

記入例⑥
別紙 2-1 経営改善計画書
事例サンプル

経営改善計画書のサンプル【原則版】

事例サンプルA

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

甲株式会社
代表取締役社長 ●●

【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。

経営改善計画書のサンプル【原則版】

認定支援機関作成支援⇒社長検証

はじめに

当社は、昭和52年1月に××県△△市に創業以来、36年間にわたって、独立系の自動車部品の3次請負メーカーとして、自動車用ホ
イールの切削加工業を営んで参りました。自動車の国内生産台数の増加にあわせ当社の売上高も順調に増加しておりましたところ、

実情に応じて適宜記載

度を脱し新工場の取得も完了しました。ところが、大高価格問題に端を発した中国での競争激化により、平成24年5月度には3年振りの営業赤字に陥るとともに、結果として新工場は過剰設備となり、資金繰りにも苦慮する事態となりました。

こうした事情により、取引金融機関様のご理解とご協力を仰ぐべく、本事業再生計画書(以下「本書」という)を策定いたしました。

本書に記載しましたとおり、今後は当社の課題である「営業体制の強化」「さらなる経費削減」「旧工場の処分」に取り組み、事業面及び財務面での再構築を行い、再建を図っていく所存です。

取引金融機関様におかれましては、何卒ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

平成25年●月●日

甲株式会社

代表取締役社長 ●●

経営改善計画書のサンプル【原則版】

認定支援機関作成支援⇒社長検証

≪ 債務者概況表 ≫

<p>事業名 甲株式会社</p> <p>業種 製造業</p> <p>事業内容 自動車部品</p> <p>代表者 ●●●●●●</p> <p>所在地 ××県△△市●●</p> <p>設立年月日 昭和52年1月25日</p> <p>年商 322 百万円</p> <p>年給 60 万円</p> <p>従業員数 10名</p> <p>金融機関 ①A銀行 ②B銀行 ③C信金</p> <p>株主構成</p> <p>① 3,500株主 ② 1,200株主 ③ 300株主</p> <p>役員構成</p> <p>代表取締役 ●●●●●● 取締役 ●●●●●● 取締役 ●●●●●●</p> <p>業歴20年1月 ××県△△市にて創業 平成23年12月 ××県△△市に新工場取得</p>	<table border="1"> <tr> <th>金融機関名</th> <th>22年9月期 (実績)</th> <th>シェア</th> <th>23年9月期 (実績)</th> <th>シェア</th> <th>24年9月期 (実績)</th> <th>シェア</th> </tr> <tr> <td>A銀行</td> <td>19%</td> <td>81.1%</td> <td>18%</td> <td>50.9%</td> <td>21%</td> <td>76.0%</td> </tr> <tr> <td>B銀行</td> <td>4%</td> <td>18.9%</td> <td>4%</td> <td>18.1%</td> <td>2%</td> <td>10.8%</td> </tr> <tr> <td>C信金</td> <td>6%</td> <td>20.0%</td> <td>6%</td> <td>21.0%</td> <td>4%</td> <td>13.2%</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>24%</td> <td>102.0%</td> <td>23%</td> <td>100.0%</td> <td>36%</td> <td>100.0%</td> </tr> </table> <p>④ 現状と課題</p> <p>●平成24年3月の尖閣諸島問題に起因する中国での日本車不買運動により、受注が大幅に減少。 ●営業体制強化による売上拡大が課題。 ●平成24年9月期に17名の人員削減を実施済みであるが、更なる経費削減が課題。 ●旧工場について可能な限り早期に売却し担保権者に返済することが課題。</p>	金融機関名	22年9月期 (実績)	シェア	23年9月期 (実績)	シェア	24年9月期 (実績)	シェア	A銀行	19%	81.1%	18%	50.9%	21%	76.0%	B銀行	4%	18.9%	4%	18.1%	2%	10.8%	C信金	6%	20.0%	6%	21.0%	4%	13.2%	合計	24%	102.0%	23%	100.0%	36%	100.0%																																																																																																																																																															
金融機関名	22年9月期 (実績)	シェア	23年9月期 (実績)	シェア	24年9月期 (実績)	シェア																																																																																																																																																																																													
A銀行	19%	81.1%	18%	50.9%	21%	76.0%																																																																																																																																																																																													
B銀行	4%	18.9%	4%	18.1%	2%	10.8%																																																																																																																																																																																													
C信金	6%	20.0%	6%	21.0%	4%	13.2%																																																																																																																																																																																													
合計	24%	102.0%	23%	100.0%	36%	100.0%																																																																																																																																																																																													
<p>① 資産の部</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>決算</th> <th>修正</th> <th>差異</th> <th>負債の部</th> <th>決算</th> <th>修正</th> <th>差異</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>現金</td> <td>35</td> <td>▲1</td> <td>支払債権</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>売上債権</td> <td>18</td> <td>▲1</td> <td>買掛金</td> <td>21</td> <td>21</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>貸倒資産</td> <td>7</td> <td>▲1</td> <td>その他</td> <td>28</td> <td>28</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>10</td> <td>▲1</td> <td>流動負債計</td> <td>53</td> <td>53</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>流動資産計</td> <td>69</td> <td>▲4</td> <td>買掛金</td> <td>348</td> <td>348</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>土地</td> <td>118</td> <td>▲7</td> <td>その他</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>建物(附属含)</td> <td>118</td> <td>▲7</td> <td>固定負債計</td> <td>348</td> <td>348</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>4</td> <td>▲1</td> <td>負債合計</td> <td>397</td> <td>397</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>固定資産計</td> <td>244</td> <td>▲15</td> <td>資本の部</td> <td>決算</td> <td>修正</td> <td>差異</td> </tr> <tr> <td>繰上償還資産</td> <td>6</td> <td>▲1</td> <td>資本金</td> <td>16</td> <td>16</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>役員権</td> <td>0</td> <td>▲1</td> <td>その他</td> <td>18</td> <td>▲18</td> <td>▲18</td> </tr> <tr> <td>投資有価証券</td> <td>7</td> <td>▲2</td> <td>自己資本</td> <td>28</td> <td>▲18</td> <td>▲10</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>7</td> <td>▲2</td> <td>負債・資本合計</td> <td>425</td> <td>▲18</td> <td>407</td> </tr> <tr> <td>総資産計</td> <td>313</td> <td>▲19</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>② 負債の部</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>決算</th> <th>修正</th> <th>差異</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>現金</td> <td>35</td> <td>▲1</td> </tr> <tr> <td>売上債権</td> <td>18</td> <td>▲1</td> </tr> <tr> <td>貸倒資産</td> <td>7</td> <td>▲1</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>10</td> <td>▲1</td> </tr> <tr> <td>流動資産計</td> <td>69</td> <td>▲4</td> </tr> <tr> <td>土地</td> <td>118</td> <td>▲7</td> </tr> <tr> <td>建物(附属含)</td> <td>118</td> <td>▲7</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>4</td> <td>▲1</td> </tr> <tr> <td>固定資産計</td> <td>244</td> <td>▲15</td> </tr> <tr> <td>繰上償還資産</td> <td>6</td> <td>▲1</td> </tr> <tr> <td>役員権</td> <td>0</td> <td>▲1</td> </tr> <tr> <td>投資有価証券</td> <td>7</td> <td>▲2</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>7</td> <td>▲2</td> </tr> <tr> <td>総資産計</td> <td>313</td> <td>▲19</td> </tr> </tbody> </table> <p>③ 資本の部</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>決算</th> <th>修正</th> <th>差異</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>現金</td> <td>35</td> <td>▲1</td> </tr> <tr> <td>売上債権</td> <td>18</td> <td>▲1</td> </tr> <tr> <td>貸倒資産</td> <td>7</td> <td>▲1</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>10</td> <td>▲1</td> </tr> <tr> <td>流動資産計</td> <td>69</td> <td>▲4</td> </tr> <tr> <td>土地</td> <td>118</td> <td>▲7</td> </tr> <tr> <td>建物(附属含)</td> <td>118</td> <td>▲7</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>4</td> <td>▲1</td> </tr> <tr> <td>固定資産計</td> <td>244</td> <td>▲15</td> </tr> <tr> <td>繰上償還資産</td> <td>6</td> <td>▲1</td> </tr> <tr> <td>役員権</td> <td>0</td> <td>▲1</td> </tr> <tr> <td>投資有価証券</td> <td>7</td> <td>▲2</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>7</td> <td>▲2</td> </tr> <tr> <td>総資産計</td> <td>313</td> <td>▲19</td> </tr> </tbody> </table> <p>④ 経営改善計画策定方針</p> <ul style="list-style-type: none"> ●営業体制強化による売上高の拡大 ●経費削減(役員報酬、人件費、消耗品費等) ●旧工場の処分 	決算	修正	差異	負債の部	決算	修正	差異	現金	35	▲1	支払債権	5	5	0	売上債権	18	▲1	買掛金	21	21	0	貸倒資産	7	▲1	その他	28	28	0	その他	10	▲1	流動負債計	53	53	0	流動資産計	69	▲4	買掛金	348	348	0	土地	118	▲7	その他	3	3	0	建物(附属含)	118	▲7	固定負債計	348	348	0	その他	4	▲1	負債合計	397	397	0	固定資産計	244	▲15	資本の部	決算	修正	差異	繰上償還資産	6	▲1	資本金	16	16	0	役員権	0	▲1	その他	18	▲18	▲18	投資有価証券	7	▲2	自己資本	28	▲18	▲10	その他	7	▲2	負債・資本合計	425	▲18	407	総資産計	313	▲19					決算	修正	差異	現金	35	▲1	売上債権	18	▲1	貸倒資産	7	▲1	その他	10	▲1	流動資産計	69	▲4	土地	118	▲7	建物(附属含)	118	▲7	その他	4	▲1	固定資産計	244	▲15	繰上償還資産	6	▲1	役員権	0	▲1	投資有価証券	7	▲2	その他	7	▲2	総資産計	313	▲19	決算	修正	差異	現金	35	▲1	売上債権	18	▲1	貸倒資産	7	▲1	その他	10	▲1	流動資産計	69	▲4	土地	118	▲7	建物(附属含)	118	▲7	その他	4	▲1	固定資産計	244	▲15	繰上償還資産	6	▲1	役員権	0	▲1	投資有価証券	7	▲2	その他	7	▲2	総資産計	313	▲19
決算	修正	差異	負債の部	決算	修正	差異																																																																																																																																																																																													
現金	35	▲1	支払債権	5	5	0																																																																																																																																																																																													
売上債権	18	▲1	買掛金	21	21	0																																																																																																																																																																																													
貸倒資産	7	▲1	その他	28	28	0																																																																																																																																																																																													
その他	10	▲1	流動負債計	53	53	0																																																																																																																																																																																													
