

『業種別支援の着眼点』

2023（令和5）年3月

別冊 教えて、ノウハウ先生

金融庁の委託事業である『令和4年度「業種別の経営改善支援の効率化に向けた委託調査」』
において、公益財団法人 日本生産性本部が作成したものです。

『業種別支援の着眼点』 2023（令和5）年3月

別冊 教えて、ノウハウ先生

「教えて、ノウハウ先生」は、各地のシンポジウムや勉強会でのよくある質問に対して、事業者支援の実務家の方々の知見・ノウハウを取りまとめたものであり、コラム等、実務者の主観的な表現等を含みます。

ここに記載されている内容ありきではなく、各組織の知見・ノウハウと併せて継続的に発展させることも期待されます。

よく話題にのぼる 知見・ノウハウ その

1

経営改善計画の作り方のコツ、達成可能性の見極め ①

まずは、金融機関が経営改善計画の策定支援をする場合の全体の流れについて、知見・ノウハウをまとめます。「絵に描いた餅」を避ける取組みが期待されます。

経営改善 計画書

- 呼称は「事業計画書」「再生計画」等、組織や事案によって、それぞれ異なることもある
- 企業概要・ビジネスモデル俯瞰図・アクションプラン・数値計画・返済計画等が盛り込まれていることが一般的
- 計画内容の粒度は、事案の大小や窮境原因の違いにより異なることが多い
- モニタリング活動は、「経営改善計画書」との比較によって行われる
- 405事業等、専門家が企業と協同で作る場合や、金融機関が策定を支援することもある

金融機関による計画策定支援の必要性が高いと 予想されるケース

- 計画策定費用の負担も厳しい小規模企業
- 取引も長く信頼関係も十分に構築されている小規模企業
- 経営危機が迫り、早急に金融支援の合意形成が必要な企業
- 外部専門家の人数に限りがあり、策定支援が必要な地域
- 社内に計画策定に割ける人的資源が乏しい小規模企業
(上記の項目が重複する場合もある)

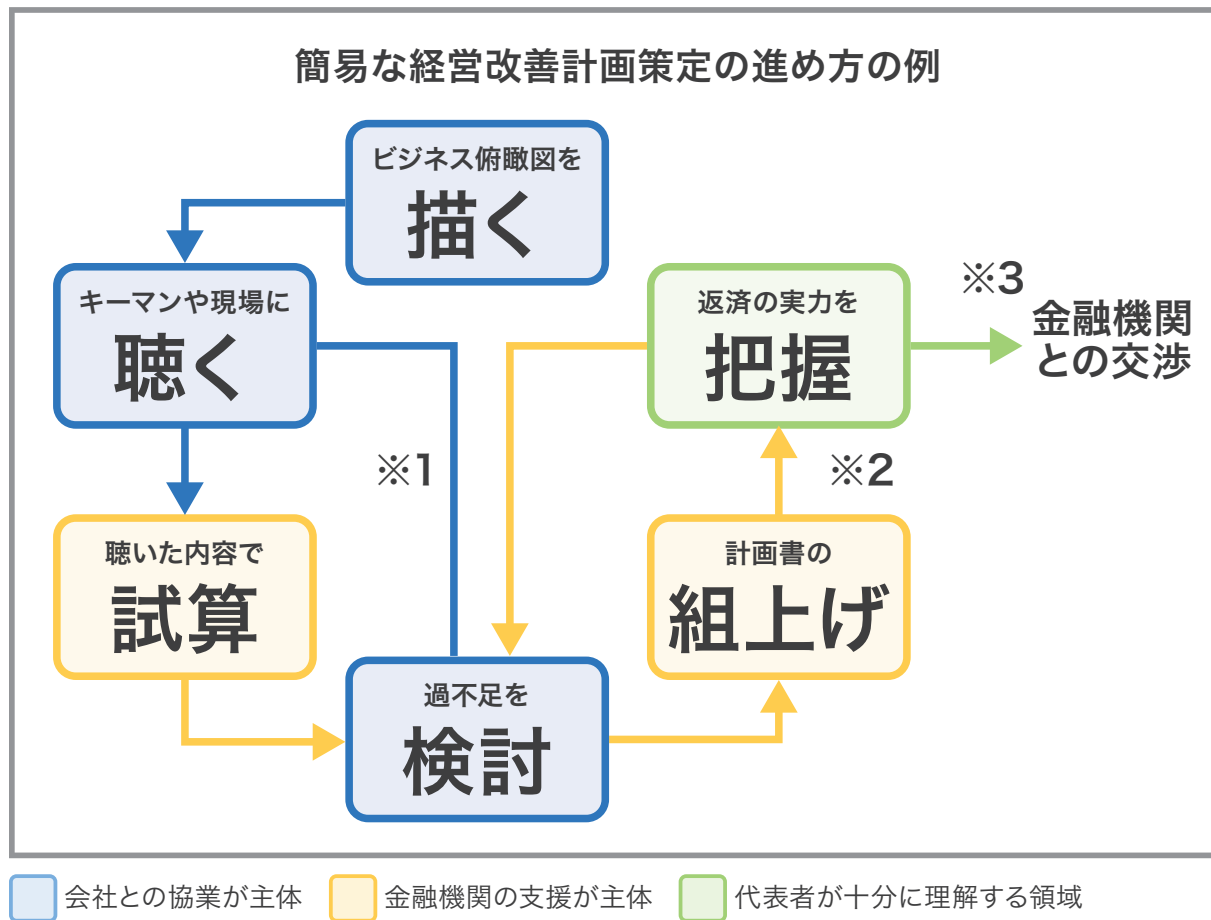
現実的にはどのような支援になるか？

- 金融機関職員が全体の情報や状況を掌握して整理・調整していくケースが大半 (右図：黄色矢印)
- 売上予想も複雑な分析ではなく、ヒアリングによる情報が中心になることが大半
- 月別損益等も需要予測等に基づいて計画することが理想だが、目標年間売上を昨年の月別売上の傾向で計上するなど、時間の制約と相談しながらの対応になることが多い

経営改善計画策定支援の留意点

- 会社との協業・実情をベースにする (右図※1)
- 返済から逆算した、結論ありきの計画策定は避ける (右図※2 実情を踏まえ組み上げた計画による返済)
- 代表者が十分に理解し、自分で金融機関に説明ができる分量や構成に留意する (右図※3)

簡易な経営改善計画策定の進め方の例



よく話題にのぼる 知見・ノウハウ その

1

経営改善計画の作り方のコツ、達成可能性の見極め ②

前ページで図示したフローの個別の内容を説明します。ここでは、前述のとおり「金融機関による計画策定支援の必要性が高いと予想されるケース」等の企業を想定しています。

ビジネス俯瞰図を

描く

- 理解しているつもりでも気づいていないことも多い。支援者側の理解も進む（例：大口取引先の割合等）
- “どこから”“どのぐらい”の仕事を受注し、“どこから”“どのぐらい”の仕入れを実施しているか？（仕事の流れ）
- 売上の入金条件や大口取引先の支払条件、人件費や地代等の主要な経費の支払日等（資金の流れ）
- 業務の役割分担、担当者的人数等（組織の流れ）
- 計画書に作成が義務付けられていない場合でも、手書きで構わないのでビジネスモデル俯瞰図を描く（経営改善の基礎マップの役割）

