

認定支援機関向け経営改善・事業再生研修

【基礎編】

独立行政法人中小企業基盤整備機構

(受託事業者 株式会社きんざい)

目 次

【 設問一覧 】	(9)
【 略称一覧 】	(15)
【 本テキスト統一用語 】	(16)
【 ディスカッションテーマ 】	(18)
序章 研修を始めるにあたって	1
はしがき	2
研修の目的	3
研修の概要	4
テキストの構成	4
テキストの特徴	5
第 1 章 「事業再生計画書」「経営改善計画書」の事例紹介	7
事業再生とは	8
「事業再生計画書」「経営改善計画書」の事例	9
(1) 「事業再生計画書」の事例 (甲株式会社)	10
(2) 「経営改善計画書」の事例 (乙株式会社)	12
第 2 章 認定支援機関業務の位置付け	15
認定支援機関の役割と経営改善・事業再生のプロセス	16
(1) 債務者企業の関係者	16
(2) 認定支援機関による経営改善・事業再生プロセス	17
(3) 認定支援機関に対する期待と役割	18
(4) 認定支援機関に求められる知見・ノウハウ	18
経営改善・事業再生と認定支援機関	20
(1) 経営改善・事業再生の全体の中の位置付け	20
(2) 暫定リスケの必要性和認定支援機関	22
認定支援機関の業務内容	24
第 3 章 中小企業金融をめぐる現状認識	27
金融円滑化法の期限到来に向けた対応	28
諸施策等の解説	29
(1) 政策パッケージ	29
(2) 金融担当大臣談話	30
(3) 金融円滑化法の期限到来にあたって講ずる総合的な対策	32
第 4 章 業務を開始する前に	33

イントロダクション ～案件の仕分け～	34
事業再生と「事業再生計画書」	36
(1) 事業再生の目的	36
(2) 「事業再生計画書」と「経営改善計画書」の内容・構成	37
業務開始前の準備	39
(1) 経営改善計画書の策定プロセス	39
(2) 経営改善計画書策定のための準備	40
業務受託前の準備	40
業務受託可否の判定	40
策定取組み前の準備	40
主要取引金融機関との接触等	41
第5章 経営課題の把握	43
債務者との接触	44
(1) 初期的段階でのインタビュー	44
(2) インタビュー実施における留意点	46
(3) 経営者の資質の検討	47
債務者企業の概要把握	48
事業に関する概況把握	50
(1) 事業に関する概況把握の手法	50
(2) 事業に係る外部環境の分析	51
(3) 事業に係る内部環境の分析	55
財務に関する概要把握	57
(1) 財務に関する概況把握に必要な情報	57
(2) 実質純資産額	58
決算操作や従業員不正の有無	59
資産及び負債の評価基準	59
中小企業特性	59
継続保有不動産の含み損または含み益の取り扱い	59
(3) 正常収益力	61
正常収益力を把握する期間	62
変動費と固定費の区分	62
決算操作や会計処理誤りの補正	62
一過性の取引の補正	62
経済合理性のない取引の補正	62
新規事業、撤退事業の有無	62
トレンドの把握	62
(4) 金融債務に関する情報	63
借入金等の残高や契約条件の把握	63

取引金融機関別の債権保全状況の把握	64
(5) 設備投資の状況	65
過去の設備投資の実績	65
現有資産の保有年数や稼働率	65
最低限必要な設備投資の内容と時期	65
(6) 過剰債務及び債務償還年数	66
(7) 資金繰り	69
過去実績の把握	70
資金繰り見込の前提	70
資金ショートの可能性と時期	70
(8) 中小企業に求められる会計基準	71
税務に関する概要把握	72
(1) 税務に関する概要把握に必要な情報	72
税務上の繰越欠損金	72
期限切れ欠損金	72
含み損益と税務上の損金・益金の違い	73
その他の主なポイント(滞納税金・還付税金)	73
(2) 実効税率の改定	75
法人税の税率	75
法定実効税率	76
SWOT 分析	77
窮境原因の把握と除去可能性	78
その他の留意点	80
(1) コンプライアンス違反	80
未払残業代の有無	80
反社会的勢力との関与	80
脱税・申告漏れ・所得隠し	80
(2) 不動産鑑定評価	81
事業の持続可能性の暫定的判断	82
第 6 章 経営改善施策の策定	85
経営者の積極的取組姿勢	86
経営改善施策の立案	87
有利子負債の返済原資の理解	89
(1) 有利子負債の返済原資	89
(2) フリーキャッシュフローの内容	90
キャッシュフローの内容	90
フリーキャッシュフローの内容	91
(3) フリーキャッシュフローの向上策	92

本業の利益増加	92
運転資金の圧縮	93
法人税等の節税	93
設備投資と資産売却	93
事業内容の見直し	94
(1) 事業内容の継続可否の見極め	94
事業内容の見直しの内容	94
損益管理単位の決定	94
製品ライフサイクル	95
Good と Bad の見極め	96
(2) 事業内容見直しの判断基準	98
変動費と固定費	99
限界利益と貢献利益	100
(3) 事業内容見直しの具体的な判断事例	102
(4) 事業内容見直しにあたっての留意点	104
Good 分類の場合	104
Bad 分類の場合	104
業務内容の見直し	106
(1) 業務内容の見直しの内容	106
(2) 売上拡大施策	107
売上拡大のターゲット明確化	107
販売単価と販売数量	107
(3) コスト削減施策	109
変動費の削減	109
固定費（共通費含む）の削減	110
(4) 運転資金改善施策	111
運転資金の改善施策	111
債権管理の内容	112
債務管理の内容	112
在庫管理の内容	113
回転期間の計算	113
財務構造の見直し	115
(1) 財務構造の見直しの内容	115
(2) 資本増強施策・有利子負債の削減施策等	116
資本増強の方法	116
有利子負債の削減方法等	116
(3) 資産売却の際の留意点	118
アクションプランの策定	120

(1)	アクションプランの必要性	120
(2)	アクションプランの策定方法	121
(3)	アクションプラン策定上の留意点	123
	具体的・定量的に記載する	123
	現場の意見を取り入れる	123
	優先順位を考えて実施時期を決定する	123
第 7 章	計数計画の策定	125
	金融機関に認められる計画	126
(1)	金融機関の信用リスク管理	126
	信用リスク	126
	金融機関の信用リスク管理	126
(2)	金融機関の審査プロセス	127
	与信業務のプロセス	127
	信用格付	128
(3)	貸出金利の考え方	129
(4)	金融機関の自己査定等	130
	自己査定とは	130
	債務者区分	132
	信用格付と債務者区分の関係	135
	債権分類	136
	保証協会	138
(5)	金融検査マニュアル	139
(6)	金融機関が求める経営改善計画	140
	計画の種類	140
	計画に対する金融機関側の考え方	140
	債務者区分に影響を与える計画	140
(7)	実抜計画・合実計画	142
	実現可能性の高い抜本的な経営再建計画（実抜計画）の定義	142
	合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画（合実計画）の定義	142
	計画最終年度の債務者区分の見方	143
	計数計画の策定	144
(1)	計数計画の構造	144
(2)	計数計画の策定	146
(3)	経営数値目標等	148
(4)	損益計画の策定	149
	売上計画の策定	150
	売上原価・販管費計画の策定	151
	人員計画の策定	153

営業外・特別損益.....	153
(5) 税金計画 (タックスプランニング)	154
(6) 貸借対照表計画の策定	155
運転資金計画	156
資産の取得・売却計画	157
(7) キャッシュフロー計画の策定.....	158
(8) 簡易版キャッシュフロー計画の策定	160
抜本的計画の必要性の判断と対応	161
第 8 章 金融支援案の策定.....	163
債務整理に関する枠組みと金融支援の手法	164
(1) 債務整理に関する枠組み.....	164
私的整理	165
法的整理	166
(2) 金融支援の手法.....	167
リスケジュール	168
DDS.....	168
DES.....	168
債権放棄	169
認定支援機関との関係	169
(3) 資本金借入金	170
(4) 事業再生ファンド	171
(5) 第二会社方式	172
借入金返済計画の策定.....	175
(1) 借入金返済計画の策定手順.....	175
(2) 必要資金残高	176
(3) 返済総額の決定方法.....	177
返済総額の決定方法	177
実務的取り扱い	177
実績と計画に差異が生じた場合の取り扱い.....	177
(4) 金融機関別返済額の決定方法.....	178
債権残高プロラタと非保全残高プロラタ	178
金融機関相互の衡平性	179
主要金融機関への説明と合意取付け	179
金融支援の前提	180
(1) 金融支援の検討要件.....	180
(2) 経済合理性.....	182
(3) 経営者責任・株主責任・保証人責任	184
計画の履行を担保するための自助努力	185

(1) 経営者によるコミットメント.....	185
(2) 従業員の役割分担と理解.....	186
(3) 経営管理体制の整備.....	187
採算管理.....	187
月次決算.....	187
資金管理.....	188
役員報酬、裁量的経費の管理及び統制.....	188
(4) 経営者の資質の見極めと経営者にコミットさせる方法.....	189
第 9 章 バンクミーティング.....	191
取引金融機関との合意形成の必要性.....	192
バンクミーティングの具体的な進め方.....	193
(1) バンクミーティングの開催.....	193
(2) バンクミーティング開催の準備.....	194
(3) 第 1 回バンクミーティング.....	195
(4) バンクミーティング開催後のフォローと金融機関調整.....	196
(5) 第 2 回バンクミーティング.....	197
第 10 章 モニタリング.....	199
モニタリングの必要性.....	200
モニタリングの実施者、実施時期及び頻度.....	201
モニタリングの運用.....	204
(1) 経営改善施策（またはアクションプラン）のモニタリング方法.....	204
(2) 計数計画のモニタリング方法.....	205
(3) 計画を達成できない場合の留意点.....	206
実抜計画・合実計画の場合.....	206
暫定リスクの場合.....	206
(4) モニタリングができない（計画未達成の）原因.....	208
第 11 章 添付資料・別冊資料.....	211
確認テスト.....	212
経営改善計画策定支援事業の流れ.....	218
(1) 経営改善計画策定支援事業の流れ.....	218
経営改善支援センター事業利用申請.....	218
経営改善計画書策定支援の実施.....	218
支払申請.....	219
(2) モニタリングに係る費用支払.....	219
中小企業再生支援協議会について.....	221
(1) 支援協議会の三つの原則.....	221

(2) 支援協議会利用のメリット	222
(3) 支援協議会の具体的な機能	223
事例 (別冊資料)	226
(1) 「事業再生計画書」の事例	226
(2) 「経営改善計画書」の事例	226
業務完了チェックリスト (別冊資料)	226
索引	231

【 設問一覧 】

NO	設問	参照 ページ
第3章 中小企業金融をめぐる現状認識		
Q01	金融円滑化法が期限到来を迎えるにあたり講じられた具体的な施策にはどのような内容がありますか。	28
Q02	「政策パッケージ」はどのような内容で、何を期待していますか。	29
Q03	金融担当大臣談話『中小企業金融円滑化法の期限到来後の検査・監督の方針等について』はどのような内容ですか。	30
Q04	金融円滑化法の期限到来にあたって講ずる総合的な対策はどのような内容ですか。	32
第4章 業務を開始する前に		
Q05	事業再生の目的は何ですか。事業再生を実現するために必要な計画書は何ですか。	36
Q06	「事業再生計画書」「経営改善計画書」はどのような内容ですか。	37
Q07	経営改善計画書はどのようなプロセスで策定されるのですか。	39
Q08	経営改善計画書を策定するためには、認定支援機関は、まず何から準備すれば良いですか。	40
第5章 経営課題の把握		
Q09	債務者企業の経営者に対する初めてのインタビューにおいては、どのような内容をインタビューすれば良いですか。	44
Q10	債務者企業の経営者にインタビューする時はどのような点に留意すると良いですか。	46
Q11	事業再生に取り組む経営者にはどのような資質が必要ですか。	47
Q12	債務者企業の概要を把握するためには、まず、何を把握すれば良いですか。	48

NO	設問	参照 ページ
Q13	債務者企業の事業の概況はどのように把握すれば良いですか。	50
Q14	マクロ環境分析とはどのような分析ですか。	51
Q15	業界分析とはどのような分析ですか。	52
Q16	3C分析とはどのような分析ですか。	53
Q17	ビジネスモデル俯瞰図はどのように作成すれば良いですか。	54
Q18	企業活動の内容を把握するためにはどのような分析がありますか。	55
Q19	債務者企業の収益の源泉を見極めるためにはどのような方法がありますか。	56
Q20	債務者企業の財務の概要を把握するにあたってはどのような情報が必要ですか。	57
Q21	実質純資産額を試算する際のポイントは何ですか。	58
Q22	正常収益力を試算する際のポイントは何ですか。	61
Q23	金融債務に関する情報を把握する際のポイントは何ですか。	63
Q24	設備投資の状況を把握する際のポイントは何ですか。	65
Q25	過剰債務及び債務償還年数を試算する際のポイントは何ですか。	66
Q26	資金繰りを把握する際のポイントは何ですか。	69
Q27	中小企業に求められる会計基準はどのような内容ですか。	71
Q28	債務者企業の税務の状況を把握する際のポイントは何ですか。	72
Q29	債務免除益課税を回避するにはどのような手法がありますか。	74
Q30	法定実効税率はどう改定されますか（何%になりますか）。	75
Q31	SWOT分析とはどのような分析ですか。	77
Q32	窮境原因には主としてどのような内容がありますか。	78
Q33	コンプライアンス違反についての留意点は何ですか。	80

NO	設問	参照 ページ
Q34	不動産鑑定評価を利用するにあたっての留意点は何ですか。	81
Q35	経営課題（現状）の把握後、債務者企業の事業の持続可能性をどのように判断すれば良いですか。	82
第6章 経営改善施策の策定		
Q36	経営改善計画策定に向けて、まず、何に取り組む必要がありますか。	86
Q37	経営改善施策はどういった内容がありますか。	87
Q38	借入金の返済原資には何がありますか。	89
Q39	フリーキャッシュフローとは何ですか。	90
Q40	フリーキャッシュフロー向上のためには何が必要ですか。	92
Q41	事業内容の見直しとは、どういうことですか。	94
Q42	損益管理単位ごとの収益性の高低は、何を基準に判断すれば良いですか。	98
Q43	事業内容を見直す際に留意すべき事項は何ですか。	104
Q44	業務内容の見直しとは、どういうことですか。	106
Q45	売上高を拡大させるためには、どのような施策がありますか。	107
Q46	コスト削減のためには、どのような施策がありますか。	109
Q47	運転資金を改善するためにはどのような施策がありますか。	111
Q48	債権管理、債務管理、在庫管理を運用する際に留意すべきポイントは何か。	111
Q49	財務構造の見直しとは、どういうことですか。	115
Q50	資本増強や有利子負債の削減等にはどのような方法がありますか。	116
Q51	資産を売却する場合に留意すべき事項は何ですか。	118
Q52	なぜ、アクションプラン（行動計画）が必要なのですか。	120
Q53	アクションプラン（行動計画）はどのように策定すれば良いですか。	121

NO	設問	参照 ページ
Q54	アクションプランを立案するにあたってのポイントは何ですか。	123
第7章 計数計画の策定		
Q55	金融機関の信用リスク管理はどのように行われているのでしょうか。	126
Q56	金融機関の審査プロセスはどのようなものなのでしょうか。	127
Q57	金融機関はどのような基準で貸出金利を決定しているのですか。	129
Q58	金融機関の自己査定とは何ですか。	130
Q59	金融検査マニュアルとは何ですか。また、どのような内容ですか。	139
Q60	金融機関はどのような内容の経営改善計画を求めているのですか。	140
Q61	「実抜計画」「合実計画」とは何ですか。	142
Q62	計数計画はどのような内容（構造）となっていれば良いですか。	144
Q63	計数計画はどのようなプロセスで策定されるのですか。	146
Q64	経営数値目標はどのように設定すれば良いですか。	148
Q65	売上計画はどのように策定すれば良いですか。	149
Q66	売上原価・販管費計画はどのように策定すれば良いですか。	149
Q67	人員計画はどのように策定すれば良いですか。	149
Q68	営業外・特別損益はどのように算定すれば良いですか。	149
Q69	税金計画はどのように策定すれば良いですか。	154
Q70	運転資金計画はどのように策定すれば良いですか。	155
Q71	資産の取得・売却計画はどのように策定すれば良いですか。	155
Q72	キャッシュフロー計画はどのように策定すれば良いですか。	158
Q73	簡便的なキャッシュフロー計画を策定するにはどうすれば良いですか。	160

NO	設問	参照 ページ
Q74	計数計画を策定した結果、金融支援の手法はどのように検討すれば良いですか。	161
第8章 金融支援案の策定		
Q75	私的整理と法的整理とは、どのような違いがありますか。	164
Q76	債務整理に関連する調整機関(裁判所/中小企業再生支援協議会/地域経済活性化支援機構等)は、それぞれどのような特徴がありますか。	164
Q77	金融支援の手法にはどのような内容がありますか。	167
Q78	リスケジュール、DDS、DES、債権放棄とはそれぞれ何ですか。また、認定支援機関はこれら金融支援の手法のうちどれを扱いますか。	168
Q79	資本金借入金とは何ですか。	170
Q80	事業再生ファンドとは何ですか。	171
Q81	第二会社方式とは何ですか。	172
Q82	借入金返済計画はどのように策定すれば良いですか。	175
Q83	必要資金残高を算定するにあたってのポイントは何ですか。	176
Q84	毎期の返済総額はどのように決定すれば良いですか。	177
Q85	金融機関別の返済額はどのような方法で決定されますか。	178
Q86	金融支援策を策定するにあたってのポイントは何ですか。	180
Q87	経済合理性の判断の1つに清算配当見込率を利用しますが、清算配当見込率とは何ですか。	182
Q88	金融支援を求めるにあたり、どのような「責任論」を検討しなければなりませんか。	184
Q89	策定した計画を実行するためには経営者に何が求められますか。	185
Q90	策定した計画を実行するためには従業員に何が求められますか。また、モチベーションを上げる方法は何ですか。	186

NO	設問	参照 ページ
Q91	策定した計画を実行するために整備すべき経営管理体制は何ですか。	187
第9章 バンクミーティング		
Q92	バンクミーティングを開催する必要性は何ですか。	192
Q93	バンクミーティングはどのように進行させれば良いですか。	193
第10章 モニタリング		
Q94	なぜ、モニタリングが必要なのですか。	200
Q95	モニタリングは、誰が（実施者）、いつ（時期・頻度）、どのような方法で行うのですか。	201
Q96	「実抜計画・合実計画」の場合のモニタリングの位置づけはどのようになるのですか。	202
Q97	「暫定リスク」の場合のモニタリングの位置づけはどのようになるのですか。	203
Q98	経営改善施策（またはアクションプラン）はどのようにモニタリングすれば良いですか。	204
Q99	計数計画はどのようにモニタリングすれば良いですか。	205
Q100	計画を達成できない場合、どのような点に留意すれば良いですか。	206

【 略称一覧 】

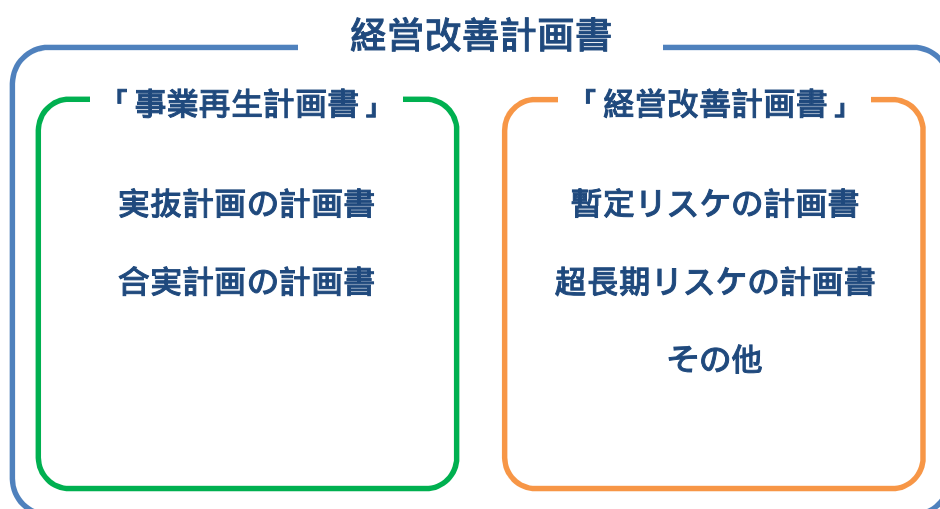
略 称	正 式 名 称
中小企業経営力強化 支援法	中小企業の海外における商品の需要の開拓の促進等 のための中小企業の新たな事業活動の促進に関する 法律等の一部を改正する法律
認定支援機関	中小企業経営力強化支援法における経営革新等支援 機関
中小機構	独立行政法人中小企業基盤整備機構
金融円滑化法	中小企業等に対する金融の円滑化を図るための臨時 措置に関する法律
政策パッケージ	中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた中小企 業の経営支援のための政策パッケージ
実抜計画	実現可能性の高い抜本的な経営再建計画
合実計画	合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画
産活法	産業活力の再生及び産業活動の革新に関する特別措 置法

【 本テキスト統一用語 】

用 語	内 容
事業再生	経営改善に加えて、財務構造の見直しを行い事業の継続と金融取引の正常化を図ること（8ページ参照）
経営改善	広く捉え、損益やキャッシュフローを向上させるための様々な取組み 例えば、経営課題を把握すること、経営改善施策を立案すること、「事業再生計画書」「経営改善計画書」を策定すること等
事業再生計画	実抜計画・合実計画の要件を満たした計画
経営改善計画	経営改善施策を織り込んだ計画（事業再生計画を包含する）
経営改善計画書	経営改善施策を織り込んだ計画書をいい、「事業再生計画書」、暫定リスクの計画書、超長期リスクの計画書等を含む
「事業再生計画書」	実抜計画・合実計画の要件を満たした計画書
「経営改善計画書」	暫定リスクの計画書、超長期リスクの計画書等
暫定リスク	「1年間または数年間はリスクを前提に弁済方法を暫定的に決定するが、その後の弁済方法は更新時の経済状況等を踏まえて改めて協議するという方式」を暫定型分割弁済方式と定義しています。本テキストでは、この暫定型分割弁済方式が金融支援としてリスクジュールである点に注目して暫定リスクとしています。
取引金融機関	債務者企業が取引する金融機関（メイン行と準メイン行と下位行）
主要取引金融機関	メイン行と準メイン行
フリーキャッシュフロー	支払利息支払後の営業キャッシュフローと投資キャッシュフローの合計額

編者 伊藤眞 門口正人 園尾隆司 山本和彦
『松嶋英機弁護士古稀記念論文集 時代をリードする再生論』
360ページ 発行所 株式会社商事法務 2013年4月30日発行

(「事業再生計画書」と「経営改善計画書」の関係図)



【 ディスカッションテーマ 】

(1) 案件の仕分け

衣料品小売店 A 社の事例

1 . 事業概要	商店街で衣料品の小売店を営んでいます。																			
2 . 金融債務	数年前に店舗改装資金として、10 百万円を借り入れています。																			
3 . 窮境原因	店舗改装後、駅前に大規模ショッピングセンターができたことにより、消費者の動線が変化し、客足が大幅に減少しました。																			
4 . フリーキャッシュフロー	直近数年間の売上は年間 30 百万円、フリーキャッシュフローは継続してマイナスであり、代表者親族からの借入によって赤字資金を補填している状況が続いています。																			
5 . 経営改善に向けた取組み	メイン行に返済条件の緩和を申し入れたところ、外部コンサルタントを紹介されて事業性の改善に向けた議論・取組みを行ってきましたがフリーキャッシュフローをプラスに転じさせる方策を見出すことができていません。																			
6 . 外部環境	(略)																			
7 . 内部管理体制	(略)																			
8 . 経営者の姿勢	経営意欲を失っています。																			
9 . 取引金融機関の姿勢	(略)																			
10 . 要約財務情報 (単位 : 百万円)	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>実績</th> <th>予想</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上高</td> <td>30</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>経常利益</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>(減価償却費)</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>金融機関借入金</td> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>純資産額</td> <td>10</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			実績	予想	売上高	30	30	経常利益	5	5	(減価償却費)	-	-	金融機関借入金	10		純資産額	10	
	実績	予想																		
売上高	30	30																		
経常利益	5	5																		
(減価償却費)	-	-																		
金融機関借入金	10																			
純資産額	10																			

部品塗装業 B 社の事例

1. 事業概要	工場でプラスチック部品の塗装を行っています。																			
2. 金融債務	設備投資資金として、取引金融機関から 20 百万円を借り入れています。																			
3. 窮境原因	得意先の倒産に加え、社長が一時的に体調を崩したこともあり、急速にキャッシュフローが悪化しました。																			
4. フリーキャッシュフロー	現状、フリーキャッシュフローはマイナスですが、新規得意先からの引き合いもあり、プラスに転じる可能性はあります。																			
5. 経営改善に向けた取組み	新規得意先の開拓は行っているものの、コスト改善等、踏み込んだ検討は行っていません。																			
6. 外部環境	外部環境は流動的であり、数年間の見極め期間を要します。																			
7. 内部管理体制	採算管理、コスト管理が不十分なため、売上の変化に応じた損益予測を行うことができていません。																			
8. 経営者の姿勢	「資金繰りに窮した場合には取引金融機関が助けてくれるだろう」と安易に構えています。																			
9. 取引金融機関の姿勢	対応方針を決めかねています。																			
10. 要約財務情報 (単位：百万円)	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>実績</th> <th>予想</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上高</td> <td>20</td> <td>20～25</td> </tr> <tr> <td>経常利益</td> <td>10</td> <td>10～0</td> </tr> <tr> <td>(減価償却費)</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>金融機関借入金</td> <td>20</td> <td></td> </tr> <tr> <td>純資産額</td> <td>10</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			実績	予想	売上高	20	20～25	経常利益	10	10～0	(減価償却費)	5	5	金融機関借入金	20		純資産額	10	
	実績	予想																		
売上高	20	20～25																		
経常利益	10	10～0																		
(減価償却費)	5	5																		
金融機関借入金	20																			
純資産額	10																			

飲食店 C 社の事例

1. 事業概要	飲食店を多店舗経営している。																			
2. 金融債務	新規出店費用として、複数の取引金融機関から 300 百万円を借り入れている。																			
3. 窮境原因	経営者の交代を機に拡大路線に転換し、一時期は 10 店舗まで拡大したが、一部店舗が不採算となった。不採算店舗は一斉に閉鎖したが、金融債務の返済負担が経営を圧迫している。																			
4. フリーキャッシュフロー	不採算店舗を閉鎖した後、フリーキャッシュフローは年間 10 百万円である。																			
5. 経営改善に向けた取組み	メイン行を交えて経営改善に向けた方策を議論し、各種施策に取り組んでいる。																			
6. 外部環境	存続店舗には多くの固定客があり、安定した経営を行っている。																			
7. 内部管理体制	予算の策定や採算管理ができており、内部管理体制は充実している。																			
8. 経営者の姿勢	過去の失敗を反省し、再生に向けて真摯に取り組む姿勢をみせている。																			
9. 取引金融機関の姿勢	メイン行は再生に協力的であるものの、一部の低位行はメイン行に負担を求める姿勢を崩さない。																			
10. 要約財務情報 (単位：百万円)	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>実績</th> <th>予想</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上高</td> <td>200</td> <td>200</td> </tr> <tr> <td>経常利益</td> <td>30</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>(減価償却費)</td> <td>40</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>金融機関借入金</td> <td>300</td> <td></td> </tr> <tr> <td>純資産額</td> <td>100</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			実績	予想	売上高	200	200	経常利益	30	25	(減価償却費)	40	40	金融機関借入金	300		純資産額	100	
	実績	予想																		
売上高	200	200																		
経常利益	30	25																		
(減価償却費)	40	40																		
金融機関借入金	300																			
純資産額	100																			

(2) 事業内容の見直しの判断

ある食品スーパーでは、店舗ごとの収益性を以下のようにまとめることができました。これを前提に、以下の点をディスカッションして下さい。

直ちに撤退すべき店舗はありますか。(ある/ない)
その理由を検討して下さい。

(店舗別損益表)

科目	全社			計	内容例
	A店舗	B店舗	C店舗		
売上高	100	100	50	250	店舗別の商品売上
変動費(個別)	40	60	40	140	店舗別の商品原価、包装品費等
限界利益	60	40	10	110	短期的な判断基準
固定費(個別)	20	30	30	80	店舗別の人件費等
貢献利益	40	10	20	30	中長期的な判断基準
共通費				40	本部コスト(バイヤー人件費等)
営業利益				10	

(3) 経営者の資質とコミットメント

経営者の資質の見極め方、経営改善計画の策定と実行を経営者にコミットメントさせるための効果的な方法についてディスカッションして下さい。

(4) 事業再生計画のモニタリング

事業再生計画のモニタリングができない、実績が事業再生計画に対して下振れしてしまう等の悩みをよく聞きます。なぜ、事業再生計画のモニタリングができないのか、実績が事業再生計画に対して下振れしてしまうのはどういったケースなのかディスカッションして下さい。

序章

研修を始めるにあたって

はしがき

現在、安倍首相が進めている日本再生プランの中で、金融、財政、成長戦略の3本の矢の施策が実施されています。この中で、中小企業の事業再生の役割を再確認しておきたいと思います。言うまでもなく日本経済を根幹から支える基礎は中小企業・小規模事業者であり、金融円滑化法は平成25年3月末で期限切れとなりましたが、同法を適用していた企業においても、事業継続によって日本経済に引続き貢献できるようにすること、また、金融機関との取引を正常化して新たに必要な事業資金の調達が行われることが重要です。そのためには、「同法適用申請の原因となった窮境状況、経営課題を再認識し、課題解消のため必要な業務改善を行うことが非常に重要な課題である」ということは、基本的な共通認識となっています。

上記共通認識に基づき積極的に取組む例はあるものの、多くは、債務者企業、取引金融機関、外部専門家等関係者の努力が結果として足りなかったため、状況を知りながら業務改善に取り組んでいない、言わば先送りともいえる状況が発生しています。中には、破綻する事例も発生しています。再活性化した日本経済を取り戻すためには、窮境状況にある債務者企業の経営者が甘えを排除し自社の窮境状況とその原因を自覚して、窮境から脱却するために最大限の努力を行い、積極的に課題に取り組むことが最重要です。しかし、中小企業は人的資源の制約から単独での取組みには限界があるのも事実なので、これを補うために、金融機関はコンサルティング機能を発揮して積極的に協力し、外部専門家も指導・支援することが期待されています。

今回、国の施策として認定支援機関制度が設けられ、金融機関のほか、税理士、公認会計士、中小企業診断士、弁護士等が認定支援機関として認定され、中小企業・小規模事業者の経営改善計画・事業再生計画の作成等を支援する体制が整備されました。これを契機として、債務者企業、取引金融機関、外部専門家が協力して、それぞれの役割を果たすことで、中小企業等の経営改善や事業再生が、早期着手、迅速処理されることが期待されています。

本テキストは認定支援機関が身につけておくべき基礎知識に関して、執筆陣が経営改善支援業務の実務経験から得た知見に基づき作成しています。本テキストの内容を認定支援機関に理解いただき、共有することで、中小企業のひいては日本経済の基盤回復に少しでも貢献できれば、望外の幸せです。

平成25年4月

本テキスト作成者代表として

有限責任監査法人トーマツ トータルサービス部 事業再生研究会代表
パートナー 公認会計士 久保伸介

研修の目的

中小企業経営力強化支援法に基づく認定支援機関は、税務、金融及び企業財務に関する専門的な知識や実務経験が一定レベル以上の者を国が認定するもので、中小企業の財務内容等の経営状況の分析や経営改善計画の策定支援・実行支援を行うための支援体制を構築することを目的としています。

中小企業・小規模事業者に対して「事業再生計画書」や「経営改善計画書」の策定支援を円滑に行うには、より実践的な専門知識や計画策定支援スキル等の習得が喫緊の課題となっており、今般、中小機構は、経営改善計画策定支援力強化のための研修業務を実施するものです。

（認定支援機関の役割と債務者企業のメリット）

認定支援機関の役割は主に2つ

経営の分析、経営改善計画の策定支援とその後のフォローアップ（計画実行支援）を行なう

地域の認定支援機関によるネットワーク構築によってチームとして中小企業・小規模事業者を支援する

債務者企業のメリットは主に2つ

地域の認定支援機関により経営改善計画の策定とその後のフォローアップ支援を受けられる。当該支援及びフォローアップにかかる費用は3分の2（200万円）を上限に負担軽減となる
【経営改善計画策定支援事業】

認定支援機関の支援を受け、経営改善計画の実行と進捗の報告を行うことを前提に信用保証協会の保証料が減額される（0.2%）
【経営力強化保証事業】

研修の概要

【基礎編】は、主に講義型研修を行います。

研修では、事業・財務・税務等の各調査分析に関する知識、経営改善施策の立案、金融支援の手法（リスケジュール、DDS、DES、債権放棄等）、「事業再生計画書」や「経営改善計画書」の策定方法等について、概論だけでなく、考え方やプロセスにも重点を置いて講義します。事業再生手法に関しては、債務者企業の事業の持続可能性の見極め、金融支援の手法を選択する場合のポイントを解説します。さらに、計数計画の策定に関しては、認定支援機関が取引金融機関に認められる水準の計画を策定できることが必要であるため、債務者区分や実抜計画・合実計画の考え方についても解説します。

テキストの構成

本テキストは、認定支援機関が業務（現場）において必要とする基礎知識・情報を網羅しています。

構成は、大きく総論（第1章と第2章）と各論（第3章から第11章まで）に分類されます。総論では、まず、認定支援機関が策定支援する「経営改善計画書」「事業再生計画書」のサンプルを実際に確認します。また、認定支援機関に対する期待や役割、認定支援機関が取組む業務の領域・内容・プロセスについて記載してあります。各論は、認定支援機関が業務（現場）において、論点ごとに疑問点の解消に役立つようQ&A形式としています。第3章は、中小企業・小規模事業者を取り巻く金融事情の全体像、第4章は、経営改善や事業再生に取り組むにあたって初期段階で実施すべき内容、第5章は、債務者企業の経営課題（現状）把握について記載しています。第6章以降は、経営改善計画書策定のステージに移り、まず、経営改善施策の策定、第7章は、計数計画の策定、第8章は、金融支援案の策定について記載しています。第9章は、策定した「経営改善計画書」「事業再生計画書」を取引金融機関に提示し、全員同意を取り付けるためのバンクミーティングの開催、第10章は、債務者企業に対するモニタリングの手法について記載しています。第11章は、確認問題のほか、経営改善計画策定支援事業の流れ、中小企業再生支援協議会の解説等を添付しています。

本テキストを一通り学習すると、窮境に陥った債務者企業が取引金融機関に対して衡平な返済計画を策定・提示し、取引金融機関の全員同意により、事業の持続可能性と取引金融機関との取引正常化を実現させるまでのプロセスを理解できます。

なお、本テキストの意見に関する部分は、筆者のこれまでの知見やノウハウに基づき記載されておりますので、個別案件毎にご留意頂くと共に、別途ご確認頂きますと幸いです。

テキストの特徴

今回の研修及び本テキストは、受講生の知識の定着と、業務（現場）において役立つことを意識しています。

- 「事業再生計画書」と「経営改善計画書」のサンプルを添付して認定支援機関の成果物を示しています。
- 研修後、業務（現場）において論点ごとに疑問点の解消に役立つようQ&A形式を取り入れています。
- 各テーマの最後にポイントとなる事項を『まとめ』としています。
- 現場（実務）において手続き漏れを防止するため、『チェックリスト』を添付しています。
- 業務上頻繁に利用する用語を簡易に調べられるよう『索引』を設けています。
- 研修の理解度を自己チェックできるよう『確認テスト』を添付しています。
- 経営改善・事業再生に必要な基礎的内容を網羅しています。

<まとめ>

本研修は、2日間で「事業再生計画書」、「経営改善計画書」の策定支援に必要な基本知識を取得することを目的としています。

講義を中心とした研修ではありますが、本テキストは業務（現場）で疑問に思ったことをスムーズに調べることができる様Q&A形式にしています。また、確認テストや業務完了チェックリスト等も用意しています。

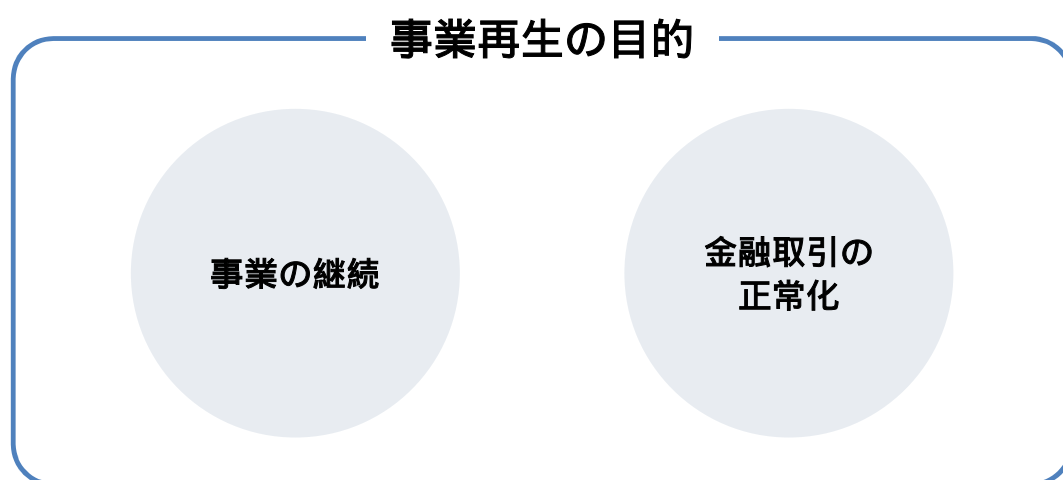
第1章 「事業再生計画書」「経営改善計画書」の事例紹介

事業再生とは

事業再生とは、窮境状況にある企業（または事業）が過剰債務や営業キャッシュフローのマイナス等を解消するために、事業内容の見直しや財務構造の見直しを実行することにより、持続的な事業の存続及び成長を可能にするプロセスをいいます。

また、財務的視点からみた場合は、事業損益の黒字化、債務超過解消、過剰債務解消、金融機関との取引正常化（新規融資等）が実現することをいいます。

事業再生の目的は、主に『事業の継続』と『金融取引の正常化』であるといえます。



事業の継続は、仕入、生産、販売・サービスの提供により社会貢献を継続することを意味し、その活動を支える経営者の続投、従業員の雇用の確保、外注先や貸借先との取引の継続等も含まれます。

また、新たな設備投資や人材の補強等、事業拡大のためには新規資金の調達が必要不可欠であり、金融機関等からの新たな借入が可能な状態へ戻ることも意味します。

<まとめ>

事業再生とは、窮境状況にある企業（または事業）が、事業内容の見直しや財務構造の見直しを実行することにより、持続的な事業の存続及び成長を可能にするプロセスをいい、その目的は、主に『事業の継続』と『金融取引の正常化』にあります。

「事業再生計画書」「経営改善計画書」の事例

認定支援機関の業務の中心は、債務者企業が経営改善や事業再生を実現するにあたり策定する経営改善計画書の策定支援です。

認定支援機関による経営改善計画策定支援事業の対象となる経営改善計画は、以下の内容を含むものとされています。

- ・ ビジネスモデル俯瞰図
- ・ グループ相関図
- ・ 資金繰実績表
- ・ 経営改善計画に関する具体的施策及び実施時期
- ・ 実施計画（アクションプラン）及びモニタリング計画（原則3年程度）
- ・ 資産保全表
- ・ 貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書等の計数計画（金融支援（条件変更、新規融資等）含む）
- ・ その他必要とする書類

認定支援機関が策定支援する経営改善計画書に関して、「事業再生計画書」と「経営改善計画書」別に具体例を確認します。

(1) 「事業再生計画書」の事例(甲株式会社)

「事業再生計画書」の構成と内容は以下のとおりです。具体的には添付資料もご覧下さい。

「事業再生計画書」	
債務者概況表	「対象先・概要」「財務内容及び問題点」「業績推移等」「銀行取引状況」「現状と認識課題」「経営改善計画策定方針」を表で記載する。
計画書の概要	「企業の概要」「課題・問題点(財務の状況、損益の動向、窮境原因等)」「経営改善計画策定の基本方針」「計画期間・改善目標等」を表で記載する。
ビジネスモデル俯瞰図	「売上構成別に主な得意先、販売ルート、取引額」「商製品・サービスの内容」「重要な拠点」「従業員・組織」「原価内容別に主な仕入先・外注先、仕入・外注ルート、取引額」等を図等を用いて表現する。
企業集団の状況	「債務者企業の資本関係」「主要な取引関係(金銭消費貸借、債務保証、賃貸借)等を図等を用いて表現する。また、グループ会社が存在する場合は、「役割」「設立時期」「売上高、借入金残高」「従業員数」等も記載する。
資金実績表	「過去1年程度の資金繰りの実績」と、「将来6ヶ月程度の資金繰りの見込み」を記載する。
計数計画概要・具体的施策	「計画期間における計数計画の概要」「経営改善計画に関する具体的施策内容や実施時期」「債務者企業とメイン行による経営改善計画に関する表明事項」を表で記載する。
実施計画及びモニタリング計画	アクションプラン(行動計画)を記載する。具体的には、「経営改善計画の具体的な内容」「実施時期」「実施責任者」「計数目標」等を表で記載する。また、モニタリング計画を表で記載する。
計数計画詳解	計画策定の前提条件、直近期の実績と、計画期間(5年~10年)における「計画損益計算書」「計画貸借対照表」「実質純資産額の推移表」「キャッシュフロー計算書」「税額計算表」「金融機関別借入金返済計画表」等を表で記載する。
資産保全状況	金融機関別の保全・非保全の状況を表で記載する。

甲株式会社は、××県 市に本社工場を有し、自動車部品を製作している独立系の3次メーカーです。これまで業績はある程度順調でしたが、尖閣諸島問題に端を発する中国市場での日本車不買運動により受注が大幅に減少し、平成24年9月期は売上高322百万円、経常損失23百万円となっています。同じ期に不動産等170百万円を取得したため、フリーキャッシュフローは165百万円の支出、期末借入金残高は361百万円となっています。当面の業績は改善せず、平成25年9月期は売上高138百万円、経常損失26百万円を計上し、中小企業特性反映後実質純資産額が9百万円の見通しとなっています。

甲株式会社は、営業体制強化、役員報酬月額削減、工場人員削減等の経営改善施策とそれに沿ったアクションプランを立案して再生を図っています。

計画期間は、平成26年9月期から平成30年9月期までの5年間です。計画1期目を除けば、毎期のフリーキャッシュフローは15百万円超の収入を獲得することができるので、DDS等の金融支援は不要であり、取引金融機関にはリスケジュールによる金融支援をお願いしています。計画3期目の平成28年9月期には経常利益が黒字転換、計画5期目の平成30年9月期には実質債務超過が解消（中小企業特性反映後実質純資産額3百万円）、同期のキャッシュフロー比率は概ね10倍以下となり、合実計画の要件を満たしています。

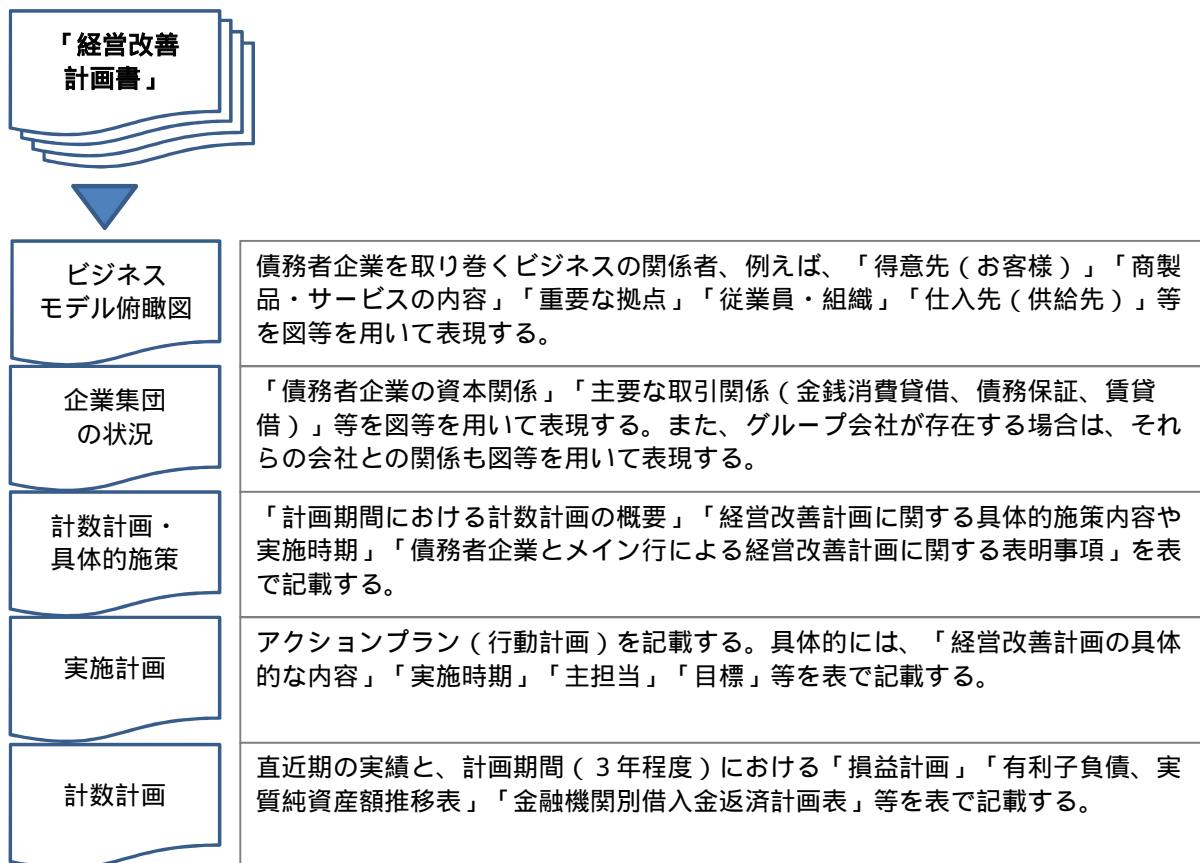
なお、「事業再生計画書」の構成と内容は様々であり、例えば、甲株式会社の「事業再生計画書」は、メイン行から下位行までの情報の非対称性がないケースのため、経営改善施策を導くに当たり必要な甲株式会社の事業の内容や経営課題については一部記載を簡便化しています。

記載内容は、「過去・現在情報」と「将来計画」とに区分できます。

経営改善計画書は、債務者企業とメイン行・下位行の情報の非対称性を解消し、取引金融機関の金融支援意思決定（稟議書）の参考情報となります。

(2) 「経営改善計画書」の事例(乙株式会社)

「経営改善計画書」の構成と内容は以下のとおりです。具体的には添付資料もご覧下さい。



乙株式会社は「経営改善計画書」を策定しました。「経営改善計画書」では、暫定リスケを前提とした計画期間3年程度の計画としています。

中小企業庁が公表している「経営改善計画書」では、この例示内容のほかに「計画書の概要」「企業集団の状況」「資金実績表」「保全状況」が添付されています。

乙株式会社は、イタリア料理店を2店経営しています。直近期は売上高30,000千円、経常損失1,300千円を計上し、実質純資産額は20,000千円となっています。

乙株式会社では、経営改善の方向性はある程度検討済みではあるものの、アクションプランの内容には経営課題の把握も含まれています。

計画期間は暫定的に、進行期（計画0年目）を入れて3年間としています。計画終了までに、あらためて経営課題の把握と経営改善の方向性を定め、アクションプランを明確にしておくことが求められます。

計画1年目に経常利益は黒字転換しますが、3年後の計画終了時においても実質債務超過は解消せず、キャッシュフロー比率も11倍となっており、合算計画の要件は満たしていません。

認定支援機関は、甲株式会社の事例の「事業再生計画書」と乙株式会社の事例の「経営改善計画書」の両方を策定支援することが期待されています。

本テキストでは、「事業再生計画書」は、債務者企業が獲得するフリーキャッシュフローがプラスか、または、短期間でプラスになる見込みがあり、金融機関が求める計画の要件（「実抜計画」や「合実計画」）を満たしている計画書をいいます。

また、本テキストでは、「経営改善計画書」は、債務者企業が獲得するフリーキャッシュフローがプラスか、または、短期間でプラスになる見込みがあり、事業の持続可能性は認められますが、金融機関が求める計画の要件（「実抜計画」や「合実計画」）を満たすことができない計画、例えば、3年間程度の暫定リスクの計画書や超長期リスクの計画書等をいいます。

窮境に陥った債務者企業が、取引金融機関の支援を受けて経営改善・事業再生を実現するためには、債務者企業が「事業再生計画書」または「経営改善計画書」を策定し、取引金融機関の理解を求め、同意を得る必要があります。経営改善計画書は、債務者企業が経営改善・事業再生するための『道標』として、また、取引金融機関と情報を共有する『ツール』としての役割を担っています。

しかしながら、自力で経営改善計画書を策定できない債務者企業も多く、認定支援機関の役割は、債務者企業が経営改善計画書を策定するにあたって、策定のプロセス、方法、内容等を具体的に助言・指導することです。

経営改善計画書には、最低限、経営課題、経営改善の方向性（アクションプランを含む）、計数計画が含まれている必要があります。

今回の研修は、受講生が債務者企業に対し経営改善計画の策定支援と実行支援ができるようになるための基礎知識を得ることを目的としています。

現状は、経営課題（現状）の把握も十分に行われていない、収益力またはフリーキャッシュフローが不十分あるいは不安定のため、現環境下では、例えば暫定リスクの計画を策定する債務者企業も、暫定リスク期間終了後は、「事業再生計画書」を策定することが期待されます。債務者企業に対して経営改善・事業再生を具体的に支援する認定支援機関には、どちらの計画書についても熟知しておく必要があります。

<まとめ>

本テキストでは、「事業再生計画書」は実抜計画・合実計画の要件を満たした計画期間5年から10年の計画書をいい、「経営改善計画書」は3年間程度の暫定リスクの計画書や超長期リスクの計画書等をいいます。

今回の研修では「事業再生計画書」と「経営改善計画書」の両方について学習します。

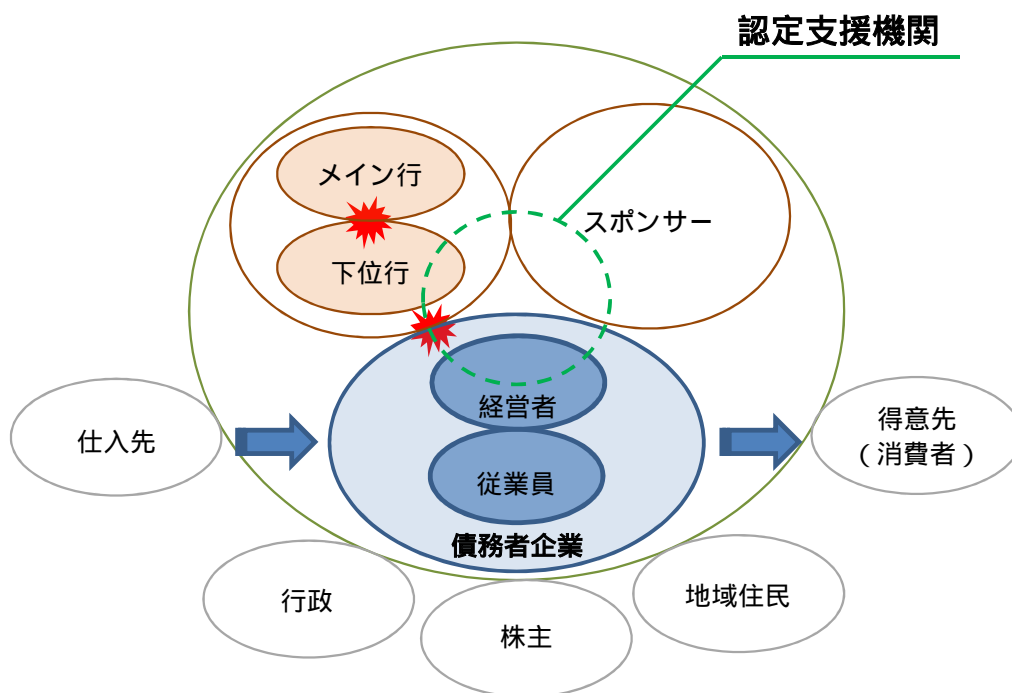
第2章

認定支援機関業務の位置付け

認定支援機関の役割と経営改善・事業再生のプロセス

(1) 債務者企業の関係者

債務者企業を取り巻く関係者は多岐に及んでいます。以下では債務者企業を取り巻く関係者を図で表現しています。



企業には、一般的に、株主、経営陣、役員等の機関や組織、仕入先や得意先等の事業上の関係者、行政や地域住民等の地域とのネットワーク、そして、事業に必要な資金を提供する金融機関等の関係者がいます。

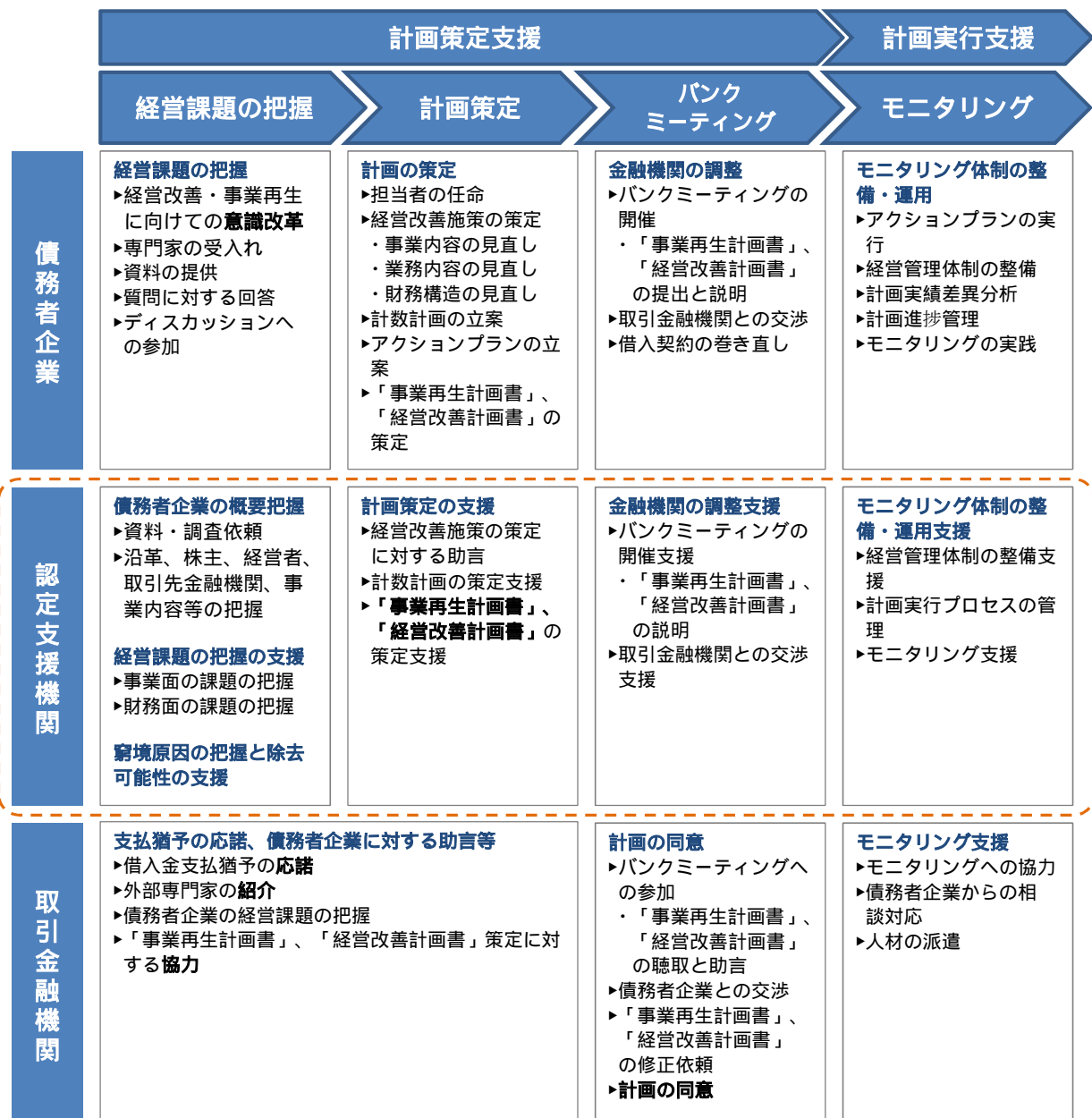
事業活動が順調に進行し、債務者企業が獲得した利潤を報酬や給料、利息、税金、配当といった形で適正に分配できている場合は問題ありませんが、業績が悪化し、資金繰りに窮し、債務者企業が自力で再生できない事態に陥った場合は、いずれかの関係者から支援を受け、再生を促す必要が生じます。

通常、資金繰りに困窮する中小企業・小規模事業者に対して支援する関係者は稀で、地域経済の資金的インフラを担う金融機関に期待が寄せられます。しかし、金融機関と債務者企業には金融支援の局面においては利害が対立する関係が生じるため、金融機関の支援を受けて債務者企業が経営改善・事業再生するためには両者の間を取り持つ調整が必要となります。

