

認定支援機関向け経営改善・事業再生研修
(実践力向上編)

解答事例集

解答事例集(E社)

本事例の概要

- E社の事業再生計画書の概要は、以下のとおりです。

項目	E社の事例
取引金融機関数	2行(A銀行、B銀行)、信用保証協会保証あり
金融支援の対象	E社(単体)
債務者区分	破綻懸念先(計画策定時)⇒その他要注意先(計画策定後)
アクションプラン	定量化している
計画書の種別	合実計画の要件を満たした事業再生計画書
金融支援の手法	リスケジュール(計画期間5年)
返済額の配分方法	債権残高プロラタ方式
モニタリング期間	3年
経営者責任・株主責任・保証人責任	求めない

本解答事例集の内容

- 本解答事例集では、研修受講後の自主的な学習のため、以下の項目についてE社の事例内容に即した解説を行います。

事業再生計画書の項目	事業再生計画書のページ	本解答事例集のページ	(参考)テキストのディスカッションNo.
はじめに	E - 2	E解4	—
1 概要	E - 4 ~ E - 5	E解5~E解6	—
2 ビジネスモデル俯瞰図	E - 6	E解7~E解12	—
3 企業集団の状況	E - 7	E解13	—
4 資金実績表	E - 8	E解14	—
5 計数計画概要・具体的施策	E - 9 ~ E - 10	E解15~E解16	—
6 実施計画(アクションプラン)及びモニタリング計画	E - 11	E解17~E解18	—
7 計数計画	E - 12 ~ E - 16	E解19~E解23	—
8 資産保全状況	E - 17	E解24	—
(その他)	—	E解25	—

はじめに

【作成の仕方】(事業再生計画書 E-2 ページ参照)

事業再生計画書は、債務者会社の社長の挨拶から始まっています。債務者会社の事業内容、沿革、業績推移、窮境に陥った経緯、窮境の状況について簡潔に記載するとともに、経営改善の基本方針及び債務者企業並びに社長の事業計画達成に対する決意を記載し、取引金融機関に対する支援のお願いで締めくくっています。このような挨拶文は認定支援機関が作成するのではなく、社長自ら作成してもらうことが大切です。

【経営者のコミットメント】

挨拶文を社長自ら作成してもらうことで、経営課題に対する「危機意識」、経営改善における「意識改革」、計画を実現するための「当事者意識」を再確認してもらうことで、事業再生計画書に対するコミットメントを得ることに繋がります。

はじめに

当社は、昭和30年に先代が医薬品販売業を開始して以来、甲市を中心にドラッグストアを展開してまいりました。甲市においては地域No.1の評価をいただき、さらなる拡大をはかるべく、平成元年に乙市への進出を開始いたしました。しかしながら、平成15年に大手全国チェーンが乙市に進出したことをきっかけに、価格競争の激化によって採算が悪化し、乙市店舗は閉鎖せざるを得なくなり、お借りした出店資金の返済に行き詰ることとなりました。

こうした事情により、取引金融機関様のご理解とご協力を仰ぐべく、本事業再生計画書(以下「本書」という)を策定いたしました。

当社の課題は甲市6店舗の収益性を早急に向上させることにあり、「セール期間の短縮・セール対象商品の絞込み」、「店舗販売員の商品知識の向上」によって解決を図ってまいります。また、賃貸不動産を売却し、財務面でも改善を図ってまいります。

取引金融機関様におかれましては、何卒ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

平成25年7月
E社
代表取締役社長 ●●

1.概要(1/2)

【作成の仕方】(事業再生計画書 E-4 ~ E-5 ページ参照)

①経営課題・問題点、②計画の基本方針、③計画期間・改善目標等に関して、事業再生計画の内容を要約して記載します。

①経営課題・問題点

調査の過程で把握された窮境原因及び経営課題その他の問題点について記載します。本事例では、窮境原因として、価格設定の甘さ、商品知識の不足について記載しています。また、経営課題として、フリーキャッシュフローがマイナスであることを記載しています。

②計画の基本方針

経営課題を解消するための基本方針として、価格設定の見直し、人材育成について記載しています。また、資産処分による弁済(時期、金額、弁済相手)についても記載しています。さらに、取引金融機関に要請する支援内容として、収益弁済の方法(弁済額、残高プロラタの基準)について記載するとともに、モニタリング計画について記載しています。

1 経営課題・問題点

① 価格設定の甘さ

当社は乙市にて大手競合他社と価格競争を展開した際に「いつでも、どこでも安い」を掲げ、当社の地盤である甲市店舗においても必要以上の廉価販売を実施した結果、平成25年3月期まで4期連続して経常赤字を計上しておりました。これまでに経費の削減や仕入価格の引下げ等、各種施策を実施してまいりましたが、これ以上の経費削減は困難な状況にあります。こうした中、平成25年3月期に一部店舗にて試験的にセール期間の短縮、セール対象商品の絞り込みを実施した結果、当該店舗に限っては売上高前年比3%増、売上総利益率2.0ポイント改善を達成することができ、この新たな価格戦略が有効であることが確認できましたので、これを早急に全店舗に展開してまいります。

② 商品知識の不足

当社は従来より日用品や雑貨に関してスーパーやコンビニ等との競争に晒されてきましたが、規制緩和の流れを汲んで、今後は医薬品の分野においてもこうした異業種との競争が本格化することが予想されます。当社は、これまで培ってきた対面販売によるコンサルティング力を発揮することによって異業種との差別化を図ってまいりますが、商品ライフサイクルが短縮化しており、多種多様な商品を取り扱う結果、販売員の商品知識が不十分となり、十分なコンサルティング力を発揮できていない状況が生じております。

③ フリーキャッシュフローがマイナス

当社は直近期(平成25年3月期)において、フリーキャッシュフローがマイナスであり、これを黒字化することが急務であります。

2 計画の基本方針

① 価格設定の見直し

セール期間、セール対象商品の絞り込みを実施して、直近実績より売上高を1%増加、売上総利益率を1.8ポイント改善させます。

② 人材育成

店舗販売員を対象とした研修を実施し、より深い商品知識を身につけることによって、お客様に対するコンサルティング能力の向上を図ります。

③ 賃貸不動産の売却

賃貸不動産については、平成26年3月期中に65百万円以上での売却を目指し、売却代金は担保権者であるB銀行様に弁済します。

④ 金融支援のお願い

【弁済スケジュール】

平成26年3月末に、14,000,000円を一括して弁済いたします。また、計画期間中(平成27年3月期より平成31年3月期)の弁済額は、年間17,000,000円とし、毎月分割して定額を弁済いたします。

【各金融機関様に対する弁済額の按分方法】

A銀行様、B銀行様それぞれに対する弁済額の算出方法は以下のとおりとします。

平成26年3月末に行う14,000,000円の一括弁済については、平成25年3月末時点のA銀行様、B銀行様それぞれの借入金残高を基準として、比例按分の方法により算出します。

