**株式会社サンプル企業**

社外秘 ｜ 2026-09-29

# 経営改善計画書

第 34 期〜第 36 期の 3 か年（早期経営改善計画）

**この書類の結論**

**やることは 9 件。**3 か年で営業利益率を **4.9%** → **5.3%**、営業利益を **38,473** → **44,999 千円**に戻す。**施策の効果（計 35,200 千円）のうち、最大の 1 件（1-①）が 32.4% を占める。**これが通らなければ計画は届かない。人件費は一人当たり年 3.6% の賃上げで置いた（ものづくり補助金の事業計画書（一人当たり給与支給総額の目標値）と同じ。給与支給総額 147,600 → 164,500 千円）。返済条件の変更はお願いしない（早期経営改善計画には金融支援を含めない）。

| | |
|---|---|
| 作成 | AI 活用担当 |
| 日付 | 2026-09-29 |
| 版 | 1.0 |
| 機密区分 | 社外秘 |

# 目次

1. この文書について ..... 3
2. 会社の概要 ..... 6
3. ビジネスモデル ..... 7
   3.1 業務フロー（どこで差をつけているか） ..... 7
   3.2 商流（誰から得て、誰に選ばれているか） ..... 7
   3.3 4 つの視点 ..... 8
4. 売上は伸びているが、利益率が 4 期で 1.7 ポイント下がった ..... 8
   4.1 利益率が下がった理由を分解する ..... 9
   4.2 ロカベン 6 指標での位置 ..... 10
   4.3 実態の貸借対照表 ..... 10
5. 利益率が下がった原因と、立て直しの基本方針 ..... 11
6. やることは 9 件。全部に金額と期限と担当を付けた ..... 12
   6.1 売上・収益 ..... 12
   6.2 原価・販管費 ..... 13
   6.3 経営全般 ..... 13
   6.4 財務 ..... 13
   6.5 価格改定の進め方 ..... 14
7. 3 か年で営業利益率を 4.9% から 5.3% に戻す ..... 14
   7.1 アクションプランと損益計画の突き合わせ ..... 15
   7.2 資金の実績と計画（キャッシュ・フロー） ..... 16
   7.3 貸借の計画 ..... 16
8. 金融機関への提出と保全の状況 ..... 17
9. 毎月、決めた 5 つの数字だけを見る ..... 18
10. 論点と未決 ..... 18
11. 次にやること ..... 19

## 結論

**状況** 精密機械部品の受託加工。第 32 期は売上 776,000 千円、営業利益 39,576 千円（営業利益率 5.1%）。4 期前の第 28 期は 6.8% だった。今期（第 33 期）の計画は 4.9%。

**問題** 利益率が **1.7 ポイント下がった**原因を分解すると、**材料費の上昇が 0.9 ポイント**、**外注費の上昇が 0.4 ポイント**、**労務費の上昇が 0.3 ポイント**、**電力費が 0.2 ポイント**である。**売上は伸びている（4 期で +8.2%）。落ちているのは利益率だけ。**業種の中央値（2.4%）はまだ上回るが、同じ速さで下がり続けると、数期で中央値に近づく。

**問い** 窮境に陥る前に、何をいつまでにやるか。

**答え** **やることは 9 件。**3 か年で営業利益率を **4.9%** → **5.3%**、営業利益を **38,473** → **44,999 千円**に戻す。**施策の効果（計 35,200 千円）のうち、最大の 1 件（1-①）が 32.4% を占める。**これが通らなければ計画は届かない。人件費は一人当たり年 3.6% の賃上げで置いた（ものづくり補助金の事業計画書（一人当たり給与支給総額の目標値）と同じ。給与支給総額 147,600 → 164,500 千円）。返済条件の変更はお願いしない（早期経営改善計画には金融支援を含めない）。

| | 第 33 期（今期の見込み） | 第 36 期（計画 3 期） |
|---|---|---|
| 売上高 | 790,000 千円 | **844,600 千円** |
| 営業利益 | 38,473 千円 | **44,999 千円** |
| **営業利益率** | 4.9% | **5.3%** |
| 手元資金（月商の何か月分） | 3.7 か月分 | **3.2 か月分** |

資料: 本文の各節から（実績は当社決算書、計画は本計画の損益計画・資金の計画）

# 1. この文書について

## 1.1 目的

第 34 期からの 3 か年で、営業利益率を **4.9% から 5.3%** に戻すための計画。取引金融機関に対し、**何をいつまでに誰がやるか**を明示する。利益率が業種の中央値を割る前に手を打つ、**早期経営改善計画**として作る。

## 1.2　読み手

- サンプル信用金庫（メイン行）
- サンプル銀行
- 認定経営革新等支援機関（顧問の税理士）
- 代表
- 製造部長
- 経理

## 1.3　範囲

- 会社の概要とビジネスモデル（ビジネスモデル俯瞰図）
- 直近 5 期の実績と、今期末の見込みの実態貸借対照表
- 利益率が下がった原因と基本方針
- 3 か年のアクションプランと伴走支援計画
- 損益計画・資金の実績と計画・貸借の計画
- 金融機関への提出と保全の状況

