

# 経営改善計画書

平成25年 月 日

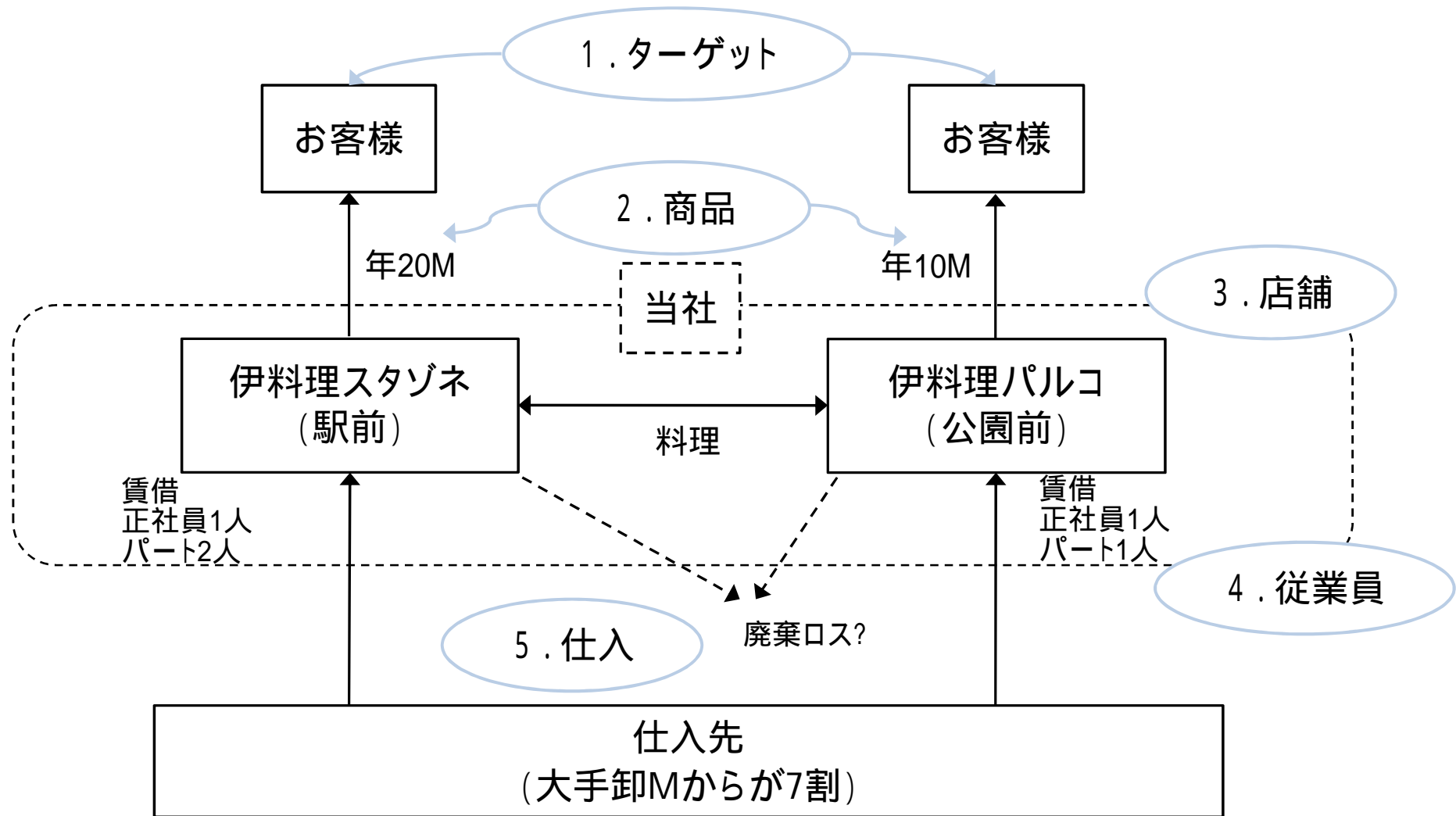
B社

代表取締役

本「経営改善計画書」は、実例を踏まえて一部数値等を単純化・簡略化した事例です。取引金融機関から実際に合意形成を得るためには、個々の事情に応じた計画策定等を行う必要があることにご留意ください。

