

認定支援機関向け経営改善・事業再生研修【基礎編】

資料集

- ・ 業務完了チェックリスト 1
- ・ 事業再生計画書（甲社） 9
- ・ 経営改善計画書（乙社） 32
- ・ 認定支援機関向け
マニュアル・FAQ 38

(別冊資料) 業務完了チェックリスト

		チェック項目	実施日
業務実施前の検討	1 経営改善の可能性	1 初期的な分析 <ul style="list-style-type: none"> ・おおまかな事業内容、経営環境を把握したか ・これまでの売上、利益、収支等の趨勢を把握したか ・足元の資金繰りの逼迫度を把握したか 	
		2 債務者企業や紹介者等への初期的なヒアリング等 <ul style="list-style-type: none"> ・これまでの経営の経緯を聴取したか ・窮境原因と経営課題を聴取したか ・経営者の人となりや再生に向けた姿勢を聴取したか ・経営改善の取組状況、今後の改善余地を聴取したか 	
		3 経営改善の可能性の有無 <ul style="list-style-type: none"> ・上記を踏まえ、フリーキャッシュフローがプラスに転じる可能性があるか、どの程度プラスになる可能性があるかについて、初期的な検討を行ったか 	
	2 金融取引の状況	1 初期的な分析 <ul style="list-style-type: none"> ・主な取引金融機関や金融債務残高を把握したか ・債務償還年数の試算により金融債務の過剰感を把握したか 	
		2 債務者企業や紹介者等への初期的なヒアリング等 <ul style="list-style-type: none"> ・これまでの金融支援の経緯を聴取したか ・メイン行の支援姿勢を聴取したか ・メイン行以外の取引金融機関との関係を聴取したか ・抜本的再生に対する経営者の見解（必要性、覚悟の有無）を聴取したか ・抜本的再生に対するメイン行の見解（必要性、覚悟の有無）を聴取したか 	
		3 債務者企業や紹介者等への初期的なヒアリング等 <ul style="list-style-type: none"> ・上記を踏まえ、抜本的再生手法採用の可能性や、金融機関調整の難易度について、初期的な検討を行ったか 	
	3 おおまかな支援の方向性	1 支援方針の決定 <ul style="list-style-type: none"> ・事業性を見出すのが極めて困難な状況か（廃業要検討か） ・債権放棄、DDSなど抜本的再生手法採用の可能性はあるか ・リスケジュール計画を策定する場合でも、金融機関調整の難航が懸念されるか ・上記のいずれかに当てはまる場合、再生支援協議会、メイン行、他の専門家等への相談・協業を検討したか ・上記のいずれにも当てはまらず、リスケジュール計画または暫定リスケ計画の策定支援業務を実施するか 	
	4 経営改善計画書策定のための準備	1 業務受託可否の判定 <ul style="list-style-type: none"> ・債務者企業とのコンフリクトの有無の検討 ・遂行可能な業務範囲か否かの検討 ・コンプライアンス違反や反社会的勢力の関与等の検討 	
		2 策定取組み前の準備 <ul style="list-style-type: none"> ・依頼資料リストの作成、債務者企業への事前資料依頼 ・スケジュールイメージの作成、債務者企業との共有 ・経営者等へのインタビューリストの作成、事前送付 	
		3 主要取引金融機関との接触等 <ul style="list-style-type: none"> ・主要取引金融機関の支援意向の確認 ・資金繰りに窮している場合、約定弁済の支払猶予要請の検討 	

(別冊資料) 業務完了チェックリスト

		チェック項目	実施日
経営課題の把握	1 経営者へのインタビュー	1 支援開始時に経営者にインタビューを実施したか (インタビュー事項を以下に例示列挙) <ul style="list-style-type: none"> ・会社概要 ・ビジネスモデル ・経営者として重視している指標 ・現状に至った経緯、窮境原因 ・認識している経営課題 ・これまで実行してきた経営改善施策 ・キーパーソン、中心人物の有無、組織 ・足元の資金繰り ・金融機関との取引状況、金融機関の取組姿勢 ・現状考えている事業再生の方向性 	
		2 経営者の資質の検討を実施したか <ul style="list-style-type: none"> ・誠実性は感じられるか ・再生に向けた決意・覚悟はどの程度のものか ・再生を果たす実行力は感じられるか 	
	2 債務者企業の概要把握	1 債務者企業の概要を把握したか <ul style="list-style-type: none"> ・沿革、業種、事業内容、グループ会社、主要取引金融機関、株主構成、役員構成、財務ハイライト 	
	3 事業に関する概況把握	1 事業に係る外部環境の分析を実施したか (債務者企業の機会と脅威を把握できる範囲で適宜実施) <ul style="list-style-type: none"> ・マクロ環境分析 (地域経済等の環境変化の影響を把握) (PEST分析など - 政治的要因、経済的要因、社会的要因、技術的要因) ・業界分析 (売上高の大まかな方向性の把握) (競争業者、参入障壁、代替品、買い手、売り手 等) ・3C分析 (競合他社との比較等による自社の特徴の把握) (市場・顧客ニーズ、競合他社と自社の製品・営業・人材・組織上の特徴や強みと弱み) 	
		2 事業に係る内部環境の分析を実施したか (債務者企業の強みと弱みを把握する範囲で適宜実施) <ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスモデル俯瞰図 (商流や物流の把握) (顧客、商品、仕入、従業員、設備、関係会社取引 等) ・バリューチェーン分析 (企業活動の流れの把握) (購買物流・製造・出荷物流・販売・サービス 等) ・採算性分析 (利益の源泉の把握) (事業・顧客・製品・拠点・地域別の分析、時系列分析、競合他社比較分析 等) 	

(別冊資料) 業務完了チェックリスト

		チェック項目	実施日
経営課題の把握	4 財務に関する概要把握	1 実質純資産額を把握したか <ul style="list-style-type: none"> ・資産負債の評価基準についての合意 (債務者企業、メイン行、調停機関 等) ・資産及び負債の時価評価 ・オフバランス項目の計上 ・決算操作や会計処理誤りの有無の検討 ・継続保有不動産の含み損益の把握 ・代表者等からの借入金等の把握 (中小企業特性) 	
		2 正常収益力を把握したか <ul style="list-style-type: none"> ・変動費と固定費の区分 ・決算操作や会計処理誤り補正後損益の把握 ・一過性の取引の影響の除外 ・経済合理性のない取引の影響除外 (代表者との取引等) ・撤退事業の影響の除外、新規事業の影響の考慮 ・月次トレンド、季節性の把握 	
		3 金融債務に関する情報を把握したか <ul style="list-style-type: none"> ・借入金等の残高や契約条件の把握 ・取引金融機関別の債権保全状況の把握 	
		4 設備投資の状況を把握したか <ul style="list-style-type: none"> ・過去、今後の設備投資の必要性、内容、時期、金額、効果 	
		5 過剰債務及び債務償還年数を把握したか <ul style="list-style-type: none"> ・過去の収益性に基づいた過剰債務を把握したか ・過去の収益性に基づいた債務償還年数を把握したか 	
		6 資金繰りの状況を把握したか <ul style="list-style-type: none"> ・年次、月次、日次の資金繰りトレンド、季節性の把握 ・資金ショートの可能性と時期の把握 	
	5 税務に関する概要把握	1 税務の状況を把握したか <ul style="list-style-type: none"> ・繰越欠損金、期限切れ欠損金の把握 ・滞納税金の有無の把握 ・決算操作に係る更正可能性など還付税金の有無の把握 	
	6 窮境原因の把握と除去可能性	1 SWOT分析を実施したか <ul style="list-style-type: none"> ・クロスSWOT分析による窮境原因・経営課題の把握 	
		2 窮境原因と除去可能性を把握したか <ul style="list-style-type: none"> ・外部環境、内部環境に起因するものに区分して把握 	
	7 事業の持続可能性の暫定的判断	1 経営改善・事業再生の方向性の暫定的な判断を行ったか <ul style="list-style-type: none"> ・経営課題の把握の結果、経営改善により事業性を見出すのが極めて困難な状況と判断したか (廃業不可避か) ・債権放棄、DDSなど抜本的再生手法採用の可能性はあるか ・リスケジュール計画を策定する場合でも、金融機関調整の難航が懸念されるか ・上記のいずれかに当てはまる場合、再生支援協議会、メイン行、他の専門家等への相談・協業を検討したか ・上記のいずれにも当てはまらず、リスケジュールまたは暫定リスクの計画策定支援業務に取り組むべきか ・リスケジュールを要請する場合、経営者責任の検討が必要であることを、経営者は理解・覚悟しているか 	
		2 経済合理性を検討したか <ul style="list-style-type: none"> ・破産配当見込率の仮試算 	

(別冊資料) 業務完了チェックリスト

		チェック項目	実施日
経営改善施策の策定	1	フリーキャッシュフローの改善 1 経営改善施策は、借入金の返済原資となるフリーキャッシュフローを改善させるものとなっているか ・本業の利益増加、運転資金の圧縮、法人税等の節税、設備投資、資産売却 等	
	2	事業の見直し 1 最低限、以下の実行可能性と定量的効果を検討したか ・不採算の管理単位（事業・顧客・製品・拠点・地域 等）からの撤退 ・高採算（限界利益、貢献利益が高い）の管理単位への経営資源の集中	
	3	業務内容の見直し 1 最低限、以下の実行可能性と定量的効果を検討したか ・販売業務の改善（売上拡大ターゲットの明確化、営業活動のPDCA管理等） ・コスト削減（内製化、人件費削減、複社発注、裁量的経費見直し等） ・運転資金の改善（債権債務の決済サイト変更要請、債権管理体制の整備、購入ロットの見直し、在庫リードタイムの短縮化等）	
	4	財務構造の見直し 1 最低限、以下の実行可能性と定量的効果を検討したか ・非事業用資産の処分（遊休不動産、有価証券、保険積立金、従業員社宅等） ・資本の増強（経営者、従業員、取引先による新規増資引受等）	
	5	アクションプランの策定 1 経営改善施策別の行動計画を検討したか ・経営課題別に改善施策が策定され、その改善施策別にアクションプランが計画されているか ・アクションプラン別の実施責任者が明確化されているか ・アクションプラン別の実施業務内容が明確化されているか ・アクションプラン別の実施期日が明確化されているか ・従業員が計画を理解・実行できるよう、具体的・定量的な記載となっているか ・モニタリング時に原因究明できるよう、具体的・定量的な記載となっているか ・実施責任者等の意見を取入れ実現可能な計画となっているか ・改善効果の高いものを優先して実施する計画となっているか	

