

第11章 経営革新・企業再生事例

1.建設業における破産→再チャレンジ事例

業種：建設業 資本金：3,000万円 売上：50,000万円

(1)経緯

当社は、当初新規事業に向けた経営革新計画策定支援の相談を受けたものの、資金ショートから一転、窮境企業と判断された。早急に現場にて実態を把握する必要があり、現場および事業内容を拝見し、今後の事業継続が困難であると判断した。その後、経営者の意思決定を確認したうえで、ステークホルダーの意向を確認することとなった。メイン銀行はじめ、状況は芳しくなく、あらゆる状況を鑑み、破産手続きに踏み切ることとした。法人破産および経営者の自己破産を実施した。

(2)初期見極め診断・スコアカードの根拠

1)事業スコアカード

項目	スコア	判断基準
顧客	1	<ul style="list-style-type: none"> 公共工事に依存し、価格は入札である。 工事延期などにより、回収が遅れている物件も所有している。 取引条件は、先方の提示したとおりに従事する。
取引先	2	<ul style="list-style-type: none"> 完工時、即時払いなので、回収サイトに比べて早い。 人工が上がっており、価格交渉できない。
経営者	3	<ul style="list-style-type: none"> 従業員からの信頼は厚い。 革新意欲、リーダーシップともに弱い。
従業員	2	<ul style="list-style-type: none"> 現社長には信頼を置いているが、会長や前社長には不信感有り。 やむを得ず給与を遅配していた。減給も実施していた。
ガバナンス	2	<ul style="list-style-type: none"> 馴れ合い、慣習で事業がなされている感が強い。 資金管理は、なされていない。

2)財務スコアカード

項目	スコア	判断基準
キャッシュフロー	1	<ul style="list-style-type: none"> 資金ショートが断続的に発生していた。 売掛金サイトは長い。
貸借対照表	1	<ul style="list-style-type: none"> 実質債務超過、一部経営者からの借入が存在。 銀行が勧めた土地購入が、大きく負担になっていた。
損益計算書	2	<ul style="list-style-type: none"> 限界利益割れになっていた。 税金等の滞納、保険料の遅延はない。 減価償却・売掛債権の引当なし。
株主	1	<ul style="list-style-type: none"> 社長と前社長は、断絶状態 株主は、協力的ではない。
銀行取引	1	<ul style="list-style-type: none"> 銀行側は、塩漬け状態であった。 返済要求が、かなりきつかった。

(3)初期見極め診断テーブル: 16点

社長からの問診により、事業スコアカードは10点、財務スコアカードは6点の合計16点で、「ランクE」に相当した。これからみる見極めは「破産手続き」に入ることが適当で、今後の実態調査で「リバイバルプラン」に相当することになる。

(4)初期見極め診断・対処テーブル:経営革新→破産→再チャレンジ

- ① 早急に企業訪問を実施し、現場での実査をしたところ、かなり窮境状況が進んでいた。
- ② 経営者の意志決定を確認、従業員や関係者の意向を確認した。
- ③ 当初経営革新の相談依頼であったが、破綻させざるを得なく、家族の生活確保と企業のリバイバルプランを選択することになった。

(5)初期見極め診断の対処:経営革新→破産→再チャレンジ

- ① 経営者への対処法
経営者への対処は現業倒産と新事業への取り組み。
法人破産とともに自己破産の必然性を理解していただいた。
- ② 従業員への対処法
従業員の対処については、モラールアップも含めて社会保険労務士と検討した。
- ③ キャッシュフローの対処法
遅配部分の解決策を検討した。
- ④ 貸借対照表の対処法
入札に影響する経営審査事項の対応で、粉飾が相当あり、実態は傷んでいた。
- ⑤ 損益計算書の対処法
実直な経営者故に、税金未納はなかったものの、資金ショートによる窮境状態は、避けられない状況であった。
- ⑥ メイン銀行への対処法
メイン銀行はじめ、取引銀行との関係は以前から芳しくなく、あらゆる状況を鑑み、破産手続きに取り組むこととした。

(6)初期見極め診断の結果検証

企業はいったん法的破産手続きを踏み、家族の生活は確保され、経営者は再チャレンジで新事業に取り組んでいる。新たな事業への取り組みについては、ほぼ順調に推移している。