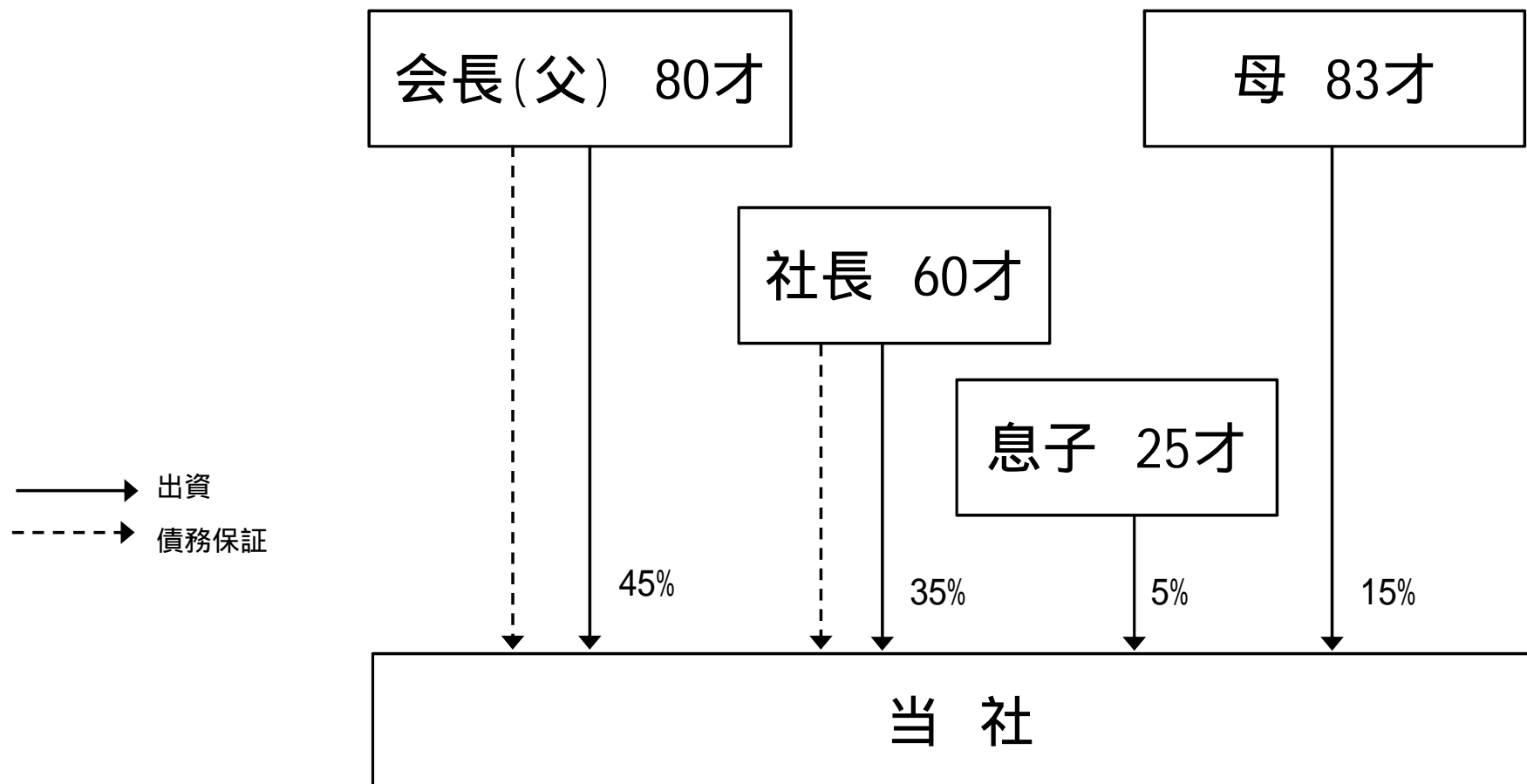
# ビジネスモデル俯瞰図

企業のビジネスモデル説明資料



# 企業集団の状況

・企業の資本関係・取引関係説明資料



# 資金実績表

## 1.平成25年3月期(前期実績)

(単位:千円)

