

平成21年度 調査・研究事業

「中小・小規模企業の経営戦略マニュアル」の作成

報 告 書

平成22年1月

社団法人 中小企業診断協会 山口県支部

目次

・はじめに	
・第1章 経営環境の現状と創業・第2創業の心構え・・・	1
1. 経営環境の現状	
2. 創業・第2創業の心構え	
・第2章 経営環境分析と経営戦略の立案・・・・・・・・・・	1 2
1. あなたの思い、現状事業領域分析	
2. 経営戦略立案（重要成功要因、新しい事業領域）	
3. 行動計画（アクションプラン）の策定	
・第3章 売上と利益の考え方・・・・・・・・・・	2 4
1. 財務諸表の意味	
2. 貸借対照表	
3. 損益計算書	
4. 必要利益水準の求め方	
5. 限界利益の考え方	
6. 損益分岐点売上高	
7. 利益増減分析	
・第4章 マーケティング戦略の考え方・・・・・・・・・・	3 4
1. マーケティングとは	
2. マーケティング戦略の具体化	
3. マーケティング・ミックス	
4. 製品戦略	
5. 製品開発	
6. 価格戦略	
7. 販売経路戦略	
8. プロモーション戦略	
・第5章 生産概論・・・・・・・・・・	4 4
1. 生産とは	
2. 需要の3要素	
3. コスト（原価管理）	
4. 納期	
5. 品質	
6. 生産をささえる5S	
・第6章 計数計画・・・・・・・・・・	5 4
1. 売上高計画	
2. 利益計画	
3. 投資計画	
4. 経営計画	
5. 資金繰り計画	
・おわりに	6 9

はじめに

社団法人 中小企業診断協会山口県支部は、中小企業診断協会が募集した「平成21年度 マスターセンター事業」に採択され、『中小・小規模企業の経営戦略マニュアルの作成』に取り組むこととしました。

2009年版の中小企業白書は、2008年度における中小企業を巡る経済金融情勢を、「世界的な金融危機が発生し、世界経済が減速する中、輸出産業の減産が中小製造業の受注の大幅な減少をもたらすなど、中小企業の業況や資金繰りが、急速・大幅に悪化した。」と総括しています。

また、第二章では、「こうした難題を克服するため、経営者がリーダーシップを発揮し、中小企業の強みを活かしたイノベーションの実現が重要である。」としています。

中小企業白書の提言にあるように、経営者がリーダーシップを発揮し、中小企業の強みを活かしたイノベーションを実現するためには、自社の経営環境を正しく把握し、経営戦略を立案し事業計画に落とし込む一連のプロセスを踏まなければ、継続性が無く経営革新の成功確率が低いことは明らかです。

こうした状況を踏まえ、中小・小規模企業経営者を対象とした研修会テキストとして活用することを前提に、実践的、かつ、フォローができるものを作成するための調査・研究を行うこととしました。

本事業においては、山口県支部の中堅診断士を中心に数々のノウハウを持ち寄り、その内容を本報告書へ取りまとめたところです。世の中には、幾多の経営戦略構築マニュアルが存在するなか、あえて本テーマを取り上げた背景には、中小・小規模企業向けの平易な経営戦略マニュアルが少ないと感じたことに他なりません。

本調査結果が、広く中小企業の経営者にとって自社の進路を考える指針となる内容であることを自負するとともに、中小企業診断士各位の業務遂行において、役立つことができれば幸いに思うところです。

最後に、本事業に快くご協力をいただいた関係機関の担当者の皆様に心からお礼申し上げるとともに、本事業に参加された診断士各位に謝意を表す次第です。

(社) 中小企業診断協会山口県支部

支部長 谷 口 修

第1章 経営環境の現状と創業・第二創業の心構え

第1章では、企業がさまざまな経営環境の変化の中で、自社の経営資源を有効に活用し、企業の増造・発展を図っていく上で必要なことについて考える。

0. サマリー

(1) 経営環境の現状

① 企業が社会に対して果たすべき役割は

「組織の使命を果たす」「働く人を生かす」「社会的責任を果たす」の三つである。

② 経営の流れは、社長の思い・経営ビジョン→SWOT分析→経営戦略立案→経営計画立案→アクションプラン→実行のマネジメントサイクルで構成されている。

③ SWOT分析は、自社の現状を把握し、経営戦略の骨格となる重要成功要因を導くための重要なステップである。

④ 経営戦略の立案は、「強みを生かして機会を取り込む」という発想で、限られた自社の経営資源をどの事業分野に選択と集中をするのか決めることである。

(2) 創業・第二創業の心構え

① 多くの経営者に普遍的に求められるのは、「マネジメント力」「改革推進力」「業務遂行力」の3つである。

② 経営者の業務遂行力は、「選手を見る力、育てる力」「選手の力を発揮できるような環境を作り出す力」「戦術・作戦等の適切な判断力」「リーダーシップ」「計数管理力」である。

③ マネジメント力とは、外部環境及び自社の強み・弱みを認識しつつ、Plan→Do→Check→Actに代表されるマネジメントサイクルを廻し、継続的改善・改革を実践することである。

④ 企業は変化し続ける経営環境に適合するため、経営改革をし続けなければならない。これまでの延長線上に企業の未来はない。

1. 経営環境の現状

(1) プロローグ

1. 経営環境の現状

① 経営とは

企業を取り巻く環境変化を列挙して下さい。

② 経営者の役割とは

あなたがこの1年間に実施した改革を列挙して下さい。

【目的及び内容】

① 経営とは

「儲かりまっかー」、「あきまへんわー」が日常会話で乱れ飛んでいる。経済の成熟化で国内需要が伸び悩み、頼みの輸出も中国等、新興国との価格競争から苦戦を強いられている。

こうした状況から、中小企業経営者が身内に事業承継をする割合が、20年で80%から41%へ半減するなど、企業の存続や技術の伝承が懸念されている。

P・F・ドラッカーは、その著「チェンジ・リーダーの条件—みずから変化をつくりだせ!」の中で、次のように述べている。

『今日のような乱気流の時代にあっては、変化は常態である。変化はリスクに満ち、楽ではない。悪戦苦闘を強いられる。だが、この変化の先頭に立たないかぎり、企業、大学、病院のいずれにせよ、生き残ることはできない。急激な構造変化の時代にあっては、生き残れるのは、自ら変革の担い手、チェンジ・リーダーとなる者だけである。』

このように、企業は経営環境の変化を捉え、自社の経営資源を的確にコントロール出来るか否かで、企業の存在価値は大きく左右される。私達は外部からの各種の信号（情報）を読み取り、手を抜くことなく対策を講じているだろうか。

② 経営者の役割とは

企業を取り巻く環境変化を列挙しなさい。

続いて、「あなたがこの1年間に実施した改革」を列挙しなさい。

改革をしなかった経営者は論外で、即刻退場していただきたい。

多くの経営者が骨身を削って改革を実施し、十分な改革の成果を得られたであろうか。

十分な改革の成果を得られなかった原因は何であろうか。

企業が社会に対して果たすべき役割は何かという、ドラッカー氏はその著「チェンジ・リーダーの条件」の中で、「組織の使命を果たす」「働く人を生かす」「社会的責任を果たす」の三つをあげている。

「組織の使命を果たす」とは、企業においては経済的な成果を上げることである。即ち、消費者が欲する財とサービスを、自らの経営資源を使って、消費者が進んで支払う価格で供給することである。

「働く人を生かす」とは、人的資源の生産性を上げることである。人を生かすには、一人ひとりの人間を独自の行動様式を持った活きた存在として捉え、仕事を人にあわせることである。

「社会的責任を果たす」とは、社会の抱える問題の解決に貢献する役割がある。企業は人に仕事を与え、株主に配当を与えるためだけに存在するのではなく、社会に財とサービスを供給するために存在する。

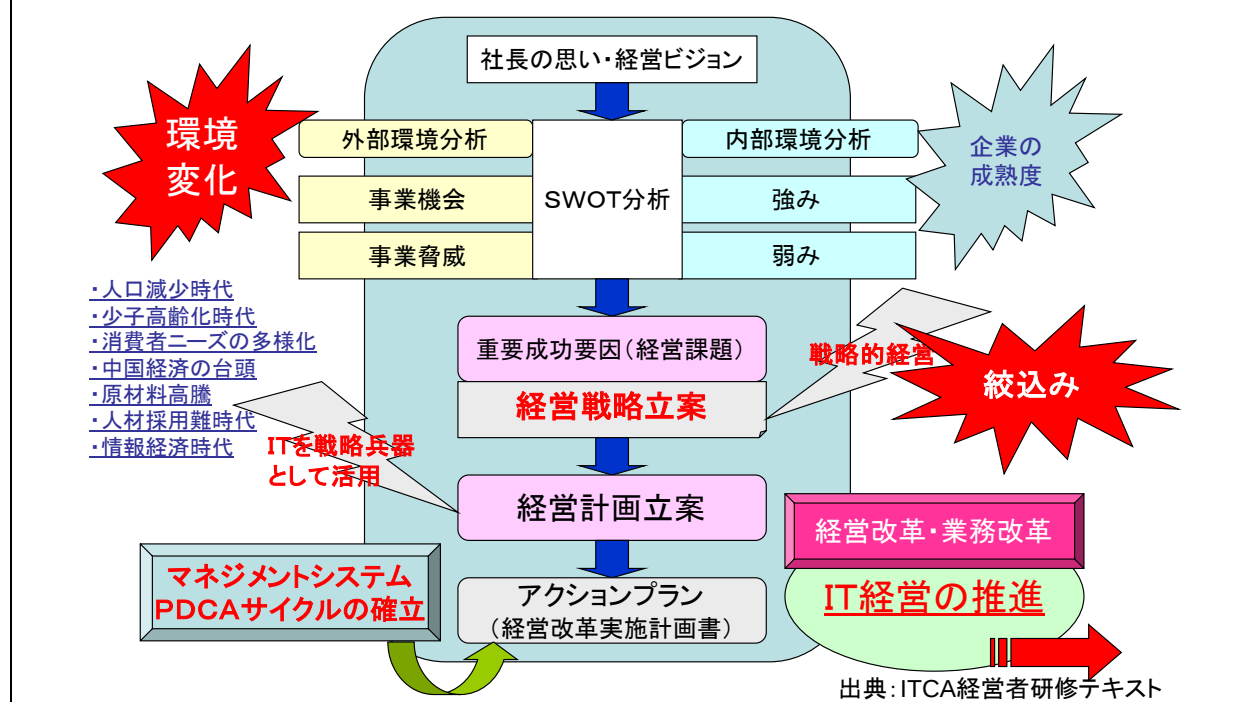
上記、企業が社会に対して果たすべき3点の役割を学者の空論、中小企業には無縁と切り捨ててはならない。経営者の役割は、この3点の役割を果たすためにリーダーシップを発揮することである。

「組織の使命を果たす」「働く人を生かす」「社会的責任を果たす」ために、経営者としてすべきことを列挙しなさい。

(2) 経営の流れ

1. 経営環境の現状

経営は、経営者が環境変化に適切に対応するため経営改革を実践することです



【目的及び内容】

繰り返しになるが、経営者が環境変化に適切に対応するため経営改革を実践することで、企業が社会に対する役割を果たすことでもある。

その大きな流れは、社長の思い・経営ビジョン→SWOT分析→経営戦略立案→経営計画立案→アクションプラン→実行のマネジメントサイクルで構成され、経営とはそれを廻すことに他ならない。

① 社長の思い・経営ビジョン

この企業をどのように育てていきたいのか、社長の思いを伝える。

② SWOT分析

企業を取り巻く外部環境と自社の状況を内部環境に分けて、企業の現状を把握する。

③ 経営戦略立案

SWOT分析を元に、「強みを生かして機会を取り込む」という発想で、限られた自社の経営資源をどの事業分野に選択と集中をするのか決める。

④ 経営計画立案

経営戦略の実行に必要な経営資源の配分と得られる売上等の数値を設定する。

⑤ アクションプラン

経営計画を動かすために必要な、いつまでに誰が何をするのかをコミットする。

(3)SWOT分析

1. 経営環境の現状



出典:ITCA経営者研修テキスト

【目的及び内容】

SWOT分析は、自社の現状を把握し、経営戦略の骨格となる重要成功要因を導くための重要なステップである。

SWOT分析は、1960年代に考案された、組織のビジョンや戦略を企画立案する際に利用する現状を分析する手法の一つで、Strength（強み）、Weakness（弱み）、Opportunity（機会）、Threat（脅威）の頭文字を取ったものである。

企業を取り巻く様々な要素をS（強み）・W（弱み）・O（機会）・T（脅威）の四つに分類し、マトリクス表にまとめることで問題点が整理でき、解決策を見つけやすくなる。また、マトリクスに整理する過程で、関係者が意見を出し合いながら、問題意識を共有化できる点もメリットの一つである。

SWOT分析には二つの段階があり、第一段階では、事業や組織におけるS・W・O・Tそれぞれの要素を抽出する。S（強み）とW（弱み）には、企業や組織の持つ人材、設備、資金、技術、情報、拠点などの内部要因を当てはめる。また、企業や組織を取り巻く経済状況、技術革新、規制、顧客や競合他社との関係、予測されるビジネスチャンスなどの外部環境は、O（機会）とT（脅威）に分類する。

それぞれ区分けが難しい場合もあるが、一般的に内部要因は「その組織内で改善することができるもの」、外部要因は「その企業・組織だけで変えることが不可能なもの」という目安を設けることで区分けすると良い。

(4)外部経営環境の変化

1. 経営環境の現状

① 2009年版中小企業白書の概要

② 機会と脅威

【目的及び内容】

① 2009 年版中小企業白書の概要

中小企業白書 2009 年版のテーマは「イノベーションと人材で活路を開く」で、第 1 章 2008 年度における中小企業を巡る経済金融情勢では、以下の 2 点をあげている。

(1) 世界的な金融危機が発生し、世界経済が減速する中、輸出産業の減産が中小製造業の受注の大幅な減少をもたらすなど、中小企業の業況や資金繰りが、急速・大幅に悪化。

(2) こうした急激な中小企業の経営環境の悪化に対し、政府は、30 兆円規模の資金繰り対策、下請取引の適正化等、中小企業への支援策の拡充・実施に注力。今後とも積極的な支援が必要。としている。

また、第 2 章中小企業による市場の創造と開拓において、中小企業が取るべき方向性を「かつてない内外需の減少の中で、変化しつつある市場ニーズを把握し直し、中小企業ならではの知恵と工夫を活かした製品・サービスの開発等（イノベーション）に取り組んでいく」べきとしている。

② 機会と脅威

めまぐるしく変化する外部環境の中で、自社にとってどのような機会が見込めるか、また、自社の存在を揺るがしかねない脅威の出現はないか、常に情報収集し適切な対策を講じる必要がある。

別添の「SWOT分析表」に、自社の機会と脅威を列挙しなさい。

(5) 内部経営環境の変化

1. 経営環境の現状

① 企業の強みと弱み

② 経営者の強みと弱み

【目的及び内容】

「経営者は経営をしなければならない」

代表取締役になったからといって、運転手やレジを打っていたのでは、経営をした事にはならない。経営に専念したいが、やむを得ず現場作業に加わらなければならない、といった緊急対応もあるかもしれない。しかし、船や車に乗って「どちらの方向に向かって走れ」と指示しなければ、右往左往するばかりで目的地には着かない。効率よく目的地に到着するためには、自社の経営資源の強みと弱みを把握した上で、コントロールしなければならない。

「成功する経営者を目指す前に、失敗しない経営者になれ!」

経営者になったときは、誰しも大きな夢があったはずである。その夢に向かって猪突猛進することも大事だが、常にリスクとのバランスを考慮しなければならない。失敗しない経営者とは身の丈にあった商売をする、言い換えれば「ホームランを狙わず、塁に出ることを考える」経営をすることである。大きな借金を背負うと身動きが取れなくなり、破綻への道を歩むこととなる。

別添の「SWOT分析表」に、自社の機会と脅威を列挙しなさい。

また、経営者自身の「SWOT分析」を行うことも有益である。

(1) 社長力

① マネジメント力

② 改革推進力

③ 業務遂行力

【目的及び内容】

「社長力」と表現したが、企業のトップが変わり、トップが決断すれば組織は変わる。2001年に「構造改革なくして景気回復なし」をスローガンとした小泉政権が誕生し、日本政治は大きく変化した。プロ野球では、成績不振の責任を取る形で監督が更迭され、後任監督が目を見張るような成績を上げるケースがある。このように、組織のトップが組織目的に多大な影響を与えることは明らかである。

また、「社長に必要な能力は何か」ということになれば、優良企業や不振企業、創業間もない企業と老舗企業では、当然組織がトップに求める資質や力量も異なる。しかしながら、多くの経営者に普遍的に求められるのは、「マネジメント力」「改革推進力」「業務遂行力」の3つである。

最初に「業務遂行力」は、その業とするところの刺身やケーキを作ることが優れてできることを言う。これはトップに立つ者として、理論面を含め当然要求される基本的な能力である。以前は、これだけで業績を伸ばし、従業員や消費者を喜ばすことができた。しかしながら、競争が激しい現在においては、業務遂行力だけで生き残ることは困難である。

名選手＝名監督の例もある半面、「名選手、必ずしも名監督にあらず」という言葉がある。これは、選手（従業員・職人）としての能力と、監督（経営者）としての能力とでは、求められる能力が異なることを意味している。

監督に必要な能力は、監督自身がプレーするのではないことから、

「選手を見る力、育てる力」「選手の力を発揮できるような環境を作り出す力」「戦術・作戦等の適切な判断力」「リーダーシップ」などである。

一般の企業においてもトップに求められる能力に変わりはなく、時代と共により計数管理力を厳しく求められるようになった。その理由は、「以前と比べて、売上が伸びず粗利益率が薄くなった分、経営資源を適切に配分し、どのように経営を維持するかについて、経営者の頭に数字で描かれていなければならない。」ためである。それは、資金繰りについても然りで、最低でも月次試算表と資金繰り表を理解し作成できる経営者でなければならない。

今、経営者に必要な基本的能力は「マネジメント力」である。

先の「（２）経営の流れ」で、「組織の使命を果たす」ため経営の進め方について触れた。マネジメント力とは、外部環境及び自社の強み・弱みを認識しつつ、Plan→Do→Check→Act に代表されるマネジメントサイクルを廻し、継続的改善・改革を実践することである。

また、個別マネジメントでは、問題発見や解決能力、コミュニケーション能力、決断力など様々な言葉が出て来るが、マネジメントが備わっていない企業においては、自社に定着させるためこれ学ばなければならない。マネジメントの範囲は非常に広いが、「（２）経営の流れ」をベースに、優先順位の高い経営課題の解決策を順次学ぶとよい。

三番目が「改革推進力」である。

企業は変化し続ける経営環境に適合するため、経営改革をし続けなければならない。これまでの延長線上に企業の未来はない。変われなかった企業は市場から退場を求められるのみである。

改革を推進するためには、改革するテーマが適切で従業員に受け入れられなければならない。また、以下のように、バランススコアカードの４つの視点を活用して、改革の目標は売上や利益のみでなく、従業員の成長や業務プロセス、顧客の視点を加えて達成状況をモニタリングする必要がある。

