

財務体質の
改善を目指せ!

新事業年度の 「経営計画」策定の ポイントとは

ことしの景気動向を
推測する

「経営計画」策定の
ポイント

アフターコロナを乗り切る!
資金繰り改善の
ポイント

4月に新事業年度を迎える企業にとっては、経営計画を策定する時期です。新型コロナウイルスの影響をある程度読めるようになってきている半面、どこまで景気が回復するかは不透明です。コロナ対策融資の返済も始まるなか、いかに新事業年度の経営計画を立てるべきか、そのポイントを解説します。

株式会社ケースパートナーズ
中小企業診断士
岸 本 圭 祐



景気動向を推測する

(1) 新型コロナウイルス感染症の影響

昨年11月に新型コロナウイルスの変異ウイルス「オミクロン型」が確認され、経済回復がさらに遅れることが予測されます。コロナ禍は収束に向かうも、新たな変異株によるリスクは当面続くと考えする必要があります。

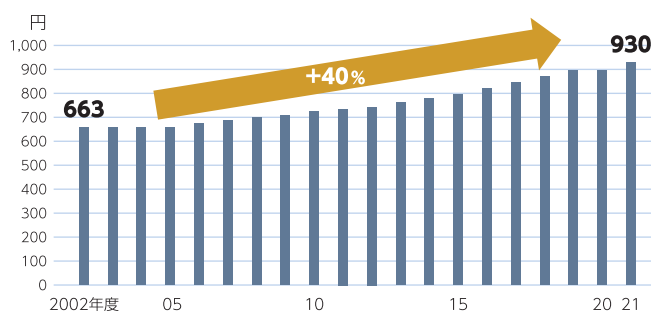
経営計画の策定においては、コロナ禍の収束時期、収束後の回復を複数パターン用意して売上・利益計画を立てる必要があります。その際、同業界のトップ企業の業績予想も参考になるでしょう。

(2) 最低賃金の引上げによる影響

図表1は、2002年から2021年における最低賃金の全国加重平均の推移を示しています。最低賃金は2000年代以降増額し続けています。2002年時点では663円であった全国加重平均は、2021年には930円と約40%も増加しました。

最低賃金増額の傾向は今後も続

図表1 最低賃金の全国加重平均額推移



出所：厚生労働省「地域別最低賃金改定状況」より作成

くと考えられます。理由としては、2017年に政府が発表した「働き方改革実行計画」にありまして、この計画では最低賃金に関して、年成長率3%程度の水準で全国加重平均1000円を目指す、という目標が掲げられました。実際に、この発表がなされた201

7年から2019年にかけての3年間は年率3%のペースで最低賃金が増額してきました。新型コロナウイルスの影響を受けた2020年はほぼ横ばいでしたが、2021年には一気に28円引き上げられ、全国加重平均1000円に向けて今後も最低賃金は増額していくと考えられます。

従業員の最低賃金が上がると、当然企業が負担する人件費は増大します。現状、最低賃金ギリギリのラインで非正規労働者を雇用している企業は、人件費に大きな変化が生じて耐えきれなくなる可能性があります。非正規労働者の多い飲食業やコンビニチェーン店などにとっては、大きな痛手となるでしょう。経営計画の策定においては、最低賃金の引上げによる人件費の増大も視野に入れる必要があります。