流動資産計	69	▲4	買掛金	348	348	0																																																																																																																																																																																													
土地	118	▲7	その他	3	3	0																																																																																																																																																																																													
建物(附属含)	118	▲7	固定負債計	348	348	0																																																																																																																																																																																													
その他	4	▲1	負債合計	397	397	0																																																																																																																																																																																													
固定資産計	244	▲15	資本の部	決算	修正	差異																																																																																																																																																																																													
繰上償還資産	6	▲1	資本金	16	16	0																																																																																																																																																																																													
役員権	0	▲1	その他	18	▲18	▲18																																																																																																																																																																																													
投資有価証券	7	▲2	自己資本	28	▲18	▲10																																																																																																																																																																																													
その他	7	▲2	負債・資本合計	425	▲18	407																																																																																																																																																																																													
総資産計	313	▲19																																																																																																																																																																																																	
決算	修正	差異																																																																																																																																																																																																	
現金	35	▲1																																																																																																																																																																																																	
売上債権	18	▲1																																																																																																																																																																																																	
貸倒資産	7	▲1																																																																																																																																																																																																	
その他	10	▲1																																																																																																																																																																																																	
流動資産計	69	▲4																																																																																																																																																																																																	
土地	118	▲7																																																																																																																																																																																																	
建物(附属含)	118	▲7																																																																																																																																																																																																	
その他	4	▲1																																																																																																																																																																																																	
固定資産計	244	▲15																																																																																																																																																																																																	
繰上償還資産	6	▲1																																																																																																																																																																																																	
役員権	0	▲1																																																																																																																																																																																																	
投資有価証券	7	▲2																																																																																																																																																																																																	
その他	7	▲2																																																																																																																																																																																																	
総資産計	313	▲19																																																																																																																																																																																																	
決算	修正	差異																																																																																																																																																																																																	
現金	35	▲1																																																																																																																																																																																																	
売上債権	18	▲1																																																																																																																																																																																																	
貸倒資産	7	▲1																																																																																																																																																																																																	
その他	10	▲1																																																																																																																																																																																																	
流動資産計	69	▲4																																																																																																																																																																																																	
土地	118	▲7																																																																																																																																																																																																	
建物(附属含)	118	▲7																																																																																																																																																																																																	
その他	4	▲1																																																																																																																																																																																																	
固定資産計	244	▲15																																																																																																																																																																																																	
繰上償還資産	6	▲1																																																																																																																																																																																																	
役員権	0	▲1																																																																																																																																																																																																	
投資有価証券	7	▲2																																																																																																																																																																																																	
その他	7	▲2																																																																																																																																																																																																	
総資産計	313	▲19																																																																																																																																																																																																	
<p>⑤ 経営改善計画策定方針</p> <ul style="list-style-type: none"> ●営業体制強化による売上高の拡大 ●経費削減(役員報酬、人件費、消耗品費等) ●旧工場の処分 																																																																																																																																																																																																			

