

金融にも役立つ 経営改善計画の立て方

2010年3月4日

認定事業再生士(CTP)
(中小企業診断士、ITコーディネータ、特定社会保険労務士)

武田浩昭

I. 経営改善計画立案の6つのステップ

1. 現状の把握
2. 問題点(経営課題)の抽出
3. 経営改善策の検討
4. 再生スキーム(金融支援)の検討
5. 経営改善計画の策定
6. 金融機関との交渉

1. 現状の把握

(1) 事業性の有無（事業デューデリの実施）

- ・ 事業の正常収益力・・・部門別（事業別、店舗別等）のBS・PL・CF計画対比などの分析
- ・ ビジネスプロセスの概要・特徴、関係者の意識の確認
- ・ 業界の将来性、競合状況
- ・ SWOT分析：収益の源泉は何か、**時系列分析**
- ・ グッド事業・バッド事業の仕分け、コア・ノンコアの見極め

(2) 財産の現況把握（財務DDとの調整が必要）

- ・ 資産・負債調査、粉飾決算調査、資産査定、簿外債務、担保権
- ・ 金融機関貸借状況（保全、非保全残高明細）
- ・ 債務超過、過剰債務の算定

(3) 再生の経済合理性

- ・ 清算価値の把握、最低弁済率の試算

2. 問題点(経営課題)の抽出

(1) 窮境原因の分析

○内的要因

- ・ 経営判断 : ワンマン、設備投資(規模、時期、資金)
- ・ 営業政策 : 売上至上主義、他社支援、特定取引先依存
- ・ 管理制度 : 利益分析、在庫・与信管理、子会社管理
- ・ 組織風土 : コンプライアンス、コミュニケーション、人事制度

○外的要因

- ・ 市場価格(不動産、株価、商品、為替)
- ・ 法令改正、業界規制改正、

(2) 問題点(経営課題)の抽出

- ・ 窮境原因の除去
- ・ コア事業強化のための課題
業界分析、競合分析、経営プロセスのSWOT分析、見直し

(参考) 存続事業、撤退／売却事業の分析

	コア事業(本業) 会社の基本戦略として主軸のおくべき事業	ノンコア事業 会社の基本戦略からはずれた事業
Good事業 投資額に対して、十分なキャッシュフローが期待される事業	経営資源の集中投入	Cash は生み出しているが、事業継続により経営資源の分散にならないかにより選別
Bad事業 投資額に対して、十分なキャッシュフローが期待できない事業	Good事業へ底上げできるのかにより峻別	ただちに売却もしくは撤退

※コア事業を見極める際には、会社のコアコンピタンスとの整合性が必要である。

(参考) SWOT分析より問題点(経営課題)を抽出

		外部環境	
		新たな事業機会	新たな事業脅威
内部環境	強み	事業機会をうまく自社の強みに取り込むための経営課題と手段は？(強みを生かす) 【積極的攻勢】	自社の強みを環境変化で事業脅威にしないための経営課題と手段は？(強みは弱み) 【差別化戦略】
	弱み	自社の弱みを環境変化で事業機会にするための経営課題と手段は？(弱みは強み) 【段階的施策】	事業脅威が自社の弱みと重なり致命傷にしないための経営課題と手段は？ 【専守防衛又は撤退】

実態貸借対照表とは！！

(1) 貸借対照表(B/S:Balance Sheet) (単位:百万円)

- ◆ 自社の決算書から、下記の簡略B/Sを作成して下さい。

資 産		負 債	
売 掛 金	①	借 入 金	X:
棚 卸 資 産	②	そ の 他	
その他流動資産		(小 計)	
土 地・建 物	③		
有価証券等	④	自 己 資 本	
その他固定資産		(小 計)	Y:
合 計		合 計	

- ◆ 資産のうち、不良資産・含み損などを算出して、時価ベースでのB/Sを作成します。

< 修正事項 >

① 売掛債権の内、回収不能分	()
② 株式等の含み損(※1)	()
③ 土地の含み損 (※2)	()
④ 建物等の償却不足	()
合 計(A)	_____
(A) = ① + ② + ③ + ④	_____

< 実質自己資本 >

自 己 資 本 : Y
ー) 修正事項合計 : (A)
実 質 自 己 資 本 : Z

(※1): ゴルフ会員権等の投資資産を含めます。

(※2): 大体のイメージでOK! もし、含み益がある合には、加味してOK!

