

# 経営改善計画書

平成20年4月～平成23年3月

作成日 平成20年3月31日

株式会社 工業

代表取締役

## 経営改善に向けた決意

今回、計画書作成にあたり、まず始めに「当社の技術により皆様に喜んで頂ける製品を提供します」という経営理念を再確認し、わが社の進むべき方向性を明確にしました。そして、その達成に向けて、いま何をすべきか当該計画書に明文化し、役職員全員が共有化することで、同じ目標を持って仕事ができるよう努めました。

その結果、今まで気付かなかった問題点や改善策が従業員からも積極的に出てくるようになったと感じています。

今後は、この計画書に盛り込んだ行動計画を確実に遂行していくことはもちろん、計画と実績に差異が生じたときは、その原因を究明し、新たな行動計画を策定し、遂行することで、経営改善に取り組んでいきたいと考えています。

そして、経営者である私が率先して実行していくことが何よりも重要であるとの自覚を持ち、着実に経営改善を進めていく所存ですので、今後も関係機関の皆様のご指導・ご協力をよろしくお願いいたします。

株式会社

工業

代表取締役

## 1. 当社の概要(沿革・現況)

- ・事業内容 : プラスチック製品の製造(射出成型加工)
- ・取扱品目 : エアコン用部品(パイプ)60%、自動車用部品(パイプ)40%
- ・取引先 : A社(エアコン部品)、B社(自動車部品)
- ・従業員 : 7名(うち家族社員1名)
- ・工場(店舗)・設備 : 事務所・工場1ヶ所、射出成型機4台、乾燥機2台、自動取出機2台、粉碎機2台、他
- ・沿革 : S48年、父が同業のX社に10年間勤務の後、現在地で個人創業。H3年法人化、H8年に代替わりにより息子である私が代表取締役に就任し、現在に至る。
- ・その他(特記) : 現工場敷地が借地であり、地代負担も大きかったことから、H12年に工場移転用地を購入(4,000万借入)。しかし、その後の景気後退に伴う受注減少から、現状では移転計画が頓挫しており、重荷となっているが、経営改善に努め、将来的には移転したいと考えている。

## 2. 経営の問題点

### (1) 事業 (部門別販売・工事、採算性等) 強み

創業以来、プラスチック部品製造業を営み、30年以上の業歴

- ・主取引先であるA社、B社との長年の取引実績から、強い信頼関係がある
- ・多品種、少ロット生産に対応
- ・平成15年にISO9002認証取得

弱み

- ・設備の老朽化(射出成型機S63年購入)による故障及び不良品発生率の増加
- ・営業は社長が兼務し、特定の取引先からの受注に依存しているため、受注が不安定
- ・自動車業界は特にコストダウン要請が厳しく、又、短納期要請に伴う外注費増を招きやすい
- ・工場移転計画が宙に浮いており、移転用地取得に係る借入金返済負担が大きい

機会 (売上にかかる機会(ビジネスチャンス等)はなんですか?)

- ・一部メーカーにおいては、国内生産にシフトする動きが見られることから、新規受注獲得を目指している

脅威

- ・企業の海外生産移転による受注量の減少。同種の安価な輸入品との差別化が必須と認識
- ・原油価格高騰に伴う原材料価格の上昇

### (2) 財務面 損益計算書 (ア)売上高

- ・売上は単価引き下げや受注量の減少から低下傾向。ただし最近では一部下げ止まり感あり

(イ)粗利益率の状況

- ・エアコン用部品製造60%→受注単価は下げ止まり感あり。納期は余裕あるが品質に厳しい。粗利益率は19%
- ・自動車用部品製造40%→依然コストダウン要請厳しく短納期の受注も多い。粗利益率は16%

(ウ)経費等の状況

- ・外注費(売上高比28%)が多く、見直しが必要

貸借対照表

(ア)借入金月商倍率7.8倍

- ・工場移転用地購入時の借入及び過去の赤字補填のための運転資金により借入が増加

(イ)資産等の状況(不良資産の有無等)

- ・不渡手形10,000千円(取引先倒産)
- ・短期貸付金9,000千円(資金繰りに窮した外注先G社へ資金援助)が、現在も未回収
- ・工場移転用地(H12購入価格40,000千円)の現在の評価額は30,000千円

