

「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

4. 計数計画の策定 - 解答解説(1/18)

【解答】

損益計算書(一部科目集約)

(単位:千円)	実績-1 H24/9	計画0年目 H25/9	計画1年目 H26/9	計画2年目 H27/9	計画3年目 H28/9	計画4年目 H29/9	計画5年目 H30/9
売上高	322,243	138,077	144,981	152,230	159,841	159,841	159,841
賃金給与	116,283	55,633	56,144	56,694	57,250	57,809	58,375
福利厚生費	3,166	109	109	68	68	68	68
工場消耗品費	21,181	5,718	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385
地代家賃	3,462	3,462	1,731	1,731	1,731	1,731	1,731
保険料	20,281	3,431	615	615	615	615	615
その他	111,925	74,367	57,979	55,197	57,700	51,782	50,507
売上原価	276,298	142,719	121,963	119,690	122,750	117,390	116,681
売上総利益	45,945	4,642	23,018	32,540	37,092	42,451	43,160
売上総利益率	14.3%	-3.4%	15.9%	21.4%	23.2%	26.6%	27.0%
役員報酬	29,615	9,338	10,062	10,062	10,062	10,062	10,062
従業員給与	6,139	5,189	5,189	5,189	5,189	5,189	5,189
接待交際費	617	865	462	462	462	462	462
保険料	11,674	1,106	-	-	-	-	-
その他	25,065	16,385	15,206	15,206	15,206	15,206	14,949
販管費	73,110	32,883	30,919	30,919	30,919	30,919	30,662
営業利益	27,165	37,526	7,901	1,621	6,173	11,532	12,499
営業外収益	11,389	15,943	3,785	3,708	4,631	3,708	3,669
営業外費用	7,255	7,178	6,864	6,572	6,342	6,069	5,740
経常利益	23,032	28,761	10,980	1,243	4,462	9,171	10,428
特別利益	-	-	-	-	-	-	-
特別損失	100	-	13,846	-	-	-	-
税引前当期純利益	23,132	28,761	24,826	1,243	4,462	9,171	10,428
法人税等	119	54	54	54	54	54	54
当期純利益	23,251	28,815	24,880	1,297	4,408	9,117	10,374

「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

4. 計数計画の策定 - 解答解説(2/18)

【解答】

貸借対照表(一部科目集約)

(単位:千円)	実績-1 H24/9	計画0年目 H25/9	計画1年目 H26/9	計画2年目 H27/9	計画3年目 H28/9	計画4年目 H29/9	計画5年目 H30/9
現金預金	39,261	53,986	46,197	51,170	57,358	64,969	69,201
売上債権	18,837	8,511	8,129	8,535	8,962	8,962	8,962
棚卸資産	3,542	232	244	256	269	269	269
その他流動資産	10,335	855	851	846	842	842	842
有形固定資産	283,784	256,112	215,117	199,929	187,081	175,522	165,025
無形固定資産	257	257	257	257	257	257	257
投資その他の資産	71,932	53,909	53,148	52,386	51,625	50,863	50,359
資産合計	427,948	373,863	323,942	313,380	306,393	301,684	294,914
仕入債務	4,699	2,441	1,507	1,582	1,662	1,659	1,659
借入金	361,137	352,527	333,858	323,309	310,891	296,006	278,010
未払法人税等	81	54	54	54	54	54	54
その他負債	30,720	16,344	10,906	12,114	13,058	14,119	14,973
負債合計	396,636	371,366	346,325	337,059	325,665	311,838	294,695
純資産合計	31,312	2,497	22,383	23,680	19,272	10,154	219
負債・純資産合計	427,948	373,863	323,942	313,380	306,393	301,684	294,914
【実質純資産の推移】							
帳簿上の純資産	31,312	2,497	22,383	23,680	19,272	10,154	219
1.滞留売掛金	769	769	769	769	769	769	769
2.架空在庫	3,000	-	-	-	-	-	-
3.不動産の含み損	13,846	13,846	-	-	-	-	-
4.保険積立金の含み損	1,538	1,538	1,538	1,538	1,538	1,538	1,538
実質純資産	12,158	13,657	24,691	25,987	21,579	12,462	2,088
5.社長所有不動産	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
中小企業特性反映後実質純資産	17,158	8,657	19,691	20,987	16,579	7,462	2,912

