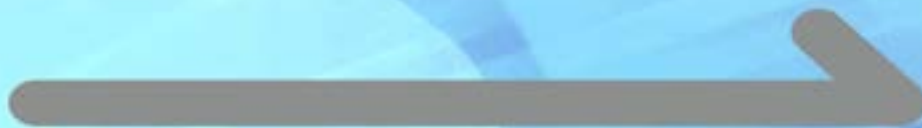


クラウド会計シリーズ

# 中期経営計画

平成24～平成26年度



## 目次 中期経営計画フォーマット

### 01 経営理念と中期経営方針 . . . 1

- 1 経営理念
- 2 中期経営目標

### 02 経営分析結果の整理と戦略 . . . 4

- 1 SWOT分析とクロス分析
- 2 商品・市場戦略の立案
- 3 R&D方針
- 4 資本戦略
- 5 経営承継
- 6 人事・労務管理方針

### 03 中期損益計画 . . . 13

- 1 中期売上高計画の体系
- 2 中期売上高計画の策定
- 3 変動費計画の策定
- 4 人件費計画の策定
- 5 設備投資計画の策定
- 6 固定費計画の策定
- 7 中期損益計画の策定

### 04 中期資金計画 . . . 21

- 1 中期資金計画の体系
- 2 借入金返済計画の策定
- 3 回収・支払条件の設定
- 4 中期貸借対照表計画の策定
- 5 中期キャッシュフロー計画の策定





3年後のありたい姿を中期経営目標として設定します。

1 中期経営方針

項目	3年後のありたい姿
売上高	売上高12億円
利益	経常利益1.2億円(経常利益率15.8%)
事業展開	〇〇事業への進出(M&Aにより実現)
人材育成	

1 中期経営目標

(単位:千円、%)

項目	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
売上高	553,961	700,000	1,000,000	1,200,000
経常利益	40,937	114,112	165,000	190,000
自己資本比率(%)	69.3%	81.1%	83.0%	85.0%
ROE(自己資本利益率)	8.6%	20.6%	23.0%	25.0%
ROA(総資本利益率)	6.0%	17.3%	20.0%	22.0%

02

1 SWOT分析 & クロス分析

SWOT分析で、外部環境における「機会」「脅威」と自社の「強み」「弱み」を整理し、クロス分析で戦略の考え方をまとめます。

01 SWOT分析

外部環境分析	機会	脅威
	機会と強みを生み出す戦略	強みを活かしたまま、脅威を回避する戦略
内部環境分析	強み	弱み
	弱みを解消して、機会を活かす戦略	弱みを最小化し、脅威を回避する戦略

02 クロス分析

	機会	脅威
強み	機会と強みを生み出す戦略	強みを活かしたまま、脅威を回避する戦略
弱み	弱みを解消して、機会を活かす戦略	弱みを最小化し、脅威を回避する戦略

02

2 商品・市場戦略

商品と市場のマトリクスを用い、3年後にはどこに何を売っていくかを決めます。

01 前期実績

現在の商品・市場マトリクス(上段:売上高 下段:限界利益)								
市場区分 商品区分							合計	構成比
							0	
							0	
							0	
							0	
							0	
							0	
							0	
							0	
							0	
売上合計	0	0	0	0	0	0	0	(100%)
(構成比)	%	%	%	%	%	%	(100%)	
限界利益合計	0	0	0	0	0	0	0	限界利益率
(構成比)							(100%)	-

## 02 中期商品・市場戦略

.3年後の商品・市場マトリクス(上段:売上高 下段:限界利益率)											
市場区分 商品区分		既存市場				新市場				合計	構成比
既存商品										0	
										0	
										0	
										0	
										0	
										0	
										0	
										0	
新商品										0	
										0	
売上合計		0	0	0	0	0	0	0	0	0	(100%)
(構成比)										(100%)	
粗利益合計		0	0	0	0	0	0	0	0	0	(100%)
(構成比)										(100%)	



