

株式会社サンプル企業

経営改善計画書

第 33 期～第 35 期（3 か年）

作成	AI 活用推進担当
日付	2026-09-29
版	1.0
機密区分	社外秘

目次

1. 結論
2. この文書について
 - 2.1 目的
 - 2.2 読み手
 - 2.3 範囲
 - 2.4 範囲に含まないもの
 - 2.5 前提と制約
 - 2.6 改訂履歴
 - 2.7 用語
3. 落ちているのは売上ではなく、利益率である
 - 3.1 利益率が下がった理由を分解する
 - 3.2 ロカベン 6 指標での位置
4. やることは 8 件。全部に金額と期限と担当を付けた
 - 4.1 売上・収益
 - 4.2 原価・販管費
 - 4.3 経営全般
 - 4.4 財務
 - 4.5 価格改定の進め方
5. 3 か年で営業利益率を 1.8% から 4.5% に戻す
 - 5.1 アクションプランと損益計画の突き合わせ
 - 5.2 資金繰りへの影響
6. 毎月、決めた 5 つの数字だけを見る
7. 論点と未決
8. 次にやること

1. 結論

図表 1 要点

測ったこと	結果
3 年後の営業利益（着地）	36,290 千円
そのときの営業利益率	4.5%
施策の効果の合計	34,480 千円
手元資金は月商の何か月分あるか	1.9 か月分（いま 1.4 か月分）

資料: 本文の各節から

2. この文書について

2.1 目的

第 33 期からの 3 か年で、営業利益率を **1.8% から 4.5%** に戻すための計画。取引金融機関に対し、何をいつまでに誰がやるかを明示する。

2.2 読み手

- ・ サンプル信用金庫（メイン行）
- ・ サンプル銀行
- ・ 代表
- ・ 製造部長
- ・ 経理

2.3 範囲

- ・ 直近 5 期の実績分析
- ・ 経営課題とその原因
- ・ 3 か年のアクションプラン
- ・ 損益計画・資金繰り

- ・モニタリングの方法

2.4 範囲に含まないもの

ここを書かないと、読み手は「書いていないこと＝やること」と読みます。

- ・金融支援の要請 — 本計画は返済条件の変更を求めるものではない

2.5 前提と制約

前提が崩れたら、この文書の結論も崩れます。崩れたら作り直します。

#	前提	崩れたらどうなるか
1	主要取引先の受注量が現在の水準から大きく減らない	売上計画の前提が崩れる
2	材料の仕入単価が現在の水準から ±10% に収まる	原価率が動く
3	現場 22 名の人員が維持できる	本計画の増産は既存の人員のできる範囲に収めてある

2.6 改訂履歴

版	日付	作成	承認	変更の要旨
1.0	2026-09-29	AI 活用推進担当	—	サンプル信用金庫への提出用に確定

2.7 用語

語	この文書での意味
計画 0 期	第 32 期。実績であり、計画の出発点
計画 1～3 期	第 33～35 期
ロカベン	ローカルベンチマーク。経済産業省の「企業の健康診断ツール」

結論

状況 精密機械部品の受託加工。第 32 期は売上 741,920 千円、営業利益 13,354 千円（営業利益率 1.8%）。5 期前の第 28 期は 4.9% だった。

問題 利益率が 3.1 ポイント下がった原因を分解すると、材料費の上昇が 2.6 ポイント、外注費の上昇が 0.8 ポイント、労務費の上昇が 0.5 ポイント、電力費が 0.3 ポイントである。売上は伸びている（5 期で +11.4%）。落ちているのは利益率だけ。

