

中期経営計画立案実行作戦

夢を夢のままで終わらせない成功着眼

株式会社 岩倉経営サポート

経営コンサルタント 岩倉正敏

〒761-0101

香川県高松市春日町1372番地1

1. 中期経営計画の意義

今日、中小・中堅企業の抱える経営課題は山積している。

- 1．単年度の経営計画がマンネリ傾向で、結果オーライの目先対応の域を出ない。
- 2．大きく環境変化が予測されるため、抜本的な戦略の見直しが必要。
- 3．新規事業開発を含めた成長戦略が求められる。
- 4．世代交替期を迎え、組織体制の革新で、人材、社風の活性化を図りたい。
- 5．働く社員にとって魅力ある新しいビジョンを構築したい。
- 6．企業のコセプトを再構築したい。

企業経営は、まさに環境変化への対応であり、中期経営計画は、その指針としての重要な意味を持つ。

1．中期経営計画のスパン

3年～5年のスパンで中期経営計画を策定するのが一般的である。中小・中堅企業としては、5年を中期経営計画の期間とすることが实际的である。

2．中期経営計画策定の進め方

経営企画室等、戦略スタッフが推進事務局となり、社内プロジェクトを編成して、中期ビジョン策定の基礎分析から、年度別推進計画のまとめまで、次頁の中期経営計画の策定フローに基づいて進める。

