

汐留商事株式会社
御中

平成26年度

management plan

年度経営計画



汐留会計事務所

年度経営計画 目次

■フェーズⅠ 年度経営計画策定システム

1.	年度経営計画策定の流れ	1
2.	当期決算予測	2
	(1) 当期損益予測	
	(2) 当期固定費予測	
	(3) 貸借対照表予測	
	(4) キャッシュフロー予測	
	(5) 経営指標予測	
3.	年度損益計画	7
	(1) 必要利益設定	
	(2) 売上・限界利益計画	
	(3) 人件費計画	
	(4) 固定費計画	
	(5) 損益計画	
4.	貸借対照表計画	12
	(1) 設備投資計画	
	(2) 借入金返済計画	
	(3) 借入金調達計画	
	(4) 回収条件・支払条件	
	(5) 貸借対照表計画	
5.	キャッシュフロー計画	18
6.	月別経営計画	19
	(1) 月別損益計画	
	(2) 月別貸借対照表計画	
	(3) 月別キャッシュフロー計画	
	(4) 資金繰り計画	

■フェーズⅡ 統合型経営計画策定システム

1.	統合型経営計画の体系	1
2.	経営理念・経営方針	2
	(1) 経営理念	
	(2) 年度経営目標	
3.	顧客満足度向上	4
	(1) 顧客満足度向上方針の体系	
	(2) 顧客満足度向上方針	
4.	業務改善	8
	(1) 業務改善方針の体系	
	(2) 業務改善方針	
5.	人材育成	12
	(1) 人材育成方針の体系	
	(2) 人材育成方針	

フェーズI

management plan

年度経営計画策定システム

01 年度経営計画策定の流れ

本システムは、年度経営計画を決算終了前に策定することを前提としています。
当期の決算予測を行い、来期の組み立てをしていきます。

(1) 当期決算予測

- ① 当期損益予測
- ② 当期固定費予測
- ③ 貸借対照表予測
- ④ キャッシュフロー予測
- ⑤ 経営指標予測

(2) 損益計画

- ① 必要利益設定
- ② 限界利益計画
- ③ 人件費計画
- ④ 固定費計画

(3) 貸借対照表計画

- ① 設備投資計画
- ② 借入金調達計画 来期、新規に調達が必要な借入金の計画を月別に策定します。
- ③ 借入金返済計画 既存の借入金返済計画を策定します。
- ④ 回収・支払条件設定 売掛債権の回収条件、買掛債務の支払条件を設定します。
- ⑤ 貸借対照表計画 ①～④の条件を反映させ、個別条件を設定して貸借対照計画を策定します。
- ⑥ 月別貸借対照表計画

(4) キャッシュフロー計画

損益計画と貸借対照表計画からキャッシュフロー計画を自動作成します。
来期の資金の動きを大枠で把握することができます。

(5) 資金繰り計画

来期の月別資金繰り計画を策定します。
月別の資金の過不足が事前に把握できるため、金融機関との事前交渉も可能になります。

当期決算予測

(1) 当期損益予測

■ 損益予測

(単位:千円、%)

科目	10ヶ月実績	構成比	残り2ヶ月予測	調整額	当期予測	構成比	
社員数	22		22		22		
売上高	539,689	100.0%	107,938		647,627	100.0%	
変動費	商品仕入	145,488	27.0%	29,098		174,586	27.0%
	材料費		0.0%	0		0	0.0%
	外注費		0.0%	0		0	0.0%
	その他		0.0%	0		0	0.0%
	変動費合計	145,488	27.0%	29,098	0	174,586	27.0%
限界利益	394,201	73.0%	78,840	0	473,041	73.0%	
固定費	人件費	124,359	23.0%	24,872	0	149,231	23.0%
	労務費		0.0%	0		0	0.0%
	一般管理費	124,359	23.0%	24,872		149,231	23.0%
	その他固定費	124,918	23.1%	24,984	0	149,902	23.1%
	製造(工事)固定費		0.0%	0		0	0.0%
	販売固定費	124,918	23.1%	24,984		149,902	23.1%
	固定費合計	249,277	46.2%	49,856	0	299,133	46.2%
営業利益	144,924	26.9%	28,984	0	173,908	26.9%	
営業外収益	791	0.1%	158	0	949	0.1%	
	受取利息等	160	0.0%	32		192	0.0%
	雑収入等	631	0.1%	126		757	0.1%
営業外費用	1,145	0.2%	230	0	1,375	0.2%	
	支払利息	1,145	0.2%	230		1,375	0.2%
	雑損失等		0.0%	0		0	0.0%
経常利益	144,570	26.8%	28,912	0	173,482	26.8%	
特別利益		0.0%	0		0	0.0%	
特別損失		0.0%	0		0	0.0%	
税引前当期純利益	144,570	26.8%	28,912	0	173,482	26.8%	
法人税・住民税および事業税	791	0.1%		210	1,001	0.2%	
当期純利益	143,779	26.6%	28,912	-210	172,481	26.6%	

当期決算予測 (2) 固定費予測

■ 固定費

(単位:千円)

項目	10ヶ月実績	残り2ヶ月予測	調整	当期予測
人数				
人件費(販管費)	124,359	24,872	-5,400	143,831
役員報酬		0		0
給与手当	103,920	20,784		124,704
雑給		0		0
賞与		0		0
退職金		0		0
法定福利費	13,603	2,720		16,323
福利厚生費		0		0
賞与引当金繰入	4,500	900	-5,400	0
その他人件費	2,336	468		2,804
労務費(製造原価、工事原価)	0	0	0	0
賃金手当		0		0
賞与		0		0
退職金		0		0
法定福利費		0		0
福利厚生費		0		0
人件費合計	124,359	24,872	-5,400	143,831
販売固定費	124,918	24,980	0	149,898
旅費交通費	14,491	2,898		17,389
通信費	2,593	518		3,111
減価償却費	36,078	7,216		43,294
消耗品費	3,583	716		4,299
水道光熱費	594	118		712
リース料	432	86		518
車輛費	1,664	332		1,996
販売促進費	28,782	5,756		34,538
地代家賃	13,340	2,668		16,008
支払手数料	924	184		1,108
その他	22,437	4,488		26,925
製造(工事)固定費	0	0	0	0
旅費交通費		0		0
運賃		0		0
通信費		0		0
水道光熱費		0		0
動力費		0		0
工場消耗品費		0		0
リース料		0		0
減価償却費		0		0
その他		0		0
その他固定費合計	124,918	24,980	0	149,898

当期決算予測

(3) 貸借対照表予測

(単位:千円)

資産の部				負債の部			
	前期実績	10ヶ月実績	当期予測		前期実績	10ヶ月実績	当期予測
【流動資産】	501,352	651,820	682,884	【流動負債】	106,532	112,687	109,964
現金・預金	308,292		432,419	支払手形	0		0
受取手形	0		0	買掛金	50,191		55,286
売掛金	97,328		210,479	割引手形	0		
有価証券	0			短期借入金	19,992		
棚卸資産	230		0	未払金	4,750		
前払費用	862			未払費用	0		
未収入金	29,268			未払法人税	24,449		
貸付金	1,018			預り金	1,012		
仮払金	50,000			仮受金	684		
立替金	15,056			賞与引当金	0		
その他流動資産	70			その他流動負債	5,454		
貸倒引当金	-772				0	0	0
【固定資産】	126,418	137,241	130,767	【固定負債】	20,032	31,389	30,000
有形固定資産	14,193	20,626	27,117	社債	0		
建物	2,850			長期借入金	20,032		
建物附属設備	0			退職給付引当金	0		
構築物	0			その他の固定負債	0		
機械及び装置	0			負債合計	126,564	144,076	139,964
車両運搬具	0			純資産の部			
器具及び備品	344			I 株主資本	501,206	644,985	673,687
土地	11,000			【資本金】	285,935		
減価償却累計額	0			【資本剰余金】	80,000	80,000	80,000
その他有形固定資産	0			資本準備金	80,000		
無形固定資産	89,964	71,778	59,873	その他の資本剰余金	0		
電話加入権	9			【利益剰余金】	136,271	280,050	308,752
その他無形固定資産	89,955			利益準備金	0		
投資その他の資産	22,260	44,837	43,777	その他の利益剰余金	136,271	280,050	308,752
投資有価証券	20,000			任意積立金	0		
出資金	0			繰越利益剰余金	136,271		308,752
保証金	944			【自己株式】	-1,000		
長期貸付金	1,054			II 評価・換算差額等	0	0	0
長期前払費用	0			【その他有価証券評価差額】	0		
保険積立金	0			【繰延ヘッジ損益】	0		
その他投資等	262			【土地評価差額金】	0		
【繰延資産】	0	0	0	III 新株予約権	0		
繰延資産	0			純資産合計	501,206	644,985	673,687
資産合計	627,770	789,061	813,651	負債・純資産合計	627,770	789,061	813,651

当期決算予測

(4) キャッシュフロー予測

(単位:千円)

