

# 中期事業計画

2015年7月－2018年3月

株式会社メープル

事業計画の使い方には、次のようなパターンがあります。

## 【自分で使う】

これは目標を明らかにして、進捗管理などマネジメントの基礎資料として使う場合です。

## 【金融機関に提出する】

新たな借入れ申込みや、決算書類提出と合わせて提出する場合で、実績の振り返りと改善点を明らかにして、今後どのような計画で経営を進めていくかを報告する役割です。

## 【第三者に提出する】

補助金申請などのように、当該企業のことを知らない者に何らかの請願をする場合です。

この事例は、商工会議所の支援を受け（経営支援実況中継を参照）、その結果を社内共有化するために作成する中期計画書です。そのストーリー展開と手法を紹介します。

# 1. 経営の概況

## 1-1 業績の推移

(千円)	2014年3月期		2015年3月期		
	実績	構成比	実績	構成比	前年比
売上高	101,850	100.0%	94,486	100.0%	92.8%
売上原価	43,182	42.4%	42,141	44.6%	97.6%
売上総利益	58,668	57.6%	52,345	55.4%	89.2%
人件費	25,325	24.9%	22,423	23.7%	88.5%
減価償却費	1,232	1.2%	1,109	1.2%	90.0%
その他販管費	22,560	22.2%	20,312	21.5%	90.0%
営業利益	9,551	9.4%	8,501	9.0%	89.0%
支払利息	1,968	1.9%	1,695	1.8%	86.1%
経常利益	7,583	7.4%	6,770	7.2%	89.3%
当期純利益	5,308	5.2%	4,739	5.0%	89.3%

当社は、黒字経営をおこなってきちんと納税することが社会的使命であると考え、売上げが低迷する中でもコスト削減を着実に実行して利益を捻出してきた。2015年3月期も、売上げは減少しつつもコスト削減努力を継続してきたため、納税後も4,739万円の利益を生み出すことができた。2015年3月期で実施した主なコスト削減策は次のようなものである。

- ー 過剰在庫だったパッケージ等を、イベントなどで積極的に利用した
- ー 繁忙時間帯に合わせて、パートさんのシフトを見直した

この例は自社使用ですから必要ありませんが、補助金申請などの場合には「読み手」は当該企業や業界について知りませんから、次の項目が経営概況に先立って必要となります。

### 【企業概要】

企業名 / 業種、取扱品目等 / 規模（店舗数、従業員数など）  
事業場所、立地場所など

### 【事業概要】

主要顧客層 / 主要商品群 / 価格帯  
販売方法など / 販売促進方法

実績値には「売上構成比」と「対前年比」を計算しておくこと、分析しやすい

## 1-2 売上げ状況の分析

2014年4月に消費税率がアップされたことにより、2015年3月期の売上げは前年比92.8%と急激に落ち込んだ。しかし詳細に分析すると、県道店と駅前店とでは落ち込み方は異なっている。

(千円)	2014/3		2015/3		
	実績	構成比	実績	構成比	前年比
県道店	51,020	50.1%	48,251	51.1%	94.6%
駅前店	50,830	49.9%	46,235	48.9%	91.0%
合計	101,850	100.0%	94,486	100.0%	92.8%

県道店は前年比5.4%の減少であるが、駅前店は9.0%の減少であった。この違いがどうして生じるのかを解明するために客数と客単価の推移を分析したところ、次のようなことがわかった。

	売上伸び	客数伸び	単価伸び
県道店	-5.4%	2.4%	-7.8%
駅前店	-9.0%	-2.0%	-7.0%

1. 客単価は両店とも同程度に低下している。これは消費増税により、お客さまが支出を抑制したためと考えられる。
2. 県道店では、積極的な広告を実施していないにもかかわらず、客数が2.4%増加している。
3. 駅前店では、客数が2.0%減少しているが、これは市民病院の移転による影響だと考えられる。

