

経

営

情

報

2014.1.30

NO.392

## 経営改善への取組みに成功した事例

行き過ぎた円高の是正等を背景に、国内景気は回復傾向にあります。一方、中小企業を取り巻く環境については円安による材料費・燃料費等のコスト増加や本年4月の消費税増税の影響などマイナス要因も見られ、必ずしも楽観視できない状況です。

今後の企業維持・発展のためには外部経営環境の変化にも留意しながら、自社内部の経営課題の解決に、しっかりと取り組むことが重要です。また、金融機関からの借入金について依然として償還条件変更から復帰できずにいる企業は、できるだけ早いうちに経営改善を進めて、取引を正常化することが望まれます。本号では、①外部コンサルタントの活用により経営改善計画の実行に成功した事例、②経営革新等支援機関の活用により償還条件変更から返済正常化に成功した事例、③再生支援協議会を活用して効果的な経営改善計画策定に成功した事例についてご紹介します。

### 外部コンサルタントの活用により経営改善計画の実行に成功した事例

#### 成功のポイント

せっかく経営改善計画を策定しても、社長が多忙等の理由で従業員の改善意欲を高めるための説明や実行管理が不十分となり、改善策が実行できないケースが多い。A社では、適切な改善策を策定するとともに、実行段階においても外部コンサルタントを活用して社長の作業負担を軽減することにより、社長が陣頭指揮を執って改善策を着実に実行させることができた。

#### 1. 企業概要

【A社】業種：金型製造業、資本金：80百万円、従業員：70名

#### 2. 業績悪化の要因

高精度の金属加工技術を持ち、かつては順調に収益を上げてきたA社だが、その後リーマンショックに加えて、主力得意先の製造拠点が中国に移転したこと等から売上高が大幅に減少して赤字化。借入金の返済が困難になり、取引全金融機関に対して償還条件変更を要請した。

#### 3. 経営改善に向けた取組み

A社では、金融機関の継続支援を得るために、外部コンサルタント、日本公庫及びメイン銀行のアドバイスを受けながら、中期経営改善計画を策定した。

#### 4. 経営改善計画の策定

##### (1) 財務数値目標の設定

金融機関からの支援を得られる財務水準を検討し、数値目標を設定した。

▶ 計画初年度で経常利益黒字化

- ▶ 債務償還年数（借入金÷償却前経常利益）を計画5期目に10年以内に圧縮
- ▶ 計画4期目に債務超過を解消（自己資本を黒字化）

## (2) 具体的な改善策の策定

設定した財務数値目標達成のために、現状分析を踏まえて改善策を策定した。

- ▶ 社員の30%削減及び予算・実績管理の徹底により、ローコストオペレーション体制を構築
- ▶ 子会社4社のうち3社を休眠させ、残った1社に事業を集約し黒字化
- ▶ 遊休不動産を売却し、有利子負債を圧縮

## 5. 経営改善計画の実行と進捗報告

- ▶ 改善策については、具体的な実行内容とスケジュールを設定して、着実に実行した。
- ▶ 計画の進捗状況はコンサルタントとともに毎月チェックし、問題点があれば対応策を検討した。
- ▶ 上記の進捗状況等はコンサルタントが資料にまとめ、毎月、全取引金融機関に報告した。

## 6. 経営改善計画の進捗状況

社長が先頭に立って改善に取り組み、子会社の整理や遊休不動産の処分等を計画通り実行した。計画3期目で「債務償還年数10年以内」を達成し、今期中には「債務超過の解消」も達成の見込み。取引金融機関からの評価は高まっており、金融機関取引正常化に向けた対応を検討中である。

	改善前 (平成22年)	直近実績 (計画実行中)		改善前 (平成22年)	直近実績 (計画実行中)
売上高	10億円	9億円	借入金	11億円	8億円
経常利益	▲1億円	0.7億円	自己資本	▲2億円	▲0.3億円
償却前経常利益	▲0.6億円	1億円			

