

収益力改善計画(記載例—金融支援要請なし)



(目次)	頁
ビジネスモデル俯瞰図	1
損益実績	1
現状の課題と問題点	2
アクションプラン	2
モニタリング計画	2
損益計画	3
簡易キャッシュフロー計画	3
貸借対照表計関連計画	3
月次損益計画	4
資金繰り予定表	4

株式会社ABC

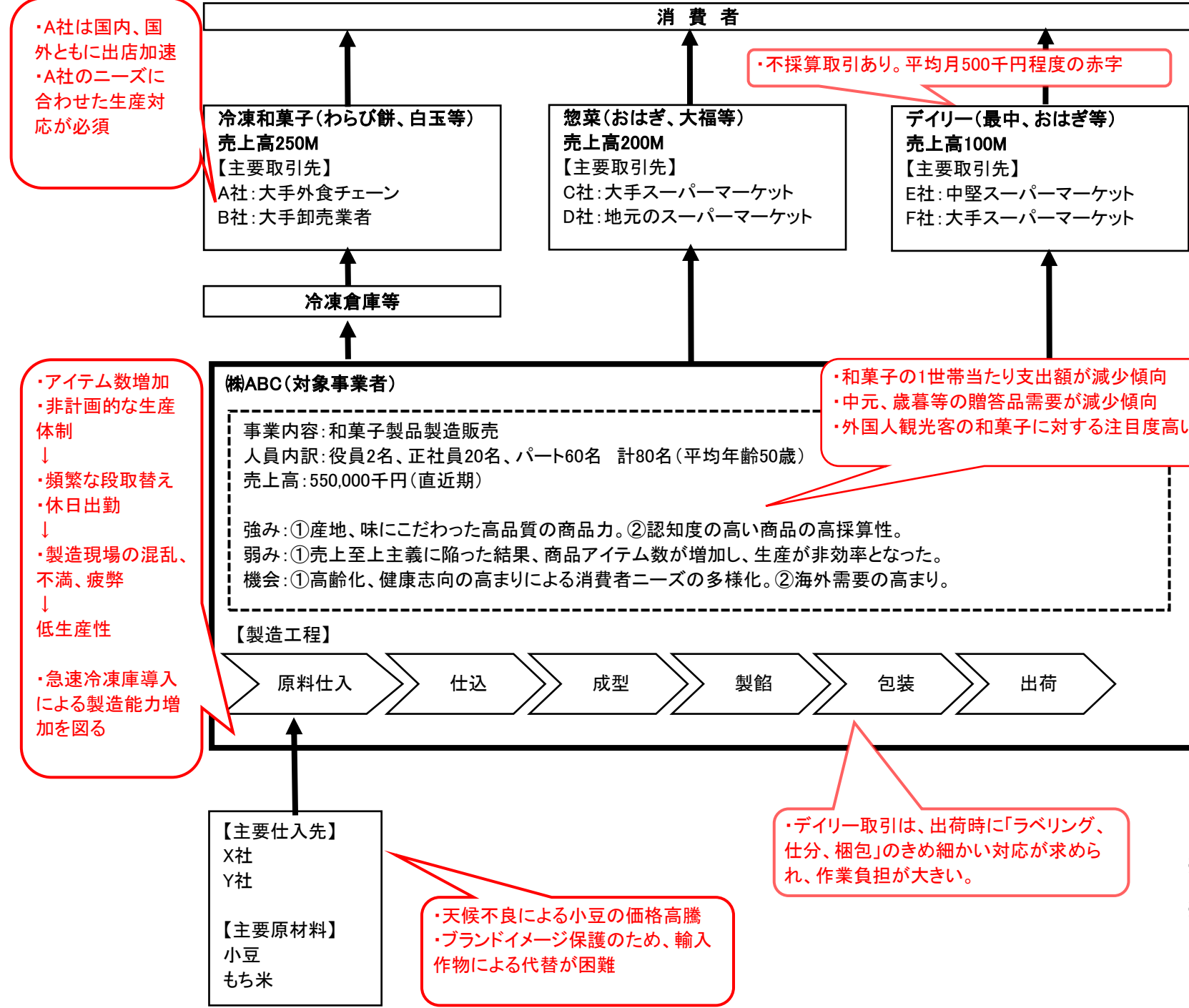
代表取締役 ●● ●●

1.現状分析

■ビジネスモデル俯瞰図

(会社基本情報)

