

ポストコロナを生き抜くための羅針盤 「事業継続アクションプラン」の活用

中小企業再生支援全国本部 副統括事業再生プロジェクトマネージャー 井上 重光
事業再生プロジェクトマネージャー 吉良 香奈子

1 ポストコロナを踏まえた取組み

中小企業再生支援協議会（以下「協議会」という）では、2020年4月1日より、「新型コロナウイルス感染症特例リスケジュール」（以下「特例リスケ」という）の制度を開始した。特例リスケは、新型コロナウイルス感染症（以下「コロナ」という）の影響を受けて既往債務の支払に悩む中小企業者のために、主要金融機関債権者の支援姿勢を確認したうえで、協議会が1年間の業績見通し（PL）と資金繰り計画（CF）の策定を支援し、金融債権者に一括して元金返済猶予の要請を実施するというものである。2020年4月の制度開始から1年間で、約5500社に上る多くの中小企業者から相談を受け付け、その資金繰り支援に活用されている。

しかし、足元では変異株の発生やたび重なる緊急事態宣言の発出によってコロナの影響は長期化の一途をたどっており、特例リスケ支援でいったんは資金繰りの目途が立った中小企業者も、再び資金繰りが厳しくなり、返済猶予の延長や再度の資金調達が必要になるケースも出てきている。一方で、コロナに関する研究や事例の蓄積も着実に進んでおり、ワクチン接種も開始されるなど、コロナとの共存のなかで経済回復を図る「ポストコロナ」に向けた動きが出ているのも事実である。ポストコロナの世界で生き残っていくためにはどのような取組みを行っていくべきなのか、具体的な施策を検討しなければならないタイミングが来

ているといえる。

協議会では、2021年度においても、引き続き資金繰りに困窮する事業者を支援するため、特例リスケ制度を継続して相談を受け付けている。従来の特例リスケは、「中小企業者の資金繰りを支えることで延命を図るための政策」という位置づけであったため、事業改善の可能性の検討よりも資金繰り確保のサポートを最優先に対応していた。しかし、これからは「延命のためだけの政策」ではなく、「ポストコロナに向けた取組みを後押しする政策」として、従来の1年間の業績見通し（PL）と資金繰り計画（CF）に加えて、「事業継続アクションプラン」を作成し、中小企業の事業継続や業態転換等を支援することとした。なお、コロナ禍においてもある程度の将来見通しが立てられるのであれば、特例リスケではなく従来の再生計画策定支援の枠組みのなかで、財務及び事業に関するデューデリジェンスを実施したうえで再生計画を立てることが望ましい。この「事業継続アクションプラン」では、コロナの影響が大きいために将来の経営見通しを立てることが困難な事業者に対する支援を想定している。

以下、事業継続アクションプランで作成する様式について、項目ごとの具体的な内容やその意図について解説する。

2 事業継続アクションプランにおいて作成する様式の内容

事業継続アクションプランにおいて作成する様式は、①業績及び資金繰り計画（【図表1】）、②事業継続アクションプラン本紙（【図表2】）、③ビジネスモデル俯瞰図（【図表3】）の3種類を想定している。なお、特例リスケ支援を受ける場合、①業績及び資金繰り計画の作成は必須であるが、②事業継続アクションプラン本紙及び③ビジネスモデル俯瞰図については、必要に応じて作成することとしており、書式もあくまで参考書式として公表している。これは、事業者の資金繰りが非常に逼迫しているケースなど、アクションプランの検討時間が十分にない場合も考えられるため、状況に応じて任意作成としたものである。しかし、既述したように、今後事業を継続していくためには、資金繰りに対する手当てだけでなく、現状の事業内容を俯瞰したうえで具体的にどのような施策に取り組んでいくのかを検討することが必須であるため、②事業継続アクションプラン本紙及び③ビジネスモデル俯瞰図についても、作成することを強く推奨する。

(1) 業績及び資金繰り計画（【図表1】）

特例リスケでは、2020年4月の支援開始当初より業績及び資金繰り計画の作成を求めているが、事業継続アクションプランを新設するに当たって、資金繰り計画の記入項目に「税金及び社会保険料の支払額」「税金及び社会保険料の猶予・滞納残高」を追加した。

コロナの影響で税金や社会保険料の納付が困難になった事業者は、税務署や年金事務所等へ申請することにより、納付の猶予を受けることができた。多くの中小企業がこの猶予制度を利用しているが、これはあくまでも納付が猶予されているにすぎず、原則1年間の猶予期限が終われば納付によるキャッシュアウトが発生する。この税金・社会保険料の支払が資金繰りに与える影響は非常に

