

第53回 未来ウェブ経営セミナー  
儲かる会社にしようじゃないか！

返済負担軽減の借り換え新制度がスタート！

2022年12月22日

未来事業株式会社



# 第1部

## 新型コロナとコストアップからの経営危機脱出のために

代表取締役 吉岡 憲章

経営学博士(Ph.D.)MBA

## <登壇者>

### 吉岡 憲章

未来事業株式会社 代表取締役 経営プロデューサー 経営学博士 (Ph. D.) MBA  
早稲田大学第一理工学部卒業 多摩大学院博士後期課程修了。日本経営学会員、  
日本ドラッカー学会員。日本ビクター勤務を経て、経営コンサルタント会社を創業。  
さらに**経営を実体験するために電子機器製造・販売業ほか13社を創業・経営を併行。**

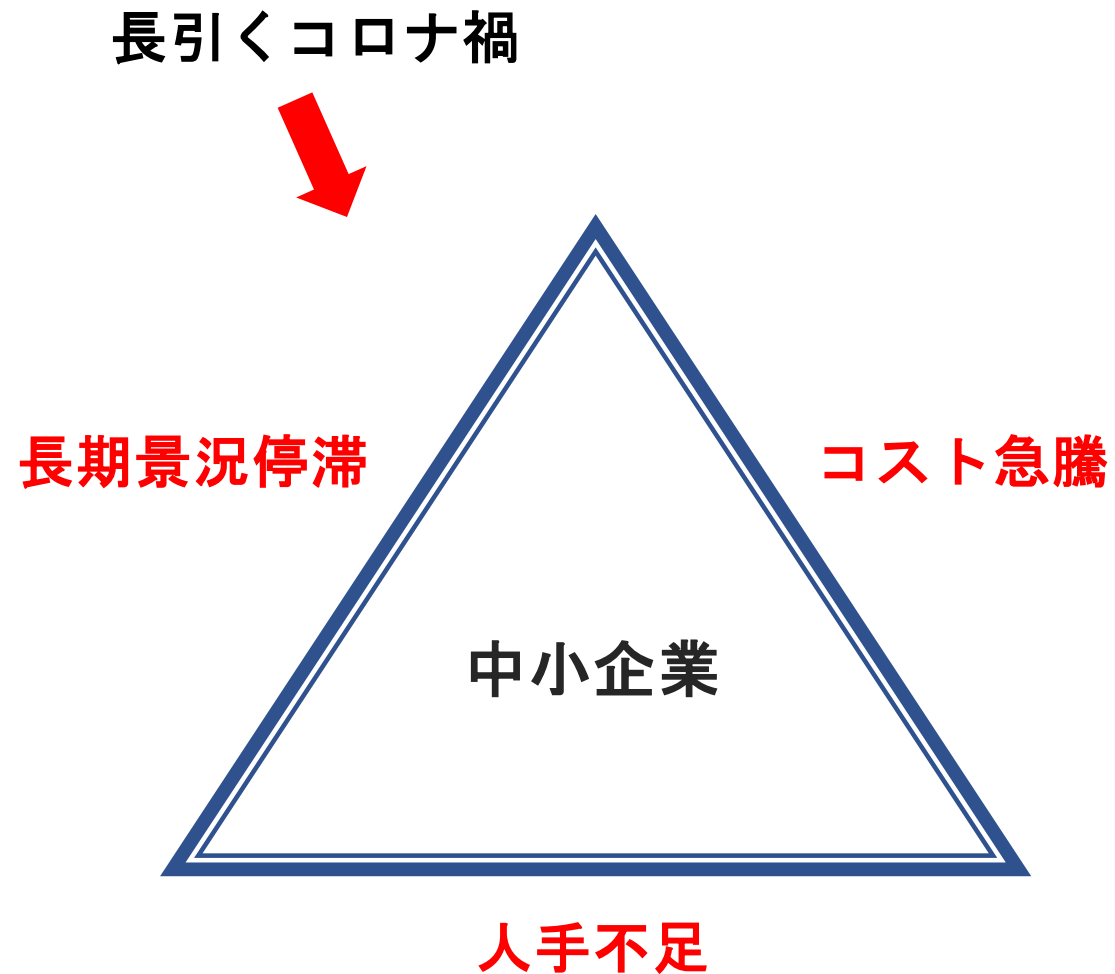


下請けからメーカーまで、工場から居酒屋まで、さらには起業から上場、倒産から再建と**経営のあらゆる局面において陣頭に立ち指揮を取り続けてきた経験を持つオンリーワンの**経営コンサルタント。

