

平成 19 年度「調査・研究事業」

『中小企業再生支援協議会業務』対応

診断士マニュアル策定のための調査研究報告書

社団法人中小企業診断協会

はじめに

中小企業再生支援協議会(以下再生支援協議会とする)は平成15年に各都道府県に設置されて以来、平成19年12月までに相談取扱企業13,479に至り、105,424人の雇用を確保する等、着実に実績を挙げています。

再生支援協議会は中小企業再生の柱としてその社会的役割は益々高くなっており、産業活力再生特別措置法改正に伴ってその存続期間が平成28年3月まで延長となりました。

また再生支援協議会の取り組みを側面的に支援するために、平成19年6月に中小企業基盤整備機構に「中小企業再生支援全国本部」が設置されており、その成果が期待されるところであります。

平成19年4月から、再生支援協議会では、協議会事業に関する具体的運営方法を示したマニュアルを試行的に運用されていますが、今後の協議会業務の基準を示すものと推測されます。

ついでには我われ中小企業診断士もこの協議会業務全体を理解した上で、協議会業務において中小企業診断士に求められている事業デューデリジェンスと事業計画の策定支援そしてモニタリング業務を行う必要があります。具体的には、外部環境分析、内部環境分析、SWOT分析、そしてこれらを踏まえた今後の方向性を示した上で、企業が主体となって策定すべき再生計画をサポートして行く、という再生の最大の柱を我われ中小企業診断士に期待されているのです。

現状、我われ中小企業診断士は中小企業再生に対して個々の努力や経験によるノウハウの蓄積で対応してきましたが、当協会の会員間においても、その手法や報告内容にバラツキのあることが、外部より指摘されているところであり、これを是正し支援手法や報告書レベルが統一されるためのバイブル的なものが求められているものと思われます。

よって昨年度は、一般的な中小企業再生支援のノウハウの調査研究を行い、一定の好評をいただいたところですが、今年度の調査研究は、協議会業務の主旨に沿って、中小企業診断士間の支援手法や報告書格差を極小にし、再生企業および関係機関の満足度を高めるために各関係機関の協力・支援を仰ぎながら調査研究を行ったものであり、この調査研究報告書に沿って支援を行えば、「協議会業務」に対する中小企業診断士としての一定のレベルが確保されるように留意しました。

また、再生支援協議会において試行段階の「協議会業務」内容を掲載して、その具体的運用方法に沿って「補足事項」「診断士としての留意点」を付記し、それだけでは十分理解できないような場合においては、ページを改めて「診断ツール/図表/解説」を加えて説明しております。

この調査研究の内容は、『企業ドック構想』の下、過去の企業再生の多くが窮境に陥った治療的企業再生の割合が多かったことに対して、今後は業績不振初期段階から、予防的企業再生にシフトしていく必要があるとの考えから、やや深掘した内容になっております。よって危機的段階等の窮境企業

に対しては、このマニュアルのすべてを使用することなく、必要に応じて適切なものをピックアップした使い方が考えられると思われます。また予防的企業再生を目指す場合においては、企業ドック診断で企業の体質やガバナンス等のチェックから将来予知を行い未然に窮境への予防を図っていくためのマニュアルとして用いていただくのがよろしいかと思えます。

中小企業診断協会としては、再生支援協議会に携わる中小企業診断士がこの調査研究報告書を試行的に活用することによって、各々の報告内容が期待される報告レベルとなることを期待すると共に、実際に活用された診断士に対して率直かつ具体的な意見をお願いし、その意見を集約することで今後より再生現場で使い易く、内容の充実した「協議会業務」対応診断士マニュアルを策定する予定です。

この調査研究報告書が、中小企業再生支援の些少でも役立てられることができるならば、我われ調査研究執筆者にとって望外の喜びとするものであります。

また調査研究報告書の取り纏めに際して、ご協力頂いた関係先各位に厚く御礼申し上げる次第です。

目 次

はじめに	・・・	1
目 次	・・・	3
研究員名簿	・・・	5
I. 中小企業診断士が留意すべき中小企業再生支援協議会の原則		
1. 再生支援業務にかかる外部専門家としての基本	・・・	6
(1)再生支援業務にかかる外部専門家の中立的立場と第三者機関		
(2)外部専門家としての守秘義務を厳守		
(3)再生支援業務にかかる中小企業診断士としての事業の見直し		
2. 再生計画策定支援に関する外部専門家としての実務の基本	・・・	8
(1)外部専門家としての財務及び事業実態の把握		
(2)外部専門家が支援する場合の再生計画の内容に係る基準		
(3)再生支援協議会としての関係金融機関からの同意		
II. 中小企業診断士が留意すべき中小企業再生支援協議会の運用面		
1. 中小企業診断士が留意すべき実務の流れ	・・・	10
(1)中小企業診断士が留意すべき一次対応の実務フロー		
(2)中小企業診断士が留意すべきボーダーラインにある債務者への対応		
(3)中小企業診断士が留意すべき二次対応の事務フロー		
(4)協議会が債務免除を含む再生計画を策定支援する場合の留意点		
(5)中小企業診断士が平成 17 年度税制改正を活用する場合の留意点		
(6)信用保証協会による保証付債権の等価譲渡を行う場合の留意点		
(7)信用保証協会による求償権放棄及び不等価譲渡を行う場合の留意点		
(8)信用保証協会による求償権消滅保証を行う場合の留意点		
(9)中小企業診断士が留意すべき金融機関の持込案件への対応		
2. 再生支援協議会における個別支援チーム作業内容と 窓口専門家の役割イメージ	・・・	20
(1)再生支援協議会における個別支援チーム作業手順のイメージ		
(2)再生支援協議会における再生手法の選択		
(3)中小企業診断士が留意すべき再生計画策定手順		
III. 中小企業診断士が留意すべき支援業務内の各調査報告書の形式とポイント		
1. 再生計画調査報告書のイメージ	・・・	25
2. 中小企業診断士が留意すべき財務調査報告書の形式ポイントとサンプル	・・・	27
(1)中小企業診断士が留意すべき必要記載事項の留意点		
(2)中小企業診断士が留意すべき財務調査報告書（財務 DD）の報告形式		
(3)中小企業診断士が留意すべきその他留意事項		

3. 中小企業診断士が留意すべき事業計画調査報告書の			
	形式ポイントとサンプル	...	31
(0)事業計画策定までのプロセス (補足事項)			
(1)必要記載事項			
0.企業の概況 (補足事項)			
①外部環境の検討事項 ~業界動向について			
②内部環境の検討事項 ~A社の現状と問題点 (課題)			
②-1 機能別デューデリエンス (補足事項)			
②-2.過去の決算状況DD (補足事項)			
③SWOT分析によるまとめ方			
③-1 中小企業診断士が留意すべき窮境の原因			
④中小企業診断士が留意すべき事業計画の骨子記載事項			
④-1 機能別ソリューション(補足事項)			
④-2 企業再生期待効果 (補足事項)			
1) 基本的な再生効果			
2) 機能別ソリューション効果			
3) 統廃合効果			
a.コストシナジー効果			
b.収益シナジー効果			
⑤中小企業診断士が留意すべき事業計画の実現可能性			
⑥中小企業診断士が留意すべき事業計画の推移			
⑦中小企業診断士が留意すべき事業計画の実現性に付いての意見			
(2)事業再生計画における中小企業診断士としての留意点	...		88
(3)事業計画調査報告書の形式 (提出先毎の形式) についての留意点	...		89
4. 再生計画調査報告書 (完成版) の形式ポイントとサンプルについて		...	90
(1)再生計画調査報告書の形式			
(2)必要記載事項			
IV. モニタリングにおける中小企業診断士の留意すべきポイント			
1. モニタリングの意味		...	93
(1) フォローアップ方針の策定 (補足事項)			
(2) 総括表などによる通常レベルのモニタリング手法 (補足事項)			
(3) 深掘したモニタリング手法 (補足事項)			
2. 中小企業診断士が知っておくべき再生支援協議会の役割			
V.様式サンプル集		...	105
おわりに		...	114

『中小企業再生支援協議会業務』対応診断士マニュアル策定のための調査・研究プロジェクト

— 研究員名簿 —

代表	◆ 小林 勇治	中小企業診断士（東京支部） (株)マネジメント コンサルタンツ グループ 代表取締役
副代表	◆ 宮崎 一紀	中小企業診断士（東京支部） (有)情報経営ブレインズ 代表取締役
主査	◆ 波形 克彦	中小企業診断士（東京支部） 商業システム研究センター 代表
研究員	◆ 野口 能孝	中小企業診断士(東京支部)
	◆ 足立 修司	中小企業診断士(島根県支部) (有)スタイルクリエイション 代表取締役専務
	◆ 岩田 健	中小企業診断士(東京支部)
	◆ 高野 武彦	中小企業診断士(東京支部)
	◆ 八木田鶴子	中小企業診断士（東京支部） (有)テオリア 取締役社長
	◆ 味田村正行	中小企業診断士(東京支部) いきいきコンシェルジュ経営オフィス代表
	◆ 筒井 恵	中小企業診断士（東京支部） (有)リンク・サポート 代表取締役
	◆ 林 善暢	中小企業診断士（東京支部） (有)サンハヤシ 社長
	◆ 平田 仁志	中小企業診断士(東京支部)
	◆ 長谷 川勇	中小企業診断士(東京支部) IT 物流研究所 代表
	◆ 大矢たかし	中小企業診断士（東京支部） (有)アサートアンドトラスト 代表取締役社長
	◆ 小山田哲治	中小企業診断士(東京支部)
	◆ 中川憲一郎	中小企業診断士(東京支部)
	◆ 松永 暢夫	中小企業診断士(山口県支部) 松永経営システム研究所

中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>I 中小企業診断士が留意すべき中小企業再生支援協議会の原則</p> <p>1. 再生支援業務にかかる外部専門家としての基本</p> <p>(1)再生支援業務にかかる外部専門家の中立的立場と第三者機関</p> <p>中小企業再生支援協議会は、企業側の代理人でなく、勿論金融機関側にも立たない、公平中立な第三者機関として、企業内容等を十分に調査・検討した上で、再生計画の策定支援を実施し、具体的金融支援案等の計画案を債権者宛に提示の上、合意形成に向けて調整する。「特定調停」的な進め方)</p> <p>(2)外部専門家としての守秘義務を厳守</p> <p>中小企業の場合、その存立基盤は脆弱で僅かな風評リスクに対しても抵抗力が無い為、相談中小企業及び個人に対する守秘義務を遵守する。</p> <p>(3)再生支援業務にかかる中小企業診断士としての事業の見直し</p> <p>財務上の問題点を抱える中小企業に対し、事業財務両面からの改善を促し、健全な企業として生産性の向上及び企業活動の継続がなされること、またそれによって地域の経済活動維持や雇用確保に貢献することが重要である。ただし、中小企業の場合、事業見直しの為の計画策定に際し、単に再生計画をどう作</p>	<p>I 中小企業診断士が留意すべき中小企業再生支援協議会の原則</p> <p>1. 再生支援業務にかかる外部専門家としての基本</p> <p>(1)再生支援業務にかかる外部専門家の中立的立場と第三者機関</p> <p>診断士は再生支援協議会から依頼された外部専門家として中立的立場で行動する。</p> <p>(2)外部専門家としての守秘義務を厳守</p> <p>診断士は職業としての守秘義務を負っているが、再生を必要とする企業は風評リスクが高い点に鑑み、特に次の点に留意する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自分のホームページに診断事例として社名を挙げないことは当然として、読んだ人が当該当事者と特定できるような掲載をしない。 ・雑誌など出版物やセミナーなどに、事例として掲載する場合には、社名は載せない場合でも、再生支援協議会を含めた関係機関の事前の了解を得る。 <p>(3)再生支援業務にかかる中小企業診断士としての事業の見直し</p> <p>診断士の役割は、事業価値を見極めることと実現性のある計画作成の支援をすることである。そのためにはまず、企業の実態を正確に把握しなければならない。財務デューデリジェンス（以下DDと略）は会計士の役割であるが、診断士としても財務DDを正しく理解することが必要である。中小企業の場合、</p>

中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>っていか分からないだけでなく、計画の基礎となるデータ整備ができていないケースがほとんどである。</p> <p>したがって、必要に応じて中小企業診断士等外部専門家がアドバイスしながら管理会計を導入するなどして、会社（社長）が事業実態や財務状況をきちんと理解し、納得した上で、事業計画を策定する必要がある。</p> <p>2. 再生計画策定支援に関する外部専門家としての実務の基本</p> <p>(1) 外部専門家としての財務及び事業実態の把握</p> <p>①相談中小企業や取引金融機関と利害関係のない公認会計士又は税理士等による財務デューデリジェンス（以下、財務DD）を実施する。</p> <p>財務DDを依頼する外部専門家にサンプル（様式サンプル集 26 を参照）を交付する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・実態資産負債状況及び実質債務超過額の把握 ・実態事業収支及び正常収益力の把握 ・実態資金繰り状況の把握 ・金融機関取引状況の把握（借入金推移、保全状況） ・窮境に至った原因の把握 <p>②財務DDの一環として不動産評価の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・必要な場合には、全ての不動産（経営者個人資産を含む）について評価（正常価格・早期処分価格）を実施し含み損益を加味する。 	<p>特に管理データなどは揃っていないのが普通である。したがって、必要なデータは自ら作成することが必要である。その上に立って、当該事業者と充分協議し、事業リストラ・業務リストラ・財務のリストラ（事業に不要とされる資産売却等）策を含め、事業再生の具体策の策定を支援する。</p>

中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>・不動産評価については、正式鑑定・簡易鑑定・金融機関評価・路線価・固定資産税評価額のうち最も適切と考えられる評価方法により行い、</p> <p>どの評価方法によったかを財務DDに明記する。</p> <p>③相談中小企業や取引金融機関と利害関係のない中小企業診断士又はコンサルタントによる事業 デューデリジェンス（以下、事業DD）を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業の外的内的環境分析及び事業採算分析による経営改善課題の把握と改善方向の把握 ・ 企業自助努力の限界の模索による財務DD及び事業DDを実施し、その分析を生かした再生計画の策定支援をする。 <p>(2)外部専門家が支援する場合の再生計画の内容に係る基準</p> <p>合理的かつ実現性の高い再生計画の策定支援を目指し、以下の基準を明示している。</p> <p>ただし、各企業の特性に応じた支援を行うことに変わりはなく、この基準により、支援する企業を協議会が安易に選別することがないよう留意する。</p> <p>①実質債務超過解消年数は概ね3～5年以内とする。</p> <p>②経常利益の黒字化は概ね3年以内とする。</p> <p>③有利子負債の対キャッシュフロー比率は計画終了時点で概ね10倍以内とする。</p> <p>企業を業種特性や固有の事情等に応じた合理的な理由が有る場合には上記各基準</p>	<p>事業DDは今回のマニュアルの主目的の一つであるので、その手法について各論にて詳細に解説する。</p> <p>(2)外部専門家が支援する場合の再生計画の内容に係る基準</p> <p>左記は地域の事情、業種・業態によっても異なるので、個別案件の特性により、企業の実態を充分見極め、根拠があれば、合理的且つ実現性の高い計画を前提として基準を超えることもある。</p>

中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>を超える計画を排除しない。</p> <ul style="list-style-type: none"> 業種、業態等企業毎の事情を十分調査し、当該基準を超える理由を明確にする。 <p>(3)再生支援協議会としての関係金融機関からの同意</p> <p>作成された計画により権利変更を伴う全ての関係金融機関等から、協議会の支援により相談中小企業が策定した再建計画に、協議会もしくは外部専門家の意見を含む再生計画調査報告書を付したのものに対し、同意を文書等により確認した時点で、再生計画は成立する。</p> <p>ただし、一部金融機関等から同意を得られない場合において、当該金融機関等の金融支援を除外しても、当該企業の再生に影響がないと判断できる場合、当該金融機関等からの金融支援を除外した変更計画を作成、提示の上、当該金融機関を除外した関係金融機関等からの同意であってもよい。</p> <p>※再生計画案には、事業計画の実現性及び財務計画についての相当性、衡平性、合理性に関する協議会又は外部専門家の所見を必ず添付する。(再生計画調査報告書のサンプルは様式サンプル集の 23-1 又は 23-2 を参照)</p>	<p>この支援が診断士として重要である。</p> <p>(3)再生支援協議会としての関係金融機関からの同意</p> <p>再建計画は最大の自助努力を織り込んだ合理性実現可能性があることが前提であるが、金融機関の同意が必要である。金融調整は協議会が専ら行うことになっている。</p> <p>事業面について、診断士は事業計画の実現可能性の部分を担当する役割を持っている。</p>

II. 中小企業診断士が留意すべき中小企業再生支援協議会の運用面

1. 中小企業診断士が留意すべき実務の流れ（第一次対応 ⇒ 第二次対応）

(1) 中小企業診断士が留意すべき一次対応の実務フロー

① 中小企業等事業者からの相談申出受付と面談日時のアポイント

※金融機関持込案件の対応についてはP11を参照（受付シートは「様式1」を参照）

↓

② 相談中小企業宛に事前資料を依頼する。

（但し依頼手段については、相談中小企業と相談した上で慎重に対応する）

（資料依頼様式は「様式2-1」、「様式2-2」を参照）

↓

③ 面談実施

- ・相談内容聴取
- ・相談中小企業に解決に向けてのアドバイスを実施。
- ・グループ企業が多い場合や実態把握に手間取ることが予想される場合
又はクレーム等の対応は2名以上で面談する。

↓

④ 個別企業カルテ（第一次用）に相談内容を記録する

（個別企業カルテは様式集の「様式3」を参照）

↓

⑤ 支援業務責任者と窓口専門家は相談内容を検討し対応を決定する。

↓

⑥ 可能な限り相談中小企業とのアポイントにより再面談を実施。

- ・今後の協議会としての対応について報告、アドバイスする
- ・対応理由を明確に報告し相談事業者を十分納得させること

↓

⑦ 第一次対応のみの場合

- ・全ての相談案件について、アドバイス内容等を記録に残す
- ・アドバイス事項について、必要に応じ事後フォロー実施
- ・フォロー結果により次の対応を検討する。（ex. 弁護士、中小企業診断士等の紹介等）
（事後フォローによりその後第二次対応が可能となる場合もある。）

中小企業再生支援協議会業務

(2) 中小企業診断士が留意すべきボーダーラインにある債務者への対応

再生計画策定支援を行う必要があるかどうか判断する場合（再生計画策定支援すべきかどうかのボーダーラインにある相談中小企業について当該判断をする必要がある場合に限る。）において、企業や事業の再生に関する高度の専門的な知識又は経験を必要とするとき、認定支援機関が保有する支援機能、人材及びノウハウに加えて、外部専門家の補助を活用することが支援の円滑な実施のために必要であると支援業務責任者が認めるときは、支援業務責任者は、協議会の会長と協議の上、外部専門家の協力を要請することができる。（業務実施基本要領参照）

なお、上記のケースで外部専門家に協力を要請する場合の報酬については、原則として協議会負担とする。その場合は、外部専門家から協議会に就任承諾書を提出してもらい、また相談中小企業から協議会宛に外部専門家選任の同意書を提出してもらう。

（就任承諾書、同意書は様式集の「様式4」、「様式5」を参照）

(3) 中小企業診断士が留意すべき二次対応の事務フロー（前述中小企業診断士が留意すべき一次対応の事務フロー⑥まで共通）

一次対応で確認した内容に加え、必要に応じて追加資料も交え検討を行い、協議会内部で二次対応が可能と見込まれる案件については、支援業務責任者が協議会会長と協議の上、再生計画策定支援を決定し二次対応に進む（協議会内部で二次対応決定）。なお、二次対応に進むに当たっては、個別企業カルテを基に、協議会内部である程度の再生スキームのイメージを策定する（実態調査の過程で軌道修正することは当然ありえる）

（個別企業カルテ様式は様式集の「様式24」を参照）

⑦ 金融機関等主要債権者に支援協力意向の確認をする。

- ・ 主要債権者から、なんらかの形で再生に協力する意向を確認し、同意を得る。

⇒銀行の意向（本音）を探ることが大切。

- ・ 主要債権者の意向を確認する前に、必ず、債権者宛に意思確認を行うことについて相談中小企業から同意を得る。（口頭でも構わないが相談中小企業から念書を取ることで、守秘義務に関するトラブル発生を回避することができる。）

- ・ 相談中小企業から念書を債権者（金融機関）宛に提出させ守秘義務解除をしておく。

（念書は様式集の「様式6-1」又は「様式6-2」を参照）

↓

⑧ 主要債権者の協力の意向が確認され同意を得た段階で、正式に第二次対応開始。

- ・同意が得られない場合はその理由を明確にした上、相談中小企業に通知し第一次対応のみの場合に準じアドバイスする。
- ・メイン行の協力が得られない場合でも、即座に第二次対応を断念せず、メイン行の協力なしでの再生可能性をも検討する。場合によっては、法的整理のアドバイスも検討する。このような場合は、協議会に課せられている守秘義務に十分な注意が必要である。

↓

⑨相談中小企業宛に、第二次対応を正式に開始する旨を通知し、確認書を徴求する。

(確認書様式は様式集の「様式8」を参照)

- ・確認書は正を2通作成し相談中小企業及び協議会で各々保管する。

⑩は相談中小企業に対し費用負担を求める場合)

⑩合わせて協議会から会社宛に外部専門家報酬の見積もりを提示

- ・第二次対応を正式に開始した段階で、協議会で想定した再生スキームのイメージを基に、相談中小企業に外部専門家報酬の見積もりを提示し、承諾を得る。(報酬の見積りは概算にならざるを得ないため、外部専門家報酬に係るトラブルを回避するためにも相談中小企業にその旨をよく説明する)(見積書サンプルは様式集の「様式9」を参照)

【外部専門家報酬の考え方】

再生計画策定は、相談中小企業の責任において作成することとなるので、その費用は、基本的には相談中小企業の負担と考えるが、当該企業が負担できないなど、特別な場合に限り、協議会負担とすることが出来る。

⑪ 経済産業局(部)への着手報告

- ・2次対応が正式決定した段階で「二次対応開始報告書」を作成、各地の経済産業局(部)に着手報告を提出する。(開始報告書様式は様式集の「様式10」(中企庁指定様式5)を参照)

↓

⑫ 確認書を徴求後、個別支援チームを編成する。

- ・想定される再生スキームを考慮し、外部専門家を選定する。

中小企業再生支援協議会業務

- ・相談中小企業及び金融機関等債権者と利害関係のない外部専門家を選定する。
- ・外部専門家に対する個別支援チームへの就任要請は就任要請書に基づいて行う。また、外部専門家から就任承諾書を徴求する。
(就任要請書・承諾書は様式集の「様式11-1」及び「様式11-2」を参照)
- ・必要に応じて一般事業会社等の主要債権者、スポンサー企業等も個別支援チームの構成員とすることも可能。
- ・公認会計士・税理士等は財務DDの実施にあたり、相談中小企業が費用負担をする場合は、別途、相談中小企業と各専門家との間で業務委託契約書を締結する必要がある。
(業務委託契約書は様式集の「様式12」を参照)

↓

⑬ アドバイザー会議の開催

協議会はその下部組織である個別支援チーム、主要債権者及び相談中小企業の協力を得て、以下に挙げる再生計画案の進捗に応じて説明会等の会議を適宜開催。各々の場面で再生計画案について協議・検討を行い、主要債権者の合意形成を図る。

但し、協議会手続きは再生計画について最終的に金融機関の合意を得ることであるが、第二次対応を進める中で調整が不調に終わること、又は財務DDの実態調査で当初想定していなかった事項が検出され、それ以上の調整が困難となるケースもある。その場合には、第二次対応を取り下げることとし、その理由とともに経済産業局への報告を行う。

- A. 財務DD及び事業DDの開始（実態把握）
- B. 財務DD及び事業DDの結果の報告
(可能であれば財務リストラ、事業リストラ等の計画策定のための改善提案も行う)
- C. Bの調査結果を踏まえ事業計画策定開始（策定主体は相談中小企業）
- D. 事業計画案の提案、協議。
- E. 事業計画をもとに財務再生スキーム（金融支援策）を主要行との間で提案・協議
- F. 事業計画及び財務再生スキーム修正案の提案・協議
- G. 再生計画調査報告書の合意確認と支援完了報告

↓

⑭ 経済産業局（部）宛に完了報告（様式集の「様式13」（中企庁指定様式6））及び再生計画調査報告書写しを送付

- ・全ての関係金融機関の合意確認を証する資料を添付。

↓

中小企業再生支援協議会業務

⑮ モニタリング（詳細はP19「IV. モニタリングのポイント」を参照）

- ・主たる取引金融機関と連携の上、再生計画策定支援が完了した後の中小企業の計画達成状況についてフォローする。（必要と認められる場合は外部専門家に協力を依頼する。）

(4) 協議会が債務免除を含む再生計画を策定支援する場合の留意点

- ・中小企業診断士が留意すべき2次対応の事務フローの⑫まで共通

⑯ 協議会はその下部組織である個別支援チーム、主要債権者及び相談中小企業の協力を得て、以下に挙げる再生計画案の進捗に応じて説明会等の会議を適宜開催。再生計画案について、原則、以下の手順にて主要債権者の合意形成を図る。

A. 財務DD及び事業DD開始(実態把握)

(第一回アドバイザー会議・キックオフミーティング)

B. 財務及び事業の実態調査分析結果の報告(財務DD・事業DD)

(第2回アドバイザー会議)

(可能であれば財務リストラ、事業リストラ等の計画策定のための改善提案も行う)

C. BのDD結果を踏まえ事業計画策定開始(策定主体は相談中小企業)

D. 事業計画案の提案、協議

(第3回アドバイザー会議)

E. 協議を踏まえ事業計画を修正のうえ、再提案、協議

F. 事業計画をもとに財務再生スキーム(金融支援策)を主要行との間で提案、協議(第4回アドバイザー会議)

G. 事業計画及び財務再生スキーム修正案の提案。

(第5回アドバイザー会議)

ー以上までは債務免除を含まない再生計画を策定する場合でも基本的に共通ー

H. 主要債権者と協議会の支援業務責任者が一時停止通知の発送の可否を協議

- ・主要債権者の合意により、対象債権者全員に一時停止通知を発送する。

なお、対象債権者が少数であり、個別に同意が得られている場合等においては、一時停止通知の発送を省略しても可。(但し平成17年度税制改正を利用する場合は除く)

- ・合わせて第1回債権者会議の召集通知を発送する。

(私的整理の開始)

I. 第1回債権者会議を開催

- ・再生計画調査報告書案の説明及び質疑応答
- ・一時停止の追認及び延長期間の決定

J. 第2回債権者会議を開催

- ・再生計画案に対する意見を踏まえ再生計画修正案の提出と説明
- ・対象債権者による、書面で合意不同意を表明する期限の設定

K. 再生計画調査報告書の合意確認と支援完了報告

- ・全ての対象債権者からの合意確認を文書で徴求
- ・支援完了報告と再生計画調査報告書を経済産業局（部）宛に送付

L. 国税局への事前照会

- ・債権者からの要請があるなど、必要に応じて、国税局に照会を行う
- ・協議会が事前照会する場合は、相談中小企業からの委任状が必要

M. 債権放棄等金融支援の実行

(5) 中小企業診断士が平成17年度税制改正を活用する場合の留意点

- ・上記のA～Gまでの手続きは同じである。但し、上記の「手続H」即ち一時停止通知の発送は必須である。
- ・外部専門家を選定する場合に、再生計画検討委員会が再生計画案の調査・報告を行うため、再生計画検討委員会の構成を考慮して外部専門家を選定する(Ex. 弁護士2名、公認会計士1名)。
- ・上記「I. 第1回債権者会議」において、再生計画検討委員会の設置を要請することを決定し、委員を選定する(協議会会長は委員会を下部組織として設置)。
- ・再生計画検討委員会は、再生計画調査報告書を債権者宛に報告し、意見を聴取する。
- ・再生計画検討委員会を設置した場合には、経済産業局宛に「再生計画検討委員会の設置に関する報告書」(同報告書は様式集の「様式14」を参照)を提出する。

- ・再生計画検討委員会が再生計画案の調査・報告を行った場合には、相談中小企業宛に「中小企業再生支援協議会の支援による再生計画の策定手順（再生計画検討委員会が再生計画案の調査・報告を行う場合）」の適用に関する確認書（同確認書は様式集の「様式 15」を参照）を添付し、中小企業再生支援協議会は経済産業局（部）宛に「再生計画検討委員会の確認書交付に関する報告書」（同報告書は様式集の「様式 16」を参照）を提出する。

※：実態貸借対照表は「実態貸借対照表作成に当たっての評価基準」（平成 17 年 7 月 14 日 経済産業省「中小企業再生支援協議会における企業再生を円滑にする新たな租税措置の活用について」の別添資料）に基づき作成すること。