問い 上がった分を、どうやって取り戻すか。

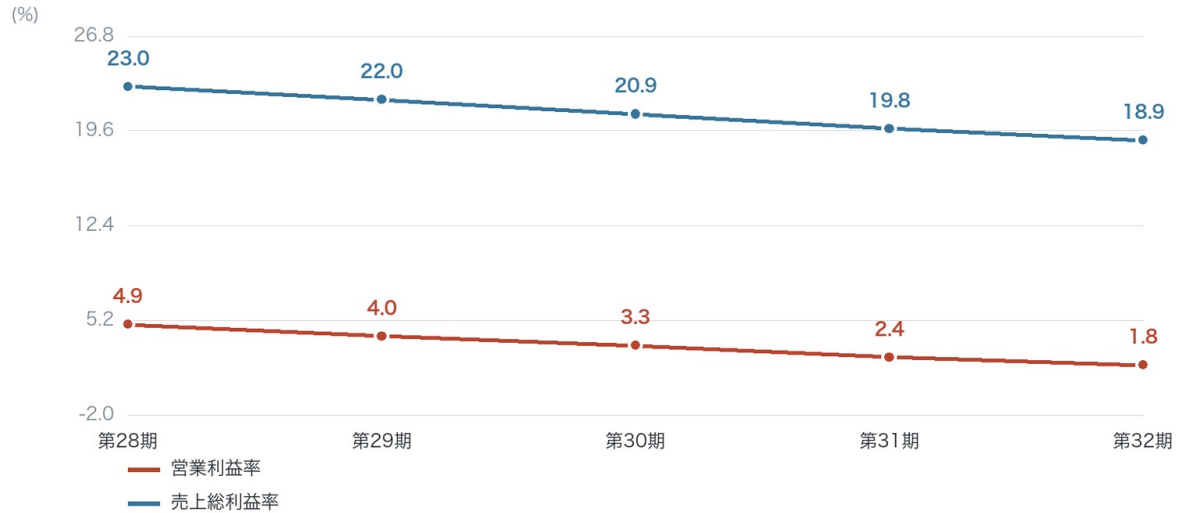
答え やることは 8 件。3 か年で営業利益率を 1.8% → 4.5%、営業利益を 13,354 → 36,290 千円に戻す。このうち最大の 1 件（1-①）が 62.1% を占める。これが通らなければ計画は届かない。

	第 32 期	第 35 期
売上高	741,920 千円	805,700 千円
営業利益	13,354 千円	36,290 千円
営業利益率	1.8%	4.5%

資料: 第 32 期は当社決算書、第 35 期は本計画の計算（第 5 節）

3. 落ちているのは売上ではなく、利益率である

図表 2 利益率の推移（第 28 期～第 32 期）



売上は 5 期で +11.4% 伸びている。下がっているのは利益率だけ。

資料: 当社決算書（第 28～32 期）

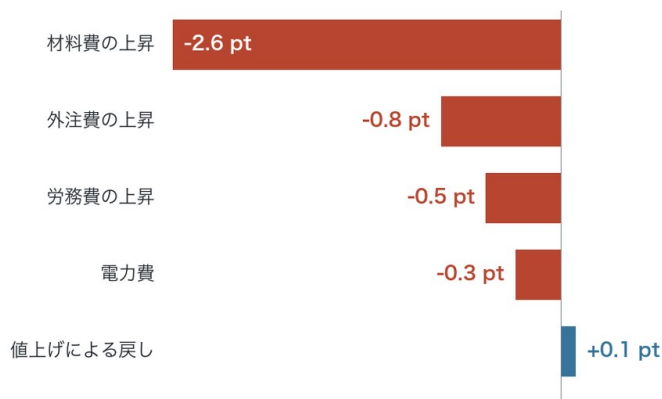
図表 3 過去 5 期の損益（千円）

	第 28 期	第 29 期	第 30 期	第 31 期	第 32 期
売上高	665,840	681,200	703,450	724,180	741,920
売上原価	512,700	531,340	556,130	580,920	601,850
売上総利益	153,140	149,860	147,320	143,260	140,070
売上総利益率	23.0%	22.0%	20.9%	19.8%	18.9%
販管費	120,520	122,840	124,180	125,730	126,716
営業利益	32,620	27,020	23,140	17,530	13,354
営業利益率	4.9%	4.0%	3.3%	2.4%	1.8%

資料: 当社決算書（第 28～32 期）

3.1 利益率が下がった理由を分解する

図表 4 売上総利益率が 4.1 ポイント下がった要因



材料費の上昇だけで 2.6 ポイント。

資料: 当社 総勘定元帳より集計 (第 28 期・第 32 期)

図表 5 要因の内訳

要因	影響	中身
材料費の上昇	-2.6 pt	快削鋼 +31%、SUS304 +24% (第 28 期比)。売上比 38.2% → 41.9%
外注費の上昇	-0.8 pt	熱処理の単価が 3 回上がった (計 +19%)
労務費の上昇	-0.5 pt	最低賃金の改定に伴う底上げ。5 期で +12.3%
電力費	-0.3 pt	kWh 単価 +41%。マシニングの稼働は変わらず
値上げによる戻し	+0.1 pt	第 30 期に主要 3 社へ平均 2.1%

資料: 当社 総勘定元帳より集計 (第 28 期・第 32 期)

3.2 ロカベン 6 指標での位置

図表 6 財務 6 指標 (経済産業省 ローカルベンチマーク)

