経営改善計画書(原則版)ひな型

令和〇年〇月〇日

株式会社〇〇〇 代表取締役 〇〇〇〇

1.はじめに

平素より、株式会社〇〇〇の業務運営に対しまして、格別のご高配を賜りまして厚くお礼を申し上げます。

さて、弊法人(グループ)は、〇〇技術を基に〇〇の製造を事業の中心に据えて事業の展開を図ってまいりましたが、今回の新型コロナ・ウイルスの蔓延の影響を受けて業績が悪化しましたことで、経営上の種々の問題が表面化し、資金繰りも逼迫する状況に至った結果、金融債権者様からのご支援を頂戴しなければならない結果となりました。

数値計画の実績にも記載しておりますようにコロナ禍における受注の減少に伴って売上が急減し、営業赤字を余儀なくされました結果、資金繰りが逼迫し、様々に表面化しました当社の課題に対処する時間を捻出することもままならなくなっております。

ご高承のとおり、コロナ感染症に伴う経済の停滞がいつ解消されるか不透明な状況が続いてはおり経営環境は決して楽観視できる状況にはありませんが、当社が整備してこなかった社内の種々の管理体制を構築し、工程管理、原価管理を徹底することを当社の今後の経営の中心課題に据え、当社のこれまで培ってまいりました強みを最大限に活用しながら、収益力の拡大に努めてまいります。

弊法人(グループ)といたしましては、資金繰りが逼迫する状況の中、お取引金融機関様に対しまして、元本返済の一時的な猶予(リスケジュール)をお願いせざるを得ないと判断し、令和〇年〇月のご返済より向こう1年に渡り返済の一時的猶予をお願いする次第です。

本計画書にも記載の通り、この業界で一定の収益力を上げるための継続的な改善に努め、お取引金融機関様にも安心して頂けるような事業内容、財務内容に転換するべく尽力する覚悟でおります。

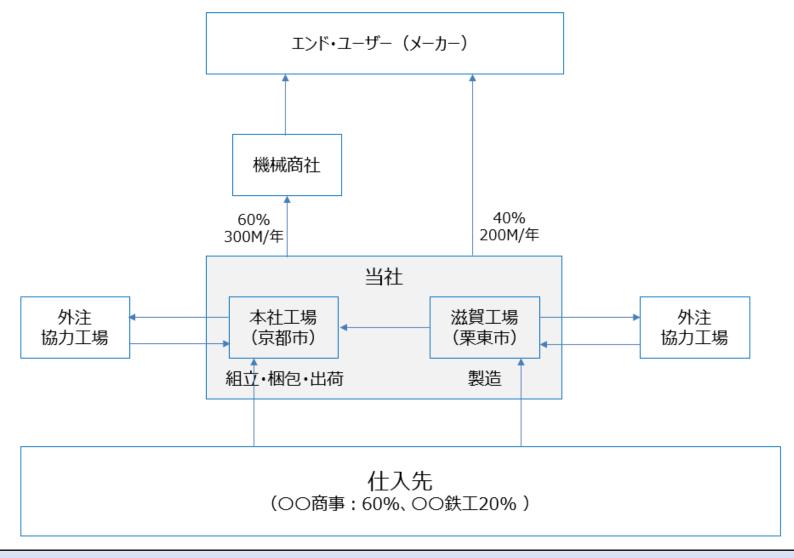
何卒、本経営改善計画についてご理解を賜りたく、お願い申し上げる次第であります。

- 自社の業種、状況に沿うように適宜、上記の文章や文言を書き換えてください。
- 弊法人(グループ)とありますが、2社以上の会社をお持ちの方は弊法人グループとし、1社の場合には弊法人と記載してください。
- 約定通りの返済ができなくなったことを前文で真摯に謝罪することはとても大切です。また、何としても再建するのだという強い意志を言葉に込めて記載してください。

~目次~

ページ	タイトル
1	はじめに
2	ビジネスモデル俯瞰図
3	窮境に陥った原因
4	環境分析
	(1)外部環境分析
	(2)内部環境分析
5	財務指標の推移
6	経営改善計画における具体的施策と実施時期
7	予想貸借対照表
8	予想損益計算書
9	売上高計画
10	タックス・プランニング
11	予想キャッシュフロー計算書
12	資金繰り実績予定表(進行期分)
13	借入金明細表
14	借入金の返済スケジュール

2.ビジネス・モデル俯瞰図



- ここで言う「ビジネス・モデル」とは商流のことを指します。(商流=生産者から消費者までのモノの所有権が移転していく売買活動の流れ)
- パワーポイントやエクセルで上記のように作図して貼り付けてください。

3.窮	胃境に陥った原因
	資金繰りが逼迫し銀行への返済が不可能となった、または、近い将来そうなる可能性が高くなる状況を作り出した原因を書き出してください。

- 資金繰りが逼迫し銀行への返済が不可能となった、または、近い将来そうなる可能性が高くなる状況を作り出した原因を書き出してください。
 その原因は 1 つではなく、複数の原因が絡み合って問題(=資金繰りの悪化)を作り出しています。複数考えられる原因のうち、本質的(=問題を作り出すことに最も寄与している)と思われる原因から順番に記載してください。
- 複数の原因を記載する時に使う接続詞は、「まず→次に→また→さらに→加えて→最後に」もしくは、「第1に、第2に、第3に、・・・・、最後に」としてください。

(1)外部環境分析
 ■ 外部環境分析とは、企業を取り巻く外部の環境を、政治的、経済的、社会的、技術的の4つの視点で分析することをいいます。
政治的とは字義通り解釈すると、次の選挙で自民党が圧勝することなどと誤解を招きそうですが、そういうことではなく、政治=法律という意味です。
特定の法律または条令が、制定あるいは改廃されたことが自社のビジネスにどのような影響を与えるかを見ることを指します。
また、経済的とは、為替の変動や政策金利の変動、株価の上昇などが、社会的とは、世の中を支配している嗜好や生活様式のトレンドの変化が、技術的とは、新しい技
術の開発が、各々自社のビジネスにどのような影響を与えるかを検討するものです。
こういった、自社のビジネスに直接影響を与えるものではないけれど、また、自社が直接コントロールすることはできないけれども、大局な視点からは自社のビジネスに与える影
響を理解しておく必要があるものばかりです。

4.環境分析

具体的な記載内容については、記入例を参考にしてください。

(2)内部環境分析

- 内部環境分析とは、以下の3つの分析からなりたっていますが、経営者が自分で経営改善計画書(原則版)を作成する場合には、以下の3つのうち、①3C分析を実施して、その結果を経営改善計画書の記載できれば十分です。
 - ① 3C 分析・・・自社がビジネスを展開している市場において、顧客(Customer)、競合(Competitor)、自社(Company)がどのような関係にあるかを分析するものです。英単語の頭文字をとって 3C 分析と呼ばれます。自社ビジネスの問題を解決する時に最も重要な分析のフレームワークとなります。 ここで何を考えねばならないかというと、「競合が自社よりも上手に押さえている顧客のニーズは何か、そのニーズを自社も競合と同様に上手に押さえることができるのか、または、市場で放置されている、顧客も気付いていない顧客ニーズは何か。」です。モノが売れなかったり、売上が減少する場合、顧客ニーズを捉えきれていない、または顧客ニーズが変化したからなのですから、この分析は再生に向けて外すわけにはいかないのです。
 - ② 5 フォース分析・・・自社がビジネスを展開する市場の利益構造はどうなっているのかを分析することです。市場は顧客、供給業者、競合先、自社、新規参入者、代替 品提供者から構成されており、そういった者たちが業界の利益を争奪するゲームに参加していると考えることができますが、業界の利益は誰の手に渡っているのかを理解 するフレームワークになります。パソコン業界ならば、業界利益の大半は CPU メーカーのインテル、OS メーカーのマイクロソフト、液晶メーカーのサムソンに集中していることになって、アセンブルするだけの電機メーカーにはほとんど利益が残らないということができます。
 - ③ VRIO 分析・・・自社の保有する経営資源を V (Value: その経営資源に経済的な価値はあるか)、R (Rarity: その経営資源に希少性はあるか)、I (Inimitability)、O (Organization)の4つの視点から分析し、競合他社にはない自社独自の経営資源は何かを明らかにするフレームワークになります。 競合他社に模倣されない独自の経営資源は、持続的競争優位(競合他社よりも長期に渡って超過利潤を獲得することが可能な状態)の源泉になりますから、自社のビジネスにとっては極めて重要になります。

5.財務指標の推移

	前々期	前期	進行期	計画1年目	計画2年目	計画3年目	計画4年目	計画5年目
	O年O月	〇年〇月						
売上								
売上原価								
売上総利益	0	0	0	0	0	0	0	0
売上総利益率	#DIV/0!							
販売管理費								
営業利益(損失)	0	0	0	0	0	0	0	0
営業外収益								
営業外費用								
経常利益(損失)	0	0	0	0	0	0	0	0
特別利益								
特別損失								
税引前当期利益(損失)	0	0	0	0	0	0	0	0
法人税等								
当期利益 (損失)	0	0	0	0	0	0	0	0
営業利益								
減価償却費								
簡易キャッシュフロー								
有利子負債残高								
有利子負債簡易CF倍率								
売上総利益								
人件費								
労働分配率	#DIV/0!							

