

# 記入例

## 経営改善計画書

### <目次>

1. はじめに
- 1-② 前回計画実施状況
2. 経営理念
3. 事業概況
4. SWOT分析
5. 改善計画の骨子
6. 金融機関への要請
7. 売上計画
8. 変動費計画
9. 固定費計画
10. 財政改善計画
11. 組織マネジメント計画
12. 行動計画表
13. 中期収支計画
14. 月次収支計画
15. 中期財政計画
16. キャッシュフロー計画
17. 月次資金繰り計画

平成 年 月 日  
住所 東京都□□区△△町1-1-1  
商号 ●●株式会社  
代表取締役 ○○○○

ゴム版の押印でも可



借入のお申込に伴って  
公庫に提出する場合は  
会社印を押印

## 1. はじめに

(計画書策定の目的、経営者の決意等)

今般、今後3年間の当社の経営改善計画書を作成いたしました。

本計画書では、あらためて当社の現状及び当社を取り巻く事業環境を分析し、課題を把握しました。

収益面では最近の需要減少、競争激化の影響から苦戦が続いていますが、具体的な改善計画を策定し、今後の経営改善の指針として活用してまいります。

また、金融機関の皆様には、当社の現状をご理解いただき、経営改善に向けて格別のご支援・ご協力をお願いする観点からも作成いたしました。

ご高覧の上、よろしくご検討くださいますよう、お願い申し上げます。

平成 年 月  
●● 株式会社  
代表取締役 ○○○○

	入力する部分
	自動計算

## 1-② 前回計画実施状況

(単位：百万円)

「13中期収支計画」の実績データが反映されます。

	比率	23/3 期		差異	計画比	計画達成状況等
		(計画)	(実績)			
売上高	100.0%	260.0	237.3	-22.7	91.3%	【数値計画の変動要因等】 ○売上高：官公庁向けの売上が、予算削減などの影響により売上が大幅に下回った。今後も官公庁向け売上は、厳しい状況が続く見込み。
商品仕入高	0.0%	0.0	0.0	0.0		
原材料費	20.0%	52.0	51.0	-1.0	98.1%	
外注加工費	23.1%	60.0	57.2	-2.8	95.3%	
労務費	23.1%	60.0	53.4	-6.6	89.0%	
製造経費	8.7%	22.6	22.9	0.3	101.3%	
減価償却費	4.8%	12.6	12.6	0.0	100.0%	
地代家賃・賃借料	0.0%	0.0	0.0	0.0		
その他	3.8%	10.0	10.3	0.3	103.0%	
棚卸差	0.0%	0.0	0.0	0.0		
売上総利益	25.2%	65.4	52.8	-12.6	80.7%	○外注費：社内印刷量は減っているものの、外注管理ができていなかったため、外注費率が上昇した。これまで、外注管理方法について、検討がなされていないため、早急に対応する方針。
(同上償却前)	30.0%	78.0	65.4	-12.6	83.8%	
販売費・一般管理費	22.3%	58.1	55.5	-2.6	95.5%	○労務費：売上減少に対応するため、人件費の削減を実行した。
人件費	14.6%	38.0	35.9	-2.1	94.5%	
(うち役員報酬)	6.5%	17.0	15.0	-2.0	88.2%	○売上総利益率：材料値上がり、外注管理の不足等によるコストアップにより、売上総利益率が低下した。
減価償却費	0.8%	2.1	2.1	0.0	100.0%	
荷造運搬費	0.4%	1.0	0.9	-0.1	90.0%	○経常利益：売上総利益の減少の影響が大きく、販売管理費の削減に取り組んだものの、計画水準に届かず、赤字となってしまった。
販売手数料	0.0%	0.0	0.0	0.0		
その他	6.5%	17.0	16.6	-0.4	97.6%	
営業利益	2.8%	7.3	-2.7	-10.0	-37.0%	
支払利息・割引料	1.5%	3.9	3.9	0.0	100.0%	【行動計画の実施状況】 ○売上増加：(計画) 新規先訪問2社/月、受注目標20M/年。 (実績) 訪問件数は目標達成したが、受注金額は7Mにとどまった。ターゲットの選定、営業力強化が課題。
その他営業外損益	0.0%	0.0	0.0	0.0		
経常利益	1.3%	3.4	-6.6	-10.0	-194.1%	○原価低減：(計画) 材料費、外注費について値下げ交渉により売上げ比率1%引き下げ。 (実績) 値下げ交渉は実施したものの、相場上昇により、単価値上げ。具体的な対応策の検討が必要。
(同上償却前)	7.0%	18.1	8.1	-10.0	44.8%	
特別損益	0.0%	0.0	0.0	0.0		○管理強化：(計画) 試算表の早期作成。翌月7日までに前月分試算表作成。 (実績) 翌月7日までに前月分試算表ができるようになった。
法人税等	0.0%	0.0	0.0	0.0		
当期利益	1.3%	3.4	-6.6	-10.0	-194.1%	
減価償却費	5.7%	14.7	14.7	0.0	100.0%	
債務償還年数		7.8	17.3	9.5	221.6%	
従業員数		25	25	0	100.0%	

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. 経営理念・経営方針

### ▶ 経営理念

- ▶ 全社員の幸せを追求するとともに、印刷を軸として、お客様の繁栄と地域の発展に貢献します

### ▶ 経営方針

- ▶ 明るく楽しいやりがいのある職場作りを目指す
- ▶ お客様満足を第一に考える
- ▶ 品質・技術の向上を図る
- ▶ 以上の徹底により、収益増収につなげる

入力する部分
自動計算

### 3. 事業概況

【過去3期の財務推移】

(百万円)

