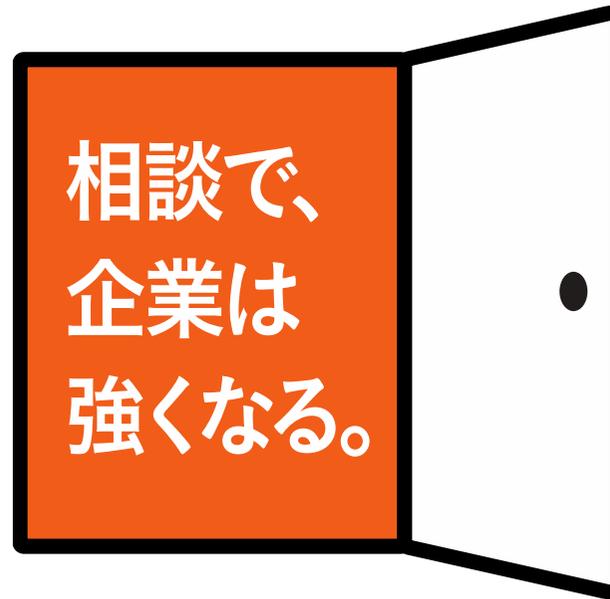


中小企業の事業・財務の課題解決を支援

経営改善計画策定支援事業 (405事業・ポストコロ事業)の支援の想定事例集

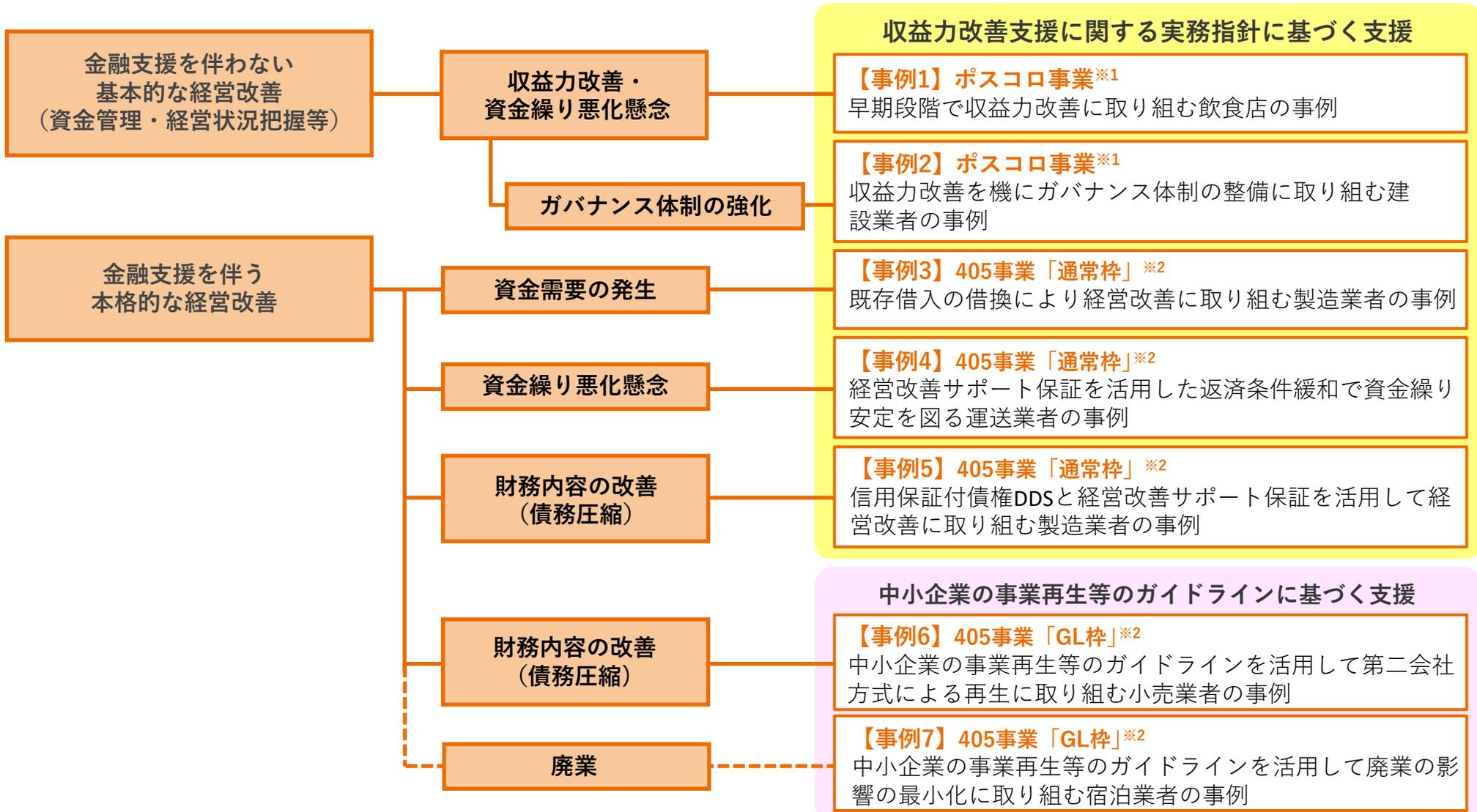
～収益力改善支援に関する実務指針の活用～



中小企業庁・中小企業活性化全国本部

【留意事項】本事例における事業者の情報(売上、従業員数等)は、実在する事業者に基づかないことにご留意ください。

中小企業の業況に応じた支援の事例



※1： 早期経営改善計画策定支援(ポストコロナ事業) …支援者^(注)の支援を受け、基本的な経営改善計画を策定する事業。

※2： 経営改善計画策定支援(405事業) …支援者^(注)の支援を受け、金融支援を伴う本格的な経営改善計画を策定する事業。実務指針に基づいて金融支援を検討する「通常枠」と中小企業の事業再生等のガイドラインに基づく「GL枠」の2種類の支援。

(注) 本事例における支援者は、認定経営革新等支援機関(国が認定した税理士などの専門家)をいう(次頁以降も同様)



CASE STUDY

ポストコロナ
事業

ポスコロ事業：事例1

早期段階で収益力改善に取り組む飲食店の事例。