さらなる消費増税や景気動向を考えると客単価は落ち込んだままだと判断されるが、当社が積極的努力をおこなえば客数を増加させることは可能である。

分析は当該企業に相応しい方法を探るべきですが、次は重要です。

### 層別

複数ある場合、それぞれに分けることです。店舗別、曜日別、時間帯別、営業担当別、取引先別など。

### 要因分解

複合的要因で形成される場合に、それら要因に分解することです。

販売額 = 数量 × 平均単価

顧客数 = 人数 × リピート率 など

売上げ = 客数 × 単価

ですが

売上伸び = 客数伸び + 単価伸び  
です。(「実況中継」参照)

ただ数値を計算するだけでなく、その数値の意味を読み取ることが分析の意味です。

分析結果として、できること/できないことを分別することが大切

### 1-3 当社の経営問題および経営課題

当社はずっと黒字経営により純利益を生み出してきたにもかかわらず、ここ数年は資金繰り状況が悪化してきた。新たな借入りに頼らずに資金繰りを好転させることが当社の第一の経営問題だが、悪化している原因を長らくつかめずにいた。今回、商工会議所のご支援により、その理由は「返済金額が返済原資を上回っていること」だと判明した。

(千円)	2014/3	2015/3
	実績	実績
返済原資	6,540	5,848
返済金額	7,800	7,800
創出キャッシュ	-1,260	-1,952

この問題を解決するためには、返済原資を増加させるか返済金額を減少させる必要がある。当社の経営努力としてまず返済原資を増加させること、つまり売上げを増加させることであるが、そのためには前述のように「客数を増加させること」が当社の経営課題である。当社の経営努力だけで解決しない場合は、金融機関のご支援を仰いで、返済金額を減少してもらうことも視野に入れる。

当社の第二の経営問題として「新たな販売方法の確立」が挙げられる。これは経営努力により客数を増加させたとしても、さまざまな外部環境変化によって店舗販売には、いずれ限界がやってくるからである。そのような変化に晒されても安定して事業を継続できる仕組みを、今のうちから構築しなければならない。

経営問題を特定することが重要。問題とは「あるべき姿」と「現状」とのギャップのことです。「あるべき姿」には、企業一般の姿、業界特有の姿、当該企業特有の姿があります。少なくとも企業一般としての「あるべき姿」は、ふだんから考えておきたいものです。

この事例では、「資金繰りが借入りに依存せず順調である」というのが企業一般としての「あるべき姿」、「店舗販売以外の販売方法を確立している」というのは小売業界としての「あるべき姿」です。

問題は発生しているものだけではありません。放置しておくといずれ発生するものも問題です。

さらに問題を分析することによって、多くの要因に分かれます。そのうち自社がコントロールできない要因は「制約要因」（今の例では顧客の支出抑制傾向）であって、解決の対象にはなりません。それ以外は自社の努力で状況改善が図れます。この要因を「課題」というのです。

## 2. 市場環境

### 2-1 県道店の市場環境

県道店における現在の市場は、近隣住民と県道を通る通勤客である。新駅構想が実現すれば大住宅地が開発されるとの見込みもあるが、実現時期は確定していない。通勤客は、自家用車で工業団地内企業に通勤している場合が多い。工業団地は、現在〇〇社、総勢約〇〇千人の従業員さんが働いているが、そこでの昼食は1/3程度が家から弁当持参で、残りは仕出し弁当を利用するとのことである。工業団地周辺には飲食店がほとんどないためだが、仕出し弁当にもいろいろ不満があるようなので、工業団地内の昼食市場は有望なターゲットと考えられる。

競争環境は、同業他社として市内の大手パン屋の店舗が近くにある。販わっているものの製造能力としては限界に近いようなので、工業団地内に進出する可能性は考えにくい。また県道沿いの飲食店は、焼肉屋、ファーストフードの丼飯屋など、いわゆるガッツリ系なので、直接的な競合にはなりにくい。

