

第8章 経営革新財務計画

1. 検討順序

経営革新計画の財務計画の策定は、次の順序で検討する。(図 7-1-1 参照)

- ① 売上計画、原価計画、粗利益計画
- ② 売上計画達成のための人員計画、設備投資計画
- ③ 販売管理費計画
- ④ 営業損益計画
- ⑤ 売上計画から導き出される運転資金と設備投資計画で必要とされる資金の調達を含めた貸借対照表計画
- ⑥ 支払利息を勘案した損益計画
- ⑦ キャッシュフロー計画

2. 売上計画の策定

売上計画の策定手順は次の通りである。

(1)販売単位（商品・サービス、販売拠点）別の売上計画を作成する。

経営革新のために何をやるかによって売上計画の考え方は異なってくるが、経営革新計画では新商品の開発販売や新たな販路の開拓等による売上増加を目標とすることが多い。売上増加計画の考え方は次の通りである。販売単位を想定して、その単位ごとに下記手順による計画を作成し、その合計を売上計画とする。

① 市場サイズの想定

商品・サービス或いは多店舗展開を図る計画の場合は店舗ごとに市場サイズを想定し、その中でどの程度のシェアが獲得できるかを想定する。従来同種商品・サービスを提供していた場合で新しい市場を開拓する場合は従来の市場における経験値を適用することも可能であろう。

新たな商品・サービスを販売する場合は対象市場をどのように想定するかが最初のポイントである。一般的な市場ではなく計画策定会社が販売或いはサービス提供できる範囲の市場がどのくらいの規模かを想定しなければならない。例えば駐車場の無い米穀店にとって市場サイズは徒歩圏プラス配達可能地域の人口が最大サイズで、その人口の中で自家用車が無く、車で買い物に行かない世帯となるとかなり限定されてくる。顧客へのアクセス方法が無い部分は市場として想定すべきではない。

② 市場シェアの想定

どの程度のシェアが取れるかを想定するためには競合を考慮しなければならない。競合商品・サービスとどのような差別化が出来るか、どの程度の優位性が有るかによってシェア想定が可能となる。マーケティングミックスにおける4Pそれぞれを検討することが必要である。

新たな製造方法導入の場合は売上増というより効率化によるコスト減がテーマになることが多いと考えられるがその場合については原価計画の項で述べる。

(2)合計売上高計画の作成

上記手順により算出した商品・サービスの販売単位毎の売上高計画を合計して全体の売上高計画を作成する。全体売上高計画は既存事業及び新規事業別の売上高と合計売上高として表示する。説得力が有り、計画実行段階での予実差異分析が詳細に行なえる計画を作成するためには商品単価×販売単位で算出した売上計画を作成しなければならない。市場シェアも販売単位の数量でまず考えるべきである。

(3)売上高計画の例

製造業或いは品目の絞られた販売店の例で売上計画を考えると下記のようなになる。

販売単位数量 (=市場内全体販売数量×市場シェア) × 販売単価 = 売上高

図表 8-2-2-1 売上高計画の例

商品	市場規模 (個数)	市場シェア (%)	販売個数	販売単価 (円)	売上高 (千円)
商品 A	100,000	3%	3,000	10,000	30,000
商品 B	500,000	2%	10,000	2,000	20,000
商品 C	1,000,000	2%	20,000	500	10,000
合計売上高					60,000

小売店の例では次のような要素にまで分解して考える。

商圏内人口×来店率×来店頻度×1回当たり購買額=売上高

駅前商店街であれば商圏内人口の代わりに通行者数を使うことも有る。

(4)売上高計画と戦略的打ち手

売上高計画は、出来るだけ細かく分解して考えることにより戦略的打ち手を考えることが有効である。上記の小売店のように、来店率を上げるためにどうするか、来店頻度を上げるためにどうするか、一回あたり購買額を増やすためにどうするか、どこが他店比弱いか強いか、どのようにすれば弱点を強化できるか、そのための方策はどうか、方策それぞれのコストはどうか、どの組み合わせがもっとも効果的か、という順序で考えることが出来る。

