

2020.3.11 発行

栃木県中小企業家同友会

代表理事 八木 仁

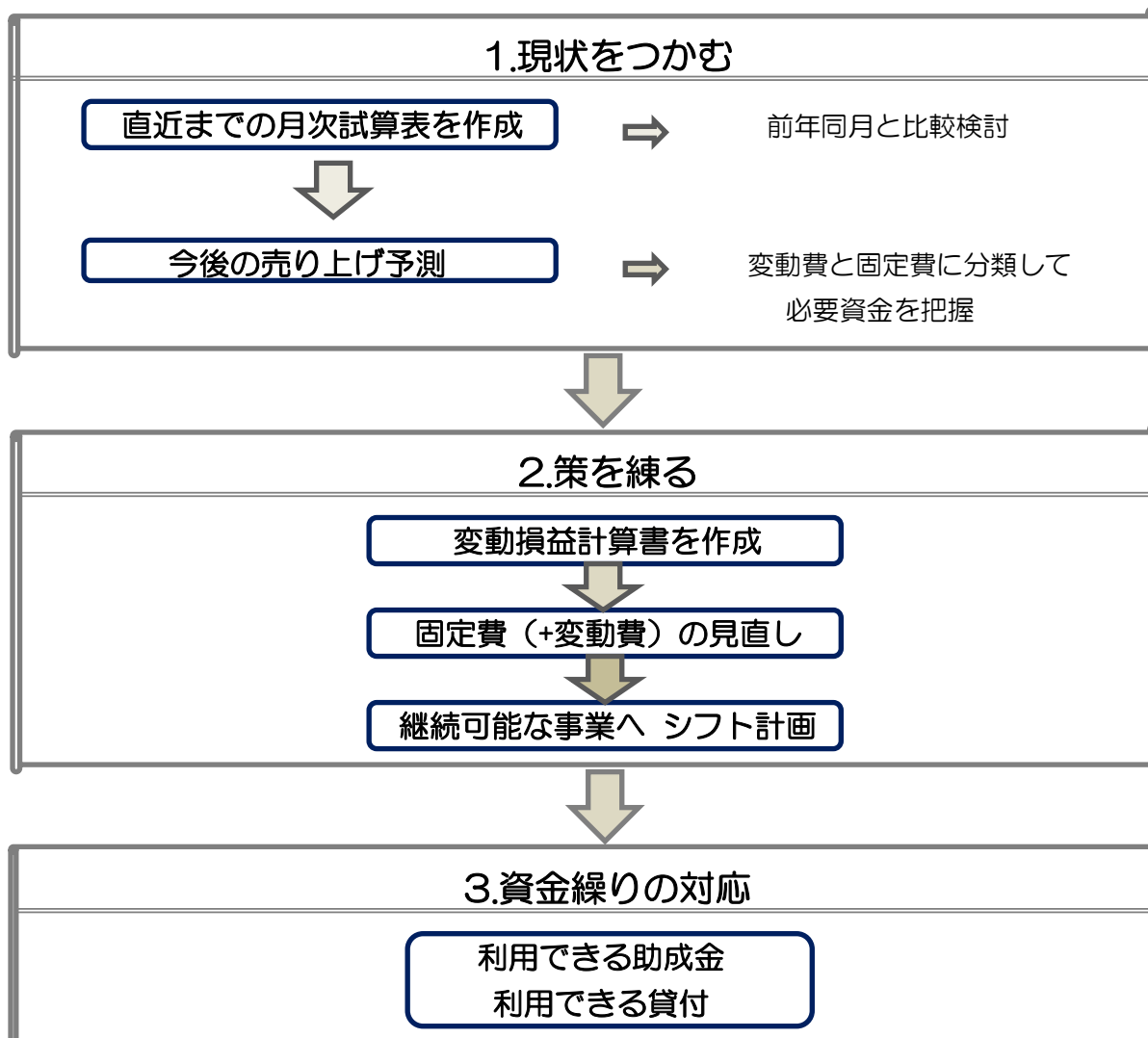
代表理事 山中重雄

経営労働委員長 大江正孝

連日のニュースで恐縮ですが、事態は日を追うごとに深刻度を増しておりますので、ご容赦くださいませ。

さて、駒澤大学の吉田先生からのメッセージに併せて、具体的に行動に移すため、社員と共にこの危機を乗り越えるためのプロセスとして「経営計画の見直し」の考え方と手順についての資料を作成いたしました。

