

# 金融機関に評価される 「経営改善計画」 作成のポイント

業績が悪化した企業は、そこから抜け出すための具体的な数値を示した「経営改善計画」の作成を求められることがあります。今後の方策をまとめ、数字に落とし込むポイントを紹介します。

竹橋経営コンサルティング  
資金繰り診断士

古尾谷 未央

## 経営改善計画の 勘どころ

金融機関は「過去の決算の延長線上」に企業の将来を捉えます。企業は金融機関に決算書を提出するだけではなく、資金繰り表まで落とし込んで借入時期も可視化し、企業の存続を数字で示すことが求められます。

### (1) 前期を振り返る

経営改善計画を作成する前に、経理部門が出した数字を元に前期を振り返ることが重要です。

まずは、どのように営業を展開したのか、従来のやり方から工夫した点などを取引先ごとにまとめます。3期分の売上もあわせて記載すると、金融機関にとってもわかりやすいものとなります。

主力取引先も重要です。たとえば、単価アップによる取引先の変化はよいことであり、長年同じ企業とだけ取引していると、評価されない場合もあります。

こうした営業情報を元に、今後どういった取引先に注力するのか戦略を練ります。既存の取引に甘んじていると、新たな付加価値を創出する企業努力を怠ってしまう

こともあるためです。

なお、経営改善計画の作成では、資金繰り計画のため、原則として売上は取引先ごとに月次で計画しましょう。そのためには、前期の月次の売上実績も同様に集計しておくことが大切です。これは会計ソフトを活用すれば容易です。

### (2) 損益と貸借の成り行き予想

特殊要因を排除して「これまでどおり」経営した場合の予想（成り行き予想）を考えます。

#### ① 損益の成り行き

「売上」については、単純に取引先ごとの実績に90%～95%を乗じる等成り行きを見通したうえで、取引先ごとに濃淡を付けます。「原価率」については、大きな変動がないものと仮定して、実績並か若干の悪化を見込みます。

「固定費」については、前期の実績数値を元に、今期どのように推移するかを見通します。まずは科目の大きなものから順に、若干の増加を見込んでいきます。資金繰りまで考えるためには、固定費を月次で捉える必要があります。賞与など毎月一律でない科目には、注意が必要です。

多くの企業では損益が赤字になりますが、そうなれば、経営者も

危機感が出てくるはずですが。

## ② 貸借の成り行き

まず、今後同様の営業体制が続いた場合の「在庫」の増減を検討します。月商対比で増減がどの程度あるか在庫の管理状況を踏まえたうえで見込んでいきます。多くの中小企業では在庫管理は従業員任せとなっており、成り行きで考えたと増加する傾向にあります。

## (3) 資金繰りの成り行き予想

まず、借入金の返済を1年分把握します。借入の調達予定もまとめておきます。

そして、先の損益と貸借の成り行きを元に資金繰り計画を作成します。資金繰りに落としてみると、今期中に資金不足になることが判明するはずですが、このようにまずは成り行きで資金繰りまで見ることで、「このままではいけない」と気づくことができるはずですが。

## (4) 取組み事項を検討

成り行きで経営した場合に必要な借入額について、金融機関が何ら懸念なく融資してくれるかどうか考えてみましょう。

たとえば、借入した場合の着地バランスシート(B/S)を見て、借入金が期末で年商の半分以上になるような場合は問題です。

図表1 固定費・変動費・売上の見直し例

■ 2,000万円の借入調達の削減で取り組むこと  
→ 固定費……500万円の削減  
→ 変動費……400万円の削減  
→ 在庫……100万円の削減  
→ 残り1,000万円は売上として変動費率50% (仮)を加味し、売上は2,000万円のアップ

先月の成り行き予想の例で、200万円の借入調達を減らす場合、1年間の企業活動で2000万円の資金を自分で生み出すなければなりません。単純に固定費を2000万円削減しようとしても、実際にはとてもできないという結論に至るでしょう。

そこで、「売

## 経営改善計画書の具体的な作成方法

### (1) 計画数値の立て方

先月の成り行き予想の例で、200万円の借入調達を減らす場合、1年間の企業活動で2000万円の資金を自分で生み出す

金融機関からの継続支援が難しいと想定される場合、自社で資金繰りを維持していく方策を考えなければなりません。具体的には、成り行きで1億円の借入が必要とわかった場合、借入を8000万円に抑え、残り2000万円については、何とか自己資金でまかなう工夫をして、資金繰りを維持することを考える必要があります。

