

認定支援機関向け経営改善・事業再生研修 【実践力向上編】

目次(1/2)

. 研修を始めるにあたって	5	6. 金融支援の手法の選択と判断	22
1. はしがき	6	7. 認定支援機関の主な業務プロセスと本 研修との対応関係	24
2. 研修の目的と研修の概要	7	8. テーマ別習得の目標	26
3. テキストの構成とテキスト及び研修の特 徴	8		
4. ケーススタディの債務者企業の概要	10	- - - - - ケーススタディ - - - - -	
. 基礎的事項の確認	11	. 「事業再生計画書」の策定支援 (A社の事例)	29
1. 経営改善と事業再生	12	1. 会社概要の把握	29
2. 「事業再生計画書」「経営改善計画書」の 一例	14	2. 窮境原因と経営課題の把握	53
3. 認定支援機関による経営改善・事業再生 プロセス	16	3. アクションプランの策定	65
4. 認定支援機関に対する期待と役割	18	4. 計数計画の策定	87
5. 認定支援機関の主な業務プロセス(詳 解)	20	5. 経営者のコミットメント	113

目次(2/2)

<ul style="list-style-type: none"> . 「経営改善計画書」の策定支援 (B社の事例) 123 <ul style="list-style-type: none"> 1. 経営課題の把握 123 2. アクションプランの策定 147 3. 店舗別採算分析 153 . 取引金融機関の合意形成 (C社の事例) 161 <ul style="list-style-type: none"> 1. バンクミーティングの開催 161 2. 合意形成のプロセス 177 . モニタリングの実践 189 <ul style="list-style-type: none"> 1. アクションプラン(C社の事例) 189 2. 経営管理体制の整備(D社の事例) 197 	<ul style="list-style-type: none"> . 金融支援の手法の選択と判断 1 209 <ul style="list-style-type: none"> 1. 合実計画の要件 209 2. 合実計画の要件を満たさない場合の対応 223 . 金融支援の手法の選択と判断 2 233 <ul style="list-style-type: none"> 1. 暫定リスクの利用 233 2. 計画が達成できなかった場合の対応 243 . 確認テスト 251
--	--

講義内容

■ 別添資料

- 「事業再生計画書」と「経営改善計画書」の事例
 - ・自動車部品製造業 A社の「事業再生計画書」
 - ・イタリアンレストラン業 B社の「経営改善計画書」
 - ・パン・洋菓子製造小売業 C社の「事業再生計画書」
 - ・クリーニング店経営 D社の「経営改善計画書」
 - ・ドラッグストア業 E社の「事業再生計画書」
 - ・美容室経営 F社の「経営改善計画書」

- 「事業再生計画書」と「経営改善計画書」の解説書(解答事例集)
 - ・自動車部品製造業 A社の「事業再生計画書」(解答事例集)
 - ・イタリアンレストラン業 B社の「経営改善計画書」(解答事例集)
 - ・パン・洋菓子製造小売業 C社の「事業再生計画書」(解答事例集)
 - ・クリーニング店経営 D社の「経営改善計画書」(解答事例集)
 - ・ドラッグストア業 E社の「事業再生計画書」(解答事例集)
 - ・美容室経営 F社の「経営改善計画書」(解答事例集)

. 研修を始めるにあたって

研修を始めるにあたって

1. はしがき

- 現在、安倍首相が進めている日本再生プランの中で、金融、財政、成長戦略の3本の矢の施策が実施されています。この中で、中小企業の事業再生の役割を再確認しておきたいと思います。言うまでも無く日本経済を根幹から支える基礎は中小企業・小規模事業者であり、金融円滑化法は平成25年3月末で期限切れとなりましたが、同法を適用していた企業においても、事業継続によって日本経済に引き続き貢献できるようにすること、また、金融機関との取引を正常化して新たに必要な事業資金の調達が行われることが重要です。そのためには、「同法適用申請の原因となった窮境状況、経営課題を再認識し、課題解消のため必要な業務改善を行うことが非常に重要な課題である」ということは、基本的な共通認識となっています。
- 上記共通認識に基づき積極的に取組む例がある一方、リーマンショックやその後のデフレなど外部環境によって取り組みが遅れているケースや、債務者企業、取引金融機関、外部専門家など関係者の努力が不足で業務改善に未だ取り組んでいない、言わば先送りともいえる状況も一部に発生し、中には破綻する事例も散見されます。このような状況から脱却し、再活性化した日本経済を取り戻すためには、窮境状況にある債務者企業の経営者が甘えを排除し自社の窮境状況とその原因を自覚して、最大限の自助努力を行い、積極的に課題に取り組むことが最重要です。しかし、中小企業は人的資源の制約から単独での取り組みには限界があるのも事実なので、これを補うために、金融機関はコンサルティング機能を発揮して積極的に協力し、外部専門家も指導・支援することが期待されています。
- 昨年、国の施策として認定支援機関制度が設けられ、金融機関のほか、税理士、公認会計士、中小企業診断士、弁護士などが認定支援機関として認定され、中小企業・小規模事業者の経営改善計画・事業再生計画の作成などを支援する体制が整備されました。これを契機として、債務者企業、取引金融機関、外部専門家が協力して、それぞれの役割を果たすことで、中小企業等の事業再生や経営改善が、早期着手、迅速処理されることが期待されています。
- 今回の実践力向上編の研修は、認定支援機関による経営改善計画・事業再生計画の策定支援を充実させていくため、実践的な計画の作り込み演習を通して応用力を醸成していくことを目的に、ケーススタディを通じて、経営改善計画・事業再生計画の作り込み演習やグループディスカッション等を実施します。本テキストは、今回の研修のために、執筆者が経営改善支援業務の実務経験から得た知見に基づき新たに作成しています。すでに始まっている基礎編に続き、本テキストの内容を認定支援機関に理解いただき、共有することで、中小企業のひいては日本経済の基盤回復に少しでも貢献できれば、望外の幸せです。

平成25年6月

有限責任監査法人トーマツ トータルサービス部 事業再生研究会代表
パートナー 公認会計士 久保伸介

研修を始めるにあたって

2. 研修の目的と研修の概要

■ 研修の目的

- 中小企業経営力強化支援法に基づく認定支援機関は、税務、金融及び企業財務に関する専門的な知識や実務経験が一定レベル以上の者を国が認定するもので、中小企業の財務内容等の経営状況の分析や経営改善計画の策定支援・実行支援を行うための支援体制を構築することを目的としています。
- 中小企業・小規模事業者に対して「事業再生計画書」や「経営改善計画書」の策定支援を円滑に行うには、より実践的な専門知識や計画策定支援スキル等の習得が喫緊の課題となっており、今般、中小機構は、経営改善計画策定支援力強化のための研修業務を実施するものです。

■ 研修の概要

- 【実践力向上編】は、主にグループディスカッション型研修を行います。
- 経営改善計画・事業再生計画の策定支援に必要な基本知識を有する認定支援機関に対し、実践的な計画の作り込みを演習します。
- 研修では、会社概要の把握から経営改善施策の立案、「事業再生計画書」や「経営改善計画書」の策定、バンクミーティング及びモニタリングの実践に至るまで、一通りのプロセスをケーススタディを題材にしながら学習します。
- 研修は、5名～6名程度を1グループとして、グループ単位で行います。ケーススタディを題材にしながら、
『 各設問の理解 各個人での検討 グループでのディスカッション 発表 解答解説
の説明』を一つのサイクルとして進めます。

. 研修を始めるにあたって

3. テキストの構成とテキスト及び研修の特徴(1/2)

■ テキストの構成

- テキストは、A社からF社まで、計6社の事例にもとづき、テーマごとに問題が設定されています。
- テキストはテーマごとに「設問」と「解答解説」に分かれていますが、予めバインダーにファイリングされているのは「設問」のみで、「解答解説」は別途用意しています。グループディスカッションと発表を終了した区切りで講師の指示に従い該当ページを袋から取り出し、ファイリングしてください。
- A社、C社、E社は「事業再生計画書」、B社、D社、F社は「経営改善計画書」を策定しています。各社の全てのテーマが終了した区切りで計画書の作成の仕方を取りまとめた「解答事例集」と併せて配布します。

■ テキスト及び研修の特徴

➤ テキスト及び事例の特徴

- 中小企業・小規模事業者に多い製造業、小売業、サービス業等の事例を取り上げています。
- ケーススタディを題材とし、「事業再生計画書」「経営改善計画書」の作り込み演習を行ないます。
- 実務において直面するであろう場面を中心に実践的な内容で構成されています。
- 受講生の参考となるよう、「事業再生計画書」「経営改善計画書」の事例を添付しています。
- 研修受講後においても、受講者が自主的な学習ができるよう、「事業再生計画書」「経営改善計画書」の策定の仕方を取りまとめた「解答事例集」を添付しています。
- 学習の内容は、「認定機関向け経営改善・事業再生研修【基礎編】」のテキストと連動しています。
- 各テーマの最後にポイントとなる事項を『まとめ』としています。
- 研修の理解度を自己チェックできるよう『確認テスト』を用意しています。

. 研修を始めるにあたって

3. テキストの構成とテキスト及び研修の特徴(2/2)

■ テキスト及び研修の特徴 ~ 続き ~

- グループワーク・グループディスカッションの特徴
 - 受講者が、実際に手を動かして考え、議論に参加し、発表し、そして、納得するというプロセスを繰り返すことで、経営改善計画・事業再生計画の策定実務を疑似体験できるような内容にしています。
 - 金融機関、公認会計士、税理士、弁護士、中小企業診断士など、様々な領域の専門家をバランスよく混成したグルーピングとすることで、相互の専門的な見方や知見を理解し、共有できるようにしています。
- 今回の研修は、受講生の皆さまの業務実践力の向上に役立つことを意識しています。

なお、本テキストの意見に関する部分は、執筆者のこれまでの知見やノウハウに基づき記載されておりますので、個別案件ごとにご留意頂くと共に、別途ご確認頂けますと幸いです。

. 研修を始めるにあたって

4. ケーススタディの債務者企業の概要

■ 本テキストで用いる事例とテーマの概要は以下のとおりです。

会社名	業種	売上高	規模	計画書	本研修で扱うテーマ
A社	自動車部品製造	300百万円	中小企業	「事業再生計画書」	<ol style="list-style-type: none"> 1. 会社概要の把握 2. 窮境原因と経営課題の把握 3. アクションプランの策定 4. 計数計画の策定 5. 経営者のコミットメント
B社	イタリアンレストラン	30百万円	小規模事業者	「経営改善計画書」	<ol style="list-style-type: none"> 1. 経営課題の把握 2. アクションプランの策定 3. 店舗別採算分析
C社	パン・洋菓子製造小売	300百万円	中小企業	「事業再生計画書」	<ol style="list-style-type: none"> 1. バンクミーティングの開催 2. 合意形成のプロセス
D社	クリーニング店	30百万円	小規模事業者	「経営改善計画書」	<ol style="list-style-type: none"> 1. アクションプラン 2. 経営管理体制の整備
E社	ドラッグストア	900百万円	中小企業	「事業再生計画書」	<ol style="list-style-type: none"> 1. 合実計画の要件 2. 合実計画の要件を満たさない場合の対応
F社	美容室	40百万円	小規模事業者	「経営改善計画書」	<ol style="list-style-type: none"> 1. 暫定リスクの利用 2. 計画が達成できなかった場合の対応

. 基礎的事項の確認

基礎的事項の確認

1. 経営改善と事業再生(1/2)

■ 経営改善

本テキストでは、広く捉え、損益やキャッシュフローを向上させるための様々な取組をいい、例えば、経営課題を把握すること、経営改善施策を立案すること、「事業再生計画書」「経営改善計画書」を策定すること等をいいます。

■ 事業再生

本テキストでは、窮境状況にある企業(または事業)が過剰債務や営業キャッシュフローのマイナス等を解消するために、事業内容の見直しや財務構造の見直しを実行することにより、持続的な事業の存続及び成長を可能にするプロセスをいいます。

また、財務的視点からみた場合は、事業損益の黒字化、債務超過解消、過剰債務解消、金融機関との取引正常化(新規融資等)が実現することをいいます。

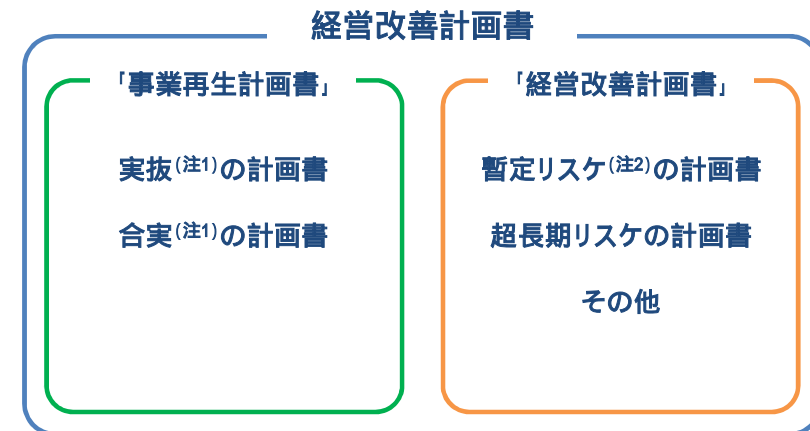
事業再生の目的

事業の継続

金融取引の正常化

■ 経営改善計画書

本テキストでは、経営改善施策を織り込んだ計画書をいい、「事業再生計画書」と狭義の「経営改善計画書」を含むものとします。



(注1) 実抜、合実の定義

次ページ参照

(注2) 暫定リスクの定義

「1年間または数年間はリスクを前提に弁済方法を暫定的に決定するが、その後の弁済方法は更新時の経済状況等を踏まえて改めて協議するという方式」を暫定型分割弁済方式と定義しています。本テキストでは、この暫定型分割弁済方式が金融支援としてリスクジュールである点に注目して暫定リスクとしています。

編者 伊藤眞 門口正人 園尾隆司 山本和彦

『松嶋英機弁護士古稀記念論文集 時代をリードする再生論』
360ページ 発行所 株式会社商事法務 2013年4月30日発行

基礎的事項の確認

1. 経営改善と事業再生(2/2)

■ 実抜計画 (実現可能性の高い抜本的な経営再建計画)

関係者の同意が得られ、支援の額が確定しており、売上高、費用及び利益が厳しめで、概ね3年以内に債務者区分が正常先となる計画のこと^(注1)

↳ 要管理先からその他要注意先に上位遷移

■ 合実計画 (合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画)

計画期間が概ね5年以内(中小企業の場合は、5年超10年以内)であり、計画終了後の債務者区分が原則として正常先となる計画のこと^(注2)

↳ 破綻懸念先から要管理先に上位遷移

なお、債務者企業が中小企業の場合は、「合実計画」の要件を満たしていれば、「実抜計画」の要件も満たすこととなります。^(注3)

■ 中小企業再生支援協議会の再生計画案

3年以内に黒字化、5年以内に債務超過解消、有利子負債の対キャッシュフロー比率が概ね10倍以下^(注4)

(注1) 「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」 -4-9-4-3

(注2) 「金融検査マニュアル」資産査定管理態勢の確認検査用チェックリスト
自己査定結果の正確性及び償却・引当結果の適切性 自己査定(別表1)

(注3) 「金融検査マニュアルに関するよくあるご質問(FAQ)【別冊(中小企業融資編)検証のポイント5.(2)ホ】」

(注4) 中小企業再生支援協議会事業実施基本要領

■ 金融支援の検討要件

(1) 金融支援案の経済合理性

取引金融機関の債権回収可能見込額が、清算配当見込額を上回っていること

(2) 金融支援案の相当性

選択した債務整理の方法、金融支援の手法の選択が合理的であり、他の選択と比較して相当であること

(3) 金融支援案の衡平性

取引金融機関間の金融支援内容が衡平であること

(4) 過剰支援に該当しないこと

金融支援の程度が過剰でないこと

(5) 実現可能性

計数計画及びアクションプランが十分実現可能であり、社内体制も十分整備されていること

(6) 責任論

金融機関に権利変更という不利益が発生したことに對して、誰がどのように責任を取るかの問題

(7) 反社会的勢力との関与

反社会的勢力との関与があってはならないこと

基礎的事項の確認

2. 「事業再生計画書」「経営改善計画書」の一例(1/2)

■ 「事業再生計画書」の一例

	はじめに	「窮境原因、窮境の状況」「経営改善施策」「金融支援のお願い」等、現状に対する危機感、事業再生または経営改善に取り組む覚悟を明らかにし、経営者自らが記載する。
	計画書の概要	「企業の概要」「課題・問題点(財務の状況、損益の動向、窮境原因等)」「経営改善計画策定の基本方針」「計画期間・改善目標等」を表で記載する。
	ビジネスモデル俯瞰図	「売上構成別に主な得意先、販売ルート、取引額」「商製品・サービスの内容」「重要な拠点」「従業員・組織」「原価内容別に主な仕入先・外注先、仕入・外注ルート、取引額」等を図等を用いて表現する。
	企業集団の状況	「債務者企業の資本関係」「主要な取引関係(金銭消費貸借、債務保証、賃貸借)等を図等を用いて表現する。また、グループ会社が存在する場合は、「役割」「設立時期」「売上高、借入金残高」「従業員数」等も記載する。
	資金実績表	「過去1年程度の資金繰りの実績」と、「将来6ヶ月程度の資金繰りの見込み」を記載する。
	計数計画概要・具体的施策	「計画期間における計数計画の概要」「経営改善計画に関する具体的施策内容や実施時期」「債務者企業とメイン行による経営改善計画に関する表明事項」を表で記載する。
	実施計画及びモニタリング計画	アクションプラン(行動計画)を記載する。具体的には、「経営改善計画の具体的な内容」「実施時期」「実施責任者」「計数目標」等を表で記載する。また、モニタリング計画を表で記載する。
	計数計画詳解	計画策定の前提条件、直近期の実績と、計画期間(5年～10年)における「計画損益計算書」「計画貸借対照表」「実質純資産額の推移表」「キャッシュフロー計算書」「税額計算表」「金融機関別借入金返済計画表」等を表で記載する。
	資産保全状況	金融機関別の保全・非保全の状況を表で記載する。

・基礎的事項の確認

2. 「事業再生計画書」「経営改善計画書」の一例(2/2)

■ 「経営改善計画書」の一例

	<p>「経営改善計画書」</p>	<p>ビジネスモデル俯瞰図</p>	<p>債務者企業を取り巻くビジネスの関係者、例えば、「得意先(お客様)」「商製品・サービスの内容」「重要な拠点」「従業員・組織」「仕入先(供給先)」等を図等を用いて表現する。</p>
	<p>企業集団の状況</p>	<p>「債務者企業の資本関係」「主要な取引関係(金銭消費貸借、債務保証、賃貸借)」等を図等を用いて表現する。また、グループ会社が存在する場合は、それらの会社との関係も図等を用いて表現する。</p>	
	<p>資金実績表</p>	<p>「過去1年程度の資金繰りの実績」と、「将来6ヶ月程度の資金繰りの見込み」を記載する。</p>	
	<p>計数計画・具体的施策</p>	<p>「計画期間における計数計画の概要」「経営改善計画に関する具体的施策内容や実施時期」「債務者企業とメイン行による経営改善計画に関する表明事項」を表で記載する。</p>	
	<p>実施計画</p>	<p>アクションプラン(行動計画)を記載する。具体的には、「経営改善計画の具体的な内容」「実施時期」「主担当」「目標」等を表で記載する。</p>	
	<p>計数計画</p>	<p>直近期の実績と、計画期間(3年程度)における「損益計画」「有利子負債、実質純資産額推移表」「金融機関別借入金返済計画表」等を表で記載する。</p>	
	<p>資産保全状況</p>	<p>金融機関別の保全・非保全の状況を表で記載する。</p>	

・基礎的事項の確認

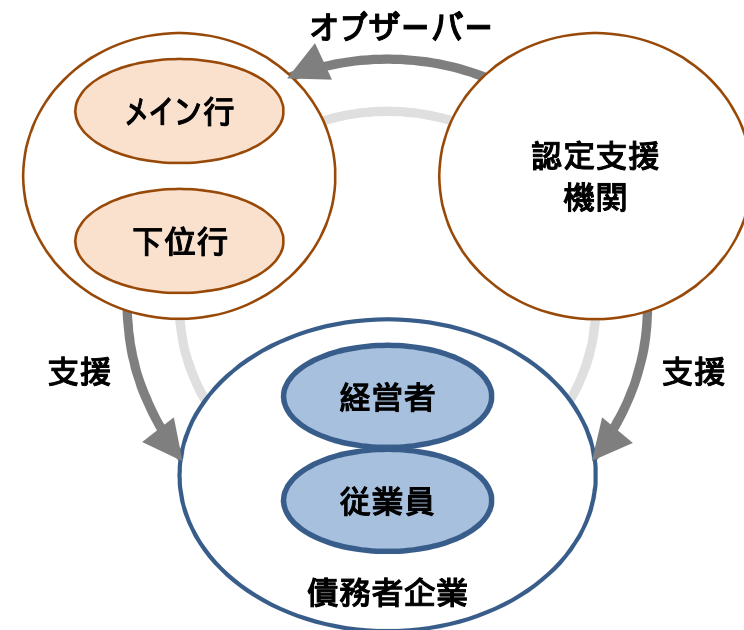
3. 認定支援機関による経営改善・事業再生プロセス(1/2)

自力で経営改善・事業再生することのできない債務者企業は、取引金融機関による支援を受けることとなります。支援の内容はリスケジュール、DDS、債権放棄等様々ですが、債務者企業が取引金融機関の支援を得て経営改善や事業再生するプロセスは一般的に次ページのとおりとなります。