事例概要 喫茶店、売上高30百万円、業歴15年、従業員3名

- ◎ 顧問税理士が試算表作成時に業況変化を察知。中小企業診断士の支援による収益力改善を打診。
- ◎ 近隣に競合他社が台頭し売上が減少。

経営改善計画の内容(実務指針に基づく計画)

- ◎ ターゲットを高齢者に絞り、営業体制に変更。
 - ① 競合の少ない朝型の営業時間にシフト(11時～22時→7時～18時)
 - ② 洋菓子メニューを削減し、喫茶・軽食メニューを充実
- ◎ 税理士が作成した月次情報を基に、経営者を含むPDCAサイクルを構築。

経営者と支援者による現状分析と課題抽出

- ◎ 財務は税理士任せで、収支管理や値段設定等は感覚的に実施。
- ◎ 前面が交通量の多い道路のため、競合他社と同じく、テイクアウト可能な洋菓子を売りにしていたが利益への貢献はわずか。
- ◎ 支援者が現地に赴き近隣を調査したところ、数十年前に造成された団地に近いため、高齢者が多い一方で、コンビニが少ない地域と判明。

計画策定後のフォローと支援結果

- ◎ 半年後の伴走支援時の売上が計画対比120%(前年比150%)。
- ◎ 経営者にヒアリングしたところ、想定外にモーニング時間帯の中年層が増え、その中年層が土日のランチも利用していることがわかったため、土日限定のランチメニューの開発を提案。