【財務の視点】株主や従業員などの利害関係者の期待にこたえるため、企業業績として財務的に成功するためにどのように行動すべきかの指標を設定する。

【顧客の視点】企業のビジョンを達成するために、顧客に対してどのように行動すべきかの指標を設定する。

【業務プロセスの視点】財務的目標の達成や顧客満足度を向上させるために、優れた業務プロセスを構築するための指標を設定する。

【学習と成長の視点】企業のビジョンを達成するために組織や個人として、どのように変化（改善）し能力向上を図るかの指標を設定する。

（４つの視点は、ウィキペディアより引用）

(2) 人間力

2. 創業・第二創業の心構え

① 人間的魅力

② 継続力

【目的及び内容】

① 人間的魅力

「敵を知り、己を知れば、百戦危うからず」「孫子の兵法」の言葉である。また、松下幸之助氏は「不況に克つ 12 の知恵」の中で、「己を知る」に以下のように記載している。

志を高くもち、望みを大きく持つことは必要であるが、足もとの堅実さが重要である。それは自分自身や自社の実情を正に判断することで、自分自身を過信や軽視したりして、自己認識が違っていても、望みを達成することは出来ない。

人間的魅力とは、自分自身の人生をマネジメントする過程で、たゆまなく無く自分自身の改革を実行することで、内面からにじみ出てくるものである。言い換えれば、他人から見て、自分にはない人を惹きつける言葉や行動が人間的魅力である。

それはどんなに努力しても一朝一夕に身に付けられるものではない。また、「名選手、必ずしも名監督にあらず」でも触れたが、「他人は決して自分ではない」ことを常に言い聞かせ、他人の長所を伸ばすことが、人間的魅力にも通じることである。

② 継続力

「石の上にも三年」といったことわざがあるが、何事も継続しなければ成果として実を結ばない。継続するためには、継続できる仕組み作りが必要だ。例えば、経営にマネジメントを定着させるためには、従業員を交えた定期的な勉強会を実施するのが第一歩である。また、自分自身の社長力や人間力を高めるためには、早朝勉強を欠かさず実施することである。自分が高まらない限り、何の問題解決もあり得ない。

① 何のために存在するのか

② 長時間働くための心・体

【目的及び内容】

若干、「継続力」とかぶる点があるが、必要な力を身につけることは、あなたが保有するパソコンの能力を高める事に通じる。

パソコンといえばCPUが思い浮かぶ。CPUは人間に例えれば脳の反応の早さで、より重視すべきはOSである。パソコンのOSはマイクロソフト社の Windows が独占状態である。このOS、マイクロソフト社の商業政策もあるが、常にバージョンアップして新たな機能を提供している。

人間の思考回路もOSと同様で、長い経験や知識をベースに反応回路が形作られる。そして、刺激 (INPUT) に対し、加工処理し OUTPUT することとなる。

同様にメモリやディスクなど、自分自身の記憶装置 (脳) になるべく多く蓄えておいた方が効率的である。また、幅広く情報収集するために、ディスプレイ (目) やスピーカ (耳) が重要な役割を果たすことは言うまでもない。

人間の能力を高めることは、高性能設備を導入することでは解決せず、貴重な時間を惜しみなく投入する以外にない。たださえ忙しい社長は、レジ打ちから戦略立案まで実践することになる。忙しいと嘆く社長に利益を上げている会社は少ない。必要な力を身につけるためには、自ずと長時間働くための心・体が伴っていなければならない。やりがいがあればストレスは生じない。

そうは言っても、企業や自分自身は何のために存在するのか見失うこともある。そうした時、重要なことは、自分自身を必要とする人がいるか、自社を必要とする消費者がいるかを考えると良い。万が一、「いないかもしれない」と思えたら、即刻、経営戦略や生き方をチェックして欲しい。

第2章 経営環境分析と経営戦略の立案

第2章では、創業・第2創業のために必要なものは何か？そして創業後、勝ち組へのストーリーをどのように作っていくかについて考える。

0. サマリー

(1) 創業のために必要なものは何？

- ① 経営計画を立てることが必要（何をどのようにやるのかを文書化）。
- ② 経営は、経営者が環境変化に適切に対応するため経営改革を実践することである。
(第1章 1. (2) 経営の流れ 参照)
- ③ 会社をどのようにしたいのか？ まずは、あなた（社長）の思いを明確にする。
- ④ 現状事業と業界特性を整理して、現状経営環境分析（SWOT 分析）を行う。
- ⑤ あなたの思いを実現させるため、SWOT 分析から、どこを強化、あるいは克服、また機会を生かすための取り組みを「重要成功要因」として整理し、新たな事業としての戦略を明確にする。

(2) 創業後、勝ち組へのストーリー

- ① 経営戦略（重要成功要因）実現のために、誰が、何を、どのように、いつまでに、これらを明確にした行動計画（アクションプラン）を策定する。そしてうまくいっていることが評価できる指標を明確にする。
- ② 経営計画策定－実施－点検－計画見直し（継続的改善）のサイクルを回していくことが大切。
- ③ 経営計画策定で満足しがちである。有言実行で、継続的に行うことが大切であり、意外と難しい。しかし、実践し、タイムリーに環境変化に適応し、変わらない信念を核に持ちながら変化のできる企業が生き残ることができる。

1. あなたの思い、現状事業領域分析

(1) あなたの思いと経営目標の確認

あなたの思い

①

②

③

あなた（社長）の思い を記入してください。

あなたは、

- ・ この企業でどんなことを実現しようとしているのか？
(経営理念・ミッション)
- ・ どんな企業にしたいと考えているのか？
(社長の思い)
- ・ どのような成果を上げたいを望んでいるのか？
(経営目標)

【目的及び内容】

① あなた（社長）の思い

あなたの思いは、経営計画策定での出発点であり、常に振り返るべき帰結点である。策定された計画が正しいかのよりどころである。これを熱く語れることが大切である。

② 「経営理念」、「社長の思い」、「経営目標」として整理する。

③ 経営目標の例

経営戦略の成果＝経営目標

経営戦略の例	経営目標の例 (数値は省略)
収益性の向上	売上高、利益率
スピードの向上	納期、製造リードタイム
品質の向上	クレーム件数、アンケート、返品率
経費削減、省力化、合理化、自動化	費用削減額、投資利益率
競争優位性の確立 顧客の囲い込み、低コスト戦略、 流通チャネル、多角化・業容拡大、 顧客サービス向上	顧客数、売上金額、市場占有率、固定客数、カード利用率、売価（対競合会社）、原価の低減、地域別取引額、物流コスト、新製品数、対象地域・顧客数、提供情報量、顧客満足度

(2) 現状事業領域分析

現状 事業	主要顧客	
	主要商品	
	独自性	

業界 特性	販売先はどこ？	現状事業と業界特性を整理してみましょう。
	仕入先はどこ？	
	競争する企業の特徴は？	
	自社の製品の特徴、 他社の製品の特徴	
	自社の販売方法、他社の販 売方法（チャネル）	

【目的及び内容】

事業領域（事業の枠組み）とは、「企業が事業を行うために選択し、集中すべき範囲・領域」を示すものである。この分析で我が社の事業のあり方を明確にし、今後どのような方向性で戦略を立てるかの足がかり・スタート地点を示し、経営戦略策定プロジェクトスタート時の現状認識の一致を図る。

事業領域は、現状顧客・その商品（ニーズ）・独自性（自社のビジネス競争力の源泉としてのノウハウ（技術・生産性・人材など））の3つの要素にまとめて考える。この3つの要素から、我が社は現在どんな価値をどんな顧客に提供しているかを考える。

事業領域分析は顧客と自社の関係を中心に分析するが、合わせて自社の属する業界の特徴、業界の構造（業界特性）を分析しておくことが必要である。

業界特性では、我が社の属する業界の、現在の特徴・業界での位置づけ（ポジション）を明確にする。現状での業界特性を考慮しながら、現状の事業領域をまとめる。我が社の販売先や仕入先の固有名詞を挙げて特性（市場、地域など）を表現する場合と、特性そのものを書く場合がある。可能なら両方あると判りやすい。

業界特性は、販売先、仕入先、競合企業、製品の特徴、販売方法（チャネル）の観点から分析する。該当すれば、新規参入、代替品の視点からも分析するとよい。

(3) 現状分析（SWOT分析）

第1章1. (3) SWOT分析を参照し、自社の現状を把握する。

2. 経営戦略立案（重要成功要因抽出、新しい事業領域）

（1）クロス SWOT 分析による重要成功要因の抽出

No.	採択された SWOT		重要成功要因
	(内部環境) S,W	(外部環境) O,T	
1			
2			
3			
4			
5			

現状 SWOT 分析とあなたの思いを踏まえ、
重要成功要因を（クロス SWOT 分析）を抽出
してみましょう。

内部環境：強みと弱みは 独自性（自社の競争力であるノウハウ（技術・生産性・人材など））と深く関連している。

外部環境：機会と脅威は 「業界特性分析」と深く関連している。

【目的及び内容】

重要成功要因抽出手順を説明する。選択した SWOT 項目は、外部環境と内部環境を踏まえて、まとめた表現でもよい。（無理して内部環境と外部環境の双方を埋める必要はない）

① 強み（S）と機会（O）

“強みを活かして機会をどうとらえるか” の観点から今後何をしていくかを考える。

② 強み（S）と脅威（T）

“強みを持って脅威にどう立ち向かうか” の観点から今後何をしていくかを考える。

③ 弱み（W）と機会（O）並びに脅威（T）

“機会を活かすために、弱みをどう改善するか” の観点から今後何をしていくかを考える。

“脅威を克服するために、弱みをどう改善するか” の観点から今後何をしていくかを考える。

重要成功要因の抽出にあたって、いくつかの参考理論を紹介する。（戦略を考えるときのポイント決めに有効、とるべき戦略の漏れを防止することにも有効）

【参考：商品・市場展開マトリックス（アンゾフ成長マトリックス）】（説明文は、@IT 情報マネジメント 情報マネジメント用語辞典より引用）

事業を拡大するうえで、今後の成長戦略の方向性を分析・評価するためのツール。企業戦略の分野で使われるほか、マーケティング領域においてもよく利用される。製品と市場を軸にした 2 次元の表を作り、成長戦略を「市場浸透」「製品開発」「市場開拓」「多角化」の 4 つに分類する。

① 市場浸透戦略

現在の市場で、現在取り扱っている製品の販売を伸ばす成長戦略。例えば、既存顧客に広告や値

引きなどを通じて、既存商品をより多く買ってもらえるようにする方法である。

② 市場開拓戦略

新しく顧客を開拓して、既存製品の販売を伸ばす成長戦略。例えば、国内向け商品を海外にも販売するという方法である。

③ 製品開発戦略

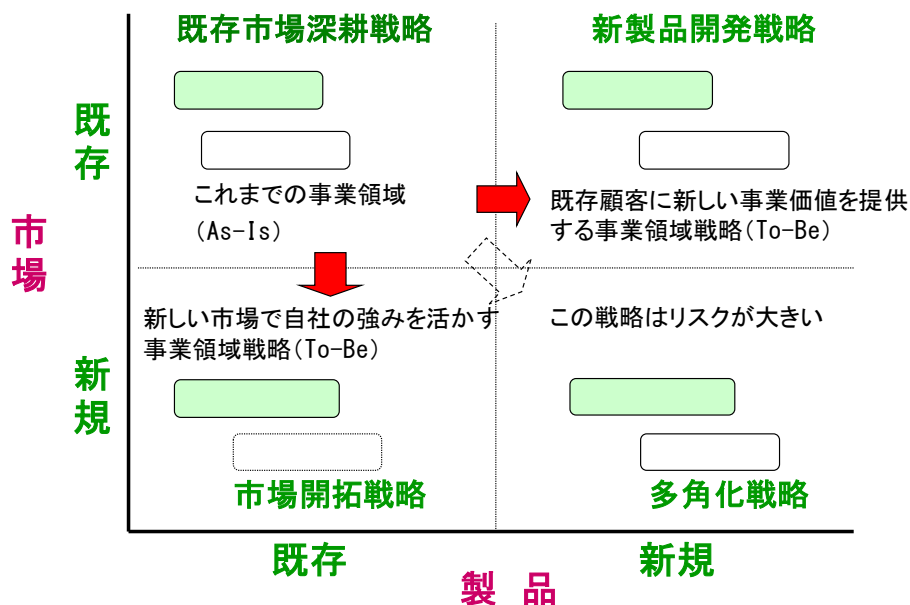
既存の顧客層に向けて、新製品を開発して販売する成長戦略。製品のモデルチェンジやバージョンアップなどが該当する。

④ 多角化戦略

新しい製品分野・市場分野に乗り出し、新しい事業を展開することで成長する戦略。例えば、航空会社が音楽流通ビジネスを展開するような方法である。

参考：商品・市場展開マトリックス(アンゾフ成長マトリックス)

- ・ 新しい事業領域戦略を検討するためには、複数の方向があります



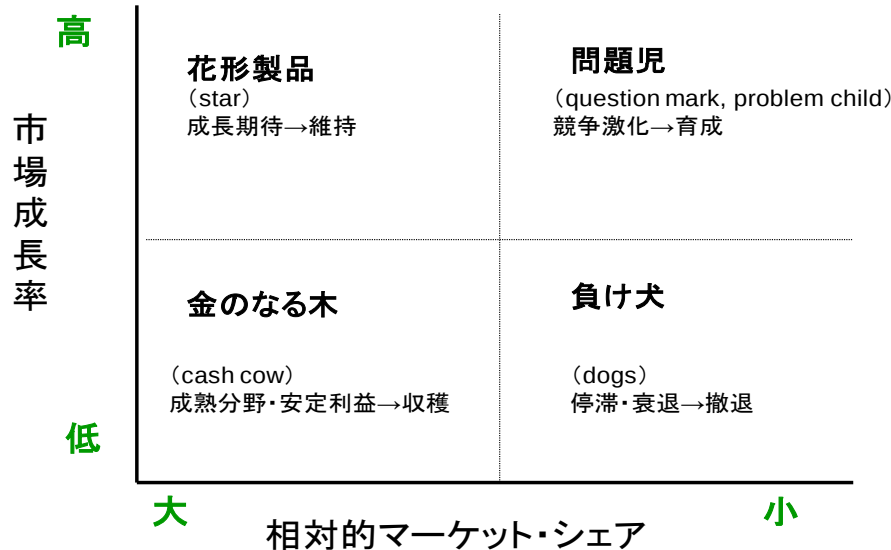
【参考：プロダクト・ポートフォリオマネジメント】（説明文は、@IT 情報マネジメント 情報マネジメント用語辞典より引用）

多種類の製品を生産・販売したり、複数の事業を行ったりしている企業が、戦略的観点から経営資源の配分が最も効率的・効果的となる製品・事業相互の組み合わせ（ポートフォリオ）を決定するための経営分析・管理手法。

一般に、外部変数（市場や産業の成長性、魅力度）と内部変数（自社の優位性、競争力・潜在力）の2つの視点から、製品や事業ごとに収益性、成長性、キャッシュフローなどを評価し、その拡大、維持、縮小、撤退を決定する。

参考：プロダクト・ポートフォリオマネジメント

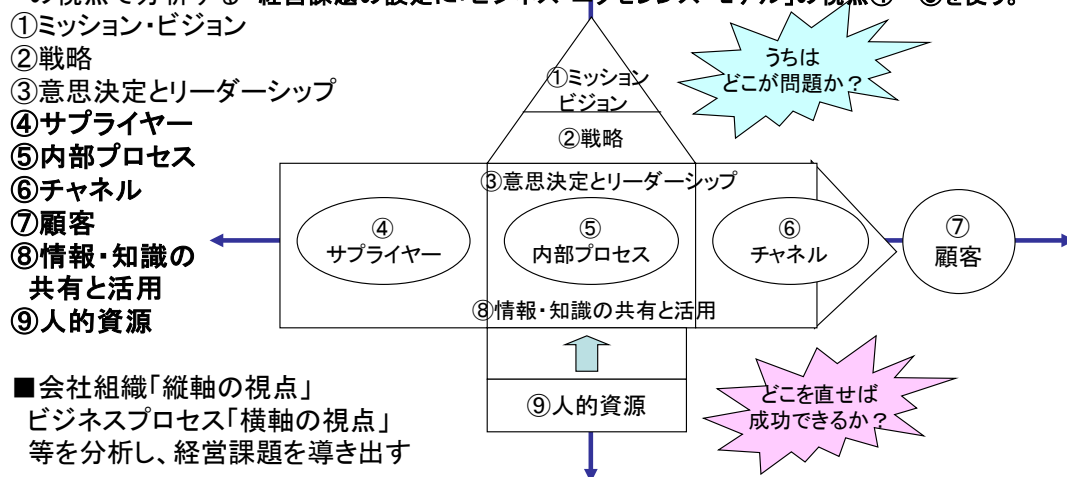
- ・ 戦略的観点から経営資源の配分が最も効率的・効果的となる製品・事業相互の組み合わせ（ポートフォリオ）を決定する



【参考：ビジネス・エクセレンス・モデル】（「ITコーディネータ協会」独自のリファレンスモデル）

■ビジネス・エクセレンス・モデルを利用した経営課題の検討方法

経営課題を導き出すために、ビジネス・エクセレンス・モデルを利用して、以下の9つの視点で分析する。経営課題の設定に「ビジネス・エクセレンス・モデル」の視点④～⑨を使う。



■経営課題の内容を考慮して優先順位を決定

- ・効果：高い---低い
- ・費用：高い---安い
- ・制約：少ない---多い
- ・期間：長い---短い

出典：ITCA経営者研修テキスト

(2) 新しい事業領域の再定義

事業の再定義	現状事業との相違点

新たな事業	主要顧客	
	主要商品	
	独自性	

クロス SWOT 分析と合わせて、事業領域を再定義し、経営戦略（重要成功要因）として整理しましょう。

経営戦略

重点経営戦略	内容の説明

タイトル程度に簡潔に表現しましょう。

【目的及び内容】

クロス SWOT 分析と同期して行う分析活動である。クロス SWOT 分析で抽出される、経営戦略（重要成功要因）の対象となる事業領域を明確にするものである。新事業領域からみて、クロス SWOT 分析で抽出された重要成功要因が我が社に見合っているかを確認することにもなる。経営戦略は重要度で絞り込み、優先順位をつける。

- ① これまでのままの形で事業を続けて生き残れるかを、SWOT 分析の結果から判断する。
- ② 顧客に価値を提供しながら競争力のある企業となるためには、根本的に何をすべきか？ あらゆる角度から事業価値を再吟味する。例えば今までの事業価値のままでよいか？ 変えるのであれば新事業領域をどう変えていくべきなのか？ を明確にする。
- ③ 新事業領域を決めるには、新たな事業機会と自社の中核ビジネス競争力を最大限に活かし、脅威の影響を最小にできる「ターゲット顧客」とその顧客のニーズ（商品）に基づいていることを明らかにする。
- ④ 新事業領域として、戦略的に顧客を絞り込み、「企業が事業を営むために選択し、集中すべき範囲・領域」を再定義する。
- ⑤ 優先順位の設定 次の基準や価値観等を勘案して経営戦略の優先順位を決定する。

