

## ポストコロナに向けて

# 金融機関に評価される 「経営改善計画書」の 書き方



融資を必要とするときは「大きく成長するとき」や「苦境を脱するとき」など、会社にとって1つの転機です。ここでは金融機関に評価される経営改善計画書の書き方に加え、社内での有効活用について考えます。

中小企業診断士  
古橋 善規

体的な行動」が伴います。融資のために必要だからと適当に書いておけばよいものではありません。

経営改善計画書の目的は、「改善前の状況Aから改善後の状況Bへの具体的な筋道を明確にして、社内外に表明すること」です。社内外に表明することで、次のような効果が得られます。

・（外部に対して）金融機関にとって融資の可否は「返済できるかどうか」で決まる。しっかりした経営改善計画書は、返済可能であることを納得させる

・（社内に対して）経営改善計画書は、状況Aから状況Bへ進んでいく道筋と、社員それぞれが努力することを明らかにする

## (2) 経営改善計画書の内容

- 経営改善計画書の内容は、大きく分けて4つのパートがあります。それが、
- ① 前置き
  - ② 現状分析
  - ③ 改善策
  - ④ 数値計画（改善後の状況）

の4つです（図表1）。

まずは①「自己紹介」をして、次に②「現状はどのような状況なのか」を説明し、③「具体的にどう改善していくのか」を明示し、④「その結果どのような状況になるのか」を約束する、というのが大きな流れになります。

具体的にどのような形の文書にまとめるかですが、メインバンクに経営改善計画書のフォーマットがあれば、それに沿って作成します。フォーマットがなければ、中小企業庁や日本政策金融公庫などのホームページに掲載された計画書を参考にして作成するとよいでしょう。

## 銀行から評価されない NGポイント

経営者が満足のいく経営改善計画書を書き上げたとしても、銀行から評価されなければ意味がありません。お金を貸す側の立場になってみれば、経営改善計画書の善し悪しが理解できます。

貸す側として、絶対に評価できない作成例を考えてみましょう。

### NG1 情に訴える

友人から借金をお願いされたら

## 経営改善計画書の 目的と内容

コロナ禍により、多くの企業の経営環境が一変しました。新たな需要に対応するために資金が必要な企業、コロナ不況を脱するために資金が必要な企業など、銀行から融資の際に「経営改善計画書」の提出を求められることも増えています。

まずは、経営改善計画書の「目的」と「内容」を理解しておきま

しょう。

## (1) 経営改善計画書の目的

経営改善計画書とは、その名称が示すとおり「経営」を「改善」する「計画」を「書いたもの」です。明確にしなくてはいけないのは、次の3つです。

- ① 改善前はどのような経営状態なのか？
- ② 改善後はどのような経営状態にしていきたいのか？
- ③ そのために何をするのか？  
求める経営状態へ移行するためには、それなりの「決意」と「具

図表1 経営改善計画書の内容(一例)

1 前置き	2 現状分析	3 改善策	4 数値計画
表紙	事業概況	あるべき姿	P/L計画
目次	業績推移	具体的改善策	B/S計画
はじめに	環境分析	行動計画	キャッシュフロー計画
企業情報	問題点の抽出	売上・利益目標	返済計画
経営理念	課題の総括		
ビジネスモデル俯瞰図			

きを想像してみてください。大切な友人ならば情に訴えられたら貸すかもしれません。これは、信頼とか義理とか恩の世界です。

しかし、銀行は融資をしてそこから利益を得るビジネスの世界です。情に訴えても効果はありません。「〇〇銀行とは、20年来のお付き合いで……」「とにかくがんばる所存でございます……」とい

うのはNGです。

## NG2 現状を把握していない

ギャンブルが好きだったり、浪費癖のひどい友人から「お金を貸して欲しい」と言われたらどうでしょうか。「どうして借金をするようになったのか」をきちんと理解していないようであれば、借りたお金を返さないどころか「また貸してください」となるでしょう。

