

経営改善計画策定支援事業(405事業)

令和5年度 申請説明資料

- | | |
|--------------------------------------|------|
| 1. 405事業の面接について | P.1 |
| 2. 405事業の申請フロー | P.2 |
| 3. 静岡県信用保証協会扱いがある場合の対応 | P.3 |
| 4. 経営改善計画書のサンプル | P.4 |
| 5. 経営改善計画の形式チェック自己点検表 (兼ドラフトの送付書) | P.11 |
| 6. 「収益力改善支援に関する実務指針」の概要 | P.12 |
| 7. <計画策定支援>実務指針に基づく実施確認表 | P.13 |
| 8. <伴走支援>実務指針に基づく実施確認表 | P.14 |
| 9. 伴走支援報告書 | P.15 |
| 10. ローカルベンチマーク(ロカベン)シート | P.17 |
| 11. ガバナンス体制の整備に関するチェックシート | P.18 |

静岡県中小企業活性化協議会(経営改善支援)

電話 054-275-1880

kaizenshien@shizuoka-cci.or.jp

405事業の面接について

経営改善計画策定支援事業（405事業）では、申請者及び認定経営革新等認定支援機関に対し、申請時に「収益力改善支援に関する実務指針」を説明します。（令和4年度受付分では「計画策定の着眼点」や「伴走支援の着眼点」を説明します）

下記の通り、事業者及び認定経営革新等支援機関と面接を実施します。

記

1. 利用申請時、

事業者と認定経営革新等支援機関と協議会サブマネージャーが同席で、**面接**を実施。会場は、静岡商工会議所で行います。本申請書類を協議会に提出後、面接希望日時を電話・電子メールでご連絡ください。静岡商工会議所では、ほぼ毎日行っています。

また、月1回出張面接会（浜松会場、三島会場）を開催しています。出張面接会の日程は、静岡県中小企業活性化協議会HPに掲載しています。

出席者は、事業者は代表者本人。認定経営革新等支援機関は担当者で可。無償で参加する認定経営革新等支援機関(例えば、メイン金融機関)の出席は、任意です。

時間は30分程度。申請者の社長は名刺をご持参下さい。

なお、新型コロナ緊急事態宣言等の状況ではWEB面接（Teams）を予定します。

2. 計画策定費用支払申請時、

事業者と認定経営革新等支援機関と一緒に**WEB面接**（Teams使用）を実施します。30分程度。WEB面接は、事業者と認定経営革新等支援機関が同時参加（異なる場所からでも可）して下さい。「WEB面接予約申込書」（HPに添付）を電子メールください。協議会から招待メールを送ります。

なお、WEB環境が整わない等の場合は、相談ください。

お問い合わせ先

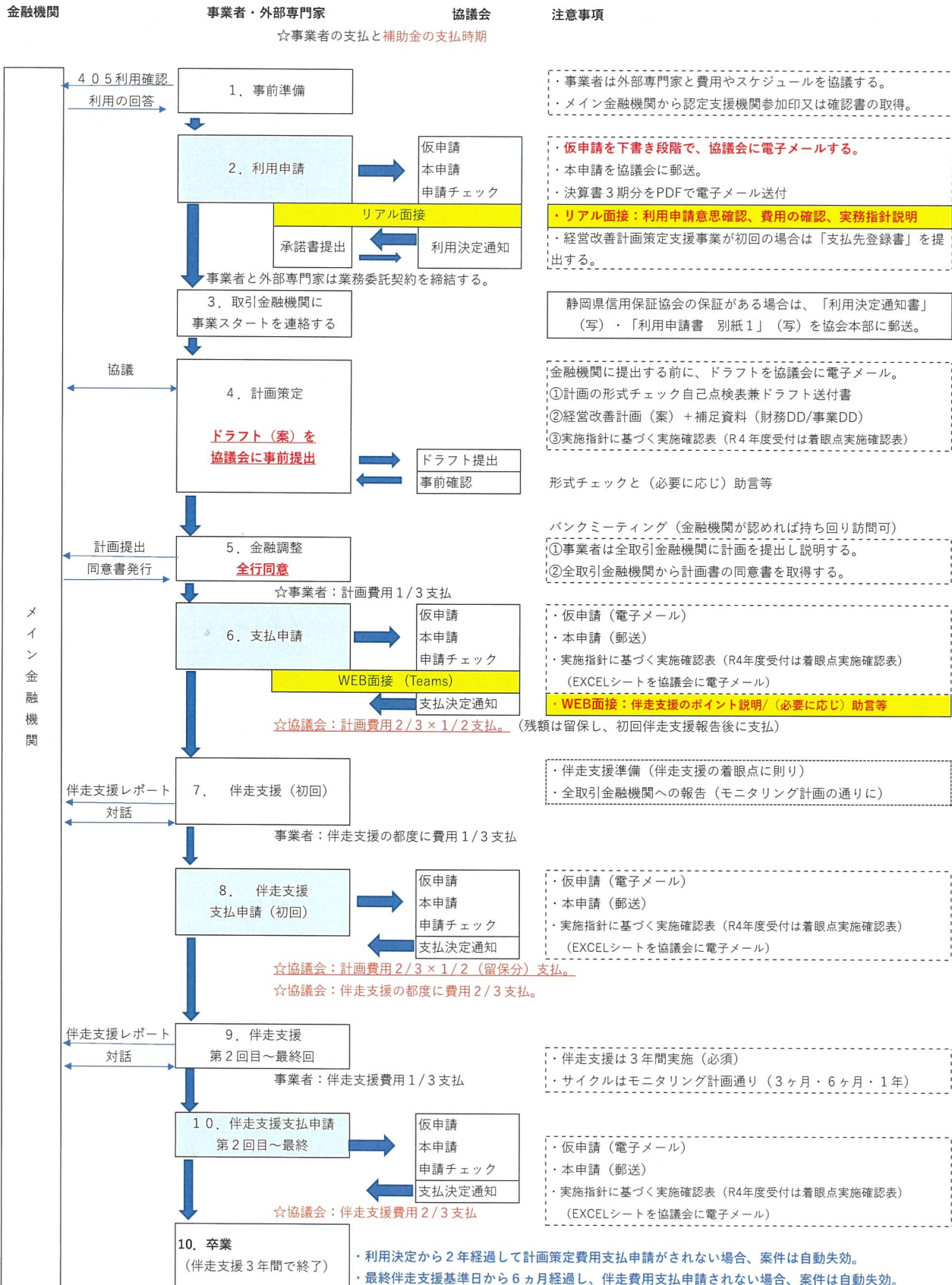
静岡県中小企業活性化協議会（経営改善支援担当）

電話 054-275-1880

2023.4.1

**【利用申請から卒業まで】
経営改善計画（405）事業の申請フロー R5年度**

申請書式や記入例は、HP「静岡県中小企業活性化協議会（経営改善支援）」からダウンロードして下さい。



*令和4年4月1日以前に利用決定した案件は、旧手続きのフローとなるため、5.支払申請時のWEB面接は必須ではありません。希望があれば対応いたします。但し、必要に応じ面接等をお願いする場合があります。

重要

代表認定経営革新等支援機関の皆様へ

令和5年4月1日
静岡県信用保証協会 経営支援部
静岡県中小企業活性化協議会

静岡県信用保証協会扱いがある場合の対応について

静岡県信用保証協会の保証付き借入金がある場合、経営改善計画(405事業)について静岡県信用保証協会の同意が必要となります。代表認定経営革新等支援機関の役割として下記の点をご確認ください。

<利用決定時>

協議会から「利用決定受理の通知」が届き次第、次の書類を静岡県信用保証協会に郵送ください。

①利用申請受理の通知書(写)・・・利用決定時、協議会から郵送される受付時の(写)

②利用申請書【別紙①】(写)・・・利用決定時、協議会から郵送される受付時の(写)

なお、同書類はa.申請者、b.その他認定経営革新等支援機関c.取引金融機関にも郵送することをお勧めします。経営改善計画策定のスタートが明確になり、その後の金融調整がスムーズに運びます。

【静岡県信用保証協会への郵送先】

〒420-8710 静岡市葵区追手町5番4号 アーバンネット静岡追手町ビル5階
静岡県信用保証協会 経営支援部 経営支援統括課 405事業担当 行
電話番号 電話054-252-2133