(注) バブル崩壊以降、不動産価格が大幅に下落していますので、極めて多くの企業が実質債務超過となっています。<これだけで余りご心配なさる必要はありません>

(2) 損益計算書(P/L: Profit and Loss Statement) (単位: 百万円)

◆ 自社の決算書から、下記の項目を記載して下さい。

売上		
営業利益		(イ)
経常利益		(ロ)
減価償却費		(ハ)

年間借入金返済財源 α

$$\alpha = (\text{ロ}) + (\text{ハ}) =$$

(注) この α がマイナスだと、借入金を返済できないこととなり、逆に借入金が増加することとなります。
⇒ 病気です。

< 自社の財務状況を自己診断 >

1) 借入金の返済年数

$$\frac{\text{借入金}}{\text{年間借入金返済財源}} = \frac{X}{\alpha} = \text{何年で返済できますか?}$$

10年以内	○	⇒	健康!
10~20年以内	△	⇒	健康診断要
20~30年以内	▲	⇒	やや病気です
30年超	×	⇒	完全に病気です

2) 実質自己資本

Zがプラス	○	⇒	健康! 健全!
Zがマイナス (実質債務超過)	×	⇒	病気です!

3) 営業利益

(イ)がマイナス	×	⇒	<u>病気です!</u> (但し、一過性の特殊要因による場合は別です。)
----------	---	---	---

3. 経営改善策の検討

(1) ノンコア事業の処理方針（事業リストラ）

- ・ ノンコア事業、遊休資産、余剰資産の処分計画
- ・ 手法 : MBO、EBO、事業譲渡、事業廃止・清算など
- ・ ノンコアの処理により最大CFを得られる手法を選択

(2) コア事業の数値計画策定検討（業務リストラ、財務リストラ）

○収益・利益回復のための諸施策検討、定量評価（金額把握）

- ・ 売上アップのためのマーケティング・開発・営業施策
- ・ ビジネスプロセスの見直し
- ・ 子会社・工場・事業所の集約・見直し
- ・ 固定費・変動費の削減、リストラ計画
- ・ 業績管理制度、与信管理制度、人事制度の見直し
- ・ コンプライアンス、組織風土の見直し

4. 再生スキームの具体策検討

(1) 自助努力で過剰債務・債務超過の解消が不可能な場合、債権者に金融支援の要請内容を検討する。

※各金融機関の負担は平等、衡平が原則

< 再生スキームの検討 >

リスケジュール、増資、営業譲渡、会社分割、債務免除、

DES、DDS、株式譲渡、合併など

※自助努力だけ又は金融支援だけでは再生不能の場合、不足する経営資源の補填をSUポンサーに要請することを検討する。

(2) 大幅な権利変更伴う場合は、経営者責任、株主責任を検討する。

5. 経営改善計画作成

1. 会社でキャッシュフロー（経常利益＋減価償却費）を上げられるか

現状分析で、収支の実態に基づいてEBITDA（税引前償却前金利支払前利益）といった指標を算出し、会社のキャッシュフローを算出し、今後の再生期間における債務の返済原資が確保できるか判断する。

2. 利益は債務弁済に十分か

会社全体又は特定の事業で一定の利益を計上することができる場合には、その利益によって現状の債務をどのような形で返済できるかを検討する。再生企業の多くは、収益力に比べて過剰債務に陥っており、このままの形で債務を返済することが困難であるため、以下のような施策を考える。

ア) 不採算事業からの撤退

イ) 遊休資産売却による債務圧縮

ウ) 業務改善による収益力向上

3. 金融支援に合理性はあるか

過剰債務圧縮のために、債務免除、DESなどの方法があるが、いずれの方法をとるにしても、それが債権者の経済合理性にかなうものでなければならない。ここでいう、**経済合理性**とは、会社が清算した場合と比較して、より多くの回収が可能かどうかということである。

