





経営情報レポート

経営体質を強くして業績を伸ばす

経営計画策定ポイント

- 
- 
- 
- 
- ① 社長自身が自社のビジョンを示す
 - ② 自社を取り巻く経営環境を把握する
 - ③ 経営計画で策定すべき項目
 - ④ 経営計画の具体的達成方法
 - ⑤ A社の経営計画策定事例

1 | 社長自身が自社のビジョンを示す

社長が将来のビジョンを示す

自社の業績を向上させるためには、社長自身が会社をどのようにしたいのか、この先、業績をどのくらい伸ばしたいのかを具体的に思い描かなければ、いくら経営者として成功を願っていても叶うことはありません。

ビジョンとは、会社の将来像を描いたもので、今はそうではないが、将来はこんな会社になりたいということ、なるべくイメージが伝わるような言葉で述べたものです。

「10年後に売上 億円、経常利益 億円、社員数 人」というように、社員が具体的にイメージできるような目標（ビジョン）設定を行うと、社員は、「うちの社長は本気で達成しようとしている」と感じるはず。社長にとっての「将来の夢」とも言えるビジョンを社員全員で共有化することが重要です。

事例 大手家具販売店に成長したA社

東証1部に上場を果たしたA社は、最初は30坪程度の店で開業しました。開業後しばらくは、順調に業績を伸ばしていましたが、数年後、近くに大型店舗が出来てしまい、事業が行き詰ってしまいました。

そこで、新しい事業のモデルを探すために渡米しました。日本の3分の1の価格でメーカーが作っているものを顧客に販売するのではなく、小売店が主導して顧客が望むものをメーカーに作らせるというビジネスモデルを見て、これを日本で実現させたいという思いを描き、日本に帰ってから30年後のビジョンを描きました。そのビジョンとは、「ローカルからリージョナルへ、そしてナショナルへ、そして上場を果たす」というものでした。数値目標としては、当時、店舗数がまだ2店舗しかない状況で、店舗数100店舗、売上高1,000億円、経常利益100億円を掲げました。この目標を達成するためには、年3~4店舗ずつ増やさなければ到達できないほど壮大な夢でありましたが、2004年に達成することができました。社長自身、当時を振り返るとそのような未来像をイメージしたからこそ達成できたと述べています。ビジョンを描いたことによって、到達するための手段を計画できたとのこと。

自分の思い描く理想があれば、仕事への取り組みかたも変わってきます。それを達成するための戦略、戦術も生まれてきます。この社長の国内企業の成長の条件としては、以下の3点であるとしています。

ロマンとビジョンを持つ
 オンリーワンの武器（競争優位性）がある
 環境変化に敏感である

特に においては、現在の世の中がどのように動いているか、消費者が何を望んでいるかを常に意識して情報を収集することが大切であるとしています。今行なっている事業と違う業種へ進出することも世の中がそれを望んでいるのであれば、どのようにしたら事業化できるのか、これをビジョンに描いていけば、今何をすべきかが見えてきます。

ビジョンを実現するため来期いくら利益が必要か

上記事例のように、ビジョンが明確になれば、そのビジョンを実現するためには、利益を上げなければなりません。 年後にどれくらいの利益が欲しいのかという目標設定を行えば、それが来期の利益につながります。

来期の利益を描く前に将来確保したい利益目標を設定し、その利益を確保するための計画を立てていきます。過去いくら利益を確保したから、今期はいくら確保するというような過去からの目標設定ではなく、将来を見据えた目標設定にすべきです。目標額が決まったら、下記のような利益計画表にまず目標利益を入れてみます。

目標利益の設定に当たっては、実現が難しいくらいの設定にします。そうすると現状のやり方では実現が難しいことに気づき、新しいやり方を考えるようになるからです。自社を伸ばすためには、過去のやり方にこだわらずに常に新しいやり方を模索し続けることが重要です。

利益計画表例

項目	1年後		2年後		3年後		4年後		5年後	
	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績
売上高	円	円	円	円	円	円	円	円	円	円
仕入	円	円	円	円	円	円	円	円	円	円
粗利益	円	円	円	円	円	円	円	円	円	円
人件費	円	円	円	円	円	円	円	円	円	円
経費	円	円	円	円	円	円	円	円	円	円
販売費及び一般管理費	円	円	円	円	円	円	円	円	円	円
減価償却費	円	円	円	円	円	円	円	円	円	円
営業利益	円	円	円	円	円	円	円	円	円	円
営業外利益	円	円	円	円	円	円	円	円	円	円
営業外費用	円	円	円	円	円	円	円	円	円	円
経常利益	円	円	円	円	円	円	円	円	円	円

内部環境分析により自社の経営状況をつかむ

利益が定まったらどの商品（事業）でいくら売上げを確保したいのかを考えます。既存分野で売上げをもっと伸ばせるか、あるいは新しい事業展開を行うのか、その場合どのくらい売上げを確保したいのかなどを検討します。

現状の経営資源での実現が難しいのであれば、新しいやり方も検討しなければなりません。そのためにはまず内部環境分析を行います。自社の経営状況を掴むことが出来なければ、いくら新しいやり方を検討しても実現可能性は低くなってしまいます。

