

TKCより許諾を得て掲載

経営改善計画書

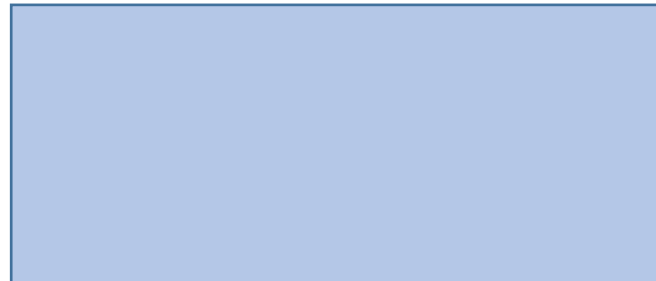


目次

目次

1.はじめに	3
2.債務者概要	4～7
3.企業集団の状況	8
4.ビジネスモデル俯瞰図	9
5.組織図	10
6.SWOT分析	11
7.クロスSWOT分析	12
8.重要経営課題	13
9.アクションプラン	14～19
10.アクションプランの実施時期	20
11.アクションプランの効果	21～23
12..数値計画の概要 計画期間・目標達成期間	24
13.損益計算書	25
14.貸借対照表(資産の部)	26
15.貸借対照表(負債 純資産の部)(実質純資産の推移)	27
16.キャッシュフロー計算書	28
17..キャッシュフロー比率・税額計算表	29
18.販管費の内訳	30
19.金融機関借入金返済計画	31
20.全金融機関様並びに静岡県信用保証協会様へのお願い	32
21.計画に関する表明事項・モニタリング事項・経営者責任	33
22.金融機関保全状況	34

1 はじめに



2-1 債務者概況

① 対象先・概要	
----------	--

2-2 債務者概況

令和元年6月期		単位：千円						主要項目コメント及び問題点	
資産の部		決算	修正	実質	負債の部	決算	修正	実質	減算科目 代表者未収入金・・・7,369千円
②財務内容及び問題点	現金								
	売上債権								
	棚卸資産								
	その他								
	流動資産計								
	土地								
	建物(付属含)								
	その他								
	有形固定資産								
	無形固定資産								
	会員権								
	投資有価証券								
	その他								
	投資等								
	固定資産計								
	資産合計								

2-3 債務者概況

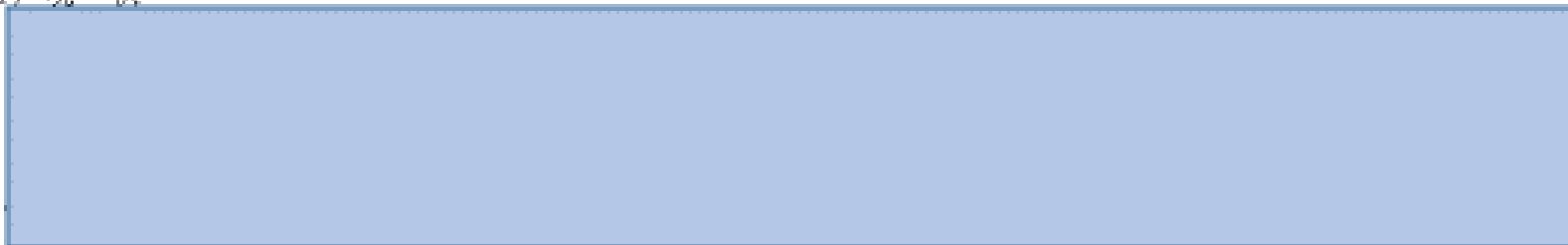
	(単位：千円)	29年6月期	30年6月期	令和元年6月期	【分析結果】
	売上高				
営業利益					
経常利益					
当期利益					
減価償却					
決算上自己資本					
修正					
実質自己資本					
中小企業特性					
特種反映実質自己資本					
借入金(金融機関)					

金融機関名	29年6月期	シェア	30年6月期	シェア	令和元年6月期	シェア	保金額

2-4 債務者概況(窮境要因)

① 窮境要因 (現状と課題認識)

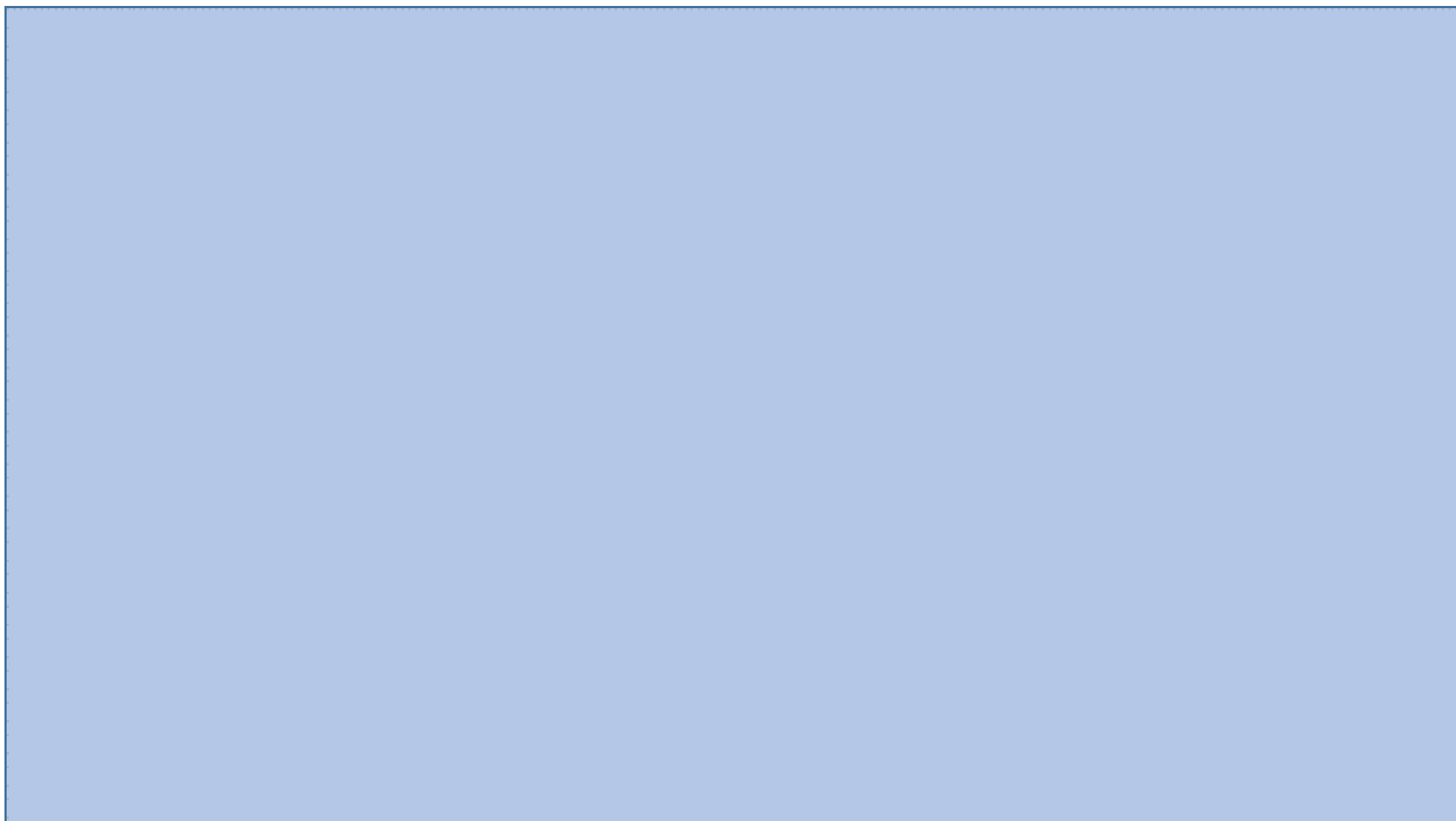
(1) 現状

A large rectangular area filled with a light blue color, intended for describing the current status of the debtor.