(3) 原油・素材価格の上昇による影響

こじの景気に悪影響を及ぼす懸念材料には、原油や木材、鉄鋼などの素材価格の上昇や、半導体不足などのサプライチェーン（供給網）の混乱が挙げられます。

業種別では、特に、「建材・家具、窯業・土石製品製造」や「化

学品製造」「鉄鋼・非鉄・鋳業」など製造業で原料高を懸念する割合が高い傾向です。「原料高でも価格転嫁ができない」など、厳しい声が聞かれます。

帝国データバンクが調査した景気動向調査の仕入単価DIと販売単価DIの推移（次ページ**図表2**）をみると、仕入単価DIは昨年11月時点で67・5まで上昇。

「鉄鋼・非鉄・鋳業」や「建材・家具、窯業・土石製品製造」など5業種で過去最高の水準まで上昇しています。

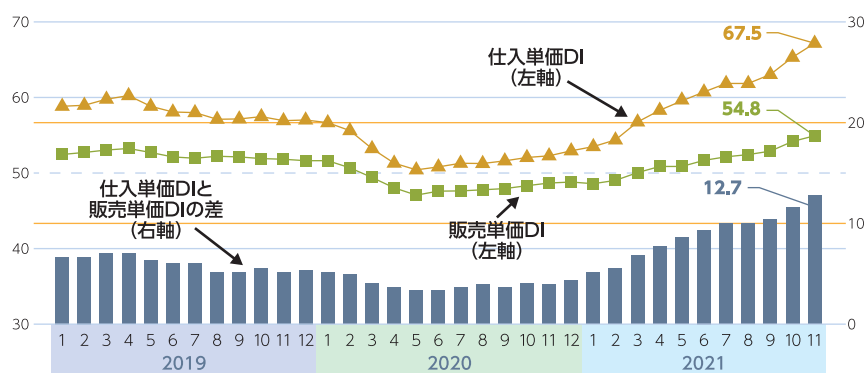
一方、販売単価DIも54・8となり、過去最高の水準となりました。業種別でも電子部品などの「電気機械製造」や「建材・家具、窯業・土石製品製造」など7業種で過去最高の水準となっています。

しかし、仕入単価DIの上昇幅に比べて販売単価DIの上昇幅は小さく、仕入単価上昇の勢いがより大きいことを示唆しています。

経営計画の策定においては、今後も仕入単価の上昇が続き、販売単価への転嫁が進まなければ企業収益の悪化が懸念される点も踏まえる必要があります。

(4) ゼロゼロ融資返済開始の影響

図表2 仕入単価DIと販売単価DIの推移(2019年以降)



注1: 仕入(販売)単価DIは前年同月と比べて仕入(販売)単価が上昇したか、低下したかを表わしている。「50」が判断の目安となり、「50」を上回れば仕入(販売)単価が前年と比べて上昇していることを表わす

注2: 棒グラフは、仕入単価DIと販売単価DIの差を表わしている。この差が大きいほど、仕入単価の上昇を販売単価へ転嫁できていないことを示している

出所: 帝国データバンク「景気動向調査」

策として始めた実質的に無利子・無担保で借りられる通称「ゼロゼロ融資」の融資額は40兆円を超え、貸出残高は急増しました。ゼロゼロ融資は、据え置き期間として制度上認められているのは5年ですが、実際には1〜3年程度の返済猶予期間で融資実行して

いる企業が多いです。なかには1度融資を受けたあとでも2度3度と借りる企業もありますが、融資が必要な企業ほど赤字が続き財務内容が毀損しているため、追加融資を受けにくい状況にあります。

コロナ禍が長期化するなかで、足元の業績が回復しておらず、ゼロゼロ融資の据置期間が終わったあとの返済に悩む企業は少なくありません。ゼロゼロ融資を受けた企業のうち、日本政策金融公庫で66%、民間金融機関で56%の企業が1年以内の返済猶予期間で融資が実行されています。

昨年にコロナ融資を受けた企業の半分以上では、すでに返済が始まっているか、もう間もなく返済が始まる状況にある企業が多いようです。

経営計画の策定においては、融資の返済も視野に入れた利益計画が求められます。

「経営計画」策定のポイント

アフターコロナで大きく変化する事業環境への適応に向け、経営計画が担う役割は一層重要になります。そこで、新事業年度の経営計画を策定する際のプロセスとそのポイントについて紹介します。

なお、経営計画は、内部マネジメント用と外部提出用(金融機関など)に大別されますが、ここでは内部マネジメント用の経営計画を取り扱います。

STEP1 経営理念を明確化させる

「経営理念」は、企業のトップ(社長)の夢や希望、理想・存在理由などを表現したもので、「企業ビジョン」は経営理念をさらに具体化したものです。社会貢献・消費者・従業員・自己実現などに関する目的・目標などを含みます。

経営理念は、社長の経営哲学であり信念でもあり社風の源とも言えます。企業はこれらに賛同し共感する人材を集めることが必要で、経営理念や企業ビジョンは人

材確保時における企業の「顔」となり、経営基本方針や経営計画の前提条件となるものです。

経営理念、企業ビジョン、経営方針、経営戦略、経営戦術の一貫性、整合性が取られていない場合には、投資家や従業員、社会からの信頼を失うなどして、それらの達成が困難となる恐れがあります。

