

【研究ノート】

中小企業の経営計画立案に関する一考察(3)

——ディズニー戦略のリアリストの視点と
3つの戦略の統合を中心に——

加 藤 雄 士

要 旨

本稿では、前稿に続いて中小企業の経営者を対象とした経営計画の立案法について考察する。その特徴の1つは、ロバート・ディルツ博士が考案したディズニー戦略を活用し、ドリーマー、クリティック、リアリストという三者の役割を明確に分けて分担した後、その三者で対話し統合させる点にあり、本稿ではリアリストとクリティック局面の手法を考察していく。具体的には、前稿で紹介した「方向性設定シート」を使って考えた経営戦略を現実化する利益計画・資金計画の立案プロセスとその効率的な教育方法について考察する。また、クリティックの視点で経営計画を見直した後、3つの視点を統合する方法についても検討する。

I はじめに

本稿では前稿、前々稿¹⁾に続いて、中小企業の経営者を対象とした経営計画の立案法について考察する。その特徴の1つは、ロバート・ディルツ博士が考案したディズニー戦略を活用することである。前々稿では、全体像を紹介したうえで、ドリーマーの視点を中心に考察した。前稿では、リアリスト、クリティック局面の手法を考察した。本稿では、リアリストの局面として、経営者自身が利益計画・資金計画を立案することができるようにするための効率的な教育方法を考察する。その2つの計画を実際に策定していくのはスタッフに任せればよいが、経営者は経営計画の実現可能性をクリティックの視点からチェックするためにこれらの計画の立案について基本的な知識があることが望ましい。また、経営計画を見直し、3つの局面の視点を統合する方法についても考察していく。

II リアリスト局面の手法—利益計画の立案

リアリスト局面は、アイデアを具体的な表現に置き換える手段として必要になる。こ

れまでのプロセスも踏まえて、この章では「方向性設定シート」で考えた経営戦略を具体化させる利益計画と資金計画を策定するプロセス及びその教育方法について1つのモデルを紹介する。筆者が中小企業大学校などで指導している方法を紹介する。

1 利益計画・資金計画の立案プロセス

筆者が経営者対象の研修で利益計画の立案を指導する際、以下のプロセスを提示する。

図表1 利益計画・資金計画の立案プロセス

- [1] 3～5年後のビジョンをイメージする。
例) 3年後の経営ビジョンと中期利益目標をイメージする。
- [2] 年度の経営方針を設定する。
例) 「方向性設定シート」に書いたKPIを意識して3つの柱で設定する。
- [3] 次期の目標利益を決定する。
例) 目標として、①利益額 ②売上高利益率 ③資本利益率等が考えられるが、今回は利益額で目標を設定する。
- [4] 予測限界利益率を計画する。
例) 製品群別に限界利益率を検討し、予測限界利益率を計算する。
- [5] 次期固定費概算額を出す。
- [6] 損益分岐点公式による必要売上高を計算する。

$$\frac{\text{利益目標達成の必要売上高}}{\text{必要売上高}} = \frac{\text{固定費} + \text{目標利益}}{\text{限界利益率}}$$
- [7] 売上計画を立案する。
例) 季節の繁閑も意識して、月別に売上計画を立案する。
- [8] 販売計画を立案したうえで、利益計画を完成させる。
例) 商材別(得意先別、セールスマン別)に販売計画を立てる。
- [9] 資金計画を立案(利益計画を資金計画へ展開)する。
例) 設備投資、運転資本、投融資の予算を検討する。

上記のプロセスのうち[1]については前々稿で説明した。具体的には、タイムマシンのエクササイズで3年後のあるべき姿をイメージし、タイムラインのエクササイズでそこに至るまでの過程と1年後のあるべき姿をイメージする。[2]については前稿で紹介した「方向性設定シート」で検討した4つのKPIのうち財務の視点以外の3つを参考にして方針を立てることができる。本稿では[3]以降のプロセスについて説明するが、最初に利益計画の立案に関する教育法について1つのモデルを紹介する。

2 利益計画立案の教育方法のモデル

利益計画を立案するためには、経営者自身が必要な基礎知識を習得しておくことが望ま

しく、経営者にこれらの知識を効率的に教育する必要がある。筆者の研修では以下のプロセスで教育している。

(1) 損益分岐点売上高を求める計算式と図解

利益を求める式は以下のように表される。

$$\text{売上高} - \text{費用} = \text{利益}$$

この式は以下のように変形できる。

$$\text{売上高} = \text{費用} + \text{利益}$$

費用（総費用）を固定費と変動費に分類すると、以下の式が成り立つ。

$$\text{売上高} = \text{固定費} + \text{変動費} + \text{利益}$$

変動費とは操業度に応じて比例的に増減する費用のことをいい、固定費とは操業度にかかわらず一定額となる費用のことをいう²⁾。上記の式はさらに以下のように展開できる。

$$\text{売上高} = \text{固定費} + \text{変動費} + \text{利益}$$

$$= \text{固定費} + (\text{売上高} \times \text{変動費率}) + \text{利益} \quad \text{※変動費率} = \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}$$

$$\text{売上高} - (\text{売上高} \times \text{変動費率}) = \text{固定費} + \text{利益}$$

$$\text{売上高} \times (1 - \text{変動費率}) = \text{固定費} + \text{利益}$$

$$\text{売上高} = \frac{\text{固定費} + \text{利益}}{1 - \text{変動費率}} = \frac{\text{固定費} + \text{利益}}{\text{限界利益率}} \quad \text{※限界利益率} = 1 - \text{変動費率}$$

