

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

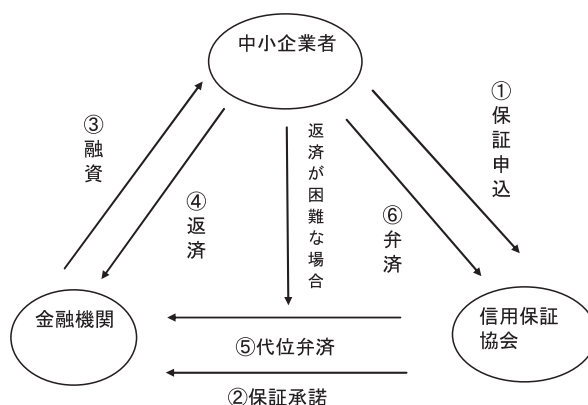
①信用保証協会とは

「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

会計D/D調査 (1ヶ月程度)
 (協議会が選定した公認会計士・税理士等) ※
 財務 DD 調査報告書 (形式を確認)
 事前に内容をチェックしよう。
 再生に必要な項目が報告されているか?

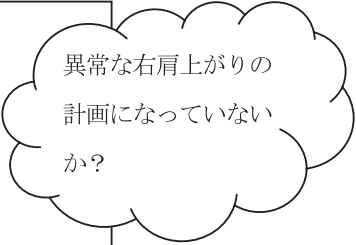
事業実態分析 (1ヶ月程度)
 (協議会が選定した中小企業診断士等) ※
 事前内容をチェックしよう。
 事業改善の余地があるか?

※ 企業・メイン BK と利害関係のない外部専門家を選任する

事業計画の策定
 (策定主体は企業)
 実態・課題から改善策を策定
 売上～営業利益まで策定
 事業調査報告書 (形式を確認)

事業計画の検証 (1ヶ月程度)
 外部専門家の公認会計士・税理士等のチェック

- 企業・診断士策定の事業計画を数値検証
- P/L・B/S・C/F 推移：年度別
- 数値に異常はないか?
- 実現可能性はあるか?



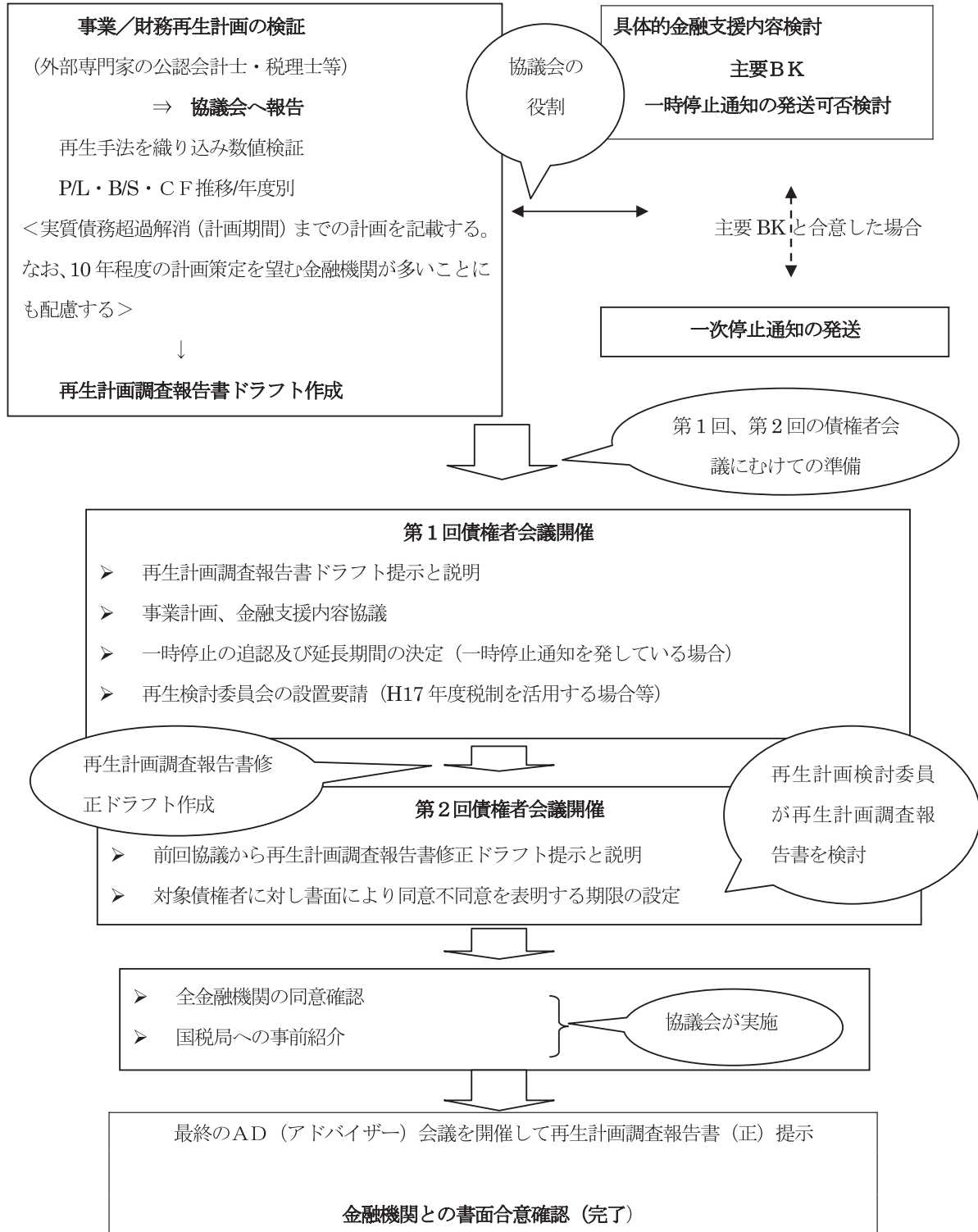
再生手法選択 (協議会)

窓口専門家と外部専門家と協議検討

- ↓ リスク
- ↓ DDS
- ↓ DES
- ↓ 私的整理GL
- ↓ RCC活用
- ↓ ファンド活用
- ↓ 第二会社方式 (含M&A)

<再生手法の選択要素>
 金融機関の顔ぶれ 税務問題 保全状況 保証人の状況 等々

(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 下旬				
	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。