経営改善計画書策定の手引

日本政策金融公庫国民生活事業

日本政策金融公庫

目次

1　経営改善計画書の策定にあたって

（１）経営改善計画書とは……5
（２）経営改善計画書を策定するメリット……5
（３）経営改善計画書策定の流れ……6
（４）経営改善計画の目標（目安）……7
【参考】用語の説明……8
1　最終利益の黒字化……8
2　資産超過……8
3　債務償還年数……9

2　経営改善計画書への記入方法

（１）現状把握……11
ア　経営状況の把握……11
【コラム】減価償却費……12
イ　借入金及び自己資本の状況の把握……13
【コラム】借入金……13
（２）経営課題の抽出及び経営目標の設定……14
ア　売上高の増加計画……15
イ　売上原価の削減等の施策……16
ウ　経費の削減施策……17
（ア）人件費……17
（イ）人件費以外の経費……18
エ　その他の施策……19

（３）数値計画の策定……20
【参考】資金繰り表の作成……22

3　経営改善計画書の完成

（１）確認事項……25
（２）記入例……26

【経営改善計画書策定の手引の概要】

経営改善計画書（公庫提出用）

1　経営改善計画書の策定にあたって
⇒P．4

1　損益実績/計画

項目	直近実績	計画1年目			計画2年目		
	令和　年　月期	計画	実績	進捗率	計画	実績	進捗率
売上高							
売上原価							
・減価償却費①							
売上総利益							
営業経費							
（人件費）							
・代表者等あて人件費							
（減価償却費）②							
（その他経費）							
営業利益							
営業外収益							
営業外費用							
（支払利息割引料）							
（経常利益）③							
特別損益							
税引前当期純利益							
法人税住民税及び事業税							
当期純利益							
キャッシュフロー④(=①+②+③)							
要償還債務⑤(※)							
債務償還年数(=⑤÷④)							
実質自己資本⑥							
債務超過解消年数(=⑥÷③)							

2（1）現状把握
⇒P．11

2（3）数値計画の策定
⇒P．20

2（3）数値計画の策定
⇒P．20

※要償還債務=借入金⑦+割引手形+社債

2　借入金内訳

金融機関名	残高	シェア	返済額	残高		返済額	残高		返済額
					実績			実績	
日本公庫　国民生活事業									
合計	⑦								

2（1）現状把握
⇒P．11

2（3）数値計画の策定
⇒P．20

2（3）数値計画の策定
⇒P．20

3　改善に向けた具体策/実績検証

項目		内容	内容
改善に向けた具体策	売上高		
	売上原価		
	経費		
	その他		

2（2）経営課題の抽出及び経営目標の設定（注）
⇒P．14

（注）「改善に向けた具体策」を記載します。
「改善に向けた具体策」は経営課題の抽出によって把握した経営課題を解決するための方法です。

1　経営改善計画書の策定にあたって

（１）経営改善計画書とは

「経営改善計画書」は、将来の数年間（５年程度）における予想損益計算書です（予想貸借対照表を作成することもあります。）。具体的には、今後何をどのくらい売って、どの程度儲けるか予想することです。

経営改善計画書には、

○売上をどの程度伸ばすのか
○売上高総利益率（粗利益率）をどの程度にするか
○人件費などの経費をどうするか
○借入金をどのように返済するか

といったことを、**具体的な改善方法とともに、どの程度改善するか実際に数値に落として記入**していきます。

経営改善計画に沿った経営改善を実現するためには、現在の経営状況や資金繰りを分析したうえで、**経営者自らが計画を策定し、その計画を実行していくことが重要**です。計画を実行するためには、あまり無理な計画を策定すると計画の実行が難しくなりますので、借入金の返済を含めた資金繰りを考えて**実行可能な計画を策定する必要があります**。

（２）経営改善計画書を策定するメリット

経営改善計画書を策定するメリットとして、次の事項が挙げられます。

○現在の経営状況を分析して、将来の見通しが立てられる
○従業員にも会社の方向性を示すことで、全社一丸となった経営改善に取組むことができる
○計画と実績を比較することで進捗状況を確認できるため、その後の状況に応じて、経営の軌道修正をすることができる
○経営改善に向けた取組みを金融機関等に理解してもらい、返済条件等を変更してもらうことによって、資金に余裕が生まれるなど、本業を立て直すための資金や時間が確保できる

（３）経営改善計画書策定の流れ

経営改善計画書は、次の流れで策定していきます。各項目と経営改善計画書の対応関係は、３ページをご参照ください。

策定の流れ	実施すること
①現状把握 （注１）	まず、現在の経営状況について確認、把握してみましょう。 把握すべき事項としては、次のものが考えられます。 ・売上高、粗利益率、売上高経常利益率、経費の推移（注２） ・借入金の内容（借入先、金額、口数、返済額、利率、担保の有無等） ・資産の内容と状況（不良在庫や不良債権等の有無） ・各種税金、社会保険料などの納付状況 ・個人名義の借入金の有無 ・担保提供していない資産の有無 ・経営者が事業に対して新たに提供可能な個人資産の有無
②経営課題の抽出（注３）及び経営目標の設定	**【経営課題の抽出】** 現状把握の次に、現在の状況に至った原因（経営課題）について探っていきます。 経営課題は外部環境によるものと内部環境によるものに分けられます。 外部環境による経営課題は自社のみでは解決できませんが、回避することが可能な場合もあります。また、内部環境は経営者の意思で解決が可能と考えられます。 ○なぜ売上高が減少したのか ・取引先の減少【外部環境】 ・自社製品の競争力低下【外部環境】 ・販売員の不足【内部環境】　等 ○なぜ資金繰りが厳しくなったのか ・借入金の増加【内部環境】 ・人員の余剰【内部環境】 ・無駄な経費の発生【内部環境】　等 **【経営目標の設定】** 経営課題の抽出の次に、各経営課題を解決するための方法（改善に向けた具体策）を考えます。
③数値計画の策定	「②経営課題の抽出及び経営目標の設定」の内容に沿って、今後数年間の売上高や利益などがどうなるか数値化し、経営改善計画書に記入していきます。