<経営改善計画合意形成に向けたバンクミーティング等について>

・バンクミーティングを開催する場合

バンクミーティングの開催日時について案内状を取引金融機関に送付するのとあわせて、静岡県信用保証協会にも、案内状を郵送ください。静岡県信用保証協会は、経営改善計画策定支援事業に伴うバンクミーティングには出席を予定していませんが、必要に応じて参加する場合があります。参加する場合には、ご連絡します。

・バンクミーティングを開催しない場合

バンクミーティングを開催せず、個別訪問により金融機関に説明を行う場合は、必ず、静岡県信用保証協会に訪問の上、説明をお願いします。静岡県信用保証協会 経営支援部経営支援統括課 405事業担当(電話054-252-2133)に、事前連絡してください。訪問いただく店(本店、浜松支店、沼津支店のいずれか)をご連絡します。

<経営改善計画書(案)の送付方法>

経営改善計画書案が出来上がり次第、次の書類を静岡県信用保証協会に簡易書留で郵送ください。

①利用申請受理の通知書(写)・・・利用決定時、協議会から郵送される受付時の(写)

②利用申請書【別紙①】(写)・・・利用決定時、協議会から郵送される受付時の(写)

③経営改善計画書(案) (表紙に申請者名と捺印)

※同意書用紙は静岡県信用保証協会にて用意しますので、同封は不要です。

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したところ、

実情に応じて適宜記載

産を眺め新工場の取得も計画しておりました。ところが、2022年10月に発生した大規模な自然災害により、工場設備が壊滅的な被害を受け、生産活動が完全にストップしました。また、大規模な自然災害により、自動車部品の需要が急激に減少し、売上高が大幅に減少しました。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 | | 住所 | ××県△△市●● | | 金融機関名 | 22年9月期 (実績) | シェア | 23年9月期 (実績) | シェア | 24年9月期 (実績) | シェア | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|--|-----|-------|----------------|-------|----------------|-------|----------------|-------|---------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|------|----|------|-----|-----|------|------|----|-----|-----|-------|----|----|-----|------|------|----|----|-----|----|---------|----|-----|----|---|----|-------|----|-----|-----|--------|----|----|----|-------|--------|--|-----|----|-----|------------|-----|-----|----|----|------------|---------|-----|-----|-----|-------|-----|---|-----|-----|----|--|----|------|-----|---|-----|--------|-----|-----|-----|------|----|----|----|--------|---|--|---|-----|----|--|----|-----|---|--|---|--------|---|--|---|--------|---|--|---|-----|----|-----|---|-----|----|----|----|-----|----|----|----|-----|----|----|----|-------|-----|-----|-----|-------|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|---------|-----|-----|-----|
| | 連絡先 | ●●●-●●●-●●●●●● | | 設立年月日 | 昭和52年1月25日 | | A銀行 | 195 | 81.1% | 192 | 80.9% | 274 | 76.0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ② 財務内容及び問題点 | 業種 | 製造業 | | 代表者 | ●●● | | B銀行 | 45 | 18.8% | 45 | 18.1% | 39 | 10.8% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 事業内容 | 自動車部品 | | 年齢 | 60歳 | | C借金 | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 48 | 13.2% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ③ 業績推移等 | 資本金 | 10百万円 | | 従業員数 | 25名 | | 金融機関 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 事業内容 | 自動車部品 | | 金融機関 | ①A銀行 ②B銀行 ③C借金 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ④ 現状と認識課題 | 事業内容 | 自動車部品 | | 債権関係 | 名前 株数 関係 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 事業内容 | 自動車部品 | | 債権関係 | ●●● 3,500 社長 ●●● 1,200 長女 ●●● 300 長男 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ⑤ 経営改善計画策定方針 | 事業内容 | 自動車部品 | | 役員構成 | 名前 役職 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 事業内容 | 自動車部品 | | 役員構成 | ●●● 代表 ●●● 取締役 ●●● 取締役 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>平成24年9月期 単位:百万円 主要項目コメント及び問題点</p> <table border="1"> <tr> <th>資産の部</th> <th>決算</th> <th>修正</th> <th>実績</th> <th>負債の部</th> <th>決算</th> <th>修正</th> <th>実績</th> </tr> <tr> <td>現金</td> <td>39</td> <td></td> <td>39</td> <td>支払債務</td> <td>5</td> <td></td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>売上債権</td> <td>19</td> <td>▲1</td> <td>18</td> <td>短期借入金</td> <td>21</td> <td></td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>棚卸資産</td> <td>1</td> <td></td> <td>1</td> <td>その他</td> <td>28</td> <td></td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>10</td> <td></td> <td>10</td> <td>流動負債計</td> <td>53</td> <td>0</td> <td>53</td> </tr> <tr> <td>流動資産計</td> <td>69</td> <td>▲1</td> <td>68</td> <td>長期借入金</td> <td>340</td> <td></td> <td>340</td> </tr> <tr> <td>土地</td> <td>118</td> <td>▲7</td> <td>111</td> <td>その他</td> <td>3</td> <td></td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>建物(附属含)</td> <td>118</td> <td>▲7</td> <td>111</td> <td>固定負債計</td> <td>344</td> <td>0</td> <td>344</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>48</td> <td></td> <td>48</td> <td>負債合計</td> <td>397</td> <td>0</td> <td>397</td> </tr> <tr> <td>有形固定資産</td> <td>284</td> <td>▲14</td> <td>270</td> <td>資本の部</td> <td>決算</td> <td>修正</td> <td>実績</td> </tr> <tr> <td>無形固定資産</td> <td>0</td> <td></td> <td>0</td> <td>資本金</td> <td>10</td> <td></td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>役員権</td> <td>0</td> <td></td> <td>0</td> <td>投資有価証券</td> <td>1</td> <td></td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>投資有価証券</td> <td>1</td> <td></td> <td>1</td> <td>その他</td> <td>18</td> <td>▲16</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>71</td> <td>▲2</td> <td>70</td> <td>投資等</td> <td>72</td> <td>▲2</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>投資等</td> <td>72</td> <td>▲2</td> <td>70</td> <td>固定資産計</td> <td>356</td> <td>▲15</td> <td>341</td> </tr> <tr> <td>固定資産計</td> <td>356</td> <td>▲15</td> <td>341</td> <td>資産合計</td> <td>425</td> <td>▲16</td> <td>409</td> </tr> <tr> <td>負債合計</td> <td>425</td> <td>▲16</td> <td>409</td> <td>負債・資本合計</td> <td>425</td> <td>▲16</td> <td>409</td> </tr> </table> | | | | | | | | | | | | | | 資産の部 | 決算 | 修正 | 実績 | 負債の部 | 決算 | 修正 | 実績 | 現金 | 39 | | 39 | 支払債務 | 5 | | 5 | 売上債権 | 19 | ▲1 | 18 | 短期借入金 | 21 | | 21 | 棚卸資産 | 1 | | 1 | その他 | 28 | | 28 | その他 | 10 | | 10 | 流動負債計 | 53 | 0 | 53 | 流動資産計 | 69 | ▲1 | 68 | 長期借入金 | 340 | | 340 | 土地 | 118 | ▲7 | 111 | その他 | 3 | | 3 | 建物(附属含) | 118 | ▲7 | 111 | 固定負債計 | 344 | 0 | 344 | その他 | 48 | | 48 | 負債合計 | 397 | 0 | 397 | 有形固定資産 | 284 | ▲14 | 270 | 資本の部 | 決算 | 修正 | 実績 | 無形固定資産 | 0 | | 0 | 資本金 | 10 | | 10 | 役員権 | 0 | | 0 | 投資有価証券 | 1 | | 1 | 投資有価証券 | 1 | | 1 | その他 | 18 | ▲16 | 2 | その他 | 71 | ▲2 | 70 | 投資等 | 72 | ▲2 | 70 | 投資等 | 72 | ▲2 | 70 | 固定資産計 | 356 | ▲15 | 341 | 固定資産計 | 356 | ▲15 | 341 | 資産合計 | 425 | ▲16 | 409 | 負債合計 | 425 | ▲16 | 409 | 負債・資本合計 | 425 | ▲16 | 409 |
| 資産の部 | 決算 | 修正 | 実績 | 負債の部 | 決算 | 修正 | 実績 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 現金 | 39 | | 39 | 支払債務 | 5 | | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上債権 | 19 | ▲1 | 18 | 短期借入金 | 21 | | 21 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 棚卸資産 | 1 | | 1 | その他 | 28 | | 28 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| その他 | 10 | | 10 | 流動負債計 | 53 | 0 | 53 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 流動資産計 | 69 | ▲1 | 68 | 長期借入金 | 340 | | 340 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 土地 | 118 | ▲7 | 111 | その他 | 3 | | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 建物(附属含) | 118 | ▲7 | 111 | 固定負債計 | 344 | 0 | 344 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| その他 | 48 | | 48 | 負債合計 | 397 | 0 | 397 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 有形固定資産 | 284 | ▲14 | 270 | 資本の部 | 決算 | 修正 | 実績 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 無形固定資産 | 0 | | 0 | 資本金 | 10 | | 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 役員権 | 0 | | 0 | 投資有価証券 | 1 | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 投資有価証券 | 1 | | 1 | その他 | 18 | ▲16 | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| その他 | 71 | ▲2 | 70 | 投資等 | 72 | ▲2 | 70 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 投資等 | 72 | ▲2 | 70 | 固定資産計 | 356 | ▲15 | 341 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 固定資産計 | 356 | ▲15 | 341 | 資産合計 | 425 | ▲16 | 409 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 負債合計 | 425 | ▲16 | 409 | 負債・資本合計 | 425 | ▲16 | 409 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>【分析結果】 平成24年9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。</p> <table border="1"> <tr> <th>(単位:千円)</th> <th>22年9月期 (実績)</th> <th>23年9月期 (実績)</th> <th>24年9月期 (実績)</th> <th>25年9月期 (見込)</th> </tr> <tr> <td>売上高</td> <td>222</td> <td>350</td> <td>322</td> <td>138</td> </tr> <tr> <td>営業利益</td> <td>21</td> <td>38</td> <td>▲27</td> <td>▲35</td> </tr> <tr> <td>経常利益</td> <td>35</td> <td>45</td> <td>▲23</td> <td>▲26</td> </tr> <tr> <td>当期利益</td> <td>35</td> <td>33</td> <td>▲23</td> <td>▲26</td> </tr> <tr> <td>繰越剰余</td> <td>14</td> <td>28</td> <td>37</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>決算上自己資本</td> <td>19</td> <td>52</td> <td>28</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>修正</td> <td></td> <td></td> <td>▲16</td> <td>▲14</td> </tr> <tr> <td>実質自己資本</td> <td></td> <td></td> <td>12</td> <td>▲14</td> </tr> <tr> <td>中小企業特性</td> <td></td> <td></td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>特別分配金等自己資本</td> <td></td> <td></td> <td>17</td> <td>▲9</td> </tr> <tr> <td>金融機関からの借入金</td> <td>240</td> <td>238</td> <td>381</td> <td>340</td> </tr> </table> <p>収益弁済原資 14百万円 債務超過解消年数 5年 (中小企業特性反映後ベース) 債務償還年数 25年 (借入金381+収益弁済原資14=26年)</p> | | | | | | | | | | | | | | (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) | 売上高 | 222 | 350 | 322 | 138 | 営業利益 | 21 | 38 | ▲27 | ▲35 | 経常利益 | 35 | 45 | ▲23 | ▲26 | 当期利益 | 35 | 33 | ▲23 | ▲26 | 繰越剰余 | 14 | 28 | 37 | 28 | 決算上自己資本 | 19 | 52 | 28 | 2 | 修正 | | | ▲16 | ▲14 | 実質自己資本 | | | 12 | ▲14 | 中小企業特性 | | | 5 | 5 | 特別分配金等自己資本 | | | 17 | ▲9 | 金融機関からの借入金 | 240 | 238 | 381 | 340 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (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) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 売上高 | 222 | 350 | 322 | 138 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 営業利益 | 21 | 38 | ▲27 | ▲35 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 経常利益 | 35 | 45 | ▲23 | ▲26 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 当期利益 | 35 | 33 | ▲23 | ▲26 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 繰越剰余 | 14 | 28 | 37 | 28 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 決算上自己資本 | 19 | 52 | 28 | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 修正 | | | ▲16 | ▲14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 実質自己資本 | | | 12 | ▲14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 中小企業特性 | | | 5 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 特別分配金等自己資本 | | | 17 | ▲9 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 金融機関からの借入金 | 240 | 238 | 381 | 340 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

