4)「実質破綻先」

実質的に経営破綻に陥っている企業の場合は、再生を図ってもいたずらに債務が増加するばかりで経済的合理性がみられず、存続の意味もないので早急に清算することが望ましい。

(5)「破綻先」

法的にも形式的にも経営破綻の事実が発生している企業であり、速やかに清算を選択するしかない。

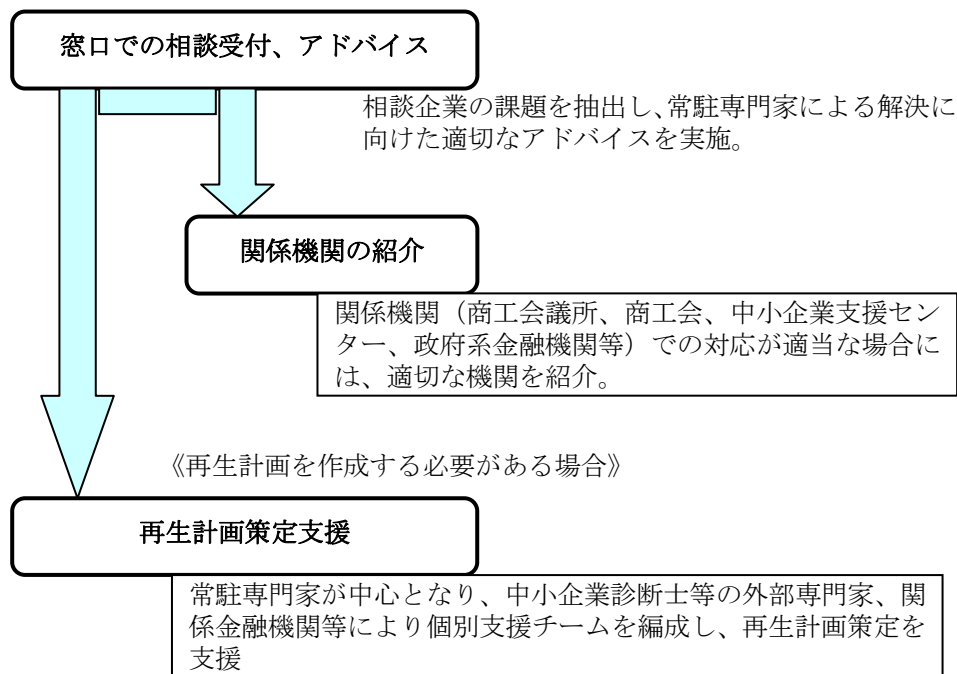
3. 企業再生の一次対応フロー

(1) 中小企業再生支援協議会の支援スキーム

平成 15 年 4 月に施行された「改正産業活力再生特別措置法」に基づき、中小企業再生支援協議会が各都道府県に 1 箇所ずつ設置された。地域性が強く、多種多様な企業実態を持つ中小企業の再生を支援することが目的である。

各協議会には、中小企業診断士、弁護士、公認会計士、税理士等の専門家が常駐し、中小企業の再生に係る相談にきめ細かく対応している。

図表 3-3-1 中小企業再生支援協議会の支援スキーム



(資料) 平成 18 年 9 月 中小企業庁経営支援課「中小企業再生について」

(2) 企業概要の把握

東京都中小企業再生支援協議会では、企業が再生をめざすために相談に訪れ、アドバイスや専門機関の紹介をする段階までを一次対応、再生計画策定支援をする段階を二次対応と呼んでいる。一次対応段階は無料で相談を受け、アドバイスなどをする。

一次対応では、まず相談企業の話をよく聞き、実態をできるだけ詳しく把握する。企業からのヒアリングおよび資料調査の内容は、4 節で述べるような個別企業カルテを作成して支援対応策検討の基礎資料とする。

一次対応は基本的に1回の面談で終了となるが、複数回の面談を重ねる場合もある。

ヒアリング・資料等の調査を検討した結果、各種アドバイスを実施して終了する場合もある。金融機関への対応方法や、利益計画の改善など自主努力による経営建て直し策のアドバイスのほか、場合によっては自主廃業への助言もする。

また、経営計画策定のための中小企業診断士や法的整理のための弁護士の紹介など、適切な専門家を紹介する場合もある。

企業再生の可能性が見込まれる場合には、二次対応へと進む。さらに金融機関への対応や専門家による再生計画が必要と認められた場合には、中小企業診断士、弁護士、公認会計士、税理士等の専門家によって構成されるアドバイザーチームにより再生計画が策定される。

図表 3-3-2 企業再生の一次対応フロー



(資料) 東京都中小企業再生支援協議会

(3) 相談する企業のイメージ

中小企業が再生を決意し、自ら中小企業再生支援協議会に相談に行く場合もあるだろうが、金融機関から促されて相談に行く、あるいは金融機関が持ち込む案件も少なくないと思われる。東京都中小企業再生支援協議会の場合に刃、相談する企業のイメージとして次の6項目を挙げている。

- ① 経営者が再生に向けての強い意志と自信を持っている。
- ② 現状、借入金の返済に苦しんでいるが、営業利益段階での利益は計上している。または、今後利益を上げられる見通しである。
- ③ メイン金融機関より再生計画の策定を要請されている。または計画を提出したが、納得されていない。
- ④ 借入金の返済猶予を申し入れているが了解が得られていない。
- ⑤ 取引金融機関が複数あり、メイン金融機関以外の支援が得られていない。
- ⑥ 一部の金融機関がRCC（整理回収機構）に債権譲渡してしまった。

4. 企業再生一次対応「企業カルテ」の作成

再生における一次対応の段階での企業カルテは、以降の対応の基礎資料となる。相談に訪れる中小企業の実態はさまざまであり、表面的な数値のみならず、実質資産価値や業種・業界などの動向、ステークホルダーとの関係など千差万別である。しっかりと聞き取り調査および資料調査をして、再生を目指す企業の状況を把握し、分析し、カルテに記入する。

面談をする際には、経営者の再生に対する意思・意欲などもつかんでおく。

基本的な調査資料は3期分の税務申告書であり、必ず提出を求める。必要に応じて、不動産関連、取引金融機関の取引状況・返済状況、個人の資産・債務状況などの追加資料の提出を求める。さらに必要となれば、法務的な事項や税務的な事項などを調査する。

企業カルテは、大きく「企業概要」、「企業の現状と課題」、「経営分析の結果」、「対応状況」などの項目に分類できる。

(1) 企業概要

ここでは、企業のプロフィールを記入する。企業名、代表者名、所在地、資本金、従業員数、業種などである。また、面談に訪れた者の企業での立場や氏名なども記入しておく。

(2) 企業の現状および課題

企業の現状を把握することは最も重要なことである。できるだけ詳しく、洩れのないようにヒアリングをし、間違いのないように記入する。経営者の思いだけではなく、企業の現状を客観的に聞き取ることに留意する。また、提出された決算書やその他の資料などを冷静に判断し、ヒアリングとの相互補完により企業のおかれている状況を把握する。

おもなヒアリング内容・調査内容は次の6項目である。

- ①業歴・事業内容
- ②現状（営業赤字）にいたった要因
- ③金融機関との取引状況等
- ④来訪理由
- ⑤経営状況（業況）
- ⑥借入金状況

(3) 経営分析結果

上記（2）において把握した経営の現状を分析し、コメントを記入する。

(4) 対応状況

以上（1）、（2）、（3）の内容を踏まえて、①現在までの再生の方向性とステークホルダーの反応や、②中小企業再生支援協議会としての二次対応に進めるかどうかなどについてコメントを記入する。

図表 3-4-1 第一次対応個別企業カルテのイメージ

No.					
年 月 日 時 分～ 時 分				(対応者)	
(企業名)			(代表者名) (来訪者名)		
(所在地) 〒			(電話番号)		
資本金:	百万円	従業員数:	名	(業種)	
(企業の現状および課題)					
●業暦・事業内容					
●現状(営業赤字)に陥った原因					
●金融機関との取引状況等					
●来訪理由					
●業況					
	年 月 期	年 月 期	年 月 期	年 月 計画	備 考
売上					
営業利益					
経常利益					
当期利益					
減価償却					
自己資本					
(経営状況分析結果)					
●借入金状況					
		年 月 日	約弁/月	推定保全額	備 考
銀行	支店				
その他					
役員	小 計				
	合 計				
(対応状況)					

東京都中小企業再生支援協議会の資料をもとに作成

5. 企業再生の可能性判断

一次対応における企業再生の可能性判断は、経営者との面接から始める。この段階では、過去3期分のB/S・P/Lからその推移をつかみ、異常値の有無を確認しその要因を追及する。この異常値が、粉飾によるものである場合は、B/S・P/Lを修正することが必要である。経営窮地に陥っている企業は粉飾決算が多く特に注意が必要である。B/S・P/Lが、正確でないと正しい企業再生可能性の判断ができない。

しかる後に、下記の項目について、具体的に確認して企業再生の可能性について判断するのである。これらの項目は、全てクリアーされていることが必要であり、一つでもクリアーされていないと、企業再生の可能性は困難であるといわざるを得ない。

(1) 企業・事業で利益を確保できるか

- ① 現状分析から収支の実態を把握して、企業・事業の営業利益を計上できるか
- ② 現状が赤字であっても、業務改善で営業利益を稼ぐことができるか
- ③ 企業全体が赤字でも、黒字部門がある場合は、全体が黒字に改善することも可能

このような視点で判断しても、利益が計上できないと思われるときは、企業再生の可能性は困難といわざるを得ない。

(2) 利益から債務弁済ができるか

- ① 不採算事業からの撤退
- ② 有休資産の売却による債務の圧縮
- ③ 業務の改善による収益力の向上

これらの施策を実施することにより、10年～15年(債権者の合意が得られる期間)以内で、企業のキャッシュフローにより債務を弁済することができれば、リスケジュール(債務返済条件の緩和)などの措置をとることによって、債務免除を伴わない再生が可能になる。それが困難な場合は、債務免除などによって債務を圧縮しない限り、再生は困難であるといえる。

(3) 経営者の資質は「再生計画」を実行できるか

- ① 経営者は自己変革が図れるか

企業をこのような窮地に至らしめた経営者が、財務リストラ、業務リストラ、事業リストラを実施して、企業再生計画を実施できるような経営者に自己変革が図れるか。

- ② 「行動力」と「リーダーシップ」があるか

厳しい企業再生計画を実施するのに、自ら先頭に立って行動する「やる気」と最後まで「やり遂げる根性」、従業員を動かす「動機づけ」と「リーダーシップ」を兼ね備えているか。

③ 後継者はいるか

現在の経営者に企業再生の資質がない場合、企業の内外から適正な人材が招聘できるか。または、現在の経営者が高齢な場合に、適正な後継者がいるか。

④ 経営者とファミリー

経営者とそのファミリーは、私財の提供などの「腹をくくる」覚悟ができているか。

(4) 方針・戦略が評価・分析されているか

経営破綻に至った要因が追及されていないと、再生計画が策定できない。

- ① 資金繰りの危機、債務超過などの要因が追及されているか
- ② 問題点を解決する対策が策定されているか
- ③ 対策を実施する社内の責任と権限が明確になっているか

(5) 企業を再生させる価値はあるか

その企業を再生させることにより、経済的・社会的に意義があるか否かという切り口から判断することも必要である。

- ① 環境変化に適合した「強み」を有しているか
 - 1) 企業が生き残っていける「強み」のある事業があるか
 - 2) 企業が保有する経営資源を存続させることによる価値があるか
 - 3) 地域社会に貢献できる価値があるか
- ② 経済合理性はあるか
 - 1) 1～3年で黒字になるか
 - 2) 3～5年で債務超過を解消できるか
 - 3) 計画終了後10年～20年で借入金の返済ができるか

(6) 債権者等の協力は得られるか

いくら、他の条件が整っていても、メインバンクを初め債権者の協力が得られないと企業再生は困難となる。債権者の協力は絶対条件である。

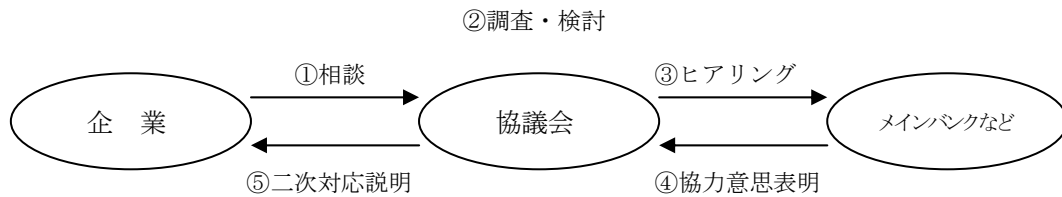
- ① メインバンク等金融機関の協力が得られるか
- ② 取引先の協力が得られるか
- ③ 株主の協力が得られるか
- ④ 従業員(労働組合)の協力が得られるか

第4章 企業再生戦略の策定(二次対応)

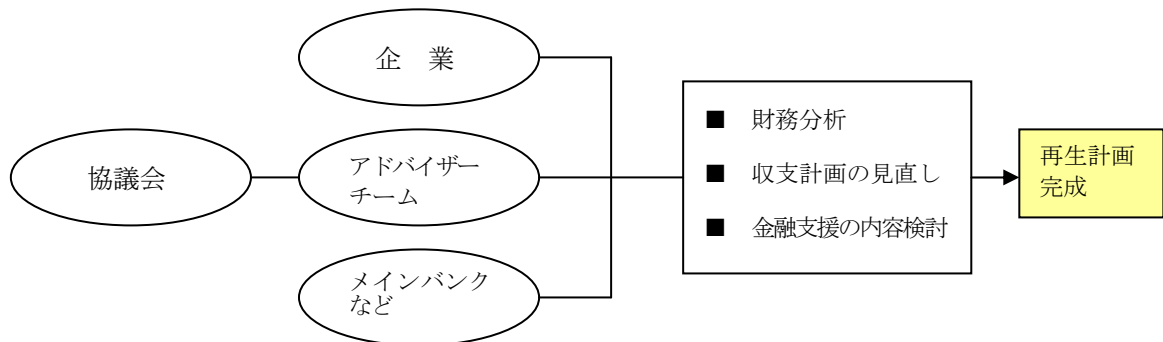
1. 企業再生二次対応の実施フロー

企業再生の二次対応では、以下に示すフローにしたがって手続きが進められる。

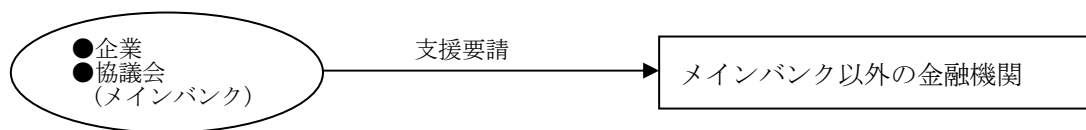
支援決定までのフロー



支援決定から再生計画完成までのフロー



再生計画完成から金融支援とりまとめまでのフロー



再生計画スタート後

■ 支援の継続

(資料) 東京都中小企業再生支援協議会

2. 企業再生二次対応の窮境責任の明確化

(1) 窮境に至った責任の認識

企業が経営危機を招いたことについては、企業に関わる当事者である株主、経営者、従業員、親会社、貸し手金融機関の各々が自分の責任を認識する必要がある。再生のために図表 4-2-1 に示すように、各々が相応の責任を取り、関係者の理解と協力を得ることが不可欠である。

図表 4-2-1 当事者の役割と責任の取り方

当事者	窮境に至った責任の例	再生に当たっての責任の取り方の例
株主	株主としてのガバナンスの発揮が不十分	株主の権利の一部あるいは全部の放棄（減資）
経営者	経営判断の誤り、経営能力の欠如	経営者にかかわる費用の節減、経営者一族の役割の縮小や廃止、経営者一族による負債の肩代わり
従業員	低い生産性、過大な権利主張	リストラへの協力
親会社	過度の干渉、余剰人員の押付け	MBOへの同意
貸し手	収益力を無視した過度の貸付け	債権放棄、DES/DDS

中小企業では、経営者および親族が株式の大半を保有している場合が少なくない。再生にあたり、経営者一族が経営者責任と株主責任の両方の責任を取ることになる。

(2) 各々の当事者の責任と対応

① 株主責任

株主としてのガバナンスを十分発揮してこなかったことが、窮境に至った原因のひとつである。再生に当たっての責任の取り方としては、減資に応じるなど、株主としての権利の一部あるいは全部の放棄が一般的である。

② 経営者責任

経営者の責任はきわめて重大である。バブル期の過大な不動産投資といった一時的な判断の誤りから、有効な手が打てずに本業がじり貧になっているといった経営能力の欠如を示す状況までさまざまであるが、再生のためには退任を含む経営者責任の実行が不可欠である。とくに、再生に際して債務の減免を求める場合には、金融機関や債権者への「けじめ」としての退任が、モラルハザードの防止の意味でも経営者責任の取り方として一般的となっている。また、再生にあたり、リストラなどで従業員に多大の負担を強いるとともに協力を仰ぐ必要があり、従業員のモラルの維持のためにも、経営者が適切な責任を取り、理解を得ることが必須となる。

③ 従業員責任

生産性向上の努力不足や世間相場や企業の体力を無視した過大な権利主張により、窮境を招くことがある。責任の取り方としてはリストラや生産性向上に最大限協力することが望まれる。

④ 親会社責任

子会社への過度の干渉、余剰人員の押付けなどにより、企業の成長の機会を奪い、収益力を低下させることがある。再建に当たっては、MBOへの同意などの責任の取り方が有効である。

⑤ 貸し手責任

収益力を無視した過度の貸付により利払い負担で収益を圧迫し、窮境に陥った企業は少なくない。再生に当たっての貸し手責任の取り方としては、債権放棄やDES/DDSに応じることにより、財務リストラの一翼を担うことが期待される。

(3) 経営者責任の取り方の具体例

① 経営者一族にかかわる費用の節減

- 1) 役員報酬の削減：親族役員の報酬を含め、役員報酬の大幅削減。
- 2) 交際費、諸会費の削減：地域諸団体の役員等の退任や団体からの退会と本業専念による、交際費、諸会費の大幅削減。

② 経営者一族の役割の縮小や廃止

- 1) 経営者一族以外への権限の委譲：主要ポストや権限の、一族以外の有能な人材への委譲。
- 2) 経営者一族役員数の削減：実質機能していない経営者一族役員の退任。
- 3) 代表権の返上：外部からの人材や経営責任のない取締役への代表権の委譲。

③ 負債の一部の経営者一族による肩代わり

- 1) 会社への貸付金の放棄等：経営者一族の貸付金の放棄、資本への組み入れ(DES化)。
- 2) 私財の提供：債務保証している場合など、私財の提供。

(4) 中小企業再生支援協議会の枠組みの中での経営者責任

中小企業再生支援協議会では経営者の退任を前提としないが、「債務免除を含む再生計画の策定を支援する場合には、(a)原則として、減増資により既存株主の割合的地位を低下又は消滅させることとする。(b)経営者は退任することを原則とするが、当該企業の再生に不可欠であるとして引き続き経営に参画する場合にあっては、経営責任の明確化を図り、私財の提供を行うなど責任を果たすこととする。」と規定している。(中小企業庁「中小企業再生支援協議会の支援による再生計画の策定手順(再生計画検討委員会が再生計画案の調査・報告を行う場合)」)

(5) 経営者責任を取る上での制約事項と対応

経営者によって取引先とのパイプが維持されている場合に、経営者は取締役退任後も、名誉会長などの肩書きで事業活動に継続参加し、取引を維持するような事例が報告されている。

また、経営者一族による会社への貸付金の放棄や私財提供は、会社に債務免除益等が発生し課税対象となる場合があり、事前に税務当局や専門家と十分に協議しておく必要がある。

3. 企業再生二次対応の正すべき姿勢と価値観

(1) 経営者と従業員が正すべき姿勢

過去を反省し、組成するためにはどのような姿勢が大切なのであろうか。企業再生の成否の7割から8割が経営者次第といわれている。このような理由から経営者交替の必要性が謳われるが、もし継続がなされるとしたら次のようなことが求められる。

- ① 自分の過去の経験にトラウマのない変革が出来るか。人間は過去の成功体験を持っているために自分の考え方を変えることが出来ない場合が多いからである。
- ② 自分の立場にトラウマのない変革が出来るか。役職が上位にいると自分の立場や上司の立場を考えて、再構築できない場合が多く存在するのである。
- ③ 今までのやり方にトラウマのない変革が出来るか。人間は変化を嫌う動物であり、今までのやり方をたいていの場合、変更したがるものである。
- ④ 過去のルールにトラウマのないルール変更が出来るか。前例や慣例主義が横行している企業は変化に対応していけない。それを打破する必要がある。
- ⑤ 過去の情報システムにトラウマのない変革が出来るか。情報システム部門も、新しいシステムを入れ替えることには、反対する場合がある。自分が使い慣れた開発言語で開発しているような人は、特にそういう傾向が強い。

(2) 経営者と従業員の価値観の変革

経営者・従業員の価値観も根底から変える必要がある。これもなかなか容易ではないが、出来ないようであれば、交替してもらうしかない。そして受身で仕事をしている集団から、進んで行う集団に変革させる必要がある。日本電産の永守語録を引用すれば従業員の価値観の変革がいかかに必要であるかがわかる。

- ① 言われる前に出来る人は価値が10倍である:受動的な人間の集団は衰退する。常に能動的に行動する人が企業を再生するものである。
- ② 給料の5倍働いて、一人前の口を利いてよいし、その資格がある:自分は自分で給料の2倍稼いでいるから、会社に貸しが十分あるなどと勘違いしていないか。
- ③ 犠牲と奉仕の精神が無ければ経営者にはならない:上に立つものは、常に犠牲が伴うものである。犠牲が生じても人に恩を売ったり、愚痴を言うような人は経営者になるべきではない
- ④ 一人の天才よりも10人の協調できるガンバリズムを持った凡才が会社を担っている:自分勝手な天才よりもチームワークを活かせる凡才の方が、成果が高いというのである。
- ⑤ 物事が実現するか否かは、まずそれをやろうとする人が、出来ると信ずることから始まる。

自ら信じたときに、その仕事の半分は終了している：他人にやらせようと思えば、自らが体験し、納得しなければ、人にやらせることは出来ない。

(3)改革姿勢と価値観の定着

姿勢や価値観を変えさせ、定着させるためには身近なところから行動させる必要がある。考え方を換えさせるためには、行動から変える必要があるが、そのためには5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）運動からはじめることをお勧めしたい。

① 整理・・・オフィスでは、まず机の上の書類整理をさせる。整理とは、必要なものと不必要なものに分けることである。これをその日のうちにやらせることが肝要である。たいていの人は、「整理はするが、今日は忙しいので出来ない」と言ってやらないものである。工場や現場では、作業工具や部品、資材等の整理をする習慣をつけさせる必要がある。

② 整頓・・・整頓とは整理されたものをいつでも再利用しやすいように定められた場所に体系付けて格納することである。この整頓が悪いと、再利用のスピードと利用頻度が落ちるものである。ある在庫品を余分に発注したり、必要とする書類が出てくるまでに時間がかかるものである

整頓の仕方は、書類やデータであれば、ファイルに格納することであるし、工場や現場では、次回利用するときに分かりやすく、取りやすく体系付け手格納することが大切なのである。

③ 清掃・・・カー用品小売チェーンのイエロー・ハットの鍵山元社長は先頭を切って清掃を行うことで有名な方である。自社内はもちろんのこと卸部門においては、お得意先の倉庫の掃除や納入した後の駐車場掃除までやっているのである。

全員で、トイレ掃除を始め、倉庫、作業場、事務室など過去の垢を綺麗にすることである。この清掃をすることによって、整理・整頓も同時に行われるものであり、この基本となることを窮境企業は行われていないことが多いものである。

④ 清潔・・・廊下や事務所内、トイレなどが清潔感を感じさせるような日常の清掃と維持管理をすることである。清潔感、来客者に好感がもたれるし、不潔感、企業の経営内容まで不潔に見えてくるものである。不思議なことに窮境企業でトイレの綺麗な企業に過去直面したことが無い。

⑤ 躰・・・以上の4つについて習慣化させ、特に奨励等しなくとも、励行されるようにすることである。この習慣化が定着するまで、経営トップが諦めないで実行し続ける執念さがほしいものである。

4. 企業再生二次対応のカルテ作成

(1)カルテの目的

一次対応と同じく、再生支援の対象の個別の企業に対して、「カルテ（二次対応カルテと略称する）」が作成される。カルテの目的は、「事業診断の記録やその後の支援策活用の状況を一元的にフォローできるように、カルテシステムでの管理を実施。協議会全体会議に活動状況を定期的に報告する。（中小企業再生支援協議会について——中小企業庁、平成15年1月）」である。すなわち、再生に携わる専門家の間で情報を共有し、きめ細かく中小企業の再生を支援するための指針の役割を果たしている。

(2)二次対応カルテの記載事項

二次対応カルテの記載事項を大別すると、以下のようになる。

対象先・概要	銀行取引状況
申出	対応・再生のイメージ
財務内容及び問題点	対応内容・スケジュール
業績推移	顛末
	別紙：財務状況詳細

(3)記載事項の詳細とポイント

① 対象先・概要

支援先事業者のプロフィールをまとめたものである。

企業の固有情報	対象先名、住所・設立年月日、代表者氏名・年齢
事業の要約	業種（事業内容）、資本金・従業員数・年商、主要B/K等（3行）
背景	来所経緯、推定債務者区分
会社概要	会社の沿革、直近の売上構成、事業の拠点
窮境原因等	事業環境の変化
B/K取引	条件変更等の概要

② 申出

再生協議会に来訪するに至った契機を記載する。

③ 財務内容及び問題点

貸借対照表（B/S）について、直近の決算の数値、資産査定結果による修正値、修正値を反映した実態の数値を記載する。資産査定は、詳細に実施した結果の数値でなく当初把握した推定値である。

資産査定推定の推定は、流動資産、建物、土地の各々について、修正要因・修正金額を記載する。

さらに、中小企業特性として、役員貸付金の資本繰入れによる改善金額を記載する。

B/S (直近 修正 実態)	
資産の部	
流動資産	売上債権、棚卸資産、その他
固定資産	土地、建物、その他
投資等	
負債の部	
流動負債	
固定負債	
資本の部	資本金、その他
資産査定推定	
流動資産	滞留未収入金、支払済リース料
固定資産	土地建物の売却益、売却に伴う土壌改良費用負担
資本の部 (その他)	中小企業特性 (役員貸付金の資本繰入れ)
財務上の問題点	営業赤字計上の要因 自己資本既存の度合い 借入の過剰度合い

④ 業績推移

直近の2期 (n-2期、n-1期) 実績と、業績が落着く時期 (n+1期) の目標値の業績推移として、損益計算書 (P/L) の推移を記載する。さらに、自己資本、外部借入高について、表面上の数値、資産査定による修正値、修正値を反映した実質の数値を、上記3期について記載する。

これらの数値についての分析結果を記載する。

また、直近の (n-1) 期と、業績が落着く時期 (n+1期) について、実態B/Sに基づく収益弁済原資、債務超過解消年数、債務償還年数の推定値を記載する。

直近の2期 (n-2期、n-1期) 実績と、業績が落着く時期 (n+1期) 目標値
売上高
営業利益
経常利益
当期利益
減価償却
自己資本 (表面、資産査定推定、実質)
外部借入高
分析結果 目標値設定時期
1. 5次診断結果

実態 B/S に基づく推定	(n+1 期) 目標値に基づく推定
収益弁済原資	
債務超過解消年数	
債務償還年数	

⑤ 銀行取引状況

直近の3期 (n-3 期、n-2 期、n-1 期) について、金融機関別に、借入金額、シェア、保全額 (直近)、保全の種別、条件変更等の支援内容を記載する。あわせて、直近の3期について、社長一族、その他の役員からの借入金額、シェア、保全額 (直近) を記載する。

直近の3期 (n-3 期、n-2 期、n-1 期)					
金融機関名	借入金額	シェア	保全額 (直近)	種別	備考(支援内容等)
直近の3期 (n-3 期、n-2 期、n-1 期)					
社長一族	借入金額	シェア	保全額 (直近)		
その他の役員	借入金額	シェア	保全額 (直近)		

⑥ 対応・再生のイメージ

対応方針、方針の根拠、事業再生・財務再生のイメージを記載する。

対応方針：	1 次対応で終了 / 1. 5 次対応 / 2 次対応
根拠	
再生のイメージ	
事業	
財務	

⑦ 対応内容・スケジュール

支援チーム(AD)のメンバー、支援チーム会議(AD 会議)の状況を記載する。また、再生対応実績・協議会の貢献内容を記載する。

AD メンバー	氏名、資格
AD 会議	開催月日 内容
完了予定	月日
再生対応実績・協議会の貢献内容	

⑧ 顛末

最終処理の内容、継続フォローの方法を記載する。

最終処理：	対応完了	継続フォロー
継続フォローの委託先・方法又はモニタリング内容など		

図表 4-4-1 第2次対応用個別企業カルテ 1 ページ目のイメージ

対象先	対象先名				来所経緯				推定債務者区分
	連絡先				住所				
	業種 (事業内容)				設立年月				年商
					代表者				年齢
	資本金	百万円	従業員数	名	主要BK等	①		②	③
概要	【会社概要】								
	【窮境原因等】								
	【B/K 取引】								
申出									
財務内容及び問題点	直近期 (単位：百万円) (資産査定推定)								(財務上の問題点)
	資産の部	直近	修正	実態	負債の部	直近	修正	実態	
	売上債権				支払債務				
	棚卸資産				短期借入金				
	その他				その他				
	流動資産 計				流動負債 計				
	土地				長期借入金				
	建物				役員借入金				
	その他				退職給付				
	有形固定資産				その他				
	無形固定資産				固定負債 計				
	投資有価証券				負債 合計				
	出資金				資本の部				
	長期貸付金				資本金				
	その他				その他				
	投資等				自己資本				
	固定資産 計				負債・資本合計				
繰延資産									
資産 合計									
業績推移等		前期	直近期	目標期	(分析結果)				
	売上高								
	営業利益								
	経常利益								
	当期利益								
	減価償却								
	表面自己資本①					実態 B/S	目標値		
	資産査定修正②				収益弁済原資	百万円			
	実質自己資本③				債務超過解消年数	年			
外部借入高				債務償還年数	年				

5. 企業再生マスタープランの策定

(1) 窮境に至る経営問題の発見と分析

- ① 経営問題：企業が窮境に陥ることは、それ以前に経営意思決定に何らかの問題があり、それが致命傷となって企業を窮境に陥れる。その真の原因を知ることが再生への糸口となる。一般には企業は常に何らかの経営問題を抱えている場合が多い。原因は、粉飾決算、経営の安住、無謀な過大投資、リスク回避の甘さ、経営計画や投資計画のずさんさ、株式市場圧力の軽視等があげられる。原因がどこにあるかを的確に把握することである。
- ② 機能的問題：窮状に至る場合には、事業リスク管理や企業の機能的限界を超えたときに表面化すると考えられる。企業独自の企業文化や価値観、経営者・社員との軋轢、過度な成長期待、形骸的な経営企画機能等で、管理能力が欠如した状態である場合が多いことに留意する必要がある。
- ③ 経営戦略的問題：長期的経営戦略に基づく意思決定の問題。
- ④ 経営管理問題：経営計画の修正や、予算の見直しレベルの問題。
- ⑤ 現象的問題：マネジメントを進めていく場合に、現場単位で対応していくもの。

(2) 危機的経営問題の解消と延命

経営の窮境の原因が明確になれば、その解決の道は必ずある。それを解消することが企業再生の道につながると考えるものである。

- ① 再建にかかる制約条件の除去：再生に関しては多くの制約条件が立ちはだかっている場合が多い。新規事業や海外投資の失敗等は、現経営陣では処理できない場合もある。
- ② 多様な構造改革：構造改革を自社内でのみ解決するのではなく、MBOやEBO、M&A等多様な手段で解決する発意が必要である。

