

【戸塚法人会・きぎょう講習会】

コロナ禍における**経営計画**
～生き残りをかけて～

2021年5月18日

(一社) LTRコンサルティングパートナーズ

税 理 士 宮 本 泰 三

質問です

なぜ、コロナ禍において

「経営計画書」を

作らなければならないか？

コロナ禍における「経営計画書」の役割

- ① 働く社員と現実を共有するため
- ② 銀行とうまく付き合うため
- ③ 補助金、助成金を得るため



なぜ経営計画書が必要なのか？

中小企業独特の悩み

経営資源の悩みが尽きない



	① ヒト	② モノ	③ カネ
大企業	○	○	○
中小企業	△	△	△

会社経営で 一番大事にすべきものは何か？



1. 利益？
2. 売上？
3. 働く社員の幸せ？

正しい経営計画書 間違った経営計画書

- 数値のみの経営計画書は？
- 売上アップのみの経営計画書は？



コロナ禍の「経営計画書」の特徴

① 高収益型事業構造を作る

コロナで事業構造が大幅に変わってしまった。過去からの断絶、未来を見る。

② お金が貯まる利益計画を立てる

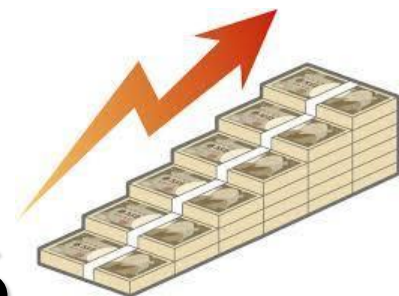
借りた金は返さなければなりません。元金返済開始時期を見据えてキャッシュフローを健全に。

