

平成17年6月20日
 経 済 産 業 省
 中 小 企 業 庁

再生計画を策定した企業のその後の状況について

中小企業再生支援協議会では、再生計画の策定支援を行った後も、その中小企業の確実な再生を図るため、適宜、フォローアップを実施している。

これまでに中小企業再生支援協議会の再生計画策定支援が完了した企業のうち、計画が策定されてから6ヶ月以上経過した企業311社を対象に、フォローアップ状況の調査を行った。

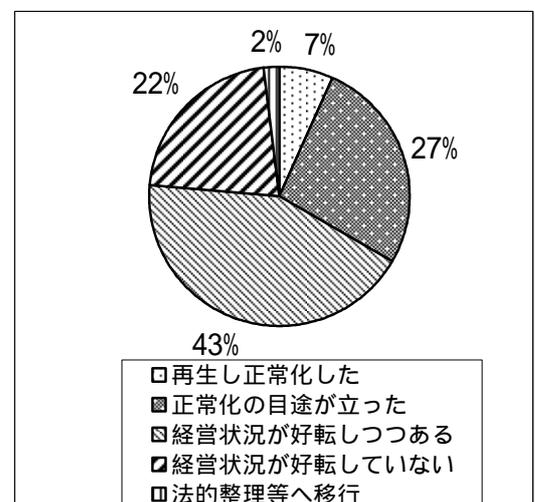
1. 支援先中小企業の経営状況

支援先中小企業311社については、その約3/4が概ね順調に推移している。

(1) 直近のフォローアップ時点の支援企業の経営状況

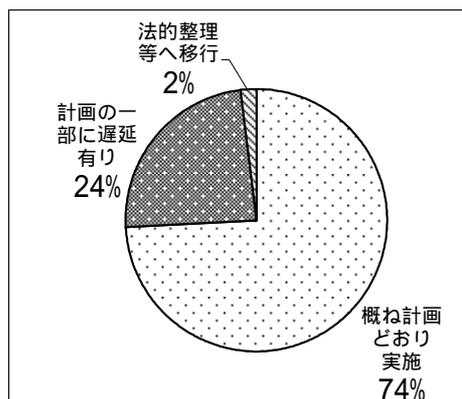
- ・対象企業311社のうち、21社が債務超過を解消するなど既に正常化を果たし、83社は再生計画に基づく経営改善が軌道に乗り正常化の目途が立っている。(合計104社、33%)
- ・約4割の134社は、計画の実行が初期段階にあるため、現時点では正常化の目途が立たと判断できないものの、経営状況が好転しつつある。
- ・約2割の67社は、まだ経営状況が好転していない。
- ・6社(2%)は、事業の継続が困難になり法的整理等へ移行した。

区 分	企業数	比率
再生し正常化した	21社	7%
正常化の目途が立った	83社	27%
経営状況が好転しつつある	134社	43%
経営状況が好転していない	67社	22%
法的整理等へ移行	6社	2%
計	311社	100%



経営改善策・金融支援の実施状況

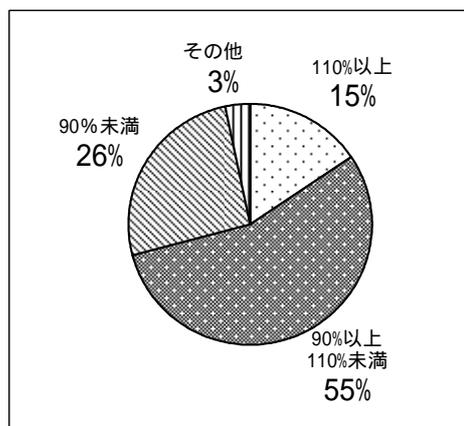
実施状況	企業数	比率
概ね計画どおり実施	231社	74%
計画の一部に遅延有り	74社	24%
法的整理等へ移行	6社	2%
計	311社	100%



売上高の達成状況

売上高の達成状況	企業数	比率
110%以上	48社	15%
90%以上110%未満	172社	55%
90%未満	81社	26%
その他	10社	3%
計	311社	100%