(2) 認定支援機関による経営改善・事業再生プロセス

自力で経営改善・事業再生することのできない債務者企業は、取引金融機関による支援を受けることとなります。支援の内容はリスケジュール、DDS、債権放棄等様々ですが、債務者企業が取引金融機関の支援を得て経営改善や事業再生するプロセスは一般的に以下のとおりとなります。

図は、縦軸に主要な関係者である債務者企業、取引金融機関、そして認定支援機関を記載しています。横軸に債務者企業が経営改善や事業再生する一般的なプロセスを時系列で記載しています。認定支援機関が債務者企業の経営改善や事業再生のプロセスの中で、どのような手順でどのような関係を保ち進めていけば良いかを要約しています。



窮境に陥った債務者企業は、経営改善・事業再生の実現に向けて自社の経営課題、経営改善の方向性、計数計画を含む経営改善計画書を策定します。経営改善計画書の内容は取引金融機関と共有し、すべての取引金融機関から同意を得なければなりません。そして、経営改善計画書策定後は、計画を実現すべく自助努力を惜しまず、企業活動を行います。取引金融機関に対しては定期的に計画の進捗状況や、計画実績比較分析結果を報告すると共に、次の行動を改善するための施策を考察しなければなりません。

認定支援機関は、債務者企業が経営改善や事業再生を実現できるよう債務者企業の事業や財務の課題把握、経営改善の方向性の考察、経営改善施策やアクションプラン（行動計画）の立案と数値化、バンクミーティングの開催、計画と実績の乖離の監視（モニタリング）といった一連のプロセスを支援・実行することになります。

（3）認定支援機関に対する期待と役割

金融機関が、資金繰りに困窮している債務者企業を支援するにあたっては、債務者企業の経営改善・事業再生の方向性を共有し、理解する必要があります。また、経営改善・事業再生には、債務者企業が策定する「事業再生計画書」や「経営改善計画書」が、1つのツールになりますが、これらの経営改善計画書を自力で策定することのできない債務者企業は多く、仮に、経営改善計画書を策定できてもこれを実行し、実現するには大変な努力を必要とするため、実績が計画に満たないケースもあります。

認定支援機関には、債務者企業が取引金融機関の一定の支援を受けて、経営改善・事業再生を実現するため、経営改善や事業再生の計画策定支援と計画実行支援を行うことが期待されています。

認定支援機関が経営改善計画策定支援を行なうにあたっては、債務者企業と契約することとなります。そして、常に公正性を保持し、専門家としての専門性を発揮し、守秘義務を保持しなければなりません。

経営改善計画策定支援を通じて、業績不振、資金繰り困窮に悩む中小企業・小規模事業者の経営改善や事業再生を促進する役割が求められています。

（4）認定支援機関に求められる知見・ノウハウ

中小企業・小規模事業者といっても、最近では多様化・複雑化している様子が窺えます。その上、当該企業は業績不振に陥り、資金繰りに困窮しており、これを経営改善・事業再生させることを期待されている訳ですから、認定支援機関には様々な知見やノウハウが求められることは言うまでもありません。

債務者企業のビジネスモデルを理解する力

税務、金融及び企業財務に関する専門的な知識や実務経験

経営者に窮境の状況を理解させ、危機状況を自覚させ、経営改善に真摯に向き合うように促し、計画にコミットさせる説得力
債権者の動向を理解し、債務者との関係を調整したり、債務者企業の経営者や従業員から適切な情報を収集するコミュニケーション力 等々
ハードとソフトの両面に関して一定のレベルが求められるといえます。

<まとめ>

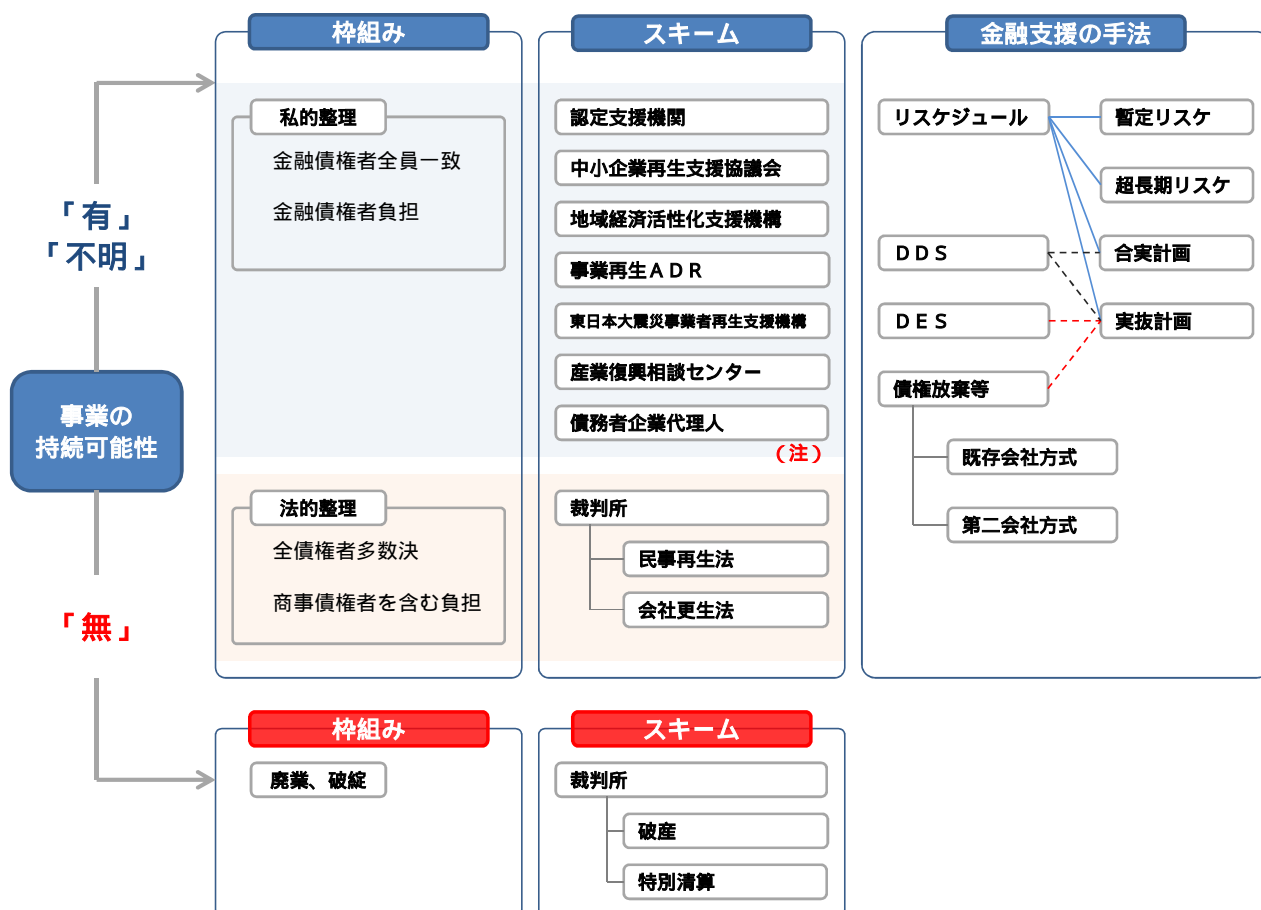
認定支援機関には、債務者企業が取引金融機関の一定の支援を受けて、経営改善・事業再生を実現するため、経営改善や事業再生の計画策定支援と計画実行支援を行うことが期待されています。

そして、計画策定支援を通じて、業績不振、資金繰り困窮に悩む中小企業・小規模事業者の経営改善や事業再生を促進する役割が求められています。

経営改善・事業再生と認定支援機関

(1) 経営改善・事業再生の全体の中の位置付け

経営改善・事業再生の全体像を事業の持続可能性「有」「不明」の場合と、「無」の場合に分類し、枠組み、スキーム、金融支援の手法の切り口で整理すると以下ようになります。



(注) 上記のほかに整理回収機構(RCC)、私的整理ガイドライン(GL)もありますが、最近はあまり利用されていません。

事業の持続可能性の判断軸として最も重要なのはフリーキャッシュフローがプラスかマイナスかです。フリーキャッシュフローが継続的にプラスであれば、事業は持続できますし、逆にマイナスであれば、いずれ現金は底をつき、支払い不能に陥り、一般的には持続不可能な状態となります。

事業の持続可能性が「有」「不明」の場合は、私的整理または法的整理を選択します。「無」の場合は廃業、破綻となります。

私的整理のスキームとしては、認定支援機関のほか、既存のスキームである中小企業再生支援協議会、地域経済活性化支援機構、事業再生ADR等があり、法的整理のスキームとしては民事再生法、会社更生法があります。私的整理の

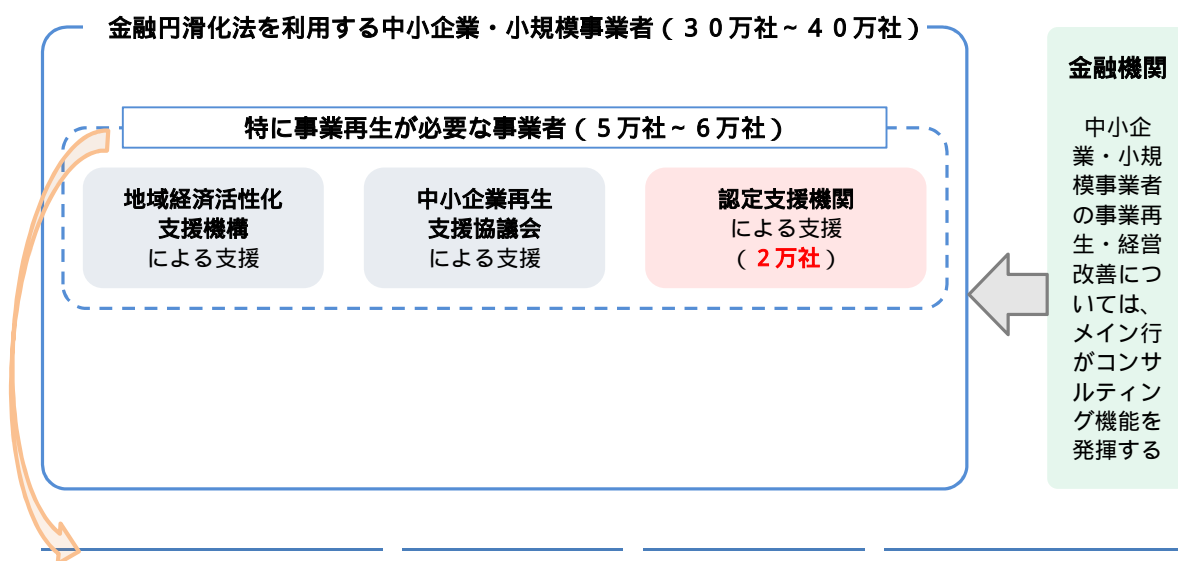
既存のスキームは、資金提供もできる地域経済活性化支援機構や比較的大規模企業に利用されている事業再生ADRがあり、中小企業再生支援協議会は、債権放棄等を伴う大幅な権利変更の案件も手掛けてきています。

金融支援の手法としては、リスケジュール、DDS（デット・デット・スワップ）、DES（デット・エクイティ・スワップ）、債権放棄等が選択されます。また、計画の内容によって暫定リスケ、合実計画、実抜計画があり、様々な組み合わせとなります。これらは、債務者企業の事業毀損の度合い、将来のフリーキャッシュフロー生成能力、債権者との関係等で最適な方法が選択されます。

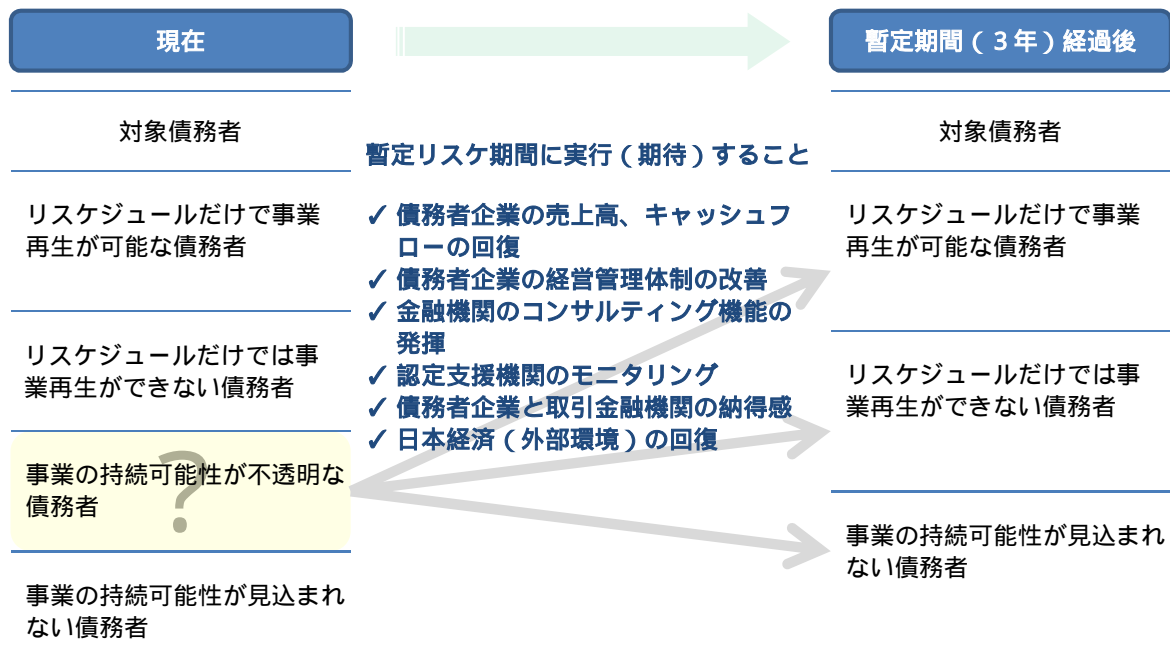
認定支援機関は、私的整理の枠組みの一つであり、金融支援の手法の選択肢は限定されていませんが、実務的には、比較的企业規模が小さく、利害関係者が少ない債務者のリスケジュールによる暫定リスケや、債務者企業の必要性によってはリスケジュールによる実抜計画・合実計画が中心になると想定されます。債権放棄等を伴う大幅な権利変更を必要とする場合は、中小企業再生支援協議会等の他の私的整理の既存のスキームと協働し、また、補完し合いながら業務を進めることが期待されています。

(2) 暫定リスクの必要性と認定支援機関

民間調査機関の推計によれば、金融円滑化法利用事業者約30万社から40万社のうち、特に事業再生・転廃業が必要な事業者は約5万社から6万社とされています。地域金融機関や、従来からある中小企業再生支援協議会、地域経済活性化支援機構等の支援体制にも、時間的・人的制約はあります。金融円滑化法の利用により貸付条件の変更は実現できたものの、自力では経営改善計画書を策定することができない債務者企業がありますので、認定支援機関が経営改善・事業再生を支援することが期待されています。



対象債務者	支援内容	計画の内容	主な支援者
リスクスケジュールだけで事業再生が可能な債務者	事業再生	実抜・合実	
リスクスケジュールだけでは事業再生ができない債務者	経営改善 事業再生	実抜・合実 暫定リスク 超長期リスク等	中小企業再生支援協議会 地域経済活性化支援機構 認定支援機関
事業の持続可能性が不透明な債務者	一定期間様子見	暫定リスク	
事業の持続可能性が見込まれない債務者	廃業・清算		



リーマンショック以降、日本経済は景気が低迷しており、未だに十分回復しているとはいえません。特に、中小企業・小規模事業者の業績改善は不透明であり、将来にわたって売上高やフリーキャッシュフローが維持あるいは回復するかどうか見通すことが困難な状況です。さらに、中小企業・小規模事業者の多くは最低限必要な経営管理体制が整備されていないことも多く、現時点で金融機関が求める再生要件（実抜計画・合実計画）を満たすことは困難な場合が多数見受けられます。このような状況下では、地域金融機関、中小企業再生支援協議会、地域経済活性化支援機構等が時間と人材を投入して事業の持続可能性を見極め、経営改善・事業再生を促進することが望ましいのですが、時間的・人的制約やその他の制約条件もあり、すべての債務者企業まではカバーしていません。こうした債務者企業に関しては、事業の持続可能性が見込めないのかどうか、今後経営改善や事業再生が実現できるかどうか、あらためて熟慮する期間を設けることも重要であると考えられます。これらの検討を実施する期間は「暫定リスク期間」と呼ばれ、概ね3年程度と想定されています。

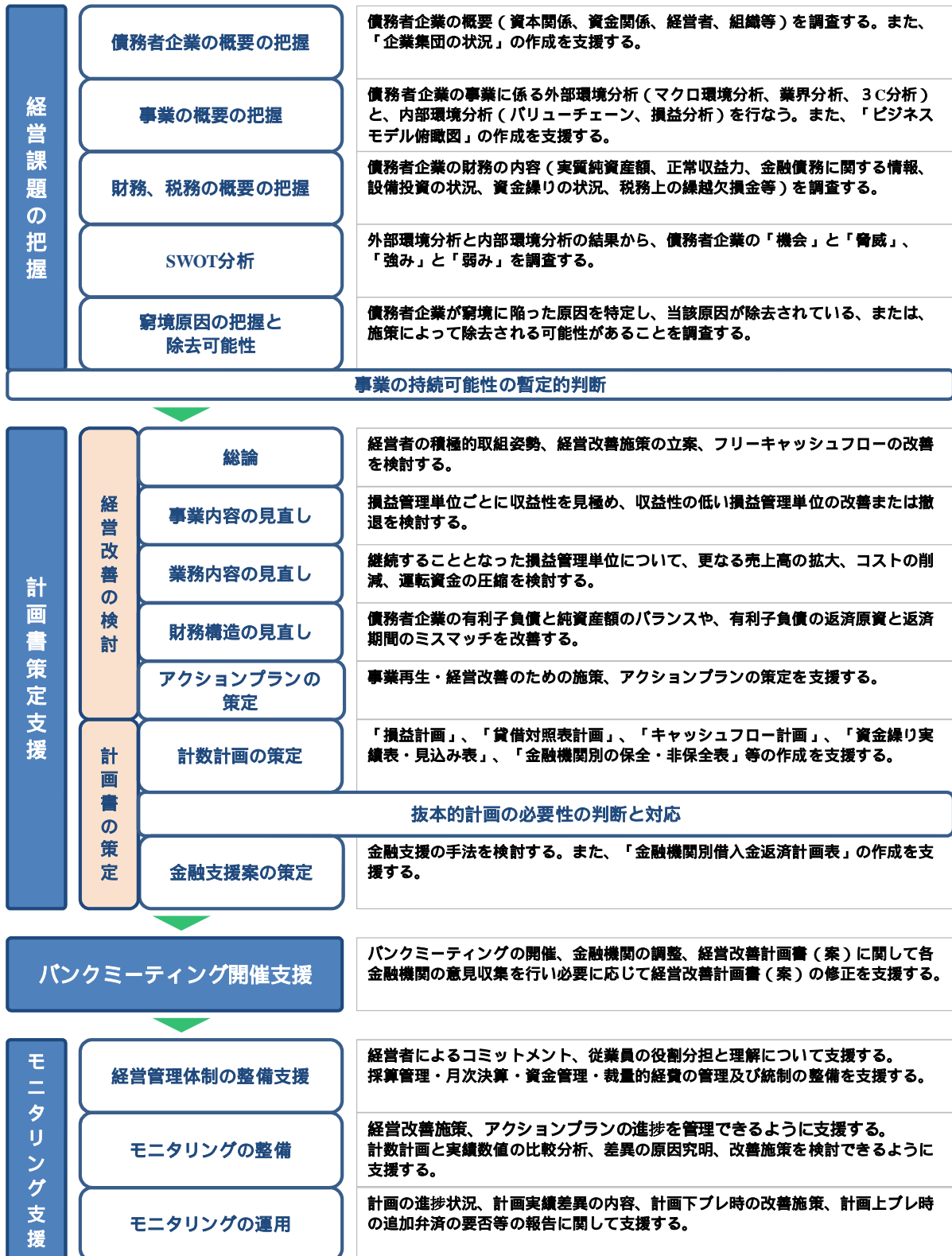
認定支援機関や中小企業再生支援協議会等には、事業の持続可能性が不透明な債務者企業に対して、事業再生を実現するための準備を支援することも求められています。

<まとめ>

認定支援機関は、経営改善・事業再生のための枠組みの一つです。リスクジュールやDDS等の金融支援の手法の選択肢は限定されていません。認定支援機関は「暫定リスクの計画」と「実抜計画・合実計画」のいずれも支援の対象となります。必要に応じて、中小企業再生支援協議会等と協力しながら業務を進めることが期待されています。

認定支援機関の業務内容

認定支援機関の主な業務の内容・プロセスは以下のとおりです。



認定支援機関の業務内容は、計画策定支援と計画実行支援に大きく分類されます。

計画策定支援は、経営課題の把握、計画書策定支援、バンクミーティングの開催支援の流れで実施し、また、計画実行支援では、モニタリング支援を行いません。これらを通じて債務者企業の経営改善・事業再生を支援することとなります。

認定支援機関の業務のゴールは、窮境に陥った債務者企業が事業の持続可能性と金融取引の正常化を実現させることです。

ゴールから時間を遡及してみますと、金融取引の正常化のためには、まず、債務者企業に最大限の自助努力を反映した実現可能な事業計画と借入金の返済計画とを策定し、これに取引金融機関の全員一致の合意を得る必要があります。

その前には、経営改善計画を実行して取引金融機関に対して返済計画どおりの返済を行なうために、借入金の返済原資（主としてフリーキャッシュフロー）の生成を確実に行なうことが求められます。

さらに遡ると、そのフリーキャッシュフローの確実性を担保するためには、窮境原因となっている経営課題の解消に向けた施策の立案、それを実現させるためのアクションプラン（行動計画）の策定、経営者のコミットメント（意識改革と覚悟）、債務者企業の最大限の自助努力が重要となります。

そして、債務者企業が経営課題の解消に向けた施策を立案するためには、債務者企業自身の経営課題、すなわち、現状（事実）を適正に把握しておく必要があります。

このように、ゴールである事業の持続可能性と金融取引の正常化のためには、計画の合意、実行可能な計画とするための施策検討、経営課題の把握といったステップが必要になります。したがって、認定支援機関は、債務者企業の現状を認識し、経営課題を適正に把握することから業務を開始することとなります。

本テキストは、認定支援機関に必要とされる基礎知識を網羅して解説しています。

<まとめ>

認定支援機関の業務内容は、計画策定支援（「経営課題の把握」「計画書策定支援」「バンクミーティング開催支援」）と計画実行支援（「モニタリング支援」）に分類されます。

経営改善計画書を取引金融機関に同意してもらうためには、計画の実行可能性の担保としてアクションプランと経営者のコミットメントが必要とされ、認定支援機関は、経営課題の把握、分析、解消方法の検討から業務を開始することとなります。

認定支援機関の主な業務の内容・プロセスと、本テキストの該当ページ、該当Questionは以下のとおりです。

経営課題の把握	債務者企業の概要の把握	第4章 第5章	~	P39 ~ P42 P43 ~ P49	Q07 ~ Q08 Q09 ~ Q12	
	事業の概要の把握	第5章		P50 ~ P56	Q13 ~ Q19	
	財務、税務の概要の把握	第5章 第5章	~	P57 ~ P76 P80 ~ P81	Q20 ~ Q30 Q33 ~ Q34	
	SWOT分析	第5章		P77	Q31	
	窮境原因の把握と除去可能性	第5章		P78 ~ P79	Q32	
事業の持続可能性の暫定的判断		第5章		P82 ~ P83	Q35	
計画書策定支援	経営改善の検討	総論	第6章	~	P85 ~ P93	Q36 ~ Q40
		事業内容の見直し	第6章		P94 ~ P105	Q41 ~ Q43
		業務内容の見直し	第6章		P106 ~ P114	Q44 ~ Q48
		財務構造の見直し	第6章		P115 ~ P119	Q49 ~ Q51
		アクションプランの策定	第6章		P120 ~ P123	Q52 ~ Q54
	計画書の策定	計数計画の策定	第7章		P144 ~ P160	Q62 ~ Q73
		抜本的計画の必要性の判断と対応	第7章		P161 ~ P162	Q74
		金融支援案の策定	第8章	~	P163 ~ P184	Q75 ~ Q88
	バンクミーティング開催支援		第9章	~	P191 ~ P197	Q92 ~ Q93
	モニタリング支援	経営管理体制の整備支援	第8章		P185 ~ P190	Q89 ~ Q91
モニタリングの整備		第10章	~	P199 ~ P203	Q94 ~ Q97	
モニタリングの運用		第10章		P204 ~ P209	Q98 ~ Q100	

第3章

中小企業金融をめぐる現状認識

金融円滑化法の期限到来に向けた対応

Q01 金融円滑化法が期限到来を迎えるにあたり講じられた具体的な施策にはどのような内容がありますか。

金融円滑化法が平成25年3月末で最終期限を迎えました。民間調査機関の推計によれば、約30万社から40万社が金融円滑化法の申し立て及び適用を受けており、そのうち約5万社から6万社が事業再生・転廃業の対象といわれています。

金融円滑化法の施行によって貸付条件の変更等の取組みは定着したものの貸付条件の変更等を受けながら経営改善計画が策定できていない中小企業も見受けられました。そのため、金融円滑化法最終期限到来後に貸し渋り・貸し剥がしの発生による倒産件数の極端な増加が社会問題化しないようにソフトランディングが求められていました。

こうした中、平成24年4月20日に内閣府・金融庁・中小企業庁が連携して「政策パッケージ」を公表しました。中小企業の事業再生・経営改善の促進等を図るための施策が盛り込まれていました。また、平成24年11月には金融担当大臣談話 - 金融円滑化法の期限到来後の検査・監督の方針等について - が公表されました。金融円滑化法期限到来後における金融機関や金融庁の対応について、債務者企業等から様々な問合せがあり、それに対して、金融庁が金融円滑化法期限到来後の検査・監督の方針についてこれまでと何ら変わるものではない旨を明確に示しました。

諸施策等の解説

(1) 政策パッケージ

Q02 「政策パッケージ」はどのような内容で、何を期待していますか。

内閣府・金融庁・中小企業庁は、平成24年4月20日付けで、金融円滑化法の最終延長を踏まえて「政策パッケージ」を公表しました。

「政策パッケージ」は、中小企業の事業再生・経営改善の促進等を図るための施策として、**金融機関によるコンサルティング機能の一層の発揮、企業再生支援機構及び中小企業再生支援協議会の機能及び連携の強化、その他経営改善・事業再生支援の環境整備**を定めています。

金融機関によるコンサルティング機能の一層の発揮

- ・ 各金融機関に対する「出口戦略ヒアリング」の実施
- ・ 監督指針の改正

企業再生支援機構 及び中小企業再生支援協議会の機能及び連携の強化

- ・ 企業再生支援機構 の再構築
- ・ 中小企業再生支援協議会による支援方法の拡充（標準処理期間を2ヶ月に設定、平成24年度に3千件程度を目指す）
- ・ 両者の連携強化

その他経営改善・事業再生支援の環境整備

- ・ 「中小企業支援ネットワーク」の構築
- ・ 事業再生ファンドの設立促進
- ・ 資本金借入金を活用した事業再生支援の強化

(2) 金融担当大臣談話

Q03 金融担当大臣談話『中小企業金融円滑化法の期限到来後の検査・監督の方針等について』はどのような内容ですか。

金融庁は、平成24年11月1日付けで、金融担当大臣談話『中小企業金融円滑化法の期限到来後の検査・監督の方針等について』を公表しました。その内容は、**中小企業金融円滑化法の期限到来後の検査・監督の方針はこれまでと変わらないこと、****「政策パッケージ」の推進に取り組んでいること**等です。

金融担当大臣談話

- 中小企業金融円滑化法の期限到来後の検査・監督の方針等について -

【中小企業金融円滑化法の期限到来後の検査・監督の方針】

1. 中小企業金融円滑化法（以下「円滑化法」という。）が来年3月末に期限を迎えるにあたり、借り手の方々や金融機関から円滑化法の期限到来後における金融機関や金融庁の対応について様々な問合せが寄せられています。金融庁としては、こうしたお問合せに広くお答えするため、今般、円滑化法の期限到来後の検査・監督の方針について明確に示すことといたしました。今後、あらゆる機会を通じて、このような金融庁の方針の周知徹底が図られるよう努めてまいります。

（金融機関の役割）

金融機関が、個々の借り手の状況をきめ細かく把握し、他の金融機関と連携を図りながら、貸付条件の変更等や円滑な資金供給に努めるべきということは、円滑化法の期限到来後においても何ら変わるものではありません。
金融庁としては、円滑化法の期限到来後も、貸し渋り・貸し剥がしの発生や倒産の増加といった事態が生じないように、引き続き、日常の検査・監督を通じて金融機関に対し、他業態も含め関係金融機関と十分連携を図りながら、貸付条件の変更等や円滑な資金供給に努めるよう促してまいります。

（検査・監督の対応）

こうした金融検査・監督の目線やスタンスは、円滑化法の期限到来後も、これまでと何ら変わることはありません。

なお、金融検査マニュアル等で措置されている、中小企業向け融資に当たり貸付条件の変更等を行っても不良債権とならないための要件（注）は恒久措置であり、円滑化法の期限到来後も不良債権の定義は変わりません。

（注）「経営改善計画が1年以内に策定できる見込みがある場合」や「5年以内（最長10年以内）に経営再建が達成される経営改善計画がある場合」は、不良債権に該当しません。

その上で、個々の借り手の経営改善に具体的にどのように密着して取り組んでいるのかについては、検査・監督において従来以上に光を当ててまいります。

（借り手の課題解決）

借り手が抱える経営課題は様々であり、また、そうした課題の解決には相応の時間がかかることは十分認識しています。借り手が引き続き課題の解決に向けて努力していくことは重要ですが、全ての借り手に対して来年3月末までに何らかの最終的な解決を求めるといったものではありません。

したがって、金融機関に対しては、自らのコンサルティング機能を積極的に発揮し、それぞれの借り手の経営課題に応じた最適な解決策を、借り手の立場に立って提案し、十分な時間をかけて実行支援するよう促してまいります。

（現場への周知徹底）

以上を踏まえ、金融機関に対しては、こうした金融庁の検査・監督の方針を営業の第一線まで周知徹底し実践するとともに、今後も、更には円滑化法の期限到来後においても当金融機関の顧客への対応方針が変わらないことを個々の借り手に説明するよう促してまいります。

〔「中小企業の経営支援のための政策パッケージ」の推進等〕

2. 金融庁においては、円滑化法の最終年度である本年度を初年度として、中小企業の事業再生支援に軸足を移し、貸付条件の変更等にとどまらず、真の意味での経営改善が図られるよう、現在、関係省庁や関係機関と連携し、「中小企業の経営支援のための政策パッケージ」（平成24年4月20日公表）に掲げた施策の推進等に取り組んでいるところです。

具体的には、企業再生支援機構及び中小企業再生支援協議会の機能強化・連携強化をはじめとする中小企業の再生支援に向けた態勢を構築してきており、今後、金融機関においては、借り手の真の意味での経営改善が図られるよう、両機関を積極的に活用することを期待しています。

また、中小企業再生支援協議会においては、事業再生計画の策定支援に加えて、経営課題を抱える事業者からの様々な相談に積極的に応じており、最適な解決策の提案や専門家の紹介等を行う相談機能の充実に取り組んでいます。更に、企業再生支援機構による中小企業再生支援協議会や金融機関への支援も強化されています。借り手の方々におかれては、中小企業再生支援協議会や取引先金融機関に、経営課題やその解決策等について積極的にご相談頂くことを期待しています。

（出典）金融庁ホームページ

<http://www.fsa.go.jp/common/conference/danwa/2012/20121101-1.html>

(3) 金融円滑化法の期限到来にあたって講ずる総合的な対策

Q04 金融円滑化法の期限到来にあたって講ずる総合的な対策はどのような内容ですか。

中小企業庁と金融庁は、平成25年3月に金融円滑化法期限到来にあたって連携し、**金融機関による円滑な資金供給の促進**、**中小企業・小規模事業者に対する経営支援の強化**、**個々の借り手への説明・周知等**を柱とした取組みを実行していくことを発信しています。

政府全体として円滑化法終了に対応する体制の構築 金融機関による円滑な資金供給の促進

- 金融検査マニュアル・監督指針に金融円滑化終了後も貸付条件の変更等や資金供給に努めることを明記
ほか

中小企業・小規模事業者に対する経営支援の強化

- 金融機関に対し、中小企業・小規模事業者の経営支援に一層取組むよう促す
- 独力では経営改善計画の策定が困難な小さな中小企業・小規模事業者に全国約8,165の認定支援機関（平成25年4月26日現在）が計画策定を支援**
- 中小企業再生支援協議会の機能強化
- 企業再生支援機構を地域経済活性化支援機構に改組・機能拡充
ほか

個々の借り手への説明・周知等

- 金融機関は、金融円滑化法終了後も顧客への対応方針が不変であることを個々の中小企業・小規模事業者の説明
ほか

<まとめ>

金融円滑化法の期限到来を迎えるにあたって、政府は、「政策パッケージ」の公表、金融担当大臣による金融円滑化法期限到来後の検査・監督についての談話、総合的な対策の取組み等を行い、金融円滑化法期限到来後に貸し渋り・貸し剥がしの発生による倒産件数の極端な増加が社会問題化しないようにソフトランディングが図られてきました。

第4章 業務を開始する前に

イントロダクション ~ 案件の仕分け ~

中小企業・小規模事業者を取り巻く環境や抱えている経営課題は様々です。認定支援機関は中小企業・小規模事業者の経営改善や事業再生に関して、どのように取組むか検討してみます。

A社は、フリーキャッシュフローが継続してマイナスです。これまでにメイン行や外部専門家を交えて事業性の改善に向けた議論・取組みを行ってきましたが、フリーキャッシュフローをプラスに転じさせる施策を見出すことができていません。

窮境原因は、A社内部の要因というよりも外部の要因であり、除去可能性が容易ではなく、また、経営者も経営意欲を失っています。

A社は每期約5百万円の支出超過となっており、このままキャッシュフローがプラスになる見込みが低いと事業の持続可能性は見込めず、A社は取引金融機関から金融支援を受けることも不可能であると予想されます。

こうした場合には、中小企業・小規模事業者が有する経営資源を活用してフリーキャッシュフローを生み出すことのできる相手先（例えば購買力の強い大手事業者）に事業を売却したり、あるいは廃業する等の方策についてメイン行や弁護士等を交えて話し合いを進めることとなります。

B社は、フリーキャッシュフローはマイナスですが、経営改善によりプラスに転じる可能性があります。しかし、現時点で確度の高い将来予測を行うことは困難な上、経営者・メイン行も抜本的な再生に向けた覚悟ができていない状況にあります。

経営者の危機意識は大変希薄であり、経営改善や事業再生に向けた取組みがなされていません。そのため、フリーキャッシュフローはプラスになるかマイナスになるか不透明な状況にあります。

このようなケースは、認定支援機関が経営改善支援に取組む対象になると考えられます。抜本的な再生に向けた環境が整っていない中で、実抜計画や合実計画を策定することは現実的ではありません。認定支援機関による支援を受けて、リスケジュール等の暫定的な金融支援を受け、その間に経営者が意識改革を行い、経営改善に向けた取組みと、外部環境の変化に応じた確度の高い見通しを立てることが1つの解決方法です。この間に、メイン行は支援方針を決めることができます。

C社は、フリーキャッシュフローはプラスですが、実績では資金収支の30倍を超える借入金を抱えており、明らかに過剰債務の状態に陥っています。

窮境原因は売上至上主義を起因とする収益力の低下と、過剰な設備投資です。経営者は過去の失敗を反省し、既に不採算店舗の閉鎖も実行しており、再生に向けて真摯に取り組む姿勢を見せています。メイン行はC社の事業再生に協力的ですが、一部の下位行が協力的ではないため、金融機関調整は難航する可能性があります。

このようなケースは、リスケジュール等の金融支援を要請するべく認定支援機関が事業再生計画の策定支援を行うことが一つの方法です。フリーキャッシュフローは15百万円のプラスですが、黒字転換はしていません。不採算店舗を閉鎖しているので、速やかに黒字転換を行ない、また、10年以内には債務超過を解消することが重要です。しかしながら、債務超過の解消や債務償還年数が長期に亘る場合には、もう一步踏み込んで、DDS（デット・デット・スワップ）や債権放棄等、抜本的な再生手法によって早期の事業再生を図ることが可能な場合もあります。

抜本的な再生手法をとる場合や、金融機関調整が難航する場合には中小企業再生支援協議会等既存のスキームと協力することも有用です。

<まとめ>

3つの事例でみたとおり、中小企業・小規模事業者の状況によって、経営改善・事業再生のとるべき方向性・出口戦略は異なります。選択肢を誤れば、時間を浪費したり、中小企業・小規模事業者に無用な手間をかけさせることにもつながりかねません。中小企業・小規模事業者の状況を見極め、早期着手・迅速処理を心掛けることが肝要です。

しかしながら、多種多様な状況がある中で、どの選択肢が最適かを早期に判断することが難しい場合も考えられます。経営改善支援センターならびに中小企業再生支援協議会等との協力が有効な場合もあります。

事業再生と「事業再生計画書」

(1) 事業再生の目的

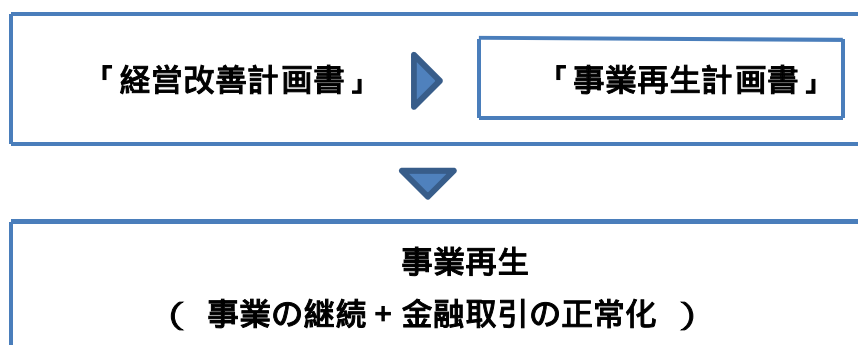
Q05 事業再生の目的は何ですか。事業再生を実現するために必要な計画書は何ですか。

事業再生の主な目的は、『事業の継続』と『金融取引の正常化』にあります。すなわち、リスケジュールまたは債権放棄、DES、DDS等の大幅な権利変更が必要な窮境に陥っている債務者企業の多くは、金融機関における債務者区分の関係で自由・円滑な資金調達が難しく、このままの状況では事業継続が困難となり、倒産に至ることも想定されます。そこで、事業再生を果たすことにより、金融取引を正常化させ、自由・円滑な資金調達が可能にし、企業活動を継続することが可能となるのです。

事業再生を実現するためには、実抜計画・合実計画の要件を満たす「事業再生計画書」が必要となります。「事業再生計画書」を策定することにより、再生に向けた経営者の決意、会社の進むべき方向性等を社内に伝達し、従業員等の士気を高め、全社一体となって事業再生に取り組むことが可能となります。

また、「事業再生計画書」を策定し、取引金融機関の合意を得ること等により、金融検査マニュアルにおける債務者区分のランクアップが認められ、金融取引の正常化も視野に入ります。

一方、「事業再生計画書」を直ちに策定できないような債務者企業においては、「経営改善計画書」を策定し、取引金融機関の合意を得ること等により、3年間程度の暫定リスケが可能となります。その間に、経営者の意識改革と債務者企業の体力強化を行い、「事業再生計画書」が策定できる体制を整備します。暫定計画期間終了後にあらためて「事業再生計画書」を策定し、取引金融機関の合意を得ること等により金融取引の正常化が可能となるのです。

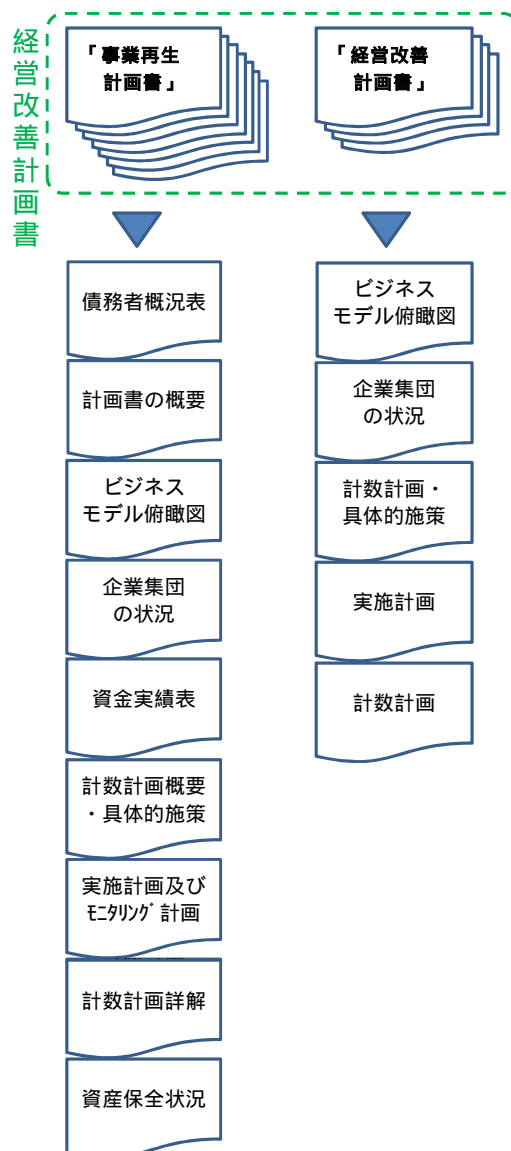


(2) 「事業再生計画書」と「経営改善計画書」の内容・構成

Q06 「事業再生計画書」「経営改善計画書」はどのような内容ですか。

本テキストにおいては、経営改善計画書は「事業再生計画書」と「経営改善計画書」とで区分しています。「事業再生計画書」とは、実抜計画・合実計画の要件を満たした5年から10年程度の計画書であり、「経営改善計画書」とは、実抜計画・合実計画の要件を満たさない3年間程度の暫定リスケ等の計画書として扱っています。

債務者企業の置かれている状況により「事業再生計画書」、「経営改善計画書」の詳細な内容を個社ごとにカスタマイズする必要がありますが、参考例として、下記のような内容が考えられます。



<まとめ>

事業再生を実現するためには「事業再生計画書」が必要となります。

「事業再生計画書」とは、実抜計画・合実計画の要件を満たした5年から10年程度の計画書であり、「経営改善計画書」とは、実抜計画・合実計画の要件を満たさない3年間程度の暫定リスケ等の計画書をいいます。

業務開始前の準備

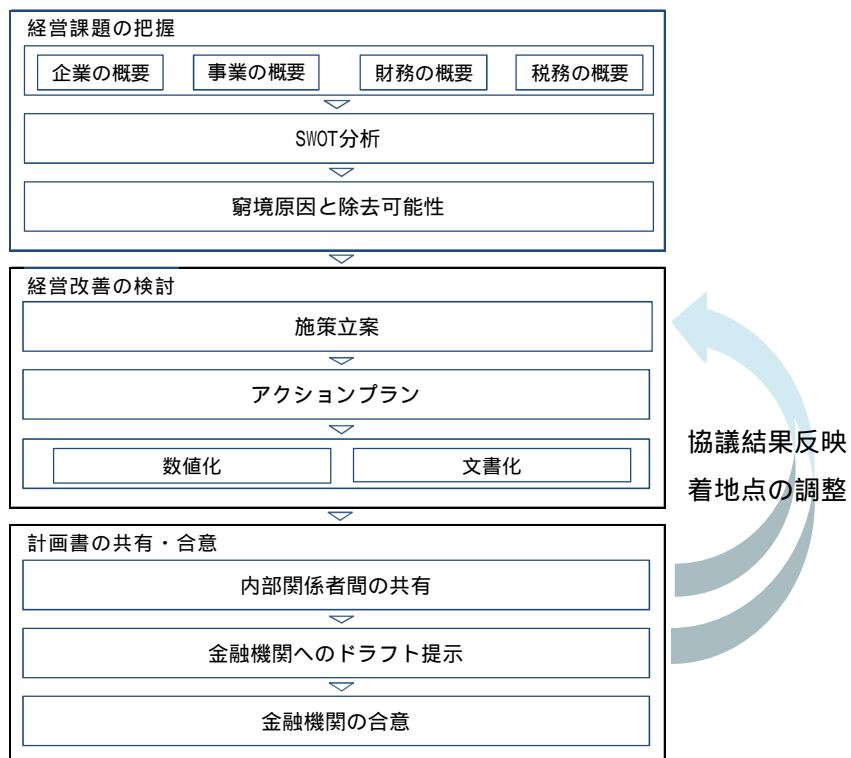
(1) 経営改善計画書の策定プロセス

Q07 経営改善計画書はどのようなプロセスで策定されるのですか。

経営改善計画書の策定プロセスは、債務者企業を取り巻く状況等により、どのようなプロセスがもっとも最善なのかを常に意識し、随時見直し、場合によっては個々のプロセスを同時並行的に行うケースもあります。

経営改善計画書の策定プロセスは、企業・事業・財務・税務の概要、SWOT分析による債務者企業の強み・弱み等を把握します。その上で、債務者企業の窮境原因と除去可能性を検討し、それらを改善するための施策やアクションプランを策定します。そして、これらを経営改善計画書として数値化・文書化し、内部関係者間の協議を重ね、納得のいく経営改善計画書となるまで、「施策立案、アクションプラン」から「数値化、文書化」までのプロセスを繰り返す必要があります。内部関係者の共有化が図れた後に、経営改善計画書を取引金融機関に提示し、協議を重ね、取引金融機関の意見を調整・反映できるように「施策立案、アクションプラン」から「数値化、文書化」までのプロセスを繰り返し、債務者企業の経営改善に必要な範囲での取引金融機関からの同意を得られるようにします。

(経営改善計画書の策定プロセス)



(2) 経営改善計画書策定のための準備

Q08 経営改善計画書を策定するためには、認定支援機関は、まず何から準備すれば良いですか。

業務受託前の準備

業務受託前の段階において、債務者企業はどのような企業なのか、緊急性を要する案件なのか（資金繰りはいつまでもつのか、すでに支払停止にしている債務はあるのか、支払を停止できる債務はあるのか等）等を把握するために、概要を聴取し、可能であれば、資金繰り表、資金繰り見込表、法人税等申告書等を入手することが望まれます。

業務受託可否の判定

業務受託可能か否かの判定に際しては、債務者企業とのコンフリクトの有無、遂行可能な業務範囲が否か、コンプライアンス違反や反社会的勢力の関与等の検討が必要となります。認定支援機関が提供できる業務範囲を超えている場合等には、他の調整機関等に相談することをお勧めします。

策定取組み前の準備

経営改善計画書等を効率的に策定するために、依頼資料リスト、スケジュール、チーム組成、インタビューリスト等を事前に準備する必要があります。

依頼資料リストは、債務者企業の業種等が把握できれば、ある程度必要となる資料を特定することができます。また、この段階ではどのような管理をしており、どのレベルの資料まで整備されているのかを知ることは困難であるため、資料の「ある」「なし」に拘わらず網羅的な意味合いも含めてリストに依頼資料を記載しておくことが有益です。さらに、債務者企業は、日常業務も行いながら依頼資料を準備することが想定され、資料準備に比較的時間を要するため、資料依頼はできるだけ余裕をもって早期に行うことをお勧めします。

スケジュールは、バンクミーティング開催予定日から逆算して、認定支援機関及び債務者企業の事前準備、分析、インタビュー、計画ドラフト策定、内部共有、金融機関へのドラフト提示等、タスクごとに日繰りで管理することが有益です。なお、認定支援機関が関与する債務者企業は中小企業・小規模事業者が中心であり、マンパワーも制限されていることが想定されるため、資料準備に時間がかかり、スケジュールが遅れるケースも考えられます。このような場合においては、業務の進捗状況等を各金融機関に定期的に報告しつつ、必要に応じてバンクミーティング開催日程を延期する等の対応が考えられます。

チーム組成（担当者決め）は、認定支援機関が複数人で関与するケースで必要となります。スケジュール、予算、債務者企業の規模や複雑性、認定支援機

関の得意分野・専門分野等も勘案し、「事業」「財務」「税務」等、各分野やタスクごとに担当者決めを行います。複数人で関与する場合には、実施する業務の漏れ・重複等がないよう留意が必要となります。

債務者企業の経営者や担当者に対するインタビューを効率的に行うためには、事前にインタビューリストを作成・送付しておく必要があります。これは、すべての依頼資料入手前の段階においても、ある程度決まっているインタビュー項目（現状に至った経緯、経営課題、窮境原因等）や仮説でのインタビュー項目を文書化しておくことにより、インタビューが形式的・抽象的（いわゆる空中戦）になることを避け具体的となり効率的に進めることが可能となります。

主要取引金融機関との接触等

経営改善計画書の策定支援を円滑に進め、債務者企業が経営改善・事業再生を果たすためには、主要取引金融機関の協力が不可欠となります。このため、認定支援機関は、債務者企業と共に主要取引金融機関と接触し、その支援意向を確認する必要があります。

また、取引金融機関や認定支援機関は、債務者企業の情報等に関し守秘義務を負っているため、認定支援機関は業務を進める上で、守秘義務等に抵触しないよう留意する必要があります。

さらに、債務者企業が資金繰りに窮している場合には、経営改善計画書の策定期間中、約定弁済の支払猶予が必要となる場合もあります。

(依頼資料リスト 例)

No	依頼資料名	重要度	形式	対象年度	依頼日	入手日	摘要
1 一般的な資料							
- 1	会社案内・パンフレット		紙orPDF	直近期分			
- 2	沿革表		紙orPDF	設立以降			
- 3	履歴事項全部証明書		紙orPDF				
- 4	定款		紙orPDF				
- 5	株主名簿		Excel	直近3期分			
- 6	役員名簿		Excel	直近3期分			
- 7	経理規程、人事規程		紙orPDF	直近期分			
- 8	株主総会議事録、取締役会議事録		紙orPDF	直近3期分			
2 事業に関する資料							
- 1	事業の概要が分かる資料		紙orPDF	直近期分			
- 2	各機能（購買、生産、販売、人事、財務、経理等）の業務内容が分かる資料		紙orPDF	直近期分			
- 3	主要な販売先名と入金条件の一覧		Excel	直近期分			
- 4	主要な仕入先（外注先）名と支払条件の一覧		Excel	直近期分			
- 5	重要な契約書（販売、購買、資金調達、資金貸付、デリバティブ、リース、賃貸借、保険等）		紙orPDF	直近期分			
- 6	中長期計画表		Excel	直近期分			
- 7	短期計画（1年月次計画）と実績の比較分析表		Excel	直近期分			
3 財務・経理に関する資料							
- 1	決算書		紙orPDF	直近3期分			
- 2	税務申告書（法人税、消費税）		紙orPDF	直近3期分			
- 3	勘定明細一覧表		Excel	直近3期分			
- 4	総勘定元帳、補助元帳		Excel	直近3期分			
- 5	月次試算表		Excel	進行期分			
- 6	月次資金繰り実績表と資金繰り見込表		Excel	進行期分			
- 7	預金通帳、金融機関別残高証明書		紙orPDF	直近期分			
- 8	滞留債権の一覧		Excel	直近期分			
- 9	滞留・過剰・陳腐化等在庫の一覧		Excel	直近期分			
- 10	滞納・延滞している債務の一覧		Excel	直近期分			
- 11	固定資産減価償却明細		Excel	直近期分			
- 12	不動産一覧		Excel	直近期分			
- 13	不動産登記簿謄本		紙orPDF	直近期分			
- 14	不動産鑑定評価書（又は固定資産課税証明書）		紙orPDF	直近期分			
- 15	投資項目に関する時価参考資料		紙orPDF	直近期分			
- 16	借入金返済予定表		Excel	直近期分			
- 17	担保差入資産一覧		Excel	直近期分			
- 18	賞与、退職金支給関連資料		Excel	直近期分			
- 19	直近の税務調査の指摘事項		紙orPDF				
- 20	保証債務一覧表		Excel	直近期分			
- 21	訴訟の有無（あればその内容が分かる資料）		紙orPDF				
- 22	関連当事者等取引一覧表		Excel	直近期分			

<まとめ>

経営改善計画書は、金融取引の正常化等のために必要となり、債務者企業の概要把握からはじまり、事業、財務、税務等、あらゆる分野を把握・分析し、文書化、内部関係者間の協議を繰り返すことにより策定されます。

このように、経営改善計画書は、様々なプロセスを経て策定されるため、効率的に策定するためには、資料依頼リストの作成等、事前準備を入念に行うことが重要です。

第5章 経営課題の把握

債務者との接触

(1) 初期的段階でのインタビュー

Q09 債務者企業の経営者に対する初めてのインタビューにおいては、どのような内容をインタビューすれば良いですか。

会社概要について

債務者企業の沿革、会社経営の歴史、過去の成功談等をインタビューし、債務者企業の概要を把握します。

ビジネスモデルについて

何を、誰から、どのように調達し、誰にどのように販売することにより利益を獲得しているのか等をインタビューし、債務者企業のビジネスモデルを把握します。

経営者として重視している指標について

売上重視なのか、利益重視なのか、キャッシュ重視なのか等をインタビューし、経営者としてどのような KPI (Key Performance Indicators)、経営指標を重視しているのかを把握します。

現状に至った経緯、認識している窮境原因について

どのような要因が発端となりいつ頃から業績が悪化したのか、要因は複数か、要因は社内から生じているのか、社外から生じているのか等をインタビューし、現状に至った経緯、窮境原因を把握します。

認識している経営課題について

競争力ある商品・サービスの創造力、販売力、健全なガバナンス、人材の確保・育成、採算管理等が十分な水準にあるのか等をインタビューし、経営者として認識している経営課題を把握します。

これまで実行してきた経営改善施策について

人員削減、経費削減、商品・サービスの見直しの有無等をインタビューし、これまで実施してきた経営改善施策とその効果を把握します。

各部門等のキーパーソン、中心人物の有無、組織について

経営者以外で収益の源泉となっている人材、今後事業再生を遂行するにあたりリーダーシップを発揮し精神的支柱になりうる人材の有無等をインタビューし、各部門等のキーパーソン等を把握します。

足元の資金繰りについて

月中における日繰りでの資金繰り状況、今後半年程度の資金繰り見込み、借入金約定弁済の状況、返済猶予の必要性等をインタビューし、足元の資金繰り状況を把握します。

金融機関との取引状況、金融機関の取組姿勢

メイン行・準メイン行はどこか、現状の説明状況、一時停止・リスケジュール等の金融支援の状況、強行姿勢をとる金融機関の有無等をインタビューし、金融機関との取引状況等を把握します。

現状考えている事業再生の方向性

自助努力の手段、組織再編、スポンサー、事業承継、事業撤退、経営者の覚悟等をインタビューし、現状考えている事業再生の方向性を把握します。

(インタビューリスト 例)

株式会社 御中

2013年 月 日
認定支援機関

インタビューにてご教示頂きたい事項

いつもお世話になっております。

初日のインタビューにおいてご教示頂きたい項目を下記に列挙いたしました。
お忙しいところ恐れ入りますが、ご準備の程よろしくお願い申し上げます。

記

1. 会社概要について
2. ビジネスモデルについて
3. 経営者として重視している指標について
4. 現状に至った経緯、認識している窮境原因について
5. 認識している経営課題について
6. これまで実行してきた施策について
7. 各部門等のキーパーソン、中心人物の有無、組織について
8. 足元の資金繰りについて
9. 金融機関との取引状況、金融機関の取組姿勢について
10. 現状考えている事業再生の方向性について

(2) インタビュー実施における留意点

Q10 債務者企業の経営者にインタビューする時はどのような点に留意すると良いですか。

インタビュー相手の経営者は、様々で、例えば性格的には社交的な方、無口な方、職人気質の方、楽天的な方等があります。それぞれのタイプに調子を合わせてインタビューしていると、調査・分析時の情報収集が思うようにいかないことが多いので、予定している内容がすべてインタビューできるような工夫が必要となります。

話の入口は、会社経営の歴史、苦勞話、成功談等、経営者が話しやすい内容を選び、序々に債務者企業の強み、利益の源泉等の本質論につなげるとスムーズなインタビューが可能となります。

インタビューにおいては、認定支援機関の圧倒的な専門性、共感力、問題解決力の一つずつ示すことで、自然に相手の協力姿勢、積極的対応を引き出させ、インタビュー等を効率的に行うことが可能となります。

具体的にはまず、単調に話を聴くのではなく、自らの専門性を発揮するように努めることで、相手に専門性を実感させること、例えば経理操作等は必ず説明され、認定支援機関には偽りが通用しないと感じさせることが必要です。

また、経営者に経営課題、解決方針等に関して共感していることを伝えることで、経営者が進んで打ち明ける雰囲気を作り出すことも大切です。

さらに、経営課題に関して気付いた解決策を随時提案して、信頼関係を構築することも重要となります。

(インタビューにおける認定支援機関の留意点)

