

第34回 未来ウェブ経営セミナー
儲かる会社にしようじゃないか！

変動に耐え成長するための経営戦略計画書を作るⅡ 実践編

2022年3月10日

未来事業株式会社

第1部

「なくてはならぬ経営戦略計画書」はこう作る！

代表取締役 吉岡 憲章

経営経営学博士(Ph.D.) MBA

<登壇者>

吉岡 憲章

未来事業株式会社 代表取締役 経営プロデューサー 経営学博士 (Ph. D.) MBA
早稲田大学第一理工学部卒業 多摩大学院博士後期課程修了。日本経営学会員、
日本ドラッカー学会員。日本ビクター勤務を経て、経営コンサルタント会社を創業。
さらに**経営を実体験するために電子機器製造・販売業ほか13社を創業・経営を併行。**



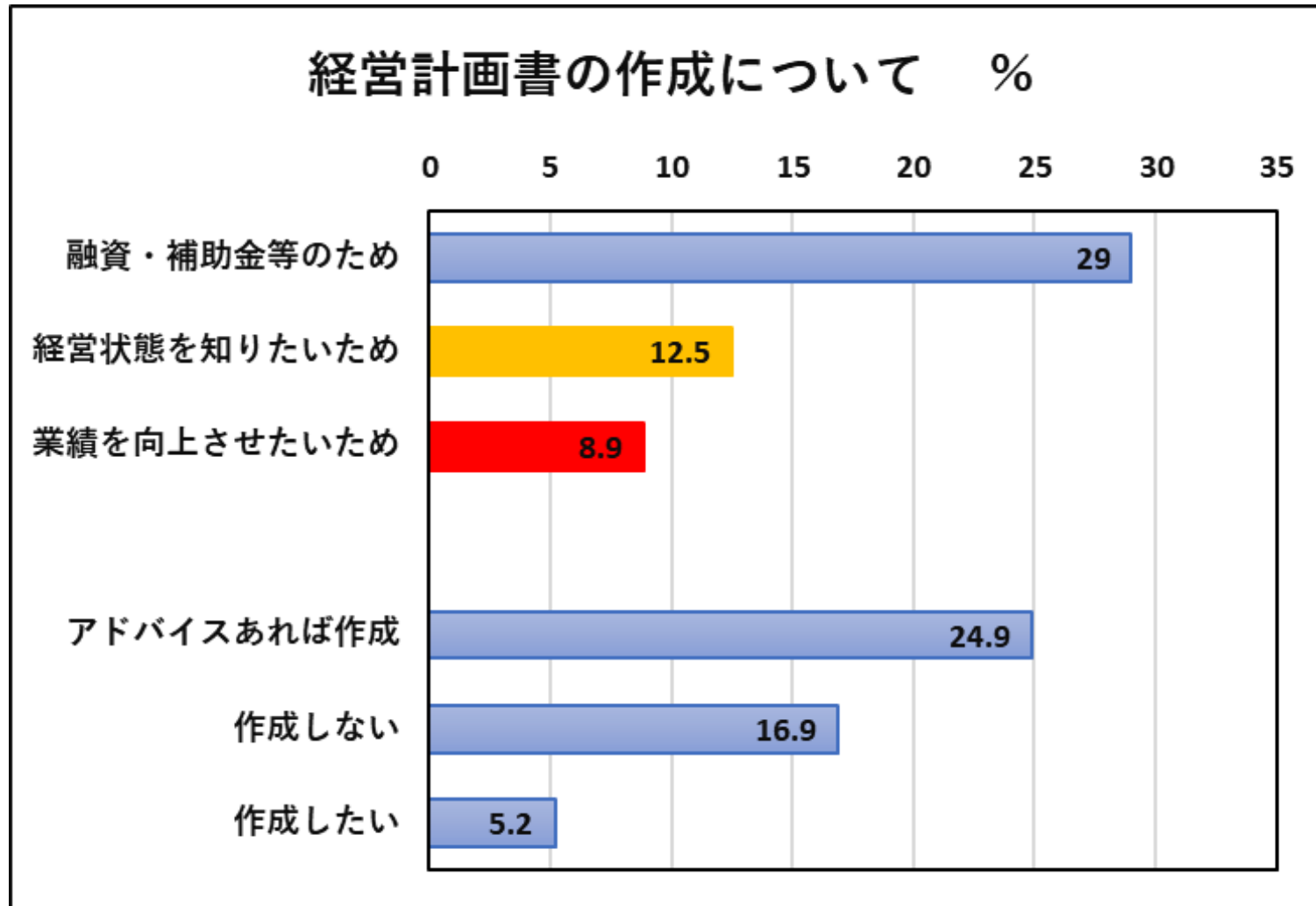
下請けからメーカーまで、工場から居酒屋まで、さらには起業から上場、倒産から再建と**経営のあらゆる局面において陣頭に立ち指揮を取り続けてきた経験を持つオンリーワンの**経営コンサルタント。

自らの経験に裏付けされた**独特の改革手法**により、**1,100社余の中小企業**の経営改革・成長を実践的指導・支援を行い、数多くの企業を**“1年間で赤字脱却・健全経営”**へと導びき「常識破りの経営コンサルタント」と称されている。