- 1) ニーズの強さ（顧客価値基準）
- 2) 経済性（収益見込み）
- 3) 成功の可能性（成功への期待値）等

- ・強みをさらに伸ばす課題が優先
- ・短期間で終了する課題が優先
- ・実現しやすい課題が優先

例 クロスSWOT分析表

出典:株式会社A食品演習事例

重要成功要因 (CSF)		機会 (O)	脅威 (T)
①コスト競争力強化: ②新製品開発力強化(既存製品リニューアルを含む): ③営業マーケティング力強化: ④マネジメント力強化:		(市場全般) (市場ニーズ) (その他)	(市場) (取引先) (同業者) (原材料資材) (法規制)
強み (S)	(製造面)	強みを活かして機会をどうとらえるか	
	(その他)	②消費者の安全、安心で健康に良い商品を求める「機会」を捉え、既存製品のゼリーやスポーツドリンク、菓子の直販および冷凍流通ルートを開拓し、付加価値の高い商品の構成比を増やす。	
弱み (W)	(営業面)	機会を活かすために、弱みをどう改善するか／脅威を克服するために、弱みをどう改善するか	
	(商品面) (財務面) (労務面)	① 当社の「弱み」である製造原価の高さを、高齢社員の退職、現金仕入支払による原材料費等の切り下げを行い、全国有数の製造キャパシティを持つ当社の「強み」を活かした生産体制を確立する。 ③ 販売網を大手卸に依存している「弱み」を克服するため、BtoBおよびBtoCのインターネット直販システムを構築する。 ④ 環境や品質関係の規制や要求の強まりといった外部環境の「脅威」に対し、HACCP やISO に対応した体制の整備し対応する。	

例:経営戦略表

出典:株式会社A食品演習事例

	重点経営戦略 (重要成功要因)	内容の説明
1位	コスト競争力強化	当社の「弱み」である製造原価の高さを、高齢社員の退職、現金仕入支払 による原材料費等の切り下げを行い、全国有数の製造キャパシティを持つ当社の「強み」を活かした生産体制を確立する。
2位	新製品開発力強化(既存製品リニューアルを含む)	消費者の安全、安心で健康に良い商品を求める「機会」を捉え、既存製品のゼリーやスポーツドリンク、菓子の直販および冷凍流通ルートを開拓し、付加価値の高い商品の構成比を増やす。
3位	営業マーケティング力強化	販売網を大手卸に依存している「弱み」を克服するため、BtoBおよびBtoCのインターネット直販システムを構築する。
4位	マネジメント力強化	環境や品質関係の規制や要求の強まりといった外部環境の「脅威」に対し、HACCP やISO に対応した体制の整備し対応する。

3. 行動計画（アクションプラン）の策定

（１）経営課題（実施項目）を抽出し行動計画（アクションプラン）を策定する）

No.	実施項目	評価基準	評価頻度	1 年目	2 年目	3 年目

【目的及び内容】

重要成功要因を実現するための、経営課題を抽出、これを実施項目としてアクションプランを策定する。

- ① 第 2 章 2.（１）【参考：ビジネス・エクセレンス・モデル】の各視点を切り口として検討する。
- ② 重要成功要因の上位 3 位までを検討する。
- ③ それぞれの枠内に「実施すべき施策」を書き込む。すべての枠が埋まらなくても OK。必要・重要と思われる施策については漏れのないようにする。

経営課題（実施項目）表

優先順位	1 位	2 位	3 位
重要成功要因	A	B	C
顧客・市場			
内部プロセス			
チャネル			
サプライヤー			
人的資源			
情報・知識の共有と活用			

実施項目：具体的に何をすべきか

【ビジネス・エクセレンス・モデル】の
各視点

例：経営課題（実施項目）表

出典：株式会社A食品演習事例

優先順位	1位	2位	3位
重要成功要因	コスト競争力強化	新製品開発力強化	営業マーケティング力強化
顧客・市場		・飲むゼリーや食べるゼリーなどニッチ商品リニューアルと販路開拓	・ジュースは、〇〇取引先以外の中堅食品スーパーに対し、インターネットを使ったメーカー直販を行う。
内部プロセス		・児童用のおやつから大人も食べられる魅力のあるデザートや健康食品に位置づけた商品開発を行う。	・付加価値を高めるため、これまでの常温流通から冷凍流通ルートを開拓する。
チャネル	・現金仕入による材料費の引き下げ ・現金支払による運送費の引き下げ		・営業担当者によるルートセールスを強化する。
サプライヤー			
人的資源	・従業員削減による労務費の引き下げ		
情報・知識の共有と活用			

④ 実施項目の収益性の確認

重要成功要因と実施項目を選定したが、果たしてこのモデルが我が社にとって本当に良いモデルなのか？検証する。重要成功要因の収益性を検証する。達成時期を計画する。

1)抽出した1位から3位の重要成功要因（重点戦略）の実施項目の内、特に重要なものをそれぞれ2～3件を選択する。

2)選択した実施項目について、収益性を見積を行う。

a.必要な概略投資額を見積り、△XXX千円

b.実施項目の実施により結果として、売上UP・コスト低減をXXX千円で見積もる

c.売上高のUPは粗利益で表示する

3)選択した実施項目は、3フェーズアプローチのどのフェーズに達成できるかを計画する。

<3フェーズアプローチ>

第1フェーズ＝すぐできることをすぐやる : 第1年目

第2フェーズ＝短期にできること、早く結果のでること : 第2年目

第3フェーズ＝じっくりすること、長期的なテーマ : 第3年目

優先順位	重要成功要因	実施項目	収益性見積	3フェーズ
1位	重要成功要因を転記する	実施項目を2～3件選択して記載	・投資額(予算) ・UPする粗利益 ・コスト低減額	2009年～2011年までの3年間で実行

⑤ 評価指標と目標値の設定

重要成功要因（重要戦略）と実施項目を選定したが、行動計画書（アクションプラン）を策定するために、重要目標達成指標（Key Goal Indicator）＝（どうなれば、何が達成できればゴールなのか？）また、このゴールを達成するための重要業績評価指標（Key Performance Indicator）＝（日・週・月単位で管理する指標 いいか悪いかを毎日判断するための指標）を決める。

目標と目標達成までの過程で確認できる物差しを、数値や簡単なキーワードで表し関係者の誰もが、KGI と KPI を直感的に分かるようにする。

⑥ 行動計画書（アクションプラン）の策定

1)この経営戦略企画のテーマ（ビジョン）を1行で表現する。

新事業領域の事業価値の再定義を参考に、この企画のテーマ（ビジョン）を1行で表す（我が社のあるべき姿）。

2)各重要戦略の目標（KGI）と業績評価指標（KPI）を決める。

設定した重要成功要因（重要戦略）のうち特に重要な3件を選び、実施項目ごとに KGI と KPI を決める。KGI は完成した姿を現すキーワードまたは数値目標で、KPI は全部数値で決める。

3)重要成功要因ごとに初年度1年間の行動計画書（アクションプラン）を策定する。

実施項目を実践するための計画書（実施項目・スケジュール・組織・担当者・投資額・回収見込み）を策定する。

例：評価指標と目標値の設定

ビジョン (テーマ)	大手食品メーカーのあらゆるニーズに 徹底的に応える総合ソリューション企業となる		
	重要成功要因1	重要成功要因2	重要成功要因3
重要 成功 要因	優良顧客(大手食品メーカー)の あらゆるニーズを発掘 する営業展開を行う	徹底した 営業支援体制 の構築	業務プロセスの改善による コスト低減
KGI	新商材による売上高粗利益額(初年度) 60,000千円／18,000千円	営業支援活動を組織的にできる体制の完成	業務改革によるコスト低減効果 年間20,000千円
実施項目	①優良顧客の絞込みと顧客ニーズの徹底調査 ②顧客情報、商材開発情報の蓄積と共有・活用システムの導入 ③提案営業の実施	①全社的な営業支援体制支援組織、支援意識の徹底 ②情報の共有と活用のできる情報システムの導入 ③営業支援体制を支えるための社員教育の実施	①業務改革の推進 ②基幹業務システムの更改 ③業務改革を推進するための人材の育成(社員教育)
KPI	・新商材売上高・粗利額(月間) ・提案営業実行件数 ・営業担当1人当たり1件/月間 ・情報共有システム導入稼働開始〇年11月	・営業支援実施件数 社員1人当たり3件/月間 ・情報共有システム導入稼働開始〇年12月 ・情報共有登録件数1件/週	・業務時間短縮 社員1人当たり5時間/月間 ・基幹業務システム更改稼働開始〇年12月 ・社員教育時間2時間/月間

出典：ITCA経営者研修テキスト

例:行動計画書

(テーマ)

ビジョン	大手メーカーのあらゆるニーズに徹底的に応える総合ソリューション企業となる											
重要成功要因1	優良顧客(大手メーカー)の あらゆるニーズを発掘 する営業展開を行う											
戦略目標 KGI	新商材による売上高 60,000千円 粗利額 18,000千円			管理指標 KPI			・新商材売上高・粗利額(月間) ・顧客ニーズ調査報告書 営業担当1人当たり3件/月間 ・情報共有システム導入稼働開始 ○年11月					
実施項目	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
・KPI売上高(千円)							0	0	10,000	10,000	20,000	20,000
粗利額(千円)							0	0	3,000	3,000	6,000	6,000
・顧客ニーズ調査手順 フォーマット作成												
・顧客ニーズ調査												
・情報共有システム 要件定義												
・情報共有システム導入												
・稼働開始												
・営業マン教育 (3月毎に開催)			★			★			★			★
*チェックポイント↑												
実施組織・担当	初年度予算・投資額/回収計画											
・営業部員全員 ・顧客ニーズ調査委員会設置(営業部員から選任)	・情報共有システムの導入 初年度10,000千円 →初年度の粗利益UPIにより回収予定 出典:ITCA経営者研修テキスト											

第3章 売上と利益の考え方

第3章では、企業活動の成果を現す財務諸表（主に貸借対照表、損益計算書）の基礎を理解することによって、自社の経営活動の効率や利益の状況を把握し、問題点を発見する能力を身につけていただく。

1. サマリー

1. 財務諸表の意味

企業の活動の成果は簿記の手続きによって財務諸表に表される。その代表は貸借対照表と損益計算書である。

(1) 貸借対照表

貸借対照表の書式と内容を理解する

(2) 損益計算書

損益計算書の書式と内容を理解する

2. 必要利益水準の求め方

財務分析によって明らかにされた問題点を解決するために、要はいくらの利益が必要なのかを計算する手法を理解する。

3. 限界利益の考え方

利益計画を作るために管理会計の概念である限界利益を理解する。

(1) 損益分岐点売上高（利益図表）

損益トントンとなる売上高を理論的に算出する方法を理解する。

4. 利益増減分析

今期の利益は前期に比べて何故増減しているのか、増減原因をつかむこと

1.財務諸表の意味

- 一定期間の経済活動の結果が簿記の手続きによって財務諸表に表される
- 財務諸表は自社の経営活動の良し悪しを判断する重要な材料である
- 財務諸表の代表は貸借対照表と損益計算書である

【目的及び内容】

企業が一定期間にわたって行ったさまざまな経済活動の結果は、簿記の手続きにしたがって処理され、財務諸表として表される。財務諸表には企業の活動の結果が凝縮され表示されている。したがって、自社の経営活動の善し悪しを判断する際の重要な資料となる。

本章では、財務諸表の中でも特に重要な貸借対照表と損益計算書の内容と仕組みについて解説する。

2. 貸借対照表

資産の部	負債の部
I 流動資産	I 流動負債
II 固定資産	II 固定負債
III 繰延資産	純資産の部
	I 株主資本
	II 評価・換算差額等
	III 新株予約権

【目的及び内容】

貸借対照表は“ある一定時点における企業の財政状態を記したもの”である。

つまり、決算時点に自社にはどれだけの現金・商品・土地といった財産があり、一方それらの財産を購入するために外部からどれほどの資金を借り入れているのか、またどれほどの自己資金を投下しているのかを書き記したものである。

（１） 資産

企業は日々の経営活動を行うために、さまざまな財貨や設備を揃えなければならない。

例えば、商業においては、まず何とんでも商品が必要である。そして、商品を売するための店舗が必要となる。また、店舗内で使うショーケース・棚等の備品・エアコン・照明等の設備も必要となってくる。一方、工業においては商業とは異なり、製品を作るための原材料、そして製品製造に関わる工場や機械設備が必要になってくる。更には、現金や預金、取引先から当然受け取るべき債権である売掛金・受取手形も企業活動においては欠かせないものである。

このように、企業経営に貢献し、収益獲得活動に役立ちうる有形・無形の財貨または権利であり、貨幣的評価できるものを資産という。

資産は次のように細分化することができる。

① 流動資産…1年以内に換金できる資産

例) 当座資産、棚卸資産等

② 固定資産…通常1年以上の長い期間で換金化（消費）される資産

例) 土地、建物、機械設備等

③ 繰延資産…単1年度で発生する費用であるが、長期間かけて償却される資産

例) 創業費、試験研究費

(2) 負債

企業は日々の経営活動において資金上の都合により、代金の支払を先に延ばしたり、足りない資金を他人から借りたりする。その結果、企業には将来において一般的に資産でもって弁済をするという義務すなわち債務が発生する。例えば、物品を掛け仕入れした場合の買掛金や金銭の支払を延長してもらう支払手形、銀行からの借入金などがそれにあたる。

このように、将来他人に一定の資金・財貨および用役を提供しなければならない義務であり、かつ貨幣的評価のできるものを負債という。

負債は次のように細分化することができる。

① 流動負債…1年以内に返済しなければならない負債

例) 買掛金、短期借入金等

② 固定負債…1年以上の期間をかけて返済しなければならない負債

例) 長期借入金

(3) 純資産

事業を起こし、日々の経営活動を送るためには資金が必要である。この資金のうち事業主が出資した資金や株式として一般から集めた資金、あるいは利益処分後社内に留保された利益のことを純資産という。

純資産は次のように細分化することができる。

① 資本金…株主が実際に出資した資本

② 資本剰余金…資本取引（株式の発行、増資、減資、合併など）による利益は、通常の利益と分ける為、資本剰余金とされる。資本取引により出た利益。

③ 利益剰余金…利益剰余金は、会社運営の結果による利益である。

3. 損益計算書

I 売上高	
<u>II 売上原価</u>	
	売上総利益
<u>III 販売費一般管理費</u>	
	営業利益
IV 営業外収益	
<u>V 営業外費用</u>	
	経常利益
VI 特別利益	
<u>VII 特別損失</u>	
	税引前当期利益
	法人税等
	当期利益

【目的及び内容】

損益計算書は“ある一定期間における企業の経営成績を記したもの”である。

つまり、一会計期間のうちにいくらの収益があがり、一方、その収益を上げるためにいくらの費用を使ったのかを書き記している。

（１）収益

企業が存在し続けるためには、商品の販売あるいはサービスの提供といった経済活動をしなければならない。そして企業はその結果として、現金や売掛金などの資産を受け取る。このように、販売した商品、提供したサービスの対価を収益という。

収益は次のように細分化することができる。

売上高……一定期間における商品や製品の売上によって得られた収入。

営業外収益…営業活動以外より生じた収入。 例）受取利息等

特別利益……経常外の活動で生じた臨時的な収入。 例）固定資産売却益等

（２）費用

企業が収益をあげるその裏では、非常に多くの努力がなされている。

まず、販売するための商品を揃える。自社で製造する場合には、原材料の仕入、労務費や光熱費などの経費を支払わなくてはならない。また、他社から仕入れる場合にも、その代金を支払わなくてはならない。さらに販売員の出張費、車両があればこの維持費などがかかる。このように収益を上げるために支払われる支出を費用という。

費用は次のように細分化することができる。

○費用の種類

- ①売上原価……当期に販売された商品の仕入れ並びに製造に関わる費用。
- ②販売費および一般管理費……販売費とは商品や製品の販売に要した費用。一般管理費は企業の一般的な管理に要した費用。
- ③営業外費用…営業活動外の活動により生じた費用。
- ④特別損失……経常外の活動から生じた損失、および突発的な損失。
例) 固定資産売却損、火災損失、前期損益修正損

(3) 利益

企業が商品の販売あるいはサービスの提供により得られた収益と、その収益を得るために支払われた費用の差額を利益という。

損益計算書では獲得された利益がどこから得られたかを明確にするために、利益を5つに区分して表示している。

- ①売上総利益……売上高とそれに対応した商品原価の差額
- ②営業利益……売上総利益から販売・管理にかかった費用を控除した利益。
これは、企業が営業活動だけから得た利益を表している。
- ③経常利益……営業利益に利息の受取・支払等の営業外の収支を加減した利益。営業活動に加えて、資金の運用活動の結果をも含めた利益を表している。
- ④税引前当期利益……経常利益に、通常の経営活動以外に発生した特別の利益（損失）を加減した利益をいう。
- ⑤当期利益……税引前当期利益から法人税等（引当額）を差し引いた残りの利益をいう。

4.必要利益水準の求め方

- 希望する利益処分から積み上げる方法

$$\text{目標利益} = \{(\text{資本金} \times \text{配当率}) + \text{役員賞与} + \text{留保利益額}\} \div (1 - \text{税率})$$

- 資金繰り重視の方法

$$\text{目標利益} = \{(\text{借入金返済額} - \text{減価償却費}) + \text{残したい資金}\} \div (1 - \text{税率})$$

【目的及び内容】

財務分析によって明らかにされた自社の問題点を解決するために、「要はいくらの利益（経常利益）が必要なのか」が算出されなければならない。つまり利益計画が必要であるということである。

- 自分の会社の過去の利益実績、同業他社の状況、経営環境などを考慮して決める方法

- 希望する利益処分から積み上げる方法

$$\text{目標利益} = \frac{(\text{資本金} \times \text{配当率}) + \text{役員賞与} + \text{留保利益額}}{1 - \text{税率}}$$

- 投下資本との関係から算出する方法

$$\text{目標利益} = \text{総資本} \times \text{総資本利益率}$$

- 限界利益から算出する方法

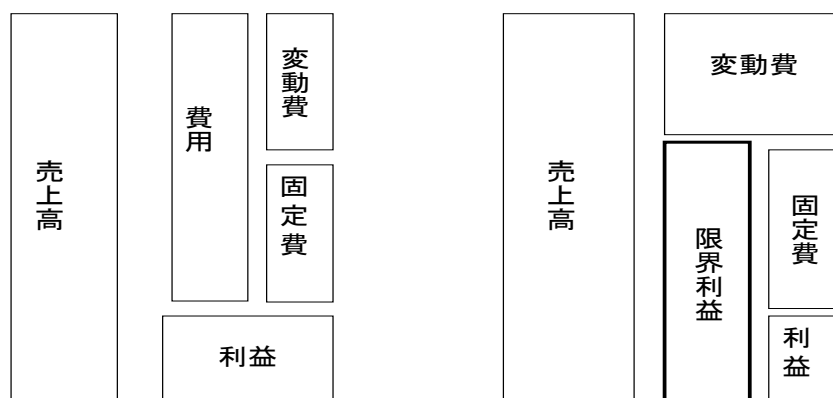
物価の高騰、特に人件費の上昇が利益率を低下させないよう限界利益計画を立て、目標を定め、限界利益における人件費と利益の配分を決める。