(3) 事業の再編と事業の再生

- ① オペレーションの問題解決：窮状に陥る企業の多くは、オペレーションの非効率さがQCD (Quality, Cost, Delivery) に悪影響を与え、収益構造を悪くしている場合が多い。
- ② 財政状態の改善：企業の窮今日は資金繰り問題から表面化する。常に 1) キャッシュフローと負債のバランス、2) 財務体力と資産投資、3) 資産圧縮によるROA (投資資本総額に対するリターン) の改善、4) キャッシュフローを生まない子会社等について留意する必要がある。
- ③ 事業再生への挑戦：窮境企業を再生させるには、既存の遊休資産や不採算事業の売却だけでは再生できない場合もある。そのためには、1) 競争優位性の資源の確認、2) 選択と集中による再生戦略、3) ファンドによる企業再生と、果敢な企業再生への挑戦が求められる。

(4)成長支援・事業価値の増加

事業の再編と事業の再生がすんだ場合に、更なる発展のために、成長支援・事業価値の増加を目指す必要がある。

① 成長支援・事業価値の増加

- 1) 成長及び増益を加速化：黒字企業への再生が最も優先されるが、それら基本的な要件が出来たら更なる成長・増益を図る積極策へ転じていく。
- 2) ノンコア事業のテコ入れ：コア(核)になる事業の再生後は、ノンコア事業をテコ入れする。
- 3) 戦略的革新やオペレーション改善により事業価値の最大化

② インフラの整備

- 1) マーケティング戦略・支援プログラム
- 2) 営業人員、体制、顧客とのパイプシステムの構築
- 3) 組織・経営管理体制の整備
- 4) その他のシステムの整備が求められる。

③ 成長支援ツールの整備

- 1) 各種マーケット分析ツール：現在または新分野のマーケットリサーチツール
- 2) 販売計画ツール：販売計画や・変更等が自由に行える支援ツール
- 3) 各種販売促進ツール：売上促進するためのPOPやPR・メール等のツール
- 4) 新製品開発ツール：新製品開発のためのマニュアルやテスト・販売ツール
- 5) 各種チャネル支援ツール：各販売ルートへの売り込みや支援のためのツール等

(5)再生戦略の限界

窮状企業を再生するか清算するか、その判断は次のようなことがあげられる。

- ① 事業基盤の限界：構造的不況業種等は、その再生にはおのずと限界がある。
- ② 債権回収と企業再生のバランス：経営破綻前までは、コーポレートガバナンスは株主価値最大を目標として運営されるが、破綻懸念になったとたんに、経営権は現経営者から剥奪され、債権者に移行する。株主権限も風化するのである。1) そこに再生する場合には債権者は、債権の回収を第一と考え、企業価値の極大化は第二儀的に後退する。ここが企業再生の課題となる。2) 私的整理をする場合における企業再生と債権回収との公平なバランスをどのような形で取るかが課題。
- ③ 雇用問題の調整：企業再生のひとつとして営業譲渡、株式譲渡、M&AやMBO、EBOを行う場合には、日本の制度から見ると、退職金や年金の便益が継続できなくなる場合が多い。これらが企業再生の制約条件になる可能性がある。

第5章 デューデリ・リストラの基本ツール

1. デューデリ・リストラの企業再生キューブ

(1) リストラの基本構成

- ① 現状分析と再生可能性：デューデリを正確にやり、かつ、窮状企業の再生の可能性を事業リストラ、財務リストラ、業務リストラのあらゆる点からその可能性を判断する必要がある。
- ② 事業リストラ：事業の不採算部門切捨て、収益部門への選択と集中によって、経営資源の再編と再配分を行い、事業再生を図ることである。
- ③ 財務リストラ：貸借対照表の資産・負債の圧縮と資本の増減資をはかり縮小をして、小さくとも内容の濃い貸借対照表にすることであり、キャッシュフロー経営に変換する必要がある。
- ④ 業務リストラ：まず経営者・従業員の意識改革をやり、損益計算書の売上原価の低減、販売管理費の削減、業務プロセスの革新によるコスト削減、売上向上策を打ち出すことである。
- ⑤ 再建計画：事業リストラ・財務リストラ・業務リストラ、ITリストラ等を行うことにより、早期債務強化の脱却と債務返済を実現できる計画を策定することである。

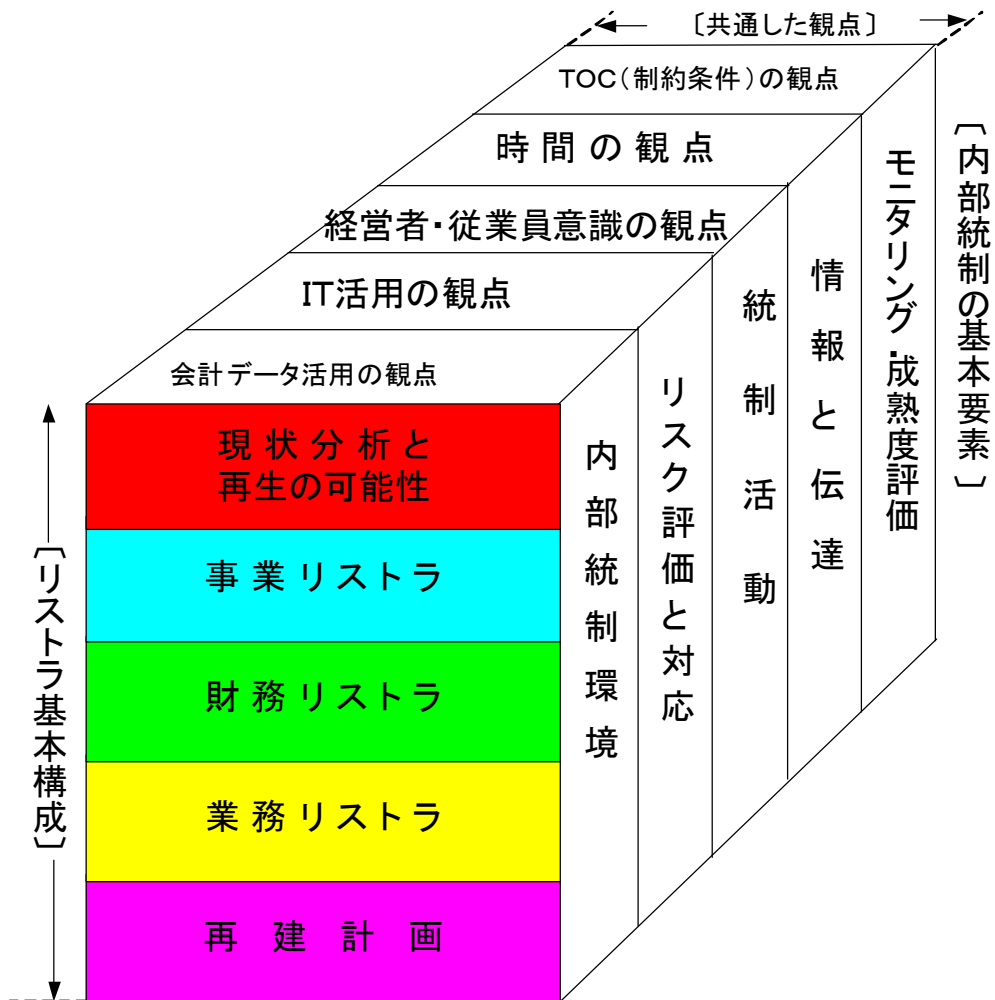
(2) 共通した観点

- ① 会計データ活用の観点：再生計画もモニタリングもすべては会計データによって把握される。
- ② IT活用の観点：業務リストラを行う場合であっても、ITとの関連で再構築を図らないと、今日のリストラは成立しないといつてよいくらい密接な関係がある。
- ③ 経営者・従業員意識の観点：経営者のやる気やリーダーシップはもちろんのこと、従業員にいたっても、意識革新を行い本気で再生する意欲が無ければならない。
- ④ 時間の観点：企業再生は時間との戦いでもある。時間を意識して再建を進める必要がある。
- ⑤ TOC（制約条件）の観点：企業再生を進める場合であっても、カネ、ヒト等多くの制約条件が重なり合っているものをどのようにしたら解決できるかの代案が求められる。

(3) 内部統制の基本要素

- ① 内部統制環境：企業再生を実現するための人的・情報システム・業務プロセス等の統制環境。
- ② リスク評価と対応：セキュリティに対するリスク、企業再生実現可能性棟のリスク等がある。
- ③ 統制活動：企業統制を行う場合のPDCAサイクルを確実に実現する仕組みを構築する。
- ④ 情報と伝達：ステークホルダーにどのようにして安価で、スピーディな伝達を行うか。
- ⑤ モニタリング・成熟度評価：企業再生の成果がどの程度進んでいるかということモニタリングし、再生企業の成熟度を評価することである。

図表 5-1-1 企業再生キューブ



COSOキューブを参考に加筆修正した。

2. デューデリ・リストラの可能性判断ツール

(1)現状分析と再生可能性のプロセスと期間

- ① 経営者評価と代替経営者の可能性：現状経営者では企業の再生が出来ない場合も多い、その場合、経営トップを替えて再生する方が早く実現できる場合もある。
- ② B/S改善によるキャッシュフロー確保の可能性：遊休資産や売却できる資産によって、キャッシュフロー確保の可能性を模索する必要がある。
- ③ メインバンク等債権者の協力度：ステークホルダーとして一番インパクトがあるのが金融機関である。そのメインバンクが企業再生に協力的であるか否かは大きなポイントとなる。
- ④ 企業再生か清算か：中小企業再生支援協議会に相談に来る前の段階であるが、再生できない場合には、いかにして清算するかを選択肢も一つとして考える必要がある。
- ⑤ 私的再生手続きか法的手続きか：私的手続きでは、中小企業再生支援協議会・都の中小企業リバイバル支援事業手続等があり、法的手続きの場合は会社更生手続き、民事再生手続き、法的清算には特別清算、破産手続きがある。
- ⑥ 期間：一次対応の可能性判断は1～2ヶ月程度のうちに行う必要があり、二次対応は5～8ヶ月程度内に行う必要がある。

(2)経営不振企業の基準

- ① 債務者区分・再建区分による基準：A＝正常先、B＝要注意先・要管理先、C＝破綻懸念先、D＝実質破綻先、E＝破綻先に区分される。
- ② 再生可能対象となる経営不振企業：通常金融検査マニュアルで言うⅡ分類（債務者区分B）、Ⅲ分類（債務者区分C）までが対象となる。
- ③ 要注意先に対する再生可能性：業績低調、延滞など、今後の管理に注意を要する債務者であるが、通常再建可能性は高い場合が多い。
- ④ 要管理先に対する再生可能性：要注意先のうち、要管理債権のある債務者であるが、遊休資産の売却によるキャッシュフローの確保が見込める場合等には、再建は可能である。
- ⑤ 破綻懸念先に対する再生可能性：現在、経営破綻の状態に無いが、今後、経営破たんが懸念される債務者であり、1) 優良担保及び一般担保の処分加納見込み額との差額、2) 一般担保による回収が不能部分、3) 一般保証による回収が不確実部分、4) 無担保部分等のデューデリによって判断される。

(3)定量分析による再生可能性判定基準

- ① 貸借対照表による判定基準：売却可能性資産の有無・資本増減資等による債務の圧縮とキャッ

キャッシュフローの確保が可能か否かで判断が行われる。

- ② 損益計算書による判定基準：売上原価の低減、販売管理費の削減、売上の向上等による本来の営業利益確保と、金融コストの引き下げ可能性によって判断される。
- ③ 債務返済状況による判定：再生原資としては、遊休資産や固定資産等の売却返済とあわせて、本来的な事業による営業利益・減価償却による返済がどれだけ出来るかということになる。
- ④ 有利子負債対キャッシュフローによる判定： $\text{有利子負債} \div \text{営業キャッシュフロー} \times 100$ で算出される。営業キャッシュフローで有利子負債残高を何年で返済できるかという指標である。
- ⑤ DCF法による企業価値判定：将来獲得するであろうキャッシュフローを、時間価値概念を導入し、割引率で現在価値へ還元して算出する方法である。

(4)定性分析による再生可能性判定基準

- ① 経営者の再生への熱意と意識革新への挑戦意欲：再建に対する 1) 経営者の課題の認識度、2) 新たなる経営理念、3) 経営者の経営状態への正しい認識、4) 危機回避能力、5) 経営に対する改革能力等が求められる。
- ② SWOT分析と成功要因がかくりつされているか：外部環境としてのキャン酢と脅威、内部環境としての強みと弱みから成功要因を抽出することである。
- ③ 新戦略ドメインとコアコンピタンスは策定されているか：成功要因から自社の生存領域としてのドメインの決定と、経営の優位性確保となるコアコンピタンスを見出すことである。
- ④ 改善テーマとマネジメント要件は確立しているか：企業再生するための改善テーマとマネジメントの要件を明確にすることである。
- ⑤ KGI/KPIは確定しているか：KGI(到達目標)、KPI(経過目標)により、企業再生の具体的な数値目標を明確にして、進める必要がある。

(5)成熟度分析による再生可能性判定基準（ミーコッシュ方式の場合）

- ① レベル1の5つの構成要素現状成熟度評価：1) マインドウェア(考え方)、2) ヒューマンウェア(やり方)、3) コミュニケーションウェア(約束事)、4) ソフトウェア(プログラム)、5) ハードウェア(機器)の5つの構成要素の現状評価する必要がある。(詳細は6章1を参照)。
- ② レベル1の5つの構成要素革新後成熟度評価：現状を評価した後は、革新後の到達すべき成熟度を年次別に確定する。(詳細は図表 6-1-1 参照)
- ③ 現状から革新後の成熟度向上による改善取得想定ポイントの算出：(詳細は図表 6-2-1 参照)
- ④ 業種別特性要素と経営状況：(詳細は6章3と図表 3-3-1 を参照)
- ⑤ 改善経常利益率の算出と改善経常利益高の予測：(詳細は6章3と図表 3-3-1 を参照)
- ⑥ なおこの評価方法は一次対応に用いると便利である。

3. 事業デューデリ・リストラツール

(1)事業リストラとは

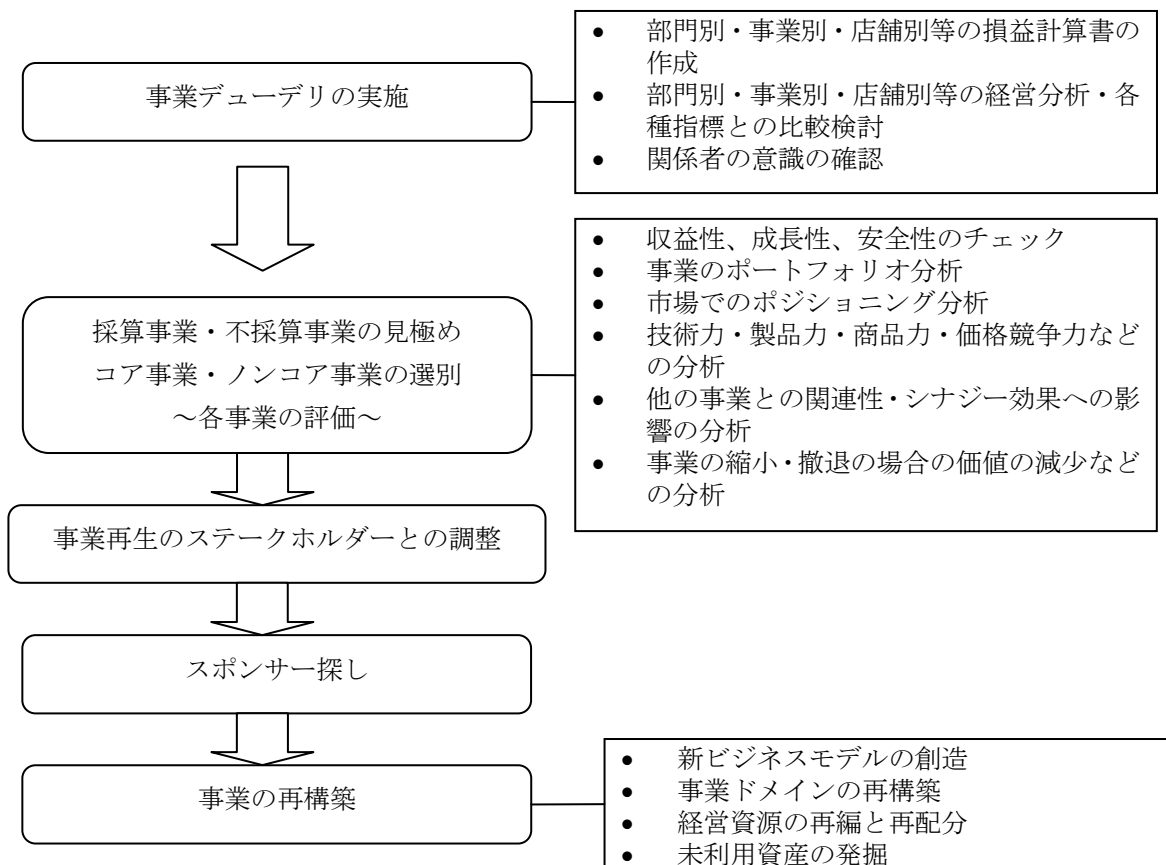
企業が再生を成功させる環境整備には、事業リストラ、財務リストラ、業務リストラを実施しなければならない。なかでも事業リストラは、企業戦略の抜本的な見直しといってもよい。自社の事業ごとの採算性・収益性・キャッシュフローを生み出す力などを冷静に見極め、コア事業とノンコア事業を選別し、再構築する。

事業リストラのメインツールは、「事業の選択と集中」である。バブル期のような規模の拡大による利益の拡大から、規模を縮小してでも利益やキャッシュフローを生み出せる企業体質に転換するのである。事業リストラの実施は、財務リストラとともに、過剰債務を減少させ、営業キャッシュフローのマイナスを解消する。

(2)事業リストラのプロセス

事業リストラの主なプロセスは次のとおりである。

図表 5-3-1 事業リストラの主なプロセスと分析手法



なお、事業デューデリヤコア事業・ノンコア事業の選抜などにおいて、図表 5-3-1 にあげた分析手法以外にも、環境分析・経営資源分析としての SWOT 分析、事業性分析手法としてのバリューチェーン分析、フォイブフォース分析、PPM 分析などの手法も活用できる。こうした手法を駆使して、各事業の現状分析と将来性を見極めることが必要である。

(3) 事業リストラツールの選択

採算事業と不採算事業との選別、コア事業とノンコア事業とを選別したら、事業の再構築を行う。不採算事業については、できるだけ早く会社分割や営業譲渡、工場・店舗等を閉鎖するなどにより切り離し、不採算事業からの撤退や事業縮小をしていくことが必要である。

事業リストラを進めていく上で活用できるおもなツールは次のとおりである。

① 撤退

不採算部門を切捨てるにあたり、事業そのものを廃止し、撤退する。もしくは、事業所や工場・店舗等を閉鎖する。その際には、人員の削減や移動、在庫の処分や移動、建物や設備の売却などの計画を作成し、関係先に通知した上で実施しなければならない。

② 事業の転換

既存の事業が時代に合わなくなり、将来性も見込めないときには、事業の転換や業態転換も視野に入れる。現有の経営資源を生かして、今後、成長の見込める分野への新規事業進出を計画する。

③ 会社分割・分社化

会社分割は、営業の権利義務の一部または全部を他の会社に承継させる制度である。新たに設立する会社に承継させる「新設分割」と、既存の会社が分割する会社の営業を承継する「吸収分割」の2つがある。

株式の割り当ての方法は、営業を承継する会社が発行する株式を、分割する会社の株主に割り当てる「人的分割」と、会社に割り当てる「物的分割」がある。

④ M&A

事業リストラでは、M&Aが活用される。M&Aの類型として、買収先企業の資産や将来のキャッシュフローを担保として金融支援を得て企業を買収する「LBO」や、企業の役員や従業員などが株式を譲り受けて企業を存続させる「MBO」、「EBO」がある。

また、2社以上が一つになる合併や、株式譲渡、新株発行による譲渡、株式移転、株式交換などの手法がある。

4. 財務デューデリ・リストラツール

(1)財務リストラとは

資産のスリム化・健全化、債務圧縮、資本増強、金利負担軽減等により、貸借対照表の適正化・財務体質改善・資金ポジションの強化を図ることである（第1章も参照のこと）。

内容的には、資産リストラ、負債リストラ、資本リストラから成る。

中小企業の場合には、過去の固定資産の処分のみを意味することも多いが、基本は「収益・キャッシュを生む財務体質への構造改革」と捉えるべきである。

検討にあたっては、経営者の資産を含めて行う必要があるが、会社と経営者との一体的処理になると、思わぬ課税関係が生じることがあるので専門家のチェックが必要である。

(2)CF（キャッシュフロー）経営の徹底

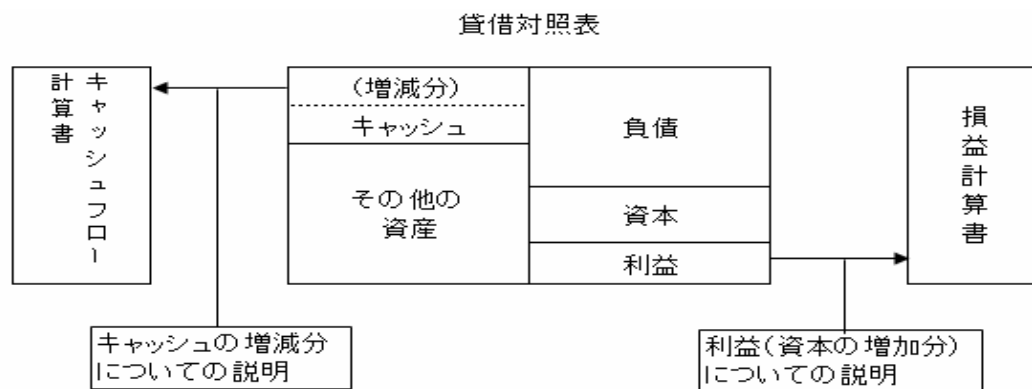
① ストック経営からCF経営へ

不振企業・倒産企業を見ると、「固定資産の過剰投資」、「在庫や売上債権の過大・不良化」が見られることが多い。かつての右肩上がり経済の時代には、こうした経営態度でもある程度存続できた。

しかし、昨今のまたこれからの厳しい時代には、適切妥当な投資を行うと主に、営業活動に対しては、売れる仕組み・儲かる仕組みに加えて、キャッシュが着いてくる仕組みを確立する必要がある。

こうした、CFを重視した企業経営とそれを可能にするスリムな財務体質が求められていることを経営者にしっかり認識せしめる必要がある。

② 経営者への訴え方



CFと利益との関係について、上図から次の3点は容易に理解してもらえよう。

- ① 全てが現金取引なら、CF = 当期純利益
- ② 資産が増えると CFは減少要因
- ③ 負債が増えると CFは増加要因

現実には決算取引として「減価償却」がある。これは費用計上するが資金は流失しないので、商取引全てが現金だとしてもキャッシュは「当期純利益+減価償却」だけ増える。(減価償却は資産が減ることだから、キャッシュはその分、増加すると考えてもよい。)

よって、営業活動(固定資産投資や資金調達を除く活動)に関しては、「当期純利益+減価償却」に見合うキャッシュの増加があれば、全体的には、利益に資金がきちんとついてきていることを示す。

在庫・売掛金などが増加したり、粉飾があると、CFは減る。仕入債務等の負債を増やしてCFの増加を図るのは問題があるので、在庫や売上債権をいかに圧縮するか、管理を徹底するかが重要である。

注1: 「当期純利益+減価償却」を、「単純キャッシュフロー」とか「狭義のキャッシュフロー」と言う。金融検査マニュアルでは、これを単に「キャッシュフロー」と言う。

注2: ②流動比率等の既往分析指標は、流動資産が不良性もしくは粉飾であっても、価値あるものとして算出するので、有効性には限界がある。

③ CF経営のポイント

次の3点に集約できる。

- 1) 利益の最大化を図る。
- 2) 資産のスリム化を図る。具体的には、「在庫+売上債権-仕入債務」(これを経常運転資金などと言う)を抑制するとともに、固定資産投資の効率化をはかる。
- 3) 借入・その他の債務は、資金使途にふさわしい有利な調達を行う一方、適宜適切に返済・圧縮を行って、財務体質の改善を図る。

(3)関係者を巻き込む再生手法

金融機関や取引先を巻き込む形での財務リストラの手法としては次のようなものが挙げられる。

① 過剰債務の圧縮等の手法

債務免除、返済繰延、債務の株式化(D E S = デット・エクイティ・スワップ)等

② 事業・不動産の切り離し

営業譲渡、会社分割、M&A、不動産の証券化と有効活用等

従前は①が主体であったが、近年はスポンサー型・営業譲渡型の再生の増加に伴い、②も増えている。中小企業の場合は、①、②とも、大企業に比して制約が大きいのは、やむを得まい。

注: 「債務の株式化(D E S)」については、近年、注目を浴びている手法である。

中小企業の場合、金融機関借入についてのD E Sはなかなか難しいが、役員借入金については自己資本の充実につながるメリットがあり、大変有効である。税務面については、債務消滅益相当額について損金算入される欠損額の特例措置がある(18年度税制改正)が、これの要件や単に借入金免除を受けた場合の債務免除益との比較については、税務当局等に照会されたい。

5. 業務デューデリ・リストラツール

(1) 業務リストラとは

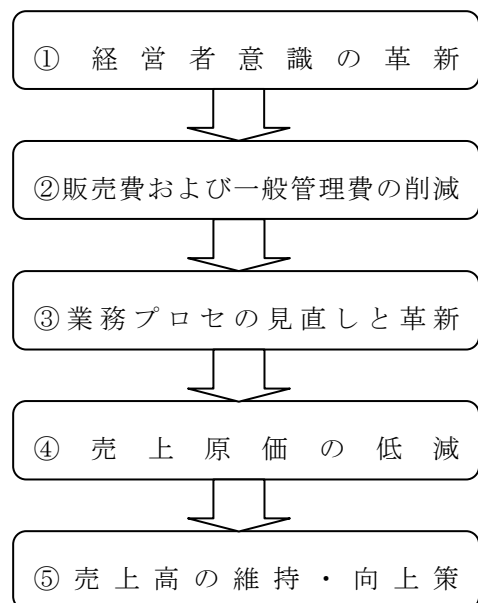
業務リストラとは、営業利益、経常利益が出るよう業務プロセスを改善し、低コスト経営を実現、損益計算書が健全な利益構造になるよう改善することである。

業務リストラのメインプロセスは、「営業利益（率）の拡大」である。そのために、業務プロセスのあらゆる部分を点検し、ムダを排除し、コストを徹底的に削減して利益の向上を図ることである。

図表 5-5-1 損益計算書の構造

売上高
売上原価(-)
売上総利益
販売費・一般管理費(-)
営業利益
営業外利益
営業外損失(-)
経常利益
特別利益
特別損失(-)
税引き前当期純利益
法人税等(-)
当期純利益

図表 5-5-2 業務リストラの手順



(2) 業務リストラのプロセスとツール

業務リストラは営業利益、さらには経常利益を出し、損益計算書の構造を改善することであるが、大きく、「コストの削減」「売上原価の引下げ」「売上の向上」がある。しかしながら、ただでさえ業績不振に陥っている企業が、売上原価を引下げ、売上高を向上させることは容易ではない。

したがって業務リストラは、まずは徹底したコスト削減から行う。コストは「販売費および一般管理費」と「売上原価」に分類できるが、まずは自社によってできる販売管理費の削減から行う。

業務リストラの手順は図表 5-5-2 に示すとおりである。

(3) 経営者、従業員の意識改革

業務リストラを実施する際には、まずは、経営者や従業員の意識改革が重要である。経営者、従業員共に現在の自社の置かれている現状をよく把握し、業務リストラの必要性を十分認識し、そして断固たる意思を持って業務リストラに臨むようにしなければ、業務リストラは成功しない。

(4) 販売費および一般管理費の削減と支払金利の低減

① 人件費低減の手法

業務リストラの主体は経費の半分前後を占める人件費である。労働分配率(粗利益の中に占める人件費の割合)は一般に 50%以下が正常経営といわれているのに、再生企業の多くは 60%を超えているので、これを 50%に下げる目標を設定し、人件費の削減をしなくてはならない。

人件費の低減には、従業員の人数削減が手っ取り早いですが、いきなり人員整理では、従業員の士気が下がり逆効果にもなりかねないので、まずは、経営者・役員報酬を削減する。次に臨時雇いの従業員を削減する。次いで、従業員給与総額の削減、最後に従業員個々の給与の引下げを図る。

まず役員報酬の総額の削減のため非専従の役員(中小企業の場合は社長夫人、父母などが多い)を解任、併せて従業員の兼任役員を経営責任の一端として解任する。そして常勤役員は社長、専務、常務程度の 3 名とする。役員報酬も最高経営責任者の責任として社員の部長相当の額に引き下げる

給与総額の削減として『ノー残業』を徹底し、時間外給与の支払いをなくす。この実現には作業の計画化、他部門の応援などをルール化し、就業時間内に業務を終了するようにする。もし終了しない場合は管理職が業務を引き継いで処理する。

さらに労働契約を変更し給与制度の変更を計る。まず再生が軌道に乗る3～5年間はベースアップ、昇給はストップする。家族手当制度は主婦の 70%が職業を持ち、子供には児童手当の出る時代なので家族手当(妻・子供)は廃止する。

さらに労働分配率が 50%に下がらない場合はパートタイマーの再契約を行わず、人員の削減を図る。ここまで実施しても労働分配率が下がらない場合は正社員の削減が必要となるが、今まで実施した再生企業では、この提案を実行したことによりその必要はなくなっている。

また、長期にわたる総人件費圧縮のため、高額支給となる退職金制度を、低額の慰労金の支給制度に改正することの検討も必要である。

しかし、給与、人事のリストラの場合には、十分な説明と、成果報酬により業績が回復したらより高い報酬が得られるなどのリストラ・インセンティブ・プランを作り、示すことが必要である。

② 不動産賃貸料の削減

流通業において自社社屋を所有する企業以外は、人件費に次いで多い経費は不動産賃貸料である。流通業において粗利益率の中に占める不動産賃貸料の割合を不動産費比率というが、これは 15%以下でないと営業利益が出ない。したがって再生企業の不動産比率が 15%を超えている場合は次の対処が必要である。

- 1) オーナーに交渉して採算価格まで引き下げて貰う(オーナーが社長の場合は無条件で下げる)。
- 2) 賃借スペースを賃料総額が採算ベースになるまで縮小する。
- 3) 採算の合う賃料のところに移転する。

なお賃料の引下げ交渉に際して、オーナーは契約をたてに引き下げを拒否することが多いので、次

のように交渉すべきである。

借地借家法 11 条(借地契約)と 32 条(借家契約)では、下記のような条件に陥った場合「契約の条件にかかわらず賃料の増減ができる」している。それは次の通りだ。

- 1) 租税公課に増減があつてとき
- 2) 土地・建物価格が上昇・低下したとき
- 3) 経済事情に変動があつたとき
- 4) 周辺賃料に比べて変動のあつたとき

したがって賃料交渉に際しては 3) と 4) に該当することが多いので、周辺の賃料の調査を十分調査して、これを根拠に交渉に望むべきである。

③ 交際費・会議費の削減

交際費が税法上損金参入が認められているのは年間 400 万円までである。再生企業の中にはよくこれをはるかにオーバーしているところがあるが、それは役員がお客様接待を名目に飲食しているだけなので、飲食の交際費は全額をカットする。その上で、交際費と認めるのは適正額の慶弔のお祝金、香典のみとする。こうすると、ほとんどの企業で年間 100 万円の予算を計上すれば十分である。

