

コンサルタントが実際に 支援し成功を収めた具体策

金融円滑化法により融資条件が変更された企業は、その「猶予」内に「儲かるしくみ」を確立し、儲かる企業（＝債務を返済できる企業）になることを求められる。策定した計画を実行し、成果を出さなければならぬ。それに成功した企業は、実際には誰が・何を・どのような方法で行ったことが勝因になっているのだろうか？

1. 金融検査結果事例集

金融庁は、平成17年より、金融行政の透明性・予測可能性をさらに向上させるなどの観点から、指摘の内容・頻度等を勘案して金融機関が適切な管理態勢を構築するうえで参考となるような事例を取りまとめ、「金融検査指摘事例集」として、毎年7月に公表している。

また、平成21検査事務年度には、金融機関の円滑な金融仲介機能の発揮が期待されている状況等を踏まえ、「金融円滑

化に係る金融検査指摘事例集」（43事例）を公表している。さらに7月には、年次の「金融検査指摘事例集」を公表した。この事例集の「金融円滑化編」では、金融機関のコンサルティング機能の発揮が中小企業等の業況改善につながった評価事例を数多く紹介している。

〔事例1〕は、その事例集の【取引先である中小・零細企業等に対する経営相談・経営指導および経営改善計画の策定支援等の取り組み等】に掲載されている事例である。ここでは、金融機関の職員が、企業に対して次のような一連の支援を

行っている。

①赤字要因分析

②赤字要因の特定
(製造ロス)

←

③赤字要因改善のための取り組み
(作業工程管理の徹底)

(製品在庫の圧縮)

(原材料仕入分析の実施)

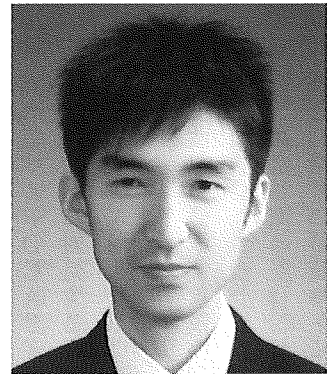
④改善継続のためのしくみ作り
(会議体の設置)

(計画の進捗管理)

(原価管理)

※「儲かるしくみ」確立
(経常利益黒字計上)

←



株式会社経済法令研究会・講師
株式会社ブレインコンサルティング
三浦英晶

【事例1】「金融検査指摘事例集」からの抜粋事例

○食品向けパッケージ製造・販売業者等に対して、審査部門等が、経営改善支援を行っている事例【評価事例】

(規模・特性等)

・地域銀行、中小規模

【検査結果】

審査部門等は、「企業再生支援に関する基本方針」等を定め、審査部門担当役員等は、重点的に経営改善支援が必要と判断される債務者を「特定管理先」、「指定支援先」及び「営業店健全化支援先」に区分して選定し、企業再生支援を行っている。また、審査部門等は、原則、全ての営業店渉外担当者に支援先を1先ずつ担当させたいえ、半期毎に審査部門等が営業店へ臨店し、進捗状況の把握や指導を行うなど、フォローアップする態勢としている。

こうした中、以下のような事例が認められる。

・食品向けパッケージの製造・販売を行う債務者について、審査部門等は、同社へ職員を派遣して赤字要因の分析を行い、製造ロスを抑制するための作業工程管理の徹底や製品在庫の圧縮、原材料仕入分析の実施などの経営改善指導を行っている。また、他行と協調し、融資残高を維持しているほか、資金繰り支援を行うなど、金融面の支援も併せて実施している。さらに、同社は、社内に課長クラス会議及び役員・部長クラス会議を設置し、これらの会議において、経営改善計画の進捗状況や原価管理等について検証・分析し、経営改善に向けた検討を行うようになった。こうした取組みにより、同社は、直近決算において経常利益ベースで数期振りに黒字計上している。

問題点の分析から始まり、「儲かる企業」として自立させることに成功している。

2. 中小企業再生支援協議会の再生計画策定支援

経済産業省からは、中小企業再生支援協議会の平成22年度第3四半期(平成22年10月～12月)の活動状況が発表されている。

この発表によると、期間中に再生計画策定支援を完了したのは83社であった。それらの計画で、金融面での対応では、「金融機関による条件変更(リスケジュール)を受けた案件が全体の90%を占めている(図表1)参照)。また、事業面の対応では、「管理会計手法導入による製品別・取引先別等の選択と集中」が約半数を占めている(図表2)参照)。これらのデータから、条件変更と管理会計手法導入を行うという「事例1」のパターンが再生の現場でもメジャーであることがうかがえる。