当然のことながら「各社の状況は全く異なります」。あくまで「考え方」と「実例を踏まえた手順案」としてご活用ください。



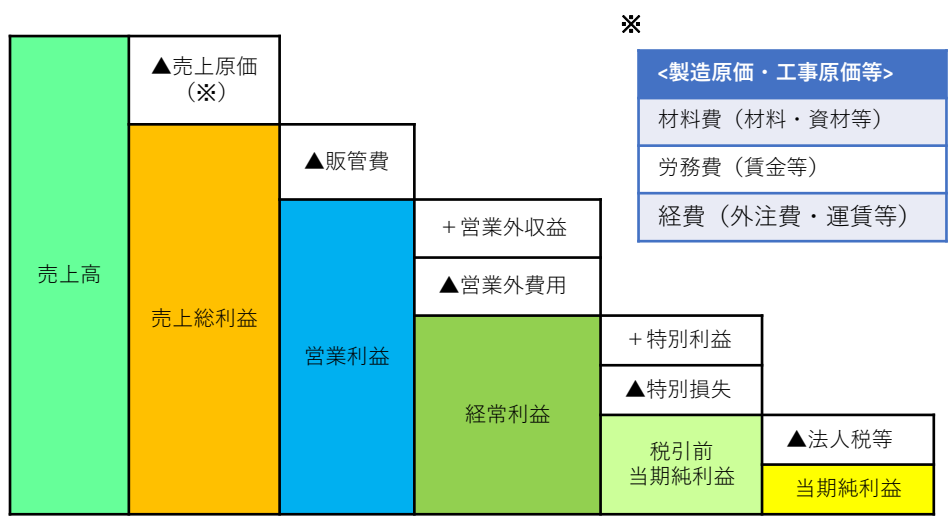
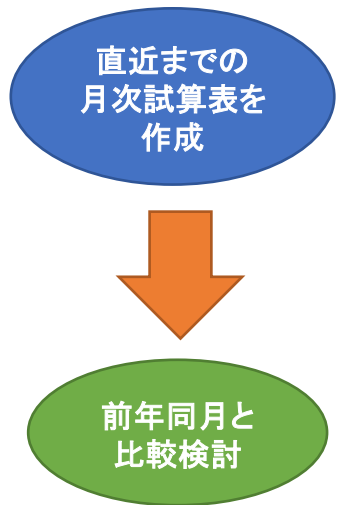
最新情報は随時 e-doyu で発信してまいります。(過去のニュースもカラーでご覧いただけます)

