経営計画策定支援

スライド

本コースの構成

本コースの構成		学習内容
経営計画の意義	Ⅰ. 経営計画の意義	なぜ計画が必要なのか
経営計画の内容	Ⅱ. 計画策定のための分析	計画策定のための情報収集として何を行うのか
	Ⅲ. 経営戦略の策定	分析結果をどのように活用して方針を策定するのか
	Ⅳ. 経営計画の策定	策定した方針をもとに どのように数値目標や行動計画を策定するのか
	Ⅴ. 経営計画の実行管理	経営計画に基づいて行った活動を どのように管理するのか
経営計画の効果	Ⅵ. 計画を機軸とした経営の充実	経営計画を策定することにより どのように経営活動が充実し、高度化されるのか
Ⅶ. 中小企業新事業活動促進法による 事業革新計画への支援		中小企業新事業活動促進法はどのような法律で 経営革新支援の審査と支援内容はどのようなものか

Ⅰ. 経営計画の意義
1. 中堅／中小企業が抱く疑問

本章では、中堅／中小企業が抱く「経営計画の必要性」に関する疑問に対して回答することを目指します。

【経営計画に対して中堅／中小企業が抱く疑問】

- 経営計画とは何か？
- 経営計画に何を記すのか？
- 何年分の計画を策定すればよいのか？
- どのように経営計画を策定するのか？
- なぜ経営計画を策定する必要があるのか？
- 経営者が計画を把握していれば良いのではないか？
- 未来のことなどわからないのに本当に計画は有効なのか？
- 経営計画を誰かに公開する必要があるのか？

【本章の構成】

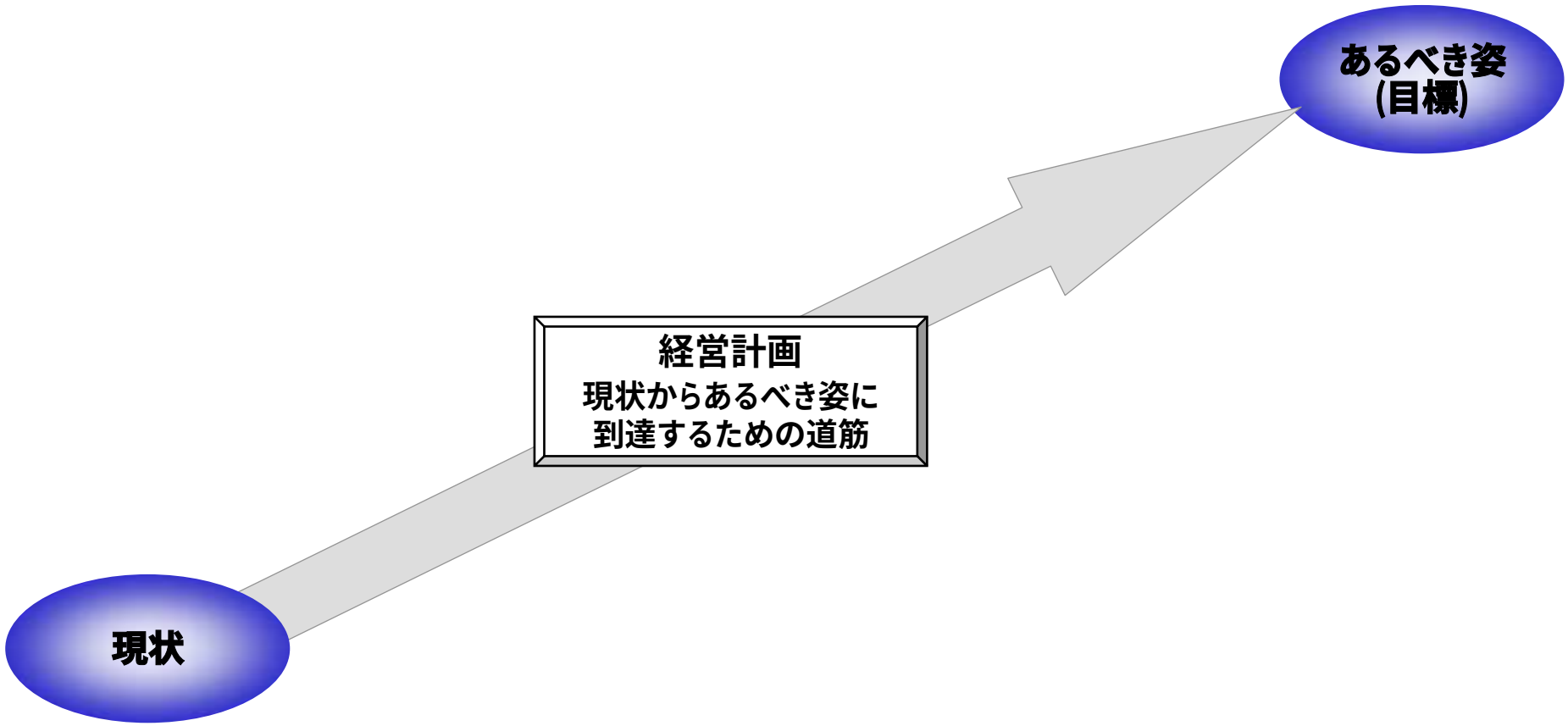
1. 中堅／中小企業が抱く疑問

2. 経営計画とは
  2-1. あるべき姿
  2-2. 経営計画の内容
    2-2-1. 経営計画の概要
    2-2-2. 経営計画の対象期間
    2-2-3 . 経営計画の策定プロセス

3. 経営計画の機能
  3-1. ビジョン具現化機能
  3-2. 経営管理機能
  3-3. 資金提供者への説明機能

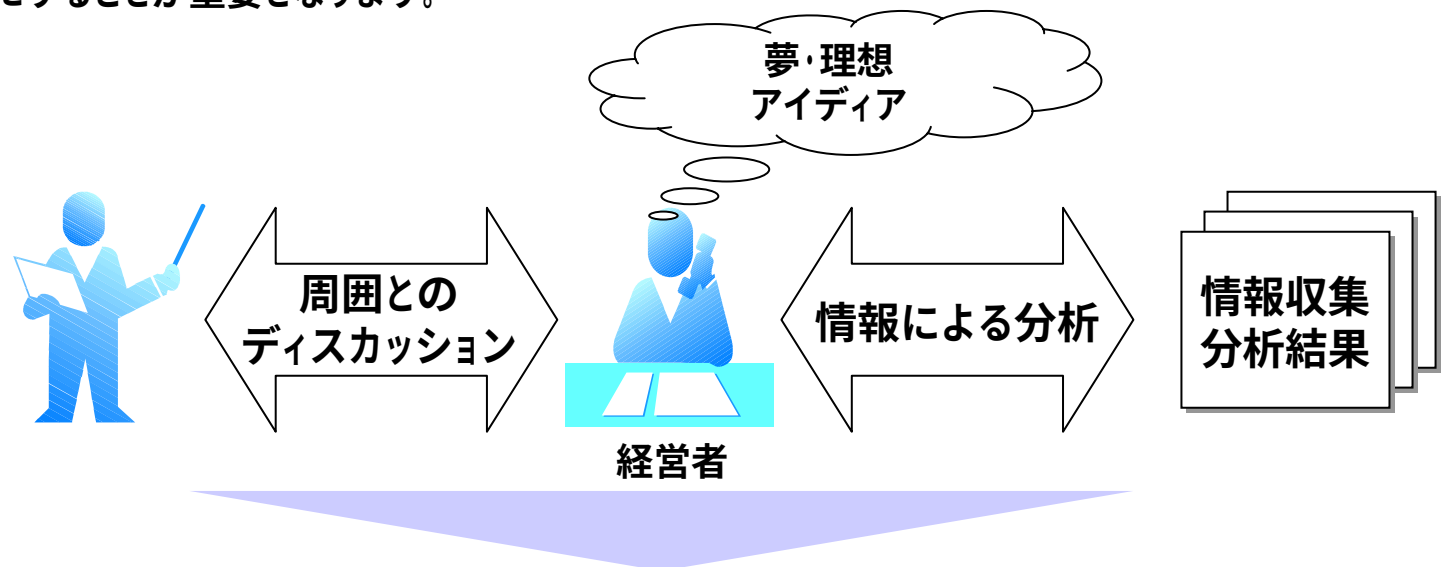
4. X社の概要

経営計画とは、自社が将来あるべき姿に到達するための道筋を示したものです。



Ⅰ．経営計画の意義
2－1．あるべき姿

経営計画を策定するためには、経営者の夢、理想、アイディア等をもとに「将来どのような企業になっていたいのか」というあるべき姿を明確にすることが重要となります。



あるべき姿

- 市場・社会でのポジションなど対外的評価
  - ✓例：業界のリーダー、地域への貢献
- 事業運営の将来像
  - ✓例：社員一人ひとりの生産性を50%向上させる
- 組織と人のあり方、関係
  - ✓例：個人の頑張りに報いることができる人事マネジメントシステムを確立する

Ⅰ．経営計画の意義
2－2－1．経営計画の概要

経営計画は、戦略を実現するために必要な具体的な施策の行動計画と、その結果自社がどのような状態になっているのかを表した数値によって表します。

【経営計画の概要(イメージ)】

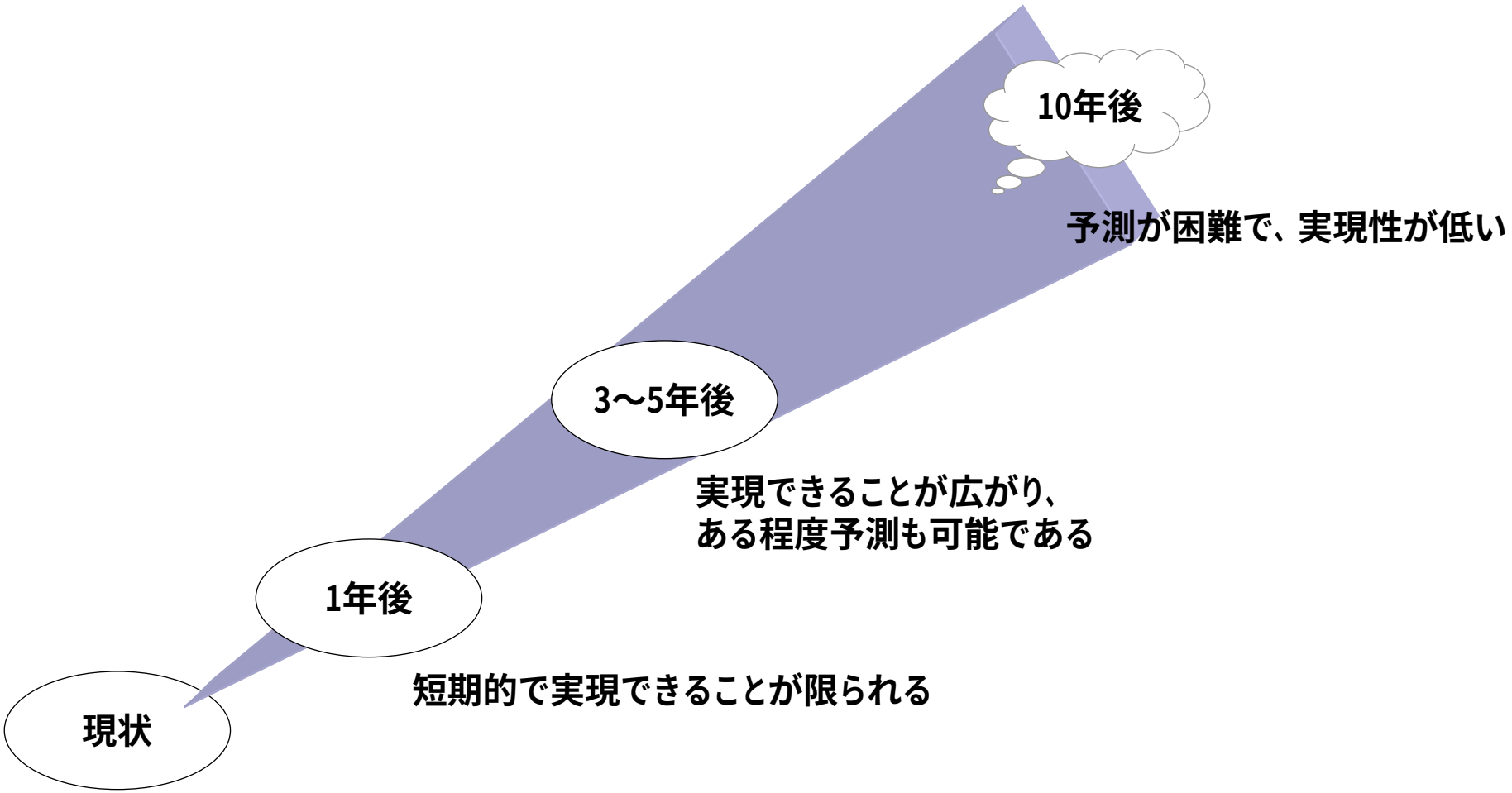
具体的な行動計画

- 売上向上のための行動計画：施策Aの行動計画、施策Bの行動計画
- 費用削減のための行動計画：施策Cの行動計画、施策Dの行動計画

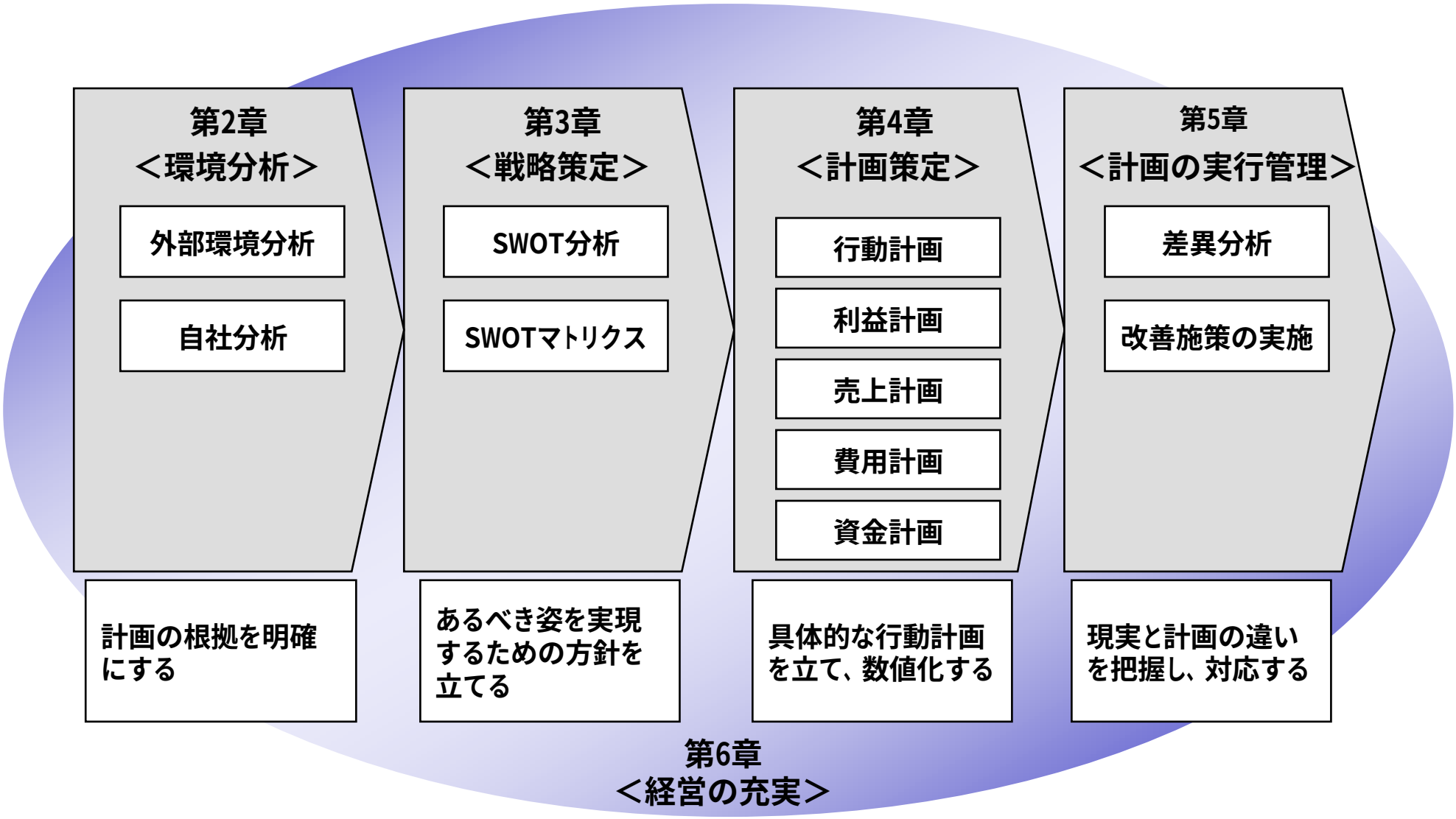
行動計画を実施することにより、実現すべき目標値

	第X期(現状)	第X+1期	第X+2期	第X+3期	第X+4期	第X+5期
	金額	金額	金額	金額	金額	金額
Ⅰ　売上高	○○	○○	○○	○○	○○	○○
Ⅱ　売上原価	○○	○○	○○	○○	○○	○○
売上総利益	○○	○○	○○	○○	○○	○○
Ⅲ　販売費及び一般管理費	○○	○○	○○	○○	○○	○○
営業利益	○○	○○	○○	○○	○○	○○
Ⅳ　営業外損失	○○	○○	○○	○○	○○	○○
経常利益	○○	○○	○○	○○	○○	○○
Ⅴ　特別損失	○○	○○	○○	○○	○○	○○
税引前当期純利益	○○	○○	○○	○○	○○	○○
法人税等	○○	○○	○○	○○	○○	○○
当期純利益	○○	○○	○○	○○	○○	○○

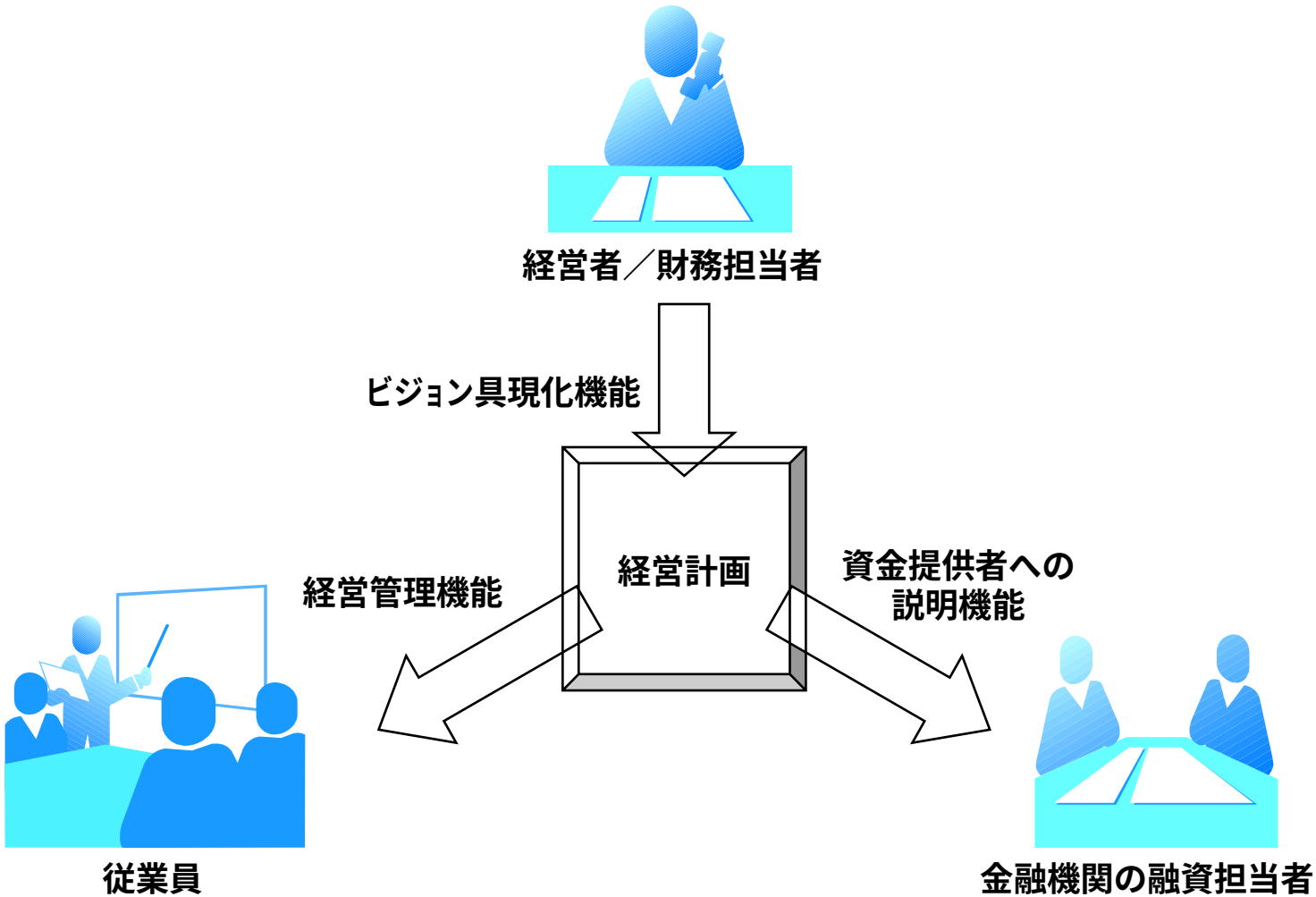
経営計画を策定する際は、短期的過ぎると実現できることが限られてしまい、長期的過ぎると予測が困難になります。したがって、3～5年程度先のあるべき姿を見越した計画を策定することが望ましいです。



経営計画の策定プロセスで実施する分析、戦略策定、計画策定計画の実行管理は、以下のとおりです。

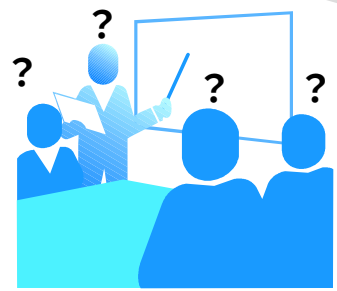


経営計画は、経営者が自らのあるべき姿を具体的に提示するビジョン具現化機能と、効率的にあるべき姿を実現するための経営管理機能と、資金提供者から資金を得るための資金提供者への説明機能を併せ持っています。

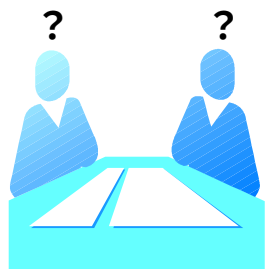


Ⅰ．経営計画の意義
3－1．ビジョン具現化機能

経営者が考えているあるべき姿を具体的に提示することにより、従業員や金融機関の融資担当者と共通認識を図ることができます。



従業員



金融機関の融資担当者

- 従業員と目標が共有されていなければ、組織的に目標に取り組むことができない
- どのように目標を達成するのか金融機関の融資担当者に明示しなければ、資金を調達できない