(別冊資料) 業務完了チェックリスト

		チェック項目	実施日
計数計画の策定	1 損益計画の策定	1 売上計画を検討したか ・管理単位（事業・顧客・製品・拠点・地域 等）別に数量・単価計画等に基づく積上げによる策定 ・経営改善施策の定量化、損益計画への適切な反映	
		2 売上原価・販管費計画を検討したか ・売上計画に応じた変動費の計画の策定 ・人員計画、給与水準見通しに基づいた人件費計画の策定 ・資産取得、売却計画を織り込んだ減価償却費計画の策定 ・個人別の役員報酬計画の明示 ・経営改善施策の定量化、損益計画への適切な反映	
		3 営業外・特別損益計画を検討したか ・借入金返済計画に基づいた支払利息計画の策定	
		4 タックスプランニングを検討したか ・繰越欠損金の効果的な活用（使用期限を考慮する） ・含み損益実現時期（資産売却等）の検討	
	2 貸借対照表計画の策定	1 運転資金計画を検討したか ・回転期間や決済条件に基づく売上債権・仕入債務・棚卸資産 ・経営改善施策の定量化、貸借対照表計画への適切な反映	
		2 資産の取得・売却計画を検討したか ・設備投資計画や資産売却計画に基づく固定資産計画の策定	
	3 キャッシュフロー計画の策定	1 キャッシュフロー計画を検討したか ・損益計画、貸借対照表計画に基づくキャッシュフロー計画の策定	
		2 損益計画・貸借対照表計画・キャッシュフロー計画は整合しているか ・キャッシュフロー計画の資金残高と貸借対照表計画の資金残高との整合性 ・損益計画の当期損益と貸借対照表計画の純資産増減との整合性 ・貸借対照表計画の貸借一致	
	4 抜本的計画の必要性の判断	1 リスケジュールによる金融支援の合理性を検討したか ・事業計画の実現可能性を総括的に検討したか ・フリーキャッシュフローがプラスとなる見込が立たない場合、経営者、メイン行、弁護士等に清算・廃業について相談することを検討したか ・実現可能性を有する計画に基づいたリスケジュールにより実抜計画・合実計画の要件が満たされるか -計数計画上、計画終了時点で①黒字化、②実質債務超過解消、③債務償還年数10年以内となっているか -基本的には、最長でも3年以内の黒字化、10年以内の実質債務超過解消が求められることに留意する ・債権放棄、DDS、DESなどの抜本的再生手法により実抜計画・合実計画の要件が満たされる場合、再生支援協議会やメイン行等への相談を検討したか ・実抜計画・合実計画の要件を満たさない場合でも、暫定リスケを行う合理性があるか（外部環境が不透明、経営改善や抜本的再生手法採用にあたっての準備期間が必要等）	

(別冊資料) 業務完了チェックリスト

		チェック項目	実施日
金融支援案の策定	1 借入金返済計画の策定	1 借入金返済計画の合理性・衡平性を検討したか <ul style="list-style-type: none"> 借入金基準残高の検討 (返済猶予中の場合には返済猶予開始時の残高とする) 必要資金残高の検討 毎期の返済総額の検討 取引金融機関別返済額の検討 (債権残高プロラタによる返済額の仮試算、信用残高プロラタや少額債権者への早期弁済の検討) 資産売却による返済額の検討 金融取引経緯の考慮 (メイン行の関与の程度、偏頗弁済の有無、保全強化の経緯等) 	
		2 金融支援案の総括的検討 <ul style="list-style-type: none"> 金融支援案の経済合理性が十分に検討されているか (清算配当見込額との比較) 金融支援案の相当性が十分に検討されているか (合実・実抜計画の要件を満たすために、非現実的、非合理的な損益計画が立案されていないか 等) 金融支援案の衡平性が十分に検討されているか 過剰支援となっていないか 計数計画及びアクションプランが十分実現可能であり、計画実行のための社内体制が十分整備されているか (実現可能性) リスクジュールを要請するにあたって、経営責任を明確化するために、役員報酬の減額や経営者借入のDES等が十分に検討されているか (責任論) 主要取引金融機関に金融支援案の事前相談を実施したか 	
	2 計画実行のための体制整備	1 経営者は計画を実行する意思と能力を有しているか <ul style="list-style-type: none"> 経営改革意識の保持、リーダーシップ発揮の意思 取引金融機関に対する計画実行のコミットメント 従業員に対する計画実行のコミットメントと協力要請 計画実行のための体制整備の意思 	
		2 従業員への動機付けはできているか <ul style="list-style-type: none"> 役割分担の明確化 (実施責任者の明確化) 従業員の理解促進 (アクションプランの理解、各自の役割の理解) 人事評価の明確化 (アクションプランの実施成果に応じた従業員評価) 	
		3 最低限必要な経営管理体制が整備されているか <ul style="list-style-type: none"> 管理単位別 (事業・顧客・製品・拠点・地域 等) の採算管理 月次損益管理 資金繰りの予実管理 裁量的経費の予実管理 	

(別冊資料) 業務完了チェックリスト

		チェック項目	実施日
バンクミーティング	1 計画発表・金融支援要請ミーティング	1 債務者企業がバンクミーティング等を開催するにあたり他の専門家や調停機関等との役割分担を検討したか (バンクミーティングの開催以外では、各県信用保証協会等の経営サポート会議の活用、再生支援協議会への案件引継ぎがある)	
		2 開催に向けた準備を行ったか ・ 会場の手配 ・ 取引金融機関の日程調整と招集通知 ・ 式次第、出席者名簿、連絡先リスト、スケジュール表作成 ・ 事業計画書、金融支援案の準備	
		3 バンクミーティングで以下の事項を実施したか ・ 主催者による趣旨説明 ・ 債務者企業の代表者による決意表明 ・ 事業計画書、金融支援案の説明 ・ 取引金融機関への回答期限の明示	
		4 開催後のフォロー ・ 取引金融機関からの質問に対する回答のアドバイス ・ 取引金融機関との交渉に関するアドバイス ・ 取引金融機関からの質問とその回答、取引金融機関の意見等をすべて書面に記録していることの確認	
	2 計画合意ミーティング	1 開催に向けた準備を行ったか ・ 各取引金融機関の内部決済が得られたことの事前確認 ・ 会場の手配 ・ 取引金融機関の日程調整と招集通知 ・ 式次第、取引金融機関の同意表明書類の作成 ・ 事業再生計画書、経営改善計画書の準備	
		2 バンクミーティングで以下の事項を実施したか ・ 金融機関による同意表明 ・ 事業再生計画書、経営改善計画書成立の表明 ・ モニタリング方法の合意	

(別冊資料) 業務完了チェックリスト

		チェック項目	実施日
モニタリング	1 モニタリング方法の合意	<p>1 モニタリング方法は金融機関と合意されているか</p> <ul style="list-style-type: none"> ・実施者（認定支援機関、取引金融機関 等） ・実施時期と頻度（月次、四半期毎、半期毎 等） ・モニタリング手法 （会議体の利用、認定支援機関や主要取引金融機関による直接的な指導・助言、バンクミーティング 等） 	
	2 モニタリングの実施	<p>1 アクションプラン、計数計画のモニタリング</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アクションプラン別の実施状況、計画達成状況の分析 ・計数計画の実績比較と乖離原因分析（月次で実施） ・経営改善センターへのモニタリング実施結果の報告 <p>2 計画未達成の場合の対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・計画未達成の原因分析 ・改善策の助言（経営改善施策の項目別のアドバイス 等） ・計画、金融支援策の見直しの検討（再リスケジュール、計画再策定、抜本的再生手法の採用 等） ・抜本的再生手法を採用する必要がある場合、再生支援協議会等の調停機関への相談の検討 ・フリーキャッシュフローがマイナスであり、プラスに転じる見込が立たない場合、廃業・清算について経営者、メイン行等への相談の検討 	

認定支援機関向け経営改善・事業再生研修（基礎編）
テキスト 第1章 II 事業再生計画書の事例
別冊資料

事業再生計画書

平成25年●●月●●日

甲株式会社 ●●
代表取締役 ●●

本「事業再生計画書」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、昭和52年1月に××県△△市に創業以来、36年間にわたって、独立系の自動車部品の3次請負メーカーとして、自動車用ホイールの切削加工業を営んで参りました。自動車の国内生産台数の増加にあわせ当社の売上高も順調に増加しております。ところが、平成20年9月のリーマンショックに起因する世界経済減退に伴い当社は大幅な受注減に見舞われました。その後、平成23年3月の東日本大震災後に一時的な受注減がありましたが、平成23年12月には、リーマンショック前とほぼ同様の売上水準に回復し、今後の増産を睨み新工場の取得も行いました。ところが、平成24年3月以降、尖閣諸島問題に端を発した中国での日本車不買運動に伴い、再度の大幅な受注減に見舞われ、平成24年5月度には3年振りの営業赤字に陥るとともに、結果として新工場は過剰設備となり、資金繰りにも苦慮する事態となりました。

こうした事情により、取引金融機関様のご理解とご協力を仰ぐべく、本事業再生計画書(以下「本書」という)を策定いたしました。本書に記載しましたとおり、今後は当社の課題である「営業体制の強化」「さらなる経費削減」「旧工場の処分」に取り組み、事業面及び財務面での再構築を行い、再建を図っていく所存です。

取引金融機関様におかれましては、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●●月●●日
甲株式会社
代表取締役社長 ●●

目次

項目	
1	債務者概況表
2	概要
3	ビジネスモデル俯瞰図
4	企業団の状況
5	資金実績表
6	計数計画概要・具体的施策
7	実施計画(アクションプラン)及びモニタリング計画
8	計数計画(前提条件)
	計数計画(損益計算書と課税所得)
	計数計画(製造原価報告書)
	計数計画(販管費の内訳)
	計数計画(貸借対照表(資産の部))
	計数計画(貸借対照表(負債・純資産の部))
	計数計画(キャッシュフロー計算書)
	計数計画(金融機関別返済計画)
9	資産保全状況
10	清算配当見込率

