

中小企業再生支援協議会業務	中小企業診断士としての留意点
<p>IV. モニタリングにおける中小企業診断士の留意すべきポイント</p> <p>1. モニタリングの意味</p> <ul style="list-style-type: none"> ・再生支援が完了しても企業の再生が完了したわけではなく、再生がスタートしたにすぎない。 ・全金融機関の合意を得て支援完了した時点で、経営者が安心してしまい真剣に事業改善に取り組まず、計画達成状況が不芳なケースが見受けられる。 ・再生計画に具体的に定められた事業改善及び債務圧縮（企業及び個人資産売却状況等）が着実に実施されているか確認し、問題有れば指導し計画達成に向けフォローする。 <p style="text-align: center;">↓</p> <p>メイン銀行と協議会で連携の上、再生計画達成状況のフォローを行う。</p>	<p>IV. モニタリングにおける中小企業診断士の留意すべきポイント</p> <p>1. モニタリングの意味</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 本当に再生できるかは、再生計画に沿って実際に改革・改善が行われて、計画どおり成果があげられているかどうかによる。「企業再生計画実行のモニタリング総括表」などによる通常レベルでのモニタリングに加えて、深掘したより具体的なレベルでのモニタリングが必要な場合がでてくる理由がここにある。 (2) 経営者が計画達成へ向けて真剣に取り組む、改善計画の徹底的な実行を行うことが必須である。経営者の理解と意識を高めていくとともに、実行段階での具体的改善実行への支援が必要となる。 (3) 再生計画の債務圧縮状況のフォローはもちろんのこと、事業改善が着実に実施されて、計画通り利益をあげているか、今後あげていける可能性があるかのモニタリングを具体的改善のレベルまでチェックする。計画達成へ向けて問題があれば、メイン銀行、協議会との協議の上、さらに実現へ向けて支援し、場合によっては再計画作成が必要となる。 <p>診断士としては、通常レベルでのモニタリングだけでなく、改革による損益改善目標と実績を、具体的なレベルで、構築した情報システムからの推移データ等を活用し、必要に応じて推移データをより深掘したモニタリングを実施する。</p>

IV. モニタリングにおける中小企業診断士の留意すべきポイント

1. モニタリングの意味

再生計画が作成され、支援が完了しても、それは事業再生のスタートである。フォローアップ方針を明確に策定して、モニタリングを行うことにより、計画の達成へ向けてのよりの確な活動ができる。すなわちPDCAのサイクルを確実に回して再生達成の可能性を高めるとともに、同時に再生の可否の早期の判断あるいは再生計画の見直しも可能となる。

(1) フォローアップ方針の策定

本来は企業が事業計画を作成し、実行し、モニタリングしていくわけである。どこまで報告させるかはケースによって異なる。財務リストラについては、当然金融機関がかなり厳しく詳細に実行結果情報を求めると考えられ、計画に沿った的確な実行と具体的報告が必要となる。そのため再生計画に具体的に定められた事業改善及び債務圧縮が企業及び個人資産売却状況等も含めて着実に実施されているか確認し、問題があれば支援・指導し、計画達成へ向けてフォローする。このフォローアップ方針については、再生計画調査報告書に記載しておく。ここでは、財務リストラ、事業リストラ（事業そのものの選択・集中を行う狭義の事業リストラと業務改革・改善を行う業務リストラを含む）について言及する。

基本的に総括的な通常レベルでのモニタリングに加えて、必要に応じて深掘したモニタリングの実施を行う。

(2) 総括表などによる通常レベルでのモニタリング手法

計画書に基づく聞き取り、基本帳票を確認し、例えば「図表IV-8-(2)-1 企業再生計画実行のモニタリング総括表の例」のような資料を作成して実施する。

① 売上損益状況のモニタリング

損益計算書による全体分析で、売上高・売上総利益、営業利益、経常利益の推移と計画対比をとらえ、製造原価および原価率（製造原価率など）、販売費・一般管理費および率、営業利益および率、経常利益および率を把握し計画の達成度合いと今後の見込みを把握する。