経営改善計画書のサンプル【原則版】

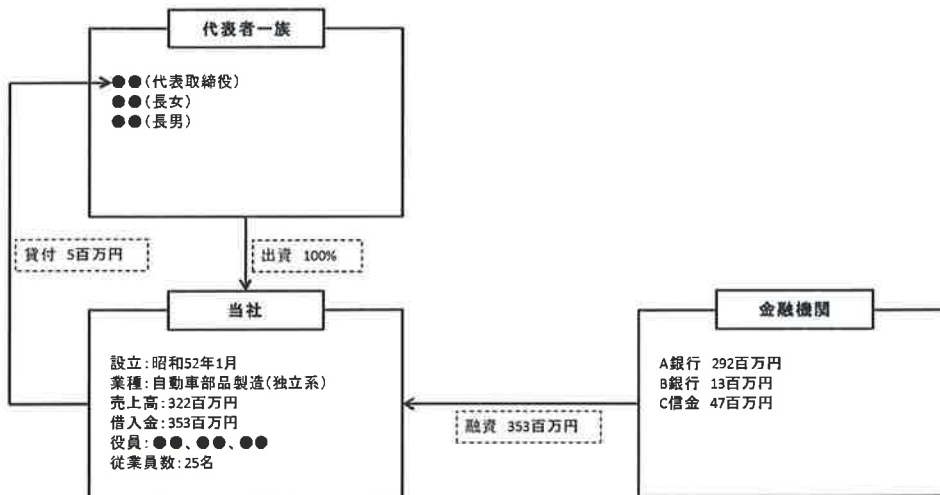
認定支援機関作成支援⇒社長検証

≪ 概要 ≫

① 課題・問題点	<p>(財務状況(資産実態・損益動向)、窮境要因等)</p> <p>I 中国での自動車不買運動 平成20年9月のリーマンショックを契機とする世界経済減退に伴い、当社は大幅な受注減に見舞われましたが、自動車の国内生産台数の継続的増加も背景とし、その後約3年間で売上水準が元通りに回復するとともに、更なる売上増加が見込まれていました。ところが、平成24年3月の尖閣諸島問題に端を発する中国での日本車不買運動により得意先からの受注が大幅に減少し、平成24年5月度には営業赤字に陥り、平成24年9月期は当期純損失▲23百万円を計上しました。</p> <p>II 新工場の過剰投資 自動車の国内生産台数の継続的増加により今後の売上増加が見込まれていたことから、平成23年12月には新工場を取得しました。投資額は1億7千万円で、新規融資と自己資金により賄いました。旧工場は増改築の繰り返したため生産効率が悪かったこともあり、新工場は旧工場の倍以上の生産を可能とするものでしたが、上述のとおり、中国での日本車不買運動によって受注が大幅に減少してしまい、従来90%以上であった機械稼働率も40%以下に低下してしまい、新工場は結果として過剰投資となってしまいました。</p> <p>III 脆弱な営業体制 当社の営業は、これまで社長の信用力に依存しながら、基本的に得意先(自動車部品2次メーカー)の応援外注先として得意先の生産能力を超過した部分を受注しておりました。近年は業界全体が右肩上がりの中、営業活動に注力せずとも受注が増加していたことから、新規顧客の開拓や既存顧客に対するフォローアップというものについてはまったくと言っていいほど実施してきませんでした。</p> <p>IV 経費予算管理未実施 当社は経費予算を設定しておらず、売上増加傾向の中、漫然と経費を支出してきた経緯があり、経費支出を必要最低限に抑制する仕組みがありません。また、上述のとおり、当社は大幅な受注減に直面しており、損益構造の転換を余儀なくされていますが、経費削減について、どのような項目でどれだけの削減余地があるかといった定量的な情報を直ちに把握することができません。</p>
② 計画の基本方針	<p>営業体制を強化して、新規顧客の獲得及び既存顧客からの受注増加を目指し、売上高の維持・拡大を図ります。</p> <p>役員報酬及び工場人員の削減は平成24年9月に実施済みですが、その他の諸経費についても削減余地を洗い出し、さらなるコスト削減を図ります。</p> <p>取引金融機関様に対する借入金の弁済については、以下のとおりお願いいたします。 ・計画期間中に獲得したFCFの8割相当額を、取引金融機関様の平成25年3月末残高に応じて弁済します。 ・旧工場の土地建物については、可能な限り早期に売却し、担保権者である取引金融機関様に弁済します。</p>
③ 計画期間	<p>計画期間は5年とします(平成26年9月期～平成30年9月期)。</p> <p>平成28年9月期(計画3年目)に経常黒字化を果たします。</p> <p>中小企業特性考慮後実質債務超過については、平成30年9月期(計画5年目)に解消します。</p> <p>計画終了時(平成30年9月末)におけるキャッシュフロー比率を9.1倍とします。</p>

