

一橋大学経済学部 商工中金寄附講義
「中小企業の経済学」

「経営ニーズへの対応Ⅰ」
～中小企業の経営改善支援

2017年7月5日

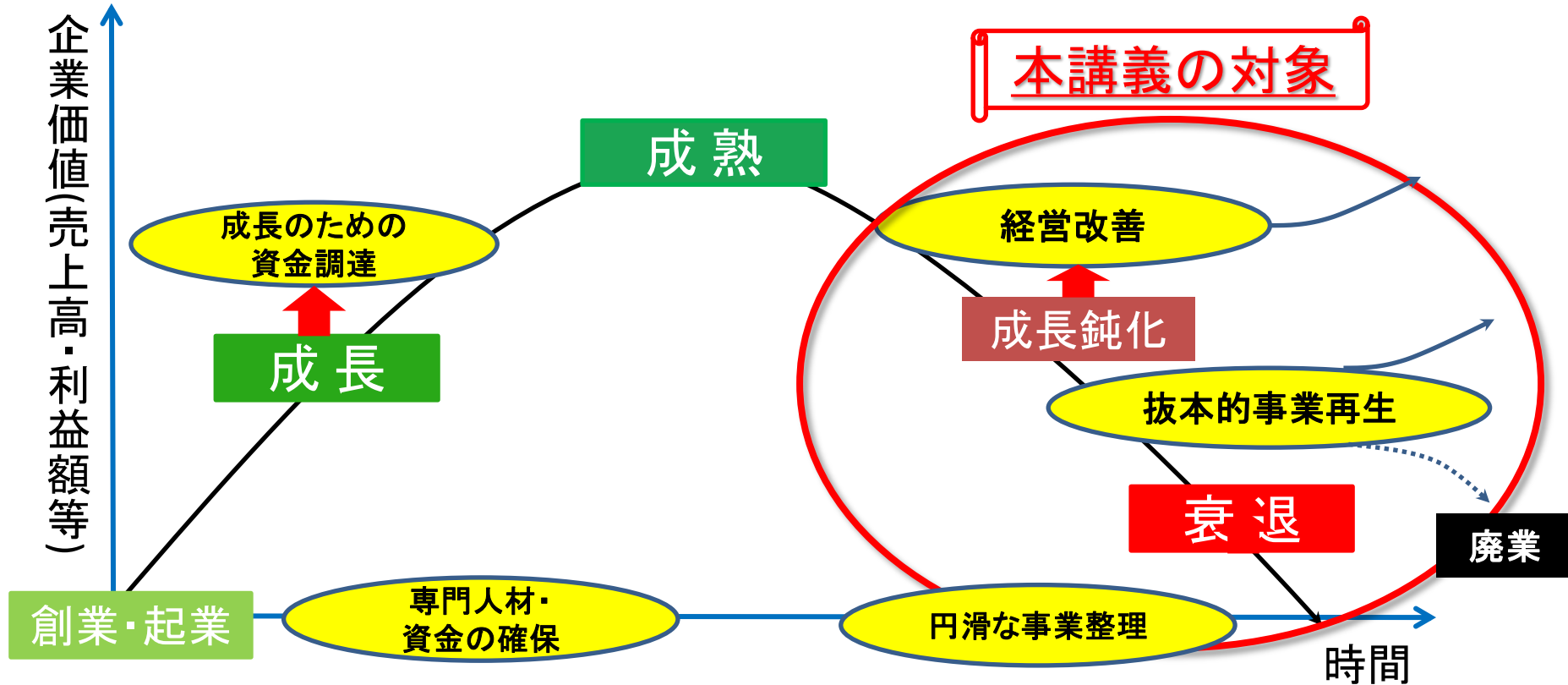
株式会社 商工組合中央金庫

経営支援室 川端 英樹

【目次】

1. 企業のライフステージと経営課題
2. 黒字法人数と赤字法人数の推移
3. 貸出条件変更等の実行件数推移
4. 経営改善等が必要な企業イメージ
5. 経営改善支援の目的と取組みフロー
6. 経営改善支援のポイント
7. 中小企業の自助努力の促進
8. 金融機関の主な金融支援手法
9. 金融支援手法の選択イメージ
10. 経営改善の取組事例
11. 抜本的な事業再生の取組事例①
12. 抜本的な事業再生の取組事例②
13. 講義のまとめ

