
経営計画書

計画期間

自 平成 22年 1月
至 平成 26年 12月

会社名 ABC株式会社

代表者名 山 ×雄

作成日 平成 22年 1月 22日
MAS監査スタッフ

(A予算:)

全社経営目標

3333 ABC株式会社

経営理念・経営目標

最高品質の商品を提供し全国の消費者の生活をサポートする。

中期経営目標

平成××年までに以下の目標を達成する。

1. XXXXXの開設
2. XX地区販売を全体粗利のXX%の実現
3. 売上高 X億円、経常利益 X億円、自己資本比率 X%

当期経営目標

行動指針) 何事にも意欲的に取り組もう!

行動目標) CS(顧客満足)の徹底と標準化。

社員の意識の向上と販売体制の充実。

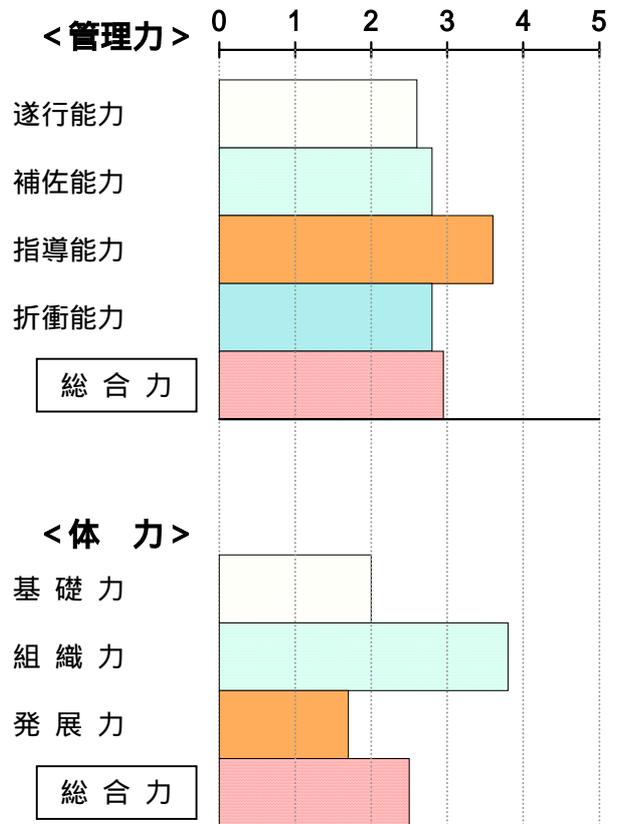
AAAとBBBの強化により、XXXの改善を図る。

数値目標)

	「平成XX年度目標」	「平成XX年度実績」
売上高	XXX百万円	XXX百万円
経常利益	XX百万円	X百万円
減価償却費	X百万円	X百万円
総資産	XXX百万円	XXX百万円
自己資本	XX百万円	XX百万円
借入金残高	XXX百万円	XXX百万円

自社総合分析表

3333 ABC株式会社



<強み>

- ・最高品質の商品
- ・明るい挨拶
- ・ の拡大
- ・挑戦商品の充実

<弱み>

- ・組織力が弱い
- ・××の過大
- ・社員が高齢

販売力分析表

3333 ABC株式会社

< 売上分類別販売力分析 >

評価ランク (=5、 =4、 -=3、 =2、 x=1)

No	売上分類名	市場はあるか	商品の品質は	価格は妥当か	競争力はあるか	営業力はあるか	シェア高いか	粗利は高いか	戦術は十分か	今後の見通し	商品の位置	平均
1	A商品	-		-		-	-	-	-	-		3.30
2	B商品	-			-		-	-			-	3.00
3	C商品			-		-						2.70
4	D商品			-	-	-		-	-		-	2.90
5	Web商品					-		-				3.70
6	K商品	-				-			-			3.30
7	T商品		-					-	x			3.50
8												0.00
9												0.00
10												0.00
11												0.00
12												0.00
13												0.00
14												0.00
15												0.00
16												0.00
17												0.00
18												0.00
19												0.00
20												0.00
		3.14	4.43	3.29	3.00	3.00	3.43	2.71	2.57	3.43	3.00	3.20

