

**簡単6ステップ！**

## 中小企業のための 「利益計画・資金計画」 の立て方

## はじめに

市場環境が変化し、売上が伸びない一方で費用が増えた結果、利益が出づらくなっている企業が少なくありません。そうしたなか、企業が利益を増やし資金繰りを改善するには、ただ闇雲に頑張るだけの「精神論」ではなく、具体的な改善策が必要です。そして、その改善策は小手先の対策にとどまらず、経営や事業の新たな方向性を打ち出す内容でなければなりません。それらをひとつの文書にまとめたものが「経営計画」です。

本冊子では、その経営計画の土台となる「数値計画（利益計画・資金計画）」の作成について、順を追ってわかりやすく解説します。

【執筆】

株式会社経営戦略オフィス  
中小企業診断士

**井海 宏通**

いかい ひろみち

経営戦略オフィス代表取締役。大学卒業後、システムエンジニア、財務コンサルタントを経て2006年に独立。沖縄を拠点に事業再生の経営コンサルタントとして活躍中。

## 実務情報 Series CONTENTS

簡単6ステップ！

### 中小企業のための「利益計画・資金計画」の立て方

利益計画・資金計画の基本的な考え方	3
ステップ1 業績評価と原因分析	4
ステップ2 数値目標の検討	7
ステップ3 事業構成の再検討	8
ステップ4 利益計画の策定	10
ステップ5 BS計画の策定	11
ステップ6 資金計画の策定	13

# 利益計画・資金計画の基本的な考え方

数値計画（利益計画・資金計画）を立てるなら、中身のある質の高い計画にしたいものです。そのためには、数値計画の基本的な考え方をよく理解する必要があります。

以下に具体的に解説します。

## 目標と計画は異なる

まず、「数値目標」と「数値計画」は異なることを理解しましょう。

数値目標は「達成したい数字」のことで、それに対して数値計画は「数値目標と達成方法」のことをいいます（図表1）。

数値計画では、利益や資金繰りの数値目標を掲げるだけでなく、それをどうやって実現するのも具体的に記載します。

経営計画を毎年立てるのにいつも達成できていない企業は、数値計画ではなく数値目標を立てているだけかも知れません。

目標を掲げないよりはいいですが、達成方法が不明確だったり抽象的（単なるスローガン）だったりすると、計画が絵に描いた餅になりかねません。

## 実現可能性が問われる

次に、数値計画は実現可能でなければなりません。

たとえば、業績が低迷し資金繰りも厳しい企業は、金融機関から経営改善計画の策定を求められることがあります。

それに対して「売上高が右肩上がりに増えていく計画」を提出する企業をよく目にします。もちろん、達成できる計画なら問題あり

ません。

しかし、これまで低迷してきた売上高が急に増えていく計画を策定しても、余程の根拠がない限り信憑性がありません。

そのため、金融機関の対応は一步引いたものになりがちです。これは、金融機関に限らず、従業員、株主、取引先に向けた計画であっても同じです。

## 「売上高増加ありき」ではない

実現可能性とも関連しますが、数値計画は「売上高の増加ありき」ではありません。

そもそも、市場が成長していて競合先も少ない場合を除き、売上高を増やし続けるのは簡単ではありません。

まず、新商品の開発、広告宣伝の強化、営業や開発を担う人材の確保などに多くの予算を投入する必要があります。

そのうえで、同業他社よりもマーケティングが優れていなければなりません。つまりハードルが高いのです。

そして、高すぎるハードルを越える計画を立てたものの、一向に越えられず苦しんでいる中小企業が多いのです。

もちろん、ハードルを越える努力も大切ですが、より確実なのはハードルを下げることです。すなわち、損益分岐点売上高の引下げです。

数値計画を検討する際は、「売上高が横ばいでも利益を増やすにはどうすればよいか」という視点が必要です。

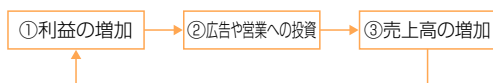
売上高の目標を設定することが最初ではありません。まずは利益を増やすことです。先に利益を増やし、稼いだお金を広告宣伝や営業人材に投資すれば、後から売上高も増え、利益がさらに増えていきます。

図表1 数値目標と数値計画

数値計画 = 数値目標 + 達成方法
--------------------

これが「現実的な利益改善」の基本形となります（図表2）。

図表2 利益改善の基本形



※③から始めるのはハードルが高い

## 問題点を深掘りする

利益や資金繰りを改善するには、利益の少なさ（または赤字）や資金不足の原因を特定し、それをなくす必要があります。これが、

目標達成の具体策となります。

原因分析は表面的なものではなく、経営や事業の根幹にまで踏み込むべきです。

- ・従業員が頑張っているのに利益が少ない
- ・よい商品なのに販売が低迷している
- ・一定の売上高があるのに赤字
- ・利益が出ているのに資金繰りが厳しい
- ・人材不足もあって給与待遇を改善したいが、その余力がない

