

# 金融円滑化法終了後の 出口戦略プログラム

株式会社 コンサルティング・ネットワーク(CNC)

# 金融円滑化法終了に向けての対応内容

## ● 円滑化法終了による影響

中小企業金融円滑化法が施行されて3年目、金融庁の方針によりH25.3 月には円滑化法は終了となる

### 企業への影響

H25.3 月に円滑化法終了に伴い、再度の条件変更契約を取下げられる企業が  
続出する

### 金融機関 への影響

金融庁よりコンサルティング機能強化の推進を求められているが、金融機関担当者は  
業務が多忙を極め、返済猶予企業も多いことから 全ての企業の経営改善に関与  
することは不可能

## ● 円滑化法終了後の対応策

「経営再建計画書」により乗り切る2つの施策がある

### 実抜計画の作成

経営再建計画の中でも「実現可能性の高い抜本的な経営再建計画」を作成する

### DDS

通常の借入金を劣後ローンなどの「資本性借入金」に転換する金融スキーム

## ● 円滑化法終了対応策のメリット

### 企業のメリット

- ➔ (1) 「経営再建計画書」策定から「本業の安定」を図れる
- (2) 「安定経営基盤」の構築により、資金繰りで悩まない体質（企業体力）が作れる

### 金融機関のメリット

- ➔ (1) コンサルティング機能のアウトソーシングによる対応幅増大(モニタリングのアウトソース)
- (2) 企業の財務安定化によるデフォルト率低下及び新規融資の可能性

# 実抜計画とは

## ● 経営再建計画の中でも「実現可能性の高い抜本的な経営再建計画」のこと

→ 金融円滑化法終了後のリスケジュール継続施策

## ● 実抜計画のメリット

- (1) 債務者区分の「要管理先」「破綻懸念先」が「その他の要注意先」「正常先」になる
- (2) リスケジュールをしていながら「新規融資」を受けられる可能性が出てくる

## ● 実抜計画の要件

- (1) 計画の実現に必要な関係者の同意が得られていること。これは、主に金融機関をさす
- (2) 当該計画を超える追加支援が必要とは見込まれないこと。  
追加支援とは、新規融資や、いっそう踏み込んだリスケジュールなどのこと。計画に書いてある以上の追加支援が必要と見込まれないことがポイント。
- (3) 計画における売上高、費用、利益の予想等の想定が十分に厳しいものとなっていること。  
計画が実現不可能な絵に描いた餅ではなく、現実を踏まえた厳しいものであるか、ということ。

# DDS(Debt Debt Swap)とは

● 通常の借入金を劣後ローンなどの「資本性借入金」に転換する金融スキームのこと

→ 金融円滑化法終了に代わる財務強化施策(11年11月金融庁発出通達による)

● DDS導入のメリット

- (1) 実質的に債務超過の状態が解消されるため、財務状態が改善し、信用力や再建の可能性が高まる
- (2) 劣後化された債務については、他の全ての債権が完済されるまで元本返済が猶予されるため、資金繰りが改善される

● DDSの対象と想定している中小企業者

→ 妥当な再生計画のもとに本業の黒字(営業黒字)が確保されており、再建・事業好転の見通しが合理的と認められる企業

債権者	融資の種類	当初借入額	残高	約定返済額	金利
MT銀行	証書貸付(運転資金)	50	30	0.833	3.100%
MS銀行	証書貸付(運転資金)	50	43	0.5	2.850%
	証書貸付(運転資金)	7	5	0.116	3.600%
J信金	証書貸付(運転資金)	30	22	0.454	2.700%
SR銀行	証書貸付(設備資金)	22.3	14	0.298	2.325%
S信金	証書貸付(設備資金)	85	82	0.709	2.575%
	証書貸付(設備資金)	52	28	0.432	3.10%
K信金	証書貸付(設備資金)	29	17	0.237	3.35%
J銀行	証書貸付(設備資金)	20	15	0.167	3.35%
合計			256	3.746	