このルールを設定したあとの顧客との飲食はすべて担当者個人お支払いとして、会社では支給しないようにする。

また会議費が多額に上っている再生企業があるが、これは会議終了後の飲食費が大半なので、これは全面的に廃止する。会場を借りている場合は狭くとも社内で行う。また会議中の有料のペットボトル入りの水・お茶・コーヒーなどは一切出さないことにする。したがって会議費は全額カットでゼロとする。

④ 保険料の削減

企業が社長・役員生命保険を掛けているところが多く、その額も高額の場合が多い。これは「いま企業が生きるか死ぬかの「瀬と際」にあるので、社長・役員生命保険より会社を生かすほうを優先「社長・役員は元気なので、当分安心」という説得で解約する。企業によっては弔意金準備のため社員を生命保険に入れているところがあるがこれも解約する。

これにより掛け金の負担が減るばかりではなく、解約返戻金がキャッシュではいるので、キャッシュフロー改善に役立つ。

また火災保険もギリギリで担保価値以上の高額保険に何本も入っていることが多いので、適正のもの一本に絞り、保険料を削減する。

さらに火災保険とは別に保安のためセキュリティー会社と契約しているところが多いが、これが以外と高額である。宝石など高額商品の場合はこれも必要だが、日用品雑貨、食品、実用衣料などの場合はその必要性は薄いので、再生が終了するまでは、経費節減で解約すべきである。

⑤ 車両費の削減

特別の業種を除いて中小企業には社用の乗用車は不要である。したがって会社所有の社長用乗

用車があるときは廃止する。社長の希望があれば社長の個人所有とし、ガソリン代、修繕費も社長の個人負担とする。

営業用車輛も予備車は持たないようにして、車輛台数を削減する。

またガソリンはフルサービスのガソリンスタンドより、セルフサービスのガソリンスタンドのほうが通常1ℓ当たり2～3円は安いので、ガソリンの購入は必ずセルフ・スタンドで購入するようにする。またガソリンスタンドは競争が激しくセルフ・スタンドでも2～3円違うことがある。さらに企業として長期購入契約をすると2～3円は表示価格より安くなる。

そこでガソリンを一番安く購入する方法は次のとおりである。

- 1) 近くの4スタンド位と会社として長期購入契約をする。
- 2) 毎週初めに4スタンドの価格を総務課の担当者が調べる。
- 3) 一番安いところを今週の購入先と指定して見やすいところに掲示する。
- 4) 車輛使用者は必ず今週の指定先から購入する。

以上を実施するとムダの排除、ガソリン代の節約合わせて、従来からの無管理の状態より車両費は2割は削減できる。

⑥ 水道光熱費の削減

水道光熱費の削減は、水道料の無駄遣いは意外と少なく、照明の電気料は意外と安いので、狙いは意外と電力を食う空調費である。

政府はエコ対策としてクールビズとして夏の冷房設定温度を28度、冬のウォームビズの暖房設定温度を20度にすることを薦めている。さらに終業1時間前に空調のスイッチを切るようにする。この2つを実行すると、無管理で空調を使用していたときの20%の光熱費の節減が出来るので、再生企業はぜひ実行しなくてはならない。

⑦ 会費の削減

企業の多くはさまざまな組織に所属し、会費を納入している。この会費額がかなり多くなっている企業が多い。しかし、その多くは義理や、体面を保つために入っているものなので、再生が終わるまで義理を欠いて一切の組織を脱会して、会費の削減を図るべきである。

⑧ 事務用消耗品費・包装資材費の削減

事務用消耗用品の購入はたいした金額でないというので、地元から購入している企業が多い。しかし年間まとまるとかなりの額になっている。これは健全経営のときは地元経済の振興ということから好ましいが、再生企業は再生が終わるまでは1円でも安くする必要がある。

いま全国展開している、文具・事務用品・オフィス用品(清掃用品、ユニフォーム、即席めん、水)の通信販売店が数社あるが、これらは市中の中小店に比して20%は安いので、購入先を切り替えるべきである。

これらの企業の多くは業務用の包装資材の取り扱いもしているので、見積もり合わせをして安いとこ

ろに調達先を切り替えるべきである。これも通常小売市場より20%は安いはずである。

⑨ 支払金利の削減

支払金利は会計上は営業外費用であるが、中小企業では営業費用であり、かつ再生においては大きなウェイトを占めるので、これは積極的に取り組む必要がある。

現在、銀行の企業融資の利息は正常経営の企業は2%前後である。これに対して再生を必要とする企業の場合は4%台である。銀行の立場で言えば危険負担上格差のあるのはやむえないことである。

そこで3～5年で黒字経営、10～20年以内の長短借入金の返済という再生経営計画を立て、銀行に協力を強く要請すると、再生計画を確実と判断すれば支払い金利は2%台に引き下げられることが多いので、誠意・熱意を持って銀行と交渉すべきである。そうすれば必ず受け入れられるはずである。

(5) 業務プロセスの革新手法

業務プロセスやルールの現状の姿(As-Is)を見直し、非効率の原因を取り除き、あるべき理想の姿に(To-Be)に変えて効率化を図る。たとえば、業務伝達を電子メールにすることで時間の短縮や手書き帳票をパソコン入力に置き換えることで二重起票や二重記帳をなくす、紙媒体のカタログを電子媒体にする、ファイリングの見直しによる業務の効率化をはかるなど小さなことも見逃さない。また、新規のシステム導入が許されるなら、業務の情報システム化による効率化を図る。

こうしたことでムダを省き、人件費やその他の経費の削減をはかることができる。また、場合によっては、業務のアウトソーシングにより、コスト低減をはかる。

(6) 売上原価の低減手法

業務リストラは一般管理費・販売費の削減ばかりではなく、リストラと逆の売上原価を引き上げて粗利益額(率)を高めることも必要である。

売上原価を構成するのは、流通業であれば、商品の仕入れである。製造業であれば、材料や部品の調達費、設備の減価償却費、直接労務費、光熱費などである。

① 値下げ交渉による原価率の引下げ方法

仕入原価の引下げは具体的には、商品の仕入れ先や材料・部品の調達先に対して、値引き交渉をして、1%でも2%でも下げて貰うことが最も手近かな方法である。

しかし、ただ単に「経営が苦しいから減価を下げてください」では足元を見透かされて、逆に警戒され商品が入らなくなる恐れがある。

まず「いま再生支援協議会の支援で再生の計画が立てられており、銀行の協力も得られ経営も安定の見込みが立ち、長期ビジョンが設定され、それが実現すると売上は、現在のX倍になります」と、ま

ず安定経営が実現し、将来は大きく伸びると夢を語る。

ついてはその夢を実現するためには「お客様に良い品を、より安く提供してご繁栄いただかなくてはなりません。これは仕入れ先様のご協力がなくては出来ません」と、うちが儲けるためではなくお客様の繁栄のためなのですと、誠意と情熱をこめて語ってから値下げ交渉を始める。

値下げ交渉もトータルで「3%、2%下げてください」という大まかさでは値下げは得られない。仕入先も商品に得手、不得手があって、利幅の多いものと低いものがあるので、1品、1品たとえ 10 万品目あっても1品ずつすべての商品について交渉する。

それも最初は5%程度からはじめ、だめだと言ったら次は4%、またもだめなら今度は 3.5%、まただめなら次は3%というように小刻み交渉すると、要求に応じてくれる商品が続々出てくる。過去行ったケースでは、平均すると3%ほどの値下げが実現している。

② 仕入先を新規に開発する

長年、同一仕入先から仕入れていると、価格交渉も惰性となり、あまり積極的に行わなくなっている。新規の仕入先を開発することも必要である。

新規仕入先は国内ばかりではなく、海外にも目を向けるべきである。世界には日本の 1/10、1/20 の価格という、驚くべき安さの商品が無数にある。それを探して商品原価を下げるという国際性が再生にも必要である。

海外の仕入先は、雑貨・繊維製品なら、とりあえずは近い韓国、中国、タイなどが良い。韓国は釜山の東大門市場、中国は上海郊外の浙南省の義烏(イーウー)などが当用買いをする市場としては良い。ただ数万店の店があるので 1 週間くらいの日程は最低取る必要がある。

(7) 売上高維持・向上のマーケティング活動

企業再生はリストラを優先するが、売上の増大、利益の確保などのマーケティング活動も必要である。そのためには次のような諸活動が必要である。

- ① 商品や製品について時代のニーズの見直し
- ② 新製品・新商品分野への進出
- ③ 顧客層の見直し
- ④ ターゲット顧客層に対するサービスレベルの見直し
- ⑤ 売価設定と値入ミックスの見直し
- ⑥ 広告宣伝の見直し

6. デューデリ・リストラ再建計画の策定ツール

(1)現状から脱皮するシナリオと業務リストラ実行可能計画

再生を実現するためには、先ずデューデリによる実態把握を元に、取り組むべき課題を整理し、再生の方向性を決めていく。財務リストラ・事業リストラでは事業の選択と集中、会社分割、営業譲渡、資産売却、DES・DDS・債権放棄、再生ファンドの活用など、やるべき骨子を時系列に整理する。

業務リストラでは、損益計算書（P/L）・キャッシュフロー計算書（CF）を重点的に、現状以上に悪化しないよう止血する。実際に行動が取れるようにするには、スキームの明確化とリストラ効果の算定を計画に明記する。損益計算書は、過去3～5年間の推移と粉飾を除去した状態にする。また、単年度黒字は1～2年内、債務超過解消は3～5年、債務償還年数は10年程度、といった条件を満たす必要がある。

(2)損益計算書・キャッシュフロー計算書推移→業務リストラ

主に損益計算書に影響する項目で改善を図る場合が該当する。売上向上策よりは、先ず利益確保に注力する必要がある。また、企業の体力を見極め、早急に実施しなければならない。帳票事例を図表5-6-1に示す。作業としては、以下の手順で行う。

- ① 過去3～5年間の財務諸表を整理する。仮装経理部分の修正を徹底して行う必要がある。勘定科目毎の内容を、補助元帳や伝票などから性格に捕らえて、改善できる内容は、業務リストラアクションの欄に付記する。
- ② キャッシュフロー計算書の作成も併せて行う。単年度だけではなく、昨年→直近→翌年の推移で、営業キャッシュフロー、投資キャッシュフロー、財務キャッシュフローを算出する。損益計算書とキャッシュフロー計算書推移の営業キャッシュフローは、同額が記載される。また、キャッシュの期末残高は、貸借対照表の現金預金欄の金額と同額である。キャッシュフロー計算書は、現金とあわなければ、何れかの時点で差異が生じているはずであり、ごまかしがきかない所以である。
- ③ 売上金額はじめ、各項目の金額策定を行う。売上金額は、1年目はリストラを進めることで止血をするため、売上昨年対比で100%維持、もしくは割り込む計画を立てる勇気が必要である。希望的数字をあげると、実現可能性が低くなるので、取引銀行始め関係者の信頼性が低くなる。
- ④ 1～2年内に単年度黒字を実現するためには、有利子部分を吸収できるだけの営業利益を捻出しなければならない。実現できるだけの業務リストラ効果が記載されていないといけないのである。
- ⑤ 事業活動から生じる営業キャッシュフローと投資活動による投資キャッシュフローを加えたフリーキャッシュフローをプラスに維持できるような計画立案が必至である。営業利益のプラス転換とフリーキャッシュフローの確保ができる、つまり利益確保体質への転換が第一命題である。

図 5-6-1 再建計画時の損益計算書推移とキャッシュフロー計算書推移

	2年前	1年前	直近期末	直近期末 粉飾除去後		構成比率	業務リストラ アクション	1年目目標	2年目目標	3年目目標	5年目目標	10年目目標
				対前年増減	対前年比率							
売上高				858,099	-21,901	86.8%	買掛権利放棄調査 3月末に残高証明書					
売上原価				717,667	-12,333	89.7%	売上上がっているが、仕入れていない→前受金で処理					
粗利益				140,432	-9,568	74.6%	架空分は特別損失にあげる					
一般管理費				158,438	2,278	82.0%	18.5%	買掛の残高証明取得				
営業利益				-18,006	-11,846	361.0%	売掛未回収、倒産事業者洗い出し、消費税返却					
営業外収益				2,033	483	7.6%	前社長の債権放棄					
営業外費用				15,611	4,011	135.8%	売掛の残高確認書で確定					
経常利益				-31,584	-15,374	-309.1%	特別損失で、粉飾売上・売掛・在庫の修正					
営業CF												
借入金残高												
債務超過額												
販管費計	2年前	1年前	直近期末			構成比率	業務リストラ アクション					
役員報酬				2,112	112	96.7%	1.3%					
給料手当				714	-36	89.8%	0.5%					
退職金				880	-12	60.4%	0.6%					
法定福利費				4,271	-129	69.7%	2.7%					
厚生費				6,404	6,404	85.9%	4.0%					
荷運り運賃				990	-2	61.3%	0.6%					
包装費				1,312	-88	58.5%	0.8%					
保管料				404	54	122.1%	0.3%					
リース料				1,095	-55	181.6%	0.7%					
水道光熱費				4,199	-101	213.4%	2.7%					
車庫費				3,523	-77	90.8%	2.2%					
保守料				2,054	-46	80.1%	1.3%					
販売諸費				3,810	310	122.2%	2.4%					
広告宣伝費				3,915	-85	84.8%	2.5%					
賃借料				372	-28	99.7%	0.2%					
減価償却費				276	-4	114.5%	0.2%					
修繕費				30	0	75.0%	0.0%					
事務用品費				6,547	147	109.4%	4.1%					
消耗品費												
旅費交通費												
手数料												
租税公課												
交際接待費												
保険料												
通信費												
組合費負担金												
新聞図書費												
寄付金												
雑費												
社員数	20	20					業界標準	1年目目標	2年目目標	3年目目標	5年目目標	10年目目標
1人当売上	4,595	4,119	3,611					18	20	20	24	
1人当人件費	456	443	342					4,572	4,083	4,583	4,271	
粗利率	18.7%	19.0%	17.1%					361	342	349	342	
売上高営業利益率	0.8%	-0.5%	-0.1%					14.2%	17.0%	17.0%	17.0%	
売上高経常利益率	2.6%	1.0%	-1.8%					0.3%	1.3%			
								-1.2%	0.2%			

【経過ポイント】
過去3～5年の推移を把握すると共に、仮装経理の修正を行う。
営業キャッシュフローは、キャッシュフロー計算書の「営業活動によるキャッシュフロー」と連動している。

【計画ポイント】
1～2年で単年度黒字(私的ガイドラインでは3年以内)
3～5年で債務超過を解消する(私的ガイドラインでは3年以内)
売上は、1年目は横ばいもしくは落とす見込みが現実的である。
全体の再生スキームについて、関係者から同意を得る。

【アクションポイント】
科目別にリストラの方法を記載している。人件費、マテハンなど、科目の性格毎に集計してみるのも良い。

【指標ポイント】
各種経営指標を活用して、業界標準を表記しておく、目標を立てやすい。

項目	前期金額	当期金額	来期金額
I 営業活動によるキャッシュフロー			
(1) 当期純利益(十)	-13,307	-143,703	
(2) 非資金の費用項目			
1. 減価償却費(十)	7,457	6,404	
2. 諸引当金の増加(十)・減少(一)額	0	0	
(3) 回収・支払サイト			
1. 受取手形の増加(一)・減少(十)額	152	1,153	
2. 売掛金の増加(一)・減少(十)額	60,345	18,383	
3. 棚卸資産の増加(一)・減少(十)額	-13,827	107,220	
4. その他の流動資産の増加(一)・減少(十)額	-29,830	5,043	
5. 支払手形の増加(十)・減少(一)額	6,328	2,942	
6. 買掛金の増加(十)・減少(一)額	-13,326	6,661	
7. 前受金の増加(十)・減少(一)額	0	0	
8. その他の流動負債の増加(十)・減少(一)額	283	1,312	
9. その他の固定負債の増加(十)・減少(一)額	0	0	
10. (利益処分)役員賞与の支払(一)額	0	0	
(Iの計)	4,275	-472	
II 投資活動によるキャッシュフロー			
1. 有価証券の購入(一)・売却(十)額	0	0	
2. 土地の購入(一)・売却(十)額	0	0	
3. 減価償却資産の増加(一)・減少(十)額	-7,469	-134	
4. 無形固定資産の増加(一)・減少(十)額	39,608	130	
5. 投資有価証券の購入(一)・売却(十)額	0	0	
6. 長期買付金の買付(一)・回収(十)額	0	0	
7. その他の固定資産の増加(一)・減少(十)額	0	-200	
8. 繰延資産の増加(一)・減少(十)額	0	0	
(IIの計)	32,139	-204	
フリーキャッシュフロー(I+II)	36,414	-678	
III 財務活動によるキャッシュフロー			
1. 短期借入金の増加(十)・減少(一)額	-38,197	19,000	
2. 長期借入金の増加(十)・減少(一)額	-8,796	-8,222	
3. 増資(十)額	0	0	
4. (利益処分)株主配当金の支払(一)額	0	0	
(IIIの計)	-44,993	10,778	
キャッシュの増加・減少額(I+II+III)	-8,579	10,102	
キャッシュの期首残高	28,813	18,234	
キャッシュの期末残高	18,234	28,336	

【キャッシュフロー推移ポイント】
キャッシュフローの推移を見る帳票になっている。
I. 営業活動によるキャッシュフローと
II. 投資活動によるキャッシュフローを加えたフリーキャッシュフローが、プラスになるように計画を立てる。

第6章 デューデリ・リストラの補完ツール

1. ITデューデリ・リストラ構築成熟度ツール（ミーコッシュ方式）

(1) ハードウェア・ソフトウェアのデューデリ・リストラだけではIT再構築効果は少ない。

ITリストラ効果を高めるためにはマインドウェア（Mind Ware:考え方・戦略・企業文化等）・ヒューマンウェア（Human ware:やり方・使い方）・コミュニケーションウェア（Communication ware:約束事・EDI・ネットワーク等）等のビジネスインテグレーションと、ソフトウェア（Soft Ware:プログラム）・ハードウェア（Hard Ware:機器）等のシステムインテグレーションの視点で行う必要がある。それらを統合的に支援することをミーコッシュ（MiHCOSH）革命と呼んでいる（図表6-1-1参照）。ミーコッシュ革命は、筆者の造語でビジネスインテグレーションにウェイトをおいた革命で、ITの本来の能力引き出して利益を劇的に改善する全社的革新運動である。

(2) マインドウェアの再構築：従来のものの考え方を変えることである。問題点・課題点を明らかにし、再生するために、経営理念・ビジョン・企業倫理・経営者のリーダーシップとマネジメント力、経営目標、事業ドメイン、成功要因・マネジメント要件、ビジネス・情報統合戦略等を再構築し、企業再生期待効果を明らかにし、変革していくことである。

(3) ヒューマンウェアの再構築：今までの仕事のやり方を変えることである。プロジェクトマネジメント、業務体系（BPR）、オペレーション管理、業務運用管理、システムセキュリティ、情報リテラシー、等の仕事のやり方・活用の仕方を根本から再構築することである。

(4) コミュニケーションウェア再構築：約束事を再構築することである。取引商慣行、取引基本契約、取引運用規約、取引表現規約、ネットワーク形態、通信サービス、インターネットでの情報公開、社内での情報公開、ビジネスパートナーとの情報公開等の再構築を図ることである。

(5) ソフトウェアの再構築：経営戦略ビジョンにシステムを対応させることである。メンテナンスサブシステム、業務系ソフト、情報系ソフト、コミュニケーションソフト、各ソフトウェアツールを使って、リストラ効果が高まるようにする。

(6) ハードウェアの再構築：経営戦略ビジョンにシステムを最適化させることである。端末システム関連機器、クライアント/サーバー関連機器、ホスト関連機器、物流関連機器、通信関連機器等の最適化によって、リストラ効果を高めるように最適化されなければならない。

図表 6-1-1

企業再生成熟度評価 レベル1(MIHCOSH方式)

※下記の項目について成熟度評価し(革新前・革新後)、黄色の欄に点数を入力してください

成熟度評価採点の基準	1:再生にあたって計画策定が必要であることに気が付いていない 2:再生計画が必要であることに気づいているが、策定されていない 3:再生計画を策定しているが、一部しか実行できていない 4:策定した計画をかかなりのレベルで実行し、成果を上げてきている 5:策定した再生計画を実現し、目標とした成果をあげている
------------	--

5つのウェア	評価項目	評価のポイント	成熟度入力				ウェイト	小計				
			現状	1年目	2年目	3年目		現状	1年目	2年目	3年目	
メインドウェア II 考え方	基本思想	1.経営理念・ビジョン・企業倫理	2	3	4	4	2	4	6	8	8	
		2.リーダーシップとマネジメント力	2	4	4	4		4	8	8	8	
		3.顧客・従業員満足度	2	2	3	4		4	4	6	8	
		4.企業文化/価値観	2	3	4	4		4	6	8	8	
		5.人事・組織・業績評価	2	3	4	4		4	6	8	8	
	戦略・ビジョン	6.経営目標	経営の諸目標が定量的に明確になっているか	3	4	4		4	6	8	8	8
		7.事業ドメイン・優位な独自能力	SWOT分析・事業ドメイン・優位な独自能力(コア・コンピタンス)を持っているか	3	4	4		4	6	8	8	8
		8.成功要因・マネジメント要件	成功要因を抽出し、成功のためのマネジメント要件を満たしているか	2	4	4		4	4	8	8	8
		9.ビジネス・情報統合戦略	成功のためのビジネスモデルと情報モデルが統合化されているか	2	2	3		4	4	4	6	8
		10.事業再生期待効果(KGI)	事業再生期待効果は、定量的に時間的に明確になっているか	3	4	4		4	6	8	8	8
ヒューマンウェア II やり方	業務革新と運用	1.プロジェクトマネジメント	事業再生期待効果を実現するためのマネジメントがなされているか	3	3	4	4	2	6	6	8	8
		2.業務体系(BPR)	業務革新がなされているか	3	3	3	4		6	6	6	8
		3.オペレーション管理	オペレーション管理がなされているか	2	3	3	4		4	6	6	8
		4.業務運用管理	業務運用管理がなされているか	2	3	3	4		4	6	6	8
		5.システム構築プロセス	システム構築プロセスになっているか	2	2	3	4		4	4	6	8
	情報技術	6.技術指針の決定	採用する技術指針は明確か	2	2	3	4		4	4	6	8
		7.情報アーキテクチャの定義	情報アーキテクチャは定義されているか	3	3	3	4		6	6	6	8
		8.データ管理	データ管理は行われているか	3	3	3	4		6	6	6	8
		9.システムセキュリティ	システムセキュリティは万全か	2	3	3	4		4	6	6	8
		10.情報リテラシー	情報リテラシーは充分か	3	3	3	4		6	6	6	8
コミュニケーションウェア II 約束ごと	EDI	1.取引商慣行	商談方法・リポート・協力金・返品・支払条件等が適切か	2	3	4	4	2	4	6	8	8
		2.取引基本契約	取引契約書・発注方法・リードタイム・検品・支払い方法は明確か	3	3	4	4		6	6	8	8
		3.取引運用規約	商品投入・発注・リードタイム・返品・支払ルールが適切か	3	3	3	4		6	6	6	8
		4.取引表現規約	データフォーマット・商品識別・分類コード・各種伝票・ラベル等が適切か	3	3	4	5		6	6	8	10
		5.取引通信規約	TCP/IP、流通XML-EDI、H手順、Web-EDI、J手順等適切か	4	3	4	5		8	6	8	10
	ネットワーク他	6.ネットワーク形態	最適なネットワークを選択しているか	4	4	4	5		8	8	8	10
		7.通信サービス	組織・業務に即した適切な通信サービスを選択しているか	4	4	4	4		8	8	8	8
		8.インターネットでの情報公開	インターネットを活用して効果的な情報公開をしているか	3	3	3	4		6	6	6	8
		9.社内の情報共有	社内の情報共有の基盤をつくり、共有を進めているか	3	3	4	5		6	6	8	10
		10.ビジネスパートナーとの情報共有	戦略的提携・情報共有を実現し、効果を上げているか	2	2	3	4		4	4	6	8
ソフトウェア	ソフトウェア	1.メンテナンスサブシステム	ソフトウェアに関するメンテナンスサブシステムは充分か	2	2	3	4	4	8	8	12	16
		2.業務系ソフト	業務系ソフトウェアは、IT投資効果の実を上げられているか	2	2	3	4		8	8	12	16
		3.情報系ソフト	情報系ソフトウェアは、	2	2	3	4		8	8	12	16
		4.コミュニケーションソフト	コミュニケーションソフトウェアは、	3	3	3	4		12	12	12	16
		5.各種ソフトウェアツール	各種ソフトウェアツールは、	3	3	3	4		12	12	12	16
ハードウェア	ハードウェア	1.端末システム関連機器	端末関連のハードウェアは、IT投資効果の実を上げられているか	3	3	3	4	4	12	12	12	16
		2.クライアント/サーバ関連機器	クライアント/サーバは、	3	3	3	4		12	12	12	16
		3.ホスト関連機器	ホスト関連機器は、	3	3	3	4		12	12	12	16
		4.物流関連機器	物流関連機器は、	3	3	3	4		12	12	12	16
		5.通信関連機器	通信関連機器は、	3	3	3	4		12	12	12	16
合計			106	119	136	164		266	292	332	408	

・MIHCOSH分析:企業再生構成要素をMind Ware、Human Ware、Communication Ware、Soft Ware、Hard Wareに分けて分析する方法

注)この手法を許可なく、第三者に対する診断行為は著作権侵害になります。

(C)2007 Management Consultants Group.Co All rights reserved

MCG-98-197

2. IT デューデリ・リストラ成熟度評価ツール

(1)成熟度評価項目と主要革命テーマ

ITの成熟度評価項目としては、COBIT(米国情報システム内部統制財団が作成した情報技術コントロール目標)が使われるケースも多いが、ここではミーコッシュ(MiHCOSH)方式を説明してみたい。前節で既に述べたが、①今までの考え方を白紙に戻して体質そのものを変えるマインドウェア革命。②ツギハギ改善ではダメで業務プロセスそのものを抜本的にリデザインするヒューマンウェア革命。③今までの馴れ合い取引ではダメで、取引・業務プロセス等の抜本的なルールの見直しを行うコミュニケーションウェア革命。④現状業務追従型のソフトウェア構築ではダメで、ソフトウェアを戦略化するソフトウェア革命。⑤現状業務追従型ハードウェアではダメで、ハードウェアを経営戦略に適合させる革命が求められる。ここでは項目レベル1を示している。

(2)年度別成熟度評価入力

図表6-1-1に示しているように、各項目別(40項目)に1~5の範囲で評価し、①現状成熟度、②一年目の成熟度、③二年目の成熟度、④三年目の成熟度を計画または評価し、その推移をモニタリングすることが必要である。IT導入による成熟度向上は、通常2から3年程度の期間を要することになる。ここではエクセルを使った評価表の例を挙げている。

(3)ウェイト付けと成熟度評価結果

図表6-1-1に示している成熟度入力をすると各項目別のウェイトを乗じて成熟度計画・評価を自動的に出力する。各5つのウェア別に100点満点となっているので、合計得点は500点で満点になる。この成熟度計画または評価で、合計得点が何点になっているかが分かるようになっている。

(4)ITミーコッシュ分析成熟度評価チャート

成熟度入力が済むと、自動的に図表6-2-1のように出力されると、どの分野を改革していかなければならないか(または進捗状況)が人目で分かるようになる。このようなチャートを見せながら、参加者の意識を鼓舞していくことが制約条件を乗り越える、有力な武器になるものと思われる。

(5)5つのウェア別成熟度向上評価

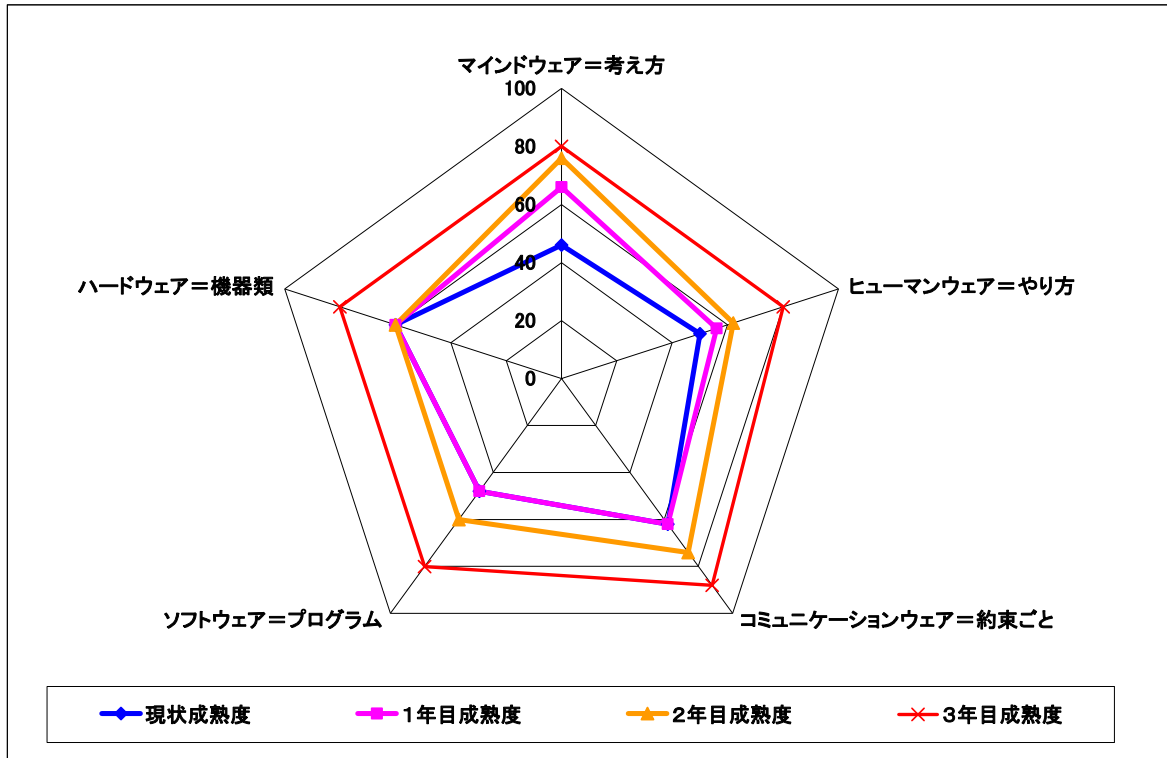
図表5-5-1の下段に説明しているように、年度別に成熟度を向上させた成熟度向上値が示されている。このことによって、各年度の努力目標または結果を比較しながら評価することが出来る。

ここで大切なのは、なぜ成熟度が向上したのか、或いはしなかったのかを検証し、計画の見直し、未達の場合の実践へのリカバリー策を講じて、最終的な到達点まで達成させることである。

図表 6-2-1

スタンダード版のITミューコッシュ分析成熟度評価チャート

※ITミューコッシュ簡易診断で記入した結果が5つのウェアのそれぞれにプロットされ、線で結ばれたグラフが表示されます



評価項目	現状成熟度	1年目成熟度	2年目成熟度	3年目成熟度	主要革命テーマ
1 マインドウェア=考え方	46.0	66.0	76.0	80.0	今までの考え方を白紙に戻して→体質そのものを変える
2 ヒューマンウェア=やり方	50.0	56.0	62.0	80.0	つぎはぎ改善ではダメ→抜本的なリデザイン
3 コミュニケーションウェア=約束ごと	62.0	62.0	74.0	88.0	今までの馴れ合い取引ではダメ→抜本的なルールの見直し
4 ソフトウェア=プログラム	48.0	48.0	60.0	80.0	現状業務追随型ではダメ→ソフトウェアを戦略化すべき
5 ハードウェア=機器類	60.0	60.0	60.0	80.0	現状業務追随型ではダメ→ハードウェアを戦略化すべき
合計	266.0	292.0	332.0	408.0	
成熟度向上値	-	26.0	66.0	142.0	

