

# 経営改善計画書

事業者名			住所1			
			住所2			
連絡先	TEL		資本金	1,000 万円	役員数	名
代表取締役		年齢 61	取引先	① 後述	② 後述	③ 後述

《事業内容・沿革》

年：会社設立。専門商社出身の社長が海外とのパイプを活かして起業。  
日本の良質な高級中古車、バイク等を等に輸出している。

2024 年度の主要取引先名と国名等は以下の通り。

①

《現況・窮境に至った経緯》

2020 年 2 月以降、コロナウイルスの流行で諸外国の入出国制限・移動制限の影響により商談に支障が生じた。

(中古車の輸出制限)が出て、従来の輸出先を変更したため、収益性が悪化した。

直近期(R6/12 期)は利益が僅少で、返済財源が不足。自己資本比率は 9%(公庫の資本性ローンは金融検査上「自己資本と看做すことができる」為これを考慮すると 18.6%)あるも、売上対負債比率も 37.5%と負担大きく、既存借入返済が重荷となっている。

《現状の経営課題》

- ① がなくなった。取引を増やしているが、顧客注文に仕入れ資金が間に合わず、また車両不足によるオークション価格の高騰で、利益率が徐々に低下している。
- ② 増加運転資金を確保のしたいのだが、既存借入金の返済等もあり資金繰りが厳しい。
- ③ 売上増に伴う多忙で、経費の中でも賞与が増加した  
(売上経費比率は前年同様の 10.7%で変動ない)
- ④ 経営者の高齢化、それに伴う資金調達力の低下

《銀行取引状況》

金額単位：千円

金融機関名	R4/12 期	シェア	R5/12 期	シェア	R6/12 期	シェア	保全額
合計							



(損益計算書)

売上増加率について

R6/12期の売上前年比は、[REDACTED]と比較すると4年間で39.2%増加しており、年平均で[REDACTED]となっている。

仕入諸掛(国内)について

陸送費、輸出車両の修繕、純正パーツ購入、バイクの梱包などである。

単位:円	R3/12期	R4/12期	R5/12期 a	R6/12期 b	前年差 b-a
【売上高】合計	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
輸出売上高/乗用車	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
輸出売上高/バイク	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
輸出/バイク/ロシア	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
国内売上高	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
自動車保険返戻金	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
売上原価	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
期首棚卸高	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
商品仕入高	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
期末棚卸高	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
売上総利益	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
率	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	0
販売費一般管理費	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
役員報酬	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
給与手当	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
賞与	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
法定福利費	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
福利厚生費	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
旅費交通費	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
通信費	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
接待交際費	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
会議費	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
減価償却費	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
地代	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
家賃	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
リース料	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
支払保険料	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
修繕費	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
水道光熱費	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
消耗品費	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
租税公課	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
運賃	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
海外輸送費	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
仕入諸掛(国内)	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
事務用品費	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
広告宣伝費	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
支払手数料	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
諸会費	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
研修費	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
貸倒引当金繰入額	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
車両関連費	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
支払報酬	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
前払費用償却	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
雑費	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
営業損益	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
営業外収益	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
受取利息配当金	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
雑収入	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
営業外費用	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
支払利息	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
雑損失	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
経常利益	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
特別損益	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
固定資産売却益	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
貸倒引当金戻入益	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
税引前当期利益	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
法人税等充当金	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
当期利益	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

### 《改善策》

- ① 資金調達による仕入れ資金の増加を確保。在庫商品カタログ化、現地語のHPでの商品ラインナップ紹介と提案式営業の強化
- ② 粗利率の高いバイクを売上のメインにシフト
- ③ [REDACTED] に先駆けた現地企業との関係を構築
- ④ 人件費見直しと個人インセンティブ方式賞与への変更
- ⑤ 従業員が持ち合わせている高い目標意識と強い責任感を明文化/高次化し、時間効率化
- ⑥ 企業価値を高めて、M&A や MBO も考慮した事業継続
- ⑦ 真水部分の追加借入れと、既往借入金の本化による毎月返済の軽減

### 《改善に向けた取組》

#### 1 期目

- ① 運転資金の増額確保によるタイミングを計った安価な仕入(全体的な仕入原価率の低下)
- ② 真水部分の追加借入れと、既往借入金の本化による毎月返済の軽減
- ③ 上述カタログ化等による提案による新規需要掘り起こし
- ④ 経費見直し(人件費他)

#### 2 期目

- ① [REDACTED] に先駆けた現地企業との関係を構築
- ② 従業員が持ち合わせている高い目標意識と強い責任感を明文化/高次化し、時間効率化

#### 3 期目

- ① 個人インセンティブ方式賞与への変更
- ② 従業員による第二会社の起業を支援し、キャピタルゲイン獲得を目指す。
- ③ 企業価値を高めて、M&A や MBO も考慮した事業継続

### <売上根拠・経費圧縮等、上記予測損益計算書コメント>

#### 【市場動向/相手国動向】

[REDACTED] 事業は  
廃止となり、売上減少を余儀なくされた  
一方で [REDACTED] によると、[REDACTED] には  
即座に規制解除され中古車/バイク/建機等で既存(年商 10 億円)以上の市場規模は  
期待出来る。