指標	当社	業種平均	評点	見方
売上増加率	+2.4%	+1.1%	4	伸びている
営業利益率	1.8%	3.2%	2	平均を下回る
労働生産性 (千円/人)	351	412	2	1 人あたりが低い
EBITDA 有利子負債倍率	5.9 倍	4.1 倍	2	返済に時間がかかる
営業運転資本回転期間	3.2 か月	2.8 か月	3	やや長い
自己資本比率	31.4%	28.6%	4	悪くない

資料: 当社決算書 (第 32 期) / 業種平均は中小企業実態基本調査 (金属製品製造業・従業員 20~49 人)

4. やることは 8 件。全部に金額と期限と担当を付けた

金額の出していない行は載せていない。効果が測れないものは、計画ではなく願望である。

4.1 売上・収益

図表 7 アクションプラン（売上・収益）

No.	施策内容	優先	責任者	開始	完了	1 期	2 期	3 期
1-①	主要 8 社への価格改定の申し入れ（原価積上げ資料を添えて）	高	代表	26/10	27/03	6,400	11,200	14,240
1-②	新規 2 社の開拓（医療機器向け・既存設備で対応可）	中	営業	26/11	28/03	0	2,100	4,800
1-③	小ロット品（月 10 個未満）の受注基準を作り、単価を +15% に	中	代表	26/12	27/06	980	1,450	1,450

資料: 当社作成

4.2 原価・販管費

図表 8 アクションプラン（原価・販管費）

No.	施策内容	優先	責任者	開始	完了	1 期	2 期	3 期
2-①	上位 12 品目の段取り手順を標準化（現状 42 分 → 目標 34 分）	高	製造部長	26/10	27/09	1,850	4,100	5,180
2-②	治具 4 種の内製（外注 320 千円 → 内製 110 千円）	中	製造部長	27/01	27/06	210	210	210
2-③	材料の発注をまとめる（月 2 回 → 週 1 回、ロット単価 ▲3%）	中	生産管理	26/11	27/03	1,420	2,840	2,840
2-④	不良率の低減（1.8% → 1.2%）。検査工程で寸法を全数記録	中	製造部長	27/04	28/03	0	1,680	2,240

資料: 当社作成

4.3 経営全般

図表 9 アクションプラン（経営全般）

No.	施策内容	優先	責任者	開始	完了	1 期	2 期	3 期
3-①	受注・製造進捗管理システムの導入（別添の要件定義書に基づく）	高	製造部長	26/10	27/03	1,180	3,520	3,520
3-②	月次試算表を翌月 10 日までに締める（現在は 25 日前後）	中	経理	26/10	26/12	—	—	—

資料: 当社作成

4.4 財務

図表 10 アクションプラン（財務）

No.	施策内容	優先	責任者	開始	完了	1 期	2 期	3 期
4-①	資金繰り表を毎月更新し、サンプル信用金庫に提出する	高	代表	26/10	継続	—	—	—

資料: 当社作成

4.5 価格改定の進め方

図表 11 申し入れの順番と目標

順	取引先	売上比	申入率	根拠にするもの	時期
1	A 社	18.2%	+5.2%	快削鋼の建値推移（日本経済新聞）	26/10
2	B 社	11.4%	+4.8%	同上＋加工賃の内訳	26/10
3	C 社	8.7%	+6.1%	5 年間据え置き。最も遅れている	26/11
4～6	D・E・F 社	14.1%	+4.5%	同上	26/12
7～8	G・H 社	8.6%	+3.8%	同上	27/01

