

収益力改善計画(記載例—金融支援要請あり)



(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
金融支援依頼事項	4

株式会社abc

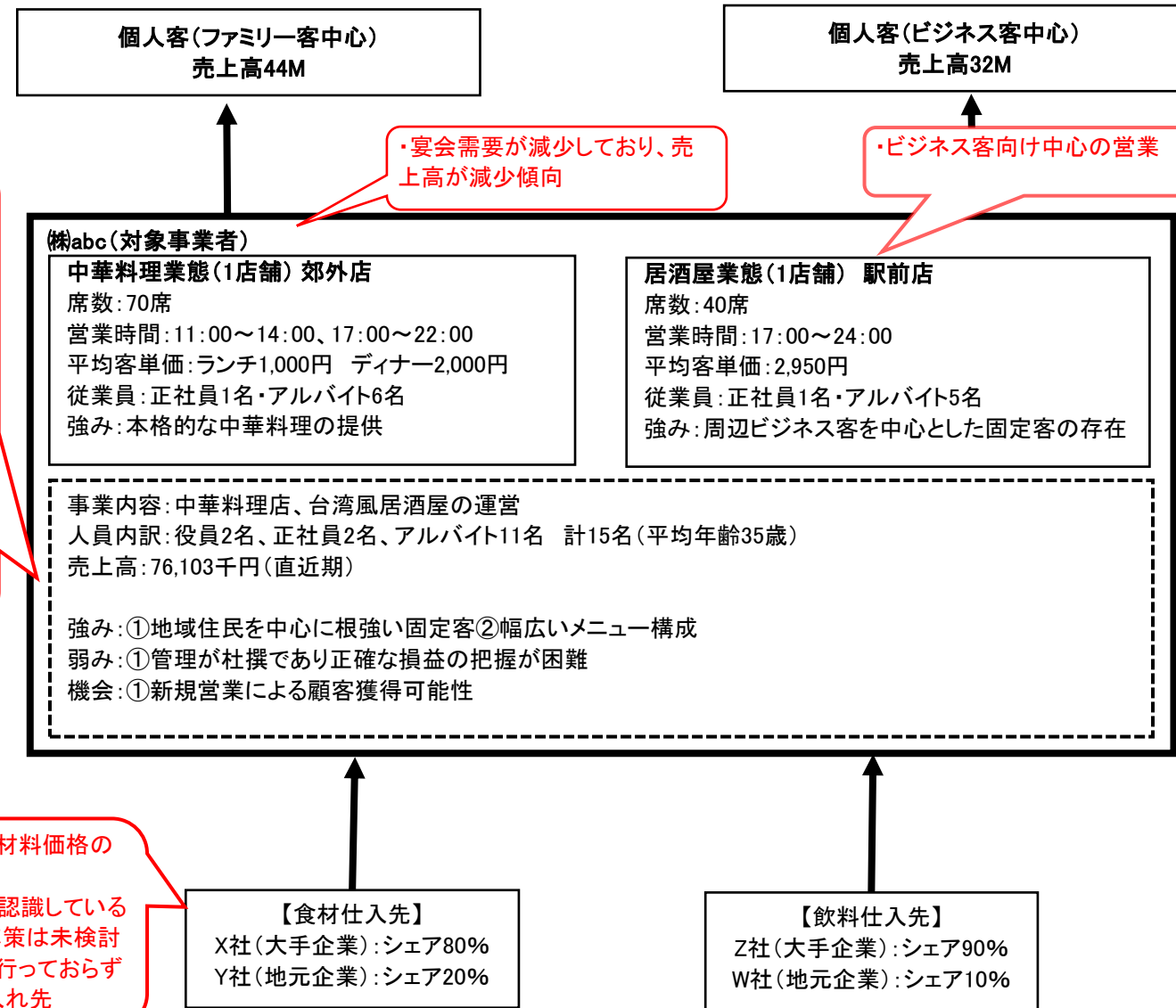
代表取締役 ●● ●●

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 ●●(65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 : 食を通じてお客様に感動を



・現場の事務業務が煩雑となっており、 unnecessaryな作業・経理処理が常態化(人件費率30%超が継続)