4. 法的再生より私的再生が合理的か

具体的には、私的再生の場合と法的再生（民事再生など）の場合のシミュレーションを行い、両社の返済の可能性を検討する。再生企業は通常、企業価値や社会的なイメージを損なわず、すべての債権者を巻き込まなくて済む私的再生を望むことが多い。

5. 数値以外の判断基準

企業再生にもっとも重要なのは、**経営者の経営能力、経営者の再生にかける意欲、そして債権者などのステークホルダー（取引先、株主、従業員）の協力体制**である。

6. 期間別論点

①短期的論点・課題

キャッシュフローが改善できるか。3～6ヶ月の間にかかなりのキャッシュフローを創出できるか。結果として、有利子負債を安全圏にまで圧縮することができるか（遊休資産の売却、工場や設備のリースバックなど）

②中期的論点・課題

様々なコストの削減は可能か。
（間接コストの削減、事業の選択と集中、アライアンスの検討など）

③長期的論点・課題

収益力と競争力を回復できるか
（事業の選択と集中、市場の成長性はあるか）

※ 再生ステップは、①コスト削減 ⇒ ②資産売却 ⇒ ③営業強化 のイメージ

6. 金融機関との交渉

- 経営改善計画書は非常に重要 ⇒ 担保では金が借りにくい
- 御社の強みを聞きたがっている
- 経営者自ら新支店長にすぐ会い、アピールしよう
- 決算内容や売上・利益減少理由はしっかりと説明しよう

【金融機関が求める資料】

- 経営改善計画書、資金繰り表、月次損益表、CF計算書
 - 金融機関別借入明細書、担保物権一覧表
- ※注文書・見積書の原本・・・短期資金の場合

(参考) 金融機関との上手な付き合い方

- 複数取引のメリット
 - ・有利な金利(メイン銀行はサブ銀行に負けたくない)
 - ①金利にうるさい企業と印象付ける、②金融機関を競争させる
 - ・取引先の紹介
- どこをメインバンクにするか ⇒ 身の丈に合った銀行を
- **信用保証協会**の保証枠
⇒ まずはプロパー融資を！！
- 決算書はしっかり提出しよう
- 絶対に高金利の業者から借りてはいけない
⇒ 銀行は金を出せない
- 取引先倒産に備えて ⇒ 倒産防止共済制度の加入

(参考)格付とは？ (銀行員は金融検査マニュアルの格付けがすべて)

「金融検査マニュアル」による債務者区分

区分名	内容
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う。
要注意先	要注意先とは、金利減免・棚上げを行っているなど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など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又は財務内容に問題がある債務者など今後の管理に注意を要する債務者をいう。
要管理先	要管理先は、要注意先の債務者のうち、当該債務者の債権の全部又は一部が要管理債権である債務者のことである。なお、要管理債権とは、3か月以上延滞債権及び貸出条件緩和債権を指す(金融再生法6条2項、金融再生法施行規則4条4項)。
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)をいう。
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が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など実質的に経営破綻に陥っている債務者をいう。
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、例えば、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の事由により経営破綻に陥っている債務者をいう。

※ 新規融資は要注意先の場合はケースバイケース。要管理先以下は無理。

金融機関とのリスケジュール交渉(事例)

■ リスケジュール前(現状)

○ 金融機関等 取引の現状 (今後1年間の返済予定額)

H21.01.31 現在

[単位：千円]

