

認定支援機関向け経営改善・事業再生研修
(実践力向上編)

解答事例集

解答事例集(C社)

本事例の概要

- C社の事業再生計画書の概要は、以下のとおりです。

項目	C社の事例
取引金融機関数	4行(甲銀行、乙銀行、丙銀行、丁信金)、信用保証協会保証あり
金融支援の対象	C社(単体)
債務者区分	要管理先(計画策定時)⇒その他要注意先(計画策定後)
アクションプラン	定量化していない
計画書の種別	合実計画の要件を満たした事業再生計画書
金融支援の手法	リスケジュール(計画期間5年)
返済額の配分方法	債権残高プロラタ方式
モニタリング期間	3年
経営者責任・株主責任・保証人責任	役員報酬減額、経営権を社長長男に委譲

本解答事例集の内容

- 本解答事例集では、研修受講後の自主的な学習のため、以下の項目についてC社の事例内容に即した解説を行います。

事業再生計画書の項目	事業再生計画書のページ	本解答事例集のページ	(参考)テキストのディスカッションNo.
1. はじめに	C-3	C解4	—
2. 会社概要	C-4~C-6	C解5	—
3. ビジネスモデル俯瞰図	C-7	C解6	—
4. 窮境原因の分析	C-8~C-9	C解7	—
5. SWOT分析	C-10	C解8~C解11	—
6. 基本方針	C-11	C解12	—
7. 窮境原因の解消策	C-12~C-13	C解13	—
8. アクションプラン	C-14	C解14~C解15	—
9. 計数計画概要	C-15	C解16	—
10. 計数計画	C-16~C-20	C解17~C解20	—
11. 資産保全状況	C-21	C解21	—
12. 経営者責任	C-22	C解22	—
13. モニタリング計画について	C-23	C解23	—
(その他)	—	C解24	—

1.はじめに

【作成の仕方】（事業再生計画書 C-3 ページ参照）

事業再生計画書は、債務者企業の社長の挨拶から始まっています。債務者企業の事業内容、沿革、業績推移、窮境に陥った経緯、窮境の状況について簡潔に記載するとともに、経営改善の基本方針及び債務者企業並びに社長の事業計画達成に対する決意を記載し、取引金融機関に対する支援のお願いで締めくくっています。このような挨拶文は認定支援機関が作成するのではなく、社長自ら作成してもらうことが大切です。

【経営者のコミットメント】

挨拶文を社長自ら作成してもらうことで、経営課題に対する「危機意識」、経営改善における「意識改革」、計画を実現するための「当事者意識」を再確認し、事業再生計画に対するコミットメントを得ることに繋がります。

平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

弊社は、〇〇年〇月より認定支援機関である〇〇様のご支援を賜り、事業再生に向けた取り組みを行ってまいりました。その間、借入金の返済猶予等、取引金融機関関係者様各位には多大なご迷惑をおかけすることを心よりお詫び申し上げますとともに、弊社再生へのご支援を賜りましたこと、厚く御礼申し上げます。

長引く消費低迷の影響及び過年度の出店戦略の誤り等により、近年の売上高は下降の一途をたどり、直近決算期（平成25年3月期）においては23百万円の実質債務超過の状態となっております。この状態から脱却し、今後安定した収益の獲得と資金繰り確保、及び借入金の円滑な返済のために、本「事業再生計画書」を作成いたしました。

今後、赤字店舗のてこ入れや赤字事業からの早期撤退、経費節減の徹底、売上好調の店舗における更なる増収策の導入等、「事業再生計画書」の各項目を着実に実行し、かつ、定期的に計画の進捗状況をチェックすることでPDCAサイクルの実行を定着させ、不遺転の決意をもって全社一丸となって弊社再生に邁進する所存でございます。

取引金融機関の皆様には引き続きご負担をおかけすることとなり誠に恐縮ではございますが、何卒本「事業再生計画書」についてご理解、ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

株式会社C社

代表取締役社長
〇〇 〇〇

2.会社概要

【作成の仕方】(事業再生計画書 C-4 ~C-6ページ参照)

