

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(F社)

## 本事例の概要

- F社の経営改善計画書の概要は、以下のとおりです。

項目	F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	F社(単体)
債務者区分	その他要注意先(計画策定時)⇒ランクアップなし
アクションプラン	定量化していない
計画書の種別	暫定リスクの経営改善計画書
金融支援の手法	リスクジュール(計画期間3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	役員報酬の25%削減

## 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F社の事例内容に即した解説を行います。

経営改善計画書の項目	経営改善計画書のページ	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	F - 2	F解4	—
1 概要	F - 4 ~ F - 5	F解5~F解6	—
2 ビジネスモデル俯瞰図	F - 6	F解7~F解11	—
3 企業集団の状況	F - 7	F解12	—
4 資金実績表	F - 8	F解13	—
5 計数計画概要・具体的施策	F - 9 ~ F - 10	F解14~F解15	—
6 実施計画(アクションプラン)及びモニタリング計画	F - 11	F解16	—
7 計数計画	F - 12 ~ F - 16	F解17~F解20	—
8 資産保全状況	F - 17	F解21	—
(その他)	—	F解22	—

## はじめに

### 【作成の仕方】(経営改善計画書 F-2 ページ参照)

経営改善計画書は、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、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、経営改善に向けた有効な施策が特定できず、計画期間中に模索していく旨を記載し、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、経営改善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、平成15年に1号店をオープンし、お客様にご好評をいただいております。その後、更なる成長を目指して拡大路線に舵を切り、平成20年には2号店、平成23年には3号店をオープンいたしました。しかしながら、出店を急いだあまり、従業員の接客技術が追いついていなかったことも影響してか、3号店の売上は出店時の計画を大幅に下回る結果となり、約定弁済ができない事態に陥りました。お取引金融機関各位にご迷惑をおかけし、深くお詫び申し上げます。

こうした中、お取引金融機関各位にご協力を賜るべく、本「経営改善計画書」を策定いたしました。当社が再生を図るためには3号店の安定化が不可欠ではありますが、現時点において確実に有効な施策をお示しすることができないことから、時間的な猶予をいただきながら、有効な施策を模索して参る所存です。

お取引金融機関各位におかれましては、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  
F社  
代表取締役社長 ●●

# 1.概要(1/2)

【作成の仕方】(経営改善計画書 F-4 ~ F-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、経営改善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、3号店の売上が当初予測を下回ったことについて記載しています。記載にあたっては、定性的な情報のみならず、窮境に陥った経緯が定量的にわかるよう、3号店の売上に関する当初予測との乖離度合を数値化して示しています。また、問題点として、3号店の業績不振の原因が現時点で特定できていないことを記載しています。

### 1 経営課題・問題点

#### ① 3号店の売上見込みの誤り

弊社は、平成15年に1号店、平成20年に2号店をオープンいたしました。1号店・2号店はおかげさまでお客様にご好評をいただいたことから、平成23年には3号店の出店を計画いたしました。しかしながら、3号店の売上は現在のところ当初見込の75%にとどまっており、約定弁済を継続できない事態に陥りました。

#### ② 3号店の不振原因

3号店は、学校・オフィス街に近く、服飾関係や飲食店が集中する地域から徒歩圏内に立地することから、主として学生やOLをターゲットと位置づけた店づくりを行いました。しかしながら、不振の原因が、立地ならびにターゲット層の選定の誤りに起因するのか、あるいは内装・間取りに起因するのか、料金設定を誤っているのか、広告宣伝が不足しているのか、美容師に問題があるのか、現時点では特定することができておりません。

### 2 計画の基本方針

#### ① 経費の削減

役員報酬を25%削減します。

#### ② 人材育成

定期的な配置転換を行い、各店美容師の接客技術の向上を図ります。

#### ③ 3号店の不振原因の究明

3号店の黒字化に向けて、経営コンサルタントを招聘して課題を抽出し、改善に向けた取り組みを実施します。

### ④ 金融支援のお願い

#### 【弁済スケジュール】

計画期間中(平成26年1月より平成28年12月)の弁済額は、A銀行様、B銀行様合計で年間1,000,000円とし、毎月分割して定額を弁済いたします。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、それぞれ現状の約定弁済を継続した場合に見込まれる、平成25年12月末時点の借入金残高(A銀行様:7,000,000円、B銀行様:6,800,000円)を基準として、比例按分の方法により算出するものとします。

