

税務・財務相談

Q & A

経営改善計画書の 作り方のポイント

益子 秀一 (ますこ ひでかず)

東北税理士会 須賀川支部
税理士



国税庁の発表によると法人税の申告件数約280万5千件のうち、黒字申告をした法人の割合は29.1%と初めて30%を割り込み過去最低となったとのことです。

特に中小企業の黒字申告割合は大企業のそれよりも小さく、さらに厳しい実態であると想像されます。そのような経営環境の中にあっても工夫を凝らし、考え抜いた経営改善計画を実行することによって将来への希望を見出そうとする企業も多数存在します。

今回はそういった企業が、現在あるいは今後抱える問題（売上減少や資金繰り悪化）を把握し、その改善策を明確に示した「経営改善計画書」を作成するにあたってのポイントを検討してみましょう。

〔質問1〕

経営改善計画とは何でしょうか？

〔回答〕

企業がその将来に向かってのビジョン、企業目標を達成するための計画全般を「経営計画」といいますが、その中でも、企業が現在あるいは今後抱える問題点を把握し、その改善策を具体的に示したものを「経営改善計画」といいます。

特に業績が悪化した企業においてはその因果関係をつきとめ、現在の症状に対して有効な治療法を具体的に実行するという形で作成されることとなります。一般的には5ヵ年程度の期間で作成することが多いようです。

〔質問2〕

経営改善計画はなぜ必要なのでしょう？

〔回答〕

そもそも中小企業の経営は「勘と経験による」と言われることも多く、その経営実態を正確に把握するための財務資料や将来のビジョンを明確に示した計画書等が不備になりがちでした。しかし今般のように経営環境が大きく変化する中では中長期的な成長と発展の仕組みづくりが不可欠です。

経営改善計画は、現状における問題点が一体どこにあるのか？ それをいつまでにどう立て直すのか？ という自社の現状と将来像を明確に



していくことが求められますが、短期的には改善が難しい経営課題でも、中期的な視点で計画を立てることで、「数年後には改善できる」という希望を持つことができるはずです。

又、経営改善計画は、金融機関などの外部に対しても有用です。「金融検査マニュアル別冊[中小企業融資編]」では、企業の経営改善計画等の策定が評価されています。

もちろん高い評価を受けるためには、経営者の経営改善に向けた強い意思とそれを実現するための具体性のある経営改善計画が必要となります。

経営改善計画の作成と実行は、社内外の信用を得、黒字決算の道筋を作り、事業の継続を可能にする有効な手段となるのです。

〔質問3〕

経営改善計画の作り方のポイントは？

〔回答〕

ポイントは5つです。

- (1) 計画策定の必要性を認識するとともに自社の現状を認識することです。

自社の将来に向かっては「経験と勘の経営」や「ドンブリ勘定」から脱皮し、「経営改善計画」の自発的な立案が必要なことを十分に認識することが重要です。

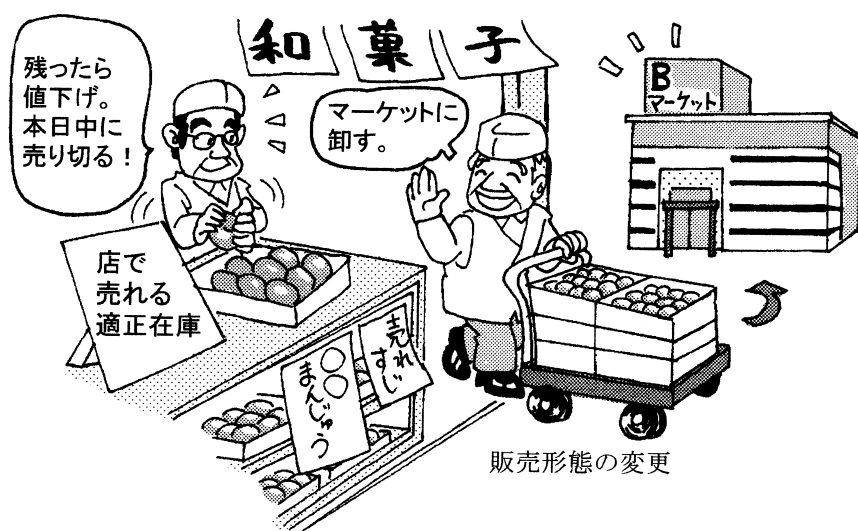
また、経営改善に取り組む際には、まず自社の全体像を確認しなければなりません。会社の全体像を把握するうえでは、経営者自身が「必ず自社の経営をたてなおす」という強い意思を持ち続け、外部・内部の経営環境を把握し、自社の経営実態をしっかりと見つめることが重要です。