キーマンや現場に

聴く

- 金融機関が求める結果に誘導するようなヒアリングではなく、“現場の肌感覚”を聴くことを心がける
- 各業種の“キーマン”や“現場の従業員”に可能な限りヒアリングする（社長や経理部長だけのヒアリングは避ける）
- 「去年よりは厳しいと思う」「それなりに仕事はあると思うよ」など感覚による回答が多いので、以下の対話につなげるとよい
- 「…では一応〇割減ぐらいで考えてよいですか？」「昨年同等の売上と見立ててよいですか？」など、こちらから“目安”を投げかけると定量化した情報になりやすい（「来年の売上の見込みは前年比〇%ですか？」といきなり質問することは避けましょう）

聴いた内容で

試算

- キーマンや現場を含むヒアリング結果に基づいて、数字を積み上げる（実態を反映した数字を積算）
- あくまでも試算なので、大まかな傾向がつかめればよい（精緻な計画策定に傾注しすぎて時間をかけ過ぎない）
- 粗利益率等は、ヒアリング等で反映できる情報がない限り、前年並み（数年の平均でもよいし、直近の数値でもよい）等で仮置きになることが多い（中小企業には、精緻な個別原価計算データがないこともある）
- 経費もヒアリングで知れた増減以外の要素は、前年並みで仮置きになることが多い（変動予想が困難な科目が多いため）

過不足を

検討

- “現場の肌感覚”の積み上げが、売上前年比150%になる場合もあるし、最終損益が大きくマイナスになる場合もある
- それらの“合計”が非現実的な数値だった場合、「試算」とビジネスモデル俯瞰図を基に対策を協議することになる
- 不足を埋める場合は、売上高のみで埋め合わせすることなく、売上・利益率・経費をバランス良く俯瞰して検討する
- キーマン・現場へのヒアリング→試算→過不足の検討の繰り返しによって、数値の全体像を固めていく（上記のプロセスが目標数値の浸透を促進する）

計画書の

組上げ

- 利用する支援策により計画書に規定フォーマットがある場合は、それを利用する
- フォーマットがない場合には、計画書を自作することになるが、社長や企業が計画の全体像を理解をすることを心がけて、できる限り簡潔に金融用語や専門用語を多用しないように十分に注意をする
- アクションプランも、現場やキーマンからのヒアリング結果を中心に実行可能な内容にする
- 必ず会社（関係者は全員同席）と、計画書の読み合わせを実施する

返済の実力を

把握

- どの程度の額であれば返済できるか？
 - 社長自らがしっかりと把握する必要がある
 - ヒアリングベースの積み上げを基にした実力
 - 簡易CFの全てを返済に充てる計画は避ける
- ※ 事業継続に必要な設備投資等の“余力CF”の必要性

単位：千円

a	当期純利益	1,500
b	減価償却費	2,500
c(a+b)	簡易CF計	4,000
d	余力CF(25%)	△1,000
e(c-d)	実質返済原資	3,000

～ “余力CF”と実質返済原資の関係 ～

“余力CF”とは、事業継続に最低限必要な設備投資や突発的な資金支出等を想定しています。確定している現金支出がない限り、簡易CFの20～30%程度を見込み、その額を差引いた額を実質返済原資と推計し返済計画に反映する手法です。

よく話題にのぼる 知見・ノウハウ その

1

経営改善計画の作り方のコツ、達成可能性の見極め ③

ここでは、外部専門家が策定した「経営改善計画書」等の実現可能性を、どのような視点を持って、見極めていくかについての知見・ノウハウをまとめます。

外部専門家 策定の 経営改善計画



- REVICや中小企業活性化協議会事案等で、抜本再生時等に提示される「再生計画」は経営者責任への言及や、精緻な企業価値算定、中長期的な設備計画等、多岐にわたる内容であることが多い
- 一方で、「早期経営改善計画書」のように前向きな行動計画を中心とする計画書もあり、幅が広い
- 地域金融機関になじみの深い計画書は、405事業の「経営改善計画書」であると思われる
- 計画策定を専門家に任せきりで無関心な企業もあれば、計画策定を契機に自社の見直しを積極的に行い、V字回復を達成する企業もあり、企業側の計画策定やその実施に関わる熱量にも大きな差異があることが現実

提出される計画書の精度を簡単に見抜くことは困難です。ただし、企業がどの程度計画に関与しているか？どの程度、専門家に情報・状況を開示して策定されているか？などについては、一定程度の視点はあります。「達成可能性＝計画への熱意」と捉えて見極めることが現実的といえます。

計画達成 可能性の 見極め

理想

- 業績や損益予想も、内部ヒアリングだけではなく、広域なデータや多角的な分析手法を用いて予想をしているなど計画策定時における客観性が極めて高い
- アクションプランも、業界特性に詳しい外部専門家から適切な指導を仰ぎ、自社の問題点と解決策が専門的に記載されており、計画自体に企業の現場が積極的に関与していることが容易に伺える内容になっている

現実

1

社長が自ら説明した 計画であるか？

- 壮大な未来構想や総花的な事業戦略ではなく、実務・現場に沿った具体的な話か？（アクションプランに連動した具体的な説明か？）
- 決意表明だけではなく数値や返済についても、社長自ら説明をしているか？
- 金融機関側からの本業に関する質問に適時社長が回答できるか？

2

家計収支も検討されて いるか？（小規模な企業）

- 家族経営に近い小規模の事業者の場合、本業の損益だけではなく事業者の家計（住宅ローン・子供への仕送り等）にも触れられているか？
- 金融機関の心証を悪くしないよう、家計収支は差置いて返済計画を整えようとするケースも少なくない
（家計収支の不足は高利な個人ローンへの過度な依存を誘発することもある）
- 返済猶予をお願いしているのに多額な役員報酬を下げない、社長への短期貸付金があるなどの場合は、既に個人として多重債務の可能性もある

3

実務の作業単位から 積み上がっているか？

- 例えば、ラーメン屋さんであれば、曜日・時間別に何をどのくらい売る計画か？必要人時はどのくらいか？など実務に即した積算で、売上・原価・費用を見込んでいるか？
- 商材種別や時間といった単位（歩掛）に落としこんだ計画は、企業の現場で働く社員が目標を想像しやすく、外部専門家も熱心にデータを集め、分析・推計をした結果である可能性も高い

