



Chapter2

経営改善計画

平成年度

■フェーズⅠ 現状分析

1	現状分析の体系	1
2	実数分析	2
	(1) 3期比較貸借対照表	
	(2) 実態貸借対照表	
	(3) 3期比較変動損益計算書	
	(4) キャッシュフロー分析	
	(5) 損益分岐点分析	
	(6) 収支分岐点分析	
	(7) 目標利益別必要利上	
3	経営指標分析	9
	(1) 安全性分析	
	(2) 収益性分析	
	(3) 生産性分析	

■フェーズⅡ 経営改善計画

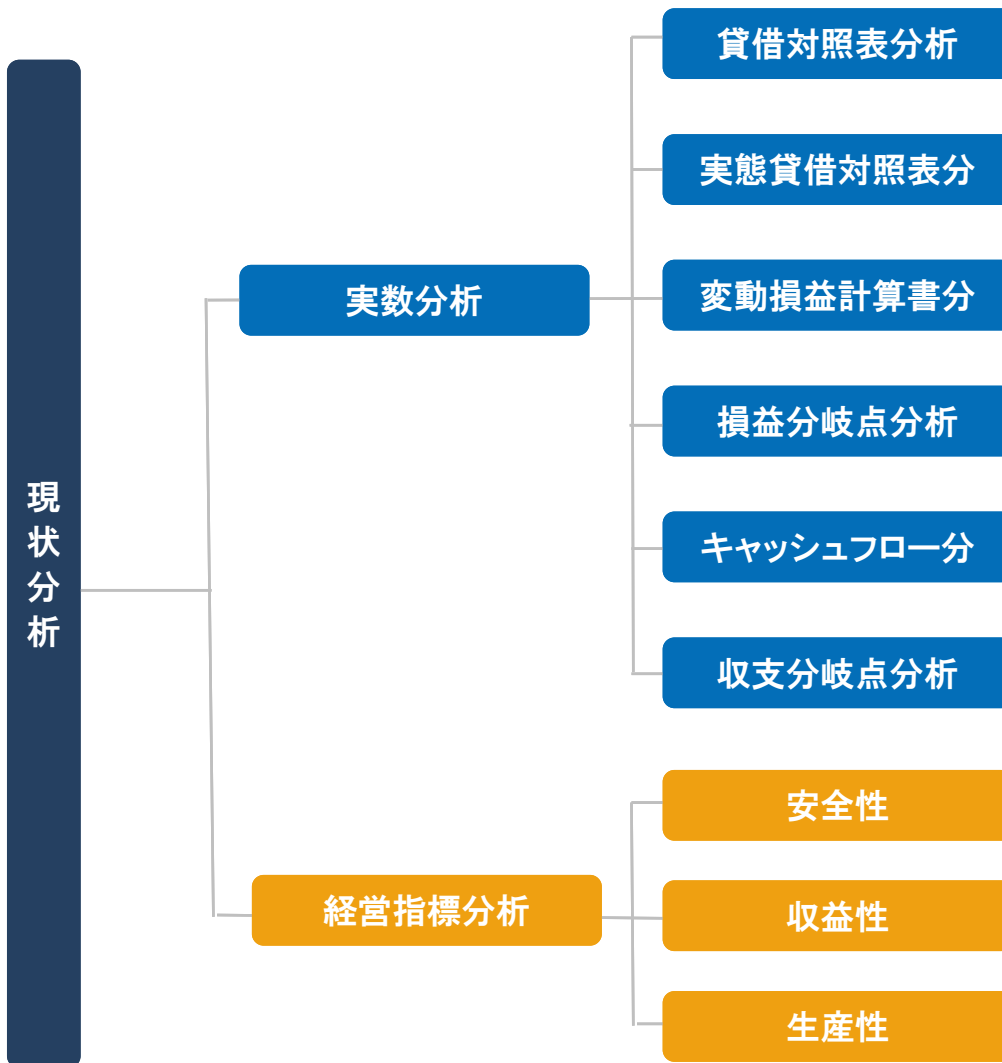
1	経営改善計画の体系	10
2	損益改善計画	11
	(1) 改善損益計算書	
	(2) 資産売却計画	
	(3) 人件費削減計画	
	(4) 経費削減計画	
	(5) 売上計画	
	(6) 変動費圧縮計画	
3	資金収支改善計画	17
	(1) 改善貸借対照表	
	(2) 改善キャッシュフロー計算書	
	(3) 在庫処分計画	
	(4) 売掛債権回収計画	
	(5) 仕入債務支払計画	
	(6) 借入金返済計画	
	(7) 借入金調達計画	
4	月次改善計画	23
	(1) 月次損益計画	
	(2) 月次貸借対照表計画	
	(3) 月次資金繰り計画	

■フェーズⅢ 予算実績確認レポート

1	予算実績確認レポートの体系	25
2	予算実績確認レポート	26
	(1) 損益の傾向	
	(2) 予算実績対比	
	(3) 利益の行方	
	(4) 差異分析	
	(5) 財務状況 予算実績対比	
	(6) 資金繰り 予算実績対比	
	(7) 活動評価	

1-1 フェーズⅠ 現状分析 現状分析の体系

■現状分析の体系



2-1 フェーズⅠ 現状分析

実数分析_3期比較貸借対照表分析

■3期比較貸借対照表分析

(単位:千円)

資産の部			
	22	23	24
【流動資産】	382,537	477,488	769,940
現金・預金	180,738	255,492	568,703
売掛債権	159,466	177,392	171,003
棚卸資産	257	188	236
貸付金	4,823	4,191	2,552
その他流動資産	37,253	40,224	27,446
貸倒引当金	0	0	0
【固定資産】	150,086	118,109	106,056
有形固定資産	1,695	1,294	15,338
無形固定資産	116,558	72,306	59,874
投資その他の資産	31,833	44,509	30,844
【繰延資産】	0	0	0
資産合計	532,623	595,597	875,996
負債の部			
	22	23	24
【流動負債】	97,489	112,687	206,039
買掛債務	41,034	46,459	93,811
短期借入金	40,800	50,796	19,992
未払法人税等	3,064	2,631	2,709
その他流動負債	12,591	12,802	89,527
【固定負債】	36,800	31,839	60,016
長期借入金	36,800	31,839	60,016
退職給付引当金	0	0	0
その他の固定負債	0	0	0
負債合計	134,289	144,526	266,055
純資産の部			
純資産合計	398,334	451,070	609,941
負債・純資産合計	532,623	595,597	875,996
割引手形	0	0	0

2-2

フェーズⅠ 現状分析 実数分析_実態貸借対照表分析

■実態貸借対照表分析

(単位:千円)

資産の部			
	24	修正	実際
【流動資産】	769,940	0	769,940
現金・預金	568,703		568,703
売掛債権	171,003		171,003
棚卸資産	236		236
貸付金	2,552		2,552
その他流動資産	27,446		27,446
貸倒引当金	0		0
【固定資産】	106,056	0	106,056
有形固定資産	15,338		15,338
無形固定資産	59,874		59,874
投資その他の資産	30,844		30,844
【繰延資産】	0	0	0
資産合計	875,996	0	875,996
負債の部			
	24	修正	実際
【流動負債】	206,039	0	206,039
買掛債務	93,811		93,811
短期借入金	19,992		19,992
未払法人税等	2,709		2,709
その他流動負債	89,527		89,527
【固定負債】	60,016	0	60,016
長期借入金	60,016		60,016
退職給付引当金	0		0
その他の固定負債	0		0
負債合計	266,055	0	266,055
純資産の部			
純資産合計	609,941		609,941
負債・純資産合計	875,996	0	875,996
割引手形	0		0