大きいものであるため、納付の時期及び金額を正確に把握したうえで資金繰り計画に反映することを目指し、業績及び資金繰り計画の改訂を行った。

なお、すでに滞納状態の税金や社会保険料がある場合は、さらに注意しなければならない。公租公課の支払は金融機関の借入金返済に優先して行うべきものであり、滞納が多額になっている場合は、事業再生自体が困難になるケースも考えられる。金融機関への返済ばかりが頭にあり、税金や社会保険料の支払を後回しに考えてしまう経営者も多いが、むしろ何よりも優先すべきであることを肝に銘じて、滞納税金及び滞納社会保険料の金額を把握するとともに、その支払を資金繰り計画に織り込まなければならない。

また、同様の観点から、公租公課以外の仕入債務や経費支払に係る遅延金額についても、資金繰りに反映できるように項目を追加している。

(2) 事業継続アクションプラン本紙（【図表2】）

当該書式は、(ア)企業の定量情報、(イ)企業の定性情報、(ウ)財務状況推移、(エ)経営が困難になった原因、(オ)今後の取組み、(カ)今後の見通し・資金繰り計画・弁済計画、(キ)金融支援の依頼内容、(ク)モニタリング方法の各項目から構成される。

ア 企業の定量情報

具体的な内容としては、対象事業者の資本金や従業員数、事業内容、株主・役員の状況、沿革、役員等との取引状況などがあげられる。事業継続アクションプランでは資料の簡素化を図るため、株主・役員の状況や沿革等は省略し、資本金、従業員数、事業内容など必要最低限の情報をビジネスモデル俯瞰図に書き込むかたちをとっている。

イ 企業の定性情報

対象事業者に関する定性的な情報としては、まず企業の内部環境に関する情報（扱っている商品やサービスの内容、部門や店舗等のセグメント情報など）があるが、これらはビジネスモデル俯瞰図を作成する過程で把握する内容であるため、詳細は後述する。

ここで主に検討するのは、企業の現状と課題、つまり、本書式の作成時点においてすでに当社が実施している施策（自助努力）の具体的な内容と、それを実施することによって得られた効果や今後の課題についてである。

後述の（エ）経営が困難になった原因の項目でも述べることになるが、事業継続アクションプランを作成するに至った中小企業者の窮境要因は、必ずしもコロナに起因するものだけとは限らない。むしろ、コロナ禍以前から何かしらの要因により経営が行きづまり、その状況を打開できないままにコロナの影響を受けたため、さらに業況が悪化したという事業者が多いのではないかと推察する。今後事業をどのように再構築していくかを検討するに当たっては、これまで実施してきた自助努力の取組みを振り返り、それがどのような改善効果をもたらしたのか、あるいはそれによって新たに認識できた課題は何なのかをきちんと把握することが必要である。様式上はコロナ影響前とコロナ禍以降に分かれてはいるものの、可能であれば、コロナ影響前・コロナ禍以降に分けて分析を行うと、今後の課題がより明確にみえてくる。

また、事業継続アクションプランに取り組む前の段階から、企業自らが自助努力に励んできた旨を示すことは、例えば金融支援に新規融資が予定されている場合などにおいて、金融機関にとっても有益な情報になり得ると推察する。

ウ 財務状況推移

進行期と直近3年分の決算数値の推移表である。項目は、PLの各段階損益、BSの現預金残高、有利子負債残高など最低限の情報が絞られているが、先述の趣旨から、税金や社会保険料の猶予及び滞納残高は、ここにも記載するようになっている。

なお、税金や社会保険料の猶予及び滞納状況については、金額に加えて、その納付期限や納付方法、資金繰り対応について詳述する欄を設けている。定められた納期限に一括して納付することが困難であれば、税務署や年金事務所等と相談して分納というかたちをとることもあるが、その場合

は相談の進捗状況等についても必ず記載する。公租公課の支払は漏れなく資金繰り計画に織り込むべきであり、ここに記載した情報と業績及び資金繰り計画に齟齬がないかどうかは、特に注意して確認が必要である。

