
経営計画策定支援

	Page
経営計画の意義	
1 経営計画とは	
• 経営計画とは - 本コースの問題意識	3 P
• あるべき姿	4 P
• 経営計画の内容	5 P
2 経営計画の機能	
• 経営計画の3つの機能	9 P
• ビジョン具現化機能	10 P
• 経営管理機能	11 P
• 資金提供者への説明機能	12 P
<Coffee Break> 計画策定への抵抗に対処するために	14 P
計画策定のための分析	
1 分析について	
• 分析の目的と内容	15 P
• データの収集方法	16 P
2 外部環境分析について	
• 外部環境分析の観点	17 P
• X社の外部環境分析のまとめ	19 P
• X社の外部環境分析	20 P
3 自社分析について	
• 自社分析の観点	23 P
• X社の自社分析のまとめ	26 P
• X社の自社分析	27 P
4 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	
• 分析時の留意点	33 P
<Coffee Break> セカンダリー・データ利用についての留意点	34 P
経営戦略の策定	
1 SWOT分析について	
• SWOT分析の観点	35 P
• X社のSWOT分析	36 P
• SWOTマトリクスの観点	36 P
• X社のSWOTマトリクス	37 P
<Coffee Break> アンゾフの戦略マトリクス	38 P
2 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	
• 戦略策定時の留意点	39 P
<Coffee Break> 「製品開発戦略」についての留意点	40 P

	<u>Page</u>
経営計画の策定	
1 経営計画の構造	
• 経営計画の概要	4 1 P
• X社の行動計画	4 3 P
• X社の売上計画	4 4 P
• X社の費用計画	4 6 P
• X社の利益計画のまとめ	4 8 P
• X社の資金計画	5 0 P
2 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	
• 計画策定時の留意点	5 3 P
<Coffee Break> 変動費と固定費の区分	5 4 P
経営計画の実行管理	
1 経営計画の実行管理の進め方	
• 管理のサイクル	5 5 P
• 計画の実行	5 6 P
• 計画のチェック/アクション	5 6 P
• X社の予算差異分析	5 7 P
2 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	
• 実行管理の留意点	5 9 P
<Coffee Break> 計画の実行管理における環境要因の扱い	6 0 P
計画を基軸とした経営の充実	
1 会計基盤の整備	
• 中小企業における会計情報の意義	6 1 P
• 中小企業経理の問題点	6 2 P
2 経営計画策定による経営の充実	
• 全社的な取り組みによる効果	6 3 P
• 経営計画策定が開く直接金融への道	6 4 P
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 中小企業新事業活動促進法とは	
• 中小企業新事業活動促進法の趣旨と特徴	6 7 P
2 中小企業新事業活動促進法による経営革新支援の概要	
• 経営革新支援の審査プロセス	6 9 P
• 審査の基準	7 1 P
• 提供される支援策	7 2 P

1 経営計画とは

ここでは財務管理サービス人材が企業の経営計画策定の支援を行うに当たって、踏まえておくべき経営計画に関する基本概念を確認します。

■ 経営計画とは - 本コースの問題意識

多くの中堅 / 中小企業が自社としては経営計画を策定していると言っています。しかし、それら企業が策定した経営計画を見ると、内容の現実性や充実度にはかなりのバラツキが見られます。

企業は自社が目指す将来像に向かって事業活動を行います。経営計画は現状から将来のあるべき姿に到達するために何をするかを示すものです。優れた経営計画では、会社が今よりも高い水準に到達する夢のある目標を掲げながらも、その目標を実現するために何を行うのかが明確に語られています。その一方で、昨年までの実績を単純に延長させただけの計画や、願望だけを示して目標値に到達するための根拠が不明確な計画等、問題のあるものもあります。

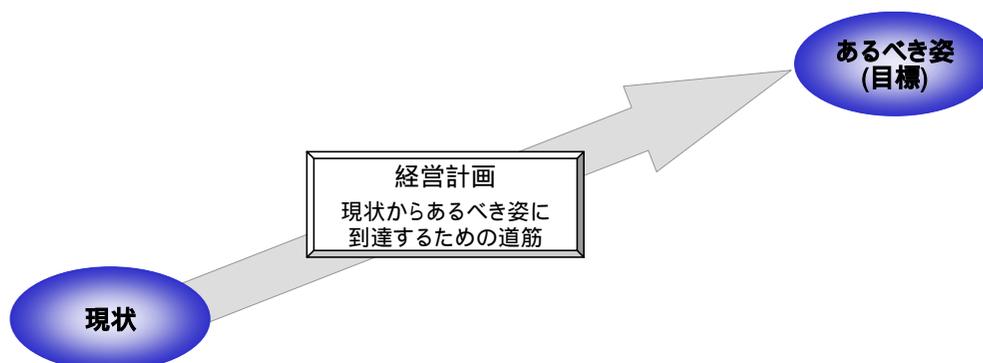
中堅 / 中小企業では経営計画を策定しようにも、経験やノウハウの不足から効果的な計画が策定できない場合も見られます。また、経営管理に対する意識が充分でないことから、経営計画を策定しても実行管理ができず、経営の強化にうまく結び付いていないこともあります。

こうした訳で、中堅 / 中小企業と密接な係わりのある会計専門家・中小企業診断士・金融機関職員等の外部の専門家(以下「財務管理サービス人材」とします)による中堅 / 中小企業の経営計画策定のための支援には大きなニーズがあります。

なお、財務管理サービス人材が経営計画策定に必要な技能を有していることはもちろん必要ですが、**経営計画策定の主体はあくまでも企業の側です**。ですから、財務管理サービス人材は、中堅 / 中小企業が主体的に計画策定に取り組むように促すこともその重要な役割です。そのためには、経営計画を策定する必要性や経営計画策定により享受できるメリットなどについて自らが正しく理解したうえで、説得力のある説明ができることも必要です。

図表1-1-1

経営計画とは



■ あるべき姿

経営計画の策定は、まず経営トップの抱く夢・理想・アイデア等をもとにして、「将来的にどのような企業になっていきたいのか」というあるべき姿を明確にすることから始まります。あるべき姿は経営計画の拠り所となる考えとなります。

あるべき姿を設定する上で重要なことは、その内容を経営者から従業員までが共有することができ、頑張って実現しようと思えるような姿を設定することです。したがって、抽象的・理想的過ぎて実現に向けた現実的な行動を取りようがないものや、控え目過ぎて動機付けにならないものでは意味がありません。頑張ればなんとか達成できるというレベルで、あるべき姿を設定することが重要となります。

あるべき姿を明確にするためには、2つのアプローチがあります。これらを適宜併用しながら、具体化を図るようにします。

ひとつのアプローチは、経営者の夢・理想・アイデアについて周囲とのディスカッションを通し明確化していく方法です。あるべき姿とは、将来会社がなりたいたい姿であり、経営者の思いを反映させたものです。しかし、経営者の思いは、時として個人的な思い入れが強過ぎてしまい、非現実的であったり、時代にそぐわない考え方であったりすることもあり得ます。ですから、経営者の思いを社内の人材や外部の専門家がチェックして、より具体的で現実的なものにしていくことが効果的です。

もうひとつは、社会や市場に関する情報を収集して、情報をもとにあるべき姿を明確にする方法です。政治・経済・社会の動きなどのマクロ情報、業界に関する情報、自社の情報など幅広い情報を収集します。その結果を受け止めた上で、会社として何をを目指すのか考えることで、経営者の思いをより具体的なあるべき姿として明確にしていきます。

あるべき姿の表現には様々な方法が考えられますが、多くの場合以下の3つの観点に関わった表現がされます。

市場・社会でのポジションなど対外的評価

(例) 業界のリーダーになる、地域に貢献する

事業運営の将来像

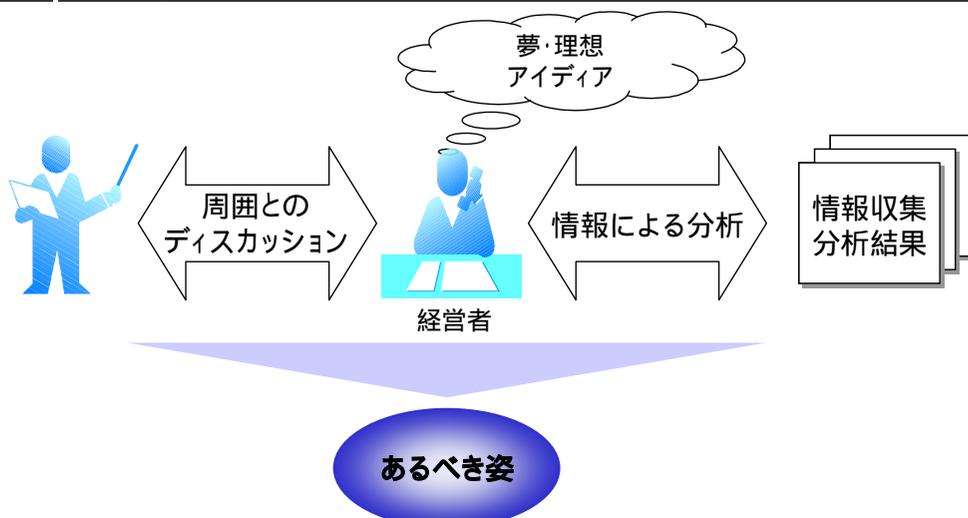
(例) 社員一人ひとりの生産性を向上させる、環境を意識したものづくりを行う

組織と人のあり方・関係

(例) 個人の頑張りにより報いられる人事システムを確立する、給与水準を業界No.1にする

図表1-1-2

あるべき姿



■ 経営計画の内容

1. 経営計画の概要

あるべき姿が明確になったならば、次に現状からあるべき姿に到達するための道筋として、経営計画を策定します。経営計画として明らかにすべき内容は以下の2つがあります。

具体的な行動計画

あるべき姿に到達するための具体的な行動計画を明確にします。行動計画を策定する際には、あるべき姿との整合性に注意する必要があります。これは当然のことのように感じられるかもしれませんが、あるべき姿と行動計画の整合性が取れていない経営計画を見かけることがあります。これは、日々の問題を解決するための対応策が先に浮かんでしまい、あるべき姿との整合性を確認せずに実施してしまうという場合に起こり得ます。

経営計画を実現することにより達成すべき目標値

行動計画を策定する際は、目標値を数字で明確にしておくことが重要となります。目標値が不明確な計画の場合、どの程度達成できたのか、どこに問題があるため計画を達成できないのか、といった管理を行うことが困難になります。また、数字で目標を表すことにより、従業員同士で共通認識を図ることができ、計画を浸透させることができます。

図表1-1-3

経営計画の概要

【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
売上高						
売上原価						
売上総利益						
販売費及び一般管理費						
営業利益						
営業外損失						
経常利益						
特別損失						
税引前当期純利益						
法人税等						
当期純利益						

2. 経営計画の対象期間

長期的な観点から事業拡大を目指す姿勢として、会社の10年後・20年後の状態を考えておくことも確かに有意義です。しかしこれはどちらかと言うと、先述のあるべき姿ないしは経営ビジョンの対象として考えることが適したもので、こうした長期間について具体的な経営計画を策定するのは必ずしも適さない場合が多いです。例えば、15年後の経営環境はどうなっていて、それに対応するためどのような経営施策を実行して、その結果財務数値がどうなっているという計画を策定しようにも、現実性のあるシナリオを策定することは困難です。

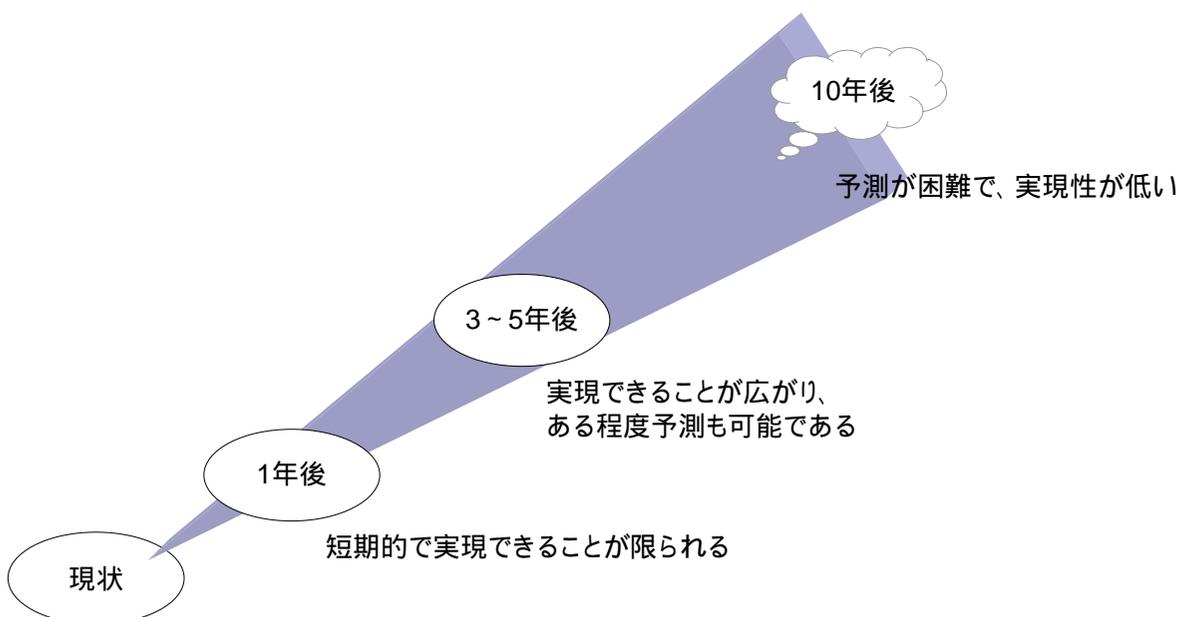
一方、1年というような短期的な期間の計画では、具体的な計画を策定することはできますが、実現できることが限られてしまいます。例えば、新店舗を展開する計画を策定しようにも、1年間では目の前にある問題に対応するのが精一杯で、時間のかかるシナリオを示すことは困難です。

3年から5年程度の中期的な計画の場合、ある程度将来のことを予測することは可能です。さらに、短期的な計画では実現できない経営者の夢や思いを反映させることもできます。例えば、初めの1,2年の間に経営体質の改善・強化を図り、3～5年目で事業の拡大成長を図るといったシナリオを示すこともできます。

こうした理由で3～5年間の中期的な経営計画を策定することが有効性が高いと考えられ、本コースでも3年から5年程度の経営計画を策定することを想定しています。

*ここで述べたのは一般論であり、例えば10年後に法改正等で事業環境に劇的な変化が生じることが明らかであるといった場合には、それに対応するためより長期的な計画を策定することが合理的であることも考えられます。

図表1-1-4 経営計画の対象期間



3. 経営計画策定プロセス

経営計画の策定から実行に至るプロセスとして、環境分析、戦略策定、計画策定、計画の実行管理の4段階があります。

環境分析

ただ単に理想を追及しているだけでは、現実的な経営計画は策定できません。環境分析を行って、自社の現状を正しく把握することから計画策定を始める必要があります。

環境分析は「外部環境分析」と「自社分析」から成り立ちます。

「外部環境分析」は自社が置かれた経営環境について、「自社分析」では自社が有する経営資源とそれに隣接する領域について、それぞれ分析を行います。

戦略策定

環境分析の結果を受け止め、自社ではどのような対応を取るのか行動方針を決定します。いかなる企業でも経営環境の制約を受ける上に、保有する経営資源は有限です。その上で、機会を活かし脅威を避け、強みを発揮し弱みを補完するための指針を検討することが戦略策定の本質です。

計画策定

計画策定において、行動計画と予測財務数値を策定します。

行動計画では、誰(どの部門)が、何を、いつまでに、どのような状態にするのが示され、戦略を具体的な行動にブレイクダウンしたものとと言えます。

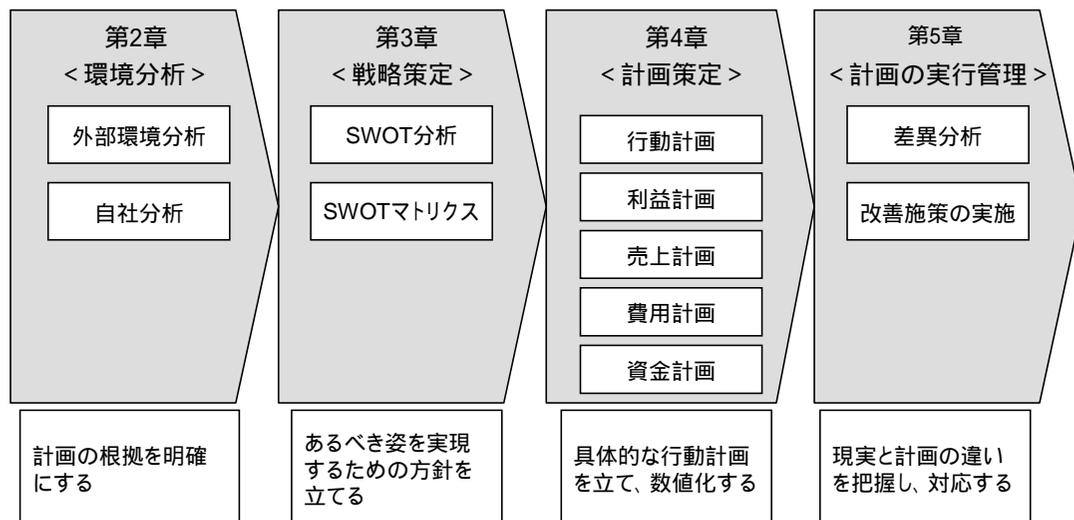
更に、行動計画を実行に移すことによって発生する費用と得られる収入についてまとめ、各期の予測財務数値を明らかにします。

計画の実行管理

計画の実行管理では、計画の対象期間中の経営状況について計画と実績を比較して、対応策を検討することが中心となります。実行管理を適切に行うことで、策定された計画についてPDCAサイクルに則った管理が実現して、計画に基づいたマネジメントが組織に定着するようになります。

ただし、実際に経営計画を策定する際には、必ずしも上記の から のプロセスの順番どおり一方向で計画策定作業が進行するとは限りません。例えば、 の戦略策定や の計画策定を行う際に、分析データが不足していれば、再度 環境分析を行うこととなります。

図表1-1-5 経営計画の策定プロセス



＜まとめ＞

- ✓ 経営計画とは何か？
 - ・ 経営計画とは、現状からあるべき姿に到達するための道筋のことをいいます。
- ✓ 経営計画に何を記すのか？
 - ・ 経営計画では、将来なりたい姿である「あるべき姿」と「行動計画」および「各期の予測財務数値」を記します。
- ✓ 何年分の計画を策定すればよいのか？
 - ・ 実現性と予測可能性を考慮して、3～5年間を対象とした経営計画の策定が有効な場合が多いです。
- ✓ どのように経営計画を策定するのか？
 - ・ 分析、戦略策定、行動計画・数値目標の設定、実行管理というステップを通じて経営計画を策定します。

2 経営計画の機能

財務管理サービス人材は企業が経営計画を策定することを支援します。そのためには計画策定の技能を有することに加え、経営計画策定の必要性について企業に説明できることが求められます。そのため、ここでは経営計画を策定する意義について論じます。

■ 経営計画の3つの機能

組織として企業活動に取り組む際に、なぜ経営計画が必要となるのでしょうか。経営計画は、自社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、着実にあるべき姿に到達するための「経営管理機能」と、資金提供者に出資や融資を求める際の論拠となる「資金提供者への説明機能」の3つの機能を併せ持つものです。したがって、有効な経営計画を策定することにより、以下に示すように各機能が実現されます。

ビジョン具現化機能

経営計画の策定プロセスの中で、市場における自社のポジション、事業運営方法、組織形態などについて、経営者が考えているあるべき姿が具体性を帯びてきます。経営計画の策定に取り組むことにより、ビジョンの具現化が図られます。

経営管理機能

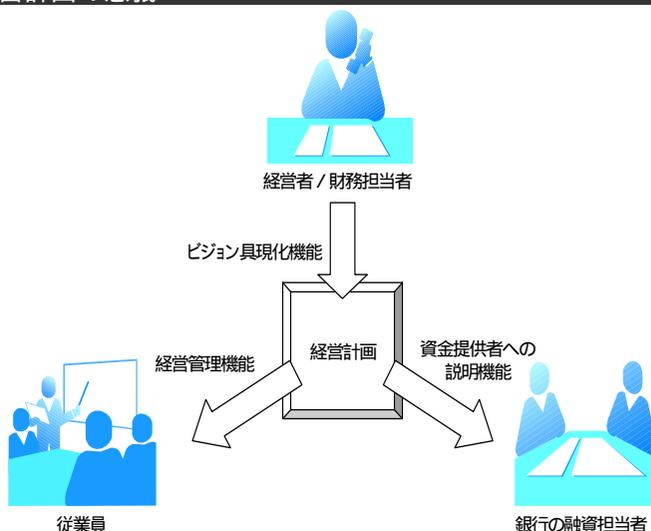
経営計画を策定することにより、企業活動を管理することが可能となります。経営計画の策定により、組織で達成すべき目標を設定し、目標達成に向けたアクションプログラムを策定することになります。そして、実際の企業活動と経営計画を比較することにより、経営計画の進捗管理を行うことができ、対応策を立案することも可能となります。

資金提供者への説明機能

経営計画は、資金を調達するための外部に対する明確な根拠となります。資金提供者にとっては事業が成功するのかが資金を提供する際の最大の判断材料となります。資金調達を求めている企業がどのような行動を取り、どのような財務状況になっていくのかが明確であれば、資金提供の有無について判断するための根拠となります。

図表1-2-1

経営計画の意義



■ ビジョン具現化機能

中堅 / 中小企業の経営者は、経営計画のビジョン具現化機能について疑問を抱くこともあります。その代表的な声として、例えば以下のようなものがあります。

「当社のビジョンなど社員は言わなくても解っている」

「既にしかも定期的に社内の会合や社内報でビジョンを語っている」

「ビジョンが解らなければ社員の方から訊きに來るべきだ」

「私には創業以來様々な思いがあり、計画などに書くと却って浅はかなものになりそうだ」

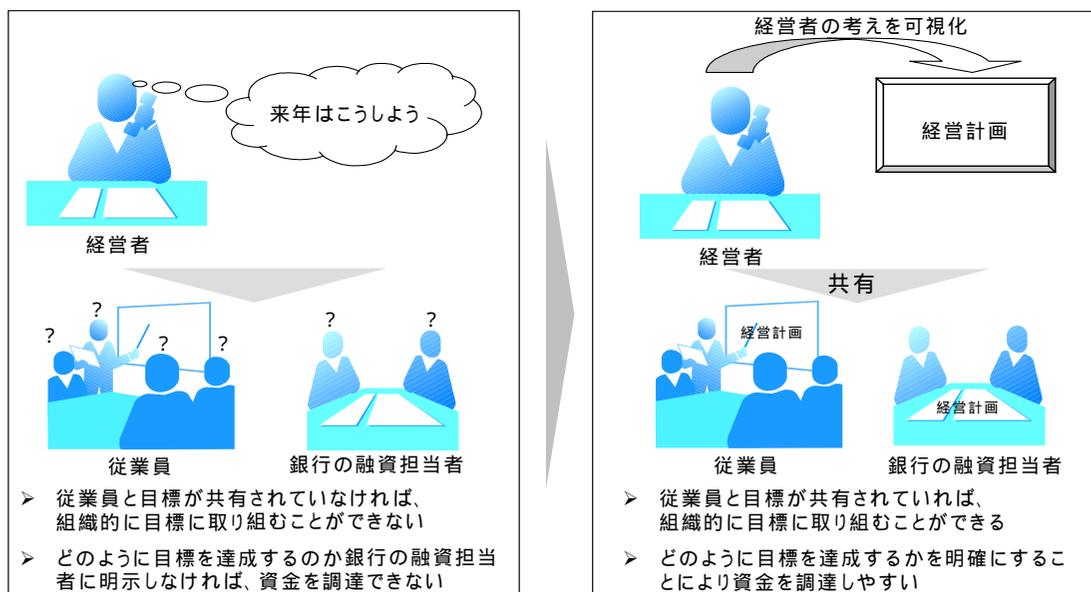
こうしたコメントの中には、会社の立ち上げ当初で従業員がごく少人数である場合等では、ある程度成り立ち得る論点もあります。

しかしながら、企業規模が大きくなり従業員の数も増えてくると、経営トップと従業員が常時直接的なコミュニケーションを図ることが困難になるため、経営者の意図が従業員に正確に伝わりにくくなってきます。これでは、各従業員がそれぞれの考えで活動を行うようになり、企業としての活動が非効率になることが考えられます。また、銀行などの融資担当者に資金調達を依頼する際にも、経営者の思いを伝えるだけでは、事業が成功するか判断することができないため、資金調達が難しくなります。

それでも会合や社内報でビジョンを語る等の努力は必要なのですが、それだけでは必ずしも具体的な方向付けが出来るとは限らない上、受け手によって解釈の違い等も出てきます。そこで、経営者の頭の中にある考えを、経営計画としてまとめることが重要となるのです。まずビジョンを可視化する作業を通じて、経営者自身が自分の頭の中にある考えを整理することができます。また、経営計画を策定し、従業員が確認できる状態にすることにより、全ての従業員が共通の認識を持って企業活動に取り組むことが可能になります。全ての従業員が共通の認識を持つことにより、組織的な活動を行うことができ、競争力を高めることができます。さらに、策定した経営計画を融資担当者に示すことにより、事業をどのように進めていくか、どのように目標を達成するかということを明確にすることができます。これにより、融資担当者に事業が成功するかの判断材料を提供することが可能となり、資金調達が容易になります。