### (3) 資金繰面 (借換、資産売却、取引条件 等)

- ・年間約定返済額が8,784千円あり、前期のキャッシュフロー2,773千円を大きく上回っている状況
- ・工場移転用地購入時の借入金の返済負担が大きいことが要因であるが、運転資金の返済負担も大きく、返済条件緩和の必要性を感じている。

### (4) その他

### 3. 目標達成のための行動計画

#### (1) 販売・生産計画

##### 受注面

- ・商談中のC社との早期取引開始。9月からの受注を目指す。  
受注額は月1,000千円程度の見込。＜今期中＞
- ・信頼関係が強い主力先2社に対して、提案型の営業を行い、  
新規受注の獲得を図る。＜中期的＞
- ・営業力強化による新規取引先の獲得。  
2社依存体制から脱却し、取引先の分散を図る。＜中期的＞
- ・以上により受注増加を図るが、コストダウン要請等も加味し、  
目標としては年商147百万円(1.8%増)に留める。

##### 生産面

- ・老朽化した射出成型機2台の入替。  
不良率低減による歩留りの改善や作業時間の短縮、稼働率改善等、  
生産性の向上を図る。＜今期中＞
- ・段取り方法の改善、5Sの徹底等により効率化に努め、  
生産管理体制の強化を図る。＜中期的＞

#### (2) 原価・経費削減の方策

##### 材料費

- ・射出成型機2台の入替による不良率の低減、歩留りの向上。
  - ・来期中に仕入先を3社から2社に集約、1社への大量発注による仕入れ単価の削減。
- 以上により、売上に対する材料費の割合を現状の20%から1～2ポイント引き下げる。

##### 労務費

- ・射出成型機2台の入替により作業時間の短縮を図るとともに、一部成果主義の導入により社員の意識を改革し、残業代を中心に労務費を年間1,000千円程度圧縮する。
- ・役員報酬を月700千円から500千円に引き下げ(4月から実施中)、年間で2,400千円削減する。

##### 外注費

- ・射出成型機2台の入替えにより生産能力のアップを図り、内製化を進める。これにより、売上に対する外注費の割合を現状の28%から1～2ポイント引き下げる。

##### 経費

- ・工場敷地の地代引き下げについて地主と交渉中。8月の更新時に月450千円から370千円に引き下げることで合意の方向にあり、年間で960千円の削減が図れる見込。

#### (3) 設備投資計画

- ・生産性向上並びに原価低減を実施するためには、早急な射出成形機2台の入替えが必須。
- ・射出成形機購入資金2台合計10,000千円については、親戚からの借り入れでまかなう。

#### (4) 財務・資金繰り(借入返済、借換、資産売却等)

不渡り手形10,000千円については、今期決算で損失処理。

役員借入金15,000千円のうち10,000千円について、債務免除を行い、財務の健全化を図る。

外注先G社への貸付金9,000千円については、現在交渉を進めており、5年分割で回収する予定。

今回10,000千円の設備のための親戚からの借入金は、10年で返済予定。

## 4. 財務改善計画

### (1) 事業損益計画

(単位:千円)

項目	実績	計画	計画	計画	改善度
	20 / 4 期(A)	21 / 4 期	22 / 4 期	23 / 4 期(B)	(B)-(A)
売上高	144,400	145,844	147,000	147,000	2,600
売上原価	119,056	119,447	117,233	117,233	1,823
売上高総利益	25,344	26,397	29,767	29,767	4,423
(売上高総利益率)	(17.6%)	(18.1%)	(20.2%)	(20.2%)	0
販売・一般管理費	23,453	22,488	21,288	21,288	2,165
人件費	15,088	13,888	12,688	12,688	2,400
(内役員報酬)	(8,400)	(7,200)	(6,000)	(6,000)	2,400
減価償却費	1,100	1,100	1,100	1,100	0
その他経費	7,265	7,500	7,500	7,500	235
営業利益	1,891	3,909	8,479	8,479	6,588
支払利息	3,068	3,424	3,128	2,803	265
経常利益	1,177	485	5,351	5,676	6,853
当期利益	1,177	485	5,351	5,676	6,853
減価償却費計	3,950	4,400	4,400	4,400	450
キャッシュフロー	2,773	4,885	9,751	10,076	7,303