〔図表1〕金融面での対応（平成22年10月～12月、中小企業再生支援協議会・活動状況）

| 金融支援 | 累積 | | 今回公表分 | |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|
| | 企業数 | 割合 | 企業数 | 割合 |
| 債務免除の実施 | 582 | 20.4% | 9 | 10.8% |
| ・直接放棄 | 277 | 9.7% | 1 | 1.2% |
| ・譲渡・分割による第三会社方式 | 305 | 10.7% | 8 | 9.6% |
| 金融機関・取引先からの借入金の株式化（DES） | 55 | 1.9% | 0 | 0.0% |
| 金融機関による借入金の資本的劣後ローン（DDS） | 179 | 6.3% | 0 | 0.0% |
| 協議会版資本的借入金 | 32 | 1.1% | 1 | 1.2% |
| 金融機関による条件変更（リスケジュール） | 1,975 | 69.3% | 75 | 90.4% |
| 平成17年税制改正適用 | 31 | 1.1% | 0 | 0.0% |
| RCCや債権管理会社からの卒業 | 167 | 5.9% | 0 | 0.0% |
| ファンド活用 | 140 | 4.9% | 3 | 3.6% |
| 完了案件総数 | 2,851 | | 83 | |

〔図表2〕事業面での対応（平成22年10月～12月、中小企業再生支援協議会・活動状況）

| 取組 | 累積 | | 今回公表分 | |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|
| | 企業数 | 割合 | 企業数 | 割合 |
| 管理会計手法導入による製品別・取引先別等の選択と集中 | 1,497 | 52.5% | 43 | 51.8% |
| グループ再編等による不採算事業撤退や効率化 | 341 | 12.0% | 10 | 12.0% |
| 完了案件総数 | 2,851 | | 83 | |

3. 製おん館企業A社の事例

「金融検査指摘事例集」では、支援の概要の掲載にとどまり、詳細までは記述されていない。ここでは、「事例1」と同じように製造ロスの抑制に成功した製館企業A社を例にとり、より詳細な支援内容について見ていく。

A社は、社名が示すとおり館製品の製造販売業者である。また、乳製品や他の菓子も手掛けている。

■テーマの設定・テーマ展開による課題への落とし込み

A社は恒常的な赤字体質に陥っていたが、その大きな原因は、「大量の産業廃棄物」にあった。食品製造業者にとって、不良品の廃棄や返品削減は共通の課題であるが、A社もそれらに悩まされていた。

A社では、工場の生産過程で、小豆の煮汁だけで年間数千トン、別に相当量の小豆の皮も廃棄していたため、これだけで多額の産業廃棄物処理コストが生じていた。しかし、廃棄していた小豆の煮汁や皮には、ポリフェノールや食物繊維と

いった有用物質が含まれている。それにもかかわらず、ほとんど活用されてこなかったのが現状であった。

さらに流通過程においても、不良品や返品発生時にはメーカーとしての納入責任を果たすために、その代替品を納期までに納入することが求められ、追加原材料や包装資材の購入費、人の手配や労務費、予定外の配送費といったさまざまなコストも発生する。仮に、不良品や返品を半減させたとすると、営業利益は約2倍になり、純利益は黒字化する計算であった。