※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。

《 概要 》

1 経営課題・問題点

① 中国での自動車不買運動

平成20年9月のリーマンショックを契機とする世界経済減退に伴い、当社は大幅な受注減に見舞われましたが、自動車の国内生産台数の継続的増加も背景とし、その後約3年間で売上水準が元通りに回復するとともに、更なる売上増加が見込まれていました。ところが、平成24年3月の尖閣諸島問題に端を発する中国での日本車不買運動により得意先からの受注が大幅に減少し、平成24年5月度には営業赤字に陥り、平成24年9月期は当期純損失▲23百万円を計上しました。

② 新工場の過剰投資

自動車の国内生産台数の継続的増加により今後の売上増加が見込まれていたことから、平成23年12月には新工場を取得しました。投資額は1億7千万円で、新規融資と自己資金により賄いました。旧工場は増改築の繰り返しだったため生産効率が悪かったこともあり、新工場は旧工場の倍以上の生産を可能としましたが、上述のとおり、中国での日本車不買運動によって受注が大幅に減少してしまい、従来90%以上であった機械稼働率も40%以下に低下してしまい、新工場は結果として過剰投資となっていました。

③ 脆弱な営業体制

当社の営業は、これまで社長の信用力に依存しながら、基本的に得意先(自動車部品2次メーカー)の応援外注先として得意先の生産能力を超過した部分を受注しておりました。近年は業界全体が右肩上がりの中、営業活動に注力せずとも受注が増加していたことから、新規顧客の開拓や既存顧客に対するフォローアップというものについてはまったくと言っていいほど実施してきませんでした。

④ 経費予算管理未実施

当社は経費予算を設定しておらず、売上増加傾向の中、漫然と経費を支出してきた経緯があり、経費支出を必要最低限に抑制する仕組みがありません。また、上述のとおり、当社は大幅な受注減に直面しており、損益構造の転換を余儀なくされていますが、経費削減について、どのような項目でどれだけ削減余地があるかといった定量的な情報を直ちに把握することができません。

《 概要 》

2 計画の基本方針

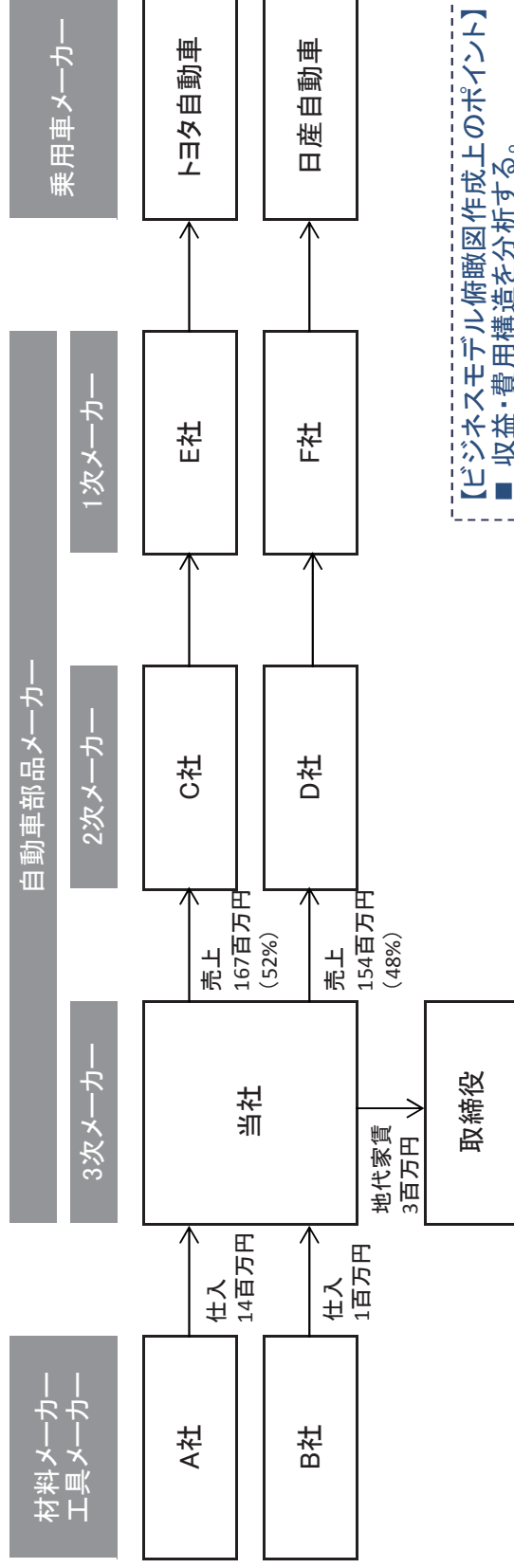
- ① 営業体制を強化して、新規顧客の獲得及び既存顧客からの受注増加を目指し、売上高の維持・拡大を図ります。
- ② 役員報酬及び工場人員の削減は平成24年9月に実施済みですが、その他の諸経費についても削減余地を洗い出し、さらなるコスト削減を図ります。
- ③ 取引金融機関様に対する借入金の弁済については、以下のとおりお願いいたします。
 - ・ 計画期間中に獲得したFCFの8割相当額を、取引金融機関様の平成25年3月末残高に応じて弁済します。
 - ・ 旧工場の土地建物については、可能な限り早期に売却し、担保権者である取引金融機関様に弁済します。

3 計画期間・改善目標等

- ① 計画期間は5年とします(平成26年9月期～平成30年9月期)。
- ② 平成28年9月期(計画3年目)に経常黒字化を果たします。
- ③ 中小企業特性考慮後実質債務超過については、平成30年9月期(計画5年目)に解消します。
- ④ 計画終了時(平成30年9月末)におけるキャッシュフロー比率を9.1倍とします。

《ビジネスモデル俯瞰図》

・ 事業者のビジネスモデル説明資料



【ビジネスモデル俯瞰図作成上のポイント】

- 収益・費用構造を分析する。
- どこをどうすれば利益(返済原資)を捻出することができるようになるか(定量的/定性的)
- ・ デイスクッション材料となる。
- ・ 債務者企業、メイン銀行、下位行の情報を共有する。

※切削用ホイール材料については、原則としては、原則として、得意先からの無償支給とされている。

【仕入高推移】

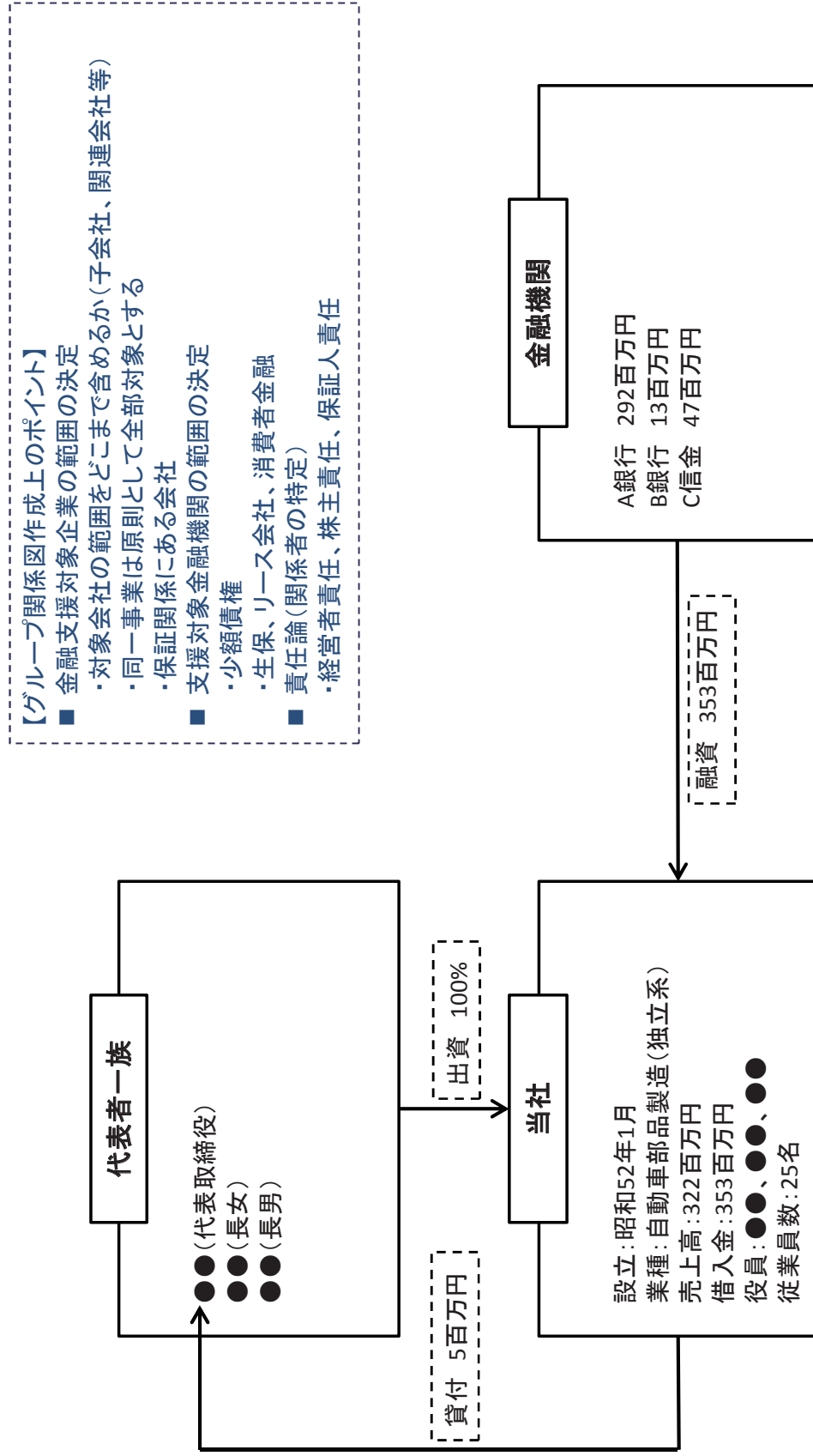
	H22/9	H23/9	H24/9
A社	4	13	14
B社	3	3	1
合計	7	16	15

【売上高推移】

	H22/9	H23/9	H24/9
C社	144	232	167
D社	79	117	154
合計	222	350	322

《企業集団の状況》

・ 事業者の資本関係・取引関係説明資料(平成25年3月末現在)



《 資金実績表 》

(単位:千円)

1. 平成24年9月期 (前期実績)