エ 経営が困難になった原因

経営が困難になった原因（いわゆる窮境要因）は、事業再構築に向けたアクションプランを立てるに当たって、必ず認識しておくべき事項である。窮境要因には、企業を取り巻く外部環境の要素（例えば、競合他社の新規出店や新型コロナウイルス感染症の流行など）もあれば、企業自身に起因する要素（例えば、原価見積体制の不備、生産オペレーションの脆弱性など）もあるが、事業者の自助努力によって改善・除去できる可能性が大きいのは圧倒的に後者である。そのため、実行可能性のあるアクションプランを策定するには、事業者内部にある要因をどれだけ深く追求できるかが非常に重要である。一例をあげると、「原価見積体制の不備」という例示をみても、これだけでは見積体制に何らかの不備があることまでは分かるものの、具体的に何がどう悪いのかはよく分からない。原価計算のできる人員が不足しているのか、計算の方法が適切でないのか、そもそも正しい原価を把握しようという意識すらないのかでは、それぞれ対処する方法はまったく異なるだろう。絵に描いた餅ではなく成果が出る行動計画を立てるためには、曖昧な要因を並べるのではなく、「どこがどうダメなのか（言い換えれば、どこにどのような改善余地があるのか）」を、可能な限り具体的に掘り下げることが不可欠なのである。

また、事業継続アクションプランでは、事業状況や窮境要因を、コロナ禍前から引き続き認識されるものとコロナの影響を受けたものに分けて記述する。先にも述べたとおり、コロナ禍においてはまずコロナを一番の窮境要因に考えてしまいがちであるが、実際にはコロナの影響を受ける前の時点から何かしら経営上の問題を抱えている中小企業者が非常に多い。コロナ前とコロナ禍以降に分けて窮境要因を整理することで、その要因を除去するためには何をすべきなのか、より具体的

にみえてくる。

オ 今後の取組み

ここまで分析してきた企業の状況を踏まえたうえで、コロナ禍において事業を再構築していくためにはどのような取組み（アクションプラン）が必要であるかを記載する。具体的には、別途作成したビジネスモデル俯瞰図をみながら、窮境要因を除去するためには、誰が・いつまでに・何をしなければならぬかを考える。当然ながら、「売上げを増加させる」というような曖昧な内容では結局何をやるのかがみえてこないため、「〇〇店において、新たに開始する総菜のテイクアウト販売により、1日当たり××千円の売上アップを目指す」といった具合に、できる限り具体的かつ数値化して取組みを設定することが望ましい。

ただ実際には、コロナの収束を見通しにくい状況下において、財務数値に直結するような具体的な施策を立案することが難しい中小企業者が多いと思われる。また、まさにそのような企業こそがこの事業継続アクションプランを利用しているはずであるため、必ずしも売上高や原価などの財務数値で明確に計ることができるアクションプランができなくても構わない。例えば、「工場でのオペレーションがうまく機能していない」という悩みを抱えている会社であれば、「工具の手待ち時間を1日××分削減する」というような施策も考えられるだろう。金額的影響が不明な場合であっても、「工場のオペレーションを改善する」という書き方ではなく、実際にどの工程でどのように、誰が責任者となっていつまでに行うのかを具体的に設定することが肝要である。

アクションプランを実行する責任者についても留意が必要であり、複数の施策を策定する場合には、責任者がすべて社長になっているというのは、あまり好ましくない。社長1人だけで、経営が困難な状況から事業継続を図っていくというのは容易ではなく、少なくとも経営幹部層の社員においては、会社の現状や今後の課題についての共通認識をもったうえで、社長と同じ方向を向いて一丸となって施策に取り組んでいくことが必要である。そのためにも、複数の社員が責任者となっ

て取り組むことができるようにアクションプランを策定することが望ましい。また、各アクションプランには必ず優先順位をつけて、人員や時間など限りある資源を有効に振り分けることも重要である。

カ 今後の見通し・資金繰り計画・弁済計画

今後の見通しとは向こう1年間の業績見通し（PL）のことであり、資金繰り計画（CF）及び弁済計画と併せて、詳細は業績及び資金繰り計画の様式に記載する。

キ 金融支援の依頼内容

ここには、元金返済猶予や新規融資など金融機関に支援を依頼する具体的な内容を記載する。

ク モニタリング方法

毎月の資金繰り（現預金残高）やアクションプランの取組状況については、適宜金融機関に報告・共有する必要があるため、モニタリングの頻度や報告内容等について記載する。

(3) ビジネスモデル俯瞰図（【図表3】）

コロナ禍をどのように乗り切っていくかを考えるに当たっては、事業者自身が現状の事業内容を自ら振り返り、今後の方向性を見極めることが不可欠である。事業内容の振り返りとは、すなわち企業の商流・物流・資金がどのように流れているのかを整理することにほかならず、その作業に役立つのが、このビジネスモデル俯瞰図の作成である。