経営改善計画策定は “苦勞”との戦いです。

中小企業の経営改善は、大手のように集客に巨額な資金を投下できない等の理由から、自らを丁寧に見直しその隙間にチャンスや改善の糸口を見出す手法を採ることが多くあります。

普段から何気なくやっていることの見直しは、非常に大変です。「そんなことをしてどうするか？」の連続です。そのため会社が専門家の力を借りて、その「苦勞」とどのよう向き合ったかを考察することは、非常に大切なことといえます。

ここでは、抜本再生における“総論”としての考え方をまとめます。一般的ナリスケ等を伴う企業支援との違いや、法的整理との違い等についてまとめます。

抜本再生は、債権放棄と資本性借入金による再生手法に分けることができます。法的整理と違い協議する債権者が金融機関に限定されることが多く、手続きが煩雑ではなく、法的な「倒産」というイメージがつかないというメリットがあります。一方で裁判所の関与・監督というような強制力はなく合意形成に至るまでに時間を要する可能性もあります。

その1	再生を 誰が主体で 進めるか？	自主再建	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 現経営陣を中心に金融機関（主にメイン）などの支援や助言をもらい進める手法 <input type="checkbox"/> 現経営陣に経営窮境の原因が集中していない（先代の時期に集中等）などのケースがある <input type="checkbox"/> 経営者一族の地域における影響力なども勘案して用いられるケースもある
		他力再建	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 事業スポンサーやファンドなど外部の経営力による企業再生を進める手法 <input type="checkbox"/> 外部の優れた経営や事業に関する知見が導入され経営の窮境原因が短期的に除去されるケースもある <input type="checkbox"/> 現経営陣の完全交代等、ドラスティックな手法を用いるケースもある
その2	一般債権者を 巻き込むか？	法的整理	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 破産・特別清算（清算手続き）や民事再生・会社更生法（再建型手続き）等が代表例 <input type="checkbox"/> 原則的には、仕入先等の一般債権者と金融債権者は平等に扱われる <input type="checkbox"/> 裁判所の関与・監督の下で“清算手続き”や“再建型手続き”を行うこと
		私的整理	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 第二会社方式等による債権放棄や、DDS、DES（金融債権の一部を株式化）が代表的な手法 <input type="checkbox"/> 一般論として、主に金融債権のみの“放棄”や“劣後”を行い会社再建を図る <input type="checkbox"/> 中小企業活性化協議会、REVIC等が利害関係者の調整や協議を支援することが多い
その3	債権放棄を 伴うか？	DDS	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 金融債権の一部の支払いを、一定期間劣後化させる手法 <input type="checkbox"/> 劣後した金融債権は劣後期間中、金融機関は疑似資本として認識する <input type="checkbox"/> 基本的な考え方は“返済の順番”の変更、一般的には5～15年程度の劣後期間を設ける
		債権放棄	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 債権の一部を放棄して会社再建を計る手法 <input type="checkbox"/> 債権放棄額は、経済合理性や実質債務超過の範囲など様々な制約が課され決定される <input type="checkbox"/> スポンサー企業等による大きな力による企業再生とセットになることが多い <input type="checkbox"/> 窮境原因によるが、経営者責任が不可避な場合が多い
その4	資金繰りは 維持 できるか？	法的整理	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 清算手続きでは予納金、再建型手続きでも、一定期間の資金繰り維持が必要になる <input type="checkbox"/> 民事再生法ではDIPファイナンス※は法的整理申立以前の債権より優先弁済される共益債権と位置づけられる
		私的整理	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 法的整理同様に、再生協議を実施する間の資金繰りが維持されることが大前提 <input type="checkbox"/> あくまでも私的整理による協議であり、厳格な基準があるわけではない <input type="checkbox"/> DIPファイナンス※の実施が必要な場合もあるが、民事再生と異なり優先弁済権が法的に認められているわけではないので、しっかりとした協議と合意形成が必要

※ 私的整理で導入する場合は区別する意味をもって、プレDIPファイナンスと呼ばれることもある

よく話題にのぼる 知見・ノウハウ

その2

抜本再生の基礎知識について ② (DDS 編)

ここでは、企業支援の中でも金融機関の「債権」や「期限の利益」に直接かつ大きな影響を及ぼす“抜本再生”の中でも、既存借入の資本性借入金化 (DDS) の初歩的な知識に触れます。

DDS (資本性借入金化)

- 借入金の一部を、一定の年数 (5~15年程度) 返済せず“固定化”させる手法
- “固定化”している間は、疑似資本 (純資産見合い) として資産査定ができ、金融機関側の債務者の判断にも影響がある手法
- 企業側にとっては実情に見合った返済が一定期間約束されるので、1年ごとのリスク見直しよりも心理的な余裕でもでき本業改善等に注力しやすい
- 類似手法にDESもあるが、地域中小企業に適用されるケースは極めてまれである

DDS の活用例

活用例 想定企業

- 地方都市にあるビジネスホテル
- 建物の老朽化が進み、水道設備や外壁等の老朽化が特にひどく修繕が必要
- ビジネスユース充実のための一定の設備投資も必要 (USBポート・Free Wi-Fi等)
- 大きな売上増加が見込めず、長期に渡る全面休業を実施して設備更新を図るのは極めて困難
- 金融側も、経営状況から設備更新費用の融資は困難を極める状況
- 会社の人的資源も限られており、多角的な財務対応ができる人材もない

- 企業側から示された損益の状況から、当面少額の利益は確保できるようにはなった (右表：a部分)
- 簡易CF (右表：c部分) で10,000千円の確保ができる見通し
- しかし、当面の事業維持のためには年間5,000千円程度の設備更新が必要と試算 (右表：d部分)
- 実質返済できる金額は5,000千円となる見込み (説明の便宜上、15年間変動がないとする)
- 15年のDDSを含んだ、抜本再生計画に進むことになった

～ 企業の損益・CFの状況 ～

(単位：千円)

a 当期利益	4,000
b 減価償却費	6,000
c(a+b) 小計	10,000
d 事業維持に必要な設備投資CF	△ 5,000
e(c-d) 実質返済原資	5,000

～ 金融機関借入の状況 ～

(単位：千円)

