

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(D社)

本事例の概要

- D社の経営改善計画書の概要は、以下のとおりです。

項目	D社の事例
取引金融機関数	2行(甲信用金庫、乙信用金庫)、信用保証協会保証なし
金融支援の対象	D社(単体)
債務者区分	要管理先(計画策定時)⇒要管理先(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	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3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	役員報酬の20%削減

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D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 会社概要	D-3	D解4	—
2 経営改善計画の概要	D-4	D解5	—
3 ビジネスモデル俯瞰図	D-5	D解6～D解9	—
4 企業集団の状況	D-6	D解10	—
5 計数計画概要・具体的施策	D-7	D解11	—
6 資金繰り実績・予定表	D-8	D解12	—
7 計数計画	D-9～D-10	D解13～D解14	—
8 資産保全状況	D-11	D解15	—
(その他)	—	D解16	—

1. 会社概要

【作成の仕方】（経営改善計画書 D-3 ページ参照）

会社の概要について記載します。

記載内容は、以下のとおりです。

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
- 店舗数

【商号】	株式会社D社
【所在地】	〇〇県〇〇市〇〇
【会社設立日】	昭和50年4月1日
【事業目的】	クリーニング店の経営
【資本金】	10百万円
【役員】	代表取締役：〇〇 取締役：〇〇（社長妻）
【従業員数】	正社員1人（役員除く）、パートアルバイト6人
【株主構成】	代表取締役 〇〇株（100%所有）
【店舗数】	1店舗

2. 経営改善計画の概要(基本方針等)

【作成の仕方】(経営改善計画書 D-4 ページ参照)