注)この手法を許可なく、第三者に対する診断行為は著作権侵害になります。

(C)2007 Management Consultants Group.Co All rights reserved

MCG-98-197

3. IT デューデリ・リストラ成熟度向上効果算出ツール

前節で成熟度評価について述べたが、ここでは成熟度向上から見る利益向上期待効果予測（MiHCOSH方式）について述べてみたい。これは筆者の18年間にわたる成熟度支援実証と、3年間にわたる5社程度の企業再生支援を繰り返して得られた結果、再生企業に対する動機付けと目標値を具体的に示せる、ということで支援には有効であると確認できたので発表することにした。

(1)業種・状況によった期待効果のアルゴリズム

これについては、図表6-3-1に示しているように業種別と黒字企業の平均・最高、赤字企業平均、再生企業によって区分している。アルゴリズムの参考資料は中小企業経営指標の業種別黒字企業と赤字企業の数値を用い、再生企業は赤字企業の2倍のウェイトをかけ、一定の過去再生企業の実績による経験値で算出している。

(2)直近の売上金額と経常利益率の把握することが大切

再生企業のデューデリエンスを行う場合、当然に売上規模と、経常利益率（現実には経常赤字になっている場合が多い）を把握し、期待効果算出アルゴリズムを乗じることによって、再生着手1年後、2年後、3年後という具合に、企業の成熟度の向上と、その結果において経常利益率が改善され、経常利益額が算出されるメカニズムになっている。

(3) MiHCOSH方式で期待効果を算出し、活用する場合の留意点

- ① この指標を用いるのは、一次対応の段階で容易に算出することが出来るので、早期に企業の課題点を認識させることができることが、この方式の優位な点である。
- ② この評価によって、現在の企業のおかれている状況がいかに厳しいことであることであるかということを認識させることが視覚によって明示できることである。
- ③ しかし、あくまでも成熟度が向上した場合のメドであるので、実現できるか否かは、企業の努力と支援者能力によるところが多いということである。
- ④ したがって、二次対応レベルでは、第6章4節で述べるデューデリ・リストラ算出ツールを使って、根拠のある期待効果による裏づけが求められることを認識しておく必要がある。
- ⑤ 成熟度が向上することによって、どれだけの経常利益が確保できるかを、年度別に算出することによって、それぞれの成熟度向上の目標値が見えるということと、シミュレーションすることによって、セッションが可能になることである。
- ⑥ このツール利用にはトレーニングをしてから活用することをお勧めしたい。

図表 6-3-1

成熟度向上からみる利益向上期待効果予測(MiHCoSH方式)

1. 該当する業種・状況を数字で入力してください。売上対経常利益率の向上(%)が計算されます。

業種選択	1. 建設業	2. 製造業	3. 卸売業	4. 小売業	5. 飲食業	6. 旅館業	7. 洗濯業
	4						

状況選択	1. 黒字企業	2. 赤字企業	3. 再生企業
	3		

2. 売上金額について、直近および1年目～3年目の計画金額を千円単位で入力してください。革新後経常利益(千円)が計算されます。

売上金額(単位千円)	1年目売上(単位千円)	2年目売上(単位千円)	3年目売上(単位千円)
3,191,460	3,191,460	3,191,460	3,191,460

経常利益金額(単位千円)	1年目経常利益(単位千円)	2年目経常利益(単位千円)	3年目経常利益(単位千円)
-152,270	-86,430	-6,375	123,060
経常利益率(単位%)	1年目経常利益率	2年目経常利益率	3年目経常利益率
-4.77%	-2.71%	-0.20%	3.86%

評価項目	現状成熟度	1年目成熟度	2年目成熟度	3年目成熟度	成熟度向上
1 マインドウェア=考え方	46.0	66.0	76.0	80.0	34.0
2 ヒューマンウェア=やり方	50.0	56.0	62.0	80.0	30.0
3 コミュニケーションウェア=約束ごと	62.0	62.0	74.0	88.0	26.0
4 ソフトウェア=プログラム	48.0	48.0	60.0	80.0	32.0
5 ハードウェア=機器類	60.0	60.0	60.0	80.0	20.0
合計	266.0	292.0	332.0	408.0	142.0

評価項目	1年目売上対経常利益率の向上	2年目売上対経常利益率の向上	3年目売上対経常利益率の向上
1 マインドウェア=考え方	1.6%	2.5%	2.8%
2 ヒューマンウェア=やり方	0.4%	0.8%	2.1%
3 コミュニケーションウェア=約束ごと	0.0%	0.7%	1.5%
4 ソフトウェア=プログラム	0.0%	0.6%	1.5%
5 ハードウェア=機器類	0.0%	0.0%	0.7%
合計	2.1%	4.6%	8.6%

注)この手法を許可なく、第三者に対する診断行為は著作権侵害になります。

(C)2007 Management Consultants Group.Co All rights reserved

MCG-98-197

4. デューデリ・リストラのモラル・アップツール

(1)経営者のリーダーシップとモラル・アップ

- ① 危機感がスイッチとなり、危機を回避するために猛烈に頑張ったり、行動に駆り立てる。短期的な効果がある。
- ② 強い信念と熱意が共感者を呼び込み、率先垂範が社員を発奮させる。組織を一つにして目標達成する力となる。
- ③ 社員一人ひとり（行動・態度・能力）に関心を持つことで社員のモラル・アップと可能性を引き出せる。（中小企業でしかできない強みを活用する）
- ④ 優秀な社員が活き活きと働き、仕事に邁進していると、他の社員にも良い波及効果がでる。（適正に業績評価する価値基準の設定して、貢献意欲の高い社員の育成する成果主義の導入）
- ⑤ 経営者の言葉が社風を創る。「口ぐせ」や「ほめ言葉」が社員の行動基準に影響する。評価基準に連動したものにしていくことが良い社風を形成する。
- ⑥ 当たり前のことでもきちんと評価し、フィードバックする。
できていないことを叱るよりも、ささいな成果でも認め、評価していく風土が重要である。
それが社員の励みとなり、経営者の期待を超えた成果を産み出すことになる。
- ⑦ 上手なフィードバックで気づかせる指導。
社員に日々の業務について語らせる。その中で自分の改善点を気づかせることを目的に適切な指導とアドバイスをして、個人の長所を伸展させる。

(2)従業員のモラル・アップ

- ① 理念や目標を共有することが組織の帰属意識が高め、長期のモラル・アップに繋がる。
- ② 期待感に満ちた明確で具体的な目標を与える。
目標が達成されると、素晴らしいことが体験できるかを鮮明にイメージさせる。
成功すれば、積極的に目標にかかわり、達成のためのエネルギーを自家発電してくれる。
- ③ 行動への意味づけをする。
自己の目標や業務が経営と組織に対して、大切な価値を持っていることを認識することにより取り組みのモラル・アップを図る。
- ④ 緊張感や競争状況の創出
適度な競争状況は緊張感を生み出して、モラル・アップを図る。通常、報奨金制度などのインセンティブを付けて、各種キャンペーンの実施など行なう。
- ⑤ 安心感の保障
中長期的に成果のでる重要項目についての取り組みについては、経済的にも心理的にも安

心して働く環境がモラル・アップになる。

- ⑥ 動機に合った仕事、ワクワクすること、好きなこと（好きこそ物の上手なれ）
報酬があろうとなかろうと、それ自体が楽しいためにマラル・アップが自然に生まれる。
自己の仕事の意味や価値を実感して、仕事を好きになる。（仕事のゲーム化など実施）
- ⑦ 他者・周囲からの承認と感謝
他人より、重要な存在として認められたいという根源的な欲求がある。
自己の存在や働きに対して、周囲の「積極的な承認」が、自信と活力を与えて、その可能性を伸ばすことができる。

(3)組織のモラル・アップ

- ① 協力と支援体制
周囲から協力や信頼、好意を感じるとき帰属意識が生まれ、モラル・アップが触発される。明確な組織目標のもとにそれぞれが自立した上で、協力と支援がおこなわれる組織が最も強い組織である。
- ② 成功体験や達成感を持つことができるようにサポート
やり切るクセ付けと達成するクセ付け徹底させる。結果、充足感と心理的高揚を味わう。
この「達成感」に加えて、経営者や周囲の「承認」が大きなモラル・アップを引き起こすことになる。
- ③ チームワークの大切さをメンバーに認識させる。
チーム単位での目標の方が適している場合がある。チームワークや組織への相乗効果に対する貢献について評価する。
- ④ 経営者の影響力を効果的に作用させる 2つの習慣
 - 1) プラスのストローク「態度・言動の表れ方」
ほめる。感謝する。関心を持つ、存在価値を認め、高める。
 - 2) トークマネージメントを身に着ける。「意識は心で変わらない、言葉で変わる」
プラス発想の習慣は、プラスの言葉を周囲にも投げかける。「困ったな!」→「大丈夫!」
プラスの力をカゲ、ヒナタなく周囲に発信していくことである。自分自身の言葉をコントロールする。より良い影響を組織に反映させる。

5. デューデリ・リストラ効果の算定ツール

(1) デューデリ・リストラ効果（または期待効果）算出区分

リストラ効果または期待効果を算定する場合においては、事業リストラにおける効果・財務リストラにおける効果（すなわちB/S上の効果）と業務リストラにおけるリストラ効果（すなわちP/L上の効果）に分けて計上することが求められる。算出する場合、図表 6-5-1 のような形で算出される。

(2) 事業デューデリ・リストラの効果（または期待効果）

事業デューデリ・リストラの効果についての算定は、工場、遊休不動産、小売店舗、投資等の内容を精査し、選択と集中により、資産・負債の圧縮等を図ることである。図表 6-5-1 は本社工場を売却して負債圧縮している。

(3) 財務デューデリ・リストラ効果（または期待効果）

借入金や、未払い金等の負債圧縮するために行うことで、ここでは役員の退職慰労金放棄と退職金の一部放棄が計上されている。

(4) 業務デューデリ・リストラの効果（または期待効果）の算出

- ① 役員の減給：経営責任の一環として、役員の減給を断行することが求められる場合も多い。非常勤役員で不当な収入を得ている場合等は大幅に減給することが求められる。経営者が進んでこの対応を示さないと、社員もついてこなくなるので、率先垂範が求められる。
- ② 正社員の減給：危機感を喚起する意味もこめて減給 10%を実行する場合等がある。しかし社員のモラル低下を防ぐため、インセンティブプランも合わせて実行することによって、再生企業のモラルを高める必要がある。
- ③ パートタイマー費用 15%削減：単純な減給は、社会問題化や、モラルの低下をきたすので、MH(マンアワー)コントロール等により、確実な成果が上がるように工夫することである。
- ④ その他の販売管理費の削減：経営者の交際費・各種協会や団体加入に関する諸会費・冷暖房費等の販売管理費をきめ細かく削減することにより、全体経費を圧縮することである。
- ⑤ D・L・H各事業部の業務リストラ効果：業務プロセスの革新によって、省力化する等の工夫による効果である。この場合現状の業務フロー図等で示すビジネスモデル(As-Is モデル)の問題点を具体的に指摘し、その具体的問題解決案として業務と IT を包含させた省力化・効率化された革新ビジネスモデル(To-Be モデル)が提案されなければならない。これが具体的解決案でないと空論に終わってしまうことになり、期待効果が実現されない。

図表 6-5-1 企業再生期待効果の算定(単位:千円)

		企業再生の内容	実施期間	現状コスト	再生後コスト	B/S 効果	P/L 効果	
事業	リストラ	本社工場の売却	06.6~ 06.11	—	—	135,000		
	財務							
リストラ	1	役員退職慰労金の放棄	06.6~ 06.11	60,000	0	60,000		
	2	役員退職金未払い分の一部放棄	06.6~ 06.11	68,210	0	68,210		
業務	リストラ	1	役員の減給 37%	06.6~ 09.11	35,400	22,400	—	12,960
		2	正社員の減給 10%	06.7~ 09.11	78,210	70,390	—	7,820
		3	パートタイマー費用 15%削減	06.7~ 09.11	100,729	96,656	—	10,073
		4	その他の販売管理費 16%削減	06.7~ 08.11	93,457	84,110		9,347
		5	D事業部の業務リストラ効果	06.5~ 06.10	70,000	53,000	—	17,000
		6	L事業部業務リストラによる ロス削減効果	06.2~ 08.4	売上対 10% 125,000	売上対 5% 6,250	—	売上対 5% 6,250
		7	H事業部業務リストラによる 紛失コスト等の弁償金削減効果	06.11~ 08.11	売上対 1.9% 1,900	売上対 1.0% 1,000		売上対 0.9% 900
		合計				263,210	62,350	

第7章 業務リストラの具体的展開

1. 業務デューデリ・リストラの進め方六ステップ

(1)第一ステップ 再生決意(一次対応):

- ① 経営不振の自覚を持つ：非常事態であるということを経営者・従業員共にもち、外的・内的環境を分析し、企業再再生するか、清算するかを決断する。
- ② 中小企業再生支援協議会への相談（企業再生の可能性判断）：再生を決意し、中小企業再生支援協議会に相談した場合、1) 各種アドバイスの実施をして終了する。2) 専門家を紹介して終了する。3) 私的再生の受け入れと二次対応に移行し、再生計画の支援をする。

(2)第二ステップ 再生イメージ(二次対応)

- ① アドバイザーチームの結成：弁護士・公認会計士・税理士・中小企業診断士等による協議会アドバイザーチームが結成される。
- ② 再生戦略ビジョンの策定と伝達：企業再生戦略ビジョンを示し、いつまでにどのようにして再生するかを一目で分かるようにし、全社員に伝達し、理解させる。

(3)第三ステップ 業務デューデリとリストラ策策定（二次対応）

- ① 経営者・従業員の意識革新の徹底：過去の悪しき企業文化の一掃、新しい価値観の注入
- ② 販売管理費の低減：先ず現状の売上でも採算が取れるように経費の削減を行う。
- ③ 業務プロセス革新とITの導入：利益の上がる業務プロセスへの革新と業務定着を図る。
- ④ 売上原価（製造原価）の低減：製造原価・仕入原価の引き下げを図る。
- ⑤ 売上向上策：①から④がすんでから売上向上策を考えることが必要である。

(4)第四ステップ 再生計画の策定（二次対応）

- 1) 債務超過脱却（3年以内）、2) 計画の策定借入金の返済計画（7年～15年）

(5)第五ステップ 企業再生計画の実行とモニタリング（三次対応）

短期間に効果が見えるところから手をつけ、実行されているかモニタリングする。

(6)第六ステップ 出口戦略：民間ベースの支援（四次対応）

当初の計画通り、利益確保により返済が出来るように収益体質を定着するために、考え方や組織、やり方・業務プロセス、制度やルールを、情報システムに統合化させる。

図表 7-1-1 業務リストラの六ステップと注意点

業務リストラの六ステップ		実践する場合の注意点
第一ステップ (再生決意)	(1)経営不振の自覚を持つ	非常事態であるということを経営者・従業員共に持ち、一致団結して再生への意気込みを持つ。
	(2)中小企業再生支援協議会等への相談 (一次対応:企業再生の可能性の判断)	① 各種アドバイスの実施 ② 専門家を紹介 ③ デューデリと二次対応の場合、再生計画支援
第二ステップ (再生イメージ)	(1)再生アドバイザーチームの結成 (二次対応)	弁護士・公認会計士・税理士・中小企業診断士等による専門家チームの結成。
	(2)業務リストラ戦略ビジョンの策定と伝達 (二次対応:再生イメージ)	再生戦略ビジョンによって、いつまでどのようにして再生するかを一目で分かるようにし、全社員に伝達し、理解させ、達成意欲をかき立てる。
第三ステップ (業務デューデリとリストラ策策定)	(1) 経営者・従業員の意識革新の徹底 (二次対応)	① 経営者自らが生まれ変わる必要がある ② 5S運動を通じて過去の行退治(4章3節参照)を行う
	(2)販売費管理費の削減 (二次対応)	既得権を一切排除して行なう必要がある ① 先ず経営者の報酬から見る必要がある ② 減給と同時にインセンティブプランの検討。 ③ マンパワーコントロールによる削減を行う ④ 物流費の削減はアウトソーシング等の検討 ⑤ オーナーの家賃等は適正家賃に修正する。 ⑥ 必要最低限以外の交際費の削減 ⑦ 各業界の会費等を全面的に見直し ⑧ その他の諸経費についても細かく削減検討する ⑨ ランクアップによる金利の引下げ要件を満たす
	(3)業務プロセス革新とITの導入 (二次対応)	① As-Is モデルと To-Be モデルで業務革新する。 ② 業務革新に対応したIT導入により業革を定着させる。
	(4)売上原価の引き下げ (二次対応)	① 製造原価：資材・原料価格の引き下げ ：製造工賃等生産性の向上(MH管理) ② 仕入原価：同じ仕入先単価交渉による引き下げ ：仕入先帳合変更での単価の引き下げ ③ 戦略的取組：SCM・CPFR等の取り組みによる戦略的単価の引き下げ
	(5)売上維持・向上策 (二次対応)	① 販促策と同時にモチベーションとインセンティブプランの導入を図る必要がある
第四ステップ (再生計画)	企業再生計画の策定 (二次対応)	① 債務超過脱却(3年以内)計画の策定:事業リストラ・財務リストラ等により、早期に債務超過の脱却を図る ② 借入金の返済計画(7年~15年) ③ ①②をメドにキャッシュフローの確保。
第五ステップ (実行)	企業再生計画の実行とモニタリング (三次対応)	① 企業再生計画のモニタリング ② 業務リストラのモニタリング ③ 企業再生成熟度のモニタリング
第六ステップ (出口)	民間ベースの支援 出口戦略:(四次対応)	① 再生計画実現のための意識革新支援 ② 再生計画実現のための販管費の引き下げ支援 ③ " 業務プロセス革新とIT導入支援 ④ " 売上原価の引下げ支援 ⑤ " 売上向上支援

SCM:供給企業連鎖管理、CPFR:需要予測と在庫補充のための共同事業、MH管理:マンパワー(時間)管理

2. 製造業のデューデリ・リストラツールの具体策

中小製造業の環境も大きく変わってきた。優れた技術に加えて品質、価格、納期（Q, C, T）への要求が厳しくなった。それに伴い業務能力やプロセスの巧拙が売上・利益といった企業の業績に大きく影響してきている。特に経営管理の不在、業務プロセスや業務遂行の不十分さによりコスト高となり、赤字経営となっている企業が多い。業務プロセスの見直しと管理の確立による、人件費を含めた製造原価低減策、販売費・一般管理費の削減策の立案と実行が必須となっている。

(1) 経営者意識の革新

業務リストラの実施に当たっては、経営者や従業員の意識改革が最大のポイントとなる。経営者は自社の置かれている現状をよく把握し、危機意識を高め、変革が必要であることを話し合い、従業員を同じ認識へ持っていくことが必要である。適切なビジョンを掲げ、周知徹底し、変革を行っていくチームを編成して活動し、自発的な行動へ結びつけていく。短期的な成果と中期的な成果目標を設定し、まず短期的な成果を上げることによって変革への理解を深め、根づかせていくことが必要となる。断固たる意思を持って業務リストラへ臨まなければならない。

(2) 販売費および一般管理費の削減

① 販売費・一般管理費を低減するための観点

図表 7-2-1 販売費・一般管理費を低減するための「デューデリ」の主たる観点

<ul style="list-style-type: none"> ・ 間接業務内容の見直しと人員数・体制・業務内容の妥当性の検証 ・ 営業要員の業務内容の確認と人員の妥当性の検証 ・ 勘定科目別販売経費（交際費、広告宣伝費、旅費・交通費など）の妥当性の検証 ・ 物流の実態、物流経費（社内、社外）の把握と管理の実行性、費用の妥当性の検証
--

② 販売費・一般管理費の削減の主たる対象と方法

販売費・一般管理費削減のための活動においては、その実施計画と削減目標を明確にして、見える形で着実に進める。ケースによっては人員削減を最初から想定することもあり、その後残った体制で活動のレベルをあげて計画を実行できるようにする。

図表 7-2-2 販売費・一般管理費の削減の対象と方法

役員報酬の削減	・ 役員報酬の削減は経営責任の上からも業務リストラの基本的対象として必須のものとなっている。非常勤の役員にもかなり支払われている例が多い
従業員の給与レベル見直し	・ 世間相場より高い場合は見直しの対象とする。賞与が支給されていない場合、削減コストの一部を賞与へ反映させ士気を高めることもある

人員削減	・ 価値を生まない業務の見直しを行うとともに、IT活用などを含め業務の効率化を実現して、人員削減やパート化を実現する
物流費の削減	・ 常雇車両、臨時のチャーター、宅配など、その単価の引き下げを交渉する ・ 物流倉庫あるいは物流センターをもつ場合には、作業効率向上、積載効率の向上、ルートの見直しなどによる輸配送回数の削減を実現する
販売費の削減	・ 交際費が大きい場合は大幅な削減を行う ・ 広告・宣伝費などその他の経費も一定の割合での削減目標を設定する

(3)業務プロセスの見直しと革新

製造業でも大幅なコスト削減を目指したとき、業務プロセスおよび個別の業務そのもののやり方の大幅な見直しを行う。業務プロセスは業務の流れである。時間的ロスがなくし、業務そのものを効率よく行うには、ものの流れと情報の流れが的確に遅滞なく行われている必要がある。その観点から、現状の業務プロセスを明確に把握し（As-Is）、営業活動、受注、開発、生産、品質、物流・在庫、納品、経理業務まで、流れと連携を見直したあるべき姿の仕組み（To-Be）を策定することが必要となる。当然そこでは、必要な組織と人員体制の見直し、削減も行う。

① プロジェクト管理という観点からの見直し

客先仕様に従って設計・開発が伴う形態の製造業においては、プロジェクト的要素がかなりある。プロジェクト管理が的確に行われることにより、納期の遅延やトラブルの発生など、余分なコスト発生を防ぐことが可能となる。

② 業務プロセスの見直し

仕事の流れは、仕事が進められる順序であり、業務プロセスとして表される。仕事は、ものの流れ、そして情報の流れをベースと行われている。ものの流れは比較的に見えるが、重要なのは情報の流れであり、業務に必要な情報の確実・正確・迅速な伝達が求められる。短時間で効率よく正確に業務を遂行するための業務プロセスの追求が必要で、そこではリードタイム短縮の方法を追求することも、効率の高い業務プロセスの構築につながっていく。

図表 7-2-3 業務プロセス、業務そのものの革新

業務プロセスの革新：	
販売業務プロセスの革新	顧客対応プロセスの確立・見える化、設計・生産部門への的確で迅速な伝達、対応の的確化とスピードアップの仕組み構築
企画・開発業務プロセスの革新	設計から試作・調達・生産への的確で迅速な連携の仕組み構築
生産業務プロセスの革新	生産計画から調達・生産・工程間がきちんと連携され、確実に業務が行われ、ロスがないプロセスの構築

品質レベル向上のプロセス革新	特にラインでの品質把握と対策プロセスの構築
間接部門の業務プロセスの革新	直接部門の業務効率を考慮してタイミングよく実施できる業務プロセスの構築
TOCの実践	営業活動から納品まで全てのフェーズでのボトルネック解消
内部統制の仕組みと統制活動を行うプロセスの構築	業務が有効にかつ効率的に運営され、リスクを回避するために実施されている統制の仕組みと手順の業務プロセスへの組み込み
生産性の向上のための個別業務の革新：	
製品開発方法の革新	コンカレントエンジニアリングで製品開発短期間化の仕組み構築
設計業務の革新	設計データの的確な管理と流用設計、設計の標準化（部品、プロセス）で設計効率向上、製品コストを削減させる設計方式の確立
調達管理・在庫管理業務革新	調達管理（納期および価格）と在庫管理（在庫量およびラインへの供給）の的確化を実現する仕組み構築
工程設計、負荷管理の革新と工程間の連携の確保	負荷バランスの確保と工程間の連携をとることができる仕組み構築
生産計画策定方法革新	生産計画策定の短サイクル化と小ロット対応の仕組み構築
品質レベルの確実な維持へ向けたプロセス・実施方法の革新	品質を保証できる生産の仕組み構築と品質管理プロセスの融合によるクレーム、トラブルの徹底的低減の仕組み構築
情報システムの効果的活用により、上記の必要な業務プロセスを確実に遂行できる支援の仕組み構築	
経営戦略に基づくアウトソーシングとその最適化を行う仕組み構築	

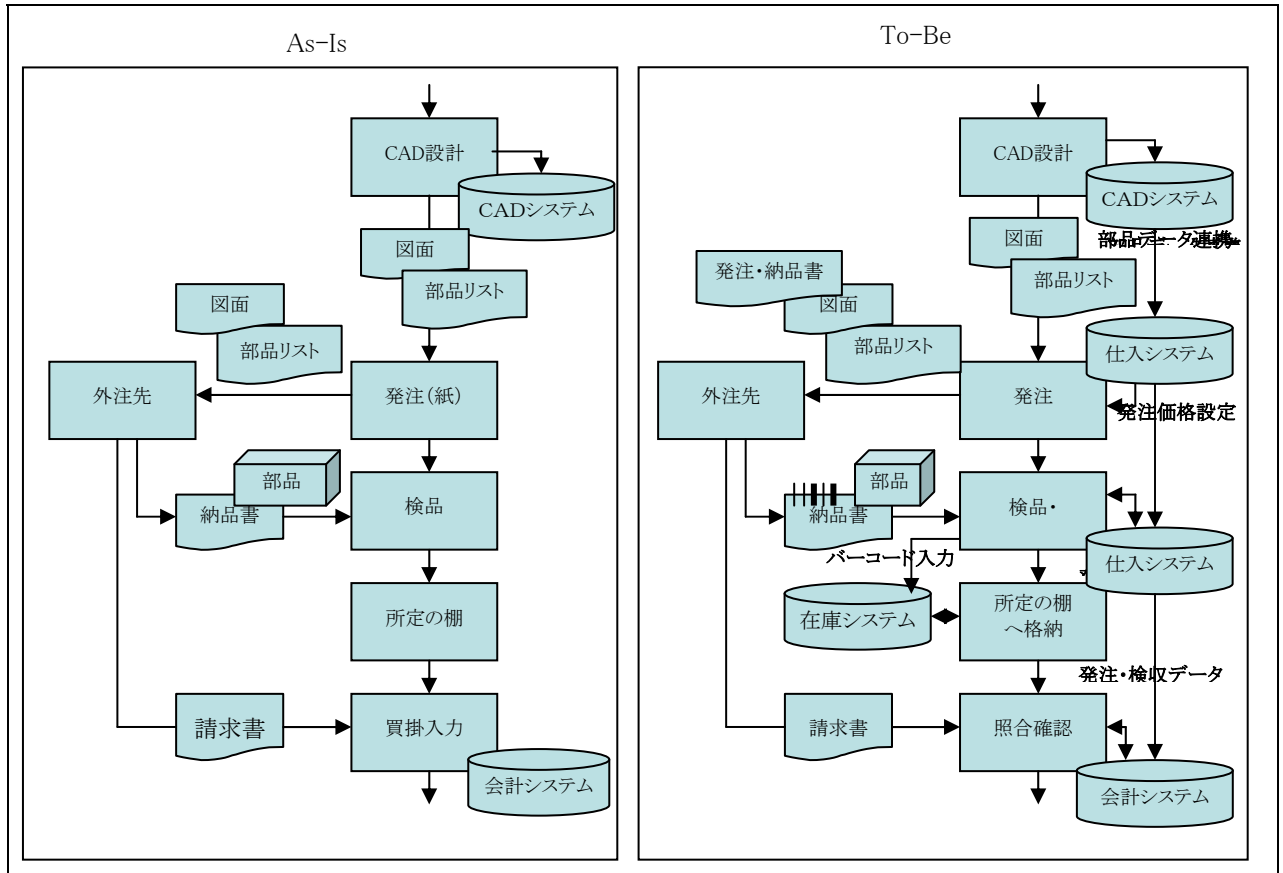
③ 業務プロセスの As-Is、To-Be の例

業務プロセスの As-Is、To-Be の例を、「図表 7-2-4 業務プロセスの As-Is、To-Be の例（受注設計・生産の機械製品）」に示す。

この例では、設計から加工部品発注、入荷、検収、買掛計上への一連の業務のプロセスにおいて、現状（As-Is）の問題がある業務プロセスを、情報システムを効果的に活用して改善し、あるべき姿へ近づけた（To-Be）業務プロセスのイメージを示している。主に次のような点を改善した業務プロセスとなっている。

- ・ CADシステムのデータが仕入システムへ連携されていなかったのを連携させ、仕入システムの中で発注データとしての活用を可能としている。
- ・ 発注した後、請求書がきてから価格が決定し、買掛金として会計システムへ入力していたのを、発注価格を設定して発注することを可能としている。
- ・ バーコードによる検収入力を行い、検収データを会計システムへ提供することにより、業務の効率化を図ると同時に、請求書入手時には、容易にチェック可能としている。
- ・ 在庫管理と連携させ、在庫の的確な把握と活用を可能としている。

図表 7-2-4 業務プロセスの As-Is、To-Be の例(受注設計・生産の機械製品)



④ 効率よく効果的に業務プロセスを支援する情報システムの仕組み

情報システムによる効果的業務への支援が必要となる。一つには、原価や生産性をきちんと数値で把握でき、設定した目標、すなわちあるべき姿と対比できることがベースとなる。継続的なコスト削減へ向けた見える化である。従業員への意識付けへつなげていく。

もう一つは、作業の効率化への支援である。1) 設計業務の効率向上、2) 短いサイクルタイムで生産計画作成、3) 進捗管理の確実な実施、4) 設計から調達への的確なデータ連携、5) 効率よい発注・納期・検取管理、6) 部品・資材の価格管理などを効率よく効果的に実施するための支援の仕組みや活用できるデータベース構築がコスト削減への効果を生む。

構築された情報システムの仕組みは、使いこなして行くことによって効果が生まれる。当然、投資対効果をきちんと算定し、どこまでの機能とするかを決定する。

⑤ 組織、人員体制の見直し

業務プロセスと個別業務の革新を行ったとき、新しい業務プロセスや個別業務を的確かつ効率よく行うために、最適な組織と人員配置が必要となる。基本的には、より少ない人員体制へつながっていくと同時に、組織の活性化、従業員のやる気へつながることが必要である。

(4)売上原価（製造原価）の低減

① 製造原価を低減するための観点

製造原価を低減するためには、まず原価の実態を把握するためのデューデリを行うが、「図表 7-2-5 製造原価低減のための「デューデリ」の観点」を持っていることが必要となる。ここでは、可視化とデータの見方が重要である。

第一に、実態を確実に把握するためには、分析の目的を満たすことができるデータに再整理する。加えてどのような原価データが必要かを認識し、できる限り収集する。何を改善したらどのくらいのコストダウンが可能かという目標の設定にも活用される。第二に、稼働率、能率、生産量、リードタイムなどの生産性に関するデータも極力集め、コストデータと関連づけて捉える。同業種あるいは同業態の他社との比較・分析も重要なポイントとなる。