STEP2 内部環境を分析する

実現性の高い経営計画の策定においては、自社の持つ強みや弱み、経営上のリスクやチャンスを確認に認識する必要があります。企業経営は、常に外部環境と内部環境の2つの環境に影響を受けています。

法律や経済成長、人口の変化や技術革新等、自社ではコントロールできないものを「外部環境」、製品やサービス、人材、技術、設備等、自社の努力によってコントロールが可能なものを「内部環境」と言います。

図表3 内部環境分析のチェックポイント

1. 製品・サービス分析の観点

- ☐ 競合他社と比べて特異性のある製品やサービスは何か
- ☐ 顧客のニーズを分析・把握し、製品・サービスに活用できているか
- ☐ 撤退を検討すべき製品やサービスは何か

2. マーケティング分析の観点

- ☐ ウェブ広告や HP のクリック率、コンバージョン率を基に市場の需要を把握しているか
- ☐ リピートを促す効果的な施策があるか
- ☐ 販売実績より、顧客の属性や行動を深く掘り下げているか
- ☐ 販売計画の見直しと軌道修正を実行しているか

3. 組織マネジメント分析の観点

- ☐ 組織目標につながる部門目標の設定ができているか
- ☐ 部門目標につながる個人目標の設定ができているか
- ☐ 管理職は、メンバー 1 人ひとりの能力が最大限発揮されるよう、戦略を考え、適切なマネジメントができているか
- ☐ リスクの発生を習慣的にチェックする仕組みが構築できているか

4. 人事マネジメント分析の観点

- ☐ 社員のスキルや評価制度の分析により、適切な人事評価が行なえているか
- ☐ 人員構成を分析し、年齢や勤続年数、性別、学歴、契約タイプなど様々な切り口で人員分布をつかんでいるか
- ☐ 入退社の情報を基に、どのような人が会社を辞めるのか傾向をつかみ、事前に離職を防止する策を講じているか
- ☐ 従業員の生産性とモチベーションの向上を図るために、従業員を中心とした業務環境と制度の整備や業務の明確化ができているか

5. 財務マネジメント分析の観点

- ☐ 部門別収益や経費を分析し、月次または四半期による業績管理ができているか
- ☐ 数年前から直近までの売上高を確認し、傾向や背景を分析し、資金計画を立てているか
- ☐ 資金調達は十分できているか
- ☐ 資金繰り表を作成して月末の現預金残高を予測するなど、資金繰りを改善する策が実行できているか

まずは内部環境の分析方法について確認しましょう。内部環境分析では、自社の「強み」と「弱み」が明らかになります。

内部環境分析は、「製品・サービス分析」「マーケティング分析」「組織マネジメント分析」「人事マネジメント分析」「財務マネジメント分析」の合計5つのカテゴリが存在します(図表3)。

製品・サービスの見直しを図る際には、「自社のコアビジネスは

何か」を改めて確認することが必須です。「自社のメイン顧客はどの層で、主要製品・サービスは何か」が明確になっていれば、新事業でも、既存事業のテコ入れでも、現在のコアビジネスの延長戦上に位置付けることで、シナジー(相乗効果)が発生しやすくなります。

逆に、現在のコアビジネスとまったく繋がらない事業に手を出すと、高いリスクを背負うことになります。たとえば、サービス業を

営む企業がコロナ禍で需要が急増した感染症対策商品の製造を始めたとします。需要があるうちは利益が出るかもしれませんが、感染が落ち着いたとき、商品製造のために投資した人員や設備が無用の長物になる恐れがあります。

「強み」は、その企業が長い年月をかけて、事業を通して育ててきたものです。まったく新しい分野に手を伸ばす前に自社が積み重ねてきたものを再確認し、現在の

環境でどのような改善ができるのか、何を伸ばせるのかを検討してみましょう。

STEP3 外部環境を分析する

次に、自社ではコントロールできない外部環境要因について確認します。

外部環境要因は、次のように「マクロ環境要因」と「ミクロ環境要因」の2種類に大別できます。

(1) マクロ環境要因

- ・ 政治的環境要因……法律や規制、税制等による影響
- ・ 経済的環境要因……為替や金利の動向、経済成長等による影響
- ・ 社会的環境要因……人々の生活様式や消費スタイル、人口動態の変化等による影響
- ・ 技術的環境要因……新技術や新素材の開発、製造工程の変化等による影響