内部環境分析とは、自社の経営状況を掴むために行う分析であり、2つの分析方法があります。1つは、自社の収益性・安全性・成長性・生産性などを知り、改善検討を加える定量分析であり、もう1つは、数値化が難しい経営の実態を把握する定性分析です。

< 定量分析のポイント >

定量分析の方法としては、経営の実態を把握するために、過去の実績について実数および比率分析を行うほか、貸借対照表の実態バランスを作成し、資産の実態を明確にしておく必要もあります。資産の中に回収の見込みの少ない不良債権や、実態のない投資有価証券などが含まれている場合には、これらを除いた実態の貸借対照表を作成してみます。実態バランスを作成することにより、真の経営体力を掴むことは必要です。

定量分析・実態バランス作成例

資産の部				負債の部			
	平成 17 年 3 月期	査 定	実 態		平成 17 年 3 月期	査 定	実 態
【流動資産】	649,565	35,000	614,565	【流動負債】	766,043	0	766,043
現金・預金	137,407		137,407	支払手形	124,466		124,466
受取手形	15,228	2,000	13,228	買掛金	0		0
売掛金	166,820	3,000	163,820	短期借入金	620,000		620,000
有価証券	30,000		30,000	未払金	19,121		19,121
棚卸資産	1,964		1,964	未払費用	0		0
前払費用	0		0	未払法人税	489		489
未収入金	30,671		30,671	預り金	1,967		1,967
貸付金	240,972	30,000	210,972	仮受金	0		0
仮払金	11,676		11,676	未成工事受入金	0		0
その他流動資産	14,827		14,827	その他流動負債	0		0
貸倒引当金	0		0				
【有形固定資産】	156,895	0	156,895	【固定資産】	115,944	0	115,944
建物	19,602		19,602	社債	0		0
建物付属設備	1,982		1,982	長期借入金	155,944		115,944
構築物	2,634		2,634	退職給付引当金	0		0
機械及び装置	19,065		19,065	その他の固定負債	0		0
				負債合計	881,987	0	881,987

< 定性分析のポイント >

定性分析は、どのような項目をどのように分析（評価・数値化）するのが難しいものですが、下記の例のように評価点を定めると客観的な分析も可能となります。

【定性分析・経営体力分析例】

< 基礎力 >

No	分析項目	評価	1	2	3	4	5
1	「挨拶」はきちんと行われているか？	4				○	
2	「言葉遣い」「身だしなみ」が整っているか？	4				○	
3	「掃除」「整理整頓」が毎日徹底されているか？	4				○	
基礎力平均		4.0				●	

< 組織力 >

No	分析項目	評価	1	2	3	4	5
1	明確な「経営方針」が立案されているか？	4				○	
2	経営方針を「社員」が十分認識しているか？	4				○	
3	「報・連・相」が徹底して実行されているか？	3			○		
組織力平均		3.7				●	

< 発展力 >

No	分析項目	評価	1	2	3	4	5
1	「技術革新」に敏感であるか？	2		○			
2	「新市場」の研究をしているか？	2		○			
3	「新商品」の研究をしているか？	3			○		
発展力平均		2.3		●			

< 体力総平均 >

No	分析項目	評価	1	2	3	4	5
総合力		3.3			●		

【定性分析・組織管理能力分析例】

< 遂行能力 >

No	分析項目	評価	1	2	3	4	5
1	「戦略的」なものの見方・思考ができているか	3			○		
2	「明確な部署目標」と「具体的戦略」を立てているか	2		○			
3	「目標達成状況」を常に把握しているか	4				○	
遂行能力平均		3.0			●		

< 補佐能力 >

No	分析項目	評価	1	2	3	4	5
1	会社の方針・上司の指示を「まず第一」に考えられるか	2		○			
2	会社の方針・考えを部下に「浸透」させているか	3			○		
3	会社の決定事項を「模範的に実践」しているか	1	○				
補佐能力平均		2.0		●			

< 指導能力 >

No	分析項目	評価	1	2	3	4	5
1	部下に「社会人・企業人」としての指導ができているか	2		○			
2	部下が育つ「目標設定・仕事の考え方」をしているか	3			○		
3	部署の「士気・チームワーク」を良好に保っているか	4				○	
指導能力平均		3.0			●		

< 折衝能力 >

No	分析項目	評価	1	2	3	4	5
1	顧客との「トラブル解決」ができているか	2		○			
2	他部署との「協力関係」は上手くいっているか	3			○		
3	部署内の「調整機能」は適切か	4				○	
折衝能力平均		3.0			●		

< 管理能力総平均 >

No	分析項目	評価	1	2	3	4	5
総合力		2.8			●		

2 | 自社を取り巻く経営環境を把握する

外部環境分析により自社を取り巻く経営環境をつかむ

外部環境分析は、自社を取り巻く経営環境がどのように自社に影響を与えているのかを分析するものであり、2つの視点で分析を行います。1つは、どんな事業にも共通して影響を与える「全般的な環境要因」で、もう1つは、特定の事業や業界に影響を与える「直接的な環境要因」です。