会社の概要について記載します。

会社の基本的な情報について、この項目を見ただけで把握できるように情報を簡潔かつ網羅的に記載します。

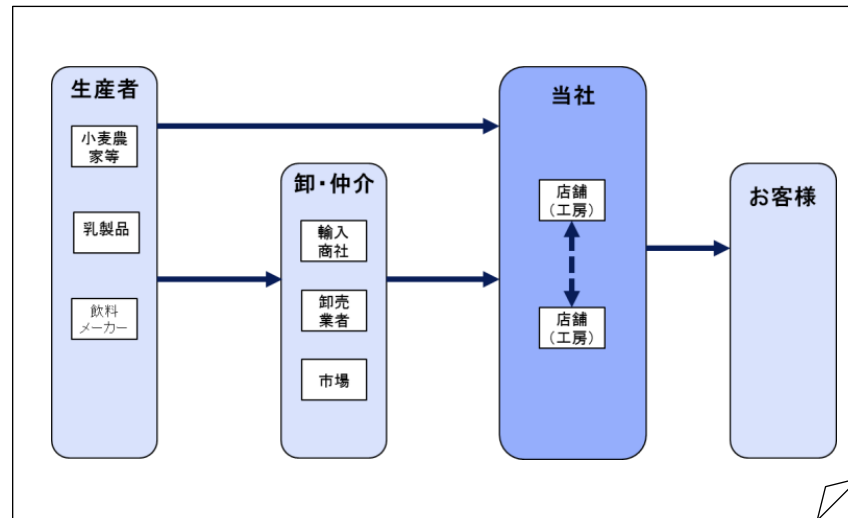
- 商号
- 所在地
- 会社設立日
- 事業目的
- 資本金
- 役員構成
- 従業員数
- 株主構成
- 借入金の状況
- 沿革
- 店舗一覧 等

【商号】	株式会社C社
【所在地】	〇〇県〇〇市〇〇
【会社設立日】	平成2年4月1日
【事業目的】	・パン、洋菓子等の製造小売 ・喫茶店の経営
【資本金】	10百万円
【役員構成】	代表取締役社長 : 〇〇 専務取締役 : 〇〇(社長長男) 監査役 : 〇〇(社長妻)
【従業員数】	正社員5人(役員除く)、パートアルバイト40人
【株主構成】	代表取締役社長 〇〇株 社長親族 〇〇株 計 〇〇株
【借入金の状況】	甲銀行 : 50,000千円 乙銀行 : 36,000千円 丙銀行 : 12,000千円 工賃金 : 2,000千円 計 : 100,000千円 (平成25年3月31日現在)

3. ビジネスモデル俯瞰図

【作成の仕方】(事業再生計画書 C-7 ページ参照)

C社が営んでいるビジネスを理解するため、8ページ以降の様なマクロ環境分析(PEST分析)及び内部環境分析(バリューチェーン分析)を行うとともに、ビジネスモデル俯瞰図を作成しています。



4. 窮境原因の分析

【窮境原因の把握と解消の方向性】(事業再生計画書 C-8 ~C-9ページ参照)

事業再生を実現するための施策を導き出すために、C社が窮境に陥った原因とその発生要因について項目別に抽出して分析しています。

窮境原因	内容	具体的な原因
1. 経営管理体制の不備	① 店舗数と経営管理体制のミスマッチ	弊社は平成2年4月の本店開業から順次店舗数を拡大し、現在5店舗を営業するまでになりましたが、一方で、経営管理体制については開業当初のまま、ほとんど変わらずに運営してまいりました。そのため、経営管理が手薄となり、各店舗の損益や店舗ごとの売れ筋商品等の動向をタイムリーに把握することが困難になっておりました。
	② 予実管理の不備	計数管理が甘く、特に予実管理をしておらず、毎期期首に売上の目標は立てるものの、実績との比較や目標が未達の場合の要因分析も行わず実績を次の計画に活かすといういわゆるPDCAサイクルを実施できていませんでした。
2. 新規出店の失敗	① 出店時の見込みの甘さ	1号店、2号店の売上が好調であったため、店舗数の拡大を図りました。しかし、出店時の見込みが甘く、業績は事前の想定を下回る状況が続いていました。
	② 賃料負担の大きい立地への出店	新規出店は、これまでの出店立地とは異なる、ショッピングセンター等の賃料負担が大きい立地へ出店した結果、固定費負担が重荷になり、会社全体の業績を圧迫する結果となりました。
	③ 喫茶業態への進出	パンや洋菓子販売だけでなく、喫茶コーナーを併設した店舗の開設により、集客力の向上を図りました。しかし、喫茶業態は競争も激しく、またパンや洋菓子の製造販売とは異なる設備や人員配置等が負担になり、結局黒字化することができませんでした。