《 企業集団の状況 》

- 事業者の資本関係・取引関係説明資料(平成25年3月末現在)



《 ビジネスモデル俯瞰図 》

- 事業者のビジネスモデル説明資料



※切削用ホイール材料については、原則として、得意先からの無償支給とされている。

【仕入高推移】

	H22/9	H23/9	H24/9
A社	4	13	14
B社	3	3	1
合計	7	16	15

【売上高推移】

	H22/9	H23/9	H24/9
C社	144	232	167
D社	79	117	154
合計	222	350	322

経営改善計画書のサンプル【原則版】

認定支援機関作成支援⇒社長検証

≪ 資金実績表 ≫

1. 平成24年9月期（前期実績）

（単位：千円）

平成24年9月期	前年 繰越	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	計
売上高		30,624	33,857	37,774	38,480	27,784	34,538	29,421	27,446	21,744	17,260	12,250	11,066	322,243
借入		-	-	-	46,425	115,385	-	-	-	38,462	-	-	-	20,765
返済		20,430	4,658	4,732	3,946	18,402	4,732	3,952	3,450	5,512	19,108	4,740	4,601	98,261
借入金残高	238,361	217,931	213,273	208,541	251,020	348,003	343,272	339,320	335,870	368,820	349,713	344,973	361,137	361,137
現預金残高	81,514	62,382	54,869	47,267	90,560	68,828	68,170	75,243	67,272	100,515	75,853	33,646	39,261	39,261

2. 平成25年9月期（今期実績・見通し）

平成25年9月期	前年 繰越	実績 10月	実績 11月	実績 12月	実績 1月	見通し 2月	見通し 3月	見通し 4月	見通し 5月	見通し 6月	見通し 7月	計
売上高		8,147	8,888	11,613	13,746	10,449	8,996	11,679	12,263	12,876	13,520	112,178
借入		38,295	-	-	-	-	-	-	-	-	-	38,295
返済		38,781	7,528	597	-	-	-	-	-	-	-	46,905
借入金残高	361,137	360,651	353,124	352,527	352,527	352,527	352,527	352,527	352,527	352,527	352,527	352,527
現預金残高	39,261	23,129	21,834	23,770	16,399	21,493	26,920	31,675	32,241	33,699	35,462	35,462

（注）平成24年12月中に返済猶予の要請を行い、元金の支払いを停止している。

3. 平成25年9月期（仮に返済猶予が行われなかった場合）

平成25年9月期	前年 繰越	実績 10月	実績 11月	仮 12月	仮 1月	仮 2月	仮 3月	仮 4月	仮 5月	仮 6月	仮 7月	計
売上高		8,147	8,888	11,613	13,746	10,449	8,996	11,679	12,263	12,876	13,520	112,178
借入		38,295	-	-	-	-	-	-	-	-	-	38,295
返済		38,781	7,528	7,520	6,154	6,538	7,692	5,385	6,308	6,538	6,077	98,521
借入金残高	361,137	360,651	353,124	345,604	339,450	332,911	325,219	319,834	313,527	306,988	300,911	300,911
現預金残高	39,261	23,129	21,834	16,847	3,322	1,877	▲ 387	▲ 1,017	▲ 6,759	▲ 11,840	▲ 16,154	▲ 16,154

