
経営計画と財務マネジメント
スライド

目 次(1 / 2)

・イントロダクション

- 1. 本コースの構成 3P
- 2. 問題意識 4P
- 3. ホッケースティック型中期経営計画 5P
- 4. 経営計画の持つべき機能 6P
- 5. 本コースの到達目標と習得スキル 7P

・経営計画

- 1. 経営計画の策定プロセス(1 / 2) 8P
- 2. 経営計画の策定プロセス(2 / 2) 9P
- 3. 経営計画の構造(1 / 2) 10P
- 4. 経営計画の構造(2 / 2) 11P

・環境分析

- 1. 環境分析の概要(1 / 2) 12P
- 2. 環境分析の概要(2 / 2) 13P
- 3. マクロ環境分析 14P
- 4. 市場環境分析(1 / 2) 15P
- 5. 市場環境分析(2 / 2) 16P
- 6. 競合環境分析(1 / 2) 17P
- 7. 競合環境分析(2 / 2) 18P
- 8. 事業環境分析(1 / 2) 19P
- 9. 事業環境分析(2 / 2) 20P
- 10. 製品分析(1 / 2) 21P
- 11. 製品分析(2 / 2) 22P
- 12. 営業力分析(1 / 2) 23P
- 13. 営業力分析(2 / 2) 24P
- 14. 生産力分析 25P
- 15. 技術力分析 26P
- 16. 技術力分析 27P

・事業計画

- 1. 事業計画の策定プロセス 28P
- 2. パラメーターの設定 29P
- 3. シナリオ作成 30P
- 4. 売上高 / コストシミュレーション(1 / 6) 31P
- 5. 売上高 / コストシミュレーション(2 / 6) 32P
- 6. 売上高 / コストシミュレーション(3 / 6) 33P
- 7. 売上高 / コストシミュレーション(4 / 6) 34P
- 8. 売上高 / コストシミュレーション(5 / 6) 35P
- 9. 売上高 / コストシミュレーション(6 / 6) 36P
- 10. 資金繰りシミュレーション 37P
- <参考> 資金調達手法 38P
- 11. 損益分岐点グラフによるシミュレーション(1 / 3) 39P
- 12. 損益分岐点グラフによるシミュレーション(2 / 3) 40P
- 13. 損益分岐点グラフによるシミュレーション(3 / 3) 41P
- 14. 実現可能性の検証 42P
- 15. 実施施策の紹介(1 / 3) 43P
- 16. 実施施策の紹介(2 / 3) 44P
- 17. 実施施策の紹介(3 / 3) 45P
- 18. 最終化 46P

・ 中期経営計画

- | | |
|--------------------------|-----|
| 1. 中期経営計画の策定プロセス | 47P |
| 2. 中期経営計画策定における経営課題検討の視点 | 48P |
| < 参考 > 企業財務の基本バランスシート | 49p |
| 3. 不要投融資の処分 | 50P |
| 4. 資本構成の最適化 | 51P |
| 5. 事業運営の効率化 | 52P |
| 6. 事業ポートフォリオの最適化 | 53P |

・ 計画管理

- | | |
|--------------------|-----|
| 1. 経営計画管理(1 / 3) | 54P |
| 2. 経営計画管理(2 / 3) | 55P |
| 3. 経営計画管理(3 / 3) | 56P |

. イントロダクション

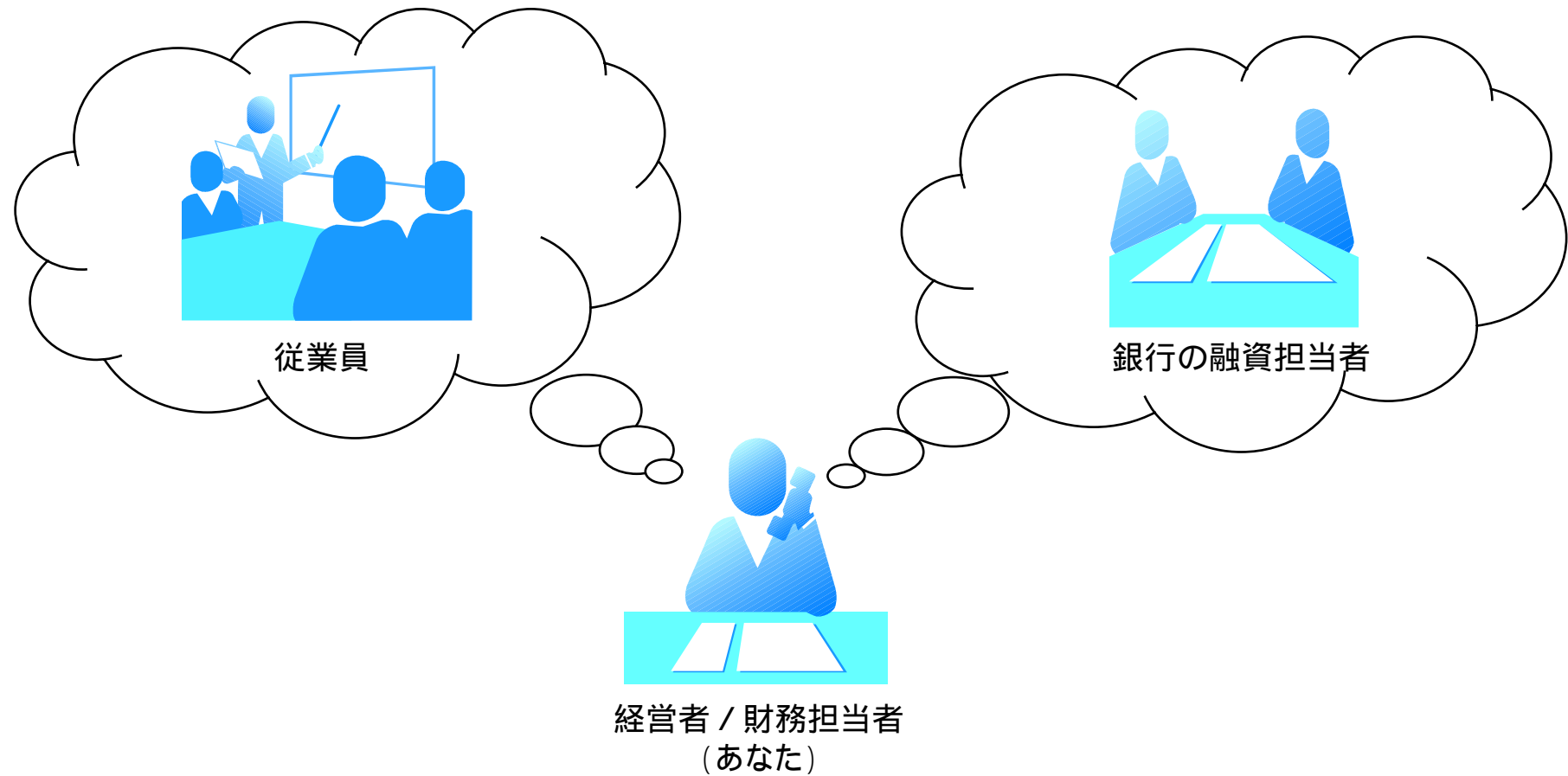
1. 本コースの構成

本コースは、以下のカリキュラムで構成されています。

本コースの構成	学習内容
. イントロダクション	なぜ、今経営計画なのか
. 経営計画	経営計画とは何か
. 環境分析	説得力を増す環境分析とは
. 事業計画	シミュレーションで何が分かるのか
. 中期経営計画	中期経営計画に盛り込むべき経営課題は何か
. 計画管理	経営計画をどう管理すべきか

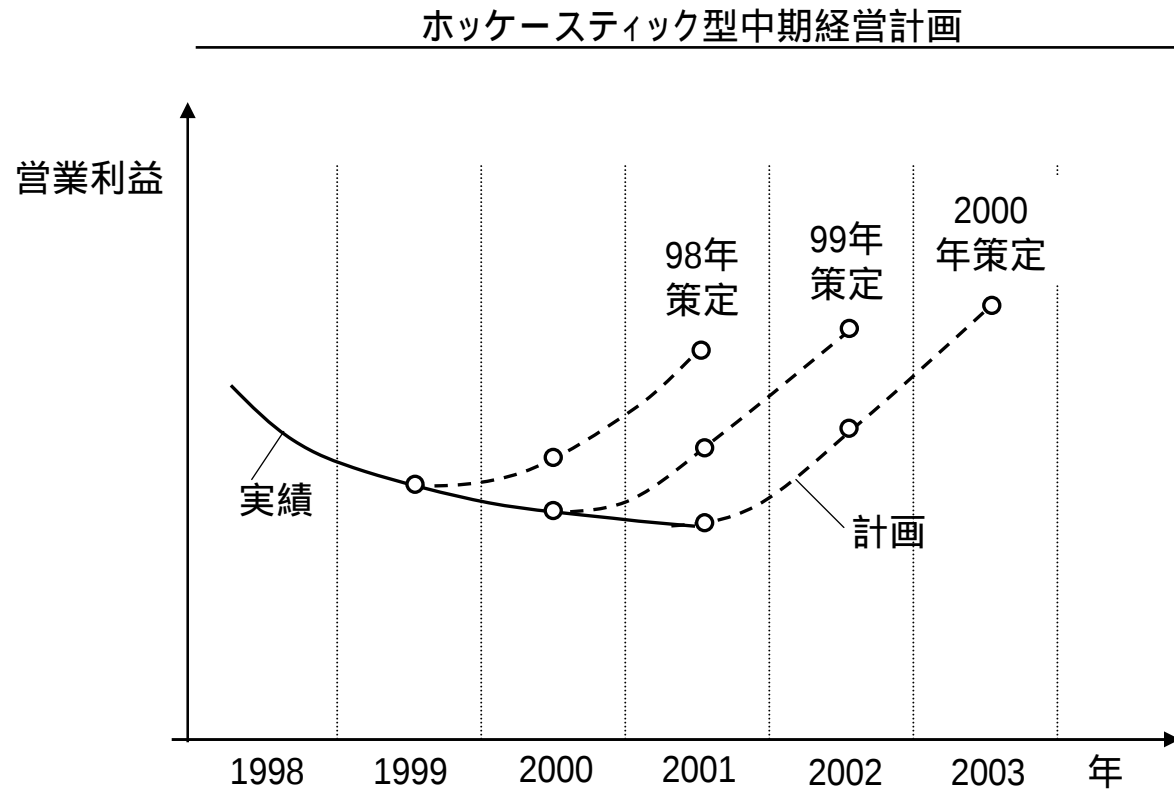
2. 問題意識

皆さんは最近、従業員はなぜコミットしてくれないのかとか、銀行の融資担当者はなぜお金を貸してくれないのだろうと悩んだことはありませんか。



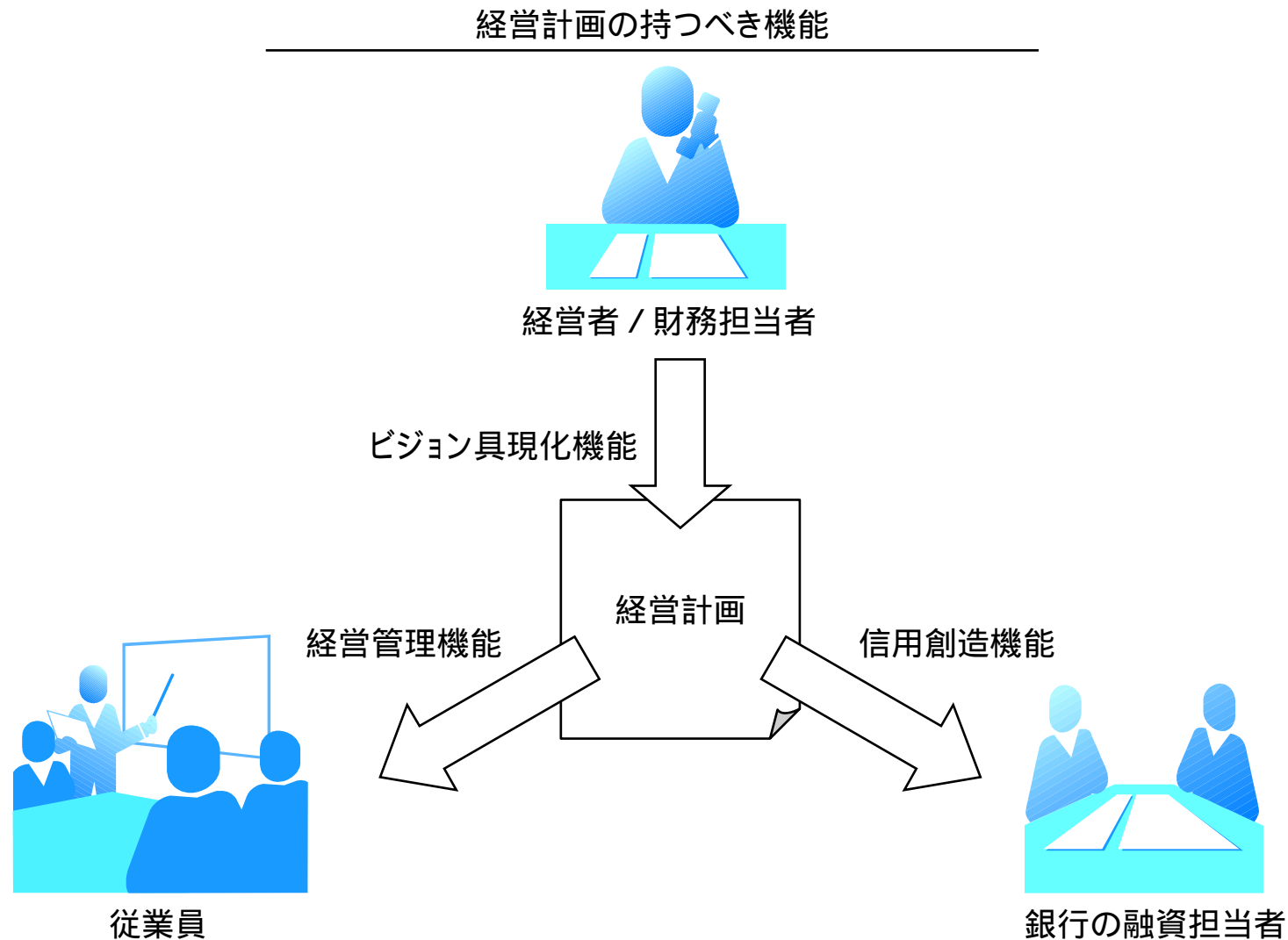
3. ホッケースティック型中期経営計画

単なる数字合せの「ホッケースティック型中期経営計画」では、現在の厳しい経営環境を生き残ることが難しくなっています。



4. 経営計画の持つべき機能

本来、事業計画、中期経営計画といった経営計画は、経営者が自らのビジョンやミッションを具体的に提示するビジョン具現化機能と、組織の成果を引き出すための経営管理機能と、資金提供者から資金を得るための信用創造機能を併せ持っています。



5. 本コースの到達目標と習得スキル

本コースでは、より説得力のある経営計画を策定するために、「環境分析技術」、「シミュレーション技術」、「計画管理技術」を習得することを目指します。

経営計画策定のレベルと企業経営の状況

< 到達目標 > 5 (複数シナリオレベル)	・環境分析の結果を基に複数のシナリオを想定した経営計画を策定し、事前に環境の変化に対応する準備もできている
4 (1シナリオレベル)	・環境分析の結果を基に1つのシナリオのみを想定した経営計画を策定し、想定外の環境の変化に対しては事後的に対応策を検討している
< 現状 > 3 (実績レベル)	・自社の過去の実績を積み上げる方法や目標に対する辻褄合せて経営計画を策定し、環境の変化に対して目標の変更で対応している
2 (願望レベル)	・経営者の思いや願望をそのまま目標に設定した経営計画を策定している
1 (未策定レベル)	・経営者が経営計画を策定する重要性を認識していないため、経営計画を策定していない

. 経営計画

1. 経営計画の策定プロセス(1 / 2)

策定される計画自体も重要ですが、策定過程、特に環境分析やシミュレーションにおいて行われる経営課題の検討は、今般の厳しい経営環境においては非常に重要となります。そこで、本コースでは、主に環境分析とシミュレーションを中心に講義を行います。

経営計画の策定プロセス

環境分析	シミュレーション	事業計画策定	中期経営計画策定	計画管理
シミュレーションに必要な情報把握するため、自社事業の置かれている環境や自社の強み / 弱みを分析する	分析結果を基にシミュレーションを行い、実現可能性をチェックした上で、目標設定と目標達成に向けた課題やその実施施策を検討する	シミュレーション結果から設定した目標、目標達成のための課題および実施施策を、各計画間での整合性に留意しつつ事業計画にまとめる	各事業部門が作成した事業計画を評価し、全社的な経営課題や重点施策を整理し、中期経営計画としてまとめる	進捗状況のモニタリングを行い、適宜計画の修正や実施施策の検討を行う

2. 経営計画の策定プロセス(2 / 2)

経営計画の策定プロセスで実施する分析、シミュレーション、計画の内容は、以下のとおりです。

経営計画の構造

< 環境分析 >

マクロ環境分析
市場環境分析
競合環境分析
事業環境分析
製品分析
営業力分析
生産力分析
技術力分析

< シミュレーション >

売上高 シミュレーション
コスト シミュレーション
資金繰り シミュレーション

< 事業計画 >

利益計画	設備投資計画
キャッシュフロー 計画	人員計画
売上計画	販売費 / 一般管理費計画
売上原価計画	研究開発計画
生産計画	資金繰り計画
製品原価計画	支払金利計画
購買計画	売掛債権 / 買掛債務計画