「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

4. 計数計画の策定 - 解答解説(3/18)

【解答】

キャッシュフロー計算書

(単位:千円)	実績-1 H24/9	計画0年目 H25/9	計画1年目 H26/9	計画2年目 H27/9	計画3年目 H28/9	計画4年目 H29/9	計画5年目 H30/9
税引前当期純利益	23,132	28,761	24,826	1,243	4,462	9,171	10,428
減価償却費	36,525	28,434	18,454	15,950	13,609	12,320	11,002
固定資産除売却損	-	-	13,846	-	-	-	-
売上債権増減	43,120	10,326	382	406	427	-	-
棚卸資産増減	1,590	3,310	12	12	13	-	-
仕入債務増減	10,291	2,258	934	75	79	3	-
法人税等支払	11,511	81	54	54	54	54	54
その他	14,132	4,896	5,434	1,212	949	1,062	853
営業活動によるCF	22,169	6,074	1,423	15,522	18,606	22,496	22,229
有形固定資産増減	170,496	0	225	0	0	0	0
旧工場処分	-	-	9,231	-	-	-	-
その他	16,701	17,261	-	-	-	-	-
投資活動によるCF	187,197	17,261	9,456	0	0	0	0
FCF +	165,028	23,335	10,879	15,523	18,606	22,496	22,229
FCF(旧工場処分除く)	165,028	23,335	1,648	15,523	18,606	22,496	22,229
FCF(旧工場処分除く)×80%	132,023	18,668	1,319	12,418	14,885	17,997	17,783
借入金増減	122,776	8,611	18,668	10,549	12,418	14,885	17,997
財務活動によるCF	122,776	8,611	18,668	10,549	12,418	14,885	17,997
現金預金増減	42,253	14,725	7,789	4,973	6,188	7,611	4,232
現金預金期首残高	81,514	39,261	53,986	46,197	51,170	57,358	64,969
現金預金期末残高	39,261	53,986	46,197	51,170	57,358	64,969	69,201
【キャッシュフロー比率の推移】							
有利子負債 a		352,527	333,858	323,309	310,891	296,006	278,010
現金預金 b		53,986	46,197	51,170	57,358	64,969	69,201
運転資金 c		5,533	6,096	6,439	6,800	6,803	6,803
要償還債務 a-b-c		293,008	281,566	265,700	246,734	224,235	202,006
留保利益(当期純利益) d		28,815	24,880	1,297	4,408	9,117	10,374
減価償却費 e		28,434	18,454	15,950	13,609	12,320	11,002
引当金増減 f		420	835	835	835	831	831
キャッシュフロー d+e+f		801	5,591	15,489	18,853	22,268	22,206
キャッシュフロー比率 ÷		365.9	50.4	17.2	13.1	10.1	9.1

「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

4. 計数計画の策定 - 解答解説(4/18)

【解答】

金融機関別返済計画

(単位:千円)	実績-1 H24/9	計画0年目 H25/9	計画1年目 H26/9	計画2年目 H27/9	計画3年目 H28/9	計画4年目 H29/9	計画5年目 H30/9
A銀行(短期)							
期首残高		20,765	-	-	-	-	-
新規借入		-	-	-	-	-	-
返済		20,765	-	-	-	-	-
期末残高		-	-	-	-	-	-
A銀行(長期)							
期首残高		253,572	291,782	276,417	266,101	255,881	243,630
新規借入		47,753	-	-	-	-	-
返済(収益弁済)		9,542	15,365	1,085	10,221	12,251	14,812
返済(旧工場処分)		-	-	9,231	-	-	-
期末残高		291,782	276,417	266,101	255,881	243,630	228,817
B銀行(長期)							
期首残高		39,229	13,173	12,457	12,406	11,930	11,358
新規借入		-	-	-	-	-	-
返済		26,056	716	51	477	571	691
期末残高		13,173	12,457	12,406	11,930	11,358	10,668
C信金(長期)							
期首残高		47,571	47,571	44,984	44,802	43,081	41,018
新規借入		-	-	-	-	-	-
返済		-	2,587	183	1,721	2,063	2,494
期末残高		47,571	44,984	44,802	43,081	41,018	38,524
合計							
期首残高		361,137	352,527	333,858	323,309	310,891	296,006
新規借入		47,753	-	-	-	-	-
返済		56,364	18,668	10,549	12,418	14,885	17,997
期末残高		352,527	333,858	323,309	310,891	296,006	278,010