著書に『定年博士』（きずな出版）、『会社が赤字とわかったとき読む本』（PHP）、『社長の器』（PHP）、『一年で儲かる会社にしようじゃないか』（日本実業出版社）、『潰れない会社にするための12講座』（中公ラクレ）、『勝ち抜くための経費削減』（朝日新聞社）、『小さな会社が成功する法』（廣済堂出版）、他多数。さらに、経済専門誌にも多くの執筆や、経営者、金融マン、税理士、コンサルタントなど専門家を対象に講演・セミナーを行っている。

1. 中小企業における経営計画書の作成の実態

1) 経営計画書の作成動機・意識



2) なぜ経営計画書が机の中で**不要在庫**となって眠るのか

(1) 計画書が**へボ**なのか

- ・ **他人任せ**の計画書
- ・ 何をやればよいのか**ボケ**ている
- ・ **数字目標**を伴わない
- ・ これをやったらこの**先会社がどうなるか**見えない

(2) 決めたことを**ヤッテナイ**のか

- ・ アクションプランが**一般論**のため自分が何をやればよいかわからない
- ・ 計画書を作りっぱなしで**PDCA活動**がない
- ・ 目標を達成してもしなくても**評価**されない

(3) 社長に**やる気**がないのか

- ・ 社長自体に**危機感**が薄い
- ・ 経営者としての**特性**に欠ける
- ・ 過去の**成功体験**にとらわれ現状の変化を認めない

2. 経営になくなくてはならぬ**経営戦略計画書**を作る

- 1) **経営計画書と経営戦略計画書との違い 戦略が明確かどうか**
経営計画書は**過去の実績**中心 この先は**数字のつじつま合わせ**
経営戦略計画書はこの先の**アクションプラン**が大事
なるほどな、この戦略を実行すれば目標に行くな、との確信がもてる
- 2) **経営戦略計画書のない会社に成長はない**
中期的な会社の進む方向を示す 道しるべ
戦略的に何をすれば計画に到達できるか
- 3) **夢がなければ社員は頑張れない**
経営ビジョンを明確に **これを達成すると会社はこうなる、自分たちもこうなる！**
- 4) **数字**で目標や行動を示す
- 5) 目標を都度変えるな **差の原因**をつかめ

3. それでは経営戦略計画書を作ってみよう

1) 経営ビジョン（再生・成長方針）を明確に

①再生・成長方針

これを達成すると会社はこうなる、自分たちもこうなる！

- ・ 2年で黒字化健全経営 **数字にこだわる**

- ・ 3年目から成長経営 5年で規模倍増

ビジネスモデルにこだわる

②数字で目標や行動を示す

③経営戦略計画書はこの先の**アクションプラン**が大事 第2部で事例にて説明



2) まず、短期経営戦略計画を策定

例) この会社の経営計画目標を設定する

直近期 収益実績

単位:M

科目		実績
PL	売上高	500
	粗利益	125
	%	25
	販管費	129
	営業利益	-4
	経常利益	-10

直近期財務実績

科目		実績
BS	純資産	-30
	借入金	300
	手元資金	20
	日分	14.6

(1) よく見かける来期収益計画の策定

直近期 収益実績

単位:M

科目		実績
PL	売上高	500
	粗利益	125
	%	25
	販管費	129
	営業利益	-4
	経常利益	-10



来期 収益計画

単位:M

科目		計画	差異
PL	売上高	520	20
	粗利益	130	5
	%	25	0
	販管費	124	-5
	営業利益	6	10
	経常利益	0	10

辻褄合わせの計画

(2) 先ずBS・CFから検討に入る

直近期財務実績

科目		実績	課題解決目途	年計画の設定
BS	純資産	-30	3年で解消	年10Mの利益
	借入金	300	10年で返済	年30M返済
	手元資金	20	42M	500M/12か月=42M
	日分	14.6	3年で30日分	(42-20)M/3年=7M

科目		年計画設定
CF	返済	30
	内部留保	7
	必要CF	37

科目		年計画設定
経常利益	必要経常利益	27
	減価償却	10
	必要CF	37

(3) 具体的収益計画指標の設定

販管費削減型
↓
粗利改善型
↓
複合型

		主要経営指標	直近実績	計画①	計画②	計画③		
	売上高		500.0	500	500	500		
	原価		375.0	375	350	360		
	総利益		125.0	125	150	140		
	%		25.0	25.0	30.0	28.0		
	人件費		80.0	52	77	67		
	経費		49.0	40	40	40		
	販管費計		129.0	92	117	107		
	営業利益		-4.0	33	33	33	減価償却	10
	営業外		-6.0	-6	-6	-6	簡易CF	37
	経常利益		-10.0	27	27	27	返済	30
減価償却	10.0						内部留保	7
簡易CF	0.0							
返済	30.0							
内部留保	-30.0							