経営者の考えを可視化

共有

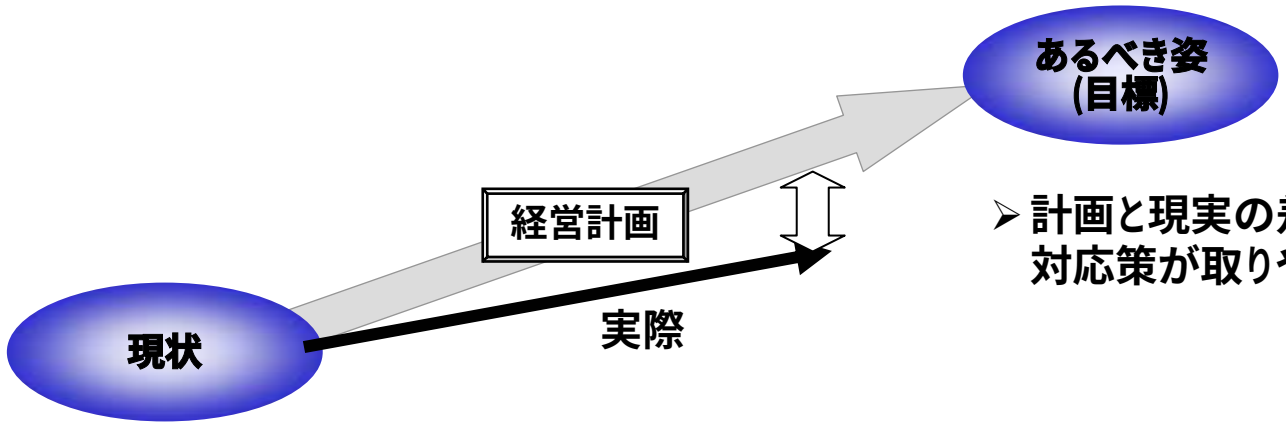
従業員

金融機関の融資担当者

- 従業員と目標が共有されていれば、組織的に目標に取り組むことができる
- どのように目標を達成するかを明確にすることにより資金を調達しやすい

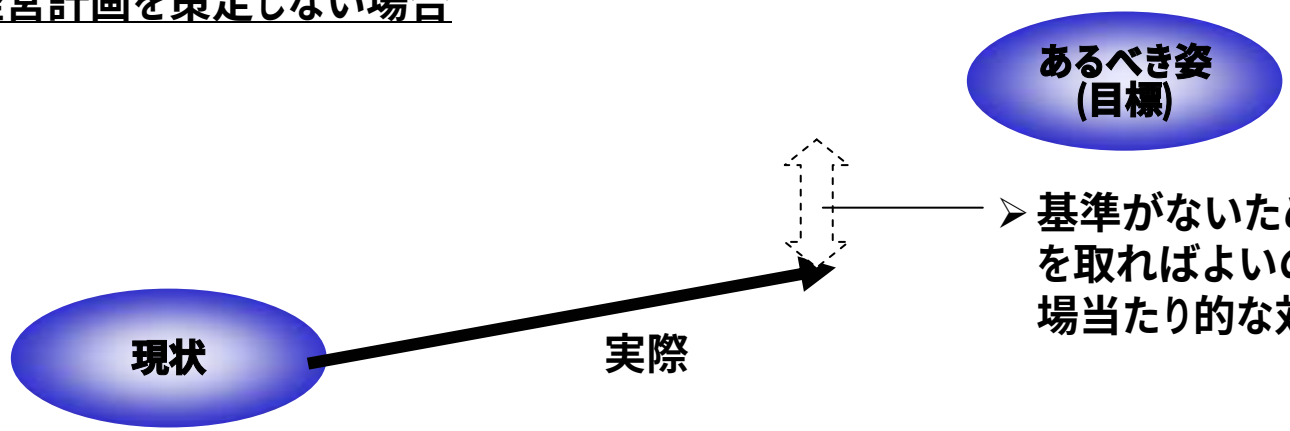
将来を正しく予測することは不可能ですが、可能性の高い状況を把握して、それに合わせた施策を考えておくことにより、計画と実際が異なった場合でもスムーズに対応することができます。

経営計画を策定する場合



➢ 計画と現実の差がわかるため、対応策が取りやすい

経営計画を策定しない場合



➢ 基準がないため、どのような対応を取ればよいのかわからず、場当たり的な対応になりやすい

3－3．資金提供者への説明機能

計画の実現可能性に対する分析に基づいた明確な根拠を提示することにより、資金提供者の信頼を得ることができ、資金調達が容易となります。また、経営計画の内容が金融機関の貸倒引当金にも影響するため、金融機関も明確な根拠のある経営計画の策定に期待を寄せています。

	明確な根拠のない経営計画	明確な根拠のある経営計画
特徴	➢ 分析が十分に行われず、単なる数字あわせや、業績回復への願望になっている	➢ 将来の経営環境を見越して、合理的な分析から導かれている
金融機関との関係	➢ 信用関係が築けない	➢ 信用関係を築ける
金融機関にとってのメリット	➢ 特になし	➢ 経営が好転することを示す明確な計画があれば、貸倒引当金が減少する

金融機関における債務者区分と貸倒引当金の関係

返済状況･経営状況に応じて決定

多くの中堅／中小企業が該当する区分

債務者区分	貸倒引当金
正常先	債権額の1%以下
要注意先	債権額の5～7%以下
破綻懸念先	債権の無担保部分の15%
実質破綻先	債権の無担保部分の70%
破綻先	債権の無担保部分の100%

融資先が一定条件を満たす経営計画を策定すれば、格上げ

出典：金融庁「金融検査マニュアル」

本コースでは、X社を事例に経営計画の策定を行います。事例において想定しているX社の概要は以下のとおりです。

概要

- X株式会社は現在の代表取締役であるX氏により、X年前に設立された。
- A市を中心とした地域に菓子を販売している。(商品は商品Aから商品Gまでの7種類)

事業内容

- 菓子の製造から販売を行っており、菓子の製造を自社工場で行っている。
- A市を中心に直営店と契約店舗において販売している。
- 工場はA市郊外にある。
- 今年度の財務状況は右記のとおりである。

(単位：百万円)

	X期（現状）
売上高	587.9
営業利益	16.1
当期損益	0.7
総資産	305.9

組織

- 社員数は正社員40名、パート10名の合計50名である。

目指している姿

- できるだけ多くの人においしいものを提供する
  - ✓ 味にこだわった商品を提供したい
  - ✓ 購買層を広げていきたい
- 地域に密着する
  - ✓ 直営店を増やし、顧客と直接コミュニケーションを図りたい

※事例で用いるデータは本教材用に作成したものであり、架空のものです

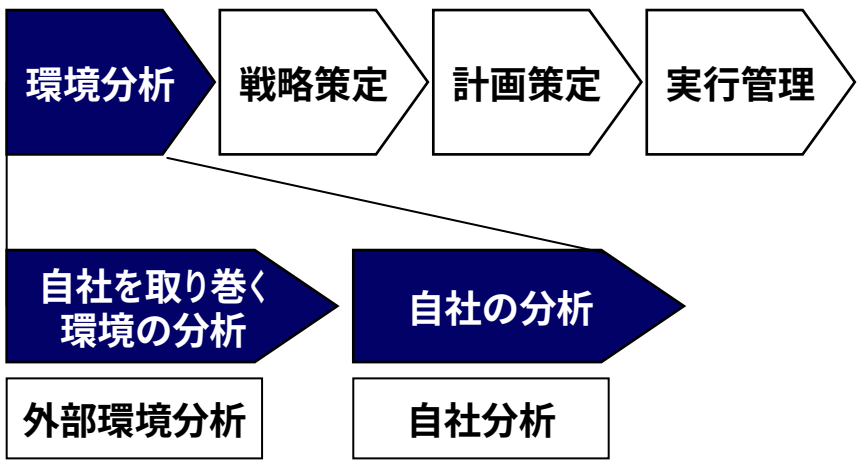
Ⅱ. 計画策定のための分析
1. 中堅／中小企業が抱く疑問

本章では、中堅／中小企業が抱く「計画策定のための分析」に関する疑問に対して回答することを目指します。

【計画策定のための分析に対して中堅／中小企業が抱く疑問】

- 何のために、どのような分析をするのか？
- どのように情報を収集すればよいのか？
- 集めた情報を用いてどのように分析すればよいのか？
- 分析を行う際の留意点は何か？

【本章の位置付け】

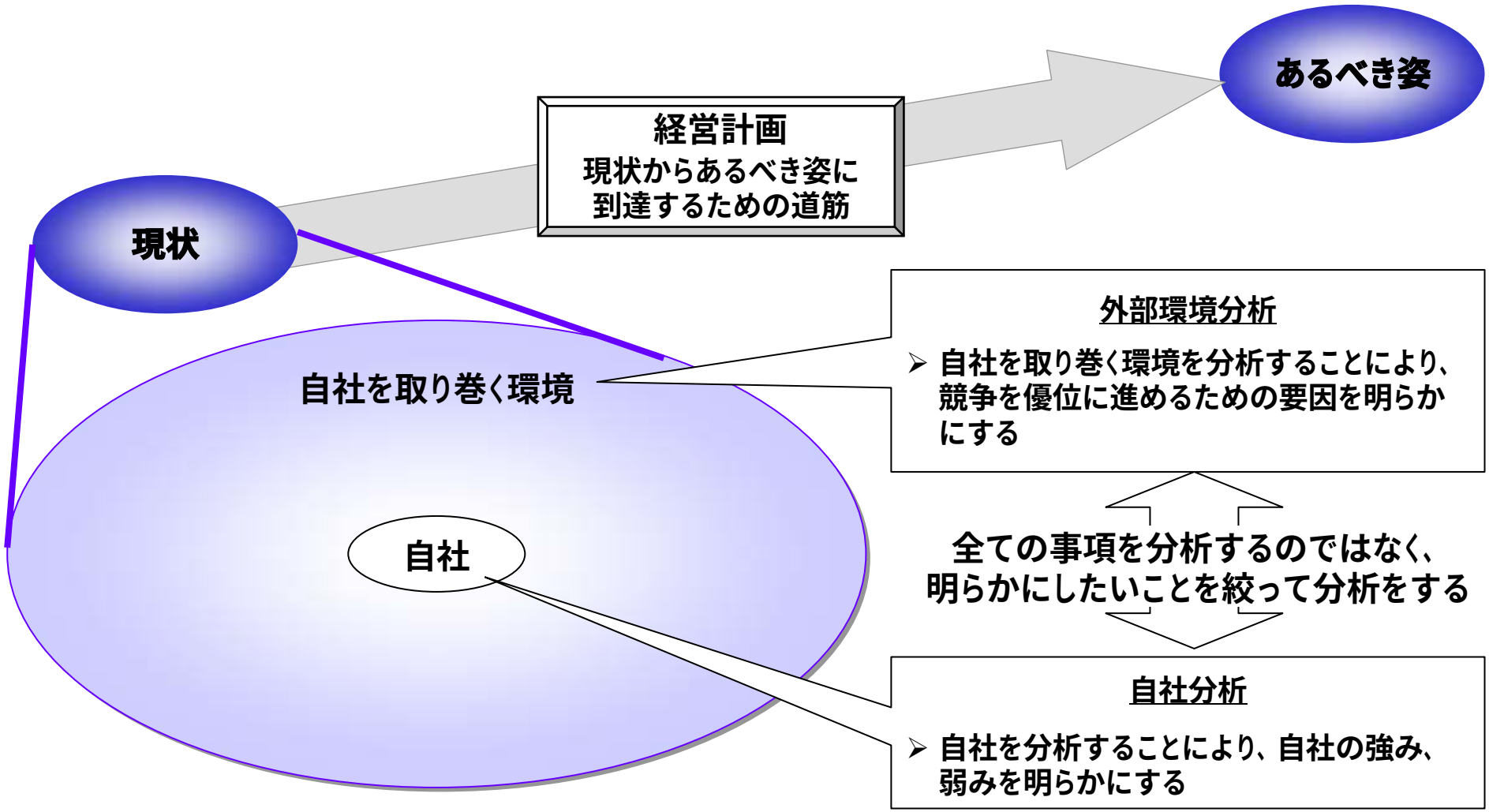


【本章の構成】

1. 中堅／中小企業が抱く疑問
2. 分析について
2-1. 分析の目的と内容
2-2. データの収集方法
3. 外部環境分析について
3-1. 外部環境分析の観点
3-2. X社の外部環境分析のまとめ
3-3. X社の外部環境分析
4. 自社分析について
4-1. 自社分析の観点
4-2. X社の自社分析のまとめ
4-3. X社の自社分析
5. 検討ポイント

Ⅱ．計画策定のための分析
2－1．分析の目的と内容

経営計画を策定する際に、現状を分析、把握し、課題を特定することが重要となります。
自社の現状を把握するために、自社を取り巻く環境を分析する「外部環境分析」と、自社を分析する「自社分析」を行います。



Ⅱ. 計画策定のための分析
2－2. データの収集方法

分析を行うためには、データの収集が重要となります。必要なデータを収集するためには、既に何らかの目的で収集された「セカンダリー・データ」と、自らが収集する「プライマリー・データ」を組み合わせることが重要となります。

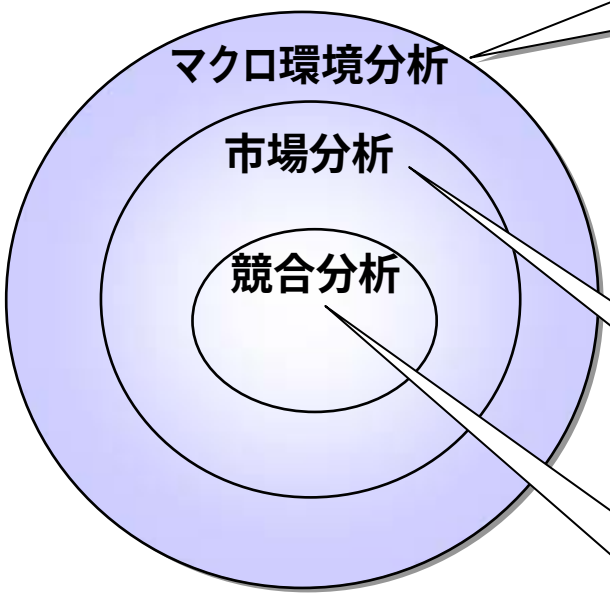
データの種類	情報源	
セカンダリー・データ	公共刊行物	政府、業界団体、大学等が刊行する白書、統計、報告書等
	雑誌・書籍・新聞	ビジネス雑誌、専門雑誌、関連書籍、一般紙、専門紙等
	自社資料	決算書、既存の調査報告書、営業日報等
	その他	インターネット、マーケティング関連機関の資料等
プライマリー・データ	実査	定量調査：アンケート調査(面接、郵送、電話、メール等) 定性調査：インタビュー調査(個別、グループ等)
	観察	購買行動の観察、売場の観察等
	実験	キャンペーン、試販、一時陳列、テストマーケティング等
	その他	顧客クレーム、従業員へのヒアリング、外部調査機関等

データ収集のポイント

1. **セカンダリー・データの収集**
   各種情報源を活用し、効率的に必要なデータを収集する
2. **プライマリー・データの収集**
   時間、コストがかかるため、仮説で必要なデータを絞りこむ
3. **両データの組み合わせ**
   収集した両データを組み合わせ、納得性を高める

Ⅱ. 計画策定のための分析
3－1. 外部環境分析のための観点

外部環境分析は、「マクロ環境分析」、「市場分析」、「競合分析」、という3つの観点で行うことにより、体系的に分析を行うことができます。



マクロ環境分析

- すべての産業や業界に共通する環境変化の要因を調査･分析する
  - ✓ 政治的環境要因：法規制や税制の見直し等
  - ✓ 経済的環境要因：景気動向、デフレ／インフレの進行、為替、金利等
  - ✓ 社会的環境要因：人口動態、世論調査等
  - ✓ 技術的環境要因：自社が活用できる技術等

市場分析

- 自社が属する業界や、自社製品／サービスの市場規模および今後の見通しを調査･分析する

競合分析

- 競合他社の市場シェア、収益性、動向を調査･分析する

Ⅱ. 計画策定のための分析
3－2. X社の外部環境分析のまとめ

X社の外部環境分析の結果を、「マクロ環境分析」、「市場分析」、「競合分析」の3つの観点で整理すると以下のとおりです。

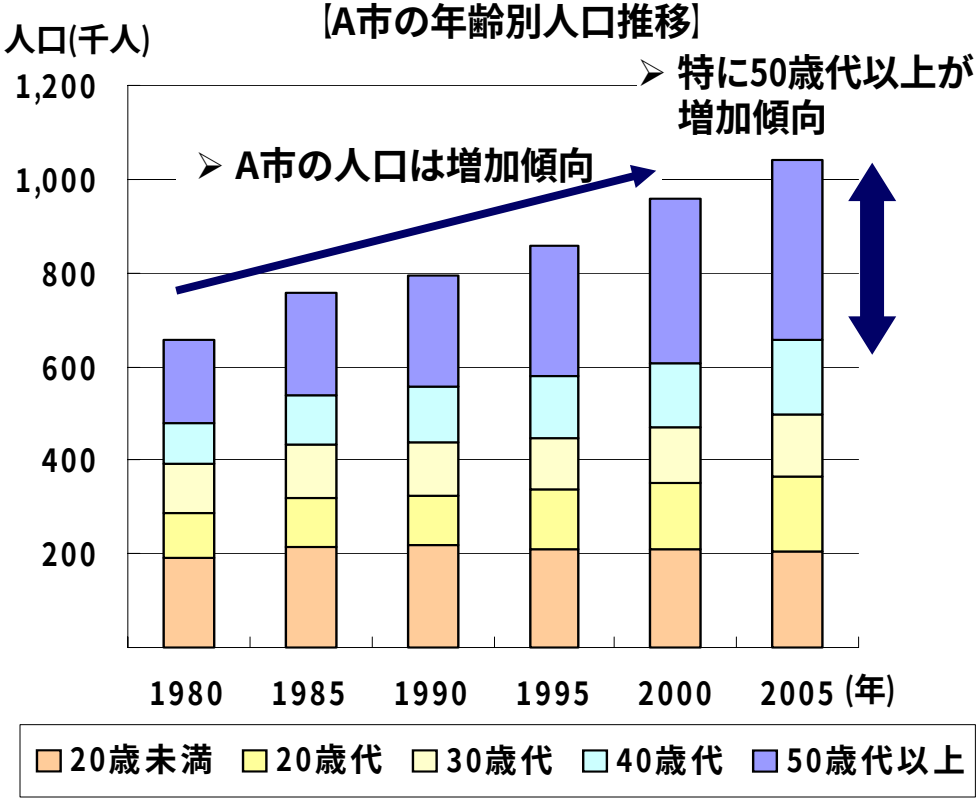
外部環境分析のまとめ

	分析結果	根拠となるデータ
マクロ環境分析	➢ A市の人口は増加傾向にある ✓年齢別に見ると50歳代以上の人口の増加率が高い ➢ B市も再開発により人口の増加が期待できる	①地域の人口動態
市場分析	➢ 40歳代は菓子の購入額が高いが、和菓子が占める割合は少ない ➢ 40歳代に和菓子が注目されている ✓40歳代は味、値段、食べやすさを重視する ✓40歳代に健康食品として和菓子が注目されている ✓40歳代が菓子に求める要素を和菓子は備えている ➢ お菓子は贈り物として利用されることが多く、その比率も増加傾向にある ✓贈答品の売れ筋価格は3000円以下から5000円である	②和菓子の購入者 ③和菓子の評価 ④和菓子の用途
競合分析	➢ 和菓子店の数は微増している ➢ 和菓子業界全体の売上は微減している ➢ 有名洋菓子屋が進出してくる	⑤競合状況

Ⅱ．計画策定のための分析
3－3．X社の外部環境分析　①地域の人口動態

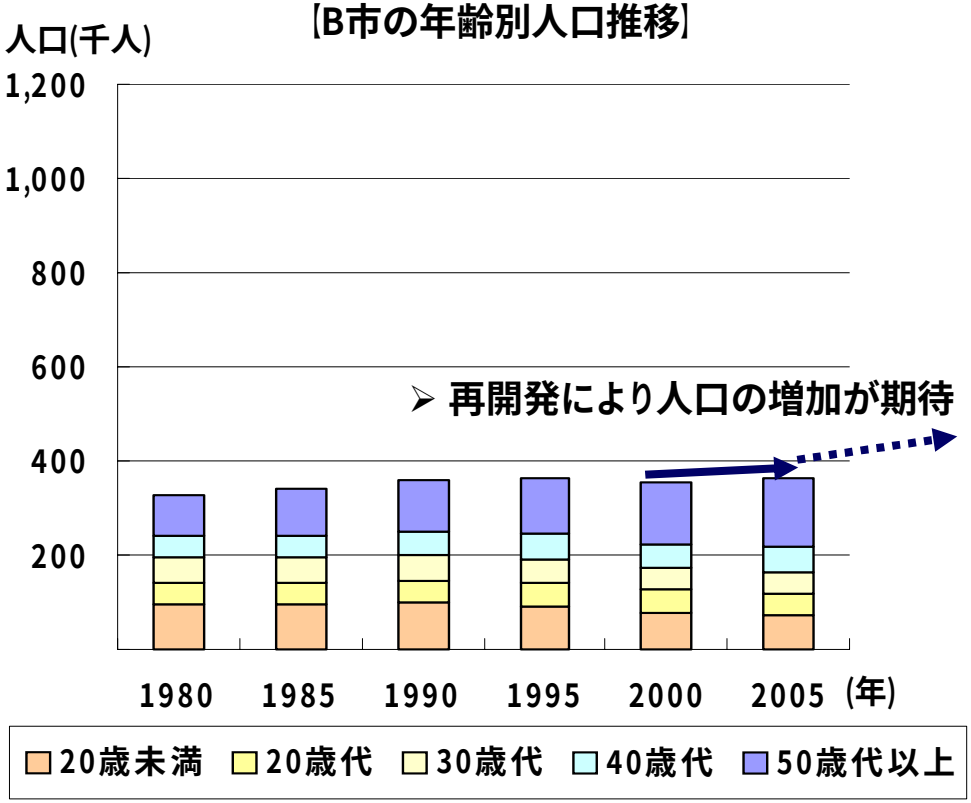
X社では、商品の需要の今後の見通しを把握するために、A市周辺の人口動態を調べました。
その結果、A市の総人口は増加傾向にあり、その中でも特に50歳代以上の人口が増加傾向にあることがわかりました。
また、A市に隣接するB市では、再開発が進んでおり、今後人口が増加することが期待されることがわかりました。

【A市の年齢別人口推移】



(政府調査結果より)