対応のポイント・着眼点

- ◎ 日常的にコミュニケーションをとる機会の多い支援者による、いち早い業況変化の察知。

➡ 早期に取り組むことのインセンティブ

- ◎ 部門別(商品別)の収支分析による改善点の明確化。

➡ 経営資源を投入すべき先の選択

- ◎ 支援者の現地確認による複眼的な現状分析。

➡ 経営者と支援者との情報共有

- ◎ 明確なターゲティングと商品開発。

➡ ターゲットに対して経営資源を集中

- ◎ 経営者自らが手を動かして経営状況を確認。

➡ コスト意識と経営管理への関心を醸成

- ◎ 計画に対する進捗の良し悪しにかかわらず、計画通りとなっていない要因を分析。

➡ 臨機応変な計画見直しによるさらなる改善

ポスコロ事業：事例2

収益力改善を機にガバナンス体制の整備に取り組む建設業者の事例。

事例概要 電気工事業、売上高4億円、業歴28年、従業員14名

- ◎ 民間工事受注(マンション向け配電工事等)が中心、過去の太陽光パネル設置特需の収益で内部留保はあるも、近年は赤字基調。
- ◎ 経営者は10年以内には後継者に代表者を引継ぎたい意向。

経営改善計画の内容(実務指針に基づく計画)

- ◎ 工事毎の収支管理の徹底を最優先とし、週次で会議を開き、営業と現場責任者で工事予定を共有する等、相互のコミュニケーションを推進。
- ◎ 本件を契機に、経営者の財務・収支管理への関与や、金融機関等へのこまめな情報共有と後継者の同席等のガバナンス体制の整備と、今後の事業承継を見据えた経営者保証の解除の取り組みを盛り込んだ計画策定。

対応のポイント・着眼点

- ◎ 過去に業況が好調であった先であっても、外部環境の中で収益の柱は大きく変わる（既に変わっている）。

➡ 過去からの時系列で事業を診ることも重要

- ◎ 業種問わず営業と現場の連携にかかる課題は多い。

➡ 全体で同じ目線を持てる組織は強い

- ◎ 金融機関等と情報共有しつつガバナンス体制を整備。

➡ 持続的な成長と企業価値向上の実現に必要

経営者と支援者による現状分析と課題抽出

- ◎ 受注工事毎の収支を精査、一部不採算のものがああり、営業体制を確認したところ、営業と現場で目標やノウハウが共有されておらず、交流もほぼないことが判明(売上重視の目標設定で現場経験のない担当が営業)。
- ◎ 経営者と支援者で「ガバナンス体制の整備に関するチェックシート」を活用して現状確認したところ、経営者が財務内容をあまり把握できておらず、試算表・資金繰り表も作成できていないなど問題点も判明。

計画策定後のフォローと支援結果

- ◎ 営業と現場が密に連絡を取れる体制となり、工事毎の採算への意識も高まったことで、採算性の高い受注増加やコスト削減が図れて収支が安定。
- ◎ 財務基盤が強化(黒字化によるキャッシュフロー改善等)されたこと、月次試算表の提出やこまめな業況報告により経営の透明性が高まったことから、金融機関は経営者保証を解除でき、後継者への承継を円滑に実施。

- ◎ 担当者は目の前の業務や目標がベンチマーク。

➡ 経営陣が俯瞰して気づきを促すことも重要

- ◎ 後継者との情報格差は承継に向けた障害となり得る。

➡ なるべく早い段階での後継者の関与が重要

- ◎ 営業と現場、経営者と支援者が互いに目線を合わせ、情報を共有することで、事業の目的や支援の方向性が明確化され、早期の収益力改善と信頼関係構築が実現。

➡ 経営の透明性確保が信頼関係構築の礎

CASE STUDY

405事業 (通常枠)