■資産評価額算定根拠

科目	算定根拠
売掛債権	
棚卸資産	
貸付金	
仮払金	
建物等	
土地	
投資等	

2-3

フェーズⅠ 現状分析

実数分析_3期比較変動損益計算書分析

■3期比較損益計算書分析

(単位:千円)

	22	23	24
従業員数			
売上高	600,723	571,061	726,003
商品仕入	199,299	210,199	217,176
材料費	0	0	0
外注費	0	0	0
その他変動費	0	0	0
変動費計	199,299	210,199	217,176
限界利益	401,424	360,862	508,827
人件費	164,168	152,809	162,902
役員報酬	0	0	0
給与手当	135,048	131,144	140,856
雑給	0	0	0
賞与	0	0	0
退職金	0	0	0
法定福利費	14,594	17,722	18,326
福利厚生費	363	265	598
賞与引当金繰入	6,672	0	0
その他人件費	7,491	3,677	3,121
旅費交通費	15,178	15,654	20,453
交際費	1,628	1,631	2,001
通信費	3,128	3,652	3,400
減価償却費	48,541	50,488	45,019
消耗品費	5,520	4,423	5,197
水道光熱費	849	811	802
リース料	657	631	914
車輛費	2,861	2,685	2,300
荷造運賃	4,882	2,877	3,566
委託費	10,300	15,211	16,019
修繕費	660	385	93
販売促進費	43,282	28,114	41,480
租税公課	138	206	374
保険料	1,222	1,062	1,127
地代家賃	11,489	11,145	13,802
支払手数料	1,251	1,103	1,216
図書研修費	132	80	1,115
貸倒引当金繰入	1,082	1,251	64
雑費	4,645	6,791	9,344
その他	740	869	720
固定費計	322,355	301,878	331,908
営業利益	79,070	58,984	176,919
営業外損益	-2,285	2,271	-260
経常利益	76,785	61,255	176,658
特別損益	51,127	-4,725	-39
税引前当期純利益	127,912	56,529	176,620
法人税等	3,785	3,793	3,500
当期純利益	124,128	52,736	173,120
配当金等 外部資金流出額	0	0	14,249

2-4

フェーズⅠ 現状分析

実数分析_キャッシュフロー計算書分析

■キャッシュフロー計算書分析

(単位:千円)

	23	24
I 営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前当期純利益	56,529	176,620
減価償却費	50,488	45,019
貸倒引当金の増加額	0	0
退職給付引当金の増加額	0	0
受取利息配当金	-190	-469
支払利息	1,864	1,448
売掛債権の増加(減少)額	-17,927	6,390
棚卸資産の増加(減少)額	69	-48
買掛債務の増加(減少)額	5,425	47,352
その他の流動資産の増加(減少)額	-2,971	12,778
その他の流動負債の増加(減少)額	211	76,725
小計	93,498	365,816
利息及び配当金の受取額	190	469
利息の支払額	-1,864	-1,448
法人税等の支払額	-4,226	-3,422
営業キャッシュ・フロー	87,599	361,415
II 投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の増加(減少)額	0	0
有形・無形固定資産の増加(減少)額	-5,835	-46,632
投資その他の資産の増加(減少)額	-14,737	12,083
貸付金の増加(減少)額	2,692	3,221
その他の増減額	0	0
投資キャッシュ・フロー	-17,880	-31,328
III 財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増加(減少)額	9,996	-30,804
長期借入金の増加(減少)額	-4,961	28,177
割引手形の増加(減少)額	0	0
社債の増加(減少)額	0	0
その他の固定負債の増加(減少)額	0	0
株式の発行による収入	0	0
配当金の支払額	0	-14,249
財務キャッシュ・フロー	5,035	-16,876
IV 現金及び現金同等物の増加額	74,754	313,211
V 現金及び現金同等物期首残高	180,738	255,492
VI 現金及び現金同等物期末残高	255,492	568,703

2-5

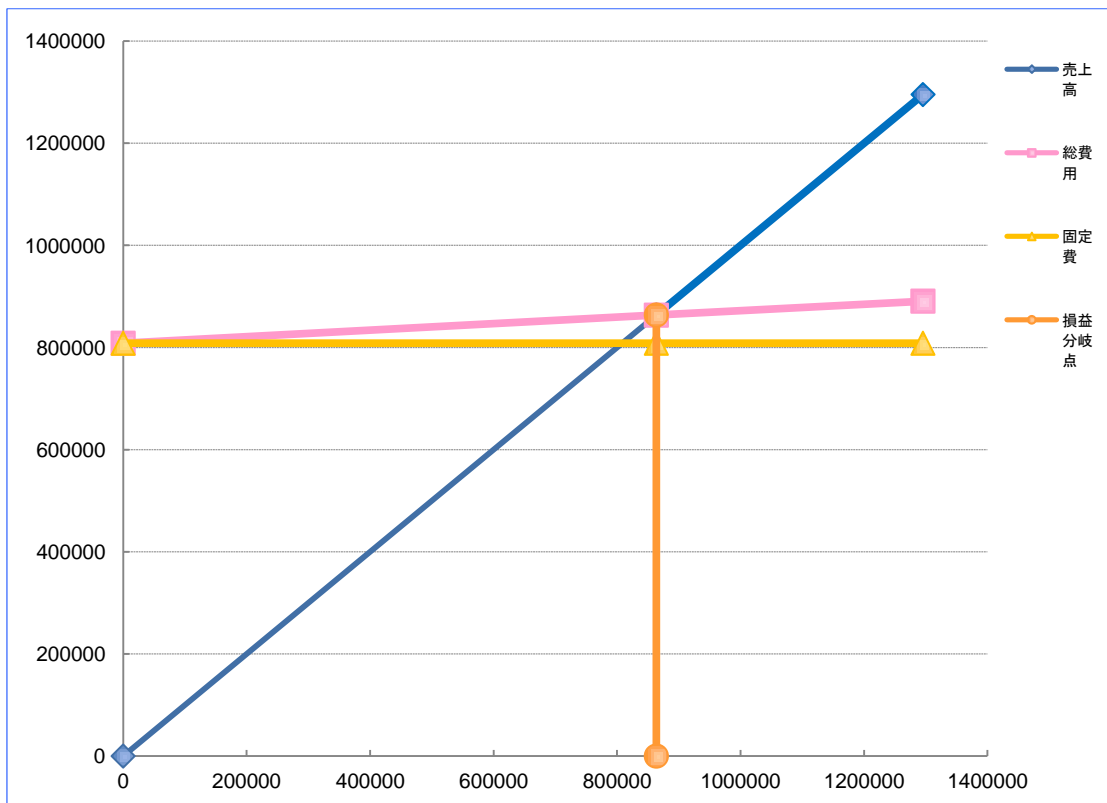
フェーズⅠ 現状分析

実数分析_損益分岐点分析

■ 算定用数値データ

(単位:千円/%)

1	売上高		726,003
2	変動費		217,176
	(変動比率)		29.9%
3	限界利益		508,827
	(限界利益率)		70.1%
4	固定費	a	331,908
5	営業外収益	b	1,388
6	営業外費用	c	1,649
7	(a-b+c)		332,169
8	経常利益		176,658
9	損益分岐点売上高		473,572
10	損益分岐点比率	(%)	65.2%
11	経営安全率	(%)	34.8%
12	経営余裕売上高	(千円)	252,431
13	必要利益(借入金返済-減価償却費)	(千円)	-15,019
14	不足利益(マイナスの場合不足)	(千円)	191,677