## 1.4　範囲に含まないもの

> **ここを書かないと、読み手は「書いていないこと＝やること」と読みます。**

- **金融支援（返済条件の変更）** — 早期経営改善計画には含めない。本計画も求めない

## 1.5　前提と制約

> **前提が崩れたら、この文書の結論も崩れます。**崩れたら作り直します。

| # | 前提 | 崩れたらどうなるか |
|---|---|---|
| 1 | 主要取引先の受注量が現在の水準から大きく減らない | **売上計画の前提が崩れる** |
| 2 | 材料の仕入単価が現在の水準から ±10% に収まる | 原価率が動く |
| 3 | 現場 22 名の人員が維持できる | **本計画の増産は既存の人員でできる範囲に収めてある** |

## 1.6　改訂履歴

| 版 | 日付 | 作成 | 承認 | 変更の要旨 |
|---|---|---|---|---|
| 1.0 | 2026-09-29 | AI 活用担当 | — | サンプル信用金庫への提出用に確定 |

## 1.7 用語

| 語 | この文書での意味 |
|---|---|
| 計画 0 期 | 第 33 期（今期）。計画を作った後に最初に来る決算期。数字は今期の見込み（会社の正本の計画）。伴走支援はこの後の 3 年に行う（静岡県・富山県中小企業活性化協議会の案内） |
| 計画 1〜3 期 | 第 34〜36 期 |
| 早期経営改善計画 | 中小企業庁の早期経営改善計画策定支援（バリューアップ支援事業）で作る計画。窮境に陥る前に、認定経営革新等支援機関の支援で作る。金融支援（条件変更など）は含めない |
| ロカベン | ローカルベンチマーク。経済産業省の「企業の健康診断ツール」 |
| 実態貸借対照表 | 決算書の貸借対照表を、回収できない債権・動かない在庫・土地の含み損益・未計上の退職金などで直したもの |

## 1.8 様式と手続き

- **様式**: 中小企業庁の早期経営改善計画策定支援（バリューアップ支援事業）。中小企業活性化協議会の案内が挙げる内容（ビジネスモデル俯瞰図／実施計画（アクションプラン）および伴走支援計画／実態貸借対照表・計画損益計算書などの計数計画／資金繰表（実績・計画））に合わせた。計画期間は 3〜5 年（静岡県・富山県中小企業活性化協議会「早期経営改善計画策定支援」2026-11-17 取得）
- **ビジネスモデル俯瞰図**: ローカルベンチマークの「業務フロー」「商流」「4 つの視点」で代えた（中小企業庁・中小企業基盤整備機構『経営改善計画策定支援事業（通常枠）マニュアル・FAQ』令和 8 年 5 月 1 日改訂版 Q1-3-1 が認める形）
- **金融支援**: 早期経営改善計画には条件変更などの金融支援を含められない（借換・新規の融資は金融支援に当たらない）。メイン金融機関に計画を提出し、受取書をもらう（同協議会の案内）
- **伴走支援**: 計画を作った後に最初に来る決算期（第 33 期）を 0 期とし、以降 3 年（第 34〜36 期）。計画策定と伴走支援の費用の 2/3（策定は上限 50 万円・伴走支援は上限 30 万円）が補助の対象（同協議会の案内）
- **手続きと分担**: 本書は素案。数字と内容は認定経営革新等支援機関（顧問の税理士）が確かめる。補助を使うときは、計画案を金融機関に出す前に中小企業活性化協議会に出し、助言を受ける（京都府中小企業活性化協議会の案内）

# 2. 会社の概要

**図表 1** 会社概要表

| | |
|---|---|
| 商号 | 株式会社サンプル企業 |
| 代表者 | 代表取締役 高梨 亮 |
| 設立 | 1994 年 4 月 |
| 資本金 | 30,000 千円 |
| 所在地 | 神奈川県横浜市 |
| 事業の内容 | 精密機械部品の受託加工（旋盤・マシニングセンタによる切削。多品種・小ロット） |
| 従業員 | 38 名（現場 22 名・事務 16 名） |
| 主な取引先 | 産業機械メーカーなど。上位 8 社で売上の 61.0%（最大は A 社 18.2%） |
| 取引金融機関 | サンプル信用金庫（メイン）・サンプル銀行（借入 6 口。『借入の一覧と返済予定』） |
| 役員 | 代表取締役 高梨 亮（52 歳・2 代目）ほか取締役 2 名・監査役 1 名 |
| 株主 | 発行済 2,000 株。代表と親族で 76.0%（代表 56.0%・親族 2 名 20.0%）。残る 24.0% のうち 11.0% は連絡が取れない |
| 役員等との資金の貸し借り | なし（代表者への貸付金・代表者からの借入金とも無い） |

資料: 登記事項証明書、株主名簿（2026-09-30）、当社決算書（第 32 期）

**図表 2** 沿革

| 時期 | 出来事 |
|---|---|
| 1994 年 4 月 | 設立。精密機械部品の受託加工を始める |
| 第 30 期 | 材料の値上がりを受けて、主要 3 社に値上げを申し入れた（平均 2.1%） |
| 2026 年 9 月 | 早期経営改善計画を作る。10 月に 5 軸マシニングセンタを導入し、受注・製造進捗管理システムの導入を始める |