前者は、経済環境や政治環境・技術環境・国際環境・社会文化環境などで、後者は、市場環境の変化や競争環境の変化などです。特に、「市場環境の変化」は企業に与える影響が大きく、この変化を読み取ることは外部環境分析の中でも最も重要となります。市場、顧客ニーズの変化、ライバル会社の動向などを捉え、それらが自社に与える影響を事前に把握しておくことが大切です。

市場環境変化について検討すべき点

- 市場規模の推移・商圈の変化
- 市場ニーズ（品質・価格・趣向・商品構成など）の変化
- 顧客の購買行動や顧客との関係の変化
- 新製品・代替製品の出現
- 新規販売手法の出現

ライバル会社の動向について検討すべき点

- 競合関係の中での自社のポジションの変化
- 新規参入や撤退企業の出現可能性
- ライバル会社の政策転換（商品・販売チャネル・販売方法・価格など）
- 競争要因の変化（商品自体の特性や機能など）

SWOT分析により自社の経営課題を明らかにする

企業のごことは、経営者自身がよく知っているはずですが、実際には、自社の分析は十分に行われておらず、経営者自身が気づいていない部分が多くあります。しかし、企業が限られた経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を有効に活用し、適切な事業展開を図ってい

くためには、自社の強み、弱みを的確に把握する必要があります。

SWOT（スウォット）分析とは、自社の経営課題を捉えるため、強み（Strength）、弱み（Weakness）を明らかにするとともに、外部の経営環境についても、機会（Opportunity）、脅威（Threat）の観点から整理しようとする手法です。

この手法の特徴は、消極的に克服すべき経営課題だけを指摘するのではなく、客観的に強みと呼べるものがあれば、強い部分をより強化しようとする視点を有していること、また、企業内部だけでなく、企業を取り巻く市場動向等の外部環境についても、その機会と脅威を整理し、より包括的な形で経営戦略立案に役立てていこうとする点にあります。

SWOT分析による検討の視点

- 機会を生かす強みはないか
- 強みを生かす機会はないか
- 機会を生かすにあたり、弱みは阻害要因にならないか
- 脅威を機会に転換するだけの強みはあるか、その時弱みは阻害要因になるか
- 弱みを強みに転換するだけの機会はあるか、その時脅威は阻害要因になるか

【経営環境分析フォーマット例】

<外部環境分析>

経営環境		当社に及ぼす影響度			
		当社が活用すべき変化 (機会)	重要度 緊急度	当社が克服すべき変化 (脅威)	重要度 緊急度
マ ク ロ の 環 境 要 因	政治的要因	法令、条約の制定、改廃 為替相場の変動 諸外国の動向 政界の動向			
	経済的要因	経済成長率、国際収支の動向 消費動向、失業率 物価水準、在庫水準 金融動向、設備投資動向 地価動向、物価指数			

事例 立地条件の不利という弱みを克服したB社

B社は、2007年3月期の売上84億円、経常利益7億9千万円を計上した極小ベアリング製造業です。社長は、東京の商社から独立して1959年に北海道の旧産炭地で起業しました。当時、石炭産業が衰退しつつあるなかで、地域活性化にも貢献したいとの思いから、現地の炭鉱従業員も積極的に雇用しました。

また、当時の北海道は市場として期待できず、大手との競合回避から国内市場ではなく、海外で小型ベアリングのニーズが高まると読み、最初から海外に目を向けて世界中を歩き回りながら営業を続けた結果、現在では36カ国80社の代理店網を持つようになりました。従業員も540名にも上り、世界的に世界最高水準の品質との信頼を得ることができた企業です。現在では、極小ベアリング部門では世界シェア70%を誇っています。

この企業が成功した要因としては、極小ベアリング市場は、大手ベアリングメーカーが採算性を考慮し、積極的に参入しなかった分野であり、そこに目をつけたことです。多品種少量生産を行い、しかも売上の約半分の在庫を抱え受注があればいつでも納品できる体制を構築したことが成功要因です。現在では、世界中の代理店とオンラインネットワークを構築しており、立地条件の不利という弱みを点も克服することができました。

社長自身「技術力があれば、逆境やハンディキャップを逆手に取り、人が真似できないような専門分野を見出し、それに特化することを徹底したらよいのではないか」と述べています。

【B社の成功ポイント】

大手企業との差別化を図った(ニッチ産業に進出)
 地の利を利用(地価、人件費が安い。また地元行政の支援制度を活用)
 販売ルートが海外に広がった(常にニーズを探るために情報収集を行った)
 オンラインネットワークを活用(顧客との受注、納品のスピードアップが実現)
 高い技術力(顧客に受け入れられる製品のあくなき追求を行なっている)
 自社の弱みを強みに変えた

【出所：日経ビジネス2007年11月26日号】

3 | 経営計画で策定すべき項目

経営計画で作成すべき5つの項目

経営計画を立てるときには、以下の5つの項目を盛り込みます。まず基本方針の策定を行い、自社の経営体質をどのように強くしていくのかという方向性を定めます。次の経営改善目標設定では、具体的に数値化した目標設定を行います。次に、計画が実現できた場合の予想財務諸表を作成します。最後に、借入金の推移を予想した借入金残高計画を作成します。