< 売上分類別ライフサイクル分析 >



(評価ランク)

1	衰退商品	競争力や市場ニーズが低下し、売れなくなっている。
2	挑戦商品	原価回収が進んでいないが今後の可能性を秘めている。
3	成熟商品	そこそこ売れているが、市場が成熟し均衡状態である。
4	成長商品	コストもかかっているが競争力が強く売上が伸びている。
5	安定商品	原価回収が済み、売上が安定し利益への貢献が高い。

体力分析表

3333 ABC株式会社

<基礎力>

No	分析項目	評価	1	2	3	4	5
1	『挨拶』はきちんと行われているか？	2					
2	『言葉遣い』、『身だしなみ』が整っているか？	1					
3	『掃除』、『整理整頓』が毎日徹底されているか？	2					
4	『お客様に対する対応』は十分に行き届いているか？	3					
5	『原価意識』が浸透しているか？	1					
6	『自己啓発』が行われているか？	2					
7	『待遇』や『福利厚生』が充実しているか？	2					
8	『必要な設備』が揃っているか？	3					
9	『若手社員』は意欲的であるか？	2					
10	『公・私』の混同はないか？	2					
基礎力平均		2.00					

<組織力>

No	分析項目	評価	1	2	3	4	5
1	明確な『経営方針が立案』されているか？	4					
2	経営方針を『社員が十分認識』しているか？	4					
3	『報・連・相』が徹底して実行されているか？	5					
4	『権限の委譲』がなされているか？	5					
5	『社員教育』が計画的に実施されているか？	4					
6	『起案・提案』がよくあがっているか？	4					
7	『決定事項が厳守』されているか？	3					
8	『社員の意見』が取り入れられているか？	4					
9	『社員の参画』がなされているか？	2					
10	『会議』の開催・運営が上手くいっているか？	3					
組織力平均		3.80					

<発展力>

No	分析項目	評価	1	2	3	4	5
1	『技術革新』に敏感であるか？	1					
2	『新市場』の研究をしているか？	2					
3	『新商品』の研究をしているか？	2					
4	『情報』を意欲的に求めているか？	2					
5	『異業種交流』を行っているか？	1					
6	『同業他社』を研究しているか？	2					
7	『先行投資』に積極的であるか？	2					
8	『経営陣が顧客訪問』をしているか？	2					
9	『顧客の声』を戦略戦術に生かしているか？	2					
10	『経営サイクル』が確立しているか？	1					
発展力平均		1.70					

<体力総平均>

No	分析項目	評価	1	2	3	4	5
	総合力	2.50					

損 益 計 算 書

[5年計画]

