

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

2019年7月3日

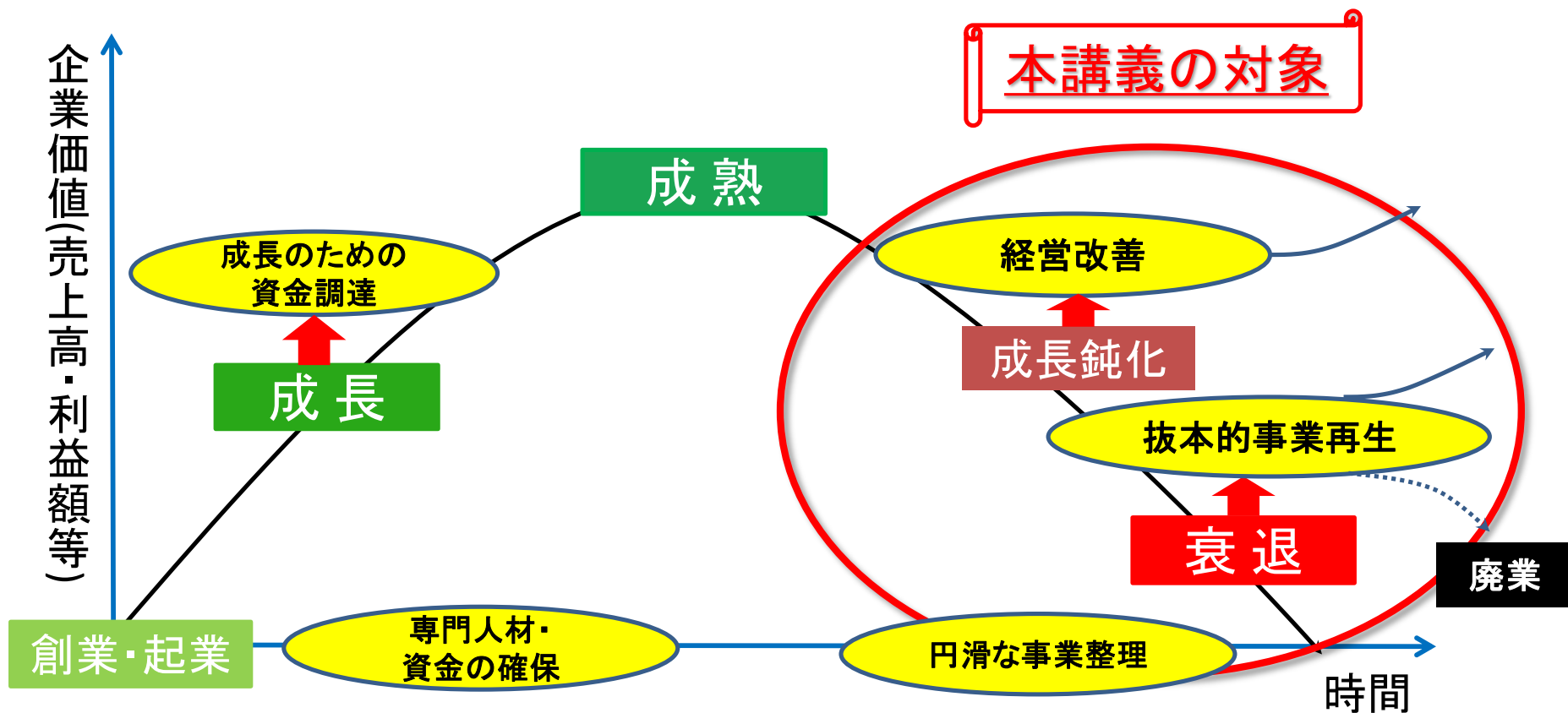
株式会社 商工組合中央金庫

経営サポート部 近藤 泰弘

【目次】

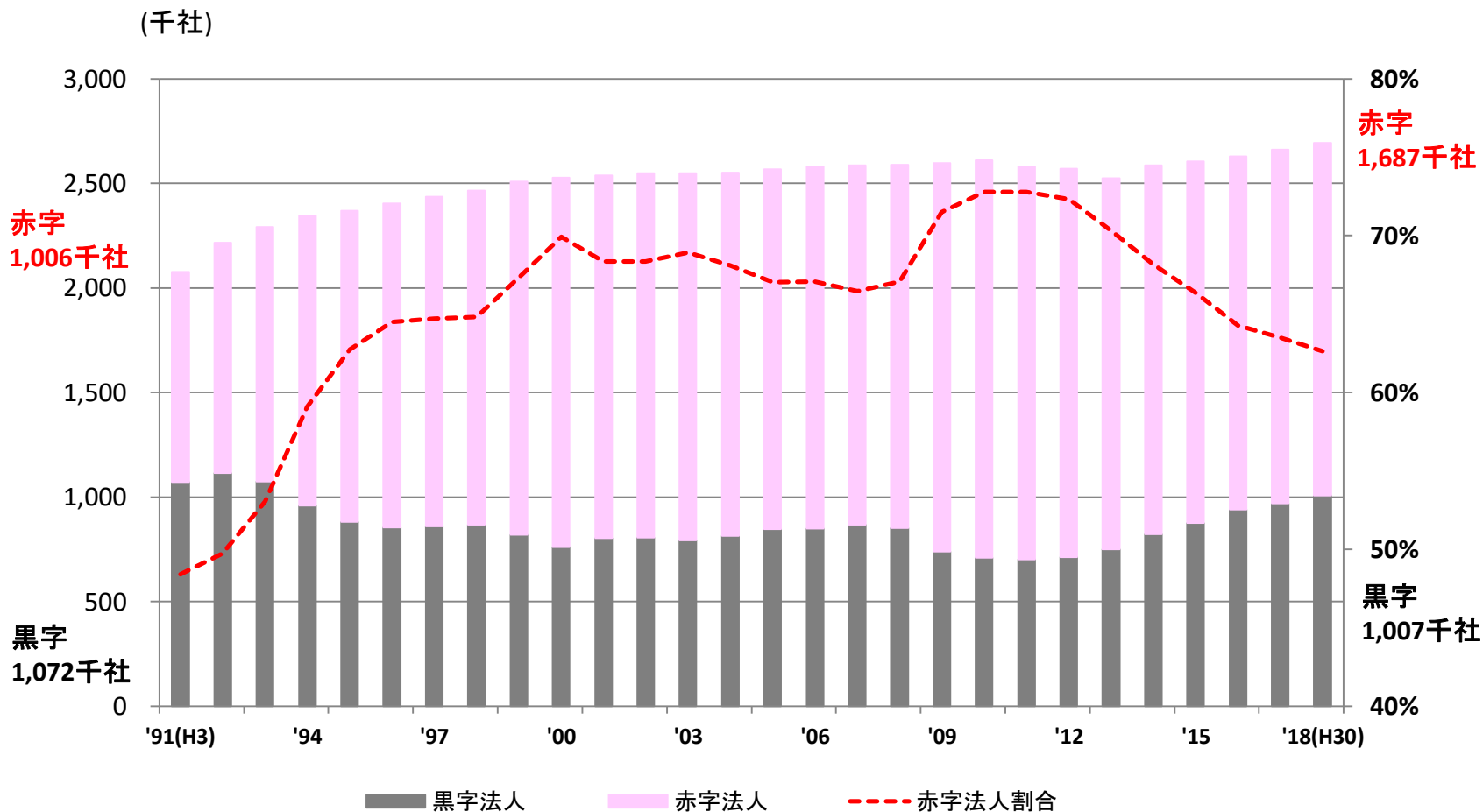
1. 企業のライフステージと経営課題(P3)
2. 黒字法人数と赤字法人数の推移(P4)
3. 貸出条件変更等の実行件数推移(P5)
4. 経営改善等が必要な企業イメージ(P6)
5. 経営改善支援の目的と取組みフロー(P7)
6. 経営改善支援のポイント(P8)
7. 中小企業の自助努力の促進(P9)
8. 金融機関の主な金融支援手法(P10)
9. 金融支援手法の選択イメージ(P11)
10. 経営改善の取組事例(P14)
11. 抜本的な事業再生の取組事例①(P15)
12. 抜本的な事業再生の取組事例②(P17)
13. 講義のまとめ(P19)