(2) 問題点

A large rectangular area filled with a light blue color, intended for describing the problem points of the debtor.

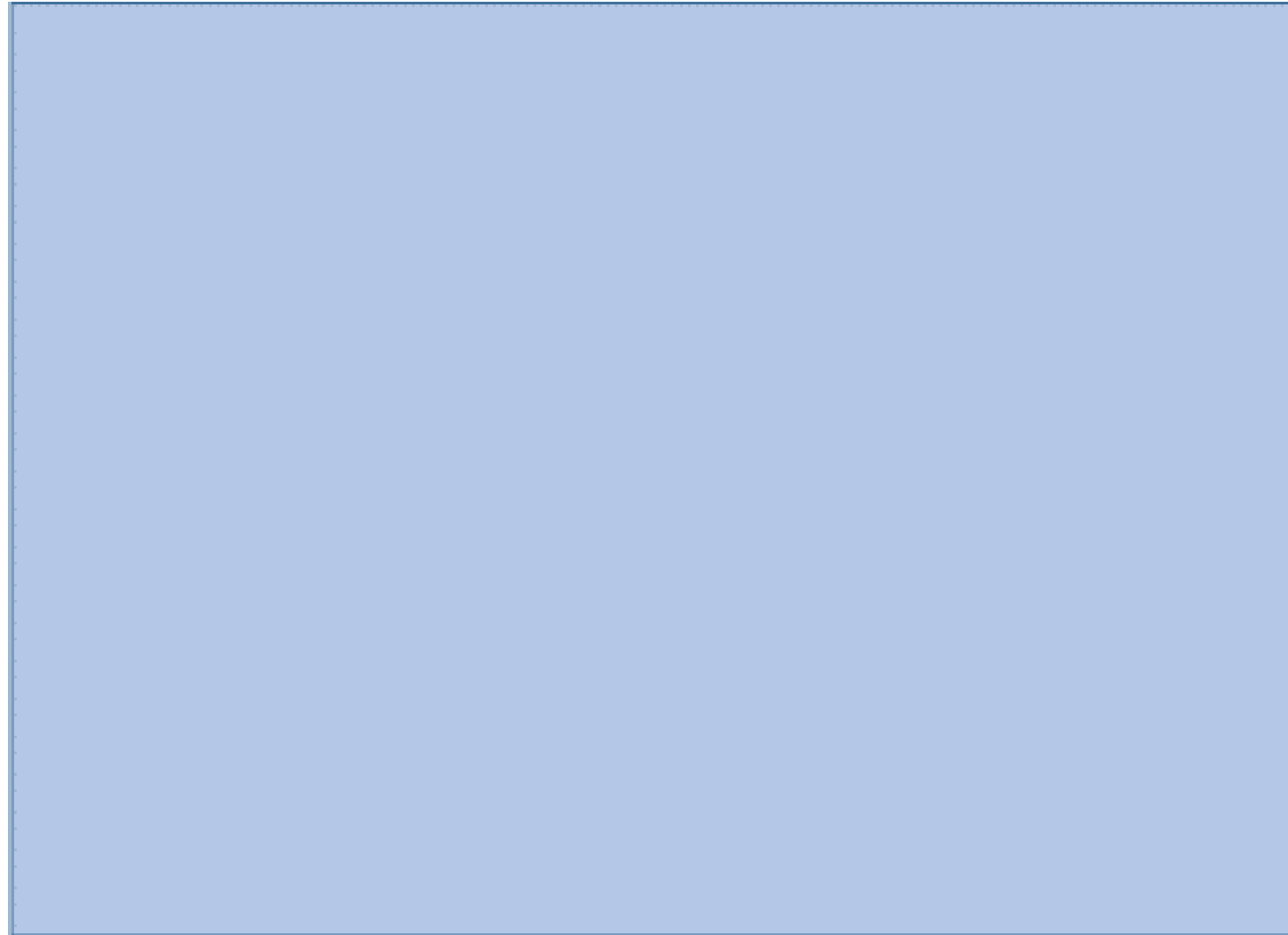
3 企業集団の状況



4 ビジネスモデル俯瞰図



5 組織図



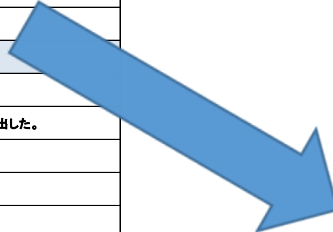
◎製材業

SWOT分析⇒クロスSWOT分析

改善指導:ひくまの経営研究所

SWOT分析

強み (S)		弱み (W)	
①	中心商品のアビトンはトラック床材として優れている。	①	在庫が売上げの一年相当あり資金負担がきつい。
②	アビトン材の仕入れルートが安定している。	②	数年動いていない滞留在庫を抱えている。
③	取り扱い品種が多く、客の要望に応えられる。	③	借入残高が売上げの2倍以上あり返済の見通しが立たない。
④	現在は輸入不可となっている材種を在庫保有している。	④	人員が少なく営業活動ができていない。
⑤	サイズが合わなくてもサイズダウン加工して提供できる。		
⑥	遠州木工と古くからの取引がある。		
⑦	後継者が若く意欲的である。		
⑧	後継者が経済団体等での人脈がある。		
⑨	お客の紹介で新たな客から注文が来る。		
機会 (O)		脅威 (T)	
①	南洋材産地国の資源保護により同業が調達困難。	①	南洋材産地国の資源保護の動きがある。
②	メインの得意先である遠州木工が業績好調である。	②	客がアビトンに替わる安価な素材(竹等)に目を向け出した。
③	得意先の塚田木材はネットで全国から受注を集められる。	③	円安で輸入する南洋材の仕入値が上がっている。
④	建機レンタル業界への販売の可能性がある。		
⑤	車輦架装、車両整備業界に床板材の需要がある。		
⑥	後継者が経済団体等での人脈を生かせる。		
⑦	遠州木工がGFRP道板の製造拠点として当社に期待をしている。		



クロスSWOT分析

内部環境			
強み (S)		弱み (W)	
①	中心商品のアビトンはトラック床材として優れている。	①	在庫が売上げの一年相当あり資金負担がきつい。
②	アビトン材の仕入れルートが安定している。	②	数年動いていない滞留在庫を抱えている。
③	取り扱い品種が多く、客の要望に応えられる。	③	借入残高が売上げの2倍以上あり返済の見通しが立たない。
④	現在は輸入不可となっている材種を在庫保有している。	④	人員が少なく営業活動ができていない。
⑤	サイズが合わなくてもサイズダウン加工して提供できる。	⑤	
⑥	遠州木工と古くからの取引がある。	⑥	
⑦	後継者が若く意欲的である。	⑦	
⑧	後継者が経済団体等での人脈がある。	⑧	
⑨	お客の紹介で新たな客から注文が来る。	⑨	