2-6

フェーズⅠ 現状分析

実数分析_収支分岐点分析

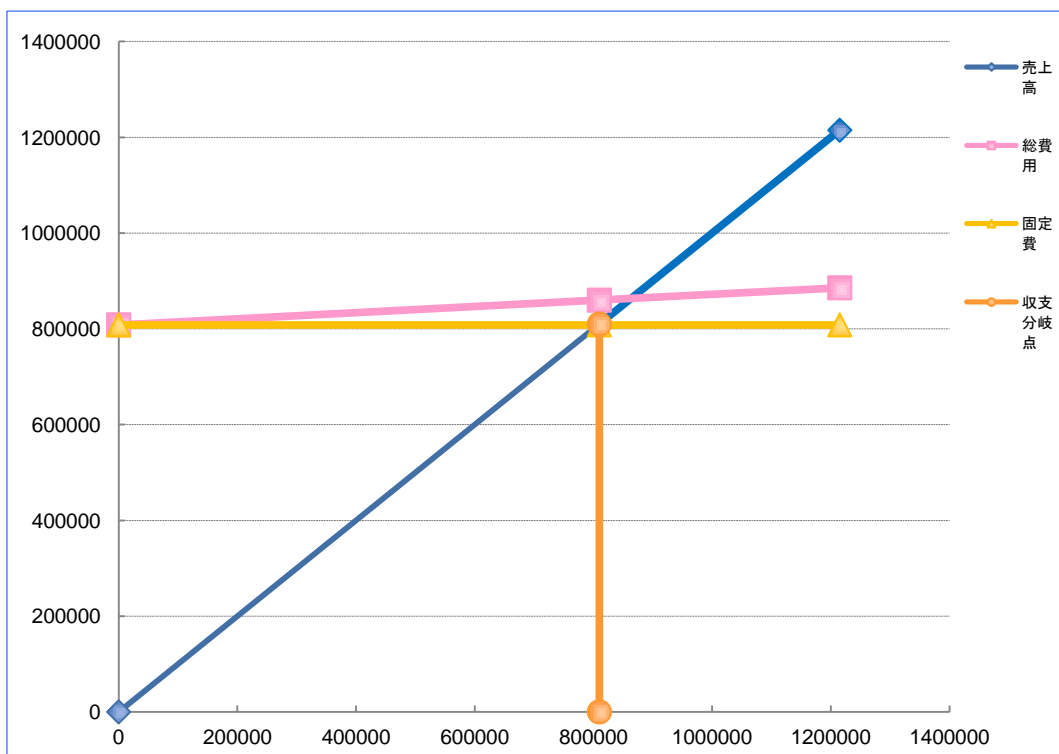
■ 算定用数値データ

(単位:千円/%)

1	売上高		726,003
2	変動費		217,176
	(変動比率)		29.9%
3	限界利益		508,827
	(限界利益率)		70.1%
4	固定費	a	331,908
5	営業外収益	b	1,388
6	営業外費用	c	1,649
7	(a-b+c)		332,169
8	経常利益		176,658
9	減価償却費		45,019
10	借入金元金返済		30,000
11	実効税率		40.0%
12	収支分岐点売上高		438,228
13	収支分岐点比率		60.4%
14	法人税等		3,500
15	必要資金	①	-11,519
16	不足資金(マイナスの場合不足)	(当期CF-①)	324,730

$$\text{収支分岐点} = \frac{\text{固定費} \times (1 - \text{実効税率}) + \text{借入金元金償還} - \text{減価償却費}}{\text{限界利益率} \times (1 - \text{実効税率})}$$

$$\text{必要資金} = \text{借入金元金返済} - \text{減価償却費} + \text{法人税等}$$



2-7 フェーズI 現状分析 実数分析_目標利益別必要売上

目標利益確保のための必要売上高

前期経常利益実績	→	目標利益	前期売上高
176,658		250,000千円	726,003

目標利益確保のための必要売上高は、以下の公式で計算します。

$$\frac{\text{前期固定費} + \text{目標利益}}{\text{前期限界利益率}} = \text{必要売上高}$$

前期固定費	+	目標利益	=	必要売上高
331,908		250,000		830,277
前期限界利益率				
70.1%				

目標利益確保のためには、今期より 104,274 千円の売上高の増加が必要です。

目標資金確保のための必要売上高

前期キャッシュフロー	→	目標資金	前期経常利益
313,211		200,000千円	176,658

目標資金確保のための必要売上高は、以下の公式で計算します。

$$\frac{\text{固定費} \times (1 - \text{実効税率}) + \text{借入金元金償還} - \text{減価償却費} + \text{目標資金}}{\text{前期限界利益率} \times (1 - \text{実効税率})} = \text{必要売上高}$$

固定費	×	1-実効税率	+	借入金元金償還	-	減価償却費	+	目標資金	=	必要売上高
331,908		99.6%		30,000		45,019		200,000		738,566
前期限界利益率										
70.1%										
×										
1-実効税率										
99.6%										

目標資金確保のためには、今期より 12,563 千円の売上高の増加が必要です。

3

フェーズⅠ 現状分析
経営の現況_経営指標分析

①安全性分析

(単位: %、千円、回)

経営指標		標準値	24	標準値対比
1	流動比率(%)	155.6%	373.7%	240.2%
2	当座比率(%)	105.9%	210.1%	198.4%
3	固定比率(%)	114.9%	17.4%	15.1%
4	固定長期適合率(%)	67.9%	15.8%	23.3%
5	自己資本比率(%)	37.6%	69.6%	185.2%

※標準値は中小企業基本実態調査

専門サービス業の平均値

②収益性分析

(単位: %、千円、倍、回)

経営指標		標準値	24	標準値対比
1	総資本経常利益率	3.7%	20.2%	546.5%
2	売上高営業利益率	2.7%	24.4%	899.2%
3	売上高経常利益率	2.8%	24.3%	869.0%
4	総資本回転率	1.3 回	0.8 回	63.3%
5	インテレスト・カバレッジ・レシオ	17.3 倍	122.5 倍	707.9%

※標準値は中小企業基本実態調査

専門サービス業の平均値

(注)インテレスト・カバレッジ・レシオは、(営業利益+受取利息配当金)÷支払利息割引料で計算します。

③生産性分析

(単位: %、千円)