会社名 : (株)ABC
 代表者及び年齢 : 代表取締役社長 ●●(68歳)
 本社所在地 : ●●県××××××××
 設立年月日 : 19●●/●/●
 株主 : ●●代表取締役社長【●●株、90%】、××氏(代表者妻)【●●株、10%】 ※%は持ち株比率を示す
 役員構成 : ●●代表取締役社長、■取締役
 経営理念 : 和菓子を通じてお客様に幸せと笑顔を



■損益実績

(単位:千円)

	実績 2019/3	実績 2020/3	実績 2021/3	課題・問題点
売上高	674,000	613,000	550,000	業務用取引先が全般的に縮小しており、減収傾向
材料費	226,000	208,000	185,000	材料調達は比較的割安で購入できているが、種類が多い。
労務費	165,000	150,000	130,000	繁忙期以外の労務費比率が高止まりしている。
外注費	-	-	-	
減価償却費	13,000	11,000	13,000	
電力費	10,000	9,000	9,000	
ガス代	2,000	2,000	2,000	
水道光熱費	7,000	7,000	6,000	
其他製造経費	35,000	22,000	48,000	設備の更新をリースにより行っており、リース料負担が過大
売上原価	458,000	409,000	393,000	
売上総利益	216,000	204,000	157,000	
売上総利益率	32.0%	33.3%	28.5%	
役員報酬	11,000	10,000	9,000	
人件費(役員報酬以外)	39,000	36,000	30,000	
減価償却費	2,000	2,000	3,000	
運賃	88,000	78,000	69,000	量販店関連取引の一部で運賃が高いものがある
販売手数料	7,000	7,000	4,000	
其他経費	38,000	45,000	38,000	
販売費及び一般管理費	185,000	178,000	153,000	
営業利益	31,000	26,000	4,000	
営業利益率	4.6%	4.2%	0.7%	
受取利息	30	30	30	
其他	3,000	3,000	9,000	
営業外収益	3,030	3,030	9,030	
支払利息	12,100	11,100	11,500	
其他	600	600	600	
営業外費用	12,700	11,700	12,100	
経常利益	21,330	17,330	930	
特別利益	-	-	900	
特別損失	6,700	6,300	5,000	
税引き前利益	14,630	11,030	▲3,170	
法人税等	4,900	3,700	100	
当期純利益	9,730	7,330	▲3,270	

(償却前利益)

	2019/3	2020/3	2021/3
償却前営業利益	46,000	39,000	20,000
償却前経常利益	36,330	30,330	16,930

(売上比率)

	2019/3	2020/3	2021/3
材料費率	33.5%	33.9%	33.6%
労務費率	24.5%	24.5%	23.6%
外注比率	-	-	-

(経営管理指標)

	2019/3	2020/3	2021/3	
※1 付加価値額	263,430	237,430	197,430	アイテム数削減、商品見直しによる改善が必要。
労働時間(単位:時間)	125,000	120,000	110,000	
※2 労働生産性(単位:円)	2,107	1,979	1,795	アイテム数が多く頻繁な段取替え等により製造効率低下
製品アイテム数	300	320	350	上位10%の製品が売上80%を占め、売上少額の製品が多い