(6) 信用保証協会による保証付債権の等価譲渡を行う場合の留意点

- ・2次対応の手続きは上記と同じ。
- ・再生計画策定支援中に保証協会に対して要請する場合は、協議会から保証協会に対して「信用保証付貸し付け債権譲渡に係る協力要請」（同様式は様式集の「様式 17」を参照）、又は相談中小企業から保証協会に対して「信用保証付貸付債権譲渡の承諾に係る願い書」（同様式は様式集の「様式 18」を参照）を提出する。（「様式 18」を提出する場合は、保証協会より協議会に対し「信用保証付貸し付け債権の譲渡に係る確認書」（同様式は様式集の「様式 19」参照）が提出されるので、押印の上、協議会より保証協会に回答することとなる。）
- ・対象債権者の合意（保証協会も合意）により再生計画が成立した後に保証協会に対して要請する場合、協議会から保証協会に対して「再生計画（経営改善計画）策定通知書」（同様式は様式集の「様式 20」参照）を提出する。

(7) 信用保証協会による求償権放棄及び不等価譲渡を行う場合の留意点

- ・2次対応の手続きは上記と同じ。
- ・協議会が関与した再生計画であることの確認のため、保証協会に対しては「再生計画案について」（同様式は様式集の「様式 21」を参照）を提出する。同報告は協議会が主要行に対して事業計画及び財務再生スキームを提案する際に保証協会に対して提出する。なお、計画案が修正される場合は「再生計画案の変更について」（同様式は様式集の「様式 22」を参照）を保証協会宛に提出する。
- ・取引金融機関の合意には保証協会の合意も含まれるため、債権者会議への参加が必要。

(8) 信用保証協会による求償権消滅保証を行う場合の留意点

- ・2次対応の手続きは上記と同じ。
- ・取引金融機関により再生計画の合意がなされた段階で、協議会より保証協会に対して「再生計画策定通知書」（同様式は様式集の「様式 20」を参照）を提出する。なお、再生計画策定通知書には再生計画（同様式はP18の「Ⅲ. 7 再生計画調査報告書（完成版）の形式ポイントとサンプル」を参照）を添付して保証協会に提出する。

※ (6)、(7)いずれの場合も「求償権の放棄及び不等価譲渡に係る要件」を満たす必要がある。

特に、再生計画の策定にあたり、弁護士、公認会計士、税理士等の専門家による財務面、事業面のデューデリジェンスが行われ、再生計画が合理的で実現可能性が高い等の意見が付されていることが必須である。

(9) 中小企業診断士が留意すべき金融機関の持込案件への対応

金融機関との事前相談を円滑進めるために、金融機関と各中小企業再生支援協議会で包括的な秘密保持契約を締結するのも1つの方法と考えられる。特に、地元金融機関とは事前に締結しておくことが望まれる。(秘密保持契約は様式集の「様式7-1」又は「様式7-2」を参照)

- ① 金融機関の事前相談で持込まれる案件については、債務者の概況を纏めてもらった上で相談に来てもらう。
⇒債務者の概況は様式集の「様式25」を参照。ただし、金融機関が同様式と同程度の資料を事前に準備している場合は、当該様式でなくてもよい。
- ② 金融機関と面談を実施し、金融機関の支援の意思が明確で、第二次対応の可能性がある企業については、金融機関から連絡の上、当該企業と面談を行う。
⇒相談中小企業の本音を聞くためには、面談の際に金融機関は同席せず、相談中小企業のみと面談することも必要な場合があることに留意する。
- ③ 当該相談中小企業との面談結果を受け、2次対応に進むか否か検討する。
⇒2次対応に進む場合は上記の手続きと同様。
⇒2次対応が困難な場合は、その旨を当該相談中小企業及び金融機関に説明する。

Ⅱ. 中小企業診断士が留意すべき中小企業再生支援協議会の運用面

1. 中小企業診断士が留意すべき実務の流れ

(1) 中小企業診断士が留意すべき1次対応の実務フロー

この段階（1次対応のみ）で再生支援協議会以外の機関（商工会議所等）の事業等を活用して診断士としての関与もありうる。この場合守秘義務（協議会関与等）に注意。

(2) 中小企業診断士が留意すべきボーダーラインにある債務者への対応

2次対応になるか判断するため外部専門家として事業DD実施（いわゆる1.5次対応）のための就任依頼がある。

①様式サンプル集「4」： 承諾書は秘密保持が主な内容、振込み先等記入が必要

②様式サンプル集「5」： 同意書は相談企業が提出

③報告書の内容は「事業計画調査報告書」の内容と同程度

(3) 中小企業診断士が留意すべき2次対応の事務フロー

①外部専門家として金融機関との面談にも同席し、事業計画の内容について説明する場合がある。

②金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）は目を通しておくべきである。

（金融庁ホームページ）

http://www.fsa.go.jp/manual/manual_j/manual_yokin/bessatu/kensa01.html

③相談企業に対し費用の負担を求める場合

再生支援協議会が様式サンプル集「9」を作成するにあたって、診断士に事業DD、または計画書作成業務の見積りの提出を求められる場合もある。

費用（外部専門家に対する謝金）については、案件によりケースバイケースである。

④モニタリング事業に関しては別途依頼がある。

計画策定、金融機関の同意が終了すると安心する経営者が多いので、診断士としての力の見せどころでもある。

(4) 協議会が債務免除を含む再生計画を策定支援する場合の留意点

①財務DDを担当する公認会計士・税理士とは連絡をとりあいながら作業を進めることが望まれる。（報告書の内容の重複部分を分担して作業をおこなう等）

③債権者集会において計画書の内容や実現可能性を説明する場合もある。

(中小企業庁ホームページ)「税務上の取扱いに関する国税庁への照会について」

http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/030731kokuzei_shoukai.htm

モデルケース A、B には参考になるので内容把握に努めるべきである。

(5) 中小企業診断士 17 年度税制改正を活用する場合の留意点

平成 17 年度の税制改正において、一定の要件を満たす私的整理に係る再生計画により債務免除を受ける場合には、債務者の有する一定の資産についての評価損及び評価益の計上とともに、期限切れ欠損金を青色欠損金に優先して控除する税制措置が新たに講じられている。

※詳しくは中小企業庁ホームページ「中小企業再生支援協議会における企業再生を円滑にする新たな税制措置の活用について」

http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/zeisei/050714.kigyousaisei_zeisei.htm 等を参照のこと。

(6) 信用保証協会とは

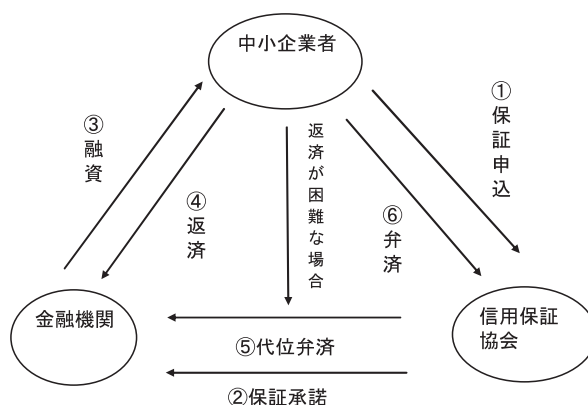
①信用保証協会とは

「信用保証協会」は、中小企業者の金融円滑化のために国の中小企業施策に基づいて設立された公的機関である。

事業を営んでいる中小企業者が金融機関から事業資金を調達する時に、信用保証協会の「信用保証制度」を利用することで、資金の調達がスムーズになる。

現在、全国には 52 の信用保証協会があり、各地域において密着した保証業務を行うことで将来発展する可能性を持つ前向きな中小企業をバックアップしている。

②信用保証制度の仕組み



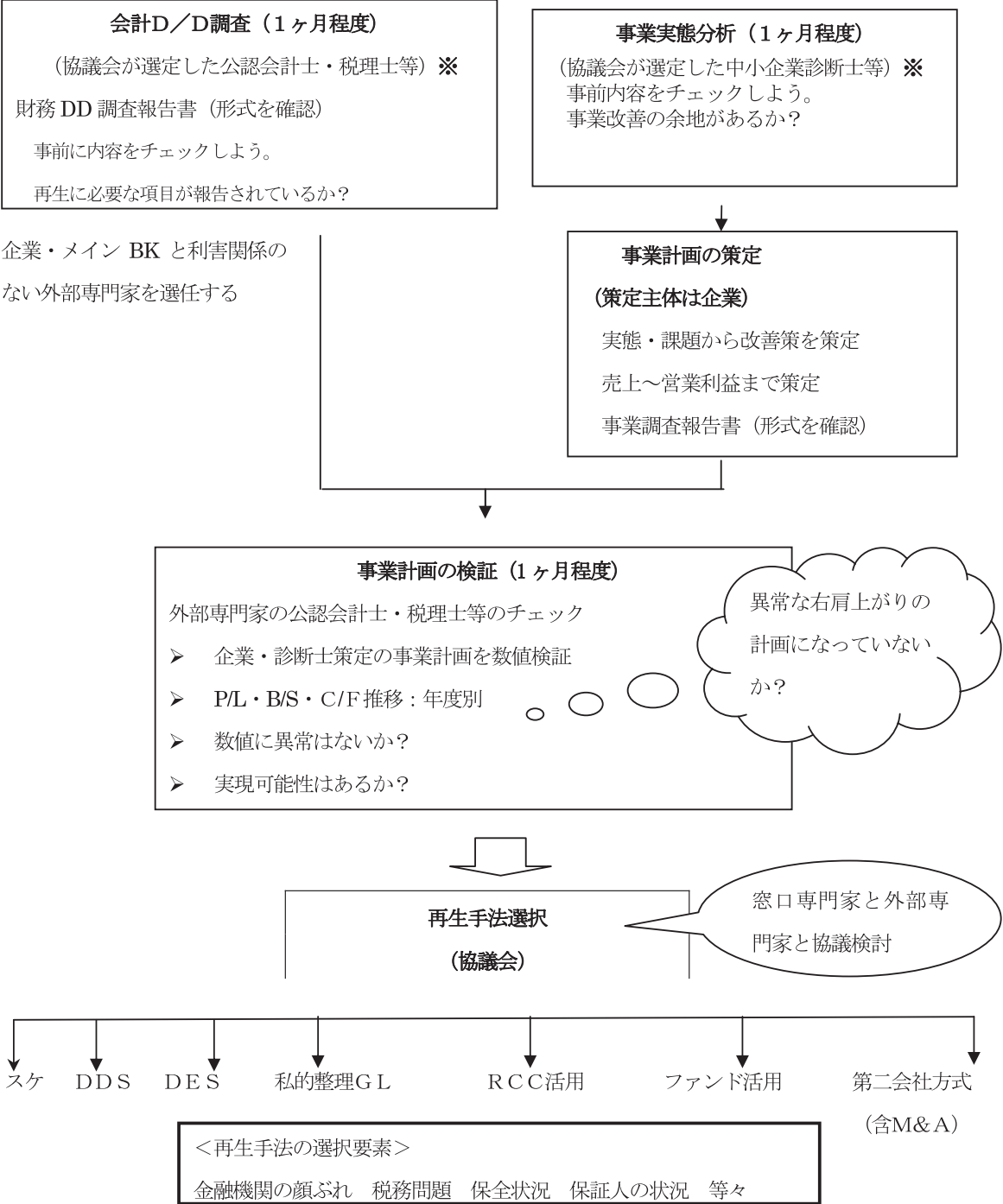
※詳しくは全国信用保証協会連合会ホームページ <http://www.zenshinhoren.or.jp/>等を参照のこと。

中小企業再生支援協議会業務

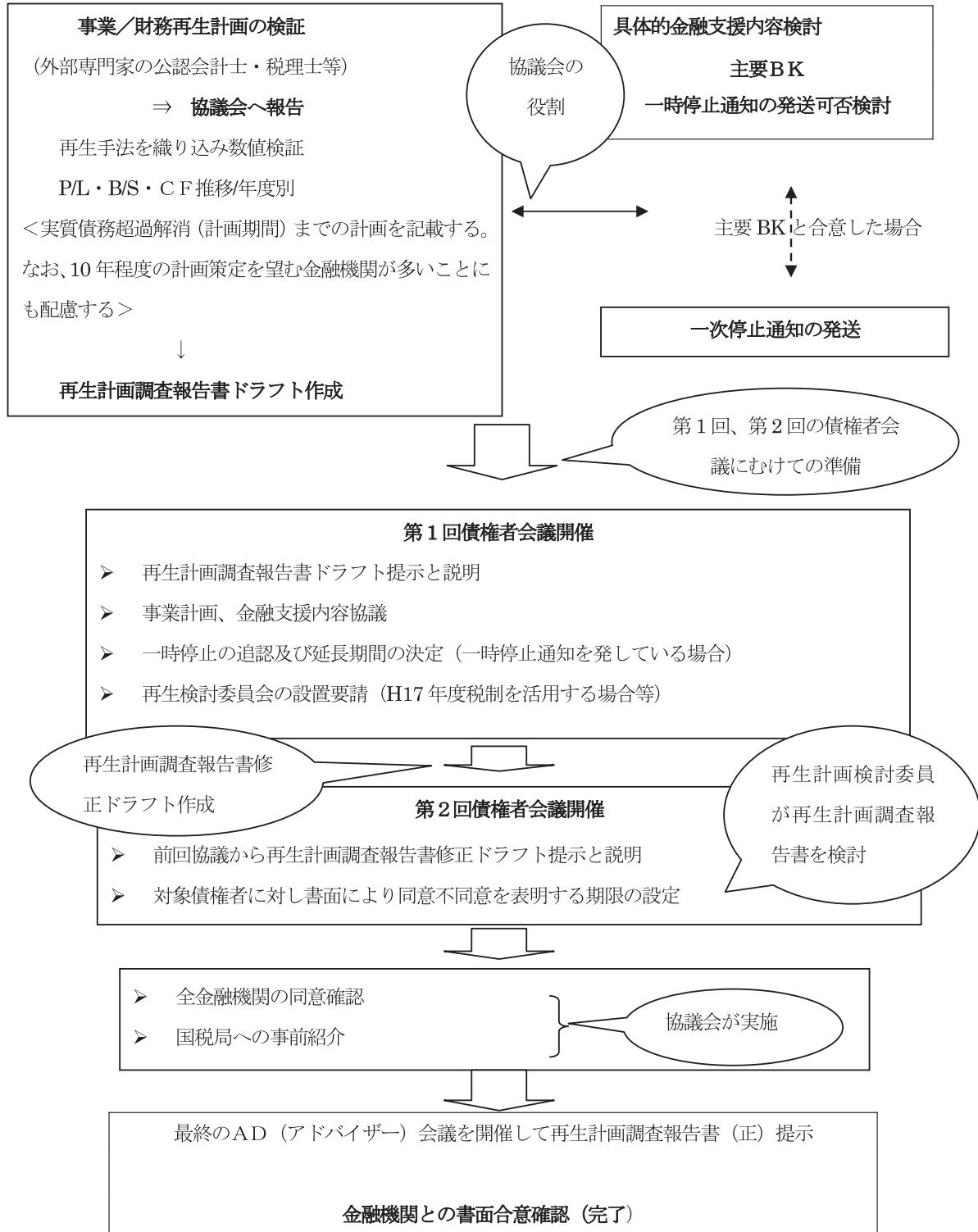
2. 再生支援協議会における個別支援チーム作業内容と窓口専門家の役割イメージ

(当該作業イメージは二次対応に債務免除を含む計画を策定する場合を想定しており、リスクのみ等の計画策定支援の場合には不要な手続きも含まれていることに留意する)

(1) 再生支援協議会における個別支援チーム作業手順のイメージ NO1



(1) 再生支援協議会における個別支援チーム作業手順のイメージ NO2



(2) 再生支援協議会における再生手法の選択

再生手法の選択は、金融機関の顔ぶれ、税務問題、保全状況、保証人の状況 等々の諸要素を勘案して決定されるもので、協議会及び各専門家とよく協議する。

1) リスケジュール Re Schedule

事業計画に基づくキャッシュフロー内の元金返済額の見直し及び償還期間の変更等。

2) DDS (資本的劣後ローン) Debt Debt Swap

借入金を一定の条件を満たした劣後ローンに振替えること。その部分は金融検査マニュアル上資本勘定とみなせる (詳細は再生支援協議会に問い合わせる)。

借入金のうち、5億円をDDSにより資本的劣後ローンに振替える (イメージ図下記)

資産 46 億円 (時価 40 億円)	負債 25 億円 借入金 20 億円	→	資産 46 億円 (時価 40 億円)	負債 25 億円 借入金 15 億円 劣後ローン 5 億円
	資本金 1 億円			資本金 1 億円

3) DES Debt Equity Swap

債務の株式化。金融機関であれば借入金を株式に振り替える。留意点としては、金融機関には保有制限や、税務上の注意点もあるので、再生支援協議会との協議が必要。

借入金のうち5億円をDESにより資本に振替える (イメージ図下記)

資産 46 億円 (時価 40 億円)	負債 25 億円 借入金 20 億円	→	資産 46 億円 (時価 40 億円)	負債 25 億円 借入金 15 億円 資本金 1 億円 DES 資本金 5 億円
	資本金 1 億円			

(3) 中小企業診断士が留意すべき再生計画策定手順

債権放棄は債権者側に大きな負担が生じるだけでなく、債務者側にも経営責任・株主責任等の大きな負担が生じる。その手法としては以下のものがある。

a) 債権を直接放棄する場合

b) 第二会社方式をとる場合

この方式は、第二会社に必要な事業の全部または一部を移す。債権の直接放棄が難しい場合に選択される方式である。

c) 債権売却を行う場合

ファンド等を活用して、債権を売却する場合もある。

診断ツール／図表／解説

図表 再生計画策定手順のイメージ (参考例)

		2次対応スケジュール例					
		平成XX年1月	2月	3月	4月	5月	6月
2次対応における作業項目	アドバイザー会議	第1回 10日	第2回 下旬		第3回 上旬	第4回 上旬	第5回 中旬
	事業分析調査	現地調査・報告書作成 中旬	DD調査報告書から方向性確認 中旬	調整・報告書編め 下旬	事業計画ツメ	金融支援ツメ	合意(計画策定完了)
	会計チューニング	現地調査・報告書作成 中旬	調整・報告書編め 中旬				
	再構築計画策定		下旬	事業計画作成	上旬	財務計画作成	調査報告書作成 中旬
	会社	◎			◎		◎
中小企業診断士	◎	◎	◎	◎	◎	◎	
公認会計士	◎	◎	◎	◎	◎	◎	
弁護士	○	○		○	○	○	
金融機関	◎	◎		◎	社内協議	◎	社内協議
協議会	◎	◎		◎	◎	◎	

※ 上段の作業項目は支援スケジュールのイメージであり、下段はアドバイザー会議開催時の出席メンバーです。

図表 AD 会議 (アドバイザー会議) のイメージ (参考例)

第1回 AD 会議：財務DD及び事業DD開始 (実態把握)

債権者、債務者、再生支援協議会、外部専門家が集まっている中で、診断士としてどのような視点で見るとかを述べる。診断士として疑問点は債務者に対し積極的に質問する。また、チームとして連携をとってゆく会計士と、今後の DD の進め方 (ヒアリングや現地調査の日程、現地調査後の報告事項やタイミングなど) について打ち合わせておく。

1.5
ヶ月
程度

事業 DD

- ①外部環境
- ②内部環境
- ③SWOT
- ④改善の具体策と効果

営業利益までに関係する BS, PL の DD は必要。またこの点について会計士と連絡を取り合ってすすめる。

BS の粉飾が今期だけのものか、前期以前から継続しているものかによって、適宜 PL も実態を表示するよう補正が必要。

第2回 AD 会議：実態調査分析結果の報告 (財務DD・事業DD)

(可能であれば財務リストラ、事業リストラ等の計画策定のための改善提案も行う)

通常、債務者は入らない。

診断ツール／図表／解説

1.5
ヶ月
～
2
ヶ月
程度

事業計画案

会社の決意表明
事業計画の骨子
営業損益の推移
数値の根拠等

●企業が作成主体だが、診断士は積極的に事業計画作成を支援する。

●事業計画は、営業利益の増減を、勘定科目、事業拠点などの項目別に3～5年間の増減を表にまとめる。増減の根拠も明確にする。

●それぞれの改善策は、その効果、コスト、緊急度を総合的に判断し、何をいつやるかを決断する。たとえば、大部分の改善策を1年目に入れた事業計画は本当に実現できるかどうか十分な検討が必要である。

●事業計画は、完成後会計士にも提出する。これを受けて、会計士がBS,PL,CFを作成する。

事業計画調査報告書

①外部環境
②内部環境
③SWOT
④事業計画の骨子
⑤事業計画の実現可能性
⑥事業計画の推移
⑦事業計画の実現可能性についての意見

第3回 AD 会議：事業計画案の提案、協議

作成した事業計画について、債権者側から、内容についての質問があるので、想定しておく。債権者側に事業計画の実現可能性を説明するには、十分な根拠が必要である。

1.5
ヶ月
程度

事業計画案

必要に応じて修正する

●財務リストラに関しても、例えば、どの不動産が事業上必要かの判断は診断士の意見が必要である。

●事業計画の実現に影響のある変化が起こった場合は、時期に関わらず随時報告する。

第4回 AD 会議：事業計画に基づき再生支援協議会が財務再生スキームを提案・協議

1.5
月
程度

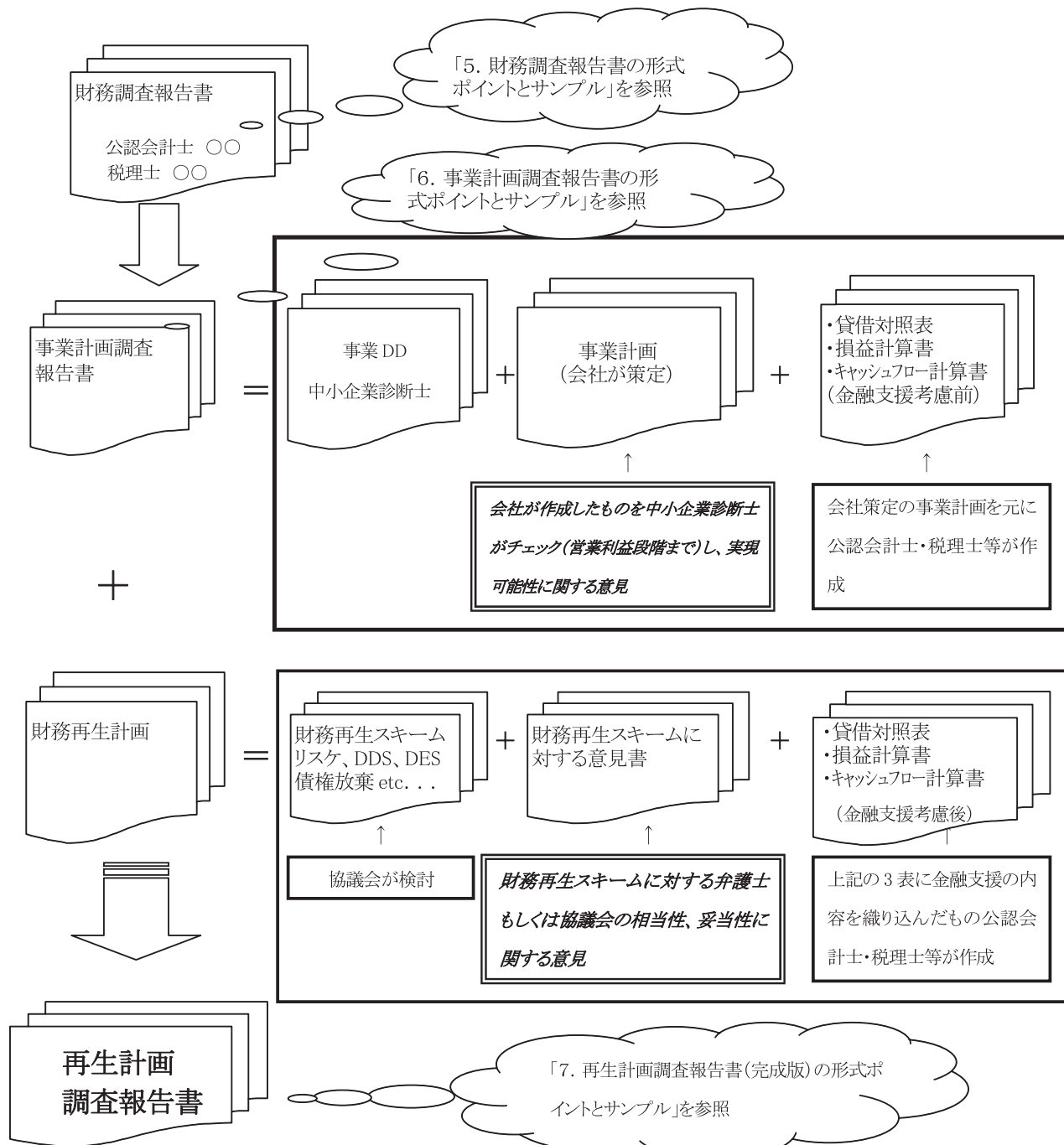
再生支援協議会は債権者間の合意形成を図る。

第5回 AD 会議：再生計画調査報告書の合意

●再生支援協議会から依頼されるモニタリング期間については、債務超過解消又はその目処がつくまでである。

Ⅲ. 中小企業診断士が留意すべき支援業務内の各調査報告書の形式とポイント

1. 再生計画調査報告書のイメージ



※：この表は再生計画調査報告書に含まれるべき情報を記載したものであり、それぞれの内容について個別の報告書の作成を求めるものではないことに留意。

Ⅲ. 中小企業診断士が留意すべき支援業務内の各調査報告書の形式とポイント

5-0 「再生計画調査報告書のイメージ」

(1) 各調査報告書の作成は、以下のような分担となる。

- ① 財務調査報告書・・・公認会計士、税理士が、作成
- ② 事業計画調査報告書・・・主として中小企業診断士が、作成（ただし、事業計画は、会社が策定するものであり、中小企業診断士は事業計画策定を支援する立場にある）
- ③ 財務再生計画・・・再生支援協議会が主導して作成
- ④ 再生計画調査報告書・・・再生支援協議会が主導して作成

(2) 次ページ以降の「2. 中小企業診断士が留意すべき財務報告書の形式ポイントとサンプル」および「3. 中小企業診断士が留意すべき事業計画調査報告書の形式ポイントとサンプル」の中小企業再生支援協議会業務の欄は、原文どおりの記載であり、それに対応する中小企業診断士としての留意点と診断ツール／図表／解説が、記載されている。

(3) これに対し、「3. 中小企業診断士が留意すべき事業計画調査報告書の形式ポイントとサンプル」では、中小企業再生支援協議会業務にない事項が、補足事項として記載されており、それに対応する中小企業診断士としての留意点と診断ツール／図表／解説が、詳細に記載されている。これは、以下の事由による。

- ① 財務調査報告書や再生計画調査報告書の記載項目が、様式サンプル集において詳細に制定されているのに対して、事業計画調査報告書の様式が、特段定められていない。
- ② このため、ともすれば再生案件を担当する診断士によって記載項目（体裁）が、異なることが生じやすくなっている。もちろん、個々の再生案件ごとに記載内容が異なるのは、当然であるが、体的には、極力、標準化が望ましいと考える。
- ③ そこで本稿では、再生支援協議会業務における必要記載項目について説明を行うとともに、事業計画を策定する上で必要と思われる事項を補足事項として追加して詳細な説明を行ったつもりである。これにより、事業計画調査報告書の記載事項をできる限り標準化するとともに、報告書内容の水準を相応なレベルに維持することを期待するものである。

中小企業再生支援協議会業務	中小企業診断士としての留意点
<p>2. 中小企業診断士が留意すべき財務調査報告書の形式ポイントとサンプル (財務調査報告書は業務対応様式サンプル集の「様式 26」を参照)</p> <p>(1) 中小企業診断士が留意すべき必要記載項目の留意点</p> <p>① 調査の概要 調査目的・範囲・基準日・手続・会社との利害関係等</p> <p>② 調査結果の報告(総括) 窮境状況・窮境原因・除去可能性等</p> <p>③ 会社の概要 沿革・資本金・株主の状況・役員の状況・主な事業・グループ会社の状況</p> <p>④ 過去の業績及び財産等の経過分析 財産・損益・キャッシュフローの推移</p> <p>⑤ 財産の現況 修正貸借対照表・会計処理基準・資産及び負債の現況</p>	<p>2. 中小企業診断士が留意すべき財務調査報告書の形式ポイントとサンプル</p> <p>以下の点に留意する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 財務調査報告書の作成は、公認会計士・税理士が担当するので、診断士は、直接には、担当しないが、財務調査報告書に記載される事項は、診断士が担当する事業計画調査報告書の前提となるものであり、その具体的内容については、診断士はきちんと把握しておく必要がある。なお、決算書を読む際に最低限留意すべき点は、後掲「診断ツール／図表／解説」の貸借対照表と損益計算書の吹き出し部分を参照願いたい。 ・ 公認会計士・税理士による財務分析は、財務データから読み取ることができる範囲に限定されがちであるが、診断士としては、部門毎や個々の事業の数字を現場でのチェック・検証を行うことにより財務データの信憑性を検証することが望ましい。