Page. 1

3333

A B C株式会社

自 平成22年 1月 至 平成26年 12月

法人

税抜

A

単位：千円

科目名	前年実績		22/12		23/12		24/12		25/12		26/12	
	残高	構成比										
売上高	509,100	100.0	529,100	100.0	529,100	100.0	529,100	100.0	529,100	100.0	529,100	100.0
期首商品棚卸高	40,000	7.9	40,000	7.6	41,549	7.9	41,549	7.9	41,549	7.9	41,549	7.9
期首製品棚卸高												
商品仕入	361,680	71.0	377,211	71.3	375,662	71.0	375,662	71.0	375,662	71.0	375,662	71.0
-												
期末商品棚卸高	40,000	7.9	41,549	7.9	41,549	7.9	41,549	7.9	41,549	7.9	41,549	7.9
期末製品棚卸高												
<売上原価>	361,680	71.0	375,662	71.0	375,662	71.0	375,662	71.0	375,662	71.0	375,662	71.0
<売上総利益>	147,420	29.0	153,438	29.0	153,438	29.0	153,438	29.0	153,438	29.0	153,438	29.0
役員報酬												
給与	70,017	13.8	73,217	13.8	73,217	13.8	73,217	13.8	67,217	12.7	67,217	12.7
賞与	17,283	3.4	18,070	3.4	18,070	3.4	18,070	3.4	16,589	3.1	16,589	3.1
退職金												
法定福利費	9,099	1.8	9,512	1.8	9,512	1.8	9,512	1.8	8,733	1.7	8,733	1.7
福利厚生費	1,407	0.3	1,470	0.3	1,470	0.3	1,470	0.3	1,349	0.3	1,349	0.3
<人件費計>	97,806	19.2	102,269	19.3	102,269	19.3	102,269	19.3	93,888	17.7	93,888	17.7
販売変動費												
広告費・販促費												
他の販売固定費												
接待交際費	1,680	0.3	1,680	0.3	1,680	0.3	1,680	0.3	1,680	0.3	1,680	0.3
保険料	300	0.1	300	0.1	300	0.1	300	0.1	300	0.1	300	0.1
地代家賃	14,680	2.9	14,680	2.8	14,680	2.8	14,680	2.8	14,680	2.8	14,680	2.8
賃借料	2,400	0.5	2,400	0.5	2,400	0.5	2,400	0.5	2,400	0.5	2,400	0.5
水道光熱費												
通信費												
旅費交通費												
事務用・消耗品費	560	0.1	560	0.1	560	0.1	560	0.1	560	0.1	560	0.1
修繕費												
租税公課	520	0.1	520	0.1	520	0.1	520	0.1	520	0.1	520	0.1
減価償却費	3,331	0.7	3,343	0.6	2,023	0.4	1,627	0.3	1,308	0.2	1,052	0.2
貸倒損・引当損												
教育研修・研究費												
販売管理費 1												
販売管理費 2												
販売管理費 3												
他販管費計	23,471	4.6	23,483	4.4	22,163	4.2	21,767	4.1	21,448	4.1	21,192	4.0
<販売費一般管理費計>	121,277	23.8	125,752	23.8	124,432	23.5	124,036	23.4	115,336	21.8	115,080	21.8
<営業利益>	26,143	5.1	27,686	5.2	29,006	5.5	29,402	5.6	38,102	7.2	38,358	7.2
受取利息配当金												
他営業外収益												
<営業外収益>												
支払利息割引料	5,889	1.2	5,730	1.1	5,507	1.0	4,752	0.9	3,963	0.7	3,198	0.6
繰延資産償却												
他営業外費用												
<営業外費用>	5,889	1.2	5,730	1.1	5,507	1.0	4,752	0.9	3,963	0.7	3,198	0.6
<経常利益>	20,254	4.0	21,956	4.1	23,499	4.4	24,650	4.7	34,139	6.5	35,160	6.6
特別利益												
固定資産売却益												
<特別利益>												
特別損失												
資産処分損	2,000	0.4										
業績配分賞与												
<特別損失>	2,000	0.4										
<税引前当期利益>	18,254	3.6	21,956	4.1	23,499	4.4	24,650	4.7	34,139	6.5	35,160	6.6
法人税等充当額	5,501	1.1	8,207	1.6	8,756	1.7	9,432	1.8	13,768	2.6	13,552	2.6
法人税等調整額												
<当期利益>	12,753	2.5	13,749	2.6	14,743	2.8	15,218	2.9	20,371	3.9	21,608	4.1
配当												
役員賞与												

損 益 計 算 書

3333
A B C株式会社
A

自 平成22年 1月 至 平成26年 12月

[5年計画]

Page. 1

法人 税抜
単位：千円

科 目 名	前年実績		22/12		23/12		24/12		25/12		26/12	
	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比
材料費 / 製												
(内材料等棚卸高)												
給与 / 製												
賞与 / 製												
退職金 / 製												
法定福利費 / 製												
福利厚生費 / 製												
労務費計												
外注加工費 / 製												
製造変動費 / 製												
接待交際費 / 製												
保険料 / 製												
地代家賃 / 製												
賃借料 / 製												
電力・水道光熱費 / 製												
通信費 / 製												
旅費交通費 / 製												
消耗品費 / 製												
修繕・設備維持費 / 製												
租税公課 / 製												
減価償却費 / 製												
教育研修費 / 製												
製造経費 1 / 製												
製造経費 2 / 製												
製造経費 3 / 製												
他製造経費計												
総製造経費												

