

経営改善計画書作成マニュアルブック概要(A4判365ページ、CD付き)

目次(大項目)		概要	章	ページ 総数
金融機関が評価する計画書作成方法	経営改善計画書の作成方法 計画フォーム解説	実際に実抜計画と認められた計画書をベースに記載しなければならない内容を解説、ポイントを簡潔にまとめた経営改善計画書が作成できる	第12章	22
	54の財務データ収納 ※詳細次頁	エクセル財務データ、ワード計画書、重要な金融庁資料、追加記事、特別付録小冊子をCDに収納	CD	54
	予測貸借対照表(5期)の 作成方法	BS改善・債務超過解消方法、科目別5ヶ年予測BSの作成方法を解説、いかに資本を増強させるかがわかる	第10章	15
	売上高分析・受注構造改革、 中長期売上高の策定方法	自社の売上高分析、受注構造改革、中期売上高設定方法を解説、経営改善計画で最も重要な受注構造分析と改革方法がわかる	第7章	34
	資金繰りと損益計算書の 作成方法、経費削減策	資金繰りの注意点、科目別経費削減による収益改善方法を解説、適正人件費算出、リストラ無き収益改善策立案、資金繰り管理ができる	第6章	31
資金繰り	日次、月次資金繰表の 作成方法	日次、月次資金繰りの仕方、注意事項、資金繰り作成方法を解説、資金繰りの重要性・資金需要の把握ができる	第8章	12
	受取手形割引を成功 させる方法	条件変更時の受取手形割引方法、与信上の注意事項を解説、資金繰りで重要な手形割引をスムーズに行うポイントがわかる	第9章	14
銀行交渉・顧問先紹介を得る方法	金融機関交渉時の対応方法、 注意点	銀行交渉時に想定される22項目の対処法、金融庁の活用方法を解説、条件変更は金融機関とのコミュニケーションが全て、その方法がわかる	第5章	26
	円滑化法終了に伴う出口戦略 とその対応策	法終了後の対応、資金調達成功事例、中小企業経営力強化支援法、実抜計画作成要点を解説	第16章	47
	条件変更時の返済方法立案 プロラタ返済立案	銀行別借入状況を把握し、条件変更時・再変更時の返済額立案方法を解説、どうすれば金融機関が納得する返済額にできるかがわかる	第11章	30
	返済猶予後が一番重要、 金融機関対応時の注意事項	条件変更後の銀行への月次報告内容とその方法、契約後の注意事項を解説、条件変更後の金融機関対応が何故重要かがわかる	第13章	7
スムーズな返済猶予の方法	法終了後においても重要な 金融円滑化法の趣旨	金融円滑化法の趣旨、条件変更の種類、金融検査マニュアルの概要を解説、条件変更と検査マニュアル活用方法がわかる	第1章	26
	条件変更のメリット・デメリット	条件変更を行う際の注意点、新規借入・手形割引可否、再建時の考え方を解説、社内外対応方法や改善成功に必要な経営者思考がわかる	第2章	29
	条件変更が必要な会社とは	どのような財務状況であれば条件変更すべきか、その際金融機関がどうみるかを解説、現状の財務リスクの管理と分析ができる	第3章	24
	条件変更のスケジュール	条件変更の進め方、申請前から契約書締結までの流れを解説、条件変更スケジュールや注意点がわかる	第4章	11
企業経営	財務経理の基礎知識	財務、経理に関する基礎知識を解説(経営者向け)	第14章	12
	中小企業経営について	中小企業経営に必要な要素と経営者の心構えを解説	第15章	7

目次を見ることで知りたい内容を検索できるように上記大項目の下部に小項目を多く設けております。すぐに経営改善計画書を作成しなければいけない場合でも「第12章経営改善計画書の作成方法」とCD収納の「経営改善計画書フォーマット(雛形)」により作成できるようになっております。※本書は中小企業金融円滑化法をベースに作成されています。

