

## 経営改善計画書

「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」に基づく経営革新等支援機関  
による経営改善計画策定支援

平成〇年〇月〇日

甲株式会社  
代表取締役社長 ●●

### 【留意事項】

本経営改善計画書の雛形はあくまでもサンプルであり、地域における金融環境、企業の状況に応じて適宜変更されることを想定しています。

※本資料は、認定支援機関向け経営改善・事業再生研修【実践力向上編】(株式会社きんざい)の事例をベースに作成をしています。

### 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したところ、

### 実情に応じて適宜記載

座を眺み新工場の取得も行いました。ところが、円高による材料費、人件費の高騰、大商社高問題に端を発した中国での自動車部品生産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 ●●

経営改善計画書のサンプル【原則版】

≪ 債務者概況表 ≫

認定支援機関作成支援⇒社長検証

|          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |
|----------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|--|--|
| ① 対象先・概要 | 事業者 甲株式会社<br>連絡先 ●●●-●●●-●●●●●● 住所 ××県△△市●●●<br>業種 製造業 設立年月日 昭和52年1月25日 年商 322 百万円<br>事業内容 自動車部品 代表者 ●●● 年齢 60 歳<br>資本金 10百万円 従業員数 25名 金融機関 ①A銀行 ②B銀行 ③C信金 ④ ⑤<br>事業内容・沿革<br>昭和52年1月 ××県△△市にて創業<br>平成23年12月 ××県△△市にて新工場取得  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 金融機関名<br>A銀行 195 81.1% 192 80.9% 274 76.0%<br>B銀行 45 18.9% 45 19.1% 39 10.8%<br>C信金 0 0.0% 0 0.0% 48 13.2%  |  |  |
|          | 銀行取引状況<br>名前 株数 関係 名前 役職<br>●●● 3,500 社長 ●●● 代表<br>●●● 1,200 長女 ●●● 取締役<br>●●● 300 長男 ●●● 取締役  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 銀行取引状況<br>合計 240 100.0% 238 100.0% 381 100.0%   |  |  |
|          | 平成24年9月期<br>資産の部 決算 修正 実質 負債の部 決算 修正 実質<br>現金 39 39 支払債務 5 5<br>売上債権 19 ▲1 18 短期借入金 21 21<br>棚卸資産 1 1 其他 28 28<br>その他 10 10 流動負債計 53 0 53<br>流動資産計 69 ▲1 68 長期借入金 340 340 【財務上の問題点】<br>土地 118 ▲7 111 其他 3 3 平成23年9月に約弁正常化も足元の資金繰り厳しい。<br>建物(附属含) 118 ▲7 111 其他 0 0<br>その他 48 48 有形固定資産 284 ▲14 270 固定負債計 344 0 344<br>有形固定資産 284 ▲14 270 無形固定資産 0 0 負債合計 397 0 397<br>無形固定資産 0 0 資本の部 決算 修正 実質<br>役員等 0 0 資本金 10 10<br>投資有価証券 1 1 其他 18 ▲16 2<br>その他 71 ▲2 70 投資等 72 ▲2 70<br>投資等 72 ▲2 70 自己資本 28 ▲16 12<br>固定資産計 356 ▲15 341 負債・資本合計 425 ▲16 409<br>資産合計 425 ▲16 409 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ⑤ 現状と認識課題<br>・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、受注が大幅に減少。<br>・営業体制強化による売上拡大が課題。<br>・平成24年9月期に17名の人員削減を実施済みであるが、更なる経費削減が課題。<br>・旧工場について可能な限り早期に処分し担保権者に弁済することが課題。 |  |  |
|          | ② 財務内容及び問題点<br>主要項目コメント及び問題点<br>【資産査定】<br>・増減掛金▲1、旧工場の含み損▲14、保険積立金の含み損▲2   |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ⑥ 経営改善計画策定方針<br>・営業体制強化による売上高の拡大<br>・経費削減(役員報酬、人件費、消耗品費等)<br>・旧工場の処分  |  |  |
| ③ 業績推移等  | (単位:千円) 22年9月期(実績) 23年9月期(実績) 24年9月期(実績) 25年9月期(見込)<br>売上高 222 350 322 138<br>営業利益 21 39 ▲27 ▲35<br>経常利益 35 45 ▲23 ▲29<br>当期利益 35 33 ▲23 ▲26<br>減価償却 14 28 37 28<br>決算上自己資本 19 52 28 2<br>修正 ▲16 ▲16<br>実質自己資本 12 ▲14<br>中小企業特性 5 5<br>特性反映後実質自己資本 17 ▲9<br>金融機関からの借入金 240 238 361 340<br>【分析結果】<br>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る受注減で赤字傾向となり、平成25年9月期には実質債務超過となる見込。<br>収益返済原資 14 百万円<br>債務超過返済年数 5 年 (中小企業特性反映後ベース)<br>債務償還年数 26 年 (借入金361÷収益返済原資14=26年)  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ⑥ 経営改善計画策定方針<br>・営業体制強化による売上高の拡大<br>・経費削減(役員報酬、人件費、消耗品費等)<br>・旧工場の処分  |  |  |