専門性の発揮

共感力の発揮

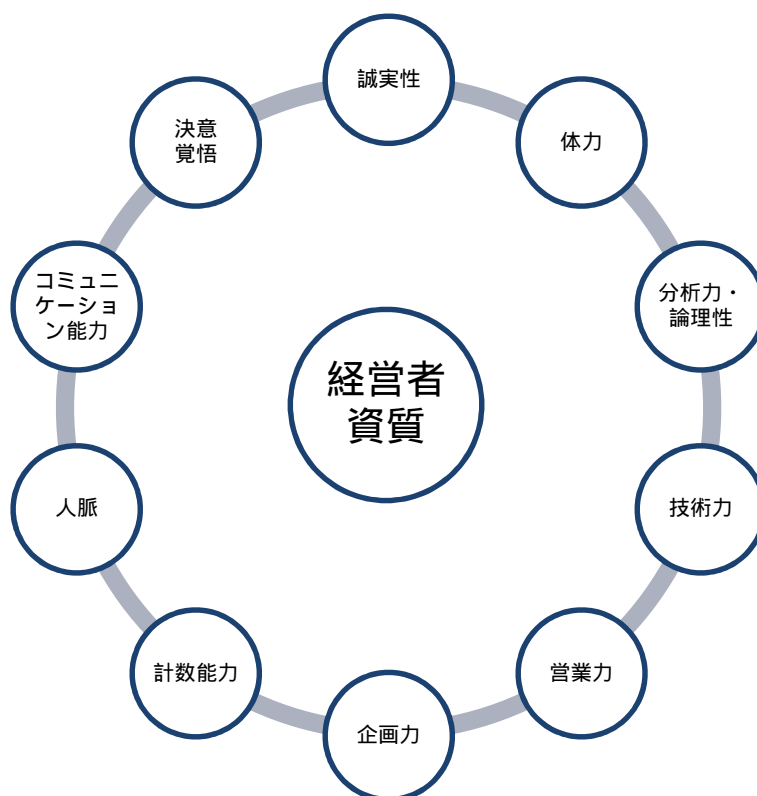
信頼関係の構築

(3) 経営者の資質の検討

Q11 事業再生に取り組む経営者にはどのような資質が必要ですか。

経営者資質とは、事業再生するための必要不可欠な能力として、誠実性、体力、分析力・論理性、技術力、営業力、企画力、計数能力、人脈、リーダーシップ、コミュニケーション能力等をいいます。

経営者インタビュー等、経営者と接する機会においては、経営者にこれらの資質が備わっているのかを検討する必要があります。なぜなら、特に中小企業・小規模事業者においては、経営者に権限が集中しており、経営者＝事業価値の側面が強く、唯一無二の存在である場合が多いからです。さらに、再生に向けた経営者としての決意・覚悟を有し、強い意思を持って今後の事業再生プロセスを遂行できるのか、事業再生のためには自らの痛みも耐えうる覚悟があるのかも、事業再生に取り組む経営者として重要なポイントとなります。



<まとめ>

事業再生においては、債務者企業の事業性と共に、経営者資質の見極めが重要なポイントとなります。インタビューを通じて経営者と接することにより、経営者の誠実性、決意・覚悟等を把握し、事業再生に足る経営者資質があるのか否かを把握する必要があります。

債務者企業の概要把握

Q12 債務者企業の概要を把握するためには、まず、何を把握すれば良いですか。

経営改善計画書では、債務者企業の概要を記載します。この目的は、これらの情報について、取引金融機関としては、周知の事実となっているのが通常ですが、そうでない可能性もあるため、メイン行、準メイン行、下位行の間での情報共有を促し、**情報の非対称性を解消すること**にあります。

沿革

設立から現在までどのようなイベントがあったのか、業績好調・不調期はいつからいつまでか等を把握します。

業種、事業内容

債務者企業の事業は、どの市場に属しているのか、属する市場は成長市場か縮小市場か、一般的な利益率はどの程度なのか等を把握します。

グループ会社

形式的・実質的なグループ会社を有しているのか、出資関係、取引関係、融資状況、グループ会社も含め一体での計画策定が必要か否か等を把握します。

取引金融機関

メイン・準メイン行はどこか、残高、シェア、保全状況、保証人の状況、融資姿勢、直近の動向等を把握します

株主構成

株数・所有割合、各株主間の関係、事業再生への協力姿勢等を把握します。

役員構成

各担当分野、事業再生に不可欠な人材か否か等を把握します。

財務ハイライト

過去の経営成績、財政状態の推移、資金繰りの状況等を把握します。

(債務者企業の概要 例)

概要	債務者企業名				住所	
	業種				設立年月日	
	事業内容				金融機関	金融機関名 残高 シェア 保全・保証
	資本金					
	グループ会社					
	従業員数	××期	××期	××期		
	沿革等					
	株主構成	氏名	株数	所有割合	関係	摘要
	役員	氏名	役職	持株数	関係	略歴
	財務ハイライト	項目	××期	××期	××期	摘要
	損益計算書	売上高				
		売上総利益				
	営業利益					
	EBITDA					
	売上総利益率					
	営業利益率					
貸借対照表	項目	××期	××期	××期	摘要	
	資産					
	負債					
	純資産					
	総資産					
	有利子負債					
資金繰り	項目	××期	××期	××期	摘要	
	経常収支					
	設備投資					
	財務収支					
	収支計					
	期首残高					
	期末残高					

(注)上記のほかに、金融支援の対象企業や支援する取引金融機関の情報、責任論(経営責任、株主責任、保証人責任)等を記載する場合があります。

<まとめ>

経営改善計画の策定においては、最初に債務者企業の概要を把握する必要があります。ここにおいては、細かな点まで把握する必要はなく、より大きな視点での全体像の把握が必要となります。

事業に関する概況把握

(1) 事業に関する概況把握の手法

Q13 債務者企業の事業の概況はどのように把握すれば良いですか。

債務者企業の事業の概況を把握するためには、債務者企業の外部と内部の両方からの分析が必要となります。債務者企業の外部の分析を外部環境分析、内部の分析を内部環境分析とといいます。

外部環境分析とは、債務者企業を取り巻く外部環境の状況を分析することであり、具体的には、マクロ環境分析(51ページ)、業界分析(52ページ)、3C分析(53ページ)等を利用して分析します。

内部環境分析とは、債務者企業の内部の状況を分析することであり、具体的には、企業活動の分析(55ページ)、採算性分析(56ページ)等を実施します。

各分析を実施するにあたっては、『分析の視点』と『分析のメッシュ』に留意する必要があります。

分析の視点

『分析の視点』とは、債務者企業の業績をどのような視点から切り分け分析するのか、とういことを意味します。分析の視点は、債務者企業の状況に適した視点を選択することが重要となります。

分析の視点の一例としては以下のようなものがあります。

- ・ 事業
- ・ 製品
- ・ 顧客
- ・ 拠点、地域、組織

分析のメッシュ

『分析のメッシュ』とは、各分析の細かさです。例えば、製品の視点で分析を行うことを決定した場合、ある程度まとまった製品群を単位として分析するか、より小さい単位である個々の製品ごとに分析するのかということです。どこまで細かく分析するかは、時間・費用・手間のバランスを勘案して決定します。

(2) 事業に係る外部環境の分析

Q14	マクロ環境分析とはどのような分析ですか。
-----	----------------------

マクロ環境とは、企業にとって新たな市場機会が創出されたり、あるいは、脅威を与えたりと、債務者企業に間接的に影響を与える外部環境要因のことで、具体的には、法規制、金利、人口統計、技術革新等です。これらは、債務者企業だけでなく、競合他社、さらには市場全体にも影響を与える要因であり、企業や組織にとってコントロール不能であることも特徴の一つです。

マクロ環境は、それが変化した場合、業績にどのような影響を及ぼすことになるのか認識するために必要となる情報です。

マクロ環境を把握する代表的な分析手法として、PEST分析があります。PESTとは、『Politics（政治的要因）』、『Economics（経済的要因）』、『Social（社会的要因）』、『Technology（技術的要因）』の4つの頭文字であり、この4つの視点から外部環境を分析し、債務者企業に影響を与える要因を網羅的に把握する分析手法がPEST分析です。

中小企業・小規模事業者においても、マクロ環境内で事業活動を行っており、特に地域経済等の環境の変化が中小企業・小規模事業者の業績等に重要な影響を及ぼすため、最低限のマクロ環境を理解する必要があります。

(PEST分析)

要因	分析の視点	自動車業界例	中小企業に与える影響
Politics (政治的要因)	法的規制、 税制等	エコカー減税、 自動車取得税撤 廃等	減税による需要 の先食い等
Economics (経済的要因)	金利、景気動向	円安傾向	輸入材高騰等
Social (社会的要因)	人口統計、 ライフスタイル等	少子高齢化、 車離れ等	海外市場へシフ ト等
Technology (技術的要因)	技術革新、IT環 境等	EV、PHV等	アライアンス等

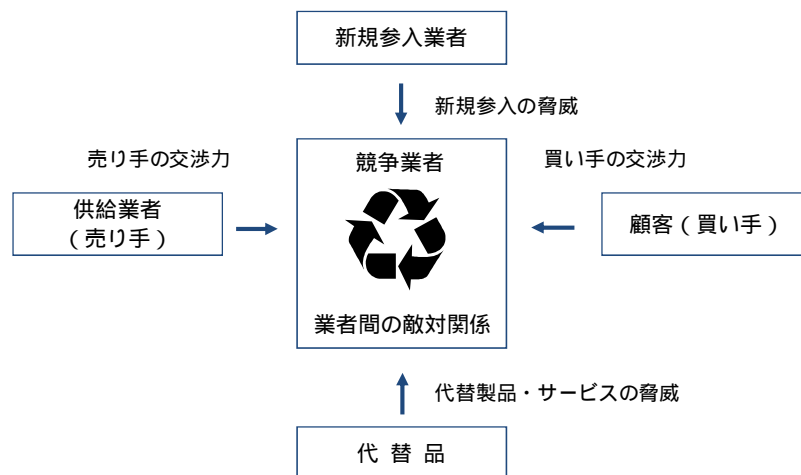
Q15 業界分析とはどのような分析ですか。

業界分析とは、債務者企業の事業の属する業界の競合企業、新規参入者の脅威、代替品・サービスの脅威、買い手の交渉力、売り手の交渉力を把握し、その業界が儲かっているのか・将来性・成長性があるのか等を分析することです。

業界分析は、策定する損益計画の売上高をどのように置くのか（右肩上がりとするのか、右肩下がりとするのか、横ばいとするのか等）の目線とする上でも重要な分析となります。

中小企業・小規模事業者においては、詳細な分析が困難な場合も予想されるため、債務者企業からのインタビュー等を中心に情報を入手し、売上高の大きな方向性を掴める程度の分析を最低限する必要があります。

（5フォース分析）

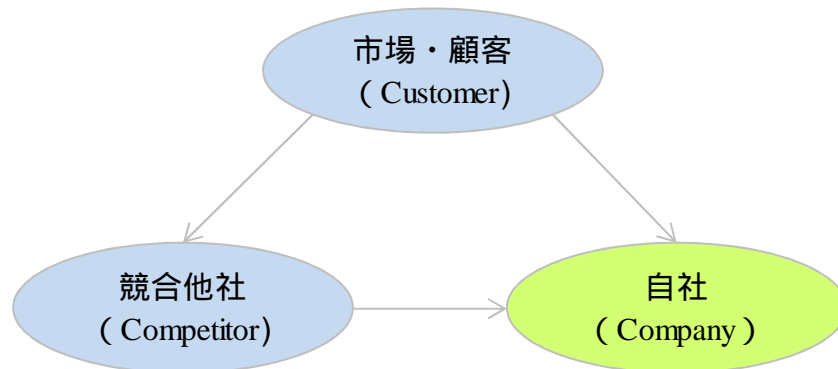


競争業者	競合企業が多い業界では、コスト・品質等で差別化が要求され、厳しい競争関係が存在します。
参入障壁	新規参入の脅威は、参入障壁が低いと業界に新たな企業が参入しやすく、市場シェアを奪い、債務者企業の収益性も低くなる可能性があります。
代替品	代替品・サービスの脅威は、同じ機能を果たす代替品等が出現しやすい業界であると、競合他社を増やし競争が厳しくなる傾向にあります。
買い手	買い手の交渉力は債務者企業と顧客との関係であり、供給者過剰の業界であると販売価格を低く押さえられてしまい債務者企業の収益性は低くなる傾向にあります。
売り手	売り手の交渉力は債務者企業と仕入先との関係であり、供給業者が強い交渉力を持つ場合には収益性は低くなる傾向にあります。

Q16 3C分析とはどのような分析ですか。

3C分析とは、市場・顧客(Customer)、競合他社(Competitor)、自社(Company)の3つの視点から債務者企業を分析して経営課題を明らかにする方法です。

(3C分析のイメージ)



市場・顧客については、前述したマクロ環境分析や業界分析の結果をふまえながら、市場や顧客がどのようなニーズをもっており、どのような視点で自社や競合他社を選択しているのかを把握します。

競合他社については、自社の直接の競合はどのような企業であり、製品ラインナップや営業戦略、人材、組織等にどのような特徴をもっているか、また強み・弱みは何かを把握します。

自社については、競合他社と同様に自社の特徴や強み・弱みを把握します。これらの具体的な把握方法については、「事業に係る内部環境の分析」にて後述します。

3C分析では、市場/顧客のニーズと競合他社の状況をふまえて、自社の製品やサービスが差別化できているか、また今後も競争力を維持できるのか等を分析することが重要になります。その上で、十分な差別化ができていない場合等は、自社の経営資源や強み・弱み等を十分に把握して経営改善施策を検討することになります。

中小企業・小規模事業者においては、入手できる情報が限られているため、競合他社の評判や価格、納期、品質、アフターケア等の情報を取引先との関わり合いの中から入手し、自社と違いがあるかどうかを把握することで十分なケースもあります。いずれにしても、債務者企業が今後、勝ち続けていくことができるのか検討・分析することが重要です。

(3) 事業に係る内部環境の分析

Q18 企業活動の内容を把握するためにはどのような分析がありますか。

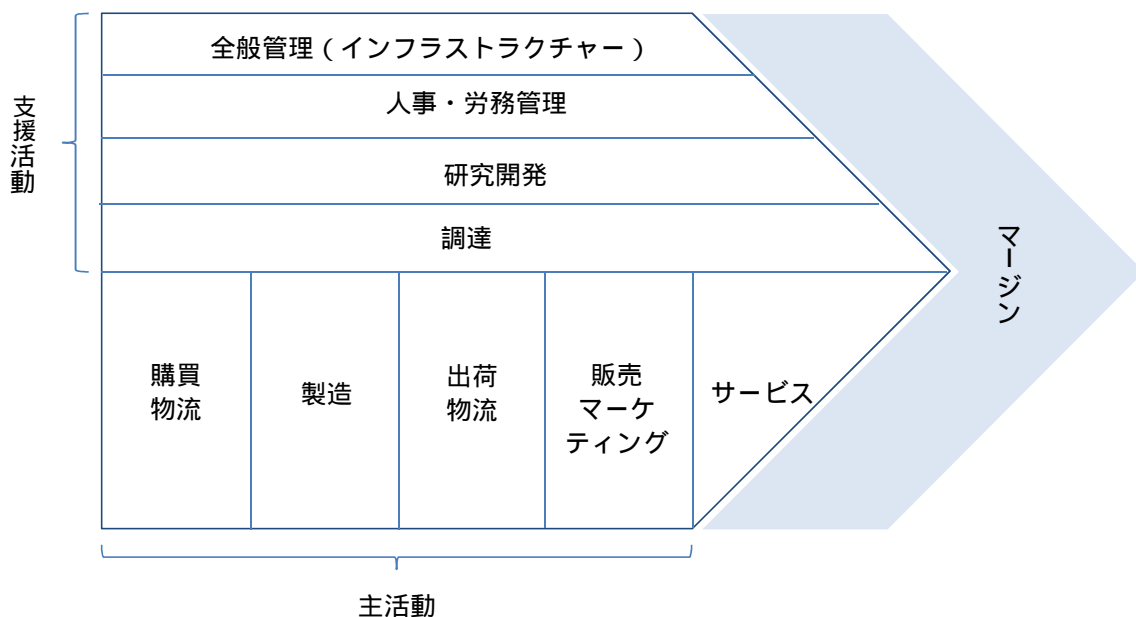
企業活動は、製品及びサービスが開発されてから市場に出るまでの一連のビジネスの流れで構成されており、バリューチェーンにおける企業の主活動を意味します。バリューチェーンとは、製品やサービスを顧客に提供するという企業活動を、例えば、購買・製造・出荷・販売・サービスといったそれぞれの業務が、一連の流れの中で順次、価値とコストを付加・蓄積していくものと捉え、この連鎖活動によって顧客に向けた最終的な価値が生み出されるとする考え方であり、主活動とそれをサポートする支援活動に分かれます。

企業活動分析の目的は、企業活動を構成する各要素がどのような構造によって、最終的な製品やサービスの付加価値を創出しているのかを分析することで、企業の強みや弱み、経営課題を把握することにあります。

ヒト・モノ・カネ・情報・システム等の各側面から下記のバリューチェーンの中の構成要素にどのように付加価値が配分されているのかの調査を行います。

中小企業・小規模事業者の企業活動は比較的複雑ではなく、また、社内においてもこのような情報を十分に有していないことが予想されるため、経営者等へのインタビューを通じて、バリューチェーンを整理しつつ把握することとなります。

(バリューチェーン)



Q19 債務者企業の利益の源泉を見極めるためにはどのような方法がありますか。

収益またはキャッシュフローは、借入金返済原資の中で最も重要となるものです。従って、債務者企業の利益の源泉を見極めることは、認定支援機関にとって重要であり、債務者企業の採算性分析を行う必要があります。採算性分析においては、債務者企業のどの製品・サービスでどの程度儲かっているのか・儲かっていないのか、なぜ儲かっているのか・儲かっていないのか等、利益の源泉を把握する必要があり、そのために収益構造やコスト構造を理解します。

採算性分析においては、どの製品等が債務者企業の利益の源泉となっているのかを把握するため、個々の製品等の単位で正確な売上高と売上原価等を把握する必要があります。中小企業・小規模事業者においては、すべての種類の製品等の単位で売上高等を把握できるような管理をしていない場合も予想されますが、その場合には最低でも主要製品等だけでも個々の製品等の単位で正確な売上高等を把握する必要があります。

（製品別損益分析）

（単位：百万円）

項目	A製品	B製品	C製品	D製品	E製品	合計
売上高	55	43	21	19	3	141
材料費	15	11	5	3	2	36
人件費	12	5	6	0	5	28
外注加工費	2	10	1	3	0	16
その他経費	2	3	1	5	0	11
変動費	31	29	13	11	7	91
限界利益（＝－）	24	14	8	8	▲4	50
限界利益率	44%	33%	38%	42%	-133%	35%
固定費（個別）	10	6	4	5	3	28
貢献利益（＝－）	14	8	4	3	▲7	22
貢献利益率	25%	19%	19%	16%	-233%	16%
本社費	9	6	2	4	2	23
営業利益（＝－）	5	2	2	▲1	▲9	▲1
営業利益率	9.1%	4.7%	9.5%	-5%	-300%	-1%

表記単位が百万円であり、単位未満端数の影響により、合計数値と個々の数値合計は一致しない

<まとめ>

外部環境分析は、債務者企業に影響を与える脅威と機会を意識して分析し、内部環境分析は債務者企業の強みと弱みを意識して分析する必要があります。ここから、SWOT分析につなげ、窮境原因や経営課題の把握、さらには今後の戦略や施策の考察が可能となります。

財務に関する概要把握

(1) 財務に関する概況把握に必要な情報

Q20 債務者企業の財務の概要を把握するにあたってはどのような情報が必要ですか。

債務者企業の財務の概要を把握するにあたっては、以下の項目に関する情報が必要です。当該情報は、経営改善計画書を作成するため、また、金融支援の要否及び程度を判断するために重要な情報です。

実質純資産額

資産及び負債を原則として時価で評価した結果の資産と負債の差額です。

正常収益力

債務者企業が持つ経営資源によって継続的に得られる事業損益または事業キャッシュフローです。

金融債務に関する情報

取引金融機関別の債務残高や契約条件（金利、返済期間、返済条件、担保、保証等）と取引金融機関別の債権保全状況に関する情報です。

設備投資の状況

過去の設備投資の実績と将来の設備投資に関する情報です。

過剰債務及び債務償還年数

一般的に、過剰債務とは、要償還債務が利払前キャッシュフローの10倍を超える場合のその超えた部分の金額をいいます。また、債務償還年数とは、利払後キャッシュフローで要償還債務を返済し終わるまでの年数をいいます。

資金繰りの状況

月次あるいは日次の収入と支出に関する情報です。当面の手元資金有高と資金ショートに陥る可能性を把握するために入手します。

清算配当見込率の仮試算

仮に清算を想定した場合の一般債権の配当見込率です。試算方法等の詳細は182、183ページを参照下さい。

(2) 実質純資産額

Q21 実質純資産額を試算する際のポイントは何ですか。

実質純資産額は、経営改善計画が実抜計画・合実計画の要件を満たすかどうかの判断基準の1つとなるため、認定支援機関の調査対象となります。

実質純資産額は、帳簿上の純資産額に資産及び負債の評価基準（主として時価）に基づいた調整事項を加減算して試算します。

中小企業・小規模事業者では、代表者等の個人資産等も純資産額に加減算項目にかかる情報として入手しておきます。

経営改善計画で継続して保有する不動産（継続保有不動産）の含み損または含み益を考慮しない場合の純資産額にかかる情報も入手しておきます。

(実質純資産額)

(単位：百万円)

項目	金額	
1 帳簿上の純資産額		100
2 調整事項		
売上債権の評価減	▲ 30	
棚卸資産の評価減	▲ 30	
減価償却不足	▲ 20	
除却漏れ	▲ 20	
A 継続保有不動産の含み損または含み益	▲ 20	
非継続保有不動産の含み損または含み益	▲ 10	
未払金・未払費用の追加計上	▲ 10	
引当金の追加計上	▲ 10	
デリバティブの時価評価額	▲ 10	▲ 160
3 調整事項反映後の純資産額 (= 1 + 2)		▲ 60
4 中小企業特性		
社長からの借入金	10	
社長自宅	30	
社長借入(住宅ローン)	▲ 10	30
5 中小企業特性反映後の純資産額 (= 3 + 4)		▲ 30
(継続保有不動産の含み損または含み益を考慮しない場合)		
6 調整事項反映後の純資産額 (= 3 - A)		▲ 40
7 中小企業特性反映後の純資産額 (= 5 - A)		▲ 10

決算操作や従業員不正の有無

中小企業・小規模事業者では、許認可継続や営業取引・金融取引を維持するため、例えば、売上の架空計上、棚卸資産の水増し、費用の未計上等の決算操作や、経営者・従業員不正の事例が多くみられます。これらは、財務数値を歪めているため実質純資産額の調査事項となります。また、正常収益力の試算にも影響します。資産・負債に含み益または含み損が発生している場合、その原因となっていることもありますので、特に注意が必要です。

資産及び負債の評価基準

一般に公正妥当と認められる企業会計の基準は、取得原価主義によっていますが、私的整理における実質純資産額を試算する際の資産及び負債の評価基準は、手続き（中小企業再生支援協議会の手続、事業再生ADRの手続等）によって基準が定められています。

なお、金融支援の手法がリスケジュールの場合は、取引金融機関が合意できる範囲で、適正な帳簿価額で評価することがあります。

いずれの手続きでも、オフバランスしている項目（割引手形、裏書手形、リース資産・債務、デリバティブ等）はオンバランスし、資産及び負債を原則として時価で評価するという基本的な考え方は同じです。

次頁で資産及び負債の評価例を実務上の留意点とともに記載しています。

中小企業特性

金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）では、代表者等からの借入金等を原則として自己資本相当額に加味し、代表者等の有する資産等を債務者企業の返済能力に加味することができるとされています。代表者等には、例えば代表者の家族、親戚、関係会社等債務者企業の経営や代表者と密接な関係にあるもの等をいいます（「検証ポイント 1．代表者等との一体性」参照）。これは、一般に中小企業特性と呼ばれています。経営改善計画の参考情報とするため、代表者等の個人資産内容等も把握します。

継続保有不動産の含み損または含み益の取り扱い

経営改善計画で継続して保有する不動産（継続保有不動産）の含み損または含み益は、実質純資産額の調整項目としてみない取引金融機関もありますので、参考として、当該含み損または含み益を考慮しない場合の純資産額にかかる情報も入手しておきます。

(資産及び負債の評価例)

	中小企業再生支援協議会手続きにおける 資産負債の評価基準	実務上の留意点
売上債権	▶売上債権については、原則として、各債権金額から貸倒見積額を控除した価額により評価	▶架空計上等により債権自体がないものは評価をゼロとします ▶販売先の資金繰り悪化等で回収が困難または不能な債権は、入金状況や相手先の財務状況等の情報を入手し、回収可能価額まで評価減します
棚卸資産	▶品質低下、陳腐化等により収益性の低下している棚卸資産については、正味売却価額、処分価額又は一定の回転期間を超える場合には定期的に帳簿価額を切り下げの方法による価額により評価	▶架空計上等、資産自体がないものは評価をゼロとします
事業用不動産	▶原則として、不動産鑑定士による不動産鑑定評価額及びこれに準じる評価額により評価	▶経営改善計画の参考情報とするため、事業再生計画等で継続して保有する不動産（継続保有不動産）と売却を予定する不動産（非継続保有不動産）の含み益または含み損は区分して把握しておきます ▶通常、継続保有不動産の時価には正常価格を、非継続保有不動産の時価には特定価格を用います
その他償却資産	▶観察可能な市場価格がない場合には、適正に算定された未償却残高等、合理的に算定された価額で評価	▶現物がない、または、未使用で今後も使用見込がない資産は評価をゼロとします ▶償却開始時期、耐用年数、償却率等を確認した上で償却不足の有無を確認します ▶適正に算定された未償却残高を使用する場合、毎期定期的に償却していた場合の帳簿価額まで評価減します
引当金等その他	▶退職給付引当金について、中小企業等で合理的に数理計算上の見積りを行うことが困難である場合は、退職給付に関する一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して簡便な方法を用いることができる ▶関係会社の整理又は余剰人員の整理等事業再構築等に要する費用の見積額で、他の資産等の評定額に反映されていない額は引当金として計上する	▶退職給付制度を把握し、制度に合わせた評価額（自己都合要支給額等）を引当金として計上します ▶賞与、役員退職慰労金、返品調整等、実態に応じて引当金を追加計上します ▶経費や給与等が現金基準で計上されている費用は発生基準で計上します

(3) 正常収益力

Q22 正常収益力を試算する際のポイントは何ですか。

正常収益力は、経営改善計画における「損益計画」の策定及び経営改善施策を検討するための基礎となる過去情報であるため、認定支援機関の調査対象となります。正常収益力は、売上高、売上原価、販管費の各科目に、各種補正を行って試算します。

(正常収益力)

(単位：百万円)

項目	×0年3月期	×1年3月期	×2年3月期	3期平均
	実績	実績	実績	金額
【収益力補正前】				
売上高	220	190	180	197
変動費	88	76	72	79
限界利益	132	114	108	118
固定費	66	66	66	66
事業利益 1	66	48	42	52
減価償却費	0	0	0	0
償却前事業利益	66	48	42	52
【収益力の補正項目】				
1 計上期ずれ 売上高		10	▲ 10	
2 棚卸資産廃棄損 2 変動費			5	
3 減価償却未実施 固定費	15	13	10	
【収益力補正後】				
売上高	220	200	170	197
変動費	88	76	77	80
限界利益	132	124	93	116
固定費	81	79	76	79
事業利益	51	45	17	38
減価償却費	15	13	10	13
償却前事業利益	66	58	27	50

- 1 事業利益は、継続事業の利益（営業外、特別損益項目に含まれているものでも本業に関連するものは含む）とします。
- 2 棚卸資産廃棄損は、変動費としている。
- 3 表記単位が百万円であり、単位未満端数の影響により、合計数値と個々の数値合計は一致しない。

正常収益力を把握する期間

債務者企業の損益実績は、下がったり、上がったりするものです。したがって、正常収益力を把握するためには、単年度で把握するのではなく、複数年度で把握することが望まれます。ただし、継続して下落し続けている場合は、入手可能な直近の損益で把握する等の留意が必要となります。

変動費と固定費の区分

費用は変動費と固定費に区分する必要があります。変動費とは生産量や操業度（売上高）の変動に応じて増減する費用をいい、固定費とは生産量や操業度（売上高）の変動に応じて増減しない費用をいいます。

決算操作や会計処理誤りの補正

中小企業・小規模事業者では、営業費用の特別損失計上、減価償却の未実施等の決算操作や、売上高の計上期ずれ等の会計処理誤りが行われている場合が多いため、正常収益力を把握するにあたっては、当該決算操作や会計処理誤りの影響を除いて（すなわち、あるべき会計処理に遡及的に修正して）試算する必要があります。

一過性の取引の補正

毎期経常的に発生しない一過性の取引が発見された場合は、当該取引の影響を除いて試算する必要があります。ただし、一定の周期で発生する取引は可能な限り平準化して把握し、一過性の取引とはみなさないよう留意が必要です。

経済合理性のない取引の補正

代表者や関連当事者等との取引で、一般の取引条件と異なる取引がある場合、当該取引の影響を除外して試算することも検討します。

新規事業、撤退事業の有無

新規に開始する事業がある場合には、可能な限り当該事業損益の影響を分離して把握し、撤退済または撤退予定の事業がある場合には、当該事業損益の影響を除いて試算します。

トレンドの把握

直近の損益は月次に展開して収益力を把握することも重要です。月次に展開することによって季節性や売上高の下げ止まり等の情報を得ることもできます。

(4) 金融債務に関する情報

Q23 金融債務に関する情報を把握する際のポイントは何ですか。

金融債務に関する情報は、経営改善計画における「借入金返済計画」の策定の基礎として、取引金融機関すべてに情報共有されるため、認定支援機関の調査対象となります。

金融債務に関する情報としては、取引金融機関別の借入金等の残高や契約条件と取引金融機関別の債権保全状況を整理しておくことが重要です。

借入金等の残高や契約条件の把握

借入契約毎に、種類、借入残高、元金返済条件、金利支払条件、保証等を把握します。債務者企業が返済猶予を要請している場合には、返済猶予期間及び返済再開後の返済条件等に留意します。

(借入契約一覧表)

(単位：百万円)

借入先	種類	借入残高	元金返済条件	金利	利払い	保証
A銀行	社債	100	毎年9月末に20返済	1.0%	毎月	なし
	証書	50	毎年3月末に10返済	2.5%	毎月	社長連帯保証
	証書	50	毎年3月末に10返済	2.5%	〃	保証協会100%
計		200				
B銀行	手形	50	期日一括	-	-	社長連帯保証
	証書	50	期日一括	3.0%	毎月	社長連帯保証
計		100				
Cローン	証書	50	毎月5返済	10.0%	毎月	社長連帯保証
	証書	50	〃	10.0%	〃	会長連帯保証
計		100				

実務上留意すべき点は以下のとおりです。

- () 取引金融機関全行に返済猶予を同意してもらっているにも拘わらず、一部の債権者のみに優先的に返済や追加担保提供がなされていることがあります(偏頗弁済)。この場合には、返済計画における考慮事項となるため、偏頗弁済の内容を把握することが重要です。
- () 信用保証協会の保証が付されている場合には、取引金融機関別の債権保全状況を整理する際の重要な情報となりますので、借入契約毎に保証内容を把握する必要があります。

- () 消費者金融、保険会社等、金融機関以外からの借入金がある場合には、借入金残高、元金返済条件、金利支払条件等に留意が必要です。
- () 財務制限条項等のコベナントが付されているかどうか、付されている場合には、その内容について留意が必要です。

取引金融機関別の債権保全状況の把握

取引金融機関別の債権保全状況は、取引金融機関別の有利子負債の残高から、担保資産（不動産、預金、株式等）の評価額、信用保証協会等による保証額を控除して非保全額を試算します。

不動産による担保は、不動産登記簿謄本やインタビューで担保状況を確認し、物件別または筆別に担保債権者毎に評価額の割付を行います。抵当権設定契約自体は締結されていても、登記が未了となっている物件等もありますので、担保の有無については、不動産登記簿謄本からの情報だけでなく、インタビューでも確認します。

下記では本社不動産（評価額50百万円）には、第1順位にA銀行（根抵当権極度額100百万円）、第2順位にB銀行（根抵当権極度額50百万円）の担保が付されていると仮定し、第1順位のA銀行に対し、根抵当権極度額50百万円まで割付けています。

（取引金融機関別の債権保全状況表）

（単位：百万円）

項目	担保 評価額	取引金融機関別残高				合計
		A銀行	B銀行	Cローン	保証 協会	
1 有利子負債残高		200	100	100	0	400
2 不動産による担保						
本社不動産	50	50	0	0	0	50
3 その他資産による担保						
定期預金	10	0	10	0	0	10
有価証券	10	0	10	0	0	10
小計	20	0	20	0	0	20
4 担保資産合計（2+3）	70	50	20	0	0	70
5 保証協会等による保証		50	0	0	▲ 50	0
6 非保全額（1-4-5）		100	80	100	50	330
担保・保証による保全率		50%	20%	0%	0%	18%

(5) 設備投資の状況

Q24 設備投資の状況を把握する際のポイントは何ですか。

設備投資の状況は、経営改善計画における「資産の取得・売却計画」の策定及び経営改善施策を検討するための基礎となるため、認定支援機関の調査対象となります。

設備投資の状況を把握するにあたっては、過去の設備投資の実績、現有資産の保有年数や稼働率、最低限必要な設備投資の内容と時期を把握することが重要です。

過去の設備投資の実績

固定資産台帳等で過去の設備投資の実績を把握します。債務者企業が有している資産は事業用または非事業用に区分し、非事業用の資産は、経営改善の過程で処分を検討します。

現有資産の保有年数や稼働率

債務者企業が有している事業資産の保有年数や稼働率を把握します。中小企業・小規模事業者では、現物がないにも拘わらず、資産として帳簿に計上されている場合も多いため、場合によっては、現物にあたって調査することも必要です。

最低限必要な設備投資の内容と時期

事業を維持・改善するために必要な設備投資の内容は債務者企業が作成した設備投資計画等により把握します。認定支援機関は、事業を維持・改善するための最低限の設備投資と投資回収の観点から効果の薄い設備投資をインタビュー等で峻別し、後者への投資は極力行わないよう債務者企業に促すことが必要になります。

(6) 過剰債務及び債務償還年数

Q25 過剰債務及び債務償還年数を試算する際のポイントは何ですか。

過剰債務及び債務償還年数は、債務者企業の再生可能性を判断する際、また、金融支援の要否及び程度を判断する際の参考情報となるため、認定支援機関の調査対象となります。ただし、取引金融機関内の情報の非対称性がなければ試算を省略することもあります。

一般的に、過剰債務は要償還債務から利払前キャッシュフローの10倍を差し引いて試算します。この10倍の指標は、産活法の財務内容の健全化の基準の指標であり、中小企業再生支援協議会の事業実施基本要領にも準用されていますので、過剰債務試算の1つの基準となっています（中小企業再生支援協議会事業実施基本要領六（5）、同Q&A Q26参照）。

債務償還年数は要償還債務を利払後キャッシュフローで除して試算します。

当該過剰債務及び債務償還年数は、経営改善計画作成前の段階で、主に過去実績に基づくキャッシュフローで試算するものです。経営改善計画作成後は、当該計画に基づく将来キャッシュフローを基に改めて検討します。

(過剰債務)

(単位：百万円)

項目	金額	
1 有利子負債		400
2 正常運転資金（マイナスの場合ゼロ）		
売上債権	10	
棚卸資産	10	
仕入債務	▲ 10	10
3 現金預金		30
4 非事業用資産		
上場有価証券	10	10
5 要償還債務（= 1 - 2 - 3 - 4）		350
6 利払前キャッシュフロー		
事業利益	17	
みなし税金費用（40%）	▲ 7	
減価償却費	10	
年間必要な最低限の設備投資概算額	▲ 4	16
7 過剰債務（= 5 - 6 × 10）		190

(債務償還年数)

(単位：百万円)

項目	金額	
5 要償還債務 (= 過剰債務の要償還債務)		350
6 利払後キャッシュフロー		
事業利益	17	
支払利息	▲ 16	
みなし税金費用 (40%)	▲ 0	
減価償却費	10	
年間必要な最低限の設備投資概算額	▲ 4	7
7 債務償還年数 (= 5 ÷ 6)		50

有利子負債

有利子負債は、金融支援を要請する債務者企業の債務総額です。借入金や社債のほか、割引手形等も含まれます。

正常運転資金

正常運転資金は、売上債権、棚卸資産及び仕入債務のみならず、企業の実態に応じて項目を追加または控除します。例えば、売上債権に回収見込みのないものが含まれている場合は、当該金額を控除し、割引手形がオフバランスとなっている場合は、当該金額を加算して正常な運転資金を使用します。

非事業用資産

非事業用資産は、時価等の情報（上場有価証券の時価、保険積立金の解約返戻金等）を入手し、当該時価等を基に有利子負債から控除します。

要償還債務

要償還債務は、今後の利益によって償還する債務と考え、有利子負債から正常運転資金、現金預金、非事業用資産を控除して試算します。正常運転資金は、営業循環により短期で決済されていくことから、要償還債務から除きます。

キャッシュフロー

過剰債務で使用する利払前キャッシュフローは、継続事業から得られるキャッシュフローとして、簡便的に正常収益力で試算した収益力補正後の事業利益からみなし税金費用を控除、減価償却費等の非現金支出費用を加算、年間必要な最低限の設備投資見込額（必要に応じ運転資金の増減）を控除して試算します。

債務償還年数で使用する利払後キャッシュフローは、元本返済に利用できる返済原資として、簡便的に正常収益力で試算した収益力補正後の事業利益から支払利息を控除、みなし税金費用を控除、減価償却費等の非現金支出費用を加算、年間必要な最低限の設備投資見込額（必要に応じ運転資金の増減）を控除して試算します。

キャッシュフローは実態に即して直近期の実績または過去数期間の実績平均等を用います。

(7) 資金繰り

Q26 資金繰りを把握する際のポイントは何ですか。

経営改善計画では、「現状の借入金返済条件で元利金の返済を継続した場合には将来の資金繰りは窮境をきたす」状況であることを示して金融支援の必要性を説明することがあります。また、過去に返済猶予を依頼している場合には、過去の資金繰り実績を示すことで返済猶予の効果を示すことがあります。したがって、認定支援機関は債務者企業の資金繰りを調査する必要があります。

資金繰り表には、一般的に経常及び経常外の2つの区分があります。経常区分には通常の事業活動における資金の流れが記載されており、経常外区分には通常の事業活動以外における資金の流れが記載されています。

債務者企業が資金繰り表を作成していない場合、認定支援機関は、月次、日次の手元資金の動きがわかる資料の作成を支援する必要があります。

(資金繰り表)

(単位：百万円)

項目	×0年 実績				×0年 見込			
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	
経常	現金売上	5	5	5	5	5	5	5
	受取手形入金	5	5	5	10	10	25	30
	売掛金入金	10	10	20	20	50	60	70
	1. 経常収入	20	20	30	35	65	90	105
	現金仕入	5	5	5	5	5	5	5
	支払手形支払	10	5	5	5	10	10	25
	買掛金支払	20	10	10	20	20	50	60
	人件費支払	10	10	10	10	10	10	10
	税金支払	0	0	0	0	10	0	0
	その他	0	1	1	1	1	1	1
2. 経常支出	45	31	31	41	56	76	101	
3. 収支 (= 1 - 2)	▲ 25	▲ 11	▲ 1	▲ 6	9	14	4	
経常外	4. 設備投資	0	0	0	0	20	0	0
	5. 差引 (= 3 - 4)	▲ 25	▲ 11	▲ 1	▲ 6	▲ 11	14	4
	借入金調達	30	0	0	0	0	0	0
	借入金返済	5	5	0	0	0	0	0
月末資金有高	40	24	23	17	6	20	24	

参考：仮に約定返済を継続していた場合

月末資金有高	40	24	18	7	▲ 9	0	▲ 1
--------	----	----	----	---	-----	---	-----

前ページの資金繰り表では、実績は経常赤字が続いていますが、見込みでは、経常収入となっていることから、見込みの前提の正確性を検証します。

また、借入金の返済（月額5百万円）は3月から猶予を受けていますが、約定返済していた場合には、5月には資金ショートしています。返済猶予を受けていたとしても、約定返済を続けていた場合の資金残高を把握し、金融支援の必要性を説明することもあります。

さらに、5月の月末資金有高が少なく、資金ショートに陥る可能性があるため、月中の資金有高を日繰り表で検証します。

過去実績の把握

過去の月次損益や資金繰り表の実績から月次のトレンドや毎月の入金支払状況を把握します。

資金繰り見込みの前提

経常的な入金、支払条件を確認した上で、債務者企業が作成している資金繰り見込みの前提の正確性を検証します。設備投資等、経常外で支出する費用は見落としがちですので特に注意します。

資金ショートの可能性と時期

資金繰りに窮している場合は、月次だけでなく日次でも資金繰りの見込みを把握しておく必要があります。

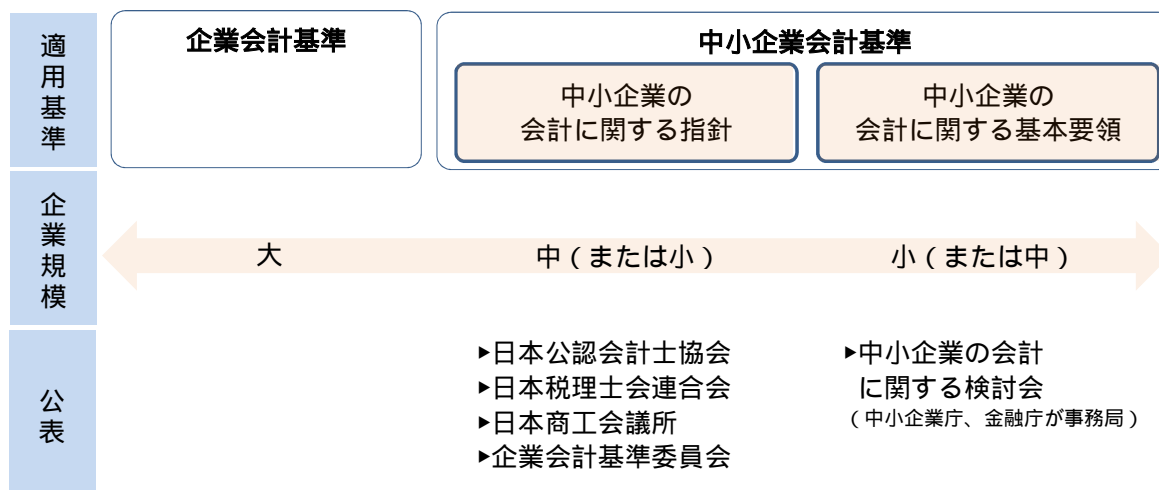
(8) 中小企業に求められる会計基準

Q27 中小企業に求められる会計基準はどのような内容ですか。

経営改善計画における実質純資産額を試算する際には資産・負債を原則として時価で評価することは前述しました。これとは別に、債務者企業が経営課題や経営目標を正確かつ十分に認識できるよう、認定支援機関は、経営改善計画書の計数計画や将来の決算書は、中小企業に求められる会計基準（取得原価主義）に基づき作成するよう助言することが求められます。

金融商品取引法の適用を受ける会社等、大企業は「一般に公正妥当と認められる企業会計の基準（企業会計基準）」で定められた会計処理を適用していますが、それ以外の中小企業は当該企業会計基準をより簡便化した「中小企業の会計に関する基本要領」または「中小企業の会計に関する指針」で定められた会計処理を適用することが推奨されています。

「中小企業の会計に関する基本要領」で定められている会計処理は「中小企業の会計に関する指針」で定められている会計処理よりも、より簡便化されており、計算書類等の開示先や経理体制等の観点から「中小企業の会計に関する指針」の適用までは必要としない企業の利用を想定しています。



出典：中小企業の会計に関する指針

http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/24_17.html

中小企業の会計に関する基本要領

<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/youryou/about/index.htm#get>

<まとめ>

財務に関する概要把握にあたっては、実質純資産額、正常収益力、金融債務に関する情報、設備投資の状況、過剰債務及び債務償還年数、資金繰りの状況、清算配当見込率に関する情報が重要です。

税務に関する概要把握

(1) 税務に関する概要把握に必要な情報

Q28 債務者企業の税務の状況を把握する際のポイントは何ですか。

経営改善計画では、借入金の返済額を最大限にすることが求められます。その一環として、「税金計画」を検討することが必要となります。その際には、下記4点に留意する必要があります。

税務上の繰越欠損金

金融支援を必要とする債務者企業は、一般的に繰越欠損金を有している場合が多いと考えられます。

繰越欠損金は、債務免除を受ける場合は債務免除益課税を回避するために重要であることはもちろんですが、債務免除を受けない場合でも、将来の課税所得から控除でき、税金流出を抑えることができるため、法人税申告書に記載された繰越欠損金が正しい金額であるか、または税務リスクを考慮した正しい金額はいくらであるかを把握することは、債務者企業の税務の状況を把握する際に重要なポイントです。

なお、繰越欠損金の使用期限は発生事業年度から9年間（平成20年3月31日以前終了事業年度は7年）であるため、使用期限ごとに残高を把握する必要があります。また、青色申告法人でなければ、繰越欠損金の控除は認められないため、青色申告法人であることも確認する必要があります。

平成24年4月1日以後開始事業年度については、資本金1億円以下（資本金5億円以上の大法人の100%子法人を除く）の中小法人以外の法人については、繰越欠損金の控除限度額が繰越欠損金控除前所得の80%に制限されていますが、認定支援機関が対象とする債務者企業は、当該所得の80%制限が課されない中小法人が大部分と考えられます。

期限切れ欠損金

いわゆる期限切れ欠損金は、法人税別表五（一）の利益積立金額の期首残高の合計額から前事業年度末の繰越欠損金（青色欠損金）の金額を控除した金額として算定されます。この期限切れ欠損金は、法的整理（会社更生法等）や一定の私的整理（事業再生ADR等）により債務免除益が計上される場合に利用できるものであり、リスケジュールの場合は利用することはできません。

含み損益と税務上の損金・益金の違い

実質純資産額の試算で把握した含み損を損金経理した場合に、税務上損金として取り扱われるか否かを把握しておく必要があります。

例えば、金銭債権に係る貸倒損失は、金銭債権が法的整理（会社更生法、民事再生法等）の規定により切り捨てられる等、一定の基準を満たさなければ税務上損金として認められないことに留意が必要です。

また、棚卸資産については、廃棄損は損金として認められますが、評価損は災害により著しく損傷したことにより棚卸資産の価額がその帳簿価額を下回ることとなった場合等、一定の基準を満たさなければ税務上損金として認められないことに留意が必要です。

不動産は、売却や除却等の処分を行った際の売却損、除却損が税務上損金として認められます。

その他の主なポイント（滞納税金・還付税金）

金融支援を必要とする債務者企業は、資金繰りが厳しく、税金を滞納している可能性があります。滞納税金は、金融債務の弁済原資に影響するため、その有無と金額を把握しておく必要があります。

また、金融機関等に対する体面上、過去に粉飾決算を行い、税金を過大に納付している可能性があります。更正期限である5年内に納付した税金は、仮装経理の過大申告の更正の請求等の手続きにより還付される可能性があるため、粉飾決算が発見された場合は、事実関係や疎明資料の状況を確認し、減額更正の可能性を検討する必要があります。

Q29 債務免除益課税を回避するにはどのような手法がありますか。

債務者企業において債務免除益を源泉とした法人税等の課税（いわゆる免除益課税）が生じるような債権放棄は、債権者側で過剰支援として損金算入できず、また金融債務の弁済原資が減少するため、債権者の同意を得られません。このため、債務者企業においては債務免除益と相殺する損金の確保を検討し、債務免除益課税が生じないような税金計画とする必要があります。

法人税法上、債務免除益と相殺する損金を発生させるために、資産処分等による実現損失以外に、繰越欠損金（青色欠損金）の損金算入、期限切れ欠損金（特例欠損金）の損金算入、評価損益税制（資産の評価損の損金算入・評価益の益金算入）の措置が講じられています。これらの取り扱いは、企業再生の手法により異なりますが、その概要は下記のとおりです。

区分	会社更生法	民事再生法		一定の私的整理	その他の私的整理
		損金経理方式	別表添付方式		
青色欠損金	損金算入	損金算入	損金算入	損金算入	損金算入
特例欠損金	損金算入	損金算入	損金算入	損金算入	損金不算入（注2）
資産の評価損	損金算入（注1）	損金算入	損金算入（注1）	損金算入（注1）	損金不算入
債務免除益との相殺順序	特例欠損金 資産の評価損 青色欠損金	資産の評価損 青色欠損金 特例欠損金	資産の評価損 特例欠損金 青色欠損金	資産の評価損 特例欠損金 青色欠損金	青色欠損金

（注1）資産の評価益は益金算入

（注2）複数の債権者による恣意性のない債務免除については損金算入

特例欠損金を青色欠損金に優先して使用することができ、また、別表添付を要件に資産の評価損を損金算入することができる「一定の私的整理」とは、例えば事業再生ADRや、中小企業再生支援協議会が支援する再生案件のうち、「再生計画検討委員会が再生計画案の調査・報告を行う場合」の策定手順に従った再生計画による債務免除等が該当します。

中小企業再生支援協議会が支援していても、上記以外は「その他の私的整理」に該当し、複数の債権者による恣意性のない債務免除であれば、青色欠損金のほかに特例欠損金を使用できますが、資産の評価損を損金算入することはできません。

債務免除益と相殺する損金が確保できない場合は、いわゆる第二会社方式も検討します。

なお、これらの取り扱いは複雑なため、実際に債務免除益が生じる場面においては、顧問税理士その他再生税務に詳しい税理士に相談することをお勧めします。

(2) 実効税率の改定

Q30 法定実効税率はどう改定されますか(何%になりますか)。

法人税の税率

平成24年4月1日以後開始事業年度の普通法人の法人税率は、下記のように改定されています。

区分		改正前	改正後
法人税	基本税率	30%	25.5%
	軽減税率(注1)	18%	15%
復興特別法人税(注2)		なし	基準法人税額×10%

(注1)軽減税率は、資本金1億円以下(資本金5億円以上の大法人の100%子法人を除く)の中小法人の年所得8百万円以下の部分に適用されます。改正後の軽減税率15%は、平成24年4月1日から平成27年3月31日までに開始する事業年度に適用される特例であり、原則は19%となっています。

(注2)復興特別法人税は、平成24年4月1日から平成27年3月31日までに開始する事業年度に適用されます。

法定実効税率

法定実効税率とは、課税所得に対する法人税、住民税、事業税の割合のことで、経営改善計画の「税金計画」を策定する際に利用されます。法人税の税率が改定された結果、法定実効税率も以下のように変化しています。

項目	改正前	改正後	
	平成24年3月期	平成25年3月期～ 平成27年3月期	平成28年3月期 以降
法定実効税率 (注3)	42.05%	39.43%	37.11%
a 税率			
b 法人税率	30.0%	25.5%	25.5%
c 復興特別 法人税率	-	10.0%	-
d 住民税率	20.7%	20.7%	20.7%
e 事業税率 (所得割)	5.78%	5.78%	5.78%
事業税標準税率×地方 特別法人税率	5.3%×81%	5.3%×81%	5.3%×81%

$$(注3) \text{ 法定実効税率} = \frac{a \times \{ 1 \times (1 + b) + c \} + d + e}{1 + d + e}$$

(注4) 東京都内、かつ、外形標準課税の対象とならない(資本金の額が1億円以下)法人を前提としております。
また中小法人の年所得8百万円以下の部分は省略しています。

<まとめ>

税務に関する概要把握では、税務上の繰越欠損金、期限切れ欠損金、滞納税金、還付税金の有無等を重点的に把握します。

なお、税務上の繰越欠損金の使用期限と控除限度額、法人税法の税率等に改定がありますので、債務者企業ごとに留意が必要です。

SWOT分析

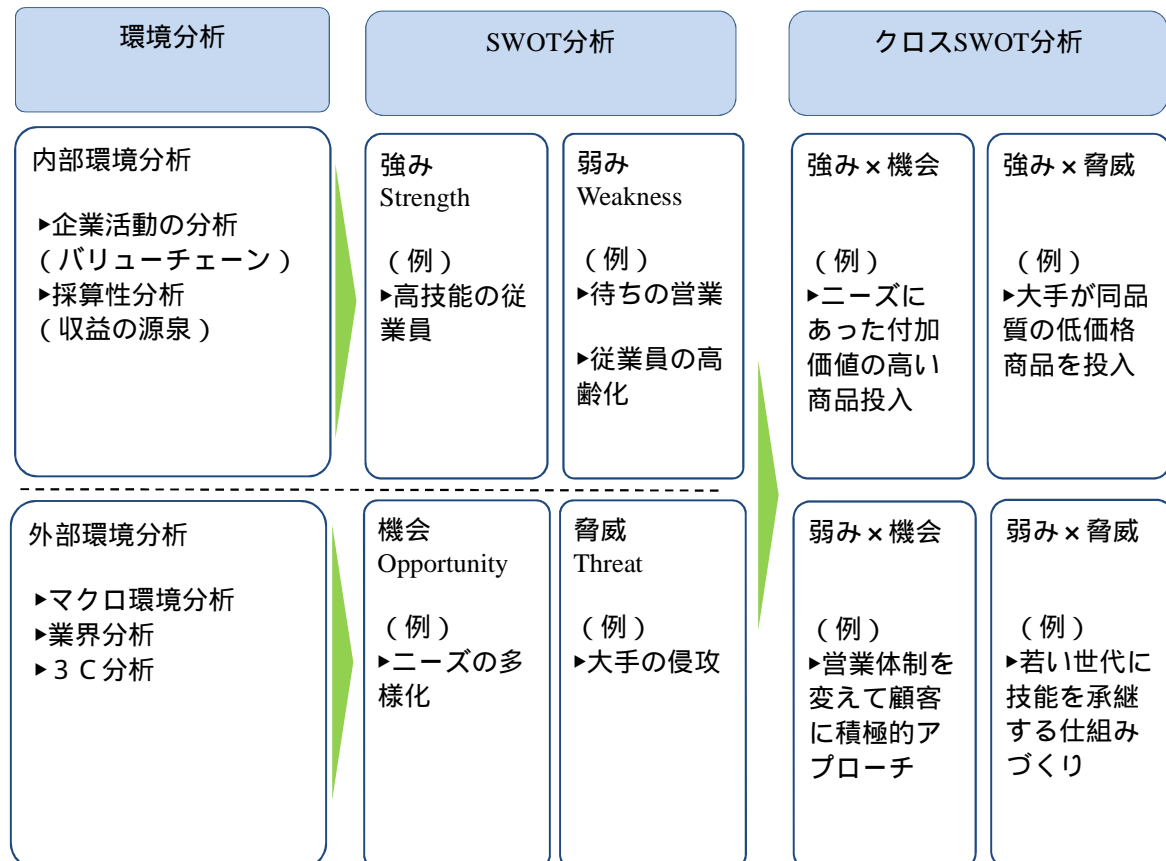
Q31 SWOT分析とはどのような分析ですか。

SWOT分析とは、外部環境及び内部環境を分析し、強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）の4つの視点から、債務者企業の経営状況を分析することです。事業再生の局面では、SWOT分析により、窮境原因や経営課題の把握を行います。

経営改善計画の策定過程では、SWOT分析により把握された窮境原因や経営課題が解消・改善されるように戦略や施策を考察する必要があります。

特に、中小企業では、外部環境としては地域性や業界環境、内部環境としては経営者や主要な従業員の個人的特徴が重要となるケースが多いです。

（SWOT分析）



<まとめ>

SWOT分析は、外部環境及び内部環境を分析し、債務者企業の強み、弱み、機会、脅威の4つの視点から、窮境原因や経営課題の把握を行う分析手法です。これを基に事業再生のための戦略の立案を行います。

窮境原因の把握と除去可能性

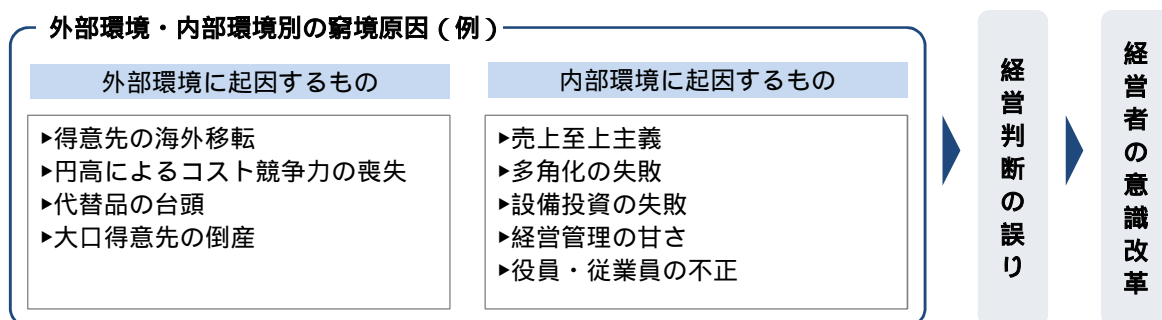
Q32 窮境原因には主としてどのような内容がありますか。

事業再生に向けては、実質債務超過、過剰債務等の窮境状況の原因を特定し、これを除去することが必要となるため、窮境原因と除去可能性は、認定支援機関の調査対象となります。