図表1-2-2

ビジョン具現化機能



■ 経営管理機能

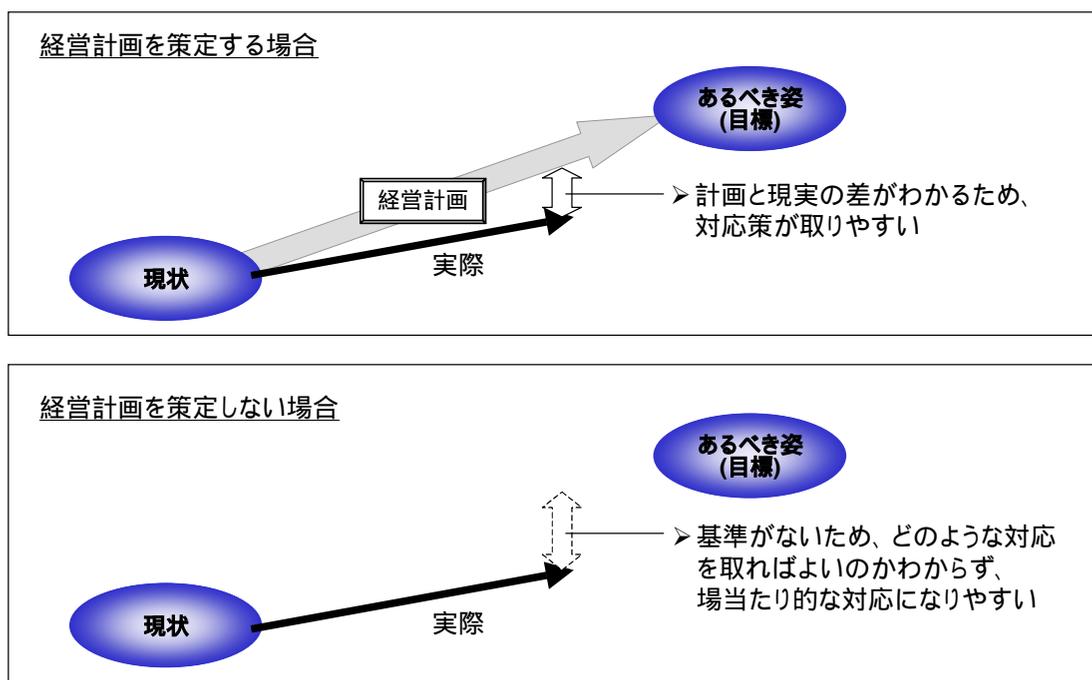
近年の不安定な経営状況では、会社の将来を正しく予測することは困難です。突然に競争環境が変わってしまうことや、予測していなかった競争相手が新たに参入してくることもあります。このような状況下で、将来の計画を策定することに意味があるのか、という声が多く聞かれるのも事実です。

しかし、経営計画を策定せずに企業活動を行うことは、地図を持たずに航海に出るようなものです。右も左もわからないままに自らの信じる道を進んだところで、目的地にたどり着ける可能性は非常に小さくなります。目標とするところに到達するためには、自社が置かれた現状から目指す目標に至るまでの道筋をあらかじめ検討しておくことが重要です。

確かに将来のことを正しく予測することは不可能ですが、それは経営計画が不要であるということにはなりません。可能性の高い状況を想定して、それに合わせた施策を考えておくことによって、経営環境の変化にスムーズに対応することが可能となります。その意味では、むしろ将来が不確定だからこそ経営計画が必要になるということもできるのです。

経営計画を策定していれば、それを道標とすることができるため、事後的な結果と経営計画とを対比することで、自社が問題を抱えているのか、問題を抱えているのであれば何が問題なのか、なぜその問題が起きたのか、ということ把握することができます。一方、経営計画を策定していない場合には、実際の経営活動の後に基準となるものがないために、自社が抱えている問題を正しく把握するのがより難しくなります。更に、問題点に気付いても場当たりの発想による対応に陥りやすくなり、問題への対処に向けた経営資源の有効な配分ができにくくなります。

図表1-2-3 経営管理機能



■ 資金提供者への説明機能

経営計画は資金提供者にとっての重要な判断材料となります。「将来これだけ売り上げます」とか、「これだけ儲けます」とかいったところで、そこに至る過程についての十分な論拠がなければ、説明を受ける側は信用できません。したがって、単なる数字合せや業績回復への願望のみを表現した計画では、金融機関等の納得を得られず資金調達が困難になります。経営計画を策定する際は、将来の経営環境を見越した上で、合理的な分析から導かれている必要があります。明確な根拠のある経営計画を策定することにより、金融機関の信用を築くことができ、資金調達が容易になります。

金融機関の側でも中堅／中小企業の経営計画の重要性が増しています。金融機関は融資先企業に対して、金融庁の指示による「金融検査マニュアル」に基づいて、財務状況や経営成績に応じた債務者の区分を行っています。そして、この分類に応じて定められている「貸倒引当金」を積み重ねなければなりません。債務者区分と、それぞれの区分に応じて積む必要がある貸倒引当金は以下の通りです。

正 常 先

対象：業況良好の黒字会社。借入金の元金・利息とも返済期日が守られている融資先
貸倒引当金：債権額の1%以下

要注意先

対象：貸出条件や返済履行状況に問題があり、業況が低調・不安定で今後の管理に
要注意の融資先

貸倒引当金：債権額の5～7%

破綻懸念先

対象：経営破綻の事実はないが、経営難の状態にあり、経営改善計画等の進捗状況が
不良で、今後経営破たんの可能性が高い融資先

貸倒引当金：債権の無担保部分の15%

実質破綻先

対象：法的・形式的破綻の事実はないが、深刻な経営難に陥っており、
再建見通しが無い融資先

貸倒引当金：債権の無担保部分の70%

破 綻 先

対象：法的・形式的破綻の事実が発生している融資先

貸倒引当金：債権の無担保部分の100%

(注)要注意先のうち次のいずれかに該当する融資先は正常先となります。

(a)創業5年以内で、事業計画上で、

・単年度黒字化が創業5年以内にできる

・かつ当期売上・当期利益が予実対比70%以上、または当初計画に繰り越し損失、債務超過の記載がある

(b)赤字の主要因がリストラ等、一過性である

(c)中小オーナー企業で返済能力に特段の懸念がない

(d)翌期中に、繰越損失、債務超過の解消が確実である

(e)翌々期中に、融資全額を償還する能力がある

上記の注意書きを見てわかる通り、要注意先に区分された融資先であっても、将来的に経営状況が好転することが明確な場合は、正常先と見なされます。その場合、金融機関が積む必要がある貸倒引当金も少なくなります。金融機関からも明確な根拠に基づいた経営計画は、求められています。

図表1-2-4 資金提供者への説明機能

	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

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%

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

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」

想定会社 X社

第 章以降では、ある地方都市で和菓子を製造・販売している「X社」を例に、経営計画の策定プロセスを説明していきます。

< X社について >

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年前に設立されました。
- ✓ C県A市を中心とした地域に和菓子を販売しています。
- ✓ 販売している商品は、商品Aから商品Gまでの7種類あります。

事業内容

- ✓ X社では和菓子の製造から販売を行っています。
- ✓ 和菓子の製造はA市郊外にある自社工場で行っています。
- ✓ A市を中心に、直営店と契約店舗において和菓子を販売しています。
- ✓ 今年度の財務状況は右記のとおりです。

(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名です。

目指している姿

- ✓ できるだけ多くの人に美味しいものを提供したいと考えています。
 - ・ そのためには、味にこだわりを持った商品を販売していきたいと考えています。
 - ・ また、購買層を広げていきたいと考えています。
- ✓ 地域に密着して和菓子を販売していきたいと考えています。
 - ・ そのためには、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と考えています。



Coffee Break

計画策定への抵抗に対処するために

本文で説明しましたように、経営計画策定の主体は企業の側にあります。ですから、企業が計画の意義を理解して取り組みを始めないと、財務管理サービス人材としても支援はできません。

計画策定の経験がなく「難しそうだ」ということで抵抗がある場合が多くありますが、そうした場合には財務管理サービス人材は本章で論じた計画の意義について易しく説明するうえ、自身が支援した他社の事例などを挙げながら、「出来そうだ」という気持ちに変えていく必要があります。

また計画がある場合と無い場合の状況を比較して示して、「計画がある方が定期的に必要な情報が上がって来るのだから、社長の管理負荷は低下して営業等により時間を避けるようになる」という説明も本文で説明した「経営管理機能」の副次効果として有効です。

企業が計画について抵抗を示すのは、「金融機関等に対して責任を負いたくない」という意識によることもあります。しかし、これは根本的に間違っています。「どのように事業をして、どれだけ収入が見込めるので、返済原資ができると考えている」ということを説明せずに資金を借り入れるのでは筋が通りません。

<まとめ>

- ✓ なぜ経営計画を策定する必要があるのか？
 - ・ ビジョンの具現化、経営の管理、資金提供者への説明を実現するために経営計画の策定が必要となります。
- ✓ 経営者の頭の中に計画があるというだけではいけないのか？
 - ・ 経営者が考えているあるべき姿を具体化することにより、従業員や資金提供者との意識合わせを図ることが重要です。
- ✓ 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？
 - ・ 将来起こりうる状況に対応した施策を考えておくことにより、計画策定時の前提と実際の状況が異なった場合でも、その違いの部分について検討することで、スムーズに対応することができます。
- ✓ 経営計画を資金提供者に示すことは、自社の資金調達にどう影響するのか？
 - ・ 根拠のある経営計画を融資担当者に明示することによって、資金調達がより容易に行えるようになります。
 - ・ 赤字企業について経営計画により財務改善が見込めるかどうかは、金融機関による債務者区分の判定（「要注意先」か「正常先」か）に影響します。金融機関は「要注意先」に対しては貸倒引当金積増のため負担になることは、企業と金融機関との関係上重要であり注意が必要です。

1 分析について

経営計画を策定する際の初めのプロセスとして分析を行います。ここでは、分析の目的とデータの収集方法について学習します。

■ 分析の目的と内容

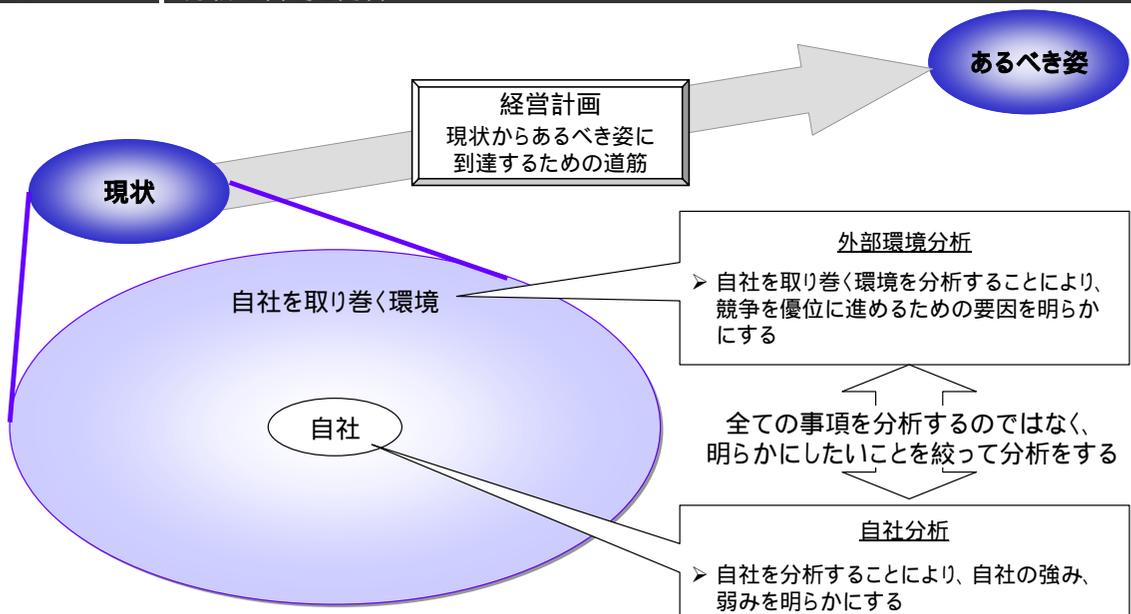
経営計画は、現状からあるべき姿に到達するための道筋を示したものです。道筋を示すためには、自社が現在どのような状況にあるか現状を正しく把握することが重要となります。自社の現状を正しく把握するための分析として、自社を取り巻く経営環境について分析する「外部環境分析」および自社が保有する経営資源や収益構造について分析する「自社分析」を行います。

経営計画の策定は、現状を正しく把握した上で、あるべき姿とのギャップを認識することから始まります。現状を誤って認識してしまうと、策定する経営計画が意味のないものになってしまいます。したがって、正しく現状を分析することが求められます。

分析を行う際は、データを収集し、それを経営計画を策定する際に有用な情報となるよう整理することになります。データを収集する際は、「最近是客户が良い気がする」、「競合会社を含め業界全体で値段が下がってきた気がする」、といった実際の企業活動を通じて漠然と感じていることでは終わるのではなく、更に進んでデータを収集してそれに裏付けられた事実を見出すことが重要です。

分析時に注意すべきこととして、何を明らかにするのかを明確にした上で分析を行うことがあります。次ページから様々な分析の観点を紹介しますが、これら全ての分析を必ず行わねばならないということではなく、明らかにしたいことを明確にした上でそれに大きく関わる領域について分析することが重要となります。これにより、効率的に分析を行うことができます。

図表2-1-1 分析の目的と内容



■ データの収集方法

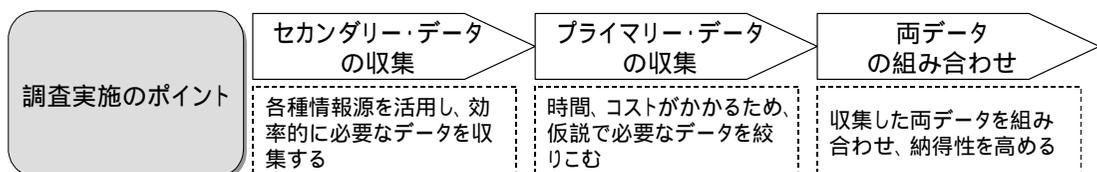
分析を行うために、まず事実データの収集を行います。集めた情報が正しくなければ、たとえ高度な分析を行っても、不適切な計画値になったり、場合によっては誤った判断に導くことすらあり得ます。やはり、正しいデータの収集が大切です。

データには、大きく分けて「プライマリー・データ」と「セカンダリー・データ」があります。「プライマリー・データ」とは、調査したい目的に合わせて新たに収集するデータのことを指します。また、「セカンダリー・データ」とは、既に存在するデータを指し、何らかの目的で収集されたデータのことを指します。「プライマリー・データ」は、アンケートやインタビューといった「実査」のほかに、店舗の様子や買い物客の様子「観察」、試しにある期間製品を販売するような「実験」などがあります。この他には、顧客のクレームや従業員の声なども重要なデータとなります。「セカンダリー・データ」は、外部データと内部データがあります。外部データは、公共刊行物や雑誌、書籍、新聞等が情報源となります。内部データは、社内に存在する自社に関するデータで、最も入手しやすいものです。

データを収集する際には、まず比較的収集しやすい「セカンダリー・データ」を、各種情報源を活用して効率的に収集します。時間やコストのかかる「プライマリー・データ」は、どのような情報が必要なのかを考慮した上で収集します。そして、両データを組み合わせることで分析を行うのが効果的です。

図表2-1-2 データの収集方法

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



<まとめ>

- ✓ 何のために、どのような分析を行うのか？
 - ・ 分析を行う目的は、現状を明らかにすることです。
 - ・ 自社を取り巻く経営環境(「外部環境分析」)について、および自社の経営資源や収益構造(「自社分析」)について分析を行います。
 - ・ まずは明らかにしたいことを絞った上で、分析を行います。
- ✓ どのように情報を収集すればよいのか？
 - ・ 「セカンダリー・データ」と「プライマリー・データ」を組み合わせ、情報を収集します。

2 外部環境分析について

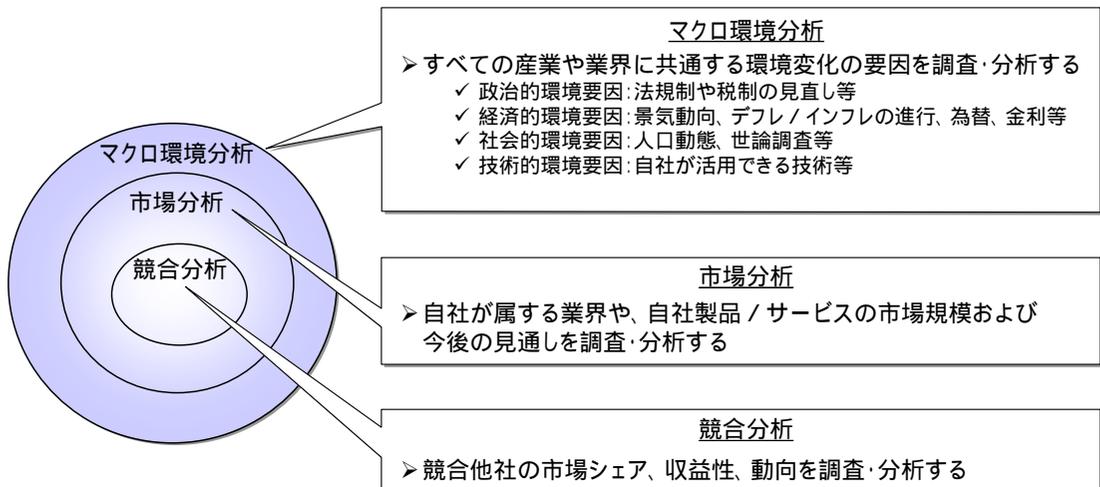
経営計画を策定するための分析を行う際、まずは自社を取り巻く環境を分析します。ここでは、「外部環境分析」の分析の観点について学習します。

また、具体的なイメージを抱いていただくために、X社の外部環境分析の分析例を示します。

■ 外部環境分析の観点

外部環境分析は、自社が他社に勝つための機会を探り、自社が避けるべきことを明らかにすることが目的です。「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。

図表2-2-1 外部環境分析のための観点



< マクロ環境分析 >

マクロ環境分析では、政治、経済、社会、技術といった分野について事業や市場に影響を与える情報やデータを調査、分析します。調査対象分野の頭文字を取ってPEST(Political(政治)、Economic(経済)、Social(社会)、Technological(技術)の略)分析ということもあります。以下にPEST分析の調査の視点を紹介します。

政治的環境要因

政治的環境要因を調査する際は、法規制や税制の見直しなどを調査します。事業に関連した規制緩和がどのようなスケジュールで進行しており、規制緩和後に求められるビジネスモデルを検討します。また、最近では環境や教育に関心の高いINPOなどの市民団体の活動も事業や市場に大きな影響を与えることもあり、そうした動きを把握することも重要です。

経済的環境要因

経済的環境要因を調査する際は、景気動向、デフレまたはインフレの進行、為替、金利といった経済のファンダメンタルに関する情報やデータが対象になります。こうしたデータについては金融機関系のシンクタンクなどが経済予測などを公表していますので、参考にすることもできます。ただし、そうした経済予測を活用する際には信頼できる情報リソースを複数調査し、比較検討する必要があります。

社会的環境要因

社会的環境要因を調査する際は、人口動態、世論調査などを調査します。人口や世帯数などは市場規模に直接影響することからある程度定期的に情報収集する必要があります。また、事業に関連する要素(例えば、環境、健康、教育、など)に関する世論調査なども今後の事業展開を検討する際に有益な情報となるため、公表データ等を把握しておくことが重要です。

技術的環境要因

技術的環境要因を調査する際は、新聞、雑誌等で報道される新技術から自社のビジネスでの活用イメージが想定できる新技術を抽出し、どこの企業が当該技術で先行しているとか、実用に向けた課題や開発年数などの情報を収集することが求められます。

<市場分析>

市場分析では、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、分析します。市場環境分析で市場規模や市場の変化を把握する際には、2つの視点から分析する必要があります。一つは市場を狭く捉える視点で、もう一つは市場を広く捉える視点です。すなわち、市場の規模を推計する場合は狭く、市場の変化を予測する場合は広く捉えるということです。

市場を狭く捉える視点とは、顧客を絞り込むということです。商品/サービスを提供する際に、どの年代をターゲットに販売するのか、どういった嗜好のある顧客をターゲットにするのか、というようにターゲット顧客のイメージを可能な限り具体化することで、より正確な市場規模を把握することができます。さらに、ターゲット顧客が明確になるためマーケティング戦略についても当該顧客に絞り込んだ効果的、効果的な施策を検討できます。

市場を広く捉える視点とは、市場を顧客の選択肢の観点から捉えるということです。顧客が何を選択するかは、顧客の消費行動を考慮することにより、検討することができます。顧客の消費行動を踏まえることで、自社製品やサービスの市場の変化の原因を適切に把握し、必要な施策を実施することができます。例えば、ボーナスを支給されたOLがジュエリーを購入しようか、海外旅行に行こうか、高級レストランで食事をしようか思案しているとします。ボーナスを支給されたOLの消費行動を考慮すると、ジュエリー市場はOLのボーナスのシェアを海外旅行や高級レストランと争っているのであり、ジュエリー市場単体での変化を予測するだけでは不十分ということになります。

市場規模や市場の変化を把握する際に、売上などの公開データが存在せず、現在の市場規模を把握することさえ困難な場合があります。その場合は、公開データ(年齢別人口、人口別購入率等)をもとに理論的に推計するという方法と、一定のサンプル調査を行い、その結果をもとに推計する方法の2つが考えられます。市場規模を正確に予測することは困難です。予測を行う際には、あらかじめいくつかの状況を想定し、複数の予測結果を推計しておくという対策が考えられます。

< 競合分析 >

競合分析では、競合他社との差別化の可能性を探るために、競合他社の市場シェア、収益性、動向を調査、分析します。具体的には以下に示す項目を調査します。

市場シェア: 売上高のシェア、業界の売上推移、競合他社の売上推移等

収益性: 業界の利益率、競合他社の利益推移等

動向 : 他社の商品開発の動向、技術・設備・宣伝・販売・経営戦略等の動向

競合分析を行うことにより、2つの効果があります。1つは、経営計画を策定する際の売上目標を妥当なレベルで設定できるようになることです。もう1つは、市場での自社のポジションを把握することにより、その後どのような戦略を策定すればよいのか、という方向性を得られることです。

■ X社の外部環境分析のまとめ

今まで述べてきた「マクロ環境分析」、「市場分析」、「競合分析」の3つの観点をもとに、X社に対して外部環境分析を行います。外部環境分析の結果は以下のとおりです。次ページ以降で、X社における具体的な分析結果を示します。

図表2-2-2 X社の外部環境分析のまとめ

外部環境分析のまとめ	
分析結果	根拠となるデータ
<p>マクロ環境分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ A市の人口は増加傾向にある <ul style="list-style-type: none"> ✓ 年齢別に見ると50歳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 	地域の人口動態
<p>市場分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 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 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 贈答品の売れ筋価格は3000円以下から5000円である 	和菓子の購入者 和菓子の評価 和菓子の用途
<p>競合分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 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 	競合状況

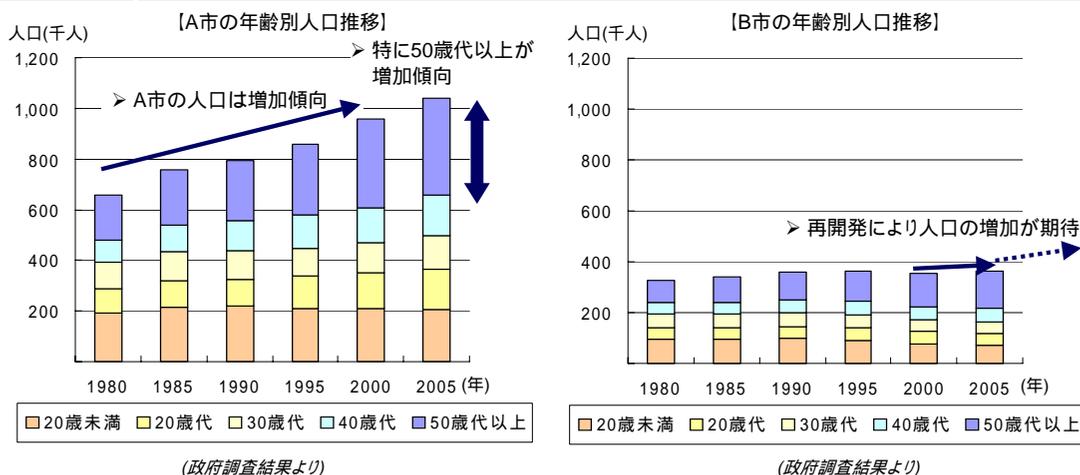
■ X社の外部環境分析

< マクロ環境分析 >

地域の人口動態 ~ 社会的要因の把握 ~

マクロ環境分析の分析対象としては、政治的要因、経済的要因、社会的要因、技術的要因が挙げられますが、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査しました。調査を行う際には、政府が公開している市町村別の人口推移を情報源としました。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。

図表2-2-3 X社の外部環境分析 地域の人口動態



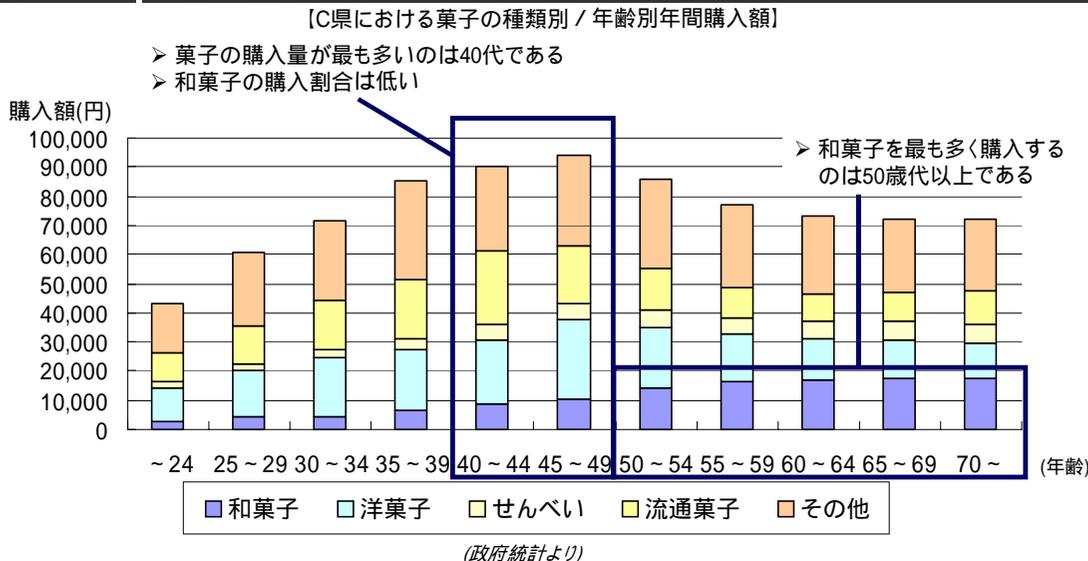
< 市場分析 >

和菓子の購入者 ~ 顧客の絞込み ~

次に和菓子をどのような購入者がどの程度購入しているかを把握し、顧客を絞り込むために、年齢別に菓子の種類ごとの購買額を調査しました。調査を行う際には、政府が公開している生計費調査の結果を情報源としました。ただし、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。