経営改善計画書のサンプル【原則版】

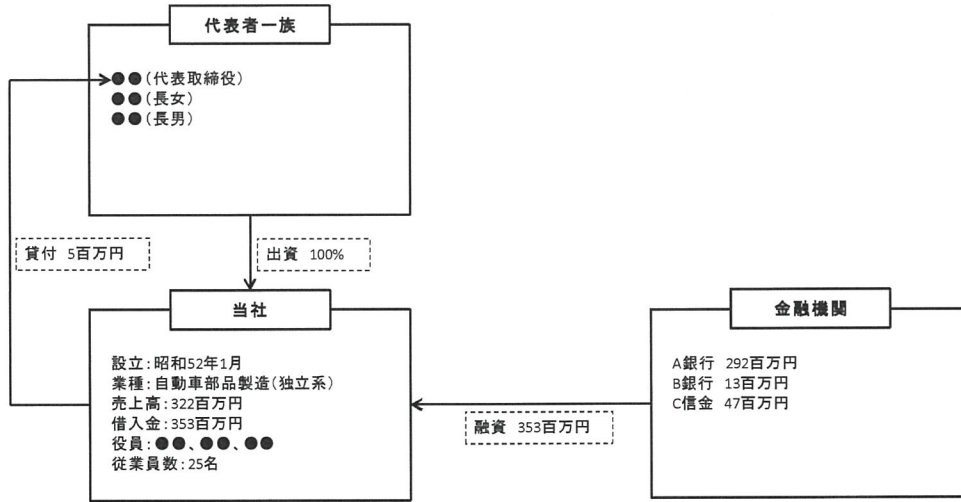
≪ 概要 ≫

認定支援機関作成支援⇒社長検証

| | |
|--------------|---|
| ① 課題・問題点 | <p>(財務状況(資産実態・損益動向)、窮境要因等)</p> <p>I 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月期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。</p> <p>II 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するものでしたが、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しまいました。</p> <p>III 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、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。</p> <p>IV 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。</p> |
| ② 計画の基本方針 | <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> |
| ③ 計画期間・改善目標等 | <p>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)。</p> <p>平成28年9月期(計画3年目)に経常黒字化を果たします。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> |

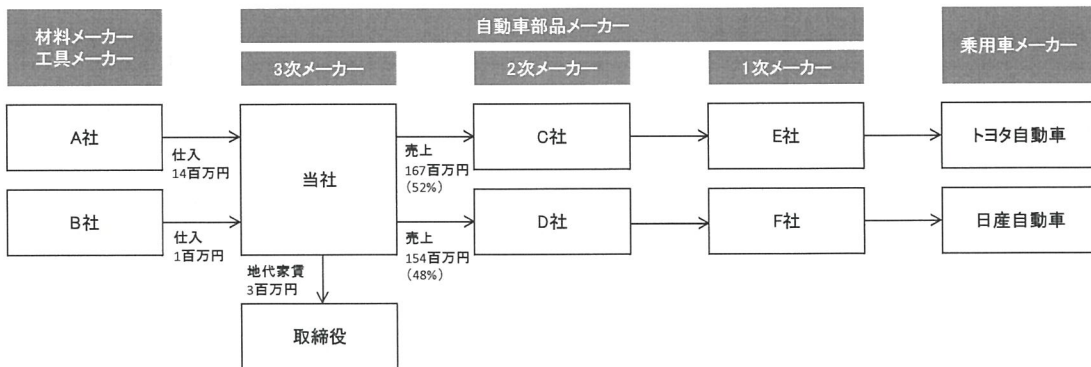
《 企業集団の状況 》

・ 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



※切削用ホ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 |

経営改善計画書のサンプル【原則版】

認定支援機関作成支援⇒社長検証

《 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 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 繰越 | 実績 10月 | 実績 11月 | 実績 12月 | 実績 1月 | 見通し 2月 | 見通し 3月 | 見通し 4月 | 見通し 5月 | 見通し 6月 | 見通し 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 繰越 | 実績 10月 | 実績 11月 | 仮 12月 | 仮 1月 | 仮 2月 | 仮 3月 | 仮 4月 | 仮 5月 | 仮 6月 | 仮 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 |

経営改善計画書のサンプル【原則版】

認定支援機関作成支援⇒社長検証

《 計数計画・具体的な施策 》

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 | 12,489 |
| 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 | 53,886 | 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年目に経常黒字化している。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。 |
| 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 | 賃金給与 | 116,283 | 55,633 | 56,144 | 56,894 | 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 》