2. サービス業における企業再生→経営革新・企業再生

業種：サービス業 資本金：1,000万円 売上：5,000万円

(1)経緯

当社は、ここ数年の売上は微増しているが、2年前から営業損失を計上し、直近期もその影響を引きずっていた。相談当初は、顧問会計士から清算通告を受けており、債務超過に陥っていた。経営者と面談した際に、実直な経営姿勢と新規事業の柱を立てたいという希望から、何とか再生できる可能性を見出すべく見極め診断を行った。

(2)初期見極め診断・スコアカードの根拠

1)事業スコアカード

項目	スコア	判断基準
顧客	2	<ul style="list-style-type: none"> ・不況のあおりを受け、取引量が減少傾向になる。 ・取引条件は、先方の提示したとおりに従事する。
取引先	2	<ul style="list-style-type: none"> ・取引内容、単価交渉はしたことがない。 ・新規取引先の開拓などの取り組みは見られない。
経営者	3	<ul style="list-style-type: none"> ・事業に対してはまじめに取り組んでいる ・リーダーシップにやや消極的な面がある
従業員	3	<ul style="list-style-type: none"> ・事業に対する姿勢も実直で、経営者に対し協力的である。 ・営業できる体質ではない。 ・賞与はなく、一部減給があった。
ガバナンス	2	<ul style="list-style-type: none"> ・馴れ合い、慣習で事業がなされている感が強い。 ・資金管理は、なされていない。

2)財務スコアカード

項目	スコア	判断基準
キャッシュフロー	2	<ul style="list-style-type: none"> ・売掛金など回収可能性は、取引相手が健全企業なので問題はないが、回収サイトは多少長い。 ・資金ショートが単月で発生した。
貸借対照表	1	<ul style="list-style-type: none"> ・実質債務超過であったが、一部経営者からの借入が存在した。 ・事業所移転や経営者が取得した車両について、負担になっていた。
損益計算書	2	<ul style="list-style-type: none"> ・原材料仕入に正確さに課題を含んでいた。 ・減価償却および売掛債権の引当はなされていない。 ・複数年にわたり、営業損失を計上していた。
株主	3	<ul style="list-style-type: none"> ・株主を意識した経営にはなっていない。 ・経営者に課題あり。
銀行取引	2	<ul style="list-style-type: none"> ・当初、運転資金借入について、貸しはがし的な対応であった。 ・銀行側は、高い金利を提示してきた。

(3)初期見極め診断テーブル:Dランク:企業再生

事業スコアカードは12点、財務スコアカードは10点で、スコアカードのスコア合計は22点となり、「ランクD」に相当する。これからみる見極めは「企業再生」が適当で、場合によっては「リバイバルプラン・経営革新」に該当することになる。

窮境原因は、①主要事業の受注減少、②下請の売上減少が考えられた。ただし、事業分野の中には伸びているカテゴリもあった。ランクとしてはDであるが、経営者や従業員の資質から経営革新・企業再生支援の併用に切り替えることとした。経営革新を併用する理由は、メイン銀行の協力も得られ、なおかつ行政関係、銀行関係に告知されることから、企業と信用が得られるというメリットである。

(4)初期見極め診断・対処テーブル:企業再生+経営革新

- ① 経営者との問診・経営実態・従業員のモラル把握・メイン銀行等の協力度合・営業力強化の具現化等の実査をした。
- ② 対処:その結果、再生のための融資枠の拡大、金利の低利化等の理由から、再生支援+経営革新申請を取ることにした。

(5)初期見極め診断の対処:企業再生・経営革新併用

- ① 経営者への対処
経営者の願望である1～2年で黒字化し、3～5年で実質債務超過の解消、10年程度で借入金の返済するための心構えを持ってもらった。
- ② 従業員への対処
個々人の使用材料、経費を管理できるよう、マニュアル化した。
- ③ キャッシュフローの対処
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計画。
- ④ 貸借対照表の対処
DESの実施、経営者車両をリースバックするなどで、正常化する。
- ⑤ 損益計算書の対処
過去3年の実績把握と、今後5年の計画。
1人当たり売上高を標準値へ近づける。
営業利益1年目に黒字転換、4年以内の累損解消。
- ⑥ メイン銀行への対処
企業再生・経営革新の期待効果を、積算根拠とともにメイン銀行に提示し、リスケジュールの承諾を取り付けた。

