

## 事例：経営計画策定の支援

### 1. 課題と改善の方向性

- ・ 年々素材生産に関する事業量が増えつつある中、現状の課題を整理し、今後設備投資も視野に入れる中での経営計画を策定する

### 2. 指導内容

#### (1) 現状のヒアリング

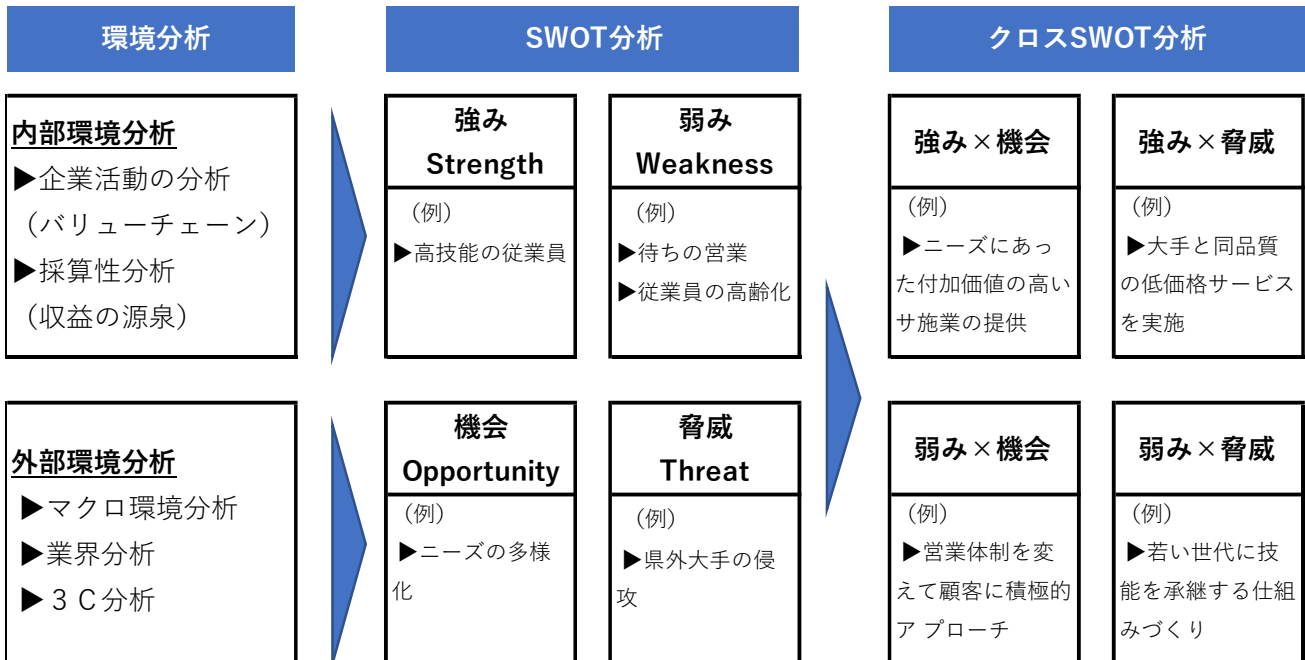
- ・ 会社概要についてヒアリングを実施、創業当時から現在に至るまでの状況を把握。
- ・ 業界の動向、競合や主要取引先について確認。販売実績などは数字で確認。
  - 販売管理を行っていない場合は総勘定元帳より集計、確認。

#### (2) 決算書の分析

- ・ 3期分の決算書を入力し、時系列分析の実施。
- ・ 損益分岐点分析、財務指標分析（推移を比較する場合あり）の実施。

#### (3) SWOT分析で整理

- ・ SWOT分析とは、外部環境及び内部環境を分析し、強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）の4つの視点から、事業者の経営状況を分析することで、主に経営課題の把握を行う。
- ・ 経営計画の策定過程では、SWOT分析により把握された経営課題が解消・改善されるように戦略や施策を考察する必要がある。
- ・ 特に、中小企業では、外部環境としては地域性や業界環境、内部環境としては経営者や主要な従業員の個人的特徴が重要となるケースが多い。