（注１）日本政策金融公庫国民生活事業では、お客さまの決算データを分析する「財務診断サービス」を活用し、経営に役立つアドバイスを行っています。

（注２）粗利益率（販売している商品等の利益率が高いかどうかを示す比率）と売上高経常利益率（利息の支払い等の財務活動なども含めた経常的な事業活動における利益率）は、次のとおり計算されます。
○売上総利益率（粗利益率）＝売上総利益／売上高
○売上高経常利益率＝経常利益／売上高

（注３）日本政策金融公庫国民生活事業では、お客さまを取り巻く状況（外部環境）と企業の強み・弱み（内部環境）を分析する「ＳＷＯＴ分析」を活用し、経営に役立つアドバイスを行っています。

（４）経営改善計画の目標（目安）

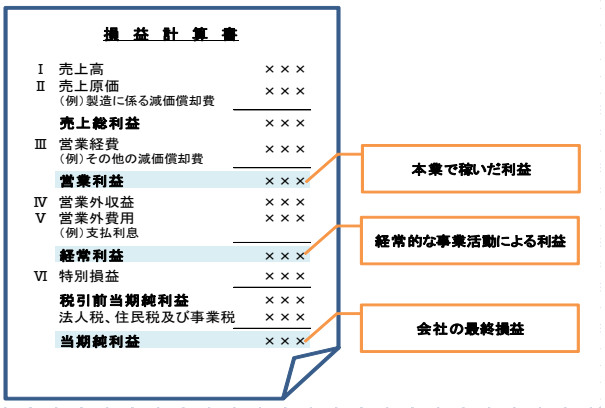
経営改善計画書は、５年間を目安に作成します。
一般的には、計画終了時に次表の状況を達成することが目標の**目安**として挙げられます。ただし、あまり無理な計画を策定すると計画の実行が難しくなりますので、**実現可能な計画かどうか十分に検討することが重要**です。

項目	目標
①経営状況	**最終利益の黒字化**
②財務内容	**資産超過** （計画終了時に資産超過となっていない場合であっても、計画終了時の当期純利益をもとに短期間（一般的には１年程度）で債務超過が解消される場合を含みます。）
③借入金等の返済見通し	**債務償還年数10～15年程度**

【参考】用語の説明

1 最終利益の黒字化

黒字とは、損益計算書上の税引後当期純利益（会社の最終損益）が黒字となることです。損益計算書には、売上総利益（粗利益）、営業利益、経常利益、税引前当期純利益、税引後当期純利益が計上されます。営業利益は本業で稼いだ利益を指し、経常利益は経常的な事業活動による利益を指します。



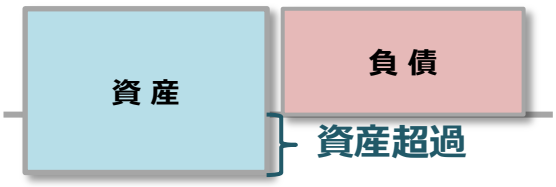
2 資産超過

資産超過とは、資産総額が負債総額を上回っている状態です。資産は、現預金や売掛金といった流動資産や土地や建物といった固定資産に分類されます。負債は買掛金や短期借入金といった流動負債や長期借入金などの固定負債に分類されます。

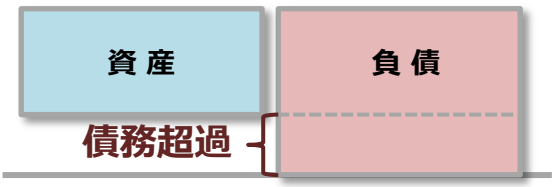
健全な会社は資産が負債を上回り資産超過の状態（<健全な会社の貸借対照表>参照）となっていますが、業況が悪化すると負債が資産を上回る債務超過の状態(<債務超過の場合>参照)となってしまいます。

また、貸借対照表上は資産超過であっても、回収が難しい売掛金があったり、減価償却が行われていない固定資産があると、実質的に債務超過となるケースがあります（<実質的に債務超過の場合①>参照）。さらに、貸借対照表に計上されていない借入金等がある場合にも、実質的に債務超過となるケースがあります（<実質的に債務超過の場合②>参照）。

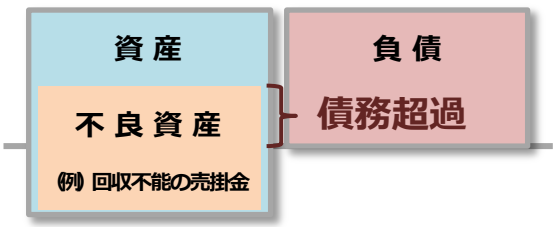
<健全な会社の貸借対照表>



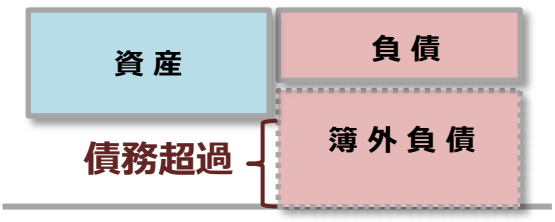
<債務超過の場合>



<実質的に債務超過の場合①>



<実質的に債務超過の場合②>



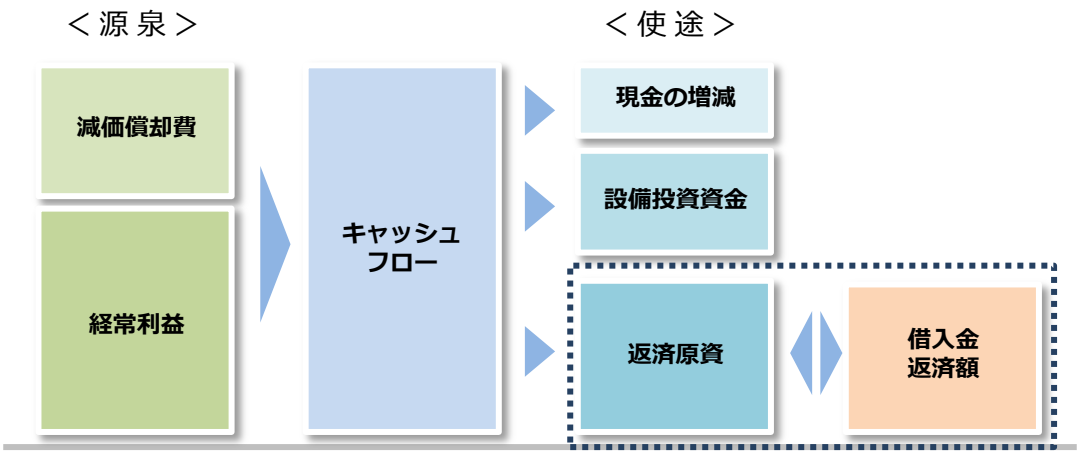
3 債務償還年数

債務償還年数とは、借入金等の返済しなければならない債務をキャッシュフローで除した年数のことです。この債務償還年数により現在の経営状況を維持すれば、あと何年で借入金を返済できるかといった想定もできます。