- 簡易キャッシュフローは営業利益に減価償却費を足し合わせたものをいい、1年間の正味現金流入額の概算値になります。
- 有利子負債簡易 CF(キャッシュフロー)倍率とは、有利子負債(借入金)が簡易キャッシュフローを原資にすると何年で返済できるかを見る指標です。 10 年以内であれば正常な金額の借入金の水準であると言えます。
- 労働分配率とは、獲得した利益のうち旧与党の人件費に回った割合を指す指標で、労働集約型の産業の場合高止まりしますし、人が効率的に仕事をしていないと、その 仕事は利益に結び付きませんから、労働分配率は高くなります。

6.経営改善計画における具体的施策と実施時期

	項目	問題	具体的対策の内容	実施時期
1	営業・マーケティング			
2	製造・オペレーション			
3	管理			

- 販売(営業・マーケティング)、製造やオペレーション(モノの流れが滞っていないか)、管理の3つの観点で業績を上げるために必要なことで今後取り組むべきことを記載してください。各々3つ程度までかければ十分です。もちろん、思いつくことがなければそれ未満でも構いません。
- どの業種であってもこの3つの視点で書くことができます。飲食業ならば厨房に関する事項が製造に、病院の患者に関する事項ならばマーケティングに該当します。
- 業績回復に向けて実施するべき具体的な施策がしっかり理解できているかどうかを確認するものですので、決して手を抜かずしっかり書くようにしてください。

7.予想貸借対照表

	前々期	前期	進行期	計画1年目	計画2年目	計画3年目	計画4年目	計画5年目
	O年O月	O年O月	O年O月	O年O月	O年O月	〇年〇月	O年O月	O年O月
現金預金								
売掛金								
棚卸資産								
立替金								
流動資産合計	0	0	0	0	0	0	0	0
建物								
構築物								
車両運搬具								
工具器具備品								
土地								
有形固定資産合計	0	0	0	0	0	0	0	0
出資金								
投資その他の資産合計	0	0	0	0	0	0	0	0
固定資産合計	0	0	0	0	0	0	0	0
資産合計	0	0	0	0	0	0	0	0
買掛金								
未払金								
預り金								
流動負債合計	0	0	0	0	0	0	0	0
長期借入金								
固定負債合計	0	0		0		0		0
負債合計	0	0	0	0	0	0	0	0
資本金								
繰越利益剰余金								
資本合計	0	0		0	0			
負債·資本合計	0	0	0	0	0	0	0	0

- 過去 2 年の実績値と進行期、および 5 年間の計画期間における貸借対照表の推移を記載します。簿価で記載して問題ありませんが、自覚できている大きな不良資産 (回収不能な売掛金や販売不能な製品在庫等があれば、下部にメモ書きをしておきましょう。
- 繰越利益剰余金は PL から、長期借入金は返済スケジュール表から、有形固定資産は別途作成した償却台帳から数字を引っ張ってきて、、売掛金、皆生金は PL を 用いた回転月数から算出し、小さい勘定は実績値をそのまま同額で推移させ、現預金は貸借差額で算出します。

8.予想損益計算書

							(単位:	千円)
	前々期	前期	進行期	計画1年目	計画2年目	計画3年目	計画4年目	計画5年目
	O年O月							
売上								
売上原価								
売上総利益	0	0	0	0	0	0	0	0
売上総利益率	#DIV/0!							
役員報酬								
給与手当								
法定福利費								
退職給付費用減価償却費								
運賃								
その他								
販売管理費合計	0	0	0	0	0	0	0	0
営業利益	0	0	0	0	0	0	0	0
受取利息								
雑益								
営業外収益	0	0	0	0	0	0	0	0
支払利息								
雑損								
営業外費用	0	0	0	0	0	0	0	0
経常利益(損失)	0	0	0	0	0	0	0	0
特別利益								
特別損失								
税引前当期利益(損失)	0	0	0	0	0	0	0	0
法人税等								
当期利益(損失)	0	0	0	0	0	0	0	0
前期繰越利益								
当期未処分利益	0	0	0	0	0	0	0	0

- 勘定科目は、人件費と減価償却費は必ず費目を設け、その他3つ程度の発生額の大きい費目を設け、その他は「その他」としてまとめて記載してください。
- 「進行期」は数ヶ月の実績と残りの月の見込数値との合算になります。別途 Excel で 12ヶ月間の数値を作成して合計したものを転記すると良いでしょう。
- 計画期間は3年程度または5年程度でOKです。売上の数値は「頑張れば達成可能な数値」として設定ください。無理な数値を記入することはやめましょう。

9.売上高計画

								(単位:	千円)
		前々期	前期	進行期	計画1年目	計画2年目	計画3年目	計画4年目	計画5年目
		O年O月							
	売上								
本店	売上原価								
本冶	売上総利益	0	0	0	0	0	0	0	0
	売上総利益	#DIV/0!							
	売上								
A支店	売上原価								
八叉/口	売上総利益	0	0	0	0	0	0	0	0
	売上総利益	#DIV/0!							
	売上								
B支店	売上原価								
0又/口	売上総利益	0	0	0	0	0	0	0	0
	売上総利益	#DIV/0!							
	売上								
C支店	売上原価								
CX/E	売上総利益	0	0	0	0	0	0	0	0
	売上総利益	#DIV/0!							
	売上								
D支店	売上原価								
0文/口	売上総利益	0	0	0	0	0	0	0	0
	売上総利益	#DIV/0!							
	売上	0	0	0	0	0	0	0	0
全社	売上原価	0	0	0	0	0	0	0	0
<u> </u>	売上総利益	0	0	0	0	0	0	0	0
	売上総利益	#DIV/0!							

- 売上を何らかの基準でブレイクダウンして売上高の計画数値を作ります。支店(店舗)別、製品別、地域別当等、マーケティング戦略を考える際の売上増加の切り口を 採用して売上計画を算定してください。上表では店舗別でブレイクダウンし、店舗別の粗利率の実績値があれば、店舗別の粗利益計画も同時に算定できます。
- 昨年の実績値は○○だから今年はその 10%増で計画するなど根拠のない数値を策定しても祖の売上予算には何の意味もありませんので、予算として機能しません。 ○○の対策を実施するので、その効果がこれだけ上がるという強い因果のロジックで繋がって出てきた数値を作り込むことが大切です。(活動と数字の因果のロジック)

10.タックス・プランニング

(単位:千円)

		前々期	前期	進行期	計画1年目	計画2年目	計画3年目	(単位) 計画4年目	計画5年目
		2013年12月	2014年12月	2015年12月	2016年12月	2017年12月	2018年12月	2019年12月	2020年12月
	当期利益								
	42 A 42 TRU + 4+ 12 + 7 1/ A								
	損金経理した納税充当金 交際費等の損金不算入額								
	その他								
	加算合計	0	0	0	0	0	0	0	(
	納税充当金支出事業税等	·	·						
=======================================	受取配当金の益金不算入								
課税所得の計算	その他								
	減算合計	0		0					
	仮計 法人税から控除される所得税額等	0	0	0	0	0	0	0	(
	寄付金の損金不算入額								
	合計	0	0	0	0	0	0	0	(
	青色繰越欠損金控除								
	差引:課税所得	0	0	0	0	0	0	0	C
	法人税								
	事業税								
税額計算	住民税								
	法人税均等割								
	法人税等合計	0	0	0	0	0	0	0	C
	発生9年前								
	発生8年前								
	発生7年前								
	発生6年前								
1977 上のまた4月+ポ	発生5年前								
税務上の青色繰越 欠損金	発生4年前								
欠損金	発生3年前								
	発生2年前								
	発生1年前								
	当期発生								
	青色繰越欠損金残高	0	0	0	0	0	0	0	(

