

第40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！

経営戦略計画書

を経営の現場に活かす！ I



2022年6月9日
未来事業株式会社

第1部

しっかり実行する“コツ”を知る

代表取締役 吉岡 憲章

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。**



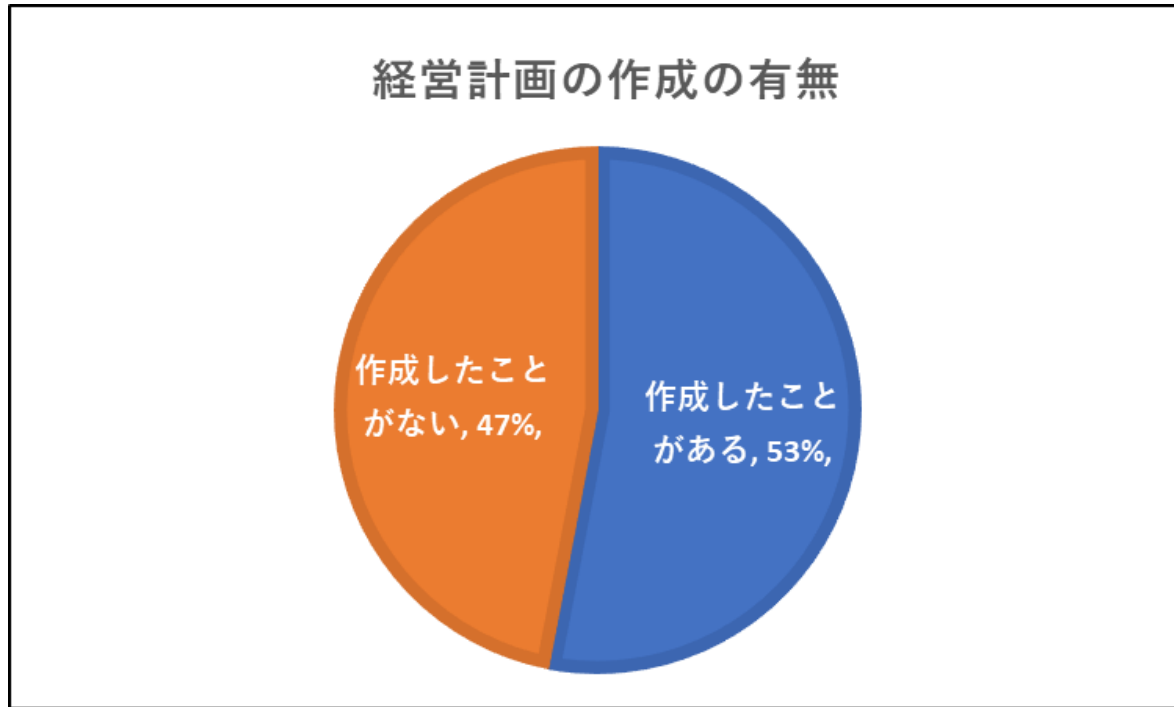
下請けからメーカーまで、工場から居酒屋まで、さらには起業から上場、倒産から再建と**経営のあらゆる局面において陣頭に立ち指揮を取り続けてきた経験を持つオンリーワンの**経営コンサルタント。

