

## TAX&LAW

### 経営計画の作り方

今回は、実際に経営計画の作成の手順について解説します。

#### ステップ1：自社の現状を確認する

過去の決算資料などから、これまでの実績の中で何が業績悪化の一番の原因なのかを見極めます。

最初に3期分の決算書データをもとに業績の推移を確認します。同業他社比較の分析も行い、これにより黒字企業と比較した場合の特長点をとらえ、どこに強みや弱みがあるか、改善できそうな部分はあるかを大まかにつかんでいきます。

#### ステップ2：事業内容、財務、収益の3分野から経営課題をまとめる

到達目標である必要利益を決定し、企業の問題点を抽出します。

##### (1) 必要利益の考え方

変動損益計算書を活用して必要利益を算出し、この必要利益をどのように稼ぎ出していくかを考えます。

もし、金融機関からリスケなどの金融支援を受ける場合は、債務償還年数や債務超過解消年数を目安として各金融機関が独自に設けている基準を確認し、3~5年程度の経営改善計画終了時点でその基準をクリアできるような目標利益額を決定します。

しかし、急激な景気変動の影響などを受けて相当に財務内容が傷んでしまっている場合などは、まずは金融機関への借入金返済を円滑に行える利益額を目標とすることも考えられるでしょう。この場合は $(借入金の年間返済額 - 減価償却費) \div (1 - 法人税率)$ の算式から算定した利益額を目標とします。

##### (2) 問題点の抽出

目標となる利益が決まったら、問題点を抽出します。そして改善実行ができるかどうか検討し「業務内容の改善」「財務内容の改善」「翌期収益の改善」についてそれぞれ課題解決策をまとめます。

#### ステップ3：「成長戦略」立案

企業の状況によって必要となる解決策は異なりますが、長期的な生き残りのためには「成長戦略」を立案することが必要となります。

#### ステップ4：数値のミュレーションを繰り返し「経営改善計画」をまとめる

目標利益を達成するためには、いくら限界利益が必要で、そのために必要な売上高はいくらであるか。固定費の削減によりそれをどれだけ削減することができるか？というシ

ミュレーションを何度も繰り返します。

また、数値には常にそれを具現化するための行動計画が伴っており、実現可能性のある計画となっている必要があります。

参照：『実践！経営助言』TKC 出版