銀行も同じです。会社の現状、市場の状況を理解していない企業には融資できません。

## NG3 返済する手立てがない

借金を申し込んだ人に「どうやって返すのか?」と尋ねても、「とにかく返しますから、お願いします」というだけでは、貸しません。

銀行も同じです。具体的に「このようにして返します」という計画がなければ貸しません。

## NG4 実行する気持ちが伝わっていない

借金を申し込んだ人が「無駄遣いを減らしてアルバイトを増やします」と言ったとしても、本人のやる気や本気度が伝わってこなかったら貸しません。

銀行も同じです。売上を前年比

110%にしますと「数字だけはいじった計画」だったり、ただ「営業に力を入れます」というような抽象的な計画では、融資はできません。

## NG5 経営トップが本気でない

隣の家の子どもから「10万円貸してください」と言われたらどうでしょうか。肝心の「親」が、10万円の借金をどう思っているのかが気になります。

銀行は、社長が本気かどうかを気にします。社長に経営改善計画書の数字の根拠を尋ねたところ、「それは経理に聞いてくれ」、売上の計画は「営業に聞いてくれ」では不安になります。

## 銀行が評価する作成のポイント

このように、金融機関からの視点を理解することができれば、評価される経営改善計画書の書き方も理解できるはずです。金融機関に評価される「経営改善計画書」のポイントは、次の5つです。

- ① 現状をしっかり把握している
- ② 課題を明確にしている
- ③ 合理的で、具体的な解決策がある

- ④ 社長に熱意があり、会社全体で取り組んでいる
- ⑤ 数字的な根拠がある

## 経営改善計画書の書き方と留意点

経営改善計画書は、原則として提出する金融機関のフォーマットに合わせて作成します。使用するフォーマットが決まれば、後は先ほどの「5つのポイント」に気をつけて書いていくだけです。

以下、実際に5つのポイントをどのように改善計画書に盛り込むのか、そのコツをパートごとに解説します。

なお、中小企業庁のHPには経営改善計画書のサンプルが掲載されています。初めて経営改善計画書を作成する場合には、参考資料として活用できるようにしましょう。

### パート1 前置き

前置きのパートは、自社のことを知らない人が読んでもわかるように書きましょう。お付き合いのあるメインバンク向けだとしても、ふだんは面識のない本部の人が読むことを前提に書きます。

要となるのは、ビジネスモデル俯瞰図です。おカネやモノの流れ

図表2 経営改善計画書の書き方——パート1 前置き

表紙・目次	タイトル名として「経営改善計画書」、ほかに企業名、日付等を入れます。
はじめに	ここでは、経営改善計画を行なう目的やその決意を表明します。「はじめに」は経営改善計画全体の内容とリンクしますので、最後に書いてください。
企業情報	現在の主な事業内容、創業からの経緯、大きな事業転換、売上ピーク時の金額や最高益なども記載します。株主の資本関係、子会社や関連会社についても記載します。
経営理念	経営理念や経営ビジョンがあれば、ここで記載します。経営理念等は企業情報のなかで説明するケースもあります。
ビジネスモデル俯瞰図	仕入れ先、販売先など、取引先とどのような関係性があるのかを図で示します。主要な仕入れ先、販売先は構成比や取引金額、必要に応じて取引額の推移や取引条件も記載します。この図は「カネ」と「モノ」がどのように流れているのか、一目でわかるように書いてください。

