

サンプル

# 経営計画書

## 計画期間

自 平成 20年 1月  
至 平成 24年 12月

会社名 ABC株式会社

代表者名 〇山 ×雄

作成日 平成 21年 2月 5日  
MAS監査スタッフ

(C予算:経営改善計画)

# 全社経営目標

3333 ABC株式会社

## ◇経営理念・経営目標

最高品質の商品を提供し全国の消費者の生活をサポートする。

## ◇中期経営目標

平成××年までに以下の目標を達成する。

1. XXXXXの開設
2. XX地区販売を全体粗利のXX%の実現
3. 売上高 X億円、経常利益 X億円、自己資本比率 X%

## ◇当期経営目標

行動指針) 何事にも意欲的に取り組もう！

行動目標) CS (顧客満足) の徹底と標準化。

社員の意識の向上と販売体制の充実。

AAAとBBBの強化により、XXXの改善を図る。

数値目標)

	「平成XX年度目標」	「平成XX年度実績」
売上高	XXX百万円	XXX百万円
経常利益	XX百万円	X百万円
減価償却費	X百万円	X百万円

数値目標)

	「平成20年度目標」	「平成19年度実績」
売上高	529百万円	509百万円
経常利益	22百万円	20百万円
売上高経常利益率	4.17%	3.98%
総資本経常利益率	6.26%	5.87%
総資本利益率	3.91%	3.70%
自己資本比率	10.43%	6.91%

## 中期目標達成プロセス

3333 ABC株式会社

	20/12	21/12	22/12	23/12	24/12
売上・生産性	売上高 X X X X X 万円  経常利益 X X X 万円	売上高 X X X X X 万円  経常利益 X X X X 万円	売上高 X X X X X 万円  経常利益 X X X X X 万円	売上高 X X X X X 万円  経常利益 X X X X X 万円	売上高 X X X X X 万円  経常利益 X X X X X 万円
商品・市場	X X 代理店と契約	Web販売開始	主要商品 バージョンUP  仕入先の切替	K地区販売開始	T地区販売開始
組織・人	新規採用 0名 中途採用 0名 人員削減 2名 期末社員数 23名	新規採用 0名 中途採用 1名  期末社員数 24名	新規採用 0名 中途採用 0名  期末社員数 24名	新規採用 0名 中途採用 0名 人員削減 2名 期末社員数 22名	新規採用 2名 中途採用 0名  期末社員数 24名
その他	遊休資産（土地） 売却  Web販売の準備	社内LAN構築		遊休資産（土地） 売却 増資 X X X X 万円  業績旅行	業績旅行

## 月別行動計画

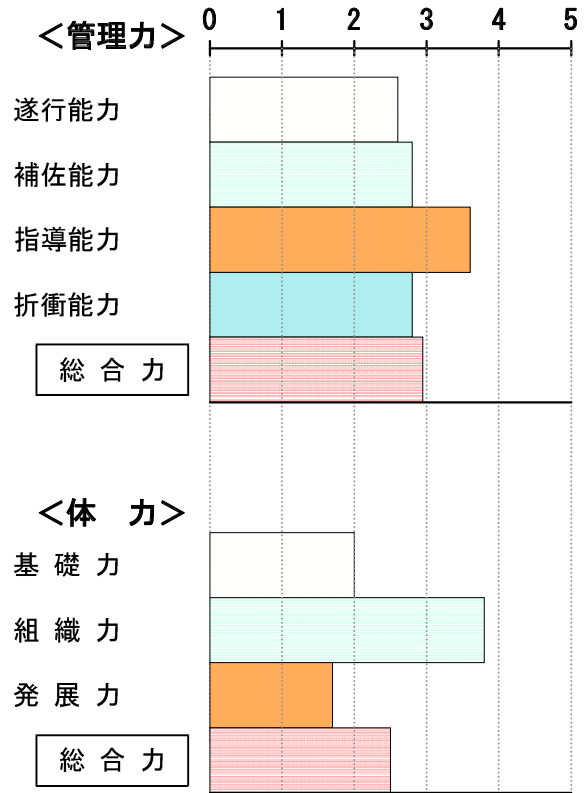
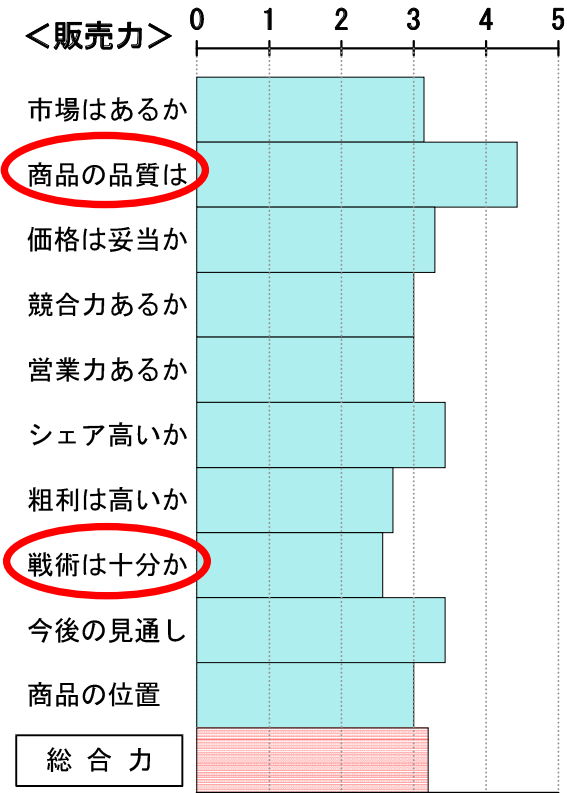
3333 ABC株式会社

