役員·従業員数(人)

48

48

(0)

48

(0)

46

(2)

46

# 会社名: 株式会社 × 食品工業

# 1.現状分析

## ·事業環境(機会、脅威)

近年のデフレ傾向にあって、水産加工品の市場規模も年々縮小傾向。 しかし、日本人の魚好き嗜好は根強よく、急激な消費の減少は考えにくい。 消費者のニーズにあった高付加価値製品ならば、今後も売上拡大は見込める。

#### ・自社の強み

長年の業歴で培った商品開発力には自信があり、販売先の評価も高い。 社長の人脈から、安定的な仕入ルートを確保している。 社員は勤勉であり、社内はアットホームな雰囲気で、結束力がある。

#### ・自社の弱み(経営課題・問題点の明確化)

前期は売上高の減少に伴い赤字決算を余儀なくされた。特に、主力の水産缶詰、 ビン詰の不振が目立った。

大口販売先への売上依存度が高い。売上の安定、分散化のために新規販売先 の開拓が必要。

売上の伸長は見込みにくいことから、前期並みの売上規模で利益の出せる体質 に転換する必要あり。

多品種・多アイテムのため在庫回転期間が同業他社と比べて長い。

滞留売掛金が未回収(15M)のままである。

売上減少に伴い、石狩工場の稼働率が大幅に低下している。 遊休土地(社宅跡地、簿価45M)が有効利用されていない。

役員貸付金18Mあり。 最近、若手に元気がない。

## 2.経営課題・問題点の改善策

#### ・収支面、財政面等の改善目標とそれに対する具体的な改善策

## ·改善目標

売上の回復、コスト削減により、18/3期(計画1年目)で経常収支は黒字確保、 2年目以降、最終利益10M以上を確保し、黒字体質に転換する。 3年間で借入金60M返済後、相応のCFを確保する。

在庫削減、滞留売掛金・貸付金の回収、借入金・遊休不動産の圧縮等により 財務内容の健全化を図る。

#### 収支面の改善策

売上高は減少傾向にあることから、空港・ホテル等のみやげ物店等を新規で開 拓する。2名を専担とする。

売上高は、低めに見積もり年間30M(1人8先)の増収を見込む。

\* 売上高の計画根拠

1年目:前年から5%ダウンとした。

2年目:新商品の投入により売上高は下げ止まるとみた。

新規開拓の年間増加30Mの期中寄与分を50%として15Mとした。

3年目:2年目売上高+新規開拓分30Mとした。 若手を中心とした新商品・パッケージ企画委員会(毎週1回開催)を設置。若い 世代の意見を採り入れるとともに、若手のモチベーションアップを図りたい。 外注の内製化を図る。従業員配置の効率化、生産工程の見直しにより、ビン詰 等の外注を内製化する。 売上高外注費率2.5%引下げ、初期投資5M。 石狩工場を本社工場に集約し、賃借契約を解除(地代家賃年間3.5M削減)。 工員2名削減(<u>労務費年間3.2M×2名分</u>)し、他は本社に配置転換。

