



## 第 8 回 中小企業再生の実践

(中小企業の活力を取戻すために)

会計と経営のブラッシュアップ  
平成 25 年 8 月 19 日  
山内公認会計士事務所

本レジュメは、企業会計基準及び次の各書を参考にさせていただいて作成した。(実践的中小企業再生論 藤原敬三著 H25.5 きんざい販売)  
(時代をリードする再生論 伊藤眞外著 2013.4 商事法務刊)(ゼロからわかる事業再生 松嶋英機編著 H25.7 きんざい刊)

### I. 中小企業再生の必要性

平成の徳政令と言われた中小企業金融円滑化法は、平成 25 年 3 月をもって終了した。借入金の返済猶予等を受けた中小企業は、全国 400 万社のうち 30～40 万社にのぼり、そのうち 5～6 万社は事業再生が必要と言われている。経営の抜本的改革を行ない、地域経済の活性化を図る必要がある政府は、認定支援機関等による全国 3 万社の経営改善計画等の対策を講ずる。

#### 1. 金融円滑化法の出口戦略（政策パッケージ）

金融円滑化法の最終期限到来に向けて、平成 24 年 4 月に政府により発表された「政策パッケージ」を受けて、中小企業再生支援協議会において簡易な再生手続が定められ、簡易な計画のひな型が示された。これを受けて金融機関企業等は、簡易な財務デューデリジェンス、簡易な事業デューデリジェンス、経営改善計画の策定等を行い、企業の経営基盤を改善、充実させて行く必要がある。

##### (政策パッケージの骨子)

- ① 金融機関によるコンサルティング機能の強化
- ② 中小企業再生支援協議会と企業再生支援機構の機能強化と連携
- ③ 中小企業支援ネットワークの創設や再生ファンドの設立強化

中小企業支援協議会は、平成 24 年度において 3,000 件の再生計画の成立を目指すこととされた。

バブルの崩壊から今日までの事業再生の歴史を振り返るにつれて、リーマンショック後に設定された**金融円滑化法の意義及びその効果**とともにその**不安定さと非経済性**に危惧を感じていた。**金融円滑化法の出口**に当り、その対応のあり方と中小企業における事業再生のあり方に関して、メリハリの利いた対応が必要である。

本レジュメはブラッシュアップ日迄にホームページに up してあります

<http://yamauchi-cpa.net/index.html>



山内公認会計士事務所  
yamauchi@cosmos.ne.jp

## 2. 平成 25 年度の諸施策（経営革新等支援機関の認定制度）

- (1) 中小企業経営力強化支援法に基づく経営革新等支援機関の認定制度の実施
- (2) 中小企業支援協議会に経営支援センターの設置
- (3) 平成 25 年度税制改正  
再生会社等の資産の評価損益の計上範囲の拡大、取締役等の保証債務に係る私財提供益の譲渡課税の不適用等の税制措置
- (4) (1)～(3)の目的
  - ① 企業の再生
  - ② 金融機関の不良債権等の整理、健全化

### 3. 円滑化法利用先のライフステージ

円滑化法利用先 30 万社とも 40 万社ともいわれる中の状況

(2)～(4)の借り手に、短期の実抜計画を求めたのは無理があった。

#### (1) 経営改善が必要な債務者

傷が浅く、軽い気持ちでリスクを申し出た企業  
全体の 1 割程度 (リスクが必要)

#### (2) 事業再生や事業転換が必要な債務者

再生のステージにあるもの、但し 1 年や 2 年で収益の回復は無理  
全体の 1 割程度 (DDS などが必要)

#### (3) 事業の持続可能性が見込まれない債務者

破綻状態に近く、明らかに事業継続が困難な企業  
全体の 1 割程度 (債権放棄などが必要)

#### (4) (2) と (3) の間にあるもの

実は金融円滑化法の対応先の大半であるが、再生計画を立てられる状況ではない企業  
全体の 7 割程度 (DDS、債権放棄が必要)

- ① 収益事業の基礎が不安定な会社
- ② かるうじて若干の黒字を確保している会社
- ③ キャッシュ・フローベースで赤字であるが、回復の見込がないとは言えない会社

#### (5) 3 年間の暫定リスク

(4)の企業群に対して、本格的な再生計画を作成する前の準備段階として、まず 3 年程度の暫定計画を作成し、経営者の意識改革と企業体力の実現を目指す。

一方では、金融機関等支援先は最適なソリューションを提供する。

#### (暫定リスクのポイント)

- ① 経営者の自覚の醸成
- ② 事業に専念できる時間
- ③ 最適ソリューションの支援者側の準備

(6) 過去の和議・会社整理等 100 件の結果

- ① のもの 10%、10 件 — 8~9 件位成功
- ② のもの 10%、10 件 — 5 件位成功
- ③ のもの 30%、30 件 — ほとんど成功なし
- ④ のもの 50%、50 件 — 5 件程度成功  
合計 100 件 — 20 件弱が成功、存続
  
- ⑤ 反省 — 最適なソリューションがなかった

## 4. 個人保証と中小企業

### 「完全無保証借入」実現への道

(豊嶋健治先生の講演の要約と感想)

沖縄事業再生研究会

H25.03.15

#### 1. 連帯保証人付借入の常識

- (1) 保証協会保証（代表者保証）が当然な認識と状況（特に金融機関）
- (2) 金融審議会—代表者以外の個人保証は求めない（H24）
- (3) 過酷な連帯保証人の責務
  - ①催告の抗弁権（452条）なし（本人への催告不要）
  - ②検索の抗弁権（453条）なし（先ず本人から不要）
  - ③分別の利益（432条）なし（私の割合とは言えない）
  - ④附従性なし（個人破産するまで債務は消滅しない）
  - ⑤（連帯）保証債務は相続対象となり、子供も縛る
- (4) 銀行の考え方等
  - ①中小企業においては、代表者と会社は一体である。
  - ②経営者への規律付け（モラルハザード防止）
  - ③貸出債権保金（預金者の預金を守る）
  - ④連帯保証脱出の5つの出口
    - ①上場（上場子会社）
    - ②親族が代わって承継
    - ③社員が代わって承継
    - ④M&A
    - ⑤廃業
- (5) 借り手の弊害
  - ①自己破産、再起を困難にした（いつまでも再起できない）
  - ②会社倒産を困難にした（親族、知人への被害拡大）
  - ③借入を伴う大口投資を慎重にさせた（投資をしない）
  - ④事業承継意欲を減退させた（親の仕事を継ぎたくない）