キャッシュフローとは、事業活動の結果として、手元に残った現金のことです。キャッシュフローは、簡便に経常利益と減価償却費の合計で計算することができます（厳密には税金の支払いも考慮しますので、「経常利益＋減価償却費－税金支払額」の算式で求めます。）。

損益計算書において、人件費などの費用は現金の支出を伴う費用ですが、減価償却費は現金の支出を伴わない費用ですので、経常利益に減価償却費を加えることで、手元に残る経常的な現金を計算することができます。

このキャッシュフローは、①借入金等の返済原資、②設備投資の資金などに充てることができます。



債務償還年数の計算式

$$\text{債務償還年数} = \frac{\text{要償還債務（注１）}}{\text{キャッシュフロー（注２）}}$$

（注１）要償還債務 ＝ 借入金 ＋ 割引手形 ＋ 社債
（注２）キャッシュフロー ＝ 経常利益＋ 減価償却費

2　経営改善計画書への記入方法

（１）現状把握

ア　経営状況の把握

経営状況を把握していきます。決算書（損益計算書）から転記します。

１　損益実績/計画　　（単位：千円）

項目	直近実績 令和　年　月期	
売上高	90,000	【1】
売上原価	32,400	【2】
・減価償却費①	5,000	【3】
売上総利益	57,600	【4】
営業経費	58,665	【5】
（人件費）	31,665	【6】+【7】
・代表者等あて人件費	7,000	【6】
（減価償却費）②	3,000	【8】
（その他経費）	24,000	【9】
営業利益	-1,065	【10】
営業外収益	0	【11】
営業外費用	1,656	【12】
（支払利息割引料）	1,656	【13】
（経常利益）③	-2,721	【14】
特別損益	0	【15】
税引前当期純利益	-2,721	【16】
法人税住民税及び事業税	0	【17】
当期純利益	-2,721	【18】

キャッシュフロー④(=①+②+③)	5,279
要償還債務⑤(※)	
債務償還年数(=⑤÷④)	
実質自己資本⑥	
債務超過解消年数(=⑥÷③)	

※要償還債務=借入金⑦+割引手形+社債

（単位：千円）

損　益　計　算　書

Ⅰ 売上高		90,000	【1】
Ⅱ 売上原価		32,400	【2】
材料費	15,000		
人件費	10,000		
経費	7,400		【3】
売上総利益		57,600	【4】
Ⅲ 営業経費		58,665	【5】
役員報酬	7,000		【6】
人件費	24,665		【7】
減価償却費	3,000		【8】
その他経費	24,000		【9】
営業利益		-1,065	【10】
Ⅳ 営業外収益		0	【11】
Ⅴ 営業外費用		1,656	【12】
支払利息割引料	1,656		【13】
経常利益		-2,721	【14】
Ⅵ 特別損益		0	【15】
税引前当期純利益		-2,721	【16】
法人税、住民税及び事業税		0	【17】
当期純利益		-2,721	【18】

<留意事項>

・括弧書きの項目は内訳項目です。例えば営業経費は、人件費、減価償却費、その他経費で構成されています。
・【３】「減価償却費①」について、製造業の場合には、製造原価報告書の減価償却費を転記します。
・営業経費に含まれる人件費は、【６】役員報酬（代表者等あて人件費）と【７】従業員に対する人件費の合計を記入します。
・【９】その他経費は、営業経費から人件費と減価償却費を除いた金額を記入します。
・キャッシュフローは、【14】経常利益③と【３】減価償却費①、【８】減価償却費②の合計です。

【コラム】減価償却費

減価償却費は、収益を獲得するために、決算書（損益計算書）において固定資産の使用による価値の減少分（＝減価）として計上すべき費用ですので、固定資産の減価を計上し、財政状態を正しく把握できるようにすることが必要です。

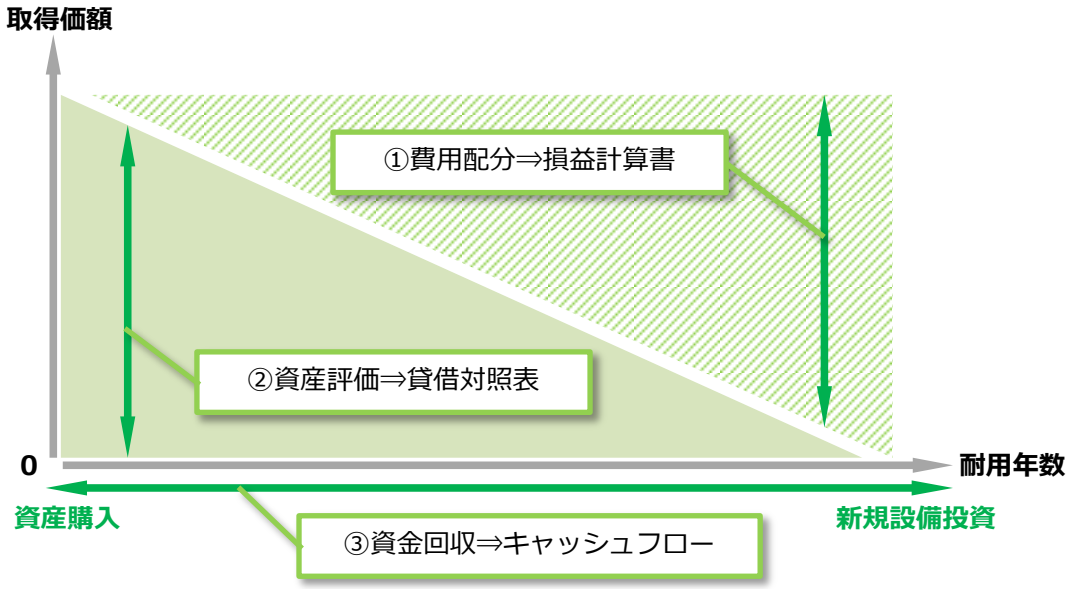
固定資産には耐用年数があるため、耐用年数が経過して使用できない状態になった場合には、新たな設備投資が必要です。減価償却費は、現金の支出を伴わない費用で、理論上、利益が出れば、そのうちの減価償却費相当額が現預金として残ることになるため、耐用年数到来後の設備投資が可能となります。

