



経営計画の導入で発展を目指す

経営計画 策定支援サービス



1 経営計画の4つの役割

1-1 経営計画に求められる4つの役割

経営計画を策定している企業には、計画通りにうまくいっている企業より、計画通りに進んでいない企業の方が多く見受けられます。この違いはどこにあるのでしょうか。それは、経営計画が持つ本来の役割を反映できているかどうかということに他なりません。

経営計画には以下の通り4つの役割がありますが、本来経営計画が持つ役割を十分理解せずに、数値計画だけを立てたり、業績管理と結びつかない計画であったりすると、計画達成は難しくなります。

■ 経営計画の4つの役割

- 全社一丸となるための「危機感共有ツール」
- 収益力向上のための「業績改善ツール」
- 財務体質の健全化を図る「資金繰り改善ツール」
- 取組みの真剣度を測る「業績管理ツール」

1-2 経営計画の活用ポイント

前述の4つの役割を意識して策定した経営計画は、実際の企業経営に活用されてこそ意味を持ちます。実際に企業経営を行う上でどのように活かすかは、以下のようなポイントにて行うと良いでしょう。

役割	活用ポイント
1 危機感共有ツール	<ul style="list-style-type: none"> ① 理念とビジョンの明示で価値観を共有化する ② 全社員で「危機感」の共有化を図る ③ 組織のモチベーションを向上させる
2 業績改善ツール	<ul style="list-style-type: none"> ① 決算書分析で自社の課題抽出 ② 部門別・商品別に貢献度分析 ③ 同業他社との比較で自社の実力把握
3 資金繰り改善ツール	<ul style="list-style-type: none"> ① 新事業活動促進法(経営革新)の承認取得 ② 融資枠拡大、補助金・助成金の活用 ③ 金融円滑化法によるリスケジュールの実施
4 業績管理ツール	<ul style="list-style-type: none"> ① 役割と責任を明確にする ② 具体的な活動計画で活動を「見える化」する ③ 社員の能力向上を図る

1-3 成り行き経営からの脱却

(1) 環境変化に早期に対応することが重要

経営環境変化の激しい時代においては、行き当たりばったりの成り行き経営では、変化に対応できずに取り残されてしまいます。その結果、市場から淘汰されてしまう可能性さえあるのです。

そうならないためには、経営環境の変化に敏感に反応し、対策を立てて行動していくことが重要になります。

(2) 変化の兆しをつかむ

大きな変化は表面化しているため認識できますが、水面下で起こっている小さな変化は、見逃してしまうものもあります。この水面下で起きていて小さな変化を表面化する前に把握し、素早く適切な対応を取ることが重要です。

マイナスの変化を感じ取るためには、より多くの顧客と接して情報を入手し、その情報から変化の兆しをつかみ取る「勘」も必要ですが、下記の項目を随時チェックすることで、早めの対策を取ることが可能になります。

■ マイナス変化の兆しをつかむチェックポイント

対象	考慮すべき変化	チェック内容
買い手 (ユーザー)	買い手の値下げ要求や、品質や性能、サービスへの要求度合のアップ	<ul style="list-style-type: none"> ● 買い手が集中していて、かつ大量購入するか ● 買い手にとって購入する製品・サービスは不可欠か ● 製品・サービスは買い手の総コストや総購入代金に占める割合が高いか ● 買い手のスイッチングコストは高いか
売り手 (サプライヤー)	売り手は値上げや低品質化などによって交渉力を行使するため、買い手の圧力が強い場合に売り手の交渉力がマイナスに作用する可能性も	<ul style="list-style-type: none"> ● 売り手が少数の有力企業による寡占状態か ● 売り手の業界は買い手の業界よりも集約的か ● 売り手にとって買い手の業界は重要か ● 買い手にとってサプライ品は重要な仕入品か ● 売り手のスイッチングに要するコストは高いか
新規参入業者	参入障壁がどれくらいあるか、参入業者に対して既存業者がどの程度の反撃を起こすと予想されるか	<ul style="list-style-type: none"> ● 業界内に規模の経済性は働いているか ● 既存企業の製品は差別化されているか ● 買い手のスイッチングコストは高いか ● 流通チャネルの確保が必要か ● 参入に関して政府の規制があるか
新製品代替品	現在の商品よりも優れた代替品の出現は、長期的には最大の脅威	<ul style="list-style-type: none"> ● 代替品は、ある製品に対して価格対性能で良くなりそうか ● 代替品は、好業績を上げている業界で生産されるものか
業界内の競合他社	大手企業の戦略の方向性や、同規模の競合他社の動向	<ul style="list-style-type: none"> ● 同業者が多いか、同規模の競合が多いか ● 業界の成長は速いか、遅いか ● 買い手のスイッチングコストは高いか ● 競争業者の戦略は多様か