5. SWOT分析(1/4)

【マクロ環境分析(PEST分析)】

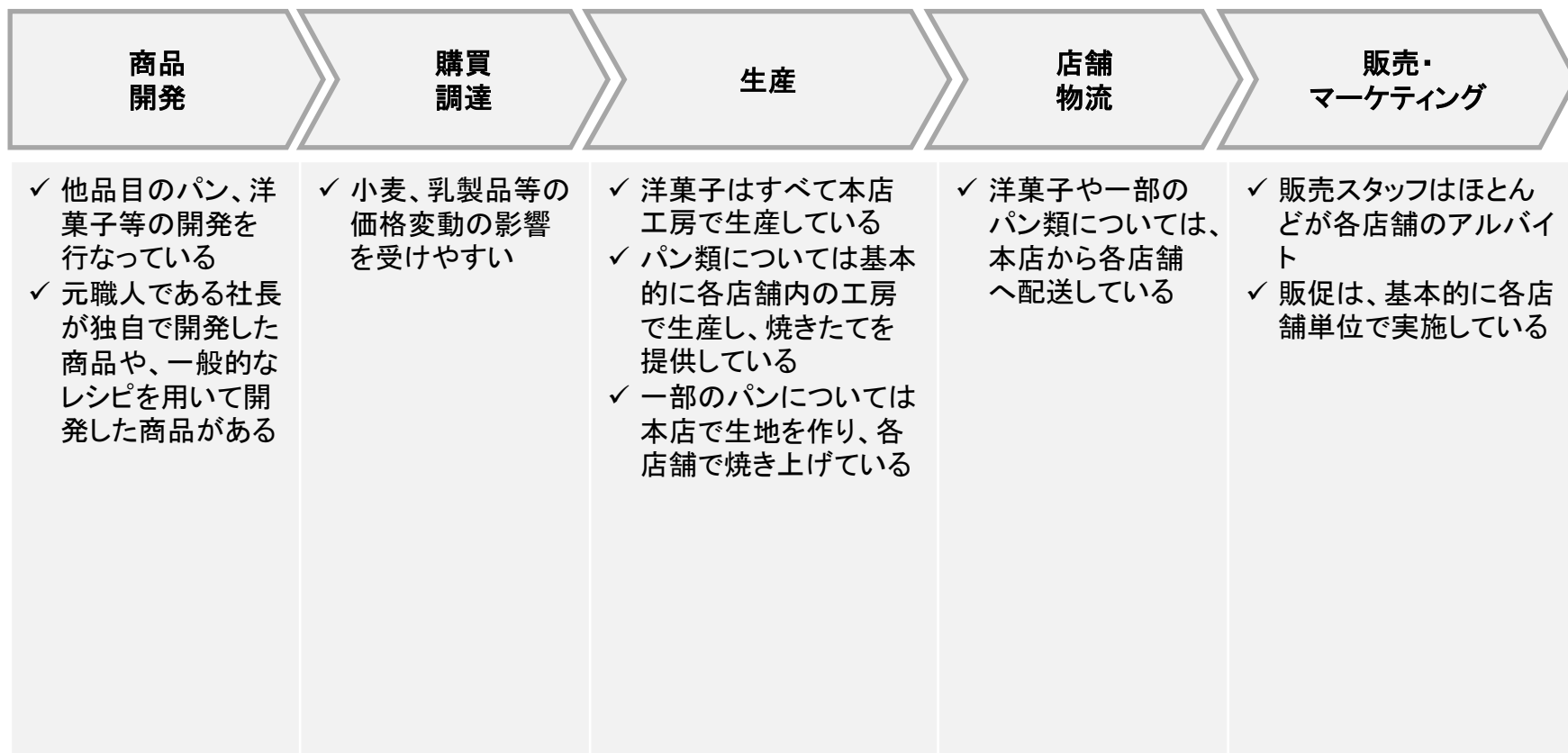
事業再生計画書には記載していませんが、C社のビジネスに影響を与えるマクロ環境要因を把握するため、以下のようなPEST分析を実施し、計画数値に影響を及ぼす要因を特定します。

P olitics・・・政治環境 (法的規制・税制等)	E conomics・・・経済環境(景気・物価・為替・金利等)	S ociety・・・社会環境 (人口統計・社会動向等)	T echnology・・・技術環境(技術革新・IT環境等)
<ul style="list-style-type: none">✓ 食品衛生法、大規模小売店舗法等の規制緩和等による影響✓ TPP等による輸入小麦価額等の変動	<ul style="list-style-type: none">✓ 各国の景気動向(国内:長引く景気低迷)✓ 原材料価格の高騰✓ 原油価格の高騰✓ 為替相場の変動	<ul style="list-style-type: none">✓ 少子高齢化✓ 食文化の多様化✓ 海外洋菓子ブランド等の日本進出の増加✓ 外食から中食への流れ	<ul style="list-style-type: none">✓ ネットを通じた小売業の台頭による新たな競合先の出現

5. SWOT分析(2/4)

【内部環境分析(バリューチェーン分析)】

事業再生計画書には記載していませんが、C社の企業活動の一連の流れやそれぞれにおける特徴を把握するため、以下のようなバリューチェーン分析を実施しています。



5. SWOT分析(3/4)

【業界分析(5フォース分析)】

事業再生計画書には記載していませんが、C社のビジネスの理解のため、以下のような5フォース分析を実施しています。ここでは、日本標準産業分類上の「インスタベーカリー」だけでなく「パン製造業」も対象に分析しています。