窮境原因は、外部環境に起因するものと、内部環境に起因するものに大別されます。前者には得意先の海外移転、円高によるコスト競争力の喪失、代替品の台頭、大口得意先の倒産等があり、後者には売上至上主義、多角化の失敗、設備投資の失敗、経営管理の甘さ、役員・従業員の不正等があります。

これらは表面的な窮境原因であって、突き詰めれば、経営判断の誤りに行き着きます。事業再生を実現するためには、窮境原因を除去する必要がありますが、中小企業の場合は経営者を容易に交代させることもできないことから、認定支援機関には、経営者に『危機意識』醸成と、事業再生に向けての『意識改革』、そして事業再生をやり切る『覚悟』を促すことが期待されます。

（窮境原因と除去可能性（例））



業種別窮境原因と除去可能性（例）

	窮境原因の例	除去ポイント
小売・飲食業	<ul style="list-style-type: none"> ▶新規出店の失敗 ▶不採算店舗の撤退遅れ 	<ul style="list-style-type: none"> ▶投資と回収を見極めつつ、財務リスクをコントロールできる範囲で慎重な出店戦略をとる ▶明確な撤退基準（定量的・定性的）を定める
製造業	<ul style="list-style-type: none"> ▶原価管理体制の不備 ▶過剰な設備投資 	<ul style="list-style-type: none"> ▶製品や顧客毎に採算管理を行う。売上至上主義から利益を重視する管理体制を構築する ▶受注拡大の施策を講じる。受注拡大が困難であれば、設備の売却を行う
建設業	<ul style="list-style-type: none"> ▶工事原価見積りの甘さ ▶ガバナンスの欠如 	<ul style="list-style-type: none"> ▶正確な原価を見積もれる管理体制を構築し、赤字受注は行わない ▶コンプライアンス違反や不正を未然に防ぐ内部管理体制を構築する

<まとめ>

事業再生を実現するためには、窮境原因を除去する必要があります。そのためには、債務者企業の経営者が『意識改革』することが重要です。

その他の留意点

(1) コンプライアンス違反

Q33 コンプライアンス違反についての留意点は何ですか。

コンプライアンスとは、法律や規則に従う法令遵守の意味であり、コンプライアンスに違反した企業は、損害賠償訴訟等の法的責任や信用失墜によるブランドイメージの低下等による社会的責任を負うこととなります。このため、事業再生に取り組む場合にも重要な調査項目であり、経営者・従業員へのインタビューや財務諸表や総勘定元帳のレビューにより把握します。

コンプライアンス違反の例は多々ありますが、業種を問わず、中小企業・小規模事業者に見受けられる違反例を3つ記載します。

未払残業代の有無

いわゆるサービス残業が常態化しており、今後訴訟等に発展すれば重要な問題となる可能性がある場合には、解決策を模索するよう企業に促します。また、十分な権限も報酬も得ていないのに管理職扱いされて残業代が支払われていない「名ばかり管理職」の有無も合わせて把握する必要があります。

反社会的勢力との関与

反社会的勢力との関与とは、暴力団・総会屋等の反社会的勢力に対する利益供与等、何らかの関与をいい、これは、株主、仕入先、得意先も含めて把握します。反社会的勢力の関与は、金融機関のコンプライアンスにおいても重要となるため、特に注意が必要です。

脱税・申告漏れ・所得隠し

脱税・申告漏れ・所得隠しは、支払うべき税金を支払わないことをいい、財務及び税務に関する調査全般から把握します。

(2) 不動産鑑定評価

Q34 不動産鑑定評価を利用するにあたっての留意点は何ですか。

不動産鑑定書（調査報告書）は、主として所有する不動産の含み益または含み損を把握するため、また、取引金融機関別の債権保全状況を試算するために入手するものです。

不動産鑑定書（調査報告書）を依頼するにあたって留意すべき点は3つです。

債務者企業等が保有するすべての不動産情報を整理する

中小企業・小規模事業者では、代表者が所有する不動産が会社の借入金の物上保証に供されていたり、不動産の所有関係や担保の付保状況が複雑である場合が多々見受けられます。このため、不動産登記簿謄本を網羅的に入手し、所有関係や担保の状況を整理した上で、不動産鑑定書（調査報告書）を依頼する必要があります。

不動産鑑定書（調査報告書）を依頼する物件を峻別する

不動産鑑定書（調査報告書）の入手には、時間と資金がかかります。不動産残高の重要性、金融支援の手法等に応じて、不動産鑑定書（調査報告書）に代えて固定資産税評価額等の代替的評価額を利用することも検討します。代替的評価額の利用にあたっては、あらかじめ取引金融機関に相談することが望まれます。

不動産の時価として正常価格及び特定価格の両方を依頼する

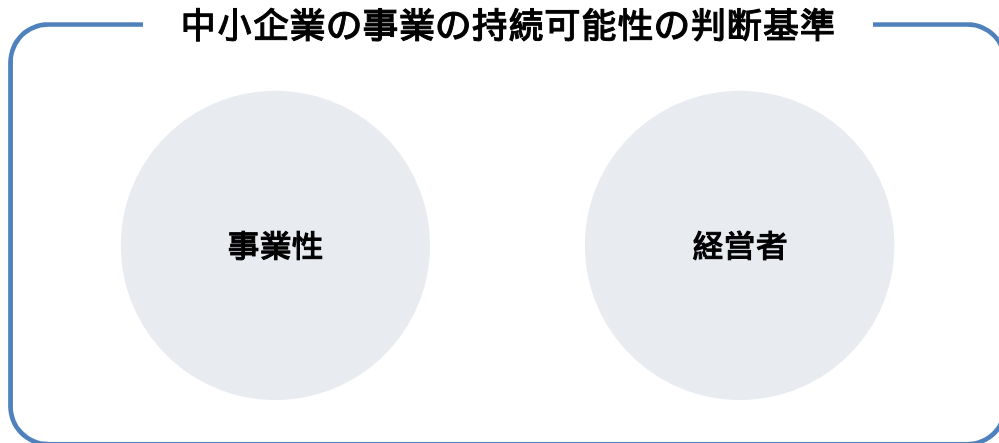
正常価格とは継続使用を前提とした評価額、特定価格とは即時処分を前提とした評価額です。通常、経営改善計画において継続して保有することが見込まれる不動産（継続保有不動産）の時価には正常価格を、売却することが見込まれる不動産（非継続保有不動産）の時価には特定価格を用います。また、清算配当率を試算する際の不動産評価の時価には特定価格を用います。このため、不動産鑑定書（調査報告書）の依頼にあたっては、時価として正常価格と特定価格の両方を依頼しておく必要があります。

<まとめ>

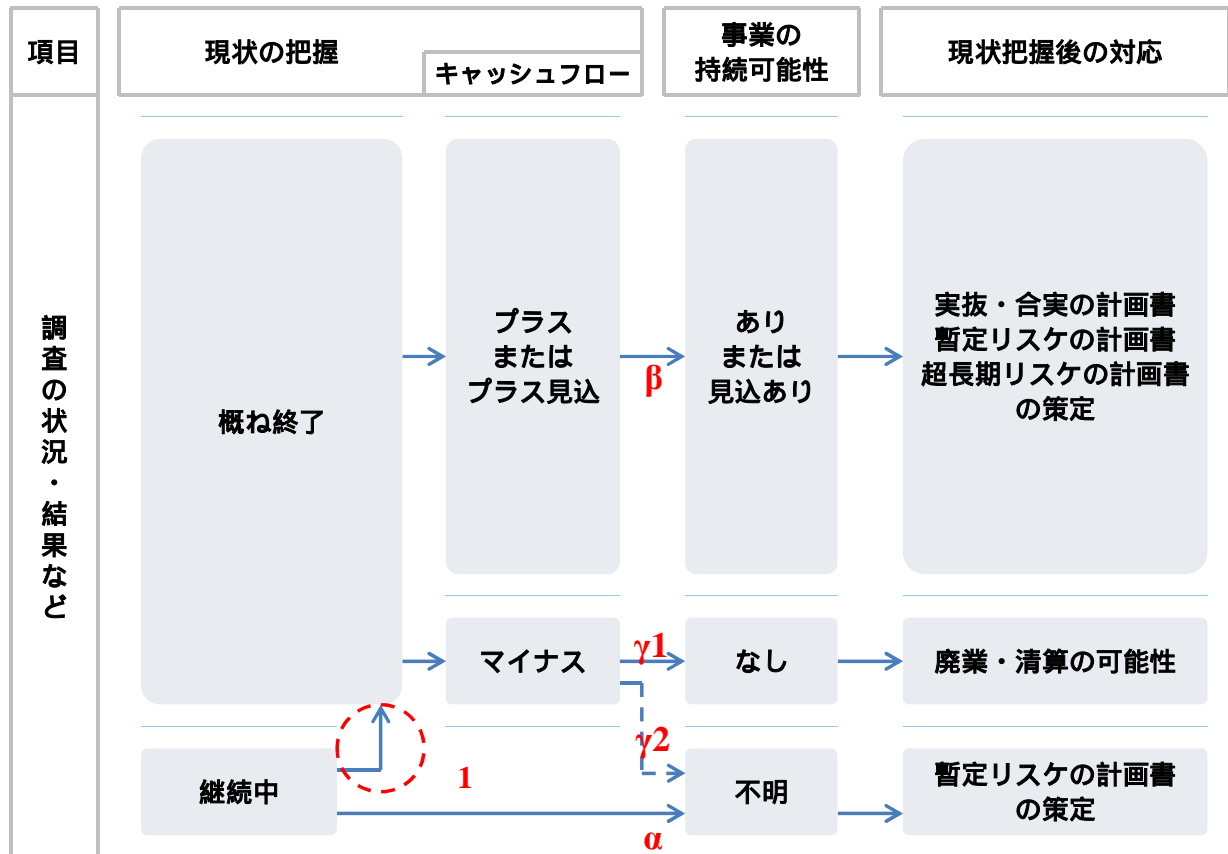
コンプライアンス違反は、損害賠償訴訟等の法的責任や信用失墜によるブランドイメージの低下等による社会的責任を負うこととなりますので、コンプライアンス違反の有無は必ず調査しておく必要があります。

事業の持続可能性の暫定的判断

Q35 経営課題（現状）の把握後、債務者企業の事業の持続可能性をどのように判断すれば良いですか。



経営課題（現状）の把握を実施し、当該債務者企業の事業性、経営者の経営資質等を併せて考慮・検討すると事業の持続可能性をある程度判断できます。



1 経営課題（現状）の把握を行う。

債務者企業が経営改善・事業再生を実現するためには、債務者企業の経営課題（現状）の把握は必須です。しかしながら、経営者の意識不足、経営能力不足、取引金融機関の時間的・人的制約により、経営課題（現状）の把握が行われていないケースも少なくありません。こうした債務者企業は、暫定リスケの計画書を策定します（図表 ）。その後、3年間程度の暫定リスケ期間中に実抜計画・合実計画の要件を満たした「事業再生計画書」を策定できるよう意識改革、経営努力をすることが求められます。認定支援機関は「事業再生計画書」を策定する債務者企業のみならず、暫定リスケの計画書を策定する債務者企業も対象として支援を行なうこととなります。

事業の持続可能性は、主として、債務者企業のフリーキャッシュフローがプラスまたはプラスの見込みがあるか、あるいはマイナスかが判断軸となります。債務者企業のフリーキャッシュフローがプラスまたはプラスの見込みがあれば、事業の持続可能性は認められ、経営改善計画策定のステージに移行することとなります（図表 ）。一方、債務者企業のフリーキャッシュフローがマイナスの場合は、体質改善のためのアクションプランを中心とした暫定リスケ計画を策定する（図表 2）か、廃業もしくは清算（図表 1）の選択肢となります。

第6章以降では、事業の持続可能性があるまたは見込みがある場合を想定して「事業再生計画書」や「経営改善計画書」の策定支援業務に関して検討します。

<まとめ>

経営課題（現状）の把握を実施すると、当該債務者企業の事業性、経営者の経営資質等から事業の持続可能性がある程度判断できます。事業の持続可能性が認められる場合は、経営改善計画策定のステージに進みます。事業の持続可能性が不明の場合は、暫定リスケ計画を策定することとなります。

第6章

経営改善施策の策定

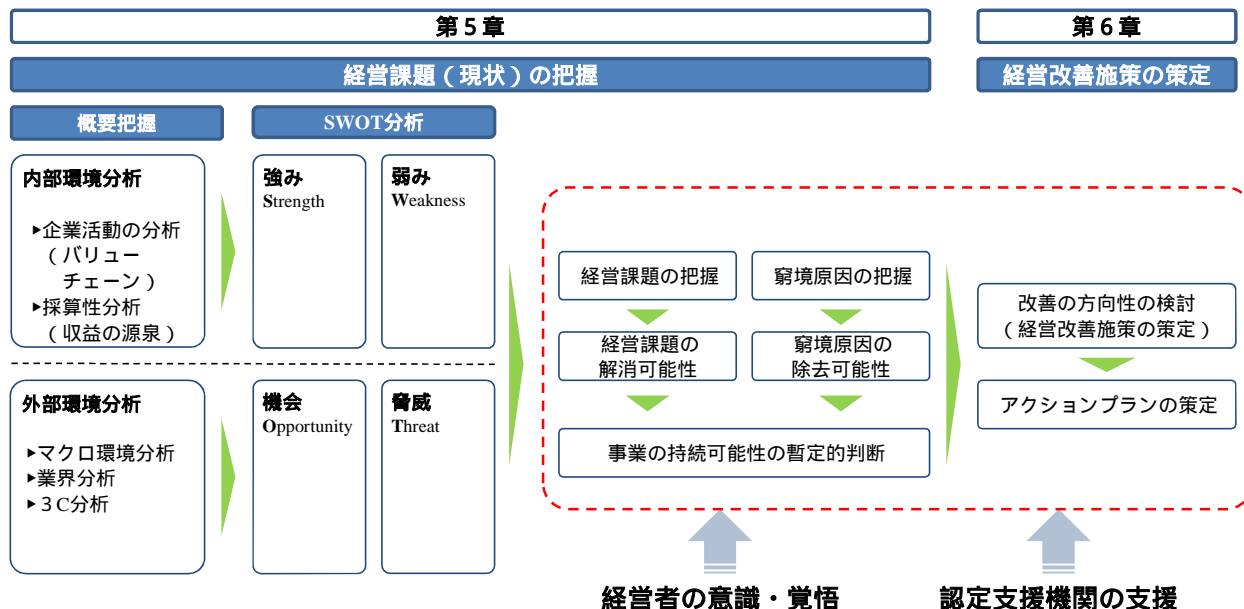
経営者の積極的取組姿勢

Q36 経営改善計画策定に向けて、まず、何に取り組む必要がありますか。

経営課題（現状）の把握が概ね終了し、経営課題の把握と窮境原因の把握ができたなら、それぞれ、経営課題の解消可能性、窮境原因の除去可能性を検討することとなります。検討の結果、事業の持続可能性が見込まれる場合は、経営改善計画の策定ステージに進むことは既に記載してきました。

窮境に陥っている債務者企業がこれから策定する経営改善計画は、一般的に最大限の自助努力を行い、キャッシュフローの極大化を図り、そして、取引金融機関に対して返済を行うものでなければなりません。したがって、まずは、経営改善計画策定に向けて経営者のモラルハザードや甘えの意識を排除するよう経営者の意識改革・覚悟が大変重要となります。意識改革や覚悟が中途半端では、最大限の自助努力を反映した経営改善施策を立案することは困難ですし、また、仮に経営改善計画は策定できても、それを実行することは到底できません。

経営者が最大限の自助努力に対して意識改革と覚悟を決めたら、認定支援機関は、経営者に対して、経営改善施策の策定、アクションプランの策定等を支援することとなります。



<まとめ>

経営改善計画の策定にあたっては、経営者の意識改革・覚悟が大変重要となります。債務者企業が策定する経営改善施策は債務者企業による最大限の自助努力が反映されている必要があります。

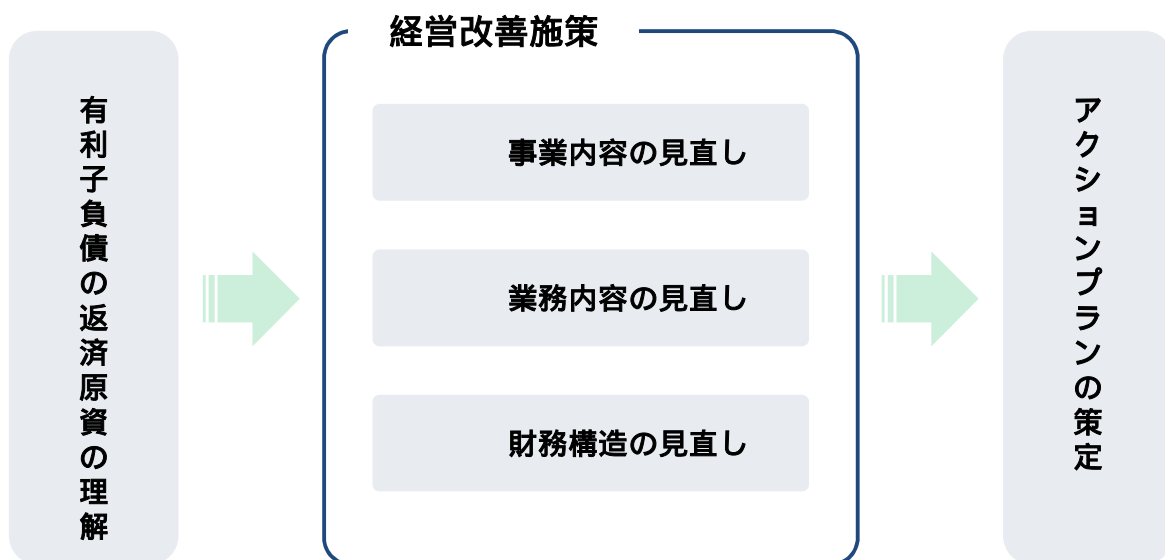
経営改善施策の立案

Q37 経営改善施策はどういった内容がありますか。

経営改善施策を策定し、実行する究極の目的は、過剰となっている有利子負債の削減により、債務超過と過剰債務の解消を図り、事業の継続と金融取引の正常化を実現することといえます。そのためには、フリーキャッシュフローを極大化して有利子負債の返済に充当するか、有利子負債の返済条件を変更してもらうか、有利子負債を削減してもらうか、第三者から資金を援助してもらう等の方法が考えられます。

これらは、第6章の中で、「有利子負債の返済原資の理解」以降、「アクションプランの策定」まで以下のような順序で説明します。

そして、経営改善施策の内容としては、「事業内容の見直し」、「業務内容の見直し」、「財務構造の見直し」を説明します。



事業内容の見直し

事業内容の見直しとは、債務者企業の事業の内容や事業の領域を見直すことです。通常、窮境に陥っている債務者企業は、事業が毀損していることが多いです。大企業の場合は、複数の事業を抱えているケースが多く、そのうち、一つ以上の事業が毀損しており、その事業は継続して損失（キャッシュフローのマイナス）を計上していることがあります。中小企業の場合でも、事業の一部が毀損していて、それが収益力に悪影響を与えていることがあります。売上重視のため利益を度外視して取扱量を増加させた結果、取扱量は増加しても利益は低調であったり、あるいは、損失が増加していることもあります。また、経

営者が既存の商品・製品に拘り過ぎて、赤字の商品・製品を継続していることもあります。

損益の内容を商品・製品、店舗、拠点、エリア、得意先等々に細分化すると、損失を計上している単位を発見することができ、これらの見直しを図ることで収益力（フリーキャッシュフロー）の改善に繋がります。

業務内容の見直し

業務内容の見直しとは、債務者企業の業務の内容を見直すことです。収益性を度外視して値引きを行っていたり、取引価格の見直しを行わなかったり、商品・製品を調達し過ぎたり、生産し過ぎたりして無駄に在庫としていたり、コスト意識が低く経費の削減が十分行われていなかったり、経営者自身は改善に励んでいるつもりでも、従業員に改善意識が浸透していなかったり、意識の低い経営者の場合は、公私混同している場合もあります。販売や製造等業務の内容、売上高や経費等の実績数値の内容を改めて点検し、見直しを図ることで収益力（フリーキャッシュフロー）の改善に繋がります。

財務構造の見直し

財務構造の見直しとは、他人資本（有利子負債）と自己資本（純資産額）の内容を見直しすることです。自己資本を増加させるには、増資を引受けてもらうことが最も効果的ですが、資本関係に影響が出ますし、そもそも、中小企業の場合は増資の引受け先を見つけ出すのも困難といえます。

有利子負債の返済条件を変更してもらうには、リスケジュールや債務を一時的に劣後してもらう方法（DDS）があります。

有利子負債を削減するには、資産を処分して換金し、返済する方法があります。さらには、取引金融機関の支援を受けて、債務を削減してもらう方法（債務免除）等もあります。有利子負債の削減は、支払利息の削減ともなり、収益力（フリーキャッシュフロー）の改善に繋がります。

<まとめ>

経営改善施策は、有利子負債の返済原資の理解、事業内容の見直し、業務内容の見直し、財務構造の見直し、アクションプランの策定のプロセスを経て立案します。

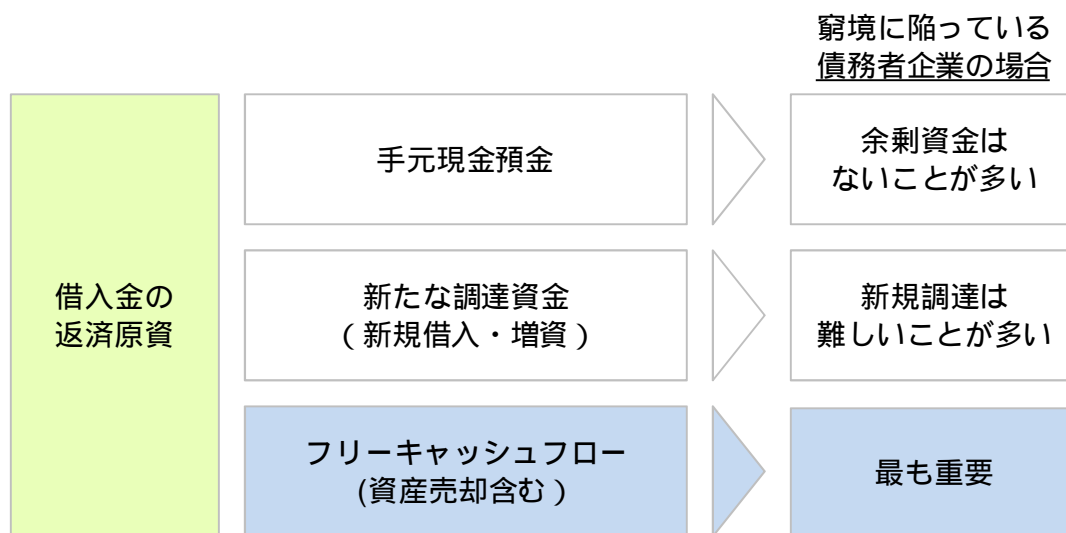
有利子負債の返済原資の理解

(1) 有利子負債の返済原資

Q38 借入金の返済原資には何がありますか。

窮境に陥っている債務者企業が策定する経営改善計画は、借入金返済の方法を示すこととなりますが、そのためには借入金返済の原資を明確にしておく必要があります。借入金を返済するための原資には、手元現金預金、新たな調達資金、フリーキャッシュフローの3つがあります。

(借入金の返済原資の内容)



手元現金預金とは、債務者企業の手元にある現金預金のことです。担保等に供されておらず、かつ必要資金残高(176ページ参照)を上回る資金であれば、余剰資金として借入金の返済に充てることができます。

新たな調達資金とは、金融機関や取引先、役員等から、新たに借入や増資等によって調達した資金のことです。これを既存借入金の返済に充てることもあります。

フリーキャッシュフローとは、債務者企業が営業活動及び投資活動で新たに獲得するキャッシュフローの合計額のことです(90、91ページ参照)。

通常、窮境に陥っている債務者企業は、手元現金預金に余剰がなかったり、新たな資金調達が難しい状況にあることが多いため、借入金の返済原資を増加させるためには、フリーキャッシュフローを増大させることが最も重要になります。

(2) フリーキャッシュフローの内容

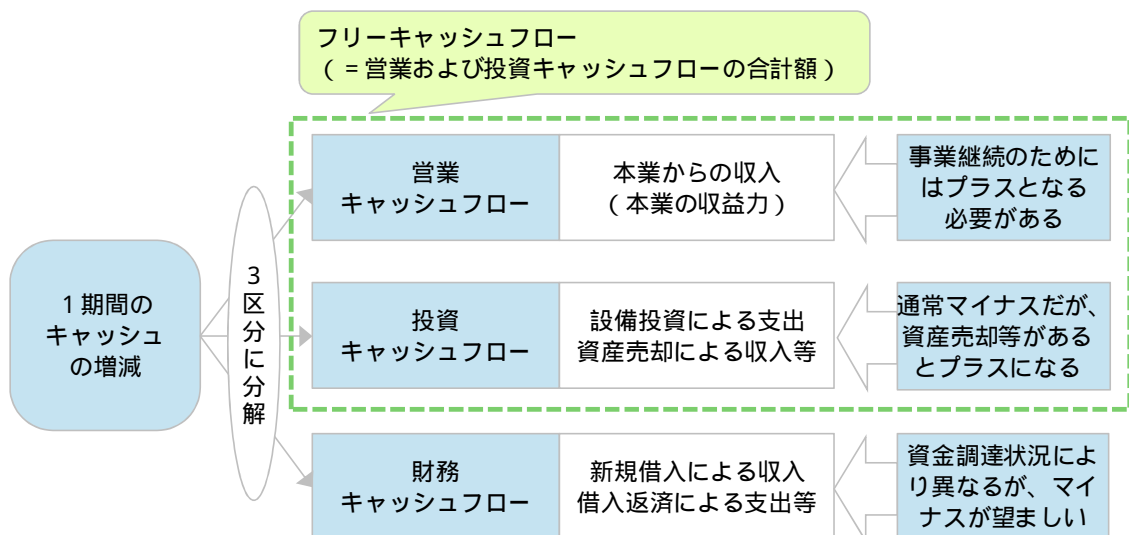
Q39 フリーキャッシュフローとは何ですか。

フリーキャッシュフローとは、債務者企業が営業活動及び投資活動で獲得したキャッシュフローの合計額のことです。

キャッシュフローの内容

キャッシュとは、現金預金のことであり、キャッシュフローとは、1期間(例えば1年間)の会社の資金の流れを表すものです。一般的に、キャッシュフローは、営業活動、投資活動、財務活動の3つの区分に分解して表されます。

(キャッシュフローの分類)



- () 営業活動によるキャッシュフロー(営業キャッシュフロー)とは、本業(事業)で稼いだ資金のことで、3区分のうちで最も重要なキャッシュフローになります。これは、営業キャッシュフローが設備投資(投資キャッシュフロー)や借入金返済(財務キャッシュフロー)の原資となるためであり、債務者企業が存続していくためには、少なくともプラスになる必要があります。
- () 投資活動によるキャッシュフロー(投資キャッシュフロー)には、事業活動のために必要な設備投資等による資金支出のほか、資産売却による収入等によるキャッシュフローが含まれます。多くの業種では、每期一定水準の設備の維持更新投資が必要と考えられるため、マイナスになることが一般的ですが、非事業用資産の売却等があった年度等は、プラスになることもあります。

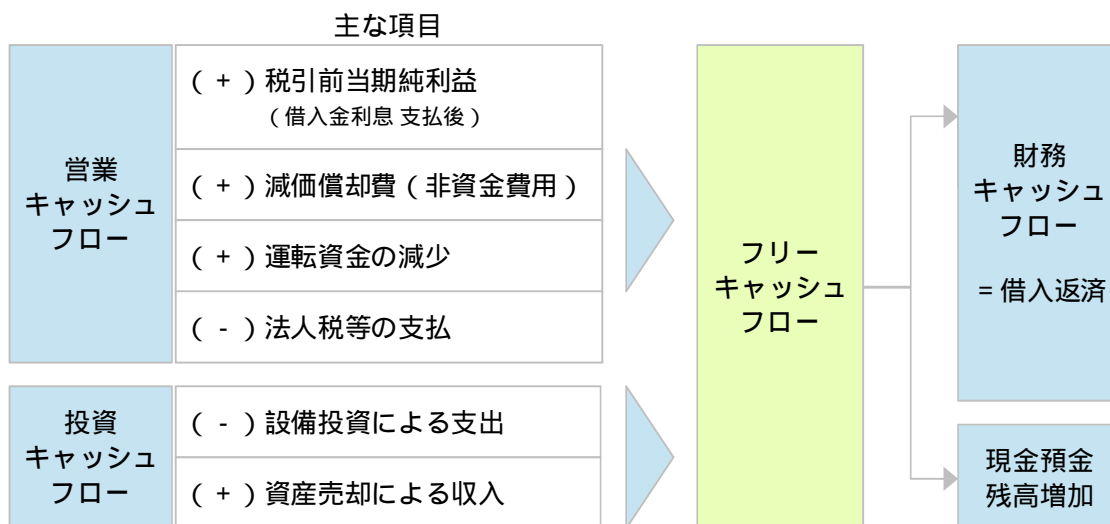
() 財務活動によるキャッシュフロー（財務キャッシュフロー）には、主として新規借入や増資による収入、借入返済や配当金支払による支出等、事業活動に必要な資金の調達及び返済のキャッシュフローが含まれます。一般的に、資金に余裕がある債務者企業は、借入金の返済が進むためマイナスとなります。

なお、これらキャッシュフローをまとめたものとして、キャッシュフロー計算書が作成されます。キャッシュフロー計算書は、2期間の貸借対照表の比較と損益計算書に基づいて作成されます（間接法）。

フリーキャッシュフローの内容

営業キャッシュフローと投資キャッシュフローの合計額は、営業活動で獲得したキャッシュのうち投資活動で使わなかったキャッシュを表しており、どのように処分するか（借入金返済または現金預金増加等）自由に決められるという意味から、フリーキャッシュフローと呼ばれます。

（フリーキャッシュフローの内訳）



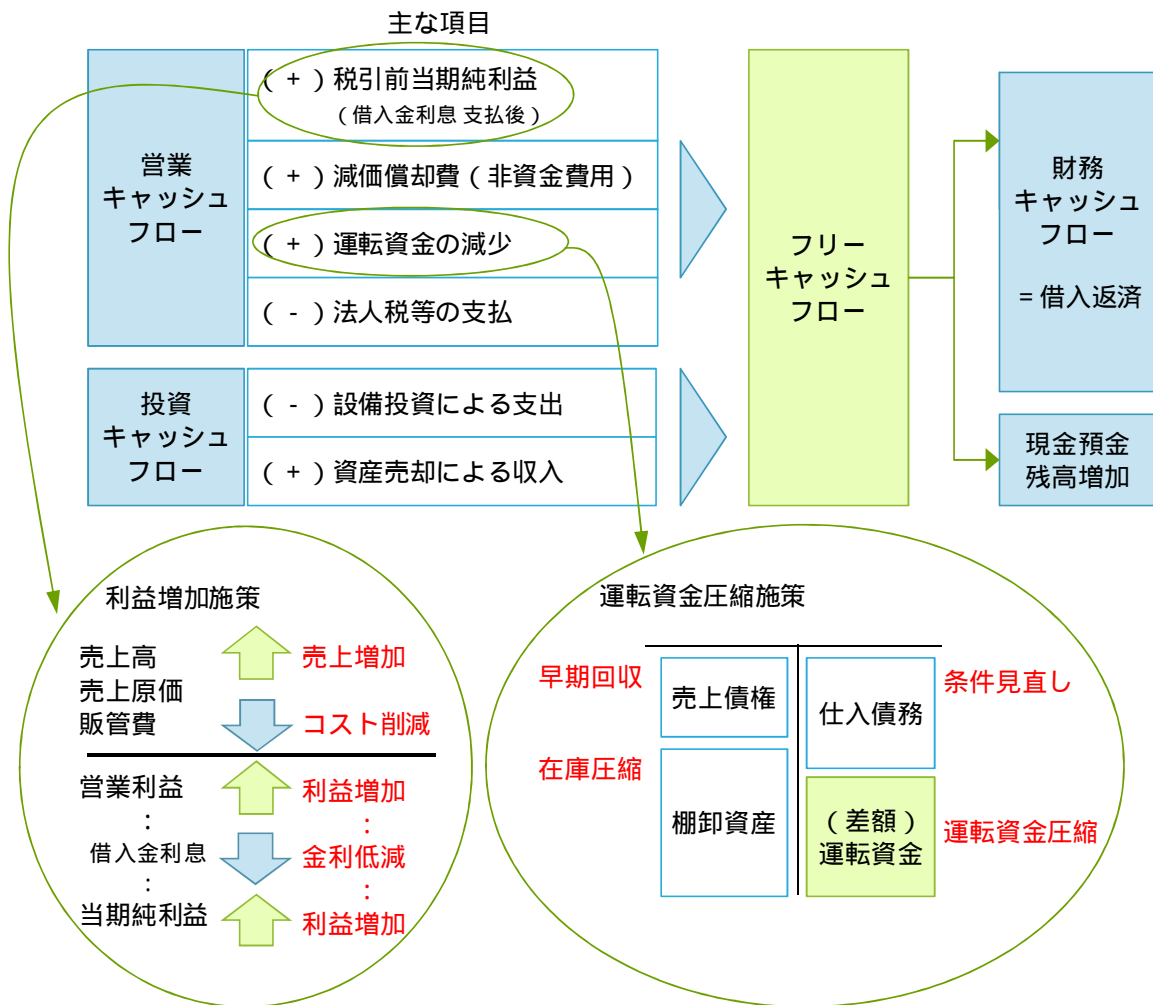
フリーキャッシュフローは、主に営業キャッシュフローの内訳である税引前当期純利益（借入金利息支払後）、減価償却費、運転資金の増減及び法人税等の支払等や、投資キャッシュフローの内訳である設備投資による支出、資産売却による収入等で構成されています。

(3) フリーキャッシュフローの向上策

Q40 フリーキャッシュフロー向上のためには何が必要ですか。

フリーキャッシュフローを向上させるためには、フリーキャッシュフローの内訳に着目し、一つずつ改善を行っていく必要があります。

(フリーキャッシュフロー向上のための施策)



本業の利益増加

フリーキャッシュフローの向上のために最も重要なのは、本業の利益（特に営業利益）を向上させることです。利益 = 売上高 - 費用（コスト）ですから、売上高を増加させ、コストを削減することでキャッシュフローが増加します。また、借入元本の早期返済や、業績改善（= 信用格付け UP（128 ページ参照））によって借入金利を低減させることでもキャッシュフローは増加します。

運転資金の圧縮

運転資金（売上債権 + 棚卸資産 - 仕入債務）を圧縮して資金効率を上げることが重要です。運転資金を圧縮すると対応する借入金の減少につながります。通常、売上高が増加すると運転資金も増加してしまいますので、キャッシュ増加のためには売上債権管理、仕入債務管理及び棚卸資産管理の実施等による資金効率の向上が重要です。

法人税等の節税

節税も重要なポイントとなります。中小企業者等の場合、直近年度で法人税等を納税しており、当期に課税所得がマイナスになる場合には、税金が還付される可能性があります。また、将来、課税所得が発生するタイミングで含み損のある資産を売却し、含み損を実現させることで、法人税等の支払額を節減することができます。

設備投資と資産売却

投資キャッシュフローに関しては、即効性の乏しいまたはリスクの高い投資は控えて支出額を抑えることが必要です。ただし、投資は少なければ良いというものではなく、事業継続のために最低限必要な維持更新投資は每期行う必要があります。

また、事業の用に供していない資産（非事業用資産）を売却して資金化することが選択肢となります。

<まとめ>

フリーキャッシュフローは、営業キャッシュフローと投資キャッシュフローの合計で表されるもので、借入金の返済原資として最も重要です。フリーキャッシュフローを向上させるためには、本業の利益増加をはじめとして、運転資金の圧縮や法人税等の節税、非事業用資産の売却等が必要になります。

事業内容の見直し

(1) 事業内容の継続可否の見極め

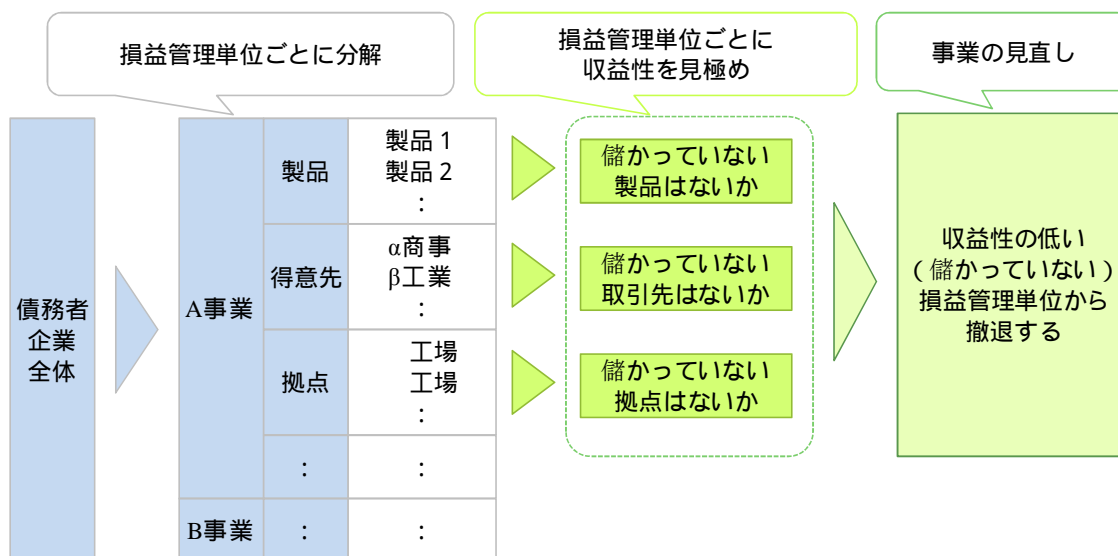
Q41 事業内容の見直しとは、どういうことですか。

経営改善計画を策定する過程では、まず債務者企業が営む事業のなかで今後も継続すべき事業とそうでない事業を見極めることが重要になります。

事業内容の見直しの内容

ある程度の規模の債務者企業では、複数の事業が営まれている場合があります。また、事業は一つしかない債務者企業であっても、製商品や得意先等の視点でみると複数の管理単位を持っていることが通常です。

(事業内容の見直しイメージ)



事業内容の見直しとは、これらの損益の管理単位 (= 損益管理単位) ごとに収益性の高さ (儲かっているか) を見極め、収益性が低い損益管理単位からは撤退し、より収益性の高い損益管理単位にヒト・モノ・カネの経営資源を集中させることで、フリーキャッシュフローを向上させることです。

損益管理単位の決定

事業内容の見直しをするためにまず必要なのは、損益管理単位を決めることです。損益管理単位は、普段債務者企業で管理されている単位をベースにしますが、なかにはどんぶり勘定で十分に管理されていない債務者企業もあります。

このような場合は、事業見直しにあたり以下のように分類する必要はないか、また分類可能かについて再検討する必要があります。

（業種別の主な損益管理単位（例））

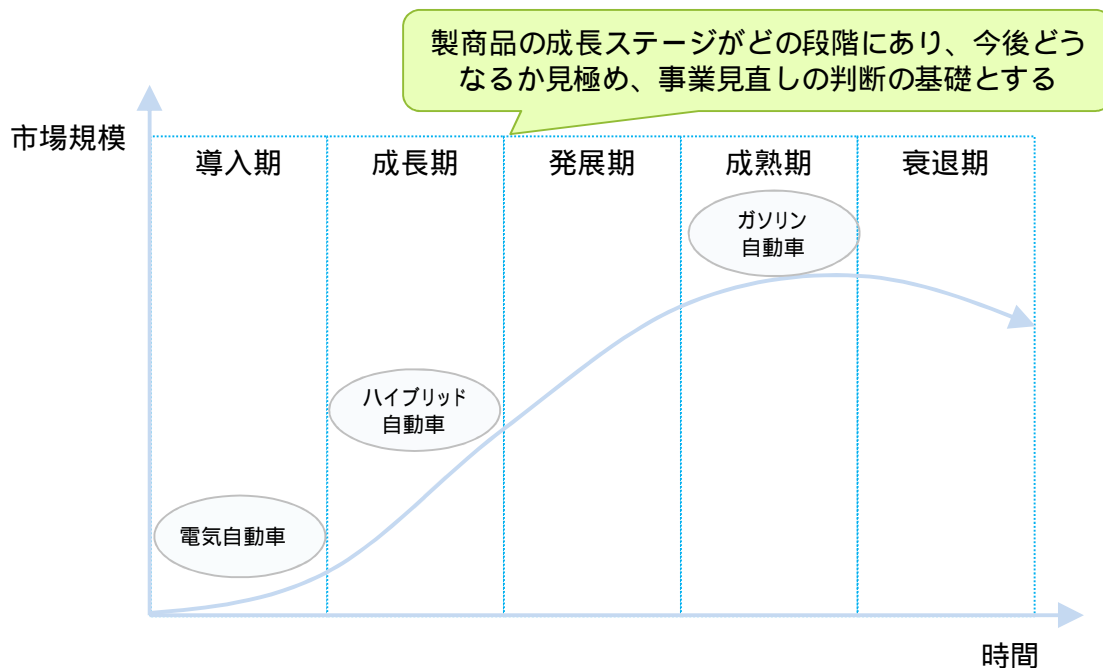
	製造業 (ex. 部品メーカー)	小売業 (ex. 食品スーパー)	サービス業 (ex. 食堂)
製品/商品 サービス	製品（群）別	商品カテゴリー別	メニュー（群）別
顧客/得意先	得意先別	顧客属性別 時間帯別	顧客属性別 時間帯別
拠点	工場別	店舗別	店舗別

一般的な損益管理単位として、製品/商品/サービス別、顧客/得意先別、拠点の3軸がよく利用されます。

製品ライフサイクル

事業内容の見直しを行うための前提として、製品ライフサイクルの考え方を理解しておくことが有用です。

（製品ライフサイクルのイメージ）



通常、製商品には一定のライフサイクルがあります。

導入期から成長期にかけて市場規模が徐々に成長し、企業の新規参入が増えます。自動車で例えれば、電気自動車やハイブリッド自動車がこのステージにあると考えられます。

次の発展期から成熟期にかけて市場の成長が鈍化し、弱い企業が淘汰されていきます。自動車の場合、ガソリン自動車がこのステージにあります。さらに衰退期になると多くの企業が撤退することになります。

このライフサイクルの考え方は、製商品に限ったものではなく、市場や顧客（例えば高齢者を対象としたマーケットは成長期にある等）をはじめとした損益管理単位に広く応用することができます。それぞれの損益管理単位が、現状どの成長ステージにあり、将来どうなる可能性が高いかを見極め、事業内容見直しの判断の基礎とすることが重要です。

Good と Bad の見極め

事業内容の見直しをする際には、損益管理単位ごとに、Good か Bad か（儲かっているか否か）、また本業か非本業かという切り口がよく利用されます。

（GoodとBadの見極めイメージ）

分類	Good（儲かっている）	Bad（儲かっていない）
本業（コア）	本業であり、収益性も高い さらなる収益拡大を図る	本業であるが、収益性が悪い キャッシュフロー改善策を検討 キャッシュフロー赤字で改善が見込まれない場合、撤退を検討
非本業（ノンコア）	本業でないが、収益性が高い 売却して本業強化の原資にする 将来の本業にする余地もあり	本業でなく、収益性も悪い 至急、売却または清算を検討

改善が見込まれない場合は、Badな損益管理単位から撤退する

本業か否かを問わず、Goodな損益管理単位は貴重

Good とは現時点で収益性が高い（＝儲かっている）損益管理単位であり、Bad とは収益性が低い（＝儲かっていない）損益管理単位です。また、本業（コア）とは、債務者企業にて古くから営まれている損益管理単位のことであり、非本業（ノンコア）とはそれ以外の損益管理単位を表します。

事業内容の見直しにあたっては、本業か否かという視点よりも、現状（または将来見込み）が Good か Bad かという視点を重視します。その上で、本業であるかどうかを問わず、改善が見込めない Bad な損益管理単位からは原則として撤退するという判断が必要です。

例えば、ある債務者企業が部品製造業（本業・Bad）と不動産賃貸業（非本業・Good）を営んでいる場合で、将来本業の改善が見込めない場合には、部品製造業から撤退し、不動産賃貸業に特化することも選択の余地があります。

ただし、債務者企業の経営者には、本業に対する思い入れが強いことが多いため、画一的に判断を行うことは避け、経営者の思いを汲みながら十分に時間をかけて対話ないし説得を行うことも必要です。

(2) 事業内容見直しの判断基準

Q42 損益管理単位ごとの収益性の高低は、何を基準に判断すれば良いですか。

経営改善計画を策定する過程で、ある事業（損益管理単位）を今後も継続すべきか否かを検討する際、損益管理単位ごとの収益性を基準として判断することはすでに述べました。

損益管理単位ごとの収益性の高低を判断するためには、**全社ベースの売上高やコストを損益管理単位ごとに分解して、損益管理単位ごとに利益が出ているかどうかを見る必要があります。**

(損益管理単位への分解イメージ)

損益計算書（決算書）

科目	全社
売上高	1,000
売上原価	600
売上総利益	400
販管費	380
営業利益	20

損益管理単位への分解（製品別に分類した例）

科目	製品分類			計
	A製品	B製品	C製品	
売上高	400	400	200	1,000
変動費（個別）	160	160	80	400
限界利益	240	240	120	600
固定費（個別）	180	250	80	510
貢献利益	60	10	40	90
本社費				70
営業利益				20

損益計算書（決算書）のコストを変動費・固定費・共通費の視点で組み替えるイメージが重要です。

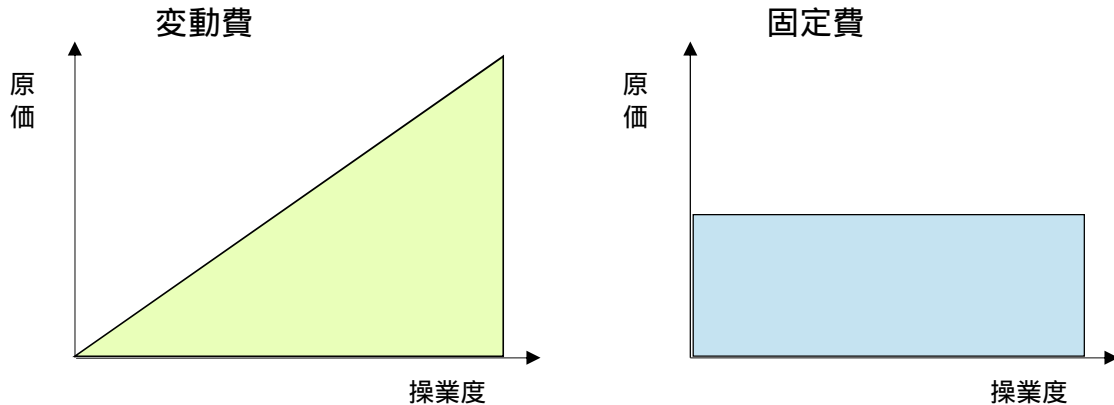
損益管理単位ごとに利益が出ているかどうかで、GoodとBadの判断の基礎とします。

コストの分解は、変動費と固定費に分けて把握することが重要です。これら分解の結果得られる損益管理単位ごとの限界利益や貢献利益の高低が、収益性の高低を表します。

なお、精度の低い情報からは正しい判断ができないため、収益性の判断の前提として、各損益管理単位のコストをより高い精度で把握できるように準備しておく必要があります。

変動費と固定費

コストが生産量や操業度（売上高）の変動に応じて増減するかどうかによって、増減する費用を変動費、増減しない費用のことを固定費といいます（両者の中間的な性質を持つものは、準変動費とか準固定費とも呼ばれます）。



変動費には、例えば材料費や包装品費、運送費、人件費（アルバイト）等が含まれます。

固定費には、例えば減価償却費、賃借料、人件費（正社員）等が含まれます。

また、特定の損益管理単位に紐づいたコスト（個別費）と複数の損益管理単位に共通するコスト（共通費）という視点もあります。共通費は、本社費と呼ばれることもあります。

（コストの分類方法）

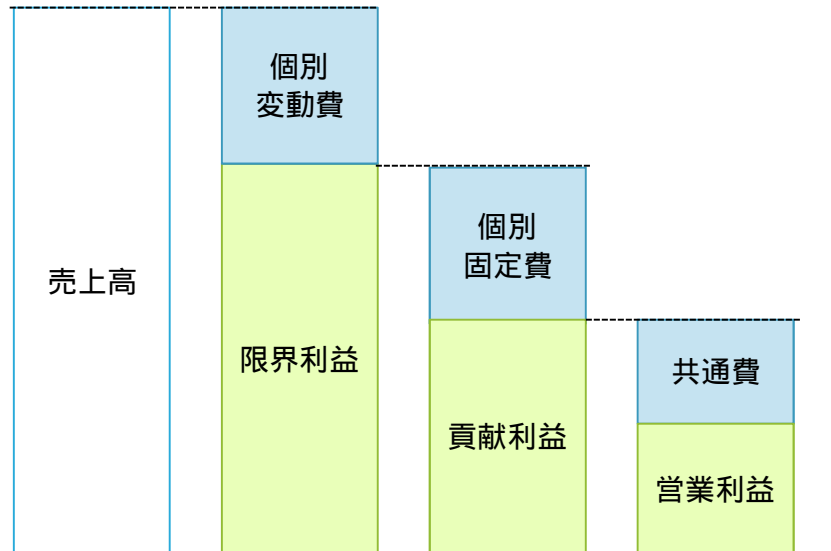
		特定の損益管理単位との関連	
		個別費	共通費
操業度との関係	変動費	個別変動費	-
	固定費	個別固定費	共通費 (本社費)

事業内容の見直しを行うにあたっては、これらを組み合わせて、個別変動費、個別固定費、共通費の3つの区分に分けて把握することが非常に重要です。この区分を行うことで、各損益管理単位の限界利益と貢献利益が把握できるようになります。

限界利益と貢献利益

損益管理単位ごとの利益を見る際には、限界利益と貢献利益の各段階で黒字になっているかどうかを把握することが重要です。

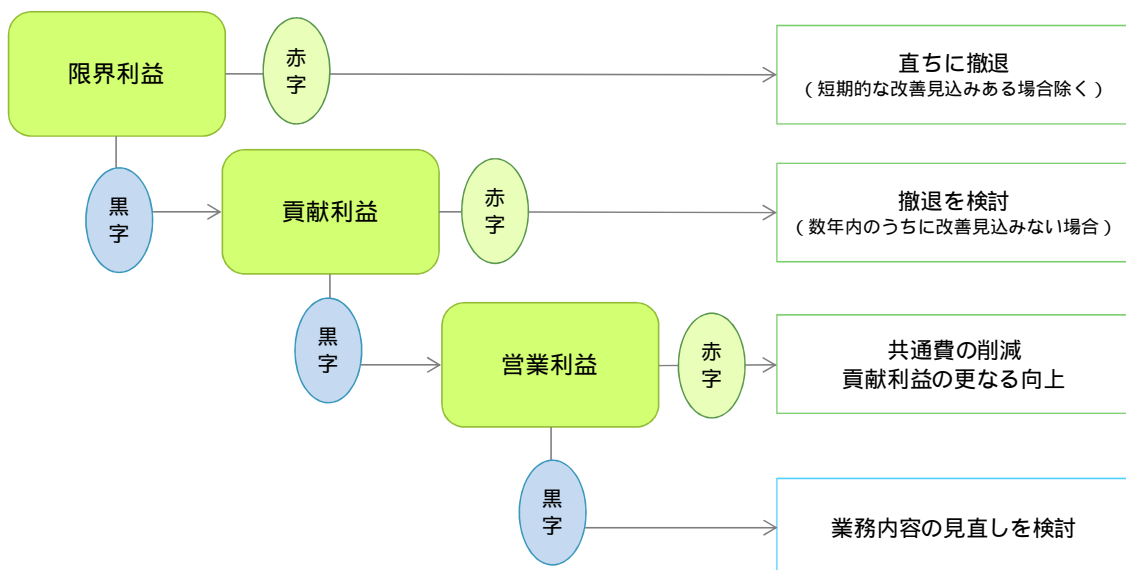
(限界利益・貢献利益のイメージ)



限界利益とは、売上高から個別変動費を差し引いた金額のことをいいます。これは、追加的な売上に対する利益（限界利益）であり、個別固定費を回収できているかどうかを表しています。

貢献利益とは、限界利益から個別固定費を差し引いた金額のことをいいます。これは、損益管理単位固有の利益であり、共通費（本社費）の回収にどれだけ貢献しているかを表しています。

(各段階利益の判断マップ)



限界利益が黒字の場合は、売れば売るほど利益が増加するわけですから、より限界利益率（限界利益÷売上高）の高い損益管理単位を中心に、売上向上を目指すことが必要です。限界利益が赤字の場合は、売れば売るほど損失が拡大するわけですから、販売価格の値上げや材料費率の低減等により短期的な改善の見込みがある場合を除き、当該損益管理単位からは直ちに撤退すべきと判断されます。このため、限界利益は短期的な撤退基準として利用されることがあります。

貢献利益が黒字の場合は、共通費の回収に貢献しており直ちに問題にはなりません。貢献利益が赤字の場合は、限界利益が黒字であっても、共通費の回収に貢献していないわけですから、変動費や固定費の削減可能性等を検討した上で、数年内に改善が見込まれない場合には、当該損益管理単位からは撤退すべきと判断されます。このため、貢献利益は中長期的な撤退基準として利用されることがあります。

貢献利益から共通費を差し引いたものが営業利益となります（なお、売上高から変動売上原価を差し引いた利益を限界利益、限界利益から変動販管費を差し引いた利益を貢献利益と呼ぶこともあります）。

貢献利益が黒字であっても、営業利益が赤字の場合は、共通費の削減や貢献利益の更なる向上を検討する必要があります。

このように、限界利益や貢献利益を損益管理単位ごとに分析することで、撤退すべきものや、優先的に販売すべきものが分かるようになります。

(3) 事業内容見直しの具体的な判断事例

事業内容の見直しの具体的な判断について、事例で検討してみます。

3店舗の食品スーパーを経営する中小企業 社では、決算書における営業利益が 10 百万円となっています。社の売上高 250 百万円とコスト 260 百万円を A、B、C 店舗に分解した結果、以下のような店舗別損益表が作成できました。店舗別損益表に基づき、撤退すべき店舗の有無を検討します。

損益計算書(決算書)

科目	全社
売上高	250
コスト	260
営業利益	10

コスト分解

店舗別損益表

科目	全社			計	内容例
	A店舗	B店舗	C店舗		
売上高	100	100	50	250	店舗別の商品売上
変動費(個別)	40	60	40	140	店舗別の商品原価、包装品費等
限界利益	60	40	10	110	短期的な判断基準
固定費(個別)	20	30	30	80	店舗別の人件費、賃借料等
貢献利益	40	10	20	30	中長期的な判断基準
共通費				40	本部コスト(パイヤー人件費等)
営業利益				10	

C店舗は撤退も含めて検討する
(数年内に改善できない場合)

全社合計の営業利益は 10 百万円となっていますが、店舗別に貢献利益をみると C 店の赤字 20 百万円が主たる原因となっています。

C店については、限界利益がプラスであるため、当期の損益のみをもって直ちに撤退する必要はありませんが、過去の損益推移や中長期的な改善可能性を十分に検討した上で、撤退も含めて検討することになります。なお、撤退する場合は、撤退店舗の従業員の一部再配置はしたとしても、C店の人件費(固定費)相当額は他店や本部に引き継がないように留意する必要があります(引き継ぐ場合には、再度収益性の分析が必要となります)。

また A 店と B 店については、売上は 100 百万円と同額ですが、A 店の方が限界利益率が高く、個別固定費も低いことが分かります。このため、A 店と B 店に関しては、A 店の方が限界利益率が高い一方で、個別固定費が少ない理由を十分に分析した上で、B 店や C 店にも横展開できないかどうかを検討します。例えば、A 店の店長が優秀で、パート人員のタイムマネジメントが効率的であるため個別固定費が少ないといった場合は、同様の手法を横展開することも考えられます。

なお、共通費 40 百万円については、別途、削減の余地がないかどうか検討する必要があります。

(4) 事業内容見直しにあたっての留意点

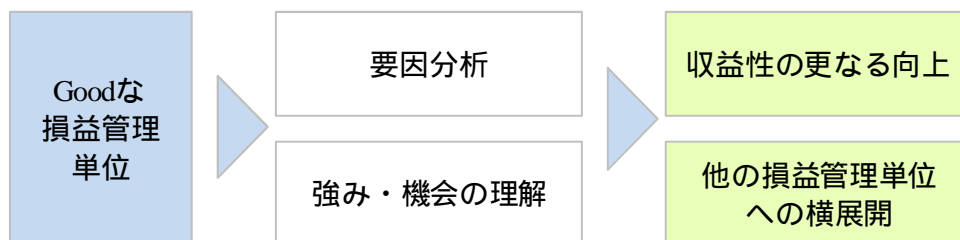
Q43 事業内容を見直す際に留意すべき事項は何ですか。

事業内容の見直しは、既に述べたとおり限界利益や貢献利益を基礎にして損益管理単位ごとに収益性の高低（GoodかBadか）を峻別することで行います。このとき、各損益管理単位の収益性の高低をどう捉えるかが実務的に問題になります。