(4) “辻褃計画” と “戦略計画” の比較

直近期 収益実績

単位:M

科目		実績
PL	売上高	500
	粗利益	125
	%	25
	販管費	129
	営業利益	-4
	経常利益	-10
	CF	0



計画

辻褃計画
520
130
25
124
6
0
10

赤字状態で
売上増困難

粗利改善消極的
目先改善に留まる

返済ができない

戦略計画
500
140
28
107
33
27
37

徹底した収益改善アクションにつながる

内部留保積上
返済実行

3) 中期経営戦略計画（成長戦略計画）の策定



(1) 経営者がやること

“未来” に向かっての数字を持つ

- ・ 過去の数字はこの先の経営にはあまり役に立たない



- ・ 前向きな数字を持ちたいが、
この先の数字を持っていない

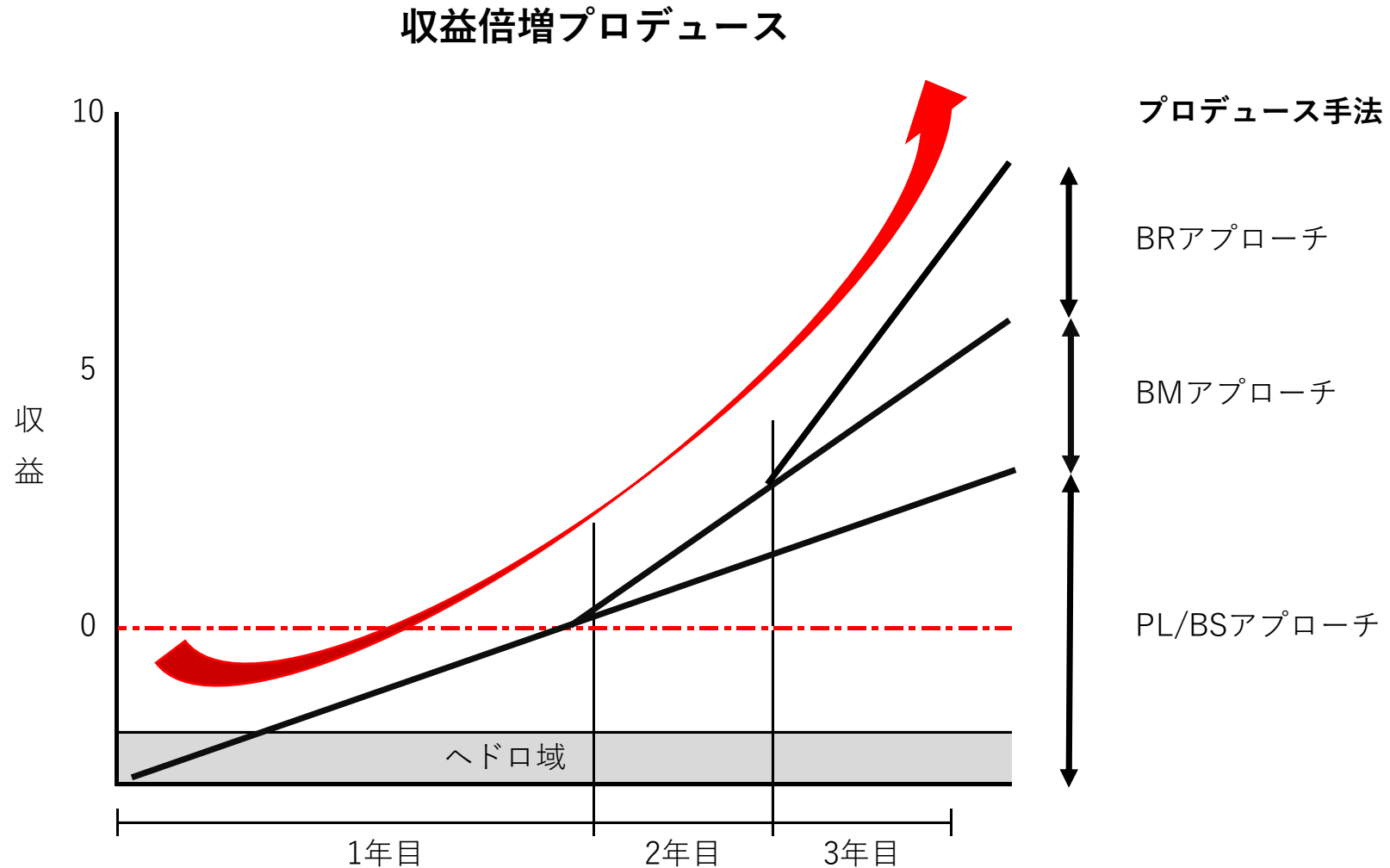


- ・ なぜなら、この先のことはよくわからない



- ・ **分からないから “思い” を数字にしてみればよい**

(2) 成長戦略計画の進め方



(3) この先（中期）わが社をこのような会社になりたい（中期ビジョン）

①規模的に：5年で現在の**売上を2倍**にする

②収益的に：5年後に**経常利益を10%以上**の優良体質にする

③人材投資：中期的に50百万円程度の**人財採用と育成投資**をする

④投資効果：5年後の全社の**ROIC**（投下資本利益率）を現在（6.6%）の2倍以上にする

ROIC（投下資本利益率）＝税引後営業利益÷投下資本（投下資本＝有利子負債＋株主資本）

⑤**多角的M&A**で成長を目指すことができる経営体力を構築する

中期経営指標計画

		前期実績	短期計画	中期計画		備考
				3年計画	5年計画	
売上	既存A事業	500	500	500	500	下請工賃業務
	新規A'事業			200	300	自動機導入EMS
	新規B事業			100	200	メーカー事業
	売上合計	500	500	800	1000	
粗利	既存A事業	125	140	140	140	
	新規A'事業			66	99	
	新規B事業			40	80	
	売上合計	125	140	246	319	
粗利率%	既存A事業	25	28	28	28	
	新規A'事業			33	33	
	新規B事業			40	40	
販管費	既存A事業	129	107	105	105	
	新規A'事業			45	60	
	新規B事業			30	40	
	販管費合計	129	107	180	205	
営業利益		-4	33	66	114	
営業外損益		-6	-6	-10	-12	
経常利益		-10	27	56	102	
CF		0	37	70	120	
投資	成長投資			20	30	人財増強
	設備投資			30	40	自動機導入
	投資計			50	70	

ビジョン①売上

ビジョン④投資効果

ROIC=6.6%

↓
17.0%

ビジョン②利益

ビジョン③人財

4. まとめ

- 1) 経営戦略計画書は経営者の**意思・思い**からできている
- 2) この計画が達成できるとわが社はこのようになる (**ビジョン**) ことを示す
- 3) 戦略計画書は**短期的視点**と**中期的視点**から構成される
- 4) 短期的には**数字にこだわり**、中期的には**ビジネスモデルにこだわる**
- 5) 戦略計画を実現させるためには、**アクションプラン**とその実行がカギ

貴社が大きく成長するための
経営戦略計画を策定しませんか

未来事業がお手伝いをしましょう！

①売上増加のための**マーケティング戦略**

②黒字化・利益獲得のための**収益戦略**

③成長のための**ビジネスモデル戦略**