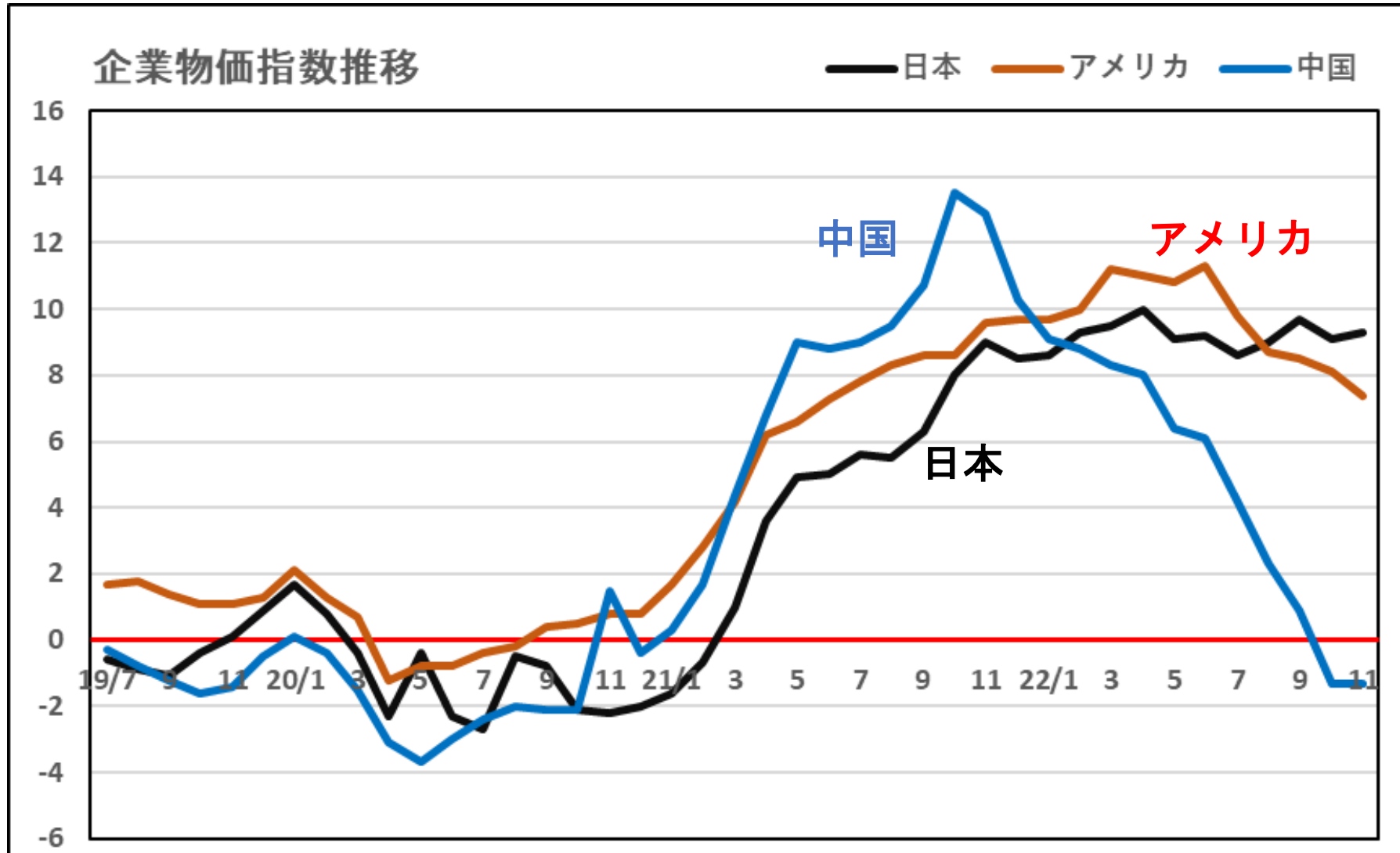
自らの経験に裏付けされた**独特の改革手法**により、**1,100社余の中小企業**の経営改革・成長を実践的指導・支援を行い、数多くの企業を**“1年間で赤字脱却・健全経営”**へと導びき「常識破りの経営コンサルタント」と称されている。

