

顧問先等の経営危機 対応マニュアル

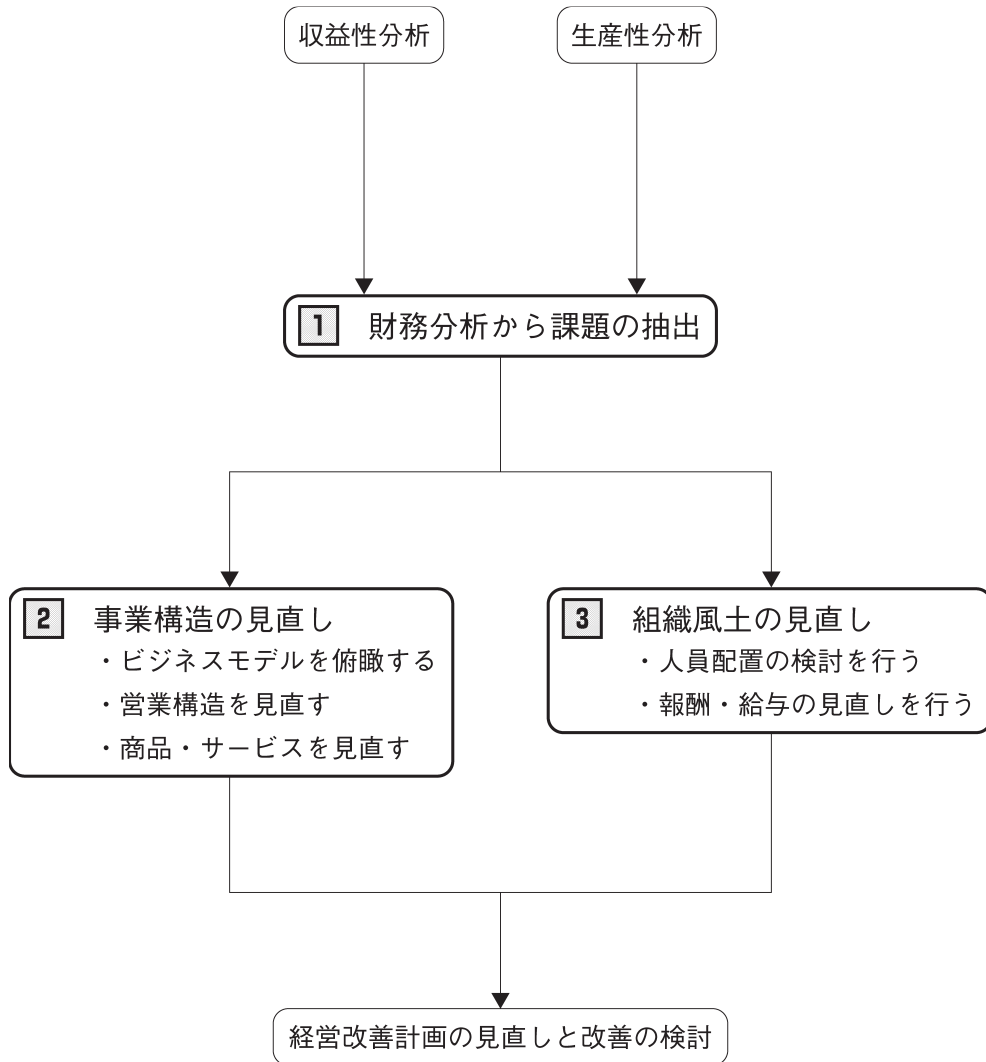
現状確認・資金確保・経費見直し・再建と清算

編著 坂部 達夫 (税理士)
山元 俊一 (税理士)

著 湊 義和 (税理士)
北出 容一 (税理士・弁護士)
川崎 啓 (税理士)

第2 経営改善計画を確認する

<フローチャート～経営改善計画の確認>



深掘りする手法やアクションプランにつながるような具体的な指導が必要になります。

事業の撤退縮小（致命傷回避）あるいは清算・破産などの方向性を決める前提は、まず、縮小撤退ありきではなく、「生き残るため、前向きに取り組むための現状把握」という認識が必要です。「積極戦略」をまず立案し、その上で、事業の一部撤退、切り離しなどの策に展開すべきです。

「積極戦略」は、外部環境の機会と内部要因の強みとでクロス分析を行います。

例えば、「機会（O）」として、「現在の商材は、手間や機能、容量などを増減し、価格設定の自由性がある。」と「強み（S）」として「顧客に安心感を与えるアフターサービス体制が強み」を掛け合わせて、「アフターサービス体制を強化することにより、価格の増額改定を行う。」、あるいは「現行の販売ルートにアフターサービスを必要とする魅力的な商品を投入する。」という「積極戦略」が考えられると思います。

