

経営改善計画書（簡易版）ひな型

令和〇年〇月〇日

株式会社〇〇〇

代表取締役 〇〇〇〇

1.はじめに

平素より、株式会社〇〇〇の業務運営に対しまして、格別のご高配を賜りまして厚くお礼を申し上げます。

さて、弊法人（グループ）は、〇〇技術を基に〇〇の製造を事業の中心に据えて事業の展開を図ってまいりましたが、今回の新型コロナ・ウイルスの蔓延の影響を受けて業績が悪化したことで、経営上の種々の問題が表面化し、資金繰りも逼迫する状況に至った結果、金融債権者様からのご支援を頂戴しなければならない結果となりました。

数値計画の実績にも記載しておりますようにコロナ禍における受注の減少に伴って売上が急減し、営業赤字を余儀なくされました結果、資金繰りが逼迫し、様々に表面化した当社の課題に対処する時間を捻出することもままならなくなっております。

ご高承のとおり、コロナ感染症に伴う経済の停滞がいつ解消されるか不透明な状況が続いてはおり経営環境は決して楽観視できる状況にはありませんが、当社が整備してこなかった社内の種々の管理体制を構築し、工程管理、原価管理を徹底することを当社の今後の経営の中心課題に据え、当社のこれまで培ってまいりました強みを最大限に活用しながら、収益力の拡大に努めてまいります。

弊法人（グループ）といたしましては、資金繰りが逼迫する状況の中、お取引金融機関様に対しまして、元本返済の一時的な猶予（リスケジュール）をお願いせざるを得ないと判断し、令和〇年〇月のご返済より向こう1年に渡り返済の一時的猶予をお願いする次第です。

本計画書にも記載の通り、この業界で一定の収益力を上げるための継続的な改善に努め、お取引金融機関様にも安心して頂けるような事業内容、財務内容に転換するべく尽力する覚悟であります。

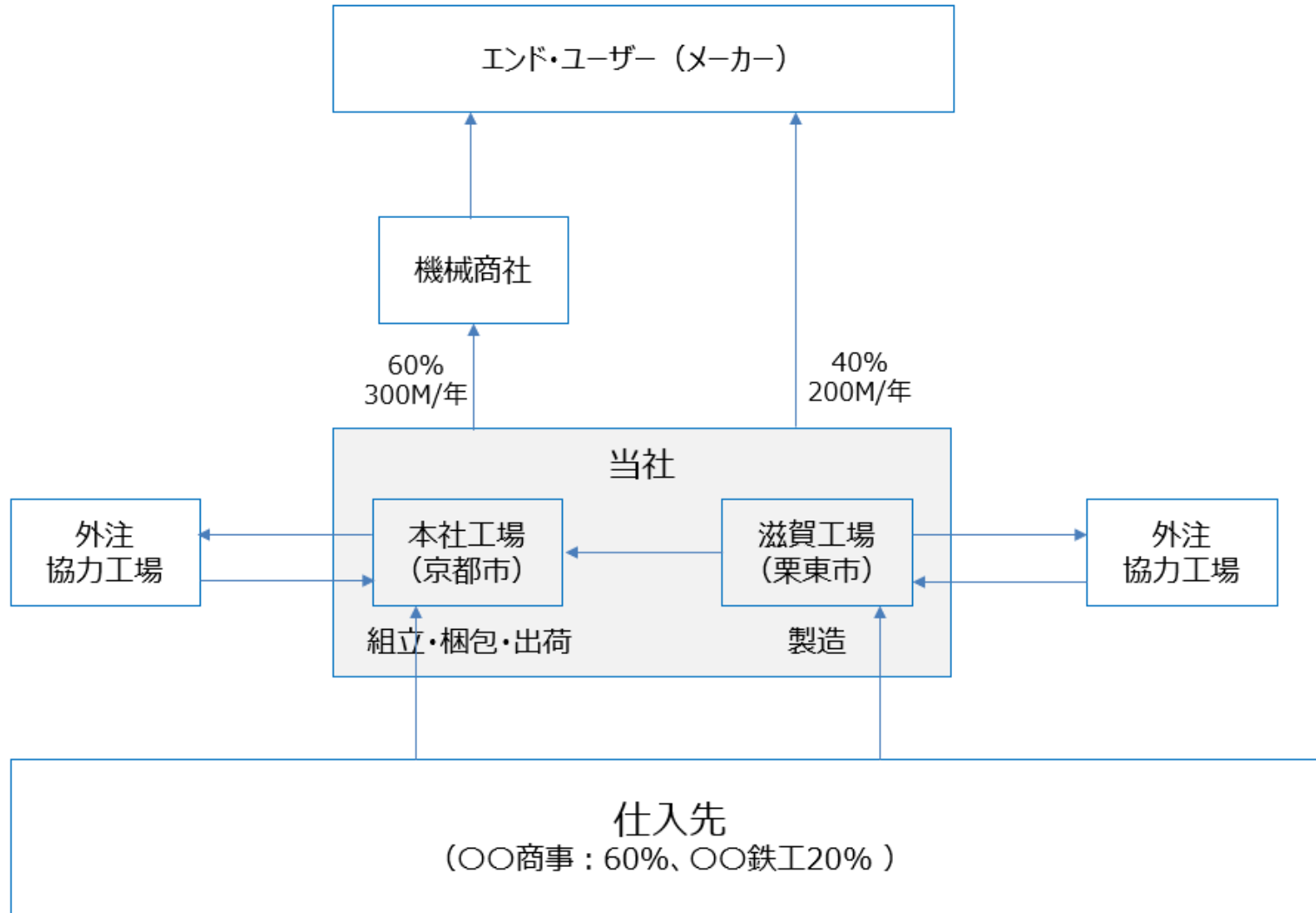
何卒、本経営改善計画についてご理解を賜りたく、お願い申し上げます次第であります。