405事業 (通常枠)：事例3

既存借入の借換により経営改善に取り組む製造業者の事例。

事例概要 衣服製造業、売上高2億円、業歴34年、従業員12名

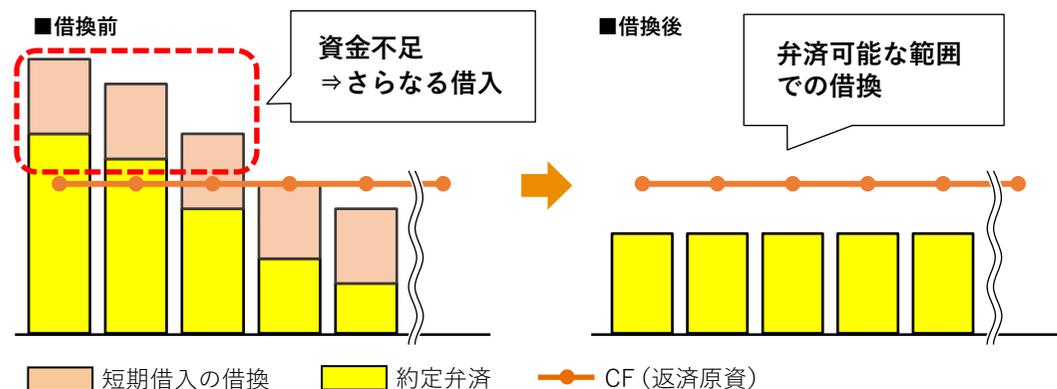
- ◎ 主に百貨店やスーパーで販売される婦人・子供服を製造。近年の輸入品・海外OEMの増加や消費嗜好の変化に加え、コロナ禍での需要減少により資金繰りが逼迫。

経営改善計画の内容(実務指針に基づく計画)

- ◎ 既存の借入を短期のものも含めて、金融機関毎にまとめて長期(期間10年)で借換え、約定弁済額が返済に充てられるCF(フリーキャッシュフロー)の範囲となるよう設定。
- ◎ 主要販売先への価格交渉を行うとともに、非効率な工程の動線の見直しを実施、効率化による生産力の余剰で受注生産拡大に向けた営業を拡大。

対応のポイント・着眼点

借換による年間約定弁済額の変化



経営者と支援者による現状分析と課題抽出

- ◎ 財務状況を精査、一定のキャッシュフロー(CF)はあるが、長期借入金の本数が多く、約定弁済が大きいため、資金繰り逼迫していることが判明。
- ◎ セグメント別の収支状況等を精査、原材料が高騰する中で、主要販売先(売上の7割)への販売価格がここ15年改定されていないことが判明。
- ◎ 業務フローを精査、製造工程に一部非効率なフローがあることが判明。

計画策定後のフォローと支援結果

- ◎ 借換後の返済は滞りなく、金融機関からの信頼が回復。
- ◎ 新規受注生産が想定以上に好調で、主要販売先の販売比率も5割に低下。
- ◎ 主要販売先との取引も改善し、CFにも余裕が出てきたため、本格的な受注増加に向け、様々な受注に柔軟に対応できる生産ラインの拡大を金融機関に打診中。

- ◎ 資金繰りを細かく精査することで効率的な資金繰り。

➡ 無理のない返済計画で資金の不安解消

- ◎ 業務フロー等の事業を支援者が客観的に見直し。

➡ 当社にとっての「当たり前」にも収益機会

- ◎ 当社の強みを最大限に活かすための取り組み。

➡ 明確に経営資源の投入先を決定し実行

- ◎ 資金繰りが安定したことと、主要販売先頼りの営業体質から脱却したことで金融機関取引が正常化。

➡ 前向きな取り組みが将来への意識づけにも寄与

405事業（通常枠）：事例4

返済条件の緩和により資金繰りの安定を図る運送業者の事例。

事例概要 貨物運送業、売上高7億円、業歴51年、従業員25名

- ◎ バブル期に多額の借入で不動産を購入し倉庫業にも進出。リーマンショック時に設備稼働率が大幅に悪化したことに加え、多額の含み損あり。足元業績は回復基調にあるが金融機関は未だ低評価。

経営改善計画の内容(実務指針に基づく計画)

- ◎ 営業に必要な不動産の売却による債務圧縮を計画。
- ◎ 業務フローの見直し等による効率化で経費削減を合わせて計画。
- ◎ これらに伴う特別損失の発生と必要な期間を金融機関に説明の上、本業のキャッシュフローで支払可能な返済条件への緩和を要請。

経営者と支援者による現状分析と課題抽出

- ◎ 経営者は不動産の含み損への後ろめたさから、うやむやにしていたが、資産査定を実施し、実質的な債務超過幅を明確化。
- ◎ 営業部長を交えて作業工程や動線を見直し、必要な不動産や設備を精査したところ、不稼働の倉庫や駐車場の過大なスペースの存在が判明。
- ◎ ただし、不動産の分筆手続等で資産処分には1年程度要することが判明。