	借入金	シェア
A銀行	100,000	50.0%
B銀行	75,000	37.5%
C信金	25,000	12.5%
計	200,000	100.0%

総額200,000千円

A銀行	100,000千円
B銀行	75,000千円
C信金	25,000千円

実質返済原資5,000千円×15年
75,000千円を15年で返済

- 最低限必要な設備投資も可能になり老朽化に歯止めがかかる
- 返済負担軽減により、本業改善に注力できる
- 実質債務超過解消等、求められるハードルもある

A銀行	37,000千円
B銀行	28,000千円
C信金	10,000千円

劣化部分は疑似資本化

15年後一括弁済という原則があるものの、現実的には、その時点の返済能力に準じることになるケースが多い

DDS部分

(総額 125,000千円)
A銀行：63,000千円
B銀行：47,000千円
C信金：15,000千円

資産	一般債権
	借入 75,000千円
	DDS 125,000千円

疑似資本化により債務超過も解消する。

よく話題にのぼる 知見・ノウハウ その2

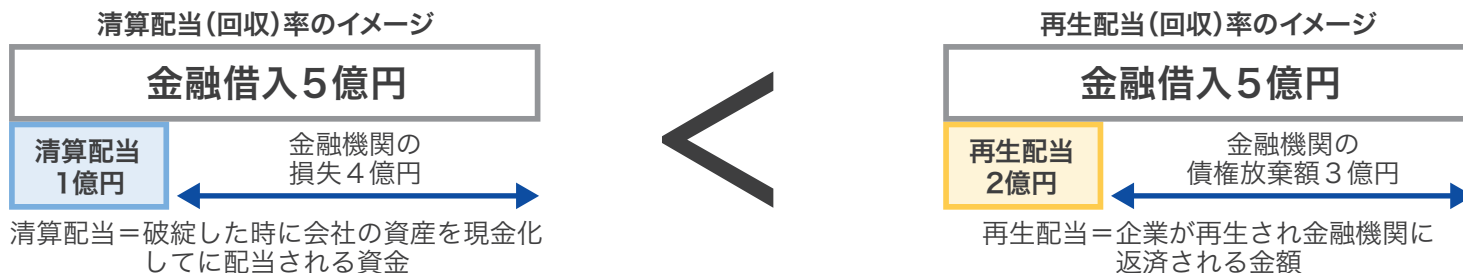
抜本再生の基礎知識について ③ (債権放棄編)

ここでは、企業支援の中でも金融機関の「債権額」そのものに直接影響のある債権放棄についての初歩的な知識に触れます。

債権放棄 (債権カット)

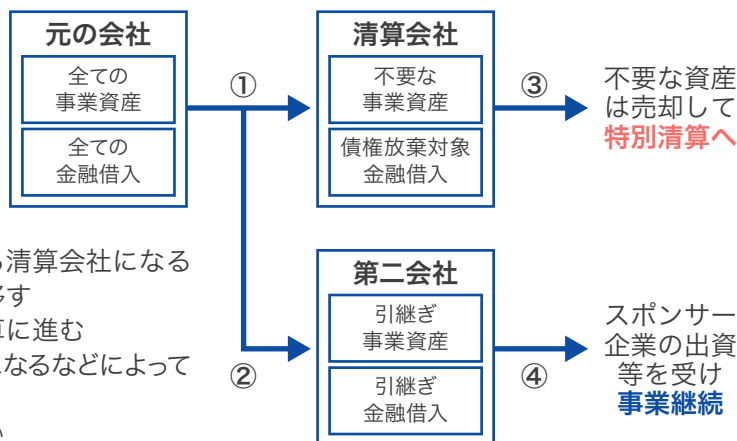
- 企業の返済能力を大きく超えてしまった“過剰債務”の部分を、放棄（カット）する手法
- 巨額な負債を抱えると、一定の営業利益改善を達成しても大半が金利の支払いに充当されてしまい、借入金の返済や修繕のための少額の設備投資もできない状況が続く
- 一定程度の損益改善が確実に見込めたり、一部の事業部には強い競争力が見込めるが負債と利益のバランスが極端に悪いだけのようなケースでは、大きな効果が見込める傾向にある
- 企業が破産した時に回収できる金額よりも再生で回収できる配当が上回ることが、原則になる（経済合理性）

経済合理性 とは？



上図を1行取引と仮定すると理解が進むと思います。破綻した時には会社にある残余財産をお金に換えて債権者に配当をしていきます。その時の損失（4億円）よりも、再建され一定期間内に2億円返済される可能性が高い場合があるとします。しかしながら、このまま放置しておくと同破綻してしまうという場合は、経済合理性の原則をクリアすると推計できます。逆に、例えば、雇用の保全や強みがある会社であることを理由に清算配当（回収）率を下回る例えば4.5億円の債権放棄の依頼応諾は困難になります。但し経済合理性は清算価値の他に、民事再生手続き等との合理性比較にも留意が及ぶ点への理解も必要です。

主な債権放棄 スキーム (第二会社方式)



- ① 元の会社は不要資産と負債を処理する清算会社になる
- ② 第二会社を設立し引継ぐ資産負債を移す
- ③ 不要資産の現金化が終わると特別清算に進む
- ④ 大概是スポンサー企業のグループ会社になるなどによって事業を継続する

※ 私的整理は、原則一般債権者への影響はない

債権放棄スキームの実情

債権放棄スキームは、第二会社方式の他にも手法がありますが、金融機関側の留意点に大きな変化はなく、初歩的な理解として第二会社方式の概略が解れば十分だと思います。現実論として債権放棄スキームは強力なスポンサーの存在が重要ともいえます。

大きく債権放棄をするわけですから、その後、事業が継続できずに破綻してしまうと大変です（二次破綻）。そこまでの窮境に陥った会社であれば、余程大きな力が働かないと再生は難しい場合も多いといえます。

強固な経営を実現しているスポンサー企業の経営力に牽引されて、再建を遂げていくというプロセスは、成功のカギの一つといえると思います。

「どのような会社」に抜本再生手法を用いるべきか？という目利きのポイントを、いくつかの視点からまとめます。

その1

大きな
債務超過
状態か？

- 過去の経営の失敗等で、大幅な債務超過状態にあるかどうかは、一つの目安になり得る
- 特に債権放棄は、放棄額が実質債務超過額の範囲に限定されるため*、少額の債権放棄や資本性借入金で支援しても、その後の経営改善にインパクトが小さいと用いた意味がなくなる
※ DDSでも一部に同様の制約あり
- 債務超過が少額である場合、外部専門家の助言や、社内の改善努力により解消できる可能性も低くはない
- 債務超過が巨額な場合、現状では新規融資を受けられないどころか、大きな金利負担もあり、自助努力だけによる収益改善効果が、損益やCFの改善に直結しにくい状況も想像できる

その2

地域経済に
大きな
影響はあるか？

- 【地域雇用】 検討対象となる企業が破綻した場合、地域雇用に大きな影響がでるか？は大きな判断材料と言える。失業者の発生だけではなく、他地域の同業他社等への再雇用等、地域経済から現役世代の人口が流出してしまうことも、少子高齢化が進む非都市圏では重要である
- 【連鎖倒産】 検討対象となる企業が破綻した場合、地域企業の取引先にもどの程度影響がでるかも大きな判断材料といえる。特に、経営窮境が長期化傾向にある企業は、仕入債務の長期化・分割化を実施しているケースも少なくないので注視が必要である。法的整理と異なり、削減対象が金融債権に集中する抜本再生では、取引先企業への影響を最大限に防ぐ場合もある
- 【地域機能】 地域で唯一の生活・介護・医療インフラ維持の機能を担っているなどの視点も判断には重要となる