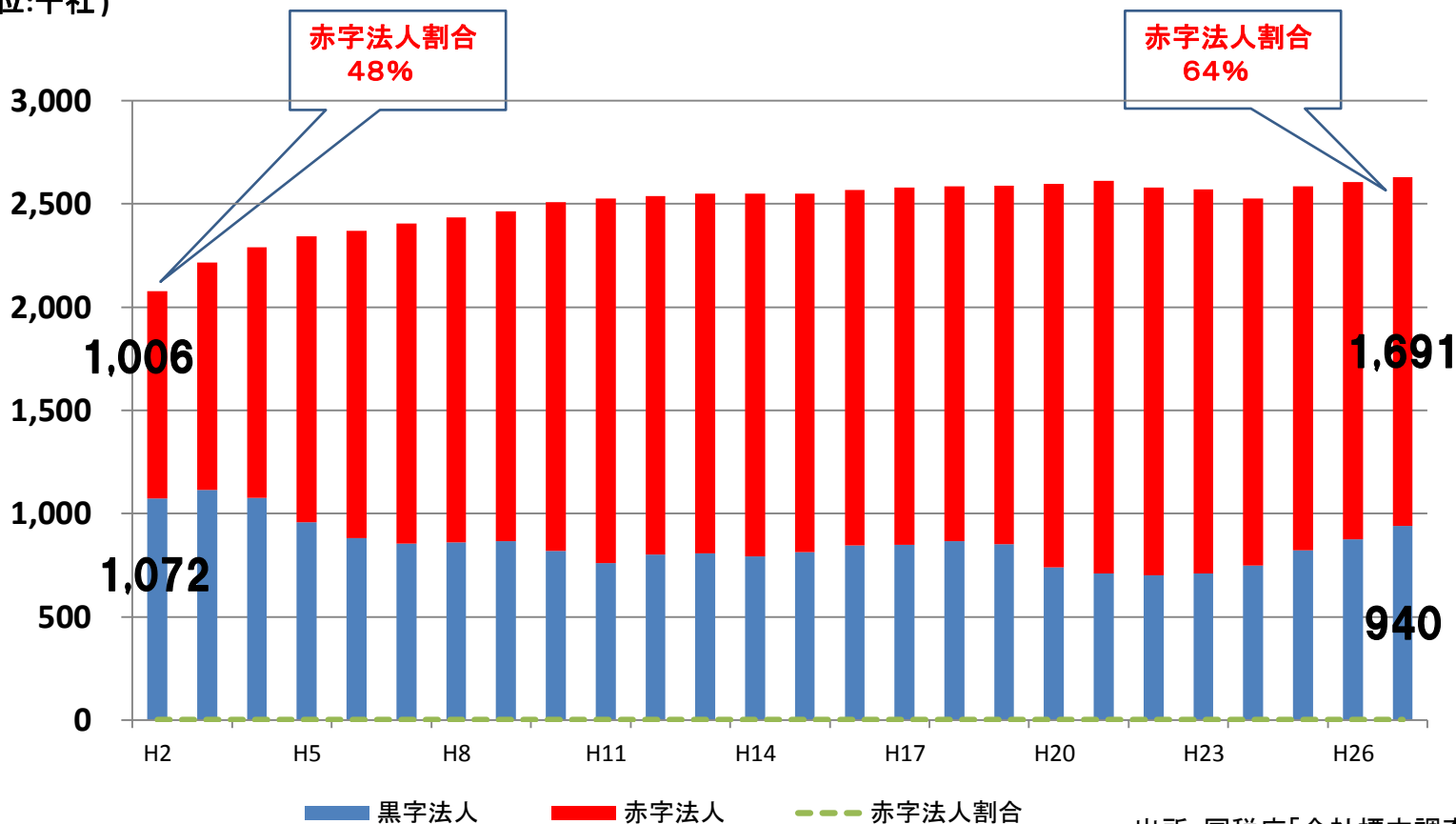
1. 企業のライフステージと経営課題



経営改善	資金繰りや財務内容に課題を有するが、自助努力により経営改善が見込まれる企業に対してリスク(条件変更)により収益改善を図り事業の立て直しを行うイメージ
抜本的事業再生	抜本的な事業の再構築により経営改善・再生が見込まれる企業について、債権放棄や貸付金の劣後化(DDS)等により抜本的な再生計画を策定支援するイメージ

2. 黒字法人数と赤字法人数の推移

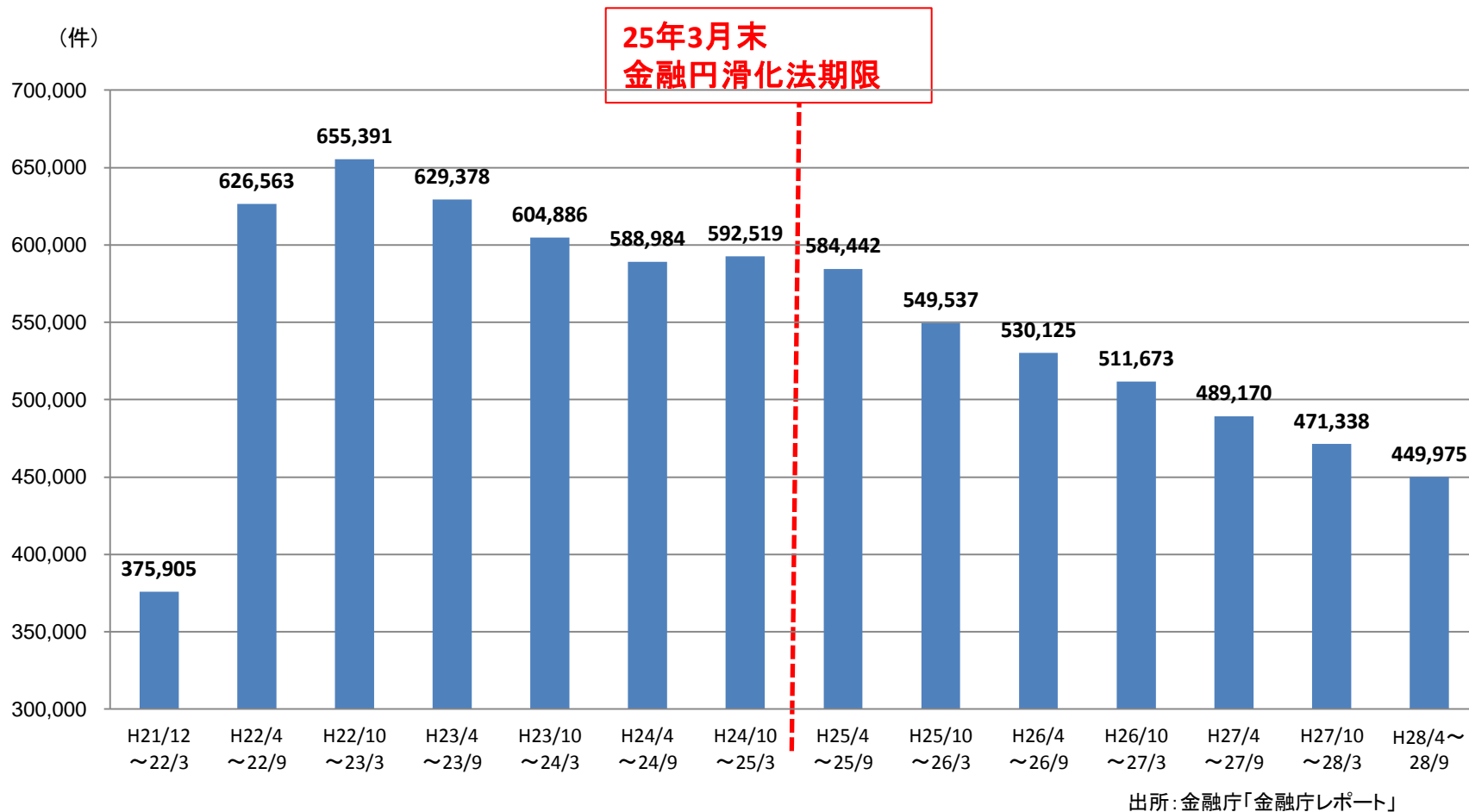
(単位:千社)