R&D（研究開発）方針は、「技術開発」「ノウハウ」「商品開発」に分類して策定します。

01 技術開発

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

02 ノウハウ

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

03 商品開発

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

02

4 資本戦略

増資計画も含めた、向こう3年間の株主構成を検討します。

01 株主構成

(単位:株、%)

株主	持ち株数	構成比	平成24年度	平成25年度	平成26年度
	0	0%	0%	0%	0%

02 増資計画

(単位:千円)

出資者	平成24年度	平成25年度	平成26年度	持ち株数
	0	0	0	0

■ 増資後の株主構成

株主	持ち株数	構成比
	0	0%

経営承継を行なう際に現経営者が取り組むべき課題には、「事業」に関する3つの課題と「財産」に関する3つの課題があります。

### 01 事業承継に関する課題

①事業の収益力向上

-----

②資金力の向上

-----

③人材の強化

-----

### 02 財産承継に関する課題

①株式の分散状況の把握

-----

②株価と相続税の状況の把握

-----

③後継者候補の実力の把握

-----

### 03 後継者育成方針

-----

-----

### 04 人事・労務管理

①時間管理

-----

②安全・衛生管理

-----

人事・労務管理は採用、育成、労務管理、人事制度など多岐にわたります。  
自社の目指すべき方向性をしっかりと見据えて方針を立てます。

01 採用方針

①採用計画

-----  
-----

②人材要件の設定

-----  
-----

③採用手段

-----  
-----  
-----

02 育成方針

①研修方針

-----  
-----

②研修テーマ

-----  
-----

(イ) 経営幹部

-----  
-----

(ロ) 管理職

-----  
-----

(ハ) リーダー

-----  
-----

(ニ) 一般職

-----  
-----

### 03 人事制度

①等級制度

②賃金制度

③評価制度

④退職金制度

### 04 人事・労務管理

①時間管理

②安全・衛生管理

③就業環境

④労働時間管理

⑤人材配置・配置轉換

⑥定年・再雇用

## 05 福利厚生

①社会保険

-----

-----

-----

③クラブ活動

-----

-----

-----

④社宅・持家支援制度

-----

-----

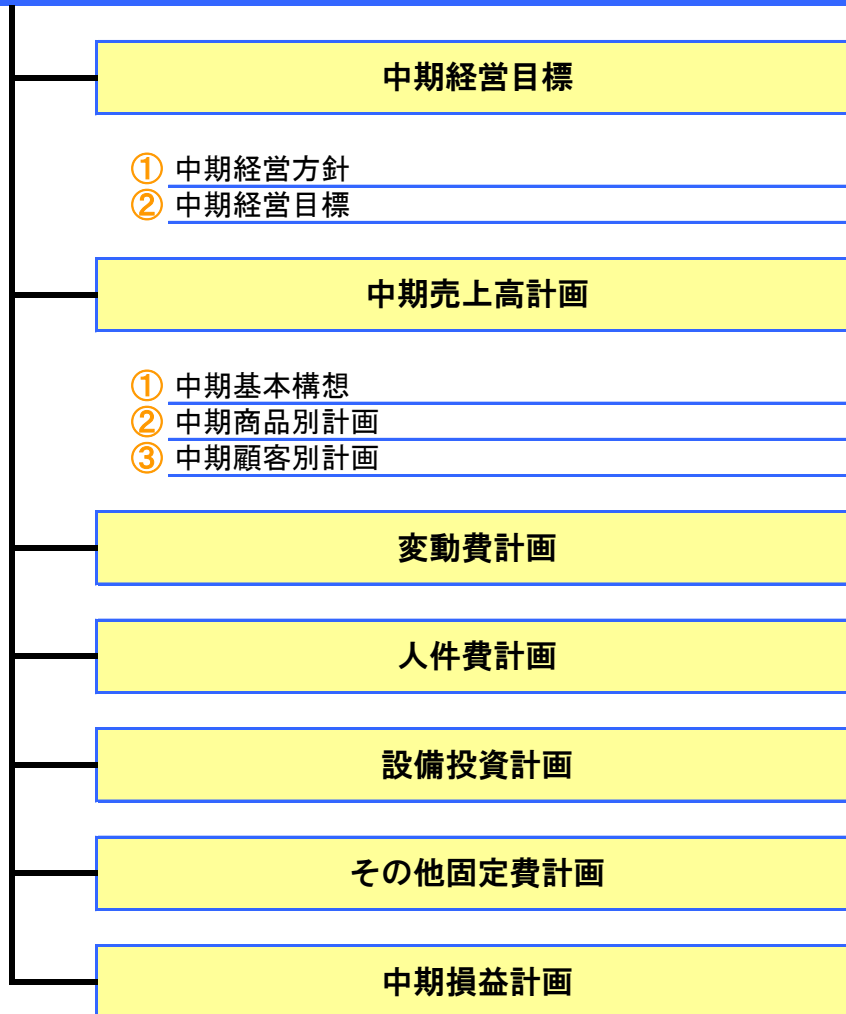
-----

⑤財形制度

-----

-----

中期損益計画



01 中期基本構想

向こう3年間の「売上高」「拠点数・事業所数」「商品開発」「新規事業」など、売上高に直結する項目の基本構想を立てます。

(単位:千円、箇所、件)

項目	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
売上高	553,961	700,000	1,000,000	1,200,000
拠点数・事業所数	6	6	6	6
商品開発				
新規事業				
取引先数				

※商品開発と新規事業は、具体的な商品名、事業名を記入してください。

02 中期商品別計画

(単位:千円)

商品名	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
既存商品				
新商品				

新商品の入手方法(自社開発、外部からの仕入、M&Aによる入手など) -----  
 -----  
 -----



### 03 中期顧客別計画

(単位:千円)