その3

過去の失敗と
決別
できるか？

- 過去の経営窮境の原因である、ヒト・モノ・カネと決別できるかはかなり重要な要素になる。例えば本業と関係のない投資の失敗に関わる巨額な債務が、大きな負担になっている場合もある
- 場合によっては、過去の大きな失敗を誘引してしまった経営陣の退陣等も視野に入る。抜本再生を伴う新たな出発をするわけであり、責任の所在を不明瞭にして、社員に大きな不満が残っては、全社一丸の会社の再建を進めることは難しいといえる
- 地域企業には一族経営が多いが、一族・遠戚への不労所得に近い報酬や、相場に見合わない一族所有の資産等への賃借料の支払い等も、決別すべき重要なポイントになることもあり、経営者の覚悟が問われる

その4

確度高く
損益改善
は可能か？

- 抜本再生は、金利負担の低減等には一定の効果を発揮するが、それ単体で売上や損益を直接的に改善する効果は決して大きいわけではない
- 抜本再生のような大きな金融支援を実施することにはリスクも伴う。抜本再生手法を用いることで、企業の損益が具体的に改善に進む「環境」が整うかという視点が判断には重要になる
- 特に債権放棄等では、スポンサーの優れた経営力や財務能力、信用力等を基軸とした販路拡大や仕入コストの削減等を可能とした損益改善効果が見込まれるかという点も注視が必要
- 財務リストラを行っても、その後の企業の継続性・成長性に寄与しなければ用いる意味は薄れる

よく話題にのぼる
知見・ノウハウ

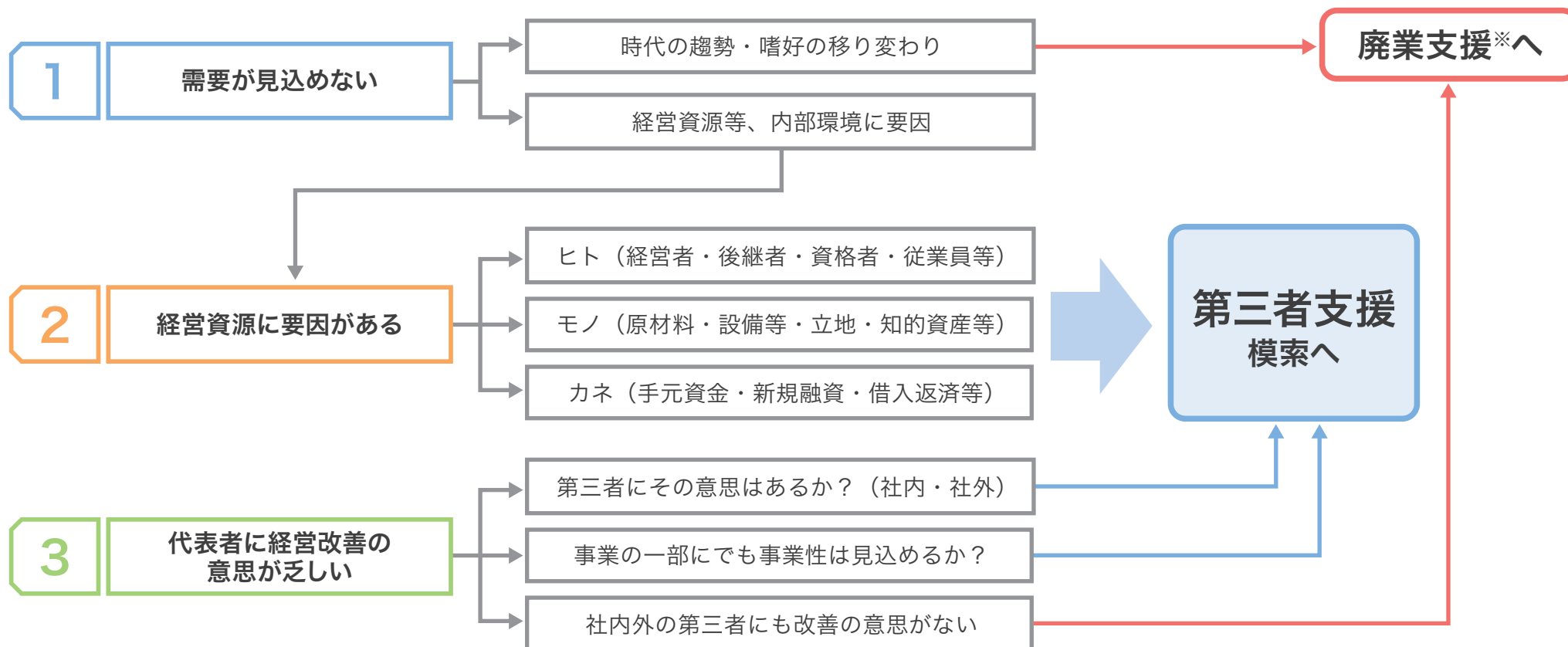
その4

経営改善が難しい企業の支援 ①

企業価値の棄損の度合い、後継者不在、人材不足、代表者の意思等、様々な理由から、経営改善が様々な理由で難しい企業もあり、そのような企業等への支援についてのポイントをまとめます。

経営改善が 難しい 企業とは？

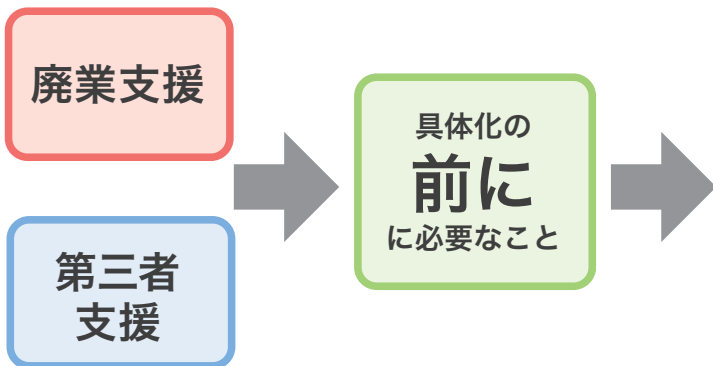
- 長期間に渡り赤字や債務超過状態が続き、業容の根源である売上高や客数（販売先・発注者等を含む）が減少傾向にある企業
- 専門家派遣制度や外部連携を含む、幾度もの経営に関する助言等が、具体的な改善効果に結びついていない企業
- 経営者自身が経営改善に対する意識が低く、前例踏襲を繰り返し、業況の悪化に歯止めが掛からない企業
- 一族の争いや社内の不協和音により、経営改善に向き合えない企業
- 上記の要因に加えて、極めて厳しい競争環境への直面や、過去の失敗が財務内容に極めて大きな影響を与えているなど、社内外の経営環境により、金融機関が一般的に提供できる企業支援サービスでは容易に改善できない業容にある企業