- 資金繰り重視の方法

今期、いくらの借入返済（元金）があるのか、また将来のために（増資、設備投資、新規事業進出 etc）いくら資金を残すのかを考える。

$$\text{目標利益} = \frac{(\text{借入金返済額} - \text{減価償却費}) + \text{残す資金}}{1 - \text{法人税率}}$$

5.限界利益の考え方



【目的及び内容】

- (1) 限界利益とは財務会計ではなく、管理会計の概念である。

$$\text{売上} = \text{変動費} + \text{固定費} + \text{利益}$$

$$\text{限界利益} = \text{売上} - \text{変動費} = \text{固定費} + \text{利益}$$

変動費とは売上の増減に比例して一定の割合で発生する費用（仕入、外注費など）をいい、固定費は売上の増減に関係なく一定額が発生する費用をいう。つまり、限界利益とは固定費を回収していく金額であり、同時に利益を獲得するために貢献している金額である。即ち、固定費をまかなって、なおかつ利益を生み出す力になる。つまり、限界利益とは固定費を回収していく金額であり、同時に利益を獲得するために貢献している金額である。即ち、固定費をまかなって、なおかつ利益を生み出す力になる。

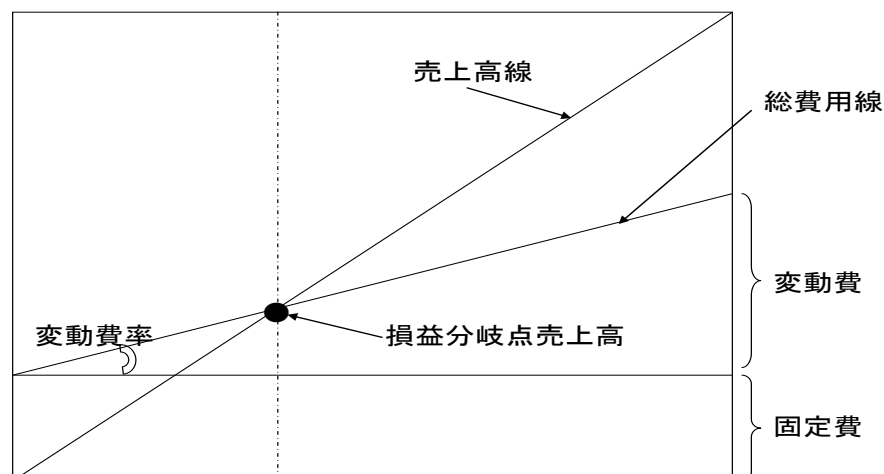
利益計画を作るためには、その基礎として、経営活動に必要な費用（コスト）の性格を十分理解しておかなければならない。費用（売上原価や一般管理販売費や営業外費用）は、損益計算書上における科目分類とはかかわりなく、売上の変動に応じて一定の変化を示す。これをコスト・ビヘイビアと呼ぶが、このコスト・ビヘイビアを正確に理解しておくことが正しい利益計画を作るためには大変重要である。

固定費：一定の操業度のもとでは、売上の大小にかかわらず発生する費用がある。人件費や減価償却費がその主なものである。このような性格の費用を固定費という。

変動費：一定の操業度のもとでは、売上（生産）高に比例して発生する費用がある。材料費、商品仕入費、外注費等がその主なものである。このような性格の費用を変動費という。

6. 損益分岐点売上高(利益図表)

- ・ 損益分岐点売上＝固定費÷限界利益率



【目的及び内容】

売上高、限界利益率、固定費の三項目によってそれぞれの金額率の妥当性を、更には今後の改善策を検討する際用いられるのが利益図表を用いた分析、損益分岐点分析である。

(1) 損益分岐点売上高の算出方法

限界利益率並びに固定費を用いて計算することによって損益分岐点が算出される。

$$\text{損益分岐点売上高} = \text{固定費} \div \text{限界利益率}$$

(2) 利益図表の作り方

- a 縦軸、横軸を同一の尺度でとる。

縦軸には「売上高、費用、損益」を、横軸には「売上高」を表示する。

- b 売上高線を記入する。aの如く同じ尺度とした場合、45度の直線となる。

- c 固定費線を記入する。

$y = a$ (aは固定費)の直線を記入する。

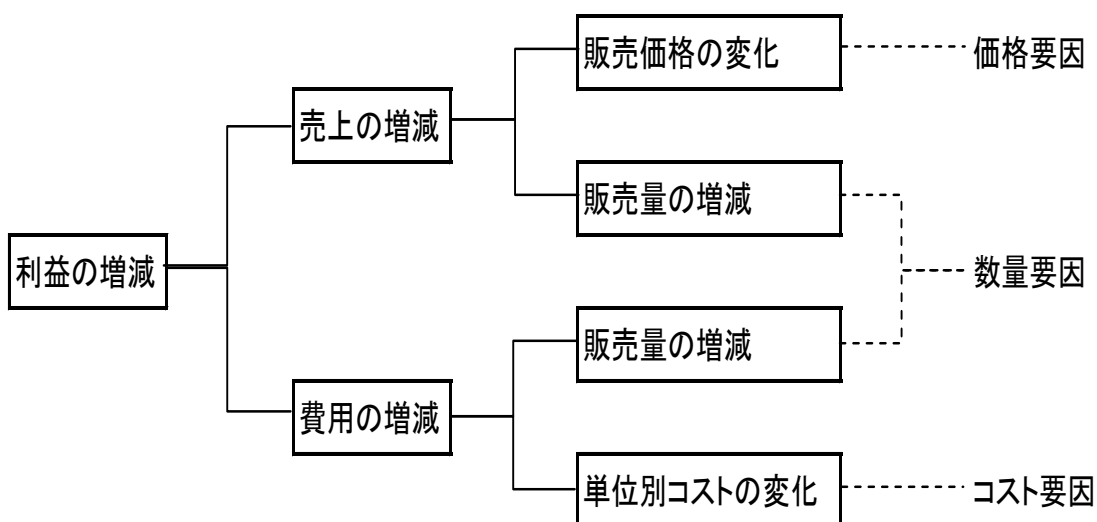
固定費は記入する年度の固定費実績(予定)をとる。

- d 記入する年度の売上高実績(予定)を横軸にとり、その時の費用合計(固定費+変動費)を縦軸にとった点をプロットする。

- e dでプロットした点と縦軸上の固定費点とを結ぶ直線を引く

- f eで作る直線とbで作った直線との交差点が損益分岐点であり、その点の横軸上の数値が損益分岐点売上高である。

7.利益増減分析



【目的及び内容】

今期の利益は、前期に比較してなぜ増減しているのか、この増減原因をつかむことを利益増減分析という。利益の増減原因を計数の上から捉えると次の3つをあげることが出来る。

「販売量の増減」「販売価格の増減」「単位当たりコストの変化」

従って利益増減分析では、

販売量の増減によって利益はどれくらい増減しているか

販売価格の変化によって利益はどれくらい増減しているか

単位当たりコストの変化によって利益はどれくらい増減しているか

という利益の絶対額の増減をつかむと共に、

販売量は前期に比較して何%増減したか

販売価格は前期に比較して何%増減したか

単位当たりコストは前期に比較して何%増減したか

という相対的、質的な増減率、変化率をつかんで、今期の経営内容を検討しようとするのである。

利益＝売上高－費用であるから、利益の増減は売上の増減と費用の増減に分けることができる。

売上高＝販売価格×販売量であるから、前期に比べて販売価格が変化したり、販売量が変化すると売上高が増減することとなる。

また、費用＝製品単位当たりコスト×販売量であるから、前期に比べ単位当たりコストが変化したり、販売量が増減したりすると費用は増減する。

第4章 マーケティング戦略の考え方

第4章では、経営戦略で策定した成長戦略と競争戦略を受けて、個々の事業をどのように展開するかという、マーケティング戦略について考える。

0. サマリー

(1) マーケティングとは何か

① マーケティングとは

マーケティングとは、企業と顧客との関係をどのように構築するかを設計、実施するプロセスである。

② マーケティングの具体化

マーケティングは、競争戦略をもとに、ターゲット市場を特定し、マーケティング・ミックスにより具体化する。

③ マーケティング・ミックス

マーケティング・ミックスは、製品(Product)、価格(Price)、販売経路(Place)、プロモーション(Promotion)に分けて考える。それぞれの頭文字をとって4P戦略ともいう。

(2) マーケティング・ミックス

① 製品戦略

製品戦略では、製品とは何か（＝顧客が求めているもの）ということと、製品政策（＝それをどのように実現するか）とが重要である。

② 価格戦略

価格戦略では、価格と販売数量の組み合わせにより、最も利益の出る価格設定を行なうことが重要である。

③ 販売経路戦略

販売経路戦略では、最も効果的、効率的に顧客にアクセスする販売経路を組み立てる。自社とは異なる利害をもつ販売経路をどのようにコントロールするかが課題である。

④ プロモーション戦略

プロモーションでは、最も効果的、効率的に顧客に情報提供（コミュニケーション）する方法を組み立てる。4Pの要素の中でも即効性が高いので、効果測定が重要である。

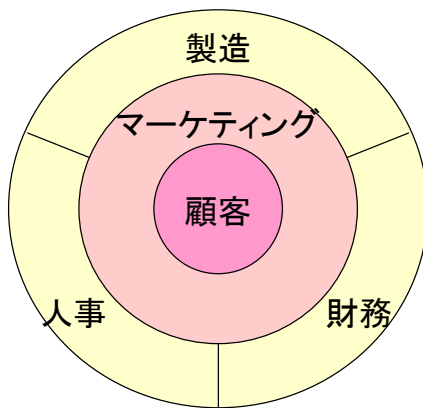
1. マーケティングとは

マーケティングとは

■定義

個人と組織の目的を満たすような交換を生み出すために、アイデアや財やサービスの考案から、価格設定、プロモーション、そして流通に至るまでを計画し実行するプロセス。

■企業におけるマーケティングの役割



顧客が全体をコントロールする機能を持ち、マーケティングはそれらを統合する機能である。

(P. コトラー「マーケティング・マネジメント」)

【目的及び内容】

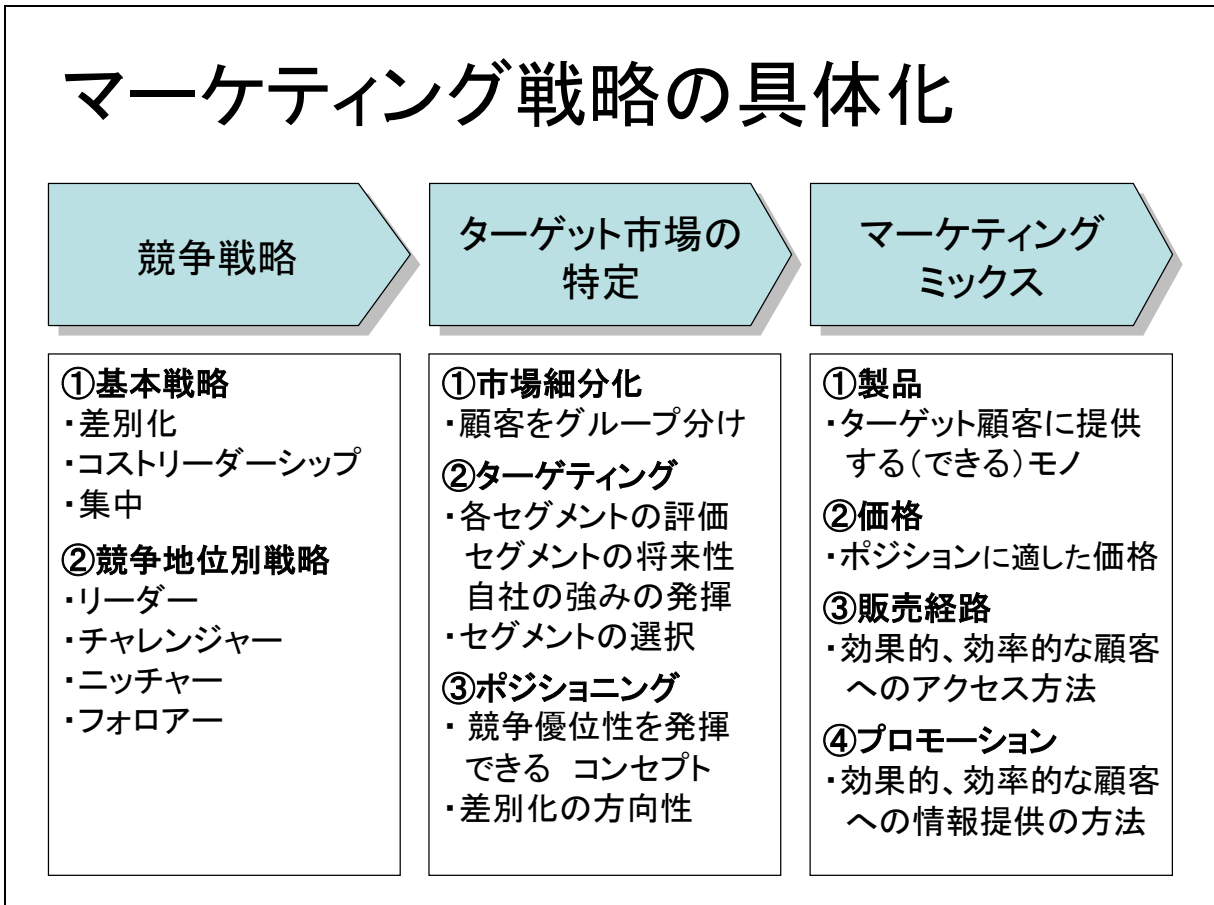
マーケティングを学習する際には、まず「マーケティングとは何か」という定義を知らなければならない。

①マーケティングとは

P. コトラーは、その著「マーケティング・マネジメント ミレニアム版」の中で、「マーケティングとは、個人と組織の目的を満たすような交換を生み出すために、アイデアや財やサービスの考案から、価格設定、プロモーション、そして流通に至るまでを計画し実行するプロセス。」と定義している。

マーケティングは、顧客と企業との関係をどのように構築していくのかという考え方であり、販売面を中心に、製品作りや、企業組織の動き方まで含めてコントロールする機能である。

2. マーケティング戦略の具体化



【目的及び内容】

マーケティング戦略を具体化するには、競争戦略の策定、ターゲット市場の特定、マーケティング・ミックスの策定の順で進める。

①競争戦略

前章で学んだように、自社の経営資源により、競争の基本戦略や競争地位別戦略を策定する。

②ターゲット市場の特定

想定される市場の顧客をグループ分け（市場細分化）し、各セグメントを評価し、自社の強みが発揮できるセグメントを選択（ターゲティング）する。そして、標的とした市場において、自社が競争優位を発揮できるコンセプトを設定（ポジショニング）し、他社との差別化をはかる。

③マーケティング・ミックス

競争ポジションに応じた、製品、価格、販売経路、販売促進等を具体的に検討する。

3. マーケティング・ミックス

マーケティング・ミックス

製品 (Product)	価格 (Price)	販売経路 (Place)	販売促進 (Promotion)
ターゲット顧客に 提供する(できる) モノ	ポジションに適し た価格	効果的、効率的な 顧客へのアクセス 方法	効果的、効率的な 顧客への情報提供 の方法
製品ラインナップ (品揃え) 品質 デザイン 製品特性 ブランド名 パッケージ アフターサービス	標準価格 (定価) 割引 アローワンス リベート 支払条件 信用取引条件	販売チャネル 流通範囲 店舗立地 在庫 輸送	広告 販売促進 PR 人的営業 ダイレクト・マーケティング インターネット・マーケティ ング

【目的及び内容】

マーケティング・ミックスは、製品(Product)、価格(Price)、販売経路(Place)、プロモーション(Promotion)に分けて考える。それぞれの頭文字をとって4 P戦略ともいう。

- ①製品 ターゲット顧客に提供する（できる）モノは何かを検討する。
- ②価格 ポジションに適した価格を検討する。
- ③販売経路 効果的、効率的な顧客へのアクセス方法を検討する。
- ④販売促進 効果的、効率的な顧客への情報提供の方法

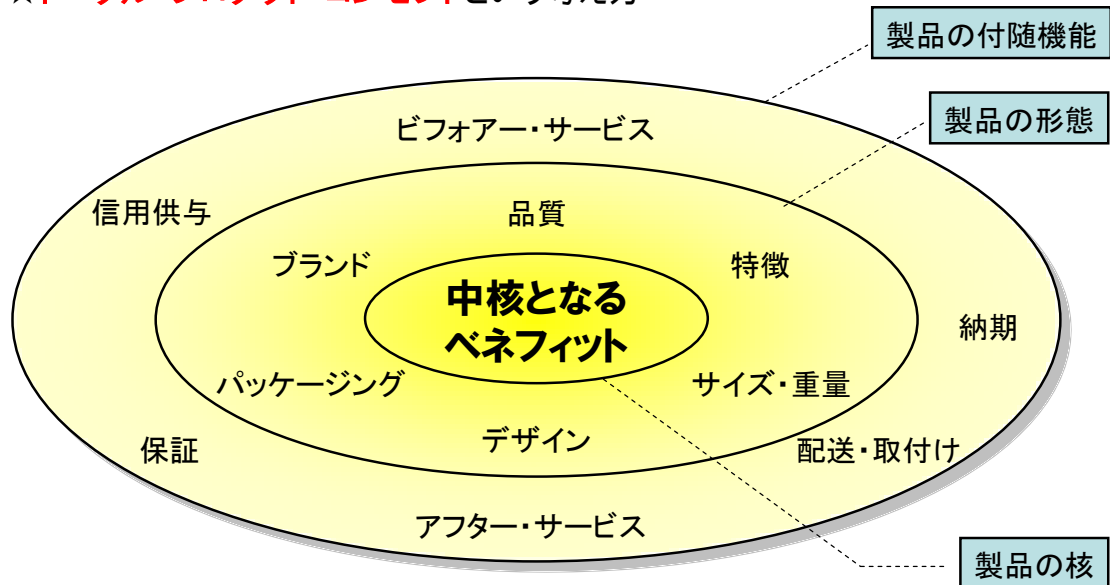
4 Pが企業側の視点でマーケティング・ミックスを述べているのに対し、顧客側の視点で述べたものが4 Cである。4 Cとは、顧客にとっての価値 (Customer Value)、顧客の負担(Cost)、入手の容易性 (Convenience)、コミュニケーション (Communication)の頭文字をとったものである。