経営改善計画書のサンプル【原則版】

認定支援機関作成支援⇒社長検証

≪ 計数計画・具体的な施策 ≫

数値計画の概要

（単位：千円）	実績-2 平成23年9月期	実績-1 平成24年9月期	計画0年目 平成25年9月期	計画1年目 平成26年9月期	計画2年目 平成27年9月期	計画3年目 平成28年9月期	計画4年目 平成29年9月期	計画5年目 平成30年9月期
売上高	350,300	322,243	138,077	144,981	152,230	159,841	159,841	159,841
営業利益	38,562	▲ 27,165	▲ 34,526	▲ 7,901	1,621	6,173	11,532	12,499
経常利益	44,966	▲ 23,032	▲ 25,761	▲ 10,980	▲ 1,243	4,462	9,171	10,428
当期利益	32,762	▲ 23,251	▲ 25,815	▲ 24,880	▲ 1,297	4,408	9,171	10,374
減価償却費	27,832	36,525	28,434	18,454	15,950	13,609	12,320	11,002
簡易CF（経常利益+減価償却費-法人税等）A	61,304	13,374	2,819	7,420	14,653	18,017	21,437	21,375
借入金残高	81,514	39,261	53,986	46,197	51,170	57,358	64,969	69,201
金融機関借務残高	238,361	361,137	352,527	333,858	323,309	310,891	296,006	278,010
資本性借入金	-	-	-	-	-	-	-	-
運転資金相当額	48,329	13,911	5,533	6,096	5,429	6,800	6,803	6,803
産引票償還債務残高 B	108,518	307,965	293,008	281,566	265,700	246,734	224,235	202,068
CF倍率 A÷B	1.8	23.0	111.9	37.9	18.1	13.7	10.5	9.5
簿面資産額	51,563	28,312	2,497	▲ 22,383	▲ 23,680	▲ 19,272	▲ 10,154	219
実質資産額	12,158	12,158	▲ 13,657	▲ 24,691	▲ 25,997	▲ 21,579	▲ 12,462	▲ 2,088
中小企業特性反映後実質資産額	17,158	17,158	▲ 8,657	▲ 19,691	▲ 20,987	▲ 16,579	▲ 7,462	2,912

（注）計画3年目に経常黒字化している。計画5年目に中小企業特性反映後実質債務超過を解消し、その時点のCF倍率は9.5倍と10倍以下となっている。

社長作成

項目	課題	実施時期	具体的な内容
1 営業体制の強化	顧客別予実管理	平成25年4月～	既存顧客へのフォローアップ回数増による追加受注や、自動車以外の工作機械メーカー等への新規営業による切削業務の受注獲得を目指します。「営業行動管理シート」を作成し、営業担当者・顧客毎に、顧客情報、営業方針・営業戦略、月次売上目標を記載してもらい、顧客別の予実管理を行うとともに、フィードバックできる体制を構築します。
	営業会議の開催	平成25年4月～	これまでは営業担当者間の情報共有があまり行われていなかったため、毎週水曜日の午前中に営業会議を開催します。各営業担当者から「営業行動管理シート」に記載した営業戦略や売上目標、達成度合や改善施策等について発表してもらいます。参加者全員でその内容について協議するとともに、成功例や失敗例を共有して営業力の向上を図ります。
省略する			
2 経費削減	役員報酬の削減（実施済み）	平成24年9月	この度の業績悪化に関する経営責任として、取締役3名の役員報酬を各人の生活に必要な最低限の金額まで削減します（平成24年9月に実施済み）
省略する			
2 旧工場の処分	売却代金の弁済	平成26年9月期中	売却代金については担保権者であるA銀行に対して返済を行い、支払利息の圧縮を図ります。

経営改善計画に関する表明事項

対象会社	弊社はこのたび、財務体質の抜本的な改善と事業面の立て直しを図るべく事業計画を策定いたしました。弊社は、本計画に基づき、金融機関様のご支援のもと、社長・従業員が一丸となって事業再生を進める所存でございます。このような事態を招き、金融機関様には多大なご迷惑をおかけしますが、本計画について御理解を賜りたくお願い申し上げます。
主要債権者	甲株式会社より事業計画への取り組み表明を受けたため、経営改善施策への誠意ある取り組みを前提条件として、本計画に記載された金融支援を行います。

《 実施計画 》

経営改善計画に関する具体的施策の効果

(単位:千円)

経営改善計画の具体的な内容	実施時期	実施責任者	科目	直前期 平成24年9月期	計画0年目 平成25年9月期	計画1年目 平成26年9月期	計画2年目 平成27年9月期	計画3年目 平成28年9月期	計画4年目 平成29年9月期	計画5年目 平成30年9月期
1 営業体制強化	平成25年4月～	社長、営業部長	売上高	322,243	138,077	144,981	152,230	159,841	159,841	159,841
2 経費削減										
役員報酬削減(実施済み)	平成24年9月	社長	役員報酬	29,815	9,338	10,062	10,062	10,062	10,062	10,062
人員削減(実施済み)	平成24年9月	社長	資金給与	116,283	55,633	58,144	58,694	57,250	57,809	58,375
福利厚生費削減	平成25年4月～	管理部長	福利厚生費	3,166	109	109	68	68	68	68
工場消耗品費削減	平成25年4月～	工場長	工場消耗品費	21,181	5,718	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385
接待交際費削減	平成25年4月～	社長	接待交際費	617	865	462	462	462	462	462
地代家賃削減	平成25年10月～	社長	地代家賃	3,462	3,462	1,731	1,731	1,731	1,731	1,731
保険料削減	平成25年4月～	管理部長	保険料	20,281	3,431	615	615	615	615	615
			計	194,605	78,555	74,507	75,016	75,572	76,132	76,698
3 旧工場の処分	平成24年4月～	管理部長	支払利息	7,255	7,178	6,884	6,572	6,342	6,069	5,740

モニタリング計画

頻度	内容
1 月次	・取引金融機関様に残高試算表を送付します(当月分を翌々月初に送付します)。
2 3ヶ月に1度	・メイン行様に計画と実績の比較分析、アクションプランの進捗状況を報告します。
3 決算期	・取引金融機関様に計画と実績の比較分析、アクションプランの進捗状況を報告します。 ・取引金融機関様に決算書を送付します。

記載漏れに注意

《 計数計画 》

損益計算書と課税所得

(単位:千円)