	21/3 期		22/3 期		23/3 期	
売上高	100.0%	249.6	100.0%	246.3	100.0%	237.3
売上原価	73.6%	183.8	74.6%	183.8	77.7%	184.5
売上総利益	26.4%	65.8	25.4%	62.5	22.3%	52.8
販売費一般管理費	25.6%	64.0	25.9%	63.9	23.4%	55.5
営業利益	0.7%	1.8	-0.6%	-1.4	-1.1%	-2.7
経常利益	-1.0%	-2.4	-2.3%	-5.7	-2.8%	-6.6
償却前経常利益	5.1%	12.8	3.8%	9.4	3.4%	8.1
流動資産		72.2		50.0		41.7
固定資産		155.8		145.1		132.7
流動負債		26.0		22.4		19.8
固定負債		175.1		151.5		140.0
自己資本		26.9		21.2		14.6
従業員数		26		26		25
長短借入金		175.1		151.5		140.0
債務償還年数		13.7		16.1		17.3

注 債務償還年数＝長短借入金÷償却前経常利益

(最近の業況)

(1) 売上高について

不況及び官公庁の予算削減等の影響による需要減少、得意先の業務内製化による仲間仕事の減少などから売上高の減少が続いています。

【得意先別売上推移】 (単位:百万円)

	21/3期	22/3期	23/3期
A大学	70	71	71
B出版	55	49	50
C市	53	48	38
D商事	35	32	31

(2) 利益について

材料費：原価管理が不十分な中で、印刷用紙、インク類の値上げにより、材料費率が上昇してしまいました。今後は原価管理の強化により改善する方針です。

外注費：社内の生産性が低下し、安易に外注利用を増やしたため、外注費率が上昇しました。今後は外注管理を強化するとともに、社内生産性の向上により、外注費削減に取り組む方針です。

労務費：社内生産性の低下により、残業時間が増加し、労務費増加につながりました。

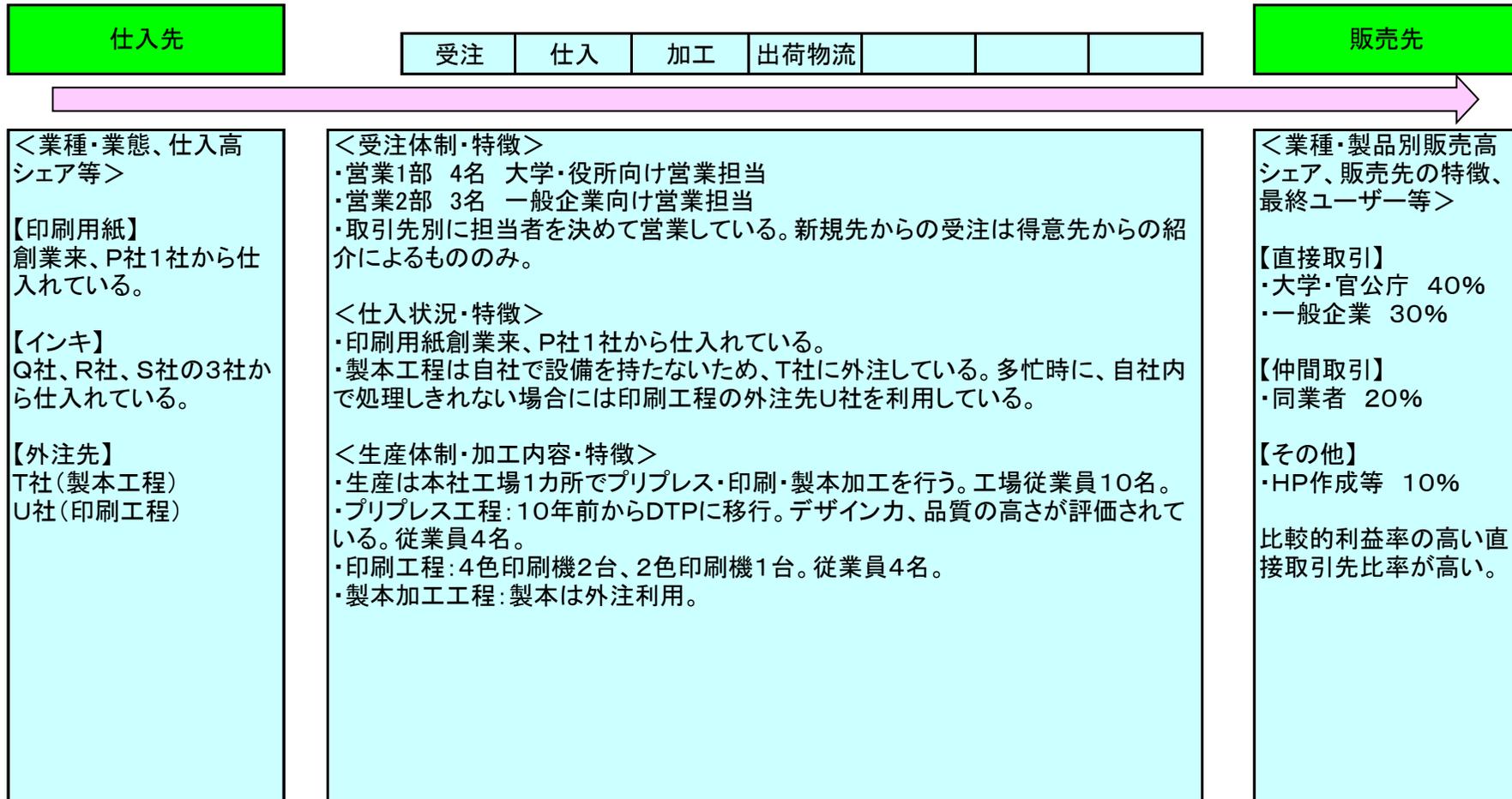
以上のとおり、粗利段階では、売上が減少しているにもかかわらず、製造原価が下がらず、売上総利益率が低下しました。