平成27年3月期より平成31年3月期までの毎月の弁済については、賃貸不動産の売却による弁済後の残高を基準として、比例按分の方法により算出します。

【モニタリング】

毎月、残高試算表をご提出するとともに、3ヶ月に一度、本計画と実績の比較分析ならびにアクションプランの進捗状況をご報告いたします。また、決算期には決算書をご提出させていただきます。

3 計画期間・改善目標等

① 計画期間

計画期間は5年とします(平成27年3月期~平成31年3月期)。

② 改善目標

実質債務超過(中小企業特性考慮後)は平成31年3月期(計画5年目)に解消します。計画終了時(平成31年3月末)における有利子負債対CF倍率を7.0倍とします。

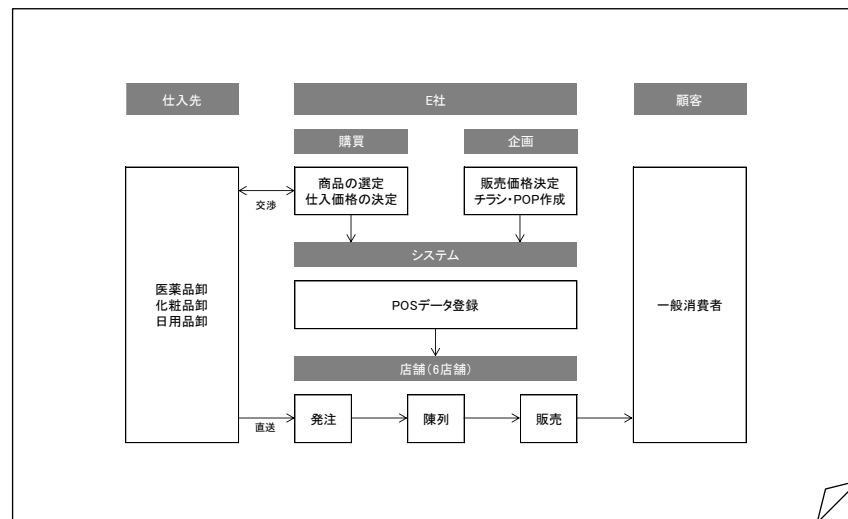
1.概要(2/2)

③計画期間・改善目標等

計画の年数(5年間)及び期別(平成27年3月期から平成31年3月期まで)、中小企業特性考慮後実質債務超過の解消時期(計画5年目)、計画終了時におけるキャッシュフロー比率(7.0倍)について記載しています。

2.ビジネスモデル俯瞰図(1/6)

【作成の仕方】(事業再生計画書 E-6 ページ参照)
E社が営んでいるビジネスを理解するため、次ページ以降のような外部環境分析(マクロ環境分析、業界分析)及び内部環境分析(バリューチェーン分析)を行うとともに、ビジネスモデル俯瞰図を作成しています。



2.ビジネスモデル俯瞰図(2/6)

【マクロ環境分析(PEST分析)】

事業再生計画書には記載していませんが、E社のビジネスに影響を与えるマクロ環境要因を把握するため、以下のようなPEST分析を実施し、計画数値を見込むにあたり影響を及ぼす要因を特定します。

<p>Politics・・・政治環境 (法的規制・税制等)</p> <p>✓ 規制緩和により、スーパーやコンビニ等と競争が加速している。</p>	<p>Economics・・・経済環境 (景気・物価・為替・金利等)</p> <p>業界の再編により、大手ドラッグストアチェーンの寡占化がすすむ。</p>	<p>Society・・・社会環境 (人口統計・社会動向等)</p> <p>高齢化や健康意識の高まりを受けて、ドラッグストアの市場規模は毎年5%程度拡大している。</p>	<p>Technology・・・技術環境 (技術革新・IT環境等)</p> <p>商品のライフサイクルが短く、多種多様な商品を扱うため、幅広い商品知識が必要となる。</p>
---	--	--	---

2.ビジネスモデル俯瞰図(3/6)

【業界分析(5フォース分析)】

事業再生計画書には記載していませんが、E社のビジネスの理解のため、以下のような5フォース分析を実施しています。ここでは、ドラッグストア業界を対象に分析しています。

