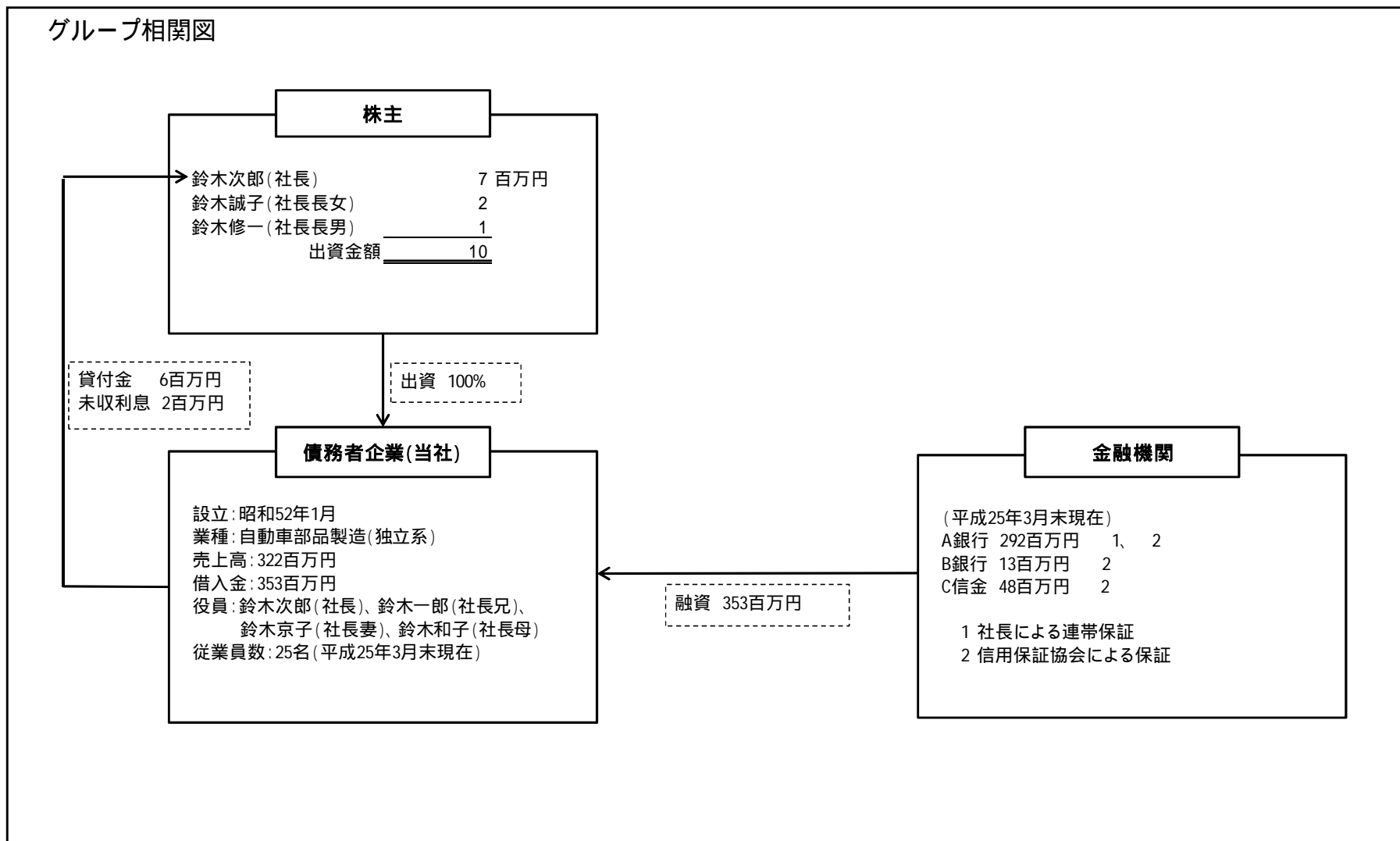


「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

1. 会社概要の把握 - 解答解説(1/4)

