

経営改善計画書

平成25年7月

F社

代表取締役

本「経営改善計画書」は、実例を踏まえて一部数値等を単純化・簡略化した事例です。取引金融機関から実際に合意形成を得るためには、個々の事情に応じた計画策定等を行う必要があることにご留意ください。

はじめに

当社は、平成15年に美容院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、約定弁済が継続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

目次

項目	頁
1 概要	F-4
2 ビジネスモデル俯瞰図	F-6
3 企業集団の状況	F-7
4 資金実績表	F-8
5 計数計画概要・具体的施策	F-9
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
7 計数計画(前提条件)	F-12
計数計画(損益計算書と課税所得、販管費の内訳)	F-13
計数計画(貸借対照表)	F-14
計数計画(キャッシュ・フロー計算書)	F-15
計数計画(金融機関別返済計画)	F-16
8 資産保全状況	F-17

本書は、表記単位が百万円もしくは千円であり、単位未満端数の影響により、合計数値と個々の数値合計は一致しない場合がある。

《 1 概要 》

1 経営課題・問題点

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。

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

経費の削減

役員報酬を25%削減します。

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。

《 1 概要 》

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

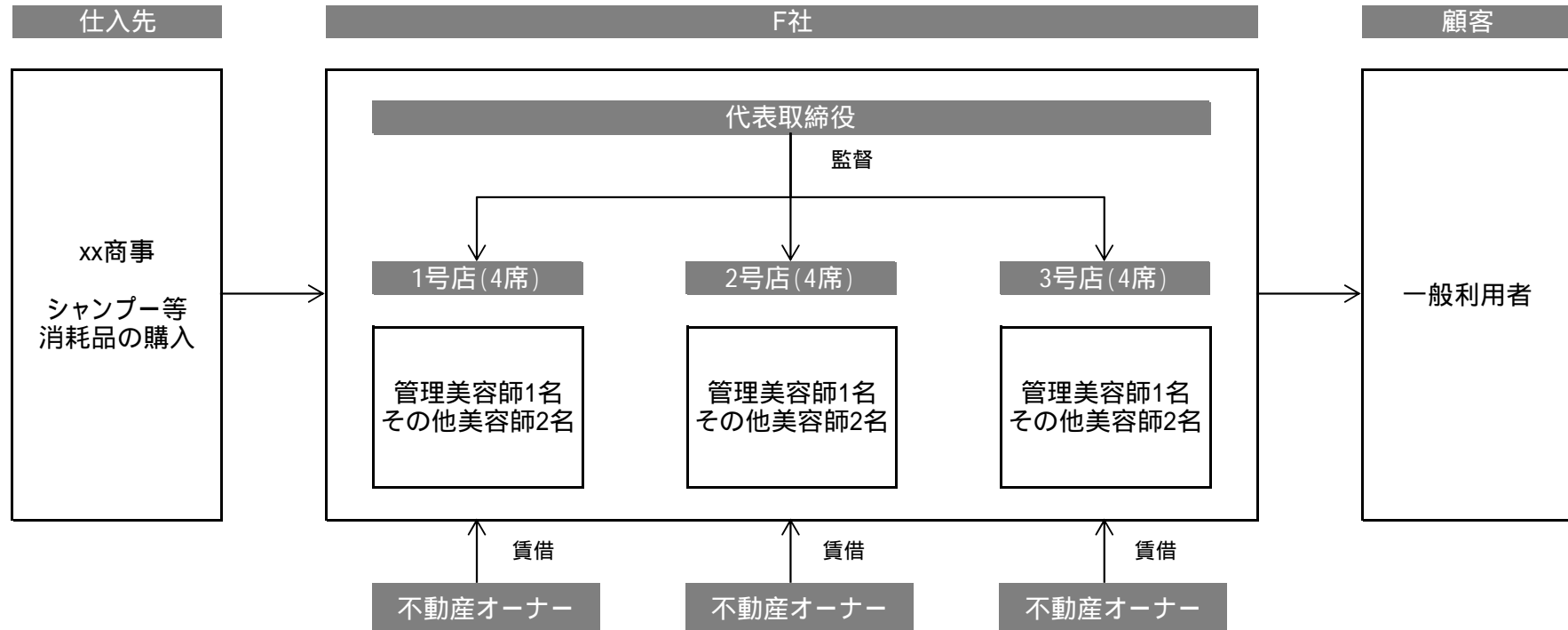
計画期間

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)。

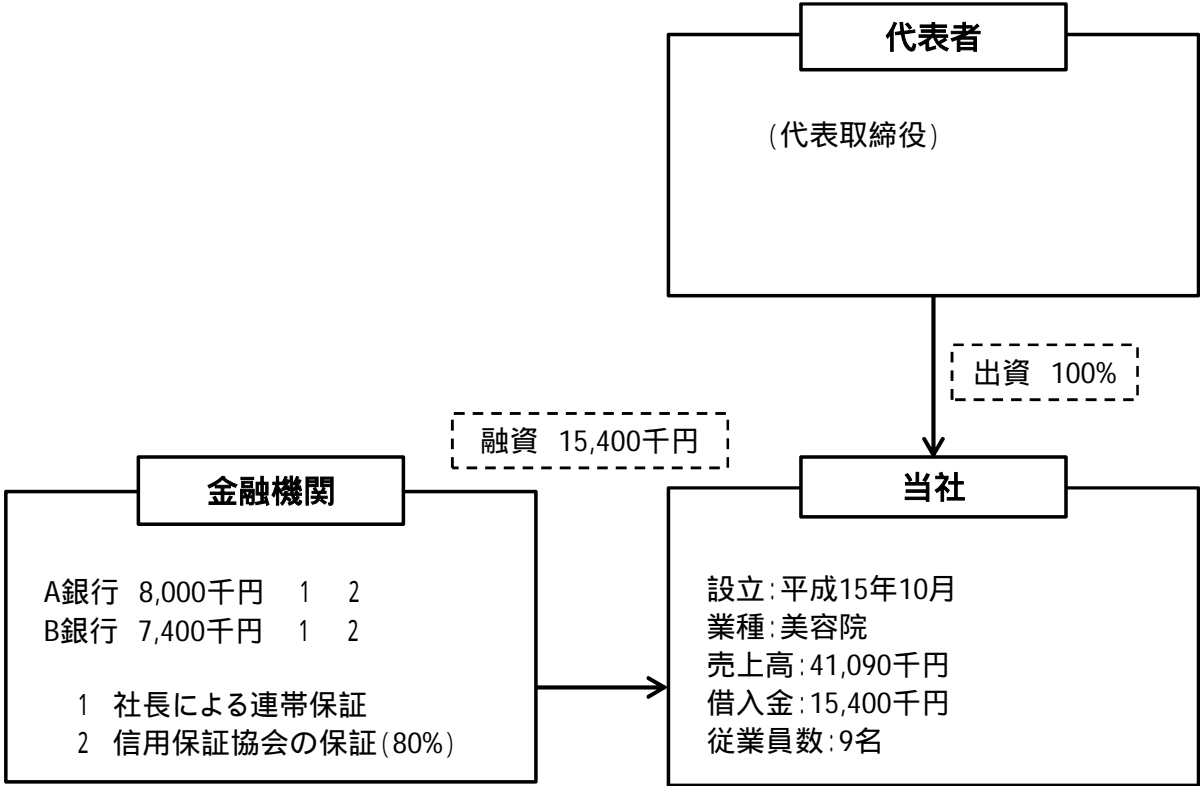
撤退基準

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。

2 ビジネスモデル俯瞰図



3 企業集団の状況



4 資金実績表

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	実績 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
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	2,793	2,386	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