その上で、「脅威（T）」として「自社の営業地域・マーケットの人口動態やライフスタイルの変化」と「弱み（W）」として「商品に企画力・開発力が弱い」などのクロス分析から「既存商品の供給停止や事業仕分け」などの縮小・撤収策の検討が必要となりますが、その前に、商品開発・企画の外部委託などの施策も考える必要があります。

3 組織風土の見直し

生産性の分析により、一人当たりの売上高の向上と付加価値率の向上のための施策である「付加価値活動時間」の比率を高めることが経営改善の重要施策です。働き方改革に謳われているように、いたずらに労働時間を延ばして付加価値を上げることは時代にそぐわなくなったといえると思います。とりわけ経営危機においては、最大のコストである人件費の見直しと、人管理体制の見直しは避けることができません。詳細は、第5章と第6章で参照してください。

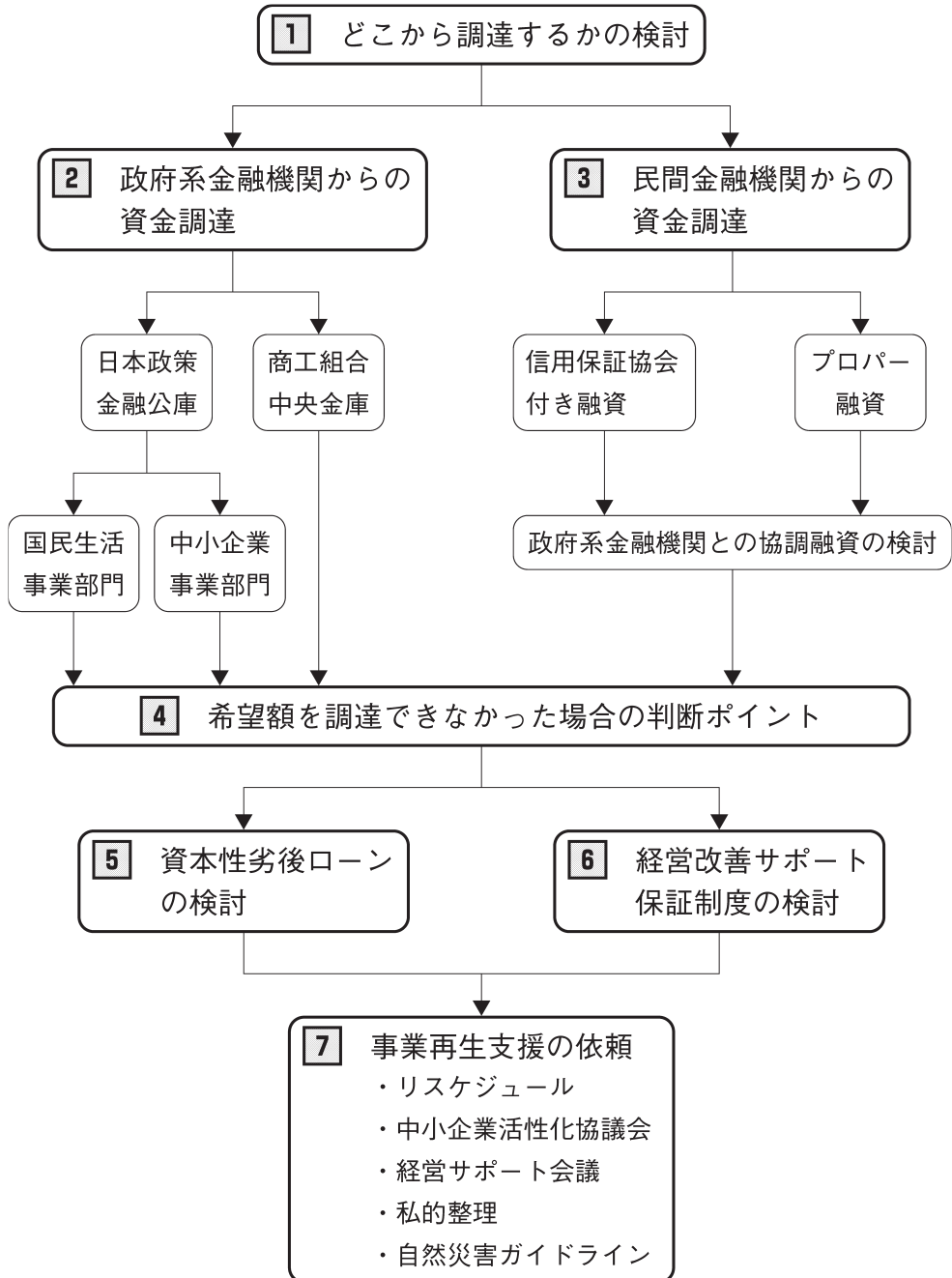
◆人員配置の見直しや役職員の給与減額の前に

かつて中堅中小企業向けに経営コンサルタントを展開した(株)日本LCA社の社長であった小林忠嗣氏が提唱した「DIPS」（知的生産性向上システム）を活用した人事システムがあります。