(6)初期見極め診断の結果検証

経営革新開始1年目の平成20年7月決算において、単年度黒字に転換できた。経営者が営業活動を率先垂範して実践し、既存の取引拡大と、商圏エリア拡大に成功したのが要因である。今後は、全社営業を浸透させていく所存であり、新規事業の柱も打ち立てていけるよう、現在市場開拓に余念がない。今後は、4年以内に累積損を解消していく計画である。

3. 製造業における経営革新価値向上事例

業 種 : 製造業 資本金 : 1,000 万円 売 上 : 60,000 万円

(1)経緯

事例3企業は、取引業者も優良企業で、堅実経営をしているが、今後事業は現状維持が難しくなってくると予想し、新たな取組として従来と技術を発展させた新分野を開拓するべく、経営革新申請に取りくんだ。

但し、新分野への取り組みには、相当の設備投資が必要であり、経営革新申請を通してメインバンクから低利融資の意向を取り付けた。併せて、県外からの引き合いが出てきたため、回収の計画よりも早い進捗で事業展開できた。経営革新認定後1年目のフォローアップでは、複数案件を抱えて経営革新計画申請した新分野を確立した。

(2)初期見極め診断・スコアカードの根拠

1)事業スコアカード

項目	スコア	判断基準
顧客	4	・取引優位性があり、交渉可能である。 ・顧客は大手が多く、回収はできている。
取引先	4	・取引先についても、良好な関係であり、価格交渉可能である。 ・単価交渉はじめ、優位な立場にある。
経営者	4	・新規事業に取り組む姿勢が素晴らしいが、気が多い面が見られる。 ・リーダーシップに弱い面がみられる。
従業員	5	・社長の方針に対して積極的に協力している。 ・給与、賞与等は問題ない。
ガバナンス	4	・組織体制はしっかりしており、管理された状態にある。 ・新たな取り組みとともに、投資がかさんでいる。

2)財務スコアカード

項目	スコア	判断基準
キャッシュフロー	4	・売掛金など回収可能性は、取引相手が健全企業なので問題はない。 ・サイトは多少長い。手形は商取引のみである。 ・キャッシュフローは、多少余裕がある。
貸借対照表	5	・他人資本が売上の50%未満である。 ・不良資産等も特にない。
損益計算書	4	・P/Lは正常な数字である。 ・上がった利益は研究開発や設備投資になっていた。
株主	4	・株主とは良好な関係である。
銀行取引	5	・銀行側から経営革新取得のすすめがあり、低利融資交渉も出来ている。 ・メイン銀行との関係は、良好である。

(3)初期見極め診断テーブル:Aランク:経営革新

事業スコアカードは21点、財務スコアカードは22点の合計43点で、「ランクA」に相当する。これからみる見極めは「経営革新」が適当である。

(4)初期見極め診断・対処テーブル:経営革新・企業価値向上

- ① 従業員のモラル把握、市場性調査・事業計画等現場での実査。
- ② その結果、経営革新計画承認とその実践による更なる企業価値の向上を目指す。

(5)初期見極め診断の対処

① 経営者への対処

研究開発型企業として、投資対効果が見込まれる新事業へのシフトをしていくべきとの戦略的共感が経営者と得られた。

② 従業員への対処

経営革新事業への取り組みを具体的なアクションプランに落とし示した。

③ キャッシュフローの対処

- ・フリーキャッシュフローをプラスに維持できる計画立案をした。
- ・営業利益のプラス転換、即ち利益確保体質への転換を図る対処を示した。

④ 貸借対照表の対処

貸借対照表は正常であるが、計画終了後10年程度で借入金の返済が見込まれるものとした。

⑤ 損益計算書の対処

経営革新申請も併せて、過去3年間、5年後までの計画を作成。

1人当たり売上高をさらに高くし、人件費等バランスをとっている。

⑥ メイン銀行への対処

当初からメイン銀行とは協力的に進めて、投資が伴う事業計画を立てることとした。

(6)初期見極め診断の結果検証

① 経営革新開始1年目で、新商品の新規受注できた。

商圏を全国に広げ、特殊な技術を売りにして、県内外からの受注があり、新事業自体が安定して展開できている。

② 次なる新たな分野にも着手し、別の施策で補助金申請し、経済産業局より採択されている。

4. 卸売業における経営革新レベルアップ事例

業種：卸売・小売業 資本金：5,000万円 売上：200,000万円

(1)経緯

事例4企業は、経営革新計画承認を既に受けて進めていたものの、課題が出てきて足踏みしていた。在庫過多や受発注作業が繁雑であるなど、多くの課題を抱えたまま、経営革新計画申請の承認を受けていたため、店舗を設置することで、より作業が繁雑になっていた。