② 貸借対照表およびキャッシュフロー計算書のモニタリング

貸借対照表から資産の圧縮、借入金の圧縮状況など、キャッシュフロー計算書からキャッシュフローの状況と資金繰り実績、今後の見通しなどを把握し、記載する。

③ 財務リストラ実施状況

財務リストラの実施状況と特に問題となる状況を把握し、必要あれば対策へつなげる。

④ 事業リストラの実施状況

事業リストラの実施状況と特に問題となる状況を把握し、必要あれば対策へつなげる。

⑤主要費用項目別改善の実績（業務リストラの実施状況）

上記損益を裏付けるものとして、主要費用項目の改善実態を把握する。

⑥損益状況と費用項目別削減の実績の評価

上記の把握に基づき、問題ある項目についての見直しとさらなる改善策へつなげる。

⑦今後の活動のポイント

今後の活用方針、具体的な実施項目、追加実施項目などを検討し、実行へつなげるために整理し、明確にする。

図表Ⅳ－8－（2）－1 企業再生計画実行のモニタリング総括表の例

企業再生計画実行のモニタリング総括表

①損益状況

	平成19年度	平成19年度	平成20年度	平成20年度	平成21年度	平成21年度
	計画	実績	計画	実績	計画	実績
売上高						
売上原価						
売上総利益						
売上総利益率						
販売費及び一般管理費						
販管费率						
営業利益						
営業利益率						
営業外収益						
営業外費用						
経常利益						
経常利益率						
特別利益						
特別損失						
税引前当期利益						
税引前当期利益率						
税引前当期利益						
税引前当期利益率						

②貸借対照表・キャッシュフロー計算書で表された状況

③財務リストラ実施状況

④事業リストラ実施状況

⑤事業リストラ、業務リストラによる主要費用項目別改善の実績

削減対象費目	平成19年度目標	平成19年度実績	平成20年度目標	平成20年度実績	平成21年度目標	平成21年度実績
販売費・一般管理費の削減						
人件費						
販売経費						
販管費削減額合計						
製造原価の削減						
購入原材料費						
人件費						
外注加工費						
製造経費						
製造費削減額合計						
削減額合計						
コスト増要素						
人件費						
販管部門人員賞与						
製造部門人員賞与						
ベースアップ						
コスト増合計						
差し引き削減額						

⑥損益状況と費用項目別削減の実績の評価

⑦今後の活動のポイント

(3)深掘したモニタリング手法

深掘したモニタリングとは、計画において実行すべき具体的改革・改善策が着実に進められ、具体的なレベルでコスト改善などの実績をあげて、達成すべき損益改善目標が達成されているかを確認していく手法である。構築した情報システムからの各種の推移データ、さらに必要に応じて推移をより詳細にEXCELなどで作成し、活用しながらモニタリングする方法である。

特に重要なのは、業務リストラにおける数値の裏付けとなる業務改革・改善の仕組みづくりと実施状況を上記実体の数値と対比させてモニタリングを行うことで、具体的なレベルでの実現状況を把握するとともに、必要あれば対策を立案し、実行へ移していくためのモニタリングとフォローである。

ここでは財務リストラ、狭義の事業リストラ、業務リストラについて深堀のモニタリングを行う。

①財務リストラ実施状況のモニタリング

再生計画にある財務リストラの実施状況のモニタリングが必要となる。財務リストラが計画通り実行されたかの確認と、それに沿ったキャッシュフローの改善、負債の圧縮の状況を確認していく。

- 1) 流動資産の処分や流動化
- 2) 不動産など固定資産の売却あるいは証券化
- 3) 経営者資産の売却
- 4) 流動資産の売却
- 5) 保有株式の売却
- 6) その他資産（ゴルフ会員権など）の売却
- 7) 売掛債権のサイト短縮
- 8) 在庫資産の圧縮
- 9) 株主責任の増減資
- 10) 債務のDES化、DDS化、債権放棄