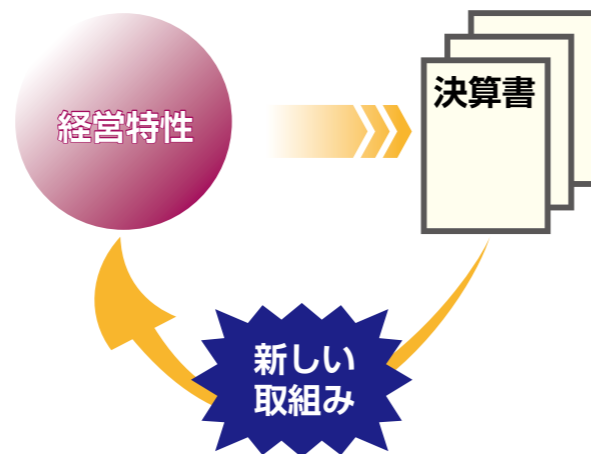
2 経営実態を掴んで業績改善を図る

2-1 決算診断で自社の財務体質を把握する

決算書に表わされる経営データは、自社の客観的経営力を示します。これは、過去の努力度や経営適応度を如実に表わしたものです。

経営成績は、増収増益・増収減益・減収増益・減収減益の4パターンに大別され、ここから何を読み取ることがポイントです。

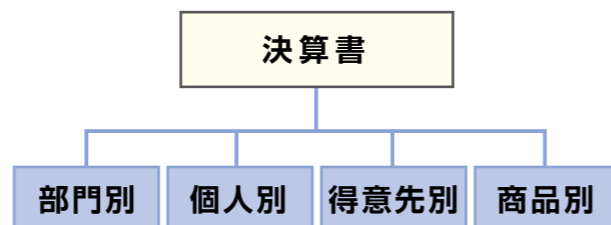
決算診断で、経営特性・問題点を明らかにし、何を改善すべきかが見えてきます。



2-2 部門別・商品別の業績貢献度を分析する

経営実績を部門別に分析し、どの部門が業績に貢献し、どの部門が貢献できていないかを確認します。

また、個人別、得意先別、商品別等、原単位においてそれぞれの業績貢献度を詳細に分析します。部門別などの個別の問題点が明確になり、来期の戦略や組織をどうすべきかが見えてきます。



2-3 決算診断フォーマット例

02 貸借対照表分析
2-2 2期比較貸借対照表分析

資産の部	平成23年度		平成24年度		負債の部
	2021	2022	2022	2023	
【流動資産】	1,191,160	1,389,180	289,193	387,362	
現金・預金	935,207	1,121,279			
売掛金	129,826	148,308			
有価証券	4,000	0			
繰前資産	111	204			
前払費用	28,361	25,909			
未収入金	12,981	28,426			
貸付金	56,886	25,829			
借入金	0	0			
立替金	3,292	683			
その他流動資産	18,956	19,651			
【固定資産】	855,324	983,293	366,857	464,521	
有形固定資産	649,495	849,824	195,000	256,000	
建物	191,742	288,158	140,857	146,131	

03 損益計算書分析
3-4 生産性分析

売上高の投入高に対する割合をい、企業の決算分析の中で収益性分析を確定するものである。その特色は、収益性分析においては投入高を「資本」としていたのに対して、生産性分析では、これを「人」または「物」としている点にある。生産性が向上すれば人件費や経費の増加を吸収することができる。

経営指標	標準値	平成23年度		標準対比
		2022	2023	
1 限界利益率	46.4%	93.1%	93.6%	201.8%
2 1人当たり売上高	24,800千円	14,535千円	14,820千円	86.6%
3 1人当たり限界利益	11,630千円	18,532千円	18,877千円	120.4%
4 一人当たり人件費	2,740千円	6,709千円	7,044千円	257.1%
5 労働分配率	23.8%	49.6%	50.8%	213.0%

※標準値は中小企業基本実務調査「部門別一応大業」の平均値

2-4 収益確保への取り組みで業績改善を図る

事業の見直しを行うことで改善を図ります。事業を行う上で利益を上げるのは「営業力・販売力」だけではなく「商品力」も必要です。

売れない商品やサービスを強引なセールスで売り込んだとしても長期の利益にはつながりません。一方で、得意先や顧客から「ぜひ仕入れたい」「予約してでも買いたい」と思われる商品やサービスであれば、営業力が多少見劣りしても十分に売上を上げることができます。