資料: 当社作成

5. 3 か年で営業利益率を 1.8% から 4.5% に戻す

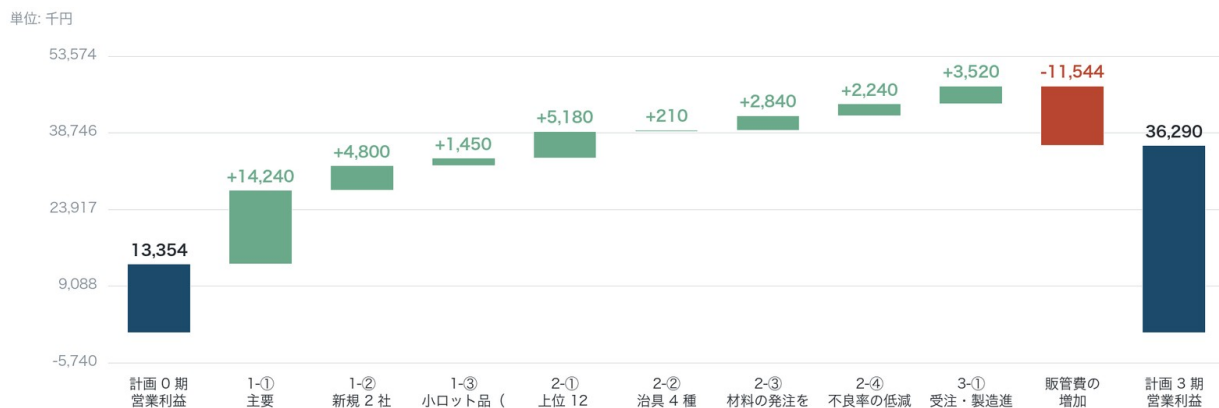
図表 12 損益計画（千円）

	計画 0 期(実績)	計画 1 期	計画 2 期	計画 3 期	前提
売上高	741,920	762,300	784,100	805,700	1-① の価格改定と 1-② の新規
材料費	—	315,280	319,400	323,100	2-③ でロット単価 ▲3%
労務費	—	144,600	146,800	149,100	定期昇給のみ
外注費	—	79,100	79,900	80,700	据え置き前提
経費	—	70,900	71,400	71,900	—
売上原価	601,850	609,880	617,500	624,800	—
売上総利益	140,070	152,420	166,600	180,900	—
売上総利益率	18.9%	20.0%	21.2%	22.5%	—
販管費	126,716	128,100	132,400	144,610	3-① の保守費・2 期以降の営業増員
営業利益	13,354	24,320	34,200	36,290	—
営業利益率	1.8%	3.2%	4.4%	4.5%	—

資料: 当社作成（アクションプランの効果を積み上げ）

5.1 アクションプランと損益計画の突き合わせ

図表 13 計画 0 期から計画 3 期までの営業利益の積み上げ



1-① だけで 14,240 千円。全体の伸び 22,936 千円の 62.1%。

資料: 当社作成（アクションプランの効果を積み上げ）

5.2 資金繰りへの影響

図表 14 月末の手元資金（千円）

	計画 1 期	計画 2 期	計画 3 期
期首の手元資金	84,200	91,600	108,300
営業による増減	+31,400	+41,700	+43,800
設備投資	-11,100	-1,200	-1,200
借入の返済	-12,900	-23,800	-23,800
期末の手元資金	91,600	108,300	127,100
月商倍率	1.44 か月	1.66 か月	1.89 か月

資料: 当社作成

下限を月商 1.2 か月（76,230 千円）と決めた。最も薄い 11 月末は 83,400 千円で、下限を 7,170 千円上回る。

6. 毎月、決めた 5 つの数字だけを見る

図表 15 モニタリングの項目と頻度

見る数字	誰が	いつ	基準を外れたら
価格改定の進捗（何社・何 % 通ったか）	代表	毎月 10 日	2 社遅れたら計画を作り直す
月次の営業利益	経理	毎月 10 日	2 か月続けて計画比 ▲10% で原因を究明
段取り時間（上位 12 品目の平均）	製造部長	毎月末	3 か月動かなければ手順を見直す
不良率	製造部長	毎月末	1.5% を超えたら工程を止めて原因を特定
月末の手元資金	代表	毎月末	下限を割る見込みで即報告

資料: 当社作成

上の表を、毎月 15 日までにサンプル信用金庫へ提出する。

7. 論点と未決

決まっていないことを、決まっていないと書きます。埋めてから出すと、決めた人が誰もいないまま進みます。

#	論点	選択肢	決める人	期限
1	A 社の価格改定が通らなかった場合	① 数量の見直しとセットで再交渉 ／② 他 7 社を先行させる／③ 計画 を作り直す（営業利益率の目標を 3.6% に下げる）	代表	2026-12
2	現場の増員をするか	計画 2 期の増産（+2.9%）は既存 人員で届く見込み。計画 3 期は 1 名必要になる可能性がある	製造部長	2027-09
3	設備更新（マシニング 2 号機・購 入から 14 年）	本計画には含めていない。 故障し たら計画の前提が崩れる	代表	2027-03

8. 次にやること

#	やること	誰が	いつまでに
1	原価積み上げ資料を作る（8 社分）	AI 活用推進担当	2026-10-10
2	A 社に価格改定を申し入れる	代表	2026-10-24
3	上位 12 品目の段取り時間を実測する	製造部長	2026-10-31
4	本計画をサンプル信用金庫に提出する	代表	2026-10-07
5	月次のモニタリング様式を作る	AI 活用推進担当	2026-10-15