### ① 売上高

営業面では、売上を過度に期待することは避けましょう。金融機関も大幅な売上アップ計画より、自社で地道に着実に取り組める内容を重視する傾向があります。

コロナ禍においては、既存の取引を深掘りし、追加での提案を検討することも重要です。前期の振り返りで、取引先ごとに取り組むべきことも見えてきたはずです。

取引先ごとに営業方針を決め、月次で売上計画を立てていきます。また、新たな業界に参入することも有効です。しかし、これから計画を策定する場合、今期の下期以降に効果が出ると見積もるのが現実的など考慮しましょう。

### ② 費用について

費用は、「変動費」と「固定費」に分けて考えます。

「変動費」については、「売上原価」の実績の比率(売上比)を中心に検討します。調達先の変更や製品の値上げなどにより原価率を下げることはできませんが、大幅な削減は、これまでと同じ製品を扱っている以上難しいでしょう。むしろ、中小企業では原価率は成り行きと同様に少し上がってしまうと考えて計画を作成すべきです。様々な取組みを行なって何とか現状を維持できるのがやっとなでしょう。このため、原価率の改善などを計画に折り込む際には、取組み内容を現場とすり合わせ、具体的な事項を月次で管理できるようにすることが大切です。

「固定費」については、業務遂行に不可欠なものであるため、簡単に削減を見込めません。たとえば固定費を削減しても、その翌月からすぐにその効果が出るものばかりではありません。決算で見込む場合でも、12か月分の効果を期待することは難しく、たとえば人件費の削減などは、効果が出るのは3か月後から6か月後というタイムラグが生じます。そのため、削減の決断が遅くなると、決算の損益へのインパクトが小さくなります。迅速に実行するには、売上の

実績と見通しを元に、足元の資金繰りも見ながら決断することです。

### (3) 資金繰り計画とは

資金繰り計画の策定に当たっては、先の損益計画に加え、在庫や固定資産といった貸借面もあわせて考える必要があります。資金繰り計画は、損益と貸借の両方が合わさった計画といえます。

金融機関に提出する以上は、「借入の予定」をあらかじめ織り込んだ計画を作成することが重要です。突然の借入申込みは、金融機関の信用を失います。2020年3月～9月は、想定外の事態により急な借入が避けられませんでした。今後は企業に対して先を見越した資金繰り計画が求められ、突然の資金ショートによる借入申込みは金融機関の信頼を大きく損ねると考えておくべきでしょう。

なお、金融機関では、資金繰り計画がある場合には、決算だけで判断しません。このため、コロナ禍で前期決算が赤字である企業ほど、資金繰り計画作成の意義があるのです。

### (4) 資金繰り計画の作成

#### ① 税抜決算の場合は税込処理

税抜決算の場合は、「売上」「原価」「固定費」のうち、租税公課

や人件費などの科目を除き、税込の処理を行いません。

資金繰りの収入は、「売掛金の回収」として毎月の売上高計画から回収額を算出できます。これにより、計画の着地時点での売掛金残高も計算することができます。

「原価」については、「買掛金の支払い」として、毎月の仕入高を加味して支払い計画を立てます。その際、大切なのは在庫期間の考慮です。

たとえば、製品を出荷する1か月前に仕入が発生するといったように、売上計上とのズレを在庫期間として仕入の時期に反映させます。そうすれば、売掛金同様に買掛金の着地残高も容易に計算することができます。

#### ② 在庫の削減

在庫の増減を織り込む場合は、それを仕入の発生額に反映させます。在庫を減らすためには、いまの在庫をどれだけ販売できるかがポイントになります。そのためには、まず倉庫のなかに「何が」「どれくらい」あるのかを洗い出す必要があります。倉庫の整理状況にもよりますが、現場任せにすると新しく仕入れたものから販売してしまい、倉庫の奥には数年前の商

品が眠っているということになりかねません。在庫を減らす取組みは、自社で確実にできる項目であり、経営者も交えて本気で取り組むことが大切です。

#### ③ 消費税と法人税の支払い

前期決算の未払いは今期の2か月めに支払いが予定されます。また、前期の納付額から中間の納付もわかるため、資金繰り計画に反映できます。

なお、今期の確定消費税額を予想するにあたっては、前期実績をベースとして、売上などの増減や設備投資の状況によって加減算することで、簡易的に算出できます。なお、中間の納付と確定の差額分は来期の納付になります。

法人税についても、前期実績をベースに中間納付額を算定し、期中での納付額を計画することができます。

#### ④ 固定資産の投資

今期に設備投資を予定する場合は、その金額を資金繰りに織り込みます。固定資産を保有する企業であれば、その更新などで投資が必要になります。こうした投資は、資金繰りで計画することで、B/S計画にも反映させることができます。なお、固定資産の着地残高

は減価償却を加味して算出できます。固定資産への投資を計画することによって、追加での借入の必要性も見えてきます。

#### ⑤ 借入の返済

既存の借入金の返済予定を、資金繰り計画に反映します。利益の割に借入の返済負担が重い場合は、返済のための借入が必要となり、資金繰りは繁忙になってしまいます。その場合、金融機関に相談して借換えなどを提案してもらう必要があります。