(上期)

	全社行事	事業リストラ	業務リストラ	財務リストラ
20/01	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全社会議</li> <li>・ 新年会</li> <li>・ 販売員研修会</li> </ul>	××の〇〇化		
20/02	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 親睦会</li> </ul>		〇〇をする	
20/03	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全社会議</li> <li>・ 販売員研修会</li> </ul>		人件費 XXX万円/月の削減	
20/04	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 支店長会議</li> <li>・ 大掃除</li> </ul>			
20/05	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全社会議</li> </ul>			ZZZZ XXX万円
20/06	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 販売員研修会</li> </ul>	××にて〇〇	〇〇をする	

# 自社総合分析表

3333 ABC株式会社



- <強み>**
- ・ 最高品質の商品
  - ・ 明るい挨拶
  - ・ ○○の拡大
  - ・ 挑戦商品の充実

- <弱み>**
- ・ 組織力が弱い
  - ・ ××の過大
  - ・ 社員が高齢

## 販売力分析表

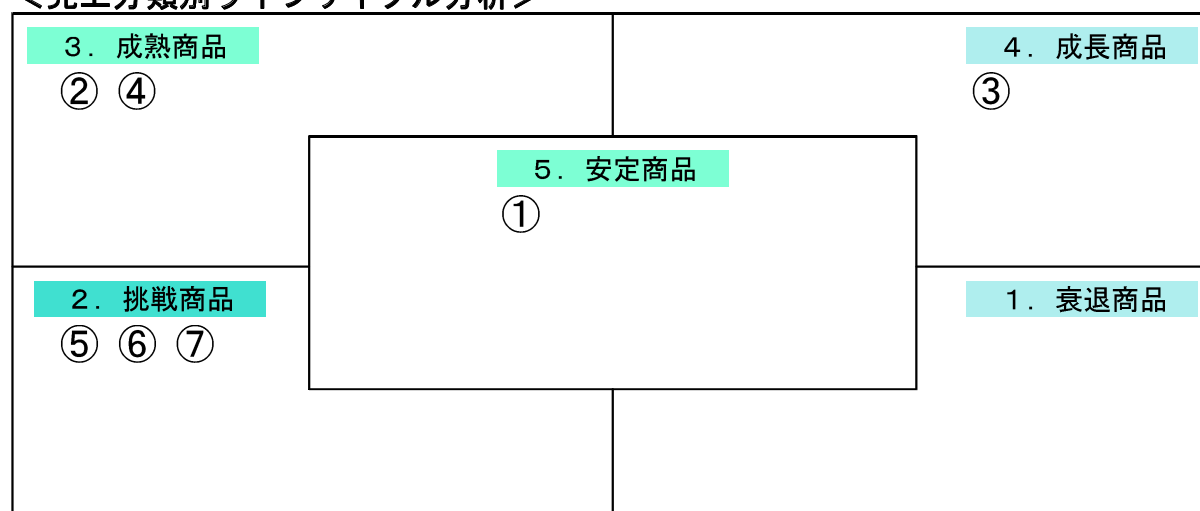
3333 ABC株式会社

### ＜売上分類別販売力分析＞

評価ランク (◎=5、○=4、-=3、△=2、×=1)

No	売上分類名	市場はあるか	商品の品質は	価格は妥当か	競争力はあるか	営業力はあるか	シェア高いか	粗利は高いか	戦術は十分か	今後の見通し	商品の位置	平均
1	A商品	-	◎	-	△	-	-	-	-	-	◎	3.30
2	B商品	-	◎	○	-	△	-	-	△	△	-	3.00
3	C商品	△	◎	-	△	-	△	△	△	△	○	2.70
4	D商品	△	◎	-	-	-	△	-	-	△	-	2.90
5	Web商品	◎	○	○	△	-	◎	-	○	◎	△	3.70
6	K商品	-	○	△	◎	-	○	△	-	◎	△	3.30
7	T商品	○	-	○	○	○	◎	-	×	◎	△	3.50
8												0.00
9												0.00
10												0.00
11												0.00
12												0.00
13												0.00
14												0.00
15												0.00
16												0.00
17												0.00
18												0.00
19												0.00
20												0.00
		3.14	4.43	3.29	3.00	3.00	3.43	2.71	2.57	3.43	3.00	3.20

### ＜売上分類別ライフサイクル分析＞



**(評価ランク)**

1	衰退商品	競争力や市場ニーズが低下し、売れなくなっている。
2	挑戦商品	原価回収が進んでいないが今後の可能性を秘めている。
3	成熟商品	そこそこ売れているが、市場が成熟し均衡状態である。
4	成長商品	コストもかかっているが競争力が強く売上が伸びている。
5	安定商品	原価回収が済み、売上が安定し利益への貢献が高い。