損益計算書と課税所得

| (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 |
| 売上高 | 350,300 | 322,243 | 138,077 | 144,981 | 152,230 | 159,841 | 159,841 | 159,841 |
| 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 |
| H30/9発生 | | | | | | | | - |
| 欠損金の発生(▲)または使用繰越欠損金残高 | | ▲23,132 | ▲25,761 | ▲24,826 | ▲1,243 | 4,462 | 9,171 | 10,428 |
| 課税所得 | | ▲23,132 | ▲48,893 | ▲73,719 | ▲74,961 | ▲70,499 | ▲61,328 | ▲50,900 |

(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 | 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 |
| 期首材料棚卸高 | 207 | 847 | 214 | 92 | 96 | 101 | 106 | 106 |
| 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 |
| 期末仕掛品棚卸高 | 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 | | | | | | | | |
| 役員報酬 | 26,851 | 29,615 | 9,338 | 10,062 | 10,062 | 10,062 | 10,062 | 10,062 |
| 経費 | 1,425 | 833 | 795 | 791 | 791 | 791 | 791 | 534 |
| 販管費 | 64,942 | 73,110 | 32,883 | 30,919 | 30,919 | 30,919 | 30,919 | 30,662 |

経営改善計画書のサンプル【原則版】

認定支援機関作成支援

《 計数計画 》

貸借対照表(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 |
|----------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 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 | 509 | - |
| 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 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 |
| 省略する | | | | | | | | |
| 繰上利益剰余金 | 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 | - | - | - | - | - |
| 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。

経営改善計画書のサンプル【原則型】

認定支援機関作成支援

《 計数計画 》

キャッシュフロー計算書

| (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 |
|------------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 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 |
| 現金預金期末首残高 | 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 |
| 【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(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 | 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 | | | | 259,577 | 276,410 | 266,088 | 255,807 | 243,483 | 228,583 |
| 新規借入 | | | | - | - | - | - | - | - |
| 返済 | | | | - | - | - | - | - | - |
| 期末残高 | | | | 259,577 | 276,410 | 266,088 | 255,807 | 243,483 | 228,583 |
| 省略する | | | | | | | | | |
| 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 | 12,179 | 12,475 | 12,426 | 11,962 | 11,406 |
| 省略する | | | | | | | | | |
| 合計 | | | | 361,137 | 352,527 | 333,858 | 323,309 | 310,891 | 296,006 |
| 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 |
| 省略する | | | | | | | | | |

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 (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。

認定支援機関による経営改善計画の形式チェック自己点検表（兼ドラフトの送付書）

(該当の□をチェックする)

添付書類 (□をチェックする)

- ドラフト（案）の提出時（金融機関提出の前に）
- 支払申請仮申請時（金融機関提出の後に）
- 支払申請本申請

- 必須 経営改善計画（案を含む）
- 必須 実務指針に基づく実施確認表（案を含む）

| | | | |
|-----------|-----------|------|-----------------------------|
| 申請者（事業者名） | 株式会社〇〇〇〇 | 案件番号 | 05 - × × × |
| 代表認定支援機関名 | 税理士法人△△△△ | | ↑ 協議会が郵送した利用申請受理通知書に記載しています |

経営改善計画（案） は、下記内容を含んでいます。

該当する内容項目をチェックして下さい

認定支援機関は記入不要

計画書には必ずページを記載ください。該当するページを記入ください。

中小企業庁HP掲載の事例サンプル A 原則版を参照ください。

| 代表認定支援機関 記入欄 | 協議会 有 無 | チェック | 経営改善計画の内容 | 計画書の ページ | 事業計画サンプ ルのページ | 書式 | NO | ※1 「伴走支援報告書」との関連 |
|-----------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|-------------|------------------|--------|----|---------------------|
| 必須 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 表紙(日付記入) | 1 | 1 上 | 自由書式 | A | |
| できれば | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | はじめに（代表者のあいさつ文） | 2 | 1 下 | 自由書式 | B | |
| 必須 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 債務者概況表 | 3 | 2 上 | 所定フォーム | C | 事業者の概要 |
| 必須 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 概要（計画のサマリー） | 4 | 2 下 | 所定フォーム | D | 計画の骨子 |
| 必須 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 企業集団の状況（グループ関連図・役員との資金貸借） | 5 | 3 上 | サンプル推奨 | E | |
| 必須 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ビジネスモデル俯瞰図 | 6 | 3 下 | サンプル推奨 | F | |
| 必須 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 資金実績表※2 | 7 | 4 上 | 所定フォーム | G | |
| 必須 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 数値計画の概要 | 8 | 4 下 | 所定フォーム | H | 計画時の財務数値 |
| 必須 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 経営改善計画に関する具体的施策及び実施時期 | 8 | 4 下 | サンプル推奨 | I | 課題と具体的施策の内容 |
| 必須 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 経営改善計画に関する表明（事業者）（「はじめに」で代用可） | 9 | 4 下 | サンプル推奨 | J | |
| できれば | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 経営改善計画に関する表明（主債権者＝メイン金融機関）※3 | 9 | 4 下 | サンプル推奨 | K | |
| 必須 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 実施計画（アクションプラン） | 10~11 | 5 上 | サンプル推奨 | L | 具体的施策の実施時期ごとの内容 |
| 必須 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 伴走支援（モニタリング）計画（原則3年程度） | 12 | 5 上 | サンプル推奨 | M | |
| 必須 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 計数計画（損益計画） | 13 | 5 下 | 自由書式 | N | |
| 必須 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 計数計画（貸借対照表） | 14 | 6 上 | 自由書式 | O | |
| 必須 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 計数計画（キャッシュフロー計算書） | 15 | 6 下 | 自由書式 | P | |
| 必須 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 計数計画（金融機関別返済計画） | 16 | 7 上 | 自由書式 | Q | |
| 必須 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 金融支援（条件変更、融資行為等）の依頼内容 | 17~18 | 7 下 | サンプル推奨 | R | |
| 必須 | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 資産保全表 ※4（金融機関別保全状況） (省略要件に該当する時は、チェック <input checked="" type="checkbox"/> する) | | 7 下 | 自由書式 | T | |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | タックスプラン | | | 自由書式 | U | |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | その他の書類 () | | | 自由書式 | V | |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | その他の書類 () | | | 自由書式 | W | |
| 必須 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 「〈計画策定支援〉実務指針に基づく実施確認表」（必ず添付ください） | | | 所定フォーム | X | |

注意事項

- ・金融機関に経営改善計画を提出する前に、本紙、ドラフト（案）、実施確認表（下書き）を協議会に電子メールにて提出してください。
- ※1. 経営改善計画（別紙2-1）の書式は、事例サンプルAの形式と一致していて、「伴走支援報告書」の記入項目とも連動しています。
- ※2. 資金実績表を用いず、「月次CF実績表」を使用する場合に限り、所定フォーム以外は可。
- ※3. 「経営改善計画に関する表明（主要債権者）」は、メイン金融機関に記入を依頼してください。
- ※4. 「資産保全表」は、金融支援を要請する金融機関が提出不要とした場合、省略できる。（手続きマニュアル・FAQ Q1-3-6）
- ・必須項目を含まない経営改善計画は、協議会の負担金支払の対象外となる場合があります。
- ・協議会は、主に形式チェックを行っています。協議会の事前確認は、計画内容を保証するものではなく、金融調整を何ら拘束しません。

| | | | |
|--------|-----|--|----|
| 協議会使用欄 | 受付日 | | 備考 |
|--------|-----|--|----|

「収益力改善支援に関する実務指針」の概要

実務指針の狙いと運用方針

- 中小企業を取り巻く環境が激変する中、本源的な収益力の改善に向けた取組や、思い切った事業展開を行うためのガバナンス体制の整備が必要。
- 収益力改善やガバナンス体制整備の際に、経営者と支援者の対話に活用し、互いの目線合わせや信頼関係の構築につなげることを目的としている。
- 経営改善計画策定支援事業（405事業・ボスコ事業）については、認定経営革新等支援機関が本実務指針に沿った支援を行うことを求める。