機 関 名 支 店 名	種 類 等	借 入 金 明 細										備 考
		借入年月日	最終返済日	借入額	借入残高	年 利 %	返 済	月 元金	年 間 元 金	年 間 利 息	返 済 合 計	
○○○○	1 証書借入	H14.11.28	H23.11.15	30,000	9,706	1.700%	元金	278	3,336	165	3,501	保証協会/制度 保証協会/制度 保証協会 保証協会
	2 証書借入	H15.12.22	H24.12.15	37,000	16,420	1.700%	元金	343	4,116	279	4,395	
	3 証書借入	H19.10.30	H26.10.28	20,000	16,654	3.825%	元金	239	2,868	637	3,505	
	4 証書借入	H19.10.30	H26.10.28	5,000	4,160	3.875%	元金	60	720	161	881	
	5 手形借入				37,510	4.375%			0	1,641	1,641	
計	5 件				84,450			920	11,040	2,883	13,923	
○○○○	6 手形借入				9,000	5.300%			0	477	477	
計	1 件				9,000			0	0	477	477	
○○○○	7 証書借入	H15.04.28	H24.03.31	18,000	6,477	3.500%	元金	167	2,004	227	2,231	保証協会
	8 証書借入	H17.05.31	H22.05.26	20,000	5,681	4.000%	元金	333	3,996	227	4,223	
	9 証書借入	H18.05.31	H21.05.31	3,600	500	4.000%	元金	100	500	20	520	
計	3 件				12,658			600	6,500	474	6,974	
○○○○	10 証書借入	H13.11.29	H21.10.20	40,000	5,812	1.650%	元金	581	5,812	96	5,908	H20.11.4 条件変更 H19.3.13 条件変更
	11 証書借入	H15.04.07	H22.04.20	40,000	20,114	1.500%	元金	476	5,712	302	6,014	
計	2 件				25,926			1,057	11,524	398	11,922	
○○○○	12 手形借入				2,480	3.125%			0	78	78	
計	1 件				2,480			0	0	78	78	
○○○○	13 特別貸付	H20.09.24	H25.08.20	10,000	9,800	3.100%	元金	175	2,100	304	2,404	
計	1 件				9,800			175	2,100	304	2,404	
合 計	13 件				144,314			2,752	31,164	4,613	35,777	

○金融機関へのリスケジュール要請内容(例)

今期20年度の償還原資(キャッシュフロー)は年間11,000千円、来期は約15,000千円と予測している。しかしながら、今後の年間元金返済額が年間31,164千円であり、金融機関への返済は不可能であるため、各金融機関に対して下記の内容にもとづき、緊急保証制度を利用(10年返済)などによる返済負担、及び金利の軽減をお願いしたい。

<○○○○>

- 長期融資4本(保証協会付)を2本にまとめ、緊急保証制度により28,000千円と23,000千円で借換え(各金融機関に要請)して、10年返済とする。
(12月末残高46,960千円)

<○○○○>

- 長期融資1本(保証協会付)を緊急保証制度により、7,000千円で借換えして、10年返済とする。(12月末残高6,477千円)
- 長期融資2本(プロパー)を1本化して、7,000千円で借換えして、10年返済とする。(12月末残高6,181千円)。

<○○○○>

- 1年間の据置によるリスケジュールを要請する。
(12月末残高25,926千円)

■ リスケジュール後(計画)

○ 金融機関等 取引状況 (今後1年間の返済予定額)

H21.03.30 現在

[単位：千円]

機 関 名 支 店 名	借 入 金 明 細											備 考
	種 類 等	借入年月日	最終返済日	借入額	借入残高	年 利 %	返 済	月 元金	年 間 元 金	年 間 利 息	返 済 合 計	
○○○○	1 証書借入	H21.01.25	H31.01.25	28,000	28,000	3.000%	元金	233	2,800	840	3,640	緊急保証制度
	2 証書借入	H21.01.25	H31.01.25	23,000	23,000	3.000%	元金	192	2,300	690	2,990	緊急保証制度
	3 手形借入				37,510	4.375%	0		0	1,641	1,641	
計	3 件				88,510			425	5,100	3,171	8,271	
○○○○	4 手形借入				9,000	5.300%			0	477	477	
計	1 件				9,000			0	0	477	477	
○○○○	5 証書借入	H21.01.25	H31.01.25	7,000	7,000	3.000%	元金	58	700	210	910	緊急保証制度
	6 証書借入	H21.01.25	H31.01.25	7,000	7,000	3.000%	元金	58	700	210	910	
計	2 件				14,000			117	1,399	420	1,819	
○○○○	7 証書借入	H13.11.29	H21.10.20	40,000	6,393	1.650%	元金		0	105	105	元金据置
	8 証書借入	H15.04.07	H22.04.20	40,000	20,590	1.500%	元金		0	309	309	元金据置
計	2 件				26,983			0	0	414	414	
	9 手形借入				2,480	3.125%	0		0	78	78	
計	1 件				2,480			0	0	78	78	
	10 特別貸付	H20.09.24	H25.08.20	10,000	9,800	3.100%	元金	175	2,100	304	2,404	
計	1 件				9,800			175	2,100	304	2,404	
合 計	10 件				150,773			717	8,599	4,864	13,463	