利益の悪化に対応するために、人員削減等のコスト削減策を実施しましたが、売上高の減少が止まらず、黒字転換に至っていません。

(3) 財政面について

利益の悪化に伴い、資金繰りも厳しくなり、借入金の約定返済が難しい状況となりました。自己資本額も徐々に減少しております。

### 3. 事業概況(2)ビジネスモデル



主要仕入先仕入高推移表

	21/3期	22/3期	23/3期
P社	28	31	34
Q社	7	7	7
T社	57	57	57

主要販売先売上高推移表

	21/3期	22/3期	23/3期
A大学	70	71	71
B出版	55	49	50
C市	53	48	38

### 3. 事業概況(3) グループ概要

	H社	J社		
業種	携帯電話販売業	貸事務所業		
設立	平成18年9月	昭和56年8月		
社長	〇〇〇〇	〇〇〇〇		
従業員数	4名	0名		
【財務】	〇/〇期 (単位 百万円)	〇/〇期 (単位 百万円)		
売上高	23	4		
経常利益	2	2		
(償却前経常利益)	3	3		
金融機関借入金	0	15		
自己資本	12	5		
<b>【事業内容】</b> <b>【資本関係】</b> <b>【取引関係】</b>	<b>【事業内容】</b> ドコモ、AU、ソフトバンクの携帯電話販売。  <b>【資本関係】</b> 〇〇社長 100%  <b>【取引関係】</b> ポスター、チラシなどを、●●(株)から調達。  ○年 ●●(株)からの仕入高 2.8百万円	<b>【事業内容】</b> ●●(株)本社事務所を賃貸。  <b>【資本関係】</b> 〇〇社長 100%  <b>【取引関係】</b> ○年 ●●(株)からの受取家賃 4百万円		

#### 4. SWOT分析

		強み	弱み
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 長年の営業で築いた信用力、ノウハウ、取引実績がある。</li> <li>✓ 利益率の高い直接取引先を持つ。</li> <li>✓ DTPを早くから導入し、デジタル技術は顧客から評価されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 経営計画を作成しておらず、社内会議もないなど社内管理体制が未整備。</li> <li>✓ 社員のモチベーションが低く、生産性が落ちている。</li> <li>✓ 社員により技能にばらつきがあり、残業時間が多い。</li> <li>✓ 外注管理が不十分で短納期受注に対応できない。</li> </ul>
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ホームページ作成などデジタル化に伴う印刷周辺業務のニーズがある。</li> <li>✓ 短納期受注に対応できれば、受注機会増加の可能性あり。</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>《強みを活かして機会をつかむ》</b></p> <p>デジタル技術を持つ若手を中心となり、インターネットホームページ企画・制作等の情報・ソフト分野の事業の立ち上げ、新規分野での売上獲得を狙う。</p>	<p style="text-align: center;"><b>《弱みを克服して機会をつかむ》</b></p> <p>外注管理の強化を図り、外注加工に要する時間を短縮し、短納期の受注を獲得する。</p>
脅威	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 景気の低迷が長引き、業界全体が低調。</li> <li>✓ 品質・納期・価格に対する要求が高くなり、競争激化。</li> <li>✓ IT化進展でペーパーレス化が進む。</li> <li>✓ 電子書籍市場の拡大により、出版業界の受注減少。</li> <li>✓ DTP・CTPなど、デジタル化の進展により、IT分野など、別業界から印刷業界への新規参入あり。</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>《強みを活かして脅威を回避する》</b></p> <p>顧客ニーズへの対応、及び営業強化により、比較的利益率の高い既存の直接取引先との取引を維持し、競争激化による利益率の低下を回避する。</p>	<p style="text-align: center;"><b>《弱みを克服して脅威を回避する》</b></p> <p>経営計画策定、目標管理制度の導入などにより、従業員のモチベーションを高め、労働生産性を上げて厳しい競争環境に対応できるようにする。</p>

## 4. (2) 課題と改善の方向性

### 【課題の総括】

- ・過去5年間売上減少が続いており、赤字となっている。
- ・人件費削減等のコストカットに取り組んだが、黒字化に至っていない。
- ・工場の生産効率が落ちているが、作業員の習熟度のばらつきが原因の一つ。
- ・工場生産性の低下により、印刷工程の外注利用が増えて、外注費負担が増えている。
- ・外注工程の進捗管理が行われておらず、納期遅延が発生している。
- ・外部環境は厳しく、従来の受注だけでは、売上の大きな伸びは期待できない。

### 【改善の方向性】

#### ○工場生産性の改善

- ・従業員の習熟度向上のための研修等の実施。
- ・人事・労務制度の見直しによる従業員モチベーション向上策の実施。

#### ○ビジネスプロセス見直しによる利益率の改善

- ・外注管理強化による納期短縮。
- ・仕入先見直し、相見積もり実施等によるコスト削減策の実施。

#### ○新分野への進出検討

- ・ホームページ作成支援など、印刷以外の新分野事業の検討。

## 5. 改善計画の骨子(数値目標、基本方針)

### 中期経営目標

- 売上高 276百万円
- 経常利益 22百万円
- 債務償還年数 2年

### 初年度経営目標

- 売上高 240百万円
- 経常利益 0百万円
- 債務償還年数 9年

### 目標達成に向けた基本方針

- 人事・労務をはじめとした経営管理体制の見直しにより、社員のモチベーションを高め、労働生産性の向上を図る。
- 短納期受注への対応、デジタル化に対応した新サービス業務の開始及びこれらを成果に結びつけるための営業面の強化により、お客様ニーズに応え、増収を目指す。
- 業務プロセスの見直しにより利益率の改善を図る。

	入力する部分
	自動計算

### 5. 改善計画の骨子(数値計画)

(百万円)