Good 分類の場合

収益性が高い（Good）損益管理単位については、なぜGoodなのか要因を検討します。通常、収益性が高い損益管理単位は、債務者企業の強みが上手く活かせていたり、機会を上手く捉えていたりするケースが多くあります。また、担当している従業員個人の創意工夫がプラスに働いていることもあります。

ここで重要なのは、Goodを更に伸ばすことを検討するということです（苦手なことを克服するよりも、得意なことを伸ばすことの方が容易です）。強みと機会を意識して、当該損益管理単位の収益性を更に高めることができないか検討するとともに、他の損益管理単位に横展開できないか検討することが有用です。



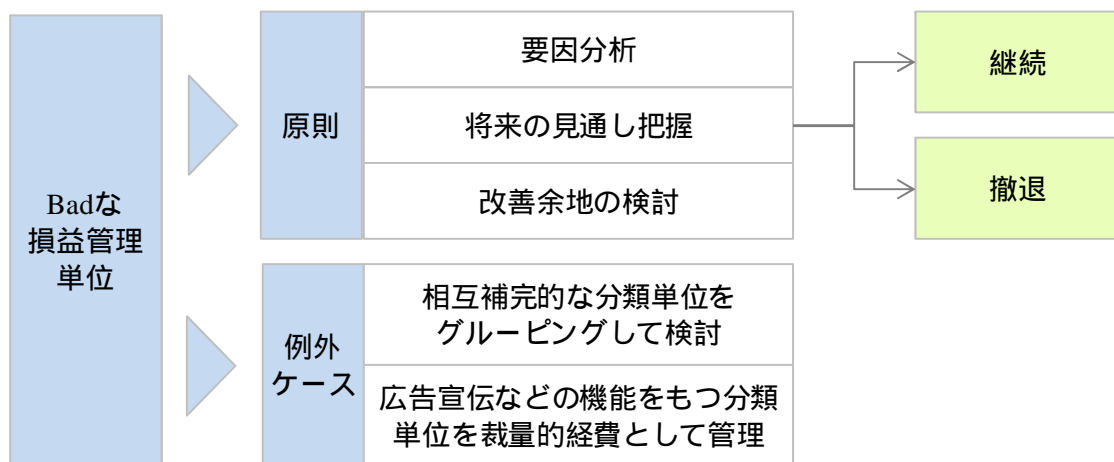
Bad 分類の場合

収益性が低い（Bad）損益管理単位については、Goodな損益管理単位と同様にBadになっている要因を検討します。また、外部環境や製品ライフサイクル等を参考に将来の見通しも併せて検討します。その上で、足元では収益性が低いものの、改善の余地があるか（近い将来Goodにできそうか）否かを慎重に検討します。

検討の結果、改善の余地が十分にある損益管理単位については継続の判断をすることになりますし、改善の余地がないか不明な損益管理単位は、原則として撤退の判断をすることになります。

ただし、実務的には以下のような判断や取り扱いをすることがよくあります。
一つの損益管理単位としては赤字でも、強く関連し相互に補完的な他の損益管理単位と合算すると黒字であるという場合があります。例えば、部品メーカーで、汎用品（Good）と特注品（Bad）の両方を同一の得意先に販売しており、仮に特注品（Bad）から撤退した場合、汎用品（Good）の取引も解消されてしまうというケースが想定されます。このような場合は、Badな損益管理単位と強く関連する損益管理単位を一つのグループと捉えた上で、継続か撤退かの判断を行うことがあります。

また、ある損益管理単位に、そもそも儲けることとは別の意図がある場合もあります。例えば、ブランドイメージが重視されるアパレル業界では、銀座や青山等の一等地に店舗があること自体、会社の広告宣伝として意味があることがあります。このような場合は、例えば当該損益管理単位の赤字額を広告宣伝費として捉え、他の裁量的経費と同様に金額枠で管理することもあります。



このように、収益性が低いからといって画一的な判断をするのではなく、債務者企業の事業を十分に理解した上で実態に即した助言を行うことが重要です。

<まとめ>

事業内容の見直しとは、債務者企業の損益管理単位ごとに売上高やコストを分析して収益性を見極めることです。見極めは限界利益や貢献利益を基礎として判断し、収益性が低い損益管理単位からは撤退を検討します。

業務内容の見直し

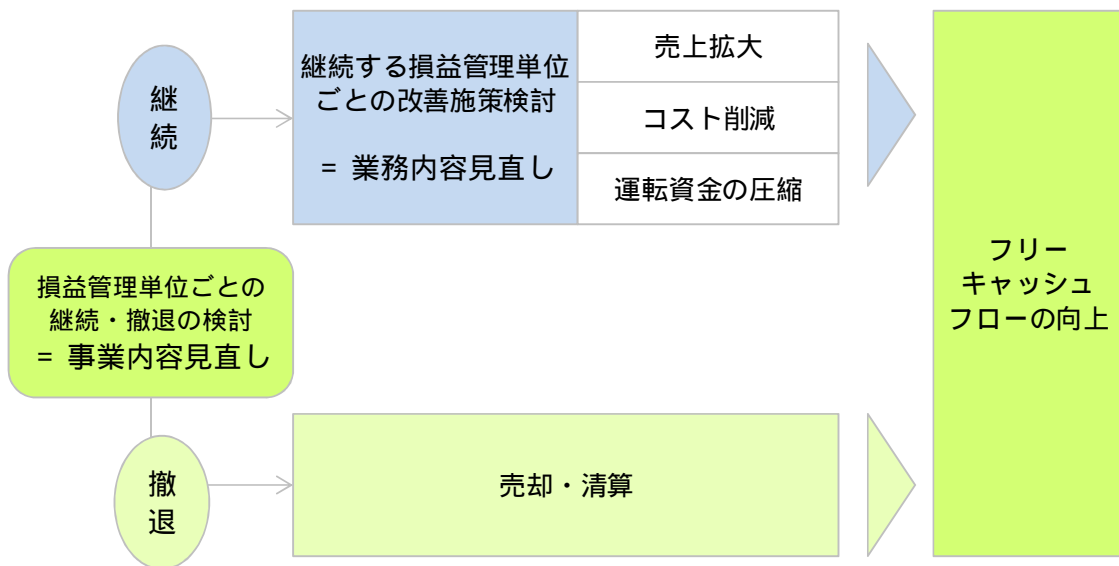
(1) 業務内容の見直しの内容

Q44 業務内容の見直しとは、どういうことですか。

経営改善計画でフリーキャッシュフローを向上させて借入金の返済原資を増加させるために、事業内容の見直しと併せて業務内容の見直しを行うことが重要です。

業務内容の見直しとは、一通りの事業内容の見直しが行われた結果、継続することとなった損益管理単位について、更なる売上高の拡大、コストの削減、運転資金の圧縮が実現し、より筋肉質な収益体質となるよう、施策を検討することです。

(業務内容見直しと事業内容見直しの関係)



これらはすべてフリーキャッシュフローの向上につながります。

(2) 売上拡大施策

Q45 売上高を拡大させるためには、どのような施策がありますか。

業務内容の見直しのなかで最初に検討すべきものは売上高の拡大です。これは、フリーキャッシュフロー向上のために最も効果的ですが、他方で最も困難な課題でもあります。

売上拡大のターゲット明確化

売上高の拡大を検討する際には、アンゾフの成長マップがよく利用されます。

(アンゾフの成長マップ)

		製品の視点	
		既存製品	新規製品
対象顧客・市場	既存顧客・市場	< 市場浸透 > 既存顧客の維持拡大 現状の事業の効率化	< 新製品開発 > 商品ラインナップの拡充 既存市場での新商品展開
	新規顧客・市場	< 市場開拓 > 新規顧客への商品提案 新規地域への進出	< 多角化 > 新規事業展開に向けての ビジネスモデル構築

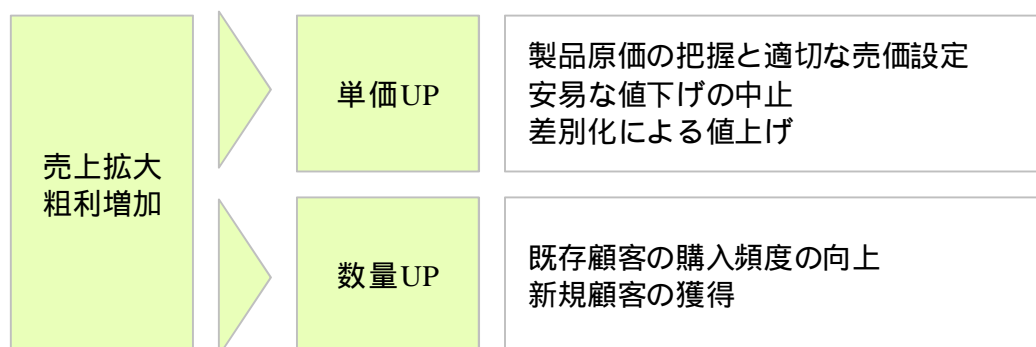
売上高の増大を図るときは、ターゲットとする顧客・市場や製品を明確に想定しておくことが必要です。多くの場合、市場浸透(既存顧客に既存製品販売)が重要ですが、新製品開発(既存顧客に新規製品販売)や市場開拓(新規顧客に既存製品販売)を視野に入れることも有用です。

中小企業の場合は、ターゲットが明確になっておらず販売機会を逸しているケースもあるため留意が必要です。

販売単価と販売数量

売上高の増大を図るためには、売上高を販売数量と販売単価に分解することが重要です。

(売上拡大策)



() 販売単価の向上

販売単価の向上の施策には、例えば値上げがあります。

販売価格の決定のためには、一般的な相場水準との比較ももちろん必要ですが、製品の原価の把握も重要です。特に中小企業においては、製品の原価を適切に把握していないため適正な販売価格設定ができず、取引先に要求されるがまま安易に値下げを行っているケースがあります。このような場合、製品原価を適切に把握した上で、仮にコスト削減に限界がある場合には、値上げの交渉を行うことも検討の余地があります。

また、単純に既存製品の値上げ交渉が難しい場合でも、同業他社と差別化できる何らかの付加価値（例えば、製品の品質や納品スピード等）を高めることで、値上げが実現することもあります。

() 販売数量の向上

販売数量の向上の施策には、例えば既存顧客の購入頻度の向上や新規顧客の獲得があります。

既存顧客の購入頻度の向上のためには、ポイント制度や会員割引等の活用により顧客の囲い込みを図ることが有効です。新規顧客の獲得のためには、広告宣伝や飛び込み営業等も考えられますが、クチコミ等による既存顧客の紹介にも無視できない効果があります。

() 売上高の向上と留意点

これらの施策を組み合わせることで、全体としての売上の向上を図ります。

なお、利益を伴わない売上拡大は、運転資金の負担が増えるだけでフリーキャッシュフローは改善しません。このため、採算度外視の売上至上主義は、結果として骨折り損となるため避けなければいけません。

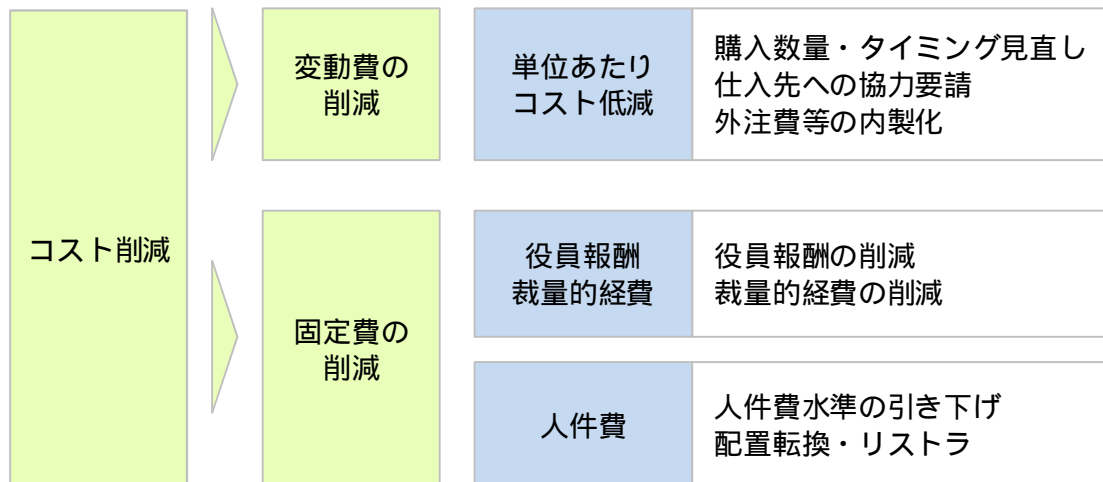
(3) コスト削減施策

Q46 コスト削減のためには、どのような施策がありますか。

業務内容の見直しのなかで、売上高の拡大の次に検討すべきなのはコスト削減です。コスト削減は債務者企業の自助努力で実現可能な事項も多いためフリーキャッシュフロー向上のためには効果的です。

コスト削減を検討する際に重要なのは、事業運営にとって必要不可欠なコストとそうでないコストを峻別した上で、必要なコストは十分にかかる一方で unnecessary コストは削減することです。ここでも、売上高と同様に分解の考え方が有用で、コストを変動費と固定費に分解して検討します。

(コスト削減策)



変動費の削減

仕入高等の変動費については、購入数量やタイミングの見直し、仕入先への協力要請により、単位あたりコストを下げることが有効です。また、例えば外注費等については、そもそも内製化ができないかというのにも検討の余地があります。

ただし、あまり値下げばかりに注目すると、仕入品の品質が低下してしまうリスクがありますし、単位あたり単価低下を図るために大量購入を行っても運転資金効率が悪化するといった弊害もあるため、両者のバランスに留意する必要があります。

固定費（共通費含む）の削減

固定費について、最初に削減可能性を検討すべきは、接待交際費や広告宣伝費等の裁量的経費や役員報酬です。これらが十分に削減されない場合は、必要な金融支援が受けにくくなることもあるため注意が必要です。特に、中小企業のなかには公私混同が常態化しているケースも少なくありません。金融機関の理解を得るためには、役員報酬を合理的な水準とした上で、事業のための支出と個人としての支出は峻別し後者については個人で負担するようにすることが望まれます。

固定費の削減策として次に検討すべきは、金額的影響の大きい人件費です。まず、同業他社や業界平均等と比較して、人件費水準が高い場合には、引き下げを検討します。また、事業内容の見直しの結果撤退する損益管理単位から継続する損益管理単位に余剰人員を配置転換する場合がありますが、売上規模や必要な作業量に対して従業員数が多い場合には、従業員のリストラも検討する必要があります。最終的に従業員を解雇する場合には、従業員に対する退職金の手当てや再就職支援等について一定の配慮をすることが望まれます。

その他のコストについても、費用対効果や投資回収期間等の視点から、不要不急のコストは削減する必要があります。

(4) 運転資金改善施策

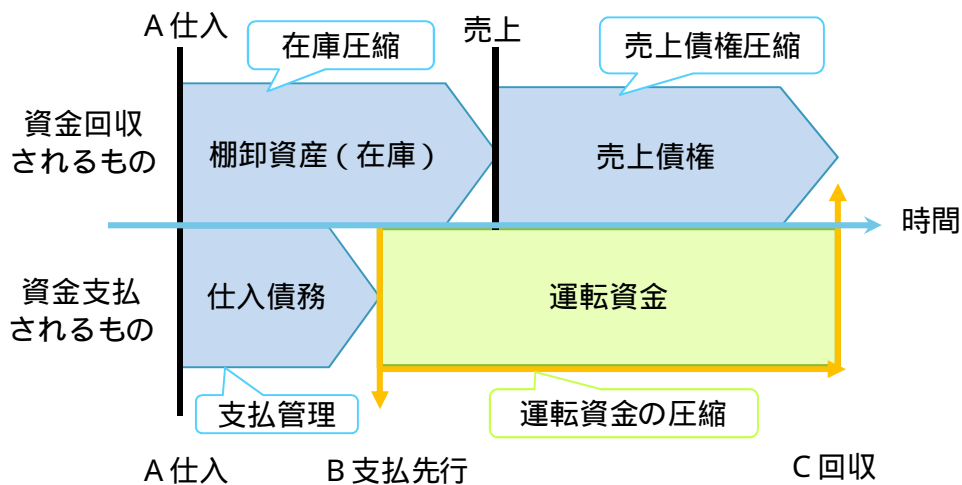
- Q47 運転資金を改善するためにはどのような施策がありますか。
- Q48 債権管理、債務管理、在庫管理を運用する際に留意すべきポイントは何か。

業務内容の見直しには、運転資金の圧縮もあります。これもコスト削減と同様に債務者企業の自助努力で実現可能な事項が多くあります。

運転資金の改善施策

運転資金は、「売上債権 + 棚卸資産 - 仕入債務」で表されます。売上債権と棚卸資産は最終的に資金回収されるものであり、仕入債務は資金支払されるものです。資金の回収と支払のタイミングが一致していれば運転資金は不要ですが、通常、資金回収よりも資金支払のタイミングが先行するため、資金支払から資金回収までの資金ギャップを埋める運転資金が必要になります。

(運転資金のイメージ)

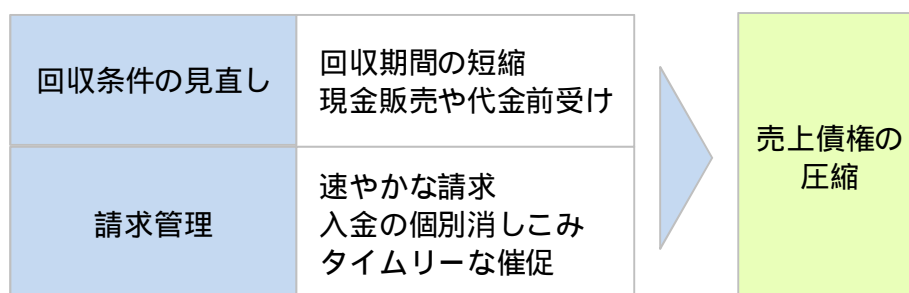


例えば、製造業の場合、原材料を仕入れた段階(A)では、棚卸資産と仕入債務の双方が認識されます。その後、仕入債務は支払期日までに支払われます(B)が、棚卸資産は、製品として得意先に出荷し請求した後、入金期日まで回収できません(C)。このため、BからCの期間の資金ギャップを埋める運転資金(=売上債権+棚卸資産-仕入債務)が必要になります。

運転資金を改善する(圧縮する)ためには、売上債権の早期回収(債権管理)や仕入債務の支払管理(債務管理)、棚卸資産の圧縮(在庫管理)が重要となります。

債権管理の内容

債権管理の主な目的の一つに、売上債権の早期回収があります。

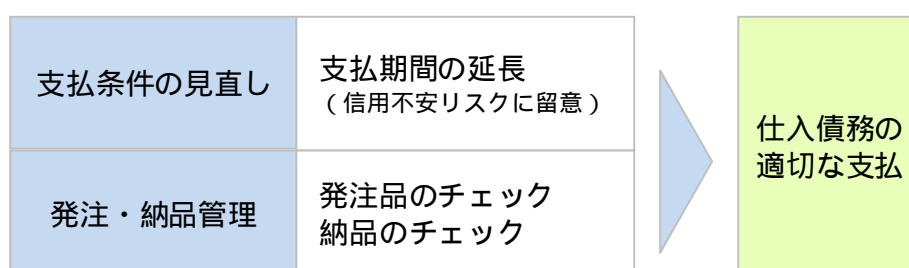


売上債権の早期回収のためには、得意先に協力を要請して回収条件の早期化を図ることがあります。特に回収期間の短縮だけでなく、現金販売や代金前受け等の利用も検討の余地があります。また債務者企業にて、製品出荷後速やかに請求するとともに、入金額について請求額との個別消し込みを行い、回収条件どおりに入金がない先については、タイムリーに督促や未入金理由の調査を行うことが必要です。

なお、債権管理の主な目的には、売上債権の早期回収のほか、債権保全もあります。売上債権の保全のためには、得意先の信用調査を定期的に行い、個別に与信限度額を設定した上で、信用不安がある場合には取引量を絞ったり、担保徴求により債権保全を図ったり、取引停止にしたりという対応が有効です。

債務管理の内容

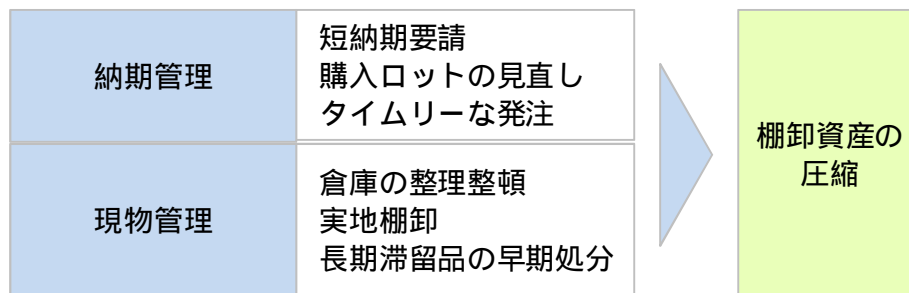
債務管理の目的は、支払管理があります。支払管理とは、支払うべきもののみを期日に支払うよう管理することです。



仕入先に協力を要請し、支払サイトを長期化することが考えられますが、実務上は信用不安が広まるリスクがあるため慎重に検討する必要があります。また、債務者企業にて、仕入先から請求されたものが実際に発注したもので、かつ、実際に納品されているかチェックするという発注・納品管理を行い、支払う必要のないものを誤って支払わないことが必要です。

在庫管理の内容

在庫管理の主な目的の一つに、在庫の納期管理等による在庫圧縮があります。



仕入先に対し短納期での納品要請を行うことで、債務者企業が保有する在庫圧縮を図ることがあります。また、債務者企業にて、販売見込みや生産見込みと紐付けて納期管理を行い、必要最低限の購入ロットをタイムリーに発注することにより、在庫を圧縮することも必要です。

在庫圧縮のためには、倉庫の整理整頓と実地棚卸による現物管理も重要です。定期的に実地棚卸を行うことで実在庫を把握するとともに、継続記録をつけていけば照合し、過不足を認識します。同時に、実地棚卸にて把握した長期滞留品については、早期売却や処分をすることで在庫圧縮に努めることが有効です。

回転期間の計算

運転資金の金額は、売上高や仕入高が増加すれば併せて増加するものですが、残高水準の高低を判断する目安として、回転期間がよく利用されます。

(回転期間の計算式)

売上債権の 回転期間	=	$\frac{\text{売上債権残高}}{\text{年間売上高} \div 12\text{ヶ月}}$
仕入債務の 回転期間	=	$\frac{\text{仕入債務残高}}{\text{年間売上原価(または仕入高)} \div 12\text{ヶ月}}$
棚卸資産の 回転期間	=	$\frac{\text{棚卸資産残高}}{\text{年間売上原価} \div 12\text{ヶ月}}$

回転期間とは、売上債権、仕入債務及び棚卸資産の残高を、1ヶ月平均の売上高や売上原価(ないし仕入高)で除したもので、各残高が売上高や仕入高の

何か月分あるかを表すものです。運転資金の回転期間は、経営改善計画の「運転資金計画」においても、計画数値算定の基礎として利用されます。

<まとめ>

フリーキャッシュフローの向上のためには、業務内容の見直しにより継続事業について売上の増加やコスト削減、運転資金効率の向上を行うことが重要です。

財務構造の見直し

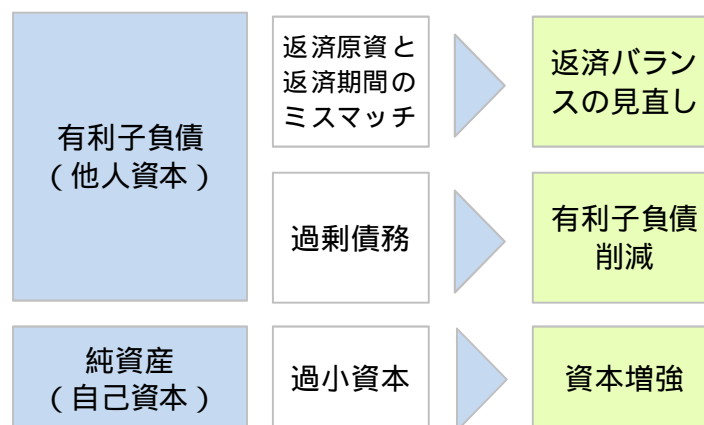
(1) 財務構造の見直しの内容

Q49 財務構造の見直しとは、どういうことですか。

取引金融機関が債務者企業を評価する際の指標のひとつとして、財務の健全性があります。例えば、有利子負債（他人資本）に対する純資産額（自己資本）の割合が高いほど財務の健全性が高いと評価されます。

財務構造の見直しとは、債務者企業の有利子負債と純資産額のバランス（財務バランス）や、有利子負債の返済原資と返済期間のミスマッチ（返済バランス）を改善することです。

(財務構造の見直し)



中小企業の場合、過剰債務・過小資本となっていることが多いため、純資産額を増やし、有利子負債を減らすということが重要になります。また、有利子負債については、返済原資と返済額（期間）との間にミスマッチが生じていることも多いため、返済バランスの見直しを行うことも重要です。

(2) 資本増強施策・有利子負債の削減施策等

Q50 資本増強や有利子負債の削減等にはどのような方法がありますか。

資本増強の方法

純資産額を増やす（資本増強）方法には、毎期の利益の蓄積のほか、増資を行うことが考えられます。

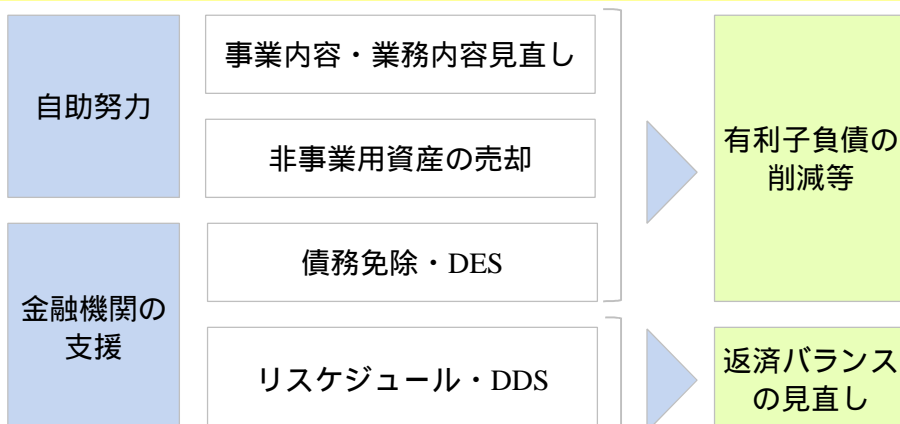


増資は、経営者や従業員、取引先による新規増資の引受けが考えられます。経営者からの借入金がある場合には、いわゆるDESを行い資本化することも検討の余地があります。ただし、いずれの方法による場合でも、増資によって資本金等の額が増加した場合、中小企業ならではの税務上の恩典が受けられなくなる可能性があるほか、株主総会での議決権割合の変更を伴う可能性もあるため、導入にあたっては十分な検討が必要です。

また、後述する債務免除等の金融支援を受けた場合も資本が増強されます。

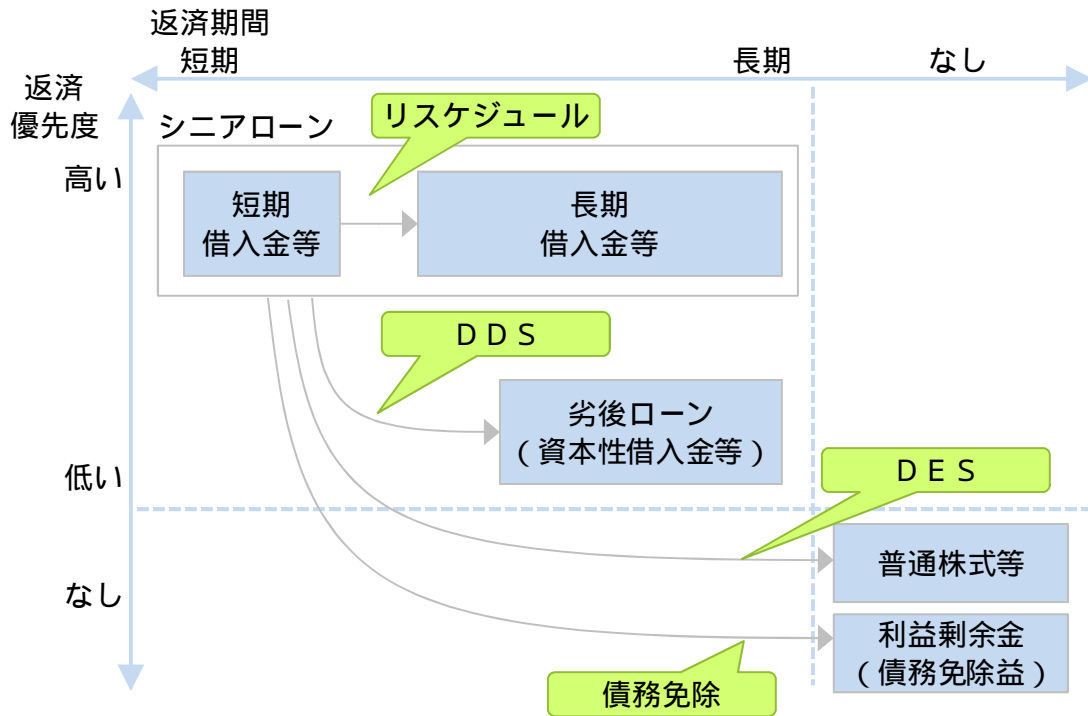
有利子負債の削減方法等

有利子負債を減らす方法には、主に自助努力によりフリーキャッシュフローを向上させて返済原資を増やす方法と、最大限の自助努力を前提として取引金融機関から債務免除やDES等の金融支援を受ける方法があります。



また、返済バランスを見直す方法として、取引金融機関より、借入金の返済期限のリスケジュールやDDS等の金融支援を受ける方法があります。

(金融支援のイメージ)



(3) 資産売却の際の留意点

Q51 資産を売却する場合に留意すべき事項は何ですか。

有利子負債を削減して財務体質を強化させるために、今後使用しない資産を売却します。資産を売却する場合、非事業用資産の見極め、売却金額や時期の見極め、担保権者の同意の3つに留意する必要があります。

事業のために現在利用しており、事業運営に必要不可欠な資産を事業用資産といいます。例えば、製造業でいえば本社工場の土地建物や稼働中の機械設備等が該当します。

一方、非事業用資産とは、事業用資産以外の資産ということであり、例えば遊休不動産、有価証券や保険積立金、従業員社宅等、事業の用に供していない（遊休）か、供していても事業運営に必要不可欠ではない資産のことです。非事業用資産は、無くても当座の事業運営に支障がないわけですから、可能な範囲内で処分して現金化し、借入金返済に充てることが考えられます。

(資産を売却する際の留意点)

非事業用資産の見極め	本当に事業運営上必要のないものか
売却金額・時期の見極め	売却金額・時期は妥当か
担保権者の同意	事前に担保権者の同意を得ているか

まず、資産を売却する場合、売却しようとしている資産が本当に非事業用資産であるか、十分な見極めが必要です。例えば、事業運営上必要不可欠ではないと想定していた従業員社宅を売却したものの、実は社宅があるということが債務者企業の従業員にとって大きな魅力の一つだったという場合、従業員の退職等によって事業運営に支障をきたす可能性があります。

次に、最も有利な条件で売却できるよう、売却の金額や時期についても見極めが必要です。例えば、売り急ぐあまり、相場よりも低い金額でしか売却できなかったということのないように、複数の見積もりを入手したり、市場の相場動向を把握しておくことが考えられます。また、含み益がある資産を売却する場合新たに課税所得が生じるため、十分な繰越欠損金が残っている時期や、他の含み損のある資産を売却する時期に合わせて売却することで、税金の流出を避けることも考えられます。

また、売却を検討する資産が担保に供されている場合、担保権者の同意が必要になります。通常、担保資産の処分にあたっては担保権者による担保解除が必要であるため、債務者企業が自由に処分することはできず、事前に担保権者と十分なコミュニケーションを図る必要があります。なお、担保資産の処分により得られた資金は、まず担保権者に返済されることになります。

<まとめ>

過剰債務・過小資本に陥っている中小企業は、増資等による資本増強や、非事業用資産の売却等による有利子負債の削減により、財務バランスを見直すことが必要です。

アクションプランの策定

(1) アクションプランの必要性

Q52 なぜ、アクションプラン（行動計画）が必要なのですか。

アクションプランとは、経営改善施策別に、いつ・どこで・誰が・何を・どのように実施するかの手順を示した行動計画のことです。

アクションプランの作成目的は、主に、経営者が従業員に計画を実行させるため、債務者企業及び利害関係者によるモニタリングのため、の2点です。

経営改善施策は、経営者が主体となって検討することが多いと考えられますが、計画を実行するにあたっては、従業員の協力が不可欠です。従業員に計画を実行してもらうため、経営改善施策を業務レベルに落とし込んで示す必要があり、そのためにアクションプランを作成します。

また、金融支援を受けた後は、計画実行状況に関するモニタリングを債務者企業が実施するとともに、利害関係者に進捗状況を随時報告することとなります。経営改善施策ごとに実行状況を把握・説明するため、計画策定時にアクションプランを作成し、モニタリングにてアクションプラン別に進捗状況を把握することとなります。

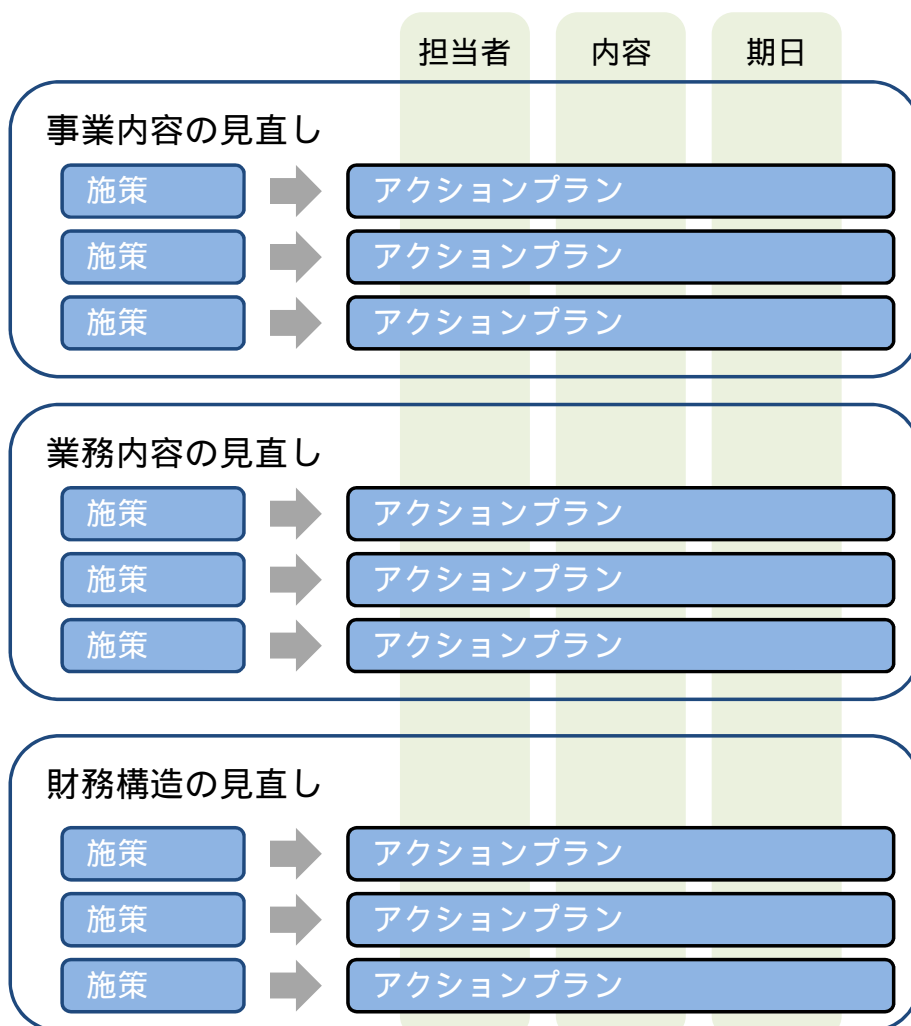
(2) アクションプランの策定方法

Q53 アクションプラン（行動計画）はどのように策定すれば良いですか。

債務者企業は、事業内容の見直し・業務内容の見直し・財務構造の見直し等の経営改善施策を策定します。経営改善施策別に担当者・具体的アクション内容・達成期日を明記したアクションプランを策定します。イメージを図にすると以下ようになります。

策定にあたっては、経営者のみならず、それぞれの業務に従事している従業員の意見も取り入れて、実現可能なアクションプランを策定することが必要です。

(経営改善施策とアクションプランの関係)



(アクションプラン例)

	改善施策	担当者	改善効果	実施時期
業務内容の見直し	1.新規顧客の開拓			
	A地区の開拓	営業X氏(主) 営業Y氏(副)	売上高5百万円増/年	×1年4～12月
	a.開拓リストの作成(目標20件)			×1年4～5月
	b.候補先別の営業方法の検討			×1年6～7月
	c.リスト先への訪問			×1年8～12月
	B地区の開拓(本書では詳細省略)	営業Y氏(主) 営業X氏(副)	売上高5百万円増/年	×2年4～12月
事業内容の見直し	C地区の開拓(本書では詳細省略)	営業X氏(主) 営業Y氏(副)	売上高5百万円増/年	×3年4～12月
	2.営業所の閉鎖		営業利益5百万円増/年	×2年3月に撤退
	賃貸人へ賃貸借契約解除の通知	社長		×1年9月
	従業員への説明	営業所長		×1年10月
	従業員との面談	営業所長		×1年10～12月
	得意先への説明	営業担当者		×2年1～2月
	退職者の退職手続	人事部長		×2年2～3月
	原状回復工事業者への発注	総務部長		×2年2月
	営業所閉鎖			×2年3月
	資産除却手続	総務部長		×2年4月
財務構造の見直し	3.非事業用資産の売却			
	不動産業者への持込	総務部長		実施済
	売却先との条件交渉	社長		×1年7～10月
	担保権者との交渉	社長 総務部長		×1年9～10月
	売却	社長 総務部長	有利子負債20百万円減	×1年11月

上記に掲げたアクションプランの「新規顧客の開拓」を例に内容を説明します。

新規顧客開拓を行うにあたり、エリア別に開拓を行うと考え、まずはA地区、次年度はB地区、さらに次年度はC地区と3期間に分けて開拓を実施することとします。

A地区を例に説明します。A地区の担当者は、主担当を営業X氏、副担当を営業Y氏としています。まずは営業X氏が新規顧客候補をリストアップします。リストアップの期間は×1年4月～5月、リストアップの件数は20件を目標と定めています。漠然とリストアップすることをアクションプランとするのではなく、件数や時期を定量的に示すことにより、業務に落とし込み易くなると共に、モニタリングもし易くなると考えられます。リストアップ後、×1年6月～7月にかけて候補先に応じた営業方法を営業X氏と営業Y氏で検討します。その後×1年8月～12月にかけて、営業X氏と営業Y氏で候補先を訪問し営業をかける計画としています。

(3) アクションプラン策定上の留意点

Q54 アクションプランを立案するにあたってのポイントは何か。

具体的・定量的に記載する

従業員が計画を実行できるよう、また、モニタリング時に原因究明が可能となるよう、経営改善施策をより具体的な業務レベルに落とし込んで作成することが必要です。いつ・どこで・誰が・何を・どのように実施するかを定量的に明示することが必要です。

現場の意見を取り入れる

経営改善施策は経営者が主体となり検討するものの、実行する従業員の意見も取り入れてアクションプランを立案することが必要です。実施時期等については従業員の意見も取り入れ、必要に応じて経営改善施策の見直しを行うこともあります。なお、中小企業・小規模事業者は人員数が少なく、従業員は通常業務で手一杯のことが多いことから、計画期間にはある程度の余裕も含め、適切な期間を設定することが望まれます。

優先順位を考えて実施時期を決定する

経営改善施策のうち、改善効果が高いと考えられる施策から優先的に実施できるように、アクションプランの実施時期を決定する必要があります。簡単に実施できる施策から優先的に実施することとならないよう、留意する必要があります。

<まとめ>

アクションプランとは、経営改善施策を施策別に、いつ・どこで・誰が・何を・どのように実施するかの手順を示した行動計画です。策定にあたっては、担当者が何をすべきかがイメージできるよう、具体的・定量的に示すことが必要です。

第7章 計数計画の策定

金融機関に認められる計画

(1) 金融機関の信用リスク管理

Q55 金融機関の信用リスク管理はどのように行われているのでしょうか。

信用リスク

信用リスクとは、信用供与先の財務状況の悪化等により、資産（オフバランス資産を含む。）の価値が減少ないし消失し、金融機関が損失を被るリスクであり、一言で言えば、債権が回収できない可能性のことです。

これを適切に管理しなければ、不良債権が増加、貸倒引当金及び貸倒損失が増大というように、金融機関の経営の悪化につながってきます。

金融機関の信用リスク管理

金融機関の信用リスク管理は、（ ）融資実行前と、（ ）融資実行後、の2つの段階に分かれます。

（ ）融資実行前の信用リスク管理が「融資審査」、（ ）融資実行後の信用リスク管理が「自己査定」であり、それぞれ以下のような内容となっています。

（ ）融資審査

融資実行前に、顧客の財務状況の調査や顧客との面談等を行い、返済能力や金利決定、融資実行の可否を審査することをいいます。

（ ）自己査定

各金融機関が、債務者をその財務状況、資金繰り、収益力等により返済能力に応じ区分した上で、自ら保有する資産を回収の危険性または価値の毀損の危険性の度合いに応じて区分することをいいます。

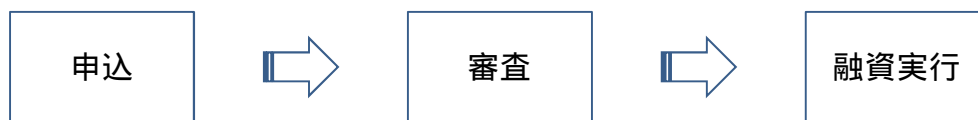
(2) 金融機関の審査プロセス

Q56 金融機関の審査プロセスはどのようなものでしょうか。

与信業務のプロセス

与信とは信用を供与することであり、金融機関においては、貸付を行うことができるかについて、審査することを意味します。一般的な与信の流れは以下のとおりです。

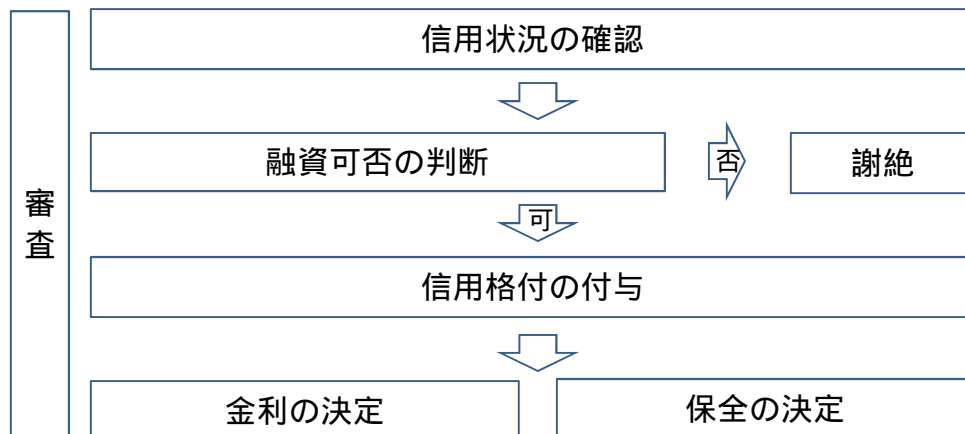
(与信の流れ)



特徴的なのは審査であり、審査とは融資を実行するかの可否を決定し、融資を実行する場合には、金利及び保全を決定します。

具体的には、信用状況の確認、格付の付与、金利及び保全の決定のプロセスを通じて行われます。

(審査プロセス)



() 信用状況の確認

企業の財務調査や個人の収支状況、顧客との面談、民間の企業信用調査会社の情報等を通じて、企業の信用状況の確認を行います。

() 信用格付の付与

信用状況の確認を元に、債務者の信用力に応じてランク付けを行います。

() 金利の決定

信用状況のランク付けを元に、信用状況に見合った金利が決定されることとなります。

() 保全の決定

信用格付に応じて、融資に対する担保の設定や保証先の決定を行います。

信用格付

信用格付とは、債務者の信用力に応じてランクを付け、グルーピングを行うことをいいます。金融機関は信用格付を「金利の決定」や「自己査定」等に利用しており、メリットや更新の時期は以下のとおりです。

() 格付付与のメリット

債務者の信用力の高低を一目で判断することができます。

同じ格付の債務者については、信用力が同程度であると判断できます。

() 格付付与の時期

新規取引先に与信を行う場合だけでなく、既与信先の新たな決算情報が入手された時や、貸出条件の変更を行った時等に随時見直されます（自己査定）。

(3) 貸出金利の考え方

Q57 金融機関はどのような基準で貸出金利を決定しているのですか。

貸出金利は、「資金調達コスト」、「経費コスト」、「信用リスクコスト」に「利鞘（目標利益）」を加えたもので構成されています。各コスト及び利鞘を積み上げた金利のイメージは以下のとおりです。

(金利イメージ)

4.5%	利鞘	0.5%
	信用リスクコスト	2.5%
	経費コスト	0.5%
	資金調達コスト	1.0%

信用リスクコスト

将来、貸倒れにより発生する損失分をいいます。信用リスクコストは信用格付に基づいて決定され、格付が高いほど将来の貸倒れによる損失の可能性が少ないため、貸出金利も低くなります。

経費コスト及び資金調達コスト

経費コストや資金調達コストは基本的には貸出金利から回収する必要があることから、貸出金利に上乘せされています。

経費コストとは人件費や設備投資のコスト等調達コスト以外の経費を賄うコストであり、資金調達コストとは預金金利や資金市場・日銀からの調達金利等です。

一般的に、金利は、最も低い信用リスクの金利（基準金利）をベースに、個別債務者毎の信用リスクの違い、保全の違い、融資期間の違い等によるスプレッドを加減算して決定されています。

(4) 金融機関の自己査定等

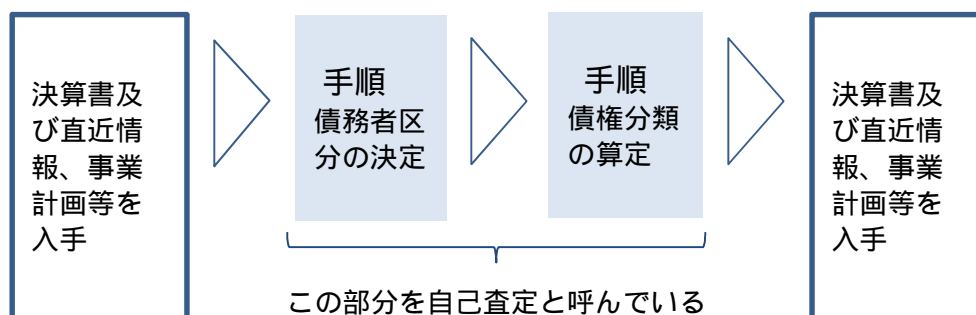
Q58 金融機関の自己査定とは何ですか。

自己査定とは

各金融機関が、債務者とその財務状況、資金繰り、収益力等により返済能力に応じ区分した上で、自ら保有する資産を回収の危険性または価値の毀損の危険性の度合いに応じて区分することをいいます。

自己査定は、() 債務者区分の決定(個別債務者の貸倒リスクを把握する)と、() 債権分類の算定(個別債権の回収リスクを把握する)の2つの作業に分類され、この2つの作業を行うことで回収の危険性・価値の毀損の度合いを区分します。

(貸倒引当金の設定手順)



() 債務者区分の決定

各金融機関が、「金融検査マニュアル」等を踏まえ、それぞれの債務者の特性等を考慮し作成した「自己査定マニュアル」に基づいて債務者区分を決定します。なお、債務者区分を決定するとは、正常先、要注意先(その他要注意先及び要管理先)、破綻懸念先、実質破綻先及び破綻先に区分することをいいます。

() 債権分類の算定

手順()で決定した債務者区分に基づき、担保及び保証等による調整を行い、分類対象外債権の有無を検討し債権分類を算定します。

上記()、()の作業を行い、以下のようなマトリックスを作成し、償却・引当を行います。

債務者区分		回収リスク				合計
		低	←	→	高	
分類		分類 (非分類)	分類	分類	分類	
貸倒リスク ↑ 低 ↓ 高	正常先	7,500	-	-	-	7,500
	要注意先 その他要注意先	700	600	-	-	1300
	要管理先	400	350	-	-	750
破綻懸念先		100	70	30	-	200
実質破綻先・破綻先		50	30	20	10	110

債務者区分

債務者区分の全体像を表にすると以下のとおりとなります。

債務者区分は、() 正常先、() 要注意先(その他要注意先と要管理先に分かれる)、() 破綻懸念先、() 実質破綻先、() 破綻先の5つ(要注意先を2つに分けて考えれば6つ)に分類されます。

俗に「不良債権」と呼ばれるのは「要管理先以下」であり、経営再建の対象となる債務者区分は、通常は「要管理先」と「破綻懸念先」となります。

(債務者区分)

債務者区分		債務者の状況	具体例
正常先		<ul style="list-style-type: none"> 業況が良好 財務内容にも特段の問題がない 	<ul style="list-style-type: none"> 黒字、資産超過 債務償還年数短期
要注意先	その他要注意先	<ul style="list-style-type: none"> 貸出条件に問題がある 履行状況に問題がある 業況が低調ないしは不安定 財務内容に問題がある 	<ul style="list-style-type: none"> 赤字
	要管理先	債権に以下が含まれる <ul style="list-style-type: none"> 貸出条件緩和債権 3ヶ月以上延滞債権が含まれる 	<ul style="list-style-type: none"> 債務償還年数長期 初期延滞
破綻懸念先		<ul style="list-style-type: none"> 経営難の状態 経営改善計画等の進捗状況が芳しくない 	<ul style="list-style-type: none"> 赤字、債務超過 債務償還年数長期 相当期間の延滞
実質破綻先		<ul style="list-style-type: none"> 深刻な経営難 実質的に経営破綻 	<ul style="list-style-type: none"> 赤字、債務超過 債務償還年数超長期 長期間(6ヶ月以上)の延滞
破綻先		法的・形式的な経営破綻の事実が発生	破産、清算、会社整理、会社更生、民事再生、手形交換所の取引停止処分等 計画の認可決定が行われた場合は要注意先または破綻懸念先

() 正常先

正常先とは、業況が良好であり、かつ財務内容にも特段の問題がないと認められる債務者をいいます。

() その他要注意先

要注意先とは、金利減免・棚上げを行っている等貸出条件に問題のある債務者、元本返済若しくは利息支払いが事実上延滞している等、履行状況に問題がある債務者のほか、業況が低調ないしは不安定な債務者または財務内容に問題がある債務者等、今後の管理に注意を要する債務者をいいます。

また、要注意先となる債務者については、要管理先である債務者とそれ以外の債務者とを分けて管理することが望ましいとされています。

() 要管理先

要管理先とは、債務者に対する債権に「貸出条件緩和債権」または「3ヶ月以上延滞債権」が含まれる債務者は当該債務者を要管理先に区分します。

それ以外の債務者はその他要注意先に区分します。

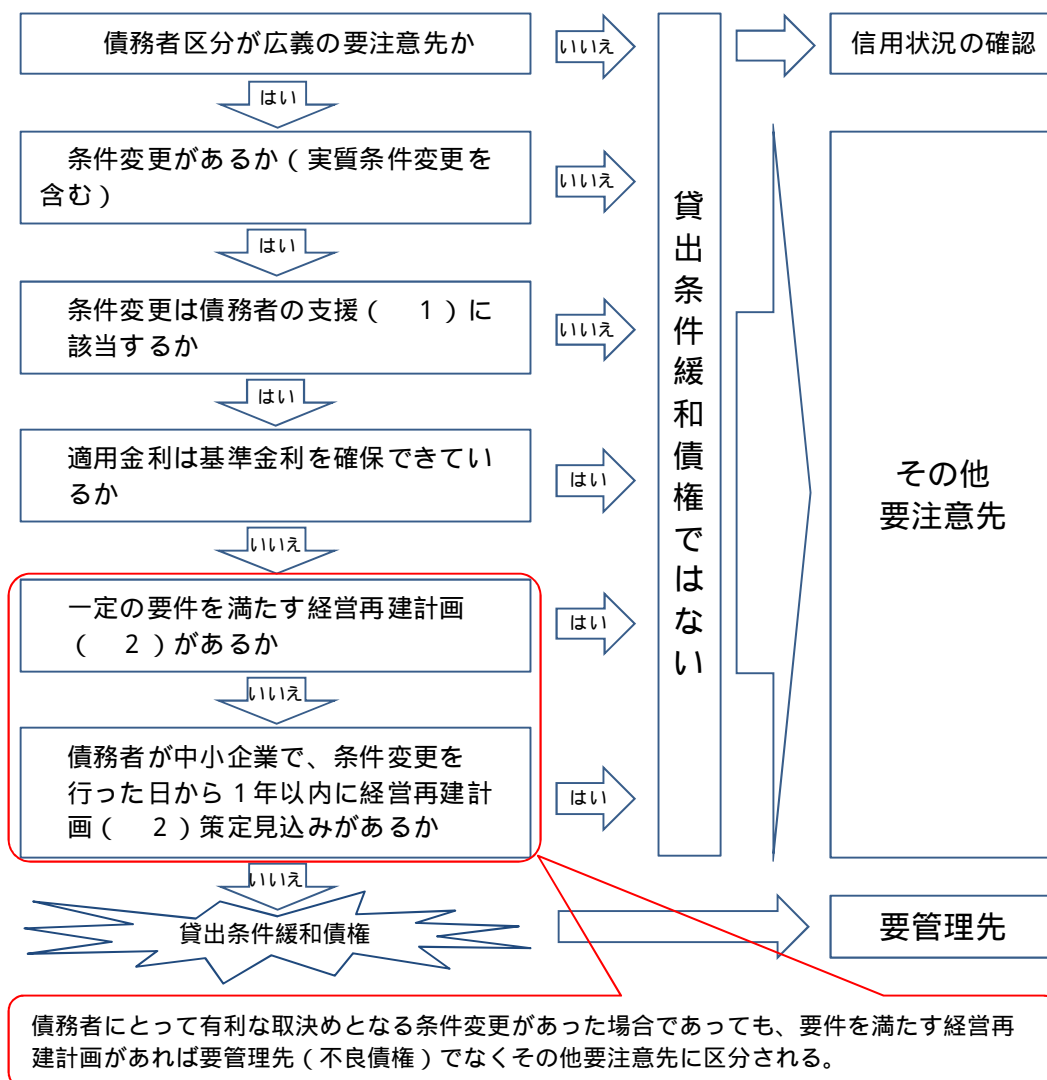
なお、「3ヶ月以上延滞債権」については、要管理先ではなく、破綻懸念先に区分する実務も多く見受けられます。

条件緩和債権とは、債務者の経営再建または支援を図ることを目的として、金利の減免、利息の支払猶予、元本の返済猶予、債権放棄その他の債務者に有利となる取決めを行なった貸出金をいいます。

過去、金融機関の不良債権問題が発生した時、不良債権が適切に管理・開示されていないのではないかとの問題提起がなされました。当時は、破綻懸念先以下を不良債権としていましたが、適切な管理・開示を行う上で、要注意先の中の、いわゆる不良債権予備軍も含めて管理・開示するべきとされ、「貸出条件緩和債権」または「3ヶ月以上延滞債権」の債権が含まれる債務者を通常の要注意先と区別し「要管理先」としたのが区分の始まりです。

要管理先の判定はいくつかのステップに分かれており、複雑です。以下のフローチャートの ① にあるとおり、要件を満たす経営改善計画がある、または、1年以内に作成見込みがあれば、要管理先ではなくその他要注意先に区分できます。

(要管理先判定フローチャート)



- 1 支援とは債務者にとって有利な取決めをおこなうことである。
- 2 要件を満たす経営再建計画とは、「実現可能性の高い抜本的な経営再建計画(実抜計画)」と呼ばれる。

() 破綻懸念先

破綻懸念先とは、現状、経営破綻の状況にはないが、経営難の状態にあり、経営改善計画等の進捗状況が芳しくなく、今後、経営破綻に陥る可能性が大きいと認められる債務者(金融機関等の支援継続中の債務者を含む)をいいます。

「経営改善計画等の進捗状況が芳しくなく」が含まれており、要件を満たす経営改善計画等があれば、破綻懸念先ではなく要管理先に区分することができます。

金融機関等の支援を前提として経営改善計画等(「合実計画」)が策定されている債務者については、経営改善計画等が合理的であり、その実現可能性が高いものと判断し、当該債務者は要管理先と判断して差し支えないとされています。