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	1,366	431	175	52
当期利益	1,005	3,167	1,433	498	242	16
減価償却費	1,517	2,295	1,996	1,737	1,511	1,315
簡易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	10,800
資本性借入金	-	-	-	-	-	-
運転資金相当額	-	-	-	-	-	-
差引要償還債務残高 B	11,525	12,509	12,054	10,916	9,747	8,548
CF倍率 B÷A	22.5	14.3	21.4	8.8	7.7	6.6
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

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たたない場合には、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

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)

(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	計画0年目	計画1年目	計画2年目	計画3年目
				平成24年12月期	平成25年12月期	平成26年12月期	平成27年12月期	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 配置異動による接客技術の向上	平成26年4月	社長	-	-	効果を定量的に見込むことが困難なため、織り込んでおりません。			
3 専門家によるコンサルティング 改善に向けた取り組みの実施	平成25年9月～ 平成26年1月～	社長 社長	- -	- -	検討中につき、具体的な施策を決定次第ご報告いたします。			
4 撤退時期の明確化	実施済み	社長	-	-	該当ありません。			

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

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。

7 計数計画

損益計算書と課税所得

(単位:千円)

	実績-2	実績-1	計画0年目	計画1年目	計画2年目	計画3年目
	平成23年12月期	平成24年12月期	平成25年12月期	平成26年12月期	平成27年12月期	平成28年12月期
売上高	31,546	41,090	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	-	-	-	-	-	-

販管費の内訳

(単位:千円)

	実績-2	実績-1	計画0年目	計画1年目	計画2年目	計画3年目
	平成23年12月期	平成24年12月期	平成25年12月期	平成26年12月期	平成27年12月期	平成28年12月期
役員報酬	4,000	4,000	3,000	3,000	3,000	3,000
従業員給与	14,023	20,440	20,440	20,440	20,440	20,440
法定福利費	3,405	4,688	4,688	4,688	4,688	4,688
水道光熱費	1,651	2,400	2,392	2,392	2,392	2,392
広告宣伝費	100	100	100	100	100	100
減価償却費	1,517	2,295	1,996	1,737	1,511	1,315
賃借料	2,364	3,264	3,264	3,264	3,264	3,264
接待交際費	-	-	-	-	-	-
雑費	450	521	461	461	461	461
販管費	27,509	37,708	36,341	36,082	35,856	35,659

7 計数計画

貸借対照表(資産の部)

(単位:千円)

	実績-2	実績-1	計画0年目	計画1年目	計画2年目	計画3年目
	平成23年12月期	平成24年12月期	平成25年12月期	平成26年12月期	平成27年12月期	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

貸借対照表(負債・純資産の部)

(単位:千円)

	実績-2	実績-1	計画0年目	計画1年目	計画2年目	計画3年目
	平成23年12月期	平成24年12月期	平成25年12月期	平成26年12月期	平成27年12月期	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

7 計数計画

キャッシュ・フロー計算書

(単位:千円)

	実績-2	実績-1	計画0年目	計画1年目	計画2年目	計画3年目
	平成23年12月期	平成24年12月期	平成25年12月期	平成26年12月期	平成27年12月期	平成28年12月期
税引前当期純利益	937	3,099	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CF	783	884	554	1,239	1,269	1,299
有形固定資産増減	7,000	100	100	100	100	100
敷金保証金増減	1,000	-	-	-	-	-
投資活動によるCF	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
現金預金増減	217	2,584	1,146	139	169	199
現金預金期首残高	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
FCF +	7,217	984	454	1,139	1,169	1,199
【キャッシュ・フロー倍率の推移】						
有利子負債		15,400	13,800	12,800	11,800	10,800
現預金		2,891	1,746	1,884	2,053	2,252
要償還債務		12,509	12,054	10,916	9,747	8,548
留保利益(当期純利益)		3,167	1,433	498	242	16
減価償却費		2,295	1,996	1,737	1,511	1,315
キャッシュ・フロー		872	563	1,239	1,269	1,299
キャッシュ・フロー倍率 ÷		14.3	21.4	8.8	7.7	6.6

7 計数計画

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
A銀行(長期)						
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銀行(長期)						
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
合計						
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

8 資産保全状況

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	