従 業 員 ・ 人 件 費 計 画

自 平成22年 1月 至 平成26年 12月

単位：千円

科 目 名		前年実績		22/12		23/12		24/12		25/12		26/12	
		残高	増減率	残高	増減率	残高	増減率	残高	増減率	残高	増減率		
販売人件費	役員報酬												
	給与	70,017	4.6	73,217		73,217		73,217		67,217	-8.2	67,217	
	賞与	17,283	4.6	18,070		18,070		18,070		16,589	-8.2	16,589	
	福利等	10,506	4.5	10,982		10,982		10,982		10,082	-8.2	10,082	
	合計	97,806	4.6	102,269		102,269		102,269		93,888	-8.2	93,888	
	前年対比増減			4,463						-8,381			
	役員数												
社員数	23.00	4.3	24.00		24.00		24.00		24.00		24.00		
労務費	給与												
	賞与												
	福利等												
	合計												
	前年対比増減												
社員数													
総合計	報酬給与	70,017	4.6	73,217		73,217		73,217		67,217	-8.2	67,217	
	賞与	17,283	4.6	18,070		18,070		18,070		16,589	-8.2	16,589	
	福利等	10,506	4.5	10,982		10,982		10,982		10,082	-8.2	10,082	
	合計	97,806	4.6	102,269		102,269		102,269		93,888	-8.2	93,888	
	前年対比増減			4,463						-8,381			
	社員数	23.00	4.3	24.00		24.00		24.00		24.00		24.00	

貸借対照表 / 構成比

[5年計画]