- 自社の業種、状況に沿うように適宜、上記の文章や文言を書き換えてください。
- 弊法人（グループ）とありますが、2社以上の会社をお持ちの方は弊法人グループとし、1社の場合には弊法人と記載してください。
- 約定通りの返済ができなくなったことを前文で真摯に謝罪することはとても大切です。また、何としても再建するのだという強い意志を言葉に込めて記載してください。

～目次～

ページ	タイトル
1	はじめに
2	ビジネスモデル俯瞰図
3	経営改善計画における具体的施策と実施時期
4	損益計画
5	資金繰り実績予定表（5年分）
6	資金繰り実績予定表（進行期分）

2.ビジネス・モデル俯瞰図



- ここで言う「ビジネス・モデル」とは商流のことを指します。(商流 = 生産者から消費者までのモノの所有権が移転していく売買活動の流れ)
- パワーポイントやエクセルで上記のように作図して貼り付けてください。

3.経営改善計画における具体的施策と実施時期

	項目	問題	具体的対策の内容	実施時期
1	営業・マーケティング			
2	製造・オペレーション			
3	管理			

- 販売（営業・マーケティング）、製造やオペレーション（モノの流れが滞っていないか）、管理の3つの観点で業績を上げるために必要なことで今後取り組むべきことを記載してください。各々3つ程度までかければ十分です。もちろん、思いつくことがなければそれ未満でも構いません。
- どの業種であってもこの3つの視点で書くことができます。飲食業ならば厨房に関する事項が製造に、病院の患者に関する事項ならばマーケティングに該当します。
- 業績回復に向けて、資金繰り悪化の原因とそれに対して実施すべき具体的な施策がしっかり理解できているかどうかを確認するものですので、因果関係に注意しつつ、つまりは、その具体的な施策が問題（＝資金繰り悪化）の原因を解消することに本当に役立つのかをよく考えながら書くようにしてください。

4.損益計画

(単位：千円)

	前々期 ○年○月	前期 ○年○月	進行期 ○年○月	計画1年目 ○年○月	計画2年目 ○年○月	計画3年目 ○年○月
売上						
売上原価						
売上総利益						
売上総利益率						
役員報酬						
給与手当						
法定福利費						
退職給付費用						
減価償却費						
.....						
その他						
販売管理費合計						
営業利益						
営業利益						
減価償却費						
簡易キャッシュフロー						
有利子負債残高						
有利子負債簡易CF倍率						