経営改善計画書のサンプル【原則版】

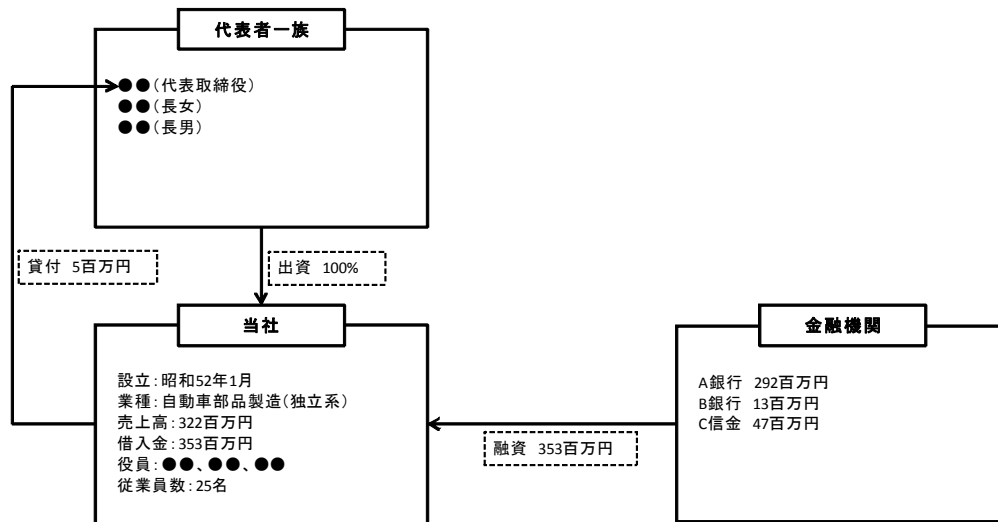
≪ 概要 ≫

認定支援機関作成支援⇒社長検証

|           |   |  |
|-----------|---|--|
| ① 課題・問題点  | (財務状況(資産実態・損益動向)、窮境要因等)<br>I 中国での自動車不買運動<br>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。        |  |
|           | II 新工場の過剰投資<br>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するものですが、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しまいました。                |  |
|           | III 脆弱な営業体制<br>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、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。  |  |
| ② 計画の基本方針 | IV 経費予算管理未実施<br>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。   |  |
|           | 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。<br>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。<br>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。<br>・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。<br>・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 改善目標等   | 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)。<br>平成28年9月期(計画3年目)に経常黒字化を果たします。<br>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。<br>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。   |  |