() 実質破綻先

実質破綻先とは、法的・形式的な経営破綻の事実は発生していないものの、深刻な経営難の状態にあり、再建の見通しが無い状況にあると認められる等、実質的に経営破綻に陥っている債務者をいいます。

() 破綻先

破綻先とは、法的・形式的な経営破綻の事実が発生している債務者をいいます。

信用格付と債務者区分の関係

信用格付は自己査定にも利用されます。金融機関では信用格付と債務者区分のマッピングが行われており、具体的には、債務者区分は原則として信用格付に応じて決定されることとなります。

(信用格付と債務者区分の関係)

信用力	格付	債務者区分	貸倒リスク
高 ↑	1	正常先	低 ↑
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
↓	7	その他要注意先	↓ 高
	8	要管理先	
	9	破綻懸念先	
	10	実質破綻先・破綻先	

債権分類

債権分類は、「債務者区分に基づき、担保及び保証等による調整を行い、分類対象外債権の有無を検討し債権分類を算定する」ことです。

具体的には、金融検査マニュアルに基づき、資産を4つの区分に分類します。

(債権分類)

回収可能性	分類区分	定義
高	分類(非分類)	分類、分類及び分類としない資産であり、回収の危険性又は価値の毀損の危険性について、問題のない資産
↑	分類	債権確保上の諸条件が満足に充たされないため、あるいは、信用上疑義が存する等の理由により、その回収について通常の度合いを超える危険を含むと認められる債権等の資産
	分類	最終の回収又は価値について重大な懸念が存し、従って損失の発生の可能性が高いが、その損失額について合理的な推計が困難な資産
↓	分類	回収不可能又は無価値と判定される資産
低		

これら4つの分類については、債務者区分及び保全の状況により決定されます。保全とは、「金融機関が貸出で取得した金銭債権が、貸出先の倒産等で回収不能に陥ることのないよう、貸出の前後ならびに貸出先企業の信用悪化または倒産時等の各時期を通じて、貸出金の回収保全のためにとられる各種の保全措置のことであり、担保権の設定や保証契約の締結等の手続き」です。

担保及び保証には様々な種類があり、それぞれに回収可能性の確度が異なるため、以下に概要を整理します。

(担保)

回収可能性	定義	内容
	預金等	預貯金、満期返戻金のある保険・共済等
	国債等の信用度の高い有価証券	国債、優良企業の債券及び株式、上場株式等
	決済確実な商業手形	手形振出人の財務内容及び資金繰り等に問題がなく、手形期日の決済が確実な手形（融通手形を除く）
	上記以外の担保で客観的な処分可能性を有するもの	<ul style="list-style-type: none"> 不動産担保、工場財団担保等 適切な管理、評価の客観性・合理性が確保されている動産担保

(保証)

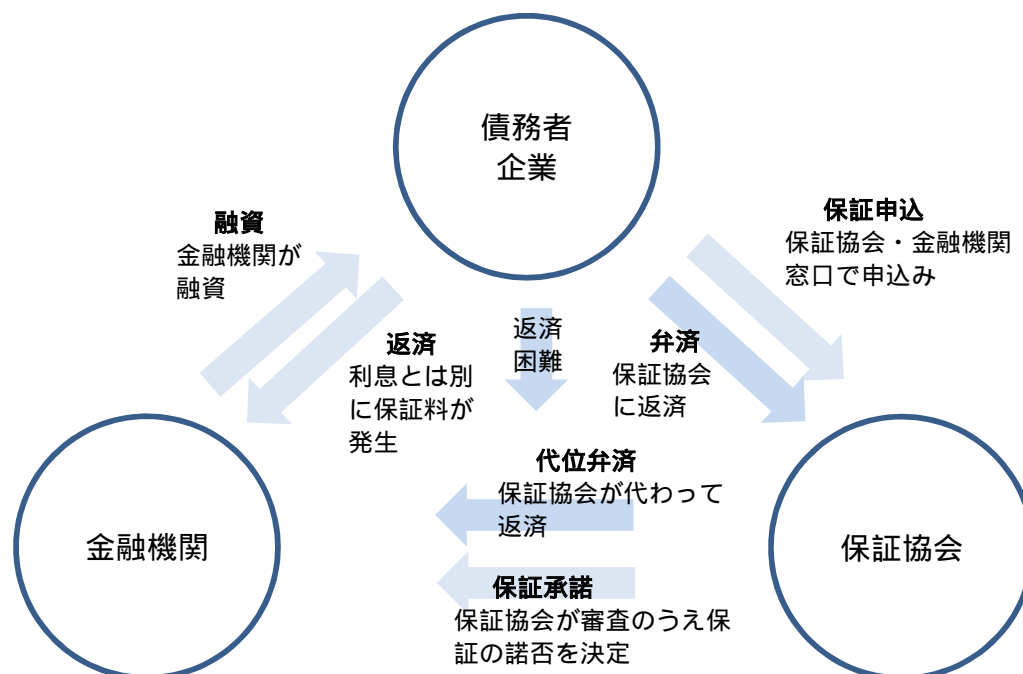
回収可能性	定義	内容
	保証履行の確実性が極めて高い保証	公的信用保証機関（ ）の保証、金融機関の保証等
	十分な保証能力を有する上場の有配会社による正式な保証契約	特記事項なし
	住宅金融支援機構の「住宅融資保険」等の公的保険、民間保険会社の「住宅ローン保証保険」等の保険	特記事項なし
	上記以外の保証	十分な保証能力を有する上記を除く一般事業会社及び個人の保証

信用保証協会が一般的であり、信用保証協会を利用した場合の保証の形態について、以下に詳述します。

保証協会

保証協会を利用した保全スキームは、一般的には以下のような取引です。

(保全スキーム)



信用保証協会とは、信用保証協会法（昭和28年8月10日法律第196号）に基づき、中小企業者の金融円滑化のために設立された公的機関をいいます。

保証料は、金利とは別に発生し、月々の利息と一緒に、もしくは当初一括または年払いで支払います。

代位弁済とは、信用保証付の貸付金等が、中小企業者の倒産等の事由により金融機関へ返済できなくなった場合に、信用保証協会が金融機関に対して貸付残額を支払うことをいいます。

(5) 金融検査マニュアル

Q59 金融検査マニュアルとは何ですか。また、どのような内容ですか。

金融検査マニュアルとは、金融庁の検査官が、預金等受入金融機関に対し、検査を実施するために定めたマニュアルであり、検査官の手引きですが、実務においては特に貸出金の査定及び償却引当に関して参考とされています。

金融検査マニュアルは、経営管理（ガバナンス）のもとに、金融円滑化編及びリスク管理等編が存在する構成となっています。金融円滑化編は、金融円滑化法の実効性を確保するために、金融検査マニュアルに織り込まれたものであり、金融円滑化法の施行前から存在するチェックリストは、金融円滑化編が金融検査マニュアルに追加された際、リスク管理等編として再編されました。

(金融検査マニュアル)

金融検査マニュアル									
経営管理（ガバナンス）									
リスク管理等編									
金融円滑化編	法令等遵守態勢	利用者保護等管理態勢	統合的リスク管理態勢	自己資本管理態勢	信用リスク管理態勢	資産査定管理態勢	市場リスク管理態勢	流動性リスク管理態勢	オペレーショナル・リスク管理態勢

(6) 金融機関が求める経営改善計画

Q60 金融機関はどのような内容の経営改善計画を求めているのですか。

計画の種類

一口に計画といっても、私的な手続き（私的整理）に基づく計画もあれば、法的な手続き（法的整理）に基づく計画もあり、様々な計画が存在します。主な計画は以下のとおりです。

- () 私的な手続きから作成された計画
 - 地域経済活性化支援機構が策定支援した事業再生計画
 - 事業再生 ADR より作成された事業再生計画
 - 株式会社整理回収機構が策定支援した事業再生計画
 - 私的整理ガイドラインに基づいて策定された事業再建計画
 - 中小企業再生支援協議会が策定支援した事業再生計画
 - 必要な関係者との同意が得られている債務者が作成した事業再建計画
- () 法的な手続きから作成された計画
 - 民事再生法により認可された事業再生計画
 - 会社更生法により認可された更生計画

計画に対する金融機関側の考え方

前述の計画に対し、金融機関が関心を持っているのは主に以下の点といえます。

- () 誰が（経営者か金融機関か）責任を取っているか。（責任論）
- () 自行が不利益を蒙っていないか。（公平性）
- () 計画の実行可能性はどうか。（実現可能性）
- () 債務者区分にどのような影響を与えるのか。（上位遷移）

このうち、「計画が債務者区分にどのような影響を与えるのか」については、金融検査マニュアルに規定されています。

債務者区分に影響を与える計画

債務者の経営改善計画が策定されており、一定の要件を備えている場合には、債務者区分を破綻懸念先・要管理先から、その他要注意先とすることができます。この一定の要件を満たした計画を「実現可能性の高い抜本的な経営再建計画（実抜計画）」「合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画（合実計画）」といいます。

() 「実現可能性の高い抜本的な経営再建計画（実抜計画）」

➤ この計画があれば要管理先に該当しない。

() 「合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画（合実計画）」

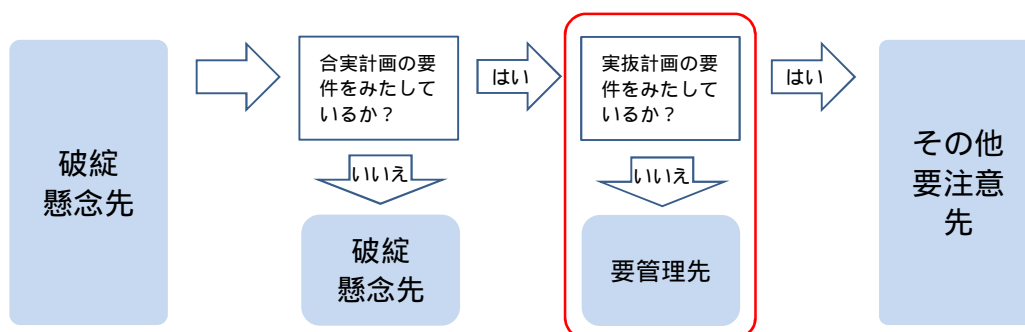
➤ この計画があれば破綻懸念先に該当しない。

債務者が中小企業ではなく、破綻懸念先相当の信用状況にあり（貸出条件緩和債権もある）、かつ、「合実計画」があった場合、「合実計画」が「実抜計画」の要件を満たしていなければ要管理先に区分し、「合実計画」が「実抜計画」の要件も満たしていればその他要注意先に区分することとなります。このように、債務者が中小企業ではない場合は、計画が「合実計画」と「実抜計画」の両方の要件を満たしている場合にのみその他要注意先に区分されます。

これに対し、債務者が中小企業の場合は、金融検査マニュアル（中小企業融資編）において、「合実計画」が策定されている場合には、当該計画を「実抜計画」とみなして差し支えない」とされており、「合実計画」と「実抜計画」の要件は異なるものの、「合実計画」の要件を満たしていれば「実抜計画」の要件も満たすとみなすこととなります。

そのため、債務者が中小企業の場合で、「合実計画」の存在により破綻懸念先に該当しない場合は、要管理先に区分されることはなく、その他要注意先に区分されることとなります。

（実抜計画・合実計画と債務者区分の関係）



中小企業の場合には、合実計画の要件を満たしていれば、債務者区分を破綻懸念先からその他要注意先とすることができるため、このステップは不要となっている。つまり、中小企業の場合には、合実計画の要件を満たしていれば、自動的に実抜計画の要件も満たすことになっている。

(7) 実抜計画・合実計画

Q61 「実抜計画¹」「合実計画²」とは何ですか。

実現可能性の高い抜本的な経営再建計画（実抜計画）の定義

- () 「実現可能性の高い」とは、以下の要件を全て満たす計画であることをいいます。
- 計画の実現に必要な関係者との同意が得られていること。
 - 計画における債権放棄等の支援の額が確定しており、当該計画を超える追加的支援が必要と見込まれる状況でないこと。
 - 計画における売上高、費用及び利益の予測等の想定が十分に厳しいものとなっていること。
- () 「抜本的な」とは、概ね3年（債務者企業の規模または事業の特質を考慮した合理的な期間の延長を排除しない。）後の当該債務者の債務者区分が正常先となることをいいます。
- () 中小企業再生支援協議会（産業復興相談センターを含む。）が策定支援した再生計画、産業復興相談センターが債権買取支援業務において策定支援した事業計画、事業再生ADR手続（特定認証紛争解決手続（産活法第2条第25項）をいう。）に従って決議された事業再生計画、株式会社地域経済活性化支援機構が買取決定等（株式会社地域経済活性化支援機構法第31条第1項）した事業者の事業再生計画（同法第25条第2項）及び株式会社東日本大震災事業者再生支援機構が買取決定等（株式会社東日本大震災事業者再生支援機構法第25条第1項）した事業者の事業再生計画（同法第19条第2項第1号）については、当該計画が上記の()及び()の要件を満たしていると認められる場合

合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画（合実計画）の定義

- () 経営改善計画等の計画期間が原則として概ね5年以内であり、かつ、計画の実現可能性が高いこと。なお、中小企業の場合は、5年を超え概ね10年以内³とされています。
- () 計画期間終了後の当該債務者の債務者区分が原則として正常先となる計画であること。ただし、金融機関の再建支援を要せず、自助努力により事業の継続性を確保することが可能な状態となる場合は、要注意先であって

1 「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」 - 4-9-4-3

2 「金融検査マニュアル」 資産査定管理態勢の確認検査用チェックリスト . 自己査定結果の正確性及び償却・引当結果の適切性

3 「金融検査マニュアルに関するよくあるご質問（FAQ）【別冊〔中小企業融資編〕検証ポイント5.(2)ホ】」

も差し支えない。

- () 全ての取引金融機関等において、支援を行うことについて、正式な内部手続を経て合意されていることが文書その他により確認できること。
- () 支援の内容が、金利減免、融資残高維持等に止まり、債権放棄、現金贈与等の債務者に対する資金提供を伴うものではない。ただし、既に資金提供を行い、今後は行わないことが見込まれる場合、及び今後債務者に対する資金提供を計画的に行う必要があるが、支援による損失見込額を全額引当金として計上済で、今後は損失の発生が見込まれない場合を含む。

計画最終年度の債務者区分の見方

「合実計画」の要件である「計画期間終了後の当該債務者の債務者区分が原則として正常先」について以下の表で説明します。

(経営改善計画)

(単位：百万円)

項目	当期実績	計画1期	計画2期	計画3期	計画4期	計画5期
A 売上高	1,000	1,000	1,100	1,100	1,100	1,100
B 営業利益	100	200	400	400	400	400
C 経常利益	100	0	150	150	150	150
D 税金(注1)	0	0	60	60	60	60
E 当期純利益	100	0	90	90	90	90
F 減価償却費	50	50	50	50	50	50
G 将来CF(注2) =E+F	50	50	140	140	140	140
H 有利子負債	1,900	1,850	1,710	1,570	1,430	1,290
I 債務償還年数 =H÷G	38	37	12	11	10	9
J 実質純資産 =(前年J+E)	350	350	260	170	80	10

(注1) 簡便的に40% 利益がマイナスの場合はゼロ

(注2) 簡便的に当期純利益+減価償却費で算出しています

計画終了時点で、黒字化、債務超過が解消、債務償還年数が9年となっており、各金融機関でこれが正常先に該当するかを判断することとなります。なお、中小企業再生支援協議会の再生計画案の目線は、3年以内に黒字化、5年以内に債務超過解消、有利子負債の対キャッシュフロー比率が概ね10倍以下となっています。

<まとめ>

認定支援機関が関与する債務者企業は中小企業がメインであり、金融検査マニュアル上、中小企業における合実計画は実抜計画とみなされています。合実計画により、破綻懸念先に該当しない場合は、要管理先に区分されることなく、その他要注意先に区分されることとなります。

計数計画の策定

(1) 計数計画の構造

Q62 計数計画はどのような内容（構造）となっていれば良いですか。

経営改善計画は、計数計画の内容次第で、実抜計画・合実計画に必要な要件を満たすことのできる計画と満たすことのできない計画があります。実抜計画・合実計画と認められれば、金融機関の格付が上位遷移して金融取引正常化につながります。一方、実抜計画・合実計画と認められない場合は、当面経営課題の把握と収益力の維持向上に努力邁進することになります。計数計画の内容は、実抜計画・合実計画の判断の基礎になる重要なものです。

計数計画とは、第6章記載の経営改善施策による改善効果を数値化した計画のことであり、施策実施後の借入金返済予定額を把握するために策定されます。

原則的には、「A.損益計画」、「B.貸借対照表計画」、「C.キャッシュフロー計画」の財務3表を策定します。

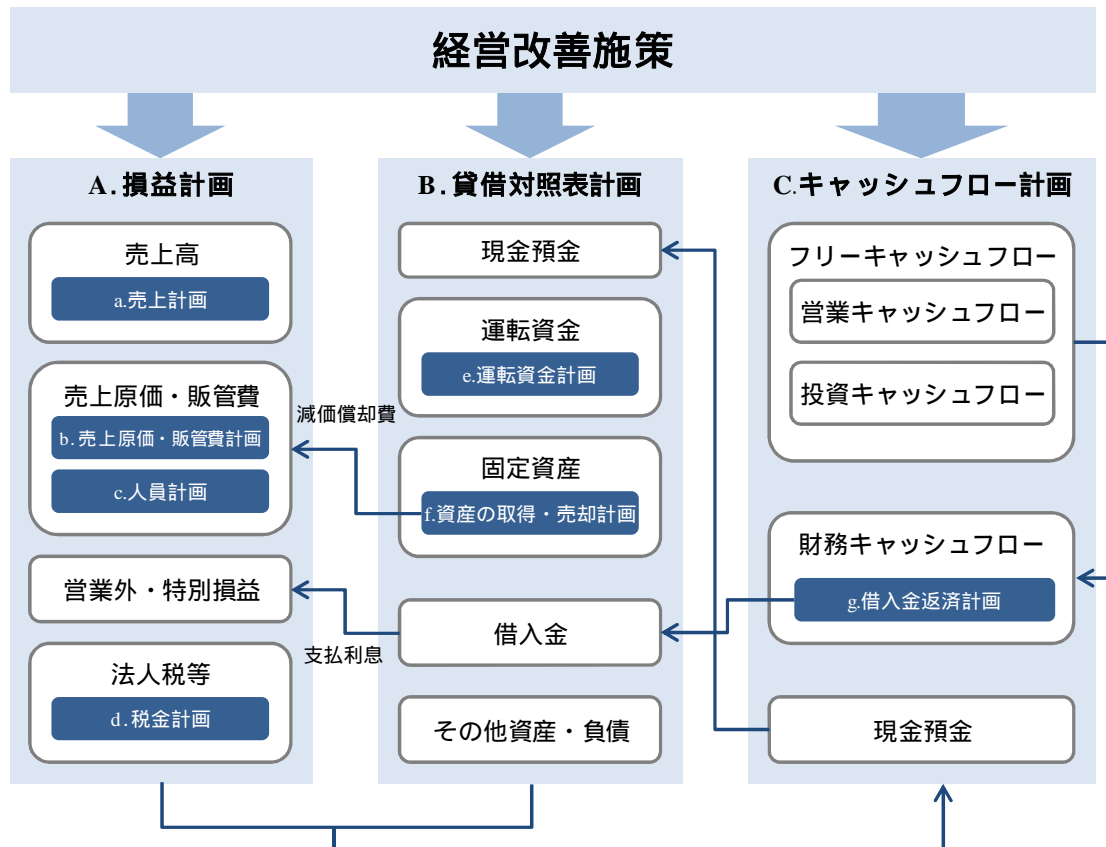
「A.損益計画」の構成要素は、売上高、売上原価・販管費、営業外・特別損益、法人税等であり、「a.売上計画」、「b.売上原価・販管費計画」、「c.人員計画」、「d.税金計画」のサブ計画に基づき策定します。売上原価・販管費のうち減価償却費は「f.資産の取得・売却計画」と連動しています。また、営業外・特別損益のうち支払利息は、借入金残高と連動しています。

「B.貸借対照表計画」の構成要素は、現金預金、運転資金、固定資産、借入金、その他資産・負債であり、「e.運転資金計画」、「f.資産の取得・売却計画」のサブ計画に基づき策定します。現金預金及び借入金は「C.キャッシュフロー計画」と連動しています。

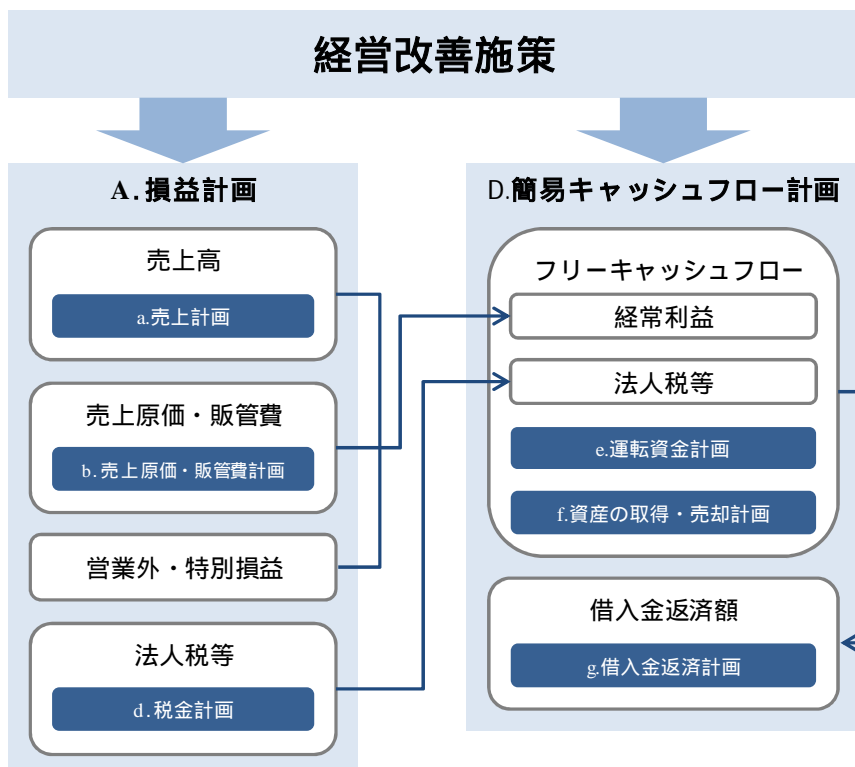
「C.キャッシュフロー計画」の構成要素は、営業キャッシュフロー、投資キャッシュフロー、財務キャッシュフローです。営業キャッシュフローと投資キャッシュフローの合計であるフリーキャッシュフローに基づき借入金返済予定額を決定します。借入金返済予定額に基づき金融機関別の返済額を定めたものが「g.借入金返済計画」です。営業キャッシュフロー、投資キャッシュフロー、財務キャッシュフローが決定すれば、期末の現金預金残高が算定されます。

原則的には財務3表を策定することが求められるものの、金融支援案として暫定リスケを要請することを予定しており、技術的・時間的な制約があり、重要な設備投資、運転資金の変動がないと見込まれ、取引金融機関が財務3表は不要であると判断する場合には、「B.貸借対照表計画」、「C.キャッシュフロー計画」は策定せず、「A.損益計画」をもとに「D.簡易キャッシュフロー計画」を策定し、「g.借入金返済計画」を策定することも容認されています。

(財務3表の構造)



(簡便的な計数計画の構造)



(2) 計数計画の策定

Q63 計数計画はどのようなプロセスで策定されるのですか。

計数計画を策定する場合は、まず、将来の外部環境・内部環境を考慮した成り行きベースの計画を策定します。その上で、経営改善施策の改善効果を定量的に反映し、計数計画を完成させます。

原則的には、「A.損益計画」、「B.貸借対照表計画」、「C.キャッシュフロー計画」の財務3表を作成しますが、それぞれの計画ごとに策定するのではなく、以下の財務3表の策定手順に従って策定します。

(財務三表の策定手順)

手順	基本計画			サブ計画	備考
	A.損益計画	B.貸借対照表計画	C.キャッシュフロー計画		
	売上高			a.売上計画	売上計画は製品別、得意先別等で作成
	売上原価・販管費			b.売上原価・販管費計画	人員計画に基づき人件費を算定
				c.人員計画	変動費・固定費を算定
		固定資産		f.資産の取得・売却計画	(資産毎・科目毎)償却率等に基づき減価償却費も算定
	営業外・特別損益				支払利息以外について算定
		売上債権		e.運転資金計画	売上高及び回転期間に基づき算定
		棚卸資産			売上原価及び回転期間に基づき算定
		仕入債務			仕入高及び回転期間に基づき算定
		その他資産・負債			内訳に基づき残高推移を決定する
	支払利息	借入金		g.借入金返済計画	返済額は一旦仮置き
	法人税等			d.税金計画	繰越欠損金控除、加減算項目を反映
			営業キャッシュフロー 投資キャッシュフロー		
			財務キャッシュフロー		フリーキャッシュフローに基づき返済額を確定し、～ヘフィードバック
		現金預金			キャッシュフロー計算書の現金預金期末残高を参照
		実質純資産額			実質債務超過の解消年数を確認
		債務償還年数			実質債務超過解消時の債務償還年数を確認

(注) は勘定科目を、 はサブ計画を示している。

「a.売上計画」に基づき売上高を算定

「c.人員計画」に基づき、売上原価・販管費に含まれる人件費を算定するとともに、その他の項目については「a.売上計画」をもとに「b.売上原価・販管費計画」を策定し、売上原価・販管費を算定

「f.資産の取得・売却計画」、「b.売上原価・販管費計画」の減価償却費に基づき固定資産を算定

支払利息以外の営業外・特別損益について、「f.資産の取得・売却計画」等に基づき算定

売上高、売上原価に基づき「e.運転資金計画」を策定し、売上債権、棚卸資産、仕入債務を算定

各科目の内容・内訳に基づきその他資産・負債を算定

借入金返済額については一旦仮置きし、借入金残高に基づき支払利息を算定
繰越欠損金、税務上の加減算項目を考慮し、「d.税金計画」を策定し、法人税等を算定

「A.損益計画」、「B.貸借対照表計画」に基づき、「C.キャッシュフロー計画」の営業キャッシュフロー、投資キャッシュフローを算定

フリーキャッシュフローに基づき返済額を確定し、の支払利息、の法人税等、の営業キャッシュフローを再度算定

「C.キャッシュフロー計画」に基づき算定された期末現金預金残高を「B.貸借対照表計画」に反映

計画期間の実質純資産額、債務償還年数を算定

簡便的な計数計画を策定する場合には、上記手順の一部を省略し、策定することとなります。

（簡便的な計数計画の策定手順）

基本計画		サブ計画	備考
手順	A.損益計画		
	売上高	a.売上計画	売上計画は製品別、得意先別等で作成
	売上原価・販管費	b.売上原価・販管費計画	変動費・固定費を算定
		f.資産の取得・売却計画	（必要に応じて資産の取得・売却計画を策定）
	営業外・特別損益		支払利息以外について算定
	法人税等	d.税金計画	繰越欠損金控除、加減算項目を反映
		e.運転資金計画	（必要に応じて運転資金計画を策定）
	支払利息	g.借入金返済計画	簡易キャッシュフローに基づき返済可能原資を算定
	実質純資産額		実質債務超過の解消年数を確認
	債務償還年数		実質債務超過の解消時の債務償還年数を確認

（注） は勘定科目を、 はサブ計画を示している。

(3) 経営数値目標等

Q64 経営数値目標はどのように設定すれば良いですか。

経営数値目標とは、経営改善計画を実行するため及び達成度をモニタリングするために設定される重要な指標のことです。

経営改善施策に沿った経営数値目標を設定することにより、経営改善計画の実行状況を把握することができます。計数計画を策定する上では、前述の「A. 損益計画」、「B. 貸借対照表計画」、「C. キャッシュフロー計画」の中に、経営数値目標も記載します。経営数値目標と実績値に差異が生じた場合には、経営改善計画が想定どおりに実行されていない可能性があり、アクションプランの見直しが必要になる場合もあります。

経営数値目標の例としては、売上高、営業利益、売上成長率、限界利益率、売上総利益率、営業利益率、新規顧客獲得数、業界内シェア、棚卸資産回転期間等定量的に把握可能な数値目標が挙げられます。業種・業態、経営改善施策に基づき適切な経営数値目標をKPI(Key Performance Indicators)として設定します。

経営数値目標は、多数設定すると達成への意識が分散してしまうことから、3～5個程度を設定することが適切と考えられます。

(4) 損益計画の策定

- Q65 売上計画はどのように策定すれば良いですか。
- Q66 売上原価・販管費計画はどのように策定すれば良いですか。
- Q67 人員計画はどのように策定すれば良いですか。
- Q68 営業外・特別損益はどのように算定すれば良いですか。

計数計画の根幹は「A.損益計画」です。

「A.損益計画」は、売上高、売上原価・販管費、営業外・特別損益、法人税等から構成され、「a.売上計画」、「b.売上原価・販管費計画」、「c.人員計画」、「d.税金計画」のサブ計画から策定されます。

「A.損益計画」策定にあたっては、まず、将来の外部環境・内部環境を考慮した成り行きベースの計画を策定した上で、経営改善施策の改善効果を定量的に反映し、計画を完成させます。

(A.損益計画)

(単位：千円)

項目	2012/3 (実績)	2013/3 (見込)	2014/3 (計画1年目)	2015/3 (計画2年目)	2016/3 (計画3年目)	2023/3 (計画10年目)	
売上高	90,000	90,000	100,000	100,000	100,000	100,000	(P151)
売上原価	70,000	68,500	68,600	66,400	64,000	62,500	(P152)
売上総利益	20,000	21,500	31,400	33,600	36,000	37,500	
売上総利益率	22%	24%	31%	34%	36%	38%	
販管費	36,500	32,500	29,500	28,500	28,500	28,500	(P152)
営業利益	▲16,500	▲11,000	1,900	5,100	7,500	9,000	
営業利益率	-18%	-12%	2%	5%	8%	9%	
営業外収益	2,500	1,500	1,000	0	0	0	
受取賃貸料	1,000	1,000	1,000	0	0	0	
雑収入	1,500	500	0	0	0	0	
営業外費用	3,600	4,750	3,900	3,450	3,375	2,325	
支払利息	3,600	3,750	3,900	3,450	3,375	2,325	
雑損失	0	1,000	0	0	0	0	
経常利益	▲17,600	▲14,250	▲1,000	1,650	4,125	6,675	
特別利益	0	0	0	0	0	0	
特別損失	0	0	6,000	0	0	0	
固定資産売却損	0	0	5,000	0	0	0	
退職金	0	0	1,000	0	0	0	
税引前当期純利益	▲17,600	▲14,250	▲7,000	1,650	4,125	6,675	
法人税等	100	100	100	100	100	2,503	(P154)
当期純利益	▲17,700	▲14,350	▲7,100	1,550	4,025	4,172	

(計数計画の前提(149～160ページ、175～179ページは同じ前提です。))

- 業種は部品メーカー
- 主要製品である製品Aの売上が競合他社との価格競争により減少したことにより売上高が減少傾向にあり、2012年3月期は営業損失を計上、2013年3月期も営業損失計上見込みである。
- 製品Cの主要販売先が2014年3月期中に製品Cに係る事業から撤退する予定であり、製品Cの売上が大幅に減少することが見込まれている。
- 経営改善施策は下記のとおりである。
 - ・ 主要製品Aに付加価値を付けた主要製品A'を開発、販売
 - ・ 主要製品Bの新規販売先開拓
 - ・ 外注加工の一部内製化
 - ・ 水道光熱費、修繕費、消耗品費の削減
 - ・ 役員報酬削減
 - ・ 人員削減(人員削減に伴い退職金発生)
 - ・ 接待交際費の削減
 - ・ 中古資産の購入等による設備投資額の削減
 - ・ 賃貸不動産売却(2014年3月末)
- 均等割は100千円である。

なお、後述するように、モニタリングは月次単位で実施することから、計画1年目の損益計画は、月次単位で策定します。計画2年目以降は、計画2年目が始まる前までに、予算として月次損益計画を策定します。

売上計画の策定

「A.損益計画」の根幹は、「a.売上計画」です。

「a.売上計画」策定にあたっては、まず、主要な製品・サービスの種類別、得意先別、地域別等、債務者企業のビジネスの特徴や損益管理区分ごとに、過去の実績、改善施策に基づいて数量計画と単価計画を策定します。それらを積み上げるとともに、主要でない製品・サービス、得意先、地域等の売上高は過年度実績、経営改善施策から算出し、「a.売上計画」を策定します。

右記売上計画では、主要製品別に数量計画と単価計画を策定し、「a.売上計画」を策定しています。

(a.売上計画)

種類	項目	2012/3 (実績)	2013/3 (見込)	2014/3 (計画1年目)	2015/3 (計画2年目)	2016/3 (計画3年目)	2023/3 (計画10年目)
()製品A	売上高(千円)	40,000	35,000	35,000	25,000	25,000	25,000
	単価(円)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	数量(個)	40,000	35,000	35,000	25,000	25,000	25,000
()製品A'	売上高(千円)	0	0	10,000	20,000	20,000	20,000
	単価(円)	0	0	1,250	1,250	1,250	1,250
	数量(個)	0	0	8,000	16,000	16,000	16,000
()製品B	売上高(千円)	15,000	20,000	25,000	30,000	30,000	30,000
	単価(円)	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
	数量(個)	7,500	10,000	12,500	15,000	15,000	15,000
()製品C	売上高(千円)	15,000	15,000	10,000	5,000	5,000	5,000
	単価(円)	500	500	500	500	500	500
	数量(個)	30,000	30,000	20,000	10,000	10,000	10,000
主要製品計	売上高(千円)	70,000	70,000	80,000	80,000	80,000	80,000
その他	売上高(千円)	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
合計	売上高(千円)	90,000	90,000	100,000	100,000	100,000	100,000

(P149)

- () 製品Aは、競合他社との価格競争により、2015年3月期以降の販売数量が25,000個に減少する計画としています。
- () 製品A' (単価を1,250円で設定) を新たに製品Aの市場で販売し、2014年3月期に8,000個、2015年3月期以降16,000個を販売する計画としています。
- () 製品Bは、更なる販売が見込まれる製品であると考え、2013年3月期より新規販売先の開拓を行い、2014年3月期に数量が12,500個に、2015年3月期には15,000個に増加する計画としています。
- () 製品Cは、2014年3月期中に主要販売先が製品Cに係る事業から撤退するため、2014年3月期に数量が20,000個に、2015年3月期に10,000個に減少する計画としています。

売上原価・販管費計画の策定

「b.売上原価・販管費計画」は費用の内容別に策定します。なお、メーカーの場合には製造原価計画を策定した上で、期首・期末の製品棚卸高を考慮して売上原価計画を策定します。

材料費、外注加工費等の変動費は、売上高もしくは売上数量に対応させて計画を策定します。材料費は原材料価格、為替相場の影響も考慮して計画を策定する必要があります。

人件費は、「c.人員計画」、給与水準の変動見込み等に基づき算定します。人件費のうち役員報酬は、個人別計画を策定することが望まれます。

減価償却費は、現有資産の減価償却費と、計画期間で新規に取得する資産の減価償却費に分けて検討します。現有資産の減価償却費は、原則的には資産別に、取得価額、残存簿価、耐用年数、償却方法に基づき計画期間の減価償却費を試算します。ただし、減価償却費に重要性がない場合には、建物、工具器具備品等の資産種類別に試算することも考えられます。新規に取得する資産の減価償却費は、「f.資産の取得・売却計画」に基づき試算します。

(b.売上原価・販管費計画)

(単位：千円)

項目	2012/3 (実績)	2013/3 (見込)	2014/3 (計画1年目)	2015/3 (計画2年目)	2016/3 (計画3年目)	2023/3 (計画10年目)	
売上原価							
A. 期首製品棚卸高	13,000	13,000	12,500	12,400	12,000	11,500	
B. 当期製品製造原価 (a+b-c)	70,000	68,000	68,500	66,000	63,500	62,500	
a. 期首仕掛品棚卸高	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	
b. 当期総製造費用	70,000	68,000	68,500	66,000	63,500	62,500	
() 材料費 (変)	20,000	20,000	22,500	23,000	23,000	23,000	
() 外注加工費 (変)	5,500	5,500	6,000	5,000	3,000	3,000	
() 労務費 (固)	32,000	30,000	28,000	27,000	27,000	27,000	
減価償却費 (固)	4,500	4,500	4,500	4,000	3,500	2,500	
() その他 (固)	8,000	8,000	7,500	7,000	7,000	7,000	中略
c. 期末仕掛品棚卸高	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	
C. 期末製品棚卸高	13,000	12,500	12,400	12,000	11,500	11,500	
売上原価計 (A+B-C)	70,000	68,500	68,600	66,400	64,000	62,500	(P149)
販管費							
() 役員報酬	18,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	
() その他人件費	14,000	14,000	12,000	11,000	11,000	11,000	
() 接待交際費	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	
減価償却費	500	500	500	500	500	500	
その他	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	
販管費計	36,500	32,500	29,500	28,500	28,500	28,500	(P149)
(参考) 変動費比率	28.3%	28.3%	28.5%	28.0%	26.0%	26.0%	

当期総製造費用：

- () 材料費は売上高の増加に応じて増加する計画としています。
- () 外注加工費は、2015年3月期以降、外注していた業務を自社で内製化する経営改善施策を反映し、2015年3月期を5,000千円、2016年3月期以降を3,000千円と計画しています。
- () 労務費は、2014年3月期に1名の人員削減を実施する経営改善施策を反映し、2014年3月期を28,000千円、2015年3月期以降を27,000千円と計画しています。
- () その他は、水道光熱費、修繕費、消耗品費等のコスト削減を実施する経営改善施策を反映し、2014年3月期を7,500千円、2015年3月期以降を7,000千円と計画しています。

販管費：

- () 役員報酬は、2013年3月期にすでに削減しており、2014年3月期以降も同水準を維持します。
- () 人件費は、2014年3月期に1名の人員削減を実施する経営改善施策を反映し、2014年3月期を12,000千円、2015年3月期以降を11,000千円と計画しています。
- () 接待交際費は、代表取締役社長の接待交際費を削減する経営改善施策を反映し、2014年3月期以降を1,000千円と計画しています。

人員計画の策定

「c.人員計画」は、将来の採用・退職計画に基づき、期末時点での在籍人員数を計画します。退職計画については、自己都合退職者数を見積もることは困難ですが、定年退職、人員削減施策は計画に織り込むこととなります。

なお、小規模事業者、人員数の変動がない債務者企業については、「c.人員計画」を策定せず、「b.売上原価・販管費計画」に含めることもあります。

(c.人員計画)

項目	2012/3 (実績)	2013/3 (見込)	2014/3 (計画1年目)	2015/3 (計画2年目)	2016/3 (計画3年目)	2023/3 (計画10年目)
期末従業員数(人)						
製造	8	8	7	7	7	7
営業・管理	4	4	3	3	3	3
合計	12	12	10	10	10	10
人件費(千円)						中略
売上原価	32,000	30,000	28,000	27,000	27,000	27,000
販管費	14,000	14,000	12,000	11,000	11,000	11,000
合計	46,000	44,000	40,000	38,000	38,000	38,000
1人あたり人件費(円)						
製造	4,000	3,750	3,733	3,857	3,857	3,857
営業・管理	3,500	3,500	3,429	3,667	3,667	3,667

(注) 1人あたり人件費は人件費を期中平均従業員数(前期末従業員数と当期末従業員数を足して2で割る)で除して算定しています。

上記に掲げた表では、2014年3月期に製造人員1名、営業人員1名を削減する経営改善施策を反映し、人員数をそれぞれ1名ずつ減少させています。

営業外・特別損益

営業外・特別損益のうち、支払利息は、「g.借入金返済計画」に基づき、原則的には、期首と期末の借入金の平均残高に利率を乗じて算定します。ただし、期末借入金残高を用いると、循環計算を行う必要が生じることから、簡便的に期首借入金に利率を乗じて支払利息を算定する場合があります。利率は、直近の借入契約に係る利率の加重平均により算出します。

その他の営業外損益項目については、過年度の実績等に基づき、発生が見込まれる場合には金額を計上します。例えば、非事業用資産の受取賃借料等が営業外収益に計上されている場合は、売却までの期間は每期賃料収入が発生するものとして、賃料収入を計上します。

特別損益は、「f.資産の取得・売却計画」等に基づき計上します。

(5) 税金計画 (タックスプランニング)

Q69 税金計画はどのように策定すれば良いですか。

「d.税金計画」は、売上高、売上原価・販管費、営業外・特別損益に基づいて試算される税引前当期純利益、税務上の加減算項目、繰越欠損金残高に基づいて策定します。中小企業・小規模事業者の場合には、税務会計で決算書を作成しているケースが多く、税務上の加減算項目(別表調整)はそれほど多くはありません。繰越欠損金の使用期限を考慮して、資産の処分時期等のタックスプランニングを行うことが必要になります。

例えば、繰越欠損金の金額が将来9年間の課税所得の見込み額を超えている場合には、計画1年目に直ちに含み損のある資産を売却するのではなく、10年目以降の課税所得と相殺できるように、また、計画期間中の資金繰りや取引金融機関の要請を総合的に勘案して、売却時期を検討することもあります。

(d.税金計画)

(単位:千円)

項目	2012/3 (実績)	2013/3 (見込)	2014/3 (計画1年目)	2015/3 (計画2年目)	2016/3 (計画3年目)	2023/3 (計画10年目)
税引前当期純利益	▲17,600	▲14,250	▲7,000	1,650	4,125	6,675
期首繰越欠損金残高	0	17,600	31,850	38,850	37,200	0
2012/3発生		17,600	17,600	17,600	15,950	0
2013/3発生			14,250	14,250	14,250	0
2014/3発生				7,000	7,000	0
課税所得	0	0	0	0	0	6,675
法人税等	100	100	100	100	100	2,503
所得割	0	0	0	0	0	2,403
均等割	100	100	100	100	100	100
税率	40%	38%	38%	38%	36%	36%

(P149)

(注1) 2014年3月期に非事業用資産を売却し、固定資産売却損5,000千円を計上しています。

(注2) 2022年3月期に繰越欠損金をすべて使用する計画となっています。

上記に掲げた表は、税務上の加減算項目がないことを前提としています。税引前当期純利益から期首繰越欠損金残高を控除した金額がマイナスの場合は、課税所得はゼロとなり、当該金額が繰越欠損金発生額となります。プラスの場合は当該金額が課税所得となります。

課税所得がプラスの場合には、課税所得に税率を乗じて所得割の金額を算出します。所得割の金額に所得に拘わらず発生する均等割の金額(金額的に重要性がない場合には考慮しない場合もあります)を加算して、法人税等の金額を算出します。

税率、繰越欠損金の使用制限については72、73、75、76ページを参照下さい。

(6) 貸借対照表計画の策定

Q70 運転資金計画はどのように策定すれば良いですか。

Q71 資産の取得・売却計画はどのように策定すれば良いですか。

「B.貸借対照表計画」は、現金預金、運転資金、固定資産、借入金、その他資産・負債から構成され、「e.運転資金計画」、「f.資産の取得・売却計画」のサブ計画から策定されます。

(B.貸借対照表計画)

(単位：千円)

項目	2012/3 (実績)	2013/3 (見込)	2014/3 (計画1年目)	2015/3 (計画2年目)	2016/3 (計画3年目)	2023/3 (計画10年目)	
現金預金	21,000	10,150	8,650	9,600	10,125	16,803	
売上債権	23,000	23,000	25,000	25,000	25,000	25,000	(P156)
棚卸資産	16,000	15,500	15,400	15,000	14,500	14,500	(P156)
その他	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	
流動資産計	61,000	49,650	50,050	50,600	50,625	57,303	
土地	40,000	40,000	20,000	20,000	20,000	20,000	
その他	25,000	27,000	25,000	23,500	22,500	22,000	
有形固定資産	65,000	67,000	45,000	43,500	42,500	42,000	(P157)
無形固定資産	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	
投資その他の資産	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	
固定資産	72,000	74,000	52,000	50,500	49,500	49,000	
資産計	133,000	123,650	102,050	101,100	100,125	106,303	
仕入債務	3,500	3,500	4,000	4,000	4,000	4,000	(P156)
借入金	125,000	130,000	115,000	112,500	107,500	72,500	
未払法人税等	100	100	100	100	100	2,503	中略
その他	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	
負債計	138,600	143,600	129,100	126,600	121,600	89,003	
資本金	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	
利益剰余金	▲13,600	▲27,950	▲35,050	▲33,500	▲29,475	9,300	
純資産計	▲5,600	▲19,950	▲27,050	▲25,500	▲21,475	17,300	
負債・純資産計	133,000	123,650	102,050	101,100	100,125	106,303	
実質純資産の調整							
滞留売上債権	▲4,000	▲4,000	▲4,000	▲4,000	▲4,000	▲4,000	
滞留棚卸資産	▲3,000	▲3,000	▲3,000	▲3,000	▲3,000	▲3,000	
不動産含み損益	▲5,000	▲5,000	0	0	0	0	
実質純資産	▲17,600	▲31,950	▲34,050	▲32,500	▲28,475	10,300	
債務償還年数							
a.借入金		130,000	115,000	112,500	107,500	72,500	
b.運転資金		28,000	29,400	29,000	28,500	28,500	
c.現金預金		10,150	8,650	9,600	10,125	16,803	
d.フリーキャッシュフロー(注)		▲15,850	▲1,500	3,450	5,525	5,378	(P158)
債務償還年数((a-b-c)÷d)		▲0.2	▲51.3	21.4	12.5	5.1	

(注) 資産売却収入は含めていない。

現金預金、借入金は、「C.キャッシュフロー計画」に基づき計上されますので詳細は158、159ページで後述します。

その他資産・負債は、内訳を把握し、每期継続的に残高が計上されるもの（未払金、未払費用、預り金等）については、内容及び損益計画に対応させて金額を算定します。今後残高の計上が見込まれないものについては、残高はゼロとして計画を策定します。

「B.貸借対照表計画」では、貸借対照表のほか、実質純資産額（58～60ページ参照）と債務償還年数（66～68ページ参照）の推移を示す必要があります。実質純資産額を試算するにあたっては、計画期間に解消が見込まれる純資産額の調整事項がある場合には、調整金額を変動させます。上記では、2014年3月期に不動産を売却することから、2014年3月期以降、不動産含み損益の調整額はゼロとしています。

運転資金計画

運転資金は、売上計画、売上原価・販管費計画と過年度の回転期間実績（ただし、回収条件、支払条件の変更が見込まれる場合には、変更後の条件を加味します）をもとに、「e.運転資金計画」を策定します。回転期間の変更が見込まれる経営改善施策があれば加味して「e.運転資金計画」を策定します。

（e.運転資金計画）

（単位：千円）

項目	2012/3 （実績）	2013/3 （見込）	2014/3 （計画1年目）	2015/3 （計画2年目）	2016/3 （計画3年目）	2023/3 （計画10年目）
売上債権						
a.売上高	90,000	90,000	100,000	100,000	100,000	100,000
b.回転期間（注1）	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
c=a÷12×b	19,000	19,000	21,000	21,000	21,000	21,000
d.滞留債権	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
売上債権（c+d）	23,000	23,000	25,000	25,000	25,000	25,000
棚卸資産						
a.売上原価	70,000	68,500	68,600	66,400	64,000	62,500
b.回転期間（注2）	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2
c=a÷12×b	13,000	12,500	12,400	12,000	11,500	11,500
d.滞留在庫	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
棚卸資産（c+d）	16,000	15,500	15,400	15,000	14,500	14,500
仕入債務						
a.材料費	20,000	20,000	22,500	23,000	23,000	23,000
b.回転期間（注3）	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1
仕入債務（a÷12×b）	3,500	3,500	4,000	4,000	4,000	4,000

（P155）

（注1）月末締60日後入金と90日後入金の得意先が50%ずつとなっています。

（注2）材料仕入検収から製品出庫までが2ヶ月強程度です。

（注3）月末締60日後支払の取引先が大部分です。

売上債権は、売上高に売上債権回転期間を乗じて算出された金額に、滞留債権等回収条件が異なる債権を加算して算出します。

棚卸資産、仕入債務も同様の考え方で算出します。

資産の取得・売却計画

固定資産は、「f.資産の取得・売却計画」に基づいて策定します。前期末残高に設備投資による増加額を加算するとともに、資産の売却による減少額、減価償却による減少額を控除して、固定資産残高を計算します。

(f.資産の取得・売却計画)

(単位：千円)

項目	2012/3 (実績)	2013/3 (見込)	2014/3 (計画1年目)	2015/3 (計画2年目)	2016/3 (計画3年目)	2023/3 (計画10年目)
設備投資	8,500	7,000	3,000	3,000	3,000	3,000
機械装置	8,000	6,000	2,500	2,500	2,500	2,500
その他	500	1,000	500	500	500	500
資産の売却						
簿価	0	0	20,000	0	0	0
売却額	0	0	15,000	0	0	0
売却損益(-)	0	0	▲5,000	0	0	0
減価償却費	5,000	5,000	5,000	4,500	4,000	3,000
有形固定資産残高 (前期 + - -)	65,000	67,000	45,000	43,500	42,500	42,000

(P155)

上記に掲げた表では、設備投資は中古資産の購入等による設備投資額の削減を経営改善施策に反映し、2014年3月期以降の設備投資額を3,000千円と計画しています。

また、2014年3月期に賃貸不動産を簿価20,000千円に対して15,000千円で売却し、固定資産売却損5,000千円を計上する計画としています。

(7) キャッシュフロー計画の策定

Q72 キャッシュフロー計画はどのように策定すれば良いですか。

フリーキャッシュフローは借入金の返済原資の主要部分となります。そこで、損益計画及び貸借対照表計画に基づき、キャッシュフロー計画を策定します。
営業キャッシュフローと投資キャッシュフローの合計がフリーキャッシュフローとなります。

(C.キャッシュフロー計画)

(単位：千円)

項目	2013/3 (見込)	2014/3 (計画1年目)	2015/3 (計画2年目)	2016/3 (計画3年目)	2023/3 (計画10年目)
税引前当期純利益	▲14,250	▲7,000	1,650	4,125	6,675
減価償却費	5,000	5,000	4,500	4,000	3,000
特別損益	0	5,000	0	0	0
売上債権の増減額	0	▲2,000	0	0	0
棚卸資産の増減額	500	100	400	500	0
仕入債務の増減額	0	500	0	0	0
法人税等支払額	▲100	▲100	▲100	▲100	▲1,297 (注)
営業キャッシュフロー	▲8,850	1,500	6,450	8,525	8,378
設備投資支出	▲7,000	▲3,000	▲3,000	▲3,000	▲3,000
固定資産売却収入	0	15,000	0	0	0
投資キャッシュフロー	▲7,000	12,000	▲3,000	▲3,000	▲3,000
フリーキャッシュフロー(+)	▲15,850	13,500	3,450	5,525	5,378 (P155)
借入による収入	5,000	0	0	0	0
借入金返済による支出	0	▲15,000	▲2,500	▲5,000	▲5,000
財務キャッシュフロー	5,000	▲15,000	▲2,500	▲5,000	▲5,000
現金預金増減額(+)	▲10,850	▲1,500	950	525	378
期首現金預金	21,000	10,150	8,650	9,600	16,425
期末現金預金(+)	10,150	8,650	9,600	10,125	16,803

(注) 計画9期に計上した法人税等1,297千円を計画10期に支払っているため、計画10期に計上している法人税等2,503千円とは金額が相違します。

キャッシュフロー計画書の策定方法は下記のとおりです。

営業キャッシュフロー

- () 税引前当期純利益からスタート(149ページより)
- () 減価償却費を加算(152ページより)
- () 営業項目に関連しない特別損益項目を加減算(特別利益は減算、特別損失は加算)(149ページより)
- () 運転資金の増減額、その他流動資産・負債の増減額を加減算(資産項目は増加額を減算、減少額を加算、負債項目は増加額を加算、減少額を減算)(156ページより)

- () 法人税等の支払額を減算

投資キャッシュフロー

- () 資産の取得に係る支出額を減算 (157ページ)
- () 資産の売却に係る収入額を加算 (157ページ)

フリーキャッシュフロー (+)

財務キャッシュフロー

- () 借入による収入を加算
- () 借入金返済による支出を減算

本計画では、計画の不確実性を考慮し、2016年3月期から2023年3月期までの借入金返済による支出額を同期間のフリーキャッシュフローの平均額5,900千円の85%程度である5,000千円としていることから、期末現金預金残高が每期増加し、計画第10期目では16,803千円となっています。

余剰資金については、取引金融機関から借入金の返済原資に組み込むよう求められますので、留意が必要です。

(8) 簡易版キャッシュフロー計画の策定

Q73 簡便的なキャッシュフロー計画を策定するにはどうすれば良いですか。

簡易キャッシュフローは「A.損益計画」をもとに、**経常利益 + 減価償却費 - 法人税等 + 運転資金増減額 - 設備投資見込額 + 資産売却収入 + その他収入・支出**で計算します。

運転資金増減額、設備投資見込額に重要性がない場合には、取引金融機関の理解が得られることを前提に、これらを考慮せずに簡易キャッシュフロー計画を策定することも可能と考えられます。

また、重要な臨時収入・支出がある場合には、その他収入・支出として簡易キャッシュフローに反映させます。

法人税等は、簡便的に経常利益×税率で算出する場合がありますが、繰越欠損金が存在する場合にはその影響を考慮する必要があるため、税金計画を策定することが望まれます。

(D.簡易キャッシュフロー計画)

(単位：千円)

項目	2012/3 (実績)	2013/3 (見込)	2014/3 (計画1年目)	2015/3 (計画2年目)	2016/3 (計画3年目)
経常利益	▲17,600	▲14,250	▲1,000	1,650	4,125
減価償却費	5,000	5,000	5,000	4,500	4,000
法人税等	▲100	▲100	▲100	▲100	▲100
運転資金増減額	0	500	▲1,400	400	500
設備投資見込額	▲8,500	▲7,000	▲3,000	▲3,000	▲3,000
資産売却収入	0	0	15,000	0	0
その他支出(退職金)	0	0	▲1,000	0	0
簡易キャッシュフロー	▲21,200	▲15,850	13,500	3,450	5,525

<まとめ>

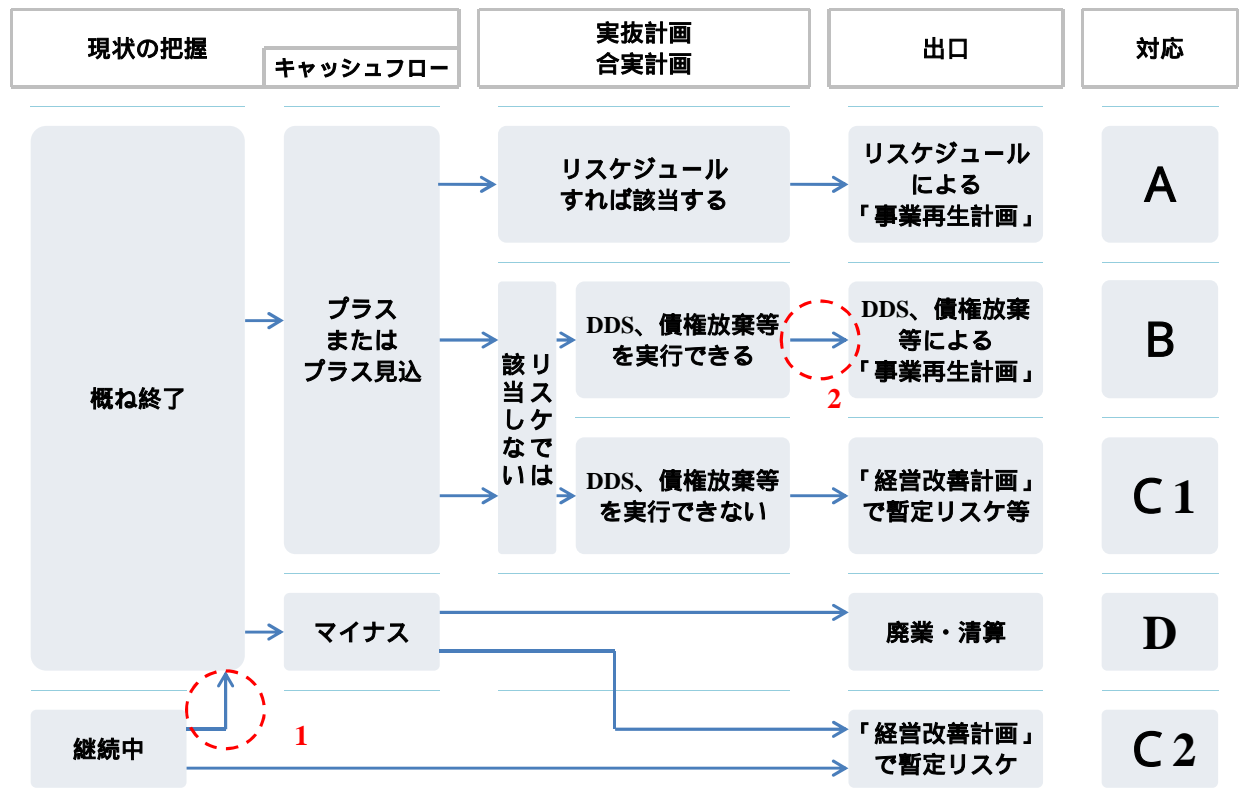
計数計画とは、経営改善施策による改善効果を数値化した計画のことであり、「損益計画」「貸借対照表計画」「キャッシュフロー計画」の基本計画(財務3表)とこれらを補足するサブ計画で構成されます。

