

経営改善計画策定支援事業(405 事業)

令和 4 年度受付分

支払申請・伴走支援 説明資料

(支払申請 WEB 面接時の説明)

- | | |
|--|-----|
| 1. 405 事業の面接について | P.1 |
| 2. 405 事業の申請フロー | P.2 |
| 3. 伴走支援における着眼点 2022.4.1 | P.3 |
| 4. 伴走支援における着眼点実施確認表 | P.4 |
| 5. 伴走支援報告書 (405) | P.5 |
| 6. 予実検証 (伴走支援レポートのサンプル 1) | P.7 |
| 7. モニタリング【決算期】報告シート
(伴走支援レポートのサンプル 2) | P.8 |

静岡県中小企業活性化協議会 (経営改善支援)

電話 054-275-1880 アドレス kaizenshien@shizuoka-cci.or.jp

405事業の面接について

令和4年度より、経営改善計画策定支援事業（405事業）の制度が変更となり、申請時に「利用意思、金額の確認」だけでなく、申請者及び認定経営革新等認定支援機関に「計画策定の着眼点」や「伴走支援の着眼点」の説明をすることになりました。

下記の通り、事業者及び認定経営革新等支援機関と面接を実施します。

記

1. 利用申請時、

事業者と認定経営革新等支援機関と同席で、**面接**を実施します。30分程度。
会場は、静岡商工会議所で行います。本申請書類を協議会に提出後、面接希望日時を電話・電子メールでご連絡ください。月1回出張面接会（浜松会場、三島会場）で開催しています。出張面接会の日程は、静岡県中小企業活性化協議会HPに掲載します。事業者は代表者本人。認定経営革新等支援機関は担当者で可です。無償で参加する認定経営革新等支援機関(例えば、メイン金融機関)の出席は、任意です。
なお、新型コロナ緊急事態宣言等の状況ではWEB面接（Teams）を予定します。

2. 計画策定費用支払申請時、

事業者と認定経営革新等支援機関と一緒に**WEB面接**（Teams使用）を実施します。30分程度。
WEB面接は、事業者と認定経営革新等支援機関が同時参加（異なる場所からでも可）して下さい。
「WEB面接予約申込書」（HPに添付）を電子メールください。
なお、WEB環境が整わない等の場合は、相談ください。

<面接時に申請者・認定経営革新等支援機関がそれぞれ事前に用意する物>

WEB面接の場合は、下記書類を面接時に使用しますので、「静岡県中小企業活性化協議会（経営改善支援）」HPよりダウンロードし、各自お手元にご用意下さい。
直接の面接の場合は、資料を当日お渡しします。なお、社長は名刺をご持参下さい。

【利用申請時の面接】

静岡協議会HP書式番号

1. 利用申請書類一式（控を各自が用意）	（本申請の控）	（本申請の控）
2. 405 申請フロー	HPよりダウンロード	*申請フロー-0-1
3. 静岡県信用保証協会扱いがある場合	HPよりダウンロード	*利用申請 1- 8
4. 「経営改善計画サンプル」（サンプルA）	HPよりダウンロード	*申請フロー-0-4-3
5. 「経営改善計画策定支援における着眼点」	HPよりダウンロード	*申請フロー-0-4-1
6. 「計画策定支援における着眼点実施確認表」	HPよりダウンロード	*申請フロー-0-4-2
7. 計画の形式チェック自己点検表（兼ドラフト送付書）	HPよりダウンロード	*計画策定 2-10

【計画費用支払申請書時の面接】

静岡協議会HP書式番号

1. 計画費用支払申請書一式（控を各自が用意）	（本申請の控）	（本申請の控）
2. 経営改善計画書（写）（同意成立した計画）	（本申請の控）	（本申請の控）
3. 「計画策定支援における着眼点実施確認表」（写）	（提出分の控）	（提出分の控）
4. 405 申請フロー	HPよりダウンロード	*申請フロー-0-1
5. 「経営改善計画策定支援における着眼点」	HPよりダウンロード	*申請フロー-0-4-2
6. 「経営改善計画策定支援の伴走支援における着眼点」	HPよりダウンロード	*申請フロー-0-5-1
7. 「伴走支援における着眼点実施確認表」	HPよりダウンロード	*申請フロー-0-5-2