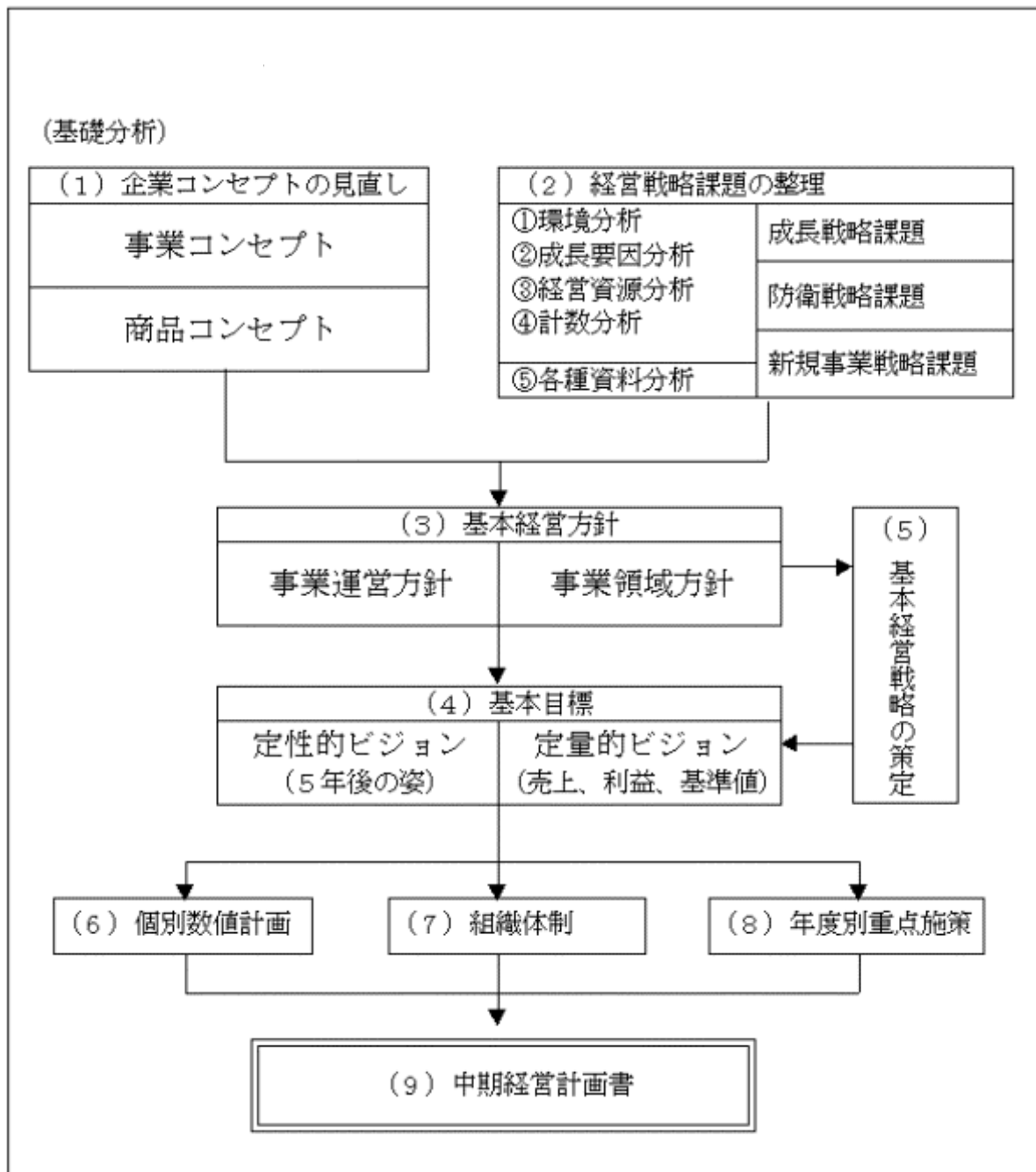
(1) プロジェクトメンバー

トップを中心に、開発、生産（購買）、販売、財務、管理等、各セクションのキーマンの参加に加え、次の幹部候補である中堅幹部の参画も考慮する。また、社外アドバイザーとして、コンサルタント1～2名が参画する。

(2) 年度経営方針（計画）への展開

中期経営計画の推進に向けた短期の細部計画が年度経営方針（計画）とも言える。大切なのは、5年先から1月の経営目標、方針を改定し計画化する点にある。

3．中期経営計画策定フロー



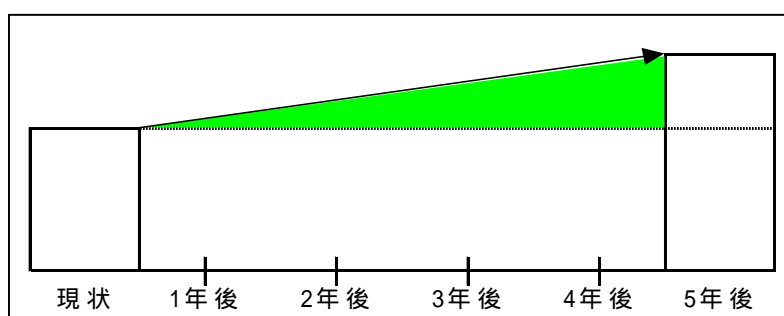
4 . 基本目標の設定

中期基本目標は次の2項目に大別される。

- | | |
|-------------|------------------------|
| (1) 定性的ビジョン | 5年後のあるべき姿 |
| (2) 定量的ビジョン | 売上、経常利益、人員、その他主要経営数値基準 |

5年後、わが社がどのような企業に成長するのか、企業の使命と事業領域に関するコンセプト並びに経営戦略から、中期経営目標としての「定性的ビジョン」をまとめる。

同時に「定量的ビジョン」となる「基本数値目標」について、過去の延長線上ではなく、5年後に達成すべき数値を経営レベルから設定する。



5年先から設定した目標値と現状の延長線上からの数値の差額こそ、企業が中期的に取り組むべき戦略的ギャップである。

5. 全天候型中期経営計画

「悲観的に準備して楽観的に行動する」上から中期経営計画（数値計画）は3パターンの策定をする。

- | |
|------------------------|
| (1) 晴コース・・・増収増益型の中期計画 |
| (2) 曇りコース・・・現状維持型の中期計画 |
| (3) 雨コース・・・最悪時の中期計画 |