＜新規参入の脅威＞

- ✓ 2009年6月に改正薬事法が施行され、スーパーやコンビニ等が大衆薬を販売することが可能になった。

＜売り手の交渉力＞

- ✓ 最低限の品揃えは必要であり、特に医薬品・化粧品は売り手の交渉力が強い。

＜業界内の競争＞

- ✓ 大手企業は仕入先から商品を安く仕入れることができるため、中小企業は大手企業に販売価格で対抗することができない。

＜買い手の交渉力＞

- ✓ 特に日用品・食品等については価格競争がシビアである。

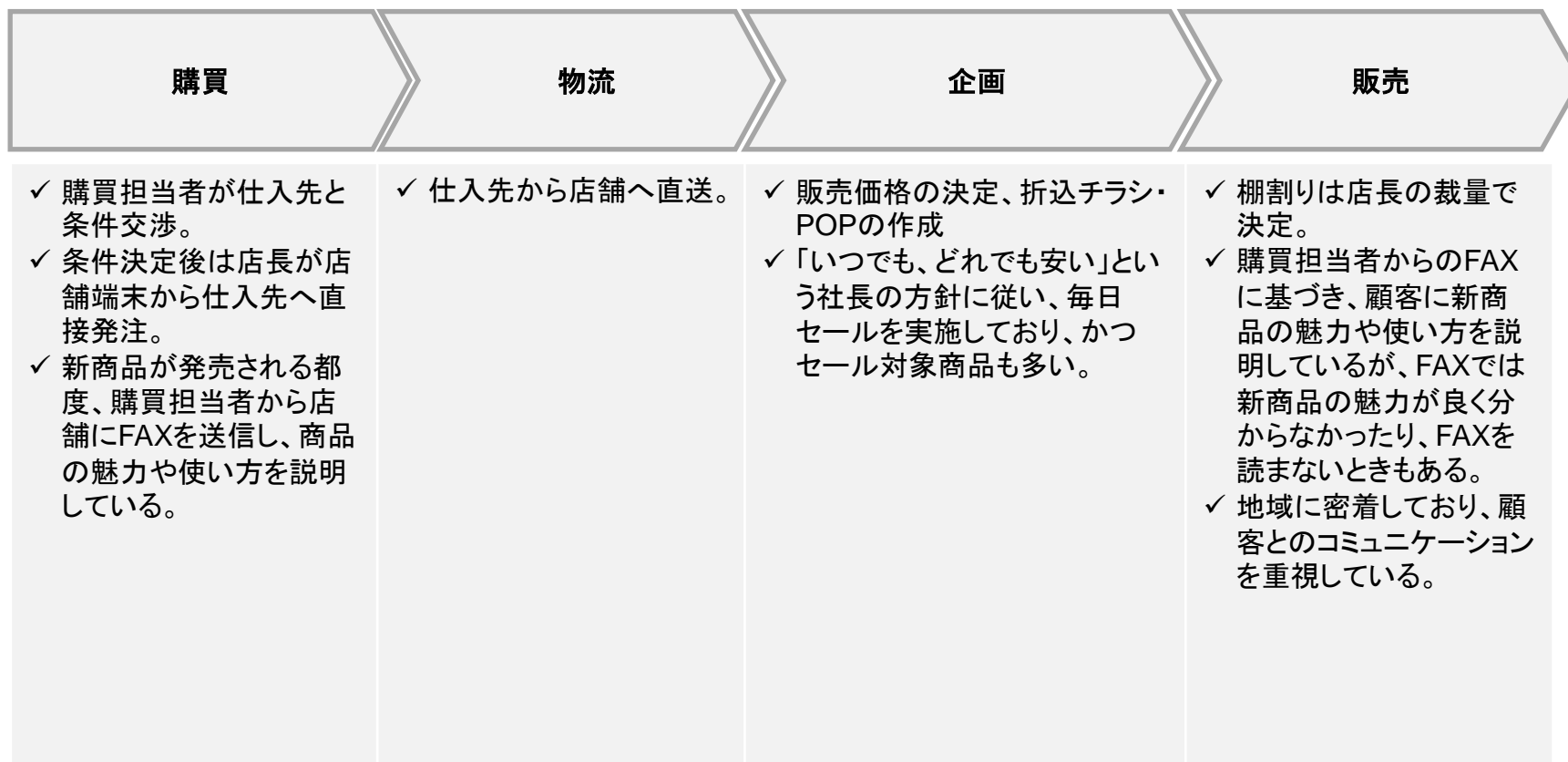
＜代替サービスの脅威＞

- ✓ 該当なし

2.ビジネスモデル俯瞰図(4/6)

【内部環境分析(バリューチェーン分析)】

事業再生計画書には記載していませんが、E社の企業活動の一連の流れやそれぞれにおける特徴を把握するため、以下のようなバリューチェーン分析を実施しています。



2.ビジネスモデル俯瞰図(5/6)

【SWOT分析】

事業再生計画書には記載していませんが、E社の課題とこれに対する改善施策を導き出すために、これまでの外部環境分析及び内部環境分析の結果から、以下のとおりSWOTを整理しています。

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	<p>Strength・・・強み</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 地域に密着して顧客とのコミュニケーションを重視しており、固定客が根付いている。	<p>Weakness・・・弱み</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 新商品情報が購買担当者から店舗販売員へ効果的に伝達されていない。✓ セール期間が長く、セール対象商品も多い。
外部環境	<p>Opportunity・・・機会</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 高齢化や健康意識の高まりを受けて、市場規模は毎年5%程度拡大している。✓ 甲市でドミナントを敷いており、競合他社が入り込めない環境を作り出している。	<p>Threat・・・脅威</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 大手ドラッグストアチェーンの寡占化がすすむ。✓ 商品のライフサイクルが短く、多種多様な商品を扱うため、幅広い商品知識が必要となる。✓ 大手ドラッグストアチェーンには販売価格で対抗できない。✓ スーパーやコンビニなど異業種の参入が可能になった。

2.ビジネスモデル俯瞰図(6/6)

【窮境原因の把握と解消の方向性】

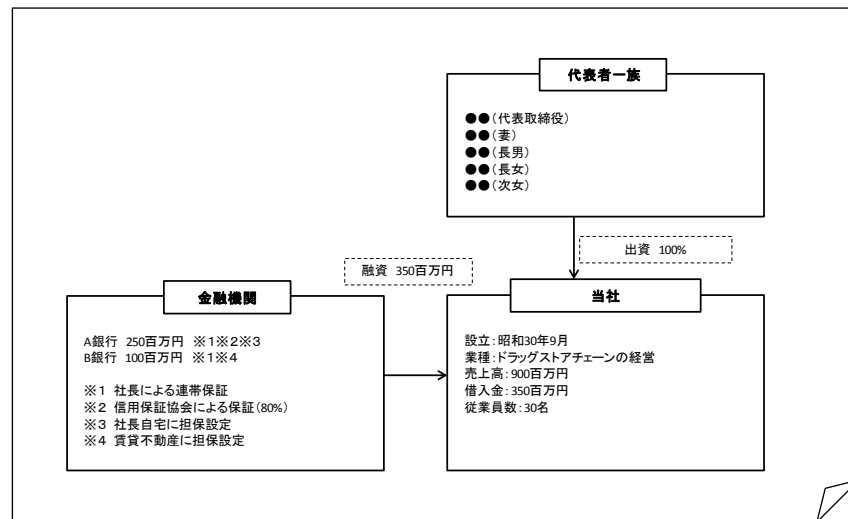
事業再生計画書には記載していませんが、事業再生を実現するための施策を導き出すために、E社が窮境に陥った要因と、解消の方向性について以下のように分析しています。

窮境原因	解消の方向性
<ul style="list-style-type: none">■ 不採算店舗の撤退判断の遅れ■ 価格設定の甘さ■ 人材育成	<ul style="list-style-type: none">■ 該当なし■ セール期間の短縮、セール対象商品の絞込みを実施。■ 購買担当者が店舗販売員を集めて定期的に研修を実施する。

3.企業集団の状況

【作成の仕方】(事業再生計画書 E-7 ページ参照)
債務者企業や株主、取引金融機関等の利害関係者を明確にするため、E社のグループ相関図を作成しています。

E社の資金の出し手は、代表者一族からなる株主と、A銀行及びB銀行ですので、これらを図に記載します。
E社にはグループ会社がありませんので、グループ会社については記載していません。



4.資金実績表

【作成の仕方】(事業再生計画書 E-8 ページ参照)

前事業年度及び当事業年度の月次資金繰り表を添付しています。当事業年度は平成25年4月から平成26年3月までで、平成25年7月以降は見通しとなっています。

通常の事業活動における収入及び支出を経常収支として記載し、担保不動産の売却による収入や借入金の返済による支出を財務収支として記載しています。

1. 平成25年3月期 (前期実績)													(単位:千円)		
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計		
前月繰越	48,823	52,391	69,520	73,122	75,220	75,232	74,314	73,237	65,572	65,619	60,938	50,417	48,823		
経常収入	79,051	86,858	80,859	81,270	85,481	79,380	79,544	76,257	79,298	74,532	85,821	76,093	845,000		
売上回収	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	3,500		
その他収入	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
計	79,401	87,208	81,209	81,620	85,831	79,730	79,894	76,607	79,648	74,882	86,171	77,018	848,200		
経常支出	55,765	49,248	57,363	59,146	64,987	60,499	60,806	63,942	59,392	59,515	57,056	59,331	707,051		
仕入支払	8,701	9,082	9,712	8,828	9,113	8,670	8,880	8,985	8,733	8,744	8,649	8,723	103,600		
人件費	7,875	7,875	7,875	7,875	7,875	7,875	7,875	7,875	7,875	7,875	7,875	7,875	94,500		
家賃	729	729	729	729	729	729	729	729	729	729	729	729	8,750		
利息	2,863	3,145	2,928	2,943	3,095	2,874	2,880	2,761	2,872	2,699	2,383	2,276	34,220		
減価	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
設備	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
計	75,933	70,079	77,608	79,522	85,799	80,647	80,971	84,273	79,601	79,562	76,892	79,434	950,181		
収支差不足	3,468	17,129	3,602	2,098	12	▲ 9,171	▲ 1,077	▲ 7,666	47	▲ 4,680	▲ 10,521	▲ 2,416	▲ 921		
財務収入	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
財務支出	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
前月繰越	52,391	69,520	73,122	75,220	75,232	74,314	73,237	65,572	65,619	60,938	50,417	48,002	48,002		