お問い合わせ先

静岡県中小企業活性化協議会（経営改善支援担当）

電話 054-275-1880

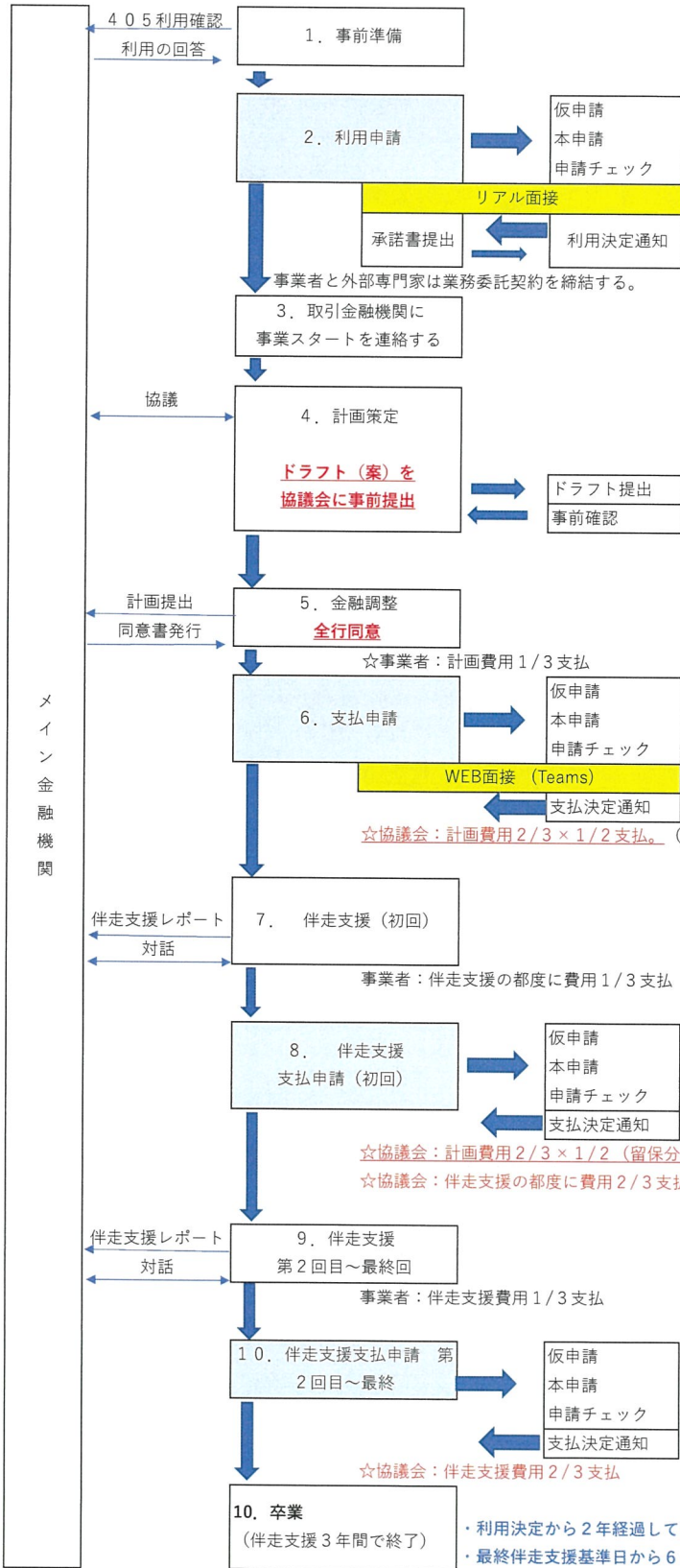
2022.10.1

【令和4年4月1日以降の利用申請の場合】
経営改善計画（405）事業の申請フロー

申請書式や記入例は、HP「静岡県中小企業活性化協議会（経営改善支援）」からダウンロードして下さい。

金融機関 事業者・外部専門家 協議会
☆事業者の支払と補助金の支払時期

注意事項



・事業者は外部専門家と費用やスケジュールを協議する。
・メイン金融機関から認定支援機関参加印又は確認書の取得。

・仮申請を下書き段階で、協議会に電子メールする。
・本申請を協議会に郵送。
・決算書3期分をPDFで電子メール送付
・リアル面接：利用申請の意思確認、費用の確認、着眼点説明
・経営改善計画策定支援事業が初回の場合は「支払先登録書」を提出する。