	10ヶ月実績	当期予測
I 営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引き前当期利益	144,570	173,482
減価償却費	36,078	43,294
貸倒引当金の増加額	387	387
退職給付引当金の増加額	0	0
受取利息配当金および受取配当金	-160	-192
支払利息および割引料	1,145	1,375
売掛債権の増加(減少)額	-80,064	-113,151
棚卸資産の増加(減少)額	42	230
買掛債務の増加(減少)額	-3,732	5,095
その他の流動資産の増加(減少)額	53,872	56,664
その他の流動負債の増加(減少)額	902	-8,228
小計	153,039	158,955
利息及び配当金の受取額	160	192
利息の支払額	-1,145	-1,375
法人税等の支払額	-22,610	-25,240
営業活動によるキャッシュ・フロー	129,444	132,532
II 投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の増加(減少)額	0	0
有形・無形固定資産の増加(減少)額	-24,325	-26,127
投資その他の資産の増加(減少)額	-17,215	-20,071
貸付金の増加(減少)額	-8,535	-2,980
その他の増加(減少)額	0	0
投資活動によるキャッシュ・フロー	-50,074	-49,177
III 財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増加(減少)額	30,804	30,804
長期借入金の増加(減少)額	11,357	9,968
割引手形の増加(減少)額	0	0
社債の増加(減少)額	0	0
その他の固定負債の増加(減少)額	0	0
株式の発行による収入	0	0
配当金等の支払額	0	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	42,161	40,772
IV 現金及び現金同等物の増加額	121,531	124,127
V 現金及び現金同等物期首残高	308,292	308,292
VI 現金及び現金同等物期末残高	429,823	432,419

当期決算予測

(5) 経営指標予測

[安全性]

(単位: %、千円、回)

経営指標		前期実績	当期予測	来期計画
1	流動比率(%)	471.0%	621.0%	650.0%
2	当座比率(%)	381.0%	584.6%	600.0%
3	固定比率(%)	25.0%	19.4%	19.0%
4	固定長期適合率(%)	24.0%	18.6%	18.0%
5	自己資本比率(%)	80.0%	82.8%	90.0%

[収益性]

(単位: %、千円、回、倍)

経営指標		前期実績	当期予測	来期計画
1	総資本経常利益率	9.0%	21.3%	23.0%
2	売上高営業利益率	11.0%	26.9%	27.0%
3	売上高経常利益率	12.0%	26.8%	27.0%
4	総資本回転率(回)	0.8	0.8	0.8
5	インタレスト・カバレッジ・レシオ	80.2倍	126.6倍	130倍

[生産性]

(単位: %、千円)

経営指標		前期実績	当期予測	来期計画
1	限界利益率	66.0%	73.0%	73.0%
2	1人当たり売上高	22,517千円	29,438千円	30,000千円
3	1人当たり限界利益	14,932千円	21,502千円	22,000千円
4	一人当たり人件費	6,711千円	6,783千円	7,000千円
5	労働分配率	45.0%	31.5%	31.8%

年度損益計画

(1) 年度目標利益の設定

次年度に必要な経常利益額を計算します。4つの設定方法から自社に最も適していると思われる算定方法を選択してください。

(1) 経営指標から算定

単位：％、千円

経営指標	前期実績	来期計画	目標利益
ROE(株主資本経常利益率)	11.7%	15.0%	90,000
ROA(総資本経常利益率)	9.3%	10.0%	65,000

(2) 人的比率から算定

単位：％、千円

経営指標	前期実績	来期計画	目標利益
一人当たり付加価値	14,932	23,000	575,000
一人当たり人件費	6,711	6,000	333,000
一人当たり経常利益	2,663	3,000	75,000
限界利益率	66.0%	68.0%	
労働分配率	45.0%	45.0%	

付加価値
付加価値
経常利益

(3) キャッシュフローから算定

単位：千円

項目	金額
① 年間返済額	12,000
② 次年度人件費増加額	10,000
③ 設備投資のための自己資金	25,000
④ 減価償却費	25,000
④ 製造原価報告書・工事原価報告書上の減価償却費	
④ 販売費及び一般管理費の減価償却費	25,000
⑤ 配当金	15,000
⑥ 必要利益 = $(①+②+③-④+⑤)/(1-実効税率)$	
⑥ 実効税率設定 ####	56,900

(4) 規範利益で算定

単位：千円

項目	計算式	設定条件	金額
① 成長留保	自己資本 × 成長期待利益率	5.0%	30,000
② 配当留保	資本金 × 配当率	10.0%	28,600
③ 企業危険引当	総資本 × 危険引当率	1.0%	6,500
④ 税金引当	$(①+②+③) × (税率/(1-税率))$	35%	35,100
合計			100,200

年度損益計画

(2) 売上・限界利益計画

■ 売上・限界利益計画

(単位:千円)

項目	当期予測	来期計画	算定根拠
コピー機売上	284,387	350,000	
ファックス売上	65,048	220,000	
システム売上	46,707	60,000	
財務ソフト売上	81,273	13,000	
保守売上	9,945	15,000	
その他売上	160,267	142,000	
売上高	647,627	800,000	
商品仕入	174,586	216,000	
期首材料棚卸高	0	0	
当期仕入高	174,586	216,000	
期末棚卸高	0	0	
材料	0	0	
期首材料棚卸高	0	0	
当期仕入高	0	0	
期末棚卸高	0	0	
経費	0	0	
外注加工費	0	0	
変動費合計	174,586	216,000	
限界利益	473,041	584,000	

年度損益計画 (3) 人件費計画

■人件費計画

(単位:千円)

項目	当期予測	来期計画	算定根拠
人数			
人件費(一般管理費)	143,831	160,000	
役員報酬	0	4,800	
給与手当	124,704	135,000	
雑給	0	0	
賞与	0	0	
退職金	0	0	
法定福利費	16,323	16,500	
福利厚生費	0	700	
賞与引当金繰入	0	0	
その他人件費	2,804	3,000	
労務費(製造原価、工事原価)	0	0	
賃金手当	0	0	
賞与	0	0	
退職金	0	0	
法定福利費	0	0	
福利厚生費	0	0	
人件費合計	143,831	160,000	

■給与

:千円、月)

項目	月額給与	月数	昇給率	人数	新給与	月数	来期計画
給与	既存				0	12	0
	新規						0
合計	0			0	0		0

■賞与

項目	算定基礎	月数	夏期賞与	月数	冬期賞与	賞与合計
賞与	既存		0		0	0
	新規		0		0	0
合計			0		0	0

支給月	夏季賞与	冬期賞与

年度損益計画

(4) その他固定費計画

■固定費計画

項目	当期予測	来期計画	算定根拠
販売固定費	123,901	119,700	
旅費交通費	11,636	12,000	
交際費	2,314	2,000	
通信費	3,201	3,400	
減価償却費	24,715	25,000	
消耗品費	3,166	3,200	
水道光熱費	757	800	
リース料	809	1,000	
車輛費	4,978	4,500	
荷造運賃	3,292	3,000	
委託費	9,631	10,000	
修繕費	128	100	
販売促進費	36,765	32,800	
租税公課	426	400	
保険料	704	1,200	
地代家賃	15,025	13,800	
支払手数料	1,596	1,200	
図書研修費	202	1,000	
貸倒引当金繰入	973	700	
雑費	3,584	3,600	
その他	0	0	
製造(工事)固定費	0	0	
旅費交通費	0	0	
運賃	0	0	
通信費	0	0	
水道光熱費	0	0	
動力費	0	0	
工場消耗品費	0	0	
リース料	0	0	
減価償却費	0	0	
修繕費	0	0	
保険料	0	0	
租税公課	0	0	
支払手数料	0	0	
雑費	0	0	
固定費合計	123,901	119,700	

年度損益計画

(5) 損益計画

平成25年度計画

(単位:千円、%)

項目	前期実績	当期予測	来期計画	増減	当期予測 対比	
売上高	495,363	647,627	800,000	152,373	123.5%	
変動費	商品仕入	166,858	174,586	216,000	41,414	123.7%
	材料費	0	0	0	0	-
	外注費	0	0	0	0	-
	その他	0	0	0	0	-
	変動費合計	166,858	174,586	216,000	41,414	123.7%
限界利益	328,505	473,041	584,000	110,959	123.5%	
固定費	人件費	143,831	149,231	160,000	10,769	107.2%
	労務費	0	0	0	0	-
	一般管理費	143,831	149,231	160,000	10,769	107.2%
	その他固定費	123,901	149,902	119,700	-30,202	79.9%
	製造(工事)固定費	0	0	0	0	-
	販売固定費	123,901	149,902	119,700	-30,202	79.9%
	固定費合計	267,732	299,133	279,700	-19,433	93.5%
営業利益	60,773	173,908	304,300	130,392	175.0%	
営業外収益	2,374	949	700	-249	73.8%	
	受取利息等	265	192	200	8	104.2%
	雑収入等	2,109	757	500	-257	66.1%
営業外費用	745	1,375	1,300	-75	94.5%	
	支払利息	713	1,375	1,300	-75	94.5%
	雑損失等	32	0	0	0	-
経常利益	62,402	173,482	303,700	130,218	175.1%	
特別利益	3,424	0	1,000	1,000	-	
特別損失	909	0	0	0	-	
税引前当期純利益	64,917	173,482	304,700	131,218	175.6%	
法人税・住民税および事業税	27,341	1,001	107,000	105,999	10689.3%	
当期純利益	37,576	172,481	197,700	25,219	114.6%	