次ページの図は、縦軸に主要な関係者である債務者企業、取引金融機関、そして認定支援機関を記載しています。横軸に債務者企業が経営改善や事業再生する一般的なプロセスを時系列で記載しています。認定支援機関が債務者企業の経営改善や事業再生のプロセスの中で、どのような手順でどのような関係を保ち進めていけば良いかを要約しています。

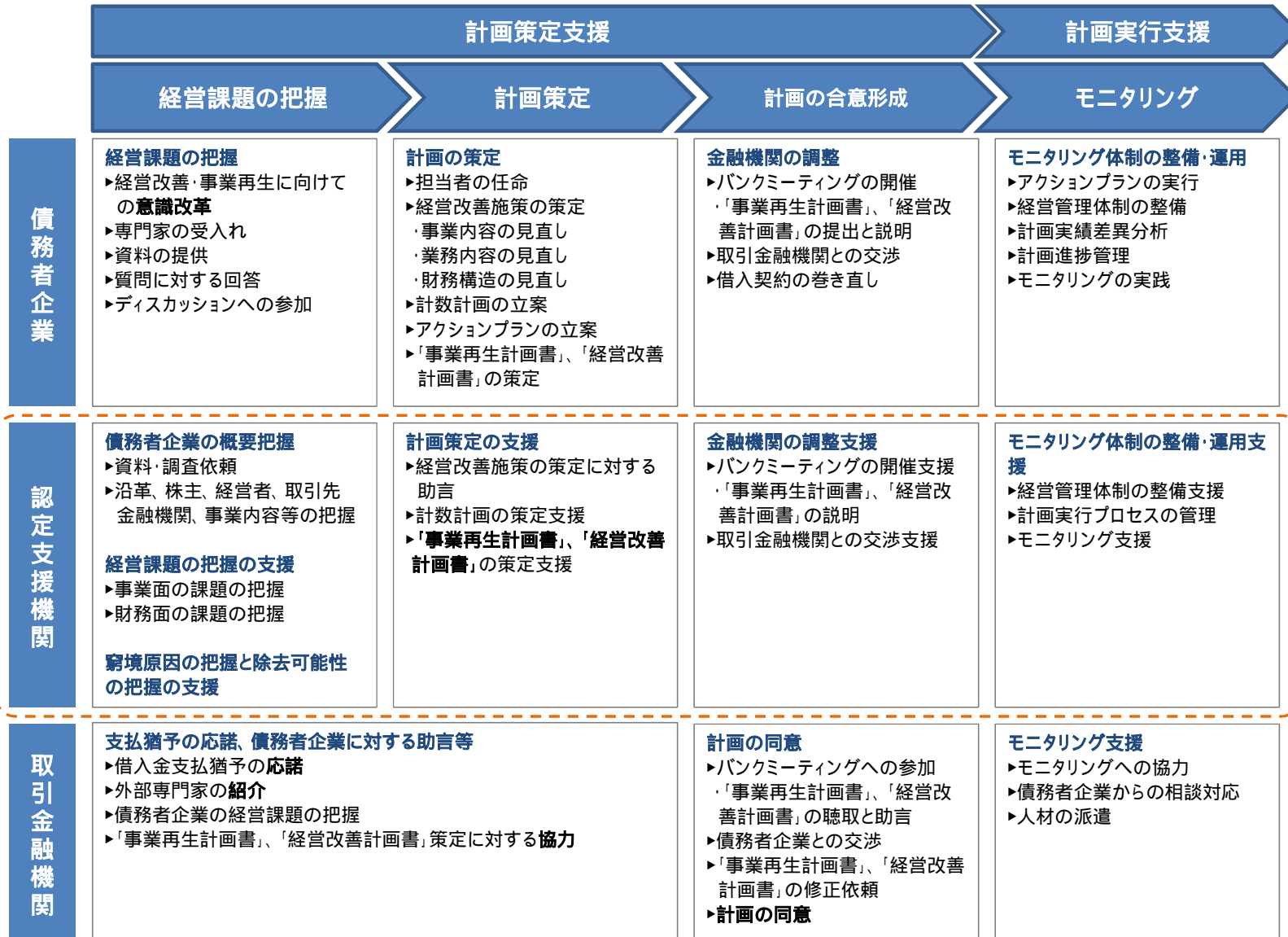
窮境に陥った債務者企業は、経営改善・事業再生の実現に向けて自社の経営課題、経営改善の方向性、計数計画を含む経営改善計画書を策定します。経営改善計画書の内容は取引金融機関と共有し、すべての取引金融機関から同意を得なければなりません。そして、経営改善計画書策定後は、計画を実現すべく自助努力を惜しまず、企業活動を行います。取引金融機関に対しては定期的に計画の進捗状況や、計画実績比較分析結果を報告すると共に、次の行動を改善するための施策を考察しなければなりません。

認定支援機関は、債務者企業が経営改善や事業再生を実現できるよう債務者企業の事業や財務の課題把握、経営改善の方向性の考察、経営改善施策やアクションプラン(行動計画)の立案と数値化、バンクミーティングの開催、計画と実績の乖離の監視(モニタリング)といった一連のプロセスを支援・実行することとなります。



基礎的事項の確認

3. 認定支援機関による経営改善・事業再生プロセス(2/2)



基礎的事項の確認

4. 認定支援機関に対する期待と役割(1/2)

■ 認定支援機関に対する期待

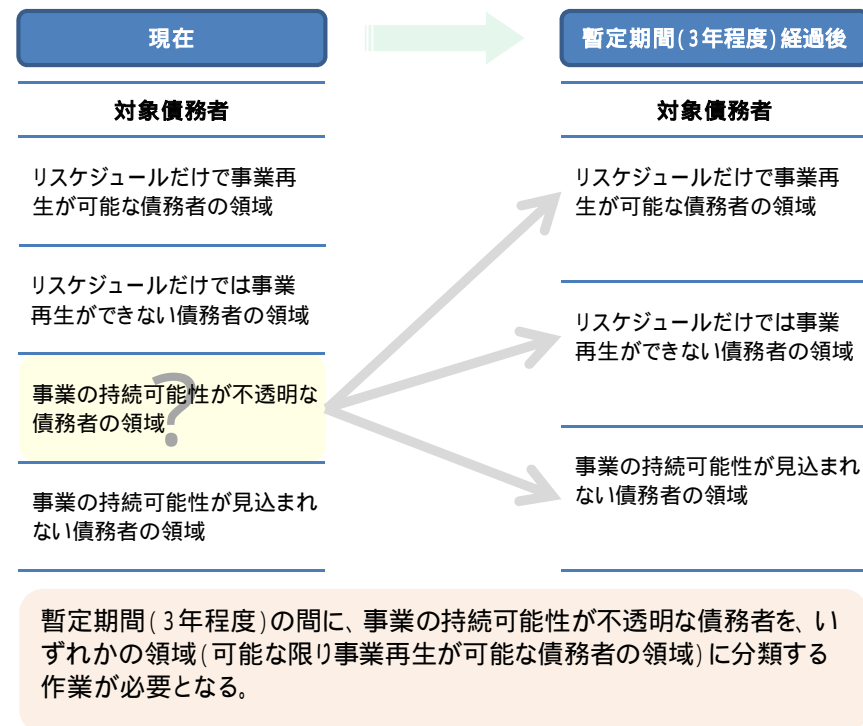
認定支援機関には、債務者企業が取引金融機関の一定の支援を受けて、経営改善・事業再生を実現するため、経営改善や事業再生の計画策定支援と計画実行支援を行うことが期待されています。

■ 認定支援機関の役割

認定支援機関は、私的整理の枠組みの一つであり、金融支援の手法の選択肢は限定されていませんが、実務的には、比較的企業規模が小さく、利害関係者が少ない債務者のリスケジュールによる暫定リスクや、債務者企業の必要性によってはリスケジュールによる実抜計画・合実計画が中心になると想定されます。債権放棄等を伴う大幅な権利変更を必要とする場合も関与可能ですが、中小企業再生支援協議会等の他の私的整理の既存のスキームと協働し、また、補完し合いながら業務を進めることが期待されています。

■ 暫定リスクの必要性

認定支援機関や中小企業再生支援協議会等には、事業の持続可能性が不透明な債務者企業に対して、将来、事業再生を実現するための準備を支援することも求められています。

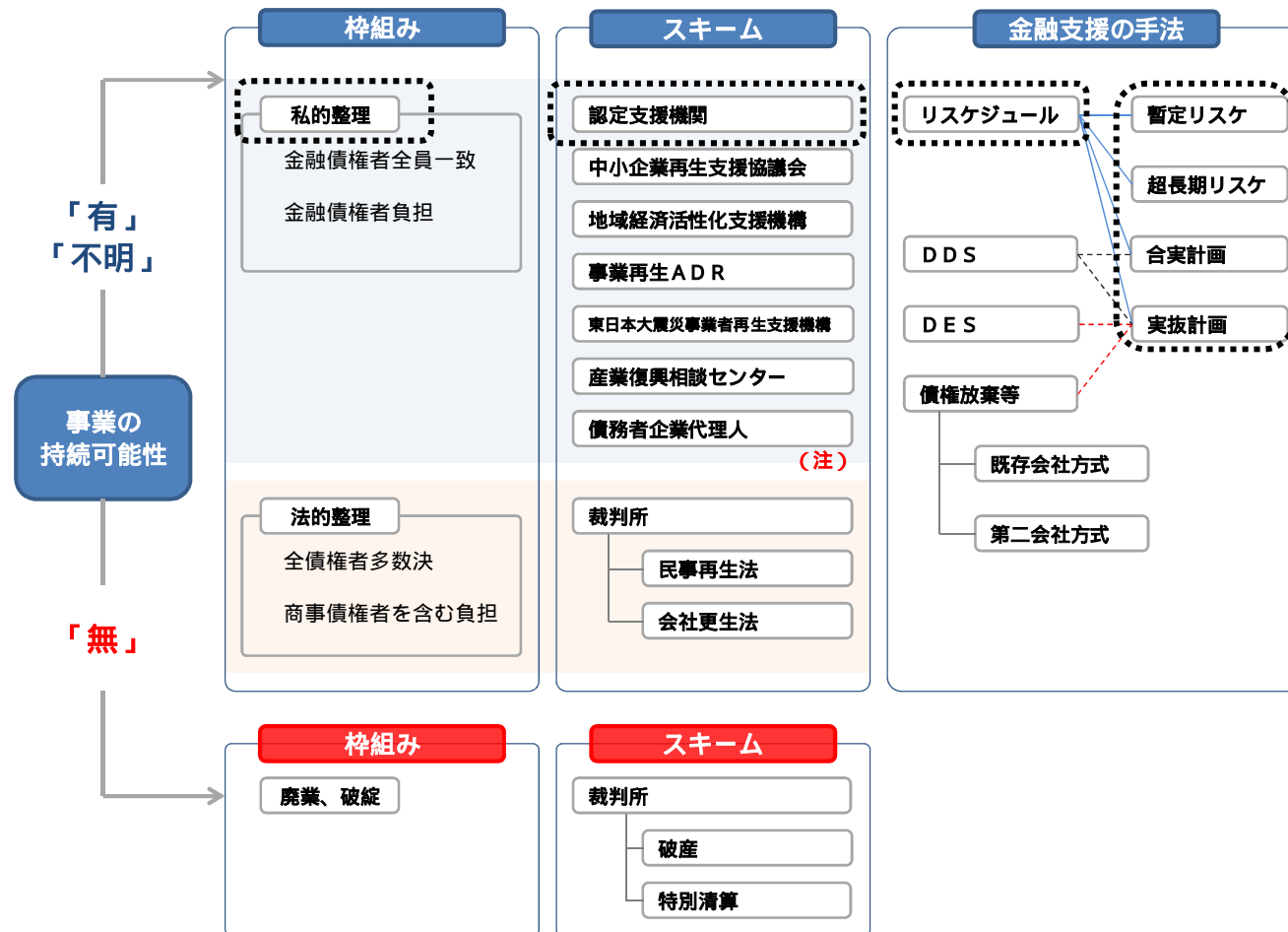


基礎的事項の確認

4. 認定支援機関に対する期待と役割(2/2)

【参考】

認定支援機関の中心的な役割を、経営改善・事業再生の全体像の中で位置づけると、以下のようになります。



(注) 上記のほかに整理回収機構 (RCC)、私的整理ガイドライン (GL) もありますが、最近はあまり利用されていません。

・基礎的事項の確認

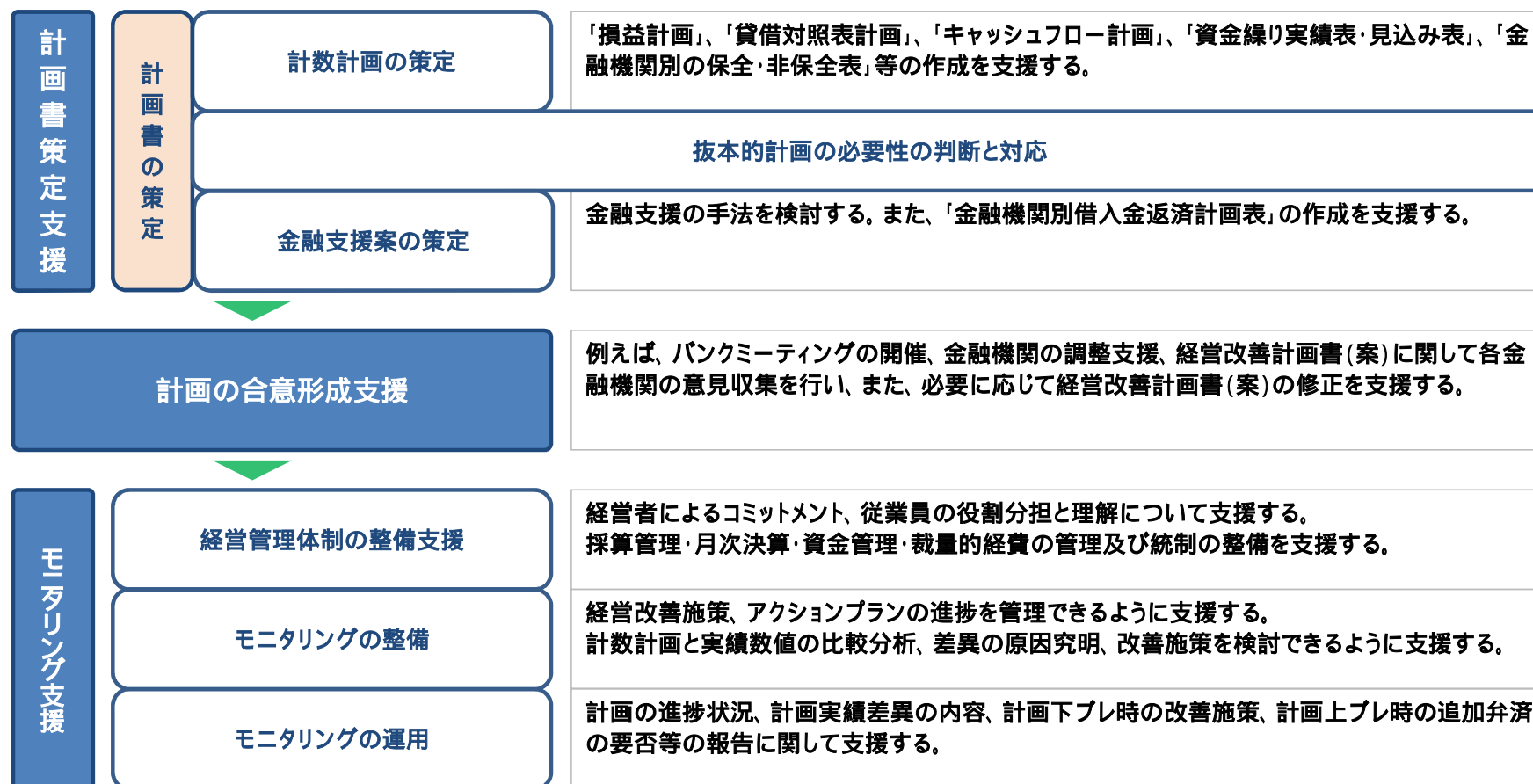
5. 認定支援機関の主な業務プロセス(詳解) - 前半

経営課題の把握	債務者企業の概要の把握	債務者企業の概要(資本関係、資金関係、経営者、組織等)を調査する。また、「企業集団の状況」の作成を支援する。	
	事業の概要の把握	債務者企業の事業に係る外部環境分析(マクロ環境分析、業界分析、3C分析)と、内部環境分析(企業活動の分析、採算性分析)を行なう。また、「ビジネスモデル俯瞰図」の作成を支援する。	
	財務、税務の概要の把握	債務者企業の財務の内容(実質純資産額、正常収益力、金融債務に関する情報、設備投資の状況、資金繰りの状況、税務上の繰越欠損金等)を調査する。	
	SWOT分析	外部環境分析と内部環境分析の結果から、債務者企業の「機会」と「脅威」、「強み」と「弱み」を調査する。	
	窮境原因の把握と除去可能性	債務者企業が窮境に陥った原因を特定し、当該原因が除去されている、または、施策によって除去される可能性があることを調査する。	
事業の持続可能性の暫定的判断			
計画書策定支援	経営改善の検討	総論	経営者の積極的取組姿勢、経営改善施策の立案、フリーキャッシュフローの改善を検討する。
		事業内容の見直し	損益管理単位ごとに収益性を見極め、収益性の低い損益管理単位の改善または撤退を検討する。
		業務内容の見直し	継続することとなった損益管理単位について、更なる売上高の拡大、コストの削減、運転資金の圧縮を検討する。
		財務構造の見直し	債務者企業の有利子負債と純資産額のバランスや、有利子負債の返済原資と返済期間のミスマッチを改善する。
		アクションプランの策定	経営改善・事業再生のための施策、アクションプランの策定を支援する。

・基礎的事項の確認

5. 認定支援機関の主な業務プロセス(詳解) - 後半

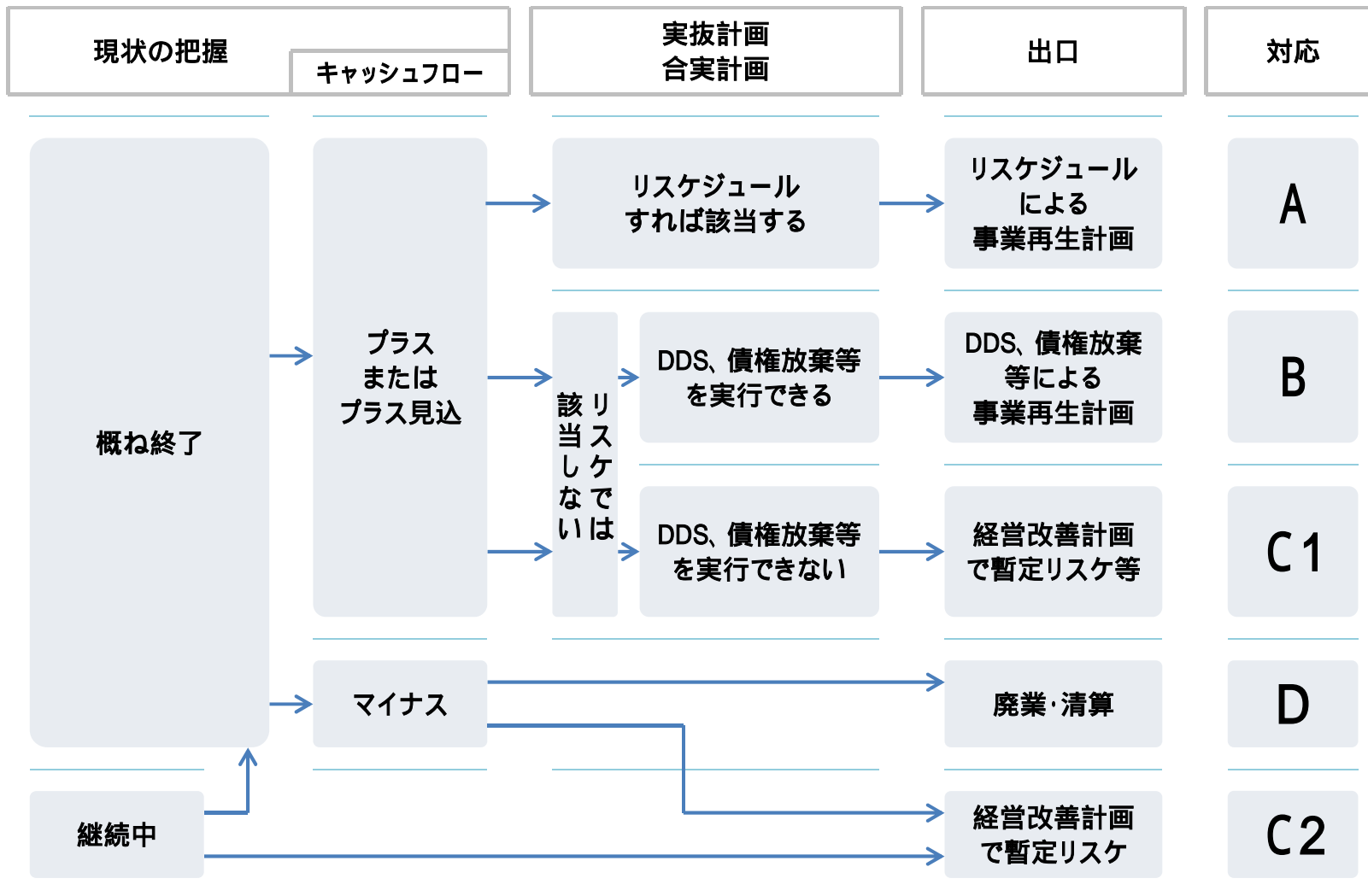
～ 前ページの図からの続き ～



基礎的事項の確認

6. 金融支援の手法の選択と判断(1/2)