1. 企業のライフステージと経営課題



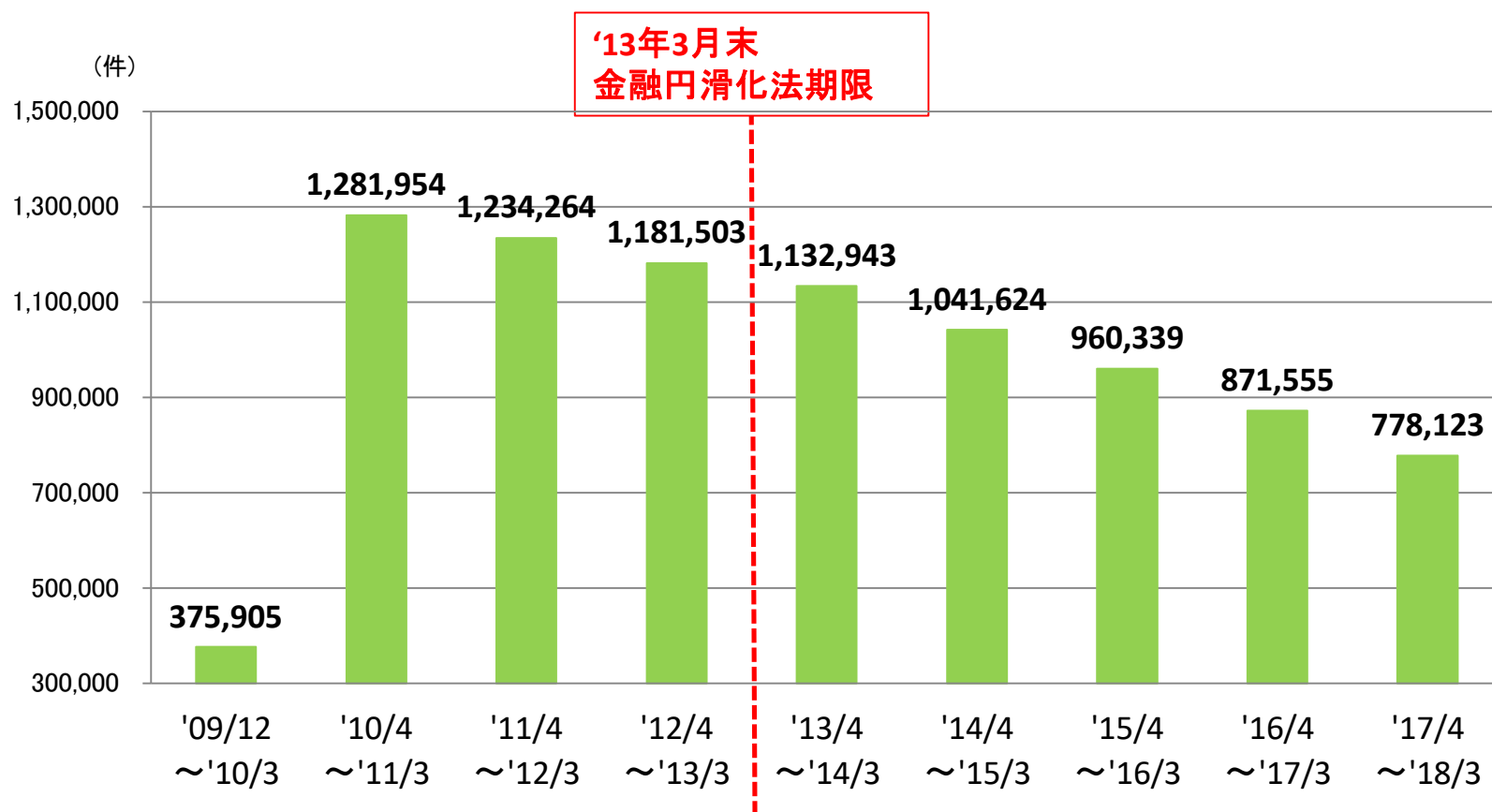
経営改善	資金繰りや財務内容に課題を有するが、自助努力により経営改善が見込まれる企業に対してリスケ(条件変更)により収益改善を図り事業の立て直しを行うイメージ
抜本的事業再生	抜本的な事業の再構築により経営改善・再生が見込まれる企業について、債権放棄や貸付金の劣後化(DDS)等により抜本的な再生計画を策定支援するイメージ