数値計画を立てる過程において、こういった根源的な問いに自社なりの答えを導き出すことが大切です。

## 利益計画・資金計画作成の6ステップ

# ステップ1 業績評価と原因分析

本項から、具体的な利益計画・資金計画を策定する手順を解説します。

最初は業績評価と原因分析です。企業や事

業の業績数値をもとに現状での問題点を洗い出し、その原因を分析したうえで、利益と資金繰りをよくするための改善点（課題）を整理します。以下に、

評価・分析のためのツールを4つ紹介します。

## 業績推移表

まずは業績推移表です（図表3）。この表は、これまでの経営の流れを見るのに使います。

作成には、過去5～10年分の損益計算書を使用します。ただし、すべての勘定科目を記載すると表が細くなりすぎるため、費用はグループ化したほうがよいでしょう。

図表3 業績推移表の例

（単位：万円）

勘定科目	5期前	4期前	3期前	2期前	前期
売上高	102,000	101,000	98,000	100,000	103,000
売上原価	71,400	71,200	70,000	72,000	74,200
材料費	41,200	40,900	39,700	40,400	40,700
労務費	20,200	20,300	20,500	22,000	23,000
製造経費	10,000	10,000	9,800	9,600	10,500
売上総利益	30,600	29,800	28,000	28,000	28,800
（売上総利益率）	30.0%	29.5%	28.6%	28.0%	28.0%
販管費	26,000	26,100	25,600	26,000	26,800
人件費	15,000	15,100	15,100	15,300	16,000
その他	11,000	11,000	10,500	10,700	10,800
営業利益	4,600	3,700	2,400	2,000	2,000
経常利益	4,300	3,400	2,100	1,700	1,700
（経常利益率）	4.2%	3.4%	2.1%	1.7%	1.7%
当期純利益	3,000	2,400	1,500	1,200	1,200
総人件費	35,200	35,400	35,600	37,300	39,000
（人件費率）	34.5%	35.0%	36.3%	37.3%	37.9%
現預金	17,000	14,400	17,000	13,600	10,200
棚卸資産	5,900	5,900	5,800	6,400	7,000
借入金	50,000	45,000	46,000	42,000	38,000
純資産	6,000	8,400	9,900	11,100	12,300

= 売上総利益 ÷ 売上高

= 経常利益 ÷ 売上高

= 総人件費 ÷ 売上高

〈業績評価〉

- ・売上高は一時期減少したが、最近は増加傾向
- ・一方で経常利益は低迷。経常利益率が低下傾向
- ・人件費率が上昇傾向にあり、売上総利益率の低下と販管費の増加を招いている
- ・黒字だが利益が少ないため、現預金を取り崩しながら借入金を返済している
- ・棚卸資産（在庫）も少しずつ増加してきている

たとえば、役員報酬、給料手当、賞与、法定福利費などは「人件費」にまとめます。

推移表には、売上高に対する売上総利益率、経常利益率、人件費率といった指標を追加するとわかりやすくなります。

また、製造業や建設業など、原価に固定費が発生する業種では、固定費や総人件費、限界利益率、労働分配率なども記載したほうが分析しやすくなります。

業績推移表には、現預金、棚卸資産、借入金といった貸借対照表の代表的な勘定科目も記載します。これは、財務的な安全性や資産効率の推移を把握するためです。

業績推移表を見れば、中長期的な課題を大まかに理解できます。

たとえば、「売上高は増えているが、それ以上にコストが増えているため利益率が低下傾向にあり、経常利益が伸び悩んでいる。売上高を増やすために設備投資をしてきたが、経常利益が増えないので借入金の返済負担が大きく、現預金残高がギリギリになっている」といった具合に、課題が把握できます。

## 部門別損益の一覧表

事業や店舗を複数展開している企業では、事業別や店舗別の損益（部門別損益）を一覧化すれば、稼いでいる部門と足を引っ張って

いる部門が一目瞭然となります（図表4）。

一覧表では、勘定科目を縦軸、事業や店舗を横軸として損益計算書を記載します。費用は業績推移表と同じく、グループ化したほうが見やすくなります。

企業全体に掛かる共通費は、各部門には賦課せず、「本部」「本社」といった共通費のみの部門として損益を別管理します。

すると、事業や店舗で実際に発生した費用をもとに、部門単体の営業利益や経常利益を算出できます。これを「共通費按分前利益」といいます。

次に、共通費を売上高や人件費などの割合で各部門に按分します。そうすると、共通費按分後の利益が算出されます。

一覧表を作成すると、事業や店舗は、

①共通費按分前から赤字

②共通費按分前は黒字だが按分後は赤字

③共通費按分後も黒字

の3つに分類できます。

これが、今後の事業構成の検討材料となります。

## 売上高と売上総利益の内訳表

売上高の変動要因を分析するには、内訳の推移を見ていく必要があります。内訳表には、商品カテゴリ別や販路別（エリア別）の推移表があります（次図表5）。

また、重要商品や大口得意先をピックアップした推移表も必要でしょう。内訳表を見れば、どの分野の売上高が伸びているか（逆に減っているか）がわかります。

可能であれば、売上総利益や売上総利益率の数字も入れると、売上高に加えて収益性の観点からも評価できます。

図表4 部門別損益の一覧表の例

（単位：万円）

勘定科目	A事業	B事業	C事業	共通費	合計
売上高	30,000	45,000	28,000		103,000
売上原価	21,000	35,000	20,200		76,200
売上総利益	9,000	10,000	7,800		26,800
（売上総利益率）	30.0%	22.2%	27.9%		26.0%
販管費	4,500	8,400	8,700	5,200	26,800
営業利益	4,500	1,600	▲900	▲5,200	0
経常利益（按分前）	4,400	1,500	▲900	▲5,300	▲300
共通費按分	▲1,540	▲2,320	▲1,440	5,300	0
経常利益（按分後）	2,860	▲820	▲2,340	0	▲300

売上比で按分

〈業績評価〉

- ・ A事業は共通費按分後も経常黒字であり、問題ない
- ・ B事業は共通費按分前は経常黒字だが、按分後は赤字。収益性が低い
- ・ C事業は共通費按分前で赤字であり、早急に黒字化すべき黒字化できない場合は、撤退の検討が必要

たとえば、「売上高は少ないが利益率が高いので、今後は優先的に伸ばしたい」「売上高は大きいが利益率が低く意外と儲かっていないので、価格交渉に力を入れるべきだ」といった具合です。

また、販路別の推移表では、売上高を客数と客単価に分解することも大切です。客単価はさらに、商品単価と購買点数に分解します。そうすると、「値上げによって客単価は上昇しているが、購買点数が減っている」といった問題点が見えてきます。