- ・不渡手形10,000千円償却実施, 同時に役員借入金10,000千円債務免除
- ・繰越損失あるため法人税等の計上はなし

### (2) 貸借対照表(計画達成時)

(単位:千円)

項目	実績	改善点	計画達成時	改善度
	20 / 4 期(A)		23 / 4 期(B)	(B)-(A)
現金預金	8,694	利益の積立により手元流動性を高める	15,154	6,460
受取手形	13,329	不渡手形10,000千円を損失処理	4,219	9,110
売掛金	25,892	5年間で分割回収	26,288	396
棚卸資産	13,844		19,063	5,219
短期貸付金	9,000		5,000	4,000
その他流動資産	1,057		3,209	2,152
流動資産計	71,816		72,933	1,117
車両運搬具	5,318		2,839	2,479
建物	29,585		25,548	4,037
土地	40,000		40,000	0
その他固定資産	12,279		15,595	3,316
固定資産計	87,182		83,982	3,200
資産計	158,998		156,915	2,083
支払手形	13,917		10,218	3,699
買掛金	28,885		30,119	1,234
短期借入金	40,000	役員借入金10,000千円債務免除	30,000	10,000
その他流動負債	17,961		26,644	8,683
流動負債計	100,763		96,981	3,782
長期借入金	54,371	キヤッシュフローによる返済進行	44,558	9,813
その他固定負債	0		0	0
固定負債計	54,371		44,558	9,813
負債計	155,134		141,539	13,595
資本計	3,864		15,376	11,512
負債・資本計	158,998		156,915	2,083
(役員借入)	15,000	(割引手形等)	5,326	

## (3) 資金繰り計画

(単位: 千円)

収支区分		実績		計 画					
		2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
前 月 繰 越 ( A )		8,356	8,666	8,017	8,294	8,233	8,589	8,717	9,093
経 常 収 入	現 金 売 上	1	0	0	0	0	0	0	0
	売掛金入金	5,292	5,030	5,415	4,843	6,065	5,154	6,875	5,995
	受取手形取立	3,761	4,811	3,199	3,659	3,758	4,187	3,227	3,459
	手 形 割 引	3,069	2,653	3,394	3,540	3,371	3,658	2,954	3,467
	前 受 金 等	0	0	0	0	0	0	0	0
	資産売却等	0	0	0	0	0	0	0	0
	その他収入	0	0	0	0	0	0	0	0
	経 常 収 入 (a)	12,123	12,494	12,008	12,042	13,194	12,999	13,056	12,921
経 常 支 出	現 金 仕 入	1,887	2,437	1,016	1,229	1,562	2,068	2,478	1,438
	買掛金支払	3,091	2,628	3,919	3,160	3,558	3,784	2,844	3,585
	支払手形決済	2,414	2,724	2,065	2,883	2,697	2,254	2,599	2,646
	人件費支払	2,818	2,905	2,406	2,409	2,463	2,554	2,459	2,475
	営 業 費	910	763	684	679	865	649	684	590
	一般管理費	605	598	653	731	681	550	604	627
	前 払 金 等	0	0	0	0	0	0	0	0
	利 息 支 払	256	256	256	280	280	280	280	280
	資産・設備購入	0	0	10,000	0	0	0	0	0
	その他支出	0	0	0	0	0	0	0	0
	経 常 支 出 (b)	11,981	12,311	20,999	11,371	12,106	12,139	11,948	11,641
経常収支 ( B )=(a)-(b)		142	183	8,991	671	1,088	860	1,108	1,280
	定期性預金 取 り 崩 し	1,000	0	0	0	0	0	0	0
	預金等預入	100	100	0	0	0	0	0	0
	借 入 金	10,000	0	10,000	0	0	0	0	0
	借入金返済	10,732	732	732	732	732	732	732	732
財 務 収 支 ( C )		168	832	9,268	732	732	732	732	732
差引当月収支 ( B ) + ( C )		310	649	277	61	356	128	376	548
翌 月 繰 越 ( D )=( A )+( B )+( C )		8,666	8,017	8,294	8,233	8,589	8,717	9,093	9,641

## 6. 借入返済計画

単位:千円

[illegible]