<新規参入の脅威>

- ✓ アパレル等の高いブランドイメージを有する企業による新規参入

比較的参入障壁が低いため、ブランド力を有する他業種からの参入の脅威がある

<売り手の交渉力>

- ✓ 原材料メーカー

小麦等の輸入価格の高騰等による原材料の仕入価格上昇圧力

<業界内の競争>

- ✓ 国内大手チェーンの出店攻勢
- ✓ 低価格化の浸透
- ✓ コンビニ等、既存業界内の川下からの圧力
- ✓ コーヒーチェーン店の出店攻勢

<買い手の交渉力>

- ✓ 消費者

消費者の嗜好の多様化

<代替サービスの脅威>

- ✓ ファーストフード

5. SWOT分析(4/4)

【SWOT分析】(事業再生計画書 C-10 ページ参照)

C社の課題とこれに対する改善施策を導き出すために、これまでの外部環境分析及び内部環境分析の結果から、以下のとおりSWOTを整理しています。

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	<p>Strength・・・強み</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 地元での固定客✓ 良好な店舗立地✓ 各店舗で製造設備を有することによる焼き立てパンの提供が可能	<p>Weakness・・・弱み</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 店舗の過剰投資✓ 店舗管理体制の不備✓ 人材育成制度の不備
外部環境	<p>Opportunity・・・機会</p> <ul style="list-style-type: none">✓ パン食文化の浸透✓ 洋菓子等のスイーツ市場の拡大	<p>Threat・・・脅威</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 原材料価格の高騰✓ 大手チェーン店の出店攻勢✓ 食品の低価格化

6. 基本方針

【作成の仕方】(事業再生計画書 C-11 ページ参照)

基本方針では計画の基本方針を項目別に具体的に記載します。

ここでは事業再生計画の基本方針として原点回帰、顧客満足の追及、事業承継について記載しています。

1. 原点回帰 — 創業時の精神の回復

当社は、「地域に愛されるパン屋さん」を目指して創業し、高品質・低価格のパン・洋菓子の製造販売を続けてまいりましたが、より多くのお客様に当社のパン・洋菓子を楽しんでいただけるように、3号店以降、立て続けに大規模な商業施設へ出店しました。

しかし、これらの新店舗は当初の目論見どおり業績が上がらず、経営の足を引っ張る結果となってしまいました。

この度、事業再生の機会をいただき、再生期間を第二の創業期と位置づけて原点に回帰し、創業時の精神を回復して事業を見直す所存です。

2. 顧客満足の追求 — 顧客志向による品揃え

多店舗化の弊害により、本来もっとも重要であるお客様の満足の追求が疎かになったことが、今日の窮境状態を招いたと考えられます。

事業再生にあたっては、商品の品揃えを一から見直し、顧客志向に基づいた品揃えにより顧客満足の追求を図ります。

3. 事業承継

経営責任を明確にするとともに、経営陣の若返りを図るため、計画3年目を目処に現社長の長男である〇〇専務取締役への経営権の委譲を行いません。

7. 窮境原因の解消策

【作成の仕方】(事業再生計画書 C-12~C-13 ページ参照)

「窮境原因の具体的解消策」では、先に記載した「窮境要因の分析」や「SWOT分析」によって抽出された窮境原因の解消策を項目別に具体的に記載します。

ここでは、経営管理体制の不備、新規出店の失敗、過剰な設備投資、人材育成及び人材活用の不備に関する具体的な解消策を記載しています。

窮境原因	解消方針	具体的な解消策
1. 経営管理体制の不備	① PDCAサイクルの確立	これまでは、実績に対して十分な対策をタイムリーに実施していなかったため、今後は予算実績対比を徹底し、改善策の立案・実行とその結果に対する検証を確実に行うようにいたします。 月次ベースで全店舗と営業部による業績会議を開催し、徹底した議論を行い、PDCAサイクルを確立します。
	② 意思決定機関の整備	これまで重要な意思決定は代表取締役社長が独断で行っていた点を改め、取締役会を毎月開催するとともに①で記載した業績会議や幹部ミーティングを半月に一度開催し、重要事項に関する意思決定プロセスを明確にするとともに社内での情報共有を図ります。
2. 新規出店の失敗	① 開店基準の設定	今後、店舗の「開店基準」を設定し、すべての基準をクリアできる場合にのみ出店の検討を行うこととします。出店の検討にあたっては、安易な予測に頼らず、店舗周辺の環境や商圏、競合先の状況等を入念に検討し、社内で議論した結果、収益獲得に貢献すると判断した場合にのみ新規出店を決定いたします。
	② 閉店基準の設定	店舗の「閉店基準」についても設定し、営業キャッシュフローが6ヶ月以上マイナスの場合には原価の削減や資料の削減交渉等を実施しそれでも営業キャッシュフローがプラスに転じる見込みがない場合には、閉店の検討を行います。
	③ 業態の絞込み	〇〇店(4号店)については、併設している喫茶コーナーのコスト負担が大きく、今後利益獲得への貢献が見込めないことから、喫茶コーナーを閉鎖し、賃借面積についても縮小することでコストの圧縮を図ります。