#### 2. 旅籠屋という中小企業

- (1) 資本金1億円、年商800~900百万円、当期利益10~20百万円  
従業員81名（内本社5名）、店舗数38店舗（夫婦等2名による経営）
- (2) ビジネスモデル（お手本はアメリカのモーテル）  
12-16室/店、老夫婦等2人で各店舗運営、店舗は自社所有又はリース、  
1泊1名4,000~5,000円、朝食コーヒーパーン、全国展開へ
- (3) H22.6期に資本金331百万円を繰越欠損金△189百万円と相殺、  
以後23.6期 24.6期は完全黒字

- (4) H23.6 期決算 流動資産 175、総資産 1,122、固定資産 946、借入金 173、リース債務 647、その他債務 82、純財産 221 百万円  
客室稼働率は 50%程度？
- (5) 平均金利 1.4~2.0% (無保証分)
- (6) グリーンシート登録、企業開示は充分である

### 3. 完全無保証での借入実現への 8 年間

- (1) H18.6 リサ・パートナー資本参加
- (2) H21.6 リース会計導入
- (3) H23.6 減資 (累積赤字一掃)
- (4) 2011.12~2012.11 の運転資金借入

百万円

東京都民銀行	150
商工中金	60
りそな銀行	100

- (5) 2012.6 時点

長期借入 268 百万円の内、代表者個人の連帯保証債務残高は 76 百万円となっており、向こう 3 年程度で全ての借入金が無保証となる見込み

### 4. きっかけは

旅籠屋の社長が、約 4 年前、急に保証人はイヤだと言い出した。理由は・・・

- (1) 60 近い年齢に耐えられない
- (2) それほどの報酬も取っていない
- (3) 個人財産は個人のために残したい
- (4) 息子は後継者にさせたくない
- (5) 第三者を後継者にする時にも出来ない

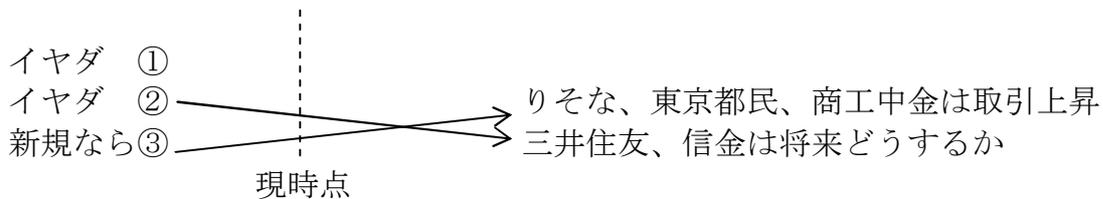
### そこで条件は

- (1) 一定業績継続 (赤字は出さない経営努力)
- (2) 上場企業に準じた情報開示 (グリーンシート)
- (3) 公私の分別 (交際費は月 10 万円、私の会社から我々の会社へ)
- (4) 代表者の給与はリーズナブル、私腹は肥さない
- (5) 金融環境の変化 1995 年ピークから、コベナンツ次第だが、完全無保証も出ている完全無保証への道を金融庁が進めている模様

## 5. 銀行への提示と要請

- ①代表者の拒否 拒否理由の十分な説明①
- ②既取引の三井住友、信金は「前例がない」と拒否した  
2行の取引は縮小して行った②
- ③新規取引のりそな、商工中金、東京都民は条件整備出来れば応ずるという  
ことになった 3行の取引は増大して行った③

### 銀行はどう考えるか（今後の取引の予想）



## 6. 「停止条件付連帯保証契約」

- 保証契約にコベナンツ（制限条項、誓約条項）を設ける
- コベナンツに抵触しない限りにおいて保証は発生しない
- コベナンツ次第だが、「完全無保証」への前段階として有効  
（金融庁が普及促進を進めている模様）

### ■コベナンツ例

#### ①財務コベナンツ

- ①2期連続減収、減益となる
- ②2期連続で経常利益が赤字となる
- ③自己資本比率が20%を割り込む
- ④総資産に占める有利子負債比率が50%を超える  
等など

#### ②非財務コベナンツ

- ①会社経営において法令遵守違反が生ずる
- ②決算報告等において正確なデータが提供されない
- ③経営状況等が適時に報告されない
- ④資産の隠匿など不正が行われる  
等など

### ■コベナンツ効果

経営者に対し、透明性のある経営、適切な財務報告を行うことへのインセンティブになる。ポイントは代表者が真剣に経営し、私腹を肥やさない。

## 7. 「完全無保証借入」の意義と効果

### (1) 事業承継の有力な武器

優秀な社員を後継者としようとする時、それを連帯保証が阻んできた

国内企業の2/3に当たる65.9%が後継者不在

売上規模10億未満では7割が後継者不在

(帝国データバンク)

親族が継がない場合、どうするのか？

他人事ではない時代となってきた

同族企業の出口5態

1. 上場

2. 親族が継承

3. 社員が継承

4. M&A

5. 廃業

### (2) 経営の改善

① 経営の透明性・公平性向上 (同族経営弱点の修正)

② 社員の意欲向上

③ 取引先の信頼性アップ に繋がる

### (3) 心理的ストレスの除去、投資意欲の回復

① 連帯保証＝会社と運命共同体＝会社倒産は自己破産 (自宅も残せない)

② 事業活動 (会社) と関係ない家族・親族、友人・知人への波及をなくす

③ 新規投資意欲の回復

### (4) 金融機関貸出常識の変革

「絶対条件です」「前例がありません」から→

「社長とは自宅を担保に入れる人」から →

## 5. 個人保証と民法の改正

現在、120年ぶりに民法を改正する作業が進行中である。

政府をあげて個人保証を制限する方向であり、平成25年2月公表の法改正中間試案でも、個人保証は経営者だけに限定する方向であり、**過大な保証債務の減免も検討**されている。

これは、失敗した事業者に再チャレンジの機会を与えることであり、新たに事業を起す人に勇気を与え、地域経済の活性化に資する。

金融庁と中小企業庁は、中小企業が借金を返せなくなっても生活に最低限必要な資産（自宅や車）だけは取りあげないようにしたり、一部の銀行が導入している停止条件付個人保証という融資方法を進め、正確な決算報告などを行うことにより、経営者の個人保証の責任が発生しない仕組みなど、全財産の没収に歯止めをかける。