上記の式中「利益」を「目標利益」とすると、その「目標利益額を達成するために必要な売上高」は以下の式で計算できる。

$$\text{目標売上高} = \frac{\text{固定費} + \text{目標利益}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}} \quad (\text{円})$$

また、損益分岐点売上高（利益が0円になる売上高）を求める際には、上記の式中、目標利益を0円として考えればよい。

$$\text{損益分岐点売上高} = \frac{\text{固定費}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}} \quad (\text{円})$$

上記の枠で囲んだ2つの式が利益計画を立てる際の基本式となる。

続いて、この式を使って具体的な財務データから損益分岐点売上高（今回は経常利益を

ゼロとしたときのもの)を計算する。仮に、売上原価を全額変動費とし、(販売費及び一般管理費 + {支払利息 - 受取利息})を固定費として計算する。

図表 2³⁾ 損益計算書

(単位：万円)

	10期		11期	
売上高		175,280		205,530
売上原価		142,370		167,140
売上総利益		32,910		38,390
販売費及び一般管理費				
人件費	15,210		17,950	
販売費	6,980		7,320	
減価償却費	3,960		5,030	
その他	120	26,270	150	30,450
営業利益		6,640		7,940
営業外収益				
受取利息	80		70	
受取配当金	60	140	180	250
営業外費用				
支払利息	2,590	2,590	3,920	3,920
経常利益		4,190		4,270
法人税等		2,130		2,190
当期利益		2,060		2,080

10期の損益分岐点売上高は、以下のように計算できる(単位省略)。

- ◆ F (固定費) = (販管費) 26,270 + (支払利息) 2,590 - (受取利息) 140 = 28,720
- ◆ V (変動費率) = $\frac{\text{(売上原価)} 142,370}{\text{(売上高)} 175,280} \doteq 81.2\%$
- ◆ 損益分岐点売上高 = $\frac{28,720}{1 - 0.812} \doteq 152,765$

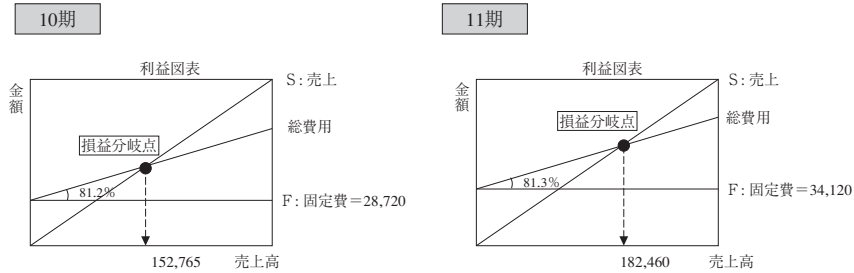
続いて、11期の損益分岐点売上高も、以下のように計算できる。

- ◆ F (固定費) = (販管費) 30,450 + (支払利息) 3,920 - (受取利息) 250 = 34,120
- ◆ V (変動費率) = $\frac{\text{(売上原価)} 167,140}{\text{(売上高)} 205,530} \doteq 81.3\%$
- ◆ 損益分岐点売上高 = $\frac{34,120}{1 - 0.813} \doteq 182,460$

この結果、損益分岐点売上高が152,765万円から182,460万円に29,695万円上昇したことが分かる。ちなみに10期と11期の損益分岐点を図表にすると以下ようになる。

図表からは固定費(5,400万円)の増加、変動費率(0.1ポイント)の上昇により、損益分岐点売上高が上がったことが確認できる。

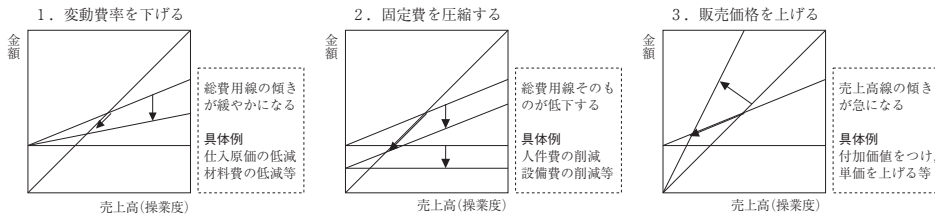
図表3 損益分岐点図表



(2) 損益分岐点売上高を引き下げる3つの方法

損益分岐点を引き下げる方法としては、1. 変動費率を下げる、2. 固定費を圧縮する、3. 販売価格を上げる（結果として変動費率が下がる）という3つの方法がある。図表を示して表すと以下ようになる。

図表4 損益分岐点を引下げる3つの方法⁴⁾



高収益の財務体質にするためには、損益分岐点売上高（操業度）を引き下げることが有効であり、1. 変動費率を下げるか、2. 固定費を圧縮するか、3. 販売価格を上げるか、いずれかの方法を検討する必要がある。