機会 (O)		【積極戦略】自社の強みを活かしてさらに伸ばしていく対策。または積極的に投資し人材を配置、他社との競合で優位に立つ戦略		【改善戦略】自社の弱みを克服して、事業機会やチャンスの波に乗るには何をどうすべきか	
外部要因	<1> 南洋材産地国の資源保護により同業が調達困難。	1	ターゲット表、販売戦略マトリックスの作成	1	棚卸し在庫を流動性でABC区分し、区分ごとの販売見込み精査、用途開発、売り込み。
	<2> メインの得意先である遠州木工が業績好調である。	2	同一業種内の未取引先対し、既存取引先に納めている商品を買込む	2	発注ロットの小ロット化による流動在庫削減
	<3> 得意先の塚田木材はネットで全国から受注を集められる。	3	同一業種内の既存取引先に対し、未だ納めていない商品を買込み	3	代表取締役への未収金の返済
	<4> 建機レンタル業界への販売の可能性がある。	4	遠州木工から事業見込の聞き取り事業立上げに必要な技術、設備、要員の調査、道板受託の事業計画策定、体制準備	4	営業ツール(営業案内)の作成、ホームページの充実
	<5> 車輦架装、車両整備業界に床板材の需要がある。				
	<6> 後継者が経済団体等での人脈を生かせる。				
	<7> 遠州木工がGFRP道板の製造拠点として当社に期待をしている。				
	<8>				
脅威 (T)		【差別化戦略】自社の強みを活かして、脅威をチャンスに変えるには何をどうすべきか		【致命傷回避・撤退縮小戦略】自社の弱みが致命傷にならないように、これ以上傷口を広げないように撤退縮小する対策は何か	
<1> 南洋材産地国の資源保護の動きがある。	1	円安による仕入値アップ分の値上げ	1	ライフサイクルコストの比較と、強度・キズに対するアビトンの利点をキーマンにアピールしていく	
<2> 客がアビトンに替わる安価な素材(竹等)に目を向け出した。					
<3> 円安で輸入する南洋材の仕入値が上がっている。					
<4>					
<5>					
<6>					

◎製造業 ねらい・課題・実施項目 ⇒ アクションプラン

改善指導:ひくまの経営研究所

ねらい・課題・実施項目の関連

ねらい	課題	No.	実施項目
限界利益を 増やす	限界利益の確実な確保	1	社長が月次試算表をもとに月次損益表を作成し、毎月の生産活動の評価と課題検討を実施する。
		2	営業案内およびホームページを作成し、自社の強みを外部にアピールする。
	売上高の増加による限界利益増	3	ダイカスト素材の加工受注に取り組む。
		4	老朽化設備を棚卸して設備更新計画を策定する
		5	生産性の高い工場レイアウトを設計、推進する
		6	動作分析、M/Mチャート分析により製造現場での作業のムダを削減する。
	外注費の削減による限界利益増	7	NC機械の構造およびプログラムに習熟し機械動作時間の短縮を図る。
		8	作業改善により作業のムダをなくす
		9	5S活動を定着させ社員の改善意識、原価意識を高め自主的な改善取り組みを促す。
		10	改善成果を踏まえて毎日の生産目標を設定し、目標と実績を常に管理し、未達の原因分析を行う。
消耗品費の削減による限界利益増	消耗品を長持ちさせる	11	刃具、加工条件（回転数、送り速度）を見直す
		12	刃具、治具を5Sして在庫品を使い切る
	購入品費を削減する	13	切削水、オイルを単価の安い材種に切り替える
固定費を削減する	労務費（残業代）を削減する	14	生産数/時間を上げて残業時間を削減する
	突発的停止による人、機械の不稼働時間削減	15	交換部品を在庫して突発的停止によるロスを削減する
	修繕費を削減する	16	機械の保全（点検、給油等）を適切に行う。
		17	ベテランのノウハウ（設備）を聞き出して点検手引書を作成する

アクションプラン

	課題	No.	実施項目	実施方法	実施時期	担当	
1	月次の損益管理を徹底する	1	月次試算表をもとに月次損益表を作成、生産活動の評価と課題検討を実施。	試算表から月次損益表に転記して、月次業績についてのコメントを作成する。	H28.12～	社長	
		2	新規取引先の開拓、既存取引先での新規部品の受注（3年後4,000千円）	営業案内・ホームページを作成、自社の強みを外部へアピール。	H29.4～	社長	
	3	設備面の生産体制の整備	1	老朽化設備を棚卸、設備更新計画を策定	ラインNo、設備コード、簿価、設備稼働日数を調査する。	H28.12～	社長
			2	生産性の高い工場レイアウトを設計、推進する		H29.6～	社長 工場長
	4	生産数/時間を上げて新規受注余力を作り出す（改善目標30%）	1	動作分析、M/Mチャート分析により製造現場での作業のムダを削減する。	生産量の多い製品を選んで改善を実施する。	H28.12～	工場長
			2	NC機械の構造およびプログラムに習熟し機械動作時間の短縮を図る。			工場長
			3	作業改善により作業のムダをなくす	工場長		
			4	5S活動を定着させ社員の改善意識を高め自主的な改善を促す。	中断していた5Sを再開する。	H29.6～	工場長
5	消耗品を長持ちさせる	1	刃具、加工条件（回転数、送り速度）を見直す	No.6,7と合わせて実施する。	H28.12～	工場長	
		2	消耗品購入品費を削減する	事務所の5Sと並行して進める。	H28.12～	工場長	
6	交換部品の事前取り替え	1	刃具、切削水、オイルを単価の安い材種に切り替える	刃具は実施中、切削水、オイルは業者に働き掛ける。	H28.12～	工場長	
		2	交換部品を在庫して突発的停止によるロスを削減する	故障実績にもとづいて在庫対象部品を見直す。	H28.12～	工場長	
8	機械の故障を減らす	1	機械の保全（点検、給油等）を適切に行う。	5S改善活動の中で取り組む。	H28.12～	社長 工場長	
		2	ベテランのノウハウ（設備）を聞き出して点検手引書を作成する	ベテランからヒヤリングして段取りの手順書を作成する（中川）。	H28.12～	社長 工場長	

◎ 得意先別 売上高・粗利益分析 売上高上位20社

改善指導:オオサワビジネスコンサルティング

2021.5期の得意先別の売上高の上位20社である。遠鉄ストアのシェアは23%。
2位以下も、大手のスーパー等が続く。
上位20社で、売上の9割近くとなっている。

売上ランク	取引先名	売上金額(円)
1		48,105
2		16,182
3		15,925
4		10,217
5		9,433
6		9,271
7		6,477
8		6,468
9		6,401
10		5,684
11		5,406
12		5,244
13		4,787
14		4,002
15		3,966
16		3,858
17		2,761
18		2,136
19		1,987
20		34,707
	合計	203,017