2. 平成26年3月期 (今期見込)													(単位:千円)		
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計		
前月繰越	48,002	52,717	71,228	76,112	79,396	80,827	81,102	81,349	74,908	76,256	72,722	83,380	48,002		
経常収入	79,842	87,726	81,668	82,083	86,315	80,174	80,340	77,020	80,091	75,277	66,480	77,435	954,450		
売上回収	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	3,500		
その他収入	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
計	80,192	88,076	82,018	82,433	86,665	80,524	80,690	77,370	80,441	75,627	66,830	77,785	957,950		
経常支出	54,952	48,530	58,528	59,265	64,040	59,617	59,920	63,010	55,527	56,648	56,225	58,466	696,745		
仕入支払	8,788	8,991	9,799	8,740	9,204	8,583	8,767	8,976	8,920	8,656	8,195	8,639	105,600		
人件費	7,875	7,875	7,875	7,875	7,875	7,875	7,875	7,875	7,875	7,875	7,875	7,875	94,500		
家賃	729	729	729	729	729	729	729	729	729	729	729	729	8,750		
利息	3,132	3,441	3,203	3,219	3,385	3,145	3,151	3,021	3,141	2,952	2,607	3,037	37,435		
減価	-	-	-	-	300	-	300	-	300	-	300	-	1,500		
設備	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
計	75,476	69,566	77,134	79,148	85,234	80,249	80,443	83,811	79,093	79,161	76,171	79,047	944,534		
収支差不足	4,715	18,511	4,884	3,285	1,431	275	247	▲ 6,441	1,348	▲ 3,534	▲ 9,342	▲ 1,262	14,116		
財務収入(賃貸不動産売却)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	65,000		
財務支出	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	79,000		
前月繰越	52,717	71,228	76,112	79,396	80,827	81,102	81,349	74,908	76,256	72,722	83,380	48,116	48,116		

5.計数計画概要・具体的施策(1/2)

【作成の仕方】

(1)数値計画の概要(事業再生計画書 E-9 ページ参照)

「数値計画の概要」は計数計画の損益計算書、貸借対照表の主要項目から転記して作成しています。

損益計算書の主要項目：

売上高、営業利益、経常利益、当期利益、減価償却費

貸借対照表の主要項目：

現預金残高、金融機関債務残高、運転資金相当額、簿価純資産額、実質純資産額、中小企業特性反映後実質純資産額

(2)事業再生計画に関する表明事項(事業再生計画書 E-9 ページ参照)

対象会社と主要債権者は事業再生計画を実現するために「事業再生計画に関する表明事項」を記載します。

「対象会社」の箇所は、社長の計画達成に対する姿勢・意気込みであり、コミットメントにもつながる部分であるため、社長が直接発した言葉で記載するようにします。社長の直筆によってもいいでしょう。

「主要債権者」の箇所は、最終的には主要債権者の計画に対する合意形成の時点で記載されますが、主要債権者とは、事業再生の初期段階から情報交換を密に行って、再生の方向性について情報共有を行いながら支援を取り付けていくことが大切になります。

	実績-2 平成24年3月期	実績-1 平成25年3月期	計画0年目 平成26年3月期	計画1年目 平成27年3月期	計画2年目 平成28年3月期	計画3年目 平成29年3月期	計画4年目 平成30年3月期	計画5年目 平成31年3月期
売上高	900,000	900,000	909,000	909,000	909,000	909,000	909,000	909,000
営業利益	▲ 3,650	2,400	21,030	22,630	22,630	22,630	22,630	22,630
経常利益	▲ 8,400	▲ 2,350	18,280	16,365	16,270	17,175	17,579	17,984
当期利益	▲ 18,580	▲ 2,530	▲ 21,900	16,185	16,990	16,995	17,399	17,904
減価償却費	2,200	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
損益CF(経常利益+減価償却費-法人税等) A	▲ 6,380	▲ 730	17,900	17,985	18,390	18,795	19,199	19,604
固定資産高	48,323	48,002	48,118	47,804	47,494	47,289	46,988	46,692
金融機関債務残高	350,000	350,000	271,000	254,000	237,000	220,000	203,000	186,000
資本性借入金	-	-	-	-	-	-	-	-
運転資金借当額	-	-	-	-	-	-	-	-
貸借対照表債務残高 B	301,077	301,998	222,882	206,395	189,506	172,211	154,512	136,408
CF倍率 B÷A	▲ 47.2	▲ 413.7	12.5	11.5	10.3	9.2	8.0	7.0
簿価純資産額	▲ 61,452	▲ 63,982	▲ 65,982	▲ 69,697	▲ 63,107	▲ 53,112	▲ 36,112	▲ 909
実質純資産額	▲ 101,982	▲ 95,982	▲ 99,697	▲ 99,697	▲ 93,107	▲ 86,112	▲ 69,112	▲ 909
中小企業特性反映後実質純資産額	▲ 83,882	▲ 87,882	▲ 87,882	▲ 87,882	▲ 85,107	▲ 78,112	▲ 71,112	▲ 17,091

(注)計画0年目に経常黒字化している。計画5年目に中小企業特性反映後実質債務超過を解消し、その時点のCF倍率は7.0倍と10倍以下となっている。

事業再生計画に関する表明事項

対象会社	弊社はこのたび、財務体質の根本的な改善と事業面の立て直しを図るべく、事業計画を策定いたしました。弊社では、本計画に基づき、金融機関様のご支援のもと、社長、従業員が一丸となって事業再生を進める所存でございます。このような事態を招き、金融機関様には多大なご迷惑をおかけしますが、本計画について御理解を賜りたくお願い申し上げます。
主要債権者	E社より事業計画への取り組み表明を受けたため、経営改善施策への誠意ある取り組みを前提条件として、本計画書に記載された金融支援を行います。

5.計数計画概要・具体的施策(2/2)

(3)事業再生計画に関する具体的施策内容及び実施時期(アクションプランに関する定性的説明)(事業再生計画書 E-10 ページ参照)