図表 7-2-5 製造原価低減のための「デューデリ」の観点

<p>的確な基準と把握の必要性から原価把握の方法を確立させる観点</p> <ul style="list-style-type: none">・的確な原価計算基準の設定と回収管理の仕組みがあるか・原価把握における費用項目が必要な詳細度で設定されているか・工程別・作業別に必要なレベルで原価が把握できるか・製造設備コストの妥当性、投資対効果、回収の程度が把握されているか・生産性その他のデータが把握され、原価と対比して分析されているか・見積・目標原価・実績原価が対比されて把握できるか・製品分類別、個別製品別、ロット別などの製造原価の明確な把握と妥当性分析ができるか・企画・計画原価をベースとした設計でのコストの作り込みの実現度の把握ができているか
<p>原価を低減する活動方法を確立させ継続的に実施させるための観点</p> <ul style="list-style-type: none">・企画原価の適切な設定とその価格へ押さえ込む活動が実施されているか・設計費の的確な把握と標準設計、流用設計などが進められているか・原材料、部品コストの妥当性を確認し、削減方法を明確にして実行しているか・製造負荷とその時系列変動から、人員配置の見直しをタイミング良く行っているか・製造間接要員の作業内容・方法と人員の見直しを、定期的に行っているか・生産方式とロットサイズ等の妥当性の把握を行って、最適な生産計画を立案しているか・工程負荷の把握とボトルネックの存在の確認を行い、TOCの観点から改善しているか・在庫量の妥当性、ロス管理を含めた在庫コスト把握を行い、原材料・部品在庫の的確な発注と改善へつなげているか・確実な需要予測と製品在庫の極小化の実施、製品在庫のロス（値引き、廃棄）の把握を行い、改善へつなげているか。製造上のトラブル発生によるコストやアフターコスト発生の数原因別把握を数値的に行っているか・製造経費の削減可能性を追求し、目標を設定しているか

② 製造原価削減の具体的対象と方法

以下の製造原価削減のための活動においては、その実施計画と削減目標を明確にして、見える形で着実に進めることができるようにする。大きく業務効率化による実際の作業時間の低減と人員削減の両面から検討を進める。売上減から過剰人員を抱えていることが明白な状況においては、迅速に人員削減を行うことが必要となる。仕事量がある場合には、作業の負荷の波に応じて人員の増減を可能とするなど、次表のような対策の実施で作業効率を向上させ、残業の低減、必要人員の低減を実現し、製造人件費を減らしていく。

図表 7-2-6 製造原価削減の具体的対象と方法。

開発・設計という上流でのコストの作り込み	<ul style="list-style-type: none"> ・製品の開発・設計が原価及ぼす影響は非常に大きい。企画原価あるいは原価計画を前提に、単に設計時間の短縮を目指すだけでなく、具体的にコストを作り込むための基本をルール化し、開発・設計していくことにより、調達・生産段階での大幅な製品コスト低減を実現する ・基準となる部品・ユニットの原価を分析して把握し、できる限り標準品を使用し、かつ部品数を減らしてコストを削減する ・加工・組立・調整を容易にする設計を行い、生産工程での人件費を減らす ・流用設計で開発・生産時のトラブルを回避し、無駄なコスト発生を防ぐ
調達方法を工夫したコスト削減	<ul style="list-style-type: none"> ・調達においては、長期にわたって同じ価格で継続的に購買していたり、単に少し下げてくれというレベルの価格交渉だけの例が多く見受けられる。原材料・部品・ユニットなどの二社、三社購買、価格指定を含めた発注方式などの工夫が必要となる。加えて世間相場をきちんと把握する ・外注管理では、委託範囲や内容、品質レベル、納期などの条件的確な設定と管理などコスト削減を図れる対象が多くある。外注加工では、委託する作業の内容・範囲を的確に把握し、外注先での作業工数や必要とする設備費、経費など作業効率を捉えて試算し、それに基づき複数の外注先と根拠のある価格折衝を行う。当然、品質の維持と適切な納期は必須である ・外注先の遅れで社内の生産の手空きや遅れがでて、余分なコストを発生させているようなケースを排除していく
生産時点での生産性の向上によるコスト削減	<ul style="list-style-type: none"> ・納期を前提に、適切な生産計画での生産を目指す。大きく 1) 適切な生産計画の策定によるライン稼働率の向上、2) 工程間の適切な連携やボトルネックの解消などによるラインの稼働率・生産性の向上、3) 原材料・部品・ユニットなどの調達品の確実な納期管理により手空きや遅れを生じさせないことによる稼働率・生産性向上、4) 段取り時間の短縮や製造作業そのものの効率化、能率の向上、5) ツールやマニュアルなどの整備により誰で

	<p>もが一定以上のスピードで作業できるような仕組みを作る、ことなどを行う</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生産に入ってから問題を発見するのではなく、設計レビューや入荷時検査などの的確な実施で、計画通りの生産を行い、無駄なコスト発生を防ぐ ・作業そのものの効率改善では、段取りの仕組みやプロセス、設備などの検討・工夫、生産作業そのものの効率化を進める ・多品種少量生産では、生産の仕組み・システムが大きな意味を持ってくる。セル生産方式の採用や多能工化などの工夫を行う ・生産におけるマンパワー管理と稼働率、能率の把握も重要なポイントである。手空きや再作業などのロス、稼働率を下げる原因となる。作業方法の工夫による作業効率改善も、コスト削減へ向けて主要な活動対象である ・ラインの改善や工程管理（生産物流も含む）の見直しなどによりコストの削減、特に人件費を削減できる仕組みづくりを行う
製造人員の妥当性の検証と削減	<ul style="list-style-type: none"> ・直接作業者については、その作業効率性の改善が対象となる。作業負荷とその変動をきちんと把握して、妥当な体制を構築する ・間接作業者については、業務の見直しや整理で不要業務をカットし、さらに体制、業務分担を的確に設定することにより、人員削減を図る
徹底的な管理による在庫削減、在庫ロス削減による原価低減	<ul style="list-style-type: none"> ・原材料・部品在庫、仕掛在庫、製品在庫の削減も革新活動の大きな対象となる。原材料・部品は、在庫品と都度発注品の区別を的確に行い、在庫品は、的確な使見込み量と納期を加味して発注数、発注時期を決定する ・設計ミス、発注ミスによる不良在庫、さらに的確に管理できないで発生する過剰在庫が在庫ロスを生み、原価増の原因となる。デザインレビューの実施による不良削減、厳格な発注数量算定により過剰在庫削減を行う ・調達先と納期を明確に設定し、その基準で発注時期を設定する。さらに、生産見込み数量などの事前提示により納期を短縮する ・仕掛在庫削減については、工程のバランスの確保と的確な工程計画の作成により、工程中での仕掛かり在庫を減らす ・製品在庫をもって販売する形態でも、的確な販売予測と短いリードタイムでの生産の仕組み確立により製品在庫を極力少なくする
設備投資、製造経費の的確な管理によるコストを削減	<ul style="list-style-type: none"> ・設備投資はコミット・コストとなり、費用は固定的に発生する。稼働時間、稼働率を考慮して投資対効果を予測して設備投資することが必要となる。回収可能な期間と稼働時間から回収見込みと単価を計算し判断する ・企業再生では、多くの場合既に投資した設備をどうするかが課題となる。稼働時間から考えて回収できない場合は、売却も考慮する。また、設備コスト率が高い生産においては、リース料あるいは減価償却費の回収を考え

	て稼働率を上げるための原価計算も必要となる
適切なアウトソーシング採用によるコスト削減、経営資源減	<ul style="list-style-type: none"> ・経営資源配分の上から、アウトソーシングの活用も一つの手段で、コア事業・コア製品以外は製造を外部に依存することも検討する ・設計外注や派遣者の活用は、負荷が大きく変動する場合に有効であり、投資コストや固定費の削減の観点から計算し、効果が見込めれば採用する
トラブルの防止による無駄なコストの削減	<ul style="list-style-type: none"> ・設計、生産におけるトラブルの発生によるコスト高を防止するために、顧客との的確で明確な製品仕様の確定、問題を起こさない設計、確実なデザインレビューの実施、品質を厳しくチェックした調達品の確保、製造プロセスにおける品質の確保を行う。品質を維持できる業務の遂行が最大の重要ポイントとなるが、加えてそれを確実にチェックできる仕組みにより、検査段階や製品納入後のトラブルを防ぎ、余分なコスト発生を防止する

(5)売上高の維持・向上策

再生における損益計画、キャッシュ・フロー計画、返済計画作成では、基本的に売上向上を前提としないが、売上の維持・向上は、再生計画を確実に実行させる上で重要な要素である。

製造業における売上の維持・向上の前提となる顧客サービス、顧客満足には、対消費者では、魅力的な商品と価格がポイントとなり、対製造業では、価格・品質の優位性に加えて、納期が重要となる。それにより顧客が在庫を持たないで済むあるいは自社製品の納期を短縮できるなど大きなメリットが考えられ、それが顧客満足につながっていく。BtoBでもブランド確立（端的に言えば顧客の信頼度）が重要である。

売上高の維持・向上策においては、次のようなことを検討し、具体策として立案、実行する。

図表 7-2-7 製造業における売上維持・向上策

<ul style="list-style-type: none"> ・的確なマーケティング戦略にもとづいた観点を重視した製品企画、販売促進策の立案 ・顧客数増加策としての新規顧客開拓方法の立案と実行（アクション管理） ・顧客維持、顧客内シェアアップを図る顧客アプローチ方法の立案と実行（アクション管理） ・保守等のサービスそのものの売上確保、顧客満足向上による売上維持・向上 ・顧客が求めていることを確実に把握して行う顧客インセンティブ管理の実施による売上向上 ・納期、品質、価格での顧客満足による企業ブランド（顧客信頼度）の向上 ・従業員インセンティブ管理、モチベーション向上による顧客への活動レベル向上

3. 建設業のデューデリ・リストラツールの具体策

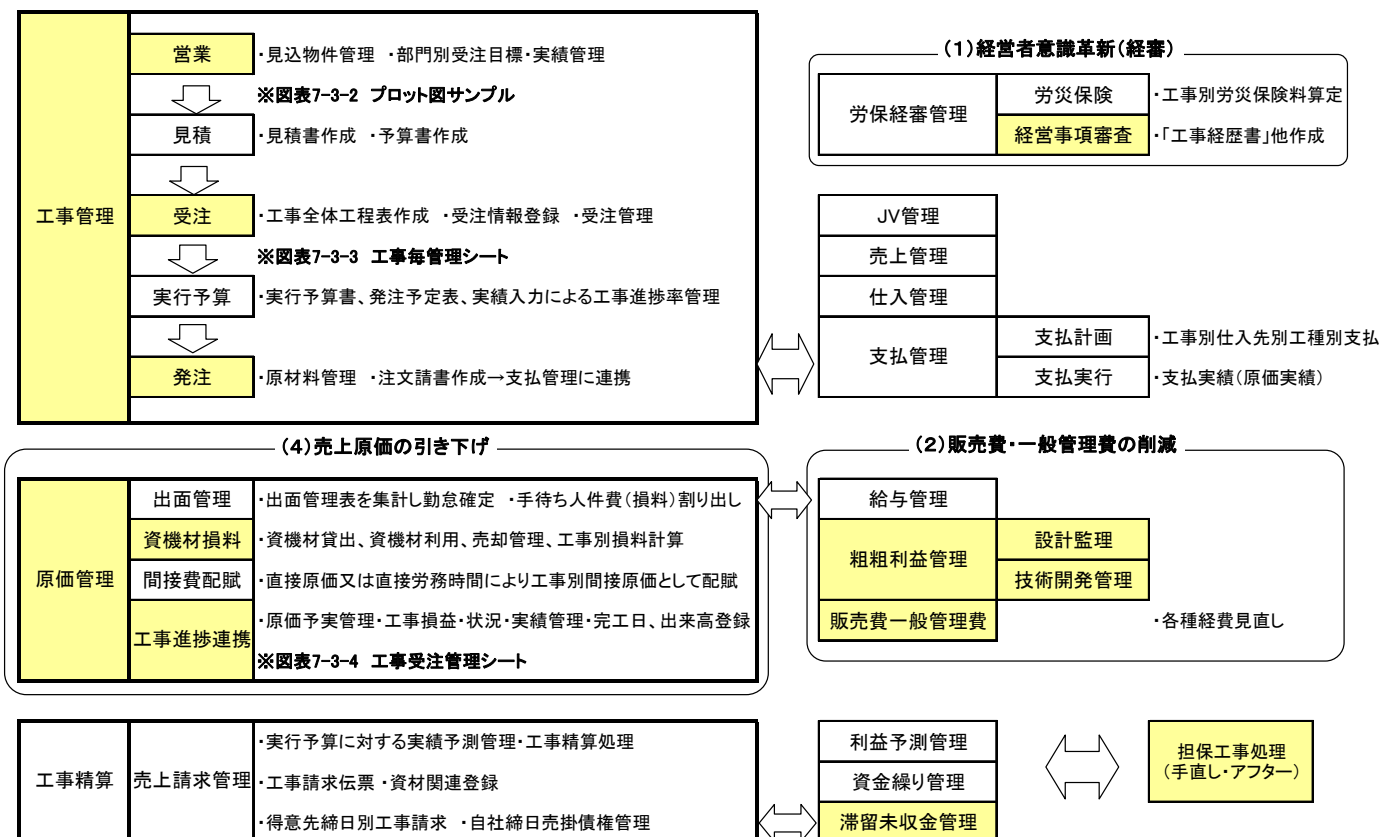
(1) 経営者意識の革新

減少傾向にある公共工事を入札するには、経営事項審査（以下、経審）の評価点を上げていくしかない。評点に完成工事高、自己資本額、社員数が含まれているため、財務諸表上は市場拡大の方向をとらざるをえないので、粉飾が発生する。

中小建設業がこうした悪循環を絶ち、業務リストラを進める上でやるべきことは、これまでの公共工事にみられる護送船団方式の経営発想をやめて、手法や慣習にとらわれない新しい視点と挑戦意欲に立脚した経営者の意識改革である。今までの事業を客観的に考えて、他社がまねできない独自の強み（コア・コンピタンス）が見いだすことが肝要である。さらに、以下に挙げたようなリストラを最適化ならびに最短で実行するために、実態の財務諸表を作成する。競合他社との比較・検討も重要なポイントとなるため、経審ホームページサイトから競合他社の評点詳細を取得し、自社と比較する。

業務プロセスフローを提示し、その流れに従って解説する。

図表 7-3-1 リストラツール項目に対応した業務プロセスフロー



(2)販売費・一般管理費の削減

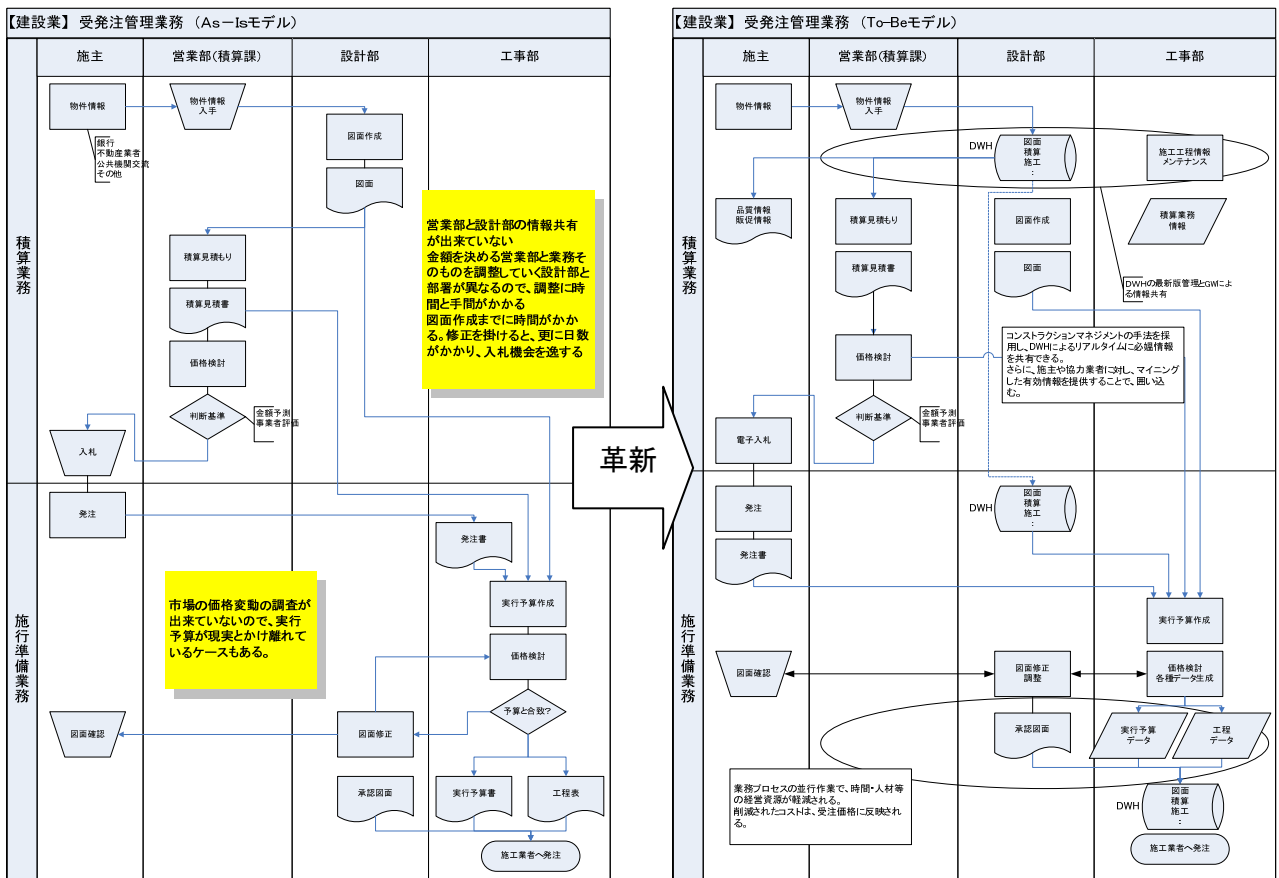
粗利益の把握	建設業の粗利益（一般の業種で言う粗利益）比率でみるのではなく、設計・研究開発部門の人件費始め関連経費を差し引いた建設業での粗利益で管理する。
設計管理	汎用されているCADソフト等を導入し、電子データでのやりとりは当然であるが、過去の工事とコストをもとに標準建築仕様について項目データベースから代替資材や工法の把握ができる体制があるか。設計段階の正確性、迅速性が、手直しやクレームの減少につながり、企業競争力となる。
技術開発	技術開発は、設備投資や費用対効果を考えると、単独企業では難しい場合も多々ある。特殊な技術や駆使工法を開発しても、導入実績がなければ採用されにくいなどの弊害から、建設業界にありがちな各種工法による協会組織での囲い込みが激しい。大手ゼネコンや資材メーカーが事業者を囲い込むために、各種工法を開発し、協会組織で説明会セミナーを開催、入会した事業所だけに工法の利用許可を与える方式であり、これら全てにコストがかかる。系列がはっきりしている業界なので、こうした縛りも多々あり、自社にとって必要かどうかを再度検討し、必要なければ削減する。
その他 販売費一般 管理費の見 直し	<p>まずは、粗利益管理になっているかどうかを把握し、設計部門の社員給与やかかる経費の扱いを見直す。粗利率が上がっていても、設計・開発に要する経費が大きく占めるため、正確な処理状況を掴む必要がある。</p> <p>接待交際費の見直しを行う。先代社長の政治色が強いと、献金なども結構占めている場合もある。地域の古くからの雄志であると、各界が組織する会長であったり役付になっていたりと、本業よりも事業外のことで出費している場合が多い。</p> <p>通信費も洗い直す。現場ではインフラが整っていないため、フルに携帯を活用する。携帯の契約内容・プランを適正化する。</p> <p>物流コストの把握と管理、削減策が確実に実行されているか。積み残しの再配送、手直しなどクレーム対応、機材リース代など、各現場から社内共通でたてている部分を見直す。受注額に対し、5%程度占める場合もあり、各項目の性格を見直す必要がある。</p> <p>取引先やその周辺住民などに損害を与えたことによる補償についての費用も分析し、リスクヘッジする。</p> <p>梱包材を削減する、廃材の分別・リサイクル促進を行う、これらを現場で徹底することにより産業廃棄物の処分費を低減する。マニフェストなど含め、比較的成本がかかっている部分なので、QC活動などを通して凡事徹底に尽力すると、早い段階で削減効果が出る。</p>

(3)業務プロセスの革新とIT導入

業務プロセスの革新について、作業手順およびフローを表す。

図表 7-3-2 業務プロセスの革新作業手順とAs-Isモデル・To-Beモデル

- ①仕事の各プロセスを図に表し、現状業務に沿って流れ（業務フロー）を描く。
- ②業務全体の流れをAs-Isモデル（革新前モデル）におとす。改革前のフローで、現状の課題を洗い出し、表記する。
- ③これら課題を解決するために、マンアワーコントロール、現場単位のプロジェクト進捗管理、リスクマネジメントを革新していく。新たな業務フローをTo-Beモデル（革新後モデル）に表す。
- ④業務プロセス革新を進める中で、革新効果の仮説を立てる。ここでのポイントは、定量評価を積算することである。

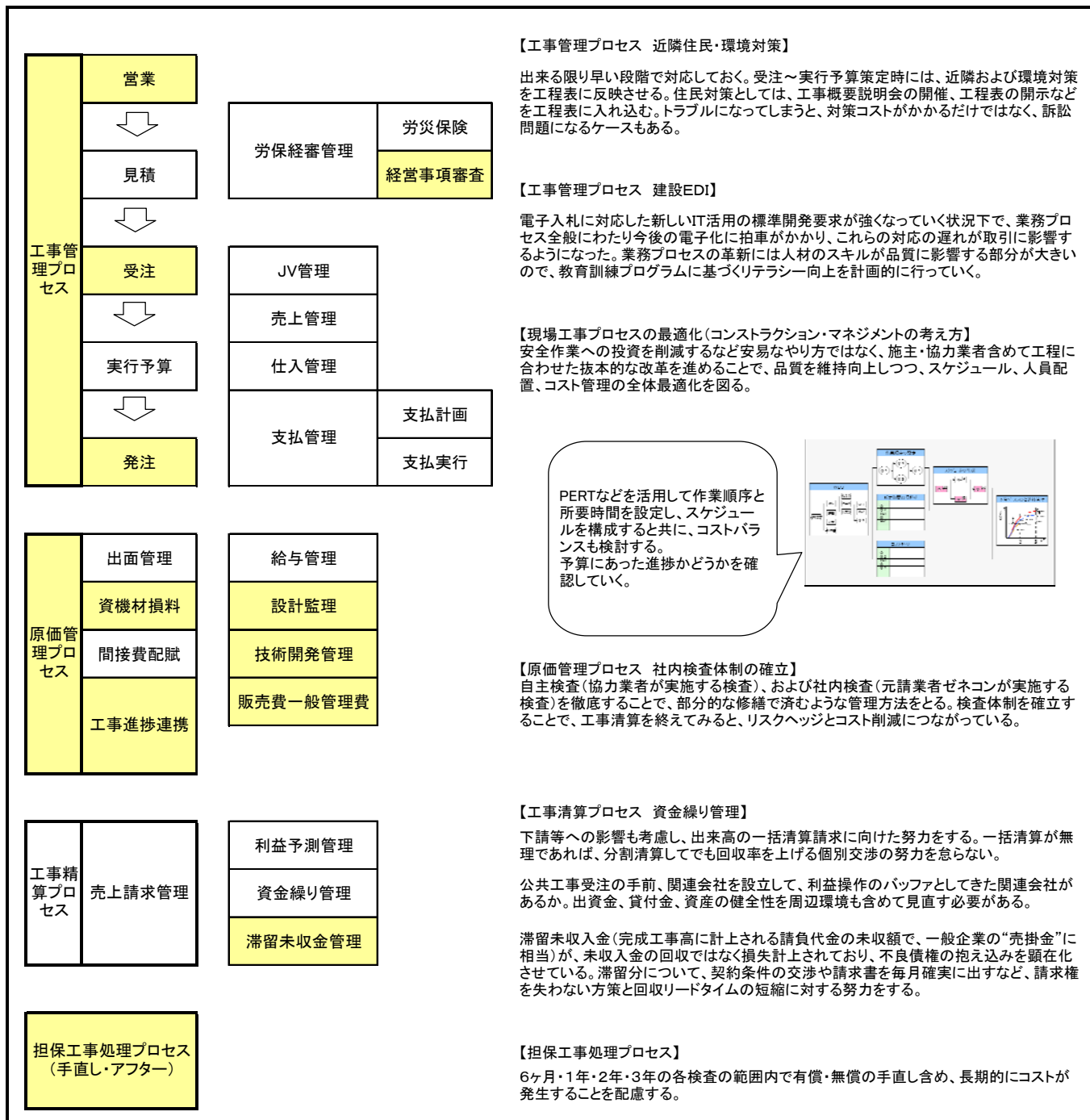


As-Isモデル
(革新前モデル)

To-Beモデル
(改革後モデル)

A s - I s モデルから T o - B e モデルを組み立てる際に、具体的な業務内容改善が具体的に表記されることが望ましい。以下に、建設業の業務プロセス革新において、留意すべき点をフローに従って記す。

図表 7-3-3 業務プロセスの留意点



(4)売上原価の引き下げ

① 建設業のデューデリ→着眼点と課題抽出

公共工事受注の体制確認	最低制限価格（ロアリミット）が設定されているか、またロアリミットに近い入札になっていないか、さらに低入物件を多く抱えていないかを確認する。入札方式や予定価格の公表など、的確に把握した上で、受注予測出来ているか。
民間工事受注の体制確認	民間事業では、地域信頼力、ネットワークが構築できているか。契約内容が、前払金を支給しない、保証しないなど、事業維持を圧迫していないか。新規取引先が増えているか、またアフターサービスも含めて、顧客管理がなされているか。
売上高操作	工事完成基準において、未完成工事にも関わらず期末に完成した物として売上に計上していないか。工事進行基準で、実際の進行より速く売上計上していないか。また、赤字工事原価を未成工事支出金としてのこしていないか。
工事単位の管理状況把握	<p>実行予算が設定され、受注の際、目標利益を設定しているか。実際工事原価と比較して、目標との差異分析が出来ているか。</p> <p>完成工事利益を増やす管理がなされているか。工事原価（材料費・労務費・経費など）の引き下げ努力がなされているか。現場監督者×監督者別年間工事高、工事案件別限界利益など、管理基準が設定されているか。</p> <p>売上総利益率は、15%前後確保できているか。人件費、外注加工費、材料費などの各構成比を現場単位で把握できているか。</p>
契約から工事完成までの取組	<p>受注時の材料費割り出し時に、材料単価の変動などを見越して積算されているか。</p> <p>工事単位の受注から回収までのリードタイムが長いと、材料の高騰、外注加工賃高騰など、当初の見積から変動する部分を含み置いた見積がなされているか。</p> <p>工事台帳、予算管理表、予算差引簿などによる工事原価管理はなされているか。結果報告のみに使用されていないか。</p>
踏み込んだ原価削減の取組	<p>工事原価を材料費・労務費・外注費・機械費・経費などに分解し、工事種別コストコントロールが出来ているか。適切なルールに基づいた原価計算がなされているか。</p> <p>単に一律〇%削減では、現場が動かなくなる。必要機材や仮設費など、基本的な必要部分は計上しなければならないため、工事単位での取り組みが必要である。設計施工段階での手直し、再配送、クレーム対応など、各プロセスで無駄が発生していないか。それらのロスが数値でつかめているか。</p>

② リストラツール → 原価低減の具体的対策

見積受注管理

的確な原価の把握は可能になっているか。売上確保ばかり追い、低採算物件を受注していないか、資金繰りのための受注になっていないかを数値で管理する。プロット図などを活用して、受注工事ごとの粗利率ABC分析をし、粗利確保の選別受注を行う。一般的に民間元請工事で粗利率20%未満は、工事受注の断念も含め検討する。

図表 7-3-4 プロット図サンプル

工事名	売上高 (百万元)	粗利率 (%)
工事A	120	18
工事B	110	22
工事C	240	15
工事D	180	22
工事E	250	25
工事F	260	23
工事G	220	18
工事H	150	12
工事I	300	18

工事毎管理

工事毎に固定費を割り出し、必要最低限の利益額を算出する。工事毎管理シートを活用して、借入金の元金返済後、手元資金がゼロとなる場合の限界利益、粗利益、貢献利益を算出する。特に、現場単位での限界利益ベースでの競争力をみて、ランク付けする必要がある。当シートを活用していくことで、現場単位の管理を積み上げて、計画と実施の年間管理が可能になる。現場単位で利益確保の状況を的確に把握することで、今後の受注予測につなげていくことが出来る。

図表 7-3-5 工事毎管理シート

(単位:千円)

	①18/3期計画	②18/3期実績	②-①	③19/3期計画	③-②
完成工事高					
変動費					
材料仕入					
外注費					
在庫増減(▲)					
変動費計					
限界利益					
限界利益率(%)					
固定費					
工務費					
旅費交通費通信費					
不動産賃借料					
減価償却費					
修繕費					
ガス水道費					
その他諸経費					
小計					
販管費					
役員報酬					
人件費					
旅費交通費通信費					
減価償却費					
接待交際費					
その他					
小計					
固定費計					
営業外収益					
営業外損益					
内支払利息					
経常利益					
当期利益					

原価管理 各工事について実行予算を作成するにあたり、稼働時間、設備投資、労務費時間配賦などが的確に算出されて、回収されているか。その他の製造経費は妥当なレベルか、削減対策が徹底しているか。見積受注段階から実際工事に移り、資金繰りがタイトな工事も多い中での管理はシビアでなければならない。工事受注管理シートは、現場毎の原価管理とキャッシュフローを追跡するシートである。

純工事費（材料費・労務費・機械費）としては、原則として、個々の要素につき数量（消費量、作業時間、作業面積等）と価格（購入単価、賃率、損料等）を見積もり算出する。作業を標準化できるものについては、達成目標となる標準原価を設定する。

管理諸費は、純工事費総額あるいは純工事費の一部金額と比例的に発生するなど、状況に応じて一定率を乗じて配賦する。人件費については、工事管理全体に投入する人員の給料手当等を積上計算するのが望ましい。直接原価又は直接労務時間により工事別間接原価として配賦する。