窮境原因	解消方針	具体的な解消策
3. 過剰な設備投資	① 品揃えの見直し	お客様の視点に立ち返ってメニュー・品揃えを一から見直すとともに人気の商品については焼き立てで提供できるように設備の有効活用を図ります。
	② 製造設備の効率的運用	焼き立て・作りたてがお客様に支持されている商品については従来どおり店舗で製造し、その他の商品については1号店にセントラルキッチン機能を持たせて1箇所での集中的に製造して各店舗に配送する体制とします。 また、外部店舗からの生産受託を拡大して設備稼働率を上昇させます。
	③ 本社事務所の移転	固定費削減のため、現在の本社事務所を退去し、創業時の本社事務所であった1号店内に本社事務所を戻します。
4. 人材育成及び人材活用の不備	① 人材育成方針の確立	月に1回、各店の店長を集めて人材育成会議を開催し、全店で人材育成方針を共有します。
	② 店舗におけるOJT制度の導入	各店舗でOJT制度を導入し、パート・アルバイトの接客レベル向上を図ります。具体的には、各店舗においてパート・アルバイトに対してOJTリーダーを任命し、店舗での接客サービスの統一を図るとともに人材育成会議で検討した方針についてOJTリーダーを通じて各店舗への浸透を図ります。

8. アクションプラン(1/2)

【作成の仕方】(事業再生計画書 C-14 ページ参照)

窮境原因の解消策について、具体的に、いつ、誰が、何を、どのように実行するのかを「アクションプラン」に明記します。「アクションプラン」は計画策定後の実行段階にモニタリングを実施しやすいように作成します。

①顧客満足度の高い商品の品揃え

現状を把握したところ、重要なお客様の満足の追求が疎かになったことが窮境原因の一つであることが判明しました。

顧客志向に基づいた商品構成とするため、売れ筋商品の把握、顧客へのアンケートを実施した上で、店舗の立地特性に応じた商品構成を再構築することとしました。

②配送体制の見直し

製造設備の効率的運用を図ることを目的として1号店(本店)へ製造を集中することにしましたが、これに付随して配送頻度の見直しで配送コストを削減できる可能性が高いことが判明したため、配送頻度の見直しに関するアクションプランを策定しました。

③生産受託の拡大

過剰な設備投資が窮境原因の一つとなっていますが、自社店舗で販売する製品だけでは設備稼働率の上昇にも限界があるため、外部店舗からの生産を受託する方針を打ち出しました。

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	① 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
			② 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	① 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
			② 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	① 週1回の店長会議の開催	H25年10月～12月	各店長
			② 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

9. アクションプラン(2/2)

④4号店喫茶コーナーの閉鎖

4号店については併設している喫茶コーナーのコスト負担が大きく、今後も利益獲得への貢献が見込めないことから、喫茶コーナーを閉鎖し賃借部分を貸主と交渉して解約することで賃料の圧縮を図ります。

⑤人材育成

人材育成については店舗現場に任せきりにして人材育成を怠ったため、各店舗における顧客サービスや商品の品質が悪化していました。これを改善するため、各店の店長が参加する人材育成会議を毎月開催して全店で人材育成方針を共有するとともに、各店舗でOJT制度を導入しOJTリーダーを中心とした人材育成を行っていくこととしました。

⑥本社事務所移転による本社費圧縮

固定費の削減のため、現在の本社事務所の賃貸契約を解約し、創業時の本社事務所であった1号店内に戻すことにしました。

⑦事業承継

今回の事業再生計画策定を契機として、従来より漠然と認識していた事業承継についても方針を決定し、平成28年6月に現社長の長男である専務取締役を代表取締役社長とすることとしました。なお、現社長は経営者責任をとる形で代表権のない会長職となります。

10. 計数計画概要

【作成の仕方】(事業再生計画書 C-15 ページ参照)