配当金等社外流出(当期)	17,517			
配当金等社外流出(次期)	0		15,000	
積立金・準備金積立等	0			

貸借対照表計画

(1) 設備投資計画

■設備投資

※徐売却の場合はマイナス表記してください。

単位:千円

科目名	資産名	10月	11月	12月	01月	02月	03月
建物							
建物付属設備							
構築物							
機械及び装置							
車両運搬具							
器具及び備品							
土地							
無形固定資産	ソフトウェア	25,000					
合計		25,000	0	0	0	0	0

科目名	資産名	04月	05月	06月	07月	08月	09月	合計
建物								0
建物付属設備								0
構築物								0
機械及び装置								0
車両運搬具								0
器具及び備品								0
土地								0
無形固定資産								25,000
合計		0	0	0	0	0	0	25,000

貸借対照表計画 (2) 借入金返済計画

■短期借入金

(単位：千円)

金融機関名	期首残高	10月	11月	12月	01月	02月	03月
A銀行	50,796						
合計	50,796	0	0	0	0	0	0

金融機関名	04月	05月	06月	07月	08月	09月	期末残高
							50,796
							0
							0
							0
							0
合計	0	0	0	0	0	0	50,796

■長期借入金

(単位：千円)

金融機関名	期首残高	10月	11月	12月	01月	02月	03月
A銀行	30,000						
合計	30,000	0	0	0	0	0	0

金融機関名	04月	05月	06月	07月	08月	09月	期末残高
							30,000
							0
							0
							0
							0
							0
合計	0	0	0	0	0	0	30,000

貸借対照表計画

(1) 借入金調達計画①

■短期借入金

(単位：千円)

金融機関名		10月	11月	12月	01月	02月	03月
	借入						
	返済						
	残高	0	0	0	0	0	0
	借入						
	返済						
	残高	0	0	0	0	0	0
	借入						
	返済						
	残高	0	0	0	0	0	0
合計	借入	0	0	0	0	0	0
	返済	0	0	0	0	0	0
	残高	0	0	0	0	0	0

金融機関名		04月	05月	06月	07月	08月	09月
	借入						
	返済						
	残高	0	0	0	0	0	0
	借入						
	返済						
	残高	0	0	0	0	0	0
	借入						
	返済						
	残高	0	0	0	0	0	0
合計	借入	0	0	0	0	0	0
	返済	0	0	0	0	0	0
	残高	0	0	0	0	0	0

貸借対照表計画 (3) 借入金調達計画②

■長期借入金

金融機関名		10月	11月	12月	01月	02月	03月
	借入						
	返済						
	残高	0	0	0	0	0	0
	借入						
	返済						
	残高	0	0	0	0	0	0
	借入						
	返済						
	残高	0	0	0	0	0	0
	借入						
	返済						
	残高	0	0	0	0	0	0
合計	借入	0	0	0	0	0	0
	返済	0	0	0	0	0	0
	残高	0	0	0	0	0	0

金融機関名		04月	05月	06月	07月	08月	09月
	借入						
	返済						
	残高	0	0	0	0	0	0
	借入						
	返済						
	残高	0	0	0	0	0	0
	借入						
	返済						
	残高	0	0	0	0	0	0
合計	借入	0	0	0	0	0	0
	返済	0	0	0	0	0	0
	残高	0	0	0	0	0	0

貸借対照表計画 (4) 回収条件・支払条件

① 回収条件

■ 回収形態別割合 (単位: %)

科目		前期実績	当期計画
現金売上			
掛売上	現金	100%	100%
	手形	0%	0%
		100%	100%

■ 回転期間 (単位: 月)

	前期実績	当期計画
回転期間	3.9	3.9

■ サイト別割合 (単位: %)

		30日	60日	90日	120日
掛売上	現金		100%		
	手形				

■ 当期末売掛債権回収予定

	当期末	10月	11月	12月	01月
売掛金	210,479	70,000	70,000	70,479	
受取手形	0				

② 支払条件

■ 支払形態別割合 (単位: %)

科目		前期実績	当期計画
現金支払			
掛仕入	現金	100%	100%
	手形	0%	0%
		100%	100%

■ 回転期間 (単位: 月)

	前期実績	当期計画
回転期間	3.8	

■ サイト別割合 (単位: %)

		30日	60日	90日	120日
掛仕入	現金		20%	80%	
	手形				

■ 当期末買掛債務支払予定

	当期末	10月	11月	12月	01月
買掛金	55,286	18,428	18,429	18,429	
支払手形	0				

貸借対照表計画

(5) 貸借対照表計画

平成25年度計画計画

(単位:千円)

資産の部			負債の部		
科目	210,479	平成年度	科目	210,479	平成年度
【流動資産】	682,884	297,752	【流動負債】	109,964	0
現金・預金	432,419	190,469	支払手形	0	0
受取手形	0	107,000	買掛金	55,286	0
売掛金	210,479	283	割引手形	0	
有価証券	0		短期借入金	50,796	0
棚卸資産	0	0	未払金	238	
前払費用	1,904		未払費用	664	
未収入金	5,545		未払法人税	210	
貸付金	2,552		預り金	283	
仮払金	0		仮受金	30	
立替金	28,239		賞与引当金	0	
その他流動資産	2,905		その他流動負債	2,457	
貸倒引当金	-1,159				
【固定資産】	130,767	11,000	【固定負債】	30,000	0
有形固定資産	27,117	11,000	社債	0	
建物	3,003	0	長期借入金	30,000	0
建物附属設備	4,029	0	退職給付引当金	0	
構築物	0	0	その他の固定負債	0	
機械及び装置	0	0	負債合計	139,964	0
車両運搬具	2,038	0	純資産の部		
器具及び備品	7,047	0	I 株主資本	673,687	308,752
土地	11,000	11,000	【資本金】	285,935	
減価償却累計額	0		【資本剰余金】	80,000	0
その他有形固定資産	0		資本準備金	80,000	
無形固定資産	59,873	0	その他の資本剰余金	0	
電話加入権	9		【利益剰余金】	308,752	308,752
その他無形固定資産	59,864	0	利益準備金	0	
投資その他の資産	43,777	0	その他の利益剰余金	308,752	308,752
投資有価証券	20,000		任意積立金	0	
出資金	50		繰越利益剰余金	308,752	308,752
保証金	11,227		【自己株式】	-1,000	
長期貸付金	2,500		II 評価・換算差額等	0	0
長期前払費用	10,000		【その他有価証券評価差額】	0	
保険積立金	0		【繰延ヘッジ損益】	0	
その他投資等	0		【土地評価差額金】	0	
【繰延資産】	0	0	III 新株予約権	0	
繰延資産	0		純資産合計	673,687	308,752
資産合計	813,651	308,752	負債・純資産合計	813,651	308,752

キャッシュフロー計画

平成25年度計画

(単位:千円)

	当期予測	平成25年度計画
I 営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引き前当期利益	173,482	304,700
減価償却費	43,294	25,000
貸倒引当金の増加額	387	0
退職給付引当金の増加額	0	0
受取利息配当金および受取配当金	-192	-200
支払利息および割引料	1,375	1,300
売掛債権の増加(減少)額	-113,151	-49,521
棚卸資産の増加(減少)額	230	0
買掛債務の増加(減少)額	5,095	13,114
その他の流動資産の増加(減少)額	56,664	0
その他の流動負債の増加(減少)額	-8,228	0
小計	158,955	294,393
利息及び配当金の受取額	192	200
利息の支払額	-1,375	-1,300
法人税等の支払額	-25,240	-210
営業活動によるキャッシュ・フロー	132,532	293,083
II 投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の増加(減少)額	0	0
有形・無形固定資産の増加(減少)額	-26,127	-49,991
投資その他の資産の増加(減少)額	-20,071	0
貸付金の増加(減少)額	-2,980	0
その他の増加(減少)額	0	0
投資活動によるキャッシュ・フロー	-49,177	-49,991
III 財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増加(減少)額	30,804	0
長期借入金の増加(減少)額	9,968	0
割引手形の増加(減少)額	0	0
社債の増加(減少)額	0	0
その他の固定負債の増加(減少)額	0	0
株式の発行による収入	0	0
配当金等の支払額	0	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	40,772	0
IV 現金及び現金同等物の増加額	124,127	243,092
V 現金及び現金同等物期首残高	308,292	432,419
VI 現金及び現金同等物期末残高	432,419	675,511