既存商品・サービスにおいては、市場のニーズとマッチしているかを常に確認することが重要です。売上の減少やライバル社の参入等があった場合には、早期に、念入りに確認を行います。顧客が離れてしまってからでは、修復は難しくなります。

「顧客ニーズは常に変化する」という「真理」に基づいて、常に商品磨きに取り組むことが収益確保の取り組みとして重要なポイントとなります。

2-5 コスト削減で業績改善を図る

業績改善策としてコスト削減に取り組みます。固定費は増加要因を検証し、ムダを排除することで削減できます。社内にコスト削減への意識付けを行うことが重要です。

原材料費は、調達時の仕入れルートや大量仕入、現金仕入による単価引き下げ等に取り組むことで削減できます。外注費の削減策としては、外注先の選定から見積もり項目のチェック、外注先の指導による業務改善などが挙げられます。

値引・返品抑制も適正売価の維持につながり、限界利益を向上させます。値引は利益の減少に直結するため、利益率が低い場合には、特に注意が必要です。

2-6 不採算部門の整理・売却を検討する

不採算部門の撤退について検討を行います。判断に影響を与えるのは部門ごとに発生する「個別固定費」と部門外の固定費が配賦された「共通固定費」です。

不採算部門の撤退を判断する上で注意すべきポイントは、限界利益から個別固定費を差引いた部門利益が黒字であるかどうかということです。部門利益が黒字の部門を撤退してしまうと、共通固定費を回収できなくなってしまうため、さらに収益が悪化してしまいます。

限界利益 - 個別固定費 = 部門(貢献)利益がプラスかどうか判断基準

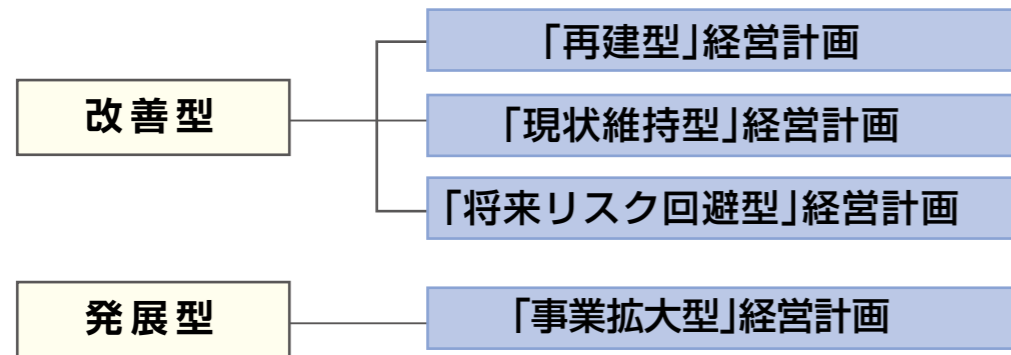
3 経営改善計画策定で 経営の安定化を図る

3-1 策定目的によって異なる経営計画の種類

経営計画は、企業の策定目的によって、大きく「改善型」と「発展型」に分類できます。「改善型」は、現状の問題解決を主眼に置き、中期的な視点で改善を行っていくものです。

改善型はさらに、資金繰りが逼迫しているような企業が作成する「再建型」経営計画、なんとかギリギリの線で黒字を保っているが、何とかこの状況から脱したい企業が作成する「現状脱却型」経営計画、今の業績は好調だが、将来に向けて課題設定を行い改善を進めていく「将来リスク回避型」経営計画に整理できます。

