

クラウド会計シリーズ

中期経営計画

平成24～26年度



汐留会計事務所

中期経営計画

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	

経営理念と中期経営方針

01 1 経営理念

経営理念は企業の価値観であり、経営をしていく上での行動指針となるものです。

01 経営理念

02 社は

03 クレド

04 行動基準

01 2 中期經營目標

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 中期經營目標

(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	594,217	700,000	1,000,000	1,200,000
経常利益	80,702	114,112	165,000	190,000
自己資本比率(%)	83.0%	81.1%	83.0%	85.0%
ROE(自己資本利益率)	14.0%	20.6%	23.0%	25.0%
ROA(総資本利益率)	11.6%	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	
							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・市場戰略

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		既存市場				新市場		合計	構成比
商品区分									
既存商品								0	
								0	
								0	
								0	
								0	
								0	
								0	
								0	
								0	
								0	
新商品								0	
								0	
								0	
売上合計		0	0	0	0	0	0	0	(100%)
(構成比)								(100%)	
粗利益合計		0	0	0	0	0	0	0	(100%)
(構成比)								(100%)	

02 3 R&D方針

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

A

B

C

D

E

F

G

H

I

J

K

L

M

N

O

P

Q

R

S

T

U

V

W

X

Y

Z

02 ノウハウ

[illegible]

03 商品開発

[illegible]

02 4 資本戰略

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

株主	持株数	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

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

[illegible]

02 5 経営承継

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

- ③後継者候補の実力の把握

03 後継者育成方針

[illegible]

04 人事・労務管理

- ②安全・衛生管理

06 2 人事・労務管理方針

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賞金制度

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・配置転換

⑥定年・再雇用

05 福利厚生

①社会保険

②社員旅行

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

03 1 中期損益計画の体系

中期損益計画



中期損益計画

03 2 中期売上高計画の策定

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	594,217	822,200	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				
コピー機売上	261,084	360,810	450,000	500,000
ファックス売上	145,241	200,598	250,000	250,000
ホームページ売上	162,918	225,225	200,000	200,000
システム売上	10,343	13,975	50,000	100,000
財務ソフト売上	4,050	5,592	10,000	10,000
ソフトウェア開発売上	3,464	4,760	10,000	50,000
その他売上	7,117	11,240	30,000	90,000
新商品				
合計	594,217	822,200	1,000,000	1,200,000

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				
合計	0	0	0	0

中期損益計画

03 3 変動費計画の策定

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	594,217	100.0%
商品仕入	227,585	38.3%
材料費	0	0.0%
外注費	0	0.0%
その他	16,500	2.8%
合計	244,085	41.1%

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	822,200	100.0%	1,000,000	100.0%	1,200,000	100.0%
商品仕入	263,104	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	36,177	4.4%	44,000	4.4%	52,800	4.4%
合計	299,281	36.4%	364,000	36.4%	436,800	36.4%

中期損益計画

03 4 人件費計画の策定

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	21	23	30	30
役員報酬	0	0	35,000	35,000
給与手当	130,657	142,657	150,000	160,000
雑給	0	0	0	0
賞与	390	390	0	0
退職金	0	0	0	0
法定福利費	17,729	19,329	25,000	27,000
福利厚生費	809	879	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	149,585	163,255	210,600	222,600

中期損益計画

03 5 設備投資計画の策定

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	ソフトウェア			
リース資産				
合計		0	0	0

向こう3期の固定費計画を策定します。

(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	17,443	18,843	22,000	22,000
交際費	3,423	3,523	2,500	2,500
通信費	3,836	3,936	4,000	4,500
減価償却費	0	18,000	18,000	18,000
消耗品費	4,613	4,813	5,000	5,000
水道光熱費	792	792	802	802
リース料	205	205	556	556
車両費	3,530	3,530	2,500	2,500
荷造運賃	4,255	4,555	4,500	4,500
広告宣伝費	2,821	3,061	8,000	8,000
修繕費	100	100	100	100
販売促進費	57,225	60,225	60,000	60,000
租税公課	819	819	400	400
保険料	1,032	1,032	1,500	1,500
地代家賃	15,711	15,711	13,802	13,802
支払手数料	1,285	1,385	64	64
貸倒引当金繰入	0	0	34,930	34,930
雑費	3,290	3,440	3,500	3,500
その他	935	1,025	2,000	2,000
合計	121,315	144,995	184,154	184,654