6. ローリング方式

中期経営計画は、5年間修正変更しないという固定的なものでなく、毎年実施状況のチェックと環境変化等を加味し、修正可能なローリング方式を採用する。

基礎資料の分析

中期経営計画策定のための基礎的分析として、計数による各種分析が有効である。

過去の業績推移と主要判定項目別分析
損益分岐点分析
資金分析

計数分析は細分化すれば際限なく複雑化するが、活用度を優先すれば、ほぼ上記3点に絞られる。

1. 過去の業績推移の比較分析

過去3～5年の連続損益計算書、連続原価計算書、連続貸借対照表をもとに、実績推移について、計数による比較分析を行う。この場合、損益計算については、財務会計ではなく、管理会計の損益計算（変動損益計算書）へ変換する必要がある。

財務会計 P / L	変動損益計算書
売上高	売上高
売上原価	変動費
売上総利益	限界利益
販売管理費	固定費
営業利益	(人件費)
営業外損益	(その他経費)
経常利益	経常利益

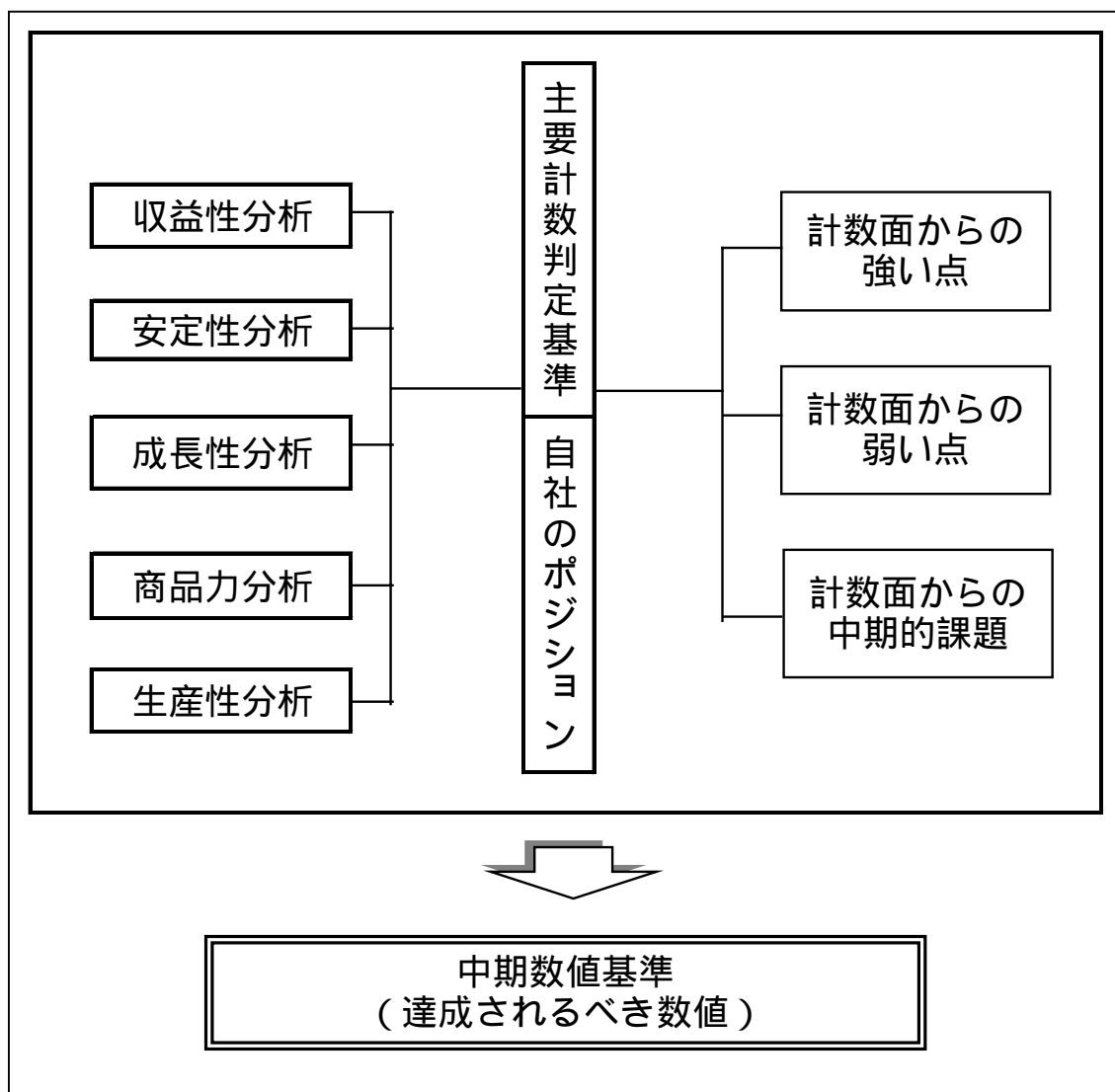
2. 主要判定項目別分析

過去の実績数値は、更に、次の主要判定項目別に計算し、体系的な比較分析と総合判定により、

- (1) 計数面からの強い点
- (2) 計数面からの弱い点
- (3) 計数面からの中期重点課題

として整理する。

そして、主要判定項目は以下の5ポイントから分析され、「中期重点課題」及び達成されるべき「中期数値基準」の設定へと展開される。



3 . 主要計数判定基準

過去の分析数値に関する客観的な判定は、次の主要計数判定基準（製造業）のとおりである。14の判定項目別数値基準と考課点の合計により総合判定する。

判定の対象を自社のみでなく、業界トップ、ライバル企業、同業種平均値にすれば、自社の計数面からのポジションと各々の特徴点が明らかになる。

なお、総合判定の基準は以下のとおりである。

主要計数判定基準（製造業）

	項目	単位	採点ランク				備考
			A	B	C	D	
収益性	総資本経常利益率	%	20～	12～	6～	～6	(中小企業)