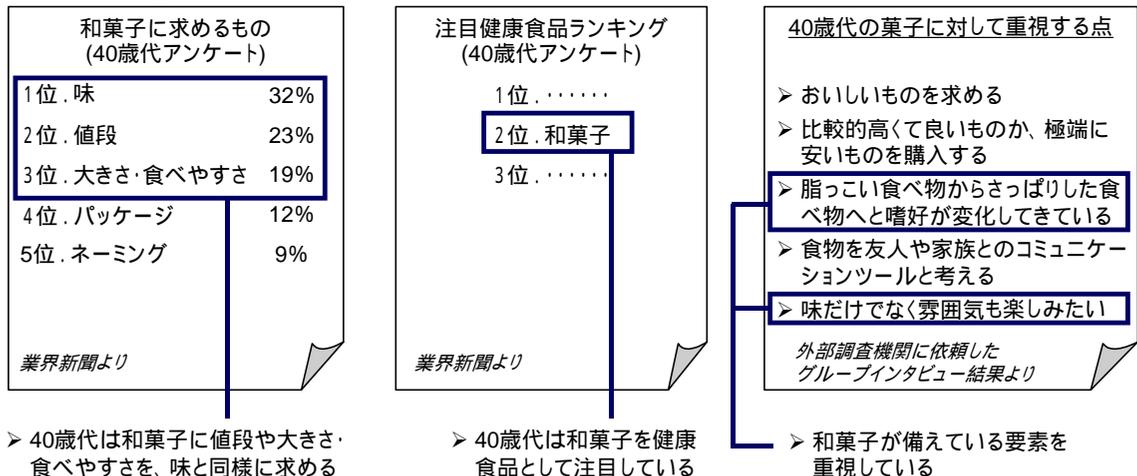
図表2-2-4 X社の外部環境分析 和菓子の購入者



和菓子の評価 ~顧客の絞込み~

菓子全体の購入額が最も多い40歳代に絞った場合に、この年齢層に対して、さらなる和菓子の購入を促すことが可能かを探るために、40歳代の和菓子への評価を調査しました。調査を行う際には、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を情報源としました。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歳代の方は、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。

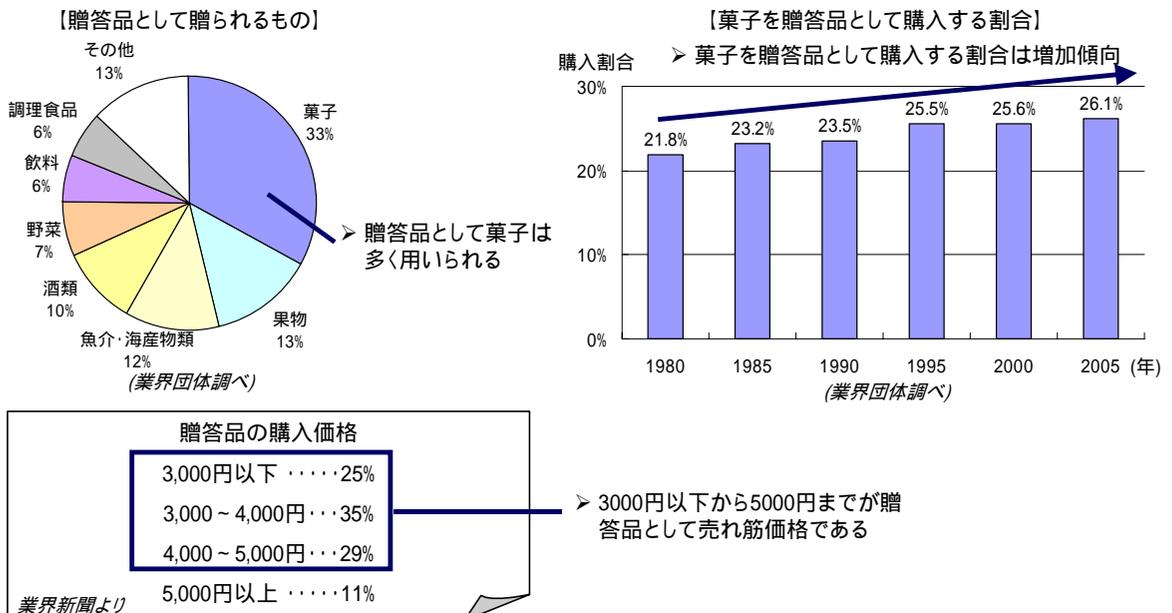
図表2-2-5 X社の外部環境分析 和菓子の評価



和菓子の用途 ~商品の代替性の把握~

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把握するために、菓子の購入目的を調査しました。調査を行う際には、業界団体がホームページで公開している情報を用いました。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。つまり、和菓子は日常的に食べられるだけでなく、贈答品としても重視されていることがわかります。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、3,000円以下から5,000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。

図表2-2-6 X社の外部環境分析 和菓子の用途



< 競合分析 >

競合状況

C県の和菓子店の競合状況を把握するために、市場の動きと他社動向について調査しました。

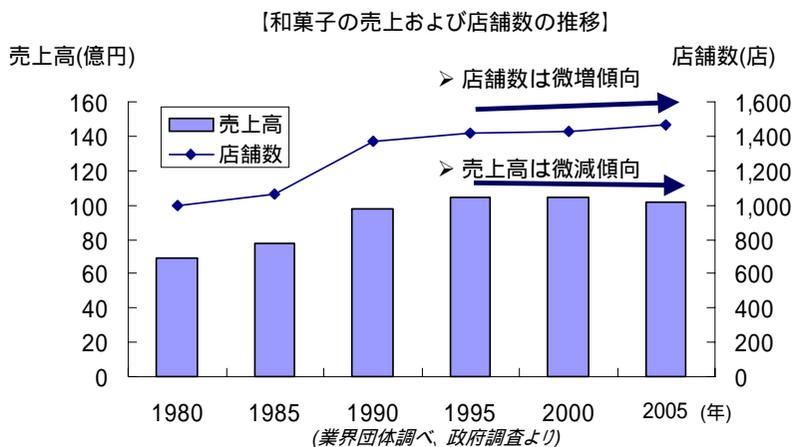
まず市場の動きを把握するために、和菓子の店舗数と売上高の推移を調査しました。調査を行う際には、和菓子の店舗数の推移に関しては業界団体のホームページの情報を、売上高の推移に関しては、政府が公開している和菓子の売上高の推移を情報源としました。

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。

さらに、X社に影響を与える他店動向を把握するために、A市への他店の進出状況を調査しました。調査を行う際には、業界新聞を情報源としました。

その結果、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。

図表2-2-7 X社の外部環境分析 競合状況



【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)

< まとめ >

✓ 集めた情報を用いてどのように外部環境分析をすればよいのか？

- ・ 政治、経済、社会、技術といった分野について業界や市場に影響を与える情報やデータを調査、分析し、自社を取り巻く環境の大きなトレンドを把握します。(マクロ環境分析)
- ・ 自社が属する業界や、自社製品 / サービスの市場規模及び今後の見通しを調査、分析し、効果的な施策のための検討材料とします。(市場分析)
- ・ 市場シェア、収益性、競合他社の動向を調査、分析し、競合他社との差別化の可能性を探ります。(競合分析)

3 自社分析について

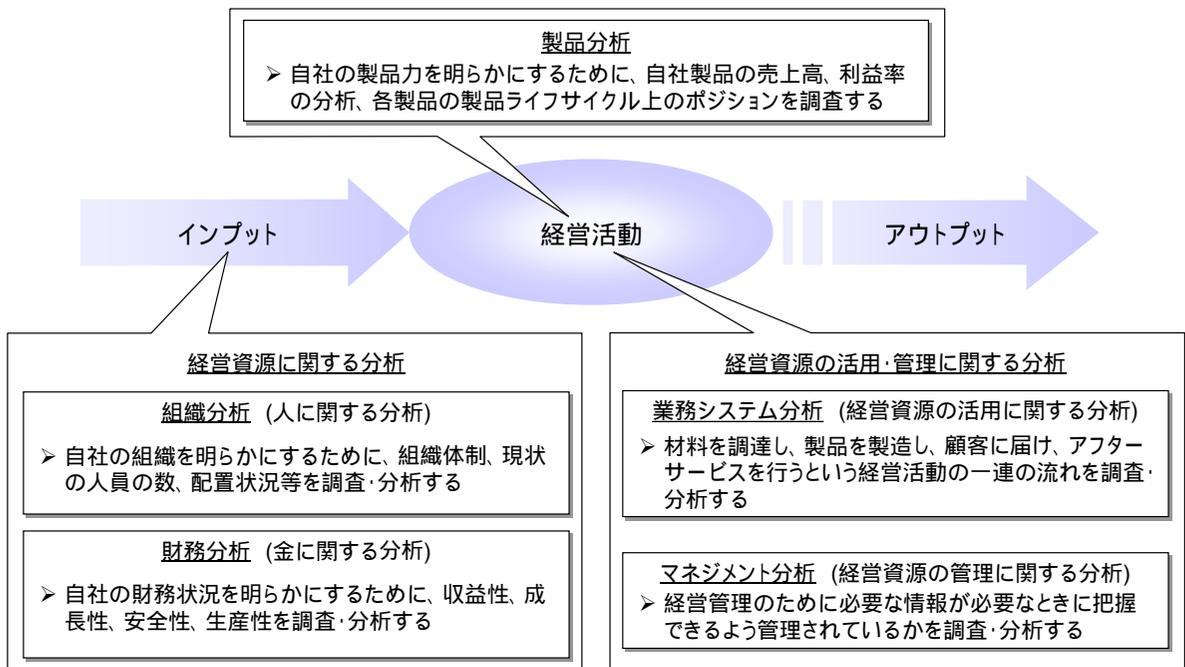
自社を取り巻く環境を把握したならば、次は自社について分析をします。ここでは、「自社分析」の観点について学習します。

また、具体的なイメージを抱いていただくために、X社の自社分析の分析例を示します。

■ 自社分析の観点

自社分析は、自社が他社に勝つための強みを探り、自社が持つ弱みを明らかにすることが目的です。「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。

図表2-3-1 自社分析のための観点



< 組織分析 >

組織分析では、組織体制、人事システム、人材育成、組織風土といった観点で分析を行います。この分析は自社の経営資源の“人”に着目した分析です。

組織体制

組織体制の分析では、基本的な組織構造について社員の年齢構成、職種別、部門別の人員構成、アルバイト・パートの割合など基礎的なデータを整理します。また、離職率がどのくらいか、適正な配置ができていないか、市場や顧客が求めていることを実現するための組織形態になっているか、分析します。

人事システム

人事システムの分析では、人事制度や業務分担がやりがいや自己実現といったモチベーションを向上させる仕組みになっているか分析します。

人材育成

従業員に対してどのような人材育成が必要なのかを明らかにし、それを実現できているか明らかにします。

組織風土

組織風土をつくる土壌となっているのは、経営理念や方針です。経営理念や方針がどの程度浸透しているのかを明らかにします。また、組織内のコミュニケーションがスムーズに行われており、情報共有や伝達に問題がないか明らかにします。

< 財務分析 >

財務分析では、成長性、収益性、安全性、生産性、キャッシュフローといった観点で分析を行います。この分析は自社の経営資源の“金”に着目した分析です。

成長性

売上や利益がどのように推移しているのか明らかにします。この推移を見ながら、今後の事業拡大や収益性改善に関する方針や目標水準を検討するようにします。

収益性

企業がどのくらい利益を生み出すことができる構造になっているのか明らかにします。他社や業界の一般水準と比較することにより、自社の利益を生み出す力を把握することができます。

安全性

支払不能とまらないだけの十分な資金量が確保されているかを検討します。また、資本構成の安定度も明らかにします。

生産性

売上債権や棚卸資産・固定資産などの流動資産や固定資産を用いて、どれだけの売上をあげているか、また従業員一人あたり、時間当たりどれだけの売上をあげているのか明らかにします。経営資源である人、モノ、金の利用効率を把握することができます。

キャッシュフロー

企業における実際の資金の増減についての状況を明らかにします。キャッシュフロー計算書の様式にある営業活動・投資活動・財務活動別の構造を把握することが有用です。こうした作業は上述の安全性についての分析にも役立てることができます。

< 製品分析 >

製品分析では、自社製品の売上高や利益率に関連する情報を分析し、また製品ライフサイクル上のポジションも把握するようにします。製品分析により、各製品の成長性や競争優位性を強化するための実施施策や製品構成の最適化を検討します。

製品分析では、まず製品別の売上高や貢献利益の推移等を分析します。こうした分析は、各製品を強化するか、今後も継続するか、撤退するかといった判断材料になります。

また、各顧客層がどのような製品を購入しているかという分析も重要です。特に購入額の大きい顧客が多く購入している製品は、全社売上に与える影響も大きいので、趨勢を把握する必要があります。更に、自社と他社の製品を比較して、自社製品の特徴についても明らかにしておく必要があります。

< 業務システム分析 >

業務システム分析では、企業が製品を作り、顧客に届け、アフターサービスを行うまでの一連の流れを対象に、各活動がどれだけの付加価値を生んでおり、またどのような問題があるかについて検討するようにします。

業務システム分析に役立つ考え方のひとつにバリューチェーンがあります。企業は例外なく、諸活動の集合体です。企業の各業務がすなわち価値創造活動としてマージンをもたらすというのがバリューチェーンの全体像です。価値創造活動は、「主活動」と「支援活動」の2つに分けることができます。業務システム分析では、それぞれの活動の成果やコストと、活動間の整合性を分析します。

図表2-3-2

バリューチェーン



< マネジメント分析 >

マネジメント分析は、経営管理のために必要な情報が必要ときに把握できるよう管理されているか明らかにするための分析です。

マネジメント分析を行う際には、予算管理や方針管理が実践されているか、月次決算など短期間の管理も行われているか、それらの情報がどのように組織内に伝達されていくのか把握します。そして、それらの情報の収集・管理方法および意思決定方法について分析します。

■ X社の自社分析のまとめ

今まで述べてきた「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」の5つの観点をもとに、X社に対して自社分析を行います。自社分析の結果は以下のとおりです（「マネジメント分析」に関しては、特に問題がありませんでした）。次ページ以降で、X社における具体的な分析結果を示します。

図表2-3-3 X社の自社分析のまとめ

自社分析のまとめ	
分析結果	根拠となるデータ
組織分析 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 	組織図と人員構成 販売体制
財務分析 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 	損益計算書分析 売上推移
製品分析 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 	商品別用途別売上 年齢別売上割合 取引先からの評価
業務システム分析 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 効果的な商品販売ができていない 	業務方法

■ X社の自社分析

< 組織分析 >

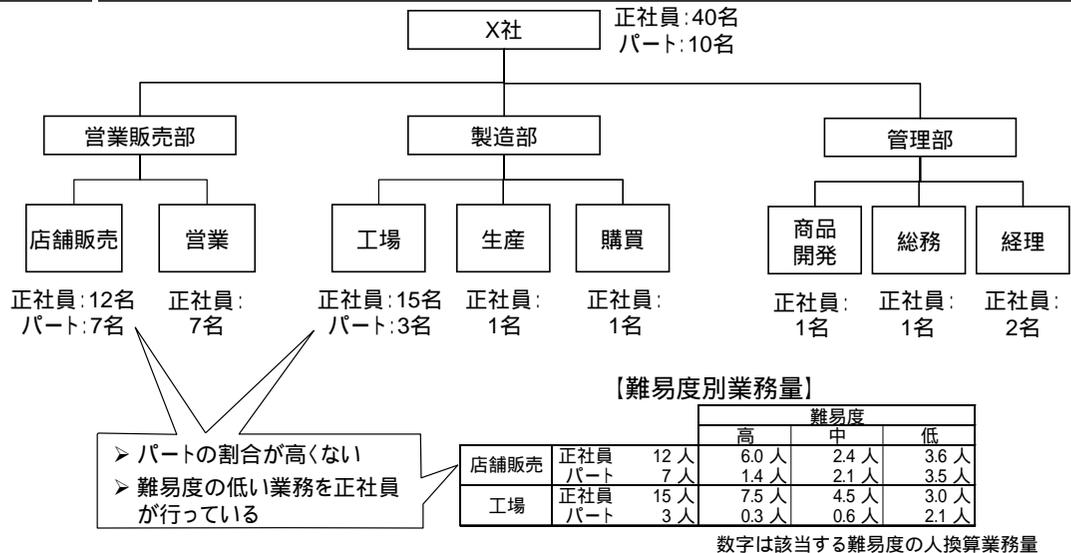
組織図と人員構成

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。見直しを行う際は、自社が管理している情報を用いました。

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。調査では、各社員が行っている業務内容を挙げ、各業務の難易度と付加価値を数値で表しました。そして、各社員がそれぞれの業務にどの程度の時間を費やしているか、1週間の仕事について記入を求めました。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。

図表2-3-4 X社の自社分析 組織図と人員構成



図表2-3-5 【参考】業務調査について

調査方法(例)

【調査票の例】

- > 既存の業務を細分化する
- > 細分化した業務の属性を明らかにする
- > 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

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										
...			...										

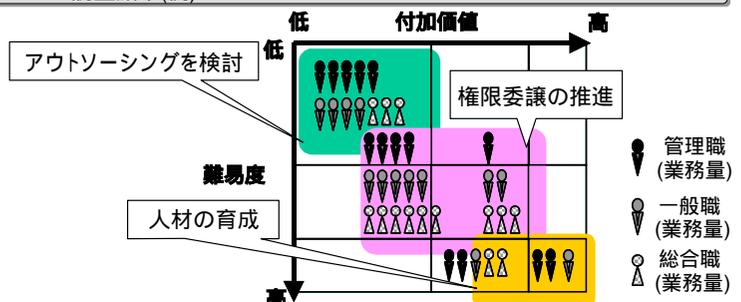
業務の細分化

業務の属性

業務量

調査結果(例)

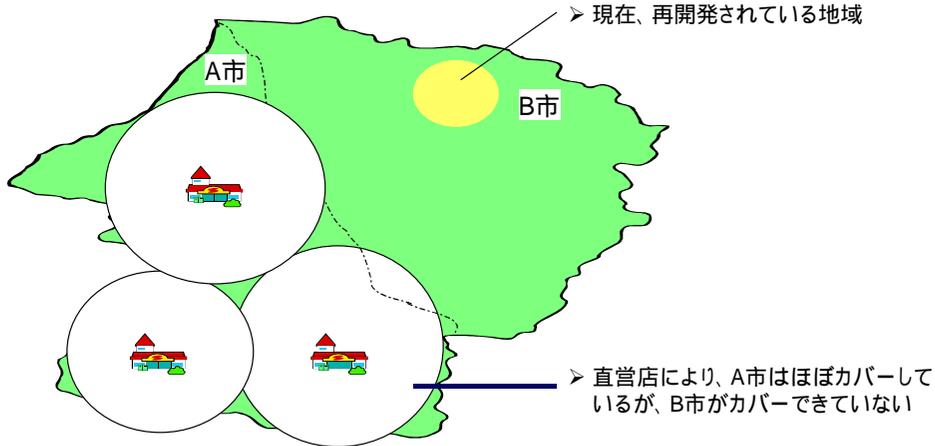
- > 現在の業務別の人材配置を把握することができる
- > 調査結果をもとに施策を策定する



販売体制

X社ではC県における自社の販売カバー範囲について調べました。地元のA市については、既存の直営店3店舗によりほぼ市の全域から顧客が買いに来ていることが確認できました。しかし、再開発が進んでいる隣接のB市の住民については、やはりA市の店舗に買いに来ていると思っていたところ、実際には殆ど来ておらず、B市の市場はほとんどカバーできていないことがわかりました。

図表2-3-6 X社の自社分析 販売体制



< 財務分析 >

損益計算書分析

次にX社では自社の損益計算書から、ここ3年間の成長性・収益性の動向について検討しました。売上高・営業利益ともに年々減少しているなかで、費用の大きな部分を占める原材料費と人件費について調査・分析を行いました。

原材料費について取引先との関係を調査した結果、創業時の店主が選んだ仕入先から現在も仕入れており、従来から特に値引き交渉等行っていないことがわかりました。

人件費については、従業員の年齢が高齢化し、給与が高止まりしていること、また先程の業務分析の結果からもパートをあまり活用していないことがわかりました。したがって、これらの費用においては改善の余地があると考えられます。

図表2-3-7 X社の自社分析 損益計算書分析

	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	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24.1%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

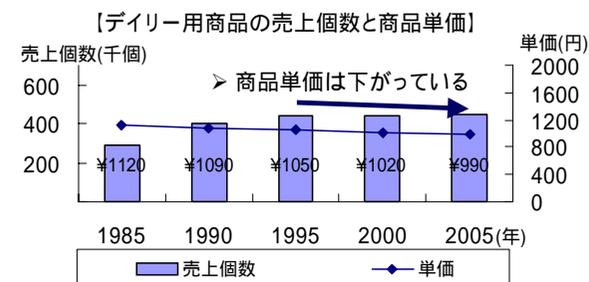
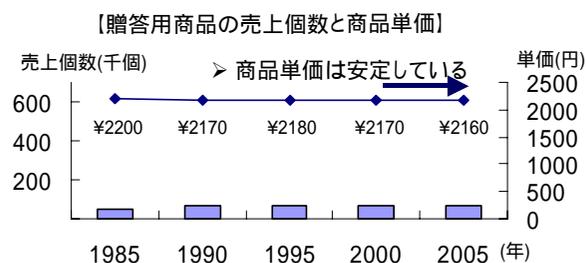
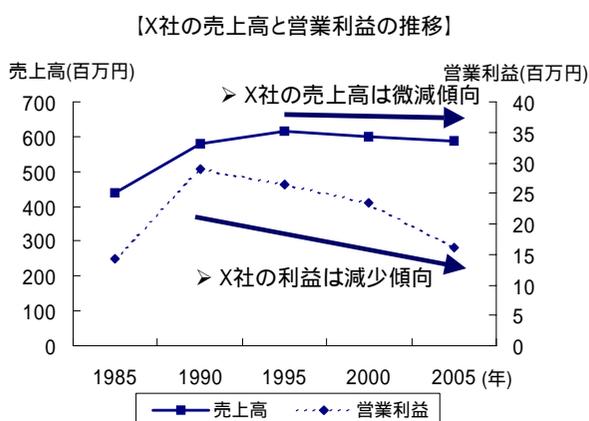
売上推移

さらに、X社の成長性と収益性をより詳しく把握するために、売上高、営業利益、売上個数、商品単価について調査しました。調査を行う際には、自社が管理しているデータを用いました。

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。

この原因を探るために、商品分野別の傾向を調べました。贈答用に購入される贈答用商品と日常的に購入されるデイリー用商品とに分類した上で、商品単価の推移を調査しました。調査を行う際には、ラッピングをした商品を贈答用、ラッピングをしなかった商品をデイリー用として、購入金額と販売数を把握しました。その結果、贈答用商品の商品単価は特に大きな変化をしていない一方で、デイリー用商品については販売政策上の値下げの影響で商品単価が下がっていることがわかりました。

図表2-3-8 X社の自社分析 売上推移



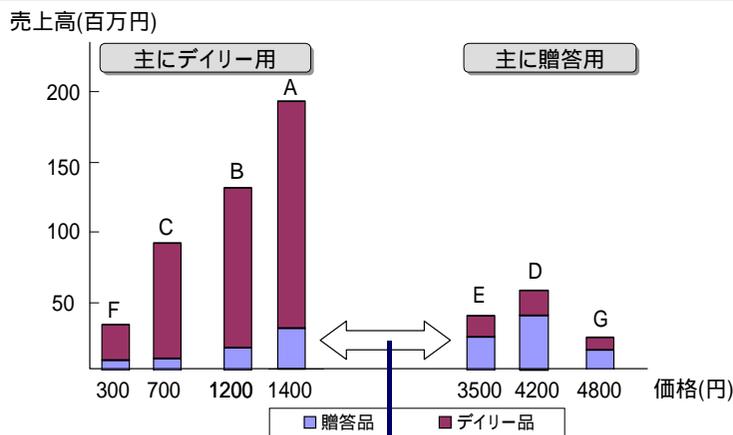
< 商品分析 >

商品別用途別売上高

X社では販売している商品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。調査を行う際は、各商品のうち、ラッピングをした商品を贈答品とし、ラッピングをしなかった商品をデイリー用としました。

その結果、X社の商品は、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3,000円以下の商品がないことが明らかになりました。

