

# 中小企業の再生支援における金融機関の役割

草刈 康弘

キーワード：Kotter（1996）の8段階プロセス、中小企業、応急再生、金融機関の役割

## 1. はじめに

本稿の目的は、業績の芳しくない中小企業が、経営改善計画を策定し再生に取り組むが、その実行力が伴わず、自社単独では再生を成し遂げられない場合でも、金融機関の支援により応急再生を成し遂げ、倒産の危機から脱出できる再生に適したプロセスおよび金融機関の役割を明らかにすることにある。

多くの中小企業を取引先に持つ金融機関が、倒産する可能性の高い企業を救済できる具体的な問題解決能力を持つことは、多数の企業を救うことになり、結果として企業倒産による地域の衰退を食い止めることに繋がるため、社会的な意義は大きい。なお、本稿における企業とは中小企業<sup>1</sup>を、金融機関とは地域金融機関を想定している。

本稿の構成は次の通りである。第2節では、本稿の問題意識と研究課題を提起し、第3節では、先行研究等により、企業再生支援における課題、リーダーシップにおける課題、金融機関の支援に関する課題について確認する。第4節では、経営改善計画の実行力を高め、応急再生を成し遂げるために、Kotter（1996）の8段階プロセスから何が必要だと思われるのか、その要素を明らかにする。第5節では、T信用金庫による中小企業3社の再生支援事例から、4節で必要だと思われたKotter（1996）の8段階プロセスから「応急再生段階における中小企業再生支援プロセスに必要な要素」の検証

---

<sup>1</sup>末松（1952）は、「中小企業とは、その経営の存立が少数の人間の個人的能力に依存している独立の営利的経済単位（個別資本）である」「一口にいえば物的組織というより人的組織といってもよい。」とし、意思決定や能力を基準とした機能的定義をしている。本稿における中小企業とは、資本金や従業員数など数量的基準を定めた中小企業基本法第2条第1項に該当する企業で、なおかつ末松（1952）のいう少数の人間の意思決定や能力が経営に大きな影響を及ぼす、客観的な資本の組織になりきっていない人的組織を想定している。

と第6節で取り纏める金融機関の役割について検討する。第6節ではKotter（1996）の8段階プロセスのフレームワークを応急再生に適したプロセスに修正し、今回提案する応急再生段階における中小企業再生支援プロセスを取り纏め、その中の金融機関の役割を明確にする。結びとなる第7節では、本稿考察結果の要約および今後の課題について述べる。

## 2. 問題意識と研究課題

中小企業の全てが、変化する経営環境の中で、事業の将来性を予測し、問題が顕在化する前に有効な手立てを講じることができる訳ではない。

多くの中小企業は、業績が悪化した段階で、経営改善計画を策定し改善に取り組むこととなる。経営改善計画策定に際して、精微なものを自社単独で策定することは難しいが、金融機関や中小企業再生支援協議、経営改善支援センターなどの公的外部機関に経営改善計画策定の支援を求めるなど、第三者の協力を得られる選択肢は多い。特に公的外部機関の支援が得られた場合、中小企業診断士など専門家による計画策定支援や助成金など費用の補助をうけられるなど手厚い支援があるため、一定レベルの経営改善計画を策定すること自体の難易度は高くない。

しかし、策定された経営改善計画が必ずしも実行され効果を上げているとは限らず、多くの中小企業で、その実行力が伴わず進捗が芳しくないケースが多い。

Kotter（1996）によれば、「すぐれたリーダーシップによってこそ、企業に存在する無気力、不活発の諸原因を除去していくことが可能となる。また企業内の行動を大きく変えることに必要とされる諸活動を活性化し得るのである。」（Kotter、1996 邦訳2002、p. 58）とあるように、経営改善を成し遂げるためにはリーダーシップが必要とされるが、現実には全ての経営者が強い危機意識を持ち、経営改善のリーダーシップを発揮できている訳ではない。

それでは、業績が悪化した企業で、経営者がリーダーシップを発揮できていない企業は倒産するしかないのか、そのような企業でも、金融機関の支援のもと経営改善計画の実行力を高め、再生を成し遂げるためには、どのような要素が必要で、どのようなプロセスが有効だと思われるのか、金融機関にはどのような役割が求められるのか明らかにしたいと思う。

## 3. 先行研究等のレビュー

先行研究等により、企業再生支援における課題、リーダーシップにおける課題、金融

機関の支援に関する課題について、どのようなことが言われているのか確認する。

### 3-1. 企業再生の課題

太田（2009）は、倒産状態の企業が再生を果たすためには、まず倒産リスクに直面しているという①「危機意識を強く認識すること」、さらに危機意識を認識するだけに留める事なく、②「再生計画を立て」その計画を③「応急再生、本格再生、持続型再生（安定再生）」という各段階で確実に実行することによって④「財務の健全性を高め」、⑤「企業価値の維持向上を図る」という経営行動プロセスの必要性について指摘した（太田、2009、p. 66）。

さらに、「リスクの深刻度が大きでも、当該リスクへの対応時間が迅速で、かつ適切であれば倒産リスクは小さくて済む場合もある。反対に、リスクの深刻度が小さくても、当該リスクへの対応時間が、やみくもに遅れれば、倒産リスクは高まる。」とし、再生に取り組む対応時間の重要性を指摘した（太田、2009、p. 13）。

また、多くの倒産企業は当該企業にリスク問題点があることを意識しても、その問題点を先送りし、再建に対する経営行動が希薄で、手遅れになる企業が多い（太田、2009、p. 65）としている。

このように、企業再生には、前提として危機意識を強く認識すること、再生計画を立てること、そして応急再生、本格再生、持続型再生（安定再生）という各段階があり、段階によってやるべきことがあることを指摘している。また、リスクへの対応時間の重要性を指摘していることから、まずは早急に応急再生を果たすことが、倒産リスクを軽減させ再生の可能性を高める条件であると思われる。そして再建に対する経営行動が希薄で、手遅れになる企業に対しては、金融機関等の第三者が、危機意識に警鐘を鳴らし、経営行動を促すことが必要であると思われる。

### 3-2. リーダーシップの課題

佐竹（2016）は、「経営不振状態の中小企業の多くには、明確な経営理念が存在しない。したがって当該企業の再生に求められる経営者のリーダーシップが十分に発揮されているとは言い難く、たとえ優れた戦略や再生計画があってもその実現性は乏しい」（佐竹、2016、p. 105）とし、経営者のリーダーシップの発揮には経営理念の存在が重要としながらも、「危機的状況にある経営不振企業では、現状把握と応急再生させるための具体的な対応策、すなわち短期目標の設定と利益計画の策定を優先的に検討した後、経営理念を明文化していく取り組みが求められると考えられる」（佐竹、2016、

p. 115) とし、平時と危機的状況では対応が異なることを指摘してゐる。

そして、「①現状分析と問題特定→ ②目標設定と利益計画の策定→ ③会社の存在意義や目的、顧客や地域社会、社員などに対する経営者の信条・思想・哲学・原理原則・使命感・価値観・決意・覚悟の検討→ ④経営理念の明文化と表明と言うプロセスから本物の経営理念を早期に導くという「計画理念型」が、中小企業再生に求められるリーダーシップを養成する有望な方法として、有効かつ有用であることが確認できた」（佐竹、2016、p. 124）としている。

