

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(B社)

本事例の概要

- B社の経営改善計画書の概要は、以下のとおりです。

項目	B社の事例
取引金融機関数	2行(信用金庫、政策公庫)、信用保証協会保証あり
金融支援の対象	B社(単体)
債務者区分	破綻懸念先(計画策定時)⇒ランクアップなし
アクションプラン	定量化していない(目標数値に留まる)
計画書の種別	暫定リスクの経営改善計画書
金融支援の手法	リスクジュール(計画期間2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	2年
経営者責任・株主責任・保証人責任	特になし(役員報酬の水準は十分低い)

本解答事例集の内容

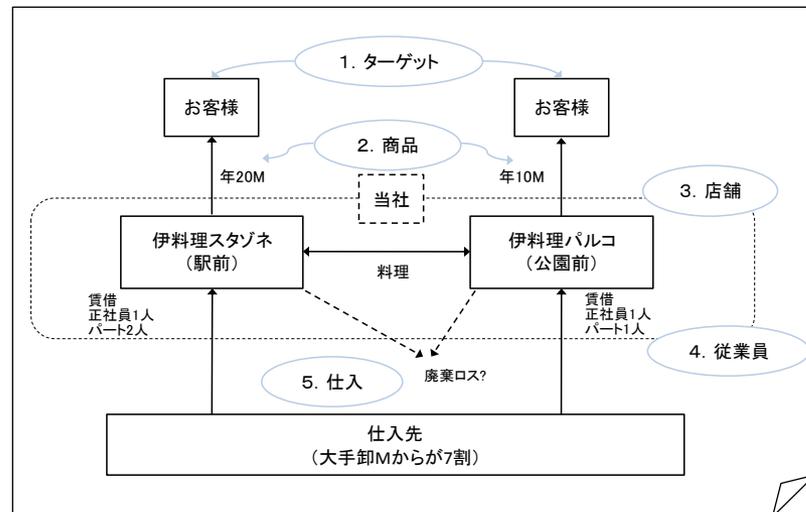
- 本解答事例集では、研修受講後の自主的な学習のため、以下の項目についてB社の事例内容に即した解説を行います。

経営改善計画書の項目	経営改善計画書のページ	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 ビジネスモデル俯瞰図	B - 2	B解4~8	—
2 企業集団の状況	B - 3	B解9	—
3 資金実績表	B - 4	B解10	—
4 計数計画概要・具体的施策	B - 5	B解11~12	1
5 実施計画(アクションプラン)及びモニタリング計画	B - 6	B解13	2
6 計数計画	B - 7	B解14~17	—
7 資産保全状況	B - 8	B解18	—
(その他)	—	B解19	—

1.ビジネスモデル俯瞰図(1/5)

【作成の仕方】(経営改善計画書 B-2 ページ参照)

- B社が営んでいるビジネスを理解するため、次ページ以降のような外部環境分析(マクロ環境分析)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。
- 本事例では、ターゲット客、メイン商品、店舗損益、仕入等の状況について、不明瞭な点が多く実態が把握できていない状態であったため、判明した部分のみを記入しています。



1.ビジネスモデル俯瞰図(2/5)

【マクロ環境分析(PEST分析)】

「経営改善計画書」には記載していませんが、B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、計画数値を見込むにあたり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">✓ 道路交通法改正による飲酒運転の規制強化✓ パートタイマー等の労働法規制の強化✓ 消費税の税率UP	<ul style="list-style-type: none">✓ 景気動向(国内:長引く景気低迷)✓ 為替相場の変動(円安)✓ 原材料価格の高騰✓ 電気料金の高まり	<ul style="list-style-type: none">✓ 少子高齢化✓ 外食や中食ニーズの高まり✓ 若者の自動車離れ	<ul style="list-style-type: none">✓ 特記事項なし

1.ビジネスモデル俯瞰図(3/5)