図表2-3-9 X社の自社分析 商品別用途別売上高



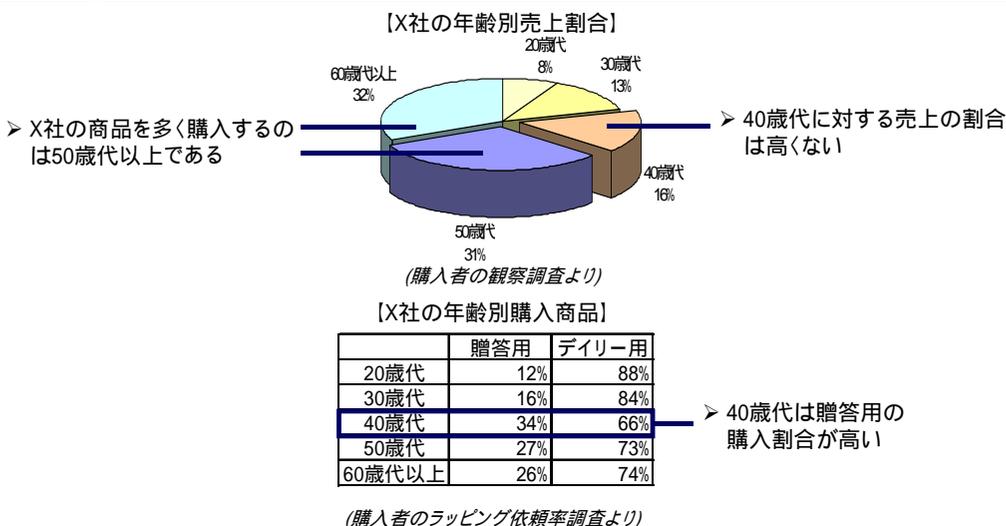
- 主にデイリー用として購入される商品と、主に贈答用として購入される商品の価格差が大きい
- 主に贈答用として購入される商品に、売れ筋価格の3000円以下の商品がない

年齢別売上割合

次に、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を検討しました。これには、近年自社が行った調査データを用いました。

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歳代に対する売上割合は16%と高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。

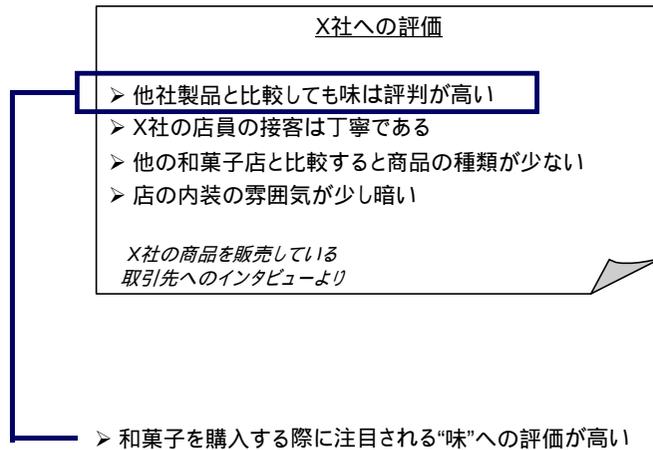
図表2-3-10 X社の自社分析 年齢別売上割合



取引先からの評価

X社の商品に対して、顧客がどのように感じているか把握するために、X社への評価を調査しました。調査を行う際には、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した。

図表2-3-11 X社の自社分析 取引先からの評価



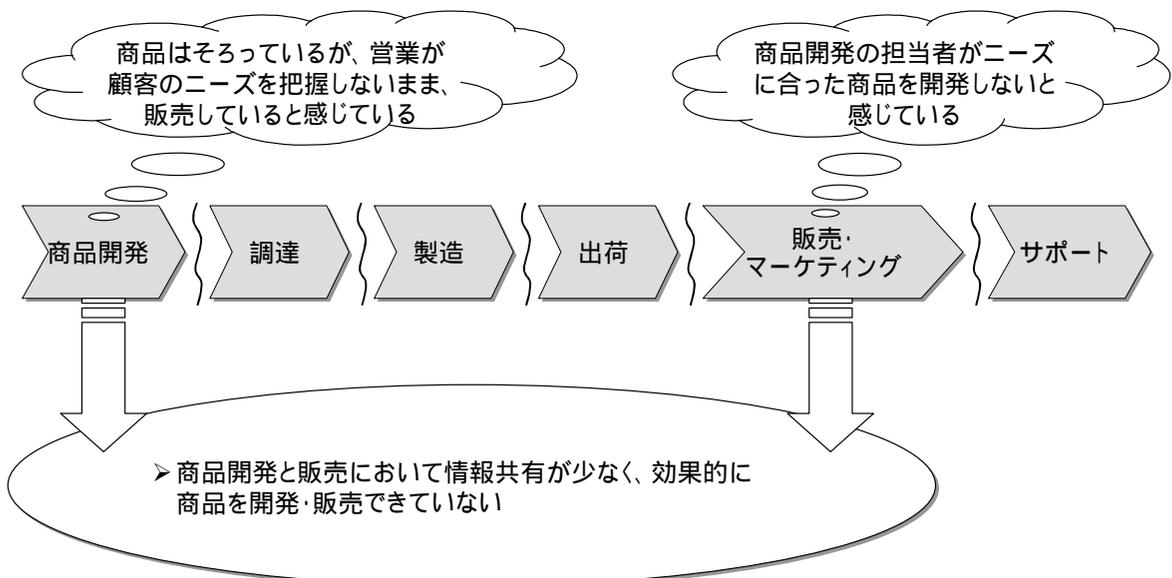
< 業務システム分析 >

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。調査を行う際には、各業務担当者にインタビューを行いました。

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。

図表2-3-12 X社の自社分析 業務方法



< マネジメント分析 >

マネジメント分析

X社において必要な情報が必要なときに把握できているか明らかにするために、情報の管理方法を調査しました。調査を行う際には、売上情報、発注情報、受注情報、在庫情報等の情報を管理している担当者にインタビューを行いました。

その結果、各担当者は月単位でデータを把握しており、情報はある程度管理されていることがわかりました。

< まとめ >

- ✓ 集めた情報を用いてどのように自社分析をすればよいのか？
 - ・ 組織体制、人事システム、人材育成、組織風土といった観点で分析を行い、経営資源の“人”についての問題点を抽出します。(組織分析)
 - ・ 成長性、収益性、安全性、生産性、キャッシュフローといった観点で分析を行い、経営資源の“金”についての問題点を抽出します。(財務分析)
 - ・ 自社製品の売上高、利益率や製品ライフサイクル上のポジションを分析し、各製品の成長性、競争優位性を強化するための実施施策、製品構成の最適化を検討します。(製品分析)
 - ・ 企業が製品を作り、顧客に届け、アフターサービスを行うまでの一連の流れを分析し、それぞれの活動が生み出す付加価値の大きさを明らかにします。(業務システム分析)
 - ・ 企業内での情報収集方法、管理方法、意思決定方法といった観点で分析を行い、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に管理されているかを明らかにします。(マネジメント分析)

4 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

ここでは、経営計画を策定するための分析において、財務管理サービス人材が検討すべきポイントについて学習します。

■ 分析時の留意点

経営計画を策定するための分析を行う際は、論理的な分析が求められます。論理的に分析を行う際には、分析の対象を階層的に捉えることが重要です。例えば、自社の売上を把握するためには、自社の売上をA店舗、B店舗、C店舗と店舗ごとの売上に分けます。さらに、A店舗の売上を販売員X、販売員Y、販売員Zと販売員ごとの売上に分け、各販売員の売上を合計することにより、自社の売上全体を把握することになります。このように、分析の対象をある一定の切り口によって細分化していくことを階層化といいます。

階層化する際の留意点として、「漏れがないよう階層化する」、「階層化するとき論理に飛躍がないようにする」、「具体的なレベルまで階層化する」、ことがあります。菓子の購入者を階層化する、という状況を例に取り、以下にそれぞれの留意点について示します。

漏れがないよう階層化する

例えば、菓子の種類ごとに購入者を階層化する際、菓子の種類として和菓子と洋菓子のみを考え、スナック菓子のことを考慮しない、といった状況が漏れが生じている状況です。階層化する際に漏れが生じた場合、分析にも漏れが生じることになります。

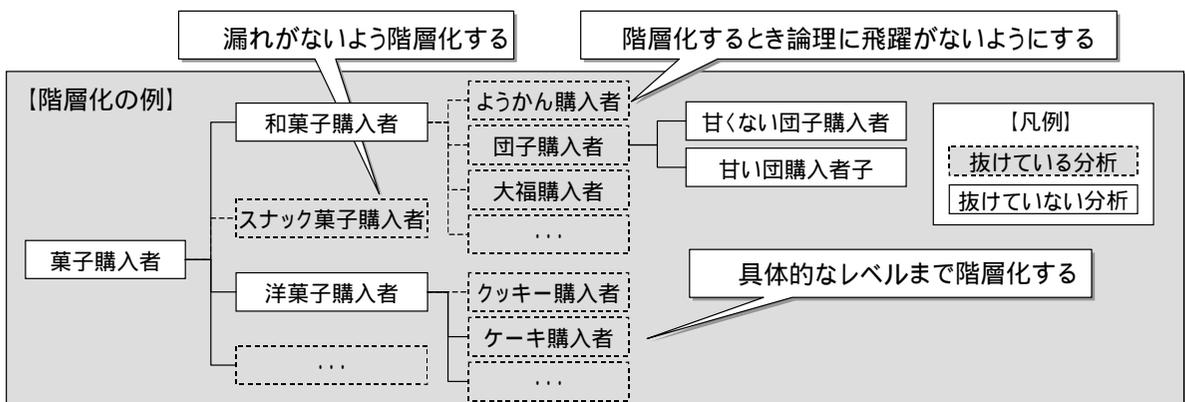
階層化するとき論理に飛躍がないようにする

例えば、和菓子の種類ごとに購入者を階層化する際、和菓子の種類として、甘い団子と甘くない団子というような具体的なレベルに落とし込んでしまう状況が論理の飛躍が生じている状況です。(本来は、和菓子の種類として団子、大福、ようかん、というレベルで階層化すべきだが、具体的過ぎるレベルで階層化してしまっている)階層化する際に論理に飛躍がした場合、周囲への説得性が失われ、漏れが生じる原因にもなります。

具体的なレベルまで階層化する

例えば、菓子の種類ごとに購入者を階層化する際、階層化を和菓子、洋菓子といったレベルで止めてしまい、それ以上具体的なレベルには階層化しない、といった状況が具体的なレベルまで階層化しない状況です。具体的なレベルまで階層化しない場合、様々な問題が混在した形での分析となってしまい、適切な施策が導けない場合があります。

図表2-4-1 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





Coffee Break

セカンダリー・データ利用についての注意点

本章の「1. 分析について」で、まず比較的収集しやすい「セカンダリー・データ」を効率的に収集したうえで、時間やコストのかかる「プライマリー・データ」のなかで必要なものを集めて、両データを組み合わせると説明しました。つまりセカンダリー・データによる概要理解によって、プライマリー・データ収集の方向性を絞り込むというのが基本です。

だがそれだけでなく、プライマリー・データによる事実をセカンダリー・データからの事実によってより確かなものとして、調査全体の信頼性を向上させるという使い方も効果的です。

しかしながら、セカンダリー・データは外部の情報源によって作成されたものですから、その利用に関しては、下記のような見地から十分な検証を行う必要があります。

適切性： その情報の引用は計画策定時の情報ニーズに合致しているか？

最新性： 現在の意思決定のための参照に耐え得る十分に新しい情報であるか？

正確性： 情報の収集方法に信頼性があるか？

客観性： 偏りのない客観性があるか？

これらのうち最後の2点については、出典企業／団体の社会的信頼性や自社との利害関係等を考慮して判断することも必要です。

また商圏が限定されている中小企業の場合は、セカンダリー・データでも日本全体の統計では必ずしも自社にとって有意義な内容でないことも考えられます。その場合に県庁や地区の市役所・商工会議所等に問い合わせると、より自社の計画策定に参考になる情報が手に入る場合も考えられます。

<まとめ>

- ✓ 分析を行う際の留意点は何か？
 - ・ 分析を行う際は、分析の対象を階層化することが重要となります。
 - ・ 階層化する際には、(1)漏れがないこと、(2)論理に飛躍がないこと、(3)具体的なレベルまで階層化すること、が重要です。

1 SWOT分析について

ここでは、分析結果を整理し戦略を策定するための考え方について学習します。また、具体的なイメージを抱いていただくために、X社においてSWOT分析を用いて策定した戦略を示します。

■ SWOT分析の観点

分析結果を整理するための代表的なフレームワークにSWOT分析があります。SWOT分析とは、外部環境分析から市場の機会(Opportunity)、脅威(Threat)を、自社分析から自社の強み(Strength)、弱み(Weakness)を整理し、それぞれのファクターの組合せで自社の採るべき戦略や施策の検討材料を明らかにするための手法です。

機会

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など、という観点で外部環境分析の結果を整理します。機会の例として、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があります。

脅威

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など、という観点で外部環境分析の結果を整理します。脅威の例として、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があります。

強み

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、という観点で自社分析の結果を整理します。強みの例として、独自の技術力・ノウハウなどがあります。

弱み

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、という観点で自社分析の結果を整理します。弱みの例として、財務体質からくる資金調達力不足、知名度の低さによる人材獲得難、などがあります。

図表3-1-1

SWOT分析

	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など？ ・ 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など？ ・ 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

■ X社のSWOT分析

第2章で行ったX社の分析結果をSWOT分析を用いて整理しました。結果は以下のとおりです。

図表3-1-2 X社のSWOT分析

	機会(Opportunity)	脅威(Threat)
外部環境分析	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 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
自社分析	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 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 ➢ 商品の種類が十分でない ➢ A市にしか直営店がない

■ SWOTマトリクスの観点

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。この分析により自社の限られた経営資源の投入に関わる意思決定の判断材料を得ることができます。以下に掛け合わせた際に検討すべき戦略の観点を示します。

【強み - 機会】

自社の強みを活かして得られる市場の機会は何か、自社の強みを活かして他社の弱みを攻撃することはできないか、といった観点で戦略を策定します。

【強み - 脅威】

自社の強みを活かして市場の脅威を回避できないか、他社への脅威を自社の強みにすることはできないか、といった観点で戦略を策定します。

【弱み - 機会】

事業機会を失わないために自社の弱みをどう克服するか、自社の強みを生かして弱みを補完できないか、といった観点で戦略を策定します。

【弱み - 脅威】

弱みを最小化し、脅威を回避する戦略は何か、といった観点で戦略を策定します。

図表3-1-3 SWOTマトリクスの観点

	機会(Opportunity)	脅威(Threat)
強み (Strength)	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 機会と強みを生かす戦略は何か？ 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 強みを保持したまま、脅威を回避する戦略は何か？
弱み (Weakness)	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 弱みを解消して、機会を生かす戦略は何か？ 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 弱みを最小化し、脅威を回避する戦略は何か？

■ X社のSWOTマトリクス

X社では、SWOT分析により整理した分析結果をもとに、戦略の方向性を検討しました。

図表3-1-4 X社のSWOT分析

	<p>機会(Opportunity)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢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 	<p>脅威(Threat)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢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
<p>強み(Strength)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢商品の味の評価が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ➢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 	<ul style="list-style-type: none"> ➢味で勝負し、和菓子のよさを顧客に理解してもらう
<p>弱み(Weakness)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢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 	<ul style="list-style-type: none"> ➢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 	<ul style="list-style-type: none"> ➢原材料費削減、人件費削減等を通じて費用削減を図る

これらの方向性から、X社では、人件費の抑制および原料費の見直しを図る「費用の削減」、既存商品を詰め替え、売れ筋価格の贈答用となる商品の販売、および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の開発を行う「新たな商品の販売」、安定した利益を計上後、新店舗を展開する「新店舗の展開」という3つの戦略を策定しました。

費用の削減

- 競合との競争が厳しくなるという脅威の中、パートの人員割合が低く、難易度の低い業務を正社員が行っているという弱みを克服するため、パートを増加させることにより、人件費の削減を図ります。パートの雇用は、販売増加による人員増加時と正社員の退職時に行います。
- 競合との競争が厳しくなるという脅威の中、長期間仕入先に対する値引き交渉等行っていないことが原因で原材料費が抑えられていないという弱みを克服するため、値引き交渉、仕入先の見直しを通じて原材料費の低減を図ります。

新たな商品の販売

- 和菓子が贈り物として利用される割合が増加しているという機会の中、単価が下がっているという弱みを克服するため、既存商品では提供できていない売れ筋価格の贈答用の商品を販売します。X社の分析では、贈答用の商品はデイリー用の商品と比較すると商品単価が安定しているという傾向が見られました。ここでは、新商品を開発するのではなく、既存商品を詰替えることにより対応します。
- 40歳代の間で和菓子が注目されているという機会の中、40歳代に対する売上が多くないという弱みを克服するために、40歳代が注目している健康という部分をアピールし、強みである評価が高い味に力をいれた新商品を販売します。これは、X社が掲げている「できるだけ多くの人においしいものを提供する」という目指すべき姿と合致しています。

新店舗の展開

- A市、B市の人口が増加しているという機会の中、A市にしか直営店がないという弱みを克服するため、ある程度利益を安定的に計上できるようになってからB市に新店舗を展開します。これは、X社が掲げている「地域に密着する」という目指すべき姿と合致しています。



Coffee Break

アンゾフの戦略マトリクス

経営戦略は製品市場戦略にはじまると言われます。すなわち、いかなる製品(ないしサービス)をどの市場に売るか、という決定が事業を方向づけるということです。

米国の経営学者アンゾフは、製品と市場を、横軸と縦軸に取り、それぞれを既存と新規に分けることで、「深耕戦略」「製品開発戦略」「市場開発戦略」「多角化戦略」からなる、経営戦略に関する4つの方向を示したことが知られています。これら4つの戦略の中で、普遍的にどれが正しいとかどれが優れているとかいうことはありません。自社の意向や経営環境と照らし合わせて、取るべき戦略を決めるようにします。

ただ、「多角化戦略」は製品も市場も新規で勝負するわけですから、それなりの勝算と経営体力がある場合でないに向いていないとは言えるかもしれません。

「製品開発戦略」と「市場開発戦略」は製品と市場の2軸のうちの1つについて新規に打ってでるものです。これについても、やはり自社の置かれた状況他の要因から取るべき戦略を決めるようにします。ただし、どちらかという「市場開発戦略」の方が負担が少ないうえに、これまでの事業ノウハウも活かしやすく中小企業には向いているという意見もあります。

新市場	市場開発戦略	多角化戦略
既存市場	深耕戦略	製品開発戦略
	既存製品	新製品

<まとめ>

- ✓ 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？
 - ・ SWOT分析を用いて、外部環境の機会と脅威および自社の強みと弱みを明らかにします。
 - ・ SWOTマトリクスを活用して、取るべき戦略を検討します。

2 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

ここでは、経営計画において戦略を策定する際に、財務管理サービス人材が検討すべきポイントについて学習します。

■ 戦略策定時の留意点

経営計画において戦略を策定する際は、分析した結果から自社に最適な戦略を策定することが求められます。最適な戦略を策定する際の留意点として、「分析と戦略の整合性がとれていること」、「他社に対して優位性がある戦略を策定すること」があります。

分析と戦略の整合性がとれていること

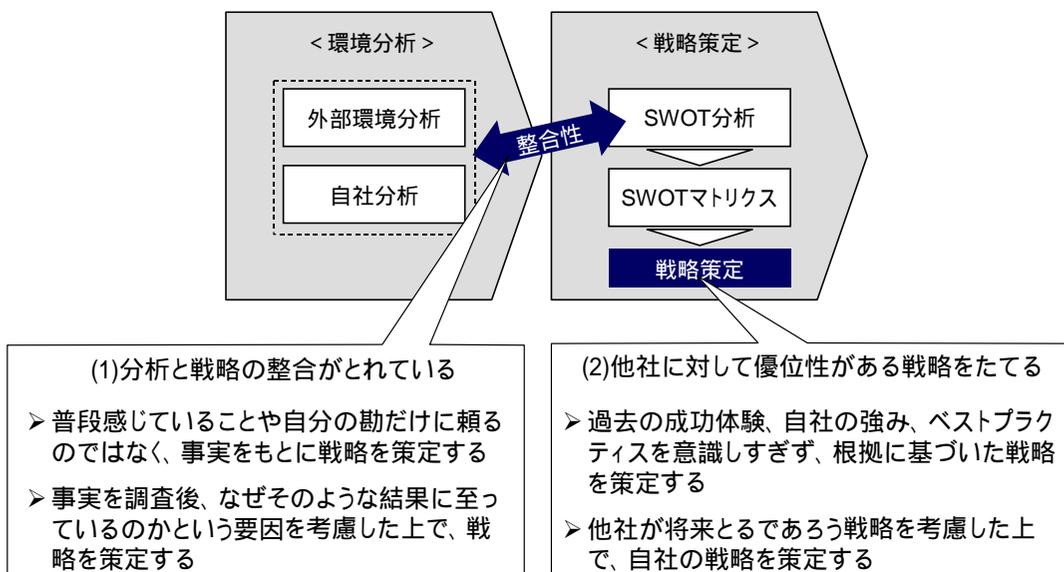
- ・ 分析結果に基づいた戦略を策定することが重要です。経営者が普段感じていることや自分の勘だけに頼って戦略を策定してしまうと、市場の動きに合わなかったり、企業活動の一部分のみに特化した戦略となり、有効な戦略を策定できない場合があります。
- ・ 分析結果からなぜそのような結果に至っているのかという要因を考慮した上で、戦略を策定することが重要です。例えば、分析の結果、売上が下がっていることがわかるとします。戦略を策定する際は、この売下が下がった要因を検討することが重要となります。売上が下がった要因は様々なため、売上が下がったという現象にとどまり、それ以上掘り下げた分析をすることなく戦略策定を試みても、有効な対策を策定できないことがあります。

他社に対して優位性がある戦略を策定すること

- ・ 過去の成功体験、自社の強み、ベストプラクティス等を参考に戦略を策定することが重要です。ただし、これらを意識しすぎて、現状に合わなかったり、自社では実行不能な戦略を策定しないよう注意が必要です。あくまでも根拠のある戦略を策定することが重要です。
- ・ 自社の状況だけでなく、他社の動向を考慮して戦略を策定することが重要です。また中堅/中小企業の場合、大企業と同じやり方をしても、規模の違いにより競争に勝つことが難しい場合があります。他社が取るであろう行動を考慮したうえで、なお差別化を実現できる戦略を検討する必要があります。

図表3-2-1

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





Coffee Break

「製品開発戦略」についての注意点

先程の当欄では、アンゾフの戦略マトリクスを取り上げ、そのうち「製品開発戦略」と「市場開発戦略」では、どちらかという「市場開発戦略」の方が負担が少なく、これまでの事業ノウハウも活かしやすいということで、中小企業には向いているという意見があることを紹介しました。

ただし、これはあくまでも一般論であって、「製品開発戦略」といってもどの程度の新製品を開発するので当然負担の程度は違ってくるので一概に論じることはできないことは確かです。

しかし、それでも「市場開発戦略」の場合は既に既存市場においてその製品を受け入れている顧客層が存在しているわけですが、「製品開発戦略」の場合はその新製品を使った顧客がおらず、これから受け入れられるかどうか問われるわけですから、やはりそれなりに慎重に取り組む姿勢は最低限必要でしょう。

新製品を市場に受容させるためには、開発者側から見た製品の特徴や便益を、顧客が十分に理解できる形で伝えることが必要です。そして、顧客がその製品を評価して、購買行動を起こすというところまで行かないと成功しません。そのためには、「これなら売れるはずだ」という思い込みだけでは危険で、顧客にとっての「価値のある製品」とは何であるのかについての真剣な検討を重ね、かつテスト・マーケティングなどを実施して万全を期すことがまず必要です。

<まとめ>

- ✓ 経営戦略を策定する際の留意点は何か？
 - ・ 経営戦略を策定する際は、(1)分析結果と整合性が取れている戦略、(2)他社に対して優位性がある戦略、を策定することが重要です。

1 経営計画の構造

策定した戦略をもとにした行動計画や数値目標の策定方法について学習します。また、具体的なイメージを抱いていただくために、X社において策定した経営計画を例として示します。

■ 経営計画の概要

経営計画では、何をやらなければならないのか示した行動計画と、目指している状態を示した実現すべき数値計画を明らかにします。行動計画では、策定した戦略をさらに具体化し、誰が、何を、いつまでに、どのような状態にするのかを明らかにします。実現すべき数値計画では、財務諸表を示すだけでなく、利益計画、売上計画、費用計画、資金計画を明らかにします。

行動計画だけの経営計画では、どの程度の状態に到達すべきなのかわからず、結局あるべき姿に到達できなくなってしまいます。また、数値目標だけの経営計画では、何を行えばよいのかわからず、場当たりの行動となってしまう、結局数値目標を達成できなくなってしまいます。経営計画には、行動計画と実現すべき数値計画の両方が備わっていることが求められます。

経営計画は、「行動計画」、「利益計画」、「資金計画」の3つに大別することができます。「利益計画」はさらに、「売上計画」、「費用計画」に分けることができます。

行動計画

戦略を実現するための具体的な行動計画を策定します。行動計画はできるだけ具体化し、各部署が何をやるべきか、誰が担当者となってどのような業務を行うべきか明確にすることが望ましいです。

-1利益計画

実現したい利益と実現できる利益を勘案して、目標とする利益を決定します。目標とする利益は、頑張れば実現できるというレベルで設定することが望ましいです。

-2売上計画

自社が取る行動による影響と、目標とする利益に必要な売上を検討することにより策定します。売上計画では、売上全体を検討するのではなく、エリアごと、店舗ごと、というように売上を細分化し、積み上げることにより、より正確な計画を策定できます。

