

# 経営改善計画書(例)

別添 1

令和 年 月 日

(住所)

(氏名)

## 1. 現況、課題点、改善策、認定支援機関による支援

<<現況>>				
経営上の課題点 (該当項目に○またはチェックマーク)	課題点を踏まえた具体的改善策	支援を受ける機関 (記号)		
<b>経営全般</b>				
<input type="checkbox"/> 経営戦略の策定 <input type="checkbox"/> IT化の遅れ <input type="checkbox"/> 事業の「選択と集中」 <input type="checkbox"/> 事業承継・後継者問題 <input type="checkbox"/> その他( )				
<b>売上・収益</b>				
<input type="checkbox"/> 営業力の強化 <input type="checkbox"/> 販路拡大 <input type="checkbox"/> 市場の競争激化 <input type="checkbox"/> 商品開発力 <input type="checkbox"/> 採算分析(製品、商品、店舗別など) <input type="checkbox"/> 原価・経費の削減 <input type="checkbox"/> その他( )				
<b>人材・マネジメント</b>				
<input type="checkbox"/> 管理者層の育成 <input type="checkbox"/> 必要な人材の採用 <input type="checkbox"/> 店舗マネジメント力の向上 <input type="checkbox"/> その他( )				
<b>財務</b>				
<input type="checkbox"/> 設備投資資金計画の策定 <input type="checkbox"/> 資金繰り計画の策定 <input type="checkbox"/> 売掛金の回収期間長期化 <input type="checkbox"/> 在庫の削減 <input type="checkbox"/> その他( )				
<b>その他</b>				
<input type="checkbox"/> ( ) <input type="checkbox"/> ( ) <input type="checkbox"/> ( )				

### 【認定経営革新等支援機関】

記号	認定支援機関名	当社が受ける経営支援の内容
a		
b		



2. 業績推移と今後の計画

(単位:千円、%)

	前期実績 (A)		今期見込み		計画1期目		計画2期目		計画3期目 (B)		改善度合い (B)-(A)
	〇/〇期	比率	〇/〇期	比率	〇/〇期	比率	〇/〇期	比率	〇/〇期	比率	
売上高											
売上原価											
期首棚卸											
仕入											
原材料費											
外注加工費											
労務費											
その他製造経費											
うち減価償却費											
期末棚卸											
売上総利益											
販売管理費											
人件費											
うち役員報酬											
荷造運搬費											
販売手数料											
減価償却費											
その他											
営業利益											
受取利息・配当金											
支払利息・手形売却損											
その他営業外損益											
経常利益											
特別損益											
法人税等											
当期利益											
当期利益+減価償却費											

3. 借入金の期末残高推移 (役員、親族等からの借入金を除く)

(単位:千円)

調達先	前期実績	今期見込み	計画1期目	計画2期目	計画3期目
	〇/〇期	〇/〇期	〇/〇期	〇/〇期	〇/〇期
既存借入					
小計					
本計画実施に必要な新規借入 (調達は上段括弧内)		( )			
総合計					
借入金増減額(前期比)					

4. 本計画実施に必要な新規借入に関する説明

(1頁目の「具体的改善策」実施との関連性を中心に必要理由、資金使途、資金効果などを記載)

5. 計画終了時の定量目標および達成に向けた行動計画等

(定量目標)
(行動計画等)

(定量目標)
(行動計画等)

(定量目標)
(行動計画等)

6. 認定経営革新等支援機関の所見（計画策定支援を行っている場合）

(機関名) _____	(担当者名) _____

# 経営改善計画書(例)

別添1 (記載例)