平成24年9月期	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	計
前年 繰越	30,624	33,857	37,774	38,480	27,784	34,538	29,421	27,446	21,744	17,260	12,250	11,066	322,243
借入	-	-	-	46,425	115,385	-	-	-	38,462	-	-	20,765	221,037
返済	20,430	4,658	4,732	3,946	18,402	4,732	3,952	3,450	5,512	19,108	4,740	4,601	98,261
借入金残高	238,361	217,931	208,541	251,020	348,003	343,272	339,320	335,870	368,820	349,713	344,973	361,137	361,137
現預金残高	81,514	62,382	54,869	90,560	68,828	68,170	75,243	67,272	100,515	75,853	33,646	39,261	39,261

2. 平成25年9月期 (今期実績・見通し)

平成25年9月期	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	計
前年 繰越	8,147	8,888	11,613	13,746	10,449	8,996	11,679	12,263	12,876	13,520	112,178	-	112,178
借入	38,295	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	38,295
返済	38,781	7,528	597	-	-	-	-	-	-	-	-	-	46,905
借入金残高	361,137	360,651	352,527	352,527	352,527	352,527	352,527	352,527	352,527	352,527	352,527	352,527	352,527
現預金残高	39,261	23,129	21,834	16,399	21,493	26,920	31,675	32,241	33,699	35,462	35,462	35,462	35,462

(注)平成24年12月中に返済猶予の要請を行い、元金の支払いを停止している。

3. 平成25年9月期 (仮に返済猶予が行われなかった場合)

平成25年9月期	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	計
前年 繰越	8,147	8,888	11,613	13,746	10,449	8,996	11,679	12,263	12,876	13,520	112,178	-	112,178
借入	38,295	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	38,295
返済	38,781	7,528	597	-	-	-	-	-	-	-	-	-	46,905
借入金残高	361,137	360,651	352,527	352,527	352,527	352,527	352,527	352,527	352,527	352,527	352,527	352,527	352,527
現預金残高	39,261	23,129	21,834	16,399	21,493	26,920	31,675	32,241	33,699	35,462	35,462	35,462	35,462

《 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9月期	実績-1 平成24年9月期	計画0年目 平成25年9月期	計画1年目 平成26年9月期	計画2年目 平成27年9月期	計画3年目 平成28年9月期	計画4年目 平成29年9月期	計画5年目 平成30年9月期		
売上高	350,300	322,243	138,077	144,981	152,230	159,841	159,841	159,841		
営業利益	38,562	▲ 27,165	▲ 34,526	▲ 7,901	1,621	6,173	11,532	12,499		
経常利益	44,966	▲ 23,032	▲ 25,761	▲ 10,980	▲ 1,243	4,462	9,171	10,428		
当期利益	32,762	▲ 23,251	▲ 25,815	▲ 24,880	▲ 1,297	4,408	9,117	10,374		
減価償却費	27,832	36,525	28,434	18,454	15,950	13,609	12,320	11,002		
引当金増減	554	3,057	▲ 420	835	835	835	831	831		
CF(当期利益+減価償却費+引当金増減) A	61,148	16,331	2,199	▲ 5,591	15,489	18,853	22,268	22,206		
現預金残高	81,514	39,261	53,986	46,197	51,170	57,358	64,969	69,201		
金融機関債務残高	238,361	361,137	352,527	333,858	323,309	310,891	296,006	278,010		
資本性借入金	-	-	-	-	-	-	-	-		
運転資金相当額	48,329	13,911	5,533	6,096	6,439	6,800	6,803	6,803		
差引要償還債務残高 B	108,518	307,965	293,008	281,566	265,700	246,734	224,235	202,006		
CF倍率 B÷A	1.8	18.9	133.2	▲ 50.4	17.2	13.1	10.1	9.1		
簿価純資産額	51,563	28,312	2,497	▲ 22,383	▲ 23,680	▲ 19,272	▲ 10,154	219		
実質純資産額		12,158	▲ 13,657	▲ 24,691	▲ 25,987	▲ 21,579	▲ 12,462	▲ 2,088		
中小企業特性性反映後実質純資産額		17,158	▲ 8,657	▲ 19,691	▲ 20,987	▲ 16,579	▲ 7,462	2,912		

(注)計画3年目に経常黒字化している。計画5年目に中小企業特性性反映後実質債務超過を解消し、その時点のCF倍率は9.1倍と10倍以下となっている。

経営改善計画に関する表明事項

対象会社	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、本計画について御理解を賜りたく申し上げます。
主要債権者	甲株式会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条件として、本計画書に記載された金融支援を行います。

《 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 営業体制 の強化	顧客別予実管理	平成25年4月～	既存顧客へのフォローアップ回数増による追加受注や、自動車以外の工作機械メーカー等への新規営業による切削業務の受注獲得を目指します。「営業行動管理シート」を作成し、営業担当者毎・顧客毎に、顧客情報・営業方針・営業戦略、月次売上目標を記載してもらい、顧客別の予実管理を行うとともに、フィードバックできる体制を構築します。
	営業会議の開催	平成25年4月～	これまでは営業担当者間の情報共有があまり行われていなかったため、毎週水曜日の午前中に営業会議を開催します。各営業担当者から「営業行動管理シート」に記載した営業戦略や売上目標、達成度合や改善施策等について発表してもらいます。参加者全員でその内容について協議するとともに、成功例や失敗例を共有して営業力の向上を図ります。
	営業部長の交代	平成25年10月～	これまで年功序列の結果として就任していた営業部長を交代し、能力や実績を重視して管理者となりうる人間を内部登用により就任させます。新営業部長には、各営業担当者の売上目標や進捗について統制する責任を負わせます。
	人事評価制度の見直し	平成25年10月～	従来は年功序列に基づく人事評価のため、営業担当者のモチベーションがあがらず能力が十分に発揮されない側面があったことから、能力や業績を重視した評価制度に移行します。営業マンとしての素養や行動特性の評価に基づき能力給の査定を行うとともに、売上目標の達成度合いに応じて賞与の査定を行うような評価制度を新年度までに構築します。

《 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
2 経費削減	役員報酬の削減 (実施済み)	平成24年9月	この度の業績悪化に関する経営責任として、取締役3名の役員報酬を各人の生活に必要な最低限の金額まで削減します(平成24年9月に実施済み)
	工場人員の削減 (実施済み)	平成24年9月	中国での自動車不買運動により受注が大幅に減少しており、当面、回復見込みもないことから、工場人員については現状の受注水準に見合った人数まで削減します(平成24年9月に17名削減済み)。
	経費予算管理の実施	平成25年4月～	必要最低限の金額を積上計算して経費予算を設定し、予実管理及びフィードバックを行える体制を整備することで、諸経費の支出抑制を図るとともに、役員・従業員にコスト意識を徹底します。現状、福利厚生費、工場消耗品費、接待交際費について削減余地があることが判明しており、これらについて冗費の節約を図ります。
3 旧工場の処分	取締役に対する地代値下交渉	平成25年4月～	取締役から本社土地の一部を賃借していますが、契約当初から単価見直しが行われておらず、地代相場も2分の1程度に下落していると考えられることから、相場水準まで値下げ交渉を行います。
	節税目的支出の停止	平成25年4月～	節税目的のがん保険契約は当社の事業にとり必要不可欠でないため、保険料の支払を停止します。なお、同保険に係る解約返戻金を借入の担保に供していますが、解約すると返戻金が目減りするため、保険契約の解約は行わないことで金融機関と合意しています。
	速やかな契約締結	平成24年4月～	現在1社と売却交渉中であり、できる限り早期かつ当社希望価格(鑑定評価における特定価格)以上での契約締結を目指します。
	売却代金の弁済	平成26年9月期中	売却代金については担保権者であるA銀行に対して返済を行い、支払利息の圧縮を図ります。

《 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	科目	直近期 平成24年9月期	計画0年9月期 平成25年9月期	計画1年9月期 平成26年9月期	計画2年9月期 平成27年9月期	計画3年9月期 平成28年9月期	計画4年9月期 平成29年9月期	計画5年9月期 平成30年9月期
1 営業体制強化	平成25年4月～	社長、営業部長	売上高	322,243	138,077	144,981	152,230	159,841	159,841	159,841
2 経費削減										
役員報酬削減(実施済み)	平成24年9月	社長	役員報酬	29,615	9,338	10,062	10,062	10,062	10,062	10,062
人員削減(実施済み)	平成24年9月	社長	賞金給与	116,283	55,633	56,144	56,694	57,250	57,809	58,375
福利厚生費削減	平成25年4月～	管理部長	福利厚生費	3,166	109	109	68	68	68	68
工場消耗品費削減	平成25年4月～	工場長	工場消耗品費	21,181	5,718	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385
接待交際費削減	平成25年4月～	社長	接待交際費	617	865	462	462	462	462	462
地代家賃削減	平成25年10月～	社長	地代家賃	3,462	3,462	1,731	1,731	1,731	1,731	1,731
保険料削減	平成25年4月～	管理部長	保険料	20,281	3,431	615	615	615	615	615
			計	194,605	78,555	74,507	75,016	75,572	76,132	76,698
3 旧工場の処分	平成24年4月～	管理部長	支払利息	7,255	7,178	6,864	6,572	6,342	6,069	5,740

モニタリング計画

頻度	内容
1 月次	・取引金融機関様に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	・メイン行様に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	・取引金融機関様に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。 ・取引金融機関様に決算書を送付します。