-3費用計画

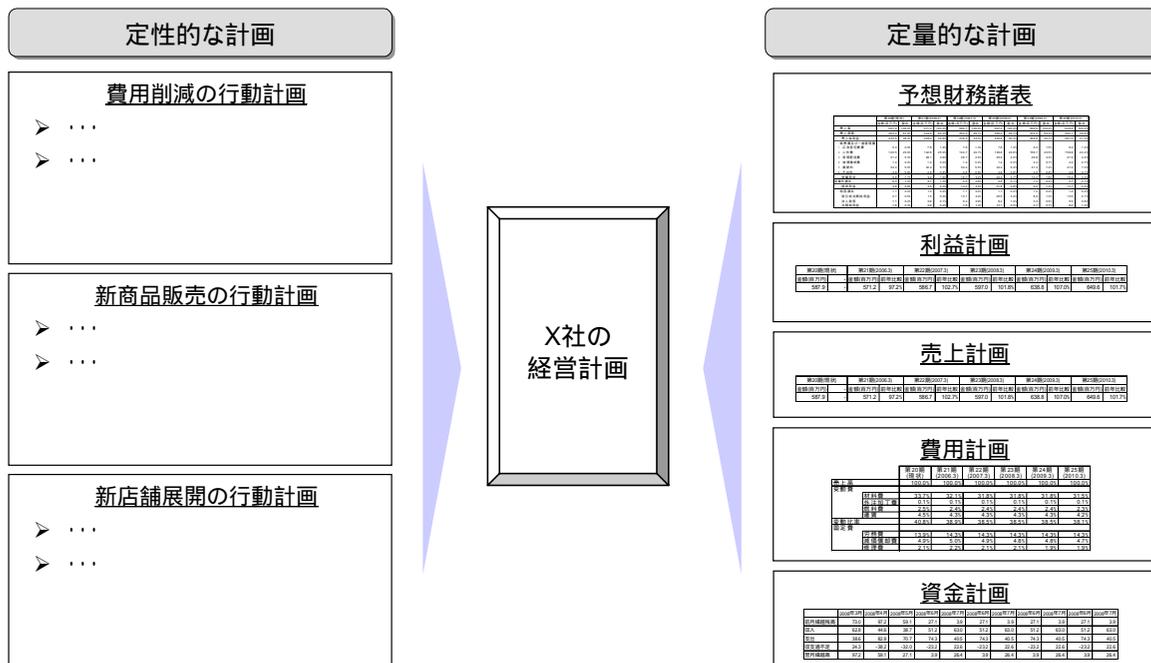
費用計画では、費用全体を検討するのではなく、生産計画、人員計画など費用に関する項目を細分化し、それぞれに対して計画を立案し、積み上げることにより、より正確な計画を策定できます。

資金計画

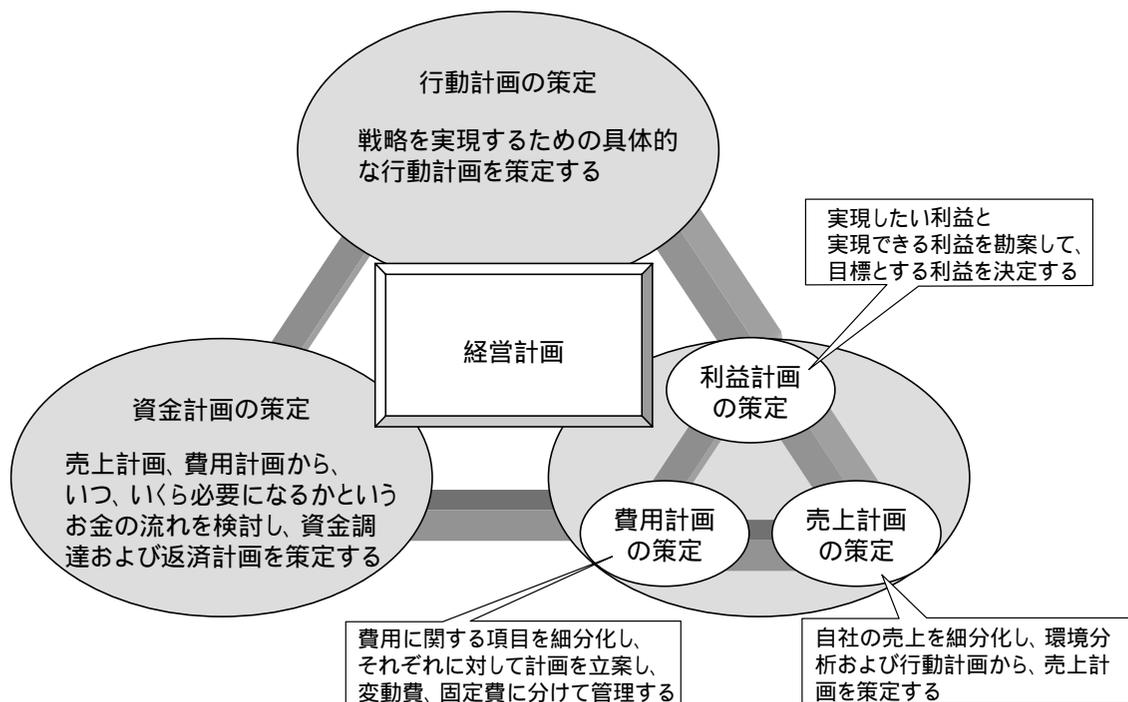
売上計画と費用計画を基にして、資金が、いつ、いくら必要になるかを検討して、資金調達および返済計画を策定します。利益計画上の目標利益を達成しても、必要なときに支払うべき資金がなければ会社は倒産してしまいます。売上が伸びている場合でも、経費が多くなるようになり現金が不足するといった事態が起きる場合もあります。販売や仕入などの取引とは別に、資金そのものの出入りを管理します。

経営計画は、それぞれの計画の整合性をとりながら策定します。したがって、利益計画を策定後、資金計画を検討し、資金が十分でないことがわかった場合、利益計画の内容を見直す場合もあります。

図表4-1-1 経営計画の概要



図表4-1-2 経営計画の策定手順



■ X社の行動計画

行動計画を策定する際には、計画の内容を明確かつ具体的にします。そのためには、行動の内容だけでなく、行動を実施する担当者、行動のスケジュールをあらかじめ決めておく必要があります。以下に、X社における行動計画を示します。

< X社の新商品の開発のための行動計画 >

X社では、戦略を実現するために、具体的な行動計画を策定します。X社が策定した「費用の削減」、「新たな商品の販売」、「新店舗の展開」という3つの戦略のうち、「新たな商品の販売」を例に、行動計画の説明を行います。なお、消費者へのアンケートを行うために必要な担当者レベルの行動計画については詳細を示します。

図表4-1-3 X社の新商品開発のための行動計画

内容	実施内容										
消費者へのアンケート	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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	<table border="1"> <tr> <td>アンケート内容検討</td> <td>担当:A課長</td> </tr> <tr> <td>アンケート用紙の手配</td> <td>担当:B主任</td> </tr> <tr> <td>各店舗への説明</td> <td>担当:A課長</td> </tr> <tr> <td>アンケートの実施</td> <td>担当:営業</td> </tr> <tr> <td>アンケートの結果収集・分析</td> <td>担当:B主任</td> </tr> </table>	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
	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	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 										

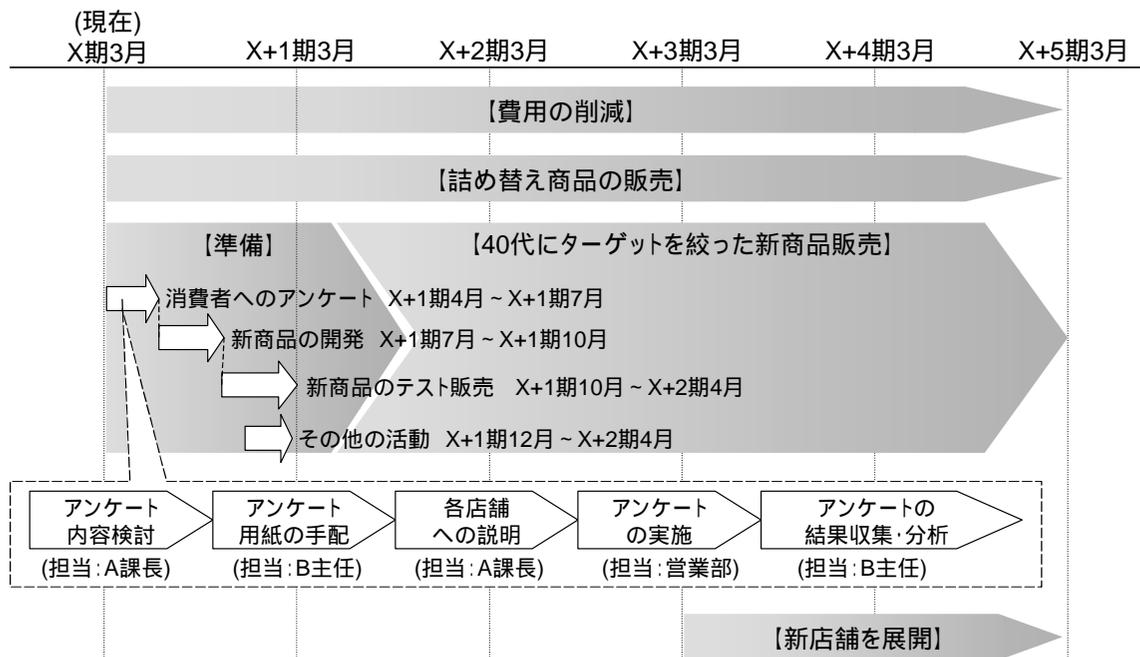
< 戦略実行計画 >

X社では、利益が減少していることを考慮し、まずは経営体質の改善を行い、その後売上の拡大を図ることとしました。したがって、まずは「費用の削減」を実施し、その後「新たな商品の販売」を行い、利益を確保できるようになった後に「新店舗の展開」を行っていきます。

ここで、「費用の削減」は、すぐに実施することが可能であるため、計画初年度から実施し、その後も継続的に取り組んでいくこととしました。「新たな商品の販売」に関しては、既存商品を詰め替えるだけの商品販売はすぐに実施することが可能なため、計画初年度から実行することとしました。また、健康志向の新商品に関しては、商品開発等の準備が必要なため、計画2年目から販売を開始することとしました。さらに、「新店舗の展開」に関しては、「費用の削減」の効果が表れ、「新たな商品の販売」も安定し、ある程度利益が確保できる計画4年目を目処に実施することとしました。

以下に、策定した戦略を実行するための行動計画のスケジュールを示します。

図表4-1-4 X社の戦略実行計画



■ X社の売上計画

売上計画を策定する際には、自社の売上を月別、エリア別、店舗別、商品別、販売員別、顧客別と
 いうように細分化した上で、それぞれの売上計画を策定し、積み上げることにより自社の総売上計画
 を策定します。

売上計画を策定する際の留意点として、「過去のトレンド」、「市場の動向」、「施策による影響」があり
 ます。これらの点に留意し、細分化した売上計画を策定していくこととなります。ただし、これらの留
 意点だけではなく、どの程度の売上高を実現したいのか、という目標値も売上計画を策定する際の
 重要な要素となります。

過去のトレンド

過去の売上の推移から、今後の売上推移や、季節変動等を把握し、これらを考慮して売
 上計画を策定します。

市場の動向

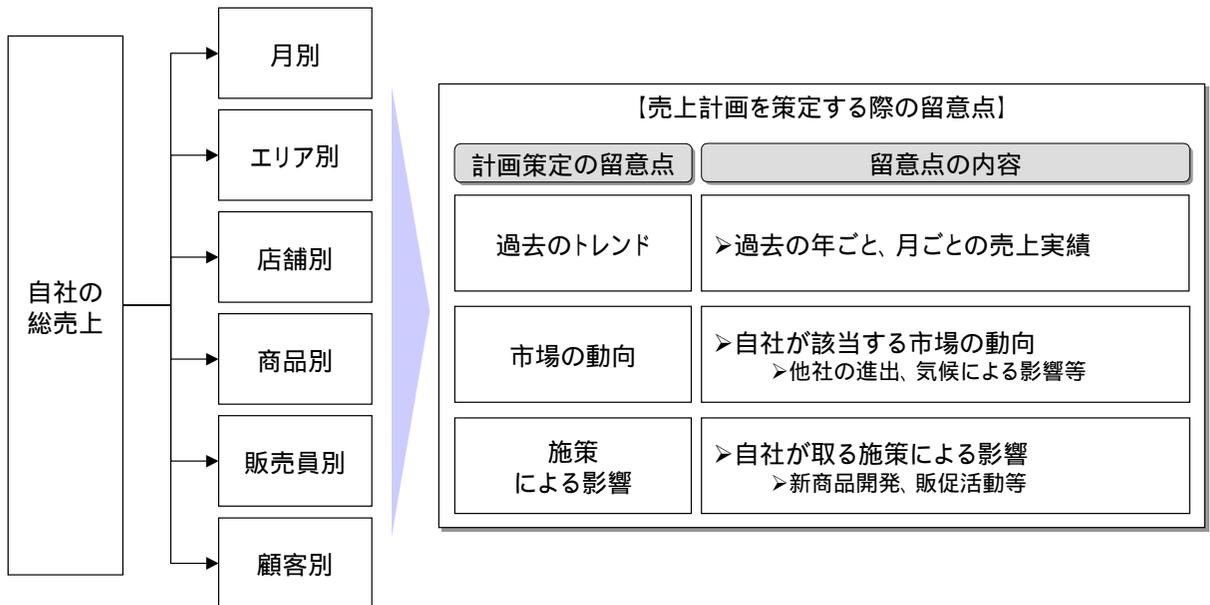
市場全体の需要の変化、新たな競合会社の進出状況や、気候が市場に与える影響等を
 把握し、これらを考慮して売上計画を策定します。

施策による影響

自社の行動計画に基づいた施策による影響を考慮して、売上計画を策定します。例えば、
 新商品を販売するのであれば、新商品によって新たな売上が計上されますが、既存商品
 の売上に影響を与え、既存商品の売上が減少することも考慮する必要があります。

図表4-1-5

売上計画を策定する際の留意点



X社では、行動計画を実施した際の売上計画を策定しました。その際、商品ごと、店舗ごとに売上計画を策定しました。各決算期における売上計画策定の観点は以下のとおりです。

第X+1期

施策として、「費用の削減」、「詰替え商品の販売」を行います。売上計画を策定する際は、以下の点を考慮します。

【過去のトレンド】

商品ごと、店舗ごとの過去5年間の売上の推移

【施策による影響】

「詰替え商品の販売」による目標とする新商品の売上と、新商品を販売することによる既存商品の売上減少

第X+2、X+3期

施策として、「新商品の販売」を行います。売上計画を策定する際は、以下の点を考慮します。

【過去のトレンド】

商品ごと、店舗ごとの過去5年間の売上の推移

【施策による影響】

「新商品の販売」による目標とする新商品の売上と、新商品を販売することによる既存商品の売上減少

第X+4、X+5期

施策として、「新規店舗展開」を行います。売上計画を策定する際は、以下の点を考慮します。

【過去のトレンド】

商品ごと、店舗ごとの過去5年間の売上の推移

【市場の動向】

競合他社が進出してくることによる一部店舗の売上減少

【施策による影響】

「新規店舗展開」による目標とする新規店舗での売上と、新規店舗を展開することによる既存店舗の売上減少

図表4-1-6 X社の売上計画

決算期	実施施策	売上計画策定の観点
第X+1期	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 費用の削減 ➢ 詰替え商品の販売 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 過去のトレンドをもとに、商品 / 店舗ごとの売上を予測 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 費用の削減 ➢ 新商品販売 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 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	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 費用の削減 ➢ 新商品販売 ➢ 新規店舗展開 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 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 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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%

■ X社の費用計画

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。

生産にかかる費用

【製造原価計画】

売上計画、実施施策等をもとに、実現すべき製造原価計画を策定します。

【生産計画】

売上計画をもとに、各商品をどの程度生産する必要があるか計画を策定します。

【購買計画】

生産計画、製造原価計画をもとに、どの材料をどの程度購入する必要があるか計画を策定します。

生産以外にかかる費用

【販売管理費計画】

売上計画、実施施策等をもとに、販売管理費計画を策定します。

生産、生産以外の両方にかかる費用

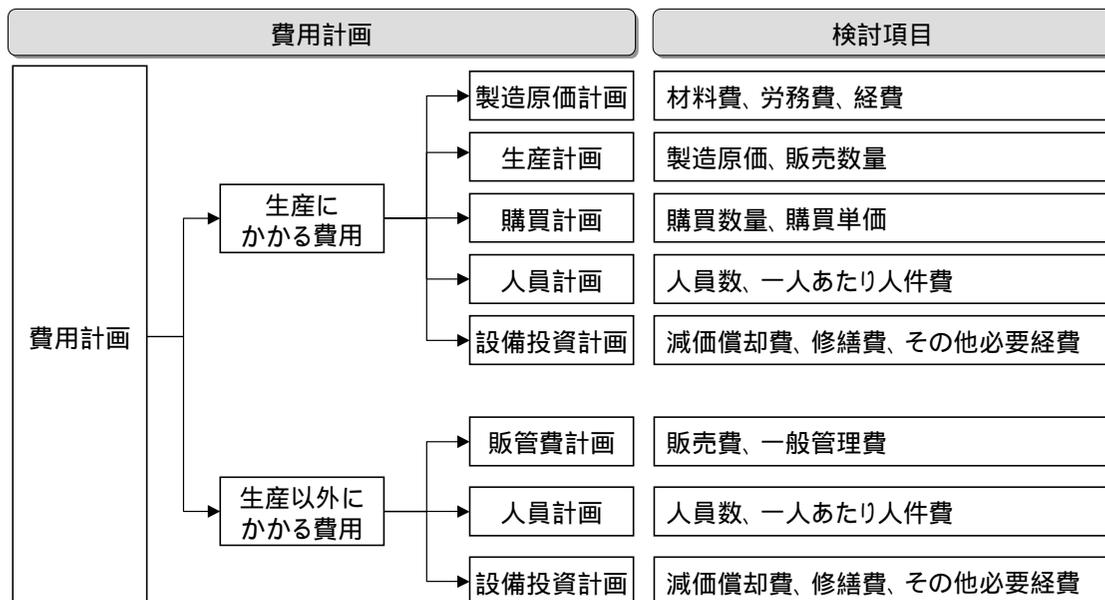
【人員計画】

販売計画、実施施策等をもとに、人員計画を策定します。

【設備投資計画】

実施施策等をもとに、設備投資計画を策定します。

図表4-1-7 費用計画を策定する際の留意点



X社では、行動計画を実施した際の費用計画を策定しました。その際、費用を構成する計画をそれぞれ策定しました。以下に各期における計画策定の観点の例を示します。

第X+1期

施策として、「費用の削減」、「詰替え商品の販売」を行います。製造原価計画を策定する際は、以下の点を考慮します。

- 費用の削減において目標として設定している原材料費の削減額を考慮して、原材料費の計画を策定します。
- 売上計画をもとに、生産に必要な労務費の計画を策定します。

第X+2、X+3期

施策として、「新商品の販売」を行います。売上計画を策定する際は、以下の点を考慮します。

- 新商品を製造するために必要な設備を考慮し、減価償却費の計画を策定します。

第X+4、X+5期

施策として、「新規店舗展開」を行います。売上計画を策定する際は、以下の点を考慮します。

- 新規店舗展開を踏まえた売上計画をもとに、人件費の計画を策定します。
- 新規店舗展開に必要な設備を考慮し、減価償却費、修理費の計画を策定します。

図表4-1-8 X社の製造原価計画を策定する際の観点

決算期	実施施策	製造原価計画策定の観点
第X+1期	<ul style="list-style-type: none"> 費用の削減 詰替え商品の販売 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 費用の削減 新商品販売 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 費用の削減 新商品販売 新規店舗展開 	<ul style="list-style-type: none"> 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

■ X社の利益計画のまとめ

以上に述べてきたことをまとめ、X社の予想損益計算書を以下に示します。X社の利益計画は、実現すべき目標と分析の結果から策定されています。予想損益計算書からは、どれだけ売って、どれだけ費用がかかり、どれだけ利益を生み出すのか把握することができます。

図表4-1-9 X社の予想損益計算書

【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	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%

以下に、行動計画における施策がどのように損益計算書に反映されているのか説明します。

【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期以降の売上がそれぞれ増加しています。

【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しています。

【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しています。(特に施策の開始初年度のX+1期、X+4期は増加が大きくなっています)

【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しています。

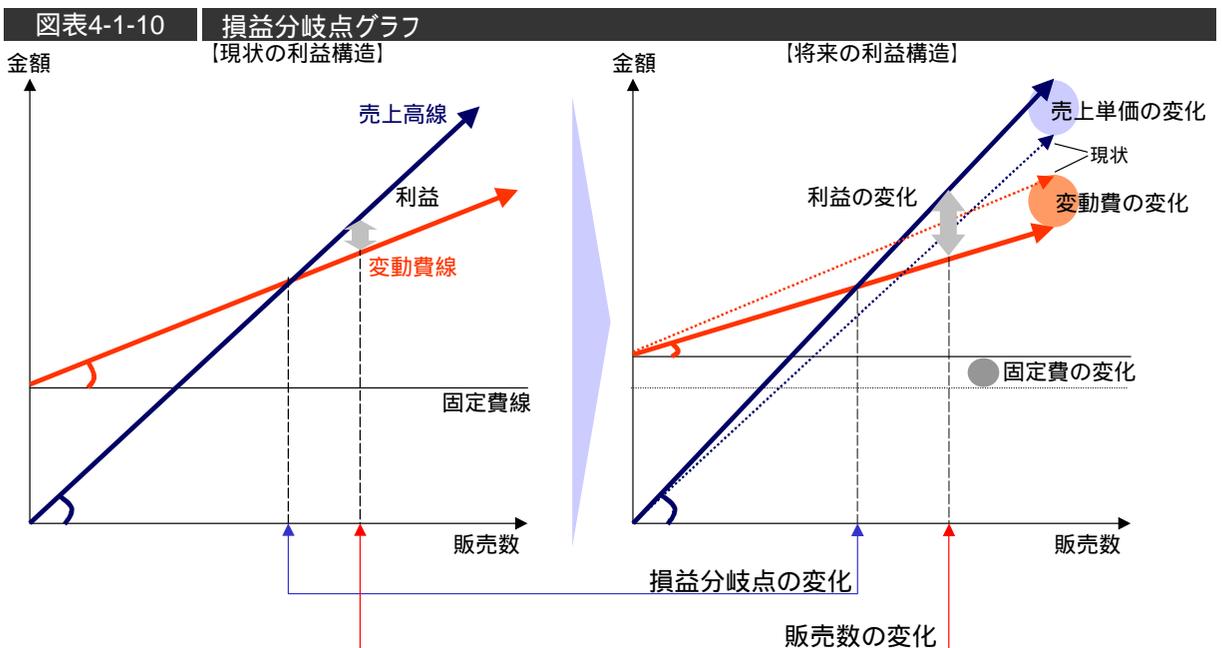
【減価償却、賃貸料について】

新規店舗展開のためX+4期以降の減価償却費、賃貸料が増加しています。

現状の利益構造と、経営計画を実現した後の将来の利益構造を比較するのに、損益分岐点グラフを用いる方法があります。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。

損益分岐点グラフは、費用を変動費(原材料費、外注加工費など)と、固定費(変動費以外の原価、費用)とに分解して、縦軸に売上高と費用の金額、横軸に販売数量をとり、売上高、総費用(変動費+固定費)の直線を記載して作成します。売上高線と総費用線の交点が損益分岐点(収支がゼロになる売上高と販売数量の点)です。

損益分岐点グラフを用いることで、現状の利益構造と将来の利益構造において、利益、売上単価、変動費、固定費、損益分岐点、販売数がそれぞれどのように変化したのか、ということについて視覚的に把握することが可能となります。



■ X社の資金計画

資金計画を策定する際には、利益計画どおりに経営活動を行った場合に、毎月どの程度のキャッシュが収入として入り、どの程度が支出として出ていくのかを検討します。毎月のキャッシュの動きを予測することにより、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、検討することが目的です。

キャッシュの動きを把握するためには、過去の現金・預金の動きを分析することから始まります。売上高は毎月変わりますが、現金・預金の入出金パターンは定型化されている場合が多いです。売上の季節変動、現金収入と売掛金や手形による収入の割合、取引先別の売掛／買掛サイト等を分析します。

X社において過去の季節的な資金の動きについて、以下の特徴が認識されています。こうした特徴も考慮に入れて、資金計画を策定します。

【売上の季節変動】

過去の月別の売上高推移を調査したところ、お中元とお歳暮により、7月と12月の需要が高まることがわかりました。

【売上について】

過去の売上の内訳を調査したところ、売上高の60%が現金収入で、40%が売掛金であることがわかりました。売掛金のサイトは3ヶ月です。

【仕入について】

過去の支出の内訳を調査したところ、仕入高の40%が現金支払で、60%が買掛金であることがわかりました。買掛金のサイトは3ヶ月です。

【人件費の支払】

人件費としては、各月の給与に加え6月と12月に賞与を支給しています。賞与は月額給与2ヶ月分をそれぞれ支給します。

X社においてキャッシュの動きを予測したところ、途中で資金が不足することがわかりました。キャッシュが翌月の支出分を下回らないよう、資金調達の計画を検討しました。資金の調達時期と調達内容を検討した結果を以下に示します。資金調達後のキャッシュの動きを見ることにより、計画どおりに売上を計上すれば、借入金を返済できる予定です。

【第X+1期 11月】

運転資金不足のため、78百万円を1年間の借入期間、利率3%で借り入れる(金利前払い)。

【第X+2期 11月】

運転資金不足のため、70百万円を1年間の借入期間、利率3%で借り入れる(金利前払い)。

【第X+3期 11月】

運転資金不足のため、27百万円を半年間の借入期間、利率3%で借り入れる(金利前払い)。

【第X+4期 4月】

設備投資のため、80百万円を3年間の借入期間、利率5%で借り入れる(毎月元金均等分割返済)。

【第X+4期 11月】

運転資金不足のため、45百万円を半年間の借入期間、利率3%で借り入れる(金利前払い)。

【第X+5期 11月】

運転資金不足のため、15百万円を半年間の借入期間、利率3%で借り入れる(金利前払い)。

図表4-1-11 X社の資金調達前後のキャッシュの動き

【資金調達前のキャッシュの動き】

(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	X+1期1月	X+1期2月	X+1期3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	43.0	45.2	43.4
収入	41.6	37.0	50.1	61.5	43.1	43.9	53.9	53.1	60.0	43.1	43.9	53.9
支出	45.7	51.9	84.3	48.2	49.0	53.8	52.6	47.1	68.2	40.9	45.7	39.6
収支過不足	-4.1	-14.9	-34.2	13.4	-6.0	-9.9	1.3	6.0	-8.2	2.2	-1.8	14.2
翌月繰越高	95.5	80.6	46.4	59.8	53.8	43.9	45.2	51.2	43.0	45.2	43.4	57.6

