

企業再生② これまで来た道。これから行く道。

## 1. 資金繰り悪化のプロセス

- 1) 業績の悪化
- 2) 信用の収縮
- 3) 借入期間の短縮
  - ① 金融機関の収益構造
  - ② 特異な荒利構造（2%）
  - ③ 利益率の希薄さがもたらすもの
  - ④ 貸出心理
  - ⑤ 回収心理
- 4) 要返済金額と返済可能金額
  - ① 要返済金額とは年間の約定の弁済額
  - ② 返済可能金額とは事業で発生する年間キャッシュフロー
  - ③ 要返済金額に対して返済可能金額が不足する
  - ④ 借入金が遡増する（のこぎり返済が始まる）
- 5) のこぎり返済
  - ① 借入金の返済を借入金で実行する
  - ② 自然と追加の借入金の方が増加傾向になる  
理由はもともと返済原資に不足しているから
- 6) 企業再生可能な具体的数値目標
  - ① AがBの数（5）倍程度に膨張する  
A = 推定年間要返済額（長期借入金勘定 ÷ 5）  
B = 年間キャッシュフロー（利益 + 減価償却費）
  - ② 金融機関から突然支援停止の通知を受ける

## 2. 問題解決の手法

- 1) 経営改善計画書の目次
  - ① 単年度経営計画
  - ② 中期（5年ないし10年）経営計画
  - ③ 2～3か月の資金繰り表（日繰り）
  - ④ 経営計画策定のプロセス
  - ⑤ 売上分析
  - ⑥ 借入金一覧表
  - ⑦ 組織図・給与一覧表
  - ⑧ 資産処分計画

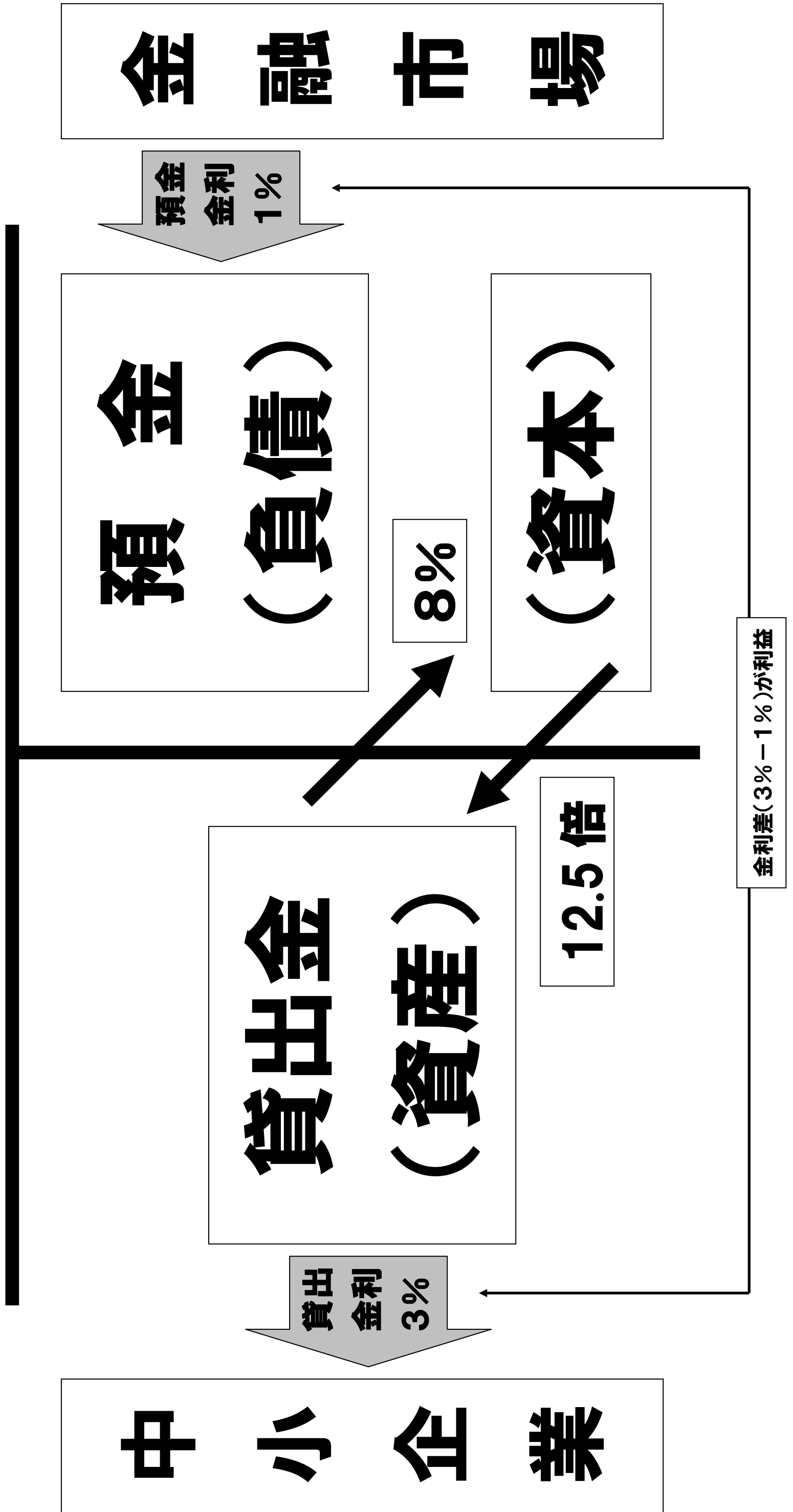
- ⑨ 経費詳細分析
  - ⑩ 直前期損益推移表
  - ⑪ 同業の経営指標
  - ⑫ 予算実績管理サンプル帳票
- 2) 収益構造の改善
- ① 不採算部門からの撤退
  - ② 資産リストラ
  - ③ 社員の有効利用
- 3) 返済構造の改善
- ① 収益構造改善後の年間キャッシュフローが要返済額以下となる
  - ② 金融機関との調整（最悪の場合はリスケジュール）