	(実績)	(計画)	(同業者平均)												
	23/3 期	24/3 期	25/3 期	26/3 期	27/3 期	28/3 期	29/3 期	30/3 期	31/3 期	32/3 期	33/3 期	34/3 期	35/3 期	オフセット印刷業	
<b>売上高</b>	100.0%	237.3	100.0%	239.8	100.0%	251.5	100.0%	265.5	100.0%	270.8	100.0%	276.4	100.0%	380.0	
変動費	商品仕入高	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	2.4%	9.0
	原材料費	21.5%	51.0	21.3%	51.1	21.0%	52.8	20.4%	54.2	20.4%	55.2	20.4%	56.4	22.9%	87.0
	外注加工費	24.1%	57.2	23.5%	56.4	22.9%	57.6	21.9%	58.1	21.9%	59.3	21.9%	60.5	20.0%	76.0
	その他変動費	4.7%	11.2	4.7%	11.3	4.7%	11.8	4.7%	12.4	4.7%	12.7	4.7%	13.0	1.1%	4.0
	棚卸差	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	
	変動費合計	50.3%	119.4	49.5%	118.8	48.6%	122.2	47.0%	124.7	47.0%	127.2	47.0%	129.9	46.3%	176.0
<b>限界利益</b>	49.7%	117.9	50.5%	121.0	51.4%	129.3	53.0%	140.8	53.0%	143.6	53.0%	146.5	53.7%	204.0	
固定費	労務費(製造)	22.5%	53.4	20.9%	50.0	19.1%	48.0	18.6%	49.4	18.8%	50.9	19.0%	52.4	18.4%	70.0
		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%	0.0
	その他(製造経費)	0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		7.4%	28.0
	人件費(販売管理)	15.1%	35.9	15.0%	35.9	14.6%	36.6	14.0%	37.3	14.0%	38.0	14.0%	38.8	14.7%	56.0
		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%	0.0
	その他(販売管理)	7.0%	16.6	6.9%	16.6	6.6%	16.6	6.3%	16.6	6.1%	16.6	6.0%	16.6	8.4%	32.0
	減価償却費	6.2%	14.7	6.1%	14.7	5.8%	14.7	5.5%	14.7	5.4%	14.7	5.3%	14.7	5.0%	19.0
	支払利息割引料	1.6%	3.9	1.5%	3.7	1.3%	3.3	1.1%	2.8	0.8%	2.3	0.6%	1.7	1.6%	6.0
	その他(営業外収益)	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.5%	2.0
固定費合計	52.5%	124.5	50.4%	120.9	47.4%	119.2	45.5%	120.8	45.2%	122.5	44.9%	124.2	55.0%	209.0	
<b>経常利益</b>	-2.8%	-6.6	0.0%	0.1	4.0%	10.1	7.5%	20.0	7.8%	21.0	8.1%	22.3	-1.3%	-5.0	
償却前経常利益	3.4%	8.1	6.2%	14.8	9.9%	24.8	13.1%	34.7	13.2%	35.7	13.4%	37.0	3.7%	14.0	
財政	長短借入金		140.0		136.0		124.0		104.0		84.0		62.0		291.0
	自己資本		14.6		14.8		25.4		46.5		67.5		89.8		87.0
債務償還年数(注)		17.3		9.2		5.0		3.0		2.4		1.7		20.8	
従業員数(人)		25		25		25		25		25		25		27	
一人当り売上高(百万円)		9.5		9.6		10.1		10.6		10.8		11.1		14.1	

(注)債務償還年数=長短借入金 ÷ 償却前経常利益

--	--

	入力する部分
	自動計算

6 金融機関への要請

(金融機関への要請事項)

金融機関への借入金返済につきましては、現状、当初約定での返済が困難な状況にありますので、5年間の計画期間中、各金融機関様の借入金償還額は、各年のフリーキャッシュフローの80%を残高プロラタ(残高シェア)で配分した金額に変更していただきますようお願いいたします。

	23/3 期(実績)				24/3 期(1年目)			25/3 期(2年目)			26/3 期(3年目)			27/3 期(4年目)			28/3 期(5年目)		
	償還額	借入金残高	借入シェア	利率(%)	償還額	借入金残高	支払利息												
償却前経常利益(A)	8.1				14.8			24.8			34.7			35.7			37.0		
法人税等(B)	0.0				0.0			0.0			0.0			0.0			0.0		
設備投資等(C)	0.0				10.0			10.0			10.0			10.0			10.0		
フリーキャッシュフロー(A-B-C)	8.1				4.8			14.8			24.7			25.7			27.0		
CF×80%	6.5				3.8			11.8			19.7			20.5			21.6		
A銀行	4.2	91.0	65.0%	2.7	2.6	88.4	2.4	7.8	80.6	2.2	13.0	67.6	1.8	13.0	54.6	1.5	14.3	40.3	1.1
B信用金庫	1.3	28.0	20.0%	2.7	0.8	27.2	0.7	2.4	24.8	0.7	4.0	20.8	0.6	4.0	16.8	0.5	4.4	12.4	0.3
C公庫	1.0	21.0	15.0%	2.7	0.6	20.4	0.6	1.8	18.6	0.5	3.0	15.6	0.4	3.0	12.6	0.3	3.3	9.3	0.3
合計	6.5	140.0	100.0%		4.0	136.0	3.7	12.0	124.0	3.3	20.0	104.0	2.8	20.0	84.0	2.3	22.0	62.0	1.7

## 7 具体策(1)売上計画

### 【売上高改善のための具体策】

- ①外注管理の強化することにより、生産リードタイムを短縮し、短納期の受注にも対応できるようにする。
- ②印刷加工以外のホームページ作成等の新サービス業務を開始する。
- ③営業面について、営業目標の設定、営業会議の実施、目標管理の導入などにより、顧客ニーズに的確に対応できる体制を作る。

### 【取引先別売上計画】

#### ①中期計画

(百万円)

	実績		計画		計画		計画		備考
	22/3 期	23/3 期	24/3 期	25/3 期	26/3 期	27/3 期	28/3 期		
A 大学	70.9	71.2	71.2	71.2	71.2	71.2	71.2	現状維持	
B 出版	48.8	49.8	49.8	50.8	51.8	52.8	53.9	短納期対応により、2期目から2%増	
C 市	48.0	38.0	36.1	34.3	32.6	30.8	29.3	公共予算削減により5%減	
D 商事	32.1	30.8	33.9	37.3	41.0	41.0	41.0	営業強化により受注回復し3年目まで10%増	
その他	46.5	47.5	48.8	50.9	55.0	57.0	59.0	短納期対応及び営業強化により、売上増を図る	
新サービス	0.0	0.0	0.0	7.0	14.0	18.0	22.0	ホームページ作成業務開始	
合計	246.3	237.3	239.8	251.5	265.6	270.8	276.4		