これは、小林忠嗣氏により出版された書籍にまとめられています（小林忠嗣＝柴田雅

第1 金融機関からの資金調達を検討する

<フローチャート～金融機関からの資金調達の検討>



体制を構築して、必要額を確保することも検討します。ただし、この調整は、打診のタイミングなど、複数の金融機関の調整実務の経験がないと難しいものです。

そこで、専門家としては、まずは政府系金融機関に事前相談を行って、協調融資での調達も検討している旨をあらかじめ申し出て、進め方を含めて相談をすることをお勧めします。

4 希望額を調達できなかった場合の判断ポイント

上記の対応でも資金繰り維持に必要な資金の確保が難しい場合には、一刻を争う事態も想定されますので、今一度、顧問先の資金繰り内容を見直し、外部への支払猶予も検討しつつ、資金繰りがいつまで持つかを確認します。その時間軸に合わせて、2か月程度は資金繰りが持つ場合には、次の[5]と[6]の可能性を検討します。

5 資本性劣後ローンの検討

これは、日本政策金融公庫及び商工組合中央金庫が行っている「資本性劣後ローン」を指します。この融資制度の最大の特徴は、金融機関の資産査定において、負債ではなく資本として扱えることにあります。よって、仮に現状債務超過状態で外部取引に支障が出ている企業が、この資本性劣後ローンで資金調達を行うことにより、資産査定上は増資を受けたと同じ効果を生み、債務超過状態を解消して、更なる支援を受けることが期待できます。また、毎月の元本返済は不要で期限一括返済でよいことから、資金繰りも大きく改善できることにあります。デメリットとしては、資本として融資することから、資本利回りに準じた利息の回収が必要となり、通常の融資より金利が高いことが上げられます。

従来は、比較的規模の大きい中小・中堅企業が活用する場面が多かったのですが、コロナ禍により企業規模に比べて借入金の残高が大きく増加してしまっている企業が多くなっており、今後、通常の融資枠では事業継続に必要な資金が調達できない事案が多発することが懸念されています。

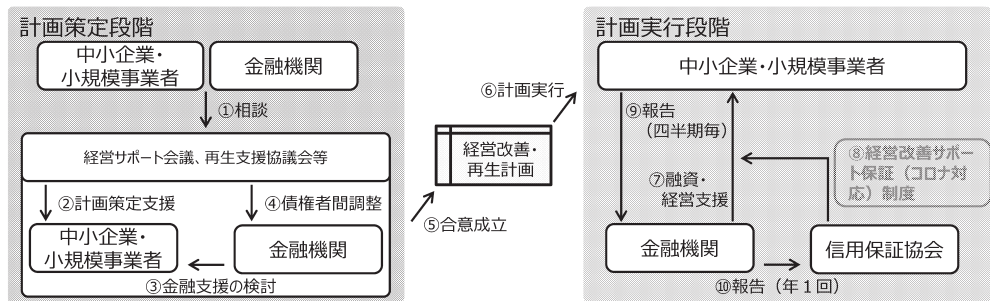
よって、中小零細企業に対するポストコロナの金融支援策の一つとして、資本性劣後ローンの重要性が高まっていますので、通常の資金調達交渉で必要資金を確保でき

ない場面では、是非本制度の活用による打開策について専門家としての検討をお願いします。

6 経営改善サポート保証制度の検討

上記5の交渉も芳しくない場合には、「経営改善サポート保証」制度の活用を検討してください。

この制度は、中小企業者や金融機関からの依頼を受けて、信用保証協会や再生支援協議会が債権者間調整を行いつつ、中小企業者に対して経営改善・再生計画の策定支援を行い、金融機関の支援を得られる場合には、信用保証協会が「経営改善サポート保証」を行うことにより、事業再生に必要な資金調達を行える仕組みです。



(出典：中小企業庁ウェブサイト)

特に、令和3年4月から、コロナ禍で借入金の残高が急増して、追加の資金を調達することが困難になる事業者の急増に備えて、据置期間を最大5年に緩和し、信用保証料の事業者負担を大幅に下げる「感染症対応型」の新保証制度が措置されました。

