

# 先行き不透明な時代の羅針盤

## 社員を鼓舞する「経営計画」の立て方

1月には、年度内の売上・利益の見通しがつき、次年度の経営計画づくりに着手する時期です。経営計画づくりの手順と、全社員とのベクトルの合わせ方を解説します。

税理士法人古田士会計 税理士

川 名 徹



昨今の経営環境は目まぐるしく変わっています。コロナ禍の自粛による消費減退、ウクライナ危機による燃料高やサプライチェーンの不安定化、さらに円安による原材料費の高騰が企業収益を直撃しています。

これらはいずれも「利益を圧迫する」意味では同じですが、一括りに見てはいけません。要因によって、会社がとるべき対策は異なります。

まず、コロナ禍初期の売上不振の局面で会社がとるべき対策は、「固定費を中心にコストを下げて赤字を減らす」でした。つまり、一時的なコスト削減により、嵐が去るのを待つというものです。

しかし、いまの状況は当時とは違います。円安による原材料費の高騰や物価上昇は、もはや一過性のものでありません。今後も継続することを前提にして、かじ取りをしていく必要があります。

そのためには、自社の商品・サービスの値上げ、新市場の開拓、新商品の開発といった様々な対策が求められることになります。

また、物価の上昇に合わせて社員の賃金も上げる必要があります。次の危機に備えた財務体質の改善も

急務です。自己資本比率を高め、現預金を増やす必要があります。今後はこれらを念頭に置いた経営計画を立てる必要があります。

### 経営計画は方針書と数値目標の2本立て

一口に「経営計画」と言っても、企業によって様々な考え方があります。筆者が中小企業におすすめしている経営計画は、次の2つを合わせたものです。

1つは会社の経営理念、使命感、未来像などを示し、その具体的な方向性や方策である戦略・戦術をまとめた「方針書」です。

これは、経営の基本的な考え方や経営方針を文章として経営者が作成し、社員に示すものです。

そしてもう1つが、今期の利益計画や販売計画、中期の5か年計画など、具体的な数値目標です。

まず、会社の経営方針を文章で掲げ、その達成状況を数字で検証する体制がなければ、会社のPDCAはうまく回りません。

先が見通せないいまだからこそ、経営計画には「方針書」と「数値目標」の両方がそろっていることが非常に重要なのです。

## 計画は 予測ではない

「いまは先が見通せない時代だから」と売上や利益の計画をつくらない会社がありますが、これは大きな勘違いです。

先の売上が見通せないとしても、1年間の人件費、経費、金利などの会社から出ていく金額は、実際に積み上げていくことで計算できるはず。

また、計画をつくるということは、稼げそうな売上を「予測」することではありません。稼げる売上の見通しが不明確でも、会社が稼がなければならぬ売上は計画しなければいけないのです。

会社を存続させるために必要な金額から利益や売上を計画し、そのために何をすべきかを社員に示すのが本来の計画です。

また、「計画をつくってもそのとおりにならないから意味がない」と計画をつくらぬのも間違った考え方です。計画は計画どおりに行かないからこそ必要です。

計画と実績の差は、自社の考え方や市場とのズレを表わしています。そこに打つ手があるので。

目標と実績の差は、「自社からみた顧客の要求」と「実際の顧客の要求」の違いを表わしています。つまり、顧客の要求に対する会社側の見込み違いを明らかにしてくれるもののなのです。

## 利益から逆算して 計画を立てる

会社がつくるべき数値目標はいくつかありますが、まずは1年間の「利益計画」を作成します。

利益計画では、売上、売上原価、粗利益額、内部費用（販管費）、営業利益、営業外損益、経常利益を計画します。

損益の計画を立てるうえでまず重要となるのは、「利益ありき」

ということ。

「来期は前年比120%の売上を目指す」と、売上高から決めて粗利益額、販管費と作成し、結果として出てきた経常利益を全社の利益目標にする会社も少なくありません。

しかし、会社にとって最優先すべきなのは売上高ではなく、「会社が生き残るために必要な利益」なのです。

そのため、計画の立て方の手順は図表1のようになります。

そして、この計画を立てる際に特に意識すべきなのが以下の2つの費用です。

まずは人件費です。経営幹部は社員の賃金を上げることが念頭に置き、できれば各年齢の15倍以上が平均年収になるような計画を立てます。30歳であれば450万円以上、40歳であれば600万円以上という目安です。これからの時代は、賃金を上げられる会社しか生き残っていきません。

