

平成 21 年度 調査・研究事業

DDS・第二会社方式など先進的再生手法
に関する調査・研究報告書

平成 22 年 2 月

社団法人 中小企業診断協会

目 次

はじめに.....	3
第1章 事業概要.....	4
1. 調査・研究テーマ.....	4
2. 事業の内容.....	4
(1) 事業に取り組む背景.....	4
(2) 事業の必要性.....	4
(3) 事業内容.....	4
(4) 実施方法及び場所.....	5
(5) 参加者.....	5
(6) 事業の実施スケジュール.....	5
(7) 事業成果の公表方法.....	5
第2章 中小企業の再生を取り巻く環境.....	6
1. 中小企業再生支援地区別討論会の概要.....	6
(1) 開会挨拶 中小企業機番整備機構 理事 山田 尚義氏.....	6
(2) 協議会事業及び協議会スキームに関する基本事項の説明.....	6
(3) パネルディスカッション（第一部）～協議会スキームにおける手続き上の論点～	7
(4) パネルディスカッション（第二部）～再生計画策定上の個別論点～.....	11
2. 倒産寸前の会社を甦らせる凄腕の弁護士.....	15
(1) 人を救うために戦う弁護士、命のドラマ.....	15
(2) 会社の救済＝人生の救済.....	15
(3) 窮境を救うのは正直.....	16
(4) 過信.....	17
(5) 命のために.....	18
3. 民事再生について.....	20
(1) 民事再生法の概要.....	20
(2) 民事再生法の特徴.....	20
(3) 民事再生法の効果.....	21
第3章 DDS・第二会社方式など先進的再生手法と再生実務.....	22
1. DDS・第二会社方式など先進的再生手法.....	22
(1) 中小企業再生における再生手法 ～基本的な5つの再生手法.....	22
(2) 全国の再生手法の導入状況.....	23
(3) 中小企業再生支援協議会版DDS（資金的借入金）について.....	23
(4) 第二会社方式による中小企業の事業再生支援.....	27

(5) 私的再生における会社分割の進め方	31
(6) 会社分割・第二会社方式による事業再生事例	33
2. 再生の実務及び事例	38
(1) 「中小企業再生支援協議会業務」対応診断士マニュアル策定のための調査研究報告	38
(2) 事例：株式会社A運送様 企業再生計画 事業デューデリジェンスツール	39
(3) 協議会版DDSの山口県摘要事例	40
3. 再生専門家の課題とスキルアップ	46
(1) 再生支援協議会の活動状況および中小企業診断士への期待と要望	46
(2) 再生事例及び事業デューデリジェンス等の実施における課題等について	48
(3) 効果的な再生支援のための意見交換	50
第4章 DDS・第二会社方式など先進的再生手法への取り組み	52
1. 先進的再生手法に取り組む心構えや知識	52
(1) 再生支援への心構え	52
(2) 先進的再生手法に必要な知識	52
(3) 再生における診断士の役割や期待	52
2. 中小企業診断士が果たすべき役割	53
(1) 資質向上	53
(2) 再生案件への積極的な参加	53
3. 再生支援協議会の役割と期待	54
(1) 中小企業再生支援協議会の基本的立場	54
(2) 国立中小企業病院としての中小企業再生支援協議会	54
(3) 中小企業再生支援協議会の基本的立場（立ち位置）	55
おわりに	56
参考資料1：中小企業再生における金融手法	57
参考資料2：協議会版資本的借入金を適用する場合の留意点などについて	59
参考資料3：企業再生計画	62
参考資料4：山口県中小企業再生支援協議会業務実績	77

はじめに

帝国データバンクの倒産集計では、2007年の倒産件数は1万959件で前年比17.2%増、2008年は1万2681件で前年比15.7%増、2009年は1万3,306件で前年比4.9%増加しており、3年連続で前年比を上回っており、中小企業にとって厳しい経営環境が続いています。

このようにますます深刻化する経済金融情勢及び雇用環境にあつて、中小企業等の債務に対する金融の円滑化を図るため、昨年12月4日に中小企業者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が施行されました。

この法律により、中小企業事業者の債務負担は軽減され、事業を改善するためのプランニングの立案と実行による抜本的な事業の再構築により、倒産を回避できるものと大いに期待しています。

本調査の目的は、倒産を回避するための事業再生の中でも、特に私的整理を主眼とした再生手法を調査・研究したものです。平成15年4月9日に交付・施行された産業活力再生法に基づき、経済産業大臣が、認定した支援機関である「再生支援協議会」の事業実施要領に、「中小企業診断士」は専門家として事業の調査分析を通して、「再生計画案の作成を支援」と明示されています。

現在では、中小企業再生支援協議会より、“事業デューデリジェンス”や“事業計画策定支援”、並びに“事業計画策定後のフォローアップ”と、中小企業診断士に求められる仕事は多岐に渡っています。しかし、残念なことに、仕事の質に大きなバラツキが見受けられることも事実だと思えます。

そこで、中小企業診断士の果たすべき役割と利用可能なツールを研究し、事業再生に携わる中小企業診断士の仕事の質のレベルアップを図りたいと考えました。

今回、調査・研究に取り組んだ内容は以下のとおりです。

- ・ 中国5県および全国におけるDDS・第二会社方式の調査。
- ・ 事例を元に、DDS・第二会社方式のメリットやデメリット、課題を整理する。
- ・ 上記「a. 現状の把握」を、各県の再生支援の現場で活かす。
- ・ 各県の取り組み状況を踏まえ、DDS・第二会社方式のガイドラインをとりまとめる。
- ・ 参加者が分担して報告書へとりまとめる。

本書は、2回にわたって開催した意見交換会に提供された資料や講師による講演、意見交換の内容をベースに、今後の再生支援に必要な知識をとりまとめたものです。中小企業の円滑な事業再生に少しでも役立てば幸いです。

山口県支部 井上 満

第1章 事業概要

1. 調査・研究テーマ

『DDS・第二会社方式など先進的再生手法の調査・研究』

2. 事業の内容

(1) 事業に取り組む背景

平成15年2月に中小企業再生支援協議会を設立以降、平成20年12月末までの窓口相談企業数の累計は16,526社に及んでいる。また、再生計画の策定支援の完了数は累計で1,971社となり、これにより122,718名の雇用が確保されるなど、めざましい成果を上げている。

(2) 事業の必要性

2008年秋以来の100年に一度といわれる経済不況の中で、中小企業を取り巻く経営環境は一段と厳しさを増しており、とりわけ経営基盤が疲弊した企業の再生可能性は狭まっている。こうした状況を打破するためには、リスクから更に踏み込んだDDS・第二会社方式といった抜本的な金融支援が必要となっている。

地方においては、再生の専門的な人材不足が指摘され、事実、DDS・第二会社方式といった再生手法の事例が少ない状況である。こうした状況を打破するため、先進的な再生事例や各県等から持ち寄った再生事例を研究することで、中小企業診断士が再生支援協議会の期待に応えられる専門家として能力向上を図る必要がある。

(3) 事業内容

① 現状の把握

- ・ 中国5県および全国におけるDDS・第二会社方式の調査。
- ・ 事例を元に、DDS・第二会社方式のメリットやデメリット、課題を整理する。

② 取り組み結果の共有

- ・ 各県の取り組み状況を踏まえ、DDS・第二会社方式のガイドラインをとりまとめる。
- ・ 参加者が分担して報告書へとりまとめる。

③ 結果のとりまとめ

参加者が分担して報告書へとりまとめる。

(4) 実施方法及び場所

実施時期	実施方法				場所
	会議名	時間	テーマ	講師	
H21年9月	第一回研究会 初日(13時～ 18時)	13時	先進的再生手法の紹介	中小企業再生支援 協議会全国本部	山口県内
		15時	「中小企業再生支援協議会 業務」対応診断士マニュアル	東京支部 長谷川診断士	
	2日目(9時～ 16時)	9時	中国地域の再生支援協議会 の活動状況、中小企業診断 士への期待と要望	中国地域の中小企 業再生支援協議会	
		10時	効果的な再生支援のための 意見交換		
		12時	昼食休憩		
		13時	再生事例紹介	各県から1件	
		15時	今後の進め方		
H22年2月	第二回研究会	9時	先進的再生手法の進捗状況 の確認、意見交換		
H22年3月			報告書の取りまとめ		

(5) 参加者

広島県支部、島根県支部、山口県支部（文中での敬称は略した。）

(6) 事業の実施スケジュール

実施項目 / 月	H21			H22				
	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
(1)打合せ会議の開催								
第一回研究会			↔					
第二回研究会								↔
(2)報告書の作成								
調査・研究		←						→
結果のとりまとめ								↔

(7) 事業成果の公表方法

- ・ 報告書を作成し参加各県支部等へ送付
- ・ 該当県および再生支援協議会へ報告書を提供

第2章 中小企業の再生を取り巻く環境

1. 中小企業再生支援地区別討論会の概要

(以下の内容は、平成21年10月26日にRCC文化センターで開催された「中小企業再生支援地区別討論会」の内容を、井上満診断士がとりまとめたものである。)

(1) 開会挨拶 中小企業機番整備機構 理事 山田 尚義氏

- ・再生手法は充実してきたが、その分複雑となり従来にも増し、再生への強い意志が必要になってきた。
- ・全国レベルでは、再生ファンドを活用した事例も見受けられるようになってきた。
- ・本日は、実務的な意見交換をパネルディスカッション形式で実施する。
- ・P/L(損益計算書)の改善が重要になってきた。再生支援協議会の取り組むべき方向性として、事業の改善(P/Lの改善)による事業再生と雇用の安定に取り組んで欲しい。

(2) 協議会事業及び協議会スキームに関する基本事項の説明

中小企業再生支援全国本部 プロジェクトマネージャー 弁護士 加藤 寛史氏

(パネルディスカッションの前に、それぞれの役割を説明し意識の統一を図る。)

① 中小企業再生支援協議会とは

- 1) 中小企業からの相談受付：第一次対応…100%第二次対応に移行する訳ではない。
- 2) 当該企業の再生計画策定支援：第二次対応
- 3) 中小企業再生支援協議会の立場(立ち位置)
 - 中立・公平な第三者機関で、金融支援の経済合理性の見地から、関係者間の合意形成に向け調整を行う。中立・公平な第三者機関には、再生支援協議会の他に事業再生ADR、私的整理ガイドライン、特定調停等がある。
 - P/Lの改善をフォーカスすることが支援の目的である。これと同様に、法的整理といったB/Sの改善を優先する再生もある。中小企業についてはP/L改善のための助言が必要である。

② 再生支援協議会の機能強化

- 全国本部の人員が当初の5名から21名にまで増員されている。
- 全国本部の主な役割は、専門家の紹介や全国統一的なルール作りである。

③ 再生支援協議会の活動状況

- 四半期ごとの活動状況を集計し中小企業庁のHP(ホームページ)で公表されている。

④ 協議会手続きの準則

➤ 支援の手順の流れとスキームについて

1) 窓口相談（第一次対応）

相談のあった 18,000 件の内、2,200 件が二次対応に移行している。割合は 12.2%。手遅れの案件もあり、弁護士等別の支援機関に紹介する案件もある。

2) 再生計画策定支援（第二次対応）開始

3) 個別支援チームの結成

会計士や税理士は必ず入る。債務放棄の場合は会計士や弁護士が加わったチーム編成が必要になる。

4) 再生計画書の作成

事業計画の検証 →再生手法の選択 →再生計画調査報告書（案）作成 →バンクミーティング（アドバイザー会議）により承認される流れとなる。

5) 再生計画案の内容は、以下の要件を満たすことが望ましい。

- ・ 3～5 年以内に実質債務超過を解消する。
- ・ 3 年以内に黒字化する。
- ・ 有利子負債 C F（キャッシュフロー）倍率が 10 倍以内。

再生支援協議会のスキームと「私的整理に関するガイドライン」の相違点について、留意するよう説明があった。

(3) パネルディスカッション（第一部）～協議会スキームにおける手続き上の論点～

【パネリスト紹介】

モデレータ 藤原 敬三（中小企業再生支援全国本部 統括 PM）

パネリスト 谷津 朋美（坂井・三村・相澤法律事務所 弁護士・公認会計士）

- ・ ADR の手続きに注目している。協議会の専門家としての立場で討論する。

同 渡邊 准（企業再生支援機構 マネージングディレクター 公認会計士）

- ・ あずさ監査法人を今年 9 月に退社。協議会の専門家としての立場で討論する。
- ・ 機構では法案修正を行っている。第三セクターや地域再生に注力する。
- ・ 詳しくは機構の HP を見て欲しい。

同 中尾 正士（鯉城総合法律事務所 弁護士）

- ・ 年 2 件から 4 件の再生案件を手掛けている。体力的にこれ以上は困難。
- ・ 事業力の有無を見極めることが重要であるが困難。

- ・法的再生では風評被害等の事業リスクが高まり、再生の可能性は低くなると考えている。
- ・第二会社方式は、全金融機関の同意が必要で困難を伴う。特に小規模金融機関や政府系金融機関の同意が難しい。
- ・債務者としての立場で討論する。

同 竹内 貴文（広島銀行 融資第二部 担当部長）

- ・住宅金融債権機構で中坊さんと仕事をした経験がある。
- ・再生支援協議会の役割の統一が必要。
- ・債権管理・回収の局面が変わってきた感がある。事業を再生した上での資金、回収に軸足が置かれつつある。
- ・金融機関（債権者）としての立場で討論する。

① 協議会の意義と具体的利用方法

A氏 …債務免除に応じてくれないケースがある。理由は、金融機関の理事会の承認が受けられないといったことや、他の債務者に対してのモラルハザードが発生するといった理由である。しかし、協議会が関与することにより債務免除に応じてくれたケースもある。

B氏 …急に債務免除と言われても、対応する窓口が構えたり意味が理解できなかつたりするケースもある。金融機関は内部手続きが多い組織で時間がかかる。＝スピードが遅い。

協議会やRCCが関与する場合は、中立で公平と思われているため比較的同意が得易い。しかし、金融機関の各支店は狭い地域の中で、他の取引先への影響も配慮しながら動いているため、単に経済合理性だけでは債務免除等について回答できない。

C氏 …債務免除は金融機関にアレルギーがある。これについては理解して欲しい。再生を支援することは金融機関にとっても、大変手間のかかることだ。しかし、協議会が関与してくれば、企業の負担は低くなるのではないか。

D氏 …事業再生ADR（以下、ADRという）だと、億単位の費用がかかる。手続き実施者の報酬が数千万円必要になる。そうするとADRへの持ち込みは、上場企業しか利用できないのではないか。法的整理に入れば上場廃止なるため、これだけの費用がかかっても、上場企業なら利用する価値はある。企業再生支援機構（以下、機構という）は、ADRと協議会の中間に位置する役割を担っている。

E氏 …機構の料金表をみても、ADRと協議会の中間層を対象にしている。機構の立ち位置として、デューデリジェンスに必要なコストは精査している。機構は、政府が50%出資している株式会社で、三セク組織のため儲けることができない。（詳細が知りたいければ、個別に説明する。）

C氏 …これまでの話から、中小企業が再生を相談するには協議会が適任と思える。しかし、費用の全額負担はできない。自己負担が必要なことを理解して欲しい。

② 金融機関・保証協会から見た協議会 ～協議会の基本的な考え方やスタンスを知りたい

B氏 …取引先の再生は前向きに取り組んでいる。反面、金融機関は資金を100%回収したいとも考えている。地域への影響や雇用の影響（企業が倒産すると、そこで働いている従業員の住宅ローン等の返済に支障をきたすことになる）を考えて対応している。

C氏 …再生か回収か、難しい判断を要するケースもある。これまでの経験から、金融機関の企業への対応に関して気付きがあれば意見を頂きたい。

D氏 …金融機関が再生は困難だと判断したケースでも、デューデリジェンスで指導したり、突き放したりする内に、発奮して業績が回復した企業もある。

A氏 …規模の小さな金融機関ほどガードが堅いように思われる。金融機関の考えを知ることが必要だ。過去には当該金融機関の理事長と談判して、支援を受けたケースもある。

C氏 …協議会としては中立な立場で、金融機関の事情を把握した上で調整することが重要。金融機関との調整に正解はない。

③ 第一次対応

3-1. 持ち込み経緯

B氏 …基本的に行員は、現場改善のノウハウは持っていない。金融機関から協議会に持ち込まれるケースは、現場の改善や改善意思のない経営者への教育、関係金融機関の調整が困難な場合が多い。

C氏 …本日の受講者から、金融機関一行取引のケースで、持ち込まれた場合の対応について相談があった。

D氏 …協議会といった第三者機関の意見を聞いて、稟議書を書くと稟議が通りやすいというメリットがある。

B氏 …金利減免等を行った場合の、税務署へ報告にも協議会の関与があれば、書類を提出し易くなる。

D氏 …税務対策として、RCCのワンタッチを使用しても不審がられるケースがある。協議会が期待されるケースが多い。

C氏 …税務上の問題を解決するために協議会の支援が必要になる。よって、一行取引であっても、支援の対象になると考えている。

3-2. 営業赤字先への対応

A氏 …再生の可能性が少ない企業を関与する際には、営業利益の見通しを公認会計士に依頼している。技術的な強みやスポンサーを探して事業の再生を考える。しかし、営業赤字企業の支援は困難である。営業赤字企業ではスポンサーを探しても断られるケースが多い。

C氏 …支援していく立場の協議会には、一.五次対応（企業負担は必要）により支援に着手する方法もある。

④ 第二次対応

4-1. 事業性を見極めについて

B氏 …金融機関として、営業赤字先に対しても協議会の支援を要望しているが、協議会はどのような物差しで、支援の有無を判断しているのかお聞きしたい。

A氏 …事業性を見極めは、事業・財務デューデリジェンスを実施し、過去の業績や今後の業界動向を判断し検討している。しかし、事業譲渡や会社分割しても無理であれば再生はできない。

E氏 …地域にとって必要な事業なのかも事業性に入ると考えている。

- ・ 少なくとも過去5年間（10年間あれば望ましい）のCFを並べる。
- ・ P/Lから利益とCFの傾向を診る。金が入る原因（仕組み）を診る。
- ・ 窮境原因を診る。
- ・ 外部環境変化を除いて、CFを底上げする方法を具体的に考える。
- ・ 仮説を設けて事業性を向上できるか否かを検討する。

D氏 …営業CFに焦点を当てて考える。営業CFから財務CFを減じて、税金債務や労働債務が多額にある場合は、法的整理も検討が必要になる。一刻も早く相談して欲しい。

C氏 …デューデリジェンスを確実に行うことが重要。事業デューデリジェンスは事業性を見極めるために必要。同業他社と比較分析し皆で判断する。仮説を立ててゴールをイメージする。

⑤ 金融機関交渉

5-1. 基本的な交渉の進め方の注意点 ～返済猶予を要請し、応諾しない場合～

(H20.11.7 指針が変更され、都市銀行も協議のテーブルについている)

B氏 …メガバンクは事業再生について拘っていないように思えるが。

C氏 …少数の金融機関が強硬に反対している場合の対応について質問が出ている。

D氏 …専門家としての立場から、協議会に持ち込めば、了解してもらえると期待している。

E氏 …賛成していただくようお願いする他ないが、反対の理由を明確にする必要はあると考える。金融機関の担当者も組織で動いているため、稟議書が書けるように対応することも必要。

A氏 …一行だけ反対する理由が解らない場合は、特別清算を強行するケースもある。

B氏 …理由は必ずあるはずである。協議会の立場で聴いてもらいできるだけ解決して欲しい。

C氏 …わがままな理由もあるが、事情を聞き出せない理由に金融機関自体の体力がない場合もある。協議会としては、何らかの接点を考えることが必要ではないか。プロラター辺倒ではなく、互いに歩み寄るケースも考えていく必要がある。メガバンクの場合は、債権売却も良しとするような柔軟な考えを持って良いのではないか。

協議会がこれまでに果たした役割は、相談企業 2,000 社の内、5～6%の 100 社～120 社がモニタリング中である。その内 1/3 が正常先となっている。産業再生機構は 41 社に関与したが、正常先になったのはその内 1/4 である。

(4) パネルディスカッション (第二部) ～再生計画策定上の個別論点～

① 再生計画策定 (支援) ～計画のチェックポイント

B氏 …実現可能性があるのか。売上高が右肩上がりや横並びで根拠が乏しいケースがある。経営者や従業員の考えが盛り込まれていることが重要である。

A氏 …事業に則して作成している。

E氏 …事業計画の収支計画を作成する際、数値面で前提条件を設定してエクセルで作成しているが、事業デューデリジェンスの結果を参考にしている。

スポンサーが入らなければ、右肩上がりは困難ではないか。あらかじめ答えを求め、それを目標に計画を作成しても達成できない。

D氏 …計画は将来のことなので誰にも解らない。過去の事業デューデリジェンスの実績を診た上で、今後の計画に合理性があるかを判断する。ただ、金融機関の意向が入ると無理な計画になる可能性がある。実績値から実現性を判断することになる。

C氏 …背伸びしない計画を作る。計画の中にタックスプランが抜けているケースが見受けられる。温泉の再生計画には、エンジニアプランニング (エンジニアリポート) は最低限必要である。そして、計画を作るのは企業自身である。

1-2. 本業不振型企業の対応

B氏 …本業の立て直しが困難なケースでは自力再建は難しい。スポンサーに売却するなど、事業を残しての再生することを検討すべきである。ただ、困窮な状況を経験した企業は粘り強いのも確かである。

A氏 …本業の立て直しが無理であれば、協議会が対応することもできないのではないか。

C氏 …協議会といえども再生できないものはできない。条件変更の合意がされても、赤字補てんの借入は困難である。

② 金融支援

2-1. メイン行責任の反映について（現状はプロラタ返済が多い）

B氏 …メインバンクが責任を取るべきだが、関係金融機関の内、どこの銀行がメインなのか相互に理解する必要がある。

D氏 …私的整理がうまくいかなければ法的整理になり、強制的にプロラタ返済になる。メイン行要請がうまくいかない場合も、原則としてプロラタ返済になる。返済はプロラタで行うにしても、メインバンクはニューマネーの貸し出しで協力してもらうことが望ましい。

E氏 …現状は、メイン行としての機能が失われているように思われる。メイン行が責任を負うという考えは一切ないように思われる。その結果、ほとんどの案件でプロラタ返済を行っている。

A氏 …返済計画を作る際には、プロラタで計画している。

C氏 …プロラタ返済の計画は地方に行くほど多くなっている。都市部では信用金庫がメインの場合は、一行取引に移行させるケースもある。協議会は基本的にプロラタ返済だが、金融機関の実質的な企業との関わりを診て、多少の検討を加える必要があるのではなかろうか。

2-2. 協議会版DDSについて

D氏 …活用した経験はない。

E氏 …活用した経験はない。

A氏 …活用した経験はない。

B氏 …活用した経験はない。

C氏 …協議会版DDSは、債権放棄や第二会社方式の代替手段として作られた商品（15年後に一括返済で、金利は0.4%）である。第二会社方式を活用し、goodの事業にDDSを併用する考え方はおかしい。他の支援メニューと特に併用する必要はない。税務対策用として考えて欲しい。

③ ストラクチャー

3-1. 第二会社方式

B氏 …「good」と「bad」に事業を分けて、「good」に収益性の高い事業を移転し、「bad」は特別清算する手法。新会社は旧会社に対価を入れて旧会社を清算する。譲渡先や譲渡対価の算定がポイントとなる。

E氏 …第二会社方式には、「会社分割」と「事業譲渡」があるが会社分割をするケースが多い。

C氏 …現社長や身内に譲渡するケースが協議会案件では多い。対価を旧会社に支払う。旧会社はその資金を清算するために使用することになる。

D氏 …実務的には、関係金融機関に対し債務免除の了解を取り付けることになる。モラルハザード上に問題はないか、社長の交代が可能なのか、身内に後継者としての適任者はいるのかといった課題がある。

3-2. 事業価値

E氏 …事業価値の算定は必須。事業価値見合う借入金を移譲したことの証明が必要。

C氏 …債権の直接放棄の代替として、第二会社方式を活用している。

B氏 …何故、第二会社方式なのか。第二会社方式は自力再生型と言われているが、現在の形（姿）で再生できないのか疑問である。示された事業価値が納得できる価値といえるのか。この事業価値が債権放棄額に直結することから、金融機関としては第二会社方式を活用することに慎重になる。目的と事業価値を明確にした上で、協議会は金融機関に提案する必要がある。

C氏 …B氏の言われるとおりである。第二会社方式というネーミングが印象を悪くしている。過去にこの手段で債権を踏み倒された経験のある金融機関は少なくないのではないか。

A氏 …民事再生の手続きで、第二会社方式を導入したケースもある。その際、裁判所はシビアで入札により事業価値が決定するため、債務者は評価額に敏感になる。

価格は監査法人のデューデリジェンス結果を元に、入札方式で譲渡先を選定する。譲渡先を身内にする第二会社方式には問題があり、金融機関の理解を得ることが難しい。事業価値を公平に判断できるか疑問である。

C氏 …旧会社の清算に関して問題がある。特別清算なのか破産なのか。

D氏 …特別清算の場合は債権者の同意が必要。破産の場合は債権者の同意を必要としない。破産しても、その直前の回収行為が詐害行為と判断され、第二会社方式を活用したケースもある。税務上のメリットから第二会社方式を適用するケースが多い。