キャッシュフローは、大半が借入金の返済に充てられることが多いですが、今後の設備投資計画も考慮に入れて、経営改善計画を策定することが必要です。

減価償却の目的・効果

- ① 費 用 配 分 ⇒ 損 益 計 算 書
- ② 資 産 評 価 ⇒ 貸 借 対 照 表
- ③ 資 金 回 収 ⇒ キ ャ ッ シ ュ フ ロ ー

（例）定額法の場合



イ　借入金及び自己資本の状況の把握

借入金及び自己資本の状況を把握していきます。決算書（貸借対照表）から転記します。

１　損益実績/計画　（単位：千円）

項目	直近実績 令和　年　月期
キャッシュフロー④(=①+②+③)	5,279
要償還債務⑤(※)	245,000
債務償還年数(=⑤÷④)	46.41
実質自己資本⑥	−4,000【1】
債務超過解消年数(=⑥÷③)	算出不能

※要償還債務=借入金⑦+割引手形+社債

２　借入金内訳　（単位：千円）

金融機関名	残高【2】	シェア	返済額
日本公庫　国民生活事業	150,000	61.2%	0
A銀行	60,000	24.5%	0
B信用組合	35,000	14.3%	0
合計	⑦　245,000	100.0%	0

（単位：千円）

貸借対照表

1. 流動資産		1. 流動負債	
現金	6,500	買掛金	3,000
売掛金	7,500	未払金	1,500
棚卸資産	2,700		
流動資産合計	16,700	流動負債合計	4,500
2. 固定資産		2. 固定負債	
土地	120,000	借入金	245,000【2】
建物	75,000	固定負債合計	245,000
機械	33,800	3. 純資産	
固定資産合計	228,800	資本金	5,000
		繰越利益剰余金	−9,000
		純資産合計	−4,000【1】
資産合計	245,500	負債純資産合計	245,500

<留意事項>

・「１　損益実績/計画」欄の実質自己資本【１】は、純資産合計を転記します。
・要償還債務（注１）は、借入金、割引手形、社債の合計です。「２　借入金内訳」欄の残高【２】については、決算書及び勘定科目の内訳を転記します。
・債務償還年数は、要償還債務をキャッシュフローで除した年数です。
・この例では、▲4,000千円の債務超過ですが、「ア　経営状況の把握」の「１　損益実績/計画」欄の当期純利益【18】が▲2,721千円で、現状のままでは債務超過を解消することができないため、債務超過解消年数（注２）を「算出不能」と記入しています。

（注１）身内からの借入金などで返済義務のないものについては、要償還債務に含めません。
（注２）債務超過の状態を解消するのに必要な期間（年数）を「債務超過解消年数」といいます。経営改善計画書（公庫提出用）においては、「債務超過解消年数＝実質自己資本⑥／経常利益③」で計算しています。

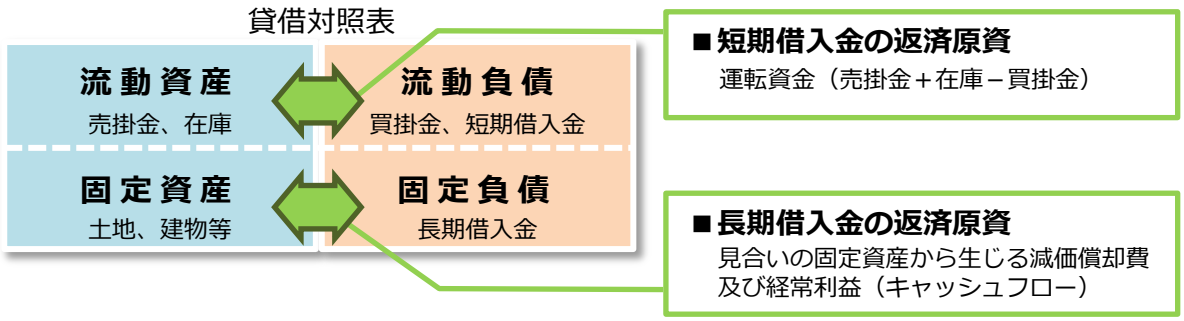
【コラム】借入金

借入の使途としては、主に、運転資金（通常の仕入代金や経費の支払等に使用される資金）と設備資金（固定資産への投資資金）の２種類あります。

運転資金が必要な理由として、在庫を仕入れてから売るまでのサイクルの中で、買掛金の支払いと売掛金の入金までの間の時点の差（ズレ）が挙げられます。したがって、運転資金は、売掛金と在庫の合計から買掛金を控除することで計算されます。この運転資金と短期借入金（１年以内に返済する予定の長期借入金は除きます。）が見合っているのが望ましい状態です。

一方、設備資金の場合、設備投資を実施し、その設備が営業活動に貢献することで利益が上がります。この経常利益と減価償却費の合計が返済原資になります。

借入金の考え方



（２）経営課題の抽出及び経営目標の設定

直近の決算書等から把握した、売上高の減少、無駄な人件費や経費の支出、資金繰りの不安定要因、過剰債務（借入金負担が重い）といった経営課題を解決するための方法（改善に向けた具体策）を経営改善計画書に記入します。

３ 改善に向けた具体策/実績検証

項目		内容
改善に向けた具体策	売上高	○固定客（500人）を対象に割引券を交付し、団体客の来客増加を見込む。 ○ホームページの開設・更新により新規顧客を月10人以上確保する。 ⇒上記の施策により、500千円の増加を見込む。
	売上原価	○メニュー数の絞り込み（注文実績が少ないメニューを廃止）を行い、廃棄ロスを削減する。 ⇒上記の施策により、売上原価の１%削減を見込む。
	経費	○その他経費（清掃費）を見直し、自社内での対応とする（年間2,000千円の削減）。
		○経営責任を明確化するために役員報酬を削減する（年間1,000千円の削減）。
		○従業員の勤務シフト見直しを行い、人件費の削減を図る（年間300千円の削減）。
	その他	○資金繰りが安定するまで、全金融機関に対して１年間の元金据置を要請する。 ○現在営業していない店舗の土地及び建物の売却を図り、返済原資とする（帳簿価額120,000千円、売却見込み125,000千円）。（注） （注）P.26の（２）記入例においては、計画４年目に売却する計画としています。