2. 黒字法人数と赤字法人数の推移



赤字法人割合～1991(平3)年は48.4%だが2018(平30)年は62.6%

3. 貸出条件変更等の実行件数推移



出所：金融庁「金融機関における貸付条件の変更等の状況について」

(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: 百万円

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】



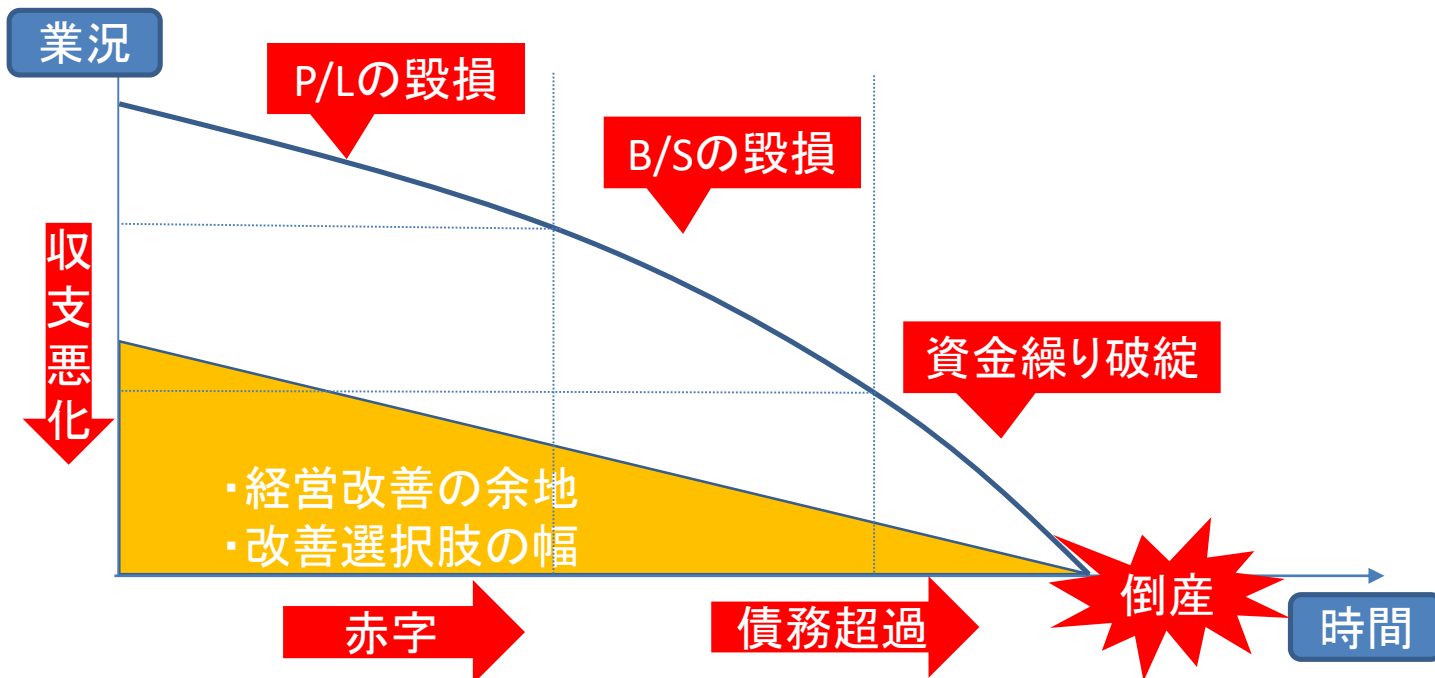
【ポイント:コンサルティング機能の発揮】

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。

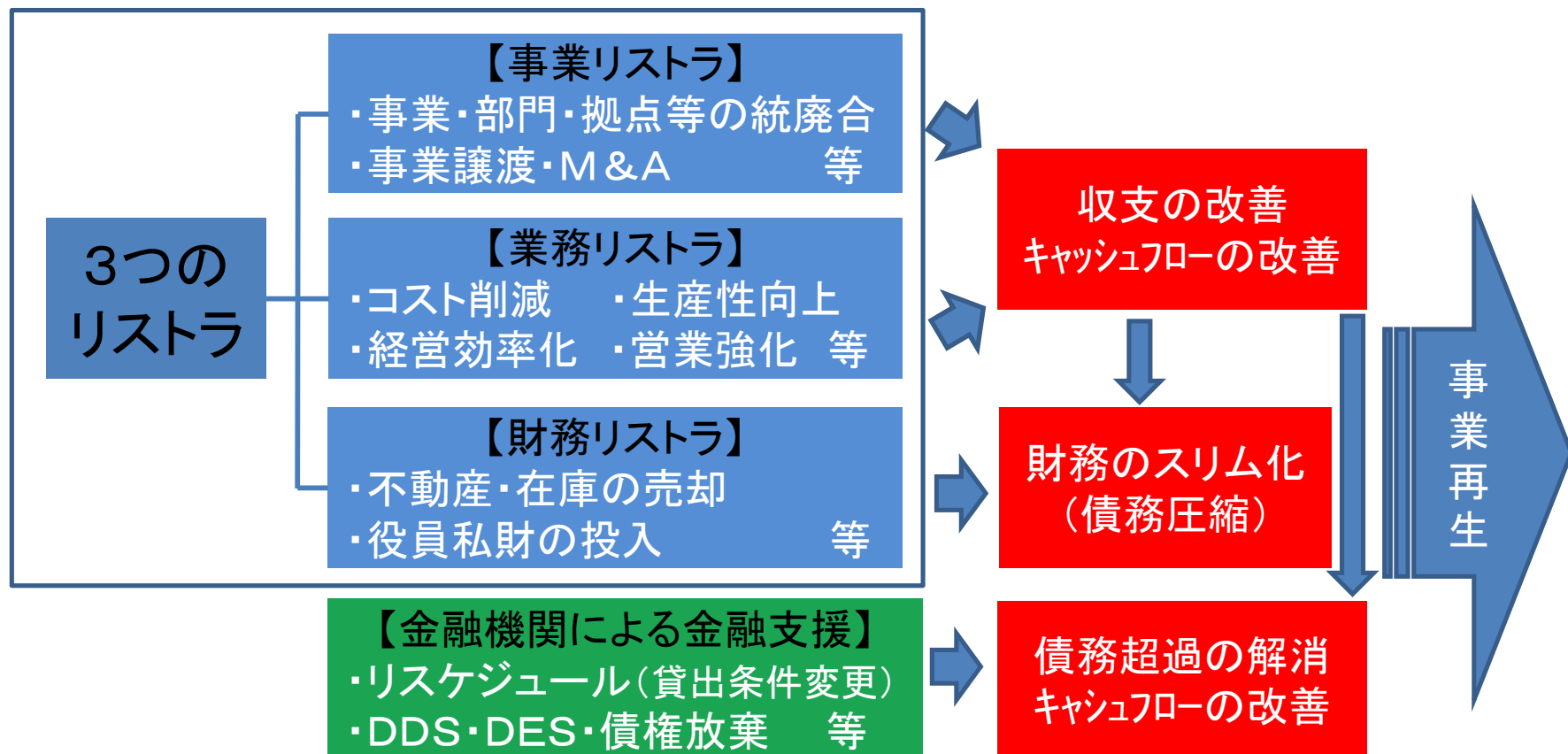
【経営者の意識改革】

- 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

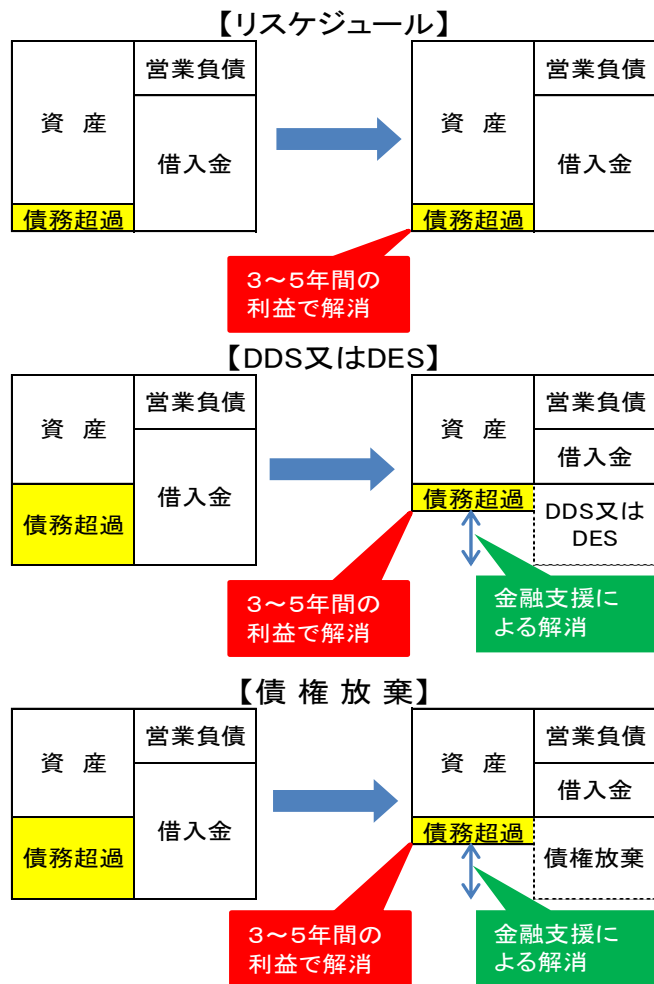
【主な金融支援手法と企業への影響・効果】

	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。

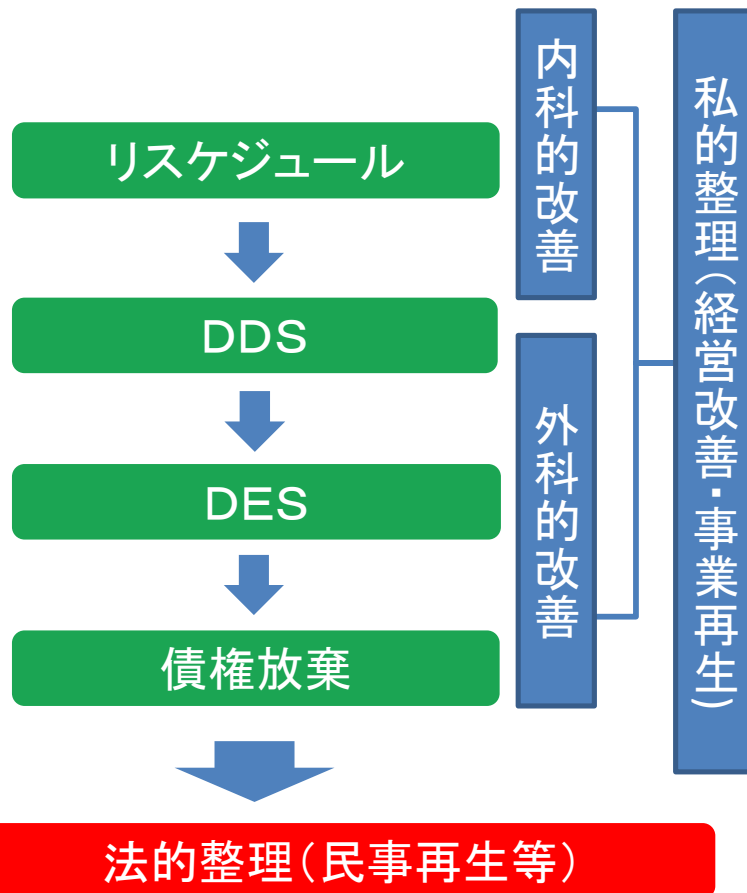