#### 【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3年とします(平成26年12月期～平成28年12月期)。

#### ② 撤退基準

3号店については、平成28年12月期までに黒字化の見通しが立たない場合には、撤退を検討いたします。

## 1.概要(2/2)

---

### ②計画の基本方針

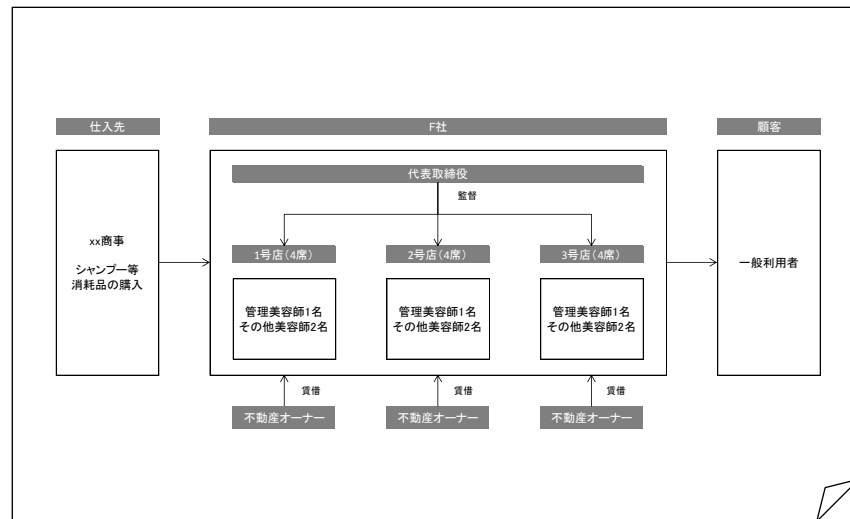
経営課題を解消するための基本方針として、コスト削減、接客技術の向上について記載しています。また、3号店については現状把握ができておらず、計画期間中に課題を抽出し、具体的な改善施策を講じる旨を記載しています。また、取引金融機関に要請する支援内容として、収益弁済の方法(弁済額、残高プロラタの基準)について記載するとともに、モニタリング計画についても記載しています。

### ③計画期間・改善目標等

計画の年数(3年間)及び期別(平成26年12月期から平成28年12月期まで)、ならびに3号店の撤退基準について記載しています。

## 2.ビジネスモデル俯瞰図(1/5)

【作成の仕方】(経営改善計画書 F-6 ページ参照)  
F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(2/5)

### 【マクロ環境分析(PEST分析)】

経営改善計画書には記載していませんが、F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><b>P</b>olitics・・・政治環境 (法的規制・税制等)</p> <p>✓ 特記事項なし</p>	<p><b>E</b>conomics・・・経済環境 (景気・物価・為替・金利等)</p> <p>✓ 消費者の節約志向が強まり、特にパーマに対する支出の減少が顕著である。</p>	<p><b>S</b>ociety・・・社会環境 (人口統計・社会動向等)</p> <p>✓ 特記事項なし</p>	<p><b>T</b>echnology・・・技術環境 (技術革新・IT環境等)</p> <p>✓ 特記事項なし</p>
--	---	---	--



## 2.ビジネスモデル俯瞰図(3/5)

### 【業界分析(5フォース分析)】

経営改善計画書には記載していませんが、F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、美容院業界を対象に分析しています。