【経営改善サポート保証（感染症対応型）の概要】

保証限度額	2億8,000万円（一般の普通・無担保保証とは別枠）
保証割合	責任共有保証（80%保証）。ただし、100%保証及びコロナ禍のセーフティネット5号からの借換えについては、100%保証
保証料率	0.2%（従来の制度：0.8%以内、1.0%以内）
保証期間	15年以内
据置期間	5年以内（従来の制度：1年以内）

中小企業活性化協議会 <small>「中小企業の駆け込み寺」としての機能を強化し、中小企業からの幅広い窓口相談を実施。</small>		
	民間プレーヤーを活用した支援 <small>中小企業の事業再生等に関するガイドライン等に基づき支援</small>	中小企業活性化協議会自身による支援 <small>中小企業活性化協議会実施基本方針に基づき支援</small>
収益力改善フェーズ	早期経営改善計画策定支援 <small>金融支援に至る前で、早期の経営改善を必要とする事業者が対象。事業者は、経営革新等支援機関の助けを借りて、資金繰り計画等の基本的な計画（早期経営改善計画）を策定。</small>	収益力改善支援 <small>有事に移行する恐れのある中小企業を対象。収益力改善計画（収益力改善アクションプラン＝経営な収支・資金繰り計画）の策定を支援。</small>
	経営改善計画策定支援 <small>< 中小版GL特を新設 ></small> <small>リスク、新規融資等の金融支援を必要としているものの自力では経営改善計画を策定できない事業者が対象。事業者は、経営革新等支援機関の助けを借りて経営改善計画を策定。2023年から、中小企業の事業再生等のための私的監理手続（中小企業の事業再生等に関するガイドライン<第三節>、「中小版GL」という。）に基づき、私的監理に取り組み事業者を支援するために、計画の策定費用等の補助を実施。</small>	プレ再生支援 <small>将来の本格的な再生計画策定を前提とした経営改善を支援。</small>
再生フェーズ		再生支援 <small>収益性のある事業はあるものの、財務上の問題がある事業者が対象。事業者は、専門家の助けを借りて、抜本的な再生手法を含む再生支援を実施。</small>
再チャレンジフェーズ		再チャレンジ支援 <small>事業継続が困難な中小企業、保証供託に陥り経営者等が対象。円滑な廃業・経営者等の再スタートに向け、中小版GLや経営者保証GL等を活用し、弁護士等の外部専門家をサポート。</small>

（出典：中小企業庁ウェブサイト）

中小企業活性化協議会を通じて事業再生を行う場合には、以下の二つの方法があります。

① 中小企業活性化協議会自身による事業再生支援を依頼する

この場合には、中小企業活性化協議会に直接相談を行います。相談の結果、相談企業の経営の悪化度合いに応じて、以下の三つの支援方法が検討されます。

㊦ 収益力改善支援

現状では、資金繰りの用途はある程度見込めるが、借入金の返済負担が重いなど、いずれ資金ショートのリスクがある場合に、1年間から3年間の収益力改善計画を策定し、元本返済猶予等の金融支援が必要な場合には、協議会を通じて金融支援を要請します。また、収益力改善計画成立後も、定期的なモニタリングを実施します。

㊧ プレ再生支援・再生支援

収益性のある事業はあるものの、過大負債による返済負担が重いなど財務上の問題がある中小企業に対して、元本据置きなどの金融支援を前提とした事業再生計画を策定し、協議会が金融機関等の債権者との間に立って、再生計画案の合意形成に向けたサポートを実施します。また、再生計画成立後も定期的なモニタリングを実施します。

㊨ 再チャレンジ支援

事業の継続が難しいと見込まれる場合には、協議会に所属する弁護士等の専門家に

【参考書式5】 時限的な給与減額に関する個別の同意書

賃金引下げ同意書（賃金請求権の一部放棄同意書）

株式会社〇〇〇〇

代表取締役 〇〇〇〇 殿

月例賃金引下げに関する説明及び申出を受けました。

私は下記事項について、異議なく、同意いたします。

記

1. 令和〇年1月から1年間、毎月の基本給の金額を5%引き下げられること（基本給が300,000円から285,000円になること、15,000円分の賃金請求権を放棄すること）。
2. 本同意書の記載内容は、私に適用される正社員賃金規程に優先する効力を持つこと。

以上

令和〇年〇月〇日

所 属 〇〇営業部〇〇課

役 職 係長

氏 名 〇〇〇〇 ⑩



新日本法規