

# 経営計画の設定についての一考察

(社)(中部産業連盟)

沖野 永保

## 1. はしがき

日本の企業は、変転窮まりない経済情勢に突入して、激変する「革新時代」に遭遇し、加えて国際競争の渦中にもまれ、戦い抜かねばならない。めまぐるしく、ものすごいスピードで世の中が移り変わって行くとき、企業をどういう方向に導いていくかということは、現状の経営をどう切り抜いていくかということに先がけて、重要になってきた。経営者にとって、いままでの経営が良かったとしても、それは過去の環境・条件においてであり、将来は必ずしも良いということにはならない。したがって今後の経営にとって、過去を振り返って見ることも、未来の動きを洞察し、それに対処する道を見出すことの方が、より大切である。

未来を予測することは、非常にむずかしく、また不確実である。これを基として作られた、将来計画には、多くの危険が伴う。今後どのように情勢が変わるか、全然見当もつかないときに、その場当りの経営をすることは、たとえ、不確実であるにせよ、科学的な資料に基いて作成された将来計画にもとづいて経営することが、良い結果を得るであろうことは疑う余地がない。

経営者にとって、将来の夢を抱いていることは大切である。しかもその夢は、できれば実現したいと考えているものであり、これには、多少の危険がともなうものである。「虎穴に入らずんば虎児を得ず」のたとえのように、危険を冒しても、その夢を実現しなくてはならない。このとき、過去の経験や勘も大切であろうが、世の中が進歩すればするほど、役にたたなくなる。そこで、科学的な資料に基づいて、将来を予測し、予測に基づいて計画をたて、その計画を、世の中の変化に順応させながら、夢の実現をはかる方法が望ましい。無計画のあてずっぽうは、企業の成長をはばむばかりか、企業を殺す結果になりかねない。経営者としては、適確な資料をタイミングよく収集し、これらを総合化し、経営者としての意志決定に役立たせねばならない。企業は単に経営者だけのものではない。そこに勤務する従業員は

もちろんのこと、その家族・企業をとりまく地域社会のためのものであり、将来どのような変革があっても、決してつぶしてはならないのである。

しかるに、日本の企業、特に中小の下請企業の中には、夢もなければ、将来計画もないものが多く、また、まがりなりにも、将来計画が打ち出されていても、机上プランとして、一部のスタッフの仕事だけに終って、うずもれてしまったり、全然役立てられようとはされない場合が多く、まことに遺憾である。

経営計画の設定がなぜ、うまくゆかないのか、またなぜ実際に役立たないかについて検討してみたい。

## 2. なぜ経営計画の設定がうまくいかないか

経営計画の必要であることは、誰も疑わないであろう。必要だと考えながら、なぜその設定がうまくゆかないのか。

(1) 経営者が経営計画に対する認識がない。

経営計画の必要性については疑わないといっても、経営計画とはどんなものであるか、知ろうともしない経営者が多い。経営計画の設定は経営者の責任であり、それが何であるかを知らないで、私は経営者であるとしていることは、およそナンセンスである。経営に対し不熱心であるにもほどがあるというものである。自分自身に認識がないのであるから部下に考えさせたり、作らせることもない。

(2) 経営者が経営計画に対する多少の認識はもっているのであるが、自分の企業には不必要だと考えている。

中小企業であって、特に親会社の下請企業の場合には、さしあたり親会社に主導権が握られていて、親会社のいうなりにしかならない。ほとんど自分の思うようにならないのが、将来を予測してみてもはじまらない。せっかく計画を立てても親会社の方からくずされてしまうゆえ、むだをしないほうがよいと考えている。

なるほど、親会社に必殺の剣を握られているから、ある程度のことはやむをえないかも知れないが、その中であつても、自企業をどうしように経営して

ゆくかを知ることが、大切であり、将来の夢として自社製品を生産、販売することは悪いはずがない。

(3) 経営者が、現実の経営に忙殺され、経営計画どころではないと考えている。

毎日毎日の仕事を経営者自らがやりくりしているだけでいっぱい、将来のことを考える余裕がない。経営計画の必要性を認識しているとはいえ、本当のものでないので、部下にも命じないで終わっている。このような状態では経営計画の設定は望まれない。

(4) 経営者が将来の情勢変化に対する認識が不足であるか、または過去の経営に自信があり、めんどろな経営計画の設定を必要としないと考えている。

変化のスピードが年々急激になっている現実を知らない。また過去の経営でうった手がよく当たったので、自信過剰となり、不確実な予測よりも、自分の考えが正しいと考えている。過去の経験や勘はきわめて大切なものであるが、過去の環境・条件が将来に延長されるときには有効であっても、不測の変化に対しても同じ考えていけるとするのは、誤りのもとである。