Page. 1

3333

ABC株式会社

自 平成22年 1月 至 平成26年 12月

法人

税抜

A

単位：千円

科目名	前年実績		22/12		23/12		24/12		25/12		26/12	
	残高	構成比										
当座資金	14,393	4.2	-25,117	-7.0	-34,421	-9.9	-17,819	-5.1	-19,135	-5.5	-22,864	-6.7
固定性預金												
受取手形	121,629	35.3	173,951	48.5	173,951	50.0	173,951	50.0	173,951	50.4	173,951	51.1
売掛金	80,919	23.5	84,091	23.4	84,091	24.2	84,091	24.2	84,091	24.4	84,091	24.7
有価証券												
当座資産計	216,941	62.9	232,925	64.9	223,621	64.3	240,223	69.1	238,907	69.3	235,178	69.1
-												
商品	40,000	11.6	41,549	11.6	41,549	12.0	41,549	12.0	41,549	12.0	41,549	12.2
棚卸資産計	40,000	11.6	41,549	11.6	41,549	12.0	41,549	12.0	41,549	12.0	41,549	12.2
繰延税金資産												
前払金												
未収金												
仮払税金												
仮払消費税												
短期貸付金												
他流動資産												
貸倒引当金												
<流動資産計>	256,941	74.5	274,474	76.5	265,170	76.3	281,772	81.1	280,456	81.3	276,727	81.3
建物												
建物付属設備												
機械装置												
車両運搬具	17,000	4.9	17,000	4.7	17,000	4.9	17,000	4.9	17,000	4.9	17,000	5.0
工具・器具・備品												
土地	65,000	18.9	65,000	18.1	65,000	18.7	50,000	14.4	50,000	14.5	50,000	14.7
建設仮勘定												
減価償却累計額	3,331	1.0	6,674	1.9	8,697	2.5	10,324	3.0	11,632	3.4	12,684	3.7
有形固定資産計	78,669	22.8	75,326	21.0	73,303	21.1	56,676	16.3	55,368	16.1	54,316	16.0
無形固定資産	2,000	0.6	2,000	0.6	2,000	0.6	2,000	0.6	2,000	0.6	2,000	0.6
長期貸付金												
関係会社貸付金												
関係会社株式												
他投資等												
長期繰延税金資産												
他固定資産	7,140	2.1	7,140	2.0	7,140	2.1	7,140	2.1	7,140	2.1	7,140	2.1
<固定資産計>	87,809	25.5	84,466	23.5	82,443	23.7	65,816	18.9	64,508	18.7	63,456	18.7
繰延資産												
【資産の部合計】	344,750	100.0	358,940	100.0	347,613	100.0	347,588	100.0	344,964	100.0	340,183	100.0
支払手形	37,721	10.9	31,004	8.6	30,876	8.9	30,876	8.9	30,876	9.0	30,876	9.1
買掛金	31,058	9.0	31,004	8.6	30,876	8.9	30,876	8.9	30,876	9.0	30,876	9.1
未払金												
短期借入金			3,000	0.8	4,000	1.2	3,000	0.9				
割引手形	20,000	5.8	28,598	8.0	28,598	8.2	28,598	8.2	28,598	8.3	28,598	8.4
前受金												
未払消費税	4,587	1.3	1,985	0.6	1,716	0.5	1,658	0.5	1,665	0.5	1,660	0.5
法人税等充当金	5,501	1.6	5,457	1.5	4,652	1.3	5,054	1.5	9,052	2.6	6,668	2.0
繰延税金負債												
他流動負債	55,993	16.2	55,993	15.6	55,993	16.1	55,993	16.1	55,993	16.2	55,993	16.5
<流動負債計>	154,860	44.9	157,041	43.8	156,711	45.1	156,055	44.9	157,060	45.5	154,671	45.5
長期借入金	166,067	48.2	164,327	45.8	138,587	39.9	114,000	32.8	90,000	26.1	66,000	19.4
関係会社借入金												
退職給与引当金												
社債												
長期繰延税金負債												
他固定負債												
<固定負債計>	166,067	48.2	164,327	45.8	138,587	39.9	114,000	32.8	90,000	26.1	66,000	19.4
【負債の部合計】	320,927	93.1	321,368	89.5	295,298	85.0	270,055	77.7	247,060	71.6	220,671	64.9
資本金	10,000	2.9	10,000	2.8	10,000	2.9	20,000	5.8	20,000	5.8	20,000	5.9
資本準備金												
剰余金等	13,823	4.0	27,572	7.7	42,315	12.2	57,533	16.6	77,904	22.6	99,512	29.3
評価換算・新株予約												
少数株主持分												
【純資産の部合計】	23,823	6.9	37,572	10.5	52,315	15.0	77,533	22.3	97,904	28.4	119,512	35.1
【負債純資産合計】	344,750	100.0	358,940	100.0	347,613	100.0	347,588	100.0	344,964	100.0	340,183	100.0

キャッシュフロー計算書

3333
ABC株式会社

自 平成22年 1月 至 平成26年 12月

[5年計画]

A
【間接法】

法人 税抜
単位：千円

科目名	前年実績	22/12	23/12	24/12	25/12	26/12
税引前当期利益	18,254	21,956	23,499	24,650	34,139	35,160
減価償却費	3,331	3,343	2,023	1,627	1,308	1,052
引当金等増加額	-7					
法人税等・役員賞与	3,570	10,853	9,830	9,088	9,763	15,941
* 売掛金増加(-)	4,919	3,172				
* 受取手形増加(-)	9,629	52,322				
* 棚卸資産増加(-)		1,549				
* 買掛金増加	1,058	-54	-128			
* 支払手形増加	3,721	-6,717	-128			
* 割引手形増加		8,598				
* その他流動増減額	8,337					
運転資金増減額計	-1,432	-55,216	-256			
【営業キャッシュフロー】	16,576	-40,770	15,436	17,189	25,684	20,271
固定性預金取崩						
資産売却	13,000			15,000		
固定性預金積立(-)						
資産取得(-)	5,250					
【投資キャッシュフロー】	7,750			15,000		
【フリーキャッシュフロー】	24,326	-40,770	15,436	32,189	25,684	20,271
借入金	5,000	3,000	4,000	3,000		
他の財務等収入				10,000		
借入金返済(-)	27,333	1,740	28,740	28,587	27,000	24,000
他の財務等支出(-)						
配当金支払額(-)						
【財務キャッシュフロー】	-22,333	1,260	-24,740	-15,587	-27,000	-24,000
(当座資金の増減)	1,993	-39,510	-9,304	16,602	-1,316	-3,729
【当座資金残高】	14,393	-25,117	-34,421	-17,819	-19,135	-22,864