【B市の年齢別人口推移】



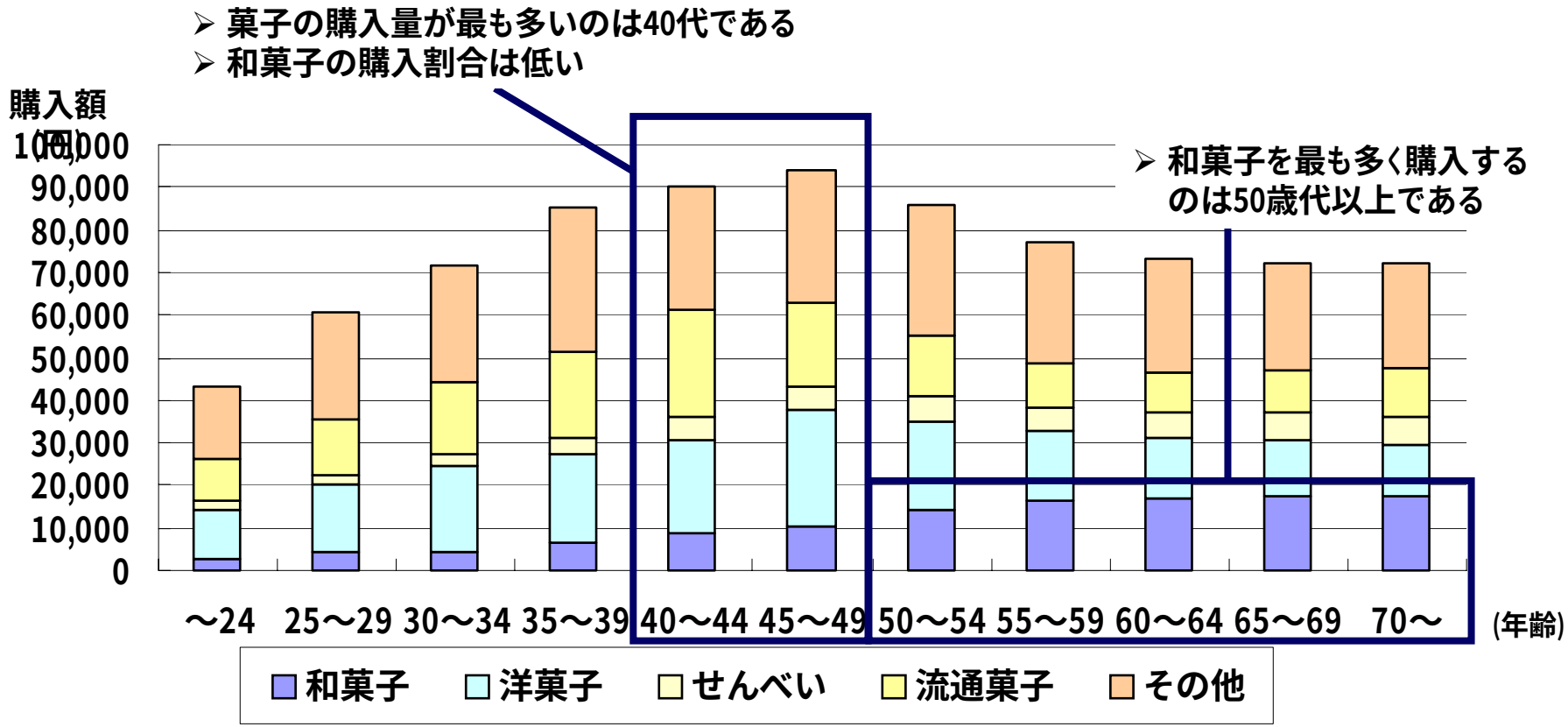
(政府調査結果より)

Ⅱ．計画策定のための分析
3－3．X社の外部環境分析　②和菓子の購入者

次に年齢別に菓子の種類ごとの購買額を調査しました。A市に限ったデータは手に入らなかったため、A市のあるC県におけるデータを用いました。

その結果、C県において和菓子を多く購入する年代は、50歳代以上であることがわかりました。また、菓子全体で見ると40代が最も多く購入していますが、この年代の和菓子の購入割合は多くないことがわかりました。

【C県における菓子の種類別／年齢別年間購入額】



(政府統計より)

Ⅱ. 計画策定のための分析
3－3. X社の外部環境分析　③和菓子の評価

40歳代に多くの購入を促すことが可能かを探るために、業界新聞と過去に外部調査機関に依頼して行ったインタビュー結果の調査を行いました。

その結果、和菓子を購入する40歳代は味だけでなく、値段や大きさ･食べやすさに対する要求が高いことがわかりました。

また、40歳代の人は、和菓子を健康食品として注目しており、菓子に対する考え方も和菓子が備えている要素を重視していることが明らかになりました。

和菓子に求めるもの
(40歳代アンケート)

1位. 味	32%
2位. 値段	23%
3位. 大きさ･食べやすさ	19%
4位. パッケージ	12%
5位. ネーミング	9%

業界新聞より

➢ 40歳代は和菓子に値段や大きさ･食べやすさを、味と同様に求める

注目健康食品ランキング
(40歳代アンケート)

1位. ･･･････
2位. 和菓子
3位. ･･･････

業界新聞より

➢ 40歳代は和菓子を健康食品として注目している

40歳代の菓子に対して重視する点

- おいしいものを求める
- 比較的高くて良いものか、極端に安いものを購入する
- 脂っこい食べ物からさっぱりした食べ物へと嗜好が変化してきている
- 食物を友人や家族とのコミュニケーションツールと考える
- 味だけでなく雰囲気も楽しみたい

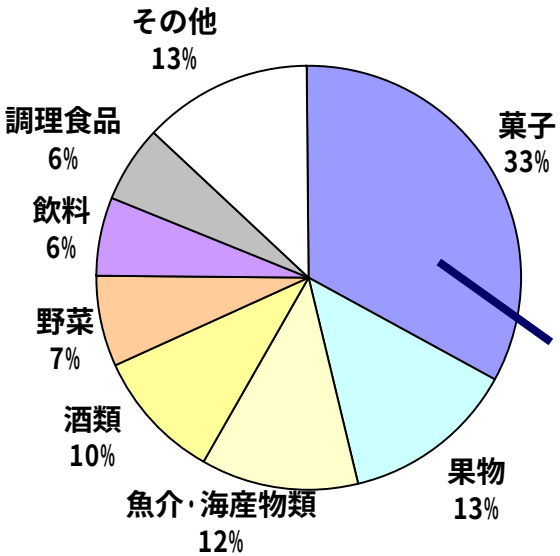
外部調査機関に依頼したグループインタビュー結果より

➢ 和菓子が備えている要素を重視している

Ⅱ．計画策定のための分析
3－3．X社の外部環境分析　④和菓子の用途

続いてX社は菓子がどのような用途を目的として購入されているのかを調査しました。
その結果、C県において贈答品として菓子が多く購入されていることがわかりました。また、菓子を贈答品として購入する割合は増加傾向にあることが明らかになりました。
そして、3000円以下から5000円までが贈答品として多く購入される菓子の価格帯であることを把握しました。

【贈答品として贈られるもの】

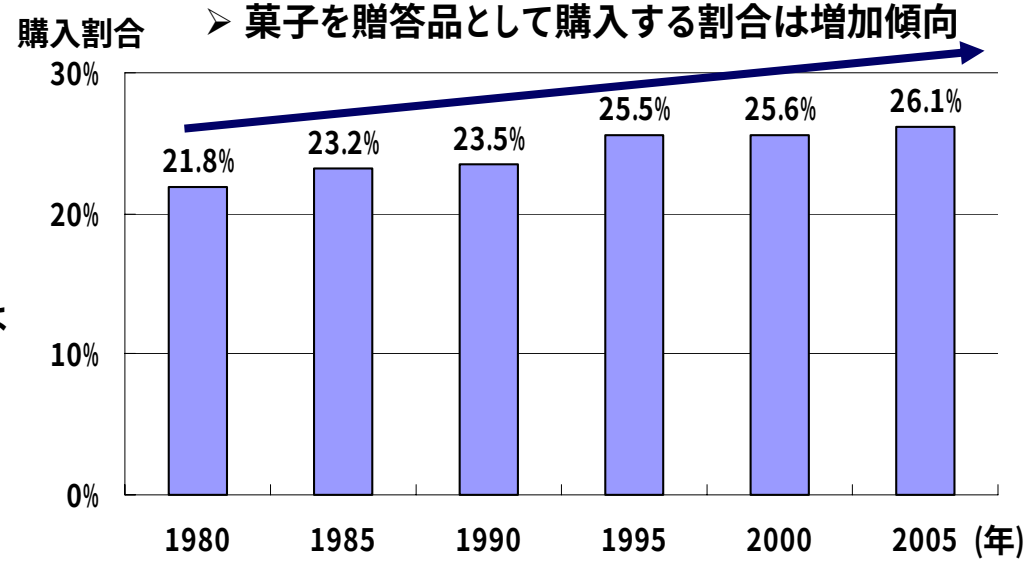


(業界団体調べ)

➢ 贈答品として菓子は多く用いられる

【菓子を贈答品として購入する割合】

➢ 菓子を贈答品として購入する割合は増加傾向



(業界団体調べ)

贈答品の購入価格

3,000円以下 ･････25%
3,000～4,000円･･･35%
4,000～5,000円･･･29%
5,000円以上 ･････11%

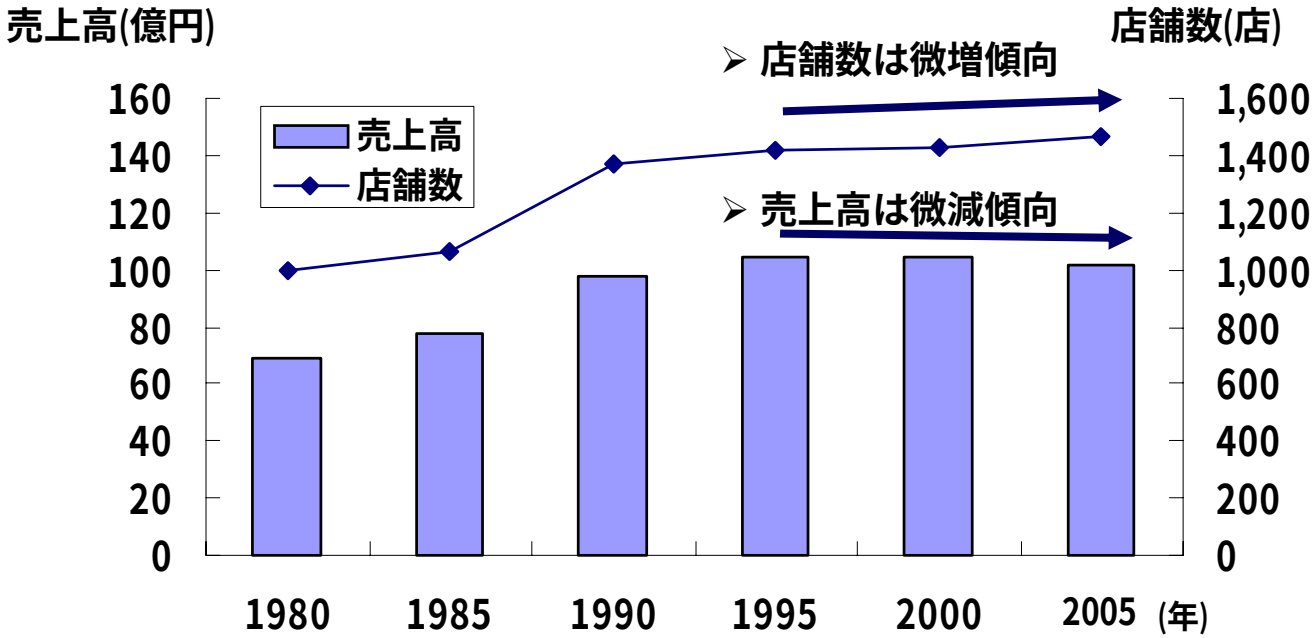
業界新聞より

➢ 3000円以下から5000円までが贈答品として売れ筋価格である

Ⅱ．計画策定のための分析
3－3．X社の外部環境分析　⑤競合状況

C県の和菓子店の競合状況を把握するために、和菓子の店舗数と売上高の推移を調査しました。
その結果、和菓子の店舗数は微増傾向に、売上全体は微減傾向にあり、競合状況が激しくなっていることがわかりました。
また、3年後にA市に大型スーパーが完成し、有名洋菓子店が進出してくる予定であることが明らかになりました。

【和菓子の売上および店舗数の推移】



(業界団体、政府調査より)

【他店の動向】

News
➢3年後に、スーパーが完成し、有名洋菓子店が進出予定
(業界新聞より)

Ⅱ．計画策定のための分析
4－1．自社分析のための観点

自社分析は、「組織分析」、「財務分析」、「製品分析」、「業務システム分析」、「マネジメント分析」という5つの観点で行うことにより、体系的に分析を行うことができます。

製品分析

- 自社の製品力を明らかにするために、自社製品の売上高、利益率の分析、各製品の製品ライフサイクル上のポジションを調査する

インプット → 経営活動 → アウトプット

経営資源に関する分析

組織分析（人に関する分析）

- 自社の組織を明らかにするために、組織体制、現状の人員の数、配置状況等を調査･分析する

財務分析（金に関する分析）

- 自社の財務状況を明らかにするために、収益性、成長性、安全性、生産性を調査･分析する

経営資源の活用･管理に関する分析

業務システム分析（経営資源の活用に関する分析）

- 材料を調達し、製品を製造し、顧客に届け、アフターサービスを行うという経営活動の一連の流れを調査･分析する

マネジメント分析（経営資源の管理に関する分析）

- 経営管理のために必要な情報が必要なときに把握できるよう管理されているかを調査･分析する

Ⅱ．計画策定のための分析
4－2．X社の自社分析のまとめ

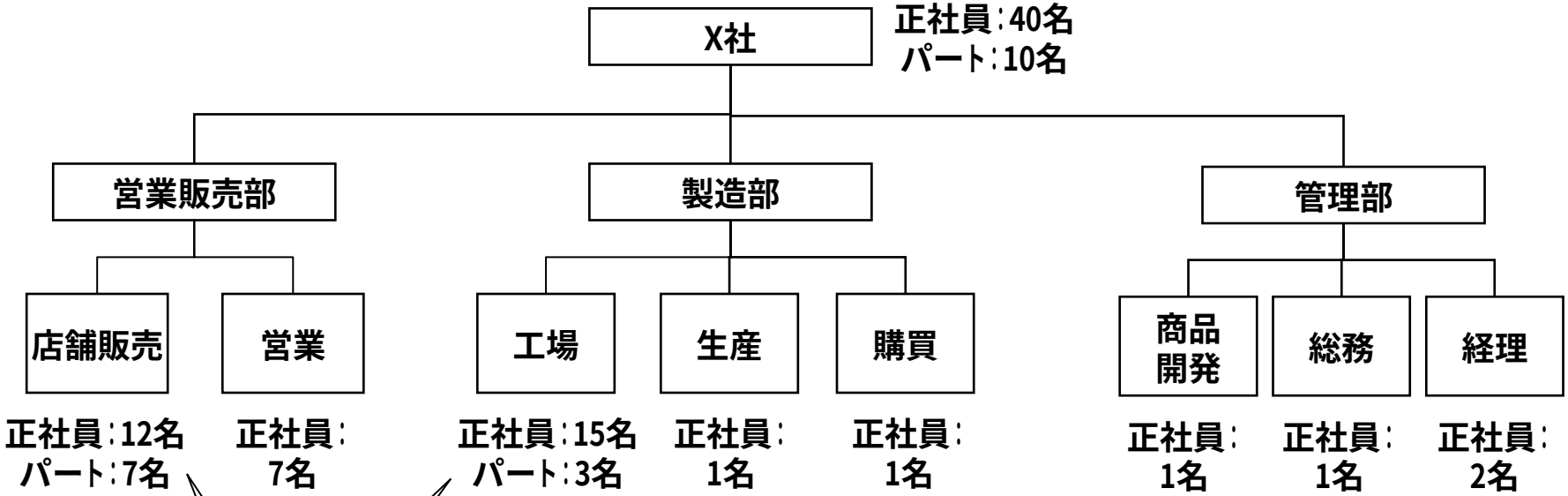
X社の自社分析の結果を、「組織分析」、「製品分析」、「財務分析」、「業務システム分析」の4つの観点で整理すると以下のとおりです。なお、「マネジメント分析」の結果、X社においては特に問題は把握されませんでした。

自社分析のまとめ

分析結果	根拠となるデータ
組織分析 ➢ パートをより多く活用できる余地がある ➢ A市にしか直営店がない	①組織図と人員構成 ②販売体制
財務分析 ➢ 販売数は増加しているが、デイリー用商品の商品単価が下がっている ➢ 原材料費、人件費が売上高に占める割合が高く、改善の余地がある	③損益計算書分析 ④売上推移
製品分析 ➢ 50代に対する売上割合が最も高く、40歳代はあまり高くない ➢ 40歳代は贈答品の購入割合が高い ➢ 贈答品として売れ筋価格の3000円以下の商品がない ➢ 味の評価は高い	⑤商品別用途別売上 ⑥年齢別売上割合 ⑦取引先からの評価
業務システム分析 ➢ 効果的な商品販売ができていない	⑧業務方法

Ⅱ．計画策定のための分析
4－3．X社の自社分析　①組織図と人員構成

X社では、自社の人員構成が適正であるかを把握するために、自社の組織と人員について見直しを行いました
その結果、50人の正社員と10人のパート･アルバイトにより、営業販売部、製造部、管理部から構成されていることが整理されました。また、店舗販売と工場においては、パートの割合が高くないことがわかりました。
さらに、人員配置が適切になされているかを把握するために、各社員の業務量の調査を行いました。
その結果、難易度の低い業務に正社員が多くの時間を使っていることを把握しました。



- パートの割合が高くない
- 難易度の低い業務を正社員が行っている

【難易度別業務量】

			難易度 高	難易度 中	難易度 低
店舗販売	正社員	12 人	6.0 人	2.4 人	3.6 人
	パート	7 人	1.4 人	2.1 人	3.5 人
工場	正社員	15 人	7.5 人	4.5 人	3.0 人
	パート	3 人	0.3 人	0.6 人	2.1 人

※数字は該当する難易度の人換算業務量

Ⅱ. 計画策定のための分析
【参考】業務調査

業務量調査では、どのような人材が、どのような業務を、どの程度行っているのかを明らかにします。業務調査により、無駄な業務がないか、適正配置がなされているかを把握することができます。

調査方法(例)

①既存の業務を細分化する

②細分化した業務の属性を明らかにする

③各担当者ごとに、どの業務をどの程度の時間かけて行っているのかを調査する

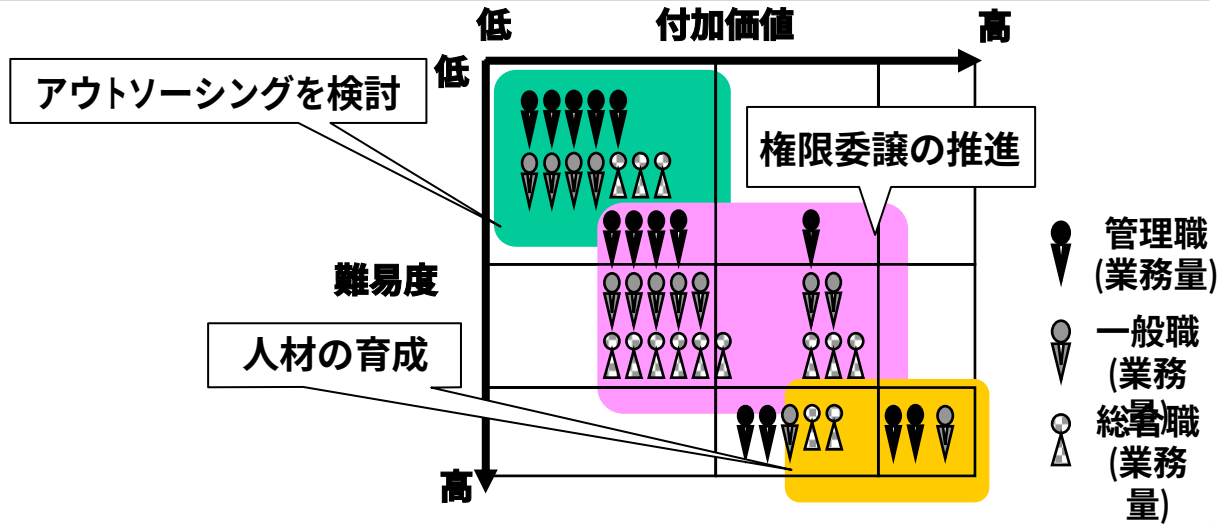
【調査票の例】

No.	業務機能	1次機能	2次機能	難易度	専門性	付加価値	8時				
							00	15	30	45	0
1	セールス	新商品開発	新商品開発								
2		販売促進	販促物企画、作成、配布								
3			キャンペーン企画、実施								
4			取引先訪問･渉外								
･･･			･･･								

①業務の細分化　②業務の属性　③業務量

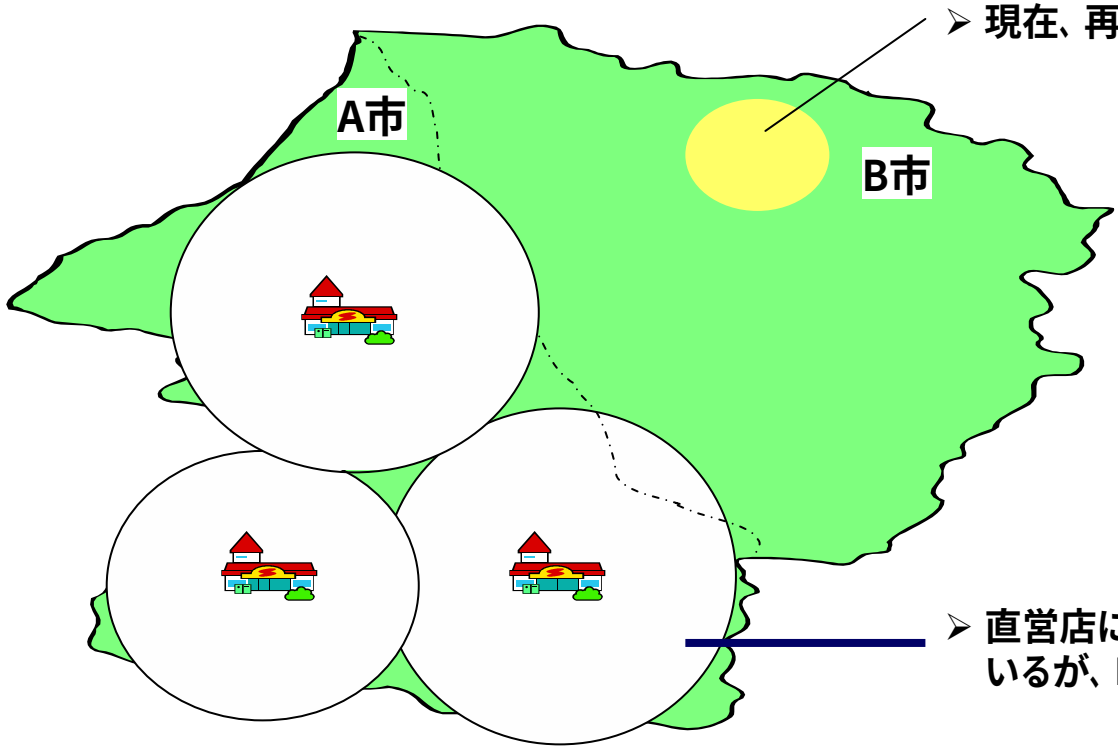
調査結果(例)