C氏 …「b a d」の資産処理について

E氏 …第二会社方式と特別清算は、税金と簿外債務を遮断する効果がある。

C氏 …売却できる資産を旧会社に残しておく、特別清算できない。備忘価格で新会社に残すテクニックがいる。

B氏 …第二会社方式と特別清算はワンセットと思っている。備忘価格で新会社に持っていく方法もあるが、検討すべき課題があると思われる。

A氏 …破産になると備忘価格の資産が否認の対象となる場合もあり、特別清算になる可能性もある。

C氏 …破産して、その前の処分に異議が入り破産が困難になるケースもある。自力再生かスポンサー型かで大きく違ってくる。協議会としては、自力再生を基本的に考えたい。

④ 責任関係 ～経営者責任と保証責任とは

B氏 …経営者を退く等、債権放棄に対する経営者責任はあってしかるべし。しかし、中小企業の場合は、後継者がいないケースもある。

A氏 …債務免除の場合、スポンサーがついた場合は、経営者は交代するケースが多い。金融機関から交代を促される場合がある。

C氏 …協議会の場合は、息子や配偶者を後継者にするケースが多い。株主責任が問題になるケースは少ない。新会社の株主をどうするかが問題になる。しかし、保証責任には課題が多い。

B氏 …保証人としての債務履行は、金融機関が納得しやすい形として、財産を処分して履行するケースがある。

D氏 …社長の財産目録の作成は、専門家に調査してもらい表面化させることが必要。

C氏 …調査の範囲について

D氏 …配偶者や息子の財産については、引当財産になっていないか、経営者からお金が流れていないか、預金等の調査が必要になる。

C氏 …金融機関としては、このような対応でも良いのか。

B氏 …金融機関もある程度情報を掴んでいるが、専門家に確認をお願いすることになる。

C氏 …保証人のタックスプランの重要性について、個人にかかる税金について注意して欲しい。税理士とも協議して対応して欲しい。

⑤ 今後の果たすべき役割について

D氏 …協議会案件ではリスクスキームが多い。もう一步踏み込んだ支援を期待している。

E氏 …赤字になっている企業は多い。世の中にもっとPRしても良いのではないか。紹介したい案件もある。機構ともうまく棲み分けしていきたい。

A氏 …協議会には、もっとスピードを持って対応して欲しい。計画づくりの支援を迅速に行って欲しい。

B氏 …地元金融機関との調和を図って、事業再生に積極的に取り組む。協議会全国本部には、引き続き事例や再生手法の説明会を行って欲しい。計画づくり等の人材不足を補うため、人材ネットワークを作って欲しい。

2. 倒産寸前の会社を甦らせる凄腕の弁護士

(平成 19 年 1 月 11 日 (木) 22 時にNHKで放送された「プロフェッショナル仕事の流儀」の概要を、広島県支部の河田博夫診断士が再生支援事例としてまとめたものです。)

(1) 人を救うために戦う弁護士、命のドラマ

倒産は、年間 13,000 件くらいあると言われていますが、その大半が中小企業である。特に問題だと思ふことは仕事の間を失うことで生活の基盤まで奪い、自殺する人も出てくる。

正に命の問題です。追い込まれている人を救うために戦う弁護士、命のドラマです。

東京・京橋、雑居ビルの一室で、日夜一人の男が切迫した相談に応じている。この日、飛び込んできたのはドラッグストアの経営者。会社が行き詰まり、来月にも運転資金が底をつく。借金は 2 億円。事業を諦めるかどうかの瀬戸際だ。すぐに財務内容の検討が始まった。人生を左右する診断、「大丈夫だよ。これ民事再生なんかする必要はないよ。」

弁護士は村松謙一。倒産の淵にある会社を救い続けてきた男。一部上場の企業から小さな個人商店まで甦らせてきた会社は百を越す。一つの会社を救うこと、それはそこで働く人々の人生を守ること。「99%駄目でも、1%でも希望があれば見捨ててはいけない。」

(2) 会社の救済＝人生の救済

横浜の自宅から電車を乗り継いで 1 時間 20 分。弁護士村松謙一の朝は立ちっぱなしの電車通勤で始まる。事務所は裏通りの雑居ビルにある。飾り気は余りない、スタッフ 6 人の小さな事務所だ。朝からひっきりなしに電話がはいる。村松は全国でも珍しい企業再生専門の弁護士だ。倒産の瀬戸際という切迫した案件を常に複数抱えている。

「会社を整理するときは、すごいストレスが溜まるでしょ、集中砲火ですからね。」被害者を安心させるため、口調はいつもおだやかだ。「別に何も怖がることないでしょ。安心してください社長、大丈夫、大丈夫。」

村松の許には毎日のように相談者が訪れる。この日は首都圏の住宅関連メーカー、あと 10 日で手形が不渡りになるという。技術に拘ってきた老舗だが、材料にコストを掛け過ぎ赤字が膨らんだ。銀行から借金を重ねるうち泥沼に陥った。この依頼に 35 人の社員と、家族の生活が係っていた。村松は引き受けた。

会社を再生させる場合、通常使うのは民事再生という手法だ。裁判所に申し立て、銀行や取引先の同意を得た上で、借金を一律カットし再建を図



る。しかし、この方法では借金をカットされた取引先があおりを受け、倒産するケースが少なくない。

そこで村松は私的再建という特別な方法を使う。再建策を金融機関にだけ持ち込み、極秘に借金を減らしてもらうのだ。説得力のある再建策が不可欠、難しい手法だ。

村松は先ず財務表を克明に調べる。コストをどのくらい削れば、現在の売上で利益を出せるのか計算を続ける。

この住宅関連メーカー、何度計算しても赤字化の目途が立たない。だが村松は決して諦めない。絶対に揺るがない信念がある。

「中小企業の経営者の方、特に自分の命に代えてお詫びをしたい。自分の命に代えて借金を返そうと考えちゃうんですよ。それは、

はっきり言って悪い考えであり間違った考えです。企業の再生を通して、そこに係る人たちの心の救済をする。」

村松は一つの再建プランをひねり出した。役員報酬の大幅カット、不要なリースの見直し、更に材料の原価を下げ、年3,000万円の経費をカットする。更に大胆な手を打ち出した。「そしたら営業譲渡でいこうよ」

営業譲渡は、法律を駆使して行う、企業再建のウルトラCだ。先ず、今の会社とは別に新たな会社を興し、そこに工場の設備や従業員等に移す。そして10億円の負債の中で返せる見込みのある部分は、新会社に移行し、今の会社には残った負債と共に破産させる。問題は負債の返済額をいくりに設定するか。2億円なら返済できるとはじき出した。すぐに銀行との交渉に向った。困難な交渉に臨むとき、村松には1つのことを信じる。

(3) 窮境を救うのは正直

「会社の内情を正直に説明して、一緒に再建していこうや。」

会社が行き詰まった大きな原因は、経営陣の見通しの甘さ、銀行側の不信感は強い。村松の再建計画を信用してくれるかどうか、この日村松は事情説明のために主力銀行を回った。ひたすら頭を下げ続けた。



会社が続くか、潰れるか、それはときに、経営者や社員の命にもかかわる。村松の部屋には家族の写真が、所狭しと飾られている。息子が2人、娘が2人、とりわけ多いのは長女麻衣さんの写真だ。9年前、15歳の若さで亡くなった。誰かが死ねば、残された家族の心はズタズタになる。金で命まで失うな。そんな想いが村松を支えている。

11月、住宅関連メーカーの再建は大きな山場を迎えた。銀行5行を集めての本格交渉、10億円の負債を2億円に減らしてもらうことを正式に申し出る。今度は頭を下げるだけではない。「過去の話をしたら駄目に決まってるでしょ。過去の方に発想を持っていっちゃ駄目なんです。未来の話をしなきゃいけない。」勝負を掛けた交渉が始まった。

「破産して1%や2%回収するものと、生きて10年ないし20年でもっと回収できるかで検討をしている。」このまま倒産すれば資産を売っても数千万円。再建できれば2億円返せると訴えた。1時間後話し合いが終わった。異論の声は上がらなかった。メーカーの再建は一つの山を越えた。

「企業の再建はけんかすることじゃないんです。債権者と債務者がけんかして奪い合うことじゃないんです。債権者と債務者が手を取り合って、倒産という悪魔と戦うんです。」

瀬戸際の会社を救い続ける弁護士村松謙一。この決意は悲しみの中で生れた。人を助ける仕事したいと志した弁護士の仕事。25歳で司法試験に合格した。就職先に選んだのは企業再生専門の事務所。会社を立て直せば多くの社員を助けられると思った。花形の仕事は何ととっても大企業の再建。9,000億の負債を抱えた「東京佐川急便」の再建など大型案件に勇んで参加した。成功する度勝ったと喜び、勝率を計算した。自信に満ち溢れていた。

(4) 過信

独立して事務所を構えて8年目。大型案件を掛け持ちしていたときのことだ。休日明けの月曜の朝、秘書から緊急の電話が入った。事務所に大量のFAXが届いていた。大型案件の傍ら相談に乗っていた小さな子供服店、その社長の遺書だった。銀行に返済を迫られ、追い詰められて死を選んだ。遺書には感謝の言葉が並んでいた。

「それまで助けられると思っていた。どんな人でも私の力と私の技と私の経験で大概の人は助けられると思っていた。実は助けられなかった」

新幹線に飛び乗り会社に駆けつけた。亡くなった社長の妻が泣き崩れていた。間もなく店は破産、その書類を作りながら自分を罵倒した。だが村松の悲しみはそれで終わらなかった。

その翌年長女の麻衣さんが病気で倒れ間もなく亡くなった。15歳だった。一番大事な娘すら守ってやれなかった。自分が不甲斐なくて悔し涙が溢れた。人を救う自信がなくなり、再建の仕事が怖くてできなくなった。なじみの会社の相談に応じるのが精一杯。1年又1年、逃げるように時を過ぎた。

3年経ったある日、村松は思いがけない所から呼び出しを受けた。参議院、財政金融委員会。破綻企業の処理について意見を求められた。そこで一つの質問を受けた。「企業の再生は大事だが、倒産

寸前の会社を 100%再生し続けなければいけないのか」村松の脳裏に自殺した社長の顔が浮かんだ。村松は答えた。

「端的に言うと、100%再建し続けていかなければならないと思います。なぜなら、命に関わることです。全てについて。」企業の再生は人の生き死に関わる問題だ。それは誰かが言わなければならないと思った。俺が言わなければ誰が言うんだと。

やっぱり、あのときに眠っていた昔の正義感に、また火がついたのかも知れない。村松は自分のやるべきことに気がついた。法律を武器に崖っぷちの会社を建て直すこと、追い詰められた人々に支える手を差し出すこと。村松は何か突き動かされたかのように、困難な仕事にのめりこんでいった。

(5) 命のために

10月10日、村松の下に緊急の依頼が舞い込んできた。東京で数軒の蕎麦屋を営む親子からの依頼。「相当ボロボロになっていますよね。身も心も。」村松はとにかく話を聞くことにした。親子は疲れきった様子だ。親子はもともと2人で小さな店をやっていた。その後息子が新たに数軒の店を出したが、経営に疎く、大赤字、借金を重ね身動きが取れなくなった。年老いた父親は怯えていた。

借入総額は3億6千万。手持ち資金はほとんどなく通常ならば破産は免れない。「これはもう裁判所の力を借りて、再生を目指すという方法しかないんじゃないかな。それすら難しいかも知れない。」村松が提案したのは、民事再生。裁判所に申し出、債権者の同意が得られれば、借金を減らすことができる。しかし、親子はためらっていた。借金を減らすのは債権者に申し訳ないと繰り返す。「やりたい、やりたいということが、どんどん皆さんに対して損害を増しているんですよ。20日から25日後に、考えをまとめてください」

民事再生を申し出ても、債権者の同意が得られるかどうか分からない。しかし、店を続けるにはそれに賭けるしかない。2週間が過ぎた。親子から連絡はなかった。電話をしても留守。それでも村松は蕎麦屋の再建策を探っていた。「いつでも来たらスタンバイオーケーの体制にするのが、我々この種の企業再生をやる弁護士の役割じゃないかと考えている。もちろん来ないかも知れない。そしたらピリッと破ればよい。」

親子から連絡が来たのはその2日後であった。民事再生に賭けたいと依頼してきた。民事再生を行うには、先ず再建計画を作らねばならない。しかし蕎麦屋、税金すら払えないほど経営状態が悪化している。「可能性が低くてもやる。なくてもやる。可能性0でもやる。悪い会社、悪徳な会社、ダメな会社でなければやる。」村松には確かめたいことがあった。店の一つ新宿店を訪れた。確認したのは蕎麦の味であった。この店、味はまだ落ちていない。客の回転もまずまずだ。かすかな希望が見えた。

11月3日、休日返上で村松が動き始めた。店を新宿一本に絞り、経費を抑えて黒字化を図るプランを立てた。息子の作ってきた経費の見積書を一つずつ確認していく。ある数字に村松の顔が曇った。毎月の人件費の見積りが村松の試算より50万円も高い。今こそ最も大事なことを伝えねばならない。

「駄目だ。これじゃー。まずさ、経費と給料から計算していくと売上が追いつかないよ。損益分岐にいかないんだよ。会社の売上から逆算しないと駄目だよ。」

経営が失敗したのは売上看見合う給料設定にできなかったからだ。このままでは同じ過ちをまた繰り返す。「皆さんは売上が上がっていると言われるが、上がっていませんよ。損益分岐からすると、4億売り上げなきゃいけないんだが、絶対4億は無理だ。」村松は4時間話し続けた。

もう1つ大きな仕事が残っていた。銀行や取引先に再建計画を説明し、同意を得ることだ。村松のプランで返済できるのは10年がかりで数千万。蕎麦屋を生き残らせるためには、借金の大幅カットを認めてもらわねばならない。できなければ親子は破産だ。

11月8日、第1回の債権者説明会当日。村松は40分前に会場に入った。出席するのは、銀行や取引先など40社。不信感を募らせている。再建計画に同意してもらえる可能性は決して高くない。午前10時、親子の人生を決める債権者説明会が始まった。「新宿店に絞ることで、再生の芽は出てきた。」1時間40分村松は、懸命に再建は可能だと訴え続けた。11時半過ぎ説明会は終わった。1人だけ反対したが、残りの人は同意してくれた。再生への道が見えてきた。2日後、親子の蕎麦屋を訪ねた。父親が半生をかけてノレンを守り続けてきた店だ。蕎麦一筋年老いた父親が張り切った。店の建て直しは、これからが本番。村松の長い戦いは又始まった。

「私共に頼ってきた方、困りきって頼ってきた方々を見捨てない。守り切る。何としてでも守り切るという強い使命感。これが一番大事だと村松は思っている。」

【村松 謙一氏】

(出典: フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia)』)

人物紹介

1954年生まれ。静岡県清水市(現:静岡市清水区)出身。1977年慶應義塾大学法学部卒業。1983年東京弁護士会登録。光麗法律事務所所属。

倒産寸前に追い込まれた会社に駆けつけ、再建を助ける、再生専門の弁護士。東京佐川急便や長崎屋などの一部上場企業から街角の個人商店まで、再建した会社は100を超える。

その活躍ぶりは、2007年、NHK番組プロフェッショナル 仕事の流儀「どん底の会社よ、よみがえれ」にて、紹介される。

主な著書

『倒産阻止』(東洋経済新報社、2002年)

『会社再建の実務 Q&A』(オーエス出版、1996年)

『こうすればゼット倒産しない(株式・有限)会社になる』(オーエス出版、1991年)

3. 民事再生について

(1) 民事再生法の概要

民事再生は「……経済的に窮境にある債務者について、その債務者の多数の同意を得、かつ、裁判所の認可を受けた再生計画を定めること等により、当該債務者とその債権者との間の民事上の権利関係を適切に調整し、もって当該債務者の事業又は経済生活の再生を図ることを目的とする」(民事再生法1条) 再建型倒産処理手続。根拠法の民事再生法は 2000 年 4 月施行で、同法制定に伴い、和議法は廃止された。

民事再生手続に入ると、当該再生債務者は再建計画を策定し、この「再建計画」に基づいて、**無担保一般債権**(注) についての大幅なカットを実施して過剰債務を解消し、財政状態を抜本的に改善し、債務者自身の手で再建を図る。弁済の最長期間は 10 年である。

注) 無担保一般債権

担保権が設定されていない銀行の貸出債権や仕入先などの取引先の債権。担保権が設定された貸出債権や従業員の給与・退職金などの優先債権以外の債権。

(2) 民事再生法の特徴

- ①法人・個人を問わず、申請可能。会社更生法と異なり、株式会社に限定されない。
- ②破産状態でなくても可能。「破産手続開始の原因となる事実の生ずるおそれがあるとき」は債権者または債務者が、「債務者が事業の継続に著しい支障を来すことなく弁済期にある債務を弁済することができないとき」は債務者が、申し立てできる(同法 21 条)
- ③申し立てから認可決定まで半年程度と処理が迅速。会社更生と比べ短期間なのは、担保権者や優先債権者、株主などの利害関係人を手続のなかに取り込んでいないため。
- ④債権者の同意要件は、議決権者の過半数かつ総債権者の 2 分の 1 以上で可決と緩和。
- ⑤債務者の経営者としての地位に変動が生じず、引き続き経営できる(Debtor In Possession : 占有を継続する債務者)。民事再生手続に入る前と同様に「続投」できる点が、会社更生法と決定的に異なる。ちなみに会社更生法の場合、裁判所が選任する管財人に業務執行権と財産の管理・処分権が移ることから「管理型」と呼ばれる。
- ⑥**無担保一般債権**のみが権利変更(債権カット)の対象で、担保付債権や優先債権は再生手続外の扱いであり、手続が簡素。また、株主や株主権に依拠する経営者は、原則として権利変更がない。その意味で、担保付債権や優先債権については、計画外での個別の話し合いで弁済金額や方法を定める「私的整理」である一方、無担保一般債権は再生計画によって多数決で強制的に債権カットされる「法的整理」という面をもち、両性具有の「混合型」といわれる。
- ⑦債権者は、担保権があれば**別除権者**として手続外で債権回収を図ることができる。
- ⑧担保債権者や株主は手続の外に置かれるものの、その自儘な動きを認め、個別の話し合い次第とな

ると、民事再生の手続が機能不全に陥る場合もある。民事再生法では、それらの権利行使を制限するため、再生債務者に武器を与え選択ができる制度を用意している。

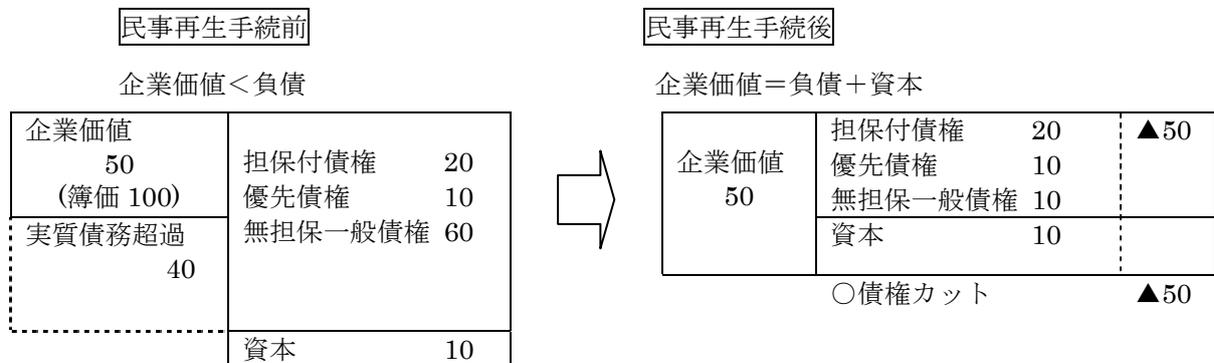
(3) 民事再生法の効果

たとえば、メーカーが有する唯一の工場に担保設定されている場合、競売されると事業存続は不可能となり、破産を余儀なくされる。それに対しては、担保権に基づく競売等の権利行使を一時的に停止させて、交渉の機会を確保する担保権実行中止命令や担保権評価額を一括して支払うことにより抹消する担保権消滅請求制度がある。

株主についてみると、株主権が制約されていないことから、M&Aを行うに際し、株主総会の特別決議など商法に定められた手続を踏む必要がある。しかし、株主と経営者が争っていたり、数多くの株主がいる場合、事業譲渡や株主権利を消滅させる減増資の賛成を得ることは至難である。

そこで、債務者が債務超過である場合に、株式の実質価値がゼロであることから、資本構成を機動的に変更できるよう、株主総会決議を経ずに再生計画内で事業譲渡や 100%無償減資ができる制度が設けられている（民事再生法 42 条、43 条、154 条、166 条）。

さらに、株式譲渡制限のある会社の場合、債務超過であれば、株主総会特別決議がなくても裁判所の許可で、第三者割当増資が可能で、スポンサーなどからのニューマネーを受け入れやすくなっている。



第3章 DDS・第二会社方式など先進的再生手法と再生実務

本章は平成21年9月に開催した「第一回 先進的再生手法の調査・研究会」の講演内容や参加者によるディスカッションを中心に、とりまとめたものである。

1. DDS・第二会社方式など先進的再生手法

講師：中小企業再生支援協議会全国本部 町田継道PM（中小企業診断士）

（以下の内容は、町田継道PMのレジメに説明内容等も含め、加筆・編集したものである。）



「講師の中小企業再生支援協議会全国本部 町田継道PM（正面）」

（1）中小企業再生における再生手法 ～基本的な5つの再生手法

- ① 「リスケジュール」…対象企業の資金繰りが改善するまでの一定期間、元本返済の据置等を行うため、返済条件や金利の見直しを行う。
- ② 「DDS（デッド・デッド・スワップ／早期改善型資本的劣後ローン）」…過剰債務削減の一環として、貸出金の一部を一定の要件を満たす資本制を有する劣後ローンに転換する。DDSを実施するにあたっては、合理的かつ実現可能性の高い再建計画が必要となる。DDSを実施することにより、企業にとっては当該債務については通常ローンから劣後ローンに転換されるため、一定期間は元本返済が猶予され、債務者の資金繰りが改善されるというメリットがある。また、債権者である金融機関にとっても、DDSによる財務再構築を通じた企業再生により、貸出債権が健全化されるというメリットがある。

- ③ 「中小企業再生支援協議会版資本的借入金（協議会版DDS）」…十分な資本的性質が認められる借入金で、協議会事業実施基本要領に基づいた再生計画において一定の要件を満たす資本的劣後ローンをいう。
- ④ 「DES（デッド・エクイティ・スワップ／債務の株式化）」…債務を資本に振り替えて、債務削減と資本の増強を同時に図る方法である。DESは、債権カット・債権放棄と比較して、経済的に見てDESの前後を通じて債権者に形式上損失は生じないこと、対象会社にとって有利子負債の削減に加え、資本増強が可能になるという点でメリットは少なくない。とはいえ、一般的には、DESにより債権者は既存貸出債権の回収を断念することになるため、金融機関は中小企業に対するDESには容易には応じないのが実情である。
- ⑤ 「債権放棄」…直接放棄と第二会社方式がある。
- 1) 直接放棄…金融機関等が債務者に対して有する金銭債権を放棄すること。金融支援の公平性や合理性等に注意が必要。経営責任、株主責任、保証責任等も問題になる。
 - 2) 第二会社方式（実質放棄）…債権放棄を伴う金融支援を検討する場合において、債務者や金融機関側の事情をクリアするため、事業譲渡や会社分割と特別清算を組み合わせた手法である。

（２）全国の再生手法の導入状況

① 平成18年から平成20年の3年間の再生支援状況

企業格付	用いられた再生手法	H18年～H20年の件数	備考
要注意	リスケジュール	769	オンバランス
要管理	DDS（協議会版を含む）	91	
	DES	29	
破綻懸念	ファンド	87	オフバランス （損失が確定する）
	債権放棄（内第二会社方式）	314（内178）	
合計		1,290	

※ DESは、モラルハザード等の問題があり利用度が低い。

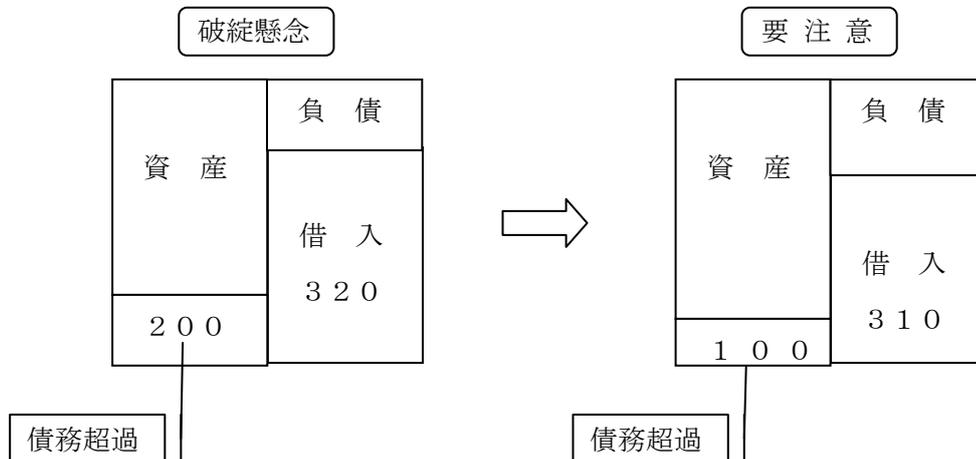
（３）中小企業再生支援協議会版DDS（資本的借入金）について

- ① 従来型DDSの欠点…要注意先（要管理先）でなければ、活用できなかった。また、金利の上乗せが必要で普及しなかった。
- ② 協議会版DDSは、破綻懸念先にも活用できる。資本とみなされるため、金利は低く抑えなければならない。（0.4%程度）
- ③ 協議会版DDSは使用しやすいが、この制度が設置された平成20年11月からの9ヶ月間で12件しか活用されていない。その原因は、15年後には元本を返済しなければならないという条件があり、このようなことから金利面では削減効果はあるが、依然として返済義

