
事業再生計画書

平成25年〇月〇日

株式会社C社

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。

目次

1. はじめに	C - 3
2. 会社概要	C - 4
① 会社概要	C - 4
② 沿革	C - 5
③ 店舗一覧	C - 6
3. ビジネスモデル俯瞰図	C - 7
4. 窮境原因の分析	C - 8
5. SWOT分析	C -10
6. 基本方針	C -11
7. 窮境原因の解消策	C -12
8. 改善施策実行のための行動計画表(アクションプラン)	C -14
9. 計数計画概要	C -15
10. 計数計画	C -16
11. 資産保全状況	C -21
12. 経営者責任	C -22
13. モニタリング計画について	C -23

※ 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。

1. はじめに

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、不退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、よろしく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(1/3)

① 会社概要

【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 丁信金 : 2,000千円 計 : 100,000千円 (平成25年3月31日現在)

2. 会社概要(2/3)

② 沿革

平成2年4月 ○○県○○市に株式会社C社設立、1号店開業

平成12年9月 ○○県○○市に2号店開業

平成17年4月 ○○県××市の○○ショッピングセンター内に3号店開業
(初の商業施設内への出店)

平成18年5月 本社事務所移転(1号店内から現在の所在地へ)

平成19年7月 ○○県△△市の○○駅ビル内に4号店開業
(初の喫茶コーナー併設型店舗)

平成20年4月 ○○県▲▲市の○○ショッピングセンター内に5号店開業

現在、路面店2店舗、商業施設内に3店舗の合計5店舗を展開
(うち1店舗は喫茶コーナー併設)

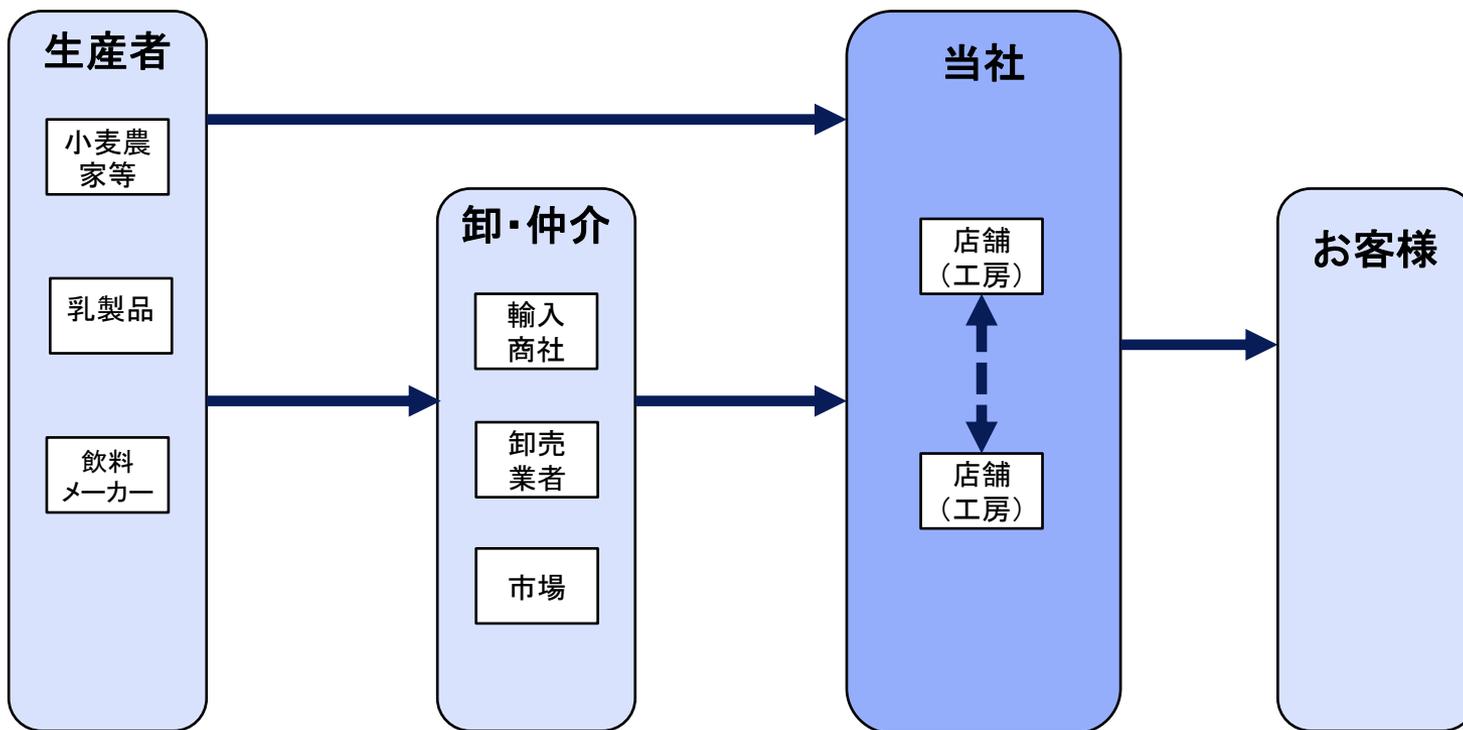
2. 会社概要(3/3)