改善指導:オオサワビジネスコンサルティング

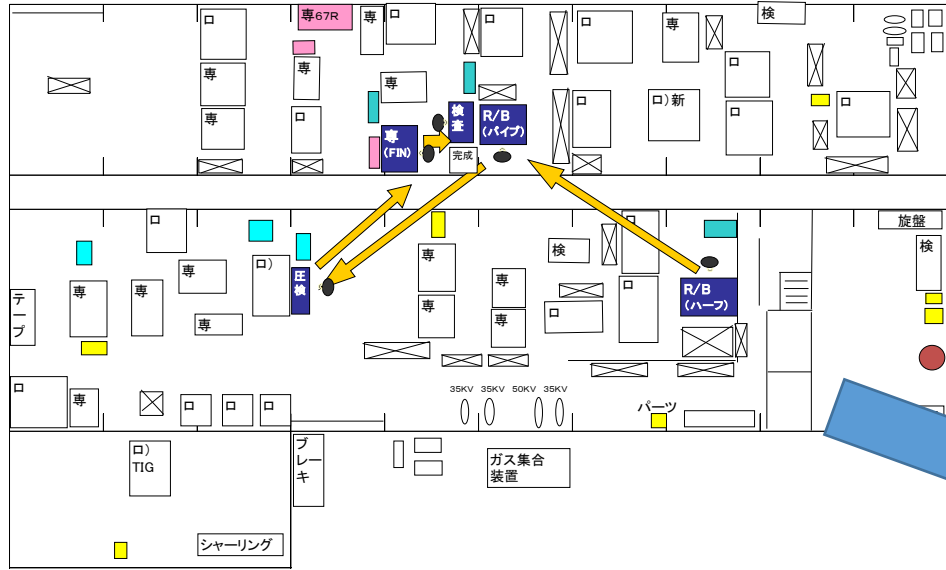
2021.5期の得意先別売上高で 前期からの増減額は以下のとおりである
 遠鉄ストアが3,079千円の増加、コーゲツが2,583千円の増加、浜松市学校給食会が1,679千円の増加となっている。

また、減少してるのは、アピタ▲2,723千円、デライト▲1,952千円、タカラエムシー▲1,582千円などである。

売上ランク	取引先名	増減
1		3,079
2		-1,176
3		171
4		-1,874
5		-1,582
6		-2,723
7		-1,952
8		-510
9		370
10	浜	1,679
11		-334
12		-505
13		-573
14		-971
15		2,583
16		949
17		-143
18		-186
19		-590

◎製造業 現場改善 レイアウト改善

現状






改善指導:インクルーブメント

レイアウト改善案



◎製造業 現場改善 5S改善

改善指導:インプルーブメント

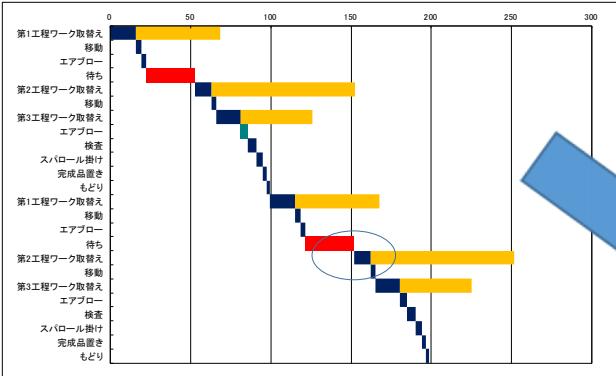
経過場所	ステップ1 ここをやるよ		6 月 6 日	ステップ2 よぶんなものをすてたよ		6 月 25 日	
作業台下			担当			担当	
			早馬			早馬	
評価点		1 2 3 4 5			1 2 3 4 5		
コメント		溶接台の下に箱などが置かれている。			余分な物を片付けて、スッキリした。		
効果算出(レスエンにて1ヶ月分)	レスエン 効果額 効果額計算(円/月当り)		レスエン 効果額 効果額計算(円/月当り)				
	サーチレス	0.85円/秒		ラフモーションレス	0.85円/秒		
	エアレス	6000円/m3		ウォークレス	0.85円/歩		
総合評価	ステップ3 よくしたよ		8 月 7 日	ステップ4			
			担当			担当	
			早馬				
評価点		1 2 3 4 5			1 2 3 4 5		
		作業台に有った工具類を收容できる様に改善を実施した。					

◎製造業 現場改善 タイムサイクル MMチャート

<MMチャート> 製品1RC-11531 対策前 MMとはMan、Machineの頭文字でManの作業時間(グラフでは青色)とMachineの機械時間(茶色)を時間軸で表してムダを見つけ改善する
 当MMチャートでは製品1RC-11531の12工程/1サイクル×2サイクルを表している。
 2サイクル目のNo.5(第2工程ワーク取り替え)は1サイクル目の第2工程が終わっていないので待ちが生じている。

改善指導:インクルーブメント

No.	要素作業名	要素時間		機械サイクル時間	
		秒	分	秒	分
1	第1工程ワーク取替え	15.78		52.50	
2	移動	3.56			
3	エアブロー	2.95			
4	待ち	30.33			
5	第2工程ワーク取替え	10.48	1	29.39	
6	移動	2.83			
7	第3工程ワーク取替え	15.03		45.00	
8	エアブロー	4.55			
9	検査	5.36			
10	スパロール掛け	4.10			
11	完成品置き	2.25			
12	もどり	2.06			
1	第1工程ワーク取替え	15.78		52.50	
2	移動	3.56			
3	エアブロー	2.95			
4	待ち	30.33			
5	第2工程ワーク取替え	10.48	1	29.39	
6	移動	2.83			
7	第3工程ワーク取替え	15.03		45.00	
8	エアブロー	4.55			
9	検査	5.36			
10	スパロール掛け	4.10			
11	完成品置き	2.25			
12	もどり	2.06			