務があり、根本的な改善には寄与していないとの見方もある。

「協議会版DDS（資本的借入金）」を適用して再生計画策定の支援が完了した事例1

① 業種：印刷業、企業格付け：破綻懸念先



② 事業の改善を実施

③ 協議会版DDSを次のように活用した。

※ 活用後の借入金総額の計算

320M 借入金総額
- 70M 協議会版資本的借入金
+ 60M 制度融資（運転資金）
=310M 借入金総額

※ 活用後の実質債務超過額

④ 第二会社方式活用のポイント

- ・ 10年から15年間で返済できる借入金を新会社（good）に移行する。
- ・ それ以外の借入金は、旧会社（bad）に残す。

※ 活用後の実質債務額の計算

320M 借入金総額
+ 30M 挑戦支援資本強化特例制度
+ 60M 制度融資（運転資金）
=410M 実質債務

詳しくは、以下町田先生のレジメを参照願います。

※ 参考資料1「中小企業再生における金融手法」

※ 参考資料2「協議会版資本的借入金を適用する場合の留意点などについて」

「協議会版DDS（資本的借入金）」を適用して再生計画策定の支援が完了した事例2
(商工組合中央金庫と中小企業再生支援協議会の連携によるデット・デット・スワップ（DDS）第
1号案件について) 平成16年3月11日 経済産業省 中小企業庁（公開案件）

① DDSの取り扱い

2月26日に改訂された金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕では、過剰債務を抱えた
中小企業の再生を図るために資本的劣後ローン(返済順位が通常ローンに比べて劣後するローン)
によるデット・デット・スワップ（DDS）を行った場合の取扱いが定められた。

具体的には、金融機関が中小企業者の経営改善計画の一環として資本的劣後ローンに転換した
場合、金融検査において、当該資本的劣後ローンを資本とみなすことができることとされた。

② 第1号案件の具体的内容

この案件は、東京都中小企業再生支援協議会が再生計画の策定を支援し、計画策定が完了した
案件(第69号案件)である。(詳細は別紙参照)

1) 企業の現状等

A社（金属製品製造業、資本金3,000万円、売上高約8億円、従業員33名）は、当初、機
械の部品製造を目的に設立、その後技術力が評価され、大手機械メーカーの専属下請けとして、
当社売上の50%を占めるに至った。

バブル期に受注拡大を意図して工場を新設したが、以降不況の影響による受注の伸び悩みと投
資負担から収支低迷状態が続き、加えて主力販売先の倒産が重なったこともあり過剰債務を抱え
たまま実質債務超過の状況に陥っていた。

このような状況下、メインバンクである商工組合中央金庫及び地銀から金融支援を受け、自力
で収支改善に着手し黒字を計上するまでに改善していたが、早期正常化の為には更なる具体的
再生計画の策定と実行が不可欠とのメインバンクの指導により、協議会への相談に至った。

協議会としては、A社における金属加工の高い技術力と経営者の再生への意欲、主要取引行の
支援表明を勘案し、事業面の見直しにより早期再生の可能性は十分であると判断、平成15年12
月に常駐専門家、弁護士、公認会計士、中小企業診断士及びメインバンクである商工組合中央金
庫からなる個別支援チームを立ち上げ、再生計画策定支援を行った。

2) 再生計画の概要

a. 営業体制の確立

社長によるトップセールス実施と専業営業マンの配置による営業体制を確立し重点販売先の販
売強化を推進し安定受注の確保を図る。

b. 利益体質の確立

不採算部門から撤退し収益部門に経営資源を集中するとともに、生産管理の徹底による適正な人材配置の推進及び生産効率の向上により、労務費、外注費等の原価経費の削減を実現し、役員報酬のカットを含め収益性の向上を図る。

c. 財務体質の強化（DDSの実施）

早期再生を図るために、上記によるキャッシュフローの改善に加え、メインバンクである商工組合中央金庫から提案のあったDDSを地銀と協調で実施することにより、4年目で債務超過の解消を図られ、借入金についても手元余剰資金を勘案すれば実質10年以内の完済ができる見通しがついた。

3) 協議会が果たした役割

a. 事業面では、中小企業診断士が現場実査を含め事業面に深く関与し、社長と一体となって事業を見直し、利益体質確立のための抜本的な改善を行った。

b. 財務面では、早期再生を図るために必要な商工組合中央金庫からの提案によるDDSを実現するため、その要件となるDDS実行額の算定基礎となるA社の企業価値の客観的な評価を行うとともに、それに基づき、実現可能性の高い抜本的な再生計画の策定支援を行い、最終的にDDSによる金融支援の相当性、妥当性を評価した調査報告書を策定することで、準メインである地銀の協調支援を取り付けて、第一号のDDS成立を可能ならしめた。

4) 効果

直接的効果として、A社の雇用確保が図られるとともに、間接的効果として、業界に対する高い技術力の継続的な提供が確保される。また、中小企業再生のツールとして期待されるDDS（資本的劣後ローン）の第一号案件が実施されたことにより、今後幅広くDDSが活用され、多くの中小企業の再生が進むことが期待される。

(4) 第二会社方式による中小企業の事業再生支援

(経済産業省 中小企業庁発行のパンフレットより引用)

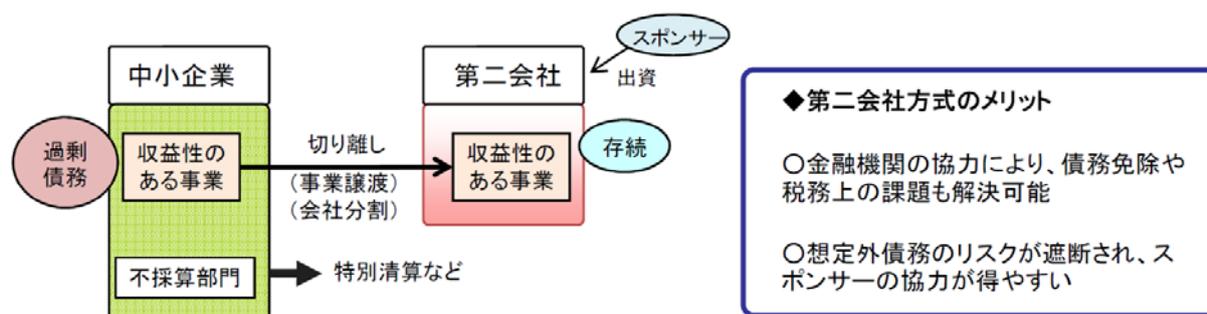
① 概要

中小企業の事業再生の円滑化を目的として、「第二会社方式」による再生計画の認定制度を創設した。中小企業がこの認定を受けると、営業上必要な許認可等を承継できる特例、税負担の軽減措置、金融支援を活用し、事業再生に取り組むことができる。

この認定制度は、中小企業の事業再生を通じ地域の雇用や取引先を守ることを目的としている。

② 第二会社方式とは

財務状況が悪化している中小企業の収益性のある事業を会社分割や事業譲渡により切り離し、他の事業者（第二会社）に承継させ、また、不採算部門は旧会社に残し、特別清算等を行うことにより事業の再生を図る。この第二会社方式は中小企業の事業再生に有効な再生手法である。



③ 認定制度とは

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を制定し、「中小企業承継事業再生計画」(※)の認定制度を創設した。中小企業が第二会社方式による「中小企業承継事業再生計画」を作成し、その計画が一定の基準を満たせば、計画の認定を受けることができます。「中小企業承継事業再生計画」の作成にあたっては、中小企業再生支援協議会からの支援を受けられる。

対象となる中小企業は

- 過大な債務を抱え、事業の継続が困難となっている。
- 収益性のある事業を有している。

といった状況にある中小企業。認定には中小企業再生支援協議会等を通じた公正な債権者調整プロセスを通じ、金融機関の合意を得ることなど、一定の要件を満たすことが必要である。

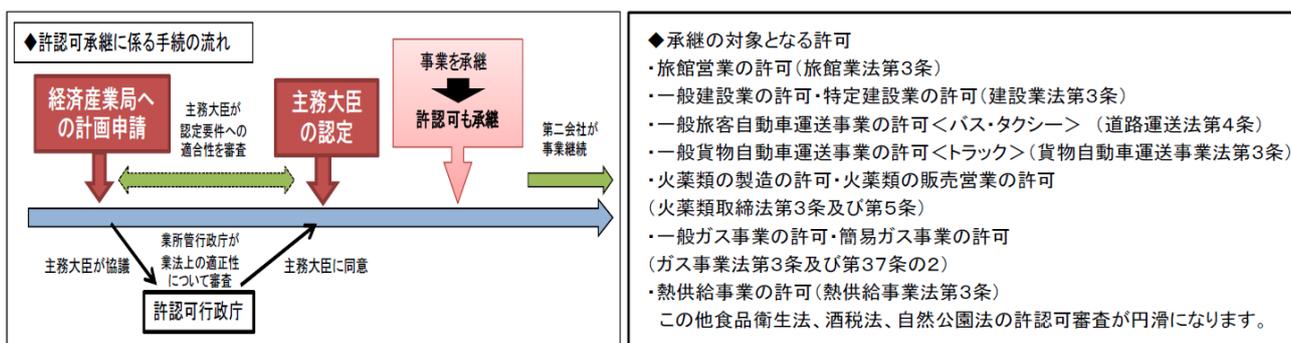
※：中小企業が会社の分割又は事業の譲渡によりその事業の全部又は一部を他の事業者に承継させるとともに、当該事業者が承継した事業について収支の改善その他の強化を図ることにより、当該事業の再生を図る計画。

④ 認定による支援内容

中小企業承継事業再生計画の認定を受けると下記の3つの支援が受けられる。

1) 営業上必要な許認可を承継

第二会社が営業上の許認可を再取得する必要がある場合には、旧会社が保有していた事業に係る許認可を第二会社が承継できます。



2) 税負担の軽減措置

第二会社を設立した場合等の登記に係る登録免許税、第二会社に不動産を移転した場合に課される登録免許税及び不動産取得税が軽減される。

◆登録免許税の軽減

	登記事項	本則税率	軽減税率	
商業登記	株式会社の設立又は資本金の額の増加	0.70%	0.35%	
	分割による株式会社の設立又は資本金の額の増加	資本金が純増しない部分	0.15%	0.10%
		資本金が純増する部分	0.70%	0.35%
不動産登記	事業譲受による不動産の所有権移転(土地)	1.00%(*1)	1.00%(*1)	
	事業譲受による不動産の所有権移転(建物)	2.00%	1.60%	
	分割による不動産の所有権移転	0.80%	0.20%	

(*1) 租税特別措置法第72条に基づく優遇税率適用後の税率

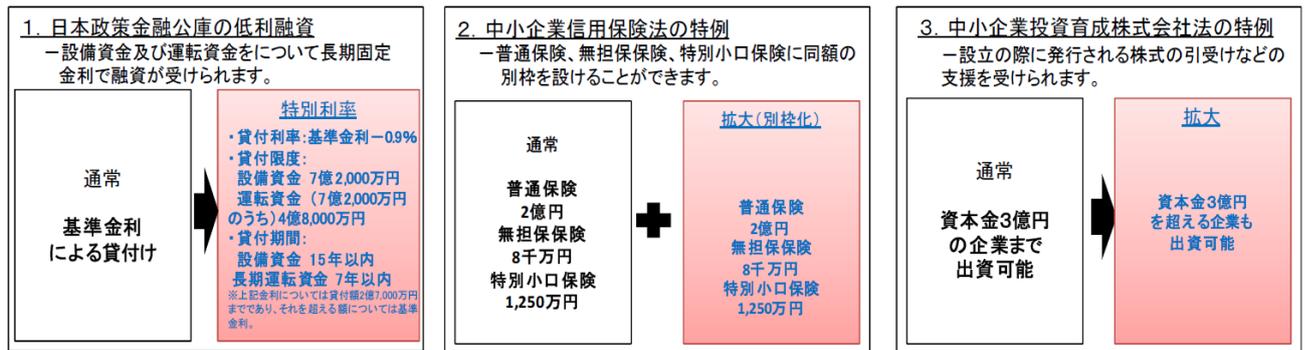
◆不動産取得税の軽減

取得の形態等	本則税率	軽減税率
事業譲受による不動産の所有権の取得(土地)	3.00%(*2)	2.50%
事業譲受による不動産の所有権の取得(建物)	4.00%	3.33%

(*2) 地方税法附則第11条の2に基づく優遇税率適用後の税率

3) 金融支援

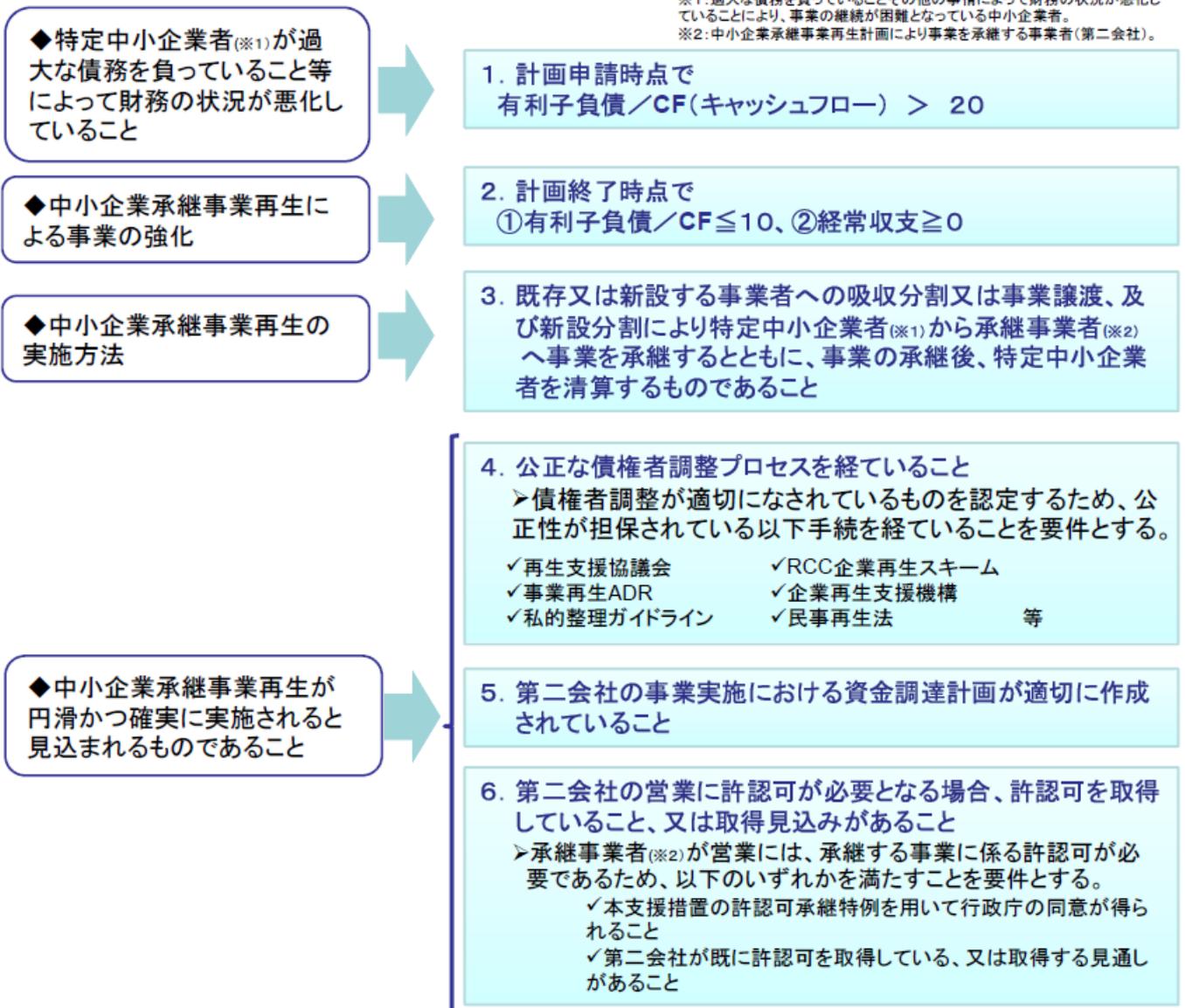
第二会社が必要とする事業を取得するための対価や設備資金など新規の資金調達が必要な場合、以下の金融支援を受けられる。

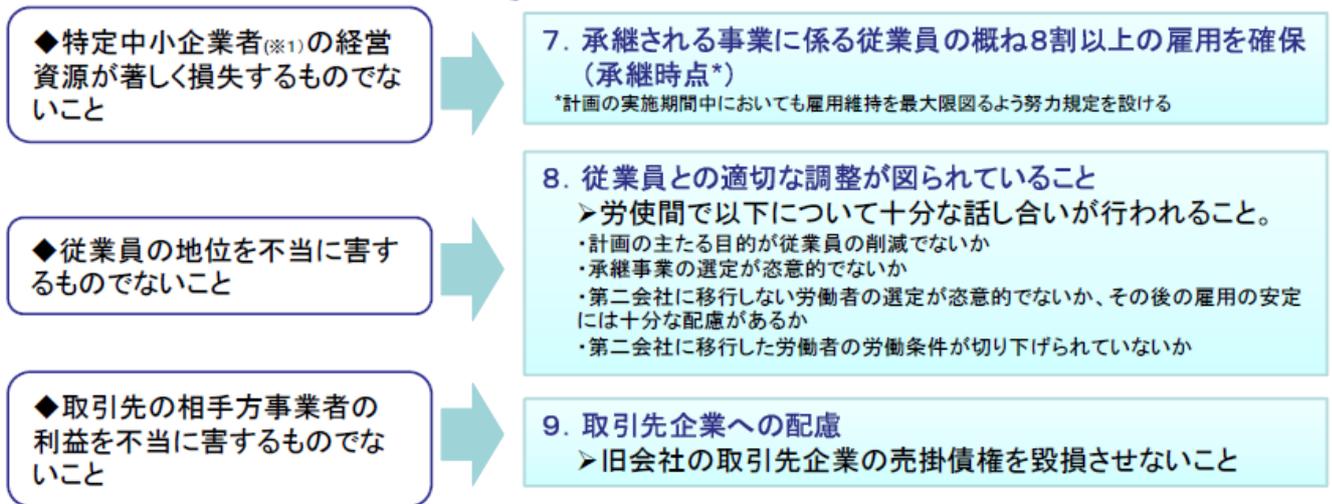


※上記の支援を受けるためには各関係機関等による審査が必要になります。

⑤ 認定要件 (9つの要件を満たす必要がある。)

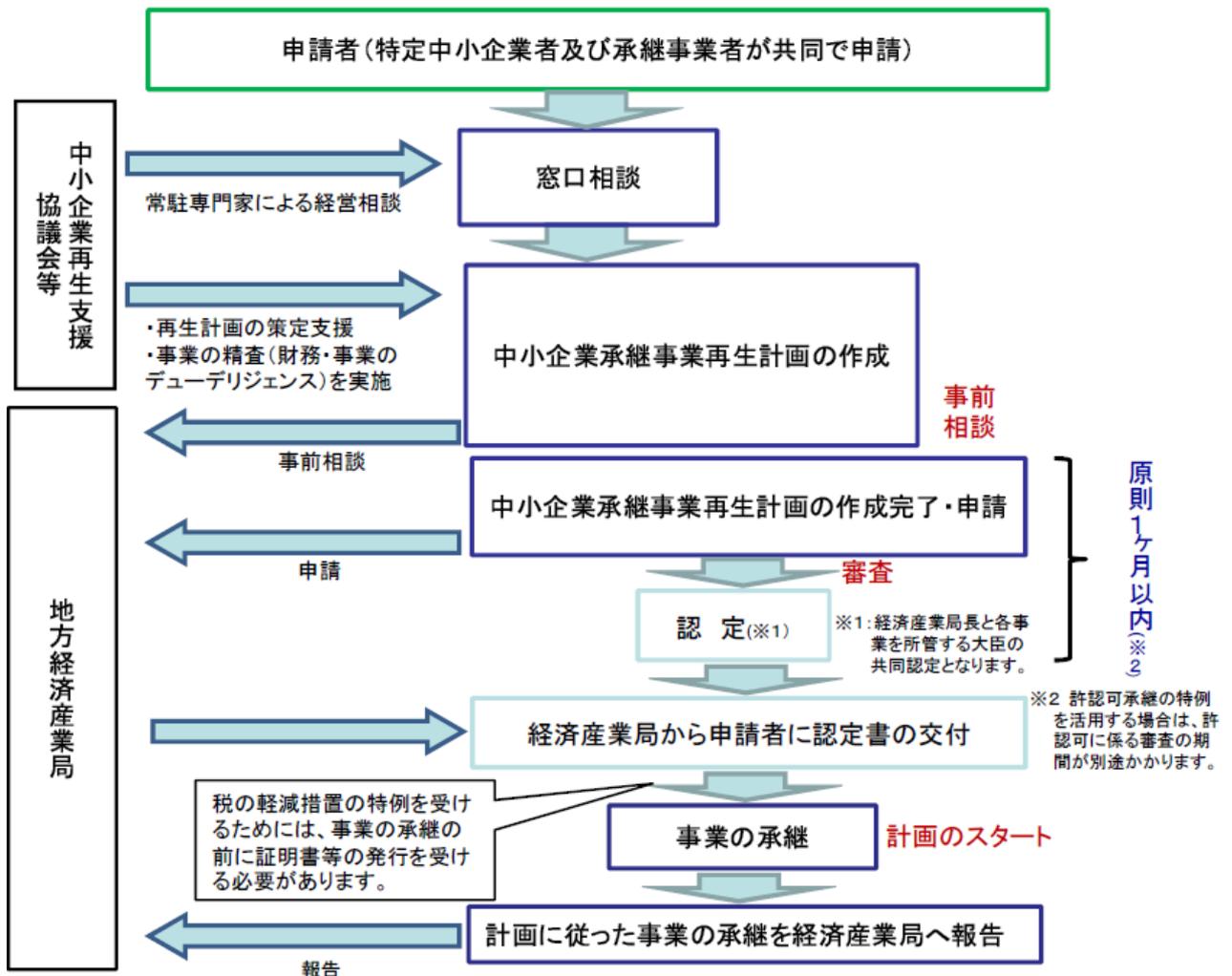
<認定要件>





⑥ 計画の申請・認定に係る手続きの流れ

計画の申請をする場合には、申請書の様式や添付書面について、経済産業局又は中小企業再生支援協議会に事前の相談を行う。計画の申請には、中小企業再生支援協議会等を通じた公正な債権者調整プロセスを通じ、金融機関の合意を得ることが必要になる。



⑦ 申請に必要な書類

申請にあたっては、中小企業承継事業再生計画（認定申請書）を作成するとともに、必要な添付書類を提出しなければならない。また、許認可等の承継特例を活用する場合は、許認可等の審査に係る書類が必要になる。

1) 認定申請書の内容

1. 中小企業承継事業再生の目標
2. 特定中小企業者の業務及び財務の状況に関する事項
3. 承継事業者に関する事項
4. 中小企業承継事業再生の内容
5. 中小企業承継事業再生の実施時期
6. 中小企業承継事業再生の実施に必要な資金の額及びその調達方法
7. 中小企業承継事業再生に伴う労務に関する事項

2) 主な添付書類

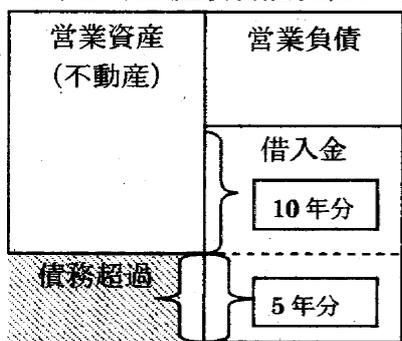
- 定款の写し、貸借対照表等
- 事業の継続及び再建を内容とする計画及び計画の専門家による報告書
- 事業が相当程度強化されることを示す書類
- 公正な第三者機関又は公正な手続が関与していることを示す書類
- 事業に必要な許認可等を保有していることを証する書類
- 従業員の地位を不当に害するものでないことを証す書類等