4. 製品戦略

製品とは

☆製品を通じてどのような**便益(ベネフィット)**を提供するのか？

☆**トータル・プロダクト・コンセプト**という考え方



【目的及び内容】

製品戦略を考える際に考慮すべきことは、製品とは何か（＝顧客が求めているもの）ということと、製品政策（＝それをどのように実現するか）である。

①製品とは

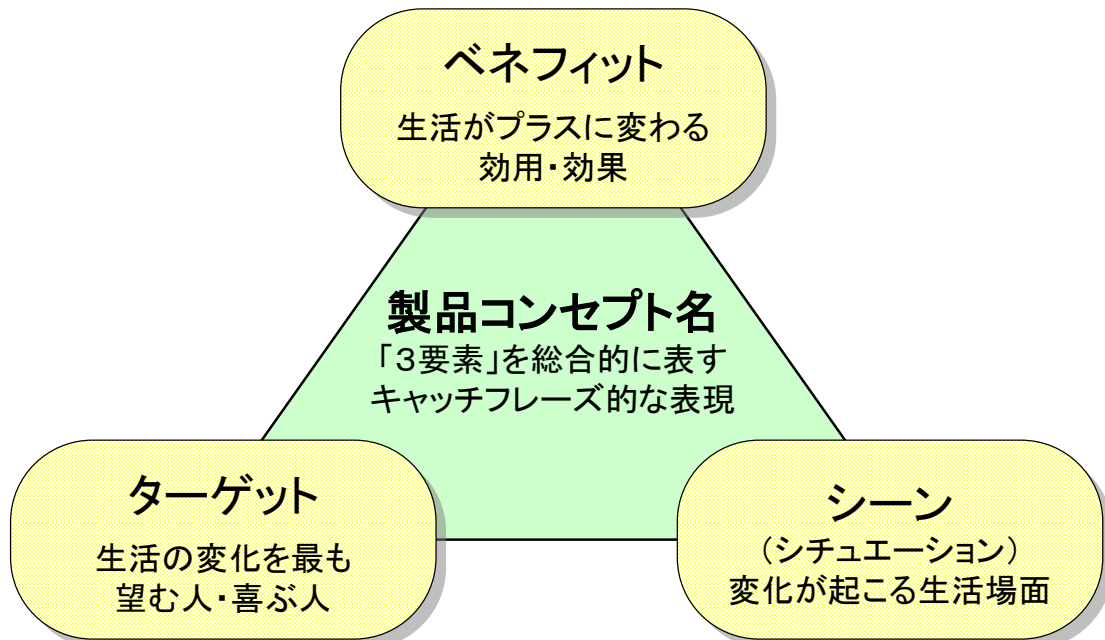
顧客は、単純にモノとしての製品を求めているわけではない。それをどのように使うのか、その製品を通じてどのような便益を得るのかという、価値を求めているのである。

②製品政策

企業は、顧客が求めているものに対して、製品ラインナップ（品揃え）、品質、デザイン、製品特性、ブランド名、パッケージ、アフターサービスなどを通じて応えていかなければならない。これを製品政策という。

5. 製品開発

製品コンセプト



【目的及び内容】

創業・第二創業に取り組む際には、事業開発が必要である。事業開発を行なう際に中核となるのが製品開発である。

①製品コンセプト

製品開発を行なう際には、顧客がだれで、何を求めているかが重要である。具体的には、生活の変化を最も望む人・喜ぶ人（ターゲット）、生活がプラスに変わる効用・効果（ベネフィット）、変化が起こる生活場面（シーン）を検討する。この3要素を総合的に表すキャッチフレーズ的な表現が製品コンセプトである。

製品は、他社と差別化しただけでは売れない。顧客の欲求を満たしてはじめて売れるのである。マーケティングの最も基本的な考え方は「売れるものを作る」ということであり、顧客の求めるものをいかに把握するかが、マーケティングの重要な役割である。

価格戦略

1. 価格の決定方法

- ① コスト志向型
- ② 競争志向型
- ③ 顧客志向型

2. 新商品の価格設定

- ① 初期高価格政策
- ② 初期低価格政策

3. 価格弾力性

4. 価格戦術

- ① プライス・ライニング(価格帯)
- ② 抱き合わせ価格
- ③ キャプティブ価格(捕虜)
- ④ 端数価格
- ⑤ 威光価格
- ⑥ 習慣価格

5. 販促的価格政策

- ① 現金割引
- ② 数量割引
- ③ 季節割引・時間割引
- ④ アローワンス
- ⑤ リベート

【目的及び内容】

価格戦略とは、価格をいくりに設定するかというものである。4Pの要素のうち、唯一コストがかからない要素であり、販売数量に与える影響は大きい。

①価格の決定方法

独占市場であれば、企業は自由に価格を決定できる。しかし、一般的な市場では激しい競争が繰り広げられており、価格決定は、他社との比較や、顧客の要求によるものとなる。

②価格弾力性

価格の変化が需要の量にどの程度影響を与えるのかを価格弾力性という。マーケティングで重要なのは価格と数量により、最も利益の得る組み合わせを探ることである。

③価格戦術

顧客の心理面を利用した値決めの方法を価格戦術という。また、特定の製品を販売するために活用されるのが販促的価格設定である。

販売経路戦略

1. 流通の機能

- ① 商流(販売、危険負担)
- ② 物流(輸送、保管)

2. 販売経路政策

- ① 開放的チャンネル
- ② 選択的チャンネル
- ③ 専売チャンネル

3. 販売経路の構築方法

- ① 市場・経営資源の分析
- ② チャンネルの長さや幅の決定
- ③ 販売エリアの決定
- ④ チャンネルメンバーの決定
- ⑤ インセンティブの決定

■ チャンネルの長さや幅の決定

チャンネルのタイプ	開放的チャンネル	選択的チャンネル	専売チャンネル
目的	・売上拡大 ・シェア拡大	・ブランドイメージ ・シェア拡大	・ブランドイメージ ・専門サービス提供
商品	最寄品	買回品	専門品
流通業者の数	多い	中間	少ない
販売経路の統制	弱い	中間	強い

- ・エンドユーザーはどこで購入するのか？
- ・コントロールできるチャンネルか？

【目的及び内容】

販売経路戦略とは、最も効果的、効率的に顧客にアクセスする販売経路を組み立てることをいう。自社とは異なる利害をもつ販売経路に対して、どのようにコントロールするかが課題である。

①流通の機能

流通の機能は、販売や危険負担等の商流と、輸送や保管等の物流とがある。

②販売経路政策

一般的には、最寄品は広い、専門品は狭い、買回品はその中間の販売経路をとることが定石である。重要なのはターゲット顧客がどこで購入しているかを検討することである。

③販売経路のコントロール

専売制を取らない限り、メーカーと販売経路の利害は必ずしも一致しない。メーカーからするといかに自社の製品を優先的に取り扱ってもらうかが課題である。割引や報償等の直接的な動機付けだけでなく、不断の努力による信頼関係の構築が重要である。

プロモーション戦略

1. プロモーション・ミックス

- ① 広告
- ② パブリシティ
- ③ 人的販売
- ④ 販売促進

2. 各ツールの特徴

広告	地理的に分散する顧客への情報提供
パブ	客観性による受け手の信頼感
人的	双方向コミュニケーション
SP	即効性

3. 広告媒体の種類と選択基準

- | | | |
|--|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> ① 新聞 ② 雑誌 ③ ラジオ ④ テレビ ⑤ DM ⑥ 折り込み ⑦ 屋外・交通 ⑧ インターネット | } | 〔選択基準〕
・カバレッジ
・リーチ
・セグメント
・反復率
・情報量
・コスト |
|--|---|---|

4. 販売促進の種類

- ① サンプルング
- ② プレミアム
- ③ 値引き
- ④ 流通業者向けSP 等

【目的及び内容】

プロモーション戦略とは、最も効果的、効率的に顧客に情報提供（コミュニケーション）する方法を組み立てることをいう。4Pの要素の中でも即効性が高い。

①プロモーション・ミックス

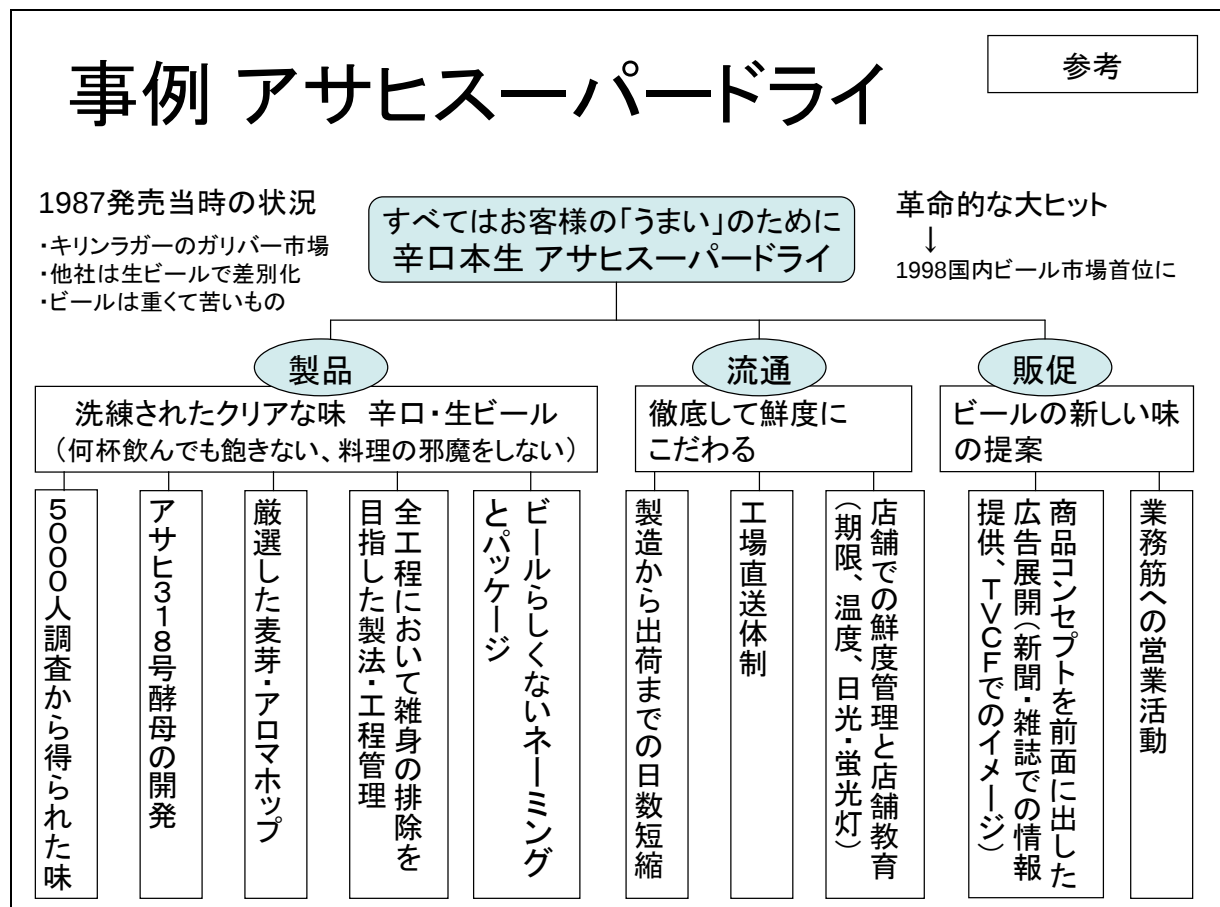
広告、パブリシティ、人的営業、セールス・プロモーション等に代表されるツールを組み合わせることをいう。各ツールの特徴を生かした展開が重要である。

②売上分解とプロモーション

効率的、効果的にプロモーションを行なうためには、売上分解を行い、目的をもって展開することが望ましい。売上分解とは、売上を客単価×客数に、さらに、商品単価×買上点数、顧客数×来店頻度に分解することである。

③効果測定

プロモーション戦略は即効的な効果を目的としたものであるため、費用対効果の測定が不可欠である。



【目的及び内容】

マーケティングの4Pの要素は単独で使うよりも組み合わせて使うことで効果が高まる。統合的なマーケティングの事例として、もはや伝説となった「アサヒスーパードライ」の事例を紹介する。“すべてはお客様の「うまい」のために 辛口本生 アサヒスーパードライ”という有名なコンセプトで、製品戦略、販売経路戦略、プロモーション戦略をみごとに統合している。

①製品戦略

“何杯飲んでも飽きない、料理の邪魔をしない”という製品コンセプトで、市場調査、研究開発、原材料調達、製造工程がコントロールされている。

②販売経路戦略

“徹底して鮮度にこだわる”という戦略は、当時は画期的で、ビールの流通革命であった。

③プロモーション戦略

商品コンセプトを前面に出した広告展開で、ビールの新しい味を提案している。

第5章 生産概論

中小企業の経営者の中には生産マネジメントに関して積極的に取り組まず、大企業がすることであり、中小企業に於いては必要ではないと考える者もいる。そのため、中小企業の現場では、与えられた仕事が一日のうち6時間で済む仕事量にも関わらず、その後の空いた時間を管理者からさぼっていると思われたくないため時間内いっぱいを使い作業を行っている状況もしばしば見られる。また、管理者も、その後の作業の手配や指示が出来ず容認している風潮も見られる。このことによって、ものづくり企業の現場では、企業の本当の価値、生産性、技能などの衰退が起る可能性もある。ここでは中小企業の競争力の源となる生産マネジメントの必要性について検討する。

0. サマリー

(1) 生産概論

1. 生産とは

単なるものづくりではなく、より価値の高い財に変換する行為、又は活動であることを認識し積極的に管理に取り組む必要がある。

2. 需要の3要素

生産者側が市場に於いてより価値の高い製品を提供するためには需要の3要素である、コスト・納期・品質を意識して管理する必要がある。また、この3要素が激しい競争のなかで他社より優位になりえるポイントであり、背後からささえる重要なファクターである。

3. コスト（原価管理）

コスト低減には、単に一人当たりの人件費を下げたり、材料を安いものを購入したりしてコスト低減を図るだけでなく、生産性も意識したトータルの取組みが必要であることを認識させる。このことが、過剰な設備の導入や過剰な人員計画を防ぎ、人員確保も苦勞をする中小企業にとって、他社より優位な競争力となる。

4. 納期

顧客にとって納期は、重要なファクターの一つである。約束された納期を守れないことは企業にとってマイナスであり、また、指定された日に納入することを目指すため、約束納期までの期間を多くとることで製造期間が必要以上になること、製品を早く作り過ぎて出荷まで在庫となることは運転資金の面でもマイナスになる。

このことを意識することが重要であり、また、生産性を高めることで、短期間で生産が可能な体制にすることは競合他社に対して優位性があることを認識する必要がある。

5. 品質

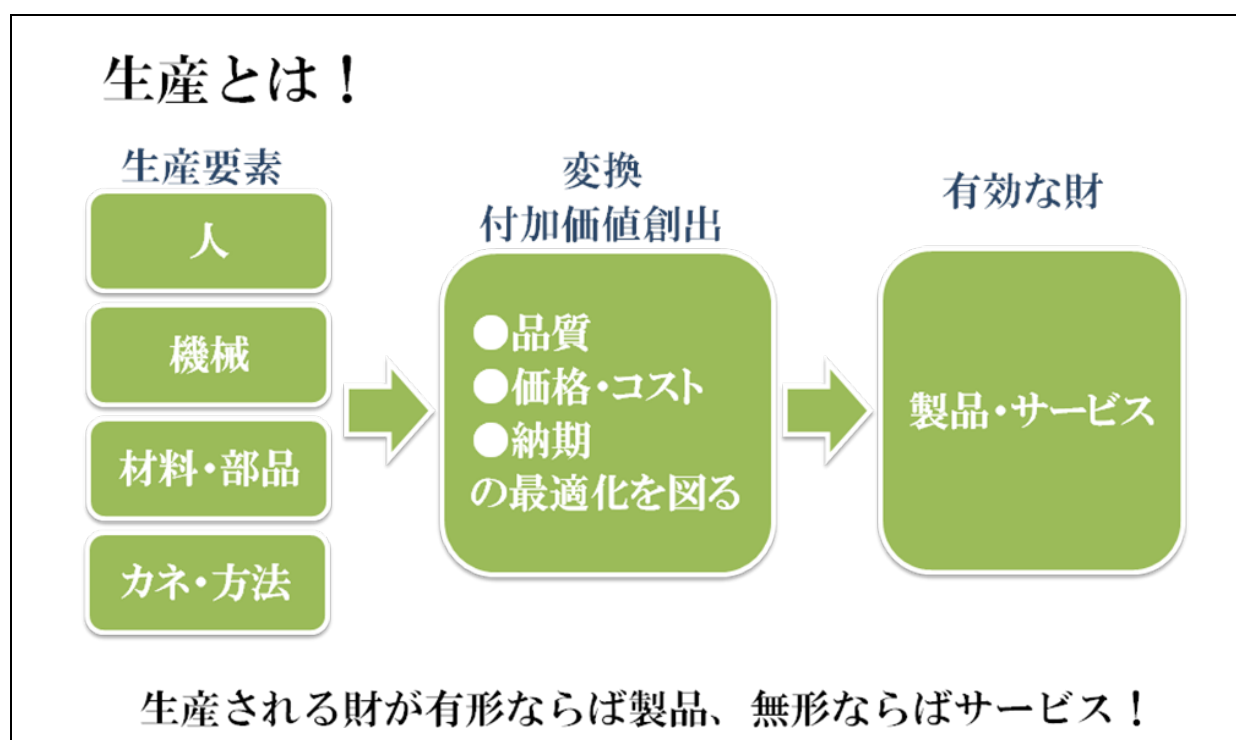
品質には多様性がある。同じものを見ても顧客にとっては製品購入の魅力は様々である。その内

容がデザインであったり、性能であったり、機能であったり、価格であったりと製品や顧客のニーズをつかみ新製品開発につなげることが重要である。

6. 生産をささえる5S

中小企業に於いても5Sは重要なファクターである。ただ単に清掃作業を行うのではなく、5Sを行うことで現場の「見える化」を図り、企業の風土改革を含めたQ・C・Dによる競争力を高め企業の成長を目指す取り組みである。