(5) 経営者が経営計画の必要性を認識してはいるが、経営計画を設定するための組織の確立もなければ、制度としても取上げられていない。

経営計画の立案に際して、ゼネラル～スタッフとして経営者を補佐するブレインが大切である。また、ゼネラル～スタッフが経営計画を立案するに際して、前もって必要な情報網の確立がなされていないばかりか、信ずるに値する情報も少ない。また、制度として経営計画の設定がなされるのでないから現状の仕事に忙殺されてしまうと、ついやらないですんでしまい、中途半端で終わるか、役立たない計画になってしまう、等々、経営計画の設定がうまくいかない原因はたくさんあるが、それらの原因のもと、すべて経営者にあるといっても過言ではない。経営者がその気になれば、かりに不完全であっても、漸次改善すればよいのであって、始めから完全無欠のものはないわけで、即刻、経営計画の設定のできる態勢を確立し、実際に設定してみる必要がある。

### 3. 経営計画の設定を確実にしない、これを活用するには

#### 3・1 経営計画の意義の認識と徹底

経営計画とはいかなるものであるか。その意義を経営者自らが認識する必要がある。経営計画は予定された経営に関する行為のコースであり、三つの性

質をもっている。一つは未来に関するものであり、その二つは、行為に関するものであり、その三つは、だれかによって作られたものであるということである。

企業には、目的がなければならない。その目的を達成するための方針が存在しなくてはならない。その方針に基づいて目標が設定される。目標は計画実行の結果として期待される状態であり、うまくいったときの結果でもある。これに対し計画は、この期待された状態に至る予定のコースである。したがって、経営目的ないし経営目標が変われば、当然経営計画も変るべきであり、目的あるいは目標をもたない計画はあり得ない。したがって、経営目的、目標の設定は、経営計画設定の前提である。広い意味での計画はこの経営目的・目標を設定し、経営方針を確立し、これを達成するための、手段としての計画（狭い意味での経営計画）を含んでいる。

予定された行為のコースが計画であり、これを作るのか計画設定である。企業の経営を計画することが、経営計画の設定であり、この経営計画に準拠して実行することが、企業をその目標に最も効率よく到達させることである。

経営計画は、これを実行するためにあるものであって、実行されないなら全く無意味である。実行されるためには、誰にでもわかりやすく、納得できるものでなければならない。誰にでも納得させるためには、できるだけ計数化することが望ましい。計数化は、共通尺度としての貨幣価値と時間、あるいは物量で表わされ、経営者はもちろんのこと、全従業員がその数字を見て、理解できるものでなければならない。と同時に、これらの数字がどうして導き出されたものであるか、数字の意味するものは何であるかを全従業員に知らせ、経営計画に沿って仕事を達成する責任があるという認識を深めるよう、徹底させねばならない。

#### 3・2 経営計画設定のための組織作り

経営計画は経営を総合的見地にたつて、企業をその目標に近づけるためのコースを考えることで、総括経営者層の本来の職責である。部門経営者は、それぞれ、その部門の効率を考えるのであり、自部門にとって最良の施策であっても、他部門が不利益となり、総合的にみると決して最良でない場合がある。総合的見地から、一部門の効率を犠牲にする場合もありうる。したがって経営計画を担当する責任者が総括経営者層の中に存在しなくてはならない。また、その担当責任者が、現在の仕事の担当責任者よりパワーが弱いと、現在の仕事が忙しいということ、

将来計画が歪曲されたり、かえりみられなくなるおそれがある。これではせっかく、担当責任者をおいた意味がない。

めまぐるしく変転する情勢を、競争会社よりも早く、確実にキャッチして、それに対処する方策を見出すためには、複雑多岐にわたる情報を迅速に処理し、経営に役立たせるためには、担当責任者一人では出来るわけがない。そこで最も優秀な頭脳の特主であるゼネラル〜スタッフが必要である。