具体的に、変動費率を下げるには、仕入原価の低減、材料費の低減などが考えられる。固定費を下げるには、①人件費、②減価償却費、③支払利息といった三大固定費の削減が考えられる。これら3つの固定費とも、いったん採用、投資、融資契約をしてしまうと減らすことは難しいのでそれぞれの意思決定自体が重要となる。また、販売価格を上げるには、戦略的な意思決定を最も必要とし、付加価値をつけて価格を上げる、プロダクト・ミックス（製品の組み合わせ、あるいは品揃え）を変更する（後述する）など、経営戦略の検討が必要となる。自社でどのような手段がとれるかを検討する。

(3) 次期の目標利益の決定（図表1のプロセス〔3〕）と利益計画公式

利益計画を立案するには、まず、目標利益を、(1) 利益額、(2) 売上高利益率、(3)

資本利益率の3つのいずれかで設定する。一般的に、計画期間が比較的短期（1年、半年、1か月）の場合は、利益額を目標利益とし、長期の場合は、売上高利益率や資本利益率を目標利益として使う。長期になると、状況の変化によって、計画が大きく狂う危険性があるためである。目標利益が決まったら、続いて目標利益達成のための手段の決定を行う。具体的には、（1）売上高の予測、（2）費用の決定、（3）資本の決定の3つを行う。

今回は、利益額を目標利益とする方法を学習するので、次の計算式（ネッペルの利益計画公式）で利益計画を考えると良い。

$$\text{目標利益} = \text{計画収益} - \text{許容費用}$$

目標利益をまず決定し、その目標利益を達成するために必要な収益の計画を立て、続いて許容費用の計画を立てる。

（4）目標利益達成に必要な売上高、費用の算出（図表1のプロセス〔4〕〔5〕〔6〕）

目標利益の金額を設定したら、その目標利益額を達成するために必要な売上高や費用（変動費率、固定費額）を計算する必要があるが、これを簡単な計算演習で習得する。下記の損益計算書を前提にして、（1）の問題を解く⁵⁾。

図表5 損益計算書

売上高		1,000 (100%)
材料費	200	
労務費	300	
外注費	50	
製造経費	50	
当期製品売上原価	600	
売上総利益		400 (40%)
販売費・管理費	200	
営業利益		200 (20%)

※材料費、外注費は変動費、労務費、製造経費、販売費・管理費は固定費とする

（1）今期の売上高が1,100万円になると予想する。営業利益はいくらか？

この問題を解かせると、間違った回答をする受講生がでてくる⁶⁾。続いて、費用を変動費と固定費とに二分し、上記の損益計算書から以下の「変動損益計算書」を作成させる。

図表6 変動損益計算書

売上高		1,000 (100%)
変動費	250	
限界利益		750 (75%)
固定費	550	
営業利益		200 (20%)

その上で、限界利益率を「売上が増加したらその率分利益が増加する比率」と説明する。そして、以下のように解説する。

(1) 今期の売上高が1,100万円になると予想する。営業利益はいくらか？

式) $売上1,100 \times 限界利益率0.75 = 限界利益825$ (以下答えは単位省略)
 $限界利益825 - 固定費550 = 275$

答え) 275

※売上が1,000から1,100に100増加したとすると、 $100 \times 限界利益率0.75 = 75$ だけ利益が増加することになる。実際に利益は200から275に75増加している。

続いて、上記の変動損益計算書をもとに、以下の計算演習をする。

(2) 目標利益300万としたときに、必要な売上高はいくらか。

式) $(固定費550 + 目標利益300) \div 限界利益率0.75 \approx 1,133$

答え) 1,133 ※利益を100増やすために売上を133増やす必要がある

(3) 限界利益率が72パーセントに低下したときに、目標利益200万を達成するために必要な売上高はいくらか。

式) $(固定費550 + 目標利益200) \div 限界利益率0.72 \approx 1,041$

答え) 1,041 ※限界利益率が3ポイント下がれば売上が約41増加しないと利益200を達成できない。

(4) 限界利益率が78パーセントに上昇したときに、目標利益200万を達成するために必要な売上高はいくらか。

式) $(固定費550 + 目標利益200) \div 限界利益率0.78 \approx 961.5$

答え) 961.5 ※限界利益率を3ポイント上げられれば売上が約38少なくとも利益200を達成できる。

(5) 固定費が650万に増加したときに、目標利益200万を達成するために必要な売上高はいくらか。

式) $(固定費650 + 目標利益200) \div 限界利益率0.75 \approx 1,133$

答え) 1,133

(6) 固定費が450万に減少したときに、目標利益200万を達成するために必要な売上高はいくらか。

式) $(固定費450 + 目標利益200) \div 限界利益率0.75 \approx 866.6$

答え) 866.6

こうした計算演習を通じて、利益計画を立案する際に使う計算式に慣れていく。実際に利益計画を立てる際には、次期の固定費概算額、予想変動費率(限界利益率)を計画する必要がある、それらの率と額を使って目標利益を達成するために必要な売上高を求める。

3 利益計画立案の演習(図表1のプロセスの〔3〕～〔8〕)(リアリストとしての局面)
 方向性設定シートに記入した経営戦略を実行し、目標とする利益を達成するための利益

(4) 限界利益, 固定費, 経常利益を記入

利益(限界利益額, 限界利益率), 固定費(販管費, 営業外損益), 利益(経常利益)の各欄を月別に記入していく。月別の計画売上高に限界利益率を掛けると, 月別の限界利益額が計算できる。続いて, 毎月の固定費額を記入して, 限界利益額から固定費額を控除すると毎月の目標経常利益額が計算できる。