1. 生産とは

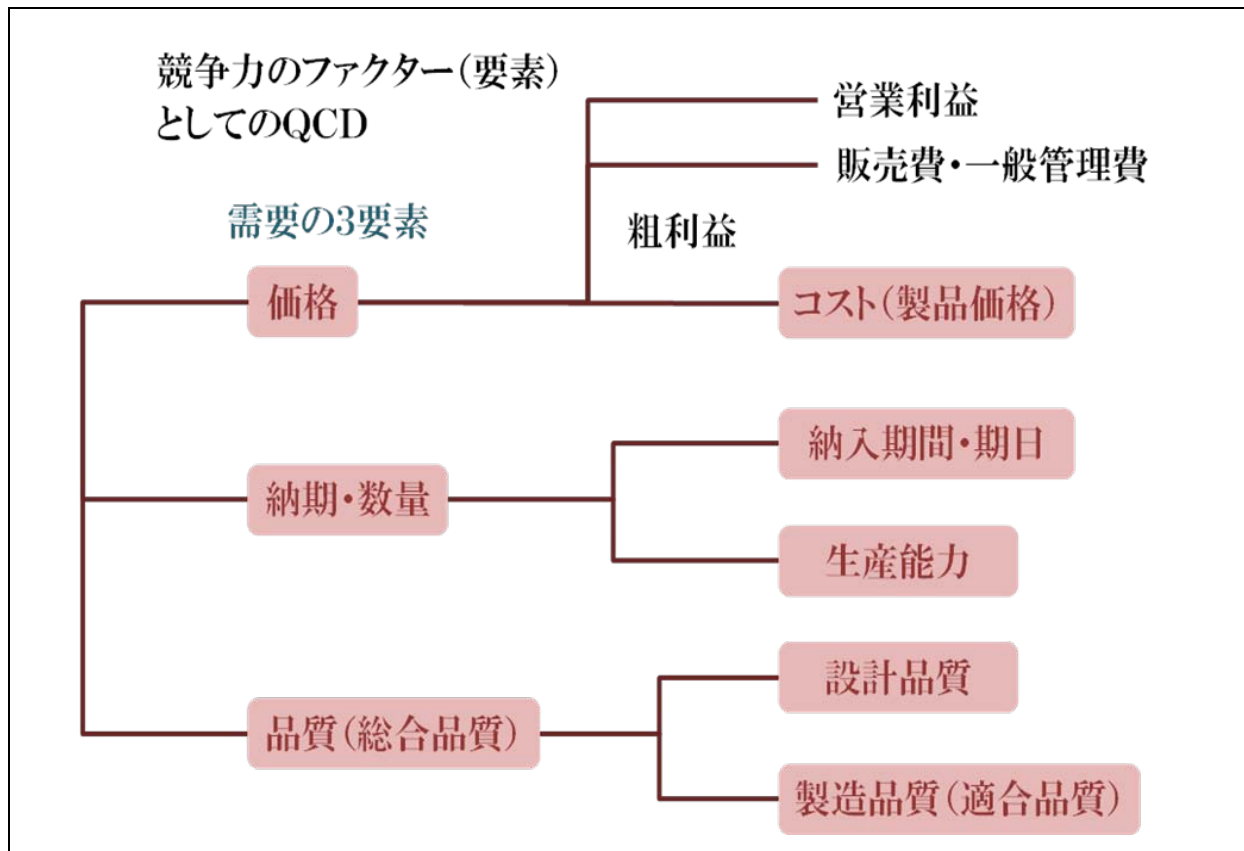


【目的及び内容】

①生産とは「生産要素である素材など低い価値の生産財を投入して、より高い価値の財に変換する行為又は、活動」（Z 8 1 4 1－1 2 0 1）と定義されている。近年、中小企業の現状では、アジアを中心とする安価な製品や国内での熾烈な競争が起こっており、そのような状況の中、市場に於いて企業活動の継続を行うためには、競合他社より、より高い付加価値の創出や原価削減を行い、利益獲得を目指さなければならない。そのためには、投入すべき生産要素として4M（人、機械、材料、方法・金）に関して適切に管理を行い顧客にとって有効な財とする必要がある。一般的には顧客（市場）はその製品のコストや生産性には興味がなく、マーケティングの4P（製品、価格、広告・販売促進、販売現場）に対して反応を行っている。顧客にとって魅力的な価格を提示しつつ、ビジネスを継続的に行うには、低コスト、高生産性の実現が不可欠であり、背後からささえる重要なファクターである。

中小企業に於いても、注文のあったものをただ作るだけではなく、より競争力を高めるためには生産マネジメントを決しておろそかにしてはならない。その為にも製造現場における漸進的な活動は強い意志を持って行う必要がある。

2. 需要の3要素



【目的及び内容】

競争力のファクターとしてのQ（品質）C（コスト）D（納期）

①価格（コスト）

消費者の購入意思決定に直接影響を与えるものは実際の価格である。消費者にとってコストはいつでも良く余り意識をしない。しかし、コストを反映しない価格の設定は長期的には継続が不可能であり、製品原価は価格を裏でささえる重要な競争要因である。市場に受け入れられる目標価格を出発点としてコストを展開する必要もある。

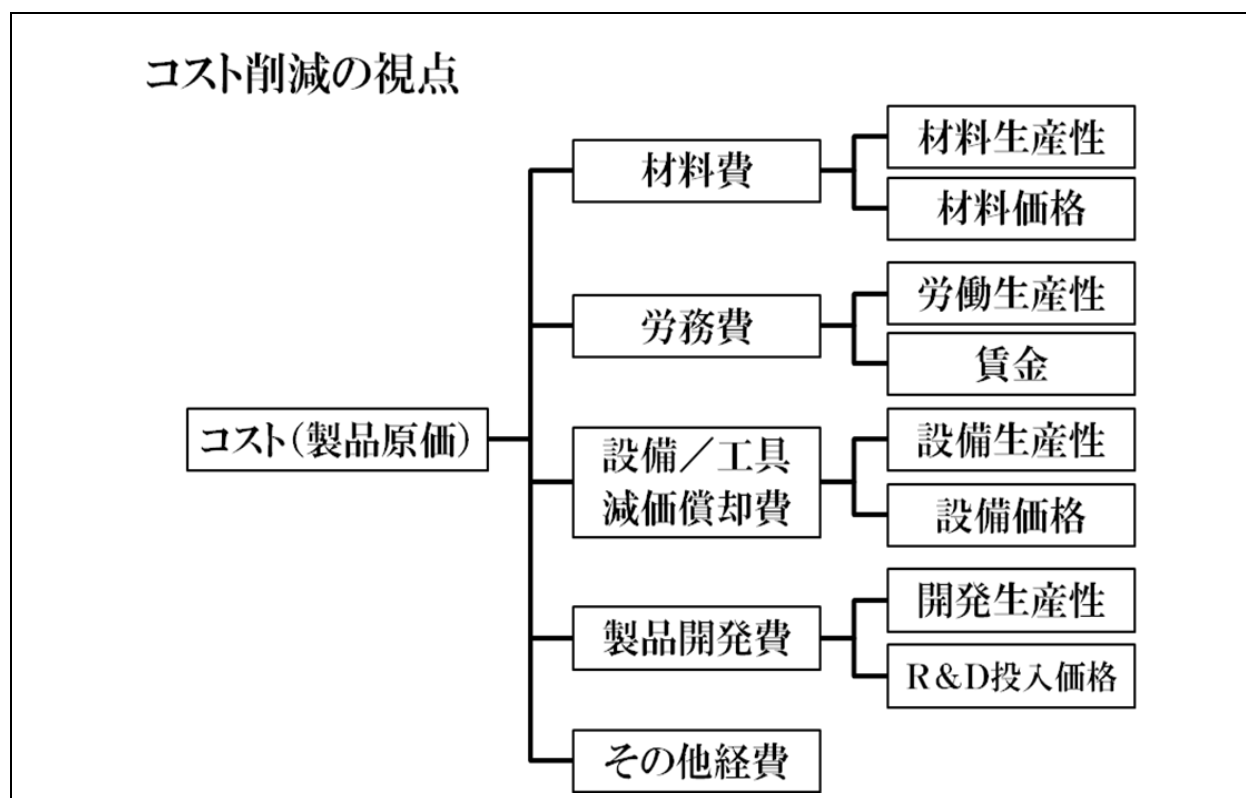
②納期

競争力の1要素としての納期は、顧客からみての到達期間を指す。いくら良い製品が安くても、顧客にとって必要な時期に入手出来なければ購入する気になれない。納期の背後には生産時期と開発期間がある。その関係は製品の種類によって変わってくる。

③品質

品質の概念には多様性があり、同じ製品でも顧客の求める品質には違いがある。たとえば、デジタルカメラひとつに於いても、高級一眼レフタイプのデジカメを求める顧客と低価格なコンパクトデジカメを求める顧客では目的も異なってくる。一般的には高級一眼レフタイプのデジカメを好む顧客は写真を作品として捉える傾向があり、コンパクトデジカメを好む顧客は写真を記録として捉える傾向がある。そのため必要とする機能や許容価格が異なっている。目標とするターゲットを定め機能・性能を規定する品質を「設計品質」といい、その「設計品質」を製造現場に於いて忠実に答える品質を「製造品質（適合品質）」という。

3. コスト（原価管理）



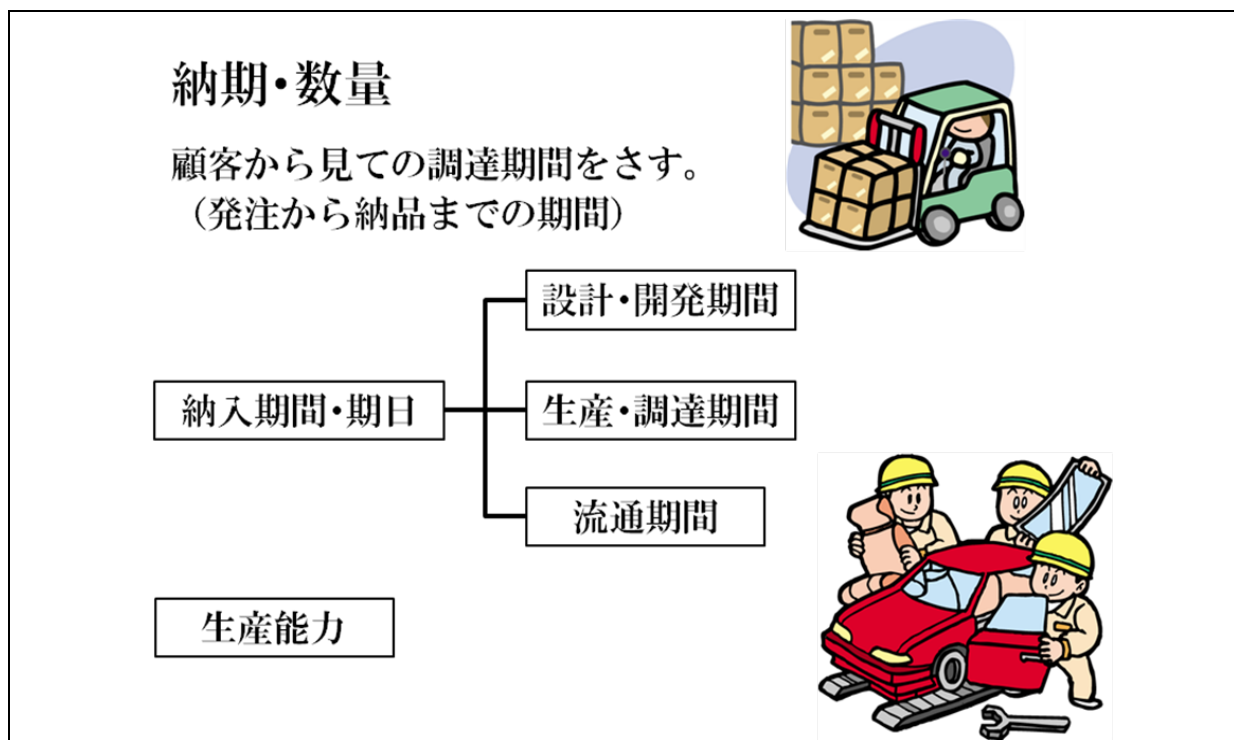
【目的及び内容】

①コスト削減の視点

原価管理には製造業で定着している制度として標準原価計算がある。また、製造の管理・改善・競争力向上の手段として管理会計がある。ここでは詳しく述べることはしないが、コスト削減に対しての取組みは全体として取り組む必要があり、各部門で必要とする取組み方が異なる。開発部門においては安い製品を開発することが重要なテーマであり、購買部門は部品を安く購入する、生産部門は少ない人数で短時間に製品を組み立てることであり、不良品の発生を減らすことである。すなわち原価

管理は社内のさまざまな活動をサポートすることが目的であり。原価計算を導入すればコストが下がるとか会社の利益が自動的に増えると誤解しないようにしなければならない。

4. 納期



【目的及び内容】

顧客にとって必要とされる納期は、欲しいものが欲しい数量だけ、欲しいときに手に入るかどうか、その製品に対する、満足度、魅力度に影響する。同じ価格、同じ性能、同じ品質であっても、今すぐに入るのと、1か月待たされるのでは、その製品の競争力は違ってくるのが普通である。原則的に考えれば、納期はあくまでも顧客のニーズを基準に決められるべきである。しかし、顧客がどのくらい待てるかは、製品や顧客のタイプによって異なっている。

①見込み生産と受注生産

一般的には顧客が、店頭ですぐにでも購入を考える製品は「見込み生産」であり、最終製品の在庫を店に一定量置いてもらい、顧客はそのなかから製品を選んで買っていく。メーカーは顧客の注文に対して製品在庫で対応し、直接顧客の注文に対応するのではなく在庫を補充する形で生産を行う。すなわち、「納期」と「生産期間」とは連動していない。それより、最終製品在庫をどこにどれだけ持つかといった、流通段階のマネジメントが納期に影響する。一方、「受注生産」は顧客からの発注があってから生産を行い、指定された期日に納入する生産方式である。しかし、材料、部品のある段階までは見込み生産をしているものも多く、純粋な受注生産はまれである。

よって、納期、生産量、製品在庫（受注残）は互いにつながっている。見込み生産に於いては納期切れを起こさない間で、製品在庫期間を短縮し製品在庫量を少なくすることが重要であり。受注生産においては在庫コストや品切れコストを換算することで、平均在庫水準を定めることで納品スケジュールと生産スケジュールが決まる。これらのことから納期管理と生産量管理は表裏の関係であるといえる。

5. 品質

品質概念の多様性 {ガービン:5つの品質概念}

(1) 超越的論理的品質概念

品質＝「美」 分析不可能な美学的・哲学的概念

(2) 製品属性概念

品質＝製品の客観的属性（性能・機能）

(3) ユーザー・満足概念

品質＝ユーザーニーズとの適応度

人間の欲求との関係によって決まる

(4) 製造品質概念

品質＝実際の設計仕様への一致度 不良率の低さ

(5) 価値概念 (V a l u e)

価値（品質）＝機能・性能÷価格

【目的及び内容】

品質は日常的に使われる言葉であり、重要な競争要因のひとつである。しかし、人や状況によって、その概念は大きく異なる可能性がある。ハーバード大学のガービンは、少なくとも5つの品質概念が存在すると主張している。

① 超越的品質概念

品質＝「美」、分析の不可能な美学的・哲学的な概念である。すなわち、芸術的な価値を認識し高い評価をすることで多くの対価を払う。その品質を認識するものは少数である場合もあるが、熱狂的な支持にささえられている場合も存在する。

② 製品属性概念

品質を製品の客観的な属性（性能・機能）の束にとらえる。コンピュータの品質を捉えるときにCPUの処理能力、メモリの容量、ハードディスクの容量、処理速度などで比較される概念である。

③ ユーザー満足概念

品質をユーザーニーズとの適合度としてとらえる。あくまで人間の欲求との関係において決まる。デジタルカメラにおいても、低価格のコンパクトカメラの手軽さに満足する顧客の存在、高機能の一眼レフタイプのカメラに満足する顧客の存在など満足度の多様性が見られる。

④ 製品品質概念

品質を、実際の製品の設計仕様との一致でとらえる概念であり、不良率の低さでこれを測る品質概念である。製品の表面に出てこない部品などは、この概念を重要視する。

⑤ 価値概念

価値（品質）＝機能・性能÷価格で品質をはかる。「価値工学」における価値の概念にほかならない。

顧客のもとめる品質には多様性が見られるため、その時代やライフサイクルによって品質評価が変わることがあることを認識する必要がある。そのことを理解しながら他社との差別化された製品の制作を行うことが重要である。

品質（総合製品品質）

製品に体系化した情報であり潜在的に顧客満足を生み出すもの

・性能、機能、デザインなどが含まれる。（広義）

総合製品品質＝設計品質＋適合品質

設計品質：製造の目標としてねらった品質
顧客を誘因し満足させる力

適合品質：設計品質を狙って製造した
実際の品質



⑥ 総合製品品質

品質を考えるには総合製品品質を重要視する必要がある。顧客にとっての品質は、製品に含まれた

情報の束であり、顧客満足を生み出すものである。

総合品質は、設計品質と適合品質を2つの大きな要素として構成されており、それらを総合的に考える必要がある。

設計品質とは製品・工程の設計段階で意図された製品の性能・機能・外観などであり「製造の目標として狙った品質」である。顧客を誘引し消費者ニーズを満足させる力として考えられる。設計品質を高める要素としては、市場調査・製品企画・要素技術開発・製品設計・試作・実験などがある。

適合品質とは、設計図面の段階で求められる機能・外観等が、顧客の購買・使用段階で製品の中に実現されているかを示す概念である。逆に、設計と現物に乖離がある場合は、適合品質は低いと考えられる。

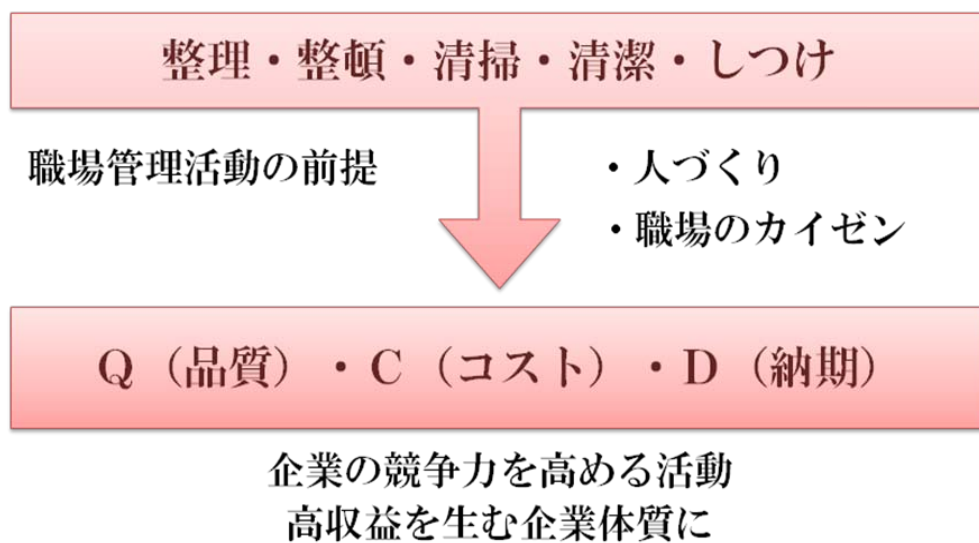
⑦ 品質コスト

「品質のコスト」とは直接的、間接的に不良品を作ることによるコストである。すなわち不良のコストと考えられる。そのコストには、スクラップ、手直し、再検査、ラインストップのよる生産性の低下などの内部不良対応コスト。苦情対策費、返品、再納品、値引きなどの外部不良コスト。部品受入、ライン検査、最終検査、検査材料費などの検査コスト。品質設計、新製品デザインレビュー、作業者訓練、予防保全、品質データ収集・分析、品質レポート作成などの予防コストがある。これらの合計が「品質コスト」となり製造原価に加えたものが実際の製造原価となる。

ここで、考える必要のある問題として設計品質で見た場合、製品コストと品質コスト（不良コスト）はトレードオフの関係にあり、適合品質との関係に於いては、品質コストの上昇は、製品コストの上昇につながると考えて問題はない。よって中小企業に於いても「品質の作り込み」に関して十分検討する必要がある。

6. 生産をささえる5S

5Sの目的



*** 5Sを確実に行うためには事前準備が重要！**

【目的及び内容】

5Sの目的は、たんに整理や整頓を行う清掃活動ではない。企業の活動に於いて「現場の見える化」を図りQ・C・Dを高める活動である。よって5Sは競争力を高め高収益を生む企業体質に変化させるツールの一つであるといえる。

5Sを確実に実行するためには企業のトップが率先して取り組み企業文化として定着させることが重要である。そのためには、いきなり躰から入るのではなく、整理・整頓・清掃・清潔・躰の順に進めることに意味がある。