中小企業再生支援協議会業務	中小企業診断士としての留意点
<p>⑥ 窮境状況 実質債務超過・実質収支・過剰債務・正常収益力</p> <p>⑦ 清算価値の仮算定</p> <p>(2) 中小企業診断士が留意すべき財務調査報告書（財務 DD）の報告形式 外部専門家、公認会計士又は税理士等 報告 ⇒ A社 ・ A社と公認会計士・税理士等の間で財務 DD に関する業務委託契約書を締結している るので、通常は債務者宛てになる。</p> <p>※ 報告先は、A社と外部専門家の公認会計士等が業務委託契約を締結している場合は、A社宛になる。A社の負担なしで財務 DD を実施する場合は、再生支援協議会宛の報告書になるのが自然と考えられる。</p> <p>(3) 中小企業診断士が留意すべきその他留意事項</p> <p>① 2次対応開始時期により、財務 DD の基準時点を検討する。 ・ 決算月から3ヶ月以内の場合は決算時点 ・ 決算月から6ヶ月前後経過している場合は半期決算時点 ・ 場合によっては直近の試算表時点</p> <p>② 財務 DD 実施以降翌期末を跨いで支援完了する場合は、既提出の財務 DD をベースに翌期決算時点での修正を実施した追加報告が必要である。（外部専門家の公認会計士・税理士等が担当する。）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上記でも説明したとおり、財務調査報告書の作成は、公認会計士・税理士が担当する。 ・ 公認会計士・税理士の作業と診断士の作業は、基本的には、同時進行するものであり、診断士は、公認会計士・税理士と協調して作業を進めることが求められる。しかし、参加メンバーの都合により、物理的に、双方のメンバーが一堂に会する機会が十分取れないこともありうる。この場合には、診断士は再生支援協議会と連絡を密にして、会計チームと齟齬をきたさないように努めることが望まれる。

診断ツール／図表／解説

貸借対照表

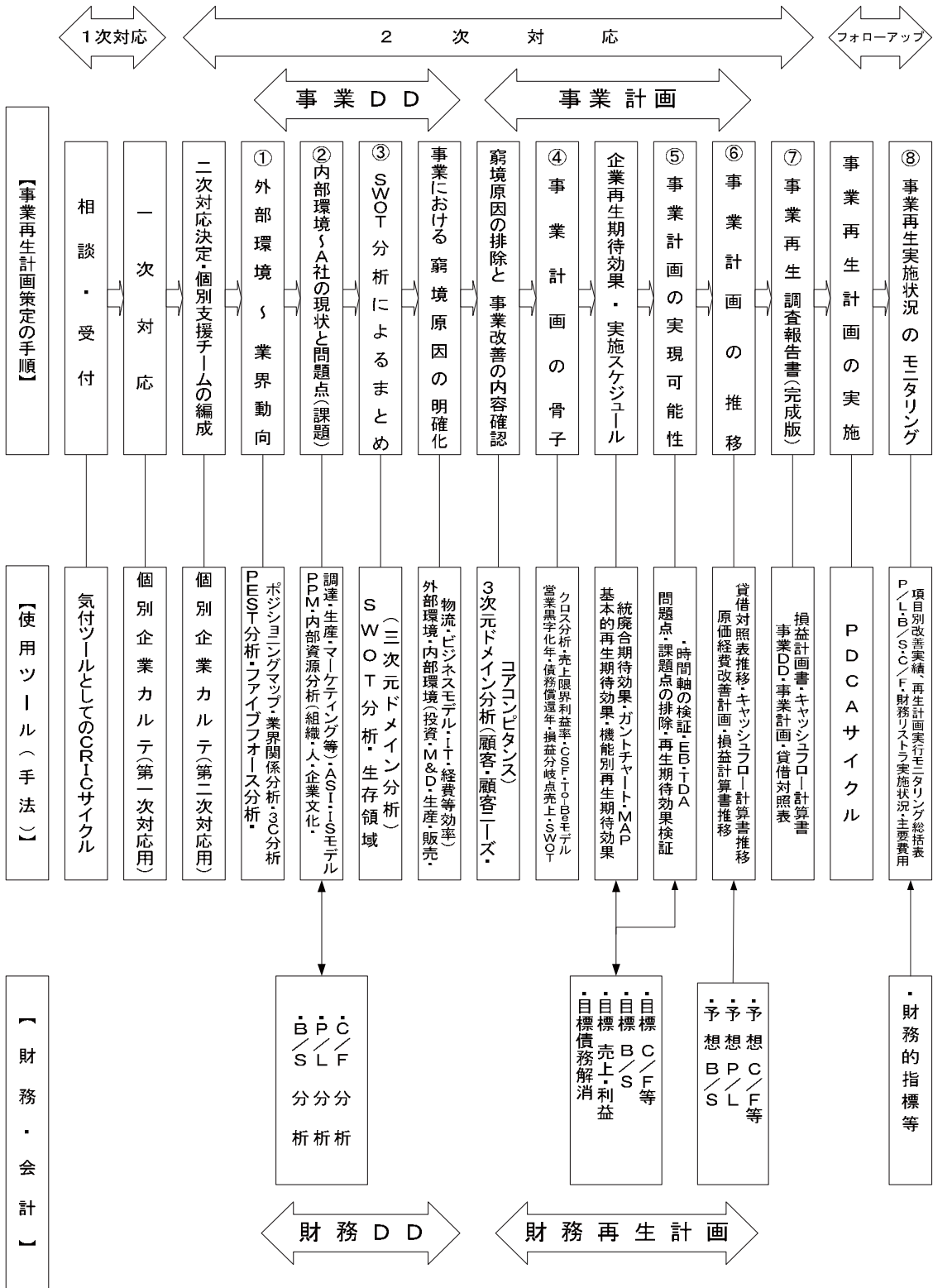
回収可能性に問題はないか？	流動資産		流動負債	
	現金預金	XXX	支払手形	XXX
滞留在庫、陳腐化した在庫はないか？	受取手形	XXX	買掛金	XXX
	売掛金	XXX	短期借入金	XXX
	原材料	XXX	未払金	XXX
	仕掛品	XXX	前受金	XXX
回収不能なものはないか？特に社長、従業員に対するものは要注意	製品	XXX	未払法人税等	XXX
	商品	XXX	流動負債計	XXX
	収入金	XXX	固定負債	
	貸付金	XXX	長期借入金	XXX
償却不足、除却漏等はないか？	仮払金	XXX	長期未払金	XXX
	
	流動資産計	XXX	固定負債計	XXX
	固定資産		負債合計	
償却不足等はないか？	建物	XXX	資本の部	
	機械設備	XXX	資本金	XXX
	構築物	XXX	資本剰余金	XXX
	土地	XXX	利益剰余金	XXX
償却不足等はないか？	有形固定資産計	XXX	資本合計	XXX
	ソフトウェア	XXX		
	営業権	XXX		
	...			
	無形固定資産計	XXX		
	投資有価証券	XXX		
	関係会社株式	XXX		
	敷金・保証金	XXX		
	会員権	XXX		
	繰延資産	XXX		
	その他投資計	XXX		
	固定資産合計	XXX		
	資産合計	XXX	負債・資本合計	XXX

損益計算書

売上高			
製品売上	××		
商品売上高	××	××	売上高3期分の推移を比較してみよう
売上原価			
期首商品棚卸高	××		
当期商品仕入高	××		仕入金額と期首在庫のバランスはおかしくないか？
計			
期末商品棚卸高	××	××	
売上総利益			
××		××	
販売費及び一般管理費			
役員報酬	××		粗利益率の推移を比較してみよ
給与手当	××		
福利厚生費	××		
旅費交通費	××		
賃借料	××		
交際費	××		多額の役員報酬・交際費が計上されていることはないか？
保険料	××		
支払手数料	××		
減価償却費	××		
修繕費	××		
消耗品費	××		
通信費	××		
水道光熱費	××		
営業利益			
××		××	
営業外収益			
××		××	
営業外費用			
××		××	
経常利益			
××		××	
特別利益			
××		××	
特別損失			
××		××	
税引前当期純利益			
××		××	
法人税、住民税及び事業税			
××		××	
当期純利益			
××		××	

特別損益の部に含めるべきものが、経常損益の区分に含まれている場合は特別損益の部に組み替える

図表Ⅲ-6-(0) -1 事業計画作成のプロセス



3 中小企業診断士が留意すべき事業計画調査報告書の形式ポイントとサンプル

(1) 中小企業診断士が留意すべき必要記載事項

中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>0. 企業の概況（補足事項）</p> <p>1) 企業名</p> <p>2) 所在地</p> <p>3) 役員構成</p> <p>4) 創業年月</p> <p>5) 資本金</p> <p>6) 業種</p> <p>7) 事業内容</p> <p>8) 従業員</p> <p>9) 年商</p>	<p>0. 企業の概況</p> <p>下記項目に関し、事業DDを考慮し、診断士として独自の識見とアプローチで収集、判断した内容を最大限織り込む必要がある。</p> <p>1) 企業名 商業登記簿記載の商号を記載する。</p> <p>2) 所在地 本店の所在地を電話番号とともに記載する。</p> <p>3) 役員構成 分かる範囲で社長を含め役員の年齢、出身地、経歴、出身母体、公職、経営者タイプ、後継者、同族関係等につき記載する。</p> <p>4) 創業年月 事業を開始した年月を記載する。設立年月（法人に改組した年月）については別途記載する。</p> <p>5) 資本金 法人の形態に沿って資本金・出資金を記載する。</p> <p>6) 業種 経済産業省業種区分に沿って、該当業種を記載し、一般的業種特性につき把握する。</p> <p>7) 事業内容 過去1年の最大取引事業を具体的に記載する。</p> <p>8) 従業員 職種別、雇用形態別（常勤、非常勤、パート）に従業員数を記載する。平均年齢、平均勤続年数及び平均給与も出来るだけ記載する。</p> <p>9) 年商 直近の年商・利益・事業別年商を記載する。</p>

中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
1 0) 企業の経営現状	10) 企業の経営現状 企業の業績、主要経営課題、今回の相談に至った背景等を記載する。
1 1) 企業形態	11) 企業形態 個人、有限、株式等の企業形態を記載する。
1 2) 株主構成	12) 株主構成 同族、非同族、個人、親企業別にその割合とともに記載する。
1 3) 主要取引先	13) 主要取引先 主要販売先、主要仕入先、販売額、仕入額、関係会社等につき記載する。
1 4) 系列・沿革	14) 系列・沿革 過去の重要な経緯事項、資本・人的関係、設立の経緯につき記載する。
1 5) 加入団体	15) 加入団体 企業が加入している業界団体、その他代表者の所属団体につき記載する。
1 6) 組織図	16) 組織図 企業の組織図を構成組織とともに記載する。出来れば役員の管掌組織、主要組織の責任者、主要組織の人員等についても把握する。
1 7) ビジネスモデル	17) ビジネスモデル ビジネスモデルは、①顧客に提供する価値 ②経営資源の組み合わせ③経営資源の調達 ④パートナーと顧客との意思疎通⑤流通経路と価格体系 に関するビジネスについての設計思想であると言われている。については「顧客価値の創造」「競争優位上の特質」「明確なコアコンピタンス」の観点から、上記項目に関し、簡潔に記載する。

事業デューデリジェンス①

年 月 日

企業名				代表者 (歳)				
				面接者				
所在地 (〒 -) (電話 - -)				設立年月日				
年商 百万円			業種		事業内容			
資本金 百万円			従業員数 名 (内パート 名)			系列		
株 主 構 成	名前	株数	関係	役 員 構 成	名前	役職	関係	
○ 企業の沿革								
○ 企業の現状 (加盟団体等)								
○ 成功又は窮境の要因								
○ 金融機関との取引状況								
借 入 金	金額	借入先		借 入 金	金額	借入先		

診断ツール/図表/解説

事業デューデリジェンス②

○ 相談内容				
○ 直近の業況 (単位: 百万円)				
業況	H年 期	H年 期	H年 期	備考
売上				
営業利益				
経常利益				
当期利益				
減価償却				
実質自己資本				
○ 借入金の概況				
借入金状況	H年 末	約弁・月	推定保全	備考
○ 組織図			○ ビジネスモデル	

中小企業標準マニュアル	診断士としての留意点
<p>① 外部環境の検討事項～業界動向について</p> <p>・ A社事業の市場動向について</p> <p>・ 業界における当社の位置付け</p>	<p>①外部環境の検討事項～業界動向について</p> <p>1) マクロ分析</p> <p>企業経営においては経営環境の変化への対応を継続して行なっていく必要がある。その意味で企業を取り巻く環境を体系的に漏れなく検討することが重要である。</p> <p>まず企業を取り巻く外部環境をマクロの視点から分析する。そのためのツールの一つとして PEST 分析がある。PEST 分析では政治経済まで含めた大きな環境の変化が事業にどのような影響を与えるかを分析する。</p> <p>2) A 社事業の市場動向分析</p> <p>次に A 社事業の市場動向を分析する。市場動向把握のためには、当社に影響を与える仕入先、販売先等を含めた様々な関係者について情報を収集し分析する必要がある。当社に影響を与える様々な力を漏れなく分析するための有効なツールとしてファイブフォース分析が有る。</p> <p>3)業界における当社の位置づけ</p> <p>当社の業界内の位置づけから、再生戦略を検討するために「ポジショニングマップ」を利用することが出来る。ポジショニングマップを利用することにより可能な戦略の方向性を漏れなく検討することが出来る。</p> <p>再生戦略の中で合併を検討する場合には「業界関係分析」を利用することが出来る。業界関係分析により合併の可能性及び成功させるための進め方を検討することができる。</p>

中小企業標準マニュアル	診断士としての留意点
<p>・受注先(消費)の動向と 受注(消費需要)動向等</p>	<p>・受注先(消費)の動向と 受注(消費需要)動向等</p> <p>業界関係分析は合併候補対象会社及びその社内の対象事業と当社との関係を明確にするものである。</p> <p>4) 受注先の動向と受注動向等 受注先の動向と受注動向等を具体的に検討するために各種統計があるが、利用できるものの例として以下がある。</p> <p>①「業種別審査事典」 金融財政事情研究会が定期的に改訂しており、一般的な業界事情を短時間で把握する上では利用価値がある。但し、変化の速い業界では直近の状況を経済専門誌等で確認する必要がある。</p> <p>②業界の主要企業動向分析 業界内に上場企業があれば有価証券報告書によって詳細な業界動向や戦略の傾向を知ることが出来る。業種や対象企業の規模によっては有効な場合がある。</p> <p>③業界関係者からのヒアリング もっとも直近かつ直接的な業界情報となるが利用には注意が必要である。予め準備をした上でヒアリングに臨むべきである。ヒアリングの内容を評価をしないで利用してしまうと誤った結論となる場合がある。</p>

①外部環境の検討事項 ～業界動向について

1) PEST 分析

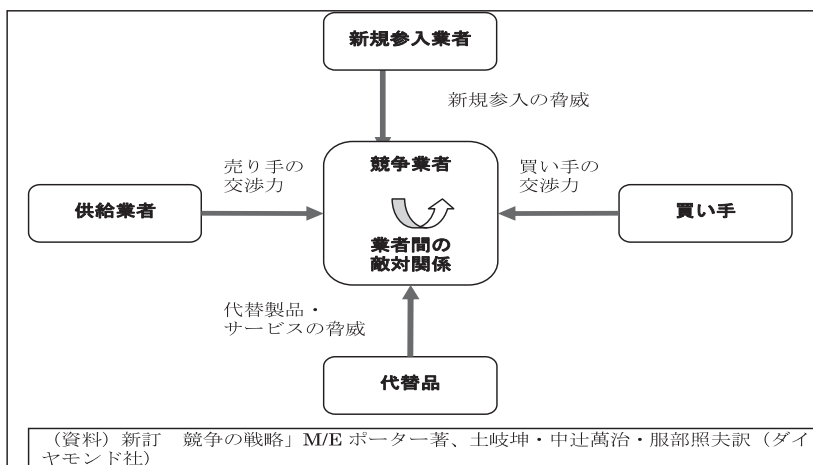
PEST 分析とは政治（POLITICS）、経済（ECONOMY）、社会（SOCIETY）及び技術（TECHNOLOGY）が対象会社に与える影響をそれぞれの分野ごとに評価するものである。マクロ経営環境の分析を漏れなく行なううえで有用である。下記例の様に利用する。

	マクロ環境の動向	プラス要因	マイナス要因
Politics	① 個人情報保護法 ② 中小企業再生支援の強化		
Economics	③ 景気の拡大 ④ 中国の高度成長 ⑤ 原油高		
Society	⑥ 少子高齢化 ⑦ フリーターの増加		
Technology	⑧ IDタグの普及 ⑨ 携帯電話 などモバイル化の進行		

2) ファイブファース分析（業界構造分析）

ファイブフォース分析とは、該当業界に影響する①新規参入の脅威、②代替品の脅威、③買い手の交渉力、④売り手の交渉力、⑤業界競合他社という5つの力から、その業界の特徴を分析するためのフレームワークである。マイケル・ポーターが提唱した。

ファイブフォース分析により、当該業界に新規参入すべきか否か、事業撤退を検討した方が良いか、などの情報が得られるほか、当該業界においてはどのような戦略を取れば良いのか、その成功要因は何かなどが把握できる。

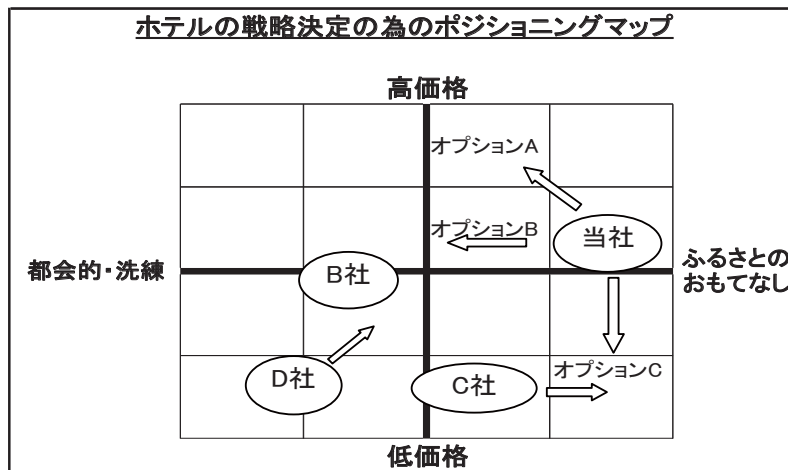


ポジショニングマップ

業界内における独立的な2つの評価要素を横軸と縦軸に設定し、業界内各社をその2つの軸で展開する平面上に位置づけることにより当該企業の業界内での位置づけを明確に把握し、今後とるべき戦略の方向性を具体的に検討することが出来る。

評価要素として何を用いるかが重要であり、業種によって、あるいは企業のあり方によって最適な評価要素は異なって来る。下にホテルの場合の例を図示したが、アパレル業界の場合であれば対象顧客の年代（エイジ）と商品の価格帯（グレード）あるいはスタイル（テイスト）から2つを要素として選択する等が考えられる。

評価要素の設定に当たっては、顧客との関係を何によって築くのか、どのようにして築くのか、顧客のどんな要求に応えるのか等、事業が顧客の存在によって成り立っている以上顧客視点が欠かせない。



業界関係分析

業界関係分析では被合併会社としての当社との合併の可能性をを検討する対象会社について会社全体及び該当事業それぞれについて親密的か敵対的か確認し、合併の進め方を検討する。下記表により当社から見た相手会社の状況を確認し合併成功の可能性、合併を勧める場合の手順について検討するものである。

		対象事業	
		親密的	敵対的
対象会社	親密的	再編の成功率高い	人的交流を先にやる
	敵対的	段階的に進める	再編による成功率低い

中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>②内部環境の検討事項～A社の問題点（課題）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 営業管理について…管理体制～受注管理、生産現場との連携、経理部門との連携等 ・ 生産管理について…管理体制～生産効率面、在庫管理面 ・ 生産管理詳細について…販売先別、商品別、地域別、部署別事業所別等、生産部門の原価管理 ・ 間接部門について…総務部、経理部、電算部の課題洗い出し ・ ステークホルダーを配慮した分析の必要性 	<p>②内部環境の検討事項～A社の問題点（課題）</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 営業管理について…管理体制～受注管理、生産現場との連携、経理部門との連携等 営業担当者がどの程度成果を出しているのかを分析する。訪問件数に対する新規取引先の獲得率や受注成約率、人件費と売上高粗利益の推移などを分析し、自社の強み・弱みの把握が求められる。 2) 生産管理について…管理体制～生産効率面、在庫管理面 生産設備投資と回収状況を分析する（稼働率、仕掛状況、納期対応の状況）。過去の大きな設備投資がネックになっている場合も多い。在庫管理は、ABC分析に基づく不動在庫の把握等が必要である。 3) 生産管理詳細について…販売先別、商品別、地域別、部署別事業所別等、生産部門の原価管理 部門別・販売先別・商品別・地域別などあらゆる切り口で生産性を分析する。損益分岐点分析などを活用して、不採算部門への対処を考慮していく必要がある。 4) 間接部門について…総務部、経理部、電算部の課題洗い出し 間接部門の業務プロセスについても課題を洗い出す必要がある。余剰部分を見極めることで、基幹業務への負担を軽減することができるが想定される。 5) ステークホルダーを配慮した分析の必要性 関連企業、取引先企業、銀行関係なども取引状況、与信管理などを把握しておく。

②内部環境の検討事項 ～A社の現状と問題点（課題）

窮境状況から脱出し、再建するためには、経営者に相当の意思決定とリーダーシップが必要である。経営者としての責務を果たす能力に欠けていたり、現状を維持したが、問題に対処する知的能力や意思決定能力の欠如、等々事業環境の変化に対応していない場合は、再建の可能性が低くなる。また、地域の有力者であった場合等、地域や業界団体などの名誉職など本業以外に時間を奪われて、部下任せになっていたりする場合がある。まずは経営者の資質を見極めた上で、内部分析を実施する。

内部環境を分析する場合、定性的分析と定量的分析の両面から実施する方法がある。中小企業の決算書において、種々の目的に応じて政策的に作成されているケースがあり、現場でヒアリングしながら実態を正確に把握した上で窮境原因を解明する必要がある。また、経費においては会社と個人の区別がつきにくく、個人消費と会社の費用が混同されている場合がある。逆に、経営者の個人資産を会社に投入しているケースもあり、補助元帳や伝票まで見なければ実態がわからない場合も多々ある。今後の方向性を出していく上で正確な判断が下せるよう、以下に留意してDDを行う必要がある。

1) 営業管理について…受注管理・生産現場・物流・経理部門等との連携等がされているか

a 管理体制・受注管理

- ・ 企業が再生できるかどうかは、本業で利益が出ているかどうかである。本業以外で赤字を出しているときは、その赤字・不採算事業から撤退や営業譲渡、分社化などを検討される。
- ・ 無理な受注、資金繰りのための原価割れの受注や自社能力以上の受注を受けることは、ミスやトラブルを引き起こす。信用失墜や利益の喪失を防止する体制になっているかをチェックする。
- ・ 大口取引先が方針変更をして、他社に変わったり、倒産したりすると、企業に与える影響が大きい。ある程度受注の分散化がなされているか。
- ・ 多品種・少量の需要が増え、かつ、品質や価格・納期は厳しくなる一方で、POS・EOS、EDIなどIT活用で、発生時点入力・一元管理が出来る体制が出来ているか。
- ・ 営業活動の成果は、商品やサービスなどの提供により代価回収し、次の営業活動を行うことになる。他の業務との連携は、部門間のボトルネックを解消して、全体最適化が図られているか
- ・ 販売計画に基づいて受注を行い、受注実績の進捗を管理し、結果を分析して、次の営業活動に活かす体制ができていないか。

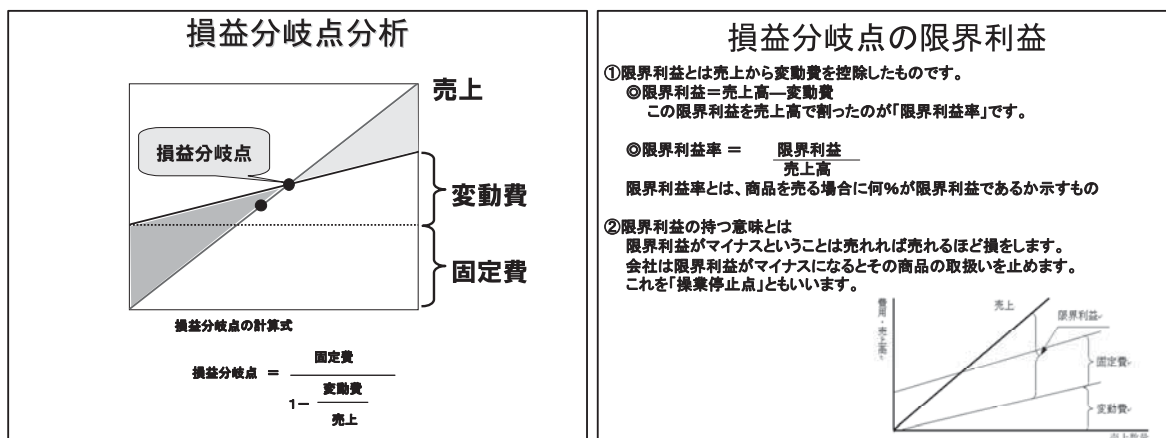
b 生産現場との連携

- ・ 需注から出荷、配送、検品、納品、在庫、販売、現金回収までの業務が迅速正確に、処理される仕組みができていないか等のチェックが求められる。

診断ツール／図表／解説

- ・ 生産現場と営業部門の受注活動が販売計画と生産計画が常に連動して計画の変更や実績とのズレなどがその都度フィードバックされる仕組みがあるかどうか確認する。
 - ・ 需要動向や消費者のニーズの変化などを生産現場に伝えられているのか。
 - ・ 商品ライフサイクルの短縮により、対応できる商品開発体制・生産現場に反映し、より市場競争力の高い商品開発につなげる仕組みになっているか。
 - ・ 売上高・利益率（売上総利益・営業利益・経常利益）の趨勢は、過去3年間は最低でもみる必要がある。事業部別、支店別などに分解して見ていく必要がある。
 - ・ 返済計画があれば、利益は債務返済に十分対応できる可能性があるかを見直す。
 - ・ 販売と生産コストのバランスをみる。売上高粗利率の推移について、販売先別、取扱製品別、カテゴリー別、工場別など、可能な限りの切り口で分析する。部門別変動損益計算書等を作成・運用しているのかも見ておく必要がある。
 - ・ 採算割れや無理な納期などがなく、利益の出せる受注活動になっているか、無理な受注が行われていないか、を数値で見極める。
- c 経理部門との連携
- ・ 売掛金、買掛金の管理が的確であり、取引先の内容の変更を適宜連絡し、スムーズな決済管理を行えているか。適切な仕入れ資金調達など、営業との連携をチェックする。
 - ・ ある部門を撤退したり売却したりすると、経理部門の費用が他の部門に配布されるため、他部門の固定費が増加することに注意する。
 - ・ 本部経費を各部署に配付した場合、かかる経費を吸収できる余力があるか積算する。
 - ・ 間接部門の経費が適切に配付された上で、生産管理・営業管理が出来ているのか分析する。過剰人員を抱えていないかどうか業務内容に照らし合わせて見る必要がある。
- 2) 生産管理について…管理体制～生産効率面、在庫管理面
- ・ 採算が取れる良い技術力を要しているか。製造業で特化した技術がない場合、利益が出しづらく再生可能性が低くなる。
 - ・ CAD・CAMなど情報ネットワークを装備し、活用できているか。
 - ・ 多くの製品は最終消費市場への供給よりもメーカーの下請け事業等である。そのため、最終消費需要での需要動向などを見極めた生産体制が出来ているかどうかを分析する。
 - ・ 生産現場では、部品や原材料、仕掛品、製品といった在庫が他の業種より多くなるため、在庫削減の仕組みや、コスト削減の状況を把握する必要がある。
 - ・ 四半期ごとの定期棚卸、入出庫管理、棚卸ロスの防止、品切れ・欠品の防止などの管理体制がとれているかどうかを分析する。

- 3) 生産管理詳細…販売先別、商品別、地域別、部署別事業所別等、生産部門の原価管理
 通常の損益計算書では費用は販売と一般管理費として把握されてしまうので、変動費と固定費に
 区分して、損益分岐点分析を行うことによって赤字・採算・不採算の部署が明確に把握できる。
 以下に損益分岐点分析・限界利益の考え方を示しておく