#### (4) 借入金状況を確認

- ・ 金融機関別に借入金を期首残高、新規借入額、返済額、期末残高を5年～10年先まで整理すると返済の進行状況が把握できる。

#### (5) ビジョン、目標、やりたい仕事は何か？

- ・ 経営ビジョンとは、将来像や将来の夢とでもいうべきものであり、将来の自社のあるべき

姿・ありたい姿を文章や絵・グラフ等で視覚的に表現したものである。ビジョンこそ、戦略を策定するための大前提になるものであり、ビジョンなくして戦略も生まれない。

(6) 今後の機械導入計画を確認し、資金計画を策定する

- ・ 機械導入に関しては、耐用年数を確認し、既存の減価償却費と併せ試算するとともに、借入金と合わせ資金計画を作成する。
- ・ 一般に償還年数は10年以内が望まれる。(あくまで一般論！)

	前期実績		計画1期目		計画2期目		計画3期目	
	R1期		R2期		R3期		R4期	
税引後当期利益	▲ 1,127,711	-3.0%	780,000	-2.1%	300,000	0.2%	800,000	3.0%
減価償却費	1,526,711	4.1%	1,500,000	3.9%	2,500,000	3.8%	2,400,000	3.5%
<b>キャッシュフロー (A)</b> (利益+減価償却費)	399,000	-3.2%	2,280,000	-1.3%	2,800,000	0.9%	3,200,000	2.8%
設備投資額	0	-	0	-	10,000,000	-	0	-
借入金	既存借入の年間返済額	-	300,000	-	300,000	-	300,000	-
	新規借入額 (+)	-	0	-	10,000,000	-	0	-
	新規借入の年間返済額	-	0	-	1,428,000	-	1,428,000	-
<b>余剰キャッシュフロー</b>	399,000	-	1,980,000	-	1,072,000	-	1,472,000	-
期末現預金残高見込み	4,500,000	-	6,480,000	-	7,552,000	-	9,024,000	-
<b>借入金残高合計 (B)</b>	2,400,000	-	2,100,000	-	10,372,000	-	8,644,000	-
債務償還年数 (B ÷ A)	6.0	-	0.9	-	3.7	-	2.7	-

(7) アクションプランを作成

- ・ 「問題」は売上の低迷や利益率の悪化等の事業者の現状を示すもの、あるいは現状と「あるべき姿」のギャップとも言える。「売上の低迷」が問題なら「新規先開拓による売上アップ」等の課題を抽出し、「新規取引先候補の抽出・訪問による開拓」等の解決策(アクション)として実際のヒトの活動に落とし込む。

(8) 数値計画の作成

- ・ 売上高は得意先別に月別に計画。
- ・ 経費は前年をベースに変動費と固定費で計画。
  - コストが生産量や操業度(≒売上高)の変動に応じて増減するかどうかによって、増減する費用を変動費、増減しない費用のことを固定費という。(変動費：材料費、外注費、運送費等。固定費：人件費(正社員)、減価償却費等)

3. 成果

- ・ 簡易版ではあるが、経営計画が策定できた。
- ・ 現在の課題の整理、方向性をまとめることができた。
- ・ 返済計画を改めて確認し、投資を含んだ資金計画が策定できた

参考資料

\* 認定支援機関向け経営改善・事業再生研修テキスト

独立行政法人中小企業基盤整備機構

\* 小規模事業者の事業計画づくりサポートブック

独立行政法人中小企業基盤整備機構

テキスト：

[https://www.smrj.go.jp/ebook/guidebook\\_support/html5.html#page=1](https://www.smrj.go.jp/ebook/guidebook_support/html5.html#page=1)

計画エクセルシート：

[https://www.smrj.go.jp/doc/tool/guidebook\\_supportkit\\_seizou.xlsx](https://www.smrj.go.jp/doc/tool/guidebook_supportkit_seizou.xlsx)