著書に『定年博士』（きずな出版）、『会社が赤字とわかったとき読む本』（PHP）、『社長の器』（PHP）、『一年で儲かる会社にしようじゃないか』（日本実業出版社）、『潰れない会社にするための12講座』（中公ラクレ）、『勝ち抜くための経費削減』（朝日新聞社）、『小さな会社が成功する法』（廣済堂出版）、他多数。さらに、経済専門誌にも多くの執筆や、経営者、金融マン、税理士、コンサルタントなど専門家を対象に講演・セミナーを行っている。

# 1. 中小企業の成長を阻む3つの厚い壁

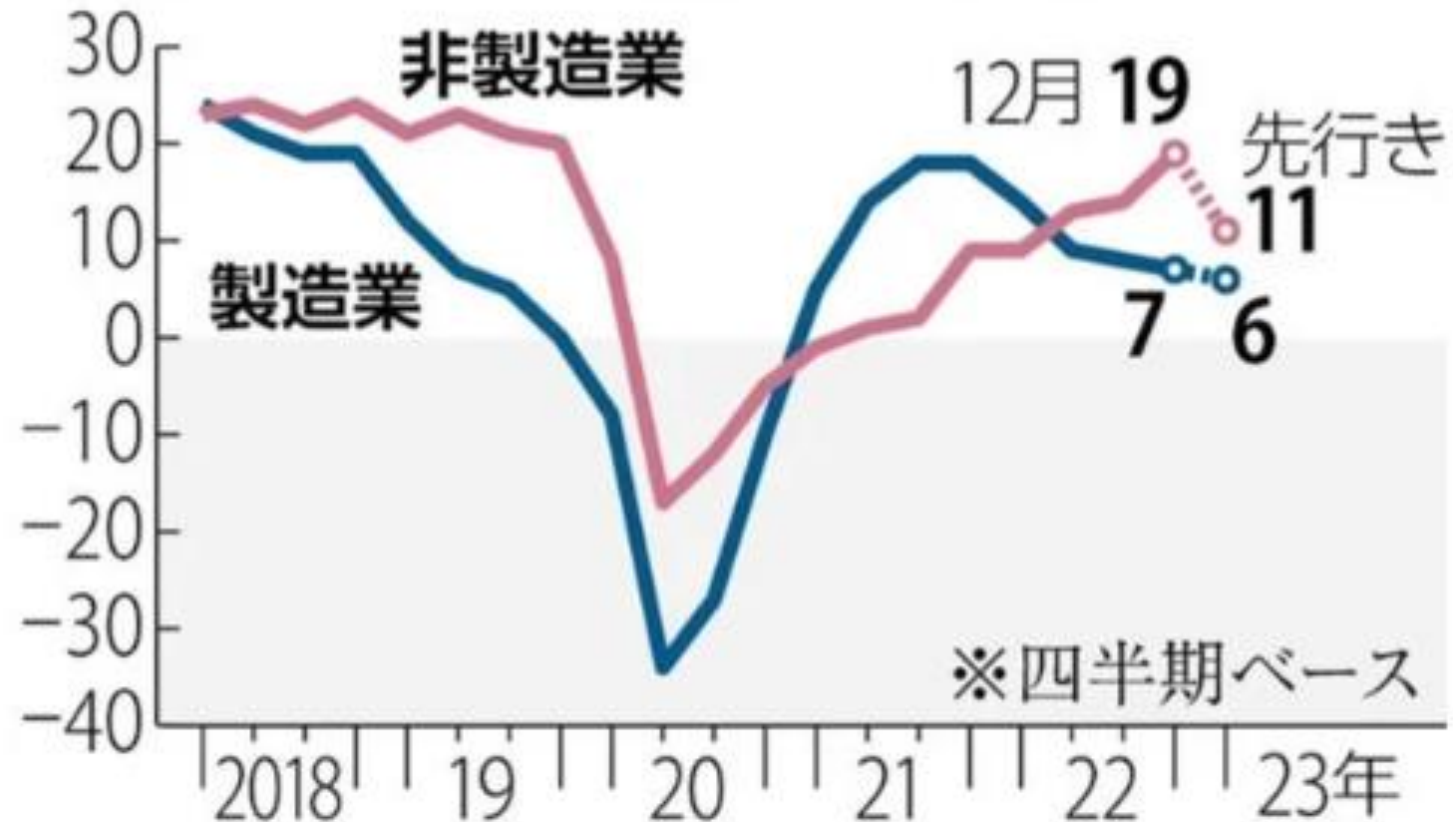


# 1) 改善の兆しが見えないコスト高



## 2) 長期停滞を続ける景況

### 大企業の業況判断DIの推移



### 3) 深刻な人手不足の現状

#### 正社員

#### 非正社員



TDB 2022年4月調査

## 2. コロナ融資の返済が厳しい

### 1) コロナ融資を受けた後の倒産企業推移

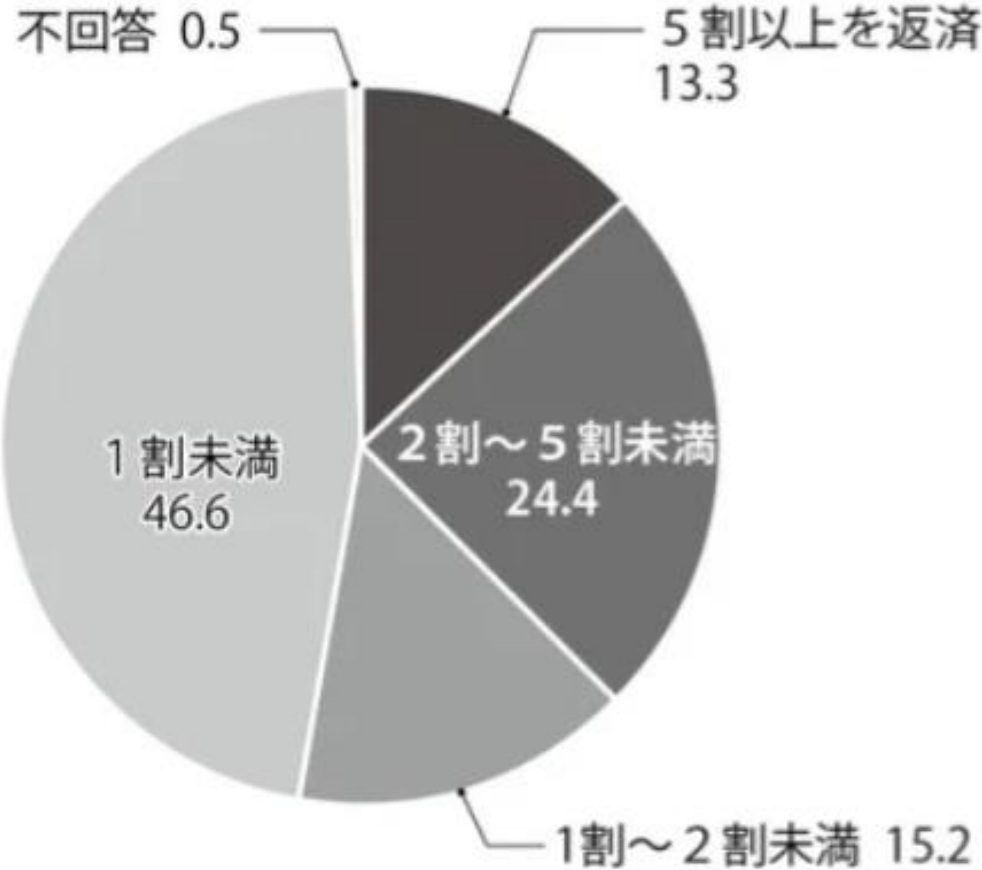
「コロナ融資後倒産」 倒産件数推移





## 2) コロナ融資の返済はこれから

■ コロナ融資返済の進捗状況 (%)



読売・帝国データ共同調査より 22年10月

### 3. 中小企業に対する資金繰り支援等の 金融政策が補正予算で成立

#### 経済産業省中小企業関連補正予算

##### (1) 資金繰り支援等：2,981 億円

コロナ関連融資の借換えによる返済負担軽減に加え、新たな資金需要にも対応するための信用保証制度を措置するとともに、セーフティネット貸付やスーパー低利融資により、新型コロナや物価高騰の影響を受けた事業者等を支援する。**（返済猶予期間の延長、保証限度額の拡大）**

##### (2) 中小企業生産性革命推進事業：2,000億円

事業承継・M&A後の新たな取り組み、**M&A時の専門家活用（ファイナンシャルアドバイザー）**の取組等を支援する

## 4. この危機を脱するために

### 1) 中期的対策：ビジネスモデル変革による脱出

- ・ ビジネスモデル A⇒A深耕 明確な収益改善につながるアクション
- ・ ビジネスモデル A⇒A' 隣接ビジネスへの進出
- ・ ビジネスモデル A⇒B M&A・新事業開発

