

企業再生ではなく企業新生を

令和3年11月8日

ブレイングループ代表

公認会計士・税理士 榎谷 隆夫

I 企業新生の取組について

1. 対象企業

- ・ 30数年間、主として地方の中堅企業の新生に取り組んできた。
- ・ 優良企業型、自力再生型、債務整理型に対応してきた。
- ・ 企業規模としては売上高数億円から500億円まで。

2. コンセプト

- ・ 数字の見える化等をベースに、事業内容を見直し、計画や予算による管理を進め、企業文化を変え、企業の持続的な成長に繋げる。

3. 企業新生

- ・ 見える化、意識改革、組織改革等により経営力の強化と企業文化の改革、事業面の立て直しを行い、「企業が新しく生まれ変わる」こと
- ・ 螺旋状に発展させていくモデル
- ・ 「再生」は、ビデオ再生のように同じものを再現するイメージ
- ・ 現在の企業環境からは、優良企業も企業新生すべき

Ⅱ 見える化、意識改革、組織改革(1)

1. 見える化

- ・ 見える化そのものは、各人（各部門、以下同様。）が正確なデータ（根拠）に基づく確かな数字（金額、数量、比率等）により各人の現状を正確に認識できるようにすること。
 - ・ 但し、なんでも見ればいいというわけではない。
 - ・ 即ち、何を「見せるか」という観点も重要。
 - ・ 見える化し、以下の①から⑦のように展開することが必要。
 - ・ 展開する場合、誰が、何を、どのような方向へ、どのような方法で、どのようにして展開するかという観点も重要。
- ① 見える化を行い、
 - ② 各人が現状を正確に認識することで、何が問題かを発見し、
 - ③ その問題点をどの様にして克服するかを検討し、解決策として様々な施策を策定するが、
 - ④ 各施策を実施した場合、その結果がどのような数字となるかを予測し
 - ⑤ その施策の実施結果を、正確な数字としてタイムリーに把握、
 - ⑥ 予測した数字と実施結果の数字に差が出た場合、その差の原因は何かを明確に分析し、分析結果に基づいて次の施策を検討、策定し、
 - ⑦ 策定した施策を更に数字に展開し、各人が数字を明確に認識し実行する。

企業新生をするには、これを何度も繰り返すこと。

II 見える化、意識改革、組織改革(2)

2. 意識改革

意識改革とは、上記①から⑦までを責任をもって全社一丸となつて確実に実行しようとする意識、意欲を持ち続けることができるようにすること。意識改革を行っただけでは、実行した結果も見えないので、意識、意欲が直ぐに元に戻ってしまうため、併せて見える化をすることは必須である。

3. 組織改革

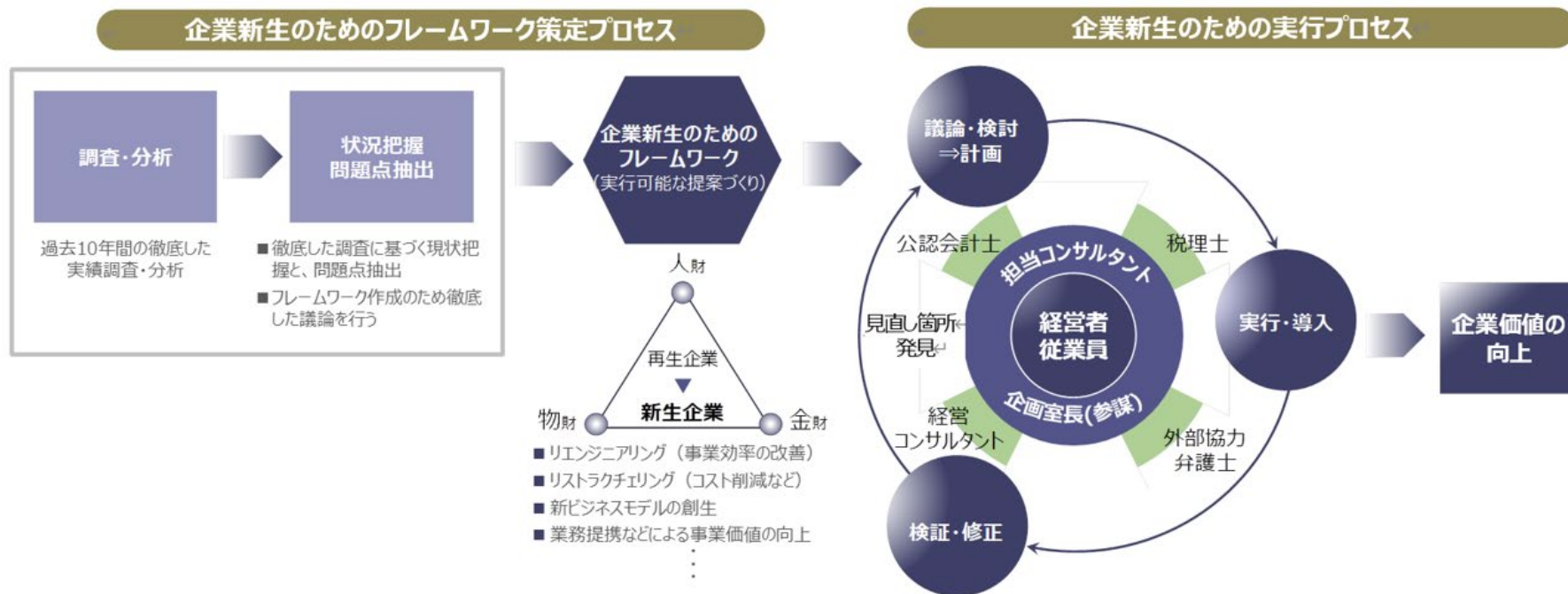
組織改革とは、指揮命令系統が統一的で、実施の責任と権限が明確になるよう組織を改革し、より効果的、効率的運営を可能とすることである。