	実績-2 平成23年9月期	実績-1 平成24年9月期	計画0年目 平成25年9月期	計画1年目 平成26年9月期	計画2年目 平成27年9月期	計画3年目 平成28年9月期	計画4年目 平成29年9月期	計画5年目 平成30年9月期
売上高	350,300	322,243	138,077	144,981	152,230	159,841	159,841	159,841
特別損失	3,517	100	-	13,846	-	-	-	-
税引前当期純利益	44,257	▲ 23,132	▲ 25,761	▲ 24,826	▲ 1,243	4,462	9,171	10,428
法人税等	11,494	119	54	54	54	54	54	54
当期純利益	32,762	▲ 23,251	▲ 25,815	▲ 24,880	▲ 1,297	4,408	9,117	10,374
H24/9発生		▲ 23,132	-	-	-	4,462	9,171	9,499
H25/9発生			▲ 25,761	-	-	-	-	929
H30/9発生								
欠損金の発生(▲)または使用 繰越欠損金残高		▲ 23,132	▲ 25,761	▲ 24,826	▲ 1,243	4,462	9,171	10,428
課税所得		▲ 23,132	▲ 48,893	▲ 73,719	▲ 74,961	▲ 70,499	▲ 61,328	▲ 50,900

(注)計画3年目に経常黒字化している。

製造原価報告書

(単位:千円)

	実績-2 平成23年9月期	実績-1 平成24年9月期	計画0年目 平成25年9月期	計画1年目 平成26年9月期	計画2年目 平成27年9月期	計画3年目 平成28年9月期	計画4年目 平成29年9月期	計画5年目 平成30年9月期
期首材料棚卸高	207	847	214	92	96	101	106	106
経費	101,566	119,794	67,412	50,808	47,842	50,156	44,174	42,843
当期総製造費用	245,394	275,342	139,532	121,970	119,697	122,757	117,390	116,681
期首仕掛品棚卸高	1,064	423	13	6	6	6	6	6
期末仕掛品棚卸高	423	13	6	6	6	6	6	6
当期製品製造原価	246,035	275,751	139,539	121,970	119,697	122,757	117,390	116,681

販管費の内訳

(単位:千円)

	実績-2 平成23年9月期	実績-1 平成24年9月期	計画0年目 平成25年9月期	計画1年目 平成26年9月期	計画2年目 平成27年9月期	計画3年目 平成28年9月期	計画4年目 平成29年9月期	計画5年目 平成30年9月期
役員報酬	26,851	29,615	9,338	10,062	10,062	10,062	10,062	10,062
販管費	64,942	73,110	32,883	30,919	30,919	30,919	30,919	30,662

経営改善計画書のサンプル【原則版】

認定支援機関作成支援

≪ 計数計画 ≫

貸借対照表(資産の部)

(単位:千円)	実績-2 平成23年9月期	実績-1 平成24年9月期	計画0年目 平成25年9月期	計画1年目 平成26年9月期	計画2年目 平成27年9月期	計画3年目 平成28年9月期	計画4年目 平成29年9月期	計画5年目 平成30年9月期
現金預金	81,514	39,261	53,986	46,197	51,170	57,358	64,969	69,201
受取手形	30,427	6,833	2,928	3,074	3,228	3,389	3,389	3,389
省略する								
長期前払費用	8,169	4,312	3,351	2,789	2,028	1,266	309	-
投資その他の資産	59,188	71,932	53,909	53,148	52,386	51,625	50,863	50,359
固定資産	205,401	355,973	310,279	268,523	252,572	238,963	226,643	215,641
資産合計	352,950	424,948	373,863	323,942	313,380	306,393	301,684	294,914

貸借対照表(負債・純資産の部)

(単位:千円)	実績-2 平成23年9月期	実績-1 平成24年9月期	計画0年目 平成25年9月期	計画1年目 平成26年9月期	計画2年目 平成27年9月期	計画3年目 平成28年9月期	計画4年目 平成29年9月期	計画5年目 平成30年9月期
支払手形	12,149	4,460	2,317	1,431	1,502	1,577	1,574	1,574
買掛金	2,841	239	124	77	80	84	84	84
省略する								
繰越利益剰余金	26,063	2,811	▲23,003	▲47,883	▲49,180	▲44,772	▲35,034	▲25,281
純資産合計	51,563	28,312	2,497	▲22,383	▲23,680	▲19,272	▲10,154	219
負債・純資産合計	352,950	424,948	373,863	323,942	313,380	306,393	301,684	294,914
【実質純資産の推移】								
帳簿上の純資産		28,312	2,497	▲22,383	▲23,680	▲19,272	▲10,154	219
① 滞留売掛金		▲769	▲769	▲769	▲769	▲769	▲769	▲769
② 不動産の含み損		▲13,846	▲13,846	-	-	-	-	-
省略する								
実質純資産		12,158	▲13,657	▲24,691	▲25,987	▲21,579	▲12,462	▲2,088
④ 社長所有不動産		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
中小企業特性反映後実質純資産		17,158	▲8,657	▲19,691	▲20,987	▲16,579	▲7,462	2,912