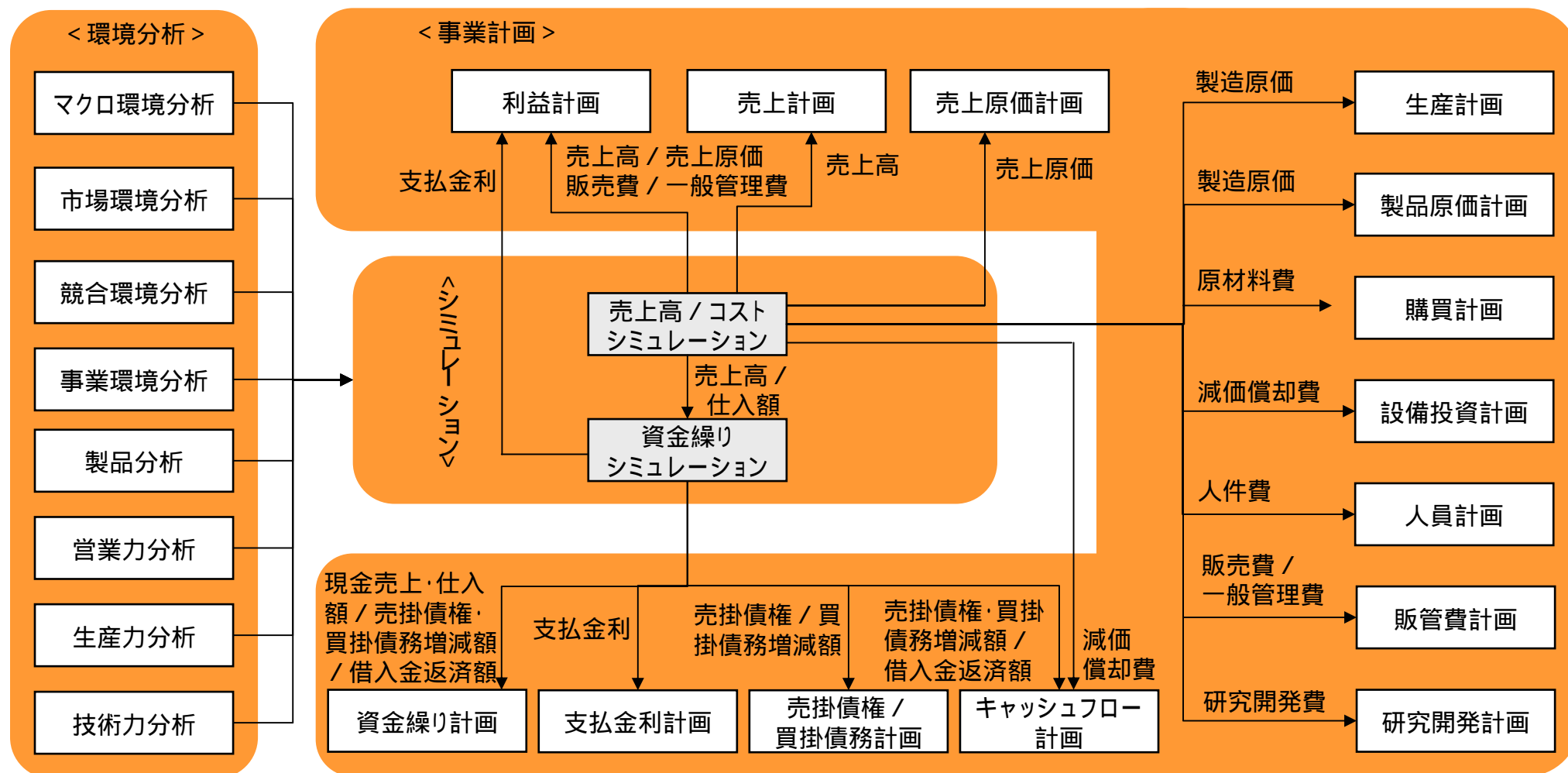
< 中期経営計画 >

現状認識
経営戦略
経営課題 / 実施施策
経営目標
前回の実績

3. 経営計画の構造(1 / 2)

経営計画の構造は、以下のとおりです。

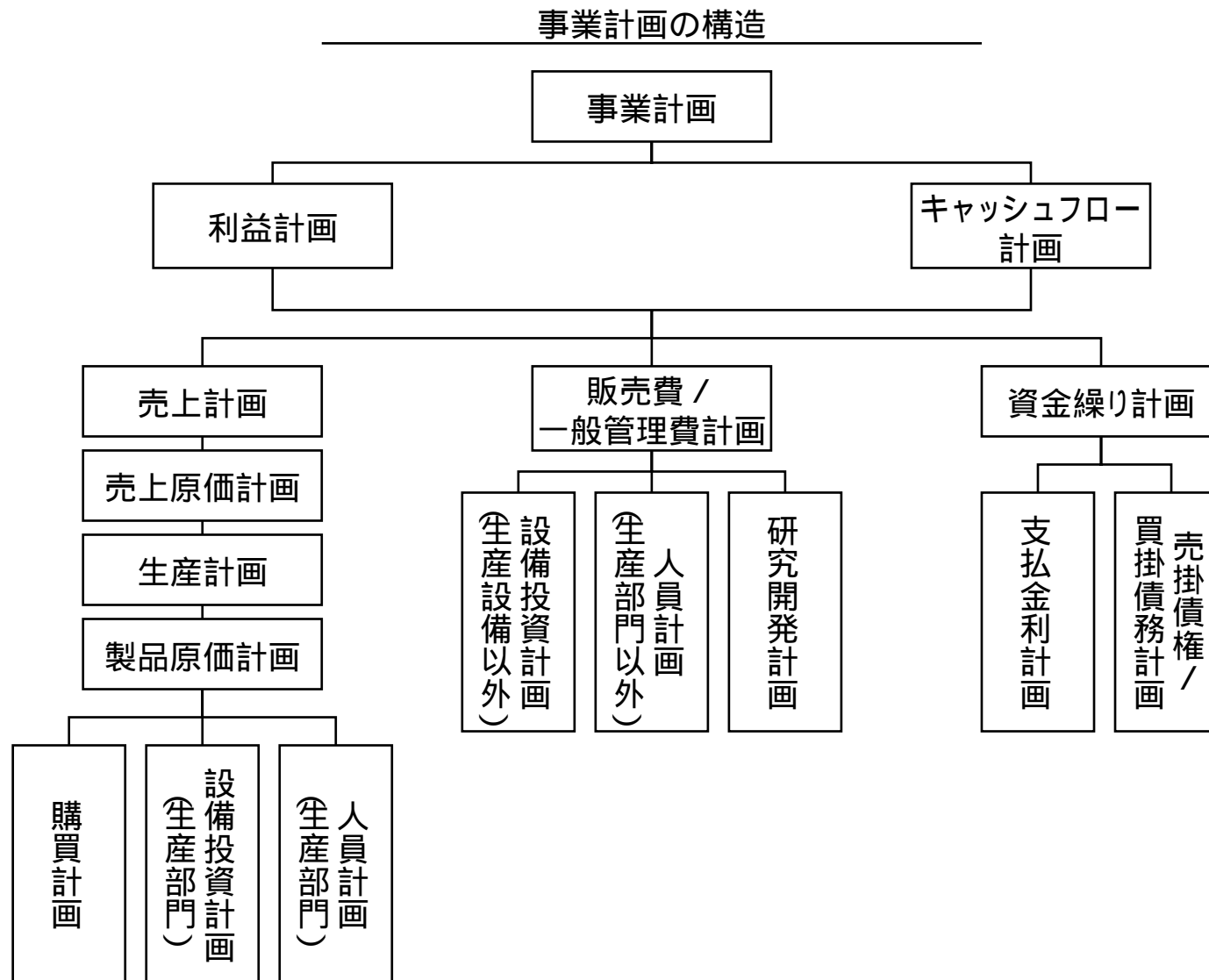
環境分析 / シミュレーション / 事業計画の関係



売上原価とは、在庫の増減を踏まえた製造原価である

4. 経営計画の構造(2 / 2)

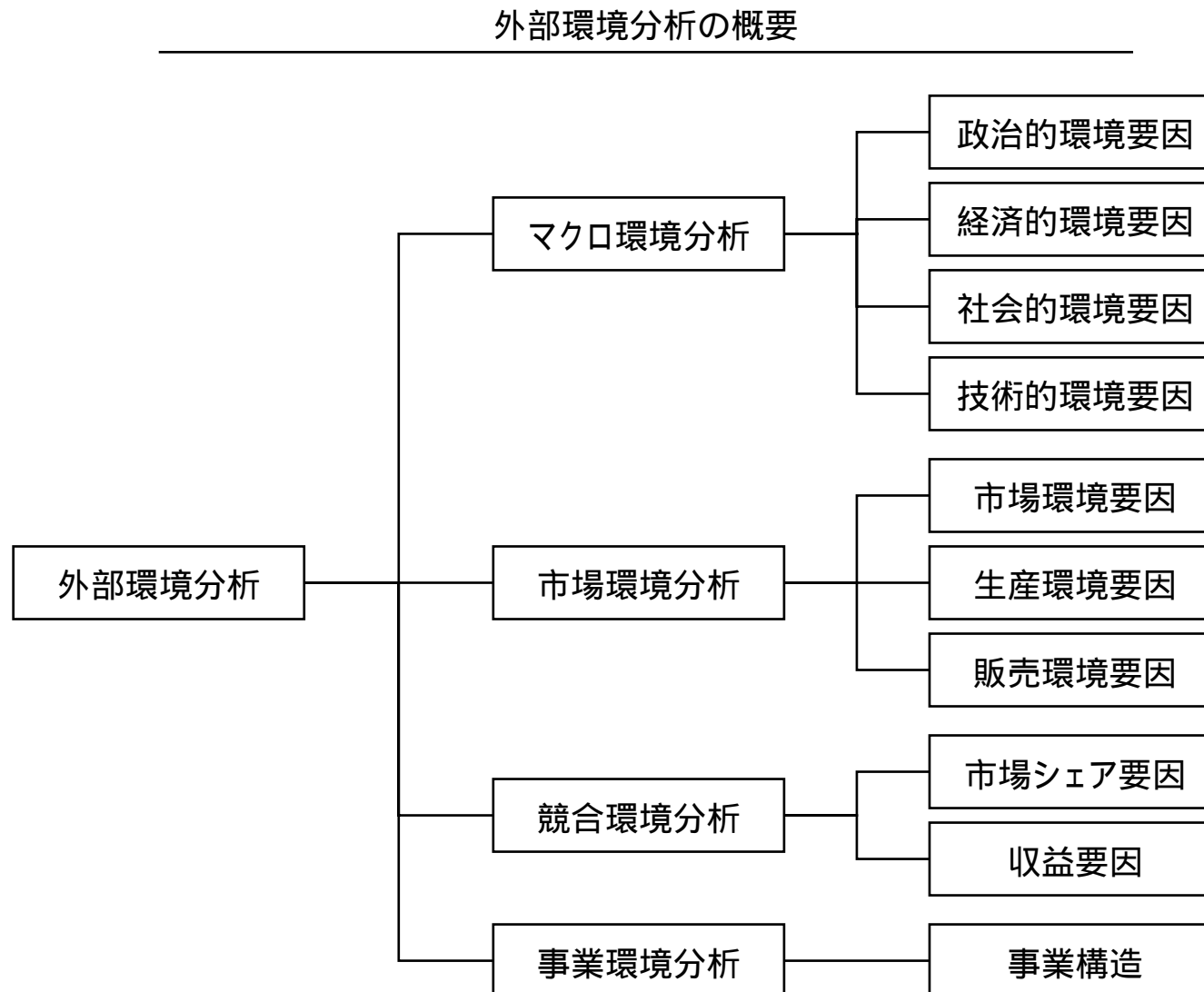
事業計画の構造は、以下のとおりです。



・環境分析

1. 環境分析の概要(1 / 2)

環境分析の分析内容を整理すると、以下のようになります。



2. 環境分析の概要(2 / 2)

内部環境分析の概要



3. マクロ環境分析

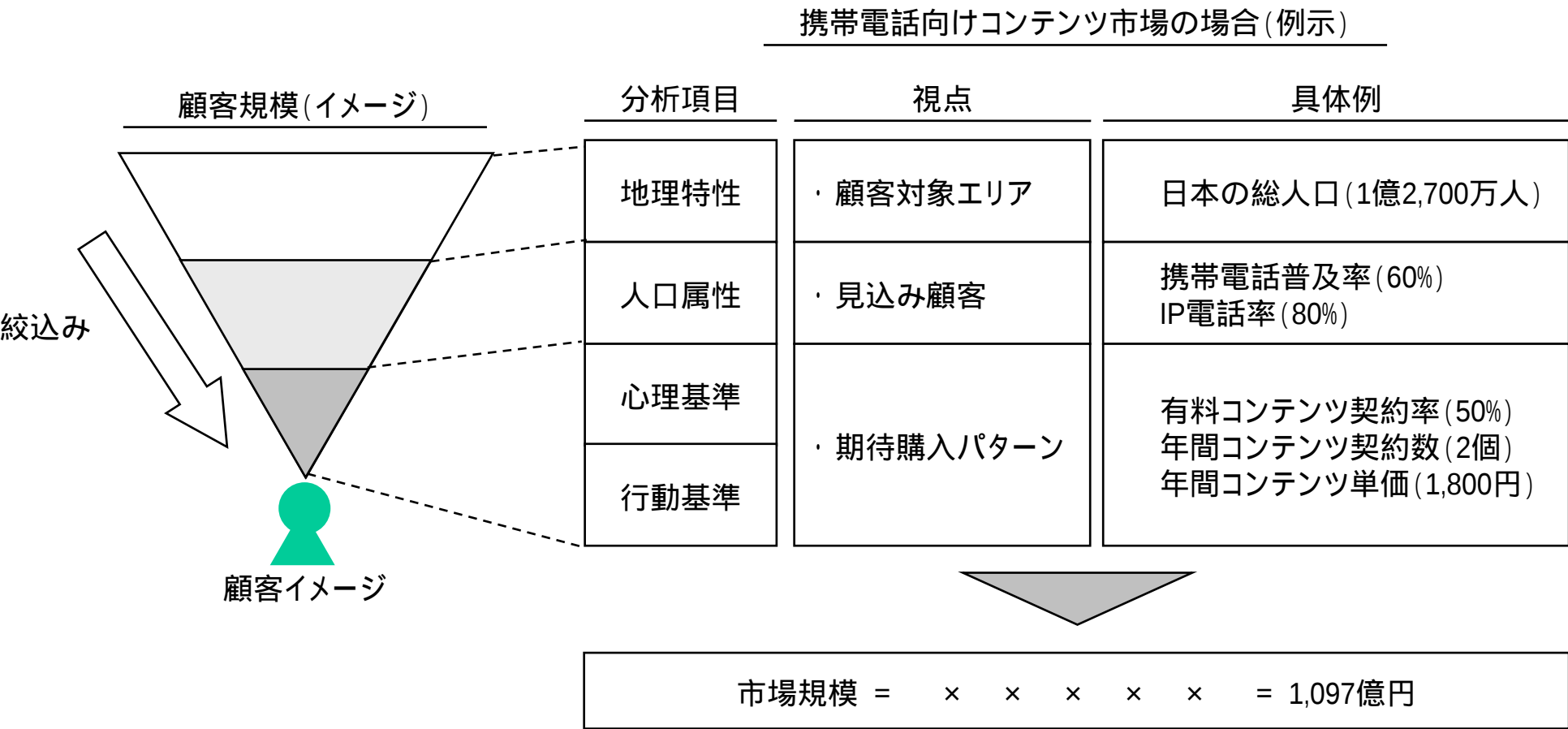
マクロ環境分析の分析手法の1つにPEST(Political、Economic、Social、Technological)分析があります。自社の事業特性に応じて自社に影響があると思われる項目を絞り込み、自社への影響や対応方針を検討します。

PEST分析の分析項目と分析例(コンビニエンスストア業界)

	分析項目	分析事項
政治的環境要因 < Political >	・ 法規制 ・ 税制 ・ 判例 ・ 政府・関連団体の行動 など	・ 酒類規制 ・ 食品安全規制 ・ 公正取引政策 ・ 医薬品規制
経済的環境要因 < Economic >	・ 景気 ・ 価格変動(インフレ・デフレ) ・ 為替・金利 など	・ デフレの進行(特に食料品価格) ・ 地価・賃料水準 ・ 物流コスト ・ 金融機関のリストラ
社会的環境要因 < Social >	・ 人口動態 ・ 世論・社会的意義 ・ 教育レベル ・ 環境 など	・ 商圏内人口、男女別 / 年齢別人口 ・ 独身者数、女性・高齢者の就業率 ・ 自然・健康志向 ・ 食品安全・衛生に関する問題
技術的環境要因 < Technological >	・ 技術革新 ・ 特許 など	・ IT技術の進化 ・ インターネットの普及 ・ ICタグの進化

4 . 市場環境分析(1 / 2)

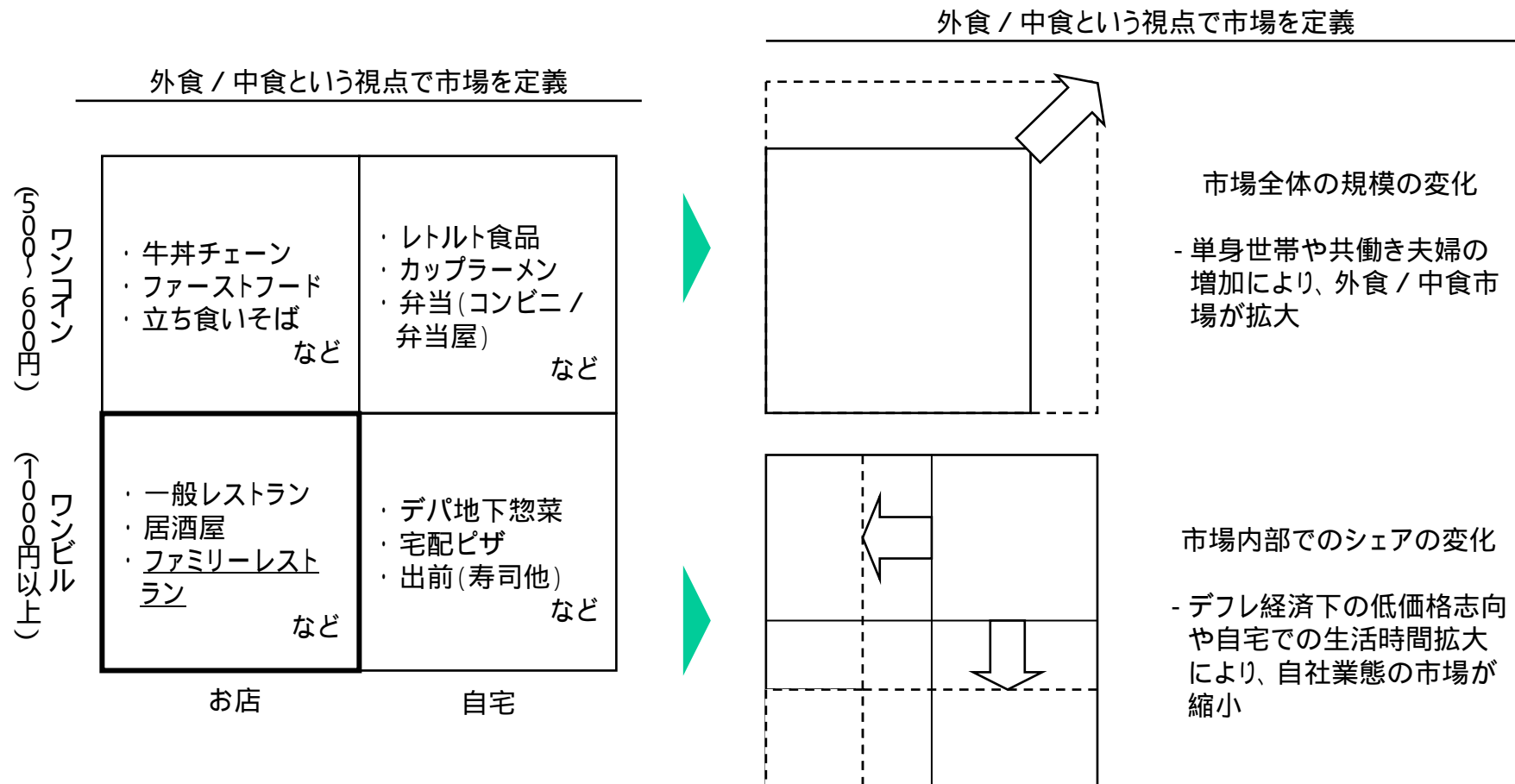
自社製品の顧客像と事業領域を把握して市場規模を算出するために市場環境の分析を行います。顧客像の把握につきましては、自社製品やサービスを購入する顧客のイメージを可能な限り具体化することが重要となります。



