

記入例

## 経営改善計画書

### 添付資料

以下の帳票は、必要に応じ組合せの上、  
ご利用ください。

【組合せの例】 : 1と3、 : 2と3、  
: 1、4(3年分)と5(1年分)  
: 1、3と7(予定表のみ)

1. 経営改善に向けた今後の努力目標(基本方針)
2. 経営改善に向けた今後の努力目標(項目別)
3. 収支計画
4. 年度別個表(収支の部)
5. 年度別個表(財政の部)
6. 長期資金収支予想表
7. 資金繰り表(実績・予定)
8. その他( )

添付した資料は にチェックしてください。

平成 年 月 日

東京都 区 町1-1-1  
株式会社 中小製作所  
代表取締役 中小 太郎

## 1. 経営改善に向けた今後の努力目標（基本方針）

### （事業概況）

弊社は、斯業界の大手処（主要取引先はいずれも上場クラス）の一次下請業者で、ピーク時（平3 / 3期）には売上100億円、経常利益5億円を計上しておりました。ところが、バブル崩壊後、受注が大幅に減少、また、受注単価が下落したものの、原価の見直し等が遅れたことから、平成8 / 3期から平成18 / 3期までの間、連続して欠損を計上し、同期末の自己資本は-1,651.9百万円と、誠に遺憾な状況となっております。

このように業績が悪化した主たる原因は以下のとおりです。

### （業績悪化原因）

受注が一時期に集中することがまあり、その受注に備えるため、通年すれば稼働率の低い工場の閉鎖に着手できなかったこと。また、稼働率維持のため、不採算な受注を受けていたこと。

社長であるを私を含め経営陣の甘さもあり、思い切った人員整理に踏み切れなかったこと。

原価・経費管理については、各部門の担当者に任せきりしていたこともあり、現在まで厳しく管理をしてこなかったこと。

売上債権のサイトは取引先からの要請どおりとしていた結果、回収期間は長期化し、金利負担が増加したこと。

赤字補填資金を借入金にて賄ったことにより、借入が増大し、金利負担が増加したこと。

上記業績悪化原因を改善すべく、以下の目標を掲げ、経営改善に向けて努力する所存です。

### （経営改善に向けた努力目標）

受注の選別を図り、利益率の向上を図ること。

現在保有している5工場のうち、2工場を閉鎖し、集約化を図ること。また、部門の統合により、管理職の削減を図ること。

人員整理により、100人体制を確立すること（現状132人）。

経営陣を責任者として、原価・経費の抜本的な見直しを図ること。

取引先と交渉し、売上債権サイトの短縮化を図ること。

収支の黒字転換及び債務超過の解消、借入金の圧縮等、財務体質の改善を図ること。

以上

## 2. 経営改善に向けた今後の努力目標（項目別）

悪化要因等 (該当項目を で囲む。適切な項目がない場合は、その他に記載して下さい)	左記問題点を踏まえた改善策（効果と時期を明示）	
	改善策及びその効果	取組時期
<p>1 経営全般</p> <p>イ 既存の製・商品、技術等の競争力低下            口 組織の活力低下            ハ 営業力の低下            ニ 経営幹部の人材不足            ホ その他( )</p>		
<p>2 収支内容（生産体制、販売体制等含む）</p> <p>(1) 売上面            ㊦ 販売単価の下落            ㊧ 販売数量の減少            ハ 販売先（ルート）の減少            ニ その他( )</p> <p>(2) 製造原価面            ㊦ 仕入もしくは外注単価の上昇            ㊧ 製造人員の増加            ハ 給与単価の上昇            ㊨ 製造経費の増加            （具体的に 工場賃借料等）            ホ その他( )</p> <p>(3) 生産面            イ 内製化もしくは外注化の遅れ            口 納期短縮化への対応の遅れ            ハ 歩留まりの低下            ニ 工員の熟練度不足            ホ 設計・企画力の不足            ヘ その他( )</p> <p>(4) 販売・管理面            ㊦ 人員の（相対的）増加            口 給与単価の上昇            ㊧ 販売費・管理費等経費の（相対的）増加            （具体的に 荷造運搬費）            ニ その他( )</p>	<p>・不採算受注の中止による利益率の向上            ・工場の集約化（2工場閉鎖）等による縮小均衡</p> <p>・素材見直し、値引き交渉による原価率の低減            ・工場の閉鎖（2工場）に伴う人員整理（現状93人 71人）            ・工場閉鎖による固定費の低減</p> <p>・工場閉鎖に伴う人員整理（現状39人 29人）            ・値引き交渉による単価の切下げ</p>	<p>H19/3期            H19/3～20/3期</p> <p>H19/3～20/3期            H19/3～21/3期            H19/3～20/3期</p> <p>H19/3～21/3期            H19/3期</p>