また販売単位で考えることにより、設備及び人員がどの程度必要か想定することが可能となる。財務的な観点からいえば売上計画ができそれぞれの仕入計画が出来ることによって必要運転資金が算出できるようになる。

売上増加計画については経営者の想定の妥当性を十分検討しなければならない。経営者は市場シェア拡大の速度を速めに、かつ大きめに考える傾向が有る。その売上を実現するためにどのような販売チャンネルが必要か、市場の認知がどの程度の速さで進むのか、価格政策はどうか、資金調達が可能か等あらゆる角度から検証し、現実的な計画として金融機関等から評価される計画となるよう指導することが中小企業診断士の重要な役割である、と考える。

(5)経営不振企業の売上高計画

経営不振企業で売上高の回復により黒字化を達成するという計画を作成する場合は目標売上高の設定のために損益分岐点の考え方を使うことができる。それにより、なぜその売上高目標の達成が必要かを経営者に明解に示すことが出来る。損益分岐点の計算は正確性にこだわらず速く計算できることを重視して下記の式で取りあえず計算する。

$$\begin{aligned} \text{損益分岐点売上高} &= \text{販売管理費} \div \text{粗利益率} \\ \text{目標利益達成のための損益分岐点売上高} \\ &= (\text{販売管理費} + \text{目標利益}) \div \text{粗利益率} \end{aligned}$$

販売管理費を現在と同じだと想定すればこれだけの売上高が必要である、と説明すれば経営者は、では販売管理費のどこを減らせばどうなるだろう、と考えるのである。

目標売上高を設定した上で、どのように目標売上高を達成するか検討するために売上計画策定手順を改めて辿ることとなる。売上高構成要素それぞれについて対象企業の弱みを検証し、その克服策を具体的に検討して行く。

(6)原価計画

原価計画を検討する際一般的に注意すべき点は下記の2点である。

- ① 原価計算においては在庫の評価額が重要である。在庫の水増しにより原価を下げ利益を実際より多く見せている可能性が有る。
- ② 原価の中には固定費的な性格の費用も計上されている。

売上が増えていないのに在庫の増加が続いているような場合には在庫金額の妥当性を検証し本当の原価を確認してから原価計画を作成する必要がある。

製造業の場合、原価には材料費のほかに労務費、外注加工費および製造設備の減価償却費等が含まれている。材料費及び外注加工費は生産高に比例する変動費と考えてよいが、労務費については完全に変動費とは考えられない。また減価償却費については生産高に関係なく既存設備等の投資額に応じて決まっている。従って、採算割れの製品の製造販売をすべて止めてしまえばその分利益が増加するとは限らず却って損失が大きくなるということが起こる。ある製品の製造販売をやめる場合は、その製造に係っている人員をどうするかを検討する必要がある。また、製造設備は他に転用できるか、或いは売却できるか、その売却による損失はどのくらいかも検討する必要がある。

次に新たな生産方法の導入による経営革新を計画する場合について述べる。

新たな生産方法の導入の目的は何だろうか。従来と同じ製品の生産方法の変更であることを前提とすれば、生産効率の向上が目的のはずである。従って、原価低減が実現でき売上総利益を増やすということが最終的な目的となる。

上記を前提とすると生産方法の変更による効果が金額としていくらなのかを明確にすることが重要である。

そのためには生産原価内訳項目のそれぞれについてどのような効果が有り、それは金額としていくらかを検討する必要がある。具体的な原価削減方法については第7章1で述べた通りである。その効果の総額としての新たな生産方法の導入効果金額を計算するのである。

効果金額を計算する一方で、新たな生産方法導入のコストも計算しなければならない。そのために設備投資が必要な場合には、その設備投資というコストを効果が上回るか、そのための前提条件は妥当か、を検討しなければならない。

また、新たな生産方法導入のために必要な社員教育の問題も考慮すべきである。費用が生ずるというだけでなく、生産方法を変えることによる立ち上げ時の不良品発生コストも検討しなければならない。

(7)粗利益計画

以上により売上高と原価を検討したのでその差額として粗利益を売ることが出来る。粗利益については粗利益率を出し、業界平均と比べて見る。平均を大幅に下回る計画となっている場合は改めて改善策を検討する。