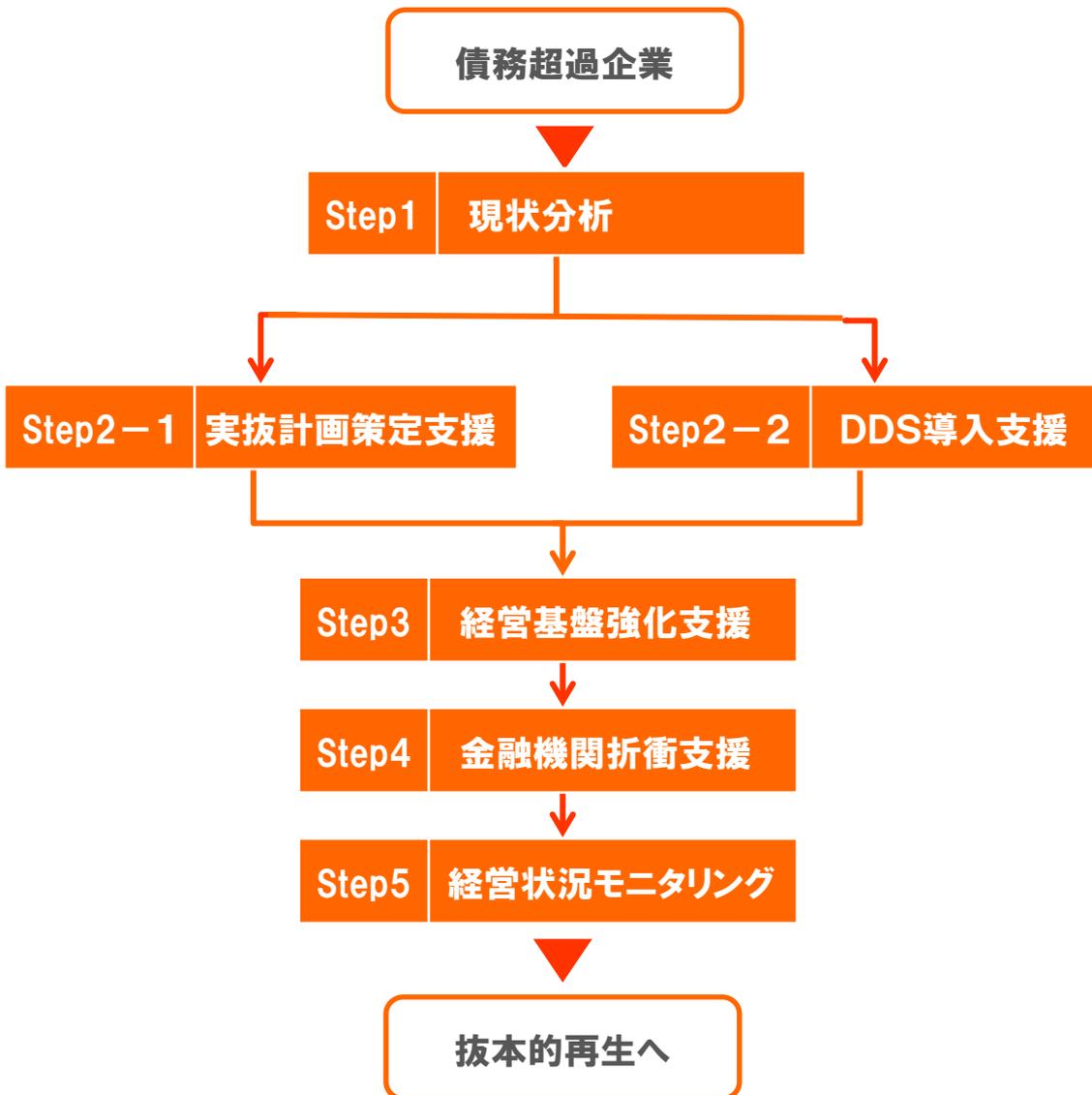
売上 1,000,000千円  
 粗利益 200,000千円  
 固定費 150,000千円  
 営業利益 50,000千円  
 利息 5,000千円  
 税引前純利益 45,000千円  
 税金 18,000千円  
**純利益 27,000千円**  
**借入返済 44,952千円**  
**キャッシュ残 △17,952千円**