1. の見える化と2. の意識改革、3. の組織改革の3つの改革を実施して始めて企業新生が可能となると言える。

3つの改革は、正確で、根拠のある数字に基づき、成長戦略を策定、展開し、継続的にP D C Aサイクルを廻していくモデルで、ビデオの再生のように同じものを再現するのではなく、螺旋状に発展させていくモデルでもある。

Ⅲ 企業新生のプロセス(1)

企業新生のプロセスは、以下の通りである。



Ⅲ 企業新生のプロセス(2)

フレームワーク策定プロセスにおいて、調査分析した結果や策定したフレームワークは報告書の形にする。

但し、報告書を作成することそのものが目的でないため、中堅・中小企業にとっては、いたずらに報告書作成に時間をかけることやボリュームを重視したりすることなく、要点を簡潔明瞭に記載し、わかり易さが第1である。

また、このプロセスは、我々コンサルタントサイドが対象企業及び事業、企業文化などを十分理解するための作業でもある。

「実行プロセス」は、議論・検討したものを計画化し、実行し、検証・修正するというサイクルを継続することで、確実に企業価値の向上を図っていくものである。それにはそれぞれの部や課、社員個人に「根拠のある正確な数字に基づき、現状やその行動結果の予測、その結果を見える化」することを「カギ」として改革を進めていく必要がある。

しかしながら、経営者一人で経営力を高め、コロナ禍やデジタル化など、急激な環境変化に迅速に対応することは容易ではない。コンサルタントが企業に常駐（常駐型、）し、あるいは、企業の経営者等と暫く伴走（伴走型）することで、企業新生が一層進むことは経験上分かっている。その意味で、本研究会を立ち上げ、国として伴走支援を本格的に取り上げることとされたことは大変意義深いと認識している。

やもすると、「喉元過ぎれば」で元に戻ってしまう経営者も多く、我々の経験では真の定着には最低5年は必要と考えている。

IV 課題

- これまで述べてきたことを、伴走型で実行し、企業新生を行うのは、人材の確保やコンサルタントサイドの採算性（優良企業を除く）は極めて厳しい。
- 特に、中堅企業を対象とする場合は、一定のチームを組成して行う必要がある。
- ここまでやる必要があるかを含めて、もう少し合理的な方法があると思うが、今後研究会等で検討してもらえればありがたい。
- 企業規模や業種、企業の状況によって支援の方法等が異なると思うので、今後、研究会等で検討するべき。

V 中小企業再生支援協議会について

再生支援協議会などの中立的な機関が必要であると思うが、様々な制約がある中、何をしてもらうのが重要。現在の再生協議会を改組してモデルの再構築を図る必要があると考えている。

協議会メンバーの人数が限られる中、例えば、企業や企業のコンサルサイドが再生計画等を作成し、それを検証する検証型に徹してはどうか。検証には経営者面接を入れたらどうか。

また、ポイントを外すわけにはいかないが、作成する資料が中小企業には書類の量が多すぎるので、負担軽減のため、もう少し簡略化できないか。

作成のガイドラインをもう少し充実できないか。公表されているものはアバウトであるが、実際に策定され、検証される場合は詳細なものが要求される。何のためのガイドラインかわからない。ガイドラインはあまり詳細過ぎず、ポイントを絞り、別途事例集の2本建てにすることも考えられる。

再生支援協議会の権限をもう少し増やしたらどうか。地銀等の下請けになっているのではないか。また、各地の協議会の業務の進め方にあまりにも差がある。

検証型にするには、再生計画策定のガイドライン、検証する際のガイドラインの2つのガイドラインを作る必要がある。

また、自主再生ではなく、スポンサー型の再生以外、例はほとんどない。

VI 企業再生に新しい考え方を

1. 従来の企業再生の考え方・・・責任追及型、失型排除型

企業が破綻状況に陥った経営者の責任を追及し、資産や事業を縮小・売却し、経営者責任の観点から経営者を排除することもやむを得ないとする考え方。経済全体の活性化のためには、退出すべき企業は退出するのはやむを得ないとの考え方で、経営責任追及型、失敗者排除型と言える。いわば、金融機関は短期的な債権回収の最大化、極大化を追求している。