		点	10	8	6	2	
	損益分岐点操業度	%	～70	～80	～90	90～	
		点	10	8	6	2	
	売上高経常利益率	%	10～	8～	6～	～6	
		点	6	4	3	1	
総資本回転率	回	2～	1.5～	1～	～1		
	点	6	4	3	1		
1人当り年間経常利益	万円	300～ (200～)	200～ (100～)	100～ (50～)	～100 (～50)		
	点	6	4	3	1		
安定性	自己資本比率	%	50～	35～	20～	～20	
		点	10	8	6	2	
	固定比率	%	～80	～90	～100	100～	
		点	6	4	3	1	
流動比率	%	150～	120～	100～	～100		
	点	6	4	3	1		
売上高金利率	%	～2	～3	～5	5～		
	点	6	4	3	1		
成長性	売上高増加率	%	120～	110～	100～	～100	
		点	6	4	3	1	
	経常利益増加率	%	～120	～110	～100	～100	
		点	6	4	3	1	
商品力	限界利益率	%	60～	40～	20～	～20	
		点	10	8	6	2	
生産性	1人・1月当り限界利益	万円	100～ (80～)	80～ (60～)	60～ (50～)	～60 (～50)	
		点	6	4	3	1	
	労働分配率	%	～35	～40	～50	50～	
		点	6	4	3	1	

・損益分岐点の設定

中期経営計画策定の基礎分析に、損益分岐点分析（B・E・P・A）が重要である。管理会計損益計算書を基礎資料とし、自社の収益構造を知り、分岐点引き下げのための中期重点課題を明らかにすることができる。

1. 損益分岐点（B・E・P）の基本公式

（1）基本公式

$$\text{損益分岐点} = \frac{\text{固定費}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}} = \frac{\text{固定費}}{\text{限界利益率}}$$