④多角的**M&A戦略**

これらをテーマにしたセミナー参加も含めて
未来事業をご活用ください



未来事業のお手伝い

一年で儲かる会社にしようじゃないか！

～ コロナなんてクソくらえ ～

1. 未来事業って何をする会社？

中小企業を一年で儲かる会社に生まれ変わらせる会社

- ・ 中小企業の2/3には赤字決算（国税庁資料）
- ・ コロナで資金が回らない
- ・ 多額の借金を返済できない

⇒窮境状態脱出し**健全経営**に導く会社

社長と会社の将来を語り、**社長の夢を実現**させる会社

- ・ もっと会社を成長させたい
- ・ 新しいビジネスモデルに挑戦したい
- ・ ハッピーリタイアできるような企業価値を上げたい

⇒将来に向けて**成長経営**に変身させる会社

2. 未来事業の経営支援内容とコミット

1) 収益力の改善支援コミット

- ・ 一年で赤字を黒字に
- ・ 売上を1.2倍に増加

2) 成長力の促進支援

- ・ 儲かるビジネスモデルに变革

3) 金融対策・資金繰り支援・資本対策

- ・ 金融機関からの支援体制構築
- ・ 借入に頼らない資本投入の実施

4) 事業再編・事業承継支援

- ・ M&A、事業提携による業容拡大
- ・ ハッピーリタイアできる事業承継

5) 人財育成支援

- ・ 経営幹部、後継者の育成
- ・ 人財導入戦略策定と人財紹介

3. どこが未来流なの？

中小企業に役立つコンサルタント会社の見分け方

(病院に例えると)

①総合病院・大学附属病院

〇〇総研、××コンサルティングファーム・・・

大企業が対象（中小企業のコンサルティングはできない）

フィーが数千万円以上

②クリニック

△△会計事務所 □□経営コンサルタント事務所・・・

経営分析のみでほぼ終わる。具体的な改革指導はできない

企業経営の経験がないため十分な指導は難しい

③**専門病院**（**癌専門** **透析専門**・・・）

未来事業が典型的な中小企業再生・成長指導のための**専門病院**

中小企業の実経営が豊富で具体的実践的に指導・支援で成果がでる



4. これまでどんな実績があるの？

40年以上の経験

中小企業再生・成長指導の草分け的存在

これまでに1,100社を超える指導実績

ハンズオンの指導としては、わが国最多の再生実績
1年・2年で再生した企業：約750社

多くの独特な再生手法の開発

- ・ 未来収益予測法
- ・ 経営力評価法
- ・ 経営改革推進スパイラルエンジン 他多数

* いずれも著作権所有

まずは**気軽にZoomでミーティング**しましょう！

<http://www.mirai-j.co.jp/keieisoudan.htm>

または、**Zoom**で **個別ミーティング**

- 自社の**経営診断**をしてほしい
わが社の**経営力と課題**がわかります
- 赤字なのでもっと**収益力**をつけたい
- **売上**をもっと**増や**したい
- 成長する**ビジネスモデル**に変革したい
- **事業承継**したい・成長につながる**M&A**をしたい
- **資金調達**をしたい



第2部

成功事例

経営戦略計画書の実行により経常利益1億円を達成した！

常務取締役 松本 長久

経営戦略計画書

令和4年3月期

令和4年3月10日

〇〇〇〇株式会社

代表取締役 〇〇 〇〇

目次

	<u>ページ</u>
1. 会社の現状	P. 3
2. 会社の概要	P. 6
3. 財務状況	P. 9
4. 実態バランス	P. 19
5. 改革の基本的な方向とポイント	P. 25
6. 今期着地見込	P. 44
7. 金融機関様への支援要請	P. 46
8. 改革を取り入れた中期事業計画	P. 49
9. 改革を取り入れた中期返済計画	P. 58