#### ②月次売上実績・計画

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
H22実績	21.7	19.0	21.5	21.0	16.0	22.9	21.5	19.9	22.6	16.7	17.8	25.9
H23実績	20.9	18.3	20.7	20.2	15.4	22.1	20.7	19.2	21.8	16.1	17.1	24.9
初年度計画	21.1	18.5	20.9	20.4	15.6	22.3	20.9	19.4	22.0	16.3	17.3	25.2
A 大学	5.8	5.2	5.9	5.3	2.4	6.2	6.7	7.7	6.9	4.1	5.1	9.9
B 出版	5.2	3.7	4.2	5.7	2.4	4.6	3.5	4.1	5.3	2.5	2.8	5.8
C 市	3.5	3.3	2.1	1.5	1.6	3.2	2.9	3.3	3.9	3.4	2.8	4.6
D 商事	2.6	3.1	3.4	3.3	2.0	2.4	2.6	3.5	3.5	1.9	2.5	3.1
その他	4.0	3.2	5.3	4.6	7.2	5.9	5.2	0.8	2.4	4.4	4.1	1.8

## 8 具体策(2)変動費計画

### 【変動費改善のための具体策】

#### ①材料費

- これまで、印刷用紙の仕入先は特定の先1社から行っていたが、今後は複数の仕入先と価格条件を交渉しながら、有利な先から仕入れることとする。これにより、仕入単価を3年間で5%引き下げる。  
 $H23\text{材料費率}21.5\% \times 95\% (5\% \text{引き下げ}) = 20.4\%$

#### ②外注加工費

- これまで、繁忙時にはプリプレス工程や印刷工程も外注に出すことがあったが、今後は、内部の生産性の向上を図り、できるだけ自社内で印刷加工することとし、外注を減らす。

外注内訳	H23実績(売上比)	計画
製本工程	40百万円(16.9%)	自社で設備がなく全量外注なので、変更なし → 売上比 16.9%
プリプレス・印刷工程	17百万円(7.2%)	内製化により、3年間で30%削減 → 売上比 5%
合計	57百万円(24.1%)	21.9%

#### ③その他

- 荷造運搬費は、同業平均と比べても低い水準であり、更なる削減は困難であることから実績水準維持とする。

### 【変動費計画】

	23/3 期実績		24/3 期計画		25/3 期計画		26/3 期計画		27/3 期計画		28/3 期計画	
	変動費率	金額										
売上高		237.3		239.8		251.5		265.5		270.8		276.4
商品仕入	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0
材料費	21.5%	51.0	21.3%	51.1	21.0%	52.8	20.4%	54.2	20.4%	55.2	20.4%	56.4
外注加工費	24.1%	57.2	23.5%	56.4	22.9%	57.6	21.9%	58.1	21.9%	59.3	21.9%	60.5
荷造運搬費	0.4%	0.9	0.4%	1.0	0.4%	1.0	0.4%	1.0	0.4%	1.1	0.4%	1.1
その他変動費	4.3%	10.3	4.3%	10.3	4.3%	10.8	4.3%	11.4	4.3%	11.6	4.3%	11.9
変動費計	50.3%	119.4	49.5%	118.8	48.6%	122.2	47.0%	124.7	47.0%	127.3	47.0%	129.9

自動計算

## 9 具体策(3)固定費計画

### 【固定費改善のための具体策】

#### ①労務費・人件費計画

i 生産性の向上により、工場の残業を削減する。

(初年度)@1,500円/時×1時間/人×300日/年×15人×50%(初年度実施率)=▲3.4百万円

(2年目以降)@1,500円/時×1時間/人×300日/年×15人×100%=▲6.8百万円

ii 生産性の向上等に取り組み、利益が改善する予定の計画2期目以後は、労務費を年3%、販売管理人件費は年2%アップする。

(2年目労務費)(53.4百万円(H23実績)－6.8百万円(残業削減))×1.03(アップ)=48.0百万円

(3年目労務費)48.0百万円×1.03(アップ)=49.4百万円

iii 従業員数は、当面現状のままとし、人員配置は、生産性の向上策を実施する中で、各工程の生産能力が均等となるように調整を行っていく。

②その他固定費 ・予算管理で節減に努め、現状水準を維持する。

### 【固定費計画】

(百万円)

	実績 23 / 3期	計画 24 / 3期	計画 25 / 3期	計画 26 / 3期	計画 27 / 3期	計画 28 / 3期
労務費	53.4	50.0	48.0	49.4	50.9	52.4
人件費	35.9	35.9	36.6	37.3	38.0	38.8
支払利息	3.9	3.7	3.3	2.8	2.3	1.7
その他固定費	31.3	31.3	31.3	31.3	31.3	31.3
固定費計	124.5	120.9	119.2	120.8	122.5	124.2

## 10 具体策(4) 財政改善計画

### 【棚卸資産の削減】

- ・材料別の在庫在高を定期的にチェックし、過剰在庫の解消を図ります。
- ・外注の内製化や外注管理の強化により、生産リードタイムを短縮し、仕掛品の削減を図ります。

	H23実績	計画1期目	計画2期目	計画3期目	計画4期目	計画5期目
棚卸資産 回転期間	3.75か月	3.20か月	2.90か月	2.50か月	2.50か月	2.50か月

### 【遊休資産の処分】

- ・現在使用していない、旧本社土地(○市○町所在)及び(株)△△の株式は売却し、売却資金は借入金の返済に充当する予定です。

種類	内容	簿価	時価	売却予定時期
土地	○市○町所在 ○m <sup>2</sup>	○百万円	□百万円	平成○年□月
有価証券	(株)△△ 5万株	△百万円	◇百万円	平成×年△月

## 11 具体策(6)組織マネジメント計画

### 【経営組織について】

#### ①経営改善計画の策定と実行管理

##### ・モニタリング会議の実施

経営改善計画を策定し、毎月5日までに前月の月次試算表を作成し、モニタリング会議を開催する。モニタリング会議では、役員、部課長が出席し、月次計画の達成状況及び未達の場合の原因の明確化、対応策の検討、当月の目標の確認を行う。

##### ・全体会議の実施

各4半期の第1営業日に全社員が参加し、全体会議を開催する。全体会議では、前4半期の計画実施状況の報告と今4半期目標の確認を行う。

#### ②人事制度の見直し

目標管理制度を導入し、目標達成状況により処遇を行う人事制度を導入する。また、従業員の能力向上のための研修制度を整備するとともに、ベテラン社員に対しては、若手従業員の育成も評価の対象とし、人材育成を促進する。