①整理

整理とは、現場において必要なもの以外は現場に置かないことである。そのためには整理基準書などを作成し社内での統一された必要・不必要の判断を行う基準書を作成する必要がある。この基準書に基づいて不要品を明確化する不要品伝票（赤札）や不要品の発生原因の明確化を行い、再発防止対策をまとめた一覧表を作成する。ここでは各自の思いで整理作業を行うのではなく社内で統一された基準に基づき行うことが重要である。

②整頓

整頓とは、誰が見ても有るべきモノがあるのかがすぐにわかることが大切である。これにより探すムダの排除が可能となり作業の効率化に結び付く。

まずは、置き場所・置き方・表示方法を明確にして、見える化された現場を作ることが重要である。そのためには、床の線引き・棚管理・棚マップ・レイアウト表・管理番などを使い決められたことを確実にを行うことが重要である。

③清掃

清掃では、整理で不要品を処分したあと、徹底してきれいにすることから始める。その後、清掃方法と清掃道具を備えすばやく行う。清掃後その場所が汚れる場合は、原因を追究し原因のもとを取り除くことが重要である。このことがカイゼン活動を進め、職場のムダを排除することに繋がる。

④清潔

清潔では、整理・整頓・清掃を通じて職場のムリ・ムダ・ムラを全員参加で排除し継続することが求められる。そこから発生する問題点は5 S ミーティングで改善を行い、5 S パトロールを通じて継続的に活動を行うことが重要である。

⑤躰

躰では、自然に職場ルールが実行できるように行うことが重要である。そのためのステップとして第1ステップでは、職場規律・5 S ルール・作業標準を守り、問題があれば改善を進める。第2ステップでは、あいさつ・時間を守る・考える・3 現主義に基づく活動を行い、社内コミュニケーションを高める。第3ステップとして、管理監督者の観察と指導を徹底して行う。これにより常にPDCA サイクルを回し会社風土改革をともなる漸進的活動を行う。

第6章 計数計画

数値計画は、今まで考えてきた戦略やアクションを数値に置き換える作業である。したがって、計画値は単なる予測値ではない。戦略に裏打ちされた、達成すべき数値である。

0. サマリー

(1) 売上高計画

① 正しい売上高計画

売上高計画は、前年比何%アップなど、希望的、機械的にならないよう、戦略に基づいて設定する必要がある。

② 計画売上高の設定

売上高の計画は、計画の終了年の達成すべき売上高から考えるとよい。達成していく過程は、戦略に基づいた数値であることを説明する。

(2) 利益計画

① 売上高総利益計画

計画売上高に対する原価を決める作業である。過去実績や今後の戦略を反映した数値となる。

② 経費計画

過去実績と今後の戦略に基づいて計画する。必要利益の与件がある場合は、意図的な削減も必要である。借入金に伴う支払利息など、営業外の損益も見積もる。

(3) 投資計画

投資計画に当たっては、必要資金を明確にし、資金の調達方法を計画する。その投資計画が妥当かどうかは、損益分岐点売上高の公式を使って、採算性や返済可能性を検証する。

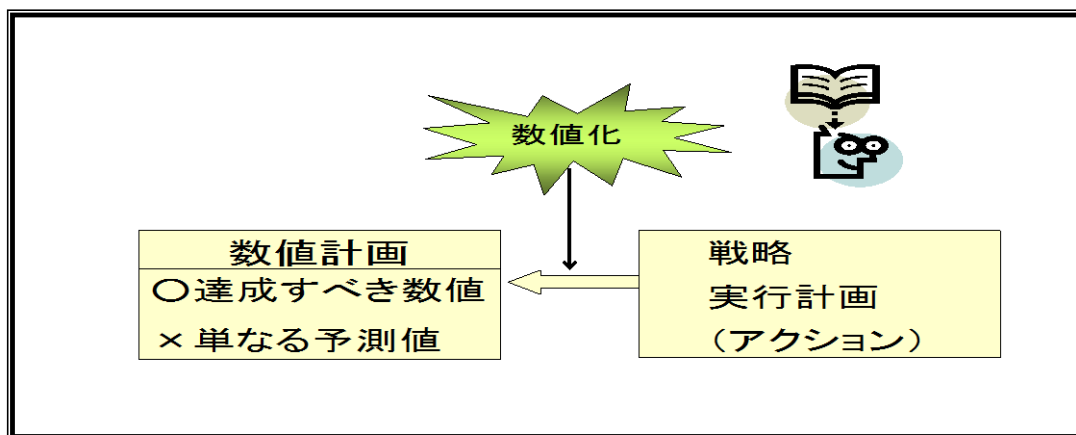
(4) 経営計画

既存事業の計画と、新たな事業の計画をあわせて全社の経営計画を作る。自社の成長を確保するために計画するので、計画の上で経営が向上しているかを検証する。それは経常利益の増加率と付加価値の増加率でみることにする。

(5) 資金繰り計画

資金繰りの失敗は倒産につながるので、十分管理しなければならない。資金繰り表は、経営計画の年次経営計画値を月次の計画にブレークダウンし、その月の資金繰り表に反映させる。取引の発生と現金の出入に時間差があるので、注意が必要である。

1. 売上高計画



(1) 正しい計画売上高

採算性を無視した売上高志向には問題があるが、自社の収益構造に見合った売上高の確保は、企業の存続・成長には欠かせない。経営計画を作成する際、不確実性が高く最も困難な作業が、売上高計画の策定である。計画売上高は戦略を数値化することだが、その前に、売上高計画策定に際しての基本的な考え方は次の3点である。

① 陥りやすい誤り

売上高計画には、必ず根拠が必要である。前年比何%アップなど、希望的、機械的に計画してはいけない。売上高計画は予測ではあるが、市場や競合、売上先の状況、購買方針などを捉えたものでなければならない。市場環境を無視した身勝手な売上高計画では、変化を先取りした計画とはいえない。

正しい売上高計画は、実績と差異が生じた場合、その原因を正しく分析し、次の対策を打つことができる。

② 正しい売上高計画の策定

計画売上高は戦略に基づいて設定するが、概括的に次のステップで作成する。

a. 計画売上高は精度の高い予測が必要なため、まず現在の市場・顧客・自社製品・サービス・競合状況・社会変化の動向を考慮して、今までの事業活動の延長で、どの程度の売上高が見込めるかを予測する。予測の根拠は明確にし、希望的観測とにならないよう注意する。

b. 次に全社的及び戦略事業単位毎に方針・戦略・目標を理解する。

c. ここで、予測と目標との間のギャップに気づく。

d. そこで、そのギャップを埋めて売上計画を作成することになるが、ここが戦略の数値化の核心である。たとえば、ギャップがこれまでの戦略、戦術の延長線上では解消できないレベルである場合、新規先の獲得、チャネルの開拓、重点商品や新商品の拡充、営業活動の効率化などの新戦略や重点化が求められる。さらに、情報技術を活用することで、計画策定の短時間・高精度

化が可能となる。

③ 実行計画の策定

計画は、それが実行され、好結果を生み出すことに意味がある。経営成果は数値で測定されるため、計画数値の達成には、実行が絶対条件である。そこで、実行を具体的に徹底するために、実行計画（アクションプラン）を作成する。実行計画は、数値をどのような戦略・戦術・戦闘で達成するかを表現したものである。

(2) 計画売上高の設定

一般的に会社には複数の事業や製品があり、また市場（顧客）も単一ではない。そのため、全社戦略があり個別戦略がある。売上高計画も、それに合わせて設定する必要がある。仮に、個別戦略を戦略事業単位（SBU）ごとに策定した場合、戦略事業単位ごとに計画売上高を設定する。次のように数値化するとよい。

（例）戦略事業単位（SBU）1 戦略テーマ：新たな設備導入によるチャンスロスの解消（千円）

直近		1年後		2年後		3年後		4年後		5年後	
売上高	伸率	売上高	伸率	売上高	伸率	売上高	伸率	売上高	伸率	売上高	伸率
12,600	100.0	12,900	102.4	13,000	103.2	13,230	105.0	13,230	105.0	13,230	105.0
説明 オーダーの迅速対応により2年後には3%増加させ、3年後には5%増加させる。以降は実績と信頼を培いながら、売上高を維持する。											

年度別の売上高を設定するには、1年後から5年後に向けて設定していくと、「陥りやすい罠」になってしまう。最初に、5年後のあるべき売上高を、戦略を基に設定する。直近の数値は実績であり、1年後は今期の見通しである。2～4年後は5年後の売上高に達成するプロセスとしての各年の計画売上高である。戦略事業単位ごとに戦略は異なるため、5年後の売上高へ向う数値計画の過程も異なる。伸率は直近の実績を100とし、増加の程度を示す。説明欄は、戦略テーマを実行し、5年後の売上高になる根拠や達成の過程を記述する。次に総ての戦略事業単位の計画売上高を一覧にし、全社的に目標値となるかを考察する。

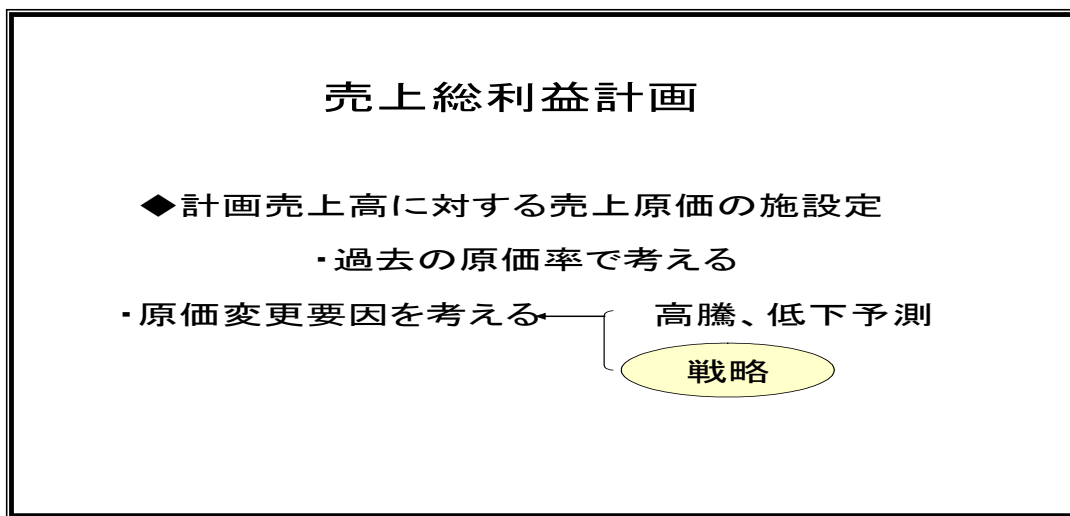
（例）

（千円）

年度 SBU	直近	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後
SBU 1	12,600	12,900	13,000	13,230	13,230	13,230
SBU 2	62,400	63,000	63,000	63,000	65,000	65,000
SBU 3	6,742	6,000	5,800	5,500	5,000	5,000
SBU 4	42,466	42,400	43,000	44,000	45,000	46,000
SBU 5	1,129	1,000	800	700	500	500
全社計	125,337	124,900	125,600	126,430	128,730	129,730
伸 率	100.0	99.7	100.2	100.9	102.7	103.5

2. 利益計画

(1) 売上総利益計画



売上総利益は、設定された売上高や戦略に対応して設定する。材料費低減など、原価を変更させるような戦略がなければ、過去の売上高総利益率に順じた利益額になる。しかし、コスト削減などの戦略がある場合は、どの部分をどれだけ変更させるかを数値化することになる。

売上総利益も戦略事業単位ごとに計画する。したがって、戦略事業単位ごとに原価を見積ることになるが、原価については直接原価と間接原価（期間原価、共通原価）に分けて設定するとよい。

まず、直接原価を見積るには、直接原価をどの範囲とするかを決める必要がある。事業や企業の個別の特性によって一様ではない。材料費や外注費は直接原価として異論はないが、労務費、消耗品費、燃料費などは、全部や一部を直接原価として戦略事業単位ごとに振り分ける方法、また間接原価としてしまうかは、その企業にとって最適な方法で決定する。上記の原価項目を直接原価とした場合、戦略事業単位ごとに次のように数値化する。

(例) 戦略事業単位 1 戦略テーマ：新たな設備導入によるチャンスロスの解消 (千円)
(粗利益計画)

		直近	1 年後	2 年後	3 年後	4 年後	5 年後
売上高		12,600	12,900	13,000	13,230	13,230	13,230
直接原価	材料費	3,780	3,870	3,900	3,969	3,969	3,969
	外注費	2,520	2,580	2,600	2,646	2,646	2,646
	労務費	2,268	2,322	2,080	2,117	1,985	1,985
	消耗品費	630	645	650	662	662	662
	燃料費	504	516	520	529	529	529
計		9,702	9,933	9,750	9,923	9,791	9,791
粗利益		2,898	2,967	3,250	3,307	3,439	3,439
粗利益率		23.0%	23.0%	25.0%	25.0%	26.0%	26.0%
説明							
1 年後の設備導入により生産のレベルを上げる（増産体制と効率化）							

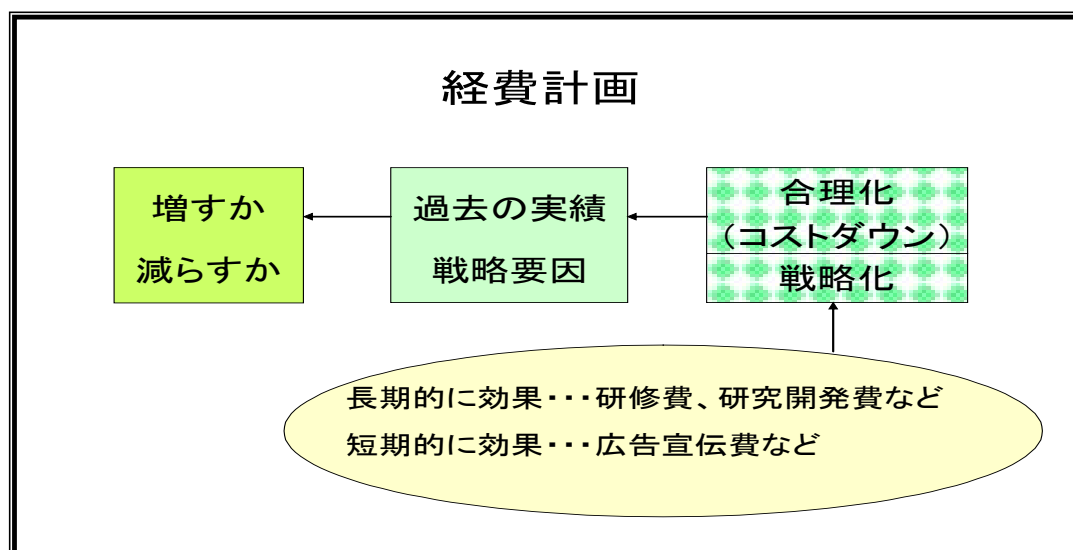
次に、総ての戦略事業単位の直接原価を合計し、間接原価を設定する。間接原価はそれぞれの戦略事業単位に特定できない原価である。したがって、一決算期間全体に係ってくる原価である。

(例) 全社の売上総利益計画

	直近	1 年後	2 年後	3 年後	4 年後	5 年後
売上高	125,337	124,900	125,600	126,430	128,730	129,730
直接原価	77,901	78,687	79,128	79,651	82,375	83,072
間 接 原 価	減価償却費	6,543	6,334	6,208	5,864	5,601
	賃借料	5,420	5,420	5,600	5,750	5,650
	修繕費	883	1,000	1,000	1,000	1,000
	その他 製造経費	6,629	6,733	6,770	6,781	6,851
	計	19,475	19,487	19,578	19,395	19,152
売上総利益	27,961	26,726	26,894	27,384	27,203	29,319
売上総利益率	22.3%	21.4%	21.4%	21.7%	21.1%	22.6%

以上で、計画上の売上総利益が算出できた。数値計画作成の途中で計画値の異常、たとえば自社のトレンドとの距離が大きくなる、戦略テーマとの整合性がとれなくなるなどの問題が生じる場合が発生する。その場合は、フィードバックして今まで設定した数値や戦略内容を、変更しなければならないことも起こる。次に計画設定する経費計画などについても、同様の扱いとする。

(2) 経費計画



経費のほとんどは固定費であるが、変動的要素の強い項目もある。また、広告費や研修費などは戦略的に増加させる場合もある。逆に合理化等の見直しを迫られている項目もある。利益の一定額

以上の計上を余儀なくされている場合は、意図的に大幅な削減の必要に迫られる。自社の状況や将来方向を見据えた計画化が求められる。自社の経費科目構成に応じて計画する。変動の大きい科目等は、必ず文章で説明を加える。

経費については戦略事業単位ごとに計画することもできるが、小規模な企業では煩雑になるので、全社的に考える。しかし、どれかの戦略事業単位に密接に関係している科目については、その理由を説明しておく。

経費計画の数値が確定すると計画上の営業利益が確定する。

(3) 経常利益計画

通常、営業外においてもさまざまな金額の動きがある。代表的なものは、金融関係の収益と費用である。会社が受取る利息や受取配当金は営業収益であり、会社が支払う利息は営業外費用である。

受取利息を計画するには、預けている預金と予測金利で算出することになるが、多額を見積らないことである。一方支払利息については、借入先から交付されている返済予定表の利息の部を計上する。新たな借入金を計画する場合は、予定借入額と金利を予測して算出し計上する。実際の借入返済は毎月行い、日数と残高に応じて利息額を支払うことになるが、計画値としては予定借入残高に予測金利を乗じてその期の支払利息を算出する。2年目以降については、計画期の前期末の借入残高に予測金利を乗じて算出する。

この金融収益と費用、とりわけ金融費用は会社にとって人件費と並ぶ重要な費用であるため、計上もれのないように注意する。

その他営業外損益として、雑収入や雑損失という科目がある。定期的に、また確実に見込まれるものについては計画値として見積る。

先の営業利益に、この営業外損益を加減すると経常利益が確定する。営業外の主たる金融関係の収益や費用は営業活動に基づくものではないが、事業の経営にとっては不可欠の科目であり、まさに経常的なものである。したがって、経常利益は計画値としても重要な要素であり、関係者も注意をいづく利益である。

経常利益に続いて、特別損益の部があり最終利益を計画することになるが、これは予想外の損益であり計画の段階で予想することはできないのが通常である。したがって、計画の段階で計上することは通常ありえないが、予定が確実なものであれば計上する必要がある。