**過去の第三セクターの保証人**など、事業規模とは対応しない個人保証債務の減免などについても十分な対応が必要と思われる。

## 6. 大企業と中小企業の倒産

### (1) 大企業の倒産

- ① 再生か清算か、その処理方針にメリハリをつける。
- ② 再生にせよ清算にせよ法的手続等によるべきである。
- ③ 株主責任、経営責任を明確にする。
- ④ 政府支援を行った後、早期に経営権を民間に戻す。

### (2) 中小企業の倒産

日本の中小企業数は420万社といわれ、全企業数の99%強を占め、全労働者数の70%を占めるとされている。

従って、中小企業の倒産等による生産停止は、大企業の実業にも致命的な打撃となる。

最近の倒産件数の推移は、次の通りである。

倒産件数の少なさは、金融円滑化法等による政策が功を奏しているとも思えるが、他方において先延ばしが行われているにすぎない面もある。

	件
平成 20年	12,681
〃 21 〃	13,306
〃 22 〃	11,658
〃 23 〃	11,369
〃 24 〃	11,129

(帝国データバンク)

## 7. 経済活動からみた健全な会社

平成 20 年 9 月	リーマンショック
平成 21 年 12 月	金融円滑化法 (1 年間の元本猶予)
平成 23 年 3 月	東日本大震災
平成 23 年 3 月	金融円滑化法 第 1 回 1 年延長 (平成 24 年 3 月まで)
平成 24 年 3 月	〃 第 2 回 1 年延長 (平成 25 年 3 月まで)

30～40 万社 (350 万件的貸付条件の変更) の条件変更中、5～6 万社が経営危機にあるといわれている。延長は先送りにすぎず、政府はまた**出口戦略**として対策を講じているが、遅きに失する感もある。

熊本県八代市において、58 年前総工費 3 億 9 千万円で建設した球磨ダムは、その撤去工事を行うこととなったが、約 5 年半の期間をかけて総工費は 88 億円と言われている。これは不良債権処理の先延ばしにも似ている。

抜本的な解決をせず放置しているが如き状態は、悪性インフルエンザの病人が、マスクもせずに街の雑路を歩きまわっている状態と似ている。

### (メリハリの利いた新陳代謝)

時代の変遷とともに国民の必需品や嗜好品、要求するサービスなども変化してゆく。したがって、企業も時代の変化に応じて自己改革を続けてゆかなければ生き残れない。恐竜やマンモスは絶滅したが、環境の変化にうまく順応してきたゴキブリなどはいまもなお生き残って台所の隅を走り回っている。ソニー、シャープ、パナソニックはなぜこうなったのかと思わざるをえない。

他社と競争しながら時代の変化に応じてゆくばかりか、むしろ時代の変化を先取りしてゆかなければならないがこれは易しいことではない。時代に取り残されて破綻状態になる企業が必ず出てくる。人間の体でも古いものは新しいものに入れ替えてゆかなければ活性化しない。人間の社会にとっても破綻した企業は新しい元気のある企業と入れ替えることが活性化のために必要である。その交代もきっちりとメリハリの利いた処理が重要である。経済活動に関していえばメリハリの利いた新陳代謝とは、整理すべき企業は適切にきちんと整理し、成長すべき企業は成長する環境を整備して支援することであろう。

このことは金融円滑化法後の出口戦略であるソフトランディングが成功するか否かについても妥当するのではないかと考える。

(ゼロからの事業再生から)

# 中小支援、事業再生に軸

## 6万社想定 倒産急増を警戒

返済猶予を柱とする中小企業金融円滑化法が、3月末に期限切れを迎える。政府は金融支援から事業再生に軸足を移す構えだ。金融庁によると円滑化法を活用する企業は30万、40万社あり、事業再生や転業が必要な会社は5万、6万社とみられる。官民の対応次第で、日本の雇用の7割を支える中小企業に深刻な影響を与える恐れもある。

十和田湖で遊覧船を運 (青森市)。円滑化法を航する十和田湖観光汽船 活用して来たにもかかわ

### 円滑化法、今月で終了

円滑化法の期限切れに伴う対策

<b>経営改善計画の策定支援</b>
会計士や弁護士、中小企業診断士らを活用。2万社を対象に「経営改善計画」を作る
<b>再生支援協議会を強化</b>
全国の「中小企業再生支援協議会」に専門家を派遣。3000社の経営改善をめざす
<b>地域経済活性化支援機構</b>
企業再生支援機構を改組。機構からの出融資1兆円を活用して事業再生に取り組む



中小企業関係者との会合で挨拶する安倍首相(2月27日、東京都大田区)

乗船客が減る中で過剰な債務に苦しみ、金融機関からの返済猶予でしのいで来た。11年の東日本大震災や原子力発電所の事故の後には観光客が激減

▼中小企業金融円滑化法 2009年に当時の亀井静香金融相が主導して成立した。銀行や信用金庫、信用組合などは中小企業から申し込みがあれば、返済猶予など貸し付け条件の変更ができる

し、資金繰りが悪化した。松橋泰彰社長は追加融資を受けるため金融機関を回ったが、「返済猶予を受けているから」と断られた」と語る。客足の鈍る冬季を運休にするなど業務を効率化し、再建を目指すという。

円滑化法の対象であっても倒産する企業が増えている。帝国データバンクの調べでは今年1月まで累計で653件。常に前年同月の水準を上回っている状態だ。

政府は円滑化法の期限後に倒産が急増しないよう、事業再生の支援策を強化している。経済産業

省は来週にも、全国の中小企業再生支援協議会に「経営改善サポートセンター」を設置する。町工場や商店などの中

小・零細事業者は独力で経営改善計画を作るのが難しい。国からの認定を受けた税理士や弁護士らがセンターを訪れた経営者と改善策を話し合う。対象企業は2万社を想定。計画にかかる費用のうち3分の2を国が補助する。税理士や弁護士ら総勢4千人を対象に、どのような助言が適切なかを巡り研修会も開く。