黒字倒産

債権者	融資の種類	当初借入額	残高	約定返済額	金利
MT銀行	証書貸付(運転資金)	50	30	0.833	3.100%
MS銀行	DDS 証書貸付(運転資金)	50	43	0	2.850%
	証書貸付(運転資金)	7	5	0.116	3.600%
J信金	代位返済 証書貸付(運転資金)	30	0	0	2.700%
SR銀行	代位返済 証書貸付(設備資金)	22.3	0	0	2.325%
S信金	リスク 証書貸付(設備資金)	85	82	0	2.575%
	リスク 証書貸付(設備資金)	52	28	0	3.10%
K信金	DDS 証書貸付(設備資金)	29	17	0	3.35%
J銀行	証書貸付(設備資金)	20	15	0.167	3.35%
合計			220	1.116	

返済13,392千円(1,116千円×12ヶ月)  
 純利益27,000千円ー返済13,392千円=13,608千円

# CNCの経営再建計画策定コンサルティングサービス



## Step1 現状分析

経営幹部の方にヒアリングを実施して、財務分析、事業分析、借入金返済分析などから御社の現状を分析します

## Step2-1 実抜計画策定支援

営業黒字化の実現のために、詳細な経営分析を行い、利益を生む事業への改善を実施します

## Step2-2 DDS導入支援

DDSを導入するための支援を行います

## Step3 経営基盤強化支援

BSC(バランス・スコア・カード)の経営手法により、自力経営を実現する経営計画の作成と実施を支援します

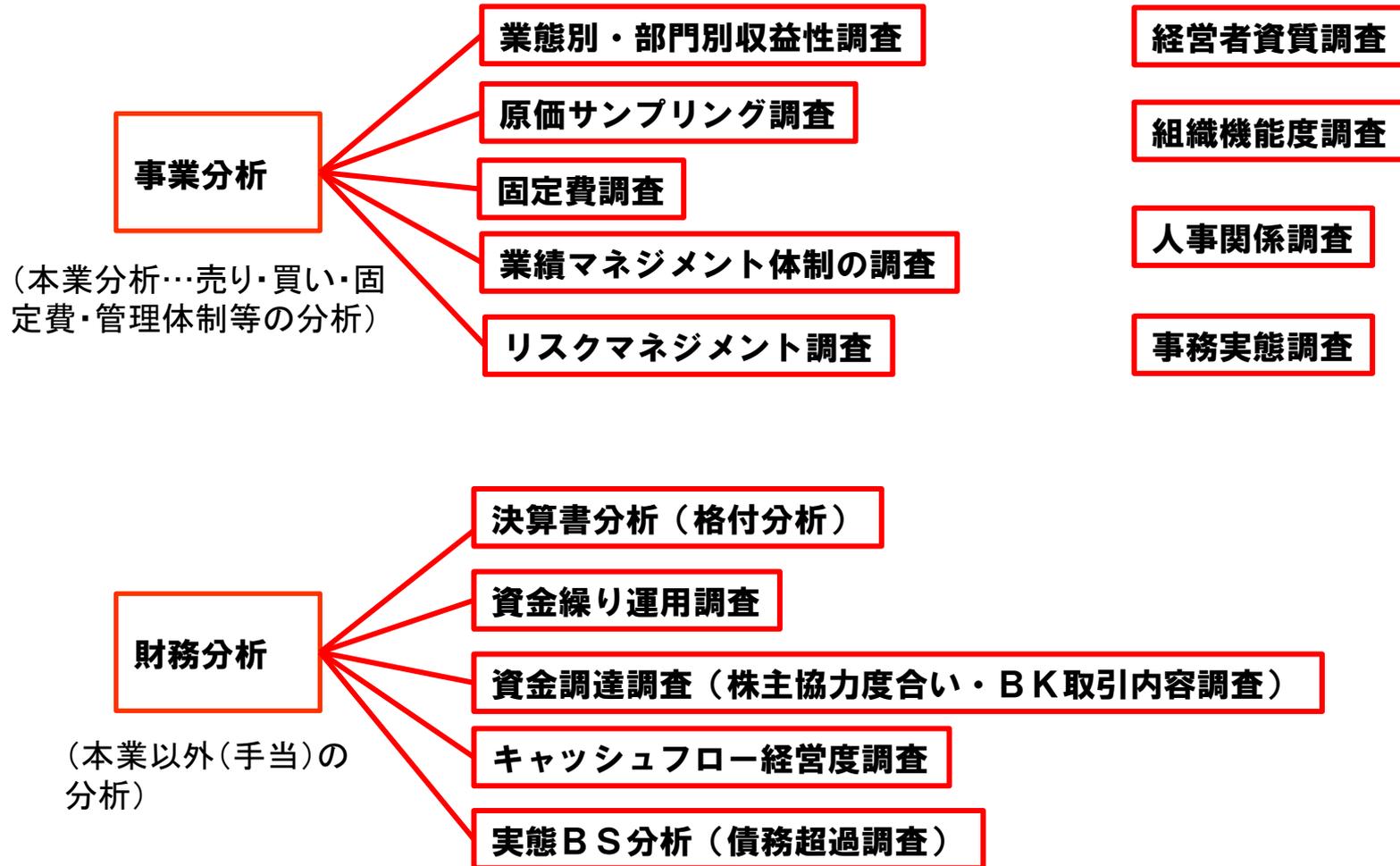
## Step4 金融機関折衝支援

実抜計画・DDSを基に金融機関への折衝支援を行います

## Step5 経営状況モニタリング

定期的に経営状況をチェックして、計画通り行かない場合は、何が原因なのか、細かくタイムリーに状況を分析し改善を実施して、PDCAマネジメントサイクルの定着を支援します

# 現状分析



# 実抜計画策定支援

PL計画

(金額単位:百万円)

項目	実績		実績		実績		計画		計画		計画		計画		計画						
	2009/10	構成比	2010/10	構成比	2011/10	構成比	2012/10	構成比	前期比	2013/10	構成比	前期比	2014/10	構成比	前期比	2015/10	構成比	前期比	2016/10	構成比	前期比
	売上高	1,407	100.0%	1,418	100.0%	1,777	100.0%	1,575	100.0%	▲202	2,023	100.0%	+448	2,170	100.0%	+147	2,260	100.0%	+90	2,380	100.0%
売上原価	1,282	91.1%	1,300	91.7%	1,680	94.5%	1,486	94.5%	▲192	1,861	92.0%	+373	1,988	91.6%	+127	2,060	91.2%	+72	2,156	90.6%	+96
売上総利益	125	8.9%	118	8.3%	97	5.5%	87	5.5%	▲10	162	8.0%	+75	182	8.4%	+20	200	8.8%	+18	224	9.4%	+24