具体的には、主な顧客は誰で売上規模はどれくらいか、粗利の高い製品はどれか、どのような仕入先から何をどれくらいの金額で仕入れているのか、どのような業務プロセスを外注しておりそのコストはどのくらいか、などの観点で事業を俯瞰し、図に落とし込んでいく。細かくキレイに書く必要はまったくなく、とりあえず当社を真ん中においてから、売り先・仕入先・外注先などの取引関係者を当社のまわりに書き込んで、物やサービスの流れを矢印でつないでいけば、自然と図はできあがってくる。また、資本金や従業員数など最低限の企業の定量情報と、取り扱っている商品やサービスの概要、自社の強みや弱みなどについて

も図のなかに書き込んでおくとよい。このビジネスモデル俯瞰図の作成により、収益の仕組みやその流れ、財務数値に与えるインパクトが大きい要素など、具体的な施策を考えるに当たって検討すべき論点が見つかりやすくなるのである。

事業継続アクションプランでは、このビジネスモデル俯瞰図を2枚作成する。1枚はコロナの影響を受ける前の従来のビジネスモデル俯瞰図、もう1枚はコロナ禍以降の俯瞰図である。

まずは先ほどの要領でコロナ影響前の俯瞰図を作成する。そしてできあがった図をみながら、コロナ禍において事業の再構築を図るにはどこに手を入れるべきポイントがあるのかを検討し、気づいたことや思いつく施策を図に書き込んでいく。例えば飲食店の事例の場合、デリバリーでの販売を開始する（現状では配達用のバイクがないため、設備投資資金が必要になる）、客数・客層の変化に着目しメニューの絞り込みにより仕入高を削減する、といった具合である。また、すでに実施済みの施策があれば、それも併せて記入する。

このようにして、コロナ影響前の俯瞰図に具体的なアイデアや実施済みのアクションプランを赤字で追記したものが、コロナ禍以降のビジネスモデル俯瞰図となる。この俯瞰図の作成過程を経ることで、具体的に今後どのような施策に取り組んでいくべきかが明確になるとともに、打ち手の優先順位もつけやすくなる。また、大きな副産物として、経営者と幹部社員がこの俯瞰図を共同して作成することにより、危機感の醸成と今後の課題や優先順位の共通認識が図られる。この俯瞰図作成のプロセスこそが、事業継続アクションプラン本紙に記載する「今後の取組み」の検討そのものであるということができる。

事業継続アクションプランの策定主体は事業者本人であり、必要に応じて協議会や金融機関、顧問税理士等の専門家がその策定を支援することとしている。この「あくまでも事業者が主体となって策定する」ということが何よりも重要であり、支援する立場の金融機関や専門家ばかりが中心となって、事業者を置き去りにしたアクションプランを策定することはあってはならない。長引くコ

ロナの影響により先行きが見通せない状況のなか、アクションプランの策定に慣れていない事業者だけでは効果的な方策を見出すことは難しいだろう。そこで金融機関や専門家の支援が必要になるのだが、こちらは事業者と違って計画策定等に慣れていることが多いと思われるので、ともすると策定「支援」を通り越して、金融機関や専門家自らが主体となってアクションプランを作ってしまうケースが出てくるかもしれない。当然のことながら、策定したアクションプランはその進捗状況についてモニタリングが必要であり、返済猶予の対象債権者からも確認が入る。どのような内容をいつまでに実行していくかについて社長自身が「ハラオチ」したうえで策定したアクションプランでなければ、モニタリングにおける進捗状況もおそらく芳しくなく、絵に描いた餅に終わってしまうことは明らかであろう。

ビジネスモデル俯瞰図は、事業について深く考察するためのものであり、キレイな図を描くことが目的では決してない。成果物としての図の完成が重要なのではなく、それを策定する過程で、事業者自身が今後の方向性や取り組むべき課題を認識できることこそが、俯瞰図策定の目的である。そのためにも、ビジネスモデル俯瞰図を事業者と対話をするための道具としてぜひ利用していただきたい。金融機関担当者や顧問税理士が社長や幹部社員と話をしながら一緒に俯瞰図を策定することで、事業者だけではみえていなかった新しい論点に気づくことができるかもしれない。事業者主体のアクションプランを策定するためのツールとして、ビジネスモデル俯瞰図を活用していただきたいと考えている。