- 認定支援機関は、債務者企業が選択すべき金融支援の手法を検討します。



・基礎的事項の確認

6. 金融支援の手法の選択と判断(2/2)

- 金融支援の手法によって、認定支援機関が取るべき対応は様々です。

対応	出口	対応の内容
対応A	リスケジュールによる事業再生計画	リスケジュールによる条件変更で実抜計画・合実計画に必要な要件を満たした「事業再生計画書」を策定できる場合は、「事業再生計画書」の策定を支援します。
対応B	DDS、債権放棄等による事業再生計画	リスケジュールによる条件変更では実質債務超過の解消年数や債務償還年数が実抜計画・合実計画に必要な要件を満たさない場合は、取引金融機関の支援によってDDS、債権放棄等の権利変更を実行できるか検討すると共に、取引金融機関の意向を確認することが必要となります。取引金融機関から権利変更の支援が得られる見込みがある場合は、中小企業再生支援協議会等と協力することも検討課題です。
対応C1	経営改善計画で暫定リスケ等	大幅な権利変更を受けられない見込みの場合は、暫定リスケまたは超長期リスケの「経営改善計画書」の策定を支援します。暫定リスケの計画書の場合は、暫定リスケ期間中に、実抜計画・合実計画に必要な要件を満たすことができるよう準備を行うこととなります。
対応C2	経営改善計画で暫定リスケ	フリーキャッシュフローが継続的にマイナスですが、体質改善のためのアクションプランを中心とした計画を策定する場合、また、経営課題(現状)の把握が終了していない場合は、暫定リスケの「経営改善計画書」を策定することとなります。
対応D	廃業・清算	フリーキャッシュフローが継続的にマイナスの場合は、事業の持続可能性が見込めないとして廃業・清算を検討します。

基礎的事項の確認

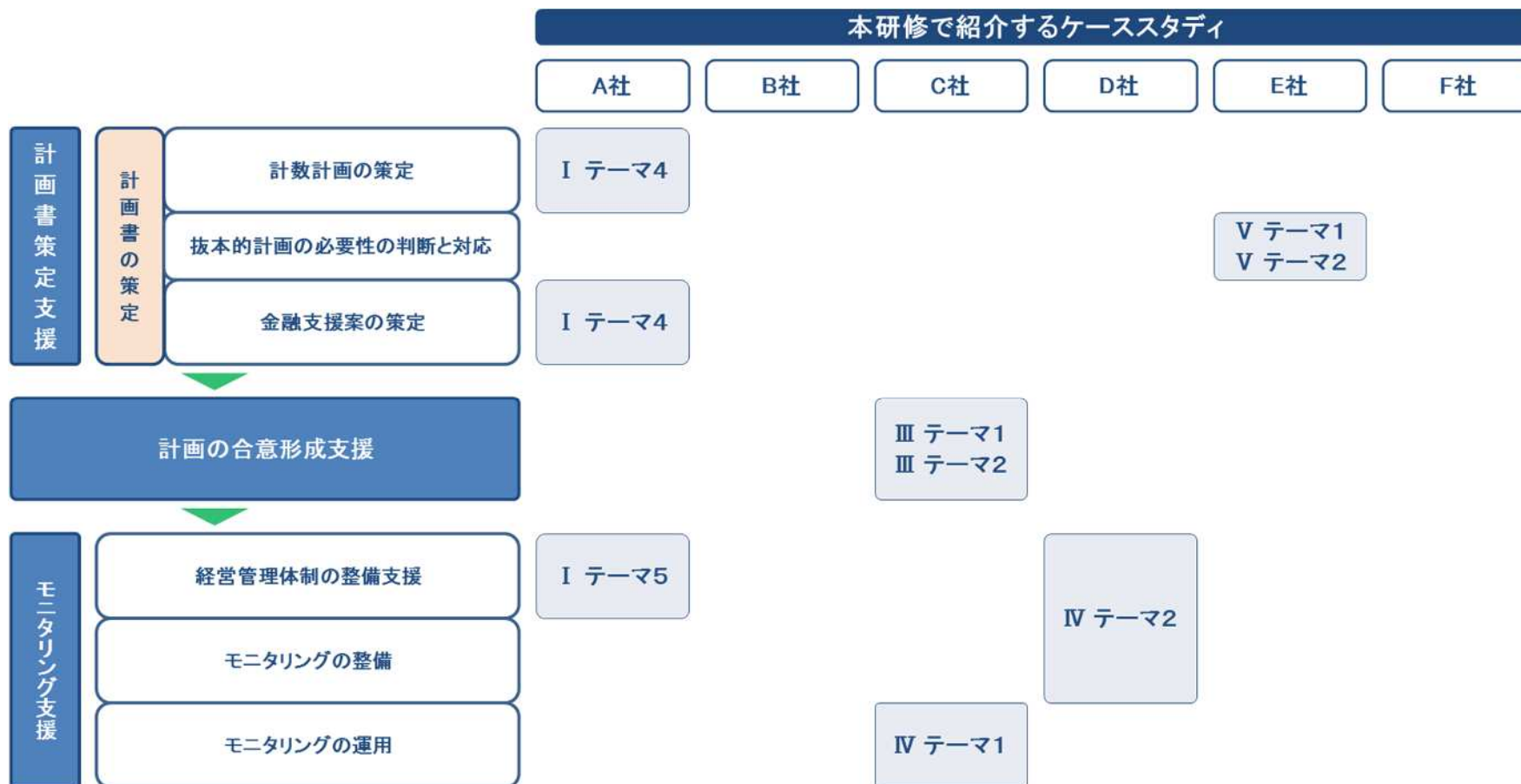
7. 認定支援機関の主な業務プロセスと本研修との対応関係 - 前半



・基礎的事項の確認

7. 認定支援機関の主な業務プロセスと本研修との対応関係 - 後半

～ 前ページの図からの続き ～



・基礎的事項の確認

8. テーマ別習得の目標(1/2)

債務者企業	テーマ	習得の目標
A社	1	A社から入手した資料、社長に対するインタビューに基づき、A社の「ビジネスモデル俯瞰図」「企業集団の状況」を策定します。
〃	2	A社から入手した資料、社長に対するインタビューに基づき、A社の「窮境原因の特定と除去可能性」「経営課題の把握と解消の方向性」を考察します。
〃	3	A社から入手した資料、社長に対するインタビューに基づき、A社の「アクションプラン」を策定します。
〃	4	A社を調査した結果得られた「事業・財務・税務の内容」「SWOT分析の結果」「経営改善施策」「アクションプラン」等に基づき、計数計画(損益計画、貸借対照表計画、キャッシュフロー計画)、金融支援案(金融機関別返済額の計算)を策定します。
〃	5	A社が策定した「事業再生計画書」を実現させるため、経営者にコミットさせる様々な手法を理解します。
B社	1	B社から入手した資料に基づき、B社の「経営改善の方向性」を考察します。
〃	2	B社から入手した資料に基づき、B社の「アクションプラン」を策定します。
〃	3	B社の店舗別採算管理を行い、改善すべき店舗を選定し、改善の方向性を考察します。

・基礎的事項の確認

8. テーマ別習得の目標(2/2)

債務者企業	テーマ	習得の目標
C社	1	C社のバンクミーティング開催にあたり、債務者企業側で準備すべき資料、開催の方法、開催後の対応の一例を理解します。
〃	2	C社が「事業再生計画書」策定後において、取引金融機関と合意形成するプロセスを理解します。
C社	1	C社の「アクションプラン」のモニタリングの方法について考察します。
D社	2	D社が「経営改善計画書」を実行するにあたり、求められる経営管理体制について考察します。
E社	1	E社の(外部環境/内部環境)(事業/財務/税務)の情報に基づき、金融支援案の暫定的判断を考察します。
〃	2	テーマ1に比較して、E社の財産の毀損度合いが多額となった場合の金融支援案の暫定的判断を考察します。
F社	1	F社の(外部環境/内部環境)(事業/財務/税務)の情報に基づき、金融支援案の暫定的判断を考察します。
〃	2	F社の実績数値が、同社の策定した「経営改善計画書」を下振れした場合の対応について考察します。

・「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

・「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 - 会社概要

【会社の概要】

会社名	A株式会社
事業内容	自動車部品製造(ホイール切削加工/独立系)
創業	昭和52年1月
所在地	××県 市
資本金	10百万円
決算月	9月
株主	鈴木次郎 (代表取締役) 70% 鈴木誠子 (社長長女) 24% 鈴木修一 (社長長男) 6% 合計 100%
役員	代表取締役 鈴木次郎 取締役 鈴木一郎(社長兄) 取締役 鈴木京子(社長妻) 監査役 鈴木和子(社長母)
従業員数	25名
取引金融機関	A銀行、B銀行、C信金
主要仕入先	a社、b社
主要得意先	c社、d社
経営理念	確かな切削加工技術を通じて豊かな社会を実現します

「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 - 設問(1/3)

- あなたは自動車部品製造業を営むA社の認定支援機関として、「事業再生計画書」の作成にとりかかりました。次ページ以降に添付されている、会社の概要、税務申告書(抜粋)、社内管理台帳、社長へのインタビュー結果に基づいて、グループ相関図と、ビジネスモデル俯瞰図を作成してください。なお、金額の記載単位は百万円(単位未満四捨五入)とします。

【ポイント】 グループ関係図

- ✓ 債務者企業を取り巻く利害関係者を明確にするために作成する
- ✓ 債務者企業と株主・グループ会社・金融機関等との出資・貸借関係を示す
- ✓ 債務者企業及びそれぞれの利害関係者(集団)の箱を作成して中に概要を記載するとともに、それぞれの取引関係を線で結び取引金額等を記載する
- ✓ グループ会社は、決算書や社長へのインタビューにより存在の有無を確かめる
- ✓ 第三者から債務保証を受けている場合にはあわせて記載する

ビジネスモデル俯瞰図

- ✓ 債務者企業の事業構造や損益構造を明確にするために作成する
- ✓ 債務者企業と仕入先や得意先との取引関係を箱や線を用いて図示する
- ✓ 直接の仕入先や得意先のみならず、ビジネス全体のサプライチェーンを把握する(例えば製造業の場合、原材料の調達から最終製品メーカーまでの流れを記載する)
- ✓ 物流と商流が異なる場合には、それぞれわかるように記載する
- ✓ 仕入先や得意先との取引高の推移(過去3期間程度)を記載する
- ✓ 株主・役員との賃貸借取引があれば記載する

・「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 - 設問(2/3)

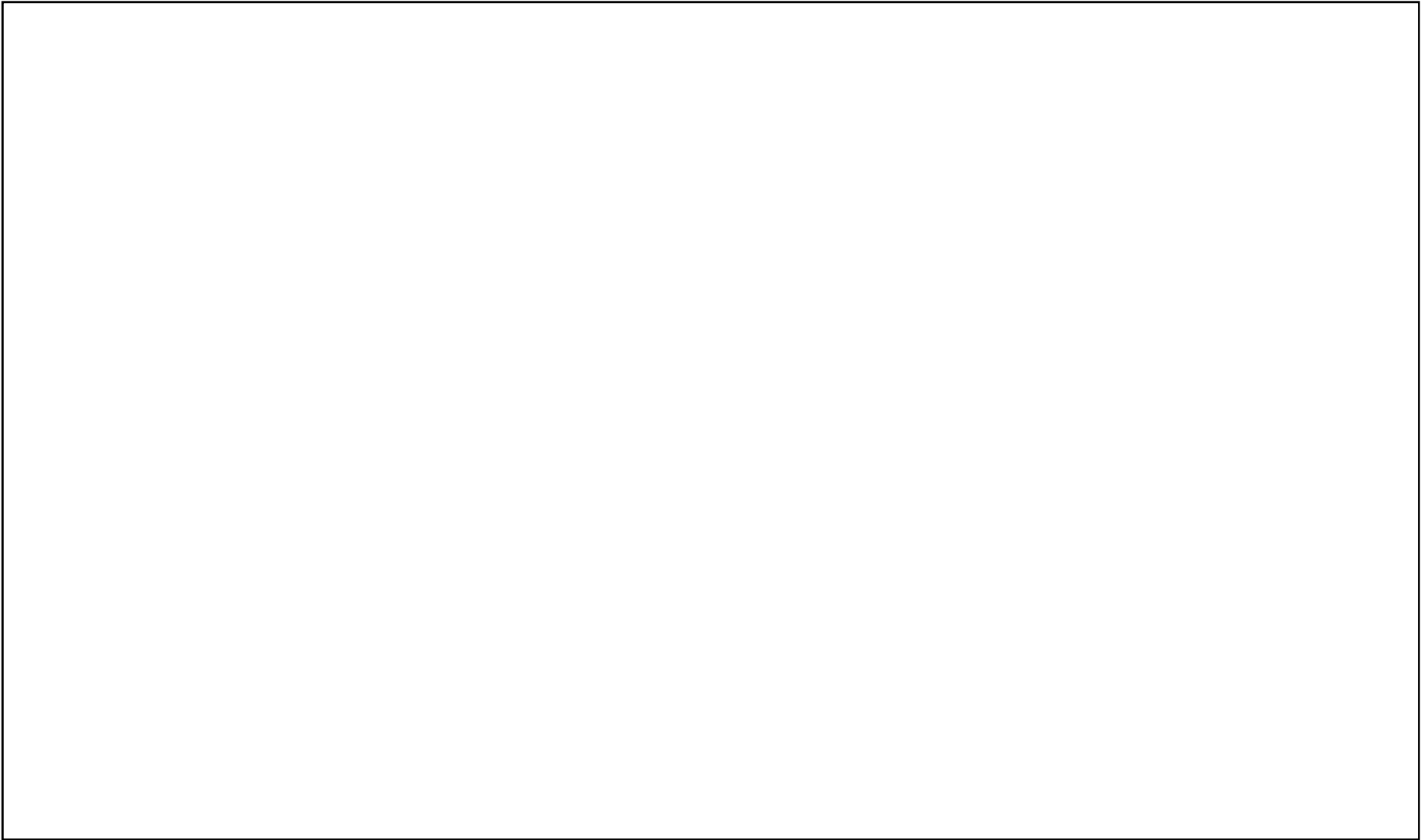
【解答用紙】

グループ相関図

・「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 - 設問(3/3)

【解答用紙】

ビジネスモデル俯瞰図



「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 - 設問の前提 (1/15)

【税務申告書(抜粋)】
(別表一)

(税務署受付印)		平成 24 年 月 日	所管	業種目	概況書	要否	別表等	青色申告	一連番号	別表一(一)	
税務署長殿		事業種目			自動車部品製造			* 整理番号			
納税地		期末残存の資本金の額又は出資金の額	10,000,000			税	事業年度(至)				
法人名	A株式会社	同非区分	特定同族会社	同族会社	非同族会社	務	売上金額				
代表者	鈴木次郎	一般社団・財団法人の区分	非営利法人	普通法人	署	申告年月日					
代表者自署押印	鈴木次郎	経理責任者自署押印			理	申告区分	行庫	期定	期定		区分
代表者住所		旧納税地及び旧法人名			欄	通信日付印	確認印	省略	年月日		
		添付書類				年月日			年月日		
平成 23 年 10 月 1 日		平成 24 年 9 月 30 日		事業年度分の	0	確定	申告書				

所得金額又は欠損金額(別表四「39の」)	1	23,132,054	この申告による還付金額	所得税の還付金額(46)	16	0		
法人税額	2	0		中間納付額(14-13)	17	3,968,000		
法人税額の特別控除額	3	0		欠損金の繰戻しによる還付請求税額	18	外		
差引法人税額	4	0		計(16+17+18)	19	外 0		
リース特別控除取戻税額	5					3,968,000		
土地譲渡利益	課税土地譲渡利益金額	6		この申告が修正申告である	所得金額	20	0	
	同上に対する税額	7	0		課税土地譲渡利益金額	21		
留保金	課税留保金額	8			課税留保金額	22		
	同上に対する税額	9			法人税額	23	0	
法人税額計	10	0			還付金額	24	外 0	
仮装経理に基づく過大申告の更正に伴う控除法人税額	11	0			この申告により納付すべき法人税額	25	外 0	
控除税額	12	0			欠損金等の当期控除額	26	0	
差引所得に対する法人税額	13	0			翌期に繰越す欠損金	27	23,132,054	
中間申告分の法人税額	14	3,968,000			この申告が修正申告である場合のこの申告前	欠損金の当期控除額	28	
差引確定法人税額	15	0				翌期に繰越す欠損金	29	
法人税額の計算	中小法人の	800万円まで	30	0	(30)の	18%相当額	34	0
	所得金額	800万円超	31	0	(31)の	30%相当額	35	0
	所得金額		32	0	法人税額		36	0
	所得金額		33	0	(33)の法人税額		37	0
土地譲渡税額内訳	土地譲渡税額		38		土地譲渡税額		40	
	同上		39		税額内訳	同上	41	
控除税額の計算	所得税の税額等		42		剰余金・利益の配当の金額		47	
	外国税額		43	0				
	計		44	0	H11.4.1	22% 30% 切捨### 0 12 0 0 ###		
	控除した金額		45	0	H21.4.1	18% 30% 切上### 12		
	控除しきれなかった金額		46	0				

「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 - 設問の前提(2/15)

【税務申告書(抜粋)】
(別表二)

同族会社の判定に関する明細書				事業年度	H23.10.1 H24.9.30	法人名	A株式会社		別表二 二十一・四・一 以後終了事業年度分
同族会社の判定	期末現在の発行済み株式の総数又は出資の総額	1	5,000	特 定 同 族 会 社 の 判 定	(21)の上位1順位の株式数又は出資の金額	11	0		
	(19)と(21)の上位3順位の株式数又は出資の金額	2	5,000		株式数等による判定(11/1)	12	0%		
	株式数等による判定(2/1)	3	100%		(22)の上位1順位の議決権の数	13	0		
	期末現在の議決権の総数	4			議決権の数による判定(13/4)	14	0%		
	(20)と(22)の上位3順位の議決権の数	5	0		(21)の社員の1人及びこれらの同族関係者の合計人数のうち最も多い数	15	0		
	議決権の数による判定(5/4)	6	0%		社員による判定(15/7)	16	0%		
	期末現在の社員の総数	7	0		特定同族会社の判定割合 (12,14,又は16のうち最も高い割合)	17	0%		
	社員の3人以下及びこれらの同族関係者の合計人数のうち最も多い数	8	0						
	社員の数による判定(8/7)	9	0%		判 定 結 果	18	特定同族会社 同族会社 非同族会社		
	同族会社の判定割合(3,6又は9のうち最も高い割合)	10	100%						
判定基準となる株主等の株式数等の明細									
順位	判定基準となる株主(社員)及び同族関係者			判定基準となる株主等の続柄	株式数又は出資の金額等				
	株式数等	議決権数	住所又は所在地		氏名又は法人名	被支配会社でない法人株主等		その他の株主等	
					株式数又は出資の金額等	議決権の数	株式数又は出資の金額等	議決権の数	
					19	20	21	22	
1				鈴木次郎	本人			3,500	
1				鈴木誠子	長女			1,200	
1				鈴木修一	長男			300	

法 0301-0200

「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 - 設問の前提(3/15)

【税務申告書(抜粋)】
 (貸借対照表)

資 産 の 部		負 債 の 部	
科 目	金 額	科 目	金 額
【流動資産】	71,974,427	【流動負債】	53,161,488
現金預金	39,261,154	支払手形	4,459,806
受取手形	6,832,561	買掛金	238,814
売掛金	12,004,132	短期借入金	20,765,223
製什品	314,945	賞与引当金	769,231
仕掛材	3,013,100	未払金	15,593,758
原材料	213,872	未払費用	11,169,171
未収入金	1,776,818	預り金	84,715
未収税金	7,647,692	未払法人税等	80,769
貸倒引当金	407,692	【固定負債】	343,474,834
その他	1,317,844	長期借入金	340,372,016
【固定資産】	355,973,395	退職給付引当金	2,434,048
(有形固定資産)	283,783,722	その他固定負債	668,769
建物	101,101,422	負債の部合計	396,636,322
建物付属設備	16,389,565		
構築物	5,685,642		
機械装置	38,107,266		
車両運搬具	929,855		
工具器具	28,245		
什器備品	2,454,432		
リース資産	636,923		
土地	118,450,372		
(無形固定資産)	257,454	【株主資本】	31,311,500
電話加入権	257,454	資本金	10,000,000
(投資その他の資産)	71,932,218	(利益剰余金)	21,311,500
出資	776,923	利益準備金	500,000
保証金	1,307,692	別途積立金	15,000,000
保険積立金	59,594,616	繰越利益剰余金	5,811,500
長期貸付金	5,940,608		
長期前払費用	4,312,378		
資産の部合計	427,947,822	純資産の部合計	31,311,500
		負債・純資産の部合計	427,947,822

「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 - 設問の前提(4/15)

【税務申告書(抜粋)】
 (損益計算書)

損 益 計 算 書		(単位:円)	
A株式会社		自 平成23年10月1日 至 平成24年9月30日	
科 目	金 額		
【営業収益】			
売上高			322,242,905
【売上原価】			
期首製品棚卸高	862,044		
当期製品製造原価	275,751,002		
合計	276,613,045		
期末製品棚卸高	314,945		
売上総利益			276,298,100
【販売費及び一般管理費】			
営業損失			45,944,805
【営業外収益】			
受取利息配当金	58,565		
雑収入	11,330,408		
【営業外費用】			
支払利息	7,255,471		
【特別損失】			
保険解約損	100,108		
税引前当期純損失			23,132,054
法人税等			119,396
当期純損失			23,251,450

・「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 - 設問の前提(5/15)

【税務申告書(抜粋)】
 (販売費及び一般管理費明細書)