やや規模の大きい企業には会計士や金融機関OBからなる中小企業再生支援協議会が直接、信用

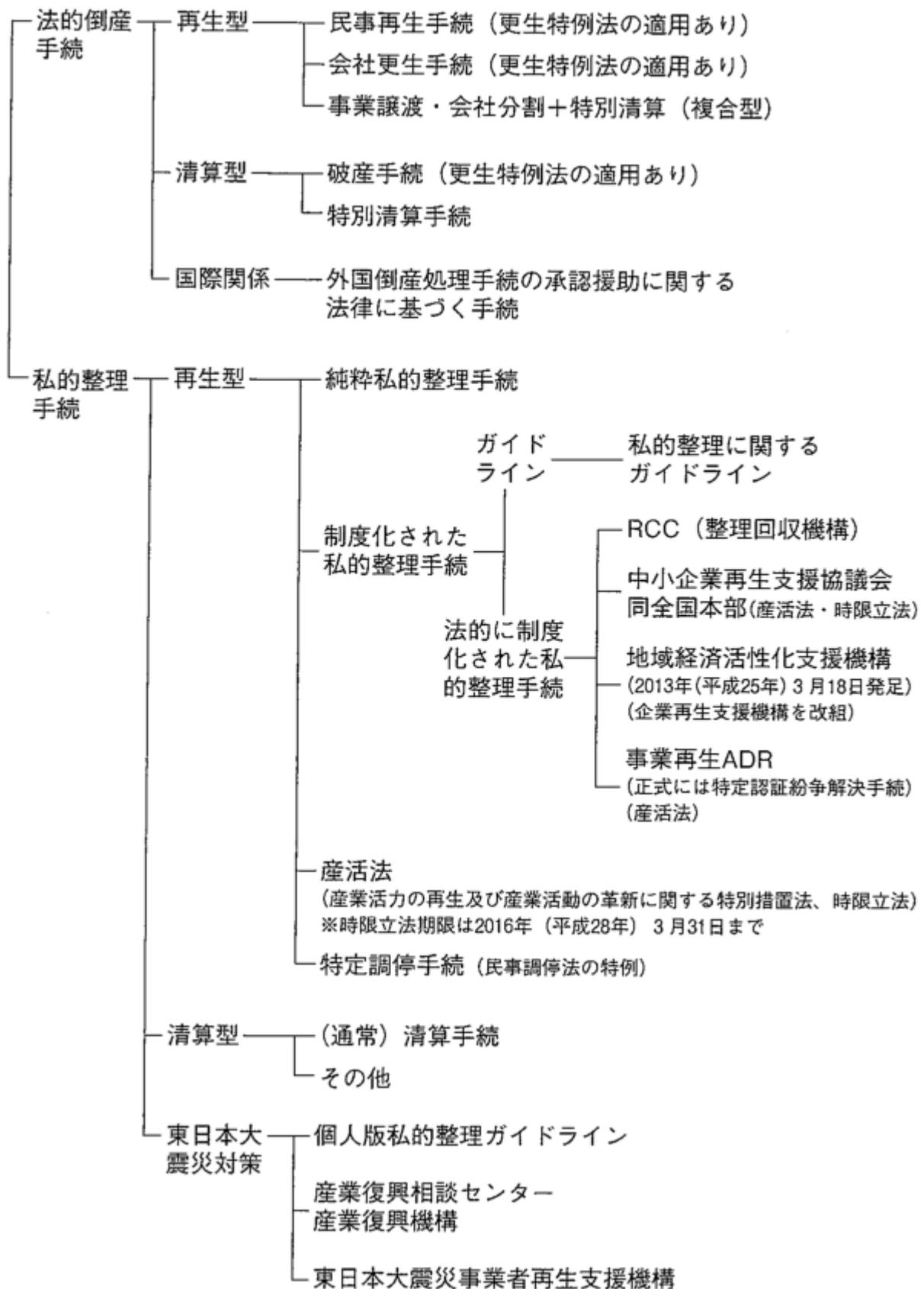
保証協会や政府系金融機関とも調整する。協議会の専門家を170人規模で増員し、全国で3千件の支援を目指す。

中堅企業の再生は企業再生支援機構を改組した「地域経済活性化支援機構」が手掛ける。総額1兆円の出融資枠を活用して財務体質の改善や売り上げ増を支援する。

対策が十分かどうかは不安も残る。「参院選後に政策スタンスが変化し、倒産が増えるリスクが考えられる」(帝国データバンク)との見方も出ている。金融庁は金融

機関に今までと同様の融資姿勢を求めるが、対応が未知数な面もある。

図表1 日本の倒産法制



(ゼロからわかる事業再生から引用)

## Ⅱ. 中小企業再生の実務

### 1. 事前準備作業

#### (1) 企業（債権者）概要表の作成（A3 1枚）

スタート段階において、現状の認識や問題の整理を行うために作成する。ポイントは簡素であること。

- ① 対象先・概要
  - ・ 沿革
  - ・ 株主構成
  - ・ 事業内容
  - ・ 主要取引先
  - ・ 業種の今後のイメージ
  - ・ 市場と当社の位置
- ② 財務内容及び問題点
  - ・ 役員構成
  - ・ 苦況に陥った原因
  - ・ 不採算事業
- ③ 業績推移等
- ④ 金融取引状況
  - ・ 主要金融機関
  - ・ メイン
- ⑤ 現状と課題認識
- ⑥ 方向性と対応方針
- ⑦ まとめ

#### (2) 再生イメージの策定

#### (3) 債務

## 2. 財務デューデリジェンス

7つの指標に基づく財務の実態と可能性を検討する。

### (1) 実質債務超過

事業再生とは、利益やキャッシュフローに見合う B/S の是正プロセスであることを理解する。

- ① 簡易な経営分析書
- ② 実態 B/S
- ③ 問題点
- ④ 不動産評価

### (2) 収益力

事業が、継続的に価値を生んでいく要因を見極める一つの視点である。

- ① 実態 P/L
- ② コンサルタント診断
- ③ 過去の診断書の利用

## (3) フリー・キャッシュフロー

事業価値を見極め、それに見合った財務構造（債務水準）を決めるためにはFCFを把握することが重要である。

## (4) 過剰債務

将来にわたって獲得できるFCF（企業価値）を超える借入金とすることができる。

## 過剰債務の試算表

(単位：千円)