期別	月別	第1四半期						第2四半期						通期	
		1(4月)		2(5月)		3(6月)		4(7月)		5(8月)		12(3月)		12か月合計	
子実対比		予算	実績	予算	実績	予算	実績	予算	実績	予算	実績	予算	実績	予算	実績
利益	限界利益額	3,000		3,000		3,000		3,000		3,000		3,000		36,000	
	限界利益率	30%		30%		30%		30%		30%		30%		30%	
固定費	販管費	△1,500		△1,500		△1,500		△1,500		△1,500		△1,500		△18,000	
	営業外損益	0		0		0		0		0		0		0	
利益	経常利益	1,500		1,500		1,500		1,500		1,500		1,500		18,000	

4 利益計画書の例と予実対比

記入後の表は図表7⁷⁾に掲載した。この表の一番下の2つの欄(「差異分析」と「対応策」の欄)を使うと毎月の予算と実績の対比が可能になり, 対応策も考えられる。

図表7 利益計画表

年度	2017	利益計画表												12か月合計								
名称	損益計算書													12か月合計								
利益・費用予算	目標利益額	18,000	実績費率	70.00%	限界利益率	30.00%	固定費	18,000	必要売上高	120,000							12か月合計					
期別	月別	第1四半期				第2四半期				第3四半期				第4四半期				12か月合計				
子実対比	1(4月)	2(5月)		3(6月)		4(7月)		5(8月)		6(9月)		7(10月)		8(11月)		9(12月)		10(1月)	11(2月)		12(3月)	12か月合計
売上	予算	実績	予算	実績	予算	実績	予算	実績	予算	実績	予算	実績	予算	実績	予算	実績	予算	実績	予算	実績	予算	実績
	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
月別構成比	83.0%	83.0%	83.0%	83.0%	83.0%	83.0%	83.0%	83.0%	83.0%	83.0%	83.0%	83.0%	83.0%	83.0%	83.0%	83.0%	83.0%	83.0%	83.0%	83.0%	83.0%	100%
売上	製品A	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
	製品B	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
	製品C	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
	製品D	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
予実差異																						
予算達成率																						
利益	限界利益額	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
	限界利益率	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
固定費	販管費	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△18,000
	営業外損益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
利益	経常利益	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
稼働日数	20日	19日	22日	21日	18日	22日	22日	21日	19日	21日	19日	22日	24日									
対応方針	予算立案根拠	1	4	7	10	11	12															
	差異分析	1	4	7	10																	
	対応策	1	6	9	12																	

これらの欄を使い, 予実対比をし, 管理サイクルを回す。

Ⅲ リアリスト局面の手法—資金計画の立案

前述の利益計画表をもとに資金計画表を作成していく(図表1のプロセス〔9〕)。

1 資金計画の教育方法のモデル

まず利益と現金増減との違いをイメージできるようにするため簡単な計算演習をする。

「売上をあげて、費用を差し引いて、利益が出たはずなのに、現金がない」
 このような状態を、昔から「勘定合って銭足らず」という。利益は出て黒字なのに倒産してしまう、いわゆる「黒字倒産」の典型と言ってよい。では、利益が出ているのにもかかわらず、キャッシュがなくなってしまうのはなぜだろうか。次の表は、事業を始めたばかりの東京商會が2ヶ月間で行った取引の内訳である。さて、5月末時点での状態はどうなっているのだろうか。

日付	取引	金額	取引条件
4月1日	仕入(売上原価)	500万円	買掛金として、5月末に支払
4月30日	売上	1,000万円	売掛金として、6月末に入金
5月1日	仕入(売上原価)	300万円	買掛金として、6月末に支払
5月30日	売上	600万円	売掛金として、7月末に入金
5月30日	買掛金の支払い	500万円	
5月30日	借入	600万円	

回答例は以下のようになる。

【損益】

	4月	5月	6月	7月
売上	1,000	600		
仕入	△500	△300		
利益	500	300		

【収支】

	4月	5月	6月	7月
収入		600	1,000	600
支出		△500	△300	
現金増減		100	700	600

例えば、5月の利益は300万円となるが、現金の増加は100万円でしかない。この利益と現金の差200万円は、売掛金、買掛金、借入によるものである。仮に5月30日の借入600万円がなければ、5月末の現金残高は△500万円になってしまう。このように資金計画を立てることにより、あらかじめ資金調達(融資)の計画が立てられるようになる。

2 資金計画立案(図表1のプロセス〔9〕)の演習(リアリストとしての局面)

以下で図表8の資金計画表(数字が未記入のもの)を使い、具体的に資金計画の作成演習をする。

(6) 投資予定を該当月に記入し、投資活動での現金増減額を記入

経営戦略案に沿った設備投資の計画をする。仮に9月に設備投資500、12月に設備投資1,000を予定しているとする。減価償却費は考慮しない。

予算	計画期首	1 (4月)	2 (5月)	3 (6月)	4 (7月)	5 (8月)	6 (9月)	7 (10月)	8 (11月)	9 (12月)	10 (1月)	11 (2月)	12 (3月)
償却資産投資							△500			△1,000			
(2) 投資活動での現金増減		0	0	0	0	0	△500	0	0	△1,000	0	0	0