	X+2期4月	X+2期5月	X+2期6月	X+2期7月	X+2期8月	X+2期9月	X+2期10月	X+2期11月	X+2期12月	X+2期1月	X+2期2月	X+2期3月
前月繰越残高	57.6	61.5	54.9	28.1	49.6	51.7	49.9	59.3	65.3	56.6	58.7	57.0
収入	41.6	37.0	50.1	61.8	43.2	44.0	54.0	53.3	60.2	43.2	44.0	54.0
支出	37.8	43.6	76.8	40.3	41.1	45.8	44.7	47.3	68.9	41.1	45.8	39.8
収支過不足	3.9	-6.6	-26.7	21.5	2.1	-1.8	9.3	6.0	-8.7	2.2	-1.7	14.2
翌月繰越高	61.5	54.9	28.1	49.6	51.7	49.9	59.3	65.3	56.6	58.7	57.0	71.2

	X+3期4月	X+3期5月	X+3期6月	X+3期7月	X+3期8月	X+3期9月	X+3期10月	X+3期11月	X+3期12月	X+3期1月	X+3期2月	X+3期3月
前月繰越残高	71.2	75.2	67.3	40.3	62.2	64.4	62.8	72.4	78.6	69.7	72.0	70.4
収入	42.0	37.4	50.6	62.6	43.8	44.6	54.8	54.0	61.0	43.8	44.6	54.8
支出	38.0	45.2	77.7	40.7	41.6	46.3	45.2	47.8	69.8	41.5	46.2	40.2
収支過不足	4.0	-7.9	-27.0	21.8	2.3	-1.7	9.6	6.2	-8.8	2.3	-1.6	14.5
翌月繰越高	75.2	67.3	40.3	62.2	64.4	62.8	72.4	78.6	69.7	72.0	70.4	84.9

	X+4期4月	X+4期5月	X+4期6月	X+4期7月	X+4期8月	X+4期9月	X+4期10月	X+4期11月	X+4期12月	X+4期1月	X+4期2月	X+4期3月
前月繰越残高	84.9	44.0	14.3	-13.2	9.8	12.4	10.9	21.2	28.0	19.5	22.1	20.7
収入	43.2	38.5	52.2	65.1	45.5	46.4	56.9	56.1	63.4	45.5	46.4	56.9
支出	84.1	68.2	79.7	42.1	43.0	47.8	46.6	49.3	71.9	42.9	47.8	41.6
収支過不足	-40.9	-29.7	-27.5	23.0	2.6	-1.5	10.3	6.8	-8.5	2.6	-1.4	15.3
翌月繰越高	44.0	14.3	-13.2	9.8	12.4	10.9	21.2	28.0	19.5	22.1	20.7	36.0

	X+5期4月	X+5期5月	X+5期6月	X+5期7月	X+5期8月	X+5期9月	X+5期10月	X+5期11月	X+5期12月	X+5期1月	X+5期2月	X+5期3月
前月繰越残高	36.0	40.9	34.8	8.6	32.3	35.4	34.5	45.4	52.8	45.6	48.8	47.9
収入	44.2	39.3	53.3	65.8	46.0	46.9	57.5	56.7	64.1	46.0	46.9	57.5
支出	39.3	45.4	79.5	42.0	42.9	47.8	46.6	49.4	71.4	42.8	47.7	41.5
収支過不足	4.9	-6.1	-26.2	23.7	3.2	-0.9	10.9	7.4	-7.2	3.2	-0.9	16.0
翌月繰越高	40.9	34.8	8.6	32.3	35.4	34.5	45.4	52.8	45.6	48.8	47.9	63.9

【資金調達後のキャッシュの動き】

(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	X+1期1月	X+1期2月	X+1期3月
前月繰越残高	99.6	101.5	86.6	51.2	63.4	56.2	45.1	45.2	118.3	101.6	95.3	85.0
収入	41.6	37.0	50.1	61.5	43.1	43.9	53.9	128.7	60.0	43.1	43.9	53.9
支出	45.7	51.9	85.5	49.4	50.2	55.0	53.8	55.6	76.7	49.4	54.2	48.1
収支過不足	-4.1	-14.9	-35.4	12.2	-7.2	-11.1	0.1	73.2	-16.7	-6.3	-10.3	5.7
翌月繰越高	95.5	86.6	51.2	63.4	56.2	45.1	45.2	118.3	101.6	95.3	85.0	90.7

	X+2期4月	X+2期5月	X+2期6月	X+2期7月	X+2期8月	X+2期9月	X+2期10月	X+2期11月	X+2期12月	X+2期1月	X+2期2月	X+2期3月
前月繰越残高	90.7	88.3	75.4	41.8	56.4	51.7	43.1	45.7	112.7	97.1	92.4	83.9
収入	41.6	37.0	50.1	61.8	43.2	44.0	54.0	121.2	60.2	43.2	44.0	54.0
支出	44.1	49.9	83.7	47.1	47.9	52.6	51.5	54.2	75.8	47.9	52.5	46.6
収支過不足	-2.4	-12.9	-33.6	14.6	-4.7	-8.6	2.5	67.0	-15.5	-4.7	-8.5	7.5
翌月繰越高	88.3	75.4	41.8	56.4	51.7	43.1	45.7	112.7	97.1	92.4	83.9	91.4

	X+3期4月	X+3期5月	X+3期6月	X+3期7月	X+3期8月	X+3期9月	X+3期10月	X+3期11月	X+3期12月	X+3期1月	X+3期2月	X+3期3月
前月繰越残高	91.4	89.7	76.2	43.2	58.9	55.1	47.4	51.0	80.7	69.2	68.8	64.5
収入	42.0	37.4	50.6	62.6	43.8	44.6	54.8	80.2	61.0	43.8	44.6	54.8
支出	43.7	50.9	83.7	46.8	47.6	52.3	51.2	50.5	72.5	44.2	48.9	42.9
収支過不足	-1.7	-13.5	-33.1	15.8	-3.8	-7.7	3.5	29.7	-11.5	-0.4	-4.3	11.8
翌月繰越高	89.7	76.2	43.2	58.9	55.1	47.4	51.0	80.7	69.2	68.8	64.5	76.3

	X+4期4月	X+4期5月	X+4期6月	X+4期7月	X+4期8月	X+4期9月	X+4期10月	X+4期11月	X+4期12月	X+4期1月	X+4期2月	X+4期3月
前月繰越残高	76.3	111.5	78.0	45.8	64.2	62.1	56.0	61.7	106.1	91.6	88.0	80.4
収入	123.2	38.5	52.2	65.1	45.5	46.4	56.9	99.8	63.4	45.5	46.4	56.9
支出	87.9	72.1	84.4	46.7	47.6	52.4	51.2	55.4	78.0	49.1	53.9	47.7
収支過不足	35.2	-33.6	-32.1	18.3	-2.0	-6.1	5.7	44.4	-14.6	-3.5	-7.6	9.2
翌月繰越高	111.5	78.0	45.8	64.2	62.1	56.0	61.7	106.1	91.6	88.0	80.4	89.6

	X+5期4月	X+5期5月	X+5期6月	X+5期7月	X+5期8月	X+5期9月	X+5期10月	X+5期11月	X+5期12月	X+5期1月	X+5期2月	X+5期3月
前月繰越残高	89.6	89.3	78.0	44.9	61.8	58.1	50.4	54.5	72.1	60.4	59.3	54.0
収入	44.2	39.3	53.3	65.8	46.0	46.9	57.5	71.3	64.1	46.0	46.9	57.5
支出	44.5	50.7	86.3	48.9	49.7	54.6	53.4	53.7	75.7	47.2	52.1	45.9
収支過不足	-0.3	-11.4	-33.1	16.9	-3.7	-7.7	4.1	17.5	-11.6	-1.2	-5.2	11.7
翌月繰越高	89.3	78.0	44.9	61.8	58.1	50.4	54.5	72.1	60.4	59.3	54.0	65.7

資金計画の結果を基にして、予想貸借対照表を作成しました。予想貸借対照表からは、利益計画や資金計画の結果、自己資本比率や流動比率の状況はどうか確認することができます。

図表4-1-12 予想貸借対照表

【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

<まとめ>

- ✓ 経営計画には何を記述すればよいのか？
 - 定性的な計画として行動計画を、定量的な計画として実現すべき数値目標を記述します。
- ✓ どのような手順で経営計画を策定するのか？
 - 経営計画として、行動計画・利益計画・資金計画を策定します。
 - これらを検討する際は、各計画の整合性が取れていることを確認しながら検討します。
- ✓ 予測数値はどのように定めればよいのか？
 - 数値の計画を策定する際は、分析の結果から導かれる予測値に、実行する施策の影響を考慮して、策定します。

2 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

ここでは、経営計画において行動計画、利益計画、資金計画を策定する際に、財務管理サービス人材が検討すべきポイントについて学習します。

■ 計画策定時の留意点

経営計画は実現可能なものであることが求められます。このことを検証するために、「計画の内容が一貫していて相互に矛盾のないこと」および「目標水準が妥当なものであること」については、特に注意を払う必要があります。

行動計画と数値計画の整合が取れていること

経営計画は、行動計画によって示される定性的な計画と、財務数値などによって示される定量的な計画によって構成されます。定性的な計画と定量的な計画の整合性を取れている必要があります。

例えば、新商品を販売する、という行動計画を策定した際に、新商品によって売上が向上するという部分しか考慮していない経営計画が見られます。実際は、新商品の販売に伴ない新たな材料が必要になり、材料費が増加したり、在庫が増加することにより倉庫の賃料が増加したり、生産数が増加することにより新たに人を雇う必要が生じたり、新商品を宣伝するために広告宣伝費が必要になったりします。

定性的な計画と定量的な計画の整合性を保つためには、定性的な計画を実行することによって影響が出る可能性のある定量的な要素(勘定科目等)を、あらかじめ挙げておくことが必要となります。

実現性があること

経営計画の中には、計画だからといって実現が困難な高い目標を設定している経営計画が見られます。確かに、容易に実現できるような内容を計画にすることは好ましくありませんが、実現が不可能な計画は結局計画として機能せず、意味のないものとなります。従業員のやる気を出すためにどうしても高い目標を掲げたいという場合は、必ず達成しないといけない「必達目標」と、挑戦的なレベルの「チャレンジ目標」に分けて管理するのがよいでしょう。

図表4-2-1 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

(1)整合性が取れていること	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				
➤ 行動計画と数値計画の整合性が取れている必要がある	<table border="1"><thead><tr><th data-bbox="576 1545 749 1572">(例) 施策</th><th data-bbox="918 1545 1065 1572">考慮すべき項目</th></tr></thead><tbody><tr><td data-bbox="598 1580 714 1607">新商品の開発</td><td data-bbox="782 1580 1240 1607">売上高、材料費、保管料、賃料、広告宣伝費、人件費…</td></tr></tbody></table>	(例) 施策	考慮すべき項目	新商品の開発	売上高、材料費、保管料、賃料、広告宣伝費、人件費…
(例) 施策	考慮すべき項目				
新商品の開発	売上高、材料費、保管料、賃料、広告宣伝費、人件費…				
(2)現実性があること	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				
➤ トップの夢を語るだけでなく、実現可能な計画を立案する					



Coffee Break

変動費と固定費の区分

本文中で、「損益分岐点グラフ」を活用することで、経営計画による財務体質の改善を視覚的に示すことを説明しました。「変動費」と「固定費」の考え方は、中小企業の経営者で会計に不慣れな人達にとっても比較的理解しやすいものであるうえ、この損益分岐点分析のようにそれなりに実務的な活用にも適しているので、財務管理サービス人材としても通常の損益計算書を変動損益計算の様式に組替えて説明するなど使い手はありそうです。

変動損益計算の様式へと組替えるには、費用を変動費と固定費に区分しなければなりません。費用のうちどこまでが変動費でどこまでが固定費かは、人によって見方が分かれる部分もあり、会社の業務の実情から適したものを選ぶとせざるを得ないところもあります。

そのうえに技法としても、最小自乗法やスカッターグラフ法など複雑なものもあります。しかし、余り細かくすることは、計算の負荷がかかるうえに細部の整合性を取りにくくなる等の短所も考えられます。

実務的には勘定科目法を基本としながら、各社の状況を考慮して変動費と固定費の主要なものを把握することで目的を果たすようにします。

<まとめ>

- ✓ 行動計画、利益計画、資金計画を策定する際の留意点は何か？
 - ・ 計画を策定する際は、(1)定性的な行動計画と定量的な数値計画の間で整合性が取れている計画、(2)理想的過ぎず、現実的過ぎない実現性のある計画、を策定することが重要です。

1 経営計画の実行管理の進め方

経営計画を策定した後に、計画対象期間中における実行管理の進め方についてここでは学習します。

■ 管理のサイクル

労力をかけて素晴らしい経営計画を策定しても、計画書が書棚にしまわれて計画に基づいた経営管理が為されずにいれば、結局従前と何も変わらないことになってしまいます。計画を策定しても、それに則った経営が出来てない会社も見られます。その原因として、計画内容が実現不可能なものであったという場合もありますが、実行管理を充分に行っていない場合も多くあります。計画目標を実現するために、実行管理は計画策定と同様に重要であることを認識する必要があります。

経営計画を実行するためには、個々の従業員に役割を分担するだけでなく、実行を管理する仕組みを作ることが重要となります。この仕組みがいわゆるPDCAといわれる管理のサイクルです。以下に、経営計画を策定し、実行するにあたり必要なPDCAサイクルについて述べます。

Plan(経営計画を策定 / 修正する)

根拠があり、実現可能な経営計画を策定します。また、計画を実行後、計画と実績との乖離を解決するために計画を修正します。

Do(計画を周知徹底して実行する)

各社員に経営計画の理解を促し、社員一人ひとりが責任を持って計画を遂行します。

Check(計画の進捗状況を管理する)

計画の進捗状況をチェックするタイミングおよび管理項目を定めておいて、計画と実績の違いを把握する作業を行います。

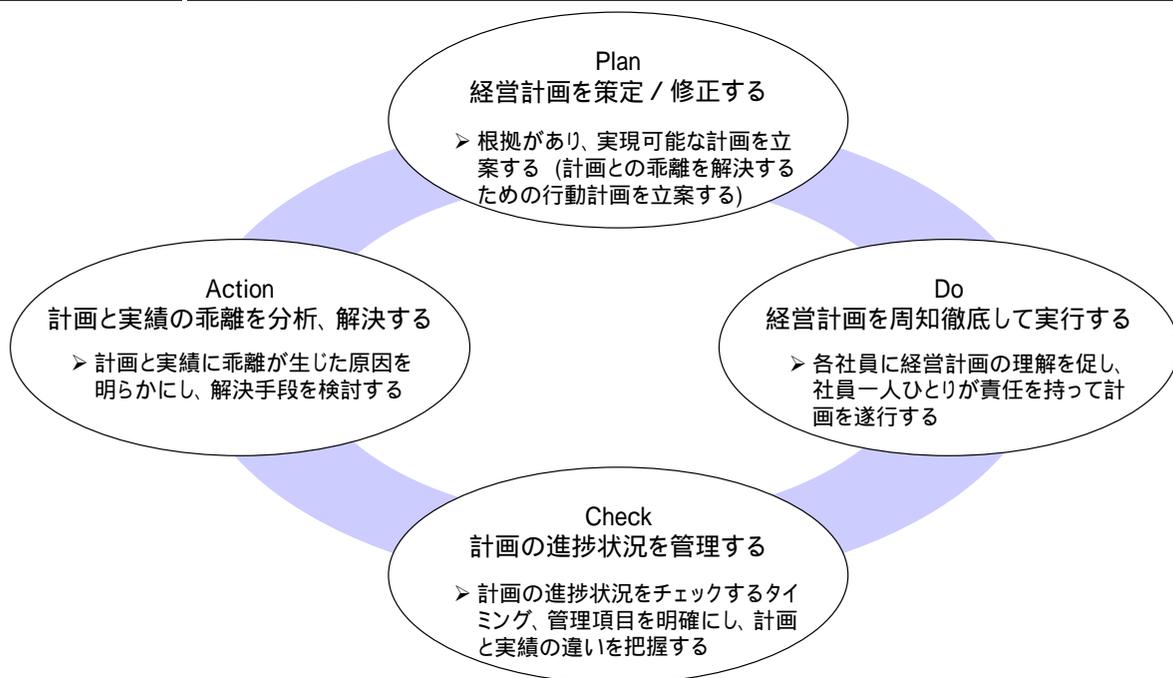
Action(計画と実績との乖離を分析、解決する)

計画と実績に乖離が生じた原因を明らかにし、解決手段を検討します。

前章までは、Planの部分を述べました。本章では、Do、Check、Actionについて詳細を述べます。

図表5-1-1

管理のサイクル

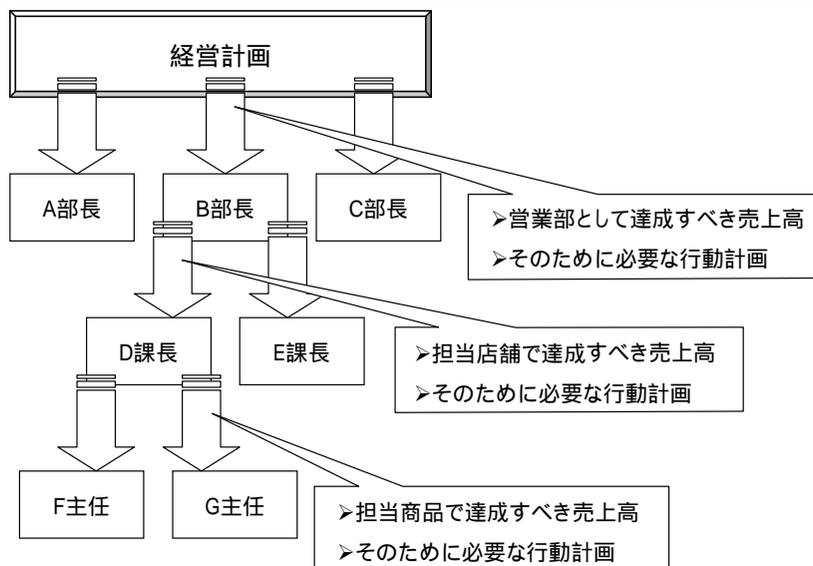


■ 計画の実行

計画が適切に実行されるためには、各社員が計画の内容を理解して、自身の役割を認識するよう、周知徹底する必要があります。そうでないと、個々の社員に経営計画実現に向けた行動を促すことは困難です。

社員一人ひとりに納得してもらうためには、各社員に各自の責任の範囲内で実現できる目標を理解させることが有効です。例えば、工場で働いている工員に、経営計画の全体像を説明し、コストを削減するよう説明したとします。その際、コスト削減のひとつの施策である「販売店における人件費削減」という施策について説明しても、工員は自分がすべきことがわかりません。工員に対して経営計画へのコミットメントを促すためには、工員自身の業務を通して達成できる施策と目標を明示する必要があります。つまり、個々の社員には経営計画の全貌を正しく理解させうえて、自分の責任で関与できる範囲まで計画の内容をブレイクダウンして正しく理解してもらうことが重要です。

図表5-1-2 計画の実行



■ 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。そして、計画と実績に重大な乖離が生じていた場合は、対応策(アクション)を取ることが重要となります。

何を

個々の社員に、各社員が責任を持てる範囲内で、重点的に管理すべき項目をあらかじめ明確にしておきます。重点的に管理すべき基準としては、定量的な会計上の指標、定量的な非会計指標、戦略上の定性目標があげられます。

定量的な会計指標 …… 売上高、利営業利益、市場シェア、販売単価、ROE等
 定量的な非会計指標 …… 各種コストダウン目標、新製品数、特許数、人員数等
 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等

いつ

全社、部署、グループごとに、管理すべき目標を定期的にチェックする期間をあらかじめ明確にしておきます。例えば、各部署では毎月、各チームでは毎週、というようにチェックする期間を決め、目標値との差異を分析を行います。

誰が

目標ごとに、誰が責任を持って管理するのかをあらかじめ明確にしておきます。例えば、工場では、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、というように責任を明確にしておきます。

どのように

情報がどのような形で報告・共有され、チェックされるのかをあらかじめ明確にしておきます。例えば、「月に一度開催される取締役会の場で、前月の業績が報告される。この会には必要に応じて、金融機関の融資担当者、会計士／税理士にも参加してもらおう。」というように、情報を共有するための方法を明確にしておきます。

対応

計画値と実績値に大きな乖離が生じた場合は、対応策を考案・実施します。例えば、目標としていた費用の削減が計画より遅れた場合に関係部門の代表者が集まって集中的な活動を検討する、等の対応を取ります。

■ X社の予算差異分析

予算と実績を比較する予算差異分析では、全社数値で予算と実績の差異を確認しようとしても問題が特定しにくいことが多く、商品ごと、販売員ごと、というように細分化して比較するようにします。

また、あまり細かな差異にはこだわらず、一定の許容範囲を定めておいて、その水準以上の差異が生じた場合のみに原因を分析するとした方が現実的です。

X社は第X+2期の7～9月度について予算差異分析をしたところ、売上高が予算より少ないことがわかりました。そこで、月ごと、商品ごとに予算と実績の差を比較したところ、8月と9月の贈答用品の売上高において、差異が大きかったことがわかりました。この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売促進活動に力を入れたものの、8月、9月には贈答用品に対する販売促進活動に力をいれていなかったことがわかりました。

今後は、お中元などの季節的な贈答用品だけではなく、他の場面での贈答用品の購入を促すよう、販売促進活動を見直すことにしました。具体的な方策として、以下の施策を実施することにしました。

各時期のイベントに応じた販売促進活動

顧客の生活にあわせて購入を促すために、年中行事や歳時に応じた販売促進活動を行います。

顧客の購入タイミングに合わせた販売促進活動

顧客の贈答用品の購買時期を個別に管理し、購入時期の少し前になったら、案内書や割引券等を送付し、購入を促します。

図表5-1-3 X社の予算差異分析

	【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	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

<まとめ>

- ✓ 計画策定後の実行段階では何をすればよいのか？
 - ・ 実行段階では、PDCAサイクルをまわして、計画を確実に実行できるように管理していく必要があります。
- ✓ 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？
 - ・ 定期的に計画と現実の差を比較し、一定以上の差異が生じた場合、原因を分析し、速やかに対応策をとる必要があります。

2 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

ここでは、経営計画において実行管理を実践する際に、財務管理サービス人材が検討すべきポイントについて学習します。

■ 実行管理の留意点

策定した計画を確実に実行していくためには、実行した活動を管理していく必要があります。計画の実行管理の留意点としては、「管理を循環させること」、「コミュニケーションを円滑に行うこと」があります。

管理を循環させること

計画を確実に実行するためには、“計画を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していくことが重要となります。ここで特に重要となるのが、経営者、従業員に、“計画とは修正していくものである”ことを認識させることです。また、修正を繰り返すために、あらかじめ計画の責任、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ことが重要です。

コミュニケーションを円滑に行うこと

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り組むために、コミュニケーションが重要となります。多くの従業員を経営計画の実現に取り組ませるためには、計画の立案段階から、様々な部署の従業員を参画させ、部門横断的にコミュニケーションをとっておくことが有効です。また、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ことも重要です。

ある程度大きな差異に注目する

計画の実行管理においては、差異を分析して対応策を模索することが基本です。しかし、計画数値と実績値に関する小さな差異も全て取り上げていたのでは、いくら時間があっても足りません。したがって、ある程度大きな差異に注目する必要があります。差異分析を行う際には、あらかじめ、管理すべき項目の優先順位をつけ、どの程度の乖離が出た場合に対応策を検討するのか明確にしておくことが望ましいです。

図表5-2-1 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

(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り組むために、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



Coffee Break

計画の実行管理における環境要因の扱い

本文では実績値が経営計画の水準に到達しなかった場合の乖離に関する対策を中心に論じています。しかし、たとえ計画目標が100%達成できた場合にしても、それが経営方針を実行した結果として実現したのか、あるいは実行は十分でなかったが外部環境が追い風となって実現できたのか、については冷静に確認する必要があります。

会社ではとかく数字が達成されれば良しとなりがちですし、その逆に外部環境が変化したために計画が実現しなかったという言い訳も多く聞かれます。しかし、こうしたことこそが経営改善の障害となる要因です。

経営計画を策定するのは、環境変化を見据えてそれに適応することです。環境変化への対応を図れなかった原因を謙虚に捉え、次回は更に優れた計画を立てるように努めることが重要です。

<まとめ>

- ✓ 経営計画の実行管理を実践する際の留意点は何か？
 - ・ 計画の実行者に対して、計画は修正するものであることを認識させ、“計画を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します。
 - ・ 組織全体で経営計画の実現に取り組むために、計画策定段階から多くの従業員に参画してもらい、コミュニケーションが取りやすい体制を整えることが重要となります。
 - ・ あらかじめ、管理すべき項目の優先順位をつけ、計画と実績の間で、どの程度の乖離が出た場合に対応策を検討するのか明確にしておきます。

1 会計基盤の整備

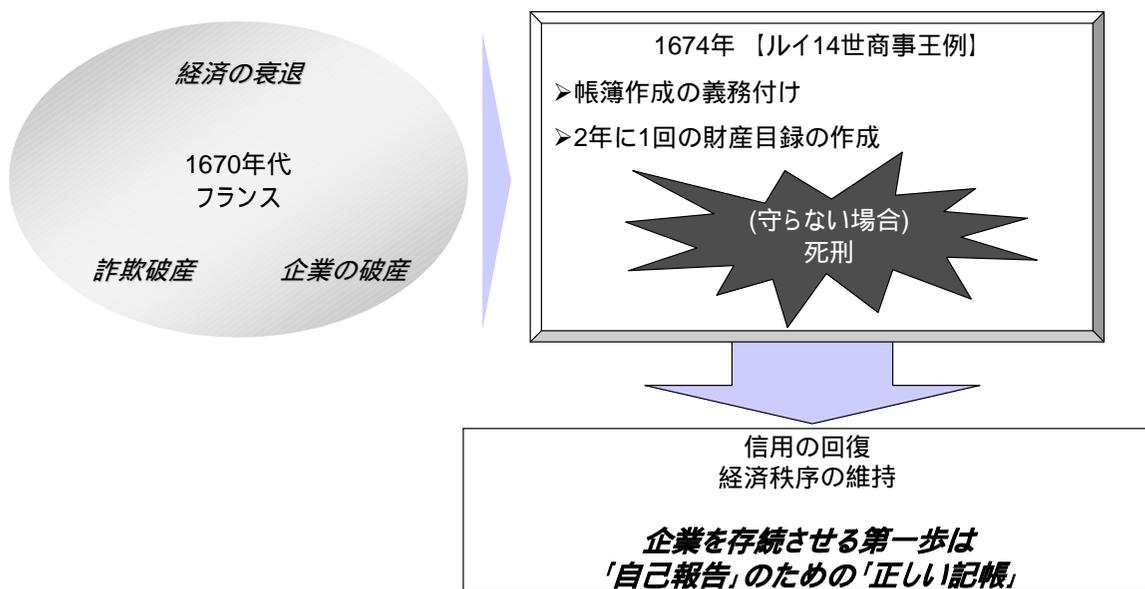
これまで経営計画の策定・管理の方法について論じてきましたが、有効な計画に基づいた経営が行われるための前提として、企業の会計データが信頼できるものである必要があります。ここでは、こうした会計情報の問題を取り上げます。