## コスト構造表

企業の収益性は、費用対効果に大きく左右されます。営業利益率3%の企業では、売上

高100に対して97が費用です。いわば97の費用で100の売上高（効果）を生み出しているわけです。

しかし、費用対効果が悪く102の費用で100の売上高しか生み出せていない企業は、2%分の営業赤字になります。

そのため、業績が厳しい企業は、費用の使い方に問題がないかどうかを調べる必要があります。基本的には、売上高に対する各費用の割合（売上高比）を、過去の自社や業界平均値と比較してよいか悪いかを評価します（図表6）。

収益性の低い企業に多く共通するのは、人件費率の高さです。

また、売上総利益率や限界利益率が低い傾向

のため、材料費率や外注費率にも目を向ける必要があります。

店舗では、家賃の売上高比も見るといいでしょう。立地条件（集客力）と家賃が釣り合っていないかも知れません。

このように、売上高と費用のバランスが取れているかを評価することで、利益が少ない（または赤字の）要因が数字として浮かび上がってきます。

ここまでが数字をもとにした定量分析ですが、それだけでは仮説にすぎません。

経営陣や各部門とのヒアリングや意見交換（定性分析）も実施しながら仮説を検証し、問題点や課題を整理していきましょう。

図表5 商品カテゴリ別の売上高と売上総利益の例

（単位：万円）

カテゴリ	勘定科目	5期前	4期前	3期前	2期前	前期
商品群A	売上高	60,000	58,000	52,000	50,000	48,000
	売上総利益	18,600	17,690	15,340	14,000	12,960
	(売上総利益率)	31.0%	30.5%	29.5%	28.0%	27.0%
商品群B	売上高	30,000	32,000	36,000	38,000	40,000
	売上総利益	7,500	8,000	9,000	9,500	10,000
	(売上総利益率)	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%
商品群C	売上高	12,000	11,000	10,000	12,000	15,000
	売上総利益	4,500	4,110	3,660	4,500	5,840
	(売上総利益率)	37.5%	37.4%	36.6%	37.5%	38.9%
合計	売上高	102,000	101,000	98,000	100,000	103,000
	売上総利益	30,600	29,800	28,000	28,000	28,800
	(売上総利益率)	30.0%	29.5%	28.6%	28.0%	28.0%

〈業績評価〉

- ・主力の商品群Aは、他社との競争が激しく売上高が減少傾向で売上総利益率も悪化
- ・商品群Bは、売上高が増えてきているが売上総利益率が低い
- ・商品群Cは、売上総利益率が高く売上高も増加傾向。今後も伸びしろあり

図表6 コスト構造表の例

（単位：万円）

勘定科目	自社	売上比	業界平均	平均差
売上高	103,000	100.0%	100.0%	0.0%
売上原価	74,200	72.0%	70.5%	1.5%
材料費	40,700	39.5%		
労務費	23,000	22.3%		
製造経費	10,500	10.2%		
売上総利益	28,800	28.0%	29.5%	▲1.5%
販管費	26,800	26.0%	25.5%	0.5%
人件費	16,000	15.5%		
その他	10,800	10.5%		
営業利益	2,000	1.9%	4.0%	▲2.1%
経常利益	1,700	1.7%	3.8%	▲2.1%
限界利益	62,300	60.5%	62.0%	▲1.5%
総人件費	39,000	37.9%	36.0%	1.9%

〈業界平均との比較〉

- ・経常利益率が低い（収益性が悪い）
- ・売上総利益率が低い（原価が割高または価格転嫁不足）
- ・限界利益率が低い（材料費などの変動費が他社よりも割高）
- ・販管費率が若干高い（固定費が重い）
- ・総人件費率が高い（業務効率が低い可能性あり）



## 利益計画・資金計画作成の6ステップ

# ステップ2 数値目標の検討

ここからは、数値目標の検討に入ります。ただし、いきなり1年目、2年目……と数字を組み立てるのではなく、先にゴールのイメージ（利益改善後の数値目標）を検討します。これがステップ2です。

数値目標は、ビフォー・アフターの書式で数字を作成するとわかりやすいです（図表7）。表の左には現状の損益を、右には改善後の損益を記載します。

現状の数字には、前期の実績または今期の予測値を入れます。

改善後の数字は3～5年後の目標を入れます。目線を3～5年後にするのは、「すぐにはできない」という言い訳をなくし、改善策の視野を広げるためです。

### 数値目標の検討順序

損益計算書は売上高、費用、利益と順に並んでいますが、数値目標は、利益、費用、売上高と逆から検討していきます（図表8）。

まず、利益改善後に営業利益や経常利益をいくら出したいのかを目標設定します（①利益目標の設定）。赤字企業の場合、第1段階

として経常黒字化を目指し、第2段階として借入金を返済していける経常利益を目指します。なお、検討段階では、利益目標が複数案あっても構いません。

利益の次は費用ですが、費用には固定費と変動費の2つがあります。売上高の多寡に関わらず発生するのが固定費（人件費や家賃など）で、売上高に応じて変動するのが変動費（材料費や仕入高、運賃など）です。両方の特性を持つ勘定科目もありますが、どちらかに強引に振り分けてください。

固定費は、削減できるものがないか検討します（②固定費の削減）。

特に重要なのは人件費の適正化です。従業員の適正人数を部署ごとに精査し、人員の余剰が発生していれば是正が必要です。働き方改革の一環として、残業時間の削減にも取り組みましょう。