1. 会社の現状

1. 窮境状況について

1) 借入過多

平成23年8月期の借入金総額は、短期借入395百万円、長期借入859百万円並びに社債56百万円で合計1,310百万円となっている。またその他に、長期割賦金312百万円があり総額1,622百万円となっている。

これは年間売上高1,679百万円に対して96.6%と高い水準にある。

2) 実質債務超過

平成23年8月期における帳簿上純資産は100百万円であるが、今回調査による修正▲637百万円を加えると実質純資産は▲538百万円となる。

2. 窮境原因

1) 借入過多の原因について

① 過去における設備投資が課題であった。 重機並びに運搬車両(ピーク約800百万円)
豊島プラント(設備費290百万円)

② 過年度の利益調整による実質赤字資金126百万円

2) 実質債務超過算定における修正分

実態バランスをご参照 (P19～)

2. 会社の概要

3. 財務狀況

4. 実態バランス

貸借対照表(時価B/S)

(単位:千円)

勘定科目	2021/8期	修正	修正後B/S	勘定科目	2021/8期	修正	修正後B/S
現預金	161,707		161,707	支払手形	90,080		90,080
受取手形	7,190		7,190	買掛金	181,444		181,444
売掛金	221,279	▲ 5,465	215,814	短期借入金	394,848		394,848
棚卸資産	201,087	▲ 125,569	75,518	1年以内返済長期借入金			
前払金	1,040		1,040	未払費用			
立替金	0		0	預り金	2,378		2,378
仮払金	53,730	▲ 41,500	12,230	未払金	27,993		27,993
前払費用	1,077		1,077	その他	82		82
貸付金	0		0	未払消費税,未払法人税	463		463
未収入金	32,987	▲ 32,400	587	(流動負債・計)	697,288	0	697,288
仮払税金	17,440		17,440				
その他	26,791		26,791	長期借入金	858,749	▲ 54,907	803,842
貸倒引当金	-5,013		-5,013	社債	56,000		56,000
(流動資産・計)	719,315	▲ 204,934	514,381	その他	312,051		312,051
建物	242,590	▲ 7,931	234,659	退職給与引当金			
付属設備	426		426				
機械装置	139,811		139,811	(固定負債・計)	1,226,800	▲ 54,907	1,171,893
車両運搬具	28,323		28,323				
工具器具備品	3,463		3,463	負債合計	1,924,088	▲ 54,907	1,869,181
構築物	296,049	▲ 291,173	4,876	資本金	50,000		50,000
土地	279,626	▲ 78,098	201,528	資本剰余金	64,428		64,428
有形リース資産	81,264		81,264	利益剰余金	▲ 14,595	▲ 637,436	▲ 652,031
一括償却資産				(利益準備金)			0
(有形固定資産・計)	1,071,552	▲ 377,202	694,350	(別途積立金)			0
電話加入権	914	▲ 914	0				
ソフトウェア			0				
			0	純資産合計	99,833	▲ 637,436	▲ 537,603
(無形固定資産・計)	914	▲ 914	0	1. 資産勘定については、時価バランス算定根拠 (P21からP22)を参照 2. 負債勘定について 担保に提供されている代表者の土地の時価評価額を負債の減算とした。 土地の時価評価は、固定資産税評価額により54,907,215円とした。			
投資有価証券	38,965	▲ 31,069	7,896				
保険積立金	96,798		96,798				
敷金	5,543		5,543				
入会金	11,519	▲ 11,519	0				
保証金	75,720	▲ 64,500	11,220				
その他	1,390		1,390				
(投資等・計)	229,935	▲ 107,088	122,847				
(固定資産・合計)	1,302,401	▲ 485,204	817,197				
(繰延資産)	2,205	▲ 2,205	0				
資産・合計	2,023,921	▲ 692,343	1,331,578	負債・純資産合計	2,023,921	▲ 692,343	1,331,578

5. 改革の基本的な方向とポイント

黒字化のためのスリム化モデル

スリム化前後のコスト構造比較

(単位:百万円)

		2021/8期	今期着地	スリム化後
売上高①		1,679	1,680	1,332
製造費用②	製造人件費	14.4% 242	13.1% 220	11.9% 159
	外注費	41.9% 704	64.5% 1,084	47.7% 636
	その他	28.2% 474	25.4% 426	25.8% 344
	計	84.6% 1,420	103.0% 1,730	85.5% 1,139
販管費③	販管人件費	7.1% 120	6.5% 109	5.6% 75
	その他	8.8% 148	7.5% 126	7.7% 102
	計	16.0% 268	14.0% 235	13.3% 177
差引利益①-②-③		▲ 9	▲ 285	16
経常利益		▲ 155	▲ 195	12

売上高のスリム化

ゼネコンからの赤字物件の受注を停止し、採算割れリスクを回避する。

売上減少インパクト 335百万円 利益改善効果 68百万円 (P30参照)