e-doyu のID とパスワードが不明な方はご連絡ください。

本件に関するお問い合わせ、ご相談は同友会事務局まで。TEL 028-612-3826 FAX 028-612-3827

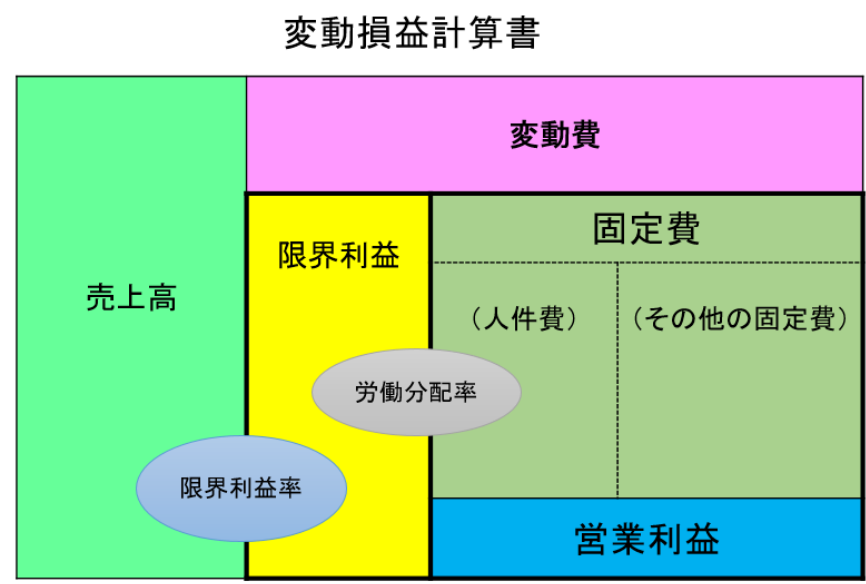
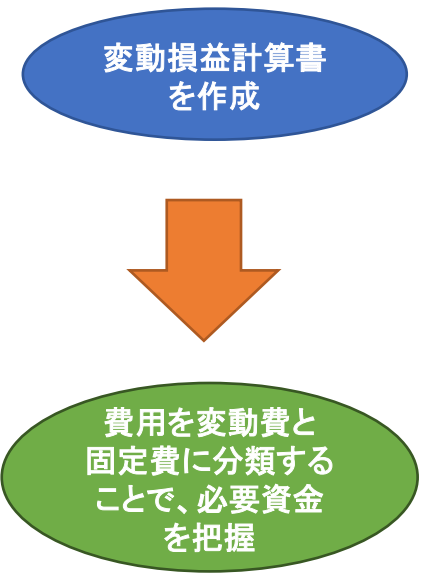
E-mail t-doyu@ninus.ocn.ne.jp trikaidou1414@yahoo.co.jp(二階堂用)

# 『経営計画の見直し』の考え方と手順(現状をつかむ)



## 企業の現状認識①

- ①直近までの月次試算表を作成する。
- ②企業の財務状況を把握する。
- ③融資の利用要件に合致するか否かを確認する。



## 企業の現状認識②

- ①損益計算書を変動損益計算書に変換する。  
※ **限界利益率**や**労働分配率**も同時に把握する。
- ②必要資金を把握する。  
※ **固定費の6ヶ月分を目安**の手元資金を確保する。
- ③固定費を見直す。  
※ 全社一丸となって何が出来るかを考える。(その他の固定費)

# 『経営計画の見直し』の考え方と手順(今後の策を練る)

## 売上

当初の売上目標がどのような売上になるのかを予測する。その時、事業別、得意先別など解りやすい様に分類する

例

|   | 事業別 or 得意先別<br>部門別 or 商品別など | 3月<br>売上予測 | 4月<br>売上予測 | 5月<br>売上予測 |
|---|-----------------------------|------------|------------|------------|
| 1 | A事業                         | 10,000     | 15,000     | 16,000     |
| 2 | B事業                         | 0          | 0          | 13,000     |
| 3 | C事業                         | 8,000      | 8,000      | 8,000      |
| 4 | D事業                         | 3,000      | 3,000      | 2,500      |
| 5 | E事業                         | 1,000      | 2,000      | 2,500      |
| 6 | その他                         | 6,000      | 7,000      | 7,000      |
|   | 合計                          | 28,000     | 35,000     | 49,000     |

### 考え方①

- ・売上減少を最小限でくい止める施策実施。
- ・事業ごとに対策は違うはず。細かな対応を。
- ・減少する事業からカバーできる事業へシフト。

### 考え方②

- ・ひいき客(ロイヤルカスタマー)への対応強化。
- ・訪問、電話など再開に向けたアプローチ策。
- ・再開時期の打ち合わせ。

### 考え方③

- ・こういう時期だからこそ“新たなチャレンジ”!
- ・こういう時期だから「ピンチはチャンス」!
- ・この機会に、社内体制の強化!