《 計数計画 》

前提条件

項目	内容
売上高	平成25年9月期(計画0年目)は、平成25年1月までの実績に、平成25年2月以降の見通しを加算した金額を計上。 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、毎期5%ずつの売上増加を見込む。 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。 中国での日本車不買運動は外部要因のため回復を見込めない(状況次第では更に増加する可能性があるが保守的に見込んでいる)。
材料費	平成25年9月期(計画0年目)以降は、平成24年9月期(直近期)の対売上高比率に各計画年度の対売上高を乗じた金額を計上。
賃金給与	平成24年9月末に実施した人員削減(17名)を勘案し、各計画年度の見込額を計上。
外注加工費	平成25年9月末までにすべて内製化し、平成26年9月期(計画1年目)以降ゼロになることを見込む。
工場消耗品費	平成25年9月期(計画0年目)以降、各人ごとに積み上げた必要額を計上。
減価償却費	計画期間中の償却資産ごとの償却見込額を計上。
修繕費	平成25年9月期(計画0年目)以降、設備ごとに積み上げた必要額を計上。
地代家賃	取締役役に支払っていた地代を見直し、平成26年9月期(計画1年目)以降、従来の半額を計上。
賃借料	再リース契約による減少額を勘案して計上。
役員報酬	平成25年9月期(計画0年目)以降、役員(社長、社長妻、社長兄)については生活に必要な最低限の支給とし、合計30百万円から10百万円に減額する。
保険料	節税目的で加入していたがん保険については平成25年9月期(計画0年目)にすべて支払停止し保険料を削減する。
雑収入	平成26年9月期(計画1年目)以降、切削屑売却収入及び機械保険の保険料収入を見込む。
支払利息	金融機関毎の各年度の平均残高に金利(短期2.4%、長期2.0%)を乗じた金額を計上。
法人税等	繰越欠損金控除後の課税所得(税引前当期純利益)に法定実効税率を乗じ、住民税均等割(54千円)を加算した金額を計上。
売上債権	平成24年9月期(直近期)の回転期間に、各計画期間の売上高を乗じた金額を計上(回転期間は滞留債権の影響を除く)。
棚卸資産	平成24年9月期(直近期)の回転期間に、各計画期間の売上高を乗じた金額を計上。
未収入金	平成25年9月期(計画0年目)において、社長に対する未収利息1,508千円の回収を見込む。
BS 有形固定資産	平成24年1月に新工場を取得しており、計画期間中は設備投資を見込まない。 平成26年9月期(計画1年目)に旧工場を処分する(土地建物の簿価23,077千円、売却希望9,231千円(鑑定評価額))。
保険積立金	解約返戻金を借入金担保に供しているが解約しないことで金融機関と合意している。
長期貸付金	平成25年9月期(計画0年目)において、社長に対する貸付金5,941千円の回収を見込む。
仕入債務	平成24年9月期(直近期)の回転期間に、各計画期間の仕入高を乗じた金額を計上。
CF 借入返済	計画期間中、前年のFCFの80%相当額を当該年度の中間期末(3月末)に返済する。 旧工場の処分代金は平成27年9月期(計画2年目)に担保権者(A銀行)に返済する。

《 計数計画 》

損益計算書と課税所得

	(単位:千円)									
	実績-2 平成23年9月期	実績-1 平成24年9月期	計画0年目 平成25年9月期	計画1年目 平成26年9月期	計画2年目 平成27年9月期	計画3年目 平成28年9月期	計画4年目 平成29年9月期	計画5年目 平成30年9月期		
売上高	350,300	322,243	138,077	144,981	152,230	159,841	159,841	159,841		
期首製品棚卸高	1,623	862	315	135	142	149	156	156		
当期製品製造原価	246,035	275,751	139,539	121,970	119,697	122,757	117,390	116,681		
期末製品棚卸高	862	315	135	142	149	156	156	156		
売上原価	246,796	276,298	139,719	121,963	119,690	122,750	117,390	116,681		
売上総利益	103,504	45,945	▲ 1,642	23,018	32,540	37,092	42,451	43,160		
売上総利益率	29.5%	14.3%	-1.2%	15.9%	21.4%	23.2%	26.6%	27.0%		
販管費	64,942	73,110	32,883	30,919	30,919	30,919	30,919	30,662		
営業利益	38,562	▲ 27,165	▲ 34,526	▲ 7,901	1,621	6,173	11,532	12,499		
受取利息配当金	109	59	59	59	59	59	59	59		
雑収入	11,099	11,330	15,885	3,726	3,649	4,572	3,649	3,611		
営業外収益	11,209	11,389	15,943	3,785	3,708	4,631	3,708	3,669		
支払利息	4,804	7,255	7,178	6,864	6,572	6,342	6,069	5,740		
営業外費用	4,804	7,255	7,178	6,864	6,572	6,342	6,069	5,740		
経常利益	44,966	▲ 23,032	▲ 25,761	▲ 10,980	▲ 1,243	4,462	9,171	10,428		
その他	2,808	-	-	-	-	-	-	-		
特別利益	2,808	-	-	-	-	-	-	-		
固定資産除売却損	1,379	-	-	13,846	-	-	-	-		
保険解約損	2,138	100	-	-	-	-	-	-		
特別損失	3,517	100	-	13,846	-	-	-	-		
税引前当期純利益	44,257	▲ 23,132	▲ 25,761	▲ 24,826	▲ 1,243	4,462	9,171	10,428		
法人税等	11,494	119	54	54	54	54	54	54		
当期純利益	32,762	▲ 23,251	▲ 25,815	▲ 24,880	▲ 1,297	4,408	9,117	10,374		
H24/9発生		▲ 23,132	-	-	-	4,462	9,171	9,499		
H25/9発生			▲ 25,761	-	-	-	-	929		
H26/9発生				▲ 24,826	-	-	-	-		
H27/9発生					▲ 1,243	-	-	-		
H28/9発生						-	-	-		
H29/9発生						-	-	-		
H30/9発生						-	-	-		
欠損金の発生(▲)または使用		▲ 23,132	▲ 25,761	▲ 24,826	▲ 1,243	4,462	9,171	10,428		
繰越欠損金残高		▲ 23,132	▲ 48,893	▲ 73,719	▲ 74,961	▲ 70,499	▲ 61,328	▲ 50,900		
課税所得		-	-	-	-	-	-	-		

(注)計画3年目に経常黒字化している。

《 計數計畫 》

製造原価報告書

(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		計画4年目		計画5年目	
	平成23年9月期	平成24年9月期	平成25年9月期	平成26年9月期	平成27年9月期	平成28年9月期	平成29年9月期	平成30年9月期	平成31年9月期	平成32年9月期	平成33年9月期	平成34年9月期	平成35年9月期	平成36年9月期	平成37年9月期	平成38年9月期
期首材料棚卸高	207	847	214	92	96	101	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
材料仕入高	10,683	5,130	2,347	2,598	2,727	2,864	2,859	2,859	2,859	2,859	2,859	2,859	2,859	2,859	2,859	2,859
期末材料棚卸高	847	214	92	96	96	101	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
材料費	10,043	5,763	2,469	2,593	2,723	2,859	2,859	2,859	2,859	2,859	2,859	2,859	2,859	2,859	2,859	2,859
賃金給与	102,156	116,283	55,633	56,144	56,694	57,250	57,809	57,809	57,809	57,809	57,809	57,809	57,809	57,809	57,809	57,809
賞与	9,877	5,408	4,308	4,523	4,523	4,523	4,523	4,523	4,523	4,523	4,523	4,523	4,523	4,523	4,523	4,523
雑給	108	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
法定福利費	10,543	15,195	5,338	5,392	5,445	5,500	5,555	5,555	5,555	5,555	5,555	5,555	5,555	5,555	5,555	5,555
福利厚生費	4,139	3,166	109	109	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
通勤手当	2,285	2,367	1,520	1,520	1,520	1,520	1,520	1,520	1,520	1,520	1,520	1,520	1,520	1,520	1,520	1,520
研修費	476	1,941	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
賞与引当金繰入	-	538	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
退職給付費用	-	1,917	582	582	582	582	582	582	582	582	582	582	582	582	582	582
労務費	129,585	146,816	67,790	68,569	69,132	69,743	70,358	70,358	70,358	70,358	70,358	70,358	70,358	70,358	70,358	70,358
外注加工費	4,200	2,968	1,860	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
外注費	4,200	2,968	1,860	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
電力費	13,742	16,121	15,505	15,385	15,385	15,385	15,385	15,385	15,385	15,385	15,385	15,385	15,385	15,385	15,385	15,385
工場消耗品費	19,559	21,181	5,718	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385
水道光熱費	307	311	348	315	315	315	315	315	315	315	315	315	315	315	315	315
運賃	750	581	163	538	538	577	577	577	577	577	577	577	577	577	577	577
減価償却費	24,472	32,668	27,672	17,692	15,188	12,848	11,558	10,497	10,497	10,497	10,497	10,497	10,497	10,497	10,497	10,497
修繕費	6,086	13,910	5,856	4,615	4,231	8,846	4,231	4,038	4,038	4,038	4,038	4,038	4,038	4,038	4,038	4,038
租税公課	1,009	1,480	1,728	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
地代家賃	3,462	3,462	3,462	1,731	1,731	1,731	1,731	1,731	1,731	1,731	1,731	1,731	1,731	1,731	1,731	1,731
保険料	18,340	20,281	3,431	615	615	615	615	615	615	615	615	615	615	615	615	615
賃借料	10,604	6,630	1,938	1,743	1,666	1,589	1,512	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435
車両費	3,050	2,944	1,418	1,615	1,615	1,692	1,692	1,692	1,692	1,692	1,692	1,692	1,692	1,692	1,692	1,692
支払手数料	142	185	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
雑費	44	41	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
経費	101,566	119,794	67,412	50,808	47,842	50,156	44,174	42,843	42,843	42,843	42,843	42,843	42,843	42,843	42,843	42,843
当期総製造費用	245,394	275,342	139,532	121,970	119,697	122,757	117,390	116,681	116,681	116,681	116,681	116,681	116,681	116,681	116,681	116,681
期首仕掛品棚卸高	1,064	423	13	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
期末仕掛品棚卸高	423	13	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
当期製品製造原価	246,035	275,751	139,539	121,970	119,697	122,757	117,390	116,681	116,681	116,681	116,681	116,681	116,681	116,681	116,681	116,681