返済猶予の申入れはできるだけ避けるべきです。返済猶予は金融取引における正常取引ではないため、いざというときに金融機関から新規の借入ができなくなり、法的手段しか残されない状況になってしまうためです。

以上の①～⑤により、資金繰り計画がいったん策定され、毎月末の残資金が算出されます。この結果、いつ資金不足になるのかが見えてきます。最後に、この資金繰り計画に「借入調達額を追加」することで、資金繰り計画が完成します(図表2)。なお、追加の借入の返済額や金利なども、資金繰り計画やP/L計画(図表3)に、忘れずに記載します。

図表2 資金繰り計画の例（一部省略）

単位：円

	2020年11月	2021年3月	2021年4月	2021年5月	2021年6月	2021年7月	2021年8月	2021年9月	2021年10月	合計
繰越金残高	59,929,639	56,611,687	46,854,841	57,305,340	63,913,778	93,496,993	87,427,279	88,954,894	82,680,100	
売上現金回収	8,992,825	7,828,781	10,816,755	20,119,918	8,778,390	9,067,441	8,747,469	8,846,956	9,840,034	118,422,390
売掛金現金回収	33,664,208	33,284,669	29,766,136	39,319,039	73,102,031	36,040,629	34,288,792	33,043,068	33,297,092	457,385,260
手形期日決済	2,941,391	2,091,839	2,103,494	2,068,255	1,849,620	2,480,504	4,542,441	2,239,506	2,130,650	27,474,909
手形割引										0
雑収入	345,767	345,767	345,767	345,767	345,767	345,767	345,767	345,767	345,767	4,142,913
受取利息・配当金	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
経常収入	45,945,691	43,552,556	43,033,652	62,454,479	84,077,308	47,935,841	47,925,969	44,476,797	45,615,043	607,443,462
仕入・現金支払	8,283,433	13,573,309	15,934,968	8,655,069	8,738,982	8,563,289	8,950,804	8,892,823	7,923,160	115,467,435
仕入・買掛金現金支払	11,569,098	11,423,491	18,016,324	21,151,036	11,488,173	11,599,554	11,366,350	11,880,713	11,803,752	157,538,746
仕入・手形期日決済	11,944,501	9,342,332	8,878,644	9,224,751	14,548,627	17,079,984	9,276,983	9,366,926	9,178,609	122,954,817
商運賃費	51,317	44,675	61,725	114,813	50,093	51,742	49,918	50,484	56,152	675,770
変動経常支出	31,848,349	34,383,807	42,891,661	39,145,669	34,825,875	37,294,569	29,644,055	30,190,946	28,961,673	396,636,788
人件費	10,663,975	10,663,975	10,663,975	10,663,975	10,663,975	10,663,975	10,663,975	10,663,975	10,663,975	127,967,700
賞与								1,050,000	2,100,000	2,100,000
賃借料	816,017	816,017	816,017	816,017	816,017	816,017	816,017	816,017	816,017	9,777,363
旅費交通費	747,907	747,907	747,907	747,907	747,907	747,907	747,907	747,907	747,907	8,961,290
接待交際費	93,033	93,033	93,033	93,033	93,033	93,033	93,033	93,033	93,033	1,114,698
広告宣伝費	102,196	102,196	102,196	102,196	102,196	102,196	102,196	102,196	102,196	1,224,488
販売促進費										0
その他・課税	1,933,694	1,933,694	1,933,694	1,933,694	1,933,694	1,933,694	1,933,694	1,933,694	1,933,694	23,169,166
支払利息	189,888	185,300	228,612	218,717	216,423	229,331	272,644	270,350	268,057	2,653,593
租税公課	115,833	115,833	115,833	115,833	115,833	115,833	115,833	115,833	115,833	1,390,000
消費税等		2,758,640			2,758,640			2,758,640		11,528,920
法人税等					211,500					634,500
固定経常支出	14,662,543	17,416,595	14,701,267	14,691,372	17,659,218	14,701,986	14,745,299	18,551,645	14,740,712	190,521,708
経常支出合計	46,510,892	51,800,402	57,592,928	53,837,041	52,485,093	51,996,555	44,389,354	48,742,591	43,702,385	587,158,476
経常収支	-565,201	-8,247,846	-14,559,276	8,617,438	31,592,215	-4,060,714	3,536,615	-4,265,794	1,912,658	20,284,986
経常収入										0
車両運搬具売却										0
固定資産売却										0
経常外収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
経常支出										0
車両運搬具購入										0
固定資産購入			3,481,225							3,481,225
経常外支出	0	0	3,481,225							3,481,225
経常外収支	0		-3,481,225							-3,481,225
財務収入										0
短期借入金				30,000,000						30,000,000
長期借入金										0
役員借入金										0
財務収入	0	0	30,000,000	0	0	0	0	0	0	30,000,000
財務支出										0
短期借入金										0
長期借入金	1,509,000	1,509,000	1,509,000	2,009,000	2,009,000	2,009,000	2,009,000	2,009,000	2,009,000	21,108,000
役員借入金										0
財務支出	1,509,000	1,509,000	1,509,000	2,009,000	2,009,000	2,009,000	2,009,000	2,009,000	2,009,000	21,108,000
財務収支	-1,509,000	-1,509,000	28,491,000	-2,009,000	-2,009,000	-2,009,000	-2,009,000	-2,009,000	-2,009,000	8,892,000
資金残	57,855,438	46,854,841	57,305,340	63,913,778	93,496,993	87,427,279	88,954,894	82,680,100	82,583,758	