(5) 私的再生における会社分割の進め方

① 再生スキームにおける第二会社方式の目的

GOOD 事業を新会社に移し、旧会社は特別清算することで実質的な債権放棄を実現することで、事業再生を実現する。

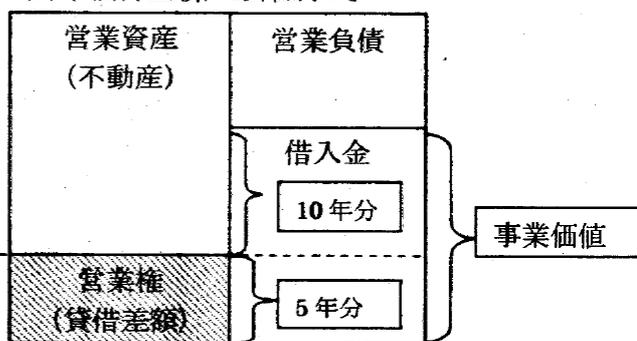
(A) 単独再生(直接債権放棄方式)



3～5年累計の税引後利益額

≒

(B) 単独再生(第二会社方式)



5年償却

② 税務対策

1) 会社分割は税制非適格にて行なう

税制適格・・・帳簿価格による移転→譲渡損益繰延

税制非適格・・・時価による移転 →譲渡損益認識

- ・全資産を時価評価することによる実質債務超過の算定がスタートライン。
- ・税制適格は支配の継続が要件。

2) BAD 出しは税務リスクがあり、第二会社方式では GOOD 出しで行なう

【BAD 出しの問題点】

- ・旧会社では税務上債務消滅益が認識される可能性がある。
- ・旧会社で損金経理をすべき資産を簿価で新会社へ引き継ぐ。
- ・旧会社を法的手続での清算が前提で支配関係が継続しない。

③ 第二会社方式の会社分割までの手順

1) 実態 BS の作成

- ・資産および負債の正確な時価評価を行う。
- ・不動産については不動産鑑定で評価する。
- ・収益物件評価については収益還元法を使う。

2) 仕分け作業

- ・B/S 項目を基準として移転・非移転科目の仕分けを行う。
- ・コア事業資産を新会社に移転(GOOD 出し)する。
- ・分割会社分と分割承継会社の実態バランスを作成する。

3) 事業価値の算定

- ・将来 CF 見合い分の負債引受額を算定する。
- ・再生計画、収支計画等の作成。
- ・債務者の実情、正常収益力を検討する。

4) 分割会社の処理

A. 特別清算

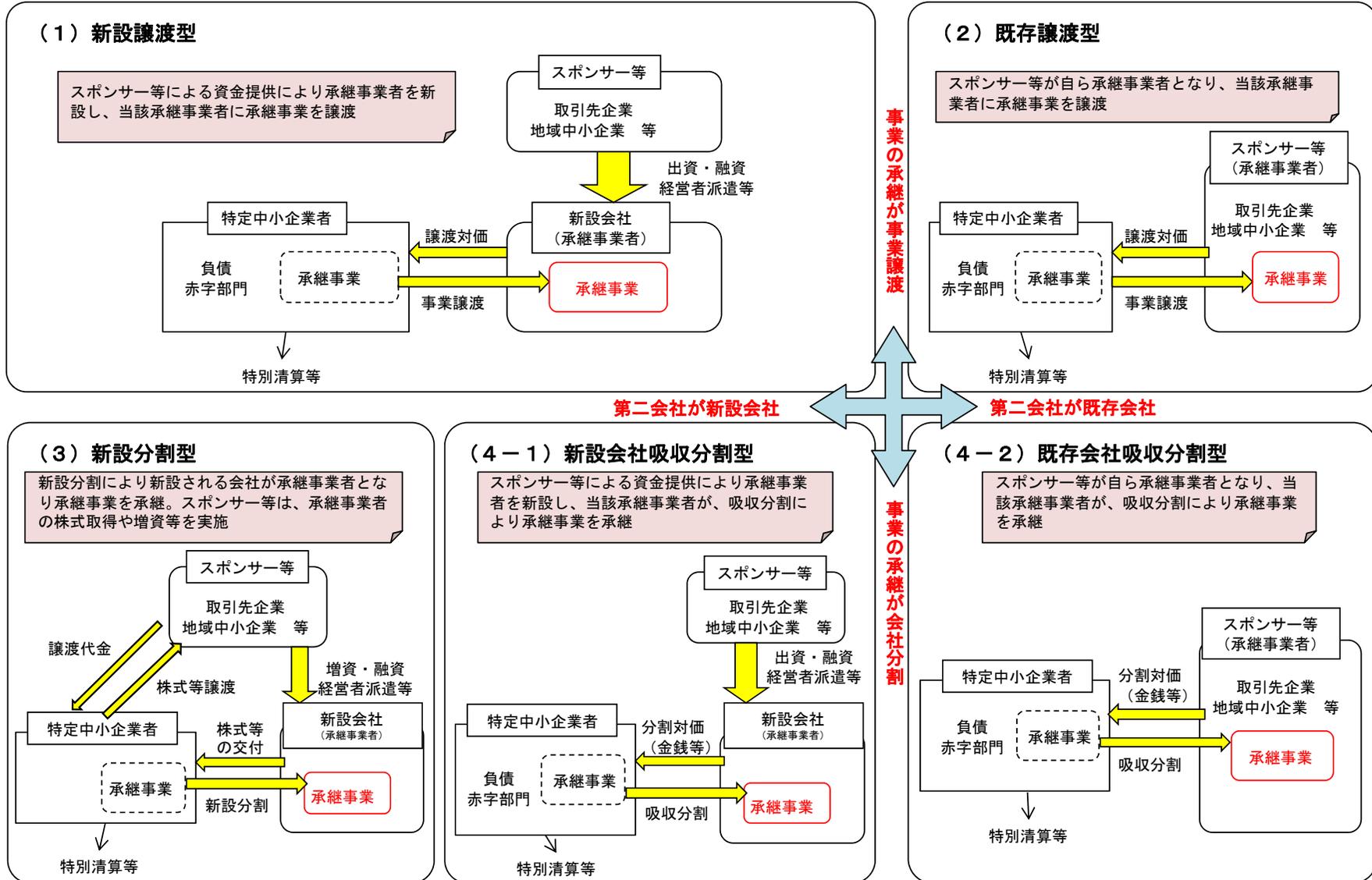
- ・分割会社(旧会社)は通常特別清算手続き(稀に破産)により清算する。
- ・金融機関は、①貸付債権の最終処理 ②債権放棄に伴う課税問題の解決を図る。

B. 留意点

- ・特別清算を円滑に行うため処分すべき資産を極力少なくする。
- ・支払えない未払税金等を残存会社に残さない。

(6) 会社分割・第二会社方式による事業再生事例

① 支援対象とする会社分割又は事業譲渡の類型 (参考)



② 旅館業の例

1. 会社概要

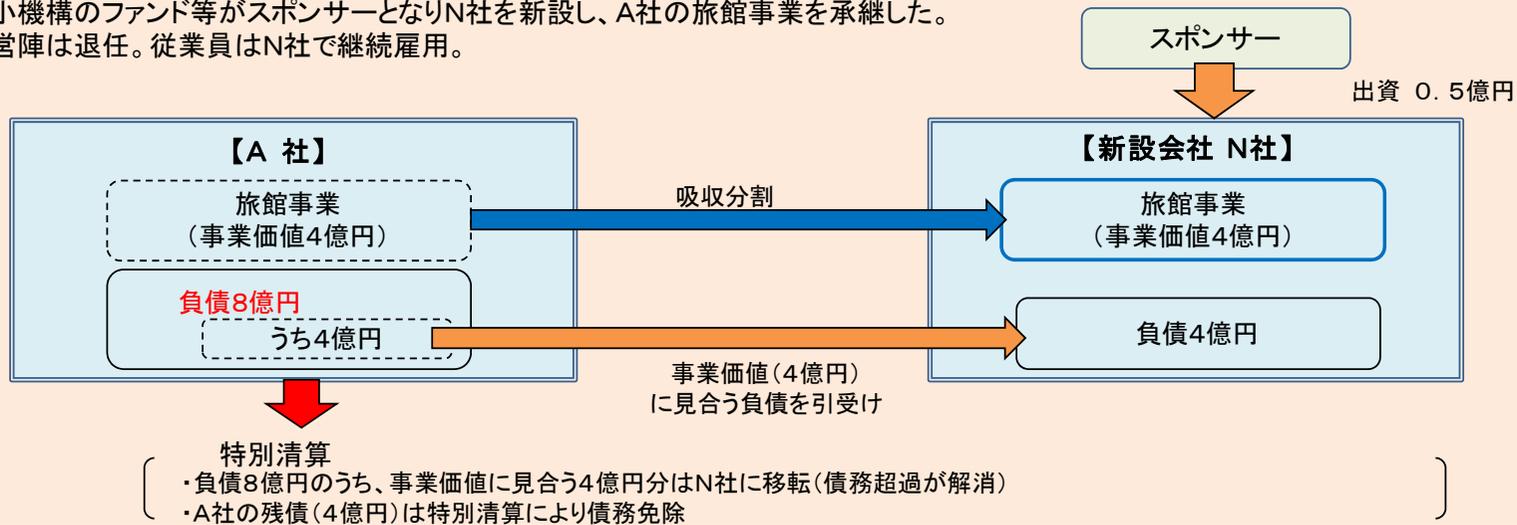
■ 関東地方 ■ 資本金: 約2,000万円 ■ 売上高: 約4億円 ■ 従業員: 45名

2. 再生計画策定前の状況

○ A社は地元では知名度のある老舗旅館。
○ 客室の全面改装等、大規模な設備投資を行ったが、結果として過剰設備となり、多額の負債が残ることとなった。
○ 債務超過により、運転資金や設備更新費用の調達も困難となった。
■ 負債: 約8億円 ■ 営業利益: 800万円

3. 具体的な再生計画の内容

○ 中小機構のファンド等がスポンサーとなりN社を新設し、A社の旅館事業を承継した。
○ 経営陣は退任。従業員はN社で継続雇用。



4. 計画実施後の再生状況

○ N社がスポンサーからの出資(0.5億円)を原資に、老朽化した施設のリニューアル等を実現し、収益力を改善。
○ 債務超過の解消により、定期的な設備更新費用の調達も可能となった。

5. 課題となった点

○ N社の旅館業の許可を得るのに時間を要し、計画よりも営業開始に遅れが生じた。
○ 旅館に伴う不動産(土地・建物、約1.4億円)の移転に伴い、多額の税負担(不動産取得税・登録免許税、約500万円)が発生。

③ 建設業の例

1. 会社概要

■近畿地方 ■資本金:2億円 ■売上高:約100億円 ■従業員:約90人

2. 再生計画策定前の状況

○B社は、約40年前から土木・建設業を開始し、地域の中堅企業として成長。
○バブル期にゴルフ場事業会社に進出したが、バブル崩壊により多額の負債を抱えることとなった。
○また、海外企業と共同でプラスチック事業を開始し、設備投資を実施したが、当該海外企業が倒産し、赤字を抱えることとなった。
■負債:52億円 ■営業利益:約2億円

3. 具体的な再生計画の内容

○B社は、○社を新設し、土木・建設部門を承継。
○ゴルフ事業、プラスチック事業については撤退し、遊休資産も売却。
○経営陣は退任。従業員は○社で継続雇用。



特別清算予定

- ・負債52億円のうち、事業価値に見合う15億円分は○社に移転(債務超過が解消)
- ・B社は、今後、遊休資産や他事業部門の売却により負債の圧縮を図るが、概ね6億円程度の債務免除が発生する見込み

4. 計画実施後の再生状況

○有利子負債が圧縮されたことにより、資金繰りの目途がつき、事業継続が可能となった。
○下請企業の連鎖倒産など、取引先への影響を回避することができた。

5. 課題となった点

○新設した○社が建設業の許可を取得するのに1ヶ月半程度かかったため、その間受注ができず、公共事業の入札機会を逸した。

④ 運輸業の例

1. 会社概要

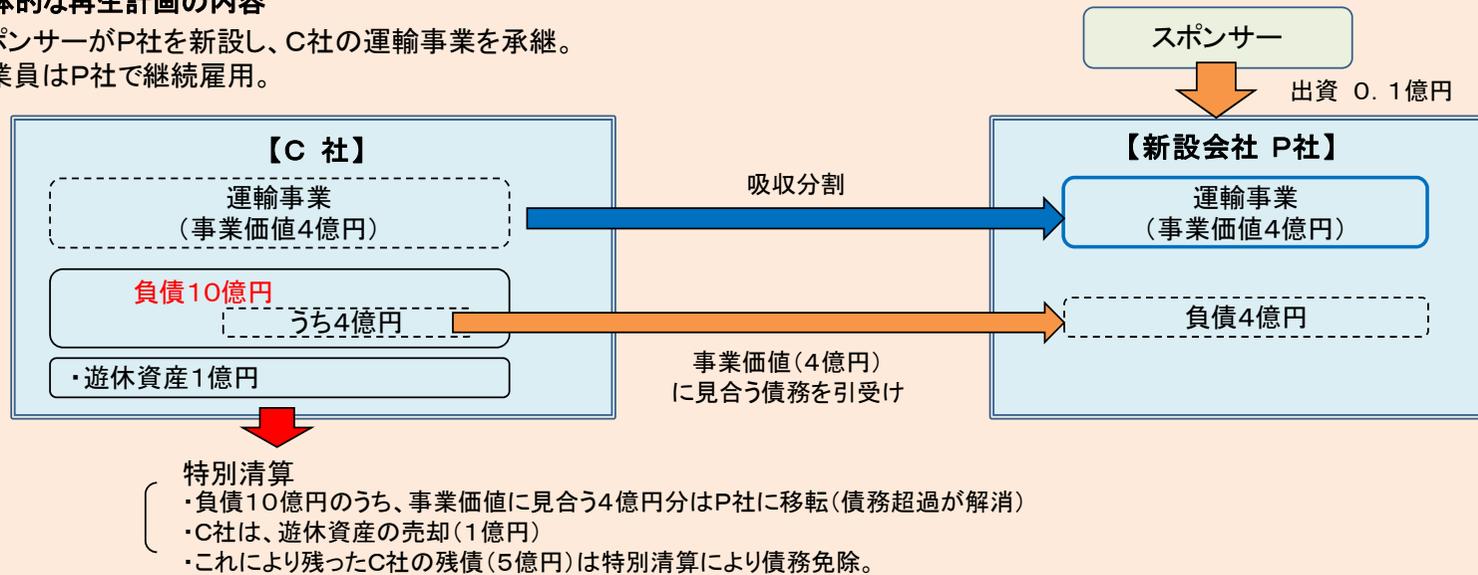
■中部地方 ■資本金:約1,000万円 ■売上高:約6億円 ■従業員:約50名

2. 再生計画策定前の状況

○C社は、約30年前から粉末を専門に運搬する事業を開始。他社との差別化により、順調に収益を上げていた。
 ○創業者の一族が保有する土地等の事業用資産について、C社に対して買取請求があり、多額の資金が流出した。
 ○また、他の会社に対し行っていた貸付が、当該会社の破綻により回収不能となった。
 ■有利子負債:約10億円 ■営業利益:約2千万円

3. 具体的な再生計画の内容

○スポンサーがP社を新設し、C社の運輸事業を承継。
 ○従業員はP社で継続雇用。



4. 計画実施後の再生状況

○有利子負債が圧縮されたことにより、資金繰りの目途がつき、事業継続が可能となった。
 ○納入業者等とも、従前の取引関係を継続。

5. 課題となった点

○P社が一般貨物自動車運送事業許可の取得に時間を要し、再生計画に遅れが生じた。
 ○車庫等の不動産(土地・建物、約1.3億円)の移転に伴い、多額の税負担(不動産取得税、登録免許税、約450万円)が発生。

⑤ 印刷業の例

1. 会社概要

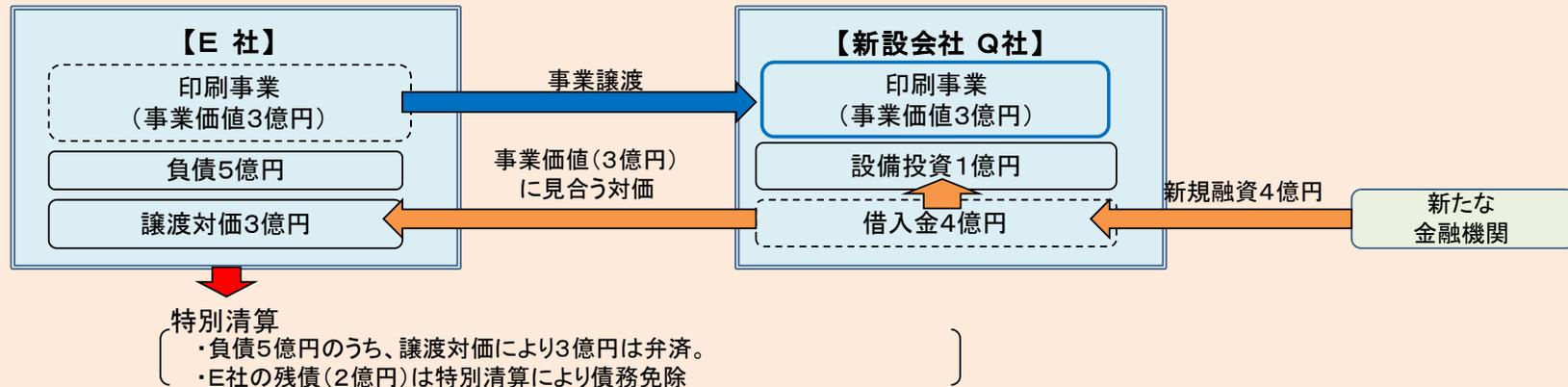
■関東地方 ■資本金:約800万円 ■売上高:約3億円 ■従業員:約30名

2. 再生計画策定前の状況

- 約15年前に、本社敷地として購入した土地の価格が下落し、債務超過に陥った。
- 事業継続のために老朽設備の更新が必要であるが、債務超過により資金調達が困難。
 - 負債:約5億円 ■営業利益:約2千万円

3. 具体的な再生計画の内容

- E社の社長が別会社Q社を新設し、印刷事業を譲渡。
- Q社に対し、新たな金融機関から4億円を融資。うち3億円を譲渡対価としてE社に支払い。残り1億円で設備投資を実施。
- 譲渡対価を原資とし、一部弁済。残余負債は特別清算。
- 従業員はQ社で継続雇用。



4. 計画実施後の再生状況

- 債務超過状態が改善し、資金調達が可能となった。
- これにより、設備更新を実施することができ、事業が継続された。

5. 課題となった点

- 融資を行ってくれる新たな金融機関を探すことが大きな負担であった。
- 本社の不動産(土地・建物、約1.1億円)の移転に伴い、多額の税負担(不動産取得税・登録免許税、約400万円)が発生。

2. 再生の実務及び事例

講師：東京支部 長谷川 勇（中小企業診断士）

（以下の内容は、長谷川中小企業診断士が作成されたレジメに説明内容等も含め、加筆・編集したものである。）



「講師の東京支部 長谷川勇中小企業診断士」

（１）「中小企業再生支援協議会業務」対応診断士マニュアル策定のための調査研究報告

- ① 調査研究の目的は、企業再生に係る中小企業診断士の仕事の質のレベルアップを図る。
- ② 調査研究報告書作成の狙いは、診断士が業務全体を理解し、事業デューデリジェンス・事業計画策定の支援するための、支援手法や報告書レベルの統一を図る。
- ③ 中小企業診断士が留意すべき再生支援協議会の原則
 - ・ 中立的な立場で行動する
 - ・ 守秘義務の原則を遵守する
 - ・ 診断士の役割…事業価値を見極め、実現性のある計画作成の支援。事業実態を正確に把握（事業デューデリジェンス）し、事業再生の具体策（事業リストラ、業務リストラ、財務リストラ）を策定する
- ④ 外部専門家としての実務の基本
 - ・ 事業実態の把握
 - ・ 再生計画内容の基準

- 1) 実質債務超過解消：概ね3～5年以内
- 2) 経常利益の黒字化：概ね3年以内
- 3) 有利利子負債の対CF比率：計画終了時点で概ね10年以内
- ⑤ 中小企業診断士が留意すべき実務の流れ
 - ・ 第一次対応：再生支援協議会のマネージャーが、ヒアリングや決算書の状況、金融機関の意向等を踏まえ、第二次対応に進むべきか否かの判断を行う。
 - ・ 一.五次対応：ボーダーラインにある中小企業に対し、財務や事業デューデリジェンスを実施し、実質債務超過額や将来キャッシュフロー額を算定する。
 - ・ 第二次対応：再生計画策定支援における診断士の留意点
 - 1) 外部専門家として金融機関との面談に同席、事業計画を説明。
 - 2) 金融検査マニュアル（中小企業融資編）の目を通す。
 - 3) 相談企業に費用負担を求める場合は、見積もりを求められる場合あり。
 - 4) モニタリング：再生計画実現の実施指導は、診断士の腕の見せ所
 - ・ 債務免除を含む再生計画の策定支援：公認会計士と作業を進め、債権者集会で計画の内容、実現可能性を説明。
- ⑥ 個別支援チーム作業手順のイメージ：中小企業診断士の場合
 - ・ 事業デューデリジェンス分析に要する期間：2ヶ月はみて欲しい。
 - ・ 事業計画策定：1ヶ月程度
- ⑦ 個別支援チーム作業手順のイメージ ～再生手法は次の通り
 - ・ リスク、DDS、DES、私的整理ガイドライン、RCC活用、ファンド活用、第二会社方式（M&A含む）

（2）事例：株式会社A運送様 企業再生計画 事業デューデリジェンスツール

- ① 財務デューデリジェンスは過去5年以上の動向を診ることが望ましい。
- ② 損益計算書並びに人件費は業界平均と比較する
- ③ 実態貸借対照表を作成する。
- ④ 支給形態別の賃金構成を業界と比較する。
- ⑤ モラルサーベイを実施する。（従業員の視点）
- ⑥ トラック運送業スコアカードを実施する。（経営者の視点）
- ⑦ 運送効率を業界平均と比較する。
- ⑧ 車両ごとの燃料消費率を診る。
- ⑨ 外部環境として、軽油価格の推移を調査する。
- ⑩ 車両別月間売上高を把握する。

- ⑪ 荷主別の利益額を算出する。
- ⑫ 外注利益率を把握する。
- ⑬ リース車両ごとの月間リース料を算出する。
- ⑭ 各種リース物件の月間料金を算出する。
- ⑮ 改善計画に基づくコスト削減の効果を一覧表で表す。
- ⑯ 荷主別売上げ計画を策定する。

詳しくは、長谷川先生のレジメを参照願います。

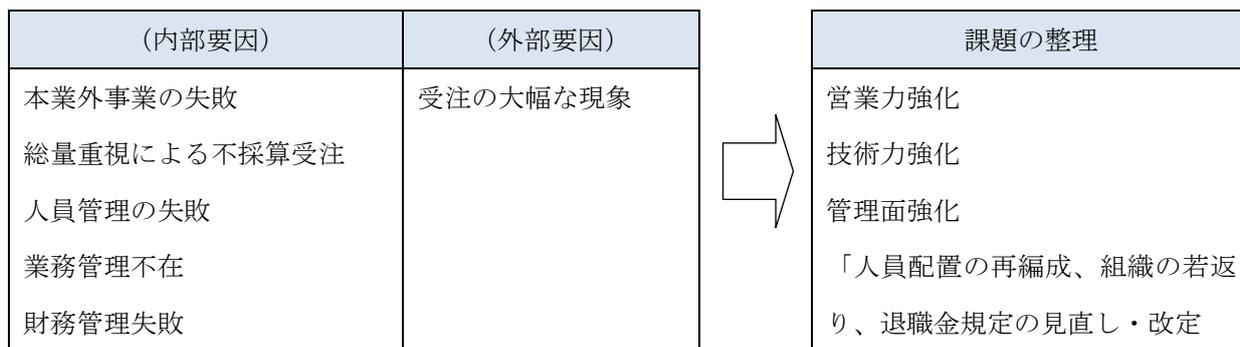
※ 参考資料3「株式会社A 運送様企業再生計画 事業デューデリジェンスツール」

(3) 協議会版DDSの山口県摘要事例

① 企業概要

資本金																																	
従業員数																																	
主たる事業																																	
企業の沿革																																	
出資関係	<table border="1"> <thead> <tr> <th>氏名</th> <th>持ち株数</th> <th>氏名</th> <th>持ち株数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>〇〇△□</td> <td>100</td> <td>G</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>600</td> <td>H</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>300</td> <td>J</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>500</td> <td>K</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>200</td> <td>L</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>100</td> <td>M</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>100</td> <td>その他6人</td> <td>500</td> </tr> </tbody> </table>	氏名	持ち株数	氏名	持ち株数	〇〇△□	100	G	100	A	600	H	100	B	300	J	100	C	500	K	100	D	200	L	100	E	100	M	100	F	100	その他6人	500
氏名	持ち株数	氏名	持ち株数																														
〇〇△□	100	G	100																														
A	600	H	100																														
B	300	J	100																														
C	500	K	100																														
D	200	L	100																														
E	100	M	100																														
F	100	その他6人	500																														