図表 7-3-6 工事受注管理シート

番号	工事名	発注者	ランク	①受注金額		②工事見積原価					工事損益 ①-②	入金予定(上段:引当手賃 下段)						
				出来高	材料費	労務費	外注費	その他	合計	4月		5月	6月	7月	8月	9月	10月	
	契約日	完工予定日																
	工事a	株式会社AA	A	5,500	1,925	770	1,100	440	4,235	1,265								
(1)	H18.1.6	H18.7	A	5,500	1,925	770	1,100	440	4,235	1,265				4,000	1,500			
(2)	工事b	株式会社AA	A						0	23.0%								
(3)	工事c	株式会社BB	A	4,000	1,400	560	800	320	3,080	920								
(3)	H18.2	H18.2	B	4,500	1,575	630	945	360	3,510	990	3,675							
(4)	工事d	株式会社BB	B						0	22.0%				2,000	2,500			
(4)	H18.3	H18.5	B	12,500	4,375	1,750	2,625	1,000	9,750	2,750								
(5)	工事e	株式会社AA	B						0	22.0%	400							
(5)	H17.4.12	H17.12	B	6,225	2,175	872	1,307	498	4,856	1,370								
(6)	工事f	株式会社BB	B						0	22.0%	3,250							
(6)	H17.12.1	H18.2	B	24,500	8,575	3,430	5,145	1,960	19,110	5,390								
(7)	工事g	株式会社AA	B						0	22.0%	680							
(7)	H17.9.30	H18.2	B	4,000	1,400	560	840	320	3,120	860								
(8)	工事h	株式会社AA	B						0	22.0%	250	880	1,000	1,000				
(8)	H18.3	H18.6	B	32,500	11,375	4,550	7,150	2,600	25,675	6,825								
(9)	工事i	株式会社CC	B						0	21.0%			5,000	6,000	11,000			
(9)	H18.3	H18.9	C	14,000	4,900	1,960	3,220	1,120	11,200	2,800								
(10)	工事j	株式会社AA	C						0	20.0%					1,000	1,000	1,000	
(10)	H18.7	H19.6	C	40,000	14,000	5,600	9,200	3,200	32,000	8,000								
(11)	工事k	株式会社AA	C						0	20.0%								
(11)	H18.8	H19.3	C	6,000	2,100	840	1,380	480	4,800	1,200								
(12)	工事l	株式会社AA	C						0	20.0%								
(12)	H18.6	H18.8	C	15,500	5,425	2,170	3,565	1,240	12,400	3,100								
(13)	工事m	株式会社AA	C						0	20.0%								
(13)	H18.6	H19.4	C	6,000	2,100	840	1,440	480	4,860	1,140								
(14)	工事n	株式会社CC	C						0	19.0%						1,000	3,000	
(14)	H18.5	H18.9	C	38,000	13,300	5,320	9,500	3,040	31,160	6,840								
(15)	工事o	株式会社AA	C						0	18.0%								5,000
(15)	H18.5	H18.12	C	5,000	1,750	700	1,300	400	4,150	850								
(16)	工事p	株式会社AA	C						0	17.0%						1,000	2,000	
(16)	H18.8	H18.10	C	6,500	2,275	910	1,625	520	5,330	1,170								
(17)	工事q	株式会社BB	C						0	18.0%								3,000
(17)	H18.5	H18.12	C	5,000	1,750	700	1,250	400	4,100	900								
(18)	工事r	株式会社CC	C						0	18.0%	450	194	100	200	200	200	200	200
(18)	工事s	株式会社BB	C						0	18.0%								
(18)	H18.5	H18.12	C	5,000	1,750	700	1,250	400	4,100	900			600					
(19)	工事t	株式会社CC	C						0	17.0%	1,400			500	200	200	200	200
(19)	H18.5	H18.12	C	4,000	1,400	560	1,040	320	3,320	680								
(20)	合計			244,225	85,479	34,192	55,782	19,538	194,991	49,235	10,105	1,674	8,600	14,100	14,100	6,600	15,100	

原材料・部品費の管理 歩留まり・廃材利用も含めた原材料・部品の管理を行っているか。輸入材も視野に入れて比較購買できる体制が取れているかどうかも着眼する。

在庫コストが的確に把握されているか。前述のABC分析を在庫にも適用することで、死に筋在庫の排除を行う。資材部品などのリサイクル・リユースを現場で徹底することも、コスト削減につながる。

(5)売上維持・向上策 → 官から民へシフト（事例紹介）

以下のポートフォリオは、実際に建設業者が新分野進出した事例である。建設周辺分野は、産業廃棄物の中間処理業などに携わるケースと、リサイクル事業に進むケースがある。いずれも、本業から排出される廃棄物（副産物）を事業につなげていくやり方である。

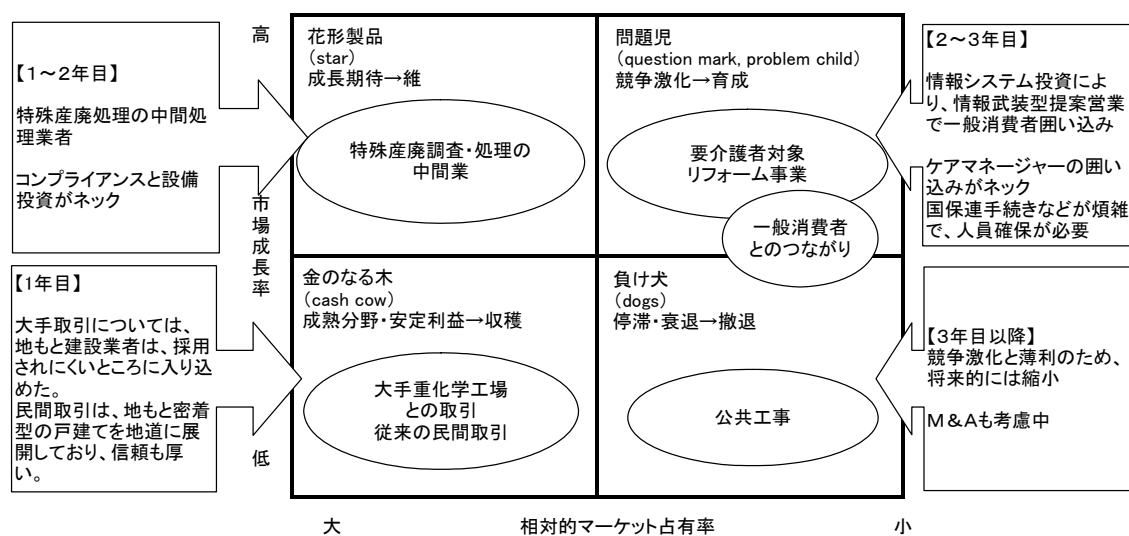
撤退：公共事業を撤退分野とした。従来から低減している状況で、比較的新参であったため、取引条件も厳しい状況であった。民間の戸建てが地道に受注できていたため、公共工事との決別を決意した。

花形：産業廃棄物のリサイクル事業は、地元産廃業者との棲み分けが出来ている事業者であったこと、取扱う産廃処理の単価が取れて、価格競争力があつたことから、花形に位置づけた。

問題児：次は、介護分野、技術を活かしたリフォーム分野などである。介護分野およびリフォーム分野は、民間取引の戸建てから発想しやすい分野である。但し、介護分野は、こちらも許認可、有資格者雇用、国保連申請など、それなりの人材確保が必要になるので、企業の体力如何で成功が左右される。異業種参入が激しく、ノウハウもないことから、相当の投資が予想される。有資格者雇用・人材育成も予想されることから、リスクも含んで問題児に位置づけた。

金のなる木：当社の強みである地元民間取引からの信用で、参入が困難とされている大手化学工場との取引が成立している。

図表 7-3-7 取り組み事例：プロダクトポートフォリオ



4. 流通業のデューデリ・リストラの具体策

中小の流通業は、消費者のニーズの多様化、低価格商品の台頭などによって一段と厳しい環境にある。さらにITの進展によって消費者は、様々な商品を比較購買することが可能となり、消費者が本当に欲しいものしか売れない時代になってきた。

そのような環境の中で企業再生を実現するためには、まずリストラで徹底的に無駄を排除して、効率的な経営を行いながら、消費者ニーズに対応した品揃え、サービスを提供していくことである。

(1) 経営者の意識革新

経営者は、今までの経営手法を抜本的に改善して、率先して実行する覚悟が必要となる。「今までのやり方で何とかなるかもしれない」、「何もそこまでやらなくても」という意識はすぐに改め、従業員に対して自らの再建にかかる確固たる意志を示さなければならない。

中小の小売店の場合、経営者の意識改革や再建の方針を現場の従業員に漏れなく伝え、店頭の詳細に至るまでその方針を徹底しなければならない。多店舗展開の場合であれば、1店残らずその方針に従わせるリーダーシップも必要となる。

(2) 販売費・一般管理費の削減

流通業のリストラを行うには、まず『営業利益を出すためには経費をいくりに切り詰めたら良いか』という観点に立って、大胆に経費を削減することが必要である。「その経費はどうしてもこれだけは必要」という観点ではなく、再生は「これだけの費用でやらなければならない」という観点で予算統制をしなくてはならない。そのためには新しい経営システムを構築することも必要である。

① 人件費の削減

流通業の企業再生はコストの中で最もウェイトの高い人件費の削減から始める必要がある。

“人”は企業にとって貴重な経営資源である。売上規模と比較して人員が多過ぎると経費の無駄となり、少な過ぎるとお客様が満足する十分な接客ができないことがある。しかし企業再生ではサービス維持のための適正人員数ではなく、経営適正化のもとで負担可能な人件費のもとでの適正人員数でサービスを維持するといった観点からの見直しが必要である。

図表 7-4-1 人件費の削減

人件費の圧縮	正常な経営では労働分配率（粗利益の中に占める人件費の割合）は50%以下でなくてはならない。しかし再生企業の多くは60%を超えているので、50%を再生目標として許容総人件費を算出し、その枠内に収まるまで人件費のカット、人員の縮小をする。
--------	---

給与カット	<p>給与のカットは役員から行なう。まず役員は社長、専務、常務にとどめ、非常勤役員、従業員兼務役員は全員解任し、役員数を大幅にカットする。役員報酬は経営責任として再生が軌道に乗るまで部長級のベースを引き下げる。</p> <p>労働協約を変えて、再生が軌道に乗るまで給与のベースアップ、昇給、賞与、生活関連手当などの支給をストップする。</p> <p>また「ノー残業」運動を実施し、時間外給与の圧縮を図る。</p>
適正人員の配置	<p>労働生産性を向上させるために店舗・事業所毎の適正人員を把握して、レーバースケジュールを徹底する。それによって人員の配置の見直しを行い、無駄な人件費や無駄な残業代が発生しないように管理する。接客を伴う小売業の場合では、季節、月、曜日、時間帯毎の必要人員を調査して、最低限度の人員で売り逃しのない体制を構築する。</p>
人員の縮小	<p>人件費の圧縮を図っても、まだ労働分配率が目標に達しなかつた場合は、経営者として誠に不本意でも人員縮小を行なう。まず契約期間満了のパートタイマーの再契約をやめる。ここまですでに多くの場合、適性労働分配率となることが多いが、なお不足の場合は正社員の解雇を行なう。まず退職希望者を募り、出来る限り指名解雇はしないようにする。</p> <p>正社員の解雇の場合は、「整理解雇の4要件（人員削減の必要性、解雇回避の努力、整理基準と人選の合理性、解雇手続の妥当性）」にのっとり行なう。</p>
アルバイト・パートの活用	<p>正社員の縮小によってサービスが低下しないよう、パート・アルバイトの拡充で補うようにするが、作業の標準化やマニュアル化を図ってレベルの維持を図る。</p>

② 販売管理費の削減

人件費以外にも下記の販売管理費を大幅に見直し、無駄な経費は徹底的に削減していかなければならない。

図表 7-4-2 販売管理費の削減

不動産費の引き下げ	<p>粗利益の中に占める店舗等の賃借料の割合を不動産費比率という。これは流通業にとっては人件費について多い経費である。これは流通業では15%以下でないと営業利益を出すことが出来ない。従ってこれをオーバーしている場合はオーナー交渉して適正額に引き下げるか、それが不可能だったら契約面積を縮小して、不動産費比率を適正化する。</p> <p>なお家賃引き下げの交渉について借家法では「すでに契約があっても環境が変わったときは引き下げの交渉が出来る」としているため、これを楯に強気で交渉に臨むべきである。</p>
-----------	--

保険料の引き下げ	<p>流通業の多くは経営者、従業員の生命保険に加入しているところが多いが、緊急時なので再生が終わるまで契約を解除する。これにより掛け金の節減が出来ると共に解約返戻金が入り、少々だがキャッシュフローが改善される。</p> <p>同様に、火災保険、セキュリティ契約なども、義理で過大に入っている場合が多いので見直し、過大の契約は解除する。</p>																
交際費・会議費のカット	<p>交際費・会議費の過大な企業が多いので、再生企業はこれを全面的に見直す。殆どが飲食に使われているので、交際費は慶弔のお祝い金・香典・盆暮れの中元・歳暮の贈品にとどめる。会議費も殆ど飲食費に使われているのが実情である。会議は短時間なのでペットボトルのお茶、コーヒーなども出さない。したがって会議費は全額カットでゼロとする。</p>																
通勤定期代の削減	<p>通勤定期代は1ヶ月分ずつ支給しているところが多いが、6ヶ月まとめて購入すると20%引きとなる。6ヶ月分ずつ支給するようにすれば通勤費を20%節減出来るので、6ヶ月単位の支給に切り替えるべきである。</p> <p>またコースによって通勤定期代は大分違って来るので、複数の通勤経路のある場合は「最短時間」による選択ではなく、時間差が15分以内なら「最低料金」の基準で選定させる。</p> <p style="text-align: center;">＜通勤定期代の割引率＞</p> <table border="1" data-bbox="475 1099 1102 1290"> <thead> <tr> <th>距離</th> <th>基本料指数</th> <th>3ヶ月</th> <th>6ヶ月</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10km まで</td> <td>100%</td> <td>94 %</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>20 "</td> <td>"</td> <td>95</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>30 "</td> <td>"</td> <td>95</td> <td>80</td> </tr> </tbody> </table>	距離	基本料指数	3ヶ月	6ヶ月	10km まで	100%	94 %	80%	20 "	"	95	80	30 "	"	95	80
距離	基本料指数	3ヶ月	6ヶ月														
10km まで	100%	94 %	80%														
20 "	"	95	80														
30 "	"	95	80														
光熱費の削減	<p>光熱費の中でウエイトの高いのは空調費である。これを政府のエコ対策として薦めている夏は28度、冬は20度に設定し管理すると共に、終業時間1時間前に空調を切るという管理をすると、無管理で空調を使用している時に比して光熱費を20%節約できる。</p>																
車輦費の削減	<p>流通業は原則として乗用車は必要ない。社長用にあるときは社長個人の所有とし、ガソリン代も社長の個人負担とする。ガソリン購入はセルフスタンドが、フルサービススタンドより安いのでセルフスタンドと契約する。企業として年間契約すると安くなるが、値下げ競争で価格の変動が多いので、数カ所のスタンドと契約しておいて、毎日価格をチェックし最も安いところから購入するようにする。</p>																
会費の削減	<p>流通業は義理で加入している組織が多く、その年会費も馬鹿にならないので、再生期間中は義理を欠いてすべての組織を脱退し、会費の支出を削減する。</p>																
事務用消耗品の削減	<p>最近では文具・事務用品ばかりではなく、オフィスで使うユニフォーム、清掃用品まで揃えているオフィス用品総合の通信販売業が登場している。これらの</p>																

	企業は市中価格より 20%は安いので、購入をここに切りかえる。
支払利息の引き下げ	支払利息は会計的には販売・管理費ではなく営業外費用であるが、中小企業では実質的には営業費用として取り組み、再生では引き下げの交渉が必要である。再生企業の多くは借入金の金利は年 4%台を支払っている。正常企業の場合は 2%前後である。金融機関も危険負担として高率金利を取らざるを得ないが、再生計画は金融機関の強力なしには出来ないので 2%台に引き下げてもらおう交渉をする。

③ 物流コストの削減

商品の納品や移動などにとまなう物流費を削減することを視野に入れて、効率的かつ効果的な体制を構築することが必要である。

図表 7-4-3 物流コストの削減

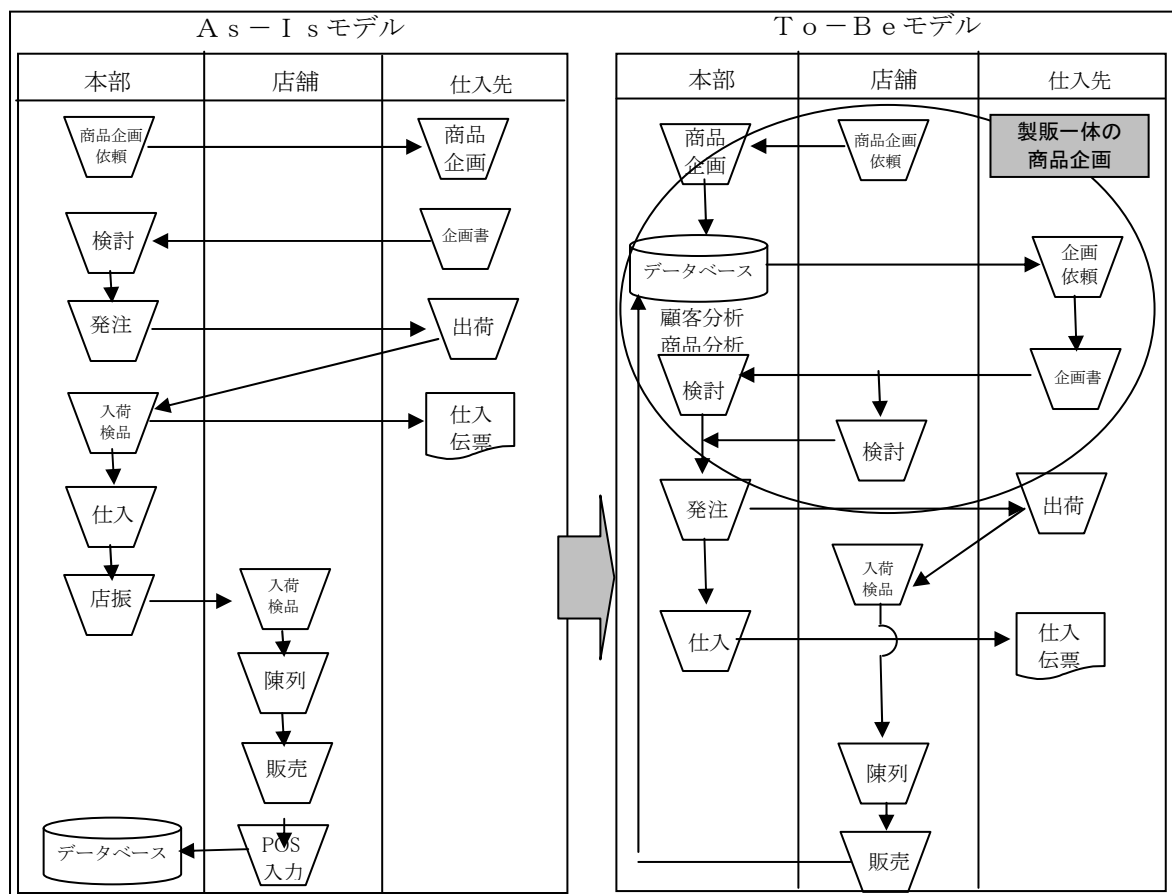
配送業者の選択	多頻度少量配送にも対応できるように、地域や距離毎に配送業者のコストを調査して自社にとって最も効率的な配送業者を選定する。
共同配送の実施	近隣企業や同業者間で共同配送が可能かどうかを調査し、相互のコスト削減に繋がるようにアライアンス（戦略的提携）を行う。
積載率の向上	自社配送の場合は、配送先の立地や配送量を勘案して配送ルートの最適化を行い、配送トラックの積載率を向上させて、単位当りの輸送費を下げる。
アウトソーシング	物流に自社固有のノウハウを活かす必要が特になく、物流専門の外部業者に委託したほうが効率的かつ経費削減に繋がる場合は、自社配送にこだわることなく流通機能全般を一括して請負うサードパーティロジステックス（3PL）などにアウトソーシングする。

(3)業務プロセスの革新とIT導入

経営者自身が積極的に売場を見て、「現場」「現物」「現実」の3現主義を徹底して、業務プロセスを管理する。現場では何がどのようなプロセスで売れているのか、顧客は何に対して満足し不満を感じているのか、無駄な作業は発生していないかを十分に認識することが必要である。また従業員も現場の問題点を認識して、経営者と従業員が一体となり『1円でも多くの利益を出す』という、商売の原点に帰って売場を再建していく意識が必要である。

そのためには、経験や勘に頼った業務のプロセスを一新し、データを活用した業務プロセスに改善していかなければならない。顧客のデータベース化、受発注システムの構築、在庫精度の向上、ナレッジマネジメントシステム構築など、目的を持ってIT化を推進していくことが必要である。業務の現状分析を行って問題点を洗い出し、より効率的、効率的な業務プロセスに革新していくことが望まれる。以下に新商品導入のプロセスを示した現状（As-Isモデル）と、革新後（To-Beモデル）の例を示す。

図表 7-4-4 新商品導入業務のプロセス改善



図表 7-4-5

As-I sの問題点
<ul style="list-style-type: none"> ・ 現場（店舗）の情報が活かされない。 ・ POS入力の手間がかかる。 ・ 本部入荷、店舗入荷の際に検品をするため、余分な労力や保管場所が必要である。
To-B eの改善点
<ul style="list-style-type: none"> ・ 現場（店舗）のデータが活かされ、本部、仕入先の三位一体となった商品導入ができる ・ 仕入先から店舗毎にタイムリーに出荷するため、重複した検品体制や保管場所が不要となる。 ・ 販売時にデータ入力される。

また以下が業務プロセスの革新のために留意したい項目である。

① 商品企画・新商品投入業務プロセス

流通業においては、取り扱っている商品そのものが魅力のあるものかどうかや、消費者のニーズ合った商品を取り扱っているかが、売上を左右すると言っても過言ではない。

図表 7-4-6 商品企画・新商品投入業務の革新

利益の得られる新商品の開発・投入	新商品を市場に投入するには、サンプル製作コストやそれに付随する人件費等がかかっているため、売上計画と連動して新商品を投入しなければならない。開発費、目標売上高、投資回収期間、最終利益を算定し、利益が得られる計画が策定されていなければ、新商品の開発や投入を断念する。
リスク回避	勘や経験だけに頼ることなく、出来る限り市場調査やテスト販売を行い、リスクの回避を行ったうえで商品を市場に投入する。
従業員全員のマーケティング発想	従業員全員が、マーケティングの発想を持って、どのような顧客が、どのような商品を、いつ、どこで、いくらで求めているかをリサーチして、売れる商品とは何かということを常に考える姿勢が必要である。

② 物流・在庫業務プロセス

適正在庫を保有して、正確かつ迅速に納品することが求められる。その業務プロセスにおいてロスを低減させていかなければならない。

図表 7-4-7 物流・在庫業務プロセス業務の革新

正確な棚卸しの実施	帳簿棚卸しと実施棚卸しを行い、帳簿上の在庫と実際の在庫がマッチしているかを確認する。実施棚卸しは定期的に時期を定め、その都度ロスがないかを精査する。ロスが発生した場合は、その原因を徹底的に追究して今後2度と発生しないような対策を立てる。
店内流通コストの削減	売場の欠品の防止や、無駄な作業を発生させず作業効率を向上させるために、バックヤードを最小限度として定時配送やカテゴリ別納品を行い、倉庫に商品を滞留させることなくタイムリーに売場に陳列する。
倉庫内作業の効率化	倉庫内におけるピッキング作業を効率的に行うために、棚位置やマテハン機器の見直し、作業スペースの確保などを行い、無駄な作業が発生しないようにする。
5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）	倉庫と店舗内を清潔に保ち、整理・整頓する。倉庫内における作業を効率的に行うためには、5Sの実現が入出庫作業の短縮につながり無駄な経費の排除にも繋がる。

③ 販売業務プロセス

流通業にとって販売業務は基幹業務であり、そこに無駄なプロセスが存在しているとしたら死活問題になりかねない。効率的なプロセスになっているかを再度見直すことによって無駄を排除したい。

図表 7-4-8 販売業務プロセスの革新

データ管理	POSによって日々の売上の集計を行うと同時に売場に欠品が発生しないように受発注システムを導入し、受注してから迅速にお客様に納品できるシス
-------	--

	テムを構築する。また小売業で多店舗展開を行っている場合は、店毎の在庫を本部で把握するシステムを導入し、迅速に商品の店間移動を行う。
販売技術の均一化	販売技術は個人の技量に頼ることが多いが、顧客に対してレベルの高い接客を維持するために、統一した接客の基準を作成して、いつ誰が接客しても顧客の満足を得られる体制を構築する。
適切かつ迅速なクレーム処理対応	販売現場での顧客からのクレーム対応は利益の獲得できない後ろ向きの業務となってしまう。従業員訓練やマニュアル作成の他に、クレーム発生時の対応を全社的に共有しておく必要がある。またクレームの内容をデータベース化して、今後のクレーム対応の情報源とする。
現場の声のフィードバック	顧客のニーズを商品政策に反映できるように、現場の販売員の声が経営者に届くような製販一体のシステムを構築する。

(4) 売上原価の引き下げ

売上原価を低減させるためには、仕入れ額を総花的に把握するのではなく、取引先や商品別に把握して分析しなければならない。また売上と仕入れ額を年間で把握するだけでは不十分であり、月ごと、できれば週毎、日毎に把握するようにデータを活用し、商品回転率（在庫日数）を把握して売れ筋商品、死に筋商品の情報を仕入に活用する。

① 商品仕入れ原価の引き下げ

商品仕入単価を引き下げる場合は、当然のことながら仕入れる側だけが得をするのではなく、仕入れる側と供給する側の両方が得をする、WIN=WINの関係を構築しなければならない。

図表 7-4-9 商品仕入れ原価の引き下げ

単品毎の仕入れ価格の交渉	仕入単価の低減交渉を行う場合には、根拠を持って粘り強く行わなければならない。例えば仕入単価は低下するが、返品数量が減少することによって粗利益は向上し、結果的には利益が増加するなどの具体策の提示や、将来的に売上高や取引高を増加させる計画とビジョンを示すことが必要である。
仕入れコストの見直し	取引先毎の商品の仕入リストを作成して仕入単価の再確認を行い、仕入コストを見直す。最終的には、SCM（サプライチェーンマネジメント）の構築等によって仕入先コスト削減のための需要予測データの提供を行い、コスト削減を実現する方策が求められる。
仕入先の集約	仕入先の取捨選択を行い、分散していた取引の集約化を図り商品毎の仕入単価を下げる。仕入先にとっては単位当りの配送コストの削減にも繋がる。

② 原価率の引き下げ

供給側が提案する商品を販売することだけではなく、他社との差別化や更なるコスト削減を目指した商品開発を行う。仕入金額の削減にこだわり過ぎるあまりに品質の良くない商品を販

売したのでは、顧客からの支持が得られなくなってしまうことに注意したい。

図表 7-4-10 原価率の引き下げ

自社企画商品の開発	自社企画によるPB商品を開発し、仕入単価の引き下げを図る。PB商品開発の際には、他社にはない商品を企画する企画力や、実現可能でありかつ最小ロットを確保する精度の高い販売計画の立案が不可欠である。
高付加価値商品の開発	使用素材や材料にこだわって他社との差別化を図り、高付加価値商品として販売して、粗利益率の向上を図る。
海外からの商品調達	商品の品質を確保することを条件に、製造コストの安い海外工場への生産委託や、海外の調達先の調査・選定を行って原価率を引き下げて利益率の向上を図る。
売価変更ロス・廃棄ロス・チャンスロスの低減	<ul style="list-style-type: none"> ・売価変更の原因は、売れない商品の品揃え、季節商品の計画はずれの投入、投入（発注）数量過多などがあげられる。売価変更による利益圧迫を防止するためには、仕入先とのSCMを構築し、短納期、多頻度発注・納品が実現できる体制を作る。そのことにより、需要の動向に合わせた発注ができるようになり、売価変更によるロスを低減させる。 ・売価変更間違いによるロスは売価変更入力時点で発生することが多いため、入力者の制限や入力時の社内ルールの制定などを行ってミスを防止する。 ・売れるべき時期に売れる商品がないという欠品は、売上の減少に繋がるだけでなく、お客様の期待を裏切り信用を失ってしまう。欠品の理由として、「発注を忘れた。」「見込みを誤って売れる数量より少なく発注した。」「いつも同じ数量を発注している。」「在庫があるのに売り場に陳列していない。」などがある。全従業員が欠品は罪悪であるという認識を持ち、単品毎の売り上げ実績を把握していく。
減耗ロスの低減	POSシステム等の構築により、帳簿在庫と実在庫の一致と差異のチェックができるシステムにする等の改善を行う。

(5) 売上維持向上策

再生計画を確実に実行していくためには、売上を向上させ生産性を上げていくことも必要となるが、売上を向上させるために多額の経費を支出することは回避しなければならない。実行する際には経費対効果を算定して慎重に行うことが重要である。

① 客数増加策：広告・宣伝等の効果的なやり方

顧客数の増加は直接的に売上増に繋がるが、販売促進にはコストも発生するためその経費対効果を十分に検討しなければならない。

図表 7-4-11 客数増加策の見直し

広告媒体の見直し	現在使用している広告媒体の効果を測定し、効果があがっていない場合は早急に見直す必要がある。「今まで実施していたから、今後も実施する。」といった考えは排除して、どれだけ売上や利益の獲得に結びつくかをシビアに判断する。チラシであれば配布先、配布地域、配布回数、内容の見直しを行い、DMであればレスポンス率を分析して、送付先、送付回数、送付形態、内容などを再検討する。
ホームページの有効活用	顧客からのアクセス数を解析して十分に活用できているか、常に内容を更新し、顧客に対して魅力的なコンテンツであるかなどを見直す。
新規顧客開拓	新規顧客獲得には既存顧客の維持の数倍のコストがかかるため、新規顧客を獲得するのか既存顧客を維持していくのか、企業の方向性を明らかにしていかなければ無駄なコストが発生する原因となる。

② 客単価増加策：関連商材等追加販売の工夫

来店した顧客に対して、プラスワンの商品を購入してもらうことによって客単価の向上が図られる。そのため来店顧客に効果的にアプローチすることが重要である。

図表 7-4-12 客単価増加策

店内での販促の見直し	POPは、来店客に対して見やすい位置にあるか、商品を効果的にアピールできているかを見直し、掲示場所、大きさ、字体、色使いについて検討する。
陳列の見直し	カテゴリーにこだわることなく、関連商品を一つの売場やコーナーにまとめるクロスマーチャンダイジングによって、商品の部門の壁を取り払った陳列を行い顧客の購買意欲を創出させる。
接客の見直し	顧客に対してプラスワンの提案を行うように、販売員の教育を行う。

③ 売価設定と値入れミックス：利益の出る特売

商品仕入時には、利益の出る売価設定を行わなければならないが、売れ残り商品についてはタイミングを見極めた特売をすることも必要となる。

図表 7-4-13 売価設定

売価設定	顧客が購入する価格はいくらか、利益の取れる価格はいくらか、競合他社の価格設定を調査し、値頃感のある価格設定とする。
値下げを見越した売価設定	プロパー販売時の利益と将来の値下げした時の利益を総合的に勘案して、最終目標利益が計上できるように価格設定を行う。
値下げ時期	季節商品など販売時期が限られている商品や、流行に左右されやすい商品は売れないまま残しても不良在庫となるため、値下げの時期を見極めて売り切ってしまう。

5. 宿泊業・サービス業のデューデリ・リストラの具体策

中小の宿泊業やサービス業の経営環境は、消費者動向とともに大きく変化し続けている。バブル期の高級志向に始まり、その後の低価格志向をへて、本物志向という大きな流れの中で、顧客に自社独自の「本物のサービス」を打ち出せない企業は淘汰されつつある。経営が苦しくなった宿泊業・サービス業の企業再生を行う場合も、自社独自の本物のサービスは何かを見定め、その商品力を損なうことのないよう業務リストラ等を進めなくてはならない。

(1) 経営者の意識革新

宿泊業やサービス業はコストの大きな部分を人件費が占めるため、業務リストラを進める場合、ほかの業種業態よりも人件費の削減の巧拙が成否のポイントとなる。しかし、経営者が従業員とのコミュニケーションを欠いたまま、スタッフの削減策等を打ち出すと、従業員のモチベーションは一気に低下する。このため、業務リストラを進める宿泊業・サービス業の経営者は、「従業員の十分な理解」に関する意識改革が必要となる。「経営者を従業員が理解できないのは、経営者が個々の従業員を深く理解していないから」、「経営者に報連相が上がってこないのは、経営者に報連相を真剣に受け止める姿勢がないから」など、経営者のコミュニケーション不足が従業員の問題につながるケースはたくさん存在する。経営者が常に従業員の声に耳を傾け、経営者が作る経営ビジョン等のメッセージを様々な場面で何度も説明するなど、業務リストラと並行して経営者のコミュニケーション力を高めていくことが必要である。

(2) 販売費・一般管理費の低減

① 販売費・一般管理費を低減するための観点（考え方）

1) 人件費や減価償却費低減の際の配慮

宿泊業・サービス業のリストラを考える場合も、他の業種・業態と同様、適正人件費の維持が大きなテーマとなる。一方、宿泊業・サービス業では、「接客担当者のサービス」や「顧客が利用する施設」が顧客を惹きつける中核の商品となっている場合が多い。これらにより図表 7-5-1 のような問題が発生する。