<p>(5) その他  <input checked="" type="checkbox"/> 支払利息・割引料の増加  <input type="checkbox"/> その他( )</p>	<p>・借入金・割引手形の圧縮による利息の減少</p>	<p>H19/3期～</p>
<p>3 財務内容</p>		
<p>(1) 流動資産  <input checked="" type="checkbox"/> 回収期間（手形サイト・売掛期間）の長期化  <input type="checkbox"/> 不良債権の発生  <input checked="" type="checkbox"/> 棚卸資産の増加・劣化（不良を含む。）  <input type="checkbox"/> その他( )</p>	<p>・取引先への要請によりサイトの短縮化    ・劣化した在庫の処分による金繰り負担の軽減</p>	<p>H20/3期～    H20/3期～</p>
<p>(2) 固定資産  <input checked="" type="checkbox"/> 過大な設備投資  <input checked="" type="checkbox"/> 非事業用資産（不動産・有価証券等）の保有  <input type="checkbox"/> その他( )</p>	<p>・工場の売却及び賃借工場の閉鎖  ・保険積立金の解約</p>	<p>H19/3～20/3期  H19/3期</p>
<p>(3) 繰延資産  <input type="checkbox"/> 試験研究費の増加  <input type="checkbox"/> その他( )</p>		
<p>(4) 流動負債  <input type="checkbox"/> 支払期間（手形サイト・買掛期間）の短縮化  <input checked="" type="checkbox"/> 短期借入金増加(理由 売掛サイトの長期化)  <input type="checkbox"/> その他( )</p>	<p>・サイトの短縮等による借入金の圧縮</p>	<p>H19/3期～</p>
<p>(5) 固定負債  <input checked="" type="checkbox"/> 長期借入金増加(理由 設備投資、赤字補填)  <input type="checkbox"/> 延払手形の増加  <input type="checkbox"/> その他( )</p>	<p>・工場の売却等による借入金の圧縮</p>	<p>H19/3期～</p>
<p>4 その他</p>		

### 3. 収支計画

4年目以降について予想する場合は、この用紙をコピーして使用してください。

#### 1 収支計画

(単位：百万円)

	実績		予 想					
	比率	18/3期	比率	19/3期	比率	20/3期	比率	21/3期
売上高	100.0%	4,300.0	100.0%	4,200.0	100.0%	4,200.0	100.0%	4,200.0
売上原価	80.2%	3,449.8	79.1%	3,321.6	77.6%	3,259.2	77.0%	3,233.8
商品仕入高	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0
原材料費	50.0%	2,152.0	49.9%	2,095.8	49.7%	2,087.4	49.7%	2,087.4
外注加工費	12.0%	516.0	11.8%	495.5	11.5%	483.0	11.5%	483.0
労務費	10.4%	447.2	9.6%	402.5	8.6%	362.2	8.1%	338.5
経費	7.8%	334.6	7.8%	327.8	6.6%	276.6	6.5%	274.9
普通減価償却費	0.7%	30.0	0.6%	27.0	0.4%	17.0	0.4%	15.3
地代家賃・賃借料	3.1%	132.0	3.1%	132.0	2.4%	100.0	2.4%	100.0
その他	4.0%	172.6	4.0%	168.8	3.8%	159.6	3.8%	159.6
棚卸差(注1)・他勘定振替	0.0%		0.0%		1.2%	50.0	1.2%	50.0
売上総利益	19.8%	850.2	20.9%	878.4	22.4%	940.8	23.0%	966.2
(同上償却前)	20.5%	880.2	21.6%	905.4	22.8%	957.8	23.4%	981.5
販売管理費	18.2%	784.0	17.8%	747.3	17.0%	712.2	16.5%	694.9
人件費	5.4%	230.3	4.9%	207.3	4.3%	179.6	3.9%	164.4
うち役員報酬	1.0%	43.2	0.9%	38.9	0.7%	28.0	0.7%	28.0
経費	12.9%	553.7	12.9%	540.0	12.7%	532.6	12.6%	530.5
普通減価償却費	0.6%	25.5	0.5%	23.0	0.5%	20.7	0.4%	18.6
荷造運搬費	2.8%	120.2	2.7%	113.4	2.7%	113.4	2.7%	113.4
販売手数料	3.5%	151.4	3.5%	147.0	3.5%	147.0	3.5%	147.0
その他	6.0%	256.6	6.1%	256.6	6.0%	251.5	6.0%	251.5
営業利益	1.5%	66.2	3.1%	131.1	5.4%	228.6	6.5%	271.3
支払利息・割引料	5.6%	242.9	5.2%	218.6	5.1%	212.6	4.9%	205.0
受取利息・配当金	0.1%	5.3	0.1%	5.3	0.1%	5.3	0.1%	5.3
その他営業外損益	0.7%	32.1	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0
経常利益	-3.2%	-139.3	-2.0%	-82.2	0.5%	21.3	1.7%	71.6
(同上償却前)	-1.9%	-83.8	-0.8%	-32.2	1.4%	59.0	2.5%	105.5
特別損益	0.0%	0.0	1.4%	60.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0
法人税等	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0
当期利益	-3.2%	-139.3	-0.5%	-22.2	0.5%	21.3	1.7%	71.6
(普通減価償却費合計)(注2)	1.3%	55.5	1.2%	50.0	0.9%	37.7	0.8%	33.9
従業員数(人)		132		119		107		100