## 体力分析表

3333 ABC株式会社

### ＜基礎力＞

No	分析項目	評価	1	2	3	4	5
1	『挨拶』はきちんと行われているか？	2		☆			
2	『言葉遣い』、『身だしなみ』が整っているか？	1	☆				
3	『掃除』、『整理整頓』が毎日徹底されているか？	2		☆			
4	『お客様に対する対応』は十分に行き届いているか？	3			☆		
5	『原価意識』が浸透しているか？	1	☆				
6	『自己啓発』が行われているか？	2		☆			
7	『待遇』や『福利厚生』が充実しているか？	2		☆			
8	『必要な設備』が揃っているか？	3			☆		
9	『若手社員』は意欲的であるか？	2		☆			
10	『公・私』の混同はないか？	2		☆			
基礎力平均		2.00		★			

### ＜組織力＞

No	分析項目	評価	1	2	3	4	5
1	明確な『経営方針が立案』されているか？	4				☆	
2	経営方針を『社員が十分認識』しているか？	4				☆	
3	『報・連・相』が徹底して実行されているか？	5					☆
4	『権限の委譲』がなされているか？	5					☆
5	『社員教育』が計画的に実施されているか？	4				☆	
6	『起案・提案』がよくあがっているか？	4				☆	
7	『決定事項が厳守』されているか？	3			☆		
8	『社員の意見』が取り入れられているか？	4				☆	
9	『社員の参画』がなされているか？	2		☆			
10	『会議』の開催・運営が上手くいっているか？	3			☆		
組織力平均		3.80				★	

### ＜発展力＞

No	分析項目	評価	1	2	3	4	5
1	『技術革新』に敏感であるか？	1	☆				
2	『新市場』の研究をしているか？	2		☆			
3	『新商品』の研究をしているか？	2		☆			
4	『情報』を意欲的に求めているか？	2		☆			
5	『異業種交流』を行っているか？	1	☆				
6	『同業他社』を研究しているか？	2		☆			
7	『先行投資』に積極的であるか？	2		☆			
8	『経営陣が顧客訪問』をしているか？	2		☆			
9	『顧客の声』を戦略戦術に生かしているか？	2		☆			
10	『経営サイクル』が確立しているか？	1	☆				
発展力平均		1.70		★			

### ＜体力総平均＞

No	分析項目	評価	1	2	3	4	5
総合力		2.50			★		

## 管理力分析表

3333 ABC株式会社

### ＜遂行能力＞

No	分析項目	評価	1	2	3	4	5
1	『戦略的』なものの見方・思考ができていますか	2		☆			
2	『明確な部署目標』と『具体的戦術』を立てていますか	3			☆		
3	『目標達成状況』を常に把握していますか	4				☆	
4	状況の変化に応じ臨機応変に『常に先手』を打っていますか	1	☆				
5	最後まで『信念と執念』をもって部署をリードしていますか	3			☆		
遂行能力平均		2.60			★		

### ＜補佐能力＞

No	分析項目	評価	1	2	3	4	5
1	会社の方針・上司の指示を『まず第一』に考えられるか	2		☆			
2	会社の方針・考えを部下に『浸透』できていますか	3			☆		
3	会社の決定事項を『模範的に実践』していますか	1	☆				
4	上司・部下への『報告・連絡・相談』は適切にできていますか	4				☆	
5	全社的な『起案・提案』を行っているか	4				☆	
補佐能力平均		2.80			★		

### ＜指導能力＞

No	分析項目	評価	1	2	3	4	5
1	部下に『社会人・企業人』としての指導ができていますか	2		☆			
2	部下が育つ『目標設定・仕事の与え方』をしていますか	3			☆		
3	部署の『志気・チームワーク』を良好に保っていますか	4				☆	
4	『公平な評価』を行っていますか	4				☆	
5	部下の『能力開発・就業&健康』に気を配っていますか	5					☆
指導能力平均		3.60				★	

### ＜折衝能力＞

No	分析項目	評価	1	2	3	4	5
1	顧客との『トラブル解決』ができていますか	2		☆			
2	他部署との『協力関係』は上手くいっていますか	3			☆		
3	部署内の『調整機能』は適切か	4				☆	
4	目標達成のため『上司を動かす』ことができていますか	1	☆				
5	『社外の協力者』を持っているか	4				☆	
折衝能力平均		2.80			★		

### ＜管理力総平均＞

No	分析項目	評価	1	2	3	4	5
	総合力	2.95			★		





# 損 益 計 算 書

[5年計画]