3 おわりに

コロナの収束がまだまだ不透明な状況下において、具体的な事業計画を策定できる段階にない中小企業は非常に多く、日々の資金繰りをつなぐだけで精一杯だという事業者も相当数存在する。ただ、新型コロナウイルスの流行により、これまで「当たり前」だと思っていた多くのコト・モノが

「当たり前」でなくなりつつあるなかで生き残っていくためには、早急に事業の再構築に取り組むことが必要である。

事業継続アクションプランは「再生計画」ではない。そのため、場合によっては、策定した施策のなかには結果として実行に移すことができないものも出てくるかもしれない。しかし、コロナ禍を乗り越えて事業継続を図っていくためには、あくまで現時点においてどのような打ち手が考えられるのか、まず何をしていくべきなのかを認識し、ひとつずつ行動に移していくことが重要とな

る。コロナはいまだかつて誰も経験したことがない大きなピンチであることに違いはない。そのピンチをこれまでのビジネスモデルを見つめ直すきっかけにして、いまできることを模索していくという姿勢が何よりも大切である。協議会を利用する事業者はもちろん、協議会が関与しない案件においても、事業継続アクションプランをぜひ広く活用いただきたいと考えている。この書式が1社でも多くの中小企業者にとって、コロナ禍の危機を脱するきっかけとなれば幸いである。

これでわかる 経営者保証 改訂版

経営者保証に関するガイドライン研究会座長 小林信明=監修
経営者保証に関するガイドライン研究会事務局次長 岡島弘展=編著

A5判・92頁・定価1,100円(税込)

**事業承継時に焦点をあてた特則
2020年4月1日適用開始!**
「経営者保証に関するガイドライン」のポイントを
イラストや図表を交えわかりやすく解説

- 1 総論
 - 2 経営者保証に依存しない融資の一層の促進
 - 3 経営者保証の契約時の対象債権者の対応
 - 4 既存の保証契約の適切な見直し
 - 5 保証債務の整理
 - 6 事業承継時に焦点をあてたガイドラインの特則
 - 7 その他
- 付録 ガイドラインおよびガイドラインQ&A策定以降の
改定履歴等



一般社団法人金融財政事情研究会 お申込先→株式会社 きんざい 〒160-8520 東京都新宿区南元町19
電話(03)3358-2891(直) FAX(03)3358-0037

【図表1】業績及び資金繰り計画

新型コロナウイルス感染症特例リスクスケジュール計画案（業績及び資金繰り計画）

令和〇年〇月〇日

業績見通し（税込）

（単位：千円）

区 分	実 績					事業見通し		年間見通し		備考
	R1年10月	R2年1月	R2年3月	R2年4月	R2年5月	R3年2月	R3年3月	(進行期)	(1期)	
①売上高										
②売上原価										
うち減価償却額 a										
③売上総利益 ①-②	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
④販売費・一般管理費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
人件費										
水道光熱費										
旅費交通費										
接待交際費										
通信費										
賃借料										
減価償却費 b										
その他販売費										
⑤営業利益 ③-④	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
⑥営業外収益										
⑦営業外費用	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
支払利息										
その他										
⑧経常利益 ⑤+⑥-⑦	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
⑨特別利益										
⑩特別損失										
⑪税引前当期利益 ⑧+⑨-⑩	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
⑫法人税等										
⑬当期利益 ⑪-⑫	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
繰越CF ⑬+減価償却 a、b-⑭	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

資金繰りの実績及び予定（税込）

（単位：千円）

区 分	実 績					予 定		年間見通し		備考
	R1年10月	R2年1月	R2年3月	R2年4月	R2年5月	R3年2月	R3年3月	(進行期)	(1期)	
①経常収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
売上収入										
売掛金回収										
その他収入										
②経常支出	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
現金仕入支払										
買掛金支払										
人件費										
営業経費										
支払利息										
税金支払（滞納分以外）										
社会保険料支払い（滞納分以外）										
その他										
③経常収支 ①-②	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
④経常外収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
出資等										
その他										
⑤経常外支出	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
税金支払（滞納分）										
社会保険料支払（滞納分）										
その他										
⑥経常外収支 ④-⑤	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
⑦差 引 ③+⑥	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
⑧借入金調達	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
○銀行										
□信用金庫										
△日本公庫										
⑨代表者借入										
⑩財務等収入（定額返済等）										
⑪借入金返済	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
○銀行										
□信用金庫										
△日本公庫										
⑫資金運用等										
⑬設備投資支出										
⑭差引 ⑦+⑧+⑨+⑩-⑪-⑫-⑬	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
⑮月初在り高	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
⑯月末資金有高 ⑮+⑭	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
金融機関借入残高										
税金償還・滞納金額残高										
社会保険償還・滞納金額残高										
経費等支払い遅延金額残高										