出典 : 「最新 技術評価法」、日経BP社、2003年
IP電話とは、携帯電話でインターネット、メールが使用できる機種の総称

5. 市場環境分析(2 / 2)

自社の営業形態(業態)の中で市場を分析していると、より高い次元での市場の変化に気付かない恐れがあります。市場の変化が市場規模の変化なのか、業態間のシェアの変化なのかを見極める必要があります。



6. 競合環境分析(1 / 2)

SWOT分析を基に競合他社と比較して自社が持つ「強み」と「弱み」、そして環境変化が自社ビジネスに与える「機会」と「脅威」を分析し、そのうえでそれぞれの組み合わせにおいて自社の取るべきアクションを検討することができます。

SWOT分析のフレームワーク

<u>強み (Strength)</u> - 他社と比較して自社の競争力を生み出している源泉 ・ 技術力 ・ ノウハウ など	<u>弱み (Weakness)</u> - 自社が抱えている、他社に遅れをとっている原因 ・ 販売力、組織力、資金力、人材 ・ 海外への展開力 など
<u>機会 (Opportunity)</u> - 消費構造の変化や市場の動向によって生まれる事業機会 ・ IT革命による市場拡大 ・ 高齢化社会による消費構造の変化 など	<u>脅威 (Threat)</u> - 事業環境の変化によってもたらされる自社事業のリスク ・ 技術革新による画期的新商品の登場 ・ 海外からの低価格品の流入 など

7. 競合環境分析(2 / 2)

購買決定要因を分析し、当該要因ごとの自社及び競合他社の相対的優位性を評価することで、競合他社の打ち手を想定しながらシェア拡大に向けた戦略や施策を検討することができます。

購買決定要因ごとの競争優位の度合(生活用品メーカー)

購買決定要因	商品 < Product > ・品質 ・機能	価格 < Price > ・コスト ・利益率	流通 < Place > ・販売チャネル数 ・流通チャネル数	販売促進 < Promotion > ・広告宣伝 ・認知度
購買決定比率	10%	30%	50%	10%
A社	○	○		○
B社	○		○	
C社				○
D社		○	○	

8. 事業環境分析(1 / 2)

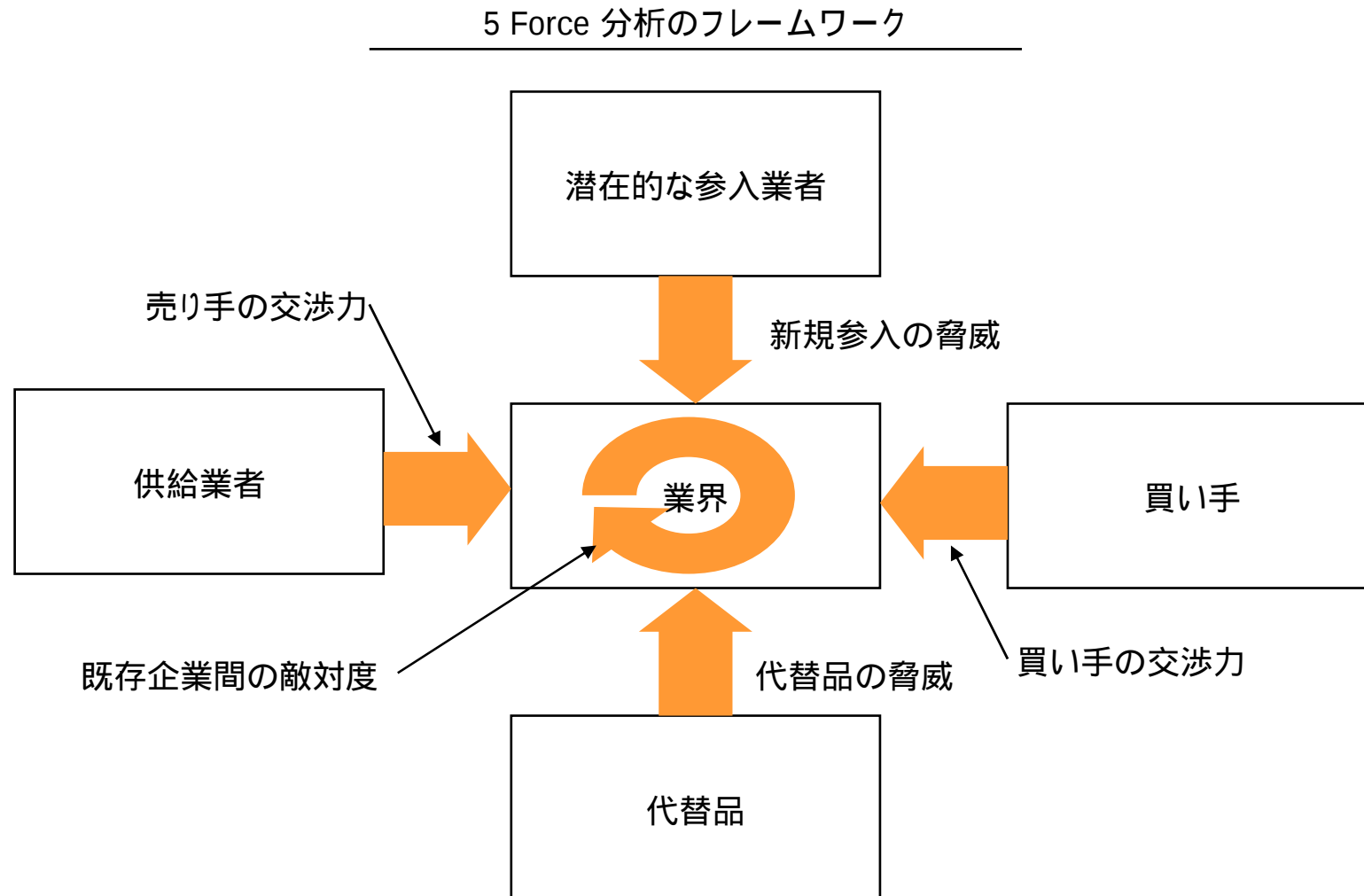
自社又は業界における一般的な業務ごとの利益貢献度を把握し、最も貢献度の高い業務領域を軸に全社的な仕組みを構築、又は経営資源をシフトさせることで、競争力を強化することができます。

バリューチェーンの例

		購買物流	製造	出荷物流	販売 / マーケティング	サービス
支援活動	人事 / 労務管理		・ 募集 ・ 訓練		・ 募集 ・ 訓練	・ 募集 ・ 訓練
	技術開発	・ オートメーション システムの設計	・ コンポーネント 設計 ・ 機械設計	・ 情報システム開 発	・ 市場調査 ・ セールスマニ アル	・ サービスマニ アルと手順
	調達活動		・ 原材料 ・ エネルギー ・ 電気 / 電子部 品	・ コンピューター サービス ・ 輸送サービス	・ 代理店サービス	・ スペア部品
主活動		・ 原材料の仕入 れ ・ 品質検査 ・ 部品の選択と納 入	・ コンポーネント の製造 ・ アセンブリー機 器調整 ・ メンテナンス設 備稼動	・ 受注処理 ・ 出荷	・ 広告 ・ 販売促進 ・ セールス部隊	・ 代理店管理 ・ スペア部品配給 システム

9. 事業環境分析(2 / 2)

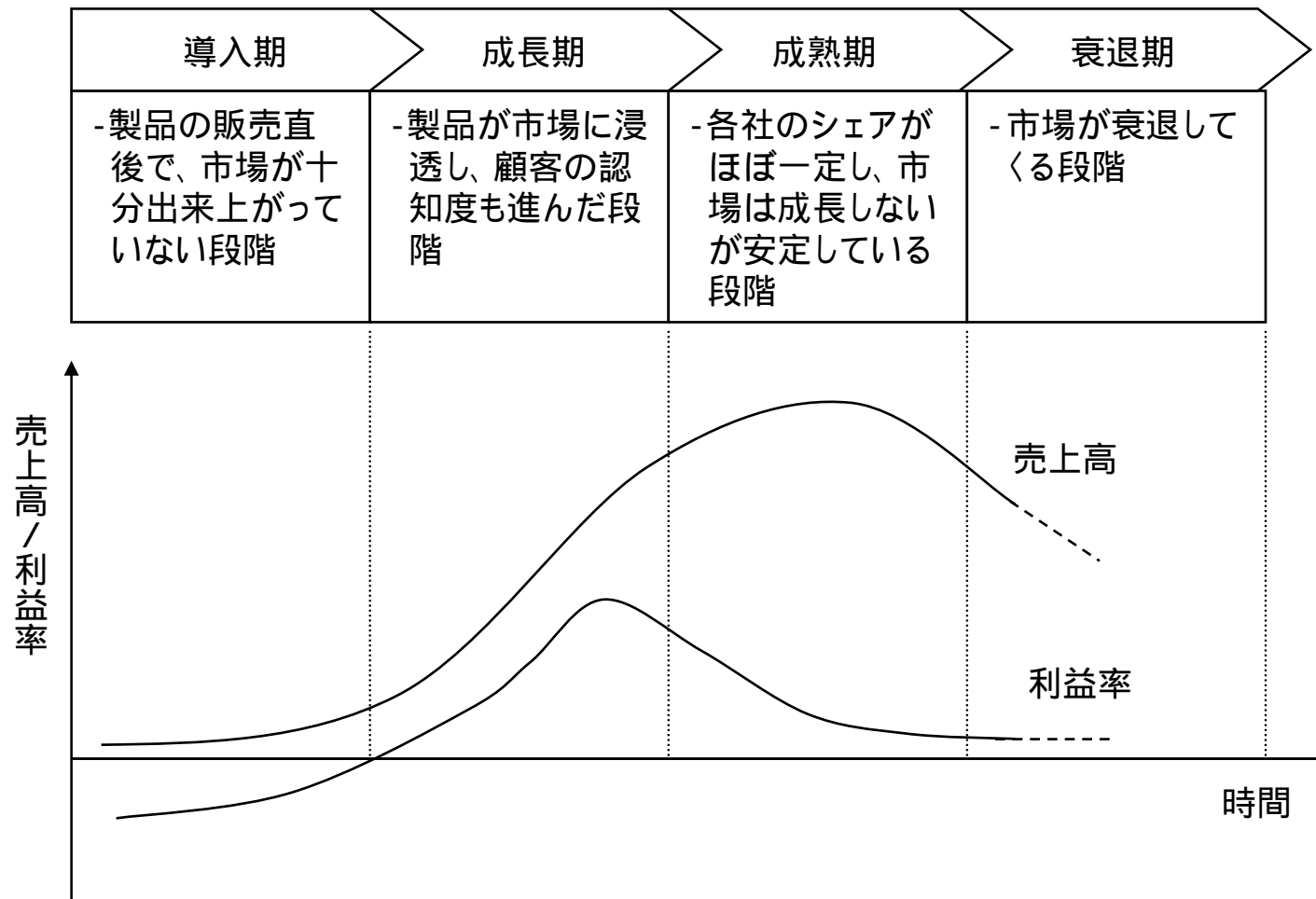
5 Force分析では、「既存企業間の敵対度」、「売り手の交渉力」、「買い手の交渉力」、「新規参入の脅威」、「代替品の脅威」という5つの競争要因を基に業界の魅力度を測ります。また、自社の収益性を向上させるため、この5つの競争要因から業界構造を分析して競争の最重要要因を特定し、それに対するアクションを検討することができます。



10. 製品分析(1 / 2)

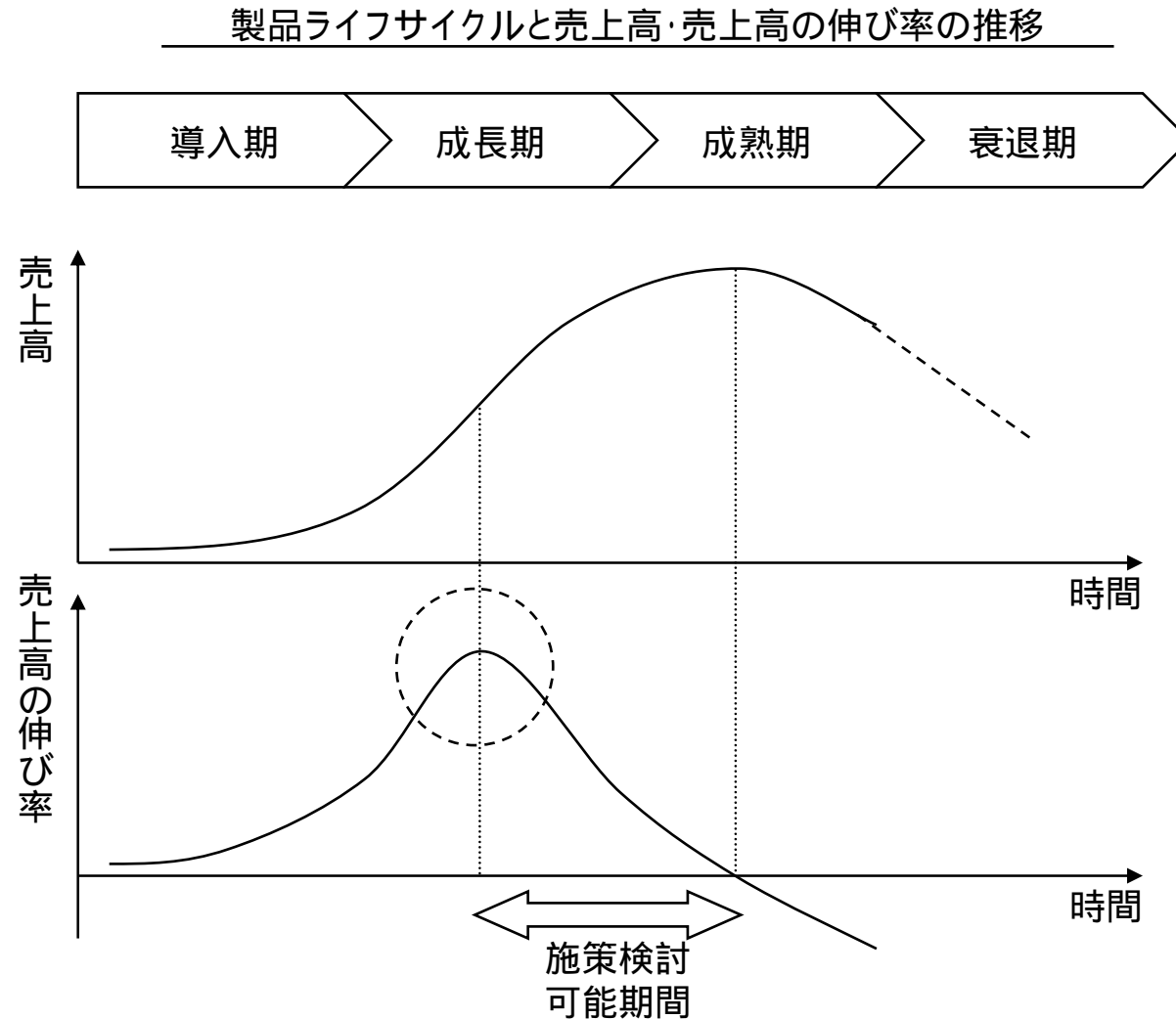
製品分析におきましては、自社製品が製品ライフサイクル上のどの位置にあるのかを正しく認識し、より正確な売上高の予測や適切な販売施策等の検討を行う必要があります。

製品ライフサイクルと売上高・利益率の推移



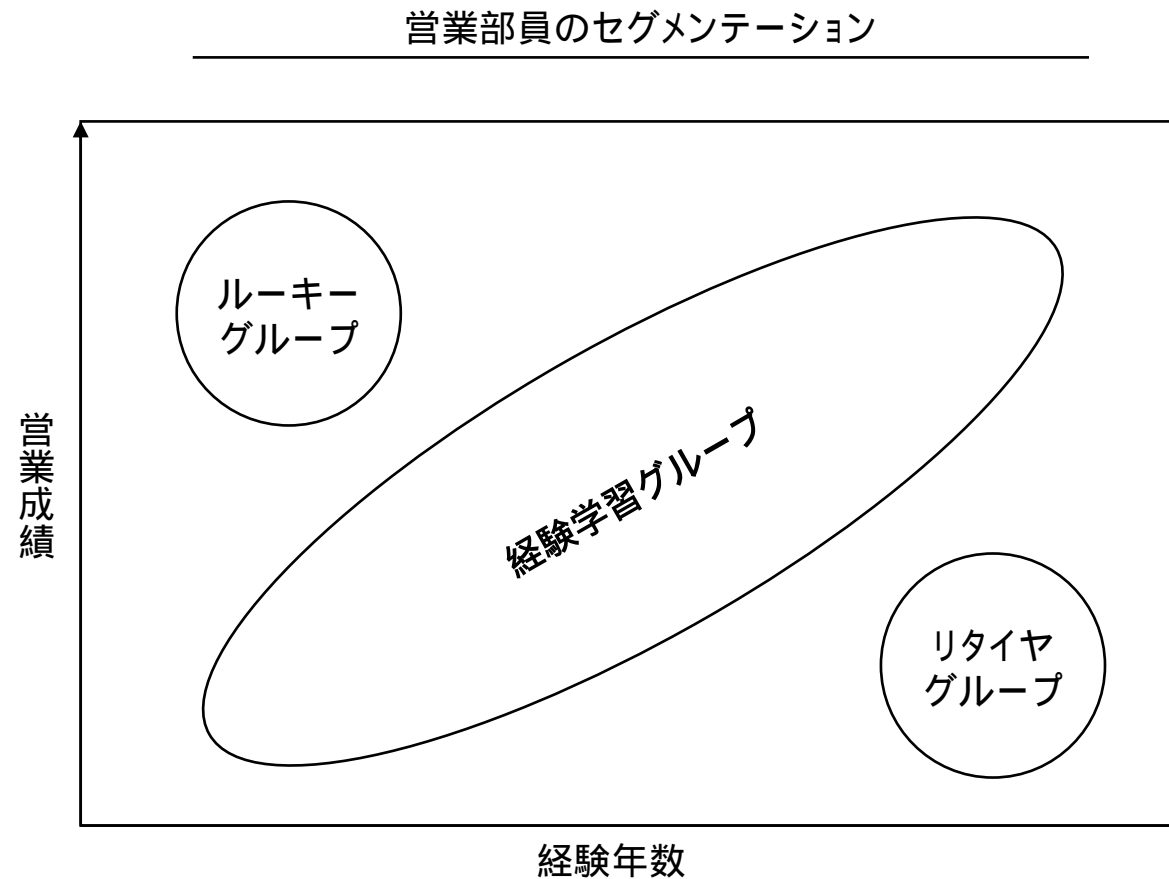
11. 製品分析(2 / 2)