月別経営計画

(1) 月別損益計画

■ 損益計画 10月～03月計画

(単位：千円)

項目		10月	11月	12月	01月	02月	03月	累計
従業員数								
売上高		0	0	0	0	0	0	0
変動費	商品仕入	0	0	0	0	0	0	0
	材料費	0	0	0	0	0	0	0
	外注費	0	0	0	0	0	0	0
	その他	0	0	0	0	0	0	0
	変動費合計	0	0	0	0	0	0	0
限界利益		0	0	0	0	0	0	0
固定費	人件費	0	0	0	0	0	0	0
	役員報酬	0	0	0	0	0	0	0
	給与手当	0	0	0	0	0	0	0
	雑給	0	0	0	0	0	0	0
	賞与	0	0	0	0	0	0	0
	退職金	0	0	0	0	0	0	0
	法定福利費	0	0	0	0	0	0	0
	福利厚生費	0	0	0	0	0	0	0
	賞与引当金繰入	0	0	0	0	0	0	0
	その他人件費	0	0	0	0	0	0	0
	製造(工事)固定費	0	0	0	0	0	0	0
	旅費交通費	0	0	0	0	0	0	0
	運賃	0	0	0	0	0	0	0
	通信費	0	0	0	0	0	0	0
	水道光熱費	0	0	0	0	0	0	0
	動力費	0	0	0	0	0	0	0
	工場消耗品費	0	0	0	0	0	0	0
	リース料	0	0	0	0	0	0	0
	減価償却費	0	0	0	0	0	0	0
	修繕費	0	0	0	0	0	0	0
	保険料	0	0	0	0	0	0	0
	租税公課	0	0	0	0	0	0	0
	支払手数料	0	0	0	0	0	0	0
	雑費	0	0	0	0	0	0	0
	販売固定費	0	0	0	0	0	0	0
	旅費交通費	0	0	0	0	0	0	0
	交際費	0	0	0	0	0	0	0
通信費	0	0	0	0	0	0	0	

減価償却費	0	0	0	0	0	0	0
消耗品費	0	0	0	0	0	0	0
水道光熱費	0	0	0	0	0	0	0
リース料	0	0	0	0	0	0	0
車両費	0	0	0	0	0	0	0
荷造運賃	0	0	0	0	0	0	0
委託費	0	0	0	0	0	0	0
修繕費	0	0	0	0	0	0	0
販売促進費	0	0	0	0	0	0	0
租税公課	0	0	0	0	0	0	0
保険料	0	0	0	0	0	0	0
地代家賃	0	0	0	0	0	0	0
支払手数料	0	0	0	0	0	0	0
図書研修費	0	0	0	0	0	0	0
貸倒引当金繰入	0	0	0	0	0	0	0
雑費	0	0	0	0	0	0	0
その他	0	0	0	0	0	0	0
その他固定費	0	0	0	0	0	0	0
固定費合計	0						
営業利益	0						
受取利息配当金	0	0	0	0	0	0	0
その他	0	0	0	0	0	0	0
営業外収益	0						
支払利息	0	0	0	0	0	0	0
その他	0	0	0	0	0	0	0
営業外費用	0						
経常利益	0						
特別利益	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0	0	0
税引前当期純利益	0						
法人税等	0	0	0	0	0	0	0
当期純利益	0						
配当金							0

■損益計画 04月～09月計画

(単位：千円)

項目	04月	05月	06月	07月	08月	09月	累計
従業員数							
売上高	0	0	0	0	0	0	0
変動費	商品仕入	0	0	0	0	0	0
	材料費	0	0	0	0	0	0
	外注費	0	0	0	0	0	0
	その他	0	0	0	0	0	0
	変動費合計	0	0	0	0	0	0
限界利益	0	0	0	0	0	0	0
固定費	人件費	0	0	0	0	0	0
	役員報酬	0	0	0	0	0	0
	給与手当	0	0	0	0	0	0
	雑給	0	0	0	0	0	0
	賞与	0	0	0	0	0	0
	退職金	0	0	0	0	0	0
	法定福利費	0	0	0	0	0	0
	福利厚生費	0	0	0	0	0	0
	賞与引当金繰入	0	0	0	0	0	0
	その他人件費	0	0	0	0	0	0
	製造(工事)固定費	0	0	0	0	0	0
	旅費交通費	0	0	0	0	0	0
	運賃	0	0	0	0	0	0
	通信費	0	0	0	0	0	0
	水道光熱費	0	0	0	0	0	0
	動力費	0	0	0	0	0	0
	工場消耗品費	0	0	0	0	0	0
	リース料	0	0	0	0	0	0
	減価償却費	0	0	0	0	0	0
	修繕費	0	0	0	0	0	0
	保険料	0	0	0	0	0	0
	租税公課	0	0	0	0	0	0
	支払手数料	0	0	0	0	0	0
	雑費	0	0	0	0	0	0
	販売固定費	0	0	0	0	0	0
	旅費交通費	0	0	0	0	0	0
交際費	0	0	0	0	0	0	
通信費	0	0	0	0	0	0	
減価償却費	0	0	0	0	0	0	
消耗品費	0	0	0	0	0	0	

水道光熱費	0	0	0	0	0	0	0
リース料	0	0	0	0	0	0	0
車両費	0	0	0	0	0	0	0
荷造運賃	0	0	0	0	0	0	0
委託費	0	0	0	0	0	0	0
修繕費	0	0	0	0	0	0	0
販売促進費	0	0	0	0	0	0	0
租税公課	0	0	0	0	0	0	0
保険料	0	0	0	0	0	0	0
地代家賃	0	0	0	0	0	0	0
支払手数料	0	0	0	0	0	0	0
図書研修費	0	0	0	0	0	0	0
貸倒引当金繰入	0	0	0	0	0	0	0
雑費	0	0	0	0	0	0	0
その他	0	0	0	0	0	0	0
その他固定費	0	0	0	0	0	2,898	0
固定費合計	0	0	0	0	0	9,287	0
営業利益	0	0	0	0	0	15	15
受取利息配当金	0	0	0	0	0	0	0
その他	0	0	0	0	0	0	0
営業外収益	0	0	0	0	0	700	700
支払利息	0	0	0	0	0	0	0
その他	0	0	0	0	0	0	0
営業外費用	0	0	0	0	0	1,300	1,300
経常利益	0	0	0	0	0	-585	-585
特別利益	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0	0	0
税引前当期純利益	0	0	0	0	0	-585	-585
法人税等	0	0	0	0	0	0	0
当期純利益	0	0	0	0	0	-585	-585

配当金							
-----	--	--	--	--	--	--	--

月別経営計画 (2) 月別貸借対照表計画

■資産の部 10月～03月計画

(単位:千円)

資産の部							
科目	前期繰越	10月	11月	12月	01月	02月	03月
【流動資産】	682,884	597,249	577,899	558,549	558,549	558,549	558,549
現金・預金	432,419	460,270	514,420	569,073	569,073	569,073	569,073
受取手形	0	0	0	0	0	0	0
売掛金	210,479	136,979	63,479	-10,524	-10,524	-10,524	-10,524
有価証券	0						
棚卸資産	0	0	0	0	0	0	0
前払費用	1,904						
未収入金	5,545						
貸付金	2,552						
仮払金	0						
立替金	28,239						
その他流動資産	2,905						
貸倒引当金	-1,159						
【固定資産】	130,767	84,864	84,864	84,864	84,864	84,864	84,864
有形固定資産	27,117	0	0	0	0	0	0
建物	3,003						
建物附属設備	4,029						
構築物	0						
機械及び装置	0						
車両運搬具	2,038						
器具及び備品	7,047						
土地	11,000						
減価償却累計額	0	0	0	0	0	0	0
その他有形固定資産	0						
無形固定資産	59,873	84,864	84,864	84,864	84,864	84,864	84,864
電話加入権	9						
その他無形固定資産	59,864	84,864	84,864	84,864	84,864	84,864	84,864
投資その他の資産	43,777	0	0	0	0	0	0
投資有価証券	20,000						
出資金	50						
保証金	11,227						
長期貸付金	2,500						
長期前払費用	10,000						
保険積立金	0						
その他投資等	0						
繰延資産	0	0	0	0	0	0	0
繰延資産	0						
資産合計	813,651	682,113	662,763	643,413	643,413	643,413	643,413
割引手形	0						

