

Business News

第26号

中小企業における経営計画の策定方法

三井住友海上経営サポートセンターでは、会員企業の経営者の皆さまから各種経営相談をお受けしています。また、Business News を定期的にお届けして皆さまに各種経営情報をご提供いたします。本号では、企業の方向性を定める「経営計画の策定方法」について解説いたします。

経営計画を作る目的は、「事業の継続・発展」を遂げることです。一般に、「経営計画」の機能は、ビジョンの具現化 経営管理機能 資金提供者への説明、ですが、一番重要なことは、「目標を定めること」で、いくら稼ぐ必要があるか、実績と乖離が出た場合すぐに手を打てる」ことです。

1. 「経営計画書」の計画期間は「3～5年」、「毎年見直す」

1年では短期的に実現できることが限られるため、通常3～5年の中期計画を立てます。なお、事業承継計画や設備投資計画と連動する場合は10年程度にします。**重要なのは、毎年計画を見直すことです。**経営者の考え方、環境・情勢の変化を素早く反映させ、目標の実現を図ることが重要です。

2. 「利益計画」を作成することが第一

企業が生き残るためには必要な利益を稼ぐことです。そのためには、まず「利益計画」をたてることです。利益計画では、目標利益から逆算して目標売上を決めます。以下は簡単な事例です。

<現状>

売上高	100
売上原価(変動費)	60
粗利益	40
販売費(固定費)	39
営業利益	1

「営業利益を1 5に増やすためには
どのような数値目標をたてればよいか？」

<目標>

(4)目標売上高	110
(3)目標売上原価	66
目標粗利益	44
(2)目標販売費	39
(1)目標営業利益	5

(1)目標利益の設定 : 目標経常利益を決め、営業外収益や借入等の金利負担額を設定します。

(2)目標販売費の設定: 人件費、減価償却費、事務所等経費等 売上に影響されない費用を設定。

(3)目標売上原価: 売上原価比率(売上原価/売上高)は、大きく、材料費、労務費、売上に関係する経費 で考えます。その際、**売上に連動する売上原価を変動費と考えます。**

(4)目標売上高: 上記(1)～(3)を踏まえて下記の計算式を用いて計算します。

目標売上 = (目標利益 + 販売費(固定費)) / (売上高 売上原価) / 売上高

この場合、 $(5 + 39) \div (100 - 60) / 100 = 110$ となります。

3. 「販売計画」「費用計画」「資金計画」を立てる

「利益計画」を元に、「販売計画」(売上高)、「費用計画」(原価、販売費等の費用)、「資金計画」(現金の獲得)に落とし込みます。実現性を考慮し、必要に応じ利益計画も修正します。

(1)販売計画 商品・サービス別、月別、得意先別、事業所別、の売上計画(単価・数量)を立てます。

(2)費用計画 原価(材料、労務、経費)、要員計画、設備投資計画(修繕費、減価償却費)を見積もります。

特に人材採用や育成など将来の投資を行うことが事業成功の鍵を握ります。

(3)資金計画 月毎に、「実際に現金化される収入」「支払われる支出」「繰越残高」を計画します。特に**売掛金/買掛金サイトを意識し、得意先の与信管理意識を高めることが重要です。**

4. 原点に立ち戻れる「経営方針・行動指針」を作る

経営計画書とともに「経営方針」や「行動指針」を毎年社員に示すことが重要です。経営方針としては、「お客様第一主義、従業員第一主義、現場主義、安全第一、環境整備」等がよく使われます。最近では、「社員満足、お客様満足」「感謝の気持ちをもつ」「感動を与える」など、「気持ち」を前面に出した「行動方針」も増えています。「何かあったら原点に戻る道標」を持つことで軸のぶれない経営を目指すことができます。