「計数計画概要」は計数計画の損益計算書、貸借対照表の主要項目を要約して作成しています。

損益計算書の主要項目：

売上高、営業利益、経常利益、当期利益、減価償却費

貸借対照表の主要項目：

現預金残高、金融機関債務残高(有利子負債)、資本性借入金、運転資金、純資産額(帳簿)、実質純資産額

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	計画4年目 平成30年3月期	計画5年目 平成31年3月期
売上高	300,000	294,000	305,760	308,818	311,906	311,906	311,906
営業利益	▲ 5,300	602	10,727	12,860	14,033	14,099	14,160
経常利益	▲ 7,900	▲ 1,835	8,477	10,860	12,283	12,599	12,910
当期利益	▲ 7,990	▲ 2,015	6,797	10,690	12,103	8,927	7,565
減価償却費	1,800	1,698	1,606	1,479	1,405	1,339	1,278
簡易CF(経常利益+減価償却費-法人税等)	▲ 6,180	▲ 318	9,903	12,159	13,508	10,277	8,844
現預金残高	11,770	7,971	9,614	11,773	15,282	17,299	16,985
金融機関債務残高	100,000	95,000	85,000	75,000	65,000	55,000	45,000
資本性借入金	-	-	-	-	-	-	-
運転資金相当額(マイナスのため考慮しない)	-	-	-	-	-	-	-
差引負債償還残高	88,230	87,029	75,396	63,227	49,718	37,701	28,015
CF倍率	▲ 14.3	▲ 274.1	7.6	5.2	3.7	3.7	3.2
純資産額(帳簿)	▲ 12,410	▲ 14,425	▲ 7,628	3,052	15,155	24,093	31,659
純資産額(実質:金融支援後)	▲ 42,610	▲ 43,125	▲ 35,073	▲ 23,341	▲ 10,359	▲ 685	7,497
純資産額(実質:中小企業性反映後)	▲ 22,610	▲ 23,125	▲ 15,073	▲ 3,341	9,641	19,315	27,497

事業再生計画に関する表明事項	
C社	弊社はこのたび、財務体質の抜本的な改善と事業面の立て直しを図るべく、事業再生計画を策定いたしました。弊社では、本計画に基づき、金融機関様のご支援のもと、社長、従業員が一丸となって事業再生を進める所存でございます。このような事態を招き、金融機関様には多大なご迷惑をおかけしますが、本計画についてご理解を賜りたくお願い申し上げます。
甲銀行	C社より事業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。

債務者企業とメイン行は事業再生計画を実現するために「事業再生計画に対する表明事項」を記載します。

「C社」の箇所は、社長の計画達成に対する姿勢・意気込みであり、コミットメントにもつながる部分であるため、社長が直接発した言葉で記載するようにします。社長の直筆によってもいいでしょう。

「甲銀行」(メイン行)の箇所は、最終的にはメイン行の計画に対する合意形成の時点で記載されますが、メイン行とは、事業再生の初期段階から情報交換を密に行って、再生の方向性について情報共有を行いながら支援を取り付けていくことが大切になります。

10. 計数計画(1/4)

【損益計算書計画】(事業再生計画書 C-16~C-20 ページ参照)

- 売上高は、計画0年目には前期比で2.0%減少するものの、計画1年目で前期比4.0%の増加、計画2年目、計画3年目はそれぞれ前期比1.0%の増加を見込んでいます。
- 売上総利益率は、計画0年目に赤字であった4号店喫茶コーナーの閉鎖により前期比0.1%の改善、計画1年目、計画2年目はそれぞれ前期比0.3%の改善を見込んでいます。
- 役員報酬は、経営者責任として計画0年目に従来の12百万円から8百万円に削減しています。
- 従業員給与は、喫茶コーナー閉鎖に伴うアルバイト人員数の削減により、計画0年目に2百万円の削減を見込んでいます。
- 賃借料については、喫茶コーナー閉鎖や本社事務所移転により計画1年目に5百万円の減少を見込んでいます。
- 法人税等については、計画4年目に課税所得の発生・法人税等の支払の発生を見込んでいます。

損益計画 (単位:千円)	実績-1 平成26年3月期	計画0年目 平成27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
売上高	300,000	294,000	305,760	308,818	311,904	311,904	311,904
売上原価	104,700	102,900	107,953	109,939	111,038	111,038	111,038
売上総利益率	34.9%	35.0%	35.3%	35.8%	35.8%	35.8%	35.8%
販管費	110,000	102,298	97,206	97,079	97,005	96,933	96,878
営業利益	▲5,300	602	10,727	12,860	14,033	14,099	14,160
その他	-	-	-	-	-	-	-
営業外収益	-	-	-	-	-	-	-
支払利息	2,500	2,438	2,250	2,000	1,750	1,500	1,250
営業外費用	2,500	2,438	2,250	2,000	1,750	1,500	1,250
経常利益	▲7,800	▲1,835	8,477	10,860	12,283	12,599	12,910
その他	-	-	-	-	-	-	-
特別利益	-	-	-	-	-	-	-
固定資産売却益	-	-	1,500	-	-	-	-
特別損失	-	-	1,500	-	-	-	-
税引前当期純利益	▲7,800	▲1,835	6,977	10,860	12,283	12,599	12,910
法人税等	180	180	180	180	180	3,662	5,344
当期純利益	▲7,980	▲2,015	6,797	10,680	12,103	8,937	7,566
H24.3以前発生	▲24,380	-	-	-	-	-	-
H25.3発生	▲7,800	-	-	-	-	-	-
H26.3発生	-	▲1,835	-	-	-	-	-
欠借金発生(▲)・支払戻金	▲7,800	▲1,835	6,977	10,860	12,283	12,599	12,910
繰越欠借金残差	▲32,180	▲34,015	▲27,038	▲16,178	▲3,895	-	-
課税所得	-	-	-	-	-	8,705	12,910