- Excel で上記の表を作成し、数値を入力してください。
- 勘定科目は、人件費と減価償却費は必ず費目を設け、その他 3 つ程度の発生額の大きい費目を設け、その他は「その他」としてまとめて記載してください。
- 「進行期」は数ヶ月の実績と残りの月の見込数値との合算になります。別途 Excel で 12 ヶ月間の数値を作成して合計したものを転記すると良いでしょう。
- 計画期間は 3 年程度または 5 年程度で OK です。売上の数値は「頑張れば達成可能な数値」として設定ください。無理な数値を記入することはやめましょう。
- 簡易キャッシュフローは、営業利益 + 減価償却費で計算され、年間に概ねいくら程度の正味の現金流入があるかを概算するものです。
- 有利子負債簡易 CF (キャッシュフロー) 倍率とは、借入金が何年で償還 (返済) できるかをざっくり見る指標で、借入金残高を簡易 CF で割った値です。

5.資金繰り実績予定表（5年分）

（単位：千円）

	前期	進行期	計画1年目	計画2年目	計画3年目
	○年○月	○年○月	○年○月	○年○月	○年○月
売上現金収入					
売掛金回収					
その他収入					
①経常収入	0	0	0	0	0
買掛金支払					
外注加工費支払					
人件費支払					
製造・営業経費支払					
支払利息					
税金支払					
その他支払					
②経常支出	0	0	0	0	0
③経常収支 ①－②	0	0	0	0	0
その他					
④経常外収入	0	0	0	0	0
その他					
⑤経常外支出	0	0	0	0	0
⑥経常外収支 ④－⑤	0	0	0	0	0
⑦ 差 引 ③＋⑥	0	0	0	0	0
A銀行					
B信用金庫					
⑧借入金の借入	0	0	0	0	0
A銀行					
B信用金庫					
⑨借入金の返済	0	0	0	0	0
⑩設備投資支出					
⑪差引 ⑦＋⑧－⑨－⑩	0	0	0	0	0
⑫月初現預金残高					
⑬月末現預金残高 ⑪＋⑫	0	0	0	0	0

- 会社の実態に即して項目（左端）は変えてください。
- 資金繰り表の作成を苦手とする経営者の方が多いですが、わからなければ顧問税理士の先生に作成を依頼してもよいですね。

5.資金繰り実績予定表（進行期分）

（単位：千円）

	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	予想	予想	予想	予想	
	○年1月	○年2月	○年3月	○年4月	○年5月	○年6月	○年7月	○年8月	○年9月	○年9月	○年10月	○年11月	○年12月	合計	
売上現金収入															0
売掛金回収															0
その他収入															0
①経常収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
買掛金支払															0
外注加工費支払															0
人件費支払															0
製造・営業経費支払															0
支払利息															0
税金支払															0
その他支払															0
②経常支出	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
③経常収支 ①-②	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他															0
④経常外収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他															0
⑤経常外支出	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑥経常外収支 ④-⑤	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑦ 差引 ③+⑥	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A銀行															0
B信用金庫															0
⑧借入金の借入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A銀行															0
B信用金庫															0
⑨借入金の返済	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑩設備投資支出															0
⑪差引 ⑦+⑧-⑨-⑩	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑫月初現預金残高															0
⑬月末現預金残高 ⑪+⑫	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

■ 資金繰り実績予定表（5年分）の進行期の欄へ上記表の右端の合計額を飛ばしてください。（一致させること）

- 銀行にリスクを依頼するための経営改善計画書は上記の程度の資料で問題ありません。
- 会社の財政状態や損益レベルから、銀行の新規の融資が通常では実行できないと言われた場合には、自社のビジネス環境や競合の状況等を精査し、市場における顧客ニーズと当社の商品・サービスとの一致度合、あるいは競合先も気付いていない市場の未充足のニーズの検討等を行って、銀行が納得できるレベルの詳細な経営改善計画を策定する必要があります。そのような場合は、「経営改善」という名前がついている計画ですが、経営改善のレベルにとどまるものではなく、抜本的な戦略の変更を伴うような計画が求められることになります。したがって、そのような場合には、このような簡便的な経営改善計画ではなく、詳細な経営改善計画を策定する必要があります。
- より詳細な経営改善計画が求められる場合には、経営改善計画書（原則版）をご参照ください。