項目	金額	
a 金融機関に対する有利子負債		300,000
b 正常運転資金（マイナスの場合はゼロ）		
売上債権（注1）	11,000	
棚卸資産（注2）	9,000	
仕入債務	▲18,000	2,000
c 現金預金		8,000
d 換金性のある有価証券		3,000
e 要償還債務（a-b-c-d）		287,000
f FCF		
経常利益（注3）	▲1,200	
みなし法人税（減算）（注4）	-	
支払利息（加算）	8,500	
減価償却費（加算）（注5）	10,000	
運転資本の増減	-	
年間必要な最低限の設備投資概算額（注6）	▲4,000	13,300
g fの10倍		133,000
h 過剰債務金額（e-g）		154,000

## (5) 債務償還年数

## 債務償還年数表

(単位：千円)

項目	金額	
a 金融機関に対する有利子負債		300,000
b 正常運転資金 (マイナスの場合はゼロ)		
売上債権 (注1)	11,000	
棚卸資産 (注2)	9,000	
仕入債務	▲18,000	2,000
c 現金預金		8,000
d 換金性のある有価証券		3,000
e 要償還債務 (a-b-c-d)		287,000
f CF (借入元金返済原資)		
経常利益 (注3)	▲1,200	
みなし法人税 (減算) (注4)	-	
減価償却費 (加算) (注5)	10,000	8,800
g 債務償還年数 (年) (e÷f)		32.6
h 年間必要な最低限の設備投資概算額 (注6)		4,000
i 設備投資控除後CF (f-h)		4,800
j 設備投資控除後債務償還年数 (年) (e÷i)		59.8

## (6) 非保全額

## (7) 税務上の繰越欠損金及び営業権

税務上の繰越欠損金及び営業権は将来の課税所得を減額する効果があるため、将来の FCF に大きな影響を与える。

### 3. 事業デューデリジェンス

#### (1) 事業デューデリジェンス

事業のポイントをつかめるようなものを作る。  
代表者との話合いで作る。

- ① ビジネスモデル俯瞰図
- ② グループ・株主関係図
- ③ 窮境原因の特定
- ④ 事業利益の源泉と再生要因

#### (2) 事業(本業)の見極め

ポイントは事業の理解と事業の収益の確実な見極めである。この見極めの乏しいDDは意味がない。

- ① 時間軸
- ② 自助努力による改善（本業の見極め、収益構造）
- ③ 業績推移と沿革（収得構造の検証）
- ④ 事業のビジネスモデルの俯瞰と経営者の納得
- ⑤ 仮設の検討
- ⑥ 金融機関等債権者の納得感

## 4. 経営改善計画

経営改善計画の作成には4つのポイントがある。

事業計画は会社が作成するものであることを、相互に確認しておくことは当然である。金融機関等債権者の意思が入りすぎてもよくない。経営者が納得して作成したものである。これがないと自助努力の無い最低の計画である。

### (1) 実態調査との整合性

- ① 事業 DD、財務 DD の内容との整合性

### (2) 意思統一

- ① 経営者の意思、決意の表現

### (3) 計画の具体性と積上げ

(全 般)

- ① 誰が、いつまでに、
- ② 何を、どうするか、
- ③ その結果どうなるか

(P/L, C/F, B/S 計画)

- |        |        |
|--------|--------|
| ① 売上高  | ④ 人件費  |
| ② 売上原価 | ⑤ 設備投資 |
| ③ 販管費  | ⑥ 返済計画 |
|        | ⑦ 裸の三表 |

### (4) 定期的なモニタリング

- ① 進捗度のチェック
- ② 状況の変化のチェック
- ③ 計画の差異による進捗度のチェック

## 5. 再生計画の骨子

(1) 事業の支援先

(2) 財務の支援先

### (3) 税額計算表の作成

### Ⅲ. 実 例 会社分割による事業再生(NK)

#### 会社分割による事業再生

1. 事業再生の必要性とイメージ
2. 分割する事業の事業価値
3. 分割会社及び分割手続の概要
4. 分割財産その他の内容

平成 25 年 8 月 15 日(木)

× × × × 株 式 会 社

#### 会社分割に当って

××××株式会社は、昭和 22 年 11 月×××組として創業し、軍工事請負を中心事業に発展し、昭和 29 年 12 月には合資会社××××に改組法人化した。

昭和 38 年 12 月には、本社ビルを建設し、総合建設業をめざし、株式会社に組織変更を行うとともに数次の増資を行って昭和 52 年 8 月には資本金は 82 百万円となっている。