#### ③外注先管理の強化

外注先ごとの品質、コスト、納期などの外注先データを整備し、適切な外注先利用に努めるとともに、外注先の作業の進捗状況を適時確認することをルール化し、納期遅れの防止を図る。

## 12 行動計画表

改善項目	具体策	目標水準	責任者	スケジュール				
				24/3期(1年目)	25/3期(2年目)	26/3期(3年目)	27/3期(4年目)	28/3期(5年目)
業績管理の徹底	①中期経営計画の策定と進捗管理 ・中期計画、月次計画を策定し、毎月進捗管理を実施する	毎月実施	社長	→				
	②目標管理制度の導入 ・総務部で制度内容を検討	1期目に制度制定	総務部長	→				
	・全社目標をもとに、各部門、個人の目標を設定し、四半期ごとに進捗状況を確認する	目標設定 進捗確認		→				
	③会議体の整備 ・各四半期の第一営業日に全体会議開催す ・毎月月初に経営計画モニタリング会議を開催する。	四半期ごと実施	総務部長	→				
	・毎週月曜日に営業部門及び工場で前週の実績確認と今週の目標を確認する。	毎月実施		→				
		毎週実施	営業部長 生産部長	→				
生産リードタイムの短縮	①外注管理方法の見直し ・外注先情報を整理する。	リスト作成	生産部長	→				
	・外注の進捗管理方法を見直す。	新制度制定		→				
	・外注先の進捗管理を実施する。	製本リードタイム20%短縮		→				
	②社内加工時間の短縮	委員会設置		→				
	・改善策を実施する。	リードタイム20%短縮		→				
仕入・外注利用方法の見直し	①材料仕入れ方法の見直し ・仕入先情報を収集し、複数の業者から見積もりを取って仕入先を決定する	3期目材料費率 20.4%	生産部長	→				
	②外注利用方法 ・原則、製本加工業務以外は外注を使わないこととし、例外的に使う場合には社長決裁を受ける。	3期目外注費率 21.9%		→				
人事制度の見直し	①人事考課、昇給制度検討 ・総務部において新制度の検討する。	3期目までに新制度決定	総務部長	→				
	・新人事考課制度の運用	4期目から新制度スタート		→				
	②研修制度 ・DTPの操作や印刷技術を高めるための研修制度を制定する。	2期目から新制度スタート		→				

## 13 中期収支計画

入力する部分  
自動計算

(単位：百万円)

	23/3 期実績		24/3 期 (1年目)		25/3 期 (2年目)		26/3 期 (3年目)		27/3 期 (4年目)		28/3 期 (5年目)		算出根拠
	売上比	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比	金額	
売上高	100.0%	237.3	100.0%	239.8	100.0%	251.5	100.0%	265.5	100.0%	270.8	100.0%	276.4	売上高：売上計画参照。 材料費：印刷用紙の仕入先・仕入方法見直しにより材料費比率低下。 外注加工費：印刷工程の内製化推進により、外注費比率低下。 労務費：計画1～2期目は生産性向上による残業削減により、減少 (詳細については、変動費計画及び固定費計画参照)
商品仕入高	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	
原材料費	21.5%	51.0	21.3%	51.1	21.0%	52.8	20.4%	54.2	20.4%	55.2	20.4%	56.4	
外注加工費	24.1%	57.2	23.5%	56.4	22.9%	57.6	21.9%	58.1	21.9%	59.3	21.9%	60.5	
労務費	22.5%	53.4	20.9%	50.0	19.1%	48.0	18.6%	49.4	18.8%	50.9	19.0%	52.4	
製造経費	9.7%	22.9	9.5%	22.9	9.3%	23.4	9.0%	24.0	9.0%	24.2	8.9%	24.5	
減価償却費	5.3%	12.6	5.3%	12.6	5.0%	12.6	4.7%	12.6	4.7%	12.6	4.6%	12.6	
地代家賃・賃借料	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	
その他経費	4.3%	10.3	4.3%	10.3	4.3%	10.8	4.3%	11.4	4.3%	11.6	4.3%	11.9	
棚卸差	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	
売上総利益	22.3%	52.8	24.8%	59.4	27.7%	69.7	30.1%	79.8	30.0%	81.1	29.9%	82.6	
償却前売上総利益	27.6%	65.4	30.0%	72.0	32.7%	82.3	34.8%	92.4	34.6%	93.7	34.4%	95.2	
販売費一般管理費	23.4%	55.5	23.2%	55.6	22.4%	56.3	21.5%	57.0	21.4%	57.8	21.2%	58.6	
人件費	15.1%	35.9	15.0%	35.9	14.6%	36.6	14.0%	37.3	14.0%	38.0	14.0%	38.8	
(うち役員報酬)	6.3%	15.0	6.3%	15.0	6.0%	15.0	5.6%	15.0	5.5%	15.0	5.4%	15.0	
減価償却費	0.9%	2.1	0.9%	2.1	0.8%	2.1	0.8%	2.1	0.8%	2.1	0.8%	2.1	
荷造運搬費	0.4%	0.9	0.4%	1.0	0.4%	1.0	0.4%	1.0	0.4%	1.1	0.4%	1.1	
販売手数料	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	
その他販管費	7.0%	16.6	6.9%	16.6	6.6%	16.6	6.3%	16.6	6.1%	16.6	6.0%	16.6	
営業利益	-1.1%	-2.7	1.6%	3.8	5.3%	13.4	8.6%	22.8	8.6%	23.3	8.7%	24.0	
支払利息・割引料	1.6%	3.9	1.5%	3.7	1.3%	3.3	1.1%	2.8	0.8%	2.3	0.6%	1.7	
その他営業外収益	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	
経常利益	-2.8%	-6.6	0.0%	0.1	4.0%	10.1	7.5%	20.0	7.7%	21.0	8.1%	22.3	
償却前経常利益	3.4%	8.1	6.2%	14.8	9.9%	24.8	13.1%	34.7	13.2%	35.7	13.4%	37.0	
特別損益	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	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	0.0%	0.0	0.0%	0.0	
当期利益	-2.8%	-6.6	0.0%	0.1	4.0%	10.1	7.5%	20.0	7.7%	21.0	8.1%	22.3	
減価償却費	6.2%	14.7	6.1%	14.7	5.8%	14.7	5.5%	14.7	5.4%	14.7	5.3%	14.7	
債務償還年数		17.3		9.2		5.0		3.0		2.4		1.7	
従業員数		25		25		25		25		25		25	