令和 2 4 年 ○ ○ 月 ○ ○ 日

(住所) △県○市○○1-1-1

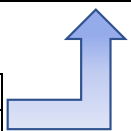
(氏名) 株式会社○○○○  
代表取締役 ○○ ○○

## 1. 現況、課題点、改善策、認定支援機関による支援

経営上の課題点 (該当項目に○またはチェックマーク)		課題点を踏まえた具体的改善策	支援を受ける機関 (記号)		
<p>《現況》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・35年前より△県○市内にてスーパーマーケットを営業。小規模店舗ながら現在2店を有す。</li> <li>・「安価な生鮮品」と「地域密着型」が強みと自負するが、最近、近隣に大手スーパーが進出し、価格や品揃えにおいて難しい判断を迫られることが多くなってきている状況にある。</li> </ul>					
<p><b>経営全般</b></p> <input type="checkbox"/> 経営戦略の策定 <input type="checkbox"/> IT化の遅れ <input type="checkbox"/> 事業の「選択と集中」 <input type="checkbox"/> 事業承継・後継者問題 <input type="checkbox"/> その他( )		<p>→ 競合の大手スーパーの価格情報を小まめにチェックするよう各チーフに指示する等し、社内で危機意識を共有する。</p> <p>→ 徐々に利益が確保しにくくなっている。店舗別・商品群別に採算分析を徹底し、要改善点を浮き彫りにする。</p>	a		
<p><b>売上・収益</b></p> <input type="checkbox"/> 営業力の強化 <input type="checkbox"/> 販路拡大 <input checked="" type="checkbox"/> 市場の競争激化 <input type="checkbox"/> 商品開発力 <input checked="" type="checkbox"/> 採算分析(製品、商品、店舗別など) <input type="checkbox"/> 原価・経費の削減 <input type="checkbox"/> その他( )					
<p><b>人材・マネジメント</b></p> <input type="checkbox"/> 管理者層の育成 <input type="checkbox"/> 必要な人材の採用 <input checked="" type="checkbox"/> 店舗マネジメント力の向上 <input type="checkbox"/> その他( )				→ 「お客様に愛される地域密着店」になっているか、接客態度、店舗内外装、5Sなど、さまざまな角度から再検証する。	a
<p><b>財務</b></p> <input type="checkbox"/> 設備投資資金計画の策定 <input checked="" type="checkbox"/> 資金繰り計画の策定 <input type="checkbox"/> 売掛金の回収期間長期化 <input type="checkbox"/> 在庫の削減 <input type="checkbox"/> その他( )				→ 現金商売で且つ赤字でもなかったため、これまでは精緻な資金繰り計画を継続的に策定しては来なかったが、必要性の乏しい運転資金借入をしなくて済むよう、月次で資金繰り計画を策定する。	a
<p><b>その他</b></p> <input type="checkbox"/> ( ) <input type="checkbox"/> ( ) <input type="checkbox"/> ( )					

### 【認定経営革新等支援機関】

記号	認定支援機関名	当社が受ける経営支援の内容
a	◇◇◇信用金庫	経営改善計画策定、採算分析、店舗マネジメント、資金繰り計画策定
b		



## 2. 業績推移と今後の計画

(単位:千円、%)

	前期実績 (A)		今期見込み		計画1期目		計画2期目		計画3期目 (B)		改善度合い (B)-(A)
	H24/2期	比率	H25/2期	比率	H26/2期	比率	H27/2期	比率	H28/2期	比率	
売上高	530,221	100	524,200	100	535,000	100	535,000	100	535,000	100	4,779
売上原価	425,238	80.2	424,242	80.9	427,500	79.9	423,000	79.1	418,000	78.1	△ 7,238
期首棚卸	25,290	4.8	26,142	5.0	26,000	4.9	26,500	5.0	26,500	5.0	1,210
仕入	426,090	80.4	424,100	80.9	428,000	80.0	423,000	79.1	418,000	78.1	△ 8,090
期末棚卸	26,142	4.9	26,000	5.0	26,500	5.0	26,500	5.0	26,500	5.0	358
売上総利益	104,983	19.8	99,958	19.1	107,500	20.1	112,000	20.9	117,000	21.9	12,017
販売管理費	96,950	18.3	94,044	17.9	95,973	17.9	95,389	17.8	95,192	17.8	△ 1,758
人件費	58,324	11.0	58,800	11.2	60,000	11.2	60,000	11.2	60,000	11.2	1,676
うち役員報酬	10,800	2.0	10,200	1.9	9,600	1.8	9,600	1.8	9,600	1.8	△ 1,200
水道光熱費	8,974	1.7	9,100	1.7	9,000	1.7	9,000	1.7	9,000	1.7	26
消耗品費	2,773	0.5	2,800	0.5	2,500	0.5	2,300	0.4	2,300	0.4	△ 473
賃借料	7,240	1.4	5,550	1.1	5,210	1.0	5,000	0.9	5,000	0.9	△ 2,240
広告宣伝費	3,757	0.7	2,100	0.4	4,000	0.7	4,000	0.7	4,000	0.7	243
交際費	1,443	0.3	1,120	0.2	900	0.2	900	0.2	900	0.2	△ 543
減価償却費	2,778	0.5	2,444	0.5	2,363	0.4	2,189	0.4	1,992	0.4	△ 786
その他	11,661	2.2	12,130	2.3	12,000	2.2	12,000	2.2	12,000	2.2	339
営業利益	8,033	1.5	5,914	1.1	11,527	2.2	16,611	3.1	21,808	4.1	13,775
受取利息・配当金	2	0.0	2	0.0	2	0.0	2	0.0	2	0.0	0
支払利息・手形売却損	4,496	0.8	4,548	0.9	4,379	0.8	4,035	0.8	3,691	0.7	△ 805
その他営業外損益	553	0.1	433	0.1	450	0.1	450	0.1	450	0.1	△ 103
経常利益	2,986	0.6	935	0.2	6,700	1.3	12,128	2.3	17,669	3.3	14,683
特別損益	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0
法人税等	830	0.2	214	0.0	1,464	0.3	4,819	0.9	6,334	1.2	5,504
当期利益	2,156	0.4	721	0.1	5,236	1.0	7,309	1.4	11,335	2.1	9,179
当期利益+減価償却費	4,934	0.9	3,165	0.6	7,599	1.4	9,498	1.8	13,327	2.5	8,393