リスケジュールとは？

◇効能： ○返済負担軽減

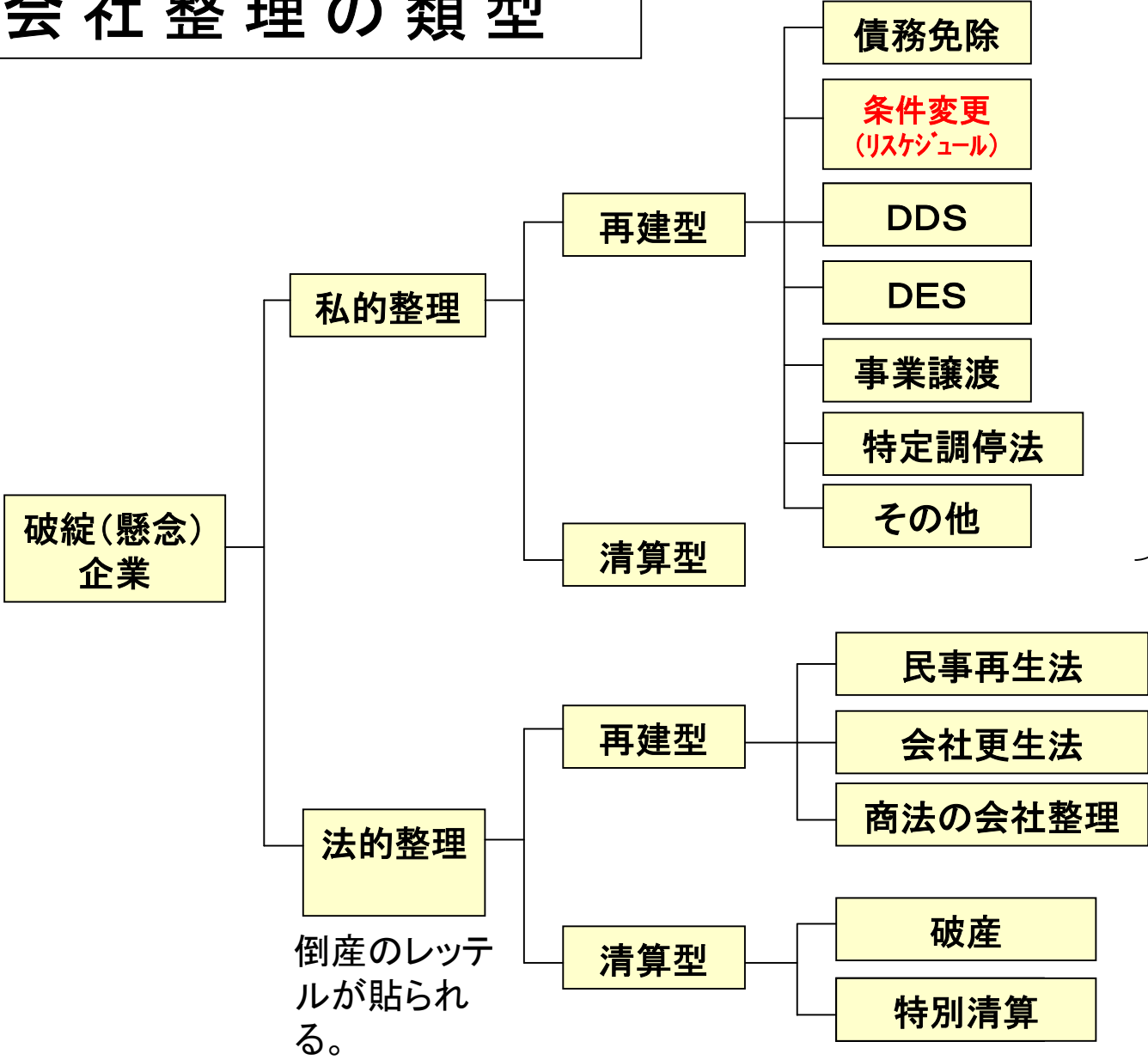
<内容>

- ・リスケジュール(以下、リスケ)とは、債務者である企業が、金銭消費貸借契約に従って返済することができないまたは返済することが困難な場合に、当該企業の返済能力に合わせて返済額を減額または元本を据え置くこと(返済条件の変更)をいい、金融支援の初期段階で用いられる手法である。
- ・金融機関は、企業の求めに応じ、リスケ実行についての経済合理性及び債権回収可能性を検討しなければならない。

<メリット、デメリット>

- ・リスケ実行により、通常、債務者区分は「要管先」に判定され、新規借入が困難になる。さらに回収リスクが高まることから金利の引上げを要求されることが多い。
- ・どちらかという、デフォルト回避の緊急避難的対応であり、リスケ期間中に抜本的な改善策の構築が必要となる。

会社整理の類型



会社整理は、まず私的(任意)整理を志向する。

※私的整理ガイドラインによらない私的整理

※清算型の私的整理で困ることは不正は入りやすいこと

(資料 1) 損益分岐点を活用した経営改善

売上高計画が返済原資をプラスした目標経費を上回る利益を上げることが可能かどうか、もし赤字になれば「目標経費を減らすことができないか」「売上高を増やす可能性があるか」「変動費率（粗利益率）を引き上げできないか」などを再度検討する必要があります。

$$\begin{aligned}
 \text{必要売上高} = & \frac{\text{固定費} + \frac{\text{長期借入金} - \text{減価償却費}}{\text{返済年数}}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}} \times (1 - \text{法人税率})
 \end{aligned}$$

[固定費の削減]
 1. 生産革新
 2. 販売革新

返済年数の長期化

[借入金の削減]
 1. 資産売却
 2. 増資

[売上向上対策]
 1. 製品力強化
 2. 販売網の強化
 3. 技術力強化
