

## 経営改善計画書

「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」に基づく経営革新等支援機関による経営改善計画策定支援

平成〇年〇月〇日

乙株式会社  
代表取締役A

本事案は、計数計画において、貸借対照表等の省略を行った際の記載例を示すもので、「グループ相関図」「ビジネスモデル俯瞰図」「アクションプラン」「計数計画」のみを記載しております。このため、「挨拶文書」、「債務者概況」「資金実績表」「金融支援計画」のについてサンプルAを参照にしてください。  
また、貸借対照表等の省略の条件は、経営改善計画策定支援事業のマニュアル・FAQに記載しています。

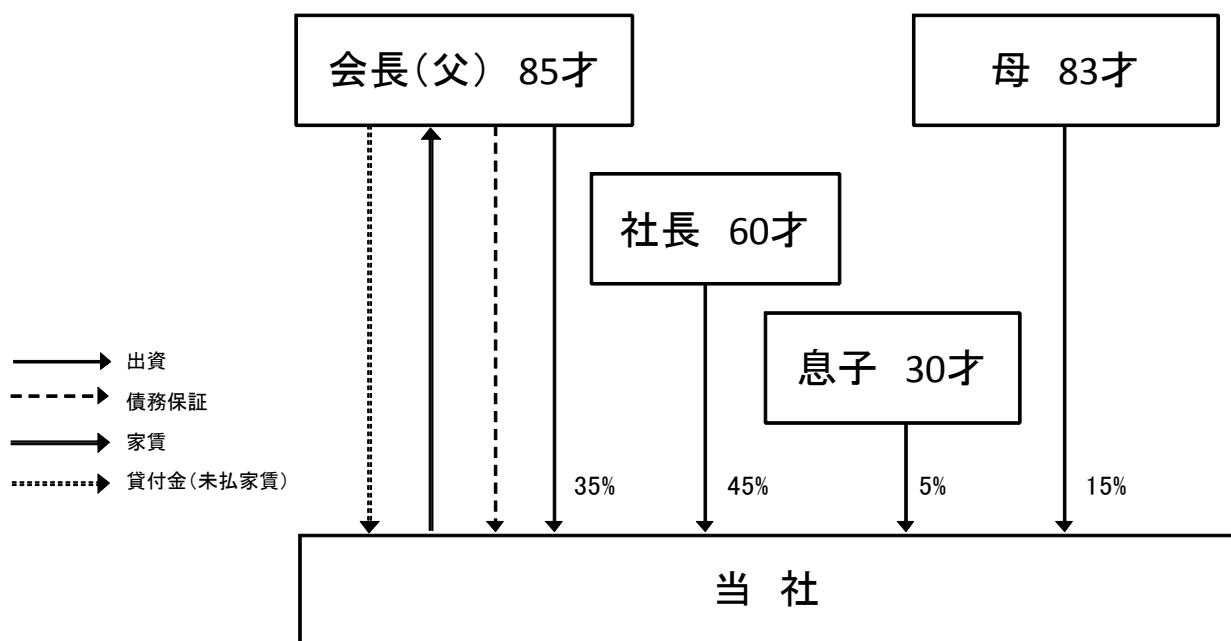
**【留意事項】**

本経営改善計画書の雛形はあくまでもサンプルであり、地域における金融環境、企業の状況に応じて適宜変更されることを想定しています。

※本資料は、認定支援機関向け経営改善・事業再生研修【実践力向上編】(株式会社きんざい)の事例をベースに作成をしています。

《 企業集団の状況 》

・企業の資本関係・取引関係説明資料

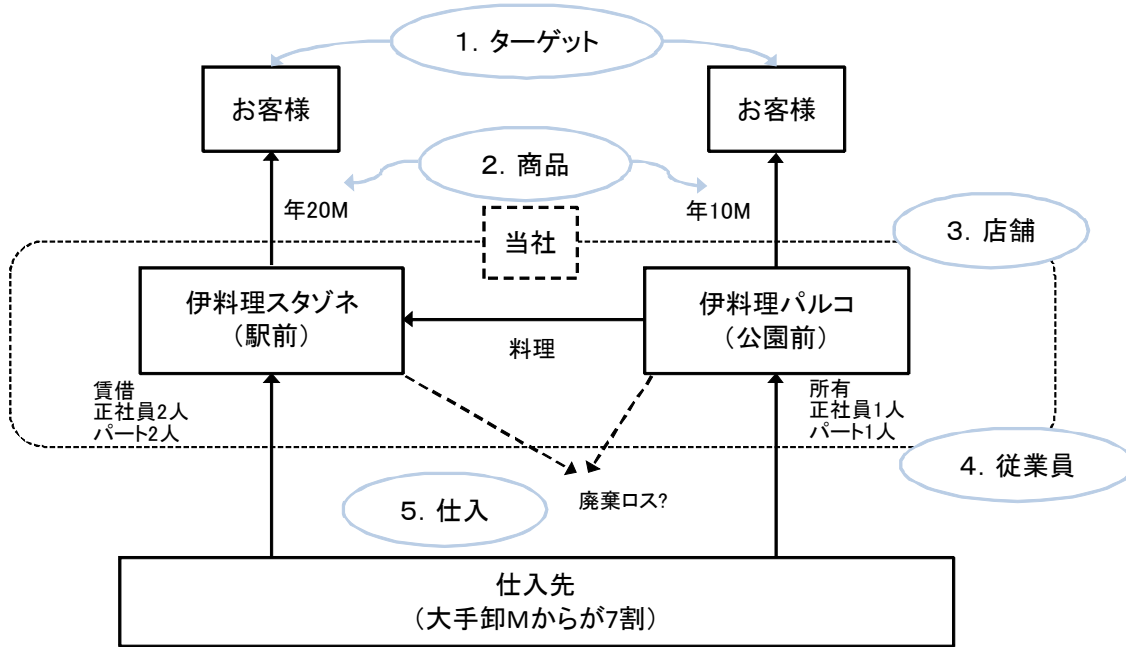


経営改善計画書のサンプル【簡易版】

認定支援機関と社長で作成

《 ビジネスモデル俯瞰図 》

・企業のビジネスモデル説明資料



経営改善計画書のサンプル【簡易版】

認定支援機関作成支援⇒社長検証

《 計数計画・具体的な施策 》

【計数計画の概要】

(単位:千円)

項目	直近期	計画0年目	計画1年目	計画2年目
	〇年〇期	〇年〇期	〇年〇期	〇年〇期
売上高	30,000	30,000	30,300	30,300
営業利益	▲500	0	1,235	1,435
経常利益	▲1,300	▲800	475	715
当期利益	▲1,370	▲870	405	645
減価償却費	2,000	1,500	1,200	1,000
簡易CF(当期利益+減価償却費)	630	630	1,605	1,645