Page. 1

3333 ABC株式会社 自 平成20年 1月 至 平成24年 1<sup>2</sup>月  
 C 経営改善計画 ① 目標売上高 681,379千円

科目名	前年実績		20/12		21/12		22/12		23/12		24/12	
	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比
売上高	509,100	100.0	529,100	100.0	529,100	100.0	560,000	100.0	623,990	100.0	681,379	100.0
期首商品棚卸高	40,000	7.9	40,000	7.6	41,549	7.9	41,549	7.4	43,706	7.0	48,401	7.1
期首製品棚卸高												
商品仕入	361,680	71.0	377,211	71.3	375,662	71.0	397,317	70.9	442,303	70.9	479,357	70.4
--												
期末商品棚卸高	40,000	7.9	41,549	7.9	41,549	7.9	43,706	7.8	48,401	7.8	52,558	7.7
期末製品棚卸高												
<売上原価>	361,680	71.0	375,662	71.0	375,662	71.0	395,160	70.6	437,608	70.1	475,200	69.7
<売上総利益>	147,420	29.0	153,438	29.0	153,438	29.0	164,840	29.4	186,382	29.9	206,179	30.3
役員報酬												
給与	70,017	13.8	73,217	13.8	73,217	13.8	73,217	13.1	67,217	10.8	67,217	9.9
賞与	17,283	3.4	18,070	3.4	18,070	3.4	18,070	3.2	16,589	2.7	16,589	2.4
退職金												
法定福利費	9,099	1.8	9,512	1.8	9,512	1.8	9,512	1.7	8,733	1.4	8,733	1.3
福利厚生費	1,407	0.3	1,470	0.3	1,470	0.3	1,470	0.3	1,349	0.2	1,349	0.2
<人件費計>	97,806	19.2	102,269	19.3	102,269	19.3	102,269	18.3	93,888	15.0	93,888	13.8
販売変動費												
広告費・販促費												
他の販売固定費												
接待交際費	1,680	0.3	1,680	0.3	1,680	0.3	1,680	0.3	1,680	0.3	1,680	0.2
保険料	300	0.1	300	0.1	300	0.1	300	0.1	300	0.0	300	0.0
地代家賃	14,680	2.9	14,680	2.8	14,680	2.8	14,680	2.6	14,680	2.4	14,680	2.2
賃借料	2,400	0.5	2,400	0.5	2,400	0.5	2,400	0.4	2,400	0.4	2,400	0.4
水道光熱費												
通信費												
旅費交通費												
事務用・消耗品費	560	0.1	560	0.1	560	0.1	560	0.1	560	0.1	560	0.1
修繕費												
租税公課	520	0.1	520	0.1	520	0.1	520	0.1	520	0.1	520	0.1
減価償却費	3,331	0.7	3,343	0.6	2,023	0.4	1,627	0.3	1,308	0.2	1,052	0.2
貸倒損・引当損												
教育研修・研究費												
販売管理費 1												
販売管理費 2												
販売管理費 3												
他販管費計	23,471	4.6	23,483	4.4	22,163	4.2	21,767	3.9	21,448	3.4	21,192	3.1
<販売費一般管理費計>	121,277	23.8	125,752	23.8	124,432	23.5	124,036	22.1	115,336	18.5	115,080	16.9
<営業利益>	26,143	5.1	27,686	5.2	29,006	5.5	40,804	7.3	71,046	11.4	91,099	13.4
受取利息配当金												
他営業外収益												
<営業外収益>												
支払利息割引料	5,889	1.2	5,613	1.1	5,272	1.0	4,536	0.8	3,803	0.6	3,109	0.5
繰延資産償却												
他営業外費用												
<営業外費用>	5,889	1.2	5,613	1.1	5,272	1.0	4,536	0.8	3,803	0.6	3,109	0.5
<経常利益>	20,254	4.0	22,073	4.2	23,734	4.5	36,268	6.5	67,243	10.8	87,990	12.9
特別利益												
固定資産売却益												
<特別利益>												
特別損失												
資産処分損	2,000	0.4										
業績配分賞与												
<特別損失>	2,000	0.4										
<税引前当期利益>	18,254	3.6	22,073	4.2	23,734	4.5	36,268	6.5	67,243	10.8	87,990	12.9
法人税等充当額	5,501	1.1	8,259	1.6	8,855	1.7	14,777	2.6	28,526	4.6	36,417	5.3
法人税等調整額												
<当期利益>	12,753	2.5	13,814	2.6	14,879	2.8	21,491	3.8	38,717	6.2	51,573	7.6
配当												
役員賞与												