#### ＜新規参入の脅威＞

- ✓ 美容師資格と開設届で開業でき、投下資本も比較的少ないことから、参入障壁は低い。

#### ＜売り手の交渉力＞

- ✓ 特記事項なし。

#### ＜業界内の競争＞

- ✓ サービスの差別化が困難である。

#### ＜買い手の交渉力＞

- ✓ 供給過多の状況にある。

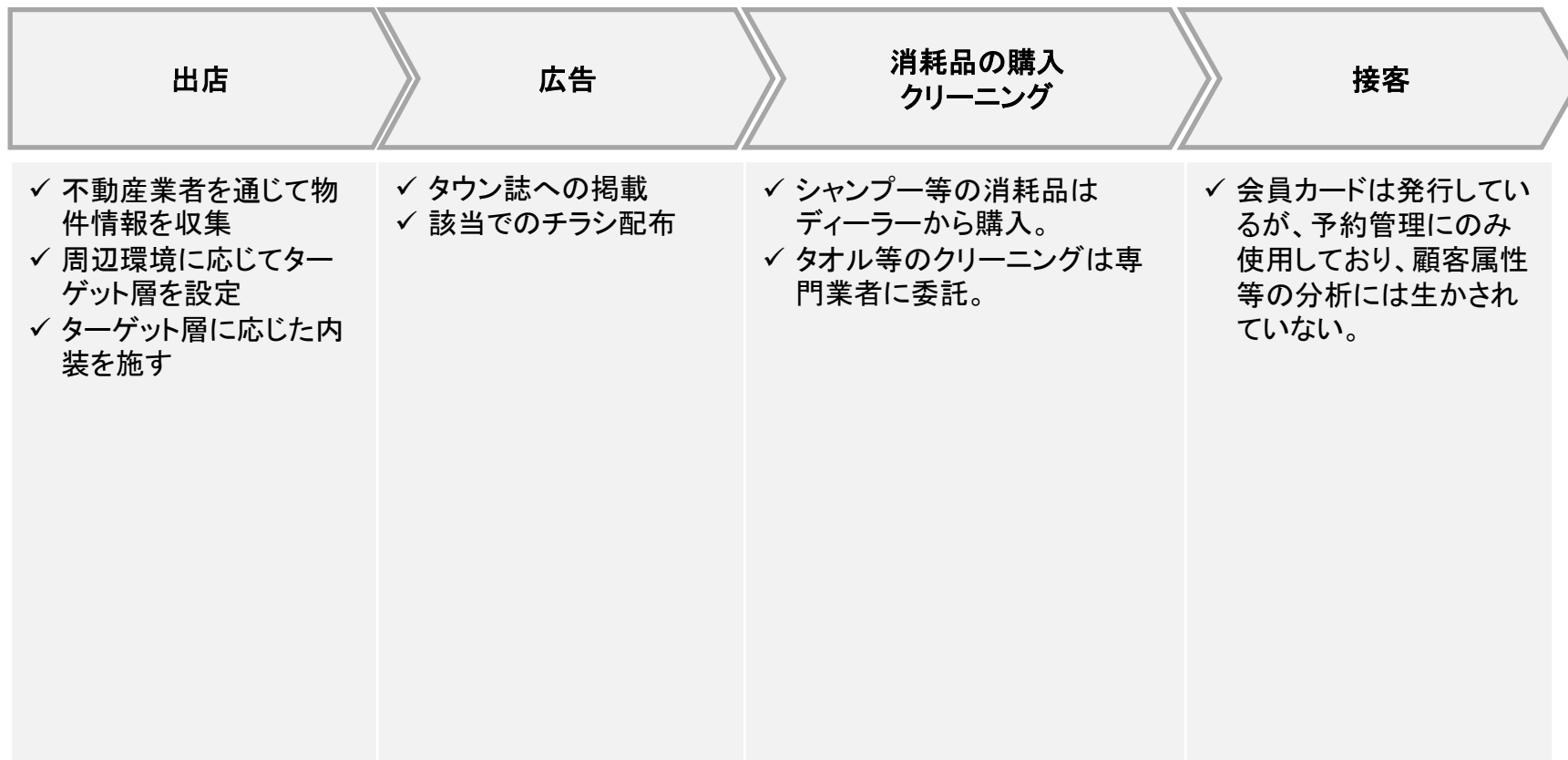
#### ＜代替サービスの脅威＞

- ✓ 特記事項なし。

## 2.ビジネスモデル俯瞰図(4/5)

### 【内部環境分析(バリューチェーン分析)】

経営改善計画書には記載していませんが、F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(5/5)