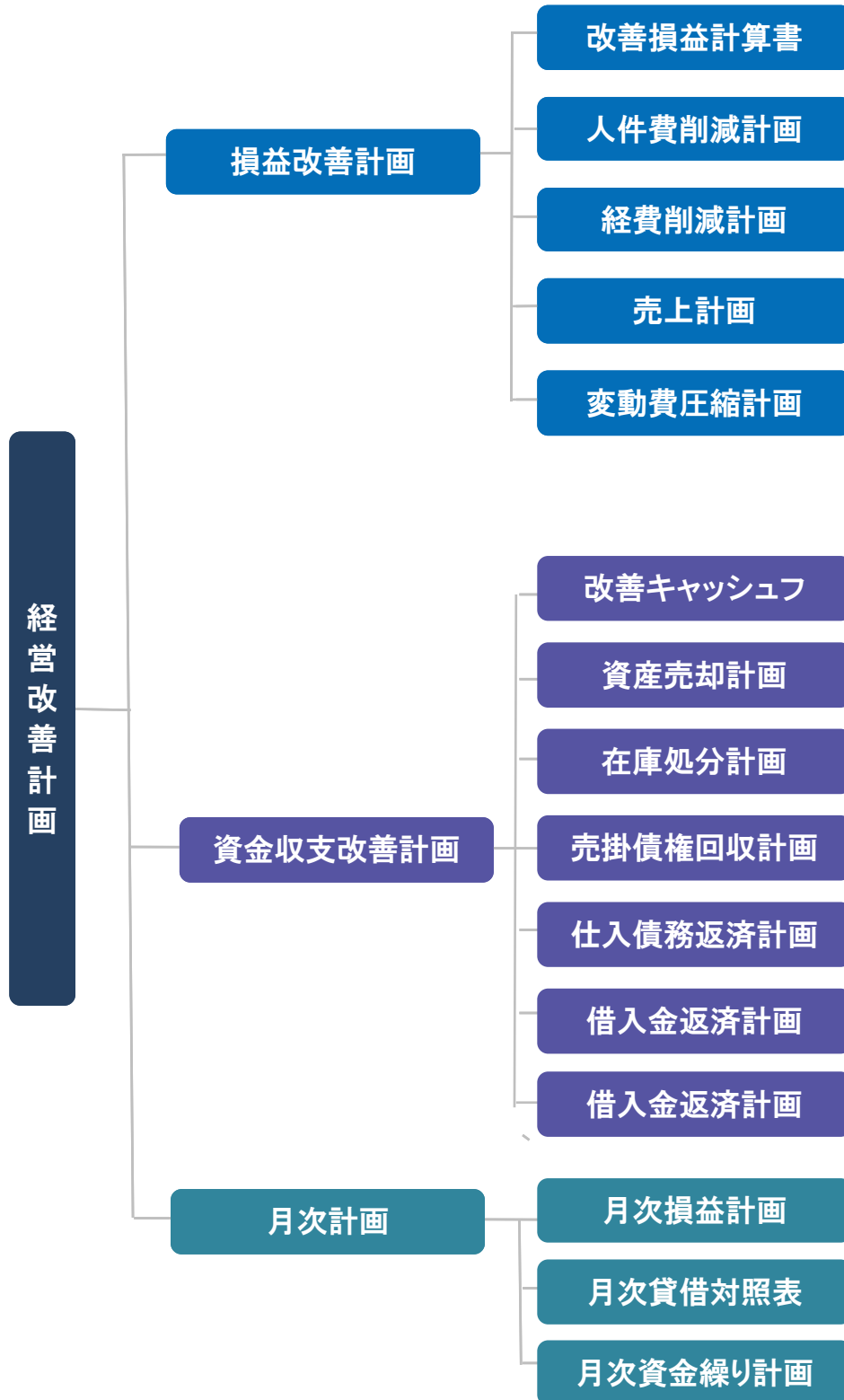
経営指標		標準値	24	標準値対比
1	限界利益率	46.4%	70.1%	151.0%
2	1人当たり売上高	24,850千円	#VALUE!	#VALUE!
3	1人当たり限界利益	11,530千円	#VALUE!	#VALUE!
4	一人当たり人件費	2,740千円	#VALUE!	#VALUE!
5	労働分配率	23.8%	32.0%	134.7%

※標準値は中小企業基本実態調査

専門サービス業の平均値

1

フェーズII 経営改善計画 経営改善対策の体系



2-1

フェーズII 経営改善計画
改善損益計算書

■改善損益計算書

(単位:千円)

項目	前期実績	1年目計画	2年目計画	3年目計画
売上高	726,003	0	0	0
変動費合計	217,176	0	0	0
限界利益	508,827	0	0	0
人件費	162,902	0	0	0
旅費交通費	20,453	0	0	0
通信費	3,400	0	0	0
減価償却費	45,019	0	0	0
水道光熱費	802	0	0	0
車両費	2,300	0	0	0
販売促進費	41,480	0	0	0
保険料	1,127	0	0	0
地代家賃	13,802	0	0	0
支払手数料	1,216	0	0	0
その他	9,344	0	0	0
その他固定費合計	30,064	0	0	0
固定費合計	331,908	0	0	0
営業利益	176,919	0	0	0
営業外収益	1,388			
営業外費用	1,649			
経常利益	176,658	0	0	0
特別利益	1,159			
特別損失	1,198			
税引前当期純利益	176,620	0	0	0
法人税等充当額	3,500			
当期純利益	173,120	0	0	0

2-3 フェーズII 経営改善計画 人件費削減計画

■人件費削減計画

(単位:千円)

項目	前期実績	削減額		
		1年目	2年目	3年目
労務費(原価)				
人数				
賃金手当	0			
賞与	0			
退職金	0			
法定福利費	0			
福利厚生費	0			
労務費合計	0	0	0	0
人件費(販管費)	162,902	0	0	0
人数				
役員報酬	0			
給与手当	140,856			
雑給	0			
賞与	0			
退職金	0			
法定福利費	18,326			
福利厚生費	598			
賞与引当金繰入	0			
その他人件費	3,121			
人件費(販管費)合計	162,902	0	0	0
人件費合計	162,902	0	0	0

2-4 フェーズII 経営改善計画 経費削減計画

■固定費削減計画

(単位:千円)

項目	前期実績	削減額		
		1年目	2年目	3年目
製造(工事)固定費				
旅費交通費	0			
運賃	0			
通信費	0			
水道光熱費	0			
動力費	0			
工場消耗品費	0			
リース料	0			
減価償却費	0			
修繕費	0			
保険料	0			
租税公課	0			
支払手数料	0			
雑費	0			
固定費合計(原価)	0	0	0	0
販売費・一般管理費の固定費				
旅費交通費	20,453			
交際費	2,001			
通信費	3,400			
減価償却費	45,019			
消耗品費	5,197			
水道光熱費	802			
リース料	914			
車両費	2,300			
荷造運賃	3,566			
委託費	16,019			
修繕費	93			
販売促進費	41,480			
租税公課	374			
保険料	1,127			
地代家賃	13,802			
支払手数料	1,216			
図書研修費	1,115			
貸倒引当金繰入	64			
雑費	9,344			
その他	720			
固定費合計(販管費)	169,007	0	0	0
固定費合計	169,007	0	0	0

2-6 フェーズII 経営改善計画 変動費圧縮計画

■変動費圧縮計画

科目	前期実績	削減額		
		1年目	2年目	3年目
商品仕入	726,003			
	726,003	0	0	0
材料費	0			
	0	0	0	0
外注費	0			
	0	0	0	0
その他	0			
	0	0	0	0
合計	726,003	0	0	0

3-1 フェーズII 経営改善計画 改善貸借対照表

■改善貸借対照表

(単位:千円)

項目	期首残高	1年目	2年目	3年目
現金・預金	568,703	80,008	80,008	80,008
売掛債権	171,003	0	0	0
棚卸資産	236	0	0	0
その他の流動資産	29,998			
【流動資産】	769,940	80,008	80,008	80,008
有形固定資産	15,338			
無形固定資産	59,874			
投資その他の資産	30,844			
【固定資産】	106,056	0	0	0
【繰延資産】	0			
【資産の部】	875,996	80,008	80,008	80,008
買掛債務	93,811	0	0	0
短期借入金	19,992	19,992	19,992	19,992
未払法人税等	2,709			
その他の流動負債	89,527			
【流動負債】	206,039	19,992	19,992	19,992
長期借入金	60,016	60,016	60,016	60,016
その他の固定負債	0			
【固定負債】	60,016	60,016	60,016	60,016
【負債の部】	266,055	80,008	80,008	80,008
【資本金】	285,935			
【資本剰余金】	80,000			
利益準備金	0			
その他の利益剰余金	245,006			
【利益剰余金】	245,006			
【株主資本】	609,941			
【純資産の部】	609,941			
【負債・純資産の部】	875,996	80,008	80,008	80,008

3-2 フェーズII 経営改善計画 改善キャッシュフロー計算書

■改善キャッシュフロー計算書

(単位:千円)