② 目標利益 88,000千円

貸借対照表 / 構成比

自平成20年1月 至平成24年12月

① 予定現預金残高

科目名	前年実績		20/12		21/12		22/12		23/12		24/12	
	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比
当座資金	14,393	4.2	24,454	6.8	29,327	8.1	57,265	15.0	65,169	15.6	79,595	17.4
固定性預金												
受取手形	121,629	35.3	126,404	35.0	126,404	34.7	133,786	35.0	149,074	35.7	162,784	35.6
売掛金	80,919	23.5	84,091	23.3	84,091	23.1	81,315	21.3	90,607	21.7	98,940	21.6
有価証券												
当座資産計	216,941	62.9	234,949	65.1	239,822	65.9	272,366	71.3	304,850	73.0	341,319	74.6
---												
商品	40,000	11.6	41,549	11.5	41,549	11.4	43,706	11.4	48,401	11.6	52,558	11.5
棚卸資産計	40,000	11.6	41,549	11.5	41,549	11.4	43,706	11.4	48,401	11.6	52,558	11.5
繰延税金資産												
前払金												
未収金												
仮払税金												
仮払消費税												
短期貸付金												
他流動資産												
貸倒引当金												
<流動資産計>	256,941	74.5	276,498	76.6	281,371	77.3	316,072	82.8	353,251	84.6	393,877	86.1
建物												
建物付属設備												
機械装置												
車両運搬具	17,000	4.9	17,000	4.7	17,000	4.7	17,000	4.5	17,000	4.1	17,000	3.7
工具・器具・備品												
土地	65,000	18.9	65,000	18.0	65,000	17.9	50,000	13.1	50,000	12.0	50,000	10.9
建設仮勘定												
減価償却累計額	3,331	1.0	6,674	1.8	8,697	2.4	10,324	2.7	11,632	2.8	12,684	2.8
有形固定資産計	78,669	22.8	75,326	20.9	73,303	20.1	56,676	14.8	55,368	13.3	54,316	11.9
無形固定資産	2,000	0.6	2,000	0.6	2,000	0.5	2,000	0.5	2,000	0.5	2,000	0.4
長期貸付金												
関係会社貸付金												
関係会社株式												
他投資等												
長期繰延税金資産												
他固定資産	7,140	2.1	7,140	2.0	7,140	2.0	7,140	1.9	7,140	1.7	7,140	1.6
<固定資産計>	87,809	25.5	84,466	23.4	82,443	22.7	65,816	17.2	64,508	15.4	63,456	13.9
繰延資産												
【資産の部合計】	344,750	100.0	360,964	100.0	363,814	100.0	381,888	100.0	417,759	100.0	457,333	100.0
支払手形	37,721	10.9	39,344	10.9	39,182	10.8	41,441	10.9	46,133	11.0	49,998	10.9
買掛金	31,058	9.0	32,388	9.0	46,314	12.7	48,984	12.8	54,531	13.1	59,099	12.9
未払金												
短期借入金			3,000	0.8	4,000	1.1	3,000	0.8				
割引手形	20,000	5.8	20,781	5.8	20,781	5.7	21,994	5.8	24,508	5.9	26,762	5.9
前受金												
未払消費税	4,587	1.3	1,985	0.5	1,716	0.5	2,120	0.6	2,732	0.7	3,030	0.7
法人税等充当金	5,501	1.6	5,509	1.5	4,725	1.3	10,349	2.7	21,138	5.1	22,154	4.8
繰延税金負債												
他流動負債	55,993	16.2	55,993	15.5	55,993	15.4	55,993	14.7	55,993	13.4	55,993	12.2
<流動負債計>	154,860	44.9	159,000	44.0	172,711	47.5	183,881	48.2	205,035	49.1	217,036	47.5
長期借入金	166,067	48.2	164,327	45.5	138,587	38.1	114,000	29.9	90,000	21.5	66,000	14.4
関係会社借入金												
退職給与引当金												
社債												
長期繰延税金負債												
他固定負債												
<固定負債計>	166,067	48.2	164,327	45.5	138,587	38.1	114,000	29.9	90,000	21.5	66,000	14.4
【負債の部合計】	320,927	93.1	323,327	89.6	311,298	85.6	297,881	78.0	295,035	70.6	283,036	61.9
資本金	10,000	2.9	10,000	2.8	10,000	2.7	20,000	5.2	20,000	4.8	20,000	4.4
資本準備金												
剰余金等	13,823	4.0	27,637	7.7	42,516	11.7	64,007	16.8	102,724	24.6	154,297	33.7
評価換算・新株予約												
少数株主持分												
【純資産の部合計】	23,823	6.9	37,637	10.4	52,516	14.4	84,007	22.0	122,724	29.4	174,297	38.1
【負債純資産合計】	344,750	100.0	360,964	100.0	363,814	100.0	381,888	100.0	417,759	100.0	457,333	100.0

② 長期借入金残高

# キャッシュフロー計算書

3333

ABC株式会社  
C 経営改善計画

自 平成20年 1月 至 平成24年 12月

[5年計画]

【間接法】

法人 税抜  
単位：千円

科目名	前年実績	20/12	21/12	22/12	23/12	24/12
税引前当期利益	18,254	22,073	23,734	36,268	67,243	87,990
減価償却費	3,331	3,343	2,023	1,627	1,308	1,052
引当金等増加額	-7					
法人税等・役員賞与	3,570	10,853	9,908	8,749	17,125	35,103
* 売掛金増加(-)	4,919	3,172		-2,776	9,292	8,333
* 受取手形増加(-)	9,629	4,775		7,382	15,288	13,710
* 棚卸資産増加(-)		1,549		2,157	4,695	4,157
* 買掛金増加	1,058	1,330	13,926	2,670	5,547	4,568
* 支払手形増加	3,721	1,623	-162	2,259	4,692	3,865
* 割引手形増加		781		1,214	2,513	2,254
* その他流動増減額	8,337					
運転資金増減額計	-1,432	-5,762	13,764	-620	-16,523	-15,513
【営業キャッシュフロー】	16,576	8,801	29,613	28,526	34,903	38,426
固定性預金取崩						
資産売却	13,000			15,000		
固定性預金積立(-)						
資産取得(-)	5,250					
【投資キャッシュフロー】	7,750			15,000		
【フリーキャッシュフロー】	24,326	8,801	29,613	43,526	34,903	38,426
借入金	5,000	3,000	4,000	3,000		
他の財務等収入				10,000		
借入金返済(-)	27,333	1,740	28,740	28,587	27,000	24,000
他の財務等支出(-)						
配当金支払額(-)						
【財務キャッシュフロー】	-22,333	1,260	-24,740	-15,587	-27,000	-24,000
(当座資金の増減)	1,993	10,061	4,873	27,939	7,903	14,426
【当座資金残高】	14,393	24,454	29,327	57,265	65,169	79,595