販管費	117	8.3%	107	7.5%	117	6.6%	101	6.4%	▲16	133	6.6%	+32	141	6.5%	+8	157	6.9%	+16	171	7.2%	+14
人件費	55	3.9%	54	3.8%	46	2.6%	51	3.2%	+5	59	2.9%	+8	59	2.7%	-	64	2.8%	+5	64	2.7%	-
(分代表者世帯)	14	1.0%	13	0.9%	12	0.7%	12	0.8%	-	13	0.6%	+1	13	0.6%	-	13	0.6%	-	13	0.5%	-
	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-
	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-
	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-
営業利益	8	0.6%	11	0.8%	▲20	-1.1%	▲14	-0.9%	+6	29	1.4%	+43	41	1.9%	+12	43	1.9%	+2	50	2.2%	+10
営業外収益	0	0.0%	0	0.0%	1	0.1%	0	0.0%	▲1	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-
営業外費用	8	0.6%	10	0.7%	20	1.1%	17	1.1%	▲3	11	0.5%	▲6	10	0.5%	▲1	10	0.4%	-	9	0.4%	▲1
経常利益	0	0.0%	1	0.1%	▲39	-2.2%	▲31	-2.0%	+8	18	0.9%	+49	31	1.4%	+13	33	1.5%	+2	44	1.8%	+11
資産処分損益	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-
減損損失	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-
その他損益	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-
税引前当期利益	0	0.0%	1	0.1%	▲39	-2.2%	▲31	-2.0%	+8	18	0.9%	+49	31	1.4%	+13	33	1.5%	+2	44	1.8%	+11
法人税等	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	3	0.1%	+3	9	0.4%	+6
当期利益	0	0.0%	1	0.1%	▲39	-2.2%	▲31	-2.0%	+8	18	0.9%	+49	31	1.4%	+13	30	1.3%	▲1	35	1.5%	+5
社外流出	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-
減価償却費計	2	0.1%	3	0.2%	3	0.2%	3	0.2%	-	3	0.1%	-	3	0.1%	-	1	0.0%	▲2	1	0.0%	-