9. 金融支援手法の選択イメージ

【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



法的整理と私的整理の相違点

	法的整理	私的整理
準拠法	民事再生法、会社更生法	なし(但し、各私的整理手続の準則化)
手続機関	裁判所	本来はなし(但し、準則化された私的整理手続では第三者機関が手続を実施)
秘密性	<u>公開</u>	<u>非公開</u> (但し、REVICは大企業の場合に公表)
対象債権者	手続開始前の原因に基づいて生じた <u>財産上の請求権すべて</u> (民事再生法84条、会社更生法2条⑧⑪)	<u>原則として金融債権者のみ</u>
弁済禁止効・個別執行の禁止	あり(民事再生法85条、会社更生法47条)	なし(但し、一時停止の通知等の手続あり)
計画の成立	<u>多数決</u> による(民事再生法172条の3、会社更生法196条⑤)	<u>対象債権者全員の同意による(全行同意)</u>

(参考)中小企業再生支援協議会

対象企業を中小企業者に限定し、手続き開始後に再生計画案の策定支援を行う等、中小企業の再生を目的とする準則型私的整理手続の1つ

1. 産業競争力強化法に基づき、各都道府県に1ヶ所ずつ設置されている公的機関
2. 手続き開始後に、専門家の支援を受けて財務DDおよび事業DDを実施し、企業による再生計画案の策定を支援することが基本とされている