計画策定後のフォローと支援結果

- ◎ 1年間の返済軽減後、不動産売却資金で債務の一部を返済(B/S圧縮)。
- ◎ 不動産売却損で多額の損失は計上したものの、不明瞭な資産がクリアになり、債務圧縮で本業の収支から弁済可能な状況となったため、金融機関からの評価も上がり取引が正常化。

対応のポイント・着眼点

- ◎ 過去に膨らんだ債務に苦しむ事業者の中にも、本業の事業性が見込める先も多く存在。

➡ 入口では先入観を持ちすぎないことも重要

- ◎ 経営者に不都合なものほど改善余地の検討が必要。

➡ 経営者の協力を得るには的確な意識づけ

- ◎ 経営者や財務担当者以外の協力や知見も総動員。

➡ 現場を巻き込むことで選択肢が拡大

- ◎ 適切な現状分析で資産や資源の過不足が明確化。

➡ ビジネスに見合った体制を再構築

- ◎ マイナス面を含めて金融機関と情報を共有。

➡ 不明瞭な点をなくして金融支援に理解

- ◎ 損失計上の前に、金融機関と情報を共有・理解を得たことで、以降の支援は円滑に進捗。

➡ 信頼関係構築には経営の透明性が不可欠

405事業 (通常枠)：事例5

信用保証付債権DDSと経営改善サポート保証を活用して経営改善に取り組む製造業の事例。

事例概要 陶磁器製造業、売上高5億円、業歴26年、従業員23名

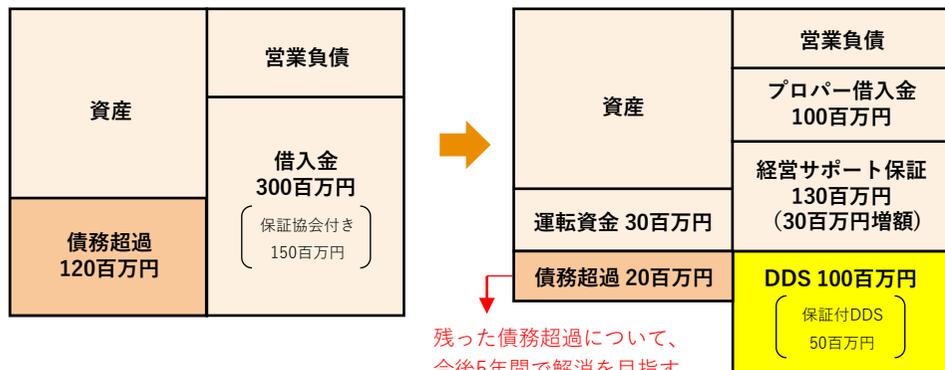
- ◎ 主に飲食店向けの和風食器を製造。コロナによる需要減少等で一時的に収支悪化したが、足元業績はコロナ前まで回復している。さらなる改善に必要な運転資金の調達に悩んでいる状況。

経営改善計画の内容(実務指針に基づく計画)

- ◎ 財務デューデリジェンス(以下、DD)を実施した結果、実質債務超過は120百万円と判明。事業DDの結果を踏まえて、販路の再構築や効率的な生産計画を含む再生を目的とした数値基準を満たす計画を検討。
- ◎ 信用保証付債権DDS(注1)(以下、保証付DDS)の活用と経営改善サポート保証^{※2}による必要運転資金の調達を含めた経営改善計画(スキーム図参照)を策定、保証協会を含む全債権者合意のもとで、計画を進めていくことを決定。

対応のポイント・着眼点

■スキーム図



- ◎ 債務超過の要因になっている既存借入金のうち100百万円をDDS^{※1}に転換(プロパー50百万円・保証付DDS 50百万円)。
- ◎ DDS以外の保証協会付きの借入金を30百万円増額の上、経営改善サポート保証^{※2}で借換。
- ◎ 実質債務超過額を圧縮して信用力アップを図り、新たな資金調達を受けるなど、安定した金融取引の継続が可能となる。