経営計画で策定すべき5つの項目

- ビジョン策定
- 基本方針の策定
- 目標設定
- 予想財務諸表の策定
- 予想借入金残高計画策定

ビジョン策定

社長自身がどのような会社になりたいのか、将来の会社の進むべき方向性を社員をはじめ、社会に示すことで自社の社会における存在意義、そして目指す方向を明確に示します。

事例 自社のビジョンを社会へのメッセージとして示したC社

大手居酒屋チェーンのC社は創業は現在の社長が別の手居酒屋チェーンのフランチャイズ店舗として昭和59年に起業し、その後独立し、今やグループ総売上980億、経常利益40億を誇るまでに成長した企業です。

この企業は、会社を成長させることはもちろん、社会貢献にも力を入れており、社会に対してどのように貢献するのかを明確にビジョンに示しています。

【C社のビジョン（内容一部抜粋、要約）】

企業とは、単なる営利追求組織ではなく、企業市民としての社会的存在であり、社会の一員としての使命（責任）を果たしていることによりその存在、継続性が確保されていると考えます。当社は、この社会観について創業当初から、何のため

に存在しているのかを問いかけています。当社は、その会社の理念を高めるべく追求し、実現を目指しています。外食分野では、一人でも多くのお客様に、あらゆる出会いとふれあいの場と安らぎの空間を提供します。

「こんなお店があってよかった」と感じられる「食空間業」を通して、笑顔の溢れる場面をひとつでも多く提供すること、これは私たちの思いです。その思いを実現するため、より多くの感動の場面を提供できる企業を目指しています。

基本方針の策定

自社の環境分析の結果などを考慮し、今後、自社をどのような企業にしたいのか、その方針を定めます。いわば今後の自社の経営の方向性を描く道標的な役割を果たします。この基本方針させるためには、より具体性のある内容であることが求められます。

基本方針例

（事業概況）

弊社は、業界の1部上場企業の1次下請業者で、売上ピーク時(平成3年3月期)には、売上100億円、経常利益5億円を計上しておりました。ところが、バブル崩壊後、受注が大幅に減少、また、受注単価が下落したものの、原価の見直し等が遅れたことから、平成8年3月期から平成18年3月期までの間、連続して欠損を計上し、同期末の自己資本は、マイナス1,651百万円と、誠に遺憾な状況となっております。

このように業績悪化した主たる原因は以下のとおりです。

（実績悪化原因）

受注が一時期に集中することがまあり、その受注に備えるため、通年すれば稼働率の低い工場の閉鎖に着手できなかったこと、また、稼働率維持のため、不採算な受注を受けていたこと。

社長である私を含め経営陣の甘さもあり、思い切った人員整理に踏み切れなかったこと。原価、経費管理については、各部門の担当者に任せ切りにしていたこともあり、現在まで厳しく管理してこなかったこと。

（経営改善に向けた経営努力）

受注の選別を図り、利益率の向上を図る。

現在保有している5工場のうち、2工場を閉鎖し、集約化を図ること。また、部門の統合により、管理職の削減を図る。

人員整理により、100人体制を確立(現在132人)

経営陣を責任者として、原価、経費の抜本的な見直しを図る。

取引先と交渉し、売上債権サイトの短縮化を図る。

収支の黒字転換及び債務超過の解消、借入金の圧縮等、財務体質の改善を図る。

以 上

目標設定

環境分析の結果から、明らかになった経営課題を今後どのように改善を図っていくのかを項目別に目標を定めていきます。

経営の現状を経営全般、収支内容、財務内容等に分けて原因分析し、それぞれの項目に対しての改善策を立案します。この時に大事なポイントは、実施時期、目標時期を明確にすることです。時期が明確に示されなければ実現性は低くなってしまいます。下図のように一定期間経過後に効果測定も行うと、達成度についても確認することが可能となります。

経営計画の目標設定例

悪化要因等	左記問題点を踏まえた改善策(効果と時期を明示)	
	経営改善及びその効果	取組み時期
1.経営全般 イ)既存の製・商品、技術等の競争力低下 ロ)組織の活力低下 ハ)営業力の低下 ニ)経営幹部の人材不足 ホ)その他		
2.収支内容(生産体制、販売体制等含む) (1)売上面 イ)販売単価の下落 ロ)販売数量の減少 ハ)販売先(ルート)の減少 ニ)その他	不採算受注の中止による利益率の向上 工場の集約化(2工場閉鎖)等による縮小均衡	H19/3 期 H19/3～20/3 期
(2)製造原価面 イ)仕入もしくは外注単価の上昇 ロ)製造人員の増加 ハ)給与単価の上昇 ニ)製造経費の増加 ホ)その他	素材見直し、値引交渉による原価率の低減 工場の閉鎖(2工場)に伴う人員整理 工場閉鎖による固定費の低減	H19/3～20/3 期 H19/3～21/3 期 H19/3～20/3 期
(3)生産面 イ)内製化もしくは外注化の遅れ ロ)納期短縮化への対応の遅れ ハ)歩留まりの低下 ニ)工員の熟練度不足 ホ)設計・企画力の不足 ヘ)その他		
(4)販売・管理面 イ)人員の(相対的)評価 ロ)給与単価の上昇 ハ)販売費、管理費等経費の(相対的)増加 ニ)その他	工場閉鎖に伴う人員整理 (現状 39人 → 29人) 値引交渉による単価の切り下げ	H19/3～21/3 期 H19/3 期