経営改善計画書（簡易版）記入例

令和〇年〇月〇日

株式会社京都工務店
代表取締役 丹波 太郎

1.はじめに

平素より、株式会社京都工務店の業務運営に対しまして、格別のご高配を賜りまして厚くお礼を申し上げます。

さて、弊法人は、伝統的な宮大工の技術を基に和風住宅建築を事業の中心に据えて事業の展開を図ってまいりましたが、過去からの経営課題となっておりました管理の脆弱さが表面化し、工事利益の悪化を受けて業績が悪化したことで、資金繰りも逼迫する状況に至った結果、金融債権者様からのご支援を頂戴しなければならない結果となりました。

数値計画の実績にも記載しておりますように粗利率の悪化に伴って営業利益額が減少し、営業赤字を余儀なくされました結果、資金繰りが逼迫し、様々に表面化した当社の課題に対処する時間を捻出することもままならなくなっております。

ご高承のとおり、コロナ感染症に伴う経済の停滞がいつ解消されるか不透明な状況が続いてはおり経営環境は決して楽観視できる状況にはありませんが、当社が整備してこなかった社内の種々の管理体制を構築し、工程管理、原価管理を徹底することを当社の今後の経営の中心課題に据え、当社のこれまで培ってまいりました強みを最大限に活用しながら、収益力の拡大に努めてまいります。

弊法人といたしましては、資金繰りが逼迫する状況の中、お取引金融機関様に対しまして、元本返済の一時的な猶予（リスケジュール）をお願いせざるを得ないと判断し、令和1年10月のご返済より向こう1年に渡り返済の一時的猶予をお願いする次第です。