この研究では、経営不振に陥っている中小企業には明確な経営理念がなく、短期目標の設定と利益計画の策定を優先的に検討し、応急再生を成し遂げたのちに、経営理念を作成することで借り物でない本物の経営理念ができ、それが中小企業再生に求められるリーダーシップを養成するとし、業績に対する緊急対応を重視しており、現実的で示唆に富んでいる。

しかし、再建に対する経営行動が希薄な企業に対して、どうやって「危機意識を醸成し持続させるのか」という点や、いかにして「応急再生を成し遂げるか」という点については、詳しく述べられていない。現実の倒産を回避するためには、それらの点に踏み込む議論が必要と思われる。

### 3-3. 金融機関の支援に関する課題

金融検査マニュアル中小企業編では、「中小・零細企業等の場合、企業の規模、人員等を勘案すると、大企業の場合と同様な大部で精緻な経営改善計画等を策定できない場合がある」（金融検査マニュアル別冊「中小企業融資編」、2015、p. 7）「地域の中小・零細企業については、大企業と異なり抜本的な企業・事業再生の手法についての選択肢が狭く、中小・地域金融機関がリレーションシップバンキングを通じて得られる情報を活用し、継続的な企業訪問、地道な粘り強い経営相談・経営指導等を行うなど、積極的に企業・事業再生支援に取り組むことが重要である」（金融検査マニュアル別冊「中小企業融資編」、2015、p. 14）と記載されているように、中小企業が独力で再生に取り組むことはハードルが高く、金融機関の支援が求められている。

吉川（2014）は、金融機関が再生支援するにあたっては「企業再生における意識改革の重要性は、企業再生に取り組む金融機関にとって共通認識となっており、そのために時間が多く割かれる」（吉川、2014、pp. 5-6）とし、金融機関が再生支援する際の企業側の意識改革の重要性を指摘している。

### 3-4. 各課題のまとめと金融機関の役割

企業再生には、応急再生、本格再生、持続型再生(安定再生)という各段階があり、段階によってやるべきことがある、そして前提として企業側は危機意識を強く認識し、持続させることが必要であるが、必ずしも十分な再生意識を備えた企業ばかりではない。

多くの倒産企業は当該企業にリスク問題点があることを意識しても、その問題点を先送りし、再建に対する経営行動が希薄で、手遅れになる企業が多く、意識改革の重要性は、企業再生に取り組む金融機関にとって共通認識となっている。

中小・零細企業等の場合、精緻な経営改善計画等を策定できない場合があり、企業・事業再生の手法についての選択肢が狭く、中小・地域金融機関が、継続的な企業訪問、地道な粘り強い経営相談・経営指導等を行うなど、積極的に企業・事業再生支援に取り組むことが重要である。このような状況から、中小企業独力で企業再生に取り組むことはハードルが高く、金融機関による支援が有効と思われる。

応急再生に取り組む企業は、十分な手元資金がない企業が多く、運転資金の手配など現実的な問題解決ができる外部機関は、金融機関のみであり、その支えがなければ再生のための十分な時間を得ることは難しい。中小企業の応急再生にとって、最も身近でかつ資金供給できる機能をもつ唯一の存在である金融機関をパートナーにすることは、再生の可能性を高めると思われる。

企業再生に際して、金融機関には、企業再生に取り組むための十分な危機意識を認識させる「意識改革を行う」役割、具体的な方策である経営改善計画の策定を支援する「役割、および実行段階で事後モニタリング等を通じて「危機意識を持続させ、着実に経営改善計画が実行されることを促す」役割を求められる余地は十分あるが、先行研究において金融機関がこれらの役割をどのように果たしているのか、その具体的な手順を記述している研究はほとんどない。

金融機関は、大半の中小企業が取引している身近な存在である。企業再生に求められる金融機関の役割を明らかにすることは、中小企業の再生支援が有効かつ身近になり、多数の企業が救われることに繋がるため非常に意義がある。

企業再生の段階には、応急再生、本格再生、持続型再生(安定再生)と各段階があるが(太田、2009)、今回本稿では最も倒産に近く、多くの問題を抱えている段階である応急再生に焦点を当て、それを実現するためのプロセスと金融機関が果たすべき役割について明らかにしていく。

## 4. Kotter (1996) の 8 段階のプロセスにおける応急再生に必要な要素の検討

応急再生が必要な企業は多くの問題を抱えており、窮境原因を招いた現状を変革すること、つまり企業変革していくことが再生に必要なプロセスとなる。

Kotter (1996) の「大規模な変革を推進するための 8 段階のプロセス」(以下「8 段階プロセス」という)は、企業変革を行うためには何に注意して進めていくべきか、その具体的なプロセスが示されている。これを窮境からの変革を行わなければならない応急再生が必要な企業に置き換えると、現状からの変革を記した経営改善計画の実行力を高めるために、どのようなプロセスが必要だと思われるかということを示しており、極めて実践的で有効な理論である。しかし、このフレームワークは応急再生専用に関発された理論ではなく、そのままの状態では応急再生に適したプロセスにならないため、本稿第 6 節で修正を試みる。

この節では、経営改善計画の実行力を高め、応急再生を成し遂げるために、Kotter (1996) の 8 段階プロセスから何が必要だと思われるのか、その要素を明らかにする。

なお、Kotter (1996) の 8 段階プロセスを太田 (2009) の企業再生の各段階と組み合わせることで経営改善計画の実行力に注目して論じることは、先行研究および Kotter (1996) の理論でもほとんど触れられていない。

佐竹 (2016) は、「危機的状況にある経営不振企業では、現状把握と応急再生させるための具体的な対応策、すなわち短期目標の設定と利益計画の策定を優先的に検討した後に、経営理念を明文化していく取り組みが求められると考えられる」(佐竹、2016、p. 115) とし、平時と危機的状況では対応が異なることを指摘している。Kotter (1996) の 8 段階プロセスを企業が置かれた経営状態により重要性を区分し修正を試みることは、時宜にかなった課題解決に繋がり、企業再生の精度が向上すると思われるため意義は大きい。

### 4-1. Kotter (1996) 8 段階プロセスと企業再生各段階の組み合わせ

Kotter (1996) の 8 段階プロセスは、1. 危機意識を高める 2. 変革推進のための連帯チームを築く 3. ビジョンと戦略を生み出す 4. 変革のためのビジョンを周知徹底する 5. 従業員の自発を促す 6. 短期的成果を実現する 7. 成果を活かして、さらなる変革を推進する 8. 新しい方法を企業文化に定着させるという構成となっている。

1 から 6 は、変革に取り組む成果を出すまでの段階、7 は成し遂げた成果を基にさらなる変革に取り組む段階で、1 から 6 までとは課題や優先順位が変わっている。8 は、

7の成果を持続させ定着させる段階となっているなど、大きく1から6、7、8の3段階に分けることができる。

この3段階を太田（2009）の企業再生にあてはめると、1から6は経営改善計画を策定し、実行することで応急再生を成し遂げた段階、7は本格再生を目指して新たな課題に取り組む段階、8は本格再生を成し遂げ、それを持続させることで持続型再生（安定再生）状態になっている段階と考えることができる。