3. 国が中小企業施策の一環として行っている事業であるため、再生協の利用料は発生せず、DD等の専門家費用についても一定の補助が受けられるため手続費用が割安
4. 各地域において地域金融機関、信用保証協会、政府系金融機関と情報交換等を行っており、地域の実情を踏まえた債権者調整を行うことが可能となりうる
5. 再生協が公正中立な立場で前面に出て調整を行う

【協議会 3基準】

- ・経常黒字化概ね **3年以内**
- ・実質債務超過解消 **5年以内**(リスケジュール、DDSは**10年以内**)
- ・計画終了年度(実質債務超過解消年度)において、有利子負債CF倍率**10倍以内**

10. 経営改善の取組事例

【不安定な業況が続くも改善に向けての認識が乏しい企業に対し、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】めっき設備設計製作業

【経営悪化原因等】

- ・主要取引先であるめっき業者の減少や、関係会社のある東南アジアの経済環境の変化等に伴い、売上減少による不安定な業況が続き、資金繰が厳しくなっている。

【経営改善計画の内容】

事業リストラ	・関係会社での管理部門効率化(兼務)による早期退職
業務リストラ	・新規取引先獲得 ・原価・利益管理の徹底
財務リストラ	・本社工場売却実施による借入圧縮
金融支援	・DD費用対応 ・リスケジュール ・当金庫での手形割引対応継続及び不足時運転資金対応