（2）損益分岐点の応用

固定費に増加が見込まれる場合

$$\text{損益分岐点} = \frac{\text{現在固定費} + \text{増加見込み固定費}}{1 - \text{変動費率}}$$

変動費率に変化が予想される場合

$$\text{損益分岐点} = \frac{\text{固定費}}{1 - \text{変動費率} \times (1 \pm \text{変化率})}$$

目標利益を達成するために必要な売上高を求める公式

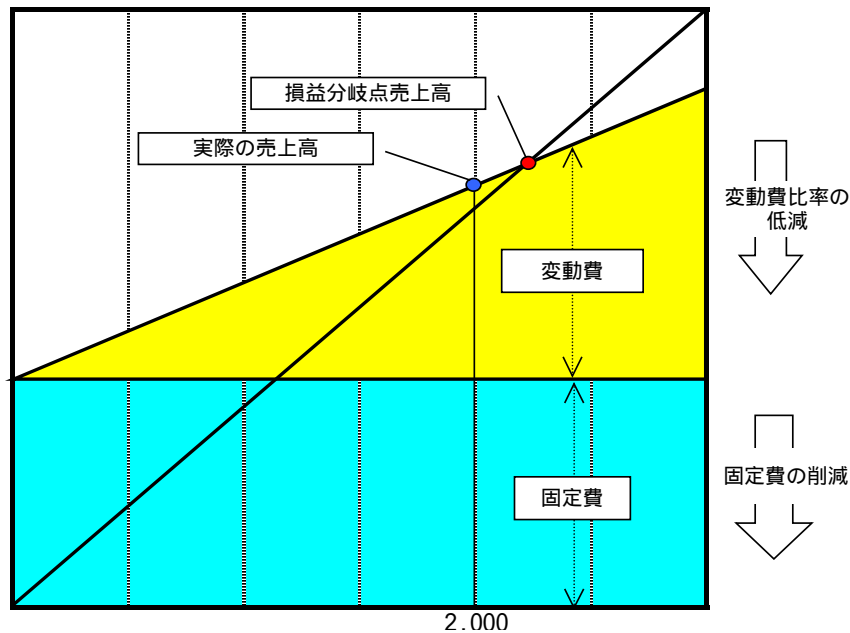
$$\text{必要売上高} = \frac{\text{固定費} + \text{目標利益}}{1 - \text{変動費率}} = \frac{\text{固定費} + \text{目標利益}}{\text{限界利益率}}$$

2. 損益分岐点分析シート

No.	項目	計算式	21期 (実)	24期 (実)	25期 (計画)	着 眼
1	売上高	P/Lの純売上高	3,100	4,000	4,500	製造業 変動費 材料費、外注費、特許使用料、荷造包装費、運賃
2	変動費	P/L、C/Rの変動費科目の合計	1,829	2,640	2,700	販売業 変動費 売上原価、荷造包装費、運賃、販売手数料
3	変動費比率	$\frac{\text{変動費}}{\text{売上高}} \times 100$	59.0%	66.0%	60.0%	低い程よく、低下傾向であればよい。
4	限界利益	売上-変動費	1,271	1,360	1,800	多い程よい。②と反対の関係にある。
5	限界利益率	$\frac{\text{限界利益}}{\text{売上高}}$	41.0%	34.0%	40.0%	高い程よい。③と反対の関係にある。
6	固定費	P/L、C/Rの固定費科目の合計	900	1,200	1,350	総費用から変動費を控除したものの売上高の伸び率以下であればよい
7	損益分岐点	$\frac{\text{⑥固定費}}{\text{⑤限界利益率}} \times 100$	2,195	3,529	3,875	売上高の伸び率以下であればよい 変動要因は主に固定費か変動費か
8	損益分岐点 操業度	$\frac{\text{⑦損益分岐点}}{\text{①売上高}} \times 100$	70.8%	88.2%	75.0%	売上高に対する損益分岐点の位置低い程よく、低下傾向であればよい
9	経営安全度	100-⑧	29.2%	11.8%	25.0%	高い程よい。③の反対の関係にある。
10	分岐点 スタイル	(4パターンに分類)	d	c	(d)	(a)高固定費(c)低固定費 高分岐点 高分岐点 (b)高固定費(d)低固定費 低分岐点 低分岐点