売上高の伸び率に注目することで、自社製品が成熟段階を事前に予測することができます。これにより、成熟期から衰退期にかけての各種施策を計画、実行することが可能となります。



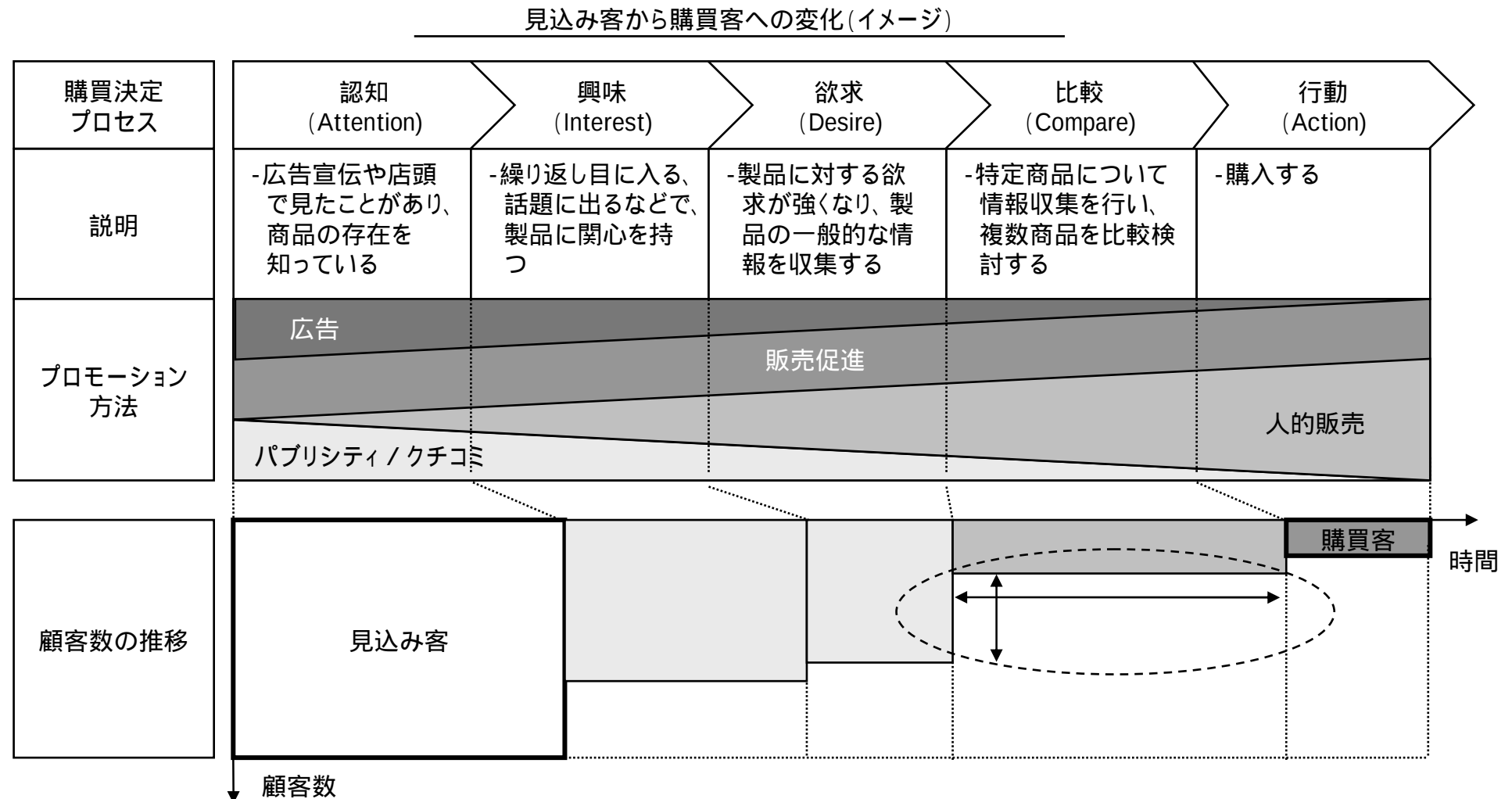
12. 営業力分析(1 / 2)

自社の営業力の分析については、営業部員全員の平均で判断するのではなく、経験年数と営業成績を基にセグメンテーションを行った上でそのポテンシャルを判断し、今後の営業成績の推移を予測し、必要に応じてセグメントごとに異なった教育や処遇を検討します。



13. 営業力分析(2 / 2)

プロモーション方法を決定する場合には、見込み客から購買客への変化を把握した上で、顧客の購買決定プロセスにどのようなインパクトを与えたいかを明確にし、効率的、効果的なプロモーション方法のベストミックスを検討する必要があります。



14. 生産力分析

生産力分析では、自社の生産能力、生産に掛かる全てのコスト、自社の保有する技術力を把握し、生産能力を高める上で制約となっている部分については改善を行い、また、生産性、技術の面から見て自社よりも優れている他社があればアウトソーシングなどを検討します。

生産工程別生産能力、コスト、技術力比較表(例示)

生産工程例	切断	加工	塗装	組立	梱包
最大生産力	600台 / 日	400台 / 日	300台 / 日	600台 / 日	800台 / 日
生産に掛かるコスト	600円 / 台	800円 / 台	1,000円 / 台	200円 / 台	100円 / 台
業界内での保有技術力	低い	高い	高い	平均	平均

アウトソーシング

ベンチマーク

制約条件の改善

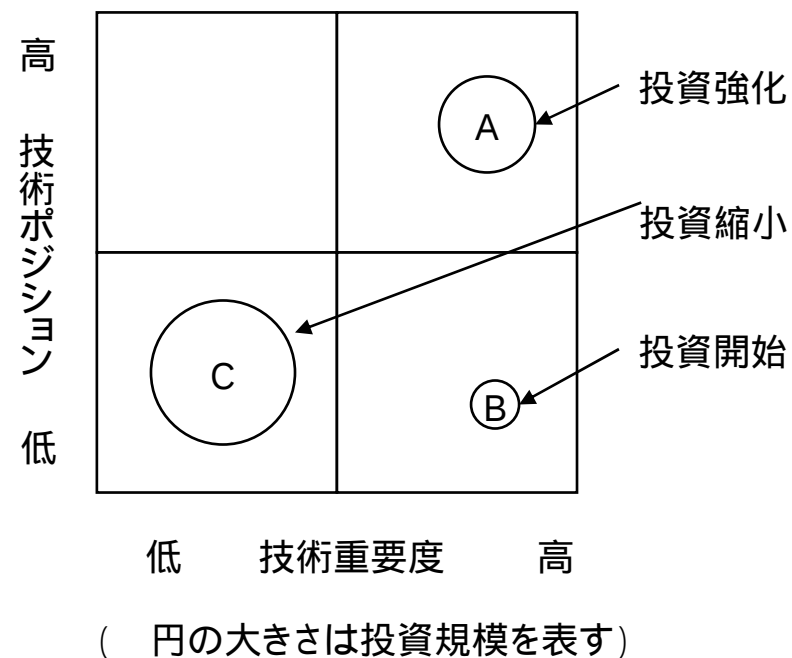
15. 技術力分析(1 / 2)

技術評価手法の例としては「技術評価ポートフォリオ」があります。競合企業と自社との間の技術競争力の比較ポジションや、自社にとっての戦略的重要度などの評価基準を基に作成された「技術評価ポートフォリオ」により投資計画を検討します。

技術評価表(例示)

		技術テーマ		
		A	B	C
現状投資額				
優位性	競合性			
	新規性			
	収益性			
	小計			
重要度	生産上			
	戦略上			
	事業上			
	小計			
総合評価				

技術評価ポートフォリオ(例)



16. 技術力分析(2 / 2)

経営判断に影響を与える新しい情報を入手できる可能性(不確実性)が高く、当該情報に基づき経営の方向性を変える余地(自由度)が大きい場合には、ディシジョン・ツリー法やリアルオプション法が有効です。

技術投資評価手法

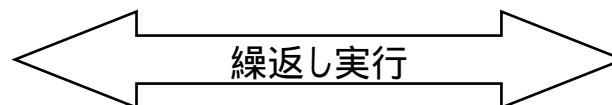
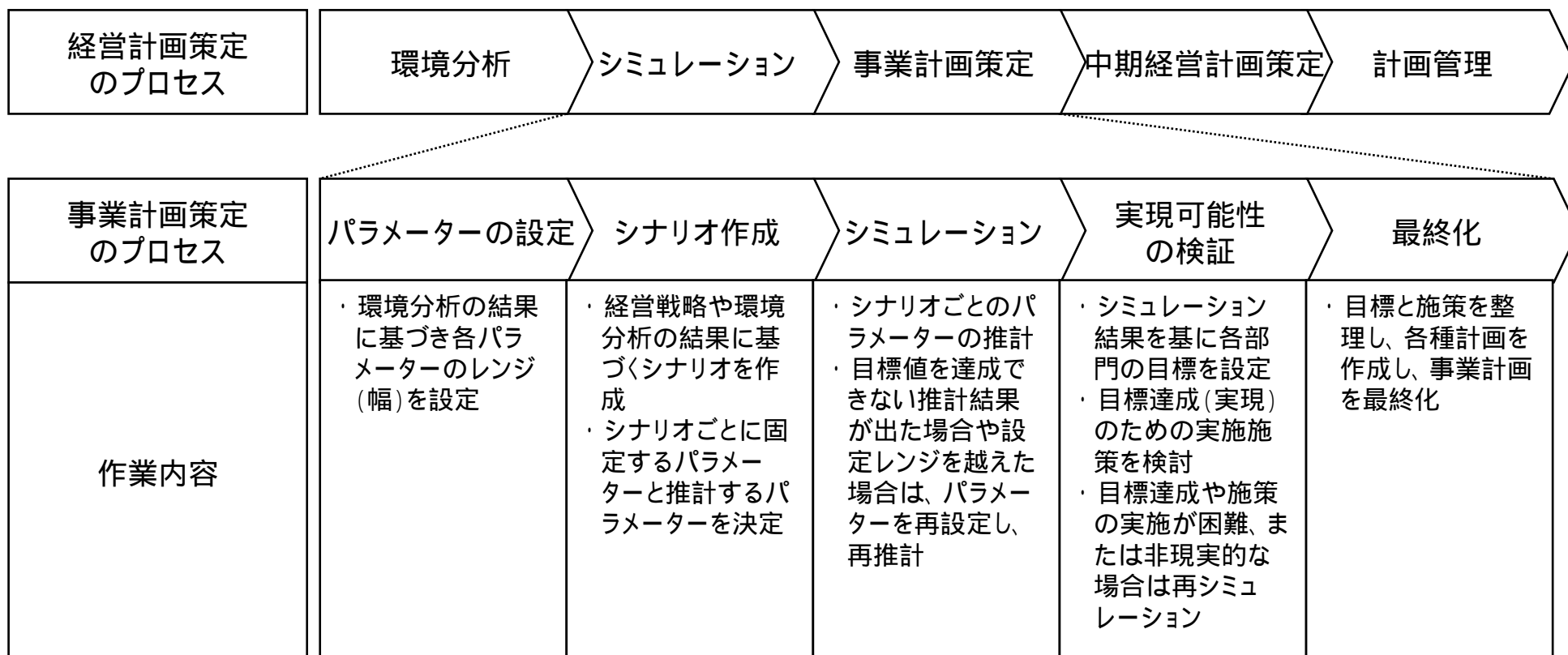
NPV法	・事業化された場合の収益パターンと発生確率を基に事業収益の現在価値を推計する方法 ・割引率は発生確率と任意の資本コストで設定	<table><tr><td></td><td>1年目</td><td>2年目</td><td>3年目</td><td>4年目</td><td>5年目</td></tr><tr><td>成功(50%)</td><td>70</td><td>70</td><td>70</td><td>70</td><td>70</td></tr><tr><td>失敗(50%)</td><td>-15</td><td>-15</td><td>-15</td><td>-15</td><td>-15</td></tr></table> (単位: 億円) 事業収益の現在価値(割引率15%) 92億円		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	成功(50%)	70	70	70	70	70	失敗(50%)	-15	-15	-15	-15	-15
	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目															
成功(50%)	70	70	70	70	70															
失敗(50%)	-15	-15	-15	-15	-15															
ディシジョンツリー法	・特定の収益パターンの場合に意思決定を行うことを前提に事業収益の現在価値を推計する方法 ・割引率は発生確率と任意の資本コストで設定	<table><tr><td></td><td>1年目</td><td>2年目</td><td>3年目</td><td>4年目</td><td>5年目</td></tr><tr><td>成功(50%)</td><td>70</td><td>70</td><td>70</td><td>70</td><td>70</td></tr><tr><td>失敗(50%)</td><td>-15</td><td>-15</td><td>30</td><td>0</td><td>0</td></tr></table> (単位: 億円) 事業収益の現在価値(割引率15%) 115億円		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	成功(50%)	70	70	70	70	70	失敗(50%)	-15	-15	30	0	0
	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目															
成功(50%)	70	70	70	70	70															
失敗(50%)	-15	-15	30	0	0															
リアルオプション法	・特定の収益パターンの場合に意思決定を行うことを前提に事業収益の現在価値を推計する方法 ・割引率は類似事業の資本コストで設定	<table><tr><td></td><td>1年目</td><td>2年目</td><td>3年目</td><td>4年目</td><td>5年目</td></tr><tr><td>成功(50%)</td><td>70</td><td>70</td><td>70</td><td>70</td><td>70</td></tr><tr><td>失敗(50%)</td><td>-15</td><td>-15</td><td>30</td><td>0</td><td>0</td></tr></table> (単位: 億円) 事業収益の現在価値(割引率20%) 101億円		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	成功(50%)	70	70	70	70	70	失敗(50%)	-15	-15	30	0	0
	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目															
成功(50%)	70	70	70	70	70															
失敗(50%)	-15	-15	30	0	0															

. 事業計画

1. 事業計画の策定プロセス

事業計画策定におきましては、計画の実行性を担保できるまでシミュレーションと実現可能性の検証を繰り返し実行することが重要です。

事業計画策定のプロセス



2. パラメーターの設定

パラメーターの設定におきましては、環境分析の結果だけでなく自社の各種制約条件等を踏まえ、現実的な範囲で設定することが求められます。

環境分析とパラメーターの関係

環境分析		シミュレーション			
区分	分析名	主な設定パラメーター			シミュレーション名
外部環境分析	マクロ環境分析	市場規模	顧客数	客単価	売上高 シミュレーション
	市場環境分析				
	競合環境分析	シェア	シェア		
	事業環境分析				
内部環境分析	製品分析	製造原価	原材料費 (購買単価)	製造経費 (外注加工費)	コスト シミュレーション
	営業力分析		労務費 (人員・人件費単価)		
	生産力分析	販売費	人件費	販促・広告費	
	技術力分析	一般管理費	人件費	研究開発費	

3. シナリオ作成

シナリオ作成に際しては、自社の経営戦略をベースに最終的な経営目標と当該目標を達成するための戦術を明確にした上で作成する必要があります。その際に、何を所与の条件(固定するパラメーター)とするかを慎重に検討する必要があります。

シミュレーションに向けたシナリオ(例示)

シナリオ名	固定するパラメーター	推計するパラメーター
コスト競争力強化シナリオ - 売上高と営業利益を固定した上で、どのようなコスト構造改革により目標を達成できるのかをシミュレーションする	・ 売上高 ・ 営業利益	・ コスト 製造原価 販売費 一般管理費
営業力強化シナリオ - 基本的なコスト構造を変えないで、目標の売上高を実現するためにどの程度の営業力強化が必要かをシミュレーションする	・ 売上高 ・ 営業利益 ・ コスト 製造原価 一般管理費	・ コスト 販売費
差別化シナリオ - 製品の仕様変更、新たな販売チャネルの開拓、バックオフィスの強化など新たに発生する追加費用に対してどの程度売上高や営業利益が拡大するかをシミュレーションする	-	・ 売上高 ・ 営業利益 ・ コスト 製造原価 販売費 一般管理費