① 経営課題・問題点

調査の過程で把握された窮境原因及び経営課題
その他の問題点について記載しています。

② 計画の基本方針

経営課題を解消するための基本方針として、コスト削減、営業体制の強化、経営管理体制の整備等について記載しています。

③ 計画期間・改善目標等

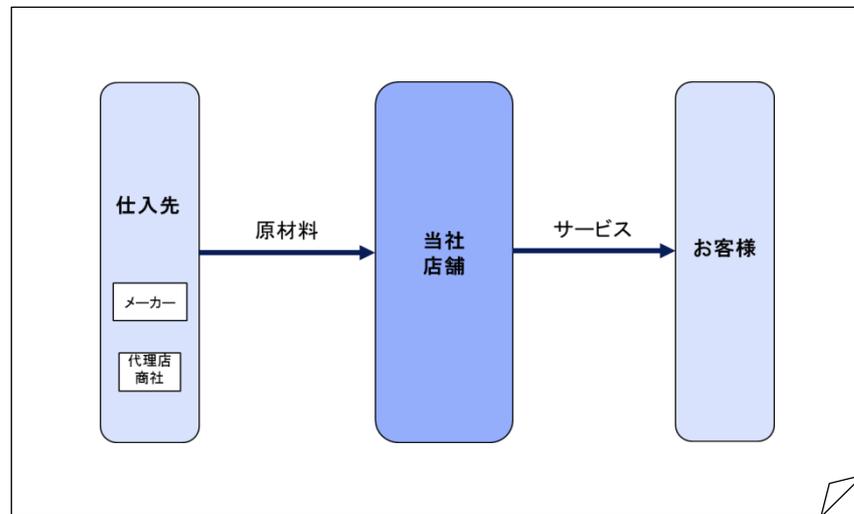
計画期間の年数(3年間)、3年以内での経常黒字化について記載しています。

項目	内容
① 課題・問題点	<p>弊社は昭和50年に創業し、街のクリーニング店として長らくクリーニング業を営んでまいりました。</p> <p>〇〇商店街の中では老舗クリーニング店として固定客を獲得して参りましたが、大手クリーニングチェーン店の出店攻勢、インターネットを利用した宅配クリーニングサービスの増加や低価格化競争に巻き込まれ、固定客離れが進み、近年は売上が前年実績を下回る状況が続いております。地元老舗クリーニング店という地位に安堵し、基本的には『待ち』の経営であり、新規顧客を開拓するような営業を行ってこなかったこと等も問題であったと認識しております。</p> <p>そこで、店舗や機械設備の老朽化も進んでいたことから、平成20年に取引金融機関様からの借入金をもとにリニューアルを実施し業績の回復を試みましたが、その後も思うように業績が回復せず、約定弁済を継続できない状況に至りました。</p> <p>取引金融機関である甲信用金庫様、乙信用金庫様にはそれぞれ平成24年4月より借入金の元本返済猶予をお願いし、現在に至っております。</p>
② 計画の基本方針	<p>聖域のないコスト削減を行い低価格でも利益の出せる体質への改善を行います(役員報酬については20%削減)。</p> <p>営業体制の見直し、新規顧客を獲得するとともに、いったん離れた顧客を引き戻し、業績改善を図ります。</p> <p>また、計画期間内において経営管理体制の整備を図ります。</p>
③ 計画期間等	<p>計画期間は3年間とします。</p> <p>3年以内での経常黒字化の達成を図ります。</p>

3. ビジネスモデル俯瞰図(1/4)

【作成の仕方】(経営改善計画書 D-5 ページ参照)

D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。



3. ビジネスモデル俯瞰図(2/4)

【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、D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>Politics・・・政治環境 (法的規制・税制等)</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 環境保護に関連した規制の強化✓ クリーニング法	<p>Economics・・・経済環境(景気・物価・為替・金利等)</p> <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	<p>Society・・・社会環境 (人口統計・社会動向等)</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 少子高齢化✓ 就労人口の減少	<p>Technology・・・技術環境(技術革新・IT環境等)</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 高性能の家庭用洗濯機、洗剤等の開発✓ インターネットによる宅配クリーニング
---	---	---	--

3. ビジネスモデル俯瞰図(3/4)

【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、D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。



3. ビジネスモデル俯瞰図(4/4)

【業界分析(5フォース分析)】

経営改善計画書には記載していませんが、D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。

＜新規参入の脅威＞

- ✓ リネン業者等による新規参入

＜売り手の交渉力＞

- ✓ 原材料メーカー

＜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

＜買い手の交渉力＞

- ✓ 消費者

＜代替サービスの脅威＞

- ✓ コインランドリー
- ✓ 宅配クリーニング

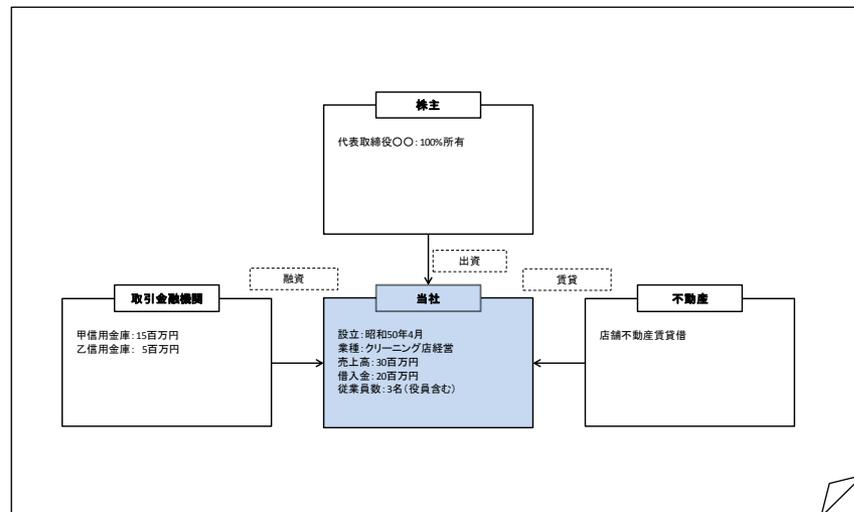
4. 企業集団の状況

【作成の仕方】（経営改善計画書 D-6 ページ参照）

債務者企業や株主、取引金融機関等の利害関係者を明確にするため、D社のグループ相関図を作成しています。

D社の資金の出し手は、株主である代表者取締役と、甲信用金庫及び乙信用金庫ですので、これらを図に記載します。

D社には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。



5. 計数計画概要・具体的施策

【作成の仕方】（経営改善計画書 D-7 ページ参照）

① 計数計画の概要

「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、有利子負債、資本金借入金、運転資金、純資産額（帳簿）、実質純資産額