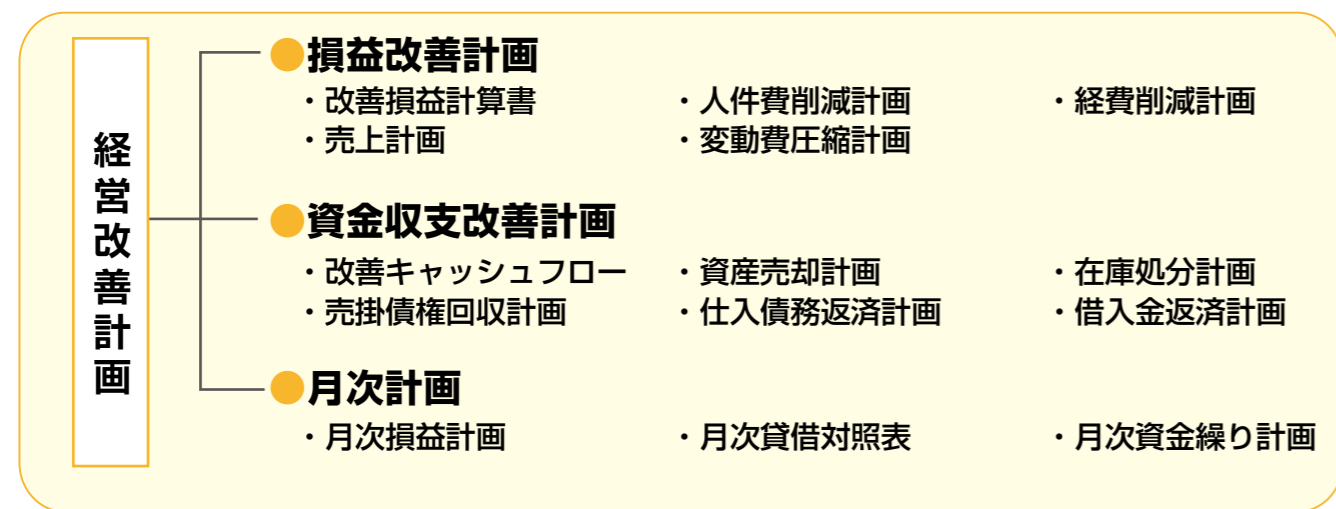
一方、「発展型」は、中期経営戦略をベースに、事業を拡大させるための計画となります。



3-2 経営改善計画の体系

経営改善計画を策定する際、自社の経営診断を行い明確となった課題を踏まえ、目標利益を確保するための改善策を講じなければなりません。

経営改善計画の体系は以下のようになります。



3-4 経営改善計画フォーマット例

1 フェーズII 経営改善計画
改善損益計算書

■改善損益計算書

項目	前期実績	1年目計画	2年目計画	3年目計画
売上高	1,037,466	0	0	0
変動費合計	65,988	0	0	0
限界利益	971,418	0	0	0
人件費	493,066	0	0	0
旅費交通費	26,862	0	0	0
通信費	10,352	0	0	0
減価償却費	23,913	0	0	0
水道光熱費	7,786	0	0	0
車輦費	29,964	0	0	0
販売促進費	19,357	0	0	0
保険料	10,909	0	0	0
地代家賃	49,483	0	0	0
支払手数料	1,634	0	0	0
その他	3,589	0	0	0
その他固定費合計	131,364	0	0	0
固定費合計	998,374	0	0	0
営業利益	163,045	0	0	0
営業外収益	55,382			
営業外費用	11,679			
経常利益	206,747	0	0	0

3-1 フェーズII 経営改善計画
改善貸借対照表

■改善貸借対照表

項目	期首残高	1年目	2年目
現金・預金	1,121,279	663,351	663,351
売掛債権	145,358	0	0
棚卸資産	304	0	0
その他の流動資産	110,539	0	0
【流動資産】	1,580,580	663,351	663,351
有形固定資産	669,624	0	0
無形固定資産	43,618	0	0
投資その他の資産	370,652	0	0
【固定資産】	983,293	0	0
【純資産】	2,354	0	0
【負債の部】	2,366,027	663,351	663,351
買掛債権	0	0	0
短期借入金	273,220	273,220	273,220
未払法人税等	32,805	0	0
その他の流動負債	81,338	0	0
【流動負債】	387,362	273,220	273,220
長期借入金	390,131	390,131	390,131
その他の固定負債	74,400	0	0
【固定負債】	464,531	390,131	390,131
【負債の部】	851,893	663,351	663,351
【資本金】	40,000	0	0
【資本剰余金】	0	0	0
利益準備金	3,600	0	0
その他の利益剰余金	1,470,534	0	0
【利益剰余金】	1,474,134	0	0
【株主資本】	1,514,134	0	0

3-2 フェーズII 経営改善計画
改善キャッシュフロー計算書

■改善キャッシュフロー計算書 (単位: 千円)