事業改革を進める方向性として、初期見極め診断を実施した。

(2)初期見極め診断・スコアカードの根拠

1)事業スコアカード

項目	スコア	判断基準
顧客	3	・取引は恒常的で、顧客の要望は100%聞き入れてきた。 ・大手との取引では、立場が弱い。
取引先	4	・取引は恒常的で、特に大手取引は、先方優位である。 ・支払遅延はない。
経営者	3	・リーダーシップは強いが、ワンマン経営である。 ・革新意欲はあるが、計画を立てて具体的に進める点は弱い。
従業員	4	・人員削減、給与遅配はない。退社等により社員数は減少。 ・経営者のワンマンぶりに従っている状況。
ガバナンス	3	・在庫過多の課題を抱えており、解決を模索している。 ・管理は不十分な点がみられる。 ・特に、物流と金流の乖離が見られる。

2)財務スコアカード

項目	スコア	判断基準
キャッシュフロー	3	・フリーキャッシュフローは、大きな問題はないものの、余裕があるともいえない。
貸借対照表	4	・現状では問題ない。 ・遊休資産を所有している。
損益計算書	4	・売上は伸び悩んでいるものの、営業利益は出ている。
取引業者・株主	4	・株主とはおおむね良好である。
銀行取引	4	・銀行は、通常金利で提示してくる。 ・協力度合いは、普通である。

(3)初期見極め診断テーブル:Bランク:経営革新

事業スコアカードは17点、財務スコアカードは19点の合計36点で、「ランクB」に相当する。これからみる見極めは、本来の「経営革新」が適当である。申請承認目的ではなく、事業を抜本的に改善することが妥当であると判断した。

(4)初期見極め診断・対処テーブル:経営革新レベルアップ

- ① 経営実態や従業員のモラル把握、メイン銀行等の協力度合い、営業力強化の具現化をするために、現場での実査をした。
- ② 実査の結果、商品在庫管理を中心とした基幹システム構築が必要であると判断し、プロジェクトを立ち上げて進めることとした。

(5)初期見極め診断の対処

- ① 経営者への対処
 - ・財務デューデリジェンス、事業デューデリジェンスの必要性を説明し、業務革新による利益体質への改善を図るよう意思決定して頂いた。
 - ・経営幹部が率先して業務プロセス革新に取り組むよう意思表示した。
- ② 従業員への対処
 - ・業務革新のため、管理職や担当者が管理すべきところを改善する。
 - ・業務のムダ・ムラを洗い出し、簡素化できる状態に改善していく。
 - ・主要メンバーには業務革新プロジェクトに参加してもらい、改革への参画意識を醸成してもらうように努めた。

③ キャッシュフロー計画の対処

- ・商品在庫管理を中心に、一連の基幹システム管理を行えるよう体制整備をする。
- ・風評被害のリスクがあるので、取引先への交渉は慎重に行う。

④ 貸借対照表の対処

- ・財務デューデリジェンスからの、負債削減効果を試算した。
- ・遊休資産を売却する予定で動き出した。
- ・期待効果を算出するとともに IT 投資試算検討し、費用対効果を算出した。

⑤ 損益計算書の対処

- ・勘定科目ごとの削減額を設定した。
- ・削減目標に至らなかった場合は、経営幹部がペナルティを負うこととした。

⑥ メイン銀行への対処

- ・経営革新の期待効果を、積算根拠とともにメイン銀行に提示し、低利融資を受けた。
- ・設備投資が相当必要であったため、企業にとっては経営革新承認が有効であった。

(6)見極め診断の結果検証

I T活用した基幹システム革新を図り、経営革新のレベルアップを推進中である。

- ① 当初の経営革新計画の実践において、事業改革が出来つつある。
- ② そこで、I T投資も含めた業務改革を抜本的に見直し、全社員での事業革新を進めている。
- ③ 現在経営革新レベルアップのための情報システムの構築中である。