#### ・財政面の改善策

在庫管理の徹底を図る。在庫保有コストも低減させる。

需要予測の精度向上、売れ筋商品中心の在庫(ABC分析等により在庫商品の 構成を再検討)。在庫金額10%削減を実行する。

滞留売掛金を分割回収する(<u>年間3M×5年</u>)。

遊休土地(社宅跡地、簿価45M)を売却し長期借入金の返済に充当。

不動産業者に依頼(予定:<u>売却額30M、売却損15M、支払利息 1M</u>)。

役員貸付金を分割回収する(<u>年間6M×3年</u>)。

3.アクションプラン(改善項目実行)			ウィキケナ		実 行 内 容 · 効 果					
	改善項目	目標(数値等)	実行責任者	実行期間	計 画 (1年目	)	計 画 (2		計画	(3年目)
		年間8先×2人 年間30Mの増収	営業部長	2~3年目	-	/	(新規開拓16先) 人員は、石狩工場から2	,		
新商品・パッケージ企画委員会		毎週1回開催	常務	1年目	(年間25回開催)		(効果をみて継続するか決定)		-	
外注の内製化		売上高対 外注比率 2.5%	工場長	1年目	外注費 17M(672M×2.5%) 固定資産+5M(初期投資分)		-		-	
○○工場の本社工場への集約		賃借料年間 3.5M 人件費 3.2M×2人	社長	2年目	-		賃借料前期比 3.5M、人件費(労務 費)前期比 3M(3.2M×2名×0.5)		人件費(労務費)H18/3比 6M(3.2M ×2名)	
在庫削減		在庫金額 10%	総務部長	1年目	棚卸資産 17M		-		-	
遊休土地の売却、長期借入金充当		売却予定額30M 支払利息 1M	専務	1年目	固定資産 45M、 売却損 15M、支払利息 1M		-		-	
滞留売掛債権の分割回収 役員貸付金分割回収		年間3M×5年 年間6M×3年	総務部長 専務	1~5年目 1~3年目	売掛債権 3M 貸付金 6M					
	経営改善計画表(キャッシュ・フ	ロー予想表)								千円、直万円
		実 績	実	績	計 画 (1年目		計 画 (2			(3年目)
	I	16年 3月期	17年 3月期	増減	18年 3月期 増	減	19年 3月期	増減	20年 3月期	増 減
	売上高	758	708	( 50)	672	( 36)	687	(15)	717	(30
	売上原価	610	590	( 20)	545	( 45)	551	(6)	574	(23
	粗利益	148	118	( 30)	127	(9)	136	(9)	143	(7
	同 率 販売管理費	19.5% 131	16.7% 121	( 2.9%)	18.9% 114	(2.2%)	19.8% 111	(0.9%)	19.9% 110	(0.1%
	内人件費	62	58	( 4)	58	(0)	60	(2)	61	(1
	営業利益	17	3	( 20)	13	(16)	25	(12)	33	
	営業外収益	1	1	(0)	1	(0)	1	(0)	1	(0
営	営業外費用	9	9		8	( 1)		(0)	8	(0
営業活	内支払利息	8	8	(0)	7	( 1)	7	(0)	6	( 1
動	経常利益	9	11	( 20)	6	(17)	18	(12)	26	(8)
	特別利益	1	1	(0)	0	( 1)	0	(0)	0	(0
ا <u>ت</u>	特別損失	3	1	(2)	15	(14)	0	( 15)	0	(0
よっ	税引前当期純利益	7	11	( 18)	9	(2)	18	(27)	26	(8)
🕥	法人税等支払	3	0	( 3)	0	(0)	1	(1)	2	(1
	税引後当期純利益	4	11	( 15)	9	(2)	17	(26)	24	(7
	減価償却実施額	10	9		8	( 1)		(0)	8	(0
	貸倒引当金の増加額	1	0	( 1)	1	(1)	0	( 1)	1	(1
	固定資産売却損	0	0	(0)	15	(15)	0	( 15)	0	(0
	売上債権の減少額	3	4		6	(2)	2	( 4)	5	(3
	棚卸資産の減少額	5	1	(4)	17	(16)	2	( 19)	1	(3 (1
	仕入債務の増加額	2	3	(5)	2	( 5)	2	(4)	2	(0
	その他(全体調整)	4	3		0	( 3)	0	(0)	0	(0
	小計	25	9		36	(27)	27	(9)	39	
	固定資産取得による支出	4	2		5	(3)	0	( 5)	25	
投	固定資産売却による収入	0	0	1-7	30	(30)	0	( 30)	0	(0
よ資	貸付による支出	0	0		0	(0)	0	(0)	0	(0 (0 (0
で動 Fに	貸付金の回収による収入	0	0	(-/	6	(6)	6	(0)	6	(0
	その他	0	0			(0)		(0)	0	(0
	り、計	4	2		31	(33)	6	( 25)	19	
財	短期借入による収入	65	75		75	(0)		( 15)	60	
	短期借入金の返済による支出	60	65	(5)	75	(10)	75	(0)	60	( 15
上務	長期借入による収入	0	0		0	(0)	0	(0)	0	(0
おる C	長期借入金返済による支出	9	9		35	(26)	5	( 30)	5	(0
C F E	増資による収入	0	0		0	(0)	0	(0)	0	(0
F		0	0			(0)		(0)	0	
	小計	4	1		35	( 36)	20	(15)	5	(15
THA	C F 合計	17	8		32	(24)	13	( 19)	15	(2
	預金残高 (1) 全球点	43	51		83	(32)	96	(13)	111	(15
	描入金残高 期末の は高、***/なす	65	75		75	(0)	60	( 15)	60	(0)
	<u>昔入金残高</u> 残高·数値を	195	186			( 35)	146	( 5)	141	( 5
資本金剰余金		10	10		10	(0)		(0)	10	
441/4	<del>F</del>	78	67	( 11)	58	(9)	75	(17)	99	(24