# 「事業再生計画書」の策定支援 (A社の事例)

## 4. 計数計画の策定 - 解答解説 (5/18)

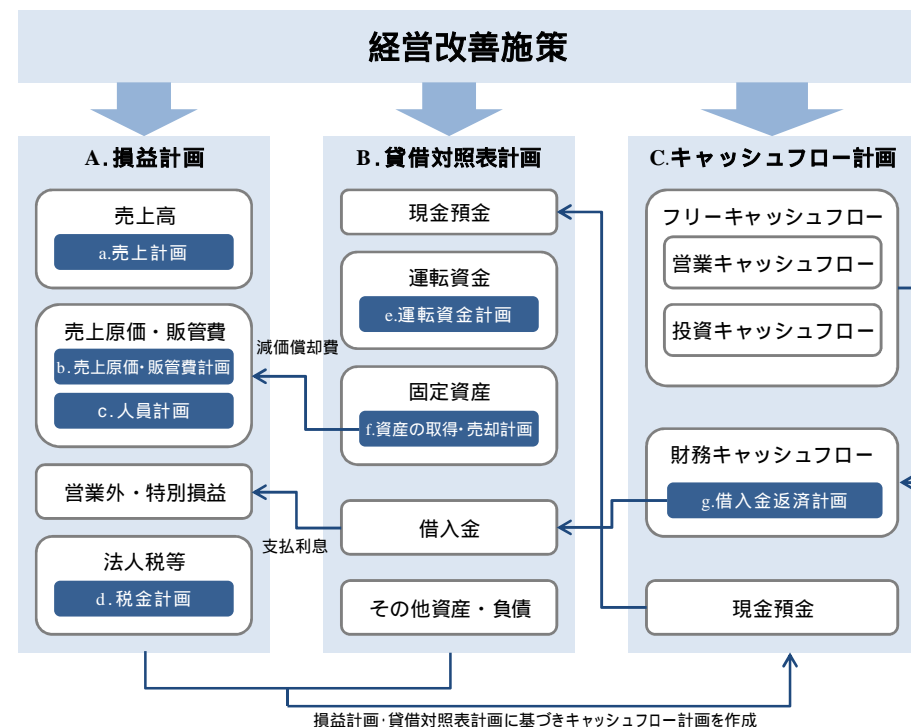
### 【解説】

#### ■ 財務3表の構造

「A.損益計画」の構成要素は、売上高、売上原価・販管費、営業外・特別損益、法人税等であり、「a.売上計画」、「b.売上原価・販管費計画」、「c.人員計画」、「d.税金計画」のサブ計画に基づき策定します。売上原価・販管費のうち減価償却費は「f.資産の取得・売却計画」と連動しています。また、営業外・特別損益のうち支払利息は、借入金残高と連動しています。

「B.貸借対照表計画」の構成要素は、現金預金、運転資金、固定資産、借入金、その他資産・負債であり、「e.運転資金計画」、「f.資産の取得・売却計画」のサブ計画に基づき策定します。現金預金及び借入金は「C.キャッシュフロー計画」と連動しています。

「C.キャッシュフロー計画」の構成要素は、営業キャッシュフロー、投資キャッシュフロー、財務キャッシュフローです。営業キャッシュフローと投資キャッシュフローの合計であるフリーキャッシュフローに基づき借入金返済予定額を決定します。借入金返済予定額に基づき金融機関別の返済額を定めたものが「g.借入金返済計画」です。営業キャッシュフロー、投資キャッシュフロー、財務キャッシュフローが決定すれば、期末の現金預金残高が算定されます。