表1 Kotter（1996）の8段階プロセスと企業再生の各段階の組み合わせ

Kotter(1996)の8段階プロセス	企業再生の各段階
1. 危機意識を高める	応急再生段階
①市場と競合の現状を吟味する	
②危機、あるいは絶好の成長機会を見付けて、検討する	
2. 変革推進のための連帯チームを築く	
①変革をリードするために十分なパワーを備えたグループを生み出す	
②このグループにチームとしての活動を促す	
3. ビジョンと戦略を生み出す	
①変革の試みを導くためにビジョンを生む	
②このビジョン実現のために戦略を立てる	
4. 変革のためのビジョンを周知徹底する	
①あらゆる手段を活用して継続的に新しいビジョンと戦略をコミュニケーションする	
②連帯チームのメンバーが、従業員に期待される行動を自らがモデルとなって示す	
5. 従業員の自発を促す	
①変革の行く手をはばむ障害を取り除く	
②変革ビジョンを妨害するシステムや組織構造を変革する	
③リスクテイキング、いままで遂行されたことのないアイデア、活動、行動を促進する	
6. 短期的成果を実現する	本格再生段階
①業績上で眼に見える改善、すなわち短期的勝利を生む計画を立てる	
②実際に短期的勝利を生み出す	
③これらの勝利実現に貢献した人たちをはっきり認知し、報いを与える	
7. 成果を活かして、さらなる変革を推進する	
①変革のビジョンに合致せず、全体的試みになじまないシステム、構造、制度を変革することに、築き上げられた信頼を活用する	
②変革ビジョンを推進することに貢献する人材を採用し、昇進させ、開発する	
③新しいプロジェクト、テーマ、変革推進者を通じて変革プロセスを強化する	

8. 新しい方法を企業文化に定着させる	持続型再生 (安定再生) 段階
①顧客重視、生産性向上を目指す行動、すぐれたリーダーシップの発揮、さらにすぐれたマネジメント機能を通じて業績向上を実現する	
②新しい方法と企業の成功の関係を明確に示す	
③リーダーの開発と後継者育成を促す手段を生み出す	

出典：John. P. Kotter 梅津祐良訳（2002）P. 45 を基に筆者作成

## 4-2. Kotter（1996）の8段階プロセスによる応急再生段階における中小企業再生支援プロセスに必要な要素の検討

応急再生段階における中小企業再生支援プロセスに必要な要素は何だと思われるのか、Kotter（1996）の8段階プロセスから検討し、明らかにしたいと思う。ただし、ここでは応急再生を成し遂げるための要素であり、Kotter（1996）6段階「短期的成果を実現する」までのプロセスを確認する（以下、本稿ではこれを「Kotter（1996）の修正6段階プロセス」と表現する）。

### 4-2-1. 危機意識を高める

「Kotter（1996）の修正6段階プロセス」の第1段階である「危機意識を高める」プロセスでは、①市場と競合の現状を吟味する②危機あるいは絶好の成長機会を見付けて検討するとある。

応急再生においては、現状の延長線上では倒産する可能性が高いことを認識し危機意識を高めると同時に、市場と競合の現状を吟味し、危機あるいは絶好の成長機会を見付けて検討するなど環境分析を行い、経営改善計画に盛り込むことが必要となる。

### 4-2-2. 変革推進のための連帯チームを築く

「Kotter（1996）の修正6段階プロセス」の第2段階である「変革推進のための連帯チームを築く」プロセスでは、①変革をリードするために十分なパワーを備えたグループを生み出す②このグループにチームとしての活動を促すとある。

中小企業の場合、変革を推進するための連帯チームとは、通常、経営者を中心としたチームを意味することが多いが、応急再生が必要となる企業は、チームの中心となる経営者自身に問題があったり、リーダーシップが欠如していることが多く、現状の体制のままでは、このプロセスを達成することはできない。そのため応急再生においては、問題が多い経営者に変わり、社内人材や後継者等を新たに再生のリーダーに任命し、そのリーダーを中心とした活動を行うことが必要となる。どうしても適任者がい

ない場合は、問題が多い経営者の意思決定を制限し、集団で意思決定する体制を整えるなど、現状の体制を牽制する仕組みが必要となる。なお、本稿では、再生のリーダーを中心とした幹部社員のグループのことを「連帯チーム」と定義する。

#### **4-2-3. ビジョンと戦略を生み出す**

「Kotter (1996) の修正 6 段階プロセス」の第 3 段階である「ビジョンと戦略を生み出す」プロセスでは、①変革の試みを導くためにビジョンを生む②このビジョン実現のために戦略を立てるとある。

応急再生では、現状の窮境から脱出するためのビジョンや戦略を策定し、経営改善計画に盛り込むことが必要となる。

#### **4-2-4. 変革のためのビジョンを周知徹底する**

「Kotter (1996) の修正 6 段階プロセス」の第 4 段階である「変革のためのビジョンを周知徹底する」プロセスでは、①あらゆる手段を活用して継続的に新しいビジョンと戦略をコミュニケーションする②連帯チームのメンバーが、従業員に期待される行動を自らがモデルとなって示すとある。

応急再生では、再生までのスピードが求められるため、新しいビジョンと戦略を速やかに職場に浸透させる必要がある。完成した経営改善計画の内容を説明することで、職場に浸透を促すが、幹部社員については、経営改善計画の策定に関与を促し、計画策定の当事者とすることで、現場にビジョンと戦略が浸透しやすくなると思われる。また、再生のリーダーおよび経営改善計画の策定に関与した幹部社員の連帯チームが、経営改善計画を率先して実行することで従業員に変革の意思を示すことができる。

#### **4-2-5. 従業員の自発を促す**

「Kotter (1996) の修正 6 段階プロセス」の第 5 段階である「従業員の自発を促す」プロセスでは、①変革の行く手をはばむ障害を取り除く②変革ビジョンを妨害するシステムや組織構造を変革する③リスクテイキング、いままで遂行されたことのないアイデア、活動、行動を促進するとある。

応急再生では、4-2-2 で示した連帯チームが、経営改善計画を率先して実行することにより、従業員の自発を促す。中小企業は大手企業に比べて従業員数が少なく、連帯チームが自発的に動けば、会社全体の主要なプレイヤーが自発的な行動をしていることになるため、影響力は大きい。再生のリーダーを任命し、連帯チームを結成したこと

で、変革の行く手をはばむ障害は取り除かれ、変革ビジョンを妨害するシステムや組織構造を変革することができる。また、経営改善計画策定する際に、窮境原因となっている業務を見直すことで、リスクテイキング、いままで遂行されたことのないアイデア、活動、行動を促進することができる。つまり、応急再生では、5段階目のプロセスについて新しい取組をする必要はなく、これまでの4-1-1から4-2-4のプロセスを着実に実行することが必要となる。

#### **4-2-6. 短期的成果を実現する**

「Kotter (1996) の修正6段階プロセス」の第6段階である「短期的成果を実現する」プロセスでは、①業績上で眼に見える改善、すなわち短期的勝利を生む計画を立てる②実際に短期的勝利を生み出す③これらの勝利実現に貢献した人たちをはっきり認知し、報いを与えるとある。

応急再生では、窮境原因を速やかに解決することで、赤字からの脱出や生存に必要なキャッシュフローの捻出など業績上眼に見える改善を実現することが、至上命題である。そのため、経営改善計画には短期的勝利を生む施策が盛り込まれ、速やかに実行することが必要となる。また、経営改善計画の推進は、再生のリーダーを中心とした連帯チームで行われるため、勝利実現に貢献した人たちをはっきり認知し、報いを与えることは比較的容易に実現できる。