資料: 登記事項証明書、株主名簿（2026-09-30）、当社決算書（第 32 期）

# 3.　ビジネスモデル

ローカルベンチマークの「業務フロー」「商流」「4 つの視点」で示す（マニュアル Q1-3-1 がビジネスモデル俯瞰図の代わりとして認める形）。

## 3.1　業務フロー（どこで差をつけているか）

**図表 3**　業務フローと差別化のポイント

| # | 業務 | していること | 差をつけている点・課題 |
|---|---|---|---|
| 1 | 受注・見積 | 図面を受け取り、工程と段取りから見積る | 試作 1 個から受ける。納期の回答に時間がかかる |
| 2 | 材料の手配 | 快削鋼・SUS304 などの棒材を材料商社から仕入れる | 月 2 回の発注で、まとめ買いの値引きを取れていない（2-③） |
| 3 | 加工 | 旋盤とマシニングセンタで削る（現場 22 名） | 複合加工ができる。段取りの手順が人に付いている（2-①） |
| 4 | 熱処理・表面処理 | 協力先に出す | 近くて急ぎに応じるが、単価は 5 期で +19% |
| 5 | 検査・納品 | 寸法を検査し、客先ごとの様式の納品書で納める | 不良率 1.8%。全数の寸法記録に切り替える（2-④） |

資料: 当社への聞き取り（2026-09）

**お客様に提供している価値**　多品種・小ロットの精密部品を、試作から量産まで同じ工場で、短い納期で納める

## 3.2　商流（誰から得て、誰に選ばれているか）

**図表 4**　商流

| 相手 | 誰か | 取引の中身 | 選んでいる・選ばれている理由 |
|---|---|---|---|
| 仕入先 | 材料商社 2 社 | 快削鋼・SUS304 などの棒材 | 小ロットでも在庫から翌日に入る |
| 協力先 | 熱処理 1 社・めっき 1 社 | 熱処理・表面処理 | 近くて急ぎに応じる |
| 得意先 | 産業機械メーカーなど。上位 8 社で売上の 61.0%（最大は A 社 18.2%） | 精密部品の試作・量産 | 試作から量産まで同じ工場で受け、小ロットでも断らない |
| エンドユーザー | 工作機械・搬送装置などを使う工場 | — | — |

資料: 当社への聞き取り（2026-09）、売上比は当社決算書（第 32 期）

## 3.3　4 つの視点

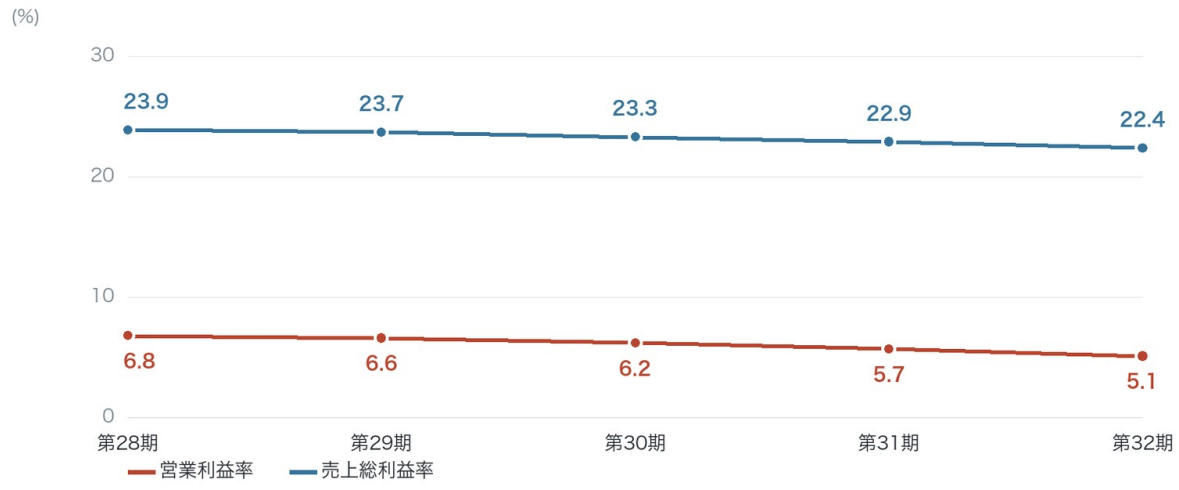
**図表 5**　経営者・事業・環境と関係者・内部管理体制

| 視点 | 項目 | 当社の現状 |
|---|---|---|
| 経営者 | 経営意欲 | 利益率が業種の中央値を割る前に立て直す。5 軸マシニングセンタを 1 台入れ、複雑な形の部品を取りに行く |
| 経営者 | 後継者 | 代表（52 歳）の後継は未定。親族内に候補はいない。社内で育てるか外から招くかは『組織と KPI の設計』の論点 |
| 事業 | 技術力・販売力 | 旋盤とマシニングの複合加工ができる。営業は代表と営業 2 名で、新規の開拓は弱い |
| 事業 | IT の活用 | 受注と進み具合は Excel と紙。受注・製造進捗管理システムを 2027 年 3 月に稼働させる（3-①） |
| 環境・関係者 | 市場と価格 | 材料・エネルギー・賃金が上がり続けている。取適法と公正取引委員会の労務費転嫁指針で、価格の協議を求めやすくなった |
| 環境・関係者 | 取引金融機関 | 2 行（サンプル信用金庫・サンプル銀行）で借入 6 口。メインはサンプル信用金庫 |
| 内部管理体制 | 社内会議 | 部門横断の会議（毎月第 2 水曜・30 分）を 10 月から始める |
| 内部管理体制 | 人材育成 | NC プログラムを書けるのが 1 人。2 人目を社内で育てるか採るかを決める |