■ タックス・プランニングは法人税法の知識がどうしても必要になりますので、税理士、公認会計士に作成依頼するべきでしょう。

11.予想キャッシュフロー計算書

(単位:千円)

		1137				
前期	進行期	計画1年目	計画2年目	計画3年目	計画4年目	計画5年目
O年O月	O年O月	O年O月	O年O月	O年O月	O年O月	O年O月
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
	〇年〇月○○○○○○○○○○○	O年O月 O年O月 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	O年O月 O年O月 0 0	O年O月 O年O月 O年O月 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 0 0 0	O年O月 O年O月 O年O月 O年O月 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 0 0 0 0 0 0	O年O月 O年O月 O年O月 O年O月 O年O月 0

■ キャッシュフロー計算書は財務会計の知識が必要になりますので、税理士、公認会計士に作成依頼するべきでしょう。 税理士でも作成できない人もいらっしゃいますので、その場合には会計士資格を持つ税理士に相談ください。

12.資金繰り実績予定表(進行期分)

(単位:千円)

	実績	予想	予想	予想	予想								
	〇年1月	〇年2月	〇年3月	〇年4月	〇年5月	〇年6月	〇年7月	○年8月	○年9月	○年10月	〇年11月	○年12月	合計
売上現金収入													
売掛金回収													
その他収入													
①経常収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
買掛金支払													
外注加工費支払													
人件費支払													
製造・営業経費支払													
支払利息													
税金支払													
その他支払													
②経常支出	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3経常収支 ①-②	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
その他													
④経常外収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
その他													
⑤経常外支出	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
⑥経常外収支 ④-⑤	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
⑦ 差 引 ③+⑥	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
A銀行													
3信用金庫													
⑧借入金の借入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
A銀行													
B信用金庫													
9借入金の返済	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
⑩設備投資支出													
⑪差引 ⑦+8-9-⑩	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
12月初現預金残高													
3月末現預金残高 41+42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

■ 会社の実態に即して項目(左端)は変えてください。キャッシュフロー計算書との整合性(期首期末残高を一致させる)に注意してください。

13.借入金明細表

(単位:千円)

金融機関名	種類	当初借入額	当初借入日	期日	元本返済月額	利率	前々期	前期	進行期	協会保証	連帯保証人	条件変更の有無等
並微域因石	俚块	当初旧人般		和口	儿平丛归力银	イリキャ	2017年12月	2018年12月	2019年12月	の有無	连带体証人	米什友史の行無守
A銀行	証書貸付											
A或1 J	証書貸付											
小計					0		0	0	0			
	証書貸付											
B信用金庫	証書貸付											
	証書貸付											
小計					0		0	0	0			
借入金合計					0		0	0	0			

■ 銀行ごとに、かつ、各々の借入ごとに借入条件等を上表の項目に従って記載してください。

14.借入金の返済スケジュール

(単位:千円)

	金融機関名	種類	前々期	前期	進行期	計画1年目	計画2年目	計画3年目	計画4年目	計画5年目
	五融機関石	性規	O年O月	O年O月	O年O月	O年O月	O年O月	O年O月	O年O月	O年O月
	A銀行									
	小計		0	0	0	0	0	0	0	C
ᄪᆂᄙᆕ	n/=mArk									
期末残高	B信用金庫									
	小計		0	0	0	0	0	0	0	(
	借入金合計		0	0						
	A銀行									
	小計		0	0	0	0	0	0	0	C
年間返済額	B信用金庫									
	小計		0	0	0	0	0	0	0	
	借入金合計		0	0						
			U	J	J	J	O	V	U	
	A銀行									
	小計		0	0	0	0	0	0	0	(
支払利息	B信用金庫									
	小計		0	0						
	借入金合計		0	0	0	0	0	0	0	0

■ 銀行ごとに、各々借入ごとに返済スケジュールを記載してください。大項目は期末残高、年間返済額、支払利息の3項目です。

(注):銀行にリスケを依頼するための経営改善計画書は、ここまでの資料を添付する必要はなく、経営改善計画書(簡易版)をご参照ください。

経営改善計画書(原則版)記入例

平成27年6月10日

株式会社蔵王 代表取締役 蔵王 次郎

1.はじめに

平素より、株式会社蔵王の業務運営に対しまして、格別のご高配を賜りまして厚くお礼を申し上げます。

さて、弊法人は、創業者である現代表が京都で修業して身に付けた伝統的な京料理の調理技術を基に、山形市内外において複数店舗の飲食店を展開してまいりましたが、 同業他社の近隣への出店等に伴い売上が低下しつつあること、さらには同じ業態の店舗ばかりを同地域に出店しました結果、顧客の減少に伴って人件費等の固定費の有効活 用が実現できなくなって業績が悪化しましたことで、経営上の種々の問題が表面化し、当社の資金繰りにも少なからず影響が出つつある状況です。

このような中で、当社の従来からの戦略の見直しと、それに伴う店舗改装の必要性が生じましたことで、新たな資金調達をお取引金融機関様にお願いすることとなりました。

ご高承のとおり、飲食業界は年を追うごとに新しい業態の店舗が出店され続ける競争の激しい業界であり、経営環境は決して楽観視できる状況にはありませんが、お客様ニーズの変化やライフスタイルの変化に対処しつつ、当社の業態もそれらに合致するように変革を遂げていく必要があると考えております。

新たな事業戦略の下で、お客様に喜んで頂ける店舗の開発、メニューの開発を行い、より多くのお客様に店舗へ足を運んで頂けるように本計画書に記載の具体的な試みを実践し、当社のこれまで培ってまいりました強みを最大限に活用しながら、収益力の拡大に努めてまいります。

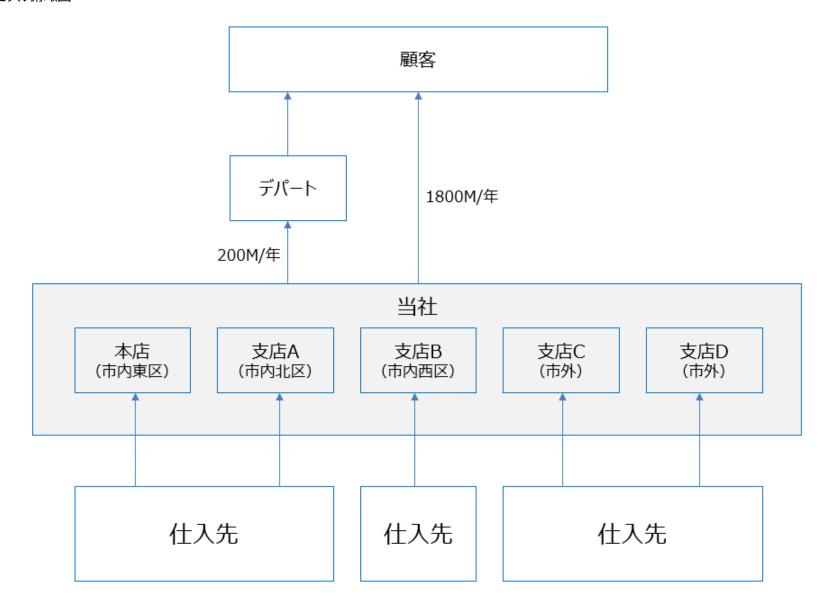
弊法人といたしましては、新たな戦略を実施するために必要な設備投資資金を手当てするために、お取引金融機関様に対しまして新規のご融資をお願いする次第であります。 また、本計画書にも記載の通り、この業界で一定の収益力を上げるための継続的な確信および改善に努め、お取引金融機関様にも安心して頂けるような事業内容、財務内容 に転換するべく尽力する覚悟でおります。