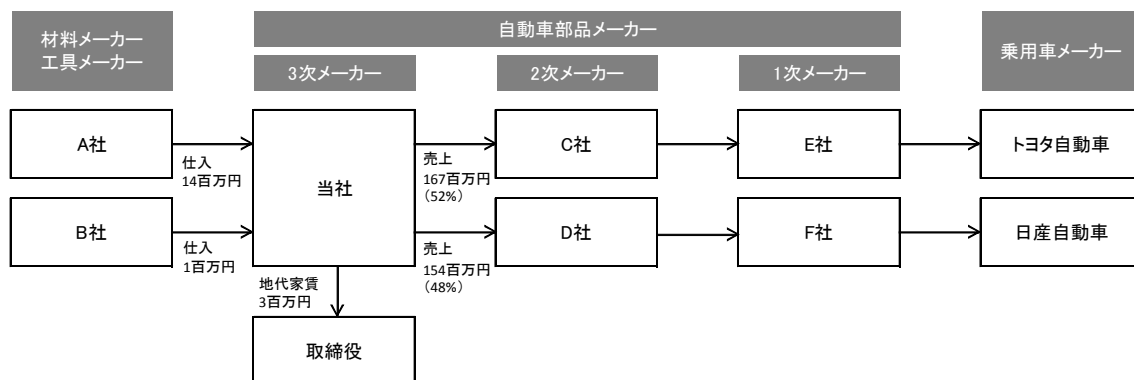
《 企業集団の状況 》

- ・ 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)



《 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



※切削用ハイール材料については、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   |

＜ 資金実績表 ＞

1. 平成24年9月期（前期実績）

（単位：千円）

| 平成24年9月期 | 前年<br>繰越 | 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       |
|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 売上高      |          | 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  |
| 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 | 213,273 | 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  | 47,267  | 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 | 前年<br>繰越 | 実績<br>10月 | 実績<br>11月 | 実績<br>12月 | 実績<br>1月 | 見通し<br>2月 | 見通し<br>3月 | 見通し<br>4月 | 見通し<br>5月 | 見通し<br>6月 | 見通し<br>7月 | 計       |
|----------|----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|
| 売上高      |          | 8,147     | 8,888     | 11,613    | 13,746   | 10,449    | 8,996     | 11,679    | 12,263    | 12,876    | 13,520    | 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   | 353,124   | 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    | 23,770    | 16,399   | 21,493    | 26,920    | 31,675    | 32,241    | 33,699    | 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 | 前年<br>繰越 | 実績<br>10月 | 実績<br>11月 | 仮<br>12月 | 仮<br>1月 | 仮<br>2月 | 仮<br>3月 | 仮<br>4月 | 仮<br>5月 | 仮<br>6月  | 仮<br>7月  | 計        |
|----------|----------|-----------|-----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|
| 売上高      |          | 8,147     | 8,888     | 11,613   | 13,746  | 10,449  | 8,996   | 11,679  | 12,263  | 12,876   | 13,520   | 112,178  |
| 借入       |          | 38,295    | -         | -        | -       | -       | -       | -       | -       | -        | -        | 38,295   |
| 返済       |          | 38,781    | 7,528     | 7,520    | 6,154   | 6,538   | 7,692   | 5,385   | 6,308   | 6,538    | 6,077    | 98,521   |
| 借入金残高    | 361,137  | 360,651   | 353,124   | 345,604  | 339,450 | 332,911 | 325,219 | 319,834 | 313,527 | 306,988  | 300,911  | 300,911  |
| 現預金残高    | 39,261   | 23,129    | 21,834    | 16,847   | 3,322   | 1,877   | ▲ 387   | ▲ 1,017 | ▲ 6,759 | ▲ 11,840 | ▲ 16,154 | ▲ 16,154 |

＜ 計数計画・具体的な施策 ＞

数値計画の概要

（単位：千円）

|                         | 実績-2<br>平成23年9月期 | 実績-1<br>平成24年9月期 | 計画0年目<br>平成25年9月期 | 計画1年目<br>平成26年9月期 | 計画2年目<br>平成27年9月期 | 計画3年目<br>平成28年9月期 | 計画4年目<br>平成29年9月期 | 計画5年目<br>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            |
| 簡易CF(経常利益+減価償却費-法人税等) A | 61,304           | 13,374           | 2,619             | 7,420             | 14,653            | 18,017            | 21,437            | 21,375            |
| 現預金残高                   | 81,514           | 39,261           | 53,986            | 46,197            | 51,170            | 57,358            | 64,969            | 69,201            |
| 金融機関借入金                 | 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 A÷B                | 1.8              | 23.0             | 111.9             | 37.9              | 18.1              | 13.7              | 10.5              | 9.5               |
| 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年目に経営風宇化している。計画5年目に中小企業特性反映後実質債務超過を解消し、その時点のCF倍率は9.5倍と10倍以下となっている。