本マニュアルは目次を見ることで知りたい情報や内容を検索できるように目次項目を細分化しています。

## 第1章 法終了後においても重要な金融円滑化法の趣旨

中小企業金融円滑化法をわかりやすく説明すると  
 金融庁の「中小企業の事業主の皆さんへ！」で注意すること  
 経営改善計画書(実抜計画書)はすぐ作らなくてもいい？実抜計画、合実計画とは  
 新規融資は返済猶予後どうなる？  
 「貸付条件の変更」に対する金融庁の過去の動向  
 自民党政権時代の返済条件緩和からモラトリアム法へ、法律になってどう変わった？  
 返済猶予・条件変更・返済条件緩和・リスケジュールとは  
 条件変更(貸付条件の変更)の区分はどうなっているか  
 返済猶予、元金据置とは  
 金利減免とは  
 金利減免の場合、返済猶予(旧円滑化法)は使うな！  
 旧債の借換とは  
 金利減免のみ、旧債借換のみの交渉時は要注意  
 DDS(債務劣後化)、DES(債務株式化)とは  
 金融庁の金融検査マニュアルについて  
 金融検査マニュアルってなに？  
 金融検査マニュアルの事例は参考になる  
 金融検査マニュアルに関するよくあるご質問(FAQ、Q&A)  
 債務者格付とは  
 適正な自己資本比率・経営利益率とは  
 銀行員も所詮は人間  
 債務者格付は企業にどう影響する  
 条件変更対応保証制度とは

## 第2章 条件変更のメリット、デメリット

条件変更を行った場合のメリット  
 条件変更を申請する前に必ず考えて下さい(重要)  
 現状で借入ができないかの検討方法  
 返済猶予ではなく資金繰り円滑化借換保証制度を検討してみる  
 リーマンショック後の中小企業資金繰りの現状  
 資金繰りが楽になる  
 企業再生に向けた改革ができる  
 繰越欠損金を活用する  
 金融機関への情報の開示、毎月金融機関に提出する資料(参考)  
 金融機関は積極的に中小企業を支援しなければならぬ  
 条件変更を行った場合のデメリット  
 民事再生法は再建が容易ではない  
 自己破産の選択は後悔する  
 条件変更後に借入はできるのか？  
 新規融資事例、新規融資のポイント(条件変更中)  
 返済猶予・条件変更後の新規融資(金融庁監督指針)  
 支払手形発行はできるか？  
 支払手形発行時に注意すること  
 受取手形の割引、L/C取引はしてくれるか？  
 条件変更時の社内外の対応  
 社員にはどう対応すればいいか？  
 得意先、仕入先に条件変更・返済条件緩和がバレないか？  
 大口仕入先が納得！取引継続のための手段とは  
 信用調査会社にはどう対応するか？  
 長期借入金の来期残高に注意

## 第3章 条件変更が必要な会社とは

条件変更の検討をするのはどのような会社か  
 年商20億円の中小企業の条件変更実例  
 税理士は税務のプロ、弁護士は法務のプロである  
 営業利益段階で赤字の会社  
 営業利益の赤字を食い止める方法は二つしか

ない  
 毎月の長期借入金返済が難しい  
 資金調達が難しい、様々な資金調達手段、融資可能性指標  
 支払手形決済に困窮している  
 税金、社会保険料を滞納している  
 信用保証協会セーフティネット保証借入返済を据え置いている  
 売上高が10%以上減少している  
 実質債務超過の会社  
 「会社分割」で会社は再生しない、裁判事例  
 金融機関は条件変更する会社をどう見るか  
 条件変更かどうかの判断、手形貸付の反復は条件変更？  
 条件変更の相談と申込みの区別  
 延滞している借入金の条件変更申込みを行う場合の扱いは  
 金融機関同士の連絡はどのようになされるか、バンクミーティング  
 金融円滑化法で条件変更の「謝絶」「取下げ」とは  
 条件変更後どうしたら正常に戻るか、貸出条件緩和と債権卒業基準とは  
 条件変更を行えば、破綻懸念先？  
 条件変更後、正常になるためには  
 格付を自分で調べるより、銀行員に聞いたほうが早い

## 第4章 条件変更(元金据置)のスケジュール

銀行から金融庁への報告義務  
 条件変更(元金据置)のスケジュール  
 定期預金の扱いについて  
 経営改善計画書の構成はどのような内容か  
 条件変更申込みのタイミングは  
 条件変更申込み時の最初の銀行訪問  
 各金融機関の調整が一番大事  
 借入金弁済方法変更契約書の締結  
 一般的なスケジュール(1.5ヶ月)  
 今月の長期借入金返済が厳しい場合(0.5ヶ月)