#### **4-3. Kotter (1996) の修正6段階プロセスによる応急再生段階における中小企業再生支援プロセスに必要な要素**

「Kotter (1996) の修正6段階プロセス」で、経営改善計画の実行力を高め、応急再生を成し遂げるために必要な要素は、危機意識を高めること、経営改善計画を策定すること、再生のリーダーを任命すること、経営改善計画の策定には幹部社員の参加を促すこと、再生のリーダーを中心とした連帯チームで経営改善計画を着実に実行することが必要と思われる。

なお、Kotter (1996) はプロセスを順番通り成し遂げることを求めているが、応急再生のプロセスでは、経営改善計画の策定から実行まで、実務的には一連の意思決定で行われるため、順番の前後は特に支障ないと判断する。

表2 Kotter (1996) の修正6段階プロセスと応急再生段階における中小企業再生支援プロセスの関係

Kotter (1996) の修正6段階プロセス	応急再生段階における中小企業再生支援プロセスに必要な要素
1. 危機意識を高める	・現状の延長線上では倒産する可能性が高いことを認識し危機意識を高める
①市場と競合の現状を吟味する	・再生のリーダーを中心とした連帯チームで経営改善計画を策定し、市場や競合などの現状分析を行う
②危機、あるいは絶好の成長機会を見つけて、検討する	・再生のリーダーを中心とした連帯チームで経営改善計画を策定し、市場や競合などの現状分析を行い、危機、あるいは絶好の成長機会を見つけて、検討する
2. 変革推進のための連帯チームを築く	・再生のリーダーを任命し、連帯チームを構築する
①変革をリードするために十分なパワーを備えたグループを生み出す	・再生のリーダーを中心とした連帯チームで、現状の体制を変革する
②このグループにチームとしての活動を促す	・再生のリーダーを中心とした連帯チームで応急再生に必要な活動をする
3. ビジョンと戦略を生み出す	・再生のリーダーを中心とした連帯チームで経営改善計画を策定し、応急再生に必要なビジョンと戦略を策定する
①変革の試みを導くためにビジョンを生む	・再生のリーダーを中心とした連帯チームで経営改善計画を策定し、応急再生に必要なビジョンを計画に盛り込む
②このビジョン実現のために戦略を立てる	・再生のリーダーを中心とした連帯チームで経営改善計画を策定し、応急再生に必要な戦略を計画に盛り込む
4. 変革のためのビジョンを周知徹底する	・幹部従業員へ経営改善計画を説明するプロセス、組織改編プロセス
①あらゆる手段を活用して継続的に新しいビジョンと戦略をコミュニケーションする	・幹部社員に経営改善計画策定への参加を促し、経営改善計画の策定を通じた応急再生に必要な新しいビジョンと戦略をコミュニケーションする
②連帯チームのメンバーが、従業員に期待される行動を自らがモデルとなって示す	・再生のリーダーを中心とした連帯チームで経営改善計画を実行する
5. 従業員の自発を促す	再生のリーダーを中心とした連帯チームで経営改善計画を実行する
①変革の行く手をはばむ障害を取り除く	・再生のリーダーを中心とした連帯チームで現状の体制を変革する
②変革ビジョンを妨害するシステムや組織構造を変革する	・再生のリーダーを中心とした連帯チームで現状の体制を変革する
③リスクテイキング、いままで遂行された	・再生のリーダーを中心とした連帯チーム

ことのないアイデア、活動、行動を促進する	で応急再生に必要な戦略を示した経営改善計画を実行することで、現状変革を行う
6. 短期的成果を実現する	・経営改善計画実行し応急再生を成し遂げる
①業績上で眼に見える改善、すなわち短期的勝利を生む計画を立てる	・再生のリーダーを中心とした連帯チームで経営改善計画を策定する
②実際に短期的勝利を生み出す	・再生のリーダーを中心とした連帯チームで経営改善計画を実行し、応急再生を成し遂げる
③これらの勝利実現に貢献した人たちをはっきり認知し、報いを与える	・再生のリーダーを中心とした連帯チームが経営改善計画を実行し、応急再生を成し遂げることで、業績改善に貢献したことが認知される

出典：John. P. Kotter 梅津祐良訳（2002）p. 45 を基に筆者作成

## 5. 企業再生事例による金融機関の役割の検証

この節では、筆者が勤務する T 信用金庫による中小企業 3 社の再生支援事例<sup>2</sup>から、第 4 節で必要だと思われた Kotter (1996) の修正 6 段階プロセスと「応急再生段階における中小企業再生支援プロセスに必要な要素」との関係の検証や金融機関の役割について検討する。この 3 社は、建築業・建設業・電気機器製造業でどこの地域にも存在する中小企業である。本稿では、特殊な例ではない、どこにでもある事例を検証することで、応急再生に必要な要素や金融機関の役割について有効だと思われる取り組みを一般化し、再現性のある仕組みとして提案したい。

### 5-1. 事例 1：A 社

A 社は昭和 52 年設立された建築業を営む会社で、平成 12 年に現社長が代表取締役就任し、主に個人住宅建築を中心に営業している。現社長が就任する以前は、不動産業を営むグループ企業の住宅建築部門であったが、業績不振からグループが解体されたことで平成 12 年から独立して営業を開始するなど、現社長が実質の創業者である。

業績については、杜撰な建築原価管理や採算を度外視した品質へのこだわりやサービス工事を行うなど収益に対する意識が低いことから赤字が続いていた。また、資金繰りにも余力がないことから資金確保を優先し、低採算工事を請けるなど悪循環が続き倒産の危機に陥った。

<sup>2</sup>T 信用金庫の企業再生支援は、融資部が責任部署として管轄している。「3 社の再生支援事例」については、筆者が所属している融資部の実務から事例として取り上げた。A 社および B 社は、融資部が直接担当した事例であり、C 社は営業店が融資部と対応を協議し再生に取り組んだ事例である。

こうした状況で、メインバンクである T 信用金庫は、当社を経営支援銘柄に選定し改善支援を試みた。毎月当社と協議会を開催し、経営改善の進捗状況を確認するとともに原価管理の手法を指導した。協議会には社長だけでなく幹部社員も参加し、会社全体の収益意識を向上させるとともに、工事施工前には、見積り・積算・発注金額・実行予算を社長だけでなく職員全員で確認してミスを防止するとともに、施工後は予算対実績についての検証を全員で行うなどチェック体制構築を支援した。

以上の結果、経営支援の効果が現れ応急再生を成し遂げることができた。また、応急再生実現後、T 信用金庫は日本政策金融公庫に資金支援を依頼し、資本金ローン (DDS) を導入した。その結果、資金繰りは大幅に改善し、低採算工事を請ける必要がなくなったため、収益改善がさらに進み、本格再生の段階に移行した。

A 社の事例で T 信用金庫は、社長・経営幹部とともに経営改善計画の策定を行い、問題点を把握するとともに、その実行力を高めるために毎月社長だけでなく幹部社員とともに協議会を開催した。幹部社員は、協議会で当社の業績が明らかになったことや、経営改善計画の説明から窮境原因が把握できたことで、危機意識が醸成され、T 信用金庫が薦める管理手法を積極的に取り入れるなど、社長と幹部社員の協議体による再生のリーダーシップが発揮され、経営改善計画の実行力が確保された。