	前期実績	1年目計画	2年目計画
I 営業活動によるキャッシュ・フロー			
採引前当期純利益	206,022	0	0
減価償却費	23,913	0	0
貸倒引当金の増加額	0	0	0
退職給付引当金の増加額	8,400	35,200	
受取利息配当金	-2,006	0	0
支払利息	7,510	0	0
売掛債権の増加(減少)額	-18,522	173,145	
棚卸資産の増加(減少)額	-93	919	
買掛債権の増加(減少)額	0	-15,625	
その他の流動資産の増加(減少)額	-19,971	82,426	
その他の流動負債の増加(減少)額	-22,621	-81,338	
小計	182,623	194,727	
利息及び配当金の受取額	2,006	0	0
利息の支払額	-7,510	0	0
法人税等の支払額	-117,117	-32,805	
営業キャッシュ・フロー	60,022	161,923	
II 投資活動によるキャッシュ・フロー			
有価証券の増加(減少)額	4,000	889,243	
有形・無形固定資産の増加(減少)額	-19,927	889,243	
投資その他の資産の増加(減少)額	-139,266	372,406	
貸付金の増加(減少)額	36,887	25,839	
その他の増減額	0	0	
投資キャッシュ・フロー	-118,305	1,576,730	
III 財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の増加(減少)額	152,691	-273,220	
長期借入金の増加(減少)額	-726	-110,131	
割引手形の増加(減少)額	0	0	
社債の増加(減少)額	100,000	-250,000	

4 フェーズII 経営改善計画
借入金返済計画

■短期借入金

金融機関名	期末残高	現在の約定返済額	返済額	
			1年目	2年目
合計	0	0	0	0

■長期借入金

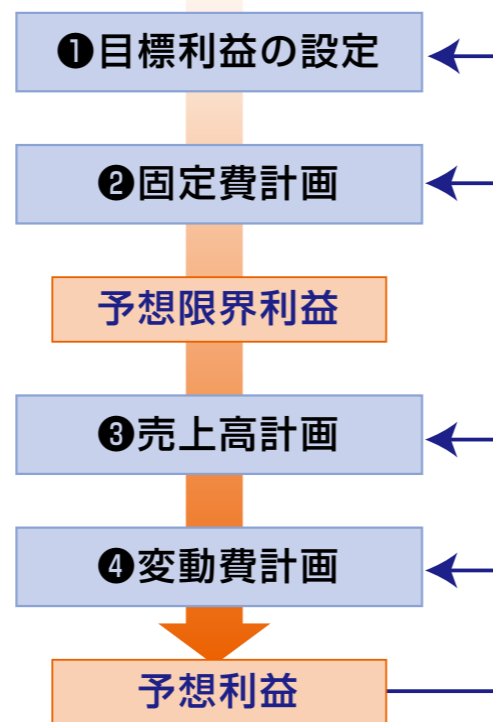
金融機関名	期末残高	現在の約定返済額	返済額	
			1年目	2年目

4 経営実態に合わせた利益計画の策定法

4-1 自社の必要利益を算出する

年度利益目標を策定するときには、まず直近3か年の実績をしっかりと振り返ることから始めます。そして、過去3年間における売上・経常利益の推移、資産・負債等の状況など数字での確認を行ない、その原因をしっかりと見据えた上で、来期の構想を立てるのです。

その際、決算書診断で行なった損益シミュレーションにて、売上、変動費、固定費の増減をどのように考えればよいかを確認して、来期の計画イメージをつくります。その後、利益計画の策定となりますが、ポイントは損益計算書の下から、つまり目標利益の設定から始めることです。



4-2 利益に関する基本的考え方

利益目標における数値は、十分な分析及び検討の結果、設定された根拠のあるものでなければなりません。単なる希望数値や、恣意的に設定されたものであっては何の意味も持たないのです。そして、その数値は具体的な活動計画に裏付けられ、実行可能な数値でなければなりません。「はじめに利益ありき」という考え方が必要です。発展している企業の経営者は、いくらの利益をあげるか、どのくらいの利益があげられる企業にしたいのか、という明確な目標や計画を持っています。

売上を増加させることが難しくなっている今日、予想される収益の中で必要利益を確保し、この中でコストを抑えるという、下記の利益公式を頭に入れて、経営に当たることが必要です。

$$\text{予想収益} - \text{必要利益} = \text{許容費用}$$

4-3 固定費計画を策定する

(1) 人件費

人件費予算が固定費予算の柱になるので、製造原価または工事原価と販売費及び一般管理費から人件費を抜き出し、他の固定費と分けて予算化します。また、役員報酬、給与、労務費、法定福利費、福利厚生費、賞与、退職金など、細かく予算化します。