5. 安全資材におけるM&Aによる経営革新

株式会社新日本工業（仮称）は宮城県宮水市（仮称）に本社がある道路関係機械工具等の製造販売を行う会社である。支店・営業所は全国に17ヶ所（札幌から鹿児島まで）、本社から車で奥に1時間半ほど入ったところにある本社工場（工場団地内・土地16,245平米、建物延べ7,769平米、八千代工場（土地13,203平米、建物延べ5,486平米）、資本金は6,000万円（発行済株式総数30万株）代表取締役2名・取締役6名（内社外2名）・監査役1名、従業員は141名（社内取締役6名・正社員126名・パート9名）である。設立は平成16年10月、旧日本工業（株）（昭和45年9月（通算業暦36年）の第二会社として誕生した（会社分割は平成17年2月）。19年1月期決算では売上高5,654百万円・営業利益△479百万円・経常利益△602百万円、当期利益△788百万円・減価償却409百万円・EBITDA△70百万円、総資産3,901百万円（うち有形固定資産683百万円）純資産△2,417百万円、メインバンク宮水銀行（仮称）。旧株式会社日本工業は、昭和45年（1970年）9月、中田義男氏（仮称）が資本金1,500千円で設立し、主に道路関係の工事現場で使用される機械工具などの販売を開始したのに始まる。同社の業容は、中田社長の優れた行動力と、折からの公共投資の拡大により、順調に拡大し、昭和63年の売上高は100億となり業界のトップ企業となった。

昭和63年、八千代工場がある八千代町に八千代スポーツクラブ及び八千代ホテルを開業した。続く平成元年には米国の某市立大学日本校を八千代スポーツクラブの隣接地に誘致し開校した。また、翌平成2年にはオーストラリア・シドニーに現地法人設立、不動産投資約20億円を実施した。このように本業以外の設備投資を断続的に実施した結果、昭和62年8月に30億円だった借入金は、平成2年8月には184億円にまで急増した。ただ、本業の売上高はバブル景気に牽引される形で、右肩上がりの成長を続け、平成2年8月期には137億円まで増加したため、販売管理費や金利負担の増加にもかかわらず、利益面では赤字転落は免れていた。平成3年、学生数が激減したため大学を休校する一方、営業戦略上、拡販を狙い積極的に店舗展開を行った。

平成4年、平成5年には売上高は微増したもののホテル事業の赤字や減価償却および金利負担が大きくなり、平成5年には過去10年間で始めて、経常利益段階で赤字となった。平成7年は民間投資の冷え込みで売上高は20億円激減し、営業利益段階で赤字を計上するとともに、大学日本校の法人清算に伴う未収入金24億の償却処理に伴い28億円の赤字を計上し、簿価上で大幅な債務超過（28億円の債務超過）に陥った。平成8年、期中に中田社長は代表権のない取締役会長となり、子飼いの西野専務が代表取締役社長、宮水銀行は副社長を派遣、経営改質改善に向けての取り組みが始まった。平成9年度には期中に中田一族が経営から完全に外れ、販売管理費の圧縮によるリストラ策が行われた結果、営業利益以下の段階で黒字に転じた。

平成10年以降政府の構造改革方針のもとに行われた公共投資の減少から売上高の低下が続き、業界内での競争も激化し商品価格が低下したため業績は停滞し、債務超過の解消には至らなかった。平成15年には再び経常利益段階で赤字に転落、資金繰りも逼迫してきた。

同社では、メインバンクの要請もあり、外資系大手コンサル会社に当社の再建策の作成を依頼した。その結果を踏まえ、平成17年3月には会社分割により、65億円の過剰債務を切り離して、新会社に事業を移転、同事業の再生を図った。

(1)分離後（株式会社新日本工業）の推移

新会社の発足時に制定された再建計画（外資系大手コンサル会社作成のもの）では、粗利益率を17%から27%に引き上げるようになっていたが、これが軌道に乗らないため、平成17年6月に新たに地元のPコンサル会社にコンサルを依頼、平成18年2月に再建策を取り纏め、漸次実行に移した。再建策の主なものは、営業店統廃合、製造部門を下請けに全面移管実施、輸入商材の取り扱い、組織体制の強化、財務リストラ、営業会議の実施などである。