※ ある程度経営余力のあるうちに、計画的に事業を終了することを支援する取組みをいう

企業価値の棄損の度合い、後継者不在、人材不足、代表者の意思等、様々な理由から、経営改善が様々な理由で難しい企業もあり、そのような企業等への支援についてのポイントをまとめます。

支援困難
企業への
入口



経営者自身に対して

「どうなっていくか?」の説明が重要

- 特に廃業の場合、自分の財産（特に自宅）等がどのように取り扱われるかの想像がつかず、決断が先送りになるケースも多い
- 第三者支援（承継を含む）の場合でも、例えば、代表者個人が会社に貸している土地や建物の扱い等の見通しにも関心がある
- 入口段階では、一般論としての解説になっても、経営者自身やその財産の今後の扱われ方の概略の説明は必要
- 経営者保証ガイドラインの説明等も改めて入口でしておくといよい

その1

支援の種類は
2種類
には大別される

廃業支援

- 社員の再雇用先の検索や、債務超過状態の場合は弁護士の紹介等
- 廃業支援自体の外部プログラムの紹介（中小企業活性化協議会）
- 清算バランスシートの試算や、顧問税理士等を交えた協議の調整役等

第三者支援

- 経営スポンサー等の役割を担ってくれる第三者の検索
- 社内承継や、社員による新会社設立・本業移管等の事業計画支援
- 事業承継等に関する、補助金や支援制度の検索や紹介

その2

企業の状態は
債務超過
状態か？

資産超過

- 払うものを全て払っても「お金が残る」状態
- 「資産超過が維持できているうちに」ということが、廃業や第三者支援を進める目安にもなる
- 一般論として、一定の時間的猶予もある

債務超過

- 現実的には、法的整理を視野に入れた廃業も視野に入れる必要がある
- 第三者による支援は、債務超過状態を理解した上での関与や、債権放棄を伴う抜本再生のステージも必要であるため、短期間で簡便に進めていくのは困難を極める

経営改善が必要な事業者に限らず、広範囲の取引先に対して、販路紹介や売上拡大といった本業支援を実施したいという質疑について、考え方の基本部分のポイントをまとめます。

～ 本業支援：重要な“2つの禁物” ～

焦りは禁物

本業支援とは、事業者の売上向上や新規ビジネス創業等を直接的に支援することですが、競合がひしめき価格競争も激しく、地域によっては人材不足や市場縮小に直面している地域中小企業に対して、売上や客数の向上に繋がる提案等を実施するには、本質的な事業者の理解が必要となります。

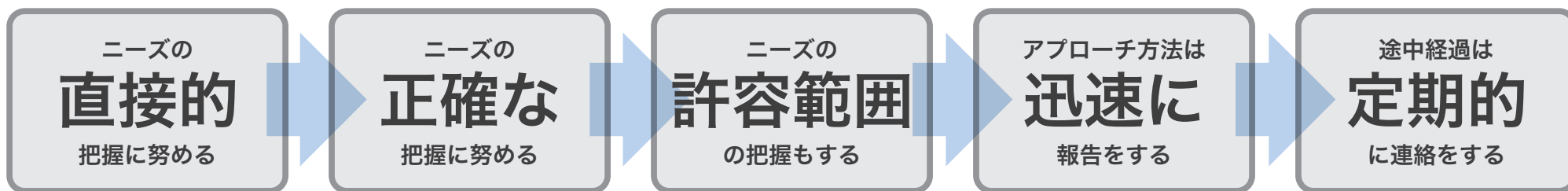
そのため、本業支援は企業の経営改善と同様で、まずは事業者のニーズを傾聴し、段階を踏んで支援することがポイントになります。どうしても短期的に実効性の高い本業支援を行いたいのであれば、業種や地域等をフォーカスして、組織を上げて流通や業界慣例等を勉強するぐらいの覚悟が必要ともいえます。手数料獲得のための押売りに変化してしまわないよう、焦りは禁物です。

丸投げも禁物

本業支援は「外部連携」という形を取っている金融機関も少なくはありません。M&A、補助金、ビジネスマッチング、HP作成等、多くの本業支援関係の事業者も増えてきましたし、外部への案件紹介が貴重な手数料収入になっているケースもあると思います。ここで忘れてはいけないことは、紹介したのは金融機関で、コストを払うのは事業者です。途中経過等を気につけ、事業者に進捗状況を確認したり、トラブルや疑問への対処を積極的に引き受けたりするなど、外部業者に支援を委託する場合でも、適切な継続関与は必要です。

事業者にとって生命線である、販路や売上、主要原材料の仕入れ等、商売の根幹に関わる事案が多いことも本業支援の特徴です。事業者の期待値が高い分、「支援の押売り」や「丸投げ」による無関心な側面が見えると、信頼の失墜も金融機関が想像する以上に深いものになりますので注意してください。

～ 本業支援もオーソドックスなアプローチが基本 ～



- 伝言ゲームは避ける
- 当事者同士で確認

- ミスマッチの防止
- ※ 特にマッチングでは双方に迷惑がかかる

- 価格・仕様・数量
- 機能・代替性等の許容範囲を把握

- 金融機関が直接動くか？
- 外部連携を利用するか？
- 方法や経路は必ず伝達する

- 進捗の如何に関わらず必要
- 金融機関が苦手とする部分
- 案件預かり放置は厳禁

経営改善が必要な事業者に限らず、広範囲の取引先に対して、販路紹介や売上拡大といった本業支援を実施したいという質疑について、考え方の基本部分のポイントをまとめます。

～ 本業支援：企業へのアプローチの考え方 ～

その1

ニーズの正確な 把握

- 事業者のことを理解せず一方的な提案をしない（例：ホームページ（HP）がないから売上が上がらない→提携業者紹介）
- 事業者が求めていることを、正確に把握することが最も重要
- 本業支援ツールの販売に傾注して、実際のニーズ把握が疎かになるケースは避ける

事業者のニーズを把握していない段階での一方的な提案は避けたほうがよいでしょう。ニーズは正確に把握しないと、事業者に時間的な負担をかけることにも繋がります。現場からの情報を基に、本部支援部署が企業訪問をしたけれど、ニーズが聞いていたものと違っていた、というケースも散見されますので、ニーズの正確な把握は1丁目1番地です。

その2

法令やルールに 着目

- 業界を取り巻く法令やルールの変更に、沢山の本業支援ニーズが眠っていることもある
- 法令やルールの変更を、適時金融機関が把握できるかどうかは、普段の地域密着度による
- これらのニーズは“先行者優位性”が効きやすいので、スピード勝負になりやすい

昨今、運送業では長時間運転に厳しい規制の目が向けられています。反面、これらの規制強化は中間倉庫等のニーズを喚起させる可能性もあり、地域運送業者の中には大手荷主から地域に倉庫建設の依頼を受けている企業もあるかもしれません。土地の詮索、事業性の精査支援等、具体的な本業支援の入口として期待もできます。