資料: 当社への聞き取り（2026-09）。項目はローカルベンチマークの 4 つの視点による

# 4.　売上は伸びているが、利益率が 4 期で 1.7 ポイント下がった

**図表 6**　利益率の推移（第 28 期〜第 32 期）




**売上は 5 期で +8.2% 伸びている。**下がっているのは利益率だけ。

資料: 当社決算書（第 28〜32 期）

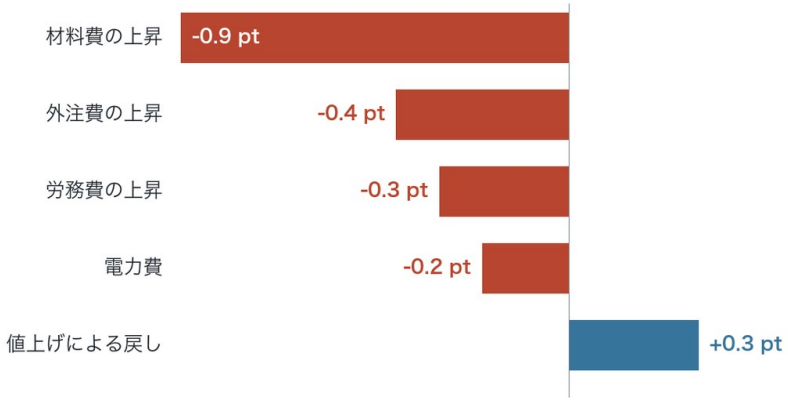
**図表 7**　過去 5 期の損益（千円）

| | 第 28 期 | 第 29 期 | 第 30 期 | 第 31 期 | 第 32 期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 717,000 | 731,000 | 748,000 | 762,000 | 776,000 |
| 売上原価 | 545,637 | 557,753 | 573,716 | 587,502 | 602,176 |
| 売上総利益 | 171,363 | 173,247 | 174,284 | 174,498 | 173,824 |
| 売上総利益率 | 23.9% | 23.7% | 23.3% | 22.9% | 22.4% |
| 販管費 | 122,607 | 125,001 | 127,908 | 131,064 | 134,248 |
| 営業利益 | 48,756 | 48,246 | 46,376 | 43,434 | 39,576 |
| **営業利益率** | 6.8% | 6.6% | 6.2% | 5.7% | 5.1% |

資料: 当社決算書（第 28〜32 期）

## 4.1　利益率が下がった理由を分解する

**図表 8**　売上総利益率が 1.5 ポイント下がった要因




**材料費の上昇だけで 0.9 ポイント。**

資料: 当社 総勘定元帳より集計（第 28 期・第 32 期）

**図表 9**　要因の内訳

| 要因 | 影響 | 中身 |
|---|---|---|
| 材料費の上昇 | -0.9 pt | 快削鋼 +26%、SUS304 +19%（第 28 期比） |
| 外注費の上昇 | -0.4 pt | 熱処理の単価が 3 回上がった（計 +19%） |
| 労務費の上昇 | -0.3 pt | 最低賃金の改定に伴う底上げ。4 期で +11.2% |
| 電力費 | -0.2 pt | kWh 単価 +38%。マシニングの稼働は変わらず |
| 値上げによる戻し | +0.3 pt | 第 30 期に主要 3 社へ平均 2.1% |

資料: 当社 総勘定元帳より集計（第 28 期・第 32 期）

## 4.2　ロカベン 6 指標での位置

**図表 10**　財務 6 指標（経済産業省 ローカルベンチマーク。第 33 期の計画と期末の見込み）

| 指標 | 当社 | 業種の中央値 | 評点 | 見方 |
|---|---|---|---|---|
| ① 売上増加率 | 1.8% | -1.1% | 3 点（★★★・・） | 伸びている（中央値を上回る） |
| ② 営業利益率 | 4.9% | 2.4% | 4 点（★★★★・） | 中央値を上回る。ただし 4 期で 1.7 ポイント下がった |
| ③ 労働生産性 | 1,012 千円 | 577 千円 | 3 点（★★★・・） | 1 人あたりは中央値の 1.8 倍 |
| ④ EBITDA 有利子負債倍率 | 0.52 倍 | 8.40 倍 | 5 点（★★★★★） | 返済の余力が大きい |
| ⑤ 営業運転資本回転期間 | 2.74 か月 | 2.15 か月 | 3 点（★★★・・） | **やや長い（在庫と売掛が重い）** |
| ⑥ 自己資本比率 | 50.0% | 32.1% | 4 点（★★★★・） | 厚い |

資料: 会社の正本（第 33 期の計画と期末の見込み。月次報告の 6 指標と同じ）から算出。業種平均は経済産業省ローカルベンチマーク 2022 年度版の「0304 金属製品製造業・中規模事業者」の中央値。帝国データバンクが保有する約 37,000 社の 3 期平均の中央値で、対象決算期は 2019 年 4 月〜2022 年 2 月。

評点は経済産業省「評点の付け方（2022 年度版）」による（上位 7% が 5 点、続く 24% が 4 点、中央値を含む 38% が 3 点、続く 24% が 2 点、下位 7% が 1 点）。労働生産性は「営業利益 ÷ 従業員数」で算出しています。公式シート自身が「本来、従業員の単位労働時間あたりの付加価値額等で計測すべき指標です」と注記しているため、人数が同じでも労働時間が変われば数値は動きます。