・固定客中心の営業であり、新規顧客獲得のための施策を実施していない

・宴会需要が減少しており、売上高が減少傾向

・ビジネス客向け中心の営業

・天候不良による原材料価格の高騰

・材料ロスの発生は認識しているものの、金額や対応策は未検討

・仕入先の見直しを行っておらず過去より同一の仕入れ先

■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	100,375	88,421	76,103	宴会需要の減少により年々売上高が減少
材料費	29,109	25,642	23,592	
売上原価	29,109	25,642	23,592	
売上総利益	71,266	62,779	52,511	
売上総利益率	71.0%	71.0%	69.0%	
役員報酬	10,000	10,000	10,000	
人件費(役員報酬以外)	32,114	29,125	26,046	
減価償却費	3,500	3,000	2,500	近年新たな設備投資は未実施
支払地代家賃	11,000	11,000	11,000	
支払保険料	5,000	5,000	5,000	役員の保険料負担が重い
その他経費	5,500	5,700	5,000	修繕費、リース料、広告費であり削減余地が少ない
販売費及び一般管理費	67,114	63,825	59,546	
営業利益	4,153	▲1,046	▲7,035	
営業利益率	4.1%	▲1.2%	▲9.2%	
受取利息	3	3	3	
その他	500	500	500	
営業外収益	503	503	503	
支払利息	1,300	1,900	1,800	
その他				
営業外費用	1,300	1,900	1,800	
経常利益	3,356	▲2,443	▲8,332	
特別利益	-	-	-	
特別損失				
税引き前利益	3,356	▲2,443	▲8,332	
法人税等	1,100	100	100	
当期純利益	2,256	▲2,543	▲8,432	

(償却前利益)

償却前営業利益	7,653	1,954	▲4,535
償却前経常利益	6,856	557	▲5,832

(売上比率)

材料費率	29.0%	29.0%	31.0%	天候不順による原材料価格の高騰により材料費率が悪化
人件費率	32.0%	32.9%	34.2%	非効率な作業が発生しており人件費率が30%超が常態化

(経営管理指標)

中華料理客単価(単位:円)	1,550	1,544	1,412
居酒屋客単価(単位:円)	3,000	2,950	2,950
中華料理顧客回転率	1.4	1.3	1.2
居酒屋顧客回転率	1.0	0.9	0.8

(※1)顧客回転率=1日あたり平均来店客数÷客席数

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	店舗別損益の把握	共通費を含めた店舗別損益の把握ができておらず各店舗の採算性の検討ができていない
	顧客属性の把握	両店舗とも曜日や昼夜で客層が異なる一方でターゲットに合わせた営業体制の構築できていない
売上・収益	新規顧客開拓	過去より既存客中心の営業を行っており、一定の固定客はいるが、新規顧客開拓を行っていない
	ランチ営業	居酒屋業態ではランチ営業を行っておらず、潜在的な顧客への訴求が行えていない
原価・販管費	材料ロス	材料ロスの発生は認識しつつも、金額の把握や対応策の検討は未実施
	人件費高止まり	現場の事務業務が煩雑となり、不必要な作業・経理処理が常態化しており人件費が高止まり
	保険料負担	支払保険料負担が重く、収益圧迫要因となっている
財務	資金繰り	売上高の減少、原材料価格高騰に伴い、資金繰りが逼迫している
その他	滞納税金	消費税の納税猶予中(消費税1,500千円)現在税務署と分納に向けた交渉を実施中