《 計数計画 》

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		計画4年目		計画5年目	
	平成23年9月期	平成24年9月期	平成25年9月期	平成26年9月期	平成27年9月期	平成28年9月期	平成29年9月期	平成30年9月期								
役員報酬	26,851	29,615	9,338	10,062	10,062	10,062	10,062	10,062	10,062	10,062	10,062	10,062	10,062	10,062	10,062	10,062
従業員給与	6,593	6,139	5,189	5,189	5,189	5,189	5,189	5,189	5,189	5,189	5,189	5,189	5,189	5,189	5,189	5,189
賞与	562	462	1,846	1,846	1,846	1,846	1,846	1,846	1,846	1,846	1,846	1,846	1,846	1,846	1,846	1,846
賞与引当金繰入	-	231	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
退職給付費用	-	517	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
法定福利費	741	769	882	882	882	882	882	882	882	882	882	882	882	882	882	882
福利厚生費	293	1,484	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
通勤手当	212	394	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212
旅費交通費	1,741	1,051	923	923	923	923	923	923	923	923	923	923	923	923	923	923
車両費	674	1,305	923	923	923	923	923	923	923	923	923	923	923	923	923	923
通信費	1,470	1,094	1,077	1,077	1,077	1,077	1,077	1,077	1,077	1,077	1,077	1,077	1,077	1,077	1,077	1,077
接待交際費	757	617	865	462	462	462	462	462	462	462	462	462	462	462	462	462
事務費	2,165	3,502	4,345	3,462	3,462	3,462	3,462	3,462	3,462	3,462	3,462	3,462	3,462	3,462	3,462	3,462
消耗品費	1,130	522	308	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231
保険料	10,894	11,674	1,106	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
修繕費	3,193	530	503	462	462	462	462	462	462	462	462	462	462	462	462	462
支払手数料	5,181	4,861	3,442	3,369	3,369	3,369	3,369	3,369	3,369	3,369	3,369	3,369	3,369	3,369	3,369	3,369
諸会費	164	184	197	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154
会議費	148	148	49	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
租税公課	315	6,676	345	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308
リース料	434	502	428	423	423	423	423	423	423	423	423	423	423	423	423	423
雑費	1,425	833	798	791	791	791	791	791	791	791	791	791	791	791	791	791
販管費	64,942	73,110	32,883	30,919	30,919	30,919	30,919	30,919	30,919	30,919	30,919	30,919	30,919	30,919	30,919	30,662

《 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		計画4年目		計画5年目	
	平成23年9月期	平成24年9月期	平成25年9月期	平成26年9月期	平成27年9月期	平成28年9月期	平成29年9月期	平成30年9月期	平成31年9月期	平成32年9月期	平成33年9月期	平成34年9月期	平成35年9月期	平成36年9月期	平成37年9月期	平成38年9月期
現金預金	81,514	39,261	53,986	46,197	51,170	57,358	64,969	69,201								
受取手形	30,427	6,833	2,928	3,074	3,228	3,389	3,389	3,389								
売掛金	31,529	12,004	5,583	5,055	5,307	5,573	5,573	5,573								
製品	862	315	135	142	149	156	156	156								
仕掛品	423	13	6	6	6	6	6	6								
原材料	847	214	92	96	101	106	106	106								
未収入金	1,916	1,777	269	269	269	269	269	269								
未収税金	-	7,648	-	-	-	-	-	-								
貸倒引当金	▲ 554	▲ 408	▲ 92	▲ 97	▲ 102	▲ 106	▲ 106	▲ 106								
その他	585	1,318	678	678	678	678	678	678								
流動資産	147,549	68,974	63,584	55,420	60,807	67,430	75,041	79,273								
建物	14,400	101,101	93,015	77,307	69,379	62,055	54,747	47,555								
建物付属設備	6,563	16,390	13,653	11,389	9,514	7,956	6,662	5,584								
構築物	6,159	5,686	4,825	4,130	3,566	3,105	2,724	2,407								
機械装置	51,698	38,107	24,127	18,060	13,651	10,385	7,951	6,127								
車両運搬具	1,994	930	503	304	204	154	129	117								
工具器具	28	28	-	-	-	-	-	-								
什器備品	3,013	2,454	1,538	861	549	360	243	169								
リース資産	1,592	637	-	-	-	-	-	-								
土地	60,507	118,450	118,450	103,066	103,066	103,066	103,066	103,066								
有形固定資産	145,956	283,784	256,112	215,117	199,929	187,081	175,522	165,025								
電話加入権	257	257	257	257	257	257	257	257								
無形固定資産	257	257	257	257	257	257	257	257								
出資金	777	777	777	777	777	777	777	777								
保証金	1,308	1,308	1,154	1,154	1,154	1,154	1,154	1,154								
保積立金	42,993	59,595	48,428	48,428	48,428	48,428	48,428	48,428								
長期貸付金	5,941	5,941	-	-	-	-	-	-								
長期前払費用	8,169	4,312	3,551	2,789	2,028	1,266	505	-								
投資その他の資産	59,188	71,932	53,909	53,148	52,386	51,625	50,863	50,359								
固定資産	205,401	355,973	310,279	268,523	252,572	238,963	226,643	215,641								
資産合計	352,950	424,948	373,863	323,942	313,380	306,393	301,684	294,914								

《 計数計画 》

貸借対照表(負債・純資産の部)

(単位:千円)	実績-2 平成23年9月期	実績-1 平成24年9月期	計画0年目 平成25年9月期	計画1年目 平成26年9月期	計画2年目 平成27年9月期	計画3年目 平成28年9月期	計画4年目 平成29年9月期	計画5年目 平成30年9月期
支払手形	12,149	4,460	2,317	1,431	1,502	1,577	1,574	1,574
買掛金	2,841	239	124	77	80	84	84	84
短期借入金	20,315	20,765	-	-	-	-	-	-
賞与引当金	-	769	-	-	-	-	-	-
未払金	24,157	15,594	6,746	-	-	-	-	-
未払費用	5,115	11,169	1,869	1,869	1,869	1,869	1,869	1,869
預り金	186	85	85	85	85	85	85	85
未払消費税等	5,433	-	4,546	5,023	5,400	5,513	5,744	5,766
未払法人税等	11,473	81	54	54	54	54	54	54
流動負債	81,669	53,161	15,741	8,538	8,990	9,182	9,410	9,433
長期借入金	218,046	340,372	352,527	333,858	323,309	310,891	296,006	278,010
退職給付引当金	-	2,434	3,099	3,929	4,760	5,591	6,422	7,253
その他固定負債	1,672	669	-	-	-	-	-	-
固定負債	219,718	343,475	355,625	337,788	328,069	316,482	302,428	285,262
負債合計	301,388	396,636	371,366	346,325	337,059	325,665	311,838	294,695
資本金	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
利益準備金	500	500	500	500	500	500	500	500
別途積立金	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
繰越利益剰余金	26,063	2,811	▲ 23,003	▲ 47,883	▲ 49,180	▲ 44,772	▲ 35,654	▲ 25,281
純資産合計	51,563	28,312	2,497	▲ 22,383	▲ 23,680	▲ 19,272	▲ 10,154	219
負債・純資産合計	352,950	424,948	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		28,312	2,497	▲ 22,383	▲ 23,680	▲ 19,272	▲ 10,154	219
① 滞留売掛金		▲ 769	▲ 769	▲ 769	▲ 769	▲ 769	▲ 769	▲ 769
② 不動産の含み損		▲ 13,846	▲ 13,846	-	-	-	-	-
③ 保険積立金の含み損		▲ 1,538	▲ 1,538	▲ 1,538	▲ 1,538	▲ 1,538	▲ 1,538	▲ 1,538
実質純資産		12,158	▲ 13,657	▲ 24,691	▲ 25,987	▲ 21,579	▲ 12,462	▲ 2,088
④ 社長所有不動産		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
中小企業特性性反映後実質純資産		17,158	▲ 8,657	▲ 19,691	▲ 20,987	▲ 16,579	▲ 7,462	2,912

(注) 中小企業特性性反映後の実質純資産額は、計画0年目にマイナスに陥るが、計画5年目にプラスに転じている。

《 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		計画4年目		計画5年目	
	平成23年9月期	平成24年9月期	平成24年9月期	平成25年9月期	平成26年9月期	平成27年9月期	平成28年9月期	平成29年9月期	平成29年9月期	平成30年9月期	平成30年9月期	平成30年9月期	平成30年9月期	平成30年9月期	平成30年9月期	平成30年9月期
税引前当期純利益	44,257	▲ 23,132	▲ 23,132	▲ 25,761	▲ 24,826	▲ 1,243	4,462	9,171	10,428							
減価償却費	24,472	32,668	32,668	27,672	17,692	15,188	12,848	11,558	10,497							
長期前払費用償却	3,360	3,857	3,857	762	762	762	762	762	505							
固定資産除売却損	1,379	-	-	-	13,846	-	-	-	-							
保険解約損	2,138	100	100	-	-	-	-	-	-							
売上債権増減	▲ 1,247	43,120	43,120	10,326	382	▲ 406	▲ 427	▲ 13	-							
たな卸資産増減	762	1,590	1,590	310	▲ 12	▲ 12	▲ 13	-	-							
未収入金増減	▲ 676	139	139	1,508	-	-	-	-	-							
未収税金増減	-	▲ 7,648	▲ 7,648	7,648	-	-	-	-	-							
貸倒引当金増減	554	▲ 146	▲ 146	▲ 315	5	5	5	5	-							
その他流動資産増減	▲ 155	▲ 733	▲ 733	639	-	-	-	-	-							
仕入債務増減	▲ 668	▲ 10,291	▲ 10,291	▲ 2,258	▲ 934	75	79	▲ 3	-							
賞与引当金増減	-	-	-	▲ 769	-	-	-	-	-							
未払金増減	23,914	▲ 8,564	▲ 8,564	▲ 8,848	▲ 6,746	-	-	-	-							
未払費用増減	▲ 807	6,054	6,054	▲ 9,300	-	-	-	-	-							
預り金増減	▲ 45	▲ 102	▲ 102	▲ 0	-	-	-	-	-							
未払消費税等増減	1,303	▲ 5,433	▲ 5,433	4,546	477	377	113	231	22							
退職給付引当金増減	-	2,434	2,434	665	831	831	831	831	831							
その他固定負債増減	▲ 1,003	▲ 1,003	▲ 1,003	▲ 669	-	-	-	-	-							
法人税等支払	▲ 76	▲ 11,511	▲ 11,511	▲ 81	▲ 54	▲ 54	▲ 54	▲ 54	▲ 54							
営業活動によるCF①	97,462	22,169	22,169	6,074	1,423	15,522	18,606	22,496	22,229							
有形固定資産増減	▲ 51,042	▲ 170,496	▲ 170,496	▲ 0	225	0	0	0	0							
旧工場処分(注3)	-	-	-	154	-	-	-	-	-							
保証金増減	-	-	-	11,167	-	-	-	-	-							
保険積立金増減	▲ 9,969	▲ 16,701	▲ 16,701	5,941	-	-	-	-	-							
長期貸付金増減	-	-	-	17,261	9,456	0	0	0	0							
投資活動によるCF②	▲ 61,011	▲ 187,197	▲ 187,197	▲ 2,765	-	-	-	-	-							
短期借入金増減	▲ 33,306	450	450	▲ 20,765	-	-	-	-	-							
長期借入金増減	25,942	122,326	122,326	12,155	▲ 18,668	▲ 10,549	▲ 12,418	▲ 14,885	▲ 17,997							
財務活動によるCF	▲ 7,364	122,776	122,776	▲ 8,611	▲ 18,668	▲ 10,549	▲ 12,418	▲ 14,885	▲ 17,997							
現金預金増減	29,088	▲ 42,253	▲ 42,253	14,725	▲ 7,789	4,973	6,188	7,611	4,232							
現金預金期首残高	52,426	81,514	81,514	39,261	53,986	46,197	51,170	57,358	64,969							
現金預金期末残高	81,514	39,261	39,261	53,986	46,197	51,170	57,358	64,969	69,201							
FCF①+②(注2)	-	-	-	23,335	10,879	15,523	18,606	22,496	22,229							
FCF×80%	-	-	-	18,668	8,703	12,418	14,885	17,997	17,783							
【キャッシュフロー比率の推移】																
有利子負債				352,527	333,858	323,309	310,891	296,006	278,010							
▲現預金				▲ 53,986	▲ 46,197	▲ 51,170	▲ 57,358	▲ 64,969	▲ 69,201							
▲運転資金				▲ 5,533	▲ 6,096	▲ 6,439	▲ 6,800	▲ 6,803	▲ 6,803							
要償還債務①				293,008	281,566	265,700	246,734	224,235	202,006							
留保利益(当期純利益)				▲ 25,815	▲ 24,880	▲ 1,297	4,408	9,117	10,374							
減価償却費				28,434	18,454	15,950	13,609	12,320	11,002							
引当金増減	554	3,057	3,057	▲ 420	835	835	835	831	831							
キャッシュフロー②				2,199	▲ 5,591	15,489	18,853	22,268	22,206							
キャッシュフロー比率①÷②(注1)				133.2	▲ 50.4	17.2	13.1	10.1	9.1							

