

経営改善計画書

株式会社 ○○

1. 当社の現状

当社は、代表者の〇〇が、元々職人として工務店に勤務していたところ起業して設立したものです。

主な事業は外構工事で、具体的にはカーポートの設置、庭工事、ブロック・生垣・門扉工事を行っています。また、米国〇〇社の代理店として特殊素材〇〇を使った塗装を行い、好評をいただいております。

当社ではここ数年、売上高の減少が顕著です。

	20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期	24年3月期
売上高(千円)	553,445	400,263	379,275	250,218	192,353

売上高の減少は、資金繰りを好転させるために従来のハウスメーカーからの下請けを主体とした業務からエンドユーザー(一般消費者)からの受注による業務に転換したことによります。

従来(平成20年3月期)はハウスメーカーとの取引が売上高の70%以上を占めていました。ハウスメーカーとの取引は入金サイトが長く、受注を受けるほど材料費や労務費の支払資金が必要となります。

このような状況の中、売上高の増加に伴い運転資金としての借入金が増えて行きましたが、大口取引先A社とB社の破産申立てによる多額の不良債権発生により、平成22年よりリスクジュールを受けている状況です。(借入金の状況は別紙1)

平成23年3月期中に、資金繰り改善のためハウスメーカーとの取引を縮小し、エンドユーザーとの直接取引に構造転換しました。

エンドユーザーとの取引は着工時に着手金として受注金額の50%を現金で受領して完成時に残金を現金又は銀行振り込みで受領する契約を原則としており、また、工期も平均2週間と短いため、受注に伴う材料費と外注費の支払サイトよりも早期の入金がされます。

また、貸倒れのリスクもほとんど無いため、売上高は減少しましたが、工事の受注から支払いまでの資金繰りは飛躍的に改善されました。

このような状況のもと、当社では経費削減等により経営努力を続けてまいりましたが、今般、次の通り経営改善計画を策定いたしましたので、引き続き当社に対して御支援を賜りたくお願い申し上げます。

2. 改善すべき経営課題

当社の直前期決算（平成24年3月期）と直前々期決算の状況は「別紙1」の通りです。平成23年3月期と比較すると、売上高の大幅な下落により、大幅な赤字を計上している状況です。

前記の通り、リスケジュールを受けた平成23年3月期より、取引先をハウスメーカーからエンドユーザーへ転換を図り、工事ごとの資金繰りを改善しました。しかし、毎月の固定費負担が変わらないために赤字となってしまいました。

また、売上高についても、現場でのクレーム対応や工期の長期化に伴い着工件数が伸びず、減少してしまいました。

このような状況の中、代金をいただけないクレーム対応による追加工事を減らすことで、完成工事総利益率を高めて1現場あたりの利益を最大化し、同時に、現行の職人数で着工現場数を増やすため、工程管理を厳格化し、クレーム対応を減らして工期の短縮化を図ります。

具体的には、以下の改善策を行います。

【改善策】

- ・現場監督が機能していないためにクレームによる追加工事が発生したり工期が長期化するので、現場監督は社長が行う。
- ・自社雇用の職人を外注化することで人件費を固定費から変動費に変え、追加工事は外注発注先の費用負担で対応する。
- ・材料費は過剰在庫を防ぐため、現場確定時にホームセンターで現金買いする

以上を実施することにより、工事实行予算において工事利益率（売上高－外注費及び材料費）を40%とし、以下の通り改善する見込みです。

工事利益率の改善による増益・・・・・・・・・・月額 80 万円
(完成工事高月平均 1,500 万円とした場合)

自社雇用から外注化することでの人件費負担削減・・・・・・・・月額 50 万円

3. 改善策の実行による効果

上記改善策実行の結果、決算状況及び資金繰りは「別紙2」の通りになり、各期の利益で現在の返済金額をまかなうことができる見込みです。

4. 追加改善策

平成25年3月期においては、前記2の社内の業務体制の転換を実施しますが、約定通りの返済を行うには、売上高を増加させる必要があります。

現在は、職人数や現場監督能力の都合によって、エンドユーザーからの問い合わせについて相当数の「取りこぼし」が生じている状態です。

したがい、業務体制の転換が軌道に乗ったところで、提携する外注業者に現場を依頼することで取りこぼしを無くすようにしますが、従来、外注業者や自社職人に現場をまかせきりにしたことで施工管理が甘くなったことが現在の苦境の原因と反省し、時間をかけて慎重に進めます。

まずは現在の自社での管理範囲内の仕事を確実に行う体制を築き、その間に提携業者の施工力を見極め、約1年程度の期間をもって外注業者の選定を終了し、売上高増加へ向けた取り組みを実施していく所存です。

以上より、当社返済金額の条件変更についての支援を賜りたく、当社計画を提出いたしますので、御検討のほどお願い申し上げます。

平成24年〇月×日

株式会社 ○○

代表取締役 ○○○○ ⑨

添付書類

1. 平成22年3月期、平成23年3月期、平成24年3月期、3期比較決算書
2. 改善後予想決算書・借入金の状況

以 上

【別紙2】改善計画実行後利益

(単位:千円)

	H24.3期実績	改善数値	改善後(H25.3)	H26.3	H27.3	H28.3	H29.3	備考
完成工事高								
着工現場数								
エンドユーザー 業者下請け								
完成工事原価								
完成工事総利益 工事利益率								
販 管 費	役員報酬							
	修繕費							
	地代家賃							
	減価償却費							
	その他							
合計								
営業利益								
受取利息								
雑収入								
支払利息								
經常利益								
資 金	減価償却費							
	設備投資							
	新規融資							
	融資返済							
資金増減								

借入金残高の推移

(単位:千円)

金融機関	元金	H25.5	H26.5	H27.5	H28.5	H29.5	備考
計							

【別紙1】過去3期の利益状況

(単位:千円)

		H22.3期	H23.3期	H24.3期
完成工事高				
着工現場数				
エンドユーザー 業者下請け				
原価	材料費			
	労務費			
	外注費			
完成工事原価				
完成工事総利益				
販管費	役員報酬			
	給料手当			
	修繕費			
	地代家賃			
	減価償却費			
	その他			
合計				
営業利益				
受取利息				
雑収入				
支払利息				
経常利益				
資金	減価償却費			
	設備投資			
	新規融資			
	融資返済			
資金増減				