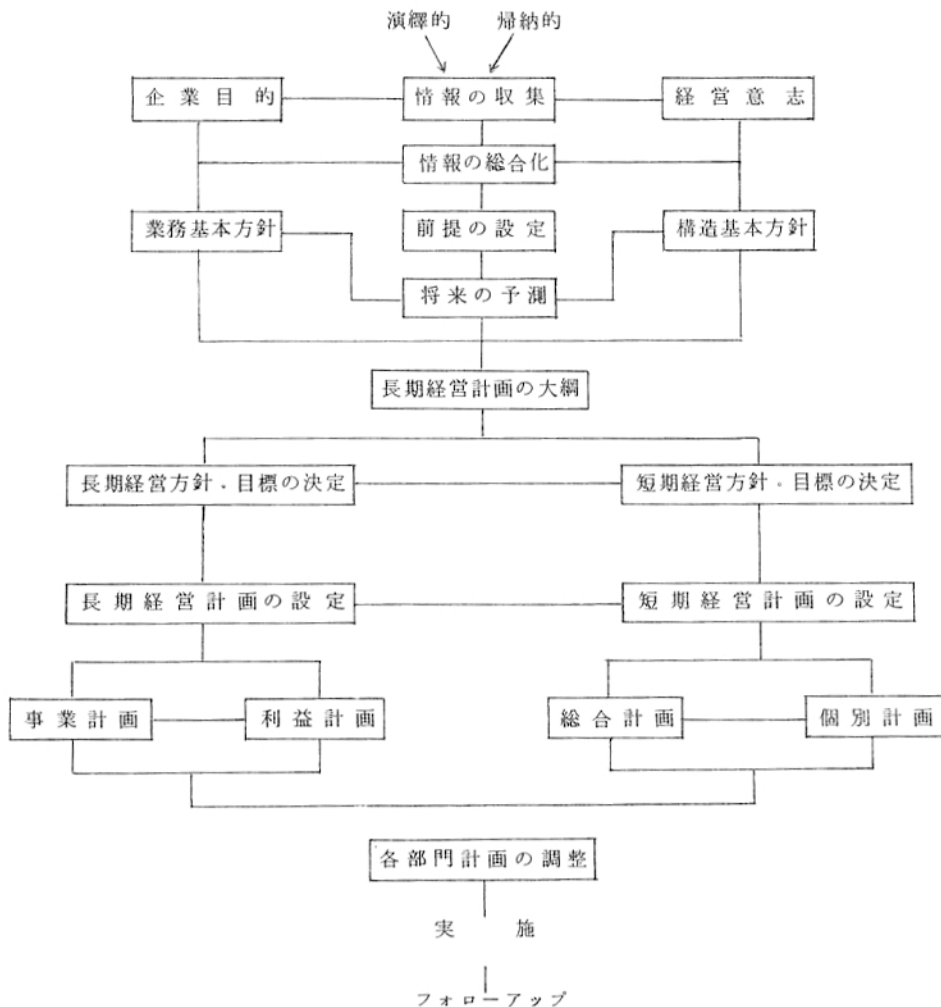
情報の種類や数が多くなり、スピードが要求されると、いくら人が沢山いても足りなくなる。そこで電子計算機の利用が重要になってくる。あらゆる情報が、電子計算機を通して、それぞれの担当責任者の「意志決定」の資料となって、有効に活用されな

ければならない。「経営は人なり」。優秀な人材を適所に配置して、これを組織化することが、経営計画設定に対して大切である。

### 3・3 経営計画設定のための制度化

経営計画が設定されるについて、適確な人材をその担当にあてなければ、効果は期待できないが、担当者だけの力ではできないものではない。総合計画をたてるには、大局的にみて、経営者の夢を具体的に計数化した目標を実現する演繹的方法と、過去・現在の実績に近き将来の予想を加味して作られる帰納的方法とがあるが、その両方の調和された姿であることが望ましい。帰納的方法を求めるには、個々の部分計画を積み上げる必要があり、これは、各部門の担当者の方がより正しい判断をする。何時までに、

経営計画の体系（例）



どの担当者が、どのような情報に基づいて部分計画をたててほしいか、また、ゼネラル～スタッフがそれに基づいて、総合計画を立てるべきかを制度の上ではつきりさせ、経営計画設定事務を手続として標準化・成文化しておくことが、経営者も管理者も全従業員の納得のために必要であり、経営計画設定のため欠くことのできない要件である。

### 3・4 経営計画設定のための教育・訓練

経営者に経営計画設定のために、徹底した教育・訓練の実施が望ましい。その方法としては、いろいろあるが、一般論だけでなく実際の数値をもとにしたジミュレーション～モデルによる訓練が、非常に効果的である。数10社の経営者に対して、数年にわたって訓練を実施しているが、この方法がきわめて良かったと考えられるので、概要を紹介しよう。

別紙(1)の経営分析事例をモデルについて幾種類か提示して、経営者に別紙(2)の計算用紙で計算してもらい、別紙(3)の報告用紙で問題点を表記していただき、別紙(4)の経営意志決定シートに経営者の意志を列記し、別紙(5)の長期目標と共に発表して頂く。これを基にして、長期経営計画をそれぞれ個別計画から進めて総合計画まで立案していただく教育訓練である。この間一度や二度の訓練では、なかなか効果が期待できないので、数年にわたって、毎年2回以上、1回は3日以上計画で実施されるとよい。