収益力改善支援の実務と着眼点

- 1. 支援ニーズの掘り起こし**
 - 2種類（経営者向け・支援者向け）の経営状況チェックリストを活用し、経営者と支援者が互いの視点から、収益力改善ニーズを早期に認識
- 2. 支援者による相談対応**
 - 対話と傾聴を基本姿勢に、「ローカルベンチマーク」や「経営デザインシート」等を活用しつつ、経営者が「腹落ち」できる取組を共に模索
 - 経営課題が多様化・高度化する中、よろず支援拠点等も活用しつつ、幅広い支援者と早い段階で連携
- 3. 計画策定支援** ※策定する目的や求める内容は個別に考慮
 - ① 現状分析 … 「ローカルベンチマーク」等を活用して、財務、商流、業務フロー、内外の経営環境等を分析
 - ② 経営課題の明確化 … ①を踏まえた課題の明確化と経営者の「ありたい姿」の実現に向けた動機付け
 - ③ 課題解決策の検討 … 効率のかつ実行可能性の高い解決策検討
 - ④ アクションプランの策定 … 具体的に実行できる行動計画の策定
 - ⑤ 数値計画の策定 … ④による効果を踏まえた見通しの数値化
 - ⑥ 資金繰りの検討 … 資金収支の予測と過不足への対策検討
 - ⑦ 金融支援内容の検討 … 金融機関とできるだけ多くの情報を共有の上、金融支援の必要性や返済計画等の理解を求める

ガバナンス体制の整備支援の実務と着眼点

- 1. 支援にあたっての考え方**
 - ガバナンス体制の整備に取り組む目的は持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現
 - 「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」や「経営者保証に関するガイドライン」に示されている、経営の透明性確保及び事業者と経営者の資産等の分別管理等を踏まえた検討が必要
- 2. ガバナンス体制の整備に係る計画策定支援**
 - ① 現状把握 … 以下の着眼点に基づき、定性・定量両面で情報を整理
 - 経営の透明性確保
 - 事業者と経営者の資産等の分別管理
 - 内部管理体制の構築
 - ② 課題明確化 … ①を踏まえた課題の明確化と経営者の「ありたい姿」の実現に向けて経営者自らの意思で取り組む動機付け
 - ③ 対応策の検討と事業者へのアドバイス
 - … ①②を踏まえて解決策を検討（優先順位等も考慮）
 - 「ガバナンス体制の整備に関するチェックシート」を活用した中小企業活性化協議会との意見交換の実施も有用

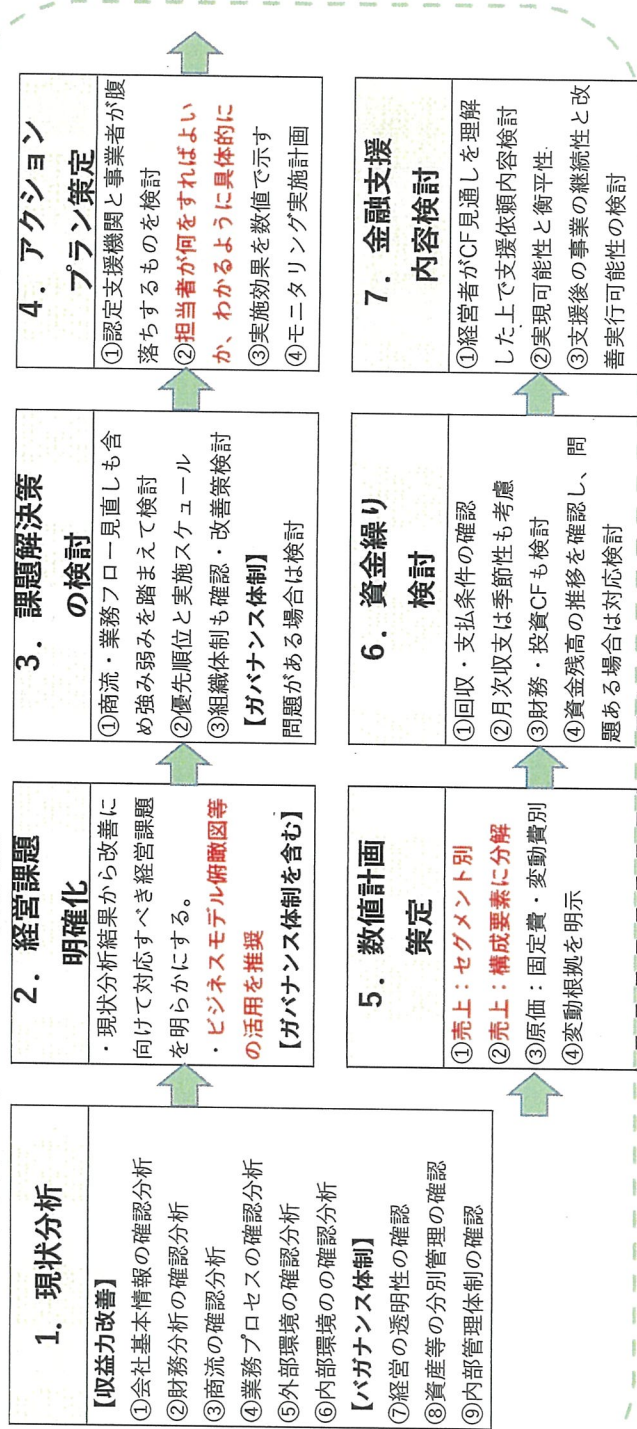
伴走支援の実務と着眼点

- 1. 進捗確認** … 数値計画と実績の差異を多角的に確認（財務指標を活用しつつ、背景や要因等を含めて確認）
- 2. 取組状況の確認** … アクションプラン等の取組状況を確認（内部統制や人員体制等、数値以外の変化にも着目）
- 3. 対応策の検討と事業者へのアドバイス** … 計画の進捗状況の原因を分析し対応策を検討（経営者が、計画に固執せず柔軟に取り組めるよう後押し）
- 4. 報告支援** … 計画進捗状況等を整理し、金融機関等のステークホルダーと報告（共有）
- 5. 計画の見直しとPDCAサイクルの構築** … 取組を一過性のものとせず、課題設定→計画策定→実行→検証・見直しのPDCAサイクルの構築を支援

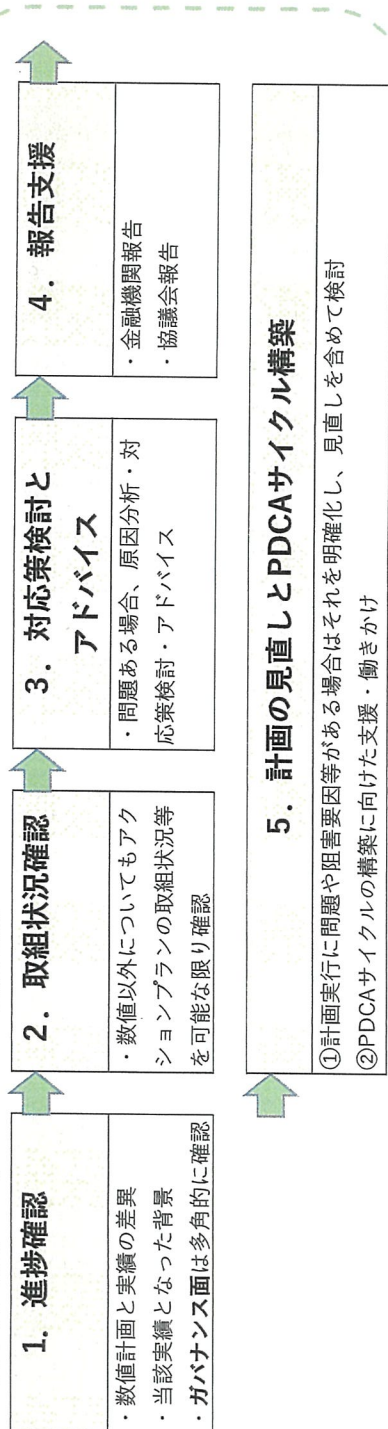
経営者自らが経営課題や事業環境の変化を見極め、柔軟に対応・挑戦（自走）できることを期待

《計画策定支援に当たっての着眼点》

(詳細は「収益力改善支援に関する実務指針」参照)



《伴走支援に当たっての着眼点》



《計画策定支援》実務指針に基づく実施確認表

【申請者】

【案件No】

【代表認定支援機関】

提出日

【注意点】
 本事業において、申請者・認定経営革新等支援機関は、中小企業活性化協議会からの助言（着眼点の実施状況や内容等）に対しては、真摯な対応が求められます。
 ※実務指針に著しく逸脱した場合や重要事項に違反した場合等は、中小企業活性化協議会が費用負担した金額の返還等を求める場合があります