## 第5章 金融機関交渉時の対応方法、注意点

条件変更時に銀行から要求されること、要求に応じなくていいこと  
 銀行が貸出条件緩和と要請に応じてくれない  
 メイン銀行の対応に不満がある  
 都市銀行だけ条件変更に応じてくれない  
 定期預金相殺、担保実行を要求された場合  
 金利引上げを要請された場合の対応  
 金利引上げがやむを得ない場合  
 借入金を一本化する場合の金利交渉  
 連帯保証人を新たに要求された場合  
 保証人の同意が得られない場合  
 追加担保を新たに要求された場合  
 固定金利を変動金利に要求された場合  
 違約金を要求された場合(変動金利変更)  
 保証料を要求された場合(信用保証協会保証付の条件変更)  
 約定返済日以降の違約金を要求された場合  
 遊休不動産の売却を要求された場合  
 不動産担保の価値が下がっていると言われた場合  
 サービサーに債権を売却すると言われた場合  
 粉飾している場合  
 銀行が見る売掛債権回転期間、粉飾処理  
 中小企業再生支援協議会を活用するよう言われた場合  
 経営者個人の対応  
 役員報酬の減額を要求された場合  
 住宅ローンの条件変更も行うよう要求された場合  
 個人所有の不動産売却を要求された場合  
 金融庁の金融円滑化編チェックリスト  
 金融円滑化編チェックリストを読む  
 理不尽な金融機関に対応するには金融庁を使う

## 第6章 条件変更を行う場合の資金繰りと損益計算書の作成方法

条件変更時の資金繰りで必要なこと  
 新規借入なしに資金繰りを行う  
 資産を現金化、有効活用する

貸借対照表上の資金繰りと科目別実態把握  
現金商売はどんぶり勘定になりやすい  
売掛金の早期回収とサイト短縮  
受取手形の割引と廻し  
在庫回転率と不良在庫の除却  
不稼働資産の売却、資金回収  
固定資産のリースバックによる資金調達  
損益計算書上の資金繰りと経費削減策  
労働分配率、適正な人件費とはどのくらいか  
適正な社員一人当りの経常利益額はどのくらいか  
給与削減率はどのくらいが適切か、削減方法  
リストラ(人員削減)せずに、人件費を下げる方法  
中小企業緊急雇用安定助成金等を活用する  
元金据置後の賞与支給をどうするか  
販売管理費の削減方法(全23科目)  
経営者は総勘定元帳を必ず見ること  
リース料の条件変更・返済猶予は可能か  
前期納付した法人税が還付される仕組み  
経費削減以外の利益計上方法  
売上原価低減策と売上総利益率目標設定  
建設業等の利益資金管理方法  
原価低減時の注意事項(商社、卸売、小売業)

## 第7章 売上高現状分析と中長期売上高設定方法

売上高アップ策と受注構造改革  
中長期計画の売上高をどうするか  
営業形態を知る  
得意先の成長性  
売上移動年計表で売上の実態分析をする  
受注形態に主導権があるか  
商品からの水平展開  
得意先からの水平展開  
点から線、線から面の発想  
経営者率先の社員(営業マン)教育  
経営者は現場で情報をつかむ  
売上高設定方法  
売上高設定で重要なこと  
金融機関が見る達成可能な数値とは  
step1:過去3ヶ年受注構造セグメント(属性グループ)

step2:カテゴリー毎に売上伸張を見極める(経営者)  
step3:今後1年カテゴリー毎月次売上予測(営業マン)  
step4:今後1年間売上達成確率を予測(経営者)  
step5:カテゴリー別営業戦略  
step6:2年目~5年目の売上高の設定方法  
建設業、受注産業の売上高設定方法  
不測の事態に備える  
中小企業倒産防止共済(経営セーフティ共済)  
与信管理と債権回収方法  
中小企業退職金共済制度(中退共制度)  
小規模企業共済

## 第8章 日次資金繰表と月次資金繰表の作成方法

とにかく必要な資金繰表  
損益計算書と資金繰表  
資金繰表とキャッシュフロー計算書  
資金繰表の種類と注意点  
必ず銀行から要求される資金繰表  
資金繰表を作成する  
日次資金繰表の作成方法  
月次資金繰表の作成方法  
翌々月以降の回収と支出の算出方法  
商社等の資金繰り方法  
建設業等の資金繰り方法

## 第9章 受取手形の割引を成功させる

元金据置時の手形割引を知る  
資金繰りに重要な手形割引  
銘柄で割引の可否が決まる  
受取手形割引には最低1週間は必要  
手形割引の判断基準は  
信用調査会社の評点による判断  
銘柄指定と割引枠  
銀行毎の割引残高のバランス  
手形割引の際の準備資料  
受取手形割引一覧表、割引検討依頼書  
手形割引時の注意点  
手形割引の成功事例(信用保証協会)  
元金据置後の手形割引の実態

元金据置中に信用保証協会保証が付いた事例  
元金据置中の新規融資・保証のポイント

## 第10章 予測貸借対照表(5期)の作成方法

予測貸借対照表とは  
債務超過解消は5年以内に  
債務超過でも問題ない場合とその判定方法  
繰越欠損金を繰越利益にする  
貸借対照表の改善  
予測貸借対照表の作成  
作成に必要な情報  
資産科目の予測方法(全24科目解説)  
負債科目の予測方法(全11科目解説)  
当期繰越利益剰余金(当期利益)の設定  
予測貸借対照表作成時の注意点