■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/経営管理指標等	計画1期2023/3
経営全般	1-①	店舗別損益	共通費も考慮に入れた店舗別損益を作成し意思決定に利用する	A	■■取締役	経理担当者	2022年4月	2023年3月	-	-
	1-②	顧客属性の把握	POSデータを利用し顧客の「人数・金額・来店時間・カテゴリ」データを集計	B	社長	店長	2022年4月	2023年3月	-	-
	1-③	メニュー・金額の見直し	1-②を踏まえたメニュー、金額設定を検討。当面、四半期毎に見直す	B	社長	料理長	2022年4月	2023年3月	-	-
売上・収益	2-①	SNS発信で新規顧客の開拓	SNSでの発信によりビジュアルに訴える告知、各種セットメニューの定期的な更新や、お得情報の発信にも活用し新規顧客開拓を図る	A	社長	店長	2022年4月	2023年3月	売上高	+2,000
	2-②	テイクアウト販売の開始	居酒屋業態において、平日のランチ時において弁当のテイクアウト販売を開始し新たな顧客層の開拓を図る	A	社長	店長	2022年4月	2023年3月	売上高	+5,000
原価・販管費	3-①	店舗作業の効率化	クラウド会計システムを導入することで、店舗で日々行っている作業を効率化し現場人件費の人件費削減を行う(①日々の売上入力、経費入力②日々の在庫作成表作成業務)	A	社長	経理担当者	2022年4月	2023年3月	材料費	+620
	3-②	役員報酬削減	社長、■■取締役の役員報酬削減	A	社長	社長	2022年4月	2023年3月	売上高	+5,000
	3-③	支払保険料削減	役員の積立保険を払済保険に変更し毎月の保険料を削減	A	社長	社長	2022年4月	2023年3月	材料費	+1,550
財務	4-①	資金繰り	借入金の元金返済猶予により資金繰りの安定化を図る	A	社長	経理担当者	2022年4月	2023年3月	支払保険料	▲3,000
その他	5-①	滞納税金	納税猶予中の消費税1,500千円を2022年4月以降分割納付	A	■■取締役	経理担当者	2022年4月	2023年3月	役員報酬	▲2,500
									支払保険料	▲3,000
									借入金	-
									返済	-

■モニタリング計画

モニタリング頻度	四半期に一度
モニタリング報告時期	四半期経過後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	計画数値の主な前提(改善事項)
売上高	100,375	88,421	76,103	70,000	77,000	SNS発信による新規顧客開拓(AP2-①)、テイクアウト開始による売上高確保(AP2-②)
材料費	29,109	25,642	23,592	21,700	23,870	
	-	-	-	-	-	
売上原価	29,109	25,642	23,592	21,700	23,870	
売上総利益	71,266	62,779	52,511	48,300	53,130	
売上総利益率	71.0%	71.0%	69.0%	69.0%	69.0%	
役員報酬	10,000	10,000	10,000	10,000	7,500	役員報酬削減(AP3-②)
人件費(役員報酬以外)	32,114	29,125	26,046	24,520	26,270	
減価償却費	3,500	3,000	2,500	2,000	1,500	
支払地代家賃	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	
支払保険料	5,000	5,000	5,000	5,000	2,000	支払保険料の削減効果を反映(AP3-③)
その他経費	5,500	5,700	5,000	4,500	4,500	
販売費及び一般管理費	67,114	63,825	59,546	57,020	52,770	
営業利益	4,153	▲1,046	▲7,035	▲8,720	360	
営業利益率	4.1%	▲1.2%	▲9.2%	▲12.5%	0.5%	
受取利息	3	3	3	3	3	
その他	500	500	500	500	500	
営業外収益	503	503	503	503	503	
支払利息	1,300	1,900	1,800	1,800	1,777	
その他	-	-	-	-	-	
営業外費用	1,300	1,900	1,800	1,800	1,777	
経常利益	3,356	▲2,443	▲8,332	▲10,017	▲914	
特別利益	-	-	-	-	-	
特別損失	-	-	-	-	-	
税引き前利益	3,356	▲2,443	▲8,332	▲10,017	▲914	
法人税等	1,100	100	100	100	100	
当期純利益	2,256	▲2,543	▲8,432	▲10,117	▲1,014	

(償却前利益)

償却前営業利益	7,653	1,954	▲4,535	▲6,720	1,860
償却前経常利益	6,856	557	▲5,832	▲8,017	586

(売上比率)

材料費率	29.0%	29.0%	31.0%	31.0%	31.0%
人件費率	32.0%	32.9%	34.2%	35.0%	34.1%

(経営管理指標)

中華料理客単価(単位:円)	1,550	1,544	1,412	1,300	1,400
居酒屋客単価(単位:円)	3,000	2,950	2,950	2,950	3,000
中華料理顧客回転率	1.4	1.3	1.2	1.1	1.2
居酒屋顧客回転率	1.0	0.9	0.8	0.7	0.8

■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	5,756	457	▲5,932	▲8,117	486
設備投資支出②				-	-
その他③					▲1,500
簡易CF(借入返済等考慮前)④=①-②+③	5,756	457	▲5,932	▲8,117	▲1,014
借入金調達⑤		10,000			
借入金返済⑥		2,000	3,600	2,700	-
簡易CF(借入返済等考慮後)⑦=④+⑤-⑥	5,756	8,457	▲9,532	▲10,817	▲1,014

■貸借対照表関連計画

(単位:千円)