変動費は売上高に対する割合（変動費率）が問題です。値上げ、調達の見直し、歩留まり向上などの改善策を踏まえ、変動費率の引下げを盛り込みます（③限界利益率の改善）。

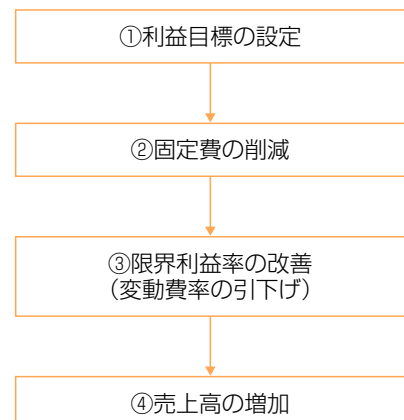
最後は売上高です。先に商品カテゴリ別や

図表7 数値目標の例

(目標) (単位: 万円)

勘定科目	現状	改善後	差額	対策
売上高	103,000	106,000	3,000	値上げ（販売数は一定）
売上原価	74,200	74,000	▲200	
材料費	40,700	39,500	▲1,200	歩留まり改善
労務費	23,000	21,900	▲1,100	設備投資により人員削減
製造経費	10,500	12,600	2,100	設備投資で減価償却費増加
売上総利益	28,800	32,000	3,200	値上げと原価低減
(売上総利益率)	28.0%	30.2%	2.2%	
販管費	26,800	26,400	▲400	
人件費	16,000	15,800	▲200	間接部門の圧縮
その他	10,800	10,600	▲200	コスト削減
営業利益	2,000	5,600	3,600	
経常利益	1,700	5,300	3,600	
(経常利益率)	1.7%	5.0%	3.3%	
当期純利益	1,200	3,700	2,500	
総人件費	39,000	37,700	▲1,300	少数精鋭化の推進
(人件費率)	37.9%	35.6%	▲2.3%	

図表8 数値目標の検討順序



販路別といった内訳別の目標を作成し、それを合計して全体の売上高目標とします（④売上高の増加）。

## 損益分岐点売上高を引き下げる

売上高目標は、利益目標に固定費を加えた数字を限界利益率で割り算して算出します（図表9）。

業績の悪い企業は、ここで損益分岐点売上高を算出することをお勧めします。損益分岐点売上高とは、赤字が解消される（利益がゼロになる）売上高です。図表9の計算式で利益目標をゼロに設定すると算出できます。

損益分岐点売上高が達成可能な数字であれば問題ありません。

しかし、業績の悪い企業では、損益分岐点売上高が達成可能性の低い金額（高いハードル）になることがあります。高い目標を目指して頑張る考え方もありますが、どうしても利益計画の実現可能性が低くなってしまいます。それよりも、固定費を圧縮したり限界利益率を改善したりして、損益分岐点売上高を精一杯引き下げることが先決です。

図表9 売上高目標の逆算

売上高目標	=	$\frac{\text{利益目標} + \text{固定費}}{\text{限界利益率}}$
〈例〉		(単位：万円)
売上高目標	=	$\frac{3,000 + 12,000}{60\%} = 25,000$
※利益目標をゼロにした場合の売上高が、損益分岐点		

## 金額は数量と単価に分解して考える

数値目標を検討する際は、金額を数量と単価に分解するとリアリティが増します。

たとえば、売上高なら客数×客単価、材料費だと使用量×仕入単価、人件費は年俸×人数となります（図表10）。

すべての項目を分解するのは大変ですので、利益を大きく左右する重要な勘定科目だけで結構です。

改善後の数値目標は、何度もシミュレーションを重ねながら、一定の改善が見込めつつ実現性も高い数字に集約させていきます。もし、検討の過程で数値目標の落とし所が見いだせないのであれば、改善の切り口が十分に見えていないのかも知れません。この場合は、ステップ1に戻って、業績評価と原因分析をさらに深掘りしてください。

数値目標が固まってきたら、各数値について根拠を記載のうえ、どうやって達成するのかを基本方針として明文化していきます。

この作業が、利益計画や資金計画の骨子になります。

図表10 金額の分解例

金額（円）	=	数量 × 単価（円／量）
〈例〉材料費		
材料費（800万円）	=	使用量（1,600kg）× 仕入単価（5,000円/kg）
→ 仕入単価が5%上昇しても使用量を5%削減すると……		
材料費（798万円）	=	使用量（1,520kg）× 仕入単価（5,250円/kg）

## 利益計画・資金計画作成の6ステップ

# ステップ3 事業構成の再検討

ステップ2で数値目標を固めたら、利益計画の策定に入ります。利益計画は、先に事業や店舗など部門ごとに数字を作成し、それを合算して全体の計画とします。

しかしその前段階として、今後の事業や店

舗の構成をどうするかを再検討する必要があります。これがステップ3です。

## 不採算部門を放置しない

利益や資金繰りを改善するうえで、不採算



部門（事業や店舗）への対処は重要な論点です。特に、業績の厳しい企業は、赤字部門の損失を黒字部門の利益で賄いきれていない構図になっており、いつまでも問題を先延ばしにすることはできません。

不採算部門は、赤字の程度によって継続か撤退かを個別に判断します（図表11）。

共通費按分前（事業単体）が赤字の部門は要注意です。特に、償却前利益（減価償却する前の経常利益）が赤字の事業や店舗は、続ければ続けるほど資金が流出していきます。そうした部門は撤退が視野に入ります。

ただし、短期間で確実に黒字化できる対策があれば、猶予期間を定めて改善に取り組む選択肢もあります。

また、赤字額以上に他部門に対するシナジー効果がある場合は、総合的に撤退しない判断もあり得ます。最近では撤退手段のひとつとして、第三者への売却を検討するケースが増えています。

共通費按分前（事業単体）が黒字なら基本的に継続です。ただし、按分後が赤字の場合、収益性が低いことには変わりのないで、利益改善のための方策を立てて取り組む必要があります。