(7) 借入の返済額（元利合計で記入）と借入予定額を該当月に記入して、財務活動での現金増減額を記入

例えば、9月（と12月）の設備投資額に備え、9月に2,000を借り入れる。返済額は翌月から毎月100ずつ（元利合計）とする。実務では、運転資本⁸⁾ 予算も考慮に入れる。

予算	計画期首	1 (4月)	2 (5月)	3 (6月)	4 (7月)	5 (8月)	6 (9月)	7 (10月)	8 (11月)
約定返済 (元利)							△100	△100	△100
借入							2,000		
(3) 財務活動での現金増減		0	0	0	0	0	1,900	△100	△100

(8) 当月末現金残高を記入（※図表8中（5）＝（4）＋（1）＋（2）＋（3））

予算	計画期首	1 (4月)	2 (5月)	3 (6月)	4 (7月)	5 (8月)	6 (9月)	7 (10月)	8 (11月)
貸借残高									
(4) 前期末現金残高		0	△1,500	△10,000	△8,500	△7,000	△5,500	△2,600	11,800
(5) 当期末現金残高		△1,500	△10,000	△8,500	△7,000	△5,500	△2,600	△1,200	13,200

こうして記入してみると、4月末から現金残高がマイナスになるので、あらかじめ借入をするなど資金調達の実用性があることが分かる。このように、営業活動での現金増減、投資活動での現金増減を計算し、現金残高が不足する分を財務活動として借入したり、投資活動で不要な資産売却を検討するなどの計画ができる。また、余剰な資金を使い借入を一括返済するなどの検討もできる。

3 資金計画表の例

実際には、売上代金は、例えば一部を売掛金として翌月に回収、一部をサイトの違う受取手形で回収するなど多様である。仕入代金についても同様である。そこで研修では、もう少し現実に近い資金計画表（図表8参照）を見せて解説する。

図表8 資金計画表

		20×1年4月1日～20×2年3月31日													
		予算	計画期首	1(4月)	2(5月)	3(6月)	4(7月)	5(8月)	6(9月)	7(10月)	8(11月)	9(12月)	10(1月)	11(2月)	12(3月)
回収条件		売上高	120,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
現金	40%			4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
売掛金回収	翌々月末入金 30%					3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
手形期日落	3か月 20%						2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
手形期日落	5か月 10%								1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
当月収入				4,000	4,000	7,000	9,000	9,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
①現金の収入				4,000	4,000	7,000	9,000	9,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
支払条件		仕入高	84,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
現金	40%														
買掛金支払	翌々月末支払 30%					-2,800	-2,800	-2,800	-2,800	-2,800	-2,800	-2,800	-2,800	-2,800	-2,800
手形期日落	3か月 20%					-2,100	-2,100	-2,100	-2,100	-2,100	-2,100	-2,100	-2,100	-2,100	-2,100
手形期日落	5か月 10%								-1,400	-1,400	-1,400	-1,400	-1,400	-1,400	
当月支出										-700	-700	-700	-700	-700	-700
②現金の支出				-2,800	-4,900	-4,900	-6,300	-6,300	-7,000	-7,000	-7,000	-7,000	-7,000	-7,000	-7,000
(1) 営業活動での現金増減		-18,000	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500
※ (1)=①+②				-300	-2,400	600	1,200	1,200	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
償却資産投資										-500			-1,000		
合計			0	0	0	0	0	0	-500	0	0	-1,000	0	0	0
(2) 投資活動での現金増減			0	0	0	0	0	0	-500	0	0	-1,000	0	0	0
借入返済(元利)		A銀行a支店	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
		B銀行b支店							-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
借入		A銀行a支店	3,000												
		B銀行b支店						2,000							
(3) 財務活動での現金増減			2,900	-100	-100	-100	-100	-100	1,800	-200	-200	-200	-200	-200	-200
(4) 前期末現金残高			0	2,600	100	600	1,700	2,800	5,600	6,900	8,200	8,500	9,800	11,100	
(5) 当期末現金残高			2,600	100	600	1,700	2,800	5,600	6,900	8,200	8,500	9,800	11,100	12,400	
※ (5)=(4)+(1)+(2)+(3)															
貸借残高	売掛金		3,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
	受取手形		3,000	6,000	9,000	10,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000
	買掛金		2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100
	支払手形		2,100	4,200	6,300	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
	借入金		2,900	2,800	2,700	2,600	2,500	4,300	4,100	3,900	3,700	3,500	3,300	3,100	

IV 統合戦略とクリティック局面の手法

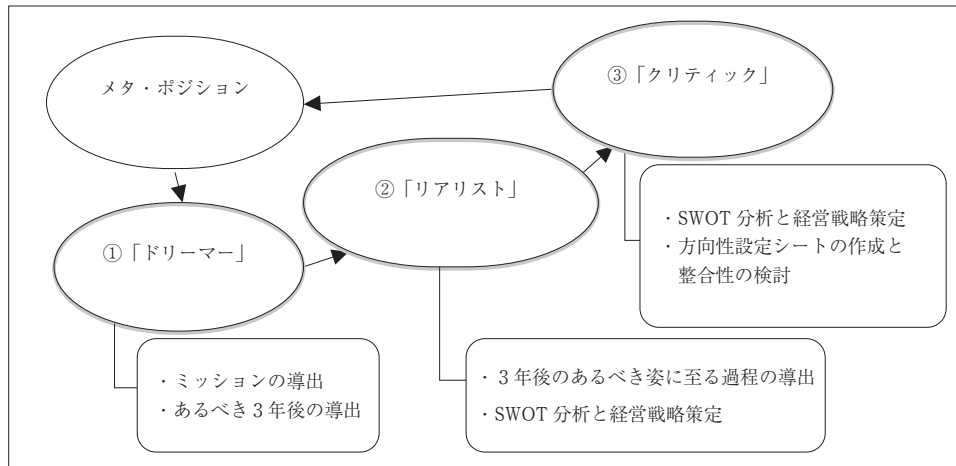
本章では、ディズニー戦略の3つの局面の戦略を統合する方法と、その統合の過程（クリティックの局面）で活用できる管理会計の手法を一部紹介する。