- 4) 間接部門について…総務部、経理部、電算部の課題洗い出し
- ・ 基幹業務をサポートする部署が、再建に対し協力的な意見を出しているか。窮境状況のなかで、組織全体の意思統一は重要なポイントになる。
 - ・ 欠損を生じた理由と債務超過の場合の経営管理体制をみて、現状に至った要因を明らかにすることが重要である。各部署に経費を配賦する側である間接部門は、経費削減に尽力する。
 - ・ 損益計算書、貸借対照表、製造原価報告書、キャッシュフロー計算書、資金繰り表、等もとに数値分析を行う。
- 5) ステークホルダーを配慮した分析の必要性
- ・ 過去からの企業戦略と事業計画の内容を検証する。対外的に納得のいく理由を明確にすることで、顧客や取引先に全面的な協力を要請できる。
 - ・ 数値以外の可能性を評価する。経営者の経営能力と意欲、ステークホルダーの協力体制、従業員の意思表示、といった状況を把握する。
 - ・ 大口の取引先に集中していないか、取引先に破綻懸念先がないか、特定取引先のみに通じていないかなど、公平な運用をみる。連鎖倒産の危険性も検討しておく。

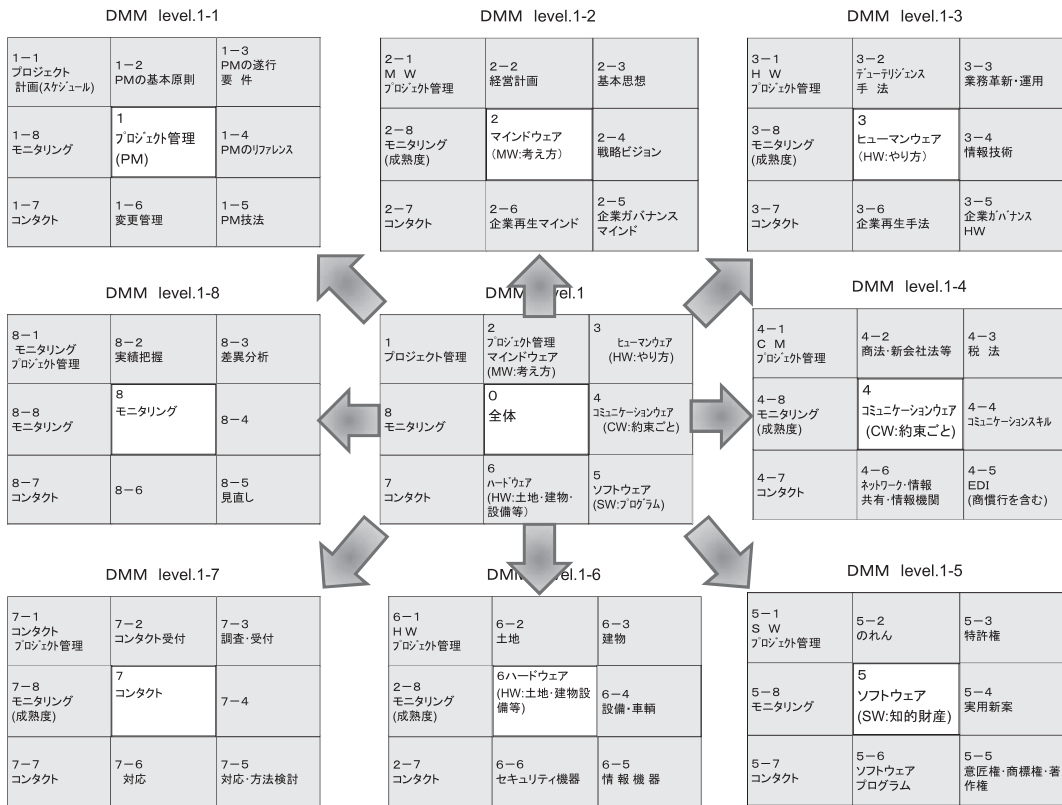
中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>②-1 機能別デューデリジェンス</p> <p>1) 業務機能の洗い出し</p> <p>2) 現状課題の洗い出し</p> <p>a. 現状業務フロー図作成</p> <p>b. 各部署の役割・担当者の明確化</p> <p>c. 現業作業量の定量化</p> <p>d. 間接部門業務フロー作成</p> <p>e. 現業のロス調査</p>	<p>②-1 機能別デューデリジェンス</p> <p>1) 業務機能の洗い出し</p> <p>業務を洗い出す場合には、DMM（ダイヤモンド・マトリクス・メソッド）を使うとわかりやすい。（図表Ⅲ-6-(1)②-1-1 参照）</p> <p>2) 現状課題の洗い出し</p> <p>a. 現状業務フロー図（As-Is モデル）作成。</p> <p>業務フローとITを統合させたシステムフローをAs-Isモデル（図表Ⅲ-6-(1)-②-1-2参照）として作成すると問題点の見える化が図れる。</p> <p>b. 各部署の役割・担当者の明確化</p> <p>機能別課題を箇条書きで出す。担当部署・担当者も表記・現場担当者の特定し、問題点・課題点の共通認識を図る。</p> <p>c. 現業作業量の定量化</p> <p>現業の手間を数量的に割り出していく。これを実施することで、プロジェクト参加者にとっても理解されやすい。課題を付記することで、業務のボトルネックが共有できる。</p> <p>d. 間接部門業務フロー作成</p> <p>基幹業務以外にも、総務部・電算部などの間接部門についてもフローに落とす。業務革新を実施する際に作業効率化・軽減される場合もあり、人件費その他経費部分で改善効果があがる。</p> <p>e. 現業のロス調査</p> <p>現在使用されている帳票や伝票、PCによる入力画面なども確認し、作業時間やロスなども調査しておく必要がある。</p>

②-1 機能別デューデリジェンス（補足事項）

事業内容に従って、現在実施されている業務フロー（As-Isモデル）を作成する。事例で表記しているフロー図は、個々のプロセスを作業・帳票・確認といった図で表している。

業務機能分析を行うと、何が必要で何が不必要であるかが明確になる。そのツールとして、DMM（ダイヤモンド・マトリクス・メソッド）を活用すると、業務機能が明確になる。DMMは、業務機能を階層的に3×3のマトリクスで示し、業務機能の対象範囲を明らかにしたものである。業務機能を整理し、業務フロー（As-Isモデル）作成のための基礎となる。

図表III-6-(1)②-1-1) DMM（ダイヤモンド・マトリクス・メソッド）例



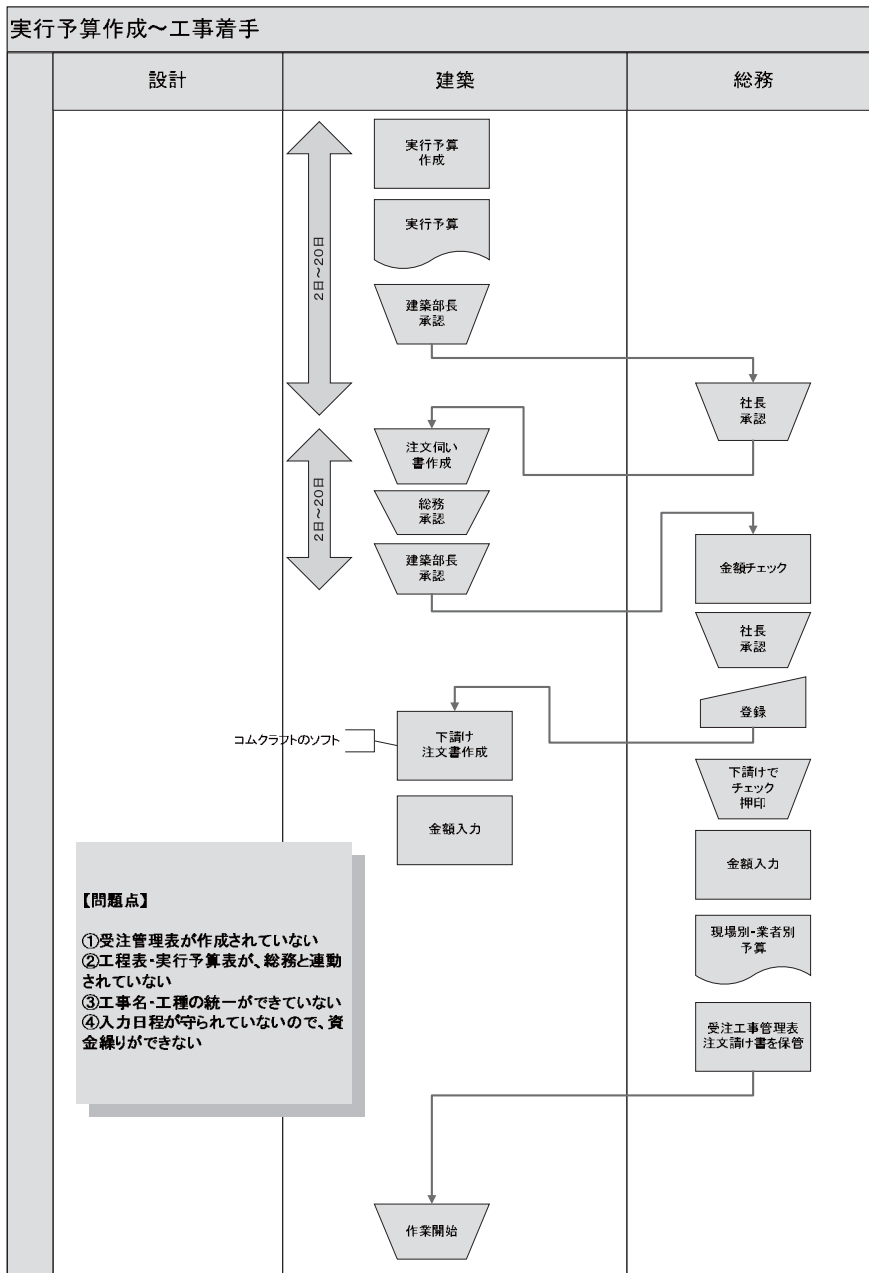
1) 現状業務フローを明確にして、問題点・課題の見える化を行うのに、As-Isモデル（現状モデル）を作成すると、理解されやすい。留意点を以下に示す。

現状業務フロー（As-Isモデル）事例として、建設業の実行予算作成フローと流通業の商品在庫管理フローを記す。

【建設業におけるAs-Isモデル（実行予算作成事例）】

建設業では、受注と協力業者の作業コストのバランスについて、現場の進捗とあわせて業務フローを作成した例である。採算を検証する重要な部分であり、その心臓部分が実行予算策定なので、実際の業務に従ってきっちりとフローに表現し、問題点の見える化を図る。

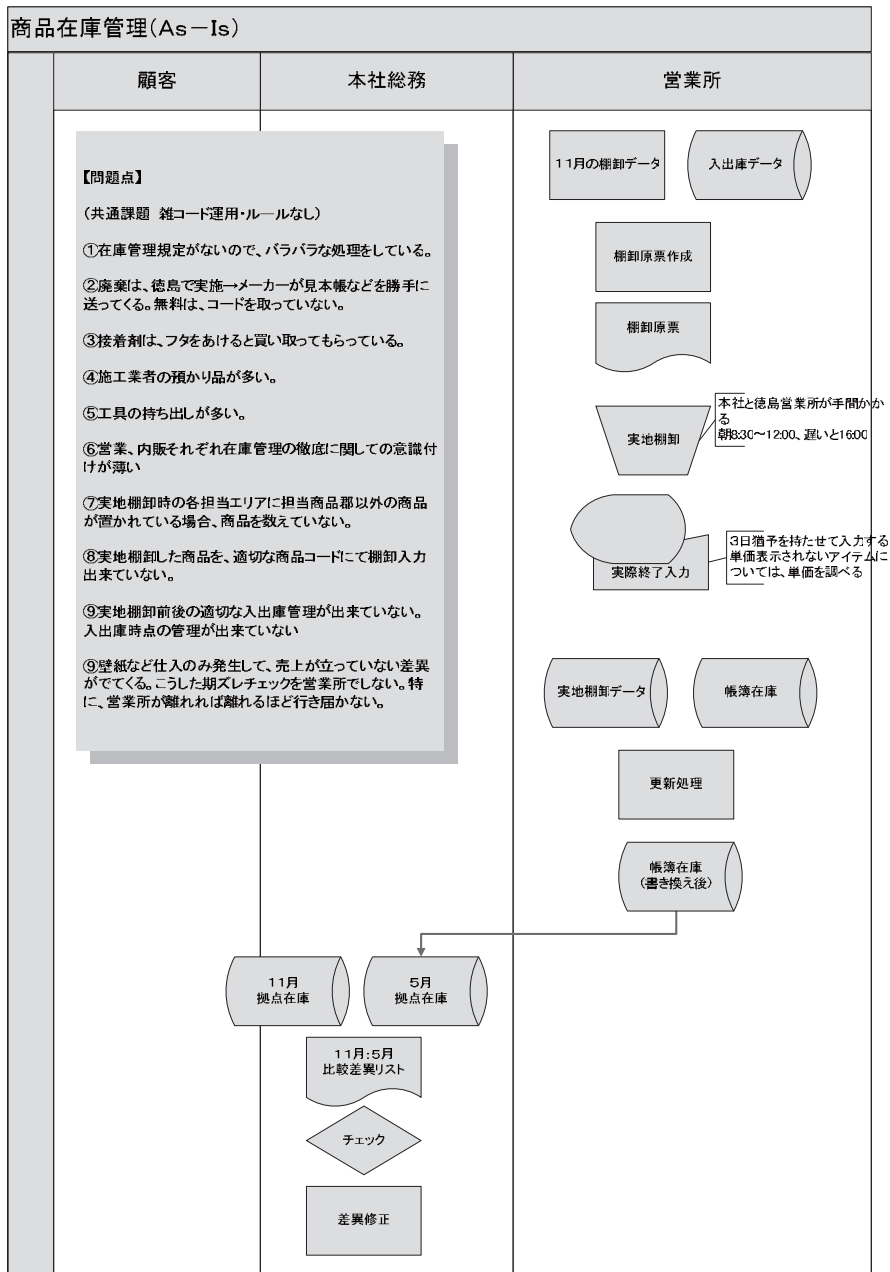
図表III-6-(1)-②-1-2 建設業 As-Is モデル例（実行予算書作成事例）



【流通業におけるAs-Isモデル（現状在庫管理事例）】

流通業における在庫管理の現状業務フロー例を表記する。在庫管理における業務フローにあわせて、現状の問題点の見える化を図り、具体的な指摘をした例である。

図表Ⅲ-6-(1)-②-1-3 流通業As-Isモデル例（在庫管理の例）

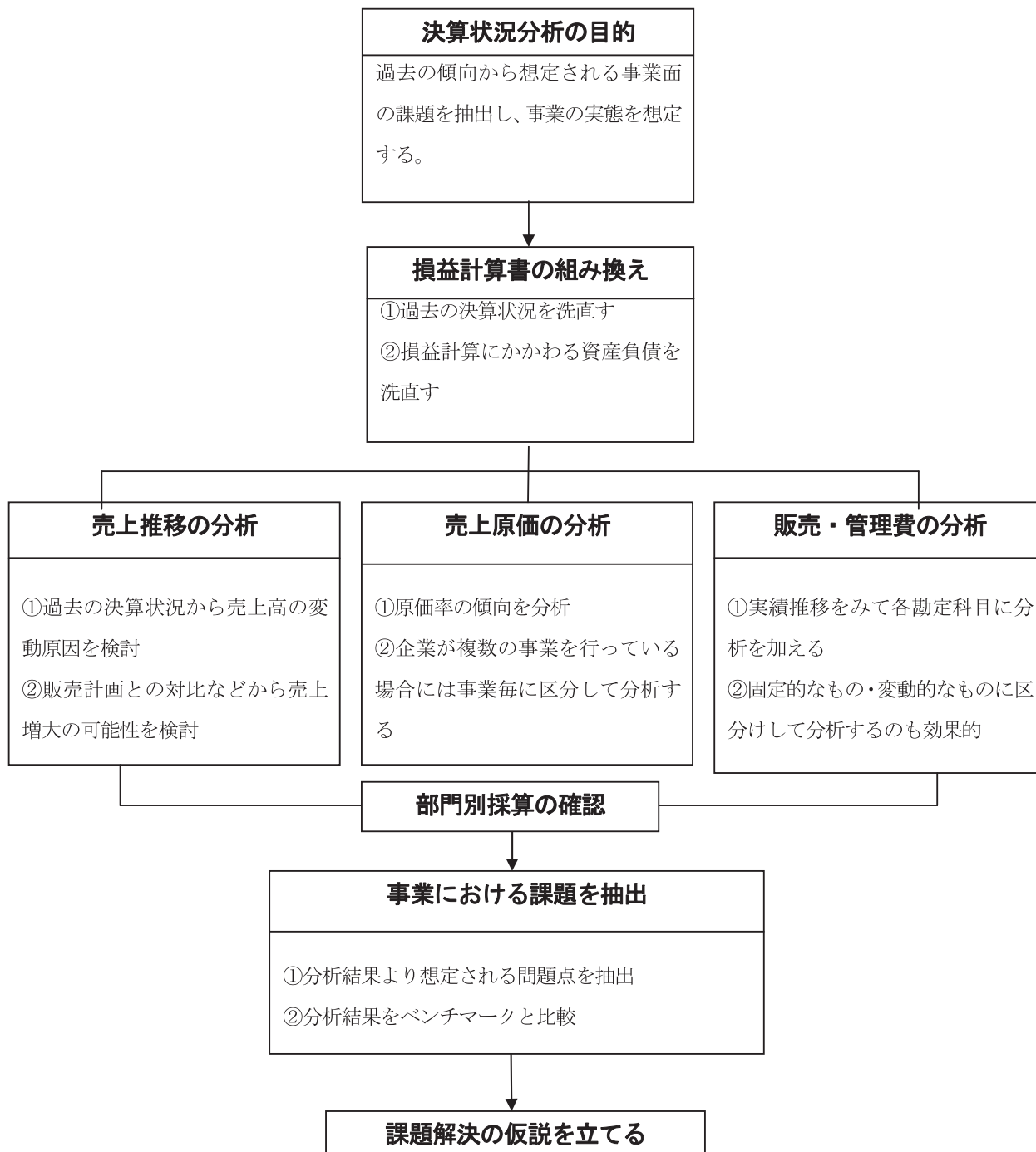


中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>②-2 過去の決算状況DD (補足事項)</p> <p>1) 決算状況分析の目的</p> <p>2) 損益計算書の組み換え</p> <p>3) 売上高の分析</p> <p>4) 売上原価の分析</p>	<p>1)DD の目的を明確にする</p> <p>過去の決算状況の傾向より想定される企業の課題を抽出し、事業面での問題点、窮境原因を洗い出す。また、その課題や問題点にかかる解決策とそこから実現可能な収益力を想定することを目的とする。</p> <p>2)修正損益計算書の組み換え</p> <p>事業にかかる実態を把握するためにまず過去の決算状況の傾向を分析する。</p> <p>粉飾の修正や損益計算にかかわる資産・負債の洗直しを行う。</p> <p>3)売上高の分析</p> <p>業界動向・競合企業との関係・経営者の能力等を勘案して売上高の変動原因を検討する。なお、企業が複数の事業を行っている場合には事業毎に区分し分析を行う。</p> <p>また、自社で策定した販売計画との対比、差異分析を行うことで課題の抽出を行うことも可能となる。売上高の分析に合わせて売掛金や受取手形の推移を確認し不良資産の把握に努めることも重要である。</p> <p>4)売上原価の分析</p> <p>製造業であれば原材料・労務費・経費といった区分で分析を加える。</p> <p>対象企業が複数の事業を行っている場合には売上高と同様に売上原価も部門毎に区分しその収支を明らかにする必要がある。 保有している設備や当該企業の販売量のバランス</p>

中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>5) 販売費及び一般管理費</p> <p>6) 事業における問題点を抽出</p> <p>7) 課題解決の仮説を立てる</p>	<p>などから経費として計上している金額にも検討を加える。</p> <p>販売量とのバランスから棚卸資産については評価方法や不良在庫の存否を検討する。また、外注加工費の推移を分析することで外注先への依存度を想定することも可能。</p> <p>5) 販売費及び一般管理費</p> <p>実績推移をみて勘定科目毎に検討を加える。その際、固定費的なもの・変動費的なものに区分けしたうえで各々分析することも効果的である。また、販売費及び一般管理費としている中で売上原価に属するものがないかについても注意が必要である。</p> <p>役員報酬や給料手当等は企業の規模と比較して適否を判断する。さらには、広告宣伝費や交際費等の推移から競合先との関係を検討することも可能となるし、減価償却費の計上は適正かどうかの検討も必要である。</p> <p>6) 事業における問題点を抽出</p> <p>上記の分析より想定される問題点を抽出する。ベンチマークとの比較や経営者・従業員からヒアリングした内容とも突合し、問題解決のための方策、その実現可能性を検討する。</p> <p>7) 問題点解決の仮説を立てる</p> <p>上記分析結果より抽出された課題を解決するための仮説を構築する。</p>

6- (1) -②-2 過去の決算状況分析(補足事項)

【過去の決算状況分析手順チャート】

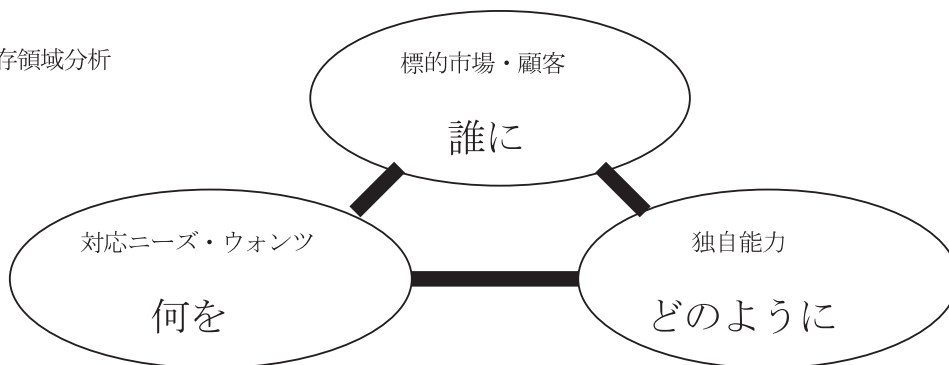


中小企業再生支援協議会業務	中小企業診断士としての留意点
<p>③ SWOT分析によるまとめ方</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 外部環境（業界動向）機会と脅威 ・ 内部環境（企業の特徴）強みと弱み 	<p>③ SWOT分析によるまとめ方</p> <p>SWOT分析とはその企業の経営環境を企業自体の「強み（長所）」、「弱み（短所）」とその企業を取り巻く外部環境の「機会（順風）」、「脅威（逆風）」の4つの視点に基づいて端的に表現したものである。この手法は有効であり、一般的に受け入れられているので、分析報告には含ませるのが適当である。</p> <p>記述にあたっては経営学やマーケティング理論の専門用語の使用を避け、具体的で素人にも分かりやすい記述を心がける。状況により、SWOT分析の必要性や目的についても補足的に説明した方が良い場合もある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 外部環境（業界動向）機会と脅威 <p>【機会（順風）】：必ず記述すること。企業再生のためには、何らかの外部環境を利用しなければならない。</p> <p>【脅威（逆風）】：窮境にある企業経営者は経営不振の原因を外部環境に求めることが多い。しかし、それは原因の半分にしかすぎず、残り半分多くは外部環境の変化に対する対応のまずさである。脅威（逆風）をよく読んで、退避、逆行の戦略を立案できるようにする。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 内部環境（企業の特徴）強みと弱み <p>【強み】：必ず記述すること。窮境にある企業が再生するためには、環境変化に耐えて、企業再生の中心となる「強み」を発見できるかどうか企業が再生の要となる。</p> <p>【弱み】：窮境にある企業は多くの弱みを抱えている。これらを直視し、勇気をもって現実に立ち向かわねばならない。弱みを補完し、強みに変えていくなどの戦略も必要である。</p>

① SWOT分析

強み（長所）	弱み（短所）
機会（順風）	脅威（逆風）

② 生存領域分析



誰に
何を
どのように

再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>③-1 中小企業診断士が留意すべき窮境の原因</p> <p>1) ③のSWOT分析の結果から、窮境原因を特定（補足事項）</p> <p>2) 窮境原因特定のポイント（補足事項）</p>	<p>③-1 中小企業診断士が留意すべき窮境の原因（補足事項）</p> <p>1) 窮境原因の特定</p> <p>事業再生における事業計画書の策定には、窮境原因を明らかにすることが重要である。窮境原因を的確につかめなければ、再生計画の実現性・正確性がぶれてくる。</p> <p>窮境原因を洗い出すために、前述の競争要因や業界動向などの外部環境、企業内部の現状の把握と問題点を、各種ツールを活用してモレのないように洗い出し、SWOTなどの手法により整理し、十分に分析する。</p> <p>また、なぜ、資金不足に陥っているのか、なぜ利益がでないのかの原因を、会社全体、各部門や事業別・機能別、店舗別などの分析を行う。企業の現場に赴き、財務諸表に現れている内容と実態との実査も必要である。</p> <p>2) 窮境原因特定のポイント</p> <p>ポイントして次のことが挙げられる。</p> <p>a. 過大な投資はないか。設備や土地建物などの固定資産あるいは、リースによる保有などもほんとに事業に必要なのか。</p> <p>b. 棚卸資産の在庫は適正か、過大な在庫保有はないか、在庫の保有年齢を確認し不良資産になっていないか、在庫水増しによる粉飾はないか、など</p> <p>c. ビジネスプロセスにムダはないか。従業員数は適正か、など。</p> <p>d. 役員報酬は適正か、人件費は適正か、その他に費用面で無駄はないか、など。</p> <p>e. 経営者や経営幹部、従業員にもヒアリングをし、経営者の考えや意思確認を行う。</p>

③-1 中小企業診断士が留意すべき窮境の原因（補足事項）

窮境原因を特定するためには、外部環境および内部環境要因から問題点を洗い出す必要がある。ここで抽出された窮境原因・課題に対しての対策が、事業計画に反映されてくるので、このステップがひとつのターニングポイントになると思われる。

したがって、企業全体ばかりではなく、事業ごとや部門ごと、営業所別・工場別などに分析する。また、それぞれの機能別に洗い出すことが重要である。

それらの問題点をマトリックスなどの手法で整理・構造化すると、洩れなく洗い出すことができる。そして洗い出した窮境原因に対する課題なども検討しておく。

図表Ⅲ-6-(1)-③-1 窮境原因マトリックスの例

	企業全体	部門A（事業A）	部門B（事業B）	課題
外部環境（経営環境・競争要因等）				
設備投資面				
在庫投資面 【仕入政策】				
マーケティングアプローチ				
組織 経営者・人材				
生産効率				
その他のビジネスプロセス				
IT投資・活用				
その他の経費効率				
その他				
課題				

再生支援協議会業務	中小企業診断士としての留意点
<p>④ 中小企業診断士が留意すべき事業計画の骨子記載事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上記①～③の各問題点(課題)に対する具体的対策と効果 ・ 対策毎に実行に時間を要するものもあり、計画の中で時間軸に引き直す。 	<p>④ 中小企業診断士が留意すべき事業計画の骨子記載事項</p> <p>1) 具体的対策と効果</p> <p>事業面の再生では、まずは営業利益の黒字化をめざす。事業 DD の結果から課題に対し、窮境原因を排除し、事業が再生できる具体的な対策を策定する。</p> <p>計画策定の際には、財務的側面から経営計画や予想の貸借対照表・損益計算書キャッシュフロー計算書を策定している会計士等と十分な連携をとり、齟齬のないようにする。</p> <p>再生計画策定においては、営業黒字年度や具体的な利益などの再生の目標を設定し、このときには、会計面での目標値と整合性をとる。営業黒字化の目標年、債務償還の目標年、必要な限界利益率等を確認する。</p> <p>2) 時間軸の設定</p> <p>再生のための具体的対策は実施までの準備期間や実施に時間を要するものがある。また、緊急性・実現可能性・収益面やキャッシュフロー一面効果などの面からの計画実施の優先順位もある。実施時期や達成時期などの目標年月を設定し、明確にする。</p> <p>計画策定は5年～10年くらいが必要となる。</p> <p>時間的な流れについては、ガントチャート(線表)などを用いてわかりやすく記述するとよい。</p> <p>また、全体像を示す事業計画概観 MAP などを用いると、全体が概観できてわかりやすい。</p>