	前年繰越	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
売上高		2,888	2,625	2,363	2,625	2,625	2,363	2,363	2,625	3,413	2,888	2,100	2,625	31,500
借入		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
返済		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
借入残高	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	
現預金残高	1,570	1,703	1,541	1,559	1,534	1,710	1,528	1,345	1,183	1,831	1,964	1,825	2,000	

## 2.平成26年3月期(今期実績・見通し)

実績 実績 見通し 見通し 見通し 見通し 見通し 見通し 見通し 見通し 見通し 見通し 見通し (単位:千円)

	前年繰越	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
売上高		2,920	2,712	2,352	2,613	2,613	2,352	2,352	2,613	3,397	2,874	2,090	2,613	31,500
借入		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
返済		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
借入残高	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	
現預金残高	2,000	2,133	1,971	1,989	1,964	2,140	1,958	1,775	1,613	2,261	2,394	2,255	2,430	

# 計数計画概要・具体的施策

【計数計画の概要】

(単位:千円)

項目	直近期	計画0年目	計画1年目	計画2年目
	25年3月期	26年3月期	27年3月期	28年3月期
売上高	30,000	30,000	30,300	30,300
営業利益	500	0	1,235	1,435
経常利益	1,300	800	475	715
当期利益	1,370	870	405	645
減価償却費	2,000	1,500	1,200	1,000
簡易CF(当期利益+減価償却費)	630	630	1,605	1,645
金融機関債務残高	20,000	20,000	19,000	18,000
差引要償還債務残高	20,000	20,000	19,000	18,000
CF倍率	32倍	32倍	12倍	11倍
純資産額(実態・金融支援後)	20,000	20,870	20,466	19,821

【経営改善計画に関する具体的施策内容及び実施時期】

項目	課題	実施時期	具体的な内容
1 誰に売るのがか	・店舗ごとのターゲットの明確化 ・お客様属性の把握	・現状把握は今期中 ・来期からはそれを踏まえた具体策を実施	両店舗とも曜日や昼夜で客層が異なるはず。店舗・曜日・時間でターゲットを明確化するお客様の「人数・金額・来店時間・カテゴリ」を控え、それを図表化して実態を把握する
2 何を売るのがか	・店舗ごとのターゲットの明確化 ・お客様にマッチした商品、サービスの提供 ・商品毎に位置付けを明確化	・1と並行して速やかに着手	1のターゲットや実際の客層を踏まえたメニュー設定。当面、四半期毎に見直す料理毎の原価を把握し、売りたい商品と補完的商品を認識しておく
3 店舗分析	・両店舗の損益状況の実態の把握 ・どんぶり勘定からの脱出	・当期中に着手 ・来期中に目処	共通費や飲料の融通なども考慮し、店舗別の損益を把握できるようにする 計画期間満了時にあるべき店舗体制を検討できる状態にする
4 従業員	・従業員への期待が不明瞭 ・従業員任せの一方で評価をしていない	・速やかに着手	十分に話し合っって明確な目標を与え、結果を出したら褒賞を与える(特に正社員) 月1回のミーティングを開き、社長のメッセージを全員で共有する
5 仕入・在庫	・ロスの発生は認識しつつも、その金額の把握や対応策の検討は全く未着手	・当期中に着手 ・来期中に目処	廃棄の状況を記録し、実態を把握する その原因(仕入or調理or販売)を突き止め、解消に努める。現在の半分程度にできるのではないかと

【経営改善計画に関する表明事項】

B社 取締役社長	本計画に記載している施策は、信用金庫と十分に話し合った上で私自身が主体となって立案したものであり、責任を持って取り組んでいくことを表明する。
信用金庫	当金庫は、本計画が当社の当面の課題を踏まえた合理的な計画であると理解し、メイン金融機関としてそれが実現されるよう、しっかりサポートしていく所存である。また、計画期間到来時には、その時点における当社の最適なソリューションについて、真摯に検討したいと考えている。