出所: 国税庁「会社標本調査」

赤字法人割合～平成2年は50%未満だが平成27年は約64%

3. 貸出条件変更等の実行件数推移



(参考) 貸出条件変更等を行っている企業数は30~40万社。

4. 経営改善が必要な企業イメージ

損益計算書(P/L)

P/L : Profit and loss statement

経営改善が必要
(赤字企業)

理想の姿
(黒字企業)

単位: 万円

損益計算書(P/L)科目	経営改善前 (現状)	経営改善後 (目標計画)
売上	1,000	1,100
売上原価	600	600
粗利益	400	500
販売費・管理費	450	400
人件費	200	180
減価償却費(B)	50	40
その他経費	200	180
営業利益	▲50	100
営業外収益	10	10
営業外費用	50	30
経常利益	▲90	80
法人税等	0	30
当期純利益(A)	▲90	50
キャッシュフロー(A) + (B)	▲40	90

赤字 & 債務超過の企業が特に経営課題
が大きい企業 → 早急な経営改善が必要。

貸借対照表(B/S)

B/S : Balance sheet

経営改善が必要
(債務超過企業)

理想の姿
(資産超過企業)

貸借対照表(B/S)科目	経営改善前 (現状)	経営改善後 (目標計画)
流動資産	520	650
現預金	20	100
売上債権	300	330
棚卸資産他	200	220
固定資産	480	380
土地	200	150
建物	200	150
その他固定資産	80	80
資産合計	1,000	1,030
流動負債	550	570
仕入債務	200	220
短期借入金	300	300
その他流動負債	50	50
固定負債	750	450
長期借入金	700	400
その他固定負債	50	50
負債合計	1,300	1,020
資本金	10	10
利益剰余金他	▲310	0
自己資本合計	▲300	10
負債・資本合計	1,000	1,030