## 第11章 条件変更時の借入返済方法立案

返済方法立案の原理原則  
返済方法を定める場合の基本原則  
借入返済元金据置が基本  
元金返済でなく定期預金で対応とは  
金利の支払いはどうするか  
金利減免、利息支払猶予は可能か  
金融機関別借入明細表を作成する  
プロラタ返済とは何か  
残高プロラタ返済とは  
信用残、非保全プロラタ返済とは  
プロラタ返済の問題点  
残高プロラタと信用残プロラタどちらにするか  
返済方法を立案する  
返済方法の立案  
残高プロラタで銀行から異論がでるパターン  
信用残プロラタでの返済額設定  
遊休不動産を売却する場合  
大幅売上減少で当初の元金返済ができない場合  
借入残高が条件変更契約中に変わった場合  
銀行の返済条件契約パターン、条件変更期間  
は  
短期借入金の条件変更  
5ヶ年返済計画の立案  
元金据置後の返済額をいくらにするか  
前期又は直近が赤字の場合

前期又は直近が黒字の場合  
返済額を決める場合の注意点  
返済額と当期利益+減価償却費  
有利子負債のキャッシュフロー倍率とは(債務償還年数)  
金融機関毎の返済条件緩和の特徴  
都市銀行の返済条件緩和  
地方銀行の返済条件緩和  
政府系の返済条件緩和(日本公庫、商工中金)

## 第12章 経営改善計画書(実抜計画書)作成

経営改善計画書の構成  
経営改善計画書作成時の注意点  
借入返済条件変更依頼書(返済猶予のお願い)  
経営計画書(本編)  
経営計画書(財務補足資料)  
経営計画書(計画立案データ)  
エクセル使用時の注意事項  
事前に必要な準備資料、実抜計画作成に必要な財務資料を列記  
経営改善計画書の作成(雛形)、作成方法、記入例書き方を実際の見本、書式で説明  
経営改善計画書作成の時間がない場合、簡易経営改善計画書の作成方法、書式  
財務補足資料の作成(23フォーマット)、実抜計画書に添付する財務諸表の様式作成方法を説明  
計画立案データの作成(7フォーマット)、作成に必要な財務基礎資料の様式作成方法を説明

## 第13章 元金返済猶予中が一番大切

条件変更契約後の対応、モラルハザード  
毎月の月次報告が大切  
売上計画の進捗管理(実抜計画書の達成)  
返済猶予中の注意点  
条件変更を既に行っている会社はどうか  
条件変更後1年以内に実抜計画書を策定しないとならぬか  
銀行に毎月提出する様式、月次銀行提出財務資料の作成方法  
資金繰り、利益管理に必要な様式、資金管理シート

月次報告、資金管理データ様式(13フォーマット)、テンプレートをCDに収納(ワード・エクセル)

## 第14章 財務・経理の基礎知識

## 第15章 中小企業経営とは何か

## 第16章 中小企業金融円滑化法終了に伴う対策と出口戦略

H25.3 月末金融円滑化法終了により、法終了後の対応策及び出口戦略に関する内容を追加して、H25.4 月に第3版として全面改訂

金融円滑化法施行から現在までの動き  
金融庁が実抜計画の重要性を指摘  
金融業界に衝撃が走った金融監督指針  
金融機関のコンサルティング機能の強化  
金融庁の出口戦略・ソフトランディングとは  
支援する企業、しない企業の仕分けとは  
金融円滑化法再延長時の報道記事、その反論  
金融庁が指摘した銀行の対応が良い事例、悪い事例

評価できる経営改善計画書は3割程度(銀行員の声)

金融大臣事務所と弊社との面談  
資本金借入金の活用を検討してみませんか？  
円滑化法終了後の出口戦略・ソフトランディング  
金融庁等の出口戦略、事業再生ファンドとは  
「1年以内に策定できる見込み」に騙されてはいけない

円滑化法が終了しても心配することはない  
しかし、法終了後の暫定リスクが重要(実質円滑化法延長)

金融円滑化法終了後の対応方法  
返済猶予中の企業、新たに申請を検討している企業に重要な事

更なる返済猶予のお願い、その場合の返済額をどうするか

企業としての出口戦略、法終了後条件変更先を脱出する法

返済猶予契約の継続をしないと云われたらどうするか

銀行の態度が厳しくなっていないか(アンケート結果から)

