

経営改善計画書の作り方

Q：コロナ禍の中、経営改善計画を策定したいのですが、どの様に作成すれば良いですか。

A：まず自社の現状把握を！

I 経営改善計画の構成は概ね以下の通りです。

1. 会社概要

①事業内容（自社商品・サービスとその特徴、顧客層、競合他社、差別化要因、資金・決済条件等）
②沿革 ③資本金・株主の状況 ④経営陣及び社員の状況 ⑤組織図 ⑥主要販売先・仕入先 ⑦業務プロセス（受注から販売まで） を記載します。

2. 現状分析

①直近3期の損益計算書・貸借対照表の推移 ②直近3期のCFの推移 ③実態貸借対照表（不良資産評価考慮等） ④直近3期の金融機関取引状況 ⑤SWOT分析（内部環境につき自社の強み弱みを明らかにし、外部環境につき機会脅威を整理し、経営戦略立案の参考とします。） ⑥現在の課題（現状ビジネスモデル、バリューチェーン・サプライチェーンの見直し、組織人員体制の再構築、リモートワーク等将来の人事制度の見直し、今後のリスクマネジメント） 等を記載。

3. 経営改善策

骨子 現状分析から明らかになった経営課題を、①ビジネスモデル全般 ②売上面 ③売上原価 ④生産面 ⑤販売管理面 等の分野別に改善策・実施時期・効果を記載します。

具体的改善策 実施項目、内容、方策、責任者、数値目標、実施時期を明確化したアクションプランを作成します。

4. 財務計画

①全社月次損益計画 ②部門別月次損益計画 ③設備投資計画 ④借入金返済計画 ⑤売上計画 ⑥年次損益計画（3～5年間） ⑦予想貸借対照表（3～5年間） ⑧予想CF計算書を作成します。

II アクションプラン作成は以下の手順で検討します。

1. 経費削減

①まず固定費削減から取り組みます。1)人件費の見直し 2)その他経費は必要経費と削減可能経費に分類し後者は即時削減します。 ②次に変動費削減です。材料調達先絞込み、物流コスト削減、外注の内製化など。 ③赤字部門からの撤退等。

2. CF確保

①売掛金の早期回収 ②在庫圧縮 ③遊休資産の処分 ④仕入の条件交渉 ⑤借入条件の見直し等。

3. 売上増加策の実行

①活動量の確保 ②事業再構築、既存事業再編 ③機動的M&A検討等です。

令和2年10月
税理士法人石井会計