ここで借入しないと、安定資金ポジションを下回る見込み

設備投資計画

借入計画

新規借入の返済分を加算

図表3 P/L計画の例

単位：円

年度	2020年度	
決算年月	2021年10月	
売上高	538,917,886	↑100.0%
売上原価	356,177,191	66.1%
商品仕入	357,308,154	66.3%
期首商品棚卸高	23,055,000	4.3%
期末商品棚卸高	24,185,963	4.5%
売上総利益	182,740,695	33.9%
販売管理費	176,873,464	32.8%
営業利益	5,867,231	1.1%
営業外収益	3,790,000	0.7%
受取利息・配当金	18,000	0.0%
その他雑収入	3,772,000	0.7%
営業外損失	3,305,593	0.6%
支払利息	2,653,593	0.5%
その他雑損失	652,000	0.1%
経常利益	6,351,638	1.2%
税引前利益	6,351,638	1.2%
法人税	1,467,361	0.3%
当期利益	4,884,277	0.9%

売上は固めに計画

黒字化する計画

図表4 B/S計画の例

単位：円

年度	2019年度	2020年度		
決算年月	2020年10月	2021年10月		
流動資産	137,663,000	49.1%	153,319,076	52.2%
現金・流動性預金	56,888,000	1.3か月	82,583,758	1.8か月
受取手形	3,176,000	0.1か月	4,122,270	0.1か月
売掛金	54,322,000	1.2か月	42,205,085	0.9か月
棚卸資産	23,055,000	0.5か月	24,185,963	0.5か月
その他	222,000			
固定資産	142,579,000	50.9%	140,576,624	47.8%
土地	98,566,000		98,566,000	
建物	39,185,000		37,218,224	
機械	3,515,000		3,479,400	
投資有価証券	1,313,000		1,313,000	
繰延資産	0		0	
資産合計	280,242,000	100.0%	293,895,700	100.0%
流動負債	63,047,000	22.5%	62,924,423	21.4%
支払手形	18,428,000	0.6か月	22,689,610	0.8か月
買掛金	26,736,000	0.9か月	19,009,168	0.6か月
未払費用	6,540,000	0.2か月	6,540,000	0.2か月
未払消費税等	3,253,000		5,762,784	
その他	8,090,000		8,922,861	
固定負債	72,928,000	26.0%	81,820,000	27.8%
長期借入金	72,928,000		81,820,000	
自己資本	144,267,000	51.5%	149,151,277	50.7%
資本金	40,000,000		40,000,000	
利益剰余金	49,967,000		54,851,277	
その他	54,300,000		54,300,000	
負債・資本合計	280,242,000	100.0%	293,895,700	100.0%

適正残高のチェック

ふるおや みおう 政府系金融機関出身。財務、資金繰り改善に精通し、企業の資金繰りなどを踏まえて、中小企業の経営改善を支援する。

このように、B/S計画を作成し、最後に「借入残高が目標とする金額の範囲に入っているか」を確認します。これにより、借入が年商の半分を超えないなど、企業存続のためには本気で取り組まねばならないと再認識できるはずです。ここから、取り組むべきことも明らかとなり、従業員への落とし込みも可能となるでしょう。

(5) B/S計画の作成  
金融機関に提出するため、B/S計画を作成しておきましょう。

① 損益の着地から利益剰余金の着地額がわかり、また、② 毎月の売上計画と売掛金の回収額から売掛金の期末残高が見えてきます（買掛金の期末残高も同様）。そして、③ 設備投資と減価償却費から固定資産の着地残高がわかり、④ 借入返済と調達から借入金の期末残高もわかり、最後に⑤ 資金繰りの資金残高がB/Sの預金の期末残高として見えてきます（図表4）。まずは、この5つのポイントが確認できればよいでしょう。