不採算事業(砂利販売)からの撤退(2012年1月完了)により利益改善を狙う。

売上減少インパクト 241百万円 利益改善効果 24百万円 (P5参照)

静岡支店撤退によりコスト削減をはかる。

売上減はあるが、ゼネコン赤字物件停止と重複するのでインパクト小さい
コスト削減効果 10百万円 (P29参照)

スリム化モデルの売上規模

2021年8月期売上-ゼネコン-砂利 ⇒ 縮小後のベース売上
1,679 335 241 = 1,103百万円/年 = 92百万円/月

ベース売上に、ゼネコン折衝営業力を小規模地場案件に振り向け、月3百万円X3軒を確保。
解体工事の月商を1億円、鉄材を11百万円/月とし、年商1,332百万円をつくりこむ。

社内体制のスリム化

解体工事月商1億円にあわせ、20%程度の会社全体のスリム化を実施する。

特に、能力の低い現場監督員の人員の削減をする。

	現状	スリム化後	減員
社長・専務	2	2	0
営業・事務	18	14	4
監督(工事部)	22	15	7
職方(現場)	21	20	1
合計	63	51	12

スリム化プラン実現の条件

社風の改革

1. 無責任体制から目標に責任を持つ体質に意識を変える。
2. 組織としてコミュニケーションがとれ、相談が出来る体制をつくる。
3. 自分に都合の悪いことを報告しない社風を改める。

受注の改革

1. 無理な受注(ゼネコン赤字物件)をやめて、利益重視で物件を選別する。
2. 組織的な営業力を強化する(情報の共有化、教育など)
3. 得意先が受注するのを待つ営業体制から、こちらから物件を作り出す営業体制(造注)に変更する。
4. 施主への積極的な営業を行い、下請けでの受注ではなく元請での受注をめざす。

現場の改革

1. 事前打ち合わせの徹底をはかり、精度の高い工程表を作成し
2. 現場のムリ、ムダ、ムラを無くす。
現場代理人の意識を改革して、工期短縮による原価の低減を図る。
3. 赤字現場を許容しない。
4. 職方のレベルをあげて、一日あたりの出来高のアップをはかり
直施工の高コスト体質を改善する。
5. 外注先との良好な協力体制を確立する。

経営管理体制の改革

1. 物件ごとの損益を性格に把握する(赤字を隠さない)
2. キャッシュフロー重視の経営をめざす。
当面のところ遊休地、重機の売却により有利子負債の圧縮を図っていく。

社風の改革について

現状の問題点

1. 社長の求めている(期待している)レベルと社員の業務遂行力に乖離があるが放置されている。
2. 会社の予算に対して責任感が無い。
予算を無視した仕事をする。
3. 自分に都合の悪いことは報告しない社風。

改革内容

1. 人事体制の一新を行い全社員に改革の緊急性を認識させる。
役員2名降格
部長1名降格(済み)
支店長1名リストラ対象
2. 社員全員に職務記述書を辞令の形で交付し会社としての使命付けを明確にした。(添付参照)
そして3ヶ月間フォローして、リストラ対象者を決める。
3. 経営会議、営業会議、工事部会議を履行することにより
情報の共有化を行うとともに、各人のモチベーションの向上をはかる。あわせて改革の緊急性を認識させる。
4. 取締役営業部長に工事部長を兼務させて、両部のコミュニケーションを良くする。

受注の改革について

現状の問題点

- 25期において受注額10百万円以上の物件で
ゼネコン案件10件 売上高335百万円、粗利▲68百万円
- 静岡支店(現状7名)
鉄スクラップの売却を除く部門利益▲33百万円
(営業所は部門利益11百万円)
- 営業担当者の予算達成率が低い。

2月末現在 営業担当者8名

累計予算達成 2名 達成率50%以下 3名

(単位:千円) (%)

氏名	2月末累計受注額	達成率
	153,580	113.8
	79,394	58.8
	45,415	33.6
	44,597	33.1
	105,203	77.9
	117,747	104.7
	36,767	32.7
	154,514	68.7

改革内容

- まず緊急に対応すべきこととして無理な受注(赤字工事)をやめて利益重視で選別する。
- 不動産業者、施主に営業することにより物件を仕掛ける(造注)攻めの営業を行う。
- 静岡支店は撤退するが、役所、取引先への配慮から時期は8月の決算期を目途とする。
- 鉄スクラップの売却先を入札にすることにより、売却単価のアップをはかる。(土地売却によりA金属へ借入返済後)
- 緊急課題として予算達成率の低い営業担当は、5月末までに改善が見られない場合はリストラを行う。

現場の改革について(1)

現状の問題点

1. 本来であれば同業他社との差別化になるはずの直施工が高コスト体質になってしまっている。
2. 現場があまりにも非効率的で、ムリ、ムダ、ムラが多い。
現場の職方が、今日なにをしたらよいか分からない状態になっている。
3. 実行予算が守られていない(始めから無視されている)。
4. 現状ではきちんとした工程表が作られていない。
工事部長が重機等の手配だけ行い、現場代理人が納期だけを考えその日その日で作業を行っている。