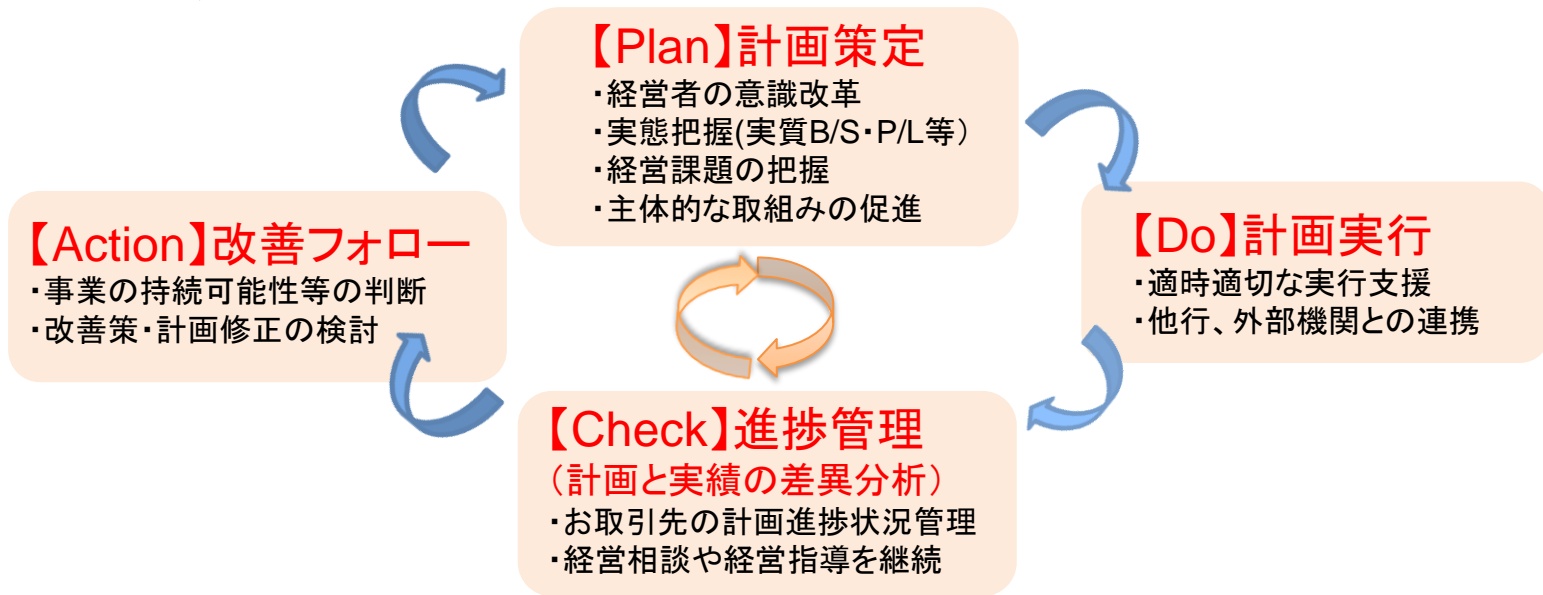
5. 経営改善支援の目的と取組みフロー

【目的】

● 企業価値の向上（収支・財務の改善等）

【目標数値目安】 計画成立後概ね3年以内の経常黒字化
計画成立後概ね5年以内の債務超過の解消

【経営改善計画のフロー】



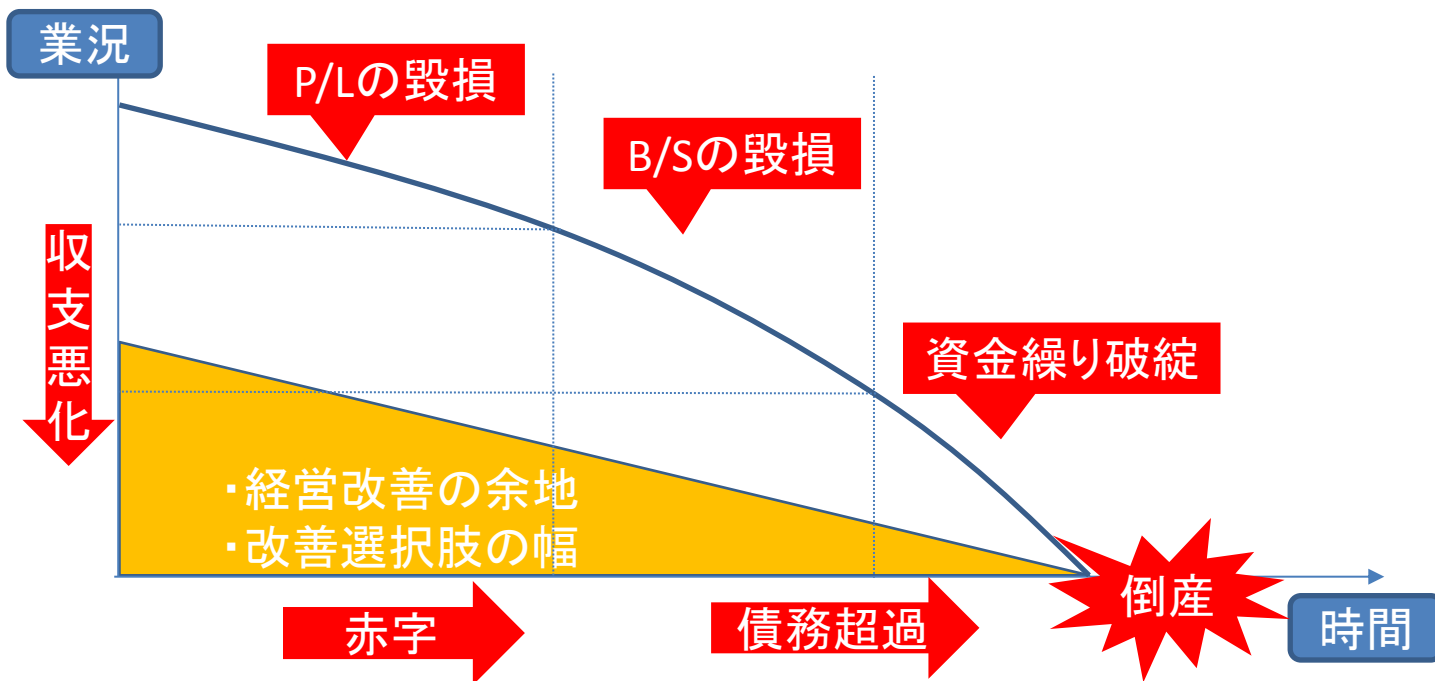
【ポイント:コンサルティング機能の発揮】

計画策定・実行・進捗管理・改善フォローのPDCAサイクルを回す。

6. 経営改善支援のポイント

【早期発見・早期対応】

- 軽症のうちが改善も容易（企業・債権者とも痛みが少ない）。



【メインバンクの役割】

- メインバンクが動かないと経営改善は進展しない。

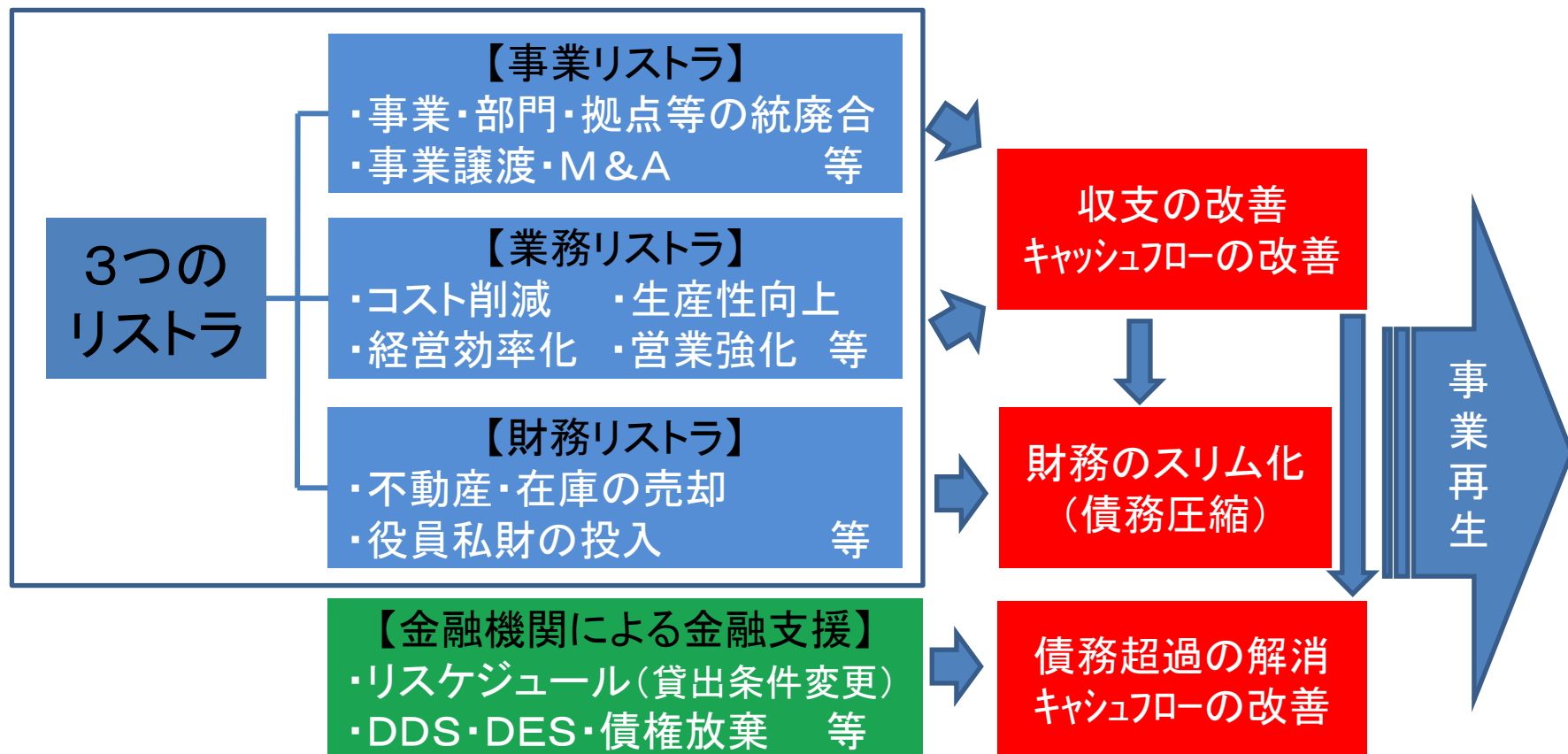
【経営者の意識改革】

- 経営改善は「経営者のやる気と覚悟」次第。

7. 中小企業の自助努力の促進

【ポイント】

収支・財務の改善、資金繰り安定化のために最大限に企業自助努力(3つの具体的なリストラ策)を促進することが必要。



8. 金融機関の主な金融支援手法

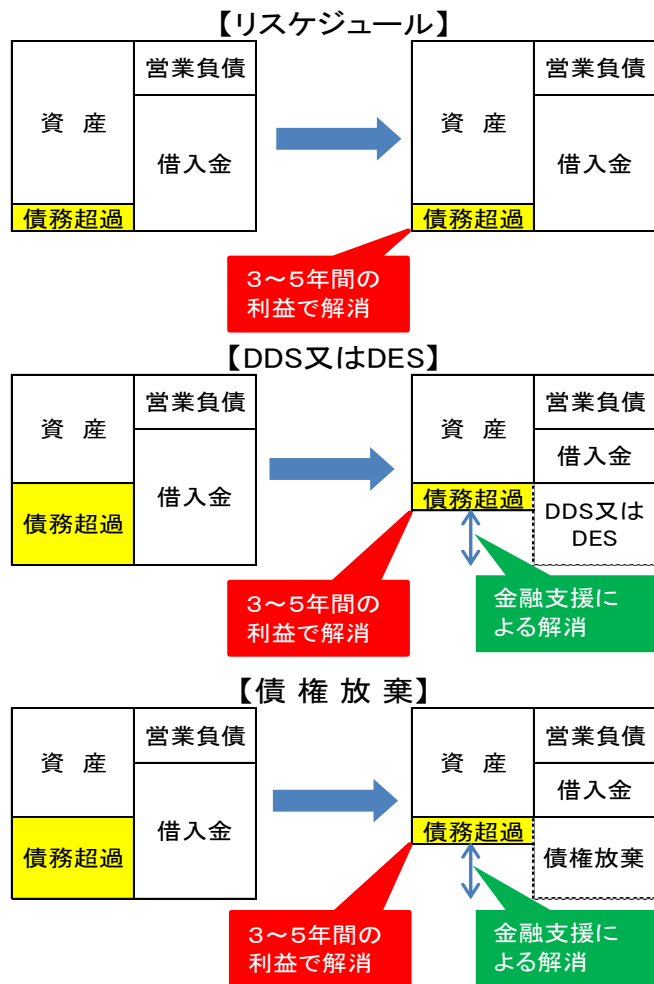
【主な金融支援手法と企業への影響・効果】

	リスケジュール (Reschedule)	DDS (資本性借入金)	DES	債権放棄