### 2) 短期的対策：コロナ融資返済の対応による脱出

第2部にて松本常務より詳細を説明

- ・ ゼロゼロ融資（実質無利子、無担保融資）の返済負担を軽減するための借り換え保証制度が補正予算にて確定

借り換えの絶対条件

「収益力を強化するための経営計画書を作成すること」  
事業再建に実効性を持たせることが狙い

## 未来事業のお手伝い

**一年で儲かる会社**にしようじゃないか！

～ コロナなんてクソくらえ ～

## 2. 未来事業の経営支援内容とコミット

### 1) 収益力の改善支援コミット

- ・ 一年で赤字を黒字に
- ・ 売上を1.2倍に増加

### 2) 成長力の促進支援

- ・ 儲かるビジネスモデルに変革

### 3) 金融対策・資金繰り支援・資本対策

- ・ 金融機関からの支援体制構築
- ・ 借入に頼らない資本投入の実施

### 4) 事業再編・事業承継支援

- ・ M&A、事業提携による業容拡大
- ・ ハッピーリタイアできる事業承継
- ・ 中小企業庁認定の“M&A支援機関（84442625番）”としての信頼

### 5) 人財育成支援

- ・ 経営幹部、後継者の育成
- ・ 人財導入戦略策定と人財紹介

### 3. どこが未来流なの？

#### 中小企業に役立つコンサルタント会社の見分け方

(病院に例えると)

##### ①総合病院・大学附属病院

〇〇総研、××コンサルティングファーム・・・

大企業が対象（中小企業のコンサルティングはできない）

フィーが数千万円以上

##### ②クリニック

△△会計事務所 □□経営コンサルタント事務所・・・

経営分析のみでほぼ終わる。具体的な改革指導はできない

企業経営の経験がないため十分な指導は難しい

##### ③**専門病院**（**癌専門** **透析専門**・・・）

**未来事業**が典型的な中小企業再生・成長指導のための**専門病院**

中小企業の実経営が豊富で具体的実践的に指導・支援で成果がでる



## 4. これまでどんな実績があるの？

### 40年以上の経験

中小企業再生・成長指導の草分け的存在

### これまでに1,100社を超える指導実績

ハンズオンの指導としては、わが国最多の再生実績  
1年・2年で再生した企業：約750社

### 多くの独特な再生手法の開発

- ・ 未来収益予測法
- ・ 経営力評価法
- ・ 経営改革推進スパイラルエンジン      他多数

\* いずれも著作権所有

# まずは気軽にZoomでミーティングしましょう！

<http://www.mirai-j.co.jp/keieisoudan.htm>

または、Zoomで 個別ミーティング

- 自社の**経営診断**をしてほしい  
わが社の**経営力と課題**がわかります
- 赤字なのでもっと**収益力**をつけたい
- **売上**をもっと**増や**したい
- 成長する**ビジネスモデル**に変革したい
- **事業承継**したい・成長につながる**M&A**をしたい
- **資金調達**をしたい





## 第2部

# コロナ融資(ゼロゼロ融資)の借り換えができる経営計画書のポイント

常務取締役 松本 長久

# 登壇者プロフィール

## 松本 長久

未来事業株式会社 常務取締役

早稲田大学政治経済学部経済学科卒業

メガバンク勤務並びに一部上場企業財務責任者を経て

2011年現在の事務所に入社

10年近いコンサルタント業務において幅広い業種・業態の指導を実施してきた。

赤字から黒字へ、リファイナンスの実施により経営の正常化、さらには成長戦略により企業価値を上げることに貢献してきている。

経営塾(経営セミナー)の講師として様々なテーマを紹介している。



令和4年度補正予算額 **1,832 億円**

**事業の内容**

**事業目的**

新型コロナウイルス感染症の影響の下で債務が増大した中小企業者の返済負担軽減を図るとともに、新たな資金需要にも対応できるよう資金繰りの円滑化を目指します。

**事業概要**

民間ゼロゼロ融資からの借換需要への対応に加え、他の保証付融資からの借り換えや新たな資金需要にも対応する信用保証制度を措置し、金融機関による継続的な伴走支援等を受けながら経営改善等に取り組む場合に、信用保証料の一部補助を行います。

**(対象要件)**

保証限度額	1億円
保証期間	10年以内
据置期間	5年以内
金利	金融機関所定
保証料（事業者負担）	0.2%等（補助前は0.85%等）
要件	売上高または利益率の一定程度の減少 など
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・100%保証の融資は、100%保証での借換が可能</li> <li>・経営行動計画書の作成</li> <li>・金融機関の継続的な伴走支援</li> </ul>



