

第3章 経営革新のデューデリジェンス(DD)と初期見極め診断

1. 初期見極め診断(パートII)の概要

激動の外部環境変化に対し柔軟に対応できるよう、企業は常に経営革新を意識した運営をしなければならぬ時代に入った。しかし、企業においては金銭的(資金繰り)制約等も多く、厳しい状況の中で企業の抜本的改善を図る場合は、時間との戦いになるケースが多い。デューデリジェンスから再起するための計画を立案する上で、出口を明確にするため、また実現可能性を確認するためにも、初期見極め診断が重要になってくる。

初期段階において状況を的確に把握したうえでの見極めが極めて重要であり、迅速かつ的確な対処を打つための初期見極め診断の必要性は、以下の理由による。

- (1) 企業の状況に応じて適切な施策を選択するなかで、それを中小企業自ら行うことは困難が伴う。
- (2) 縦割り施策の一つを適用することで解決できない場合もあり、複数施策を有機的・機動的に接合・補完し、活用することによって相乗効果を高めることが期待できる。
- (3) 中小企業は、金銭的・時間的制約がある場合も少なくなく、初期段階での早期発見と、迅速で的確な早期治療(施策活用)が重要である。

初期見極め診断(パートII)は、以下の3段階を経て行う。

- ① ステップ1:初期見極め診断・スコアカード:最初のスコアカードの採点をする。
- ② ステップ2:初期見極め診断・見極めテーブル:スコアによる施策の選択を総覧する。
- ③ ステップ3:初期見極め診断・対処テーブル:スコア・実態把握による出口戦略を検討し、選択決定する。

図表 3-1-1 初期見極め診断(パートII)の3ステップ

ステップ	診断項目	診断内容
1	初期見極め診断 ・ スコアカード	企業の状況判断において、スコアカードを事業と財務の2シートで診断する。スコアカードの項目に基づき、企業のレベルで、採点する。それらのスコア合計で、A～Eのランクを決定する。
2	初期見極め診断 ・ 見極めテーブル	初期見極め診断(パートII)・スコアカードのスコア合計に従ってランクが決定され、初期見極め診断(パートII)・テーブルによって選択する施策が決定される。
3	初期見極め診断 ・ 対処テーブル(E X I T)	企業が当初考えていた希望施策と、「初期見極め診断(パート2)・スコアカード」「初期見極め診断(パートII)・テーブル」での見極め施策が異なってくることもある。この判断対処によって、中小企業の誤った施策採用を是正することが可能となる。