経営者に再チャレンジをする機会を与えないため、経営者は最後まで頑張ろうとするため、事業は劣化し、再生もより困難となることから、債務圧縮額も多くなってしまふ。

2. 新しい企業再生の考え方・・・原因究明型、再チャレンジ型

企業が苦境に陥った原因を明らかにし、企業新生に取り組む経営者の姿勢が誠実で、意欲と能力を持つ経営者には企業再生の責任を持たせ、金融機関も中長期の観点から債権回収の極大化を図る考え方。中小企業の再生に適した再生を促進させる新しい考え方で、再チャレンジ型ともいえる。経営者の早期の再生への意思決定を可能にする。

真の経営責任は、辞めることではなく企業を確実に新生することである。

VII 金融機関等の対応

企業再生の現場では、伴走支援を進める上では金融機関の対応が鍵となる。

政府系金融機関や民間金融機関の内部規定や慣習が障害になっている側面も見受けられる。

また、金融機関の担当者によって対応もばらばらであるが、担当者個人の責任にするには問題。

金融庁としっかり連携を図りつつ、対応のガイドラインの施帯など、政府系金融機関が主導する形も検討すべきではないか。

1 金融機関だけの問題ではないので、地方公共団体を含む行政サイド、企業サイド、金融機関サイド、伴走コンサルサイドなどから課題解決のため、多角的な検討が必要。

VIII 伴走型のエッセンス及び具体的やり方

1. 伴走型のエッセンス

見える化であるが、「肝」は何を見せる化が重要。

もう一つは経営者との信頼関係、伴走型は信頼関係の構築しやすいモデル

企業文化や事業モデルを十分に理解することが必要。

最終的に根拠のある数字を基に、事業計画の作成や予算編成、予実管理の実行、透明な経営を継続的に実行することによって、企業文化の改革に繋げる。

2. 具体的やり方

中堅企業の場合には、社員数や部門数も多いので深度もそれなりでなければならないので、常駐に近い形や、単独ではなくチームでの支援が必要。

中小企業の場合は、事業計画や予算編成、予実管理が出来るようになるには時間はかかるが、計画の深度等をどの程度とするか、何を経営管理のポイントとするかによって異なる。

中堅・中小企業とも、当初数年はパワーがかかるが、最終的には週1、月2～3の伴走で十分か。

X 支援成果の把握方法, K P I 及び実施体制、全国展開

1. 視線成果の把握方法、K P I

- ・ 中堅企業にとっては、根拠のある数字を基礎にした、深度のある中期計画の策定、予算編成、実態の把握、予実管理の実行など計画的経営が出来ているかどうか。

中小企業にとっても、深度の差はあるが計画的経営の遂行。

2. 実施体制、全国展開

- ・ 地域活性化を図るための施策として、活性化とは何か、何をすべきかを検討してもらう。

地域活性化に関連するので、知事、市長レベルに危機感、関心を持ってもらう。

地方公共団体、都道府県、市町村は、地元の金融機関や関係機関、団体を巻き込み、地域の活性化をテーマにまとめることが必要。

再生支援協議会の改革、改組は必須。

XI 伴走サイドの人材養成、知見蓄積、共有の仕組み

1. 伴走サイドの人材育成

座学と経験（中堅企業、オーナー企業に対応できるかなどを含め）の両方が必要。

座学は中小企業大学校等で教えることは可能。公開会社を含む中堅企業以上のマネジメント経験者に対しては、座学はそれほど重要ではなく、伴走型支援を実施しているコンサル会社などで一度経験し人間性などを含んで適正評価などをしてもらうべき。

特に、対象企業のオーナーとの良好な関係を築くことが重要なため、座学の段階での研修も重要。

人材は数万社をカバーするには、伴走者が数千人最低必要。数万人。ただし、地域の偏在についても予め検討するべき。

2. 知見蓄積、共有の仕組み

経験を重視し、経営認定機関のように安易の認定をするべきではない。

実績審査や実績のない人も経験（実務経験、業務補助）を積みせることが必要。座学だけでは難しい。

その中核として、全国の商工会議所に伴走支援の体制を組み、中小企業診断士の活用により、質量両面で充実を図ることも検討すべき。

伴走者自身が様々な経営課題に対応できるため、伴走者自身の相談窓口が必要。

XII 将来の研究会の役割

これから将来生じる様々な課題に対応して、ガイドライン案の策定、変更を弾力的にする必要もあり、これらを検討するため、WTを常設しフォロー・アップをすべき。