(注) 中小企業特性反映後の実質純資産額は、計画0年目にマイナスに陥るが、計画5年目にプラスに転じている。

経営改善計画書のサンプル【原則型】

認定支援機関作成支援

≪ 計数計画 ≫

キャッシュフロー計算書

(単位:千円)	実績-2 平成23年9月期	実績-1 平成24年9月期	計画0年目 平成25年9月期	計画1年目 平成26年9月期	計画2年目 平成27年9月期	計画3年目 平成28年9月期	計画4年目 平成29年9月期	計画5年目 平成30年9月期
税引前当期純利益	44,257	▲23,132	▲25,761	▲24,826	▲1,243	4,462	9,171	10,428
減価償却費	24,472	32,668	27,672	17,692	15,188	12,848	11,558	10,497
省略する								
法人税等支払	▲76	▲11,311	▲81	▲54	▲54	▲54	▲54	▲54
営業活動によるCF①	97,462	22,169	6,074	1,423	15,522	18,606	22,496	22,229
有形固定資産増減	▲51,042	▲170,496	▲0	225	0	0	0	0
省略する								
長期貸付金増減	-	-	5,941	-	-	-	-	-
投資活動によるCF②	▲61,011	▲187,197	17,261	9,456	0	0	0	0
短期借入金増減	▲33,306	450	▲20,765	-	-	-	-	-
長期借入金増減	25,942	122,326	12,155	▲18,668	▲10,549	▲12,418	▲14,885	▲17,997
財務活動によるCF	▲7,364	122,776	▲8,611	▲18,668	▲10,549	▲12,418	▲14,885	▲17,997
現金預金増減	29,088	▲42,253	14,725	▲7,789	4,973	6,188	7,611	4,232
現金預金期首残高	52,426	81,514	39,261	53,986	46,197	51,170	57,358	64,969
現金預金期末残高	81,514	39,261	53,986	46,197	51,170	57,358	64,969	69,201
FCF①+②(注3)			23,335	10,879	15,523	18,606	22,496	22,229
FCF×80%			18,668	8,703	12,418	14,885	17,997	17,783
【キャッシュフロー比率の推移】								
有利子負債			352,527	333,858	323,309	310,891	296,006	278,010
▲現預金			▲53,986	▲46,197	▲51,170	▲57,358	▲64,969	▲69,201
▲運転資金			▲5,533	▲6,096	▲6,439	▲6,800	▲6,803	▲6,803
要償還債務①			293,008	281,566	265,700	246,734	224,235	202,006
留保利益(当期純利益)			▲25,815	▲24,880	▲1,297	4,408	9,117	10,374
減価償却費			28,434	18,454	15,950	13,609	12,320	11,002
引当金増減(注1)			▲420	835	835	835	831	831
キャッシュフロー②			2,199	▲5,591	15,489	18,853	22,268	22,206
キャッシュフロー比率①÷②(注1)(注2)			133.2	▲50.4	17.2	13.1	10.1	9.1

(注1)《計数計画概要・具体的施策》「数値計画の概要」では、キャッシュフローの算定に引当金増減を含めていないため、キャッシュフロー比率の計算結果が異なっている。

(注2) 中小企業特性反映後の実質債務超過時(計画5年目)のキャッシュフロー比率は9.1倍と10倍以下となっている。

(注3) 平成26年9月期(計画1年目)のFCF10,879千円には、旧工場の処分収入9,231千円が含まれており、これを除くと1,648千円となる。

≪ 計数計画 ≫

金融機関別返済計画
(単位:千円)

	実績-2 平成23年9月期	実績-1 平成24年9月期	計画0年目 平成25年9月期	計画1年目 平成26年9月期	計画2年目 平成27年9月期	計画3年目 平成28年9月期	計画4年目 平成29年9月期	計画5年目 平成30年9月期
A銀行(短期)								
期首残高			20,765	-	-	-	-	-
新規借入			-	-	-	-	-	-
返済			20,765	-	-	-	-	-
期末残高			-	-	-	-	-	-
A銀行(長期)								
省略する								
期末残高			291,866	276,410	266,088	255,807	243,483	228,583
A銀行(合計)								
期首残高			274,337	291,866	276,410	266,088	255,807	243,483
新規借入			38,295	-	-	-	-	-
返済			20,765	15,456	10,322	10,281	12,323	14,900
期末残高			291,866	276,410	266,088	255,807	243,483	228,583
B銀行(長期)								
省略する								
期末残高			38,228	12,173	12,173	12,428	11,962	11,406
合計								
期首残高			361,137	352,527	333,858	323,309	310,891	296,006
新規借入			38,295	-	-	-	-	-
返済			46,905	18,668	10,549	12,418	14,885	17,997
期末残高			352,527	333,858	323,309	310,891	296,006	278,010
(支払利息)								
合計	金利		7,178	6,864	6,572	6,342	6,069	5,740
A銀行(短期)	2.4%		249	-	-	-	-	-
A銀行(長期)	2.0%		5,454	5,683	5,425	5,219	4,993	4,721
B銀行(長期)	2.0%		524	256	249	244	234	221
省略する								

金融機関別借入金返済計画には以下のような内容を記載すること

1. 期中の返済額及び期末の残高を記載すること。
2. 信用保証協会の保証付債権については、それ以外の債権と区分して記載すること。
3. 金融機関が複数ある場合には、金融機関別返済額の算出方法(残高比率等)を記載すること。

≪ 計数計画 ≫

金融支援計画

甲社は、経営改善の実施に必要なすべての金融機関から金融支援の同意を得る予定です。各金融機関ごとの金融支援の内容は以下のとおりです。

1. A銀行からの金融支援の内容

・返済額は各計画期間のフリーキャッシュフロー(FCF)の80%に金融機関借入金に占めるA銀行の融資残高の比率を乗じた額とし、従前の返済額●千円からの軽減が予定されています。なお、金利は2.4%(短期)、2.0%(長期)を予定しています。

2. B銀行からの金融支援の内容

省略する
います。

記載漏れに注意

【記載上の留意事項】

金融支援計画には以下の内容を記載すること

1. 金融機関別に既存の借入条件(返済時期及び額、金利等)と支援後の借入条件を対比して、既存の借入金、返済負担が軽減・維持されていることが確認できるように記載すること(複数の契約がある場合には契約ごとに返済負担の軽減・維持がなされていることが確認できることが望ましい)
2. 事業収益以外の原資(資産売却等)による返済がある場合には、その内容がわかるように記載すること
3. 計画において金融支援として融資行為のみを予定する場合には、申請者が財務上の問題を抱えている旨と理由をわかるように記載すること。