■ 中小企業における会計情報の意義

世界で初めて商業帳簿規定が制定されたのは、1674年にフランスで制定された「ルイ14世商事王例」とされています。当時フランスでは、経済の衰退に伴う企業の破産や詐欺破産といった不正が社会問題化していました。これに対してフランス政府当局は、事業主に帳簿作成を義務付けるとともに、2年に1回の財産目録の作成を求めました。そして、これを守らない事業者に対しては死刑に処するという厳しい姿勢で臨みました。これによりフランスは、事業に対する信用、経済秩序を取り戻すことができました。

会計が存在する理由として、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、投資家への説明等が挙げられます。会計の目的として「利害関係者への対外説明のため」とされる場合が多くあります。大企業の会計についてはこの考え方で良いとしても、決算書の報告義務がない中小企業には必ずしもあてはまりません。中小企業にとって会計とは、大企業とは異なり、「自己報告(Self Information)」とする考え方がより当てはまるように考えられます。中小企業で正しい記帳・決算書が必要になるのは、まずは経営者自身が会社の実態を正しく把握して、問題点の改善に取り組むために活用するためということが考えられます。企業を存続させる第一歩が「正しい記帳」であり、企業倒産防止につながるということを理解することが重要です。

図表6-1-1 中小企業における会計情報の意義



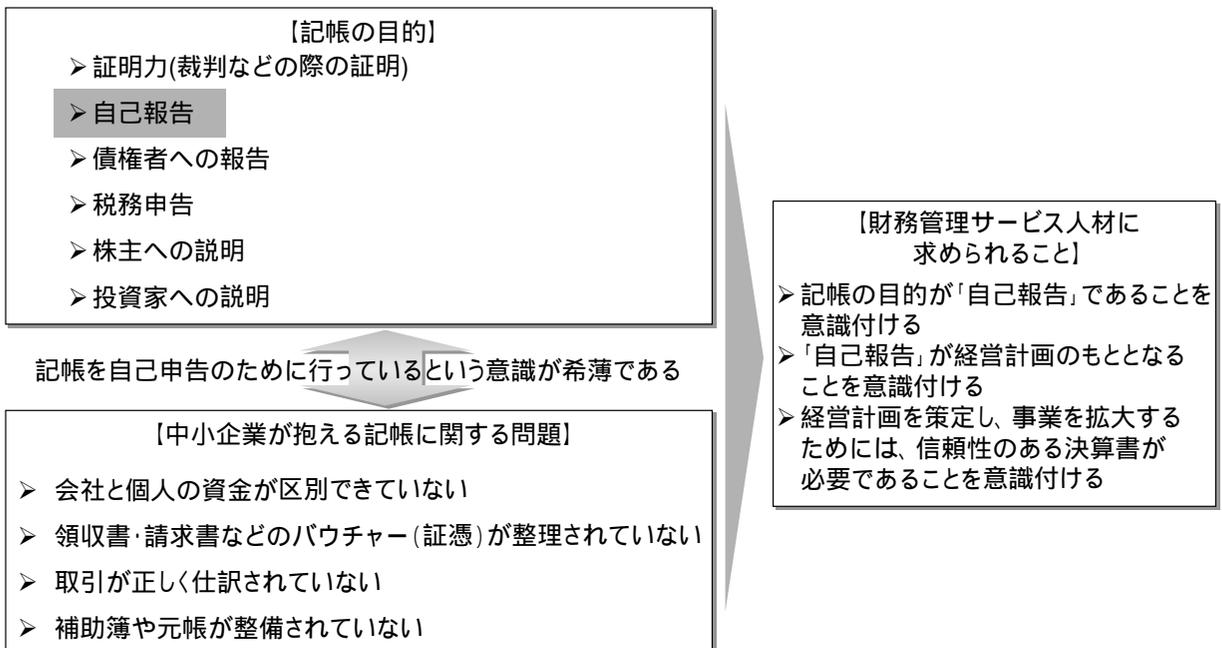
■ 中小企業経理の問題点

日本の中小企業経営者の多くは、帳簿は法人税申告書の添付資料で仕方なく税務署のために作成していると考え、帳簿を書く理由を「税務申告」のためと考えています。中には、段ボール箱に貯めた1年分の請求書や領収書を会計事務所等に持っていき、決算書の作成を依頼する、といった中小企業もあります。また、中小企業の経理は「どんぶり勘定」になっていることがあり、会社と個人の資金が区別できていない、領収書・請求書などのパウチャー（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、といった問題も抱えています。

経営計画の策定において最も重要な要素の1つは、正確なデータに基づいた現状分析が出来るかどうかです。これが不安であると、計画の前提条件そのものが揺らいでしまい、苦労して将来のための計画を立てたところで、信頼性の低い計画になってしまいます。経営計画を策定して、自社の経営をしっかりと立て直して事業拡大・収益性向上を実現するためには、まずは信頼性のある決算書を作成する必要があります。

財務管理サービス人材はサービスを提供する企業に対して、帳簿を書く目的が「自己報告」であること、「自己報告」が経営計画のもととなること、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、意識付ける必要があります。

図表6-1-2 中小企業経理の問題点



<まとめ>

- ✓ 記帳の目的は何か？
 - ・ 記帳には様々な目的がありますが、中小企業は「自己報告」を意識する必要があります。
- ✓ 財務管理サービス人材が経営計画策定を支援する際に、中小企業の経営者に対して意識付けるべき点は何か？
 - ・ 帳簿を書く目的が「自己報告」であること
 - ・ 経営計画のもととなるのは「自己報告」であること
 - ・ 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

2 経営計画策定による経営の充実

ここでは、中小企業において経営計画を策定することで、経営を更なる進んだ段階へと導く可能性について触れます。これについては、内部管理の充実と直接金融による資金調達の道を開くことの面から説明します。

■ 全社的な取り組みによる効果

計画策定という作業を通じて、これまで「何となく」で進んできた事業運営が、「なぜ」を追求して計画書を作成するプロセスを経ることになります。このことは、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。

経営計画を策定する際は、ほとんどの場合、社長1人で計画策定を行うのではなく、各部門が参画して全社的な取り組みとして行われます。全社的に経営計画策定に取り組む際には、以下の点に留意する必要があります。

共通のフォーマットを使用する

組織全体でひとつの計画を策定する際には、共通のフォーマットを使用することが有効です。フォーマットを使用することにより、どのような項目について分析や管理を行う必要があるのか、明確にすることができます。したがって、従業員によるアウトプットのばらつきを抑えることができ、効率的に計画を策定することが可能となります。また、経営計画の実行管理を行う際にも、管理対象項目がフォーマットにより明らかになっているため、経営管理の質の向上にもつながります。

計画を策定するためにコミュニケーションを取る

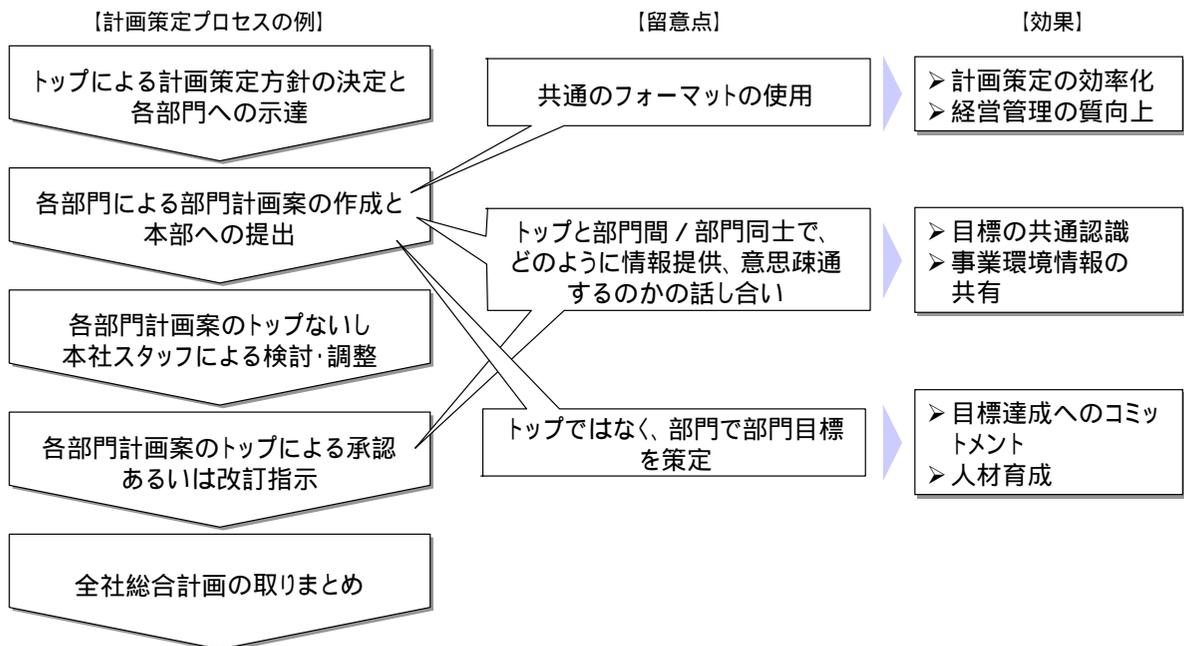
第5章の計画の実行の部分でもコミュニケーションについて述べましたが、計画策定時にもコミュニケーションは重要となります。各部門が部門計画案を作成する際には、トップと部門の間および部門と部門の間で、整合性を確認する必要があります。そのためには、トップと部門の間および部門と部門の間で話し合いを積極的に持つことが重要です。社内でコミュニケーションを密に取ることで、企業活動の目標を共有することができます。さらに、情報交換、意思疎通をどのように行うのかあらかじめ検討しておくことにより、経営計画をスムーズに実行することが可能となります。

各部門が部門目標策定に参画する

各部門の部門目標を策定するときには、トップダウンだけで目標を策定するのではなく、各部門も目標決定に参画させることが重要です。部門が主体的に目標を策定することにより、全社的な目標の達成に向けたコミットメントを促すことができます。

これまで見てきたように、経営計画策定は事業についての環境分析・戦略策定・数値計画の策定・実行管理と事業に関する実践的な思考が要求される作業です。このため、幹部社員育成のための能力開発の場としても大きな意義があります。

図表6-2-1 全社的な取り組みによる効果



■ 経営計画策定が開く直接金融への道

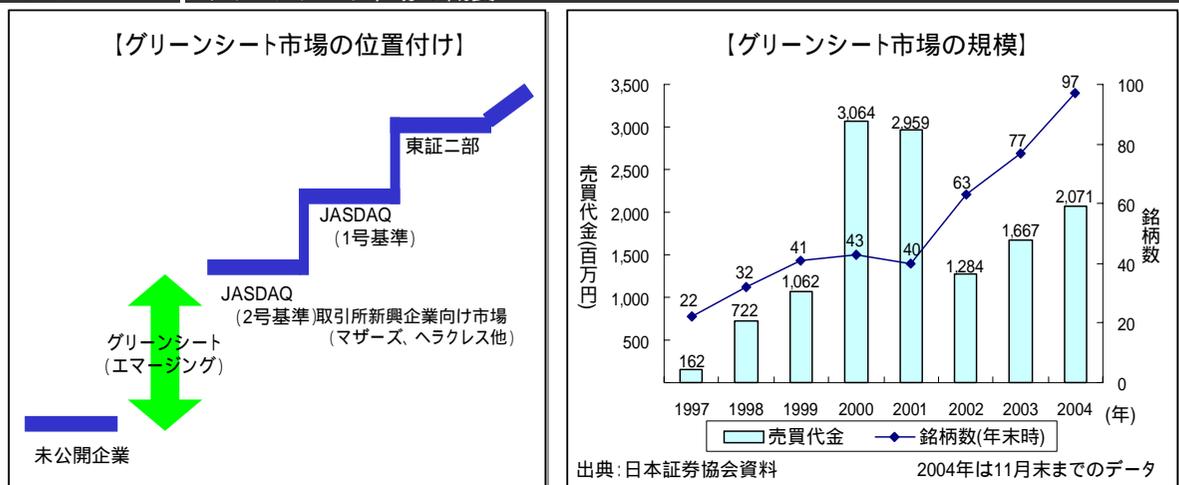
経営計画策定による外部への説明効果の延長として、グリーンシート市場への登録の可能性があります。グリーンシート市場に登録することにより、中堅/中小企業も直接金融により、資金を調達することが可能となります。

1. グリーンシート市場の概要

グリーンシート市場とは、1997年に日本証券業協会が制度化した未公開企業のための株式流通市場です。グリーンシート市場では、自社の株式をグリーンシート銘柄として登録することで、公募増資による資金調達が可能となります。証券取引法上の正式な証券市場ではありませんが、株式発行による市場からの資金調達機能を中小企業にも拡大するものとして期待されています。

グリーンシート市場への登録は、東証1・2部や、JASDAQ等の他の市場と違い、売上高1億円未満でも、また赤字企業でも株式を公開することが可能です。過去のグリーンシート登録銘柄の数値等を基に推測すると、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という見方もあります。

図表6-2-2 グリーンシート市場の概要



2. グリーンシート市場への登録ステップ

日本証券業協会が、グリーンシート市場登録の際の審査項目として会社に求めているのは、継続的なディスクロージャー体制の整備、事業の社会性、成長性及び投資リスクに関する審査です。グリーンシート市場へ登録する際には、利益水準や自己資本の額などの数値的な基準はありません。

ディスクロージャー体制の整備に関する審査

継続的なディスクロージャー体制の整備については、登録時に整っていることが必要ことは当然ですが、その後の継続開示の体制も重要となってきます。グリーンシート市場への登録企業には、継続的に投資家に対して情報を開示していくことが求められます。

事業の社会性に関する審査

業種の社会性、法令の遵守状況、反社会的活動組織との関わりなどが審査のポイントとなります。

成長性に関する審査

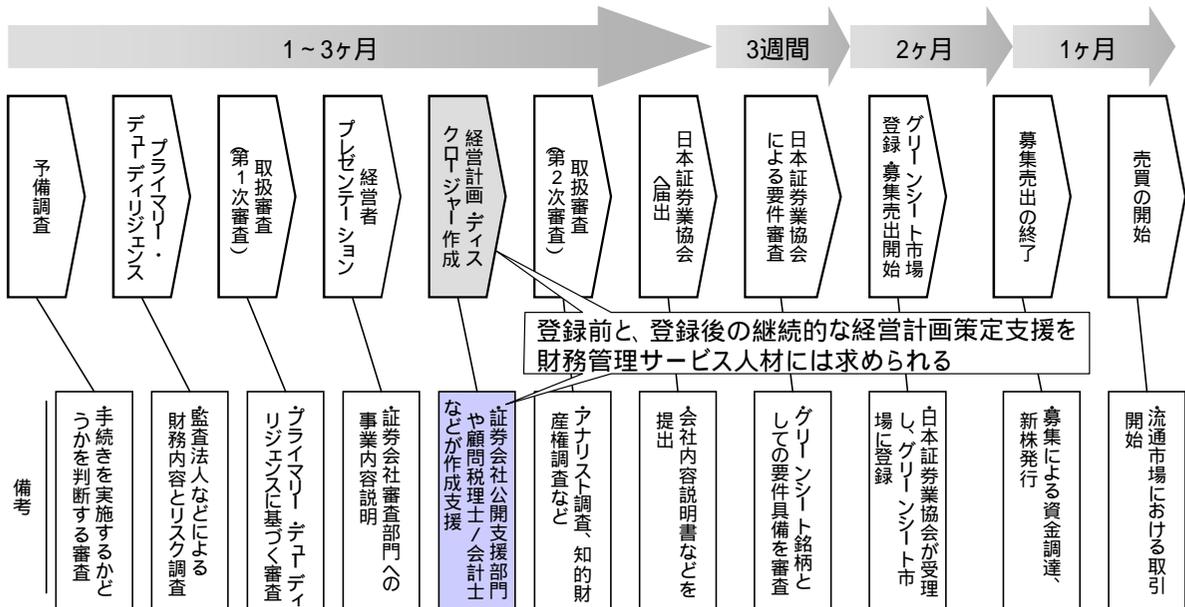
最も重視されるのが、経営計画です。経営計画は、十分な根拠がある仮説に基づいた合理的な内容であるかだけでなく、計画と実績の乖離を検証し、経営に反映させているかといった点も審査のポイントとなります。

リスクに関する審査

企業の財務体質と関係会社との取引状況に重点が置かれます。財務体質については、過剰な債務を抱えていたり、短期的な資金繰りに問題がある場合などには、投資家から集めた資金が本来の事業に充てられずに債務の返済に回ってしまう恐れがあるためです。また関係会社との取引については、投資家が提供した資金が関係する別会社の債務返済に充てられてしまったり、利益が別会社に流れてしまったりする恐れがあるためです。

以上、グリーンシート市場への登録審査のポイントについて解説しましたが、グリーンシート市場で最も重視されているのは、リスク情報も含めた企業情報のディスクロージャーであると言えます。十分なディスクロージャーなしで投資家が未公開企業に対して投資を行うことは非常に困難であるからです。経営計画においても、登録時だけでなく、継続的に公表していく必要があります。財務管理サービス人材は、このプロセスにおいて継続的に経営計画の策定支援に関わっていくことが求められます。

図表6-2-3 グリーンシート市場への登録プロセス



出典 良人「グリーンシート」2003年、p89を参照

3. グリーンシート市場の意義と注意点

中堅 / 中小企業にとってグリーンシート市場は大きな意義を持っている反面、実際にグリーンシート市場を活用するには注意すべき点もあります。

グリーンシート市場の意義としては、なによりもまず、株式の公募発行のハードルを下げ、中堅 / 中小企業にも可能にした点があります。株式の公募発行を行うことにより、資金を調達できることに加え、知名度も向上します。さらに、投資家から資金を調達後、増資による自己資本比率改善から格付けがアップすれば、金融機関による融資枠拡大も期待できます。

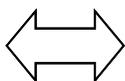
また、登録時・登録後に厳しいディスクロージャーが求められるため、組織的な経営管理の拡充につながる効果も挙げられます。特に会計などの管理部門の強化につながります。また、投資家に経営の透明性を求められることにより、経営者が責任意識をもつようになります。

その上、グリーンシート市場で直接金融を行うことによって、将来の株式公開の準備体制を整えることにも繋がります。実際にグリーンシートを経由してマザーズやQ Boardなどへの上場を果たした企業もあります。

ただし、グリーンシート市場が対象としている成長ステージにある企業にとっては負担が大きいのも事実です。ディスクロージャー体制の整備や継続的な運用には多くの手間・費用が必要だからです。

図表6-2-4 グリーンシート市場の意義と注意点

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

<まとめ>

- ✓ 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？
 - ・ 全社的に計画策定に取り組む際に、(1)共通のフォーマットを使用する、(2)計画を策定するためにコミュニケーションを取る、(3)各部門が自部門の部門目標を策定することにより、(a)計画策定の効率化、(b)経営管理の質向上、(c)経営目標の共通認識、(d)人材育成を図ることができます。
- ✓ グリーンシート市場とは何か？
 - ・ 日本証券業協会が1997年に制度化した、未公開企業のための株式流通市場です。グリーンシート市場に登録することによって、直接金融による資金調達が可能になります。

1 中小企業新事業活動促進法とは

中小企業による経営革新計画に対して各種の支援を提供する政府の政策である中小企業新事業活動促進法について、その趣旨と特徴について説明します。

■ 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」は中小企業セクターにおける創業・経営革新等に関する従来からの政府施策を整理・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。本法の基になったのは、「中小企業経営革新支援法」、「中小創造法*」、「新事業創出促進法」というそれまでであった3つの法律です。これらのうち「中小企業経営革新支援法」（平成11年7月施行）では経営課題に積極的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幅広く支援することに力点が置かれていました。こうした「中小企業経営革新支援法」の狙いは、今回の「中小企業新事業活動促進法」に発展的に引き継がれています**。

* 正式には「中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法」

** 「中小企業新事業活動促進法」では、先行3法の内容に加えて「新連携」への支援が掲げられています。「新連携」とは、異なる分野で事業を行っている複数の中小企業が、各企業が持つ様々な強みを持ち寄ってゆるやかなネットワークを形成し一つの事業体のように振る舞って、単独企業ではなし得なかった高付加価値の商品・サービスの提供を行う事業形態を指しています。こうした「新連携」支援のため、全国9カ所に「新連携支援地域戦略会議」が設置されます。

「中小企業新事業活動促進法」による経営革新支援の特徴として、以下のことが挙げられます(図表7-1-1参照)。

全業種での経営革新を幅広く支援

支援の対象は製造業だけでなく、農林水産業からサービス業まで全業種として幅広く支援します(対象企業に関しては図表7-1-2を参照)。

連携体制を柔軟に支援

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ります。中小企業単独のみならず異業種交流グループ、組合等との多様な形態による取り組みを支援します。

事業者が経営目標を設定

事業者が経営の向上に関する目標を設定することにより、経営目標を達成するための経営努力が促される制度です。支援する行政側も計画実施中に対応策へのアドバイスをを行い、フォローアップを実施します。

< 参考 >

中小企業庁 経営支援課では、「今すぐやる経営革新」というリーフレットを発行しており、中小企業新事業活動促進法による経営革新支援について解説しています。全体がQ & A方式で構成されており、経営革新計画の策定と申請の実務に関して図表を豊富に駆使してまとめられています。本テキストと合わせてご参照ください。

「中小企業経営革新支援法」の第1条では、

この法律は、中小企業の創意ある成長発展が経済の活性化に果たす役割の重要性にかんがみ、創業及び新たに設立された企業の事業活動の支援並びに中小企業の経営革新及び異分野の中小企業の連携による新事業分野開拓の支援を行うとともに、地域におけるこれらの活動に資する事業環境を整備すること等により、中小企業の新たな事業活動の促進を図り、もって国民経済の健全な発展に資することを目的とする。

と規定されており、中小企業による主体的な「革新」を政府として積極的に支援していくことが示されています。

図表7-1-1

「中小企業新事業活動促進法」における経営革新支援の特徴

【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。

図表7-1-2

「中小企業新事業活動促進法」における経営革新支援の対象企業

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
<small>従業員には、事業主、法人の役員、臨時の従業員を含みません</small>		
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	

<まとめ>

- ✓ 中小企業新事業活動促進法とは？
 - ・ 中小企業セクターにおける創業・経営革新等に関する従来からの政府施策を整理・統合することとして平成17年4月に施行された法律です。
 - ・ 同法による経営革新支援の特徴として、全業種を対象に幅広く支援を提供する、連携体制を柔軟に支援する、事業者が経営目標を設定することで経営努力を促す、ことがあります。

2 中小企業新事業活動促進法による経営革新支援の概要

中小企業新事業活動促進法による経営革新支援について、申請方法および提供される支援策の概要を紹介します。

■ 経営革新支援の審査プロセス

「中小企業新事業活動促進法」に基づく経営革新支援を受けるためには、まず経営計画を策定して、「経営革新計画」としての承認を受ける必要があります。「経営革新計画」の承認を受けた後、さらに各支援策の適用審査での承認も受ける必要があります。本法における支援策の審査プロセスは、「各企業／組合等による経営計画の申請」、「都道府県担当部局、中小企業等の審査」、「各支援策の申請」、「各支援機関による審査」の4つに大別されます。

各企業／組合等による経営計画の申請

まず、各企業／組合が、経営革新の内容を経営計画としてとりまとめ、所定の様式により「経営革新計画」を作成します。作成した「経営革新計画」の承認申請書を都道府県または国(地方機関を含む)の担当部局に提出します。

都道府県担当部局、中小企業等の審査

申請のあった「経営革新計画」について都道府県または国(地方機関を含む)担当課および外部専門家等の審査を経た後に、計画の内容が妥当と判断された場合に承認を行います。

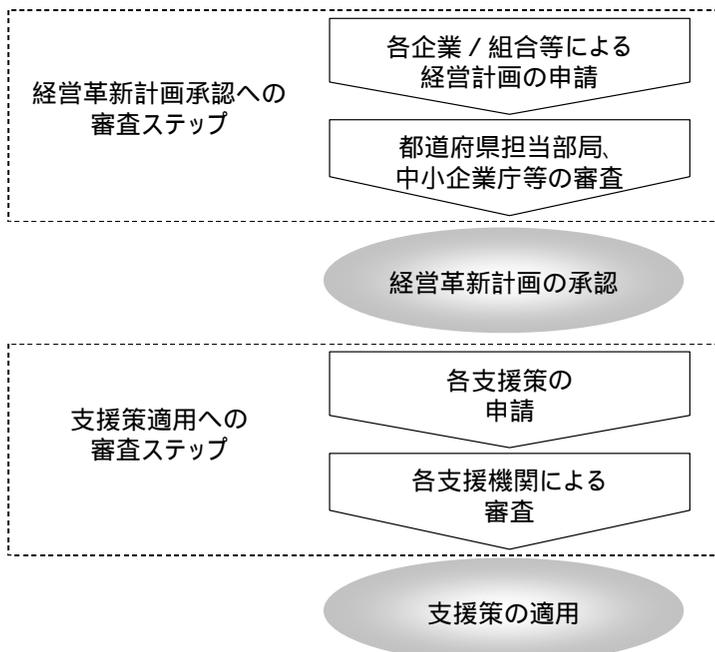
各支援策の申請

「経営革新計画」として承認された計画を実施するにあたり、必要な支援策があれば、各種支援機関に申請します。

各支援機関による審査

申請のあった支援策について、各種支援機関の審査を経て支援策を適用します。

図表7-2-1 経営革新支援の審査プロセス



図表7-2-2 経営革新支援申請のための経営計画書式

中小企業新事業活動促進法における経営革新支援の申請書様式は、基本的に下記の構成となっています。

様式第1 経営革新計画に係る承認申請書

別表1 経営革新計画

別表2 実施計画と実績

別表3 経営計画及び資金計画

別表4 設備投資計画と運転資金計画(それぞれ経営革新計画に係るもの)