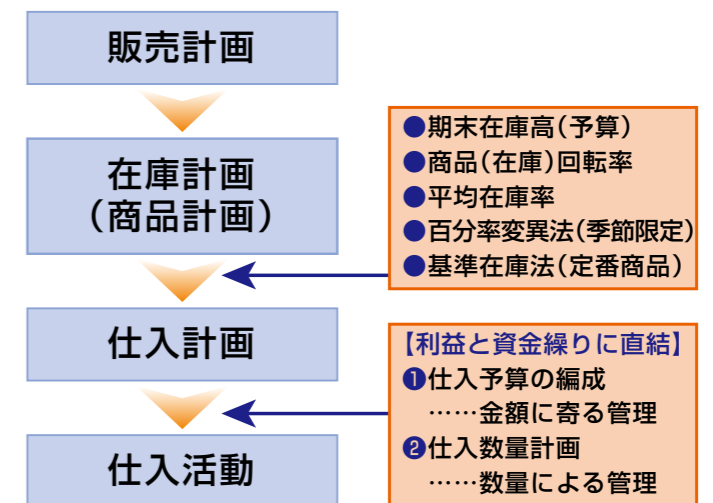
(2) 人件費以外の固定費

人件費以外の固定費は、原価に属する費目、販売管理費に属する費目ともに費目ごとにきめ細かく予算化します。過去の実績にとらわれることなく、年度の経営方針に基づき、ゼロベースの考え方で決めていきます。このゼロベースという考え方は、利益への貢献の有無により予算化を考えるとということで、過去に実績があっても、今後の利益に貢献しないものは予算化しないということを指します。

4-4 変動費計画を策定する

販売計画と在庫計画が仕入計画に先行します。誰に何を売るかを決定してから、販売の準備として、いつ何をどれだけ仕入するかを決める必要があります。

なお、広義の仕入計画には、在庫に加えて、商品計画を含みます。商品計画は、仕入商品について、商品構成や商品選定を計画するものです。



4-5 売上高計画を策定する

売上高計画は、「総資本利益率」から算出する方法や、「損益分岐点」から算出する方法などがあります。中小企業では、金融機関からの借入がある企業が多いため、返済するための最低限必要な利益に内部留保したい利益を加味した上で、損益分岐点公式によって算出するのが良いでしょう。

$$\text{必要売上高} = \frac{\text{固定費予算} + \text{目標利益}}{\text{計画限界利益率}}$$

5 非財務項目計画を取り入れた 統合型経営計画の策定

5-1 統合型経営計画の特徴

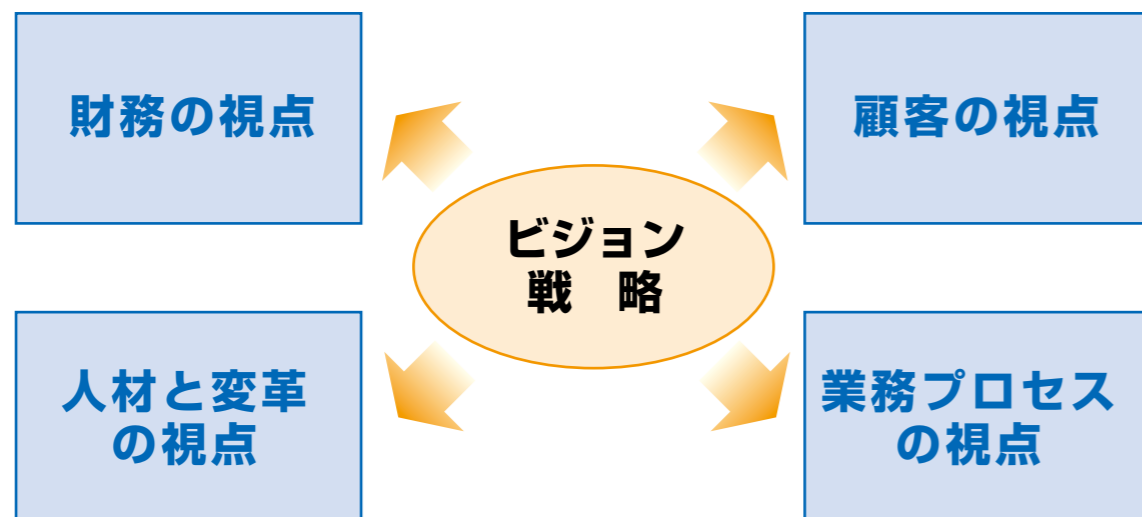
今後の経営計画は「攻め」と「守り」の両面から考えていかなければなりません。
統合型経営計画は、この「攻め」と「守り」両面からの計画を通して、計画実現性を最大化するための計画です。