(2) ミクロ環境要因

- ・ 市場規模の変化
- ・ 市場の成長性
- ・ 市場の収益性
- ・ 主要製品の販売価格動向ほか

(1) マクロ環境要因

たとえば、飲食店であれば、望ましい政治的環境要因は、「宅配など業態転換の補助金制度がある」、悪影響を被る政治的環境要因は「飲食店の営業時間が短縮されている」などです。

また、望ましい社会的環境要因は「長引く自粛で自宅でもお店の味を求めるニーズが増加」、悪影響を被る社会的環境要因は「人数での宴会を避けられてしまう」などが考えられます。

マクロ環境要因を分析することで、自社がどのような状況で機会を得るのか、脅威に襲われるのかが明確になり、自社が採用すべき戦略が見えてきます。

これまでマクロ環境要因は、中小企業が中長期にわたる事業構造改革を試みる場合以外はさほど影響しないという考えが一般的でした。しかし、コロナショックが企業規模に関係なく影響を与えたように、広い視野で環境分析を行なうて脅威に備えることは、中小企業にとっても大きな意味を持つようになりまし

(2) ミクロ環境要因

ミクロ環境要因に関しては、特に市場調査が重要となります。次

の4項目について、丁寧に分析する必要があります。

① 市場規模の変化

「市場規模の変化」について分析する際は、まず市場規模を把握する必要があります。

業界の主要企業の売上高と販売シェアから推定する、業界団体が集計した出荷統計・生産統計の数字を参考に、調査会社の業界レポートを参照する方法があります。

ポイントは、細かな数字の把握に努めるよりも、俯瞰的に市場の流れやトレンドなどの変化をつかむことです。

② 市場の成長性

「市場の成長性」について分析する際は、過去3～5年間程度の年単位のデータに着目し、平均成長率を算出することで、成長度合いがつかめます。

③ 市場の収益性

「市場の収益性」について分析する際は、その業界の主要企業の経常利益率（または営業利益率）の平均値を計算します。上場企業であれば日経経営指標に掲載されていますし、それ以外の企業は民間の調査会社や中小企業庁などから情報を入手できます。

④ 主要製品の販売価格動向

「主要製品の販売価格動向」について分析する際は、技術革新や製品のモデルチェンジが少ない業界であれば、特定仕様の製品を基準製品と定めて、その価格動向を調査します。主要製品が頻繁に変わる業界なら、売れ筋商品の価格帯の動きを追っていくのがベストです。そのほか、顧客像とそのニーズの動向、海外市場進出の可能性等も把握しておくことがベターです。

なお、内部環境分析・外部環境分析は、Strength（強み）、Weakness（弱み）、Opportunity（機会）、Threat（脅威）の4つの頭文字をつなげて、一般的には「SWOT分析」と呼ばれます。

STEP4 経営戦略を決定する

SWOT分析によって、「伸ばすべき強みと克服すべき弱みとは何か」、そして「自社にとって何が機会で、何が脅威か」が明確になりました。

この結果をもとに、実施すべき具体的な戦略を検討します。ここでは、ポピュラーなフレームワーク「クロスSWOT分析」を紹介します（図表4）。

クロスSWOT分析とは、SW

OT分析で整理した自社の「強み」「弱み」「機会」「脅威」という4つの観点をそれぞれ掛け合わせることで、自社の経営戦略やマーケティング戦略をより具体化させるための分析手法です。

採るべき戦略には、どのような方向性があるのか確認してみよう。

STEP1で明確化した経営理念を実現するため、各カテゴリーで抽出された課題を克服するのか、長所を伸ばすのか。それぞれじっくり吟味して、戦略目標を決定しましょう。

特に、「強み×機会」を掛け合わせた分析は、自社の強みを最大限に生かしたビジネスチャンスの創出につながります。できるだけ多くの項目を挙げることで、様々な視点で戦略を打ち出すことが可能となります。

SWOT分析を行ない、個々の強みを伸ばし・課題を克服することとは大切ですが、競合企業と差別化し自社独自のポジションを確立するためには、クロスSWOT分析を用いて内部環境と外部環境を俯瞰的に捉え、方向性を定める必要があります。SWOT分析とクロスSWOT分析の掛け合わせに