図表3 経営改善計画書の書き方——パート2 現状分析

事業概況	事業の内容についての詳細を記載します。複数の事業があれば事業ごとの売上、営業エリア、営業方法、利益率などを書いてください。製造業では生産・加工方法、外注の状況を記載してください。競合に対してどのようなメリットがあるから選ばれているのかについても盛り込みます。
業績推移	過去3期の決算書（P/L、B/S）の推移を表にします。売上・利益・財務状況の大きな変動の理由、大きな市場の変化、新規事業進出や事業撤退など事業構造に変化があったときはコメントを入れます。
環境分析（SWOT）	事業を取り巻く環境について、過去から現在、近未来の予測ができるところまで記載します。業界全体の流れ、競合他社の動向、市場ニーズの変化などの外部環境と、自社の技術や設備、人材などの内部環境について漏れないようにします。市場のデータは業界団体や公的機関が発表しているデータを引用するとよいでしょう。
問題点の抽出	企業には様々な問題が生じています。売上、商品・サービスの内容、営業方法、市場ニーズの把握、仕入れ、顧客サービス、人材育成、業務フロー、財務管理、様々な側面から問題を挙げていきます。
課題の総括	多くの問題から経営上の課題を3つほどに絞り込みます。経営改善とは小さな問題を総花的に解決するものではありません。「全部やります」は結局何もできないのです。

がわかるように、自社と関係会社を図で表わします。主要な取引先との取引額や売上、その推移や構成比、事業別・商品分野別の売上や推移を書くことで改善策が浮かぶこともあります（図表2）。

## パート2 現状分析

現状分析のパートは、客観的に記載することを心がけてください。同業他社の経営数値と比較するのも有効です。

経営不振であつても、原因を「景気のせいだ」と責任転嫁するのは心証がよくありません。景気減退に対応できなかった理由を書

くようにしてください。

金融機関によっては、SWOT（強み・弱み・機会・脅威）のフレームワークで環境分析をするように指定することもあります。自社の特徴については客観的に掴み合は、取引先に自社の特徴を尋ねるとよいでしょう。

経営の一番のモノサシは「売上」です。それは、売上こそが市場の評価であるからです。

なぜ、売上が上がらないのか。顧客のニーズに答えられないのか、商品に競争力がないのか、営

業のかけ方が甘いのか。問題点の抽出では、売上につながる問題を優先的にリストアップします。

問題を整理して、課題を3点程度に絞り込みます。たとえば「商品はよいものの納品上のトラブルが多く、営業担当がクレーム処理に追われて営業活動に時間を割けていない」「市場縮小のなかで、市場に合致した新たな商品の開発をせず、新規市場に進出もしなかった」など、まずは売上に直結した課題を2つほど挙げてください。続いて、利益率や販管費の課題を挙げます。

最終的に「売上・利益につながる改善策を策定する」ために行なうのが現状分析です。課題を絞り込めなかったら、分析のやり直しです（図表3）。

## パート3 改善策

課題が決まれば、改善の方向はわかるはずです。ここでは、具体的に何をすれば課題が解決できるのかを考えます。

改善なので、いままでやっていない「新たに取り組むこと」を中心に具体的に記載します。

「売上は前年比105%で、販管費を前年比90%にします」などと数字をいじることではありません。ただ単に「営業に力を入れる」では、何をするのか伝わりません。売上が上がる理由にはならないのです。

「新規営業を1人100件行なう。過去のやり方では平均3件の受注だったが、〇〇の手法を取り入れることで6件の受注を見込む」と書けば、これで売上がいくらかアップできそうだと、金融機関に納得してもらえます。