静岡県信用保証協会の保証がある場合は、「利用決定通知書」(写)・「利用申請書 別紙1」(写)を協会本部に郵送。

金融機関に提出する前に、ドラフトを協議会に電子メール。
①経営改善計画(案)+補足資料(財務DD/事業DD)
②着眼点実施確認表(下書き段階)

形式チェックと(必要に応じ)助言等

バンクミーティング(金融機関が認めれば持ち回り訪問可)
①事業者は全取引金融機関に計画を提出し説明する。
②全取引金融機関から計画書の同意書を取得。

・仮申請(電子メール)
・本申請(郵送)
・着眼点実施確認表(EXCELシートを協議会に電子メール)
・WEB面接：伴走支援の着眼点説明/(必要に応じ)助言等

・伴走支援準備(伴走支援の着眼点に則り)
・全取引金融機関への報告(モニタリング計画の通りに)

・仮申請(電子メール)
・本申請(郵送)
・着眼点実施確認表(EXCELシートを協議会に電子メール)

・伴走支援は3年間実施(必須)
・サイクルはモニタリング計画通り(3ヶ月・6ヶ月・1年)

・仮申請(電子メール)
・本申請(郵送)
・着眼点実施確認表(EXCELシートを協議会に電子メール)

・利用決定から2年経過して計画策定費用支払申請がされない場合、案件は自動失効。
・最終伴走支援基準日から6ヵ月経過し、伴走費用支払申請されない場合、案件は自動失効。

*令和4年4月1日以前に利用決定した案件は、旧手続きのフローとなるため、5.支払申請時のWEB面接は必須ではありません。
希望があれば対応いたします。但し、必要に応じ面接等をお願いする場合があります。

(静岡県中小企業活性化協議会 経営改善支援 令和4年10月1日)

伴走支援における着眼点

2022年4月1日

独立行政法人中小企業基盤整備機構

経営改善計画を策定しても実行されなければ意味がありません。改善策の実行に向けてはモニタリングの実施が重要です。

次のような着眼点で、策定した経営改善計画が計画通りに進捗し経営改善が図られているかどうか確認・分析し、事業者への改善アドバイスや金融機関等への報告支援等を行います。

1. 進捗確認

数値計画と実績の差異状況を確認。

2. 取組状況の確認

計画で実施することとした各改善策（アクションプラン）について、それぞれの取組状況を確認。

3. 対応策の検討と、事業者へのアドバイス

数値計画と実績に差異がある場合、又は、改善策（アクションプラン）が予定通り実施されていない場合には、その原因を分析し、必要に応じて、対応策を検討し、事業者に改善に向けたアドバイスを実施。

4. 報告支援

数値計画の進捗状況、改善策の実施状況等を整理して報告書を作成し、金融機関等に報告するとともに、（協議会）に所定の書式で報告。

伴走支援における着眼点実施確認表

提出日

【申請者】

【案件No】

【代表認定支援機関】

○実施した ×実施しなかった

伴走支援	着眼点	実施状況		計画書 該当ページ※
		子エック	×の場合はその理由をご記入ください	
	①進捗確認(数値計画)			
	②取組状況の確認(改善施策、アクションプラン)			
	③対応策の検討と事業者へのアドバイス			
	④報告支援			
	(追加項目)			

【協議会欄】 内容確認 面数	【協議会コメント】
----------------------	-----------

※着眼点で検討した事項が計画書に記載されている場合は当該ページを記載

○事業者(申請者)の概要

事業者(申請者)又は認定支援機関は、経営改善計画書に記載した事業者(申請者)の概要を記載する。

記入例

対象先	甲株式会社	支店名					
連絡先	●●●●●●●●	住所	××県△△市●●				
業種	製造業	設立年月日	昭和52年1月25日	年商	322	百万円	
事業内容	自動車部品	代表者	●●	年齢	60	歳	
資本金	10百万円	従業員数 (うちパート人員数)	25名				
主要金融機関	①						
事業内容・沿革	昭和52年1月 ××県△△市にて創業 平成23年12月 ××県△△市に新工場取得						
株 主 構 成	金融機関	①A銀行	②B銀行	③C信金	④	⑤	
		名前	株数	関係		名前	
		●●	3,500	代表者		●●	代表取締役
		●●	1,200	長女		●●	取締役
		●●	300	長男		●●	取締役
		計	5,000				