 4. 受注網の強化

[変動費の削減] 仕入コストの見直し
 1. 外注費削減→単価の引下げ
 内製化
 2. 材料費削減→単価の引下げ
 歩留り向上

黒字: 0.4
 赤字: 0

※添付資料参照

(資料2) 裁判所の債務整理手続き(個人版) (新潟地方裁判所資料より)

現在の債務(借金)を

支払うお金が足りないので、支払額を見直して払っていきたい方は

支払える見込みがないので、債務を清算したい方は

① 特定調停

残債務額や返済方法など債権者と話し合う手続き
債権者と同意できれば、その合意した返済方法によって、支払いを続けていくことになる

※初回取引日、現在残高により、18% (利息制限法) で引きなおす。

② 個人再生

原則として、債務総額の5分の1か100万円の多い方を3年で返済する計画を立て、計画が認可されれば、その計画に従った返済をすることによって、残りの債務が免除される手続き

※借金の総額が5,000万円を超えないこと(住宅ローンは除く)

③ 破産

原則として、財産を強制的に金銭に換え、債権者全員に公平に分配した上で、残りの債務について、免責許可決定が受けられれば支払い義務が免除される手続き

■ 裁判所の支払う手続き費用

① 特定調停

債権者1社につき1,000円程度

① 個人再生

7万~12万程度

※個人再生手続きは、弁護士、司法書士に依頼しないと困難な手続きであるため、その費用が必要になることもある。

③ 破産

2万円程度
(財産がある場合は20万以上)

ご静聴ありがとうございました！！

武田中小企業診断士・社会保険労務士事務所
所長 武田浩昭(たけだ ひろあき)

(社)中小企業診断協会 新潟県支部長

中小企業診断士、認定事業再生士(CTP)、ITコーディネータ、
経営品質協議会セルフアセッサー、ファイナシャルプランナー(AFP)

電話 025-276-7732 携帯 090-2492-8394

e-mail : takeda@juno.ocn.ne.jp

ホームページ : <http://www.n-takeda.com/>

※お気軽にご相談ください(電話・メール相談は無料です)。