売上・利益が上がるような具体的な改善策を書いてください。「お客様を笑顔で迎える」という改善策は行動としては悪くはあり



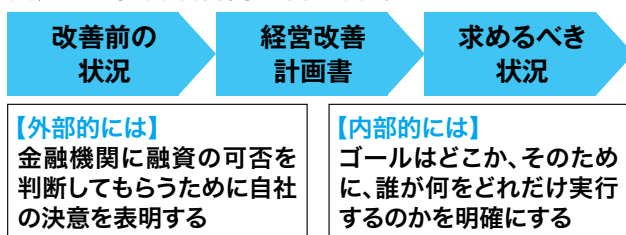
図表4 経営改善計画書の書き方——パート③ 改善策

あるべき姿	経営上の課題を把握したうえで、経営者として期待する3～5年後の会社の姿を描きます。これは改善すれば到達できる現実的な目標とします。もう少し先のビジョンを併記してもよいのですが、金融機関が評価するのは素晴らしいビジョンではなく、現実的な将来の姿です。
具体的改善策	課題が決まれば改善の方向はわかるはず。「売上が上がる」「利益率が上がる」「販管費が下がる」など利益につながるものを中心に書いてください。
行動計画	改善策の段取り・ステップを記載します。どの順番で行なうのか。「いつ、誰が、何を、どれだけ」行なうのかわかるように記載します。
売上・利益目標 (改善の効果)	改善策ごとに、その成果を年度ごとの数値に表わします。改善策Aで売上が初年度100万円増、2年目…、改善策Bで販管費100万円の削減、などです。

図表5 経営改善計画書の書き方——パート④ 数値計画

売上・利益計画 (P/L計画)	改善策を実行することで、売上や利益率、販管費が変化します。計画初年度から3年後（金融機関によっては5年後）までの数字を計画します。なぜ、計画値がそうなるのか、その根拠は改善策等で明確に示なくてはなりません。
B/S計画	金融機関によっては、P/Lだけの作成でよいケースもあります。遊休地の売却などP/Lに反映されない改善策がある場合、B/Sの計画が次のCF計画に盛り込まれます。
キャッシュフロー (CF)計画	P/Lをベースに作成します。CFは概算値でもよいという金融機関もあります。なお、融資の返済がリスク中の場合は、リスク中の返済額をベースに作成してください。
返済計画	金融機関ごとに年度ごとの期首債務残高、新規借入額、返済額、期末残高を記載します。改善策が融資を前提とした設備投資の場合、新規借入として計画に含めます。

図表6 経営改善計画書の目的



計画をつくっただけで実行しないような企業には、次の融資は厳しくなるでしょう。「仏つくって魂入れず」にならないよう、強い意思を持って実行してください。

経営改善計画書は「今後数年間、腰を据えて努力する」という社内外への決意表明です。しっかりと計画を策定し、「求めるべき状況」に到達できるよう努力してください。

ませんが、数字に結びつけることはやや難しいです（図表4）。

**パート④ 数値計画**

改善後の状況を数値で示します。改善を行なうことで、具体的に売上はどうか、返済はできるのか、利益はどうか、返済はできるのか、を明確にします。数値が改善される根拠も記載します。

金融機関によっては、B/Sまで作成しなければならないところがあります。財務部門のない小規模企業にとっては難易度が高くなりますが、交渉すれば、P/Lだけでも認められることも多いよう

です（図表5）。

**「絵に描いた餅」にしないために**

経営改善計画書は融資のためだけにつくるものではありません。経営改善計画書は、会社が現在の状況Aから求めるべき状況Bへ移行するための指針です（図表6）。

社長や経理部門が一方的に作成して終わりではありません。少なくとも各部門のトップを巻き込んで作成・実行する必要があります。この計画を社内でも共有し、努

力の方向性を揃えることで、よりよい結果が期待できます。経営改善計画書は、従業員1人ひとりがやるべきことを明確にして、必ずゴールに到達するための重要なツールでもあるのです。

また、経営改善計画書の骨子を「当社の活動方針」として1枚のシートにまとめておけば、取引先などの関係者に対して協力を依頼するときのツールにもなります。

繰り返しになりますが、経営改善計画書は金融機関にとって、融資の可否の判断材料となるものです。金融機関の焦点は、「返済可

能可否か」です。それは計画の数字をチェックすることではなく、実現性の高い計画なのかを判断することなのです。パート③の改善策で、数字の根拠をしつかり示す必要があります。

なお、計画の作成後は、すぐに着手してください。「すでに実行しており、効果が出始めています」と伝えることで、より評価が高まります。情熱は文章だけではなく、取り組み姿勢でも示すことが大切です。

経営改善計画書は、あくまでも計画です。結果は上振れすることでも下振れすることもあります。それについて金融機関が批判することはありません。ただ金融機関は、本気で実行しているかを見ています。