「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)  
4. 計数計画の策定 - 解答解説(6/18)

【解説】

■ 財務3表の策定手順

「A.損益計画」、「B.貸借対照表計画」、「C.キャッシュフロー計画」の財務3表は、それぞれの計画ごとに策定するのではなく、右記の手順に沿って策定します。

右記 において返済額をゼロと仮置きすると、損益計画(税引前当期純利益)と貸借対照表計画(各科目の対前期比増減額)から現金預金の増加額が算定されることとなりますので、これを元利の返済に充当します。

充当の仕方として、現金預金の増加額を元利返済に全額充当する方法、FCFの一定割合(80%等)を元利または元金の返済に充当する方法、一定金額を元利または元金の返済に充当する方法などがあります。こうして決定した返済金額を「g.借入金返済計画」に反映し、財務3表の再計算を行います。

手順	基本計画			サブ計画	備考
	A.損益計画	B.貸借対照表計画	C.キャッシュフロー計画		
	売上高			a.売上計画	売上計画は製品別、得意先別等で作成
	売上原価・販管費			b.売上原価・販管費計画	人員計画に基づき人件費を算定
				c.人員計画	変動費・固定費を算定
		固定資産		f.資産の取得・売却計画	(資産毎・科目毎)償却率等に基づき減価償却費も算定
	営業外・特別損益				支払利息以外について算定
		売上債権		e.運転資金計画	売上高及び回転期間に基づき算定 売上原価及び回転期間に基づき算定 仕入高及び回転期間に基づき算定
		棚卸資産			
		仕入債務			
		其他資産・負債			内訳に基づき残高推移を決定する
	支払利息	借入金		g.借入金返済計画	返済額は一旦仮置き
	法人税等			d.税金計画	繰越欠損金控除、加減算項目を反映
			営業キャッシュフロー 投資キャッシュフロー		損益計画と貸借対照表計画に基づき算定
			財務キャッシュフロー		フリーキャッシュフローに基づき返済額を確定し、～ヘフィードバック
		現金預金			キャッシュフロー計画の現金預金期末残高を参照
		実質純資産額			実質債務超過の解消年数を確認
		債務償還年数			実質債務超過解消時の債務償還年数を確認

(注)      は勘定科目を、     はサブ計画を示している。

## ・「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

### 4. 計数計画の策定 - 解答解説(7/18)

#### 【解説】

具体的な策定手順は以下のとおりです。

「a.売上計画」に基づき売上高を算定

「c.人員計画」に基づき、売上原価・販管費に含まれる人件費を算定するとともに、その他の項目については「a.売上計画」をもとに「b.売上原価・販管費計画」を策定し、売上原価・販管費を算定

「f.資産の取得・売却計画」、「b.売上原価・販管費計画」の減価償却費に基づき固定資産を算定

支払利息以外の営業外・特別損益について、「f.資産の取得・売却計画」等に基づき算定

売上高、売上原価に基づき「e.運転資金計画」を策定し、売上債権、棚卸資産、仕入債務を算定

各科目の内容・内訳に基づきその他資産・負債を算定

借入金返済額については一旦仮置きし、借入金残高に基づき支払利息を算定

繰越欠損金、税務上の加減算項目を考慮し、「d.税金計画」を策定し、法人税等を算定

「A.損益計画」、「B.貸借対照表計画」に基づき、「C.キャッシュフロー計画」の営業キャッシュフロー、投資キャッシュフローを算定

フリーキャッシュフローに基づき返済額を確定し、 の支払利息、 の法人税等、 の営業キャッシュフローを再度算定

「C.キャッシュフロー計画」に基づき算定された期末現金預金残高を「B.貸借対照表計画」に反映  
計画期間の実質純資産額、債務償還年数を算定

「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

4. 計数計画の策定 - 解答解説(8/18)