商品名	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
既存顧客				
新規顧客				

前期の変動費率を参考に、向こう3年間の変動費率を設定します。

01 前期変動費率

(単位:千円、%)

科目	平成23年度	売上対比
売上高	553,961	100.0%
商品仕入	179,022	32.3%
材料費	0	0.0%
外注費	0	0.0%
その他	44,074	8.0%
合計	223,096	40.3%

02 中期変動費計画

科目	平成24年度		平成25年度		平成26年度	
	計画	売上対比	計画	売上対比	計画	売上対比
売上高	700,000	100.0%	1,000,000	100.0%	1,200,000	100.0%
商品仕入	224,000	32.0%	320,000	32.0%	384,000	32.0%
材料費	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
外注費	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
その他	30,800	4.4%	44,000	4.4%	52,800	4.4%
合計	254,800	36.4%	364,000	36.4%	436,800	36.4%

前期実績を参考に向こう3年間の人件費計画を策定します。

(単位:千円、人)

科目	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
従業員数	22	28	30	30
役員報酬	0	31,200	35,000	35,000
給与手当	140,856	140,000	150,000	160,000
雑給	0	0	0	0
賞与	0	0	0	0
退職金	0	0	0	0
法定福利費	18,326	23,000	25,000	27,000
福利厚生費	598	598	600	600
賞与引当金繰入	0	0	0	0
その他人件費	0	0	0	0
合計	159,780	194,798	210,600	222,600

向こう3年間の設備投資計画を策定します。

(単位:千円)

	投資資産	平成24年度	平成25年度	平成26年度
有形固定資産				
無形固定資産				
リース資産				
合計		0	0	0

## 6 固定費計画の策定

前期実績を参考に増減額を入力し、今期の固定費計画を立てます。設備投資に伴う減価償却費などの経費も加味するようにします。

(単位:千円:%)

科目	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
旅費交通費	20,453	19,953	22,000	22,000
交際費	2,001	1,701	2,500	2,500
通信費	3,388	3,388	4,000	4,500
減価償却費	866	8,826	8,826	8,826
消耗品費	5,167	5,000	5,000	5,000
水道光熱費	802	802	802	802
リース料	556	556	556	556
車両費	2,300	2,300	2,500	2,500
荷造運賃	3,566	3,566	4,500	4,500
広告宣伝費	10,101	6,101	8,000	8,000
修繕費	93	93	100	100
販売促進費	71	71	100	100
租税公課	374	374	400	400
保険料	1,127	1,127	1,500	1,500
地代家賃	13,802	13,802	13,802	13,802
支払手数料	64	64	64	64
貸倒引当金繰入	36,930	34,930	34,930	34,930
雑費	16,348	20,948	20,948	20,948
その他	11,878	11,878	11,878	11,878
合計	129,887	135,480	142,406	142,906