そこで、まず取り組むべき改善のテーマとして、次の二つを設定した。

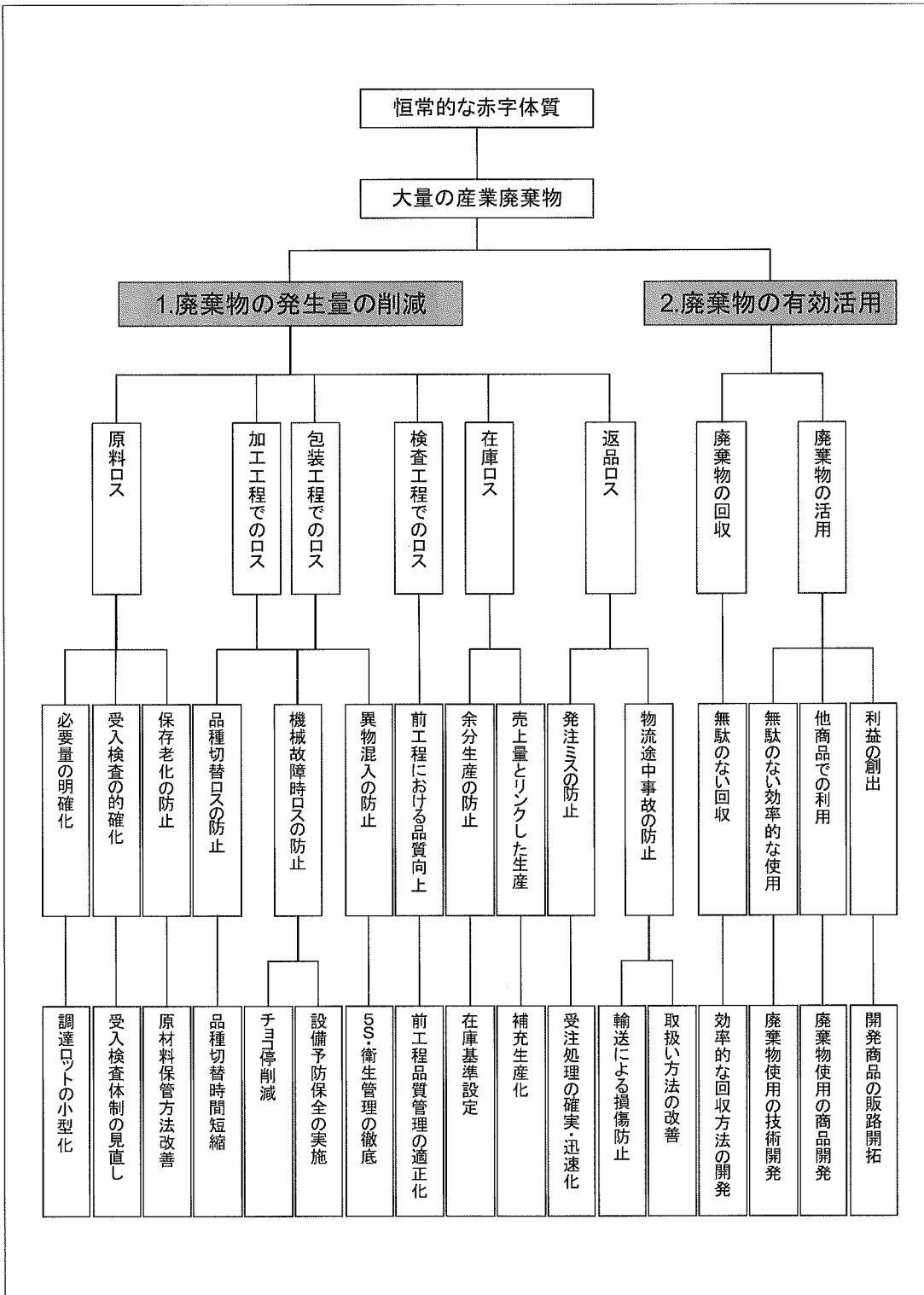
- テーマ1 「廃棄物の発生量の削減」
- テーマ2 「廃棄物の有効活用」

そして、この二つのテーマを展開させ、今後取り組むべき課題にまで落とし込んだ（図表3）参照。その結果、工場全体の幅広い領域での課題解決に波及することとなった。

■課題解決への取り組み

落とし込まれた課題の解決への取り組み段階では、それぞれのテーマに各1

【図表3】 A社における利益改善と売上高向上のためのテーマ展開



名、いずれも以前大手食品メーカーで工場管理と商品開発に従事していた専門家を選定し、現場に入り込んだ支援が行われた。

テーマー「廃棄物の発生量の削減」では、まず、不良品や返品の本ベンチマークとして件数と金額を把握した。各商品カテゴリー別にチームを編成し、その発生原因を追求したうえでABC分析を行い、上位3原因に対しての防止策に取り組んだ。併わせて、防止策の効果を明確にするためにこまめな原価計算を行い、数字上での管理を図った。さらには、「朝市」と称し、チーム全員による良品不良品の判断基準の目合わせを行うとともに、職場巡視を開始し、一連の活動を習慣化(ルーチンワーク化)することで再発防止策とした。

一方、テーマ2「廃棄物の有効活用」では、こし餡製造の際に生じる小豆の皮を機械的に微細化した後、酵素処理してスイーツの原料に活用する方法の開発に取り組んだ。そして、その原料とゼロカロリーの甘味料を用いた低カロリー商品の開発につながった。さらにこの新商品のヒト介入試験を重ね、食べても血糖値やインスリンの上昇がみられないことを実

証することができた。こうした取り組みが取引先にも評価され、新たな販路開拓につながった。健康志向を追い風に販売数も伸び、現在は更なる新商品として、ミルク風味や黒糖風味など味のバラエティー化を進めている。

これらの取り組みが功を奏し、直近の決算では営業利益の黒字化を達成し、「儲かる企業」へのステップを着実に踏んでいる。

■成功のポイント

このA社の事例においても、1. 金融検査結果事例集〔事例1〕と同様に、①分析↓②要因特定↓③改善のための取り組み↓④改善継続のためのしくみづくり、という一連の支援を行った結果、「儲かるしくみ」を確立することに成功している。この事例での成功のポイントは、「環境対応をコストダウン&売上高アップの源泉につなげたこと」といえる。ここでの支援内容には挙がっていないが、企業がISO14001やエコアクション21などの環境システムの申請・認定を目指す場合も、環境対応や取引先対応に加え、コストダウンや独自商品の開発を目的としている場合が多い。

また、この環境対応を「表ポイント」とすると、この成功事例の「裏ポイント」は、「従業員をうまく巻き込んだこと」「支援終了後に自力で改善を継続できることを最終目的としたこと」の二つではないか。

課題解決の実行段階では、商品カテゴリー別にチームを編成したり、全員参加型の「朝市」を実施するなど、プロジェクトを通し、従業員が主体となって改善に参画できる体制を形成していた。このことで、自分たちが会社を良くするという方向に従業員の意識を変化させ、会社の体質面、さらには社風の改革までに発展する可能性が生まれる。加えて、一連の活動を習慣化させるといったような支援により、会社は支援終了後も自力で改善できるようになる。

しかし、支援する者にとつての「表ポイント」でも「裏ポイント」でもない「真のポイント」は、理論ではなく、「関係するさまざまな人の想いを、いかにくみ取ることができるか」であることは間違いない。