- 現在の業務別の人材配置を把握することができる
- 調査結果をもとに施策を策定する



Ⅱ．計画策定のための分析
4－3．X社の自社分析　②販売体制

X社ではC県における自社の販売カバー範囲を把握するために、既存の直営店の場所を確認しました。
その結果、既存の直営店3店舗により、A市はほぼカバーしているが、B市はほとんどカバーできていないことがわかりました。



- 現在、再開発されている地域
- 直営店により、A市はほぼカバーしているが、B市がカバーできていない

Ⅱ．計画策定のための分析
4－3．X社の自社分析　③損益計算書分析

次にX社では、自社の財務状況を把握するために、損益計算書を分析しました。
その結果、原材料費、人件費が費用の大きな部分を占めていることがわかりました。そして、これらの費用においては改善の余地があることを把握しました。

単価(百万円)

	第X-2期(現状)		第X-1期(現状)		第X期(現状)	
	金額	割合	金額	割合	金額	割合
売上高	605.7	100.0%	593.8	100.0%	587.9	100.0%
売上原価	364.6	60.2%	357.0	60.1%	353.8	60.2%
期首製品棚卸高	9.0	1.5%	8.3	1.4%	8.1	1.4%
当期製造原価	363.9	60.1%	356.8	60.1%	353.9	60.2%
原材料費	204.7	33.8%	200.1	33.7%	198.0	33.7%
労務費	81.3	13.4%	80.9	13.6%	80.4	13.7%
経費	77.9	12.9%	75.8	12.8%	75.5	12.8%
期末製品棚卸高	8.3	1.4%	8.1	1.4%	8.2	1.4%
売上総利益	241.0	39.8%	236.8	39.9%	234.1	39.8%
販売費及び一般管理費	219.1	36.2%	216.9	36.5%	218.0	37.1%
広告宣伝費費	5.8	1.0%	5.4	0.9%	5.4	0.9%
人件費	143.1	23.6%	142.0	23.9%	141.6	24.1%
減価償却費	1.4	0.2%	1.4	0.2%	1.4	0.2%
賃貸料	32.4	5.3%	32.4	5.5%	32.4	5.5%
その他	36.4	6.0%	35.7	6.0%	37.2	6.3%
営業利益	21.9	3.6%	19.9	3.3%	16.1	2.7%

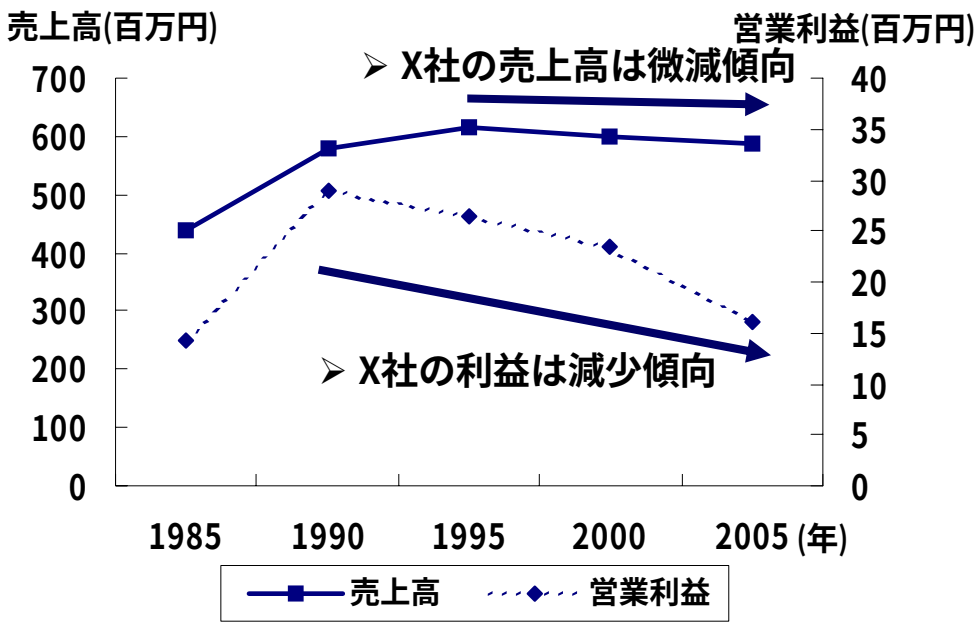
- 原材料費が売上高の33.7%を占めている
  - ✓ 創業時の店主が選んだ仕入先から現在も仕入れており、特に値引き交渉等行っていない

- 人件費が売上高の37.8%を占めている
  - ✓ 従業員の年齢が高齢化し、給与が高止まりしている
  - ✓ パートをあまり活用していない

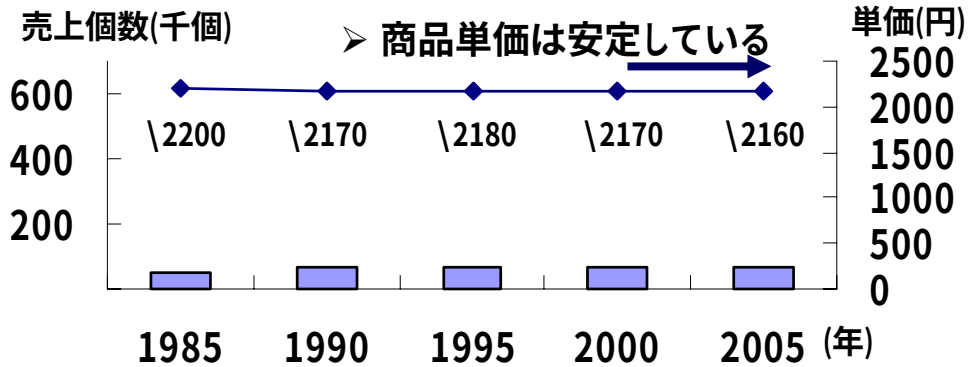
Ⅱ．計画策定のための分析
4－3．X社の自社分析　④売上推移

X社の売上の動向を把握するために、売上高、営業利益、売上個数、商品単価について調査をしました。
その結果、売上高、営業利益はともに減少しており、営業利益の方が売上高より減少率が大きいことがわかりました。
その原因として、デイリー用商品を値引きしたことにより、商品単価が低下していることが考えられます。

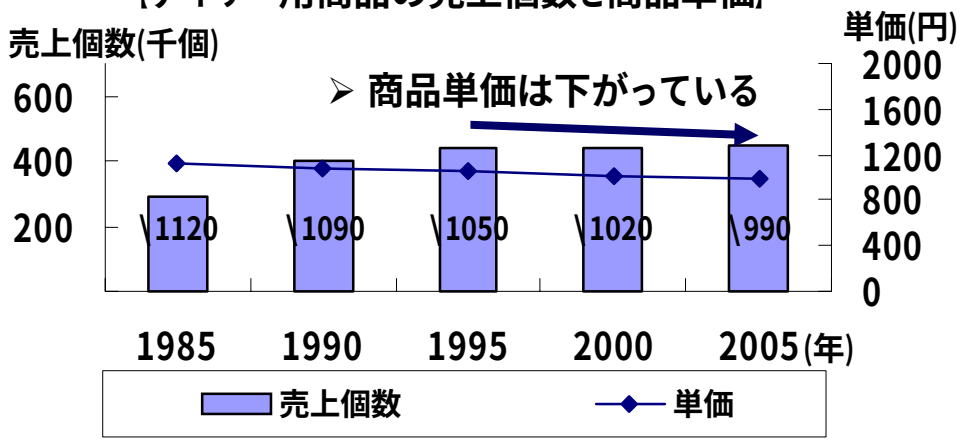
【X社の売上高と営業利益の推移】



【贈答用商品の売上個数と商品単価】



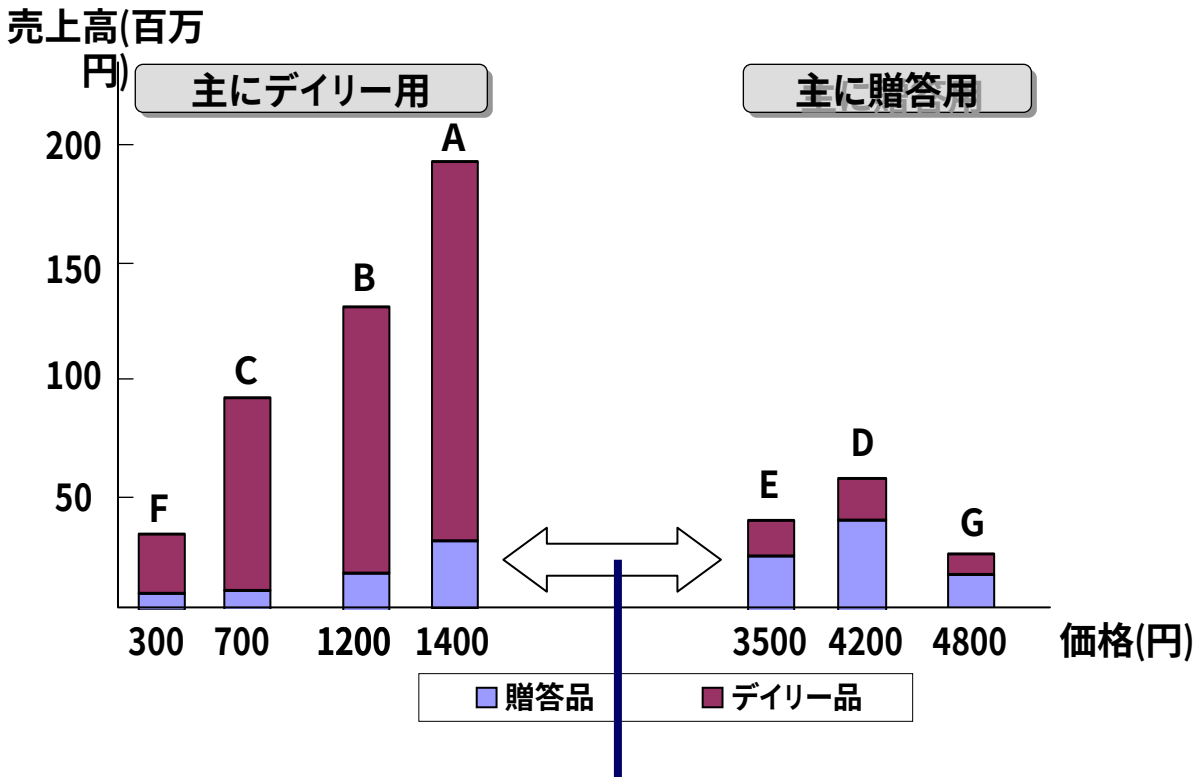
【デイリー用商品の売上個数と商品単価】



➢ 価格競争の中、デイリー用商品を値引きしたことにより、商品単価が下がり、利益も下がっている。

Ⅱ．計画策定のための分析
4－3．X社の自社分析　⑤商品別用途別売上高

次にX社で販売している商品Aから商品Gまでの7商品の売上傾向を把握するために、商品ごとの購入目的を調査しました。
その結果、X社の商品(商品Aから商品Gまでの7種類)は、主にデイリー用として購入される商品と、主に贈答用として購入される商品には、価格に違いがあることがわかりました。
また、贈答用として売れ筋価格である3000円以下の商品がないことが明らかになりました。



- 主にデイリー用として購入される商品と、主に贈答用として購入される商品の価格差が大きい
- 主に贈答用として購入される商品に、売れ筋価格の3000円以下の商品がない

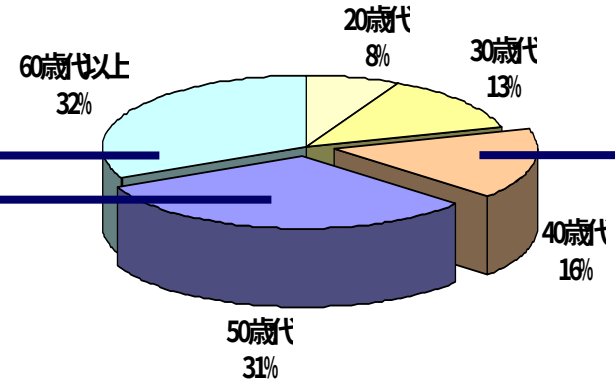
Ⅱ．計画策定のための分析
4－3．X社の自社分析　⑥年齢別売上割合

自社製品を購入している世代および世代ごとの購入目的を把握するために、年齢別売上割合と年齢別購入商品について調査しました。

その結果、X社の商品を最も多く購入しているのは、50歳代以上であり、40歳代に対する売上の割合は16%と高くないことがわかりました。

また、40歳代は贈答品の購入割合が、他の年代と比較して高いことが明らかになりました。

【X社の年齢別売上割合】



➢ X社の商品を多く購入するのは50歳代以上である

➢ 40歳代に対する売上の割合は高くない

(購入者の観察調査より)

【X社の年齢別購入商品】

	贈答用	デイリー用
20歳代	12%	88%
30歳代	16%	84%
40歳代	34%	66%
50歳代	27%	73%
60歳代以上	26%	74%

➢ 40歳代は贈答用の購入割合が高い

(購入者のラッピング依頼率調査より)

Ⅱ．計画策定のための分析
4－3．X社の自社分析　⑦取引先からの評価

X社が消費者がどのように捕らえているの把握するために、X社の商品を販売している取引先にインタビューを行いました。
その結果、X社の商品は、和菓子を購入する際に顧客が重視する“味”の評価が高いことがわかります。

X社への評価

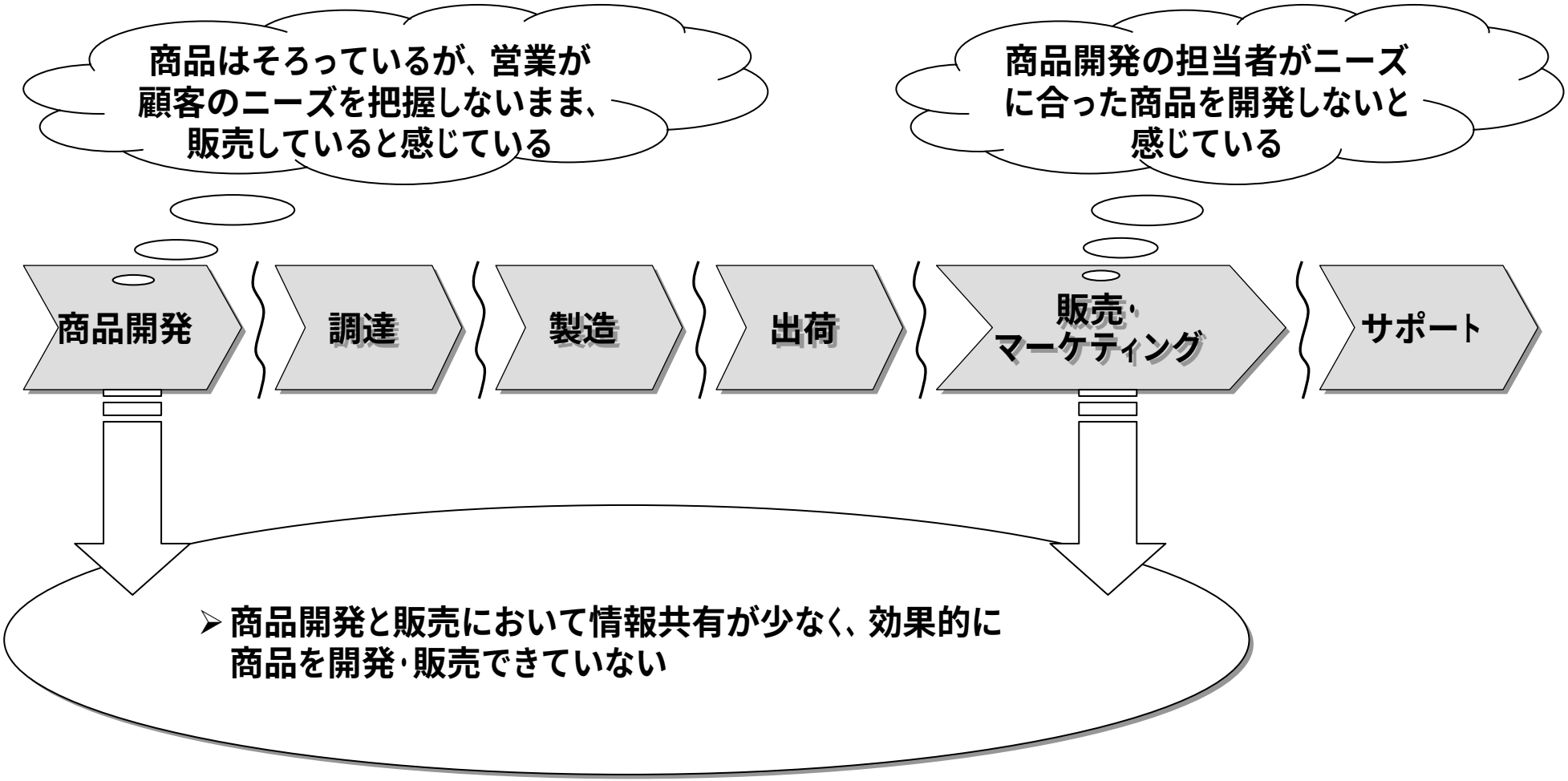
- 他社製品と比較しても味は評判が高い
- X社の店員の接客は丁寧である
- 他の和菓子店と比較すると商品の種類が少ない
- 店の内装の雰囲気が少し暗い

X社の商品を販売している
取引先へのインタビューより

- 和菓子を購入する際に注目される“味”への評価が高い

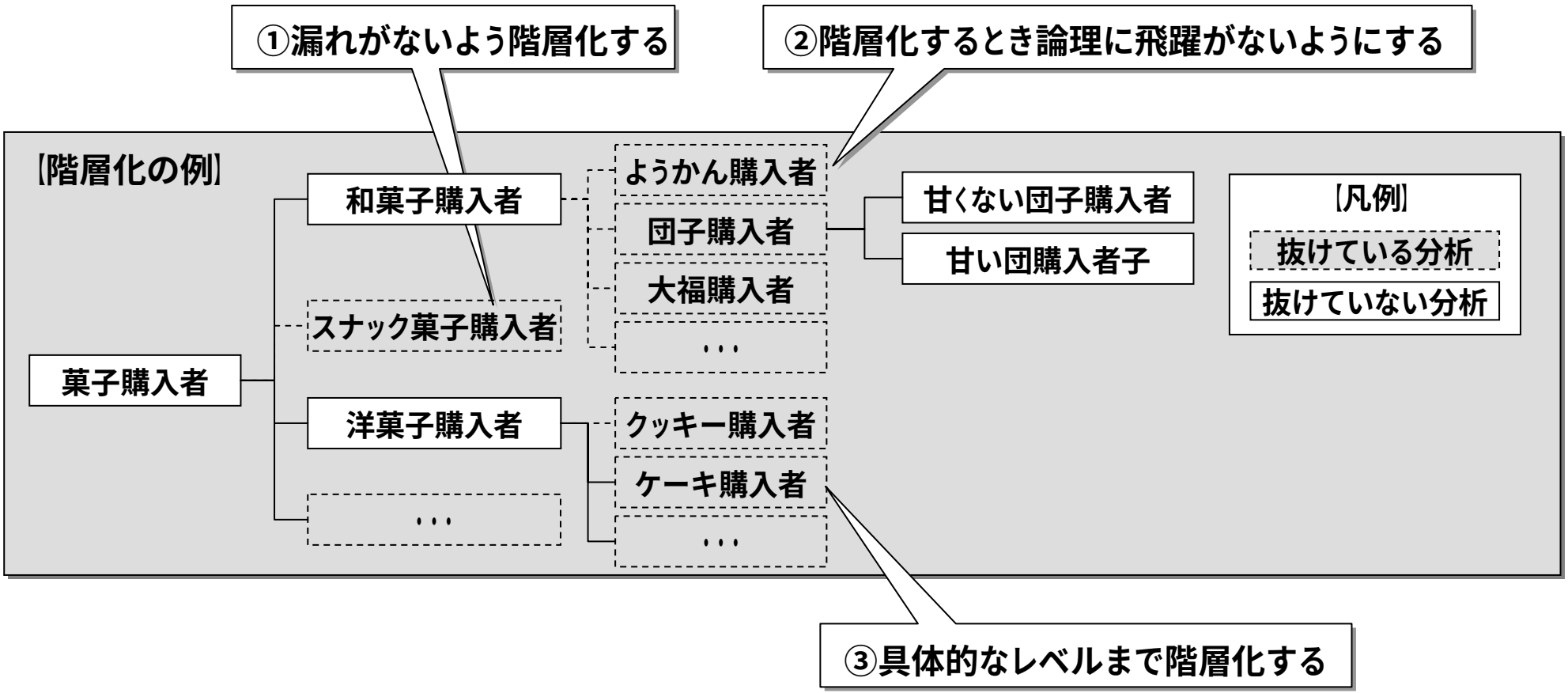
Ⅱ．計画策定のための分析
4－3．X社の自社分析　⑧業務方法

X社で行われている業務をより効率的にできないか把握するために、各業務の調査を行いました。
その結果、各業務間での情報共有が少なく、効果的な活動ができているとはいえない状態にあることがわかりました。
特に商品開発部門と営業部門のつながりが薄い状態にあることが明らかになりました。



Ⅱ. 計画策定のための分析
5. 分析における財務管理サービス人材による検討ポイント

分析を行う際は、対象を階層化して捉え、論理的に説明できることが求められます。分析時の留意点として、①漏れがないよう階層化する、②階層化するとき論理に飛躍がないようにする、③具体的なレベルまで階層化する、ことがあります。