実質経常利益	0	1	▲39	▲31	18	31	33	44
法人税等充当額	0	0	0	0	0	0	3	9
社外流出	0	0	0	0	0	0	0	0
実質当期利益	0	1	▲39	▲31	18	31	30	35
減価償却実施額	2	3	3	3	3	3	1	1
実質CF(返済原資)	2	4	▲36	▲28	21	34	31	36
2期平均CF		3	▲16	▲32	▲4	28	33	34

計画

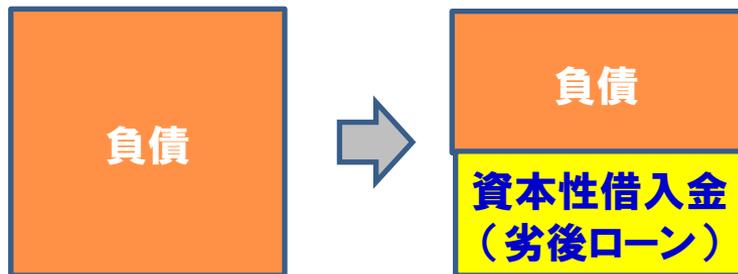
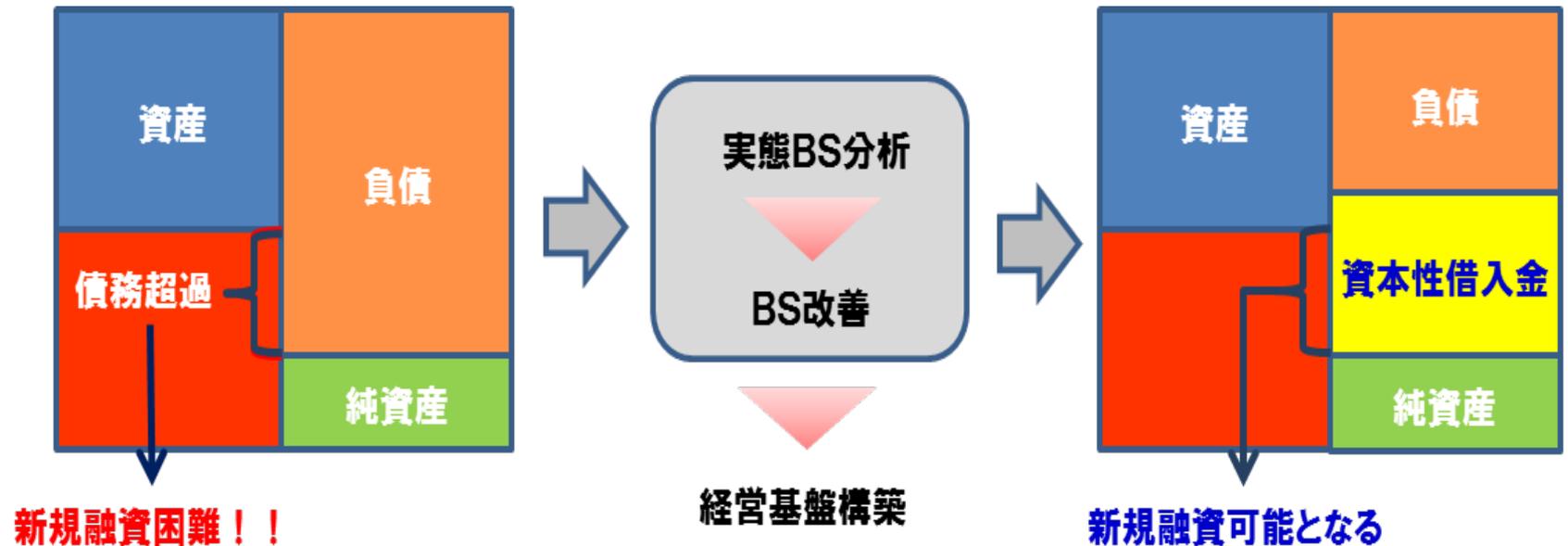
(金額単位:百万円)