図表4 クロスSWOT分析

| | | 内部環境 | |
|------|----|-------------------|----------------------------|
| | | 強み | 弱み |
| 外部環境 | 機会 | 自社の強みを市場機会に活かす | 自社の弱みを改善し、機会に活かす |
| | 脅威 | 自社の強みを活かして脅威を回避する | 自社の弱みを理解し、脅威によるダメージを最小限にする |

図表5 数値計画策定の手順

| | |
|---------|---|
| 1. 利益 | 決算見込額を踏まえて次期利益目標の数値を決定 例) 今期4,000万円→目標1億1,000万円 |
| 2. 固定費 | 前期と同額と仮定 例) 今期1億7,000万円→目標1億7,000万円 |
| 3. 限界利益 | 利益目標の数字と固定費を足した数値が限界利益 例) 今期2億1,000万円→目標2億8,000万円 (1億1,000万円+1億7,000万円=2億8,000万円) |
| 4. 売上 | 利益目標に諸経費や税金を加算した売上目標を決定 例) 今期3億円→目標4億円 |
| 5. 仕入 | 仕入は売上に対する割合で試算 例) 今期9,000万円→目標1億2,000万円 (4億円×30%=1億2,000万円) |

よって、現在求められているサービスが明確になったり、競合がない市場を見つけられる可能性が高まります。

STEP5 数値計画を策定する

(1) **利益目標をつくる**

経営戦略を決定したら、それを実行に移すために、具体的な数値計画に落とし込みます。

数値計画を策定する際に、まず決めるべきは、企業の成長の源泉である新事業年度の営業利益の目標（「利益目標」）です。

新事業年度の利益目標は、前年度の決算見込額を踏まえて、前年度を上回る金額になるよう設定します。

具体的には、借入金がある場合は借入金の年間返済額を加味した金額に設定します。借入金がない場合は設備投資に必要な金額等を加味した金額などに設定します。

(2) **他の数値目標を決める**

新事業年度の利益目標が決まれば、「固定費」「限界利益」「売上」「仕入」の目標数値を算出することができます。

固定費を今期と同額と仮定すると、利益目標と今期の固定費を合算すれば、「限界利益」の予想値が算出できます。

次に利益目標に諸経費や税金を加算した売上目標を算出したうえで、決算データをもとに売上に對する仕入の割合を算出し、来期の仕入予想額を算出します。たとえば、今期の決算状況が次のような数値になったと仮定します。

- ・ 固定費…1億7,000万円
- ・ 売上…3億円
- ・ 仕入…9,000万円

すると、売上に對する仕入の割合は約30%、限界利益は2億1,000万円、営業利益は4,000万円です。

そして、来期の営業利益は今期の2・75倍、1億1,000万円を目標とするという目標を立てた場合、固定費を今期と同額に抑えるのであれば、限界利益は2億8,000万円となります。

すると、目標数値は次のようになります。

- ・ 固定費…1億7,000万円
- ・ 売上…4億円
- ・ 仕入…1億2,000万円（売上の約30%）

注目すべきは、利益目標を2・

75倍にしても売上目標は2・75倍にならないことです。固定費や仕入額を現在より低減できる何らかの工夫があれば、さらに利益を増やすことができます。

まずは利益目標を決め、それをもとに売上目標等の数値目標を決めていきましょう（図表5）。

STEP6 行動計画を策定する

最後のSTEPとなりますが、ここが最も大事です。

戦略目標や数値計画達成のために必要な各分野（各部門）ごとの「行動目標」を決定します。

行動目標は、必ず具体的な「数値目標」とセットで検討します。

数値目標は「何を」「どれくらい」、行動目標は「いつまでに」「何をするか」を明確にします。

行動計画作成のポイントは、次のとおりです。

- ① 経営検討会議等まとまった時間を年間行事として確保する
- ② 各戦略パートごとにそれぞれ課題を30個以上書き出す
- ③ 課題を要因別に区分し、重要な順に並べる
- ④ 課題一覧表から1年以内に取組むべき優先課題を2〜3個選ぶ