A 株式会社		販売費及び一般管理費明細書	
		自 平成23年10月1日	
		至 平成24年9月30日	
		(単位：円)	
科 目	金 額		
役員報酬	29,615,385		
従業員給与	6,138,793		
賞与	461,538		
賞与引当金繰入	230,769		
退職給付費用	516,923		
法定福利費	769,085		
通勤手当	1,484,079		
旅費	394,083		
車通費	1,050,734		
通交際費	1,304,808		
接待	1,094,095		
事務	616,717		
消耗品	3,501,909		
修繕費	521,743		
支諸会	11,674,358		
租	530,314		
り	4,861,252		
雑	184,308		
	148,062		
	6,676,077		
	502,226		
	832,995		
		73,110,253	

「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 - 設問の前提(6/15)

【税務申告書(抜粋)
(製造原価報告書)】

A 株式会社		製 造 原 価 報 告 書	
		自 平成23年10月1日	
		至 平成24年9月30日	
		(単位:円)	
科 目	金 額		
【 材 料 費 】			
期首材料棚卸高	847,208		
材料仕入高	5,129,849		
合計	5,977,057		
期末材料棚卸高	213,872		5,763,185
【 労 務 費 】			
賃金給与	116,283,213		
賞与	5,407,692		
法定福利生費	15,195,085		
福利厚生費	3,166,445		
通勤手当	2,367,168		
研修費	1,941,016		
賞与引当金繰入	538,462		
退職給付費	1,917,125		146,816,208
【 外 注 費 】			
外注加工費	2,968,185		2,968,185
【 製 造 経 費 】			
電力費	16,121,307		
工場消耗品費	21,180,689		
水道光熱費	310,931		
運賃	581,241		
減価償却費	32,668,198		
修繕費	13,909,896		
租地税代	1,479,846		
公家賃	3,461,538		
地代	20,281,089		
保賃	6,630,077		
車両料	2,943,581		
支払手数料	184,876		
雑費	40,715		119,793,985
当期総製造費用			275,341,562
期首仕掛品棚卸高			3,422,539
合計			278,764,102
期末仕掛品棚卸高			3,013,100
当期製品製造原価			275,751,002

・「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 - 設問の前提(7/15)

【税務申告書(抜粋)
(預貯金等の内訳書)

A株式会社
平成23.10.1～平成24.9.30

預貯金等の内訳書

金融機関名	種類	口座番号	期末現在高	摘要
A銀行/ 支店	当座預金		2,126,191	
B銀行/ 支店	当座預金		2,045,703	
計			4,171,894	
A銀行/ 支店	普通預金		359,394	
B銀行/ 支店	普通預金		192,532	
C信金/ 支店	普通預金		104,169	
計			656,095	
A銀行/ 支店	定期預金		30,697,468	
B銀行/ 支店	定期預金		3,615,385	
計			34,312,853	
現金			120,312	
計			39,261,154	

・「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 - 設問の前提(8/15)

【税務申告書(抜粋)
(受取手形の内訳書)

A株式会社
平成23.10.1～平成24.9.30

受取手形の内訳書

振出人	振出年月日	支払銀行名	金額	取引銀行名等	摘要
	支払期日				
c社	24.9.25	A銀行/ 支店	6,382,856		
	25.1.25				
d社	24.9.25	B銀行/ 支店	449,705		
	25.1.25				
受取手形計			6,832,561		
計			6,832,561		

・「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 - 設問の前提(9/15)

【税務申告書(抜粋)】

(売掛金(未収入金)
の内訳書)

A株式会社
平成23.10.1～平成24.9.30

売掛金(未収入金)の内訳書

科目	相手先		期末現在高	摘要
	名称(氏名)	所在地(住所)		
売掛金	c社		9,735,897	
	d社		2,268,235	
計			12,004,132	
未収入金	鈴木次郎		1,507,402	貸付利息
			259,615	切削屑売却代
			9,801	自販機手数料
			1,776,818	
計			13,780,950	

・「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 - 設問の前提(10/15)

【税務申告書(抜粋)】
 (貸付金及び受取利息の内訳書)

A株式会社
 平成23.10.1～平成24.9.30

貸付金及び受取利息の内訳書

貸付先 所在地(住所)	法人との関係	期末現在高	期中の受取利息額 利率	貸付理由	担保の内容
鈴木次郎	代表取締役	5,940,608	141,386 2.380		なし
計		5,940,608	141,386		

・「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 - 設問の前提 (11/15)

【税務申告書(抜粋)】
(借入金及び支払利息の内訳書)

A株式会社
平成23.10.1～平成24.9.30

借入金及び支払利息の内訳書

借入先 所在地(住所)	法人との関係	期末現在高	期中の支払利息額 利率	借入理由	担保の内容
A銀行/ 支店	取引銀行	20,765,223	548,202 2.400	運転資金	社長連帯保証
短期借入金計		20,765,223	548,202		
A銀行/ 支店	取引銀行	32,520,000	711,769 2.000	運転資金	社長連帯保証
A銀行/ 支店	取引銀行	105,941,538	2,213,356 2.000	運転資金	信用保証協会
A銀行/ 支店	取引銀行	115,110,000	2,404,905 2.000	運転資金	信用保証協会
B銀行/ 支店	取引銀行	26,056,154	95,049 2.000	運転資金	信用保証協会
B銀行/ 支店	取引銀行	13,173,077	288,321 2.000	運転資金	信用保証協会
C銀行/ 支店	取引銀行	47,571,247	993,870 2.000	運転資金	信用保証協会
長期借入金計		340,372,016	6,707,269		
計		361,137,239	7,255,471		

「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 - 設問の前提 (12/15)

【税務申告書(抜粋)】
 (役員報酬手当及び
 人件費の内訳書)
 (地代家賃等の内訳
 書)

A株式会社
平成23.10.1～平成24.9.30

役員報酬手当及び人件費の内訳書

役員報酬手当等の内訳										
役職名 担当業務	氏名	関係	常勤・ 非常勤の 別	役員 給与計	使用人 職務分	左の内訳				退職給与
						使用人職務分以外				
						定期同額 給与	事前確定 届出給与	利益連動 給与	その他	
代表取締役	鈴木次郎	本人	常 非	21,538,462		21,538,462				
取締役	鈴木一郎	兄	常 非	2,584,615		2,584,615				
取締役	鈴木京子	妻	常 非	4,753,846		4,753,846				
監査役	鈴木和子	母	常 非	738,462		738,462				
計				29,615,385		29,615,385				

A株式会社
平成23.10.1～平成24.9.30

地代家賃等の内訳書

地代家賃の内訳				
地代家賃 の区分	借地(借家)物件の用途 所在地	貸主の名称(氏名) 貸主の所在地(住所)	支払対象期間	摘要
			支払賃借料	
地代	駐車場	鈴木京子	23.10.1～24.9.30	
			3,461,538	
計			3,461,538	

・「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 - 設問の前提 (13/15)

【社内管理台帳】

(仕入先別仕入高
推移表)

(得意先別売上高
推移表)

(借入先別借入金
残高)

仕入先別仕入高推移表

仕入先名	品目	平成22年9月期	平成23年9月期	平成24年9月期
a社	材料仕入(切削用油)	15,288,220	10,683,143	5,129,849
b社	外注加工費	3,341,962	4,200,282	2,968,185
合計		18,630,182	14,883,425	8,098,034

得意先別売上高推移表

得意先名	品目	平成22年9月期	平成23年9月期	平成24年9月期
c社	切削ホイール(製品、製品、)	143,846,154	192,307,692	166,923,077
d社	切削ホイール(製品、製品、)	78,613,700	157,992,397	155,319,828
合計		222,459,854	350,300,089	322,242,905

借入先別借入金残高

借入先名	借入理由	平成24年9月末	平成25年3月末
A銀行	運転資金、設備資金	274,336,762	291,782,308
B銀行	運転資金	39,229,231	13,173,077
C信金	運転資金	47,571,247	47,571,247
合計		361,137,239	352,526,632

・「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 - 設問の前提 (14/15)

【社長へのインタビュー (1/2)】

項目	質疑応答の内容
あなたの質問	御社の認定支援機関を担当させていただきます、税理士の と申します。本日より御社の事業再生計画書の作成の支援をさせていただきますので、よろしくお願いいたします。
社長の回答	こちらこそよろしくお願いいたします。
	(中略)
あなたの質問	グループ会社の有無についてご質問します。貸借対照表には投資有価証券や関係会社株式が計上されていませんが、御社と何か人的・資本的關係があって何らかの影響力を行使しうるような会社は存在しないのでしょうか？
社長の回答	はい、そのような会社はありません。以前、得意先のc社が生産拠点の一部を中国に移管したときに、当社も海外生産法人の設立を検討したんですが、中国ではどうしても納期や品質面で不安なところがあって、見送った経緯があります。
あなたの質問	では、会社ではなく、代表者ご一族が所有しているような会社もありませんか？
社長の回答	はい、ありません。
あなたの質問	わかりました。次に、債務保証についてお聞きします。税務申告書には、金融機関からの借入について、信用保証協会による保証と社長の連帯保証が付されていることが記載されていましたが、そのほかに外部の第三者から債務保証を受けているようなことはありませんか？
社長の回答	はい、ありません。
	(中略)
あなたの質問	自動車業界では大小さまざまなメーカーが関わっているんですね。

・「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 - 設問の前提 (15/15)

【社長へのインタビュー(2/2)】

項目	質疑応答の内容
社長の回答	自動車を製造するためには2万点から3万点の部品が必要となります。そのほとんどは自動車メーカーから自動車部品メーカーに外注されており、自動車メーカーを頂点として、1次部品メーカー、2次部品メーカー、3次部品メーカーというように階層構造となっています。1次部品メーカーは自動車メーカーと密に連携をとり、システム化やモジュール化された部品を納入したり、新車開発や効率物流にも参画しますが、3次部品メーカーは零細企業も多く、そこまでの役割もありません。当社は3次部品メーカーとして自動車用ホイールの切削加工を行っています。
あなたの質問	御社の部品はどういった自動車メーカーで使用されているのですか？
社長の回答	c社向けの製品は、1次部品メーカーであるe社が製造する部品に組み込まれてT自動車に納品され、d社向けの製品は、同じく1次部品メーカーであるf社が製造する部品に組み込まれてM自動車に納品されています。得意先からの信頼性やコスト競争力といった特徴を生かすことで、特定の自動車メーカーの系列に属することなく、独立系の3次部品メーカーとしてこれまでやってきました。
あなたの質問	わかりました。売上高の規模に比べると仕入高が少ないように思うのですが、材料等の無償支給を受けているということはありませんでしょうか。
社長の回答	はい。原則として切削用のホイールは得意先からの無償支給となっています。
あなたの質問	御社に対する理解が深まりました。ありがとうございました。

・「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)
2. 窮境原因と経営課題の把握

1. 「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

2. 窮境原因と経営課題の把握 - 設問(1/2)

- 会社概要を把握することができたあなたは、A社が窮境に陥った原因と経営課題について調査を行うことになりました。これまでに入手した情報及び次ページ以降に添付されている社長へのインタビュー結果に基づいて、A社の窮境原因とその除去可能性、経営課題とその解消の方向性を挙げてください。

【ポイント】 窮境原因

- ✓ 実質債務超過や過剰債務に陥った要因が何であったかを特定する
- ✓ 外部環境に起因するものと内部環境に起因するものがある
- ✓ 事業再生を実現するためには窮境原因を除去する必要がある

経営課題

- ✓ 経営上問題となっている事項(現状)について特定する
- ✓ 事業面・財務面・税務面・人事面・システム面等の切り口がある

1. 「事業再生計画書」の策定支援 (A社の事例)
 2. 窮境原因と経営課題の把握 - 設問 (2/2)

【解答】

窮境原因	除去可能性
経営課題	解消の方向性

1. 「事業再生計画書」の策定支援 (A社の事例)

2. 窮境原因と経営課題の把握 - 設問の前提 (1/4)

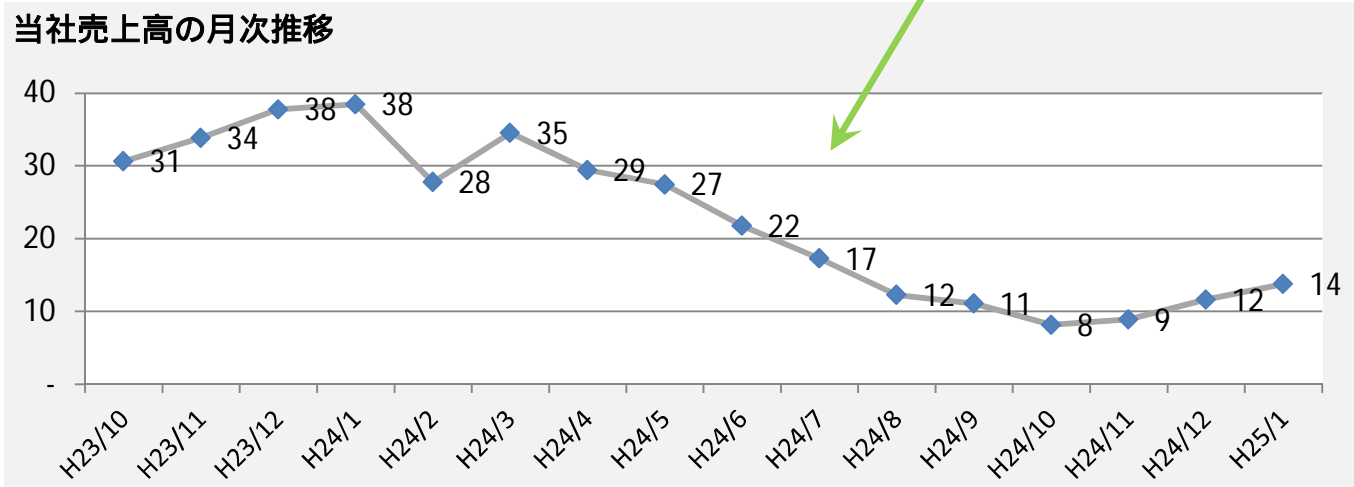
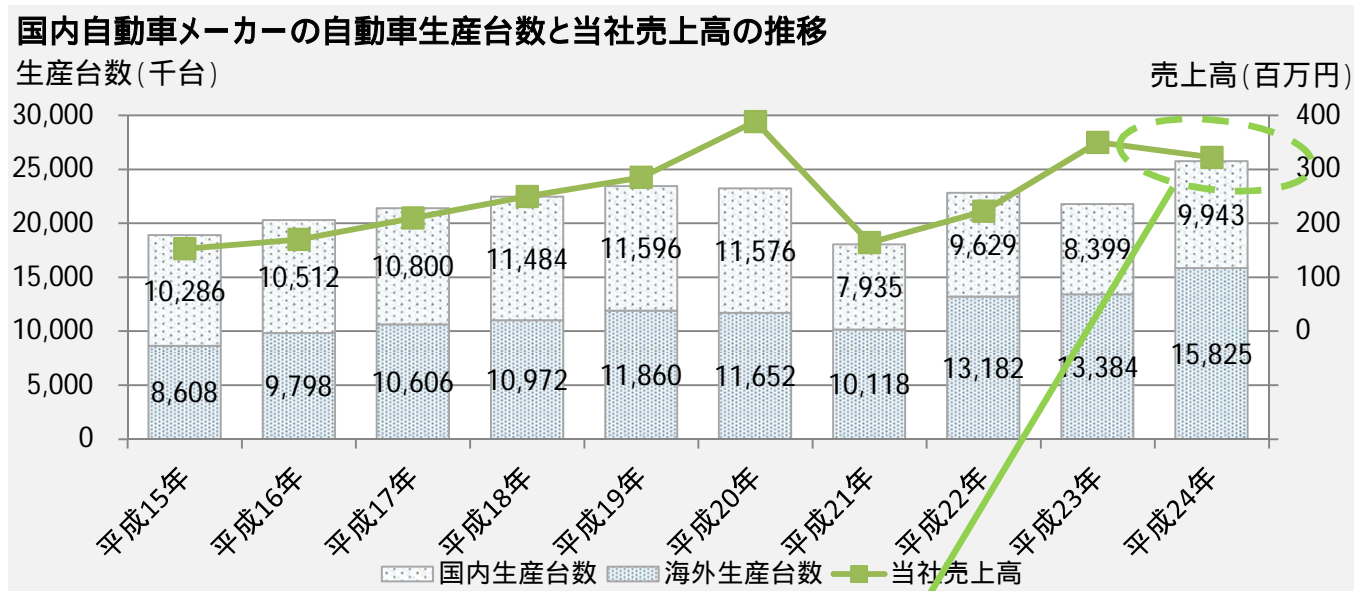
【社長へのインタビュー (1/4)】

項目	質疑応答の内容
あなたの質問	平成24年9月期の決算書を見ますと、営業損失 27百万円となっていますが、その理由は何だったのでしょうか？これまでの業績の推移もあわせて教えていただけますか？
社長の回答	平成20年9月のリーマンショック後に大幅な受注減に見舞われたんですが、その後約3年間で売上水準が元通りに回復したんです。平成23年3月の震災の影響も一過性のものであり、平成23年12月には今後の受注増を見込んで新工場を取得しました。ところが、平成24年3月の尖閣諸島問題によって中国で日本車の不買運動が起きてしまい、再び大幅な受注減に見舞われてしまいました。これによって、平成24年5月度の月次決算では営業赤字に転じてしまい、平成24年9月期は営業損失を計上することになってしまったんです。
あなたの質問	リーマンショック後の3年間で、売上が元通りに回復したのはなぜでしょうか？
社長の回答	国内自動車メーカーの国内生産台数を見ますと、リーマンショック前の平成19年までは継続的に増加しており、当社の売上也順調に伸びていました。リーマンショックのあった平成20年は前年比微減、平成21年は前年比32%減となりましたが、エコカー補助金の追い風もあって、平成22年は前年比21%増となりました。リーマンショック前の水準には戻っていないものの、得意先が他社よりも当社に発注してくれたこともあって、売上が元通りに回復したんだと思います。過去10年間の国内自動車メーカーの生産台数と当社の売上高の推移をまとめた資料がありますので差し上げます(資料次ページ)。ご参考までに、平成23年9月以降の売上の月次推移についてもまとめた資料をお渡します。

1. 「事業再生計画書」の策定支援 (A社の事例)

2. 窮境原因と経営課題の把握 - 設問の前提 (2/4)

【社長へのインタビュー (2/4)】



1. 「事業再生計画書」の策定支援 (A社の事例)

2. 窮境原因と経営課題の把握 - 設問の前提 (3/4)

【社長へのインタビュー (3/4)】

項目	質疑応答の内容
あなたの質問	ありがとうございます。国内の生産台数はリーマンショック時に落ち込んだものの、補助金の効果もあってある程度持ち直してきているんですね。それにしても、平成19年に海外と国内の生産台数が逆転していますね。国内自動車メーカーが海外生産に移行していることがよくわかります。
社長の回答	そうなんです。さきほど中国への進出を断念した経緯をお話しましたが、当社も海外進出というものをもう一度真剣に考える必要があると思っています。
あなたの質問	そうですね。長期的な課題としては非常に重要な点になりますね。そういえば、御社は得意先に対してどういった営業をしているんですか？
社長の回答	当社は得意先の生産能力を超過した部分を受注するという体制なので、これまで会社として営業らしき営業はしてこなかったです。新規顧客開拓もここ数年まったく行っていません。業界全体が右肩上がりの状況ではそれでもよかったんですけど、受注が大幅に減少してしまって回復の目処がない状態に直面しますと、営業力の弱さというものを痛感させられてしまいます。
あなたの質問	平成24年9月期は売上減少にコスト削減が追いつかなかったということでしょうか？
社長の回答	はい。大幅な受注減に対応するため、平成24年9月に工場人員を38名中17名を解雇し、このたびの経営責任として、平成24年10月分から、取締役全員の役員報酬も生活に必要な最低限の金額まで減額しました。それ以外の諸経費についても削減する必要があると思っていますが、どの項目でどれだけ削減余地があるかについてはすぐにわからないため現在調査しているところです。
あなたの質問	経費の予算のようなものは設定していないんですか？
社長の回答	はい。これまでは売上が右肩上がりの中、社内全体にコスト意識もあまりなく、漫然と経費を支出してきた経緯があります。

1. 「事業再生計画書」の策定支援 (A社の事例)
 2. 窮境原因と経営課題の把握 - 設問の前提 (4/4)

【社長へのインタビュー (4/4)】

項目	質疑応答の内容
あなたの質問	そういえば、先ほど新工場を取得されたとおっしゃっていましたが、詳しい取得経緯を教えてください。
社長の回答	売上が増加傾向にあったため今後の増産を見込んだということと、旧工場は手狭で機械があちこちに点在し、生産効率があまりよくなかったため、広い工場を建てて生産効率を高めたかったということもありました。新工場を建設した直後に受注が減少してしまい、機械稼働率は40%以下に落ち込んでしまいました。日本車の不買運動が起きて受注が減少するとわかっていれば、設備投資も見送っていたのに、結果論ですが非常に残念な思いです。
あなたの質問	旧工場はどのような状態ですか？
社長の回答	遊休状態となっていますが、含み損を抱えていまして、売るに売れない状態です。
あなたの質問	御社の経営上の課題がだいぶ見えてきました。ありがとうございました。

・「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)
3. アクションプランの策定

「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

3. アクションプランの策定 - 設問(1/3)

- これまでに入手した情報及び次ページ以降に添付されている社長へのインタビュー結果に基づいて、A社の事業面の経営課題(営業体制の強化及びさらなる経費削減)を解決するための具体的な行動計画(アクションプラン)を挙げてください。

【ポイント】 アクションプラン

- ✓ いつ・どこで・誰が・何を・どのように実施するかの手順を示した行動計画のこと
- ✓ 担当者・内容・期日について設定する
- ✓ 担当者が何をすべきかがイメージできるよう具体的・定量的に示す