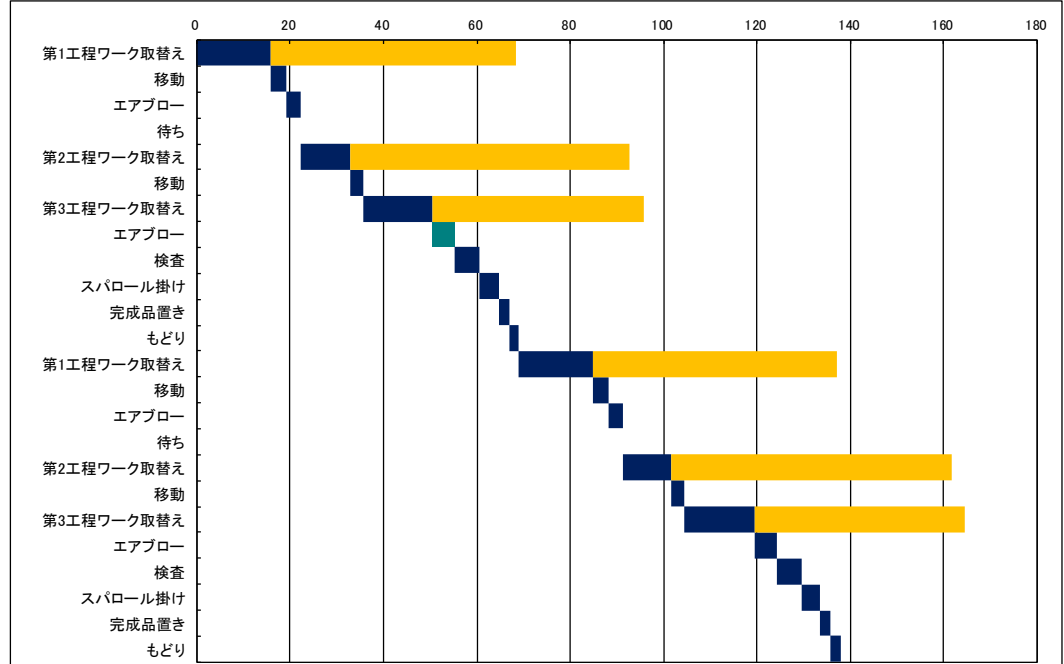
合計 198.56 合計

<MMチャート> 製品1RC-11531 対策後

No.	要素作業名	要素時間		機械サイクル時間	
		秒	分	秒	分
1	第1工程ワーク取替え	15.78		52.50	
2	移動	3.56			
3	エアブロー	2.95			
4	待ち	0.00			
5	第2工程ワーク取替え	10.48		60.00	
6	移動	2.83			
7	第3工程ワーク取替え	15.03		45.00	
8	エアブロー	4.55			
9	検査	5.36			
10	スパロール掛け	4.10			
11	完成品置き	2.25			
12	もどり	2.06			
1	第1工程ワーク取替え	15.78		52.50	
2	移動	3.56			
3	エアブロー	2.95			
4	待ち	0.00			
5	第2工程ワーク取替え	10.48		60.00	
6	移動	2.83			
7	第3工程ワーク取替え	15.03		45.00	
8	エアブロー	4.55			
9	検査	5.36			
10	スパロール掛け	4.10			
11	完成品置き	2.25			
12	もどり	2.06			

合計 137.90 合計

No.5の機械時間を1分29.39秒から60秒に短縮することで30.33秒の待ち時間をなくした。



合計 17

◎飲食業 POSデータ分析

改善指導: 西畑隆久中小企業診断士

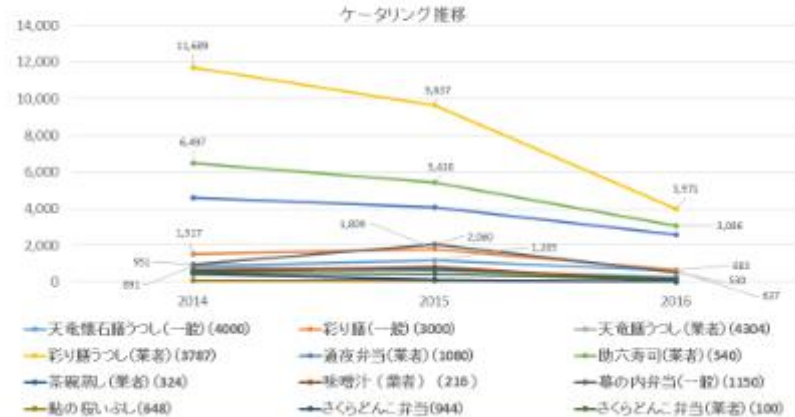
POSデータ分析(客単価)

- 客単価は5000円前後で安定的に推移 (2016年は5214円)
- 客単価は安定的に推移しているので、客数落ち込みが問題である



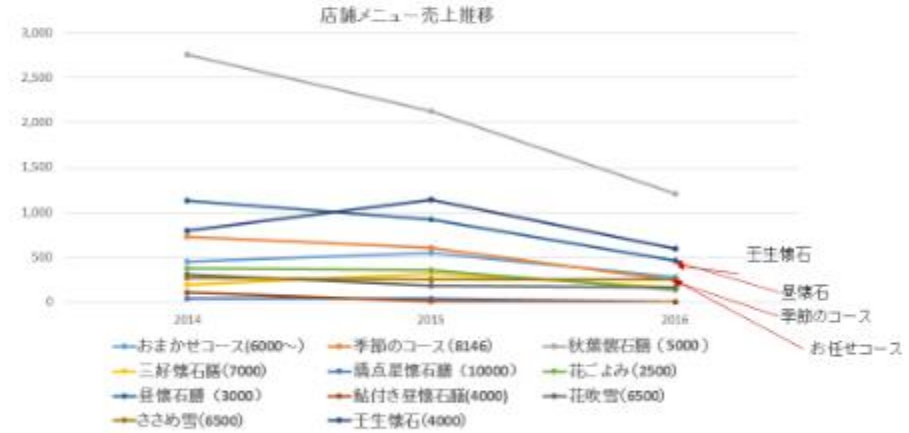
売れ筋商品は(ケータリング)

- ケータリング上位 彩り膳うとし(業者) 助六寿司(業者) 通夜弁当(業者) 葬儀需要
- 葬儀の取り込みの回復がポイント
- 一般では 彩り膳(一般)が主



売れ筋商品は(店売り)

- 店売り: 秋葉懐石膳 昼懐石 壬生懐石 季節のコースが多い
- 秋葉懐石=昼懐石+壬生懐石 : 仮説 昼 ランチメニュー 夜 秋葉懐石 夜の客数減少
- ランチ集客: 回転率向上



POSデータ分析まとめ

- 客単価は5000円前後で安定
- 主力商品は秋葉懐石膳(5000) 昼懐石(3000) 壬生懐石(4000)
- 秋葉懐石=昼懐石+壬生懐石 : 仮説 昼 ランチメニュー 夜 秋葉懐石 夜の客数減少
- ケータリングでは彩り膳うとし(業者)が圧倒的に多い



以上の事実から、売上減少は店舗への来店客の減少であると結論づけられる。
「なぜ店へ来なくなったか？」これを考えることがポイント

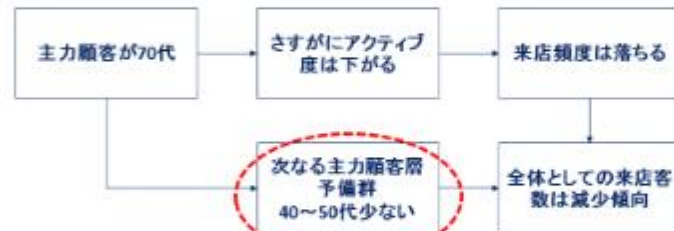
◎飲食業 顧客減少要因と経営改善策

改善指導：西畑隆久中小企業診断士

顧客減少の原因(1)

- 顧客の世代間引き渡しが出来ていない

顧客減少のロジック



この層の引き上げ策が次世代の顧客作りとなる
 価値感変化=この層に受け入れられる嗜好・コミュニケーション
 50代は子育ても終わり、「第二の青春」:余暇を楽しむ余裕が生まれる:時間・お金
 次世代顧客作りにはブランドを変化させることが必要

2017/8/26 Copyright All Rights Reserved @T.Nishihata

顧客減少の原因(2)

- 貴社の良さが伝えられていない:顧客感度を高める
 貴社の良さ、情報を常に伝える工夫
 <例>
 (料理の良さ、すばらしさを伝える工夫)HP ブログ 販促媒体
 接客における料理紹介の工夫:料理長が書いた本日の料理のポイント(カンニングペーパー、顧客にも渡せる)