次に未来費用です。未来費用とは、研究開発費や市場開拓のためのマーケティング費用、広告宣伝費や採用費、DX対策費用など、未来のための攻めの費用です。

「ここまで売上を上げられた

ら、これだけ広告費に回せる」と考えるのではなく、「来期はこれだけの未来費用をかける」と先に決めることが大切です。

そして、逆算して積み上げていった結果の売上高が、明らかに達成不可能な数値になった場合には、各要素を少しずつ変化させてシミュレーションしていきます。

ただし、目標の経常利益を安易に下げるのではなく、「固定費を一定としたままで、粗利益率を少しずつ変化させた場合にどのくらいの売上高が必要になるのか」「粗利益率は変化させずに売上高を減少させた場合にはどのくらいの経常利益が残るのか」などを把握するようにしてください。

## 財務体質改善から 計画を立てる

経営計画の立て方は、利益からの逆算が基本ですが、次にお勧めするのは貸借対照表（B/S）から計画する方法です。

これからの時代は、次の危機に備えた財務体質の改善、つまりB/Sの改善が必要となります。

たとえば、来期は借入金を減らす、支払手形をなくすと計画した

図表1 利益計画の立て方の手順

- ① 経常利益を計画する
- ② 固定費（人件費、一般経費、未来費用、減価償却費、金利）を見積もる
- ③ 必要粗利益額を計画する
- ④ 必要売上高を計画する

とします。

そうすると、B／Sの右側（負債）が減ることになりますが、同時に左側の現預金がその分減ることになります（図表2①）。

次に、B／Sの左側（資産の部）を減らしてキャッシュが生み出せないかを考えます（図表2②）。不良在庫を処分し、滞留売掛金を回収し、取引条件を見直してサイトの改善に取り組みます。

そして、不要な資産を売却することでキャッシュがつかれないか検討します。

このB／Sの改善によりキャッシュが増えますが、それでも会社が1年後に持つておきたい現預金に足りなければ、最後に右側の純資産でキャッシュを増やすことを考えるのです。この増やさなければいけない純資産がP／L（損益計算書）側の「税引後利益」ということになります（図表2③）。

最初から売上を上げ、利益を稼ぎ、キャッシュを増やそうと考えると大きな無駄が発生します。

まず、B／Sの各科目の改善に取り組むことでキャッシュを増やし、それでも足りない部分を利益で賄うという順番で考えると、財務体質の改善のために何をやらな

ければならないかが明確となり、同時に無理や無駄のない利益計画が立てられるようになります。

利益計画を立て、いくらの売上高、粗利益額を稼ぐかが決まったら、次に販売計画をつくりま

す。販売計画は、大きく分けて「商品別販売計画」と「得意先別販売計画」の2つがあります。この販売計画で「何を」「どこに」「誰が」売るかを計画します。

利益計画を達成できるかどうかは、この販売計画の出来がものと言えます。こちらも年間計画だけではなく、月別にまで落とし込むことが大切です。

## 社員の未来像を掲げる

このような計画を毎年つくっている会社でも、それが、金融機関にアピールするための資金調達を目的とした「事業計画書」になっている場合があります。

ですが、本来、計画とは自社が向かうべき方向性を社員に示すためのものです。自社のための実効性のある「経営計画書」をしつかりつくっているところは、残念ながらごく少数です。

ここでいう経営計画書とは、前述のように理念や経営方針を記した方針と、数字面の計画書の2種類です。

世の中には、社員に高い目標を与えることで会社を成長させようとする経営者がいます。しかし、「今年の売上は前年比20%増、経常利益を1億円増やそう！」という目標値を設定するだけで、社員はその計画に向かって喜んで動くでしょうか。

社員の側からすれば、それはただのノルマでしかありません。単に売上や利益のゴールを示すだけの計画では、社員は動いてくれません。そこに共感できる「理念」や「使命感」がなければ、頑張る理由にならないからです。

そのため、会社は数値目標を掲げる前に、まず、この会社は何のために存在するのか、われわれは誰のために働くのかという理念や使命感を経営計画書で伝える必要があります。

そして、多くの社員が一番知りたいのは「自分たちの未来がどうなるのか」です。自分たちの未来のために会社の将来の姿を知りたいのです。社員は、自分の未来のために会社が成長してほしいと考

えています。そのため、自分がどのように会社に貢献できるか、会社のためにどのように考え、行動すべきかを知りたいのです。

会社の計画のなかに自分たちの未来が書かれていなければ、与えられた数値目標を心から達成しようという意欲がわいてこないのは当然です。

筆者が所属するグループの経営計画書では、「社員の未来像」という項目で、①高給与の実現、②時短をする、③終身雇用とする、④給与は年功・生活・家族重視、⑤賞与は実力主義、⑥本人と会社の希望が合致する場合は70歳まで正社員として勤務可能、⑦各種の福利厚生制度、などを記載し、社員の将来をどのように考えているのかを説明しています。

また、中期・長期的なキャリアプランを提示し、どのように自身が成長していけるかがわかる成長のステップも記しています。

このような「社員の未来像」を経営計画書に具体的に書いてください。自分たちの未来が明示されているからこそ、社員は数値目標を達成したいと強く思えるようになり、会社の目標を自分のこととして捉えてくれるのです。