・「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)
 3. アクションプランの策定 - 設問(2/3)

【解答用紙】 - 営業体制の強化

課題	実施時期	主担当者	具体的な内容

・「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)
 3. アクションプランの策定 - 設問(3/3)

【解答用紙】 - さらなる経費削減

課題	実施時期	主担当者	具体的な内容

「事業再生計画書」の策定支援 (A社の事例)

3. アクションプランの策定 - 設問の前提 (1/2)

【社長へのインタビュー (1/2)】

項目	質疑応答の内容
あなたの質問	営業体制が弱体化しているということですが、その要因についてはどのようにお考えですか？
社長の回答	当社には2名の営業担当者がおりますが、先ほどお話ししましたとおり、得意先の生産能力を超過する部分が当社の受注となるわけですので、業界全体が右肩上がりの中、何の営業努力をしなくても当社の売上は伸びていた訳ですので、致し方ない側面もあったかと思えます。ただし、それはビジネスモデル上の話でして、営業担当者からすれば、方針や目標設定がなかったことが要因の一つであると思えます。そのような拠り所があれば、営業担当者もより行動しやすくなっていたんだと思えます。さらに、営業担当者の行動管理や目標管理を行うことで、その効果もより高まるものと思えます。
あなたの質問	社長や営業担当者間のコミュニケーションについてはいかがですか？
社長の回答	現在はほとんどコミュニケーションがとられていませんので、何か情報共有の場を設定したいとは思っています。
あなたの質問	御社の組織風土として、旧態依然とした印象を受けていますが、年功序列に基づく評価が行われていたりもするのでしょうか？
社長の回答	在籍年数や職務等級に基づく基本給のみで、能力給のような項目は設定していません。賞与については、私の一存で決めてしまっているのが実態です。
あなたの質問	役員報酬や工場人員は昨年9月に削減済みということですが、その他の諸経費に関する削減可能性についてお聞かせください。
社長の回答	経費については、売上が右肩上がりの中、特に支出抑制策を講じなくとも、每期一定の利益を計上できていましたので、一定の削減余地はあると考えますが、経費の目標値のようなものを設定していませんので、どの項目でどれだけの削減余地があるかという情報が手元にありません。
あなたの質問	それではいくつかの科目について伺いますが、福利厚生費の内容はどのようなものですか？

・「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)
3. アクションプランの策定 - 設問の前提(2/2)

【社長へのインタビュー(2/2)】

項目	質疑応答の内容
社長の回答	社内旅行や宴会の費用が主なものだと思います。
あなたの質問	保険料が多額に計上されているように思いますが、内容はどのようなものですか？
社長の回答	保険会社から節税対策商品の勧誘を受けてがん保険に加入しています。ただし、借入の担保に供されていて解約できませんので、今後も保険料の支払を継続する必要があると聞いています。
あなたの質問	工場消耗品費も結構多額になっていますね。
社長の回答	工場消耗品費は変動費的要素が強いこと、平成24年9月期は新工場取得に伴い一時的に支出が増加したことから、平成25年9月期はそれなりには減少すると思います。ただし、工場消耗品については、払出しや現物の管理を行っておらず、なくなる都度購入しているのが現状です。
あなたの質問	計上額は少額ですが、接待交際費にはどのような支出が含まれていますか？
社長の回答	得意先との会食が多いですが、売上獲得にあまり貢献していない支出もあるかもしれません。
あなたの質問	そういえば、御社から取締役である社長の奥様に対する地代家賃が計上されていましたが、これまで契約単価の見直しは行われていますでしょうか？
社長の回答	いいえ。賃料相場は契約当初から2分の1程度に下落していますが、契約当初から見直しは行っていなかったと思います。
あなたの質問	了解しました。アクションプランを実行できるような部長クラスの方について教えていただけますか。
社長の回答	工場長と管理部長がいます。営業担当者が2名いるだけで営業部長については設けていません。
あなたの質問	わかりました。いろいろとありがとうございました。

・「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)
 3. アクションプランの策定 - 追加設問(1/3)

■ 追加ディスカッション 【得意先に対する値上要請】

U社は3種類の製品を得意先u社向けに製造しています。このたび、製品別の原価計算を実施したところ、製品単位当たり限界利益等が以下のとおりであることが判明し、来期以降の各製品の目標限界利益率が10%以上と設定されました。得意先に対する値上要請交渉により目標達成するときのアクションプランについて、必要値上額とあわせて考えてください。また、交渉不調の場合のアクションプランも考えてください。

【製品単位当たり限界利益】 (単位:円)

項目	製品U1	製品U2	製品U3
売上高	170	100	150
変動費	180	85	120
限界利益	10	15	30
限界利益率	5.9%	15.0%	20.0%

担当者	期日	行動計画
【得意先に対する値上要請交渉】		
【交渉不調の場合】		

「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

3. アクションプランの策定 - 追加設問(2/3)

■ 追加ディスカッション 【費用削減の定量化(外注費の内製化)】

V社は切削工程及び品質管理工程の2つの工程により製品を生産しています。製造担当者に対するヒアリングの結果、切削工程については進捗管理を適切に行うことで、最大生産数を以下のとおり増加させることができると判明したため、切削工程を4名から5名に増員するとともに外注先との取引を終了するためのアクションプランを策定することとなりました。この場合の、現状及び見直し後の損益計算書ならびに改善効果を計算してください。

【現状及び見直し後の最大生産・販売・外注数量(年間)】 (単位:個)

	最大生産数量		販売数量	外注数量
	切削工程	品質管理工程		
現状	80,000	120,000	100,000	20,000
見直し後	100,000	120,000	100,000	-

【損益計算書】

(単位:千円)

科目	計算の前提	現状	見直し後	改善効果
売上高	売価@1,000円			
材料費	材料比率50%	50,000	50,000	-
労務費	4名 5名(1人当たり@6,000千円)			
経費	固定費用	18,000	18,000	-
外注費	単価@500			
製造原価				
粗利益				

「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

3. アクションプランの策定 - 追加設問(3/3)

■ 追加ディスカッション 【裁量的経費の削減(接待交際費)】

W社は、接待交際費の削減を行うための現状調査として、前事業年度の総勘定元帳を基に以下の接待交際費の内訳明細を作成しました。また、得意先別の貢献利益及び特徴について以下のように整理されています。あなたはどの項目について削減することが望ましいと考えますか。

【得意先別貢献利益】 (単位:千円)

科目	X社	Y社	Z社	全社
売上高	20,000	30,000	15,000	65,000
変動費	12,600	26,000	10,000	48,600
限界利益	7,400	4,000	5,000	16,400
固定費	2,000	5,500	1,200	8,700
うち接待交際費	(800)	(2,000)	(300)	(3,100)
貢献利益	5,400	1,500	3,800	7,700
共通費				4,200
営業利益				3,500

【得意先の特徴】

得意先名	特徴
X社	創業当時の取引先であり、中元・歳暮も長年継続している。
Y社	3年前に取引を開始。取引規模が大きく社長自ら積極的に営業しているが、現状赤字となっている。
Z社	売上高は最も少ないが堅調に黒字を確保できている。

【前事業年度の接待交際費の内訳】 (単位:千円)

内容	金額	削減の是非	削減するとした場合の理由・時期・条件等
X社と当社営業担当者との会食	400	a / b / c	
X社に対する中元・歳暮	200	a / b / c	
当社営業担当者(X社)の個人飲食代	200	a / b / c	
Y社と当社社長との会食	2,000	a / b / c	
Z社と当社営業担当者との会食	300	a / b / c	
合計	3,100		

a: 削減する b: 条件付で削減する c: 削減しない

・「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

・「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 - 設問(1/5)

- あなたは、社長や従業員とディスカッションし、アクションプランによる定量効果と金融支援案を次ページ以降のとおり見積もりました。解答用紙の財務3表を穴埋めすることで、これらの定量効果を数値計画に落とし込んでください。千円単位未満は四捨五入しますが、端数処理の関係で解答と数値が若干異なる箇所があるため、予めご了承ください。

【ポイント】 数値計画

- ✓ 「損益計画」「貸借対照表計画」「キャッシュフロー計画」の財務3表を策定する
- ✓ 「キャッシュフロー計画」から返済原資を算定し「金融機関別返済計画」を策定する
- ✓ 「金融機関別返済計画」における返済額は、金融支援基準日(平成25年3月末)現在の金融機関別の残高に応じたプロラタ弁済とする

「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 - 設問(2/5)

【解答用紙】

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		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			68	68	68	68
工場消耗品費	21,181			5,385	5,385	5,385	5,385
地代家賃	3,462			1,731	1,731	1,731	1,731
保険料	20,281			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			462	462	462	462
保険料	11,674			-	-	-	-
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 - 設問(3/5)

【解答用紙】

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	
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	
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	
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	

「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 - 設問(4/5)

【解答用紙】

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			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			406	427	-	-
棚卸資産増減	1,590			12	13	-	-
仕入債務増減	10,291			75	79	3	-
法人税等支払	11,511			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	-	-		-	-	-	-
その他	16,701	17,261	-	-	-	-	-
投資活動によるCF	187,197	17,261		0	0	0	0
FCF +	165,028			15,523	18,606	22,496	22,229
FCF(旧工場処分除く)	165,028			15,523	18,606	22,496	22,229
FCF(旧工場処分除く) × 80%	132,023			12,418	14,885	17,997	17,783
借入金増減	122,776	8,611			12,418	14,885	17,997
財務活動によるCF	122,776	8,611			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	
要償還債務 a-b-c		293,008	281,566	265,700	246,734	224,235	
留保利益(当期純利益) d		28,815	24,880	1,297	4,408	9,117	
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	
キャッシュフロー比率 ÷		365.9	50.4	17.2	13.1	10.1	

「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 - 設問 (5/5)

【解答用紙】

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			10,221	12,251	14,812
返済(旧工場処分)		-			-	-	-
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			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		-			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			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 - 設問の前提 (1/2)

【アクションプランによる定量効果】

施策	科目	定量効果
営業体制の強化	売上高	自動車メーカーの国内生産台数が増加基調にあることも勘案し、平成26年9月期(計画1年目)から平成28年9月期(計画3年目)までは、営業体制強化により、既存顧客からの追加受注及び新規顧客からの受注を獲得することで、每期、対前年比5%ずつの売上増加を見込む(c社は1%数量増加、d社は2%数量増加、新規は2%売上増加とする)。平成29年9月期(計画4年目)以降は、平成28年9月期(計画3年目)の金額を横置きとする。
さらなる経費削減	福利厚生費	毎年実施してきた社内旅行や各種宴会等を中止し、平成25年9月期(計画0年目)において対前期比3,057千円減少、さらに平成27年9月期(計画2年目)において対前期比41千円減少を見込む。
	保険料	節税目的のがん保険料の拠出を停止し、平成25年9月期(計画0年目)において対前期比16,850千円減少(売上原価)及び10,568千円減少(販管費)、平成26年9月期(計画1年目)において対前期比2,816千円(売上原価)及び1,106千円減少(販管費)を見込む。
	工場消耗品費	平成25年9月期(計画0年目)は、前期において新工場取得に伴う一時的増加があったことによる減少、売上減少に伴う減少のほか、管理強化による無駄遣い抑制により、対前期比15,463千円減少、さらに平成26年9月期(計画1年目)において333千円減少を見込む。
	接待交際費	平成25年9月期(計画0年目)は得意先に対する大口接待があったため対前期比248千円増加が見込まれているが、平成26年9月期(計画1年目)は受注との関連性が希薄な支出を抑制し対前期比403千円の減少を見込む。
	地代家賃	地主である取締役に対し値下交渉を行い、平成26年9月期(計画1年目)において対前期比1,731千円減少を見込む。

・「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 - 設問の前提(2/2)

【金融支援案】

項目	返済方法
----	------

収益弁済

計画0年目以降、毎期のFCFの8割相当額を翌中間期末に弁済する。各金融機関別に対する弁済額は、金融支援基準日(平成25年3月末)現在の金融機関毎の残高に応じて算定する。A銀行は旧工場の処分による弁済見込を控除した金額で算定する。

銀行	H25/3末残高	調整	調整後	シェア
A銀行	291,782	9,231	282,552	82.31%
B銀行	13,173	-	13,173	3.84%
C信金	47,571	-	47,571	13.86%
計	352,527	9,231	343,296	100.00%

旧工場処分

旧工場の土地建物は、計画1年目に鑑定評価による特定価格(9,231千円)で処分することを見込み、計画2年目に担保権者であるA銀行に弁済する。

・「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)
5. 経営者のコミットメント

・「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

5. 経営者のコミットメント - 設問(1/3)

■ (問題1)

経営者のコミットメントを得るためには、経営者との信頼関係を構築することが非常に重要ですが、経営者の性格や背景によって、有効なコミュニケーションのとり方も異なってきます。A社社長が、やり手の創業者タイプ、積極的でない二代目タイプ、のそれぞれの場合について、「経営者の性格や背景」を想像し、これに対する「有効なコミュニケーション手法」を挙げてください。

■ (問題2)

あなたは、無事A社の「事業再生計画書」を策定することができましたが、経営改善施策やアクションプランに対する経営者のコミットメントを得ることができなければ、取引金融機関に対する返済計画が絵に描いた餅と成りかねません。どのようにすれば、経営改善施策やアクションプランに対するコミットメントを経営者から得ることができるか、あなたの過去の経験も踏まえて考えてください。

・「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)
5. 経営者のコミットメント - 設問(2/3)

【解答用紙】

(問題1)

経営者の性格や背景	有効なコミュニケーション手法
【 やり手の創業者タイプ】	
【 積極的でない二代目タイプ】	

・「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)
5. 経営者のコミットメント - 設問(3/3)

【解答用紙】

(問題2)

・ 「経営改善計画書」の策定支援 (B社の事例)
1. 経営課題の把握

・「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)

1. 経営課題の把握 - 会社概要

B社は、2店のイタリアンレストランを運営する会社で、会社概要は以下のとおりです。

会社名	B株式会社(B社)
事業内容	イタリアンレストラン経営(駅前店と公園前店の2店舗)
創業	昭和45年
所在地	××県 市
年商	30百万円
役員	代表取締役会長 太郎(80歳) 代表取締役社長 一郎(60歳) なお、会長は最近体調を崩している。
株主	太郎(代表取締役会長) 45% 一郎(代表取締役社長) 35% 花子(会長の妻) 15% 太助(社長長男) 5% 合計 100%
従業員数	5名(パート含む)
取引金融機関	信用金庫(借入残高15,000千円)、政策公庫(借入残高5,000千円) 平成22年3月期から金融円滑化法に基づいて返済猶予を受けている。 なお、信用金庫からの借入に対して、会長と社長が連帯保証をしている。

・「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)

1. 経営課題の把握 - 設問(1/3)

- 設問の前提(後述)を踏まえて、B社には事業の持続可能性があると思いますか？(YES / NO)
理由もあわせて考えてください。

・「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)

1. 経営課題の把握 - 設問(2/3)

- B社の経営課題は何でしょうか？また、経営改善施策として何が考えられますか？
(経営改善施策については大きな方向性を検討してください。詳細なアクションプランまでは不要です)

視点	経営課題	経営改善施策(大きな方向性)
誰に売るのが (顧客)		
何を売るのが (商品)		
仕入・在庫		
従業員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員の定着率が低い ・ コミュニケーション不足 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社長が従業員と定期的にコミュニケーションを図る。 ・ 従業員の評価制度を見直す。
店舗損益分析 ほか		

・「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)
 1. 経営課題の把握 - 設問(3/3)

- B社の経営者に何か課題はありますか？また、あなたは認定支援機関としてどのようにサポートすることが考えられるでしょうか？

視点	課題	あなたのサポート
経営者		

・「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)

1. 経営課題の把握 - 設問の前提 (1/12)

■ 損益の状況(決算書より)

損益計算書		(単位:千円)		
科目	23年3月期	24年3月期	25年3月期	
売上高	30,500	29,500	30,000	
売上原価	12,200	11,800	12,000	
粗利益	18,300	17,700	18,000	
販売費及び一般管理費	19,700	19,200	18,500	
人件費	7,200	7,200	7,200	
役員報酬	4,800	4,800	4,800	
賃借料	2,300	2,300	2,300	
減価償却費	3,000	2,500	2,000	
その他	2,400	2,400	2,200	
営業利益	1,400	1,500	500	
営業外費用(支払利息)	800	800	800	
経常利益	2,200	2,300	1,300	
税引前利益	2,200	2,300	1,300	
法人税等	70	70	70	
当期純利益	2,270	2,370	1,370	
当期純利益 + 減価償却費	730	130	630	

25年3月期の数値の概要説明
駅前店20,000千円、公園前店10,000千円 材料費等(廃棄ロス含む)
正社員月18万円×2人 + パート月8万×3 = 月60万 社長分のみ(会長は無報酬)
駅前店1,200千円(20坪)、公園前店1,100千円(16坪 +駐車場)
建物・構築物及び器具備品等の償却費
金利4%

・「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)

1. 経営課題の把握 - 設問の前提(2/12)

■ 資金繰りの状況(資金繰り表より)

資金繰り実績		(単位:千円)		
科目	23年3月期	24年3月期	25年3月期	
売上代金入金	32,025	30,975	31,500	
仕入代金支払	12,810	12,390	12,600	
人件費支払	12,000	12,000	12,000	
賃借料支払	2,415	2,415	2,415	
借入金利息支払	800	800	800	
その他	3,270	3,240	3,055	
経常収支	730	130	630	
設備投資	500	150	200	
借入金返済	0	0	0	
経常外収支	500	150	200	
収支合計(+)	230	20	430	
期首現預金残高	1,360	1,590	1,570	
期末現預金残高(+)	1,590	1,570	2,000	

概要説明
店舗の器具備品購入、小規模な改装費用等 22年3月期から金融円滑化法に基づいて返済猶予を受けている

・「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)

1. 経営課題の把握 - 設問の前提(3/12)

■ 資産負債の状況(決算書より)

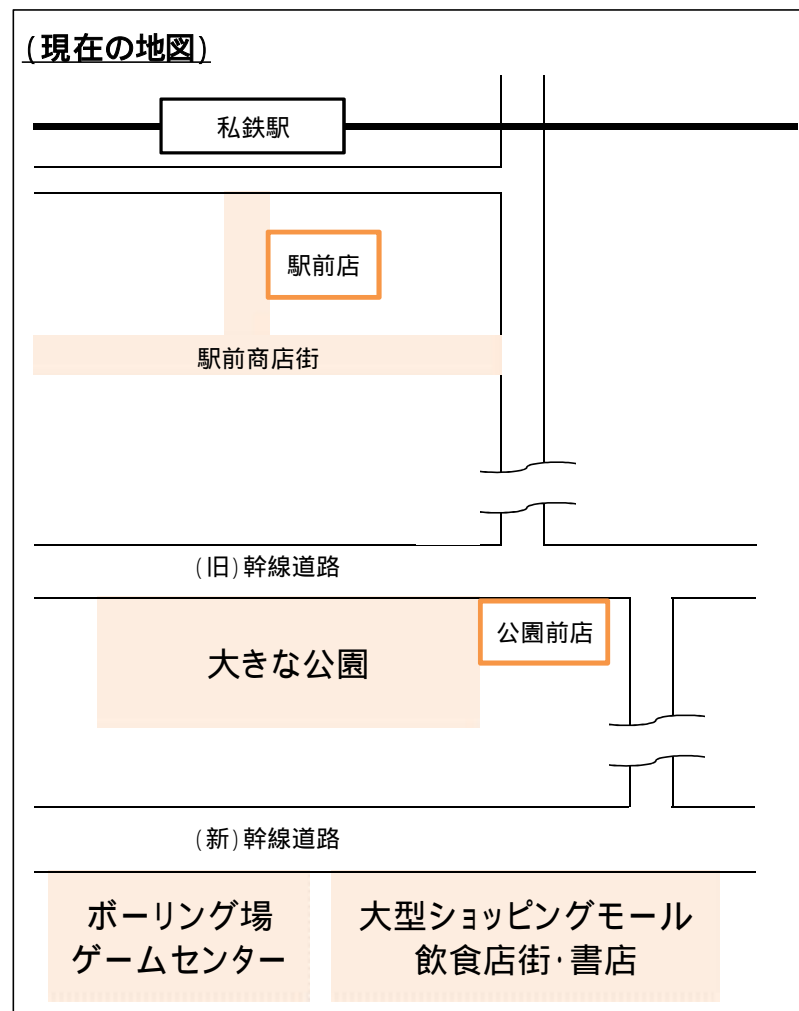
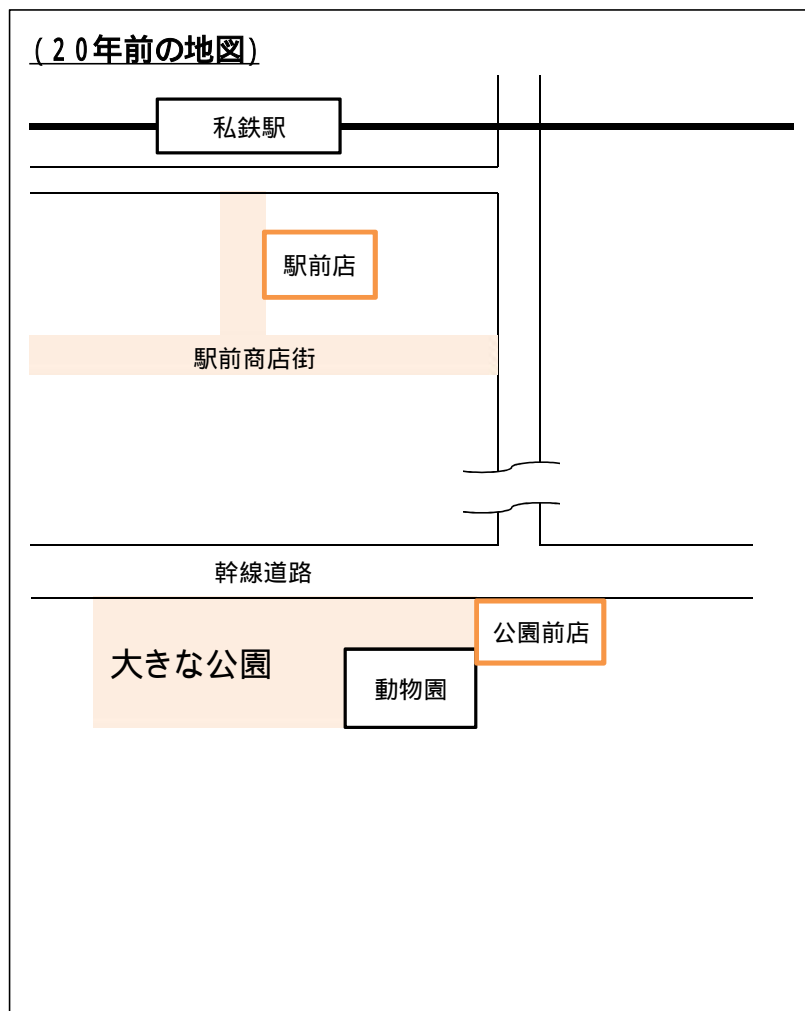
貸借対照表		(単位:千円)		
科目	23年3月期	24年3月期	25年3月期	
現金預金	1,590	1,570	2,000	
売掛金	500	500	500	
棚卸資産	2,000	2,000	2,000	
付属設備・構築物	6,800	5,800	5,000	
器具備品	10,350	9,000	8,000	
その他	500	500	500	
資産合計	21,740	19,370	18,000	
買掛金	2,000	2,000	2,000	
借入金	20,000	20,000	20,000	
その他	11,000	11,000	11,000	
負債合計	33,000	33,000	33,000	
資本金	5,000	5,000	5,000	
その他	16,260	18,630	20,000	
純資産合計	11,260	13,630	15,000	
負債・純資産合計	21,740	19,370	18,000	