改革内容

1. 事前打ち合わせの徹底を行う。
 - 1) 元請けと営業担当者、工事担当で打ち合わせを行い
取り決め事項を確認する。
 - 2) まずやるべきこととして工程表の作成を行う。
重機、車両など配置計画をつくり、現場でのロス無くす。
2. 着工後(早急に実施)
 - 1) 毎日の出来高をチェックして、実績集計表を必ず入力する。
 - 2) 常に実行予算を念頭におき、予算管理を行う。
 - 3) 現場代理人が工夫することにより、工期の短縮をはかり
原価低減を行う。
3. 完了後
実行予算との比較を行い、原因を究明する。

現場の改革について(2)

現状の問題点

1. 現場代理人が職方に指示を出せない。
職方のロスにつながり、高コストの原因になる。
2. ある現場では重機が遊んでおり、ある現場では足りない状態になっている。
3. 今期は無理な単価で受注している物件が多いため、売上に対する外注施工費が93%になってしまっている。

改革内容

1. 緊急の課題として5月末まで状況を見定めて、改善がみられなければ現場代理人のリストラを行う。
2. 現場代理人にとって、職方の出来高をいかに上げるかが重要な責務であるとの意識を持たせることが急務である。
3. 工事本部長、工事部長は現場代理人の指導を行い常に現場の出来高と実行予算の管理を行う。
4. 無理な単価での受注をやめて、売上に対する外注施工費を75%以内に抑える。(早急な対応が必要)
5. その為に外注取引先と良好な協力体制を確立する。

経営管理の改革について

現状の問題点

1. 毎月作る原価管理表と経理上の原価が異っており、
物件別に損益が正確に把握されていない。
2. 原価の計上に期ズレが発生する。
3. 仕掛工事残高(B/S上の在庫)の計上基準の見直しが必要
(赤字がそこに隠れてしまう)
4. 社内加工費は出面集計表という作業日報によって集計されているが、作業時間が把握しきれずまた単価が実態と異なるため経理上の原価との差異の原因になっている。

改革内容

1. 毎月原価管理表と試算表を突合させて計上額をあわせる。
2. 原価の計上時期の厳格化を行う。
3. 平成24年8月期決算を期に基準の見直しを行う。
4. 社内の稼働が低いと、原価管理表以上に原価が膨らむことを認識して、職方のロスを防止する。
5. 毎月の試算表の精度をあげて、経営者、幹部社員が実態の損益をきちんと把握出来るようにする。

6. 今期着地見込

7. 金融機関様への支援要請

8. 改革を取り入れた中期事業計画

中期資金繰り計画

(金額単位:百万円)

	24年8月期 計画	25年8月期 計画	26年8月期 計画	27年8月期 計画	28年8月期 計画	29年8月期 計画	30年8月期 計画	31年8月期 計画	32年8月期 計画	33年8月期 計画	34年8月期 計画	35年8月期 計画	36年8月期 計画	37年8月期 計画	38年8月期 計画
売上高	1,680.0	1,332.0	1,332.0	1,332.0	1,332.0	1,332.0	1,332.0	1,332.0	1,332.0	1,332.0	1,332.0	1,332.0	1,332.0	1,332.0	1,332.0
仕入高	1,233.6	745.2	745.2	745.2	745.2	745.2	745.2	745.2	745.2	745.2	745.2	745.2	745.2	745.2	745.2
A 前期繰越	161.7	65.7	66.4	91.2	67.2	86.0	56.4	78.5	110.2	43.5	28.3	64.7	70.8	90.8	112.7
収入	現金回収	1,680.0	1,332.0	1,332.0	1,332.0	1,332.0	1,332.0	1,332.0	1,332.0	1,332.0	1,332.0	1,332.0	1,332.0	1,332.0	1,332.0
	その他収入	142.2	505.0	36.0	36.0	36.0	36.0	36.0	36.0	36.0	36.0	36.0	36.0	36.0	36.0
B 計	1,822.2	1,837.0	1,368.0	1,368.0	1,368.0	1,368.0	1,368.0	1,368.0	1,368.0	1,368.0	1,368.0	1,368.0	1,368.0	1,368.0	1,368.0
支出	支手決済(仕入)	1,233.6	745.2	745.2	745.2	745.2	745.2	745.2	745.2	745.2	745.2	745.2	745.2	745.2	745.2
	製造経費支払	404.5	301.2	301.0	301.3	301.4	301.5	301.2	301.2	301.2	301.4	301.4	301.4	301.4	301.4
	販管費支払	220.1	159.6	160.3	160.6	160.5	160.5	160.7	160.7	160.7	160.5	160.5	160.5	160.5	160.5
	設備支払	16.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	利息支払	45.5	40.3	33.3	31.2	28.6	26.0	23.3	20.7	18.0	15.4	12.8	9.9	6.8	3.6
	借入金返済	14.0	450.0	38.5	116.0	66.0	116.0	66.0	66.0	66.0	116.0	66.0	98.0	78.0	78.0
C	リース支払	184.2	111.2	38.2	0.6	0.1	0.0								
	その他支払(租税)	0.0	28.8	26.7	37.1	47.4	48.4	49.5	42.5	43.6	44.7	45.7	46.9	56.1	57.4
	計	2,118.2	1,836.3	1,343.2	1,392.0	1,349.2	1,397.6	1,345.9	1,336.3	1,434.7	1,383.2	1,331.6	1,361.9	1,348.0	1,346.1
過不足(B-C)	▲ 296.0	0.7	24.8	▲ 24.0	18.8	▲ 29.6	22.1	31.7	▲ 66.7	▲ 15.2	36.4	6.1	20.0	21.9	49.3
調達 D	借入金	200.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	その他	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	計	200.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
翌期繰越(A+B-C+D)	65.7	66.4	91.2	67.2	86.0	56.4	78.5	110.2	43.5	28.3	64.7	70.8	90.8	112.7	162.0