○実施した ×実施しなかった

| 申請内容 | 着眼点 | 着眼点の実施 (※1) 経営者等との共有 | ×の場合はその理由を二階入ぐださい | (※2) 計画書 該当ページ |
|------------|--|----------------------------|-------------------|----------------------|
| | | | | |
| 収益力改善支援 | ①会社基本情報確認と分析 株主構成や役員構成、経営者年齢や経営理念といった基本情報等を確認・整理 | | | |
| | ②財務分析 過去の損益・経営管理指標等の変動状況と要因の確認 | | | |
| | ③商流の確認と分析 仕入～販売までの商品・サービス等の流れ等を整理（適正価格の設定状況も確認） | | | |
| | ④業務プロセス確認と分析 業務フローや各工程の作業内容等を整理、付加価値・競争力の源泉を確認 | | | |
| | ⑤外部環境の確認と分析 業界や市場の動向等の外部環境を分析、ビジネスチャンスやリスク・課題等を整理 | | | |
| | ⑥内部環境の確認と分析 改善に必要な体制が整っているかを分析（従業員の定着率、人材育成、リスク管理等） | | | |
| 経営課題の明確化 | ガバナンス体制の整備支援 ※確認が必要、問題がある場合は、計画書(アクションプラン等)に盛り込むことが推奨される(事業者の現況を勘案し、必要に応じて計画書に盛り込み) | | | |
| | ⑦経営の透明性の確認 決算関連資料の種類や作成頻度を確認、決算関連情報の報告頻度・報告先・報告内容等を確認 | | | |
| | ⑧資産等の分別管理の確認 事業者と経営者との間の、資産所有等の区分・分離状況や資金のやり取りの内容を確認 | | | |
| | ⑨内部管理体制の確認 組織管理体制、事業計画等の有無、従業員との共有状況、社内会議の実施状況等を確認 | | | |
| 課題解決策の検討 | 現状分析を踏まえ、問題点の除去、収益力改善等に向けて対応すべき経営課題を明確化(ガバナンス体制を含む) (注)経営者自身が納得した取組を自らの意思で行うことが重要。支援機関は、経営者が思い届くべき案件に「得意先」にも配慮した取組付けが重要 | | | |
| | 収益力改善支援 | | | |
| | ①商流や業務フローの見直しを含め、外部環境や事業者の持つ強み・弱み等を踏まえ、解決策を検討 | | | |
| | ②より効果的に進められるよう、取り組むべき優先順位及び実施スケジュール、資源の配分等を検討 | | | |
| アクションプラン策定 | ガバナンス体制の整備支援 ※現状分析⑦⑧⑨で問題がある場合に、必要に応じて実施(経営者保証解除)に取り組み場合は必須 | | | |
| | ③担当者及び管理責任者の明確化、組織体制(キーパーソン、指揮命令系統等)の確認と見直しの検討 | | | |
| | ④経営の透明性や資産等の分別管理の状況を整理するなど経営の見える化を含めて解決策を検討 | | | |
| | ⑤経営者と担当者が「働落ち」するものを検討(必要に応じて現場担当者の意見を踏まえる) | | | |
| 数値計画策定 | ①主担当、内容、方法、スケジュールについて、具体的かつ実行可能な取組を検討し、取組状況が確認可能な目標水準等を設定 | | | |
| | ②各取組の実施で、どれだけ収益等の改善が繋がるかを数値化、目的の明確化を通じて経営者・担当者の動機付け | | | |
| | ③計画策定後の取組状況等に基づいたPDCAを行動変化を促すため、モニタリング実施スケジュールを策定 | | | |
| | ④売上高は、適切なセグメント別(店舗別等)に過去の実績推移や変動要因も踏まえて、アクションプランの効果の数値化 | | | |
| 資金繰りの検討 | ②売上高は金額ベースだけでなく、単価と数量など構成要素に分解して、業績推移の確認と、今後の見直し等を検討 | | | |
| | ③原価・費用は、変動比率や金額の業績推移及び変動原因並びに今後の見直しを確認して、アクションプランの効果の数値化 | | | |
| | ④計画年度ごとに大きな変動がある場合は、その具体的な根拠を明示 | | | |
| | ①売掛金回収条件・買掛金支払条件を確認 | | | |
| 金融支援内容の検討 | ②売上の受注予定、季節性等、を勘案して月次売上・仕入・外注金額を検討 | | | |
| | ③税金や社会保険料の支払、借入金の返済予定、設備投資・修繕実施予定等を確認 | | | |
| (追加項目) | ④上記検討結果等を踏まえて月次の資金収支を計算し、過不足がある場合は対応策を検討 | | | |
| | ①前提として、財務・経営状況(収支等)、キャッシュフロー及び金融支援が必要な理由について、経営者の理解を確認 | | | |
| | ②借入金返済計画の実現可能性と、各金融機関の償還性について留意の上、金融機関とできるだけの情報を共有 | | | |

※1 経営者の他、計画実行に必要なキーパーソン等については、計画内容を共有
 ※2 着眼点で検討した事項が計画書に記載されている場合は該当するページを記載

| |
|----------------------|
| 【協議会欄】 内容確認 面談 |
|----------------------|

《伴走支援》実務指針に基づく実施確認表

【申請者】

【案件No】

提出日

【代表認定支援機関】

【注意点】
 本事業において、申請者、認定経営革新等支援機関は、中小企業活性化協議会からの助言（着眼点の実施状況や内容等）に対しては、真摯な対応が求められます。
 ※実務指針に著しく逸脱した場合や重要事項に違反した場合は、中小企業活性化協議会が費用負担した金額の返還等を求める場合があります

○実施した × 実施しなかった

| | 着眼点 | 着眼点の実施 (※1) 経営者等との共有 | × の場合はその理由をご記入ください | (※2) 伴走支援レポート該当ページ |
|--------------------|--|-------------------------|--------------------|--------------------|
| 進捗確認 | ①数値計画と実績の差異状況を定量的に確認(増減幅だけでなく、営業利益率等の指標を活用して経営状況の変化を確認) ②当該実績となった背景や要因等、定性的な情報も含めて整理(数値計画の達成可否にかかわらず実施) ③ガバナンス体制の整備では、経営者への達成状況の確認の他、中小企業活性化協議会との意見交換等、多角的な確認を実施 | | | |
| 取組状況の確認 | 数値以外の変化についても可能な限り把握、また、必要に応じて、キーパーソン等へのヒアリングを実施 | | | |
| 対応策の検討と事業者へのアドバイス | 数値計画と実績に差異がある又は改善策が予定通りでない場合は、原因を分析の上、対応策を検討し、改善に向けたアドバイスを実施 (注)経営者の意思だけでなく、キーパーソン等も交えて幅広く意見交換を行うことが重要 | | | |
| 報告支援 | 経営者及び専門支援機関は、数値計画、改善策の実施状況等を整理し、金融機関等のステークホルダーに報告 | | | |
| 計画の見直しとPDCAサイクルの構築 | ①計画期間中であっても、問題点や取組の阻害要因等がある場合は、その明確化とアクションプランの見直しを実施 ②経営者に対するPDCAサイクルの構築に向けた働きかけの実施 (注)PDCAサイクルを回すことを目的とせず、経営者自らが柔軟な視点で、冷静かつ迅速に課題に取り組みめるよう後押しすることも重要 | | | |
| (追加項目) | | | | |

※1 経営者その他、計画実行に必要なキーパーソン等については、進捗状況等を共有
 ※2 着眼点で検討した事項が伴走支援レポートに記載されている場合は該当するページを記載

【協議会欄】

内容確認
 面談

【協議会コメント】

伴走支援報告書

○事業者(申請者)の概要

事業者(申請者)又は認定支援機関は、経営改善計画書に記載した事業者(申請者)の概要を記載する。

記入例

| | | | | | | |
|---------|--|--------------------|------------|------|--------|-------|
| 対象先 | 甲株式会社 | 支店名 | | | | |
| 連絡先 | ●●●●●●●●●● | 住所 | ××県△△市●● | | | |
| 業種 | 製造業 | 設立年月日 | 昭和52年1月25日 | 年商 | 322百万円 | |
| 事業内容 | 自動車部品 | 代表者 | ●● | 年齢 | 60歳 | |
| 資本金 | 10百万円 | 従業員数 (うちパート人員数) | 25名 | | | |
| 主要金融機関 | ① | | | | | |
| 事業内容・沿革 | 昭和52年1月 ××県△△市にて創業 平成23年12月 ××県△△市に新工場取得 | | | | | |
| 株主構成 | 金融機関 | ①A銀行 | ②B銀行 | ③C信金 | ④ | ⑤ |
| | | 名前 | 株数 | 関係 | | 名前 |
| | | ●● | 3,500 | 代表者 | ●● | 代表取締役 |
| | | ●● | 1,200 | 長女 | ●● | 取締役 |
| | | ●● | 300 | 長男 | ●● | 取締役 |
| | | | | | | |
| | | 計 | 5,000 | | | |
| | | | | | | 役員構成 |