なお、黒字部門の継続に「基本的」と付けたのは、そうでないケースもあるからです。

たとえば、人材不足で事業や店舗の業務を十分に回しきれない場合、利益の少ない黒字部門から撤退し他部門に人材を集約する、といった考え方もあります。

また、土地と建物を自社保有している店舗が不動産価値に見合った利益を生み出せてい

ない場合、不動産を売却して借入金を返済したり、別の場所に店舗を新規出店したりする選択肢もあります。

## 新事業や新店舗の位置づけ

新事業の立ち上げや店舗の新規出店を考えている企業も多いと思います。売上高や利益が毎年増加し、かつ資金調達も容易な企業は、これが利益計画の中心になるでしょう。問題は、そうでない企業です。

売上高や利益が減少している企業は、その要因を市場縮小（外部要因）にあると認識しがちです。もちろん、市場縮小は要因のひとつですが、すべてではありません。

それ以上に業績への影響が大きいのは、商品力、販売力、マネジメント、組織体制など、全体的な競争力の弱さ、すなわち内部にある要因です。

それらにメスを入れずに、新事業や新業態の店舗に取り組んでも、成功する確率は低くなります。

中小企業によく見られるのは、既存事業の立て直しから目を背け、新事業や新店舗に夢中になるパターンです。新規借入をして臨むケースが多いのですが、既存事業の収益がさらに低下する一方で、新事業や新店舗もうまく立ち上がらず借金だけが残る、という失敗例は枚挙に暇がありません。

市場が急に消滅すれば話は別ですが、ゆるやかな減少傾向であれば、既存事業の足腰を強化すれば一定の利益は創出できます。そのうえで、その利益を元手に新事業や新店舗に取り組むとよいでしょう。

既存事業を黒字化し、新事業に資金を流す→当初は赤字だった新事業を黒字化する→既存事業が本当に駄目になる頃には新事業だけで立ち行くようにする。

こうした流れを踏まえて計画を立てることで、成功する確率が高まります。

図表11 業績に応じた継続／撤退の大まかな判断基準

共通費按分前 (事業単体)		共通費 按分後	今後の方針
償却前利益	経常利益	経常利益	
赤字			基本的に撤退（改善すれば継続）
黒字	赤字		撤退予備軍
黒字		赤字	基本的に継続（要利益改善）
黒字			基本的に継続

※償却前利益……経常利益＋減価償却費

## 利益計画・資金計画作成の6ステップ

# ステップ4 利益計画の策定

いよいよステップ4、利益計画の策定です。損益計画、PL計画ともいいます。

利益計画は、損益計算書の書式で3～5年の中期計画として策定します（図表12）。

ただし、債務超過に陥っている企業では、債務超過が解消するまでの年数（最長で10年）で策定するケースもあります。

利益計画では、最終年度の数字がステップ2で検討した「改善後の数値目標」と一致することを目指して、1年目、2年目、3年目……と各年度の数値目標をつくり込んでいきます。また、部門別の利益計画を先に策定し、それを足し合わせて企業全体の利益計画とします。

なお、策定するのは数値計画ですので、数値目標だけでなく、「なぜその数字になるのか」「どうやってその数字を達成するのか」

といった、根拠や対策もセットで組み立てていきます。

また、ステップ2と同じく、売上高や費用を数量と単価に分解して、それぞれについて数値目標と対策を立てるようにすると、実現性の高い利益計画につながります。

策定の過程で、数値目標に無理があると感じた場合は、ステップ2に戻って再検討することも大切です。

他のステップにも言えることですが、計画策定の流れは一方通行ではありません。数値目標や対策に違和感があれば、何度でも前のステップに立ち戻ってください。それが計画の質向上につながります。

なお、利益計画を金融機関など社外に提出する場合、計画どおりに利益が出たかどうかを後からチェックされ、達成率が低いと評価を下げられます。

そのため、数値目標は保守的に設定するのがポイントです。補助事業を申請する際は、売上高が右肩上がりの夢のある数字をつくるケースが多いかも知れませんが、金融機関に対しては考え方が逆になるので注意してください。

また、現時点で経常利益が赤字の企業は、3年以内に経常利益を黒字化させる計画にすることが必須です。

図表12 利益計画（PL計画）の例

（単位：万円）

勘定科目	実績		計画		
	2期前	前期	1年目	2年目	3年目
売上高	100,000	103,000	104,000	105,000	106,000
売上原価	72,000	74,200	75,300	73,800	74,000
材料費	40,400	40,700	40,300	39,400	39,500
労務費	22,000	23,000	23,000	21,800	21,900
製造経費	9,600	10,500	12,000	12,600	12,600
売上総利益	28,000	28,800	28,700	31,200	32,000
（売上総利益率）	28.0%	28.0%	27.6%	29.7%	30.2%
販管費	26,000	26,800	26,400	26,400	26,400
人件費	15,300	16,000	15,800	15,800	15,800
その他	10,700	10,800	10,600	10,600	10,600
営業利益	2,000	2,000	2,300	4,800	5,600
経常利益	1,700	1,700	2,000	4,500	5,300
（経常利益率）	1.7%	1.7%	1.9%	4.3%	5.0%
当期純利益	1,200	1,200	1,400	3,200	3,700
総人件費	37,300	39,000	38,800	37,600	37,700
（人件費率）	37.3%	37.9%	37.3%	35.8%	35.6%

＜利益計画の骨子＞

- ・ 段階的な値上げにより売上高が増加。販売数は横ばいを想定
- ・ 1年目に設備投資を実施。製造経費が先行して増加。販管費は削減
- ・ 2年目から投資効果により材料費と労務費が減少し売上総利益率が改善
- ・ 3年目に経常利益率5%を達成

## 利益計画・資金計画作成の6ステップ

# ステップ5 BS計画の策定

利益計画の次は資金計画ですが、その前に準備が必要です。それが貸借対照表（BS）の計画策定です。

資金計画の策定には、利益計画（PL計画）とBS計画を両方使います。

BS計画も必要な理由は、資金繰り改善には利益を増やすだけでなく、貸借対照表の数字も改善する必要があるからです。

### 貸借対照表と資金繰りの関係

BS計画の策定に入る前に、貸借対照表と資金繰りの関係を確認しておきます。

貸借対照表は、左（借方）が資産、右（貸方）が負債と純資産で、左右の合計は必ず一

致します。資金繰りの「資金」とは「現金および現金同等物」ですが、多くの中小企業では現預金（現金と預金）を意味します。そして、貸借対照表では、現預金は資産の部の一番上に記載されます。