図表6 行動計画表の作成例

1.製品・サービス目標

| 戦略目標 | 数値目標 | 行動目標 |
|----------------|--------------------|-----------------------|
| Aブランドのアイテム絞り込み | 12月までに10品から5品へ絞り込む | 6月までに売れ筋分析を行なう |
| C商品の利益率向上 | 前年比8%増 | X社、Y社に仕入価格交渉 |
| 無償レンタルの強化 | 前年比40%増 | 営業部より毎月新規提案先20件ピックアップ |

2.マーケティング目標

| 戦略目標 | 数値目標 | 行動目標 |
|---------------|---------------------|----------------------|
| 顧客コンバージョン率の増加 | Web購入ページの離脱率前年比15%減 | 毎月15日にコンバージョン率の測定・検証 |
| 買上げ点数の増加 | 店内のレイアウト改善策を5つ提出 | 月1回競合店舗を視察 |
| 新規顧客数の増加 | 後日アポ数30件 | 3月と9月の展示会に出展 |

3.組織目標

| 戦略目標 | 数値目標 | 行動目標 |
|-----------------|-------------------|--------------------|
| チャレンジングな社風へ変革 | 12月までに2アイテム商品リリース | 1月に新商品の社内提案制度を導入 |
| 自治体や地域の大学との連携強化 | 新規取引先5件開拓 | 12月末までのプロジェクトチーム発足 |

4.人事目標

| 戦略目標 | 数値目標 | 行動目標 |
|---------|------------------|-------------------|
| 接客品質の向上 | クレーム件数前年比20%減 | 5月と8月に接客マナー講習開催 |
| 生産能力の強化 | 8月までに加工部門に5名新規採用 | 6月と12月の合同会社説明会に参加 |

5.財務目標

| 戦略目標 | 数値目標 | 行動目標 |
|----------|-------------|------------------|
| 販管費の削減 | 広告宣伝費20%減 | 12月末までに利用状況の総点検 |
| 営業外費用の削減 | 金利負担前年比10%減 | 10月末までにK銀行に借換え打診 |

⑤ 優先課題につき、10個以上の対策を書き出す（戦略目標）
 ⑥ さらに緊急度の高い戦略目標に絞り、具体的な数値目標・行動目標を書き出す
 参考までに、数値目標と行動目標を定めた行動計画表の一例を示します（図表6）。

行動計画が完成したら、後は実行するのみです。想定外の課題や、計画の行き詰まりを感じる事態に直面することもあります。そのときは、原因を究明して対策を立てる、または数値目標か行動目標を修正するなど、柔軟性を持つて取り組むことが重要です。

アフターコロナを乗り切る！ 資金繰り改善のポイント

資金繰りに余裕を持たせるには、高い利益を生み出せる経営体質への転換が必須です。より多くの利益を上げれば、手元にお金が残し、資金繰りに余裕ができます。

並行して、自社のキャッシュフローを悪化させる要因を減らしていく必要があります。キャッシュフローが悪化すると、手元の資金が足りなくなり、商品の仕入や給与の支払いができなくなり、経営が行き詰まります。

① 改善すべき3つの勘定科目（貸借対照表）

ここでは、キャッシュフローの改善すべき3つの勘定科目について解説します（図表7）。

① 売掛金

売掛金は、顧客や取引先に商品やサービスを提供した際、後で代金を受け取る権利のことです。貸借対照表では流動資産の項目に記載されていますが、実際には代金をまだ受け取っていない状態のため、注意が必要です。回収が遅れ

てしまうと、企業の資金繰りが苦しくなります。また、売掛金の回収には時効があり、一定期間を過ぎると支払いを請求する権利は消滅します。それを避けるためにも、締め日や入金日を確認して不良債権化を避けましょう。

② 棚卸資産

貸借対照表の流動資産の項目に記載されている棚卸資産とは、いわゆる在庫のことです。棚卸資産が生じる主な原因は、過剰投資です。今後の売上を見越して大量に製造した結果、売れ残りが出てしまったというパターンです。いわば、会社のお金が倉庫で寝ている状態となります。

③ 貸付金

貸付金は、特定の個人や法人に貸したお金のことです。貸借対照表では資産の項目に記載されますが、決算時まで残っている場合、いつまでに回収できるのか確認しましょう。貸付金も、売掛金同様に時効があるので要注意です。