	前期実績	1年目計画	2年目計画	3年目計画
I 営業活動によるキャッシュ・フロー				
税引前当期純利益	176,620	0	0	0
減価償却費	45,019	0	0	0
貸倒引当金の増加額	0	0	0	0
退職給付引当金の増加額	0	0	0	0
受取利息配当金	-469	0	0	0
支払利息	1,448	0	0	0
売掛債権の増加(減少)額	6,390	203,000	0	0
棚卸資産の増加(減少)額	-48	0	0	0
買掛債務の増加(減少)額	47,352	-93,750	0	0
その他の流動資産の増加(減少)額	12,778	12,000	0	0
その他の流動負債の増加(減少)額	76,725	-24,085	0	0
小計	365,816	97,165	0	0
利息及び配当金の受取額	469	0	0	0
利息の支払額	-1,448	0	0	0
法人税等の支払額	-3,422	-2,709	0	0
営業キャッシュ・フロー	361,415	94,456	0	0
II 投資活動によるキャッシュ・フロー				
有価証券の増加(減少)額	0	75,288	0	0
有形・無形固定資産の増加(減少)額	-46,632	75,288	0	0
投資その他の資産の増加(減少)額	12,083	25,999	0	0
貸付金の増加(減少)額	3,221	7,334	0	0
その他の増減額	0			
投資キャッシュ・フロー	-31,328	183,908	0	0
III 財務活動によるキャッシュ・フロー				
短期借入金の増加(減少)額	-30,804	0	0	0
長期借入金の増加(減少)額	28,177	0	0	0
割引手形の増加(減少)額	0	0	0	0
社債の増加(減少)額	0	0	0	0
その他の固定負債の増加(減少)額	0	0	0	0
株式の発行による収入	0	-283,935	0	0
配当金の支払額	-14,249	0	0	0
財務キャッシュ・フロー	-16,876	-283,935	0	0
IV 現金及び現金同等物の増加額	313,211	-5,571	0	0
V 現金及び現金同等物期首残高	255,492	568,703	563,132	563,132
VI 現金及び現金同等物期末残高	568,703	563,132	563,132	563,132

3-3

フェーズII 経営改善計画

在庫処分・債権回収・仕入支払計画

■在庫処分

資産名	期末残高	処分額		
		1年目	2年目	3年目
合計				

■売掛債権回収計画

取引先	期末残高	回収額		
		1年目	2年目	3年目

■買掛金支払計画

取引先	期末残高	支払額		
		1年目	2年目	3年目

3-4

フェーズII 経営改善計画 借入金返済計画

■短期借入金

(単位:千円)

金融機関名	期末残高	現在の 約定返済額	返済額		
			1年目	2年目	3年目
合計	0	0	0	0	0

■長期借入金

(単位:千円)

金融機関名	期末残高	現在の 約定返済額	返済額		
			1年目	2年目	3年目
合計	0	0	0	0	0

3-5

フェーズII 経営改善計画 借入金調達計画

■短期借入金

(単位:千円)

金融機関名	借入予定額	金利	返済額		
			1年目	2年目	3年目
合計	0	0	0	0	0

■長期借入金

(単位:千円)

金融機関名	借入予定額	金利	返済額		
			1年目	2年目	3年目
合計	0	0	0	0	0

4-1 フェーズII 経営改善計画 月別損益計画

■ 1月～6月計画

(単位：千円)

項目	1月	2月	3月	4月	5月	6月	累計
売上高							0
変動費	0	0	0	0	0	0	0
限界利益	0	0	0	0	0	0	0
人件費	0	0	0	0	0	0	0
その他固定費	0	0	0	0	0	0	0
固定費合計	0	0	0	0	0	0	0
営業利益	0	0	0	0	0	0	0
営業外損益	0	0	0	0	0	0	0
経常利益	0	0	0	0	0	0	0
特別損益	0	0	0	0	0	0	0
税引前当期純利益	0	0	0	0	0	0	0
法人税等							0
当期純利益	0	0	0	0	0	0	0

■ 7月～12月計画

(単位：千円)

項目	7月	8月	9月	10月	11月	12月	累計
売上高							0
変動費	0	0	0	0	0	0	0
限界利益	0	0	0	0	0	0	0
人件費	0	0	0	0	0	0	0
その他固定費	0	0	0	0	0	0	0
固定費合計	0	0	0	0	0	0	0
営業外損益	0	0	0	0	0	0	0
経常利益	0	0	0	0	0	0	0
特別損益	0	0	0	0	0	0	0
税引前当期純利益	0	0	0	0	0	0	0
法人税等							0
当期純利益	0	0	0	0	0	0	0

4-2 フェーズII 経営改善計画 月別貸借対照表計画

■ 1月～6月計画

(単位:千円)

項目	期首残高	1月	2月	3月	4月	5月	6月
現金・預金	568,703	245,006	245,006	245,006	245,006	245,006	245,006
売掛債権	171,003	0	0	0	0	0	0
棚卸資産	236	0	0	0	0	0	0
その他の流動資産	29,998						
【流動資産】	769,940	245,006	245,006	245,006	245,006	245,006	245,006
有形固定資産	15,338						
無形固定資産	59,874						
投資その他の資産	30,844						
【固定資産】	106,056	0	0	0	0	0	0
【繰延資産】	0						
【資産の部】	875,996	245,006	245,006	245,006	245,006	245,006	245,006
買掛債務	93,811	0	0	0	0	0	0
短期借入金	19,992						
未来法人税等	2,709						
その他の流動負債	89,527						
【流動負債】	206,039	0	0	0	0	0	0
長期借入金	60,016						
その他の固定負債	0						
【固定負債】	60,016	0	0	0	0	0	0
【負債の部】	266,055	0	0	0	0	0	0
【資本金】	285,935						
[資本準備金]	80,000						
【資本剰余金】	80,000	0	0	0	0	0	0
[利益準備金]	0						
[その他利益剰余金]	245,006	245,006	245,006	245,006	245,006	245,006	245,006
【利益剰余金】	245,006	245,006	245,006	245,006	245,006	245,006	245,006
【その他】	0						
【純資産の部】	610,941	245,006	245,006	245,006	245,006	245,006	245,006
【負債・純資産の部】	876,996	245,006	245,006	245,006	245,006	245,006	245,006

■ 7月～12月計画

(単位:千円)

項目	前月残高	7月	8月	9月	10月	11月	12月
現金・預金	245,006	0	0	0	0	0	0
売掛債権	0	0	0	0	0	0	0
棚卸資産	0	0	0	0	0	0	0
その他の流動資産	0						
【流動資産】	245,006	0	0	0	0	0	0
有形固定資産	0						
無形固定資産	0						
投資その他の資産	0						
【固定資産】	0	0	0	0	0	0	0
【繰延資産】							
【資産の部】	245,006	0	0	0	0	0	0
買掛債務	0	0	0	0	0	0	0
短期借入金	0						
未来法人税等	0						
その他の流動負債	0						
【流動負債】	0	0	0	0	0	0	0
長期借入金	0						
その他の固定負債	0						
【固定負債】	0	0	0	0	0	0	0
【負債の部】	0	0	0	0	0	0	0
【資本金】	0						
[資本準備金]	0						
【資本剰余金】	0	0	0	0	0	0	0
[利益準備金]	0						
[その他利益剰余金]	245,006						
【利益剰余金】	245,006	0	0	0	0	0	0
【その他】	0						
【純資産の部】	245,006	0	0	0	0	0	0
【負債・純資産の部】	245,006	0	0	0	0	0	0

4-3

フェーズII 経営改善計画 月別資金繰り計画

■ 1月～6月計画

(単位:千円)