**成果目標**

コロナ関連融資の返済負担軽減を図るとともに、新たな資金需要にも対応できるよう資金繰りの円滑化につなげます。

# 中小企業を取り巻く環境は良くなっていない

1. 急激なドル高によりエネルギー価格・原材料費が高騰  
⇒必ずしも売価に転嫁できない
2. コロナ禍の影響が依然として残っており市場環境は厳しい  
→ それでも「コロナ融資(ゼロゼロ融資)」の返済が始まってしまう

# 政府は対策として 「コロナ融資の借り換え」を実施する

## 中小企業のメリット

1. 従来の融資限度が60百万円であったが100百万円まで拡大される  
→ 新規融資が可能になる
2. 従来の融資を借り換えることにより、返済猶予期間が最長5年間設定することが可能になる。(返済期間は最長10年)

# コロナ融資の借り換えの条件

金融機関が承認する「経営計画書」を提出すること

→ 収益を強化する計画書

→ 事業再建に実効性を持たせる計画書

1. アクションプランが折り込まれていること

→ 単なる数字合わせではダメ

2. 誰にでも明確に分かる数字での目標設定が必要

# 収益の強化には ビジネスモデルチェンジが必要

1. ビジネスモデルA → 既存の事業
2. ビジネスモデルA' → 既存事業の周りの事業
3. ビジネスモデルB → 異業界の事業

収益力強化のためにはA'の構築が重要

# 経営改善計画策定支援における着眼点

2022年4月1日 独立行政法人中小企業基盤整備機構

1. 現状分析の着眼点
2. 経営課題明確化の着眼点
3. 課題解決策検討の着眼点
4. アクションプラン策定の着眼点
5. 数値計画策定の着眼点
6. 資金繰り検討の着眼点
7. 金融支援内容の着眼点



# 経営改革支援の第1ステップ

## 【第1ステップ】

事業の分析と財務内容の分析を行い、経営計画を作成する

財務デューデリ  
ジェンス

決算数値を分析して会社の強みと経営課題を明確にする

事業デューデリ  
ジェンス

従業員へのヒアリングや業務フローの分析から、会社の強みと改善課題を明確にする

経営計画書  
作成

財務DDと事業DDでの分析を基に、中長期の会社の経営計画を策定する

# 経営改革支援の第2ステップ

## 【第2ステップ】

毎月の経営改革会議を実施してPDCAをまわす

【経営診断書】  
発行

経営者の経営判断に必要な「数値指標」・「経営情報」を集約した未来事業オリジナルの診断書を毎月提供

経営改革  
会議

5本の柱を中心にPDCAを回す

- ①収益力改善戦略
- ②マーケティング戦略
- ③ビジネスモデル改善戦略
- ④金融・財務改善
- ⑤人財育成

例

# 経営計画書

2022年〇〇月〇〇日

〇〇〇〇株式会社

代表取締役 〇〇 〇〇

# 目次

---

	<u>ページ</u>		<u>ページ</u>
会社の概要	P. 2	今期の着地見込み	P. 33
窮境に至った状況	P. 6	改革を取り入れた中期計画	P. 35
財務状況	P. 8	金融機関様への支援要請	P. 42
実態バランス	P. 14	返済計画並びに中期資金計画	P. 48
経営改革について	P. 16		

# 改善のためのアクションプラン

## 改善のための基本戦略

	内容・ポイント	尺度
1. 経営機能の正常化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社長が経営戦略に専念できる体制作り</li> </ul>	
	⇒組織・管理体制の整備、人財の確保（採用・育成）	
2. 営業戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ターゲットを明確にした、営業戦略の推進</li> </ul>	ターゲット顧客売上高
	⇒ポテンシャルのある（規模があり当社シェアが低い）顧客の特定	
	個別攻略策の策定、実施	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 営業力の強化</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Bゾーン顧客拡販</li> </ul>	
3. 収益構造構築戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 限界利益率の改善</li> </ul>	限界利益率
	⇒生產品目削減及び工程改善による、生産効率向上（人件費削減）	粗利率
	売価設定見直し	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 工場経費の削減</li> </ul>	
4. ビジネスモデル戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新ビジネスの展開</li> </ul>	新店舗売上高
	⇒新飲食店舗（A店）及び新販売店舗（B店）の早期立ち上げ	
	通信販売の立上げ	
5. 財務・金融戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 再生活動に対するメインバンクへの協力・支援要請</li> </ul>	月次返済金額

改善のための具体的施策／アクションプラン (1)