図表 7-5-1 直接人件費低減の問題点と対応策

問題点	サービス業の損益計算書は製造業とは異なり、商品の基本的な原価である「接客担当の人件費（直接人件費）」や「顧客が利用する施設の減価償却費（直接経費）」などは一般管理費に含まれているため、商品の原価と認識されることが多い。業務リストラの過程でも、他の経費と同様にこれらの経費を削減することだけに注意が注がれてしまい、その結果宿泊業・サービス業の商品力が大きくそがれる場合がある。
-----	---

対応策	飲食業のFLコスト（Food&Laborコスト、原材料費＋人件費の意味）の考え方と同様に、店舗ごとやサービス商品ごとに「接客担当の人件費」や「顧客利用施設の減価償却費」等を原価として考え、店舗ごとや商品ごとの収益性を把握した上で、商品の価値を損なわないよう人件費や減価償却費（設備投資や改修・改装）の削減を検討する必要がある。
-----	---

2) 店舗収益の正確な把握

サービス業や小売業は、中小企業であっても多店舗展開するケースが多いが、店舗別の正確な損益を把握するうえで、図表 7-5-2 のような問題点が発生することがある。

図表 7-5-2 店舗別収益把握の問題点と対応策

問題点	中小企業が多店舗展開を行う場合、それを支える本部機能が未熟で不十分な場合が多く、間接費となる販売費・一般管理費の正確な配賦が行われず、店舗別の収益把握が十分に行われていない場合が多い。
対応策	以下の体制を整備した上で業務リストラを進める。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 伝票上で店舗を区別する。（枝番管理） ・ 間接部門の経費を営業部門（店舗）へ配賦する。 ・ 店舗別管理のできる会計ソフトやシステムを導入する。 ・ 会計事務所に頼らないで自社で伝票を入力する。

② 販売費・一般管理費低減の具体的対象と低減の方法

1) 直接人件費の低減策

教育産業の教室経営や美容業などを想定した場合、大部分のサービス商品の生産は消費する場（教室、美容室など）で、接客担当者（講師、美容師など）によって生産される（生産と消費の同時性）。また、生産されたサービス商品は貯蔵することも移転することもできない（非貯蔵性）。このようにサービス商品はそれぞれの接客担当者が直接生産しているため、接客担当者の「質」に全面的に依存している。しかも、商品の作り置きができないので、同時期に来店する顧客に商品として提供するためには、一定以上の質をもった接客担当者を複数必要とする。

このような特徴を持つサービス業の直接部門の人件費を削減する場合は、間接部門の人件費の削減のように、適正労働分配率や生産性のみで検討されるべきではない。製造業での設備の投資決定と同様の判断基準が必要となる。商品力を低下させないようにしつつ商品の原価を引き下げるために、図表 7-5-3 の手順で直接人件費を低減する。

図表 7-5-3 直接人件費(接客担当者等)の低減の手順

- ・ 企業の商品戦略から中核となるサービス商品を決定する。
- ・ 中核商品の作業チームごとに、必要な「接客担当者の人数、スキル、接客能力、性格」などを設定する。
- ・ 設定された要件に沿って余剰人員の配置換え、残業規制などの削減策を実施する。
- ・ 作業チーム内でのワークスケジュールの作成と、毎日の作業内容の確認により、適正人員を低めに抑える。
- ・ サービス業は顧客が一時期に集中しやすく（顧客の時期的集中性）、ピーク時への対応を想定して多めの人員を確保することにより人件費の高止まりを招く。「予約制」「平日割引」などで顧客数をコントロールし、必要人員のレベルを抑えることも重要である。

2) 間接人件費の低減策

間接部門のスタッフにかかわる人件費（間接人件費）は他の経費と同レベルで低減を検討する。小売業や卸売業などと同様、図表 7-5-4 の方法などが有効である。

図表 7-5-4 間接人件費低減策

- ・ 人件費額や人員数の総枠を部署ごとに設定して厳格に管理
- ・ 残業規制（スタッフごとに適正な残業時間を決め、その時間内に残業時間が収まるように、スタッフ自身が管理する）
- ・ 給与制度の改定

3) 顧客が利用する施設の減価償却費の低減策

製造業では機械・工場等の設備の減価償却費（直接経費）も商品原価に含まれる。宿泊業・サービス業の業務リストラを行う場合、宿泊施設や娯楽業の娯楽施設などの減価償却費（直接経費）も製造業と同様に商品の原価として認識され、商品別や店舗別の収益性を計算されなければならない。特に、企業再生が必要な宿泊業やサービス業は、施設の老朽化が問題となることが多く、施設の改修等をして企業再生を図る場合、その減価償却分が現在の商品コストに上乗せされても十分な商品別の利益を得られるか、また価格アップをした場合は顧客が受け入れてくれるかなど、商品原価というレベルで十分な検討が必要となる。

4) 外注費の低減策

サービス業の外注は、例えばカルチャースクールが講義を外注した場合、派遣された講師により講義内容（商品の質）がまちまちになる。サービス業の外注は提供を受けるサービス内容と外注費の妥当性の検証が難しい。図表 7-5-5 は外注費低減のポイントである。

図表 7-5-5 外注費低減のポイント

<ul style="list-style-type: none"> ・ 複数の業者に、求める「サービスの内容やサービスのレベル」を文書で説明し、相見積もりを取る。 ・ 外注の契約書に、提供を希望するサービスの内容以外に、効果に関する項目を盛り込み、効果の測定方法、求める効果の水準、効果が達成できない場合のペナルティなどについて、サービスの提供を受ける前に合意する。
--

5) その他の販売費・一般管理費の低減策

その他の販売費・一般管理費の低減策は図表 7-5-6 の通りである。

図表 7-5-6 販売費・一般管理費低減のポイント

低減項目	内 容
研修費の低減	従業員全体に漫然と実施する集合研修を廃止し、各スタッフのキャリアパスの設計を行い、それに応じて必要な知識を設定し、その知識やノウハウを伸ばすための「個別の外部セミナーへの派遣」や「OJT 研修」を実施する。「研修予算の設定」や「効果の検証」も行うと効果的な低減が可能となる。
賃借料／リース料等の低減	店舗や駐車場の賃貸料の値下げ交渉を行う。単なる値下げ交渉だけではなく、店舗や駐車場の半分の賃貸契約に変更したり、サブリース契約を盛り込み転貸を可能とするなど、様々な対応策を検討する。
IT 化による低減	顧客管理ソフト、会計ソフト、販売管理ソフト、人事・給与管理ソフト、IP 電話等の導入などにより諸経費の低減を実施する。

(3)業務プロセスの革新と IT 導入

① 「TOC (制約条件)」の観点からのプロセス革新

宿泊業やサービス業は特定の時期や曜日、時間帯に顧客が集中しやすい（需要の時期的集中性、時間の観点）。また、宿泊施設や接客担当者の人数等により客を受け入れることのできるキャパシティが決まるが、他の業種・業態と異なりキャパシティの上限に達しやすい。ここに宿泊業・サービス業のボトルネックが存在する（TOC）。図表 7-5-7 は顧客集中時の接客プロセスの革新によるボトルネックの解消方法である。

図表 7-5-7 顧客集中時の接客プロセス

<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客集中時の最適な接客プロセスを考え、接客マニュアルを作成し従業員に徹底する。 ・ 顧客集中時に間接部門から支援スタッフを出すプロセス（条件や手順）を確定する。 ・ 「予約制」「平日割引」「早朝割引」などにより顧客数をコントロール（均一化）する。 ・ 顧客に待ち時間の楽しい過ごし方の提案をする。（お茶、ゲーム、DVD 鑑賞など）
--

② 内部統制の観点からのプロセス革新

サービス業は店舗数が多めになる傾向にあるため、内部統制機能の確保による店舗活動の把握が大変重要となる。企業再生の際におろそかになりがちな内部統制を強化するためのプロセス革新のポイントは図表 7-5-8 の通りである。

図表 7-5-8 内部統制に関して配慮が必要な点

配慮が必要な点	内 容
報告体制の プロセス革新	業績が悪化し、スタッフの退職・採用が繰り返されると、店舗で発生したトラブルやクレーム等について本部に報告される件数が減少する傾向にある。顧客の満足度が低下しないよう、明確な報告プロセスを確立し、社内に徹底する必要がある。
プロセス革新によるコンプライアンスの徹底	業務リストラの過程で従業員が手薄になっても、規則違反が発生しない業務プロセス（報連相、監査、チェックなどのプロセス）を構築し、従業員の意識にだけ依存する体制から、プロセスでコントロールする体制に移行する。
店舗監査の実施	経理部や内部監査部門等の店舗監査プロセスを確立し、企業再生の時期にトラブルが起きやすい、現金管理・資産管理・安全性の確保・コンプライアンスの状況等について定期的に漏れなく調査する。

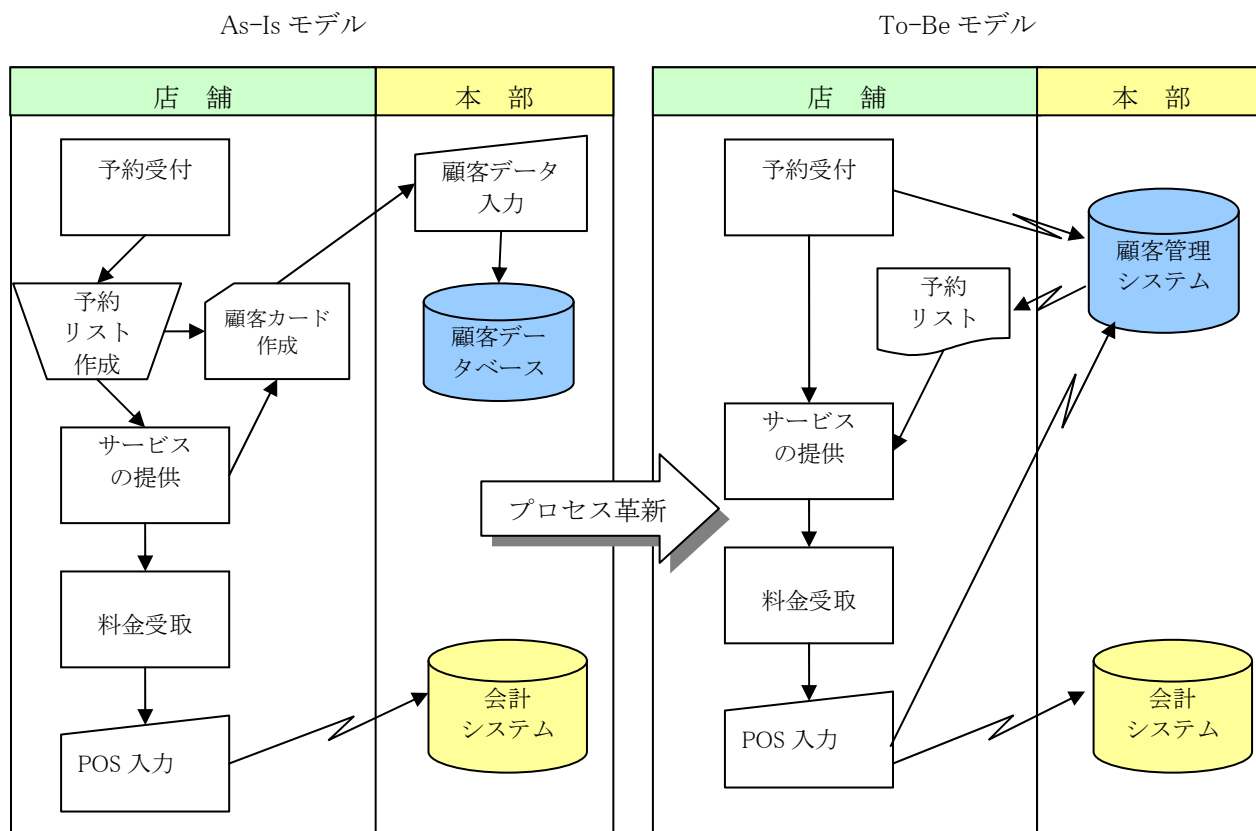
③ IT 導入によりプロセス改善

宿泊業やサービス業の特徴のひとつである「労働集約性」は人件費の高止まりの原因となる。対策として、サービス業でも「機械化」「IT 化」による人手の削減が検討される。しかし、「顧客との人的接触」こそが、サービス業の差別化のもととなるケースが多く、機械やコンピュータを導入して接客要員を省略したり簡素化したりしては、商品力を大きく低下させてしまう場合も考えられる。

この労働集約性の問題を解決するためには、接客分野ではなく管理分野での、図表 7-5-9 と図表 7-5-10 のような IT の活用が有効となる。ここでは一般的なサービス業を想定し、顧客データベースへのデータの入力プロセスを簡略化し、人手をかけず、正確かつ安全にデータベースを構築する方法を提案している。

As-Is モデル（現状）は顧客カード等を使用して顧客データを手作業で集計し、その後顧客の基本属性のみをパソコンの顧客管理ソフトに入力している段階を想定し、To-Be モデル（あるべき姿）はインターネット経由で本部のデータベースにアクセスして、店舗スタッフが直接データを入力するレベルを想定している。

図表 7-5-9 IT 導入による顧客データベース構築プロセスの革新



図表 7-5-10 顧客データベース構築業務における「As-Is」と「To-Be」の比較

As-Is の 問題点	<ul style="list-style-type: none"> 本部に顧客データ入力担当者が必要 顧客カードの作成や管理の人的負担が大きい。 顧客カードを本部に移動する際の、個人情報漏えいのリスクがある。 顧客データの入力漏れをチェックできない。 顧客に提供したサービスの内容を自動入力できない
To-Be の メリット	<ul style="list-style-type: none"> 本部に顧客データ入力担当者は必要ない。 顧客カードを手作業ではなくパソコンから出力できる。 サービス提供時に顧客データの漏れをチェックできる。 提供したサービスはPOS経由でデータを入力するため別途入力の必要がない。 顧客カード等をなくすため個人情報の漏えいのリスクも低下する。

(4)売上原価の引き下げ

①売上原価を低減するための観点（考え方）

1) 物販用商品の正確な原価計算

サービス業では物販用の商品管理がなおざりにされる場合が多いため、図表 7-5-11 の考え方にそって、物販用商品の原価計算を正確に行う。

図表 7-5-11 サービス業の物販用商品の原価計算の問題点と対応策

問題点	サービス業では物販は副次的な要素であるため、在庫の把握等が不十分で、帳簿残高と実在庫残高が大きく乖離し、不正確な原価が計算される場合がある。
対応策	在庫管理責任者を決め、実地棚卸を定期的に行い、不良在庫や商品減耗などを把握し、正確な原価計算をした上で業務リストラを実施する。

② 売上原価の具体的低減方法

1) 宿泊業の物品・料理食材の仕入先の再検討

宿泊業の場合、物品や料理食材の仕入先は、現場の責任者に管理が任せられている場合が多い。図表 7-5-12 のような仕入先再検討により売上原価の低減が可能となる。

図表 7-5-12 宿泊業の物品・料理食材の仕入先の再検討のポイント

<ul style="list-style-type: none">・ 現場任せではなく、経営者自らが売上原価をチェックする体制を作る。・ 「仕入先リスト」や「仕入価格リスト」を作成し仕入コストの再点検をおこなう。・ 高目と思われる原材料や長期取引先からの原材料は他の業者からも相見積もりを取る。・ 料理メニューの変更により原価率を低減する。 <p>料理の食材の原価を低減するだけでなく、付加価値の高い料理メニューを開発することで、料理の提供価格を引き上げることにより原価率の低減を図る。</p>

2) サービス業の物販用物品の在庫管理の精度アップ

サービス業での物販は、エステティックサービスを提供する企業がその関連商品を販売するケースなど、仕入先を容易に変更できない場合が多く、原価管理の意識が薄い場合が多い。図表 7-5-13 の方法により在庫管理の精度をアップし、商品減耗やデッドストックを減少させ売上原価の低減を行なう必要がある。

図表 7-5-13 サービス業での物販用物品の在庫管理のポイント

<ul style="list-style-type: none">・ 在庫管理責任者を設け、定期的の実地棚卸を行う。・ 在庫管理のマニュアルを作成し、関係のスタッフに在庫管理手順を徹底する。・ 商品売上高を基準にしてABC分析をおこない、ランクに応じた発注方法を採用する。(定期発注、定量発注、随時発注など)

(5)売上維持・向上策

① 接客担当者のモチベーションアップ研修（宿泊業・サービス業全般）

サービス業の商品は接客担当者が生み出す。通常、業績が悪化すると接客担当者の士気は急速に低下する。しかし、サービス業の接客担当者の士気が低下したままで再生に成功する事例はあまりない。接客方法の研修、新たな技術・技能の研修、成功事例の勉強会などを通して士気を上げ、顧客に上質の商品（サービス）を提供することが最も重要な売り上げ向上策である。

② 営業担当部署の設置（宿泊業）

宿泊業の集客はエージェント任せの営業が中心であるが、自社内に営業担当部署（又は担当者）を設置して、過去に宿泊した顧客の掘り起こしなどの営業を行う。顧客分析をし、顧客のタイプごとに新たな宿泊プランを作り営業を展開する。

③ お土産品の見直し（宿泊業）

お土産品の売り上げ向上策として効果的なのは図表 7-5-14 の通りである。

図表 7-5-14 お土産品の売り上げ向上策

- ・ 最近では自家消費のお土産が売れる傾向にある。簡素な包装で、味が良く、小口サイズのお土産等を検討する。
- ・ 顧客に年配者が多い場合は、POPなどで「宅配サービス」についてPRすると、客単価のアップにつながる場合がある。

6. 飲食業のデューデリ・リストラの具体策

(1) 経営者意識革新

飲食業は、食事の提供と共に、人との触れ合いの場提供業（宴会やパーティなど）である。開業廃業が短期・流動的であり、(平成17年開業届けした店舗は26万店強、廃業は約27万店)ハイリスク・ハイリターンという業界である。一方、顧客の食に対する要望は、多様化・高機能化しており、HMRや機能性食材の提供など、対応していかなければ生き残れない状況である。窮境企業の多くは、会計的な弱点とQSC（Qは鮮度管理、Sはサービス、Cはクレンリネス）の欠如が原因となっている。飲食業は、経営者の意識が店舗に顕著に表れる。原点に返った改革をしていかなければ、外部環境の変化に対応できない。

(2) 販売費・一般管理費の削減

図表 7-6-1 販売費・一般管理費の削減策

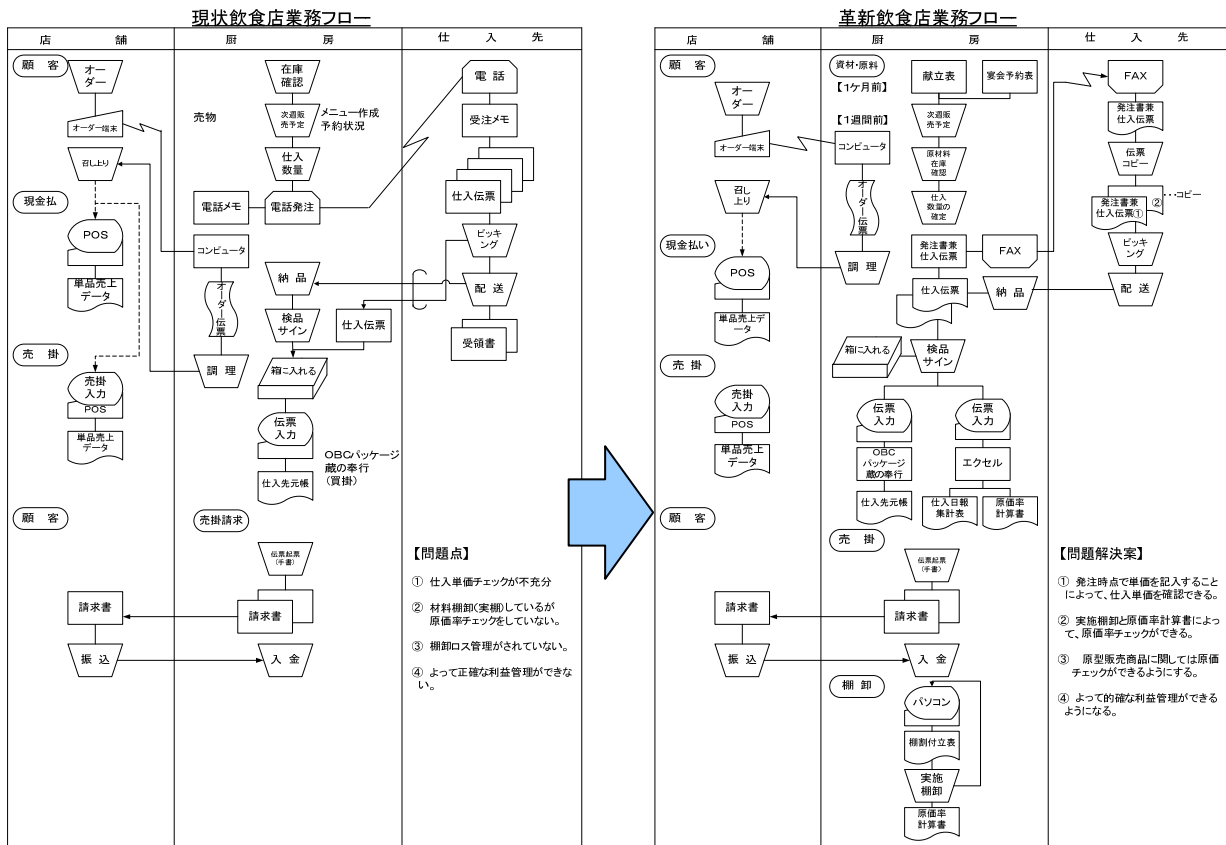
<ul style="list-style-type: none"> ・ 役員報酬の削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 役員報酬の削減は再生に取り組む姿勢として、金融機関や従業員に対する経営者・経営幹部の意欲を示すバロメーターでもある。生活維持費程度までの削減も考慮しなければならない。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員給与の削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 店長・フロアマネージャー含めて、必要人員の見直しとパート・アルバイト化で人員の削減を図り、トータル人件費の削減を行なう。 ・ 給与を引き下げ場合は、業績回復すれば今以上の待遇を示して、本人の納得と合意が重要である。 ・ 店長への成果配分主義の適用し、モチベーションを高めて、創意工夫で得られた利益に応じて給与やボーナスに上積みする。 ・ 店員の配置と勤務シフトの適正化など、レイバースケジュール管理を徹底する。
<ul style="list-style-type: none"> ・ マンアワーコントロール 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 必要マンアワーの算定を行い、曜日別や時間別マンアワー配分のメリハリを付ける。 ・ 8時間フルタイマーを廃止して、必要な時だけ、例えば、ピーク時に2時間だけ2人のマンアワーを投入すれば、総労働時間が半分之一になり、パート費用も半減する。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 広告宣伝費の削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 売上に対して広告宣伝費が大きなウェイトになっていないか（飲食店平均1%強）、費用対効果を考慮し、削減策の検討をする。 ・ より少ない経費で効果的な方法の検討をする。口コミ媒体、パブリシティ、店内告知、DM、ホームページの活用等、有効なチャンネルの活用を検討する。

・ 物流費の削減	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社流通、食材問屋、直接仕入で物流コストが変わる。 ・ 自社流通の場合、積載率や配送ルート、帰りの活用も考慮してアウトソーシングの検討も必要である。
・ 本部経費、店舗経費の削減	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本部経費の適正化、担保などの空き施設への移転も考慮する。 ・ 賃貸店舗の場合は立地に合った家賃の適正化、賃下げの交渉や路店裏店・空中店舗への立地移動も考慮する。 ・ 自社物件であれば、売却して、リースバックを行なう。
・ 交際費の削減	<ul style="list-style-type: none"> ・ 交際費は全額カットし、必要であれば自腹も必要であると割り切る。
・ 交通費の削減	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会社保有車の利用を廃止して、レンタルへの切り替えや自転車や公共交通機関の利用などもある。
・ その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 冗費の削減、開店前の客席消燈、業務用冷蔵庫の開放禁止など、身の回り全ての無駄を無くす姿勢を持つ。

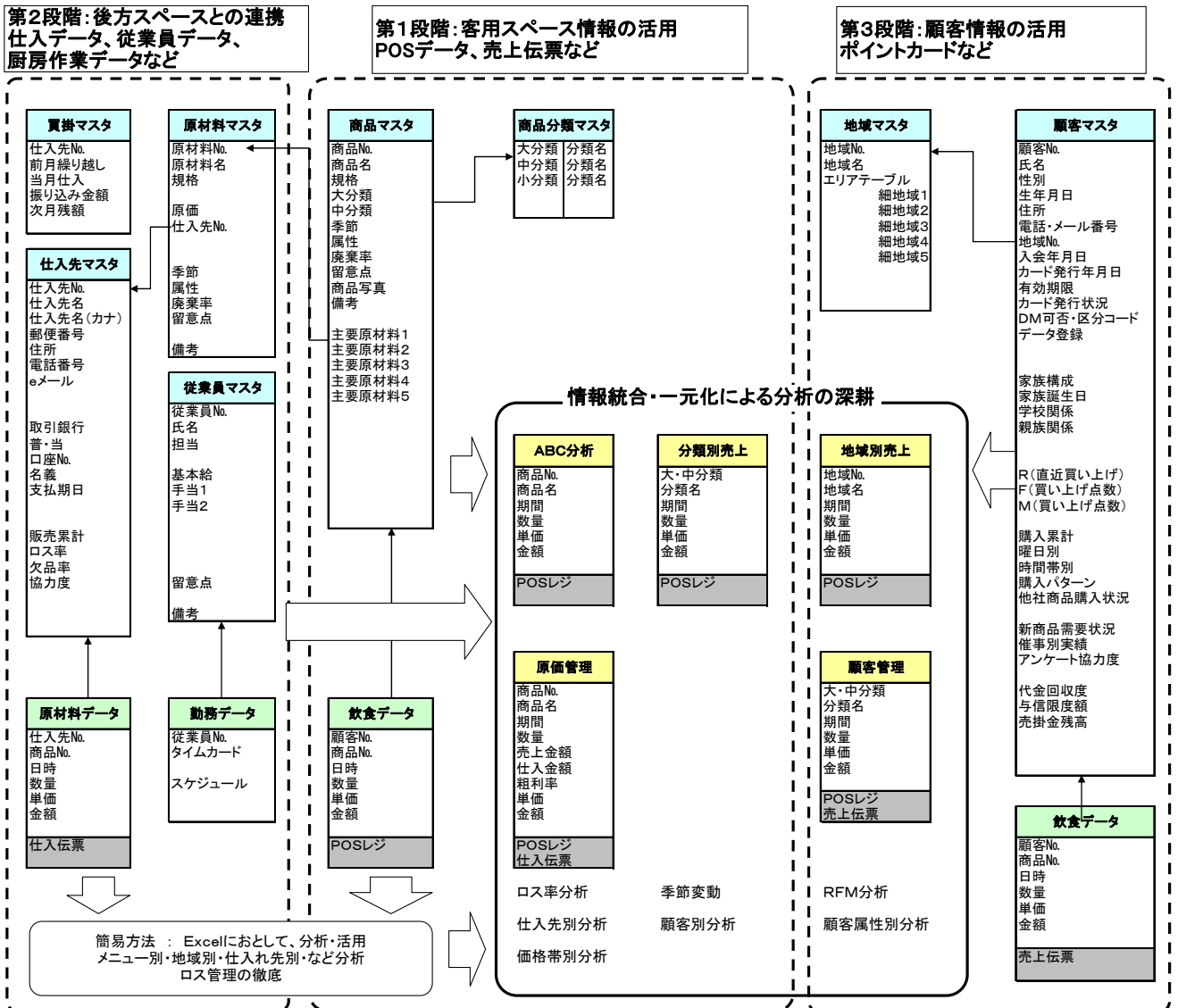
(3) 業務プロセスの革新と I T 導入

業務プロセスを現状分析し (As-Is モデル)、革新後 (To-Be モデル) で課題解決することにより、革新成果を定量的に生み出すようにする。

図表 7-6-2 現状業務フロー(As-Isモデル)と革新業務フロー(To-Beモデル)



図表 7-6-3 業務プロセスにおけるIT活用分析事例



図表 7-6-4 デューデリの着眼点

成長市場である中食市場の取り込みや新たな付加価値を提供していくことで成長の機会が生まれてくる。そのためには、現状の経営（As-I sモデル）からの転換を図る。現状分析を行い、課題を明確にした上で、安心・安全や健康志向など消費生活者の嗜好にあった革新を目指す。つまり、経営者のこだわりを反映した、他企業の真似のできない業態の事業構築（To-B eモデル）を設計することである。

こうした業務プロセス革新を行うためには、飲食店業務から収集した情報を活用し、より顧客満足を得られる店舗へと革新するステップを踏む努力も必要である。

図表 7-6-5 業務プロセス革新の着眼点

<p>・受発注業務の革新</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 食材調達の発注ミス防止と納品リードタイムの短縮化を図る。レジ登録時点で、売上メニュー別データを食材単位に集計、発注情報に反映させる。POSデータと仕入先からの仕入データを連携し、メニュー別・地域別・仕入れ先別・などの切り口で分析・活用する。
<p>・ピーク時と閑散期の業務の平準化によるサービス力の強化と生産性の向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 販売予測により、曜日別、時間帯別の必要作業の種類と作業量の把握を行い、必要マンパワー計画や作業配分を事前に決めておく。食事ピーク(朝食・昼食・夕食時など)のみのパート投入やマルチタスクの要因を配置することにより、活気あるサービスができる。 ・ 店内の顧客注文の仕組みを変えて、ミス防止と迅速化を図る。例えば、顧客注文→店員受付→厨房調理→配膳→チェックアウト→跡形図家の工程をワンライティング伝票の活用や、IT店内オーダーシステムでの処理ができる。 ・ バイオーダーシステム(制度の高い販売予測に基づいて、在庫を持たないで受注を受けてから製造する方法)で作り置きせず、ホットな料理提供でサービス向上を図る。
<p>・クレーム処理の活用</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ クレームを処理するだけで終わらずに、迅速対応、良き聞き役に回って(クレーム10原則に沿って)クレーム客をリピート客に変えていく。同時にクレーム内容をフィードバックして再発防止と、業務改善していく体制と仕組み作りをする。 ・ 日常よく起きるクレームは、原因を分析し、トレースできる仕組みを作る。現場の接客マニュアルとして備えて置き、教育訓練の中で周知徹底することも必要である。
<p>・味の伝承と料理のブランド化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 熟練調理人の優れた味をIE手法で、分析、文章化・マニュアル化して店の味として定着させる。 ・ 店のこだわりの味として競争他店との差別化・伝承していき、ブランド化する。
<p>・コンプライアンスと安心安全の提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 食品衛生法、JAS法を遵守することは当然だが、ISO9001、ISO22000、HACCPの仕組みを理解・活用し、品質向上の努力を怠らない。 ・ 「良い製品であることに対する基準」に対して、「良い工程で作られていることの承認」調理過程の重要管理点監視により、問題のあった工程の特定を容易にし、問題が出る前に次工程に不良品は流さない検査費用、検査工数の大幅な削減となり、かつ、管理工数も少なく食品の衛生状態が保証される。

(4) 売上原価の引き下げ

図表 7-6-6 売上原価引き下げデューデリの着眼点

- 消費生活者が求める「手頃な値段の店」、「好きな料理がある店」を実現する必要がある。そのためには、品質の維持・向上を図りながらコストを引き下げていくことである。
- また、利益を確保するための予算計画を立て、統制をしていくことである。そして、飲食店で重要なF Lコストを逐次把握して迅速に、コントロールしていく。FはF o o d、LはL a b o rの略で、食材費と人件費の組合せが重要である。通常55%～65%が正常、70%以上は、危険とされている。