図表IV-8-(3)-1 深堀した財務リストラのモニタリングの例

財務リストラの計画項目	計画			実行				
	実施時期	簿価	予定価格	実施時期	実施金額	計画への影響	処分1 (返済)	処分 (CF増)
1. 不動産の処分や流動化								
(1) 不動産など固定資産の売却（あるいは証券化）								
A 土地								
B 土地・建物（工場）								
(2) 経営者資産の売却								
C 土地（担保物件→所有権の会社への委譲）								
2. 流動資産の売却								
(1) 保有株式の売却								
(2) その他資産（ゴルフ会員権など）の売却								
3. 株主責任の増減資								
(1) 株式の減資の実施								
(2) 株式の増資								
経営者からの増資								
第3者からの増資								
4. 債務のDES化、DDS化、債権放棄								
(1) 経営者からの借入金								
◇経営者からの借入金のDES化								
◇経営者からの借入金の債権放棄								
(2) 金融機関からの借入金								
◇金融機関からの借入金のDES化								
◇金融機関からの借入金のDDS化								
◇金融機関からの借入金の債権放棄								
4. 営業権売却								
撤退事業の営業権売却								
5. 売掛債権のサイト短縮								
6. 在庫資産の圧縮								

②事業リストラ実施状況のモニタリング

再建計画にある事業リストラの実施状況のモニタリングが必要となる。

- 1) 営業譲渡
- 2) 計画にある不採算事業の撤退
- 3) 非コア事業の売却
- 4) 工場・事業所閉鎖
- 5) 在庫品の処分・活用
- 6) 事業転換
- 7) M&A（合併・株式譲渡）
- 8) 会社分割
- 9) アライアンス

図表Ⅳ－８－（３）－２ 深掘した事業リストラのモニタリングの例

	実施計画有無	実施予定時期	売却予定価格	実績	実施時期
◇営業譲渡					
◇計画にある不採算事業の撤退					
◇非コア事業の売却					
◇工場・事業所閉鎖					
◇在庫品の処分・活用					
◇事業転換					
◇M&A（合併・株式譲渡）					
◇会社分割					
◇アライアンス					

③月次の損益状況把握

必要に応じて、月次の損益計画、実績を具体的に分析し、把握する。短期的に必要な改善状況を追求するとともに、原価、一般管理費などの削減の進捗状況全体的な動きとして見ていく。

診断ツール / 図表 / 解説

図表Ⅳ－８－（３）－３ 深掘した事業実態把握のモニタリング例（月次損益把握の例）

科目名	H19. 3期実績	H20. 3期計画	20年3月期上期							
	月次平均	月次平均	4月	5月	6月	7月	8月	9月	上期計画	上期実績
売上高										
期首商品棚卸高										
製品仕入										
製造経費										
期末製品棚卸高										
売上原価										
売上総利益										
販売・一般管理費人件費										
販売・一般管理費経費										
販売・一般管理費計										
営業利益										
受取利息配当金										
他営業外収益										
営業外収益										
支払利息割引料										
繰延資産償却										
他営業外費用										
営業外費用										
経常利益										
特別損失										
資産処分損										
業績配分賞与										
特別損失										
税引前当期利益										
法人税・住民税等										
法人税調整額										
当期利益										

科目名	H19. 3期実績	H20. 3期計画	20年3月期上期							
	月次平均	月次平均	4月	5月	6月	7月	8月	9月	上期計画	上期実績
販売費・一般管理費										
役員報酬										
販売事務員給与										
賞与										
退職金										
法定福利費										
福利厚生費										
人件費計										
販売変動費（運送費）										
広告費・販促費										
展示会費用										
接待交際費										
保険料										
地代家賃										
リース料										
水道光熱費										
通信・交通費										
会議・諸会費										
事務用品・消耗品費										
修繕費										
租税公課										
減価償却費										
貸倒損・引当損										
教育研修図書費										
備品消耗品費										
販売員旅費										
雑費										
他販管費計										
販売費・一般管理費計										

診断ツール / 図表 / 解説

科目名	H19. 3期実績	H20. 3期計画	20年3月期上期						上期計画	上期実績
	月次平均	月次平均	4月	5月	6月	7月	8月	9月		
製造原価										
材料費										
(内材料費棚卸高)										
貸金(製)										
賞与(製)										
退職金(製)										
法定福利費(製)										
福利厚生費(製)										
労務費計										
保険料(製)										
借入家賃(製)										
リース料(製)										
電力・水道光熱費(製)										
通信費(製)										
据付旅費(製)										
消耗品費(製)										
修繕・設備維持費(製)										
租税公課(製)										
減価償却費(製)										
教育研修費(製)										
消耗工具費(製)										
製函費(製)										
製造雑費(製)										
他製造費計										
総製造経費										