---

### 【SWOT分析】

F社の場合は、1号店、2号店、3号店でそれぞれ外部環境(立地・競合店の状況)や内部環境(ターゲット層・美容師の顔ぶれ)が大きく異なります。こうした場合には、それぞれの店舗についてSWOT分析を行うことも考えられます。

3号店についてみれば、オープンから日が浅く、「強み」だと思っているものが本当に強みなのか、あるいは「弱み」がどこにあるのか識別できません。顧客属性や来店頻度の分析、市場の認知度調査、顧客の満足度調査等をすすめることで、「強み」「弱み」を識別していくことになります。

### 【窮境原因の把握と解消の方向性】

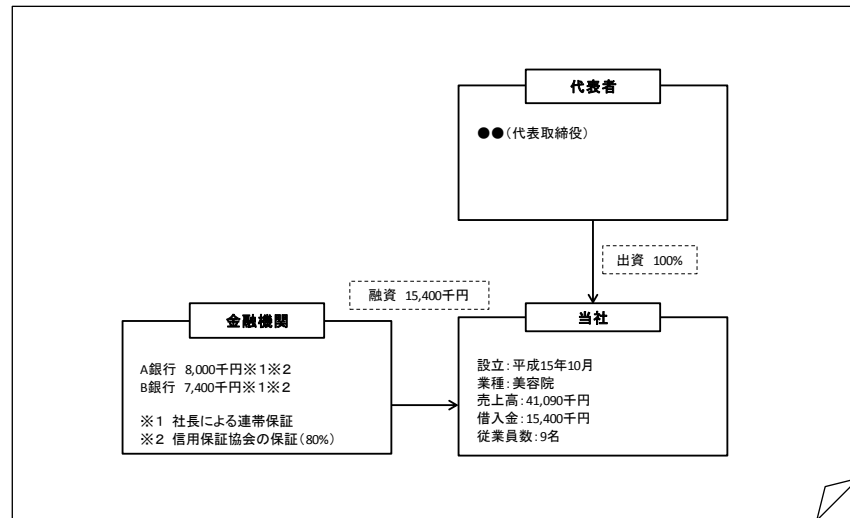
F社の場合には、3号店の不振が窮境の原因であることは明らかですが、不振の具体的な原因を究明しない限り、その解消の方向性を明らかにすることができません。このため、経営改善計画において不振原因の究明を課題としています。

### 3.企業集団の状況

【作成の仕方】(経営改善計画書 F-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、F社のグループ相関図を作成しています。

F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。F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】(経営改善計画書 F-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1月から平成25年12月までで、平成25年7月以降は見通しとなっています。

1. 平成24年12月期 (実績)													(単位:千円)	
平成24年度	前年 繰越	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	計
売上高		3,421	3,116	3,658	3,591	3,455	3,252	3,523	3,557	3,354	3,218	3,150	3,794	41,090
借入		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
返済		133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	1,600
借入金残高	17,000	16,867	16,733	16,600	16,467	16,333	16,200	16,067	15,933	15,800	15,667	15,533	15,400	15,400
現預金残高	5,475	5,257	4,734	4,753	4,705	4,520	4,133	4,017	3,934	3,648	3,227	2,738	2,891	2,891

2. 平成25年12月期 (実績+見込)													(単位:千円)	
平成25年度	前年 繰越	実績	実績	実績	実績	実績	実績	見込	見込	見込	見込	見込	見込	計
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
売上高		3,459	3,151	3,698	3,630	3,493	3,288	3,561	3,596	3,390	3,253	3,185	3,835	41,539
借入		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
返済		133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	1,600
借入金残高	15,400	15,267	15,133	15,000	14,867	14,733	14,600	14,467	14,333	14,200	14,067	13,933	13,800	13,800
現預金残高	2,891	2,753	2,388	2,527	2,600	2,535	2,266	2,270	2,308	2,141	1,837	1,465	1,746	1,746