2 初期見極め診断（パートⅡ）・スコアカード

企業の状況を客観的に判断する切り口として、スコアカードを事業スコアカードと、財務スコアカードの2シートで診断する。

(1)事業スコアカード

顧客・取引先・経営者・従業員・ガバナンスの5項目で判断する。

図表3-2-1 事業スコアカードのスコア項目

顧客		取引先		経営者		従業員		ガバナンス	
顧客との関係	スコア	取引先との関係	スコア	資質	スコア	雇用状況	スコア	成熟度レベル	スコア
取引面で無理が通る 当月代金回収 100% CRM 良好	5	取引関係 良好 当月買掛 100%支払 単価交渉 優位	5	経営者の革新意欲・リーダーシップともに高い	5	人員削減 なし 給与 通常 賞与 あり	5	人 管理がされている 物 流れが良好 金 戦略的内部留保あり	5
取引面で交渉できる 当月代金回収 90%以上 CRM やや良好	4	取引関係 やや良 当月買掛 支払遅延初回 単価交渉 応じてくれる	4	経営者の革新意欲・リーダーシップどちらかが弱い	4	人員削減 なし 給与 通常 賞与 減額	4	人・物・金 管理が一応されている	4
取引面は、恒常的、顧客優位 当月代金回収 80%以上 CRM 普通	3	取引関係 恒常的、普通 当月買掛 支払遅延複数回 単価交渉 納入単価が上がっている	3	経営者の革新意欲・リーダーシップともに弱い	3	人員削減 若干あり 給与 減給初回 賞与 なし	3	人・物・金 管理 不十分な点がある	3
取引で顧客がやや優位 当月代金回収 70%以上 CRM やや不良	2	取引関係 離散が発生 当月買掛 複数回、現金取引 単価交渉 単価が上がる 取引条件の変更要請	2	経営者の革新意欲・リーダーシップどちらかがほとんどない。 経営者として不適任な面がある	2	人員削減 あり 給与 減給複数回 賞与 なし	2	人・物・金 管理 あまりなされていない	2
取引面で圧倒的顧客優位 当月代金回収 70%未満 CRM 不良	1	取引関係 納入拒否 当月買掛 支払遅延頻発 単価交渉 先方言いなり 取引条件 現金	1	経営者の革新意欲・リーダーシップどちらかがほとんどない。 経営者として不適任	1	人員削減 大幅にあり 給与 遅配 賞与 なし 社会保険:滞納	1	人・物・金 管理がない	1

- ① 顧客:取引条件が厳しくなる、回収がままならない場合、顧客側の都合なのか、自社の与信なのかをみる。特に、売掛金については、口約束など商取引の恒常的な体質が悪影響している場合もあり、きっちり回収リードタイムを見ていく必要がある。
- ② 取引先:取引での単価比較ができている企業は少ない。恒常的な取引を行っていたり、担当者の馴れ合いが見られるケースもある。取引先を冷静かつ客観的に評価してスコアリングしていく。
- ③ 経営者:経営者の資質をみるには時間的にも不足しがちになる。見極めるためには、取引業者や銀行、社員等から客観的な意見を聞く。
- ④ 従業員:雇用状況以外にも、労働条件や組合なども配慮する。特に、貸金関係を鑑みる場合、従業員のモチベーション低下や社員からの風評リスクもみておかないと、急激に内容が悪化する可能性もある。
- ⑤ ガバナンス:担当者が、FL比率、粗利益率などを配慮した交渉や管理表などによる情報共有がなされているということは、上長の教育訓練の充実、組織の管理体制が拡充されていることがわかる。

(2)財務スコアカード

キャッシュフロー、貸借対照表、損益計算書、取引業者・株主、銀行の5項目で判断する。

図表 3-2-2 財務スコアカードのスコア項目

キャッシュフロー		貸借対照表		損益計算書		株主		銀行取引	
C/F	スコア	B/S	スコア	P/L	スコア	協力度合	スコア	協力度合	スコア
フリーキャッシュフロー問題なし	5	他人資本が売上の50%未満	5	営業利益3年間黒字 経常利益3年間黒字	5	株主協力的 経営者と良好	5	協力度合:高い 低利融資など特別メニューを進めてくる	5
フリーキャッシュフロー多少 余裕あり	4	他人資本が売上の50%	4	営業利益黒字 経常利益赤字	4	一部の株主が非協力 経営者と一部課題	4	協力度合:普通 融資金利は通常金利	4
フリーキャッシュフロー余裕 なし	3	他人資本が売上の100%以上	3	営業利益単年赤字 経常利益単年赤字	3	株主の30%以上非協力 経営者に課題	3	協力度合:やや低い 貸出ストップ 取引銀行が増えてくる 再生計画提示を要請	3
資金ショートが単月で発生	2	債務超過が売上の10%未満	2	営業利益複数年赤字 経常利益複数年赤字	2	株主の50%以上非協力 経営者と離反	2	協力度合:低い 貸しはがし、もしくは塩漬け 再生計画提示を強制 取引行数が増える	2
資金ショートが断続的に発生	1	債務超過が売上の10%以上	1	限界利益割れ 営業利益・経常利益複数 年赤字	1	株主の70%以上非協力 経営者と険悪状態	1	協力度合:非常に低い 貸しはがし、もしくは塩漬け 営業担当が来ない 金利の高い口数が増える	1