何卒、本経営改善計画についてご理解を賜りたく、お願い申し上げる次第であります。

~目次~

ページ	タイトル
1	はじめに
2	ビジネスモデル俯瞰図
3	窮境に陥った原因
4	環境分析
	(1)外部環境分析
	(2)内部環境分析
5	財務指標の推移
6	経営改善計画における具体的施策と実施時期
7	予想貸借対照表
8	予想損益計算書
9	売上高計画
10	タックス・プランニング
11	予想キャッシュフロー計算書
12	資金繰り実績予定表(進行期分)
13	借入金明細表
14	借入金の返済スケジュール

2.ビジネス・モデル俯瞰図



3.窮境に陥った原因

当社は 5 店舗の飲食店を順次オープンさせつつお客様に喜んで頂けるお店を目指し順調に事業を展開してまいりましたが、売上が漸次減少し、従来ほどの利益の確保ができなくなりつつありますが、その原因は下記に記載のとおりであります。

まず、本店をはじめ各支店の近隣にも多くの競合店が出店を皿ました結果、当社の顧客の一部が競合店に流れ、売上が減少いたしました。

次に、当社は顧客ターゲットを 50 歳代以上の経済的に余裕のあるご夫婦と決めて、そのターゲットの嗜好に合うような料理の提供、お店の雰囲気づくり等を実施してまいりました 結果、50 歳以上の顧客層には数多くの当者のファンを確保することができましたものの、そういった顧客層の高齢化に伴う外食離れが進んだことで、既存顧客の来店回数が毎年 減少し、一方で新規の顧客の確保ができていない結果、売上が減少しました。

また、伝統的なマーケティングの考え方に従って、ターゲットにこだわってビジネスを展開してきました結果、ターゲット以外の市場セグメントのお客様は全く当店を利用頂けておらず、 新規の顧客を確保しにくい大きな原因となっております。

加えて、複数店舗を展開する宿命でもありますが、店舗間で料理の味のバラッキが大きく、本店へ訪れた顧客がその後支店を訪れた場合に、料理の品質(味)の差異を感じて 当店のブランド・イメージが悪化し、ご飯を食べる機会において料理屋の選択肢から受け落ちてしまった可能性も大いに考えられます。

店舗間で業態や価格帯に変化をつけておればいざ知らず、同じ価格帯で同じ業態の店舗ばかりですので、料理品質の際は大きな問題といえます。

最後に、店舗ごとの原価管理・利益管理を徹底して実施していたとは言えず、店舗間での原価率の差がありつつ、その原因を把握してこなかったことも、確保するべき利益を取り逃していたことにつながっており、店舗間で異なる仕入先が、料理の品質と原価率に影響を与えていたことも、今回実施しました調査で判明した事実であります。

以上のようなことが原因で、当社の収益力が大きく低下していると考えられますので、こういった原因を解消するべく具体的な対策を戦略に従って実施してまいります。

4.環境分析

(1) 外部環境分析

ここ 5 年ほどで肉や魚の冷凍技術の開発が進み、一度冷凍してから解凍しても細胞や壊れず肉や魚のうまみ成分が流れ出てしまうこともなくなり、美味しさを保ったまま遠隔地より肉や魚を運搬することが可能になりました。各々の地方で美味しい鮮魚などをそのまま遠隔地でも消費することが可能となっており、料理の味の 80%を決めてしまう素材の良さを求めるのであれば、市内の卸市場のみならず、遠隔地の鮮魚等の情報にも精通しておくことがこれからの飲食店に求められるようになっているといえるでしょう。

また、消費者の食に関する知識も増え続けており、特に安全安心な食物を志向する傾向は強くなり、野菜や精肉のトレーサビリティが確保できる素材を使うこともますます求められるようになっています。また、SDG's の17 の目標に含まれる飢餓の撲滅にも関連する食材の廃棄の問題も、今後ますます関心が高まるものと考えられ、飲食ブランドがこれらの目標にどのように取り組んでいるかも企業の大小を問わず生活者の目にますます晒されていくものと思われます。

次に、食事の個食化が進んでいるといわれ、1 人で食事をする人も増加している結果、中食市場が拡大しており、外食よりもリーズナブルに美味しい味が楽しめることが人気のようです。一方で、個食化の進展の反動として大人数やグループでの食事の機会を楽しみにする人も増えているように思われます。

食事をアウトドアで楽しむ人が増え、1 人キャンプ、グループでのキャンプを問わず、アウトドアでの食事を楽しむ人が増えているようですが、自分で作る楽しみもある一方、面倒くさくて 作ってほしいとおもう人も少なからずいるようです。

加えて、母子家庭などの貧困家庭では、夕食にありつけない子供たちも世の中に多数存在していることが明らかになり、新しい社会問題として脚光を浴びています。

最後に、食事の内容、食べ方が健康に大きな影響を与えることが医学的に明らかになって、この点に関して日本食が優れていることが世界的も認知されつつあり、今後和食に対する世界中の人々の意識が高まるものと考えられ、外国人のインバウンド時に美味しい和食を体験して頂く機会の提供や、優れた冷凍技術を用いて和食を世界に輸出していくことも、飲食業に関連する人々にとっては大きな機会と言えそうです。

(2) 内部環境分析

業界全体としては、ここ 10 年くらいで日本の飲食店のレベルがますます上がっていると間違いなく言うことができ、特に東京や大阪などの都心部においてはその傾向はとても強く、その流れは地方にまで及びつつあります。ミシュランの星を獲得している店の数が毎年増加していることも、その事実を証明しております。

美味しくない店を探すことは難しく、不味くてどうしようもない店などぱっと入店しても出会わなくなりましたし、どの店も非常に高いレベルで味を競い合っており、普通の価格の居酒屋 に入ってもとても美味しい料理を堪能できるようになっています。

飲食業は比較的開業しやすく、脱サラして起業する方が選択することが最も多い業種であり、有名店で修業した若い有能な料理人が自分の店をオープンするなど日常茶飯事であり、飲食業界ではどの価格帯でも非常に高いレベルで競争が行われています。

飲食業界全体で稼ぐ利益は限られているのですから、多くの飲食業者が参入して業界の利益を奪い合う非常に競争環境が熾烈な業界であるということですが、競争の厳しい飲食 業界に飛び込んで料理を極めることを志す人は後を絶ちません。

さて、当社が属する価格帯 1 万円~1.5 万円のカウンター形式の和食料理(所謂、割烹)カテゴリーを直接競合先とすると、直接競合となる料理店は市内に 30 店舗以上存在しますが、その中で京都の有名店で修業をした店主がやっている店は 3 店しかなく、いずれも京都っぽい味(薄目)のお椀を特徴としています。

これらの店はいずれも伝統的な京風の料理、よく言えば伝統的、悪く言えば保守的な料理を提供しており、50 歳前後以上の男性女性を顧客に抱えていますが、いずれも昔からの顧客の高齢化に伴う顧客数の減少に悩んでおり、当社と同様に売上は減少傾向にあるようです。

これらの価格帯の割烹の中には、予約が取れないほどの人気店もあって、競合店調査として予約をして訪問してみましたが、ようやく取れた予約が3か月後でした。

その店は10席のカウンターのみの店ですが、店主はまだ30代後半と若く、東京の有名店で修業をしたのちに帰郷して開店したとのことでした。

料理は伝統的なスタイルとは言い難いのですが、見ても食べてみても和食と判断するべきもので、とにかく美味しく感じました。当店が提供するような優しい味ではなく、お椀のお出汁も濃いめでパンチが聞いており、一口飲むだけで旨味が口の中に広がる感じで、このお椀だけでももう一度来店したいと思わせるようなものでした。

確かに一品一品が独創的で、見たことのない食材の組み合わせ方や、和食では使わない素材を和食の調味料と技術でアレンジされていて、見た目にも鮮やかで、とにかく記憶に残るほどの美味しさでした。

この店の客層を同席したお客様から判断すると、30 代前半から 60 歳以上と幅が広く感じられ、店主と会話したついでに聞いてみたところ、若い人では 20 代後半から、上は 70 歳以上まで幅広く来店されているとのことでした。