3. 損益分岐点操業度

中期利益計画の策定においては、収益性、生産性、成長性の項目に着目することは当然であるが、「収益構造の安定性 = 継続的収益力」を示す「損益分岐点操業度」を重視することが効果的である。



(1) 固定費計画

変動費を除く費用の全てを固定費として処理するが、重要度の高い人件費等の費用は個別に計画を立てる。

人件費計画

今後の要員計画と人件費アップ(ダウン)率の予測をふまえて作成する。

減価償却費計画

過年度の設備投資と償却費に加え、今後の設備投資と償却予定、並びにリース利用を加味した計画とする。

営業外収支計画

過去の実績と内外金融市場、金利動向を考慮した今後の資金計画(調達、返済、運用)から作成する。

その他経費

過去のトレンド、またはこれに各種合理化案を加味する。業種業態によりウエートの高い費用があれば、必要に応じて個別に計画をつくることになる。

(2) 変動比率の引下げの着眼点

項 目	変動費率引下げの着眼
原材料費の 低 減	購買価額の低減 不良率の低減 歩留率の向上 代替材料の利用 設計変更による製品構造の簡素化 原材料、部品の標準化
外注費の 低 減	外注単価の合理的設定 外注先の指導、育成 内作、外注品目の見直し
物流費等の 低 減	包装、荷役費の低減 運送費の低減 燃料、動力費等の合理化

(3) 売上構成比改善による限界利益の向上

既存製品で、かつ売上高が一定の場合、限界利益を増加させるには、製品売上構成比の改善に着目することである。

A 製品限界利益率	×	売上構成比	=	X
B "	×	"	=	Y
C "	×	"	=	Z
平均限界利益率 (M)				= X + Y + Z

全体の平均限界利益率の計算式は上記の通りである。

つまり、平均限界利益 (率) 向上の基本は、「**限界利益率の高い製品売上構成比の引き上げ**」にある。

(4) 目標限界利益率設定による必要売上高の決定

コストダウンによる変動比率の引と下げ売上構成比改善を柱とする目標限界利益率を定める。

	現 状	目標値
限界利益率	3 4 %	4 2 %

以上により、各期に設定した目標限界利益率から、「必要売上高」を算出し、中期利益計画を作成する。

通常、利益計画は売上計画を中心に策定される。晴コース、曇りコース、雨コースの3つのケースが考えられるが、中期的な売上計画づくりの困難さと、需給見通し、商品サイクル、販売競争の不透明感等々がその要因として挙げられる。

シビアな固定費計画を基に、「継続的收益力 = 損益分岐点操業度」の目標値から必要収益(限界利益、売上高)を絞り込む手法は、通常的手法とは違った意味で価値がある。目標が予定でなく達成すべき結果でなければならないからである。