その後、浚渫船購入等により土木工事、建設工事の発展を図り、子会社(株)なんかいの設立等を行い社業の発展を図ってきた。

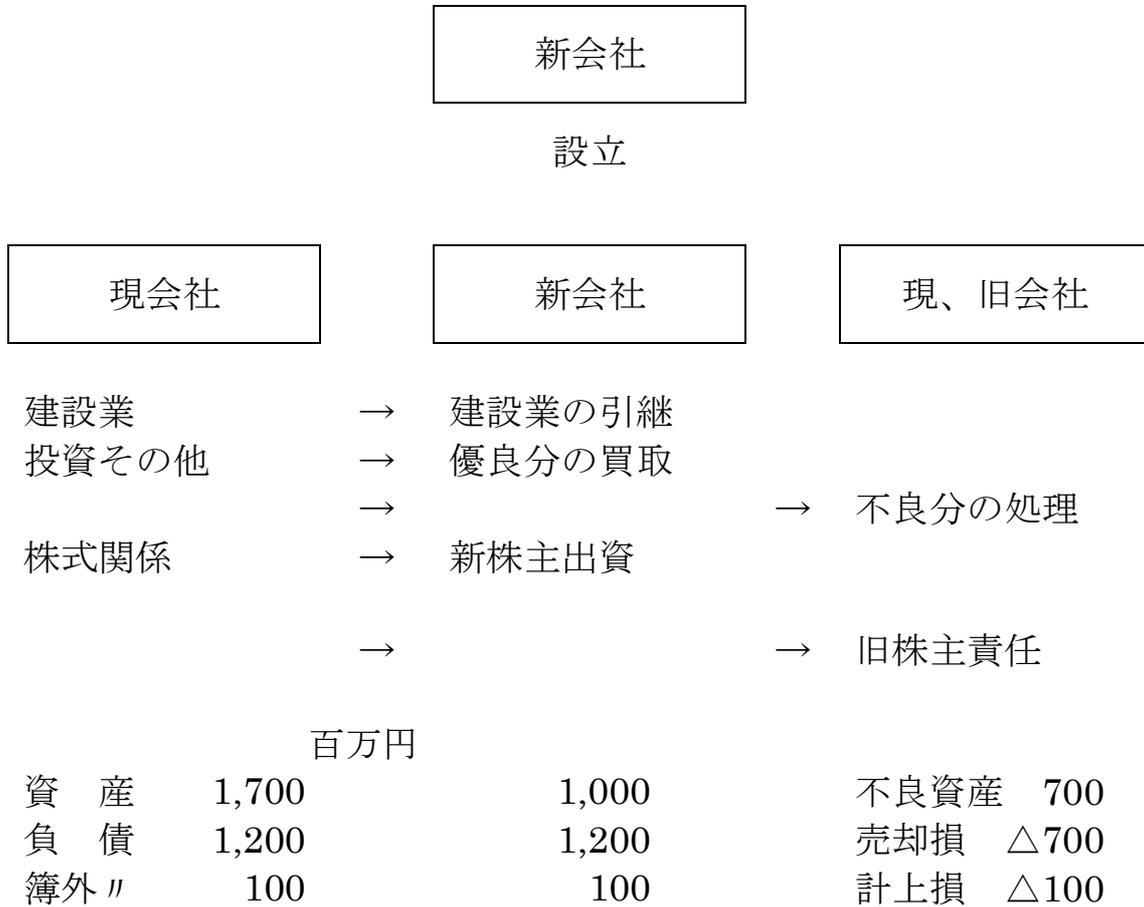
ところが、昭和の末年から平成に入るとともに××関連の建設工事や分譲マンション建築販売による××億円を上回る不良債権の発生や工事関連の××××への投資等による損失等××億円の未回収資産を生むことになった。

これらの不良債権等×××億円の発生による経営への圧迫が大きい中で、本来の事業である土木、建設工事は健全な収益性を維持してきた。しかし、不良債権等に対する抜本的な解決は行えないまま、現在に至っている。

今回、①上記の不良資産の抜本的な整理を行うとともに、②健全性を維持している本来の事業を会社分割により、新しく分離することによって事業の再生を図りたいと考えている。

## (事業再生のイメージ)

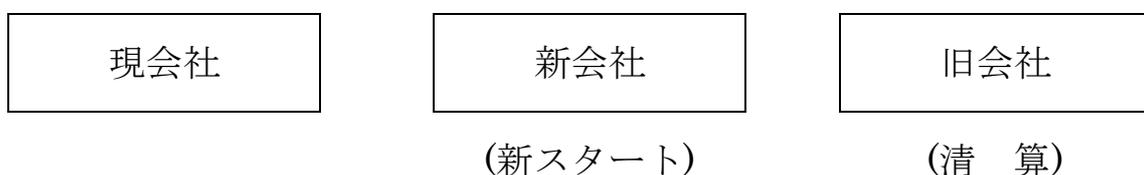
## 第1ステップ — 建設関係の事業分離 —



## 第2ステップ — 新会社の設立と営業権の計上 —



## 第3ステップ — 新会社の営業と旧会社の清算 —



## 2. 分割する事業の事業価値

分割する事業の事業価値（営業権）を計算するに当っては、(1)過去の経営成績から見た事業価値を計算する一方(2)再生後の会社の経営計画による事業価値を計算、検討する。

(1) 従前の経営実績による事業価値の計算

(2) 会社の経営計画による将来の事業価値の計算

## 過年度における売上高と経常利益の実績

### 将来の経営計画における “ ” の計算

科目等	H21.3	H22.3	H23.3	H24.3	H25.3	年平均
経常利益						
(修正)						
役員報酬						
受取利息						
受取手数料						
支払利息						
前期修正益						
前期修正損						
仮平均利益						
(売上高)	( )	( )	( )	( )	( )	( )

#### 上記についての説明

- (1) 売上高の数値については、決算書の完成工事高を計上している。
- (2) 経常利益は、決算書の計上額に非経常的な損益の額が含まれている場合は除く。
- (3) 経費項目のうち、
- (4) 計画には、目標的な数値は含まれず、過去の実績が継続することを基礎に計算されている。

## 営業権評価結果

営業権の評価結果等は次の通りである。

### 【1】評価結果

300,000 千円

(※頁参照)

尚、評価結果は**税務上の資産調整勘定**のうち営業権としての妥当性であり、採用した評価方式の評価額の範囲内であれば妥当な資産調整勘定(営業権)の計上と考える。

### 【2】評価時点

平成 25 年 9 月 30 日

### 【3】評価方法

評価方法は、国税庁方式に準じた方式と収益力を基準にした超過利益還元価額方式とを比較検討して行った。(※頁参照)

## 評価方法の検討

営業権の評価に当っては、次の二つの方式による計算結果を検討して、評価の安全性も考慮して両者の折中によることとした。(※頁参照)

- (1) 国税庁方式に準じた方式による評価 (相続税財産評価基本通達)
- (2) 超過利益還元価額方式による評価 (一般的な営業評価方法)
- (3) (1)、(2) を折中した方式

- (1) 国税庁方式に準じて、会社の**経営改善計画書**から算出した平均利益を過去の実績と比較して実現可能と思われる平均利益を決定して評価を行った。  
その結果の金額は 270,000 千円である。(※頁参照)

- (2) 収益力を基準にした超過利益還元価額方式は超過利益の継続年数を永久と見て長期基準年利率(法令解釈通達 課評 2-26 平成 22 年 7 月 1 付)により資本還元して算出した額である。  
その結果は 330,000 千円となった。(※頁参照)

- (3) (1)、(2) を折中して、評価結果を 300,000 千円とした。

### 3. 分割会社及び分割手続の概要

(1) 分割会社(旧会社)の概要

(2) 事業計画書

## 4. 分割に当たっての財産その他の内容

(1) 経営分析書

(2) 分割資産、負債の内訳

(3) 新会社設立の概要

(3) 予想貸借対照表

(4) 実質債務超過の推移

## 事業計画

### 1. 基本方針

- 既存事業については原価管理体制を構築し営業利益率〇%を目標とする。
- 当社の基盤技術である精密研磨加工の応用研究を行い3年後を目途に事業化を行う。

### 2. 短期的に取り組む改善事項（計画後3年間）

#### (1) 営業体制

- ① 主力の〇〇部門については既存顧客を中心に試作等新規案件を積み上げ（80件程度）量産部品の受注を獲得する。
- ② 試作受注の獲得を目指し営業部に設計担当者を兼務させ顧客に対する技術提案活動を強化する。

