

## ・「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)

### 1. 経営課題の把握 - 解答解説(1/6)

---

#### 【解答例】

#### ■ 事業の持続可能性について

- B社の場合、過去3期間で当期純利益が連続赤字となっていますが、減価償却費を加算した簡易キャッシュフローベースでは每期黒字となっています(資金繰り表でも直近のフリーキャッシュフローはプラスとなっています)。このことから、事業の持続可能性はありと判断できます。
- 事業の持続可能性の判断軸として最も重要なのはフリーキャッシュフローがプラスかマイナスかという点です。フリーキャッシュフローがプラスまたはプラスになる可能性があれば、原則として事業の持続可能性はありと判断されることになります。

・「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)

1. 経営課題の把握 - 解答解説(2/6)

【解答例】

■ 経営課題と経営改善施策

視点	経営課題(例)	経営改善施策(大きな方向性)(例)
誰に売めるのか (顧客)	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様属性の把握不足</li> <li>店舗ごとのターゲットが不明確</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗ごとに客の属性を把握する。</li> <li>店舗ごとにターゲットとする客を明確化する。</li> </ul>
何を売めるのか (商品)	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様にマッチした商品やサービスが提供できていない</li> <li>商品ごとの位置づけが不明確</li> <li>メニューが整理されていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メニューごとの原価や売れ筋メニューを把握する。</li> <li>ターゲットとする客にマッチしたメニューを設定する。</li> </ul>
仕入・在庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>ロスの発生を認識しつつも、その金額の把握や対応策の検討がなされていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄の原因を特定し、解消に努める。</li> </ul>
従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の定着率が低い</li> <li>コミュニケーション不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社長が従業員と定期的にコミュニケーションを図る。</li> <li>従業員の評価制度を見直す。</li> </ul>
店舗損益分析 他	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗ごとの損益実態が不明(どんぶり勘定からの脱却)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗別の損益を把握する。</li> <li>無駄な費用がないか見直しを行う。</li> </ul>

## ・「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)

### 1. 経営課題の把握 - 解答解説(3/6)

#### 【解説】

#### ■ 経営課題と経営改善施策

- 一般に、債務者企業が経営改善・事業再生を実現するためには、債務者企業の経営課題(現状)の把握は必須です。しかしながら、経営者の意識不足、経営能力不足、時間的・人的制約等により、経営課題(現状)の把握が行われていないケースも少なくありません。
- こうした債務者企業は、暫定リスクの計画書を策定することが考えられます。その後、3年間程度の暫定リスク期間中に実抜計画・合実計画の要件を満たした「事業再生計画書」を策定できるよう意識改革、経営努力をすることが求められます。
- 暫定リスクの場合でも、取引金融機関の協力が必要不可欠であるため、事前にメイン行と十分に協議をし、取引金融機関の協力が得られることを確認しながらすすめることが望まれます。また、取引金融機関から協力を得る前提として、経営者の計画実行に関するコミットメントが重要になります。
- B社の場合、顧客をはじめ、自社の経営課題(現状)が十分に把握されていません。また、社長の覚悟が未だ十分に固まっていない状態です。このため、現実的な対応として、暫定リスクを行い、計画期間中に、『経営課題(現状)の把握』という経営改善施策に取り組むことが考えられます。その後、経営課題(現状)が十分に把握された段階で、改めて経営改善施策を検討し直すこととなります。

・「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)

1. 経営課題の把握 - 解答解説(4/6)

【解答例】

■ 経営者のコミットメントと認定支援機関のサポート

視点	課題	サポート方法(一例)
経営者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会長が会社の実権を握っている</li> <li>・ 社長が自信をなくしている</li> <li>・ 後継者候補はいるが承継プランはない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社長(可能であれば会長も)と会社の現状認識を共有する</li> <li>・ 社長を叱咤激励して、事業の改革意識を醸成する</li> <li>・ 後継者候補と将来について対話を行うように勧める</li> </ul>

- B社の場合、社長は代表者になって日が浅く、実権は未だ会長が握っている部分も多いようです。このため会長と社長で会社の現状に対する認識(赤字で過剰債務)を共有することを前提として、仮に会長の健康状態が思わしくない場合は、社長を主体として経営改善に取り組む体制を整備することになります。
- 社長は経営に自信とモチベーションをなくしているようですが、認定支援機関としては、社長のやりたいことや守りたいものを共有しつつ、社長を叱咤激励して改善意識を醸成していくことが考えられます。

## ・「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)

### 1. 経営課題の把握 - 解答解説(5/6)

#### 【解説】

#### ■ 経営者のコミットメントと認定支援機関のサポート

- 事業再生においては、債務者企業の事業性とともに、経営者の資質の見極め(経営者の誠実性、決意・覚悟を把握)が重要なポイントとなります。経営者の決意・覚悟が十分でない場合、認定支援機関は必要に応じて経営者を鼓舞したり叱咤激励したりして、経営者自らに危機意識や改革意識を持てるようサポートすることが望まれます。
- 一般に経営者のコミットメントをより効果的に得るためには、以下のポイントが参考になります。

SWOT分析や窮境原因の把握段階から経営者と十分なコミュニケーションを取ります。その過程で、経営者自らが過去の経営判断の失敗について真摯にうけとめ、「危機意識」や「改革意識」を持てるような時間を共有することが考えられます。

経営改善施策やアクションプランなどの立案段階でも、経営者の参画を仰ぎ、事業計画の作成に主体的に関与するよう働きかけることで、「当事者意識」を醸成することが必要です。

策定した経営改善計画は、債務者企業の必達目標として社内外に明示することが必要です。社外に対しては、バンクミーティングの場で、目標達成を約束することが考えられます。社内に対しては、少なくとも経営幹部層に対し、過去の業績や窮境原因、経営改善計画を開示し、コミットメントを明言するとともに、協力を要請することが考えられます。いずれの場合も、達成できなかった場合の対応(例えば、更なる役員報酬の削減や退任など)についても予め定めておくことが効果的です。

経営者にコミットさせるためには、経営者の関心事を把握することも必要です。経営改善計画の策定や実行を、経営者の関心事(例えば従業員の雇用確保、親族への事業承継、ハッピーリタイア等)に関連づけ、動機づけることで、経営者のモチベーションを維持・向上することが効果的です。

## ・「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)

### 1. 経営課題の把握 - 解答解説(6/6)

---

#### <まとめ>

債務者企業が事業再生・経営改善を実現するためには、債務者企業の経営課題(現状)の把握は必須ですが、経営者の意識不足、経営能力不足、取引金融機関の時間的・人的制約により、経営課題(現状)の把握が行われていないケースも少なくありません。こうした債務者企業は、暫定リスケの期間中に、『経営課題(現状)の把握』という経営改善施策に取り組むことが考えられます。その後、経営課題(現状)が十分に把握された段階で、改めて経営改善施策を検討し直すことになります。