## 経営革新等支援機関の活用により償還条件変更から返済正常化に成功した事例

### 成功のポイント

- ①日本公庫及び経営革新等支援機関の専門性の高い経営支援の活用により、効果的な経営改善計画が策定できた。
- ②経営革新等支援機関の支援を受けた場合に利用できる優遇措置を活用し、償還条件を変更している借入金のリファイナンスによる正常化ができた。

### 1. 企業概要

【B社】業 種：旅館業、資本金：80百万円、従業員：100名

### 2. 業績悪化の要因

B社は地域トップ3に入る大型旅館で、かつては団体客主体に順調な業績を上げていたが、団体旅行客の減少により、徐々に収支悪化。その後リーマンショックや大震災の影響により赤字化。資金繰り面も悪化し、金融機関には借入金の償還条件変更を要請した。

### 3. 経営改善に向けた取組み

B社では、利益面の改善に加えて、必要な設備投資を実施できるように金融機関取引の正常化が必要と判断し、①経営改善計画策定及び②償還条件変更から返済正常化するための対応策の検討に着手した。

なお、経営改善計画策定にあたっては、旅館専門のコンサルタント、日本公庫及び経営革新等支援機関（以下、認定支援機関という）に認定<sup>\*</sup>されているメイン行から経営改善計画の策定方法や、具体的な収支改善策及び計画の実行管理方法等のアドバイスを受けた。

#### 4. 経営改善計画の策定

##### (1) 現状分析と改善の方向性の検討

自社と競合先の営業手法やサービス内容の比較分析、及び今後増加が期待できるファミリー・個人客層のニーズを分析し、経営課題と改善の方向性を検討した。

##### (2) 具体的な経営改善策の策定

- 集客強化策：ホームページの見直し、ファミリー客向けプランの充実及び提案型営業の実施
- 競合先との差別化：社員教育を強化するとともに人員配置を見直し客室サービスを改善  
また、一人二役・三役の徹底等により効率化を推進しコストアップを抑制
- 食材仕入れ、人件費、水道光熱費、斡旋手数料など費目別に具体的な改善策を策定

##### (3) 財務数値目標の設定と、改善策のアクションプラン及び進捗管理方法の策定

- 上記改善策を織り込んだ数値計画を作成し、中期的な財務改善目標を設定
- 各改善策について、具体的内容、実施スケジュールを明確化
- 計画の進捗状況は金融機関・コンサルタントが参加する経営会議で毎月チェックし、問題があるときには対応策を協議

#### 5. 償還条件変更から返済正常化するための対応策の検討

- 償還条件変更中の借入金を正常化するために、新規融資による借換えができないか検討
- 多額の借入金により金利負担が重い場合、できるだけ低利での資金導入を検討  
⇒経営改善計画の実行により収支改善の実績が現われてきた段階で、認定支援機関が一定の支援を行った場合に利用できる低利の融資制度を申し込んだ。

#### 6. 経営改善計画の進捗状況

借入申込後、貸付審査を経て、金利引下げ措置の適用が可能となり、償還条件変更から返済正常化に成功。現在は、資金繰り上も無理なく借入金の返済が可能となり、本業の一層の改善に向けた取組みを続けている。

	改善前 (平成22年)	直近実績 (計画実行中)		改善前 (平成22年)	直近実績 (計画実行中)
売上高	11億円	10億円	借入金	21億円	18億円
経常利益	▲0.3億円	0.4億円	自己資本	▲0.2億円	0.7億円
償却前経常利益	0.2億円	0.9億円			

##### ※経営革新等支援機関認定制度とは

「中小企業経営力強化支援法」(平成24年8月施行)に基づき、税務、金融及び企業財務に関する専門的知識や支援に係る実務経験が一定レベル以上の税理士、公認会計士、弁護士、金融機関等が経営革新等支援機関として認定され、これらの支援機関による専門性の高い支援を通じて、中小企業の経営力を強化するための制度。