【直接法】

科目名	前年実績	20/12	21/12	22/12	23/12	24/12
* 売上売掛入金	520,017	548,390	555,556	584,609	633,124	695,660
* 他の経常収入						
営業収入合計	520,017	548,390	555,556	584,609	633,124	695,660
* 仕入支払(-)	374,991	393,119	380,682	412,255	454,180	494,892
* 外注加工費支払(-)						
* 人件費支払(-)	97,885	102,343	102,343	102,343	93,955	93,955
* 一般経費支払(-)	21,106	21,106	21,106	21,106	21,106	21,106
* 支払利息割引料(-)	5,889	5,613	5,272	4,536	3,803	3,109
* 他経常支出等(-)						
営業支出合計(-)	499,871	522,181	509,403	540,240	572,044	615,062
法人税等・役員賞与(-)	3,570	17,408	16,540	15,843	25,177	44,172
【営業キャッシュフロー】	16,576	8,801	29,613	28,526	34,903	38,426
(経常収支比率)	103.29	101.63	105.63	105.13	105.83	105.85
固定性預金取崩						
資産売却	13,000			15,000		
固定性預金積立(-)						
資産取得(-)	5,250					
【投資キャッシュフロー】	7,750			15,000		
【フリーキャッシュフロー】	24,326	8,801	29,613	43,526	34,903	38,426
借入金	5,000	3,000	4,000	3,000		
他の財務等収入				10,000		
借入金返済(-)	27,333	1,740	28,740	28,587	27,000	24,000
他の財務等支出(-)						
配当金支払額(-)						
【財務キャッシュフロー】	-22,333	1,260	-24,740	-15,587	-27,000	-24,000
(当座資金の増減)	1,993	10,061	4,873	27,939	7,903	14,426
【当座資金残高】	14,393	24,454	29,327	57,265	65,169	79,595

## 借入明細表 借入種別

3333  
ABC株式会社

自 平成20年 1月 至 平成24年 12月

[5年計画]

Page. 1

C 経営改善計画

法人 税抜  
単位：千円

		前年実績	20/12	21/12	22/12	23/12	24/12
2140 短期借入金 運転資金① コスモス銀行	借入額		3,000				
	返済額			3,000			
	利息額		45	45			
	残高		3,000				
	利率		3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000
2140 短期借入金 運転資金② コスモス銀行	借入額			4,000			
	返済額				4,000		
	利息額			60	60		
	残高			4,000			
	利率		3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000
2140 短期借入金 運転資金③ コスモス銀行	借入額				3,000		
	返済額					3,000	
	利息額				45	45	
	残高				3,000		
	利率		3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000
2310 長期借入金 既存借入 コスモス銀行	借入額						
	返済額			24,000	24,000	24,000	24,000
	利息額		4,860	4,500	3,780	3,060	2,340
	残高	162,000	162,000	138,000	114,000	90,000	66,000
	利率		3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000
2310 長期借入金 車輛購入 タンポポ銀行	借入額						
	返済額		1,740	1,740	587		
	利息額		96	44	9		
	残高	4,067	2,327	587			
	利率		3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000
〈短期借入金計〉	借入額		3,000	4,000	3,000		
	返済額			3,000	4,000	3,000	
	利息額		45	105	105	45	
	残高		3,000	4,000	3,000		
	利率						
〈長期借入金計〉	借入額						
	返済額		1,740	25,740	24,587	24,000	24,000
	利息額		4,956	4,544	3,789	3,060	2,340
	残高	166,067	164,327	138,587	114,000	90,000	66,000
	利率						
〈関係会社借入金計〉	借入額						
	返済額						
	利息額						
	残高						
	利率						
〈総合計〉	借入額		3,000	4,000	3,000		
	返済額		1,740	28,740	28,587	27,000	24,000
	利息額		5,001	4,649	3,894	3,105	2,340
	残高	166,067	167,327	142,587	117,000	90,000	66,000
	利率						