項目	実績		実績		実績		計画		計画		計画		計画		計画						
	2009/10	回転期間	2010/10	回転期間	2011/10	回転期間	2012/10	回転期間	前期比	2013/10	回転期間	前期比	2014/10	回転期間	前期比	2015/10	回転期間	前期比	2016/10	回転期間	前期比
	現金	60	0.5	53	0.4	114	0.8	129	1.0	+15	76	0.5	▲53	81	0.4	+5	85	0.5	+4	95	0.5
受手・売掛	144	1.2	160	1.4	153	1.0	147	1.1	▲6	168	1.0	+21	144	0.8	▲24	150	0.8	+6	158	0.8	+8
棚卸資産	69	0.6	78	0.7	94	0.6	52	0.4	▲42	33	0.2	▲19	36	0.2	+3	37	0.2	+1	39	0.2	+2
その他流動	3	0.0	3	0.0	3	0.0	3	0.0	-	3	0.0	-	3	0.0	-	3	0.0	-	3	0.0	-
流動資産計	276	2.4	294	2.5	364	2.5	331	2.5	▲33	280	1.7	▲51	264	1.5	▲16	275	1.5	+11	295	1.5	+20
償却資産	12	0.1	11	0.1	5	0.0	2	0.0	▲3	-1	-0.0	▲3	-4	-0.0	▲3	-5	-0.0	▲1	-6	-0.0	▲1
土地	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	-	0	0.0	-	0	0.0	-	0	0.0	-	0	0.0	-
その他	0	0.0	0	0.0	4	0.0	4	0.0	-	4	0.0	-	4	0.0	-	4	0.0	-	4	0.0	-
有形固定資産計	12	0.1	11	0.1	9	0.1	6	0.0	▲3	3	0.0	▲3	0	0.0	▲3	-1	-0.0	▲1	-2	-0.0	▲1
無形固定資産計	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	-	0	0.0	-	0	0.0	-	0	0.0	-	0	0.0	-
投資等	79	0.7	80	0.7	81	0.5	81	0.6	-	81	0.5	-	81	0.4	-	81	0.4	-	81	0.4	-
固定資産計	91	0.8	91	0.8	90	0.6	87	0.7	▲3	84	0.5	▲3	81	0.4	▲3	80	0.4	▲1	79	0.4	▲1
繰延資産計	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	-	0	0.0	-	0	0.0	-	0	0.0	-	0	0.0	-
資産合計	367	3.1	385	3.3	454	3.1	418	3.2	▲36	364	2.2	▲54	345	1.9	▲19	355	1.9	+10	374	1.9	+19