○経営改善計画の骨子

事業者(申請者)又は認定支援機関は、経営改善計画書の骨子について簡潔に記載する。

- ・営業体制強化による売上高の拡大
- ・経費削減(役員報酬、人件費、消耗品費等)
- ・旧工場の処分

○経営改善計画での具体的施策(アクションプラン)

事業者(申請者)又は認定支援機関は、経営改善計画書に記載した「事業者の課題と具体的施策(アクションプラン)の内容」と「経営改善計画の具体的施策(アクションプラン)の実施時期ごとの内容」を記載する。

事業者の課題と具体的施策の内容

事業者の課題	実施時期	経営改善計画の具体的施策の内容
1 営業体制強化	2022年4月	既存顧客へのフォローアップ回数増による追加受注や自動車以外の工作機械メーカー等への新規営業による切削業務の受注獲得を目指します。「営業行動管理シート」を作成し、営業担当者毎・顧客毎に、顧客情報、営業方針・営業戦略、月次売上目標を記載してもらい、顧客別の予算管理を行うとともに、フィードバックできる体制を構築します。
2 経費削減	2021年9月	この度の業績悪化に関する経営責任として、取締役3名の役員報酬を各人の生活に必要な最低限の金額まで削減します。(2021年9月に実施済み)
3 旧工場の処分	2023年9月	売却代金については担保権者であるA銀行に対して返済を行い、支払利息の圧縮を図ります。
4		
5		
6		

経営改善計画の具体的施策の実施時期ごとの内容

単位:千円

経営改善計画の具体的施策の内容	計画0年目	計画1年目	計画2年目	計画3年目	計画4年目	計画5年目
	2022年9月期	2023年9月期	2024年9月期	2025年9月期	年 月 期	年 月 期
1 営業体制強化	138,077	144,981	152,230	159,841		
2 経費削減	78,555	74,507	75,016	75,572		
3 旧工場の処分	7,178	6,864	6,572	6,342		
4						
5						
6						

モニタリングを実際に実施した日を記載するとともに、何月何日時点の数値を元にモニタリングを実施したのかがわかるように記載すること。

○モニタリング実施時の具体的施策の進捗状況

事業者(申請者)及び認定支援機関は各モニタリング実施毎に、経営改善計画に記載した具体的施策の実施状況等について記載する。

第1回モニタリング	予定日: 2021年10月31日	実施日: 2021年10月31日 (2021年9月30日時点の数値をもとにモニタリングを実施)
事業者(申請者)記載欄	<p>具体的施策の進捗状況</p> <p>月次の決算状況と年度決算の着地見込</p> <p>資金繰りの状況</p>	<p>営業体制強化に関しては、新規営業により今回のモニタリング対象期間において●●●の受注増を獲得した。また、顧客毎の予算管理については早期に体制を構築して実施した。</p> <p>今月次における損益は●●●、年度決算時の着地見込は×××となる。</p> <p>今月次におけるキャッシュフローは●●●であり、返済計画にそった推移となっている。</p>
認定支援機関記載欄	<p>経営改善の状況と評価</p> <p>経営改善に向けた指導内容</p> <p>今後の課題と考慮事項</p>	<p>計数計画上●●●及び×××のとおり、目標期間までの経常黒字化及び実質債務超過解消に向けて経営改善が進んでいる。計画どおりである。</p> <p>営業体制強化に関しては●●●に関し×××といった指導を行った。また経費削減に関しては△△△に関し□□□といった指導を行った。</p> <p>旧工場の処分に関しては○●○の調整が課題であるため、関係者との折衝を進める必要がある。</p>
<p>関係金融機関への説明を持ち回り等で実施した場合は、実施した期間を「○年○月○日～×年×月×日」などと記載すること。</p>		
<p>改善状況の評価を簡潔に記入すること。 例:計画どおり 大幅遅れ 等</p>		
第2回モニタリング	2022年1月28日～1月31日 (2021年12月31日時点の数値をもとにモニタリングを実施)	
事業者(申請者)記載欄	<p>具体的施策の進捗状況</p> <p>月次の決算状況と年度決算の着地見込</p> <p>資金繰りの状況</p>	<p>営業体制強化に関しては、新規営業により今回のモニタリング対象期間において●●●の受注増を獲得した。また、顧客毎の予算管理については早期に体制を構築して実施した。</p> <p>今月次における損益は●●●、年度決算時の着地見込は×××となる。</p> <p>今月次におけるキャッシュフローは●●●であり、返済計画にそった推移となっている。</p>
認定支援機関記載欄	<p>経営改善の状況と評価</p> <p>経営改善に向けた指導内容</p> <p>今後の課題と考慮事項</p> <p>その他</p>	<p>計数計画上●●●及び×××のとおり、目標期間までの経常黒字化及び実質債務超過解消に向けて経営改善が進んでいる。計画どおりである。</p> <p>営業体制強化に関しては●●●に関し×××といった指導を行った。また経費削減に関しては△△△に関し□□□といった指導を行った。</p> <p>旧工場の処分に関しては○●○の調整が課題であるため、関係者との折衝を進める必要がある。</p>