② 経営改善計画に関する具体的施策内容及び実施時期

マクロ環境分析やバリューチェーン分析、5フォース分析等から得られた情報も利用し、認識した課題、課題解決のための施策、施策の実施時期をできるだけ具体的に記載します。

ここでは自助努力としてのコスト削減、新規事業の立上げ、稼働率の上昇を記載しています。

なお、経営改善計画には記載していませんが、計数計画の前提条件として各項目ごとの前提を検討しています。

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	1,185
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
税引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					
金融機関借残高	20,000	19,500	18,900	18,300	17,700
資本金借入金	-	-	-	-	-
運転資金相当額					
繰引負債借残高	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上げ	速やかに着手	・ズボン袖上げ、衣料品の補修等の事業の立上げ
3 稼働率向上	低迷している稼働率の上昇	計画1年目目標	・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稼働率の上昇

前提条件

項目	内容
売上高	計画0年目(平成26年3月期)はズボン袖上げや衣料品の補修等の事業立ち上げにより前期比1百万円増加、計画1年目(平成27年3月期)はこれに加えて法人顧客獲得効果により前期比1百万円増加、計画2年目(平成28年3月期)はこれらの施策の寄与によりさらに前期比1百万円の増加を見込む。計画3年目(平成29年3月期)は前期数値を横置き。
PL 売上総利益率	売上の増加要因について新たな原価はほとんど発生しないと想定しているため、売上総利益率は計画0年目～2年目まで每期前期比0.5%増加すると見込む。計画3年目は前期数値を横置き。
役員報酬	経費節減及び経営者責任として、計画0年目に役員報酬の金額を5百万円から4百万円に20%削減
従業員給与	アルバイトの体制見直しにより、計画0年目に1百万円の減少を見込む。
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。
支払利息	従前の約定利率に基づき計上。
CF 借入返済	計画0年目に総額0.5百万円を債権残高に応じて各金融機関に返済。 計画1年目以降は年間総額0.6百万円を債権残高に応じて各金融機関に返済。

6. 資金繰り実績・予定表

【作成の仕方】(経営改善計画書 D-8 ページ参照)

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月までの見通しの数値となっています。

D社は資金繰り表を作成していなかったため、平成26年3月期の資金繰り(見込)は売上高見込と返済予定額に基づき月末現預金残高を概算で試算しています。今後、経営管理体制の整備の一環として資金繰り表を作成できるようにする必要があります。

1. 平成25年3月期(実績) (単位:千円)

項目	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		2,632	2,201	2,153	2,536	2,440	2,297	2,871	2,632	2,871	2,273	2,225	2,871	30,000
借入		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
返済		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
借入金残高	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
現預金残高	3,950	4,082	3,861	3,646	3,773	3,895	4,125	4,268	4,400	4,113	4,340	4,562	4,706	4,706

2. 平成26年3月期(見込) (単位:千円)

項目	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		2,719	2,274	2,225	2,620	2,522	2,373	2,967	2,719	2,967	2,348	2,299	2,967	31,000
借入		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
返済		-	-	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	500
借入金残高	20,000	20,000	20,000	19,950	19,900	19,850	19,800	19,750	19,700	19,650	19,600	19,550	19,500	19,500
現預金残高	4,706	4,842	4,615	4,342	4,423	4,499	4,686	4,785	4,871	4,524	4,709	4,889	4,987	4,987

7. 計数計画(損益計算書と課税所得・販管費の内訳)

【作成の仕方】(経営改善計画書 D-9 ページ参照)