メディアに取り上げられたわけでもなく、流行りの SNS で認知を取りに行ったわけでもなく、徐々に口コミで認知が広まって今の状況に至ったとのことでした。

また、同様に価格帯で宴会用の広い座敷を兼ね備えている料理屋を数件訪れて食事をしてみたところ、味は御世辞にも美味しいとは言えず、当店の方が明らかに美味しく感じました。広間の稼働状況を聞いたところ、1 店を除き他の店は全て広間の利用がほとんどないとのことでした。

その 1 店は、自社のウェブサイトで顔合わせや結納の場所として利用いただくことを複数の充実したコンテンツで発信しており、その成果が出始めて月に数件の顔合わせや結納の食事会を獲得できており、加えて、顔合わせや結納で利用したお客様が、別の機会、例えば法事や家族での食事会などで再度利用してくれるとのことで、個人の団体予約を少なからず獲得できているとのことでした。

帰社して Google で市内の料理屋で結納等のコンテンツをしっかりと発信している店は、この店以外にありませんでした。

顔合わせや結納の宴会を承りますとだけ記載されている店は何店かありましたが、数千文字のコンテンツを数本用意している店は唯一この店だけでした。

その他、Google で検索して調査をしたところ、洋食の素材を積極的に使う和食店は、高価格帯の和食店では先ほどのお店しか存在せず、まだその新しい料理カテゴリーは市内では未着手であるということがわかりました。

また、全国の日本酒を取り揃えている店は市内に数多くありましたが、レベルの高い料理と共に提供されているお店は皆無でした。料理が美味しい店は料理を売りたがるので、料理がメイン、お酒は料理を引き立たせるものという位置づけなのでしょう。美味しい日本酒を引き立てる料理というコンセプトの店はありませんでした。

さらに、1つのブランドの下で複数の業態の店舗を出店し、全体で全てのセグメントの顧客をターゲティングしているブランドも存在しませんでした。

(3)環境分析の結果のまとめ

外部環境の分析をすると、飲食業界においてはまだまだ多くの成長の機会が残されていることが理解できます。 特に和食に携わる人にとっては世界中の人々を潜在顧客と考え得ることができる時代になりつつあります。

当社がビジネスを展開する市場の分析からは、当社の提供している価値はごく小さなセグメントにしか受け入れられていないということ、他のセグメントのニーズに対応して売上を拡大していくためには、提供価値を変化させる必要があること、さらに、法人顧客の宴会需要が減ってからというもの、団体客の獲得は半ばあきらめていたのですが、広間の利用を必要な個人客の文脈はしっかり存在しているということが理解できます。

そして、これらの事項を勘案して構築した戦略は、「5店舗を同一ブランドの下で業態を変化させて幅広い顧客セグメントの幅広い文脈に食事を提供すること」とします。

5.財務指標の推移

	前々期	前期	進行期	計画1年目	計画2年目	計画3年目	計画4年目	計画5年目
	2013年12月	2014年12月	2015年12月	2016年12月	2017年12月	2018年12月	2019年12月	2020年12月
売上	2,012,650	1,873,573	1,834,500	1,810,000	1,830,000	1,850,000	1,850,000	1,850,000
売上原価	1,468,517	1,380,354	1,339,595	1,253,000	1,267,000	1,281,000	1,281,000	1,281,000
売上総利益	544,133	493,219	494,905	557,000	563,000	569,000	569,000	569,000
売上総利益率	0	0	0	0	0	0	0	0
販売管理費	492,749	487,383	474,805	475,850	475,250	473,750	473,750	473,750
営業利益(損失)	51,385	5,836	20,100	81,150	87,750	95,250	95,250	95,250
営業外収益	575	867	893	915	915	915	915	915
営業外費用	20,350	17,540	16,236	15,162	14,036	12,758	11,607	10,456
経常利益(損失)	31,610	▲ 10,837	4,757	66,903	74,629	83,407	84,558	85,709
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0
税引前当期利益(損失)	31,610	▲ 10,837	4,757	66,903	74,629	83,407	84,558	85,709
法人税等	70	70	70	18,094	25,749	28,168	28,391	28,760
当期利益 (損失)	31,540	▲ 10,907	4,687	48,809	48,880	55,239	56,167	56,949
営業利益	51,385	5,836	20,100	81,150	87,750	95,250	95,250	95,250
減価償却費	18,656	17,859	16,754	17,550	16,950	15,450	15,450	15,450
簡易キャッシュフロー	70,041	23,695	36,854	98,700	104,700	110,700	110,700	110,700
有利子負債残高	724,840	672,856	620,872	586,890	530,910	484,910	438,926	392,942
有利子負債簡易CF倍率	10.3	28.4	16.8	5.9	5.1	4.4	4.0	3.5
売上総利益	544,133	493,219	494,905	557,000	563,000	569,000	569,000	569,000
人件費	424,640	419,061	406,800	406,800	406,800	406,800	406,800	406,800
労働分配率	78.0%	85.0%	82.2%	73.0%	72.3%	71.5%	71.5%	71.5%

- 有利子負債簡易キャッシュフロー倍率が大きく悪化しておりますが、新しい事業戦略の元、早期に改善を図ってまいります。
- 労働分配率が業界的に見ても非常の高く、人件費という固定費の有効活用ができておりません。新しいセグメントの顧客の開拓を進めて売上を拡大し、人件費固定費が有効活用できるようにしてまいります。

6.経営改善計画における具体的施策と実施時期

	項目	問題	具体的対策の内容	実施時期
1	営業・マーケティング		経済的に余裕のある50代以上の夫婦をターゲットとしているために、非常に限定された顧客だけしか来店しないブランドとなってしまっている。その結果、こういったターゲットが美味しい夕食を食べたいという文脈でしか想起されないこととなって、お店を利用する機会が非常に限定的なモノとなり売上の拡大には結びつかない。また、このようなターゲティングを行った結果、既存顧客の高齢化に伴い、顧客の減少という事態を招いている。そこで、複数店舗の業態を同じ和食カテゴリーの中で分けて、若年層から幅広い年代、性別を問わず、様々な文脈で想起し利用する機会が増えるように、各店のコンセプトを再考する。	2016年12月期
			狭い地域で同じ業態の店舗を複数抱えても店舗間で顧客を奪い合う結果となっているので、上記に記載のとおり、同じブランドの元で、各店舗のコンセプトに変化を付ける。	2016年12月期
			法人需要ではなく、個人客の顔見世や結納の機会という文脈を有効に活用し、そこから個人の団体客、 グループ客の発掘を行う。その認知の拡大のためにWebコンテンツ・マーケティングを実施する。	2016年12月期
2	製造・オペレーション	1仕人先かはんついている	店舗によって仕入先となる肉屋、魚屋、八百屋等が異なっており、各々の店舗の料理長の選択に一任されているが、各々の品質にバラツキがある結果、店舗間で味のレベルに差異が生じている。同じ仕入先に統一することで材料の品質の安定化が図られ店舗間でばらついている美味しさのレベルを高めたり、仕入原価を下げることが可能であるため、仕入先の統一を図る。	直ちに〜
		贈答用食品の外注先の発注 ロットが大きすぎる	デパートで販売しているお土産物(贈答用食品)の外注先への発注ロットが非常に大きく、賞味期限内に販売を終えることができないケースが多く発生し、在庫の廃棄ロスがかなりの金額が発生している。発注ロットの見直し、または外注先工場変更を検討する。	2016年12月期
		店舗間で味がばらつく	同じ業態の店舗でありながら店舗間で味がバラツキ、本店に比して味が落ちる店が多い。今後店舗ごとにコンセプトを考えるが、各店舗の味のチェック等を行う合議体を設置して定期的に各店舗の味(品質)チェックを行う。	直ちに~
3	管理	若手のサービス・スタッフの退職 率が高い	サービス・スタッフの退職率が高く、ここ3年間に採用したサービス・スタッフは全て退職済みであるが、各店舗のサービスの責任者に指導が厳しくて心身ともに消耗したことが原因である。サービス・スタッフ不足でランチ営業できない店舗も出ているので、とにかく若手社員には褒めて育てる方針に転換する。	直ちに〜