販管費の内訳 (単位:千円)	実績-1 平成26年3月期	計画0年目 平成27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
役員報酬	12,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
従業員給与	40,000	38,000	38,000	38,000	38,000	38,000	38,000
法定福利費	5,200	4,600	4,600	4,600	4,600	4,600	4,600
減価償却費	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
賃借料	10,000	35,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
水道光熱費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
その他販管費	6,000	8,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
販管費	110,000	102,298	97,206	97,079	97,005	96,933	96,878

10. 計数計画(2/4)

【実質純資産額】(事業再生計画書 C-16~C-20ページ参照)

事業再生計画が実抜計画の要件を満たすかどうかを判断するため、実質純資産額を試算します。本事例における実質純資産額の試算結果は以下のとおりです。本事例では、調査基準日現在の帳簿上の純資産額が▲12,410千円、中小企業特性反映後実質純資産額が▲22,610千円となっています。

①在庫評価損等

所在不明の原材料等18,000千円をゼロ評価しています。

②過年度減価償却不足額

過去の減価償却不足額9,200千円について調整しています。

③回収不能敷金

退去時に差し引かれる敷金3,000千円について調整しています。

④社長所有不動産

社長自宅の鑑定評価額(正常価格)から住宅ローン残高を差し引いた金額20,000千円について債務者企業の資産とみなし、中小企業特性として純資産の加算項目としています。

	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	計画4年目 平成30年3月期	計画5年目 平成31年3月期
買掛金	36,000	36,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000
未払費用	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160
未払法人税等	90	90	90	90	90	1,831	2,672
流動負債	38,250	38,250	35,250	35,250	35,250	36,991	37,832
長期借入金	100,000	95,000	85,000	75,000	65,000	55,000	45,000
固定負債	100,000	95,000	85,000	75,000	65,000	55,000	45,000
負債合計	138,250	133,250	120,250	110,250	100,250	91,991	82,832
資本金	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
繰越利益剰余金	▲22,410	▲24,425	▲17,628	▲6,948	5,155	14,093	21,659
純資産合計	▲12,410	▲14,425	▲7,628	3,052	15,155	24,093	31,659
負債・純資産合計	125,840	118,825	112,622	113,302	115,405	116,084	114,491
【実質純資産の推移】							
帳簿上の純資産	▲12,410	▲14,425	▲7,628	3,052	15,155	24,093	31,659
① 在庫評価損等	▲18,000	▲18,000	▲18,000	▲18,000	▲18,000	▲18,000	▲18,000
② 減価償却不足額	▲9,200	▲7,700	▲6,445	▲5,394	▲4,514	▲3,778	▲3,162
③ 回収不能敷金	▲3,000	▲3,000	▲3,000	▲3,000	▲3,000	▲3,000	▲3,000
実質純資産	▲42,610	▲43,125	▲35,073	▲23,341	▲10,359	▲685	7,497
① 社長所有不動産	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
中小企業特性反映後実質純資産	▲22,610	▲23,125	▲15,073	▲3,341	9,641	19,315	27,497

10. 計数計画(3/4)

【正常収益力】

「事業再生計画書」には直接記載していませんが、損益計画の策定及び経営改善施策の検討の基礎となる正常収益を把握するため、過去3期間の営業利益に各種補正を行います。

【正常収益力の試算】

(単位: 千円)	実績-3 平成23年3月期	実績-2 平成24年3月期	実績-1 平成25年3月期
売上高	324,500	320,000	300,000
売上原価	210,276	207,680	195,300
売上総利益	114,224	112,320	104,700
売上総利益率	35.2%	35.1%	34.9%
販管費	120,110	119,200	110,000
営業利益	▲ 5,886	▲ 6,880	▲ 5,300

(調整項目)

過年度減価償却費	720	650	530
調整後営業利益	▲ 6,606	▲ 7,530	▲ 5,830

① 過年度減価償却費

過年度減価償却不足額について、本来計上すべき期間に計上した場合の影響額を調整します。

10. 計数計画(4/4)

【金融機関債務に関する情報】

「事業再生計画書」には記載していませんが、金銭消費貸借契約書に基づき借入契約一覧を作成し、取引金融機関すべてに情報共有できるようにします。借入契約毎に、種類、借入残高、元金返済条件、金利支払条件、保証等を記載します。返済猶予を受けている場合はその旨及び猶予期間も記載します。債務者企業において金銭消費貸借契約書が保管されていない場合は、返済予定表に基づき作成するか、あるいは金融機関から契約書のコピーを取り寄せてもらい作成します。

借入先	種類	H25/3残高	返済条件	金利	利払い	保証
甲銀行	証書	20,000	期日一括	2.6%	毎月	社長連帯保証
	証書	15,000	期日一括	2.3%	毎月	社長連帯保証
	証書	15,000	期日一括	2.3%	毎月	保証協会100%
計		50,000				
乙銀行	証書	18,000	期日一括	2.6%	毎月	社長連帯保証
	証書	18,000	期日一括	2.4%	毎月	社長連帯保証
計		36,000				
丙銀行	証書	12,000	期日一括	2.5%	毎月	社長連帯保証
丁信用金庫	証書	2,000	期日一括	2.4%	毎月	社長連帯保証
合計		100,000				