Pコンサル会社の売上改善策を主体とした経営再建策は効果が現れず、さらに会社側の売り上げ数字に粉飾があることも判明、また先行き資金ショートが予想されたため、急遽メインバンクは抜本的な当社への方針を再検討するため、政府系再生支援機関を經由しE組合にコンサルの依頼があった。

(2)財務DD

① 債務超過の状況（19/1期）

（単位：百万円）

科目	簿価	実態価格	科目	簿価	実態価格
現預金	264	264	買掛債務	1,422	1,422
売上債権	965	965	短期借入金	1,150	1,150
棚卸資産	722	581	その他	89	89
貸付金	1,319	1,319	流動負債（計）	2,661	2,661
その他	13	6	長期借入金	3,657	3,657
△貸倒引当金	△1,415	△1,435	その他	0	6
流動資産	1,868	1,700	固定負債（計）	3,657	3,663
有形固定資産	683	435	負債合計	6,318	6,324
営業権	1,167	0	資本金・準備金	150	150
その他	183	183	未処分利益等	△2,567	△4,156
固定資産	2,033	618	資本合計	△2,417	△4,006
資産合計	3,901	2,318	負債・資本合計	3,901	2,318

② 収益の推移

（単位：百万円）

当社は17年3月の会社分割時も含め3度の計画を立案しているが、いずれも大幅な未達に終わっている。粗利率の改善が進まなかったことにより、両期とも償却前営業利益は赤字に低迷している。特に19年1月期は在庫ロスも大きく、財務DDにより142百万円の在庫評価損が認識されている。

	18/1期		19/1期			
	当初計画	実績	当初計画	第二次計画	修正計画	実績
売上高	7,493	6,466	7,555	5,850	5,850	5,654
売上総利益	1,686	1,198	1,710	1,621	1,534	979
（粗利率）	22.5%	18.5%	22.6%	27.7%	26.2%	17.3%
販管費	1,671	1,636	1,669	1,514	1,471	1,442

営業利益	15	△437	41	107	63	△462
経常利益	△118	△608	△86	△13	△63	△608
当期利益	△1,163	△1,921	△102	△160	△236	△846
減価償却費	411	429	409	406	407	409
償却前営業利益	426	△8	450	513	470	△54

(3)事業DDと再建策

E組合でのコンサルの結果、「道路関係投資は底をついた感があり大きな成長は望めないものそのれなりの需要は期待できる、ニッチな業種であり大手の参入はない、当社は大手4社の一角を占めている、中国からの安い製品の輸入の一巡し価格が安定してきているなどから業界としての存続基盤は失われていない。創業3期目で膨大な赤字を計上しているが、かなりの部分は旧会社からの損失を引き継いだものであり、この負担をなくした上で、仕入・販売についての管理体制の整備、各場所に分散している仕入れの本部集中、下請けに委託した製造関係の整備を行うなどを前提に、今後IT投資を含め1億円の追加投資を行えば、2年後から営業利益では黒字に転換し、5年後には年間160百万円から220百万円程度の利益を計上するようになる。ただし、財務内容が痛んでいるので過去の実態損の処理に対する金融機関の特段の支援が必要である」との結論に達した。

然し乍、株主も中小の取引先が過半を占め増資に頼ることは不可能であり、また宮水銀行もすでに多額の一次損失を負担しているところから、追加融資には応じられないとのことであった。そこで、外部からスポンサーを募ることにし、ファンドなど12社に打診したが、営業キャッシュフローがマイナスであるところから応募する企業は存在しなかった。しかし、当社とは過去に取引関係があり、最近になって取引が復活していた大手4社の一角をなすSE社に再三にわたる接触を試みた結果、先方よりスポンサーとなって経営を行う旨の意思が表明された。SE社は創業者のI社長が健在で、業績は伸張しているものの店舗網は関東以北が圧倒的であり、関西以西に強い当社の営業基盤が魅力になったものと思われる。買収価格についてもメインの宮水銀行の債権の大幅切捨ては行ったものの、清算価値を上回るものであり、了承できる範囲のものであった。企業そのものは存続できなかったが、事業はそのままの形で継承されることになり従業員は全員新会社に残ったので、結果的にベストの解決であった。