[REDACTED] 総称)に対して、中古車輸入  
許可証申請を受け付ける

[REDACTED]: 2022 年 7 月から「製造後 9 年」よりも新しい車両のみの輸入が可能。

[REDACTED]: 2021 年に制度改正し、モデル当りの輸入中古車台数制限が撤廃。

加えて、以下状況をビジネスチャンスおよびリスクと捉えている。

- 米国トランプ政権の仲介等で戦争の早期終了に期待でき、ロシア・ウクライナの復興支援、並びに世界景気の上昇に期待
- 今後急激なドル安円高傾向による為替リスクの危惧と、ユーロ高円安は長期化する傾向
- 2024 半導体不足からの回復で、新車納期が短縮されての買替需要(高年式車の球数増加)
- 新車価格高騰による中古車の値ごろ感(一方で、人気増加による高値移行傾向)

#### 【経費圧縮等】

- ① 運転資金(現金)を増額準備して、顧客要望に合わせたオークション仕入れの機会を逃さぬ様にし、加えて予想されるニーズに先駆けた仕入れ、お買い得車や従来オークションに限らない仕入れに取り組む。
- ② R7/3 より従業員 2 名増加。また期中にベテラン社員の役員登用などもあり、人件費は役員報酬や賞与と共に総額での抑制を実施(将来的に、インセンティブ方式賞与への変更)
- ③ 旅費交通費(2024 決算 [REDACTED] 万円)を半減。併せて接待費 [REDACTED] 万円についても半減。
- ④ 支払保険料は R7/12 期分を前払いしており、前年比 [REDACTED] 万円削減。  
(その後も保険見直し、R6/12 比 [REDACTED] 万円削減する。)
- ④ 従業員が持ち合わせている高い目標意識と強い責任感を明文化して高次化し、個々の能力・作業の効率化を図る(間接的な時間費用の削減)

### 【予測損益計算書コメント】

- ① R7/12 期売上 [ ] と粗利益率 [ ] %は、当社の数か月実績から想定する数値であり、これを収益計画のベースとした。
- ② 売上目標として堅実な目標(毎期/前年比 2~7%増)を見込む。なお R6/12 期の売上前年比 [ ] 増だった。R3/12 と比較すると 4 年間で 39.2%増加しており、年平均で [ ] となっている。  
自動車保険返戻金は売上比 0.11%とする。
- ③ 現在の売掛/在庫は計上時期の差によるもの。期末在庫(実質的には売掛)を毎期 5%ずつ減らして平均的に売掛在庫を調整する。(R7/12 期のみ端数調整あり)
- ④ R7/3 からパート社員 2 名増加に伴い、既存給与手当に月 10 万円×2 加算。加えて毎期 3%増。但し期中にベテラン社員の役員登用などもあり、人件費総額での抑制を実施。  
(前期は節税対策もあり賞与倍増したが今期は通常に戻す予定。モチベーション維持の為にインセンティブ式な成功報酬の導入を検討する。)
- ⑤ 経費は固定費と変動費に分け、変動費は過去実績を参考に売上比を乗じた。
- ⑥ 減価償却費は R6/12 期の償却可能資産(簿価 [ ] 千円)を 10 年間で償却する。
- ⑦ R6/12 期の長期前払費用(簿価 [ ] 千円)のうち前払保険料を翌年経費から減額し、前払保証料を 5 年間で償却する。
- ⑧ 支払保険料は前期に倒産防止保険料を今期分も支払ったため、今期は 24 万円削減される。その後も保険の見直しで [ ] 万円程度は削減見込み。
- ⑨ 支払利息は、借り換え等での保証料負担なし等を見込む。平均金利 1.3%とし、元本償還による変動は見込まない。
- ⑩ 法人税等充当金は、実効税率 [ ] %とする
- ⑪ 当面の 5 年間の収支を見込み、以降は(償却費等の増減を除き)同様の数値比と見込む。
- ⑫ R9/12 月末に償還を迎える公庫の資本性ローン [ ] 万円については、R7/4 月から組み直した債務の毎月返済を差し引いた余剰の FCF を 2 年 9 か月分積み重ねることで準備する。
- ⑬ ※必要運転資金の概算として  
「仕入れ資金 2 か月+売掛 2 か月+期首在庫分+販管費 1 か月分」を算出。  
現在の現預金は、R6/12 期の在庫部分及び運転資金のバッファ分としてとらえると、増加させる売上に対応する仕入れとするには、運転資金として [ ] の総額借入れが必要である。