③ 店舗一覧

店舗名	所在地	店舗形態
1号店(本店)	〇〇県〇〇市〇〇1-2-3	路面店
2号店	〇〇県〇〇市〇〇4-5-6	路面店
3号店	〇〇県××市〇〇7-8-9 〇〇ショッピングセンター内	商業施設内
4号店	〇〇県△△市〇〇6-5-4 〇〇駅ビル内	商業施設内 (喫茶店併設)
5号店	〇〇県▲▲市〇〇3-2-1 〇〇ショッピングセンター内	商業施設内
(本社事務所)	〇〇県〇〇市〇〇9-8-7	

※いずれも賃借物件である。

3. ビジネスモデル俯瞰図



4. 窮境原因の分析(1/2)

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 ② 予実管理の不備	<p>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。</p> <p>計数管理が甘く、特に予実管理をしておらず、每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。</p>
2. 新規出店の失敗	① 出店時の見込みの甘さ ② 賃料負担の大きい立地への出店 ③ 喫茶業態への進出	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>

4. 窮境原因の分析(2/2)

窮境原因	内容	具体的な原因
3. 過剰な設備投資	① 大型製造設備導入によるコスト増	各店舗ごとにパンの大型製造設備を設置してきましたが、当初の想定どおりには売上が伸びずに設備の稼働率が低迷し、結果として設備が過剰になってしまいました。
	② 本社費の負担	店舗拡大を機に、これまで1号店(本店)にあった本社事務所を独立・移転させました。当該本社は今後の多店舗展開を見据えて余裕のある面積を賃借していますが、これが固定費負担の増加を招く結果となりました。
4. 人材育成の不備	① 店舗現場に任せきりにした人材育成	店舗運営をそれぞれの店長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。結果として顧客離れを引き起こしました。

5. SWOT分析

- SWOT分析によって、当社の課題を内部環境(S,W)と外部環境(O,T)に分類して以下のように抽出しました。

	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

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ないます。

7. 窮境原因の解消策(1/2)

- 窮境原因を解消するため、以下のように具体的な解消策を立案いたしました。

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、店舗周辺的环境や商圈、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賃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。

7. 窮境原因の解消策(2/2)

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. 改善施策実行のための行動計画表(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	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. 計数計画概要

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	▲ 7,800	▲ 1,835	8,477	10,860	12,283	12,599	12,910
当期利益	▲ 7,980	▲ 2,015	6,797	10,680	12,103	8,937	7,566
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)	-	-	-	-	-	-	-
差引要償還債務残高	88,230	87,029	75,386	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:中小企業特性反映後)	▲ 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。

10. 計数計画(1/5)