## 4.3　実態の貸借対照表

第 33 期末の見込み（2027-03-31）の決算書の貸借対照表を、資産の実際の値打ちと、帳簿に載っていない負債で直した（マニュアル Q1-3-4 の考え方。修正の根拠は右の列）。

**図表 11**　実態貸借対照表（第 33 期末の見込み（2027-03-31）・千円）

| 科目 | 決算書 | 修正 | 実態 | 修正の根拠 |
|---|---|---|---|---|
| ［資産］ | | | | |
| 現金・預金 | 242,400 | — | 242,400 | — |
| 売上債権 | 140,100 | ▲1,200 | 138,900 | 2023 年に取引が止まった客先の売掛金。回収の見込みが無い |
| 棚卸資産 | 128,200 | ▲8,600 | 119,600 | 1 年以上動いていない材料と仕掛品 |
| 有形固定資産 | 270,437 | 12,000 | 282,437 | 第二工場の土地を路線価で評価した含み益 |
| その他の資産 | 190,563 | ▲2,100 | 188,463 | 保険積立金を解約返戻金の額で評価 |
| **資産 合計** | **971,700** | **100** | **971,800** | |

| 科目 | 決算書 | 修正 | 実態 | 修正の根拠 |
|---|---|---|---|---|
| ［負債］ | | | | |
| 仕入債務 | 88,100 | — | 88,100 | — |
| 借入金 | 275,200 | — | 275,200 | — |
| その他の負債 | 122,744 | 9,800 | 132,544 | 退職金の自己都合要支給額のうち、帳簿に載せていない分 |
| **負債 合計** | **486,044** | **9,800** | **495,844** | |
| **純資産** | **485,656** | **▲9,700** | **475,956** | **実質的な債務超過ではない** |

資料: 当社決算書（第 32 期）、固定資産台帳、路線価（国税庁）、保険会社の解約返戻金の通知、退職金規程

実態の自己資本比率は **49.0%**（決算書では 50.0%）。**債務超過の解消は本計画の課題ではなく、課題は収益力（利益率）である。**

## 5.　利益率が下がった原因と、立て直しの基本方針

**図表 12**　利益率が落ちた原因（外部と内部）

| 区分 | 原因 | 中身 | 取り除けるか | 効く施策 |
|---|---|---|---|---|
| 外部 | 材料の値上がり | 快削鋼 +26%・SUS304 +19%（第 28 期比）。売上総利益率を 0.9 ポイント押し下げた | 止められない。価格に乗せる | 1-① |
| 外部 | 外注・電力の値上がり | 熱処理の単価 +19%、電力の kWh 単価 +38%。あわせて 0.6 ポイント | 止められない。価格に乗せる | 1-① |
| 外部 | 最低賃金の引き上げ | 労務費が 4 期で +11.2%。0.3 ポイント | 止められない。手間を減らして吸収する | 2-①・2-② |
| 内部 | 価格転嫁の遅れ | 第 30 期に主要 3 社へ平均 2.1% 上げたのみ。C 社は 5 年据え置き | **取り除ける** | 1-①・1-③ |
| 内部 | 段取りが人に付いている | 上位 12 品目の段取りが平均 42 分。手順が書かれていない | **取り除ける** | 2-①・2-② |
| 内部 | 数字が遅い | 月次試算表が締まるのが翌月 25 日前後。手当てが 1 か月遅れる | **取り除ける** | 3-①・3-② |

資料: 本計画 4 章の要因分解、当社への聞き取り

> **外部の原因（材料・エネルギー・賃金）は止められない。**止められるのは、上がった分を価格に乗せるのが遅れていることと、社内の手間（段取り・発注・月次の締め）である。

**図表 13**　基本方針（3 本の柱）

| # | 方針 | 中身 | 施策 |
|---|---|---|---|
| 1 | 価格を戻す | 上がった原価を積み上げて示し、主要 8 社に価格の改定をお願いする。小ロット品は受注の基準を作る | 1-①〜③ |
| 2 | 原価を下げる | 段取りの標準化・治具の内製・材料の発注のまとめ・不良の低減 | 2-①〜④ |
| 3 | 数字を早く見る | 進み具合はシステムで、損益は月次の締めを翌月 10 日に早めて、資金は毎月の資金繰り表で見る | 3-①・3-②・4-① |

資料: 当社作成

# 6.　やることは 9 件。全部に金額と期限と担当を付けた

**金額の出ていない行は載せていない。**効果が測れないものは、計画ではなく願望である。

## 6.1　売上・収益

**図表 14**　アクションプラン（売上・収益）

| No. | 施策内容 | 優先 | 責任者 | 開始 | 完了 | 1 期 | 2 期 | 3 期 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1-① | **主要 8 社への価格改定の申し入れ（原価積上げ資料を添えて。2027-04 納入分から）** | 高 | 代表 | 26/10 | 27/03 | 4,200 | 8,400 | 11,400 |
| 1-② | 新規 2 社の開拓（医療機器向け・既存設備で対応可） | 中 | 営業 | 26/11 | 28/03 | 0 | 2,000 | 3,900 |
| 1-③ | 小ロット品（月 10 個未満）の受注基準を作り、単価を +15% に | 中 | 代表 | 26/12 | 27/06 | 700 | 1,200 | 1,200 |
| 1-④ | **賃上げの分を、毎年 9 月の価格交渉で主要 8 社にお願いする（労務費転嫁指針。翌年 4 月の納入分から）** | 高 | 代表 | 27/09 | 継続 | 0 | 3,200 | 6,600 |