現預金残高	20,000	28,000	20,000	12,222	14,713	計画0期、1期は資金繰り表より
借入金総額	103,600	111,600	108,000	105,300	105,300	
税金猶予・滞納金額残高	-	-	-	1,500	-	
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	20,000	17,457	9,025	▲1,092	▲2,106	前期末残高+当期純利益で算定

4.月次損益・資金繰り予定表

■月次損益計画
(単位:千円)

項目	計画0期 (2022/3期)												計画1期 (2023/3期)											【年間合計】		
	実績										予定		計画											計画0期 2022/3期	計画1期 2023/3期	
	2021/4	2021/5	2021/6	2021/7	2021/8	2021/9	2021/10	2021/11	2021/12	2022/1	2022/2	2022/3	2022/4	2022/5	2022/6	2022/7	2022/8	2022/9	2022/10	2022/11	2022/12	2023/1	2023/2			2023/3
売上高	7,000	6,000	5,000	6,000	4,000	6,000	6,000	7,000	8,000	5,000	4,000	6,000	7,583	6,583	5,583	6,583	4,583	6,583	6,583	7,583	8,583	5,583	4,583	6,583	70,000	77,000
材料費	2,170	1,860	1,550	1,860	1,240	1,860	1,860	2,170	2,480	1,550	1,240	1,860	2,351	2,041	1,731	2,041	1,421	2,041	2,041	2,351	2,661	1,731	1,421	2,041	21,700	23,870
売上原価	2,170	1,860	1,550	1,860	1,240	1,860	1,860	2,170	2,480	1,550	1,240	1,860	2,351	2,041	1,731	2,041	1,421	2,041	2,041	2,351	2,661	1,731	1,421	2,041	21,700	23,870
売上総利益	4,830	4,140	3,450	4,140	2,760	4,140	4,140	4,830	5,520	3,450	2,760	4,140	5,233	4,543	3,853	4,543	3,163	4,543	4,543	5,233	5,923	3,853	3,163	4,543	48,300	53,130
売上総利益率	69.0%	69.0%	69.0%	69.0%	69.0%	69.0%	69.0%	69.0%	69.0%	69.0%	69.0%	69.0%	69.0%	69.0%	69.0%	69.0%	69.0%	69.0%	69.0%	69.0%	69.0%	69.0%	69.0%	69.0%	69.0%	69.0%
役員報酬	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	10,000	7,500
人件費(役員報酬以外)	2,335	2,085	1,835	2,085	1,585	2,085	2,085	2,335	2,585	1,835	1,585	2,085	2,481	2,231	1,981	2,231	1,731	2,231	2,231	2,481	2,731	1,981	1,731	2,231	24,520	26,270
減価償却費	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	2,000	1,500
支払地代家賃	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	11,000	11,000
支払保険料	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	5,000	2,000
その他経費	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	4,500	4,500
販売費及び一般管理費	5,043	4,793	4,543	4,793	4,293	4,793	4,793	5,043	5,293	4,543	4,293	4,793	4,689	4,439	4,189	4,439	3,939	4,439	4,439	4,689	4,939	4,189	3,939	4,439	57,020	52,770
営業利益	▲213	▲653	▲1,093	▲653	▲1,533	▲653	▲653	▲213	227	▲1,093	▲1,533	▲653	543	103	▲337	103	▲777	103	103	543	983	▲337	▲777	103	▲8,720	360
営業利益率	▲3.0%	▲10.9%	▲21.9%	▲10.9%	▲38.3%	▲10.9%	▲10.9%	▲3.0%	2.8%	▲21.9%	▲38.3%	▲10.9%	7.2%	1.6%	▲6.0%	1.6%	▲16.9%	1.6%	1.6%	7.2%	11.5%	▲6.0%	▲16.9%	1.6%	▲12.5%	0.5%
受取利息	-	-	1	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	3	3
その他	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	500	500
営業外収益	42	42	43	42	42	42	42	43	43	42	42	42	42	42	43	42	42	42	42	43	43	42	42	42	503	503
支払利息	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	1,800	1,777
その他	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
営業外費用	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	1,800	1,777
経常利益	▲322	▲762	▲1,201	▲762	▲1,642	▲762	▲762	▲321	119	▲1,202	▲1,642	▲762	437	▲3	▲442	▲3	▲883	▲3	▲3	438	878	▲443	▲883	▲3	▲10,017	▲914
特別利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
特別損失	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
税引き前利益	▲322	▲762	▲1,201	▲762	▲1,642	▲762	▲762	▲321	119	▲1,202	▲1,642	▲762	437	▲3	▲442	▲3	▲883	▲3	▲3	438	878	▲443	▲883	▲3	▲10,017	▲914
法人税等	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100	100
当期純利益	▲322	▲762	▲1,201	▲762	▲1,642	▲762	▲762	▲321	119	▲1,202	▲1,642	▲862	437	▲3	▲442	▲3	▲883	▲3	▲3	438	878	▲443	▲883	▲103	▲10,117	▲1,014