特記事項等
【対象債権者への依頼事項】
対象債権者におかれましては、上記リスクスケジュール計画に従って、令和3年〇月〇日から令和〇年〇月〇日迄、元金返済を猶予いただきますようお願い申し上げます。

【図表2】事業継続アクションプラン本紙

事業継続アクションプラン

（参考書式4-1）
令和〇年〇月〇日

株全国イタリアン【事例1】

●企業の定量情報（資本金、従業員数、事業内容）：別紙「ビジネスモデル俯瞰図」参照

●企業の定性情報
・内部環境分析：別紙「ビジネスモデル俯瞰図」参照

現状と課題	自助努力の具体的内容	効果と課題
ビジネス客がメイン客層であるA店において、土日祝日の営業を中止。平日も営業時間を短縮。	人件費××千円/月の削減につながった。	

●財務状況推移

（百万円）

	×年×月期	×年×月期	×年×月期	×年×月期	前期対比
	-3期	-2期	-1期	進行期（見込み）	
売上高	40	34	30	85	55
売上総利益	10	9	8	20	12
売上総利益率	25.0%	26.5%	26.7%	23.5%	-3.1%
営業利益	6	5	3	-8	-11
営業利益率	15.0%	14.7%	10.0%	-9.4%	-19.4%
経常利益	4	4	2	-10	-12
経常利益率	10.0%	11.8%	6.7%	-11.8%	-18.4%
当期純利益	3	3	-2	-13	-11
当期純利益率	7.5%	8.8%	-6.7%	-15.3%	-8.6%
減価償却費	2	2	2	2	0
現預金残高					
有利子負債総額					
××銀行					
政策公庫(中小)					
その他					
税金償還・滞納金額残高					
社会保険償還・滞納金額残高					
経費等支払い遅延金額残高					
純資産（表面上）					
従業員数（うちパート）	××（××）	××（××）	××（××）	××（××）	××（××）

租税公課償還および滞納等の内容（償還・滞納金額、納付期限、納付方法、資金繰り対応等を記載）

- ①法人税、消費税の納税猶予中（法人税××千円、消費税××千円）。猶予期限は×年×月であり、現在税務署と分納に向けた交渉を実施中。
- ②社会保険料××千円滞納中。年金事務所との交渉は、当アクションプラン作成時において未実施であり、今後速やかに実施予定。

●経営が困難になった原因

<コロナ前の事業状況・窮境要因>	<コロナ禍以降の事業状況・窮境要因>
・平成×年×月に3店舗を出店したが集客でまず、数年間赤字のまま、出店にあたって設備投資××百万円実施。借入過多の状態に。	・R2年4月以降、在宅勤務・時差出勤の影響でビジネス街のA店で客数激減（コロナ前平均客数×人/日⇒コロナ禍以降×人/日）。
・平成×年にA店・B店それぞれの商圏内に安価な同業店舗が開業し、客数が激減。	・B店では、アルコール提供等により客単価が高い夜の客数が減少。コロナ前平均客単価×円⇒コロナ禍以降×円に。

●今後の取組み

No.	取組み内容	優先度	実施時期	責任者（役職）	改善目標
1	①ビジネス客がメイン客層であるA店において、平日昼に弁当のテイクアウト販売を開始（平日昼のみ販売）。②徹底的なメニューの絞り込みを行い、仕入費用を5%削減する。	A	~R3年6月	××	売上高××千円/日増加、仕入高5%削減
2	住宅街のB店でも、テイクアウト販売を開始（ファミリー客をターゲットとするため、平日昼だけでなく土日も販売）。そのためのオペレーション見直しを行なう。（たとえば、厨房担当もデリバリーの業務も行うなど）	A	~R3年6月	××	売上高××千円/日増加
3	テイクアウト商品の配達用にバイク車両購入を検討。購入資金は××銀行様および政策金融公庫様の新型コロナ対応融資を充当。	A	R3年1月	××	××千円/台×2台購入