1 ディズニー戦略による統合

前々稿では、ドリーマー局面として、ミッションやあるべき3年後の姿を導出し、リアリスト局面として、あるべき未来の姿に至る過程のイメージを導出した。また、前稿では、リアリスト局面とクリティック局面としてSWOT分析をし、「方向性設定シート」を作成してきた。ここまでのプロセスは、図表1の「利益計画・資金計画の立案プロセス」でいえば〔1〕と〔2〕にあたる。ディズニー戦略の図にすると図表9のようになる。

続く〔3〕以降のプロセスで次期の目標利益を決め、利益計画表と資金計画表を作成する。ここで、ディズニー戦略を「入れ子構造」ととらえ、「方向性設定シート」に書いた

図表9 ディズニー戦略（前々稿、前稿のイメージ）

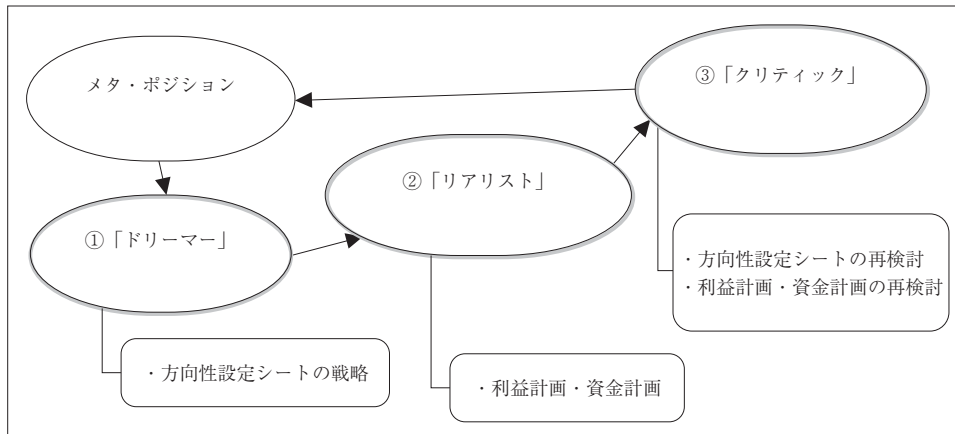


経営戦略をドリーマー局面に、利益計画と資金計画の作成をリアリスト局面に置き換える（図表10参照）。そのうえで、クリティック局面から「方向性設定シート」に書いた戦略と利益計画・資金計画との間に整合性がとれているかどうかを検討し、問題点の指摘や質問をする。

具体的には、あらかじめ3つの局面と「メタ・ポジション」の4つの場所を床（または椅子または部屋）に位置づけておき、「クリティック」の局面に立つ。ここで、「方向性設定シート」に書いた戦略と利益計画・資金計画とに不整合がないかを検討し、問題点の指摘や質問をする。その後、その場所から離れ、ブレイク・ステート（前々稿で説明）する。クリティックの局面からの質問や指摘が手厳しすぎる場合は、ドリーマーの場所に戻る前に、「メタ・ポジション」の場所に移動して、質問や指摘を分かりやすい表現に変える。さらに再びブレイク・ステートして、「ドリーマー」の局面に立ち、「クリティック」「メタ・ポジション」の局面からの質問や意見を聞く。受け入れられる点があれば、受け入れて戦略を修正する。再び、その場所を外れブレイク・ステートした後で、今度は「リアリスト」の局面から、「ドリーマー」で修正した戦略を再度、利益計画・資金計画として具体化する。その後、もう一度「クリティック」の視点から、方向性設定シートに書いた戦略と、利益計画・資金計画とに不整合がないかチェックする。

このように4つの立ち位置（ドリーマー、リアリスト、クリティック、メタ・ポジション）を移動しながら、それぞれの立場からの意見や質問を出し合い統合していく。3つの局面の戦略を統合していくことで、あたかも3者が対話しているかのように経営者自身が対話をすることができる。それにより、経営者自身が納得でき、実現意欲が高まる経営計画の立案が期待できる。