○経営改善計画の骨子

事業者(申請者)又は認定支援機関は、経営改善計画書の骨子について簡潔に記載する。

- ・営業体制強化による売上高の拡大
- ・経費削減(役員報酬、人件費、消耗品費等)
- ・旧工場の処分

○経営改善計画での具体的施策(アクションプラン)

事業者(申請者)又は認定支援機関は、経営改善計画書に記載した「事業者の課題と具体的施策(アクションプラン)の内容」と「経営改善計画の具体的施策(アクションプラン)の実施時期ごとの内容」を記載する。

事業者の課題と具体的施策の内容

| 事業者の課題 | 実施時期 | 経営改善計画の具体的施策の内容 |
|-----------|---------|---|
| 1 営業体制の強化 | 2022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、顧客別の予算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。 |
| 2 経費削減 | 2021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。(2021年9月に実施済み) |
| 3 旧工場の処分 | 2023年9月 | 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。 |
| 4 | | |
| 5 | | |
| 6 | | |

経営改善計画の具体的施策の実施時期ごとの内容

| 経営改善計画の具体的施策の内容 | 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 |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|-------|-------|
| | 2022年9月期 | 2023年9月期 | 2024年9月期 | 2025年9月期 | 年 月 期 | 年 月 期 |
| 1 営業体制強化 | 138,077 | 144,981 | 152,230 | 159,841 | | |
| 2 経費削減 | 78,555 | 74,507 | 75,016 | 75,572 | | |
| 3 旧工場の処分 | 7,178 | 6,864 | 6,572 | 6,342 | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |

単位:千円

モニタリングを実際に実施した日を記載するとともに、何月何日時点の数値を元にモニタリングを実施したのかがわかるように記載すること。

○モニタリング実施時の具体的施策の進捗状況

事業者(申請者)及び認定支援機関は各モニタリング実施毎に、経営改善計画に記載した具体的施策の実施状況等について記載する。

| 第1回モニタリング | 予定日:2021年10月31日 | 実施日:2021年10月31日(2021年9月30日時点の数値をもとにモニタリングを実施) |
|-------------|-------------------|--|
| 事業者(申請者)記載欄 | 具体的施策の進捗状況 | 営業体制強化に関しては、新規営業により今回のモニタリング対象期間において●●●の受注増を獲得した。また、顧客毎の予算管理については早期に体制を構築して実施した。 |
| | 月次の決算状況と年度決算の着地見込 | 今月次における損益は●●●、年度決算時の着地見込は×××となる。 |
| | 資金繰りの状況 | 今月次におけるキャッシュフローは●●●であり、返済計画にそった推移となっている。 |
| 認定支援機関記載欄 | 経営改善の状況と評価 | 計数計画上●●●及び×××のとおり、目標期間までの経常黒字化及び実質債務超過解消に向けて経営改善が進んでいる。計画どおりである。 |
| | 経営改善に向けた指導内容 | 営業体制強化に関しては●●●に関し×××といった指導を行った。また経費削減に関しては△△△に関し□□□といった指導を行った。 |
| | 今後の課題と考慮事項 | 旧工場の処分に関しては○●○の調整が課題であるため、関係者との折衝を進める必要がある。 |
| | その他 | |
| | | 関係金融機関への説明を持ち回り等で実施した場合は、実施した期間を「○年○月○日～×年×月×日」などと記載すること。 |
| | | 改善状況の評価を簡潔に記入すること。 例:計画どおり 大幅遅れ 等 |
| | | 2022年1月28日～1月31日(2021年12月31日時点の数値をもとにモニタリングを実施) |
| 事業者(申請者)記載欄 | 具体的施策の進捗状況 | 営業体制強化に関しては、新規営業により今回のモニタリング対象期間において●●●の受注増を獲得した。また、顧客毎の予算管理については早期に体制を構築して実施した。 |
| | 月次の決算状況と年度決算の着地見込 | 今月次における損益は●●●、年度決算時の着地見込は×××となる。 |
| | 資金繰りの状況 | 今月次におけるキャッシュフローは●●●であり、返済計画にそった推移となっている。 |
| 認定支援機関記載欄 | 経営改善の状況と評価 | 計数計画上●●●及び×××のとおり、目標期間までの経常黒字化及び実質債務超過解消に向けて経営改善が進んでいる。計画どおりである。 |
| | 経営改善に向けた指導内容 | 営業体制強化に関しては●●●に関し×××といった指導を行った。また経費削減に関しては△△△に関し□□□といった指導を行った。 |
| | 今後の課題と考慮事項 | 旧工場の処分に関しては○●○の調整が課題であるため、関係者との折衝を進める必要がある。 |
| | その他 | |

年度決算の「着地見込」については記載省略可

| | |
|-------------|-------------------------------|
| 第3回モニタリング | 財務数値対象日:平成 年 月 日 実施日:平成 年 月 日 |
| 事業者(申請者)記載欄 | 具体的施策の進捗状況 |
| | 月次の決算状況と年度決算の着地見込 |
| | 資金繰りの状況 |
| 認定支援機関記載欄 | 経営改善の状況と評価 |
| | 経営改善に向けた指導内容 |
| | 今後の課題と考慮事項 |
| | その他 |

| | |
|-------------|-------------------------------|
| 第4回モニタリング | 財務数値対象日:平成 年 月 日 実施日:平成 年 月 日 |
| 事業者(申請者)記載欄 | 具体的施策の進捗状況 |
| | 月次の決算状況と年度決算の着地見込 |
| | 資金繰りの状況 |
| 認定支援機関記載欄 | 経営改善の状況と評価 |
| | 経営改善に向けた指導内容 |
| | 今後の課題と考慮事項 |
| | その他 |

※ 第5回以降のモニタリングを開催する場合は、必要に応じて、記載枠を追加する。

○モニタリング実施時の具体的施策の実施状況

事業者(申請者)及び認定支援機関は各モニタリング実施毎に、経営改善計画に記載した具体的施策の実施状況等について記載する。

必要に応じて当該欄(着色部分欄)にも記載。

単位:千円

| 計画時の財務数値 | 計画値 | | | | 実績値又は見込み | |
|-----------------------|-----------|---------|---------|---------|----------|---------|
| | 25年 9月期 | 年 月期 | 年 月期 | 年 月期 | 年 月期 | 年 月期 |
| 売上高 | | | | | | |
| 営業利益 | | | | | | |
| 経常利益 | | | | | | |
| 当期利益 | | | | | | |
| 減価償却費 | | | | | | |
| 簡易CF(経常利益+減価償却費-法人税等) | | | | | | |
| 現預金残高 | | | | | | |
| 金融機関債務残高 | | | | | | |
| 資本性借入金 | | | | | | |
| 運転資金相当額 | | | | | | |
| 差引要償還債務残高 | | | | | | |
| CF倍率 | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| 純資産額(帳簿) | | | | | | |
| 純資産額(実態:金融支援後) | | | | | | |
| 決算時の財務数値(実績、見込み) | 実績値又は見込み | | | | | |
| | 年 月期 | 年 月期 | 年 月期 | 年 月期 | 年 月期 | 年 月期 |
| 売上高 | | | | | | |
| 営業利益 | | | | | | |
| 経常利益 | | | | | | |
| 当期利益 | | | | | | |
| 減価償却費 | | | | | | |
| 簡易CF(経常利益+減価償却費-法人税等) | | | | | | |
| 現預金残高 | | | | | | |
| 金融機関債務残高 | | | | | | |
| 資本性借入金 | | | | | | |
| 運転資金相当額 | | | | | | |
| 差引要償還債務残高 | | | | | | |
| CF倍率 | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| 純資産額(帳簿) | | | | | | |
| 純資産額(実態:金融支援後) | | | | | | |
| 計画・実績対比 | 計画と実績の乖離値 | | | | | |
| | | 年 月期 | 年 月期 | 年 月期 | 年 月期 | 年 月期 |
| 売上高(達成率) | | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| 営業利益(達成率) | | | | | | |
| 経常利益(達成率) | | | | | | |
| 当期利益(達成率) | | | | | | |
| 減価償却費 | | | | | | |
| 簡易CF(経常利益+減価償却費-法人税等) | | | | | | |
| 現預金残高 | | | | | | |
| 金融機関債務残高 | | | | | | |
| 資本性借入金 | | | | | | |
| 運転資金相当額 | | | | | | |
| 差引要償還債務残高 | | | | | | |
| CF倍率 | | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| 純資産額(帳簿) | | | | | | |
| 純資産額(実態:金融支援後) | | | | | | |