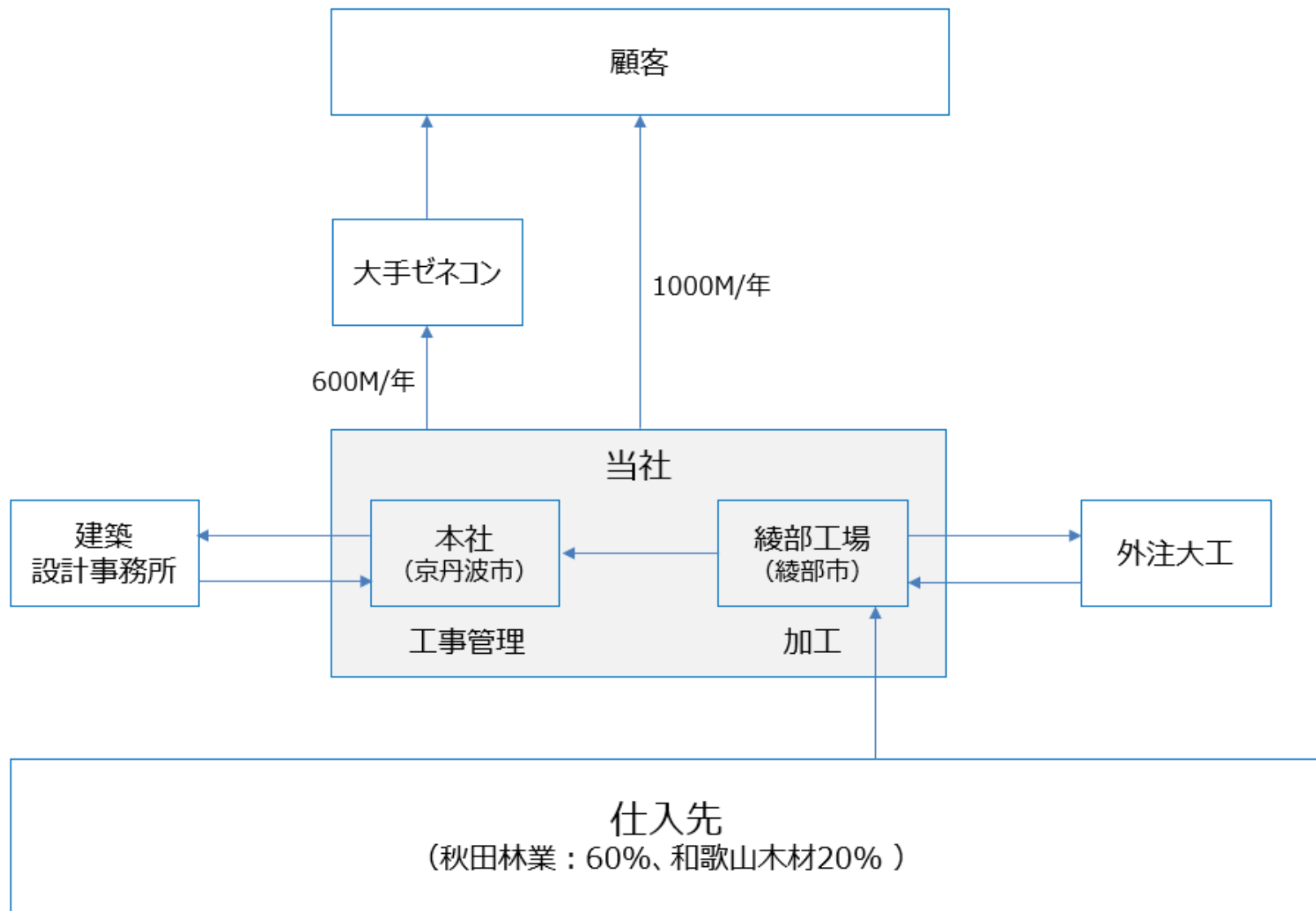
本計画書にも記載の通り、この業界で一定の収益力を上げるための継続的な改善に努め、お取引金融機関様にも安心して頂けるような事業内容、財務内容に転換するべく尽力する覚悟であります。

何卒、本経営改善計画についてご理解を賜りたく、お願い申し上げます。

～目次～

ページ	タイトル
1	はじめに
2	ビジネスモデル俯瞰図
3	経営改善計画における具体的施策と実施時期
4	損益計画
5	資金繰り実績予定表（5年分）
6	資金繰り実績予定表（進行期分）

2.ビジネス・モデル俯瞰図



3.経営改善計画における具体的施策と実施時期

	項目	問題	具体的対策の内容	実施時期
1	営業・マーケティング	顧客獲得ルートが顧客の口コミに限定されている。	個客の口コミ以外に見込客を獲得するルートを確保するために、Webマーケティングにおけるコンテンツ・マーケティングを開始する。自社ウェブサイトの新規開発とコンテンツ開発をスケジュールを策定して進める。	令和2年1月～
		神社仏閣の公共工事の落札率が低い	高級住宅の積算に慣れてしまっているため、原価に対する意識が脆弱であり、原価見積が極めてシビアな公共工事の入札において負け続けている。利益率は低くても、抱えている社内大工等の人件費固定費の一部回収を図る意味でも年に数件の公共時の落札は望ましいので、原価管理を徹底する中で、公共工事の積算原価の低減を図り、公共工事の落札を目指す。	直ちに～
2	製造・オペレーション	工期が長くなっている	そもそも予算設定段階から工期に余裕を見過ぎていたので、工事予算に余計な人件費を含ませてしまう結果、工事原価が高くなって工事利益を圧迫している。また、そもそも当初よりバッファを含んだ工期になっているにも関わらず、工期遅れの案件が多く発生しており、こういった事実は工事利益を大きく圧迫する原因となるので、毎月の工事進捗管理を徹底する。	直ちに～
3	管理	工事の進捗管理、原価管理を行う社内の公式な合議体が存在しない	前工事部長が退職してからは、工事の進捗管理、原価管理を行う会議が廃止された結果、工事利益の減少が顕著となっているため、これらの管理を一元化して行う会議体を公式組織として社内に設置し、毎月20日前後に会議を開催し、計画外の原価の発生を事前に防止する体制をとることとする。	直ちに～
		受注価格の決定が杜撰	受注価格の決定を工事部長に一任するのではなく、工事部と営業部が合議する中で、顧客が満足し、かつ当社の利益も確保できる価格の決定を目指すものとする。	直ちに～