経営革新等支援機関による支援を受けた中小企業に対しては、経営改善計画策定支援費用の補助、低利融資制度、信用保証協会の保証料減額等の支援策が設けられている。

詳細は中小企業庁ホームページ参照：<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/nintei/>

### 再生支援協議会を活用して効果的な経営改善計画を策定した事例

#### 成功のポイント

- ①再生支援協議会の活用により、C社の課題に適した外部専門家の紹介や、費用の一部補助が受けられ、C社単独では難しかった実現可能性の高い経営改善計画の策定が可能になった。
- ②取引金融機関の中には金融支援に消極的な機関もあるなかで、公的な第三者機関である再生支援協議会が間に入ることにより、全取引行からの計画案同意手続きがスムーズに進んだ。

#### 1. 企業概要

【C社】業種：食料品製造業、資本金：40百万円、従業員：70名

## 2. 業績悪化の要因

業歴の長い食料品製造会社C社は、かつては製品開発力を活かして高収益を上げていたが、近年は、大口取引先の倒産や東日本大震災の発生に伴う取引先の罹災等の影響を受け、業績が低迷し、借入金の返済が困難な状況となった。取引金融機関からは、経営改善計画書の提出を要請されたが、売上の減少に加えて、工場の生産性の低さも課題となっており、C社単独で効果的な改善策策定は困難だった。

## 3. 経営改善に向けた取組み

中小企業再生支援協議会（以下、協議会という）が実現可能性の高い経営改善計画を策定するための支援を行っている旨、日本公庫担当者から説明を受けて、協議会に相談することにした。

## 4. 協議会関与による経営改善計画の策定と金融機関への支援要請

協議会手続きの流れ	内容
金融機関との打合せ	日本公庫担当者から協議会の説明を受け、メイン銀行とも相談し、協議会支援申込みを決定。
協議会との面談	社長が、所定の資料を持参して会社概要を協議会担当者に説明。
支援決定	協議会担当者による経営課題の分析、当社本社や工場の現地確認等を経て、協議会の支援決定の通知を受けた。
バンクミーティング	協議会において取引金融機関を集めてバンクミーティングを開催。今後協議会支援の下で計画策定に取り組むことを伝え、協力を要請した。
計画策定	財務面は監査法人、事業面は中小企業診断士が入り、財務・事業の両面から詳細な現状分析を実施。その結果を基に、協議会・監査法人・中小企業診断士の支援を受けながら、経営改善計画を策定。課題であった生産面については経験豊富な中小企業診断士による現状分析と対応策アドバイスにより、原価管理体制の強化策や製品別採算の改善策が策定され、経営改善計画に盛り込まれた。一方で、役員報酬の削減や遊休資産の処分、役員借入金の放棄等の経営陣の自助努力による財務改善策も盛り込まれた。
金融機関調整	協議会においてバンクミーティングを開催。金融機関に対して償還条件変更を含む経営改善計画書案の内容を説明し、計画書案への同意の検討を依頼。その結果、全金融機関が計画書案を承認し、計画通り償還条件変更による金融支援を受けることが可能となった。
モニタリング	計画同意後も定期的にバンクミーティングを開催し、計画の進捗状況の報告を行っている。

## 5. 経営改善計画の進捗状況

取引金融機関の償還条件変更による支援を受けながら、販売・生産面の改善策に取り組むとともに、遊休資産の処分も進め、事業・財務両面で徐々に改善が進んできている。

	改善前 (平成22年)	直近実績 (計画実行中)		改善前 (平成22年)	直近実績 (計画実行中)
売上高	10億円	13億円	借入金	23億円	21億円
経常利益	▲1億円	▲0.4億円	自己資本	▲1億円	▲0.7億円
償却前経常利益	▲0.4億円	0.2億円			

### 【参考】日本公庫中小企業事業による経営改善計画策定支援について

日本公庫中小企業事業では、お客さまの経営改善計画策定を支援するために、計画書ひな形の提供や、計画策定段階で必要となる財務分析サービス及びSWOT分析サービスなどを実施しています。ご希望の方は、最寄りの支店中小企業事業担当者までお申し付けください。

(企業支援部 丸山 和宏)

「経営情報」に関するご意見・ご要望等ございましたら、中小企業事業の窓口までお問い合わせください。

発行：日本政策金融公庫 中小企業事業本部 営業推進部 ホームページ <http://www.jfc.go.jp/>