主な窮境原因であった社長の営業プロセスや結果を社内の複数でチェックすることで、社長独断での価格決定を未然に防止した。さらに協議会で T 信用金庫が工事や業績の進捗を確認することで、会社収益に悪影響を与える行動は、社長といえども許されない環境が醸成され、社内に収益改善の意欲が現れるなど変革に成功した。また、事業運営に必要な資金支援の協議も毎月協議会で行われるため、資金繰りのために奔走する必要がなく、収益改善に集中できる環境を整えた。

## 5-2. 事例 2 : B 社

B 社は昭和 48 年設立された建設を営む会社で、公共工事を主体とした土木工事を営んでいる。創業者は、公共工事のランク維持のために、不明瞭な会計処理や関連会社を通じた売上計上や貸借を行い表面上黒字計上していたが、実質は赤字企業であった。

低価格入札や杜撰な原価管理による低収益体質、工事ごとに適正な人員配置を考慮しないなどコストコントロールが機能していないことから恒常的な赤字体質となり、多額の実質債務超過に陥いるなど倒産の危機にあった。

こうした状況で、メインバンクである T 信用金庫は、当社を経営支援銘柄に選定し改善支援を試みた。平成 26 年赤字の元凶である創業者を牽制するために、同社で勤務

していた創業者の甥（現代取）を後継者として代表取締役にすることを要請し、2人代表取締役体制に移行した。それ以降、実質的な経営や現場管理は甥である現社長が取り仕切り、平成28年に創業者は役員から退任し、完全に現社長の体制に移行した。

現社長が行う改善に拍車をかけるために、T信用金庫主導で平成28年には再生に熱心な税理士を紹介し顧問税理士を変更、平成29年には経営改善支援センターに持ち込み、現社長のもと経営改善計画を再作成するとともに、建設業専門のコンサルを招聘し指導を仰ぐ（現在は、改善指導が定着したことから終了している）など再生支援チームを結成していった。

T信用金庫と当社は毎月協議会を開催した（現在でも継続している）。協議会には社長だけでなく幹部社員も参加し、資金繰りの状況、経営改善計画の進捗状況を確認した。また、T信用金庫は、コンサルと当社との協議会にも同席し、現場の改善状況を確認するとともに従業員にも危機意識を持たせることにした。

創業者時代には行われていなかった実行予算管理や差異分析、社内ミーティングによる進捗確認、事後検証などの改善取組を実行したことから、現場に原価意識が生まれ、会社全体の収益意識が向上し、自ら考える社員が増加した。

以上の結果、経営支援の効果が現れ応急再生を成し遂げることができた。現社長が就任した平成26年度から令和元年度まで6期連続で黒字計上し、借入金の返済も進捗するなど着実に改善が進むなど、本格再生の段階に移行した。

B社の事例でT信用金庫は、経営改善計画の策定は行っているものの、創業者に実行力がないことを問題視し、この問題を解決しない限り応急再生が進まないと判断した。そして、再生のリーダーとして現社長を代表取締役に登用することを求めた。そして、新たな社長の下で経営改善計画を再作成し、当社と毎月協議会を開催するとともに、建設業専門のコンサルの指導を仰ぐように薦めるなど、経営改善計画の実行力を確保した。こうした取り組みを通じて、危機意識を醸成し持続させた結果、社内ミーティングやコンサルの指導で実力をつけた社員が、OJT教育を行うなど、統制の取れた組織への変革に成功した。

### 5-3. 事例3：C社

C社は、電機部品組立・検査を行う事業として、平成13年現社長が個人事業として創業した。創業から事業は順調に拡大し、平成17年には携帯電話部品の検査需要を取り込み従業員数は60名まで成長した。リーマンショックの影響で受注は激減し成長に歯止めはかかったが、車載関連部品を取り扱うことで業績は持ち直し、平成29年株式

会社に改組するとともに、新工場を開設した。

新工場の開設に伴い、取引先を開拓したが、採算を考慮することなく事業拡大したため、売上は倍増したにも関わらず当期純利益は赤字に転落した。特に直近 2 期は、営業利益段階で多額の赤字を計上し、債務超過に転落するなど危機的な状況に陥った。

こうした状況から、メインバンクである T 信用金庫は、当社と協議を重ね実態把握に努めたところ、多額の税金未払が発覚し、その後税務当局からの売掛金調査が取引先に届き、取引解消を示唆されるなど信用不安が顕在化した。

多額の赤字計上に至った最大の要因は、社長が原価計算をすることなく取引先の言い値で不採算受注を獲得し、不採算受注をこなすための人員を大量に採用するなど、ミスマネジメントが行われていたためである。

個人事業で事業運営している間は、売上や取引先も少なく、目先の受注をこなせばやりくりできていた。しかし新工場開設で売上が倍増するなど会社が急成長したことで、業務、取引先、従業員等業務に関連する多くの要素が増加し、本来なら精緻なコスト管理を行う必要があったが、創業者の社長にはその発想はなく、引き続き個人事業当時のやり方で運営したため、多額のコストが発生し赤字計上となった。

管理不足の影響は、製品の品質や納期にも波及し主要な取引先から不良や納期遅延のクレームが増加した。このままの状態では倒産は避けられないため、外部専門家の協力を得て、T 信用金庫・保証協会・外部専門家・商工会議所・C 社の 5 社で経営改善計画の策定に着手した。経営改善計画策定には、現場の工場長も参加し、経営者だけではなく幹部従業員とも危機意識を共有した。

経営危機を招いた社長では、再生のリーダーシップの指揮をすることは難しいため、長男である常務を代表取締役とし 2 人代表取締役体制に移行し、さらに主要取引先の信頼が厚い D 氏に顧問への就任を要請し、新リーダーである常務のサポートや育成や経営に関与してもらうこととした。

経営改善計画は、ミスマッチの解消ができる計画となっており、経営体制を刷新し実行力の確保もできていることから、T 信用金庫は再生に必要な資金を融資し、経営改善に取り組むこととした。

経営改善計画の実行と成果を確認するため、毎月メインバンクである T 信用金庫で実績報告会を開催し、危機意識および計画の実行力を持続させた。その結果、令和 2 年 2 月単月では、昨年同月対比売上 30%増加、当期純利益は黒字に転換するなど改善は順調に進み、応急再生は成し遂げられる見込みである。

C 社の事例で T 信用金庫は、経営改善計画の策定については外部専門家や T 信用金

庫等の支援によって妥当性のある計画に仕上がるだろうと判断していたが、経営危機を招いた旧体制のままでは実行力に欠け、応急再生は進まないと判断した。そこで、再生のリーダーとして現社長の息子である常務を登用することや、D氏を顧問とし経営に関与することを求めて体制を刷新し、実行力が失われないように当社と毎月実績報告会を開催した。こうした取り組みを通じて、危機意識を醸成し持続させた結果、常務を中心とした改善が進捗し、管理業務ができる組織に生まれ変わるなど変革に成功した。