予想財務諸表の策定

設定した目標を具体的に数値化し、3～5年程度先まで、年度別にまとめたものを予想財務諸表として損益計画書や貸借対照表などを作成します。この計画が絵に描いた餅に終わらせないためにも前述の目標設定が重要なポイントになります。

予想損益計算例

(単位：百万円)

	実 績		予 想					
	比率%	18/3 期	比率%	19/3 期	比率%	20/3 期	比率%	21/3 期
売上高	100.0	4,300.0	100.0	4,200.0	100.0	4,200.0	100.0	4,200.0
売上原価	80.2	3,449.8	79.1	3,321.6	77.6	3,259.2	77.0	3,233.8
商品仕入高	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
原材料費	50.0	2,152.0	49.9	2,095.8	49.7	2,087.4	49.7	2,087.4
外注加工費	12.0	516.0	11.8	495.5	11.6	483.0	11.6	483.0
労務費	10.4	447.2	9.6	402.5	8.6	362.2	8.1	338.5
経 費	7.8	334.6	7.8	327.8	6.6	276.6	6.5	274.9
普通減価償却費	0.7	30.0	0.6	27.0	0.4	17.0	0.4	15.3
地代家賃・賃借料	3.1	132.0	3.1	132.0	2.4	100.0	2.4	100.0
その他	4.0	172.6	4.0	168.8	3.8	159.6	3.8	159.6
棚卸差・他勘定振替	0.0		0.0		1.2	50.0	1.2	50.0
売上総利益	19.8	850.2	20.9	878.4	22.4	940.8	23.0	966.2
(同上償却前)	20.5	880.2	21.6	905.4	22.8	957.8	23.4	981.5
販売管理費	18.2	784.0	17.8	747.3	17.0	712.2	16.5	694.9
人件費	5.4	230.3	4.9	207.3	4.3	179.6	3.9	164.4
うち役員報酬	1.0	43.2	0.9	38.9	0.7	28.0	0.7	28.0
経 費	12.9	553.7	12.9	540.0	12.7	532.6	12.6	530.5
普通減価償却費	0.6	25.5	0.5	23.0	0.6	20.7	0.4	18.6
荷造運搬費	2.8	120.2	2.7	113.4	2.7	113.4	2.7	113.4
販売手数料	3.5	151.4	3.6	147.0	3.5	147.0	3.5	147.0
その他	6.0	256.6	6.1	256.6	6.0	251.5	6.0	251.5
営業利益	1.5	66.2	3.1	131.1	5.4	228.6	6.5	271.3
支払利息・割引料	5.6	242.9	5.2	218.6	5.1	212.6	4.9	205.0
受取利息・配当金	0.1	5.3	0.1	5.3	0.1	5.3	0.1	5.3
その他営業外損益	0.7	32.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
経常利益	-3.2	-139.3	-2.0	-82.2	0.5	21.3	1.7	71.6
(同上償却前)	-1.9	-83.8	-0.8	-32.2	1.4	59.0	2.6	105.5
特別損益	0.0	0.0	1.4	60.0	0.0	0.0	0.0	0.0
法人税等	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
当期利益	-3.2	-139.3	-0.6	-22.2	0.5	21.3	1.7	71.6
(普通減価償却費合計)	1.3	55.5	1.2	50.0	0.9	37.7	0.8	33.9
従業員数(人)		132		119		107		100

予想貸借対照表例

(単位：百万円)

	回転 期間	18/3 期 (実績)	回転 期間	19/3 期 (予想)	回転 期間	/ 期 (計画費)	当年度の具体的改善計画
流動資産		4,309.9		4,281.1			流動資産の見直しに ついては、翌年度以降 実施予定
現預金		79.2		79.2			
受取手形	0.16	57.0	0.16	56.0			
売掛金	3.35	1,200.3	3.35	1,172.5			
棚卸資産	6.83	2,447.0	6.99	2,447.0			
その他		526.4		526.4			
固定資産		1,835.8		1,380.8			稼働率が低下している 工場売却、売却代金 は長期借入金返済等に 充当
土地		568.8		368.8			
建物・構築物		505.0		305.0			
建設仮勘定							
其他有形資産		105.6		80.6			
無形固定資産・投資等		656.4		626.4			保険積立金の売却
繰延資産							
流動負債		3,156.4		2,989.1			流動負債の見直しに ついては、翌年度以降 実施予定
支払手形	3.38	751.8	3.38	729.9			
買掛金	0.97	214.9	0.97	209.5			
短期借入金		2,074.6		1,934.6			
特定引当金							
設備未払・設備支払手形 その他		115.1		115.1			
固定負債		4,641.2		4,346.9			
長期借入金		4,638.1		4,343.8			
自己資本		-1,651.9		-1,674.1			
(資本金)		76.0		76.0			
使用総資本		6,145.7		5,661.9			
割引手形	4.26	1,525.4	4.26	1,491.0			
譲渡手形							