別表5 組合等が研究開発事業に係る試験研究費に充てるため

その構成員に対して賦課しようとする負担金の賦課の基準

ただし、承認を行う行政庁により、この他にも追加の様式が求められることがあります。

承認後に計画内容に変更がある場合は、「様式第2 承認経営革新計画の変更に係る承認申請書」に従って記載・提出します。

ここでは、上記のうちで損益計画に相当する「別表3 経営計画及び資金計画」のフォーマットを掲げます。

参加中小企業者名： _____

(単位：千円)

		2年前	1年前	直近期末	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後
付加価値額									
一人あたりの付加価値額									
経常利益									
売上高									
	売上原価								
	一般管理費								
営業利益									
営業外損益									
人件費									
従業員数									
設備投資額 (1)									
減価 償却費	普通償却額								
	特別償却額								
運転資金 (2)									
資金 調達額 (1 + 2)	政府系金融機関借入	-	-	-					
	民間金融機関借入	-	-	-					
	自己資金	-	-	-					
	その他	-	-	-					
合計		-	-	-					

■ 審査の基準

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となります。新たな取り組みとしては、以下の4種類のいずれかに該当する必要があります。

- 新商品の開発または生産
- 新役務の開発または提供
- 商品の新たな生産または販売の方式の導入
- 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

この「新たな取り組み」とは、個々の中小企業者にとって「新たなもの」であれば、既に他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経営革新計画の対象となります。ただし、業種ごとに同業の中小企業の当該技術等の導入状況、地域性の高いものについては同一地域の同業他社における当該技術等の導入状況を判断し、それぞれについて相当程度普及している技術／方式等の導入については承認対象外となります。

申請する経営革新計画において、計画期間での経営指標の向上を示すことが必要です。計画期間は3年から5年の範囲内で設定します。経営指標としては、「付加価値額」と「経常利益」の2つの指標が基準値以上に伸びる計画であることが要件となります。付加価値額については「1人当たりの付加価値額」を用いることもできます。これらの指標は、以下の計算式により算出します。

$$\begin{aligned} \text{付加価値額} &= \text{営業利益} + \text{人件費} + \text{減価償却費} \\ (\text{1人当たりの付加価値額}) &= \text{付加価値額} / \text{従業員数} \\ \text{経常利益} &= \text{営業利益} - \text{営業外費用} \end{aligned}$$

経営革新計画として承認されるためには、「付加価値額」または「1人当たりの付加価値額」について目標伸び率が、3年計画の場合は9%以上、4年計画の場合は12%以上、5年計画の場合は15%以上であり、かつ「経常利益」についての目標伸び率が、3年計画の場合は3%以上、4年計画の場合は4%以上、5年計画の場合は5%以上となることが求められます。

図表7-2-3 「経営革新計画」の審査基準

<p>【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」】</p> <p>(1) 新商品の開発または生産</p> <p>(2) 新役務の開発または提供</p> <p>(3) 商品の新たな生産または販売の方式の導入</p> <p>(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</p> <p>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</p>
<p>【求められる計画期間】</p> <p>3年～5年</p>
<p>【求められる経営指標水準】</p> <p>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 の使用可)</p> <p>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</p>

■ 提供される支援策

申請した経営革新計画が承認された場合、様々な支援措置を活用することができます。但し、計画の承認は支援措置を保証するものではないため、計画の承認後、利用を希望する支援策の申請先である支援機関の審査が必要となります。

また、計画実施段階において問題が生じた場合、都道府県担当部局もしくは、最寄の都道府県等中小企業支援センター等に相談すれば、経営面や技術面をはじめ、人材、資金、ノウハウにかかる相談等に対し、専門家を派遣し助言等を受けることができます。

支援策の種類は以下のとおりです。尚、制度の詳細と今後の変更点に関しては中小企業庁のウェブサイト(<http://www.chusho.meti.go.jp>)等を参照してください。

1. 補助金
2. 信用保証の特例
3. 政府系金融機関による低利融資
4. 税制特例
5. 特許料関係料金減免措置
6. 小規模企業者等設備導入資金助成法の特例
7. 投資育成株式会社法の特例
8. ベンチャーファンドからの投資
9. 高度化融資制度

1. 補助金

国または都道府県から承認を受けた経営革新計画に従って実施する経営革新事業のための経費の一部を補助されます。 動向等調査事業、 新商品・新技術・新役務開発事業、 販路開拓、 人材養成、 の各事業が当補助の対象となります。

補助率は国承認の場合が1/2、都道府県承認の場合が1/3となっています。国承認については組合等(4者以上の任意グループによる共同計画)が対象となります。

2. 信用保証の特例

普通保証等について別枠を設定することが可能になります。具体的な別枠額としては、

普通保証	2億円
無担保保証	8,000万円
特別小口保証	1,200万円

となります。また、新事業開拓保証の限度枠も3億円まで拡大できます(通常は2億円)。

3. 政府系金融機関による低利融資

国民生活金融公庫・商工組合中央金庫・中小企業金融公庫の政府系金融機関3行は、承認を受けた経営革新計画に従って実施する経営革新事業に必要な資金について低利融資を提供します。貸付の利率・限度額・期間といった条件は、融資時の市場金利・提供金融機関・資金用途等により異なりますので、都度確認してください。「中小企業新事業活動促進法」においては、国民生活金融公庫における第三者保証人特例の上限引上げや商工組合中央金庫・中小企業金融公庫における無担保貸付特例の創設等、「中小企業経営革新支援法」での支援から更に拡充が図られています。

4. 税制特例

設備投資減税

経営革新計画承認企業が計画に従って取得した機械装置等について、取得価額(リースの場合はリース料総額の60%相当額)の7%の税額控除または初年度30%の特別償却が認められます。本支援の対象となるのは、設備が取得ないし製作の場合は280万円以上、リースの場合は370万円以上の場合(共に1台または1基に付き)になります。旧措置では一定期間に10%以上生産額等の減少した企業が対象で、資本金3,000万円超の企業は設備取得についての税額控除対象外になる等の制限がありました。が、「中小企業新事業活動促進法」ではこうした適用要件は撤廃されました。

留保金課税の停止措置

中小企業をめぐる資金調達環境が依然厳しいなかで意欲ある取組を行う中小企業の自己資本充実に向けた努力を促進するため、経営革新計画承認企業に対して留保金課税を停止する特例措置が講じられます。なお、留保金課税とは、同族会社(3人以下の株主等で持株割合が50%超の会社)が内部留保した金額に対して追加的に課税される制度です。この措置も「中小企業新事業活動促進法」で新に設けられました。

5. 特許料関係料金減免措置

経営革新計画の承認を受けた中小企業のうち、技術開発を行う研究開発事業に係る特許申請を行う際の審査請求料・特許料(第1年～第3年)が半額に軽減されます。なお、経営革新計画終了後2年以内の中小企業も本支援の対象となります。

6. 小規模企業者等設備導入資金助成法の特例

承認経営革新計画に従って実施する経営革新事業のための設備導入を行う小規模企業者等(常時使用する従業員が50人以下であることが必要です)は、無利子で融資を受けることができます。貸付限度額は6,000万円です。所要資金の2/3以内となっています。償還期間は7年以内(公害防止等施設については12年以内)で、据置1年以内の年賦・半年賦・月賦均等償還、担保・保証人については連帯保証人または物的担保が求められます。

7. 投資育成株式会社法の特例

中小企業投資育成株式会社が経営革新を行うために、資本の額が3億円を超える株式会社の設立に際して株式の引受けにより資金調達を支援します。

また、中小企業者のうち、資本の額が3億円を超える株式会社が、経営革新に係る事業を行うための新株・新株予約権・新株予約権付社債等を中小企業投資育成株式会社が引受けることにより、資金調達を支援します。

8. ベンチャーファンドからの投資

経営革新計画の承認を受けた中小企業が、中小企業基盤整備機構が出資するベンチャーキャピタルの投資を受けられる制度です。

9. 高度化融資制度

経営革新計画に基づき高度化事業を実施する組合等に対して、中小企業基盤整備機構が資金支援を行う制度です。「高度化」の内容としては、集団化事業、施設集約化、共同施設・連鎖化、設備リース、経営改革、企業合同、といったことが挙げられています。貸付金利は無利子であり、償還期限は20年以内で都道府県が認める期限据置3年以内、融資割合は80%となっています。

図表7-2-4 「中小企業新事業活動促進法」における経営革新支援策

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

<まとめ>

- ✓ 中小企業新事業活動促進法による経営革新支援の概要は？
 - ・ 支援を受けるためには、まず経営計画を策定し、「経営革新計画」としての承認を受ける必要があります。
 - ・ 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い、計画期間(3～5年間)における経営指標(「付加価値額」および「経常利益」、前者は「1人当たりの付加価値額」も可)の伸び率が基準値を上回る計画を立てることが必要となります。
 - ・ 承認された計画に対して各種の支援策があります。ただし、支援機関による審査は別途必要です。

付. 経営計画フォーマットの例

経営計画フォーマットの一例を掲げます。

ただし、計画書の構成や細部の記載項目については自社の事業特性や戦略上の力点によって取るべき形態が違ってきますので、本フォーマットを参照のうえ自社のニーズを考えて管理目的に適したフォーマットを開発することが望まれます。

参考図 1 環境分析・経営戦略・中期目標書のイメージ

経営環境の現状認識

現在の経営環境の認識

	経営環境の動向	市場における現在のポジション
全社		
事業別	事業A	
	・ ・ ・	

経営戦略

全社の方向性

項目	内容
経営ビジョン	
目標とする市場ポジション	
注力する事業領域	

各事業の方向性

事業名	重点製品	重点市場	目標とする市場ポジション
事業A			
・ ・ ・			

経営課題と実施策

経営課題と課題解決のための実施策

		経営課題	実施策
全社共通			
事業別	事業A		
		・	
		・	
		・	

全社共通の経営課題と実施策は、組織構造、企業統治、個別機能(生産、販売、物流、情報システム、人事・総務、財務、研究開発)などに整理して記載する

経営目標

全社経営目標

項目	直前年度実績	当年度見込み	第1期	第2期	第3期
売上高(対前年度伸び率)	()	()	()	()	()
営業利益(売上高営業利益率)	()	()	()	()	()
経常利益(売上高経常利益率)	()	()	()	()	()
総資本経常利益率					
自己資本経常利益率					
従業員数					
自己資本比率					
有利子負債比率(対総資本比率)	()	()	()	()	()
負債利子率(対売上高比率)	()	()	()	()	()

事業部別/製品別経営目標

		項目	直前年度実績	当年度見込み	第1期	第2期	第3期
事業A	製品a	売上高(対前年度伸び率)	()	()	()	()	()
		売上総利益(対前年度伸び率)	()	()	()	()	()
	製品b	売上高(対前年度伸び率)	()	()	()	()	()
		売上総利益(対前年度伸び率)	()	()	()	()	()
			・				
			・				

前回の中期経営計画の実績

前中期経営計画における経営目標と主な実施施策

.....

前中期経営計画における経営目標の達成状況

.....

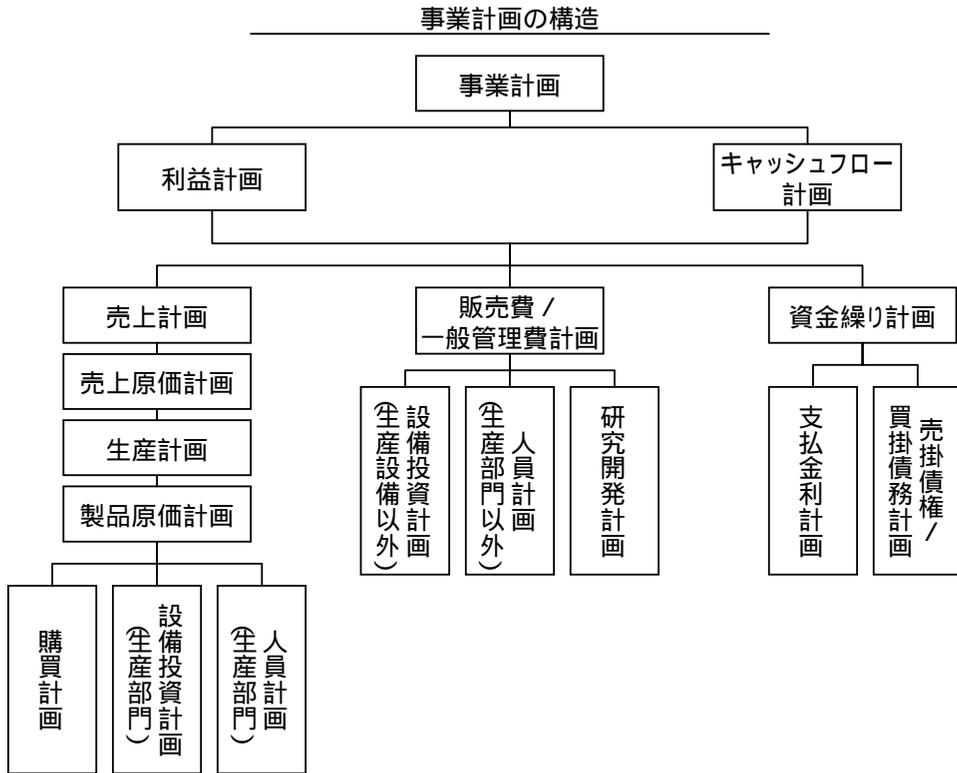
今後の課題

.....

前中期経営計画期間の実績

項目	前2期実績	前1期実績	当年度見込み
売上高(計画値)	()	()	()
営業利益(計画値)	()	()	()
経常利益(計画値)	()	()	()
総資本経常利益率(計画値)	()	()	()
従業員数(計画値)	()	()	()

参考図 2 当フォーマットで想定する事業計画の体系



参考図 3 各事業計画書のイメージ

利益計画

利益計画		直近年度実績	当年度見込み	第1期	第2期	第3期
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;">利益計画の基本方針/目標</p> <p>.....</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">目標達成のための課題と施策</p> <p>.....</p> </div>	売上高					
	売上原価					
	販売費					
	一般管理費					
	営業利益					
	営業外損益					
	経常利益					
	特別損益					
	税引前当期利益					
	法人税等					
	税引後当期純利益					

キャッシュフロー計画

キャッシュフロー計画

項目	直前年度実績	当年度見込み	第1期	第2期	第3期
営業活動によるキャッシュフロー	税引前当期利益				
	減価償却費				
	買掛金・支払手形増				
	その他の流動負債増				
	売掛金・受取手形増				
	在庫増				
	その他の流動資産増				
	法人税の支払				
	合計				
	投資活動によるキャッシュフロー	固定資産の取得			
固定資産の売却					
投資有価証券の取得					
投資有価証券の売却					
資金の貸付・回収					
その他の投資支出					
合計					
財務活動によるキャッシュフロー	新規借入・社債発行				
	借入返済・社債償還				
	増資				
	配当金				
	合計				
当期増加					
期首残高					
期末残高					

キャッシュフロー計画の基本方針 / 目標

.....

目標達成のための課題と施策

.....

売上計画

売上計画の基本方針

.....

商品 / サービスの対象ユーザー

.....

販売ルートおよび価格体系の図示

.....

マーケティング戦略
(価格戦略、プロモーション戦略、流通戦略)

.....

売上計画の作成根拠

.....

販売に関する独自性・ノウハウ等のアピール

.....

売上計画

商品 サービス	第1期			第2期			第3期		
	販売数量	販売単価 (円)	売上高 (千円)	販売数量	販売単価 (円)	売上高 (千円)	販売数量	販売単価 (円)	売上高 (千円)
A									
B									
C									
合計									

売上原価計画

売上原価計画

商品 サービス	第1期			第2期			第3期		
	販売数量	単位原価 (円)	売上原価 (千円)	販売数量	単位原価 (円)	売上原価 (千円)	販売数量	単位原価 (円)	売上原価 (千円)
A									
B									
C									
合計									

生産計画

生産計画

生産計画の基本方針
(予定生産数量、予定単位原価)

.....
.....

商品 サービス	第1期		第2期		第3期	
	生産数量	単位原価 (円)	生産数量	単位原価 (円)	生産数量	単位原価 (円)
A						
B						
C						
合計						

製品原価計画

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">製品原価計画の基本方針</p> <p>.....</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">製造の概要 (技術、設備、生産形態、外注状況)</p> <p>.....</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">原価削減のための方法</p> <p>.....</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">製造に関する独自性・ノウハウ等のアピール</p> <p>.....</p> </div>	<p style="text-align: center; margin: 0;">製品原価計画</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">項目</th> <th style="width: 20%;">第1期</th> <th style="width: 20%;">第2期</th> <th style="width: 20%;">第3期</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>原材料費</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>労務費</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="5" style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed;">製造経費</td> <td>外注加工費</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>減価償却費</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>賃借料</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>動力費</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>当期総製造費用</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>仕掛品増減高</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>当期製品製造原価</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>当期製品売上原価</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	項目	第1期	第2期	第3期	原材料費				労務費				製造経費	外注加工費			減価償却費			賃借料			動力費			その他			当期総製造費用				仕掛品増減高				当期製品製造原価				当期製品売上原価			
項目	第1期	第2期	第3期																																										
原材料費																																													
労務費																																													
製造経費	外注加工費																																												
	減価償却費																																												
	賃借料																																												
	動力費																																												
	その他																																												
当期総製造費用																																													
仕掛品増減高																																													
当期製品製造原価																																													
当期製品売上原価																																													

購買計画

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">主要原材料・商品および仕入先</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; border-bottom: 1px solid black;">< 主要原材料・商品 ></td> <td style="width: 50%; border-bottom: 1px solid black;">< 仕入先 ></td> </tr> <tr> <td>AAA</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>BBB</td> <td>Y</td> </tr> <tr> <td>CCC</td> <td>Z</td> </tr> </table> </div>	< 主要原材料・商品 >	< 仕入先 >	AAA	X	BBB	Y	CCC	Z	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">調達方法・ルート、安全性確保のための対応</p> <p>.....</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">購買に関する独自性・ノウハウ等のアピール</p> <p>.....</p> </div>
< 主要原材料・商品 >	< 仕入先 >									
AAA	X									
BBB	Y									
CCC	Z									
<p>購買計画</p>										
	第1期	第2期	第3期							
主要原材料 商品	購買数量	購買単価 (円)	仕入額 (千円)							
A										
B										
C										
合計										

設備投資計画(生産部門)

<p style="text-align: center;">予定している設備投資の内容と目的</p> <p>.....</p>	<p style="text-align: center;">設備投資に必要な資金の調達方法</p> <p>.....</p>	<p>設備投資スケジュール</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">物件名</th> <th style="width: 20%;">第1期</th> <th style="width: 20%;">第2期</th> <th style="width: 20%;">第3期</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(購入) X Y</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>購入合計</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>(リース等) Z</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>リース等合計</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>支出合計</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>減価償却予 定額(原価)</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	物件名	第1期	第2期	第3期	(購入) X Y				購入合計				(リース等) Z				リース等合計				支出合計				減価償却予 定額(原価)			
物件名	第1期	第2期	第3期																											
(購入) X Y																														
購入合計																														
(リース等) Z																														
リース等合計																														
支出合計																														
減価償却予 定額(原価)																														
<p>設備投資の内容</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">物件名</th> <th style="width: 15%;">用途・使用</th> <th style="width: 15%;">導入時期</th> <th style="width: 15%;">投資金額</th> <th style="width: 15%;">資金調達方法</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Y</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Z</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>金額合計</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			物件名	用途・使用	導入時期	投資金額	資金調達方法	X					Y					Z					金額合計							
物件名	用途・使用	導入時期	投資金額	資金調達方法																										
X																														
Y																														
Z																														
金額合計																														

人員計画(生産部門)

<p style="text-align: center;">人員計画(生産部門)の基本方針</p> <p>.....</p>	<p style="text-align: center;">新規採用 / 退職の状況</p> <p>.....</p>	<p style="text-align: center;">求人方法およびその処遇</p> <p>.....</p>																																																			
<p>採用予定者</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">業務内容</th> <th style="width: 15%;">求める業務能力・職歴等</th> <th style="width: 15%;">第1期</th> <th style="width: 15%;">第2期</th> <th style="width: 15%;">第3期</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>b</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>c</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>人数合計</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			業務内容	求める業務能力・職歴等	第1期	第2期	第3期	a					b					c					人数合計					<p>人員計画</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 15%;">職種</th> <th style="width: 15%;">第1期</th> <th style="width: 15%;">第2期</th> <th style="width: 15%;">第3期</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3" style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed;">製造関連</td> <td>a</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>b</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>原価計</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">人件費合計</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				職種	第1期	第2期	第3期	製造関連	a				b				原価計				人件費合計				
業務内容	求める業務能力・職歴等	第1期	第2期	第3期																																																	
a																																																					
b																																																					
c																																																					
人数合計																																																					
	職種	第1期	第2期	第3期																																																	
製造関連	a																																																				
	b																																																				
	原価計																																																				
人件費合計																																																					
<p>パート、アルバイト等の人数は人員数の内数として()内に記載する</p>																																																					

販売費 / 一般管理費計画

販売費 / 一般管理費計画			
項目	第1期	第2期	第3期
販売部門人件費			
販売促進 / 広告宣伝費			
荷造費 / 運賃			
その他			
販売費合計			
管理部門人件費			
賃借料			
減価償却費			
研究開発費			
租税公課			
消耗品費			
水道光熱費			
事業税			
その他			
一般管理費合計			
販売費及び一般管理費合計			

販売費 / 一般管理費計画の
基本方針 / 目標

.....

目標達成のための課題と施策

.....

設備投資計画(販売 / 管理部門)

予定している設備投資の内容と目的

.....

設備投資に必要な資金の調達方法

.....

設備投資の内容

物件名	用途・使用	導入時期	投資金額	資金調達方法
X				
Y				
Z				
金額合計				

設備投資スケジュール

物件名	第1期	第2期	第3期
(購入) X Y			
購入合計			
(リース等) Z			
リース等合計			
支出合計			
減価償却予 定額(販管費)			

人員計画(販売 / 管理部門)

<p style="text-align: center;">人員計画(販売 / 管理部門)の基本方針</p> <p>.....</p>	<p style="text-align: center;">新規採用 / 退職の状況</p> <p>.....</p>	<p style="text-align: center;">求人方法およびその処遇</p> <p>.....</p>
--	--	---

採用予定者				
業務内容	求める業務能力・職歴等	第1期	第2期	第3期
a				
b				
c				
人数合計				

パート、アルバイト等の人数は人員数の内数として()内に記載する

人員計画				
	職種	第1期	第2期	第3期
販売関連	c			
	d			
	販売計			
管理関連	e			
	f			
	管理計			
	人件費合計			

研究開発計画

<p style="text-align: center;">現在までの研究開発の概要</p> <p>.....</p>	<p style="text-align: center;">実施中の研究開発の内容 / 技術上のネック</p> <p>.....</p>	<p style="text-align: center;">今度の主な研究課題</p> <p>.....</p>
--	---	---

今後の研究開発スケジュール				
研究テーマ	区分 / 段階	第1期	第2期	第3期
1				
2				

今後の研究開発予定額					
研究テーマ	第1期	第2期	第3期	第3期以降の見込み額	合計
1					
2					
合計額					

資金繰り計画

売上高 / 仕入額の推移に関する説明

.....

売掛債権の回収に関する説明

.....

買掛債務の支払に関する説明

.....

人件費の推移に関する説明

.....

借入金 / 支払金利に関する説明

.....

その他諸経費に関する説明

.....

資金繰り計画

項目	第1期												第2期	第3期
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月～12月	1月～12月
売上高														
仕入額														

収入金	現金売上													
	売掛債権現金収入													
現金支出	現金仕入													
	買掛債務現金支払													
	人件費													
	その他諸経費													
	支払金利													
	借入金返済額													
月末現金収支														
月初運転資金														
月末運転資金														

支払金利計画

支払金利計画

取引先 金融機関名	項目	第1期												第2期	第3期
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月～12月	1月～12月
X	短期借入	想定平均残高													
		想定利率													
		支払金利													
	長期借入	想定平均残高													
		想定利率													
		支払金利													
支払金利合計															

売掛債権計画

売掛債権計画

項目	第1期												第2期	第3期
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月～12月	1月～12月
想定売掛金・受取手残高														
売掛金・受取手形増														

買掛債務計画

買掛債務計画

項目	第1期												第2期	第3期
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月～12月	1月～12月
想定買掛金・支払手形残高														
買掛金・支払手形増														

参考文献

- グロービス・マネジメント・インスティテュート、『MBAビジネスプラン』ダイヤモンド社、1998年
- グロービス・マネジメント・インスティテュート、『MBAアカウンティング』ダイヤモンド社、1996年
- マイケル・ポーター、『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1982年
- フィリップ・コトラー 他、『マーケティング原理』ダイヤモンド社、1995年
- UFJ総合研究所経営戦略部、『中期経営計画 戦略プランニング』日本能率協会マネジメントセンター、2003年
- 神谷蒔生他、『経営計画の立て方』日本経済新聞社、1994年
- 宇角英樹、『利益計画の立て方』日本経済新聞社、1989年
- 出縄良人、『グリーンシート市場～直接金融市場革命～』文芸社、2003年
- 金融庁ホームページ 金融検査マニュアル別冊(中小企業融資編)、
http://www.fsa.go.jp/manual/manualj/manual_yokin/bessatu/kensa01.html
- 中小企業庁ホームページ 経営革新支援法、
<http://www.chusho.meti.go.jp/kakushin/>