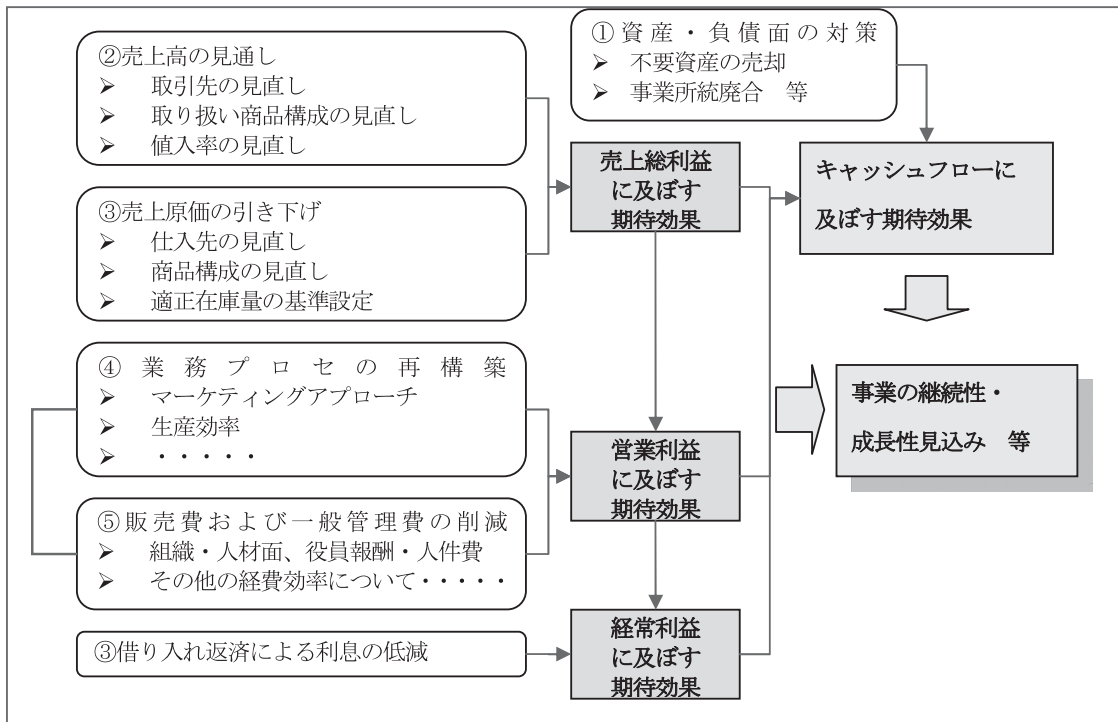
1) 実施計画の骨子の記述例

実施計画の骨子の記述には、図表Ⅲ—6—(1)—④—1に示したような内容を盛り込む

- a 不要資産の売却や事業所統合など、貸借対照表上から見るキャッシュフロー改善のための方策。
- b 今後の売上高の見直しについての対策。具体的には、取引先や商品構成の見直し、値入率の見直しによる売上高の増加などの見込みである。
- c 売上原価の引き下げについての対策。商品構成の見直し、仕入先や仕入条件の変更、そして、適正在庫量の基準設定などについても言及する。
- d 業務プロセスの再構築によるコストの引き下げや、生産効率の向上などについて述べる。業務プロセスの再構築は、何をどのように変えるのかまたは継続していくのか、具体的に提言する。
- e 削減可能な販売費一般管理費についてできるだけ具体的に述べる。これは比較的短期間で実現可能な内容が多いものと思われる。
- f 借入金のリスケジュールや金利減免等による支払利息の低減なども分かる範囲で述べる。

このような計画を具体的に実施するための必要期間や、キャッシュフローや利益に及ぼす期待効果なども、記述することが求められる。

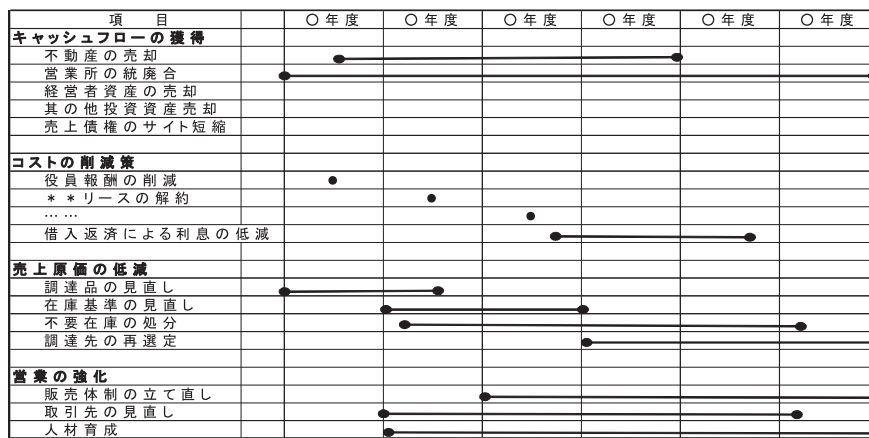
図表Ⅲ—6—(1)—④—1 実施計画の骨子の例



2) ガントチャート

計画実施に必要な期間などは、図表Ⅲ－6－(1)－④－2に示すようなガントチャートなどのツールを用いて分かりやすく記述するとよい。ガントチャートは、プロジェクト管理や生産管理などでよく使われる工程管理図手法またはその表記法である。縦軸に作業内容や資源を置き、横軸に期間(時間)を取って、各作業-資源の所要期間をそれに比例した長さの横棒で示す。再生に関わる事業計画の場合には、縦軸に、実施すべ計画内容をおき、横軸に期間を置いて、必要な期間を示す。大きくは年度単位でよいが、計画実施段階ではさらに詳細を示した方がよい。

図表Ⅲ－6－(1)－④－2 改善計画の実施スケジュール設定の例



3) SWOTクロス分析によるCSF設定

SWOTクロス分析により、今後の戦略展開の方向性の絞込みや、重要成功要因(CSF)の抽出ができる。

まず、4つの象限の組み合わせから、戦略の方向性や、何をすべきか(重要な課題)を網羅的に抽出する。次にそれら項目集約してCSFを抽出する。

- a 強みと機会の組み合わせから、強みで取り込むことのできる事業機会は何か、そのために何をすべきか
- b 強みと脅威の組み合わせから、業界の脅威でも自社の強みで機会にできるものは何か、強みで脅威を回避するために何をすべきか
- c 弱みと機会の組み合わせから、弱みで事業機会を取り逃がさないために何をすべきか。
- d 弱みと脅威の組み合わせから、最悪の事態を招かないために何をすべきか

図表Ⅲ－6－(1)－④－3
SWOTクロス分析によるCSF設定の例

	【機会】	【脅威】
【強み】	◆ ◆ (強みで事業機会を生かす戦略)	◆ ◆ (強みで脅威を撥ね退ける戦略)
【弱み】	◆ ◆ (弱みで機会を逃さないために何が必要か)	◆ ◆ (弱みと脅威で最悪の事態にならないため)

4) 事業計画概観MAPの例

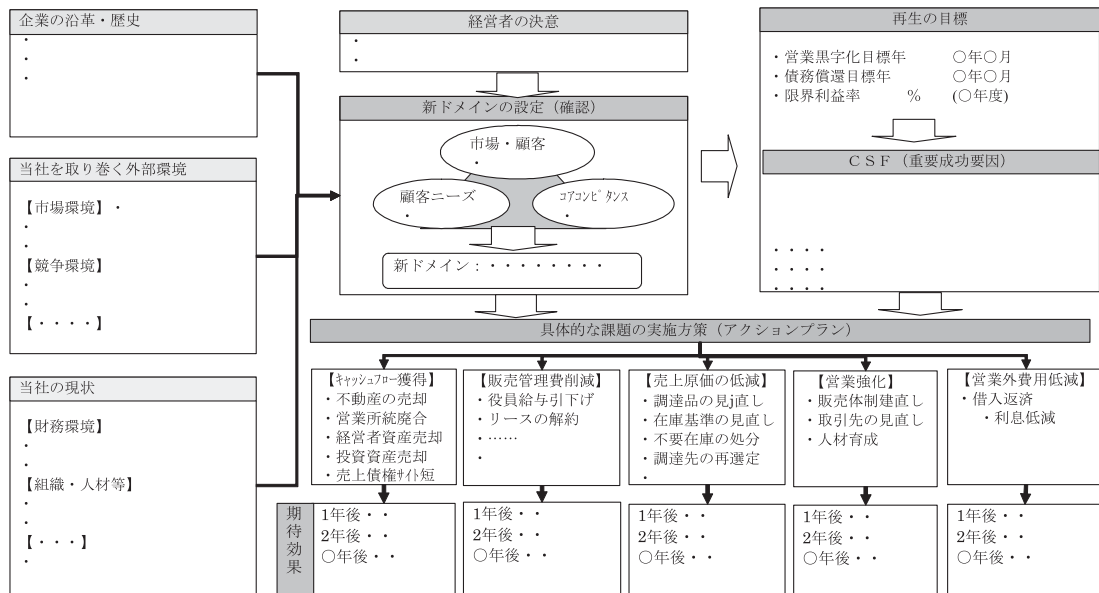
事業計画を策定したら、その概要をMAPなどの手法で構造化し、整理すると、全体像の把握に有用であろう。

図表Ⅲ－6－(1)－④－4はその一例であるので、その形態は、各自の持っているノウハウで示す形になる。図表Ⅲ－6－(1)－④－4は次のような観点から作成している。

- a 社長や経営トップの再生にかける思いなどは、再生においては、必要不可欠な重要要件である。また、会社の歴史や沿革なども示すことで、今後の計画や方針の理解に役立つ。
- b 会社を取り巻く外部環境や会社の現状は、SWOT分析で抽出されたことであるが、事業計画策定において、重要な影響要因と思われることを記入する。
- c さらに、事業戦略の方向性（ドメイン）、重要成功要因（SCF）や事業戦略の方向性、目標なども記入する。
- d 課題達成のための具体的な実施内容（アクションプラン）を項目ごとに記入している。

なお、このMAPでは時間軸は示されていないので、別途ガントチャートなどで示しておく。

図表Ⅲ－6－(1)－④－4 事業計画概観MAPの例



中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>④ー1. 機能別ソリューション（補足事項）</p> <p>1) 革新モデルの構築（To-Be モデル）</p> <p>a 革新モデル（To-Be モデル）で見える化をする</p> <p>b To-Be モデルで問題点・課題解決の具体策を出す</p>	<p>④ー1. 機能別ソリューション（補足事項）</p> <p>1) 機能別DDで明らかにした革新前現状モデル（As-Is モデル）の問題点・課題点をTo-Be モデルにおいて具体的解決案を示すことが求められる。そこで企業再生の具体的な業務プロセスや場合によってはIT投入による統合化による改善案が明確になる。</p> <p>現状モデルからいかに革新を図り、課題解決していくか、企業の成功要因やコア・コンピタンスを経営革新することによって、活かされるかの具体案が必要になる。現在の経営資源だけでは革新が図れない場合は、採算が取れるシナリオでIT投資等も含め、革新プロセスを構築する必要がある。</p> <p>a 業務プロセスに従って、図表Ⅲ-6-(1)④-1等を示すような革新モデルを構築することによって、解決案の見える化を実現することができる。その際に、IT投資も含めた革新モデルが作成されることによってより具体的な見える化が実現される。</p> <p>b 革新業務フローを構築しながら、今後改善すべき帳票や伝票、パソコンによる入力画面なども検討し、問題点・課題の具体的な解決案を示すことによって解決案の具体化を実現することができる。</p>

④-1. 機能別ソリューション（補足事項）

現在実施されている業務フロー（As-Is モデル）を抜本的に革新する業務フロー（To-Be モデル）を構築することによって、より具体的な改善案を示すことが可能となる。従来のやり方で窮境状況になっている状況を打破し、革新モデルを支援できるのは、中小企業診断士等の第三者の立場でアドバイスすることが優位と思われる。以下にソリューション支援時の留意点を記す。

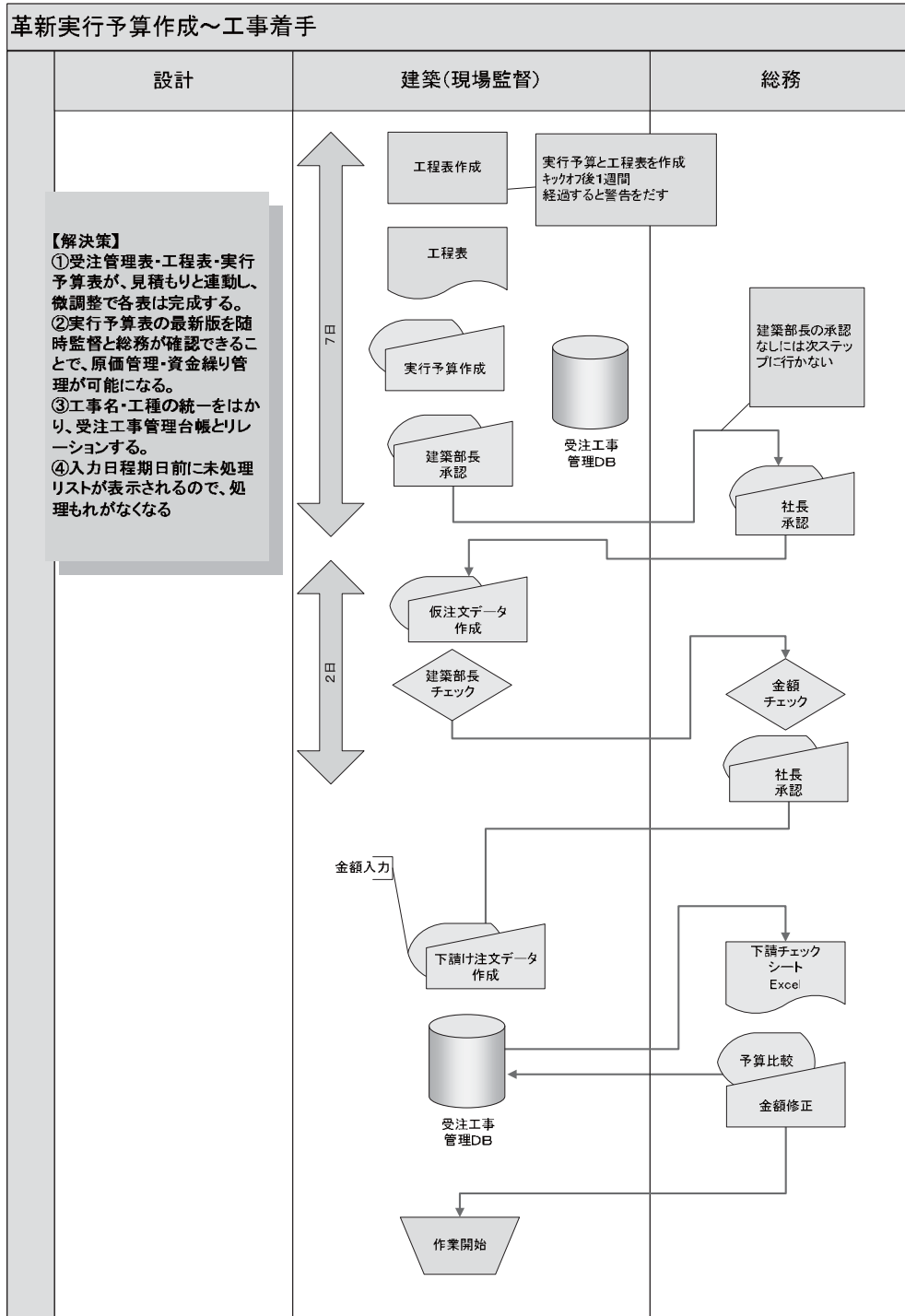
- 1) To-Be モデルで見える化する方
 - a 革新前モデル（As-Is モデル）の課題を解決するために、人的業務プロセスと帳票（伝票、帳票等）を一体で表記する。（図表Ⅲ-6-(1)-④-1-1 および2を参照）
 - b IT 活用のプロセスも革新後モデル（To-Be モデル）に併せて表すことで、人的業務とIT業務を統合したプロセスにする。
 - c プロセスの削減、リードタイム短縮など改善効果があらかじめ判るのであれば、フローの中に追記しておく。
- 2) To-Be モデルで問題点・課題解決の具体策を出す
 - a To-Be モデルの中に、課題解決のポイントを箇条書きする。As-Is モデルで提示した課題と対比させて解決策を明確化・箇条書きすると、社員が納得する。
 - b 業務プロセス革新を進める中で、革新効果の仮説を立てる。ここでのポイントは、定量評価を積算することである。定量的な効果を提示することで、全社の納得度が高まる。
 - c 革新後モデル（To-Be モデル）は、業務プロセス革新を推進していく際に、仮説が実証できたかどうかを検証するものになる。
- 3) As-Is モデルに対比させて、建築業の実行予算作成時革新業務フロー（To-Be モデル）と流通業在庫管理革新業務フロー（To-Be モデル）を記す。

機能別DD解説で表記したフローから抜本的に仕組みを変えていく。ただし、現存する経営資源、特に財務状況を踏まえた革新が必要になる。

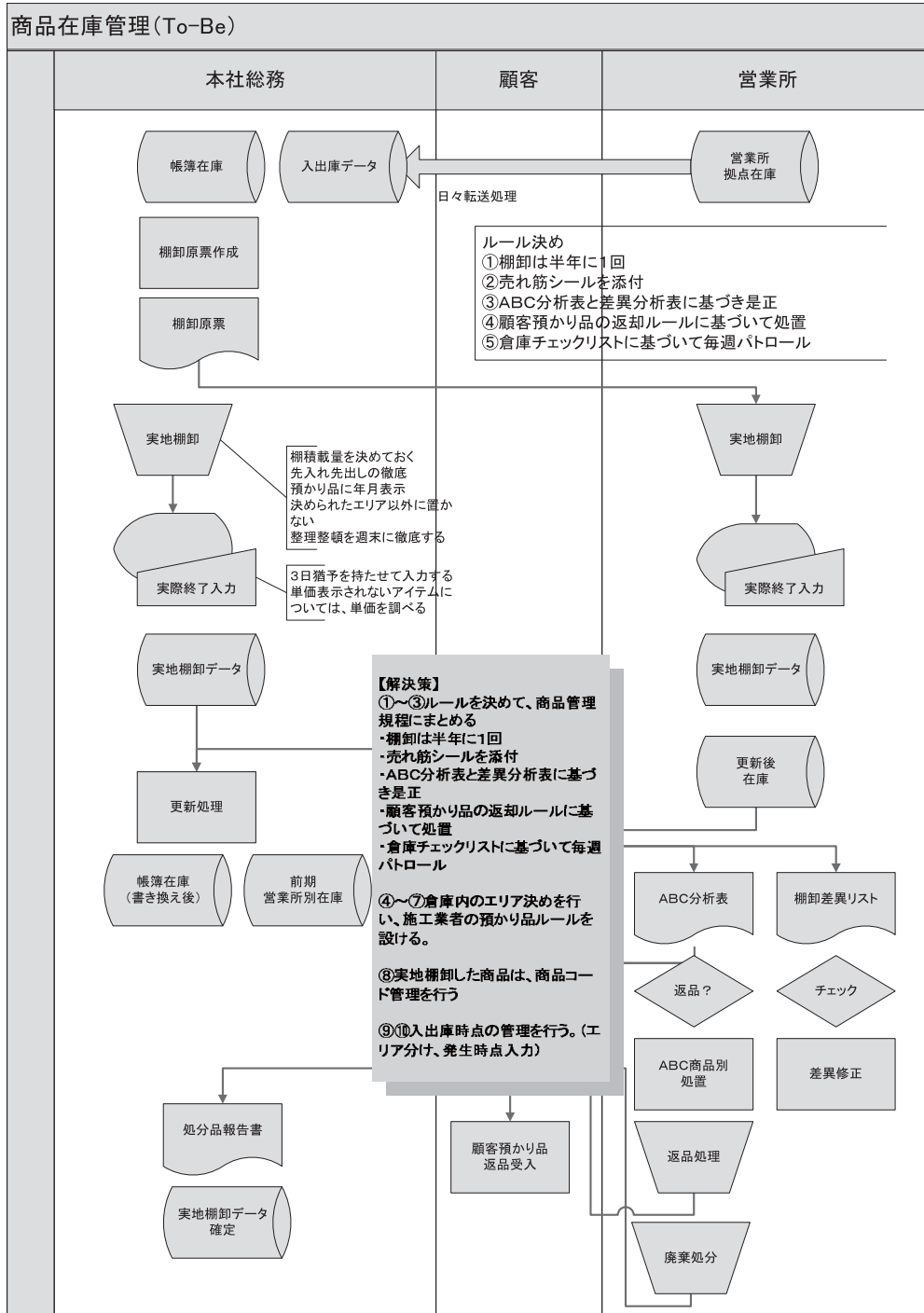
たとえば建設業であれば、実行予算が設定され、受注の際、目標利益を設定できるように改善する。実際工事原価と比較して、目標との差異分析を行う仕組みを構築する。

流通業の場合は、在庫が一目で判るように管理でき、腐敗や破損を把握し、ロス低減を図る。先入れ先出しなど鮮度維持の方法を確立し、季節変動や、日別の管理、販売実績との差異分析を行うルールを作る等の工夫が必要となる。

図表Ⅲ-6-(1)-④-1-1 建設業 To-Be モデル例 (実行予算作成)



図表Ⅲ-6-(1)-④-1-2 流通業 To-Be モデル例 (在庫管理)



中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>④-2 企業再生期待効果(補足項目)</p> <p>1) 基本的な再生効果</p> <p>a. 営業利益増加の要因と手順</p> <p>b. 販売費・一般管理費の削減</p>	<p>④-2 企業再生期待効果(補足項目)</p> <p>1) 基本的な再生効果</p> <p>a. 営業利益増加の要因と手順</p> <p>営業利益を増大させるための方法は①売上 上の増大、②売上原価の低減③販売費・一 般管理費の削減 の3つがある。</p> <p>しかし、業績不振に陥っている企業が売上 原価を引下げ、売上高を向上させることは 容易ではないため、利益増加額の予測は困 難である。このため、業務リストラの手順 は販売管理費の削減から行う。</p> <p>b. 販売費・一般管理費の削減</p> <p>販売費・一般管理費の削減については、 金額の大きい人件費などから削減を検討す る。但し、従業員のモラルやモチベーショ ンは企業再生のための最も重要な要因のひ とつであるので、従業員の賃金体系・手当 などを改定する場合には、従業員の理解を 得られる制度と、従業員の納得が得られる 十分な説明が必要である。</p> <p>たとえば、次のような方法が考えられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 年功序列で不公平感高い賃金体系を改 め、仕事内容に応じた給与体系とする ・ 給与額を減額することにより固定的な人 件費を減らす一方、半期ごとの実績に応 じた賞与を増額することによりモチベー ションを上げる ・ 昇給の幅を小刻みにすることにより、能 力の向上に応じ昇給して、精神的な満足 や会社との信頼関係を醸成する

中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>c. 売上原価の引き下げ</p> <p>d. 売上高の維持・向上</p> <p>e. 営業外収入</p> <p>f. 営業外費用の削減</p>	<p>・ 人件費に続く販売管理費としては、賃借料、交際費・会議費、保険料、車両費、光熱費、事務消耗品費などがある。</p> <p>c. 売上原価の引き下げ</p> <p>売上原価を構成するのは、流通業であれば商品の仕入である。製造業は、材料や部品の仕入、設備の減価償却費、労務費、光熱費などである。売上原価の低減のためには、値下げ交渉による原価率の引下げ、新規仕入先の開拓、ベンチマークとの比較、共同購入などがある。</p> <p>d. 売上高の維持・向上</p> <p>売上高の維持・向上では広告宣伝の見直し、顧客層の見直し、新商品の開発などがある。ただし、債権者・再生支援協議会に提出する再生計画には実行可能な計画が求められており、単に何パーセント売上を増加させたいというような楽観的な計画を立てることは現実的ではない。すでに受注があるような場合以外は売上増加の計画は立てられない。</p> <p>e. 営業外収入</p> <p>多額の営業外収入があるかどうか確認する。この場合、営業外収入も借入の返済原資となることを考慮して事業計画を立てる。</p> <p>f. 営業外費用の削減</p> <p>支払利息については、再生スキーム実行により財務体質が改善し、有利な条件で借入が可能となる場合がある。</p>

④-2 企業再生期待効果(補足項目)

1) 基本的な再生効果

a. 販売費および一般管理費の削減方法

- ア. 人件費：労働分配率（＝人件費÷売上総利益）業界水準を参考に適正水準を検討する。
- ・ 業績不振の責任に応じた役員報酬の削減
 - ・ 余剰がある場合、パートタイマーの削減
 - ・ ノー残業の徹底により時間外給与をなくす
 - ・ 労働契約の変更による給与制度の変更、および形骸化した手当の廃止
 - ・ 退職金制度の再検討（慰労金、確定拠出年金）
- イ. 賃借料：不動産費比率（＝賃借料÷売上総利益）を算出し、適正水準を検討する。立地・業種・業態により異なるが流通業の場合、15%以下を目安とする場合もある。
- 賃借料の引下げを申し出ると、オーナーは契約をたてに拒否することが想定されるが、経済事情に変動があったときには契約の条件にかかわらず賃料の増減ができるとされている。（借地借家法 11条 地代等増減請求権、32条 借賃増減請求権）
- ・ オーナーとの交渉により採算の取れる価格まで引下げる
 - ・ 賃借スペースを縮小する、もしくは採算の合う賃料のところへ移転する
- ウ. 交際費・会議費・会費
- ・ 飲食の交際費は営業上必須のものを除き全額をカットする
 - ・ 交際費として認めるのは慶弔のお祝金、香典のみとするなど、運用規程を決める
 - ・ 義理や体面を保つための会費は、脱会して削減することができるか検討する
- エ. 保険料：保険料の削減と同時に、解約返戻金によりキャッシュフロー改善。
- ・ 社長、役員生命保険は解約を検討する
 - ・ 社員の弔慰金準備のための生命保険も解約を検討する
 - ・ 火災保険についても現在の適正な資産価値に見合うようにする
- オ. 車両費
- ・ 役員の使用する社有車については、営業上の効果が低い場合廃止を検討する
 - ・ 営業用車両も予備車は持たないようにして、短期リース・レンタカーを活用するほうが費用削減につながる場合がある
 - ・ ガソリンはセルフサービスのガソリンスタンドを含め、数社を比較して契約し、表示価格より安く購入できるようにする
- カ. その他経費
- ・ 比較購入する等、より安い仕入先から購入するよう変更する。

b. 売上原価の削減方法

ア. 値下げ交渉による原価率の引下げ

- ・ 仕入先との信頼関係や、仕入先の持つ情報を考慮して、どのようにすれば安定した取引関係が築けるか検討する。仕入先が信用不安を感じており、仕入先との信頼関係があり、その仕入先から外部へ情報が漏れることがない場合、「再生支援協議会と銀行の支援を得られ経営が安定した。また長期的な売上増加を見込める」という旨を仕入先に伝えることにより信用不安が減り、良い条件での仕入がおこなえる場合がある。
- ・ 一方、仕入先が信用不安を感じており、仕入先との信頼関係があり、その仕入先から外部へ情報が漏れることがないという 3 つの条件をすべて満たしていない場合には逆に信用不安や風評被害を引き起こすことがあるため、どのように対処するか十分な注意が必要である。
- ・ 値下げにより販売数増加が見込めるため、仕入先の利益となる点を強調する。
- ・ 1 品目ごとの値下げ交渉をおこなう。仕入先の利幅や、販売政策によって安くできる品目とできない品目があるため、たとえ 10,000 品目の扱いがあったとしても、必ず 1 品目ごとに交渉をおこなうことが有効である。
- ・ 値下げ幅、方法についても提案をおこなう。5%がダメなら 4%、4%がダメなら 3.5%と小刻みに交渉する。また、チラシやカタログ掲載の協賛など、特定のロットのみの値引きなども検討する。

イ. 仕入先を新規に開発する

- ・ 長年同一仕入先から仕入れていると価格交渉があまりおこなわれなくなるため、新規の仕入先を開発する。新規の得意先を作ろうとしている仕入先は安い価格を提示してくることも多い。
- ・ 海外の仕入先についても検討すべきである。驚くべき安さの商品がある。

ウ. 共同購入

- ・ 製造業の場合、材料費は売上原価を構成する一要素であり、部品もその企業ごとに仕様が違うことが普通であるので、適正価格での仕入チェックはおこないにくい。同様の部品を仕入れている企業と共同仕入や、情報交換をおこなう。