【内部環境分析(バリューチェーン分析)】

- 「経営改善計画書」には記載していませんが、B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。

	顧客誘致	購買調達	調理・接客	在庫管理	組織運営
視点	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 広告宣伝やクーポン配布等のPRにより、いかに来店客数を増やすか？ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 一定の品質の商材をいかに安価かつ安定的に調達するか？ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 付加価値の高い商品と付随サービスを、いかに効率的に提供するか？ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 在庫ロス(廃棄等)を減らしながら、いかに効率よく商品提供できるか？ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 従業員が楽しくやりがいを感じる会社にいかにするか？
B社	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 広告宣伝やクーポン配布、割引等のPRは過去から経験がない。 ✓ 顧客の属性が把握しきれず、ターゲットも明確化できていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 生鮮食品は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る。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経験豊富な社員によって調理されており、ドレッシング等の味には定評がある。 ✓ メニュー数が多く、売りたいものが明確になっていない。 ✓ パート社員への教育が不十分で、顧客への「お声がけ」ができていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 在庫の廃棄ロスが多いようだが、その原因は把握できていない。 ✓ そもそもメニュー総数が多いことも一因か。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 従業員の定着率が低い ✓ 社長と従業員のコミュニケーション不足 ✓ 目標管理制度や報奨制度等はない

1.ビジネスモデル俯瞰図(4/5)

【SWOT分析】

- 「経営改善計画書」には記載していませんが、B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"> ✓ 長年営業しているため地元では相応の知名度がある ✓ 一定の固定客がいる ✓ ドレッシングの味には一定の評判を得ている 	<p>Weakness・・・弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ マーケティングが脆弱 ✓ 商品開発力が脆弱 ✓ 内部管理体制が脆弱 ✓ 財務体質が脆弱 ✓ 収益性が低い
外部環境	<p>Opportunity・・・機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 産地偽装問題や環境問題への意識等から地産地消・安心安全な商品に対するニーズが高まっている ✓ ライフスタイルの変化や共働き家族の増加により「外食」や「中食」に対するニーズが高まっている ✓ 地元商工会を中心に、駅前商店街の再活性化プランが計画されている 	<p>Threat・・・脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 原油高に伴う生産・輸送コストの増大や、穀物需要の増大、投資資金の流入、円安などによって、原材料価格の高騰が今後も継続することが予想される ✓ 低成長経済において、世帯あたり外食支出の抑制、低価格志向が拡大している ✓ 大手ファミレスやコンビニが競合として力をつけている

1.ビジネスモデル俯瞰図(5/5)

【窮境原因の把握と解消の方向性】

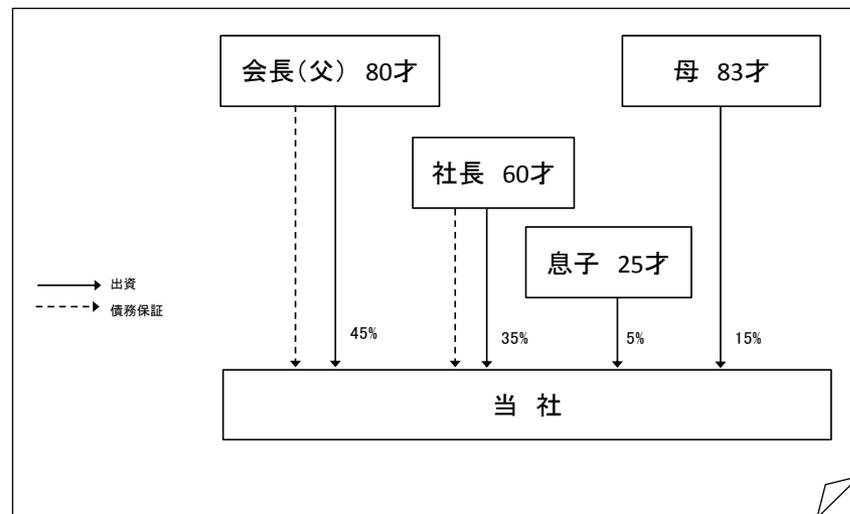
- 「経営改善計画書」には記載していませんが、経営改善を実現するための施策を導き出すために、B社が窮境に陥った要因と、解消の方向性について分析しています。

窮境原因	解消の方向性
<ul style="list-style-type: none">■ 店舗近隣の人の流れの変化(外部要因)<ul style="list-style-type: none">・ 郊外に大型ショッピングセンター開設・ 動物園閉鎖■ マーケティング・商品開発力の脆弱性(内部要因)<ul style="list-style-type: none">・ 店舗ごとにターゲット客が決められていない・ ターゲット客にマッチした商品が提供できていない■ 内部管理体制の不備(内部要因)<ul style="list-style-type: none">・ 廃棄ロスの実態が把握されていない・ 店舗別の損益が不明(どんぶり勘定)	<ul style="list-style-type: none">■ 現状のお客様の属性把握■ ターゲット客の明確化■ ターゲット客にマッチした商品開発■ 廃棄ロスの実態把握と原因追及■ 店舗別損益実態の把握