- ① キャッシュフロー:経営者や関係者が補填しているケースもあり、帳簿に上がらないケースもあることに留意する。財務キャッシュフローに計上されないが、実際FCFが不足している場合が多い。
- ② 貸借対照表:経営審査事項などの対策のため、粉飾をしている場合があるので、勘定科目のバランスに注意する。実際の取引の中で、手形のジャンプや支払の遅延状況も確認しておく。
- ③ 損益計算書:先ずみるべきは、営業利益が出せているかどうかであり、事業存続の可否が問われる。事業部ごと、部門ごと、プロジェクトごとの損益もあれば、確認する。単年度だけではなく、3年程度の趨勢を確認する。
- ④ 取引業者・株主:今までの事業姿勢が問われる部分であり、協力体制がとれるかどうかでしやすさが変わってくる。
- ⑤ 銀行取引:取引内容だけではなく、多行に分かれて借り入れている場合にも注意しておく。単行ではまかなえなくなったことも予測して、状況を確認する。

(3)スコアリングランク分け表

事業スコアカードおよび財務スコアカードに基づいてスコアリングを実施するが、特に財務スコアカードについては、数字上の問題だけではなく、企業実体をみた判断が必要である。採点する場合は、企業訪問し、現場の状況を把握したうえで判断する。このことによって、よりの確な定量的状況把握が可能になる。

スコアカードの項目に基づき、企業のレベルで、採点する。それらのスコア合計で、図表3-3-1のようにA～Eのランクを決定する。

1. 初期見極め診断（パートⅡ）・見極めテーブル

初期見極め診断（パートⅡ）・スコアカードのポイントに従ってランクが決定され、初期見極め診断（パートⅡ）・テーブルによって選択する施策が決定される。○印と△印が併記されている場合は、○印が優先されるが、ここは現場の状況を把握したうえで判断することが望ましい。その際に、経営者ヒアリングと現場の状況にギャップがある場合は、△印が採用される。

いずれにしても、企業の実態と暫定施策の整合性をみる必要がある。

図表3-3-1 見極めテーブル

スコア合計	ランク	経営革新支援	協業・M&A	再生支援	再チャレンジ	見極め
42～50点	A	○	○	×	×	経営革新・協業・創業支援共に可能である
34～41点	B	○	○	△	×	経営革新・協業・創業が可能であるが場合によっては企業再生の併用もあり得る
26～33点	C	○	○	△	△	経営革新・協業・創業支援の併用を考慮し、場合によっては企業再生の併用も考える
17～25点	D	△	△	○	△	企業再生が主体で、経営革新・協業・再チャレンジ・創業の併用も検討される
10～17点	E	×	△	×	○	再チャレンジの支援で、創業の併用が考えられる

スコア合計と各施策採用の留意点を以下に述べる。

① 経営革新支援

優良企業であっても、新分野への取り組みや事業改革意識がなければ、実際の経営革新支援はできない。大手企業の下請にみられがちであるが、利益体質であるが変えていこうとする体質が不足している場合がある。あくまでも、企業実体に合わせて提案するべきである。

② 協業・M&A

スポンサーもしくはコラボレーション可能な企業があって成り立つことではあるので、独立独歩で事業展開している企業かどうかは見極める。特に、Cランク、Dランクの企業は、コア・コンピタンスを確認するとともに、スポンサーの協力度合いを確認する。

③ 再生支援

再生支援協議会で検討できる企業は、再生可能性が高いと銀行がみているので、あらゆる手段を講じやすい。逆に、協議会にも取り上げられない企業もあり、むしろ判断する側が、実態把握の精度を高めたいかなければならない。延命した場合（再生）が望ましい場合と、リバイバルの選択が望ましい場合がある。