その3

キーマンに 聴く

- 各業種には必ずキーマンと呼ばれる人がいる（工場長・配車係・店長・バイヤー・資材部長等）
- 本業に必要な具体的なニーズやアイデアは、キーマンが持っていることも多い
- 提携したい企業名や、開拓したい販路のエリア等が実名で聞ける場合もある

社長も自ら営業や製造の現場の最前線にいる小規模企業と異なり、いくつかの部署や営業所を構えるような一定規模以上の企業になると、具体的なニーズが常に社長にだけ偏在していることはありません。「本業」というぐらいですから、実際に本業に従事している方々との接点構築は、有効な本業支援には不可欠といえます。

その4

相手の手間を 省く

- 売上増加支援では特にいえるが、商品やサービスに桁外れな“差別化要素”がない限り、単なる紹介や宣伝で大きな効果が得られる可能性は低いといえる
- 販売希望先にも担当者等がいる場合は、相手の仕事の手間を省くようなアプローチが大切

例えば、取引先の食品を量販店に扱ってもらう場合も、バイヤーの実務は販売企画と予算管理で手一杯なことが多く、圧倒的な差別化要素がない限り、単品の売込みだけでは心に響きません。しかし、『地元こだわり商材を複数まとめた販売企画』として持ち込めば、相手が企画を考える手間を一部省く効果もあります。

各地のシンポジウムや勉強会では、支援に必要なスキルをその養成方法についての質問や意見も活発に交わされます。重要と思われるポイントをまとめます。

～ 企業支援に必要な“4つのスキル” ～

その1

相手の話を
傾聴
するスキル

- 企業支援は支援現場（企業）のヒアリングに始まる
- 創業した思い、創業前の社長の思い出、会社最盛期の頃の逸話等にも大きなヒントが隠れている
- 傾聴の延長線上に、普段は聞けない「真実」「心の奥底の気持ち」を聞くチャンスがある

「財務分析資料を持参して事業者の課題を指摘して自説を演説して帰る」というスタンスは企業支援とはいえません。中小企業は日々の資金繰りと売上確保に追われてますので、色んなことを聴いてもらう過程で、普段頭の片隅にあった様々な心配事が経営課題として整理されていくことが多いので、傾聴できる力は企業支援の基礎力といえます。

その2

現実・事実を
素直に
受入れるスキル

- 財務分析では解り得ない、様々な現実・事実に直面した時に「あるべき論」に固執するのは危険である
- 特に要支援企業は経営資源が十分でないため、重要性の高い課題から常に着手できるとは限らない
- 時として「やるべきこと」ではなく「今すぐできること」を優先しなくてはならない現実にも直面する

例えば、下請け中心の製造業の支援において、「あるべき論」は小さくても自社ブランドの育成をしていくという理想があったとしても、経営資源の兼ね合いから薄利であっても、確実に売上に繋がる下請け受注をしなくてはならない局面もあります。精神論だけで会社の運命を一つの理想にかけるリスクを取れないことがあることも経営の現実です。

その3

不十分な資料から
推計
できるスキル

- 中小企業は常に必要な資料や数値が、管理・保管されているとは限らない
- 精緻な資料や数値を事業者に幾度も作成を求めて、本業に従事する時間を奪うのは本末転倒である
- 不完全な情報とヒアリング結果・外部の統計資料等を組み合わせ、分析や目標設定をする場面もある

例えば、飲食業等で、顧客属性別や単品別の詳細な売上データを持っている小規模事業者は多くありません。そうなると、手書きの注文伝票の枚数を“客数”としてみたり、ランチ帯の売上は取り敢えず顧客属性を“サラリーマンとする”といった臨機応変で暫定的な対応も、支援の現場で必要になります。

その4

物事に
興味
持てるスキル

- 要支援企業には課題が山積しているため、どのような事象でも「悪いこと」「怠慢なこと」にみえてしまう傾向がある
- 現時点では「失敗」と思われることでも、始めた時には「良かれと思って」いたことがほとんどである
- なぜ始めたか？なぜ続かなかったか？善悪の審判ではなく、興味を持って臨むことは重要である

企業支援でとても重要なことは「経営批判の正確性」ではなく、事業者の経営が改善することです。結果として失敗した設備投資でも、その発想やプロセスには経営改善に活かせる強みが内在している可能性もあります。経営状態が悪い場合でも、「批判的視点」で物事をみるより、興味を持つという感性の方が本質を捉えやすいと思います。

各地のシンポジウムや勉強会では、支援に必要なスキルをその養成方法についての質問や意見も活発に交わされます。重要と思われるポイントをまとめます。

～ 企業支援の職員の育成につながる“4つの機会” ～

その1

企業実務を
体験
できる機会

- 資金繰り表も、「提出させる」側と「作成する」側では大違いである
- 事務所にいて、お客様や仕入先と社員の方の電話を聴けるだけでも「力関係」が本当に良く分かる
- 重作業・運搬・安全確認等、金融機関にはない経験は業種を問わず「企業実務」の理解を大きく促進する

「資金繰り表」は将来の入金や支払いの予想も加味しなくてはなりません。一方で日々状況が変化する中小企業において、将来の資金の出入りを確度高く予想することの難しさも、実際に企業側として資金繰り表を作成してみると良く理解できると思います。少ない経営資源でやり繰りする様子を短期間でも経験できる機会に勝る養成はありません。

その2

定型業務から
開放
される機会

- 頻繁な報告書の作成、表層的な書類の整備等、企業支援と直接関係のない職務に時間を取られ過ぎていないか？
- 融資審査のサポート等に時間を取られ過ぎていないか？
- 企業支援というフィルターを通した、商品販売に時間を取られ過ぎていないか？

企業支援部署の主務は事業者に対して有効な支援を行うことです。また、企業支援部署は営業店舗の役に立つ動きができるかに軸足が置かれることが理想といえますが、定型業務や管理業務に時間を取られ過ぎて、支援部署全体が疲弊しているなどの悩みが寄せられることも少なくはありません。現場に赴ける時間の最大化が職員の養成には必須です。

その3

有意義な
交流
ができる機会

- 金融機関内に、必ずしもあらゆる業種の事業者支援について十分な知見・ノウハウがあるとは限らない
- 組織・地域・業種を超えた意見交換や、研鑽機会をより多く創出することはスキル育成には重要である
- 研修やシンポジウム参加も、自組織のネットワーク構築という意味合いも含めた参加が望まれる

「経験がない（少ない）からできない」という悩みを抱えている金融機関の職員も見受けられます。勉強会やシンポジウムへの参加は、知識や知見の補強という意味合いもありますが、同じような悩みを持ち試行錯誤する仲間を作る機会でもあります。他組織の試行錯誤や考え方が、自組織のスキルを養成するヒントにもなり得ると思います。