前提条件

項目	内容
売上高	計画0年目(平成26年3月期)は4号店喫茶コーナー閉鎖等により前期比2.0%の減少を見込むが、計画1年目(平成27年3月期)は外部からの生産受託の拡大等の改善施策効果の通期寄与により前期比4.0%増加、計画2年目(平成28年3月期)、計画3年目(平成29年3月期)はそれぞれ前期比1.0%の増加を見込む。計画4年目(平成30年3月期)以降は前期数値を横置き。
売上総利益率	計画0年目は赤字であった4号店喫茶コーナーの閉鎖等により0.1%の改善、計画1年目及び計画2年目は配送コスト圧縮等の改善施策効果の通期寄与により0.3%改善を見込む。計画3年目以降は前期数値を横置き。
役員報酬	経営者責任として、計画0年目に役員報酬の金額を12百万円から8百万円に削減
PL	
従業員給与	4号店喫茶コーナー閉鎖に伴いアルバイト人員数を削減、計画0年目に2百万円の減少を見込む。
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。
賃借料	4号店喫茶コーナー閉鎖及び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む。
支払利息	従前の約定利率に基づき計上。
固定資産除売却損	計画1年目に1.5百万円を計上。
法人税等	計画4年目より課税所得発生・法人税等の支払の発生を見込む。
商品	商品構成の見直しによる減少を見込む。
買掛金	商品構成の見直しによる減少を見込む。
BS	
敷金保証金	4号店喫茶コーナー閉鎖及び本社事務所移転により、計画1年目に3百万円の減少を見込む。
未払法人税等	法人税等の計上に伴い、計画4年目より未払法人税等を計上。
CF	
借入返済	計画0年目に総額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10百万円を債権残高に応じて各金融機関に返済。

10. 計数計画(2/5)

損益計画

(単位:千円)	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25年3月期	平成26年3月期	平成27年3月期	平成28年3月期	平成29年3月期	平成30年3月期	平成31年3月期
売上高	300,000	294,000	305,760	308,818	311,906	311,906	311,906
売上原価	195,300	191,100	197,827	198,879	200,867	200,867	200,867
売上総利益	104,700	102,900	107,933	109,939	111,038	111,038	111,038
売上総利益率	34.9%	35.0%	35.3%	35.6%	35.6%	35.6%	35.6%
販管費	110,000	102,298	97,206	97,079	97,005	96,939	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	-	-	-	-	-	-	-
固定資産除売却損	-	-	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					
欠損金の発生(▲)または使用	▲ 7,800	▲ 1,835	6,977	10,860	12,283	12,599	12,910
繰越欠損金残高	▲ 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	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25年3月期	平成26年3月期	平成27年3月期	平成28年3月期	平成29年3月期	平成30年3月期	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	1,800	1,698	1,606	1,479	1,405	1,339	1,278
賃借料	35,000	35,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
水道光熱費	10,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
その他販管費	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
販管費	110,000	102,298	97,206	97,079	97,005	96,939	96,878

10. 計数計画(3/5)

貸借対照表(資産の部)

(単位:千円)		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25年3月期	平成26年3月期	平成27年3月期	平成28年3月期	平成29年3月期	平成30年3月期	平成31年3月期
現金預金		11,770	7,971	9,614	11,773	15,282	17,299	16,985
商品		31,600	30,082	28,642	28,642	28,642	28,642	28,642
前払家賃		2,500	2,500	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
流動資産		45,870	40,553	40,456	42,615	46,123	48,141	47,826
建物付属設備		27,650	26,685	24,753	23,889	23,056	22,251	21,474
機械装置		19,200	18,808	17,924	17,559	17,200	16,849	16,505
車両運搬具		950	903	857	815	774	735	698
什器備品		1,810	1,517	1,271	1,065	892	748	627
有形固定資産		49,610	47,912	44,806	43,328	41,922	40,583	39,305
電話加入権		360	360	360	360	360	360	360
無形固定資産		360	360	360	360	360	360	360
敷金保証金		30,000	30,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000
投資その他の資産		30,000	30,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000
固定資産		79,970	78,272	72,166	70,688	69,282	67,943	66,665
資産合計		125,840	118,825	112,622	113,302	115,405	116,084	114,491