図表 7-6-7 売上原価低減策

<ul style="list-style-type: none"> 仕入原価の低減 	<ul style="list-style-type: none"> 品質保持の仕入方針と販売計画に対応した計画的仕入を実施 単品ごとの値引き交渉の実施 複数社の相見積り、支払条件を含む仕入先の見直し、再選定 																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
<ul style="list-style-type: none"> 調理加工原価の低減 	<ul style="list-style-type: none"> 食材ごとの分類管理、主食類・副食類・調味料などの原価計算 メニュー別の原価計算について、仕込み、売上、廃棄の見直し <div data-bbox="539 1055 815 1272" style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p>時間帯別で、各種メニューの仕込み、売上、廃棄を管理する</p> </div> <table border="1" data-bbox="821 1032 1358 1377" style="font-size: small; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>大分類</th> <th>2</th> <th>2</th> <th>2</th> <th>2</th> <th>2</th> <th>2</th> <th>2</th> </tr> <tr> <th>分類名</th> <th>ご飯</th> <th>ご飯</th> <th>ご飯</th> <th>ご飯</th> <th>ご飯</th> <th>ご飯</th> <th>ご飯</th> </tr> <tr> <th>材料名</th> <th>201</th> <th>202</th> <th>203</th> <th>204</th> <th>205</th> <th>206</th> <th>207</th> </tr> <tr> <th>材料名</th> <th>鶏</th> <th>おなか</th> <th>こんぶ</th> <th>梅かつお</th> <th>シヤケ</th> <th>シーチキン</th> <th>たらまヨ</th> </tr> <tr> <th>日</th> <th>仕</th><th>売</th><th>廃</th> <th>仕</th><th>売</th><th>廃</th> <th>仕</th><th>売</th><th>廃</th> <th>仕</th><th>売</th><th>廃</th> <th>仕</th><th>売</th><th>廃</th> <th>仕</th><th>売</th><th>廃</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>原</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>売</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>計</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>原</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>売</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>計</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>原</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>売</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>計</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>原</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>売</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>計</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>原</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>売</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>計</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> 調理時間、調理工程、手待ち時間、調理人の人件費を見直し、各メニューの定期的価値評価を実施する。 	大分類	2	2	2	2	2	2	2	分類名	ご飯	ご飯	ご飯	ご飯	ご飯	ご飯	ご飯	材料名	201	202	203	204	205	206	207	材料名	鶏	おなか	こんぶ	梅かつお	シヤケ	シーチキン	たらまヨ	日	仕	売	廃	仕	売	廃	仕	売	廃	仕	売	廃	仕	売	廃	仕	売	廃	1	原																			1	売																			1	計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	原																			2	売																			2	計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	原																			3	売																			3	計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	原																			4	売																			4	計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	原																			5	売																			5	計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
大分類	2	2	2	2	2	2	2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
分類名	ご飯	ご飯	ご飯	ご飯	ご飯	ご飯	ご飯																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
材料名	201	202	203	204	205	206	207																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
材料名	鶏	おなか	こんぶ	梅かつお	シヤケ	シーチキン	たらまヨ																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
日	仕	売	廃	仕	売	廃	仕	売	廃	仕	売	廃	仕	売	廃	仕	売	廃																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1	原																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
1	売																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
1	計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
2	原																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
2	売																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
2	計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
3	原																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
3	売																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
3	計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
4	原																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
4	売																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
4	計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
5	原																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
5	売																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
5	計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
<ul style="list-style-type: none"> 在庫管理 	<ul style="list-style-type: none"> 在庫が一目で判るように管理、腐敗や破損によるロスも徹底管理 定期的に棚卸しが実施されているか 先入れ先出しなど鮮度維持の方法が確立できているか 季節変動や、日別、時間別の管理、販売実績との差異分析での在庫調整を行う。 																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
<ul style="list-style-type: none"> ロス管理 	<ul style="list-style-type: none"> ロス予算の設定と予算内運用を徹底する。 見込み違いによる商品品切れや在庫不足による販売機会ロスが大きいことに留意し、管理する。 タイミング間違い、作り過ぎによる廃棄ロスを極力小さくする。 盗難、不正持ち出しによるロスは多額になるため、持ち出し、持込が識別できるしくみを作る。 																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															

図表 7-6-8 クレーム防止による原価の低減策としてのQSC点検シート活用

チェック項目		A社		B社		C社	
Q・料理・品質	1. 料理提供時間 (ランチ10分、デザート15分)	○		×	16分	×	16分
	2. 同時銅鐸提供 (3分以内)	○		○		×	コーンスープ
	3. 熱い料理は熱く (費の通り、冷めてはいないか)	×	ランチスープ	×	サラダ、レタス	×	
	4. 冷たい料理は冷たく (食器、グラスの温度)	×	サラダ(レタス、トマト)	○		○	ポテト(塩味)
	5. 生野菜の鮮度 (ハリツとしている、変色がない)	○		×	カロにぬるい	○	
S・サービス	1. 明るく元気の良い声が出ている	○		○		○	
	2. 入り口への注意力がある	○		○		×	案内が無い
	3. お客様の顔(目)を見て、接客対応している	○		×	オーダー時顔を見ない	○	
	4. 接客用語は、適切である	○		○		○	
	5. にこやか、ていねい、親切的接客態度である。	○		○		×	疲れている、雑な対応
C・クレンリネス	1. 駐車場、エントランスにゴミ、吸殻が無い	×	レシート、吸殻	×	吸殻	○	
	2. 駐車場、看板、店舗外周に破損や汚れが無い	○	天井ダクト汚れ	○		○	
	3. フロア、テーブル下、椅子などのゴミ、汚れ、破損	×	天井抱くとの汚れ	○		×	床じゅうたんの汚れ
	4. 店内プラント(植木)の手入れはされている	○		○		○	
	5. 入り口、店内のガラスはきれいに拭かれている	○		○		○	

飲食店のQSCクリニック (2007/12号飲食店経営参照)

(5) 売上・粗利益向上策

飲食店の成績は、短期間で明確にできるので、売上が逡減しだすと早急に対策を取らなければならない。来なくなった顧客に再度来店頂くには、新規顧客を開拓する以上に努力が必要である。即実行できる売上・粗利向上策を、図表 7-6-9、図表 7-6-10 に示す。

図表 7-6-9 売上向上・粗利向上策

・客数増加策	<ul style="list-style-type: none"> ・ ピーク時の客席回転率向上 (配膳サービス・チェックアウトの迅速処理) ・ 閑散時の来店促進 (朝食サービス等の時間外メニュー提供と割引販売) ・ テイクアウト方式 (お持ち帰り) の導入
・客単価増加策	<ul style="list-style-type: none"> ・ お勧めメニュー、季節メニューの推奨販売、もう一品追加販売 ・ レジ周りの衝動買い商品の陳列、関連販売

・粗利増加策	<ul style="list-style-type: none"> ・粗利益の高いメニューを開発、推奨販売。 ・赤字メニューの撤廃（特別販促品以外）
・OSCによるおもてなしサービス向上	<ul style="list-style-type: none"> ・QSCは顧客の満足向上とともにレベルアップしているため、自社の新基準を設定し直す必要がある。 ・食材の消費期限・調理加工後の賞味期限などの鮮度基準、キッチンや洗い場、食器などのクレンリネスの基準を明確にする。 ・QSCの自己評価だけでなく、第三者の目でも評価する。 ・OSC目標は地域1番を目指し、他企業との差別化をする。

図表 7-6-10 売上向上・粗利向上管理表

	月計画			日別					
	月目標	月実績	昨年実績	1日	2日	3日	4日	5日	6日
曜日				月	火	水	木	金	土
天気									
温度									
売上									
過不足									
販売額									
カテゴリ1									
カテゴリ2									
カテゴリ3									
その他									
客数									
客単価									
時間数									
生産性									
時間帯	月目標	月実績	昨年実績	1日	2日	3日	4日	5日	6日
8~9									
9~10									
10~11									
11~12									
12~13									
13~14									
14~15									
15~16									
16~17									
17~18									
18~19									
19~									
合計									
行事									

売上・粗利向上策を講じ、日々の動向について、時間帯別・カテゴリ別に推移を検証する。

時間帯別は、レイバースケジューリングの最適化に有効である。

また、天候や気温にも大きく左右されるので、記録に残すと後でメニューづくりの参考になる。

食品業界全般にわたり、安心安全の提供できる企業でなければ生き残れないのは当然であるが、それだけでは顧客は満足しなくなってきた。

顧客に長く来店していただくためには、ライフステージにあわせた食生活提案ができる店舗に脱皮することも検討していく。美と健康のライフスタイルを提案する店舗コンセプトやメニュープランを構成してみる。こうした企画提案力は、今後飲食店の生き残りに不可欠であり、提案のできない飲食店は淘汰されていくのではないかな。

「スローフード」にも表されるように、質がよく食育要素を包括した店舗運営が急速に浸透してきている。近年、少子高齢化が進む中、生活習慣病予防の食生活提案に尽力している飲食店も多い。伝統的な食文化をアレンジした創作料理店もある。メタボリック対策の一環として、機能的食材の普及啓蒙も機能として検討してはどうか。

こうした高付加価値機能を持たせ、店舗コンセプトを明確にすることで、価格訴求から脱した運営が可能になる。

第8章 再生経営計画のモニタリング

1. モニタリングの考え方・進め方

(1)モニタリングとは

モニタリング (monitoring) とは和訳すると監視、ということである。国語辞典によると「規則を破るものが出ないように気をつけて見守ること」とある。この言葉はIT業界で使われていたものが、ITの普及と共にマネジメント用語としても、使われるようになったものである。

IT分野では「ITシステム・業務を含めビジネス全般のオペレーションが遅滞なく実行されているか、どうかを監視すること、またその仕組み」を指している。特にシステムの観点からいえば、「サーバーやネットワークがダウンしていないか」「アクセスが集中して全体のパフォーマンスが低下していないか」「複数の処理を効率的にこなしているか」などを監視、制御することをいっている。

こうした定義から派生して企業再生におけるモニタリングとは「再生経営計画で決められたことが、予定どおり実行され、その成果が達成されているかを、定期的・継続的に状況を把握、評価し、達成のための指示・支援をすることである」と定義される。

(2)モニタリングの考え方

企業経営において期首に立てた売上目標、利益目標を期末になって振り返ると「今年も全社員で一生懸命努力したが、目標を達成できなかった」ということがままある。それはいろいろ原因があるが「期中において業績をチェックし、手を打たなかった」ことの影響が大きい。

企業再生では、こうした事が起こると再生計画に齟齬をきたすので、モニタリングにより再生委員会で経営者、金融機関、専門家合意の上で作成された再生経営計画（売上計画、販売計画、生産計画、利益計画、返済計画などを総合的にまとめた計画）が計画どおり実行されているかを継続的に評価し、計画値と実績に誤差が発生しているときは、それを修正する対策を提案し、実施の支援をする。

従って、モニタリングとはIT時代にマッチした経営管理の視点で言うと「経営目標として設定したKPI（重要業績評価指標—「どの様にうまく実行されているかを評価する指標」）やKGI（重要達成指標—「何が遂行されなければならないかをチェックする指標」）を測定し差異があれば修正すること」であるということになる。

(3)モニタリングの『再生成熟度』チェック

モニタリングの現状のレベルについては、まずこの『モニタリング・再生成熟度チェック表』で再生企業のモニタリングのレベルを把握して、次の項目のモニタリングに進む。

図表 8-1-1 『モニタリング』の再生成熟度チェック表

レベル	内 容	評価点
レベル1	モニタリングの意識、計画がない	1
レベル2	モニタリング計画はあるが実行していない	2
レベル3	モニタリング計画の一部しか実行していない	3
レベル4	モニタリング計画の実行が遅滞している	4
レベル5	モニタリング計画に従って定期的に実施している	5

(4)モニタリングの進め方

- ① 再生計画モニタリング委員会を作る。
再生委員会による再生計画が確定後、企業内に速やかに再生計画モニタリング委員会を組織する。
- ② 再生計画モニタリング委員会の構成は次の通りとする。
経営者、財務担当者、金融機関、再生委員会、再生担当の専門家、書記
- ③ モニタリングは月次の決算書、試算書・事業リストラ計画書・財務リストラ計画書・業務リストラ計画書に基づいて、計画と実績の擦り合わせをして差がないかチェックする。
- ④ 計画と、実績に差異のあった場合はその原因を究明して、対策を関係部署に指示する。
- ⑤ モニタリング終了後、モニタリング委員会は速やかにモニタリング月次報告書をまとめて、関係機関に提出する。

2. 再生経営計画のモニタリング

(1)再生経営計画の『再生成熟度』チェック

再生経営計画のモニタリングは、まずこの『再生経営計画・再生成熟度チェック表』で再生経営計画の実施レベルを把握してから、詳細なモニタリングを進める。

図表 8-2-1 『再生経営計画』の再生成熟度チェック表

レベル	内 容	評価点
レベル1	再生経営計画は策定されていない	1
レベル2	再生経営は策定されているが実行していない	2
レベル3	再生画は策定されているが一部しか実行していない	3
レベル4	再生計画を勝手に変更して実行している	4
レベル5	再生経営計画は策定されており実行している	5

(2)再生経営計画モニタリングの進め方

- ① 再生経営計画は、再生委員会では3～4ヵ月で急いで作成しているの、再生経営計画に無理はないかをモニタリングし、修正するところがあれば修正して確定する。
- ② 再生経営計画は3年で黒字経営、10年～20年以内に長短合わせた借入金が返済できる計画になっているか。そうでない場合は直ちに修正し計画を確定する。
- ③ 再生経営計画には再生に必要な設備・IT投資は計上されているか。
- ④ 再生経営計画は月次計画に落とし込んであるか。
- ⑤ 月次決算、試算表が出来、P/L、B/S、資金繰りが把握出来るシステムになっているか。
- ⑥ 月次決算、試算表は月初1週間以内に作成されているか。
- ⑦ 再生経営計画の月次モニタリングは、月初1週間以内に開催しているか。
- ⑧ モニタリング委員会は、月次モニタリング会議で計画と実績の差異（売上、粗利益、営業利益）が生じた場合は、その原因を究明し改善策を提案し実行しているか。

3. 事業リストラのモニタリング

(1)事業リストラのモニタリング『再生成熟度』チェック

事業リストラのモニタリングは、まずこの『事業リストラ・再生成熟度チェック表』で事業再生リストラの実施レベルを把握してから、詳細な事業リストラのモニタリングを始める。

図表 8-3-1 事業リストラ・モニタリングの再生成熟度チェック表

レベル	内 容	評価点
レベル1	事業リストラの計画がない	1
レベル2	事業リストラ計画はあるが全く実行していない	2
レベル3	事業リストラ計画を勝手に修正し一部実行	3
レベル4	事業リストラ計画は完全にできているが実行が遅滞	4
レベル5	事業リストラ計画は完全で予定どおり進行している	5

(2)事業リストラのモニタリングの進め方

- ① 事業リストラ（廃止、売却など）計画はできているか
- ② 事業リストラ計画に手法・日程・関係者承認等に無理はないか
- ③ 事業リストラ計画は詳細実施計画（工程計画）に落とし込まれているか
- ④ 事業リストラ計画は関係者に説明し了解されているか
- ⑤ 事業リストラにより余剰となる従業員の再配置・解雇計画はできているか
- ⑥ 事業リストラにより生じる不動産の処理計画（賃借の場合は解約手続）はできているか

- ⑦ 事業リストラ推進の担当者は誠意を持って業務に取り組んでいるか
- ⑧ 事業リストラは予定通り進行しているか

4. 財務リストラのモニタリング

(1)財務リストラのモニタリング『再生成熟度』チェック

財務リストラのモニタリングは、まずこの『財務リストラ再生成熟度チェック表』で、財務リストラの実施レベルを把握してから詳細のモニタリングを始める。

図表 8-4-1 財務リストラ・モニタリングの再生成熟度チェック表

レベル	内 容	評価点
レベル1	財務リストラの計画がない	1
レベル2	財務リストラの計画はあるが全く実施していない	2
レベル3	財務リストラ計画を勝手に修正して実行している	3
レベル4	財務リストラ計画はできているが実行が遅れている	4
レベル5	財務リストラ計画は完全で予定通り進行している	5

(2)財務リストラのモニタリングの進め方

- ① 財務リストラの計画はできているか
- ② 財務リストラの計画は企業・株主・金融機関・その他関係者の了解を得ているか
- ③ 財務リストラの対象となる資産・負債、債権は洗い直し正しく評価されているか
- ④ 資本金の減資、増資は関係者の承認のもとに行われているか
- ⑤ 借入金の限度額を決め、長短合せた借入金の10～20年以内の返済計画が立てられているか
- ⑥ 金融機関の協力を得て支払利息比率は正常経営のレベルに引き下げられているか
- ⑦ 売却予定の資産、返却予定の不動産の処理は計画通り進捗しているか
- ⑧ 債務返済は計画通り滞りなく進んでいるか。

5. 業務リストラのモニタリング

(1)業務リストラのモニタリングの再生成熟度診断

業務リストラのモニタリングは、まずこの『業務リストラ再生成熟度チェック表』で、業務再生リストラの実施レベルを把握してから、詳細な業務リストラのモニタリングを始める。

図表 8-5-1 業務リストラの再生成熟度チェック表

レベル	内 容	評価点
レベル1	業務リストラの計画がない	1
レベル2	業務リストラ計画は策定されているが実行していない	2
レベル3	業務リストラ計画は一部しか実行してない	3
レベル4	計画を勝手に変更して実行している	4
レベル5	業務リストラ計画と売りに実行されている	5

(2)業務リストラのモニタリングの進め方

- ① 科目ごとのリストラ計画はできているか
- ② リストラの実施を関係者に説明、承認されているか
- ③ 人件費のリストラは役員、幹部から始めているか。
- ④ 人員の縮小は関係者と十分話し合っ得の上進めているか
- ⑤ 不動産の賃借料は引下げ交渉をしているか
- ⑥ 交際費は税務上の経費処分可能の限度以内に抑えているか
- ⑦ 諸経費は年間予算、月次予算を決めて予算管理をしているか
- ⑧ 業務リストラ推進の工程管理表は出来ているか

おわりに

1. 診断士の『再生パワー』のアップを願って研究に注力

大手企業の企業再生支援が一巡し、企業再生支援の主体が中小企業に移ると共に、中小企業再生支援協議会の企業再生支援活動に、各地で中小企業診断士が企業再生支援の専門家として加わるようになった。当初は中小企業診断士が社会的に高く評価され、職域の拡大にもつながり喜ばしいことと思っていた。

しかし、やがて入ってきた風評は「中小企業診断士で企業再生支援に使えるのは2割だ」、厳しい評価をするところは「使えるのは1割だ」という声も入ってきた。これは殆どの中小企業診断士は企業再生支援には使えないというのに等しい。

これをこのまま見逃してはならないというので、本研究会の代表である小林勇治と有志で『企業再生支援研究会』『ターンアラウンドマネジメント研究会』などを結成し、企業再生支援のパワーアップを計ってきた。しかし、これにより企業再生支援のパワーアップを図れる診断士は、たかだか数十名に過ぎないという思いもあった。

こうした折に中小企業診断協会が『平成18年度調査研究事業』の募集をしたので、早速これに応募した。幸い『時機を得た研究』という評価で計画が承認され、平成18年7月、いままで企業再生支援にかかわりを持ったことのある中小企業診断士を中心に、総勢12名で早速「企業再生支援の新たな診断手法」の研究会をスタートさせた。

狙いは、おこがましいが『研究レポートは企業再生支援のマニュアルとなり、使える中小企業診断士の育成に役立つものにしよう』ということで、研究員全員が総力を挙げて取り組んだ。

2. 企業再生のリストラを中心に研究を取りまとめ

研究のスタートは各県の中小企業再生支援協議会、中小企業診断協会支部へのアンケート協力のお願いから始まった。両会にはお忙しいところをご協力いただき感謝に耐えない。調査の結果は第2章にまとめてあるが、かねての風評通り、診断士の企業再生支援に対するパワーの評価は総じて厳しいものであった。しかし、その中でも中小企業診断士に多くの期待が寄せられていることが伺えた。

これで、ますます本研究は中小企業診断士の企業再生支援のパワーアップの図れるものでなくてはならないと、研究員一同新たな決意で取り組んだ。そこで問題となってきたのは、一口に企業再生支援といっても範囲が広く、調査結果では中小企業診断士が担当する部分はリストラと企業再生計画が多いので、本研究はここに的を絞ることにした。

その成果が本報告書である。本書により中小企業診断士の企業再生支援のパワーがアップし、「企業再生支援に役立つ診断士」が排出することを願ってやまない。

参 考 资 料

1. 中小企業再生支援協議会アンケート調査

〇〇県中小企業再生支援協議会
プロジェクトマネージャー 様

平成 18 年 9 月 15 日

社団法人 中小企業診断協会

「企業再生支援のための新たなる診断手法」

調査・研究プロジェクト

代表 小林勇治

アンケート調査への協力をお願い

前略

この程、社団法人中小企業診断協会は、会員が企業再生支援の業務に十分対応できる技法を身に付け、斯界の要望に応えるため「企業再生支援のための新たなる診断手法」調査・研究プロジェクトを結成し、中小企業の事業再生（事業競争力の本格回復）に向けた支援手法を調査・研究することになりました。

これからの企業再生支援は信用金庫、信用組合関係のものが多くなり、中小企業診断士にも参画の機会が増大すると思われることに鑑み、当プロジェクトでは中小企業診断士が、中小企業の再生支援にかかわる際の効果的手法を研究の上、体系化して、広く中小企業診断士および関係業界に伝え、中小企業の再生を推進し、わが国産業の健全化に寄与していきたいと考えております。

つきましては、企業再生支援の最先端に立ち、日夜ご尽力されている中小企業再生支援協議会の皆様から、再生支援に参画する中小企業診断士に対する期待・課題を伺い、時流に対応した『企業再生支援のための新たなる診断手法』を確立したいと考え、アンケートのお願いを申し上げる次第です。

ご多忙のことと存じますが趣旨をご理解くださいまして、アンケートへのご協力を賜りたくお願い申し上げます。

敬具

【本件についてのお問い合わせ先】

〒160-0023

東京都新宿区西新宿 8-14-173 アルテル新宿 207

イー・マネージ・コンサルティング協同組合内

「企業再生支援のための新たなる診断手法」調査・研究プロジェクト

TEL : 03-3366-3673 FAX : 03-3366-3550

Mail : kobayashi@e-mgc.net

中小企業診断士に期待する事項に関する実態調査

問1 外部専門家の活用状況

以下の各専門家が再生案件に関与する比率はどのくらいですか？

中小企業診断士（ %） 中小企業診断士以外の経営コンサルタント（ %）
弁護士（ %） 公認会計士（ %） 税理士（ %） 不動産鑑定士（ %）
その他（ ）（ %）

問2 中小企業診断士に対する総合評価

再生案件に関与した中小企業診断士に対してどのように評価しますか。

1. 非常に満足 2. どちらかといえば満足 3. どちらともいえない
4. どちらかといえば不満 5. 非常に不満

問3 中小企業診断士の再生支援ノウハウ

再生案件に関与した中小企業診断士の持つノウハウに対する評価

3-1 再生技法

1. 再生技法をよく知っていた 2. 再生技法をある程度知っていた
3. どちらともいえない 4. 再生技法をあまりよく知っていなかった
5. 再生技法を全く知らなかった

3-2 リストラ技法

1. リストラ技法を良く知っていた 2. リストラ技法をある程度知っていた
3. どちらともいえない 4. リストラ技法をあまり良く知っていなかった
5. リストラ技法を全く知らなかった

問4 再生案件に関与する中小企業診断士に期待する能力は何ですか（複数選択可）

2. 経営破綻レベルの確認 2. 再生可能性の分析 3. 法的再生・私的再生の選択
4. 再生マスタープランの作成 5. 再生にむけた経営者・債権者の説得・承認
6. 経営戦略策定支援 7. 経営者責任の認定と実践 8. 財務リストラ
9. 事業リストラ 10. 業務リストラ 11. 業務リストラの具体的展開と IT 活用
12. リストラ効果の算定 13. モラール・アップ施策の実践 14. モニタリング

問5 中小企業診断士に対するご意見・ご要望をお聞かせください。

ご協力ありがとうございました。

2. 社団法人中小企業診断協会支部アンケート

中小企業診断協会〇〇支部

支部長 様

平成 18 年 11 月 1 日

社団法人 中小企業診断協会東京支部

「企業再生支援の新たなる診断手法」

調査・研究プロジェクト

代表 小林勇治

アンケート調査への協力をお願い

前略

この程、社団法人中小企業診断協会の会員診断士が企業再生支援の業務に十分対応できる技法を身に付け、斯界の要望に応えるため「企業再生支援の新たなる診断手法」調査・研究プロジェクトを結成し、中小企業の事業再生（事業競争力の本格回復）に向けた支援手法を調査・研究することになりました。

これからの企業再生支援は信用金庫、信用組合関係のものが多くなり、中小企業診断士にも参画の機会が増大すると思われることに鑑み、当プロジェクトでは中小企業診断士が、中小企業の再生支援にかかわる際の効果的手法を研究の上、体系化して、広く中小企業診断士および関係業界に伝え、中小企業の再生を推進し、わが国産業の健全化に寄与していきたいと考えております。

つきましては、中小企業支援の最先端に立ち、日夜ご尽力されている診断協会各支部の皆様から、再生支援に参画する中小企業診断士の現状および期待・課題を伺い、時流に対応した『企業再生支援の新たなる診断手法』を確立したいと考え、アンケートのお願いを申し上げます。

ご多忙のことと存じますが趣旨をご理解くださいますと、アンケートへのご協力を賜りたくお願い申し上げます。

また、アンケート調査結果につきましてはフィードバックさせていただきます。

なお、本研究を充実させるために中小企業再生支援協議会様にもアンケートをお願いしておりますことを申し添えます。

敬具

【本件についてのお問い合わせ先】

〒160-0023

東京都新宿区西新宿 8-14-173 アルテル新宿 207

イー・マネージ・コンサルティング協同組合内

代表 小林 勇治

「企業再生支援の新たなる診断手法」調査・研究プロジェクト

TEL : 03-3366-3673 FAX : 03-3366-3550

Mail : kobayashi@e-mgc.net

企業再生分野における中小企業診断士の活動状況に関する実態調査

問1 再生支援協議会等との提携状況

1-1 貴支部では中小企業再生支援協議会と提携していますか

3. 提携している 2. 提携していない 3. 提携はしていないが人材を派遣している

1-2 貴支部では年間何名の中小企業診断士を再生支援協議会に派遣していますか

() 名

1-3 貴支部では再生支援のために金融機関と提携していますか

1. 提携している 2. 提携していない 3. 提携はしていないが人材を派遣している

問2 中小企業診断士に対する総合評価

再生支援協議会は再生案件に関与した中小企業診断士をどのように評価していますか。

1. 非常に満足 2. どちらかといえば満足 3. どちらともいえない
4. どちらかといえば不満 5. 非常に不満 6. 不明

問3 中小企業診断士の再生支援ノウハウ

中小企業診断士の再生支援ノウハウについて、中小企業再生支援協議会等で診断士に求めるノウハウは次のうちどのようなものでしょうか。

3-1 法的再生支援技法

1. 非常に高いレベルを求めている 2. 平均的レベルを求めている
3. あまり期待していない 4. その他 ()

3-2 財務リストラ技法

1. 非常に高いレベルを求めている 2. 平均的レベルを求めている
3. あまり期待していない 4. その他 ()

3-3 事業リストラ技法

1. 非常に高いレベルを求めている 2. 平均的レベルを求めている
3. あまり期待していない 4. その他 ()

(裏面に続く)

3-4 業務リストラ技法

- | | |
|-------------------|-----------------|
| 1. 非常に高いレベルを求めている | 2. 平均的レベルを求めている |
| 3. あまり期待していない | 4. その他 () |

3-5 再生可能性分析技法

- | | |
|-------------------|-----------------|
| 1. 非常に高いレベルを求めている | 2. 平均的レベルを求めている |
| 3. あまり期待していない | 4. その他 () |

3-6 戦略策定支援技法

- | | |
|-------------------|-----------------|
| 1. 非常に高いレベルを求めている | 2. 平均的レベルを求めている |
| 3. あまり期待していない | 4. その他 () |

3-7 再生計画技法

- | | |
|-------------------|-----------------|
| 1. 非常に高いレベルを求めている | 2. 平均的レベルを求めている |
| 3. あまり期待していない | 4. その他 () |

3-8 再生計画実現技法とモニタリング技法

- | | |
|-------------------|-----------------|
| 1. 非常に高いレベルを求めている | 2. 平均的レベルを求めている |
| 3. あまり期待していない | 4. その他 () |

問4 再生案件に関与する中小企業診断士が持つべきノウハウは何ですか（複数選択可）

- | | | |
|-----------------|------------------------|-----------------------|
| 1. 経営破綻レベルの確認 | 2. 再生可能性の分析 | 3. 法的再生・私的再生の選択 |
| 4. 再生マスタープランの作成 | 5. 再生にむけた経営者・債権者の説得・承認 | |
| 6. 経営戦略策定支援 | 7. 経営者責任の認定と実践 | 8. 財務リストラ |
| 9. 事業リストラ | 10. 業務リストラ | 11. 業務リストラの具体的展開とIT活用 |
| 12. リストラ効果の算定 | 13. モラール・アップ施策の実践 | 14. モニタリング |

問5 当プロジェクトに対するご意見・ご要望をお聞かせください。

--

ご協力ありがとうございました。

3. 参考文献

- ① 「事業再生の実践・第1巻」 産業再生機構編著・商事法務
- ② 「事業再生の実践・第2巻」 産業再生機構編著・商事法務
- ③ 「産業再生の実践・第3巻」 産業再生機構編著・商事法務
- ④ 「企業再建・再生マニュアル」
中央青山PwCコンサルティング・日本ビジネスサポート編・中央経済社
- ⑤ 「良くわかる企業再生のプロセス」 行本会計事務所編・中央経済社
- ⑥ 「Q&A 企業再生はこうする」 朝日監査法人再生本部・中央経済社
- ⑦ 「企業再生なるほどQ&A」 玉置栄一著・中央経済社
- ⑧ 「日本的流通の再生」 木綿良行・三村優美子編著・中央経済社
- ⑨ 「はやわかり企業再生」 藤原総一郎編・日本経済出版社
- ⑩ 「中小企業の再生実態」 小池正弘・井上代文・金融財政事情研究会
- ⑪ 「図解企業再生の進め方」 石尾和哉・東洋経済新報社
- ⑫ 「企業再生マネジメント」 安田隆二・東洋経済新報社
- ⑬ 「企業再編の実務」 第一勧業総合研究所・東洋経済新報社
- ⑭ 「ハンドブック企業再生」 春田泰徳・小澤善哉・金本光博・NIT出版
- ⑮ 「中小企業再生アドバイザー講座」 テキスト1～5巻・銀行研修社
- ⑯ 「中小企業再生完全マニュアル」 川野雅之・TKC出版
- ⑰ 「ケースブック企業再生」 許斐義信編・慶應ビジネススクール・ターンアラウンド研究会
- ⑱ 「マッキンゼー事業再生」 本田桂子編・監訳・ダイヤモンド社
- ⑲ 「M&A 事業再生用語事典」 藤原総一郎編著・日経BP社
- ⑳ 「企業再生実務ハンドブック」 知野雅彦・日本経済新聞社
- ㉑ 「企業再生の基本と仕組みが良くわかる本」 リプロジェクト・パートナーズ・秀和システム
- ㉒ 「2006年版中小企業白書」 中小企業庁編・ぎょうせい
- ㉓ 「2007/12月号/飲食店経営」 柴田書房