④業務リストラ実施状況のモニタリング

業務リストラは、基本的に企業の再生の可能性の根幹をなすものである。それを実施することによってコストダウンにより原価が削減され、原価率が下がり、また販管費・一般管理費およびその割合が下がり、利益が上がる体質になることが必要となる。

製造業を例に取れば、ベースとなるデータは以下のものとなる。

1) 売上傾向分析

- a 販売先別売上高の計画と実績推移のモニタリングと分析
- b 取扱製品別売上高の計画と実績推移のモニタリングと分析
- c 売掛金推移

2) コスト分析

a 製造費用の推移・原価率の推移

製品別原価管理と原価削減計画の達成状況（標準部品、外注加工部品、購入ユニット等の仕入コスト削減達成状況、設計、電気設計、組立・調整・試験などの製造などのコスト削減の達成状況）

b 販売管理費の推移、率の推移

販売費・一般管理費（物流費を含む）の費目別削減計画の達成状況

c 経営者の人件費の推移

d 従業員（人員）と人件費の推移

人事リストラや残業削減による人件費削減個別計画の達成状況

3)在庫分析

- a 棚卸資産の推移（製品、部品在庫）
- b 在庫削減、不良在庫・長期滞留在庫の削減の達成状況

4)生産能力分析とコスト削減

- a 生産設備の状況
- b 納期対応の状況（納期遅れ等によるコスト増加の確認）
- c 設備その他の固定費削減の個別実現状況

⑤経営者の意識改革と経営の実行状態の確認

- 1)経営者の行動、判断の把握

⑥人事制度の見直しの実施と社員の意識改革

- 1)人事制度の整備状況の確認
- 2)社員の意識改革の実施状況・実現状況の確認

図表Ⅳ－８－（３）－４ 深掘した業務リストラ実施状況のモニタリング例（事業リストラ、業務リストラの結果の費用項目別改善実績のモニタリング例）

削減対象費目	削減テーマ例 (具体的な実行案を別途作成)	18年度 実績	3年での 実現 削減目標 額	3年での 実現削減 率	実行 初年度	2年度	3年度	・・・	10年度
販売費・一般管理費の削減									
人件費									
役員報酬	社長・専務等の役員報酬削減、不動役員の退任								
その他人件費	販売、事務、物流の作業効率向上と人員減								
販売経費									
地代家賃	本社・営業所等の地代・家賃の交渉による値引き								
広告宣伝費	展示会、HP、カタログ・会社案内、その他広告費の効果的活用への絞り込み								
接待交際費・会議費	接待・贈答の絞り込みによる徹底的な削減								
諸会費	必須のものを除いて脱会								
通信費	携帯電話の契約、使用方法の見直し、定置電話の見直し（IP電話化など）								
旅費・交通費	的確な管理による販売員旅費の削減								
車両費	必要車両数、種類の見直し、走行管理								
事務用品・備品費	備品・事務用品等の見直し・的確な管理								
水道光熱費	電気、水道の無駄排除								
減価償却費	情報システム								
物流経費	梱包方法、輸配送方法、借り倉庫、作業外注等の見直し								
販売費・一般管理費削減額合計									
製造原価の削減									
原材料・部品費	発注価格管理、値引き交渉、2社購買など								
ユニット費・製品費	発注価格管理、値引き交渉、3社購買など								
人件費									
直接人件費	計画的作業、トラブル防止、作業効率向上、製品設計の見直しなどによる工数削減（人員、残業の削減）								
間接人件費	作業効率向上、無駄な作業の排除								
外注加工費	的確な価格管理、作業内容管理による削減								