② 窮境原因



③ 財務内容

平成20年5月基準

単位:百万円

資産の部		決算	修正	実態	負債の部		決算	修正	実態
流動資産	売上債権	118	-51		流動負債	支払債務	90		
	棚卸資産	69	-16			短期借入金	308		
	その他	151	-77			その他	8		
	計	338	-144	194		計	406	0	405
有形固定資産	償却資産	32	-11		固定負債	長期借入金	94		
	土地	96	-13			役員等借入金	0		
	その他	0	-11			その他	0		
	計	128	-35	93		計	94		94
無形固定資産	5	-5		負債合計	500		499		
投資等	39	-24	25	純資産の部					
固定資産合計	172	-64	108	資本	資本金	30			
繰延資産	13	-12	1		その他	▲7			
					合計	23	-220	-197	
資産合計	523	-220	302	負債・資本合計	523	-220	302		

- ・ 財務デューデリジェンスの結果、流動資産関係で 144,000 千円の修正が発生した他、222,000 千円の修正が必要となり、実質債務超過額は 197,000 千円となった。



「DDS の事例を紹介する山口県再生支援協議会 国弘統括責任者（右側）」

④ 損益推移と見込み

単位:百万円

項 目	実 績			見 込
	H18/5	H19/5	H20/5	
売 上 高	519	661	450	
売 上 原 価	417	524	359	
売 上 総 利 益	102	136	91	
(粗 利 益 率)	(19.7%)	(20.6%)	(20.2%)	
販 管 費	74	70	76	
営 業 利 益	28	67	15	
(営 業 利 益 率)	(5.4%)	(10.1%)	(3.3%)	
(支 払 利 息)	20	18	16	
経 常 利 益	6	45	▲3	
(経 常 利 益 率)	(1.2%)	(6.8%)	(▲0.7%)	
当 期 純 利 益	0	1	▲3	
(当 期 純 利 益 率)	(0.0%)	(0.2%)	(▲0.7%)	
減 価 償 却 費	0	1	10	
※ 収 益 弁 済 原 資	6	46	7	
有 利 子 負 債	451	403	402	
表 面 債 務 超 過	0	0	0	
実 質 債 務 超 過			▲197	

	実 績	見 込
実質債務超過解消年数	—	0.0
債務償還年数	57.4	0.0

- 平成20年5月期は、前年比で32%、2億円の売上減少となり、信用不安の高まり等から一挙に資金繰りが悪化した。

⑤ 借入一覧

単位:千円

	金融機関	返済額	残高	利率(%)	DDS組換
短期	メイン行		25,000	3.5	○
"	"		20,000	3.5	○
"	"		15,000	3.5	○
"	"		55,000	3.5	
"	"(6口)		145,000	3.5	
"	"(3口)		26,000	3.5	3口保証協会
"	"(3口)		60,000	3.5	
"	サブメイン		10,000	5.75	
	計		346,000		226,000
長期	メイン行(5口)	35,166	32,018		3口保証協会
"	サブメイン行(3口)	6,984	11,968		3口保証協会
"	下位行	1,800	6,300		保証協会
	計		50,286		

1. メイン行のDDSへの取組みへの動機と経緯

- ・現経営者がメイン行から信頼を得ている
- ・短期の手形書き換えの煩雑さの解消
- ・自己査定は要管理
- ・その後、内部役員会で決済を仰ぎ、承認

2. 協議会版DDSへの組み替えによるメイン行のメリット

- ・実抜計画策定により格付を上方へ遷移
- ・建設業特有の工事引当金の融資による資金繰り支援

3. 事業者側のメリット

- ・資金繰り支援が得られる
- ・利払いの減免

- ・借入金残高は、平成20年5月期の売上を上回る水準まで増加している。
- ・非保全短期貸付金が1.2億円あり、多額の証書書き換え費用がかかっている。
- ・メイン行がプロパーで短期融資した一部をDDS対象とした。

⑥ 再生計画

(注1) 中小企業特性箇所:個人所有資産分追加

(注2) 短期借入の内、DDS分減額

(注3) DDS組換分、実務上は「短期借入金」で計上

単位:百万円

資産の部		H22年5月	H26年5月	負債の部		H22年5月	H26年5月
流動資産	当座資産	92	117	流動負債	支払債務	89	92
	棚卸資産	53	53		短期借入金(注2)	247	218
	その他	48	48		その他	9	4
	計	193	217		計	345	314
有形固定資産	償却資産	8	8	固定負債	長期借入	26	0
	土地	83	83				
	その他(注1)	+35	+35		その他		
	計	128	128		計	26	0
無形固定資産		0	0	負債合計		371	314
投資等		15	15	純資産の部			
固定資産合計		143	143	資本	資本金	30	30
繰延資産		0	0		DDS(注3)	120	120
					その他(注1加味)	▲185	▲104
					合計	▲35	46
資産合計		336	360	負債・資本合計		336	360

⑦ 損益計画

単位：百万円

	直近	計画 1年目	計画 2年目	計画 3年目	計画 4年目	計画 5年目
	H21/5	H22/5	H23/5	H24/5	H25/5	H26/5
売上高	437	456	468	480	492	492
売上原価	353	375	381	387	389	389
売上総利益	85	81	87	93	103	103
(粗利益率)	19.3%	17.8%	18.6%	19.4%	20.9%	20.9%
販管費	69	72	68	68	68	68
営業利益	15	9	20	26	36	36
(営業利益率)	3.5%	2.0%	4.3%	5.4%	7.3%	7.3%
(支払利息)	16	12	12	11	11	9
経常利益	0	▲3	9	16	26	27
当期純利益	0.4	▲4	▲62 特損計上	14	25	26
減価償却費	4	7	2	2	2	2
※収益弁済原資	4	3	9	16	27	28
有利子負債	396	274	267	256	237	218
有利子負債の対 キャッシュフロー	99.0	91.3	26.7	16.0	8.8	7.8
表面債務超過	23	139	77	91	116	142
実質債務超過	▲193	▲35	▲25	▲9	18	46

3. 再生専門家の課題とスキルアップ

(1) 再生支援協議会の活動状況および中小企業診断士への期待と要望



「再生支援協議会の統括責任者を交えたディスカッションの様相」

① 鳥取県中小企業再生支援協議会 統括責任者 常平典明

- 鳥取県再生支援協議会は、PM（プロジェクトマネージャー）1名、SM（サブマネージャー）3名で構成している。SM3名の内、1名は52歳の診断士で現在は銀行マンである。1名は44歳で銀行マン、もう1名は32歳の女性で診断士である。
- 再生案件の件数は、平成21年6月末で187件。（山口県は310件）
- 再生については、景気が厳しさを増しており、これからが大変になると感じている。
- 第二次対応案件は年間4～5件程度である。
- 再生案件として、これまでに再生ファンドの活用が5件ある。
- DDSは2件程度で、根本的な改善策にはなっていないと感じている。
- 第二会社方式は9件で、その内1件は親会社が債務を引き受けた事例である。
- その他、酒屋の再生事例では、債権がサービサーに渡ったが、スポンサーがついて再生した。乗馬センターの例では、国民生活公庫からの借入金7,000万円の内、5,000万円を放棄してもらい、再生ファンドを100%導入して第二会社方式で再生した。
- 当県管内の独立系診断士は1名のみと記憶しているが、再生案件が少ないため企業内診断士に独立も要望できない。
- そのため、事業計画は再生支援協議会内部の専門家が作成を支援している。よって、診断士

は協議会内部に取り込んでいる。

- 経営者に引導を渡すのは、協議会の仕事と心得ている。
- 再生案件の9件中8件までは、SMが対応している。
- しかし、今後は県外からも診断士を活用したいと考えている。その条件としては、何と云っても業界に明るい方が望ましい。一方、県外の診断士は、使用しにくいとも感じている。理由は、地場企業が対象なので、能力とは別に地域に根付いていないと再生は難しいのではないかと感じている。

② 山口県中小企業再生支援協議会 統括責任者 国弘憲二

- 山口県再生支援協議会の実績について説明。第二次対応の完了件数が減少している背景には、計画作りに時間を要していることが考えられる。
 - 業種別に見ると、建設・土木業は再生計画策定が困難な業種であるが、再生する上では、資産売却等が条件になる。
 - 相談事例では少し先の資金繰りが見えない企業も増えている。
 - 再生支援協議会に対する知名度や信頼感が高まり、金融機関からの持ち込みも増え、金融機関相互の調整を望んでいるケースが多くなった。
 - 融資面ではサブの金融機関からから、メイン行が融資を引いているので何として欲しいとの相談もある。
 - 現在サブマネージャー6名の内、第二次対応案件が多い2名について、通常の勤務日数を増やして対応している。
 - 事業デューデリジェンスや再生計画の作成支援に関しては、極力、山口県内の診断士にお願いすることになっている。
 - しかし、特定の診断士に案件が集中し負荷が高まっていることから、今後は再生支援業務に関心のある若手診断士を育てたいと考えている。
 - 事業譲渡に絡んだ案件で、外部から専門家を派遣したこともあるが、満足のいく事業デューデリジェンス、財務デューデリジェンス、エンジニアリングレポートが提出された。
- (片山診断士) 若手診断士育成の話があったが、再生支援協議会の事業が終了した後の対応として、同様の機能を持った別の機関へのシフトすることも検討する必要があるのではないかと。
- (常平PM) 鳥取県の場合、国の事業としての再生支援協議会の事業が終了した場合には、鳥取県の単独事業として継続して実施することも検討されていたようだ。
- (松永SM) 今後は、ADR (裁判外紛争解決手続) との位置づけがどうなるのかが一つの課題ではないかと。

再生計画を立案する上で、業界状況等から経営資源の選択と集中をする事業分野を見極めることが困難なケースもある。社内で実施するワークショップ形式では合意形成は図れるが、計画自体に有効性が見出せるかは疑問である。

積み上げ方式だけでなく、新たな事業分野を提案することも診断士として必要ではないか。また、事業デューデリジェンスと事業計画の整合性を図ることも重要である。

(2) 再生事例及び事業デューデリジェンス等の実施における課題等について

<参加診断士によるディスカッション>

a) 広島県支部 吉田 英憲

- 農商工連携のPMに就任しており、新事業創出やマッチング事業を手がけている。
- 中小企業の課題に対応するため、専門家派遣を実施している。

Q：モニタリングの進め方は、どのように対応しているのか。

A：山口県再生支援協議会 国弘PM：概ね再生計画作成後3事業年度がフォローアップ期間である。二次対応完了後は、関係金融機関の意見を参考に、初年度は計画作成を担当した診断士に、毎月1回のフォローをお願いするケースが多い。

農商工連携事業には、積極的に関与する診断士でも、再生案件となると消極的になるケースがある。

A：鳥取県再生支援協議会 常平PM：毎月フォローしているが、半年間は月5万円の専門家への報酬を企業が負担している。半年経過後は、企業と専門家との協議で、謝金が決められている。

A：山口県再生支援協議会 松永SM：モニタリングでの、計画に対する目的遂行能力が弱いように感じている。例えば、計画した売上高に達しなかった場合、売上が減少した原因な何か。計画に盛り込んだアクションプランに十分取り組んでいるのか、今後、どのように対応するのか、突っ込んだフォローが必要である。

b) 広島県支部 河田 博夫

- 広島県支部長に就任していた頃に、再生についての話を聞いたことはあったが、実際に再生支援協議会の案件に携わった経験はない。
- 民間再生機関のLLPに診断士が携わっていたが、やめられた方もおられるようだ。このLLPでの再生支援の条件としては、メンバー全員の賛成が必要である。

c) 島根県支部 足立 修司

- 以前、島根県再生支援協議会の統括責任者補佐を行っていたが退任した。
- 再生に関しては、研修の中でDVDや書籍の紹介があった。中でも再生への取り組み目線を紹介したDVDや、商工中金発行の再生支援集や金融機関の専門用語集の紹介があり大変参考になった。
- 他に産業再生機構発行の書籍の中に、事業デューデリジェンスを実施する際のチェックリストが紹介されているものがある。
- 中小企業庁のホームページに、平成17年度の再生事例が掲載されており、これも参考になるのではないか。
- 再生を行う際の留意点は、数値基準（原則5年で債務超過解消、3年で経常利益黒字、計画終了年度で有利子負債CF倍率10倍以下）が達成するかどうかの目線が重要である。
- 担当した案件の中で、信用格付けが要注意先でなければできなかったDDS案件が2件あった。何とんでも地元金融機関の再生に対する積極的な支援姿勢が重要である。

d) 山口県支部 片山 民夫

- 総じていえることは、業績が悪くなった企業には経営計画そのものがない。
- 計画書を作成する場合、経営者等にアドバイスをしながら、自らが計画書を作成してもらうよう心がけている。
- 現在は、特にヘビー（重症）な案件が多いと感じる。早期再生を図るためにも、何とかライト（軽症）な状態のうちに再生支援協議会に持ち込むことができないか。そのためには、顧問税理士の対応が重要で、税理士会等へ働きかけることができないか。また、取引金融機関も企業を育てるといった目線を持ってもらうよう、再生支援協議会からアプローチできないか。
- 金融機関の姿勢が重要ではあるが、体力の弱い金融機関が苦勞している。
- 債務免除を行う際には、連帯保証人の問題が浮上する。
- 第二会社方式を導入するうえで、再生企業を「good」と「bad」に切り分けられないケースがある。
- 業界に精通した診断士を求める気持ちは理解できるが、一般的には、そうした診断士は少ないのではないか。

e) 山口県支部 原 義夫

- これまでの経験で再生がうまくいった案件は、社長が交代した案件が多い。経営の中身が変わらなければ、業績を向上させることは困難である。

- しかし、中小企業にあつては、経営者レベルの人材は少なく、現経営者が残留せざるを得ないのも事実である。

f) 山口県支部 古屋 学

- モニタリングに関しては、建設業の場合は毎月の試算表上は赤字になる場合が多い。
- そのため、期中は実行予算を作成して、進捗状況を診ながら、毎月1～2回はモニタリングを実施する必要がある。
- しかし、中小企業では、その管理手法ができていないケースが多い。

(3) 効果的な再生支援のための意見交換

a) 山口県支部 原 義夫

- 山口県再生支援協議会が発足した2年目に、やまぐち産業振興財団からサブマネージャー就任への打診があつた。その当時の診断協会山口県支部長と、診断士の活用に関して意見交換を行った。そうしたことを踏まえ、診断協会山口県支部と連携して再生支援の勉強会を開催し、熱心な診断士を中心に業務を依頼した。
- 診断士の質についての話があつたが、診断士はパーツであつて企業再生を円滑に進めるには、再生支援協議会のサブマネージャーのコンダクター（指揮者）としての力量が問われるのではないか。
- 再生支援協議会の案件において、経営者へ引導を渡すことは外部専門家である診断士の仕事ではない。

b) 山口県支部 磯本 眞

- 再生支援業務を行うにあたって、財務デューデリジェンスを先行して実施し、それを踏まえて事業デューデリジェンスを行うべきではないか。
- (国弘PM) 時間的に逼迫した案件が多く、財務デューデリジェンスと事業デューデリジェンスを同時スタートすることも止むを得ない状況である。その中で、診断士と税理士が相互に情報交換を行う場が必要と思われる。
- (片山診断士) 是非、財務デューデリジェンスと事業デューデリジェンスをすり合わせる場を提供して欲しい。

c) 山口県支部 古屋 学

- 建設業においては、経営審査事項等の問題から、他業種に比べ決算書が正確でないケースが多い。

建設業の財務を診るポイントは、未成工事受入金と未成工事支出金の差額を診る。未成工事受入金が未成工事支出金より少ない場合は、異常と判断している。

- 同様の視点から受注工事明細書や資金繰り表で判断している。
- 建設業を診るポイントとしては、受注から施工までの仕組みを理解する必要がある。
 - ・ 再生可能性を探るため従業員へのヒアリングを欠かさない。
 - ・ また、図面と合っているか現場を実態調査する。
 - ・ 現場に社長が顔を出しているかどうかも重要である。現場に顔を出さない社長は、現場を知らないケースが多く再生は難しい。
- 外部環境である業界動向については、西日本建設業保証協会のデータから傾向を把握することができる。
- 建設業は努力してもマーケットは確保できないと見るべきである。

d) 山口県再生支援協議会 SM 松永 暢夫

- 各専門家の得意分野のわかるデータがあれば、専門家を依頼する上で役に立つ。

第4章 DDS・第二会社方式など先進的再生手法への取り組み

「第2章 中小企業の再生を取り巻く環境」、「第3章 DDS・第二会社方式など先進的再生手法と再生実務」から、事業再生を支援する中小企業診断士に求められる心構えや知識、役割や期待をとりまとめた。

1. 先進的再生手法に取り組む心構えや知識

(1) 再生支援への心構え

- ・ 一つの会社を救うこと、それはそこで働く人々の人生を守ること。
- ・ 99%駄目でも、1%でも希望があれば見捨ててはいけない。
- ・ 再生企業の過去の話をしたら駄目に決まっている。未来の話をしなければいけない。
- ・ 私共に頼ってきた方、困りきって頼ってきた方々を見捨てない。守り切る。何としてでも守り切るという強い使命感。
- ・ 守秘義務を遵守し中立的な立場で行動する。

(2) 先進的再生手法に必要な知識

- ・ 中小企業再生支援協議会の仕組みや業務の流れや金融機関の対応状況
- ・ 中小企業再生における基本的な5つの再生手法
- ・ 協議会版DDSの仕組みやメリット
- ・ 協議会版第二会社方式の仕組みやメリット
- ・ 再生に関する税務や法務の基礎知識
- ・ 再生への取り組み目線を紹介したDVDや商工中金発行の再生支援集や金融機関の専門用語集
- ・ 再生を行う際の留意点は、数値基準（原則5年で債務超過解消、3年で経常利益黒字、計画終了年度で有利子負債CF倍率10倍以下）

(3) 再生における診断士の役割や期待

- ・ 事業価値を見極め、実現性のある計画作成の支援。事業実態を正確に把握（事業デューデリジェンス）し、事業再生の具体策（事業リストラ、業務リストラ、財務リストラ）を策定する。
- ・ 再生支援にあたっては、業界に明るい診断士が望ましい。
- ・ 事業の改善（P/Lの改善）による事業再生支援が必要。
- ・ モニタリングでは、計画した売上高に達しなかった場合、売上が減少した原因な何か。計画に盛り込んだアクションプランに十分取り組んでいるのか、今後、どのように対応するのか、突っ込んだフォローが必要である。

2. 中小企業診断士が果たすべき役割

(1) 資質向上

中小企業診断協会の平成 21 年度事業の重点の一つに、中小企業診断士資質向上の支援が上げられ、以下の 4 点に取り組むこととした。

① プロコン育成塾開催支部への支援

地域における地域経済活性化支援の一翼を担うプロコンサルタント育成を目的に「プロコン育成塾」を開講する支部・支会に対して、引き続き支援を行う。

② 診断実務従事事業の積極的推進

本事業の実施にあたっては、近隣支部間相互や広域的な支部間連携の促進、各支援機関、金融機関等との連携を図りつつ、実習先企業や指導員の確保に努め、登録更新者の増加に対応し、会員からの要望が多い実務ポイント取得を支援する。また、中小企業診断士登録要件等の検討について、中小企業庁に進言していくこととする。

③ 中小企業診断士人材育成事業の実施

経営戦略工学研究センターの下に経営課題に対応したワーキンググループを設置し、それぞれ人材育成教育研修のためのカリキュラムや課題別診断技法のあり方を検討する。

④ 企業ドック構想の推進

企業の経営悪化の早期発見。早期支援による事業再生の成功を目指して無料経営相談や専門家派遣等の多様な方法により「企業の健康診断」を受けられる「企業ドック構想」を推進する。

本部と同様、山口県支部の平成 21 年度基本方針においても、診断スキルの共有化を掲げ、会員が支部に所属していて良かったと実感する活動を行うため、以下の事業に取り組んだところである。

- ・ 支部研修の実施
- ・ マスターセンター事業の実施
- ・ プロコン育成塾の実施

また、事業再生の専門家を育成していくためには、各県の再生支援協議会や商工会議所等の継続的な意見交換を踏まえた取り組みが求められる。

(2) 再生案件への積極的な参加

事業再生で中小企業診断士が果たす役割は、事業デューデリジェンスを実施し、当該企業の経営改善により、どの程度のキャッシュフローが期待できるかを評価し、事業者がそれを行動計画とともに中期事業計画に落とし込んだうえで、計画を確実に実行できるよう支援することである。

これは中小企業再生支援地区別討論会で、中小企業機番整備機構 理事 山田尚義氏が「事業の改善（P/Lの改善）による事業再生と雇用の安定に取り組んで欲しい」と述べられたように、事業再

生の中核部分であり、事業計画を着実に実行させ、目標数値を達成させることが中小企業診断士の果たすべき役割である。

そのためには、中小企業診断士たる誇りと情熱をもって経営者と対峙し、窮境に至った原因が自分自身にあることを認識させ、経営者の意識と行動の変革を促す必要がある。また、再生支援には法務、税務、財務が絡んでくるので、弁護士や公認会計士、税理士と連携して支援に取り組む必要があるが、当然のことながら診断士として法務、税務の基礎知識が求められることは言うまでもない。

事業再生の現場では、専門的な人材の不足が叫ばれている。いくら事業再生に関する知識が豊富でも、個性的な経営者や金融機関とのやりとりがあり、事業再生の現場で通用するとは限らない。再生案件の経験を積むためには、関係者の承諾を得て、ベテラン診断士とともに事業デューデリジェンスから事業計画作成、フォローまでの一連の流れを何度か経験することが必要である。待っていても先方から声を掛けられるとは限らないので、自ら積極的にアプローチすることが求められる。

3. 再生支援協議会の役割と期待

(1) 中小企業再生支援協議会の基本的立場

① 中立的立場の第三者機関

企業側の代理人ではなく、勿論金融機関側にも立たず、企業内容等を十分に調査・検討した上で、調停案を提示する「特定調停」的な進め方で行う。

② 守秘義務を遵守

中小企業の場合、その存立基盤は脆弱で僅かな風評リスクに対しても抵抗力がないため、配慮が不可欠である。

③ 事業の見直し

中小企業の場合、単に再生計画の内容・形式が判らないというだけでなく、計画の基礎となる詳細なデータ整備ができていないケースが殆どである。従って、当該企業の業種業界にも経験のある中小企業診断士の分析・指導により、管理会計の導入と共に事業計画を策定する必要がある。

(2) 国立中小企業病院としての中小企業再生支援協議会

① 企業再生は人の病気治療と同じ

人間の病気に対する治療システムは、官と民がうまく機能しているが、中小企業の病気に対する治療システムは構築されていない。

② 中小企業の病気の治療機関の必要性

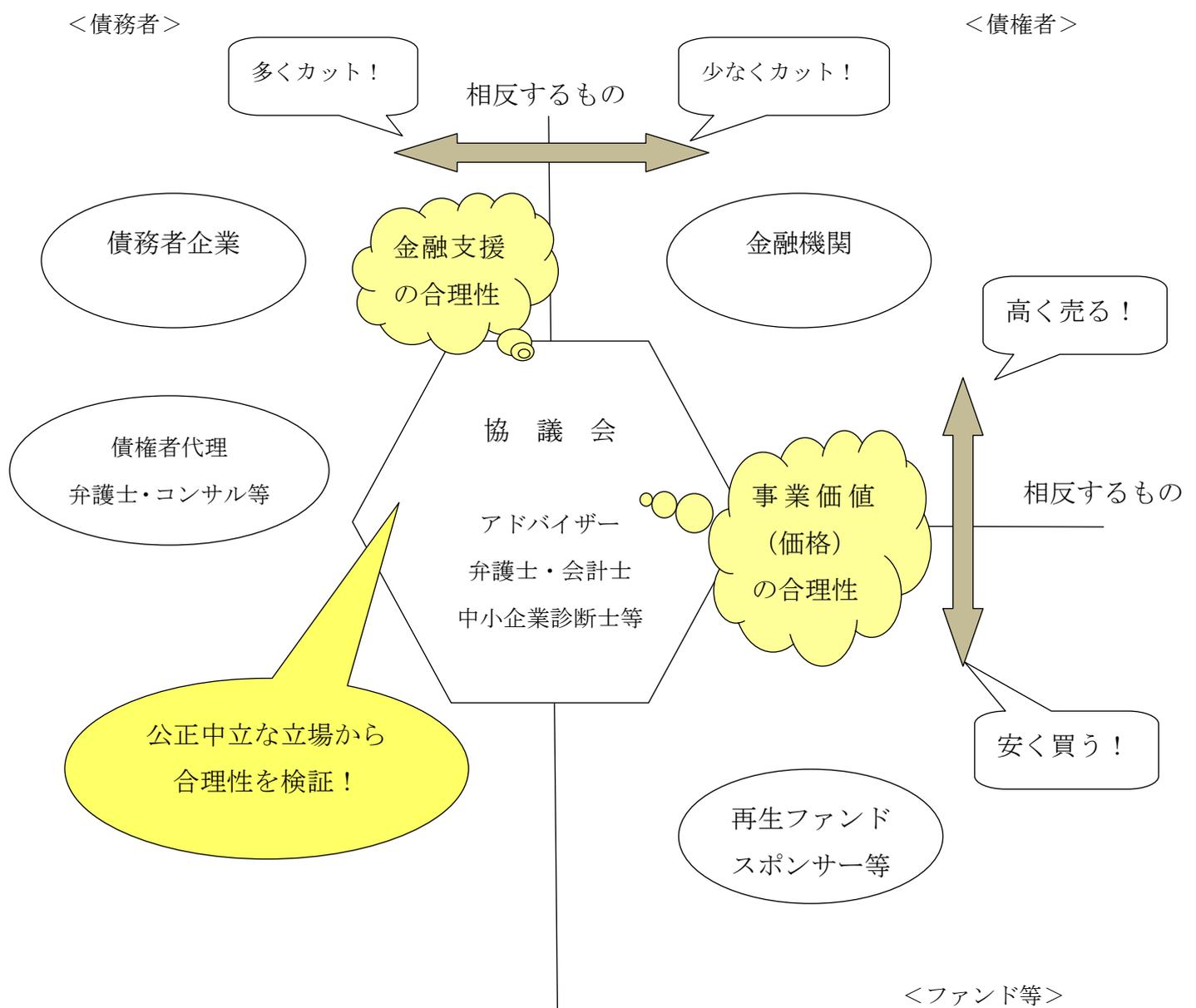
産業再生機構がその役割に区切りをつけるにあたって、大企業に関しては法的仕組みを整備していくことにより対処可能であったが、中小企業に関してははしかるべき治療機関（システム）が必要である。