概要・仕組	<ul style="list-style-type: none"> ・通称「リスケ」。企業の債務の返済条件を変更(元金返済猶予、返済額減額等) ・<u>中小企業の金融支援の大半はリスケ。</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業の債務(D_ebt)を通常の債務より資本的性質(償還条件・金利設定・劣後性)を有する別の債務(D_ebt)に転換(S_wap)。 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業の債務(D_ebt)を資本(E_quity)に転換(S_wap)。 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業の債務を免除。最も抜本的で財務改善効果が高い金融支援。 ・<u>最も厳格な経営責任(経営者退陣、私財提供)等を要求。</u>
B/Sへの影響・効果	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>財務面での大幅な改善効果は殆どなし。</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・実質的に過剰債務の状態は解消するが決算書表面上の財務内容は改善なし。 ・<u>金融機関はDDSを実質自己資本と見做すことが可能。</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・過剰債務を解消。 ・<u>表面上の自己資本に計上</u>できるので、早期の実質債務超過の解消が可能。 	<ul style="list-style-type: none"> ・債権放棄分の債務が完全に消滅し、<u>財務内容(純資産)が改善</u>。早期の実質債務超過の解消が可能。
P/Lへの影響・効果	<ul style="list-style-type: none"> ・返済金額の緩和と合わせて、金利引下げを行うケースでは、金利負担軽減分の営業外費用が削減。 	<ul style="list-style-type: none"> ・債務は消滅しないので、債務免除益の課税は発生しない。 ・金利引下げ分の営業外費用が削減。 	<ul style="list-style-type: none"> ・DES実行分の金利負担が減少、経常収支も改善。 ・税務上は債務免除益として益金算入され、課税の対象。 	<ul style="list-style-type: none"> ・債権放棄分の金利負担が減少、経常収支も改善。 ・税務上は債務免除益として益金算入され、課税の対象。
C/Fへの影響・効果	<ul style="list-style-type: none"> ・金融機関への返済が減少する分、キャッシュフローが改善。 ・資金繰りに余裕が生まれ、経営者は本業に専念。 	<ul style="list-style-type: none"> ・DDS実行分の元金返済猶予でキャッシュフローが改善。 	<ul style="list-style-type: none"> ・DES実行分の元金返済猶予。 ・一定の配当負担あり。 	<ul style="list-style-type: none"> ・債権放棄分の元本返済と金利負担が軽減。