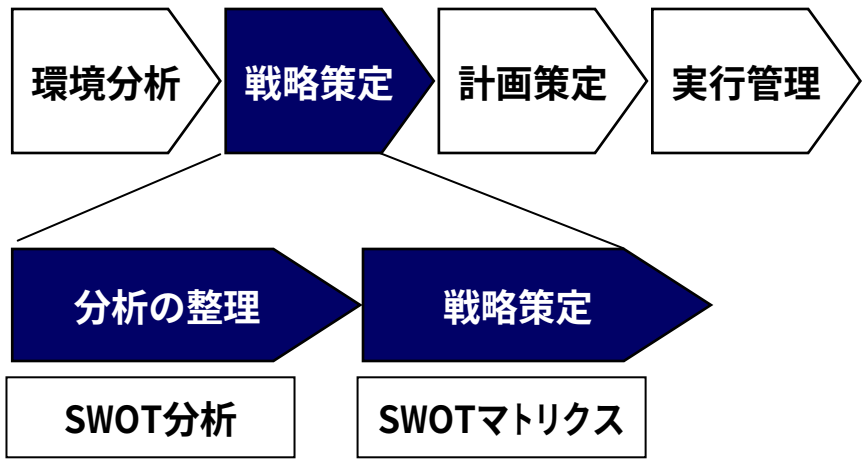
1. 中堅／中小企業が抱く疑問

本章では、中堅／中小企業が抱く「戦略の策定」に関する疑問に対して回答することを目指します。

【経営戦略の策定に対して中堅／中小企業が抱く疑問】

- 外部環境分析・自社分析の結果をどのように活用して、経営戦略を立てればよいのか？
- 経営戦略を策定する際の留意点は何か？

【本章の位置付け】



【本章の構成】

1. 中堅／中小企業が抱く疑問

2. SWOT分析について
  2-1. SWOT分析の観点
  2-2. X社のSWOT分析
  2-3. SWOTマトリクスの観点
  2-4. X社のSWOTマトリクス
  2-5. X社の戦略

3. 検討ポイント

III. 経営戦略の策定
2－1. SWOT分析の観点

環境分析において明らかになった結果を、環境変化が自社ビジネスに与える「機会」と「脅威」、そして競合他社と比較して自社が持つ「強み」と「弱み」という視点で整理する分析方法をSWOT分析といいます。

	機会(Opportunity)	脅威(Threat)
外部環境分析	外部環境におけるビジネスチャンスは何か？ 自社との関連性は強いか？ ・IT革命による市場拡大 ・高齢化社会による消費構造の変化 など	外部環境におけるビジネスリスクは何か？ 自社との関連性は強いか？ ・技術革新による画期的新商品の登場 ・海外からの低価格品の流入 など
	強み(Strength)	**弱み(Weakness)**
自社分析	自社にとっての強みは何か？ 他社に比較して勝っている部分は何か？ ・技術力 ・ノウハウ　など	自社にとっての弱みは何か？ 他社に比較して劣っている部分は何か？ ・販売力、組織力、資金力、人材 ・海外への展開力　など

III. 経営戦略の策定
2－2. X社のSWOT分析

外部環境分析と自社分析をまとめたSWOT分析の例を以下に示します。

	機会(Opportunity)	脅威(Threat)
外部環境分析	➢ A市では、和菓子を最も多く購入する年代である50歳以上の人口が増加傾向にある ➢ B市の人口の増加が期待できる ➢ 40歳代の間で、和菓子が注目されている ➢ お菓子は贈り物として利用されることが多く、その比率も増加傾向にある	➢ 和菓子業界全体の売上は微減傾向にある ➢ 和菓子店の数は微増傾向にある ➢ 3年後に店舗Aの近くに大型スーパーが完成する予定で、有名洋菓子店がスーパーに入る予定である
	強み(Strength)	**弱み(Weakness)**
自社分析	➢ 味で和菓子を購入する人が多い中、X社の商品の味は他社と比較して顧客に高く評価されている	➢ 40歳代に対する売上は多くない ➢ 客単価が下がっている ➢ 仕入先への改善を行っておらず材料費が多い ➢ パートが活用されておらず、人件費が高い ➢ 商品の種類が十分にない ➢ A市にしか直営店がない

III. 経営戦略の策定
2－3. SWOTマトリクスの観点(戦略の立案)

SWOT分析により洗い出した、自社の“強み”／“弱み”と、“機会”／“脅威”とを掛け合わせたマトリクスにより、戦略の方向性を導くための指針が得られます。

	機会(Opportunity)	脅威(Threat)
強み(Strength)	➢ 機会と強みを生かす戦略は何か？	➢ 強みを保持したまま、脅威を回避する戦略は何か？
弱み(Weakness)	➢ 弱みを解消して、機会を生かす戦略は何か？	➢ 弱みを最小化し、脅威を回避する戦略は何か？

III. 経営戦略の策定
2－4. X社の SWOTマトリクス(戦略立案)

SWOT分析により整理した分析結果を掛け合わせることにより、戦略の指針を検討した結果を以下に示します。

	機会(Opportunity) ➢A市、B市において人口の増加が期待される ➢40代の間で和菓子が注目されている ➢贈り物として利用される割合が増加している	脅威(Threat) ➢和菓子全体の売上微減、和菓子店の数は微増しており、競争が激しくなっている ➢40歳代は和菓子の購入量が少ない ➢有名洋菓子店が進出予定
強み(Strength) ➢商品の味の評価が高い	➢ 50歳代になった際に固定客となるよう、40歳代をターゲットにする	➢ 味で勝負し、和菓子のよさを顧客に理解してもらう
弱み(Weakness) ➢A市にしか直営店がない ➢40歳代に対する売上が多くない ➢客単価が下がっている ➢原材料費が多い ➢人件費が多い ➢商品の種類が少ない	➢ 売れ筋価格の贈答用の商品を販売する ➢ 客単価を上げるような、40歳代向けの商品を販売する ➢ ある程度利益を確保できる場合売上を拡大するためにB市に新店舗を展開する	➢ 原材料費削減、人件費削減等を通じて費用削減を図る

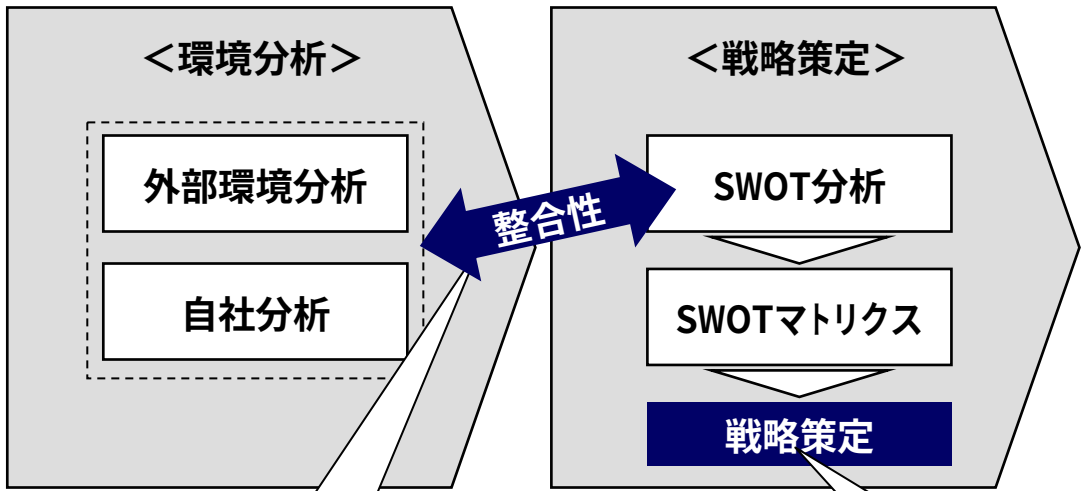
Ⅲ. 経営戦略の策定
2－5. X社の戦略

環境分析をもとに立案した戦略の例を以下に示します。

戦略の指針	戦略の内容
費用の削減	➢ 原材料費の低減を図る ➢ 人件費を抑制する
新たな商品の販売	➢ 既存商品を詰め替え、売れ筋価格の贈答用となる商品として販売する ➢ 健康志向の中心である40歳代をターゲットにした新商品を開発する
新店舗を展開	➢ 安定した利益を計上してから、新規直営店を展開する

3. 戦略策定における財務管理サービス人材による検討ポイント

戦略は、分析から導かれた結果として、他社との競争を優位に進めるための方針であることが求められます。戦略策定時の留意点としては、(1)分析と戦略の整合性がとれている、(2)他社に対して優位性がある戦略を立てる、ことがあります。



(1)分析と戦略の整合性がとれている

- 普段感じていることや自分の勘だけに頼るのではなく、事実をもとに戦略を策定する
- 事実を調査後、なぜそのような結果に至っているのかという要因を考慮した上で、戦略を策定する

(2)他社に対して優位性がある戦略をたてる

- 過去の成功体験、自社の強み、ベストプラクティスを意識しすぎず、根拠に基づいた戦略を策定する
- 他社が将来とるであろう戦略を考慮した上で、自社の戦略を策定する

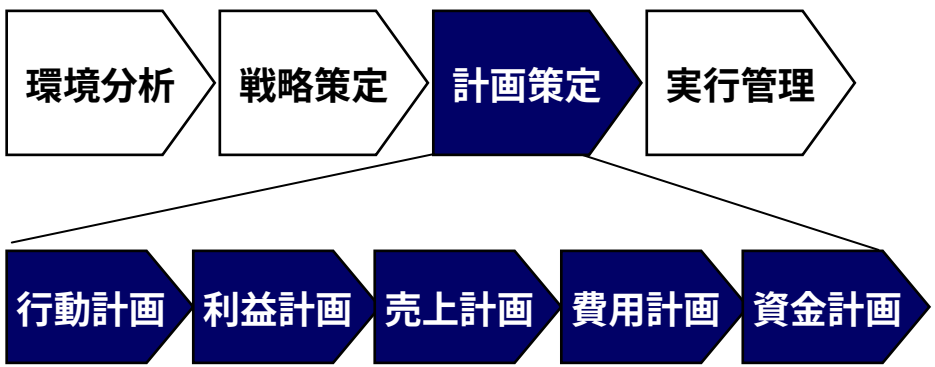
Ⅳ. 経営計画の策定
1. 中堅／中小企業が抱く疑問

本章では、中堅／中小企業が抱く「経営計画の策定」に関する疑問に対して回答することを目指します。

【経営計画の策定に対して中堅／中小企業が抱く疑問】

- 経営計画には何を記述すればよいのか？
- どのような手順で経営計画を策定するのか？
- 予測数値はどのように定めればよいのか？
- 経営計画を策定する際の留意点は何か？

【本章の位置付け】



【本章の構成】

1. 中堅／中小企業が抱く疑問

2. 経営計画の構造
  2-1. 経営計画の概要
  2-2. 経営計画の策定手順
  2-3. X社の行動計画
  2-4. X社の売上計画
  2-5. X社の費用計画
  2-6. X社の利益計画のまとめ
  2-7. X社の資金計画

3. 検討ポイント

Ⅳ. 経営計画の策定
2－1. 経営計画の概要

中期経営計画では、具体的な行動計画と、実現すべき財務数値の水準を明らかにします。

定性的な計画

費用削減の行動計画

- ・・・
- ・・・

新商品販売の行動計画

- ・・・
- ・・・

新店舗展開の行動計画

- ・・・
- ・・・

X社の経営計画

定量的な計画

予想財務諸表

	第40期(現状)		第41期(2006.3)		第42期(2007.3)		第43期(2008.3)		第44期(2009.3)		第45期(2010.3)	
	金額(百万円)	前年	金額(百万円)	前年	金額(百万円)	前年	金額(百万円)	前年	金額(百万円)	前年	金額(百万円)	前年
Ⅰ 売上高	587.9	100.0%	571.2	100.0%	586.7	100.0%	597.0	100.0%	638.8	100.0%	649.6	100.0%
Ⅱ 売上原価	362.4	61.6%	344.9	60.4%	350.2	59.7%	356.2	59.7%	379.8	59.5%	383.1	58.9%
売上総利益	225.5	38.4%	226.3	39.6%	236.5	40.3%	240.8	40.3%	259.0	40.5%	267.0	41.1%
Ⅲ 販売費及び一般管理費												
1 広告宣伝費	5.4	0.9%	7.8	1.4%	7.8	1.3%	7.8	1.3%	9.4	1.5%	9.4	1.4%
2 人件費	140.5	23.9%	142.6	25.0%	144.7	24.7%	146.8	24.6%	156.7	24.5%	158.8	24.4%
3 保管配送費	31.1	5.3%	28.0	4.9%	26.7	4.5%	25.2	4.2%	26.8	4.2%	27.4	4.2%
4 減価償却費	1.4	0.2%	1.4	0.2%	1.4	0.2%	1.4	0.2%	4.4	0.7%	4.4	0.7%
5 賃貸料	32.4	5.5%	32.4	5.7%	32.4	5.5%	32.4	5.4%	47.4	7.4%	47.4	7.3%
6 その他	4.8	0.8%	4.8	0.8%	4.8	0.8%	4.8	0.8%	4.8	0.8%	4.8	0.7%
営業利益	9.8	1.7%	9.2	1.6%	18.7	3.2%	22.4	3.7%	10.3	1.6%	15.6	2.4%
営業外損益	6.8	1.2%	6.7	1.2%	6.5	0.8%	6.8	0.3%	1.2	0.2%	1.2	0.2%
経常利益	3.8	0.6%	2.5	0.4%	14.2	2.4%	21.6	3.6%	9.2	1.4%	14.7	2.2%
Ⅳ 特別損失	1.1	0.2%	1.8	0.3%	1.1	0.2%	1.1	0.2%	1.2	0.2%	1.2	0.2%
税引前当期純利益	2.7	0.5%	1.5	0.3%	13.2	2.2%	20.5	3.4%	8.0	1.2%	13.5	2.1%
法人税等	1.1	0.2%	0.6	0.1%	5.4	0.9%	8.4	1.4%	3.3	0.5%	5.5	0.8%
当期純利益	1.6	0.3%	0.9	0.2%	7.8	1.3%	12.1	2.0%	4.7	0.7%	8.0	1.2%

利益計画

第20期(現状)		第21期(2006.3)		第22期(2007.3)		第23期(2008.3)		第24期(2009.3)		第25期(2010.3)	
金額(百万円)	-	金額(百万円)	前年比較	金額(百万円)	前年比較	金額(百万円)	前年比較	金額(百万円)	前年比較	金額(百万円)	前年比較
587.9	-	571.2	97.2%	586.7	102.7%	597.0	101.8%	638.8	107.0%	649.6	101.7%

売上計画

第20期(現状)		第21期(2006.3)		第22期(2007.3)		第23期(2008.3)		第24期(2009.3)		第25期(2010.3)	
金額(百万円)	-	金額(百万円)	前年比較	金額(百万円)	前年比較	金額(百万円)	前年比較	金額(百万円)	前年比較	金額(百万円)	前年比較
587.9	-	571.2	97.2%	586.7	102.7%	597.0	101.8%	638.8	107.0%	649.6	101.7%

費用計画

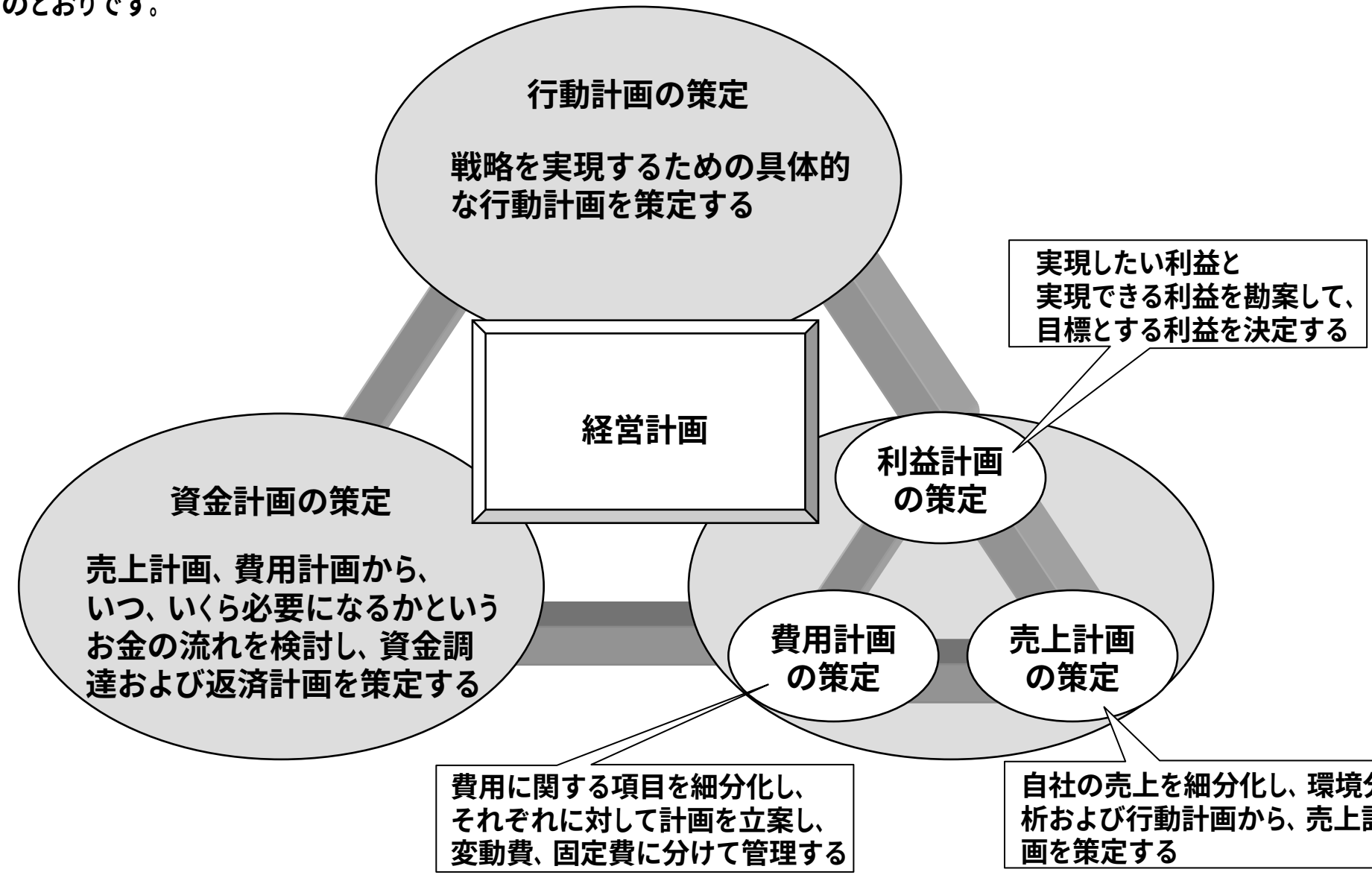
		第20期(現状)	第21期(2006.3)	第22期(2007.3)	第23期(2008.3)	第24期(2009.3)	第25期(2010.3)
売上高		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
変動費							
	材料費	33.7%	32.1%	31.8%	31.8%	31.8%	31.5%
	外注加工費	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
	燃料費	2.5%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%	2.3%
	運賃	4.5%	4.3%	4.3%	4.3%	4.3%	4.2%
変動比率		40.8%	38.9%	38.5%	38.5%	38.5%	38.1%
固定費							
	労務費	13.9%	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%
	減価償却費	4.9%	5.0%	4.9%	4.8%	4.6%	4.7%
	修理費	2.1%	2.2%	2.1%	2.1%	1.9%	1.9%

資金計画

	2008年3月	2008年4月	2008年5月	2008年6月	2008年7月	2008年6月	2008年7月	2008年6月	2008年7月	2008年6月	2008年7月
前月繰越残高	73.0	97.2	59.1	27.1	3.9	27.1	3.9	27.1	3.9	27.1	3.9
収入	62.8	44.6	38.7	51.2	63.0	51.2	63.0	51.2	63.0	51.2	63.0
支出	38.6	82.8	70.7	74.3	40.5	74.3	40.5	74.3	40.5	74.3	40.5
収支過不足	24.3	-38.2	-32.0	-23.2	22.6	-23.2	22.6	-23.2	22.6	-23.2	22.6
翌月繰越高	97.2	59.1	27.1	3.9	26.4	3.9	26.4	3.9	26.4	3.9	26.4

Ⅳ. 経営計画の策定
2－2. 経営計画の策定手順

経営計画を策定する際に実施する行動計画の策定、利益計画策定、費用計画策定、売上計画策定、資金計画策定は、以下のとおりです。



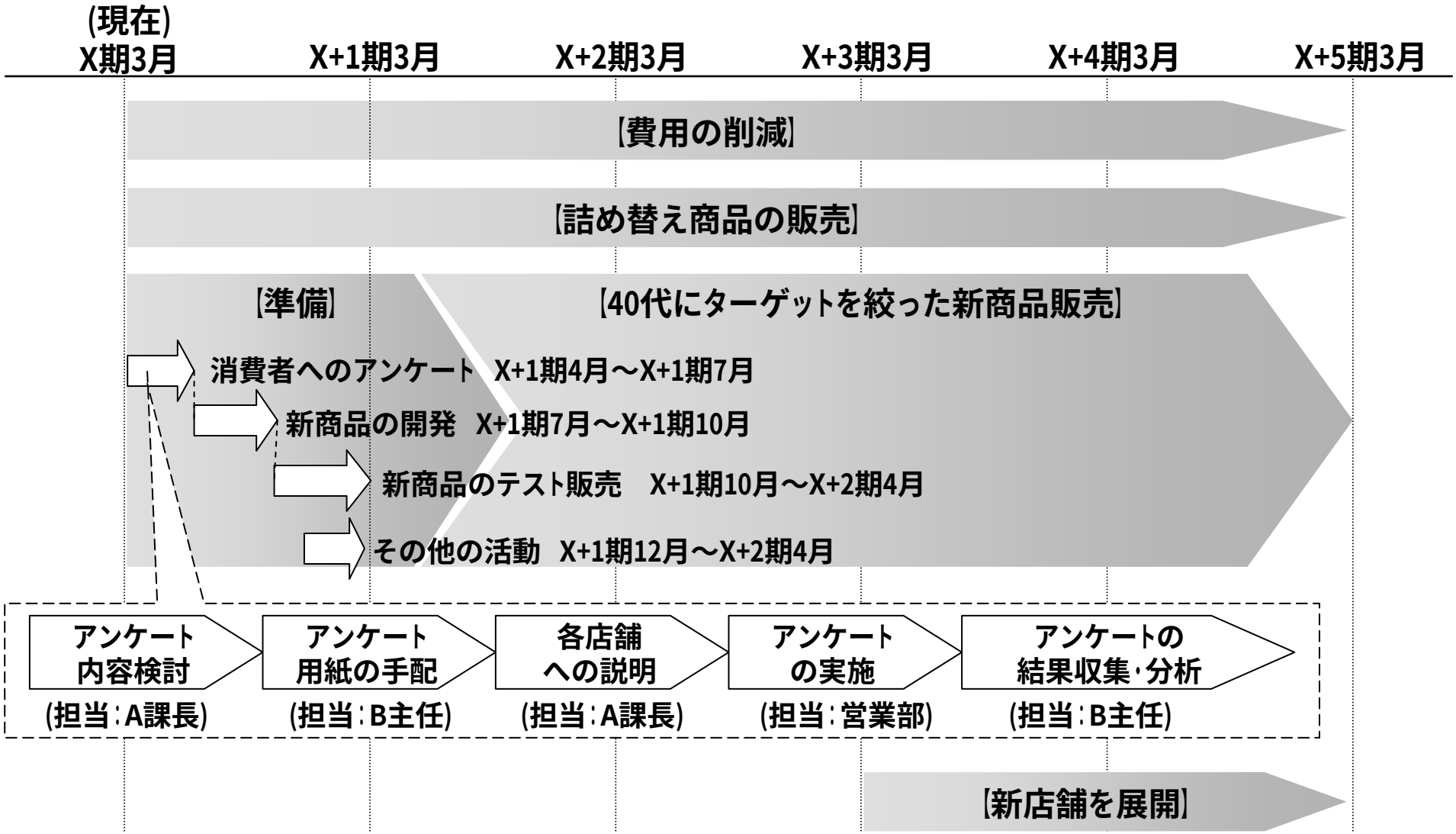
Ⅳ. 経営計画の策定
2－3. X社の行動計画　①X社の新商品の開発

戦略を実現するためには、具体的な行動計画を策定する必要があります。
新商品を開発するための行動計画を例として以下に示します。

内容	実施内容		
消費者へのアンケート	➢消費者の商品に対する味、値段、大きさ等の要望を調査する		
担当者レベルの行動計画	アンケート内容検討	担当：A課長	
	アンケート用紙の手配	担当：B主任	
	各店舗への説明	担当：A課長	
	アンケートの実施	担当：営業	
	アンケートの結果収集･分析	担当：B主任	
新商品の開発	➢アンケートの結果、ニーズの高い商品の開発を行う ➢数商品に関して、消費者に評価してもらい、新商品を最終化する		
新商品販売	➢一部の店舗において新商品のテスト販売を行う		
その他の販売関連施策の展開	➢販売員に対する新商品の教育を行う ➢新商品の製造工程を確立する		