注1 棚卸差 = 期首棚卸 - 期末棚卸 注2 特別割増償却費を除く

#### 2 長期借入金等の残高推移

(単位：百万円)

調達先名	実績		予 想		
	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	
長期借入金	銀行	1,493.9	1,420.3	1,373.0	1,340.9
	銀行	1,466.7	1,363.8	1,350.8	1,319.2
	銀行	938.2	872.4	864.1	843.9
	×信用金庫	325.9	293.8	291.0	284.1
	中小公庫	413.4	393.5	392.7	383.5
	小計	4,638.1	4,343.8	4,271.6	4,171.6
延払手形等					
	小計				
合計	4,638.1	4,343.8	4,271.6	4,171.6	
長期資本収支(年)	長期	長期	88.3	59.9	

\* 長期資本収支 = 長期借入金 ÷ (経常利益 / 2 + 普通減価償却費)

4. 年度別個表 (収支の部)

H 1 9 / 3 期予想損益計算書 (計画実施後 1 年目)  
(必要年数分をコピーして使用してください。)

この欄は後日計画実施後の実績を記入します。

(単位: 百万円)

	比率	18/3期 (実績)	比率	19/3期 (予 算)	比率	期 (計画後)	当年度の具体的改善計画
売上高	100.0	4,300.0	100.0	4,200.0			採算の悪化している先(18/3期取引額100百万円)との取引を打切ることによる売上減
売上原価	80.2	3,449.8	79.1	3,321.6			
商品仕入高	0.0	0.0	0.0	0.0			
原材料費	50.0	2,152.0	49.9	2,095.8			値引き要請による原価率低減(売上比50.0% 49.9%)
外注加工費	12.0	516.0	11.8	495.5			値引き要請による原価率低減(売上比12.0% 11.8%)
労務費	10.4	447.2	9.6	402.5			管理職の大幅削減、工場の閉鎖に伴う人員減
経費	7.8	334.6	7.8	327.8			
普通減価償却費	0.7	30.0	0.6	27.0			
地代家賃賃借料	3.1	132.0	3.1	132.0			
その他経費	4.0	172.6	4.0	168.8			工場の閉鎖に伴う経費減
棚卸差(注1)・他勘定振替	0.0		0.0				
売上総利益	19.8	850.2	20.9	878.4			
(同上償却前)	20.5	880.2	21.6	905.4			
販売管理費	18.2	784.0	17.8	747.3			
人件費	5.4	230.3	4.9	207.3			工場の閉鎖に伴う人員減
うち役員報酬	1.0	43.2	0.9	38.9			役員報酬10%カット
経費	12.9	553.7	12.9	540.0			
普通減価償却費	0.6	25.5	0.5	23.0			
荷造運搬費	2.8	120.2	2.7	113.4			値引き要請による原価率低減(売上比2.8% 2.7%)
販売手数料	3.5	151.4	3.5	147.0			
その他	6.0	256.6	6.1	256.6			
営業利益	1.5	66.2	3.1	131.1			
支払利息・割引料	5.6	242.9	5.2	218.6			借入金の削減による利息減少
受取利息・配当金	0.1	5.3	0.1	5.3			
その他営業外損益	0.7	32.1	0.0	0.0			営業外損益は、企業の目的とする活動に付随して毎期発生する収益と費用の差を記入します
経常利益	-3.2	-139.3	-2.0	-82.2			
(同上償却前)	-1.9	-83.8	-0.8	-32.2			
特別損益	0.0	0.0	1.4	60.0			工場売却益 ← 特別損益は、毎年発生するものでない、一時的な収益と費用の差を記入します。例: 資産売却益、特別償却費、貸倒損、人員整理に伴う退職金等
法人税等	0.0	0.0	0.0	0.0			
当期利益	-3.2	-139.3	-0.5	-22.2			
(普通減価償却費合計)(注2)	1.3	55.5	1.2	50.0			
従業員数(人)		132		119			