概要説明
滞留しているものはない 食材・飲料・貯蔵品等 2店舗の内装工事費用等(すべて事業用) 2店舗の器具備品等(すべて事業用)
信用金庫15,000千円、政策公庫5,000千円

・「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)

1. 経営課題の把握 - 設問の前提(4/12)

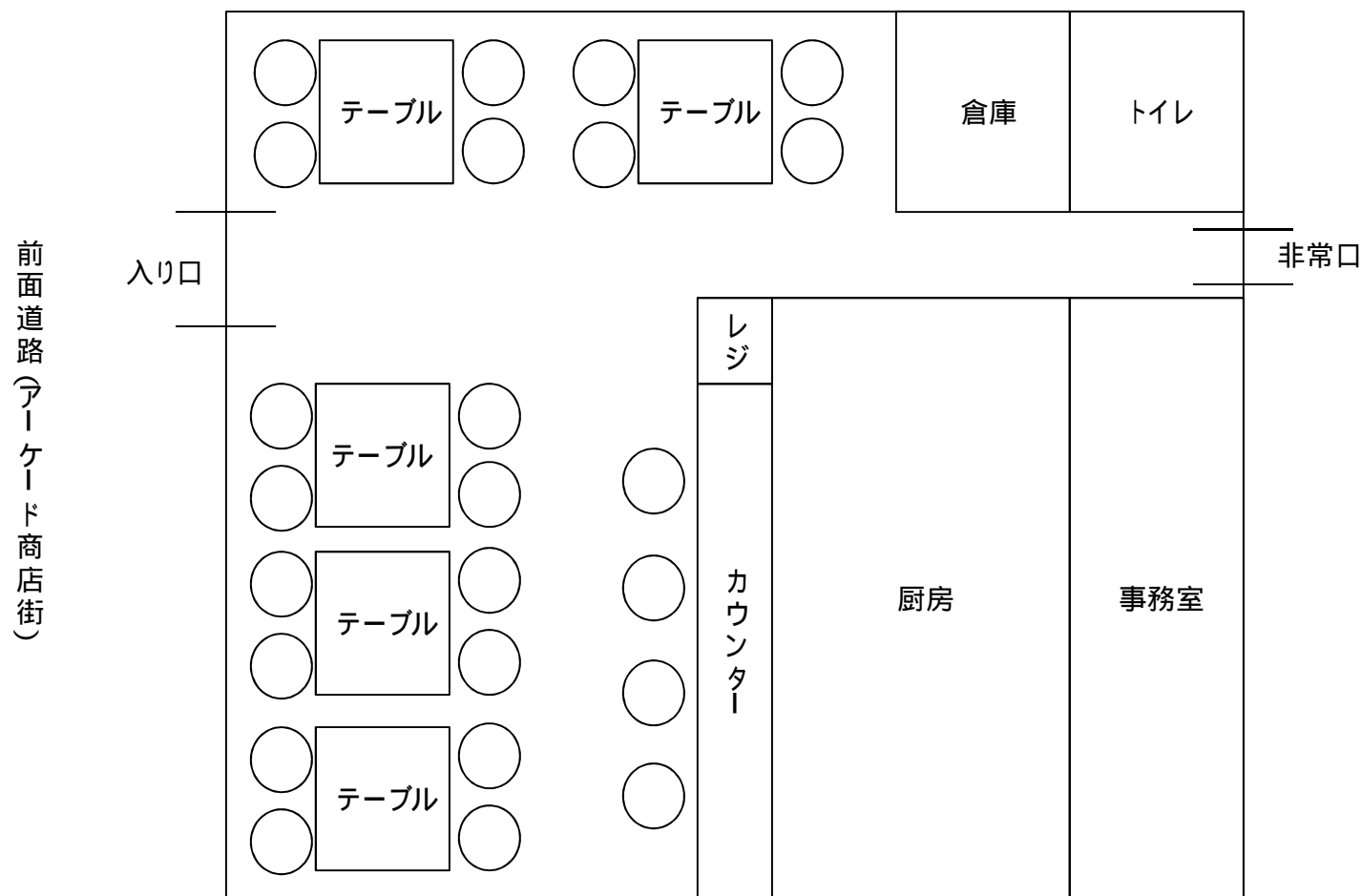
■ 店舗(駅前店と公園前店)の付近の地図



・「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)

1. 経営課題の把握 - 設問の前提(5/12)

■ 店舗レイアウト(駅前店の例)



・「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)
1. 経営課題の把握 - 設問の前提(6/12)

■ 料理メニュー(グランドメニュー:抜粋)(駅前店の例)

パスタ(全35種)

- クリームソース(全10種)
 - ✓ カルボナーラ 800円
 - ✓ ××カルボナーラ 850円
 - ✓ :
- オイルベース(全10種類)
 - ✓ ペペロンチーノ 800円
 - ✓ ペペロンチーノ 850円
 - ✓ :
- トマトソース(全10種)
- ミートソース(全5種)

ピザ(全20種)

- シーフード
- チーズ
- コーン
- マルゲリータ
- 大葉
- :

サラダ(全10種)

- 合鴨スモークサラダ
- 鯛のカルパッチョ
- 大根サラダ
- :

アラカルト(全30種)

- ガーリックトースト
- サザエのバター風味
- オリーブ盛り合わせ
- カキフライ
- カニオムレッツ
- グラタン
- :

デザート(全15種)

- ティラミス
- ガトーショコラ
- :

コース料理(全12種)

- 2,500円(A・B・Cの3種)
- 2,800円(A・B・Cの3種)
- 3,500円(A・B・Cの3種)
- 4,500円(A・B・Cの3種)

ドリンク(全100種)

- ワイン(70種類)
 - ✓ ボトル1,000円～各種
- ビール(20種類)
- ジュース(5種類)
- ミネラルウォーター(5種類)

・「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)

1. 経営課題の把握 - 設問の前提(7/12)

- あなたは、会社概要を把握するため、社長にヒアリングを行いました。以下はその抜粋です。
店舗概要について

あなた	社長、御社はイタリアンレストランを2店舗経営されていますが、それぞれの店舗の概要を教えてください。
社長	はい。まず駅前店は、30年前に開店した店舗で、私鉄駅の駅前商店街に立地しています。当時は人通りも多く街に活気がありましたが、10年ほど前に郊外に大型ショッピングセンターができてからは人の流れが変わってしまいました。 出店当時は、『若い男女が休日の夕食に訪れる』おしゃれな店だったのですが、近年は若者は少なくなり、どちらかというと『付近に住むシニア客が平日の日中に訪れる』ケースが増えているようで、固定客もいます。 年商は、最盛期には一時60百万円に達しましたが、現在は20百万円程度になっています。
あなた	なるほど。公園前店のほうはどうですか？
社長	公園前店は、20年前に開店した店舗で、駅前店から3kmほど離れた大きな公園の横に立地しています。以前は、公園内に動物園が併設されていたこともあり、割と活気がありましたが、5年ほど前に動物園が閉鎖となつてからは客が大幅に減少しました。 出店当時は『子供連れファミリーが休日の昼食に訪れる』店だったのですが、ファミリーは少なくなりました。今では、来店客として目立つのは公園を訪れる観光客ですが、公園を訪れる観光客数も減少傾向にあるようです。 年商は、長らく20百万円程度でしたが、動物園閉鎖後は10百万円程度になっています。
あなた	それでは今後、駅前店は平日昼に増加しているシニア層をターゲットとして考えればよいのでしょうか？また、公園前店は現在の来店客の属性(年齢や性別等)はわかりますか？
社長	いや、お恥ずかしい話ですが、駅前店も公園前店も、既存客の属性や来店時間帯、あるいは潜在客について、しっかりと把握・検討できているわけではないのです。このような話は、過去あまり真剣に考えてこなかったもので……。いずれにせよ、直ちにターゲットを明確に決められるほど、現状が把握できていないような気がします。
あなた	分かりました。ターゲットの明確化には時間がかかりそうですね。

・「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)

1. 経営課題の把握 - 設問の前提(8/12)

商品(メニュー)と仕入について

あなた	御社の強みをどのように考えられていますか？
社長	取り立てて強みというほどのものはありませんが、ドレッシングの評判が創業以来良いです。
あなた	なるほど。料理のメニューを拝見しました。季節の食材等も多く取り入れているようですが、昼も夜も共通してメニューの総数が多いですね。メニューは誰がどのように決定していますか？
社長	メニューは、会長が数年に1度見直していますが、お客さんの多様なニーズに応えるために、古いメニューを削除してこなかったのがメニュー数が多くなっています。
あなた	それぞれのメニューのターゲット客は具体的にイメージされていますか？
社長	会長は特にメニューのターゲット客をイメージしているわけではないようですが、強いて言えば昔の主要客(駅前店は若い男女、公園前店はファミリー)をイメージしているようです。
あなた	利益率の良いメニューや売れ筋のメニューは明確になっていますか？
社長	メニューごとの利益は今まであまり意識していませんでした。また、売れ筋のメニューはなんとなくわかりますが、死に筋商品の見極めは出来ていません。本来は削減すべきメニューもあるかもしれません。
あなた	次に仕入について教えてください。一般に外食産業の原価率は30%前後が多いようですが、御社では40%となっています。原価率が高い原因として、例えば仕入単価が高いとか、廃棄が多いとか、売価に比較してよい材料を使っているとか様々考えられますが、思い当たることはありますか？
社長	生鮮品は主に地元の卸売市場から、その他は大手食品卸会社から仕入れています。特段仕入単価が高いとか、売価に比して良い食材を使っているとは思いません。もしかしたら、同業他社と比較し廃棄が多いのかもしれないですね。
あなた	メニュー数が多い影響で、用意する食材も増え、廃棄が増えているのかもしれないですね。また、見込み利用量の見極めが甘く、使い切れない量の仕入れを行い、結果として廃棄となっているのかもしれないですね。具体的に、どの段階で何をどれくらい廃棄しているか分かりますか？
社長	いつ何をどれくらい廃棄しているのか、記録していないためよく分かりません。社員に聞いても明確な答えはできないと思います。
あなた	分かりました。これも調査に時間がかかりそうですね。

・「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)

1. 経営課題の把握 - 設問の前提(9/12)

運営体制と店舗別損益について

あなた	それぞれの店舗の運営体制を教えてください。
社長	はい。駅前店は正社員1名(店長)とパート2名、公園前店は正社員1名(店長)とパート1名で運営しています。私も朝の仕入が終わったあとは、平均すると週4日は駅前店、週2日は公園前店に顔を出して手伝っています。
あなた	従業員の定着率はどうですか？
社長	原因はよく分からないのですが、正社員・パート社員ともに定着率が低く、1年程度で辞めてしまいます。
あなた	外食産業は、勤務時間が長くて仕事がついたため従業員の定着率はずっと高くないのが一般的なようです。従業員のモチベーションを高めるよう、明確な目標設定や報奨制度、教育制度など、何か工夫をされていますか？
社長	特に何もやっていません。従業員とは事務連絡をするぐらいで、あまりコミュニケーションを図ってきませんでした。
あなた	それぞれの店舗の損益は把握できていますか？
社長	売上は店舗ごとに把握できていますが、コストについては全社ベースでしか把握できていません。食材や飲料の仕入れは、全社一括で計上しています。また、いったん各店舗に運んだものも必要に応じて店舗間で融通しあっていますが、記録をつけていないので、どちらの店舗で何をどれだけ使用したか分からない状態です。肌感覚では駅前店のほうが良いと感じます。
あなた	なるほど。材料費については分かりました。人件費やその他のコストについてはどうですか？
社長	人件費についても、十分に把握できていません。正社員2名は各担当店舗ごとに把握できていますが、パート3名については繁忙状況により店舗間で融通する際、記録をつけていないため正確なところは不明です。 その他のコストで主なものは減価償却費と賃借料ですが、これらは店舗ごとに把握可能です。
あなた	現時点では店舗ごとの損益はよく分からないということですね。分かりました。

・「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)

1. 経営課題の把握 - 設問の前提 (10/12)

経営者について

あなた	社長は社長になられてから長いですか？
社長	私は実は会長の婿養子でして、25年前、私が35歳のころ今の妻と結婚したのを機に当社に入社しました。社長になったのはほんの5年前です。
あなた	会長は普段、経営にどのように関与されていますか？会長にお話を伺うことはできますか？
社長	形式上、私が社長をやっていますが、実質的には会長が実権を握っています。メニューの決定、仕入先との交渉から新入社員の面接まで、つい最近まで会長が行っていました。しかしながら、3ヶ月ほど前に体調を崩して、現在入院している状況です。
あなた	なるほど。それでは、会長の体調が回復するまでは、少なくとも社長が会社の中心となって、経営改善を行っていく必要がありますね。
社長	おっしゃるとおりですが、実は、私にはこのまま当社を運営していく自信がないのです。私は会社に入って25年、自分なりに経営の勉強してきましたが、何をやっても会長に否定されてきたと感じています。また、社長になった途端に公園前店の売上が減少しました。もともと私が創業した会社でもありませんし、このまま社長をやっていいのか、自分でもよく分からないのです。
あなた	社長のお気持ち、お察しいたします。もし社長が経営から外れるとした場合、後継者をどうお考えですか？
社長	私には25歳になる一人息子がおり、会長も可愛がっています。現在彼は、大手食品会社に勤めていますが、ゆくゆくは後継者になってもらいたいと考えています。会長も同じ気持ちだと思います。ただ、会社がこのような状態なので、将来のことについて息子と腹を割った話ができていません。
あなた	それでは、息子さんのためにも、やはり社長が中心となって経営改善を進めていく必要がありますね。

・「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)

1. 経営課題の把握 - 設問の前提 (11/12)

財務の状況について

あなた	財務の状況について伺います。過去の借入金返済の状況と、足元の資金繰りの状況について教えてください。
社長	平成22年3月期に資金繰りが厳しくなったため、借入金の返済猶予を取引金融機関(信用金庫と政策公庫)にお願いしました。以降、金利のみをお支払いしている状態で、元金は返済できていません。返済は止めていますので、足元の資金繰りは大丈夫です。ただ、今後当初の約定どおり元金返済を行うとなると、途端に厳しくなります。
あなた	今回、「経営改善計画書」を策定して、新たにリスケジュールを検討することになりますが、メインバンクである信用金庫の反応はどうか？
社長	「経営改善計画書」を作成することを話したところ、メインバンクの担当者からは金融支援について前向きに検討する旨の返答を頂いています。
あなた	なるほど。それでは安心して進められますね。ところで、貴社の収益力と実質的な純資産を把握したいのですが、過去いわゆる粉飾決算等を行っていませんでしたか？
社長	円滑化法が導入される前に、利益を捻出するため減価償却を行わなかった期がありましたが、ここ3年間は税務上の償却限度額まで償却しています。その他、粉飾はありません。
あなた	分かりました。別途、決算書類等を拝見して確認させていただきます。それでは最後に設備投資について教えてください。一般的に飲食店は定期的な店舗リニューアル等が必要といわれますが、過去の設備投資の状況と今後必要な投資の有無について教えてください。
社長	当社の店舗はいずれも古くから出店していますが、直近では5・6年ほど前に内装を大規模にリニューアルしています。このため、今のところ新たな改装は考えていません。また、器具備品等の購入が毎年数十万円程ありますが、手元資金で対応できています。欲を言えば、人が多くあつまる郊外のショッピングモール付近に新店を出したいと思いましたが、新規借入ができない状態では難しいです。
あなた	そうですね。まずは体力をつけて借入返済を進めることが重要ですね。

・「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)

1. 経営課題の把握 - 設問の前提 (12/12)

■ 判明した実質純資産額の状況

貸借対照表(平成25年3月期) (単位:千円)

科目	決算書	修正	実質	科目	決算書	修正	実質
現金預金	2,000		2,000	買掛金	2,000		2,000
売掛金	500		500	借入金	20,000		20,000
棚卸資産	2,000		2,000	その他	11,000		11,000
建物・構築物	5,000	2,000	3,000	負債合計	33,000	0	33,000
器具備品	8,000	3,000	5,000	資本金	5,000		5,000
その他	500		500	剰余金	20,000	5,000	25,000
				純資産合計	15,000	5,000	20,000
資産合計	18,000	5,000	13,000	負債・純資産合計	18,000	5,000	13,000

(修正内容)

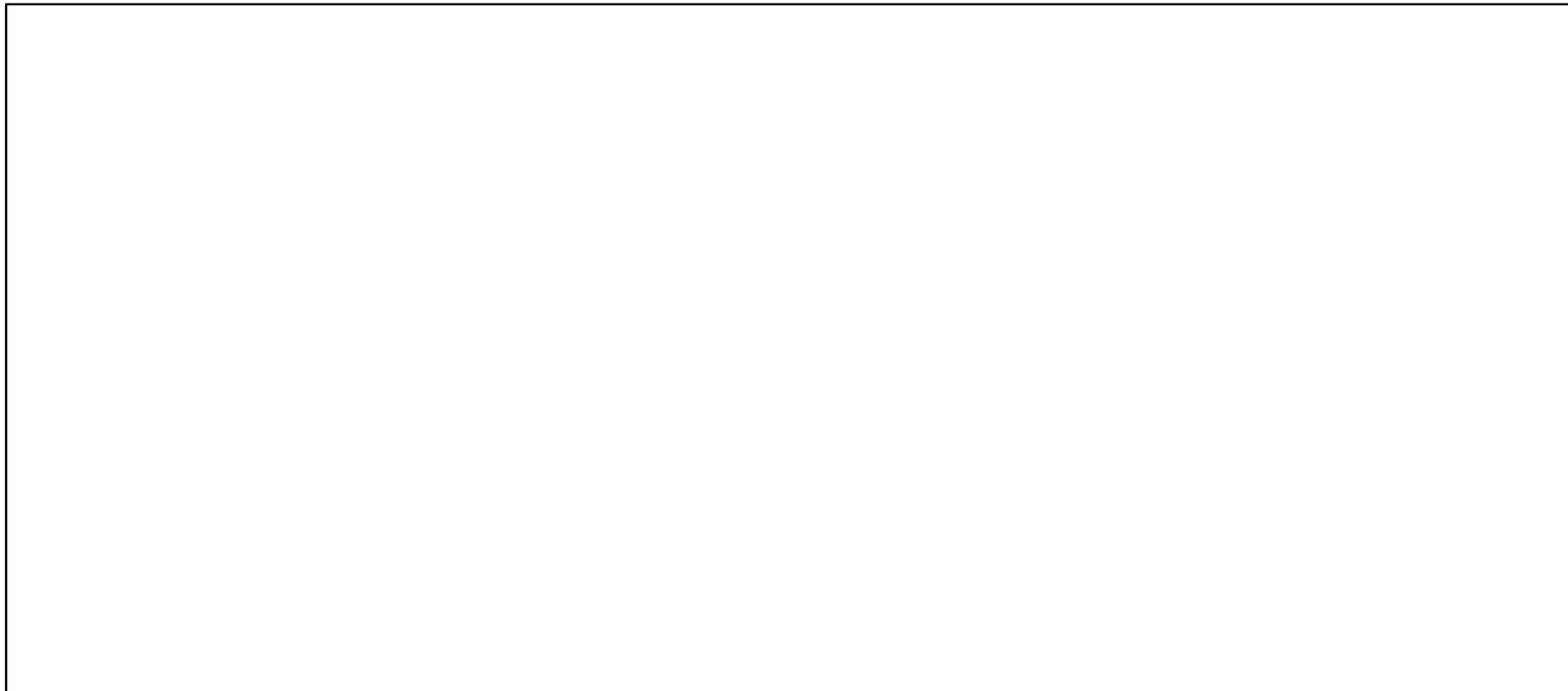
固定資産の減価償却不足額(建物・構築物 2,000千円、器具備品 3,000千円)