顧客ニーズとしては、顕在的に「美味しい」「安い」のほかに「安全」ということが挙げられる。しかしこれらは、競合との差別化が図りにくい要因である。ところが一般にパン屋は、イベントを除けば年間を通して同じパンを販売しているため、お客さまに安心感を提供する反面、季節感や期待感などを提供できていないと考えられる。結果としてお客さまが飽きてしまう可能性が高い。そこで潜在ニーズとして「いつでも新商品や食べたことがない美味しそうなパンが並ぶ」ということが考えられる。

「市場」には、「自社」「顧客」「競合」という三者がプレイヤーです。これを市場の3Cといいます。したがって市場分析とは、顧客分析と競合分析の両方が必要です。

顧客分析の視点としては、顧客構造を明らかにすること（市場セグメンテーション）、それぞれのセグメントのニーズ分析、セグメントごとの競合の特定、競合と自社の特徴の違い（ポジション分析）などがあります。

今の例では、2店舗で市場が異なるので、それぞれの分析をしています。

## 2-2 駅前店の市場環境

駅前店では、近隣住民のほか、近隣に多くある中小事務所や金融機関支店等の従業員がお客さまとして挙げられる。一方で競合としては同業者はないものの、隣接するファーストフードのハンバーガー店、丼飯屋、蕎麦屋やレストラン等の多くの飲食店が挙げられる。

一般的な顧客ニーズは県道店と同様だが、駅前店特有の近隣法人の従業員の昼食ニーズとして、「時間を節約するためテイクアウト」がある。そのためファーストフード等がよく利用されるようであるが、近くに手頃な公園等がない状況なので事務所で食べることも多く、味気なさは否定できないだろう。そこに潜在ニーズとしての「事務所で期待感をもって食事できる昼食」が想定できる。

### 3. 改革プラン

#### 3-1 改革策

以上の状況の下で、当社の経営問題を解決するために、次の改革案を実行する。

(1) 工業団地内（組合事務所）にて、昼食時にパン販売をおこなう

<ターゲット> 女性従業員を中心として、たまには弁当作成を休みたい人、仕出し弁当に飽きた人などで  
組合事務所まで徒歩または自転車にて5分程度以内

<商品> 昼食向きのパン単体、ランチセットのほか、おやつとしての菓子パンなど

<価格> 昼食用 450 円（税込）＋菓子パン 120 円～150 円

<販売方法> 当面は組合事務所にての対面販売、3年目を目処に大量注文の配達実施  
現金決済（配達時は実施時期までに検討）

<販売促進> 組合を通じた各企業へのチラシ配布、新商品等は購入時にお知らせを渡す

販売目標：

工業団地販売	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
人数/1日	80人	100人	150人
客単価	400円	400円	400円
1日売上げ	32,000円	40,000円	60,000円
販売日数	120日	250日	250日
年間売上げ	3,840千円	10,000千円	15,000千円

追加コスト要因： 2年目まで 製造（午前中パート3時間）、販売（2人体制2.5時間）  
3年目以降 製造（午前中パート3時間×2人）、販売（3人体制2.5時間）

改革プランは、市場分析からわかる機会と自社の強みとを両立させる整合性が要求されます。自社の強みとは、競争優位性を発揮できる要因のことです。

改革プランは、たんなる方向性ではなく具体性が必要です。この例では、販売増ですからマーケティング要素を具体的に設定しています。この具体的内容により実施コストが変化してくるわけです。