注1 棚卸差=期首棚卸 - 期末棚卸 注2 特別割増償却費を除く

5. 年度別個表 (財政の部)  
 H 1 9 / 3 期予想貸借対照表 (計画実施後 1 年目)  
 (必要年数分をコピーして使用してください。)

この欄は後日計画実施後の実績を記入します。

(単位: 百万円)

	回転 期間	1 8 / 3 期 (実績)	回転 期間	1 9 / 3 期 (予想)	回転 期間	/ 期 (計画後)	当年度の具体的改善計画
<b>流動資産</b>		<b>4,309.9</b>		<b>4,281.1</b>			流動資産の見直しについては、翌年度以降実施予定
現預金		79.2		79.2			
受取手形	0.16	57.0	0.16	56.0			
売掛金	3.35	1,200.3	3.35	1,172.5			
棚卸資産	6.83	2,447.0	6.99	2,447.0			
その他		526.4		526.4			
<b>固定資産</b>		<b>1,835.8</b>		<b>1,380.8</b>			稼働率が低下している 工場売却、売却代金は長期借入返済等に充当
土地		568.8		368.8			
建物・構築物		505.0		305.0			
建設仮勘定							
その他有形資産		105.6		80.6			
無形固定資産・投資等		656.4		626.4			保険積立金の解約
<b>繰延資産</b>							
<b>流動負債</b>		<b>3,156.4</b>		<b>2,989.1</b>			流動負債の見直しについては、翌年度以降実施予定
支払手形	3.38	751.8	3.38	729.9			
買掛金	0.97	214.9	0.97	209.5			
短期借入金		2,074.6		1,934.6			
特定引当金(注)							
設備未払・設備支手 その他		115.1		115.1			
<b>固定負債</b>		<b>4,641.2</b>		<b>4,346.9</b>			
長期借入金		4,638.1		4,343.8			
延払手形							
<b>自己資本</b>		<b>-1,651.9</b>		<b>-1,674.1</b>			
(資本金)		76.0		76.0			
<b>使用総資本</b>		<b>6,145.7</b>		<b>5,661.9</b>			
割引手形	4.26	1,525.4	4.26	1,491.0			
譲渡手形							

注 特定引当金; 海外投資損失・輸入製品国内市場開拓・特別償却等の準備金、圧縮記帳引当金

4. 年度別個表 (収支の部)  
 H 2 0 / 3 期予想損益計算書 (計画実施後 2 年目)  
 (必要年数分をコピーして使用してください。)

この欄は後日計画実施後の実績を記入します。

(単位: 百万円)

	比率	期 (実績)	比率	20 / 3 期 (予 算)	比率	期 (計 画 後)	当年度の具体的改善計画
売 上 高			100.0	4,200.0			
売 上 原 価			77.6	3,259.2			
商品仕入高			0.0	0.0			
原材料費			49.7	2,087.4			値引き要請による原価率低減
外注加工費			11.5	483.0			値引き要請による原価率低減
労務費			8.6	362.2			工場の閉鎖に伴う人員減
経 費			6.6	276.6			
普通減価償却費			0.4	17.0			
地代家賃賃借料			2.4	100.0			工場閉鎖に伴う賃料減少
その他経費			3.8	159.6			工場の閉鎖に伴う経費減
繰卸差(注1)・他勘定振替			1.2	50.0			劣化した在庫の圧縮
売上総利益			22.4	940.8			
(同上償却前)			22.8	957.8			
販売管理費			17.0	712.2			
人件費			4.3	179.6			工場の閉鎖に伴う人員減
うち役員報酬			0.7	28.0			役員1名退職(退職金等の支払いは行わない予定)
経 費			12.7	532.6			
普通減価償却費			0.5	20.7			
荷造運搬費			2.7	113.4			
販売手数料			3.5	147.0			
その他			6.0	251.5			
営業利益			5.4	228.6			
支払利息・割引料			5.1	212.6			借入金の削減等による利息減少
受取利息・配当金			0.1	5.3			
その他営業外損益			0.0	0.0			
経 常 利 益			0.5	21.3			
(同上償却前)			1.4	59.0			
特 別 損 益			0.0	0.0			
法 人 税 等			0.0	0.0			
当 期 利 益			0.5	21.3			
(普通減価償却費合計)(注2)			0.9	37.7			
従業員数(人)				107			