		1月	2月	3月	4月	5月	6月
経常収入	売掛回収						
	現金売上						
	その他収入						
	経常収入計	0	0	0	0	0	0
経常支出	現金仕入						
	買掛支払						
	経費支払						
	支払利息						
	法人税等						
	その他支出						
	経常支出計	0	0	0	0	0	0
経常収支		0	0	0	0	0	0
財務収入	借入金						
	資産売却						
	その他						
	財務収入計	0	0	0	0	0	0
財務支出	借入金返済						
	資産取得						
	その他						
	財務支出計	0	0	0	0	0	0
財務収支		0	0	0	0	0	0
前月繰越		245,006	245,006	245,006	245,006	245,006	245,006
翌月繰越		245,006	245,006	245,006	245,006	245,006	245,006

■ 7月～12月計画

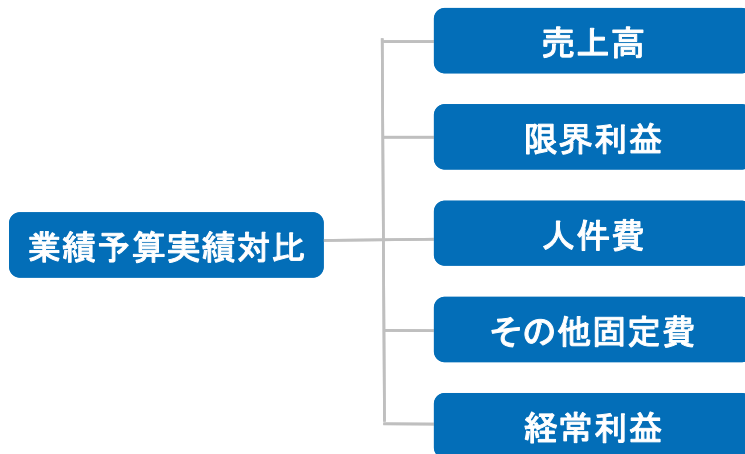
(単位:千円)

		7月	8月	9月	10月	11月	12月
経常収入	売掛回収						
	現金売上						
	その他収入						
	経常収入計	0	0	0	0	0	0
経常支出	現金仕入						
	買掛支払						
	経費支払						
	支払利息						
	法人税等						
	その他支出						
	経常支出計	0	0	0	0	0	0
経常収支		0	0	0	0	0	0
財務収入	借入金						
	資産売却						
	その他						
	財務収入計	0	0	0	0	0	0
財務支出	借入金返済						
	資産取得						
	その他						
	財務支出計	0	0	0	0	0	0
財務収支		0	0	0	0	0	0
前月繰越		245,006	245,006	245,006	245,006	245,006	245,006
翌月繰越		245,006	245,006	245,006	245,006	245,006	245,006

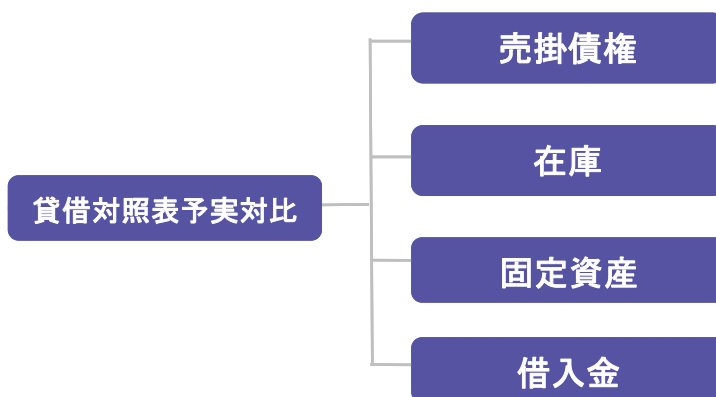
1

フェーズⅢ 予算実績確認レポート 予算実績確認レポートの体系

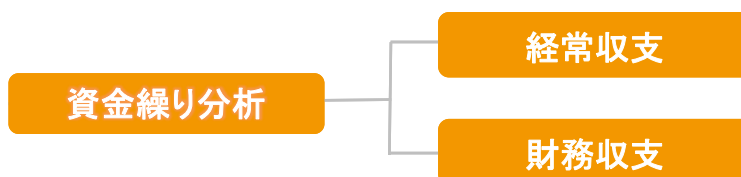
■業績の予算実績確認



■財務状況の予算実績確認



■資金繰り状況の予算実績確認



2-1

フェーズⅢ 予算実績確認レポート 損益の傾向

平成〇年〇月 までの売上高は、予算達成、 経常利益は、予算達成 です。

①売上高は、 予算通りです。

②変動費は、 予算通りです。

③限界利益は、 予算通りです。

④固定費は、 予算通りです。

人件費は、 予算通りです。

その他固定費は、 予算通りです。

⑤営業利益は、 予算通りです。

⑥営業外収益は、 予算通りです。

⑦営業外費用は、 予算通りです。

⑧経常利益は、 予算通りです。

(単位:千円)

科目	予算	実績	予算対比
売上高	0	0	0
変動費	0	0	0
限界利益	0		0
人件費	0	0	0
その他固定費	0	0	0
営業利益	0		0
営業外収益	0	0	0
営業外費用	0	0	0
経常利益	0	0	0

2-2 フェーズⅢ 予算実績確認レポート 業績 予算実績対比

■ 1月～3月 月別予算実績対比

(単位:千円、%)

科目	1月			2月			3月		
	予算	実績	予算比	予算	実績	予算比	予算	実績	予算比
売上高									
変動費									
限界利益									
人件費									
その他固定費									
固定費合計	0	0		0	0		0	0	
営業利益									
営業外損益									
経常利益									
特別損益									
税引前当期純利益									
法人税等									
当期純利益									

■ 4月～6月 月別予算実績対比

(単位:千円、%)

科目	4月			5月			6月		
	予算	実績	予算比	予算	実績	予算比	予算	実績	予算比
売上高									
変動費									
限界利益									
人件費									
その他固定費									
固定費合計	0	0		0	0		0	0	
営業利益									
営業外損益									
経常利益									
特別損益									
税引前当期純利益									
法人税等									
当期純利益									

2-3

フェーズⅢ 予算実績確認レポート 利益の行方

当月までの税引前当期純利益は、 **63,140千円** です。

①総資産は、 **131,898千円** 増加しています。

②流動資産は、 **107,652千円** 増加しています。

うち売掛債権は、 **3,338千円** 増加しています。

うち在庫は、 **千円** 変動ありません。

③固定資産は、 **24,234千円** 増加しています。

うち有形固定資産は、 **87千円** 減少しています。

うち投資その他の資産は、 **3,118千円** 減少しています。

④流動負債は、 **46,077千円** 減少しています。

うち買掛債務は、 **22,555千円** 増加しています。

うち短期借入金は、 **千円** 変動ありません。

⑤固定負債は、 **千円** 変動ありません。

うち長期借入金は、 **千円** 変動ありません。

⑥負債合計は、 **46,077千円** 減少しています。

(単位:千円)

科目	前期実績	当期実績	科目	前期実績	当期実績
流動資産			流動負債		
現金預金			買掛債務		
売掛債権			短期借入金		
棚卸資産			その他の流動負債		
その他の流動資産			固定負債		
固定資産			長期借入金		
有形固定資産			その他の固定負債		
無形固定資産			負債の部合計		
投資その他の資産			純資産の部		
繰延資産					
資産の部合計			負債・純資産合計		

2-4

フェーズⅢ 予算実績確認レポート 業績差異分析

■業績差異分析

科目		○月			差異の原因
		予算	実績	予算比	
売上高	月次				
	累計				
変動費	月次				
	累計				
限界利益	月次				
	累計				
人件費	月次				
	累計				
その他固定費	月次				
	累計				
営業利益	月次				
	累計				
営業外損益	月次				
	累計				
経常利益	月次				
	累計				