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。

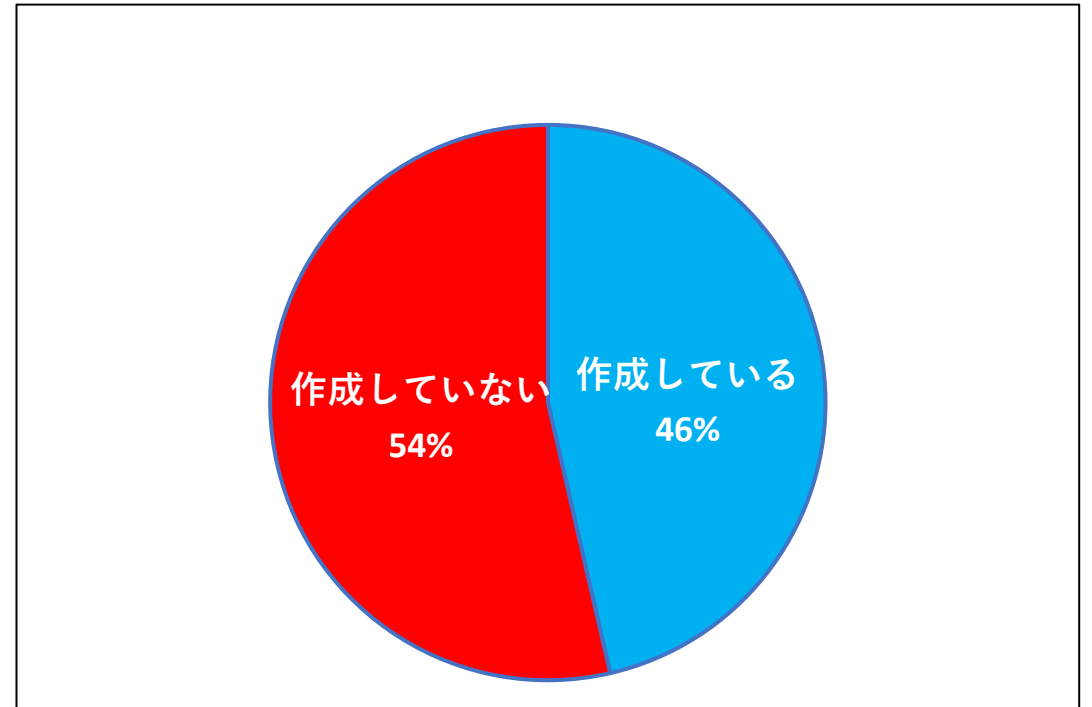
著書に『定年博士』（きずな出版）、『会社が赤字とわかったとき読む本』（PHP）、『社長の器』（PHP）、『一年で儲かる会社にしようじゃないか』（日本実業出版社）、『潰れない会社にするための12講座』（中公ラクレ）、『勝ち抜くための経費削減』（朝日新聞社）、『小さな会社が成功する法』（廣済堂出版）、他多数。さらに、経済専門誌にも多くの執筆や、経営者、金融マン、税理士、コンサルタントなど専門家を対象に講演・セミナーを行っている。

1. 経営計画書の実態

1) 経営計画書はあるか



中小企業庁「小規模企業の事業活動の実態把握調査」



未来ウェブ経営セミナー参加者

計画書がなくても生存はできるが、成長はできない

2) なぜ経営計画書が活かされないのか

(1) 計画書がへボなのか

- ・ 他人任せの計画書（金融機関まかせ）
- ・ 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. **へボ**計画書から脱却のために

- ①他人任せの計画書（金融機関まかせ）
- ②これをやったらこの先会社がどうなるか見えない
- ③何をやればよいのかボケている
- ④数字目標を伴わない

- 
- ・年度ごとに作成することを経営者としての義務と決める
金融機関に説明すると信頼が増す
 - ・まず当期黒字転換
・3年後優良経営体質そして成長へ

経営の方向付け（収益）

	前期	今期	3年後
売上	500	550	700
粗利	75	93.5	140
%	15	17	20
販管費	90	85	100
営業利益	-15	9	40

単位：M



ポイント

- ・売上 今期10%UP 3年後700M
利益 3年後売上比 5~6%
- ・粗利15%⇒20%改善
- ・成長のためにビジネスモデルB展開

3. 決めたことをヤルために

- ①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
- ②計画書を作りっぱなしでPDCA活動がない
- ③目標を達成してもしなくても評価されない