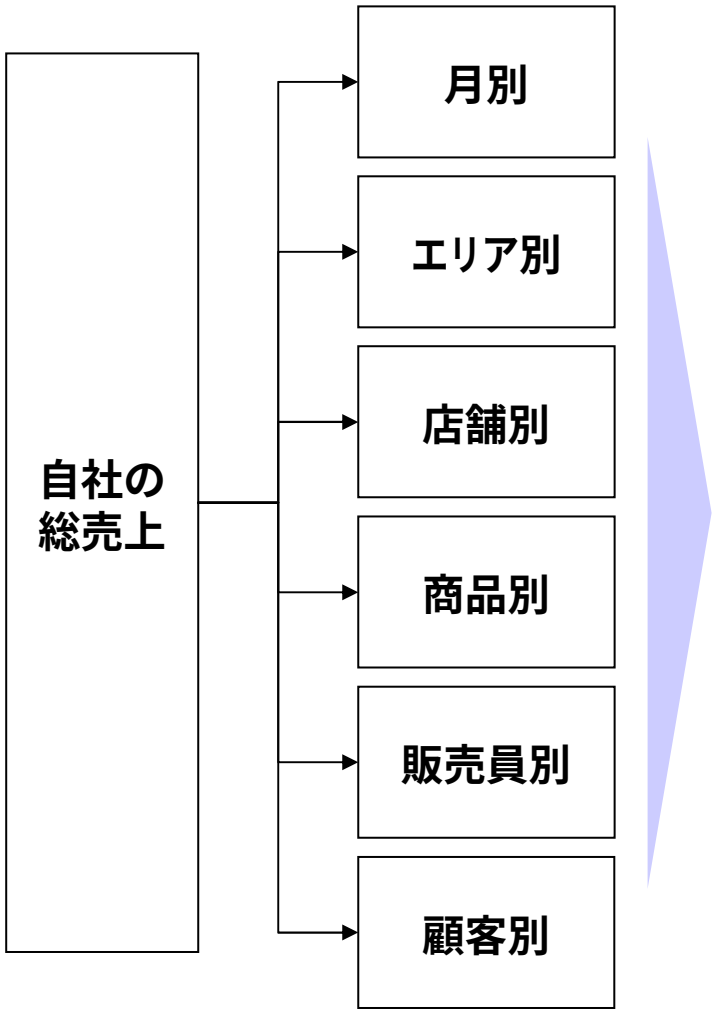
Ⅳ. 経営計画の策定
2－3. X社の行動計画　②X社の戦略実行計画

X社において行動計画を実行する時期は以下のとおりです。なお、例として「40代にターゲットを絞った販売促進活動」の具体的な行動計画を示します。



Ⅳ. 経営計画の策定
2－4. X社の売上計画 (1/2)

売上計画は、売上を細分化し、過去のトレンド、市場の動向、自社が実施する施策を考慮して、計画を策定します。



【売上計画を策定する際の留意点】

計画策定の留意点	留意点の内容
過去のトレンド	➢過去の年ごと、月ごとの売上実績
市場の動向	➢自社が該当する市場の動向 ➢他社の進出、気候による影響等
施策による影響	➢自社が取る施策による影響 ➢新商品開発、販促活動等

Ⅳ. 経営計画の策定
2－4. X社の売上計画 (2/2)

X社における、売上予測を実施する際の観点と、売上計画は以下のとおりです。

決算期	実施施策	売上計画策定の観点
第X+1期	➢ 費用の削減 ➢ 詰替え商品の販売	➢過去のトレンドをもとに、商品／店舗ごとの売上を予測 ✓過去5年間の売上の推移 ➢詰替え商品の売上と他商品に与える影響をもとに売上を予測 ✓詰替え商品の販売により、新規顧客を増やすことを目標とする ✓詰替え商品の販売により、既存商品の購入者が減る
第X+2期 ～ 第X+3期	➢費用の削減 ➢新商品販売	➢過去のトレンドをもとに、商品／店舗ごとの売上を予測 ➢新商品の売上と他の商品に与える影響をもとに売上を予測
第X+4期 ～ 第X+5期	➢費用の削減 ➢新商品販売 ➢新規店舗展開	➢過去のトレンドをもとに、商品／店舗ごとの売上を予測 ➢競合他社の進出を考慮して、商品／店舗ごとの売上を予測 ✓競合他社の進出により、一部店舗の購入者が減る ➢新規店舗の展開を考慮して、商品／店舗ごとの売上を予測 ✓新規店舗展開により、新規顧客を増やすことを目標とする ✓新規店舗展開により、一部店舗の購入者が減る

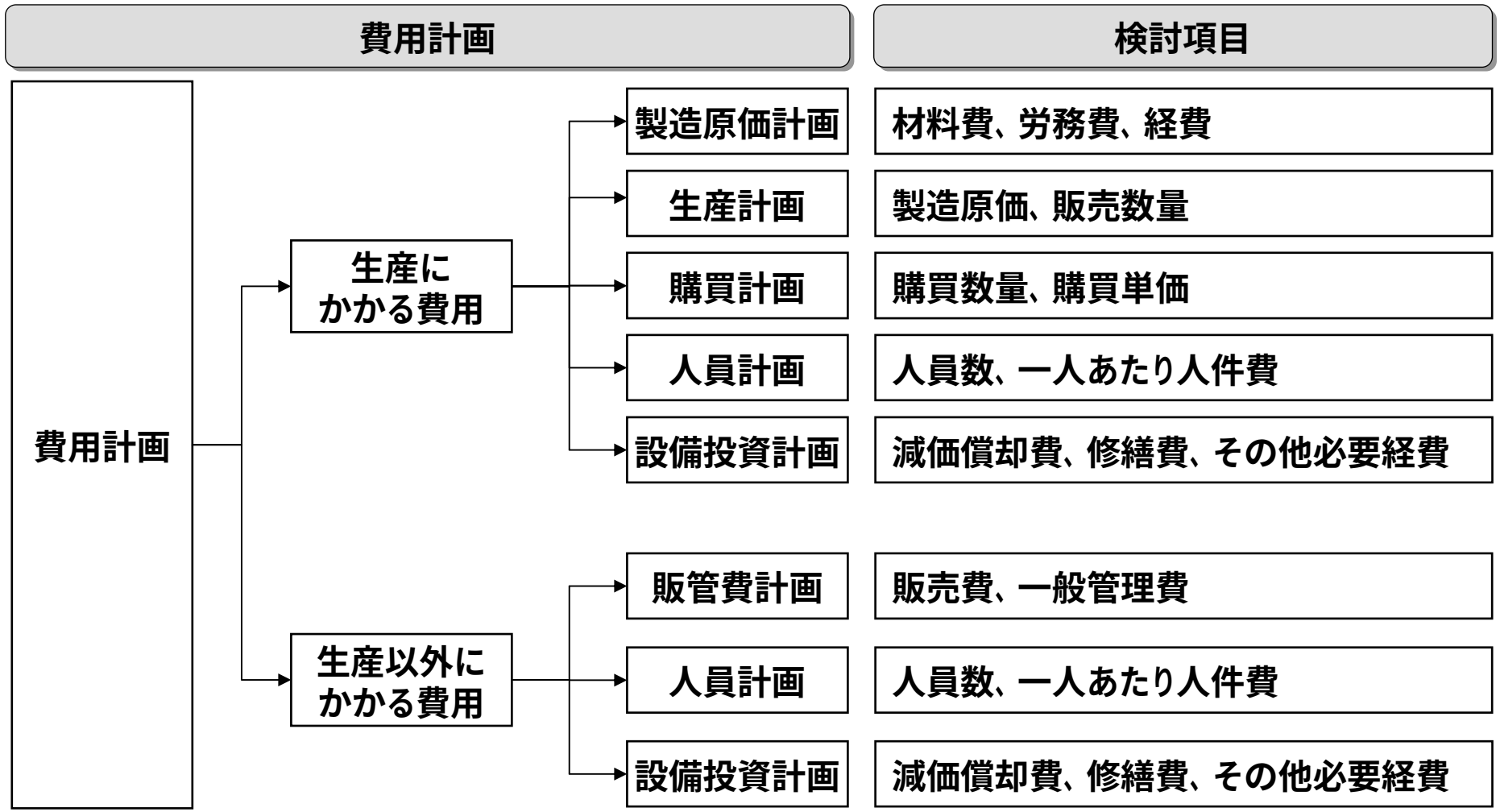
【X社の売上計画】

(単位:百万円)

	第X期(現在)		第X+1期		第X+2期		第X+3期		第X+4期		第X+5期	
	売上高	前年比率	売上高	前年比率	売上高	前年比率	売上高	前年比率	売上高	前年比率	売上高	前年比率
直営店(3店舗)	235.2	-	233.6	99.4%	236.0	101.0%	239.7	101.6%	220.9	92.2%	223.6	101.2%
契約店(10店舗)	352.7	-	351.1	99.5%	350.8	99.9%	354.9	101.2%	317.3	89.4%	320.0	100.9%
新店舗(直営店)	-	-	-	-	-	-	-	-	79.9	-	81.1	101.5%
X社の売上計画	587.9	-	584.7	99.5%	586.8	100.4%	594.6	101.3%	618.1	103.9%	624.7	101.1%

Ⅳ. 経営計画の策定
2－5. X社の費用計画 (1/2)

費用計画を策定する際は、費用を構成する各計画をそれぞれ立案する必要があります。以下に立案する必要がある計画と検討項目を示します。



Ⅳ. 経営計画の策定
2－5. X社の費用計画 (2/2)

費用計画の例として、X社における製造原価計画を以下に示します。

決算期	実施施策	製造原価計画策定の観点
第X+1期	➢ 費用の削減 ➢ 詰替え商品の販売	➢ 原材料費の削減目標を考慮し、原材料費を予測 ➢ 売上計画をもとに、労務費を予測
第X+2期 ～ 第X+3期	➢ 費用の削減 ➢ 新商品販売	➢ 新商品製造に必要な設備をもとに、減価償却費、修理費等を予測
第X+4期 ～ 第X+5期	➢ 費用の削減 ➢ 新商品販売 ➢ 新規店舗展開	➢ 新規店舗展開を踏まえた売上計画をもとに、人件費を予測 ➢ 新店舗展開に必要な設備をもとに、減価償却費、修理費等を予測

【X社の製造原価計画】

		第X期	第X+1期	第X+2期	第X+3期	第X+4期	第X+5期
売上高		100%	100%	100%	100%	100%	100%
変動費							
	材料費	33.7%	32.7%	32.1%	31.9%	31.8%	31.5%
	外注加工費	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
	燃料費	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%
	運賃	4.3%	4.3%	4.3%	4.3%	4.3%	4.3%
変動比率		40.5%	39.6%	38.9%	38.6%	38.5%	38.3%
固定費							
	労務費	13.7%	14.0%	14.2%	14.2%	14.0%	13.7%
	減価償却費	3.9%	3.8%	3.3%	3.2%	3.3%	3.2%
	修理費･その他	2.1%	2.3%	2.5%	2.8%	2.9%	3.2%

※変動費は割合で予測している
※固定費は金額で予測し、
売上高割合に変換している

Ⅳ. 経営計画の策定
2－6. X社の利益計画のまとめ (1/2)

各計画をもとにしたシミュレーションから導かれるX社の利益計画は以下のとおりです。

【利益計画による予想損益計算書】

(単位:百万円)

	第X期(現状)		第X+1期		第X+2期		第X+3期		第X+4期		第X+5期	
	金額	割合	金額	割合	金額	割合	金額	割合	金額	割合	金額	割合
売上高	587.9	100.0%	584.7	100.0%	586.8	100.0%	594.6	100.0%	618.1	100.0%	624.7	100.0%
売上原価	353.8	60.2%	349.0	59.7%	345.5	58.9%	350.1	58.9%	363.6	58.8%	364.9	58.4%
期首製品棚卸高	8.1	1.4%	8.2	1.4%	8.2	1.4%	8.7	1.5%	8.6	1.4%	8.7	1.4%
当期製造原価	353.9	60.2%	349.0	59.7%	346.0	59.0%	349.9	58.9%	363.7	58.8%	365.0	58.4%
原材料費	198.0	33.7%	191.3	32.7%	188.3	32.1%	189.7	31.9%	196.4	31.8%	196.5	31.5%
労務費	80.4	13.7%	81.6	14.0%	83.1	14.2%	84.6	14.2%	86.8	14.0%	85.7	13.7%
経費	75.5	12.8%	76.1	13.0%	74.6	12.7%	75.7	12.7%	80.5	13.0%	82.8	13.3%
期末製品棚卸高	8.2	1.4%	8.2	1.4%	8.7	1.5%	8.6	1.5%	8.7	1.4%	8.7	1.4%
売上総利益	234.1	39.8%	235.7	40.3%	241.3	41.1%	244.6	41.1%	254.4	41.2%	259.9	41.6%
販売費及び一般管理費	218.0	37.1%	220.2	37.7%	223.5	38.1%	226.9	38.2%	240.0	38.8%	237.7	38.0%
広告宣伝費費	5.4	0.9%	7.8	1.3%	7.8	1.3%	7.8	1.3%	9.4	1.5%	9.4	1.5%
人件費	141.6	24.1%	143.4	24.5%	145.9	24.9%	148.4	25.0%	152.2	24.6%	149.1	23.9%
減価償却費	1.4	0.2%	1.4	0.2%	1.4	0.2%	1.4	0.2%	4.4	0.7%	4.4	0.7%
賃貸料	32.4	5.5%	32.4	5.5%	32.4	5.5%	32.4	5.4%	35.2	5.7%	35.2	5.6%
その他	37.2	6.3%	35.2	6.0%	36.0	6.1%	36.9	6.2%	38.8	6.3%	39.6	6.3%
営業利益	16.1	2.7%	15.5	2.6%	17.8	3.0%	17.7	3.0%	14.4	2.3%	22.2	3.5%

【売上高について】
詰め替え商品の販売によりX+1期の売上が、新商品開発によりX+2期以降の売上が、新店舗展開によりX+4期以降の売上が増加

【売上原価について】
材料費、労務費の削減により、変動比率が年々減少

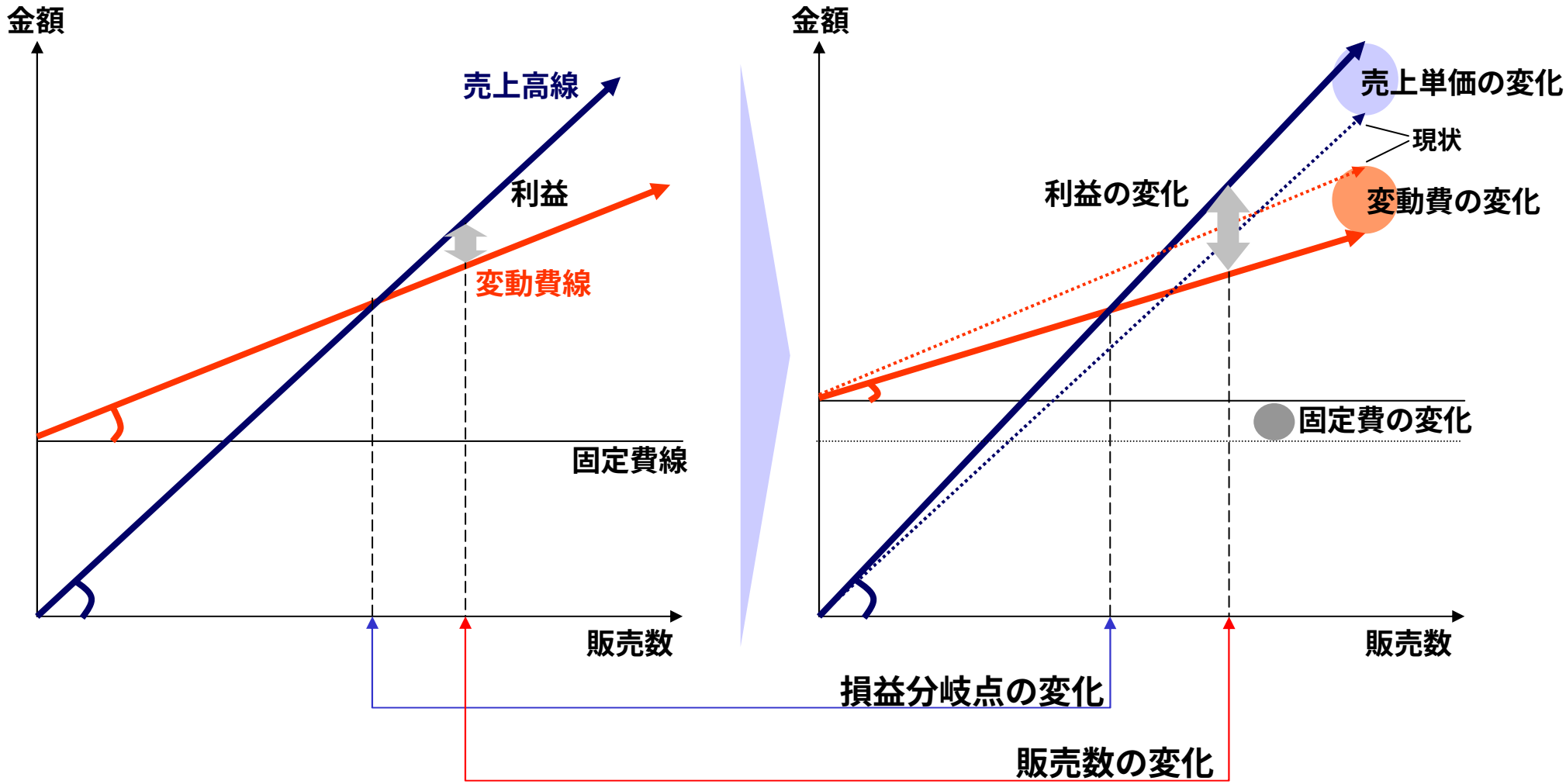
【広告宣伝費について】
販売施策、新店舗展開のために広告宣伝費は年々増加
(特に施策の開始初年度のX+1期、 X+4期は増加が大きい)

【人件費について】
労働時間の管理、退職者のパートによる補填などによる労務費／人件費の削減により、労務費／人件費の伸び率を抑制

【減価償却、賃貸料について】
新規店舗展開のためX+4期以降の減価償却費、賃貸料が増加

Ⅳ. 経営計画の策定
2－6. X社の利益計画のまとめ (2/2)

現状と将来の利益構造を損益分岐点グラフを用いることにより、視覚的に変化を捉えることができ、経営者とコミュニケーションを取る際に、納得性を高めることができます。



Ⅳ. 経営計画の策定
2－7. X社の資金計画 (1/3)

利益計画どおりに経営活動を行った場合の資金繰りのシミュレーションを、以下に示す前提条件をもとに行います。

資金計画を立案する目的

- 毎月のキャッシュの動きを予測することにより、以下のことを検討する
  - ✓資金が不足しないか
  - ✓不足する場合どの程度資金を調達する必要があるのか
  - ✓調達した場合どのように返済するか

資金計画を策定するための留意点

- 過去のトレンドから季節変動を考慮し、毎月の売上の動きを予測する
  - ✓中元･歳暮により、7月、12月の需要が高まる
- 売上は、現金で支払われる場合と、売掛金で支払われる場合があることを考慮する
  - ✓売掛金のサイトは3ヶ月である
- 仕入れは、現金で支払う場合と、買掛金で支払う場合があることを考慮する
  - ✓買掛金のサイトは3ヶ月である
- 給与は、6月と12月に賞与を支給することを考慮する
  - ✓賞与は月額給与2ヶ月分をそれぞれ支給する

Ⅳ. 経営計画の策定
2－7. X社の資金計画 (2/3)

利益計画どおりに経営活動を行った場合の資金繰りのシミュレーションを行ったところ、資金が不足することがわかりましたので、資金の調達時期と調達内容を検討しました。

- 現金売上
- 売掛金
- 借入による現金収入

【 X社のキャッシュの動き(一部抜粋)】

(単位：百万円)

	X+1期4月	X+1期5月	X+1期6月	X+1期7月	X+1期8月	X+1期9月	X+1期10月	X+1期11月	X+1期12月	・・・
前月繰越残高	99.6	95.5	80.6	46.4	59.8	53.8	43.9	45.2	51.2	・・・
収入	41.6	37.0	50.1	61.5	43.1	43.9	53.9	53.1	60.0	・・・
支出	45.7	51.9	84.3	48.2	49.0	53.8	52.6	47.1	68.2	・・・
収支過不足	-4.1	-14.9	-34.2	13.4	-6.0	-9.9	1.3	6.0	-8.2	・・・
翌月繰越高	95.5	80.6	46.4	59.8	53.8	43.9	45.2	51.2	43.0	・・・

- 現金による仕入
- 買掛金
- 人件費

【キャッシュの動きから策定した資金調達計画】

借入開始年月	X+1期11月	X+2期11月	X+3期11月	X+4期4月	X+4期11月	X+5期11月
借入理由	運転資金の不足	運転資金の不足	運転資金の不足	設備投資	運転資金の不足	運転資金の不足
借入金額	78百万円	70百万円	27百万円	80百万円	45百万円	15百万円
借入期間	1年間	1年間	1年間	3年間	1年間	1年間
利率	3%	3%	3%	5%	3%	3%
返済方法	金利前払い	金利前払い	金利前払い	毎月元金均等分割返済	金利前払い	金利前払い

※キャッシュが翌月の支出額を下回らないよう、資金を調達した場合

Ⅳ. 経営計画の策定
2－7. X社の資金計画 (3/3)

計画を実現した場合のX社の貸借対照表は以下のとおりです。

【予想貸借対照表】

(単位：百万円)