①価格設定の見直し

外部環境分析の結果、大手ドラッグストアチェーンに対しては価格で対抗できないことが分かりましたが、一方で、E社が事業を展開する甲市においてはE社がドミナントを敷いているため、競合他社が参入しにくい環境であることが分かりました。このため、かつて乙市で全国チェーンに対抗するために打ち出した「いつでも、どれでも安い」という薄利多売の路線から脱却し、セール期間・セール対象商品を絞り込むことによって、販売数量の減少を最小限に抑えつつ、販売単価

を上昇させるよう戦略を転換することにしました。一部の店舗で試験的に実施したところ効果が認められたため、これを全店舗に展開するアクションプランを策定しました。

②人材育成

内部環境分析の結果、購買担当者から発信される新商品情報が店舗販売員に十分に伝わっていないことが分かりました。このため、購買担当者が店舗販売員を集めて定期的に研修を実施する取組みを開始しました。また、研修で得た知識を売上につなげるため、研修でとりあげた商品を毎月「おすすめ商品」として指定し、店舗販売員ごとに販売目標を設定することにしました。

③賃貸不動産の売却

E社は乙市にある旧店舗用不動産を賃貸していましたが、固定資産税等の管理コストや、売却した場合に圧縮される支払利息等を勘案したところ、売却の方がキャッシュフローが改善することが分かりました。また、担保権者であるB銀行に意向を確認したところ、売却しても構わない旨の返答を得ました。

このため、賃貸不動産を早期に売却するアクションプランを策定しました。

事業再生計画に関する具体的施策内容及び実施時期(アクションプランに関する定性的説明)			
項目	課題	実施時期	具体的な内容
1	価格設定の見直し セール期間の短縮・ セール対象商品の絞り込み	平成24年4月	セール期間・セール対象商品を絞り込み、顧客を呼び込む商品と利益を獲得する商品のメリハリをつける【一部店舗にて実施済み】
		平成25年4月～	上記施策の対象を全店舗に拡大
2	人材育成 店舗販売員の商品知識の向上	平成24年9月～	購買担当者が店舗販売員を集めて定期的に研修を実施する【実施済み】
		平成25年4月～	毎月「おすすめ商品」を指定し、店舗販売員に販売目標を持たせる
3	賃貸不動産の売却 早期かつ希望価格での売却	平成25年4月～	複数の不動産業者を通じ、買手候補を募集
		平成26年3月期中	売却手続を完了し、売却代金は担保権者(B銀行)へ返済する

6.実施計画(アクションプラン)及びモニタリング計画(1/2)

【作成の仕方】

(1)事業再生計画に関する具体的施策の効果(アクションプランに関する定量的な落とし込み)(事業再生計画書 E-11ページ参照)

①価格設定の見直し

現状を把握したところ、セールは年間365日を通じて実施されており、かつセール対象品目は1日平均200点に及んでいました。

平成25年3月期に、一部の店舗で試験的に年間セール日数を100日、セール対象品目を1日平均100点に絞り込んだところ、当該店舗の売上高は前年比3%増、売上総利益率2.0ポイント改善を達成しました。平成26年3月期より当該施策を全店舗に拡大することによって、全店舗で同様の効果をあげることが期待されますが、必達目標として、売上高は前年比1.0%増、売上総利益率は1.8ポイント改善させることとしました。

事業再生計画に関する具体的施策の効果(アクションプランに関する定量的な落とし込み)							(単位:千円)				
事業再生計画の具体的な内容	実施時期	実施担当者	項目	実績-1 平成25年3月期	計画0年目 平成26年3月期	計画1年目 平成27年3月期	計画2年目 平成28年3月期	計画3年目 平成29年3月期	計画4年目 平成30年3月期	計画5年目 平成31年3月期	
1 価格設定の見直し セール期間: セール対象商品の絞り込み	平成25年4月～	企画担当	年間セール日数	365	100	100	100	100	100	100	
			セール対象品目数	200	100	100	100	100	100	100	
			売上高	900,000	909,000	909,000	909,000	909,000	909,000	909,000	
			売上総利益率	25.2%	27.0%	27.0%	27.0%	27.0%	27.0%	27.0%	
			売上総利益	228,800	245,430	245,430	245,430	245,430	245,430		
2 人材育成 商品知識の向上	平成24年9月～	購買担当	年間研修回数	7	12	12	12	12	12	12	
			おすすめ商品数 おすすめの商品売上高	-	100	100	100	100	100	100	
				-	6,000	6,000	7,200	7,986	8,785	9,663	
3 賃貸不動産の売却	平成25年4月～	社長	客科学費債の圧縮	0	65,000	0					
			不動産賃貸収入の減少	0	0	▲ 4,000	▲ 4,000	▲ 4,000	▲ 4,000	▲ 4,000	
			水運光熱費の圧縮	0	0	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	
			管理費用の圧縮	0	0	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	
			支払利息の圧縮	0	0	1,850	1,850	1,850	1,850	1,850	

モニタリング計画	
頻度	内容
1 月次	-取引金融機関様に残高試算書を送付します(当月分を翌々月初に送付します)。
2 3ヶ月に1度	-取引金融機関様に計画と実績の比較分析、アクションプランの進捗状況を報告します。
3 決算期	-取引金融機関様に決算書を送付します。

6.実施計画(アクションプラン)及びモニタリング計画(2/2)

②人材育成

研修でとりあげた商品を「おすすめ商品」として指定し、店舗販売員ごとに販売目標を設定することにしましたが、この施策の狙いは「おすすめ商品」の売上高そのものではなく、店舗販売員の顧客とのコミュニケーション力の向上にあります。コミュニケーション力が向上すれば売上高の増加が期待されますが、その効果を定量的に把握することは困難です。本事例では、「おすすめ商品」の売上高自体は金額的に大きくないこともあり、「おすすめ商品」の売上高を実施計画に定め、モニタリングの対象としつつも、計数計画にはその効果を織り込まないこととしました。

③賃貸不動産の売却

賃貸不動産の固定資産税評価額に基づく時価は65,000千円であり、計画0年目(平成26年3月期)に売却にすることによって有利子負債の圧縮を図ることとしました。

これにより、計画1年目(平成27年3月期)以降は前年度と比較して賃貸収入が4,000千円減少するものの、水道光熱費1,200千円、管理費用1,000千円、支払利息1,950千円(=65,000千円×利率3.0%)の削減により、純額で150千円のキャッシュフローの増加を見込んでいます。

(2)モニタリング計画(事業再生計画書 E-11ページ参照)

「モニタリング計画」については、月次決算や事業再生計画の進捗状況に関して、いつ、誰に対して、どのような資料開示及び報告を行うかについて、具体的に記載しています。本事例では、月次で取引金融機関に対し残高試算表を送付することとしています。また、計画と実績との比較分析並びにアクションプランの進捗状況について、3ヶ月に1度取引金融機関に報告することとしています。債務者企業にとっても相応の準備が必要となるため、誰が、いつ、どのような資料に基づきどのような資料を作成するか検討しておく必要があります。