金融機関別保全状況

平成25年3月末現在
(単位:千円)

	金融機関名	債権額(A)	保全額(B)	保全内容				非保全残高 (A)-(B)	担保設定状況
				保全合計	不動産	動産	預金担保 協会保証		
1	A銀行	291,866	259,346	259,346	150,000	-	11,179	98,167	32,520
省略する									
3	C信金	47,487	46,889	46,889	-	46,889	-	-	598
	合計	352,527	319,409	319,409	150,000	46,889	15,751	106,769	33,118

(注)C信金の動産46,889千円は保険積立金である。

債権者間調整のために必要な場合等には適宜作成する。

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。

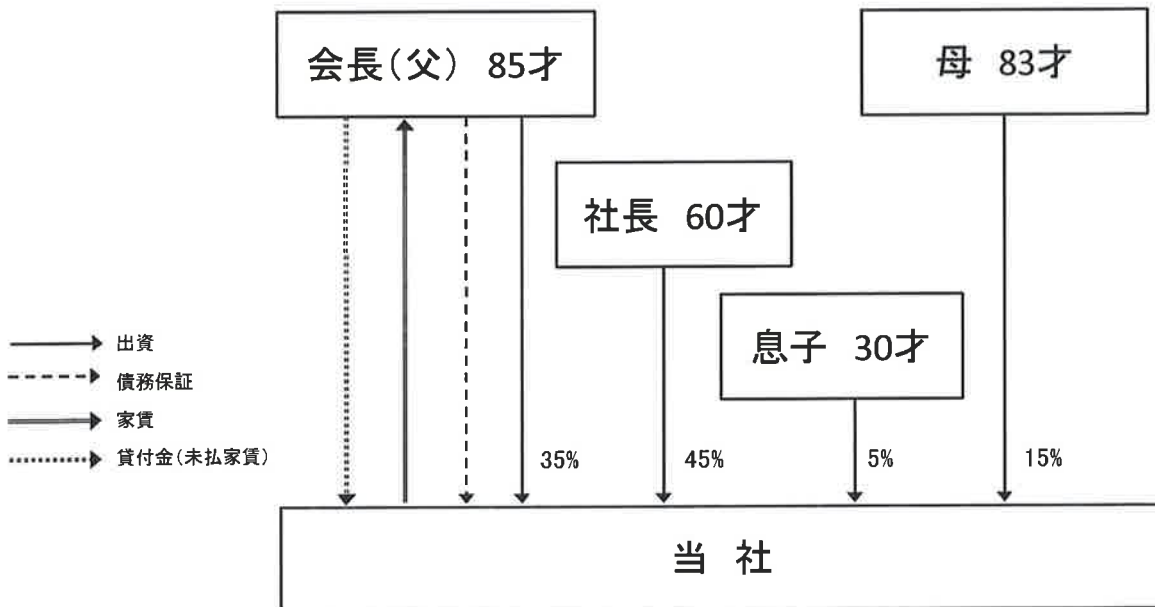
【留意事項】

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

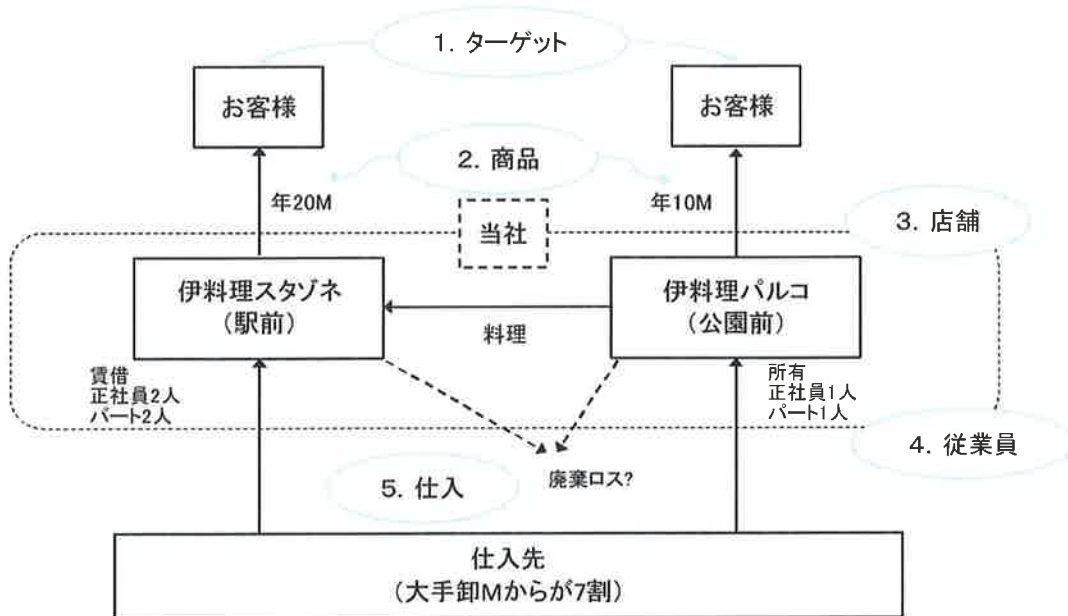


経営改善計画書のサンプル【簡易版】

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
現金残高				
金融機関借残高	20,000	20,000	19,000	18,000
資本性借入金	-	-	-	-
運転資金相殺額	-	-	-	-
差引要償還借残高	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	▲20,464	▲19,821

【経営改善計画に関する具体的な施策内容及び実施時期】

社長作成

項目	課題	実施時期	具体的な内容
1 誰に売なのか	・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 何を売なのか	・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	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、売りたい商品と精完の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計画期間満了時にあ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	①十分に話し合っ明瞭な目標を与え、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のか

【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。