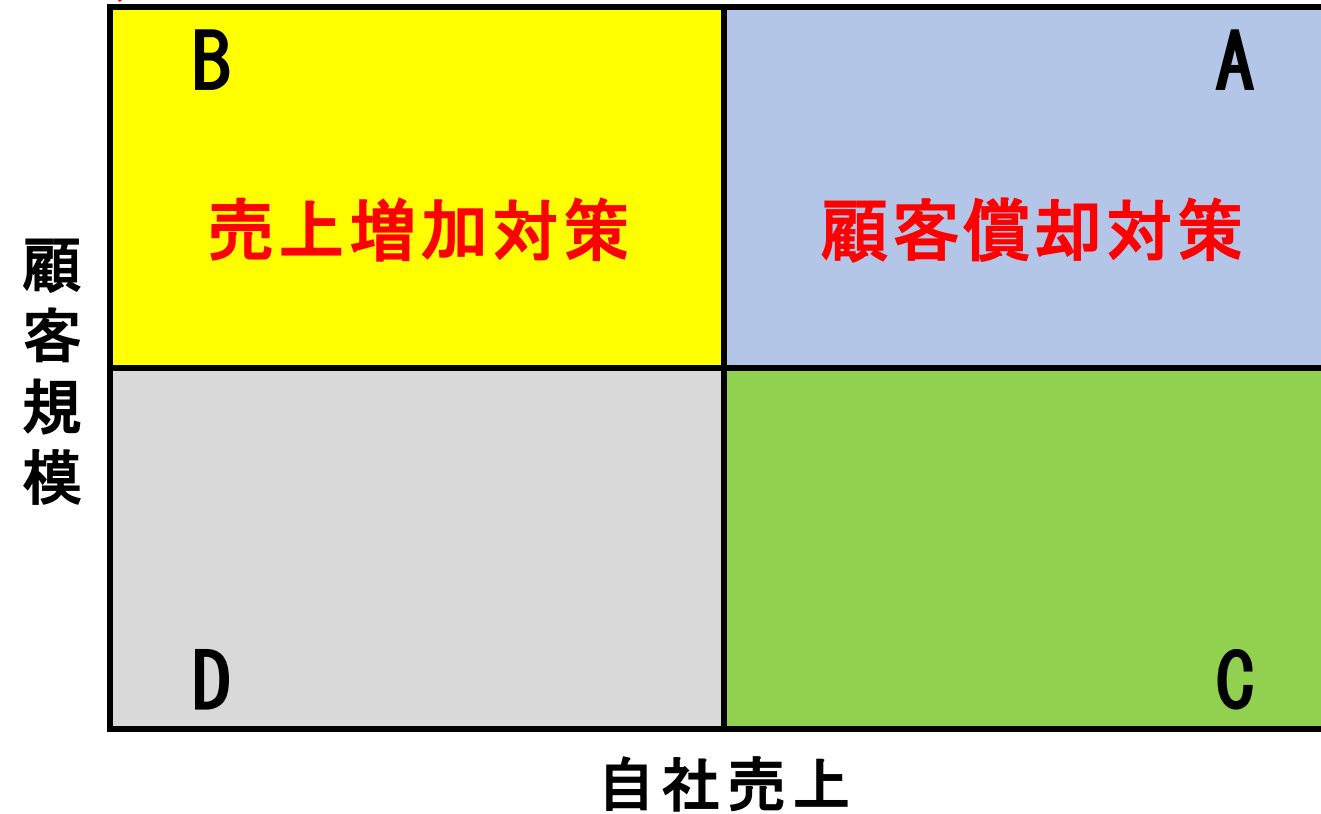
1) マーケティング戦略のアクションプラン (例) 詳細は第二部にて

当期実行計画 売上500M⇒550M 50M10%UP

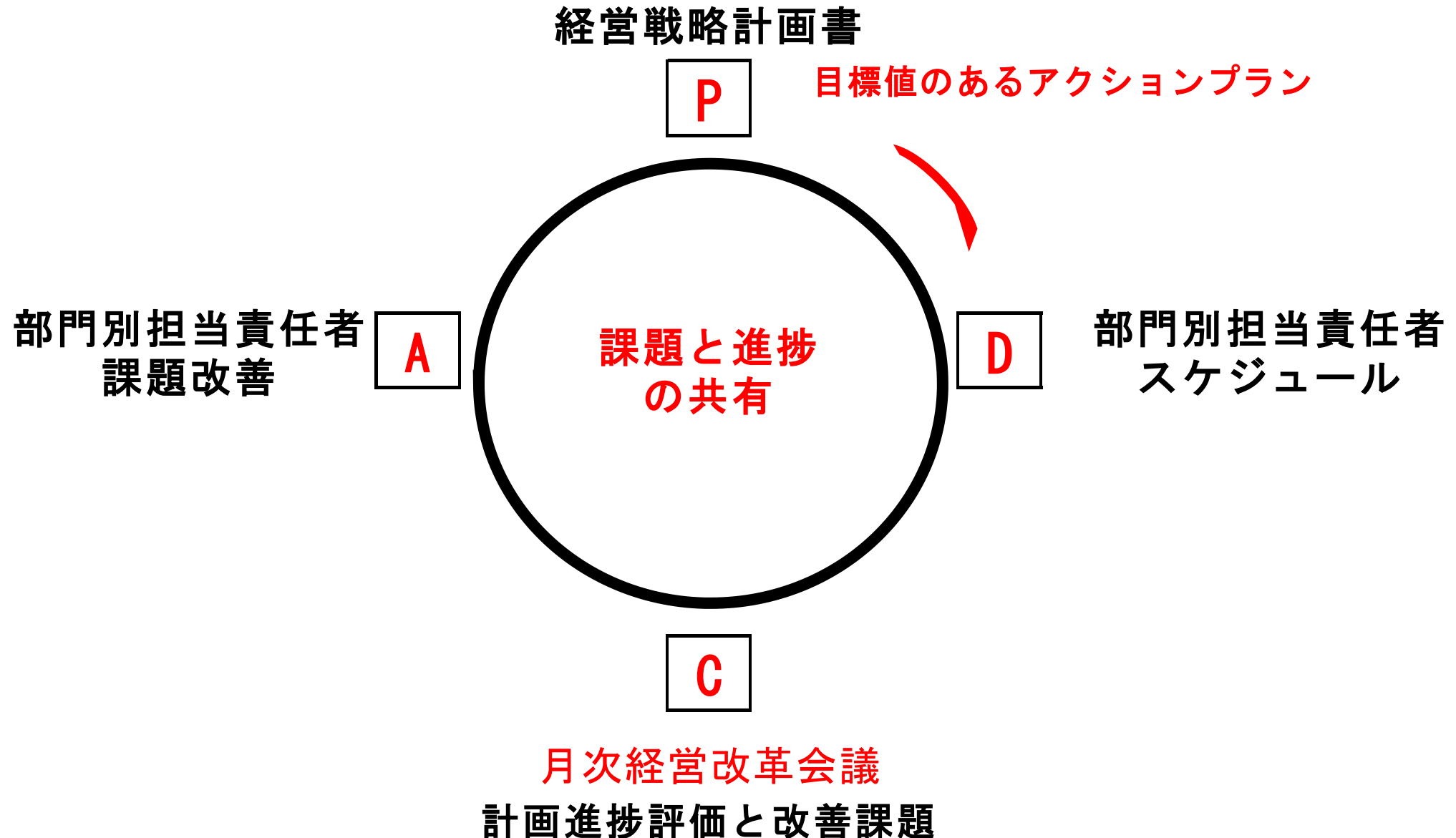
- (1) 顧客償却対策：Aゾーン顧客 売上上位10社に対して**トップ重点訪問**
(毎月1回以上**キーマン**と) 20M売上増加
- (2) 売上増加対策：Bゾーン顧客 10社の**訪問頻度3倍増**による取引の活性化
20M売上増加
- (3) 新規顧客開拓：未取引先5社との取引開始 10M売上確保
- (4) Net販売の強化：ホームページ**SEO対策**で検索上位10位以内に向上

アクションプランの狙いどころ

新規顧客開拓



2) 経営計画実行のためのPDCAの回し方



3) 実行につながる評価

- ①計画・目標への**達成・未達成は誰でも分かる**ようにする
 - ②達成した部門（チーム）には、達成のために努力したことを話させる
大きく未達であった部門には、**責任者に今後の改善案を具体的に**話させる
 - ③個人で達成し、特に顕著な場合は、**皆の前で**褒め、称える
 - ④個人で大きく未達の場合は、**別室にて**何が未達の原因なのかを確認し、**アドバイス**をする
- ★部門でも、個人でも計画を達成しようが、未達であろうが、**そのままで行き過ぎることが最悪**

4. 社長にやる気がないのか

- ①社長自体に危機感が薄い
- ②経営者としての特性に欠ける
- ③過去の成功体験にとらわれ現状の変化を認めない

やはり「企業は社長次第」

経営の成長を妨げる社長 3タイプからの脱出

①社長業を“卒業”してしまっている社長

②社員を怒鳴ってだまらせ、それが教育と思っている社長

③過去の自分の成功体験ばかりにこだわっている社長



自分自身を客観的に評価してみる

まとめ

- ①経営計画書はなくても生存はできるが**成長はできない**
- ②経営計画書には**数字目標と“やること”**を明確に
- ③PDCAを回さないと**成果が出ることはない**
- ④経営計画書は**“社長のやる気”**の表現