7.計数計画(1/5)

【作成の仕方】

計数計画は、計画開始時の貸借対照表(実質純資産額)及び過年度の正常収益力を基礎として、将来の外部環境や内部環境を考慮した成り行きベースの計画を策定し、そのうえで経営改善施策の改善効果を定量的に反映して完成させます。

(1)前提条件(事業再生計画書 E-12ページ参照)

成り行きベースの計画を策定するうえで考慮した条件と経営改善施策の定量的な改善効果を「前提条件」に記載しています。

(2)損益計算書計画(事業再生計画書 E-13ページ参照)

アクションプランにより定量化した項目については、定量効果を反映した金額とします。

法人税等については、繰越欠損金の使用スケジュールならびに使用期限に留意が必要です。

前提条件	
項目	内容
売上高	直近実績(平成25年3月期)を基準として、計画0年目(平成26年3月期)に1.0%の増加を見込む。
売上総利益率	直近実績(平成25年3月期)を基準として、計画0年目(平成26年3月期)に1.8%の改善を見込む。
減価償却費	直近実績(平成25年3月期)と同額を見込む。
賞与	計画1年目(平成27年3月期)より年間600千円を見込む。
水道光熱費	賃貸不動産の売却により、平成27年3月期以降1.2百万円の減少を見込む。
PL その他販管費	賃貸不動産の売却により、平成27年3月期以降管理コスト1百万円の減少を見込む。
不動産賃貸収入	物件売却により平成27年3月期以降はゼロと見込む。
支払利息	従前の約定利率に基づき計上。
固定資産除売却損	計画0年目(平成26年3月期)に賃貸不動産の売却見込額(固定資産税評価額に基づく時価)と簿価との差額を計上。
陳腐化在庫廃棄損	計画0年目(平成26年3月期)に3百万円を見込む。
法人税等	計画期間中に法人税の発生が見込まれないため、住民税均等割(180千円)を計上。
未取りバート	回転期間により算出した残高を計上。
商品	回転期間により算出した残高を計上。
BS 買掛金	回転期間により算出した残高を計上。
有形固定資産	維持更新投資として、毎年1,500千円を計上。
CF 借入返済	平成26年3月に、総額14百万円を債権残高に応じて各金融機関に返済。 賃貸不動産は平成26年3月末までに売却し、売却代金の返済を見込む。 平成26年4月以降は、年間総額17百万円を債権残高に応じて各金融機関に毎月分割返済。

損益計算書と税務所得									
	実績-2 平成24年3月期	実績-1 平成25年3月期	計画0年目 平成26年3月期	計画1年目 平成27年3月期	計画2年目 平成28年3月期	計画3年目 平成29年3月期	計画4年目 平成30年3月期	計画5年目 平成31年2月期	(単位:千円)
売上高	960,000	900,000	909,000	909,000	909,000	909,000	909,000	909,000	
売上原価	720,000	673,200	663,570	663,570	663,570	663,570	663,570	663,570	
売上総利益	240,000	226,800	245,430	245,430	245,430	245,430	245,430	245,430	
売上総利益率	25.0%	25.2%	27.0%	27.0%	27.0%	27.0%	27.0%	27.0%	
販管費	243,650	224,400	224,400	222,800	222,800	222,800	222,800	222,800	
営業利益	▲ 3,650	2,400	21,030	22,630	22,630	22,630	22,630	22,630	
不動産賃貸収入	4,000	4,000	4,000	-	-	-	-	-	
営業外収益	4,000	4,000	4,000	-	-	-	-	-	
支払利息	8,750	8,750	8,750	6,265	5,860	5,455	5,051	4,646	
営業外費用	8,750	8,750	8,750	6,265	5,860	5,455	5,051	4,646	
経常利益	▲ 8,400	▲ 2,350	16,280	16,365	16,770	17,175	17,579	17,984	
特別利益	-	-	-	-	-	-	-	-	
固定資産除売却損	10,000	-	35,000	-	-	-	-	-	
陳腐化在庫廃棄損	-	-	3,000	-	-	-	-	-	
特別損失	10,000	-	38,000	-	-	-	-	-	
税引前当期純利益	▲ 18,400	▲ 2,350	▲ 21,720	16,365	16,770	17,175	17,579	17,984	
法人税等	180	180	180	180	180	180	180	180	
当期純利益	▲ 19,580	▲ 2,530	▲ 21,540	16,185	16,590	16,995	17,399	17,804	
H23/3以前発生	▲ 80,000	-	-	16,365	16,770	17,175	17,579	12,111	
H24/3発生	▲ 18,400	-	-	-	-	-	-	5,873	
H25/3発生	▲ 18,400	▲ 2,350	-	-	-	-	-	-	
H26/3発生	-	-	▲ 21,720	-	-	-	-	-	
H27/3発生	-	-	-	-	-	-	-	-	
H28/3発生	-	-	-	-	-	-	-	-	
H29/3発生	-	-	-	-	-	-	-	-	
H30/3発生	-	-	-	-	-	-	-	-	
欠損金の発生(▲)または使用	▲ 18,400	▲ 2,350	▲ 21,720	16,365	16,770	17,175	17,579	17,984	
繰越欠損金残高	▲ 98,400	▲ 100,750	▲ 122,470	▲ 106,105	▲ 89,334	▲ 72,160	▲ 54,581	▲ 36,597	
繰越新増	-	-	-	-	-	-	-	-	

(注)計画0年目に経常黒字化している。

7.計数計画(2/5)

(3)貸借対照表計画(事業再生計画書 E-14ページ参照)

E社の純資産額の調整項目は以下のとおりです。

①不動産の含み損

賃貸不動産について、簿価100,000千円と固定資産税評価額に基づく時価65,000千円との差額35,000千円を調整しています。

②陳腐化在庫

外装の傷んだ商品や、売れ残った商品のうち返品不可能なものが帳簿上3,000千円資産計上されており、平成26年3月期に廃棄予定であったため、ゼロ評価しています。

③社長所有不動産

社長自宅の鑑定評価額(正常価格)18,000千円を債務者企業の資産とみなし、中小企業特性として純資産額の加算項目としています。

(4)キャッシュフロー計画(事業再生計画書 E-15ページ参照)

本事例では、FCFに相当する金額を弁済原資とする考え方を採用しています。5期間のFCFの平均が約17,000千円であることから、金融支援後の年間弁済額を毎期17,000千円と定めています。