③ 社員がワクワクする経営計画書にする

今はとどまっているが、アフターコロナではどうなるか・・・。

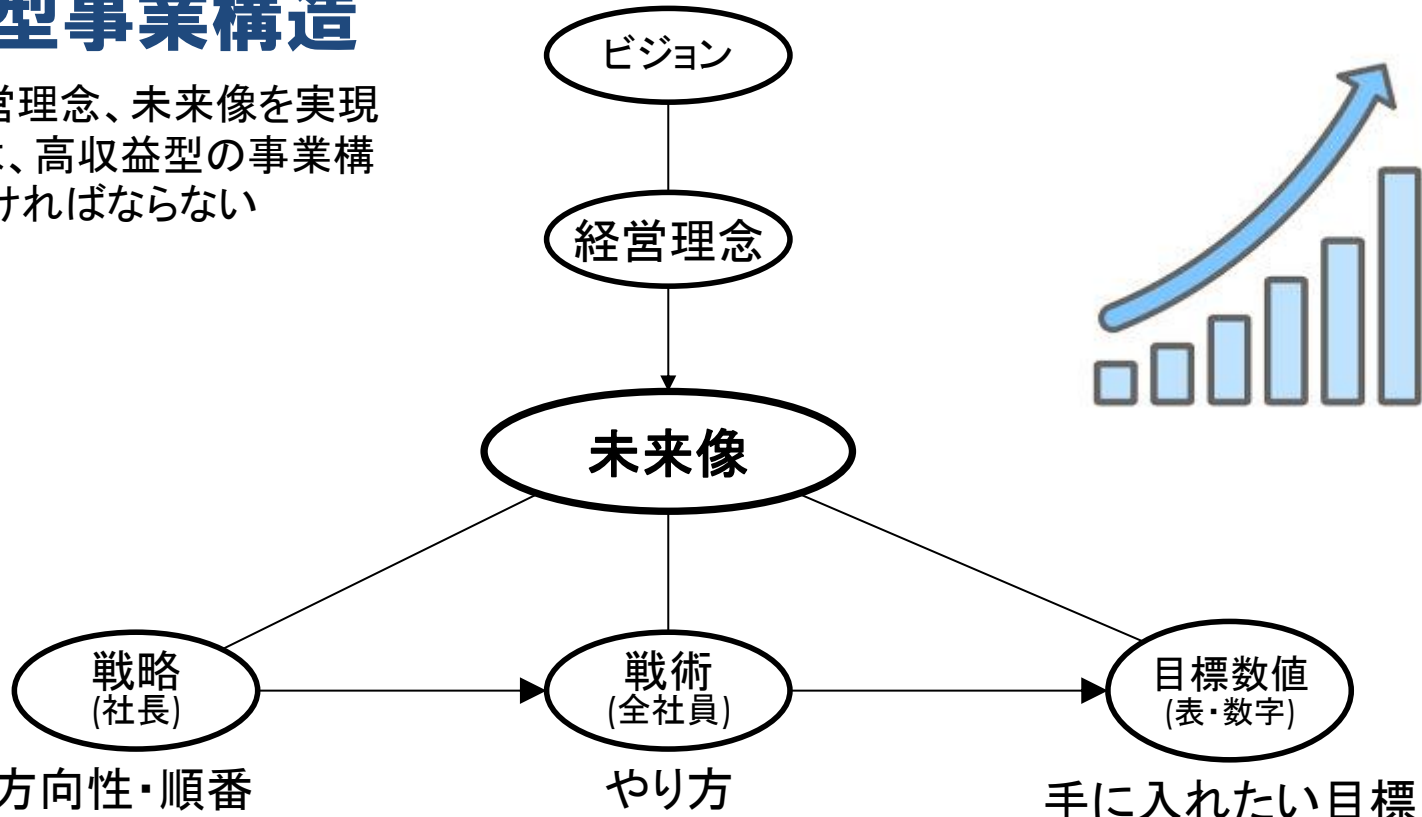
④ 経営計画書を組織に根付かせる

社長一人で悩んでいないで、みんなでコロナ禍を乗り越えるような組織にするのです。



高収益型事業構造

ビジョン、経営理念、未来像を実現するためには、高収益型の事業構造をつくらなければならない



- ①環境・状況(時代の流れ)
商品力、サービス力と時代
の変化に対応させる
- ②勝ち方
- ③選ばれる理由
- ※長期的視点(5~10年)

- ①販売力
- ②商品・販売企画
- ③組織力
- ④財務力
- ⑤技術力
- ※短期的視点(1~3年)

- ①売上
- ②粗利益
- ③経常利益
- ※長期と短期

「経営計画書」の作り方



- ① 基本方針・個別方針をつくる
- ② 中長期計画で会社の未来を描く
- ③ 会社の柱となる利益計画をつくる
- ④ 営業の指針となる販売計画をつくる

① 基本方針・個別方針をつくる

1. 経営理念

なぜ経営をしているか？

2. 経営基本方針

社員の育成、お客様に対する基本方針、商品サービスの絞り込み

3. 個別方針

商品に関する方針、販売に関する方針、内部体制に関する方針

② 中長期計画で会社の未来を描く

社員が辞めていくのは、自分がこの会社において将来どうなるのかが判らないからである。社長から社員に会社の「未来像」を伝えることにより、働く社員は安心して勤めることができ、会社の将来に向けて社員自身貢献するようになる。

また採用時にも会社の未来像を説明することにより、ここで働いたら未来が見え安心できるので採用率を上げることができるのである。

1. 組織の未来像

今はできていないが、将来はこうしたいという組織図

2. 事業の未来像

どんな商品を、どんな人にとって頂くか、事業の戦略

3. 社員の未来像

社員の処遇（高給与、時短、終身雇用、定年、福利厚生など）

社員の将来のコース（社長・役員コース、職人コース、一般コース、独立コースなど）

③ 会社の柱となる利益計画をつくる

1. まずは経常利益から考える

「経常利益 = 事業存続費」いくら必要か？借入がある場合は年間返済額も考慮する

2. 固定費（内部費用）の枠を決める

人件費、未来費用、一般経費、減価償却費など

3. 必達売上高と売上原価を計算する

「必達売上高 = 粗利益 ÷ 粗利益率」で求めることができる

4. 目標売上をチームと個人に振り分ける

チームや個人の目標は、まずは下からボトムアップ方式でつくる。

最終的には個人目標を積み上げて、会社全体の経営目標値より低くならないようにすり合わせする

コロナ禍における「利益計画の立て方」

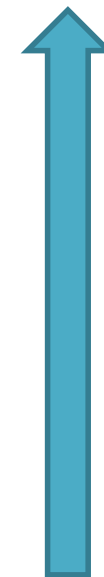
- ① 最初に実現できそうな目標売上
- ② 最低限必要な目標利益（目標赤字）
- ③ 目標売上高と目標利益の間で取り得る売上原価と固定費の幅を決める
- ④ この幅の間で、それぞれいくらまで削減できるか考える

利益計画の立て方

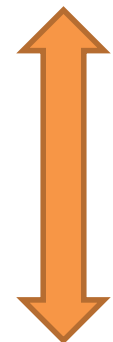
項目	金額
(1) 売上高	10,000
(2) 売上原価(仕入、外注費等)・・・ 変動費(率)	△ 2,000
(3) 固定費(人件費、家賃、経費等)	△ 5,000
(4) 経常利益	3,000