【解説】

■ 損益計算書計画

- (基本的な作成方法)  
直近2期程度の実績、計画0期(進行期)及び計画1期から計画期間(中小企業の合実計画であれば10年以内)までを作成します。粉飾決算の影響や非経常項目を除いた正常収益をベースとし、外部環境の動向予測や損益改善のための施策(アクションプラン)等を定量化して反映します。再生計画においては、計画未達による返済原資不足を回避するため、できるだけ保守的なものとするのが望ましいと思われます。
- (売上高)  
計画1年目144,981千円 = 計画0年目売上高138,077千円 × (1 + 5%)
- (福利厚生費)  
計画0年目及び計画1年目109千円 = 実績-1期3,166千円 - 削減額3,057千円
- (工場消耗品費)  
計画0年目5,718千円 = 実績-1期21,181千円 - 削減額15,463千円  
計画1年目5,385千円 = 計画0年目5,718千円 - 削減額333千円
- (地代家賃)  
計画0年目3,462千円 = 実績-1期3,462千円  
計画1年目1,731千円 = 計画0年目3,462千円 - 削減額1,731千円
- (保険料)  
計画0年目3,431千円 = 実績-1期20,281千円 - 削減額16,850千円  
計画1年目615千円 = 計画0年目3,431千円 - 削減額2,816千円
- (接待交際費)  
計画0年目865千円 = 実績-1期617千円 + 増加額248千円  
計画1年目462千円 = 計画0年目865千円 - 削減額403千円



・「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)  
4. 計数計画の策定 - 解答解説(9/18)

【解説】

■ 損益計算書計画

➤ ( 保険料)

計画0年目1,106千円 = 実績-1期11,674千円 - 削減額10,568千円

計画1年目ゼロ = 計画0年目1,106千円 - 削減額1,106千円

■ 貸借対照表計画

➤ (基本的な作成方法)

損益計算書計画同様、直近2期間の実績(見込)から計画0期及び計画期間まで作成します。財務調査の結果判明した調整事項については、債務者企業や顧問税理士とも相談のうえ、会計上の修正の要否を決定します。会計上修正する項目はその時期及び金額を特定して貸借対照表計画に反映し、会計上修正しない項目は実質純資産額の推移表において調整します。

➤ ( 純資産合計)

計画5年目219千円 = 計画5年目負債・純資産合計294,914千円 - 計画5年目負債合計294,695千円

➤ ( 帳簿上の純資産)

計画5年目219千円 = 計画5年目純資産合計219千円

➤ ( 実質純資産)

計画5年目 2,088千円 = 計画5年目帳簿上の純資産219千円 + 滞留売掛金 769千円 + 保険積立金の含み損 1,538千円

➤ ( 中小企業特性反映後実質純資産)

計画5年目2,912千円 = 計画5年目実質純資産 2,088千円 + 社長所有不動産5,000千円

## 「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

### 4. 計数計画の策定 - 解答解説(10/18)

#### 【解説】

#### ■ キャッシュフロー計画

- (基本的な作成方法)  
損益計算書計画及び貸借対照表計画に基づき、キャッシュ・フロー計算書計画を作成します。キャッシュの増加は資産の減少または負債の増加によりもたらされますので、プラスまたはマイナスの符号を誤らないよう留意が必要です。キャッシュフロー計画から算定されるFCF(営業活動によるCF + 投資活動によるCF)に基づき取引金融機関に対する返済原資を算定します。
- ( 税引前当期純利益)  
損益計算書計画の該当年度の税引前当期純利益を転記
- ( 売上債権増減)  
計画0年目10,326千円 = 実績-1期売上債権18,837千円 - 計画0年目売上債権8,511千円  
計画1年目382千円 = 計画0年目売上債権8,511千円 - 計画1年目売上債権8,129千円
- ( 棚卸資産増減)  
計画0年目3,310千円 = 実績-1期棚卸資産3,542千円 - 計画0年目棚卸資産232千円  
計画1年目 12千円 = 計画0年目棚卸資産232千円 - 計画1年目棚卸資産244千円
- ( 仕入債務増減)  
計画0年目 2,258千円 = 計画0年目仕入債務2,441千円 - 実績-1期仕入債務4,699千円  
計画1年目 934千円 = 計画1年目仕入債務1,507千円 - 計画0年目仕入債務2,441千円
- ( 法人税等支払)  
計画0年目 81千円 = - (実績-1期末払法人税等81千円 + 計画0年目法人税等54千円 - 計画0年目未払法人税等54千円)  
計画1年目 54千円 = - (計画0年目未払法人税等54千円 + 計画1年目法人税等54千円 - 計画1年目未払法人税等54千円)