中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>④-2-2)機能別ソリューション効果 (補足事項)</p> <p>a 機能別ソリューション効果の明記</p> <p>b 機能別ソリューション効果の算出根拠</p>	<p>④-2-2)機能別ソリューション効果 (補足事項)</p> <p>機能別DD、ソリューションを理解し、革新効果を表記する。革新効果は、定性的ではなく出来るだけ定量的に算定する。経営者はじめ全社員納得の上、革新作業に取り組むには、明確かつ根拠ある期待効果の提示が必要である。</p> <p>As-I sモデルからTo-Beモデルへと革新すると、作業効率、かかるコストなどあらゆる側面で効果が現れる。各業務フロー毎に算定し、累計すると、期待効果が出せることになる。期待効果は、企業の中長期事業計画に含める。以下に留意点を記す。</p> <p>a 機能別ソリューション効果の明記</p> <p>大項目での業務革新の内容と、それを実施する期間を明確にする。例えば、「職能給の導入は、2年後に実施する」といった表記が必要である。現状プロセスにかかるコストと革新プロセスにかかるコストを割り出す。革新効果だけではなく、コストや手間についても積算根拠に含める。</p> <p>項目内容毎に事業革新を行った場合にかかるコストは、期待効果から差し引く。(期待効果－革新後コスト)</p> <p>b 機能別ソリューション効果の算出根拠</p> <p>期待効果の根拠を詳細に積算する表を作成する。(④-2-2)参照) 銀行等対外的に提示する資料に明示して、再生のシナリオを着実にこなしていく体制を整備するとともに、協力を仰ぐ。</p>

a 機能別ソリューション効果の明記

図表④-2-2)-1 機能別ソリューション効果の表記（事例）

項目 ステップ	革新の内容	実施期間	現状 コスト	革新後 コスト	B/S 期待効果	P/L 期待効果	投資金額
第1 ステップ	物流の改善による期待効果	1～2年 目					
第2 ステップ	在庫管理の仕組み導入による期待効果	1年目					
第3 ステップ	遊休資産の活用等、財務改善による期待効果	2年目					
第4 ステップ	仕入原価の引き下げ・売価の適正化による期待効果	2年目					
第5 ステップ	企画開発営業部隊の構築による期待効果	3年目					
第6 ステップ	人事評価制度の導入による期待効果	3年目					
第7 ステップ	事業承継と組織体制の再構築	4～5年 目					
合計期待効果		千円					

企業再生の期待効果については、積算根拠とともに明示することが望ましい。業務リストラを進める上で、損益計算書（P/L）・キャッシュフロー計算書（CF）を中心に、現状以上に悪化しないよう止血した上で、改革スキームの明確化とリストラ効果の算定をする。機能別改革項目を打ち出し、それぞれの優先順位を定める。

更に、実施時期、かかるコスト、期待効果を積算する。機能別ソリューションを考える上で、貸借対照表に影響する効果（財務リストラ効果）と損益計算書に影響する効果（業務リストラ効果）に分けて算定する。投資部分が必要となる場合は、期待効果から差し引いて計算する。減価償却、リース料なども考慮して積算する必要がある。

これらを整理する上で、経費の削減と新たにかかる経費の両面から把握していかなければならないため、非常に煩雑である。その場合、過去3年間と将来3～5年間の損益勘定科目が1枚のシートになっているような比較損益計算書を活用すると、勘定科目ごとの時系列での効果がわかりやすい。対外的、特に銀行に対しても説得材料となりうるために、近い将来の投資も見通しが立つ。

b 機能別ソリューション効果の算出根拠

図表④-2-2) 機能別ソリューション効果の算出根拠 (事例)

合計期待効果 千円						項目	現状コスト		革新コスト		
項目	革新の内容	実施期間	現状コスト	革新後コスト	期待効果		投資金額	方法	コスト	新方法	コスト
第1ステップ	物流の改善による期待効果	1~2年目									
						①手書き伝票の廃止、発生源入力の仕組み 商品コードQR化、発生時点入力					
						②受発注から請求まで一貫した情報の流れを作る(ターンアラウンドシステム) 倉庫管理のワンウェイ化、PC画面で発生誤管理					
						③伝票紛失、クレーム対応、諸対応の無駄を削減					
						④本社の管理機能を得意業所に集約(人員含む)					
						⑤コールセンター機能を持たせ、受発注機能の集約をする					
						小計					
第2ステップ	在庫管理の仕組み導入による期待効果	1年目									
						①不動産の削減(廃棄コスト含む) 商品の管理機能作成(ただし10月)					
						※経年費(稼働率の売上、コスト削減)					
						VPA接続し各倉庫でリアルタイム在庫管理が可能になる					
						①デッドストック処分アクション開催(Webと実売)					
						②類似商材の絞り込みと単価管理(類似資料絞り込み) 商品選定20%アイテム削減					
						③本社在庫削減の工夫 在庫管理が出来るようにする。本社在庫を得意業所に移さない。					
						全アイテムのコード化、月次で実施確認					
						在庫商品のコード化と集中管理 販売仕入が最小単位					
						本社は2Fキヤラリー(?)本社位置づけを定める					
						④ショールーム在庫の管理が出来るようにする 今期に古い商材は、廃却する					
						在庫品登録、管理者設置(?)					
						小計					
第3ステップ	遊休資産の活用等、財務改善による期待効果	2年目									
						①貸店舗の売却、元ショールームあとの賃貸					
						②営業所の不動産と役員貸付金の交換					
						③売掛金の回収状況洗い出しと得意先見直し 契約時の支払条件の変更は、得意先詳細が終わってから					
						④営業所の見直しと戦略的出店 営業所-担当者のプレシを見ていく					

現状 (As-Isモデル) をもとにアクティビティ項目について、現状かかっているコストを積算する。通常の業務内容だけでは出せないイレギュラー処理についても、可能な限り含める。クレーム対応処理、伝票等紛失による処理、荷物の積載もれによる2重配達、頻繁な会議などがある。製造業ではライン変更による手間、建築業では協力業者の進捗確認不備による段取りミスなどが挙げられる。こうした余分な手間がコストもかかっているものである。

次に、改善 (To-Beモデル) を実施する上で、どれだけの効果が期待できるのか、積算をする。改革業務フローを出していく段階で、効率化、コスト削減、最適化の算出を行う。当社だけの期待効果だけではなく、川上、川下含めたメリットを数値で表す。現状にブレーキをかけて、抜本的に変えていく場合、リーダーシップを発揮できる経営幹部が存在するかどうか課題になる。いくら紙面に落としても、実践が伴わないと全く意味をなさない。総論賛成各論反対にならないためにも改革効果に向けたプロセスを理解して社員に浸透させていく。

今までの取引慣習を大幅に変えるとなると、商品コード化対応などによるIT投資等々、取引先にコストが生じるケースも多々あり、取引先に取り組みを促すインセンティブを仕組みとして入れておく必要がある。

中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>a. コストシナジー効果</p> <p>ア. 既存コストシナジー効果の分断防止</p> <p>イ. 調達部門の統廃合によるコストシナジー効果</p> <p>ウ. 製造部門の統廃合によるコストシナジー効果</p> <p>エ. 物流部門の統廃合によるコストシナジー効果</p> <p>オ. 研究部門の統廃合によるコストシナジー効果</p>	<p>ア. 既存コストシナジー効果の分断防止</p> <p>事業リストラを検討する段階で留意するポイントの1つである。経営はシステムであり経営資源の連鎖関係で成り立っている。事業リストラの検討に際しては、事業間の連鎖関係の分断の影響度を考慮に入れて、リストラ対象の事業部門を選択する。</p> <p>イ. 調達部門のコストシナジー効果</p> <p>調達部門が各工場・部門・営業所に分散している場合、調達部門を集中することで、バイイングパワーを発揮できるか否かを検討する。セントラルバイイングが、選択肢の1つである。</p> <p>ウ. 製造部門のコストシナジー効果</p> <p>製造工場が分散している場合、工場を集約することで稼働率向上、優位な製造ノウハウの共有、遊休資産の顕在化、共通業務の統合化、輸送単位の大口径化、横持ち輸送の削減、組織の簡素化・専門化することで、コスト削減余地の有無を検討する</p> <p>エ. 物流部門のコストシナジー効果</p> <p>分散している物流部門を集約することで、在庫削減、横持ちコストの削減、オペレーション効率化、マテハン機器の大型化・効率化余地の有無を検討する。</p> <p>オ. 研究部門のコストシナジー効果</p> <p>研究部門を集約化することで、重複研究テーマの統合、研究員間のコミュニケーションの密度の向上による開発期間短縮の余地の有無を検討する。</p>

中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>カ. 営業部門統廃合によるコストシナジー効果</p>	<p>カ. 営業部門のコストシナジー効果</p> <p>過度に分散しているマーケティング部門を情報技術の発達、交通アクセスの改善、顧客の入替・増減などを考慮した、組織の統廃合により効率化することで、コミュニケーションコスト、人件費、土地・建物費などの削減余地の有無を検討する。</p>
<p>キ. 部品標準化によるコストシナジー効果</p>	<p>キ. 部品標準化によるコストシナジー効果</p> <p>消費者ニーズの多様化に対応するため、モデル・アイテムが過度に増加していないかを検証する。同時に、モデル・アイテム数を維持する必要がある場合は、部品・部材化することで、仕入コスト・外注コスト・在庫コスト・在庫管理コスト削減の余地があるかを検討する。</p>
<p>ク. 子会社・関連会社の統合、M&Aによるコストシナジー効果</p>	<p>ク. 子会社・関連会社の統合、M&Aによるコストシナジー効果</p> <p>新規分野への進出などの理由で、子会社・関連会社を保有し、管理コストが過大に発生している場合、子会社・関連会社の吸収・合併あるいはシェアードサービスの導入によるコスト削減の有無を検討する。継続事業のコスト競争力強化のため、M&Aも検討する。</p>

事業リストラ・業務リストラの後、分断された施設・組織を再統廃合し、コストシナジー効果を発揮し、利益体質に転換する。業務プロセス（調達・製造・営業・物流）の各機能の水平統合により、規模の経済と範囲の経済を実現する。さらに、リストラにより荒廃した従業員の意識の再統合を図り、業務プロセスの垂直の流れ（モノ・情報）を阻害する組織の壁を打破することでコストシナジー効果を発揮する。

① 組織の再統合で規模の経済を実現する

多品種少量の時代であっても、規模の経済は生きている。調達部門の統合と、調達先の絞込みで発注単位を大にして、バイイングパワーで仕入単価を引き下げる。製造部門を統合することで、稼働率を向上させ量産効果を発揮する。効率の悪い分散している小規模の倉庫を集約して、マテハンの導入と情報化で、効率的な物流センターに再生する。

研究部門の統合は、研究開発施設のより有効活用を可能にして、研究開発費の効率的な使用を実現する。部品の標準化は、1部品の生産量・調達量を増大させ、量産効果で生産コスト・調達コストを削減する。子会社・関連会社の分散は、一般管理費を二重に発生させ、管理コストを押し上げる要因である。二重の決算処理がその代表である。窮境に至った企業には、子会社・関連会社を使った粉飾決算の誘惑に惹かれて、深手を負った企業が散見される。

② 組織の再統合で範囲の経済を実現する

再生企業の当面は、規模の縮小が一般的である。そのような環境にあつて、施設・組織の統廃合の狙いは、規模の経済を追求するより、範囲の経済を発揮できる場を構築することがより緊急の課題である。

調達部門の統廃合は、調達先の絞込みを平行させ、1調達先からの仕入れの量と種類を増加させ、バイイングパワーを発揮させる。製造部門の統廃合は、1生産ラインでの混流生産で多品種少量生産を可能にする。物流部門の統廃合は、マテハンの有効活用と情報化を可能にし、大型トラックでの積み合せ輸送を可能にする。研究開発部門の統廃合は、多分野の研究者との知的交流の密度を高め、知的生産性を向上させる。

③ 従業員意識の再統合が最大の課題である

リストラの行われた企業の共通点は、荒廃した従業員意識である。相互の疑心暗鬼が充満している。組織や箱物を統廃合しても、従業員の意識が分断されたままでは、意図したシナジー効果は発揮されない。多くのM&Aで、組織と箱物は揃ったがM&Aの効果が見られないケースが散見される。企業文化の融合が、最大の課題である。同一企業内でも、地域の違い、取扱製品の違い、顧客層の違いで、企業内文化の違いがある。施設・組織の統廃合は、組織文化の統合を指揮するリーダーを必要としている。箱物の統廃合に終わらせては、コストシナジー効果は期待できない。

図表④-2-3)-1 年次別コストシナジー期待効果の例

(千円)

ステップ	コストシナジー効果項目	現状コスト	革新コスト					再生期待効果	投資金額
			1年後	2年後	3年後	4年後	5年後		
第1ステップ	調達部門の統廃合	10,000	300	200	200	0	0	700	0
第2ステップ	製造部門の統廃合	50,000	0	0	2,100	100	0	2,200	1,000
第3ステップ	物流部門の統廃合	5,000	0	800	300	0	0	1,100	500
第4ステップ	研究部門の統廃合	15,000	100	300	200	0	0	600	1,000
第5ステップ	営業部門の統廃合	20,000	300	400	0	0	0	700	100
第6ステップ	部品標準化	0	0	100	100	100	100	400	0
第7ステップ	子会社・M&A	20,000	0	100	100	50	0	250	100
コストシナジー期待効果合計		120,000	700	1,900	3,000	250	100	5,950	2,700

図表④-2-3)-2 コストシナジー期待効果の算出根拠の例

(千円)

ステップ	大項目	詳細項目	計算根拠	革新コスト
第1ステップ	調達部門の統廃合	仕入単価削減	予測仕入数×削減単価	500
		人件費削減	削減人員数×人件費単価	200
第2ステップ	製造部門の統廃合	土地・建物賃借料削減	解約土地・建物賃借料	2,000
		人件費削減	削減人員数×人件費単価	200
第3ステップ	物流部門の統廃合	在庫削減	削減在庫数×平均単価	300
		横持ち輸送費削減	削減車両数×車両維持費	800
第4ステップ	研究部門の統廃合	研究開発期間の短縮	削減日数×人件費単価×人数	500
		旅費交通費の削減	削減回数×平均旅費単価	100
第5ステップ	営業部門の統廃合	土地・建物賃借料削減	解約土地・建物賃借料	600
		通信費削減	予測削減比率×総通信費	100
第6ステップ	部品標準化	仕入単価削減	予測仕入数×削減単価	200
		在庫削減	削減在庫数×平均単価	200
第7ステップ	子会社・M&A	許認可経費削減	削減許認可件数×平均経費	50
		人件費削減	削減人員数×人件費単価	200

中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>④・2 企業再生期待効果（補足事項）</p> <p>3)統廃合効果</p> <p> b.収益シナジー効果</p> <p> ア. 収益シナジー期待効果の分析・算出</p> <ul style="list-style-type: none"> ・販売チャネルの相互利用 ・顧客データベースの共有 ・技術、ノウハウの移転・統合 ・買い手への交渉力向上 ・業界内敵対関係の強さ 	<p>2社以上の再編による統合効果として、販売量の増大や販売単価のアップなどの収益シナジーを目指すことになる。収益シナジーによる成長目標を達成するためには、予め収益シナジー期待効果の算出を行い目標の明確化を図るだけでなく、製品（ブランド）ポートフォリオの最適化と実効性を高めるための組織の融合及び活性化が不可欠となる。</p> <p>ア.収益シナジー期待効果の分析・算出</p> <ul style="list-style-type: none"> ・販売チャネルの相互利用 取引のなかった企業や地域での新たな販売による売上増大を分析・算出する。 ・顧客データベースの共有 データ数増大、データの統合、相互補完を通じてデータベースの量的・質的な向上を図り、顧客基盤の拡大を図る。これによる売上の増大を分析・算出する。 ・技術、ノウハウの移転・統合 技術やノウハウを移転・統合することによってより高度な製品やサービスの開発を目指していく。これはすぐに売上に結びつくものではないかもしれないが、再編後企業の新たな事業の柱づくりにつながるものである。 ・買い手への交渉力向上 扱い製品やサービスの質的・量的充実によってブランドイメージの向上を目指す。これによって販売単価のアップを図っていく。 ・業界内他社敵対関係の強さ 業務範囲の拡大を通じて競合他社に対する競争力増大を実現する。これにより新規受注や単価アップを目指していく。

中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p data-bbox="347 322 722 398">イ.製品（ブランド）ポートフォリオの最適化</p> <p data-bbox="347 1126 624 1153">ウ. 組織の融合及び活性化</p>	<p data-bbox="807 322 1278 349">イ.製品（ブランド）ポートフォリオの最適化</p> <p data-bbox="831 371 1313 1104">多くの企業は自身の顧客情報しか持っていない。そのため、どの製品（ブランド）がどのセグメント顧客とマッチするか、或いは強い製品（ブランド）をより強化するために弱い製品（ブランド）を廃止するかなど、製品（ブランド）ポートフォリオを最適化する必要がある。中小企業診断士は、収益シナジーによる成長目標を達成するために、統合された製品（ブランド）ポートフォリオによって顧客からの信頼を勝ち取ることができるよう、ポートフォリオの最適化構築に貢献することが求められる。また、すでに述べている収益シナジー効果の分析・算出も当然、製品（ブランド）ポートフォリオの最適化を前提として取り組んでいく。</p> <p data-bbox="807 1126 1082 1153">ウ. 組織の融合及び活性化</p> <p data-bbox="831 1176 1313 1507">事業譲渡や会社分割などによって2社以上の再編を実施して、収益シナジーの実現や製品（ブランド）の最適化を目指していても、所期の目的を達成できないケースが散見される。多くの場合、出身母体の異なる幹部や従業員の協力体制が構築されていないため、組織の融合や活性化が図れないと考えられる。</p> <p data-bbox="831 1529 1313 1861">中小企業診断士としては、速やかに出身母体の異なる幹部や従業員を巻き込んだ統合チームを組成して、組織の融合及び活性化を図り、経営統合を実現させることが重要な役割となる。組織を目的に沿った形で動かすためのフレームワークとして次葉に「組織の7S」を紹介するので参考にされたい。</p>

図表④-2-3)-3 年次別収益シナジー期待効果の例

ステップ	収益シナジー効果項目	現 状 売 上	革新売上					再生期 待効果	投資 金額
			1年後	2年後	3年後	4年後	5年後		
第1ステップ	販売チャネルの相互利用			8,000		10,000		18,000	5,000
第2ステップ	顧客データベースの共有		3,000	5,000				8,000	4,000
第3ステップ	技術、ノウハウの移転・融合					5,000	10,000	15,000	15,000
第4ステップ	買い手への交渉力向上			6,000	8,000			14,000	2,000
第5ステップ	業界内他社敵対関係の強さ			10,000	5,000		10,000	25,000	3,000
収益シナジー期待効果（千円）		50,000	3,000	29,000	13,000	15,000	20,000	80,000	29,000

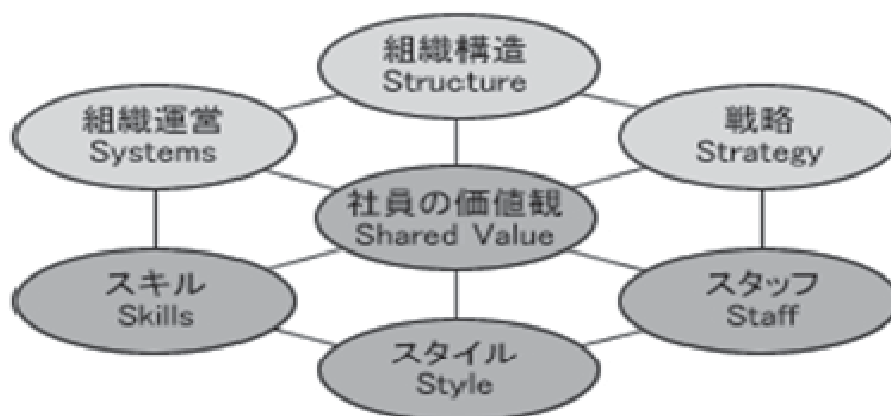
図表④-2-3)-4 収益シナジー期待効果の算出根拠の例

ステップ	大項目	詳細項目	計算根拠	革新売上
第1ステップ	販売チャネルの相互利用	新規営業エリア開拓	受注予測数×想定単価	8,000
		既存営業エリアの新規顧客開拓	受注予測数×想定単価	5,000
		クロスセル効果	追加売上数×想定単価	5,000
第2ステップ	顧客データベースの共有	DM、ネット受注	反響予測数×想定単価	3,000
		クロスセル効果	追加売上数×想定単価	4,000
		その他		1,000
第3ステップ	技術、ノウハウの移転・融合	新製品開発	予測新製品受注数×想定単価	6,000
		新サービス開発	予測新サービス受注数×想定単価	6,000
		保守点検売上等	予測メンテナンス受注数×想定単価	3,000
第4ステップ	買い手への交渉力向上	アップセル効果	想定単価上昇×販売数量	5,000
		新ブランドの立ち上げ	新ブランド売上	3,000
		販売ロットの増大	予測ロット増加数×想定単価	6,000
第5ステップ	業界内他社敵対関係の強さ	公共事業新規受注	予測新規受注売上	12,000
		他社顧客との取引開始	受注予測数×想定単価	12,000
		その他		1,000

組織の7S

企業再編が行われた際には、組織が目的に沿って動くことが重要である。組織の7Sとは、組織が成り立つために必要な事柄をできるだけ網羅するために使うフレームワークを指し、具体的には戦略 (Strategy)、組織構造 (Structure)、組織運営 (Systems)、人材 (Staff)、組織風土 (Style)、スキル (Skills)、社員の価値観 (Shared Value) の7つSの頭文字をとって7Sと呼ばれている。

図表④-2-3)-5 組織の7Sのイメージ



(出典：「エクセレント・カンパニー」トマス・J. ピーターズ／ロバート・H. ウォータマン著)

上図の中で、何を目的とした組織なのかを表す、戦略 (Strategy)、組織構造 (Structure)、組織運営 (Systems) を「HARDS」と呼び、その目的に見合ったソフト面を表す、人材 (Staff)、組織風土 (Style)、スキル (Skills)、社員の価値観 (Shared Value) を「SOFT S」と呼ぶが、このフレームワーク構築の巧拙によって収益シナジー効果に大きな差が表れる。

再生を目的とした企業再編においては、買収される側の従業員には十分な情報が開示されず、不安感が高まり、組織の融合や活性化が阻害されてしまうことがままある。中小企業診断士はこの点に注意し、例えば「組織の7S」というフレームワークを使い収益シナジー実現に向けた組織基盤の整備を目指すことも検討したい。

中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>⑤中小企業診断士が留意すべき事業計画の実現可能性</p> <p>・問題点とその原因を排除できるかの検討と具体的改善策の実現性についての意見。</p>	<p>⑤中小企業診断士が留意すべき事業計画の実現可能性</p> <p>1) 中小企業診断士が作成する場合の事業計画の根拠</p> <p>ここではA社が作成した事業計画の実現可能性について中小企業診断士としての判断が求められている。</p> <p>a. DDの内容の妥当性</p> <p>7. 外部環境・内部環境・SWOT分析は適正な分析をしているか。</p> <p>4. 機能別DDは適正に行われているか。</p> <p>As-Isモデル等を用い、業務分析での問題点・課題点を具体的に見える化がなされているか。</p> <p>9. 過去の決算状況を的確に把握しているか。</p> <p>エ. 窮境原因を把握しているか。</p> <p>b. ソリューション案の妥当性</p> <p>オ. 阻害要因を排除する改善案としてのソリューション案(To-Beモデル等)は具体的にA社の資源で実現可能性があるか根拠を確認する。</p> <p>カ. 事業再生プロセスマップが示されているか。</p> <p>キ. 事業再生における改善期待効果が定量的に示されているか</p> <p>ク. 事業再生時系列が実施時期と再生効果時期が明確になっているか。</p> <p>2) 金融支援計画</p> <p>ソリューション根拠をもとに実現性について述べる。</p>

⑤中小企業診断士が留意すべき事業計画の実現可能性

これらについては、重要なポイントになるが、結論に断定的なことを述べることは、一方では診断士としてのリスクが発生する。そのようなことを勘案して、以下のようなことを報告することが肝要と思われる。

1)問題点・課題点の排除

DD において問題点・課題点を抽出するが、それらを排除するための方策が採られ、かつ実現性があるかがポイントとなる。

2)改善策の実現性

課題点・問題点を指摘し場合の改善案も、具体的で A 社の能力からみてサポート体制も含めて実現可能のものでなければ成らない。

3)再生効果

a.基本的な再生と再生効果

事業再生の最も基本的な再生効果として、販売費・管理費の引き下げ、売上原価の引き下げ、営業外費用の削減、売上高の向上等の計画が妥当であること。

b.機能別ソリューション効果

販売費・管理費の引き下げや、売上原価の引き下げ等を実現するためには、現在の業務を革新する必要がある。業務革新案を示し、革新前の業務コストと革新後の業務コストを比較してどれだけ改善効果が見込まれるかを定量的に算出され、かつその算出額の根拠と実現可能性について述べる必要がある。

3)統廃合効果

事業再生において、統廃合を行う場合のコストシナジー効果、収益シナジー効果を具体的に算出し、その実現性が妥当であることが求められる。

4)時間軸の設定

緊急性・重要性・効果性の観点から、その実施準備期間や実施に要する時間を勘案した、5～10年のガントチャートを作成する必要がある。

中小企業再生支援協議会業務	中小企業診断士としての留意点
<p>⑥中小企業診断士が留意すべき事業計画の推移</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 効果を織り込んだ数値・・・営業利益ベースまで（中小企業診断士担当分） ・ 有るべき収支目標に到達するまでの年数 ・ 事業再構築計画の最終利益までの数値は別途公認会計士に作成を依頼し、別途事業計画に基づいた貸借対照表推移及びキャッシュフロー推移と共に財務3表（貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書）として添付する。 	<p>⑥中小企業診断士が留意すべき事業計画の推移</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 事業計画は、企業が事業及び業務の改革による原価・経費改善計画の効果などを算出し、売上から営業利益までの計画を策定する。実際には多くの場合、企業が独自で策定するには限界があり、中小企業診断士が企業と一体となって進める必要がある。 2) 当然財務リストラ、事業リストラの実施計画がその前提となっている。 3) 事業計画における債務超過解消までの年数は概ね3～5年であるが、業種・業態、その他の条件で多少長くなっても計画として認定される可能性はある。 4) 事業計画での借入金返済の年数は概ね10年程度であるが、計画実現の確実性が高く返済が可能であると考えられる場合、返済期間が多少長くても認定される可能性はある。 5) 一般的には、診断士が支援し企業が作成した営業利益までの計画をもとに、最終利益までの数値は公認会計士、税理士等が作成する。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 貸借対照表 ・ 損益計算書 ・ キャッシュフロー計算書 6) その数値が一定期間内の債務超過解消、借入金返済を前提としたときに必要な収支目標に到達するかどうかは事業計画の大きな課題となる。従って、必要な利益を上げていく改善計画が実質的に策定可能であるかどうか最大のポイントとなる。 7) 事業計画の推移は、その課程を明確に示していることが必要である。

診断ツール／図表／解説

⑥中小企業診断士が留意すべき事業計画の推移

「①外部環境」から「⑤事業計画の実現可能性」までのプロセスで明確にされた、具体的対策の効果を時間軸に引き直した売上と原価・経費改善計画をベースとして、事業計画の営業利益までを10年間の推移として企業が作成する。実際には、企業が独自で策定するには限界があり、事業DDによる改善効果の折り込みから事業計画策定まで、中小企業診断士が企業と一体となって進める必要があるが、その計画の実現への責任感を企業に持たせるように進めることが重要である。

- 1) 「④事業計画の骨子」の中で計画してきた改善による期待効果を原価・経費改善計画書にまとめ、それを織り込んだ営業利益ベースまでの損益計画を年度別に作成する。
- 2) 営業利益ベースまでの損益計画をもとに、公認会計士が最終利益までを明示した損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書の財務3表を作成する。
- 3) 上記の計画は再生計画基準に沿ったものであり、事業計画における債務超過解消までの年数は概ね3～5年であることが望まれるが、業種業態等個別の事情において合理性があればそれを超える期間も認められる場合がある。また、事業計画における借入金返済の年数は概ね10年程度であり、同様に個別の事情において合理性があれば10年超も認められる場合がある。

以下の図表Ⅲ-6-(1)-⑥-1～4に、推移を表す原価・経費改善計画書、損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書の推移表例を示す。

図表Ⅲ-6-(1)-⑥-1 原価・経費改善計画書＝推移表例

削減対象費目	削減テーマ例 (具体的な実行案を別途作成)	18年度実績	3年での実現 削減目標額	3年での 実現削減率	実行 初年度	2年度	3年度	...	10年度
販売費・一般管理費の削減									
人件費									
役員報酬	社長・専務等の役員報酬削減、不動役員の退任								
その他人件費	販売、事務、物流の作業効率向上と人員減								
販売経費									
地代家賃	本社・営業所等の地代・家賃の交渉による値引き								
広告宣伝費	展示会、HP、カタログ・会社案内、その他広告費の効果的活用への絞り込み								
接待交際費・会議費	接待・贈答の絞り込みによる徹底的な削減								
諸会費	必須のものを除いて脱会								
通信費	携帯電話の契約、使用方法の見直し、定置電話の見直し(IP電話化など)								
旅費・交通費	的確な管理による販売員旅費の削減								
車両費	必要車両数・種類の見直し、走行管理								
事務用品・備品費	備品・事務用品等の見直し・的確な管理								
水道光熱費	電気、水道の無駄排除								
減価償却費	情報システム								
物流経費	梱包方法、輸配送方法、借り倉庫、作業外注等の見直し								
販管費削減額合計									
製造原価の削減									
原材料・部品費	発注価格管理、値引き交渉、2社購買など								
ユニット費・製品費	発注価格管理、値引き交渉、3社購買など								
人件費									
直接人件費	計画的作業、トラブル防止、作業効率向上、製品設計の見直しなどによる工数削減(人員、残業の削減)								
間接人件費	作業効率向上、無駄な作業の排除								
外注加工費	的確な価格管理、作業内容管理による削減								