各店舗のコンセプトを以下の通りとし、A 支店と B 支店の改装のための資金として、20 百万円の新規融資を B 信用金庫様にお願いいたします。

	現	状	新コンセプト	
	業態	価格帯	業態	価格帯
本店	高級割烹	10,000-15,000	高級割烹	10,000-15,000
A支店	高級割烹	10,000-15,000	高級居酒屋	5,000-10,000
B支店	高級割烹	10,000-15,000	創作和食(無国籍)	10,000-15,000
C支店	高級割烹	10,000-15,000	日本酒を料理と味わう	8,000-12,000
D支店(市外)	高級割烹	10,000-15,000	高級割烹	10,000-15,000

- 本店は従来通りの業態の高級割烹のコンセプトで今までのターゲット層に照準を当て、「伝統的な和食をゆっくり味わいたい」という文脈をターゲティングします。
- A 支店と B 支店は、本店との提供品質の比較で劣るため座席の稼働率が大きく低下しており、従前のコンセプトでの客足の回復は難しいと判断して業態を変換するための店内の改装を行います。また、両店は従来の価格帯を下げて比較的入りやすい店とし、座席稼働率の向上を目指します。
 - A 支店は、「高い調理技術を基盤とした美味しい居酒屋」を目指し、グループでの利用という文脈にターゲティングし、B 支店は、高い和食の調理技術を基盤に和食では一般 に用いない食材を使ったり、フレンチの趣向を取り入れたりしつつ、新しい和食の在り方をプレゼンするようなコンセプトとします。
- C 支店は、全国の美味しい日本酒をメインとし、各々の日本酒に合うメニューを提供する店と致します。あくまでメインが日本酒で、料理は従の位置づけとします。「美味しい日本酒を楽しむ」という文脈にターゲティングを行うお店です。
- D 支店は市外にあるため、本店の出先というコンセプトで従来通りの文脈をターゲティングします。

7.予想貸借対照表

(単位:千円)

	前々期	前期	進行期	計画1年目	計画2年目	計画3年目	計画4年目	計画5年目
	2013年12月	2014年12月	2015年12月	2016年12月	2017年12月	2018年12月	2019年12月	2020年12月
現金預金	125,277	81,918	47,477	50,202	56,738	78,395	100,515	122,462
売掛金	167,721	156,131	152,875	150,833	152,500	154,167	154,167	154,167
棚卸資産	14,685	13,804	13,396	12,530	12,670	12,810	12,810	12,810
立替金	750	550	600	600	600	600	600	600
流動資産合計	308,433	252,402	214,348	214,165	222,508	245,972	268,092	290,039
建物	158,560	145,875	134,205	143,469	131,991	121,432	111,717	102,780
構築物	35,465	32,628	30,018	27,616	25,407	23,374	21,504	19,784
車両運搬具	4,558	4,193	3,858	3,549	3,265	3,004	2,764	2,543
工具器具備品	2,125	1,955	1,799	1,655	1,522	1,401	1,289	1,185
土地	522,500	522,500	522,500	522,500	522,500	522,500	522,500	522,500
有形固定資産合計	723,208	707,151	692,379	698,789	684,686	671,711	659,774	648,792
出資金	250	250	250	250	250	250	250	250
投資その他の資産合計	250	250	250	250	250	250	250	250
固定資産合計	723,458	707,401	692,629	699,039	684,936	671,961	660,024	649,042
資産合計	1,031,891	959,804	906,977	913,204	907,444	917,933	928,116	939,081
買掛金	146,852	138,035	133,960	125,300	126,700	128,100	128,100	128,100
未払金	49,275	48,738	47,481	47,585	47,525	47,375	47,375	47,375
預り金	3,585	3,741	3,545	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
流動負債合計	199,712	190,515	184,985	176,385	177,725	178,975	178,975	178,975
長期借入金	724,840	672,856	620,872	586,890	530,910	484,910	438,926	392,942
固定負債合計	724,840	672,856	620,872	586,890	530,910	484,910	438,926	392,942
負債合計	924,552	863,371	805,857	763,275	708,635	663,885	617,901	571,917
資本金	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
繰越利益剰余金	97,340	86,433	91,120	139,929	188,809	244,048	300,215	357,164
資本合計	107,340	96,433	101,120	149,929	198,809	254,048	310,215	367,164
負債・資本合計	1,031,891	959,804	906,977	913,204	907,444	917,933	928,116	939,081

(注):売掛金のうち約 4,500 千円が回収不能な債権です。また新たな改装投資は簡便的に建物勘定で処理しております。

8.予想損益計算書

							(単位:	千円)
	前々期	前期	進行期	計画1年目	計画2年目	計画3年目	計画4年目	計画5年目
	2013年12月	2014年12月	2015年12月	2016年12月	2017年12月	2018年12月	2019年12月	2020年12月
売上	2,012,650	1,873,573	1,834,500	1,810,000	1,830,000	1,850,000	1,850,000	1,850,000
売上原価	1,468,517	1,380,354	1,339,595	1,253,000	1,267,000	1,281,000	1,281,000	1,281,000
売上総利益	544,133	493,219	494,905	557,000	563,000	569,000	569,000	569,000
売上総利益率	27.0%	26.3%	27.0%	30.8%	30.8%	30.8%	30.8%	30.8%
役員報酬	35,850	32,500	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
給与手当	337,585	334,582	335,000	335,000	335,000	335,000	335,000	335,000
法定福利費	48,547	47,721	46,800	46,800	46,800	46,800	46,800	46,800
退職給付費用	2,658	4,258	0	0	0	0	0	0
減価償却費	18,656	17,859	16,754	17,550	16,950	15,450	15,450	15,450
運賃	13,588	13,875	14,251	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500
その他	35,865	36,588	37,000	37,000	37,000	37,000	37,000	37,000
販売管理費合計	492,749	487,383	474,805	475,850	475,250	473,750	473,750	473,750
営業利益	51,385	5,836	20,100	81,150	87,750	95,250	95,250	95,250
受取利息	10	15	15	15	15	15	15	15
雑益	565	852	878	900	900	900	900	900
営業外収益	575	867	893	915	915	915	915	915
支払利息	20,350	17,540	16,236	15,162	14,036	12,758	11,607	10,456
雑損	0	0	0	0	0	0	0	0
営業外費用	20,350	17,540	16,236	15,162	14,036	12,758	11,607	10,456
経常利益(損失)	31,610	▲ 10,837	4,757	66,903	74,629	83,407	84,558	85,709
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0
税引前当期利益(損失)	31,610	▲ 10,837	4,757	66,903	74,629	83,407	84,558	85,709
法人税等	70	70	70	18,094	25,749	28,168	28,391	28,760
当期利益 (損失)	31,540	▲ 10,907	4,687	48,809	48,880	55,239	56,167	56,949
前期繰越利益	65,800	97,340	86,433	91,120	139,929	188,809	244,048	300,215
当期未処分利益	97,340	86,433	91,120	139,929	188,809	244,048	300,215	357,164

9.売上高計画

		前々期	前期	進行期	計画1年目	計画2年目	計画3年目	計画4年目	計画5年目
		2013年12月	2014年12月	2015年12月	2016年12月	2017年12月	2018年12月	2019年12月	2020年12月
	売上	565,850	525,000	520,000	530,000	540,000	550,000	550,000	550,000
本店	売上原価	393,266	372,750	364,000	371,000	378,000	385,000	385,000	385,000
4/凸	売上総利益	172,584	152,250	156,000	159,000	162,000	165,000	165,000	165,000
	売上総利益	30.5%	29.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%
	売上	421,650	398,500	380,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000
A支店	売上原価	312,021	298,875	281,200	245,000	245,000	245,000	245,000	245,000
A文冶	売上総利益	109,629	99,625	98,800	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000
	売上総利益	26.0%	25.0%	26.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%
	売上	440,600	425,650	420,500	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000
B支店	売上原価	332,653	315,407	315,375	260,000	260,000	260,000	260,000	260,000
0文/白	売上総利益	107,947	110,243	105,125	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000
	売上総利益	24.5%	25.9%	25.0%	35.0%	35.0%	35.0%	35.0%	35.0%
	売上	358,950	325,845	324,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
C支店	売上原価	258,444	239,822	236,520	216,000	216,000	216,000	216,000	216,000
C文/日	売上総利益	100,506	86,023	87,480	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000
	売上総利益	28.0%	26.4%	27.0%	28.0%	28.0%	28.0%	28.0%	28.0%
	売上	225,600	198,578	190,000	230,000	240,000	250,000	250,000	250,000
D支店	売上原価	172,133	153,501	142,500	161,000	168,000	175,000	175,000	175,000
0文/日	売上総利益	53,467	45,077	47,500	69,000	72,000	75,000	75,000	75,000
	売上総利益	23.7%	22.7%	25.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%
	売上	2,012,650	1,873,573	1,834,500	1,810,000	1,830,000	1,850,000	1,850,000	1,850,000
全社	売上原価	1,468,517	1,380,354	1,339,595	1,253,000	1,267,000	1,281,000	1,281,000	1,281,000
工江	売上総利益	544,133	493,219	494,905	557,000	563,000	569,000	569,000	569,000
	売上総利益	27.0%	26.3%	27.0%	30.8%	30.8%	30.8%	30.8%	30.8%