## 3. 借入金の期末残高推移 (役員、親族からの借入金を除く)

(単位:千円)

調達先	前期実績	今期見込み	計画1期目	計画2期目	計画3期目
	H24/2期	H25/2期	H26/2期	H27/2期	H28/2期
既 存 借 入					
◇◇◇信用金庫	106,990	102,190	97,390	92,590	87,790
◎◎銀行	32,356	29,764	27,172	24,580	21,988
〇〇〇信用組合	9,700	7,792	5,884	3,976	2,068
小計	149,046	139,746	130,446	121,146	111,846
本計画実施に必要な 新規借入 (調達は上段括弧内)		(10,000)			
		9,502	7,510	5,518	3,526
総合計	149,046	149,248	137,956	126,664	115,372
借入金増減額(前期比)		202	-11,292	-11,292	-11,292

## 4. 本計画実施に必要な新規借入に関する説明

(必要理由・資金使途)

- ・店舗修繕費7,000千円 および 運転資金3,000千円
- ・2店舗共に老朽化が著しく、顧客サービス向上、店舗イメージアップのために改修・修繕を行う。
- ・運転資金については、改善効果があがってくるまでの諸経費支払資金として必要。

## 5. 計画終了時の定量目標および達成に向けた行動計画等

(定量目標)

売上総利益率2ポイント改善

(行動計画等)

《通期で取り組む事項》

・競合店の情報収集を怠らず、特売品などにおいて差別化を図る(無謀な安売り競争は避ける)。

《今期～計画1期目》

・採算分析についてのノウハウが乏しいため、支援機関の支援を得ながら、まずは表計算ソフトで管理・分析用のフォーマットを作成する。

・お客様が少しでも長く店にとどまり、心地良く買い物ができるよう、5Sチェックシートの見直しを行う。

《計画2期目》

・採算管理・分析について手法や蓄積されたデータの検証

・ロス率などの管理面も弱いため、各チーフの意見を持ち寄り、値引きに関するマニュアル類を整備する。

《計画3期目》

・採算管理・分析について手法や蓄積されたデータの検証

・売上総利益率改善のための提案を正社員・パートにかかわらず広く募り、効果が見られた場合の報奨金制度の導入を検討する。

(定量目標)

有利子負債キャッシュフロー倍率 10倍以内 (キャッシュフローは便宜「当期利益+減価償却費」とする)

(行動計画等)

《基本方針》

・上述の売上総利益率改善のほか、経費見直し(削減と効率的配分)を行う。

《今期～計画1期目》

・役員報酬を月90万円から80万円に減額(今期下半期より実施済)し、計画期間中継続。

・消耗品費や交際費など自助努力で削減可能な経費は限度額と責任者を定め、支出ルールを策定する。

《計画1期目～計画3期目》

・広告宣伝費については、広告量の減らし過ぎによる逆効果が出始めているため、H24/2期実績並みに戻すこととする。

## 6. 認定経営革新等支援機関の所見(計画策定支援を行っている場合)

・業歴が長く、パートも含め従業員の定着率が比較的高いこともあって、これまで「経験と勘」中心の経営であったが、今般の計画策定にあたり、代表者や各チーフからは、従来のスタイルから脱皮しようとする確固たる決意を感じる。計数管理、経営の「見える化」については当部署(経営サポートチーム)が全面的にバックアップを行う。

・採算分析用のフォームについては、会社側とディスカッションを続けており、近日中に完成する見込み。

・売上はほぼ「現状維持」の計画であるが、競合店はかなりの脅威であり、この水準を維持するのも相当な努力を要すると考える。この点の認識については社長とも共有できている。

(機関名) ◇◇◇信用金庫 審査部 経営サポートチーム

(担当者名) ○○ ○○