

# 診断しが

2003年春号

No. 12



天然温泉 比良とびあ(志賀町)

## ■目次■

P/L-Treeを活用した利益マネジメントシステムの提案	土山嘉雄	1
小説で学ぶ経営改革	苗村昇	2
イランでの技術協力	園田秀穂	3
中小企業経営革新支援法の概要	豊田博進	5
お知らせ		6

# P/L-Treeを活用した 利益マネジメントシステムの提案

新アプローチで中小企業の利益計画の効率化

土山嘉雄



近年の中小企業を取り巻く経済環境は益々厳しさを増しており、利益を確保できない企業の倒産やリストラが依然として高い水準にある。

このような不測の危機を乗り切るために、先ず、企業のトップが、自社の生死を決める重要な利益計画を自ら手軽に立案・策定しフォロー出来るような合理的且つ簡易なシステムが必要であると考えられる。そこで筆者は、従来の費用積上法や資本利益率法等による、ともすれば複雑で手間の掛る利益計画法に代る手法として、図表1に示すように、見積損益計算書(P/L)の内容をいわゆるTreeの形に展開することにより、利益や各費用科目相互間の関係が一目で分かるような「P/L-Treeによる利益マネジメント表」を考案した。

この利益マネジメント表の第1の特徴は、該Treeの各分岐点における2分割比率に特に注目し、

この値を前期実績値と対比しながら設定変更することによって、目標利益や他の許容費用の額を簡単な数式によって的確に見積計算出来ることである。又第2の特徴は、上記の2分割比率に、利益計画上重要な限界利益率と損益分岐点比率が含まれていることに着目し、この両2分割比率を使えば、次のような簡単な式によって、先ず、究極の狙いである目標利益(営業利益)を即時に計算し、その妥当性を検証出来ることである。

$$\text{営業利益} = \text{限界利益率} \times$$

$$(1 - \text{損益分岐点比率}) \times \text{売上高}$$

本システムによる利益計画の手順は、最初に、図表1のP/L-Tree枠内に自社の過去の実績値を記入すると共に、望ましくは、業界の平均値や競合他社の値等を併記することから始める。次に、上記の記入値をベースにして、限界利益率や損益分

図表1

P/L-Treeによる利益マネジメント表

単位:千円

最新の実績(H14年3月31日現在)		計算式	手順	第1案	up率
$\phi, \theta, \mu, \nu = 2\text{分割比率}$		$\phi = \text{限界利益率}$ $\theta = \text{損益分岐点比率}$	②	$\phi = 0.50$ $\theta = 0.96$	(%)
売上高 U 35,486,618	変動費 Hn 18,098,175	U	①	37,500,000	5.7
$1 - \phi = 0.51$	$1 - \nu = 0.12$	$(1 - \phi)U$	⑥	18,750,000	3.6
$\phi = 0.49$	$\nu = 0.88$	$(1 - \phi)(1 - \nu)U$	⑫	2,437,500	12.2
限界利益 Gn 17,388,443	変動販管費 E <sub>n</sub> 2,171,781	$(1 - \phi)\nu U$	⑪	16,312,500	2.4
	変動売上原価 H*15,926,394	$\phi U$	⑤	18,750,000	7.8
1 - $\theta = 0.02$	営業利益 Er 347,769	$\phi(1 - \theta)U$	③	750,000	116.0
$\theta = 0.98$	固定費 Q*17,040,674	$\phi \theta U$	④	18,000,000	5.6
	固定販管費 E <sub>s</sub> 3,748,948	$\phi \theta(1 - \mu)U$	⑨	4,140,000	10.4
$1 - \mu = 0.22$	固定売上原価 K*13,291,726	$\phi \theta \mu U$	⑧	13,860,000	4.3
$\mu = 0.78$		$\mu = \text{固定費対固定売上原価率}$	⑦	$\mu = 0.77$	
		$\nu = \text{変動費対変動売上原価率}$	⑩	$\nu = 0.87$	

岐点比率等の2分割比率を計算して、夫々該Treeの各分岐点位置に記入する。

以上の作業が終わったら、後は、図表1の計算式を使って、手順①、②、③…に従って、目標とする売上高や限界利益率、営業利益、各費用項目を順次設定・計算し、第1案の欄に記入していく。例えば手順①では、トップの経営方針や販売戦略に基いて、利益計画の重要なスタート点となる次期目標売上高を375億円（前期比5.7%up）と設定し①欄に記入しているが、以降の手順②から⑫についても計算式に従って至って簡単に許容予算値の試算を行うことが出来る。即ち、目標売上高及び4つの2分割比率と言う僅か5項目の値を、前期実績に比べて少しでも改善するように設定しさえすれば、目標営業利益を初めP/Lの全費用