### 3. 経営改善計画発表会

参加者・株主、金融機関、取引先、役員・社員など

### 4. モニタリング

# 金融機関の貸借対照表



## 金融機関の方針決定

(A) 年間の要返済額 (約定の返済額) = 長期借入金 ÷ 5

(B) 年間の返済可能額 (キャッシュフロー) = 利益 + 減価償却費

(A) と (B) の比率

1倍以下 : 金融機関にとって超優良企業

2倍以下 : 金融機関にとってリスクの軽微な収益企業

3~4倍 : 金融機関にとって今後の方向性を検討する企業

4倍超 : 金融機関にとって貸出金の回収方針の企業

5倍超 : 金融機関にとって破綻を覚悟する企業

## 金融庁の方針決定

借入金総額 (長期借入金 + 短期借入金)  $\geq$   
キャッシュフロー  $\times (5 \times 5 + \alpha)$  ( $\div 30$ ) 年

## 経営改善計画書の目次

- ① 単年度経営計画
- ② 中期（5年ないし10年）経営計画
- ③ 2～3か月の資金繰り表（日繰り）
- ④ 経営計画策定のプロセス
- ⑤ 売上分析
- ⑥ 借入金一覧表
- ⑦ 組織図・給与一覧表
- ⑧ 資産処分計画
- ⑨ 経費詳細分析
- ⑩ 直前期損益推移表
- ⑪ 同業の経営指標
- ⑫ 予算実績管理サンプル帳票

# キャッシュフローと利益の関係

キャッシュフロー = 利益 + 減価償却費

$$2,000 = \overset{\text{キャッシュフロー}}{1,300} + \overset{\text{減価償却費}}{700}$$

減価償却費を 200 減額して  
利益を出しても、キャッシュ  
フローは増加 (変化) しない

$$2,000 = 1,500 + 500$$

こんな現象が起こっていませんか  
放っておくと、大変なことになりますよ