【直接法】

科目名	前年実績	22/12	23/12	24/12	25/12	26/12
* 売上売掛入金	520,017	508,660	555,556	555,556	555,556	555,556
* 他の経常収入						
営業収入合計	520,017	508,660	555,556	555,556	555,556	555,556
* 仕入支払(-)	374,991	402,843	394,702	394,446	394,446	394,446
* 外注加工費支払(-)						
* 人件費支払(-)	97,885	102,343	102,343	102,343	93,955	93,955
* 一般経費支払(-)	21,106	21,106	21,106	21,106	21,106	21,106
* 支払利息割引料(-)	5,889	5,730	5,507	4,752	3,963	3,198
* 他経常支出等(-)						
営業支出合計(-)	499,871	532,022	523,658	522,647	513,470	512,705
法人税等・役員賞与(-)	3,570	17,408	16,462	15,720	16,402	22,580
【営業キャッシュフロー】	16,576	-40,770	15,436	17,189	25,684	20,271
(経常収支比率)	103.29	92.58	102.86	103.19	104.85	103.79
固定性預金取崩						
資産売却	13,000			15,000		
固定性預金積立(-)						
資産取得(-)	5,250					
【投資キャッシュフロー】	7,750			15,000		
【フリーキャッシュフロー】	24,326	-40,770	15,436	32,189	25,684	20,271
借入金	5,000	3,000	4,000	3,000		
他の財務等収入				10,000		
借入金返済(-)	27,333	1,740	28,740	28,587	27,000	24,000
他の財務等支出(-)						
配当金支払額(-)						
【財務キャッシュフロー】	-22,333	1,260	-24,740	-15,587	-27,000	-24,000
(当座資金の増減)	1,993	-39,510	-9,304	16,602	-1,316	-3,729
【当座資金残高】	14,393	-25,117	-34,421	-17,819	-19,135	-22,864

財務評価表

3333

A B C 株式会社

A

キャッシュ-グラフ
(当座資金残高)

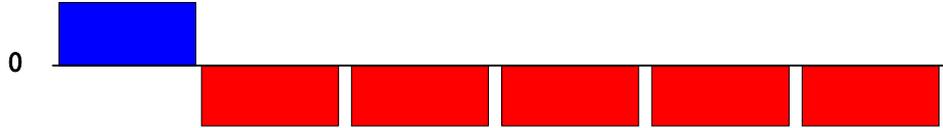
自 平成22年 1月 至 平成26年 12月

[5年計画]