(5) 中期利益計画

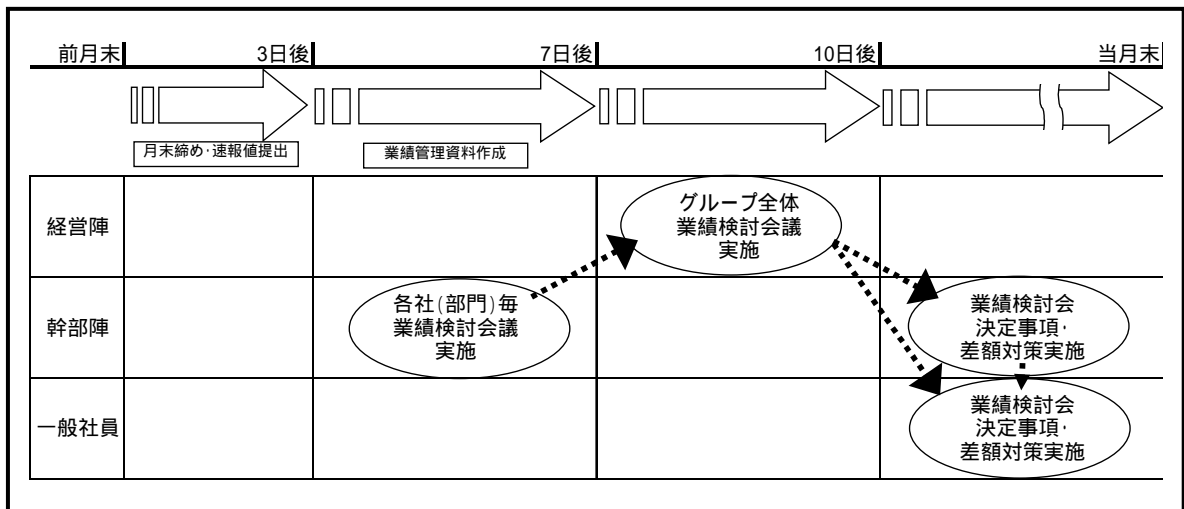
項目	単位	No.	24期 (実)	25期 (計)	26期 (計)	27期 (計)	算式	
人件費	百万円	1	627	670	718	788	①=②×③	
人 員	人	2	190	200	210	225		
人件費	万円	3	330	335	342	350	③=①÷②	
減価償却費	百万円	4	60	65	70	75	④=⑤+⑥	
既 存	"	5	50	40	35	30		
新 規	"	6	10	25	35	45		
営業外収支	"	7	28	30	40	44		
その他経費	"	8	485	550	647	749	⑧=①×⑨	
対人件費比率	%	9	77.3	82.0	90.0	95.0	⑨=⑧÷①×100	
固定費計	百万円	10	1,200	1,315	1,475	1,656	⑩=①+④+⑦+⑧	
限界利益	"	11	1,360	1,800	2,100	2,365	⑪=⑭×⑫	
限界利益率	%	12	34.0	40.0	42.0	42.0	⑫=⑪÷⑭×100	
損益分岐点操業度	"	13	81.2	73.0	70.2	70.0	⑬=⑩÷⑪×100	
売上高	百万円	14	4,000	4,500	5,000	5,630	⑭=⑩÷⑫	
経常利益	"	15	160	485	625	708	⑮=⑪-⑩	
経常利益率	%	16	4.0	10.7	12.5	12.6	⑯=⑮÷⑭×100	
検討	労働生産性	%	17	217	269	292	300	⑰=⑪÷①×100
	人件費対経常利益	"	18	25.5	72.3	87.0	89.8	⑱=⑮÷①×100
	一人年間経常利益	万円	19	84	242	298	315	⑲=⑮÷②

中期経営計画を達成していくための業績管理

1. 月次業績管理（業績検討会の実施）

下記のようなスケジュールにて業績検討会を開催し、差額対策を行っていくことが必要である。

< 業績検討会 差額対策の流れ >



幹部メンバーの経営会議参画により業績管理体制を構築していく。

< 経営会議実施要項 >

項目	内容
メンバー (名)	社長・専務・部長・常務 取締役・取締役 部長・部長・
開催日	毎月10日までに開催
内容	(1) 業績報告(各社・部門) (2) 方針の進捗・チェック (3) 人事関連・特別議題 (4) グループ全体(各社・部門間)連絡 (5) その他

<業績管理の流れ>

No	内 容	備 考
1	月次締め資料作成 (各社経理担当者)	(1) 経理担当者がとりまとめ、締め後3日後までに完成させ(速報値) 各担当役員・部門長に提出



2	各社・各部門会議実施	(1) 前月実績を受け、締め後1週間後までに各社・各部門会議にて実績数字の確認 (2) 予算(目標)に対する差額確認・差額対策検討 (3) 上記を受け、管理本部へ連絡、経営会議資料作成
---	------------	--



3	経営会議実施	(1) 締め後10日までに役員・幹部にて経営会議実施 (2) 差額対策・対策のツメ・今月の目標(方針)を討議・決定
---	--------	--



4	全社員への徹底(現場への落とし込み)	(1) 経営会議にて決定した事項・方針を即全社員へ徹底・落とし込み (2) 差額対策実施
---	--------------------	---