## 全社員のベクトルを 合わせる

時間をかけて実効的な計画をつ

くったとしても、それが社員に正しく伝わらなければ意味がありません。計画をつくったなら、全社員参加の「経営計画発表会」を開催しま

しよう。誤解を恐れずに言えば、経営計画発表会は儀式です。中身を伝えるために、形はとても大事です。発表会では、今期の数値目標と

戦略、そして全社員が一番聞きたい「社員の未来像」について経営者が心を込めて伝えましょう。これらを社内外に宣言し共有することで、社員の協力が得られ、また全社員のベクトルを合わせることができるようになります。

ただし、経営計画は発表するだけでなく、PDCAを回してこそ意味があります。計画は全社員で毎月、実績との差額を確認するようにならな

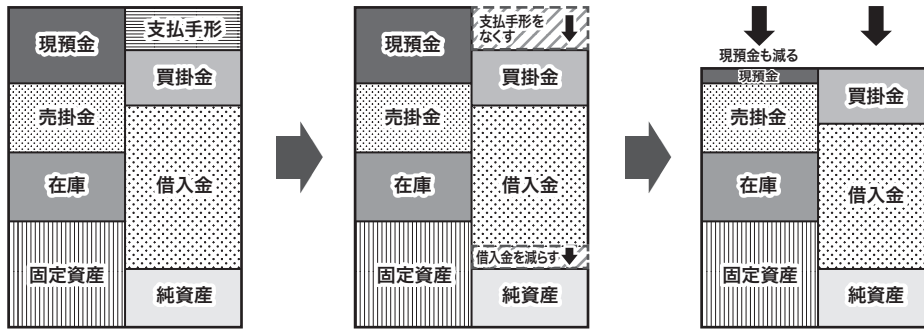
その際、月々の計画と実績の数値が印刷された資料を配るのではなく、利益計画表に、毎月の実績を社員に自ら手書きで記入させると、全社員の目標達成の意識が高まります。

また、計画と実績の差額は単月だけではなく、累計も記入して把握するようにしてください。「計画に対して92%の達成率」など、「率」を出すことは意味がありません。「計画に対して累計▲200万円」という「額」を把握することが大事です。

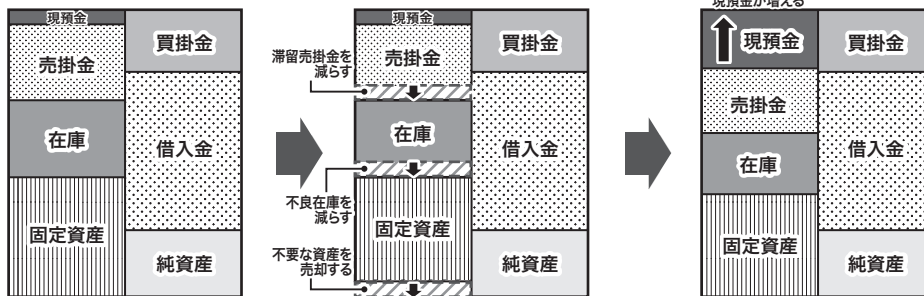
目標達成のためには、全社員で数値の意味を理解し、計画に対して未達の累計差額を残りの期間でどう埋めていくかを考え、行動につなげていくことが大切です。●

図表2 貸借対照表から経営計画を立てる手順

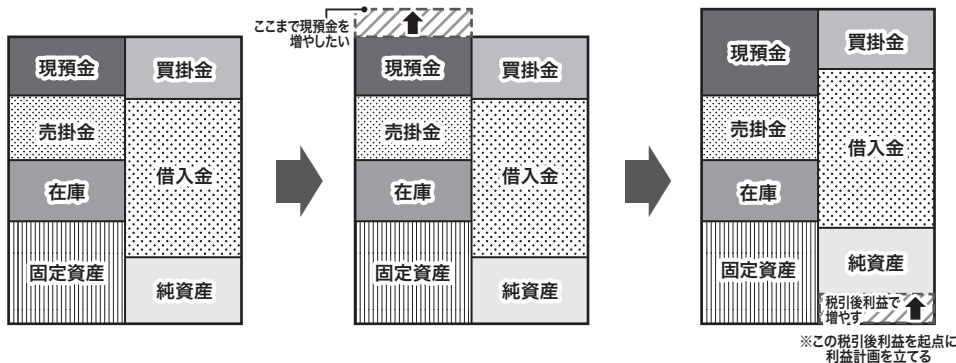
### ① 負債を減らして財務体質を改善する



### ② 資産を見直して現金を増やす



### ③ 現金を増やすのに必要な税引後利益を把握する



かわな とおる 全国3600社の中小企業を指導する古田士会計グループにて会計・税務に携わる。経営計画書の作成・運用指導のほか、経営者向けの財務コンサル、セミナー講師を行なう。