2.企業集団の状況

【作成の仕方】(経営改善計画書 B-3 ページ参照)

- 本事例では、取引金融機関数も少ないため、株主と債務保証の関係のみ簡単に記載しています。またグループ会社がありませんので、グループ会社については記載していません。



3.資金実績表

【作成の仕方】(経営改善計画書 B-4 ページ参照)

- 本事例では、前事業年度及び当事業年度の月次資金繰り表を添付しています。当事業年度は平成25年4月から平成26年3月までで、平成25年6月以降は見通しとなっています。
- B社は運転資金需要がほとんどないため、簡便的に月次の売上高と借入残高および現金預金残高の月次推移を記載しています。なお、平成22年2月から直近まで返済猶予が行われているため、借入金の残高には変動がありません。

1.平成25年3月期(前期実績)														(単位:千円)	
	前年繰越	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計	
売上高		2,888	2,625	2,363	2,625	2,625	2,363	2,363	2,625	3,413	2,888	2,100	2,625	31,500	
借入		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
返済		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
借入残高	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	
現金預金残高	1,570	1,703	1,841	1,599	1,534	1,710	1,528	1,345	1,183	1,831	1,964	1,825	2,000		

2.平成26年3月期(今期実績・見通し)														
	前年繰越	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
売上高		2,920	2,712	2,352	2,613	2,613	2,352	2,352	2,613	3,397	2,874	2,090	2,613	31,500
借入		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
返済		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
借入残高	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
現金預金残高	2,000	2,133	1,971	1,989	1,964	2,140	1,958	1,775	1,613	2,261	2,394	2,255	2,430	

4.計数計画概要・具体的施策(1/2)

【作成の仕方】(経営改善計画書 B-5 ページ参照)

- 「計数計画の概要」は計数計画の損益計算書、貸借対照表の主要項目から転記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、減価償却費、当期利益
 - 貸借対照表の主要項目:有利子負債、中小企業特性反映後実質純資産など

項目	(単位:千円)			
	直近期 25年3月期	計画0年目 26年3月期	計画1年目 27年3月期	計画2年目 28年3月期
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
金融機関債務残高	20,000	20,000	19,000	18,000
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(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表明事項】	
○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。

- 対象会社と主要債権者は「経営改善計画」を実現するために「経営改善計画に関する表明事項」を記載します。
- 「対象会社」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。
- 「主要債権者」の箇所は、最終的にはメイン銀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。

4.計数計画概要・具体的施策(2/2)

【作成の仕方】(経営改善計画書 B-5 ページ参照)

①誰に売るのが:店舗ごとにターゲットとすべきお客様が十分に把握されていなかったため、お客様の「人数・金額・来店時間・属性」等を把握し、ターゲット客を明確化することにしました。

②何を売るのが:①で決めたターゲット客にマッチした商品を定期的に検討することにしました。

③店舗分析:店舗別の損益が把握できるように、飲料等の融通を記録することにしました。

④従業員:モチベーションを高めるために、定期的にミーティングを開くとともに、報奨制度を導入することにしました。

⑤仕入・在庫:廃棄の実態を把握するために、廃棄の状況を記録することにしました。

【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	誰に売るか ・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。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、それを図表して実態を把握する
2	何を売るか ・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確 ・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) ②1回のミーティングを置き、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

5.実施計画(アクションプラン)及びモニタリング計画

【作成の仕方】(経営改善計画書 B-6 ページ参照)

■ 「経営改善計画に関するアクションプランと定量的な影響額」

- 定量化できるアクションプランはありません(影響額として把握しているのは目標数値)

■ 「モニタリング計画」

- 月次決算や経営改善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、3ヶ月に1度、取引金融機関に対し残高試算表を送付することとともに、アクションプランの進捗状況を報告することとしています。また、決算期には、決算書を送付するとともに、計画と実績の差異分析並びにアクションプランの進捗状況を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。