現預金残高				
金融機関債務残高	20,000	20,000	19,000	18,000
資本性借入金	-	-	-	-
運転資金相殺額	-	-	-	-
差引要償還債務残高	20,000	20,000	19,000	18,000
CF倍率	32倍	32倍	12倍	11倍
純資産額(帳簿)				
純資産額(実態・金融支援後)	▲20,000	▲20,870	▲20,466	▲19,821

社長作成

【経営改善計画に関する具体的な施策内容及び実施時期】

項目	課題	実施時期	具体的な内容
1 誰に売るとか	・店舗ごとのターゲットの明確化 ・お客様属性の把握	・現状把握は今期中 ・来期からはそれを踏まえた具体策を実施	①両店舗とも曜日や昼夜で客層が異なるはず。店舗・曜日・時間でターゲットを明確化する ②お客様の「人数・金額・来店時間・カテゴリ」を控え、それを図表して実態を把握する
2 何を売るとか	・店舗ごとのターゲットの明確化 ・お客様にマッチした商品、サービスの提供 ・商品毎に位置付けを明確化	・1と並行して速やかに着手	①1のターゲットや実際の客層を踏まえたメニュー設定。当面、四半期毎に見直す ②料理毎の原価を把握し、売りたい商品と補完的商品を認識しておく
3 店舗分析	・両店舗の損益状況の実態の把握 ・どんぶり勘定からの脱出	・当期中に着手 ・来期中に目処	①共通費や飲料の融通なども考慮し、店舗別の損益を把握できるようにする ②計画期間満了時におけるべき店舗体制を検討できる状態にする
4 従業員	・従業員への期待が不明瞭 ・従業員任せの一方で評価をしていない	・速やかに着手	①十分に話し合っって明確な目標を与え、結果を出したら褒賞を与える(特に正社員) ②月1回のミーティングを開き、社長のメッセージを全員で共有する
5 仕入・在庫	・ロスの発生は認識しつつも、その金額の把握や対応策の検討は全く未着手	・当期中に着手 ・来期中に目処	①廃棄の状況を記録し、実態を把握する ②その原因(仕入or調理or販売)を突き止め、解消に努める。現在の半分程度にできるのではないかと