第3回モニタリング	財務数値対象日:平成 年 月 日 実施日:平成 年 月 日
事業者(申請者)記載欄	具体的施策の進捗状況
	月次の決算状況と年度決算の着地見込 資金繰りの状況
認定支援機関記載欄	経営改善の状況と評価
	経営改善に向けた指導内容
	今後の課題と考慮事項
	その他

第4回モニタリング	財務数値対象日:平成 年 月 日 実施日:平成 年 月 日
事業者(申請者)記載欄	具体的施策の進捗状況
	月次の決算状況と年度決算の着地見込 資金繰りの状況
認定支援機関記載欄	経営改善の状況と評価
	経営改善に向けた指導内容
	今後の課題と考慮事項
	その他

※ 第5回以降のモニタリングを開催する場合は、必要に応じて、記載枠を追加する。

○モニタリング実施時の具体的施策の実施状況

事業者(申請者)及び認定支援機関は各モニタリング実施毎に、経営改善計画に記載した具体的施策の実施状況等について記載する。

必要に応じて当該欄(着色部分欄)にも記載。

単位:千円

計画時の財務数値	計画値							
	25年 9月期	年 月期	年 月期	年 月期	年 月期	年 月期	年 月期	年 月期
売上高								
営業利益								
経常利益								
当期利益								
減価償却費								
簡易CF(経常利益+減価償却費-法人税等)								
現預金残高								
金融機関債務残高								
資本性借入金								
運転資金相当額								
差引要償還債務残高								
CF倍率	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
純資産額(帳簿)								
純資産額(実態:金融支援後)								
決算時の財務数値(実績、見込み)	実績値又は見込み							
	年 月期	年 月期	年 月期	年 月期	年 月期	年 月期	年 月期	年 月期
売上高								
営業利益								
経常利益								
当期利益								
減価償却費								
簡易CF(経常利益+減価償却費-法人税等)								
現預金残高								
金融機関債務残高								
資本性借入金								
運転資金相当額								
差引要償還債務残高								
CF倍率	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
純資産額(帳簿)								
純資産額(実態:金融支援後)								
計画・実績対比	計画と実績の乖離値							
	年 月期	年 月期	年 月期	年 月期	年 月期	年 月期	年 月期	年 月期
売上高 (達成率)	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
営業利益 (達成率)								
経常利益 (達成率)								
当期利益 (達成率)								
減価償却費								
簡易CF(経常利益+減価償却費-法人税等)								
現預金残高								
金融機関債務残高								
資本性借入金								
運転資金相当額								
差引要償還債務残高								
CF倍率	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
純資産額(帳簿)								
純資産額(実態:金融支援後)								

経営改善計画に記載されている年度ごとの計画値をそれぞれ記入すること。

決算月毎に「実績」を記入すること。「見込み」の記入は省略可。

この欄は自動計算のため記載不要。

※企業実態に合わせて、モニタリング会議に用いた資料(月次資料等)を添付する。

経営改善計画 予実検証 (財務基準月 平成28年3月中旬 モニタリング第 3 回分)