## 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(経営改善計画書 F-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

(2)事業再生計画に関する表明事項(経営改善計画書 F-9 ページ参照)

対象会社と主要債権者は経営改善計画を実現するために「経営改善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。

数値計画の概要							(単位:千円)
	実績-2 平成23年12月期	実績-1 平成24年12月期	計画0年目 平成25年12月期	計画1年目 平成26年12月期	計画2年目 平成27年12月期	計画3年目 平成28年12月期	
売上高	31,546	41,090	41,539	42,279	42,279	42,279	
営業利益	▲ 651	▲ 2,611	▲ 926	▲ 30	195	392	
経常利益	▲ 937	▲ 3,099	▲ 3,966	▲ 431	▲ 175	52	
当期利益	▲ 1,095	▲ 3,167	▲ 1,433	▲ 488	▲ 242	▲ 16	
減価償却費	1,517	2,295	1,996	1,737	1,511	1,315	
勘戻CF(経常利益+減価償却費-法人税等) A	512	▲ 872	563	1,239	1,269	1,299	
現預金残高	5,475	2,891	1,746	1,884	2,053	2,252	
金融機関債務残高	17,000	15,400	13,800	12,800	11,800	10,600	
資本性埋入金	-	-	-	-	-	-	
運転資金相当額	-	-	-	-	-	-	
表引要償還債務残高 B	11,525	12,509	12,054	10,916	9,747	8,548	
CF残差 B-A	22	▲ 143	214	8	77	64	
簿価純資産額	5,687	2,520	1,087	589	346	331	
実質純資産額	5,687	2,520	1,087	589	346	331	

経営改善計画に関する表明事項	
対象会社	本計画書に記載した各種経営改善施策に真摯に取り組むことをお約束いたします。
主要債権者	F社より経営改善計画への取り組み表明を受けたため、経営改善計画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)経営改善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)(経営改善計画書 F-10 ページ参照)

### ①経費削減

F社の経費を調査した結果、経費の削減余地はほとんどないことが判明しましたが、社長の申し出により、役員報酬を25%削減することとしました。

### ②人材育成

3号店の不振原因を究明するための1つの施策として、3号店の美容師を1号店に配置転換し、1号店の美容師の接客技術を習得させることとしました。

### ③3号店の不振原因の究明

経営コンサルタントを招聘したものの、分析するためのデータに乏しく、一定の時間を要することが判明したため、不振原因を究明することを課題として設定しました。

### ④3号店の撤退

赤字である現状を鑑み、黒字化の見通しが立たない場合の撤退時期を明確化しました。

経営改善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	経費削減	役員報酬の削減	平成25年1月～	役員報酬を25%カットし、年額4百万円から3百万円に削減いたします。【実施済み】
2	人材育成	配置異動による接客技術の向上	平成26年4月	1号店に勤務するA美容師の接客技術を他店舗の美容師に習得させるため、定期的に配置異動を行います。
3	3号店の不振原因の究明	専門家によるコンサルティング	平成25年9月～	経営コンサルタントを招聘し、3号店の不振原因を究明するとともに、改善に向けた課題を抽出します。
		改善に向けた取り組みの実施	平成26年1月～	上記によって抽出された課題に対し、改善に向けた取り組みを実施します。
4	3号店の撤退	撤退時期の明確化	—	3号店については、平成28年12月期までに黒字化の見通しが立たない場合には、撤退いたします。

## 6.実施計画(アクションプラン)及びモニタリング計画

【作成の仕方】(経営改善計画書 F-11ページ参照)

(1)経営改善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)

役員報酬の削減を除き、定量化できるアクションプランはありません。

(2)モニタリング計画

「モニタリング計画」については、月次決算や経営改善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。

(単位:千円)

