



## ケースでわかる事業再生 第13回

### 事業再生における収益性改善の事例

#### 収益性向上による事業再生事例：製造業 A 社

製造業の A 社はいわゆる長寿のファミリー企業であり、長年の内部留保により純資産は潤沢だった。ところが、社員の社内不祥事の発覚により数十億円の損失を計上せざるを得ない状況となり、他の含み損失とあわせて実質債務超過に陥った。当時の A 社の経常利益水準は数億円しかなく、関係者の誰もが再生までの長い道のりを覚悟した。

A 社では早速、全社を挙げて収益改善施策の実行に着手し、赤字販売の解消と人員削減以外のあらゆるコスト削減に取り組んだ。なかでも、特に効果が大きかったのは赤字販売の解消であり、「値上げ要請に応じてもらえない場合は取引を解消する」との経営者の強い意思は従業員にも伝播して、「売上規模だけを気にする組織」から「収益性を考える組織」へと改革することに成功した。

その結果、不祥事が発覚した翌々期には過去最高益を計上するまでに収益性が改善し、その後も高い利益水準を維持し続けている。

## 成功のポイント

A社が窮境を乗り越えた主な要因を振り返ってみると、

- 赤字販売の取引が多数あったことなど、収益改善余地が十分にあったこと
- オーナー社長の「リーダーシップ」と、従業員の「仲間意識」が強固だったことと考えられる。

現在では、純資産が不祥事発覚前の水準を上回って実質無借金となり、従業員に対しては通常賞与に加え業績賞与を支給するまでになった。「不祥事が発覚した時は会社がこの先どうなるのか不安だったが、不祥事を契機にして以前よりも良い会社になった」と言う役員・従業員が多数いる。

## 事業再生が上手く進んでいない事例: 製造業 B 社

製造業の B 社は大手電機メーカーに製品 X の部品を供給しており、製品 X の市場拡大とともに B 社も成長してきたため、売上高に占める当該部品の割合は 90% を超えていた。ところが、製品 X の代替品が登場したことにより市場自体が縮小し、売上高は 5 年間で 10 分の 1 にまで減少した。

B 社としては危機意識を持って人員削減や設備売却などの施策を断続的に実行したものの、売上高が減少するスピードがあまりにも早く、対応が後手に回ってしまい体制を立て直す余裕はなかった。

もともと製品 X の市場拡大に合わせて設備投資を行ってきたため、製品 X の市場が縮小した後は、過剰な設備と銀行借入だけが残った。工場統廃合などの抜本的な財務再構築を検討したものの実務面での課題が多いため実行には至らず、借入金の元本返済をストップして利息相当の資金を何とか捻出する状態が続いている。

## 対策の問題点

B 社が事業再生できていない主な要因としては、

- 一通りのコスト削減は実行済みであり、それ以上の収益改善余地がほとんどなかったこと
- 大幅な人員削減を断続的に実施したことにより組織が弱体化していたことなどが考えられる。

## 事業再生に必要な知見

収益性を根本的に改善するには、製品 X の部品に代わる売上高を創出するしかなく、営業力を強化して別製品の受注数量を増加させ、工場の生産性を改善するしかない。残念ながら B 社にはそのための知見がなく、実行するための組織力も十分ではなかった。

なお、過去において暫定的なリスケジュールの金融支援を受けたものの、そのステージから脱却できていない会社は、社内に収益改善のための施策を十分に検討する知見がなく、組織も弱体化していることが多い。その場合には、ハンズオンの外部専門家を活用して営業力強化や生産性改善などに取り組むのも対応方法の一つである。

## 執筆者

デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社  
リストラクチャリングアドバイザー  
シニアヴァイスプレジデント  
岡野 定一

デロイトトーマツグループは日本におけるデロイトトウシュートーマツリミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームであるデロイトトーマツ合同会社およびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツコンサルティング合同会社、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイトトーマツコーポレートソリューション合同会社を含む)の総称です。デロイトトーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に約11,000名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツグループ Web サイト [www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーサービス、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じて、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](https://www.facebook.com/deloittejp)、[LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/deloittejp)、[Twitter](https://twitter.com/deloittejp) もご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイトトウシュートーマツリミテッド (“DTTL”) ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または “Deloitte Global”) はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2018. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.



**IS 669126 / ISO 27001**