【経営改善支援のポイント】

- ✓ 当金庫本支店一体となって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、経営課題(大型受注失注、赤字受注等)を共有。
- ✓ 再生支援機関の中小企業再生支援協議会の導入を提案し、本社工場の売却、原価・利益管理の徹底、営業強化を柱とする経営改善計画を策定。
- ✓ 不動産売却に係る情報提供等ソリューション機能を発揮。
- ✓ 計画の実行により黒字転換、資金繰の安定が見込まれる。

11. 抜本的な事業再生の取組事例①

【総合印刷業者に対し能動的に働き掛け、メイン・地域金融機関と協調、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】 印刷業

【経営悪化原因等】

- ・印刷市場縮小局面で、営業体制を整備できなかった他事業体制再構築が遅れた。
 - ・工場の生産管理・原価管理体制が整っておらず、不採算取引が収益性を押し下げた。
- ⇒上記等から大幅債務超過。

【事業再生計画の内容】

事業リストラ	・営業組織再編 ・オフセット印刷生産工程効率化
業務リストラ	・工場コスト削減 ・原価・収益管理の徹底
財務リストラ	・会社・役員等資産売却による借入圧縮
金融支援	・DDS7億円導入・金利引下げ ・CFに応じた借入返済緩和

【事業再生支援のポイント】

- ✓ もともと粉飾判明時に、メインからの支援取付けを指導、メインと共同で再生支援機関の中小企業再生支援協議会に相談を行った。
 - ✓ 暫定計画策定後、メインおよび地域金融機関と協調し、取組状況のモニタリングを継続、計画を上回る財務収支改善効果を実現、実抜計画へのスムーズな移行が図られた。
 - ✓ DDS総額7億円(当金庫3億円、メイン+地域金融機関計4億円)の導入により財務を改善。
- ⇒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

資本金借入金の定義・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。

資本金借入金の要件(例)

- 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

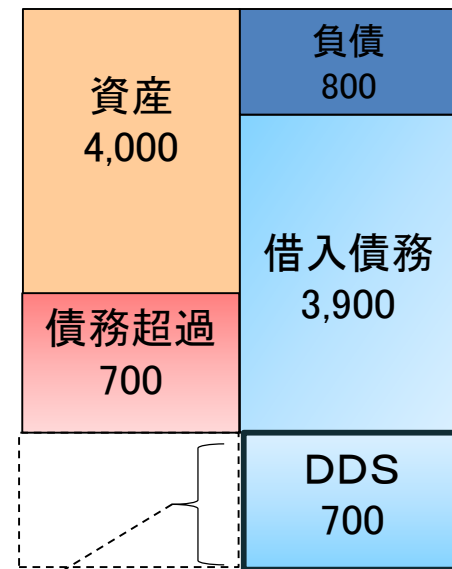
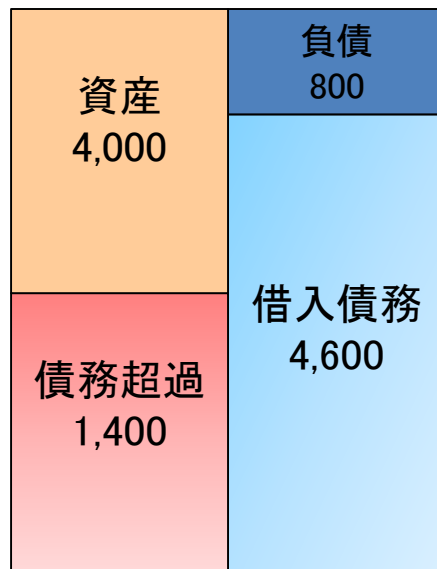
資本金借入金による効果

- 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

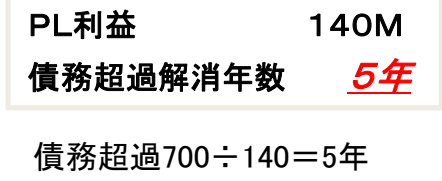
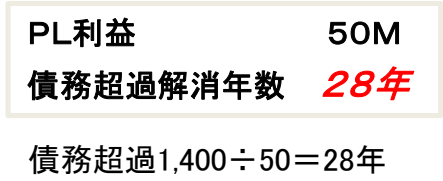
破綻懸念先