図表7 貸借対照表の改善ポイント

| 勘定科目 | 改善ポイント | 勘定科目 | 改善ポイント |
|----------------------------------|--------------------|---------------------|--|
| 現金・預金 | できる限り増やす | 支払手形 | |
| 売掛金 | | 買掛金 | できる限り減らす |
| 棚卸資産(在庫) | | 賞与引当金 | |
| 貸付金 | | 未払消費税 | |
| 仮払金 | | 納税引当金 | |
| 未収入金 | | 前受金 | |
| 固定資産 (建物・土地・車・機械等) 減価償却引当金 | これらを減らせば 資金が増える | 借入金 | 融資を検討する |
| 無形固定資産 (特許・ノウハウ等) | これだけは 戦略的に増やす | 負債合計 | |
| 投資等 (有価証券・ゴルフ会員権・保険掛金等) | | 資本金 内部留保 当期利益 | 最重要 戦略目標の実行でしっかり利益確保、納税したうえで、内部留保を厚くし、お金を残す |
| 資産合計 | | 純資産合計 | |
| | | 負債・純資産合計 | |

(2) 「攻めの費目」と「守りの費目」に注意(損益計算書)
資金繰りに余裕ができれば、経営者の心にも余裕が生まれ、一層事業に専念できます。そのためには、経費の見直しが必要です。どの経費をどう見直すのか。そ

図表8 損益計算書の改善ポイント

| 科 目 | 改善ポイント |
|---|------------|
| 売上高 | 売上を増やす |
| 変動費 | 仕入を見直す |
| 限界利益 | |
| 固定費 A 人件費 B 教育研修費 C 販売費 D 広告宣伝費 E 維持・管理費 | 余分な経費を減らす |
| 営業利益 | |
| 営業外損益・特別損益・法人税等引当金・税引後利益 | 利益から順に計画する |

① 攻めの費目
これは各企業の状態により異なりますが、参考となるのが「攻めの費目」と「守りの費目」という考え方です。費目とは、用途によって分けた費用の名目のことです(図表8)。

教育研修費やＩＴ化費用、また消耗品費や水道光熱費、コピー代等が含まれます。

このうち広告宣伝費からＩＴ化費用までの４つは、いわば戦略費で、業績を高めるために不可欠な費用です。業績がよいときには増やして、さらなる成長を目指しましょう。業績が悪いときでも、むやみに削ってしまうと事態を打破できなくなるため、最大限費用を投じるようにしましょう。

一方で、消耗品費や水道光熱費、コピー代のような費用は、業績が悪いときは思い切ってカットすべきです。業績がよいときは、ケチらずに必要な分を投じながらも最適なコストになるよう調整します。

② 守りの費目

事業を継続するために必要な費用です。特に、福利厚生費は従業員の満足度に密接に関わっているため、カットするとモチベーションの低下に繋がります。したがって、業績が悪いときでも削ってはけません。

ただし、一度福利厚生レベルを上げてしまうと、どんなに業績が落ち込んでも、従業員の不満を買うため、元のレベルに下げることとはできません。いくら業績がよ

くても、増やす場合は慎重に検討するようにしましょう。

③ 冗費

「攻めの費目」「守りの費目」とは別に、「冗費」という項目があります。高額なレクリエーション経費や交際費がこれに当たりますが、これらは基本的に経営に必要な無駄な費用です。業績の善し悪しにかかわらず、カットしましょう。

資金繰りに余裕ができれば、事業で得た利益を新商品の開発に用いるなど、将来のために活用できます。カットすべき経費と残すべき経費を慎重に検討しましょう。

残念ながら、計画を立てただけで満足している企業は多いです。

経営計画は作成して終わりではなく、定期的に計画値と実績値の乖離の分析および乖離を是正するためのアクションプランをその都度検討し、即座に経営改善に活かすことが極めて重要です。

「経営計画書の作成」↓「毎月の経営会議」↓「次月のアクションプランの実行」を繰り返すことで、毎月１回、自社の経営に対する振り返りの習慣を社内に定着させることをお勧めします。

きしもと けいすけ 一部上場機械工具専門商社、税理士法人を経て開業。資金調達を切り口に、零細・中小企業の事業計画作成から事業体制の構築・計画実行を実践的に支援する。