通常時

コロナ禍



①



②

④ 営業の指針となる販売計画をつくる

1.商品別に販売計画を立てる

どの商品で、いくら粗利益を稼がなければならないか？

2.お客様別に販売計画を立てる

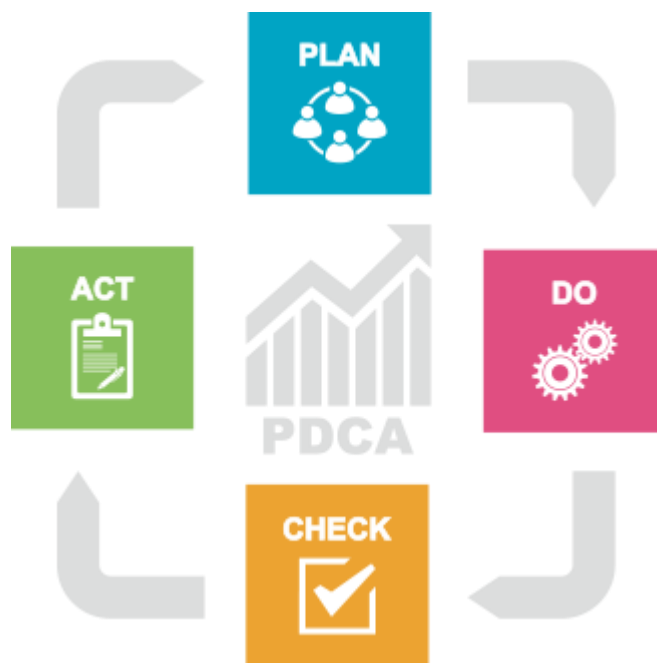
どのお客様から、いくら売上高を稼がなければいけないか？



「経営計画書」の使い方

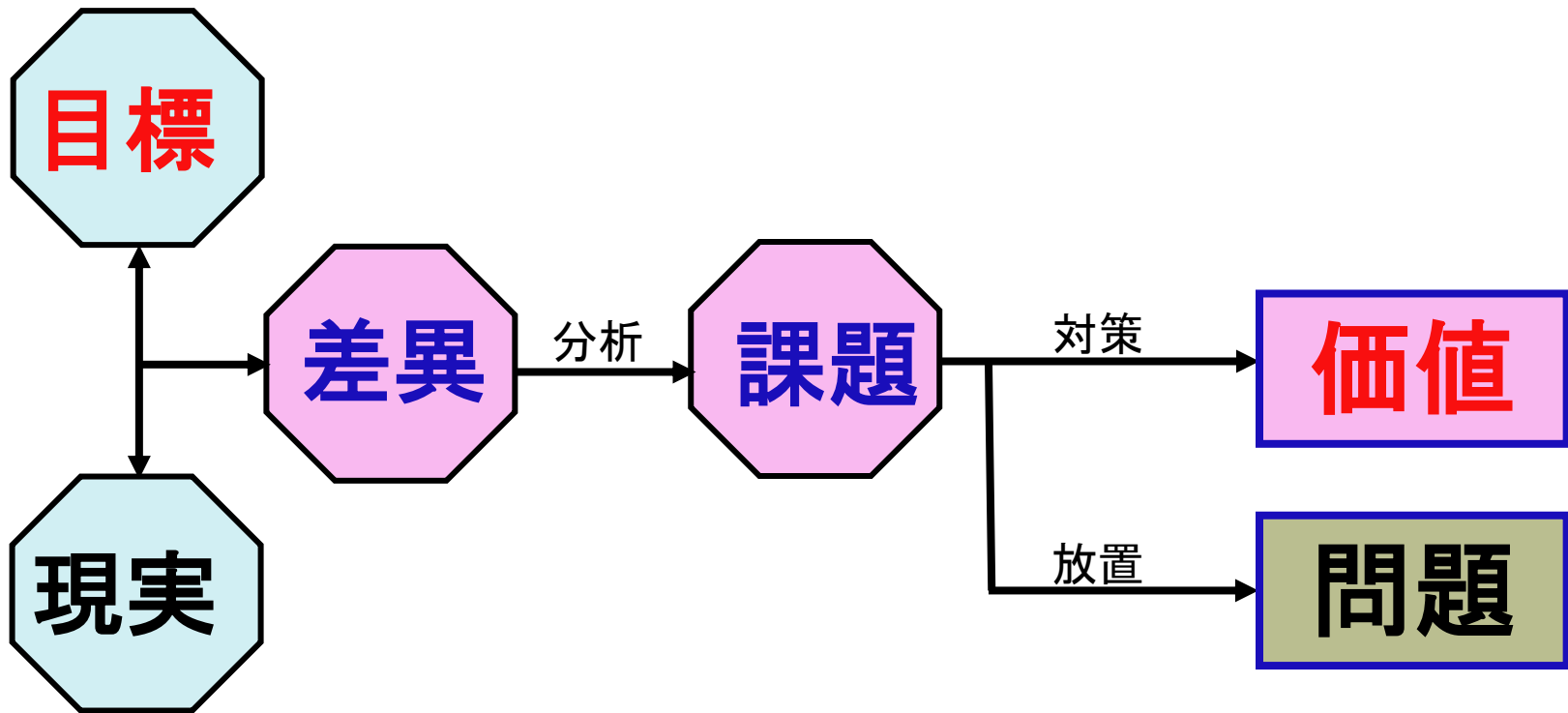
- ① 経営計画書は使わないと意味がない
- ② 経営計画書を使ってPDCAサイクルを回す
- ③ 計画を実行するためのトレーニングを行う
- ④ 数字の公開で社員のモチベーションを上げる