正常先企業へ営業譲渡等を行った案件や法的整理に移行した案件などで、フォローアップ支援が終了し直近データが無いもの

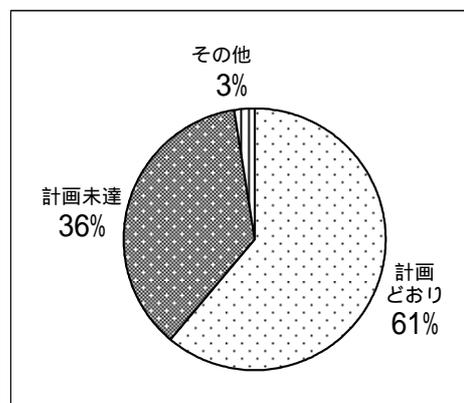


自己資本の増加の達成状況

(債務超過額の削減状況)

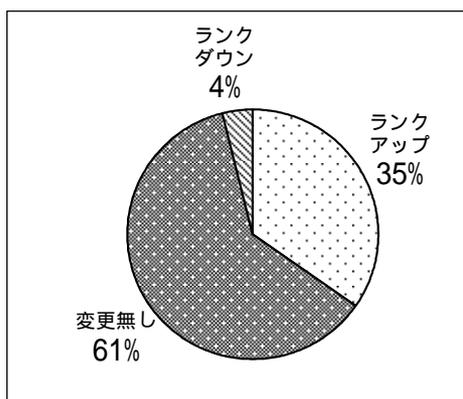
自己資本の増加 (実質債務超過額の縮小)	企業数	比率
計画どおり	190社	61%
計画未達	113社	36%
その他	8社	3%
計	311社	100%

正常先企業へ営業譲渡等を行った案件や法的整理に移行した案件などで、フォローアップ支援が終了し直近データが無いもの



計画策定後の債務者区分の変更

債務者区分の変更	企業数	比率
ランクアップ	108社	35%
変更無し	191社	61%
ランクダウン	12社	4%
計	311社	100%



(2) 再生が順調な要因の例

経営者が固い決意と行動力で計画内容を確実に実行した。

- ・過去の成功体験にとらわれず、経営者の強いリーダーシップにより、経営改善策を着実に実施した結果、生産性の向上が図られ、取引先からの増産要請に応えることができ、増収増益となった。
- ・社長の陣頭指揮の下、即実行可能なことから着実に経営改善を実施し、危機感をもって取り組んでいる。
- ・売上重視から利益重視へ方針を速やかに転換し、営業部門にも浸透している。

社内の体制整備と従業員の意識改革が図られた。

- ・部門毎の課題と目標を示した再生計画書を策定したことで、再生に向けた経営者の決意、会社の現状と方針が社内に理解され、従業員の意識改革が図られた。
- ・再生に向けた経営活性化委員会を社内に設け、営業強化策や協力体制等を協議し、全社的に取り組んでいる。
- ・会社全体に危機意識が芽生え、全社一丸となって営業努力した結果、多くの新規顧客を開拓できた。
- ・生産効率改善、経費削減及び売れ筋商品の販売促進など着実に実施し、その効果が現れ、収益性が改善された。
- ・品質管理について外部専門家の指導を受け、着実に改善策を実施した。

外部要因が売上・収益を押し上げた。

- ・取引先の業界の市況が回復し、受注が増加してきた。
- ・元請け先の業績が好調で発注も多く、これまで営業努力の効果が出て、売上・収益が増加した。

(3) 再生が不調な要因の例

経営者の認識不足により改善策が予定どおり実施されなかった。

- ・経営陣が目先の売上確保を優先し、再生計画の経営改善策を予定どおり実施しなかった。
- ・資金調達ができたことにより安心してしまい、経営改善策の着手が遅れた。
- ・経営トップのリーダーシップが弱いいため、再生の柱となる新事業の体制構築が大幅に遅れた。

社内の意思統一が図られていない。

- ・経営幹部間の意思統一が図られておらず、不要な設備投資やシステム対応のミスにより利益の逸失があった。
- ・抜本的な経営改革を行おうとする経営幹部と、現状維持方針の経営幹部との意思疎通が図られず、全社的な取り組みにまで至っていない。
- ・本部と店舗の連携が不十分なため、消費者ニーズを捉えることができず、客単価が低下した。

改善策を実施するなかで問題が生じた。

- ・予想していなかった主要営業社員の退職により、営業力が大幅に低下した。
- ・経営改善に着手する前段階としての人員配置の変更に時間を要し、改善策の実行が遅延した。
- ・品質、納期に関する改善策の実施が遅れ、主要取引先からの受注が減少した。
- ・業績が計画を下回ったことから、各金融機関の支援の足並みに乱れが生じ、一時的に資金繰りが逼迫した。