経営者と支援者による現状分析と課題抽出

- ◎ 相談時、経営者は財務面の状況からさらなる成長に向けた資金調達に悲観的であったが、支援者との対話の中で「伝統と革新を融合した食器を通じて食文化を支えたい」という創業理念を再認識。
- ◎ 競合等の外部環境を整理したところ、製品の独自性もあり、顧客訴求力はあるものの、必要な資金調達に向けては財務面の対策が必要なため、資本性借入金(DDS^{※1})の活用を検討することとなった。

計画策定後のフォローと支援結果

- ◎ DDSにより、B/S上の債務超過を圧縮したことで、経営改善に必要な運転資金が調達できたため、資金繰りの不安の解消と人員の補充ができ、生産や営業に注力できるようになった結果、収益が改善。
- ◎ 危機を乗り越えたことで、社内全体の経営改善に向けた意識が向上。

- ◎ 経営者との対話を通じて取り組みを動機付け。
➡ 経営者が思い描く「ありたい姿」を明確化
- ◎ 全債権者合意のもと、405事業を活用したDDSの実施による経営改善支援。
➡ 金融支援の必要性、支援金額を判断するため、財務DD及び事業DDは必要
- ◎ 保証付DDS等により、B/S上の不安を将来に先送りできたことで、足元の前向きな取り組みを実施。
➡ 資金繰り安定により腰を据えた取り組みが可能に

※1: 既存借入金を返済順位の低い借入に切り替え、金融機関内で資本とみなすことができる資本性の借入金。保証付DDSでの対応には数値基準在り。

※2: 経営改善サポート保証: 経営改善・再生計画に必要な資金の保証(詳細は右記URL参照 https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/sinyouhosyou/kaizen_saisei.html)



CASE STUDY

405事業

(GL枠)

405事業 (GL枠) : 事例6

「中小企業の事業再生等のガイドライン」を活用して第二会社方式による再生に取り組む小売業者の事例。

事例概要 スーパー、売上高6億円、業歴51年、従業員21名

- ◎ 売場面積1,500㎡前後のスーパーを3店舗経営。起業時は鮮魚店、顧客の求めに応じて品目が拡大したものの、近年は大手との安売競争による赤字が続き、債務超過の状態。

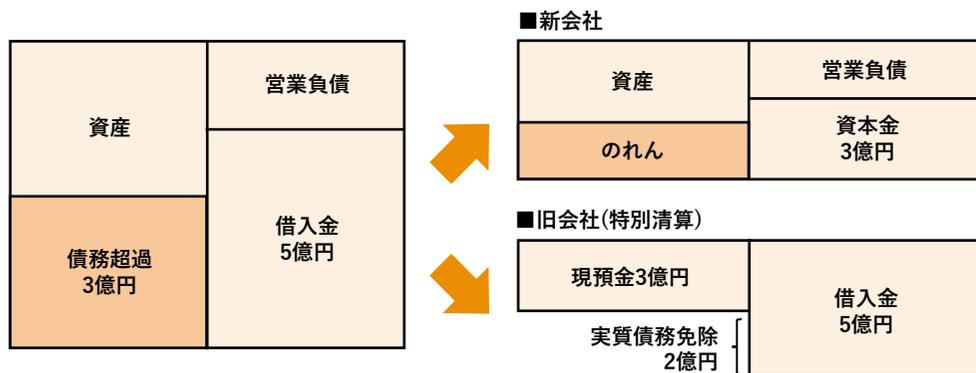
事業再生計画(再生型)の内容(ガイドラインに基づく計画)

- ◎ 経営者・支援者とも、自力での再生は困難と判断し、弁護士の支援も受けながら、同業者のスポンサーによる第二会社方式での再生計画をガイドラインに基づいて策定。
- ◎ 新会社を設立(旧会社は特別清算)、新会社はスポンサーの完全子会社としてグループ傘下に入った上で、新代表者にはスポンサーの社員を任命。
- ◎ 運転資金や改装資金は、スポンサーから拠出して運営することを約束。