図表10 ディズニー戦略（本稿のイメージ）

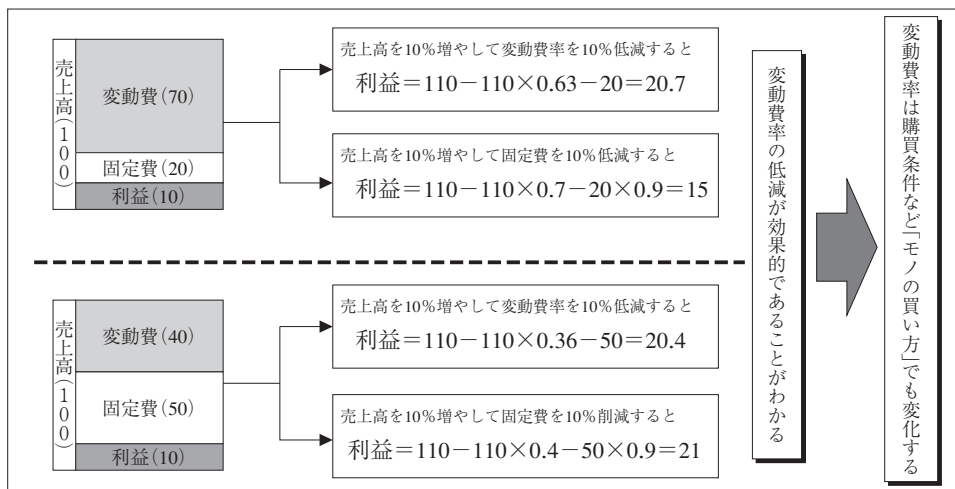


2 クリティック局面としての利益計画の再検討ー変動費型企業と固定費型企業

「クリティック」の局面で、目標利益を達成するために売上の数字が足りないと分かった場合、損益分岐点を引き下げる検討が必要になる。損益分岐点を引き下げるには、前述のとおり、変動費率を下げる、固定費を下げる、販売価格を上げるという3つの方法がある。

ところで、図表11の上の図は変動費型企業、下の図は固定費型企業のケースととらえられる。一般的に、変動費率が高い企業は、売上高の変動が利益に与える影響は少なく、不況に強いタイプと言える。他方で、固定費負担の大きい企業は売上高の変化が利益に与え

図表11 変動費型企業と固定費型企業の比較



る影響が大きくなる。売上が10%増加という前提の図表11の事例では、変動費率を下げることの有効性が確認できる。変動費率を下げるために、例えば購買条件の変更をする。また、自社が変動費型企業なのか、固定費型企業なのかどちらに該当するのかを把握して効果的な方法⁹⁾を検討していく。

3 クリティック局面としての利益計画の再検討ープロダクト・ミックスの検討

変動費率を下げることは、限界利益率（限界利益率＝1－変動費率）を上げることである。限界利益率を上げ、目標利益を達成するための方法としてプロダクト・ミックスの検討も有効である。図表12を使い具体例で説明する¹⁰⁾。

図表12 プロダクト・ミックス（限界利益率と貢献利益）の検討

損益計算書 (単位：百万円)				平成×2年度 製品別損益計算書 (単位：百万円)						
	平成×1年度	平成×2年度	増減	全体	メガネ用 ガラス	光学機械 レンズ用 ガラス	半導体用 研磨剤	メガネ用 研磨剤	セラミック用 研磨剤	
売上高	6,200	7,440	1,240	7,440	3,440	990	220	1,250	1,540	
売上原価	4,950	6,089	1,139	6,089	2,768	818	200	1,005	1,298	
売上総利益	1,250	1,351	101	1,010	444	134	30	175	227	
販売費・一般管理費 (うち、減価償却費)	910 (5)	1,010 (5)	100 (0)	380	155	42	12	75	96	
営業利益	340	341	1	115	51	23	3	14	24	
営業外収益	24	49	25	515	238	69	15	86	107	
営業外費用	166	216	50							
経常利益	198	174	-24							
特別利益	2	26	24							
特別損失	0	0	0							
税引前当期利益	200	200	0							
法人税	100	100	0							
当期利益	100	100	0							

平成×2年度 製品別変動損益計算書 (単位：百万円)						
	全体	メガネ用 ガラス	光学機械 レンズ用 ガラス	半導体用 研磨剤	メガネ用 研磨剤	セラミック用 研磨剤
売上	7,440	3,440	990	220	1,250	1,540
変動費	△6,469	△2,923	△860	△212	△1,080	△1,394
限界利益	971	517	130	8	170	146
限界利益率	13.05%	15.03%	13.13%	3.63%	13.60%	9.48%
個別固定費	△115	△51	△23	△3	△14	△24
貢献利益	856	466	107	5	156	122

このように製品（事業）別に変動損益計算書を作成することで、限界利益率や貢献利益の額を計算できる。なお、限界利益率の高い製品（事業）を優先的に製造（展開）することが望ましく、最適な製品（事業）ミックス（プロダクト・ミックス）も明らかになる。このような変動費率や固定額の変更、プロダクト・ミックスの変更などを「クリティック」の局面から提案し、その提案を「ドリーマー」の立場で受け入れられるかを検討する。受け

入れられるとすれば戦略を変更する。

V お わ り に

前稿、前々稿に続いて本稿でも中小企業の経営者を対象とした経営計画の立案法について考察してきた。その特徴の1つはロバート・ディルツ博士が考案した「ディズニー戦略」を活用する点にある。ディズニー戦略とは、ウォルト・ディズニーに関する著作を研究し、その思考方法、創作方法をノウハウ化したものである。その特徴は、ドリーマー、クリティック、リアリストという三者の役割を明確に分けて分担させるとともに、その3者で対話させて、優れた作品を現実に商品化させ、ヒットさせるところに特徴がある。