経営改善計画の具体的な内容	実施時期	実施責任者	項目	実績-1 平成24年12月期	計画0年目 平成25年12月期	計画1年目 平成26年12月期	計画2年目 平成27年12月期	計画3年目 平成28年12月期
1 役員報酬の削減	平成25年1月～	社長	役員報酬削減額	-	1,000	1,000	1,000	1,000
2 配座乗船による接客技術の向上	平成25年4月	社長	-	-	-	-	-	-
3 専門家によるコンサルティング	平成25年9月～	社長	-	-	-	-	-	-
改善に向けた取り組みの実施	平成26年1月～	社長	-	-	-	-	-	-
4 撤退時期の明確化	実施済み	社長	-	-	-	-	-	-

### モニタリング計画

頻度	内容
1 月次	・残高試算表を送付します(当月分を翌々月初に送付します)。
2 3ヶ月に1度	・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	・決算書を送付します。



## 7.計数計画(1/4)

### 【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(経営改善計画書 F-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(経営改善計画書 F-13ページ参照)

計画0年目は、直近月までの実績と、期末までの見込みの合算により策定しています。計画1年目以降は、基本的に計画0年目の横置きとしています。ただし、3号店の売上ならびに売上原価については、成り行きでも一定の改善の兆しがみられることから、計画1年目に計画0年目の7%増を見込んでいます。

#### 前提条件

項目	内容
売上高	平成25年12月期着地見込みにて横置き。 ただし、3号店は認知度の向上により、平成25年12月期着地見込みから7%増加を見込む。
売上原価	平成25年12月期着地見込みにて横置き。 ただし、3号店は認知度の向上により、平成25年12月期着地見込みから7%増加を見込む。
PL	
役員報酬	平成25年12月期より、25%減額を織り込む。
減価償却費	償却予定に基づき計上。
支払利息	従前の約定利率に基づき計上。
法人税等	計画期間中に法人税が発生しないため、住民税均等割額を計上。
CF	
借入返済	平成26年12月期より、総弁済額1,000千円を金融債務残高の比に応じて各金融機関に毎月分割返済。

#### 損益計算書と課税所得

	(単位:千円)					
	実績-2 平成23年12月期	実績-1 平成24年12月期	計画0年目 平成26年12月期	計画1年目 平成27年12月期	計画2年目 平成27年12月期	計画3年目 平成28年12月期
売上高	31,546	41,096	41,539	42,279	42,279	42,279
売上原価	4,687	5,993	6,124	6,227	6,227	6,227
売上総利益	26,858	35,097	35,415	36,051	36,051	36,051
販管費	27,509	37,708	36,341	36,082	35,856	35,659
営業利益	▲ 651	▲ 2,611	▲ 926	▲ 30	195	392
【その他】						
営業外収益	-	-	-	-	-	-
【支払利息】	286	488	440	400	370	340
営業外費用	286	488	440	400	370	340
経常利益	▲ 937	▲ 3,099	▲ 1,366	▲ 431	▲ 175	52
税引前当期純利益	▲ 937	▲ 3,099	▲ 1,366	▲ 431	▲ 175	52
法人税等	68	68	68	68	68	68
当期純利益	▲ 1,005	▲ 3,167	▲ 1,433	▲ 498	▲ 242	▲ 16
H23/12発生	▲ 937					52
H24/12発生		▲ 3,099				
H25/12発生			▲ 1,366			
H26/12発生				▲ 431		
H27/12発生					▲ 175	
H28/12発生						
H29/12発生						
H30/12発生						
欠損金の発生(▲)または使用	▲ 937	▲ 3,099	▲ 1,366	▲ 431	▲ 175	52
繰越欠損金残高	▲ 937	▲ 4,036	▲ 5,402	▲ 5,833	▲ 6,007	▲ 5,956
課税所得	-	-	-	-	-	-