10.タックス・プランニング

		前々期	前期	進行期	計画1年目	計画2年目	計画3年目	計画4年目	計画5年目
		2013年12月	2014年12月	2015年12月	2016年12月	2017年12月	2018年12月	2019年12月	2020年12月
	当期利益	31,540	▲ 10,907	4,687	48,809	48,880	55,239	56,167	56,949
			·			·	·		
	損金経理した納税充当金	70	70	70	18,094	25,749	28,168	28,391	28,760
	交際費等の損金不算入額	125	250	350	350	350	350	350	350
	その他	20	35	35	25	25	25	25	25
	加算合計	215	355	455	18,469	26,124	28,543	28,766	29,135
	納税充当金支出事業税等	▲ 1,585	0	0	0	▲ 6,645	▲ 8,180	▲ 8,665	▲ 8,710
課税所得の計算	受取配当金の益金不算入	0							
MAND H	その他	▲ 5							
	減算合計	▲ 1,590	0	0	0	▲ 6,645	▲ 8,180	▲ 8,665	▲ 8,710
	仮計	30,165	▲ 10,552	5,142	67,278	68,359	75,602	76,268	77,374
	法人税から控除される所得税額等	0	0	0	0	0	0	0	0
	寄付金の損金不算入額	0	0	0	0	0	0	0	0
	合計	30,165	▲ 10,552	5,142	67,278	68,359	75,602	76,268	77,374
	青色繰越欠損金控除	▲ 30,165		▲ 5,142	▲ 21,837				
	差引:課税所得	0	▲ 10,552	0	45,441	68,359	75,602	76,268	77,374
	法人税	0	0	0	9,886	15,203	16,884	17,038	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
	事業税	0	0	0	6,645	8,180	8,665	8,710	,
税額計算	住民税	0	0	0	1,493	2,296	2,549	2,573	2,612
	法人税均等割	70	70	70	70	70	70	70	70
	法人税等合計	70	70	70	18,094	25,749	28,168	28,391	28,760
	発生9年前		54,231	11,285					
	発生8年前	54,231	11,285						
	発生7年前	11,285							
	発生6年前								
税務上の青色	発生5年前								
繰越欠損金	発生4年前								
	発生3年前								
	発生2年前			10.550	0				
	発生1年前		10 550	10,552					
	当期発生	CE 54.6	10,552	24 627					
	青色繰越欠損金残高	65,516	76,068	21,837	0	0	0	0	0

11.予想キャッシュフロー計算書

滅価償却費 16,057 14,772 13,590 14,103 法人税等の支払 ▲ 70 ▲ 70 ▲ 18,094 ▲ 25,749 ▲ 25,749 点掛債権の減少(増加)による増加(減少) 11,590 3,256 2,042 ▲ 1,667 ▲ 棚卸資産の減少(増加)による増加(減少) 882 408 866 ▲ 140 買掛債務の増加(減少)による増加(減少) ▲ 8,816 ▲ 4,076 ▲ 8,660 1,400 支払利息 17,540 16,236 15,162 14,036 その他営業活動による増減 ▲ 181 ▲ 1,503 59 ▲ 60 営業活動による中がシュフロー 26,164 33,780 71,868 76,552 有形固定資産の取得による史出 0 0 ▲ 20,000 0 有形固定資産の市却による収入 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0			
税引前当期純利益	年目	計画4年目	計画5年目
滅価償却費 16,057 14,772 13,590 14,103 法人税等の支払 ▲ 70 ▲ 70 ▲ 18,094 ▲ 25,749 ▲ 25,749 ★	12月 2	2019年12月	2020年12月
法人税等の支払	83,407	84,558	85,709
売掛債権の減少(増加)による増加(減少) 11,590 3,256 2,042 ▲ 1,667 ▲ 棚卸資産の減少(増加)による増加(減少) 882 408 866 ▲ 140 買掛債務の増加(減少)による増加(減少) ▲ 8,816 ▲ 4,076 ▲ 8,660 1,400 支払利息 17,540 16,236 15,162 14,036 20他営業活動による増減 ▲ 181 ▲ 1,503 59 ▲ 60 営業活動による増減 ● 181 ▲ 1,503 59 ▲ 60 営業活動による中ツシュフロー 26,164 33,780 71,868 76,552 有形固定資産の取得による支出 0 0 ▲ 20,000 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	12,975	11,937	10,982
棚卸資産の減少(増加)による増加(減少) 882 408 866 ▲ 140 買掛債務の増加(減少)による増加(減少) ▲ 8,816 ▲ 4,076 ▲ 8,660 1,400 支払利息 17,540 16,236 15,162 14,036 その他営業活動による増減 ▲ 181 ▲ 1,503 59 ▲ 60 営業活動によるキャッシュフロー 26,164 33,780 71,868 76,552 8 有形固定資産の取得による支出 0 0 ▲ 20,000 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 0 0 0 0 0 0 0 0 0	28,168	▲ 28,391	▲ 28,760
買掛債務の増加(減少)による増加(減少)	1,667	0	0
支払利息 17,540 16,236 15,162 14,036 元の他営業活動による増減 ▲ 181 ▲ 1,503 59 ▲ 60 営業活動によるキャッシュフロー 26,164 33,780 71,868 76,552 有形固定資産の取得による支出 0 0 ▲ 20,000 0 0	1 40	0	0
その他営業活動による増減 ▲ 181 ▲ 1,503 59 ▲ 60 営業活動によるキャッシュフロー 26,164 33,780 71,868 76,552 8 有形固定資産の取得による支出 0 0 0 4 20,000 0 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 0 0 0 0 0 0 0 0 0	1,400	0	0
営業活動によるキャッシュフロー 26,164 33,780 71,868 76,552 8	12,758	11,607	10,456
有形固定資産の取得による支出 0 0 0 4 20,000 0 7 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	1 50	0	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 0 0 0 0 0 0 0 0 0	80,415	79,711	78,387
その他投資活動による増減 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	0	0	0
営業活動によるキャッシュフロー 0 0 ▲ 20,000 0 長期借入金の借入による収入 0 0 20,000 0 長期借入金の返済による支出 ▲ 51,984 ▲ 51,984 ▲ 53,982 ▲ 55,980 ▲ 6 支払利息の支払 ▲ 17,540 ▲ 16,236 ▲ 15,162 ▲ 14,036 ▲ 1	0	0	0
長期借入金の借入による収入 0 0 20,000 0 長期借入金の返済による支出 ▲ 51,984 ▲ 51,984 ▲ 53,982 ▲ 55,980 ▲ 4 支払利息の支払 ▲ 17,540 ▲ 16,236 ▲ 15,162 ▲ 14,036 ▲ 1	0	0	0
長期借入金の返済による支出 ▲ 51,984 ▲ 51,984 ▲ 53,982 ▲ 55,980 ▲ 55,980 ▼	0	0	0
支払利息の支払 ▲ 17,540 ▲ 16,236 ▲ 15,162 ▲ 14,036 ▲ 1	0	0	0
	46,000	▲ 45,984	▲ 45,984
PL7877 \$1 (- 1-7 to - 2-7 to -	12,758	▲ 11,607	▲ 10,456
財務活動によるキャッシュフロー ▲ 69,524 ▲ 68,220 ▲ 49,144 ▲ 70,016 ▲ !	58,758	▲ 57,591	▲ 56,440
現金及び現金同等物の増加高 ▲ 43,360 ▲ 34,440 2,725 6,536 2	21,657	22,120	21,947
現金及び現金同等物の期首残高 125,277 81,917 47,477 50,202 !	56,738	78,395	100,515
現金及び現金同等物の期末残高 81,917 47,477 50,202 56,738 5	78,395	100,515	122,462