・「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)  
4. 計数計画の策定 - 解答解説(11/18)

【解説】

■ キャッシュフロー計画

- ( 旧工場処分)  
計画1年目9,231千円 = 鑑定評価による特定価格9,231千円
- ( 投資活動によるCF)  
計画1年目9,456千円 = 計画1年目有形固定資産増減225千円 + 計画1年目旧工場処分9,231千円
- ( FCF)  
計画0年目23,335千円 = 計画0年目営業活動によるCF6,074千円 + 計画0年目投資活動によるCF17,261千円  
計画1年目10,879千円 = 計画1年目営業活動によるCF1,423千円 + 計画1年目投資活動によるCF9,456千円
- ( FCF(旧工場処分除く))  
計画0年目23,335千円 = 計画0年目FCF23,335千円  
計画1年目1,648千円 = 計画1年目FCF10,879千円 - 旧工場処分9,231千円
- ( FCF(旧工場処分除く) × 80%)  
計画0年目18,668千円 = 計画0年目FCF23,335千円 × 80%  
計画1年目1,319千円 = 計画1年目FCF(旧工場処分除く)1,648千円 × 80%
- ( 借入金増減及び財務活動によるCF)  
計画1年目 18,668千円 = -“(計画0年目FCF(旧工場処分除く) × 80%)18,668千円)  
計画2年目 10,549千円 = -“(計画1年目FCF(旧工場処分除く) × 80%)1,319千円 + 旧工場処分9,231千円)

## 「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

### 4. 計数計画の策定 - 解答解説(12/18)

#### 【解説】

#### ■ キャッシュフロー計画

- ( 運転資金)  
計画5年目6,803千円 = 計画5年目売上債権(貸借対照表)8,962千円 + 滞留債権 769千円 + 計画5年目棚卸資産269千円 - 計画5年目仕入債務1,659千円
- ( 要償還債務)  
計画5年目202,006千円 = 計画5年目有利子負債278,010千円 - 計画5年目現金預金69,201千円 - 計画5年目運転資金6,803千円
- ( 留保利益(当期純利益))  
計画5年目10,374千円 = 計画5年目当期純利益(損益計算書)10,374千円
- ( キャッシュフロー)  
計画5年目22,206千円 = 計画5年目留保利益(当期純利益)10,374千円 + 計画5年目減価償却費11,002千円 + 計画5年目引当金増減831千円
- ( キャッシュフロー比率)  
計画5年目9.1倍 = 計画5年目要償還債務202,006千円 ÷ 計画5年目キャッシュフロー22,206千円

・「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)  
4. 計数計画の策定 - 解答解説(13/18)