経営改善計画に記載されている年度ごとの計画値をそれぞれ記入すること。

決算月毎に「実績」を記入すること。「見込み」の記入は省略可。

この欄は自動計算のため記載不要。

※企業実態に合わせて、モニタリング会議に用いた資料(月次資料等)を添付する。



ローカルベンチマーク（ロカベン）シート

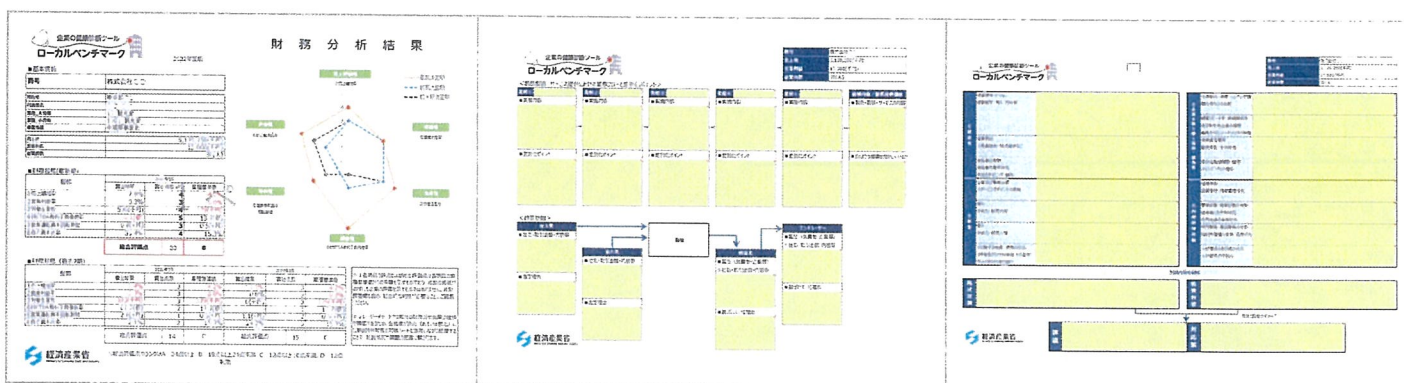
- [ロカベントップ](#) • [作成ガイド](#) • [取組動画](#) • [活用事例](#) • [普及・促進に向けて](#)
- [関連施策](#) • [リンク](#)

ローカルベンチマーク（ロカベン）シート

個別企業の経営状態を把握するためのローカルベンチマーク・シートです。

※「6つの指標」（財務面）、「商流・業務フロー」、「4つの視点」（非財務面）の3枚組のシートです。

- [ローカルベンチマークシート（2022年度版）（Excel形式：584KB）](#)



※各年度版ローカルベンチマークシートの「財務分析結果」のページに、ご利用中のシートが何年度版のものであるかを明記しました。（2023年1月20日）

（参考）過去のローカルベンチマーク（ロカベン）シート

[2022年度版（最新公表版）における2018年度版からの変更点（PDF形式：1,138KB）](#)

[ローカルベンチマークシート（2018年度版）（Excel形式：582KB）](#)

[ローカルベンチマークシート（2017年度版）（Excel形式：519KB）](#)

- [実際の作成事例（有限会社比企オプティクス＜製造業・埼玉県秩父市＞よりご提供）（PDF形式：640KB）](#)
- [財務指標の評価付与方法について（PDF形式：3,011KB）](#)

【本シートの目的】

本シートは、事業者のガバナンス体制の整備・強化に向けて、経営者と支援者の目線を合わせて、その達成状況や今後の課題を議論できるよう策定したシートです。そのため、経営者のみならず、中小企業活性化協議会をはじめとする支援者の皆様に活用いただくことを想定しています。なお、本シートの項目、目安は例示であり、各企業の規模等によって適宜アレンジして使用することが望まれます。

【本シートの活用における留意点】

本シートの項目や各種の目安は例示です。**この目安を全て満たさなければいけないというものではありません。また、この目安を満たしたからといって、必ず経営者保証が解除されるものではありません。**

【チェック項目】

| 項目内容 | | チェックポイント(◎は特に重要な項目) | | チェック欄 |
|---------|-----------|---|---|-------|
| 経営の透明性 | 経営者へのアクセス | ◎ | 支援者が必要なタイミング又は定期的に経営状況等について内容が確認できるなど経営者とのコミュニケーションに支障がない。 | |
| | 情報開示 | ◎ | 経営者は、決算書、各勘定明細(資産・負債明細、売上原価・販管費明細等)を作成しており、支援者はそれらを確認できる。 | |
| | | ◎ | 経営者は税務署の受領印(電子申告の場合、受付通知)がある税務関係書類を保有しており、支援者はそれらを確認できる。 | |
| | | | 経営者は試算表、資金繰り表を作成した上で、自社の経営状況を把握する。また、支援者からの要請があれば提出する。 | |
| | 内容の正確性 | ◎ | 経営者は日々現預金の出入りを管理し、動きを把握する。例えば、終業時に金庫やレジの現金と記帳残高が一致するなど収支を確認しており、支援者は経営者の取組を確認できる。 | |
| | | | 支援者は直近3年間の貸借対照表の売掛債権、棚卸資産の増減が売上高等の動きと比べて不自然な点がないことや、勘定明細にも長期滞留しているものがないことを確認する。 | |
| | | 経営者は、会計方針が適切であるかどうかについて、例えば、「中小企業の会計に関する基本要領」の適用に関するチェックリスト等を活用することで確認した上で、会計処理の適切性向上に努めており、支援者はそれを確認できる。 | | |
| 法人個人の分離 | 資金の流れ | ◎ | 支援者は、事業者から経営者への事業上の必要が認められない資金の流れ(貸付金、未収入金、仮払金等)がないことを確認できる。 | |
| | | ◎ | 支援者は、経営者が事業上の必要が認められない経営者個人として消費した費用(個人の飲食代等)を法人の経費処理としていないことを確認できる。 | |
| | | 経営者は役員報酬について、事業者の業況が継続的に悪化し、借入金の返済に影響が及ぶ場合、自らの報酬を減額する等の対応を行う方針にあり、支援者はそれを確認できる。 | | |
| | 事業資産の所有権 | | 経営者が事業活動に必要な本社・工場・営業車等の資産を有している場合、支援者は法人から経営者に対して適正な賃料が支払われていることを確認できる。 | |

| 項目内容 | 項目例(注1) | t-2期 | t-1期 | t期 | 目安(注2) | チェック欄 |
|---------|---------|---------------|------|----|--------------|-------|
| | | | | | | |
| 財務基盤の強化 | ◎ | EBITDA有利子負債倍率 | | | 15倍以内 | |
| | ◎ | 減価償却前経常利益 | | | 2期連続赤字でない | |
| | ◎ | 純資産額 | | | 直近が債務超過でないこと | |

(注1) 事業者規模や業種等に応じて、項目は変更することを想定しています。例えば、金融機関によっては次のような項目を採用しているケースがあります。債務償還力はEBITDA有利子負債倍率(目安:15倍以内)、インタレスト・カバレッジレシオ(同:2.0倍以上)、債務償還年数(同:20年以内)等、安定的な収益性は減価償却前経常利益(同:2期連続赤字でない)、使用総資本事業利益率(同:10%以上)等、資本の健全性は純資産額(同:直近が債務超過でない)、自己資本比率(同:20%以上)、純資産倍率(同:2.0倍以上)等。

(注2) 目安に記載した数値は絶対的な基準ではなく、事業者に応じて変わり得るものです。事業者の事業規模、業種等によっては本シートに記載した目安と異なりますので、経営者と金融機関をはじめとする支援機関との間で活用する場合、目安となる数値設定から意見交換していただくことを想定しています。

【参考情報】

経営の透明性等の確保・継続する手段として、取締役会による適切な牽制機能の発揮、会計参与の設置、外部を含めた監査体制の確立等によって、社内管理体制を整備していくことも考えられます。

経営者保証について、「徴求する/しない」の二択ではなく、事業者のガバナンス体制の整備状況に応じて、経営者保証による保証債務の効力の有無をコベンツで設定するといった手法も考えられます。