●今後の見通し、資金繰り計画、弁済計画：別紙「業績及び資金繰り計画」参照

●金融支援の依頼内容

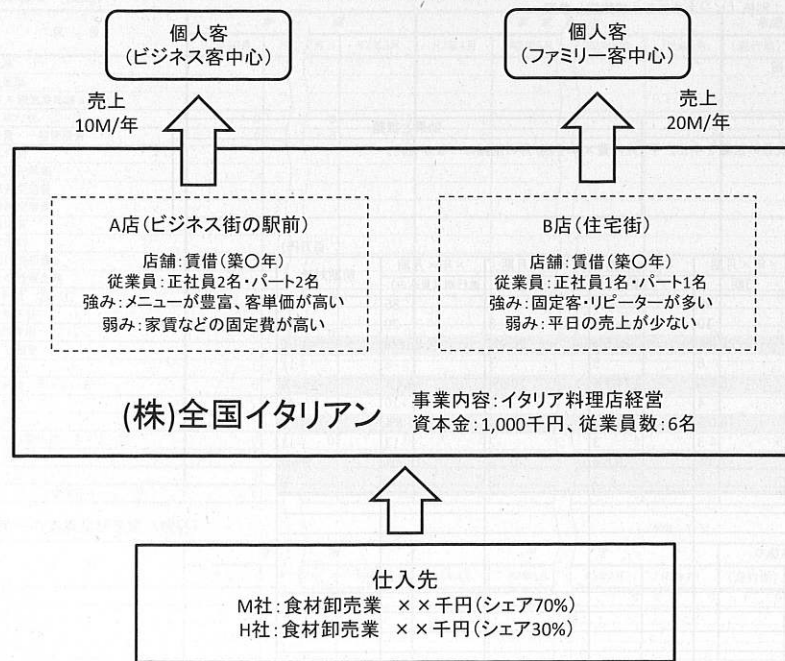
お取引金融機関様におかれましては、R3年〇月〜〇月においては、元金返済を猶予いただきますようお願い申し上げます。××銀行様におかれましては、R3年1月に××千円の新型コロナ対応融資をご対応いただけますようお願い申し上げます。

●モニタリング方法

毎月15日までに、前々月末時点の損益状況、資金繰り状況（現預金残高）およびアクションプランの取組み状況について、各金融機関様および〇〇県再生支援協議会にご報告いたします。