■資金繰り予定表
(単位:千円)

項目	計画0期 (2022/3期)												計画1期 (2023/3期)											【年間合計】		
	実績										予定		計画											計画0期 2022/3期	計画1期 2023/3期	
	2021/4	2021/5	2021/6	2021/7	2021/8	2021/9	2021/10	2021/11	2021/12	2022/1	2022/2	2022/3	2022/4	2022/5	2022/6	2022/7	2022/8	2022/9	2022/10	2022/11	2022/12	2023/1	2023/2			2023/3
①経常収入	7,416	6,976	5,876	6,317	5,106	5,986	6,646	7,416	8,517	6,537	4,776	5,986	7,865	7,618	6,518	6,959	5,748	6,628	7,288	8,058	9,159	7,179	5,418	6,628	77,553	85,061
売上収入	5,390	4,620	3,850	4,620	3,080	4,620	4,620	5,390	6,160	3,850	3,080	4,620	5,839	5,069	4,299	5,069	3,529	5,069	5,069	5,839	6,609	4,299	3,529	5,069	53,900	59,290
売掛金回収	1,980	2,310	1,980	1,650	1,980	1,320	1,980	1,980	2,310	2,640	1,650	1,320	1,980	2,503	2,173	1,843	2,173	1,513	2,173	2,173	2,503	2,833	1,843	1,513	23,100	25,218
その他収入	46	46	46	47	46	46	46	46	47	47	46	46	46	46	46	47	46	46	46	46	47	47	46	46	553	553
②経常支出	7,344	7,543	6,952	6,361	6,952	5,770	6,952	6,952	7,543	8,134	6,361	5,770	6,952	7,527	6,836	6,245	6,836	5,654	6,836	6,836	7,427	8,018	6,245	5,654	82,632	81,070
現金仕入支払	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
買掛金支払	2,046	2,387	2,046	1,705	2,046	1,364	2,046	2,046	2,387	2,728	1,705	1,364	2,046	2,586	2,245	1,904	2,245	1,563	2,245	2,245	2,586	2,927	1,904	1,563	23,870	26,058
人件費	3,218	3,168	2,918	2,668	2,918	2,418	2,918	2,918	3,168	3,418	2,668	2,418	2,918	3,106	2,856	2,606	2,856	2,356	2,856	2,856	3,106	3,356	2,606	2,356	34,820	33,833
営業経費	1,929	1,838	1,838	1,838	1,838	1,838	1,838	1,838	1,838	1,838	1,838	1,838	1,838	1,588	1,588	1,588	1,588	1,588	1,588	1,588	1,588	1,588	1,588	1,588	22,142	19,300
支払利息	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	1,800	1,779
税金支払(滞納分以外)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100
社会保険料支払い(滞納分以外)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
③経常収支 ①-②	72	▲567	▲1,076	▲44	▲1,846	216	▲306	464	974	▲1,597	▲1,585	216	913	90	▲319	713	▲1,089	973	451	1,221	1,731	▲840	▲828	973	▲5,078	3,991
④経常外収入	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
出資等	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
⑤経常外支出	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	-	1,500
税金支払(滞納分)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	-	1,500
社会保険料支払(滞納分)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
⑥経常外収支 ④-⑤	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	▲125	▲125	▲125	▲125	▲125	▲125	▲125	▲125	▲125	▲125	▲125	▲125	-	▲1,500
⑦差引 ③+⑥	72	▲567	▲1,076	▲44	▲1,846	216	▲306	464	974	▲1,597	▲1,585	216	788	▲35	▲444	588	▲1,214	848	326	1,096	1,606	▲965	▲953	848	▲5,078	2,491
⑧借入金調達	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
○銀行	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
□銀行	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-								