MAP経営シミュレーションⅡ／中期計画

# 財務評価表

3333

ABC株式会社

C 経営改善計画

自 平成20年 1月 至 平成24年 12月

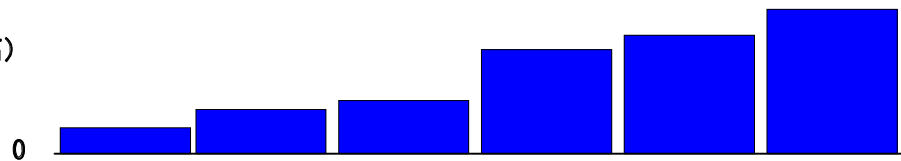
[5年計画]

法人

税抜

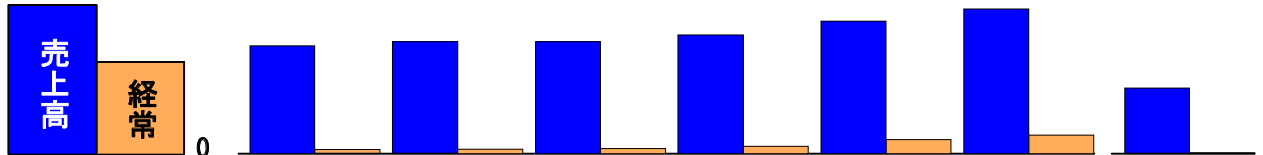
単位：千円

## ① キャッシュフロー (当座資金残高)



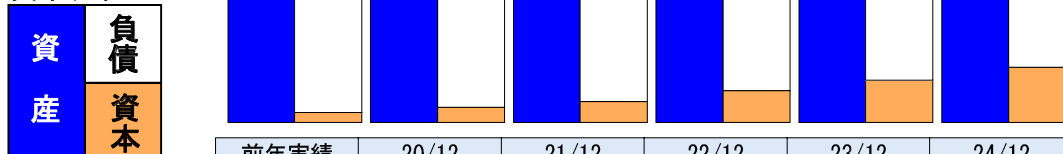
	前年実績	20/12	21/12	22/12	23/12	24/12
営業キャッシュフロー	16,576	8,801	29,613	28,526	34,903	38,426
(経常収支比率)	103.29	101.63	105.63	105.13	105.83	105.85
投資キャッシュフロー	7,750			15,000		
フリーキャッシュフロー	24,326	8,801	29,613	43,526	34,903	38,426
財務キャッシュフロー	-22,333	1,260	-24,740	-15,587	-27,000	-24,000
当座資金増減	1,993	10,061	4,873	27,939	7,903	14,426
当座資金残高	14,393	24,454	29,327	57,265	65,169	79,595
固定性預金						
現預金残高	14,393	24,454	29,327	57,265	65,169	79,595

## ② 売上&経常利益グラフ



	前年実績	20/12	21/12	22/12	23/12	24/12	他社比較
売上高	509,100	529,100	529,100	560,000	623,990	681,379	309,428
(前年UP率)		3.93		5.84	11.43	9.20	
(損益分岐売上高)	439,109	452,982	447,255	436,725	398,858	390,578	289,240
(経営安全率)	13.74	14.39	15.47	22.00	36.08	42.68	6.52
限界利益	147,420	153,438	153,438	164,840	186,382	206,179	95,759
(限界利益率)	28.96	29.00	29.00	29.44	29.87	30.26	30.95
固定費	127,166	131,365	129,704	128,572	119,139	118,189	89,520
経常利益	20,254	22,073	23,734	36,268	67,243	87,990	6,230
(売上高経常利益率)	3.98	4.17	4.49	6.48	10.78	12.91	2.01
(総資本経常利益率)	5.87	6.26	6.55	9.73	16.82	20.11	3.85
労働分配率	66.35	66.65	66.65	62.04	50.37	45.54	52.03
一人当りの売上高	22,134	22,045	22,045	23,333	25,999	28,390	21,945
一人当りの限界利益	6,409	6,393	6,393	6,868	7,765	8,590	6,791
一人当りの経常利益	880	919	988	1,511	2,801	3,666	441
期末社員数	23.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	14.10
一人当りの人件費	4,252	4,261	4,261	4,261	3,912	3,912	3,533
一株当りの当期利益(円)	63,765	69,070	74,395	53,727	96,792	128,932	

## ③ 自己資本グラフ



	前年実績	20/12	21/12	22/12	23/12	24/12	他社比較
当座比率	140.09	147.77	138.86	148.12	148.68	157.26	83.80
固定長期適合率	46.24	41.82	43.14	33.24	30.32	26.41	79.60
自己資本比率	6.91	10.43	14.43	22.00	29.38	38.11	28.00
借入金対月商倍率	3.91	3.79	3.23	2.51	1.73	1.16	2.70
棚卸資産残高日数	40.37	40.37	40.37	40.37	40.37	40.37	
売上債権残高日数	145.22	145.21	145.21	140.20	140.20	140.20	
仕入債務残高日数	69.41	69.41	83.07	83.07	83.07	83.07	
回収支払バランス	75.81	75.80	62.14	57.13	57.13	57.13	
一株当りの純資産(円)	119,115	188,185	262,580	210,017	306,810	435,742	
発行株式数	200	200	200	400	400	400	

※「他社比較」の数字は「小売業：黒字企業平均」の基 MAP経営シミュレーションⅡ/中期計画 準値です

# 信用リスク評価推移表

[5年計画]