V 実施計画

経営改善計画の具体的な内容		実施時期	担当	計画0期目	計画1期目以降
1	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、それを図表して実態を把握する	・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社長 ②店長 ★専門家	±0	売上+1%
2	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 ② 料理毎の原価を把握し(★)、売りたい商品と補充的商品を認識しておく	・1と並行して速やかに着手	①②料理長 ★専門家	±0	原価率▲1%
3	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 計画期間満了時にあるべき店舗体制を検討できる状態にする	・当期中に着手 ・来期中に目処	①②社長 ★専門家	±0	販管費▲0.5M
4	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) 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	・速やかに着手	①②社長	±0	人件費+0.2M
5	① 廃業の状況を記録し、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	・当期中に着手 ・来期中に目処	①店長 ②経理部長 ★専門家	±0	原価率▲0.5%

【モニタリング計画】

3ヶ月に1度	取引金融機関に残高試算表とアクションプランの進捗状況を報告します。
決算期	取引金融機関に決算書、計画と実績の比較分析およびアクションプランの進捗状況を報告します。

6.計数計画(1/4)

【作成の仕方】(経営改善計画書 B-7 ページ参照)

- 計数計画は、計画開始時の貸借対照表(実質純資産額)及び過年度の正常収益力を基礎として、将来の外部環境や内部環境を考慮した成り行きベースの計画を策定し、そのうえで経営改善施策の改善効果を定量的に反映して完成させます。

PL(単位:千円)	直前期 25年3月期	計画0年目 26年3月期	計画1年目 27年3月期	計画2年目 28年3月期	コメント
売上高	30,000	30,000	30,300	30,300	
(成率)			1%	1%	施策 No.1
売上原価	12,000	12,000	11,666	11,666	
(原価率)	40%	40%	38.5%	38.5%	施策 No.2、5
売上総利益	18,000	18,000	18,635	18,635	
(粗利率)	60%	60%	61.5%	61.5%	
販売費・一般管理費	18,500	18,000	17,400	17,200	
(人件費)	12,000	12,000	12,200	12,200	施策 No.4
(減価償却費)	2,000	1,500	1,200	1,000	
(その他経費)	4,500	4,500	4,000	4,000	施策 No.3
営業利益	▲500	0	1,235	1,435	
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	
A 当期利益	▲1,370	▲870	405	645	
B 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					
A+B 返済原資(※)	630	630	1,605	1,645	
返済予定額			1,000	1,000	
有利子負債残高	20,000	20,000	19,000	18,000	
(信用金庫)	15,000	15,000	14,250	13,500	
(政策公庫)	5,000	5,000	4,750	4,500	
※返済原資は、ここでは当期利益+減価償却費					

6.計数計画(2/4)

■ 損益計算書計画(経営改善計画書 B-7 ページ参照)

- ▶ 計画0年目の収益および費用は、減価償却費を除き、平成25年3月期の損益実績をそのまま成行数値として利用しています。
- ▶ 計画1年目以降は、売上高は計画0年目から1%増加する目標としています。また粗利率1.5%改善する目標としています。人件費は報奨金分として20万円増加し、販管費は50万円減少する目標としています。
- ▶ 減価償却費は、個別に毎期の償却額を計算して見込んでいます。

■ 貸借対照表計画(経営改善計画書 B-7 ページ参照)

- ▶ 実質純資産額は、有形固定資産の減価償却不足を加味すると、平成25年3月末の実質純資産額は、▲20,000千円となりました。計画0年目以降は、毎期の損益を加算して算出しています。

PL(単位:千円)	直前期 25年3月期	計画0年目 26年3月期	計画1年目 27年3月期	計画2年目 28年3月期	コメント
売上高	30,000	30,000	30,300	30,300	
(成長率)			1%	1%	施策 No.1
売上原価	12,000	12,000	11,666	11,666	
(原価率)	40%	40%	38.5%	38.5%	施策 No.2、5
売上総利益	18,000	18,000	18,635	18,635	
(粗利率)	60%	60%	61.5%	61.5%	
販売費・一般管理費	18,500	18,000	17,400	17,200	
(人件費)	12,000	12,000	12,200	12,200	施策 No.4
(減価償却費)	2,000	1,500	1,200	1,000	
(その他経費)	4,500	4,500	4,000	4,000	施策 No.3
営業利益	▲500	▲299	▲299	▲299	
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	
A 当期利益	▲1,370	▲870	405	645	
B 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	科目
※顧問税理士と打ち合わせによる減価償却費の算出					
借入金返済計画					
A+B 返済原資(※)	630	630	1,605	1,645	
返済予定額			1,000	1,000	
有利子負債残高	20,000	20,000	19,000	18,000	
(借入金債)	15,000	15,000	14,250	13,500	
(政策公債)	5,000	5,000	4,750	4,500	
※返済原資は、ここでは当期利益+減価償却費					