資金繰りの改善とは、現預金が増えることを意味します。反対に、資金繰りの悪化は、現預金が減ることです。そして、現預金がゼロになれば資金ショートとなります。

では、現預金はどうすれば増えるのかを貸借対照表で見ていきましょう。

資産の部は、現預金と「現預金以外の資産」に分かれます。そして、資産は純資産と負債の合計と一致します。

そして、現預金は、純資産と負債の合計から「現預金以外の資産」を引き算した数字になります（図表13）。

そうすると、現預金を増やすには、

- ① 純資産の増加（例：利益を増やす）
- ② 負債の増加（例：借入金を増やす）
- ③ 現預金以外の資産の減少（例：在庫を減らす）

図表13 現預金の計算式

貸借対照表

現預金	②負債
③現預金以外の資産	①純資産

現預金 = ①純資産 + ②負債 - ③現預金以外の資産

図表14 BS（貸借対照表）計画の例

（単位：万円）

勘定科目	実績		計画		
	2期前	前期	1年目	2年目	3年目
現預金	13,600	10,200	10,600	12,700	15,300
売上債権	8,300	9,600	8,700	8,800	8,800
棚卸資産	6,400	7,000	6,800	6,600	6,600
その他	700	800	900	900	900
流動資産 計	29,000	27,600	27,000	29,000	31,600
有形固定資産	30,000	28,000	36,000	33,000	30,000
無形投資その他	500	1,000	1,000	1,000	1,000
固定資産 計	30,500	29,000	37,000	34,000	31,000
資産の部 合計	59,500	56,600	64,000	63,000	62,600
仕入債務	3,400	3,200	3,400	3,300	3,300
短期借入金	10,000	9,000	9,000	9,000	9,000
その他	2,000	2,200	2,100	2,100	2,100
流動負債 計	15,400	14,400	14,500	14,400	14,400
長期借入金	32,000	29,000	35,000	31,000	27,000
その他	1,000	900	800	700	600
固定負債 計	33,000	29,900	35,800	31,700	27,600
負債の部 合計	48,400	44,300	50,300	46,100	42,000
資本金	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
利益剰余金	10,100	11,300	12,700	15,900	19,600
純資産の部 合計	11,100	12,300	13,700	16,900	20,600
負債純資産 合計	59,500	56,600	64,000	63,000	62,600

の3つの切り口があることがわかります。

これを理解することが、資金計画すなわち「資金繰りが改善される計画」の策定につながります。

### BS計画策定の流れ(対策前)

BS計画は、利益計画と同じ期間（3～5年）で策定します（図表14）。

手順としては、最初に資金繰り対策前の数字を入れて、次に対策後の数字に置き換えます。

まず、対策前の数字について解説します。

純資産の部は、前期の利益剰余金に当期純利益を加算して策定します。

売上債権（受取手形や売掛金）や棚卸資産（在庫）は、売上高に概ね比例します。反対に、仕入債務（支払手形や買掛金）は、仕入高に概ね比例します。

ということは、売上高や仕入高が増減すれば現預金も増減するということです。

場合によっては、利益の増減以上に現預金が大きく変動します。貸借対照表を作成せずに資金計画を策定すると、このあたりの計算が抜けがちになります。

固定資産では、今後の設備投資予定をそれぞれの勘定科目に年度ごとに反映させます。業績が厳しい企業はあまり新規投資をしないかも知れませんが、老朽化した機械や車両の買替え予定はBS計画に反映させてください（これも抜けがちなポイントです）。

なお、建物・設備・機械などが老朽化して、数年以内に大規模な保守点検や修繕が必要であれば、利益計画やBS計画の土台として、長期的な修繕計画の策定をお勧めします。

また、設備投資において資金調達（借入、割賦、リースなど）が発生する場合は、調達額と支払予定もBS計画に反映させます。

借入金については、新規借入金と既存借入金の返済予定を反映させます。借入金については、ステップ6で説明します。

その他の勘定科目は、増減見込がわかっているれば数字に反映させ、特になければ直近期の決算書記載の残高が毎年継続する前提で数字を入れます。最後に、純資産と負債の合計から「現預金以外の資産」の合計額を引き算して現預金を計算すれば、資金繰り対策前の数字は完成です。

## BS計画策定の流れ（改善後）

次は、資金繰り対策後の数字への置替えです。利益計画と同様に、目標だけでなく対策もセットで考えていきましょう。

改善の切り口は、①純資産の増加、②負債の増加、③現預金以外の資産の減少でした。

①純資産の増加では、利益計画で策定した当期純利益の増加が基本ですが、増資をする方法もあります。逆に、資本金を1億円以下に無償減資をして中小法人の節税メリットを享受する企業もあります（詳細は税理士にご確認ください）。

②負債の増加は、ステップ6で解説します。

③現預金以外の資産の減少では、売上債権の早期回収と棚卸資産の適正化が特に重要です。回収が滞っていて、不良債権と化している売掛金はないでしょうか。

売上債権は、回収サイト短縮、手形取引の縮小・廃止、入金管理の徹底、与信調査の強化（例：新規の無名企業とは掛け取引しない）などの対策によって、平均回収期間を圧縮することが大切です。できれば、前受金も受領したいところです。

棚卸資産は、欠品防止と在庫過剰防止のバランスが重要です。営業担当は欠品を恐れるため、生産や発注を営業担当の判断に任せると在庫過剰になりがちです。また、材料や部品はまとめて発注すると仕入単価が下がるため、原価低減の観点だけで仕入判断をすると在庫が増えていきます。