(※1) 付加価値額 = 経常利益 + 総人件費 + 償却費 + 支払利息 + 租税公課
 (※2) 労働生産性 = 付加価値額 ÷ 労働時間

2.課題・アクションプラン・モニタリング計画

■現状の課題と問題点

大項目	中項目	課題内容
経営全般	新規設備投資	主力得意先A社への増産対応、計画的な生産体制構築のため、急速冷凍設備の導入が必要(見積50M)。
売上・収益	主要得意先の事業拡大	主力得意先A社の事業は年々拡大しており、業務用商品の需要拡大、海外進出に対応する必要がある。
	消費者ニーズの多様化	高齢化や健康志向の高まりから、多様化した消費者ニーズに対応する必要がある。
	海外におけるニーズの高まり	海外からの和菓子に対する関心が高まっており、海外需要に対応する必要がある。
	低採算取引の存在	デイリー取引は、製品の賞味期限が短く、包装・梱包の手間がかかるため採算性が低い。
原価・販管費	得意先の人手不足	昨今の労働力不足により店内での加工・包装作業をできる限り減らし、その作業をメーカー側が負担するケースが増加している。その結果、労務費の増加を招いている。
	原材料価格の変動	原材料である小豆、もち米、砂糖の価格変動の影響を受けやすい。特に小豆は材料仕入の中でもシェアの高い原材料であり、小豆の価格変動は大きな収益悪化要因となる。
	非効率な生産体制	多品目の生産体制であり、頻繁な段取り替え等のため生産効率の悪化、製造現場の混乱や疲弊を招いている。
	計画的でない生産管理	生菓子であり急なオーダーに対応するため休日出勤等が頻発し、製造現場の不満を招いている。事前確定数量での受注に努める。
財務	設備資金調達	主力得意先A社への増産対応、計画的な生産体制構築のため、急速冷凍設備の導入が必要(見積50M)。設備資金は借入にて調達する。
その他	規制強化の流れ	HACCP義務化による衛生管理体制取組みの強化で衛生管理計画の策定や記録が求められる。流通大手との取引もあることから、十分な対応ができない場合には淘汰される可能性がある。

■アクションプラン

(単位:千円)

大項目	No.	目標	施策内容	優先度	実行責任者	実行担当者	実行時期		改善目標(計画0期からの増減)			
							開始	完了	PL勘定科目/経営管理指標	計画1期 2023/3	計画2期 2024/3	計画3期 2025/3
経営全般	1-①	製造体制の確立	HACCP認証及びISO9000取得し、流通大手や輸出向けに対応可能な製造体制を構築	A	社長	工場長	2022年4月	継続	-	-	-	-
売上・収益	2-①	主要得意先A社への冷凍わらび餅の増販	急速冷凍庫(50M)導入により、A社を通じた冷凍わらび餅増販を見込む。	A	社長	営業部長	2023年4月	2024年3月	売上高	-	+20,000	+30,000
			冷凍わらび餅増販による材料費増加(原材料費率30%を想定)						材料費	-	+6,000	+9,000
			冷凍わらび餅増販による労務費増加						労務費	-	+2,000	+4,000
			急速冷凍庫50M導入に伴う減価償却費増加(10年定額償却)						減価償却費	-	+5,000	+5,000
			急速冷凍庫導入に伴う電力費増加						電力費	-	+1,000	+2,000
	2-②	海外向け製品開発による海外売上増加	海外向け製品を開発し、海外向け需要の高いA社との取引を増加する。 海外取引増加による材料費増加(原材料費率30%を想定) 海外取引増加による運賃増加	A	●●取締役	営業部長	2024年4月	2025年3月	売上高	-	-	+10,000
原価・販管費	3-①	製品アイテムの統廃合	デイリー製品を中心に、売上・利益への貢献が低い製品アイテムを削減する。	A	社長	工場長	2022年4月	2023年3月	製品アイテム数	▲200個	▲200個	▲200個
			製品アイテムの統廃合による材料購入効率化により、材料費削減を見込む						材料費	▲5,000	▲5,000	▲5,000
			製品アイテムの統廃合による段取り替え・手待ち時間削減等により、労務費削減を見込む						労務費	▲20,000	▲20,000	▲20,000
			製品アイテムの統廃合による運賃削減を見込む。						運賃	▲3,000	▲3,000	▲3,000
			製品アイテムの統廃合による売上減少						売上高	▲30,000	▲30,000	▲30,000
			製品アイテムの統廃合による売上減少に伴う材料費減少(原材料費率30%を想定)						材料費	▲9,000	▲9,000	▲9,000
	3-②	受注の平準化	取引先との交渉により、年間を通じた受注を平準化することで生産効率を向上する。	A	●●取締役	工場長	2022年4月	2023年3月	労務費	▲3,000	▲3,000	▲3,000
	3-③	計画生産の実現	予め取引先から事前確定数量を入手し、特急仕事を撲滅、労働生産性を向上。	B	社長	工場長	2022年4月	2023年3月	労務費	▲2,000	▲2,000	▲2,000
	3-④	労働生産性向上	上記施策実施による付加価値向上・生産効率の向上により労働生産性の改善を図る。	B	社長	工場長	2022年4月	2023年3月	労働生産性	44	125	160
	3-⑤	事務作業の軽減	計画3期に事務職1名の定年を見込む。(IT・外注を駆使し、事務効率化により対応)	B	●●取締役	経理部長	2024年4月	2024年4月	人件費	-	-	▲3,000
財務	4-①	資金調達	計画2期に急速冷凍機設備資金調達50Mを見込む。	A	社長	経理部長	2024年4月	2024年4月	-	-	-	-
その他	5-①	規制強化への対応	協力企業による経営・技術指導等、両社の人材交流等関係性の強化	A	社長	工場長	2022年4月	継続	-	-	-	-