*すべての借入金について、H24/4より元本返済猶予中

11. 資産保全状況

【作成の仕方】(事業再生計画書 C-21 ページ参照)

金融機関毎の債権額(借入金残高)から保全額を差し引き、非保全残高を算定して記載します。保全内容として、不動産担保、動産担保、預金担保、信用保証協会の保証等を記載しています。

本事例では、甲銀行が不動産(社長自宅)に対して根抵当権を付しており、鑑定評価額31,000千円と住宅ローン残高11,000千円の差額20,000千円を不動産による保全額としています。また、甲銀行は信用保証協会による保証を受けており、協会保証の欄に保証を受けている金額15,000千円を記載します。

作成基準日については、調査基準日、直近日現在、支払猶予時点等が考えられますが、本問では調査基準日である平成25年3月31日現在としています。

平成25年3月末現在

(単位:千円)

金融機関別保全状況

	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	0	0	15,000	15,000	社長自宅
2	乙銀行	36,000	0	0	0	0	0	0	36,000	
3	丙銀行	12,000	0	0	0	0	0	0	12,000	
4	丁信用金庫	2,000	0	0	0	0	0	0	2,000	
	合計	100,000	35,000	35,000	20,000	0	0	15,000	65,000	

12. 経営者責任

【作成の仕方】(事業再生計画書 C-22 ページ参照)

取引金融機関から金融支援を受けるにあたって、経営者が経営責任を取る場合には、その内容を記載します。

ここでは役員報酬を年間12,000千円から8,000千円に減額するとともに、現社長が長男に経営権を委譲する事業承継について記載しています。

- 役員報酬の減額
 - 経営責任を明確にするため、現在12,000千円の役員報酬を計画0期より8,000千円といたします。

- 事業承継
 - 計画3年目を目処に、経営権を現社長の長男である〇〇専務取締役に委譲し、現社長は代表権を持たない会長に就任いたします。
 - これにより、経営責任を明確にするとともに、経営陣の若返りを図ります。

13. モニタリング計画

【作成の仕方】（事業再生計画書 C-23 ページ参照）

「モニタリング計画」については、月次決算や事業再生計画の進捗状況に関して、いつ、誰に対して、どのような資料開示及び報告を行うかについて、具体的に記載しています。本事例では、月次で取引金融機関に対し試算表を送付することとしています。また、アクションプランの進捗状況、計画と実績との比較及び差異分析並びに下振れした場合の改善施策等について、3ヶ月に1度メイン行に報告するとともに、1年に1度取引金融機関に報告することとしています。債務者企業にとっても相応の準備が必要となるため、誰が、いつ、どのような資料に基づきどのような資料を作成するか検討しておく必要があります。

- モニタリングの方針について
 - 計画の進捗状況について、月次試算表ベースで取引金融機関各行にご報告いたします。
 - 半年に一度、アクションプラン及び計数計画の進捗状況についてご報告いたします。
 - 年に一度、年度決算報告を実施するとともに、計画と実績の対比についてご報告いたします。
 - なお、計画の実行に影響を及ぼす事象が発生した場合には、上記以外に適宜ご報告いたします。

その他

【メイン行における自己査定】

メイン行のC社に対する自己査定における債務者区分は、条件緩和債権となっているため「要管理先」とされていました。

債務者区分		債務者の状況	具体例
正常先		<ul style="list-style-type: none"> 業況が良好 財務内容にも特段の問題がない 	<ul style="list-style-type: none"> 黒字、資産超過 債務償還年数短期
要 注 意 先	その他要 注意先	<ul style="list-style-type: none"> 貸出条件に問題がある 履行状況に問題がある 業況が低調ないしは不安定 財務内容に問題がある 	<ul style="list-style-type: none"> 赤字
	要管理先	債権に以下が含まれる <ul style="list-style-type: none"> 貸出条件緩和債権 3ヶ月以上延滞債権が含まれる 	<ul style="list-style-type: none"> 債務償還年数長期 初期延滞
破綻懸念先		<ul style="list-style-type: none"> 経営難の状態 経営改善計画等の進捗状況が芳しくない 	<ul style="list-style-type: none"> 赤字、債務超過 債務償還年数長期 相当期間の延滞
実質破綻先		<ul style="list-style-type: none"> 深刻な経営難 実質的に経営破綻 	<ul style="list-style-type: none"> 赤字、債務超過 債務償還年数超長期 長期間（6ヶ月以上）の延滞
破綻先		法的・形式的な経営破綻の事実が発生	破産、清算、会社整理、会社更生、民事再生、手形交換所の取引停止処分等 ※計画の認可決定が行われた場合は 要注意先または破綻懸念先