## 7.計数計画(2/4)

### (3)貸借対照表計画(経営改善計画書 F-14ページ参照)

本事例では、純資産の調整事項は把握されませんでした。

	実績-2 平成23年12月期	実績-1 平成24年12月期	計画0年目 平成25年12月期	計画1年目 平成26年12月期	計画2年目 平成27年12月期	計画3年目 平成28年12月期
現金預金	5,475	2,891	1,746	1,884	2,053	2,252
貯蔵品	499	510	519	519	519	519
前払家賃	272	272	272	272	272	272
流動資産	6,246	3,674	2,537	2,675	2,844	3,043
建物付属設備	9,872	8,495	7,297	6,255	5,349	4,560
什器備品	5,465	4,647	3,949	3,354	2,850	2,424
有形固定資産	15,337	13,142	11,246	9,609	8,198	6,984
敷金保証金	2,720	2,720	2,720	2,720	2,720	2,720
その他	-	-	-	-	-	-
投資その他の資産	2,720	2,720	2,720	2,720	2,720	2,720
固定資産	18,057	15,862	13,966	12,329	10,918	9,704
資産合計	24,303	19,536	16,503	15,005	13,762	12,747

	実績-2 平成23年12月期	実績-1 平成24年12月期	計画0年目 平成25年12月期	計画1年目 平成26年12月期	計画2年目 平成27年12月期	計画3年目 平成28年12月期
未払費用	768	767	767	767	767	767
未払法人税等	68	68	68	68	68	68
その他流動負債	781	781	781	781	781	781
流動負債	1,617	1,616	1,616	1,616	1,616	1,616
長期借入金	17,000	15,400	13,800	12,800	11,800	10,800
その他固定負債	-	-	-	-	-	-
固定負債	17,000	15,400	13,800	12,800	11,800	10,800
負債合計	18,617	17,016	15,416	14,416	13,416	12,416
資本金	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
繰越利益剰余金	2,687	▲480	▲1,913	▲2,411	▲2,654	▲2,669
純資産合計	5,687	2,520	1,087	589	346	331
負債・純資産合計	24,303	19,536	16,503	15,005	13,762	12,747

### (4)キャッシュフロー計画(経営改善計画書 F-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。3期間のFCFの平均が約1,100千円であることから、金融支援後の年間弁済額を毎期1,000千円と定めています。

	実績-2 平成23年12月期	実績-1 平成24年12月期	計画0年目 平成25年12月期	計画1年目 平成26年12月期	計画2年目 平成27年12月期	計画3年目 平成28年12月期
税引前当期純利益	▲937	▲3,089	▲1,366	▲431	▲175	52
減価償却費	1,517	2,295	1,996	1,737	1,511	1,315
貯蔵品増減	▲109	▲11	▲9	-	-	-
前払家賃増減	▲75	-	-	-	-	-
未払費用増減	241	▲1	-	-	-	-
その他流動負債増減	214	-	-	-	-	-
法人税等支払	▲68	▲68	▲68	▲68	▲68	▲68
営業活動によるCF①	783	▲884	554	1,239	1,269	1,289
有形固定資産増減	▲7,000	▲100	▲100	▲100	▲100	▲100
敷金保証金増減	▲1,000	-	-	▲100	-	-
投資活動によるCF②	▲8,000	▲100	▲100	▲100	▲100	▲100
長期借入金増減	7,000	▲1,600	▲1,600	▲1,000	▲1,000	▲1,000
財務活動によるCF	7,000	▲1,600	▲1,600	▲1,000	▲1,000	▲1,000
現金預金期首残高	▲217	▲2,584	▲1,146	139	169	199
現金預金期末残高	5,692	5,475	2,891	1,746	1,884	2,053
現金預金期末残高	5,475	2,891	1,746	1,884	2,053	2,252
FCF①+②	▲7,217	▲984	45	1,138	1,169	1,189

## 7.計数計画(3/4)

### (5) 金融機関別返済計画(経営改善計画書 F-16 ページ参照)

本事例では、現状の約定弁済を継続した場合に見込まれる、平成25年12月末時点の借入金残高(A銀行様:7,000,000円、B銀行様:6,800,000円)を基準として、比例按分の方法により弁済するものとしています。

金融機関別返済計画 (単位:千円)