## 03 7 中期損益計画の策定

これまで設定した計画数値を中期損益計画としてまとめます。中期経営目標と乖離がある場合は、必要項目の修正を行います。

(単位:千円)

年 度		平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
売上高		553,961	700,000	1,000,000	1,200,000
変動費	商品仕入	179,022	224,000	320,000	384,000
	材料費	0	0	0	0
	外注費	0	0	0	0
	その他	44,074	30,800	44,000	52,800
変動費合計		223,096	254,800	364,000	436,800
限界利益		330,865	445,200	636,000	763,200
固定費	人件費	159,780	194,798	210,600	222,600
	その他固定費	129,887	135,480	142,406	142,906
	固定費合計	289,668	330,278	353,006	365,506
営業利益		41,197	114,922	282,994	397,694
営業外収益		1,388	800	800	800
	受取利息等	469	300	300	300
	雑収入等	919	500	500	500
営業外費用		1,649	1,600	1,600	1,600
	支払利息	1,448	1,400	1,400	1,400
	雑損失等	200	200	200	200
経常利益		40,937	114,122	282,194	396,894
特別利益		1,159	0	0	0
特別損失		1,198	0	0	0
税引前当期純利益		40,898	114,122	282,194	396,894
法人税・住民税および事業税		3,500	35,813	99,000	139,000
当期純利益		37,398	78,309	183,194	257,894
配当金等社外流出		14,249	0		

中期資金計画



## 04 2 借入金返済計画の策定

借入金の返済計画を短期、長期、リース資産に分けて策定します。

### 01 短期借入金

(単位：千円)

金融機関名	期首残高	平成24年度		平成25年度		平成26年度	
		返済額	期末残高	返済額	期末残高	返済額	期末残高
			0		0		0
			0		0		0
			0		0		0
			0		0		0
			0		0		0
	0	0	0	0	0	0	0

### 02 長期借入金

(単位：千円)

金融機関名	期首残高	平成24年度		平成25年度		平成26年度	
		返済額	期末残高	返済額	期末残高	返済額	期末残高
			0		0		0
			0		0		0
			0		0		0
			0		0		0
			0		0		0
	0	0	0	0	0	0	0



### 03 新規借入

(単位：千円)

	1年後			2年後			3年後		
	借入額	返済額	期末残高	借入額	返済額	期末残高	借入額	返済額	期末残高
短期借入金			0			0			0
			0			0			0
			0			0			0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0
長期借入金			0			0			0
			0			0			0
			0			0			0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0

### 04 リース資産

(単位：千円)

資産名称	1年後			2年後			3年後		
	リース額	支払額	期末残高	リース額	支払額	期末残高	リース額	支払額	期末残高
			0			0			0
			0			0			0
			0			0			0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## 04 3 回収・支払条件の設定

売掛債権の回収条件と、仕入債務の支払条件を設定します。資金繰りに大きな影響を与える項目ですので、サイト交渉なども検討します。

## 01 売掛債権の回収条件

(単位:千円、回、%)

科目	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
売掛債権回転期間	3.7	3.5	3.5	3.5
現金売上				
売掛金				
受取手形	100%	100%	100%	100%
	100%	100%	100%	100%

## 02 仕入債務の支払条件

(単位:千円、回、%)

科目	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
買掛債務回転期間	3.1	3.0	3.0	3.0
現金支払				
買掛金				
支払手形	100%	100%	100%	100%
	100%	100%	100%	100%

これまで設定した条件を基に、向こう3年間の貸借対照表の見積もりをします。

(単位：千円)