#### (2) 施行体制

- ① バーコード方式の作業表を開発し、加工時間、段取替え時間のデータを収集し個別原価計算を確立する。
- ② 現状の工程不良率2%を半減する。（労務費に不良率低下実績の10%を還元し現場でのQC活動を活性化させる。）
- ③ 現状外注費のうち応援外注を3年後を目途に内製化に切り替える。

#### (3) 内部管理体制

- ① 製品別個別原価を把握し顧客別損益管理を行う。
- ② 購買については数社の相見積もりを実施し5%程度の部品・材料費のコストダウンを行う。
- ③ 予算・実績会議を月次で開催し、目標と実績の差異の把握、対策を立案する。

### 3. 中期的に取り組む改善事項（計画後5年間）

#### (1) 研究開発部門の設置・人材の育成

### 4. 計画数値の概要

#### (1) 予想損益計算書

#### (2) 予想キャッシュ・フロー計算書

(3) 設備投資計画

(4) 人員計画

(5) タックスプラン

## 5. 金融支援の依頼について

(1) 金融支援の必要性

(2) 各金融機関への支援依頼内容

## 6. 経営者等の責任について

(1) 経営責任

(2) 株主責任

(3) 保証責任

## 7. 再生計画の進捗報告について

## IV. 経営改善計画の様式

### 目 次

はじめに	3
第1 会社の概要	4
1. 会社の概要	4
2. 事業の概要	5
3. 業績推移	6
第2 事業計画	9
1. 基本方針	9
2. 短期的に取り組む改善事項	9
3. 中期的に取り組む改善事項	9
4. 計画数値の概要	10
第5 金融支援の依頼について	19
第6 責任について	19
第7 再生計画の進捗報告について	19

#### 添付資料

別紙1 予想損益計算書
別紙2 予想キャッシュ・フロー計算書
別紙3 予想貸借対照表
別紙4 実質債務超過の推移
別紙5 タックスプラン
別紙6 借入金返済予定表

#### はじめに

〇〇株式会社（以下「当社」）は、過剰な設備投資等により、多額に有利子負債をかかえ、現在、多額の過剰債務による実質債務超過状態にあります。

この状態から脱却すべく、当社は過剰債務を解消し、実質債務超過の状態から脱却するため、平成26年3月期（今年度）を計画ゼロ年として平成31年3月期までの実質5カ年を「経営改善計画年度」と位置づけるとともに、同期間の事業計画（5期間）を作成し、ここに提示します。なお、当該事業計画を踏まえ10年間の予想財務諸表数値を提示しております。

当社といたしましては、金融機関様に多大なご負担をお願いすることとなり、誠に申し訳なく存じますが、本事業計画の達成についてご理解を賜りますよう宜しくお願い致します。

●●株式会社 代表取締役 ●●●●

## 第1 会社の概要

### 1. 会社の概要

(1) 会社の沿革

(2) 株主・株式の状況（〇年〇月〇日現在）

(3) 本社・事業所・グループ会社

(4) 役員一覧（〇年〇月〇日現在）

氏名(敬称略)	役職	備考
〇〇 〇〇	代表取締役	社長
〇〇 〇〇	取締役	工場長
〇〇 〇〇	取締役	設計・営業部長
〇〇 〇〇	監査役	

(5) 従業員の状況（〇年〇月〇日現在）

区分	人数
管理（総務・経理）	2
営業	3
生産	7
合計	12

### 2. 事業の概要

ビジネスモデル俯瞰図

### 3. 業績推移

(1) 損益実績

(2) キャッシュ・フロー実績

(3) 財務実績

(4) 金融機関別借入残高推移

(5) 借入金の最近の弁済状況

(6) 金融機関別担保設定状況

## 第2 事業計画

### 1. 基本方針

- 既存事業については原価管理体制を構築し営業利益率〇%を目標とする。
- 当社の基盤技術である精密研磨加工の応用研究を行い3年後を目途に事業化を行う。

### 2. 短期的に取り組む改善事項（計画後3年間）

#### (1) 営業体制

- ① 主力の〇〇部門については既存顧客を中心に試作等新規案件を積み上げ(80件程度)量産部品の受注を獲得する。
- ② 試作受注の獲得を目指し営業部に設計担当者を兼務させ顧客に対する技術提案活動を強化する。

#### (2) 施行体制

- ① バーコード方式の作業表を開発し、加工時間、段取替え時間のデータを収集し個別原価計算を確立する。
- ② 現状の工程不良率2%を半減する。(労務費に不良率低下実績の10%を還元し現場でのQC活動を活性化させる。)
- ③ 現状外注費のうち応援外注を3年後を目途に内製化に切り替える。

#### (3) 内部管理体制

- ① 製品別個別原価を把握し顧客別損益管理を行う。
- ② 購買については数社の相見積もりを実施し5%程度の部品・材料費のコストダウンを行う。
- ③ 予算・実績会議を月次で開催し、目標と実績の差異の把握、対策を立案する。

### 3. 中期的に取り組む改善事項（計画後5年間）

- (1) 研究開発部門の設置・人材の育成

### 4. 計画数値の概要

- (1) 予想損益計算書
- (2) 予想キャッシュ・フロー計算書

(3) 予想貸借対照表

(4) 実質債務超過の推移

(5) 損益計画

- ① 売上高、売上原価  
製造経費の売上高比率

- ② 販管費
  - a. 役員報酬
  - b. 給与

③設備投資計画

④人員計画

⑤タックスプラン

## 5. 金融支援の依頼について

(1) 金融支援の必要性

(2) 各金融機関への支援依頼内容

## 6. 経営者等の責任について

(1) 経営責任

(2) 株主責任

(3) 保証責任

## 7. 再生計画の進捗報告について

## 事業計画書の添付資料

NO	タイトル
別紙 1	予想損益計算書
別紙 2	予想キャッシュ・フロー計算書
別紙 3	予想貸借対照表
別紙 4	実質債務超過の推移
別紙 5	タックスプラン
別紙 6	借入金返済予定表