【解答例】

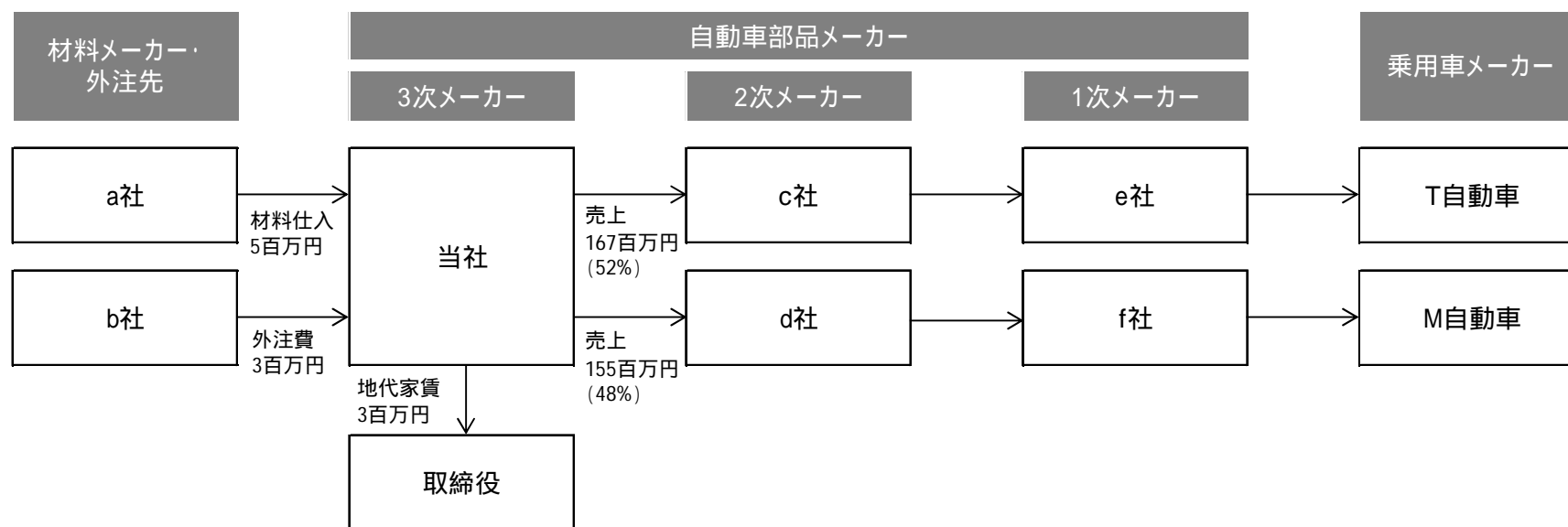


「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

1. 会社概要の把握 - 解答解説(2/4)

【解答例】

ビジネスモデル俯瞰図



切削用ホイル材料については、原則として、得意先からの無償支給とされている。

【仕入高推移】

	H22/9	H23/9	H24/9
a社	15	11	5
b社	3	4	3
合計	19	15	8

【売上高推移】

	H22/9	H23/9	H24/9
c社	144	192	167
d社	79	158	155
合計	222	350	322

## ・「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

### 1. 会社概要の把握 - 解答解説(3/4)

#### 【解説】

#### グループ相関図

##### ■ 作成の基準日

なるべく直近日とすることが望ましいですが、情報を入手できない場合は直近決算日とすることもあります。

##### ■ 債務者企業

会社の概要から、設立時期、業種、売上高、役員、従業員数を転記するとともに、借入金残高については社内管理台帳の「借入先別借入金残高」から直近日(平成25年3月末)現在の残高を転記しています。

##### ■ 株主

株主は債務者企業を支配しているという観点から、債務者企業の上に記載しています。株主の氏名や出資比率を記載しますが、代表者一族をまとめて記載することもあります。中小企業では株主名簿が作成されていないケースも多いため、その場合は、税務申告書の「別表二」を基礎としてインタビューしながら作成します。税務申告書の「貸付金及び受取利息の内訳書」に代表取締役に対する貸付金が記載されているため転記します。株主・役員に対する貸付金は、返済条件の定めがなかったり、条件どおりに返済されていないことも多いですが、債務者企業が事業再生するためには、金融機関の支援を受けることは必要不可欠であり、株主・役員に対する貸付金は、仮に全額回収できない場合であっても、できる限り回収する努力を行うことが必要となります。そのためにも、概要把握の段階で株主・役員との貸借関係を把握しておく必要があります。

##### ■ 金融機関

金融機関名と借入金残高を記載し、債務保証を受けている場合にはあわせて記載します。本事例では、税務申告書の「借入金及び支払利息の内訳書」及び社内管理台帳の「借入先別借入金残高」から転記しています。

##### ■ 作成目的

グループ関係図を作成することで、債務者企業の利害関係者が明確になります。すなわち、再生に関して責任を有する当事者(株主・経営者・保証人)及び責任を果たす相手(金融債権者等)が明確になります。

## 「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

### 1. 会社概要の把握 - 解答解説(4/4)

#### ビジネスモデル俯瞰図

##### ■ 原材料仕入から最終製品化まで

債務者企業のビジネス全体における、原材料仕入から最終製品化までの流れ(サプライチェーン)を把握します。社長へのインタビューにもあるように、自動車部品メーカーの場合、材料メーカー→自動車部品メーカー(3次メーカー)→自動車部品メーカー(2次メーカー)→自動車部品メーカー(1次メーカー)→自動車メーカーという流れになります。債務者企業を中心として、それぞれのサプライチェーンを担っている会社を記載し、取引関係を矢印で示します。物流と商流が異なる場合には、それぞれ記載するようにします。債務者企業の直接の仕入先及び得意先との取引金額を記載するとともに、過去3期間の取引高推移について社内管理台帳の「得意先別売上高推移表」及び「仕入先別仕入高推移表」に基づき欄外に記載しています。また、切削用ホイール材料については、社長へのインタビューにあるとおり、原則として得意先からの無償支給によっているため、その旨を注記しています。

##### ■ 取締役に対する地代家賃

税務申告書の「地代家賃等の内訳書」において、社長妻に対する地代家賃の支払が記載されているため、取締役に対する地代家賃の支払(年間3百万円)を図示しています。株主及び役員並びにその傍系会社との取引については、契約当初の取引価格が未更新となっていたり、通常の第三者取引価格と乖離しているなど、取引価格に見直しの余地があるケースがしばしばあります。税務申告書等のレビューや経営者に対するインタビュー等によって、「会社概要の把握」の段階でそのような取引の有無について把握する必要があります。

##### ■ 作成目的

ビジネスモデル俯瞰図を作成することで、事業構造や損益構造が明確となります。取引価格や不採算取引の見直しなどの経営課題が発見されることもあります。

#### <まとめ>

会社概要把握の段階では、グループ相関図を作成して債務者企業を取り巻く利害関係者を明確にするとともに、ビジネスモデル俯瞰図を作成して債務者企業の事業構造や損益構造を明確にすることが重要となります。