## 見直しの手順

### ①今後の売上げの予測

- ⇒ 事業別or得意先別など
- ⇒ 第1案、第2案など作成

### ②固定費の見直し

- ⇒ 経費削減策の検討
- ⇒ 人件費は手を付けない

### ③収益性、成長性の高い事業の模索

- ⇒ 収益性の高い事業へシフト
- ⇒ 成長性の高い事業へシフト

### ④資金繰り対応

- ⇒ 予測から必要資金を把握
- ⇒ 金融機関等へ申込

(日本政策金融公庫・メイン銀行など)

- ⇒ 生命保険の契約者貸付検討
- ⇒ 倒産防止共済の活用

## 利用できる助成金など

### ①衛生環境激変対策特別貸付 (飲食店営業・喫茶店営業・旅館業)

### ②セーフティネット4号、5号

### ③雇用調整助成金(対象拡大)

### ④小学校等の臨時休業に伴う 保護者の休暇取得支援 (新設)

## 変動費

「変動費」とは、原則売上が下がれば、連動して下がる費用。例えば材料の仕入れ、外注費など。

例

|   | 項目      | 3月    | 4月    | 5月    |
|---|---------|-------|-------|-------|
| 1 | 材料 仕入   | 3,000 | 2,000 | 7,000 |
| 2 | 運送費(外注) | 150   | 100   | 200   |
| 3 | 外注費     | 0     | 0     | 1,000 |
| 4 | その他     | 100   | 100   | 200   |
| 5 | 合計      | 3,250 | 2,200 | 8,400 |

- ・売上が減少すれば、原則、費用も発生しないので 資金的には問題ないとする。
- ・ただし、卸売業 などはアイテムにより急激に仕入が増加したり 一気に入荷・在庫になるなど、売上と仕入のバランスが変動する可能性があり、別途資金繰りの必要性がある。また、製造業などの電気代などは稼働により変動するがベースがあるので見極めて対応する必要がある。
- ・建設業・製造業などは、外注先への発注が減少または無くなることを事前に伝え、関係維持に努める。
- ・さらに工程の見直し、材料・外注費の協力要請、復帰時期について事前に話し合いを持つことなどが必要。

## 固定費

「固定費」とは売上の増減でも毎月変わりなく発生する費用。

例

|   | 項目       | 3月    | 4月    | 5月    |
|---|----------|-------|-------|-------|
| 1 | 人件費・社会保険 | 6,000 | 6,000 | 6,000 |
| 2 | 車両費      | 600   | 600   | 600   |
| 3 | 地代・家賃    | 400   | 400   | 400   |
| 4 | 光熱費等     | 100   | 100   | 100   |
| 5 | その他      | 100   | 100   | 100   |
| 6 | 合計       | 7,200 | 7,200 | 7,200 |

- ・売上が減少しても費用は変わりなく発生する事から、費用(経費)の削減が必要。ただし人件費を削減するとなると、社員の士気も下がってしまう事から、そこ以外で削減し、「損益分岐点売上高」を下げる努力をする。
- ・項目の中から「固定費」から「変動費」に変えるなど今後の方向性も検討する。
- ・現在、国の政策でも様々な支援が検討されており、それらを活用する。

「資金繰り対応」の考え方(参考例)

前月比売上80パーセントを下回った又は前年比で売上80パーセントを下回った企業の場合



①損益分岐点を下げる

- ・ 固定費削減
- ・ 業務縮小(生産ライン停止、人員配分変更、時短調整、受注調整等)。

②雇用調整助成金での社員ローテーションの有給休暇(1日8,330円)

→人件費は下げない

③緩和された条件のもとでの融資による必要資金(現金)確保(6カ月分)

融資枠保証枠を持って余裕を持つ(6カ月の据置交渉、リスクは新規融資が難しくなるため避ける)。

前月比及び前年比で伸長のため、セーフティネット4号・5号や助成金は使えない企業の場合



①今後の社会状況の変化に合わせた業務縮小の可能性を予測し受注調整

②公庫・メイン銀行に業況報告

- ・ 既存事業の収益改善努力を説明

(現在は前年比よりも100%を超えた収益)

\* 特に、現在累積で債務超過の場合重要

- ・ 新規事業の高収益確保の流れを説明

(設備投資や稼働にかかる運転資金の必要性)

\* 事前に、融資枠保証枠を確保しておく