## 4. おわりに

経営計画の設定については、いろいろ問題も多く、これを徹底的に行なうためには、かなりの歳月が必要であろう。なかなかむずかしいといつてやらないのでは、少しも進歩しない。まず現在ある資料をもとにして、これを整備し、できるところからスタートすべきである。

業務計画の根幹である販売計画の設定をとりあえずの目標として、市場調査・需要予測から出発することが最も普通であり、適当である。この方法を進める段階で、現製品の需要の伸びる状態を予測し、潜在需要から新製品開発の可能性を知る。今後製品(商品)の寿命が短くなりつつあり、将来の経営にとって、新製品の開発が本命となるであろう。また、企業を成長させるために、顧客の望んでいることを知り、これが製品(商品)の価格政策に結びつき、製品改良につながる。

販売計画が確立されると、在庫計画・外注計画とにらみ合せ、自社の生産計画が設定され、一連の社内態勢が計画化されることになる。

一方資本構造の是正計画や財務分析値の改革等経営目標の改革に対しては、現在の業務を遂行しながら、徐々に解決する外はない。将来のため、いかなる設備を投入するか、どんな新規企業に投資するか、いかに新製品を開発するか等、演繹的な目標を実現することは、長期的に計画されねばならない。

販売計画の設定の前には、それに必要な資料が大切であり、その収集の仕方、収集された資料を分解組立して、それを判断資料とする方法も必要であり、その判断に基づきどう処置するかの方策も大切であり、これ等が制度化されなければならない。販売計画に先がけて、この資料からスタートする必要もある。また、企業の問題点である、金融問題、人の問題、技術革新の問題を中心としてスタートすることもよい考えである。部分的であれ、さしあたり役にたたないと思われることであっても、一步一步、難関を克服して、一連の経営計画体系を、順序立てて計画する。一つ一つ部分計画をかため、総合的な検討を加えながら総合計画を完成する必要がある。

経営者として、経営計画なしの経営は、全く無謀である。時々刻々移り変わる変化に対し、業務を計画的に遂行し、計画と実績の差異から改善案を見出し、よりよい経営をしなければならぬ。

経営計画は実行されるべきものであり、環境や条件のいかなる変化にも順応するように設定されなくてはならない。設定の巧拙は、その計画実行に非常な影響を与えることになり、経営に響くことになる。

中小企業の中で、夢もなく、将来計画もない企業経営者に対し、本論で述べたような問題点を充分検討の上、守られる、実効のあがる経営計画を立案し、即刻実施するよう期待する。

経営計画の立案に関しては、なかなかめんどろな計算もしなくてはならないので、あらかじめ適当な先輩の教育を受講されることが望ましい。この方法としては、いろいろあるが、単なる一般論の教育をうけるのではなく、実数値を基にして、できるなら、自分の会社の事例をもとにして、経営計画を組み上げるような実際に役立つ教育・訓練をうけるべきである。そうすることによって、将来のよりよい経営が期待でき、安定かつ成長が望まれることになる。