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

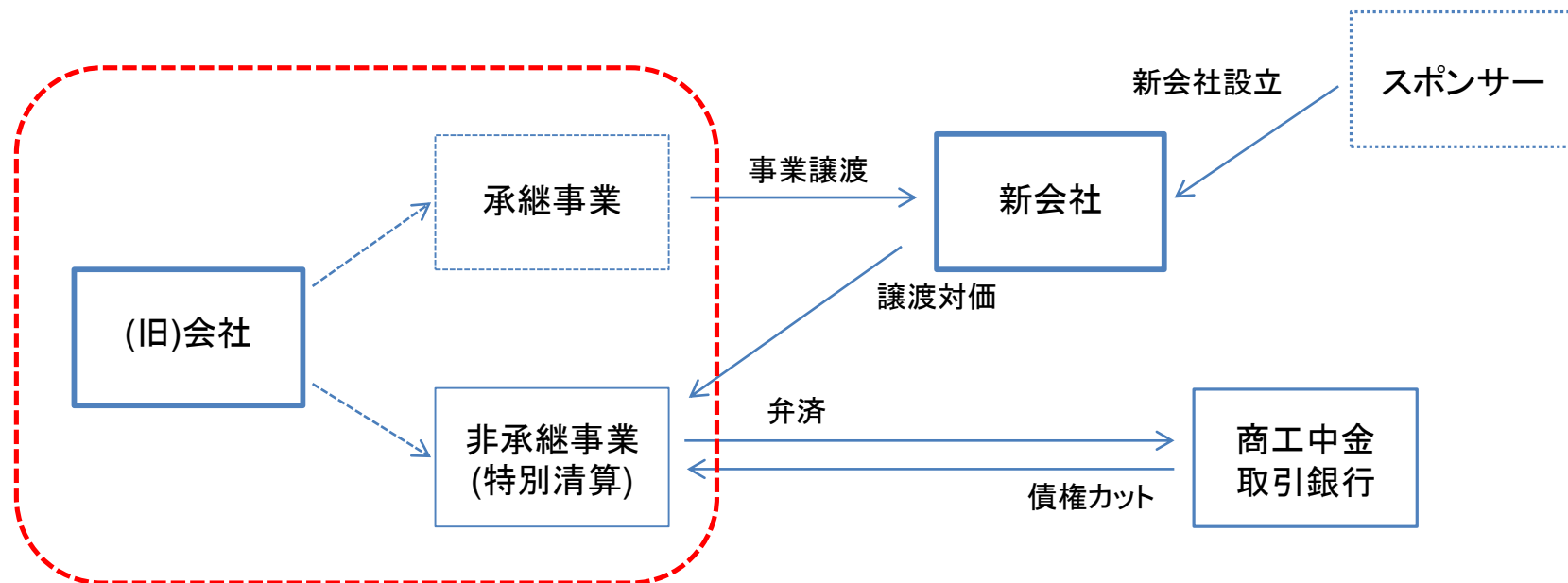


12. 抜本的な事業再生の取組事例②

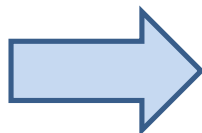
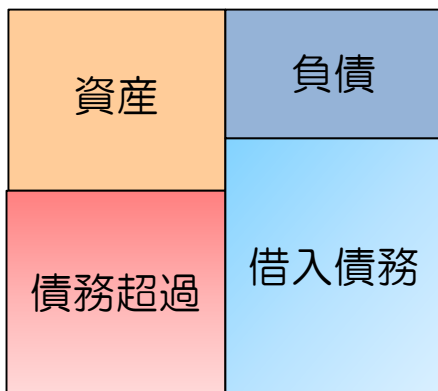
【当金庫主導で再生支援機関関与の下、スポンサー導入による金融支援（債権放棄）により抜本再生が実現した事例】

業種	精密板金加工業
事業規模	・資本金：20百万円 ・売上：6億円 ・総資産：6億円 ・従業員：57名 ・経常利益：7百万円(実態▲29百万円) ・純資産：▲4億円(実態▲6億円)
窮境原因	・国内メーカーの海外生産の加速による受注獲得競争の激化及びコストダウンの養成による収益低下
再生計画	■中小企業再生支援協議会の関与による私的整理(再生スキーム・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、新会社に事業譲渡 ・譲渡対価(3億円)等を原資とした金融債務の弁済後、旧会社は特別清算手続きを行うことによって金融機関は残存する債権を放棄(6億円) ・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) ・従業員の雇用維持、地域経済の活性化に寄与する

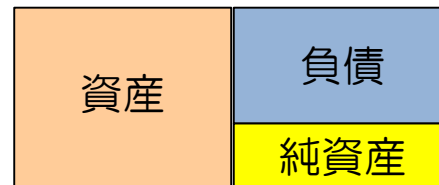
金融スキームイメージ



【支援実施前】



【支援実施後】



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！