2-5 フェーズⅢ 予算実績確認レポート

財務状況 予算実績対比

■ 1月～3月 月別予算実績対比

(単位:千円)

項目	期首実績	1月			2月			3月		
		予算	実績	達成率	予算	実績	達成率	予算	実績	達成率
【現金／預金】	570,528			-			-			-
【売上債権】	171,003			-			-			-
【棚卸資産】	236			-			-			-
【他流動資産】	7,468			-			-			-
【流動資産】	749,235			-			-			-
【有形固定資産】	15,416			-			-			-
【無形固定資産】	59,346			-			-			-
【投資その他の資産】	31,372			-			-			-
【固定資産】	106,135			-			-			-
【繰延資産】	0			-			-			-
【資産の部】	855,369			-			-			-
【仕入債務】	93,811			-			-			-
【他流動負債】	75,885			-			-			-
【流動負債】	169,696			-			-			-
【固定負債】	60,016			-			-			-
【負債の部】	229,712			-			-			-
【純資産の部】	625,658			-			-			-
【負債・純資産の部】	855,369			-			-			-

■ 4月～6月 月別予算実績対比

(単位:千円)

項目	期首実績	4月			5月			6月		
		予算	実績	達成率	予算	実績	達成率	予算	実績	達成率
【現金／預金】	570,528			-			-			-
【売上債権】	171,003			-			-			-
【棚卸資産】	236			-			-			-
【他流動資産】	7,468			-			-			-
【流動資産】	749,235			-			-			-
【有形固定資産】	15,416			-			-			-
【無形固定資産】	59,346			-			-			-
【投資その他の資産】	31,372			-			-			-
【固定資産】	106,135			-			-			-
【繰延資産1】	0			-			-			-
【資産の部】	855,369			-			-			-
【仕入債務】	93,811			-			-			-
【他流動負債】	75,885			-			-			-
【流動負債】	169,696			-			-			-
【固定負債】	60,016			-			-			-
【負債の部】	229,712			-			-			-
【純資産の部】	625,658			-			-			-
【負債・純資産の部】	855,369			-			-			-

2-6 フェーズⅢ 予算実績確認レポート 資金繰り 予算実績対比

■ 1月～3月 月別予算実績対比

(単位:千円、%)

		1月			2月			3月			累計		
		予算	実績	達成率	予算	実績	達成率	予算	実績	達成率	予算	実績	達成率
経常 収入	売掛回収	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	現金売上	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	その他収入	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	経常収入計	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
経常 支出	現金仕入	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	買掛支払	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	経費支払	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	支払利息	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	法人税等	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	その他支出	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	経常支出計	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
経常収支		-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
財務 収入	借入金	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	資産売却	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	その他	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	財務収入計	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
財務 支出	借入金返済	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	資産取得	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	その他	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	財務支出計	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
財務収支		-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
前月繰越		-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
翌月繰越		-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

■ 4月～6月 月別予算実績対比

(単位:千円、%)

		4月			5月			6月			累計		
		予算	実績	達成率	予算	実績	達成率	予算	実績	達成率	予算	実績	達成率
経常 収入	売掛回収	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	現金売上	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	その他収入	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	経常収入計	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
経常 支出	現金仕入	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	買掛支払	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	経費支払	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	支払利息	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	法人税等	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	その他支出	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	経常支出計	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
経常収支		-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
財務 収入	借入金	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	資産売却	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	その他	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	財務収入計	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
財務 支出	借入金返済	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	資産取得	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	その他	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	財務支出計	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
財務収支		-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
前月繰越		-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
翌月繰越		-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

■活動(プロセス)評価

1. 資金繰り改善のための活動				
活動項目	目標指標	実績	達成・未達成理由	今後の方針

2. 業績改善のための活動				
活動項目	目標指標	実績	達成・未達成理由	今後の方針

02

貸借対照表分析

2-2 3期比較貸借対照表分析

(単位:千円)

資産の部				負債の部			
	22年度	23年度	24年度		22	23	24
【流動資産】	382,537	477,488	769,940	【流動負債】	97,489	112,687	206,039
現金・預金	180,738	255,492	568,703	支払手形			
受取手形				買掛金	41,034	46,459	93,811
売掛金	159,466	177,392	171,003	割引手形			
有価証券				短期借入金	40,800	50,796	19,992
棚卸資産	257	188	236	未払金	2,025	9,389	4,787
前払費用	2,368	1,933	1,904	未払費用	3,892	0	0
未収入金	5,601	8,737	5,545	未払法人税	3,064	2,631	2,709
貸付金	4,823	4,191	2,552	預り金	1,023	926	1,104
仮払金	259	600	0	仮受金	0	30	74,121
立替金	30,070	28,239	17,093	賞与引当金	2,000	0	0
その他流動資産	-1,046	716	2,905	その他流動負債	3,651	2,458	9,515
貸倒引当金							
【固定資産】	150,086	118,109	106,056	【固定負債】	36,800	31,839	60,016
有形固定資産	1,695	1,294	15,338	社債			
建物	0	0	3,703	長期借入金	36,800	31,839	60,016
建物附属設備				退職給付引当金			
構築物				その他の固定負債			
機械及び装置				負債合計	134,289	144,526	266,055
車両運搬具	20	205	0	純資産の部			
器具及び備品	1,675	1,089	714	I 株主資本	398,334	451,070	609,941
土地	0	0	11,000	【資本金】	285,935	285,935	285,935
減価償却累計額	0	0	-78	【資本剰余金】	80,000	80,000	80,000
その他有形固定資産				資本準備金	80,000	80,000	80,000
無形固定資産	116,558	72,306	59,874	その他の資本剰余金			
電話加入権	9	9	9	【利益剰余金】	33,399	86,135	245,006
その他無形固定資産	116,549	72,297	59,864	利益準備金			
投資その他の資産	31,833	44,509	30,844	その他の利益剰余金	33,399	86,135	245,006
投資有価証券	20,000	20,000	20,000	任意積立金			
出資金				繰越利益剰余金	33,399	86,135	245,006
保証金	3,082	7,882	5,999	【自己株式】	-1,000	-1,000	-1,000
長期貸付金	8,476	6,416	4,834	II 評価・換算差額等	0	0	0
長期前払費用	0	10,000	0	【その他有価証券評価差額】			
保険積立金				【繰延ヘッジ損益】			
その他投資等	275	212	11	【土地評価差額金】			
【繰延資産】	0	0	0	III 新株予約権			
繰延資産				純資産合計	398,334	451,070	609,941
資産合計	532,623	595,597	875,996	負債・純資産合計	532,623	595,597	875,996
割引手形							

03 損益計算書分析

3-2 3期比較変動損益計算書分析

(単位:千円)