単位: 千円

試験表数字を入力して下さい。	28年3月実績 (9ヶ月経過)		28年9月期 (簿地予想)		28年9月期 計画		28年9月期 (前期実績)		前期比		検証コメント	29年9月期 (計画)	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比		金額	構成比
売上高													
製造(売上)原価													
材料費													
労務費													
経費													
外注費													
減価償却費													
その他経費													
売上総利益	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!		0	#DIV/0!
販売費及び一般管理費													
人件費													
役員報酬													
福利厚生費等													
その他販管費													
リース代													
修繕・消耗品費													
租税公課													
旅費交通費													
その他													
営業利益	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!		0	#DIV/0!
営業外損益													
経常利益													
当期利益													
簡易キャッシュフロー	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!		0	#DIV/0!

決算報告の場合は「簿地予想」ではなく、「実績」に修正し、実績数字を入力して下さい。

決算期である28年9月期計画では、決算基礎月である28年3月計画とすることでも構いません。項目についてはメイン金融機関等と協議して下さい。

計画と実績を比較し、その原因を簡潔に入力して下さい。

決算報告の場合で、直近計算等もある場合は、その計算数字も入力できるように「列」を追加して下さい。その際、印刷するとA3一枚に収まらなくなるので、欄の調整などでお気をつけて下さい。

<28年3月 総括コメント>

総括コメントは簡潔書きでも構いません。上の「検証コメント」に書き切れなかった内容や、キャッシュフロー計算書、資金繰り実績に係るコメント等を入力して下さい。

<金融支援要請>

今回金融機関に要請する金融支援内容を入力して下さい。その際、当初計画における返済計画も併記するように入力して下さい。例えば、「当初計画ではH28年6月から毎月100万円の返済をする予定であったが、...」という状況から、引き続き半年間(H28年6月~11月迄)のリスケを要請するなど。

<28年3月 主要なアクションプラン実施状況>

内容・目的	実施時期	進捗状況及び効果
主要なアクションプランのいづつかを、簡潔に入力して下さい。例えば、「販路強化」や「売上増加」コメント判断。		出来る限り詳細に入力して下さい。
		入力内容が多い場合は、適宜、セルを結合して入力して下さい。

<今後の経営方針>

今後の経営方針について入力して下さい。設備投資計画等が予定されている場合も、今回のモニタリング会議が決算報告の場合は、お題目の「今後の経営方針」を、例えば、翌期の「平成〇年〇月期の経営方針」に修正して頂いて結構です。

記入例

項目	2014/9/30 前期	構成比 (%)	2015/9/30 当期	構成比 (%)
売上高	100,000	100.0%	100,000	100.0%
売上原価	78,000	78.0%	75,000	75.0%
原材料費	30,000	30.0%	30,000	30.0%
労務費	25,000	25.0%	24,000	24.0%
外注加工費	20,000	20.0%	20,000	20.0%
減価償却費	1,000	1.0%	1,000	1.0%
売上総利益	24,000	24.0%	25,000	25.0%
人件費	8,000	8.0%	8,000	8.0%
その他営業費	11,000	11.0%	11,000	11.0%
減価償却費	1,000	1.0%	1,000	1.0%
営業利益	4,000	4.0%	5,000	5.0%
営業外収益	0	0.0%	0	0.0%
営業外費用	2,000	2.0%	2,000	2.0%
支払利息	2,000	2.0%	3,000	3.0%
控除前当期利益	2,000	2.0%	1,000	1.0%

補足説明
(例) 売上高は対前年同額増減、取引先別・部門別の売上高推移は4次及び5次参照。
売上総利益は向上に、人件費の削減向上により、営業利益は増減、営業外費用は減少したことに由来。
営業利益は、営業外費用削減と自社工場設備の増設による特別損失が百万円減額のため、当期利益は百万円増となった。