ア　売上高の増加計画

売上は「単価×数量」で構成されます。売上を増加させるには、単価を上げるか、数量を伸ばすかのどちらかです。

方向性	方法例
単価を上げる	・付加価値をつける ・競合を避けるため同業他社が進出していない地域へ出店する
数量を伸ばす	・一定の割引をする ・得意先などの販売経路を増やす
新商品の開発	・粗利益率の悪い商品に代えて、新商品を開発する

施策の方向性や方法を決定した後、具体的な数値にすることが必要です。

方向性	具体的な計画例
単価を上げる	・○○の機能を付加することによって、単価を500円アップする。販売量は現状のとおり毎月１万個販売する。この方策により売上が年間60,000千円増加する。 ・なお、新機能の開発費用として20,000千円を見込む。
数量を伸ばす	・毎月のセールとして、７の付く日には200円の値引きを行う（単価2,000円⇒1,800円）。これによりセールの日（月３日間）は30%販売量が増加する（月あたり9,000個⇒9,270個）。この方策により売上が年間3,672千円増加する。 ・なお、当該セールの広告費として、500千円を見込む。
新商品の開発	・粗利益率が30%のA商品の製造を廃止し、新たに開発したB商品を販売する。B商品の粗利益率は35%を見込む。Ａ商品は10万個（商品単価800円）を販売していたが、Ｂ商品も同程度の10万個の販売を見込む（商品単価1,000円）。この方策により売上が年間20,000千円増加し、粗利益が11,000千円増加する。 ・なお、新規商品の広告費として、3,000千円を見込む。

現時点の状況を把握し、具体的な数値で計画を策定します。

単価を上げる場合、今までと同様の販売量を確保できるかがポイントになります。

また、販売量を増やす場合、どのくらい人件費や経費が増加するか、価格の設定はどうするか検討する必要があります。

具体的な数値で計画を策定することによって、計画と実績が比較でき、計画通りに進捗しなかった場合には軌道修正をすることが可能になります。

イ　売上原価の削減等の施策

売上原価も「単価×数量」で構成されます。売上原価を削減するには、単位あたりの製造費用を下げる必要があります。数量については、売上と売上原価を一体で考える必要があります。販売数量を増加する計画であれば、その数量分だけ売上原価は増加し、販売数量を減少する計画であれば、その数量分だけ売上原価は減少します。

方向性	方法例
単位あたりの製造費用を下げる	・原材料の購入方法を効率化する ・製造段階での無駄を最小限にする ・１回に生産する量を増加させることで、単位あたりの製造費用を引き下げる ・外注をやめ、自社生産に変更する

施策の方向性や方法を決定した後、具体的な数値にすることが必要です。

方向性	具体的な計画例
単位あたりの製造費用を下げる	・これまでは馴染みの業者から原材料を仕入れていたが、複数の業者から見積りを取ることによって、競争性を持たせる。ヒアリングの結果、現在の８割程度で仕入ができる見込みである。この方策により、現在10,000千円計上していた売上原価を２割程度削減することを見込む。 **＜留意事項＞** 仕入先の変更は、資金繰りに影響することがありますので留意する必要があります。 【具体的な事例】 馴染みの業者であれば、納入２ヵ月後払いが認められていたが、納入時現金払いしか認められなくなった。

現時点の状況を把握し、具体的な数値で計画を策定します。

業況が好調なときの粗利益率を把握しておくことにより、どの程度まで売上原価を抑えればいいかの参考にすることができます。

具体的な数値で計画を策定することによって、計画と実績が比較でき、計画通りに進捗しなかった場合には軌道修正をすることが可能になります。

ウ　経費の削減施策

（ア）人件費

人件費も「単価×数量」で構成されます。単価と数量それぞれの留意事項の例は、次のとおりです。

<単価についての留意事項>

・単価の高い正社員から単価の安いアルバイトへシフトした場合、社員が蓄積していたノウハウを喪失することがあります。
・給与の引下げを行った場合、（社員のモチベーション（やる気）が低くなった結果、）作業能率が低下し、生産の効率が落ちることがあります。

<数量についての留意事項>

・物品の販売や製造等の一連の事業活動（業務プロセス）の効率化がない場合で、増産する計画であれば、人件費も増加します。
・新規の受注など、売上を伸ばす機会があっても必要な人員が確保できない場合、受注の機会を失うことになります。
・人員の削減を行う場合、割増退職金等のコストが必要になることがあります。また、代表者等あて人件費（役員報酬）の削減を検討する場合には、生活費や個人債務（住宅ローン等）の返済も考慮して、どの程度まで削減可能か検討する必要があります。

方向性	方法例
給料を下げる	・ベースとなる給与水準を引き下げる ・単純作業について、正社員からアルバイトに切り替える ・代表者等あて人件費（役員報酬）を引き下げる
社員を減らす	・外注したことによって生じた余剰人員を削減する

施策の方向性や方法を決定した後、具体的な数値にすることが必要です。

方向性	具体的な計画例
給料を下げる	・社員に対するベースの給与水準を５％削減する。月次給与分の人件費は、100,000千円であるため、この方策により5,000千円の人件費削減を見込む。 ・なお、社員のモチベーション維持のため、経営改善計画による一定の利益が確保できた場合、利益の一部を賞与として支給する。
社員を減らす	・製造ラインの一部を外注することにより10人の余剰人員が生じる。当該余剰人員の削減のため、早期割増退職金制度を創設して希望退職を募る。当該10人に対する人件費は、50,000千円であるため、早期割増退職金は100,000千円を見込む。５年間の経営改善計画であるため、この方策により、計画全体では、150,000千円の人件費削減を見込む。 ・なお、外注費の計画は年間25,000千円である。

（イ）人件費以外の経費

人件費以外の経費は、広告費、交通費、印刷費、交際費等、さまざまな費目で構成されています。したがって、一概に経費を削減するといっても、どの費目を削減するかの施策が立てにくい項目です。