(注1) 中小企業特性反映後の実質債務超過時(計画5年目)のキャッシュフロー比率は9.1倍と10倍以下となっている。
(注2) 平成26年9月期(計画1年目)のFCF10,879千円には、旧工場の処分収入9,231千円が含まれており、これを除くと1,648千円となる。

《 計数計画 》

金融機関別返済計画

(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	計画4年目	計画5年目
	平成23年9月期	平成24年9月期	平成25年9月期	平成26年9月期	平成27年9月期	平成28年9月期	平成29年9月期	平成30年9月期
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	291,866	276,410	266,088	255,807	243,483
新規借入			38,295	-	-	-	-	-
返済(FCF)			-	15,456	1,092	10,281	12,323	14,900
返済(旧工場処分)					9,231			
期末残高			291,866	276,410	266,088	255,807	243,483	228,583
A銀行(合計)								
期首残高			274,337	291,866	276,410	266,088	255,807	243,483
新規借入			38,295	-	-	-	-	-
返済			20,765	15,456	10,322	10,281	12,323	14,900
期末残高			291,866	276,410	266,088	255,807	243,483	228,583
B銀行(長期)								
期首残高			39,229	13,173	12,475	12,426	11,962	11,406
新規借入			-	-	-	-	-	-
返済			26,056	698	49	464	556	673
期末残高			13,173	12,475	12,426	11,962	11,406	10,733
C信金(長期)								
期首残高			47,571	47,487	44,973	44,795	43,122	41,117
新規借入			-	-	-	-	-	-
返済			84	2,515	178	1,673	2,005	2,424
期末残高			47,487	44,973	44,795	43,122	41,117	38,693
短期計								
期首残高			20,765	-	-	-	-	-
新規借入			-	-	-	-	-	-
返済			20,765	-	-	-	-	-
期末残高			-	-	-	-	-	-
長期計								
期首残高			340,372	352,527	333,858	323,309	310,891	296,006
新規借入			38,295	-	-	-	-	-
返済			26,140	18,668	10,549	12,418	14,885	17,997
期末残高			352,527	333,858	323,309	310,891	296,006	278,010
合計								
期首残高			361,137	352,527	333,858	323,309	310,891	296,006
新規借入			38,295	-	-	-	-	-
返済			46,905	18,668	10,549	12,418	14,885	17,997
期末残高			352,527	333,858	323,309	310,891	296,006	278,010
(支払利息)								
合計		金利	7,178	6,864	6,572	6,342	6,069	5,740
A銀行(短期)		2.4%	249	-	-	-	-	-
A銀行(長期)		2.0%	5,454	5,683	5,425	5,219	4,993	4,721
B銀行(長期)		2.0%	524	256	249	244	234	221
C信金(長期)		2.0%	951	925	898	879	842	798

《 資産保全状況 》

金融機関別保全状況

平成25年3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				非保全残高 (A)-(B)	担保設定状況
			保全合計	不動産	動産	預金担保		
1 A銀行	291,866	259,346	259,346	150,000	-	11,179	98,167	32,520
2 B銀行	13,173	13,173	13,173	-	-	4,571	8,602	-
3 C信金	47,487	46,889	46,889	-	46,889	-	-	598
合計	352,527	319,409	319,409	150,000	46,889	15,751	106,769	33,118

(注) C信金の動産46,889千円は保険積立金である。

《 清算配当見込率 》

清算配当見込率の仮試算

平成24年9月末現在
(単位:千円)

項目	金額	備考
① 配当原資	274,693	清算価値に基づく資産合計
② 担保	212,640	定期預金、保険積立金、不動産
③ 相殺	22,510	当座預金、普通預金
④ 租税債権	1,165	未払法人税等、未払消費税等、未払社会保険料、預り源泉税
⑤ 労働債権	23,542	未払給与、退職給付引当金、解雇予告手当
⑥ 清算費用	15,000	専門家報酬、工場用地の土壌汚染調査・改良費用、清算事務員人件費等
⑦ 差引	▲164	
⑧ 一般債権	168,860	
⑨ 配当率(⑦÷⑧)	ゼロ	