支手・買掛	104	0.9	111	0.9	85	0.6	122	0.9	+37	118	0.7	▲4	108	0.6	▲10	113	0.6	+5	119	0.6	+6
短期借入金	75	0.6	95	0.8	130	0.9	115	0.9	▲15	115	0.7	-	115	0.6	-	115	0.6	-	115	0.6	-
その他流動	9	0.1	9	0.1	10	0.1	17	0.1	+7	10	0.1	▲7	10	0.1	-	10	0.1	-	10	0.1	-
流動負債計	188	1.6	215	1.8	225	1.5	254	1.9	+29	243	1.4	▲11	233	1.3	▲10	238	1.3	+5	244	1.2	+6
長期借入金・社債	123	1.0	113	1.0	211	1.4	177	1.3	▲34	116	0.7	▲61	76	0.4	▲40	51	0.3	▲25	29	0.1	▲22
その他固定	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	-	0	0.0	-	0	0.0	-	0	0.0	-	0	0.0	-
固定負債計	123	1.0	113	1.0	211	1.4	177	1.3	▲34	116	0.7	▲61	76	0.4	▲40	51	0.3	▲25	29	0.1	▲22
負債合計	311	2.7	328	2.8	436	2.9	431	3.3	▲5	359	2.1	▲72	309	1.7	▲50	289	1.5	▲20	273	1.4	▲16
資本計	56	0.5	57	0.5	18	0.1	-13	-0.1	▲31	5	0.0	+18	36	0.2	+31	66	0.4	+30	101	0.5	+35
総資本合計	367	3.1	385	3.3	454	3.1	418	3.2	▲36	364	2.2	▲54	345	1.9	▲19	355	1.9	+10	374	1.9	+19

割引手形	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	-	0	0.0	-	0	0.0	-	0	0.0	-	0	0.0	-
繰上償還手形	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	-	0	0.0	-	0	0.0	-	0	0.0	-	0	0.0	-

実質長期負債	35	34	72	100	79	45	14	-22
実質CF	-	3	-16	-32	-4	28	33	34
実質長期負債返済年数	-	11.3	-4.5	-3.1	-22.6	1.6	0.4	-0.7



## 【DDSを導入可能にする支援内容】

- ① 自社の実態財務を把握(**実態BS**)し、適正化と健全化を図る
- ② 営業黒字と営業キャッシュフローの黒字を確保(**BS改善**)し、その持続性を確保する
- ③ 経済合理的な事業計画(**経営基盤構築**)を策定し、それをきちんと実現する

# 経営基盤強化支援

## ☆経営基盤構築の流れ

経営理念作成

経営ビジョン設定

事業ドメインの確認

PPM・3C・5フォース分析等

経営環境の把握と経営資源評価

SWOT分析

経営課題抽出

経営戦略立案

経営計画策定

アクションプラン作成

組織機能・役割(職責)の再設定

先行管理体制の構築

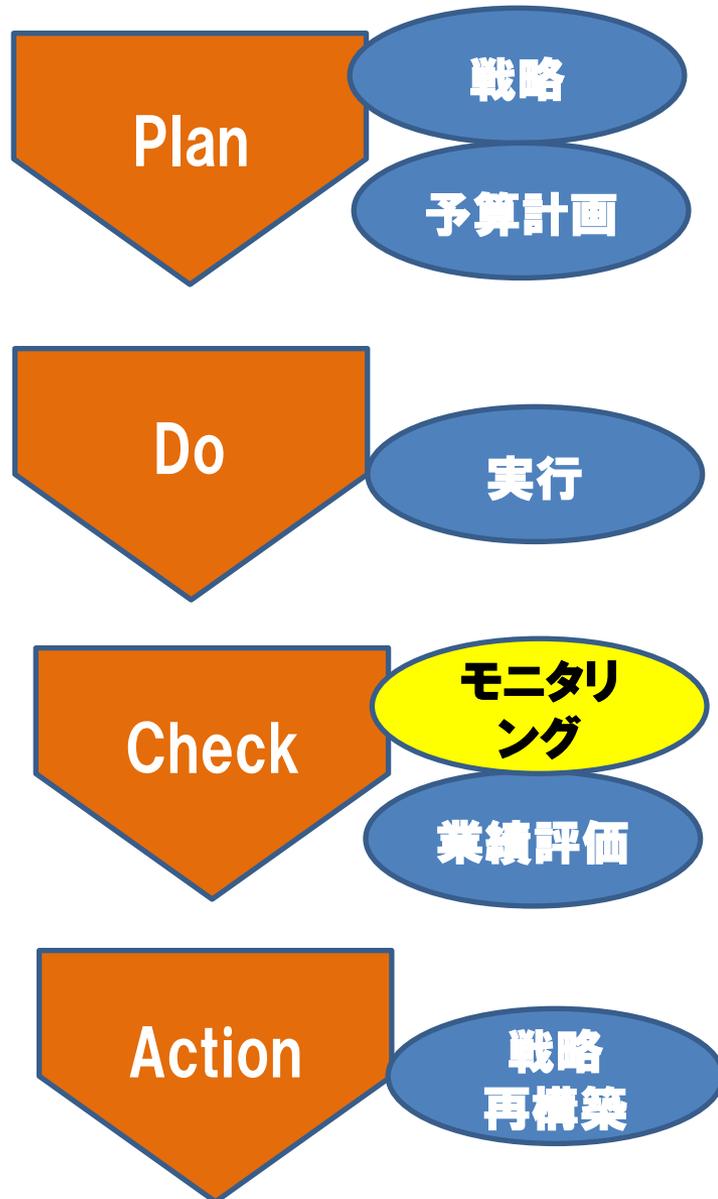
予実評価(PDCA)