貸借対照表(負債・純資産の部)

(単位:千円)		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25年3月期	平成26年3月期	平成27年3月期	平成28年3月期	平成29年3月期	平成30年3月期	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(4/5)

キャッシュ・フロー計算書

(単位:千円)	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25年3月期	平成26年3月期	平成27年3月期	平成28年3月期	平成29年3月期	平成30年3月期	平成31年3月期
税引前当期純利益	▲ 7,800	▲ 1,835	6,977	10,860	12,283	12,599	12,910
減価償却費	1,800	1,698	1,606	1,479	1,405	1,339	1,278
固定資産除売却損	-	-	1,500	-	-	-	-
たな卸資産増減	▲ 1,200	1,518	1,440	-	-	-	-
その他流動資産増減	-	-	300	-	-	-	-
買掛金増減	▲ 2,000	-	▲ 3,000	-	-	-	-
法人税等支払	▲ 180	▲ 180	▲ 180	▲ 180	▲ 180	▲ 1,921	▲ 4,503
営業活動によるCF ①	▲ 9,380	1,201	8,643	12,159	13,508	12,018	9,686
設備投資額	-	-	-	-	-	-	-
敷金保証金増減	-	-	3,000	-	-	-	-
投資活動によるCF ②	-	-	3,000	-	-	-	-
長期借入金増減	-	▲ 5,000	▲ 10,000	▲ 10,000	▲ 10,000	▲ 10,000	▲ 10,000
財務活動によるCF	-	▲ 5,000	▲ 10,000	▲ 10,000	▲ 10,000	▲ 10,000	▲ 10,000
現金預金増減	▲ 9,380	▲ 3,799	1,643	2,159	3,508	2,018	▲ 314
現金預金期首残高	21,150	11,770	7,971	9,614	11,773	15,282	17,299
現金預金期末残高	11,770	7,971	9,614	11,773	15,282	17,299	16,985
FCF ①+②	▲ 9,380	1,201	11,643	12,159	13,508	12,018	9,686

【キャッシュ・フロー倍率の推移】

有利子負債		95,000	85,000	75,000	65,000	55,000	45,000
▲現預金		▲ 7,971	▲ 9,614	▲ 11,773	▲ 15,282	▲ 17,299	▲ 16,985
▲運転資金		-	-	-	-	-	-
要償還債務①		87,029	75,386	63,227	49,718	37,701	28,015
留保利益(当期純利益)		▲ 2,015	6,797	10,680	12,103	8,937	7,566
減価償却費		1,698	1,606	1,479	1,405	1,339	1,278
固定資産除売却損		-	1,500	-	-	-	-
引当金増減		-	-	-	-	-	-
キャッシュ・フロー②		▲ 318	9,903	12,159	13,508	10,277	8,844
キャッシュ・フロー倍率①÷②		▲ 274.1	7.6	5.2	3.7	3.7	3.2

10. 計数計画(5/5)

金融機関別返済計画

(単位:千円)		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25年3月期	平成26年3月期	平成27年3月期	平成28年3月期	平成29年3月期	平成30年3月期	平成31年3月期
甲銀行								
	期首残高	50,000	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	50,000	47,500	42,500	37,500	32,500	27,500	22,500
乙銀行								
	期首残高	36,000	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	36,000	34,200	30,600	27,000	23,400	19,800	16,200
丙銀行								
	期首残高	12,000	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	12,000	11,400	10,200	9,000	7,800	6,600	5,400
丁信用金庫								
	期首残高	2,000	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	2,000	1,900	1,700	1,500	1,300	1,100	900
合計								
	期首残高	100,000	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	100,000	95,000	85,000	75,000	65,000	55,000	45,000

11. 資産保全状況

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

■ 役員報酬の減額

- 経営者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、経営者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. モニタリング計画について

■ モニタリングの方針

- 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。