## 経営意志決定シート

| No      | 意志決定すべき項目 | 決定意志の内容(方針)何を、どの程度に、したか。を具体的に | 意志決定の根拠   |                         |
|---------|-----------|-------------------------------|---|-------------------------|
| 37.9.29 | 作成        |                               |   |                         |
| TT1     | 総括<br>T   | 企業の安定性・弾力性について                | 特殊鋼企業への投資、政治力への近接。  | I-T-s-1、I-P-s-1、I-F-e-3 |
| TT2     |           | 企業の成長性・収益性について                | 企業の質的成長に重点をおき収益性は外国資本の魅力を持続する程度に押える。                      | I-T-d-3、I-M-d-3         |
| TT3     |           | 市場における地位                      | 国内市場では競争しない。輸出に重点をおく。                                     | I-M-d-3、I-M-d-4         |
| TT4     |           | 資本と企業立地(土地建物)                 | 外国資本の導入、工場立地は変更しない。                                       | I-T-e-1、I-F-e-1         |
| TT5     |           | 社会に対する企業の責任                   | 最高水準の技術による社会貢献、個人能力を最高度に発揮させ、政治・生活・経済の基盤となる。              | I-R-d-2、I-L-d-2、I-T-s-1 |
| TT6     |           | 利潤の分配方法について                   | 株主配当の確保と社内留保を第1に考える。                                      | I-F-s-3、I-F-e-1         |
| TT7     |           |                               |   |                         |
| MM1     | 販売<br>M   | 製品の種類と量                       | 炭数は現在販売額維持(市場占有率低下を警戒)研削盤を中心とした精密工作機を5倍に伸ばす。トランスファーマシンへ進出 | I-M-d-2、I-M-d-3、I-M-d-4 |
| MM2     |           | 価格政策と原価                       | 自由化と共に国際価格に引上げるが、材料費は35%を上回らないこと。                         | I-P-d-2、I-P-e-1、I-P-s-1 |
| MM3     |           | 市場開発とその仕方                     | 低開発国向け輸出と特殊機械の先進国への進出、国内市場は現在占有率1.0~1.5%増。                | I-P-d-2、I-M-d-4         |
| MM4     |           | 販売経路について                      | 直売方式とし代理店は設置しない。国外販売は貿易会社に委託。                             | I-T-e-1、I-P-d-2         |
| MM5     |           | 代金回収                          | 受注生産・前受金制度の堅持。前受金額は800百万円は確保。                             | I-M-s-1、I-M-d-4、I-M-e-1 |
| MM6     |           |                               |   |                         |
| PP1     | 生産<br>P   | 材料・資材について                     | 材料資材の回転率は現在以上におさえる。                                       | I-P-s-1                 |
| PP2     |           | 外注関係について                      | 現在の関係を維持。売上高の15%程度。                                       | I-P-e-1                 |
| PP3     |           | 生産設備機械・レイアウト                  | 設備更新は現在までのピッチをゆるめないこと。単種多量生産部門と特注による多種少量生産部門を完全分離。        | I-P-d-1、I-T-d-2、I-F-d-1 |
| PP4     |           | 人員数(能力工数)                     | 増員はしない。臨時工は本工採用または整理。女子従業員に置換。                            | I-L-e-2、I-L-d-1         |
| PP5     |           | 管理の重点                         | 徹底したI-Bの導入。   | I-R-d-2                 |
| PP6     |           |                               |   |                         |
| RR1     | 技術開発<br>R | 製品開発とそのため                     | 西独との技術提携による技術者の派遣、トランスファーマシン、電子頭脳との直結機を目標とする。             | I-R-d-1、I-T-s-2         |
| RR2     |           | 生産技術の向上について                   | 開発した製品のTBSSTを通じて高める。最高技術者を温存する。単純作業と適化を明確にする。             | I-T-d-2、I-F-e-2         |
| RR3     |           | 作業能率の向上について                   | 人工によらず、設備による作業能率の向上。                                      | I-T-d-2、I-L-e-2         |
| RR4     |           | 経営科学の導入                       | 積極的に導入。   | I-R-d-1                 |
| RR5     |           | 標準化                           | 考えない。   |                         |
| RR6     |           |                               |   |                         |
| LL1     | 労務<br>L   | 人員構成について                      | 平均年齢30才におさえる。男女比85:15。                                    | I-L-d-1                 |
| LL2     |           | 対組合対策                         | 対組合は更にコミュニケーションを深め労資共存の空気を徹底しておくこと。                       | I-T-s-3                 |
| LL3     |           | 資金形態と資金水準                     | 業績スライド方式を堅持。資金水準は同業他社の最高額水準であるが、それ以上は考えない。                | I-L-s-1、I-L-s-2         |
| LL4     |           | 採用と解雇                         | 社員は大学卒、工員は高校卒以上、高年齢の工員は協力工場へ出向。                           | I-L-s-1、I-R-d-1、I-R-d-2 |
| LL5     |           | 教育訓練                          | 徹底して行なう。国外留学(特に若い社員)を制度化する。                               | I-R-d-2                 |
| LL6     |           | 福利厚生                          | 実質賃金を現在の2倍とするよう福利厚生に力を入れる。                                | I-L-s-1、I-L-s-2         |
| LL7     |           |                               |   |                         |
| LL8     |           |                               |   |                         |
| XX1     | その他<br>X  |                               |   |                         |
| XX2     |           |                               |   |                         |
| XX3     |           |                               |   |                         |
| XX4     |           |                               |   |                         |
| XX5     |           |                               |   |                         |
| XX6     |           |                               |   |                         |