- ① 数値計画に守りの項目をプラスした、攻めと守りのバランスがとれた、計画の策定が出来る
- ② 全員参加の意識の醸成を図ることが出来る
- ③ 社員を教育し成長させる人材育成を実現する
- ④ 顧客満足の観点から商品開発、販売活動をおこない、収益向上につなげる
- ⑤ マーケティング活動と顧客ニーズがリンクする計画策定を行うことが出来る
- ⑥ 具体的業務プロセス計画を立てることで、業務改善・効率化につながる

5-2 統合型経営計画の体系

統合型経営計画を体系化すると、バランス・スコア・カードにおける4つの視点で整理することができます。

- 財務的視点
- 顧客の視点
- 業務プロセスの視点
- 人材と変革の視点



5-3 顧客満足度向上計画の策定

(1) 商品・サービスの見直し

自社が提供している商品やサービスが、顧客満足度を得ているかを分析し、各商品別に次のことを検討していきます。

- 自社の利益創出にどのくらい貢献しているのか
- どのような特性をマーケットに訴求しているか
- マーケットでの競合状況はどうか
- ライフサイクル上のどの段階にあって、今後どのような成長性が見込まれるのか

(2) クレーム対応

- クレームの処理
- クレームの再発防止
- クレームの共有化

5-4 業務プロセス改善計画の策定

業務改善は、改善のやり方次第で利益に直結することもありますので、ルールや基準をつくり、社内で徹底する必要があります。

- 業務効率化
- 業務標準化
- 諸規定・諸規則の整備
- 委員会活動の充実

5-5 人材育成計画の策定

中小企業にとって、人材育成は欠かせません。階層別にどのようなテーマに取り組ませるかを決め、年間スケジュールに基づいて実施します。

- 階層別研修 (幹部社員、管理者、中堅社員、新入社員)
- テーマ別研修 (財務、マーケティング、リーダーシップ、コミュニケーション、業務改善 等)

6 年度利益計画から 個別行動計画を策定する

6-1 個別行動計画(アクションプラン)とは何か

個別行動計画(アクションプラン)は、部門別の年度経営計画にもとづき、担当者別に立てる必要があります。そしてこれは「社員の日常業務の遂行計画」となるものです。この計画の内容と質が、結果としては年度経営計画の達成具合に大きく影響をしてくるのです。そして、これは業務を担当する本人が作成しなくてはなりません。アクションプランは、部門や部署によって大きく異なりますが、下記の項目はその基本事項として必ず盛り込まなくてはなりません。

- 担当者別、各人別の実行課題(重点課題)
- 担当者別、各人別の予算(個人別の年度目標、予算)
- 実行課題(重点課題)に取り掛かるための方法、手段、スケジュール

※実行課題は、日常の業務の中でその進捗状況を管理し易いように設定するのがポイント

6-2 アクションプラン作成のステップ

- ① 自己が所属する部門において、どのような責任と役割を果たすのか、またその目標を明確に定める
- ② 遂行業務に関する関連事実を収集し組み立てる
- ③ 問題と、その原因を明確にする
- ④ 数通りの代替案を含む解決策を考案する
- ⑤ 考案した代替案を、設定した判断基準によって取捨選択をする
- ⑥ 失敗した際の改善策を準備しておく

6-3 アクションプランの社内共有を図る

他社と同じアクションを起こしていても、競争に勝つことはできません。目標に対して、「自社流」の行動様式を社員が共有し、他社以上のスピードで行動を起こす必要があります。

以下に、そのアクションプランの例を挙げます。

- 基本行動の上に、創意工夫を加える
- 自社の「ウリ」をつくる
- 顧客業界の実力者と接点を持つ
- 顧客を徹底的に絞り込む
- リピート率を重視する
- 提案の数とスピードで勝負する
- サービス密度を高める
- 顧客熟知を図る
- 受け身の姿勢はとらない

6-4 社員の行動を数値化する

収益率の良い企業をつくりたいければ、他社と同じことをやっていたはいけません。他社以上の行動をすることが求められてきます。

全社が一丸となってスピードとパワーを生み出すためには、個々の目標を概念的に設定するのではなく、行動の数値目標化してしまうことです。下記が、目標の数値化の例になります。