予想借入金残高計画の策定

企業の経営体質を強くするためには、債務の圧縮が必要です。経営計画が順調に進んだ場合や不良資産の売却などによる売却収入をどの借入金にどのように返済に充てるのか具体化します。特に複数金融機関と取引のある企業の場合、取引を継続したい金融機関に対しては、シェアバランスを考えた返済計画を立てる必要があります。

借入金返済計画例

< 金融機関別融資残高予想 >

(単位：百万円)

	実績		計画				
	18/3 期	19/3 期	シェア	20/3 期	シェア	21/3 期	シェア
A 銀行	1,493	1,420	44.4%	1,383	44.3%	1,346	44.3%
B 銀行	1,150	1,093	34.2%	1,064	34.1%	1,035	34.1%
C 信用金庫	325	293	9.2%	287	9.2%	281	9.1%
中小公庫	413	393	12.3%	385	12.3%	377	12.4%
合計	3,381	3,199	100.0%	3,119	100.0%	3,039	100.0%

< 返済計画 >

1. 返済減資

(単位：百万円)

	計 画		
	19/3 期	20/3 期	21/3 期
(経常利益 ÷ 2) + 減価償却費	75	80	85
資産売却益	110	0	0
返済減資合計 (A)	185	80	85

2. 金融機関別返済額

(単位：百万円)

	計 画					
	19/3 期		20/3 期		21/3 期	
	返済額	返済シェア	返済額	返済シェア	返済額	返済シェア
A 銀行	73	40%	37	46%	37	46%
B 銀行	57	31%	29	36%	29	36%
C 信用金庫	32	18%	6	8%	6	8%
中小公庫	20	11%	8	10%	8	10%
合 計 (B)	182	100%	80	100%	80	100%
差額 (A - B)	3		0		5	

経営計画項目例

経営計画は以下のような流れで構成すると計画全体が網羅でき、具体的な取り組みが明確になります。この計画達成のためには、全社一体となって計画達成に取り組まなければなりません。

経営計画項目例

<p>1. 経営計画基本方針</p> <p>(1) 歴史と特質 当社の歴史 特 質 重要な出来事 成功要因 失敗要因</p> <p>(2) 環境分析 内部環境分析 外部環境分析 経営課題の整理</p> <p>(3) 経営基本方針 経営理念 経営方針 行動指針</p>	<p>2. 経営目標</p> <p>(1) 中期経営目標 法人全体目標 部門別目標</p> <p>(2) 項目別計画 前者利益計画 部門別利益計画 変動費計画 固定費計画 設備投資計画 借入金返済計画 売上計画 予想 P/L 予想 B/S 予想キャッシュフロー 年度別月次計画</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4 | 経営計画の具体的達成方法

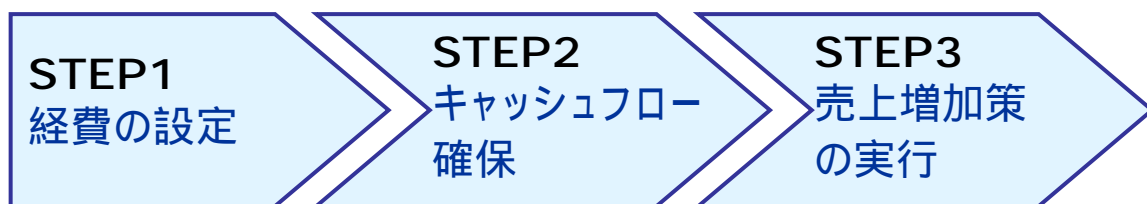
経営計画達成に向けた3つの具体的ステップ

経営計画を達成するためには、以下の通り3つのステップで取り組んでいきます。

STEP1では、経費の計画設定を行ないます。具体的には、必要経費と削減すべき経費の見極めを行ないます。STEP2では、キャッシュフロー確保をします。企業の業績が伸びるときには、運転資金が発生しますが、できるだけ外部調達に頼らないように、自社の資金繰りの改善を図ることも必要です。

最後に、STEP3で今後の業績を向上させるための売上増加策の実行を行います。

【経営計画達成に向けた3つのSTEP】



STEP1 経費の設定

経費には、必要な経費と削減（抑制）すべき経費に分けることができます。売上を伸ばすためには、経費かかけることも必要です。一方で削減（抑制）すべき経費とは、固定費以下の述べるような費用が挙げられます。

変動費の削減

変動費削減は、調達先の絞込み、物流コスト削減等により実現します。また、外注部分の内製化による削減も実現可能かどうか検討します。物流コストの削減は、共同倉庫の利用、共同配送、あるいは倉庫をカットして直送するなどによって実現します。