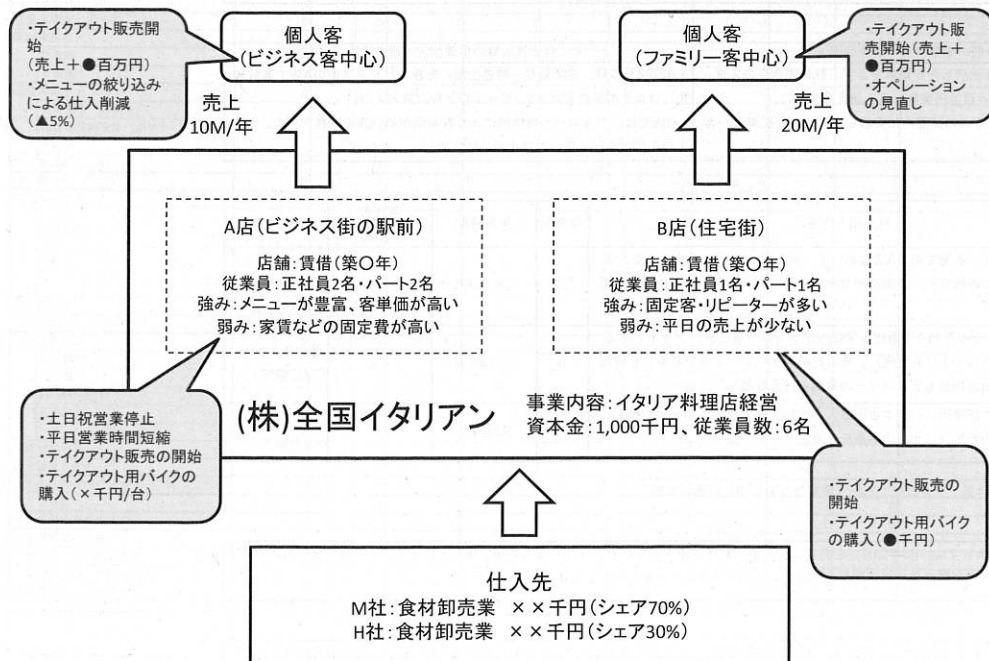
【図表3】ビジネスモデル俯瞰図（上：コロナ禍前／下：コロナ禍以降）

事業継続AP別紙ビジネスモデル俯瞰図【事例1】（参考書式5-1）
（コロナ影響前）



事業継続AP別紙ビジネスモデル俯瞰図【事例1】
（コロナ禍～）

※俯瞰図（コロナ影響前）に検討事項を赤字で追記

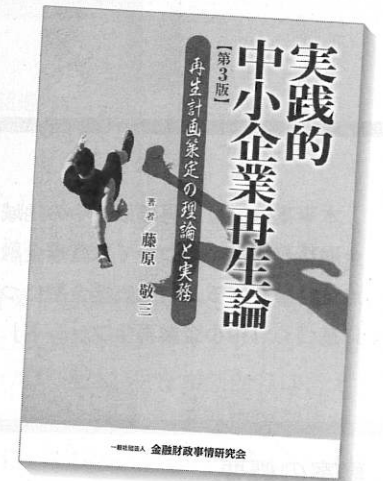


実践的中小企業再生論 第3版

藤原敬三 [著] A5判・396頁・定価4,180円(税込)

「企業を元気にするために」中小企業再生支援の最前線に立ち続ける著者の集大成

- 2013年の刊行以来、再生支援の現場で「物差し」として利用されてきた『実践的中小企業再生論』の最新版。
- 中小企業再生支援協議会の運用の変更や、「経営者保証ガイドライン」の策定と運用開始、金融検査マニュアルの廃止など、実務動向を踏まえて記述をアップデート。
- 中小企業・小規模事業者の再生支援に取り組むすべての方に贈る、著者の集大成がここに。



著者略歴

藤原 敬三（ふじわら けいぞう）1972年大阪府立北野高校卒業、1976年神戸大学経済学部卒業。第一勧業銀行に入行し、支店長、審査部企業再生専任審査役を歴任。2003年に東京都中小企業再生支援協議会の初代統括責任者に就任。以後、2007年4月より全国本部統括責任者、同顧問を歴任。内閣府、経済産業省、中小企業庁等各種研究会委員、個人版私的整理ガイドライン運営協議会委員、経営者保証に関するガイドライン研究会委員など、中小企業・小規模事業者向け施策の立案・検討にも携わる。

主要目次

第1部 中小企業再生の現状

- 第1章 中小企業再生の現状
 - 事業再生を取り巻く環境の変遷／金融機関の不良債権処理と事業再生／地域金融機関の再生への取組み
- 第2章 中小企業再生の基本的考え方
 - 法的整理と私的整理の違い／公表された私的整理手続／中小企業再生と大企業再生の違い／経済合理性／金融検査マニュアルと事業再生との関係

- 第7章 再生スキーム各論
 - DDS(資本性借入金)／債権売却／第二会社方式／事業再生関連の税務

第2部 中小企業再生の実務

- 第3章 事前準備作業
 - 企業概要表の作成／再生イメージの策定／資金繰りのチェック／再生計画成立までの期間と費用
- 第4章 再生計画策定の基礎資料
 - 事業再生におけるデューデリジェンス／財務デューデリジェンス(財務DD)／事業デューデリジェンス(事業DD)／事業計画書
- 第5章 再生計画の骨子確定
 - 活用する私的整理手続の選択／再生手法の選択／金融支援の衡平性／経営者責任／株主責任／保証責任
- 第6章 経営者保証に関するガイドライン
 - 誕生までの経緯／経営者保証GLの概要／「入口」と「出口」

第3部 事業再生関連の税務

- 第8章 事業再生関連税務
 - 直接債権放棄と課税問題／第二会社方式と課税問題／DES(債務の株式化)と課税問題／債権売却と課税問題／その他の金融支援策と課税問題／仮装経理の税務上の取扱い／保証人の課税問題／再生計画におけるタックスプラン

第4部 中小企業再生支援協議会と周辺インフラ

- 第9章 再生支援協議会に関する評価と周辺インフラ
 - 中小企業再生支援協議会／再生支援協議会事業の周辺インフラ(経営改善計画策定支援事業、早期経営改善計画策定支援事業、事業引継ぎ支援事業ほか)

第5部 参考資料

- 調査報告書／事業調査報告書／事業計画書／金融支援考慮前の三表(裸の三表)

おわりに

一般社団法人金融財政事情研究会 お申込先→株式会社 きんざい 〒160-8520 東京都新宿区南元町19
電話(03)3358-2891(直) FAX(03)3358-0037

オンライン図書販売 <https://store.kinzai.jp/public/top/book/>