反対に、在庫を削減し過ぎると、欠品や納期遅れが増えて、顧客満足度が下がります。

在庫量が過剰でも不足でもなく一定の範囲に収まるよう、調整することが大切です。

また、滞留在庫があれば、期限を決めて削減すべきです。売上総利益を犠牲にして安く販売することになりますが、資金繰り改善のためにはやむを得ません。滞留在庫には保管料などの費用が掛かり続けていることも忘れてはいけません。

固定資産は、設備投資の内容、金額、時期などの妥当性を評価し、必要があれば調整します。企業は投資をしないと成長しませんが、過剰投資は資金繰りを悪化させます。

また、事業に使用していない資産があれば

ば、売却を検討しましょう。

このように、さまざまな観点から資金繰りを検討し、BS計画に反映させていきます。

資金繰りを安定させるには、月商以上の現預金が必要です。現預金が月商の2か月分以上だと、かなり安定します。そこを目指してBS計画を組み立てていきましょう。

## 支払いが厳しい場合

前段の対策を実施しても資金繰りが厳しい場合、②負債の増加を検討する必要があります。要するに新規借入です。

ただし、財務状況の悪い企業は希望どおりに借入ができないかも知れません。そうすると、資金繰りが厳しくなり、支払いのやりくりに追われます。

支払いには、買掛金や支払手形、給与、税

金、社会保険、借入金などがありますが、資金が足りない場合は、どの支払いを遅らせるかが問題になります。

その際は、真っ先に借入金の返済猶予（リスク）申請をしてください。逆に、絶対に延滞してはいけないのは、給与（ただし役員報酬は除く）、税金、社会保険、支払手形です。税金や社会保険は短期間であれば分割納付に応じてもらえるケースもありますが、滞納が長期化すると預金口座を差し押さえられるリスクがあります。

借入金の返済をリスクすると二度と融資を受けられなくなる、と恐れる経営者もいますが、そんなことはありません。新規借入が一時的に難しくなることはあっても、しばらくして財務状況が改善されれば、また新規借入ができるようになります。

# 利益計画・資金計画作成の6ステップ

## ステップ6 資金計画の策定

最後のステップは資金計画の策定です。資金計画は、キャッシュフロー（CF）計算書の書式で作成するので、CF計画ともいいます。

キャッシュフロー計算書には直接法と間接法がありますが、作成が簡単な間接法で解説します（図表15）。

## CF計算書の項目

CF計算書は、現預金（現金および現金同等物）の増減要因を表にしたものです。CF計算書では、現預金の増減要因を、営業活動・投資活動・財務活動の3つに分類します。

「〇〇活動によるキャッシュフロー」は表記が長いので、それぞれ営業CF・投資CF・財務CFと略されます。

図表15 キャッシュフロー（CF）計算書の例

（単位：万円）

勘定科目	金額	
税引前当期利益（+）	1,700	
減価償却費（+）	2,500	
売上債権の増減（-）	▲1,300	
棚卸資産の増減（-）	▲600	
仕入債務の増減（+）	▲200	
その他	100	
法人税等の支払額（-）	▲500	
営業活動によるキャッシュフロー（営業CF）	1,700	(1)
有形固定資産の増減（-）	▲500	
無形投資その他の増減（-）	▲500	
投資活動によるキャッシュフロー（投資CF）	▲1,000	(2)
短期借入金の増減（+）	▲1,000	
長期借入金の増減（+）	▲3,000	
その他	▲100	
財務活動によるキャッシュフロー（財務CF）	▲4,100	(3)
現金および現金同等物（現預金）の増減	▲3,400	(1)+(2)+(3)
現金および現金同等物の期首残高	13,600	
現金および現金同等物の期末残高	10,200	

※現預金と「現金および現金同等物」は定義が異なるが、中小企業の実務では同一に扱うことが多い

※（+）は現預金が増える要素、（-）は現預金が減る要素



営業CFは、事業活動による資金増減です。「営業」といっても、販売だけに限らず、生産や仕入など事業活動全体が対象です。営業CFは利益に大きく左右されます。

また、売上債権（受取手形や売掛金）、棚卸資産（在庫）、仕入債務（支払手形や買掛金）の増減にも影響されます。たとえば、売掛金は「未回収の販売代金」ですので、その増加は現預金の減少要因となります。

投資CFは、固定資産の購入や売却などによる資金増減であり、主な変動要因は設備投資です。

財務CFは、出資や配当、新規借入、借入返済など財務的な活動による資金増減です。

営業CFと投資CFと財務CFの合計が、現預金の増減額となります。視点を変えると、現預金の増減要因を示すのが営業、投資、財務の各CFです。

## CF計算書の読み方

3つのCFのうち、必ず黒字でなければならないのが営業CFです。営業CFが赤字続きだと、事業を続けられ続けるほど資金が減っていくため、早急な改善が必要です。

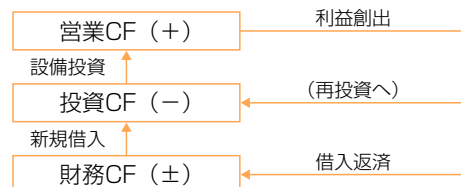
設備投資が中心となる投資CFは、営業CFとは反対に赤字が普通です。

営業CFと投資CFの合計をフリーCFともいいますが、フリーCFが赤字だと財務CFは増加（例：借入金が増加）し、黒字だと財務CFは減少（例：借入金を返済）します。

企業の成長過程をCF計算書で説明すると、まず、新規借入（財務CF増加）をして設備投資（投資CF減少）をします。その設備を事業に使って売上高と利益を増やし（営業CF増加）、借入金を返済（財務CF減少）します。そして、残った資金を再投資（財務CF減少）に回し、さらに利益を増やす（営業CF増加）という流れになります（図表16）。この流れがうまく回る企業は成長し、そうでない企業は業績が停滞したり資金繰りが厳しくなったりします。