【経営改善計画に関する表明事項】

乙社 取締役社長 〇〇 〇〇	本計画に記載している施策は、〇〇信用金庫と十分に話し合った上で私自身が主体となって立案したものであり、責任を持って取り組んでいくことを表明する。
〇〇信用金庫	当金庫は、本計画が当社の当面の課題を踏まえた合理的な計画であると理解し、メイン金融機関としてそれが実現されるよう、しっかりサポートしていく所存である。また、計画期間到来時には、その時点における当社の最適なソリューションについて、真摯に検討したいと考えている。

《 実施計画 》

経営改善計画の具体的な内容		実施時期	主担当	計画0期目	計画1期目以降
1	① 両店舗とも曜日や昼夜で客層が異なるはず。店舗・曜日・時間でターゲットを明確化する(★) ② お客様の「人数・金額・来店時間・カテゴリ」を控え、それを図表化して実態を把握する	・現状把握は今期中 ・来期からはそれを踏まえた具体策を実施	①社長 ②店長 ★専門家	±0	売上+1%
2	① 1のターゲットや実際の客層を踏まえたメニュー設定。当面、四半期毎に見直す ② 料理毎の原価を把握し(★)、売りたい商品と補完的商品を認識しておく	・1と並行して速やかに着手	①②料理長 ★専門家	±0	原価率▲1%
3	① 共通費や飲料の融通なども考慮し、店舗別の損益を把握できるようにする(★) ② 計画期間満了時にあるべき店舗体制を検討できる状態にする	・当期中に着手 ・来期中に目処	①②社長 ★専門家	±0	販管費▲0.5M
4	① 十分に話し合っ明確な目標を与え、結果を出したら褒賞を与える(特に正社員) ② 月1回のミーティングを開き、社長のメッセージを全員で共有する	・速やかに着手	①②社長	±0	人件費+0.2M
5	① 廃棄の状況を記録し、実態を把握する ② その原因(仕入or調理or販売)を突き止め、解消に努める(★)。現在の半分程度にできるのではないか	・当期中に着手 ・来期中に目処	①店長 ②経理部長 ★専門家	±0	原価率▲0.5%

《 計数計画 》

PL(単位:千円)	直近期	計画0年目	計画1年目	計画2年目	コメント
	〇年〇期	〇年〇期	〇年〇期	〇年〇期	
売上高	30,000	30,000	30,300	30,300	
(成長率)			1%	1%	施策 No.1
売上原価	12,000	12,000	11,666	11,666	
(原価率)	40%	40%	38.5%	38.5%	施策 No.2、5
売上総利益	18,000	18,000	18,635	18,635	
(粗利率)	60%	60%	61.5%	61.5%	
販売費・一般管理費	18,500	18,000	17,400	17,200	
(人件費)	12,000	12,000	12,200	12,200	施策 No.4
(減価償却費)	2,000	1,500	1,200	1,000	
(その他経費)	4,500	4,500	4,000	4,000	施策 No.3
営業利益	▲500	0	1,235	1,435	
営業外収益	-	-	-	-	
営業外費用	800	800	760	720	
(支払利息)	800	800	760	720	約4%
(その他)	-	-	-	-	
経常利益	▲1,300	▲800	475	715	
特別利益	-	-	-	-	
特別損失	-	-	-	-	
税引前利益	▲1,300	▲800	475	715	
法人税等 ※	70	70	70	70	
当期利益	▲1,370	▲870	405	645	
減価償却費	2,000	1,500	1,200	1,000	
有利子負債	20,000	20,000	19,000	18,000	BS科目
実質純資産額	▲20,000	▲20,870	▲20,466	▲19,821	BS科目

※顧問税理士と打ち合わせし、税金の滞納が無いこと、法人税が発生しないことを確認した。

借入金返済計画				
返済原資(※)	630	630	1,605	1,645
返済予定額			1,000	1,000
有利子負債残高	20,000	20,000	19,000	18,000
(当金庫)	15,000	15,000	14,250	13,500
(国民公庫)	5,000	5,000	4,750	4,500

※返済原資は、ここでは当期純利益+減価償却費