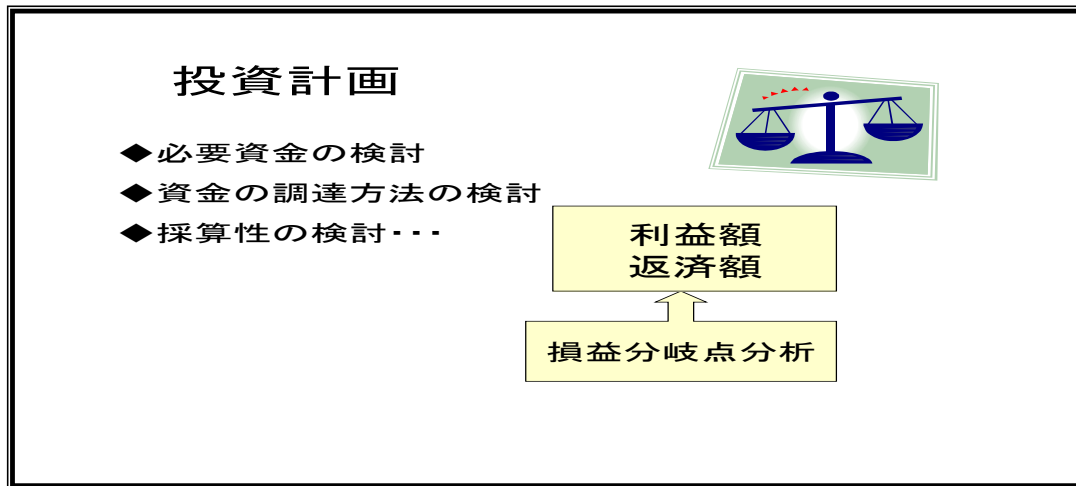
そこで、この利益額が満足できない場合は、経費の設定額や利益率、売上高、戦略の良し悪しを再考する必要がある。こうして、フィードバックを繰り返しながら、計画策定時点の状況下での最良の計画値を計画する。

(例)

		直近	1 年後	2 年後	3 年後	4 年後	5 年後
売上高		125,337	124,900	125,600	126,430	128,730	129,730
売上原価		77,901	98,174	98,706	99,046	101,527	100,411
売上総利益		27,961	26,726	26,894	27,384	27,203	29,319
販売費及び一般管理費	役員給料	10,462	10,500	10,500	10,500	11,000	11,000
	従業員給料	8,026	8,100	8,200	8,300	8,400	8,500
	福利厚生費	2,143	2,100	2,200	2,200	2,260	2,300
	旅費・交通費	827	830	830	850	850	850
	通信費	756	750	800	800	800	800
	運賃	2,687	2,800	2,800	2,800	2,800	2,900
	広告・宣伝費	110	100	100	100	100	100
	交際・接待費	643	500	500	500	500	500
	減価償却費	458	408	363	324	289	257
	租税公課	865	900	900	900	900	900
	教育費	124	200	200	200	200	200
	研究開発費	86	100	200	200	300	300
	その他	560	550	550	550	570	580
	計	27,747	27,738	28,093	28,224	28,969	29,187
販売費比率		22.1%	22.2%	22.4%	22.3%	22.5%	22.5%
営業利益		214	-1,012	-1,199	-840	-1,766	132
営業利益率		0.2%	-0.8%	-1.0%	-0.7%	-1.4%	0.1%
営業外収益		1,204	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
営業外費用		825	735	703	638	573	508
うち支払利息		683	585	553	488	423	358
経常利益		593	-547	-702	-278	-1,139	824
経常利益率		0.5%	-0.4%	-0.6%	-0.2%	-0.9%	0.6%

このように、経費まで数値を設定していくと、それぞれの段階で利益が算出される。売上高に対する利益率を算出すると、計画上の適正さも検討することができる。数値化していく中で戦略計画の変更にも迫られ、フィードバックを余儀なくされる場合も発生する。周到的計画値の設定が求められる。

3. 投資計画



以上までは、既存事業について、特に新たな投資を行うことなく、今後の数値計画を行った。戦略に基づいて投資を行い、新たな分野へ進出する場合などでは、それらを数値として算出し盛り込む必要がある。

ここでは、全社計画の2年目から新製品を造り、新たな分野に進出をして計画値を作成していくこととする。まず、新製品を造るために必要な資金とその資金の調達方法を明確にする。次のようなワークシートを作成して妥当性を検討する。

必要資金の検討 (千円)

No.	項目	内容	時期	
	設備 備品 広告 仕入 人件費 その他	機械製造設備 設置費	H21. 12 H21. 12	30,000 1,000
	合計			31,000

資金の検討 (千円)

必要な資金		調達の方法	
設備資金		借入金	
機械設備	30,000	金融機関	28,000
		金利3%	
		返済額5,600/年	
運転資金	1,000	自己資金	3,000
計	31,000	計	31,000

前述の例では、30百万の設備を導入して新製品を作るが、資金の調達は金融機関から28百万円借入し、残りの2百万は自社の資金を充当する計画である。このプロジェクトのために、営業経費などの費用の発生が予想される場合は、運転資金も見積る。金融機関からの借入の条件は、金利3%で毎年元金を5,600千円返済していくとしている。

次に、この計画による売上高や原価、経費を見積もる。このプロジェクトによる初年度（全社計画の2年目）の売上高を75百万円とし、原価、経費についても以下のように計画した場合、その妥当性をみることにする。

(千円)

売上高	75,000	固定費	変動費
売上原価	67,250		
材料費	42,000		42,000
外注費	12,000		12,000
労務費	5,000	5,000	
減価償却費	3,750	3,750	
その他	4,500	4,500	
営業費	4,840		
人件費	1,000	1,000	
その他	3,000	3,000	
支払利息	840	840	
総費用	72,090	18,090	54,000
利益	2,910		

妥当性は上記の損益の表でもみることはできるが、程度を分りやすくするために、損益分岐点売上高分析を使うとよい。算式は以下の通りである。

$$\begin{array}{rcl}
 \text{売上高} & = & \frac{\text{固定費}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}} \\
 64,607 & = & \frac{18,090}{1 - \frac{54,000}{75,000}}
 \end{array}$$

例では、損益分岐点売上高 64,607 千円に対して、計画売上高は 75,000 千円であるため、両者を比較すると（損益分岐点比率：64,607 ÷ 75,000 × 100 = 86.1%）かなり余裕があることが分る。

(1) 必要売上高

必要売上高を求めるには

◆ 必ず〇〇円の利益を出したいとき

$$\text{売上高} = \frac{\text{固定費} + \text{利益}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}}$$

*但し利益には税金がかかる

◆ 〇〇円の返済をしなければならないとき

$$\text{売上高} = \frac{\text{固定費} + \text{返済額}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}}$$

*減価償却費は返済財源による

計画の妥当性を損益分岐点売上高の考え方で検討する。借入金を賄うための必要売上高は次の公式で算出することができる

$$\begin{aligned} \text{必要売上高} &= \frac{\text{固定費} + (\text{返済額} - \text{減価償却費})}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}} \\ 52,474 &= \frac{18,090 + (5,600 - 3,750)}{1 - \frac{54,000}{75,000}} \end{aligned}$$

となる。

したがって、計画の75百万円の売上高が達成されれば、何ら問題ないことになる。

売上高の設定額によって必要売上高は変化するので、売上高の設定は、市場、製品、価格、営業方法などを十分検討した上で設定することが望まれる。

(2) 返済額

借入金の返済は利益で行う。しかし、減価償却費などの非資金費用は返済財源と見做すことができる。一般的に利益と減価償却費を合せた額を狭義のキャッシュフローとして、返済原資と見る。本事例では、年間の返済額が5,600千円で、キャッシュフローは6,660千円が算出されるため、返済は可能と判断する。

4. 経営計画

既存事業の計画と新たな取組みによる事業の計画を合算すると全社の経営計画（数値計画）ができる。全社的にみて適正な計画かどうかを検討する。たとえば、売上高や利益額は、戦略テーマに沿った実現性の高い金額となっているかや、年々の増加の程度にムリはないかなどは重要な視点である。

事業が成長する（経営の向上）ために経営計画をつくるという視点からは、売上高や利益額では経営の一面しかみることができない。そこで、事業が生み出した価値を総合的に判断するため、付加価値額を算出して計画の良否を判断する。付加価値とは、企業が事業活動によって新たに生み出す金額をいうが、求め方によって数値は異なる。ここでは、中小企業新事業活動促進法による経営革新計画の申請で規定されている方法を使う。算式は次の通りである。

$$\text{付加価値額} = \text{営業利益} + \text{人件費} + \text{減価償却費}$$

（例）

	直近	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後
売上高	125,337	124,900	200,600	204,430	207,730	210,730
既存事業	125,337	124,900	125,600	126,430	128,730	129,730
新規事業	0	0	75,000	78,000	79,000	81,000
売上原価	77,901	98,174	165,956	165,346	167,097	166,831
既存事業	77,901	98,174	98,706	99,046	101,527	100,411
新規事業	0	0	67,250	66,300	65,570	66,420
売上総利益	27,961	26,726	34,644	39,084	40,633	43,898
販売費及び一般管理費	27,747	27,738	32,093	33,540	33,835	34,007
営業利益	214	-1,012	2,551	5,544	6,798	9,892
営業外収益	1,204	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
営業外費用	825	735	1,393	1,288	1,221	1,109
経常利益	593	-547	2,358	5,456	6,777	9,983
人件費	36,901	37,100	43,100	43,500	43,900	44,200
設備投資額	0		30,000			
減価償却費	7,001	6,742	10,321	9,938	9,640	7,845
付加価値額	44,116	43,295	55,972	58,982	60,338	61,937
従業員数	8	8	9	9	9	9
一人当たり付加価値額	5,515	5,412	6,219	6,554	6,704	6,882
一人当たり経常利益額	74	-68	262	606	753	1,109

5. 資金繰り計画

全社の経営計画

既存事業の経営計画 + 新たな取組による経営計画

- ◆適正な計画か
- ◆利益はどの程度増加するか
- ◆付加価値はどの程度増加するか

利益……売上総利益、営業利益、経常利益、税引後利益

付加価値…営業利益＋人件費＋減価償却費

*中小企業庁方式

経常利益＋労務費＋支払利息－受取利息＋賃借料
＋租税公課＋減価償却実施高

資金繰りに失敗すると即倒産ということになるので、資金繰りの失敗による倒産は何としても回避しなければならない。企業が利益を計算する方法は、「発生主義」の会計によって行われる。したがって、利益が発生していることと、資金が潤沢になることとは必ずしも一致しない。そこで、資金繰り表を作って、資金の管理を十分行うことが重要なのである。

(1) 資金繰り表の種類

資金繰り表のフォーム

一部制資金繰り表…収入と支出だけ

月	1月	2月	3月	4月	5月
収入	× ×	× ×	× ×	× ×	× ×
支出	× ×	× ×	× ×	× ×	× ×

二部制資金繰り表…営業上の収支と財務収支を分ける

月	1月	2月	3月	4月	5月
営業収入	× ×	× ×	× ×	× ×	× ×
営業支出	× ×	× ×	× ×	× ×	× ×
財務収入	× ×	× ×	× ×	× ×	× ×
財務支出	× ×	× ×	× ×	× ×	× ×

資金繰り表は現金の出と入を表にしたものである。次の表は、原形ともいえる最もシンプルな資金繰り表である。

(千円)

	H21. 11 (実績)	H21. 12 (計画)	H22. 1 (計画)	H22. 2 (計画)	H22. 3 (計画)	H22. 4 (計画)
前月繰越額	3, 500	4, 860	4, 625	6, 400	5, 435	4, 869
収入	6, 700	5, 426	7, 343	4, 947	5, 268	6, 342
支出	5, 340	5, 661	5, 568	5, 912	5, 834	6, 619
収支計	1, 360	-235	1, 775	-965	-566	-279
次月繰越額	4, 860	4, 625	6, 400	5, 435	4, 869	4, 592

前月よりの繰越に当月の収入をプラスし、支出をマイナスすれば翌月への繰越額が算出される。しかし、この資金繰り表では、ある月に資金が不足するかどうかは分るが、収入や支出がなぜこれだけなのかは分らない。特に、マイナスが生じた月は、どこを変えていくかの対策を立てなければならないので、より詳細な内容が分らなければならない。

そこで、収入と支出との発生原因を内訳としてまとめた資金繰り表を作成して活用する。まとめ方として、一般的に3つの方法がある。

- ① 一部制資金繰り表・・・原形の資金繰り表の収入と支出について、自社に必要な明細を記入して活用する
- ② 二部制資金繰り表・・・収入・支出について、営業上の収入・支出と財務上の収入・支出、それぞれについて明細を記入する
- ③ 三部制資金繰り表・・・収入・支出について、二部制資金繰り表の営業上の収入・支出を、経常収支と設備関係等の収支に分け、全体では3つに大分ける

小規模な企業であれば一部制資金繰り表でも十分機能を果たすが、営業上の収支と財務上の収支を分けて見やすくした二部制資金繰り表が最も多く使われている。二部制資金繰り表は、収支をどのように財務上の収支で調整すればよいかが分るため、全体として円滑な資金管理ができる。

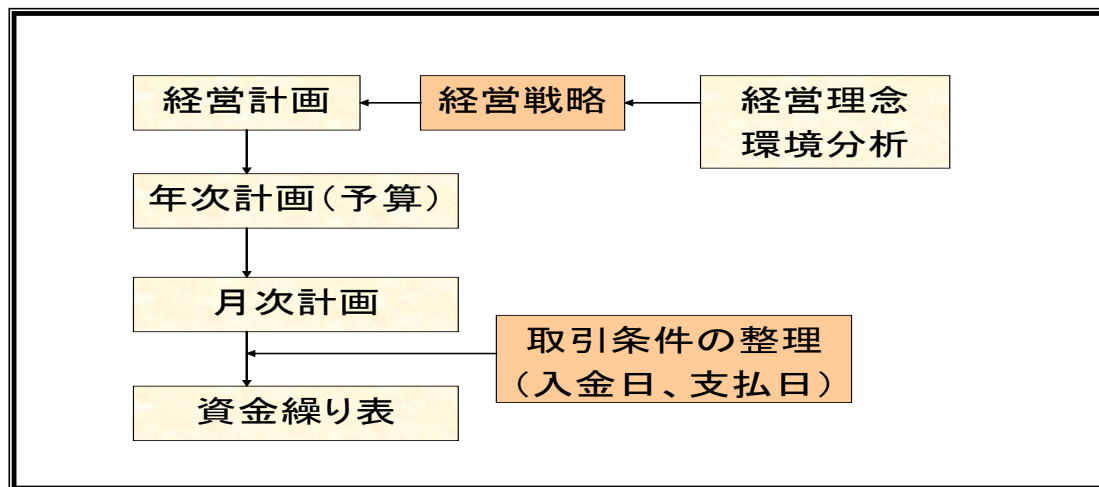
三部制資金繰り表は二部制資金繰り表に比べて設備関係の収支、すなわち投資活動によるキャッシュフローの部が独立したもので、企業規模が大きくなると、設備投資などの変動も多くなるため、三部制資金繰り表の方が活用しやすくなる。

(2) 二部制資金繰り表

中小企業で最も活用されているフォームである。財務的な収支を別にすることで、事業活動の収支と金融上の収支（お金の借入・返済等）を明らかにしようとするものである。次の様なフォームがある。

		平成 21 年					
		2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月
前月より繰越【A】		3,500	4,860	4,625	6,400	5,435	4,869
収 入	現金売上	340	280	622	336	441	519
	売掛金回収	2,541	3,102	3,894	3,325	3,873	4,063
	手形期日入金	1,211	646	1,040	391	481	240
	前受金	0	0	500	0	0	300
	その他	168	171	187	51	46	298
	収入計【B】	4,260	4,199	6,243	4,103	4,841	5,420
支 出	現金仕入	221	310	296	311	289	217
	買掛金支払	2,840	3,086	2,867	2,933	3,099	2,839
	手形決済	140	140	140	140	140	140
	人件費	1,240	1367	1,282	1,322	1,316	1,849
	諸経費	422	488	391	428	454	296
	前渡し金	0	0	0	0	200	0
	その他	207	0	422	558	66	208
	支出計【C】	5,070	5,391	5,398	5,642	5,564	5,549
経常収支差額【D】		－810	－1,192	845	－1,539	－723	－129
収 入	割引手形	1,640	1,227	1,200	844	427	922
	預金取崩	0	0	0	0	0	0
	借入金	800	0	0	0	0	0
	その他	0	0	0	0	0	0
	収入計【E】	2,440	1,227	1,200	844	427	922
支 出	借入金返済	250	250	250	250	250	1,050
	定期預金	20	20	20	20	20	20
	その他	0	0	0	0	0	0
	支出計【F】	270	270	270	270	270	270
財務収支差額【G】		2,170	957	930	574	157	－148
翌月繰越【A+D+G】		4,860	4,625	6,400	5,435	4,869	4,592

(3) 資金繰り表の作り方



実績資金繰り表は、過去の事業活動のデータから作成する。その月の翌月繰越額は、試算表のその月の現金・預金の額と一致する。

一方、予定資金繰り表は、元となるデータがないところからつくらなければならない。そのため、まず月次の経営計画が策定されていなければならない。次に、その計画のもととなった、販売面、仕入面の主要取引先ごとの取引条件を整理する。そして、月別に展開された売上高や仕入高等の金額を取引条件、取引先ごとにまとめなおす。月次の経営計画を資金繰り表のフォームに落とし込んでいけば資金繰り表は出来上がる。

しかし、ここで注意しなければならないのは、たとえば売上の場合、売上が発生した月と現金で回収される月が異なるということである。売上代金が現金回収されるまでのパターンは次の3つである。①売上と同時に代金回収（現金売上）、②売上が発生して売掛金となり、一定の日に代金回収（売掛金回収）、③ ②の売掛金を手形で回収し、手形決済日に現金として回収（手形期日入金）

資金繰り表では、3つのパターンの通り、「現金売上」「売掛金回収」「手形期日入金」の項目がある。月次経営計画の売上高と回収条件を考えて、それぞれに落とし込む。支出についても、売上の場合と同じように考える。仕入や材料費、外注費の発生時期と、それら代金の支払い時期のズレを資金繰り表に反映させる。それは、「現金仕入」「買掛金支払い」「手形決済」の項目に落とし込む。売上、仕入以外の経費などについても発生と現金との関係を考えて、現金支払の時期を入力していく。

一般的に、資金繰り表は月次で集計したものが多い。資金の動きが乱高下するような企業は、月の途中の資金ポジションが分らないため月次では管理しえない場合がある。必要に応じて、週ごと、10日ごと、日ごとを作成するなどして資金ショートを防ぎたい。

また、予定資金繰り表は月次の経営計画から作るが、計画通りに行くとは限らない。早まったり遅くなったり、発生したり消滅したりすることは常である。実態に合わせて作成する。

おわりに

中小・小規模企業の経営者が自社の進路を考え、経営者の努力が実を結ぶことを願い、中小・小規模企業の経営戦略マニュアルを作成した。

寿司職人が顧客を唸らせる寿司を握るのに 10 年、20 年の時間を費やすケースはいくらでもある。しかしながら、いきなり寿司職人から経営者になって従業員との摩擦や金融機関との交渉に、途方に暮れるケースを垣間見る。

これは、あまりに無謀ではないか。そういった点からも、これからの時代、専門的な経営知識を身につけた経営者でなければ、経営の維持は困難になると思われる。

我々中小企業診断士は、こうした中小企業経営者の信頼されるパートナーとして、中小・小規模企業の経営者を支え、経営革新への取り組みを応援していきたいと考えている。

本調査事業に協力をいただいた関係機関の皆様に、心からお礼を申し上げます。

平成 22 年 1 月

(社) 中小企業診断協会山口県支部

中小企業診断士 片山 民夫

中小企業診断士 水津 敦史

中小企業診断士 谷口 修

中小企業診断士 原 義夫

中小企業診断士 柳川 博

中小企業診断士 礪本 眞