本稿では、リアリスト局面として、まず中小企業の経営者を対象とした利益計画・資金計画の教育法を紹介した。実務での計画作成はスタッフに任せれば良いが、経営者が納得し、モチベーションが高まる経営計画を立案しようとするれば、経営者自身が利益計画や資金計画を考えながら立案していくことが望ましく、短時間で経営者が理解できる効率的な教育法が必要となる。そこで、筆者が中小企業大学校などで教育してきたテキストの内容と講義の進め方を具体的に紹介した。

また、ドリーマー、リアリスト、クリティックの3つの戦略を統合するアプローチも紹介した。具体的には、ディズニー戦略を「入れ子構造」ととらえ、前稿で紹介した「方向性設定シート」に書いた経営戦略を「ドリーマー」局面、利益計画と資金計画の作成を「リアリスト」局面とし、「方向性設定シート」に書いた戦略が利益計画・資金計画と整合性を満たさない場合、「クリティック」局面から整合性を検討し質問や意見を指摘する。クリティックからの質問や指摘が手厳しすぎる場合は、ドリーマーの場所に戻る前に、「メタ・ポジション」の場所に移動して、質問や指摘を分かりやすい表現に変える。続いてもう一度、ブレイク・ステートして、「ドリーマー」の視点に立ち、「クリティック」、「メタ・ポジション」の視点からの意見を聞く。受け入れられる点があれば、受け入れたうえで戦略を修正する。さらに、その場所を外れブレイク・ステートした後で、「リアリスト」局面に立ち、「ドリーマー」が修正した戦略を受けて、再度、利益計画・資金計画を修正する。続いて、もう一度「クリティック」局面に立ち、方向性設定シートに書いた戦略と、利益計画と資金計画とに不整合がないかチェックする。このように4つの立ち位置を移動しながら、それぞれの立場からの意見を出し、統合していく。ディズニー戦略の発想で、ドリーマー、リアリスト、クリティック局面をいったりきたりして統合していくことで、あたかも3者が対話しているかのように経営者自身の中で思考することができる。それにより経営者が納得できる経営計画の立案が期待できる。

最後に今回の研究の限界と課題についてもふれておきたい。本稿では利益計画・資金計

画の立案に関する教育法について1つのモデルを示したにすぎず、さらに良い方法も考えられる。ディズニー戦略の統合のアプローチなどについても具体的な事例の紹介やその効果性についての検証も本稿では行っていない。また、今回のディズニー戦略を活用した経営計画の立案法は小規模な企業には適しているものの、規模が大きくなり、集団で経営計画を立案していく必要がある企業に適しているのかという批判もあるだろう。経営者1人ではなく、経営幹部のチームで計画策定していくときにはまた別のアプローチが必要になるだろう。こうした課題も含めて、さらに中小企業の経営計画立案に関する研究を進めていく必要がある。

注

- 1) 加藤雄士 (2015), 加藤雄士 (2016)。
- 2) 費用を変動費と固定費に分けることを費用分解という。費用分解の方法には、勘定科目法、散布図表法、最小自乗法などがあるが、コストダウンには、変動費と固定費の内訳科目が分かる勘定科目法が適している。
- 3) 小玉茂義 (1994) 112-113頁。
- 4) 日本マンパワー中小企業診断士受験研究会編 (2001) 28頁。
- 5) 天明, 西野 (1999) 23~24頁。
- 6) (売上高) $1,100 \times (\text{売上総利益率}) 0.4 - (\text{販売費} \cdot \text{管理費}) 200 = (\text{営業利益}) 240$ と計算する受講生が多い。
- 7) 図表 7, 8, 11, 12は、経営コンサルタント岡田淑久氏と筆者が共同で開発した。
- 8) 「運転資本=棚卸資産+売上債権-仕入債務」と計算できる。
- 9) 固定費を変動費化するなどの方法も考えられる。例えば、設備を売却して、製造工程の一部を外注化するなどの方法である。ただし、一般的には固定費を減らすと変動費が増加し、変動費を減らすと固定費が増加することが多い。
- 10) 2001年度中小企業診断士試験第二次試験事例Ⅳの試験問題の損益計算書、製品別損益計算書を使い、製品別変動損益計算書を筆者が作成した。

参 考 文 献

- 加藤雄士 (2015) 「中小企業の経営計画立案に関する一考察 (1) —ディズニー戦略のドリーマーの視点を中心として」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第15号 関西学院大学経営戦略研究会
- 加藤雄士 (2016) 「中小企業の経営計画立案に関する一考察 (2) —ディズニー戦略のリアリスト、クリティックの視点を中心に—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第16号 関西学院大学経営戦略研究会
- 小玉茂義 (1994) 『中小企業診断士試験 基礎から学ぶ財務管理』日本マンパワー出版
- 天明 茂 (1995) 『入門「損益分岐点」が面白いほどわかる本』中経出版
- 天明 茂, 西野 光則 (1999) 『キャッシュフロー経営時代の利益計画・資金計画の立て方・進め

- 方—16のステップでやさしくわかる・できる』日本実業出版社
- 西山 茂 (1998) 『戦略管理会計』ダイヤモンド社
- 日本マンパワー中小企業診断士受験研究会編 (2001) 『中小企業診断士 1次試験対策科目別講義
レジュメ 財務会計』(株)日本マンパワー
- ロバート・デイルツ (2008) 『ロバート・デイルツ博士の天才達のNLP戦略』(株)ヴォイス