施策		アクションプラン	時期	効果
<b>1. 経営機能の正常化</b>				
社長が経営に専念できる体制づくり	①組織・管理体制を整備する ②人財を確保する(採用・育成)	①目指すべき組織・体制構想を作成する ②ポジションの役割と権限を明確化する ③人財を確保する方策を検討する	~23/3	
<b>2. 営業戦略</b>				
ターゲット顧客攻略	①B領域(規模があり、当社のシェアが低い)で顧客を特定する *ターゲットを明確化し、営業パワーを集中する ②ユーザー毎に攻略策を策定、実行する	①ターゲットユーザーは以下の通りとする A:103M、B:21M、C:60M、D:24M、E:32M、F:11M ②期初に、ターゲットユーザー毎に目標・行動計画を設定する ③月次会議で進捗を確認し、必要に応じ適宜対策を打つ	すぐに着手	12百万/年 拡販
営業力強化	①個別ユーザー毎の営業活動計画策定し実施する ②週次営業ミーティングを実施し進捗状況管理を実施する	①A客(顧客管理区分)に対し、活動計画を策定し実施する ②ミーティングにて、ユーザー毎の進捗につきPDCA管理を実施する	すぐに着手	
ABエリアの拡販	①法人営業を新たに開始する	①法人に対し、中元・歳暮・ギフト向け営業活動を行う ②ギフト商品を開発する	~23/3	5百万/年 拡販
<b>3. ビジネスモデル戦略</b>				
新ビジネスの展開	①海くま(新飲食店)の早期立ち上げ	①早期にスムーズな来店客さばきの確立する *現状は顧客がトッピング方式が分からず戸惑い、流れが滞留、機会損失が発生している ②店のコンセプト、トッピング方式を知らしめる宣伝を実施する	すぐに着手	24百万/年 増収
	②新販売店舗(仮河岸の市2号店)の早期立ち上げ	①ビジネスモデルを作成する。*誰に、何を、どうやって売るのがか ②鮮魚・総菜・イートインの内容を具体的にする	すぐに着手	24百万/年 増収
	③通信販売事業の立ち上げ	①ホームページに早期掲載する。*HP全体の作り直し必要か ②通信販売を知らしめるチラシ、DMを作成し配布する ③河岸の市で、来店客にチラシを配布、リピートオーダーを狙う	~23/3	4百万/年 増収

## 改善のための具体的施策／アクションプラン (2)

施策	アクションプラン	時期	効果
<b>4. 収益構造構築戦略</b>			
限界利益率の改善 生産効率向上	①生産品目数削減により、生産効率を向上させる * 生産工程の段取り替えロスを削減する＝労務費削減	①在庫管理品目120品目を90品目に削減し、段取り替え時間の削減を図る ②受注生産品については限界利益率40%以上確保を原則とする	~23/3 0.3百万/年 削減
	②包装資材の共通化による工程改善により生産効率を向上させる * 段取り替え時間・準備時間の短縮を図る	①トレーの共通化を図る。これにより段取り替え時間の短縮を図る ②段ボール・スチロール箱等の包装資材の共通化を図る。これにより準備時間の短縮を図る	~23/3 0.3百万/年 削減
	③シール関係の工夫による工程改善により生産効率を向上させる * 係わる作業員の労働時間の短縮を図る	①シール表示を改善(各モデル共通化、味付け表示シール)することにより、貼り付け時間の短縮を図る ②製品番号順に整理棚を整理する。これにより準備時間の短縮を図る ③シール貼り機械のを活用することにより労働時間の短縮を図る * 機械整備で不十分なら更新を検討	~23/3 2百万/年 削減
	④労働時間と作業内容の見直しにより労働時間の無駄を省く	①定時前の出勤をやめ、定時内で作業を完結する ②作業内容を見直し、作業時間の短縮を図る	~23/3 1百万/年 削減
	⑤工場経費の削減を図る	①消耗品の削減を図る ②乾燥機の稼働時間の短縮を図る	~23/6 0.2百万/年 削減
限界利益率の改善 売価アップ	①売価設定の見直しにより適正利益を確保する ②限界利益率40%を確保をする ③優先度・難易度等を考慮し、計画を立て実施する	~23/8 6百万/年 増収	
<b>5. 財務・金融戦略</b>			
再生に係る協力依頼	①再生活動に対するメインバンクへの協力・支援要請を行う	①生産効率化のための投資が必要な場合、協力を依頼する ②納得性のある返済計画を作成する	



# 財務のベースとなる実態バランス

貸借対照表(〇〇年〇〇月期時価B/S)

(単位:千円)