3社の事例から、第4節で提唱したKotter(1996)の修正6段階プロセスと「応急再生段階における中小企業再生支援プロセスに必要な要素」の関係は妥当性があると思われる(表3)。また、金融機関には、企業再生に取り掛かるための十分な危機意識を認識させること、具体的な方策である経営改善計画の策定を支援する役割、および実行力を確保するための体制構築、事後モニタリング等を通じて危機意識を持続させ、着実に経営改善計画が実行されることを促す役割が求められており、これらを実現するための支援プロセスを定めることが必要となる。

表3 3社事例によるKotter(1996)の修正6段階プロセスの検証

Kotter(1996)の修正6段階プロセス	応急再生段階における中小企業再生支援プロセスに必要な要素	A社事例	B社事例	C社事例
1. 危機意識を高める	・現状の延長線上では倒産する可能性が高いことを認識し危機意識を高める	・T信用金庫は、社長、幹部社員と毎月協議会を開催し危機意識を高めた	・T信用金庫は、社長・幹部社員と毎月協議会を開催し危機意識を高めた	・T信用金庫と社長・幹部社員で毎月実績報告会を開催し、危機意識を高めた
①市場と競合の現状を吟味する	・再生のリーダーを中心とした連帯チームで経営改善計画を策定し、市場や競合などの現状分析を行う	・T信用金庫と社長、幹部社員が共同で経営改善計画し、現状分析を行った	・建設業専門のコンサルおよび現代表者他幹部社員が共同で経営改善計画を策定し、現状分析を行った	・外部専門家協力のもと、常務を中心とした幹部社員で経営改善計画を策定し、現状分析を行った
②危機、あるいは絶好の成長機会を見付けて、検討する	・再生のリーダーを中心とした連帯チームで経営改善計画を策定し、市場や競	・T信用金庫と社長、幹部社員が共同で経営改善計画し、現状分析を行い	・建設業専門のコンサルおよび現代表者他幹部社員が共同で経営改善	・外部専門家協力のもと、常務を中心に工場長・顧問など幹部社員

	合などの現状分析を行い、危機、あるいは絶好の成長機会を見つけて、検討する経営改善計画を策定する	窮境原因や再生の機会を検討した	計画を策定し、現状分析を行い窮境原因や再生の機会を検討した	が共同で経営改善計画を策定し、現状分析を行い窮境原因や再生の機会を検討した
2. 変革推進のための連帯チームを築く	・再生のリーダーを任命し、連帯チームを構築する	・毎月の協議会に社長だけでなく、幹部社員も参加し連帯チームを構成し、チームで再生のリーダーシップ体制を構築した	・T信用金庫がB社の創業者に代表者を交代するよう強く求め、再生のリーダーを変更した	・T信用金庫がC社社長に、常務を再生のリーダーに任命するよう強く求め、顧問・工場長を加えたサポート体制を構築した
①変革をリードするために十分なパワーを備えたグループを生み出す	・再生のリーダーを中心とした連帯チームで、現状の体制を変革する	・毎月の協議会には社長だけでなく、幹部社員も参加し連帯チームを構成した	・代表者を交代させた ・毎月の協議会には社長だけでなく、幹部社員も参加し連帯チームを構成した	・常務を再生のリーダーに任命し、顧問・工場長などサポート体制を構築した
②このグループにチームとしての活動を促す	・再生のリーダーを中心とした連帯チームで応急再生に必要な活動をする	・T信用金庫と社長・幹部社員で毎月協議会を開催し、経営改善の進捗状況を確認した	・T信用金庫と現社長・幹部社員で毎月協議会を開催し、経営改善の進捗状況を確認した	・T信用金庫と社長・常務・工場長・顧問の幹部社員で毎月業績報告会を開催し、経営改善計画の進捗状況を確認した
3. ビジョンと戦略を生み出す	・再生のリーダーを中心とした連帯チームで経営改善計画を策定し、応急再生に必要なビジョンと戦略を策定する	・T信用金庫と社長、幹部社員が共同で経営改善計画を策定し、原価管理の徹底、窮境原因である社長の営業プロセスを監視する仕組みや価格	・建設業専門のコンサルおよび現代表者他幹部社員が共同で経営改善計画を策定し、窮境原因であった杜撰な原価管理の改善や実行予算管	・外部専門家協力のもと、常務を中心に工場長・顧問など幹部社員が共同で経営改善計画を策定し、窮境原因であった杜撰な原価管理

		決定プロセス等を盛り込み、改善効果を数値計画に落とし込み目標利益を明確にした	理、差異分析等を盛り込み、改善効果を数値計画に落とし込み目標利益を明確にした	や不採算受注、過大な人員構成等を改める戦略を盛り込み、改善効果を数値計画に落とし込み目標利益を明確にした
①変革の試みを導くためにビジョンを生む	・再生のリーダーを中心とした連帯チームで経営改善計画を策定し、応急再生に必要なビジョンを計画に盛り込む	・経営改善計画を策定し、資金繰り優先から収益改善を優先させる方針を確認した	・経営改善計画を策定し、原価管理を徹底し収益改善を優先させる方針を確認した	・経営改善計画を策定し、不採算受注の改善や人員体制の見直しなど収益改善を優先させる方針を確認した
②このビジョン実現のために戦略を立てる	・再生のリーダーを中心とした連帯チームで経営改善計画を策定し、応急再生に必要な戦略を計画に盛り込む	・T信用金庫と社長、幹部社員が共同で経営改善計画を策定し、原価管理の徹底、窮境原因である社長の営業プロセスを監視する仕組みや価格決定プロセス等を盛り込んだ	・建設業専門のコンサルおよび現代表者他幹部社員が共同で経営改善計画を策定し、窮境原因であった杜撰な原価管理の改善や実行予算管理、差異分析等を盛り込んだ	・外部専門家協力のもと、常務を中心に工場長・顧問など幹部社員が共同で経営改善計画を策定し、窮境原因であった杜撰な原価管理や不採算受注、過大な人員構成等を改める戦略を盛り込んだ
4. 変革のためのビジョンを周知徹底する	・幹部従業員へ経営改善計画を説明するプロセス、組織改編プロセス	・T信用金庫と社長・幹部社員と毎月協議会を開催し、経営改善計画の進捗状況を確認した	・T信用金庫と現社長・幹部社員と毎月協議会を開催し、経営改善計画の進捗状況を確認した	・T信用金庫と社長・常務・工場長・顧問の幹部社員で毎月実績報告会を開催し、経営改善計画の進捗状況を確認した
①あらゆる手段を活用して継続的に新しいビジョンと戦略をコ	・幹部社員に経営改善計画策定への参加を促し、経営改善計	・T信用金庫と社長・幹部社員で経営改善計画を策定し、新	・建設業専門のコンサルおよび現代表者他幹部社員が経	・外部専門家協力のもと、常務を中心に工場長・顧問