【解説】

■ 金融機関別返済計画

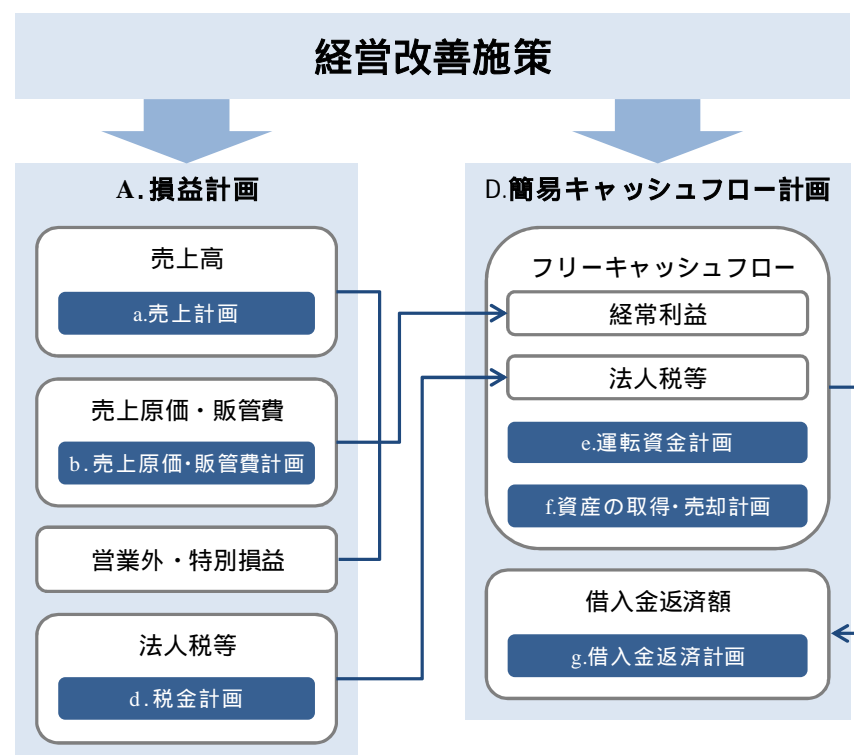
- (基本的な作成方法)  
収益弁済や資産処分による金融機関別の弁済金額を算定し、金融機関毎の借入金の増減明細を作成します。収益弁済と資産処分による弁済は区分して記載しています。
- ( A銀行(長期) / 返済(収益弁済))  
計画1年目15,365千円 = “計画0年目FCF(旧工場処分除く) × 80%”18,668千円 × 返済シェア82.31%  
計画2年目1,085千円 = “計画1年目FCF(旧工場処分除く) × 80%”1,319千円 × 返済シェア82.31%
- ( A銀行(長期) / 返済(旧工場処分))  
計画1年目ゼロ  
計画2年目9,231千円 = 鑑定評価による特定価格9,231千円
- ( B銀行(長期) / 返済)  
計画1年目716千円 = “計画0年目FCF(旧工場処分除く) × 80%”18,668千円 × 返済シェア3.84%  
計画2年目51千円 = “計画1年目FCF(旧工場処分除く) × 80%”1,319千円 × 返済シェア3.84%
- ( C信金(長期) / 返済)  
計画1年目2,587千円 = “計画0年目FCF(旧工場処分除く) × 80%”18,668千円 × 返済シェア13.86%  
計画2年目183千円 = “計画1年目FCF(旧工場処分除く) × 80%”1,319千円 × 返済シェア13.86%
- ( 合計 / 返済)  
計画1年目18,668千円 = 計画1年目借入金増減18,668千円  
計画2年目10,549千円 = 計画2年目借入金増減10,549千円

「事業再生計画書」の策定支援 (A社の事例)  
 4. 計数計画の策定 - 解答解説 (14/18)

【解説】

■ (参考) 簡便的な計数計画の構造

原則的には財務3表を策定することが求められるものの、金融支援案として暫定リスケを要請することを予定しており、技術的・時間的な制約があり、重要な設備投資、運転資金の変動がないと見込まれ、取引金融機関が財務3表は不要であると判断する場合には、「B.貸借対照表計画」、「C.キャッシュフロー計画」は策定せず、「A.損益計画」をもとに「D.簡易キャッシュフロー計画」を策定し、「g.借入金返済計画」を策定することも容認されています。



「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

4. 計数計画の策定 - 解答解説(15/18)