金融円滑化法に代わる新たな法律「中小企業経営力支援法」とは

税理士・公認会計士等専門サービス業の活躍が期待される中小企業経営力強化支援法  
金融機関が要求する実抜計画とは何か  
実抜計画とは何だ、実抜要件に必要なこと  
経営改善計画書(実抜計画)は何年策定すればいいか

経営改善計画書を作成する上でこれだけはおさえてほしいこと

返済猶予企業が資金調達を成功させる方法  
手形割引の保証が成功した事例

新たな資金調達に成功した事例  
資金調達成功のための交渉方法・必要資料とは

経営改善計画書フォーム、Word、Excelデータ

000\_CD収納ファイルの作成方法解説  
000\_CD収納ファイル一覧、注意事項

001\_経営改善計画書  
002\_売上移動年計表

003\_経営改善計画財務概要表  
004\_金融機関別借入金明細表

005\_金融機関取引一覧表  
006\_連続貸借対照表(実績)

007\_連続損益計算書(実績)  
008\_月次損益計算書(実績)

009\_連続損益計算書(5期)  
010\_月次損益計算書(当期)

011\_月次損益計算書(来期)  
012\_月次資金繰表

013\_人件費計画表  
014\_経費削減計画表

015\_販売管理費削減計画表  
016\_リース支払明細表

017\_主要得意先別3期売上比較表  
018\_得意先別月次売上計画表

019\_主要得意先別営業戦略  
020\_物件別月次売上計画表

021\_物件別利益管理表  
022\_物件別売掛代金回収予定表

023\_連続損益計算書(実績)\_製造原価有  
024\_連続損益計算書(5期)\_製造原価有

025\_月次損益計算書\_製造原価有  
026\_予測貸借対照表(5期)

027\_不動産担保総括表  
028\_修繕費予算積算表

029\_売掛金回収管理表  
030\_在庫管理表

031\_労働分配率算出表  
032\_物件別買掛金支払予定表

033\_月次財務報告書  
034\_月次資金繰表(月次報告)

035\_月次損益計算書比較表(対前期比)  
036\_月次損益計算書比較表(対計画比)

037\_月次損益計算書(月次実績入力)  
038\_月次損益計算書比較表(対前期比)\_製造原価

039\_月次損益計算書比較表(対計画比)\_製造原価

040\_受取手形割引一覧表  
041\_受取手形割引残高一覧表

042\_手形割引検討依頼書  
043\_日次資金繰表

044\_日次資金繰表(現金商売)  
045\_現場別利益資金管理表

300\_月次連続貸借対照表  
301.2\_アクションプラン

キャッシュフロー計算書(リンク有)  
[財務概要自動作成ツール・ローカルベンチマーク](#)

[金融検査マニュアル他金融庁資料](#)  
**※BS,PL,CFには一部リンクを作成しています**

特別付録小冊子①  
「経営改善計画書(実抜計画)作成支援のために絶対必要なワンポイント」

絶対に必要なワンポイント  
実抜計画とはなにか  
実抜計画の要件は  
実抜計画はいつ認定されるか  
収益計画をどう立案するか  
建設業の売上計画立案  
商社の売上計画立案

特別付録小冊子②  
「弁護士・税理士・公認会計士・コンサルタントが金融機関から顧客紹介を得る方法」

返済猶予企業に必要なこと  
経営改善計画書策定企業は2-3割程度  
金融庁の金融検査姿勢が変わった  
コンサルティング業務の仕方  
金融機関から顧客紹介を得るためのスケジュール  
金融機関のどのポジションから顧客紹介を得るか  
金融機関とは対等に話すこと  
地域密着型金融に関する取組み事例集  
税務顧問料下落への対応  
コンサルティング業務の適正な顧問料はいくらか  
経営改善サービス支援パック  
円滑化法再延長時の声  
金融円滑化法終了後の対応  
中小企業金融円滑化法に代わる中小企業経営力強化支援法は専門サービス業の活躍の場

特別付録小冊子③  
「金融円滑化危機と5年以内に現実化する金融再編」

金融円滑化法危機  
金融円滑化法の動き  
金融庁監督指針の衝撃  
都市銀行の返済猶予対応が変わる  
灰色債権(不良債権予備軍)増加  
金融機関の業績悪化  
預貸率の低下  
5年以内に現実化する金融再編  
X-day プロジェクト報告書  
金融再編への対処  
地方金融機関大再編への幕開けが始まった

本紙は最強経営出版社『経営改善計画書作成マニュアルブック』の目次を紹介しております。詳しくは  
<https://www.sixjp.com/>