

# 実務研究

日本税務会計学会  
平成25年6月 月次研究会



沼 恵一 [足立]

## 経営計画書の作り方

### 1、はじめに

税理士を取り巻く環境は、非常に厳しい状況にある。中小企業の会計に関する「指針」もしくは「中小企業の会計に関する基本要領」を担保に、税理士と会計業務を分離しようとする考えが主張されつつある。これは、「指針」もしくは「要領」にしたがって作成したことを第三者が保証した財務諸表等会計資料にもとづいて、税理士が別表等税務申告の手続きだけを行えば良いというものである。中小企業の会計に関する「指針」が作成されるまで中小企業には会計のスタンダードが存在しなかったと主張する会計学者の誤った理解と、会計を納税申告のための一つの手続きでしかないと扱ってきた税理士の認識の低さがもたらした結果だと考える。会計業務と税務業務を切り離すことによって新たな制度を作り、中小および小規模企業の経営に会計知識をより深く浸透させ、健全な経営が行われるのを目的としている。

また、経営革新支援法の成立により、新たな金融制度が開発され金融商品も増え、経営計画書の作成は税理士にとって必然となってきた。これまで顧問先企業が融資を受ける際に金融機関からの要望で作成はしたが検証が行われることが無かったような経営計画書では、もはや通用しない。四半期ごとの報告が義務づけられ、計画と実績の整合性が求められる、差異が生じた場合には原因分析と経営計画書の手直しを要求される。さらに、一向に改善が見られない場合、作成した支援認定機関の制度利用が制限される。

今後は、実行可能であり精緻かつ理論的な経営計画書の作成が求められる。融資の担保となり得る、覚悟を必要とする経営計画書を税理士は提供しなければならない。

ここでは、日本政策金融公庫の許可を受け、日本政策金融公庫がホームページ上において公表している経営改善計画書を基に経営計

画書の作り方について解説する。日本政策金融公庫のホームページの中小企業欄から「経営改善計画書（簡易版）」およびその記入例をダウンロードし、その雛形を参照しながらこの原稿を読んでいただきたい。日本政策金融公庫の経営改善計画書は、一、経営改善に向けた今後の努力目標（基本方針）、二、経営改善に

向けた今後の努力目標（項目別）、三、収支計画、四、年度別個表（収支の部）、五、年度別個表（財政の部）、六、長期資金収支予想表、七、資金繰り表（実績・予定）、八、その他からなっている。以下順を追って検討する。

### 2、経営計画書における基本方針

この基本方針においては、①事業概況、②業績悪化の原因分析、③経営改善に向けた努力目標に分類して記載する。①の事業概況では、当該企業の経緯を述べ、企業の規模と経営状況について記載する。②の業績悪化原因においては、その原因をなるべく具体的に簡条書きにすることが望ましい。簡条書きにすると、問題が整理されているように見られる。そして、外的な要因とそれに対応できなかった内的要因について記載する。単に外的要因をあげるのではなく、経営者としての責任を放棄することになる。内的要因を示すことが出来なければ、改善策を見いだすことは出来ない。ここに経営者と時間をかけ、十分な検討が必要となる。③の経営改善に向けた努力目標においては、先

た努力目標においては、先あげた内的要因をどのように改善するのかの方策をなるべく具体的に記載する。特に金融機関が懸念し

ていると思われる事項については、必ず解決策を具体的にあげなければならぬ。例をあげれば重要項目である在庫および売上債権回転率のチェック（同業者との比較）などである。比較して悪いようであれば、その原因と解決策を記載する。改善できなければ、虚偽の改善計画になってしまう。経営者に覚悟を必要とする。経営者とその覚悟が見られない場合、改善計画の作成を断る勇気を持たなければならない。また、悪

いとしてその原因が意図的であり経営政策上必要な場合、その理由を記載することが望ましい。例えばある飲食業者は、棚卸資産回転率が低い。この原因は、ワイン・トマトなどを一度に大量に買い付け、船で運んでくることによる。在庫とワイン・トマトなどが季節物であり、大量に購入することによって仕入価格を安くし、運賃を節約することを意図

### 3、経営改善に向けた努力目標（項目別）

日本政策金融公庫の記入例では具体的な改善策とその効果に加え、取組時期の記載まで求めている。①経営全般 経営の根幹にかかわる問題が記載されている。業績悪化の要因を明確にし、改善策が求められている。経営者が組織の根本的な欠陥と向き合う必要がある。これ以下の項目の記載を済ませてから最後に記入すると、より問題が具体化される。②収支内容 売上面、製造原価面、生産面、販売管理面の四つの項目から構成されている。製造原価は金額、生産面は数量管理と考えると理解しやすい。流通販売業における商品仕入に関しては、製造原価面イの仕入もしくは外注

は、①のイを除いて以下の式によって表すことができる。経常利益×0.5（概算法人税率）+減価償却費÷2年間（返済できる借入金）の金額。この式から目標経常利益を逆算できる。目標経常利益Ⅱ（1年間に返済しなければならない借入金）の金額（減価償却費）×2

は、①のイを除いて以下の式によって表すことができる。経常利益×0.5（概算法人税率）+減価償却費÷2年間（返済できる借入金）の金額。この式から目標経常利益を逆算できる。目標経常利益Ⅱ（1年間に返済しなければならない借入金）の金額（減価償却費）×2

は、①のイを除いて以下の式によって表すことができる。経常利益×0.5（概算法人税率）+減価償却費÷2年間（返済できる借入金）の金額。この式から目標経常利益を逆算できる。目標経常利益Ⅱ（1年間に返済しなければならない借入金）の金額（減価償却費）×2

### 5、結び

顧問先企業の現状の厳しさは、十分に理解している。しかしながら「経営革新支援法」は、これまで述べてきた考え方に基いて企業を支援する法律である。経営者が会計理論を理解し、その理論に則って経営が行われ、事業を改善することを想定している。

「中小企業の会計に関する指針」および「中小企業の会計に関する基本要領」の導入により会計制度が変わり、それに伴い融資制度も大きく変化しつつある。この変化は、中小および小規模企業にとって死活問題となる。このような状況下において中小および小規模企業の真の姿を最も理解しているのは、我々税理士をおいて他にないと確信している。

### 4、収支計画

借入金の返済原資について改めて考えてみる。①短期借入金 イ季節の変動等を理由とする物で、短期の在庫資金などは在庫商品を処分することで返済が可能。口恒常的な短期借入金は、利益によって返済。②長期借入金 イ運転資金のための借入金は、利益によって返済。口設備資金は、減価償却費と利益から返済。借入金の返済原資

は、①のイを除いて以下の式によって表すことができる。経常利益×0.5（概算法人税率）+減価償却費÷2年間（返済できる借入金）の金額。この式から目標経常利益を逆算できる。目標経常利益Ⅱ（1年間に返済しなければならない借入金）の金額（減価償却費）×2

は、①のイを除いて以下の式によって表すことができる。経常利益×0.5（概算法人税率）+減価償却費÷2年間（返済できる借入金）の金額。この式から目標経常利益を逆算できる。目標経常利益Ⅱ（1年間に返済しなければならない借入金）の金額（減価償却費）×2

は、①のイを除いて以下の式によって表すことができる。経常利益×0.5（概算法人税率）+減価償却費÷2年間（返済できる借入金）の金額。この式から目標経常利益を逆算できる。目標経常利益Ⅱ（1年間に返済しなければならない借入金）の金額（減価償却費）×2