| 計 算 用 紙 社       | 付加価値分析      |       |       | 比 率 分 析 式         | 損 益 分 岐 点 分 析 |       |  |
|-----------------|-------------|-------|-------|-------------------|---------------|-------|--|
|                 | 第 1 期       | 第 2 期 | 第 3 期 |                   | 第 1 期         | 第 2 期 | 第 3 期  |
| 付加価値成長率         |             |       |       | 売上高増加率            |               |       | $\frac{\text{損益分岐点売上高}}{\text{最高売上高}} = \text{ } \%$ |
| 平均人員増加率         |             |       |       | 営業利益増加率           |               |       |  |
| 付加価値労働生産性向上増加倍率 | 付加価値生産額+人員  |       |       | 純利益増加倍率           |               |       |  |
| 労働装備率           | 有形固定資産+人員   |       |       | 総資本純利益率           |               |       |  |
| 設備投資効率          | 有形固定資産+設備投資 |       |       | 売上純利益率            |               |       |  |
| 同付加価値率          | " + 売上高     |       |       | 総資本回転率            |               |       |  |
| 設備利用率           | 売上高+有形固定資産  |       |       | 材料費率              |               |       |  |
| 総資本投資効率         | 付加価値生産額+総資本 |       |       | 外注費率              |               |       |  |
| 資本果約率           | 総資本+人員      |       |       | 減価償却費率            |               |       |  |
| 平均総資本           |             |       |       | 売上対利子割引料          |               |       |  |
| 平均固定資産          |             |       |       | 戦略的費用率            |               |       |  |
| 賃金率             | 賃金+人員       |       |       | 売掛債権回転率           |               |       |  |
| 賃金分配率           | 賃金+付加価値高    |       |       | 製 品 "             |               |       |  |
| 税金負担率           | "           |       |       | 原 料 料 材 "         |               |       |  |
| 実質負担率           | (付加価値+税務費用) |       |       | 仕 掛 品 "           |               |       |  |
| 戦略的費用効率         | 費用+2ヵ年後付加価値 |       |       | 買掛債務 "            |               |       |  |
| 戦略投資率           | 戦略投資+総資本    |       |       | 当 座 債 権 + 流 動 負 債 |               |       |  |
| 社内留保率           | 社内留保+総資本    |       |       | 自 己 資 本 + 固 定 資 産 |               |       |  |
|                 |             |       |       | 自 己 資 本 構 成 比 率   |               |       |  |
|                 |             |       |       | 当 座 債 権 + 流 動 負 債 |               |       |  |
|                 |             |       |       | 自 己 資 本 + 固 定 資 産 |               |       |  |
|                 |             |       |       | 自 己 資 本 構 成 比 率   |               |       |  |

資金運用表分析

| 資金の使途      | 金額 | 資金の源泉   |
|------------|----|---------|
| 有形固定資産(土地) |    | 増 資     |
| 設備         |    | 減価償却費   |
| 小 計        |    | 利益剰余金   |
| 基地資金剰余     |    | 退職給付引当金 |
| 計          |    | 固定資産売却  |
| 光 掛 債 権    |    | 計       |
| 運搬品、半製品    |    | 買 掛 債 務 |
| 原材料、仕掛品    |    | 税金引当金   |
| 賃 金        |    | 諸経費引当金  |
|            |    | その他流動負債 |
|            |    | 小 計     |
|            |    | 運転資金不足  |
|            |    | 計       |
| 現金、預金      |    | 基礎資金剰余  |
| 運転資金不足     |    | 短期借入金   |
| 短期借入金      |    | 長期借入金   |
| 計          |    | 社 債     |
|            |    | 計       |

別紙(3)

| 報告用紙             | 社 | 成長性 (d) | 要<br>持<br>良<br>統<br>善 | 弾<br>力<br>性 | 要<br>持<br>良<br>統<br>善 | 安<br>定<br>性 (d) | 要<br>持<br>良<br>統<br>善 |
|------------------|---|---------|-----------------------|-------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|
| 総合<br>(その他)      | T |         |                       |             |                       |                 |                       |
| 販<br>光           | M |         |                       |             |                       |                 |                       |
| 生<br>産           | P |         |                       |             |                       |                 |                       |
| 技<br>術<br>開<br>発 | R |         |                       |             |                       |                 |                       |
| 労<br>務           | L |         |                       |             |                       |                 |                       |
| 財<br>務           | F |         |                       |             |                       |                 |                       |