# 実施計画(アクションプラン)及びモニタリング計画

## 【アクションプラン】

経営改善計画の具体的な内容		実施時期	主担当	計画0期目	計画1期目以降
1	両店舗とも曜日や昼夜で客層が異なるはず。店舗・曜日・時間でターゲットを明確化する( ) お客様の「人数・金額・来店時間・カテゴリ」を控え、それを図表化して実態を把握する	・現状把握は今期中 ・来期からはそれを踏まえた具体策を実施	社長 店長 専門家	±0	売上 +1%
2	1のターゲットや実際の客層を踏まえたメニュー設定。当面、四半期毎に見直す 料理毎の原価を把握し( )、売りたい商品と補完的商品を認識しておく	・1と並行して速やかに着手	料理長 専門家	±0	原価率 1%
3	共通費や飲料の融通なども考慮し、店舗別の損益を把握できるようにする( ) 計画期間満了時にあるべき店舗体制を検討できる状態にする	・当期中に着手 ・来期中に目処	社長 専門家	±0	販管費 0.5M
4	十分に話し合って明確な目標を与え、結果を出したら褒賞を与える(特に正社員) 月1回のミーティングを開き、社長のメッセージを全員で共有する	・速やかに着手	社長	±0	人件費 +0.2M
5	廃棄の状況を記録し、実態を把握する その原因(仕入or調理or販売)を突き止め、解消に努める( )。現在の半分程度にできるのではないか	・当期中に着手 ・来期中に目処	店長 経理部長 専門家	±0	原価率 0.5%

## 【モニタリング計画】

3ヶ月に1度	取引金融機関様に残高試算表とアクションプランの進捗状況を報告します。
決算期	取引金融機関様に決算書、計画と実績の比較分析およびアクションプランの進捗状況を報告します。

# 計数計画

PL(単位:千円)	直近期	計画0年目	計画1年目	計画2年目	コメント
	25年3月期	26年3月期	27年3月期	28年3月期	
売上高	30,000	30,000	30,300	30,300	
(成長率)			1%	1%	施策 No.1
売上原価	12,000	12,000	11,666	11,666	
(原価率)	40%	40%	38.5%	38.5%	施策 No.2、5
売上総利益	18,000	18,000	18,635	18,635	
(粗利率)	60%	60%	61.5%	61.5%	
販売費・一般管理費	18,500	18,000	17,400	17,200	
(人件費)	12,000	12,000	12,200	12,200	施策 No.4
(減価償却費)	2,000	1,500	1,200	1,000	
(その他経費)	4,500	4,500	4,000	4,000	施策 No.3
営業利益	500	0	1,235	1,435	
営業外収益	-	-	-	-	
営業外費用	800	800	760	720	
(支払利息)	800	800	760	720	約4%
(その他)	-	-	-	-	
経常利益	1,300	800	475	715	
特別利益	-	-	-	-	
特別損失	-	-	-	-	
税引前利益	1,300	800	475	715	
法人税等	70	70	70	70	
A 当期利益	1,370	870	405	645	
B 減価償却費	2,000	1,500	1,200	1,000	
有利子負債	20,000	20,000	19,000	18,000	BS科目
実質純資産額	20,000	20,870	20,466	19,821	BS科目

顧問税理士と打ち合わせし、税金の滞納が無いことと、法人税が発生しないことを確認した。

## 借入金返済計画

A+B 返済原資( )	630	630	1,605	1,645	
返済予定額			1,000	1,000	
有利子負債残高	20,000	20,000	19,000	18,000	
(信用金庫)	15,000	15,000	14,250	13,500	
(政策公庫)	5,000	5,000	4,750	4,500	

返済原資は、ここでは当期利益 + 減価償却費

# 資産保全状況

(平成25年3月末時点)  
(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)
			協会保証	
信用金庫	15,000	15,000	15,000	0
政策公庫	5,000	0	0	5,000
合計	20,000	15,000	15,000	5,000