売上予測 / 売上目標は、希望的数値を設定するのではなく、要素ごとの現実的数値を積み上げて作成します。

追加コストは、アクションプランから決まります。

(2) お客さまを飽きさせないよう、計画的イベントをおこなう

<ターゲット> 当社のお客さまを通じた新規顧客

<商品> 商品を3カテゴリーに分ける

定番商品・・・年間を通じて販売商品

季節商品・・・次期折々のパンを季節限定で販売

イベント商品・イベント限定での販売商品

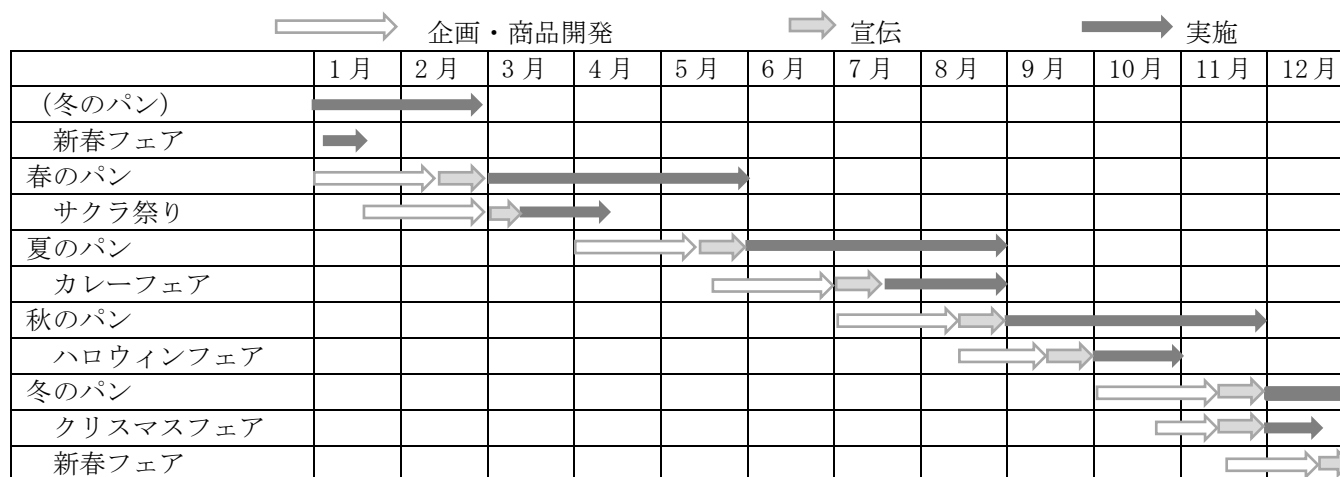
<価格> 従来と変わらず

<販売方法> 店舗販売および工業団地での昼食時販売

<販売促進> 実施1ヶ月程度前からお知らせ(店頭および封入)

販売実績により次年度の商品構成を見直す

実施体制：企画や商品開発は従業員ミーティングで実施していく



アクションプランも、このように図解しておくで見やすい場合もあります。



(3) 駅前店付近の昼食市場を深耕するため、ランチセットを販売する

<ターゲット> 近隣の中小事務所に勤務する女性会社員

<商品> ワンパッケージでロールパン2個に、スパゲッティサラダ、鶏唐揚げ、ミニバーグ等

<価格> 500円程度(税込)

<販売方法> 店舗販売

<販売促進> お知らせを近隣事務所にポスティング

### 3-2 改革プランの効果

(2)(3)により次のように店舗販売の客数増加を図る。

客数の伸び	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
駅前店	-2.0%	2%	3%	2%
県道店	2.4%	3%	2%	2%

客単価は今後当分は上昇を見込まないとして、売上げ増加を次のように改善する。

店舗売上げ	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
駅前店	46,235	47,160	48,574	49,546
県道店	48,251	49,699	50,693	51,706
店舗合計	94,486	96,858	99,267	101,252

こちらにも売上予測です。要素ごとに現実的な数値を設定して積み上げることは同じですが、今度の場合は、伸び率を設定しているところが異なる点です。

このように状況に応じた合理的な算出方法を採用することが大切です。

(1) と合わせて、売上げを次のように改善することで、返済原資の増加を図る。

売上げ	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
店舗売上げ	94,486	96,858	99,267	101,252
工業団地販売	—	3,840	10,000	15,000
合計	94,486	100,698	109,267	116,252

箇条書きで整理すると、わかりやすく訴求力が強い

以上のような定量的効果のほか、次のような定性的効果を見込む。

1. 季節ごとに商品が一部入れ替わることが口コミとなって新規顧客を獲得する。
2. 工業団地内販売の手法を確立することで、ほかの施設などへの横展開を図ることが可能になる。
3. つねにお客さまのニーズを考える体質になることで、多くの販売機会を見出すことが可能になる。