	第X期(現状)	第X+1期	第X+2期	第X+3期	第X+4期	第X+5期
流動資産	163.6	153.6	154.7	140.6	156.8	133.9
現金及び預金	99.6	90.7	91.4	76.3	89.6	65.7
売掛債権	48.0	47.7	47.9	48.5	50.4	51.0
その他流動資産	16.1	15.2	15.4	15.8	16.8	17.2
固定資産	142.2	119.8	98.0	71.5	115.5	89.6
資産合計	305.9	273.4	252.7	212.2	272.4	223.4
負債	244.9	212.0	189.0	145.0	204.7	149.7
買掛債務	22.7	21.9	21.6	21.7	22.5	22.5
短期借入金	66.7	52.0	46.7	18.0	30.0	10.0
長期借入金	120.0	102.0	84.0	66.0	112.0	78.0
その他	35.6	36.1	36.8	39.3	40.3	39.2
資本	61.0	61.4	63.7	67.1	67.6	73.7
資本金	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0
剰余金	11.0	11.4	13.7	17.1	17.6	23.7
負債･資本合計	305.9	273.4	252.7	212.2	272.4	223.4

貸借対照表により、借入金や収支のバランスを確認することができる

Ⅳ. 経営計画の策定
3．経営計画策定における財務管理サービス人材による検討ポイント

計画は、策定するだけでは効果がなく、実現できるものであることが求められます。計画策定時の留意点として、(1)定性的な計画と定量的な計画の整合性が取れている、(2)実現性がある、ことがあります。

(1)整合性が取れていること

- 行動計画と数値計画の整合性

あらかじめ勘定科目ごとに影響がある要素をあげておく

(例　施策　　考慮すべき項目

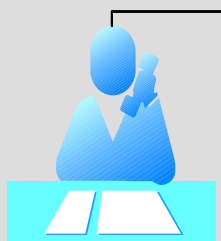
(2)現実性があること

- トップの夢を語るだけではなく、実現可能な計画を立案する

必ず達成する必達目標と、
挑戦的なレベルのチャレンジ目標を分けて管理する

【参考】　実績に関する経営者とのコミュニケーションについて

- 経営者は利益を考える際、制度上の損益計算書で考えるのではなく、変動損益計算書で考える



経営者

売上高	いくら売れたのか
変動費	製造するためにいくらかかったのか
固定費	毎月かかるのはいくらか
労務費／人件費	労務費／人件費としていくら払っているか

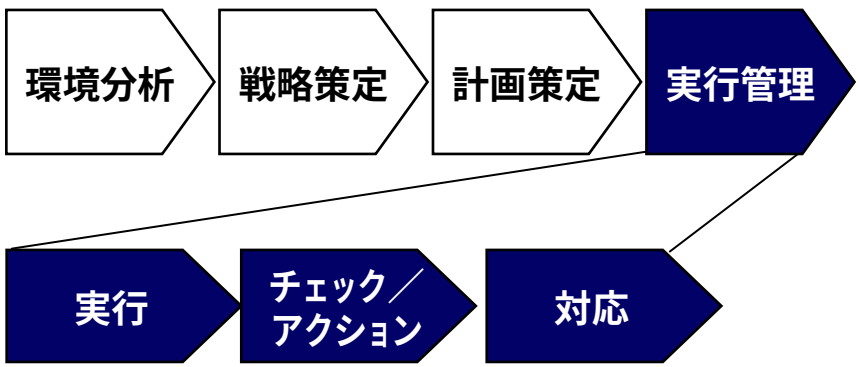
Ⅴ. 経営計画の実行管理
1. 中堅／中小企業が抱く疑問

本章では、中堅／中小企業が抱く「経営計画の実行管理」に関する疑問に対して回答することを目指します。

【経営計画の実行管理に対して中堅／中小企業が抱く疑問】

- 計画策定後の実行段階では何をすればよいのか？
- 計画と現実の乖離が大きくなった場合にどうすればよいのか？
- 実行管理を実践する際の留意点は何か？

【本章の位置付け】



【本章の構成】

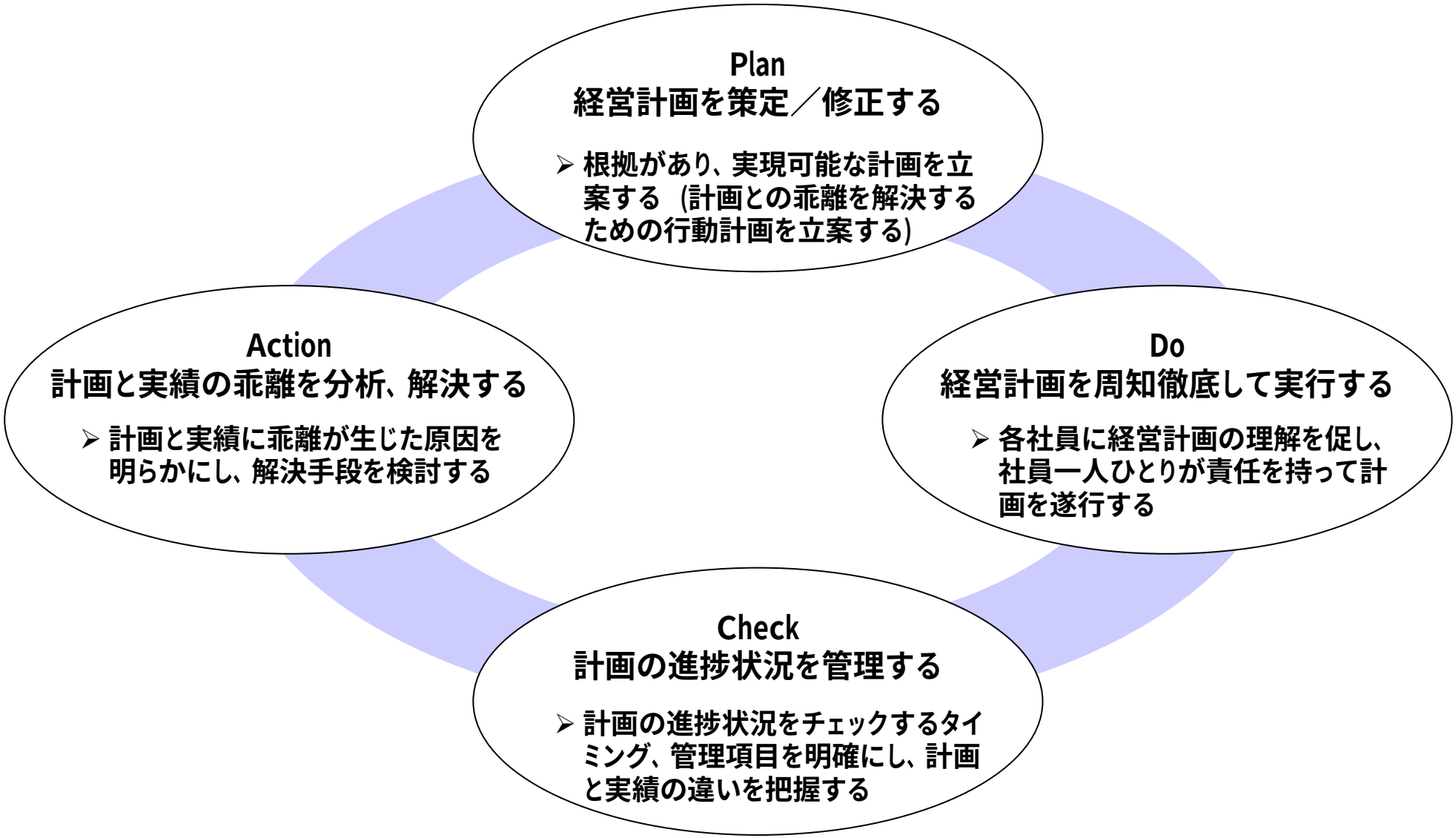
1. 中堅／中小企業が抱く疑問

2. 経営計画の実行管理の進め方
  2-1. 管理のサイクル
  2-2. 計画の実行
  2-3. 計画のチェック／アクション
  2-4. X社の予算実績差異分析

3. 検討ポイント

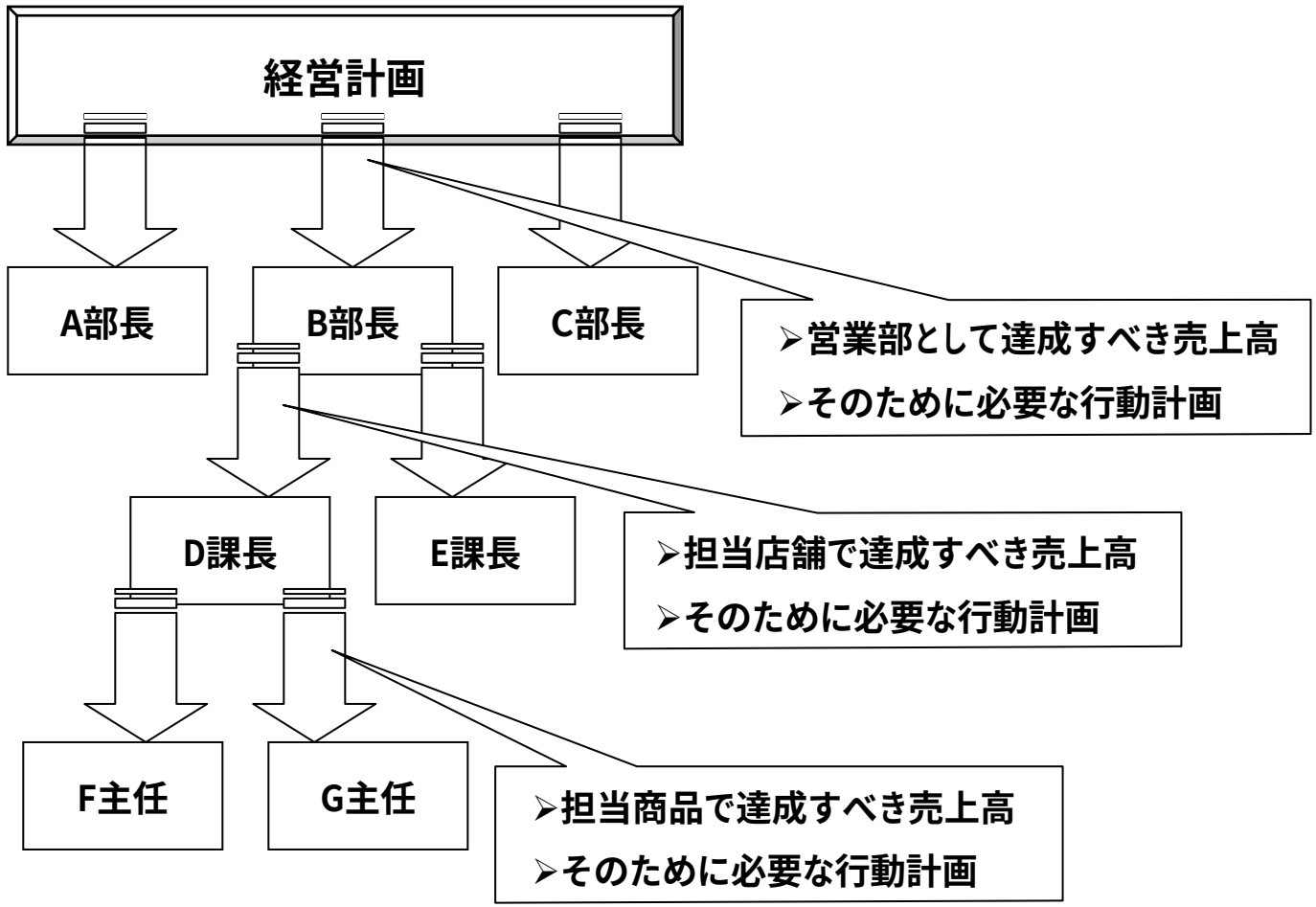
Ⅴ．経営計画の実行管理
2－1．管理のサイクル

経営計画は、PDCAサイクルをまわして実行を管理することにより、計画を実現させることができます。



Ⅴ．経営計画の実行管理
2－2．計画の実行

適切に計画を実行するためには、計画を周知徹底することが重要となります。周知徹底するためには、各社員が、各自の責任の範囲内で実現できる目標を理解する必要があります。



経営計画を各社員が理解でき、コミットメントできるレベルでブレイクダウンすることにより、
全社員が経営計画を実現するために必要な行動を取ることが可能になる

Ⅴ．経営計画の実行管理
2－3．計画のチェック／アクション

計画の進捗状況を適切にチェックするためには、何を、いつ、誰が、どのようにチェックするのか、ということをあらかじめ明確にしておく必要があります。

計画を確実に実現するためには、計画と実際に乖離が生じていた場合、対応策を取ることが重要となります。

何を

責任の範囲が及ぶ範囲内で、重点的に管理すべき項目を明確にしておく

- 定量的な会計上の基準・・・・・売上高、利営業利益、市場シェア、販売単価、ROEなど
- 定量的な会計以外の基準・・・各種コストダウン目標、新製品数、特許数、人員数など
- 戦略上の定性目標・・・・・・・・・新人事制度の導入、システム化、マーケティング調査など

いつ

全社、部署、チームごとに、管理すべき目標を定期的にチェックする期間を明確にしておく

(例)•部署では毎月、目標値との差異を分析
•グループでは毎週、目標値との差異を分析

誰が

誰が責任を持って管理するのかを明確にしておく

(例)　　、工場長がパートの管理を行い人件費目標達成に責任を持ち、
各チームリーダーは人件費に関して責任を持たないが、材料費の目標達成に責任を持つ

どのように

どのように情報を共有し、チェックするのか、明確にしておく

(例) 取締役では、金融機関の融資担当者、税理士／会計士にも参加してもらい、業績報告会を開催する

対応

計画と実際に乖離が生じた場合は対応策を考案、実施する

(例)目標としていた費用の削減が計画より遅れた場合、プロジェクトチームを結成し集中的な活動を行う

Ⅴ．経営計画の実行管理
2－4．X社の予算実績差異

X社の第X+2期の7～9月度において、予算差異分析をした結果、8月、9月の贈答品の売上高が予算より少ないことがわかりました。これは販促活動に原因があったと考えられたため、販促活動の見直しを図ることとしました。

【予算実績差異】 (単位：百万円)

	第X+2期　7～9月度			
	予算	実績	予実差異	対予算比
売上高	158.3	149.9	-8.4	94.7%
売上原価	93.0	89.7	-3.3	96.5%
売上総利益	65.3	60.1	-5.1	92.1%
販売費及び一般管理費				
広告宣伝費費	2.0	2.1	0.1	105.7%
人件費	27.4	26.8	-0.6	97.8%
減価償却費	0.3	0.3	0.0	100.0%
賃料	8.1	8.1	0.0	100.0%
その他	10.1	9.7	-0.4	96.0%
営業利益	17.4	13.2	-4.2	-

分析上の注意

- 全体の予算で予算実績差異を確認しようとしても、問題が特定されない場合がある
- 差異については一定の許容範囲を定め、一定水準以上の差異が生じた場合のみ原因分析する

予算差異の分析

- 第X+2期の7～9月度の場合、8月と9月の贈答用品の売上高において、予実差異が発生していることがわかる
- 原因を分析した結果、7月のお中元シーズンには贈答用品の販促活動に力を入れていたが、8月、9月には贈答用品に対する販促活動に力を入れていなかったことがわかった

【月別商品別売上高予算実績差異】 (単位：百万円)

		7月		8月		9月	
		売上高	対予算費	売上高	対予算費	売上高	対予算費
予算	デイリー品	42.5	(100%)	37.1	(100%)	27.8	(100%)
	贈答品	34.7	(100%)	9.3	(100%)	6.9	(100%)
実績	デイリー品	42.0	(99.0%)	35.2	(95.0%)	26.1	(94.0%)
	贈答品	34.8	(100.1%)	6.9	(74.2%)	4.9	(70.0%)

対応策の検討

- お中元などの季節的な贈答用品だけでなく、他の場面での贈答用品の購入を促すよう、販促活動を見直す
  - ✓各時期のイベントに応じた販促活動
  - ✓顧客の贈答用品の購買時期を個別管理し、購入時期前に案内を送付

Ⅴ．経営計画の実行管理
3．実行管理における財務管理サービス人材による検討ポイント

計画は、策定するだけではなく、実現することが求められます。計画の実行管理の留意点としては、(1)管理を循環させる、(2)コミュニケーションを円滑に行う、ことがあります。

(1)管理を循環させる

- “実行したら計画と比較を行い、対応策をとる“ということを繰り返す

→

- 経営者、従業員に計画は変更するものであることを認識してもらい、修正を繰り返す
- 計画の責任、権限、スケジュール、管理項目を明確にしておき、それをもとに管理を行う

(2) コミュニケーションを円滑に行う

- 一部の従業員だけでなく、組織全体で経営計画の実現に取組むために、コミュニケーションを取る

→

- 計画の立案段階から、様々な部署の従業員を参画させる
- 各部署から管理に必要な情報が報告され、それらの情報をまとめられるよう、管理体制を整えておく

(3)ある程度大きな差異に注目する

- 小さな差異も全て取り上げるのではなく、ある程度大きな差異に注目します

→

- 管理すべき項目の優先順位をつける
- どの程度の乖離が生じた場合に対応策を取るか明確にしておく

Ⅵ. 計画を基軸とした経営の充実
1. 中堅／中小企業が抱く疑問

本章では、中堅／中小企業が抱く「計画を基軸とした経営の充実」に関する疑問に対して回答することを目指します。

【計画を基軸とした経営の充実に対して中堅／中小企業が抱く疑問】

- 全社的に計画策定に取り組むことにより、どのように経営が充実するか？
- 経営計画を策定することにより、外部から得られるメリットは何か？

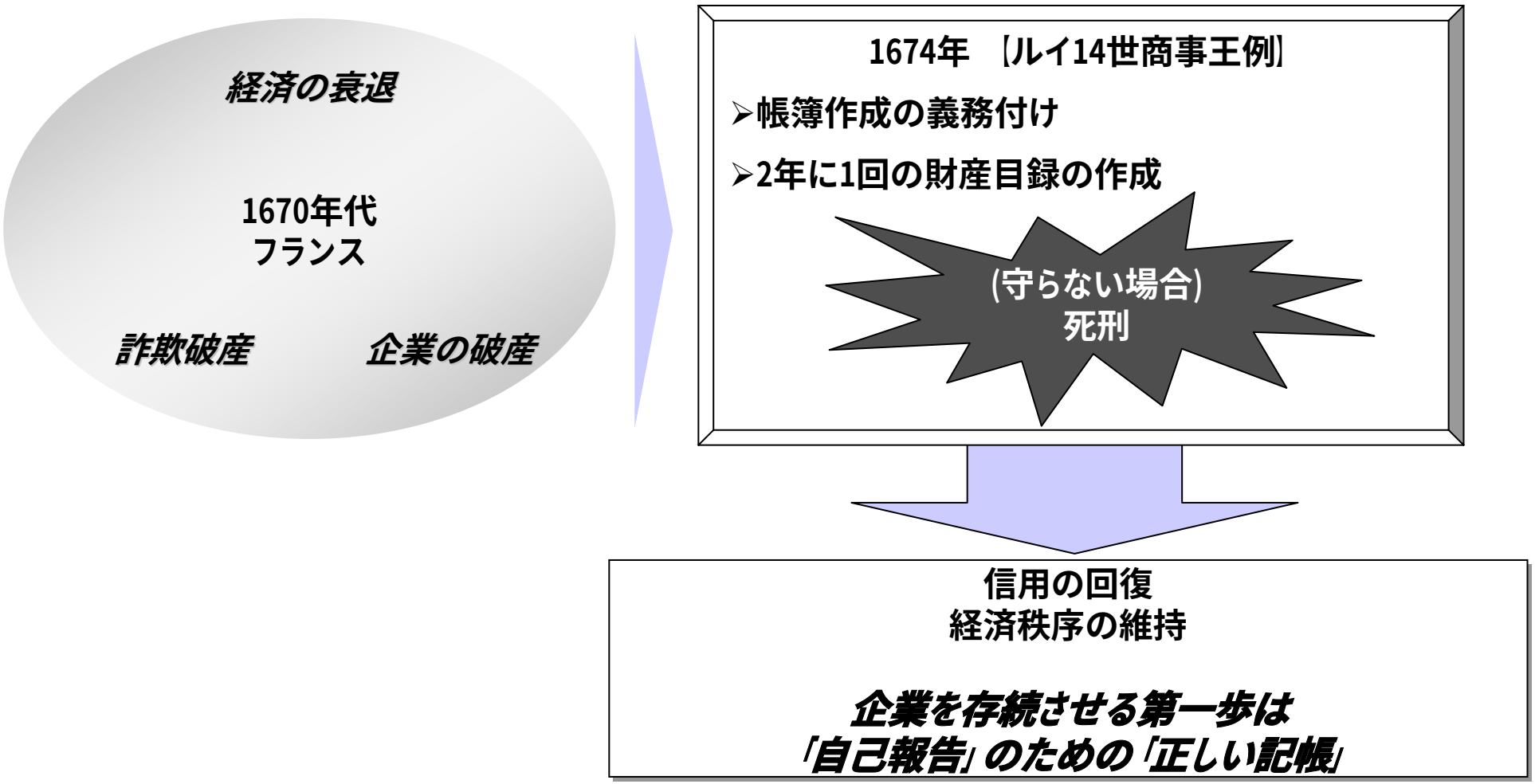
【本章の構成】

1. 中堅／中小企業が抱く疑問

2. 会計基盤の整備
  2-1. 中小企業における会計情報の意義
  2-2. 中小企業経理の問題点

3. 経営計画策定による経営の充実
  3-1. 全社的な取り組みによる効果
  3-2. 経営計画策定が開く直接金融への道
    3-2-1. グリーンシート市場の概要
    3-2-2. グリーンシート市場への登録プロセス
    3-2-3. グリーンシート市場の意義と注意点

記帳作成が義務付けられたのは、フランスで１６７４年に「ルイ１４世商事王例」が定められたのが始めです。
記帳の義務化は、企業を存続させることを目的として始まりました。



Ⅵ. 計画を基軸とした経営の充実
2－2. 中小企業経理の問題点

中小企業では、記帳の重要な目的である自己報告に対する意識が希薄になっています。
財務管理サービス人材には、サービスを提供する企業に対して自社の経営を充実させるために記帳が重要となることを意識付けることが求められます。