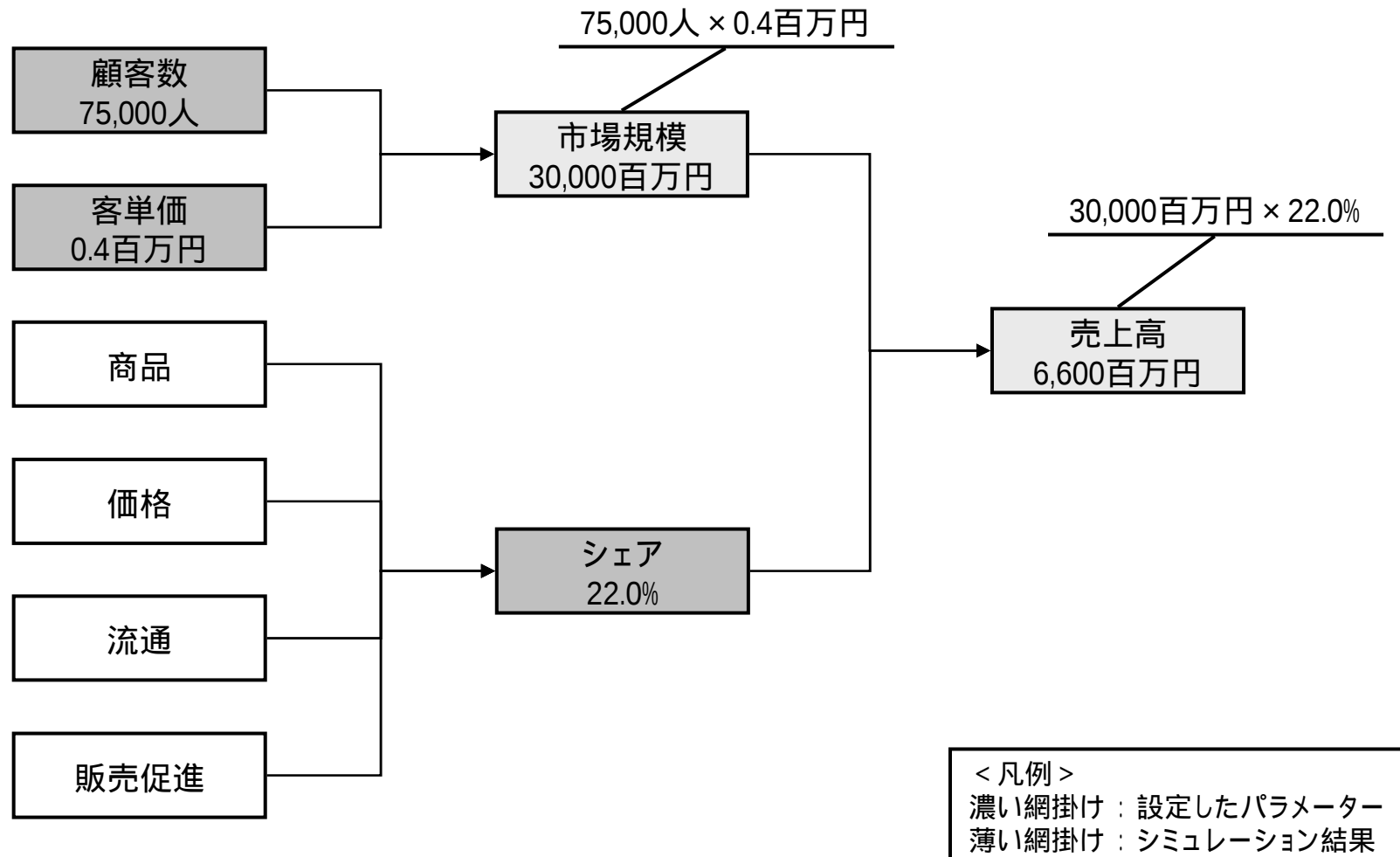
4. 売上高 / コストシミュレーション(1 / 6)

環境分析の結果を踏まえてシミュレーションを実施した例を以下に示します。外部環境分析、内部環境分析の結果を基にパラメーターを設定して予想営業利益額をシミュレーションした結果、予想営業利益額は8億円(売上高営業利益率が12.1%)となりました。

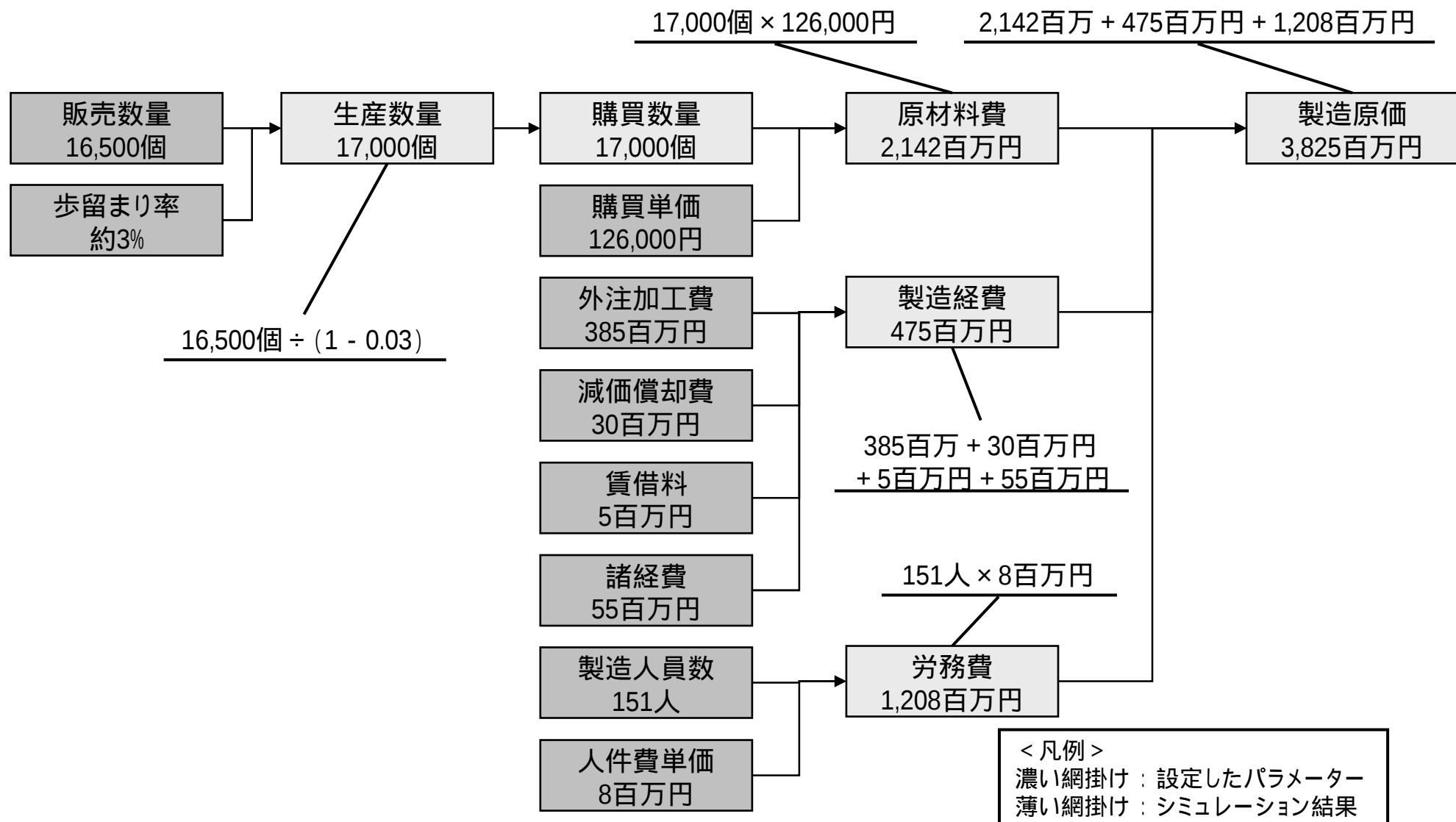
経営目標として営業利益額を10億円以上(売上高営業利益率が15%以上)と設定していることからコスト削減機会と効果をシミュレーションします。コスト削減策として、原材料費削減を検討したところ、供給事業者との交渉により5%削減も可能と判断し再度シミュレーションしたところ、営業利益額は9.07億円という結果になりました。

さらに、目標利益達成のための他のコスト削減機会を検討したところ、報酬制度改革を実施することで人件費の5%削減が見込めると判断し、再度シミュレーションを行ったところ、営業利益は10.21億円(売上高営業利益率が15.5%)となり、目標利益を達成できる結果となりました。

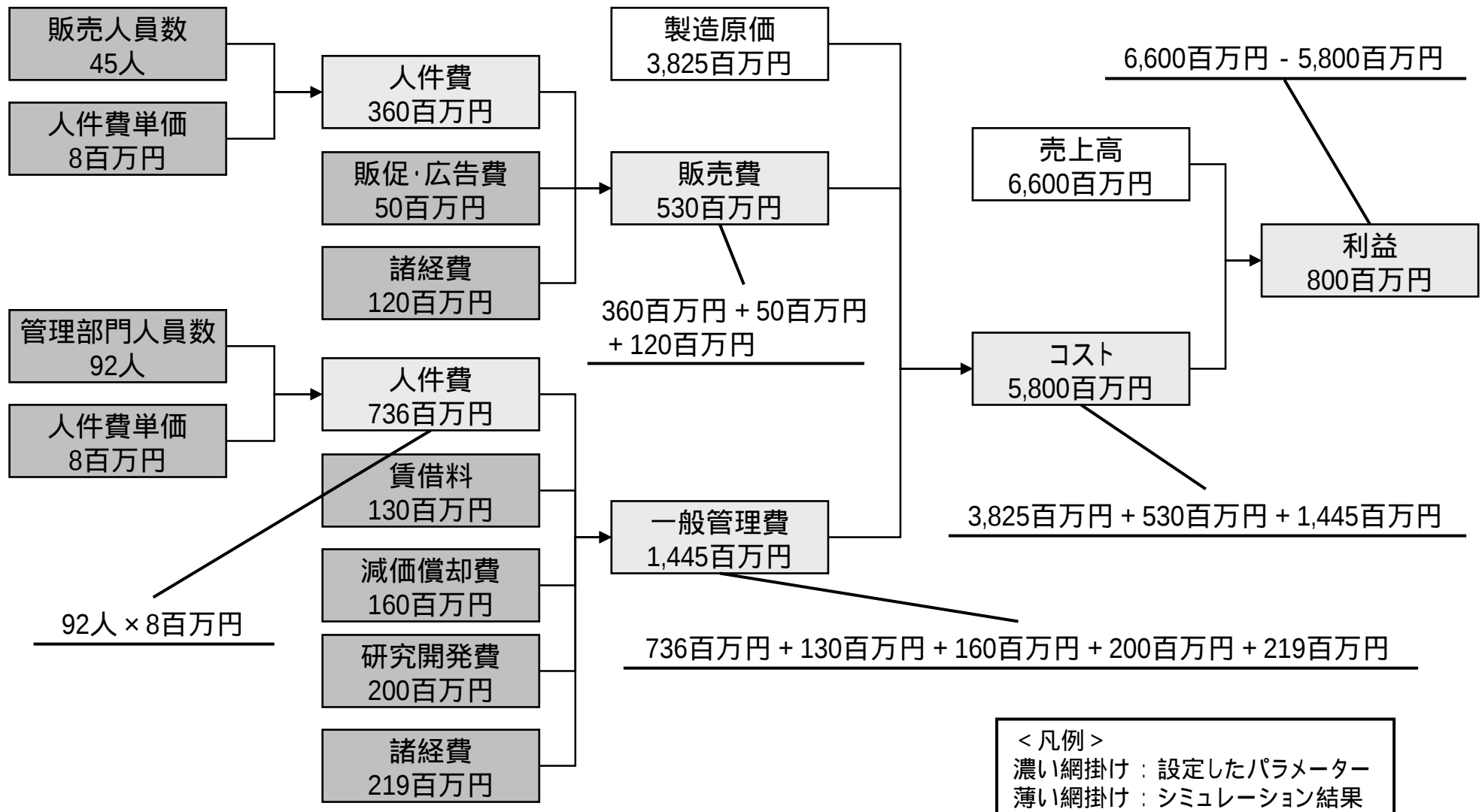
5. 売上高 / コストシミュレーション(2 / 6)



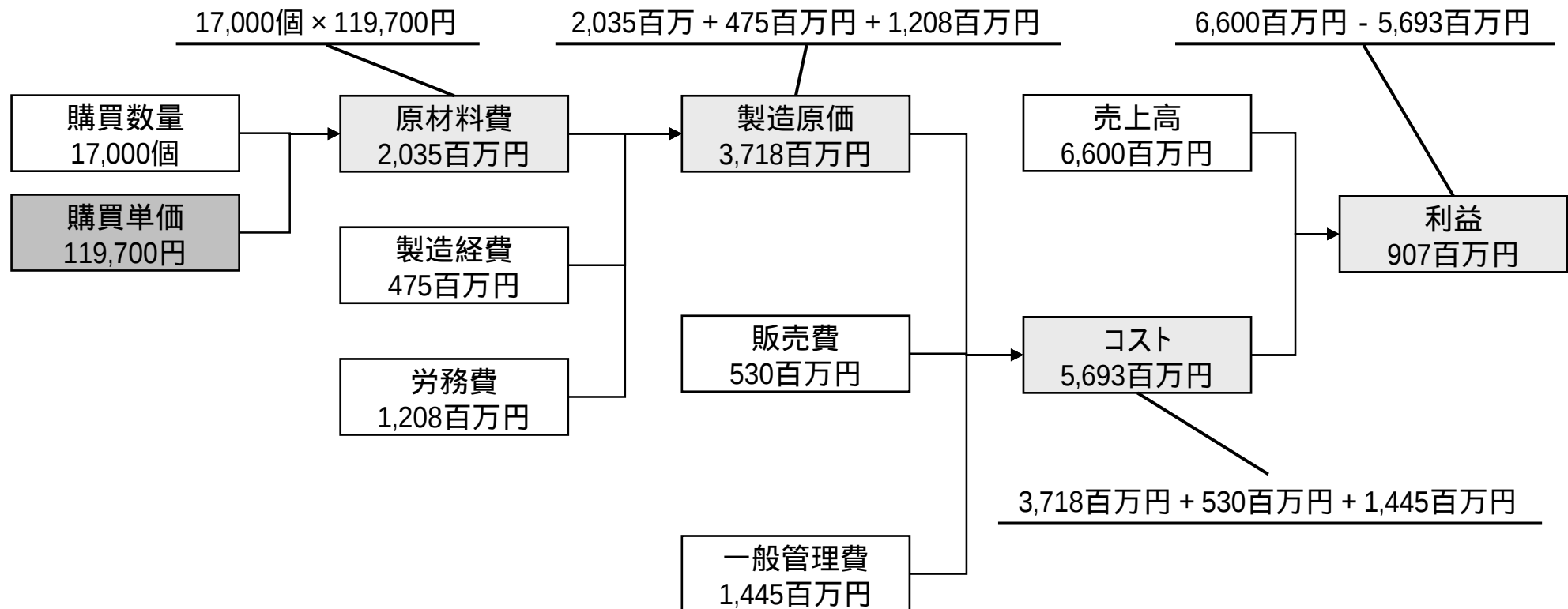
6. 売上高 / コストシミュレーション(3 / 6)



7. 売上高 / コストシミュレーション(4 / 6)

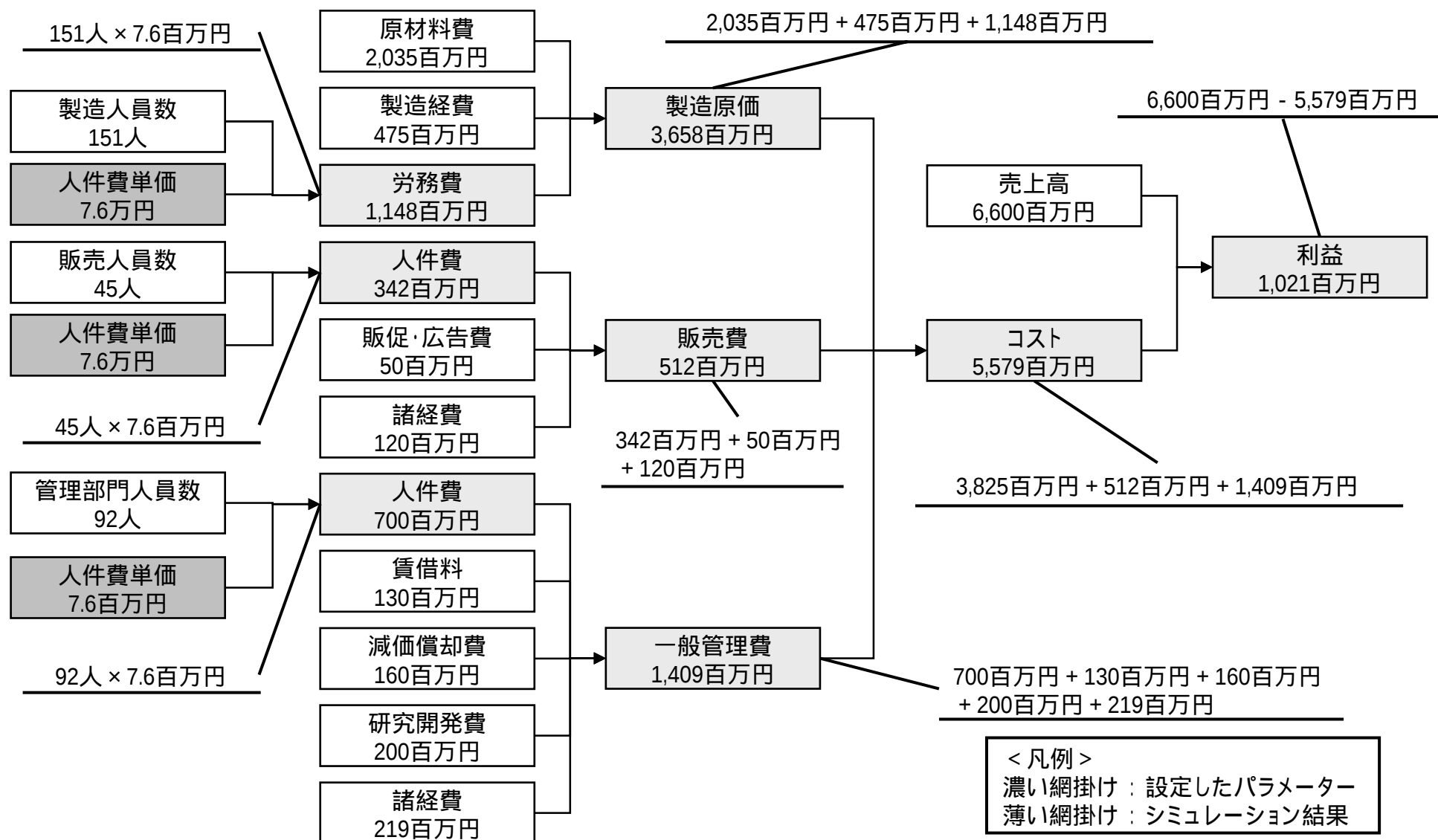


8. 売上高 / コストシミュレーション(5 / 6)



< 凡例 >
濃い網掛け：設定したパラメーター
薄い網掛け：シミュレーション結果

9. 売上高 / コストシミュレーション(6 / 6)



10. 資金繰りシミュレーション

売上高／コストシミュレーションの結果から得られた目標利益を3年間で達成することとし、今後3年間の資金繰りについてシミュレーションを行ったところ、初年度では年間で1.59億円の運転資本が不足することが判明しました。