経営改善計画書

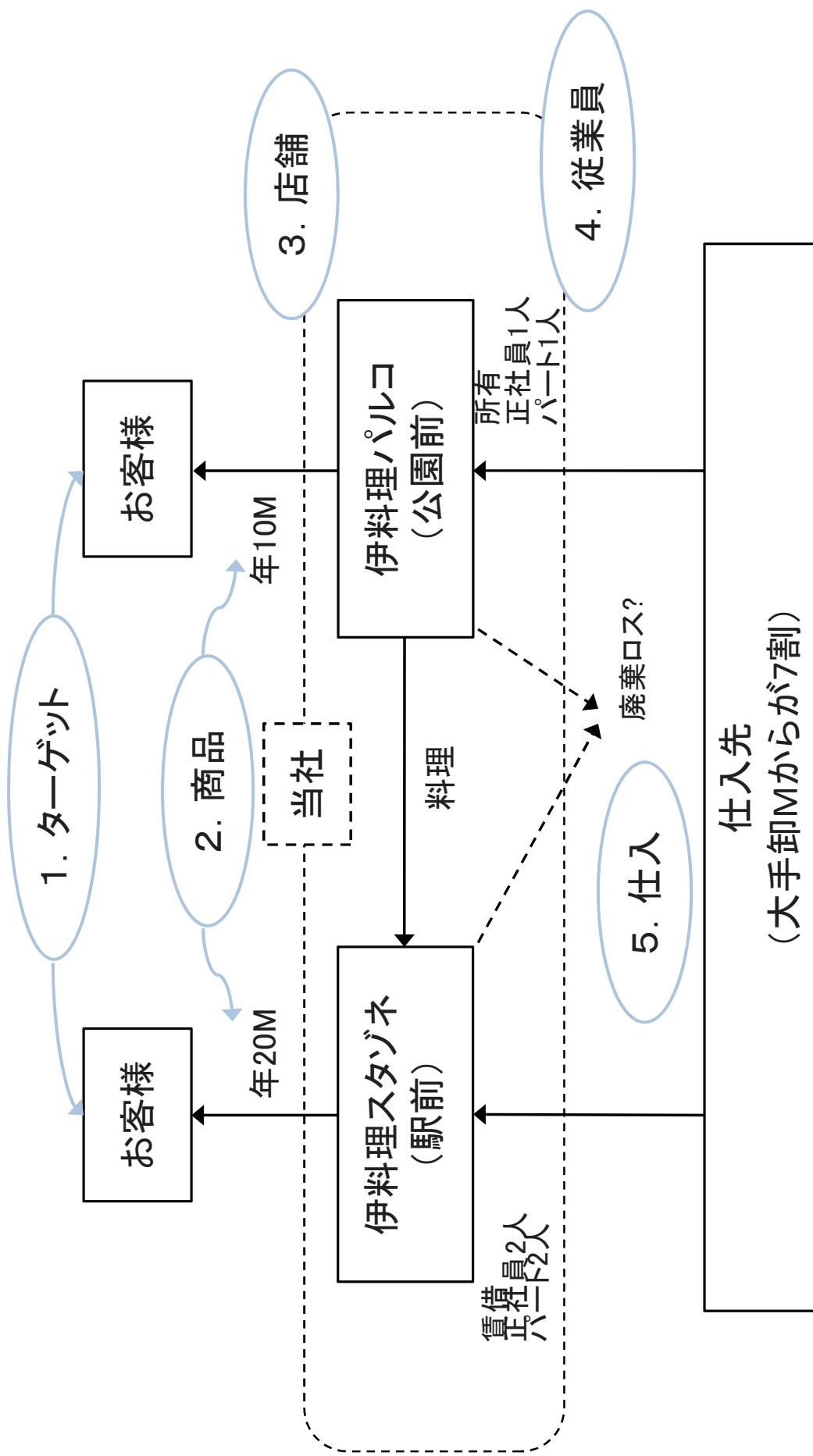
平成25年●●月●●日

乙株式会社 ●●
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。

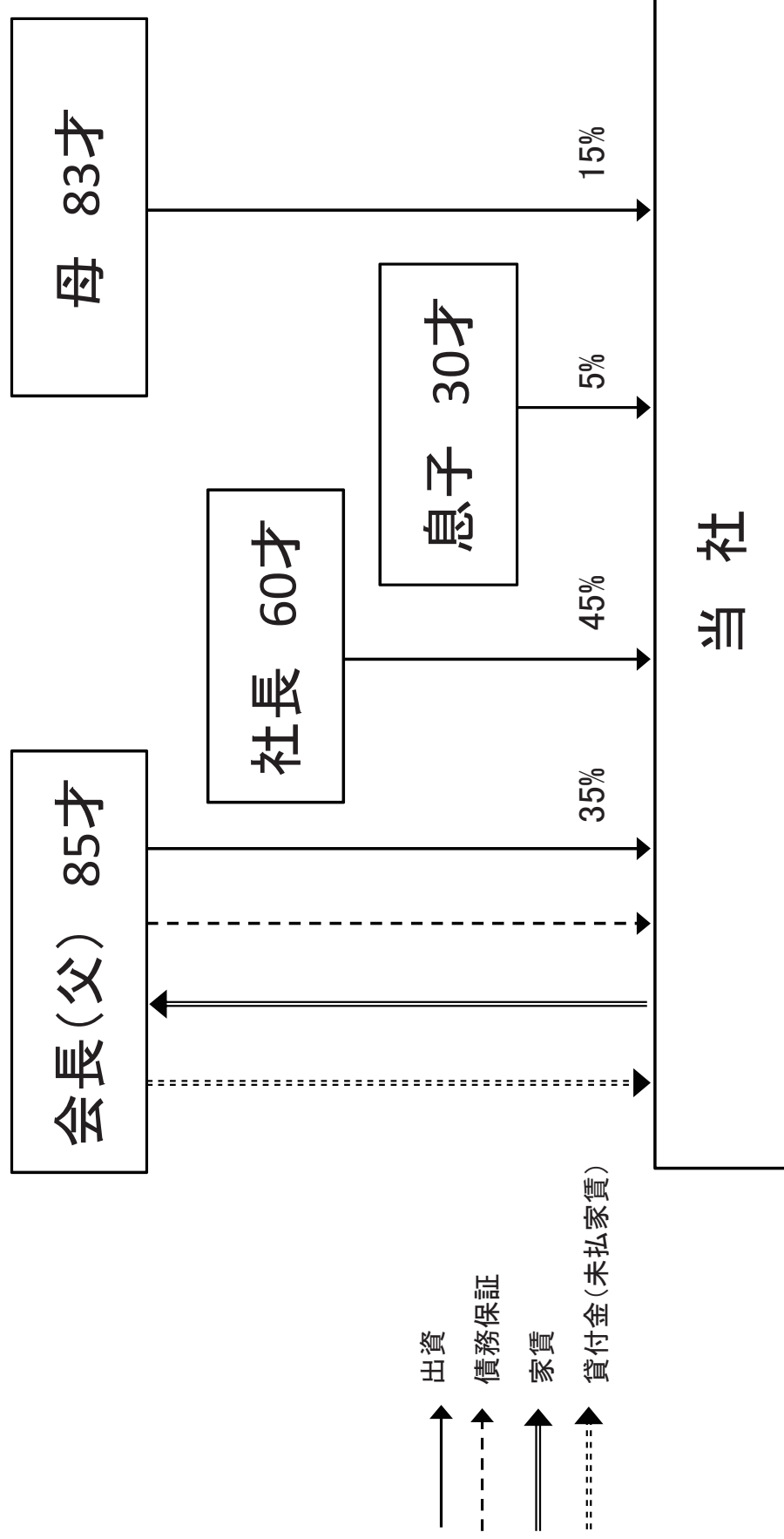
I ビジネスモデル俯瞰図

・企業のビジネスモデル説明資料



II 企業集団の状況

・企業の資本関係・取引関係説明資料



Ⅲ 計数計画・具体的施策

【計数計画の概要】

(単位:千円)

項目	直近期 ○年○期	計画0年目 ○年○期	計画1年目 ○年○期	計画2年目 ○年○期
売上高	30,000	30,000	30,300	30,300
営業利益	▲500	0	1,235	1,435
経常利益	▲1,300	▲800	475	715
当期利益	▲1,370	▲870	405	645
減価償却費	2,000	1,500	1,200	1,000
簡易CF(当期利益+減価償却費)	630	630	1,605	1,645
現預金残高				
金融機関債務残高	20,000	20,000	19,000	18,000
資本性借入金	-	-	-	-
運転資金相殺額	-	-	-	-
差引要償還債務残高	20,000	20,000	19,000	18,000
CF倍率	32倍	32倍	12倍	11倍
純資産額(帳簿)				
純資産額(実態・金融支援後)	▲20,000	▲20,870	▲20,466	▲19,821

【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 誰に売るのが	・店舗ごとのターゲットの明確化 ・お客様属性の把握	・現状把握は今期中 ・来期からはそれを踏まえた具体策を実施	①両店舗とも曜日や昼夜で客層が異なるはず。店舗・曜日・時間でターゲットを明確化する ②お客様の「人数・金額・来店時間・カテゴリ」を控え、それを図表化して実態を把握する
2 何を売るのが	・店舗ごとのターゲットの明確化 ・お客様にマッチした商品、サービスの提供 ・商品毎に位置付けを明確化	・1と並行して速やかに着手	①1のターゲットや実際の客層を踏まえたメニュー設定。当面、四半期毎に見直す ②料理毎の原価を把握し、売りたい商品と補完的商品を認識しておく
3 店舗分析	・両店舗の損益状況の実態の把握 ・どんぶり勘定からの脱出	・当期中に着手 ・来期中に目処	①共通費や飲料の融通なども考慮し、店舗別の損益を把握できるようにする ②計画期間満了時におけるべき店舗体制を検討できる状態にする
4 従業員	・従業員への期待が不明瞭 ・従業員任せの一方で評価をしていない	・速やかに着手	①十分に話し合っ明らかな目標を与え、結果を出したら褒賞を与える(特に正社員) ②月1回のミーティングを開き、社長のメッセージを全員で共有する
5 仕入・在庫	・ロスの発生は認識しつつも、その金額の把握や対応策の検討は全く未着手	・当期中に着手 ・来期中に目処	①廃棄の状況を記録し、実態を把握する ②その原因(仕入or調理or販売)を突き止め、解消に努める。現在の半分程度にできるのではないかと

【経営改善計画に関する表明事項】

乙社 取締役社長 ○○ ○○	本計画に記載している施策は、○○信用金庫と十分に話し合った上で私自身が主体となって立案したものであり、責任を持って取り組んでいくことを表明する。
○○信用金庫	当金庫は、本計画が当社の当面の課題を踏まえた合理的な計画であると理解し、メイン金融機関としてそれが実現されるよう、しっかりとサポートしていく所存である。また、計画期間到来時には、その時点における当社の最適なソリューションについて、真摯に検討したいと考えている。

IV 実施計画

経営改善計画の具体的な内容		実施時期	主担当	計画0期目	計画1期目以降
1	<p>① 両店舗とも曜日や昼夜で客層が異なるは、店舗・曜日・時間でターゲットを明確化する(★)</p> <p>② お客様の「人数・金額・来店時間・カテゴリ」を控え、それを図表化して実態を把握する</p>	<p>・現状把握は今期中</p> <p>・来期からはそれを踏まえた具体策を実施</p>	<p>①社長</p> <p>②店長</p> <p>★専門家</p>	±0	売上+1%
2	<p>① 1のターゲットや実際の客層を踏まえたメニュー設定。当面、四半期毎に見直す</p> <p>② 料理毎の原価を把握し(★)、売りたい商品と補完的商品を認識しておく</p>	<p>・1と並行して</p> <p>速やかに着手</p>	<p>①②料理長</p> <p>★専門家</p>	±0	原価率▲1%
3	<p>① 共通費や飲料の融通なども考慮し、店舗別の損益を把握できるようにする(★)</p> <p>② 計画期間満了時にあるべき店舗体制を検討できる状態にする</p>	<p>・当期中に着手</p> <p>・来期中に目処</p>	<p>①②社長</p> <p>★専門家</p>	±0	販管費▲0.5M
4	<p>① 十分に話し合っって明確な目標を与え、結果を出したら褒賞を与える(特に正社員)</p> <p>② 月1回のミーティングを開き、社長のメッセージを全員で共有する</p>	<p>・速やかに着手</p>	<p>①②社長</p>	±0	人件費+0.2M
5	<p>① 廃棄の状況を記録し、実態を把握する</p> <p>② その原因(仕入or調理or販売)を突き止め、解消に努める(★)。現在の半分程度にできるのではないか</p>	<p>・当期中に着手</p> <p>・来期中に目処</p>	<p>①店長</p> <p>②経理部長</p> <p>★専門家</p>	±0	原価率▲0.5%

V 計数計画

PL(単位:千円)	直近期 ○年○期	計画0年目 ○年○期	計画1年目 ○年○期	計画2年目 ○年○期	コメント
売上高 (成長率)	30,000	30,000	30,300 1%	30,300 1%	施策 No.1
売上原価 (原価率)	12,000 40%	12,000 40%	11,666 38.5%	11,666 38.5%	施策 No.2、5
売上総利益 (粗利率)	18,000 60%	18,000 60%	18,635 61.5%	18,635 61.5%	
販売費・一般管理費 (人件費)	18,500	18,000	17,400	17,200	
(減価償却費)	12,000	12,000	12,200	12,200	施策 No.4
(その他経費)	2,000	1,500	1,200	1,000	
営業利益	4,500 ▲500	4,500 0	4,000 1,235	4,000 1,435	施策 No.3
営業外収益	-	-	-	-	
営業外費用	800	800	760	720	
(支払利息)	800	800	760	720	約4%
(その他)	-	-	-	-	
経常利益	▲1,300	▲800	475	715	
特別利益	-	-	-	-	
特別損失	-	-	-	-	
税引前利益	▲1,300	▲800	475	715	
法人税等※	70	70	70	70	
当期利益	▲1,370	▲870	405	645	
減価償却費	2,000	1,500	1,200	1,000	
有利子負債	20,000	20,000	19,000	18,000	BS科目
実質純資産額	▲20,000	▲20,870	▲20,466	▲19,821	BS科目

※顧問税理士と打ち合わせし、税金の滞納が無いことと、法人税が発生しないことを確認した。

借入金返済計画	返済予定額	返済原資(※)
有利子負債償還高 (当金庫)	20,000 15,000	630 1,605
(国民公庫)	5,000	1,000
※返済原資は、ここでは当期純利益+減価償却費	5,000	4,750