社長作成

| 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削り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。 |
| 省略する      |               |           |  |
| 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)  |
| 省略する      |               |           |  |
| 2 旧工場の処分  | 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。   |

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お願い申し上げます。 |
| 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。   |

《 実施計画 》

経営改善計画に関する具体的施策の効果

(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      | 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 |
| 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。<br>・取引金融機関様に決算書を送付します。 |

《 計数計画 》

損益計算書と課税所得

(単位:千円)

|                | 実績-2<br>平成23年9月期 | 実績-1<br>平成24年9月期 | 計画0年目<br>平成25年9月期 | 計画1年目<br>平成26年9月期 | 計画2年目<br>平成27年9月期 | 計画3年目<br>平成28年9月期 | 計画4年目<br>平成29年9月期 | 計画5年目<br>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               | 125               | 142               | 140               | 156               | 156               |
|                | 省略する             |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| 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               |
|                | 省略する             |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| 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。

製造原価報告書

(単位:千円)

|          | 実績-2<br>平成23年9月期 | 実績-1<br>平成24年9月期 | 計画0年目<br>平成25年9月期 | 計画1年目<br>平成26年9月期 | 計画2年目<br>平成27年9月期 | 計画3年目<br>平成28年9月期 | 計画4年目<br>平成29年9月期 | 計画5年目<br>平成30年9月期 |
|----------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 期首材料棚卸高  | 207              | 847              | 214               | 92                | 96                | 101               | 106               | 106               |
|          | 省略する             |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| 経費       | 101,566          | 119,794          | 67,412            | 50,808            | 47,842            | 50,156            | 44,174            | 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           |
| 期首仕掛品棚卸高 | 1,064            | 423              | 13                | 6                 | 6                 | 6                 | 6                 | 6                 |
| 期末仕掛品棚卸高 | 423              | 13               | 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           |

販管費の内訳

(単位:千円)

|      | 実績-2<br>平成23年9月期 | 実績-1<br>平成24年9月期 | 計画0年目<br>平成25年9月期 | 計画1年目<br>平成26年9月期 | 計画2年目<br>平成27年9月期 | 計画3年目<br>平成28年9月期 | 計画4年目<br>平成29年9月期 | 計画5年目<br>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            |
|      | 省略する             |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| 経費   | 1,425            | 833              | 791               | 791               | 791               | 791               | 791               | 534               |
| 販管費  | 64,942           | 73,110           | 32,883            | 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<br>平成23年9月期 | 実績-1<br>平成24年9月期 | 計画0年目<br>平成25年9月期 | 計画1年目<br>平成26年9月期 | 計画2年目<br>平成27年9月期 | 計画3年目<br>平成28年9月期 | 計画4年目<br>平成29年9月期 | 計画5年目<br>平成30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             |
| 省略する     |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| 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           |

貸借対照表(負債・純資産の部)

| (単位:千円)           | 実績-2<br>平成23年9月期 | 実績-1<br>平成24年9月期 | 計画0年目<br>平成25年9月期 | 計画1年目<br>平成26年9月期 | 計画2年目<br>平成27年9月期 | 計画3年目<br>平成28年9月期 | 計画4年目<br>平成29年9月期 | 計画5年目<br>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                |
| 省略する              |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| 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           |
| <b>【実質純資産の推移】</b> |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| 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           | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| 省略する              |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| 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<br>平成23年9月期 | 実績-1<br>平成24年9月期 | 計画0年目<br>平成25年9月期 | 計画1年目<br>平成26年9月期 | 計画2年目<br>平成27年9月期 | 計画3年目<br>平成28年9月期 | 計画4年目<br>平成29年9月期 | 計画5年目<br>平成30年9月期 |
|------------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 税引前当期純利益               | 44,257           | ▲23,132          | ▲25,761           | ▲24,826           | ▲1,243            | 4,462             | 9,171             | 10,428            |
| 減価償却費                  | 24,472           | 32,668           | 27,672            | 17,692            | 15,188            | 12,848            | 11,558            | 10,497            |
| 省略する                   |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| 法人税等支払                 | ▲76              | ▲11,511          | ▲81               | ▲54               | ▲54               | ▲54               | ▲54               | ▲54               |
| 営業活動によるCF①             | 97,462           | 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         | ▲0                | 225               | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| 省略する                   |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| 長期貸付金増減                | -                | -                | 5,941             | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| 投資活動によるCF②             | ▲61,011          | ▲187,197         | 17,261            | 9,456             | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| 短期借入金増減                | ▲33,306          | 450              | ▲20,765           | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| 長期借入金増減                | 25,942           | 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          | ▲8,611            | ▲18,668           | ▲10,549           | ▲12,418           | ▲14,885           | ▲17,997           |
| 現金預金増減                 | 29,088           | ▲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           | 39,261            | 53,986            | 46,197            | 51,170            | 57,358            | 64,969            |
| 現金預金期末残高               | 81,514           | 39,261           | 53,986            | 46,197            | 51,170            | 57,358            | 64,969            | 69,201            |
| FCF①+②(注3)             |                  |                  | 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            |
| <b>【キャッシュフロー比率の推移】</b> |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| 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(注1)              |                  |                  | ▲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)(注2)  |                  |                  | 133.2             | ▲50.4             | 17.2              | 13.1              | 10.1              | 9.1               |