一般的に販売数量が増加すると、それに伴い、広告費等の経費は増加します。経費の削減にあたって、今まで計上していた経費が本当に必要な経費か、売上に貢献している経費か検討する必要があります。

また、経営改善計画において不採算店舗の閉鎖を計画している場合には、それに伴う費用（注）を経営改善計画に計上する必要があります。

（注）会社都合の賃貸契約終了による違約金の発生、不採算店舗で雇用していた社員の退職金等の想定外の費用が生じる可能性があります。

方向性	具体的な計画例
経費の削減	・当社はリピーターが多いため、不特定多数に対する広告をやめ、固定客に対する電話、メール等に重点を置く。この方策により、不特定多数に対する広告費10,000千円の削減を見込む。

人件費及び人件費以外の経費についても、現時点の状況を把握し、具体的な数値で計画を策定します。

具体的な数値で計画を策定することによって、計画と実績が比較でき、計画通りに進捗しなかった場合には軌道修正をすることが可能になります。

エ　その他の施策

その他の経営改善に繋がる計画を策定します。経営改善に繋がる事項の例は、次のとおりです。

○金融機関による支援の内容（１年間の元金据置など）
○遊休不動産の売却（簿価120,000千円の土地を125,000千円で売却し、売却代金を借入金の返済に充当するなど）

遊休不動産を売却して有利子負債の返済に充てれば、その分、金融機関への支払利息が減少し、経常利益の増加に繋がるとともに、債務償還年数も短縮されます。

（３）数値計画の策定

経営目標の設定で策定した具体的な計画に基づき、数値計画を策定していきます。
計画１年目の数値計画は、直近実績を基準として、売上、売上原価、経費等の各項目を加減算して数値計画を記入します。
計画２年目以降の数値計画は、直近の数値計画を基準として、売上、売上原価、経費等の各項目を加減算して数値計画を記入します。

１　損益実績/計画　　（単位：千円）

項目	直近実績	計画１年目		
	令和　年　月期	計画	実績	進捗率
売上高	90,000	90,500		
売上原価	32,400	31,675		
・減価償却費①	5,000	5,000		
売上総利益	57,600	58,825	0	
営業経費	58,665	55,365	0	
（人件費）	31,665	30,365		
・代表者等あて人件費	7,000	6,000		
（減価償却費）②	3,000	3,000		
（その他経費）	24,000	22,000		
営業利益	−1,065	3,460	0	
営業外収益	0	0		
営業外費用	1,656	1,656		
（支払利息割引料）	1,656	1,656		
（経常利益）③	−2,721	1,804	0	
特別損益	0	0		
税引前当期純利益	−2,721	1,804	0	
法人税住民税及び事業税	0	0		
当期純利益	−2,721	1,804	0	
キャッシュフロー④(=①+②+③)	5,279	9,804	0	
要償還債務⑤(※)	245,000	245,000		
債務償還年数(=⑤÷④)	46.41	24.99		
実質自己資本⑥	−4,000	−2,196		
債務超過解消年数(=⑥÷③)	算出不能	1.22		

実質自己資本は、直近実績▲4,000千円に計画の当期純利益1,804千円を加算して計算します。

※要償還債務=借入金⑦+割引手形+社債

２　借入金内訳　　（単位：千円）

金融機関名	残高	シェア	返済額	残高		返済額
				計画	実績	
日本公庫　国民生活事業	150,000	61.2%	0	150,000		0
A銀行	60,000	24.5%	0	60,000		0
B信用組合	35,000	14.3%	0	35,000		0
合計	⑦　245,000	100.0%	0	245,000	0	0

３　改善に向けた具体策/実績検証

項目		内容
改善に向けた具体策	売上高	○固定客（500人）を対象に割引券を交付し、団体客の来客増加を見込む。 ○ホームページの開設・更新により新規顧客を月10人以上確保する。 ⇒上記の施策により、500千円の増加を見込む。
	売上原価	○メニュー数の絞り込み（注文実績が少ないメニューを廃止）を行い、廃棄ロスを削減する。 ⇒上記の施策により、売上原価の１%削減を見込む。
	経費	○その他経費（清掃費）を見直し、自社内での対応とする（年間2,000千円の削減）。
		○経営責任を明確化するために役員報酬を削減する（年間1,000千円の削減）。
		○従業員の勤務シフト見直しを行い、人件費の削減を図る（年間300千円の削減）。
	その他	○資金繰りが安定するまで、全金融機関に対して１年間の元金据置を要請する。

【各項目の計算】

項目		計算方法
売上高		直近実績90,000千円＋増加見込み500千円＝90,500千円
売上原価		直近実績32,400千円／直近実績の売上高90,000千円＝36% 直近実績の原価率36%－削減見込み１%＝35% 計画１年目の売上高90,500千円×35%＝31,675千円
人件費		代表者等あて人件費の削減見込み1,000千円＋従業員の削減見込み300千円＝1,300千円 直近実績31,665千円－削減見込み1,300千円＝30,365千円
	代表者等あて人件費	代表者等あて人件費の削減見込み1,000千円 直近実績7,000千円－削減見込み1,000千円＝6,000千円
その他経費		清掃費の見直しによる削減見込み2,000千円 直近実績24,000千円－削減見込み2,000千円＝22,000千円
支払利息割引料		直近実績に基づき計上 **＜留意事項＞** 借入金残高の減少に伴い支払利息は減少しますが、経営改善計画の策定にあたっては、（簡便に）直近実績をそのまま計上しても差し支えありません。
実質自己資本		直近実績▲4,000千円＋計画１年目の当期純利益1,804千円＝▲2,196千円

計画２年目以降についても、同様に、具体的な計画に基づき、直近の数値計画をベースとして、売上、売上原価、経費等の各項目を加減算して数値計画を記入します。

【参考】資金繰り表の作成

経営改善計画の策定にあたっては、資金繰りを考慮する必要があります（注）。計画終了時に経営状況が改善したとしても、それまでの間に資金繰りが行き詰まった場合、再度、返済条件の見直し等が必要となることになり、最悪の場合、営業が継続できなくなる可能性もあります。**経営改善計画が軌道に乗るまでは、特に資金繰りに留意する必要があります**。