中小企業再生支援協議会業務	中小企業診断士としての留意点
<p>2. 中小企業診断士が知っておくべき再生支援協議会の役割</p> <p><対応></p> <ul style="list-style-type: none"> ・フォローアップの方針については、再生計画調査報告書に記載する。 ・再生支援協議会は、あくまで中立的な立場でモニタリングに携わる。 ・モニタリングの期間は再生計画が成立して概ね2年を目途とする。 ・金融機関と連携の上、必要な場合には外部専門家と協力しモニタリングを実施する。 ・財務会計が適切でなければ会計ソフトの導入を促したり、信頼できる専門家に協力を要請したりする。 ・金融支援面の実施状況は、メイン銀行から報告を受ける。 ・モニタリングの期限が到来した時は、計画の達成状況等を勘案しその後のモニタリングの要否を判断する。 <p><計画未達成の場合></p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営者からモニタリング報告に基づいて、原因を事情聴取し2期目の見込みについて現実態から再生計画2期目の達成が可能か見極める。(場合によっては、資金繰り実績による収支実績の検証が必要。) ・再生計画の策定手順では「相談中小企業が対象債権者に対する債務弁済計画を履行できない場合は、対象債権者及び相談中小企業は再生計画見直し又は法的倒産処理手続開始の申立等適切な措置を講じるものとする」とあり、相談中小企業による再生計画の重要な修正又は追加が必要であると判断した場合には、相談中小企業の求めに応じて、第二次対応を準用した支援を行うことができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・フォローアップ方針は、基本的に再生計画調査報告書に記載されているので、それに基づいて対応する ・金融機関等の関係者が会して行うモニタリングは3ヶ月ないし6ヶ月のサイクルで行うケースが多いため、フォローアップを担当する診断士は、相談中小企業から毎月の実績を定期的に収集しておく必要がある。 ・フォローアップ期間は、対象企業の計画達成状況によるが、基本的には債務超過解消またはその目途が立つまでである。 ・決算前に概算の損益見通しが判明した段階で、計画の達成状況を売上、原価、経費レベルで把握する。 ・再生計画未達成の場合、売上、原価、経費について細目レベル(例、顧客別、エリア別、部門別、担当者別など)で点検し、外部要因によるものか内部要因によるものかを分析する。達成度が80%を下回る場合、計画の見直しを行う場合が出てくる。 ・再生計画を達成した場合でも、売上、原価、経費の細目レベルで計画と大きく相違する項目については、原因が何かを洗い出し、2期目の計画取組みに反映させる。

2. 中小企業診断士が知っておくべき再生支援協議会の役割

モニタリングを行う場合、再生支援協議会は中立的な立場で臨むことになる。具体的には、次のような考え方で取り組み、推進する。

(1) フォローアップ方針の取りまとめ

再生支援協議会は、中小企業診断士等が作成する「事業計画調査報告書」の中に記載されたフォローアップの取組みに関する提言等を受け、最終的なフォローアップ方針を「再生計画調査報告書」に取りまとめる。この方針に基づいて、達成状況の確認方法、開催頻度、未達成時の対応等を進めることになる。

(2) 再生計画の進捗確認

再生計画の進捗確認は、月次ベースを基本に行う。試算表、月次損益の計画実績推移、資金繰表等を会社側が作成し関係機関へ報告する。再生計画策定後の最初の6ヶ月間は、再生支援協議会と再生企業とで確認会を開催することもある。

必要に応じて、中小企業診断士等の外部専門家に報告会への出席を依頼する。また、金融支援の実施状況については、再生支援協議会から関係金融機関に報告を依頼する。

ツール：合計残高試算表、月次損益の計画実績推移、資金繰表

(3) モニタリングの実施

取引金融機関を交えたモニタリングは、フォローアップ方針に基づいて開催する。頻度は、6ヶ月毎に開催するケースが多く、案件によっては四半期毎に行うこともある。

再生計画の取組状況として、計画の達成状況、受注状況、資金繰等の報告を再生企業の代表者が行い、金融支援の実施状況は、関係金融機関から報告を受ける。

ツール：月次損益の計画実績推移、受注状況、資金繰表（実績と予定）

(4) フォローアップ継続の要否

フォローアップは、少なくとも1年間行い、案件の内容に応じて2年間に亘り行う。その後は、再生計画の達成状況に応じて更に延長することもある。

(5) 再生計画未達の場合の対応

再生計画が大幅に未達となった場合、その原因を再生企業や関係者と協議・検討し、2期目の見込みについて、計画の達成が可能か見極める。

計画の達成が困難で、全体として80%未満になると判断した場合、再生企業からの求めに応じて、再生計画の見直しを始め、必要であれば法的倒産処理手続きの申立等、適切な措置を講じる。