施策織込み後の貸借対照表(簿価ベース)

(金額単位:百万円)

			23年8月期	24年8月期	25年8月期	26年8月期	27年8月期	28年8月期	29年8月期	30年8月期	31年8月期	32年8月期	33年8月期	34年8月期	35年8月期	36年8月期	37年8月期	38年8月期	
			実績	見込	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	
資本の部	流動資産	現預金	161.7	65.7	66.4	91.2	67.2	86.0	56.4	78.5	110.2	43.5	28.3	64.7	70.8	90.8	112.7	162.0	
		その他	557.6	1,026.6	557.6	557.6	557.6	557.6	557.6	557.6	557.6	557.6	557.6	557.6	557.6	557.6	557.6	557.6	557.6
		流動資産計	719.3	1,092.3	624.0	648.8	624.8	643.6	614.0	636.1	667.8	601.1	585.9	622.3	628.4	648.4	670.3	719.6	
	固定・繰延資産	有形(除く土地)	791.9	501.2	424.1	361.7	324.7	310.9	297.1	283.3	349.5	315.7	281.9	248.1	214.3	200.5	186.7	172.8	
		土地	279.6	229.0	229.0	229.0	229.0	229.0	229.0	229.0	229.0	229.0	229.0	229.0	229.0	229.0	229.0	229.0	229.0
		無形・投資等・繰延	233.1	191.5	191.5	191.5	191.5	191.5	191.5	191.5	191.5	191.5	191.5	191.5	191.5	191.5	191.5	191.5	191.5
		計	1,304.6	921.7	844.6	782.2	745.2	731.4	717.6	703.8	770.0	736.2	702.4	668.6	634.8	621.0	607.2	593.3	
	資産合計		2,023.9	2,014.0	1,468.6	1,431.0	1,370.0	1,375.0	1,331.6	1,339.9	1,437.8	1,337.3	1,288.3	1,290.9	1,263.2	1,269.4	1,277.5	1,312.9	
負債・資本の部	負債	流動負債	302.5	302.7	303.8	303.8	303.8	303.8	303.7	303.7	403.8	303.9	303.9	303.9	303.9	303.9	303.9	303.9	
		プロラタ対象	1,176.7	1,162.7	852.7	814.2	748.2	682.2	616.2	550.2	484.2	418.2	352.2	286.2	208.2	130.2	52.2	0.0	
		割賦・リース	334.3	150.1	38.9	0.7	0.1	0.0											
		つなぎ債務	110.0	310.0	170.0	170.0	120.0	120.0	70.0	70.0	70.0	70.0	20.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
		その他	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	
		負債合計	1,924.1	1,926.1	1,366.0	1,289.3	1,172.7	1,106.6	990.5	924.5	958.6	792.7	676.7	610.7	512.7	434.7	356.7	304.5	
	資本	資本金	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	
		剰余金	49.8	37.9	52.6	91.7	147.3	218.4	291.1	365.4	429.2	494.6	561.6	630.2	700.5	784.7	870.8	958.4	
		資本計	99.8	87.9	102.6	141.7	197.3	268.4	341.1	415.4	479.2	544.6	611.6	680.2	750.5	834.7	920.8	1,008.4	
	負債・資本計		2,023.9	2,014.0	1,468.6	1,431.0	1,370.0	1,375.0	1,331.6	1,339.9	1,437.8	1,337.3	1,288.3	1,290.9	1,263.2	1,269.4	1,277.5	1,312.9	

9. 改革を取り入れた中期返済計画

登壇者プロフィール

松本 長久

未来事業株式会社 常務取締役

早稲田大学政治経済学部経済学科卒業

メガバンク勤務並びに一部上場企業財務責任者を経て

2011年現在の事務所に入社

10年近いコンサルタント業務において幅広い業種・業態の指導を実施してきた。

赤字から黒字へ、リファイナンスの実施により経営の正常化、さらには成長戦略により企業価値を上げることに貢献してきている。

経営塾(経営セミナー)の講師として様々なテーマを紹介している。



未来流

第35回未来ウェブ経営セミナー
儲かる会社にはしようじゃないか！

儲かる会社にするための 幹部社員 の 育成！

2022年 3月 24日(木) 16:00 - 17:00

第一部 講師

未来事業株式会社
代表取締役

吉岡 憲章



第二部 講師

未来事業株式会社
執行役員

石黒 和男



ZOOM

での

オンラインセミナー

参加費 無料

次回の未来ウェブ経営セミナーは右記URLよりアクセスのうえお申込ください。 http://www.mirai-j.co.jp/web_seminar.htm

ご視聴ありがとうございました