③ 中小企業再生支援協議会の機能強化

前ページ②中小企業の課題から、治療システムの中で中小企業再生支援協議会がその機能を十分に発揮し、民の限界を官の機能で補い、その役割を果たすことが期待されている。

(3) 中小企業再生支援協議会の基本的立場（立ち位置）

協議会の立場について



(中小企業再生支援協議会 協議会事業実施基本要領の解説より引用)

おわりに

今回の取り組みでは2回に亘り、ベテラン中小企業診断士や再生支援協議会全国本部、中国地区の再生支援協議会統括責任者を招き、最新の再生支援の説明を受け、それを踏まえた意見交換の場を設けることで、事業再生を支援する中小企業診断士のスキルアップを図りました。

景気の二番底が不安視され先行きに不安を抱く中小企業経営者は多いと思います。こうした経営者や金融機関、再生支援協議会から、再生支援業務における中小企業診断士への期待は高く、中小企業診断士は、現場で経営者と向き合いながら、効果的な再生支援により雇用を確保することで社会的貢献を果たす必要があります。

本報告書では、各県の再生支援業務への取り組みとともに、「DDS・第二会社方式など先進的再生手法を調査・研究」することで、中小企業のより効果的な再生手法を探ってきました。再生支援には、様々な手法がありますが、対象企業の経営者の能力や事業の業況、経営資源、金融機関との取引状況等で、一律に再生の進め方をマニュアル化できない側面もあると思います。一つひとつの企業と真摯に向き合って対応し、経営者や従業員、その家族の生活を守るといった使命感を持って、事業再生の仕事に取り組む必要があると思います。

今回、本調査・研究事業の講師を務めて頂いた、再生支援協議会全国本部の統括責任者 町田継道様、診断協会東京支部の長谷川勇様、鳥取県中小企業再生支援協議会の統括責任者 常平典明様、山口県中小企業再生支援協議会の統括責任者 国弘憲二様には、心からお礼申し上げます。次第です。

また、本事業に参加された診断士各位に謝意を表すと共に、中小企業診断士による事業再生が、社会貢献として実績と共に評価されるよう、今後とも各県の診断士と連携し、再生技法の一層のブラッシュアップに努めていく所存です。

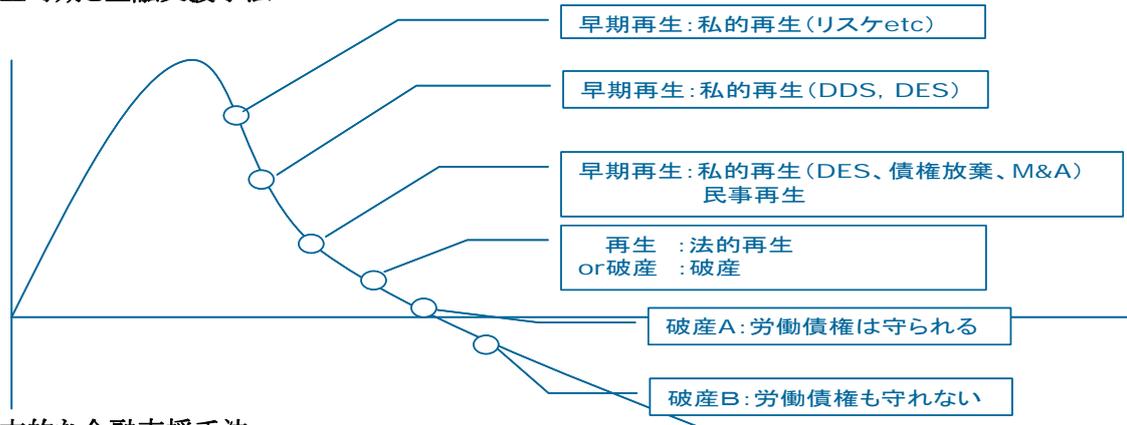
最後に、本事業全般においてご尽力をいただきました中小企業診断協会山口県支部長 谷口 修様には、深く感謝致します。

平成22年2月 (社) 中小企業診断協会

中小企業診断士 小川 和夫	中小企業診断士 吉田 英憲
中小企業診断士 河田 博夫	中小企業診断士 足立 修司
中小企業診断士 原 義夫	中小企業診断士 古屋 学
中小企業診断士 國森 重彦	中小企業診断士 片山 民夫
中小企業診断士 弘利 要	中小企業診断士 井上 静夫
中小企業診断士 松永 暢夫	中小企業診断士 溝田 修司
中小企業診断士 磯本 眞	中小企業診断士 谷口 修
中小企業診断士 井上 満	

参考資料 1 : 中小企業再生における金融手法

1. 再生時期と金融支援手法



2. 基本的な金融支援手法

(1) リスケジュール

一定期間の返済据置、返済条件見直し、金利見直し

(2) DDS = デット・デット・スワップ (早期経営改善型資本的劣後ローン)

貸出金の一部を一定の要件を満たす資本性を有する劣後ローンに転換

(3) 中小企業再生支援協議会版「資本的借入金」

十分な資本的性質が認められる借入金で、協議会事業実施基本要領に基づいた再生計画において一定の要件を満たす資本的劣後ローンをいう。

(4) DES = デット・エクイティ・スワップ (債務の株式化)

債務を資本に振り替えて、債務削減と資本の増強を同時に図る方法。

(5) 債権放棄

① 直接放棄

金融機関等が債務者に対して有する金銭債権を放棄すること。金融支援の衡平性や合理性等に注意が必要。経営責任、株主責任、保証責任なども問題になる。

② 第二会社方式 (実質放棄)

債権放棄を伴う金融支援を検討する場合において、債務者や金融機関側の事情をクリアするため、事業譲渡や会社分割と特別清算を組み合わせた手法である。

(6) 再生ファンド等の活用 (民間再生ファンド・公的ファンド・RCCの活用)

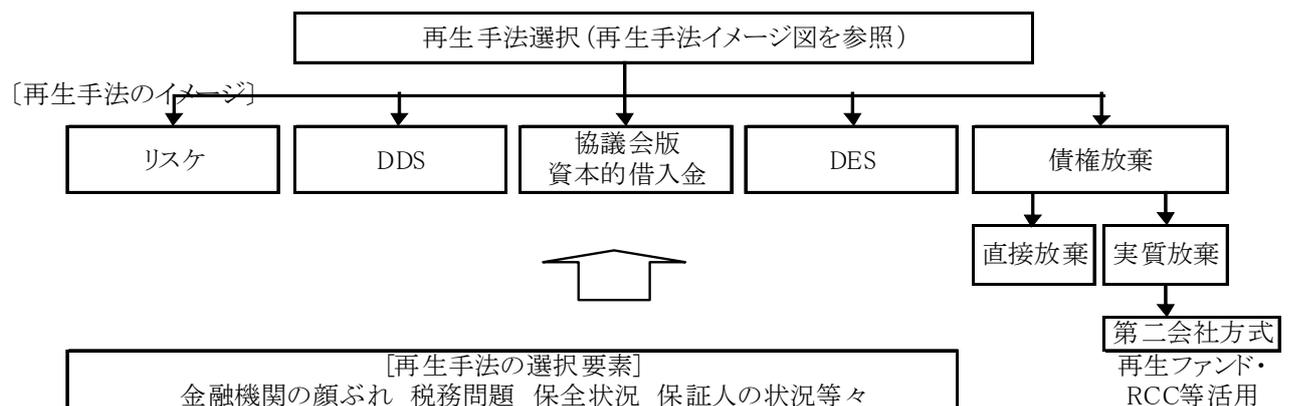
金融機関が債権を売却し、主要行の支援により上記機関から脱出し実質放棄を受ける方法。

(7) その他、近時の再生へのインフラ・制度の整備

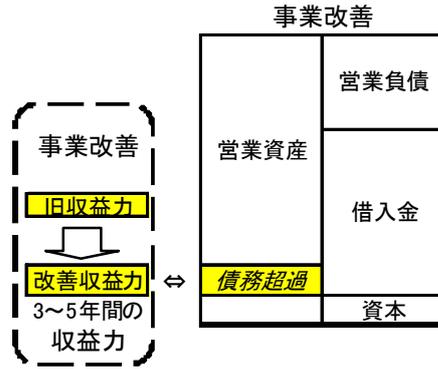
① 保証協会の再生へのインフラ整備 (17年度以降)

- ・求償権放棄・不等価譲渡・求償権消滅保証
- ・債権譲受業務 (20年9月)・再生ファンドへの出資業務 (20年9月)

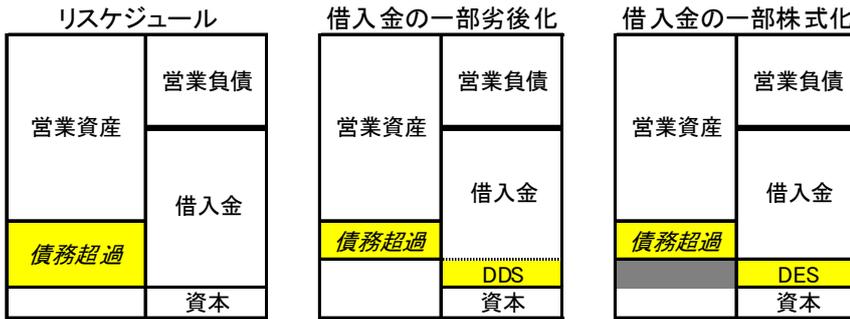
② 貸出条件緩和の柔軟対応のための監督指針・金融検査マニュアルの改訂 (20年11月)



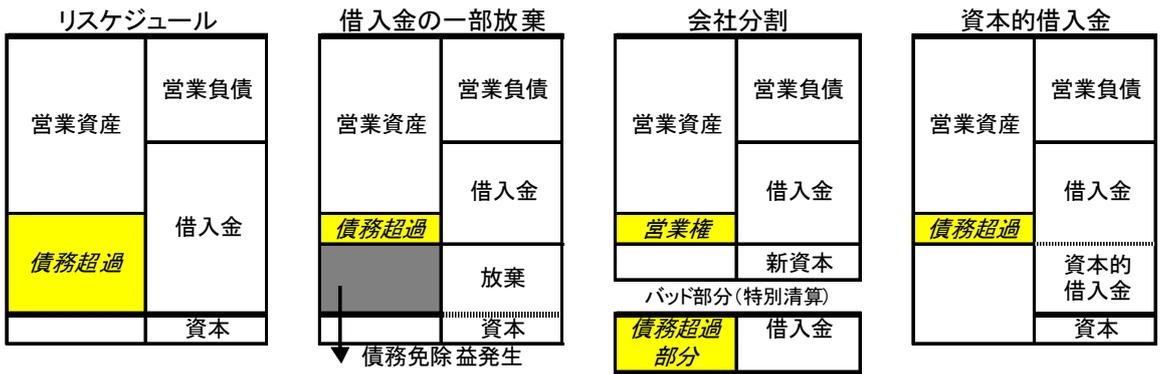
【要注意】



【要管理】



【破綻懸念】



〔実質自己資本と債務償還年数による債務者区分イメージ〕

(注) あくまでも目安

実質自己資本プラス		債務償還年数 ➡			
		~10年	10年~20年	20年~	30年~
		正常先	その他要注意先	その他要注意先 ~要管理先	要管理先 ~破綻懸念先
自己資本マイナス	~5年	その他要注意先	その他要注意先 ~要管理先	破綻懸念先 ~実質破綻先	
	5年~10年	その他要注意先~要管理先			
	10年~	破綻懸念先~実質破綻先			

① 実質債務超過解消年数 = 実質債務超過額 ÷ 税引後当期利益

② 債務償還年数 = 借入金 ÷ (経常利益+減価償却費)

↓

1年間の現金ベースでの利益(償還財源) ⇒ この10倍を超える借入金が過剰債務

参考資料 2 : 協議会版資本的借入金を適用する場合の留意点などについて

1、「協議会版資本的借入金」を適用して再生計画策定の支援が完了した事例

相談企業の概要および相談に至った経緯

ある地方都市において印刷業を営んでいた相談企業は、平成 15 年にこの協議会が再生計画の策定支援を行い、その後、再生計画を着実に実行していました。

しかし、ベテラン従業員の退職、内部管理体制の不備、資材高騰などの外部環境の悪化により赤字を計上し、再度、協議会へ支援要請を行いました。

この協議会における対応

相談企業は、県内では中堅の企業として多くの従業員を抱え、取引先も多数に渡っていました。また、代表者を中心とした役員一同は再生計画へ積極的に取り組む意向を持っており、メインバンクを中心として金融機関の支援も受けられる見通しがあったため、「事業実施基本要領の 6. (5) ②～④を満たす計画」を目指して再生計画の策定支援を行うことを決定しました。

再生計画の主な内容

再生計画策定支援完了企業に対する再取り組みみとなるため、「協議会版資本的借入金」を活用して、「事業実施基本要領の 6. (5) ②～④を満たす」計画を策定する。

〔事業面の改善〕

- 部門の統合・原価管理などの徹底により、経費を削減する。
- 営業力を強化するため、目標管理制度・従業員のスキル向上のための指導体制を構築する。

〔財務面の改善〕

- 借入金総額 320Mのうち、70Mを「協議会版資本的借入金」に転換する。
- 政府系金融機関より「挑戦支援資本強化特例制度」の融資（30M）を受ける。
- リスクジュールにより返済負担の軽減を図る。
- 長期運転資金のため制度融資（60M）の導入を図る。

〔経営責任・株主責任〕

- 創業者などの旧経営陣は退任する。
- 創業者などの持株を会社へ無償譲渡する。

↓上記の内容を含む再生計画より、下記の通り数値基準を満たすことができました。

〔数値基準について〕

- 実質債務超過解消 5年
- 〔実質債務超過額：200M→今回適用する「協議会版資本的借入金」70Mおよび「挑戦支援資本強化特例制度」30Mを資本とみなすと、債務超過額は100Mとなります。この債務超過額を、5年間の収益で解消します。〕

- 経常利益黒字転換 初年度
- 再生計画終了時の有利子負債の対CF倍率 8倍

参考：〔債務者区分〕

- 「破綻懸念先」から、「その他要注意先」へ上位遷移

2、「協議会版資本的借入金」を適用できなかった事例

相談企業の概要および相談に至った経緯

ある地方都市において食品スーパーを経営していた相談企業は、飲食店などの他事業への進出による失敗、内部管理体制の不備などにより高コスト体質となり赤字が続き、赤字補填のための借入を繰り返し、多額の負債を負ってしまいました。

相談企業がメインバンクに相談したところ、抜本的な金融支援により債務超過状態を解消することが必要であるため、支援協議会に相談することになりました。

この協議会における対応

相談企業は、主力事業である食品小売業は鮮度・品揃え等に強みを持っているため、事業性は認められる状態でした。また、多くの雇用を抱えており地域経済に与える影響が大きく、メインバンクを含め関係金融機関からの金融支援が得られる見込みであったため、この協議会は再生計画の策定支援を行うことを決定しました。

メインバンクより「協議会版資本的借入金」を活用したいとの相談があり、協議会としても初めての取り組みであったため、全国本部に相談をしました。

再生計画の内容

抜本的な金融支援により債務超過を解消することが必要不可欠であり、「協議会版資本的借入金」の活用を検討する。

〔事業面の改善〕

- 役員報酬などの経費削減を行い、コスト管理を徹底する。
- 売上の減少が続いていた飲食店を閉鎖する。

〔財務面の改善〕

- 借入金総額 600Mのうち、200Mを「協議会版資本的借入金」に転換する。
- 会長・代表者の有価証券を売却して、債務圧縮を図る。

↓ 上記の内容を含む再生計画の実行しても、

〔数値基準について〕

- 実質債務超過解消  8年
- 経常利益黒字転換 初年度
- 再生計画終了時の有利子負債の対CF倍率  18倍

「協議会版資本的借入金」の利用について

「協議会版資本的借入金」の利用については、中小企業再生支援協議会事業実施基本要領 6. 再生計画策定支援（第二次対応）（5）再生計画の内容 ②～④のいわゆる数値基準を満たす必要があります。

これは金融検査マニュアルに関するよくあるご質問（FAQ）8-17において、「協議会版資本的借入金」の活用イメージで数値基準の一部（『3～5年の収益で債務超過を解消』）が記載されている通り、数値基準を満たすことを前提に活用が認められているからです。

○2つ目の事例では、

実質債務超過解消が8年、計画終了時の有利子負債の対CF倍率が18倍、と数値基準を満たしておりません。なお、この事例については「協議会版資本的借入金」の適用はできませんが、一定の要件④を満たした場合は、金融庁の検査において「十分な資本的性質が認められる借入金」と認められる可能性がありますので、協議会で再生計画の策定支援を行うことを、排除するものではありません。

④ 金融庁の資料による「十分な資本的な性質が認められる借入金」の要件は、下表をご参照下さい。

○「十分な資本的性質が認められる借入金」の要件について

	十分な資本的性質が認められる借入金 ※（資本的劣後ローン（准資本型））
要件	<ul style="list-style-type: none"> ○債務者区分を問わない ○新規融資、条件変更を問わない ○償還期限が長期であること ○金利が業績連動型であること ○劣後ローンに限定されない <p>※資本的劣後ローン（准資本型）とは？ 「たとえば、償還条件が長期の一括返済となっており、かつ金利が赤字の場合、利子負担がほとんど生じない等配当に準じた金利設定の劣後ローン」である。</p>

○「協議会版資本的借入金」の適用金利について

Q、地域金融機関より「協議会版資本的借入金」の金利を、例えば1.0%や2.0%など0.4%を大幅に上回る設定にしたいとの相談がありますが、対応できますか。

A、金融庁によりますと、十分な資本的性質が認められる借入金の要件として、「赤字の場合には利子負担がほとんど生じない等配当に準じた金利設定である」という資本金に準じた商品設計になっていることが上げられています。

また、適用金利は、資本金性を有する以上、例えば赤字会社の株式配当はゼロであると同様に金利設定をゼロとすることが求められますが、金融実務を勘案して（金利をゼロにすると贈与として認定されることも考えられます）、金融機関が当該債権に必要な維持管理コストを基準に0.4%としています。金融機関が必要とする維持管理コストであることを説明できる場合には、0.4%に限る必要はありません。いずれにせよ、0.4%を大幅に上回る金利設定をした場合には、金融検査マニュアルの債務者区分において資本とみなされない場合がありますので、注意が必要です。

【その他の資料】

- ・ 「中小企業の再生を支援します。一雇用と取引先を守れます」発行：中小企業庁
- ・ 「中小企業の事業再生支援の強化について」発行：平成21年7月 中小企業庁

参考資料3：企業再生計画

中小企業診断協会 山口県支部

株式会社A運送様
企業再生計画
 事業DDツール

平成21年9月4日

彩マネジメント研究所 長谷川 勇

2009/9/11

1

財務DD (1)

	平成18年9月期		平成19年9月期		平成20年9月期	
流動資産	22.4	100.0	26.6	137.9	31.9	179.5
現金	0.1	100.0	0.1	309.3	0.0	99.1
預金	4.3	100.0	5.4	144.9	11.1	326.0
売掛金	17.5	100.0	14.8	98.0	12.8	92.3
立替金						
棚卸資産	0.0	100.0	0.0	152.4	0.0	0.0
仮払金	0.5	100.0	6.3	1427.1	7.9	1956.2
固定資産	77.6	100.0	73.4	109.8	68.1	110.3
有形固定資産	71.5	100.0	66.8	108.5	61.2	107.7
建物	2.3	100.0	8.0	405.9	7.1	392.2
車両運搬具	1.8	100.0	0.8	47.8	0.5	33.1
土地	67.4	100.0	58.1	100.0	53.6	100.0
無形固定資産	0.1	100.0	0.0	100.0	0.0	100.0
電話加入権	0.1	100.0	0.0	100.0	0.0	100.0
投資その他資産	6.1	100.0	6.5	125.0	6.8	141.9
出資金	0.0	100.0	0.0	100.0	0.0	100.0
長期貸付金						
差入保証金	0.0	100.0	0.1	425.0	0.2	725.0
会員権	2.8	100.0	2.4	100.0	2.2	100.0
長期前払費用	3.2	100.0	4.0	143.1	4.4	171.4
資産の部計	100.0	100.0	100.0	116.1	100.0	125.8

使途不明金
が増加

経営者個人
用住宅

会費8万円/
厚生施設化
信用保証協
会への保証
金

平成20年は平成18年比、売上は8.4%増加に対し資産は25.8%増加である

2009/9/11

2

財務DD (2)

	平成18年9月期		平成19年9月期		平成20年9月期					
流動負債		6.8	100.0		5.1	85.8		1.5	27.5	激減
買掛金		4.3	100.0		3.0	81.4		1.3	38.3	
短期借入金										
未払金		0.9	100.0		0.9	109.6		0.0	0.0	
未払消費税		1.3	100.0		1.0	90.4		0.0	0.0	
預り金		0.4	100.0		0.2	60.7		0.2	68.0	
固定負債		103.3	100.0		103.6	116.4		106.5	129.6	
長期借入金		103.3	100.0		103.6	116.4		106.5	129.6	
負債の部計		110.2	100.0		108.7	114.5		108.0	123.3	
株主資本		-10.2	100.0		-8.7	98.7		-8.0	98.4	
資本金		9.3	100.0		8.0	100.0		7.4	100.0	
利益剰余金		-19.5	100.0		-16.6	99.3		-15.3	99.2	
(内当期純利益)		1.4	100.0		0.1	9.1		0.0	2.1	
純資産の部計		-10.2	100.0		-8.7	98.7		-8.0	98.4	
負債・純資産の部計		100.0	100.0		100.0	116.1		100.0	125.8	

2009/9/11

3

財務DD (3)

	平成18年9月期		平成19年9月期		平成20年9月期					
売上高		100.0	100.0		100.0	108.7		100.0	108.4	減車の影響
役員報酬		6.7	100.0		6.1	100.0		6.8	109.8	
給与手当		49.5	100.0		47.1	103.3		45.9	100.4	
雑給		2.0	100.0		2.3	122.6		2.7	144.2	
賞与		0.7	100.0		0.8	116.7		0.8	129.6	
法定福利費		3.1	100.0		2.7	96.1		3.9	135.1	
福利厚生費		0.0	100.0		0.1	154.6		0.0	61.1	
外注費		0.7	100.0		4.7	771.4		5.2	844.4	
旅費交通費		2.5	100.0		2.5	111.9		2.9	130.0	
通信費		0.3	100.0		0.3	108.3		0.2	96.7	
交際費		0.2	100.0		0.2	120.4		0.1	90.5	
減価償却費		0.5	100.0		1.4	307.7		0.4	82.5	
地代家賃		2.9	100.0		2.7	100.0		2.4	90.5	
保険費		2.5	100.0		2.4	105.9		1.7	73.1	
修繕費		4.1	100.0		1.7	45.3		1.3	34.7	
水道光熱費		0.5	100.0		0.5	112.8		0.6	130.4	
燃料費		8.1	100.0		7.6	102.3		7.9	105.6	
消耗品費		0.8	100.0		0.5	67.8		0.7	90.3	
租税公課		3.8	100.0		3.9	113.3		3.0	86.3	
事務用品費		0.0	100.0		0.0	3649.1		0.0	1926.5	
広告宣伝費		0.2	100.0		0.1	27.2		0.0	0.0	
支払手数料		0.3	100.0		0.2	84.3		0.2	78.7	
諸会費		0.3	100.0		0.4	160.7		0.4	149.3	
新聞図書費		0.0	100.0		0.0	110.8		0.1	126.1	
会議費		0.0	100.0		0.0	160.4		0.0	49.8	
リース料		5.4	100.0		7.0	142.4		8.8	177.2	
雑費		1.0	100.0		0.8	89.7		0.7	74.4	
販売費・一般管理費		96.0	100.0		96.2	108.9		96.6	109.1	
営業利益		4.0	100.0		3.8	104.8		3.4	91.7	