12.資金繰り実績予定表(進行期分)

	実績	実績	実績	実績	実績	実績	予想	予想	予想	予想	予想	予想	予想
	2015年1月	2015年2月	2015年3月	2015年4月	2015年5月	2015年6月	2015年7月	2015年8月	2015年9月	2015年10月	2015年11月	2015年12月	合計
売上現金収入	62,392	43,675	53,033	81,110	60,520	44,298	50,538	57,401	63,016	59,273	77,990	62,392	715,638
売掛金回収	93,588	65,512	79,550	121,665	93,588	79,550	79,550	88,909	98,268	90,781	124,472	107,626	1,123,059
その他収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
①経常収入	155,980	109,186	132,583	202,774	154,109	123,848	130,088	146,310	161,284	150,053	202,463	170,019	1,838,697
買掛金支払	101,387	70,971	86,179	131,803	100,171	80,501	84,557	95,101	104,834	97,535	131,601	110,512	1,195,153
外注加工費支払	11,231	7,861	9,546	14,600	11,231	9,546	9,546	10,669	11,792	10,894	14,937	12,915	134,767
人件費支払	33,900	31,852	33,656	34,580	33,540	32,589	33,515	32,568	34,597	34,000	36,000	36,000	406,797
製造·営業経費支払	4,367	4,057	4,333	5,678	4,236	3,101	3,538	4,018	4,411	4,149	5,459	4,367	51,716
支払利息	1,353	1,353	1,353	1,353	1,353	1,353	1,353	1,353	1,353	1,353	1,353	1,353	16,236
税金支払	0	0	1,800	0	0	6,400	1,800	0	0	1,800	6,400	0	18,200
その他支払	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
②経常支出	152,238	116,095	136,867	188,014	150,531	133,490	134,309	143,709	156,988	149,730	195,750	165,148	1,822,869
③経常収支 ① − ②	3,742	▲ 6,908	▲ 4,284	14,761	3,578	▲ 9,642	▲ 4,221	2,600	4,296	323	6,713	4,871	15,828
その他	0	0	0	424	398	0	0	0	0	0	0	0	822
④経常外収入	0	0	0	424	398	0	0	0	0	0	0	0	822
その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑤経常外支出	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑥経常外収支 ④-⑤	0	0	0	424	398	0	0	0	0	0	0	0	822
⑦ 差 引 ③+⑥	3,742	▲ 6,908	▲ 4,284	15,185	3,976	▲ 9,642	▲ 4,221	2,600	4,296	323	6,713	4,871	16,650
A銀行	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B信用金庫	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑧借入金の借入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A銀行	1,208	1,208	1,208	1,208	1,208	1,208	1,208	1,208	1,208	1,208	1,208	1,208	14,496
B信用金庫	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	37,488
9借入金の返済	4,332	4,332	4,332	4,332	4,332	4,332	4,332	4,332	4,332	4,332	4,332	4,332	51,984
⑩設備投資支出	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑪差引 ⑦+8-9-⑩	▲ 590	▲ 11,240	▲ 8,616	10,853	▲ 356	▲ 13,974	▲ 8,553	▲ 1,732	▲ 36	▲ 4,009	2,381	539	▲ 35,334
⑫月初現預金残高	81,918	81,328	70,087	61,471	72,324	71,968	57,994	49,441	47,709	47,673	43,664	46,045	81,918
⑬月末現預金残高 ⑪+⑫	81,328	70,087	61,471	72,324	71,968	57,994	49,441	47,709	47,673	43,664	46,045	46,584	46,584

13.借入金明細表

金融機関名	種類	当初借入額	当初借入日	期日	元本返済月額	利率	前々期	前期	進行期	協会保証	連帯保証人	条件変更の有無等
並微域與石	俚炽	当初旧人般	当初间人口	粉口	元本这消 力領	们华	2013年12月	2014年12月	2015年12月	の有無	建市体証人	米什多史の行無守
A銀行	証書貸付	150,000	2015/10/1	2035/9/30	625	2.400%	133,750	126,250	118,750	×	丹波太郎	
A迎X1 J	証書貸付	70,000	2016/9/10	2026/9/30	583	2.400%	60,672	53,676	46,680	0	1	
小計					1,208		194,422	179,926	165,430			
	証書貸付	350,000	2015/10/1	2035/9/30	1,458	2.550%	312,084	294,588	277,092	×	丹波太郎	
B信用金庫	証書貸付	200,000	2015/10/1	2035/9/30	833	2.550%	178,334	168,338	158,342	×	丹波太郎	
	証書貸付	50,000	2017/1/10	2022/12/31	833	2.550%	40,000	30,004	20,008	0	ı	
小計					3,124		530,418	492,930	455,442			
借入金合計					4,332		724,840	672,856	620,872			

14.借入金の返済スケジュール

		種類	前々期	前期	進行期	計画1年目		計画2年目	計画3年目	計画4年目	計画5年目
	金融機関名		2013/12	2014/12	2015/12	2016/12		2017/12	2019/12	2010/0	2020/0
						1月新規融資	期末残高	2017/12	2018/12	2019/8	2020/8
期末残高	_ A銀行	証書貸付(プロパー)	133,750	126,250	118,750	0	111,250	103,750	96,250	88,750	81,250
		証書貸付(保証協会)	60,672	53,676	46,680	0	39,684	32,688	25,692	18,696	11,700
	小計		194,422	179,926	165,430	0	150,934	136,438	121,942	107,446	92,950
		証書貸付(プロパー)	312,084	294,588	277,092	0	259,596	242,100	224,604	207,108	189,612
	B信用金庫	証書貸付(プロパー)	178,334	168,338	158,342	0	148,346	138,350	128,354	118,358	108,362
		証書貸付(保証協会)	40,000	30,004	20,008	0	10,012	16	0	0	0
		証書貸付(保証協会)新規	0	0	0	20,000	18,002	14,006	10,010	6,014	2,018
	小計		530,418	492,930	455,442	20,000	435,956	394,472	362,968	331,480	299,992
	借入金合計		724,840	672,856	620,872	20,000	586,890	530,910	484,910	438,926	392,942
年間返済額	A銀行	証書貸付(プロパー)		7,500	7,500		7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
		証書貸付(保証協会)		6,996	6,996	6,996		6,996	6,996	6,996	6,996
	小計		0	14,496	14,496	14,496		14,496	14,496	14,496	14,496
	B信用金庫	証書貸付(プロパー)		17,496	17,496	17,496		17,496	17,496	17,496	17,496
		証書貸付(プロパー)		9,996	9,996	9,996		9,996	9,996	9,996	9,996
		証書貸付(保証協会)		9,996	9,996	9,996		9,996	16	0	0
		証書貸付(保証協会)新規		0	0		1,998	3,996	3,996	3,996	3,996
	小計		0	37,488	37,488		39,486	41,484	31,504	31,488	31,488
	借入金合計		0	51,984	51,984		53,982	55,980	46,000	45,984	45,984
支払利息	A銀行	証書貸付(プロパー)	2.400%	3,120	2,940		2,760	2,580	2,400	2,220	2,040
		証書貸付(保証協会)	2.400%	1,372	1,204		1,036	868	701	533	365
	小計		0	4,492	4,144		3,796	3,448	3,101	2,753	2,405
	B信用金庫	証書貸付(プロパー)	2.550%	7,735	7,289		6,843	6,397	5,950	5,504	5,058
		証書貸付(プロパー)	2.550%	4,420	4,165		3,910	3,655	3,400	3,146	2,891
		証書貸付(保証協会)	2.550%	893	638		383	128	0	0	0
		証書貸付(保証協会)新規	2.550%	0	0		230	408	306	204	102
	小計		0	13,048	12,092		11,365	10,588	9,657	8,854	8,051
	借入金合計		0	17,540	16,236		15,162	14,036	12,758	11,607	10,456

² 支店の改装投資のために必要な 20 百万円につきましては、B 信用金庫様に新規のご融資をお願いいたします。 改装投資は 2016 年 1 月を予定しております。