「計数計画」のうち、損益計算書と課税所得、販管費の内訳等について記載しています。

当期純利益は平成25年3月期実績は赤字ですが、経営改善施策による売上増加・コスト削減を前提として、計画2年目の平成28年3月期には黒字となる計画としています。

役員報酬は計画0年目より20%削減することを決定しているため、5,000千円から4,000千円に減額しています。

損益計算書と課税所得・販管費の内訳					
項目	(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	30,000	31,000	32,000	33,000	33,000
売上原価	10,800	11,005	11,200	11,385	11,583
売上総利益	19,200	19,995	20,800	21,615	21,417
粗利率	64.0%	64.5%	65.0%	65.5%	65.2%
販管費	24,500	22,000	21,000	20,000	20,000
営業利益	▲5,300	▲2,005	▲200	1,615	1,417
営業利益率	▲17.7%	▲6.5%	▲0.6%	4.9%	4.3%
仕入税	-	-	-	-	-
営業外収益	-	-	-	-	-
支払利息	500	494	480	465	450
営業外費用	500	494	480	465	450
経常利益	▲5,800	▲2,488	▲680	1,150	1,165
繰引前当期純利益	▲5,800	▲2,488	▲680	1,150	1,165
法人税等	50	50	50	50	50
当期純利益	▲5,850	▲2,538	▲730	1,100	1,115
H24/3以前発生	▲5,250	-	-	-	-
H25/3発生	▲5,800	-	-	-	-
H26/3発生	-	▲2,488	-	-	-
H27/3発生	-	-	▲680	-	-
H28/3発生	-	-	-	1,150	-
H29/3発生	-	-	-	-	1,165
欠損金の発生(▲)または使用	▲11,050	▲2,488	▲680	1,150	1,165
繰越欠損金繰戻	▲11,050	▲13,548	▲14,228	▲13,078	▲11,914
課税所得	-	-	-	-	-
販管費の内訳					
項目	(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
役員報酬	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000
役員賞与	10,500	9,500	9,500	9,500	9,500
法定福利費	2,005	1,814	1,814	1,814	1,814
水道光熱費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
広告宣伝費	100	50	50	50	50
減価償却費	1,500	1,300	1,150	1,080	1,014
賃借料	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
雑費	-	-	-	-	-
雑費	1,895	1,836	896	59	122
販管費	24,500	22,000	21,000	20,000	20,000

7. 計数計画(金融機関別返済計画)

【作成の仕方】(経営改善計画書 D-10 ページ参照)

「計数計画」のうち、金融機関別の返済計画について記載しています。

返済計画は平成25年6月から毎月50千円の返済をスタートすることとしており、債権残高プロラタにより金融機関別の返済額を計算しています。

金融機関別返済計画 (単位:千円)

項目	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
甲信用金庫(長期)					
期首残高	15,000	15,000	14,625	14,175	13,725
新規借入	-	-	-	-	-
返済	-	375	450	450	450
期末残高	15,000	14,625	14,175	13,725	13,275
乙信用金庫(長期)					
期首残高	5,000	5,000	4,875	4,725	4,575
新規借入	-	-	-	-	-
返済	-	125	150	150	150
期末残高	5,000	4,875	4,725	4,575	4,425
合計					
期首残高	20,000	20,000	19,500	18,900	18,300
新規借入	-	-	-	-	-
返済	-	500	600	600	600
期末残高	20,000	19,500	18,900	18,300	17,700

8. 保全状況

【作成の仕方】(経営改善計画書 D-11 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を記載しています。

本事例では、甲信用金庫が不動産(社長自宅)に対して根抵当権を付しており、鑑定評価額4,000千円を保全額としています。

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。

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(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 甲信用金庫	15,000	4,000	4,000	4,000	-	-	-	11,000	社長自宅
2 乙信用金庫	5,000	-	-	-	-	-	-	5,000	
合計	20,000	4,000	4,000	4,000	-	-	-	16,000	

その他

【メイン行における自己査定】

メイン行のD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