その4

一つの事案を
深耕
できる機会

- ハンズオンで一つの事案に集中できる機会は、企業実務の理解を促進させる
- 特に抜本再生事案のシナリオづくり等、利害関係者が多い事案は短期間で支援スキルを向上させる
- 人的リソース上困難な場合は「特定業種」に特化した担当割り等も、スキル養成に役立つ

一つの事案に深耕して関わることは、企業支援に従事する職員にとっては拠って立つ基礎にもなりうる貴重な経験になると思います。専門家による長期関与が必要な先や、抜本再生時に必要な財務や事業のDD策定作業の補助者等で参加することも有効です。

経営者から本音を引き出したり、強い信頼関係を結びたいが上手くいかないという悩みも、勉強会やシンポジウムでは良く聞きます。その辺のポイントについてまとめます。

企業支援のヒアリングは、そもそも **家宅捜査・刑事捜査** ではありません！

～ 企業支援で望まれるコミュニケーションの取り方 ～

その1

相手の話から
出ない
話法の徹底

- 勝手に時間を区切り、社長や会社の話の腰を折って、まとめに入る癖はないか？
- 「要はこういうことですね？」「つまりこうですね？」と話を取り上げていないか？
- 話の冒頭から、こちらの都合や意見を述べることから始めていないか？

企業の経営状態が悪化してる場面等は、特に合理的に問題や課題に早急に対処したいという金融機関側の焦りもあり、「やってほしいこと」「改善してほしいこと」を伝えるという方向に意識が行き過ぎて、気が付けば会社はただ話を聞いて、最後に社長が「がんばります」と返事するだけの対話では、信頼関係は構築できません。

その2

勉強はするけど
正解
を持っていかない勇気

- 課題を指摘しなくてはという思いが強く、「正しい答え」を持って行くことにだけ集中していないか？
- 誰しもの目から鱗が落ちるような、「妙案」「奇策」を無理に創造しようとしていないか？
- 「正しい答え」を持って行かないと、会社との信頼関係が構築できないと思っていないか？

企業支援の課題解決に「唯一無二」の答えはありません。多くの場合、事業者や会社と一緒に試行錯誤をして見つけていくことが多く、目標や対応策が変化していくことも珍しくありません。最初から正解を持って行こうとすると相手の拒絶反応も強く、いきなり事業者を受け身になってしまうので、信頼関係構築には繋がり難いといえます。

その3

社長や会社の
視野
を想像する努力

- 社長の忙しさ、会社の1日の流れ等を想像した上で向き合っているか？（特に社長も現場に出ている会社）
- 親族が経理をやっている会社もあるが、子育て・家事も合わせ抱える1日を想像した向き合い方をしているか？
- どのような状態の会社でも余程の信義則に反しない限り、一国一城の主への敬意は必要

例えば、社長もハンドルを頻繁に握る運送業だとすると、日中は現場に出て夕方金融機関に対応する日もあると思います。そういう社長の1日を理解した上で、「本当にお疲れ様です」という一言、「今日は1点だけ手短に」という気遣いが「真剣に向き合ってくれている」という信頼を生み出す入口になることが多くあることに留意してください。

ここまでご紹介したものの以外に、皆様から寄せられた知見・ノウハウについて簡単にご紹介します。

事業者訪問前

- 中小企業においては、製造原価と一般管理費の内訳の仕訳が曖昧な場合もあるので粗利益率だけでなく、営業利益率もみると良い（変動費・固定費に分解した限界利益率の把握や損益分岐点分析ができると、より望ましいと思われる）
- コロナの環境下での赤字幅と借入金の増加額が同程度か、借入過大の場合はキャッシュがどこに流れたか仮説を立ててみることも一つの方法である
- 過去数年間の売上高と粗利率をチェックするとともに、販売先・仕入先の構成に大きな変化がないかもみると良い
- 建設業における経営事項審査結果には、元請工事高、許認可状況、施工管理技士や建築設計に係る資格保有者等、多くの情報が書かれている。そのため、事前に入手できれば訪問前に目を通し（事前に入手できない場合は、訪問時に現場で確認）、現場のキーマンから話を聞くだけでも有益な情報を得ることができる
- 商圏の確認を行う際には距離のほか、人口分布、年齢層、ターゲット層、家賃相場等の視点もある

事業者訪問時

- 原価の各費目について、変動費と固定費に分解して把握できると損益の理解が進みやすいので、訪問時に実態を確認しながら振り分けを行ってみる（例えば、運送業であれば、変動費は燃料・備車・高速代・修理代等があり、固定費は、人件費・車両保険（任意保険）・税金（自動車税、自賠責、重量税）・車検代・リース代・減価償却費等、1台あたりにつき多くの固定費が発生する）
- 主取引先（大手企業等）の言いなりの下請けになっていないか、最近の値上げ交渉履歴をヒアリングしてみる（BtoBの取引先だけでなく、消費者相手の小売業等も同様に確認）
- 建設業では、元請先（受注先）から工期や支払条件等の過度な要求はないか、現場代理人が未成工事支出金と売上高（入金）の管理ができているかの視点で見ることにも実態把握の参考になる
- 工事の受注には季節性要因があることや、相応の中小企業でも大型工事の受注が多くなる（工事も集中する）ことがあるため、立替工事高比率や未成工事収支比率等、建設工事業固有の指標については、その決算期だけでなく過去の時系列で見て判断できると、より望ましい（請負工事現況表や資金繰り表をセットで見て、施工中の写真を入手することも一つの方法である）
- 特に最終消費者相手の事業においては、社内で従業員からの声を拾い上げる仕組みや体制は構築されているか、SNS広告やインフルエンサーの活用ができているか、活用しようとする動きはあるかもポイント
- 運送業において、運転手と配車係だけでなく、運行管理者や整備管理者の把握もしてみる

事業者訪問後

- セグメント別（顧客・製品・部門・ルート等）に損益を算出することで、企業の実態により即した支援を進めることができることもある
- 分析のフレームワーク（例；3C（顧客・自社・競合）分析、SWOT分析（内部環境と外部環境の観点から現状把握）、5フォース（業界内での競争、買い手の交渉力、売り手の交渉力、新規参入、代替品）、PEST（政治、経済、社会、技術等の外部環境）分析、バリューチェーン（価値連鎖）分析）の活用も、企業の理解深耕に役立つ
- 飲食業であればタッチパネル注文、運送業であれば車両ごとの採算管理システム、建設業であれば工程管理システム等、IT化・デジタル化の支援を検討してみるのも一つの方法である
- コロナの影響や人口減少による購買力低下の影響等もあり、収益力・労働力の確保も難しい状況となっている。そのため、特に地域の事業者は、事業継続の為には、その地域での存在感・影響力をこれまで以上に求められることになり、地域から支持される為の「企業風土作り」のアドバイスもできるとなお良い



金融庁の委託事業である『令和4年度「業種別の経営改善支援の効率化に向けた委託調査」』
において、公益財団法人 日本生産性本部が作成したものです。