項目	2014/9/30 前期	2015/9/30 当期
償却前経常利益	4,000	5,000

2 比較貸借対照表

項目	2014/9/30 前期	2015/9/30 当期	増減
資産の部			
流動資産	47,000	44,000	▲3,000
現金	5,000	7,000	2,000
売掛債権	15,000	11,000	▲4,000
預貯金	10,000	10,000	0
貸付金	10,000	9,000	▲1,000
貯蓄金	2,000	2,000	0
その他	5,000	5,000	0
固定資産	32,000	33,000	1,000
有形固定資産	30,000	31,000	1,000
無形固定資産	1,000	1,000	0
投資有価証券	1,000	1,000	0
資産合計	79,000	77,000	▲2,000
負債の部			
流動負債	27,000	27,000	0
買掛金	7,000	7,000	0
仮払金	0	0	0
短期借入金	15,000	15,000	0
その他	5,000	5,000	0
固定負債	57,000	54,000	▲3,000
長期借入金	55,000	52,000	▲3,000
その他	2,000	2,000	0
負債合計	84,000	81,000	▲3,000
純資産	▲5,000	▲4,000	1,000
長期借入金	2014/9/30	2015/9/30	増減
有利子負債	55,000	52,000	▲3,000
役員借入金	15,000	15,000	0
合計	70,000	67,000	▲3,000

補足説明
(例) 本年度末債権の全体としては、年間で平均的に300万円(償却前経常利益)百万円のうち200万円を返済に充て、残存債権の回収率を向上させ、残存債権の回収率を向上させた。また、営業外費用は削減から百万円増減した。営業外費用は削減から百万円増減したため、当期利益は百万円増減した。役員借入金は300万円減少したため、有利子負債は300万円減少した。役員借入金は100万円減少した。

3 資金繰り実績表

項目	2015/9/30												合計	
	前年継続	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月		9月
借入金	0	0	0	0	0	2,000	0	0	0	0	0	0	0	2,000
返済	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
借入金増減	71,000	71,000	71,000	71,000	71,000	73,000	73,000	73,000	73,000	73,000	73,000	73,000	73,000	73,000
返済金増減	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000

項目	2014/9/30												合計	
	前年継続	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月		9月
借入金	0	0	0	0	0	7,000	0	0	0	0	0	0	0	7,000
返済	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	3,700	500	500	500	500	500	500	500	10,000
借入金増減	73,000	73,000	71,600	70,500	70,200	73,000	73,000	72,500	72,000	71,500	71,000	70,500	70,000	70,000
返済金増減	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	4,000	3,000	3,000	3,250	3,500	4,000	4,500	5,000	5,000

項目	2015/9/30												合計	
	前年継続	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月		9月
借入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
返済	500	500	500	500	500	3,500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
借入金増減	70,000	69,500	69,000	68,500	68,000	70,500	68,500	68,000	67,500	67,000	66,500	66,000	65,500	67,000
返済金増減	5,000	5,000	5,000	5,000	3,000	5,500	5,000	5,000	5,250	5,500	6,000	6,500	7,000	7,000

補足説明
(例) 二〇二〇年にわたり、借入先が安定した借入先を維持している。今期も例年通り、2月頃に折り返しの借入先を予定している。

4 取引先別売上高推移表

取引先名	2013/9/30 前々期	2014/9/30 前期	2015/9/30 当期
A社	46,000	45,000	43,000
B社	25,000	25,000	24,000
C社	20,000	21,000	22,000
D社	0	0	1,000
その他	10,000	9,000	10,000
合計	101,000	100,000	100,000

補足説明
(例) 主要取引先であったA社の売上高が減少している。今期も売上を維持すること、全体としての売上高は、借入先が安定していることによる。また、B社の売上高は、2014/9/30から取引を開始した新規取引先D社の売上を年間90万円伸ばすよう注力する。進行期は、2014/9/30から取引を開始した新規取引先D社の売上を年間90万円伸ばすよう注力する。

5 部門別売上高推移表(又は商品別、店舗別等、適宜)

部門名	2013/9/30 前々期	2014/9/30 前期	2015/9/30 当期
甲部門	40,000	40,000	40,000
乙部門	30,000	29,000	28,000
丙部門	10,000	11,000	12,000
丁部門	10,000	10,000	10,000
その他	11,000	10,000	10,000
合計	101,000	100,000	100,000

補足説明
(例) 甲部門の売上は安定しており、当社の収益源となっている。今期も売上を維持する。乙部門の売上は減少しており、これ以上の売上減少を食い止めるよう営業注力する。丙部門は売上が増加傾向にあり、新規開拓を急いで営業活動の増強を図る。