④ 再チャレンジ

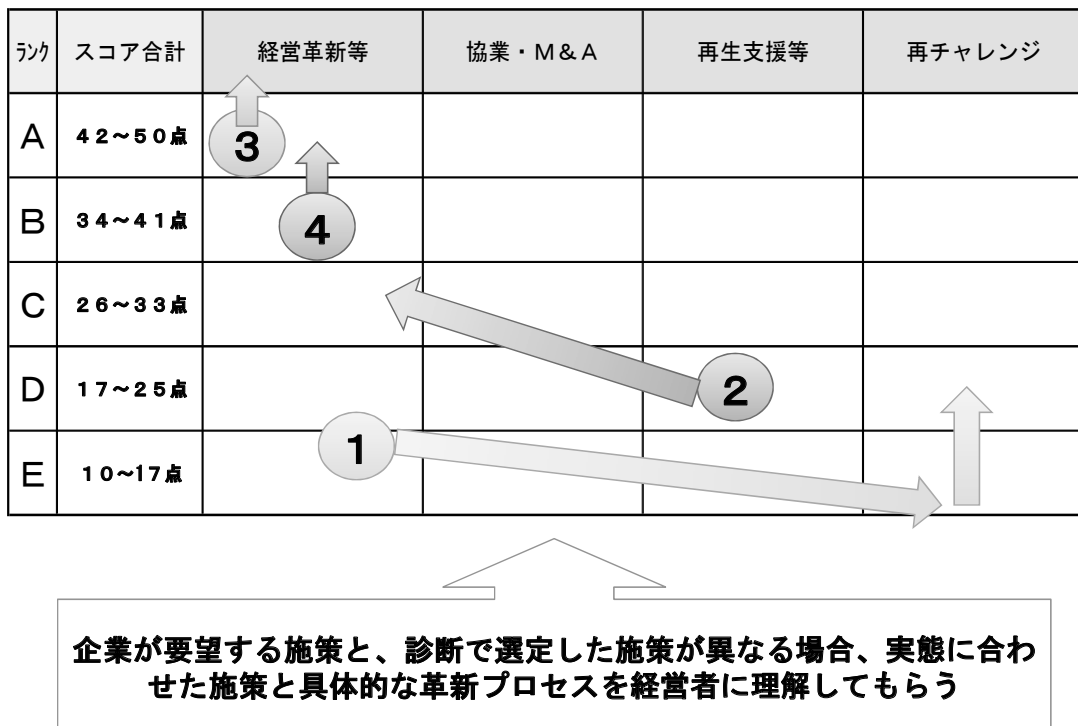
経営者および経営幹部の思いがもっとも強く繁栄される選択肢である。判断する側が勧めるべきではない。点数によって、施策採用を表記したが、企業実体、特に経営者の意志を尊重して選択することが望ましい。

4. 初期見極め診断（パート2）・対処テーブル（EXIT戦略）

当初、企業の希望施策と、中小企業診断士による「初期見極め診断（パートⅡ）・スコアカード」「初期見極め診断（パートⅡ）・テーブル」での見極め施策が異なってくることもある。この判断対処によって、中小企業の施策採用よりも更に効果が見込める対策が可能となる。企業が目指す出口を明確にすることで、取るべき施策が確定し、企業あげて取り組むべき革新がはっきりする。

企業側の当初希望施策から、初期見極め診断によって実際に採用した施策の流れを示したのが図表 3-3-2 対処テーブルである。

図表 3-3-2 対処テーブル(EXIT戦略)



5. 初期見極め診断（パートⅡ）の実践

初期見極め診断を進めるに当たり、以下の点に留意し、効果を出すよう実践する。

- (1) 企業の課題点を早期に発見・迅速に見極めることが大切である。
- (2) 初期見極め診断を的確に行うことによって、企業の間違った施策判断を早期に是正することができる。
- (3) 初期見極め診断を的確に行うことによって、適切な施策を活用することができる。
- (4) 複数の施策を有機的・機動的接合・補完することによって、相乗効果を高めることができる。