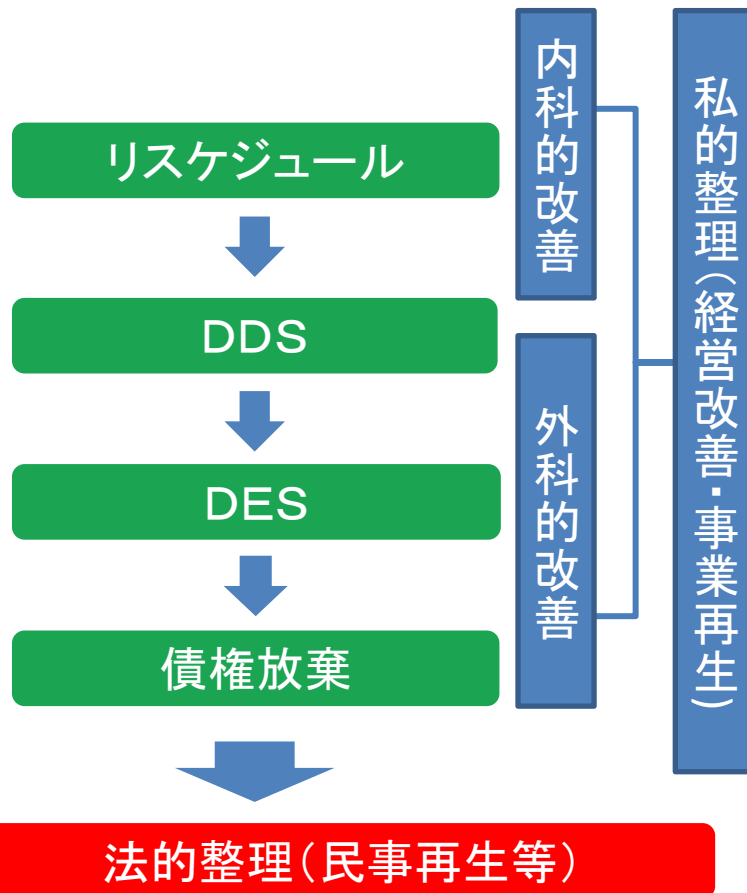
9. 金融支援手法の選択イメージ

【ポイント】利益と金融支援の組合わせで債務超過を3～5年以内に解消する。

【ポイント】内科的改善⇒外科的改善の順に金融支援手法を検討。まずP/L改善を徹底。



⇒ 金融機関の支援負担が重くなる！
 ⇒ に向かつて企業・経営者の責任や



10. 経営改善の取組事例

【経営悪化状況の深度が比較的浅い段階からメインバンクとして主体的に経営改善に関与した事例】

【業種】タクシー業（グループ会社3社）

【経営悪化原因等】

- ・乗務員不足や多様な勤務形態から車両稼働率低く、加えて走行距離も短いことから、売上高減少傾向。
- ・減収レンドの中、固定費削減が追い付かず、3期連続赤字となり債務超過に転落。

【経営改善計画の内容】

事業リストラ	・会社統合による間接部門効率化 ・走行距離管理の強化
業務リストラ	・間接部門の人件費・経費の削減 ・役員報酬の削減
財務リストラ	・会社統合により不稼働となる不動産の売却と赤字子会社の売却(M&A)による借入圧縮
金融支援	・貸出継続支援 (リスケジュールには至らず)

【経営改善支援のポイント】

- ✓ 当金庫本支店で経営陣との面談を重ね、経営改善計画策定の必要性を説明し、経営陣と経営課題(低収益)を共有。
- ✓ 外部コンサルタントの導入を提案し、グループ会社統合と子会社売却を柱とする経営改善計画を策定。
- ✓ 売却対象子会社の購入候補先(当金庫取引先)の情報提供等ソリューション機能を発揮。
- ✓ グループ会社統合による効率化を始めとする計画の実行により黒字転換が見込まれ、資金繰りの安定が見込まれる。

11. 抜本的な事業再生の取組事例①

【地元観光業を代表する旅館に当金庫主導で地元行や再生支援機関とも連携し、DDSを含む抜本的再生計画を策定した事例】

【業種】 旅館業

【経営悪化原因等】

- ・同業他社との競争激化等による赤字。
- ・大型設備投資による借入負担増加。
⇒上記等から大幅債務超過状態。

【事業再生計画の内容】

事業リストラ	・経営体制変更(社長交代) ・売店業務の外部委託
業務リストラ	・ネット予約・インバウンド対策の強化 ・料理原価・人件費等のコスト削減
財務リストラ	・遊休資産(土地)売却→借入圧縮
金融支援	・DDS20億円の導入・金利引下げ ・キャッシュフローに応じた借入返済緩和

【経営改善支援へのポイント】

- ✓ 財務内容の悪化に加え、耐震対応や再投資も必要と思われたことから当金庫主導で再生支援機関の中小企業再生支援協議会(以下、協議会)に持込みを行ったこと。
- ✓ 地元観光業を代表する当社の再生の必要性(地域経済維持・雇用確保)を協議会とも連携して地元行に十分説明し、理解(計画合意)が得られたこと。
- ✓ DDS総額20億円(当金庫9.3億円 地元3行10.3億円)の実行により財務を改善。
⇒今後、計画実行により当社の事業再生が期待される。

DDS(資本金借入金)の活用イメージ

資本的借入金の定義・目的

- ・財務再構築のため、貸出債権を資本的劣後ローンに転換することをいう。
～債務(Debt)を通常の債務より資本的性質を有する別の債務(Debt)に転換(Swap)
- ・金融検査マニュアルで定める一定の要件に合致した場合、DDSは債務者の自己資本と見做す扱いが可能。

資本性借入金の要件

- ①償還条件：5年超 期限一括償還
- ②金利設定：事務コスト相当で可能
(0.4%～1%未満が多い)
- ③劣後性：法的破綻時の劣後性

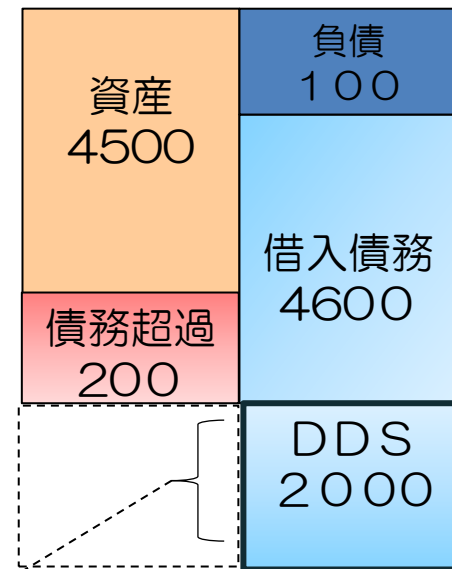
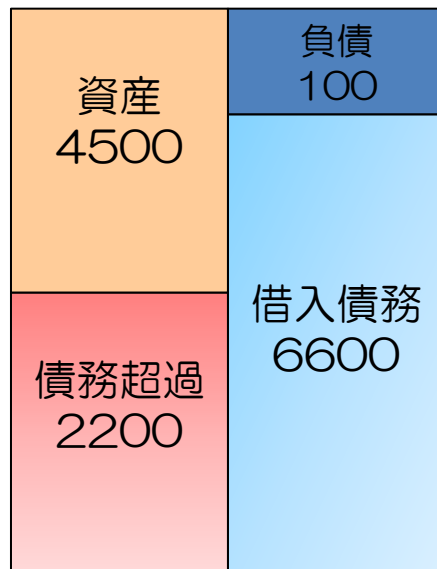
資本的借入金による効果