資金繰りを考える際には、運転資金を考慮する必要があります。日々の資金繰りは、売上等の収入で、仕入、人件費、経費等の支出を賄うことで行われます。売上や仕入は全て現金で行われるわけではなく、売掛金や買掛金、受取手形や支払手形でも行われています。また、在庫が売上になるまでには、一定の期間が必要ですので、売掛金等の入金や買掛金等の出金までの期間を考慮して、資金繰りを考える必要があります。

（注）日本政策金融公庫国民生活事業への「経営改善計画書（公庫提出用）」の提出にあたっては、資金繰り表の添付は必須ではありません。

運転資金は、次の計算式で計算することができます。

運 転 資 金

運転資金＝売上債権（注）＋棚卸資産（注）－仕入債務

（例）売掛金、受取手形　　（例）買掛金、支払手形

（注）不良分は除きます。

運転資金は、営業を行ううえで最低限必要な資金ですので、業種にもよりますが、一般的には月商分（年間売上高の１ヵ月分）程度の現金及び預金（すぐに現金化できる預金）を保有していることが望ましいと考えられます。

【資金繰り表の作成例】

金融機関から６ヵ月間の元金据置（条件変更）の支援を受けている場合の例です。

資金繰り表

【実績】【予定】　（単位：千円）

			3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
売上高			9,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000
（参考）前年同月の売上高			8,500	8,600	8,100	8,300	8,200	8,500	8,300	8,800
前月繰越金 （A）			8,000	5,600	6,180	4,770	6,070	8,370	10,670	12,970
経常収支	収入	現金売上	2,700	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900
		売掛金回収	6,000	6,000	5,400	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800
		受取手形入金・割引	1,000	1,000	900	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
	計 （B）		9,700	10,900	10,200	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000
	支出	現金仕入	1,620	2,340	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950
		買掛金支払	3,000	3,240	4,680	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900
		手形決済	480	540	780	650	650	650	650	650
		外注加工費	0	0	0	0	0	0	0	0
		人件費	2,500	2,000	2,000	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000
		諸経費	3,000	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
	計 （C）		10,600	10,320	11,610	11,700	10,700	10,700	10,700	10,700
	差引過不足 （B）－（C）＝（D）		-900	580	-1,410	1,300	2,300	2,300	2,300	2,300
財務収支	収入	借入金（国民生活事業）								
		借入金								
	支出	借入金返済（短期）								
		借入金返済（長期）	1,500	条件変更に伴う返済猶予期間						1,500
	財務収支計 （E）		-1,500	0	0	0	0	0	0	-1,500
翌月繰越金 （A）＋（D）＋（E）＝（F）			5,600	6,180	4,770	6,070	8,370	10,670	12,970	13,770

項目	記入方法
売上高	経営改善計画の施策に基づいて、今後の売上高を予想します。
収入	現金売上、売掛金、受取手形の割合や回収期間を考慮して資金繰りを作成します。
支出	現金仕入、買掛金、支払手形の割合や支払期間を考慮して資金繰りを作成します。 外注加工費、人件費、諸経費については、経営改善計画の施策に基づいて、今後発生する支出を予想します。
財務収支	金融機関との契約内容に基づいて、返済額を記入します。資金繰りが厳しい場合、条件変更や新規借入が必要になるか検討します。

3　経営改善計画書の完成

（1）確認事項

最後に経営改善計画書を見直し、**策定した経営改善計画の内容に問題がないか、もう一度確認しましょう**。

また、経営改善計画書は策定して終わりではありません。計画と実績を比較して、計画の達成度合いを確認する必要があります。**思うような実績が得られなかった場合、「経営課題の抽出及び経営目標の設定」に立ち返って、随時、経営改善計画を修正していく必要があります**。

1　損益実績/計画

項目	直近実績	計画1年目		
	令和　年　月期	計画	実績	進捗率
売上高				
売上原価				
・減価償却費①				
売上総利益				
営業経費				
（人件費）				
・代表者等あて人件費				
（減価償却費）②				
（その他経費）				
営業利益				
営業外収益				
営業外費用				
（支払利息割引料）				
（経常利益）③				
特別損益				
税引前当期純利益				
法人税住民税及び事業税				
当期純利益				

＜チェック＞
- □「直近実績」の損益は、決算書と一致していますか？
- □「計画」の損益は、「実績」に「改善に向けた具体策を数値化したもの」を考慮したものになっていますか？
- □「減価償却費」は、製造原価と一般管理費に分けて記載していますか？
- □「代表者等あて人件費」は、人件費の内訳数値になっていますか？
- □「その他経費」は、人件費と減価償却費を除く営業経費の合計になっていますか？
- □「支払利息割引料」は、営業外費用の内訳数値になっていますか？
- □「売上総利益」、「営業利益」、「経常利益」、「税引前当期純利益」、「当期純利益」の計算は合っていますか？

キャッシュフロー④(=①+②+③)	
要償還債務⑤(※)	
債務償還年数(=⑤÷④)	
実質自己資本⑥	
債務超過解消年数(=⑥÷③)	

※要償還債務=借入金⑦+割引手形+社債

＜チェック＞
- □「キャッシュフロー」、「要償還債務」、「債務償還年数」、「債務超過解消年数」の計算は合っていますか？
- □「実質自己資本」は、前期末の自己資本と当期末の当期純利益の合計になっていますか？

2　借入金内訳

金融機関名	残高	シェア	返済額	残高		返済額
				計画	実績	

＜チェック＞
- □「残高」は、決算書及び勘定科目の内訳と一致していますか？また、「シェア」の計算は合っていますか？
- □「返済額」は、現在の契約内容と一致していますか？

＜チェック＞
- □「残高（計画）」及び「返済額」は、契約内容（条件変更後の内容等）と一致していますか？
- □「返済額」は、「キャッシュフロー」の範囲内に収まっていますか？

3　改善に向けた具体策/実績検証

項目		内容
改善に向けた具体策	売上高	**＜チェック＞** □改善に向けた具体策は、具体的なもの（数値化できるもの）になっていますか？ □改善に向けた具体策は、実現可能なものになっていますか？
	売上原価	
	経費	
	その他	