3.売上高計画達成のための人員計画及び設備投資計画

(1)人員計画の策定

人員計画は販売数量或いは生産数量により直接人員が決まり、直接人員の増加に応じて間接人員の数の想定が出来る。最初の段階では効率を現在と同じと仮定し現在の一人当たり売上高で計画売上高を割って直接人員を計算して見る。

人員計画の想定においては、製造形態や販売形態についての理解が必要である。

人員計画で人員数を想定した後人件費の見積りを行なう。人件費は平均人件費×人数として算出する。売上高と同じように要素に分解することにより、分析が可能となる。

(2)設備投資計画

設備投資計画は設備更新計画と新規設備投資計画とからなる。製造業で製造設備のウェイトが高い場合は重要な項目となるが、重要性が乏しい業態の場合は特に考慮しないこともありうる。

製造業等で製造設備のウェイトが高い場合について以下述べる。

① 設備更新計画

固定資産台帳あるいは税務申告書別表十六（一）により固定資産として計上されている製造設備を確認し、実際の耐用年数を確認し設備更新計画を作成する。業種によっては税務上の法定耐用年数まで使うと陳腐化してしまい競争力を失ってしまう場合も有り、法定耐用年数を超えても問題ない場合も有るので確認が必要である。

② 新規設備投資計画

新規設備投資計画はIV6「ビジネスモデルを実現するための実行策」で検討した設備投資について費用の見積りを行い、スケジュールに沿って設備投資額を計上する。設備投資の種類により減価償却年数が異なるので、それぞれにつき確認の上減価償却額を合わせて見積もる必要がある。

4. 販売管理費計画

販売管理費の計画策定について述べる。

販売管理費は大きく分けると間接部門人件費とその他経費となる。人件費については既に人員計画のところでも述べた。その他経費についてどのような方針で計画を立てるかは、企業の損益状況による。収益力に余裕があり販売管理費を細かく検討しなくても良い場合も有る。或いは、収益力に余裕が無く経常利益率の改善が必要な場合は販売管理費各項目について詳細な検討が必要となる。その場合の検討事項については既に第7章1で別途詳細に述べたので参照されたい。

5. 営業損益計画

以上の検討の結果をまとめることにより営業損益計画が出来る。

6. 貸借対照表計画

貸借対照表計画で重要なのは運転資金及び設備投資および借入金残高である。

(1) 運転資金について

売上高増加を中心とする計画の場合は特に運転資金に注意すべきである。黒字倒産は運転資金の調達に支障を来たした場合に起こるのである。

運転資金の定義を改めて確認すると以下の通りである。

$$\text{運転資金} = \text{売掛債権} + \text{在庫} - \text{買掛債務}$$

金融機関は上記により算出された運転資金は「正常な運転資金」と考え、それを超えた金額の借入は「正常でない注意すべき運転資金借入」と考える。

資金調達計画を考える場合は、経験的には上記の式に手持ち現預金を加えた下記の式で算出した額を要調達運転資金額とすべきと考える。必要な現預金の額も売上高に応じて変わるのである。

$$\text{運転資金} = \text{現預金} + \text{売掛債権} + \text{在庫} - \text{買掛債務}$$

同じ業界内では売掛・買掛のサイトはほぼ一定である。業界平均と比べて著しい乖離が無い限り現在のサイトがそのまま続くと仮定して計算して支障ない。

従って、次の式により算出した数字を計画計数とする。

$$\text{計画売掛金} = \text{計画売上高} \times (\text{直近決算売掛金} \div \text{直近決算売上高})$$

計画買掛金、計画在庫についても同様である。

(注) 制度上の経営革新計画承認申請書の別表3における運転資金については資金用途を人件費の増加や材料仕入れの増加として記述することが求められることが有るので、申請書作成時には受付担当者に確認した上で記述する。

(2) 設備投資資金について

既に3(2)で設備投資計画について述べた。設備の貸借対照表残高は次の通りである。

$$\text{設備残高} = \text{既存設備残高} - \text{減価償却} - \text{除却額} + \text{新規設備} - \text{減価償却}$$