資料: 当社作成

## 6.2　原価・販管費

**図表 15**　アクションプラン（原価・販管費）

| No. | 施策内容 | 優先 | 責任者 | 開始 | 完了 | 1 期 | 2 期 | 3 期 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2-① | 上位 12 品目の段取り手順を標準化（現状 42 分 → 目標 34 分） | 高 | 製造部長 | 26/10 | 27/09 | 1,900 | 3,600 | 4,300 |
| 2-② | 次の治具 4 種の内製（2025 年 2 月の 4 種に続けて。外注 300 千円 → 内製 80 千円） | 中 | 製造部長 | 27/01 | 27/06 | 220 | 220 | 220 |
| 2-③ | 材料の発注をまとめる（月 2 回 → 週 1 回、ロット単価 ▲3%） | 中 | 生産管理 | 26/11 | 27/03 | 1,500 | 2,300 | 2,300 |
| 2-④ | 不良率の低減（1.8% → 1.2%）。検査工程で寸法を全数記録 | 中 | 製造部長 | 27/04 | 28/03 | 0 | 1,300 | 1,800 |

資料: 当社作成

## 6.3　経営全般

**図表 16**　アクションプラン（経営全般）

| No. | 施策内容 | 優先 | 責任者 | 開始 | 完了 | 1 期 | 2 期 | 3 期 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3-① | 受注・製造進捗管理システムの導入（別添の要件定義書に基づく） | 高 | 製造部長 | 26/10 | 27/03 | 1,980 | 1,980 | 3,480 |
| 3-② | 月次試算表を翌月 10 日までに締める（現在は 25 日前後） | 中 | 経理 | 26/10 | 26/12 | — | — | — |

資料: 当社作成

## 6.4　財務

**図表 17**　アクションプラン（財務）

| No. | 施策内容 | 優先 | 責任者 | 開始 | 完了 | 1 期 | 2 期 | 3 期 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4-① | **資金繰り表を毎月更新し、サンプル信用金庫に提出する** | 高 | 代表 | 26/10 | 継続 | — | — | — |

資料: 当社作成

### 6.5　価格改定の進め方

**図表 18**　申し入れの順番と目標

| 順 | 取引先 | 売上比 | 申入率 | 根拠にするもの | 時期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | A 社 | 18.2% | **+5.2%** | **企業物価指数と最低賃金（公表資料）** | 26/10 |
| 2 | B 社 | 11.4% | **+4.8%** | 同上＋加工賃の内訳 | 26/10 |
| 3 | C 社 | 8.7% | **+6.1%** | **5 年間据え置き。最も遅れている** | 26/11 |
| 4〜6 | D・E・F 社 | 14.1% | **+4.5%** | 同上 | 26/12 |
| 7〜8 | G・H 社 | 8.6% | **+3.8%** | 同上 | 27/01 |

資料: 当社作成

## 7.　3 か年で営業利益率を 4.9% から 5.3% に戻す

**図表 19**　損益計画（千円）

| | 第 32 期 実績 | 第 33 期 見込み | 第 34 期 計画 1 期 | 第 35 期 計画 2 期 | 第 36 期 計画 3 期 | 前提 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 776,000 | 790,000 | 806,000 | 825,200 | 844,600 | 1-① は 2027-04 から、1-④ は翌年 4 月から |
| 材料費 | — | 302,570 | 305,270 | 307,970 | 312,090 | 2-③ でロット単価 ▲3% |
| 労務費 | — | 124,267 | 128,729 | 133,528 | 138,495 | 一人当たり +3.6%/年（38 名） |
| 外注費 | — | 90,534 | 91,340 | 92,150 | 93,380 | 据え置き前提 |
| 経費 | — | 99,145 | 100,026 | 100,916 | 102,266 | — |
| 売上原価 | 602,176 | 616,516 | 625,365 | 634,564 | 646,231 | — |
| 売上総利益 | 173,824 | 173,484 | 180,635 | 190,636 | 198,369 | — |
| 売上総利益率 | 22.4% | 22.0% | 22.4% | 23.1% | 23.5% | — |
| 販管費 | 134,248 | 135,011 | 140,341 | 146,809 | 153,370 | 人件費 +3.6%/年・保守費・新規開拓 |
| **営業利益** | 39,576 | 38,473 | 40,294 | 43,827 | 44,999 | — |
| **営業利益率** | 5.1% | 4.9% | 5.0% | 5.3% | 5.3% | — |
| 営業外収益 | 13,538 | 14,442 | 17,775 | 17,775 | 17,775 | 第 33 期は経常利益率 6.25%（正本）になる額。以後は 12 か月計画の額 |