(注) 債務償還年数 = (長短借入金合計) ÷ (償却前経常利益)

	入力する部分
	自動計算

### 14 月次収支計画

(百万円)

	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	
	売上比	金額																								
<b>売上高</b>	100%	21.1	100%	18.5	100%	20.9	100%	20.4	100%	15.6	100%	22.3	100%	20.9	100%	19.4	100%	22.0	100%	16.3	100%	17.3	100%	25.1	100%	239.8
商品仕入	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0
材料費	21%	4.5	21%	3.9	21%	4.4	21%	4.3	21%	3.3	21%	4.7	21%	4.4	21%	4.1	21%	4.7	21%	3.5	22%	3.8	22%	5.5	21%	51.1
外注加工費	24%	5.0	23%	4.3	23%	4.9	24%	4.8	24%	3.7	23%	5.2	23%	4.9	24%	4.6	24%	5.2	23%	3.8	24%	4.1	24%	5.9	24%	56.4
労務費	17%	3.6	19%	3.6	17%	3.6	34%	7.0	23%	3.6	16%	3.6	17%	3.6	19%	3.6	32%	7.0	22%	3.6	21%	3.6	14%	3.6	21%	50.0
製造経費	9%	1.9	10%	1.9	9%	1.9	9%	1.9	12%	1.9	9%	1.9	9%	1.9	10%	1.9	9%	1.9	12%	1.9	11%	1.9	8%	2.0	10%	22.9
減価償却費	5%	1.1	6%	1.1	5%	1.1	5%	1.1	7%	1.1	5%	1.1	5%	1.1	5%	1.1	5%	1.1	6%	1.1	6%	1.1	4%	1.1	5%	12.6
棚卸差	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0
<b>売上総利益</b>	29%	6.1	26%	4.8	29%	6.1	12%	2.4	20%	3.1	31%	6.9	29%	6.1	27%	5.2	15%	3.2	21%	3.5	23%	3.9	32%	8.1	25%	59.4
<b>償却前売上総利益</b>	34%	7.2	32%	5.9	34%	7.2	17%	3.5	27%	4.2	36%	8.0	34%	7.2	32%	6.3	19%	4.3	28%	4.6	29%	5.0	36%	9.2	30%	72.0
販管費	20%	4.2	23%	4.2	20%	4.2	33%	6.8	27%	4.2	19%	4.2	20%	4.2	22%	4.2	31%	6.8	26%	4.2	24%	4.2	17%	4.2	23%	55.6
人件費	12%	2.6	14%	2.6	12%	2.6	25%	5.0	17%	2.6	12%	2.6	12%	2.6	13%	2.6	23%	5.0	16%	2.6	15%	2.6	10%	2.6	15%	36.0
減価償却費	1%	0.2	1%	0.2	1%	0.2	1%	0.2	1%	0.2	1%	0.2	1%	0.2	1%	0.2	1%	0.2	1%	0.2	1%	0.2	1%	0.2	1%	2.1
荷造運搬費	0%	0.1	0%	0.1	0%	0.1	0%	0.1	1%	0.1	0%	0.1	0%	0.1	0%	0.1	0%	0.1	0%	0.1	0%	0.1	0%	0.1	0%	1.0
その他	7%	1.4	8%	1.4	7%	1.4	6%	1.3	9%	1.4	6%	1.4	7%	1.4	7%	1.4	6%	1.3	9%	1.4	8%	1.4	6%	1.4	7%	16.6
<b>営業利益</b>	9%	1.9	3%	0.6	9%	1.9	-22%	-4.4	-7%	-1.1	12%	2.7	9%	1.9	5%	1.0	-16%	-3.6	-4%	-0.7	-2%	-0.3	16%	3.9	2%	3.8
支払利息	2%	0.4	2%	0.3	1%	0.3	1%	0.3	2%	0.3	1%	0.3	1%	0.3	2%	0.3	1%	0.3	2%	0.3	2%	0.3	1%	0.3	2%	3.7
その他	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0
<b>経常利益</b>	7%	1.5	2%	0.3	8%	1.6	-23%	-4.7	-9%	-1.4	11%	2.4	8%	1.6	4%	0.7	-18%	-3.9	-6%	-1.0	-3%	-0.6	14%	3.6	0%	0.1
<b>償却前経常利益</b>	13%	2.7	8%	1.5	14%	2.8	-17%	-3.5	-1%	-0.2	16%	3.6	14%	2.8	10%	1.9	-12%	-2.7	1%	0.2	4%	0.6	19%	4.8	6%	14.8
特別損益	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	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%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0
<b>当期利益</b>	7%	1.5	2%	0.3	8%	1.6	-23%	-4.7	-9%	-1.4	11%	2.4	8%	1.6	4%	0.7	-18%	-3.9	-6%	-1.0	-3%	-0.6	14%	3.6	0%	0.1
<b>減価償却費合計</b>	6%	1.2	7%	1.2	6%	1.2	6%	1.2	8%	1.2	5%	1.2	6%	1.2	6%	1.2	6%	1.2	8%	1.2	7%	1.2	5%	1.2	6%	14.7

(特記事項)

15 中期財政計画

(単位 百万円)