4.損益計画

(単位：千円)

	前々期	前期	進行期	計画1年目	計画2年目	計画3年目
	2017年12月	2018年12月	2019年12月	2020年12月	2021年12月	2022年12月
売上	1,583,500	1,552,800	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000
売上原価	1,364,977	1,358,700	1,376,000	1,328,000	1,312,000	1,312,000
売上総利益	218,523	194,100	224,000	272,000	288,000	288,000
売上総利益率	13.8%	12.5%	14.0%	17.0%	18.0%	18.0%
役員報酬	28,000	20,000	15,000	15,000	18,000	20,000
給与手当	125,850	128,540	129,000	131,580	134,212	136,896
法定福利費	20,001	19,310	18,720	19,055	19,788	20,396
退職給付費用	5,000	3,500	0	0	0	0
減価償却費	7,842	7,328	7,100	6,800	6,500	6,200
……	12,645	13,455	13,000	13,000	13,000	13,000
その他	20,887	18,717	19,000	19,000	19,000	19,000
販売管理費合計	220,225	210,850	201,820	204,435	210,499	215,492
営業利益	▲ 1,702	▲ 16,750	22,180	67,565	77,501	72,508
営業利益	▲ 1,702	▲ 16,750	22,180	67,565	77,501	72,508
減価償却費	7,842	7,328	7,100	6,800	6,500	6,200
簡易キャッシュフロー	6,141	▲ 9,422	29,280	74,365	84,001	78,708
有利子負債残高	542,560	527,210	520,500	495,500	470,500	445,500
有利子負債簡易CF倍率	88.4	▲ 56.0	17.8	6.7	5.6	5.7

売上は安定的に推移しておりますので、工程管理、進捗管理、原価管理を徹底することで、従来の粗利率レベルに回復させることを計画しております。

5.資金繰り実績予定表（5年分）

（単位：千円）

	前期	進行期	計画1年目	計画2年目	計画3年目
	2018年12月	2019年12月	2020年12月	2021年12月	2022年12月
売上現金収入	0	0	0	0	0
売掛金回収	1,545,050	1,578,150	1,625,500	1,595,000	1,620,000
その他収入	0	0	0	0	0
①経常収入	1,545,050	1,578,150	1,625,500	1,595,000	1,620,000
買掛金支払	1,028,550	1,025,798	1,015,000	975,850	998,500
外注加工費支払	185,645	189,378	175,000	169,850	172,580
人件費支払	239,850	241,457	251,750	253,450	254,650
製造・営業経費支払	97,350	99,423	99,205	97,545	98,165
支払利息	12,350	11,556	11,256	10,875	10,450
税金支払	10,200	10,600	10,500	10,500	10,500
その他支払	0	0	0	0	0
②経常支出	1,573,945	1,578,212	1,562,711	1,518,070	1,544,845
③経常収支 ①-②	▲ 28,895	▲ 62	62,789	76,930	75,155
その他	0	0	0	0	0
④経常外収入	0	0	0	0	0
その他	0	0	0	0	0
⑤経常外支出	0	0	0	0	0
⑥経常外収支 ④-⑤	0	0	0	0	0
⑦ 差引 ③+⑥	▲ 28,895	▲ 62	62,789	76,930	75,155
A銀行	0	0	0	0	0
B信用金庫	0	0	0	0	0
⑧借入金の借入	0	0	0	0	0
A銀行	12,000	9,000	3,000	12,000	12,000
B信用金庫	24,000	18,000	6,000	24,000	24,000
⑨借入金の返済	36,000	27,000	9,000	36,000	36,000
⑩設備投資支出	0	0	0	0	0
⑪差引 ⑦+⑧-⑨-⑩	▲ 64,895	▲ 27,062	53,789	40,930	39,155
⑫月初現預金残高	112,895	48,000	20,938	74,727	115,657
⑬月末現預金残高 ⑪+⑫	48,000	20,938	74,727	115,657	154,812