2009/9/11

4

損益計算書 業界平均比較

	当社			11~20台 業界平均					
	平成18年	平成19年	平成20年	平成17年	平成18年	平成19年	平成17年	平成18年	平成19年
売上高	100.0	100.0	100.0	138329.0	100.0	137857.0	100.0	133924.0	100.0
営業費計	96.0	96.2	96.6	139452.0	100.8	139123.0	100.9	135724.0	101.3
人件費	62.1	59.1	60.1	66350.0	48.0	64718.0	46.9	62501.0	46.7
燃料油脂費	8.1	7.6	7.9	20778.0	15.0	22289.0	16.2	22990.0	17.2
修繕費	4.1	1.7	1.3	7626.0	5.5	7447.0	5.4	7233.0	5.4
減価償却費	0.5	1.4	0.4	7337.0	5.3	7686.0	5.6	7602.0	5.7
保険料	2.5	2.4	1.7	4033.0	2.9	3892.0	2.8	3691.0	2.8
施設使用料	2.9	2.7	2.4	1541.0	1.1	1478.0	1.1	1291.0	1.0
自動車リース料	5.4	7.0	8.8	1699.0	1.2	1911.0	1.4	2189.0	1.6
施設賦課税	3.8	3.9	3.0	990.0	0.7	920.0	0.7	1004.0	0.7
事故賠償費	0.0	0.0	0.0	150.0	0.1	150.0	0.1	134.0	0.1
道路使用料	0.0	0.0	0.0	5485.0	4.0	5093.0	3.7	4580.0	3.4
フェリー使用料	0.0	0.0	0.0	726.0	0.5	660.0	0.5	694.0	0.5
備車費	0.7	4.7	5.2	5954.0	4.3	5835.0	4.2	6058.0	4.5
その他	6.0	5.6	5.9	16783.0	12.1	17044.0	12.4	15757.0	11.8
営業損益	4.0	3.8	3.4	-1123.0	-0.8	-1266.0	-0.9	-1800.0	-1.3
営業外収入	0.4	0.1	0.4	2689.0	1.9	2828.0	2.1	2686.0	2.0
金融収入	0.0	0.0	0.0	56.0	0.0	105.0	0.1	115.0	0.1
その他	0.4	0.0	0.4	2633.0	1.9	2723.0	2.0	2571.0	1.9
営業外費用	3.3	3.3	3.6	1672.0	1.2	1648.0	1.2	1772.0	1.3
金融費用	3.3	3.3	3.6	1196.0	0.9	1287.0	0.9	1323.0	1.0
その他	0.0	0.0	0.0	476.0	0.3	361.0	0.3	449.0	0.3
経常損益	1.1	0.6	0.2	-106.0	-0.1	-86.0	-0.1	-886.0	-0.7

当社も、実質2期連続赤字である

2009/9/11

5

人件費 業界平均比較

人件費	当社			業界平均(11~20台)			業界平均(21~50台)		
	H18	H19	H20	H17	H18	H19	H17	H18	H19
役員報酬	10,200	10,200	11,200	10,167	9,176	9,134	15,907	15,683	15,433
ドライバー									
1人当り	306	318	319	372	380	380	398	394	390
当社対業界平均	100	100	100	121.6	119.5	119.1	130.1	123.9	122.3
売上高人件費比率	55.4	52.9	53.3	48.0	46.9	46.6	46.8	45.9	46.4

売上高/人	552	601	599	775	810	816	851	858	840
当社対業界平均	100.0	100.0	100.0	140.4	134.8	136.2	154.2	142.8	140.2

問題点: 業界平均の1人当りの人件費は、当社に対し20%強高いが、1人当りの売上高は40%前後高なっている。同業他社と比較して当社の売上高人件費比率が高いのは、人件費が高いのではなく、売上高が低いことに原因がある。あるいは人員過剰。

2009/9/11

6

財務DD (4)

	平成18年9月期		平成19年9月期		平成20年9月期	
営業利益	4.0	100.0	3.8	104.8	3.4	91.7
受取り利息	0.0	100.0	0.0	2710.7	0.0	5762.0
受取配当金	0.0	100.0	0.0	341.7	0.0	133.3
雑収入	0.4	100.0	0.0	11.4	0.4	109.5
支払利息-割引料	3.3	100.0	3.3	110.6	3.6	120.6
経常利益	1.1	100.0	0.6	56.3	0.2	15.7
税引前純利益	1.1	100.0	0.6	56.3	0.2	15.7
法人税	0.1	100.0	0.5	467.1	0.1	133.5
当期純利益	1.0	100.0	0.1	9.1	0.0	2.1

経常利益は黒字を維持しているが、仮払金(=使途不明金)を経費に計上すると、2期連続赤字である。

2009-09-11

実態貸借対照表

継続ベース

	簿 価	修正	修正後残高		簿 価	修正	修正後残高
流動資産				流動負債			
現金				買掛金			
預金				未払金			
売掛金				未払消費税			
棚卸資産				預り金			
仮払金		-10,777,646		固定負債			
固定資産				長期借入金			
有形固定資産				負債の部計			
建物							
車両運搬具				株主資本			
土地				資本金			
無形固定資産				利益剰余金		-13,777,646	
電話加入権				(内当期純利益)			
投資その他資産				純資産の部計			
出資金							
差入保証金				負債・純資産の部計		-13,777,646	
会員権		-3,000,000					
長期前払費用							
資産の部計		-13,777,646					

売掛債権の回収に問題は無い

継続ベースでは、13,777Kの実態資産の減少である

2009/9/11

8

支給形態別賃金構成 ()

単位:円/月

職種区分	固定給		変動給		小計		賞与(1ヶ月平均)		合計	
	業界	当社	業界	当社	業界	当社	業界	当社	業界	当社
大型運転者					0	0			0	0
普通運転者	166,200 56.5	224,279 74.0	128,000 43.5	78,716 26.0	294,200 100.0	302,995 100.0	26,600	3,750	320,800	306,745
女性運転者					0				0	0
男性事務員	311,300 87.2	400,000 100.0	45,600 12.8	0 0.0	356,900 100.0	400,000 100.0	44,700	3,750	401,600	403,750
女性事務員					0	0			0	0
荷 扱 手					0	0			0	0
全職種平均					0				0	0

業界平均: 全日本トラック協会調査 平成20年5, 6, 7月の1ヶ月平均

日給月給制度を採用

給与水準は全国平均に比べ僅かに低いので、給与カットによる再生は現実的でない

2009/9/11

9

モラルサーベイ(同業他社比較) (従業員視点)

職場に関する調査票	A社		B社		当社		C社		D社		E社		F社		G社	
	良い	悪い	良い	悪い	良い	悪い	良い	悪い	良い	悪い	良い	悪い	良い	悪い	良い	悪い
会社の経営方針や今後の経営計画を知っていますか		-8.5		-10.5		-10.0		-3.5		-18.0		-3.7		1.5		-3.9
あなたの日常の仕事に関して、上司・経営者の指示命令は的確か		-4.5	15.5		16.5		3.0		-1.0	38.6		2.0		1.5		6.7
あなたの上司・経営者は、信頼して仕事を任せてくれますか	2.5		47.5		20.0		14.5		15.1	62.7		14.0		2.0		6.7
上司・経営者は、個人的な悩みや相談に対して良き相談相手ですか		-2.5	18.0		21.0		12.5		-4.1	44.7		7.5				-0.5
あなたは、整理整頓、職場のマナー、規律を守っていますか	9.0		56.5		21.0		14.5		20.4	66.8		12.0				11.5
職場の目標や計画は、定期的(月、週、日)に説明されていますか		-13.5		-4.0		-3.5		-15.0		-8.5		33.7		-2.5		-4.4
仕事を指示する人が何人もいて、誰に従ってよいか困ることがありますか		-10.5	27.0		20.0		0.5		8.0	49.8		9.0				-0.5
仕事に関する知識や技術が向上するよう、上司・経営者は気を配っていますか		-4.0	18.0		14.5		11.0		-4.2	43.3		11.5				-0.3
あなたは仕事上、上司・経営者を信頼していますか		-0.5	44.0		19.0		11.0		5.3	59.6		10.0				0.9
自分の仕事が、会社や職場の目標達成に役立っていると思いますか		-2.5	52.5		14.5		9.5		13.5	44.2		9.5				6.0
仕事の仕方や職場のルールを、上司・経営者はよく説明してくれますか		-3.5	12.5		10.5		7.5		-2.2	55.9		6.5				-0.5
会社の規則やルールは、これで良いとおもいますか		-9.5	15.5		12.0		-5.0		-5.8	59.6		1.5				-1.7
あなたは、自分の仕事にやりがいを感じていますか	1.5		32.5		10.0		8.0		7.1	27.7		9.5				2.1
あなたの職場には、自分の意見を率直に話せる雰囲気がありますか	4.5		15.5		14.0		11.0		-5.4	47.3		7.0				1.6
あなたの意見や提案は、職場の改善に反映されていると感じていますか		-4.0	0.0	0.0	8.5		-8.0		-13.1		-6.0		2.5			-1.5
あなたの給与や賞与は、同僚に比べて公平に支給されていると思いますか	1.0		14.5		14.5		-1.0		-4.7		-6.0		1.0			-3.5
会社は、あなたの仕事の業績に対して正當に評価していると思いますか			8.0		20.0		0.5		-2.8	8.8		10.0				-1.7
あなたは、昇進や昇格の機会が適切に設けられていると思いますか		-6.0		-15.5		-0.5		-3.5	-14.7		-54.3		2.5			-4.6
あなたの職場では、仕事の範囲や責任が明確になっていると思いますか		-2.5	3.5		10.5		3.0		-5.4	30.3		2.0				1.5
職場の一体感が強く、仲間の失敗や成功を自分のことのように思いますか	1.5		13.5		6.5		4.5		-1.9	31.6		6.5				3.3
あなたの職場では、小集団活動や提案活動が活発に行われていますか		-12.5	4.5			-4.5		-8.0	-14.8	5.6			-4.5			-2.8
あなたは、仕事の将来や経営に安心感をもっていませんか		-9.0		-10.5		2.5		-0.5	-17.7		-40.9			-6.0		-6.4
会社は、社員教育に力を入れていると思いますか		-6.5		-0.5	6.5		-7.0		-19.8	1.3		11.5				-3.1
あなたの職場と、他の職場との協力や情報との連絡はうまくいっていますか		-3.5		-1.0	3.0		-2.0		-13.6	1.3			-1.0			-0.2
あなたの職場では、休暇を気安くとれますか	2.0		16.0		18.5		6.0		-2.7	10.4			-0.5			-1.0
あなたは、会社の給与や福利厚生に満足していますか		-6.0		-22.0	6.5		-10.5		-15.9		-46.0		4.5			-5.5
あなたの職場は、生き生きと活気に満ちていますか			2.0		2.5		0.5		-12.1	29.7		4.5				0.4
現在の仕事は、自分の能力や性格に合っていると思いますか	3.5		34.0		19.0		7.5		8.2	24.5		7.0				2.9
会社や職場の動向(仕事の改善、業績)に、いつも関心を持っていますか	1.0		21.5		9.5		10.0		7.9	15.3		10.5				4.3
今後とも、この会社で働き続けたいと思いますか	5.0		47.0		19.5		13.5		10.0	15.1		14.5				3.7

同業他社に比べて、従業員の満足度は高い

2009/9/11

10

トラック運送業スコアカード(1) (経営者の視点)

5：良、 4：まあまあ、 3業界平均、 2：やや悪い、 1：わるい		自己評価				
1) 経営者		5	4	3	2	1
経営目的	経営目的を具体化し、従業員に浸透している					*
事業開発	経営者-経営幹部は物流サービスの開発-種主開発を行っている					*
経営者育成	後継者は明確に継承者に育成をしている					*
経営計画	経営環境変化に対応する経営計画を、種主-サービスの開発計画を持っている。					*
自己啓発	外部での研修で自己の経営能力-人格の向上に努めている		*			
2) 経営体制						
定着性	経営者が多く、定着性も高いので、良い人材が集まり人手に困らない		*			
平均年齢	平均年齢は若く、高齢化は心配になっていない		*			
物流技術の向上	新しい物流システム-輸送技術の開発を担当する人材を育成している					*
自己資本の整備	種主ニーズに応える投資や、省力化-合理化投資に必要な資本を確保している					*
設備投資の実施	種主ニーズに応える投資や、省力化-合理化投資を積極的に行っている					*
3) 経営戦略						
①経営戦略	お客様-車庫側-種主側などのデータを、コンピュータで取り整理して活用している			*		
②資本回収システム	資本回収システムを利用し、融資の受け付けや返済に効率的な対応をおこなっている			*		
③情報ネットワーク	種主の物流情報システムに対応するシステムを構築しネットワークを組んでいる					*
④人材育成	燃料-資材の購入や、車両の効率的な利用のため情報収集を積極的に活用している	*				
⑤経営改善の実施	経営改善の実施を積極的に活用し、業界や自社の体質改善に役立っている			*		
4) 経営組織						
①開発組織	経営者-種主側と外部専門家の活用で市場調査や商品-技術開発に積極的である					*
②経営者層の役割分担	経営者層の役割分担は明確で、営業-管理-財務などの機能分担が明確である					*
③小集団活動	本業まで小集団(班-グループ)が形成されており、経営に効率的である。					*
④チームワーク	従業員の意欲-やる気が十分で、全社一体となって経営に専心している					*
⑤コミュニケーション	コミュニケーションが良く、お互いに助け合い、人が持つ組織である		*			
5) 営業戦略						
①種主分析と収入計画	毎月、種主別の収入-利益の分析を行い、種主数値や収入計画に活用している					*
②種主管理	種主に応じた種主を定期的に訪問し、営業活動を行っている。			*		
③クレーム処理	定期的に輸送システムや設備についての検査をおこなう、種主の負担を減らしている					*
④営業代行	種主自らの営業マニュアルを監修しモデルズ-ドバイパー代行をしている					*
⑤営業の広げ	種主種主に広げ、営業の広げは積極的に進められている	*				

2009-9-11 11

トラック運送業スコアカード(2)

5：良、 4：まあまあ、 3業界平均、 2：やや悪い、 1：わるい		自己評価				
6) 運行管理						
①計画的配車	荷主の出荷計画を基本に、1週間毎に配車を組み、効率化を計っている					*
②運行管理者	ベテランの運行管理者がおり、荷の内容に応じた配車がされている			*		
③遊休車	荷主と常時交渉し、また融通し合う同業者があるため、遊休車は発生しない	*		*		
④帰り荷対策	着荷地方面の荷主を開拓する営業政策を展開し、不足分は同業者と融通し合う。			*		
⑤運行基準と日報管理	運行基準(ダイヤ輸送)を定め、日報やデジタコで日々チェックしている	*				
7) 車両管理						
①運行前点検	運行管理者の管理下で毎日運行前点検表により点呼している				*	
②事前整備	管理者により定期点検-整備を確実に実施している	*				
③洗車状況	常時洗車を義務付け、毎週1回程度点呼時にチェック-記録している			*		
④運行三費の管理	車両別実績(燃費、キロ当り修理費など)を最も重点的に管理している	*		*		
⑤車両-車種の研究開発	常に車両研究を行い効率化とコストダウンを図っている			*		
8) 財務管理						
①月次決算	月次決算を実施し経営管理の基本として活用している		*			*
②利益管理	月次で、部門別収益-車両別損益を作成し、業績検討会を実施している		*			*
③資金管理	月次の資金計画を立て、実績対比による検討をしており、ほぼ計画通りである		*		*	
④原価管理	車両別に月次で原価を把握し、コスト削減努力を実施している	*		*		*
⑤業績検討	部門別-車両別に月次の損益表があり、計画との差異を検討している		*			*
9) 人事・労務管理						
①採用管理	毎年計画的に採用し運転適正検査、面接、家庭訪問を重視して決定する				*	
②賃金体系-賃金管理	職能給中心の賃金体系で毎年自己申告と多面的評価で昇給する方式を取っている					*
③教育と事故防止	教育計画に基づき定期的に実施し、階層別に異なったテーマを設定している。			*		
④ミーティング制度	小グループ会議と全体会議を毎月実施し意見の吸収と経営方針の徹底をしている。			*		
⑤福利厚生	寮-社宅など福利施設があり、旅行会-レクリエーションを定期的に実施している			*		

* 今後1年以内の管理レベルを向上させる項目と水準

利益体質への転換を図るため、パソコンによる管理会計を充実させ、財務管理を強化し、使途不明金(=仮払金)の発生を「ゼロ」にする

2009/9/11

12

輸 送 効 率

		平成19年3月		平成20年3月		同規模業界平均			
輸送トン数		9,562	t	9,603	t	平成18年度		平成19年度	
走行キロ	実車キロ	489,874	km	481,295	km				
	空車キロ	209,308	km	206,270	km				
	合計	699,182	km	687,565	km				
車両数	期末実在車両数	25	台	24	台				
	延実在車両数	9,125	日車	8,760	日車				
	延実働車両数	6,375	日車	6,402	日車				
実車率		70.1	%	70.0	%	69.9	%	67.7	%
実働率		69.9	%	73.1	%	68.7	%	66.8	%
1日 1車当り	輸送トン数	1.5	t	1.5	t	10.4	t	10.4	t
	実車キロ	76.8	km	75.2	km	168.0	km	162.0	km
	営業売上	22,172	円	22,195	円	41,687	円	40,962	円
	営業費用	22,150	円	22,190	円	41,530	円	40,930	円
	営業損益	22	円	5	円	157	円	32	円
走行 1km当り	営業売上	289	円	295	円	173	円	171	円
	営業費用	289	円	295	円	173	円	171	円
	営業損益	1	円	0	円	0	円	0	円
トラック所有台数		25	台	24	台	21台～50台平均			

トラック協会経営分析報告書より

平成19年度決算版

2009/9/11

13

平成20年燃料消費率一覧表

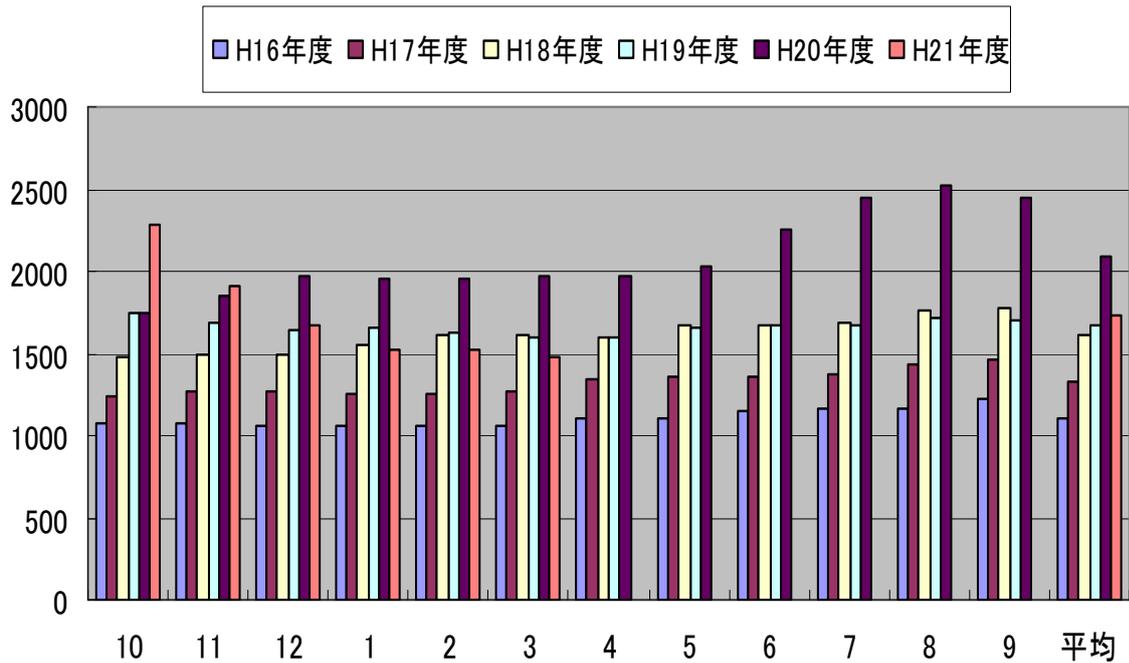
No.	積載量	燃料量	燃料費	走行距離	燃費km/l	燃費¥/km	km/月
1	1,250	1,186	180,369	9,800	8.3	18.4	817
2	1,500	3,532	453,518	35,571	10.1	12.7	2,964
3	1,500	3,358	427,749	35,977	10.7	11.9	2,998
4	1,750	5,446	697,520	35,340	6.5	19.7	2,945
5	2,000	3,121	404,551	25,044	8.0	16.2	2,087
6	2,000	4,862	613,416	35,042	7.2	17.5	2,920
7	2,000	2,694	244,058	17,408	6.5	14.0	1,451
8	2,000	4,380	565,641	34,939	8.0	16.2	2,912
9	2,000	2,178	272,007	15,931	7.3	17.1	1,328
10	2,000	6,345	803,660	40,360	6.4	19.9	3,363
11	2,000	2,748	346,698	18,513	6.7	18.7	1,543
12	2,000	3,354	421,843	24,316	7.3	17.3	2,026
13	2,000	5,085	643,625	30,366	6.0	21.2	2,531
14	2,000	1,805	232,748	15,614	8.7	14.9	1,301
15	2,000	5,570	713,466	41,373	7.4	17.2	3,448
16	2,000	4,168	529,748	24,010	5.8	22.1	2,001
17	2,000	4,845	602,999	35,977	7.4	16.8	2,998
18	2,900	6,823	869,212	37,621	5.5	23.1	3,135
19	3,000	3,514	445,475	28,808	8.2	15.5	2,401
20	3,000	3,059	386,793	22,000	7.2	17.6	1,833
21	3,150	7,423	945,521	35,977	4.8	26.3	2,998
22	3,700	6,413	807,677	38,093	5.9	21.2	3,174
23	3,800	8,077	1,015,816	49,485	6.1	20.5	673
合計		99,986	12,624,110	687,565	6.9		

月間走行距離2000km未満の車両多数あり。備車業務の確保に努力するか、廃車かの検討必要
平成20年の燃費は、19年に比し11.3%（¥1,608,257）改善しているが、車輛間のバラツキ大。
更に改善の余地あり。改善率15%に向けて指導を強化する

2009/9/11

14

軽油価格の推移



平成17年度18年度の燃料費を基準に、燃費改善を加味して予想PL作成

2009/9/11

15

車両別月間売上高

車両	積載量	年式	H20売上	月売上
9447	1,250	19	1,314,100	109,508
7674	1,500	18	4,686,630	390,553
8327	1,500	18	1,985,015	165,418
4047	1,750	15	5,668,461	472,372
4872	2,000	18	6,579,587	548,299
4886	2,000	18	6,173,380	514,448
2017	2,000	18	7,467,860	622,322
6291	2,000	13	6,940,762	578,397
5414	2,000	13	4,593,015	382,751
1270	2,000	17	7,263,780	605,315
3177	2,000	12	6,480,388	540,032
3914	2,000	18	7,347,110	612,259
1698	2,000	15	7,518,915	626,576
8944	2,000	14	3,120,189	260,016
1709	2,000	12	5,255,501	437,958
2233	2,000	13	8,483,500	706,958
4223	2,000	16	6,195,000	516,250
7756	2,900	10	7,891,461	657,622
8754	3,000	18	5,148,327	429,027
8205	3,000	18	4,986,695	415,558
303	3,150	11	6,985,385	582,115
5107	3,700	15	6,631,830	552,653
3064	3,800	9	11,916,259	993,022
合計			140,633,150	11,719,429

月売上40万円未満の車両は、配車の効率化で1台当りの売上高を向上させ3台減車する

2009/9/11

16

荷主別損益 (3ヶ月)

得意先	直	日数	売上	支給額	高速代	燃料代	駐車場	メンテナンス	車リース	保険代	荷物保険	管理費12%	損益	利益率
	2	57											240,682	11.3
	2	65											126,326	9.5
	2	5											13,466	7.9
	2	3											-1,116	-1.6
元請契約 合計		130											379,358	10.3
1日当り	1		28,396	17,260	36	1,357	705	690	1,561	382	80	3,407	2,918	

得意先	請	日数	売上	支給額	高速代	燃料代	駐車場	メンテナンス	車リース	保険代	荷物保険	管理費12%	損益	利益率
	1	4											20,259	24.7
	1	225											1,005,761	15.4
	1	252											411,181	9.8
	1	8											15,830	8.9
	1	277											292,552	4.6
	1	90											48,299	2.1
	1	57											15,097	1.2
	1	185											8,915	0.2
	1	176											-1,038,582	-26.6
下請契約 合計		1274											779,313	2.7
1日当り	1		22,703	14,012	819	1,607	723	815	874	396	122	2,724	612	

M社との下請契約が、利益確保の大きな制約になっている。下請依存率88.7%からの脱却が課題である。M社Y営業所の赤字業務は3月で取引中止した

2009/9/11

17

外注利益率

外注利益率

	売上高	支払高	販管費12%	損益	損益率
平成18年9月期	1,022,772	1,008,597	122,733	-108,558	-10.6
平成19年9月期	8,512,426	7,780,576	1,021,491	-289,641	-3.4
平成20年9月期	9,321,398	8,516,948	1,118,568	-314,118	-3.4

2009/9/11

18

月間車両リース料金の見通し

リース料の推移 (1)

(1)