原則的には財務3表の策定を求められますが、一定の条件下では、財務3表を策定することはせず、「損益計画」と「簡易キャッシュフロー計画」のみを策定すれば容認される場合もあります。

抜本的計画の必要性の判断と対応

Q74 計数計画を策定した結果、金融支援の手法はどのように検討すれば良いですか。

計数計画を策定した結果、リスケジュールでは返済期間が超長期にわたる場合等、合実計画に必要な要件を満たさない場合、取引金融機関によるDDS、債権放棄等の権利変更の要請を検討することとなります。しかしながら、その合意が困難と見込まれる場合は、超長期リスケの「経営改善計画書」で取引金融機関の合意を得るか、または暫定リスケの「経営改善計画書」で取引金融機関の合意を得るか検討します。



- 1 経営課題（現状）の把握を行う。
- 2 DDS、債権放棄等の権利変更を行う。

具体的には、債務者企業が計画策定後、認定支援機関は金融支援の手法を検討することとなります。リスケジュールによる条件変更で実抜計画・合実計画に必要な要件を満たした「事業再生計画書」を策定できる場合は、「事業再生計画書」の策定を支援します（図中「対応A」）。

リスケジュールによる条件変更では実質債務超過の解消年数や債務償還年数が実抜計画・合実計画に必要な要件を満たさない場合は、取引金融機関の支援によ

ってDDS、債務免除等の権利変更を実行できるか検討すると共に、取引金融機関の意向を確認することが必要となります。取引金融機関から権利変更の支援が得られる見込みがある場合は、中小企業再生支援協議会等と協力することも検討課題です（図表「対応B」）。

大幅な権利変更を受けられない見込みの場合は、暫定リスクまたは超長期リスクの「経営改善計画書」の策定を支援します。暫定リスクの計画書の場合は、暫定リスク期間中に、実抜計画・合実計画に必要な要件を満たすことができるよう準備を行うこととなります（図表「対応C1」）。

フリーキャッシュフローが継続的にマイナスの場合は、体質改善のためのアクションプランを中心とした暫定リスクの「経営改善計画書」を策定するか（図表「対応C2」）、事業の持続可能性が見込めないとして廃業・清算を検討します（図表「対応D」）。

また、経営課題（現状）の把握が終了していない場合は暫定リスクの「経営改善計画書」を策定することとなります（図表「対応C2」）。

なお、金融支援の手法の最終判断は、取引金融機関の意見を反映させたものとなります。

<まとめ>

フリーキャッシュフローから毎期の返済総額を試算して、リスクジュールすれば実抜計画・合実計画に必要な要件を満たす場合は「事業再生計画書」を策定します。リスクジュールでは実抜計画・合実計画に必要な利益やフリーキャッシュフローが不足する場合は、取引金融機関によるDDS、債権放棄等の金融支援の合意が見込まれれば「事業再生計画書」を策定します。しかしながら、取引金融機関による金融支援の合意が困難と見込まれる場合は、暫定リスクまたは超長期リスクの「経営改善計画書」を策定して合意が得られるか検討します。

第8章 金融支援案の策定

債務整理に関する枠組みと金融支援の手法

(1) 債務整理に関する枠組み

- Q75 私的整理と法的整理とは、どのような違いがありますか。
- Q76 債務整理に関連する調整機関(裁判所/中小企業再生支援協議会/地域経済活性化支援機構等)は、それぞれどのような特徴がありますか。

認定支援機関が関与する金融機関の調整支援は私的整理手法に属します。大きな捉え方として、債務整理に関する枠組みは、当事者間の合意に基づき債務を整理する「私的整理」と会社更生法や民事再生法等の法的手続に基づき債務を整理する「法的整理」に区分することができます。

下記表の私的整理では、中小企業再生支援協議会、地域経済活性化支援機構(REVIC)、事業再生ADRの3つを記載しました。この他にも整理回収機構(RCC)や私的整理ガイドライン(GL)といった枠組みがあります。

項目	私的整理			法的整理	
	協議会	地域経済活性化支援機構(REVIC)	事業再生ADR	会社更生法	民事再生法
対象会社	中小企業	地方三公社、第三セクターを除き、制限なし	制限なし	株式会社のみ	会社(株式会社に限らず)個人等も可
対象債権者	金融債権者			金融債権者、商事債権者	
債権者調整の実行者	協議会	REVIC	手続実施者(実務家協会)	裁判所と管財人	裁判所と申立代理人
再生計画の成立条件	全ての対象債権者の同意			対象債権者による多数決	
債権買取機能	なし	あり	なし	なし	
出資機能		(融資も可)			
担保権の取扱い	別除権			更生計画の定めによる担保権の制約	別除権

私的整理

私的整理は、当事者間の合意に基づき債務を整理する手法であり、裁判所の関与なく当事者間の私的自治により債務整理の手続を行います。現在では、主として、中小企業再生支援協議会、地域経済活性化支援機構（REVIC）、事業再生ADR等が活用されており、ほかにも利用可能なものとして、整理回収機構（RCC）、私的整理ガイドライン（GL）があります。

これらは、一定の法律等に基づいて設立された調停機関の支援を受けて、それぞれの準則に則って債務整理を行う手法です。いずれも金融調整機能を有しており、リスケジュールにとどまらない抜本的な対策を講じる場合や、リスケジュールの場合でも取引金融機関が多種多数に及ぶ場合等、金融調整の難易度が高くなる場合に活用されるケースが一般的といえます。

中小企業再生支援協議会は、全国47都道府県に設置されており、各地域からみて身近な存在である点、デューデリジェンス費用の一部を中小企業再生支援協議会が負担するため、費用負担が比較的少ないという点等から、上記の中で最も中小企業による活用例が多いといわれています。

地域経済活性化支援機構（REVIC）は、平成24年度に企業再生支援機構から改組されたものです。同機構は、平成30年3月末までの時限的組織であり、出資機能、債権買取機能を有する点で特徴があります。なお、企業再生支援機構の時代は支援決定時に支援対象企業名が公表されていましたが、改組後は、中小企業・小規模事業者の経営改善・事業再生を意識して、支援対象企業名を公表しないこととなり、より、利用しやすくなったと考えられます。

事業再生ADRは、デューデリジェンスや計画作成に一定の費用を要することから、中小企業が活用する例は多くないといわれています。

整理回収機構（RCC）は、事実上、平成24年度までの継続案件を中心に関与しています。

私的整理ガイドライン（GL）に基づく債務整理は、平成13年9月に公表されました。当時は大企業を中心に活用されましたが、いわゆるメイン行寄せが生じる事例が多かったため、メイン行がこれを嫌い、現在では活用例はほとんどないようです。

法的整理

法的整理は、会社更生法・民事再生法に基づく再生型の債務整理のほか、事業性や経営者資質が無く、黒字化や債務超過解消の目処も立たない場合等の出口として、破産や清算を行う清算型の債務整理も考えられます。

再生型の法的整理の場合、債権者の多数決により再生計画が成立する点、商事債権者も金融債権者と同列に債権放棄等の対象となる点が私的整理と比較した場合の大きな違いです。また、会社更生法・民事再生法においても、多数決要件、経営者責任、担保権・優先債権者の拘束等の点で相違があるため、債務者企業の状況に応じて、いずれかを選択するかの判断も必要となります。なお、最近の事例では、法的整理の場合でも、商事債権を少額債権として扱うことにより、商事債権者を保護して事業毀損を回避する動きも見られます。

(2) 金融支援の手法

Q77 金融支援の手法にはどのような内容がありますか。

金融支援手法としては、リスケジュールのほかに、DDS（デット・デット・スワップ）、DES（デット・エクイティ・スワップ）、債権放棄等が挙げられます。

項目		リスケジュール	DDS (債務の劣後化)	(現物出資型)DES (債務の株式化)	債権放棄
法的性質		金銭債権の条件変更	金銭債権の条件変更	金銭債権の 現物出資による増資	債権の消滅
債務者企業 への効果	純資産	影響なし	影響なし	同額が純資産の プラス効果あり	同額が純資産の プラス効果あり
	キャッシュ フロー	一時的に改善 (返済が長期化する 分金利が増加)	金利負担の減少 元本は劣後分だけ 改善(当面)	株式化した元本相当 額と金利負担の減少 分だけ改善	放棄した元本相当 額と金利負担の減少 分だけ改善
債務者企業 の責任負担	既存株主	基本的に影響なし	基本的に影響なし	持分の希薄化	100%減資 (または大幅希薄化)
	既存経営者	経営陣は留任? 役員報酬減額	経営陣は留任? 役員報酬減額	原則として役員退任 (役員報酬減額、 私財提供など)	原則として役員退任 (役員報酬減額、 私財提供など)
会計上 の影響	債務者企業	有利子負債のまま	有利子負債間の 変動であり影響なし	券面額説と時価評価説	債務免除益の計上
	債権者	貸倒引当金の見直し (債権残高は不変)	貸倒引当金の見直し (DDS部分は条件次第 で資本とみなせる)	消滅する債権簿価と 取得する株式時価との 差額を損益認識	引当過不足を 貸倒損失又は引当金 戻入として認識
税務上 の影響	債務者企業	影響なし	影響なし	債務消滅益課税 (欠損金と相殺可能)	債務免除益課税 (欠損金と相殺可能)
	債権者	影響なし	影響なし (ただし、一定の場合 (長期棚上債権に該当等) に損金算入)	一定要件を満たす場合 債権譲渡損の損金算入	一定要件を満たす場合 債権放棄損の損金算入

リスケジュールだけでは債務超過解消や債務の返済に長期間を要し、実抜計画・合実計画の策定が困難な場合に DDS、DES、債権放棄等を検討することとなります。

DDS、DES、債権放棄により、キャッシュフローの改善、債務額の減少、債務超過額の減少といった効果が生じ、債務超過解消に要する年数や債務償還年数を短縮しやすい財務体質への改善が可能となります。

金融支援を行う金融機関からみた場合、債務超過解消に要する年数や債務償還年数の短縮により、債務者企業が策定した事業再生計画をいわゆる実抜計画・合実計画とみることができるといったメリットがあります。ただし、これらの金融支援は、リスケジュールと比較して、より金融機関負担が重くなるものであるため、その負担に応じた、経営者責任、株主責任、保証人責任やモラルハザード等が問題となることがあります。

Q78 リスケジュール、DDS、DES、債権放棄とはそれぞれ何ですか。また、認定支援機関はこれら金融支援の手法のうちどれを扱いますか。

リスケジュール

リスケジュールとは、業績の悪化等により債務の返済が困難になった債務者に対して、債権者が債権の条件変更を行い、元本あるいは利息の支払期限の繰延を行うことをいいます。

リスケジュールを活用する目的は、一定期間返済条件を維持緩和する間に債務者企業が経営改善に取組み、事業性・財務体質の改善を図ることにあります。

認定支援機関は、債務者企業の事業性・財務体質の改善余地を見極め、改善余地を見出した場合には、リスケジュールを活用した経営改善計画の策定を支援することが期待されています。

DDS

DDSとは、債権者が既存の債権を別の条件の債権に変更することをいいます。金融機関が既存の貸出債権を他の一般債権よりも返済順位の低い劣後ローンに切り替えることが一般的です。債務者企業における実質純資産額の改善とはなりません。元本返済が一定期間猶予されるため、キャッシュフローを改善することができる等のメリットがあります。一方、金融支援を行う金融機関からみた場合、長期間償還不要な状態であること（償還期間が5年超）、配当可能利益に応じた金利設定、原則として法的破綻時の劣後性の3要件を満たせば、自己査定において資本とみなすことができるというメリットがあります。

DES

DESとは、債務の株式化を行うことをいいます。金融機関が債権の一部を現物出資することにより株式を取得することが一般的です。金融機関は配当、株式売却により回収するため、非上場会社の場合、回収は容易ではありません。DESを活用する例としては、株主から会社に対して取得請求権が付された種類株式（いわゆる償還株式）を用いることにより回収スケジュールを法的に定めることや、税務上の欠損金を超える債権放棄が必要な場合に、債務者企業への課税問題を解消するために、一部の債権について債権放棄に代えてDESを行うこと等が想定されます。なお、独占禁止法による銀行等の議決権保有規制があり（いわゆる5%ルール（平成25年4月現在））、DESの活用が制限されているのが現状ですが、金融庁が規制緩和案を打ち出しており、今後、議決権の保有上限が引き上げられる可能性があります。

債権放棄

債権放棄とは、金融機関等の債権者が、債務者企業から債権の返済を受ける権利を放棄することといいます。債権放棄は、取引金融機関にとって最も厳しい金融支援となるため、金融機関調整に時間・手間等を要する手法です。

債権放棄を行う場合は、債務者企業では、債務免除益課税、経営者責任、株主責任、保証人責任、さらに中小企業においては私財提供等も課題となり、これらを解決して、取引金融機関の合意を得る必要があります。

また、取引金融機関においても、債権放棄という痛みを伴う支援をする以上、その様な事態に至ったことに対する債務者企業による説明責任と上述した経営者責任等を追及するのは当然のことであり、放棄の相当性、経済合理性、各金融機関間の衡平性、過剰支援となっていないか等が問題となります。なお、債権放棄の上限額は、一般的には、実質債務超過額、非保全額、税務上の繰越欠損金及び特例欠損金のいずれか小さい金額であり、これを越える債権放棄は、過剰支援として合意が得難い状況です。

認定支援機関との関係

金融支援の手法としては、リスケジュール、DDS、DES、債権放棄等があります。認定支援機関業務は、いずれの業務も可能ですが、中小企業・小規模事業者が主な対象先なので、主としてリスケジュールによる暫定リスクが想定されます。なお、DDS、DES、債権放棄等の金融支援を伴う場合は、中小企業再生支援協議会等と協力して案件を進めることが望ましいといえます。

(3) 資本性借入金

Q79 資本性借入金とは何ですか。

金融支援の手法の1つに資本性借入金（DDS）があります。

資本性借入金とは、金融機関が債務者企業の財務状況等を判断するにあたって、負債ではなく資本とみなすことができる借入金のことです。再生局面にある債務者企業において、債権放棄に代替する金融支援手法として活用されることが期待されており、金融庁もその積極的活用を呼びかけています。

既存の借入金を条件変更して資本性借入金に転換することにより、金融機関の自己査定上、資本性借入金を資本とみなすことで債務者区分を決定することができるようになり、債務者区分が上方遷移すれば新規融資を受けることも可能になることが期待できます。また、返済が長期の期日一括償還とすれば資金繰りが改善するといった効果も期待できます。

金融機関が債務者企業の財務状況等を判断するにあたって、負債ではなく資本とみなすためには、長期間償還不要な状態であること（償還期間が5年超）、

配当可能利益に応じた金利設定、原則として法的破綻時の劣後性の3要件を満たす必要があることが『金融検査マニュアルによくあるご質問（FAQ）』に明示されています。

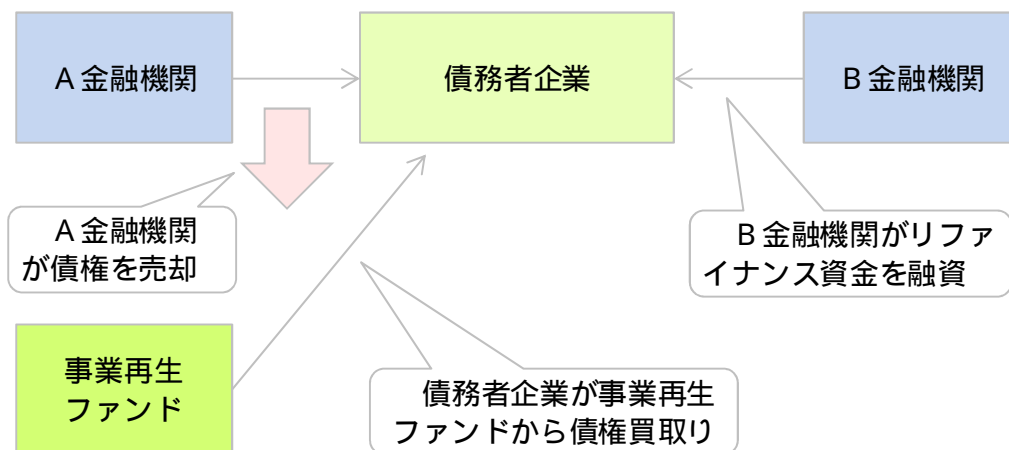
(4) 事業再生ファンド

Q80 事業再生ファンドとは何ですか。

事業再生ファンドとは、過剰債務を抱える債務者企業に対して投融資を行い、事業再生を図ることを目的に設立されたファンドであり、政策パッケージにおいてその設立促進が定められています。

事業再生ファンドは、主として債務者企業の取引金融機関から債権を買い取ったり、債務者企業の株式を取得して債務者企業の経営に積極的に関与したりします。その後、数年経って事業再生の目処がたった段階で、債権や株式を債務者企業や第三者に譲渡することで、事業再生の橋渡しをするという機能があります。

(債権買取・リファイナンスの例)



A金融機関は貸出債権の全額(額面100)の回収が困難と考えており、債権の額面額以下の金額で事業再生ファンドに債権売却(売却額25、売却損75)します。

事業再生の目処が立った段階で、B金融機関が債務者企業にリファイナンス資金を融資(EV70、融資額70)します。

債務者企業は、当該リファイナンス資金により事業再生ファンドから債権を買取ります。このときの買取り金額は、A銀行の債権額面以下の金額とすることで、債務者企業にとっては実質的に債務免除を受けた場合と同様の効果を得ることができます(債務者企業は30(=100-70)の償還益を計上し、事業再生ファンドは45(=70-25)の売却益を計上)。

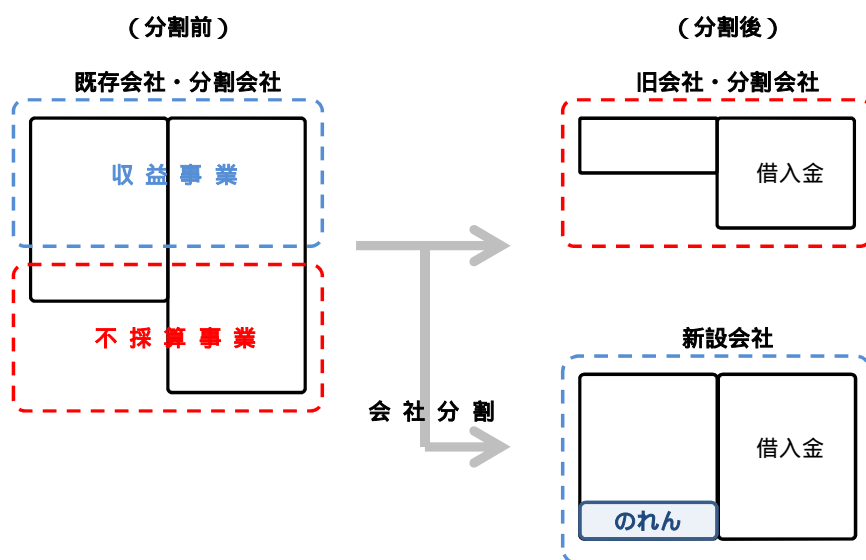
(5) 第二会社方式

Q81 第二会社方式とは何ですか。

既存会社に対する債権放棄に代えて、第二会社方式を採用して実質的な債権放棄をする場合があります。

第二会社方式とは、財務内容が悪化している企業の収益性ある事業の全部または一部分を会社分割または事業譲渡の方法で切り分け、別会社である新設会社または既存会社（第二会社）に承継させ、不採算事業や債務が残った旧会社・分割会社を、その後特別清算等を用いて整理することによる再生手法です。

(第二会社方式 新設分割)



第二会社方式のメリット・デメリット

	メリット	デメリット
債務者	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 原則として、簿外債務等のリスクを遮断して分割できるため、スポンサー選定等が有利となる ✓ 旧会社・分割会社の清算により期限切れ欠損金の利用が可能となる ✓ 不動産の移転にあたり一定の要件を満たすと不動産取得税が課されない ✓ 消費税法上、会社分割は課税対象外取引とされている 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ (事業譲渡に比し簡易化されてはいるが)会社法の債権者保護手続き等を要する

	メリット	デメリット
債権者	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 旧会社・分割会社が清算することにより、債権の貸倒れによる損金算入が可能となる ✓ 新設会社株式の売却代金での返済がなされる 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 濫用的会社分割がなされる可能性がある

上記においては、新設分割を利用することにより、旧会社・分割会社には不採算事業（不良資産や過剰債務等）を残し、収益事業（優良資産や収益弁済が可能な債務等）を新設会社に移転しています。そして、旧会社・分割会社は、分割の対価である新設会社株式をスポンサー等に売却し、その売却代金を弁済資金に充当し、その後清算手続きに移行することとなります。このような会社分割には、一般的には上記のようなメリット・デメリットがあります。これは、いわゆるGood事業出しの場合ですが、状況によってはBad事業を切り出す事例もあります。

第二会社方式を活用する場合に留意すべき点があります。濫用的会社分割とは、会社分割を用いた第二会社方式により、取引金融機関に意図しない実質的な債権放棄を強いる手法であり、最近、問題視されています。

会社法では、会社分割を行う場合に、旧会社・分割会社のすべての債権者に対しては債権者保護手続を行うことが義務付けられていません。このため、取引金融機関の同意を得ずして、必要な事業だけを新設会社に承継し、旧会社・分割会社に不採算事業と金融債務だけを残すというような会社分割を行うことが可能な状況にあります。これを悪用して、濫用的会社分割を指導するコンサルタントもいると言われています。

濫用的会社分割については、民法の詐害行為取消権の行使を認めた最高裁判決が出ています（最判平成24年10月12日）。

最高裁判決では、「株式会社を設立する新設分割がされた場合において、新設分割設立株式会社（新会社）にその債権に係る債務が承継されず、新設分割について異議を述べることもできない新設分割株式会社（既存会社）の債権者は、民法424条の規定により詐害行為取消権を行使して新設分割を取り消すことができると解される。この場合においては、その債権の保全に必要な限度で新設分割設立株式会社への権利の承継の効力を否定することができる」と判じられています。

会社分割により新設会社が承継する債務（負債）が債権（資産）に比べて少額である場合や、旧会社・分割会社に残す債務（負債）が新設会社に承継する債務（負債）に比べて多額である場合には、会社分割によって旧会社・分割会社の債権の責任財産が減少し、旧会社・分割会社の債権者と新設会社の債権者

との間で著しい不平等が生じうるため、濫用的会社分割に該当する可能性があると考えられます。

当然のことながら、債務者企業や取引金融機関とも十分にコミュニケーションを取り、どのような再生手法がもっとも債務者企業に適合し、取引金融機関の合意を得て、地域社会等にも貢献できるのか等も考え、真摯に第二会社方式を活用した債権放棄を検討するよう会社を指導する必要があります。

また、会社分割ではなく、スポンサー企業に継続事業を事業譲渡し、その譲渡代金を債務の返済に充てるという事業譲渡方式が使われる場合もあります。事業譲渡には以下のような会社分割との相違点があり、権利義務関係の包括承継ができないという手間等を要しますが、でき上りの結果は会社分割方式と同じとなります。

会社分割と事業譲渡の相違点

	会社分割	事業譲渡
法的形式	債権債務の包括承継（一括しての移転手続きが可能）	債権債務の個別承継（個々の債権債務について個別に移転手続きが必要）
対価	株式、金銭	金銭のみ
債権者保護手続	原則、会社法上の債権者保護手続きが必要	個々の債権者ごとに個別に同意が必要
労働者の承継	一定の手続きを要するが個別交渉は不要	個々の労働者と個別交渉が必要
消費税、不動産取得税	消費税上、会社分割は課税対象外取引であり、また、一定の要件を満たすことにより不動産取得税が課されない	課税対象資産の譲渡には消費税が課される、また、不動産取得税の非課税要件もない

<まとめ>

金融支援の手法としては、主として、リスケジュール、DDS、DES、債権放棄があります。認定支援機関は、いずれの手法にも関与することができますが、中小企業・小規模事業者が主な支援先であることを鑑みると、主としてリスケジュールによる合実計画または暫定リスケ計画に関与することが想定されます。なお、DDS、DES、債権放棄等の抜本的な金融支援を伴う場合は、中小企業再生支援協議会等と協力して案件を進めることが望まれます。

借入金返済計画の策定

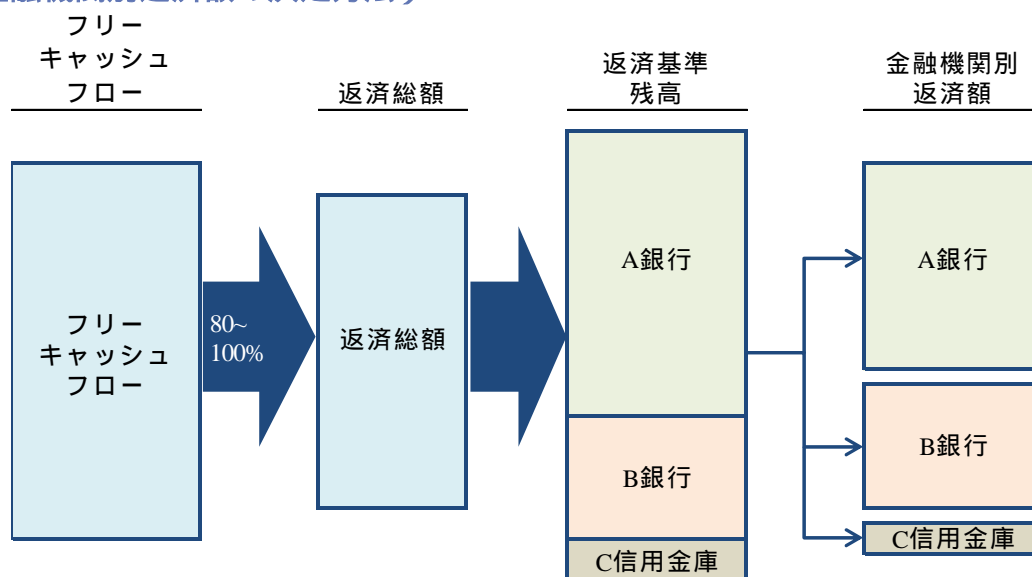
(1) 借入金返済計画の策定手順

Q82 借入金返済計画はどのように策定すれば良いですか。

借入金返済計画は、主にフリーキャッシュフローに基づき決定する返済総額を金融機関別に定めた計画です。

借入金返済計画策定にあたっては、まず金融支援の対象となる返済基準残高を決定します。また、フリーキャッシュフローをもとに返済総額を決定し、返済基準残高をもとに金融機関別の返済額を決定します。

(金融機関別返済額の決定方法)



(返済基準残高)

(単位：千円)

項目	2012/3		2013/3			
	期末借入残高	借入額	返済額	基準日借入残高	担保評価額	基準日非保全残高
A銀行	75,000	5,000	0	80,000	30,000	50,000
B銀行	40,000	0	0	40,000	5,000	35,000
C信用金庫	10,000	0	0	10,000	0	10,000
合計	125,000	5,000	0	130,000	35,000	95,000

返済基準残高は、金融機関別返済額を定める基準となる残高です。計画策定期間中の任意の日を基準日として決定し、当該基準日の借入残高や非保全残高が返済基準残高となります。なお、すべての取引金融機関が返済猶予に合意している場合には、返済猶予開始時の残高を返済基準残高とします。

(2) 必要資金残高

Q83 必要資金残高を算定するにあたってのポイントは何か。

借入金返済原資の1つに手元現預金残高があります。手元現預金を全額返済に回すと資金繰り上支障がありますので、必要現預金は手許に残す必要があります。

必要資金残高は、事業運営に際して最低限必要な現預金の残高であり、次回入金日までの仕入支払、給与支払、税金支払等に対応するだけの必要十分な現預金の残高をいいます。

必要資金残高は、日次・月次の資金繰り実績をもとに推定します。まずは、毎月の主要な支払・入金項目の発生タイミングを一覧表にして把握した上で、最も資金残高が小さくなる日の資金残高がプラスとなるように、月末の資金残高を決定します。

下記に掲げた表では、入金日は末日のみであるため、末日までの支払資金が不足しないよう、末日までの支払額7,550千円以上の金額を必要資金残高として定める必要があります。

月次ベースでは、賞与支給時期、税金支払時期に資金負担が生じることが多いため、留意が必要です。

(支払・入金日一覧)

(単位：千円)

項目	5日	10日	15日	20日	25日	末日	計
支払							
材料仕入支払		600		800		600	2,000
外注費支払						450	450
経費支払						300	300
役員報酬・給与支払					3,600		3,600
社会保険料支払						900	900
その他						300	300
支払計	0	600	0	800	3,600	2,550	7,550
入金							0
売上入金						8,000	8,000
入金計	0	0	0	0	0	8,000	8,000
現金預金残高	10,000	9,400	9,400	8,600	5,000	10,450	

(3) 返済総額の決定方法

Q84 毎期の返済総額はどのように決定すれば良いですか。

返済総額の決定方法

毎期の返済総額は、原則として、フリーキャッシュフローに基づき決定します。ただし、手元現預金残高が必要資金残高に達しない場合には、フリーキャッシュフローの一部は返済に充当せず、必要資金残高に達するまで手元現預金として残しておくことが安全です。

実務的取り扱い

毎期の返済総額は、フリーキャッシュフローに基づき1期ごとに変動させる変動方式と、フリーキャッシュフローの平均額をもとに一定期間は固定額とする固定方式の2パターンがあります。

実務的には、取引金融機関より毎期の返済額を一定にして欲しいとの要請があることが多く、固定方式により決定することが多いと考えられます。

また、返済総額は、計画の不確実性を考慮して、例えばフリーキャッシュフローの80～100%の間で決定することが安全です。

実績と計画に差異が生じた場合の取り扱い

実績が計画を上回った場合の返済の取り扱いを取引金融機関と合意しておく場合もあります。実績が計画を上回った場合の取り決め例としては、上回った金額の50%は取引金融機関に追加で返済、残りは債務者企業において使用（設備投資、従業員への賞与等）する等があります。

実績が計画を下回り、計画通りの返済が行えない場合には、計画の見直しが必要となる可能性もあります。ただし、計画が下振れしても計画通りの返済が可能であれば、一般的には計画の見直しは不要です。

(4) 金融機関別返済額の決定方法

Q85 金融機関別の返済額はどのような方法で決定されますか。

返済総額が決定した後は、これを取引金融機関別に配分します。配分方法は通常プロラタ方式です。

債権残高プロラタと非保全残高プロラタ

プロラタとは、比例配分という意味です。

金融機関別の返済額の決定方法には、返済総額を金融機関別の債権残高割合で按分し返済額を決定する「債権残高プロラタ方式」と、返済総額を金融機関別の債権残高から担保による保全額を控除した金融機関別の非保全残高割合で按分して返済額を決定する「非保全残高プロラタ方式」があります。

(表1- プロラタの基準設定)

(単位：千円、%)

項目	2013/3 (見込)						
	基準日 借入残高	資産売却 返済予定額	債権残高	担保 割付額	基準日 非保全残高	債権残高 割合	非保全残高 割合
	a	b	c=a-b	d	e=c-d	f=cの各行 別割合	g=eの各行 別割合
A銀行	80,000	10,000	70,000	20,000	50,000	61%	53%
B銀行	40,000	5,000	35,000	0	35,000	30%	37%
C信用金庫	10,000	0	10,000	0	10,000	9%	11%
合計	130,000	15,000	115,000	20,000	95,000	100%	100%

(表2 - 債権残高プロラタ方式)

項目	2014/3	2015/3	2016/3	中略	2023/3
	(計画1年目)	(計画2年目)	(計画3年目)		(計画10年目)
	返済額	返済額	返済額		返済額
A銀行	10,000	1,522	3,043		3,043
B銀行	5,000	761	1,522		1,522
C信用金庫	0	217	435		435
合計	15,000	2,500	5,000		5,000

(表3 - 非保全残高プロラタ方式)

項目	2014/3	2015/3	2016/3	中略	2023/3
	(計画1年目)	(計画2年目)	(計画3年目)		(計画10年目)
	返済額	返済額	返済額		返済額
A銀行	10,000	1,316	2,632		2,632
B銀行	5,000	921	1,842		1,842
C信用金庫	0	263	526		526
合計	15,000	2,500	5,000		5,000

まず表1で基準日借入残高(a)から計画期間で予定している資産売却(2014

年3月期15,000千円)による返済予定額(b)を控除して、債権残高(c)を算出します。売却する資産が担保提供資産の場合、売却金額が極度額以内の場合は、担保権者に全額15,000千円を返済します。売却金額が極度額を超えている場合には、超過額については取引金融機関で分配します。

債権残高から売却予定資産以外の担保割付額20,000千円(d)を控除し非保全残高(e)を算出します。各行別の債権残高割合(f)、非保全残高割合(g)が、債権残高プロラタ、非保全残高プロラタの基礎となります。

表2で債権残高プロラタ方式を説明します。2014年3月期の返済総額は、資産売却による返済15,000千円のみ的事例としているため、担保権者に売却額全額を割り振って返済します。2015年3月期の返済総額は、事例では2,500千円のフリーキャッシュフローのみであるため、これを債権残高割合(f)で各金融機関に按分し、返済額を算出します。

一方、表3の非保全残高プロラタ方式では、2015年3月期の返済総額2,500千円を非保全残高割合(g)で各金融機関に按分し、返済額を算出します。

リスケジュールの場合には、借入金残高全額を返済することが前提のため、保全、非保全等を考慮する必要がなく、債権残高プロラタ方式により金融機関別の返済額を決定することが一般的と考えられます。

金融機関相互の衡平性

主要金融機関と下位行とでは、債務者企業との関与度合、取引状況、情報量等が異なる場合があります。例えば、主要金融機関からの紹介により購入した不動産に含み損が多額に発生していることから実質債務超過・過剰債務に陥っている、主要金融機関の出身者が債務者企業に役員を派遣しており、債務者企業と主要金融機関のみで協議して決定した事項がある等のケースがあります。

上記のような場合には、貸手責任とまではいかなくとも、主要金融機関の負担割合を増やすとともに、下位行の完済時期を早めに設定する等の対応を図り、主要金融機関が下位行に金融支援案への合意を促す場合もあります。

主要金融機関への説明と合意取付け

金融支援策を策定しても金融機関からの合意がなければ事業再生にはなりません。特に、主要金融機関による支援が重要であることから、金融支援案策定にあたっては、計画発表のバンクミーティングの前に、主要金融機関と協議をした上で、主要金融機関が合意可能な金融支援案を策定する必要があります。

<まとめ>

借入金返済計画策定にあたっては、返済基準残高、毎期の返済総額、金融機関別の返済額を検討する必要があります。

金融機関別の返済は、プロラタ返済が原則ですが、残高が少額の下位行については、早期に弁済する等の例外的な取り扱いもあります。

金融支援の前提

(1) 金融支援の検討要件

Q86 金融支援策を策定するにあたってのポイントは何か。

金融支援案を策定するにあたっては、下記6点に留意する必要があります。

金融支援案の経済合理性

金融支援による取引金融機関の債権回収可能見込額が、現時点で債務者企業が清算した場合の清算配当見込額を上回っていることをいいます(詳細は182、183ページ参照)。

金融支援案の相当性

選択した債務整理の方法(法的整理、私的整理)、金融支援の手法(リスケジュール、DDS、債権放棄等)の選択が合理的であるか、他の選択と比較して相当であるかどうかの判断のことをいいます。

金融支援案の衡平性

借入金返済計画の中で、取引金融機関間の金融支援内容が衡平であることをいいます。衡平であるとは、取引金融機関間の損失負担割合が同一であることを基本としますが、窮境原因との関連性、これまでの経営に対する関与度合、情報の多寡、取引状況等を考慮することもあります。

過剰支援に該当しないこと

過剰支援とは、債権放棄等に伴って、課税(いわゆる免除益課税)が発生する場合等、金融支援の程度が過剰であることをいいます。リスケジュールの場合は、現預金残高が過度に多い場合や、収益性が高い割に返済計画が長い場合等に検討されると考えられます。

実現可能性

計画開始後短期間のうちに、計画が未達成となり、再度金融支援が必要な事態にならないよう、計数計画及びアクションプランが十分実現可能であり、社内体制も十分整備されていることが重要です。ただし、外部環境が想定外に激変した場合は、この限りではありません。

責任論

金融機関に権利変更という不利益が発生したことに対して、誰がどのように責任を取るかの問題です。通常は、債務者企業の経営者責任、株主責任、保証人責任が検討されます。債権放棄等、大幅な権利変更を伴う場合は、これら3

つの責任は避けて通れません。リスケジュールの場合は、経営者責任は問われることがあります。全額弁済なので株主責任、保証人責任は通常問われないと考えられます。

(2) 経済合理性

Q87 経済合理性の判断の1つに清算配当見込率を利用しますが、清算配当見込率とは何ですか。

事業再生に際しては、当該計画による弁済額が、債務者企業の破産、清算等による弁済額を上回るという経済合理性（清算価値保障原則）が確保されている必要があります。

事業再生のスタート段階では将来の対応方針すら固まっていないことも珍しくありません。金融機関が支援方針を検討する前提として、経済合理性が確実に見込まれることが求められるため、金融機関に支援方針を検討してもらう端緒とするためにも、清算配当見込率の試算は、経済合理性の判断材料として不可欠となります。

清算配当見込率の試算（～ は次ページの図表に対応）

財務調査の基準日の帳簿金額をスタートとする

、 相殺適状にある債権債務を相殺する

、 相殺後の帳簿価格について、個別に評価する・掛け目を乗じる等の方法により換価価値を試算する

時価のある資産（不動産等）については、早期処分価格（特定価格等）を使用する

破産、清算にあたり必要となる債務を計上する（解雇予告手当、退職金の会社都合要支給額、清算費用等）

担保提供している資産を対応する債務に充当する

租税債権として、未払法人税、未払消費税、住民税、源泉税等を集計する

労働債権として、将来支払予定の解雇予告手当、退職給付等を集計する

清算費用として、清算期間の人件費、専門家報酬、不動産処分や公告等の概算額を集計する

債務合計から、相殺、租税債権、担保債権、労働債権、清算費用を除き、一般債権を集計する

配当原資から、集計した担保、相殺、租税債権、労働債権、清算費用を控除したものを、一般債権で除して、清算配当見込率を試算する

(清算配当見込率の試算)

(単位：百万円)

項目	= -		= ×		= -		= -		= +
	相殺前簿価	相殺	相殺後簿価	掛け目等	清算価値	評価損益	担保4	担保控除後清算価値	
現金・預金	27	26	1	100.0%	1	-	-	1	27
受取手形	47	-	47	30.0%	14	▲33	-	14	14
売掛金	84	0	83	1	23	▲60	-	23	23
商品	11	-	11	0.0%	-	▲11	-	-	-
その他流動資産	126	50	76	0.0%	0	▲76	-	0	50
有形固定資産(不動産)	107	-	107	2	64	▲43	57	8	64
有形固定資産(不動産以外)	6	-	6	0.0%	-	▲6	-	-	-
借地権	1	-	1	0.0%	-	▲1	-	-	-
電話加入権	2	-	2	0.0%	-	▲2	-	-	-
ソフトウェア	0	-	0	0.0%	-	▲0	-	-	-
投資有価証券	30	-	30	0.0%	-	▲30	-	-	-
出資金	4	1	3	3	0	▲3	-	0	1
関係会社株式	625	-	625	0.0%	-	▲625	-	-	-
長期貸付金	34	-	34	3	2	▲32	-	2	2
差入保証金	0	-	0	0.0%	-	▲0	-	-	-
貸倒引当金	▲22	-	▲22	0.0%	-	22	-	-	-
繰延資産	2	-	2	0.0%	-	▲2	-	-	-
資産合計	1,082	77	1,004		104	▲901	57	47	181
支払手形	36	-	36	-	36	-	-	36	
買掛金	70	50	20	-	20	-	-	20	
未払金	2	-	2	-	2	-	-	2	
未払費用	3	-	3	-	3	-	-	3	
未払法人税等	0	-	0	-	0	-	-	0	
未払消費税	2	-	2	-	2	-	-	2	
その他流動負債	2	-	2	-	2	-	-	2	
借入金	892	27	865	-	865	-	22	843	
長期預り敷金	3	-	3	-	3	-	-	3	
リース債務	-	-	-	-	1	1	-	1	
解雇予告手当	-	-	-	-	3	3	-	3	
清算費用	-	-	-	-	30	30	-	30	
災害損失引当金	-	-	-	-	20	20	-	20	
負債合計	1,011	77	934		988	54	22	966	

表記単位が百万円であり、単位未満端数の影響により、合計数値と個々の数値合計は一致しない

- 1 個別に早期回収可能額が判明する債権は個別に評価し、それ以外を30%にて評価している
- 2 特定価格にて評価している
- 3 すべて個別に評価している
- 4 他社に対する物上保証をしているため、借入金を超過した担保提供額となっている(求償権はゼロ評価としている)

(清算配当見込率)

(単位：百万円)

項目	金額
配当原資	181
相殺	77
租税債権	3
担保	57
労働債権	7
清算費用	30
差引	8
一般債権	927
配当率(÷)	0.9%

(債権区分)

(単位：百万円)

項目	租税債権	労働債権	清算費用	一般債権
支払手形	-	-	-	36
買掛金	-	-	-	20
未払金	-	-	-	2
未払費用	-	3	-	0
未払法人税等	0	-	-	-
未払消費税	2	-	-	-
その他流動負債	0	0	-	2
借入金	-	-	-	843
長期預り敷金	-	-	-	3
リース債務	-	-	-	1
解雇予告手当	-	3	-	-
清算費用	-	-	30	-
災害損失引当金	-	-	-	20
負債合計	3	7	30	927

表記単位が百万円であり、単位未満端数の影響により、合計数値と個々の数値合計は一致しない

(3) 経営者責任・株主責任・保証人責任

Q88 金融支援を求めるにあたり、どのような「責任論」を検討しなければなりませんか。

取引金融機関に金融支援を求めるにあたっては、経営者・株主・保証人は一定の責任を取る必要があります。求められる内容は、金融支援の手法に応じて異なります。

金融支援策として債権放棄を要請する場合は、原則として経営者は退任する（経営者責任）、株主は減資や無償譲渡等により株主の権利を消滅させる（株主責任）、保証人は保証責任を履行する（保証人責任）ことが求められます。

ただし、経営者の退任については、窮境原因に対する経営者の関与度合、取引金融機関の意向、債務者企業の事業継続における経営者の関与の必要性等様々な事情を考慮して、個別に検討することになり、取引金融機関との調整が必要になります。退任以外の経営者責任明確化の方法としては、役員報酬の削減、経営者貸付の債権放棄、私財提供や支配株主からの脱退等もあります。

株主の権利消滅についても、支配株主と一般株主とでは経営への関与度合等が異なることから、株主の属性に応じて取り扱いを別にすることもあります。

リスケジュール、暫定リスケを要請する場合は、経営者の退任、株主権利の消滅、保証の履行までは求められないことが多いです。引き続き経営に携わる場合の経営者責任明確化の方法としては、役員報酬の削減、経営者貸付の債権放棄やDES等があります。

<まとめ>

金融支援策を策定するにあたっては、金融支援案の経済合理性、金融支援案の相当性、金融支援案の衡平性、過剰支援に該当しないこと、実現可能性、責任論を検討する必要があります。

計画の履行を担保するための自助努力

(1) 経営者によるコミットメント

Q89 策定した計画を実行するためには経営者に何が求められますか。

策定した経営改善計画を実行するためには、経営者の強い意思が必要であり、債務者企業の内外へ計画の実行を約束することが重要です。

経営改善意識の創出

- () 経営者が事実に真剣に向き合うこと、不都合な事実に顔を背けないこと。
- () 経営者の意識改革。過去の考え方、やり方に固執しないこと。
- () 危機感、経営改善するというやる気と決意。

経営者のリーダーシップの発揮

内外へのコミットメント

- () 外部（主に取引金融機関）に対して、計画の実行・実現を約束すること。
- () 内部（主に従業員）に対して、現状の課題を共有するとともに、計画の実行・実現を約束し、協力を仰ぐこと。

計画の実行体制の整備

- () 経営者のみでなく、キーマンとなる従業員とともに計画を実行すること。
- () アクションプランの現場への周知徹底。

経営者の意識が不足している場合には、認定支援機関が経営者の意識を創出するよう助言をすることが望まれます。

(2) 従業員の役割分担と理解

Q90 策定した計画を実行するためには従業員に何が求められますか。また、モチベーションを上げる方法は何ですか。

従業員はアクションプランに基づき、各担当者が与えられた役割を確実に実行する必要があります。実行にあたっては、部署の垣根を越えて、担当者同士がコミュニケーションを取ることが必要です。アクションプランの実行に際して課題が生じた場合には、経営者及び他の従業員と状況を共有し、早期に課題解決を図ることが必要です。

経営者は、アクションプランを実行し成果を上げた従業員を人事評価のポイントに織り込むことで、モチベーションを上げることができます。また、人事評価制度を構築する場合には、評価項目を明文化し、従業員間の衡平性を確保する必要があります。

(3) 経営管理体制の整備

Q91 債務者企業が策定した計画を実行するために整備すべき経営管理体制は何ですか。

債務者企業が策定した計画を実行するためには、いわゆるPDCAサイクルを実行することが必要です。

- P (PLAN) : 計画を策定すること
- D (DO) : 計画を実行すること
- C (CHECK) : 計画の実行状況を確認すること
- A (ACTION) : 計画実行できなかった部分の改善をすること

PDCAサイクルを実行するためには、実績を管理し、計画と実績を比較した上で、達成状況を確認する管理体制を整備することが必要です。

PDCAサイクルを実行する上で必要となる管理は主に下記4点です。

- 売上高・利益の採算管理
- 月次決算による損益管理
- 資金繰り実績・見込みの把握による資金管理
- 接待交際費、広告宣伝費、残業代等の裁量的経費と役員報酬水準の管理

を最低限実施する必要があるため、実行するための管理体制を整備する必要があります。

採算管理

売上高を製品別・サービス別、得意先別、地域別等に把握していない債務者企業も多いと思われます。営業を強化すべき先を適時に把握するため、最低限売上高については、製品別や得意先別等に分けて把握することが必要です。

利益については、商社や小売等売上原価が把握しやすい業種については、売上高と同じレベルで把握することが求められます。メーカー等は固定費を製品別に配賦することが困難な場合もあることから、最低限変動費については管理し、可能な限り限界利益を把握する必要があります。

月次決算

月次決算は日次の会計処理を積み上げるのみで、決算処理を実施していない債務者企業も多いと思われます。例えば、棚卸資産について、期中は期首残高のままとし、期末時に実地棚卸の結果で残高を洗い替えていることから、月次決算では適切な売上総利益率を把握できていないケースがあります。月次での業績集計が難しい場合には、四半期もしくは半期ごとに処理を実施し、適時に適切な損益を把握する必要があります。ただし、費用は主に固定費のため、売上高の把握だけで業績が把握できる場合には、売上高の管理掌握に注力すれば、

厳密な月次決算によらなくても十分な場合があります。

また、月次決算はなるべく早期に確定させる必要があります。早期に実績を把握することにより、計画との差異分析を早期に実施し、タイムリーに対策を講じることが可能となります。

資金管理

資金繰り見込みを作成しておらず、支払日が近づいた時点で資金残高が不足していることに気づく場合があります。そのため、一定期間の資金繰り見込みを把握し、資金不足が見込まれる場合には、早期に金融機関等に相談します。

資金繰り見込みの作成にあたっては、まず過去の年間資金繰り実績を作成し、資金繰りの季節性等の特徴を把握します。その上で、損益計画等に基づき、過去のトレンドに沿って資金繰り見込みを作成することとなります。

役員報酬、裁量的経費の管理及び統制

経営改善施策を実行しても、計画通りに効果が上がらず、実績が計画値を下回るケースがあります。多額に差異が生じている場合には、計画の見直しを行うこともありますが、接待交際費、広告宣伝費、残業代等経営者の裁量により支出を抑えることができる経費や役員報酬については、柔軟に支出額を変更し資金不足に対応できるように、管理統制を行う必要があります。

(4) 経営者の資質の見極めと経営者にコミットさせる方法

策定した計画の実行のために、経営者のコミットメントが重要であることは既に述べましたが、すべての経営者がスムーズにコミットできるわけではありません。計画は認定支援機関が主体的に作成したものであり自らは関知しないと、実行のコミットをしない経営者もいる可能性があります。このような場合の対応方法を検討してみます。

経営者の資質の見極め方

策定した計画の実行を経営者にコミットさせるための前提として、まず経営者の資質を見極めることが重要です。経営者の資質を見極める方法としては、以下のような視点で経営者を観察することが有用です。

- () 体力：ストレスある状況に追い込まれても耐えられるか
- () 誠実性：約束が守れるか
- () コミュニケーション能力：円滑に意思疎通できるか
- () 経営者の関心事（大事なもの）：何に対して怒るか、また喜ぶか
- () リーダーシップ：経営者以外の経営幹部の反応はどうか
- () 覚悟：計画を策定し実現させる気概があるか

計画の策定と実行を経営者にコミットさせるための効果的な方法

経営改善計画の実行にあたり求められる経営者の資質と役割については47、185 ページで記載のとおりですが、以下の点に留意することで、計画の策定・実行を、より効果的に経営者にコミットさせることができます。

- () SWOT 分析や窮境原因の把握段階から経営者と十分なコミュニケーションを取ります。その過程で、経営者自らが過去の経営判断の失敗について真摯にうけとめ、「危機意識」や「改革意識」を持てるような時間を共有することが考えられます。
- () 経営改善施策やアクションプラン等の立案段階でも、経営者の参画を仰ぎ、事業計画の作成に主体的に関与するよう働きかけることで、「当事者意識」を醸成することが必要です。
- () 策定した経営改善計画は、債務者企業の必達目標として社内外に明示することが必要です。社外に対しては、バンクミーティングの場で、目標達成を約束することが考えられます。社内に対しては、少なくとも経営幹部層に対し、過去の業績や窮境原因、経営改善計画を開示し、コミットメントを明言するとともに、協力を要請することが考えられます。いずれの場合も、達成できなかった場合の対応（例えば、更なる役員報酬の削減や退任等）についても予め定めておくことが効果的です。

- () 経営者にコミットさせるためには、経営者の関心事を把握することも必要です。経営改善計画の策定や実行を、経営者の関心事(例えば従業員の雇用確保、親族への事業承継、ハッピーリタイア等)に関連づけ、動機づけることで、経営者のモチベーションを維持・向上させることが効果的です。

<まとめ>

策定した計画の実効性を高めるためには、経営者の再生に向けての強い意思が必要であり、債務者企業の内外へ計画の実行を約束することが重要です。また、従業員の協力を得て、全社一丸となって事業再生に取り組むことも重要です。

最低限の経営管理体制として、採算管理、月次決算、資金管理、裁量的経費管理を実施する必要があります。

第9章 バンクミーティング

取引金融機関との合意形成の必要性

Q92 バンクミーティングを開催する必要性は何ですか。

私的整理では、経営改善計画の成立のためには取引金融機関のうち金融支援を要請するすべての金融機関の同意が必要となります。

ここで、取引金融機関との間で個別に交渉を進めた場合、各金融機関の担当者は他の金融機関の経営改善計画への賛同状況等の情報を十分に得ることができず、手続きの衡平性等を確認することが困難になり、経営改善計画への同意形成に時間がかかったり、全行同意ができにくくなる可能性が考えられます。

そのため、私的整理での事業再生では、取引金融機関を一堂に集めてバンクミーティングを開催し、関係者間で情報共有を図り、取引金融機関の間の衡平性確保や手続きの透明性を確保しながら進めることが重要となります。

私的整理＝(原則として)すべての取引金融機関の同意が必要



以下に留意して、バンクミーティングを開催することが必要

- 情報の共有
- 取引金融機関の間の衡平性の確保
- 手続きの透明性の確保

なお、取引金融機関の合意形成に向けた検討に際しては、上記のバンクミーティングの開催のほかに、各都道府県信用保証協会等の「経営サポート会議」の活用や中小企業再生支援協議会への案件の引継ぎが想定されます。

<まとめ>

私的整理による事業再生では、取引金融機関を一堂に集めてバンクミーティングを開催し、関係者間の情報共有を図り、衡平性や透明性を確保しながら最終合意まで進めていくことが重要となります。

バンクミーティングの具体的な進め方

Q93 バンクミーティングはどのように進行させれば良いですか。

(1) バンクミーティングの開催

バンクミーティングは、基本的に債務者企業が開催し、認定支援機関は債務者企業が円滑にバンクミーティングを開催できるように支援をします。

実際のバンクミーティングの開催にあたっては、バンクミーティングの招集から会場の設営、資料の準備、バンクミーティングでの議事進行、その後の取引金融機関の意見集約及び経営改善計画への合意形成まで、実施しなければならない事項は多岐に及ぶこととなります。そのため、バンクミーティング開催について、認定支援機関は債務者企業がこれらの事項を滞りなく実施するための支援を行いません。

バンクミーティングには、債務者企業、取引金融機関及び認定支援機関がそれぞれ出席します。金融機関については、原則としてすべての取引金融機関の出席を要請し、金融機関が信用保証協会を利用している場合、信用保証協会の出席も要請します。

バンクミーティングは、少なくとも「経営改善計画発表・金融支援案要請時」と「金融機関による経営改善計画への同意表明時」の2回開催する必要があります。ただし、金融機関調整の進捗によっては、経営改善計画に対する合意形成までの間に必要に応じて随時バンクミーティングを開催することとなります。先に述べたとおり、バンクミーティングは金融機関の間の衡平性に留意し、手続きの透明性を確保して進めますので、金融機関の間で意見が食い違った場合等で認定支援機関が必要と判断した場合には、適宜バンクミーティングを追加で開催し、合意形成に努めることとなります。

(2) バンクミーティング開催の準備

バンクミーティングの開催が決定したら、すべての取引金融機関の担当者に連絡し、招集の通知を行います。招集通知には、債務者企業名、日時、場所、議題等を書面に記載し、郵送もしくはFAXにて送付することが望ましいです。

バンクミーティングには債務者企業が日常の取引をしている支店担当者だけでなく、取引金融機関本部の審査部門担当者等が出席する場合もあるため、招集通知の送付と同時にバンクミーティングの出席予定者(支店名・役職・氏名・連絡先)等を問い合わせ、事前にメンバーリストを作成しておくこと、その後のバンクミーティングの運営や金融機関調整がスムーズになります。メンバーリストは第1回バンクミーティングで配布しますが、リストには債務者企業担当者や認定支援機関の連絡先についても記載し、取引金融機関が問合せをできるようにしておくことが望まれます。

(招集通知の例)

年 月 日
取引金融機関各位
バンクミーティング開催のご案内
債務者企業名
拝啓 時下益々ご清祥のこととお喜び申し上げます。 株式会社に関しまして、下記のとおりバンクミーティングを開催いたしますので、ご出席のほどよろしくお願い申し上げます。
敬具
記
日時: 年 月 日 午後 時 ~ 時
場所: 会議室
議題: 経営改善計画の発表、金融支援のお願い等
.
.
.
以上

(3) 第1回バンクミーティング

第1回バンクミーティングでは、バンクミーティング開催の趣旨を説明するとともに、債務者企業の代表者から経営改善・事業再生に対する決意表明、経営改善計画の発表、取引金融機関に対する支援要請等を行います。そして、取引金融機関の支援決定に関する回答期限を設定します。

用意する資料としては、式次第（議題）、メンバーリスト、経営改善計画書、金融支援案、及び今後のスケジュール表等があります。

実際のバンクミーティングでは、「式次第」に沿って議事を進めます。

また、議題についてひとつお終えた後、必ず質疑応答の時間を設けるようにします。今後の金融機関調整等を円滑に進めるためにも、バンクミーティングの場で取引金融機関担当者の疑問点等はできるだけ解消しておくようにします。

(式次第の例)

年 月 日
株式会社 第1回バンクミーティング 式次第
1. 開会 - 本バンクミーティングの趣旨説明
2. 債務者企業 代表取締役より挨拶
3. 経営改善計画について
4. 金融支援案について
5. 今後のスケジュール - 回答期限、次回バンクミーティングの予定日等
6. 質疑応答
7. 閉会
以 上

(4) バンクミーティング開催後のフォローと金融機関調整

バンクミーティングに出席した取引金融機関の担当者は、それぞれの組織内でバンクミーティングでの議事内容を説明し、最終的に経営改善計画や金融支援案等に対して内部決裁を得る必要があります。そのため、バンクミーティング終了後に、出席した取引金融機関の担当者から債務者企業や認定支援機関に質問が来ることが考えられます。

また、取引金融機関による経営改善計画への最終的な同意のために、個別に取引金融機関と直接交渉する、いわゆる「金融機関調整」が必要になる場合があります。ここで、**弁護士資格を有していない認定支援機関が金融機関と直接交渉することは「非弁行為」に該当し、法令違反となる可能性があります。**そのため、金融機関調整については債務者企業もしくは弁護士資格を有する認定支援機関が実施し、弁護士以外の認定支援機関は債務者企業に対してアドバイスを行うだけに留めることが必要です。