運転資本不足に対して、1年目の初めに短期借入(金利前払い)を行い年内に返済した場合の資金繰りの状況をシミュレーションしたところ、当初必要となる資金は3.58億円であり、さらに1年目の11月に2.56億円借入れることで、3年目まで運転資本が不足せずに済むという結果を得ました。

次に、1年目の初めに長期借入(金利前払い)を行い、資金が蓄積された後一括して元本を返済する場合のシミュレーションを行ったところ、2.18億円の借入を行うことで運転資本は足り、2年目の3月には元本を返済できることがわかりました。本ケースでは、運転資本充足に掛るコストを比較すると短期借入が3,105万円、長期借入が818万円ですので、取引先金融機関に対して長期借入を申請すべきです。

< 参考 > 資金調達手法

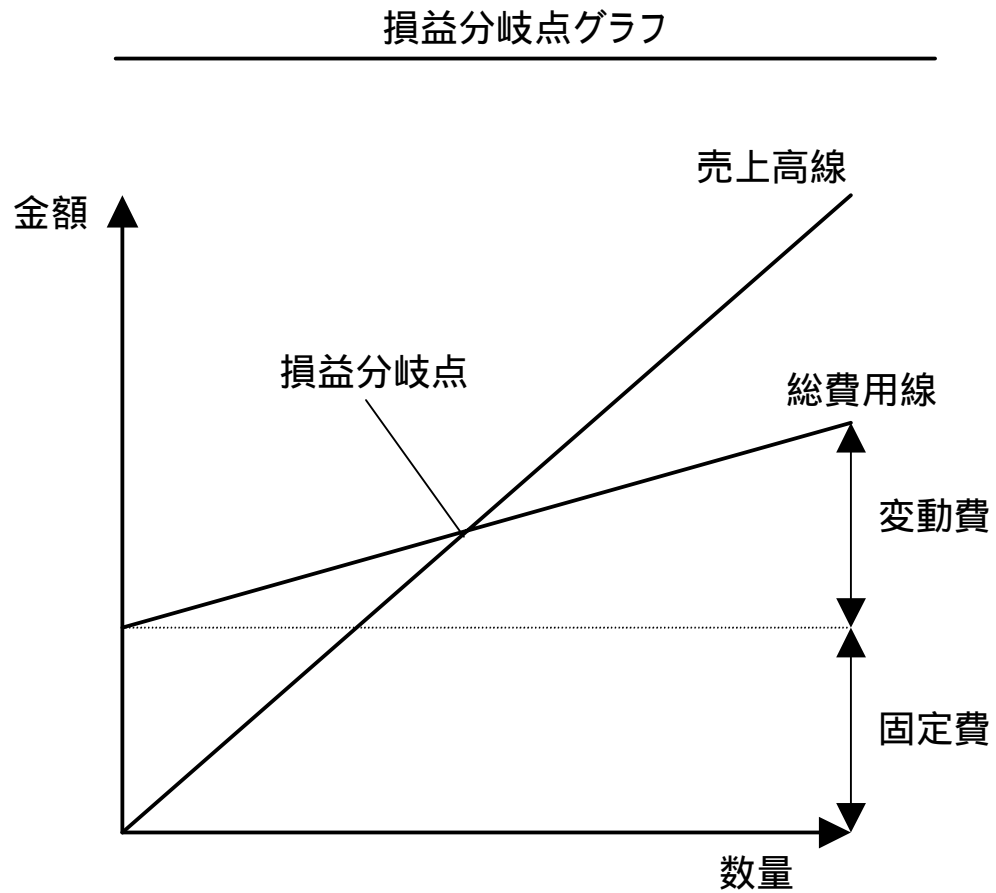
中堅 / 中小企業における資金調達手法につきましては、以下のように整理できます。資金ニーズが発生した際にすぐに借入の依頼をするのではなく、状況を勘案した上で最適な資金調達方法を選択する必要があります。

中堅 / 中小企業における資金調達手法 (例示)

資金調達手法				調達可能金額	返済期間	返済方法	担保の有無	手続きに要する時間	資金提供主体
負債	間接金融	借入	短期借入	担保/保証額に依存	1年未満	均等又は一括返済	多くの場合必要	1週間程度	金融機関
			ビジネスローン	5,000万円程度	最長5年程度	主に元金均等返済	多くの場合不要	3営業日程度	金融機関
			売掛債権担保融資	担保額に依存	売掛債権の決済日	売掛先の支払	必要(売掛債権)	1～2週間程度	主に金融機関
			長期借入	担保/保証額に依存	1年超	均等又は一括返済	多くの場合必要	1週間程度(金額による)	金融機関
			政府系金融機関による融資	担保額に依存	1年未満～20年	均等又は一括返済	多くの場合必要	1ヶ月程度	政府系金融機関
	直接金融	社債	少人数私募債	数千万円(1億円以下が多い)	5年程度	満期一括償還	多くの場合不要	1ヶ月～2ヶ月程度	50名未満の縁故者
			金融機関引受私募債	数千万円から数億円	5年程度(保証付で2～7年)	満期一括償還	両方あり	1ヶ月～2ヶ月程度	銀行など金融機関
自己資本	直接金融	増資		任意(投権資本株式数以内)	返済義務なし	返済義務なし	不要	1ヶ月～2ヶ月程度	株主
資産		売掛債権の証券化		債権額に依存	不要	不要	不要	半月程度	SPV(主に信託銀行)
		不動産の証券化		不動産価額に依存	不要	不要	不要	発行額、債権者数等に依存	SPV

11. 損益分岐点グラフによるシミュレーション(1 / 3)

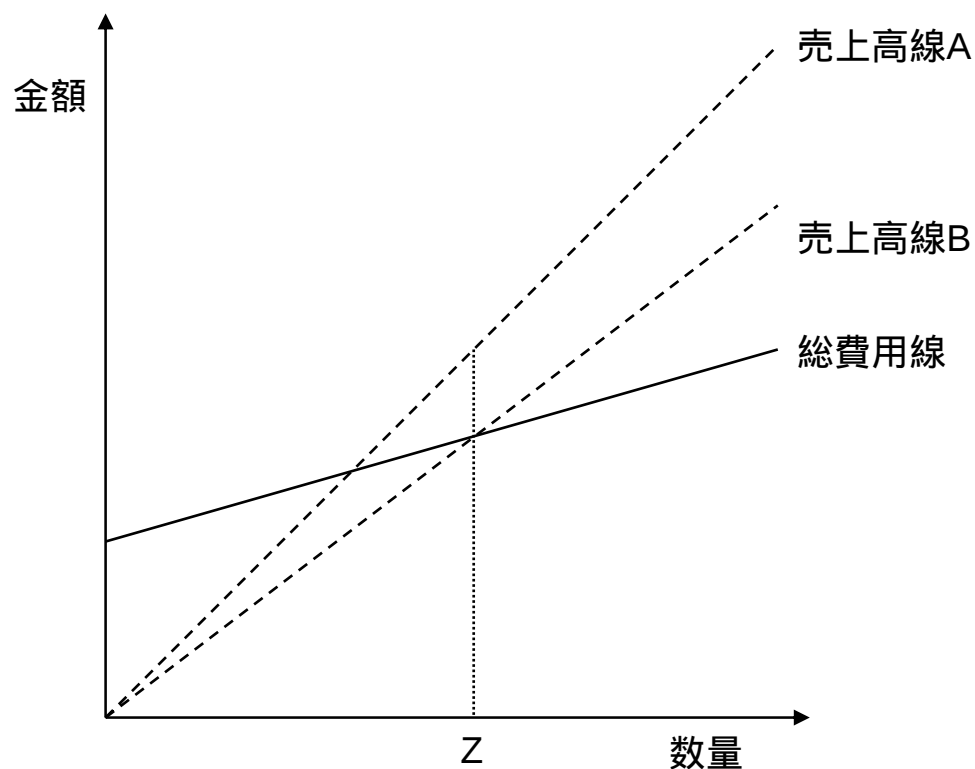
皆さんご存知の損益分岐点グラフを使っていくつかのシミュレーションを行います。



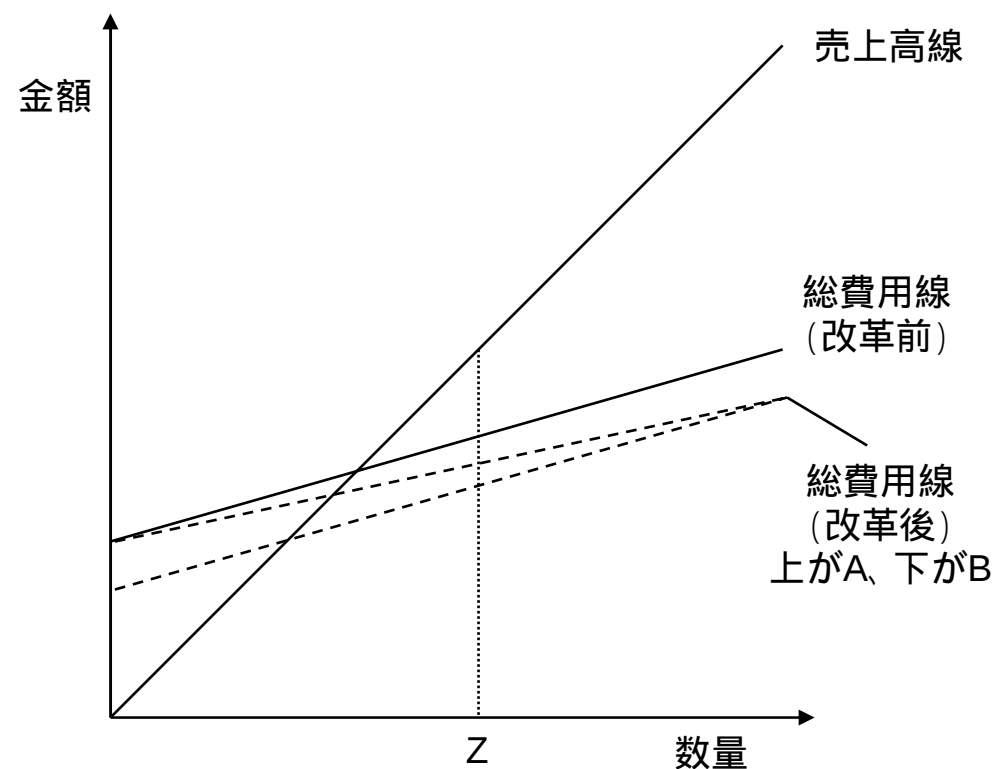
12. 損益分岐点グラフによるシミュレーション(2 / 3)

損益分岐点グラフを利用して価格設定やコスト構造改革の効果測定、適正在庫水準について検討することができます。コストシミュレーションでも同様の検討を行うことが可能ですが、損益分岐点グラフを利用することで推計過程や結果を視覚的に認識することができます。

価格設定の検討



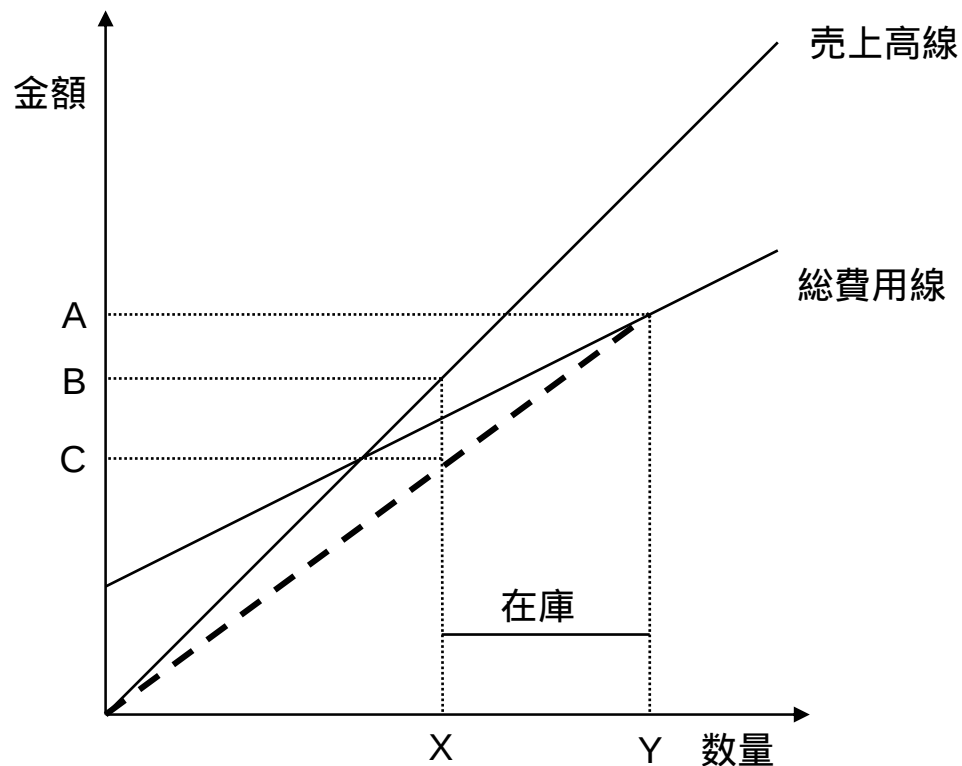
コスト構造改革の効果測定



13. 損益分岐点グラフによるシミュレーション(3 / 3)

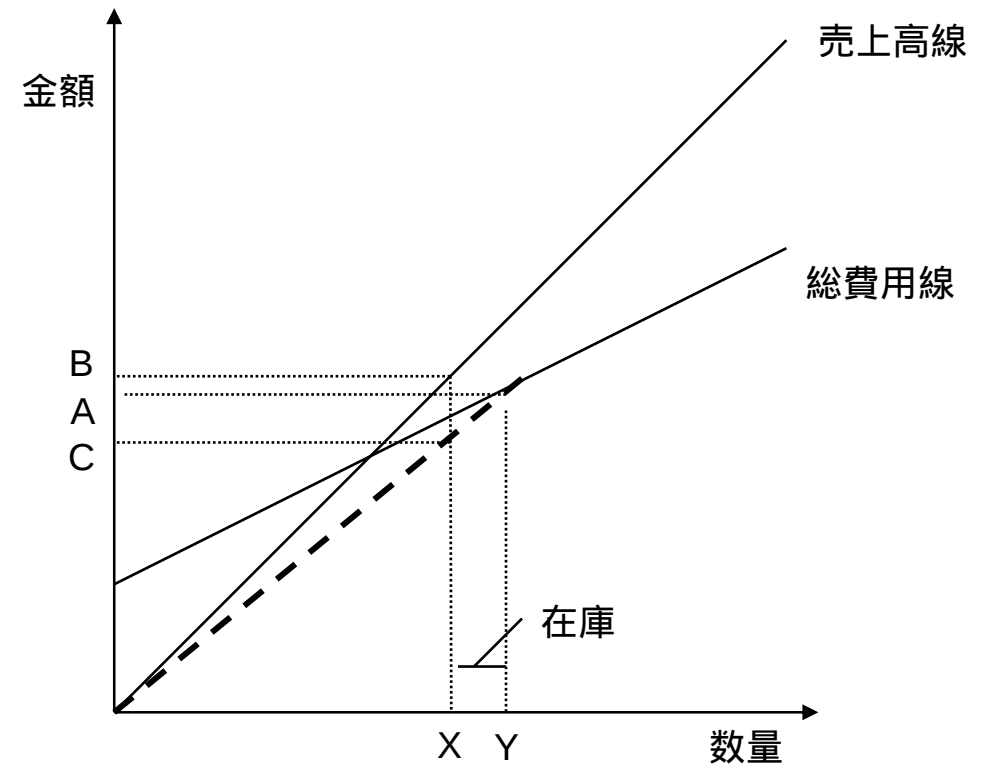
少品種大量生産の時代におきましては、機会損失を抑制するため在庫はある程度必要との考え方が一般的でしたが、IT技術等の発展とともに多品種少量生産の時代に移行しつつある現在におきましては、可能な限り在庫を減らすことが求められています。

一定の在庫量を確保する



会計上の利益(B - C)は計上されているが、
キャッシュフロー(B-A)はマイナスになっている

在庫を可能な限り圧縮する

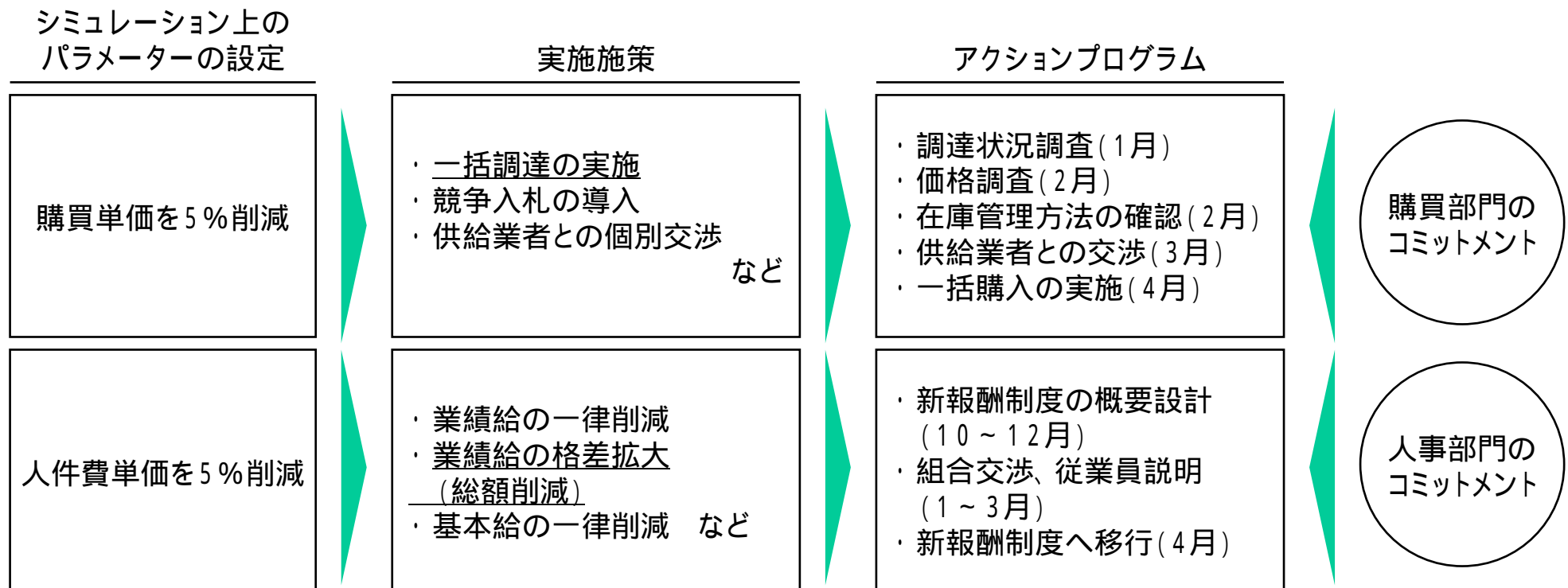


右に比べると会計上の利益(B-C)は減少しているが
キャッシュフロー(B-A)はプラスに転じている

14. 実現可能性の検証

実現可能性の検証におきましては、単にシミュレーション結果を実現させるための実施施策を検討、提示するだけでなく、当該実施施策について担当部門が責任をもって実現することをコミットするアクションプログラムを策定する必要があります。