単なる数値的効果だけではなく、定性的な副次的（ではあるが重要な）効果を考えておくことも必要です。

最終的に、売上げや利益などだけではなく、望ましい企業風土や人材を育成していく体制に転換していくことが求められるからです。

## 4. 利益計画

(千円)	2015年3月期		2016年3月期		2017年3月期		2018年3月期	
	実績	構成比	計画	構成比	計画	構成比	計画	構成比
売上高	94,486	100.0%	100,698	100.0%	109,267	100.0%	116,252	100.0%
売上原価	42,141	44.6%	45,314	45.0%	49,170	45.0%	52,314	45.0%
売上総利益	52,345	55.4%	55,384	55.0%	60,097	55.0%	63,939	55.0%
人件費	22,423	23.7%	23,000	22.8%	23,000	21.0%	26,000	22.4%
減価償却費	1,109	1.2%	998	1.0%	898	0.8%	808	0.7%
その他販管費	20,312	21.5%	22,657	22.5%	24,585	22.5%	26,157	22.5%
営業利益	8,501	9.0%	8,729	8.7%	11,614	10.6%	10,974	9.4%
支払利息	1,695	1.8%	1,422	1.4%	1,149	1.1%	876	0.8%
経常利益	6,770	7.2%	7,307	7.3%	10,465	9.6%	10,098	8.7%
税引後当期利益	4,739	5.0%	5,115	5.1%	7,325	6.7%	7,069	6.1%
期末借入残	48,435		40,635		32,835		25,035	
当期元金返済額	7,800		7,800		7,800		7,800	
期末預貯金残高	6,803		5,116		5,539		5,616	
返済原資	5,848		6,113		8,223		7,877	
創出キャッシュ	-1,952		-1,687		423		77	

以上を数値計画としてまとめます。

重要なことは、合理的に算出されていること、前提条件が明確であること、の2点です。

利益計画の前提は次の通り。

工業団地内販売にかかる人件費および諸経費を改革プランのように見込む

(ただし2年目までは販売に黒崎孝子が入ることで1人分の人件費増を参入しない)

商品開発コストやパッケージ等の追加コストは、原価率を高めに見積もることで処理する

以上の計画により、資金繰りを好転させるという第一の経営問題は2年目に解決する。また第二の経営問題である「新たな販売方法の確立」については、工業団地内販売を実施することにより、店舗外販売の可能性を切り拓くことが可能になる。

計画作成の前提条件は明記する

この計画により、経営問題がどのように解決するのかを確認します。

今の例では、自助努力により経営健全化が図れますが、もしこの計画でも不足の場合には、金融機関に条件変更を依頼して返済金額を減少する支援を仰がねばなりません。そのときは、経営計画提出が求められます。

## 5. ビジョン

---

1. 今後の経営にあたっては合理的な判断が必要となることから、金融機関と交渉して、なるべく早期に後継者である黒崎孝子に事業承継をおこなう。
2. 計画以外にも積極的に販売機会を見出し、いたずらに価格競争はおこなわない。
3. 今回の反省を踏まえ、黒崎孝子だけではなく社員にも知識付与や能力開発の機会を積極的に与え、これからの時代にふさわしい「ものの見方・考え方」ができるようにする。
4. パートさんまで含めた全従業員が、つねにお客さまのニーズを考え、アイデアを出し、皆で検討するという組織風土を形成する。
5. 景気悪化や増税等を言訳にせず、どうしたらいいかを考える姿勢に転換する。

最後に、経営問題を解決することで、どのようにしたいのかという意思表示をしておくとい良いでしょう。

問題定義→課題抽出→解決策→計画化  
という中には現われないこと、たとえば  
体質転換や強化、経営の考え方の転換など、  
これからの時代に相応しい経営方針が  
重要だからです。

また時期をみて店舗を増やすとか、新規  
事業領域に挑戦するとか、大きな設備投  
資をおこなうなどの漠然とした予定や  
希望も書いておくとい良いでしょう。