(注1)《計数計画概要・具体的施策》「数値計画の概要」では、キャッシュフローの算定に引当金増減を含めていないため、キャッシュフロー比率の計算結果が異なっている。

(注2) 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3) 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<br>平成23年9月期 | 実績-1<br>平成24年9月期 | 計画0年目<br>平成25年9月期 | 計画1年目<br>平成26年9月期 | 計画2年目<br>平成27年9月期 | 計画3年目<br>平成28年9月期 | 計画4年目<br>平成29年9月期 | 計画5年目<br>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    |                  |                  | 259,670           | 276,410           | 266,088           | 255,807           | 243,483           | 228,583           |
| 新規借入    |                  |                  | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| 返済      |                  |                  | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| 期末残高    |                  |                  | 259,670           | 276,410           | 266,088           | 255,807           | 243,483           | 228,583           |
| B銀行(長期) |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| 期首残高    |                  |                  | 39,229            | 12,172            | 12,475            | 12,426            | 11,962            | 11,406            |
| 新規借入    |                  |                  | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| 返済      |                  |                  | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| 期末残高    |                  |                  | 39,229            | 12,172            | 12,475            | 12,426            | 11,962            | 11,406            |
| 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               |

金融機関別借入金返済計画には以下のような内容を記載すること

1. 期中の返済額及び期末の残高を記載すること。
2. 信用保証協会の保証付債権については、それ以外の債権と区分して記載すること。
3. 金融機関が複数ある場合には、金融機関別返済額の算出方法(残高比率等)を記載すること。

≪ 計数計画 ≫

金融支援計画

甲社は、経営改善の実施に必要なすべての金融機関から金融支援の同意を得る予定です。各金融機関ごとの金融支援の内容は以下のとおりです。

1. A銀行からの金融支援の内容  
・返済額は各計画期間のフリーキャッシュフロー(FCF)の80%に金融機関借入金に占めるA銀行の融資残高の比率を乗じた額とし、従前の返済額●千円からの軽減が予定されています。なお、金利は2.4%(短期)、2.0%(長期)を予定しています。
2. B銀行からの金融支援の内容

省略する

います。

【記載上の留意事項】

金融支援計画には以下の内容を記載すること

1. 金融機関別に既存の借入条件(返済時期及び額、金利等)と支援後の借入条件を対比して、既存の借入金の返済負担が軽減・維持されていることが確認できるように記載すること(複数の契約がある場合には契約ごとに返済負担の軽減・維持がなされていることが確認できることが望ましい)
2. 事業収益以外の原資(資産売却等)による返済がある場合には、その内容がわかるように記載すること
3. 計画において金融支援として融資行為のみを予定する場合には、申請者が財務上の問題を抱えている旨と理由をわかるように記載すること。

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<br>(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    | A銀行   | 291,866 | 259,346 | 259,346 | 150,000 | -      | 11,179 | 98,167  | 32,520           |        |
| 省略する |       |         |         |         |         |        |        |         |                  |        |
| 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。

債権者間調整のために必要な場合等には適宜作成する。