■ 目標の数値化の例

- ○× 社への提案数を4割アップさせる
- リピート率を3割アップさせる
- 顧客密度を4割アップさせる

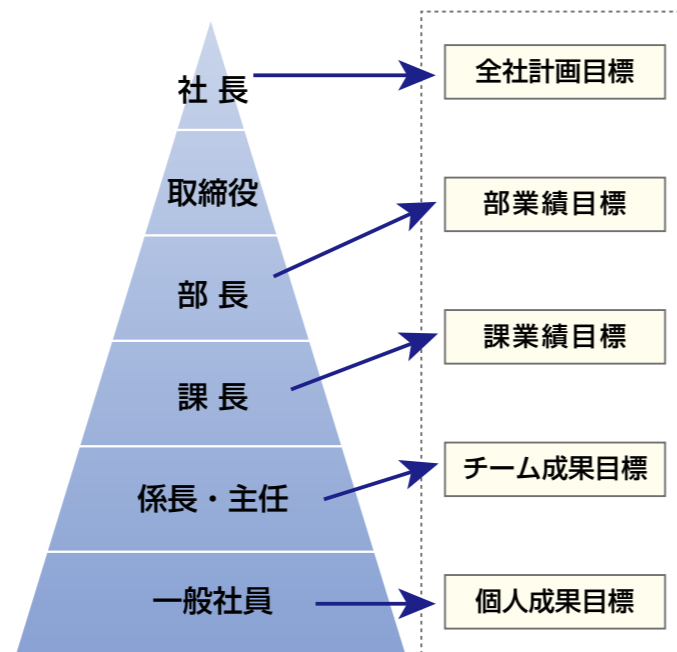
7 業績管理体制の構築で 経営計画達成

7-1 目標管理制度で経営計画を補完する

会社全体の計画や部門目標ができたなら、まずは社員一人ひとりに計画全体像をしっかりと理解させ、自分の責任と権限にもとづいた個人目標を立てさせなければなりません。

社員一人ひとりが、業績・業務・能力開発の目標が設定できて、初めて真の経営計画が完成したといえます。

- 社員一人一人が、自社や自部門の経営戦略と計画を理解する
- 自分のなすべき目標に関して、具体的な達成手段を検討する
- 目標はトップダウン、達成の手法はボトムアップ
- 目標達成が達成できるよう日常業務に取り組む



7-2 目標意識向上を促す業績管理を活用する

業績管理には、まず数値目標・管理指標・管理項目を設定し、それを実現するよう具体的な活動計画を策定することから始まります。

全社レベルのみの計画ではなく、部門別や課別、チーム別、個人別に計画の細分化を行い、全社目標と個人レベルの目標へと展開します。目標の連鎖を作り出し、組織全体の目標意識・活性化を図ります。

つまり業績管理とは、企業の経営目標や部門目標達成のための計画を遂行し、その結果である業績を、全社および部門別・管理者別に測定・評価し、次の目標設定・計画策定に活用し、企業目的の達成を図ることなのです。業績の好調な企業は業績管理を上手に経営活動に取り入れ、社員の高い目標意識や活力ある組織を業績向上に結びつけているのです。

7-3 3ヶ月先行管理で目標達成に向けてのサイクルを回す

期限までに目標を達成するためには、逆算していつから活動に着手すればよいかというスタートラインを決めなくてはなりません。経営の場面では活動を阻害する様々な障害が起こりうることを考えると、最低でも3ヶ月前から着手する必要があります。

■3ヶ月先行管理で3段階の手を打つ

- 3ヶ月前に第1弾の手を打つ(目標の80%達成の準備)
- 2ヶ月前に第2弾の手を打つ(目標の90%達成の準備)
- 1ヶ月前に第3弾の手を打つ(目標の100%達成の準備)

仮に7月の目標達成のための取り組みを考える時、先行管理を行わない企業は、6月末になってやっと対策を考えますが、この段階で、対策に間違いがあれば、7月の目標はおろか、その後の目標達成も難しくなってしまいます。

3ヶ月先行管理を行う場合、7月の目標達成に向けて3ヶ月前の4月に第1回目の検討と対策を、2ヶ月前の5月に第2回目の検討と対策を行なうことになるため、もし検討して仮説を立てた対策が間違っていたとしても、軌道修正することが可能になるのです。

7-4 収益向上につながる業績検討会の実施ポイント

業績検討会の目的は、過去の実績を要因指標、プロセス指標に分解して把握・分析し、今後の業績向上と管理職の育成に役立てることです。業績検討会には、次にあげる4つの目的があります。

- 前月の実績を把握し、目標達成、目標未達成の原因を究明する。
- 前月の実績、原因の究明結果を踏まえ、翌月から3ヶ月先までの方針を明確化する。
- 経営トップの方針を伝達し、部門の活動方針を統一化する。
- 重要事項に関する情報を共有化する。

目標設定する際には、上記の視点から外れるものは省略し、業績検討会の焦点を絞るのが良いでしょう。