実現可能性の検証(例示)



15. 実施施策の紹介(1 / 3)

シミュレーションの結果から自社が抱える課題が明確になった後、目標の設定に向けてその課題を解決する施策を検討します。一般的な実施施策については、以下のように整理することができます。

区分	改善項目	実施施策
運転資金	売上	・ 売上の拡大
	購買	・ 製造・仕入原価の削減 / 粗利率の改善
	販管費	・ 販売費、一般管理費の削減
	売掛金	・ 手形支払日数の管理
		・ 回収の確実性の向上

16. 実施施策の紹介(2 / 3)

区分	改善項目	実施手法
運転資金	買掛金	・ 購入額の絞込み
	在庫管理	・ 原材料と半製品在庫の処理
		・ 完成品在庫の処理
		・ 在庫回転率の向上
価格	顧客単価	・ 顧客別収益管理の徹底
	販売単価	・ ハンドルベネフィット
		・ アンハンドルベネフィット
		・ アンシラリー・プライス

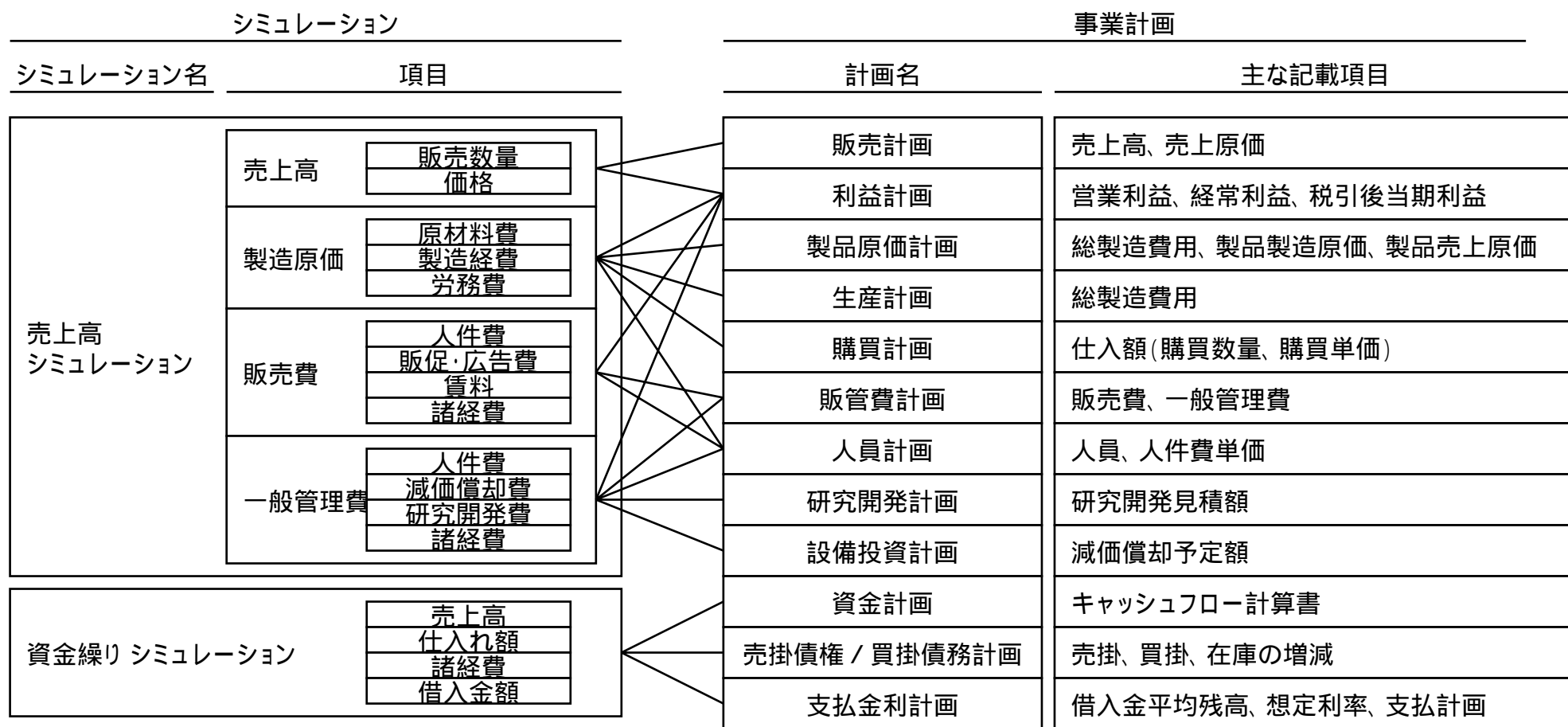
17. 実施施策の紹介(3 / 3)

区分	改善項目	実施手法
調達	生産 / 調達関連	・ 高品質部品の調達コスト削減
		・ 汎用資材の調達コスト削減
		・ 供給業者との交渉による調達コスト削減
人材	販売費関連	・ 利用者側のマネジメントによるコスト削減
	労働生産性	・ 1人当たり売上高や利益の向上
	人件費	・ 1人当たり人件費の削減
		・ 人員数の削減

18. 最終化

シミュレーションの結果を各計画に反映させていくことにより事業計画が完成します。事業計画の最終化に向けては、再度、計画全体の整合性を図るため、各計画間の数値の整合性や施策の反映状況等をチェックする必要があります。