・ 「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)
2. アクションプランの策定

・「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)

2. アクションプランの策定 - 設問(1/2)

- B社は、暫定リスケにより、計画期間中に経営課題(現状)の把握を行うことを考えています。
- この前提のもと、あなたと社長で確認した経営改善施策について、社長が次ページのようなアクションプランを作成しました。
- これに対して、あなたはどのようにコメントしますか？(B社の場合はおおむねこの程度でよい/大幅な改善が必要)また、具体的な理由も検討してください。



「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)
2. アクションプランの策定 - 設問(2/2)

視点	経営改善施策	アクションプラン(定性面)			(定量面)(*)	
		内容	実施時期	主担当	0年目	1年目以降
顧客	<ul style="list-style-type: none"> 店舗ごとに客の属性を把握する。 店舗ごとにターゲットとする客を明確化する。 	店舗ごとに客の人数や金額、来店時間等の属性を都度記録する。 週1回まとめ表を作成する。 ターゲットとすべき客を決める。	直ちに 直ちに 今期中	店長 社長 社長	±0	売上 +1%
商品	<ul style="list-style-type: none"> メニューごとの原価や売れ筋メニューを把握する。 ターゲットとする客にマッチしたメニューを設定する。 	主要なメニューの原価を試算する。 売れたメニューを都度記録する。 週1回まとめ表を作成する。 ターゲット客にマッチしたメニューを決める(3ヶ月ごとに見直し)	直ちに 直ちに 直ちに 今期中	店長 店長 社長 社長	±0	原価率 1%
仕入・在庫	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄の原因を特定し、解消に努める。 	廃棄の都度、その内容と概算金額、廃棄原因を記録する。 毎週1回まとめ表を作成する。 原因に応じて対応策を検討する。	直ちに 直ちに 今期中	店長 社長 社長	±0	原価率 0.5%
従業員	<ul style="list-style-type: none"> 社長が従業員と定期的にコミュニケーションを図る。 従業員の評価制度を見直す。 	週1回ミーティングを開き、社長と社員でコミュニケーションを図る。 評価制度を検討・決定する 社員・パートと面談し、各人の要望を聞くとともに明確な目標を与える。(結果がでたら褒賞)	直ちに 今期中 今期中	社長 社長 社長	±0	で 人件費 +20万 円
店舗損益分析ほか	<ul style="list-style-type: none"> 店舗別の損益を把握する。 無駄な費用がないか見直しを行う。 	店舗間の料飲や人員の融通を都度記録する。 1ヶ月ごとにまとめ表を作成する。 無駄なコストがないか見直しを行う。	直ちに 直ちに 今期中	店長 社長	±0	で 販管費 50万 円

注*: アクションプランの定量的な影響金額は、個別施策の実施効果の積算(困難なため実施せず)によるものではなく、社長の目標値とのことである。

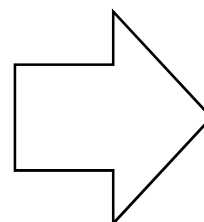
・ 「経営改善計画書」の策定支援 (B社の事例)
3. 店舗別採算分析

「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)

3. 店舗別採算分析 - 設問(1/2)

- B社では、計画0年目が終わり、懸案だった店舗別損益が以下のように把握できました。
- 材料費を変動費、役員報酬を共通費、その他の販管費全てを個別固定費とした場合、
 - 現状のコスト構造を前提とすると、公園前店の貢献利益を黒字化するために必要な売上高はいくらでしょうか？
 - 公園前店は直ちに撤退すべきと考えられますか？(Yes/No) その理由も合わせて検討してください。

(計画0年目の実績)	(単位:千円)		
	駅前店	公園前店	合計
売上高	20,000	10,000	30,000
材料費	7,600	4,400	12,000
粗利益	12,400	5,600	18,000
販管費	10,700	7,300	18,000
SGA比率	53.5%	73.0%	60.0%
人件費	4,300	2,900	7,200
役員報酬	3,200	1,600	4,800 *1
賃借料	1,200	1,100	2,300
減価償却費	700	800	1,500
その他	1,300	900	2,200
営業利益	1,700	1,700	0
簡易CF	2,400	900	1,500 *2



次ページの計算シートに適宜数値を転記して、分析にご利用ください。

*1 仮に役員報酬を2:1で按分している。

*2 ここでは営業利益 + 減価償却費で算出している。

「経営改善計画書」の策定支援(B社の事例)

3. 店舗別採算分析 - 設問(2/2)

(分析の切り口)	(単位:千円)			
	駅前店	公園前店	共通	合計
売上高	20,000	10,000	-	30,000
変動費			-	
限界利益(-)			-	
限界利益率(÷)			-	
固定費			-	
貢献利益(-)			-	
共通費	-	-	4,800	
営業利益(-)				0
減価償却費			-	
簡易CF(+)				

なお、どちらの店舗も、撤退する場合には店舗の撤退費用等(原状回復費用・社員の退職金等)として300万円程度の資金支出が新たに必要となると試算されています。

. 取引金融機関の合意形成 (C社の事例)
1. バンクミーティングの開催

取引金融機関の合意形成 (C社の事例)

1. バンクミーティングの開催 - 会社概要 (1/3)

- あなたは認定支援機関としてC社に参与しています。認定支援機関による支援を経てC社は「事業再生計画書」を策定しました。
- 次のステップは、バンクミーティングを開催し、「事業再生計画書」及び金融支援案について取引金融機関の同意を得ることです。

会社概要	
業種	パン・洋菓子等の製造小売
設立	1990年
年商	300百万円
資本金	10百万円
代表者	74歳(創業者)
株主構成	代表者を中心に、代表者親族で100%保有。
役員	代表者親族のみで構成。
従業員数	45名(パート含む)
グループ会社	なし

事業概要	
店舗数	インスタアベーカリー形式により5店舗を展開。うち1店舗は喫茶コーナー併設。
店舗立地	路面店:人口が密集している大都市の商店街内に出店 ショッピングセンター(SC)店:駅ビル等の商業施設内にテナントとして出店
商品構成	パン類:70% 洋菓子類:20% 飲料その他:10%

・取引金融機関の合意形成 (C社の事例)
 1. バンクミーティングの開催 - 会社概要 (2/3)

財務・税務の状況		
金融債務	取引金融機関	甲銀行：残高 50百万円 乙銀行：残高 36百万円 丙銀行：残高 12百万円 丁信金：残高 2百万円 合計：残高100百万円
	約定弁済	現在、全取引金融機関の約定弁済停止中。金利のみ支払。
	保全	甲銀行：社長自宅20百万円、保証協会15百万円(保全率70%) 乙銀行、丙銀行、丁信金：保全なし
収益力	当期純利益 (実績)	8百万円
	フリーキャッシュ フロー(実績)	9百万円
純資産	純資産額(帳簿)	12百万円
	実質純資産額	43百万円(在庫評価損等 18百万円、減価償却不足額 9百万円等) なお、社長は不動産(20百万円相当)を所有している。
税務	繰越欠損金残高	32百万円
資金繰り		約定弁済停止により、現在資金繰りは安定してきている。

取引金融機関の合意形成 (C社の事例)

1. バンクミーティングの開催 - 会社概要 (3/3)

取引金融機関別保全状況

(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	
				保全合計	不動産	動産	預金担保			協会保証
1	甲銀行	50,000	35,000	35,000	20,000	-	-	15,000	15,000	社長自宅
2	乙銀行	36,000	-	-	-	-	-	-	36,000	
3	丙銀行	12,000	-	-	-	-	-	-	12,000	
4	丁信用金庫	2,000	-	-	-	-	-	-	2,000	
	合計	100,000	35,000	35,000	20,000	-	-	15,000	65,000	

取引金融機関別返済計画

(単位:千円)

項目	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
甲銀行						
期首残高	50,000	47,500	42,500	37,500	32,500	27,500
新規借入	-	-	-	-	-	-
返済	2,500	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
期末残高	47,500	42,500	37,500	32,500	27,500	22,500
乙銀行						
期首残高	36,000	34,200	30,600	27,000	23,400	19,800
新規借入	-	-	-	-	-	-
返済	1,800	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
期末残高	34,200	30,600	27,000	23,400	19,800	16,200
丙銀行						
期首残高	12,000	11,400	10,200	9,000	7,800	6,600
新規借入	-	-	-	-	-	-
返済	600	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
期末残高	11,400	10,200	9,000	7,800	6,600	5,400
丁信用金庫						
期首残高	2,000	1,900	1,700	1,500	1,300	1,100
新規借入	-	-	-	-	-	-
返済	100	200	200	200	200	200
期末残高	1,900	1,700	1,500	1,300	1,100	900
合計						
期首残高	100,000	95,000	85,000	75,000	65,000	55,000
新規借入	-	-	-	-	-	-
返済	5,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
期末残高	95,000	85,000	75,000	65,000	55,000	45,000

(注)
取引金融機関別の返済額については債権残高プロラタを前提として作成している。
また、少額債権を早期返済するという考え方は考慮していない。

・取引金融機関の合意形成 (C社の事例)

1. バンクミーティングの開催 - 設問 (1/4)

【社長からの質問】

項目	質疑応答の内容
あなた	「事業再生計画書」と金融支援案を作成しましたので、これからバンクミーティングを開催して取引金融機関に対してその内容を説明し、全取引金融機関の同意を得る必要があります。
社長	バンクミーティングの開催についても認定支援機関の方の支援を受けることができるのですか？
あなた	はい。バンクミーティングの主催者はあくまで御社ですが、認定支援機関として、バンクミーティングの開催の準備から取引金融機関の同意形成まで支援します。
社長	ありがとうございます。これまで取引金融機関を一堂に集めた経験がないので、大変助かります。バンクミーティングは何回くらい開催するものなのですか？
あなた	少なくとも2回は開催する必要があります。第1回バンクミーティングで「事業再生計画書」と金融支援案について説明し、その後、各取引金融機関の同意の意向を確認できた時点で第2回バンクミーティングを開催し、バンクミーティングの場で同意表明をしてもらいます。ただし、第1回バンクミーティング終了後、「事業再生計画書」の修正や金融機関調整等でバンクミーティングを開催する必要性が生じた場合には、随時バンクミーティングを開催することになります。
社長	わかりました。実際にバンクミーティングを開催するにあたって、またご質問等させていただきますので、ご指導のほどよろしくお願いいたします。

取引金融機関の合意形成 (C社の事例)

1. バンクミーティングの開催 - 設問 (2/4)

- C社はバンクミーティングを開催することになりました。C社社長は、認定支援機関のあなたに対し「バンクミーティングの開催準備として、どのような点に留意すればよろしいのでしょうか?」との質問をしてきました。あなたはどのようなアドバイスを行いますか?

項目	アドバイス案
事前に相談すべき関係者は?	<ul style="list-style-type: none"> • •
会場はどこにしますか? (会場選定の際に留意すべきことは?)	<ul style="list-style-type: none"> • • •
取引金融機関への連絡方法は?	<ul style="list-style-type: none"> •
取引金融機関へ連絡するタイミングは?	<ul style="list-style-type: none"> •
取引金融機関への開催の通知(開催のご案内)の記載内容は?	<ul style="list-style-type: none"> • •
信用保証協会が関与している場合の協会への連絡方法は?	<ul style="list-style-type: none"> • 保証付き債務がある場合: • すでに代位弁済がなされている場合:

取引金融機関の合意形成 (C社の事例)

1. バンクミーティングの開催 - 設問 (3/4)

- C社社長は、認定支援機関のあなたに対し、「第1回バンクミーティングの実際の開催にあたって、留意すべき事項は何でしょうか？」との質問をしてきました。あなたはどのようなアドバイスを行いますか？

項目	アドバイス案
主催者は誰か？	•
出席者は誰か？	•
式次第の具体的な内容は？	<ul style="list-style-type: none"> • 開会の挨拶 (本バンクミーティングの趣旨説明) • • • • • • 閉会の挨拶
社長が取引金融機関に伝えなければならないことは？	• •
「事業再生計画書」の説明者は？ 説明の際の留意事項は？	•
回答期限の設定時期は？	•

. 取引金融機関の合意形成 (C社の事例)

1. バンクミーティングの開催 - 設問 (4/4)

- C社社長は、認定支援機関のあなたに対し、「いよいよ第2回(最終回)バンクミーティングを開催することになりましたが、実際の開催にあたって留意すべき事項は何でしょうか?」との質問をしてきました。あなたはどのようなアドバイスを行いますか?

項目	アドバイス案
開催時期は?	•
式次第の具体的な内容は?	<ul style="list-style-type: none"> • 開会の挨拶(本バンクミーティングの趣旨説明) • • • • • 閉会の挨拶
最終回のバンクミーティングで取引金融機関にしてもらうことは?	•
社長が取引金融機関に伝えなければならないことは?	<ul style="list-style-type: none"> • •
モニタリングについての説明は?	•

. 取引金融機関の合意形成 (C社の事例)
2. 合意形成のプロセス

1. 取引金融機関の合意形成 (C社の事例)

2. 合意形成のプロセス - 設問(1/2)

- バンクミーティングにおいて、乙銀行及び丁信用金庫より以下の意見が述べられました。この場合、あなたは認定支援機関としてC社にどのようなアドバイスをすべきでしょうか？乙銀行、丁信用金庫がそれぞれこのような主張をする理由について考えた上で、C社による金融機関調整の方法を検討してください。

➤ 乙銀行の主張

「毎期の金融機関別の返済額については、ご提案のあった返済計画にあるような基準日での債権額を基準とした『債権残高プロラタ』ではなく、信用残を基準にした『非保全残高プロラタ』でお願いいたします。」

➤ 丁信用金庫の主張

「当金庫の債権残高は2,000千円と、甲銀行の50,000千円、乙銀行の36,000千円に比べて圧倒的に少額です。とりあえず持ち帰って検討いたしますが、甲銀行や乙銀行と同じ条件で返済を進めるという計画にはとても同意できないと思います。」

・取引金融機関の合意形成 (C社の事例)
2. 合意形成のプロセス - 設問 (2/2)

乙銀行の主張	乙銀行の主張の理由	アドバイス案
<p>毎期の金融機関別の返済額については、ご提案のあった返済計画にあるような基準日での債権額を基準とした「債権残高プロラタ」ではなく、信用残を基準にした「非保全残高プロラタ」でお願いいたします。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • 	<ul style="list-style-type: none"> • •

丁信用金庫の主張	丁信用金庫の主張の理由	アドバイス案
<p>当金庫の債権残高は2,000千円と、甲銀行の50,000千円、乙銀行の36,000千円等に比べて圧倒的に少額です。とりあえず持ち帰って検討いたしますが、甲銀行や乙銀行と同じ条件で返済を進めるという計画にはとても同意できないと思います。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • 	<ul style="list-style-type: none"> • •

・ モニタリングの実践
1. アクションプラン(C社の事例)

・モニタリングの実践

1. アクションプラン(C社の事例) - 設問(1/3)

C社の「事業再生計画書」におけるアクションプラン

No.	項目	課題	具体的な内容	実施時期	責任者
1	顧客満足度の高い商品の品揃え	店舗立地別の顧客ニーズの適正な把握	店頭での売れ筋商品の把握、及び顧客へのアンケート調査	H25年10月～12月	営業部長
			各店舗の立地特性に応じた商品構成の再構築	H25年10月～H26年3月	営業部長
2	配送体制の見直し	配送コスト圧縮と製品の鮮度維持の両立	洋菓子に加え、パンの一部商品についても本店での集中生産への切り替え	H25年10月～12月	専務
			配送頻度の見直しによる店舗配送コストの圧縮	H25年10月～12月	専務
3	生産受託の拡大	設備稼働率の上昇	外部店舗からの生産受託の拡大 (これによる各店舗の設備稼働率の上昇)	H26年1月～6月	専務
4	4号店喫茶コーナーの閉鎖	不採算事業からの撤退、貸主との交渉	不採算である喫茶コーナーの閉鎖 (賃借部分の一部返上による賃借料の圧縮、敷金の返還)	H25年10月～12月	社長
5	人材育成	店舗販売員の商品知識の向上	週1回の店長会議の開催	H25年10月～12月	各店長
			各店舗でのOJT制度の導入	H25年10月～12月	各店長
6	本社事務所移転による本社費圧縮	条件の良い物件の探索	本社を現在よりも小さな事務所に移転 (本社費の圧縮を図る)	H26年6月～9月	専務
7	事業承継	現社長の長男への事業承継	現社長の長男である専務取締役が社長に就任 (現社長は代表権を持たない会長職につくこととする)	H28年6月	社長

・モニタリングの実践

1. アクションプラン(C社の事例) - 設問(2/3)

- 平成25年9月に「第2回(最終回)バンクミーティング」を開催し、すべての取引金融機関がC社の「事業再生計画書」に同意表明を行ない、当該計画の実行段階に入りました。
- 半年後の平成26年4月、認定支援機関のあなたはC社の「事業再生計画書」の実行状況についてモニタリングを実施しました。
- 次ページのアクションプランのうち、進捗が遅れている項目についてどのようにアドバイスを行うべきかを「アドバイス案」に記載してください。

・モニタリングの実践

1. アクションプラン(C社の事例) - 設問(3/3)

C社アクションプランの項目別進捗状況

No.	項目	課題	具体的な内容	実施時期	責任者	実施状況			進捗コメント	アドバイス案
						完了	実施中	未了		
1	顧客満足度の高い商品の品揃え	店舗立地別の顧客ニーズの適正な把握	店頭での売れ筋商品の把握、及び顧客へのアンケート調査	H25年10月～12月	営業部長				アンケートは実施済	
			各店舗の立地特性に応じた商品構成の再構築	H25年10月～H26年3月	営業部長				現在、分析作業を進めている	
2	配送体制の見直し	配送コスト圧縮と製品の鮮度維持の両立	洋菓子に加え、パンの一部商品についても本店での集中生産への切り替え	H25年10月～12月	専務				配送頻度見直しは検討しているが、計画よりも遅れている	
			配送頻度の見直しによる店舗配送コストの圧縮	H25年10月～12月	専務					
3	生産受託の拡大	設備稼働率の上昇	外部店舗からの生産受託の拡大(これによる各店舗の設備稼働率の上昇)	H26年1月～6月	専務				受託先を探しているが、現時点では候補は見つからない	
4	4号店喫茶コーナーの閉鎖	不採算事業からの撤退、貸主との交渉	不採算である喫茶コーナーの閉鎖(賃借部分の一部返上による賃借料の圧縮、敷金の返還)	H25年10月～12月	社長				「賃借部分の一部の返還」に貸主が難色を示しており、交渉が難航中	
5	人材育成	店舗販売員の商品知識の向上	週1回の店長会議の開催	H25年10月～12月	各店長				OJT制度を構築中	
			各店舗でのOJT制度の導入	H25年10月～12月	各店長					
6	本社事務所移転による本社費圧縮	条件の良い物件の探索	本社を現在よりも小さな事務所に移転(本社費の圧縮を図る)	H26年6月～9月	専務				- (移転先候補あり)	(実施時期未到来)
7	事業承継	現社長の長男への事業承継	現社長の長男である専務取締役が社長に就任(現社長は代表権を持たない会長職につくこととする)	H28年6月	社長				- (方針変更はない)	(実施時期未到来)

・モニタリングの実践
2. 経営管理体制の整備(D社の事例)

1. モニタリングの実践

2. 経営管理体制の整備(D社の事例) - 会社概要(1/2)

- あなたは認定支援機関としてD社に関与しています。認定支援機関による支援を経てD社は「経営改善計画書」を策定しました。
- D社は経営課題の把握が未了のため「経営改善計画書」は暫定リスクの計画となっています。したがって、モニタリング期間において経営課題を把握し、経営改善施策を検討することが予定されています。

会社概要	
業種	クリーニング店の営業
設立	昭和50年4月1日
年商	30百万円
資本金	10百万円
株主構成	代表取締役社長100%
役員	社長及びその妻
従業員数	正社員1人、パートアルバイト6人
グループ会社	なし

事業概要	
店舗数	1店舗
店舗立地	商店街
顧客層	地元の個人顧客

主な窮境要因
・大手クリーニング店の出店攻勢等による顧客離れ
・取引金融機関からの借入による店舗リニューアルを実施するも業績回復につながらず、借入金の返済及び利息負担が重荷

1. モニタリングの実践

2. 経営管理体制の整備(D社の事例) - 会社概要(2/2)

- D社の「経営改善計画書」における計数計画の概要、経営改善施策は以下のようになっています。

計数計画の概要

(単位:千円)

	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
売上高	30,000	31,000	32,000	33,000	33,000
営業利益	5,300	2,005	200	1,615	1,615
経常利益	5,800	2,499	680	1,150	1,165
当期利益	5,850	2,549	730	1,100	1,115
減価償却費	1,500	1,300	1,150	1,080	1,014
簡易CF(経常利益+減価償却費-法人税等)	4,350	1,249	420	2,180	2,129
現預金残高					
金融機関債務残高	20,000	19,500	18,900	18,300	17,700
資本性借入金	-	-	-	-	-
運転資金相当額	-	-	-	-	-
差引要償還債務残高	20,000	19,500	18,900	18,300	17,700
CF倍率	4.6	15.6	45.0	8.4	8.3
純資産額(帳簿)	7,100	9,649	10,379	9,279	8,164
純資産額(実質:金融支援後)	8,000	10,549	11,279	10,179	9,064
純資産額(実質:中小企業特性反映後)	4,000	6,549	7,279	6,179	5,064