	実績-2 平成24年3月期	実績-1 平成25年3月期	計画0年目 平成26年3月期	計画1年目 平成27年3月期	計画2年目 平成28年3月期	計画3年目 平成29年3月期	計画4年目 平成30年3月期	計画5年目 平成31年3月期
買掛金	168,300	165,893	165,893	165,893	165,893	165,893	165,893	165,893
短期借入金	100,000	100,000	96,000	89,978	83,956	77,934	71,911	65,889
未払費用	1,750	1,750	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650
預り金	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
前受家賃	333	333	-	-	-	-	-	-
未払法人税等	180	180	180	180	180	180	180	180
流動負債	272,163	269,756	265,323	259,300	253,278	247,256	241,234	235,212
長期借入金	250,000	250,000	175,000	164,022	153,044	142,066	131,089	120,111
預り保証金	2,000	2,000	-	-	-	-	-	-
固定負債	252,000	252,000	175,000	164,022	153,044	142,066	131,089	120,111
負債合計	524,163	521,756	440,323	423,323	406,323	389,323	372,323	355,323
資本金	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
繰越利益剰余金	▲ 91,452	▲ 93,982	▲ 115,882	▲ 99,697	▲ 83,107	▲ 66,112	▲ 48,713	▲ 30,809
純資産合計	▲ 61,452	▲ 63,982	▲ 85,882	▲ 69,697	▲ 53,107	▲ 36,112	▲ 18,713	▲ 9,998
負債・純資産合計	462,711	457,774	354,440	353,626	353,216	353,211	353,610	354,414
【実質純資産額の推移】								
帳簿上の純資産額		▲ 63,982	▲ 85,882	▲ 69,697	▲ 53,107	▲ 36,112	▲ 18,713	▲ 9,998
① 不動産の含み損		▲ 35,000	-	-	-	-	-	-
② 陳腐化在庫		▲ 3,000	-	-	-	-	-	-
実質純資産額		▲ 101,982	▲ 85,882	▲ 69,697	▲ 53,107	▲ 36,112	▲ 18,713	▲ 9,998
③ 社長所有不動産		18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
中小企業特性反映後実質純資産額		▲ 83,982	▲ 67,882	▲ 51,697	▲ 35,107	▲ 18,112	▲ 713	17,091

	実績-2 平成24年3月期	実績-1 平成25年3月期	計画0年目 平成26年3月期	計画1年目 平成27年3月期	計画2年目 平成28年3月期	計画3年目 平成29年3月期	計画4年目 平成30年3月期	計画5年目 平成31年3月期
税引前当期純利益	▲ 18,400	▲ 2,350	▲ 21,720	16,365	16,770	17,175	17,579	17,984
減価償却費	2,200	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
固定資産売却損	10,000	-	35,000	-	-	-	-	-
たな卸資産増減	10,258	2,111	3,000	-	-	-	-	-
未取りバート増減	▲ 2,643	106	150	-	-	-	-	-
その他流動資産増減	833	-	-	-	-	-	-	-
買掛金増減	▲ 11,700	▲ 2,408	-	-	-	-	-	-
未払費用増減	▲ 146	-	▲ 100	-	-	-	-	-
預り金増減	▲ 100	-	-	-	-	-	-	-
前受家賃増減	-	-	▲ 333	-	-	-	-	-
その他固定負債増減	▲ 2,000	-	▲ 2,000	-	-	-	-	-
法人税等支払	▲ 180	▲ 180	▲ 180	▲ 180	▲ 180	▲ 180	▲ 180	▲ 180
営業活動によるCF①	▲ 11,878	▲ 921	15,617	17,985	18,390	18,795	19,199	19,604
設備投資額	▲ 400	-	▲ 1,500	▲ 1,500	▲ 1,500	▲ 1,500	▲ 1,500	▲ 1,500
敷金保証金増減	-	-	-	-	-	-	-	-
賃貸不動産売却収入	-	-	65,000	-	-	-	-	-
投資活動によるCF②	▲ 400	-	63,500	▲ 1,500	▲ 1,500	▲ 1,500	▲ 1,500	▲ 1,500
短期借入金増減	-	-	▲ 4,000	▲ 6,022	▲ 6,022	▲ 6,022	▲ 6,022	▲ 6,022
長期借入金増減	-	-	▲ 75,000	▲ 10,978	▲ 10,978	▲ 10,978	▲ 10,978	▲ 10,978
財務活動によるCF	-	-	▲ 79,000	▲ 17,000	▲ 17,000	▲ 17,000	▲ 17,000	▲ 17,000
現金預金増減	▲ 12,278	▲ 921	117	▲ 515	▲ 110	295	699	1,104
現金預金期首残高	61,201	48,923	48,002	48,118	47,604	47,494	47,789	48,488
現金預金期末残高	48,923	48,002	48,118	47,604	47,494	47,789	48,488	49,592
FCF①+②(注1)	▲ 12,278	▲ 921	79,117	16,485	16,890	17,295	17,699	18,104

7.計数計画(3/5)

(5) 金融機関別返済計画(事業再生計画書 E-16 ページ参照)

本事例では、計画0年目に14,000千円の収益弁済を実施します。当該弁済の原資は賃貸不動産売却前である計画0年目の収益によるものであるため、残高プロラタの基準を賃貸不動産売却前である直近実績期末時点の残高としています。

一方、計画1年目以降は毎年17,000千円の収益弁済を実施します。当該弁済の原資は賃貸不動産売却後である当該年度の収益によるものであるため、残高プロラタの基準を賃貸不動産売却後である計画0年目期末時点の残高としています。

	実績-2 平成24年3月期	実績-1 平成25年3月期	計画0年目 平成26年3月期	計画1年目 平成27年3月期	計画2年目 平成28年3月期	計画3年目 平成29年3月期	計画4年目 平成30年3月期	計画5年目 平成31年3月期
A銀行(短期)								
借入残高	100,000	100,000	100,000	96,000	89,978	83,956	77,934	71,911
返済	-	-	▲ 4,000	▲ 6,022	▲ 6,022	▲ 6,022	▲ 6,022	▲ 6,022
期末残高	100,000	100,000	96,000	89,978	83,956	77,934	71,911	65,889
A銀行(長期)								
借入残高	150,000	150,000	150,000	144,000	134,967	125,934	116,900	107,867
返済	-	-	▲ 6,000	▲ 9,033	▲ 9,033	▲ 9,033	▲ 9,033	▲ 9,033
期末残高	150,000	150,000	144,000	134,967	125,934	116,900	107,867	98,834
A銀行(合計)								
借入残高	250,000	250,000	250,000	240,000	224,945	209,889	194,834	179,779
返済	-	-	▲ 10,000	▲ 15,055	▲ 15,055	▲ 15,055	▲ 15,055	▲ 15,055
期末残高	250,000	250,000	240,000	224,945	209,889	194,834	179,779	164,723
B銀行(長期)								
借入残高	100,000	100,000	100,000	31,000	29,055	27,111	25,166	23,221
返済(FCF)	-	-	▲ 4,000	▲ 1,945	▲ 1,945	▲ 1,945	▲ 1,945	▲ 1,945
返済(担保処分)	-	-	▲ 65,000	-	-	-	-	-
期末残高	100,000	100,000	31,000	29,055	27,111	25,166	23,221	21,277
短期計								
借入残高	100,000	100,000	100,000	96,000	89,978	83,956	77,934	71,911
返済	-	-	▲ 4,000	▲ 6,022	▲ 6,022	▲ 6,022	▲ 6,022	▲ 6,022
期末残高	100,000	100,000	96,000	89,978	83,956	77,934	71,911	65,889
長期計								
借入残高	250,000	250,000	250,000	175,000	164,022	153,044	142,066	131,089
返済	-	-	▲ 75,000	▲ 10,978	▲ 10,978	▲ 10,978	▲ 10,978	▲ 10,978
期末残高	250,000	250,000	175,000	164,022	153,044	142,066	131,089	120,111
合計								
借入残高	350,000	350,000	350,000	271,000	254,000	237,000	220,000	203,000
返済	-	-	▲ 79,000	▲ 17,000	▲ 17,000	▲ 17,000	▲ 17,000	▲ 17,000
期末残高	350,000	350,000	271,000	254,000	237,000	220,000	203,000	186,000
支払利息								
合計	金利	8,750	8,750	6,265	5,860	5,455	5,051	4,646
A銀行(短期)	2.0%	2,000	2,000	1,865	1,744	1,624	1,503	1,383
A銀行(長期)	2.5%	3,750	3,750	3,496	3,271	3,045	2,819	2,593
B銀行(長期)	3.0%	3,000	3,000	903	845	787	728	670