自社の技術力や商品力、営業力などから自社の強みや弱みをしっかり分析することによって、これらを活かした改善計画が作成されるのです。

- (2) 事業内容、財務内容、収益の3分野から重要点をまとめることです。

事業内容では、得意先や販売単価、販売条件、新商品の開発等の観点から、あるいは販売形態の変更等事業展開方針の見直しなども含めた観点から改善点をまとめます。

財務内容については、特に資金繰りの改善に重点を置き、売掛債権の回収率や、在庫管理の徹底による棚卸資産回転日数の改善、あるいは



遊休資産の売却等による有利子負債の圧縮などの観点から改善点をまとめます。

収益内容の改善のためには、変動損益計算書の考え方を理解し、「売上を上げる・変動費を下げる・固定費を下げる」ためにはどうすべきかといったそれぞれの観点から改善策をまとめます。

(3) 経営環境の変化を予測し、それに合致した対応策を検討することです。

自社を取り巻く経営環境（経済・市場・業界・競合商品・他社等）の予測を適切に行う必要があります。

経営にかかる外部環境の変化は、企業にとって脅威やピンチとなることもあります。同時に機会やチャンスとなる事柄も少なくありません。業界の動向や得意先・仕入れ先の変化、同業他社の動きを注視し、また規制緩和や環境といったキーワードから、法律の改正等の動きも、企業経営に与える影響は少なくありません。

こういった観点から予測した変化に、どう対応すべきかをしっかり検討しなければなりません。

(4) 具体的な行動計画を作成することです。

そのためには、まず各改善項目を実行していくにあたっての担当責任者を定めることが必要です。次に「いつまでに」「どれだけの」改善効果を上げるのかを決めることも重要です。こうすることにより、担当責任者は各項目を細分化して具体的な手順を定めることができるようになります。

こうして定めた具体的な行動計画を、各部署や社員一人一人にまで落とし込み、浸透させることが重要な課題です。

(5) キャッシュフローを確認したうえで各種の計画書を作成することです。

上記のように改善策を実行していく中で、資金面に無理が生じないように、十分な検討を行う必要があります。そして、5カ年目標変動損益計算書・5カ年目標貸借対照表・5カ年予測キャッシュフロー計算書等の財務目標や経営目標達成のための行動計画表、借入金返済計画等を取りまとめます。

社内に向けてその計画達成のために邁進できる環境を整えるとともに、経営者自身が金融機関に改善内容を具体的に説明し提出することも重要なポイントとなります。

〔質問4〕

経営改善計画書を作りましたが、どのように活用すればいいのでしょうか？

〔回答〕

経営改善計画作成の目的は、資金ショートを防ぎ、事業の継続を可能にすることにあります。そのために黒字決算への道筋を作るのです。計画を事業に落とし込み、黒字決算を実現するための行動を起こしましょう。

経営改善を実現させるためには、その意義と内容を事業の関係者に周知徹底させなければなりません。社内、社外の理解を求めるとともに、責任の明確化、期限の計画化を図り実行に移していきましょう。

計数管理を徹底して正確な会計処理に基づく月次決算を行いましょう。

実績を把握すべき財務数値が正しくないと正確な判断ができないことになってしまうので注意が必要です。

又、定期的な推進会議等を開催し、実行すべきだった課題の進捗状況を確認するようにしましょう。

計画と実績の比較を随時行いその差異を検証し、早期の対策に結びつけるため、経営管理を徹底して行えるように、このような社内システムを整備することも必要です。

まとめ

売上高の減少などによる資金繰りの悪化等、業績が悪化した原因は、景気の停滞、得意先売上の不振、デフレの進行、社員の士気の低下など様々ですが、これらの原因を批判するだけでは業績は決して良くなりません。

今回の不況をバネとし、経営改善に取り組み、「新たな市場の開拓」「新たな事業の開始」「工夫による限界利益の向上」などを行い、事業の再構築を行った企業は、経済規模の回復局面には今まで以上の収益力を身につけることとなるでしょう。