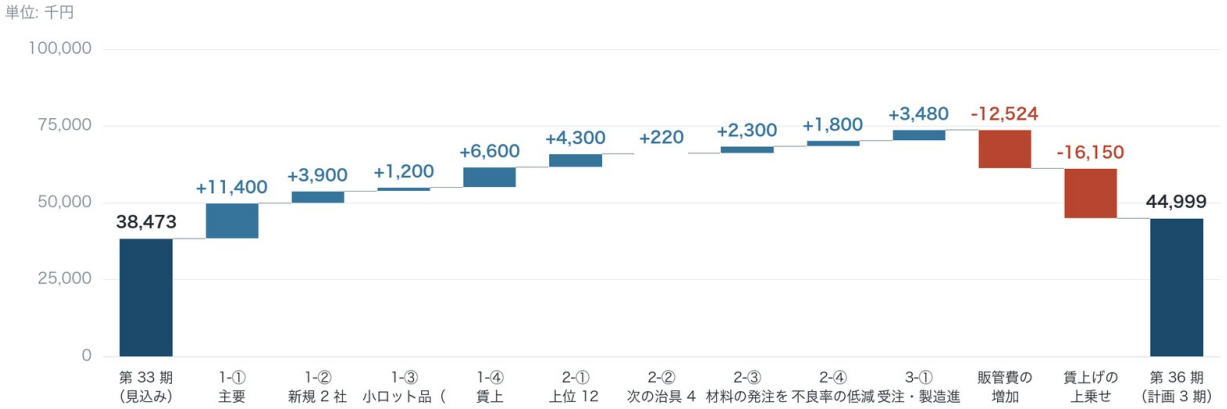
| | 第 32 期<br>実績 | 第 33 期<br>見込み | 第 34 期<br>計画 1 期 | 第 35 期<br>計画 2 期 | 第 36 期<br>計画 3 期 | 前提 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 支払利息（第 32 期は営業外費用） | 3,291 | 3,540 | 3,605 | 3,102 | 2,599 | 第 33 期は借入の一覧の契約どおり。以後は期首の借入金 × 1.31% |
| 経常利益 | 49,823 | 49,375 | 54,464 | 58,500 | 60,175 | 営業利益 ＋ 営業外収益 − 支払利息 |
| 当期純利益 | 34,711 | 34,563 | 38,125 | 40,950 | 42,123 | 法人税等は経常利益の 30%（第 32 期は決算書の値。特別損失 312・法人税等 14,800 を引いた） |

資料: 当社作成（アクションプランの効果を積み上げ）。実績は当社決算書、第 33 期は会社の正本の計画（今期の見込み）

第 34 期の数字は、『財務三表 12 か月計画』（第 34 期の基準の計画。施策を入れる前）に、下のアクションプランの効果を足したもの。人件費は一人当たり +3.6%/年で置き直し、基準の計画との差は下の積み上げの「賃上げの上乗せ」で別に引いている。

## 7.1　アクションプランと損益計画の突き合わせ

**図表 20**　第 33 期（見込み）から第 36 期までの営業利益の積み上げ




**1-① だけで 11,400 千円。施策の効果の合計 35,200 千円の 32.4%。**賃上げの上乗せ（製造の労務費の定期昇給を超える分と、管理・営業の人件費の増加）は施策と別の行で引いた。

資料: 当社作成（アクションプランの効果を積み上げ）

## 7.2　資金の実績と計画（キャッシュ・フロー）

**図表 21**　資金の実績と計画（千円）

| | 第 32 期 実績 | 第 33 期 見込み | 第 34 期 計画 | 第 35 期 計画 | 第 36 期 計画 |
|---|---|---|---|---|---|
| 期首の手元資金 | 213,600 | 263,010 | 242,400 | 236,052 | 231,798 |
| 営業による増減（営業 CF） | +41,900 | +38,890 | +58,972 | +61,066 | +62,193 |
| 　うち 当期純利益 ＋ 減価償却費 | — | +59,063 | +62,625 | +65,450 | +66,623 |
| 　うち 運転資金の増加・税の支払の時期など | — | -20,173 | -3,653 | -4,384 | -4,430 |
| 設備投資（投資 CF） | -31,490 | -89,600 | -26,900 | -26,900 | -26,900 |
| 借入（新規） | +60,000 | +57,100 | — | — | — |
| 借入の返済 | -21,000 | -27,000 | -38,420 | -38,420 | -38,420 |
| 期末の手元資金 | **263,010** | **242,400** | **236,052** | **231,798** | **228,671** |
| **月商の何か月分** | 4.07 か月 | 3.68 か月 | 3.51 か月 | 3.37 か月 | 3.25 か月 |

資料: 第 32 期は当社決算書、第 33 期は資金繰り表（第 33 期 下期）と上期の実績、第 34 期以降は損益計画と、借入の一覧（返済予定）・設備投資の予定から

第 33 期の設備投資は 10 月の 5 軸マシニングセンタ（62,700 千円）を含み、借入（新規）はその設備資金（サンプル銀行・L4）。第 32 期の借入は運転資金（サンプル銀行・L2）。

計画の期の営業 CF ＝ 当期純利益 ＋ 減価償却費 − 運転資金の増加（2.74 か月 × 月商の増加。月商＝年の売上 ÷ 12。財務三表 12 か月計画・会社の正本と同じ置き方）。

> **下限を月商 1.0 か月（65,833 千円）と決めた。**最も薄い 12 月末は 225,188 千円で、下限を 159,355 千円上回る。月ごとの見込みは、毎月の報告に資金繰り表（実績と見込み）を付けて出す。