注1 繰卸差=期首繰卸 - 期末繰卸    注2 特別割増償却費を除く



5. 年度別個表（財政の部）  
 H 2 0 / 3 期予想貸借対照表（計画実施後 2 年目）  
 （必要年数分をコピーして使用してください。）

この欄は後日計画実施後の実績を記入します。

（単位：百万円）

	回転 期間	/ 期 (実績)	回転 期間	2 0 / 3 期 (予 算)	回転 期間	/ 期 (計画後)	当年度の具体的改善計画
<b>流動資産</b>				<b>3,981.1</b>			
<b>現預金</b>				<b>79.2</b>			
受取手形			0.16	<b>56.0</b>			
売掛金			2.92	<b>1,022.5</b>			
棚卸資産			6.85	<b>2,397.0</b>			劣化した在庫の処分
その他				<b>426.4</b>			関連会社への仮払金を同社からの仮受金と相殺
<b>固定資産</b>				<b>1,291.1</b>			
土地				<b>368.8</b>			
建物・構築物				<b>290.0</b>			
建設仮勘定							
<b>その他有形資産</b>				<b>57.9</b>			
無形固定資産・投資等				<b>574.4</b>			入居保証金の取戻し
<b>繰延資産</b>							
<b>流動負債</b>				<b>2,650.3</b>			
<b>支払手形</b>			3.38	<b>724.0</b>			
<b>買掛金</b>			0.97	<b>207.8</b>			
<b>短期借入金</b>				<b>1,703.4</b>			売掛けサイトの短縮に伴う借入金の削減
特定引当金(注)							
設備未払・設備 支手							
<b>その他</b>				<b>15.1</b>			
<b>固定負債</b>				<b>4,274.7</b>			
<b>長期借入金</b>				<b>4,271.6</b>			
延払手形							
<b>自己資本</b>				<b>-1,652.8</b>			
(資本金)				<b>76.0</b>			
<b>使用総資本</b>				<b>5,272.2</b>			
<b>割引手形</b>			3.26	<b>1,141.0</b>			
<b>譲渡手形</b>							

注 特定引当金;海外投資損失・輸入製品国内市場開拓・特別償却等の準備金、圧縮帳引当金

企業名：株中小製作所

## 6. 長期資金収支予想表

(単位：百万円)

		18 / 3 (実績)	19 / 3 (予想)	20 / 3 (予想)	21 / 3 (予想)
経常収支	償却前経常利益	-83.8	-32.2	59.0	105.5
	受取手形の増減 (-)	353.2	-35.4	-350.0	0.0
	売掛金の増減 (-)	113.7	-27.8	-150.0	-150.0
	棚卸資産の増減 (-)	-50.0	0.0	-50.0	-50.0
	支払手形の増減 (+) (設備支手を除く。)	-12.1	-21.9	-5.9	0.0
	買掛金の増減 (+)	100.0	-5.4	-1.7	0.0
		-412.8	3.7	601.4	305.5
経常外収支	特別損益・税金等	0.0	60.0	0.0	0.0
	固定資産の増減 (-)	0.0	-405.0	-52.0	0.0
	設備未払の増減 (+) (設備支手を含む。)	0.0	0.0	0.0	0.0
	その他資産の増減 (-)	-5.1	0.0	-100.0	0.0
	その他負債の増減 (+)	0.0	0.0	-100.0	0.0
		5.1	465.0	52.0	0.0
財務収支	資本金の増減	0.0	0.0	0.0	0.0
	短期借入金の増減 (+)	100.0	-140.0	-231.2	-205.5
	割引・譲渡手形の増減 (+)	313.7	-34.4	-350.0	0.0
	長期借入金の増減 (+)	-56.6	-294.3	-72.2	-100.0
	延払手形の増減 (+)	0.0	0.0	0.0	0.0
		357.1	-468.7	-653.4	-305.5
収支過不足 = 現金・預金の増減		-50.6	0.0	0.0	0.0