## V. 事業譲渡による事業再生計画

### 営業譲渡計画書

(中古車事業の再生)

1. 株式会社××××の現状と課題 (営業譲渡会社の概要と要請)	1 ~ 10
2. 株式会社××××の現状 (営業譲受会社の概要)	11 ~ 15
3. 事業価値と営業権の計算 (営業譲渡財産の内訳・その他)	16 ~ 20 21 ~

株式会社 ××××

#### (経営課題の解決の方法)

××××は、現在×××店、×××店、×××店、×××店等××地域に4ヶ所の店舗を展開しており、また事業内容は自動車整備、車検等を中心に、新車販売、カー用品販売、保険、酸素等の販売を行ない、年間×××百万円の売上と××百万円の経常利益を計上している。しかし、一貫した総合自動車サービスとしては中古車販売を別会社の××××に分担させている。今回、××××の経営の窮状を救済し、真の総合自動車サービスの充実のためには、××××において今まで欠けていた中古車部門を確立し、相乗効果を測ることが必要である。それには、中古車事業の将来性と競争激化の中心のパイの奪い合いの中で販売方法の特性をつけることであり、××××グループの中でその方法をさぐるべきである。

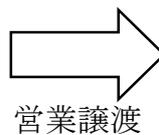
#### (営業譲渡の概要)

(営業譲渡前)

××××	
・中古車の販売等	
諸資産	×××
諸負債	×××
自己資本	×××

(営業譲渡後に解散)

(営業譲渡後)



××××	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・自動車の修理</li> <li>・板金塗装</li> <li>・新車販売</li> <li>・部品の販売</li> <li>・中古車の販売等(新)</li> </ul>	

### 3. 会社の問題点と課題

創業以来3年となる××××は、創業の赤字と軌道に乗せることの出来ない事業のために赤字経営から脱せない状態にある。

現状の状況から脱出し、事業を軌道に乗せることが経営者の使命と考える。

#### (1) 創業赤字と現状の不採算

××××の創業赤字は3頁に見られるように50百万円を超え、経営の改善の努力も見べき成果をあげられないのが実情である。

創業以来の事業不振の原因は、①中古車販売業界は当時から競争が激化していたこと、②企業の特徴と業界の経験が充分でなかったこと、③関連グループとの連携が不足していたことなどが考えられ、①～③を克服、改善する必要がある。

#### (2) 販路拡大（グループ間の連携）

事業再生のために最重要な事項は、創業以来の事業を途絶えさせることなく継続し、販路を拡大し、必要売上高を達成することである。そのために、中部自動車グループとしての協力関係の強化である。それはグループ内での中古車の販売を欠くとする事業の確立により、お客様のニーズに合った一貫した車両の総合サービスを提供する。

### 4. 課題の解決に向けて

#### (1) 過去の実績と今後の課題解決

	22/4	22/8	23/8	24/8	25/6	累計
	千円					
当期損益	△×××	△×××	△×××	△×××	△×××	△×××××

経営に与えた問題点

- ① 中古事業界の競争
- ② 業界経営者の経験不足
- ③ 関連グループとの連携の不足

今後の問題解決のためには、①～③の原因の除去と将来へ向けての明確な経営計画が必要と考えられる。

#### (2) 中古車部門の見直し

現在、××××という別会社で中古車事業を行っている。

グループ全体の中で、中古車部門の位置付けの再検討と最適化が必要である。

## 5. 営業譲受けに伴う中部自動車の便益について

### 営業権の評価

- (1) 開業準備的な創業赤字      35～40 百万円
- (2) 営業譲受資産の利用価値
- (3) 今後の事業展開による利益      50 百万円

## 6. 営業譲渡の財産の内容

### (1) 営業及び資産負債の引継

諸資産	1 1 2
創設営業権	8 6
諸負債	1 9 9

## 過年度における売上高と経常利益の実績

### 将来の経営計画における “ ” の計算

科目等	H21.3	H22.3	H23.3	H24.3	H25.3	年平均
	百万円					
経常利益						
(修正)						
役員報酬						
受取利息						
受取手数料						
支払利息						
前期修正益						
前期修正損						
仮平均利益						
(売上高)	( )	( )	( )	( )	( )	( )

#### 上記についての説明

- (1) 売上高の数値については、決算書の完成工事高を計上している。
- (2) 経常利益は、決算書の計上額に非経常的な損益の額が含まれている場合は除く。
- (3) 経費項目のうち、
- (4) 計画には、目標的な数値は含まれず、過去の実績が継続することを基礎に計算されている。

## 営業権評価結果

営業権の評価結果等は次の通りである。

### 【1】評価結果

75,000 千円

(※頁参照)

尚、評価結果は**税務上の資産調整勘定**のうち営業権としての妥当性であり、採用した評価方式の評価額の範囲内であれば妥当な資産調整勘定(営業権)の計上と考える。

### 【2】評価時点

平成 25 年 9 月 30 日

### 【3】評価方法

評価方法は、国税庁方式に準じた方式と収益力を基準にした**超過利益還元価額方式**とを比較検討して行った。(※頁参照)

## 評価方法の検討

営業権の評価に当っては、次の二つの方式による計算結果を検討して、評価の安全性も考慮して両者の折中によることとした。(※頁参照)

- (1) **国税庁方式に準じた方式**による評価 (相続税財産評価基本通達)
- (2) **超過利益還元価額方式**による評価 (一般的な営業評価方法)
- (3) (1)、(2) を折中した方式

- (1) 国税庁方式に準じて、会社の**経営改善計画書**から算出した平均利益を過去の実績と比較して実現可能と思われる平均利益を決定して評価を行った。  
その結果の金額は 70,000 千円である。(※頁参照)

- (2) 収益力を基準にした**超過利益還元価額方式**は超過利益の継続年数を永久と見て長期基準年利率(法令解釈通達 課評 2-26 平成 22 年 7 月 1 付)により資本還元して算出した額である。  
その結果は 80,000 千円となった。(※頁参照)

- (3) (1)、(2) を折中して、**評価結果を 75,000 千円**とした。

## 7. 経営者の責任

### (1) 株主として

資本金等の100%放棄

	百万円
×××	××
×××	××
合計	<u>×××</u>

### (2) 債権者として

借入金等の放棄

	百万円
×××	××
×××	××
合計	<u>×××</u>