Page. 1

3333

平成20年12月現在

ABC株式会社  
C 経営改善計画

法人 税抜  
単位：千円

	平成20年12月		平成21年12月		平成22年12月		平成23年12月		平成24年12月	
	判定	評価	判定	評価	判定	評価	判定	評価	判定	評価
信用評価	要注意	5	要注意	4	要注意	4	適正	3	適正	3

評価	配点	得点	得点	得点	得点	得点
定量評価	129	60	68	88	100	105
定性評価	71	37	38	43	46	46
合計	200	97	106	131	146	151

	定量評価	配点	結果値	得点	結果値	得点	結果値	得点	結果値	得点	結果値	得点
安全性項目	自己資本比率	10	10.4	0	14.4	0	22.0	3	29.4	5	38.1	7
	ギアリング比率	10	444.6	0	271.5	0	139.3	6	73.3	8	37.9	10
	流動比率	7	173.9	7	162.9	7	171.9	7	172.3	7	181.5	7
	経営安全率	7	14.4	5	15.5	7	21.9	7	36.1	7	42.8	7
収益性項目	売上高経常利益率	5	4.2	5	4.5	5	6.5	5	10.8	5	12.9	5
	総資本経常利益率	5	6.3	5	6.5	5	9.7	5	16.8	5	20.1	5
	収益フロー	5	4	5	5	5	6	5	7	5	8	5
成長性項目	売上高増加率	5	3.9	1	0.0	0	5.8	3	11.4	5	9.2	3
	経常利益増加率	5	9.0	1	7.5	1	52.8	5	85.4	5	30.9	5
	自己資本額	15	37,637	2	52,516	3	84,007	4	122,724	6	174,297	6
返済能力	債務償還年数	20	5.4	11	4.6	14	2.8	17	1.2	17	0.7	20
	インタレスト・カバレッジ・レシオ	15	4.9	12	5.5	15	9.0	15	18.7	15	29.3	15
	キャッシュフロー額	20	31,029	6	31,029	6	42,431	6	72,354	10	92,151	10
合計	129		60		68		88		100		105	

定性評価	配点	状態	得点	状態	得点	状態	得点	状態	得点	状態	得点
業暦	5	10年	3	11年	3	12年	3	13年	3	14年	3
市場動向	10	成長期	10	成長期	10	成長期	10	成長期	10	成長期	10
景気感応度	3	普通	1	普通	1	普通	1	普通	1	普通	1
市場規模	4	300億円以上	2	300億円以上	2	300億円以上	2	1,000億円以上	3	1,000億円以上	3
競合状態	7	競合穏やか	5	競合穏やか	5	競合穏やか	5	競合穏やか	5	競合穏やか	5
経営者・経営状態	10	良好	8	良好	8	優良	10	優良	10	優良	10
株主	5	非上場・安定	1	非上場・安定	1	非上場・安定	1	非上場・安定	1	非上場・安定	1
従業員のモラル	3	影響なし	1	影響なし	1	影響なし	1	影響なし	1	影響なし	1
営業基盤	10	やや劣る	2	やや劣る	2	相当基盤あり	5	相当基盤あり	5	相当基盤あり	5
競争力	7	やや劣る	2	普通	3	普通	3	高い	5	高い	5
シェア	7	普通	2	普通	2	普通	2	普通	2	普通	2
合計	71		37		38		43		46		46

評価	判定	スコア	ポイント一覧
適正	1	180以上	リスク無し
	2	160以上	ほとんどリスク無し
	3	140以上	リスク些少
要注意	4	100以上	リスクはあるが良好水準
	5	80以上	リスクはあるが平均水準
	6	50以上	リスクはやや高いが許容範囲
危険	7	40以上	リスク高く徹底管理
	8	30以上	警戒先
	9	20以上	停滞先
	10	20未満	事故先

※定量評価計算式

- ・自己資本比率  
 $\frac{\text{自己資本比率}}{\text{資本合計}}$
- ・ギアリング比率  
 $\frac{\text{借入金および社債}}{\text{資本合計}}$
- ・流動比率  
 $\frac{\text{流動資産合計}}{\text{流動負債合計}}$
- ・経営安全率  
 $\frac{\text{売上高合計} - \text{損益分岐点売上高}}{\text{売上高合計}}$
- ・売上高経常利益率  
 $\frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}}$

- ・総資本経常利益率  
 $\frac{\text{経常利益}}{\text{平均総資本}}$
- ・売上高増加率  
 $\frac{\text{売上高合計} - \text{前期売上高合計}}{\text{前期売上高合計}}$
- ・経常利益増加率  
 $\frac{\text{経常利益} - \text{前期経常利益}}{\text{前期経常利益}}$
- ・債務償還年数  
 $\frac{\text{借入金および社債}}{\text{営業利益} + \text{減価償却額}}$
- ・インタレスト・カバレッジ・レシオ  
 $\frac{\text{営業利益} + \text{受取利息} + \text{配当金}}{\text{支払利息} + \text{割引料}}$
- ・キャッシュフロー額  
 $\text{営業利益} + \text{減価償却額}$