< 予測損益計算書 >

単位:千円	実績% &目標	実績		計画			
		R6/12期	R7/12期	R8/12期	R9/12期	R10/12期	R11/12期
【売上高】合計	100.0						
輸出売上高/乗用車	6%増						
輸出売上高/バイク	12%増						
国内売上高	2%増						
自動車保険返戻金							
売上原価(a+b-c)	88.9						
期首棚卸高 a							
仕入 b							
※必要運転資金の概算							
期末棚卸高 c							
売上総利益	11.1						
販売費一般管理費	10.7						
役員報酬 1.5							
給与手当 1.0	1.03						
賞与 1.0							
人件費合計							
法定福利費 0.3	0.3						
福利厚生費 0.1	固定費						
旅費交通費 0.4	固定費						
通信費	0.1						
接待交際費 0.1	固定費						
減価償却費 0.2							
家賃地代/リース料	固定費						
支払保険料	固定費						
修繕費	0.02						
水道光熱費 0.1	固定費						
消耗品費 0.1	固定費						
租税公課 0.1	固定費						
海外輸送費	2.5						
仕入諸掛(国内)	0.9						
運賃/事務用品費	固定費						
広告宣伝費	0.1						
支払手数料	0.9						
諸/研修/会議費	固定費						
車両関連費	0.1						
支払報酬	0.3						
前払費用償却	0.1						
営業損益							
営業外収益							
受取利息配当金							
雑収入							
営業外費用							
支払利息等							
雑損失							
経常利益							
特別損益		0	0	0	0	0	0
税引前当期利益							
法人税等充当金							
当期利益							
フリーキャッシュフロー※							
※÷12か月★							

※税引き後当期利益+減価償却費+前払費用償却。

※÷12か月★から既存存置分の毎月返済(千円)を引き、残るFCFを2年9か月分を積むと千円となり、R9/12月末に償還を迎える公庫の資本性ローン千円の返済原資とする。



【参考】 同社のコンピテンシーに基づく戦略構築

① 強 み S	① [ ] とのマッチング業務であって販売機会ロスがない。 ② [ ] と強いパイプをもっている日本人企業で有ること。 ③ 仕入れ市場に対する信用度、中古車の良質見極め、きめ細かい修理等ができる日本企業としての優位性。（[ ] の輸出企業は殆どが外国人であり、[ ] の会社は弊社含め全国には数社しかない。） ④ 代表とベテラン従業員は [ ] に関わる全ての業務に精通しており、ディーラー、エンドユーザーからの買取り、オークション仕入れ等、あらゆる仕入れルートを熟知する。 ⑤ [ ] における豊富な人脈と紹介ルートを有しており、顧客開拓においても卓越した能力を発揮する。
② 弱 み W	① リーマンショック後に起業したため、当初から旨味（利益）が少なかった。 ② 経営者の高齢化 ③ 資金調達力が弱い（国内オークション等は、基本的に現金決済）
⑤ 機 会 O	① [ ] には、[ ] 等含め、既存 [ ] 円) 以上の市場規模が期待出来る。（弊社の既存取組先が 10 社による見通し。戦争終結で即座に規制解除される見込み。[ ] に精通している企業は少なく、弊社にはアドバンテージがある。） ② [ ] の販売を開始し、新たな市場を開拓した実績。（[ ] 事業は 2022 年に本格的に始動し、弊社も 2023 年から業績が著しく伸びました。 2024 年には年間取引台数が 100 台を超え、中古自動車の 300 台に迫る勢いを見せている。今後 [ ] は増加傾向にあると見込む。） ③ 2024 の半導体不足を乗り越え、2025 は国内新車生産が増える為、良質な中古車が出回る。
② 脅 威 T	[ ] が再び不安定となること。 ② 今後、急激なドル安円高傾向による為替リスクの危惧と、ユーロ高円安は長期化する傾向。 ③ 原油価格上昇や航路の安全にコストが増し高騰する運送費を、価格転嫁できるか否か。

クロス SWOT による戦略創案

	強み①	弱み②
機 会 ③	① × ③ [ ] のブミプトラの輸出許可に合わせ、取引先の開拓を進める（既存先に紹介頂く） ・ 商材カタログ化を進め、顧客の新たな需要を掘り起こす ・ [ ] の取引先に対し、許可されている商材にて取引関係を掘り起こす ・ [ ] の復興需要を見込み、紹介による新規取引先の開拓をする ・ 従業員による第二会社への起業を支援し、従来にない取引を掘り起こす ・ 今回の資金調達により、仕入れ拡充させ販売機会の増加につなげる。	② × ③ ・ 資金繰りの安定（及び借増し）により仕入れを拡充し、販売機会の創出（輸出先への提案営業）につなげる。 ・ 従業員による第二会社の起業（スモールカンパニー）を支援し、キャッシュフロー獲得や将来的に株式の高値売却を画策する。
脅 威 ④	① × ④ ・ 制度変更のある国（[ ] 等）への販売可能性を模索する。	② × ④ ・ M&A 等による営業継続 ・ 他事業

戦略の具体化（戦術）

売上	[ ] 再開、[ ] に先駆けた現地企業との関係を構築
仕入れ	資金調達による仕入れの増加（商品カタログ化と提案式営業）
人材	当社従業員が持ち合わせている高い目標意識と強い責任感を明文化して、高次化する
経費	人件費見直しと個人インセンティブ方式賞与への変更
株式	企業価値を高めて、M&A や MBO も考慮した事業継続
資金繰り	真水部分の追加借入れと、既往借入金の一括化による毎月返済の軽減