変動費削減の具体例

外注部分を自社で取り込む
 委託、消化仕入から完全買取仕入に変更し、仕入原価を下げる
 共同倉庫、共同配送化により物流コストを削減
 インターネット活用による、より安価な部品・材料の調達

生産性の向上

人的資源を有効に活用するためには、人員の適正配置を検討しなければなりません。例えば、業績の好調な部門で、人手が足りないからと言ってすぐに社員を募集するのではなく、多くの部門が存在する企業であれば、業績の不調な部門から好調な部門へ人員を異動させるなどの方法を取り、人員の適正配置を行うべきです。

その他経費の削減

ランニングコスト、施設維持管理コストなど毎月一定額を支払っているものについては、必要な経費として削減せずに高いコストのものもあります。職場の中において、無駄な経費がないかどうか、経費を洗い出し、必要経費と削減(または廃止)可能な経費を分類し、削減可能な経費については、出来るだけ早い段階で削減に着手します。早く手を付ければ早く削減効果が期待できるからです。

その他経費削減の具体例

旅費規程の見直し(日当、利用交通手段など)
社用車をリース車や自家用車借上げ方式へ切り替え
保守管理契約内容の見直し
ミスコピーの裏紙活用
制服の廃止
会社契約の携帯電話を廃止し、個人への一定額料金補助方式へ変更

部門損益の見直しと赤字部門からの撤退

部門損益という観点から見ていくと、全ての部門が悪いことは稀で、部門別損益分析を行い、各部門について検討を行うことが必要です。部門別分析を行った結果、赤字の部門については、他部門との関係を考慮する必要はありますが、即時撤退を視野に検討を進める必要があります。赤字部門からの撤退により、コア事業に経営資源を集中させることが可能になるので、コア事業の収益力がさらに高まることが期待できます。

STEP 2 キャッシュフローの確保

業績を伸ばすときに運転資金を外部調達するケースが多いですが、できるだけ外部調達に頼らずにキャッシュフローを確保する方法もあります。自社の資金繰りが忙しい原因がつかめれば、自社で資金繰りを改善させることも可能です。

売掛債権の早期回収の促進

売掛債権の早期回収の為の具体的な方法として、売掛債権回収期間の短縮化や早期資金

化による方法があります。また確実に売掛債権を回収するためには、取引先の信用調査を定期的実施し、確実に債権回収が図れるかどうかを見極めることも必要です。さらに、販売先の経営状況が思わしくないといった情報を入手したら、たとえ大口取引先であっても、販売をやめ、場合によっては商品引き揚げの検討も必要です。

在庫の見直し

自社にとって最低限必要な在庫（適正在庫）数量を決定し、現在どれくらいの余剰在庫を抱えているのかを把握し、この余剰分をいかに早くお金に換えることができるかを常に考える必要があります。売れる見通しが無い在庫分は、思い切って仕入価格や製造価格以下になっても一気に販売してしまう勇気も必要です。常に適正在庫維持するための「在庫管理手法」をしっかりとめることは、立派な経営改善となります。

適正在庫実現のポイント

現状の在庫を把握する
 適正在庫を決定する
 余剰在庫は早めの売却・返品等の方法を考える
 （場合によっては、原価以下でも良い）
 在庫管理の仕組みを確立する
 毎月正確な棚卸をする

資産の処分

バブル期に購入した塩漬けになっている土地や株式、ゴルフ会員権などは資金を生まないばかりか、固定資産税等の維持費がかかります。このような遊休資産は思い切って処分すべきです。処分して得た資金を借入金の返済に充てたり、損金算入による節税も可能になります。つまり、税金を払うための資金の流出を抑え、資金繰りの改善に貢献できます。

資産処分の具体例

遊休施設を売却する
 費用対効果の高いリースバックを検討する
 ゴルフ会員権を売却する
 株式の持合の解消

買掛債務の条件交渉

買入債務の支払期間を延ばすことも資金繰り改善に役立ちます。仕入先に対して、できるだけ支払を延ばすような支払条件の交渉を検討すべきです。ただし、仕入先からの信用が低くなる可能性もあるため、交渉する際には、経営の現状を正しく伝え、相手に信用し

てもらうような交渉が必要です。

買掛債務条件見直しのポイント

支払サイトの延長交渉
締め日を変える
締め日を意識し、必要な分だけの仕入に努める

借入方法の見直し

金融機関に対して、借入方法の見直し交渉を行います。例えば、短期運転資金を長期運転資金に見直しを行うことで、返済負担の軽減ができます。業績が良くなり、返済能力を高めるための方法として効果的です。ただし、金融機関と交渉するにあたっては、返済計画の提出が必須となるため、より具体的な返済計画を立てる必要があります。

金融機関に提出する再編計画策定ポイント

計画は数値目標など具体的なものにする
金融機関からの借り入れは5~7年で返済するようにする
経費の削減計画を盛り込む
売上計画は実現性の高いものにする

STEP 3 売上げ増加策の検討

売上増加策については、目先の数字を捨て、先を見据えての取り組みで3ヵ月後あるいは6ヶ月後の目標達成を行い、売上げが増加する仕組みを作ることに注力することが必要です。増加策の検討ポイントは以下の通りです。