| 経営分折事例 用紙 (O社)   |        | 要約貸借対照表 |        |        |         | 科目         |                       | 要約損益計算書 |        |        |        |      |
|--|--------|---------|--------|--------|---------|------------|-----------------------|---------|--------|--------|--------|------|
|  |        | 第35/9期  | 第36/3期 | 第36/9期 | 第37/3期  |            |                       | 第35/9期  | 第36/3期 | 第36/9期 | 第37/3期 |      |
|  |        | %       | %      | %      | %       |            |                       | %       | %      | %      | %      |      |
| 経営分折事例 用紙 (O社)<br>(総括) 大7-7設立、工作機械メーカー<br>(販売) 高須<br>発電(49.2%) ラヂオホール発電<br>(25.3%) 印刷機(13.8%)<br>センシ機械(10.3%)<br>工作機部要<br>年別<br>31年 3.6% 36/13倍<br>(増収比)(増収比) 31倍<br>販売 8.3 14.7 27.0<br>ターゲット 3.3 4.1 14.1<br>フライイス 11.8 12.3 12.0<br>計 23.6% 37.7% 18.2倍<br>印刷機 17.0 13.7 9.2<br>研 3.3 5.1 5.0<br>中 5.0 8.4 19.1<br>合計(その他を含む) 10.9% 10.0% 11.4倍<br>(生産) 44889坪 建物19727坪<br>発電 294台 フライイス117台、ホール盤<br>151台、印刷機114台<br>前、設備近代化に配慮<br>(労務) 数 今年年間 ③ (賃<br>37-3現在 男483 33.2 10 33801与<br>事務技術 女156 23.0 3.6 12697女<br>作業員 男1192 32.5 8.9 25112会<br>女 31 35.6 4.1 12954会<br>男256 23.5 1.0 11726予<br>女 13 28.5 1.6 8661 | 現金・手金  | 262     | 1083   | 424    | 1214    | 1売上        | 高                     | 2052    | 2630   | 3735   | 4755   |      |
|  | 先掛債権   | 1042    | 1444   | 2498   | 3215    | 2売上        | 上原価                   | 1285    | 1614   | 2175   | 2538   |      |
|  | 流動資産   | (361)   | 441    | (540)  | (758)   | 3売上        | 上総利益                  | 766     | 37.3   | 1015   | 38.6   | 1560 |
|  | 流動負債   | 83      | 77     | 68     | 137     | 3一般管理      | 販売光費                  | 190     | 209    | 309    | 337    |      |
|  | 仕掛品    | 579     | 897    | 1213   | 1140    | 4営業        | 利益                    | 575     | 38.0   | 805    | 30.6   | 1250 |
|  | 原料材    | 342     | 337    | 434    | 345     | 5営業        | 外取                    | 37      | 40     | 68     | 67     |      |
|  | たな卸小計  | 1004    | 1311   | 1715   | 1622    | 6(支払)      | 利息                    | 112     | 168    | 231    | 401    |      |
|  | その他資産  | 85      | 69     | 92     | 144     | 当期         | 視利益                   | 500     | 24.4   | 678    | 25.8   | 1067 |
|  | 流動資産計  | 2393    | 3907   | 4729   | 6195    | ※営業外中に当期増減 |                       | (72)    | (145)  | (177)  |        |      |
|  | 有形固定資産 | 852     | 1249   | 1203   | 1588    | 税を含む       |                       | (1600)  | (2177) | (3281) | (4184) |      |
|  | 固定資産   | (建設仮勘定) | (59)   | (256)  | (305)   | (321)      | 科目                    | 第35/9期  | 第36/3期 | 第36/9期 | 第37/3期 |      |
|  | 資産計    | 4100    | 1802   | 1628   | 2203    | 1材料        | 費                     | 975     | 67.6   | 1399   | 69.8   | 1833 |
|  | 負債     | 3493    | 5009   | 6357   | 8398    | (内外注加工費)   | (229)                 | 15.9    | (281)  | 13.9   | (478)  |      |
| 買掛金  | 353    | 589     | 809    | 919    | 2労務     | 費          | 371                   | 451     | 507    | 481    |        |      |
| 短期借入金  | 347    | 583     | 365    | 372    | 3雑費     | 費          | 95                    | 168     | 233    | 296    |        |      |
| 受取金  | 365    | 513     | 741    | 416    | (減価償却費) | (50)       | (70)                  | (165)   | (24)   |        |        |      |
| その他  | 422    | 1479    | 607    | 965    | 4当期製造   | 製造費用       | 1442                  | 100     | 2021   | 100    | 2575   |      |
| 流動負債計  | 1487   | 3164    | 2582   | 2702   | 期有仕掛品   | 在高         | 501                   | 579     | 897    | 1213   |        |      |
| 長期借入金  | 159    | 190     | 183    | 223    | 期末      |            | 33                    | 897     | 1213   | 1140   |        |      |
| その他  | 279    | 377     | 526    | 603    | 5当期製品   | 製造原価       | 1328                  | 29      | 45     | 145    |        |      |
| 固定負債   | (125)  | (205)   | (319)  | (403)  | 他a/c    |            | 1673                  | 2214    | 2667   | 69     |        |      |
| 負債計  | (80)   | (102)   | (102)  | (99)   | 固定費     | 683万円、変動率  | 53.13%とする。 37/3 試験研究費 |         |        |        |        |      |
| 固定負債計  | 436    | 567     | 709    | 826    | 主広告・宣伝  | 費          |                       |         |        | 13     |        |      |
| 資本   | 780    | 780     | 1600   | 2500   | 主資      | 費          | 164                   | 210     | 260    | 230    |        |      |
| 資本剰余金  | 176    | 175     | 202    | 587    | 委託      | 費          | 9                     | 5       | 4      | 5      |        |      |
| 利益剰余金  | 614    | 822     | 1264   | 1782   | 期販売     | 手間料        | 29                    | 38      | 60     | 83     |        |      |
| (当期純利益)  | (500)  | (678)   | (1087) | (1545) | 項目      | 付加価値       | 生産額                   |         |        |        |        |      |
| 資本及び固定負債計  | 2006   | 2344    | 3775   | 5695   | 1純利     | 益          | 500                   | 678     | 1067   | 1545   |        |      |
| 負債及資本合計  | 3493   | 5009    | 6357   | 8398   | 2人件     | 費          | 445                   | 36.7    | 538    | 32.7   | 603    |      |
| 要約剰余金  | 25     | 19      | 17     | 18     | 3金融     | 費用         | 34                    | 43      | 39     | 61     |        |      |
| 前期純剰余金   | 103    | 102     | 272    | 124    | 4買      | 値          |                       |         |        | 1      |        |      |
| 繰越利益   | 274    | 328     | 562    | 506    | 5租      | 税          | 公課                    | 95      | 244    | 303    |        |      |
| 同増少高   | 146    | 206     | 273    | 303    | 6減      | 価          | 償                     | 139     | 142    | 571    |        |      |
| 期末残高   | 500    | 678     | 1067   | 1543   | 合計      |            | 1213                  | 100     | 1645   | 100    | 2673   |      |
| 当期純利益  | 354    | 472     | 794    | 1182   | 人       |            | 1826                  | 2027    | 2037   | 2131   |        |      |