診断ツール／図表／解説

製造経費											
光熱・水道費	省エネの実行による削減										
減価償却費	現状の製造設備の減価償却費の低減										
修繕費	(日頃の維持対応の向上)による建物、設備の修繕費低減										
賃借料	交渉による建物等の賃借料低減										
支払リース料	現状の情報システム(リース切れ)										
消耗品費	的確な管理と使用による削減										
旅費・日当	現地調整期間の短縮による削減										
製造費削減額合計											
削減額合計											
コスト増要素											
人件費											
販管部門人員賞与	2年目から実施										
製造部門人員賞与	2年目から実施										
ベースアップ	3年目から実施(年間〇%)										
情報システム投資コスト	新情報システム導入によるリース料・保守料										
コスト増合計											
差し引き削減額											

図表Ⅲ－６－（１）－⑥－２ 損益計算書＝推移表例

	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	実績	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画
売上高											
○売上高											
×売上高											
△売上高											
◇売上高											
売上値引・戻り高											
売上原価											
期首棚卸し高											
商品仕入高											
当期製品製造原価											
合計											
期末棚卸し高											
売上総利益											
売上総利益率											
販売費及び一般管理費											
販管費率											
営業利益											
営業利益率											
営業外収益											
受取利息割引料											
受取配当金											
雑収入											
営業外費用											
支払利息割引料											
雑損失											
経常利益											
経常利益率											
特別利益											
固定資産売却益											
特別損失											
固定資産除・売却損											
前期法人税等納付額											
源泉所得納付額											
試験研究費償却											
税引前当期利益											
税引前当期利益率											

図表Ⅲ-6-(1)-⑥-3 貸借対照表=推移表例

	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	実績	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画
流動資産											
現金・預金											
受取手形											
売掛金											
有価証券											
棚卸し資産											
前渡金・前払費用											
短期貸付金											
未収入金											
立替金											
仮払金											
その他											
固定資産											
有形固定資産											
建物											
構築物											
機械・装置											
車両・運搬具											
工具・器具・備品											
建物付属設備											
土地											
一括償却資産											
建設仮勘定											
その他											
無形固定資産											
特許利用権											
借地権											
電話加入権											
投資その他の資産											
投資有価証券											
保険積立金											
保証金											
敷金											
その他の投資											
繰延資産											
試験研究費											
資産の部合計											
流動負債											
支払手形											
買掛金											
短期借入金											
1年以内返済長期借入金											
未払金											
前受金											
預かり金											
仮受金											
その他											
固定負債											
長期借入金											
預かり敷金											
その他											
引当金											
負債の部合計											
資本金											
資本金											
資本剰余金											
利益剰余金											
利益準備金											
任意積立金											
別途積立金											
当期末処理損失											
株式等評価差額金等											
資本の部合計											
負債・資本の部合計											

図表Ⅲ-6-(1)-⑥-4 キャッシュフロー計算書=推移表例

間接法

	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	実績	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画
税引前当期利益											
減価償却費											
引当金等増加額											
税金等増減額(-)											
売掛金増減額											
受取手形増加(-)											
棚卸資産増加(-)											
買掛金増加											
支払手形増加											
割引手形増加											
その他流動増減額											
運転資金増減額計											
【営業キャッシュフロー】											
固定性預金取崩											
資産売却											
固定性預金積立(-)											
資産取得(-)											
【投資キャッシュフロー】											
【フリーキャッシュフロー】											
借入金											
他の財務等収入											
借入金返済(-)											
他の財務等支出(-)											
配当金支払額(-)											
【財務キャッシュフロー】											
(当座資金の増減)											
【当座資金残高】											

中小企業再生支援協議会業務	中小企業診断士としての留意点
<p data-bbox="272 322 783 400">⑦中小企業診断士としての事業計画の実現性についての意見</p> <p data-bbox="272 472 783 752">・協議会外部専門家の中小企業診断士等が上記項目の総括として実現可能性についての意見を付す。(但し、支援業務責任者の判断により協議会が中小企業診断士等の外部専門家の意見を参考に実現可能性についての意見を付すことを妨げない)</p>	<p data-bbox="805 322 1326 400">⑦中小企業診断士としての事業計画の実現性についての意見</p> <p data-bbox="831 472 1326 703">1)外部環境・内部環境、再生プロセス、事業計画の骨子、企業再生における期待効果、事業計画における各項目の実現性については既に⑤で中小企業診断士が記述し、⑥でA社がそれらを織り込んだ事業計画を立てている。</p> <p data-bbox="852 725 1326 853">以上を下に事業計画根拠の妥当性・正確性・実現可能性から見た中小企業診断士の意見が求められる。</p> <p data-bbox="831 875 1043 904">2)事業計画の妥当性</p> <p data-bbox="852 927 1326 1106">事業計画と改善策が確かな根拠に基づいたものであるか否かに大きなウエイトがかかってくる。よって業種業態を踏まえた課題解決策が妥当であるかどうかを検討する。</p> <p data-bbox="831 1128 1043 1158">3)事業計画の正確性</p> <p data-bbox="852 1180 1326 1359">事業計画の利益改善数値や改善論理は矛盾なく正確なものでなければならない。(現場実査によるヒト・モノ・カネの観点から矛盾がないかを検討)</p> <p data-bbox="831 1382 1091 1411">4)事業計画の実現可能性</p> <p data-bbox="852 1433 1326 1561">事業計画の難易度が、企業の能力から見てあまりにも計画が高かったり、容易すぎるものであってはならない。</p>

⑦中小企業診断士としての事業計画の実現可能性についての意見

以下に記述例をあげておきたい。

以上より当社策定の事業計画は、現在考えられる施策の実行により概ね実現可能な固めの事業計画となっており、当社に及ぼす急激な環境変化の悪影響がない限り達成可能な計画であると考えられる。

また、会社はこれまでの窮境状況を原因として設備投資が制約されるなど苦しい経営を強いられてきたが、本件再生計画による金融支援が実行されれば計画に基づく安定した経営が可能になるものと思われる。

ただし、事業計画に記載の経営改革・従業員も含めた意識改革の実施やPDCAのサイクルを確実に廻す努力が必要となることはいうまでもなく、事業計画達成に向けた努力はもとより、それに安住することなく計画を上回るような強い取り組み姿勢が望まれる

中小企業再生支援協議会業務	中小企業診断士としての留意点
<p>(2) 事業再生計画における中小企業診断士としての留意点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業診断士等事業面の外部専門家が担当します。 ・ 財務DDの報告書とともに事業DDとして①～③を報告します。 ・ 財務DDと事業実態を踏まえて④～⑥の事業計画策定の支援をします。 ・ 事業計画は企業が策定するもので、協議会=外部専門家は支援する立場です。但し実際には、データの整理も含めて相談中小企業が独自で策定するのは限界があり、外部専門家が現場でデータ収集分析下上、相談中小企業と一体となって策定します。 	<p>(2) 事業再生計画における中小企業診断士としての留意点</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 事業計画調査報告書作成に当たっての一般的な留意点 <ol style="list-style-type: none"> a. 「財務調査報告書」については、財務DDとして公認会計士または税理士等が担当する。 b. 事業計画調査報告書支援については、中小企業診断士等に求められている。この内容が中小企業診断士として支援能力の高低を評価される点であることを認識しておく必要がある。 <ol style="list-style-type: none"> ア. ①外部環境、②内部環境、③SWOT分析については第二回AD会議に作成しておく必要がある。 イ. ④事業計画の骨子、⑤事業計画の実現可能性は、第三回AD会議までに作成しておく必要がある。 c. 計画書策定について中小企業が独自で策定できない場合もあるが、支援する場合でも、あくまで中小企業自らが作成するのが建前であることを忘れてはならないし、A社に作成責任の認識をさせておく必要がある。 d. 中小企業診断士は、事業計画書を作成する立場にいるのではなく、その内容の支援(アドバイス)と実現可能性のチェックをする立場に居ることを忘れてはならない。 2) 事業調査報告書の各項での留意点 各項で述べるので参考にして欲しい。

中小企業再生支援協議会業務

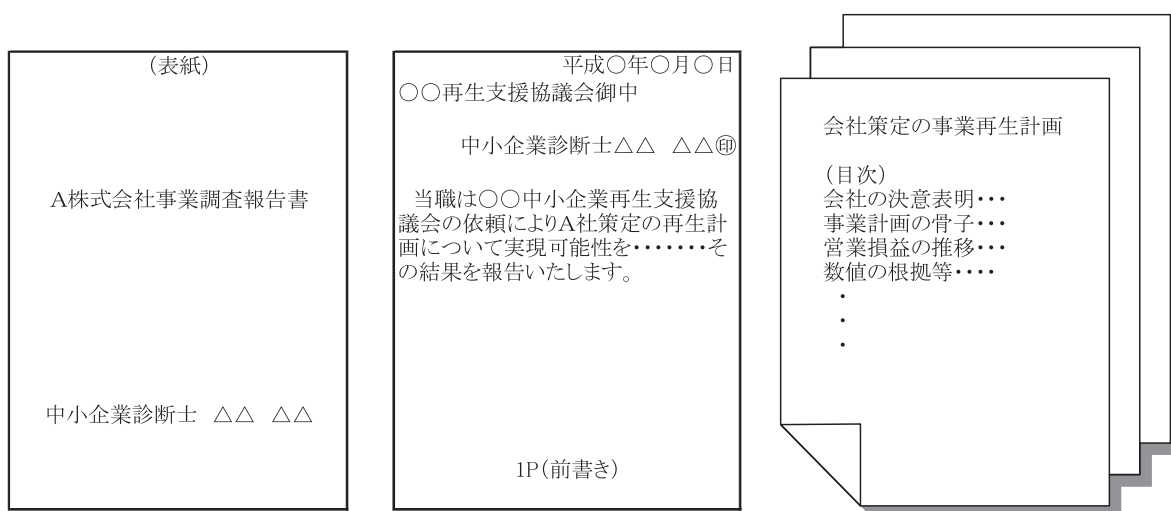
(3) 事業計画調査報告書の形式（提出先毎の形式について）についての留意点

① 中小企業診断士等 ⇒ 協議会宛て提出

- ・再生計画調査報告書を協議会が総括しまとめ、債権者宛に提出する場合は外部専門家の

中小企業診断士は協議会宛に報告します。

- ・以下の形式の2ページ目から（1）の必要記載項目の内容が記載されます。
- ・事業調査報告書は相談中小企業が作成した事業再生計画に対する中小企業診断士等の意見が添付されることになるので、決意表明を含む会社策定の事業計画を添付する。



中小企業診断士としての留意点

「事業再生計画」は当該相談企業の責任で策定するものであって、中小企業診断士他の専門家がアドバイスすることはあっても、作成責任は当該相談企業にあり、相談企業から、中小企業再生支援協議会あてに提出されるものである。

従って、中小企業診断士は再生支援協議会の一員として、この再生計画書の検証並びに実現可能性を調査し、専門家としての責任をもって、その調査結果を再生支援協議会に報告する必要がある。その報告書がこれである。

4. 再生計画調査報告書（完成版）の形式ポイントとサンプルについて

協議会の役割は、公正中立な第三者の立場で、以下のことを行うことにある。

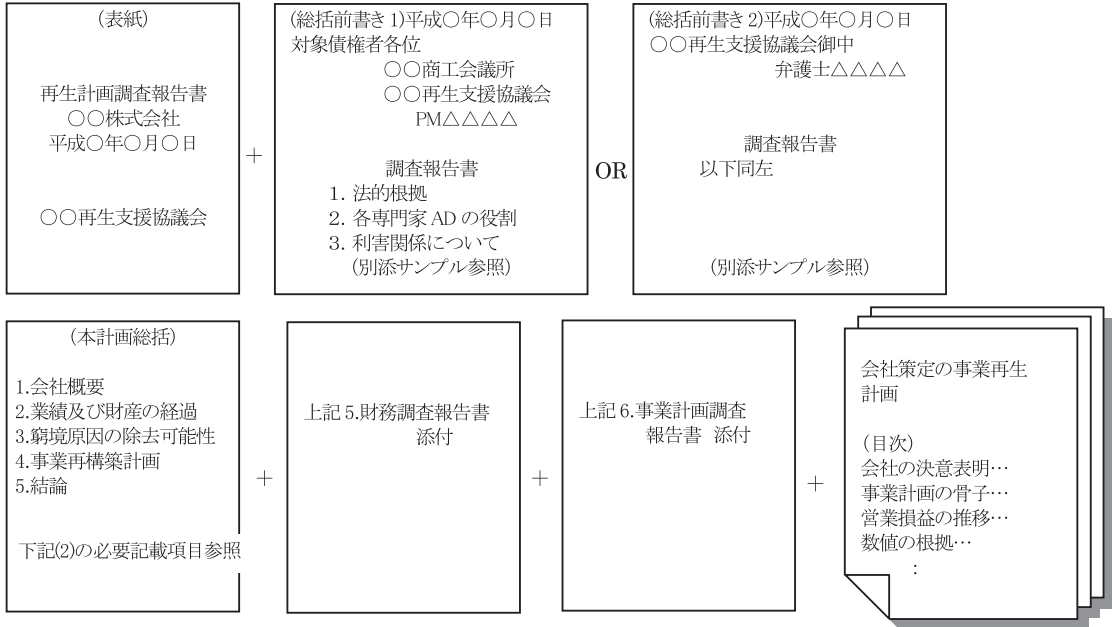
- ・ 協議会の外部専門家が調査分析した財務面・事業面でも実態をもとに、相談中小企業の再生計画策定を支援する。
- ・ 今後の事業計画の実現性と財務面での再生（金融支援含む）に関する相当性、衡平性、合理性を調査・分析し、債権者に対して報告する。
- ・ その後、関係金融機関の調整を行い、再生計画の合意形成を図る。

従って、再生計画調査報告書を纏めるにあたっては、協議会及び外部専門家の役割・利害関係を明記すると同時に、以下の形式のようなポイントを記載することが大変重要になります。

（再生計画調査報告書のサンプルは様式集の「様式 23-1」又は「様式 23-2」を参照）

(1) 再生計画調査報告書の形式

- ・ 上記 5 の財務調査報告書と 6 の事業計画調査報告書に、協議会又は弁護士が纏めた前書き及び総括を加えて、再生計画調査報告書として完成させる。（再生計画調査報告書にも、会社が策定した事業再生計画を添付する。）



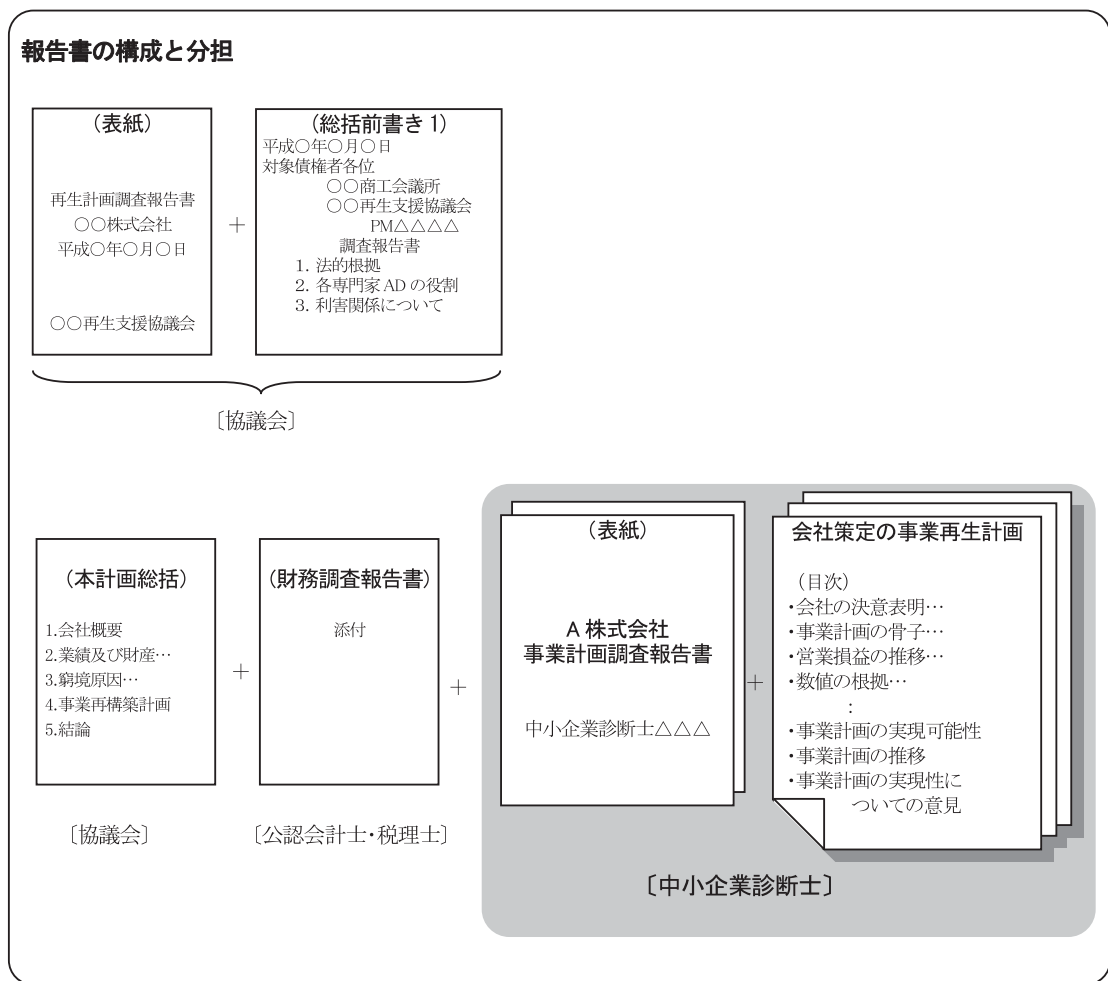
※再生計画調査報告書の合意に際し、主要債権者等からの求めに応じ、協議会が作成する調査報告書（前書き及び総括）に押印できる。

4. 再生計画調査報告書（完成版）の形式ポイントとサンプルについて

(1) 再生計画調査報告書の形式

再生計画調査報告書は、再生支援協議会が外部専門家（中小企業診断士、税理士等）の調査報告書をもとに、前書き及び総括を加えて完成する。

中小企業診断士の担当箇所は下図のとおりであり、6-(3)で解説した「事業計画調査報告書」が添付される。



(2) 必要記載項目

① 会社概要

財務調査報告書及び事業計画調査報告書から纏める

- ・会社概況、事業概況の要約
- ・財務調査報告書形式ポイント< 5 (1)③>及び事業計画調査報告書形式ポイント< 6 (1)①>を参照

② 業績の経過及び財産の経過

業績及び財産の経過について各々財務調査報告書から主要勘定の推移と合わせ、内容についての要約を記載する。

- ・可能な限り窮境原因まで遡って纏める。

③ 財産の現況と窮境状況

資産及び負債の状況に基づき実質債務超過状況と過剰債務状況について財務調査報告書から要約して記載する。

- ・実質債務超過状況については、財務会計上の純資産額と共に金融庁検査マニュアル別冊（中小企業融資編）から中小企業特性を加味した実質債務超過等も合わせて記載することが望ましい。
- ・正常収益力の算定と実質のフリーキャッシュフローを基に過剰債務状況を記載する。

④ 窮境に至った原因とその除去可能性

上記②の経過推移から具体的に経営が困難になった原因を纏める。

- ・当該窮境原因の除去可能性について記載する。

⑤ 再生計画の概要

事業改善計画の具体的内容について事業調査報告書の要約と具体的金融支援内容から、実質債務超過解消状況及び債務償還年数について記載する。

- ・事業計画調査報告書からその骨子と数値推移を要約し記載する。
- ・財務再生スキームの具体策、金融支援内容とBS、PL、CFの推移の要約を記載する。

⑥ 結論

上記①から⑤の結論として事業計画の実現可能性及び金融支援についての相当性、衡平性、合理性についての意見を記載し本件再生計画に必要性が認められ相当かつ実行可能性のあるものであることを結論とする。

協議会が作成する本計画総括の必要記載項目について解説している。中小企業診断士は協議会の求めに応じて、この作成に協力する場合もある。

中小企業再生支援協議会業務	中小企業診断士としての留意点
<p>IV. モニタリングにおける中小企業診断士の留意すべきポイント</p> <p>1. モニタリングの意味</p> <ul style="list-style-type: none"> ・再生支援が完了しても企業の再生が完了したわけではなく、再生がスタートしたにすぎない。 ・全金融機関の合意を得て支援完了した時点で、経営者が安心してしまい真剣に事業改善に取り組まず、計画達成状況が不芳なケースが見受けられる。 ・再生計画に具体的に定められた事業改善及び債務圧縮（企業及び個人資産売却状況等）が着実に実施されているか確認し、問題有れば指導し計画達成に向けフォローする。 <p style="text-align: center;">↓</p> <p>メイン銀行と協議会で連携の上、再生計画達成状況のフォローを行う。</p>	<p>IV. モニタリングにおける中小企業診断士の留意すべきポイント</p> <p>1. モニタリングの意味</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 本当に再生できるかは、再生計画に沿って実際に改革・改善が行われて、計画どおり成果があげられているかどうかによる。「企業再生計画実行のモニタリング総括表」などによる通常レベルでのモニタリングに加えて、深掘したより具体的なレベルでのモニタリングが必要な場合がでてくる理由がここにある。 (2) 経営者が計画達成へ向けて真剣に取り組む、改善計画の徹底的な実行を行うことが必須である。経営者の理解と意識を高めていくとともに、実行段階での具体的改善実行への支援が必要となる。 (3) 再生計画の債務圧縮状況のフォローはもちろんのこと、事業改善が着実に実施されて、計画通り利益をあげているか、今後あげていける可能性があるかのモニタリングを具体的改善のレベルまでチェックする。計画達成へ向けて問題があれば、メイン銀行、協議会との協議の上、さらに実現へ向けて支援し、場合によっては再計画作成が必要となる。 <p>診断士としては、通常レベルでのモニタリングだけでなく、改革による損益改善目標と実績を、具体的なレベルで、構築した情報システムからの推移データ等を活用し、必要に応じて推移データをより深掘したモニタリングを実施する。</p>

IV. モニタリングにおける中小企業診断士の留意すべきポイント

1. モニタリングの意味

再生計画が作成され、支援が完了しても、それは事業再生のスタートである。フォローアップ方針を明確に策定して、モニタリングを行うことにより、計画の達成へ向けてのよりの確な活動ができる。すなわちPDCAのサイクルを確実に回して再生達成の可能性を高めるとともに、同時に再生の可否の早期の判断あるいは再生計画の見直しも可能となる。

(1) フォローアップ方針の策定

本来は企業が事業計画を作成し、実行し、モニタリングしていくわけである。どこまで報告させるかはケースによって異なる。財務リストラについては、当然金融機関がかなり厳しく詳細に実行結果情報を求めると考えられ、計画に沿った的確な実行と具体的報告が必要となる。そのため再生計画に具体的に定められた事業改善及び債務圧縮が企業及び個人資産売却状況等も含めて着実に実施されているか確認し、問題があれば支援・指導し、計画達成へ向けてフォローする。このフォローアップ方針については、再生計画調査報告書に記載しておく。ここでは、財務リストラ、事業リストラ（事業そのものの選択・集中を行う狭義の事業リストラと業務改革・改善を行う業務リストラを含む）について言及する。

基本的に総括的な通常レベルでのモニタリングに加えて、必要に応じて深掘したモニタリングの実施を行う。

(2) 総括表などによる通常レベルでのモニタリング手法

計画書に基づく聞き取り、基本帳票を確認し、例えば「図表IV-8-(2)-1 企業再生計画実行のモニタリング総括表の例」のような資料を作成して実施する。

① 売上損益状況のモニタリング

損益計算書による全体分析で、売上高・売上総利益、営業利益、経常利益の推移と計画対比をとらえ、製造原価および原価率（製造原価率など）、販売費・一般管理費および率、営業利益および率、経常利益および率を把握し計画の達成度合いと今後の見込みを把握する。

② 貸借対照表およびキャッシュフロー計算書のモニタリング

貸借対照表から資産の圧縮、借入金の圧縮状況など、キャッシュフロー計算書からキャッシュフローの状況と資金繰り実績、今後の見通しなどを把握し、記載する。

③ 財務リストラ実施状況

財務リストラの実施状況と特に問題となる状況を把握し、必要あれば対策へつなげる。

④ 事業リストラの実施状況

事業リストラの実施状況と特に問題となる状況を把握し、必要あれば対策へつなげる。

⑤主要費用項目別改善の実績（業務リストラの実施状況）

上記損益を裏付けるものとして、主要費用項目の改善実態を把握する。

⑥損益状況と費用項目別削減の実績の評価

上記の把握に基づき、問題ある項目についての見直しとさらなる改善策へつなげる。

⑦今後の活動のポイント

今後の活用方針、具体的な実施項目、追加実施項目などを検討し、実行へつなげるために整理し、明確にする。

図表Ⅳ－8－（2）－1 企業再生計画実行のモニタリング総括表の例

企業再生計画実行のモニタリング総括表

①損益状況

	平成19年度	平成19年度	平成20年度	平成20年度	平成21年度	平成21年度
	計画	実績	計画	実績	計画	実績
売上高						
売上原価						
売上総利益						
売上総利益率						
販売費及び一般管理費						
販管费率						
営業利益						
営業利益率						
営業外収益						
営業外費用						
経常利益						
経常利益率						
特別利益						
特別損失						
税引前当期利益						
税引前当期利益率						
税引前当期利益						
税引前当期利益率						

②貸借対照表・キャッシュフロー計算書で表された状況

③財務リストラ実施状況

④事業リストラ実施状況

⑤事業リストラ、業務リストラによる主要費用項目別改善の実績

削減対象費目	平成19年度目標	平成19年度実績	平成20年度目標	平成20年度実績	平成21年度目標	平成21年度実績
販売費・一般管理費の削減						
人件費						
販売経費						
販管費削減額合計						
製造原価の削減						
購入原材料費						
人件費						
外注加工費						
製造経費						
製造費削減額合計						
削減額合計						
コスト増要素						
人件費						
販管部門人員賞与						
製造部門人員賞与						
ベースアップ						
コスト増合計						
差し引き削減額						

⑥損益状況と費用項目別削減の実績の評価

⑦今後の活動のポイント

(3)深掘したモニタリング手法

深掘したモニタリングとは、計画において実行すべき具体的改革・改善策が着実に進められ、具体的なレベルでコスト改善などの実績をあげて、達成すべき損益改善目標が達成されているかを確認していく手法である。構築した情報システムからの各種の推移データ、さらに必要に応じて推移をより詳細にEXCELなどで作成し、活用しながらモニタリングする方法である。

特に重要なのは、業務リストラにおける数値の裏付けとなる業務改革・改善の仕組みづくりと実施状況を上記実体の数値と対比させてモニタリングを行うことで、具体的なレベルでの実現状況を把握するとともに、必要あれば対策を立案し、実行へ移していくためのモニタリングとフォローである。

ここでは財務リストラ、狭義の事業リストラ、業務リストラについて深堀のモニタリングを行う。

①財務リストラ実施状況のモニタリング

再生計画にある財務リストラの実施状況のモニタリングが必要となる。財務リストラが計画通り実行されたかの確認と、それに沿ったキャッシュフローの改善、負債の圧縮の状況を確認していく。

- 1) 流動資産の処分や流動化
- 2) 不動産など固定資産の売却あるいは証券化
- 3) 経営者資産の売却
- 4) 流動資産の売却
- 5) 保有株式の売却
- 6) その他資産（ゴルフ会員権など）の売却
- 7) 売掛債権のサイト短縮
- 8) 在庫資産の圧縮
- 9) 株主責任の増減資
- 10) 債務のDES化、DDS化、債権放棄