■負債・純資産の部 10月～03月計画

負債の部							
	前期繰越	10月	11月	12月	01月	02月	03月
【流動負債】	109,964	86,733	67,383	48,033	48,033	48,033	48,033
支払手形	0	0	0	0	0	0	0
買掛金	55,286	35,937	16,587	-2,763	-2,763	-2,763	-2,763
割引手形	0						
短期借入金	50,796	50,796	50,796	50,796	50,796	50,796	50,796
未払金	238						
未払費用	664						
未払法人税	210						
預り金	283						
仮受金	30						
賞与引当金	0						
その他流動負債	2,457						
【固定負債】	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
社債	0						
長期借入金	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
退職給付引当金	0						
その他の固定負債	0						
負債合計	139,964	116,733	97,383	78,033	78,033	78,033	78,033
純資産の部							
I 株主資本	673,687	387,752	387,752	387,752	387,752	387,752	387,752
【資本金】	285,935						
【資本剰余金】	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
資本準備金	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
その他の資本剰余金	0						
【利益剰余金】	308,752	308,752	308,752	308,752	308,752	308,752	308,752
利益準備金	0						
その他の利益剰余金	308,752	308,752	308,752	308,752	308,752	308,752	308,752
任意積立金	0						
繰越利益剰余金	308,752	308,752	308,752	308,752	308,752	308,752	308,752
【自己株式】	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
II 評価・換算差額等	0	0	0	0	0	0	0
【その他有価証券評価差	0						
【繰延ヘッジ損益】	0						
【土地評価差額金】	0						
III 新株予約権	0						
純資産合計	673,687	387,752	387,752	387,752	387,752	387,752	387,752
負債・純資産合計	813,651	504,485	485,135	465,785	465,785	465,785	465,785

月別経営計画 (2) 月別貸借対照表計画

■資産の部 04月～09月計画

(単位:千円)

資産の部	04月	05月	06月	07月	08月	09月
【流動資産】	558,549	558,549	558,549	558,549	558,549	598,535
現金・預金	569,073	569,073	569,073	569,073	569,073	569,073
受取手形	0	0	0	0	0	0
売掛金	-10,524	-10,524	-10,524	-10,524	-10,524	-10,524
有価証券						0
棚卸資産	0	0	0	0	0	0
前払費用						1,904
未収入金						5,545
貸付金						2,552
仮払金						0
立替金						28,239
その他流動資産						2,905
貸倒引当金						-1,159
【固定資産】	84,864	84,864	84,864	84,864	84,864	155,758
有形固定資産	0	0	0	0	0	27,117
建物						3,003
建物附属設備						4,029
構築物						0
機械及び装置						0
車両運搬具						2,038
器具及び備品						7,047
土地						11,000
減価償却累計額						0
その他有形固定資産						0
無形固定資産	84,864	84,864	84,864	84,864	84,864	84,864
電話加入権						0
その他無形固定資産	84,864	84,864	84,864	84,864	84,864	84,864
投資その他の資産	0	0	0	0	0	43,777
投資有価証券						20,000
出資金						50
保証金						11,227
長期貸付金						2,500
長期前払費用						10,000
保険積立金						0
その他投資等						0
【繰延資産】	0	0	0	0	0	0
繰延資産						0
資産合計	643,413	643,413	643,413	643,413	643,413	754,293

割引手形						
------	--	--	--	--	--	--

■負債・純資産の部 04月～09月計画

(単位:千円)

負債の部						
	04月	05月	06月	07月	08月	09月
【流動負債】	86,733	67,383	48,033	48,033	48,033	158,705
支払手形	0	0	0	0	0	0
買掛金	35,937	16,587	-2,763	-2,763	-2,763	-2,763
割引手形						0
短期借入金	50,796	50,796	50,796	50,796	50,796	50,796
未払金						238
未払費用						664
未払法人税						107,000
預り金						283
仮受金						30
賞与引当金						0
その他流動負債						2,457
【固定負債】	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
社債						0
長期借入金	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
退職給付引当金						0
その他の固定負債						0
負債合計	116,733	97,383	78,033	78,033	78,033	188,705
純資産の部						
I 株主資本	308,752	308,752	308,752	308,752	308,752	871,387
【資本金】						285,935
【資本剰余金】	0	0	0	0	0	80,000
資本準備金						80,000
その他の資本剰余金						0
【利益剰余金】	308,752	308,752	308,752	308,752	308,752	506,452
利益準備金						0
その他の利益剰余金	308,752	308,752	308,752	308,752	308,752	506,452
任意積立金						0
繰越利益剰余金	308,752	308,752	308,752	308,752	308,752	506,452
【自己株式】						-1,000
II 評価・換算差額等	0	0	0	0	0	0
【その他有価証券評価差額】						0
【繰延ヘッジ損益】						0
【土地評価差額金】						0
III 新株予約権						0
純資産合計	308,752	308,752	308,752	308,752	308,752	871,387
負債・純資産合計	425,485	406,135	386,785	386,785	386,785	1,060,092

月別経営計画

(3) 月別キャッシュフロー計画

■キャッシュフロー計画 10月～03月

(単位:千円)

	10月	11月	12月	01月	02月	03月
I 営業活動によるキャッシュ・フロー						
税引前当期純利益	0	0	0	0	0	0
減価償却費	0	0	0	0	0	0
貸倒引当金の増加額	-1,159	0	0	0	0	0
退職給付引当金の増加額	0	0	0	0	0	0
受取利息配当金	0	0	0	0	0	0
支払利息および割引料	0	0	0	0	0	0
売掛債権の増加(減少)額	73,500	73,500	74,003	0	0	0
棚卸資産の増加(減少)額	0	0	0	0	0	0
買掛債務の増加(減少)額	-19,349	-19,350	-19,350	0	0	0
その他の流動資産の増加(減少)額	38,593	0	0	0	0	0
その他の流動負債の増加(減少)額	-3,672	0	0	0	0	0
小計	87,913	54,150	54,653	0	0	0
利息及び配当金の受取額	0	0	0	0	0	0
利息の支払額	0	0	0	0	0	0
法人税等の支払額	-210	0	0	0	0	0
営業活動によるキャッシュ・フロー	87,703	54,150	54,653	0	0	0
II 投資活動によるキャッシュ・フロー						
有価証券の増加(減少)額	41,277	0	0	0	0	0
有形・無形固定資産の増加(減少)額	2,126	0	0	0	0	0
投資その他の資産の増加(減少)額	41,277	0	0	0	0	0
貸付金の増加(減少)額	5,052	0	0	0	0	0
その他の増加(減少)額	0	0	0	0	0	0
投資活動によるキャッシュ・フロー	89,732	0	0	0	0	0
III 財務活動によるキャッシュ・フロー						
短期借入金の増加(減少)額	0	0	0	0	0	0
長期借入金の増加(減少)額	0	0	0	0	0	0
割引手形の増加(減少)額	0	0	0	0	0	0
社債の増加(減少)額	0	0	0	0	0	0
その他の固定負債の増加(減少)額	0	0	0	0	0	0
株式の発行による収入	-285,935	0	0	0	0	0
配当金等の支払額	0	0	0	0	0	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	-285,935	0	0	0	0	0
IV 現金及び現金同等物の増加額	-108,500	54,150	54,653	0	0	0
V 現金及び現金同等物期首残高	308,292	199,792	253,942	308,595	308,595	308,595
VI 現金及び現金同等物期末残高	199,792	253,942	308,595	308,595	308,595	308,595

-260,478 -260,478 -260,478 -260,478 -260,478 -260,478

■ キャッシュフロー計画 04月～09月

(単位:千円)

	04月	05月	06月	07月	08月	09月
I 営業活動によるキャッシュ・フロー						
税引前当期純利益	0	0	0	0	0	-585
減価償却費	0	0	0	0	0	0
貸倒引当金の増加額	0	0	0	0	0	1,159
退職給付引当金の増加額	0	0	0	0	0	0
受取利息配当金	0	0	0	0	0	0
支払利息	0	0	0	0	0	0
売掛債権の増加(減少)額	0	0	0	0	0	0
棚卸資産の増加(減少)額	0	0	0	0	0	0
買掛債務の増加(減少)額	38,700	-19,350	-19,350	0	0	0
その他の流動資産の増加(減少)額	0	0	0	0	0	-38,593
その他の流動負債の増加(減少)額	0	0	0	0	0	3,672
小計	38,700	-19,350	-19,350	0	0	-34,347
利息及び配当金の受取額	0	0	0	0	0	0
利息の支払額	0	0	0	0	0	0
法人税等の支払額	0	0	0	0	0	107,000
営業活動によるキャッシュ・フロー	38,700	-19,350	-19,350	0	0	72,653
II 投資活動によるキャッシュ・フロー						
有価証券の増加(減少)額	0	0	0	0	0	0
有形・無形固定資産の増加(減少)額	0	0	0	0	0	-27,117
投資その他の資産の増加(減少)額	0	0	0	0	0	-41,277
貸付金の増加(減少)額	0	0	0	0	0	-5,052
その他の増加(減少)額	0	0	0	0	0	0
投資活動によるキャッシュ・フロー	0	0	0	0	0	-73,446
III 財務活動によるキャッシュ・フロー						
短期借入金の増加(減少)額	0	0	0	0	0	0
長期借入金の増加(減少)額	0	0	0	0	0	0
割引手形の増加(減少)額	0	0	0	0	0	0
社債の増加(減少)額	0	0	0	0	0	0
その他の固定負債の増加(減少)額	0	0	0	0	0	0
株式の発行による収入	0	0	0	0	0	285,935
配当金等の支払額	0	0	0	0	0	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	0	0	0	0	0	285,935
IV 現金及び現金同等物の増加額	38,700	-19,350	-19,350	0	0	285,142
V 現金及び現金同等物期首残高	308,595	347,295	327,945	308,595	308,595	308,595
VI 現金及び現金同等物期末残高	347,295	327,945	308,595	308,595	308,595	593,737