その為に

- リピート性を高める工夫: DM等の見せ方、HPの見せ方の改善
 顧客満足度を高める接客、料理の流れ
- 話題性を高める工夫:新たなメニューやサービスの開発
- 顧客満足度を高める接客の向上(ア)終了時に本日の改善点等について、**短時間ミーティングで、改善策の検討(イ)**接客の品質評価基準の確立と定期的なチェック おもてなし基準の取得

2017/8/26 Copyright All Rights Reserved @T.Nishihata

経営改善策(案)

- 来店客数の回復を図る
- ケータリングについては、定休日を排したことによる売上高の回復を図る
- 旅行社向けは、中京地区旅行社の再掘り起しによる、売上伸長を図る
- SNS利用によるインバウンド(台湾)の取り込みを図る

チャンネル	方針	具体策	備考(行動)
店売り	来店客数の増加	既存顧客の来店頻度向上 近松市東区・中区の新規顧客獲得 新ランチメニュー導入による新規顧客獲得(狙い目は40~50代女性の獲得) ・夜の顧客の獲得	・DMスタイルの変更 ・既存顧客の紹介制度 ・ホステイングヒール ・3000円前後のお得感のある新ランチメニュー ・期間限定のメニューと板長がその場での説明(ライブ感の演出)
	顧客満足度向上	接客方法の工夫(+αを産む接客) 接客向上ミーティング実施	・料理紹介の工夫 ・庭園、信康の悲話の説明 ・食前酒のような食前ジュース ・改善策を検討 品質基準確立
ケータリング	売上高の回復	・休日無しの対応の復活	・葬儀社担当への訪問
旅行社	売上拡大	・周辺観光地の紹介を兼ねた当社サービス内容の再度の紹介 ・周辺観光地、施設との提携	・中京圏旅行社へ再訪問 ・提携割引クーポン
インバウンド	来訪客の増加	・台湾へのアプローチ	・既訪、旅行社へのコンタクト ・台湾のSNSサイト等への投稿

2017/8/26

Copyright All Rights Reserved @T.Nishihata

15

◎運送業 ルート毎の収益性と経営課題

改善指導:小楠貴弘中小企業診断士

1. 調査資料:ルート毎の収益性(平成29年1月~3月)

ルート名	Aルート			Bルート			Cルート			Dルート		
	売上	経費	利益	売上	経費	利益	売上	経費	利益	売上	経費	利益
ルートA	100	80	20	120	90	30	150	110	40	180	130	50
ルートB	110	90	20	130	100	30	160	120	40	190	140	50
ルートC	120	100	20	140	110	30	170	130	40	200	150	50
ルートD	130	110	20	150	120	30	180	140	40	210	160	50
合計	460	380	80	540	420	120	660	490	170	820	590	230

平成29年1月から3月までの調査期間とした。
 売上に関しては、顧客別、品、日通りの別ルートに区分を設けて、各ルートに売上区分を行った。
 経費に関しては、トラック費、燃料費、有償道路料、賃、日通りの別ルートに区分を設けて、各ルートに経費区分を行った。
 ※収益性を把握するにあたり、社長の経験と勘測を反映させて行った。

2. 調査資料:ルート毎の収益性

ルート名	Aルート			Bルート			Cルート			Dルート		
	売上	経費	利益	売上	経費	利益	売上	経費	利益	売上	経費	利益
ルートA	100	80	20	120	90	30	150	110	40	180	130	50
ルートB	110	90	20	130	100	30	160	120	40	190	140	50
ルートC	120	100	20	140	110	30	170	130	40	200	150	50
ルートD	130	110	20	150	120	30	180	140	40	210	160	50
合計	460	380	80	540	420	120	660	490	170	820	590	230

■ ルート毎の収益性においては、星ルートの収益性が高く、日通ルートの収益性が低かった。

3. 窮境要因・問題点・経営課題

【窮境要因】

- 平成20年(7年前)創業からの年程に、関東からの主要取引先であるやまぎ(スーパー)からの取引がなくなる。
- 同時に自らの配送(営業:市川町等)を譲渡、東北日本の仕事を譲渡したが、季節変動もあり収益も得られなかった。そのため、利益を占めるために社長が後の配送を始めるようになり、業務が広がっていった。
 ⇒ 最初のヤマギから譲り受けたビジネスモデルから外れた仕事となった。
 ⇒ 社長の負担が増え、休息もとれずに経営に悩んでしまった。
- その後も自らの仕事にて売上を継続していたが、収益が得られなかった。借入でキャッシュフローを賄う。
- 平成22年(6年前)にカネワ(スーパー)からの仕事を始めて売上を伸ばして来たが、利益を得るまでには至らなかった。
- 平成23年(5年前)に東急がバスに参入して競争、自損だけが残る。車再保険を払いその日に事故を起こした。
- その後も季節で需要が落ち、トラック4台を季節で営業、エンジンも壊えたとおぼろげ、トラック台数の減少とともに、社長の精神的負担の増大と業績悪化により、経営管理に十分な力が発揮できなかった。

【現状の問題点】

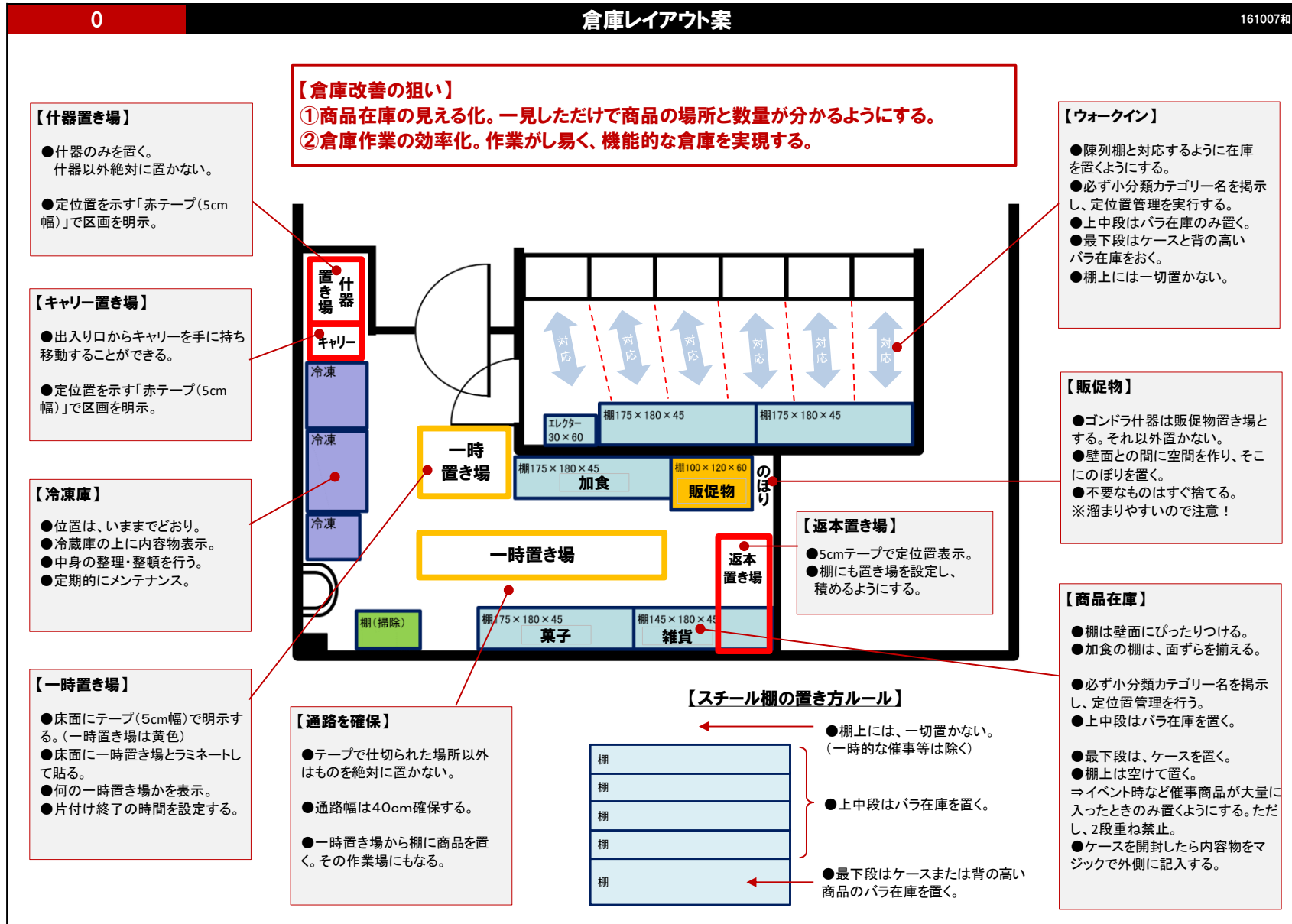
- 配送の主な商品が営業のため、季節変動、天候不測などにより取引量の変動が大きい。
- 日通の収益性が低い。