## 7.3　貸借の計画

**図表 22**　貸借の主な科目の計画（各期末・千円）

| | 第 33 期末 見込み | 第 34 期末 計画 | 第 35 期末 計画 | 第 36 期末 計画 |
|---|---|---|---|---|
| 現金・預金 | 242,400 | 236,052 | 231,798 | 228,671 |
| 借入金 | 275,200 | 236,780 | 198,360 | 159,940 |
| 実質の借入金（借入金 − 現預金） | 32,800 | 728 | ▲33,438 | ▲68,731 |
| 純資産（配当をしない前提） | 485,656 | 523,781 | 564,731 | 606,854 |
| **EBITDA 有利子負債倍率** | 0.52 倍 | 0.01 倍 | 現預金の方が多い | 現預金の方が多い |

資料: 当社作成（借入金は『借入の一覧と返済予定』の約定の返済、現預金は上の資金の計画。倍率はロカベン④と同じ算式）

# 8.　金融機関への提出と保全の状況

**図表 23**　お願いすること

| # | 項目 | 内容 |
|---|---|---|
| 1 | 返済の条件 | **変更はお願いしない。**早期経営改善計画には金融支援（条件変更など）を含めない。約定どおりの返済を続ける |
| 2 | 計画の受け取り | 本計画をメイン金融機関に提出し、受取書をいただきたい（早期経営改善計画の手続き） |
| 3 | 設備資金 | 5 軸マシニングセンタ（62,700 千円）の設備資金 57,100 千円を、10 月にサンプル銀行から借り入れる予定（元金の返済は 2027 年 4 月から） |
| 4 | 運転資金 | 当座貸越（極度額 100,000 千円・利用 53,100 千円）と手形貸付（30,000 千円・6 か月ごとの書替）を続けていただきたい |
| 5 | 毎月の報告 | 毎月 15 日までに月次の報告（損益・資金繰り表・借入の状況・6 指標）をお出しする。内容へのご意見をいただきたい |

資料: 当社作成

**図表 24**　取引金融機関と保全の状況

| 金融機関 | 区分 | 担保・保証 | 借入（いまの残高） |
|---|---|---|---|
| サンプル信用金庫 本店営業部 | メイン | 第二工場の土地・建物に根抵当権（極度額 150,000 千円）。代表者の保証。L3 は信用保証協会の保証付き | 当座貸越 S1 53,100（極度額 100,000）・設備資金 L1 79,500・運転資金 L3 21,000 |
| サンプル銀行 横浜支店 | サブ | 担保なし。代表者の保証 | 手形貸付 S2 30,000・運転資金 L2 48,000。設備資金 L4 57,100 を 10 月に借りる予定 |

資料: 『借入の一覧と返済予定』（2026-10-31 現在）から、計画を作った 9 月末の残高（千円）を写した

## 9.　毎月、決めた 5 つの数字だけを見る

**図表 25**　モニタリングの項目と頻度

| 見る数字 | 誰が | いつ | 基準を外れたら |
|---|---|---|---|
| **価格改定の進捗（何社・何 % 通ったか）** | 代表 | 毎月 10 日 | **2 社遅れたら計画を作り直す** |
| 月次の営業利益 | 経理 | 毎月 10 日 | 2 か月続けて計画比 ▲10% で原因を究明 |
| 段取り時間（上位 12 品目の平均） | 製造部長 | 毎月末 | 3 か月動かなければ手順を見直す |
| 不良率 | 製造部長 | 毎月末 | 1.5% を超えたら工程を止めて原因を特定 |
| 月末の手元資金 | 代表 | 毎月末 | 下限を割る見込みで即報告 |

資料: 当社作成

**上の表を、毎月 15 日までにサンプル信用金庫へ提出する。**月次の報告には、損益（計画比・前年同月比）・資金繰り表・借入の状況・ロカベン 6 指標を載せる。伴走支援は、計画 0 期（第 33 期）の後の 3 年（第 34〜36 期）、認定経営革新等支援機関（顧問の税理士）と行う。

## 10.　論点と未決

> **決まっていないことを、決まっていないと書きます。**埋めてから出すと、決めた人が誰もいないまま進みます。

| # | 論点 | 選択肢 | 決める人 | 期限 |
|---|---|---|---|---|
| 1 | **A 社の価格改定が通らなかった場合** | ① 数量の見直しとセットで再交渉／② 他 7 社を先行させる／③ 計画を作り直す（営業利益率の目標を 4.9% に下げる） | 代表 | 2026-12 |
| 2 | 現場の増員をするか | 計画 2 期の増産は既存人員で届く見込み。計画 3 期は 1 名必要になる可能性がある | 製造部長 | 2027-09 |
| 3 | 5 軸マシニングセンタの立ち上げ | 10 月に導入する。稼働が遅れると、2027 年 4 月から始まる設備資金の返済だけが先に来る。マシニングセンタ 1 号機（2009 年に取得・償却済み。決算書の固定資産台帳）の扱いもあわせて決める | 製造部長 | 2027-03 |

# 11. 次にやること

| # | やること | 誰が | いつまでに |
|---|---|---|---|
| 1 | 認定支援機関（顧問の税理士）に計画案を確かめてもらう | 代表 | 2026-10-02 |
| 2 | 本計画をサンプル信用金庫に提出し、受取書をもらう | 代表 | 2026-10-07 |
| 3 | 原価積み上げ資料を作る（8 社分） | AI 活用担当 | 2026-10-09 |
| 4 | 月次のモニタリング様式を作る | AI 活用担当 | 2026-10-15 |
| 5 | A 社を訪ねて価格改定を申し入れる | 代表 | 2026-10-30 |