-221,778 -241,128 -260,478 -260,478 -260,478 24,664

月別経営計画

(4) 月別資金繰り計画

■資金繰り計画 10月～03月計画

(単位:千円)

		10月	11月	12月	01月	02月	03月
I. 経常資金収支							
経常収入	現金売上	0	0	0	0	0	0
	売掛金現金入金	73,500	73,500	74,003	0	0	0
	受取手形期日回収	0	0	0	0	0	0
	割引手形調整(マイナス表記)						
	受取利息	0	0	0	0	0	0
	経常収入小計 (A)	73,500	73,500	74,003	0	0	0
経常支出	現金仕入	0	0	0	0	0	0
	買掛金現金支払	19,349	19,350	19,350	0	0	0
	支払手形期日決済	0	0	0	0	0	0
	人件費現金支払	0	0	0	0	0	0
	諸経費現金支払	0	0	0	0	0	0
	その他現金支払						
	法定福利費支払	0	0	0	0	0	0
	賞与支払	0	0	0	0	0	0
	支払利息	0	0	0	0	0	0
	法人税支払						
経常支出小計 (B)	19,349	19,350	19,350	0	0	0	
流動資産・流動負債等増減調整	120,658	0	0	0	0	0	
経常資金収支過不足(A-B)	174,809	54,150	54,653	0	0	0	
II. 経常外資金収支							
投資収支	資産売却						
	資産取得	26,300	0	0	0	0	0
	設備投資等による収支(C)	-26,300	0	0	0	0	0
財務収支	借入金借入	0	0	0	0	0	0
	借入金返済	0	0	0	0	0	0
	固定預金引出し						
	固定預金預入						
	その他の収入						
	その他の支出						
財務収支(D)	0	0	0	0	0	0	
経常外収支過不足(C+D)	-26,300	0	0	0	0	0	
収入合計	73,500	73,500	74,003	0	0	0	
支出合計	45,649	19,350	19,350	0	0	0	
総合資金収支過不足	27,851	54,150	54,653	0	0	0	
前月繰越	432,419	460,270	514,420	569,073	569,073	569,073	
次月繰越	460,270	514,420	569,073	569,073	569,073	569,073	
繰越調整							

	割合
夏期賞与	
冬期賞与	100%

■資金繰り計画 04月～09月計画

(単位:千円)

		04月	05月	06月	07月	08月	09月
I. 経常資金収支							
経常収入	現金売上	0	0	0	0	0	0
	売掛金現金入金	0	0	0	0	0	0
	受取手形期日回収	0	0	0	0	0	0
	割引手形調整(マイナス表記)						
	経常収入小計 (A)	0	0	0	0	0	0
経常支出	現金仕入	0	0	0	0	0	0
	買掛金現金支払	0	0	0	0	0	0
	支払手形期日決済	0	0	0	0	0	0
	人件費現金支払	0	0	0	0	0	0
	諸経費現金支払	0	0	0	0	0	0
	その他現金支払						
	法定福利費支払	0	0	0	0	0	0
	賞与支払	0	0	0	0	0	0
	支払利息	0	0	0	0	0	0
	法人税・消費税支払						
経常支出小計 (B)	0	0	0	0	0	0	
流動資産・流動負債等増減調整	0	0	0	0	0	-104,372	
経常資金収支過不足(A-B)	0	0	0	0	0	-104,372	
II. 経常外資金収支							
設備投資	資産売却						
	資産取得	0	0	0	0	0	0
	設備投資等による収支(C)	0	0	0	0	0	0
財務収支	借入金借入	0	0	0	0	0	0
	借入金返済	0	0	0	0	0	0
	固定預金引出し						
	固定預金預入						
	割引手形						
	その他の収入						
	その他の支出						
	財務収支(D)	0	0	0	0	0	0
経常外収支過不足(C+D)	0	0	0	0	0	0	
収入合計	0	0	0	0	0	0	
支出合計	0	0	0	0	0	0	
総合資金収支過不足	0	0	0	0	0	0	
前月繰越	569,073	569,073	569,073	569,073	569,073	569,073	
次月繰越	569,073	569,073	569,073	569,073	569,073	569,073	
繰越調整							

フェーズⅡ

management plan

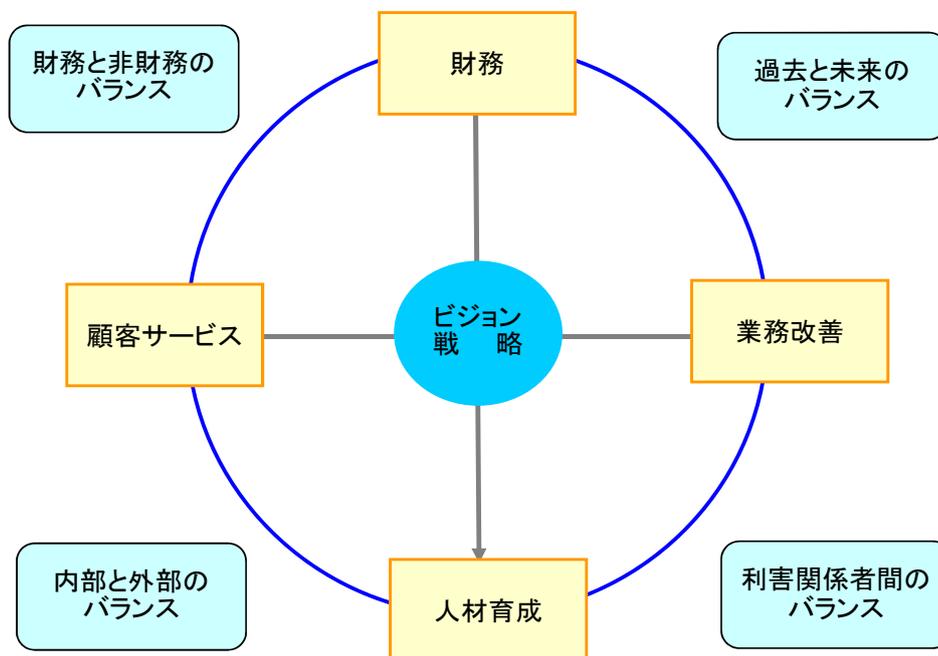
統合型経営計画策定システム

統合型経営計画の体系

財務と非財務、内部と外部、過去と未来、短期と長期、利害関係者間のバランスのとれた統合型経営計画によって、企業ビジョンの実現・目標の達成を目指します。

(1) 統合型経営計画の体系

■ 統合型経営計画の体系



(2) 統合型経営計画4つの視点

①財務的要素	売上高、利益などの数値目標
②顧客サービス	財務目標を達成するための商品や顧客サービスの充実
③業務改善	財務目標達成や顧客満足度の向上を図るための業務見直しや業務改善
④人材育成	社員の意識改革や能力開発

経営理念・経営方針

(1) 経営理念

経営理念は、「存在価値・使命」「経営姿勢」「行動指針」の3つの視点から検討します。

①存在価値、使命

社会にどんな価値を提供したいか、それが社会にどんな意味があるのか、そもそも自社が何のために存在するのか。

「お客様の健康増進に役立つ」、「楽しい時をつくる」

②経営姿勢

経営を遂行していく上で重んじること(※社是に相当)

「創意工夫を重んじる」、「スピードを重んじる組織行動をとる」、「環境にやさしい製品を提供する」

③行動指針

社員一人ひとりに心がけてほしいこと(※社訓に相当)

「創造性」、「挑戦」、「相互信頼」、「自己責任」、「報・連・相」

自社の経営理念

経営理念・経営方針

(2) 年度経営目標

年度経営目標	
①	
②	
③	

重点方針	
財務方針	
顧客サービス方針	
業務改善方針	
人材育成方針	

顧客満足度を図らずして、企業の成長はありません。
積極的な顧客満足度向上が継続取引と業績向上に直結します。

(1) 商品・サービス

- ① 新商品・サービス開発
- ② 商品の改善
- ③ 価格の見直し
- ④ 機能の追加
- ⑤ サービスのレベルアップ

(2) サービス提供

- ① ニーズに合ったサービス
- ② 提供サービスの追加
- ③ サービス提供力向上
- ④ メンテナンス機能の強化

(3) 顧客対応

- ① 電話対応
- ② 来客対応
- ③ 顧客訪問時のマナー
- ④ 顧客情報の整理と活用
- ⑤ 情報漏えいトラブル防止

(4) クレーム対策

- ① クレーム処理
- ② クレーム及び発生原因の共有化
- ③ クレーム未然防止

顧客満足度向上

(2) 顧客満足度向上方針

顧客満足度向上のための取り組み方針を以下のフォーマットに落とし込みます。テーマ等は体系や事例を参考に設定して下さい。

01 クレーム対策

(1) 対応者個人の心構え

- 顧客に対応する際は、対応者自身が清潔で、かつ相手を不快にさせないような身だしなみを意識する。
- 普段から個人自身の次のような特徴について認識し、改善しておく。