法人

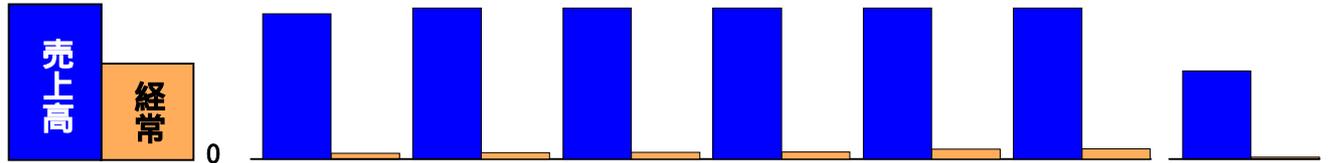
税抜

単位：千円



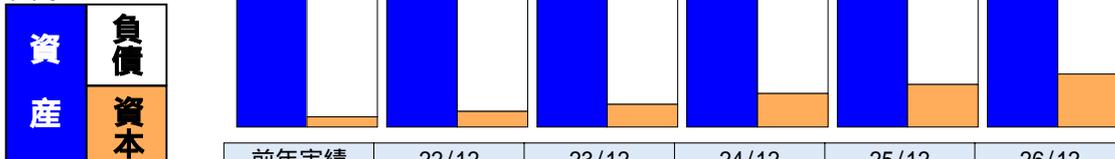
	前年実績	22/12	23/12	24/12	25/12	26/12
営業キャッシュフロー	16,576	-40,770	15,436	17,189	25,684	20,271
(経常収支比率)	103.29	92.58	102.86	103.19	104.85	103.79
投資キャッシュフロー	7,750			15,000		
フリーキャッシュフロー	24,326	-40,770	15,436	32,189	25,684	20,271
財務キャッシュフロー	-22,333	1,260	-24,740	-15,587	-27,000	-24,000
当座資金増減	1,993	-39,510	-9,304	16,602	-1,316	-3,729
当座資金残高	14,393	-25,117	-34,421	-17,819	-19,135	-22,864
固定性預金						
現預金残高	14,393	-25,117	-34,421	-17,819	-19,135	-22,864

売上&経常利益グラフ



	前年実績	22/12	23/12	24/12	25/12	26/12	他社比較
売上高	509,100	529,100	529,100	529,100	529,100	529,100	309,428
(前年UP率)		3.93					
(損益分岐売上高)	439,109	453,386	448,065	444,096	411,375	407,855	289,240
(経営安全率)	13.74	14.31	15.31	16.07	22.25	22.91	6.52
限界利益	147,420	153,438	153,438	153,438	153,438	153,438	95,759
(限界利益率)	28.96	29.00	29.00	29.00	29.00	29.00	30.95
固定費	127,166	131,482	129,939	128,788	119,299	118,278	89,520
経常利益	20,254	21,956	23,499	24,650	34,139	35,160	6,230
(売上高経常利益率)	3.98	4.15	4.44	4.66	6.45	6.65	2.01
(総資本経常利益率)	5.87	6.24	6.65	7.09	9.86	10.26	3.85
労働分配率	66.35	66.65	66.65	66.65	61.19	61.19	52.03
一人当りの売上高	22,134	22,045	22,045	22,045	22,045	22,045	21,945
一人当りの限界利益	6,409	6,393	6,393	6,393	6,393	6,393	6,791
一人当りの経常利益	880	914	979	1,027	1,422	1,465	441
期末社員数	23.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	14.10
一人当りの人件費	4,252	4,261	4,261	4,261	3,912	3,912	3,533
一株当りの当期利益(円)	63,765	68,745	73,715	38,045	50,927	54,020	

自己資本グラフ



	前年実績	22/12	23/12	24/12	25/12	26/12	他社比較
当座比率	140.09	148.32	142.70	153.93	152.11	152.05	83.80
固定長期適合率	46.24	41.84	43.19	34.36	34.33	34.21	79.60
自己資本比率	6.91	10.47	15.05	22.31	28.38	35.13	28.00
借入金対月商倍率	3.91	3.79	3.23	2.65	2.04	1.50	2.70
棚卸資産残高日数	40.37	40.37	40.37	40.37	40.37	40.37	
売上債権残高日数	145.22	178.01	178.01	178.01	178.01	178.01	
仕入債務残高日数	69.41	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	
回収支払バランス	75.81	118.01	118.01	118.01	118.01	118.01	
一株当りの純資産(円)	119,115	187,860	261,575	193,832	244,760	298,780	
発行株式数	200	200	200	400	400	400	

「他社比較」の数字は「小売業:黒字企業平均」の基準値です M A P経営シミュレーション / 中期計画