勘定科目		修正	修正後B/S	勘定科目		修正	修正後B/S
資産の部	現預金			負債の部	工事未払金		
	受取手形				短期借入金		
	工事未収入金						
	売掛金				未払金		
	前渡金				未成工事受入金		
	短期貸付金				預り金		
					仮受金		
	立替金				未払消費税等		
	仮払金				(流動負債・計)		
	未収金						
	未成工事支出金				長期借入金		
	仕掛工事				預り保証金		
	貸倒引当金						
	(流動資産・計)						
	建物						
	付属設備						
	構築物						
	機械装置			(固定負債・計)			
	車両運搬具						
	工具器具備品			負債合計			
	土地			純資産の部	資本金		
					資本準備金		
	減価償却累計				利益剰余金		
	(有形固定資産・計)				(利益準備金)		
	電話加入権				(別途積立金)		
	ソフトウェア			(繰越利益剰余金)			
	(無形固定資産・計)			純資産合計			
	出資金・会員権						
	投資有価証券						
	敷金						
保険積立金							
入会金							
長期貸付金							
(投資等・計)							
(固定資産・合計)							
(繰延資産)							
資産・合計				負債・純資産合計			

# 長期バランスシート

(単位:百万円)

		〇〇年 〇月期	〇〇年 〇月期	〇〇年 〇月期	〇〇年 〇月期	〇〇年 〇月期	〇〇年 〇月期	〇〇年 〇月期	〇〇年 〇月期	〇〇年 〇月期	〇〇年 〇月期	〇〇年 〇月期	〇〇年 〇月期	〇〇年 〇月期	〇〇年 〇月期	〇〇年 〇月期			
資産の部	流動資産	現預金																	
		減損対象資産																	
		その他																	
		流動資産計																	
	固定・繰延資産	償却資産(売却)																	
		土地(売却)																	
		償却資産																	
		土地																	
		その他資産																	
		減損対象資産																	
	計																		
	資産合計																		
負債・純資産の部	負債	一般負債																	
		長・短期借入金																	
		役員借入金																	
		負債合計																	
	純資産	資本金																	
		準資本																	
		剰余金																	
		純資産計																	
	負債・純資産計																		
	実態BS上の含み損失																		

# 収益及び資金繰り計画

改革を取り込んだ中期計画

(金額単位:百万円)

改革モデルの特徴

		中間報告書						改革モデル	
				報告モデル					
		年間	比率%	年間	比率%	年間	比率%	年間	比率%
売上高									
売上原価	製造費用	人件費							
		一般経費							
		償却費							
		小計							
	外注費								
	元請完成工事原価								
	仕掛増減								
売上原価									
粗利									
販管費	役員報酬								
	人件費								
	交際費								
	一般経費								
	償却費								
	計								
営業利益									
営業外	営業外収益								
	営業外費用								
営業外収益計									
経常利益									
簡易CF									

## 長期資金繰り計画

(単位: 百万円)

		〇〇年 〇〇月期	〇〇年 〇〇月期	〇〇年 〇〇月期	〇〇年 〇〇月期	〇〇年 〇〇月期	〇〇年 〇〇月期	〇〇年 〇〇月期	〇〇年 〇〇月期	〇〇年 〇〇月期	〇〇年 〇〇月期	〇〇年 〇〇月期	〇〇年 〇〇月期	〇〇年 〇〇月期	〇〇年 〇〇月期
売上高															
仕入高															
A	前期繰越														
収入 B	売上入金														
	資産売却・未収金														
	その他収入														
	計														
支出 C	買掛金支払														
	製造経費・販管費														
	支払利息														
	租税支払(予納)														
	資産売却付帯支出														
	設備更新資金														
	通常返済														
	資産売却等返済														
	計														
過不足(B-C)															
調達 D	短期借入金														
	役員DDS														
	計														
翌期繰越(A+B-C+D)															

未来事業株式会社 主催  
第54回 未来ウェブ経営セミナー

# 2023年

新年記念講演

# 成長に向かって チャレンジする 年にしよう！

代表取締役

**吉岡 憲章**

経営学博士 (Ph.D) MBA

2023年

1月12日(木) 16:00 - 17:30

30分拡大します！

ZOOMでのオンライン 無料開催

次回の未来ウェブ経営セミナーは右記URLよりアクセスのうえお申込ください。 [http://www.mirai-j.co.jp/web\\_seminar.htm](http://www.mirai-j.co.jp/web_seminar.htm)

ご視聴ありがとうございました

未来事業株式会社