①眉間のシワ

②笑顔がない

③横柄に見える態度

- 接客・営業の際は、「商品についての正確な情報提供」と「顧客の目的に沿うものかどうかを考慮し提案すること」を意識する。

(2) クレーム対応の知識

- 提供する商品やサービスへの知識を深めておく。
- 取引先などの情報を深めておく。
- 業界の動向、広告や新商品の内容、会社の規則に対する知識を深める。
- 朝礼での伝達、勉強会の開催などを通じて、社員間の知識の共有を行っておく。

(3) クレーム対応実務

- 顧客の身長が対応者より低い場合には、顧客を見下げたような目線にならないように、少し距離（1メートル程度）をおくように意識する。
- 顧客から問い合わせがあった商品を社員が知らなかった場合は、カタログ等を見ながら接客を行う。
- 次のようなクレームの際のタブーを意識する。

①反論

「しかし」「だって」「ですが」

②くどい表現

「だから」「ですから」「おわかりいただけましたか」

③あいまいな表現

「おそらく」「たぶん」「一応」

④顧客の発言を疑う表現

「おかしいですね」「誰からも言われたことはないですよ」

(1) 来客対応

- ・ 来客対応の基本としては、次の5つをポイントとする。

- ① 挨拶
- ② 身だしなみ
- ③ 表情
- ④ 態度
- ⑤ 言葉づかい

- ・ 来客対応の流れは、次の内容になる。

■ 第1段階：快く迎える

- ① 笑顔で
- ② 座ったままではなく、立ち上がって
- ③ 丁寧に礼をする
- ④ 「よくいらっしゃいました」という気持ちを持つ

■ 第2段階：相手・用件を確かめる

- ① 「どちらのどなた」であるか確かめる
- ② 初めてか、常時の顧客かを確認する
- ③ どのような用件で来たかをつかむ

■ 第3段階：お茶の接待

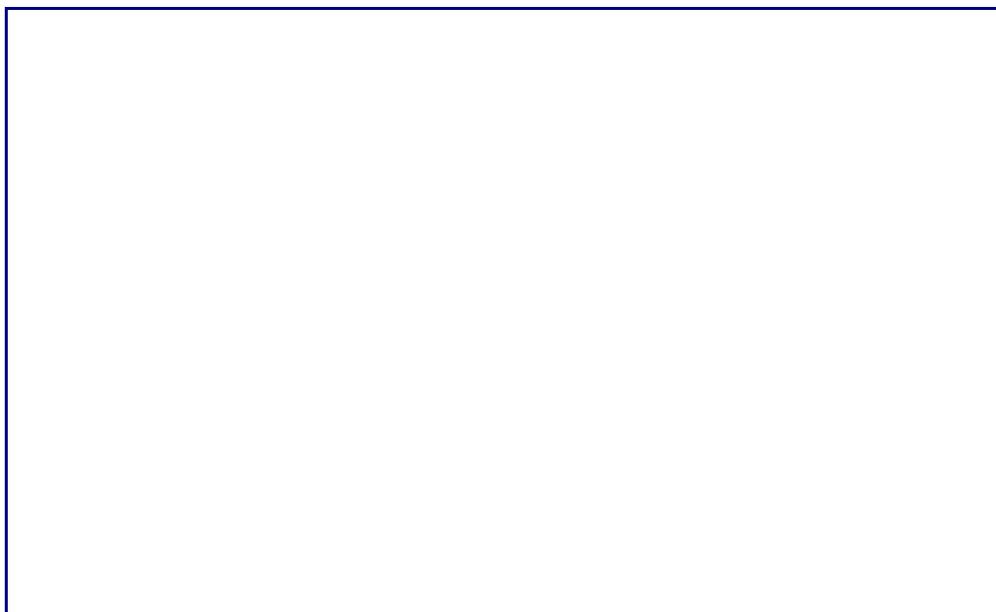
- ① 静かに部屋に入る
- ② 話を中断しないように注意する
- ③ なるべく早く退室する

■ 第4段階：丁寧に見送る

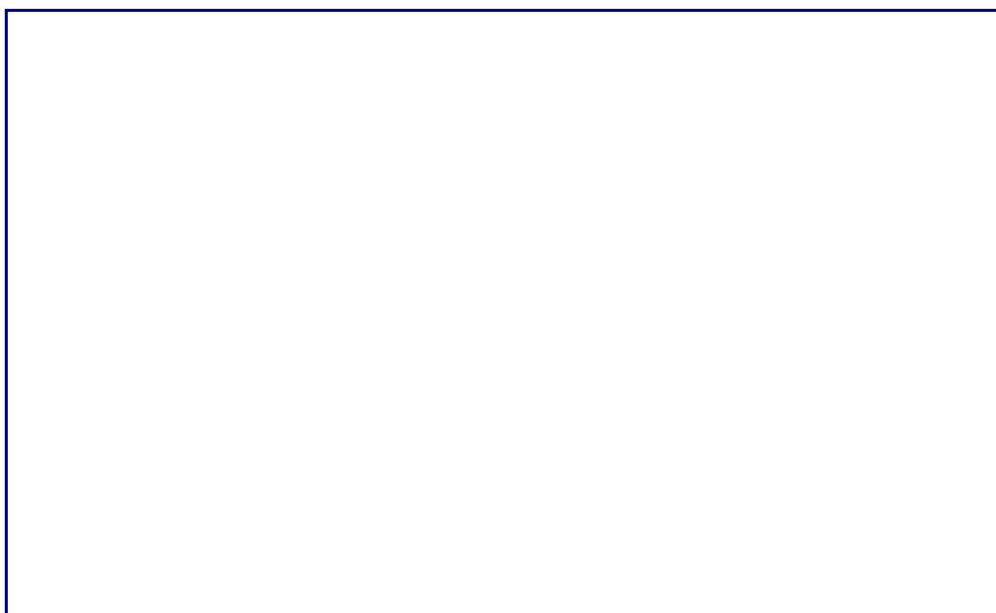
- ① 笑顔で
- ② また起こしく下さいという気持ちを持つ
- ③ その場面に合った言葉で挨拶する

自社に必要な方針を策定してください。

〇〇方針



〇〇方針



業務改善

(1) 業務改善方針の体系

業務改善は、即利益につながりますので、徹底して行なう必要があります。

(1) 業務効率化

- ① 業務プロセスの見直し
- ② 担当社員の見直し
- ③ パート社員の活用
- ④ 業務分担見直し

(2) 業務標準化

- ① 業務マニュアルの整備
- ② マニュアルの見直し
- ③ 研修の実施
- ④ ISOの活用

(3) 諸規則・諸規定の整備

- ① 就業規則
- ② 給与規程
- ③ その他の規程

(4) 委員会活動

- ① 業務改善委員会
- ② クレーム対策委員会
- ③ 情報管理委員会
- ④ 車両委員会
- ⑤ 美化委員会
- ⑥ 福祉厚生委員会

業務改善のための取り組み方針を以下のフォーマットに落とし込みます。テーマ等は体系や事例を参考に設定して下さい。

01 内部統制

販売における内部統制方針

(1) 受注プロセスにおける内部統制

- 新規の販売契約の締結・受注にあたっての得意先の信用調査を行う。
- 適切な与信限度額を設定し、回収条件を決定する。
- 得意先の財務状況及び信用状況をモニターし、与信限度額の見直しを適時に行う。
- 受注額が与信限度額を超過していないか確かめる。
- 受注入力担当者以外の者が、外部から入手した注文書と照合する。
- 責任者による受注入力・販売条件等の承認手続きを行う。

(2) 出荷業務における内部統制

- 出荷指図書は外部から入手した注文書を出荷前にチェックする。
- 得意先の受領印が押印された物品受領書と出荷報告書を照合する。
- 棚卸手続きを確立する。抜き打ちの实地棚卸しも行う。
- 倉庫担当者は返品された商品の数量を確認し、商品の検査を行う。
- 全ての返品について、返品伝票を発行し、所定の責任者の承認を得る。
- 責任者は、定期的に返品数量・金額の異常な動きをモニタリングする。
- 請求書のブランク用紙は厳密に管理する。

(3) 請求業務における内部統制

- 請求書の内容は、請求書発行担当者以外の者が注文書等と照合する。
- 請求書作成・発行は販売担当者以外の者が行う。

02 基準行動方針

礼儀に関する方針(一部抜粋)