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

中小企業庁登録 “M&A支援機関”
(84442625番)

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変革

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
- ・ 中小企業庁認定の“M&A支援機関（84442625番）”としての信頼

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

経営戦略計画書はアクションプランの実行がカギ

常務取締役 松本 長久

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。



アクションプラン

⇒ 目標達成のための具体的計画

- アクションプランとは
「誰がいつまでに何をどの様に行うか」という行動計画
- 目標の設定
目標が達成されたかどうか誰にでも明確に分かる数字で設定
- アクションプランを実行していくときは、進捗状況を継続的に確認していく

アクションプランスケジュール

計画に対する進捗状況			2022年				
重点項目	施策(何を) 成果物	計画/実施 --▶--▶	スケジュール(いつまで)				
			11月	12月	1月	2月	3月
工場視察	工場の視察計画仮説を立てて準備	計画	▶				
	工場の実態把握	実施	▶ 5				
予備調査の報告	予備調査資料により①会社概要②経営評価表③経営状況分析など説明	計画	▶				
	成果物: 予備調査資料発行	実施	▶ 5				
経営改革の方向付け	今後の経営改革の進め方について提案	計画	▶				
	成果物: 経営改革の方向付け発行	実施	▶ 5				
全社方針について	方針を各部門へ展開する	計画	15				
	12/14のキックオフミーティングで伊藤社長より発表	実績	▶ 14				
品質改善について	目標0.62%以下	計画	-----▶				
	現状2.0%	実績	-----▶			進行中	
原価管理について	設定されていない	計画	-----▶				
	個別原価管理を構築する データー把握 モデルを決めて実施する	実績	-----▶			進行中	
モデル月次損益計画策定	未設定	計画	----▶ 28				
	成果物: モデル月次損益計画を策定した	実績	▶ 28				
資金繰り計画	資金繰り計画がラフ	計画	-----▶				
	資金繰り計画の精査	実績	-----▶			進行中	
旧工場用地売却計画の推進	計画書なし	計画	----▶ 28				
	成果物: 計画書策定	実績	▶ 28				
緊急対策について	対策書なし	計画	----▶ 28				
	対策書策定	実績	▶ 28				
経営課題について	経営指導会	計画		4	-----▶		
	①個別原価管理の構築②購買部門→コストダウン③品質改善	実績		4	▶	進行中	
経営理念・経営ビジョン	40年前に作られているが、経営の原点として作り直す	計画		4	-----▶		
	経営計画書におり込む	実績		4	▶	進行中	
経営キックオフミーティング開催	経営キックオフミーティングの準備	計画	-----▶ 14				
	経営キックオフミーティング開催 主任以上22名出席	実績		14	実施		
黒字化させる100日戦争開始	100日戦争計画書準備	計画		10	-----▶		13
	成果物: 黒字化させる100日戦争	実績		14	キックオフ		
経営改革計画書(要旨)	経営改革計画書(要旨)の準備	計画		14			
	経営改革計画書(要旨)の策定支援	実績		27	提出		
経営計画書策定	経営改革計画書の準備	計画			-----▶		
	経営改革計画書の策定支援	実績			▶	進行中	
社風対策	社風改革開始	計画			-----▶		
	役員、幹部の指導力アップ、目標設定に対する実績把握	実績			▶	進行中	
100日戦争報告会	経常利益の黒字化→5.8百万円の改善	計画		14	-----▶		29
	100日戦争展開中	実績		14	▶	進行中	

アクションプラン実行の具体例

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)

		'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、リストラ対象者を定める。
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。

未来事業株式会社 主催 第41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！

経営戦略計画書

を経営の現場に活かす！！

第1部 経営計画を張り子の虎にしないために！

第2部 経営戦略計画書を現場に浸透させて目標を達成した事例

2022年

6月23日(木) 16:00 - 17:00

ZOOMでのオンライン 無料開催

吉岡 憲章

代表取締役
経営学博士 (Ph.D) MBA

石黒 和男

執行役員

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