【解説】

■ (参考)簡便的な計数計画の策定手順

簡便的な計数計画を策定する場合には、策定手順の一部を省略します。

基本計画		サブ計画	備考
手順	A.損益計画		
	売上高	a.売上計画	売上計画は製品別、得意先別等で作成
	売上原価・販管費	b.売上原価・販管費計画	変動費・固定費を算定
		f.資産の取得・売却計画	(必要に応じて資産の取得・売却計画を策定)
	営業外・特別損益		支払利息以外について算定
	法人税等	d.税金計画	繰越欠損金控除、加減算項目を反映
		e.運転資金計画	(必要に応じて運転資金計画を策定)
	支払利息	g.借入金返済計画	簡易キャッシュフローに基づき返済可能原資を算定
	実質純資産額		実質債務超過の解消年数を確認
	債務償還年数		実質債務超過の解消時の債務償還年数を確認

(注)   は勘定科目を、  はサブ計画を示している。

## ・「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

### 4. 計数計画の策定 - 解答解説(16/18)

#### 【解説】

#### ■ (参考)簡易キャッシュフロー

本事例を前提に、簡便的な計数計画によった場合の簡易キャッシュフローを算定すると次ページのとおりです。簡易キャッシュフローは、「経常利益 + 減価償却費 - 法人税等 + 運転資金増減額 - 設備投資見込額 + 資産売却収入 + その他収入・支出」として計算します。次ページの簡易キャッシュフローは、すべての収支項目を含めているため、キャッシュフロー計画を作成した場合のFCFと一致していますが、実際に簡易キャッシュフローを計算する場合は、金額的重要性の低い項目は含めずに作成しても支障はありません。次ページの簡易キャッシュフローのうち、計画2年目以降の運転資金増減や、その他収入・支出のうちの「その他」(キャッシュフロー計画における引当金増減など)は金額的重要性が低い項目といえます。

#### (運転資金増減額)

計画0年目は売上高の減少により、計画1年目はリース料(未払金)の支払により、運転資金が増減していますが、計画2年目以降は大きな増減はありません。

#### (設備投資見込額)

本事例では設備投資は見込んでいないためゼロとなっています。

#### (資産売却収入、その他収入・支出)

旧工場売却収入、保険積立金解約収入、未収税金還付及び社長貸付等回収については、金額的重要性のある項目として個別に把握して記載します。



「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

4. 計数計画の策定 - 解答解説(17/18)

【解説】

	計画0年目 平成25年9月期	計画1年目 平成26年9月期	計画2年目 平成27年9月期	計画3年目 平成28年9月期	計画4年目 平成29年9月期	計画5年目 平成30年9月期
【キャッシュフロー計画を作成する場合】						
営業活動によるCF	6,074	1,423	15,522	18,606	22,496	22,229
投資活動によるCF	17,261	9,456	0	0	0	0
FCF	23,335	10,879	15,523	18,606	22,496	22,229
【簡易キャッシュフロー計画による場合】						
経常利益	28,761	10,980	1,243	4,462	9,171	10,428
減価償却費	28,434	18,454	15,950	13,609	12,320	11,002
法人税等	81	54	54	54	54	54
運転資金増減額						
売上債権増減	10,326	382	406	427	-	-
棚卸資産増減	3,310	12	12	13	-	-
仕入債務増減	2,258	934	75	79	3	-
未払金増減	8,848	6,746	-	-	-	-
未払費用増減	9,300	-	-	-	-	-
未払消費税等増減	4,546	477	377	113	231	22
設備投資見込額	-	-	-	-	-	-
資産売却収入						
旧工場売却収入	-	9,231	-	-	-	-
保険積立金解約収入	11,167	-	-	-	-	-
その他収入・支出						
未収税金還付	7,648	-	-	-	-	-
社長貸付等回収	7,448	-	-	-	-	-
その他	296	1,061	835	836	831	831
簡易キャッシュフロー	23,335	10,879	15,523	18,606	22,496	22,229

## . 「事業再生計画書」の策定支援 (A社の事例)

## 4. 計数計画の策定 - 解答解説 (18/18)

## &lt;まとめ&gt;

計数計画の基本的な作成の流れは、損益計画と貸借対照表計画に基づきキャッシュフロー計画を策定する、キャッシュフロー計画におけるFCFに基づき返済原資を算定する、返済原資を一定の基準で取引金融機関に弁済する(金融機関別返済計画)、となります。