【経営課題】

- 社長の経営に力を入れる時間の確保が課題である。現場、営業、経営のバランスを取る必要がある。
- 従業員の数、安全の意識向上(車の安全)はまだ見聞が乏しい。
- 営業については、新規顧客(同主が他社から自社へ乗り換えてもらう)を確保することが課題である。⇒ エリア拡大、または、トラックや人員の確保が必要となり、固定費が増えることになる。そこで、現在の配送エリアで、どのくらい取引量の増減を捉えるかの課題となる。

◎小売業(コンビニエンスストア)倉庫レイアウト案

改善指導: 和田直幸中小企業診断士



12 資金実績表

◎ 資金実績表														
1. 平成30年6月期(前々期実績)														単位:千円
平成30年度	前年 繰越	29年7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	計
売上高														
借入														
返済														
借入金残高														
現預金残高														
2. 令和1年6月期(前期実績)														単位:千円
令和1年度	前年 繰越	30年7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	計
売上高														
借入														
返済														
借入金残高														
現預金残高														
3. 令和2年6月期(今期実績)														
令和2年度	前年 繰越	R1年7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	計
売上高														
借入														
返済														
借入金残高														
現預金残高														

13 数値計画の概要 計画期間・目標達成期間

出典:TKC継続MASシステム

数値計画の概要 (単位:千円)

項目	0年計画 20年6月期	1年計画 21年6月期	前期実績 19年6月期	計画0年計画 20年6月期	計画1年計画 21年6月期	計画2年計画 22年6月期	計画3年計画 23年6月期	計画4年計画 24年6月期	計画5年計画 25年6月期	計画6年計画 26年6月期	計画7年計画 27年6月期	計画8年計画 28年6月期	計画9年計画 29年6月期
売上高													
営業利益													
経常利益													
当期利益													
株主優待費													
引当金繰入													
CF (営業利益+固定資産売却+引当金繰入) A													
金融機関借入金増加 B													
CF比率 (A+B)													
資本性借入金													
借入金増加													
繰上返済増加額													
借入金返済増加額 C													
CF比率 (C+A)													
総借入金増加													
高利貸借増額													
中小企業向け低利貸借増額													

計画期間・目標達成期間

1 計画期間 令和2年6月期(計画0期)～令和9年6月期(計画7期)

2 計画終了時における要償還債務対CF倍率

令和9年6月期 計画7期 2.2倍
(債務償還年数:20年以内)

14 損益計算書

出典：TKC継続MASシステム

(単位：千円) 損益計算書	2年前 20年6月期	2年前 20年6月期	前期実績 1年6月期	計画0年 2年6月期	計画1年 2年6月期	計画2年 4年6月期	計画3年 5年6月期	計画4年 6年6月期	計画5年 7年6月期	計画6年 8年6月期	計画7年 9年6月期
売上高 (前年比)											
商品販売仕入高											
商品仕入高											
当期製造製造原価											
期末商品仕入高											
売上原価											
売上総利益 (売上総利益率)											
販管費											
営業利益 (前年比)											
固定利益配当金											
雑収入											
他の営業外収益											
営業外収益											
売却利益											
他の営業外費用											
営業外費用											
経常利益 (前年比)											
固定資産売却益											
その他											
特別利益											
固定資産売却損											
繰越繰上損											
その他											
特別損失											
税引前当期純利益											
法人税等											
当期純利益											
減価償却費(製造分)											
減価償却費(販管分)											
減価償却費合計											

TKCより許諾を得て掲載

15 貸借対照表(資産の部)

出典:TKC継続MASシステム

(単位:千円)	3年前 20年6月期	2年前 21年6月期	前期末 1年6月期	計画0年 2年6月期	計画1年 3年6月期	計画2年 4年6月期	計画3年 5年6月期	計画4年 6年6月期	計画5年 7年6月期	計画6年 8年6月期	計画7年 9年6月期
現金預金											
短期証券											
売掛金											
商品・製品・半製品等											
仕掛品											
原材料											
未収入金											
仮払金											
未収償付税金											
貸倒引当金											
その他											
流動資産											
土地											
建物											
建物付属設備											
構築物											
機械装置											
車両運搬具											
工具器具											
リース資産											
その他有形固定資産											
繰上償却累計額											
有形固定資産											
電話加入権											
その他											
無形固定資産											
出資金											
債権金											
債権控立金											
長期貸付金											
長期前払費用											
その他											
投資・その他繰延資産											
固定資産											
固定資産計											

TKCより許諾を得て掲載

16 貸借対照表(負債・純資産)(実質純資産)

出典:TKC継続MASシステム

(単位:千円)	8年計	9年計	前期実績	計画0年計	計画1年計	計画2年計	計画3年計	計画4年計	計画5年計	計画6年計	計画7年計
貸借対照表(負債・純資産合計)	20年6月期	20年6月期	1年6月期	2年6月期	3年6月期	4年6月期	5年6月期	6年6月期	7年6月期	8年6月期	9年6月期
貸借対照表(負債・純資産合計)											
実質純資産											
実質純資産											
長期借入金											
固定負債											
負債合計											
資本金											
利益剰余金等											
引当金											
純資産合計											
負債・純資産合計											
(単位:千円)	8										
実質純資産の構成	20年										
実質純資産											
1. 固定負債の構成比率											
2. 長期借入金の構成比率											
3. 利益剰余金の構成比率											
4. 引当金の構成比率											
実質純資産											
5. 固定負債											
6. 長期借入金											
中小企業新設助成金実質純資産											