■モニタリング計画

モニタリング頻度	年1回(決算確定時)
モニタリング報告時期	決算月(3月)から3か月以内を目途にご報告
モニタリング報告内容	損益状況(計画対比)、アクションプランの実施状況、資金繰り状況についてご報告

3.計画数値

■損益計画

(単位:千円)

	実績 2019/3	実績 2020/3	実績 2021/3	計画0期 2022/3	計画1期 2023/3	計画2期 2024/3	計画3期 2025/3	計画数値の主な前提(改善事項)
売上高	674,000	613,000	550,000	540,000	510,000	530,000	550,000	冷凍わらび餅増販(AP2-①)、海外売上増加を見込む(AP2-②)
材料費	226,000	208,000	185,000	178,200	164,200	170,200	176,200	製品アイテム削減による原価削減効果を見込む(AP3-①)
労務費	165,000	150,000	130,000	146,000	121,000	123,000	125,000	製品アイテム統廃合、受注の平準化、計画生産による効率化(AP3-①②③)
外注費	-	-	-	-	-	-	-	
減価償却費	13,000	11,000	13,000	13,600	13,600	18,600	18,600	急速冷凍庫に係る償却費を考慮(AP2-①)
電力費	10,000	9,000	9,000	8,300	8,300	9,300	10,300	急速冷凍庫に係る電力費増加を考慮(AP2-①)
ガス代	2,000	2,000	2,000	1,400	1,400	1,400	1,400	
水道光熱費	7,000	7,000	6,000	5,600	5,600	5,600	5,600	
その他製造経費	35,000	22,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	
売上原価	458,000	409,000	393,000	401,100	362,100	376,100	385,100	
売上総利益	216,000	204,000	157,000	138,900	147,900	153,900	164,900	
売上総利益率	32.0%	33.3%	28.5%	25.7%	29.0%	29.0%	30.0%	
役員報酬	11,000	10,000	9,000	8,160	8,160	8,160	8,160	
人件費(役員報酬以外)	39,000	36,000	30,000	26,400	26,400	26,400	23,400	計画3期に事務職1名退職による人件費減少を見込む(AP3-⑤)
減価償却費	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	
運賃	88,000	78,000	69,000	66,000	63,000	63,000	63,500	製品アイテム統廃合、海外取引増加による影響を考慮。(AP2-②,3-①)
販売手数料	7,000	7,000	4,000	5,400	5,100	5,300	5,500	売上の1%程度を見込む
その他経費	38,000	45,000	38,000	35,000	35,000	35,000	35,000	
販売費及び一般管理費	185,000	178,000	153,000	143,960	140,660	140,860	138,560	
営業利益	31,000	26,000	4,000	▲5,060	7,240	13,040	26,340	
営業利益率	4.6%	4.2%	0.7%	▲0.9%	1.4%	2.5%	4.8%	
受取利息	30	30	30	3	3	3	3	
その他	3,000	3,000	9,000	1,500	1,492	1,492	1,492	
営業外収益	3,030	3,030	9,030	1,503	1,495	1,495	1,495	
支払利息	12,100	11,100	11,500	10,650	10,326	10,478	10,250	
その他	600	600	600	720	720	720	720	
営業外費用	12,700	11,700	12,100	11,370	11,046	11,198	10,970	
経常利益	21,330	17,330	930	▲14,927	▲2,311	3,337	16,865	
特別利益	-	-	900	-	-	-	-	
特別損失	6,700	6,300	5,000	5,600	6,800	6,800	7,771	
税引き前利益	14,630	11,030	▲3,170	▲20,527	▲9,111	▲3,463	9,094	
法人税等	4,900	3,700	100	100	100	100	100	
当期純利益	9,730	7,330	▲3,270	▲20,627	▲9,211	▲3,563	8,994	