【記帳の目的】
- 証明力(裁判などの際の証明)
- 自己報告
- 債権者への報告
- 税務申告
- 株主への説明
- 投資家への説明

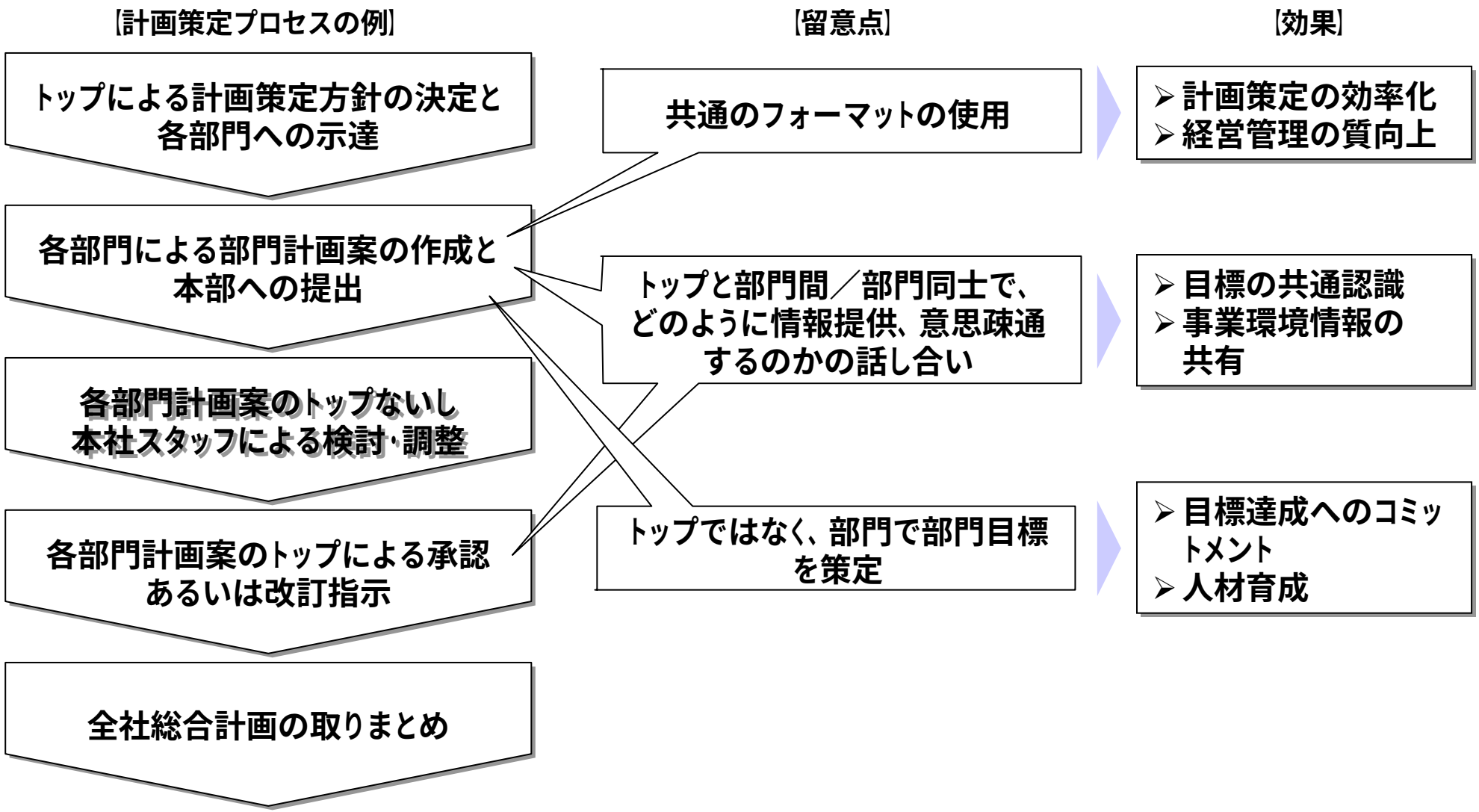
記帳を自己申告のために行っているという意識が希薄である

【中小企業が抱える記帳に関する問題】
- 会社と個人の資金が区別できていない
- 領収書･請求書などのバウチャー（証憑）が整理されていない
- 取引が正しく仕訳されていない
- 補助簿や元帳が整備されていない

【財務管理サービス人材に求められること】
- 記帳の目的が「自己報告」であることを意識付ける
- 「自己報告」が経営計画のもととなることを意識付ける
- 経営計画を策定し、事業を拡大するためには、信頼性のある決算書が必要であることを意識付ける

Ⅵ. 計画を基軸とした経営の充実
3－1. 全社的な取り組みによる効果

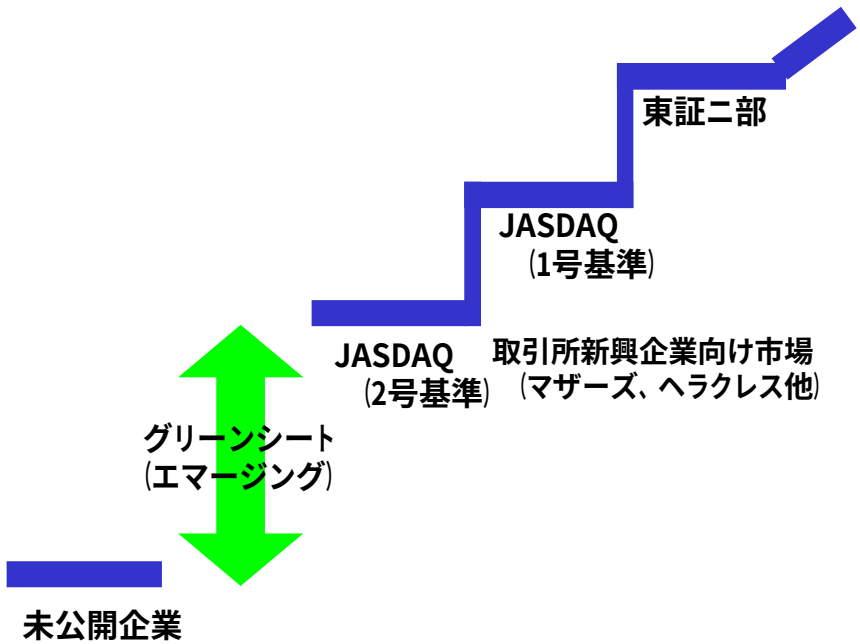
計画策定の取り組み方により、経営管理の質を向上させたり人材を育成することができます。計画策定という作業を経営の質を向上させる機会として大いに活用すべきです。



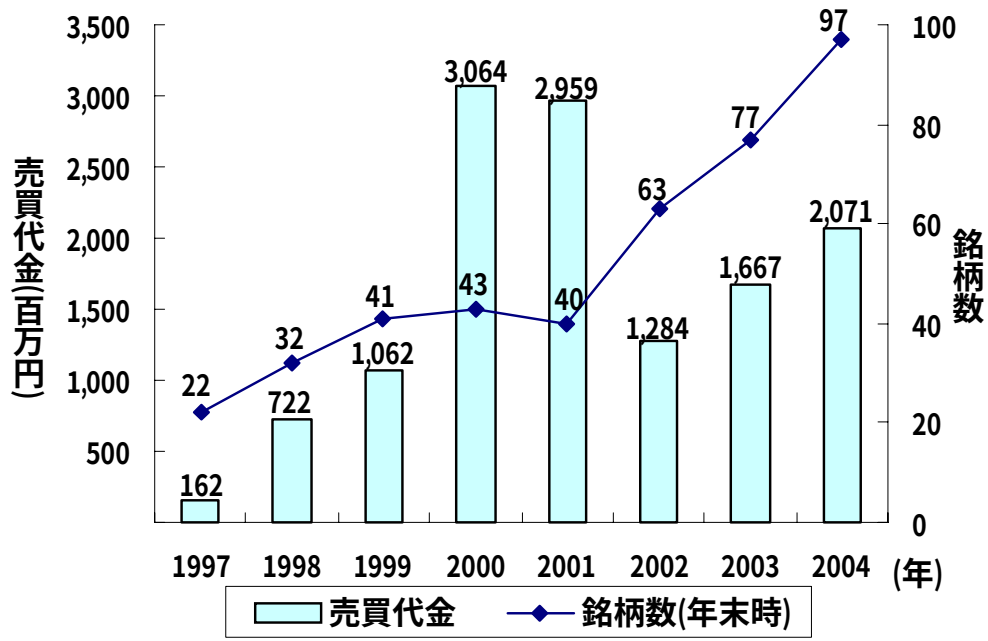
Ⅵ. 計画を基軸とした経営の充実
3－2－1. グリーンシート市場の概要

経営計画策定による外部への説明効果の延長として、グリーンシート市場への登録の可能性があります。
グリーンシート市場は、株式発行による資金供給機能を中小企業に拡大する試みとして、1997年に創設されました。
従来のJASDAQ他での公開企業に比べてかなり小規模な企業でも活用されており、中堅／中小企業の新しい資金調達方法として注目されています。

【グリーンシート市場の位置付け】



【グリーンシート市場の規模】

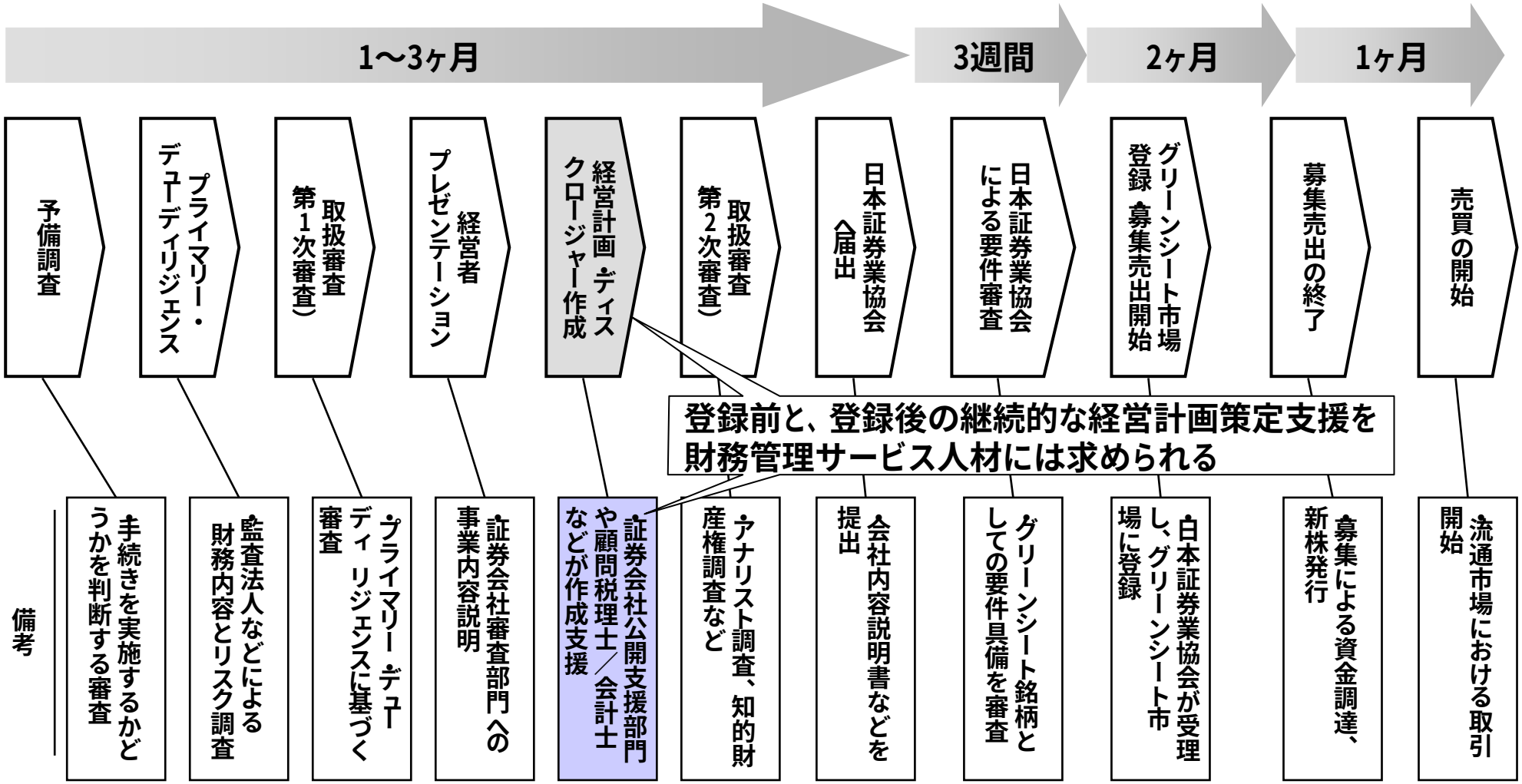


出典：日本証券協会資料　　※2004年は11月末までのデータ

- 他の公開基準と比較すると、1/10程度の時価総額で登録可能
- 時価総額から推測すると、日本全国の中小企業のうち、年間で1万社程度公開できる可能性がある

Ⅵ. 計画を基軸とした経営の充実
3－2－2. グリーンシート市場への登録プロセス

グリーンシート市場では、投資家に対して経営計画を開示して事業の将来性を問うことが基本です。
登録銘柄となるための基準として業績･財務の状況などの基準は一切ありません。しかし投資勧誘を行う以上、経営計画の策定して投資家に将来性を問うことが要求されます。
財務諸表の適正性を担保するために監査を受けることも必要であり、ディスクロージャーが強く求められることになります。



出縄良人『グリーンシート』2003年、p89を参照

Ⅵ. 計画を基軸とした経営の充実
3－2－3. グリーンシート市場の意義と注意点

グリーンシートには、市場からの資金調達、経営者の責任意識の醸成、将来の株式公開のための試金石となる、という意義がありますが、手間･費用負担が新たにかかることになります。

意義

- 投資家から自己資本として資金を調達できる
- 公開することにより、経営の透明性を求められ、中小企業の経営者が責任意識を持つ
- 将来の株式公開をスムーズに行うためのステップになる

⇔ ただし、ディスクロージャーの手間･費用負担が新たにかかる

Ⅶ. 中小企業新事業活動促進法による事業革新計画への支援

本章では、中小企業新事業活動促進法による事業革新計画支援についての概要を紹介します。

【中小企業新事業活動促進法】

- 中小企業新事業活動促進法とはどのような法律であるのか？
- 中小企業新事業活動促進法による事業革新計画支援を受けるためにはどのような審査プロセスを経るのか？また、どのような支援を受けられるのか？

【本章の構成】

1. 中小企業新事業活動促進法とは
   1-1. 中小企業新事業活動促進法の趣旨と特徴
   1-2. 対象企業

2. 中小企業新事業活動促進法による事業革新計画支援の概要
   2-1. 審査プロセス
   2-2. 審査基準
   2-3. 提供される支援策

Ⅶ. 中小企業新事業活動促進法による事業革新計画への支援
１－１. 中小企業新事業活動促進法の趣旨と特徴

「中小企業新事業活動促進法」は中小企業の創業･経営革新に関する政府施策を整理･統合することとして、平成17年4月に公布･施行されました。従前の「中小企業経営革新支援法」の内容を発展的に引き継ぎ、経営課題に積極的にチャレンジする中小企業の事業革新計画に対して支援策が提供されます。

【中小企業新事業活動促進法による事業革新計画への支援】

経営課題に積極的にチャレンジする中小企業を支援する制度

- **全業種での経営革新を幅広く支援する**
  - ✓ 経営課題にチャレンジする中小企業の経営革新を全業種にわたって支援する。
- **単独企業だけでなく、組合等も支援する**
  - ✓ 経営資源･得意分野に限りのある中小企業の経営革新には、他社との柔軟な連携関係を最大限活用することが不可欠となる。このため、中小企業単独のみならず、異業種交流グループ、組合など多様な形態による取り組みを支援する。
- **事業者が経営目標を設定する**
  - ✓ あくまで事業者が目標を設定し、支援する行政側が計画実施中にフォローアップ調査を行い、対応策へのアドバイスを行う。

Ⅶ. 中小企業新事業活動促進法による事業革新計画への支援
1－2. 対象企業

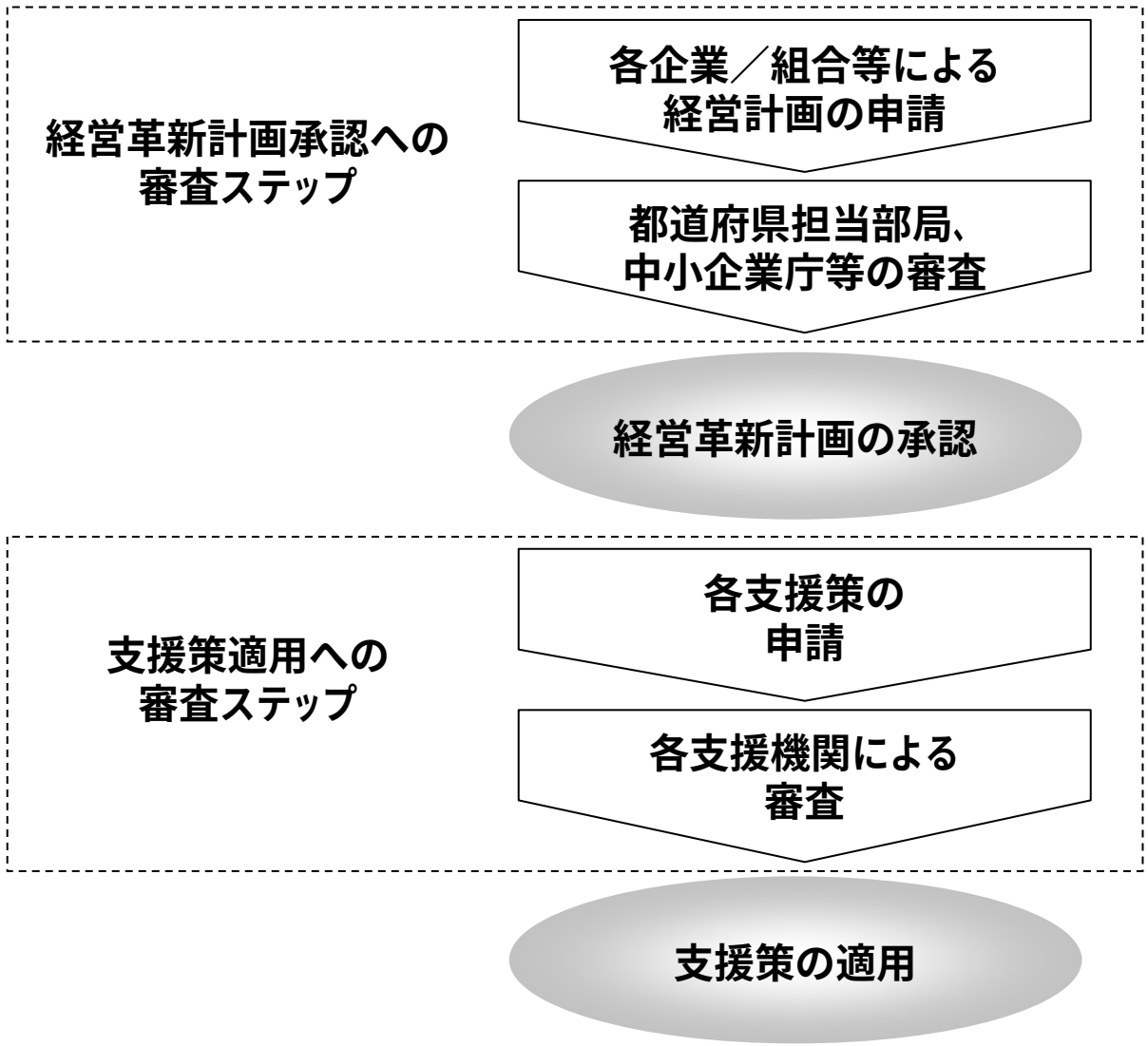
「中小企業新事業活動促進法」による事業革新計画への支援の対象となるのは、中小企業、組合及び連合会です。

業種	資本金基準	従業員基準
製造業、建設業、運輸業その他の業種(下記以外)	3億円以下	300人以下
ゴム製品製造業	3億円以下	900人以下
卸売業	1億円以下	100人以下
サービス業(下記以外)	5千万円以下	100人以下
ソフトウェア業または情報処理サービス業	3億円以下	300人以下
旅館業	5千万円以下	200人以下
小売業	5千万円以下	50人以下

組合及び連合会	中小企業者となる要件
事業協同組合／小組合／連合会、 水産加工業協同組合／組合連合会、商工組合／組合連合会、 商店街振興組合／組合連合会	特になし
生活衛生同業組合／小組合／組合連合会、 酒造組合／組合連合会／組合中央会、 酒販組合／組合連合会／組合中央会、内航海組合／組合連合会	直接または間接の構成員の2/3以上が中小企業者であること

Ⅶ. 中小企業新事業活動促進法による事業革新計画への支援
2－1．審査プロセス

「中小企業新事業活動促進法」では、一定の基準を満たしている経営計画を作成した企業／組合等を対象に、幅広く支援を行っていきます。支援を受けるためには、経営革新計画としての承認を受け、更に各支援策の適用審査で承認される必要があります。



Ⅶ. 中小企業新事業活動促進法による事業革新計画への支援
2－2．審査基準

経営革新計画として承認されるためには、新たな取り組みを行うことが求められます。
また、計画期間と目標とする経営指標を定めることが必要です。

【中小企業新事業活動促進法において定める「新たな取り組み」】

(1) 新商品の開発または生産

(2) 新役務の開発または提供

(3) 商品の新たな生産または販売の方式の導入

(4) 役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動

※個々の中小企業者にとって「新たな取り組み」であれば、
既に貴社において採用されている技術･方式を活用する場合でも対象となる

【求められる計画期間】

3年～5年

【求められる経営指標水準】

①付加価値額 ＝ 営業利益 ＋ 人件費 ＋ 減価償却費
の目標伸び率が、計画期間が3年なら9%以上、4年なら12%以上、5年なら15%以上

（1人あたりの付加価値額 ＝ 付加価値額 ／ 従業員数 の使用も可）

②経常利益（＝営業利益－営業外費用）の目標伸び率が、
計画期間が3年なら3%以上、4年なら4%以上、5年なら5%以上

Ⅶ. 中小企業新事業活動促進法による事業革新計画への支援
2－3．提供される支援策

経営革新計画として承認され各機関による審査も通過した場合、以下の支援策を活用することができます。

支援策	問い合わせ先
補助金 ➢ 経営革新計画に従って実施する事業の経費の一部を補助	都道府県経営革新担当 または 経済産業局 ・・・ 経営革新計画の承認主体による
信用保証の特例 ➢ 普通保証等につき別枠設定、新事業開拓保証の限度枠も拡大	全国信用保証協会連合会（業務企画部）
政府系金融機関による低利融資 ➢ 経営革新計画に従って実施する事業の経費に対し低利融資	国民生活金融公庫、中小企業金融公庫、 商工組合金融公庫
税制特例 ➢ 設備投資減税：税額控除または特別償却 ➢ 留保金課税の停止措置：自己資本充実のための特例措置	都道府県経営革新担当 または 経済産業局
特許関係料金減免措置 ➢ 審査請求料と特許料（第1～3年）の半額軽減措置	経済産業省産業技術環境局産業技術政策課 特許庁総務部総務課
小規模企業者等設備導入資金助成法の特例 ➢ 小規模企業者による設備投資に関する無利子融資	全国中小企業設備貸与機関協会 または 各県の中小企業支援センター
投資育成株式会社法の特例、ベンチャーファンドからの投資 ➢ 新株、新株予約権付社債等の引受けによる資金調達支援	中小企業投資育成株式会社 中小企業基盤整備機構
高度化融資制度 ➢ 集団化等の高度化事業を実施する組合等に対する資金支援	中小企業基盤整備機構