6.計数計画(3/4)

■ キャッシュフロー計画(経営改善計画書 B-7 ページ参照)

- ▶ 本事例では、当期利益+減価償却費をもって簡易な返済原資として捉えています。

■ 金融機関別返済計画(経営改善計画書 B-7 ページ参照)

- ▶ 本事例では、平成25年3月末時点の借入金残高(信用金庫:1,500万円、政策公庫:500万円)を基準として、計画1年目以降年間100万円を残高プロラタの方法により弁済するものとしています。

PL(単位:千円)	直近期 25年3月期	計画0年目 26年3月期	計画1年目 27年3月期	計画2年目 28年3月期	コメント
売上高	30,000	30,000	30,300	30,300	
(成率率)			1%	1%	施策 No.1
売上原価	12,000	12,000	11,666	11,666	
(原価率)	40%	40%	38.5%	38.5%	施策 No.2、5
売上総利益	18,000	18,000	18,635	18,635	
(粗利率)	60%	60%	61.5%	61.5%	
販売費・一般管理費	18,500	18,000	17,400	17,200	
(人件費)	12,000	12,000	12,200	12,200	施策 No.4
(減価償却費)	2,000	1,500	1,200	1,000	
(その他経費)	4,500	4,500	4,000	4,000	施策 No.3
営業利益	▲500	0	1,235	1,435	
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	
A 当期利益	▲1,370	▲870	405	645	
B 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、法人税が発生しないことを確認した。					
A+B 借入金返済計画					
返済原資(※)	630	630	1,605	1,645	
返済予定額			1,000	1,000	
有利子負債残高	20,000	20,000	19,000	18,000	
(信用金庫)	15,000	15,000	14,250	13,500	
(政策公庫)	5,000	5,000	4,750	4,500	
※返済原資は、ここでは当期利益+減価償却費					

6.計数計画(4/4)

【金融債務に関する情報】

- 「経営改善計画書」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。
- 本事例においては、平成22年2月に借入返済猶予のお願いをしてから、現在まで元金返済が猶予されてきました(3ヶ月ごとの見直し)。

(平成25年3月末時点)

(単位：千円)

金融機関名	種類	H25/3残高	元金返済条件 (当初)	金利	利払い	保証
信用金庫	証書	15,000	元金均等	4.4%	3ヶ月ごと前払	保証協会100%
政策公庫	証書	5,000	元金均等	2.8%	3ヶ月ごと前払	会長・社長連帯保証
合計		20,000				

(注) 平成22年2月より返済を猶予されている(次の期限は平成25年8月)

7.資産保全状況

【作成の仕方】（経営改善計画書 B-8 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、その他動産担保、預金担保、信用保証協会の保証を記載します。
- 本事例では、信用金庫からの借入15,000千円に信用保証協会の保証（100%）が付されていました。また、政策公庫からの借入5,000千円には、会長および社長の個人保証が付されていましたが、保全には含めていません。このため、信用金庫はフル保全であり、非保全残高があるのは政策公庫のみという状態でした。
- 作成基準日については、なるべく直近日現在とします。本事例では平成25年3月末としており、借入金残高は借入契約一覧表で把握している金額を転記します。

Ⅶ 資産保全表

（平成25年3月末時点）
（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)
			協会保証	
信用金庫	15,000	15,000	15,000	0
政策公庫	5,000	0	0	5,000
合計	20,000	15,000	15,000	5,000

8.その他

【作成の仕方】

債務者概況表は、メイン行が作成しているため、本事例では経営改善計画に含めていません。

【メイン金融機関における自己査定】

メイン金融機関のB社に対する自己査定は以下のとおりとされていました。

- B社は、直近期(平成25年3月期)決算において最終赤字(▲1,370千円)かつ実質債務超過(▲20,000千円)であり、債務償還年数が32年と長期に及ぶことから、メイン金融機関における債務者区分は「破綻懸念先」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