(償却前利益)

償却前営業利益	46,000	39,000	20,000	11,540	23,840	34,640	47,940	
償却前経常利益	36,330	30,330	16,930	1,673	14,289	24,937	38,465	

(売上比率)

材料費率	33.5%	33.9%	33.6%	33.0%	32.2%	32.1%	32.0%	製品アイテム削減による原価削減効果を見込む(AP3-①)
労務費率	24.5%	24.5%	23.6%	27.0%	23.7%	23.2%	22.7%	製品アイテム統廃合、受注の平準化、計画生産による効率化(AP3-①②③)
外注比率	-	-	-	-	-	-	-	

(経営管理指標)

付加価値額	263,430	237,430	197,430	192,883	180,175	192,975	205,275	付加価値額=経常利益+総人件費+償却費+支払利息+租税公課
労働時間(単位:時間)	125,000	120,000	110,000	105,000	98,000	100,500	105,000	
労働生産性(単位:円)	2,107	1,979	1,795	1,837	1,839	1,920	1,955	労働生産性=付加価値額÷労働時間
製品アイテム数	300	320	350	350	150	150	150	売上への貢献が低いアイテム削減(AP3-①)

■簡易キャッシュフロー計画(以下、簡易CF)

(単位:千円)

償却前利益①	24,730	20,330	12,730	▲4,027	7,389	18,037	30,594	
設備投資支出②	2,532	6,982	1,000	6,930	-	50,000		計画2期:急速冷凍機導入(AP2-①)
その他③	-	-	3,000	-	-	-	-	
簡易CF(借入返済等考慮前)④=①-②+③	22,198	13,348	14,730	▲10,957	7,389	▲31,963	30,594	
借入金調達⑤	-	-	-	-	-	50,000	-	計画2期:急速冷凍機導入設備資金(AP4-①)
借入金返済⑥	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	17,000	17,000	既存の約定返済を継続。計画2期以降は新規借入の返済を見込む(10年返済)
簡易CF(借入返済等考慮後)⑦=④+⑤-⑥	10,198	1,348	2,730	▲22,957	▲4,611	1,037	13,594	

■貸借対照表関連計画

(単位:千円)

現預金残高	62,000	55,000	60,000	33,350	52,712	53,749	67,343	計画0期、1期は資金繰り表、計画2期以降は前期末残高+簡易CFで算定
借入金総額	424,000	412,000	400,000	388,000	376,000	409,000	392,000	
税金猶予・滞納金額残高	-	-	-	-	-	-	-	
社会保険猶予・滞納金額残高	-	-	-	-	-	-	-	
経費等支払遅延金額残高	-	-	-	-	-	-	-	
簿価純資産	50,000	57,330	54,060	33,433	24,222	20,659	29,653	前期末残高+当期純利益で算定

