

事業承継・再生支援における 経営改善の分析・検討事例

平成23年〇月〇日

(公財)東京都中小企業振興公社

総合支援部 総合支援課

事業承継・再生支援スタッフ

TEL 03-3251-7882

1、事業環境分析

■〇〇事業■

[コアコンピタンス]

- × × 年の社歴の中で蓄積された
- 現在の得意分野は、①〇〇工業、② × × 工業

[市場・競合]

- 〇〇業界の特性・・
- 業界ポジション・・
- 事業拡張可能性・・

[顧客獲得手法]

- セグメント・・
- ターゲット・・

経営者の皆様と
コミュニケーションを図り、
事業戦略マップ等を活用し
正確な事業分析を試みます。

2、重要課題

■事業面■

[収益構造]

■○事業

- 収支トントン
- △△として競争力あり
- キャッシュフローは黒字であるが、改善の余地が大

■△事業

- 大幅黒字も、設備更新の投資が必要
- キャッシュフローは大幅黒字

■×事業

- 赤字
- 内製化、新製品開発で改善努力中
- キャッシュフローは大幅赤字

必要に応じ、
売上高 得意先別・業種別
ABC管理表等を活用し、
正確な分析を試みます。

[経営管理の課題]

- 事業別採算管理の実施、生産・在庫・販売管理の実施
- P-D-C-A管理(事業計画の進捗管理)→全員参画、差異分析、対応策立案
- 全員参加型事業戦略・計画策定→事業戦略マップ作成(個人の目標管理まで)
- 組織改編(事業部制)

[人材の課題]

- 生産管理スタッフの補充
- 国際スタッフの補充(アジア向け)
- 人材育成システムの策定

経営者の皆様と
コミュニケーションを図り、
事業戦略マップ等を活用し
正確な事業分析を試みます。

■財務面■

[借入金]

- 過剰債務・・年商の約2倍近い額
- 本体〇〇〇百万円＋関連会社〇〇百万円＝〇〇億円・・年間金利〇百万円、返済〇百万円＝〇〇百万円の金融費用
- 正常格付け・・借入金-正常運転資金<フリーキャッシュフロー10年分→〇〇億円-〇億円＝〇億円→年間必要FCF〇億円

[在庫]

- 過剰在庫・・月商の〇か月
- 正常範囲・・製造業平均1ヶ月～1.5ヶ月→<H22/12期>在庫〇〇百万円÷平均月商〇〇百万円(原価)＝〇か月
＜理想値＞〇〇百万円→改善余地〇〇百万円

[関連会社処理]

- 本体債権・・(貸付金〇〇百万円＋未収入金〇百万円＋設備支払手形引受〇百万円＋A銀行重畳的債務引受〇百万円＝〇〇百万円)-(設備買取〇百万円＋在庫買取〇百万円＝〇百万円)＝〇〇百万円
- 個人債権・・出資金〇百万円＋貸付金〇〇百万円

3、改善(案)

■基本スタンス■

- I、事業ポートフォリオを再構築し高収益ビジネスモデルに転換する。
- II、業務プロセス改革を行いムダ、ムリ、ムラのない経営を目指す。
- III、財務体質の改善、子会社の処理を計画的に行う。

4、事業改善

必要に応じ、下記、中期事業計画
【業界・市場環境分析
緊急改善施策・中期改善施策】
を策定し、経営者と共に
事業改善を進めていきます。

■ 具体策 ■

[コスト削減施策]

<原価>

- 売上原価目標・・H22/8実績①○事業:○%、②×事業:○%、③△事業:○%=合計○%
→H22/12期(見込)○%→H23/12期(計画)○%→H24/12期○%・・約▲5%削減
- 施策・・①○事業:ISO、5S運動を通じて「設備点検」、「製造ライン見直し」、「稼働率向上」、「外注費削減」を実施
②×事業:子会社休止、「内製化」によるコストダウン

<販管費>

- 販管費目標・・H22/8実績①○事業:○%、②△事業:○%、③×事業:○%=合計○%
→H22/12期(見込)○%→H23/12期(計画)○%→H24/12期○%・・増減なし
- 施策・・全科目の見直し特に人件費のアカデオン化