(3)借入金残高について

借入金残高は次のような算式で求める。

計画借入金残高 = 前期末借入金残高 - 約定返済額 + 増加運転資金額 + 設備投資額

既存借入の短期借入が上述の「正常な運転資金」以内の場合は短期借入の約定返済分は全て借り換えできると想定しても特に問題ないが、短期借入が「正常な運転資金」を上回っている場合は、借り換えの可能性についても十分検討する必要がある。

(4)その他

貸借対照表計画を作成するに際してその他の勘定についても実態を検討した上で計画を立てる場合については第5章の財務デューデリジェンスを参照されたい。

7. 損益計画の作成

貸借対照表計画で借入金の残高を検討したので借入金利息を算定することが出来る。これにより経常利益が計算できる。借入金利の水準については現状であれば3%以下であれば問題ない。支払利息が大きい場合は個々に借入金利を確認する。水準に比べて極めて高い金利を支払っている場合はその妥当性を検討し、必要があれば計画上借り換えを想定する。

特別損益は特殊な事情が無い限り計画には織り込まない。

従って、損益計画においては経常利益=税引前利益である。税引前利益に50%をかけたものを税引後利益とすることが一般的である。

繰越欠損が有る場合等税額について特殊な条件を勘案する必要がある場合も有る。

8. キャッシュフロー計画の作成

損益計画の検討と合わせてキャッシュフロー計画を検討する。キャッシュフロー計画として税引き後利益+減価償却費とする簡便法も有るが、売上増加を基本とする計画の場合は運転資金の増加を勘案しないと本当のキャッシュフローが分からない。従って、キャッシュフロー計算書の構成に従って、営業キャッシュフロー、投資キャッシュフロー、財務キャッシュフローそれぞれについて検討すべきである。

9. メイン銀行との接し方

経営革新計画を遂行する上で、メイン銀行に対してどのように接するべきであろうか。

資金調達の必要性が生ずる場合も有るし、社内の改革について困難が請ずる可能性もある。そのような場合にメイン銀行の理解と協力があれば、心強いだけでなく資金面で余計な苦労をしなくて済むであろう。

そのような観点から考えると率直に会社の現状と今後の計画を説明すべきである。説明し金融機関の意見を聞くことにより、金融機関としての考え方が理解でき、その観点から見た場合会社と

しての現状の捉え方や見通しの立て方に不十分な点が理解でき、自社の現状や計画をより良いものにすることが出来るであろう。また、金融機関側は少なくとも財務については税務申告書を何期分か見ながら説明を聞けば、説明しないで隠していることも分かるので説明に不信感を抱くことになり、その後の借入交渉が円滑に進まなくなる可能性が高い。金融機関担当者の経験にもよるが何百社も見ている金融機関担当者には会社の実態が説明している社長よりも分かってしまうことが多いのである。

金融機関側からすると貸出先が具体的な経営革新計画を作成し、社長が自信を持って説明してくれれば貸付金の査定でも有利な取扱ができるので歓迎すべきことなのである。金融検査マニュアルでも計画の重要性が繰り返し述べられている。

10. 株主に対する具体的な接し方

株主に対する接し方について考えることとする。会社法は株主の委任を受けた取締役が会社を運営しているという形になっている。中小企業の場合、同族会社が多く、経営者と株主の間に利害が対立する場合は少ないと思われるし、定款上株式に譲渡制限についていることが多いので、突然外部から知らない株主が権利を主張してくることは少ない。従って株主の存在を意識しないことが多いが、同族間の不和が生じたりすると、突然株主権の行使により予想外のことが起きる可能性も有る。

1/3 超の議決権を占める株主は会社の特別決議を拒否することができる。また議決権の過半数を占める株主は取締役の選任等の普通決議を行なうことが出来る。そのほかにも株主権には持株シェアに応じて様々のものがある。

従って、経営者は株主構成を考え、安定した経営ができるようにしなければならない。仮に株式が同族間であっても分散所有されている場合は、株主に会社の現状や経営方針等を十分説明し理解を得て、経営方針に反対されることの無いように努力する必要がある。

持ち株シェアが変動する第三者割当増資を行う際には株主権を理解したうえで会社に対する支配権を失わないよう慎重に資本政策を検討しなければならない。