TKCより許諾を得て掲載

17 キャッシュフローの計算書

出典：TKC継続MASシステム

(単位：千円)	2年前	2年前	前年度	計画1年度	計画1年度	計画2年度	計画2年度	計画3年度	計画3年度	計画4年度	計画4年度
キャッシュ・フロー計算書	20年6月期	20年6月期	19年6月期	20年6月期	20年6月期	21年6月期	21年6月期	22年6月期	22年6月期	23年6月期	23年6月期
販別別当											
経費削減費											
長期前払費用償却											
固定資産売却益											
売却損の戻											
売上債権増減											
たな卸資産増減											
未収入金増減											
未収税金増減											
貸倒引当金増減											
その他流動資産増減											
仕入債権増減											
買掛金増減											
未払金増減											
未払費用増減											
戻り金増減											
未払消費税増減											
退職給付引当金増減											
法人税戻付金											
その他											
営業活動によるCF											
貸倒引当金増減											
その他											
売却益増減											
売却損の戻											
長期貸付金増減											
その他											
投資活動によるCF											
短期貸入金増減											
長期貸入金増減											
投資貸入金増減											
退職給付金増減											
財務活動によるCF											
現金預金増減											
現金預金利息増減											
現金預金利息増減											
CF合計											

TKCより許諾を得て掲載

18 キャッシュフロー比率・税額計算表

出典：TKC継続MASシステム

(単位：千円)	3年前	2年前	前期実績	計画0年B	計画1年B	計画2年B	計画3年B	計画4年B	計画5年B	計画6年B	計画7年B
キャッシュフロー比率の推移	20年6月期	20年6月期	1年6月期	2年6月期	3年6月期	4年6月期	5年6月期	6年6月期	7年6月期	8年6月期	9年6月期
有利子負債a											
現金預金b											
運転資金c											
調整項目d											
借付利息(当業種別控)4											
減価償却費e											
引当金増減f											
キャッシュフロー比率4+5+6											
キャッシュフロー比率7+8											

(単位：千円)	3年前	2年前	前期実績	計画0年B	計画1年B	計画2年B	計画3年B	計画4年B	計画5年B	計画6年B	計画7年B
税額計算表	20年6月期	20年6月期	1年6月期	2年6月期	3年6月期	4年6月期	5年6月期	6年6月期	7年6月期	8年6月期	9年6月期
借付利息引当金増減利益											
追加減価償却											
減価償却不足											
金庫増額償還											
前払在庫											
借入金償還											
合計											
借付利息引当金増減額											
20年6月期											
21年6月期											
22年6月期											
23年6月期											
24年6月期											
25年6月期											
26年6月期											
27年6月期											
28年6月期											
29年6月期											
30年6月期											
1年6月期											
2年6月期											
3年6月期											
4年6月期											
5年6月期											
6年6月期											
7年6月期											
8年6月期											
9年6月期											
10年6月期											
11年6月期											
借付利息引当金増減											
借入金所得											
高所得率											
控除											
均等割											
法人税率											
次期繰上利益剰余金											

2023/1/23

TKCより許諾を得て掲載

19 販管費の内訳

出典：TKC継続MASシステム

(単位：千円) 販管費の内訳	8年前 29年6月期	2年前 31年6月期	前期末 1年6月期	計画0年 2年6月期	計画1年 3年6月期	計画2年 4年6月期	計画3年 5年6月期	計画4年 6年6月期	計画5年 7年6月期	計画6年 8年6月期	計画7年 9年6月期
仕入税関											
送料手当											
車検費用 役員車賃 税金特別費 国庫費											
雑貨運搬費											
賃借料											
地代家賃											
印紙費											
保険料											
特許文庫費											
社会費 印刷費 雑貨運搬費 支給手当料 その他の明細費											
外注工費											
事務用消耗品費											
通信費											
水道光熱費											
租税公課											
書料											
印刷代 消耗品費 管理費 雑金費 旅費雑支費											
貸倒準備 減価											
販管費 (前年比)											

TKCより許諾を得て掲載

21 全金融機関様並びに静岡県信用保証協会様へのお願い

【各金融機関様並びに静岡県信用保証協会様への支援のお願い】

○ **〇〇〇〇〇〇〇**

現在のところ手元現預金は当面資金繰りに充てる必要があり余裕のない状況であります。今後、安定した経営を行なっていく為、大変恐縮ではありますが、令和2年10月までの現在の元金返済一部猶予の延長をお願い致します。令和2年11月以降については返済計画に基づいたご支援をお願い申し上げます。
融資利息につきましては、収益力の悪化と資金繰りの安定化を図る観点から、現状の貸出金利での措置をお願い申し上げます。
弊社は、本計画に基づいて最大限の経営努力を行なってまいりますが、景気悪化による仕入商品・材料等の高騰または予想せぬ設備投資が発生した場合には資金繰りに支障をきたすことも予想されます。恐れ入りますが、その際には金融支援のご検討をお願い申し上げます。
なお、業績に伴いキャッシュフローが計画値を上廻りした場合には、返済額の増額または一部内入れを検討していきます。

○ **〇〇〇〇〇〇〇**

現在のところ手元現預金は当面資金繰りに充てる必要があり余裕のない状況であります。今後、安定した経営を行なっていく為、大変恐縮ではありますが、令和2年10月までの現在の元金返済一部猶予の延長をお願い致します。令和2年11月以降については返済計画に基づいたご支援をお願い申し上げます。
融資利息につきましては、収益力の悪化と資金繰りの安定化を図る観点から、現状の貸出金利での措置をお願い申し上げます。
弊社は、本計画に基づいて最大限の経営努力を行なってまいりますが、景気悪化による仕入商品・材料等の高騰または予想せぬ設備投資が発生した場合には資金繰りに支障をきたすことも予想されます。恐れ入りますが、その際には金融支援のご検討をお願い申し上げます。
なお、業績に伴いキャッシュフローが計画値を上廻りした場合には、返済額の増額または一部内入れを検討していきます。

○ **〇〇〇〇〇〇〇**

現在のところ手元現預金は当面資金繰りに充てる必要があり余裕のない状況であります。今後、安定した経営を行なっていく為、大変恐縮ではありますが、令和2年10月までの現在の元金返済一部猶予の延長をお願い致します。令和2年11月以降については返済計画に基づいたご支援をお願い申し上げます。
融資利息につきましては、収益力の悪化と資金繰りの安定化を図る観点から、現状の貸出金利での措置をお願い申し上げます。
弊社は、本計画に基づいて最大限の経営努力を行なってまいりますが、景気悪化による仕入商品・材料等の高騰または予想せぬ設備投資が発生した場合には資金繰りに支障をきたすことも予想されます。恐れ入りますが、その際には金融支援のご検討をお願い申し上げます。
なお、業績に伴いキャッシュフローが計画値を上廻りした場合には、返済額の増額または一部内入れを検討していきます。

○ **〇〇〇〇〇〇〇**

各金融機関様の返済スケジュールの変更に合わせて保証条件の変更、新規融資発生時の保証対応を関係金融機関様とご検討をお願い申し上げます。

22 経営改善計画に関する表明事項・モニタリング計画・経営者責任

【経営改善計画に関する表明事項】

【モニタリング計画】

頻度	内 容
1. 月次	
2. フォロー会議・決算6ヶ月後(4月頃)	
3. フォロー会議・決算期(10月頃)	

【経営者責任】

頻度	内 容
1. 役員報酬	
2. 後継者	