	実績-2 平成23年12月期	実績-1 平成24年12月期	計画0年目 平成25年12月期	計画1年目 平成26年12月期	計画2年目 平成27年12月期	計画3年目 平成28年12月期
<b>A銀行(長期)</b>						
期首残高	10,000	9,000	8,000	7,000	6,493	5,986
新規借入	-	-	-	-	-	-
返済	▲ 1,000	▲ 1,000	▲ 1,000	▲ 507	▲ 507	▲ 507
期末残高	9,000	8,000	7,000	6,493	5,986	5,478
<b>B銀行(長期)</b>						
期首残高	-	8,000	7,400	6,800	6,307	5,814
新規借入	8,000	-	-	-	-	-
返済	-	▲ 600	▲ 600	▲ 493	▲ 493	▲ 493
期末残高	8,000	7,400	6,800	6,307	5,814	5,322
<b>合計</b>						
期首残高	10,000	17,000	15,400	13,800	12,800	11,800
新規借入	8,000	-	-	-	-	-
返済	▲ 1,000	▲ 1,600	▲ 1,600	▲ 1,000	▲ 1,000	▲ 1,000
期末残高	17,000	15,400	13,800	12,800	11,800	10,800
(支払利息)						
合計	金利					
A銀行(長期)	3.0%	256	226	203	188	173
B銀行(長期)	3.0%	232	214	197	182	168

## 7.計数計画(4/4)

### 【金融債務に関する情報】

経営改善計画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	H24/12残高	H25/6残高	元金返済条件	金利	利払い	保証
A銀行	証書	2,400	2,200	毎月33千円	3.0%	毎月	保証協会80%
	証書	5,600	5,300	毎月50千円	3.0%	毎月	保証協会80%
計		8,000	7,500				
B銀行	証書	7,400	7,100	毎月50千円	3.0%	毎月	保証協会80%
計		7,400	7,100				
合計		15,400	14,600				

## 8.資産保全状況

【作成の仕方】(経営改善計画書 F-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、非保全残高を算定して記載します。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、信用保証協会による部分保証(80%)を受けています。A銀行、B銀行ともに、協会保証以外の保全手段を講じていませんので、債権残高の80%相当額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	7,500	6,000	-	-	-	6,000	1,500	なし
2 B銀行	7,100	5,680	-	-	-	5,680	1,420	なし
合計	14,600	11,680	-	-	-	11,680	2,920	

## その他

### 【作成の仕方】

債務者概況表は、メイン行が作成しているため、本事例では経営改善計画に含めていません。

### 【メイン行における自己査定】

メイン銀行のF社に対する自己査定は以下のとおりとされていました。

#### ①債務者区分

直近期(平成24年12月期)決算において最終赤字(▲3,167千円)であったこと、債務超過ではないこと、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計算できないこと、約定弁済は継続されており貸出条件は緩和されていないことから、「その他要注意先」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"> <li>業況が良好</li> <li>財務内容にも特段の問題がない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>黒字、資産超過</li> <li>債務償還年数短期</li> </ul>
要注意先	その他要注意先	<ul style="list-style-type: none"> <li>貸出条件に問題がある</li> <li>履行状況に問題がある</li> <li>業況が低調ないしは不安定</li> <li>財務内容に問題がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>赤字</li> </ul>
	要管理先	債権に以下が含まれる <ul style="list-style-type: none"> <li>貸出条件緩和債権</li> <li>3ヶ月以上延滞債権が含まれる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>債務償還年数長期</li> <li>初期延滞</li> </ul>
破綻懸念先		<ul style="list-style-type: none"> <li>経営難の状態</li> <li>経営改善計画等の進捗状況が芳しくない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>赤字、債務超過</li> <li>債務償還年数長期</li> <li>相当期間の延滞</li> </ul>
実質破綻先		<ul style="list-style-type: none"> <li>深刻な経営難</li> <li>実質的に経営破綻</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>赤字、債務超過</li> <li>債務償還年数超長期</li> <li>長期間(6ヶ月以上)の延滞</li> </ul>
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