	積載量	年式	リース料	20.10	20.11	20.12	21.1	21.2	21.3	21.4	21.5	21.6	21.7	21.8	21.9	
9447	1,250	19	53,655	53,655	53,655	53,655	53,655	53,655	53,655	53,655	53,655	53,655	53,655	53,655	53,655	
7674	1,500	18	45,700	45,700	45,700	45,700	45,700	45,700	45,700	45,700	45,700	45,700	45,700	45,700	45,700	
8327	1,500	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4047	1,750	15	8,195	8,195	8,195	8,195	8,195	8,195	8,195	0	0	0	0	0	0	
4872	2,000	18	59,430	59,430	59,430	59,430	59,430	59,430	59,430	59,430	59,430	59,430	59,430	59,430	59,430	
4886	2,000	18	59,430	59,430	59,430	59,430	59,430	59,430	59,430	59,430	59,430	59,430	59,430	59,430	59,430	
2017	2,000	18	52,080	52,080	52,080	52,080	52,080	52,080	52,080	52,080	52,080	52,080	52,080	52,080	52,080	
6291	2,000	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5414	2,000	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1270	2,000	17	82,400	82,400	82,400	82,400	82,400	82,400	82,400	82,400	82,400	82,400	82,400	82,400	82,400	
3177	2,000	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3914	2,000	18	72,030	72,030	72,030	72,030	72,030	72,030	72,030	72,030	72,030	72,030	72,030	72,030	72,030	
1698	2,000	15	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	0	0	0	0	0	0	
8944	2,000	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1709	2,000	12	11,098	11,098	11,098	11,098	11,098	11,098	11,098	11,098	11,098	11,098	11,098	11,098	11,098	
2233	2,000	13	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	0	0	0	
4223	2,000	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
7756	2,900	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8754	3,000	18	45,870	45,870	45,870	45,870	45,870	45,870	45,870	45,870	45,870	45,870	45,870	45,870	45,870	
8205	3,000	18	55,545	55,545	55,545	55,545	55,545	55,545	55,545	55,545	55,545	55,545	55,545	55,545	55,545	
303	3,150	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5107	3,700	15	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	0	0	0	0	0	0	
3064	3,800	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2015	乗用	20	37,800	37,800	37,800	37,800	37,800	37,800	37,800	37,800	37,800	37,800	37,800	37,800	37,800	
計			635,733	635,733	635,733	635,733	635,733	635,733	635,733	585,538	585,538	585,538	585,538	575,038	575,038	
H20年リース料	7,628,796									年間リース料	7,306,626	H20年比	-4.2%	-322,170		
2009/9/11																19

各種リース料金の見通し

	20.10	20.11	20.12	21.1	21.2	21.3	21.4	21.5	21.6	21.7	21.8	21.9	年間料金
車両リース料	635,733	635,733	635,733	635,733	635,733	635,733	585,538	585,538	585,538	585,538	575,038	575,038	
車両メンテ量	384,195	384,195	384,195	384,195	384,195	384,195	0	0	0	0	0	0	
車両修理料	0	0	0	0	0	0	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	
デジタルコース料	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	
コピー機リース料	57,700	57,700	57,700	57,700	57,700	57,700	57,700	57,700	57,700	57,700	57,700	57,700	
コピー機メンテ料	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	
ルーターリース料	6,825	6,825	6,825	6,825	6,825	6,825	6,825	6,825	6,825	6,825	6,825	6,825	
合計	1,145,833	1,145,833	1,145,833	1,145,833	1,145,833	1,145,833	961,443	961,443	961,443	961,443	950,943	950,943	12,622,656
車両リース料	575,038	575,038	575,038	623,940	623,940	623,940	578,240	578,240	578,240	522,695	522,695	522,695	
車両メンテ量	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
車両修理料	260,000	260,000	260,000	260,000	260,000	260,000	260,000	260,000	260,000	260,000	260,000	260,000	
デジタルコース料	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	
コピー機リース料	57,700	57,700	57,700	57,700	57,700	57,700	57,700	57,700	57,700	57,700	57,700	57,700	
コピー機メンテ料	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	
ルーターリース料	6,825	6,825	6,825	6,825	6,825	6,825	6,825	6,825	6,825	6,825	6,825	6,825	
合計	960,943	960,943	960,943	1,009,845	1,009,845	1,009,845	964,145	964,145	964,145	908,600	908,600	908,600	11,530,599
車両リース料	522,695	450,665	368,265	368,265	368,265	368,265	368,265	368,265	368,265	368,265	368,265	368,265	
車両メンテ量	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
車両修理料	270,000	270,000	270,000	270,000	270,000	270,000	270,000	270,000	270,000	270,000	270,000	270,000	
デジタルコース料	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	
コピー機リース料	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
コピー機メンテ料	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	
ルーターリース料	6,825	6,825	6,825	6,825	6,825	6,825	6,825	6,825	6,825	6,825	6,825	6,825	
合計	860,900	788,870	706,470	706,470	706,470	706,470	706,470	706,470	706,470	706,470	706,470	706,470	8,714,470
車両リース料	450,665	397,010	314,610	97,800	97,800	97,800	97,800	97,800	157,800	157,800	157,800	157,800	
車両メンテ量	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
車両修理料	280,000	280,000	280,000	280,000	280,000	280,000	280,000	280,000	280,000	280,000	280,000	280,000	
デジタルコース料	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	58,380	
コピー機リース料	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
コピー機メンテ料	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	
ルーターリース料	6,825	6,825	6,825	6,825	6,825	6,825	6,825	6,825	0	0	0	0	
合計	798,870	745,215	662,815	446,005	446,005	446,005	446,005	439,180	499,180	499,180	499,180	499,180	6,426,820
2009/9/11													20

コスト削減効果

経費削減効果(平成20年9月期比較)

	20.10	20.11	20.12	21.1	21.2	21.3	21.4	21.5	21.6	21.7	21.8	21.9	年間料金
リース料よりメンテ分離	0	0	0	0	0	0	134,195	134,195	134,195	134,195	134,195	134,195	805,170
廃車 8944 自動車税	0	0	0	0	0	0	0	750	750	750	750	750	3,750
保険料	0	0	0	0	0	0	0	8,700	8,700	8,700	8,700	8,700	43,500
車検料	0	0	0	0	0	0	0	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	62,500
駐車場	0	0	0	0	0	0	0	18,900	18,900	18,900	18,900	18,900	94,500
退社 1名 給与など	0	0	0	0	0	0	0	317,000	317,000	317,000	317,000	317,000	1,585,000
退社 1名 給与など	0	0	0	0	0	0	0	0	0	190,000	190,000	190,000	570,000
固定給 減額	0	0	0	0	0	0	0	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	300,000
家賃収入	0	0	0	0	0	0	0	0	160,000	160,000	160,000	160,000	640,000
賞与	0	0	0	0	0	0	0	0	0	700,000	0	0	700,000
外注費	166,000	166,000	166,000	166,000	166,000	166,000	166,000	166,000	166,000	166,000	166,000	166,000	1,992,000
旅費交通費	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000	1,500,000
諸会費(三菱UFJ)	0	0	0	0	0	0	0	50,000	0	0	0	0	50,000
燃料費	330,000	330,000	330,000	330,000	330,000	330,000	330,000	330,000	330,000	330,000	330,000	330,000	3,960,000
													0
													0
合計	621,000	621,000	621,000	621,000	621,000	621,000	755,195	1,223,045	1,333,045	2,223,045	1,523,045	1,523,045	12,306,420

2009/9/11

21

経営が困難になった原因

1. 債務超過 1千万円 発生原因:

バブル期に、顧問税理士の勧めにより、相続税対策として土地の購入・車両の購入・多額の給与支払で、4000万円の損失を被り、いまだに尾を引いている

2. 仮払金 1千万円の発生原因:

現金管理が不十分で、使途不明金が生じた

3. 借入過多の原因:

経常利益は、わずかに黒字を持続しているが、仮払金(使途不明金)の発生により実質経常赤字であり、運転資金に不足が生じ、借入金が漸増している。個人住宅の購入資金を企業が負担している。

4. M社との低利益率取引:

全体の売上に対し44%を占め、最大の取引先であるM社との取引の営業利益率が実質赤字である

2009/9/11

22

3 C 分析

Customer (市場・顧客)

- ・市場動向: 貨物輸送量は減少傾向
- ・標的市場: オフィス家具移動の増加
- ・顧客ニーズの変化: 中古家具の増加

Competitor (競合)

- ・新規参入: 倒産の増加で減少傾向
- ・競合他社動向: 運賃値下げ傾向
- ・勝組、負組: 倒産・廃業の増加
- ・社会保険加入: 加入企業増加で公正な競争環境向上

Company (自社)

- ・企業理念: なし
- ・自社目標: なし
- ・業界内位置: 都内事業所移転分野で上位
- ・経営資源: 職人肌の作業員の存在で、事業所移転分野に強み



2009/9/11

23

SWOT分析

当社の強み

- ・チームワークの良さ=請負作業に強い
- ・若い従業員
- ・顧客ニーズに柔軟に対応
- ・

今後の機会

- ・事務所移転ニーズの増加
- ・個人の引越しニーズの増加
- ・
- ・

当社の弱み

- ・下請業務が多い
- ・実質債務超過の財務体質
- ・低い経営管理組織
- ・低い生産性

今後の脅威

- ・引越し業務への参入増加
- ・貨物輸送量の減少傾向
- ・
- ・

2009/9/11

24

今後の基本戦略

1. 経理システムのコンピュータ化による経理処理の迅速化・正確化
2. 家計と経営の分離による経営成果の明確化
3. M社依存体質からの脱却(依存率44%から30%以下へ)
4. 下請体質からの脱却(89%から50%以下へ)
5. K信用金庫の異業種交流会での営業活動強化
6. 配車の効率化による1車当り・ドライバー1人当りの売上高増加
7. デジタコ・データ活用による燃費のさらなる向上(導入前比15%向上目標)
8. 荷主別損益計算の実施による荷主との料金交渉の強化
9. グリーン経営認証の取得(交通エコロジー・モビリティ財団)
10. 経営革新計画の承認取得

2009/9/11

25

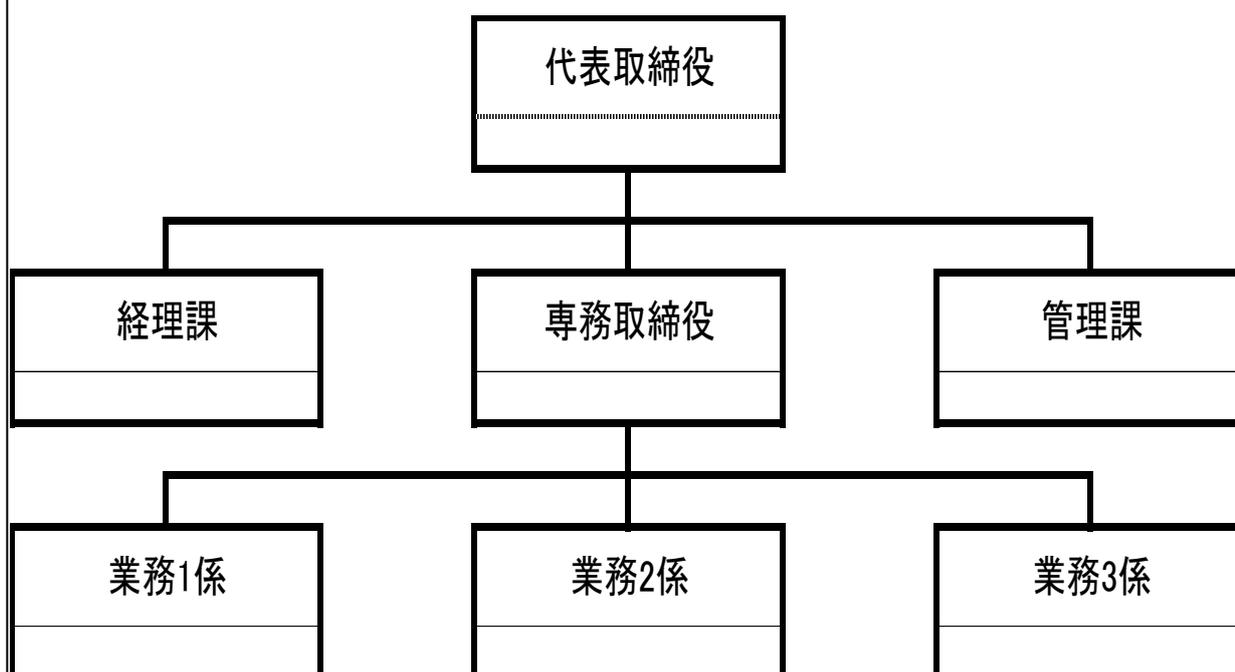
革新計画の成功要因

1. 家業から企業経営への意識改革(経営者と両親を含めて)
2. 中間管理職が責任を分担する組織経営への転換
3. 経営情報公開による従業員の参画意識・危機意識の醸成
4. 当社の進むべき道である経営理念・経営ビジョンの従業員と荷主への提示
5. 下請企業意識からの脱却
6. 計画実現に向けての従業員を巻き込んだ「グリーン経営認証」と「経営革新計画」の承認取得・実行に向けた全社的活動の実施

2009/9/11

26

組織図



指示命令系統と責任を明確にして、組織的経営を目指す

2009/9/11

27

荷主別売上計画

取引開始	荷主名	平成18年9月期	平成19年9月期	平成20年9月期	平成21年9月期	平成22年9月期	平成23年9月期	平成24年9月期	貨物	納入先	増減傾向	
~H 14	A	10,000,000	11,000,000	10,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	米、酒	レストラン	横ばい	
	B	6,000,000	6,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	ビール、飲料	卸	横ばい	
	C	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	学校給食	土日休み	横ばい	
	D	25,000,000	20,000,000	20,000,000	12,800,000	12,800,000	12,800,000	12,800,000	輸出入		△40%	
	E	30,000,000	32,000,000	33,000,000	29,500,000	29,500,000	29,500,000	29,500,000	企業引越		△10%	
	F	25,000,000	30,000,000	31,000,000	27,000,000	27,000,000	27,000,000	27,000,000	家電、雑貨	量販店A	△17%	
	G	2,000,000	1,000,000	5,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	ピアノ移転		スポット	
	H	17,000,000	18,000,000	16,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	サッシ	メーカーB	△2%	
	I	140,000	400,000	100,000	0	0	0	0			取引中止	
	J	400,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000		赤帽	スポット	
	K	7,000,000	7,000,000	1,000,000	0	0	0	0			取引中止	
	L	500,000	1,000,000	1,200,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000	子供用遊具	イベント	横ばい	
	H15	M	2,000,000	0	0	0	0	0	0			取引中止
	H16	N	12,000,000	16,000,000	22,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	個人引越		横ばい
H17	O	3,000,000	5,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000			スポット	
	P	300,000	13,000,000	1,000,000	11,000,000	13,000,000	15,000,000	15,000,000	中古事務機	レンタル	増加	
H18	Q		300,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	中古家具		横ばい	
H19	R			500,000	500,000	500,000	500,000	500,000		C競馬場	週1回	
H20	(新規開拓)				2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000			営業努力	
H21	(新規開拓)				0	3,000,000	6,000,000	6,000,000			営業努力	
H22	(新規開拓)				0	0	3,000,000	6,000,000			営業努力	
H23	(新規開拓)				0	0	0	3,000,000			営業努力	
	合計	145,340,000	166,000,000	154,100,000	142,400,000	147,400,000	155,400,000	161,400,000				

*** 年に1車分の新規開拓

2009/9/11

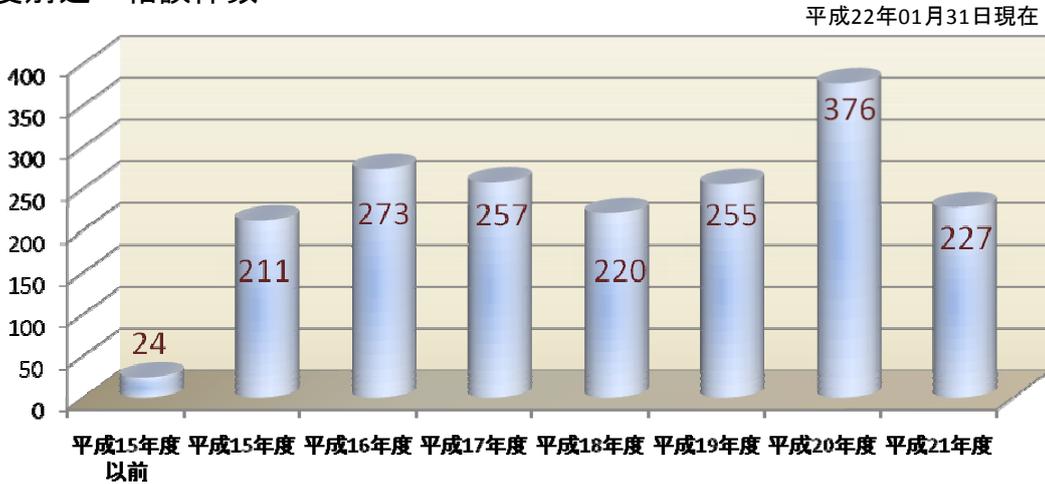
28

長谷川診断士のその他の提供資料

- ・ 「事業デューデリジェンスの留意点・実態把握のポイント」 苦境企業にみる「失敗の本質」
- ・ 「中小企業再生支援協議会業務」対応 診断士マニュアル策定のための調査研究報告

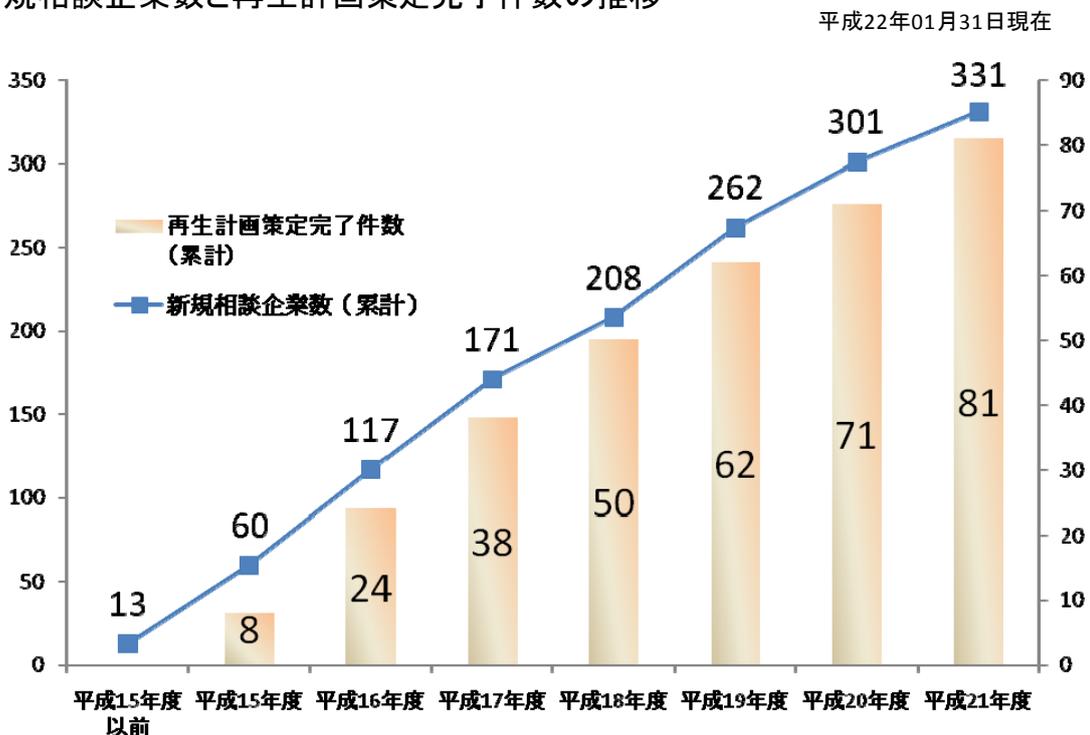
山口県中小企業再生支援協議会業務実績

① 年度別延べ相談件数



	平成15年度以前	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度 (1/31現在)	合計
相談件数	24	211	273	257	220	255	376	227	1,843

② 新規相談企業数と再生計画策定完了件数の推移

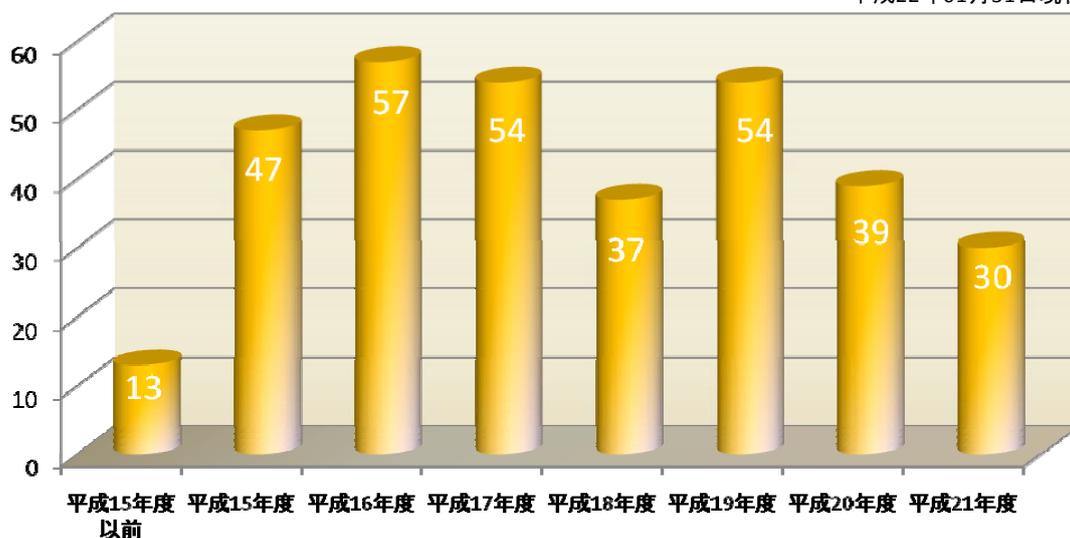


	平成15年度以前	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度 (1/31現在)
企業数	13	60	117	171	208	262	301	331
完了件数	0	8	24	38	50	62	71	81

山口県中小企業再生支援協議会業務実績

③ 年度別新規相談企業数

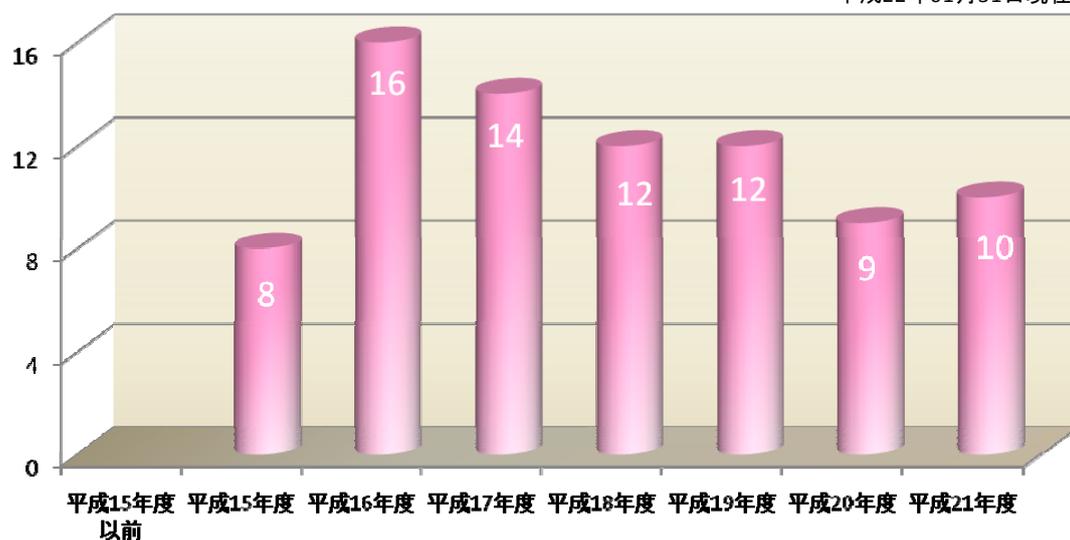
平成22年01月31日現在



	平成15年度以前	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度 (1/31現在)	合計
新規相談企業数	13	47	57	54	37	54	39	30	331

④ 年度別計画策定完了件数

平成22年01月31日現在



	平成15年度以前	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度 (1/31現在)	合計
計画策定完了件数	0	8	16	14	12	12	9	10	81

山口県中小企業再生支援協議会業務実績

⑤ 計画策定完了数と雇用確保人数

平成22年01月31日現在



	平成15年度以前	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度 (1/31現在)	合計
完了件数	0	8	16	14	12	12	9	10	81
雇用確保数	0	454	555	450	528	843	377	533	3,740

山口県中小企業再生支援協議会業務実績一覧

	平成15年度以前	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度 (1/31現在)	合計
延べ相談件数	24	211	273	257	220	255	376	227	1,843
新規相談企業数	13	47	57	54	37	54	39	30	331
二次対応移行数	0	13	18	18	13	13	17	11	103
計画策定完了数	0	8	16	14	12	12	9	10	81
雇用確保数	0	454	555	450	528	843	377	533	3,740