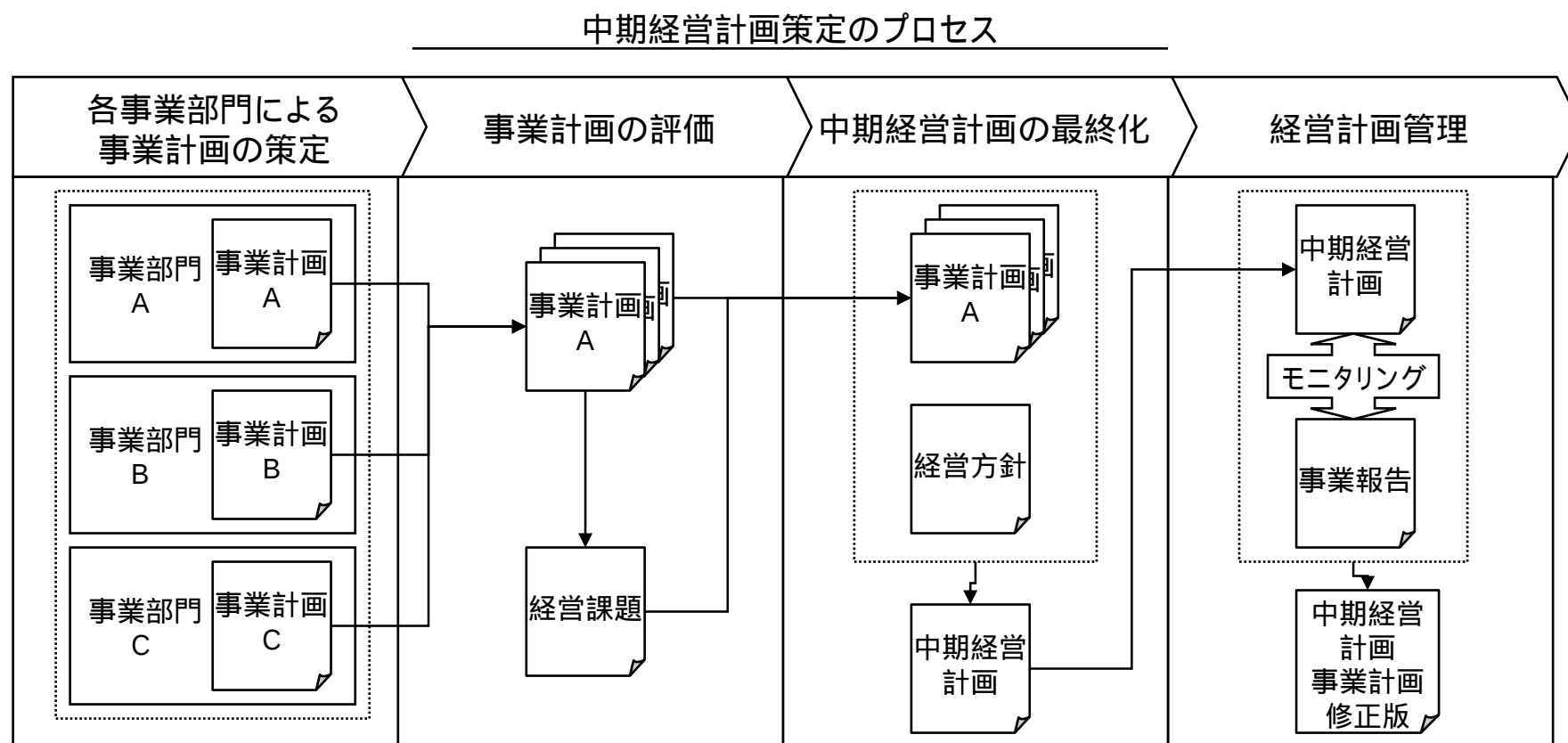
シミュレーションと事業計画の関係



・中期経営計画

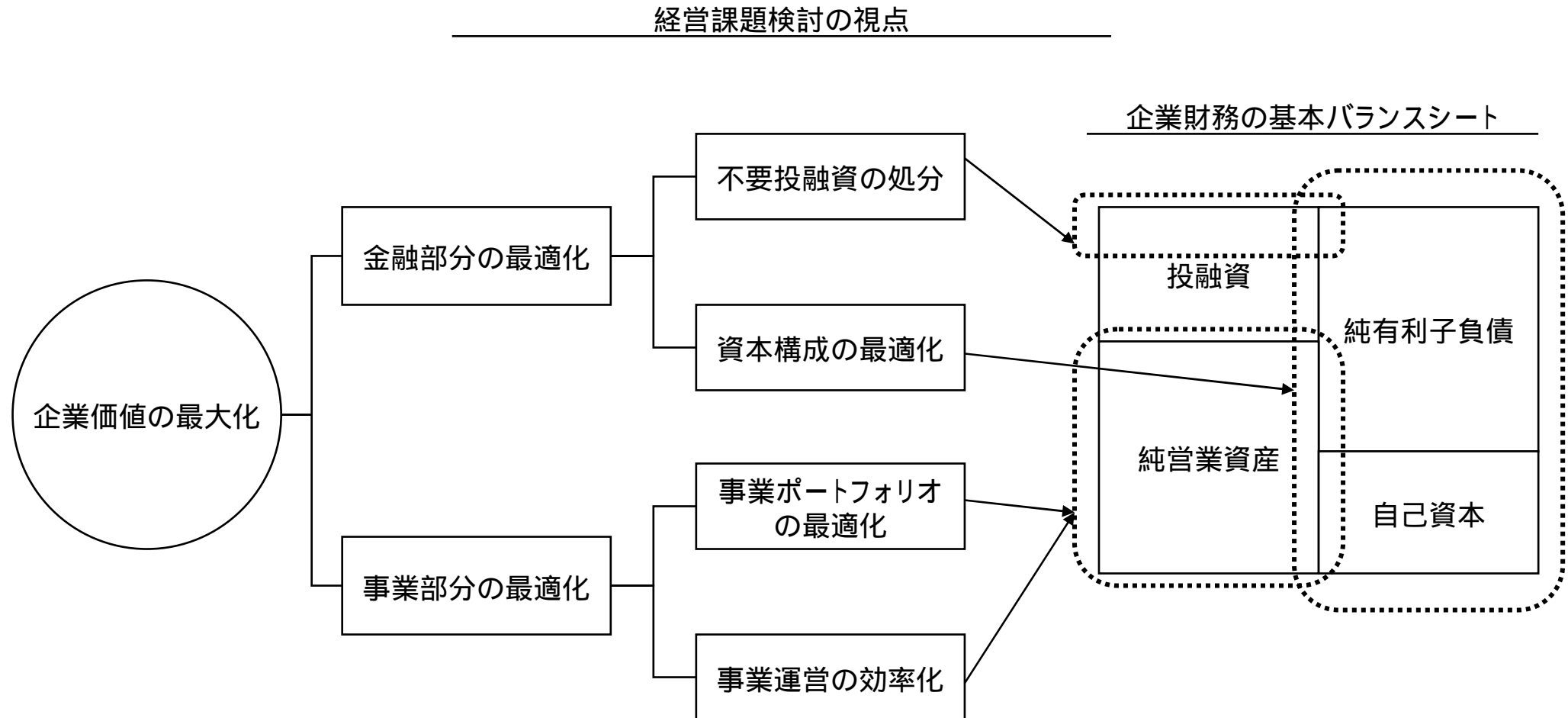
1. 中期経営計画の策定プロセス

中期経営計画の策定につきましては、各事業部門から提出された事業計画を基に経営課題を抽出し、全社的に対応策を議論し、中期経営計画として最終化することが重要です。



2. 中期経営計画策定における経営課題検討の視点

中期経営計画策定における経営課題検討につきましては、自社の企業価値の最大化という視点で各事業計画を評価し、中期経営計画を策定することが求められます。



< 参考 > 企業財務の基本バランスシート

自社の企業価値や事業価値を評価する場合には、通常のバランスシートを組替え、ストックとフローの対応を適合させる必要があります。

営業 / 非営業分離後のバランスシート

総資産	金融資産	有利子負債
		営業負債
	営業資産	自己資本

バランスシートの組替え

現預金	有利子負債
金融資産	営業負債
営業資産	自己資本

企業財務の基本バランスシート

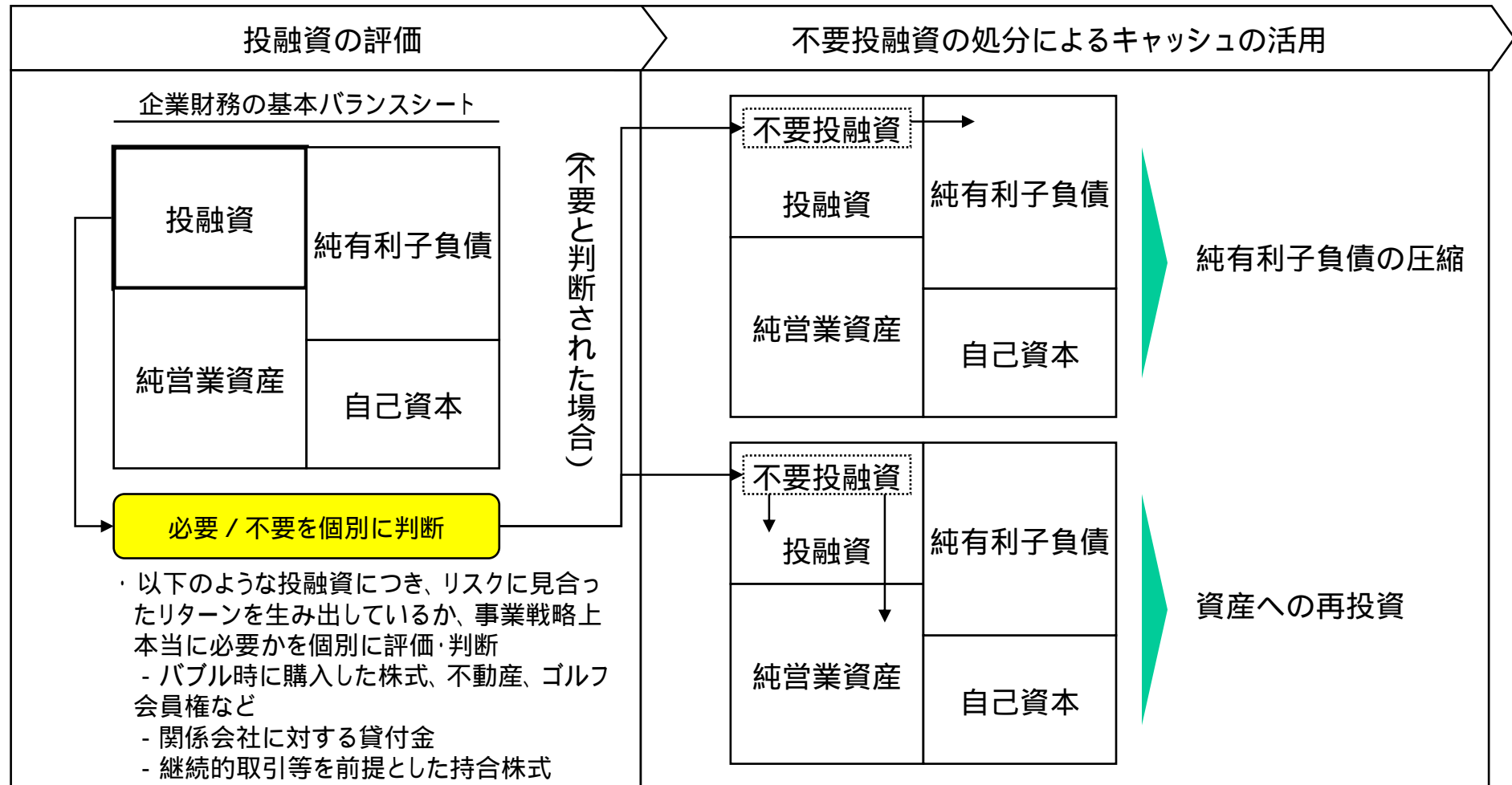
投融資	純有利子負債
純営業資産	自己資本

企業価値
事業価値

3. 不要投融資の処分

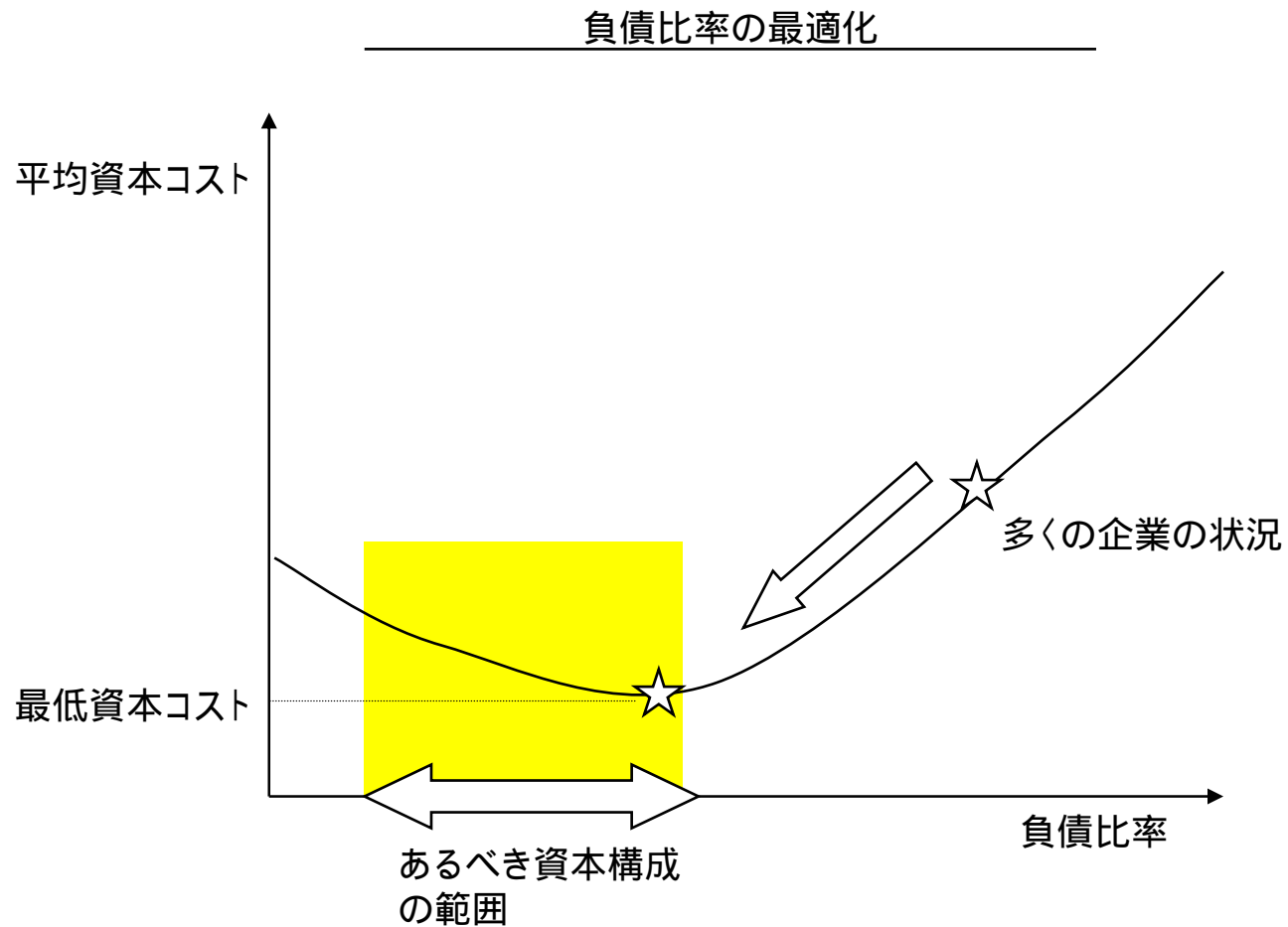
不要投融資を処分することで自己資本価値の増加やフローの改善といった効果が期待できます。特に、バブル期に取得した投融資資産については、処分の決断を先送りすることで経営上大きな問題が生じる恐れがあるため早急な検討が必要です。

不要投融資の処分のプロセス



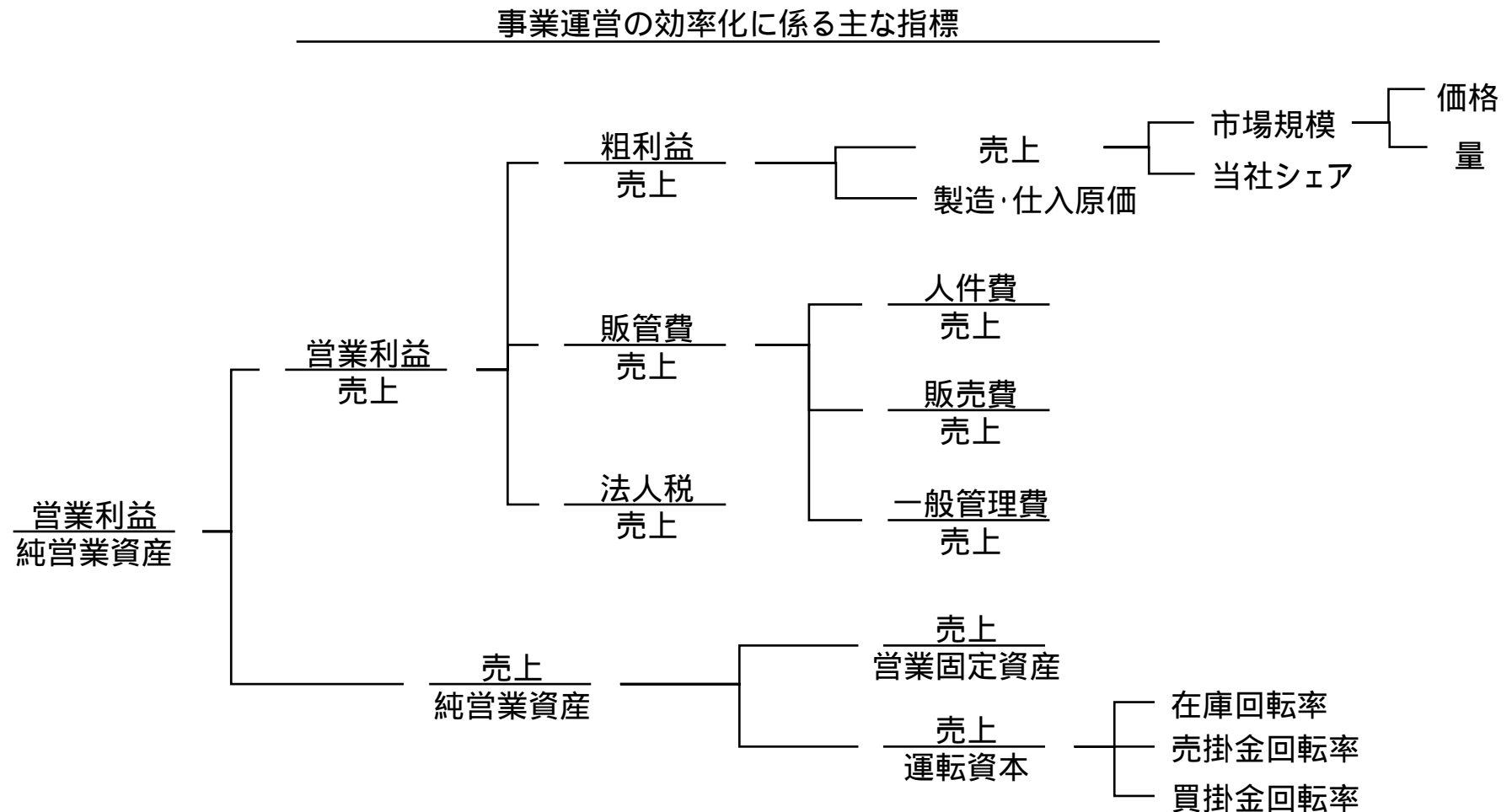
4. 資本構成の最適化

資本構成の最適化につきましては、2つの視点があります。一つは負債比率の最適化であり、もう一つは投資の回収期間と負債の返済期間(長期資産に係る負債)のマッチングです。



5. 事業運営の効率化

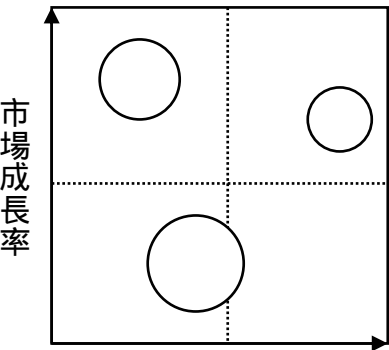
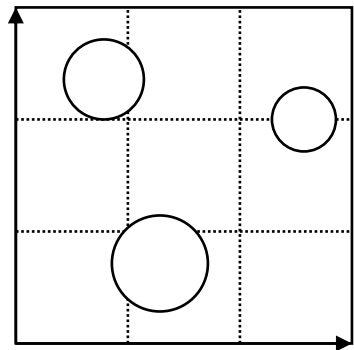
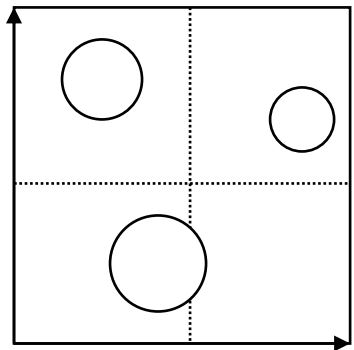
事業運営の効率化は、より小さなストック(純営業資産)でより大きなフロー(営業利益)を生み出すために生産性を向上させることを目的として、アウトソーシング、セールスアンドリースバック、BPR、SCM、CRM等を実施していくものです。効率化のポイントを把握するためには、事業の効率性を示す指標をブレイクダウンすることで指標を悪化させる原因を特定する必要があります。



6. 事業ポートフォリオの最適化

事業ポートフォリオの最適化の目的は、経営資源の最適配分の実現であり、自社の経営環境や経営戦略を踏まえ適切な評価軸(基準)を設定する必要があります。

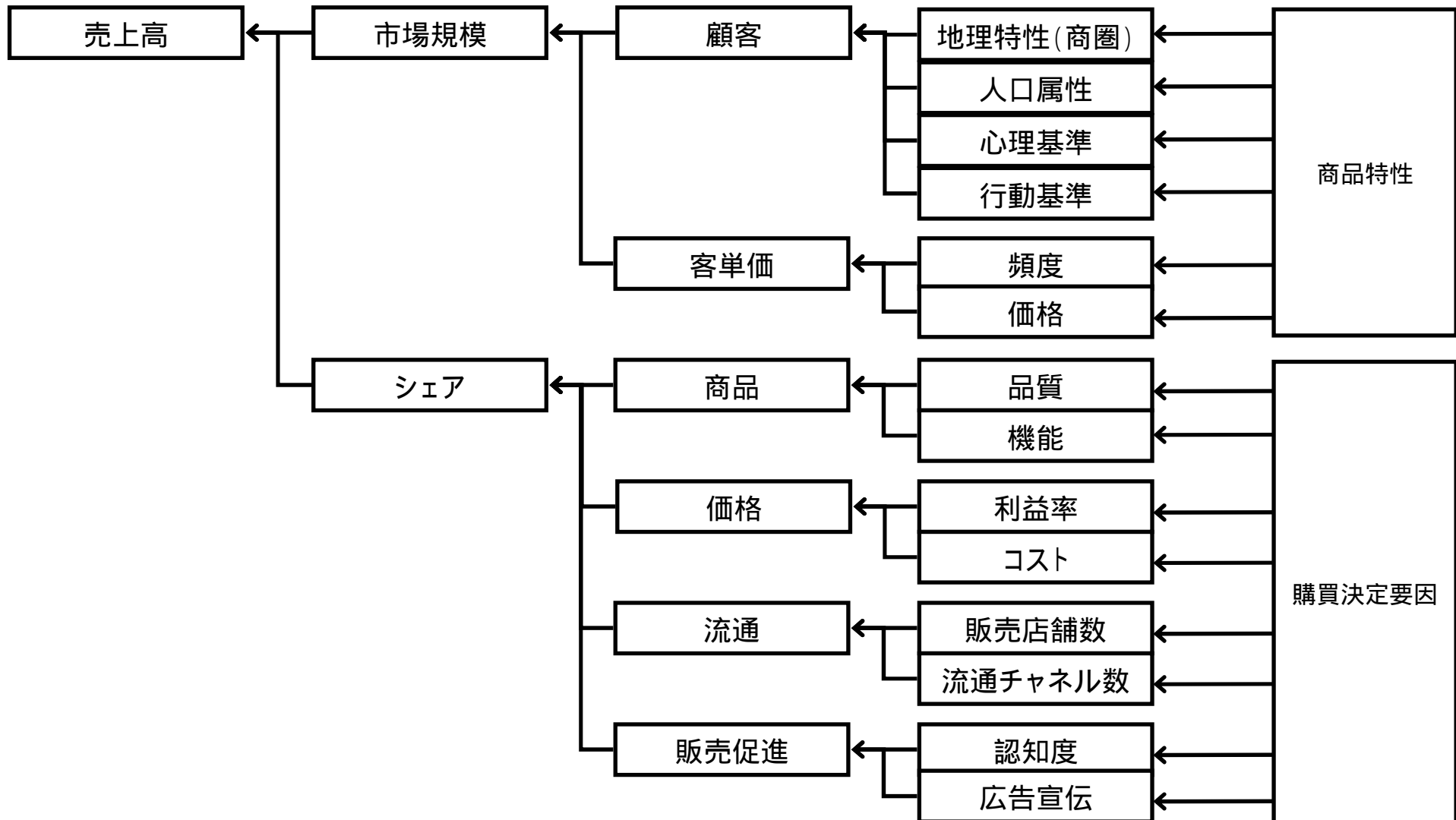
事業ポートフォリオ最適化のフレームワーク(例示)

	市場重視型	ポジショニング重視型	EVA活用型
イメージ	 市場成長率 相対シェア	 業界の魅力度 事業単位の地位	 期待事業性 株主価値創造
特徴	- 評価基準、評価結果ともに分かりやすい - 一般的に相対シェア、市場成長性の客観的な算定は容易である	- 望ましい評価基準を各企業ごとに設定できる - 両軸上の位置判断に恣意が入り得るという指摘がある	- 資本の効率性と戦略的視点から各事業の将来の期待収益性を評価するために開発された - 株主価値創造指標の水準の扱いには注意を要する。(直近期だけのデータによる評価は危険な場合がある)

. 計画管理

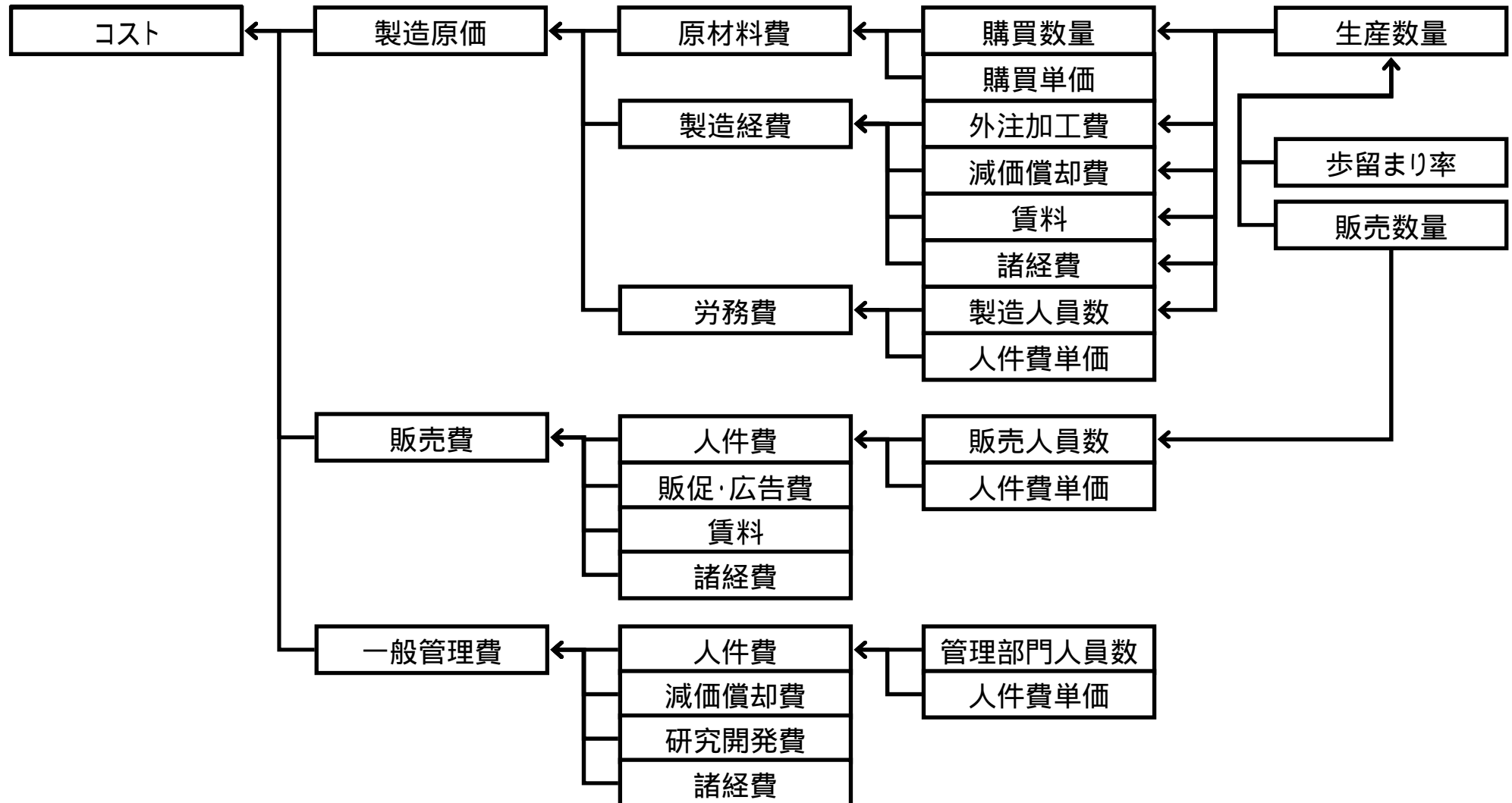
1. 経営計画管理(1 / 3)

経営計画の構造を再認識するため、売上高を構成する要素について確認します。



2. 経営計画管理(2 / 3)

経営計画の構造を再認識するため、コストを構成する要素について確認します。



3. 経営計画管理(3 / 3)

計画管理のプロセスは、まず一定期間ごとに実績値をモニタリングして計画値との乖離がないかを把握します。次に、計画値との乖離があった場合、計画値を算出したシミュレーション、その前提となっている環境分析結果へと遡り、乖離の原因を詳細に分析します。最後に、原因分析の結果を基にパラメーターを再設定し、再度シミュレーションを行うことにより課題の抽出と施策の検討を行います。

シミュレーションの構造と計画管理のプロセス