<p>コミュニケーションする</p>	<p>画の策定を通じた応急再生に必要な新しいビジョンと戦略をコミュニケーションする</p>	<p>たな戦略を実行するとともに協議会によって進捗を確認した</p>	<p>営改善計画を策定し、現社長の指揮のもと着実に実行するとともに協議会によって進捗を確認した ・現社長のもと社内ミーティングによる進捗確認、事後検証を行い、会社全体の収益意識が向上した</p>	<p>など幹部社員が共同で経営改善計画を策定し、窮境原因であった杜撰な原価管理や不採算受注、過大な人員構成等を改めることを確認した ・金融機関との実績報告会で経営改善計画の進捗を確認した</p>
<p>②連帯チームのメンバーが、従業員に期待される行動を自らモデルとなって示す</p>	<p>・再生のリーダーを中心とした連帯チームで経営改善計画を実行する</p>	<p>・社長および幹部社員の連帯チームが経営改善計画に沿って、原価管理の徹底、窮境原因である社長の営業プロセスを監視等着実に実行した</p>	<p>・社長および幹部社員の連帯チームが経営改善計画に沿って、杜撰な原価管理の改善や実行予算管理、差異分析等収益改善に必要な行動をした</p>	<p>・常務、工場長、顧問、社長の幹部社員が経営改善計画に沿って、窮境原因であった杜撰な原価管理や不採算受注、過大な人員構成等を改める行動をした</p>
<p>5. 従業員の自発を促す</p>	<p>再生のリーダーを中心とした連帯チームで経営改善計画を実行する</p>	<p>・社長および幹部社員の連帯チームが経営改善計画に決められた戦略を着実に実行し、社長の独断での価格決定を防止し複数チェックの体制を構築するなど収益改善に取り組んだ</p>	<p>・社長および幹部社員の連帯チームが経営改善計画に決められた原価管理の取り組みを着実に実行するなど収益改善に取り組んだ ・現社長のもと社内ミーティングを行った効果から自ら収益改善を考える社員が増加した</p>	<p>常務、工場長、顧問、社長の連帯チームが経営改善計画に決められた、杜撰な原価管理や不採算受注、過大な人員構成等を改める行動を着実に実行するなど収益改善に取り組んだ</p>

①変革の行く手をはばむ障害を取り除く	・再生のリーダーを中心とした連帯チームで現状の体制を変革する	・協議会で社長の暴走を監視するなど、複数チェック体制を築いた	・創業者の関与を完全に排除し、現社長のリーダーシップ体制を整えた	・社長の影響を排除し、常務、工場長、顧問など幹部社員で意思決定する体制を整えた
②変革ビジョンを妨害するシステムや組織構造を変革する	・再生のリーダーを中心とした連帯チームで現状の体制を変革する	・幹部社員が協議会に参加し、意思決定に関与した	・創業者の関与を完全に排除した ・幹部社員が協議会に参加し、意思決定に関与した	・幹部社員が実績報告会に参加し、意思決定に関与した
③リスクテイキング、いままで遂行されなかったアイディア、活動、行動を促進する	・再生のリーダーを中心とした連帯チームで応急再生に必要な戦略を示した経営改善計画を実行することで、現状変革を行う	・社長および幹部社員の連帯チームが経営改善計画に決められた戦略を着実に実行し、社長の独断での価格決定を防止し複数チェックの体制を構築するなど、今までの取り組みを改めた	・創業者の影響を完全に排除し、社長および幹部社員の連帯チームが経営改善計画に決められた原価管理の取り組みを着実に実行するなど収益改善に取り組んだ ・コンサルの指導の下、現場ごとに改善会議を継続した ・現社長のもと社内ミーティングを行った効果から自ら収益改善を考える社員が増加した	・常務を中心とした工場長、顧問の連帯チームで行動することで、今まで社長が単独で行っていた杜撰な原価管理、不採算受注、過大な人員体制などの不採算マネジメントを改めた
6. 短期的成果を実現する	・経営改善計画実行し応急再生を成し遂げる	・経営改善計画を実行し、3期連続黒字計上するなど応急再生を成し遂げた	・経営改善計画を実行し、6期連続で黒字計上するなど応急再生を成し遂げた	・経営改善計画を実行し、非常に早い段階で成果が現れ、毎月赤字が解消され、月次黒字に転換するなど成

				果を上げた、現状の体制であれば年間黒字に転換し、十分応急再生を成し遂げることができる
①業績上で眼に見える改善、すなわち短期的勝利を生む計画を立てる	・再生のリーダーを中心とした連帯チームで経営改善計画を策定する	・T信用金庫と社長・幹部社員で経営改善計画を策定した	・建設業専門のコンサルおよび現代表者他幹部社員が経営改善計画を策定した	・外部専門家協力のもと、常務を中心に工場長・顧問など幹部社員が共同で経営改善計画を策定した
②実際に短期的勝利を生み出す	・再生のリーダーを中心とした連帯チームで経営改善計画を実行し、応急再生を成し遂げる	・経営改善計画を実行し、3期連続黒字計上するなど応急再生を成し遂げた	・経営改善計画を実行し、6期連続で黒字計上するなど応急再生を成し遂げた	・経営改善計画を実行し、早期に月次赤字から黒字に転換するなど応急再生を成し遂げるための進捗は非常に良好
③これらの勝利実現に貢献した人たちをはっきり認知し、報いを与える	・再生のリーダーを中心とした連帯チームが経営改善計画を実行し、応急再生を成し遂げることで、業績改善に貢献したことが認知される	・経営改善計画を実行し、黒字転換するなど応急再生を成し遂げた結果、社長および幹部社員の連帯チームの収益貢献が認知された	・創業者から現社長にリーダーを交代し、経営改善計画を実行した結果、6期連続で黒字計上するなど応急再生を成し遂げたことで現社長の求心力が高まった	・社長単独の意思決定体制から、常務を中心とした幹部社員共同の体制に切り替え、経営改善計画を実行し、早速赤字が止まり黒字に転換するなど成果が上がっていることから常務の求心力が高まるとともに、幹部社員の結束が強まった

出典：John. P. Kotter 梅津祐良訳（2002）p. 45 を基に筆者作成

## 6. 応急再生段階における金融機関による中小企業再生支援プロセスの提案

第5節でKotter(1996)の修正6段階プロセスから「応急再生段階における中小企業再生支援プロセスに必要な要素」をT信用金庫による中小企業3社の再生支援事例から検証し、金融機関に求められる役割についても検討した。

すなわち、Kotter(1996)の修正6段階プロセスから、経営改善計画の実行力を高め、応急再生を成し遂げるために必要な要素は、危機意識を高めること、経営改善計画を策定すること、再生のリーダーを任命すること、経営改善計画の策定には幹部社員の参加も促すこと、再生のリーダーを中心とした連帯チームで経営改善計画を着実に実行することが必要と思われ、事例考察から金融機関には、企業再生に取り掛かるための十分な危機意識を認識させること、具体的な方策である経営改善計画の策定を支援する役割、および実行力を確保するための体制構築、事後モニタリング等を通じて危機意識を持続させ、着実に経営改善計画が実行されることを促す役割が求められている。これらの要素を勘案し、応急再生においてどのようなプロセスが必要なのか示し、金融機関に求められる役割について提案する。

### 6-1. 危機意識醸成プロセス、経営改善計画策定プロセス

危機的な経営状態から応急再生するために、金融機関は経営者に対して、経営改善計画を策定し、問題点を早急に解消しなければ倒産する危険性が高いことを説明し、危機意識を醸成する。また、ミスマネジメントの解消など赤字や低収益状態を打開する方策が示された経営改善計画(数値計画を含む)を策定する必要があるが、中小企業には精緻な計画を策定できない場合があるため、金融機関が策定を支援し、もしくは外部専門家を紹介する役割が求められる。