[売上拡大施策]

- 売上目標・・(単位百万円)
H23/12期計画①○事業:○○、②×事業:○○、③△事業:○○=合計○○○
H24/12期計画①○事業:○○、②×事業:○○、③△事業:○○、④新事業:○○=合計○○○

売上施策

必要に応じ、取引先別・商品別、
営業回数別等販売計画を
経営者と共に考慮していきます。

- 施策・・・
 - ①○事業：市況回復の中で「商品ラインアップの充実」、「販促ツール開発」、「HP改良」、「展示会出展」「ソリューション・提案型営業」を行い新規顧客〇〇社、既存顧客の深耕によりヘビーユーザーを拡大
 - ②×事業：「新商品開発」、直販に加え「代理店チャネルの開拓」、「アジア等海外輸出」により拡大
＊参考：現利益構造における損益分岐点売上は約〇億円
 - ③△事業：空室の解消 ＊計画上は、H22/12期の売上を維持
 - ④新規事業：H24/12期より売上計上「〇〇選別機××百万円」、「新製品〇〇百万円」、「××パネル〇百万円」、合計〇〇百万円（売上構成比5%）

[事業ポートフォリオ]

- 強化・攻めの事業：○事業、シナジー事業→リーディングカンパニーの地位を確立
- 維持・守りの事業：△事業→必要投資を行い安定収益を継続
- 問題児事業：×事業→ニッチリーダーを目指すも損益分岐点売上に到達しない場合は売却等を検討
- 次世代事業：新規事業の中で有望事業を選別育成→次世代エース

人材等管理

事業戦略マップ等による、
事業分析を活用していきます。

[経営管理]

- 事業別採算管理: 同社経理担当の作成した「月度事業別損益計算書」を活用しスピーディに対応
→「**月度経営会議**」を設置・・予算⇒実績⇒差異分析⇒翌月度・翌々月度挽回施策＝P-D-C-Aを定例化
- 販売・生産・在庫管理: 当社最大の課題であり収益改善の宝の山である「原価」「在庫」の改善を推進
→「**月度販売・生産・在庫会議**」を設置・・P-D-C-Aを定例化、事務局として**生産管理担当(OB人材)**を配置
- 全員参画型事業計画: 計画作成に全員が参加することで、主体性をもって職務遂行する風土を醸成
→「**事業戦略マップ(プロセスモデル)**」フォーマットを活用し各担当者全員が記入することで参加
- 事業別経営: 将来的には事業別の最適経営の執行、全社としての経営資源の有効活用を目指す
→「**事業部制組織**」の導入

[人材]

- 生産管理スタッフ: 同社収益改善のメインテーマである「原価」「在庫」管理のため専門家を配置
- 国際スタッフ: グローバル市場へのエントリー、業務推進のため専門家を配置
- 人材育成: 人材育成システムの制度化を推進

5、財務改善

必要に応じ、経営者と共に、
比較損益計算書に基づく、
中期事業計画づくりを
考慮していきます。

■ 具体策 ■

[借入金]

- 正常先格付: 借入金〇〇億円-正常運転資金〇億円=〇億円を〇年で返済できるフリーCFの実現
→現在実力〇〇百万円をベースとして「収益改善」で〇百万円、「運転資金改善」で〇百万円=〇百万円
- CF経営: 金融費用〇〇百万円の圧縮のために、上記施策に加え「遊休資産」の有効活用を推進
- 設備投資: 厳選して計画的に実施

【金融機関の皆様へ】

合実・実抜計画に関わる事柄をお約束するものでは
ございませんが、各案件毎にご相談に応じます。

[関連会社処理]

- 専門家派遣の提案スキームを選択、収益・体力を勘案の上、計画的に処理

[非稼動在庫処理]

- 実査を行い正確に把握し、収益・体力を勘案の上、計画的に処理

[管理会計]

- 当面は、同社経理担当の手法を活用、将来は会計事務所とのコラボを費用対効果で検討