経営管理 (PDCA) の仕組み



PDCAとは、「Plan（計画）」 「Do（実行）」 「Check（評価）」 「Action（改善）」の4ステップをくり返すことによって、事業に好循環をもたらす仕組みです。

課題を価値化する



決めたことが実行できないあなたへ

「5W2H」で詳細にアクションプランを具体化しましょう。(社長も社員も)

5W2Hを詳細化

When	いつ	→	期限を決める
Where	どこで	→	マーケットなどの対象
Who	誰が	→	責任者、サブ担当
What	何を	→	商品・サービス
How	どのように	→	業務フロー
Why	なぜ	→	目的
How much	どのくらい	→	数量、金額、投資費用、 コスト

行動計画表(To-Doリスト)

項目				現状と計画				実行の具体案(5W2H)								チェック
No	記入日	種別(ヒト・モノ・カネなど)	内容	現状	問題点	ありたい姿	対策イメージ(社長の構想)	何のために(Why)	誰が(Who)	どこに(Where)	何を(What)	どれくらいまで【数量、金額、範囲など】(How Much)	どうやって(How)	いつから始めて【実行日】	いつまでに終わる(When)	完了日
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																

それでも経営計画書をつくらないあなたへ



経営計画書をつくらない理由

- ① 将来の事はわからないのだから、意味がないと思っている。
- ② 計画通りいくはずがないと思っている。



① 将来の事はわからないのだから、意味がないと思っている。

でも. . .

向こう1年間の人件費・経費・支払金利など、出ていく金額はわかる

稼ぐ金額が予測できないだけ

しかし、稼ぐ金額がわからなくても、

稼がなければならぬ金額はわかります。



経営計画は、

**「我が社が生き残るために、
いくら稼がなければなら
ないか？」**



を計画するものなのです。

② 計画通りいくはずがないと 思っている。

その通り. . . .



計画通りいかないから、計画が必要なのです。

「計画と実績の差」は何を意味しているのか？が大切です。

「**我が社の考え**と**マーケット**との**ズレ**」を表しているのですから、そこに手を打てるのです。

目標達成の要件（ロケット理論）

2. 方法論の具体化

① 実行する人が（ホトムアップ）

② 5W1H（アクションプラン）

1. 明確な目標

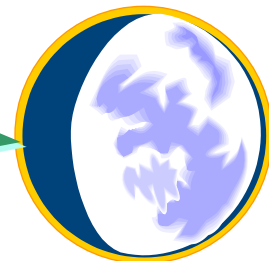
① 誰が見ても明確（計数化）

② 全員が明確（書＋発表会）

3. 軌道修正の仕組

① 「ズレ」がタイムリーに判る仕組（自社経理）

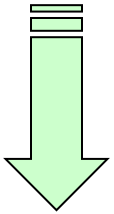
② 「ズレ」を改善する仕組（いちげつ会議）



経営計画の実践ステップ

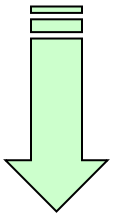
【戦略】

①社長が「方向性」を示す



【戦術】

②「方法論」を具体化する



【戦闘】

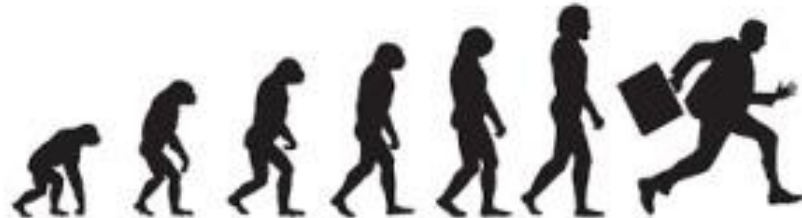
③「達成管理」を徹底する

コロナ禍における「経営計画書」の役割

- ① 働く社員と現実を共有するため
- ② 銀行とうまく付き合うため
- ③ 補助金、助成金を得るため



経営計画は、生き残るための道具です



ご清聴ありがとうございました

<http://www.ltr-consul.com>

LTRコンサル

検索



LTR
CONSULTING
PARTNERS

弁護士
公認会計士
税理士
司法書士
弁理士
行政書士
社会保険労務士
不動産鑑定士
土地家屋調査士
中小企業診断士
ファイナンシャルプランナー