### 6-2. 再生のリーダー任命プロセス

応急再生が必要になる会社は、経営者の意識や行動など経営者自身に問題があることが多く、再生のリーダーシップが欠如していることが十分想定されるので、その場合は経営者が変わり、もしくは一緒に再生に取り組むリーダーの任命を経営者に要請する。リーダーは、実務に長けた社内人材や後継者予定の親族など考えられるが、金融機関とコミュニケーションがとれ、応急再生に取り組む危機意識を共有できることが求められる。

### 6-3. 幹部従業員へ経営改善計画を説明するプロセス、組織改編プロセス

経営改善計画は、リーダーを中心に策定するが、社内のベクトルを揃えるため、他の経営幹部にも策定に参加するように促す。経営改善計画策定に携わることで、自社の現状や問題点が解り、他人が決めたことではなく、自分たちが決めた課題となるため、計画策定後の実行力に弾みがつく。また、応急再生が必要となる会社の多くは、業務に非効率部分を抱えているため現場に近い幹部従業員の積極的な参画は、実行力に必要な要素となる。

金融機関は、再生のリーダーと連絡を密に取り、誰に計画策定への参加を求めるのか協議し決定する。また、必要があれば自社の現状や計画策定の必要性について、幹部社員等に説明する。経営改善計画は策定することがゴールではない、着実に実行されてこそ意味をもつため、金融機関は現場に浸透する計画となりそうか注意する必要がある。

経営改善計画策定と並行して、再生のリーダーがリーダーシップを執りやすい組織体制に変更するよう経営者に求める。リーダーを任命しても、その能力が発揮できなければ実行力は高まらないので、リーダーや経営幹部の役職や役割の変更など、金融機関は経営者およびリーダーと十分に協議し決定を促す。

これらは、一連の流れとして通常同時にもしくは並行して行われる。

### 6-4. 経営改善計画を実行し成果を出す

経営改善計画と再生のリーダーを決定したら、過去のミスマネジメントの解消など問題点の解消に努め、応急再生を成し遂げる。

これまでのプロセスで、計画の実行可能性はかなり高まっているが、金融機関は最低月1回、再生企業と協議会を開催し、危機意識の維持や経営者とリーダーとの摩擦など人間関係の調整、改善施策や数値計画の進捗状況のモニタリングを行い、計画の実行性を高めるとともに、リーダーシップが適切に発揮されるように支援する。

### 6-5. 応急再生段階における中小企業再生支援プロセスのまとめ

Kotter (1996) の 8 段階プロセスのフレームワークを応急再生に適したプロセスに修正し、今回提案する応急再生段階における中小企業再生支援プロセスを取り纏め、その中での金融機関の役割を明確にした (表 4)。

支援プロセスを具体的手順として示し、各プロセスにおける金融機関の役割を明確にすることで、再現性の高いモデルとして提案することは実用性が高い。

応急再生が必要な企業は、経営者自身に問題を抱え、リーダーシップが機能していない場合も十分想定されるが、このプロセスに沿って金融機関が支援すれば、そのように重大な問題を抱える企業でも応急再生に導ける可能性があることを示している。

表4 応急再生における中小企業再生支援プロセスと金融機関の役割

Kotter (1996) の8段階プロセス	応急再生段階における中小企業再生支援プロセス	金融機関に求められる役割	事例考察での要素	先行研究での推察
1. 危機意識を高める 3. ビジョンと戦略を生み出す	1. 危機意識の醸成プロセス、経営改善計画策定プロセス	①経営者に対して、危機意識を醸成する ②経営改善計画（数値計画を含む）策定を支援、もしくは外部専門家を紹介する	①十分な危機意識を認識させること ②経営改善計画の策定を支援する役割	①十分な危機意識を認識させること②経営改善計画の策定を支援する役割
2. 変革推進のための連帯チームを築く	2. 再生のリーダー任命プロセス	①再生のリーダーの任命を経営者に要請する	①実行力を確保するための体制構築	
4. 変革のためのビジョンを周知徹底する	3. 幹部従業員へ経営改善計画を説明するプロセス、組織改編プロセス	①誰に計画策定への参加を求めるのか協議し決定する ②現状や計画策定の必要性について説明する ③リーダーがリーダーシップを執りやすい組織体制に変更するよう経営者に求める ④リーダーや経営幹部の役職や役割の変更など、経営者およびリーダーと十分に協議し決定を促す	①実行力を確保するための体制構築	
5. 従業員の自発を促す 6. 短期的成果	4. 経営改善計画実行し成果を出す	①金融機関は最低月1回、再生企業と協議会を	①事後モニタリング等を通じて危機意識	①事後モニタリング等を通じて危

を実現する		開催し、モニタリングを行う	を持続させ、着実に経営改善計画が実行されることを促す役割	機意識を持続させ、着実に経営改善計画が実行されることを促す役割
-------	--	---------------	------------------------------	---------------------------------

出典：出典：John. P. Kotter 梅津祐良訳（2002）p. 45 を基に筆者作成

## 7. まとめ

本稿では、経営改善計画の実行力を高め、応急再生を成し遂げるために、Kotter (1996) の 8 段階プロセスのフレームワークを応急再生に適したプロセスに修正することを試みた。修正したプロセスについては、T 信用金庫が実施した 3 社の再生支援事例により、その有効性を検証し、金融機関に求められる役割についても検討した。

本稿は、中小企業の事業再生が成し遂げられない要因は、経営改善計画の実行力に問題があることに着目し、その解決策を模索した。その結果、応急再生の分野に Kotter (1996) の 8 段階プロセスの理論が、応用可能であることを示した。このことは、Kotter (1996) の 8 段階プロセスの理論が、現状変革を必要とする特定分野の問題解決に応用可能な理論である可能性を示しており、この理論についての応用の拡がりに貢献する意義がある。

また、経営者自身に問題を抱え、リーダーシップが機能していないなど、重大な問題を抱えた企業で、自社単独では応急再生に必要な変革を成し遂げる問題解決能力を持ち合わせていない場合でも、金融機関が支援し、本稿で提案した「応急再生段階における中小企業再生支援プロセス」を実行できれば、経営改善計画の実行力を高め、応急再生に導くことに有効性があることを示した。

「応急再生段階における中小企業再生支援プロセス」により、多くの中小企業を取引先に持つ金融機関が、倒産する可能性の高い企業を救済できる具体的な問題解決能力を持つことは、多数の企業を救うことになり、倒産による地域の衰退を食い止めることに繋がるため、社会的な意義は大きい。

ただし、本稿のプロセスは、導入企業数が少なく、今後多くの企業に導入し再生支援の成果を検証することが課題である。

### <参考文献>

- [1] Kotter, J. P. (1996) *Leading Change* Harvard Business Review Press (邦訳 梅津祐良訳 (2002) 「企業変革力」日経 BP 社。)
- [2] 太田三郎 (2009) 『倒産・再生のリスクマネジメント』同文館出版。
- [3] 佐竹恒彦 (2016) 「中小企業の再生と経営者のリーダーシップー利益計画策定後の経営理念形成とWOWOW社の事例ー」千葉商科大学大学院政策研究科。
- [4] 末松玄六 (1952) 「中小企業の合理的経営ー失敗原因とその克服ー」東洋書館。
- [5] 吉川晃史 (2014) 「企業再生計画の策定における経営者意識の誘導と確認」会計専門職紀要。

### <参考資料>

- [1] 金融庁 (2015) 「金融検査マニュアル別冊中小企業融資編」。