（２）記入例

経営改善計画書のフォーマット（PDF版及びExcel版）は、
日本政策金融公庫のホームページに掲載しています。

経営改善計画書（公庫提出用）

令和　　年　　月　　日

株式会社　日本政策金融公庫　国民生活事業　御中

名前　　飲食業　　印

1　損益実績/計画

（単位：千円）

項目	直近実績	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		
	令和　年　月期	計画	実績	進捗率	計画	実績	進捗率	計画	実績	進捗率	計画	実績	進捗率	計画	実績	進捗率
売上高	90,000	90,500			90,500			90,500			90,500			90,500		
売上原価	32,400	31,675			31,675			31,675			31,675			31,675		
・減価償却費①	5,000	5,000			5,000			5,000			5,000			5,000		
売上総利益	57,600	58,825	0		58,825	0		58,825	0		58,825	0		58,825	0	
営業経費	58,665	55,365	0		55,365	0		55,365	0		55,365	0		55,365	0	
（人件費）	31,665	30,365			30,365			30,365			30,365			30,365		
・代表者等あて人件費	7,000	6,000			6,000			6,000			6,000			6,000		
（減価償却費）②	3,000	3,000			3,000			3,000			3,000			3,000		
（その他経費）	24,000	22,000			22,000			22,000			22,000			22,000		
営業利益	−1,065	3,460	0		3,460	0		3,460	0		3,460			3,460	0	
営業外収益	0	0			0			0			0			0		
営業外費用	1,656	1,656			1,656			1,656			1,656			1,656		
（支払利息割引料）	1,656	1,656			1,656			1,656			1,656			1,656		
（経常利益）③	−2,721	1,804	0		1,804	0		1,804	0		1,804			1,804	0	
特別損益	0	0			0			0			5,000			0		
税引前当期純利益	−2,721	1,804	0		1,804	0		1,804	0		6,804			1,804	0	
法人税住民税及び事業税	0	0			541			541			2,041			541		
当期純利益	−2,721	1,804	0		1,263	0		1,263	0		4,763	0		1,263	0	
キャッシュフロー④(=①+②+③)	5,279	9,804	0		9,804	0		9,804	0		9,804	0		9,804	0	
要償還債務⑤(※)	245,000	245,000			240,000			235,000			105,000			100,000		
債務償還年数(=⑤÷④)	46.41	24.99			24.48			23.97			10.71			10.20		
実質自己資本⑥	−4,000	−2,196	0		−933	0		330	0		5,093	0		6,356	0	
債務超過解消年数(=⑥÷③)	算出不能	1.22			0.52			算出不要			算出不要			算出不要		

※要償還債務=借入金⑦+割引手形+社債

特別利益は、土地及び建物の売却益5,000千円（帳簿価額120,000千円、売却見込み125,000千円）を計上しています。

2　借入金内訳

（単位：千円）

金融機関名	残高	シェア	返済額	残高		返済額	残高		返済額	残高		返済額	残高		返済額	残高		返済額
				計画	実績		計画	実績		計画	実績		計画	実績		計画	実績	
日本公庫　国民生活事業	150,000	61.2%	0	150,000		0	146,939		3,061	143,878		3,061	64,286		79,592	61,225		3,061
A銀行	60,000	24.5%	0	60,000		0	58,775		1,225	57,550		1,225	25,713		31,837	24,488		1,225
B信用組合	35,000	14.3%	0	35,000		0	34,286		714	33,572		714	15,001		18,571	14,287		714
合計	⑦ 245,000	100.0%	0	245,000	0	0	240,000	0	5,000	235,000	0	5,000	105,000	0	130,000	100,000	0	5,000

＜返済額の記載上の留意事項＞
借入金の返済額については、売却価額125,000千円を借入金の残高に応じて返済したものとして記入しています。
担保設定状況によっては、返済額の割り当てが異なる場合がありますので、留意してください。

3　改善に向けた具体策/実績検証

項目		内容	内容	内容	内容	内容
改善に向けた具体策	売上高	○固定客（500人）を対象に割引券を交付し、団体客の来客増加を見込む。 ○ホームページの開設・更新により新規顧客を月10人以上確保する。 ⇒上記の施策により、500千円の増加を見込む。	計画1年目並みを維持する。	計画1年目並みを維持する。	計画1年目並みを維持する。	計画1年目並みを維持する。
	売上原価	○メニュー数の絞り込み（注文実績が少ないメニューを廃止）を行い、廃棄ロスを削減する。 ⇒上記の施策により、売上原価の1%削減を見込む。	計画1年目並みを維持する。	計画1年目並みを維持する。	計画1年目並みを維持する。	計画1年目並みを維持する。
	経費	○その他経費（清掃費）を見直し、自社内での対応とする（年間2,000千円の削減）。	計画1年目並みを維持する。	計画1年目並みを維持する。	計画1年目並みを維持する。	計画1年目並みを維持する。
		○経営責任を明確化するために役員報酬を削減する（年間1,000千円の削減）。	計画1年目並みを維持する。	計画1年目並みを維持する。	計画1年目並みを維持する。	計画1年目並みを維持する。
		○従業員の勤務シフト見直しを行い、人件費の削減を図る（年間300千円の削減）。	計画1年目並みを維持する。	計画1年目並みを維持する。	計画1年目並みを維持する。	計画1年目並みを維持する。
	その他	○資金繰りが安定するまで、全金融機関に対して1年間の元金据置を要請する。	○キャッシュフローのうち、5,000千円を各金融機関の残高シェアに応じて返済する。 ○減価償却費及び支払利息については、便宜上、直近実績並みとしている。	計画2年目と同様とする。	○キャッシュフローのうち、5,000千円を各金融機関の残高シェアに応じて返済する。 ○減価償却費及び支払利息については、便宜上、直近実績並みとしている。 ○現在営業していない店舗の土地及び建物の売却を図り、返済原資とする（帳簿価額120,000千円、売却見込み125,000千円）。	○キャッシュフローのうち、5,000千円を各金融機関の残高シェアに応じて返済する。 ○減価償却費及び支払利息については、便宜上、直近実績並みとしている。
実績検証(※)						

※進捗状況が計画通り進んでいない場合は、今後の経営改善の見通しについても入力(記入)する。

日本政策金融公庫

株式会社日本政策金融公庫　国民生活事業本部
企業支援室企業支援グループ
〒100-0004　東京都千代田区大手町1-9-4

平成27年１月発行
平成27年４月改訂
令和元年７月改訂