元本返済猶予期間は2019年10月から1年間として資金繰り予定表を作成しております。

6.資金繰り実績予定表（進行期分）

（単位：千円）

	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	予想	予想	予想	予想
	○年1月	○年2月	○年3月	○年4月	○年5月	○年6月	○年7月	○年8月	○年9月	○年10月	○年11月	○年12月	合計
売上現金収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
売掛金回収	118,650	114,850	105,600	147,850	136,500	156,850	105,680	135,850	118,320	145,500	165,000	127,500	1,578,150
その他収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
①経常収入	118,650	114,850	105,600	147,850	136,500	156,850	105,680	135,850	118,320	145,500	165,000	127,500	1,578,150
買掛金支払	77,123	74,653	68,640	96,103	88,725	101,953	68,692	88,303	76,908	94,575	107,250	82,875	1,025,798
外注加工費支払	14,238	13,782	12,672	17,742	16,380	18,822	12,682	16,302	14,198	17,460	19,800	15,300	189,378
人件費支払	18,153	17,572	16,157	22,621	20,885	23,998	16,169	20,785	18,103	22,262	25,245	19,508	241,457
製造・営業経費支払	7,475	7,236	6,653	9,315	8,600	9,882	6,658	8,559	7,454	9,167	10,395	8,033	99,423
支払利息	963	963	963	963	963	963	963	963	963	963	963	963	11,556
税金支払	0	0	1,200	0	0	3,500	1,200	0	0	1,200	3,500	0	10,600
その他支払	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
②経常支出	117,952	114,205	106,285	146,743	135,552	159,117	106,363	134,911	117,627	145,626	167,153	126,678	1,578,212
③経常収支 ①-②	698	645	▲ 685	1,107	948	▲ 2,267	▲ 683	939	693	▲ 126	▲ 2,153	822	▲ 62
その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
④経常外収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑤経常外支出	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑥経常外収支 ④-⑤	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑦ 差引 ③+⑥	698	645	▲ 685	1,107	948	▲ 2,267	▲ 683	939	693	▲ 126	▲ 2,153	822	▲ 62
A銀行	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B信用金庫	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑧借入金の借入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A銀行	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0	0	0	9,000
B信用金庫	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	0	0	0	18,000
⑨借入金の返済	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	0	0	0	27,000
⑩設備投資支出	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑪差引 ⑦+⑧-⑨-⑩	▲ 2,302	▲ 2,355	▲ 3,685	▲ 1,893	▲ 2,052	▲ 5,267	▲ 3,683	▲ 2,061	▲ 2,307	▲ 126	▲ 2,153	822	▲ 27,062
⑫月初現預金残高	48,000	45,698	43,343	39,658	37,765	35,713	30,446	26,763	24,702	22,395	22,269	20,116	48,000
⑬月末現預金残高 ⑪+⑫	45,698	43,343	39,658	37,765	35,713	30,446	26,763	24,702	22,395	22,269	20,116	20,938	20,938

- 銀行にリスクを依頼するための経営改善計画書は上記の程度の資料で問題ありません。
- 会社の財政状態や損益レベルから、銀行の新規の融資が通常では実行できないと言われた場合には、自社のビジネス環境や競合の状況等を精査し、市場における顧客ニーズと当社の商品・サービスとの一致度合、あるいは競合先も気付いていない市場の未充足のニーズの検討等を行って、銀行が納得できるレベルの詳細な経営改善計画を策定する必要があります。そのような場合は、「経営改善」という名前がついている計画ですが、経営改善のレベルにとどまるものではなく、抜本的な戦略の変更を伴うような計画が求められることになります。したがって、そのような場合には、このような簡便的な経営改善計画ではなく、詳細な経営改善計画を策定する必要があります。
- より詳細な経営改善計画が求められる場合には、経営改善計画書（原則版）をご参照ください。