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	594,217	822,200	1,000,000	1,200,000
商品仕入	227,585	314,903	320,000	384,000
材料費	0	0	0	0
外注費	0	0	0	0
その他	16,500	30,421	44,000	52,800
変動費合計	244,085	345,324	364,000	436,800
限界利益	350,132	476,876	636,000	763,200
人件費	149,585	163,255	210,600	222,600
その他固定費	121,315	144,995	184,154	184,654
固定費合計	270,900	308,250	394,754	407,254
営業利益	79,232	168,626	241,246	355,946
営業外収益	2,564	2,625	525	525
受取利息等	24	25	25	25
雑収入等	2,540	2,600	500	500
営業外費用	1,093	1,110	1,600	1,600
支払利息	935	950	1,400	1,400
雑損失等	159	160	200	200
経常利益	80,702	170,141	240,171	354,871
特別利益	75,207	0	0	0
特別損失	40,051	0	0	0
税引前当期純利益	115,858	170,141	240,171	354,871
法人税・住民税および事業税	788	68,056	96,068	141,948
当期純利益	115,070	102,085	144,103	212,923
配当金等社外流出	14,249	0	0	0

中期資金計画



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 返済額	期末残高	平成25年度 返済額	期末残高	平成26年度 返済額
			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 返済額	期末残高	平成25年度 返済額	期末残高	平成26年度 返済額
〇〇銀行	60,016	19,992	40,024	19,992	20,032	19,992
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
			0		0	0
	60,016	19,992	40,024	19,992	20,032	19,992

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	3.3	2.0	2.0	2.0
現金売上				
売掛金	100%	100%	100%	100%
受取手形	0%	0%	0%	0%
	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	1.9	2.0	2.0	2.0
現金支払				
買掛金	100%	100%	100%	100%
支払手形	0%	0%	0%	0%
	100%	100%	100%	100%

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

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
【流動資産】	558,726	628,609	760,569	982,167
現金・預金	331,214	470,276	573,809	762,574
売掛債権	161,627	137,033	166,667	200,000
棚卸資産	236	0	0	0
その他流動資産	66,703	22,355	21,147	20,647
貸倒引当金	-1,054	-1,054	-1,054	-1,054
【固定資産】	134,425	157,024	139,024	121,024
【有形固定資産】	15,472	15,472	15,472	15,472
【無形固定資産】	89,876	112,476	94,476	76,476
【投資その他の資産】	29,076	29,076	29,076	29,076
【繰延資産】	0	0	0	0
資産合計	693,150	785,633	899,593	1,103,191
割引手形	0	0	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
【流動負債】	58,094	68,484	58,333	69,000
買掛債務	36,408	52,484	53,333	64,000
短期借入金	1,666	0	0	0
未払法人税等	0	0	0	0
その他流動負債	20,020	16,000	5,000	5,000
【固定負債】	60,016	40,024	20,032	40
長期借入金	60,016	40,024	20,032	40
その他の固定負債	0	0	0	0
負債合計	118,110	108,508	78,365	69,040
純資産の部				
I 株主資本	575,040	677,125	821,228	1,034,151
【資本金】	285,935	285,935	285,935	285,935
【資本剰余金】	80,000	80,000	80,000	80,000
【利益剰余金】	210,105	312,190	456,293	668,216
【自己株式】	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
II 評価・換算差額等	0	0	0	0
III 新株予約権	0	0	0	0
純資産合計	575,040	677,125	821,228	1,034,151
負債・資本合計	693,150	785,633	899,593	1,103,191

(単位:千円)

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
I 営業活動によるキャッシュ・フロー				
税引前当期純利益	115,858	170,141	240,171	354,871
減価償却費	0	18,000	18,000	18,000
貸倒引当金の増加額	0	0	0	0
退職給付引当金の増加額	0	0	0	0
受取利息配当金	-24	-25	-25	-25
支払利息	935	950	1,400	1,400
売掛債権の増加(減少)額	8,545	24,594	-29,634	-33,333
棚卸資産の増加(減少)額	0	236	0	0
買掛債務の増加(減少)額	-9,982	16,076	849	10,667
その他の流動資産の増加(減少)額	-16,448	44,173	1,064	0
その他の流動負債の増加(減少)額	-60,895	-4,020	-11,000	0
小計	37,990	270,125	220,825	351,580
利息及び配当金の受取額	24	25	25	25
利息の支払額	-935	-950	-1,400	-1,400
法人税等の支払額	-3,497	-68,056	-96,068	-141,948
営業活動によるキャッシュ・フロー	33,581	201,144	123,382	208,257
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
有形・無形固定資産の増加(減少)額	-30,058	-40,600	0	0
投資その他の資産の増加(減少)額	-122	0	0	0
貸付金の増加(減少)額	1,867	176	144	500
その他の増加(減少)額	0	0	0	0
投資活動によるキャッシュ・フロー	-28,313	-40,424	144	500
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	-18,326	-1,666	0	0
長期借入金の増加(減少)額	0	-19,992	-19,992	-19,992
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	0	0
配当金の支払額	-14,249	0	0	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	-32,575	-21,658	-19,992	-19,992
IV 現金及び現金同等物の増加額	-27,307	139,062	103,534	188,765
V 現金及び現金同等物期首残高	358,521	331,214	470,276	573,809
VI 現金及び現金同等物期末残高	331,214	470,276	573,809	762,574