資金計画の策定で留意すべきなのは、資金ショート防止の「守り」だけではありません。図表16で示したように、投資による継続的な企業成長という「攻め」も意識する必要があります。

図表16 成長企業のCF



## 資金計画策定の流れ

資金（CF）計画は、利益計画（PL計画）とBS計画を使って策定します（図表17）。

CF計算書のうち、損益計算書に関する項目（税引前当期利益、経常利益、減価償却費など）は、PL計画の数字をそのまま参照します。

貸借対照表に関する項目（棚卸資産や借入金の増減など）は、BS計画の2期分の差額から計算します。計算方法は、資産と負債・純資産で異なります。現預金以外の資産が減少すると現預金は増えるため、資産は減少額（前期－当期）がCFとなります。反対に、負債と純資産が増加すると現預金も増えるため、負債と純資産は、増加額（当期－前期）がCFとなります。

なお、減価償却を伴う固定資産は少し計算が特殊です。減価償却費は、資産の経年劣化による評価減を費用計上したものであり、実際に現預金が減る訳ではありません（代金は購入時に支払済）。そのため、営業CFの計算では、利益額に減価償却費を足し戻します。

一方で、資産が評価減になっても現預金が増える訳ではありませんので、投資CFの計算では、固定資産の減少額から減価償却費を減算します。そのうえで、売却や除却の損益も加減して投資CFを算出します。

なお、一般的なCF計算書では、営業CFが



少し見づらいため、営業CFを(a)簡易営業CF、(b)運転資本、(c)その他の3つに分類することをお勧めします。

まず、経常利益、減価償却費、法人税等などから(a)簡易営業CFを算出します。これは、営業CFのうち損益計算書に関する項目だけをまとめたもので、利益と営業CFとの関連性を直感的につかむのに役立ちます。

(b)運転資本は、貸借対照表に関する項目のうち、売上債権、棚卸資産、仕入債務の3つを抽出したもので、取引規模の変動と営業CFとの関連性をつかみやすくなります。

資金計画で大きな計算間違いをすると、後で資金ショートする危険性があります。したがって、計画を策定したら、必ず検算をしましょう。BS計画の現預金（前期末）に当期

の現預金増減を加算したものがBS計画の現預金（当期末）と合致すれば大丈夫です。

## 借入金返済計画の策定

資金計画の一環として新規借入や元本返済の停止・減額（リスク）を検討する場合は、借入金の返済計画の策定も必要です。資金繰りが厳しいと、いくら借りるかで頭が一杯になりがちですが、借りたお金は返さねばなりません。

返済見込が不明瞭だと融資が難しくなるため、借入金返済計画はしっかりと策定する必要があります。

リスクを要請する際も同様です。元本返済の停止は半年間や1年間といった一時的なものです。その後の返済予定まで示さないと、十分な支援が受けづらくなります。

借入金返済計画は、利益計画と同じく3～5年の期間で策定します（図表18）。



以上が、利益計画・資金計画の策定ステップです。これに、経営ビジョンや事業戦略、数字に現われない定性目標や具体策などを肉付けして、経営計画を完成させましょう。

図表17 CF計画の例

(単位：万円)

勘定科目	参照元	1年目	2年目	3年目
経常利益	PL	2,000	4,500	5,300
減価償却費	PL	2,000	4,000	4,000
特別損益(現預金増減を伴うもの)	PL	0	0	0
法人税等の支払額	PL	▲600	▲1,300	▲1,600
(a)簡易営業CF		3,400	7,200	7,700
売上債権の増減	BS(減少額)	900	▲100	0
棚卸資産の増減	BS(減少額)	200	200	0
仕入債務の増減	BS(増加額)	200	▲100	0
(b)運転資本		1,300	0	0
その他資産の増減	BS(減少額)	▲100	0	0
その他負債の増減	BS(増加額)	▲100	0	0
(c)その他		▲200	0	0
(1)営業CF	(a)+(b)+(c)	4,500	7,200	7,700
有形固定資産の増減	BS(減少額)とPL	▲10,000	▲1,000	▲1,000
無形投資その他の増減	BS(減少額)とPL	0	0	0
(2)投資CF		▲10,000	▲1,000	▲1,000
フリーCF	(1)+(2)	▲5,500	6,200	6,700
短期借入金の増減	BS(増加額)	0	0	0
長期借入金の増減	BS(増加額)	6,000	▲4,000	▲4,000
その他	BS(増加額)	▲100	▲100	▲100
(3)財務CF		5,900	▲4,100	▲4,100
現預金の増減	(1)+(2)+(3)	400	2,100	2,600
現預金の期首残高	BS(前期)	10,200	10,600	12,700
現預金の期末残高	BS(当期)	10,600	12,700	15,300

※BSのうち、資産は減少額(前期－当期)、負債と純資産は増加額(当期－前期)を記載  
 ※投資CFでは、BSの減少額から減価償却費を減算し、売却・除却の損益を加算する

図表18 借入金返済計画の例

(単位：万円)

	1年目	2年目	3年目	計画計
営業CF	4,500	7,200	7,700	19,400
投資CF	▲10,000	▲1,000	▲1,000	▲12,000
フリーCF	▲5,500	6,200	6,700	7,400
新規借入	10,000			10,000
返済原資	4,500	6,200	6,700	17,400
返済額	4,000	4,000	4,000	12,000
A銀行	1,800	1,800	1,800	5,400
B銀行	1,200	1,200	1,200	3,600
返済余力	500	2,200	2,700	5,400
返済割合				69.0%

※基本的にフリーCFが借入金の返済原資であるが、1年目は投資CFの▲10,000は新規借入で賄っているため、返済原資の計算では新規借入分を足し戻している