図表Ⅳ－８－（３）－１ 深堀した財務リストラのモニタリングの例

財務リストラの計画項目	計画			実行				
	実施時期	簿価	予定価格	実施時期	実施金額	計画への影響	処分1 (返済)	処分 (CF増)
1. 不流動資産の処分や流動化								
(1) 不動産など固定資産の売却（あるいは証券化）								
A 土地								
B 土地・建物（工場）								
(2) 経営者資産の売却								
C 土地（担保物件→所有権の会社への委譲）								
2. 流動資産の売却								
(1) 保有株式の売却								
(2) その他資産（ゴルフ会員権など）の売却								
3. 株主責任の増減資								
(1) 株式の減資の実施								
(2) 株式の増資								
経営者からの増資								
第3者からの増資								
4. 債務のDES化、DDS化、債権放棄								
(1) 経営者からの借入金								
◇経営者からの借入金のDES化								
◇経営者からの借入金の債権放棄								
(2) 金融機関からの借入金								
◇金融機関からの借入金のDES化								
◇金融機関からの借入金のDDS化								
◇金融機関からの借入金の債権放棄								
4. 営業権売却								
撤退事業の営業権売却								
5. 売掛債権のサイト短縮								
6. 在庫資産の圧縮								

②事業リストラ実施状況のモニタリング

再建計画にある事業リストラの実施状況のモニタリングが必要となる。

- 1) 営業譲渡
- 2) 計画にある不採算事業の撤退
- 3) 非コア事業の売却
- 4) 工場・事業所閉鎖
- 5) 在庫品の処分・活用
- 6) 事業転換
- 7) M&A（合併・株式譲渡）
- 8) 会社分割
- 9) アライアンス

図表Ⅳ－８－（３）－２ 深掘した事業リストラのモニタリングの例

	実施計画有無	実施予定時期	売却予定価格	実績	実施時期
◇営業譲渡					
◇計画にある不採算事業の撤退					
◇非コア事業の売却					
◇工場・事業所閉鎖					
◇在庫品の処分・活用					
◇事業転換					
◇M&A（合併・株式譲渡）					
◇会社分割					
◇アライアンス					

③月次の損益状況把握

必要に応じて、月次の損益計画、実績を具体的に分析し、把握する。短期的に必要な改善状況を追求するとともに、原価、一般管理費などの削減の進捗状況全体的な動きとして見ていく。

診断ツール / 図表 / 解説

図表Ⅳ－８－（３）－３ 深掘した事業実態把握のモニタリング例（月次損益把握の例）

科目名	H19. 3期実績	H20. 3期計画	20年3月期上期							
	月次平均	月次平均	4月	5月	6月	7月	8月	9月	上期計画	上期実績
売上高										
期首商品棚卸高										
製品仕入										
製造経費										
期末製品棚卸高										
売上原価										
売上総利益										
販売・一般管理費人件費										
販売・一般管理費経費										
販売・一般管理費計										
営業利益										
受取利息配当金										
他営業外収益										
営業外収益										
支払利息割引料										
繰延資産償却										
他営業外費用										
営業外費用										
経常利益										
特別損失										
資産処分損										
業績配分賞与										
特別損失										
税引前当期利益										
法人税・住民税等										
法人税調整額										
当期利益										

科目名	H19. 3期実績	H20. 3期計画	20年3月期上期							
	月次平均	月次平均	4月	5月	6月	7月	8月	9月	上期計画	上期実績
販売費・一般管理費										
役員報酬										
販売事務員給与										
賞与										
退職金										
法定福利費										
福利厚生費										
人件費計										
販売変動費（運送費）										
広告費・販促費										
展示会費用										
接待交際費										
保険料										
地代家賃										
リース料										
水道光熱費										
通信・交通費										
会議・諸会費										
事務用品・消耗品費										
修繕費										
租税公課										
減価償却費										
貸倒損・引当損										
教育研修図書費										
備品消耗品費										
販売員旅費										
雑費										
他販管費計										
販売費・一般管理費計										

診断ツール / 図表 / 解説

科目名	H19. 3期実績	H20. 3期計画	20年3月期上期							
	月次平均	月次平均	4月	5月	6月	7月	8月	9月	上期計画	上期実績
製造原価										
材料費										
(内材料費棚卸高)										
賃金(製)										
賞与(製)										
退職金(製)										
法定福利費(製)										
福利厚生費(製)										
労務費計										
保険料(製)										
借入家賃(製)										
リース料(製)										
電力・水道光熱費(製)										
通信費(製)										
据付旅費(製)										
消耗品費(製)										
修繕・設備維持費(製)										
租税公課(製)										
減価償却費(製)										
教育研修費(製)										
消耗工具費(製)										
製函費(製)										
製造雑費(製)										
他製造費計										
総製造経費										

④業務リストラ実施状況のモニタリング

業務リストラは、基本的に企業の再生の可能性の根幹をなすものである。それを実施することによってコストダウンにより原価が削減され、原価率が下がり、また販管費・一般管理費およびその割合が下がり、利益が上がる体質になることが必要となる。

製造業を例に取れば、ベースとなるデータは以下のものとなる。

1) 売上傾向分析

- a 販売先別売上高の計画と実績推移のモニタリングと分析
- b 取扱製品別売上高の計画と実績推移のモニタリングと分析
- c 売掛金推移

2) コスト分析

a 製造費用の推移・原価率の推移

製品別原価管理と原価削減計画の達成状況（標準部品、外注加工部品、購入ユニット等の仕入コスト削減達成状況、設計、電気設計、組立・調整・試験などの製造などのコスト削減の達成状況）

b 販売管理費の推移、率の推移

販売費・一般管理費（物流費を含む）の費目別削減計画の達成状況

c 経営者の人件費の推移

d 従業員（人員）と人件費の推移

人事リストラや残業削減による人件費削減個別計画の達成状況

3)在庫分析

- a 棚卸資産の推移（製品、部品在庫）
- b 在庫削減、不良在庫・長期滞留在庫の削減の達成状況

4)生産能力分析とコスト削減

- a 生産設備の状況
- b 納期対応の状況（納期遅れ等によるコスト増加の確認）
- c 設備その他の固定費削減の個別実現状況

⑤経営者の意識改革と経営の実行状態の確認

- 1)経営者の行動、判断の把握

⑥人事制度の見直しの実施と社員の意識改革

- 1)人事制度の整備状況の確認
- 2)社員の意識改革の実施状況・実現状況の確認

図表Ⅳ－８－（３）－４ 深掘した業務リストラ実施状況のモニタリング例（事業リストラ、業務リストラの結果の費用項目別改善実績のモニタリング例）

削減対象費目	削減テーマ例 (具体的な実行案を別途作成)	18年度 実績	3年での 実現 削減目標 額	3年での 実現削減 率	実行 初年度	2年度	3年度	・・・	10年度
販売費・一般管理費の削減									
人件費									
役員報酬	社長・専務等の役員報酬削減、不動役員の退任								
その他人件費	販売、事務、物流の作業効率向上と人員減								
販売経費									
地代家賃	本社・営業所等の地代・家賃の交渉による値引き								
広告宣伝費	展示会、HP、カタログ・会社案内、その他広告費の効果的活用への絞り込み								
接待交際費・会議費	接待・贈答の絞り込みによる徹底的な削減								
諸会費	必須のものを除いて脱会								
通信費	携帯電話の契約、使用方法の見直し、定置電話の見直し（IP電話化など）								
旅費・交通費	的確な管理による販売員旅費の削減								
車両費	必要車両数、種類の見直し、走行管理								
事務用品・備品費	備品・事務用品等の見直し・的確な管理								
水道光熱費	電気、水道の無駄排除								
減価償却費	情報システム								
物流経費	梱包方法、輸配送方法、借り倉庫、作業外注等の見直し								
販売費・一般管理費削減額合計									
製造原価の削減									
原材料・部品費	発注価格管理、値引き交渉、2社購買など								
ユニット費・製品費	発注価格管理、値引き交渉、3社購買など								
人件費									
直接人件費	計画的作業、トラブル防止、作業効率向上、製品設計の見直しなどによる工数削減（人員、残業の削減）								
間接人件費	作業効率向上、無駄な作業の排除								
外注加工費	的確な価格管理、作業内容管理による削減								

診断ツール / 図表 / 解説

製造経費									
光熱・水道費	省エネの実行による削減								
減価償却費	現状の製造設備の減価償却費の低減								
修繕費	(日頃の維持対応の向上)による建物、設備の修繕費低減								
賃借料	交渉による建物等の賃借料低減								
支払リース料	現状の情報システム(リース切れ)								
消耗品費	的確な管理と使用による削減								
旅費・日当	現地調整期間の短縮による削減								
製造費削減額合計									
削減額合計									
コスト増要素									
人件費									
販管部門人員賞与	2年目から実施								
製造部門人員賞与	2年目から実施								
ベースアップ	3年目から実施(年間〇%)								
情報システム投資コスト	新情報システム導入によるリース料・保守料								
コスト増合計									
差し引き削減額									

⑦ 具体的業務改革・改善のモニタリング

具体的業務改革・改善が進んでいるかについてのモニタリングでは、次のような項目(例)が考えられる。

- 1) 納期遅れ、トラブル発生防止の仕組み確立と発生状況
- 2) 経営管理体制の確立(月次報告資料のシステム化、分析データの一元化による、損益が短期間でつかめ、経営判断・迅速に対処できる仕組み、体制の確立)によるデータにもとづく判断とフィードバック状況
- 3) 製品別目標原価の設定とその達成状況
- 4) 調達・仕入による製品別コスト削減達成状況と調達・仕入コスト管理の仕組み確立の状況
- 5) 機械部品、電機部品、外注加工部品、ユニット、製品などの在庫削減の達成状況と在庫管理と削減の仕組み確立の状況
- 6) 納期短縮の達成状況と短納期生産体制(的確な生産管理体制)の確立
- 7) 統合的情報システムの確立による情報の共有化、作業の迅速化・効率化

⑧ 効果的な営業活動体制、仕組みの構築体制

効果的な営業活動体制、仕組みが構築されているかのモニタリングでは、次のような項目(例)が考えられる。

- 1) 技術営業、提案営業の実施詳細と確立状況
- 2) 見積、見積条件等の確実な作成と判断を可能とする仕組み・データの整備、実施状況

中小企業再生支援協議会業務	中小企業診断士としての留意点
<p>2. 中小企業診断士が知っておくべき再生支援協議会の役割</p> <p><対応></p> <ul style="list-style-type: none"> ・フォローアップの方針については、再生計画調査報告書に記載する。 ・再生支援協議会は、あくまで中立的な立場でモニタリングに携わる。 ・モニタリングの期間は再生計画が成立して概ね2年を目途とする。 ・金融機関と連携の上、必要な場合には外部専門家と協力しモニタリングを実施する。 ・財務会計が適切でなければ会計ソフトの導入を促したり、信頼できる専門家に協力を要請したりする。 ・金融支援面の実施状況は、メイン銀行から報告を受ける。 ・モニタリングの期限が到来した時は、計画の達成状況等を勘案しその後のモニタリングの要否を判断する。 <p><計画未達成の場合></p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営者からモニタリング報告に基づいて、原因を事情聴取し2期目の見込みについて現実態から再生計画2期目の達成が可能か見極める。(場合によっては、資金繰り実績による収支実績の検証が必要。) ・再生計画の策定手順では「相談中小企業が対象債権者に対する債務弁済計画を履行できない場合は、対象債権者及び相談中小企業は再生計画見直し又は法的倒産処理手続開始の申立等適切な措置を講じるものとする」とあり、相談中小企業による再生計画の重要な修正又は追加が必要であると判断した場合には、相談中小企業の求めに応じて、第二次対応を準用した支援を行うことができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・フォローアップ方針は、基本的に再生計画調査報告書に記載されているので、それに基づいて対応する ・金融機関等の関係者が会して行うモニタリングは3ヶ月ないし6ヶ月のサイクルで行うケースが多いため、フォローアップを担当する診断士は、相談中小企業から毎月の実績を定期的に収集しておく必要がある。 ・フォローアップ期間は、対象企業の計画達成状況によるが、基本的には債務超過解消またはその目途が立つまでである。 ・決算前に概算の損益見通しが判明した段階で、計画の達成状況を売上、原価、経費レベルで把握する。 ・再生計画未達成の場合、売上、原価、経費について細目レベル(例、顧客別、エリア別、部門別、担当者別など)で点検し、外部要因によるものか内部要因によるものかを分析する。達成度が80%を下回る場合、計画の見直しを行う場合が出てくる。 ・再生計画を達成した場合でも、売上、原価、経費の細目レベルで計画と大きく相違する項目については、原因が何かを洗い出し、2期目の計画取組みに反映させる。

2. 中小企業診断士が知っておくべき再生支援協議会の役割

モニタリングを行う場合、再生支援協議会は中立的な立場で臨むことになる。具体的には、次のような考え方で取り組み、推進する。

(1) フォローアップ方針の取りまとめ

再生支援協議会は、中小企業診断士等が作成する「事業計画調査報告書」の中に記載されたフォローアップの取組みに関する提言等を受け、最終的なフォローアップ方針を「再生計画調査報告書」に取りまとめる。この方針に基づいて、達成状況の確認方法、開催頻度、未達成時の対応等を進めることになる。

(2) 再生計画の進捗確認

再生計画の進捗確認は、月次ベースを基本に行う。試算表、月次損益の計画実績推移、資金繰表等を会社側が作成し関係機関へ報告する。再生計画策定後の最初の6ヶ月間は、再生支援協議会と再生企業とで確認会を開催することもある。

必要に応じて、中小企業診断士等の外部専門家に報告会への出席を依頼する。また、金融支援の実施状況については、再生支援協議会から関係金融機関に報告を依頼する。

ツール：合計残高試算表、月次損益の計画実績推移、資金繰表

(3) モニタリングの実施

取引金融機関を交えたモニタリングは、フォローアップ方針に基づいて開催する。頻度は、6ヶ月毎に開催するケースが多く、案件によっては四半期毎に行うこともある。

再生計画の取組状況として、計画の達成状況、受注状況、資金繰等の報告を再生企業の代表者が行い、金融支援の実施状況は、関係金融機関から報告を受ける。

ツール：月次損益の計画実績推移、受注状況、資金繰表（実績と予定）

(4) フォローアップ継続の要否

フォローアップは、少なくとも1年間行い、案件の内容に応じて2年間に亘り行う。その後は、再生計画の達成状況に応じて更に延長することもある。

(5) 再生計画未達の場合の対応

再生計画が大幅に未達となった場合、その原因を再生企業や関係者と協議・検討し、2期目の見込みについて、計画の達成が可能か見極める。

計画の達成が困難で、全体として80%未満になると判断した場合、再生企業からの求めに応じて、再生計画の見直しを始め、必要であれば法的倒産処理手続きの申立等、適切な措置を講じる。

業務様式サンプル集

中小企業庁経営支援課

目次

様式 1	面談時受付シートサンプル	1
様式 2-1	1 次面談事前依頼資料	2
様式 2-2	借入金明細表	3
様式 3	個別企業カルテ（第一次対応用）	4
様式 4	アドバイザーからの就任承諾書（計画策定支援を見極めるための）	5
様式 5	同意書（計画策定支援を見極めるための）	6
様式 6-1	念書（金融機関と事前に情報交換を行う場合）	7
様式 6-2	念書（2 次対応に進む場合）	8
様式 7-1	秘密保持契約書（金融機関と包括的に締結する場合）	9
様式 7-2	秘密保持契約書（金融機関と個別案件で締結する場合）	11
様式 8	確認書	13
様式 9	アドバイザー報酬の見積書	14
様式 10	再生計画策定支援（第二次対応）開始報告書（中企庁指定様式 5）	16
様式 11-1	アドバイザーへの就任要請書	18
様式 11-2	アドバイザーからの就任承諾書	19
様式 12	業務委託契約書（会社と会計事務所等が締結）	20
様式 13	再生計画策定支援（第二次対応）完了報告書（中企庁指定様式 6）	25
様式 14	再生計画検討委員会の設置に関する報告書	27
様式 15	「中小企業再生支援協議会の支援による再生計画の策定手順（再生計画検討委員会が再生計画の調査・報告を行う場合）」の適用に関する確認書	28
様式 16	再生計画検討委員会の確認書交付に関する報告書	29
様式 17	信用保証付貸付債権譲渡に係る協力要請（協議会→保証協会）	30
様式 18	信用保証付貸付債権譲渡の承諾に係る願い書（債務者→保証協会）	31
様式 19	信用保証付貸付債権の譲渡に係る確認書（保証協会→協議会→保証協会）	32
様式 20	再生計画（経営改善計画）策定通知書	33
様式 21	再生計画案について	34
様式 22	再生計画案（経営改善計画）案の変更について	35
様式 23-1	再生計画調査報告書のサンプル（放棄を含む場合）	36
様式 23-2	再生計画調査報告書のサンプル（リスクのみの場合）	39
様式 24	個別企業カルテ（2 次対応用）	42
様式 25	債務者の概況（金融機関事前相談用）	43
様式 26	財務デューデリジェンスのサンプル	44

H17-〇〇 (←一次対応No)

[福井ネット(株)監修の様式を利用している場合は、継続使用も可]

個別企業カルテ(第一次対応用)

△年△月△日 〇時〇分～〇時〇分			対応者 △△、××		
企業名 (株)△△			代表者名 □□ 〇〇 (〇歳)		
			来所者 □□ 〇〇		
所在地 (〒 -)				(電話 - -)	
資本金 〇百万円	従業員数 〇名		業 種		
(企業の現状) ○業歴・事業内容 1. S46年現社長が・・・・・・・・ 2. ・・・・・・・・ 3. ・・・・・・・・					
○現状(過剰債務)に至った要因					
4. 過去の過大投資による・・・・・・・・					
○金融機関との取引状況					
5. メイン〇〇銀行は・・・・・・・・					
○来所理由 (相談内容)					
○直近の業況 (単位：百万円)					
○業況	H×1/3期	H×2/3期	H×3/3期	備考	
売上				純資産調整項目の内容	
営業利益					
経常利益					
当期利益					
減価償却					
自己資本					
実質自己資本					
1. 借入金の概況					
借入金状況	H×3/3 末	約弁・ 月	※	推定保 全	備考
〇〇銀行			①		① 保証協会 ② 不動産 (推定時価××百万円)
△△信金			②		
××公庫					
合計				10	
(対応状況) 下記アドバイスを実施して終了					
1. ・・・・・・・・					
2. ・・・・・・・・					

承 諾 書

〇〇県中小企業再生支援協議会

会 長 〇 〇 〇 〇 殿

（以下「相談企業」という。）の再生計画策定支援の判断に資するため専門家アドバイザーに就任することを承諾いたします。

なお、専門家アドバイザー就任により相談企業が当職に開示した情報および専門家アドバイザーとしての業務により当職が知り得た情報については、アドバイザー業務期間中・業務期間終了を問わず、相談企業の了解を得ずに貴協議会を除く第三者に開示・漏洩しない義務を負うことを承知しております。

平成18年 月 日

住 所 _____

氏 名 _____ 印 _____

.....

1. 謝金について

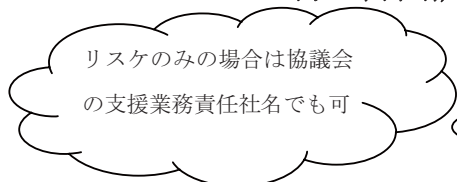
謝金受領方法	「支払調書」用の住所
法人扱い・個人扱い	〒

2. 振込先口座

金融機関名	支店名	預金種目	口座番号	口座名義
		普通・当座		

対象債権者 各位

再生計画調査報告書（リスクのみの場合）

〇〇 中小企業再生支援協議会
支援業務責任者 〇〇 〇〇 印

▲▲株式会社から提出された事業再構築計画の相当性、実行可能性等を調査検討しました結果を調査報告書として提出いたします。

本報告書は、産業活力再生特別措置法（平成 11 年法律第 131 号）第 29 条 1 項に基づく中小企業再生支援方針（経済産業省告示第 148 号）第二 4. (4)の規定により、〇〇中小企業再生支援協議会から委嘱された▲▲株式会社に対する個別支援チーム専門家アドバイザーが、その専門分野に応じて分担し調査検討した結果についてまとめたものであり、会社の状況全般・事業計画の検証について専門家アドバイザーである〇〇会計事務所が、会社の事業計画の検証並びに実行可能性について同じく専門家アドバイザーである中小企業診断士〇〇氏が、〇〇中小企業再生支援協議会は以上を踏まえ、金融支援の合理性、衡平性等の検証を担当しております。本報告書が依拠しているそれらの報告内容については、末尾添付の〇〇会計事務所作成の平成〇〇年〇月〇日付調査報告書並びに中小企業診断士〇〇氏作成の平成〇年〇月〇日付調査報告書をご参照願います。

なお、▲▲(株)及び対象債権者と専門家アドバイザーの間には特別の利害関係はないことを申し添えます。

第1 会社の概要

1 会社の概況

▲▲株式会社は、昭和〇年に・・・を目的として設立され・・・
(その他、株主構成・従業員数等について記載)

2 事業の概況

会社は、・・・・・・
(事業内容について記載)

第2 業績及び財産等の経過分析

1 業績の経過と現況

会社の過去10年間の損益の経過は次のとおりである。
(損益計算書の推移表を添付、及び業績の推移について説明を記載)

2 財産の現況

会社の過去10年間の財産の経過は次のとおりである。
(貸借対照表の推移表を添付、及び財産の推移について説明を記載)

第3 財産の現況

会社の平成〇年〇月〇日末現在の貸借対照表は次のとおりである。
(財務デューデリによる実態貸借対照表及びその説明を記載)

第4 窮境に陥った原因

1 窮境の状況

会社は上記「第3 財産の現況」のとおり〇億円超の実質債務超過状態にある。
(実質債務超過の他、過剰債務・債務償還年数について記載)

2 窮境に陥った原因

会社が窮境に陥った原因は、・・・・・・
(窮境原因について記載 (財務DDを参照する))

第5 事業再構築計画の検証

1 事業計画

会社の今後10年間の事業計画の概要は次のとおりである。
(会社の事業計画の骨子の表及びその説明を記載)

※事業計画は実質債務超過解消(計画期間)までの数値を記載する。なお、10年程度の計画策定を望む金融機関が多いことにも配慮する。

2 金融支援等

返済スケジュールについて

(1)主要取引金融機関について

会社の主要取引金融機関である、〇〇銀行、××信用金庫からの既存借入については、〇年間で返済を行う。

(2)その他金融機関

上記以外の△△銀行、〇〇信用金庫については、・・・〇年後に完済する。

第6 事業再構築計画の必要性・相当性

1 金融支援の必要性

(会社の窮境状況を鑑み、上記に「2 金融支援等」で求める金融支援の必要性について記載)

2 金融支援の具体的内容とその相当性

(債権者別の支援額、支援内容についてその相当性を記載する)

第7 事業再構築計画の実行可能性

上記のとおり、本件事業債構築計画が実行可能かどうかは、会社が作成した上記事業計画の実現性の如何にかかわる。すでに述べたとおり、会社が置かれた事業環境は・・・会社の事業の中長期的な予測を立てることは極めて困難であるといわざるをえない。

しかし、会社の現状の事業状況からすると会社の事業計画は無理なく策定されており、また、当面必要な設備資金も織込まれており、一応の達成可能性が認められる。

また、会社は実質債務超過の状態にあり、その資金繰りも厳しい状況から、これらの金融支援の実行により当面の資金繰りへの対応を可能にすることが債務者会社の事業継続に不可欠の要件となる。当面の資金繰りが確保されれば、・・・実質債務超過が解消され、今後の事業変化にも迅速に対応することが可能になると解される。

以上を鑑みると、本件事業再構築計画は、・・・実行可能であると評価できる（中小企業診断士〇〇氏作成の平成〇年〇月〇日付調査報告書〇頁参照）。

第8 結論

以上のとおり、本件事業再構築計画は、その必要性が認められ、相当かつ実行可能性のあるものと思料する。

以上

「個別企業カルテ」(NO.) 【2次対応用】

(様式制定：H15/10/22、最終改定H17/1/6)

1次受付日	2次対応決定日※
1次対応者	※確認日付による

(単位:百万円)

対象先名	住所	業種	代表者	年齢	推定債務者区分
連絡先	TEL () FAX ()	業種	設立年月	年齢	百万円
(事業内容)	百万円	従業員数	主要DK	①	②
資本金				③	歳

金融機関名	H / シェア / H / シェア / H / シェア / シェア	保全額	種別	備考(支戻内容等)
	#DIV/0! / #DIV/0! / #DIV/0! / #DIV/0! / #DIV/0! / #DIV/0! / #DIV/0!			
その他	#DIV/0! / #DIV/0! / #DIV/0! / #DIV/0! / #DIV/0! / #DIV/0! / #DIV/0!			
合計	0 #DIV/0! / 0 #DIV/0! / 0 #DIV/0! / 0 #DIV/0! / 0 #DIV/0! / 0 #DIV/0! / 0 #DIV/0!			

対応方針	1次対応で終了	1. 5次対応	2次対応	該当項目に○印を付ける
根拠				

銀行取引状況
 対応・再生のイメージ
 (再生のイメージ)

財務内容及び問題点	ADメンバー (リーダー)	内容
	①AD会議	/ 内容
	②AD会議	/ 内容
	③AD会議	/ 内容
	④AD会議	/ 内容
	完了予定	/ 内容
	(再生対応実績・協議会の貢献内容)	

申出
 対応・再生のイメージ

資産の部	直近	修正	実績	直近	修正	実績
	売上債権		0	支払債務		0
負債の部	短期借入金		0	短期借入金		0
	その他		0	その他		0
流動資産計	0	0	0	流動負債計	0	0
土地			0	長期借入金		0
建物			0	その他		0
有形固定資産	0	0	0	固定負債計	0	0
無形固定資産	0	0	0	負債合計	0	0
投資有価証券			0	資本の部		0
関係会社株式			0	自己資本		0
不具債権			0	自己資本		0
その他			0	自己資本		0
投資有価証券			0	自己資本		0
関係会社株式			0	自己資本		0
不具債権			0	自己資本		0
その他			0	自己資本		0
流動資産計	0	0	0	負債・資本合計	0	0
固定資産計	0	0	0			
流動資産			0			
資産合計	0	0	0			

業種推移等

売上高	H	/	H	/	予
営業利益					
経常利益					
当期利益					
減価償却					
表面自己資本①			0		H
資産査定修正②			0		
実質自己資本③			0		
総借入高			0		

最終処理	対応完了	継続フォロー	(継続フォロー：委託先・方法又はメールが内容など)
			(該当項目に○印を付ける。)

おわりに

◆中小企業再生に関心の高い熱意のある研究員で構成

平成 18 年度の『企業再生の新たな診断手法に関する調査研究』に引き続いて、平成 19 年度も企業再生に係る『中小企業再生支援協議会業務対応診断士マニュアル策定のための調査研究』を行うことになり広く研究員を募集したところ、いま中小企業診断士にとって企業再生は関心の高い分野なので予想を越えて、17 名の中小企業診断士の応募がありました。

本調査の研究員に応募された方々はいずれも第一線で活躍中の中小企業診断士で、遠く香川県、山口県、島根県からも参加を戴き、この調査研究の重要性に身の引き締まる思いがしました。

◆中小企業診断士に期待されている事業計画調査報告書の報告内容とその分析を深堀り

第 1 回の研究会においては『我々中小企業診断士の所轄は中小企業庁であり、その主要な支援事業である中小企業再生支援協議会業務に対応するマニュアルの作成などと言う事自体がおこがましいのではないか。』等様々な意見もありました。

しかしながら、中小企業再生支援事業を推進する上で最重要要素である事業面の再生に関して我々中小企業診断士に期待する声も大きくなっていることも事実であり、今般その期待に応えるべく立ち上げた研究会の主旨を研究員全員が再度確認すると共に本研究調査を是非成し遂げたいという意見で一致し研究員各々の役割に応じて時間を惜しんで真剣に検討を重ねました。

研究調査を進める段階で「中小企業再生支援協議会の原則及び業務の流れ等支援業務」については再生支援協議会の窓口専門家の方々にその考え方及び留意点等を拝聴し、研究員全員が再生支援協議会業務を理解した上で、中小企業診断士が策定支援すべき事業計画調査報告書の報告内容とその分析について深く掘り下げ研究調査を進めました。

毎回の研究会では、より精度を高めた役に立つマニュアルにする為に、各項目の細部にわたり激しい議論を繰り返して検討を重ねた上、本報告書を纏めました。

中小事業再生支援協議会の存続期間も延長され、今後は中小零細企業の再生ニーズが増加することが予想され、中小企業診断士が再生支援業務に参画する機会が益々増えてくると思われます。

「中小企業診断士で再生ビジネスに使えるのはごく僅かだ」という一部の不名誉な声を挽回し期待に応える為に、昨年は「企業再生の新たな診断手法」の研究を纏め、企業再生手法のパワーアップにささやかながら貢献しましたが、本報告書により中小企業診断士の企業再生のパワーがさらにアップし「中小企業再生には中小企業診断士が不可欠だ」という高い評価が得られるよう期待するものがあります。

最後に、本報告書の取り纏めに際して、ご協力を頂いた関係先各位に厚く御礼申し上げる次第です。