- ・ 地方の遊休不動産の売却が、引き合いが少なく、予定どおりできなかった。
- ・ 計画に掲げた対策は予定どおり実行しているが、同業他社の攻勢が予想以上に強く、収益が圧迫されている。

予想外の外部要因が発生した。

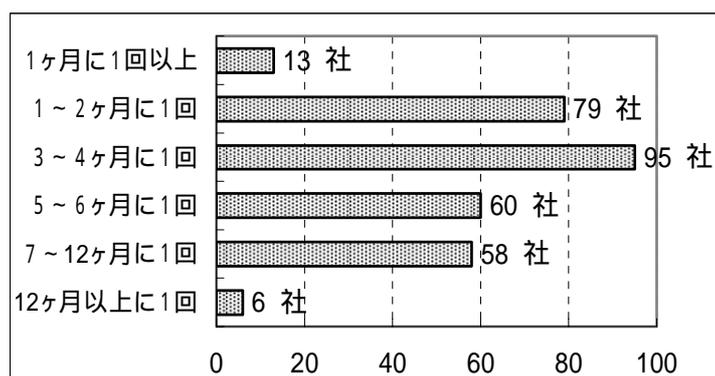
- ・ 原材料価格が高騰したが、販売価格への転嫁が難航し、収益が悪化した。
- ・ 大口取引先から先方の都合により取引を解消された。
- ・ 取引先が倒産し、売掛金が回収できなくなってしまった。

2 . 協議会によるフォローアップの状況

(1) フォローアップの実施状況

- ・ 企業の状況によって頻度は異なるが、平均すると4ヶ月に1回程度のフォローアップを実施している。

フォローアップの周期 (平均)



(2) フォローアップにおける支援の例

- ・ 個々の案件ごとに、企業、金融機関及び協議会の専門家が集まる業績報告会を開催し、最新の経営状況について報告を受けるとともに、取引金融機関が引き続き協調して支援を行うことを確認した。
- ・ 主要取引先からの受注減少、原材料価格の高騰により、業績が計画を下回ったことから、収支計画と返済計画を見直し、金融機関との調整を行った。
- ・ 今後の生産能力向上に必要な設備投資や工場の作業工程の見直し等について、外部専門家を派遣し、具体的アドバイスを行った。
- ・ 再生計画を実行している中で、事業部門間の連携不足や社内において危機感が共有されていないなど、問題点が出てきたことから、全社横断的な対応策とそれに基づく事業部門別アクションプランを提案し、計画の見直しを支援した。

3. 今後の取り組みに向けて

(1) 計画策定時における十分な検討

- ・再生計画に掲げられた経営改善策が着実に実行されるためには、経営者の再生に向けた意欲の維持が不可欠。また、経営陣の意思統一や社員の意識改革も重要。
- ・このため、協議会が、経営者に対して、計画実行に向けた意欲を確認するとともに、他の経営陣の意思統一や社員の意識改革を進めるよう求める。
- ・再生に要する時間が長くなればなるほど、経済情勢の変化などの影響により問題が生じるリスクが高くなるため、できるだけ短期間に再生が実現できる計画であることが望ましい。(本年度から、再生計画の内容について、原則、3年以内に経常利益黒字化、5年以内に実質債務超過解消という基準を定めたところ。)
- ・ただし、こうした計画を策定するにあたっては、企業の実情等を十分に勘案し、計画が途中で実行できないことにならないよう、実現可能性の高いものとする。

(2) 計画策定後のフォローアップが重要

- ・取引金融機関によるモニタリングが適切に行われることが重要であるが、それに加え、協議会は、計画策定後も、適切なタイミングでフォローアップを行い、計画内容が確実に実行されているか確認し、必要に応じてアドバイス等を行う。
- ・また、企業と金融機関を集めた業績報告会を開催するなどの方法により、関係者間の意思疎通を図るとともに、取引金融機関の継続的な金融支援を確認する。

(3) 協議会のノウハウの向上

- ・上記のような取組みを確実に実施していくため、研修・セミナーや情報交換を通じ、これまでの計画策定支援やフォローアップで得られたノウハウの共有・蓄積を進めていく。
- ・また、必要に応じ、各協議会の支援体制の見直しや強化を進めていく。