経営目標、体質強化を支える活動計画（アクションプラン）

売上は、活動の量と質によって決まります。目標を設定した段階で、売上確保のために必要な活動量は決まってきます。必要な活動量は「アクションプラン」を立てると計画が具体化されます。

顧客別の活動ポイント

売上確保に必要な活動量は確保しなければ、売上増加は見込めません。その必要な活動量を確保するために以下のような活動が必要です。

活動ポイント

確定顧客への担当者の配置と提案活動
潜在顧客への営業の配置とイベント活動
不確定顧客へのリサーチとトライアル
将来の戦略の立案と新商品・サービスの開発

活動の質を見直す

アクションプラン通り活動したとしても、活動に質が伴わないと、成果は出ません。常日頃からの質の見直しが必要となります。

活動の質を見直すポイント

顧客の真のニーズを汲み取る
担当者の提案力を向上させる
ライバルの動向をつかむ
専門性の確立による価格競争の回避
アライアンス（提携）を組む

担当者の提案力を向上させる

いくら顧客の「ニーズ」「ウォンツ」に合った提案であっても、肝心の提案力がなければ、決まるものも決まりません。顧客にその商品やサービスの効果を納得させ、その気にさせる説得力やトーク技術などの提案力の向上こそが受注を確実にします。

5 | A社の経営計画策定事例

A社の経営計画策定の目的

A社は、精密機器製造業であります。景気回復傾向にあり、売上増加のために大型設備投資を行い、売上増加を目指しました。

しかしながら原材料の高騰、価格競争などの影響から思ったほどの利益率の確保が出来ませんでした。このような状況に強い危機感を抱き、自社の経営体質を強くし、利益を確保できる体質にすることを目指し、経営計画の策定を行いました。

現在の経営上の問題点をSWOT分析により洗い出す

経営計画を策定するにあたり、まずは経営上の課題の洗い出すためのSWOT分析を行いました。

A社のSWOT分析による主な要因

	プラス要因	マイナス要因
内部要因	【強み】 技術力が高い 安定した受注が確保できる 設備投資により生産効率が上がった	【弱み】 生産性が同業他社に比べ低い 経費の見直しが図られていない 職員に経営計画が示されておらず一体感がない
外部要因	【機会】 景気回復により業界動向が好転 消費者ニーズが多様化し、高価格でも高品質ならば売れる 大手メーカーからの引き合いが増加	【脅威】 原材料の高騰 価格競争による利益率の低下 ベテラン技能工の人材不足

具体的な取り組みの計画策定

上記の分析により、技術力の高さや安定した売上が確保できている点を活かし、設備投資を行なった生産設備を活かし、主力製品のリニューアルによる増収の他、新規商品の販売計画も立てました。また、これまであまり注力することのなかった経費の見直しをすすめ、経営体質の強化も計画しました。

経費については、無駄な在庫を抱えないために、在庫管理の徹底を図り、資金繰り面に

関しては、売掛販売先の売掛債権の回収期間短縮を行いました。これらの計画については、社員にも周知をした上で、全社一体となって計画達成に向けた取り組みを実施しました。

A社の損益計画例

1. 損益計画

(単位：千円)

		N年度		N + 1年度	
		金額	金額	構成比(%)	前年度比(%)
売上高	A製品	205,000	250,000	59.5	122.0
	B製品	120,000	140,000	33.3	116.7
	C製品 (新規)	0	30,000	7.1	-
	売上高合計	325,000	420,000	100.0	129.2
変動費	仕入原価	70,000	100,000	37.0	142.9
	労務費	100,000	120,000	44.4	120.0
	経費	45,000	50,000	18.5	111.1
	変動費合計	215,000	270,000	100.0	125.6
限界利益		110,000	150,000		136.4
限界利益率		33.8%	35.7%		105.5
固定費	人件費	30,000	40,000	44.4	133.3
	その他固定費	50,000	50,000	55.6	100.0
	固定費合計	80,000	90,000	100.0	112.5
経常利益		30,000	60,000		200.0
経常利益率		9.2%	14.3%		154.8
税引後当期利益		20,000	27,000		135.0
税引後当期利益率		6.2%	6.4%		104.5

A社の取り組みの成果

A社は新規製品の開発に取り組み、C製品の新規受注が計画通りに進み、年間売上計画(30百万)には届きませんでした。約25百万の確保ができました。

費用については、在庫圧縮および経費の見直しが進み、経常利益55百万(利益率13%、前年度比+4%)を実現させました。キャッシュフローの改善により、財務体質の見直しも図り、目標とした借入金比率50%を達成することができました。

	N年度		N + 1年度	
	金額	金額	前年度比(%)	
税引後当期利益	20,000	27,000	135.0	
減価償却費	15,000	15,000	100.0	
返済原資	35,000	42,000	120.0	
借入金残高	280,000	245,000	87.5	
返済後借入金残高	245,000	203,000	82.9	
売上高借入金比率	75.4%	48.3%	64.1	