債務者企業へのアドバイスだけでは調整が困難な場合には、必要に応じて認定支援機関である弁護士と連名で調整を実施したり、主要金融機関や中小企業支援ネットワーク(経営サポート会議)に調整を依頼することも考えられます。

これらについては、バンクミーティング開催後のフォローとして対応することになります。

なお、バンクミーティング開催後の個別の質問とその回答や、同意にあたっての金融機関の意見等については、金融機関の間の衡平性や手続きの透明性の確保の観点からすべて書面に記録し、次回のバンクミーティング時にすべての取引金融機関に開示して情報共有を図る必要があります。

弁護士法第72条に「弁護士資格を持たないものが、報酬を得る目的で法律事件に関して交渉の代理等の法律事務を行うことができない。ただし、この法律または他の法律に別段の定めがある場合は、この限りでない。」とされており、当該行為を非弁行為とします。

金融機関調整の場では、事業再生計画に基づいて借入金の返済を進めたい債務者企業と、債務者企業の事業再生を支援しつつ債権の回収を進めたい取引金融機関の利害が対立します。

このように双方の利害が対立する状況において、双方の納得のいく結論を導くために債務者企業の代理人として弁護士以外の者が、取引金融機関と直接交渉を行い、または仲裁、和解を行うことは、非弁行為に該当することとなるため、金融機関調整にあたっては非弁行為にならないように注意することが必要となります。

なお、非弁行為を行った場合、2年以下の懲役もしくは300万円以下の罰金が課されることとなります。

(5) 第2回バンクミーティング

第1回バンクミーティング開催後、金融機関調整が円滑に進み、回答期限後に取引金融機関ごとに内部決裁が採れたことを確認した後に、第2回バンクミーティングを招集します。第2回バンクミーティングでは、各取引金融機関から経営改善計画に対する合意表明を経て、経営改善計画の成立となります。なお、取引金融機関による合意表明は書面にて行います。

用意する資料としては、式次第（議題）、金融機関の同意表明書類、経営改善計画書、金融支援案（Final版）等があります。

経営改善計画成立後は債務者企業による計画の実行段階になります。今後は、経営改善計画が計画通り実行されているかどうかをモニタリングしていくことになります。

(各バンクミーティングの議事内容と準備すべき資料(まとめ))

回数	主なテーマ	議事内容	準備すべき資料
第1回	経営改善計画発表 金融支援要請	<ul style="list-style-type: none"> 認定支援機関による趣旨説明 債務者企業代表者による決意表明 経営改善計画書及び金融支援案の説明 取引金融機関の回答期限の明示 	<ul style="list-style-type: none"> 式次第（議題） メンバーリスト 経営改善計画書、金融支援案 スケジュール表
第2回	同意表明	<ul style="list-style-type: none"> 取引金融機関による同意表明 経営改善計画の成立 モニタリングの進め方の確認 	<ul style="list-style-type: none"> 式次第（議題） 取引金融機関の同意表明書類 経営改善計画書、金融支援案（Final版）

<まとめ>

バンクミーティングは、少なくとも「経営改善計画発表・金融支援案要請時」と「金融機関による経営改善計画への同意表明時」の2回開催する必要があります。第1回バンクミーティング開催後に金融機関調整を行い、すべての取引金融機関の同意が得られたことを確認したのちに、第2回バンクミーティングを開催します。

第10章 モニタリング

モニタリングの必要性

Q94 なぜ、モニタリングが必要なのですか。

モニタリングとは、経営改善計画の進捗・実行状況を把握し、計画と実績の乖離分析を行い、必要に応じて修正案を検討するプロセスです。

バンクミーティングを経て合意形成された経営改善計画も実際に実行・達成されなければ意味を成さず、まさしく「絵に描いた餅」になりかねません。債務者企業が策定した経営改善計画の進捗・実行状況について、第三者が進捗・実行状況をチェックし、計画と実績の乖離状況を分析することで、計画の達成度合いの評価や未達の場合の対応策を検討することが可能になります。

そのため、経営改善計画に対する取引金融機関の合意形成後、一定期間は計画の進捗・実行状況をモニタリングすることが必要になります。

<まとめ>

経営改善計画の進捗・実行状況を把握し、計画と実績の乖離分析を行い、必要に応じて修正案を検討するためにモニタリングが必要となります。

モニタリングの実施者、実施時期及び頻度

Q95 モニタリングは、誰が（実施者）、いつ（時期・頻度）、どのような方法で行うのですか。

モニタリングの実施時期、頻度及び実施方法等については、予め経営改善計画書に明記し、取引金融機関の合意を得ておきます。

モニタリングは、経営改善計画書の記載に基づき、認定支援機関が中心となって取組みます。その実施状況については、認定支援機関で共有し、経営改善支援センターに報告する必要があります。

モニタリングは月次または四半期の単位で実施することが望まれます。そのため、経営改善計画の実行状況を容易にモニタリングできるように、計画の策定段階から月次もしくは四半期の単位で計数計画を策定しておく必要があります。

なお、計画初年度の進捗・実行状況がその後の経営改善・事業再生の可否に大きな影響を及ぼすため、特に経営改善計画成立後の最初のモニタリングが重要になります。経営改善計画と実績の間に乖離が生じた場合、その状況を早期に把握することができれば、その要因を分析して改善施策を提案・実行し、早い段階で乖離を解消することが可能になります。

Q96 「実抜計画・合実計画」の場合のモニタリングの位置づけはどのようになるのですか。

実抜計画・合実計画の場合、原則として債務者企業の実質債務超過解消までの期間についてモニタリングを実施することが望まれます。

認定支援機関は、債務者企業の事業再生計画の進捗・実行状況をモニタリングし、計画と実績の間に乖離が生じた場合には適時・適切に対応することで、当初の計画通りに実質債務超過の解消がなされるように債務者企業を支援します。

なお、事業再生計画の合意後、計画の進捗・実行状況をモニタリングすることは取引金融機関の役割でもあるため、債務者企業は月次試算表ベースで取引金融機関に実績を報告します。メイン行を中心とした取引金融機関は、コンサルティング機能を発揮することで債務者企業を支援していくことになります。

Q97 「暫定リスケ」の場合のモニタリングの位置づけはどのようになるのですか。

暫定リスケの場合、3年間程度の暫定期間内に事業再生計画が立案できることが期待されています。そのため、当初の経営改善計画の着実な実行とともに、取引金融機関によるコンサルティング機能の発揮や経営者の事業再生に対する意識の醸成等が当初の予定どおりなされていることを確認・評価する必要があります。

また、暫定リスケは、モニタリング期間中に債務者企業が窮境に陥った要因を調査・分析する猶予が与えられているケースも想定されますが、この場合、認定支援機関はモニタリングを通じて債務者企業の実態を把握し、窮境原因を分析してその解消策を検討することになります。

さらに、187、188ページで述べたとおり計画実行のためには採算管理や月次決算、資金管理、役員報酬・裁量的経費の管理が必要となりますが、中小企業では十分に整備されていないことが多いです。このため、認定支援機関はモニタリングを通じてこれらの経営管理体制の整備に必要な支援を行っていくこととなります。

以上のことから、暫定リスケにおいてもモニタリングは特に重要な手続きとなります。

<まとめ>

モニタリングは、取引金融機関による経営改善計画への合意形成後、認定支援機関やメイン行が中心となって行います。モニタリングは当初は月次もしくは四半期レベルで計画の実行状況をチェックし、計画と実績の乖離を分析します。

モニタリングの運用

(1) 経営改善施策（またはアクションプラン）のモニタリング方法

Q98 経営改善施策（またはアクションプラン）はどのようにモニタリングすれば良いですか。

経営改善施策（またはアクションプラン）には、経営改善計画のそれぞれの項目別に、具体的な実施時期、内容及び担当者（責任者）を詳細に記載しています。これは、経営改善計画を実行する経営者または従業員に責任を持たせて実現可能性を高めるとともに、実行段階において進捗状況をモニタリングすることを容易にするためです。

認定支援機関やメイン行は、経営改善施策に記載された項目別にその実施・達成状況をモニタリングすることになります。経営改善施策が未実施もしくは計画通り達成されていない場合には、その要因について分析して対応策を検討する必要があります。

(経営改善施策とアクションプランの実施状況)

改善施策	担当者	改善効果	実施時期	実施状況			コメント
				完了	実施中	未了	
1. 新規顧客の開拓							進捗率70%程度
A地区の開拓	営業X氏（主） 営業Y氏（副）	売上高5百万円増/年	x1年4～12月		○		
a. 開拓リストの作成（目標20件）			x1年4～5月	○			
b. 候補先別の営業方法の検討			x1年6～7月	○			
c. リスト先への訪問			x1年8～12月		○		
B地区の開拓（本書では詳細省略）	営業Y氏（主） 営業X氏（副）	売上高5百万円増/年	x2年4～12月			○	
C地区の開拓（本書では詳細省略）	営業X氏（主） 営業Y氏（副）	売上高5百万円増/年	x3年4～12月			○	
2. 営業所の閉鎖		営業利益5百万円増/年	x2年3月に撤退				計画より6ヶ月程度遅延
貸貸人へ賃貸借契約解除の通知	社長		x1年9月	○			
従業員への説明	営業所長		x1年10月	○			
従業員との面談	営業所長		x1年10～12月		○		随時面談中
得意先への説明	営業担当者		x2年1～2月			○	計画より6ヶ月程度遅延
退職者の退職手続	人事部長		x2年2～3月			○	同上
原状回復工事業者への発注	総務部長		x2年2月			○	同上
営業所閉鎖			x2年3月			○	同上
資産除却手続	総務部長		x2年4月			○	同上
3. 非事業用資産の売却							非事業用資産の売却はすべて完了
不動産業者への持込	総務部長		実施済	○			
売却先との条件交渉	社長		x1年7～10月	○			
担保権者との交渉	社長、総務部長		x1年9～10月	○			
売却	社長、総務部長	有利子負債20百万円減	x1年11月	○			

(2) 計数計画のモニタリング方法

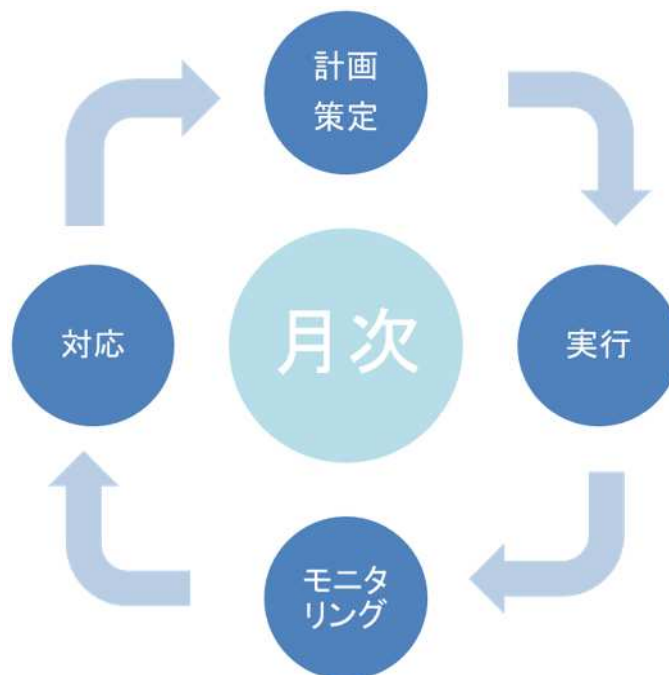
Q99 計数計画はどのようにモニタリングすれば良いですか。

計数計画は、経営改善施策（またはアクションプラン）の実施結果を具体的に数値に落とし込んだものです。

計数計画のモニタリングは、月次決算や年度決算等から実績値を把握し、計数計画との乖離状況について個別に調査・分析します。

なお、債務者企業がPDCAサイクルを適切に回すためには月次で実績値を把握することが望まれます。計数計画は月次で作成し、月次ごとに実績値と比較することで計画の進捗・実行状況を適時に把握することができ、差異が生じている場合には迅速に対応することが可能になります。そして、計数計画のモニタリングは、月次または四半期の単位で実施することが望まれます。

債務者企業は月次単位でPDCAサイクルを回すことが大切



(3) 計画を達成できない場合の留意点

Q100 計画を達成できない場合、どのような点に留意すれば良いですか。

実抜計画・合実計画の場合

債務者企業が事業再生計画を達成できない場合、結果として実質債務超過解消年数等についても計画通りの期間での達成が困難になると考えられます。この場合、当該事実について取引金融機関の間で情報共有を図り、対応策について協議することになります。

具体的な対応として、過去の事例では以下のような対応をしたケースがあります。

まず、計画と実績の乖離状況を調査し、再度、取引金融機関がリスケジュールの金融支援を行うことで当初計画に復帰できると考えられる場合には、取引金融機関の同意を得て再リスケジュールの実施を検討します。

一方、再リスケジュールの実施では当初計画への復帰が見込めない場合には、事業再生計画の見直しを行い、再度、実抜計画・合実計画の要件に基づいた事業再生計画の策定を検討します。ただし、見直しにより当該要件を満たす計画の策定が困難となった場合には、債権カット等の抜本策を用いた事業再生計画の策定を検討することになります。

いずれにしても、モニタリングを通じて計画と実績の乖離度合いを把握し、すべての取引金融機関で情報を共有してその対応策を検討していくことになります。

暫定リスケの場合

モニタリングを実施した結果、経営改善計画と実績値の間の乖離が認められた場合には、認定支援機関は、経営改善計画が計画通り達成されるように個別の施策ごとにアドバイスを行います。具体的には、計画が未達成である場合、その未達成となった要因を分析し、どのような方法を用いれば達成できるかを検討・提言します。

アドバイスを行っても計画と実績値の間の乖離が大きく、そのままでは計画の達成が困難であり、抜本的に事業再生を行う必要があると考えられる場合には、債務者企業に相談の上、中小企業再生支援協議会に相談することも可能です。

なお、暫定リスケの場合は、そもそも事業再生に取り組むための準備期間として3年間程度の猶予期間が与えられており、その期間に事業の継続可能性を見極めるとされていることから、計画を達成できない場合には、事業の継続可能性自体に疑義が生じていることになります。この場合、当該事業がフリーキャ

キャッシュフローを生み出しているか否かがポイントとなります。フリーキャッシュフローがプラスの場合は、少なくとも取引金融機関に対する返済原資を創出していることから、更にリスケジュールをするか否かを検討することになると考えられます。一方、フリーキャッシュフローがマイナスの場合は、暫定リスクを実施してもなおキャッシュフローが改善されず、これ以上の事業継続は困難になると考えられ、金融機関にとって「事業の持続可能性が見込まれない債務者」に区分されることから、廃業勧告の実施等を慎重に検討することになると考えられます。

(4) モニタリングができない(計画未達成の)原因

事業再生計画のモニタリングができない、実績が事業再生計画に対して下振れしてしまう等の悩みを良く聞きます。これらには、以下のような原因があると考えられます。

経営課題(現状)を十分に把握できていない

経営改善施策の効果が十分に発揮できない大きな原因は、経営課題(現状)を十分に把握できていないことが挙げられます。「なぜ」「なぜ」「なぜ」を繰り返し、経営課題(現状)を正確に把握することができれば、効果的な経営改善施策を立案することができます。

また、経営改善施策を立案するのが困難であるとの意見も伺いますが、これも、経営課題(現状)を正確に把握し切れていない場合に良くある現象です。

アクションプランが立案できていない

経営改善施策までは立案するが、これを実行するためのアクションプラン(いつ・どこで・誰が・何を・どのように実施するかの手順)が明確に定められておらず、結果的に経営改善施策を期待する程度まで実現できず、実績が事業再生計画に対して下振れしてしまいます。また、アクションプランが立案できていると、行動の進捗を管理することができるため、モニタリングが可能となります。

計数計画を欲張ってしまう

利害関係者の理解や支援を得るために、実現可能性は低いと分かっているながらも、売上高、利益等を高めに設定して計画を策定してしまうと実績が事業再生計画に対して下振れしてしまう原因となります。

また、売上高を高めに設定してしまうと、自助努力の程度(コスト削減、効率化、資産処分等)を緩めに立案してしまうことにもなり、売上実績が事業再生計画に対して下振れすると自助努力の程度は緩いため、利益やフリーキャッシュフローを期待通りに捻出することは困難です。

経営者の意識改革と覚悟が十分でない

事業再生計画はお札ではありません。飾っておけば実現する訳でもありません。経営者が事業再生に向けて意識改革を行い、やり切る覚悟で取り組まなければ実績は事業再生計画に対して下振れしてしまいます。

その他

経営者が事業再生計画に関して納得していない、経営者から従業員に対して事業再生計画の発信が明確に行なわれていない、最低限必要な経営管理体制が構築されていない、主要金融機関との意思疎通が十分に行なわれていない等、事業再生計画のモニタリングができない、実績が事業再生計画に対して下振れしてしまうには様々な原因が考えられます。

<まとめ>

経営改善計画の実行状況をチェックし、計画と実績値の乖離状況を分析することで、計画の達成度合いの評価や未達の場合の対応策を検討することが可能になります。そのため、取引金融機関による計画同意後、一定期間モニタリングを実施することが重要になります。

モニタリングでは、計画に織り込まれた経営改善施策（またはアクションプラン）や計数計画について、実行状況を具体的に検証することが必要になります。

第 1 1 章 添付資料・別冊資料

確認テスト

以下の設問で正しければ、誤りであれば×を付けて下さい。

NO	テスト内容	答え
Q01	平成24年4月に内閣府・金融庁・中小企業庁が連携して、中小企業の経営改善・事業再生の促進等を図るための施策を盛り込んだ「政策パッケージ」を公表した。	
Q02	「政策パッケージ」は、施策として、金融機関によるコンサルティング機能の発揮、企業再生支援機構及び中小企業再生支援協議会の機能及び連携の強化、その他経営改善・事業再生支援の環境整備を定めている。	
Q03	金融円滑化法期限到来前後で、金融検査マニュアルにおける不良債権の定義は変更されていない。	
Q04	中小企業庁と金融庁は、金融円滑化法到来後、中小企業・小規模事業者に対する経営支援の強化等、様々な取組みを実行している。	
Q05	「事業再生計画書」を策定できない債務者企業は、3年程度の暫定リスケ期間中に「事業再生計画書」が策定できる体制を整備する。	
Q06	経営改善計画書の内容・構成は、法令等で確定しているものではない。	
Q07	経営改善計画書の策定プロセスは債務者企業の取り巻く状況等により異なり、固定化されているものではない。	
Q08	認定支援機関は、業務開始前に案件の緊急度合いを把握するため、債務者企業の概要を聴取し、資金繰り見込み表等を入手する必要がある。	
Q09	認定支援機関が行う経営者に対する初めてのインタビューにおいては、経営者として認識している経営課題や窮境原因等を聴取する必要がある。	
Q10	認定支援機関が行う経営者インタビューにおいては、認定支援機関の専門性を経営者に実感してもらう必要がある。	
Q11	事業再生を実現するにあたり求められる経営者資質の一つに、誠実性がある。	
Q12	債務者企業の取引金融機関がもっている情報は均一であり、経営改善計画書では、債務者企業の概要は記載しない。	
Q13	中小企業・小規模事業者の業績も外部環境に左右されるため、経営改善計画書の策定にあたり、外部環境の分析は必要である。	
Q14	債務者企業は、企業努力によりマクロ環境に影響を与え、その環境を自社に有利となるように好転させることができる。	
Q15	計数計画における売上高の策定では、認定支援機関は、債務者企業が属している業界の成長性にも留意する。	
Q16	中小企業・小規模事業者においては、競合他社の情報を入手するのは困難であるが、認定支援機関は、できる範囲で競合他社分析を実施する。	

NO	テスト内容	答え
Q17	認定支援機関は、債務者企業のビジネス俯瞰図を作成する必要があるが、商流と物流は一致しないケースもある。	
Q18	認定支援機関は、債務者企業のバリューチェーンを分析することにより、債務者企業の強み・弱みを把握することができる。	
Q19	債務者企業の収益の源泉を見極めるためには、認定支援機関は、個々の製品等のレベルまでの採算性を把握する必要性は乏しく、事業別等のレベルで十分である。	
Q20	認定支援機関は、債務者企業の財務の概要を把握するにあたっては、過剰債務を把握する必要はない。	
Q21	中小企業・小規模事業者における実質純資産額を把握する際、認定支援機関は、実質純資産額の考慮事項として、代表者等の個人資産等にかかる情報を入手する必要はない。	
Q22	認定支援機関は、正常収益力を把握するにあたって、費用を変動費と固定費に区分することが有用となる。	
Q23	認定支援機関は、金融債務に関する情報として、借入金等の残高や契約条件のみならず、取引金融機関別の債権保全状況も整理する。	
Q24	債務者企業が資金繰りに窮している場合、積極的な設備投資は行えないため、認定支援機関は、設備投資の状況を把握する必要はない。	
Q25	認定支援機関は、正常運転資金について、債務者企業の実態に関係なく、必ず、売上債権、棚卸資産及び仕入債務で算出する。	
Q26	認定支援機関は、債務者企業が資金繰りに窮している場合、月末のみならず、月中の手元資金残高にも注意する必要がある。	
Q27	中小企業は、大企業と同様、企業会計基準で定められた会計処理を適用することが推奨されている。	
Q28	税務上の繰越欠損金の使用期限は、発生事業年度に関係なく9年間である。	
Q29	債務者企業において債務免除益課税が生じるような債権放棄であっても、債権者側で損金算入できる。	
Q30	法定実効税率は、経営改善計画書の税金計画において利用される。	
Q31	SWOT分析では、内部環境分析から機会と脅威を、外部環境分析から強みと弱みを把握する。	
Q32	窮境原因を除去するためには、債務者企業の経営者が意識改革をすることが重要である。	
Q33	債務者企業の仕入先や得意先が反社会的勢力に関与していても、債務者企業のコンプライアンスには影響しない。	
Q34	債務者企業が中小企業・小規模事業者の場合、認定支援機関は、必要に応じて、代表者が所有する不動産も含めて不動産情報を整理する。	
Q35	債務者企業のフリーキャッシュフローがマイナスの場合には、再生困難であるため、直ちに廃業・清算となる。	

NO	テスト内容	答え
Q36	経営改善計画の策定にあたっては、経営者の意識改革・覚悟が重要となる。	
Q37	経営改善施策の内容としては、事業内容の見直し、業務内容の見直し、財務構造の見直し等がある。	
Q38	借入金の返済原資を増やすために最も重要なのは、フリーキャッシュフローを増大させることである。	
Q39	フリーキャッシュフローは、営業活動によるキャッシュフローと財務活動によるキャッシュフローの合計で表される。	
Q40	フリーキャッシュフローを増大させるためには、売上高を増加させ費用を削減して本業の利益を増やす方法しかない。	
Q41	事業内容の見直しとは、事業の管理単位（損益管理単位）ごとに収益性の高さを見極め、収益性が低い損益管理単位からは撤退し、フリーキャッシュフローを向上させることである。	
Q42	貢献利益が赤字となっている場合、変動費や固定費の削減可能性等を検討した上で、数年内に改善が見込まれない場合には、その事業の損益管理単位からは撤退すべきである。	
Q43	事業内容の見直しによって、債務者企業の収益性が低いと判断された場合、認定支援機関は改善の余地を考慮する。	
Q44	業務内容の見直しは、売上高拡大とコスト削減により利益を増やす事を目的としているため、運転資金については検討する必要がない。	
Q45	利益を伴わない売上高拡大は、運転資金の負担が増大しキャッシュフローが悪化することが多い。	
Q46	認定支援機関は、接待交際費や広告宣伝費等の裁量的経費の削減や、役員報酬等の固定費の削減を必ず検討すべきである。	
Q47	運転資金を改善するためには、売上債権の早期回収、仕入債務の支払管理、棚卸資産の圧縮が効果的である。	
Q48	仕入債務の支払管理で重要なのは、仕入先から請求されたものは内容を確認するまでもなく速やかにすべて支払うことである。	
Q49	財務構造の見直しとは、有利子負債の削減や資本増強等により財務バランスを改善することである。	
Q50	有利子負債の削減策の一つとして、非事業用資産の処分による借入金返済がある。	
Q51	債務者企業は、有利子負債の削減のため、非事業用資産は、可能な範囲で処分して現金化することが望ましい。	
Q52	アクションプランは従業員に計画を実行させる目的でのみ作成する。	
Q53	アクションプラン作成にあたっては、従業員の意見も取り入れる必要がある。	
Q54	アクションプランは簡単に実施できる施策から優先的に実施するよう作成する。	

NO	テスト内容	答え
Q55	金融機関の信用リスク管理は、融資実行前と融資実行後の2つの段階にわかれ、融資実行前の信用リスク管理を「融資審査」、融資実行後の信用リスク管理を「自己査定」という。	
Q56	金融機関の融資の審査とは、債務者の信用状況に応じて金利を決定することである。	
Q57	貸出金利は、資金調達コスト、信用リスクコストに利鞘（目標利益）を加えたもので構成されている。	
Q58	「要管理先」とは、「要注意先」の債務者のうち、貸出条件緩和債権、3ヶ月以上延滞債権がある債務者のことであるが、「実現可能性の高い抜本的な経営改善計画」が策定されている場合には、「要管理先」には該当しない。	
Q59	金融検査マニュアルは金融庁の検査官の手引きだが、実務上、金融機関の貸出金の査定、償却引当の参考とされている。	
Q60	中小企業の場合、「合実計画」の要件を満たしていれば、「実抜計画」の要件も満たすとみなすこととなる。	
Q61	「合実計画」の要件の1つは、「経営改善計画等の計画期間が原則として概ね3年以内であり、かつ、計画の実現可能性が高い。」ことである。	
Q62	暫定リスクを要請することを予定していれば、貸借対照表計画、キャッシュフロー計画は不要である。	
Q63	損益計画、貸借対照表計画、キャッシュフロー計画はそれぞれ単独で作成することができる。	
Q64	経営数値目標は、定量的に把握可能な数値目標を設定する。	
Q65	売上計画は、数量計画と単価計画に基づき策定する。	
Q66	売上原価・販管費計画は、売上計画と連動させて策定する。	
Q67	人員数に変動がない債務者企業の場合には、人員計画を策定せず、売上原価・販管費計画に含めることもある。	
Q68	支払利息は、借入金返済計画に基づき、期首と期末の借入金平均残高に利率を乗じて計算しなければならない。	
Q69	税金計画策定にあたっては、繰越欠損金の使用期限を考慮する必要がある。	
Q70	運転資金計画の売上債権は、売上高に売上債権回転期間を乗じるのみで算出できる。	
Q71	資産の取得・売却計画における固定資産残高は、前期末残高に資産の取得額を加算し、売却資産の簿価と減価償却費を差し引いて計算される。	
Q72	キャッシュフロー計画は、損益計画及び貸借対照表計画に基づき作成する。	
Q73	簡易キャッシュフローは、経常利益に減価償却費を加算するのみで計算される。	

NO	テスト内容	答え
Q74	計数計画を策定した結果、合実計画に必要な要件を満たさない場合、認定支援機関と債務者企業は、取引金融機関によるDDS、債権放棄等の権利変更の要請を検討する。	
Q75	私的整理の対象債権者には、通常、商事債権は含まない。	
Q76	中小企業再生支援協議会は、出資機能を備えている。	
Q77	金融支援手法にはリスケジュールのほかに、DDS、DES、債権放棄等がある。	
Q78	DESとは、債権者が既存の債権を別の条件の債権に変更することをいい、DDSとは債務の株式化を行うことをいう。	
Q79	資本性借入金とは、金融機関が債務者企業の財務状況等を判断するにあたって、負債ではなく資本とみなすことができる借入金である。	
Q80	事業再生ファンドとは、過剰債務を抱える債務者企業に対して投融資を行い、事業再生を図ることを目的に設立されたファンドである。	
Q81	既存会社に対する債権放棄に代えて、第二会社方式を採用して実質的な債権放棄をする場合、債権者側にデメリットはない。	
Q82	借入金返済計画の策定にあたっては、金融支援の対象となる借入金基準残高を決定する必要がある。	
Q83	必要資金残高は、事業運営に際して最低限必要な現預金の残高である。	
Q84	借入金の毎期の返済総額は、フリーキャッシュフローの100%を充当しなければならない。	
Q85	リスケジュールの場合には、非保全残高プロラタを採用するケースが多い。	
Q86	金融支援案の衡平性とは、取引金融機関間の損失負担割合が同一であることである。	
Q87	法的整理の場合のみ、債務者企業の清算配当見込率を試算し、経済合理性を判断する。	
Q88	リスケジュールの場合には、経営者責任は求められない。	
Q89	計画実行にあたっては、経営者の強い意思が必要である。	
Q90	計画実行にあたっては、従業員が部署の垣根を越えて、コミュニケーションをとることが必要である。	
Q91	計画実行にあたっては、PDCAサイクルを実行することが必要である。	
Q92	メイン行の同意さえあれば、バンクミーティングを開催する必要はない。	
Q93	バンクミーティングは、少なくとも「経営改善計画発表・金融支援要請時」と「金融機関による経営改善計画への同意表明時」の2回開催する必要がある。	
Q94	経営改善計画の進捗・実行状況をチェックし、計画と実績の乖離状況を分析するために、モニタリングが必要になる。	

NO	テスト内容	答え
Q95	モニタリングの実施時期、頻度及び実施方法等については、予め経営改善計画書に明記し、取引金融機関の合意を得ておく。	
Q96	「実抜計画及び合実計画」のモニタリングは、原則として計画成立後3年間実施する。	
Q97	「暫定リスケ」の場合でもモニタリングの実施は必要である。	
Q98	経営改善施策（アクションプラン）のモニタリングは、項目別に具体的な実施状況及び達成状況をモニタリングする。	
Q99	計数計画のモニタリングは、実績値を把握して計画との乖離状況を個別に調査・分析する。	
Q100	経営改善計画を達成できなかった場合、事業継続の可能性がないと考えられることから、認定支援機関は、債務者企業に対して直ちに廃業勧告を行う。	

経営改善計画策定支援事業の流れ

(1) 経営改善計画策定支援事業の流れ

経営改善支援センター事業利用申請

認定支援機関は、経営改善計画等の策定支援を実施する中小・小規模事業者（以下、「申請者」といいます）と連名で、以下の書類を経営改善支援センターに提出します。

- () 経営改善支援センター事業利用申請書
- () 申請者の概要
- () 自己記入チェックリスト
- () 業務別見積明細

また、以下の書類を添付書類として提出します。

- () 履歴事項全部証明書
- () 認定支援機関であることを証する認定通知書
- () 認定支援機関ごとの見積書及び単価表
- () 申請者の直近3年分の申告書
- () 計画策定支援に係る工程表（ガントチャート）
- () 主要金融機関の確認書面

申請の結果、経営改善支援センターにて費用負担することが適切と判断された場合には、その旨が代表認定支援機関に通知されます。

経営改善計画書策定支援の実施

認定支援機関は、申請者に対し経営改善計画書策定支援を実施します。

「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業に関する手引き」では、経営改善計画策定支援事業の対象となる経営改善計画は、以下の内容が記載されているものとされています。

- ビジネスモデル俯瞰図
- グループ相関図
- 資金繰実績表
- 経営改善計画に関する具体的施策及び実施時期
- 実施計画（アクションプラン）及びモニタリング計画（原則3年程度）
- 資産保全表
- 貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書等の計数計画（金融支援（条件変更、新規融資等）含む）
- その他必要とする書類

支払申請

経営改善計画について金融機関からの同意を得た後、認定支援機関は、申請者と連名で、以下の書類を経営改善支援センターに提出します。

- () 経営改善支援センター事業費用支払申請書
- () 経営改善計画書
- () 自己記入チェックリスト
- () 業務別請求明細
- () 従事時間管理表

また、以下の書類を添付資料として提出します。

- () 認定支援機関ごとの請求書類
- () 外部委託先からの請求書類
- () 申請者と認定支援機関が締結する経営改善計画策定支援に係る契約書
- () 申請者による費用負担額の支払を示す領収書
- () 金融機関が発出する経営改善計画についての同意書

申請の結果、経営改善支援センターにて費用負担することが適切と判断された場合には、その旨・支払決定金額（経営改善計画策定支援に係る費用（モニタリング費用含む）の3分の2（200万円）を上限）・支払日が代表認定支援機関に文書で通知され、各認定支援機関に支払われます。

(2) モニタリングに係る費用支払

認定支援機関は、モニタリングの実施を行うごとに、申請者と連名で、以下の書類を経営改善支援センターに提出します。

- () モニタリング費用支払申請書
- () モニタリング報告書
- () 自己記入チェックリスト
- () 業務別請求明細
- () 従事時間管理表

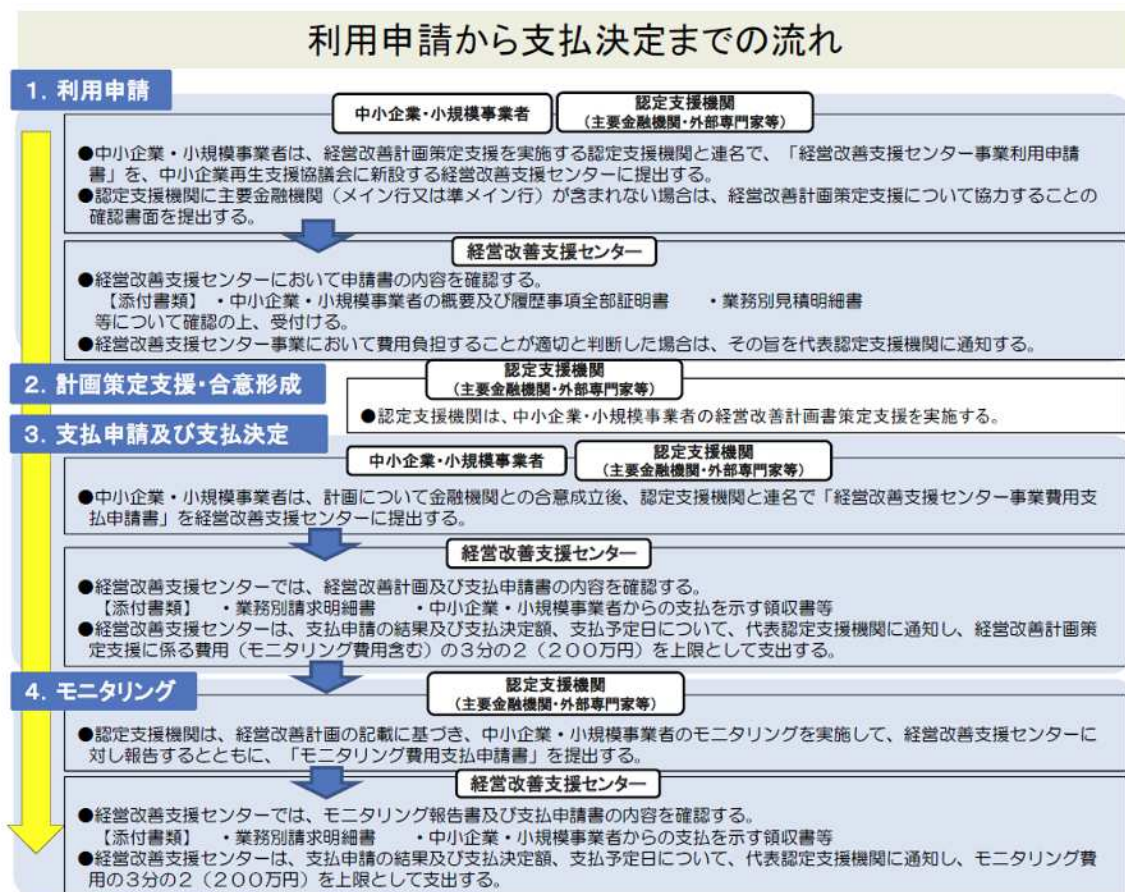
また、以下の書類を添付資料として提出します。

- () 申請者と認定支援機関が締結するモニタリングに係る契約書
- () 認定支援機関ごとの請求書類
- () 申請者によるモニタリング費用負担額の支払を示す領収書

申請の結果、経営改善支援センターにて費用負担することが適切と判断された場合には、その旨・支払決定金額（モニタリング費用の3分の2（200万円）

を上限)・支払日が代表認定支援機関に文書で通知され、各認定支援機関に支払われます。

(支援スキーム・フロー図)



(出典) 中小企業庁ホームページより

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/2013/0308KaizenKeikaku.html>

中小企業再生支援協議会について

中小企業再生支援協議会（以下、支援協議会）とは、中小企業の再生に向けた取組みを支援するために設置された、国が運営する公的機関です。事業主体は「経済産業省」及び「中小企業庁」であり、「産業活力の再生及び産業活動の革新に関する特別措置法（産活法）」に基づき、47都道府県に設置されています。平成15年に開設され、当初は平成20年までの5年間の期間限定として運営を開始しましたが、中小企業の再生支援の役割はまだまだ必要とされていることから延長措置がとられ、現在のところ平成28年まで期限が延長されています。

各都道府県の支援協議会には公認会計士や中小企業診断士、金融機関出身者等の窓口専門家が常駐し、中小企業の窓口相談や再生支援にあたっています。

なお、支援協議会が支援対象とする中小企業とは「中小企業基本法第2条」に定義されている企業であり、業種分類による以下の基準を満たす企業が該当します。

（中小企業基本法における中小企業の定義）

業種分類	基準
製造業その他	資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人
卸売業	資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人
小売業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人
サービス業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人

出典：中小企業庁ホームページ

（1）支援協議会の三つの原則

支援協議会は、以下の三つの原則に基づいて運営されています。

- 公正中立の立場
- 守秘義務
- 事業性の重視

公正中立の立場

支援協議会は、国が運営する公的機関として「公正中立な立場」で中小企業の再生を支援しています。すなわち、債務者企業側に立って再生を支援するのではなく、取引金融機関側に立って貸出先企業への貸出金の回収を支援するのでもなく、第三者としての中立的な立場から中小企業の事業再生の支援を実施しています。

守秘義務

中小企業は風評被害等によって事業が大きく毀損することが考えられることから、支援協議会は厳しい守秘義務を負っています。相談に訪れた債務者企業名や相談内容について、外部に漏らすことはありません。金融調整等の実施のために金融機関の担当者と面談する場合においても、債務者企業の了解を取ってから金融機関に連絡し、債務者企業に無断で金融機関等に債務者企業が相談に訪れた事実等を伝えることはありません。

事業性の重視

中小企業の再生支援にあたっては、事業そのものの継続を重視します。すなわち、事業性を見極め、具体的には事業からキャッシュフローを生み出しているか否か、もしくは経営改善を図ることでキャッシュフローを生み出すことができるようになるか否かを重視します。また、事業性を重視して事業の継続を図ることで、結果として中小企業の雇用の維持・確保を図ることが可能となります。

(2) 支援協議会利用のメリット

調整機能

支援協議会スキームを活用するメリットとして、まずは公正中立な第三者の立場としての公的な機関による調整機能が挙げられます。私的整理という当事者の利益が互いに対立する状況において、公正中立な立ち位置にある公的機関である支援協議会が債務者企業と金融機関の間に立って金融調整を行い、金融支援案への合意形成を図ることで、金融調整がスムーズに進み、金融機関による債務者企業の再生支援に対する協調体制が確立しやすくなるというメリットがあります。

債務者企業の事業再生支援

窮境状況に陥っている債務者企業は、人的要因や資金的要因から経営管理体制が適正に構築されておらず、窮境の要因となった事象の認識や当該事象に対する適時適切な対応ができていないケースがほとんどです。ここで、支援協議会が債務者企業の事業再生支援にあたる場合、支援協議会内部の人材や外部専門家等を活用して個別支援チームを編成、債務者企業が窮境に陥った要因を客観的に調査・分析し、窮境要因を除去するための事業再生計画の策定支援を行うこととなります。このように、限られた経営資源で事業再生を行う債務者企業にとって、支援協議会を活用することで事業再生に通じた専門家等の適切なアドバイスや支援を受けることができるというメリットがあります。さらに、事業再生支援を受けるためのコストについても、支援協議会の活用自体は無料であり、外部専門家への業務委託についても原則として支援協議会の趣旨に賛

同して事前に登録されている専門家を活用しますので、通常よりも低コストで支援を受けることが可能になるというメリットがあります。

(3) 支援協議会の具体的な機能

第一次対応（窓口相談）

支援協議会が債務者企業と面談し、事業再生に関する相談業務を行うものです。1回の面談は2時間程度であり、支援協議会担当者は二人一組で面談を実施し、各種アドバイスを行うほか、場合によっては外部専門家の紹介も行います。

なお、第一次対応における窓口相談は無料で、債務者企業は何度でも相談することができます。

第二次対応（事業再生計画策定支援）

第一次対応を行った結果、債務者企業からの要望があり、かつ事業再生計画を策定して金融機関等との間の調整を行う必要があると支援協議会が判断した場合には、第二次対応（事業再生計画策定支援）に進みます。

第二次対応には、「従来型」と「簡易型」の二種類があります。

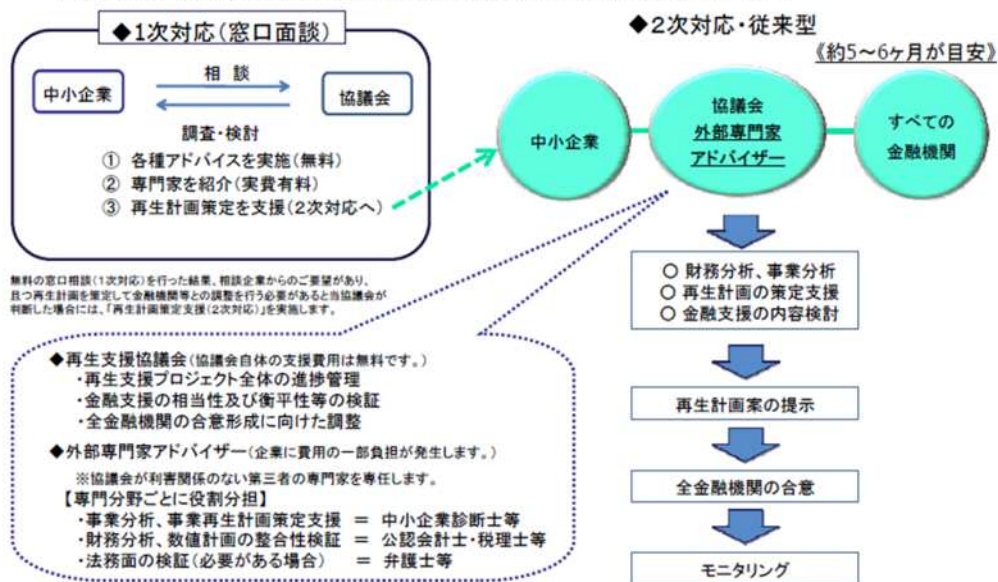
【従来型】

1. 債務者企業と取引のあるすべての金融機関に対し、支援協議会が事業再生計画の策定支援を行い債務者企業と金融機関の間の借入金返済に関する金融調整を行うことを通知し、支援協議会が外部専門家として（原則として）事業アドバイザー、財務アドバイザーを選任してアドバイザーチームを組成します。なお、アドバイザーの報酬については有料となります。
2. 事業アドバイザー及び財務アドバイザーがそれぞれ事業調査、財務調査を実施し、債務者企業の窮境原因の分析を行います。
3. 事業調査、財務調査の結果を受けて、債務者企業自らが窮境原因を解消して事業を再生するための「事業再生計画」を策定します。
そして、「事業再生計画」をもとに、金融機関に対して借入金のリスケジュールやDDS、債権カット等を要請する「金融支援案」を作成し、提示します。
4. すべての金融機関の合意を経て、「事業再生計画」及びそれに付属した「金融支援案」が成立します。
計画成立後は、計画の実際の実行状況について、主にメイン行が中心となってモニタリングを行います。

従来からの再生計画策定支援スキーム(2次対応・従来型)

【2次対応：従来型】

利害関係のない外部専門家が事業面・財務面の実態調査を実施し、協議会と外部専門家の支援の下で、中小企業が実現可能性の高い事業計画を策定し、協議会が金融機関調整を行います。



出典：東京都中小企業再生支援協議会ホームページ

【簡易型】

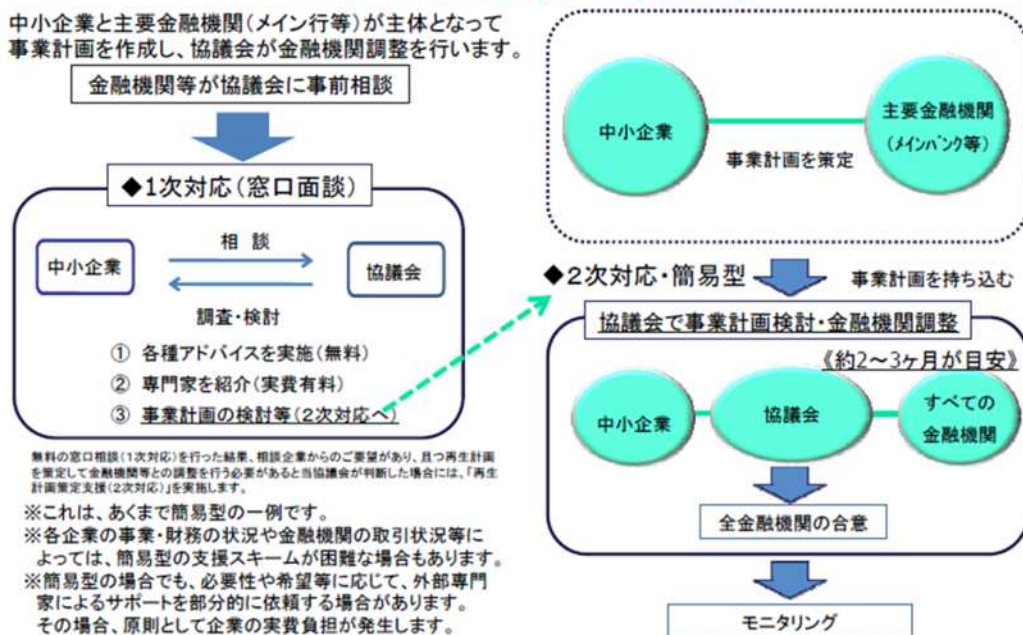
従来型の 2 次対応よりも迅速かつ簡便に事業再生計画の策定支援を実施するために、平成24年 4 月より以下の「簡易型」による二次対応を進めていくことも可能になりました。従来型では 2 次対応の開始から完了までに平均約 5 ～ 6 ヶ月程度を要していたのに対し、簡易型では約 2 ヶ月程度での完了を想定しています。

1. 主にメイン行である金融機関が債務者企業と事業再生計画を策定します。
2. 金融機関が債務者企業とともに、事業再生計画を支援協議会に持ち込みます。
3. 支援協議会が事業再生計画を検討するとともに、取引金融機関との間で金融調整を行います。
4. すべての金融機関の合意を経て、事業再生計画が成立します。
5. 計画成立後は、計画の実際の実行状況について、主にメイン行が中心となってモニタリングを行います。

新たな再生計画策定支援スキーム(2次対応・簡易型)

【2次対応・簡易型】

平成24年4月に内閣府・金融庁・中小企業庁から発表された「政策パッケージ」に基づき、2次対応の「(外部専門家による)財務面及び事業面の調査分析(デューデリジェンス)は必要不可欠な場合に限り実施」することとなりました。これにより、「迅速かつ簡易な方法」(2次対応・簡易型)により、時間とコストを最小限に抑えながら、再生計画の策定支援を進めていくことも可能となりました。



出典：東京都中小企業再生支援協議会ホームページ

事例（別冊資料）

（1）「事業再生計画書」の事例

甲株式会社の事例を用意しています。

甲株式会社の「事業再生計画書」は、実抜計画・合実計画を前提とした計画期間5年～10年程度の計画書です。

（2）「経営改善計画書」の事例

乙株式会社の事例を用意しています。

乙株式会社の「経営改善計画書」は、暫定リスクを前提とした計画期間3年程度の計画書です。

業務完了チェックリスト（別冊資料）

実務（現場）において手続き漏れを防止するため、『チェックリスト』を用意しています。

『チェックリスト』には、本テキストの参照ページも挿入されていますので、『チェックリスト』の利用に併せて、本テキストも再度読み返すと実務において参考になります。

確認テストの答え

Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
	×		×					×	×
Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30
×			×	×		×	×	×	
Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40
×		×		×				×	×
Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50
			×				×		
Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60
	×		×		×	×			
Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70
×	×	×					×		×
Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	Q76	Q77	Q78	Q79	Q80
		×			×		×		
Q81	Q82	Q83	Q84	Q85	Q86	Q87	Q88	Q89	Q90
×			×	×	×	×	×		
Q91	Q92	Q93	Q94	Q95	Q96	Q97	Q98	Q99	Q100
	×				×				×

(詳細解説)

NO	解 説
Q12	債務者企業の取引金融機関それぞれがもっている情報量には差がある可能性もあるため、経営改善計画書では、債務者企業の概要を記載します。
Q14	マクロ環境は、債務者企業にとってコントロール不能なものです。マクロ環境の変化が債務者企業にどのような影響を与えるのかを把握します。
Q19	どの製品等が債務者企業の収益の源泉となっているのかを把握するためには、個々の製品等の単位で正確な売上高と売上原価等を把握する必要があります。中小企業・小規模事業者においては、すべての種類の製品等の単位で売上高等を把握できるような管理をしていない場合も予想されますが、その場合には、最低でも主要製品等の収益だけでも個々の製品等の単位で正確な売上高等を把握する必要があります。
Q20	過剰債務は、認定支援機関が債務者企業の再生可能性を判断する際、また、金融支援の要否及び程度を判断する際の参考情報となるため、過剰債務も把握する必要があります。

NO	解 説
Q21	金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）では、代表者等からの借入金等を原則として自己資本相当額に加味し、代表者等の有する資産等を債務者企業の返済能力に加味することができるとされています。債務者企業が中小企業・小規模事業者の場合は、認定支援機関は、代表者等の個人資産にかかる情報も純資産額の加減算項目にかかる情報として入手しておく必要があります。
Q24	債務者企業が資金繰りに窮している場合でも、事業を維持・改善するために最低限必要な設備投資は行わなければならない、認定支援機関は設備投資の状況を把握する必要があります。
Q25	認定支援機関は、正常運転資金について、売上債権、棚卸資産及び仕入債務のみならず、企業の実態に応じて項目を追加または削除します。
Q27	中小企業庁、金融庁、金融機関等によって、中小企業は、企業会計基準を簡便化した「中小企業の会計に関する基本要領」または「中小企業の会計に関する指針」で定められた会計処理を適用することが推奨されています。
Q28	税務上の繰越欠損金の使用期限は、発生事業年度から9年間（平成20年3月31日以前終了事業年度は7年）である。
Q29	債務者企業において、債務免除益課税が生じるような債権放棄は、債権者側で過剰支援として損金算入できません。
Q31	SWOT分析では、内部環境分析から強みと弱みを、外部環境分析から機会と脅威を把握します。
Q33	仕入先や得意先が反社会的勢力に関与していても債務者企業のコンプライアンス違反となる可能性があります。
Q35	債務者企業のフリーキャッシュフローがマイナスの場合には、認定支援機関は、体質改善等によりフリーキャッシュフローがプラスとなる可能性を模索します。
Q39	フリーキャッシュフローは、営業活動によるキャッシュフローと投資活動によるキャッシュフローの合計で表されます。
Q40	フリーキャッシュフローを増大させるためには、本業の利益増加をはじめとして、運転資金の圧縮や法人税等の節税、非事業用資産の売却等の方法もあります。
Q44	運転資金の圧縮は、フリーキャッシュフローの向上に繋がるため、業務内容の見直しとして検討する必要があります。
Q48	仕入債務の支払管理で重要なのは、支払うべきもののみを期日に支払うよう管理することです。
Q52	アクションプランの作成目的は、主に、経営者が従業員に計画を実行させるため、債務者企業及び利害関係者によるモニタリングのため、の2点です。
Q54	経営改善施策のうち、改善効果が高いと考えられる施策から優先的に実施できるよう、アクションプランの実施時期を決定する必要があります。簡単に実施できる施策から優先的に実施することとならないよう、留意する必要があります。

NO	解 説
Q56	金融機関の融資の審査とは、融資を実行するかの可否を決定し、融資を実行する場合には、金利及び保全を決定することです。
Q57	貸出金利は、「資金調達コスト」、「経費コスト」、「信用リスクコスト」に「利鞘（目標利益）」を加えたもので構成されています。
Q61	「合実計画」の要件の1つは、「経営改善計画等の計画期間が原則として概ね5年以内であり、かつ、計画の実現可能性が高い」ことです。
Q62	暫定リスクを要請することを予定しているだけでは、必ずしも貸借対照表計画、キャッシュフロー計画が不要とはなりません。
Q63	損益計画、貸借対照表計画、キャッシュフロー計画は、連動しているため、単独で作成することはできません。
Q68	算定方法は画一的ではなく、期首借入金に利率を乗じて、支払利息を算定すること等もあります。
Q70	運転資金計画の売上債権は、売上高に売上債権回転期間を乗じて算出された金額に、滞留債権等回収条件が異なる債権を加算して算出します。
Q73	簡易キャッシュフローは、原則として、損益計画をもとに、「経常利益 + 減価償却費 - 法人税等 + 運転資金増減額 - 設備投資見込額 + 資産売却収入 + その他収入・支出」で計算されます。
Q76	中小企業再生支援協議会には、出資機能はありません。
Q78	DESとは、債務の株式化を行うことをいい、DDSとは債権者が既存の債権を別の条件の債権に変更することをいいます。
Q81	債権者側のデメリットには、債務者企業が第二会社方式を利用して、濫用的会社分割を行うこと等があります。
Q84	借入金の毎期の返済総額は、実績が計画から下振れる可能性があることも考慮して、必ずしもフリーキャッシュフローの100%を充当しなければならないわけではありません。
Q85	リスクジュールの場合には、借入金残高全額を返済することが前提のため、債権残高プロラタを採用することが一般的です。
Q86	金融支援案の衡平性とは、取引金融機関間の損失負担割合が同一であることを基本としますが、窮境原因との関連性、これまでの経営に対する関与度合、情報の多寡、取引状況等も考慮することもあります。
Q87	金融機関が支援方針を検討する前提として、経済合理性が確実に見込まれることが求められますので、清算配当見込率は、私的整理の場合にも試算します。
Q88	リスクジュールの場合は、経営者の退任、株主権利の消滅、保証の履行までは求められないことが多いです。引き続き経営に携わる場合の経営者責任明確化の方法としては、役員報酬の削減、経営者貸付の債権放棄やDES等があります。
Q92	私的整理では、原則としてすべての取引金融機関の同意が必要です。バンクミーティングは、メイン行のために開かれるわけではなく、すべての取引金融機関の情報共有等の場となります。

NO	解 説
Q96	実抜計画及び合実計画の場合、原則として債務者企業の実質債務超過解消までの期間、モニタリングを実施します。
Q100	計画を達成できなかった場合、認定支援機関は、計画と実績の乖離度合い等を把握し、対応策を検討します。

索引

用 語	参照ページ
実質純資産額	58、59、60
正常収益力	61、62
取引金融機関別の債権保全状況	64
過剰債務	66
債務償還年数	67
清算配当見込率	182
中小企業特性	59
中小企業会計基準	71
コンプライアンス	80
返済原資	89
営業・投資・財務キャッシュフロー	90
フリーキャッシュフロー	91
Good・Bad	96
コア・ノンコア	96
変動費	99
固定費	99
限界利益・貢献利益	100、101
運転資金	111
アクションプラン	120
正常先	132
要注意先	132
破綻懸念先	132
実質破綻先	132
破綻先	132
実抜計画・合実計画	142、143
私的整理	165
GL	165
RCC	165
事業再生ADR	165
地域経済活性化支援機構	165
法的整理	166
民事再生法	166

用語	参照ページ
会社更生法	166
リスケジュール	168
DDS（デット・デット・スワップ）	168
DES（デット・エクイティ・スワップ）	168
事業再生ファンド	171
債権残高プロラタ	178
非保全残高プロラタ	178
経済合理性	182
清算価値保障原則	182
採算管理	187
月次決算	187、188
資金管理	188
裁量的経費	188
バンクミーティング（債権者会議）	192
モニタリング	200
中小企業	221

（注）上記索引のほか、略称一覧及び本テキスト統一用語も参照下さい。

執筆者

有限責任監査法人トーマツ

トータルサービス	公認会計士	久保 伸介
トータルサービス	公認会計士	井上 隆司
トータルサービス	公認会計士	石井 宏明
トータルサービス	公認会計士	磯崎 実生
金融インダストリーグループ	公認会計士	宮崎 源征
金融インダストリーグループ	公認会計士	坂田 響
トータルサービス	公認会計士	高橋 一家
トータルサービス	公認会計士	三好 巧
トータルサービス	公認会計士	上杉 徹也
トータルサービス	公認会計士	香山 聖子
トータルサービス	公認会計士	松尾 暢
トータルサービス	公認会計士	中崎 賢志
トータルサービス	公認会計士	築田 久幸
トータルサービス	公認会計士	鈴木 純一

税理士法人トーマツ

税理士	稲見 誠一
税理士	鯉淵 直子

編集・発行 独立行政法人中小企業基盤整備機構

〒105-8453 東京都港区虎ノ門3-5-1 虎ノ門37森ビル

電話 03-3433-8811（代表）

制作・印刷 株式会社 きんざい

〒160-8520 東京都新宿区南元町19

電話 03-3358-0011（代表）