	23/3 期実績		24/3 期 (1年目)		25/3 期 (2年目)		26/3 期 (3年目)		27/3 期 (4年目)		28/3 期 (5年目)		変動項目の説明
	回転期間	金額	回転期間	金額	回転期間	金額	回転期間	金額	回転期間	金額	回転期間	金額	
<b>流動資産</b>		41.7		42.5		46.2		52.2		58.0		63.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上債権、棚卸資産、仕入債務の回転期間は実績並みの見込み。</li> <li>・設備投資は、毎年1千万円実施する予定。</li> <li>・長期借入金の返済は金融機関への要請事項参照。</li> </ul>
現金・預金	0.61	12.0	0.63	12.6	0.71	14.9	0.9	19.2	1.08	24.4	1.26	29.0	
受取手形	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	
売掛金	1.21	24.0	1.21	24.2	1.21	25.4	1.21	26.8	1.21	27.3	1.21	27.9	
棚卸資産	0.23	4.6	0.23	4.6	0.23	4.8	0.23	5.1	0.23	5.2	0.23	5.3	
その他		1.1		1.1		1.1		1.1		1.1		1.1	
<b>固定資産</b>		132.7		128.0		123.2		118.5		113.8		109.1	
土地		35.9		35.9		35.9		35.9		35.9		35.9	
建物・機械等		83.5		78.8		74.0		69.3		64.6		59.9	
投資等		13.3		13.3		13.3		13.3		13.3		13.3	
<b>繰延資産</b>		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	
<b>流動負債</b>		19.8		19.7		20.0		20.2		20.3		20.6	
支払手形		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	
買掛金		11.2		11.1		11.4		11.6		11.7		12.0	
短期借入金		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	
その他		8.6		8.6		8.6		8.6		8.6		8.6	
<b>固定負債</b>		140.0		136.0		124.0		104.0		84.0		62.0	
長期借入金		140.0		136.0		124.0		104.0		84.0		62.0	
<b>自己資本</b>		14.6		14.8		25.4		46.5		67.5		89.8	
<b>総資産</b>		174.4		170.5		169.4		170.7		171.8		172.4	
割引手形・譲渡手形		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	
長短借入金合計		140.0		136.0		124.0		104.0		84.0		62.0	
自己資本比率		8.4%		8.7%		15.0%		27.2%		39.3%		52.1%	

	入力する部分
	自動計算

## 16 キャッシュフロー計画

(単位 百万円)

	24/3 期 (計画1年目)	25/3 期 (計画2年目)	26/3 期 (計画3年目)	27/3 期 (計画4年目)	28/3 期 (計画5年目)
<b>I 営業活動によるキャッシュフロー</b>					
償却前経常利益	14.8	24.8	34.7	35.7	37.0
売上債権の増加額(-)	0.2	1.2	1.4	0.5	0.6
棚卸資産の増加額(-)	0.0	0.2	0.3	0.1	0.1
仕入債務の増加(+)	-0.1	0.3	0.2	0.1	0.3
法人税等の支払額(-)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他(+)	0.1	0.6	1.1	0.1	0.0
営業活動によるキャッシュフロー 計(A)	14.6	24.3	34.3	35.3	36.6
<b>II 投資活動によるキャッシュフロー</b>					
有形固定資産の取得による支出(-)	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
有形固定資産の売却による収入(+)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
有価証券の取得による支出(-)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
有価証券の売却による収入(+)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他(+)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
投資活動によるキャッシュフロー 計(B)	-10.0	-10.0	-10.0	-10.0	-10.0
<b>III 財務活動によるキャッシュフロー</b>					
短期借入金の増加(+)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
長期借入金の新規借入による収入(+)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
長期借入金の返済による支出(-)	4.0	12.0	20.0	20.0	22.0
増資による収入(+)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他(+)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
財務活動によるキャッシュフロー 計(C)	-4.0	-12.0	-20.0	-20.0	-22.0
<b>IV 現金等の増加(A)+(B)+(C)</b>	0.6	2.3	4.3	5.3	4.6
<b>V 現金等の期首残高</b>	12.0	12.6	14.9	19.2	24.4
<b>VI 現金等の期末残高</b>	12.6	14.9	19.2	24.4	29.0

(備考)

- ・設備投資は、毎年1千万円実施する予定です。
- ・当面は取引金融機関様に借入金の償還金額低減をお願いする予定です。
- ・新規借入の計画はありません。

	入力する部分
	自動計算

17 月次資金繰り計画

(単位 百万円)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	年間計
売上高	21.1	18.5	20.9	20.4	15.6	22.3	20.9	19.4	22.0	16.3	17.3	25.1	239.8
仕入・外注費	9.5	8.2	9.3	9.1	7.0	9.9	9.3	8.7	9.9	7.3	7.9	11.4	107.5
月初現預金(A)	12.0	16.6	14.2	15.4	11.8	14.1	8.7	12.0	14.5	10.0	13.1	13.1	
現金売上	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
売掛金現金回収	25.0	21.1	18.5	20.9	20.4	15.6	22.3	20.9	19.4	22.0	16.3	17.3	239.7
手形期日入金	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
手形割引	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他収入	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
営業・投資収入計(B)	25.0	21.1	18.5	20.9	20.4	15.6	22.3	20.9	19.4	22.0	16.3	17.3	239.7
現金仕入	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
買掛金現金支払	11.4	9.5	8.3	9.3	9.1	7.0	10.0	9.4	8.7	9.9	7.3	7.7	107.6
手形期日決済	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
人件費支払	6.1	6.1	6.1	12.3	6.1	6.1	6.1	6.1	12.3	6.1	6.1	6.1	85.6
経費支払	2.2	2.3	2.3	2.3	2.3	2.3	2.3	2.3	2.3	2.3	2.3	2.4	27.6
支払利息等	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3.7
税金・配当支払	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
設備投資等	0.0	5.0	0.0	0.0	0.0	5.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0
その他支出	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0
営業・投資支出計(C)	20.1	23.2	17.0	24.2	17.8	20.7	18.7	18.1	23.6	18.6	16.0	17.5	235.5
差引(B)-(C)	4.9	-2.1	1.5	-3.3	2.6	-5.1	3.6	2.8	-4.2	3.4	0.3	-0.2	4.2
新規借入収入	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
借入金返済支出	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	3.6
その他収入(支出はマイナス)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
財務収支(D)	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-3.6
月末現預金 (A)+(B)-(C)+(D)	16.6	14.2	15.4	11.8	14.1	8.7	12.0	14.5	10.0	13.1	13.1	12.6	