## 「実抜計画」「DDS」を活用した金融機関折衝



※税理士・コンサルタント同席による金融機関折衝





- 経営戦略の構築
- 組織の戦略との整合性
- 従業員の意識付け・動機づけ
- 評価指標の設定
- 戦略と業務計画
- 予算への落とし込み

- 業務実行

- 業務実績のモニタリング
- 業績評価指標の測定
- 組織の業績評価
- 戦略実行の進捗測定

- 経営戦略の検証
- 経営戦略の再構築

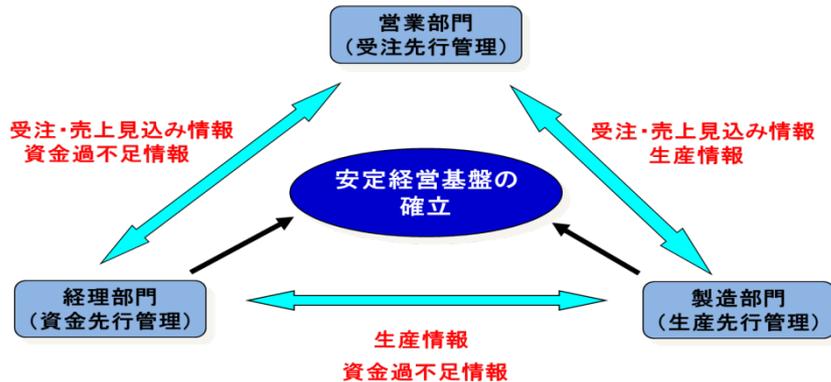
## スコアカードモニタリング

項目	単位	目標	実績	偏差	注	財務				生産				品質				顧客											
						計画	実績	偏差	比率																				
売上高	億円	100	105	+5		100	105	+5	105%	100	105	+5	105%	100	105	+5	105%	100	105	+5	105%	100	105	+5	105%	100	105	+5	105%

## アクションプランモニタリング

項目	内容	担当者	完了日	進捗	備考
営業	新規顧客の獲得	山田	2012/12/31	完了	
生産	生産効率の向上	田中	2013/03/31	進行中	
品質	不良率の削減	佐藤	2013/06/30	完了	
顧客	顧客満足度の向上	鈴木	2013/09/30	進行中	

## 先行管理モニタリング



## 予実管理モニタリング

### 責任予算制度のポイント

予算とは、全社員に目標を持たせ、目標を達成するように仕向けるしくみに描いた餅なるのは人を統制する(引)張って(く)という考えが根拠しているから予算の設定と業務の統制は、組織上の職務と責任者に関わらせて行う必要があるこの考え方を「責任予算制度」とい

「責任予算制度」を成功させるポイント  
 予算単位  
 職務  
 責任者  
 } 一致させる

職務とは、「仕事・責任・権限」が一体となったもの  
 予算単位とは、社長～社員まで1人1人が予算単位



責任予算制度は、会社全体の利益とキャッシュフローが最大になるように、予算単位の子実を行うこと