- ①DDS導入で(実質)債務超過が縮小⇒債務者区分が上位遷移
- ②金利引下げ効果
- ③資金繰りの安定化

破綻懸念先



要注意先



金融検査マニュアル上、自己資本と見做す扱いが可能

PL利益	40M
債務超過解消年数	55年



PL利益	40M
債務超過解消年数	5年

債務超過2200 ÷ 40 = 55年

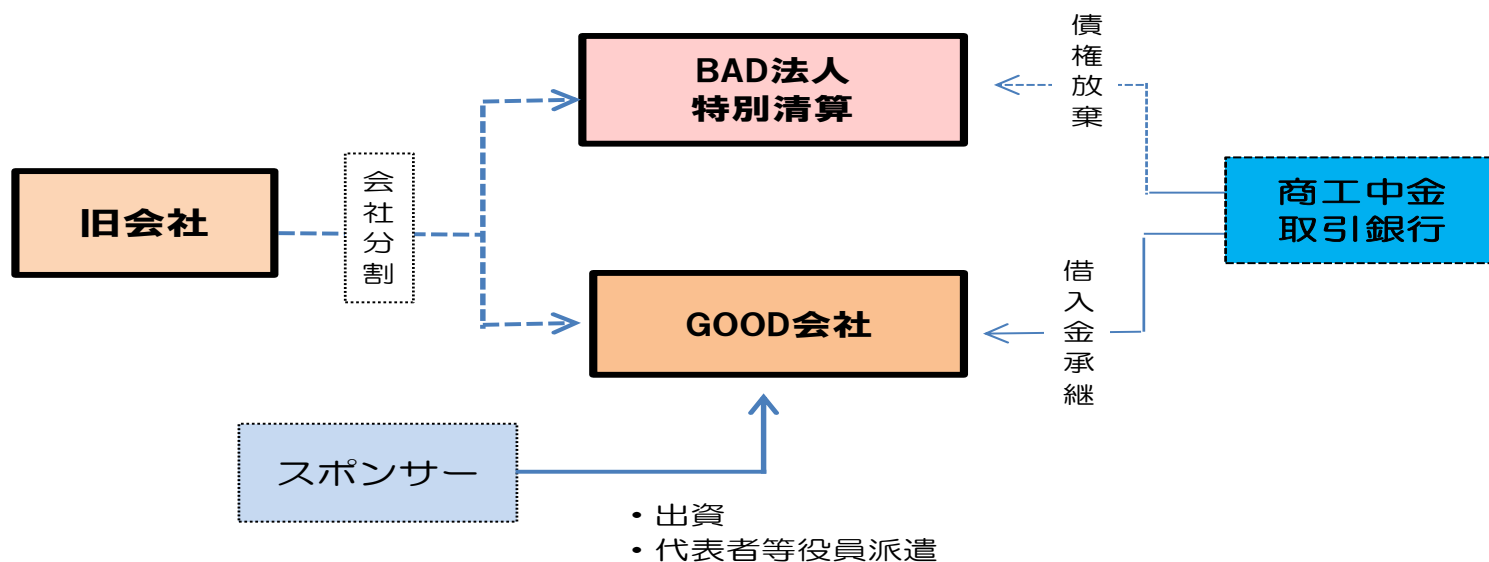
債務超過200 ÷ 40 = 5年

12. 抜本的な事業再生の取組事例②

【当金庫主導で第3者機関関与の下、スポンサー導入による金融支援（債権放棄）により抜本再生が実現した事例】

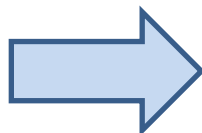
業種	集成材の製造販売業
事業規模	・資本金：247百万円 従業員：117名 ・売上：48億円 経常損失：▲4億円 ・総資産：65億円 表面純資産：5億円(実態は大幅債務超過)
窮境原因	・新築住宅着工件数の減少などに伴う売上減少 ・本社工場の投資に伴う借入負担による資金繰りの悪化
再生計画	■地域経済活性化支援機構(REVIC)の関与による私的整理 (金融支援) ・スポンサー支援による債権放棄(第二会社方式) (計画内容) ・スポンサーが新会社を設立、会社分割により事業を承継 ・新会社は金融債務の一部を承継、旧会社は特別清算することで金融機関は残存する債権を放棄 ・スポンサーが役員派遣等により経営刷新、スポンサーの事業とのシナジー効果により再生を図る (政策性) ・地場産業の再生、雇用維持など地域経済の維持活性化

金融スキームイメージ



【支援実施前】

資産	負債
	借入債務
債務超過	



【支援実施後】

資産	負債
	借入債務
	純資産

13. 講義のまとめ

【中小企業の経営改善支援のポイント】

- ✓ メインバンクの主体的な関与・支援
- ✓ 企業とメインバンクの信頼関係の強化
- ✓ 経営課題の早期発見と早期対応
- ✓ 経営者の意識改革
- ✓ 企業の最大限の自助努力の促進
- ✓ 個別企業毎の適切な経営改善支援の実施
- ✓ 他の金融機関や外部機関との連携強化
- ✓ 計画のフォロー（モニタリング）の強化

上記のようなコンサルティング機能の発揮が重要！