## 別紙(5)

## 経営意志の決定 数値的表現(長期目標)

想定年度(期) 40年1月現在より2.5年後

| №     | 項目              | 想定数値                    | 対現在比% | 特に確保<br>したい項<br>目 | この数値を<br>想定した経<br>営方針と根<br>拠 | 備考                  |
|-------|-----------------|-------------------------|-------|-------------------|------------------------------|---------------------|
| ⅡF 1  | 資本 総資本金額        | 百万円 百万円<br>12000 ~ 9500 |       | ○                 | IT△3,                        |                     |
| ⅡF 2  | 自己資本対総<br>資本比率  | % ~ %<br>50 ~ 60        |       | ○                 | I Fe 1,                      |                     |
| ⅡF 3  | 資本金中の同<br>族持株比率 | % ~ %<br>15 ~ 25        |       |                   | I Fe 1,<br>IT 4,             |                     |
| ⅡF 4  | 資産 固定資産在高       | 百万円 百万円<br>3500 ~ 3000  |       |                   | IFs 1,<br>IT 6,              |                     |
| ⅡF 5  | 棚卸資産在高          | 百万円 百万円<br>2000 ~ 2500  |       |                   | IP 1,                        |                     |
| ⅡF 6  | 人当り機械設<br>備装備額  | 千円 千円<br>1000 ~ 1500    |       |                   | IR 3,<br>IR 2,               |                     |
| ⅡF 7  | 経営 活動 売上高       | 百万円 百万円<br>7000 ~ 10000 |       | ○                 | IM 1,<br>IR 1,               |                     |
| ⅡF 8  | 損益分岐点           | 百万円 百万円<br>5000 ~ 6000  |       |                   |                              |                     |
| ⅡF 9  | 変動費比率           | % ~ %<br>45 ~ 50        |       |                   |                              |                     |
| ⅡF 10 | 附価価値生産<br>性     | 千円 千円<br>4000 ~ 6000    |       |                   | IR 3,<br>IT d 2,             |                     |
| ⅡF 11 | 従業員数            | 名 名<br>1300 ~ 1500      |       | ○                 | IP 4,<br>IL 1,               | 平均年令<br>30才に<br>押える |
| ⅡF 12 | 給与水準            | 千円 千円<br>750 ~ 1000     |       |                   | IL 3,                        |                     |
| ⅡF 13 | 利益 総資本利益率       | % ~ %<br>15.0 ~ 21.0    |       | ○                 | IT 2,                        |                     |
| ⅡF 14 | 利益配当率           | % ~ %<br>15 ~ 25        |       | ○                 | IT 2, IT 4,<br>IT 6,         |                     |