資産の部				
	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
<b>【流動資産】</b>	578,106	636,601	410,787	688,681
現金・預金	358,521	427,084	410,787	688,681
売掛債権	170,172	204,167		
棚卸資産	236	0		
その他流動資産	50,231	6,550		
貸倒引当金	-1,054	-1,200		
<b>【固定資産】</b>	106,135	76,843	0	0
<b>【有形固定資産】</b>	15,416	14,818		
<b>【無形固定資産】</b>	59,874	32,486		
<b>【投資その他の資産】</b>	30,844	29,539		
<b>【繰延資産】</b>	0	0	0	0
資産合計	684,241	713,444	410,787	688,681
割引手形	0	0		
負債の部				
	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
<b>【流動負債】</b>	150,005	150,005	40,000	60,000
買掛債務	46,390	56,000		
短期借入金	19,992	0	0	0
未払法人税等	2,709	40,000	40,000	60,000
その他流動負債	80,914	54,005		
<b>【固定負債】</b>	60,016	60,016	0	0
長期借入金	60,016	60,016	0	0
その他の固定負債	0	0		
負債合計	210,021	210,021	40,000	60,000
純資産の部				
<b>I 株主資本</b>	474,219	552,528	370,787	628,681
<b>【資本金】</b>	285,935	285,935		
<b>【資本剰余金】</b>	80,000	80,000		
<b>【利益剰余金】</b>	109,284	187,593	370,787	628,681
<b>【自己株式】</b>	-1,000	-1,000		
<b>II 評価・換算差額等</b>	0	0		
<b>III 新株予約権</b>	0	0		
純資産合計	474,219	552,528	370,787	628,681
負債・資本合計	684,241	762,549	410,787	688,681

(単位:千円)

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
<b>I 営業活動によるキャッシュ・フロー</b>				
税引前当期純利益	40,898	114,122	282,194	396,894
減価償却費	866	8,826	8,826	8,826
貸倒引当金の増加額	-105	146	-1,200	0
受取利息配当金	-469	-300	-300	-300
支払利息	1,448	1,400	1,400	1,400
売上債権の増加(減少)額	7,221	-33,995	204,167	0
棚卸資産の増加(減少)額	-48	236	0	
仕入債務の増加(減少)額	-69	9,610	-56,000	
その他の流動資産の増加(減少)額	-7,996	42,479	6,550	
その他の流動負債の増加(減少)額	68,113	-74,814	-54,005	
小計	109,859	67,709	391,632	406,820
利息及び配当金の受取額	469	300	300	300
利息の支払額	-1,448	-1,400	-1,400	-1,400
法人税等の支払額	-3,422	1,478	-99,000	-119,000
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>105,458</b>	<b>68,087</b>	<b>291,532</b>	<b>286,720</b>
<b>II 投資活動によるキャッシュ・フロー</b>				
有形固定資産の増加(減少)額	-14,989	19,160	5,992	-8,826
投資その他の資産の増加(減少)額	24,516	-529	29,539	0
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>9,527</b>	<b>18,631</b>	<b>35,531</b>	<b>-8,826</b>
<b>III 財務活動によるキャッシュ・フロー</b>				
短期借入金の増加(減少)額	-30,804	-19,992	0	0
長期借入金の増加(減少)額	28,177	0	-60,016	0
割引手形の増加(減少)額	0	0	0	0
その他の固定負債の増加(減少)額	0	0	0	0
株式の発行による収入	0	0	-285,935	0
配当金の支払額	-14,249	0	0	0
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>-16,876</b>	<b>-19,992</b>	<b>-345,951</b>	<b>0</b>
<b>IV 現金及び現金同等物の増加額</b>	<b>98,108</b>	<b>66,726</b>	<b>-18,888</b>	<b>277,894</b>
<b>V 現金及び現金同等物期首残高</b>	<b>255,492</b>	<b>353,600</b>	<b>420,326</b>	<b>401,438</b>
<b>VI 現金及び現金同等物期末残高</b>	<b>353,600</b>	<b>420,326</b>	<b>401,438</b>	<b>679,332</b>