対応のポイント・着眼点

■支援の概要

- ◎ 新設分割により新会社設立。
- ◎ 新会社株式の対価を債務弁済に充当。
- ◎ 新会社株式を旧会社からスポンサーが取得。



経営者と支援者による現状分析と課題抽出

- ◎ 部門別収支等を整理、赤字の部門が多い中、鮮魚は独自の仕入ルートもあり、高品質・低価格と顧客の評判も高く、黒字を確保できていた。
- ◎ 来客が少ない要因として店舗の老朽化は認識しながら、バブル期の多大な出店資金等から投資はできなかったが、立地は良好であり、近隣で新興住宅地の造成があったため、商圈の潜在顧客は増加していた。

計画策定後のフォローと支援結果

- ◎ 鮮魚部門での強みは残しつつ、他の部門でも、スポンサーの商流を活かしたコスト削減により、近隣の大手スーパーに対する競争力が向上。
- ◎ 元来、立地が良かったことに加え、コストパフォーマンスの向上と店舗改装が奏功、近隣の子育て層の需要を獲得でき、売上はV字回復。

- ◎ 部門別等で分析しながら事業の長短を洗い出し。

➡ 今まで事業を継続できた源泉を分析

- ◎ 事業の良い部分を会社分割等で分離。

➡ 優良事業の存続→雇用維持・地域活性化等

- ◎ 過去の債務等で自力での再生が難しいが、元来の強みに焦点を当てて、再生の可能性を模索。

➡ スポンサーの強みと相乗効果で再生が加速

405事業 (GL枠) : 事例7

「中小企業の事業再生等のガイドライン」を活用して廃業の影響の最小化に取り組む宿泊業者の事例。

事例概要 旅館業、売上高45百万円、業歴91年、従業員12名

◎ 歴史ある温泉地に建つ老舗旅館。ここ数十年は赤字基調で、コロナで業況悪化に追い打ち。経営者は高齢で、後継者はいない。

弁済計画(廃業型)の内容(ガイドラインに基づく計画)

- ◎ 経営者の意向に配慮し、廃業の影響をなるべく抑えることを優先しながら、弁護士の支援を得て事業再生等に関するガイドラインに基づいた計画を策定。
- ◎ 取引金融機関などの支援も仰ぎながら、資産の売却先や従業員の再雇用先のあっせんについても並行して実施。

対応のポイント・着眼点

◎ 廃業支援の潜在的なニーズがある先が、自ら支援者に相談することは難しい。

➡ 普段から関係のある支援者の気づきも重要

◎ 経営者の意向にも配慮した方針で整理している。

➡ 雇用・地域への影響にも可能な範囲で配慮

◎ 匿名性に配慮しながら他の支援者と連携。

➡ 専門性の高いさまざまな知見が必要

経営者と支援者による現状分析と課題抽出

- ◎ 経営者と支援者が事業の現状を見直すなかで、業況改善の見込みが極めて低いことを再確認。
- ◎ 経営者には事業の継続自体に強い思いはないものの、従業員の雇用や取引先への配慮、また自社の廃業による温泉地全体の風評への懸念等から、廃業に踏み切れずにいた。

計画策定後のフォローと支援結果

- ◎ 私的整理手続で法人破産を回避、旅館や近隣の風評は最小限に抑えられ、建物は、購入した別事業者が外観を維持したまま喫茶店として再活用。
- ◎ 金融機関の債務免除は一部発生したものの、早期に廃業の手続が取れたため、取引先や給料の未払いもなく、従業員の再就職先の確保にも成功。
- ◎ また、「経営者保証に関するガイドライン」※に則り、個人破産も回避。

◎ 事業の現状や再生可能性と一緒に検討。

➡ 互いに現況を確認し、経営者の腹落ちへ

◎ 廃業経験のある経営者は少なく、取り組みは不安が先行。

➡ 不安な点を丁寧にヒアリング
支援者からの廃業に関する情報提供も必要

◎ 廃業する場合も、早期に検討・決断することで、破産の回避、風評の低減、労働債権や金融債権への充当の極大化等のメリットが期待できる。

➡ 信頼関係構築には経営の透明性が不可欠