経営改善計画に関する具体的施策内容及び実施時期

項目	課題	実施時期	具体的な内容
1 経費節減	自助努力としてのコスト削減	計画0年目より	役員報酬を20%削減(5,000千円 → 4,000千円)
2 新規事業	既存事業に関連した新規事業の立ち上げ	速やかに着手	ズボン裾上げ、衣料品の補修等の事業の立ち上げ
3 設備稼働率上昇	低迷している設備稼働率の上昇	計画1年目目処	喫茶店のユニフォームのクリーニング等、法人顧客の獲得による設備稼働率の上昇

1. モニタリングの実践

2. 経営管理体制の整備 (D社の事例) - 設問 (1/2)

- D社は、認定支援機関であるあなたの支援のもとに「経営改善計画書」を策定し、取引金融機関の同意を得て暫定リスケを実施しました。
- D社はこれまで、決算書は期末に税理士に作成を依頼していたものの、期中は主に資金繰りのみで業績を把握していました。資金繰り表は経理担当である社長夫人が入出金のメモ程度のものを作成しているのみで、社長は資金繰りについて大まかに把握し、日々の入出金は社長夫人に任せていました。
- そこで、モニタリングの一環として、D社に対してまず経営管理体制の整備をアドバイスすることになりました。具体的にどのような提案をすべきでしょうか。「本来あるべき経営管理体制」を参考に、D社の実態に即した「D社が整備すべき経営管理体制」を検討してください。

項目	本来あるべき経営管理体制	D社が整備すべき経営管理体制
資金管理	<ul style="list-style-type: none"> • 資金管理を実施する • 過去の資金繰り実績表を作成する • 一定期間の資金繰り見込表を作成する • 月次のほかに日次で資金繰り表を作成するか否かについては、業種業態、窮境度合いに応じて検討する 	

・モニタリングの実践
2. 経営管理体制の整備(D社の事例) - 設問(2/2)

項目	本来あるべき経営管理体制	D社が整備すべき経営管理体制
月次決算	<ul style="list-style-type: none"> ・ 月次で決算処理を実施し、早期に月次損益を把握する ・ 月次で計画との差異分析を実施し、タイムリーに対策を講じる 	
採算管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製品別、サービス別、得意先別、地域別等に売上高を把握する ・ 製品別、サービス別、得意先別、地域別等に原価を管理する ・ 製品別、サービス別、得意先別、地域別等に利益を把握する 	
裁量的経費の管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 裁量的経費の内容、効果を把握し、削減の方向性を決定して管理する ・ 資金不足に柔軟に対応できるように統制する 	

. 金融支援の手法の選択と判断1 (E社の事例)
1. 合実計画の要件

金融支援の手法の選択と判断1 (E社の事例)

1. 合実計画の要件 - 会社概要

E社会社概要	
業種	ドラッグストア
設立	昭和30年
年商	900百万円
資本金	30百万円
代表者	70歳(2代目)
株主構成	代表者を中心に、代表者親族で100%保有
役員	代表者親族のみで構成
従業員数	30名(パート含む)
グループ会社	なし

E社事業概要	
店舗数	10年前に過去最多の10店舗に達したが、その後不採算店舗の撤退を進めた結果、直近時点では6店舗である。
立地	人口30万人規模の中核市(甲市)主要道路沿いに路面店を展開複合施設ではなく、単独店舗
売場面積	各店とも100坪前後(大規模ではない)
取扱商品	医薬品(調剤は行わない)、化粧品、日用品、食品等

・金融支援の手法の選択と判断1 (E社の事例)

1. 合実計画の要件 - 設問

- あなた(認定支援機関)はE社の顧問税理士です。E社の社長から、「メイン行であるA銀行から事業計画の提出を求められている」との相談を受けました。
- あなたは、E社社長の相談に乗り、E社の外部環境、内部環境、財務・税務の状況、窮境原因と除去可能性を調査しました。また、E社社長の人柄や経営姿勢と、E社に対する取引金融機関の姿勢についても把握しています(これらの抜粋を次ページ以降の「設問の前提」に記載しています)。
- あなたは何年間の計画を策定し、どのような内容の金融支援を要請することになりそうですか？E社の債務超過解消年数ならびに債務償還年数を暫定的に試算のうえ、定性面及び定量面から検討してください。

【解答用紙】

. 金融支援の手法の選択と判断1 (E社の事例)

1. 合実計画の要件 - 設問の前提 (1/4)

外部環境(抜粋)

- 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進んでいる。
- 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。
- 現在のE社の商圏である甲市においてはE社がドミナントを敷いており、近々にE社の商圏に大手競合他社が出店する動きはない。

内部環境(抜粋)

- 商品別・店舗別損益や、採算管理に必要な情報が整備されている。
- 毎年精度の高い予算を策定し、実績との差異分析がなされている。

・金融支援の手法の選択と判断1 (E社の事例)

1. 合実計画の要件 - 設問の前提 (2/4)

財務・税務の状況		
金融債務	取引金融機関	A銀行:残高250百万円 B銀行:残高100百万円 合計 :残高350百万円
	約定弁済	2行合計で年間42百万円。2年前より元本返済猶予継続中。
	保全	A銀行:保証協会部分保証(80%)と社長自宅担保で保全率87%。 B銀行:賃貸不動産(旧店舗不動産)に根抵当権設定、保全率65%。 なお、賃貸不動産は計画0年目に売却し、B銀行への弁済に充当する。
収益力	実績	当期純利益: 3百万円 フリーキャッシュフロー: 1百万円
	見込	経営改善施策に取り組むことで、計画0年目より純利益ならびにフリーキャッシュフローが直近の実績と比較してそれぞれ年間19百万円改善することが予想される(計画1年目以降は計画0年目と同額のまま一定とする)。
純資産	純資産額	64百万円
	実質純資産額 (中小企業特性 反映後)	84百万円 (賃貸不動産の含み損 35百万円:計画0年目に売却予定(時価65百万円)) (陳腐化在庫の含み損 3百万円:計画0年目に廃棄予定) (社長所有不動産 + 18百万円)
税務	繰越欠損金	101百万円
資金繰り		約定弁済額がフリーキャッシュフローを超過しており、現状のまま約定弁済を再開すると2年後に資金ショートが見込まれる。

金融支援の手法の選択と判断1 (E社の事例)

1. 合実計画の要件 - 設問の前提 (3/4)

窮境原因と除去可能性(抜粋)		
不採算店舗の撤退判断の遅れ	<ul style="list-style-type: none"> E社は設立以来、甲市(人口30万人規模の中核市)を地盤としていたが、20年ほど前より拡大路線を取り、近隣の乙市(人口100万人規模の大都市)への進出を開始した。 10年ほど前より乙市に全国チェーンが進出し、E社は激しい価格競争を行った結果、E社の乙市店舗は不採算に陥った。しかし、採算よりも売上重視の経営方針により、乙市店舗の撤退判断が遅れた。 	<ul style="list-style-type: none"> 乙市の不採算店舗の撤退は完了し、現存する甲市の6店舗は採算がとれている。 金融取引が正常化するまでの間、新規出店は見込まない。

経営者の人柄や経営姿勢・取引金融機関の姿勢	
経営者の人柄や経営姿勢	<ul style="list-style-type: none"> 経営者は元来真面目な性格である。 不採算店舗の撤退の遅れが今日の窮境を招いたことについては責任を感じており、真摯に反省している。 E社を再生させて、軌道に乗った段階で長男(現E社専務)に経営を譲り渡したいと考えている。
取引金融機関の姿勢	<ul style="list-style-type: none"> A銀行の支店長からは、「いまは新規融資を行うことは難しい状況だが、なんとか再生してほしい。協力できることがあれば言ってほしい」との申し出があった。 B銀行には年に一度決算書を提出するのみで、B銀行から特に注文を受けたことはない。

金融支援の手法の選択と判断1 (E社の事例)

1. 合実計画の要件 - 設問の前提 (4/4)

暫定的試算(単位:百万円)								
		直近実績	0年目	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
当期純利益*1	A	3	22	16	16	16	16	16
FCF*2	B	1	18	18	18	18	18	18
実質純資産額	C=前年C + A	84	68					
有利子負債残高*3	D=前年D - B	350	267	249	231	213	195	
債務償還年数*4	E=D ÷ B	-	14.8年	13.8年	12.8年	11.8年	10.8年	

*1 計画0年目の金額 22百万円は、(直近実績 3百万円) + (経営改善効果19百万円) + (不動産売却損 35百万円) + (在庫廃棄損 3百万円)の合計となっています。計画1年目以降の16百万円は、(直近実績 3百万円) + (経営改善効果19百万円)の合計となっています。

*2 FCF(フリーキャッシュフロー)は、簡便的に当期純利益 + 減価償却費で算出しています。なお、計画0年目は不動産売却収入65百万円を除いています。

*3 計画0年目の期末に、FCF18百万円(不動産売却収入65百万円除く)と不動産売却収入65百万円を一括弁済するものとします。

また、計画1年目以降は、FCFと同額を返済するものとします。

*4 本設問では、計算の簡便化のため、「債務償還年数」を「有利子負債残高」÷「FCF」で算出することとします。

-
- 1. 金融支援の手法の選択と判断1 (E社の事例)
 - 2. 合実計画の要件を満たさない場合の対応
-

1. 金融支援の手法の選択と判断1 (E社の事例)

2. 合実計画の要件を満たさない場合の対応 - 設問

- 前設問の前提条件を一部変更して、E社が過去に乙市から撤退する際に多額の損失を抱え、このためにA銀行からの借入金が前設問の場合より多く残っていたとします。この前提で暫定的に数値のシミュレーションを実施したところ、次ページのように見込まれるものとします(10年目から法人税等が発生します)。
- この場合、あなたは認定支援機関として、どのような内容の金融支援を要請することになりそうですか？また、要請を実現するためには、今後どのようなことを検討する必要がありますか。

【解答用紙】

1. 金融支援の手法の選択と判断1 (E社の事例)
 2. 合実計画の要件を満たさない場合の対応 - 設問の前提

直近実績	前設問の前提	本設問の前提
金融債務	合計残高:350百万円	合計残高:550百万円
実質純資産額	84百万円	284百万円
繰越欠損金	101百万円	301百万円

		実績	0年目		10年目		19年目	20年目
当期純利益	A	3	22		10		10	10
FCF	B	1	18		12		12	12
実質純資産額	C=前年C+A	284	268		114		24	14
有利子負債残高	D	550	467		293		185	173
債務償還年数 ^{*1}	E=D ÷ B	-	25.9年		24.4年		15.4年	14.4年

*1 FCF(フリーキャッシュフロー)は、簡便的に当期純利益+減価償却費で算出しています。

*2 本設問では、計算の簡便化のため、「債務償還年数」を「有利子負債残高」÷「FCF」で算出することとします。

. 金融支援の手法の選択と判断2 (F社の事例)
1. 暫定リスケの利用

金融支援の手法の選択と判断2 (F社の事例)

1. 暫定リスクの利用 - 会社概要

F社会社概要	
業種	美容院
設立	平成15年(設立10年目)
年商	40百万円
資本金	3百万円
代表者	40歳
株主構成	代表者100%
役員	代表者のみ
従業員数	9名
グループ会社	なし

F社事業概要	
店舗数	3店舗
立地	人口10万人都市の中心地に各1店舗
主要顧客層	学生やOL等の若年層中心
席数	1店舗あたり4席
沿革	平成15年:1号店オープン 平成20年:2号店オープン 平成23年:3号店オープン

金融支援の手法の選択と判断2 (F社の事例)

1. 暫定リスクの利用 - 設問

- あなた(認定支援機関)は経営コンサルタントです。F社のメイン行であるA銀行から紹介され、F社の計画策定を支援してほしいとの依頼を受けました。
- あなたは、F社を訪問し、F社の外部環境、内部環境、財務・税務の状況、窮境原因と除去可能性を調査しました。また、F社社長の人柄や経営姿勢と、F社に対する取引金融機関の姿勢についても把握しています(これらの抜粋を次ページ以降の「設問の前提」に記載しています)。
- この場合、あなたは認定支援機関として、どのような内容の金融支援を要請することになりそうですか？

【解答用紙】

. 金融支援の手法の選択と判断2 (F社の事例)

1. 暫定リスクの利用 - 設問の前提 (1/4)

外部環境 (抜粋)

- 競争業者との間でサービスの差別化は困難である。
- F社では、美容技術に加え接客技術の高い美容師に固定客がついている。
- F社では、若年層を意識した内装、雰囲気作りを行っており、特定の客層には受け入れられている。

金融支援の手法の選択と判断2 (F社の事例)

1. 暫定リスクの利用 - 設問の前提 (2/4)

内部環境(抜粋)

店舗別損益

店舗別に損益を把握しており、直近2期間の実績は以下のとおりである(下記のほか、本社経費が毎年3,700千円発生しており、主な内容は社長の人件費である)。

1号店(H15年オープン)		
科目	金額(千円)	
	H23/12	H24/12
売上高	18,154	18,517
売上総利益	15,612	15,899
人件費	8,736	8,736
賃料	1,224	1,224
水光費	808	824
減価償却	588	512
他経費	291	312
営業利益	3,965	4,291

F社の看板美容師が勤務。固定客があり、売上は安定している。看板美容師を引き止めるため、人件費は若干高め。

2号店(H20オープン)		
科目	金額(千円)	
	H23/12	H24/12
売上高	12,648	12,901
売上総利益	10,606	10,880
人件費	7,392	7,392
賃料	840	840
水光費	776	776
減価償却	840	731
他経費	138	112
営業利益	620	1,029

1号店と比較すると立地に劣り、その分賃料は安い。若手美容師が担当しており、人件費は低く抑えている。

3号店(H23/12月オープン)		
科目	金額(千円)	
	H23/12	H24/12
売上高	744	9,672
売上総利益	640	8,318
人件費	700	8,400
賃料	300	1,200
水光費	67	800
減価償却	89	1,052
他経費	21	97
営業利益	536	3,231

実績のある美容師を雇用して立ち上げたが、H24/12期の売上高は当初見込の75%にとどまった。H25/12期は1号店並みの売上を見込んでいたが、達成は困難な模様。

金融支援の手法の選択と判断2 (F社の事例)

1. 暫定リスクの利用 - 設問の前提 (3/4)

財務・税務の状況		
金融債務	取引金融機関	A銀行: 残高8.0百万円 B銀行: 残高7.4百万円 合計: 残高15.4百万円
	約定弁済	2行合計で年間1.6百万円(一定)。これまでに延滞は発生しておらず、返済猶予も要請していない。
	保全	A銀行、B銀行ともに保証協会保証付き。保全率80%。
収益力	実績	当期純利益: 3.1百万円 フリーキャッシュフロー: 0.9百万円
	見込	3号店の認知度が高まることによる売上増加(経営者の期待)のほか、減価償却費負担の減少が見込まれるが、現時点で数値を予測することはできない。
純資産	純資産額	2.5百万円
	実質純資産額	2.5百万円
税務	繰越欠損金	4百万円
資金繰り		フリーキャッシュフローがマイナスであり、正確には見積もれないものの、現状のままでは早晚資金ショートが見込まれる。

金融支援の手法の選択と判断2 (F社の事例)

1. 暫定リスクの利用 - 設問の前提 (4/4)

窮境原因と除去可能性		
3号店の不振	<ul style="list-style-type: none"> F社は店舗拡大を急ぎ、2号店オープンから3年足らずで3号店をオープンした。出店費用をまかなうだけの自己資金がなく、全額借入によって資金調達したことから、約定返済負担が重くのしかかった。こうした中、オープンした3号店の売上が予想をはるかに下回った結果、急速に資金繰りが悪化した。 	<ul style="list-style-type: none"> 現時点で3号店の売上が予想を下回った原因を特定できておらず、立て直しに向けた有効な施策を見出せていない。

経営者の姿勢・金融機関の姿勢	
経営者の姿勢	<ul style="list-style-type: none"> 経営者は、会社の拡大には情熱的であり、3号店の立て直しに向けて全力を注いでいる。 一方、金融機関との話し合いが苦手なため、後ろ向きな話をされると逆上する。
金融機関の姿勢	<ul style="list-style-type: none"> A銀行は、返済を猶予する意思はあるものの、自行のみが返済を猶予してB銀行に返済が回ることを危惧している。なお、3号店の動向を見据えるまでは、抜本的な支援を行うのは時期尚早であると考えている。 B銀行の態度は不明である。

. 金融支援の手法の選択と判断2 (F社の事例)
2. 計画が達成できなかった場合の対応

金融支援の手法の選択と判断2 (F社の事例)

2. 計画が達成できなかった場合の対応 - 設問(1/2)

- F社は3年間の暫定リスクを要請し、金融機関の同意を得ることができました。
- その後、経営コンサルタントであるあなたの支援を受けながら、現状を把握し、課題を抽出した上で、改善に向けた各種取組を行いました。
- しかしながら、F社主力の1号店の近隣に強力な競合店が進出し、F社の強みであった1号店の看板美容師が競合店に引き抜かれるなど、外部環境の変化も重なり、計画合意から1年を経過したところで暫定リスク計画に基づく弁済ができない状況に陥りました。
- こうした中、以下の各ケースにおいて、あなたはどのようなサポートをすることが考えられますか。

【解答用紙】

想定されるケース		あなたのサポート
	キャッシュフロー(以下CF)がプラスの場合で、取引金融機関からの支援が見込まれる場合	
	CFがプラスの場合で、取引金融機関からの支援が見込まれない場合	
	CFがプラスに転じる見込みがない場合で、経営者が事業継続を断念している場合	
	CFがプラスに転じる見込みがない場合で、経営者が事業継続に固執している場合	

・金融支援の手法の選択と判断2 (F社の事例)
 2. 計画が達成できなかった場合の対応 - 設問(2/2)

■ イメージ図

CFがプラス		CFがマイナス
金融機関 の支援あり	金融機関 の支援なし	経営者のこだわりなし (事業継続を断念)
		経営者のこだわりあり (事業継続に固執)

. 確認テスト

・確認テスト(1/2)

- 以下の設問で正しければ○、誤りであれば×を記載してください。

No.	テスト内容	答え
1	<ul style="list-style-type: none"> 役員からの重要な不動産の賃借取引は「ビジネスモデル俯瞰図」に記載することが望ましい。 	
2	<ul style="list-style-type: none"> 「窮境原因」は、経営者に対するインタビューのみに基づいて把握すればよい。 	
3	<ul style="list-style-type: none"> アクションプランは具体的・定量的に立案しないとモニタリングが困難となる。 	
4	<ul style="list-style-type: none"> 計数計画を策定することによって取引金融機関に対する弁済額を算定することができる。 	
5	<ul style="list-style-type: none"> 経営者のコミットメントを得るためには、コミュニケーションを上手くとりながら、経営者の主体的関与、経営改善計画の社内外への明示、経営者のモチベーションの維持・向上を図ることが重要である。 	
6	<ul style="list-style-type: none"> 債務者企業の経営課題(現状)の把握が十分に行われていない状況では、金融支援を依頼する準備が整っていないということであるから、リスケジュールを含むいかなる金融支援も認められることはない。 	
7	<ul style="list-style-type: none"> 暫定リスケの場合で、計画期間中に債務者企業の実態と窮境原因を調査しその解消策を検討することを施策として取り組む場合には、定性的なものにとどまったとしてもアクションプランが特に重要になる。 	
8	<ul style="list-style-type: none"> 採算性分析を行う際には、損益管理単位ごとに貢献利益が黒字かどうかという視点とともに、キャッシュフローの視点も重要になる。 	

・確認テスト(2/2)

No.	テスト内容	答え
9	<ul style="list-style-type: none"> 認定支援機関は円滑にバンクミーティングを開催し進行できるように債務者企業を支援する。 	
10	<ul style="list-style-type: none"> 弁護士資格を有していない認定支援機関は、債務者企業の前面に出ることなく、債務者企業が金融機関と交渉するようにアドバイスする。 	
11	<ul style="list-style-type: none"> 認定支援機関は、経営改善施策の実施状況をモニタリングし、計画どおりに実施されていない場合には債務者企業に対して適切なアドバイスを行う。 	
12	<ul style="list-style-type: none"> モニタリングを効果的に実施するためには、経営者への意識付け、PDCAサイクルの徹底、経営管理体制の構築等が前提となるので、認定支援機関はこれらについての適切なアドバイスを行う。 	
13	<ul style="list-style-type: none"> 5年以内に実質債務超過を解消する計画であれば、自己査定上すべて「合実計画」として取り扱われる。 	
14	<ul style="list-style-type: none"> 債務者企業が自力では10年以内に「正常先」となる計画を策定できない場合には、金融機関に債権放棄やDDS等の権利変更を必ず要請しなければならない。 	
15	<ul style="list-style-type: none"> 債務者企業の現状把握ができず、暫定リスクを要請する場合でも、経営改善計画にはアクションプラン及びモニタリング計画を織り込む必要がある。 	
16	<ul style="list-style-type: none"> 暫定リスク計画が達成できない場合には、直ちに廃業勧告を行うべきである。 	

執筆者

有限責任監査法人トーマツ

トータルサービス	公認会計士	久保 伸介
トータルサービス	公認会計士	井上 隆司
トータルサービス	公認会計士	石井 宏明
トータルサービス	公認会計士	磯崎 実生
金融インダストリーグループ	公認会計士	宮崎 源征
金融インダストリーグループ	公認会計士	坂田 響
トータルサービス	公認会計士	岡野 定一
トータルサービス	公認会計士	高橋 一家
トータルサービス	公認会計士	三好 巧
トータルサービス	公認会計士	上杉 徹也
トータルサービス	公認会計士	香山 聖子
トータルサービス	公認会計士	松尾 暢
トータルサービス	公認会計士	中崎 賢志
トータルサービス	公認会計士	築田 久幸
トータルサービス	公認会計士	鈴木 純一

税理士法人トーマツ

税理士	稲見 誠一
税理士	鯉淵 直子