7.計数計画(4/5)

【正常収益力】

事業再生計画書には直接記載していませんが、損益計画の策定及び経営改善施策の検討の基礎となる正常収益を把握するため、過去3期間の営業利益に各種補正を行います。

【正常収益力の試算】

科目	H23/3	H24/3	H25/3
＜収益力補正前＞			
売上高	1,050,000	960,000	900,000
売上原価	787,500	720,000	673,200
売上総利益	262,500	240,000	226,800
販売費及び一般管理費	272,150	243,650	224,400
営業利益	▲9,650	▲3,650	2,400
減価償却費	2,600	2,200	1,800
営業利益＋減価償却費	▲7,050	▲1,450	4,200
＜収益力の補正項目＞			
①撤退済み店舗の損益	9,500	3,800	-
②不動産賃貸収入	4,000	4,000	4,000
＜収益力補正後＞			
補正後営業利益	3,850	4,150	6,400
減価償却費	2,600	2,200	1,800
補正後営業利益＋減価償却費	6,450	6,350	8,200

①撤退済み店舗の損益

E社の損益計算書には、平成24年3月期中に閉鎖した店舗の損益が含まれています。損益計画を立案する上で、既に閉鎖した店舗にかかる損益を除外して、現存する店舗の収益力を把握しておくことが有用です。

②不動産賃貸収入

不動産賃貸収入は経常的な収入のため、営業利益に加算する調整を行っています。

7.計数計画(5/5)

【金融債務に関する情報】

事業再生計画書には記載していませんが、金銭消費貸借契約書に基づき借入契約一覧を作成し、取引金融機関すべてに情報共有できるようにします。借入契約毎に、種類、借入残高、元金返済条件、金利支払条件、保証等を記載します。返済猶予を受けている場合はその旨、及び猶予期間も記載します。債務者企業において金銭消費貸借契約書が保管されていない場合は、返済予定表に基づき作成するか、あるいは金融機関から契約書のコピーを取り寄せてもらい作成します。

【借入契約一覧表】

(単位:千円)

借入先	種類	H25/3残高	H25/6残高	元金返済条件	金利	利払い	保証
A銀行	証書	100,000	100,000	期日一括	2.0%	毎月	保証協会80%
	証書	150,000	150,000	毎月2,000千円	2.5%	毎月	保証協会80%
計		250,000	250,000				
B銀行	証書	100,000	100,000	毎月1,500千円	3.0%	毎月	
計		100,000	100,000				
合計		350,000	350,000				

※全借入について平成24年2月から平成26年2月まで返済猶予中

8.資産保全状況

【作成の仕方】(事業再生計画書 E-17ページ参照)

金融機関毎の債権額(借入金残高)から保全額を差し引き、非保全残高を試算して記載します。保全内容として、不動産担保、その他動産担保、預金担保、信用保証協会の保証を記載しています。

本事例では、A銀行が代表者の自宅不動産に、B銀行が賃貸不動産に根抵当権を付しています。いずれの不動産の評価額も根抵当権の極度額を超過していないため、それぞれの不動産の評価額を不動産担保の欄に記載しています。

また、A銀行は信用保証協会による部分保証(80%)を受けていますので、債権残高の80%を協会保証の欄に記載しています。

作成基準日については、なるべく直近日現在とします。本事例では平成25年6月末としており、借入金残高は借入契約一覧表で把握している金額を転記します。

金融機関別保全状況

平成25年6月末現在
(単位:千円)

	金融機関名	債権額(A)	保全額(B)	保全内容				信用残 (A)-(B)	担保設定状況
				不動産	動産	預金担保	協会保証		
1	A銀行	250,000	218,000	18,000	-	-	200,000	32,000	代表者自宅
2	B銀行	100,000	65,000	65,000	-	-	-	35,000	賃貸不動産
	合計	350,000	283,000	83,000	-	-	200,000	67,000	

その他

債務者概況表は、メイン行が作成しているため、本事例では事業再生計画書に含めていません。

【メイン行における自己査定】

メイン銀行のE社に対する自己査定における債務者区分は、直近期(平成25年3月期)まで4期連続経常赤字であったこと、債務超過であること、フリーキャッシュフローがマイナスであり債務償還年数が算出できないこと、約定弁済を猶予しており貸出条件を緩和していることから、「破綻懸念先」とされていました。

債務者区分		債務者の状況	具体例
正常先		<ul style="list-style-type: none"> 業況が良好 財務内容にも特段の問題がない 	<ul style="list-style-type: none"> 黒字、資産超過 債務償還年数短期
要注意先	その他要注意先	<ul style="list-style-type: none"> 貸出条件に問題がある 履行状況に問題がある 業況が低調ないしは不安定 財務内容に問題がある 	<ul style="list-style-type: none"> 赤字
	要管理先	債権に以下が含まれる <ul style="list-style-type: none"> 貸出条件緩和債権 3ヶ月以上延滞債権が含まれる 	<ul style="list-style-type: none"> 債務償還年数長期 初期延滞
破綻懸念先		<ul style="list-style-type: none"> 経営難の状態 経営改善計画等の進捗状況が芳しくない 	<ul style="list-style-type: none"> 赤字、債務超過 債務償還年数長期 相当期間の延滞
実質破綻先		<ul style="list-style-type: none"> 深刻な経営難 実質的に経営破綻 	<ul style="list-style-type: none"> 赤字、債務超過 債務償還年数超長期 長期間(6ヶ月以上)の延滞
破綻先		法的・形式的な経営破綻の事実が発生	破産、清算、会社整理、会社更生、民事再生、手形交換所の取引停止処分等 ※計画の認可決定が行われた場合は要注意先または破綻懸念先