		22		23		24	
従業員数			構成比		構成比		構成比
売上高		600,723	100.0%	571,061	100.0%	726,003	100.0%
変動費	商品仕入	199,299	33.2%	210,199	36.8%	217,176	29.9%
	材料費	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	外注費	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	その他変動費	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	変動費計	199,299	33.2%	210,199	36.8%	217,176	29.9%
限界利益		401,424	66.8%	360,862	63.2%	508,827	70.1%
固定費	人件費	164,168	27.3%	152,809	26.8%	162,902	22.4%
	役員報酬	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	給与手当	135,048	22.5%	131,144	23.0%	140,856	19.4%
	雑給	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	賞与	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	退職金	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	法定福利費	14,594	2.4%	17,722	3.1%	18,326	2.5%
	福利厚生費	363	0.1%	265	0.0%	598	0.1%
	賞与引当金繰入	6,672	1.1%	0	0.0%	0	0.0%
	その他人件費	7,491	1.2%	3,677	0.6%	3,121	0.4%
	旅費交通費	15,178	2.5%	15,654	2.7%	20,453	2.8%
	交際費	1,628	0.3%	1,631	0.3%	2,001	0.3%
	通信費	3,128	0.5%	3,652	0.6%	3,400	0.5%
	減価償却費	48,541	8.1%	50,488	8.8%	45,019	6.2%
	消耗品費	5,520	0.9%	4,423	0.8%	5,197	0.7%
	水道光熱費	849	0.1%	811	0.1%	802	0.1%
	リース料	657	0.1%	631	0.1%	914	0.1%
	車輛費	2,861	0.5%	2,685	0.5%	2,300	0.3%
	荷造運賃	4,882	0.8%	2,877	0.5%	3,566	0.5%
	委託費	10,300	1.7%	15,211	2.7%	16,019	2.2%
	修繕費	660	0.1%	385	0.1%	93	0.0%
	販売促進費	43,282	7.2%	28,114	4.9%	41,480	5.7%
	租税公課	138	0.0%	206	0.0%	374	0.1%
	保険料	1,222	0.2%	1,062	0.2%	1,127	0.2%
	地代家賃	11,489	1.9%	11,145	2.0%	13,802	1.9%
	支払手数料	1,251	0.2%	1,103	0.2%	1,216	0.2%
	図書研修費	132	0.0%	80	0.0%	1,115	0.2%
	貸倒引当金繰入	1,082	0.2%	1,251	0.2%	64	0.0%
	雑費	4,645	0.8%	6,791	1.2%	9,344	1.3%
	その他	740	0.1%	869	0.2%	720	0.1%
	固定費計	322,355	53.7%	301,878	52.9%	331,908	45.7%
営業利益		79,070	13.2%	58,984	10.3%	176,919	24.4%
営業外収益		648	0.1%	4,198	0.7%	1,388	0.2%
営業外費用		2,933	0.5%	1,927	0.3%	1,649	0.2%
経常利益		76,785	12.8%	61,255	10.7%	176,658	24.3%
特別利益		61,592	10.3%	1,046	0.2%	1,159	0.2%
特別損失		10,465	1.7%	5,771	1.0%	1,198	0.2%
税引前当期純利益		127,912	21.3%	56,529	9.9%	176,620	24.3%
法人税・住民税及び事業税		3,785	0.6%	3,793	0.7%	3,500	0.5%
当期純利益		124,128	20.7%	52,736	9.2%	173,120	23.8%
配当金等 外部資金流出額						14,249	

04 キャッシュフロー計算書分析

4-2 2期比較キャッシュフロー計算書分析

(単位:千円)

	23	24
I 営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前当期純利益	56,529	176,620
減価償却費	50,488	45,019
貸倒引当金の増加額	0	0
退職給付引当金の増加額	0	0
受取利息配当金	-190	-469
支払利息	1,864	1,448
売掛債権の増加(減少)額	-17,927	6,390
棚卸資産の増加(減少)額	69	-48
買掛債務の増加(減少)額	5,425	47,352
その他の流動資産の増加(減少)額	-2,971	12,778
その他の流動負債の増加(減少)額	211	76,725
小計	93,498	365,816
利息及び配当金の受取額	190	469
利息の支払額	-1,864	-1,448
法人税等の支払額	-4,226	-3,422
営業キャッシュ・フロー	87,599	361,415
II 投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の増加(減少)額	0	0
有形・無形固定資産の増加(減少)額	-5,835	-46,632
投資その他の資産の増加(減少)額	-14,737	12,083
貸付金の増加(減少)額	2,692	3,221
その他の増減額	0	0
投資キャッシュ・フロー	-17,880	-31,328
III 財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増加(減少)額	9,996	-30,804
長期借入金の増加(減少)額	-4,961	28,177
割引手形の増加(減少)額	0	0
社債の増加(減少)額	0	0
その他の固定負債の増加(減少)額	0	0
株式の発行による収入	0	0
配当金の支払額	0	-14,249
財務キャッシュ・フロー	5,035	-16,876
IV 現金及び現金同等物の増加額	74,754	313,211
V 現金及び現金同等物期首残高	180,738	255,492
VI 現金及び現金同等物期末残高	255,492	568,703

製造原価報告書

(単位：千円)

	22		23		24	
	変動費	固定費	変動費	固定費	変動費	固定費
材 料	0	0	0	0	0	0
期首材料棚卸高						
当期仕入高						
期末棚卸高						
労務費	0	0	0	0	0	0
賃金手当						
賞与						
退職金						
法定福利費						
福利厚生費						
製造経費	0	0	0	0	0	0
外注加工費						
旅費交通費						
運賃						
通信費						
水道光熱費						
動力費						
工場消耗品費						
リース料						
減価償却費						
修繕費						
保険料						
雑費						
当期総製造費用	0	0	0	0	0	0
期首仕掛品棚卸高						
合計	0	0	0	0	0	0
期末仕掛品棚卸高						
当期総製造原価	0	0	0	0	0	0

完成工事原価報告書

(単位：千円)

	22		23		24	
	変動費	固定費	変動費	固定費	変動費	固定費
材料費	0	0	0	0	0	0
期首材料棚卸高						
当期仕入高						
期末棚卸高						
労務費	0	0	0	0	0	0
賃金手当						
賞与						
退職金						
法定福利費						
福利厚生費						
外注加工費	0	0	0	0	0	0
外注加工費						
経費	0	0	0	0	0	0
旅費交通費						
通信費						
水道光熱費						
動力費						
リース料						
租税公課						
減価償却費						
修繕費						
保険料						
支払手数料						
雑費						
合計金額	0	0	0	0	0	0

人件費実績(販売費・一般管理費)

(単位: 人、千円)

	22	23	24	内 容
従業員数				
役員報酬				
給与手当	135,048	131,144	140,856	
雑 給				
賞 与				
退職金				
法定福利費	14,594	17,722	18,326	
福利厚生費	363	265	598	
賞与引当金繰入	6,672	0	0	
その他人件費	7,491	3,677	3,121	
人件費合計	164,168	152,809	162,902	

販売費・一般管理費及び営業外損益実績

(単位：千円)

		22	23	24	備考
販売費 及び 一般 管理 費	旅費交通費	15,178	15,654	20,453	
	交際費	1,628	1,631	2,001	
	通信費	3,128	3,652	3,400	
	減価償却費	48,541	50,488	45,019	
	消耗品費	5,520	4,423	5,197	
	水道光熱費	849	811	802	
	リース料	657	631	914	
	車輛費	2,861	2,685	2,300	
	荷造運賃	4,882	2,877	3,566	
	委託費	10,300	15,211	16,019	
	修繕費	660	385	93	
	販売促進費	43,282	28,114	41,480	
	租税公課	138	206	374	
	保険料	1,222	1,062	1,127	
	地代家賃	11,489	11,145	13,802	
	支払手数料	1,251	1,103	1,216	
	図書研修費	132	80	1,115	
	貸倒引当金繰入	1,082	1,251	64	
	雑費	4,645	6,791	9,344	
その他	740	869	720		
販管費合計		158,186	149,070	169,007	
営業 外	収益				
	受取利息等	578	190	469	
	雑収入等	70	4,008	919	
	小計	648	4,198	1,388	
	費用				
支払利息	2,833	1,864	1,448		
雑損失等	99	63	200		
小計	2,933	1,927	1,649		
営業外合計		-2,285	2,271	-260	