(1)正しい挨拶

- マナーの基本は挨拶に始まり挨拶に終わると認識する。
- 社内4大用語は次のものとし、適時使用する。

- ①おはようございます
- ②ありがとうございます/ございました
- ③失礼致します
- ④申し訳ございませんでした

- 接客 10大用語は次のものとし、顧客に対して適時使用する。

- | | |
|--------------------|-------------|
| ①いらっしゃいませ | ⑥かしこまりました |
| ②ありがとうございます/ございました | ⑦恐れ入ります |
| ③いつもお世話になっております | ⑧失礼致します |
| ④またどうぞお越し下さいませ | ⑨少々お待ち下さいませ |
| ⑤申し訳ございません | ⑩お待たせいたしました |

03 人事・労務方針

(1)管理者の役割

- 管理者の責務とは「管理者という職位に与えられた権限をもとに、組織あるいはチームを通して、企業目標を達成するための活動を行うこと」とする。
- 経営管理における管理者に求められる役割は次のように定義する。

①部門業績目標達成責任

- イ) 上席者は常に数値目標の達成を意識する
- ロ) 業務品質向上と業績は同時に向上させる
- ハ) 品質を理由に数値目標から逃げようとしない

②業務管理責任

- イ) 人員の組み合わせによる効率化を図る
- ロ) 納期管理のため、進捗チェックと適切な軌道修正指示を出す
- ハ) 品質管理のためのチェック体制を整備する

③部下の育成

- イ) 基本はしつけから始まる
- ロ) あいさつ、4S、報・連・相は上席者が率先垂範する
- ハ) 仕事力=やる気×能力
- ニ) 部下のやる気を高めるにはコミュニケーションが大切

04 5Sへの取り組み方針

(1)5Sのねらい

- ・ 5 S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）は、企業活動の足並みを揃え、組織の「あるべき基準」をつくる重要不可欠な活動であると心得る。
- ・ 5 S活動は、以下の効果を得るためのものであると認識する。

①仕事の効率向上

場当たりに置いた要らないモノが社員を動きにくくし、仕事の効率を悪くしたり、ひいては売上低下を招く

②在庫回転率向上

要るモノ、要らないモノをハッキリと分け、過剰在庫と過剰な置き場を排除することで、今まで見えなかった問題を表面化させる

③サービスの質向上

社員が会社にあるものを一目で見つけられ、使えて、戻せるようにしなければ、顧客へのスムーズなサービス提供は不可能である

④宣伝効果向上

「あの会社はいつもキレイだ」という顧客の評判は、人から人へと広がっていく

⑤モチベーション向上

綺麗な環境で働くことで、業務へのモチベーションが上がる

(2)5Sによる組織活性化

- ・ 5 S活動によって、ムダなものを発見し、処理していくことを習慣づける。
- ・ 常に「どこかにムダはないか」を考える。
- ・ 業務に対して「これでいいのか」という「疑問意識」を持つ。
- ・ 5 S活動によって、「職場におけるルールの徹底」を習慣づける。
- ・ 全社員が足並みを揃え、ルールを守って業務を遂行して「社内不正」や「業務上ミス」を防ぐ。

自社に必要な方針を策定してください。

〇〇方針



〇〇方針



人材育成 (1) 人材育成方針の体系

中小企業にとって、人材育成は書かせません。階層別にどのようなテーマに取り組ませるかを決め、年間スケジュールに基づいて実施します。

(1) 階層別研修

- ① 経営幹部
- ② 管理者
- ③ 係長
- ④ リーダー・主任
- ⑤ 一般社員

(2) テーマ別研修

- ① 財務
 - 財務諸表の仕組み
 - 決算書分析
 - 経営計画策定法
- ② マーケティング
 - 市場分析と商品開発
 - プレゼンテーションスキル向上
 - 組織営業力強化
- ③ リーダーシップ
 - リーダーの役割
 - 問題発見・問題解決
 - 人格形成
- ④ コミュニケーションスキル
 - コーチングスキル
 - NLP理論
- ⑤ 業務改善
 - タイムマネジメント
 - リスク管理

人材育成

(2) 人材育成方針

業務改善のための取り組み方針を以下のフォーマットに落とし込みます。テーマ等は体系や事例を参考に設定して下さい。

01 管理者・リーダー教育カリキュラム

(2) 管理職

部下指導とコーチングによる組織活性化
①基本行動の徹底「挨拶」と「5S」
②自己の管理スタイルの認識
③部下のタイプ別指導方法
④コーチングの基礎理論
⑤コーチングの「3つの基本姿勢」と「3つのスキル」
⑥コーチングを会議に活用して組織を活性化する
労務管理の基礎知識
①労働基準法の基礎
②時間外に関するルールを理解
③パワーハラスメント、セクシャルハラスメント
④メンタルヘルス、過重労働への配慮
⑤自社就業規則の理解
人事考課の進め方
①人事考課の基本
②人事考課事例研究
③目標面接の行い方
④フィードバック面接の行い方
決算書の見方と財務基礎知識
①貸借対照表の仕組み
②損益計算書の仕組み
③2つの財務分析「実数分析」「比率分析」
④財務知識の実務への活用方法

02 管理者の役割能力強化

(1) 管理者の役割

- 管理者の責務とは「管理者という職位に与えられた権限をもとに、組織あるいはチームを通して、企業目標を達成するための活動を行うこと」とする。
- 経営管理における管理者に求められる役割は次のように定義する。

① 部門業績目標達成責任

- イ) 上席者は常に数値目標の達成を意識する
- ロ) 業務品質向上と業績は同時に向上させる
- ハ) 品質を理由に数値目標から逃げようとしない

② 業務管理責任

- イ) 人員の組み合わせによる効率化を図る
- ロ) 納期管理のため、進捗チェックと適切な軌道修正指示を出す
- ハ) 品質管理のためのチェック体制を整備する

③ 部下の育成

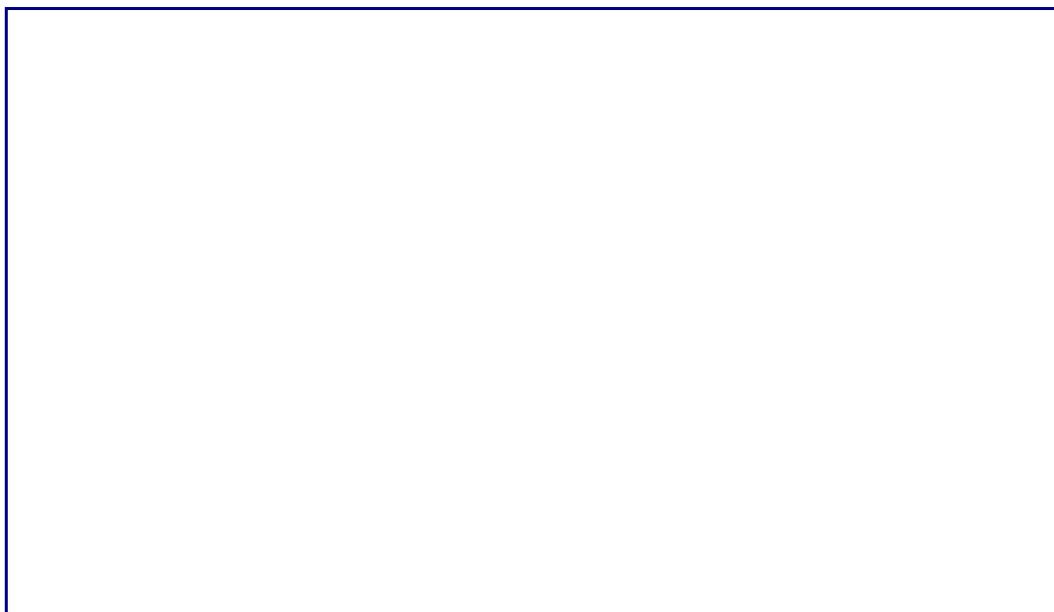
- イ) 基本はしつけから始まる
- ロ) あいさつ、4S、報・連・相は上席者が率先垂範する
- ハ) 仕事力=やる気×能力
- ニ) 部下のやる気を高めるにはコミュニケーションが大切
- ホ) 部下の能力を高めるには、自分自身の能力向上が必要

(2) 役割遂行力強化のための日常の取り組み

- 最低でも1日1回は必ず自分から進んで部下に声をかける。
- 朝は必ず自分から「おはよう」と挨拶する。
- 部下から相談を受けたときは、忙しくても十分な時間を取り対応する。
- 部下の話は途中で遮らず、最後まで聞く。
- 部下が成果を挙げたときは、一緒に喜び褒める。
- 部下が自分のためにしてくれたことに対しては「ありがとう」を言う。
- 遅刻や無断早退をしない。部下よりも早く出社する。
- 部下の悪口は絶対言わない。
- 約束を破らない、もし守れなかった場合は素直に謝罪する。
- 失敗を部下のせいにししない。部下の失敗も自分の責任として受け入れる。
- 私用で部下を使わない。

自社に必要な方針を策定してください。

〇〇方針



〇〇方針