項目の改善予算値を即時に試算出来るので多忙な経営者にとっては、大きなメリットと言えよう。

上記のように本計画のアプローチ手法は、いわゆるトップダウン方式による、特に売上高・限界利益率・損益分岐点比率の決定・指示に基づく利益マネジメントシステムであることから、実行段階におけるトップボリシーや徹底が極めて重要視される。

最後に、今回は説明を容易にするために、営業利益段階までのP/L-Treeを例示したが、実際には、経常利益や税引後当期純利益等のP/L領域を含んだTreeの作成も可能であり、これに2分割比率の原理を適用して新たな利益や費用科目の数式を導入し、更に実用的な利益マネジメントシステムを構築することも十分に可能である。

## 小説で学ぶ経営改革

苗村 昇

### 1.はじめに

近年、経営教育のためビジネススクールで行われているケースメソッドという討議形式の授業に使われているケース教材（経営の事例が記述された冊子）を小説に求めた。数ある作品の中で、最もリアリティに富んだ高杉良の「青年社長」と「挑戦つきことなし」の二作品をケース教材とし、内村鑑三が代表的日本人の一人としている上杉鷹山を、童門冬二の作品から、経営改革のモデルとすることにした。

### 2. 経営改革のモデル上杉鷹山

上杉鷹山は、高鍋藩秋月家の次男として生まれ、15歳で上杉家の養子となり、17歳で10代目の米沢藩主の座についた。上杉家は、謙信公以来の名家であったが、関ヶ原の役後、会津120万石から米沢30万石に減封され、その後相続問題で15万石に減らされたが臣下の数は120万石の時代と変わりなく、財政的には破綻状態であった。

米沢藩主となった上杉鷹山は、藩政改革案の策

定にあたって次のことを指示した。

- ①自分が変わらねば組織は変わらない
- ②例に無いことをするのが改革だ
- ③藩の実態を数字で示せ、絶対隠してはならぬ
- ④改革は全藩士が理解協力をするものである
- ⑤領民全ての者のための改革である事

さらに、経営改革の実施に当たっては、江戸商人が不況克服のために用いた次の一般的手法を採用した。

江戸 現代 鷹山の行ったことの一例

始末=僕約 仕切料1500両⇒209両

算用=勘定 藩財政の公開、

才覚=改革 新田開発、高附加価値化

信用=信用 これが改革のポイント

### 3. 経営改革を学ぶ

「青年社長」は、1984年創業、2000年に東証1部上場を成し遂げた居食屋「和民」を経営するワタミフード(株)の渡辺美樹社長をモデルにした経済小説である。

創業から株式上場に至るまでの間、幾多の経営危機を乗り切った彼の経営とは、学生時代からの深い人間愛と夢の実現に日付を設けるという独自の考えに根ざしたものであった。彼は、それを基に経営の基本を次の7項目に置いた。

- ①人材の確保と育成
- ②創造と挑戦
- ③全員参加の経営
- ④情報の公開
- ⑤高付加価値化
- ⑥サービスの差別化（顧客第1主義）
- ⑦臨機応変

さらに、経営危機に直面した時、彼は信用=彼の人間性が信頼され多くの人から支援を受け、始末=サービスの差別化を図り、算用=損益分岐点を見据え、才覚=業態転換等で乗り切った。

「挑戦つきることなし」は、昭和50年代、長距離輸送への出遅れから経営危機に直面したヤマト運輸が商業貨物から個人宅配（宅急便）へと転換を図ったヤマト運輸の小倉社長（当時）をモデルにした経済小説である。

経営危機の原因となった成功体験からの決別を図ると共に逆転の発想で宅急便を軌道にのせた小倉社長の経営改革のポイントは次の7項目であった。

- ①論理的思考=綿密な計画
- ②逆転の発想=サービスが先利益は後
- ③全員経営=情報の共有化、フラット型組織
- ④サービスの差別化=翌日配達
- ⑤高い倫理観=行政に頼らず
- ⑥新商品の開発=クール宅急便
- ⑦時代を読む

#### 4. おわりに

ワタミフーズ、ヤマト運輸両社長の経営改革は、上杉鷹山のそれと同じカテゴリーの中にあると考えられ、上杉鷹山の経営改革の手法は、カタカナ経営学が氾濫している今も、脈々と生き続けているものと思われる。

経営改革が叫ばれている現在、上杉鷹山の経営手法を、もう一度、見直す必要があるのではないかだろうか。



## イランでの技術協力

園田秀穂

### 1. 技術協力要請の背景

イランは経済社会開発5ヶ年計画のなかで、石油以外の産業の振興による雇用の創出を重点課題としているが、全産業に占める電気、電子産業の割合は約1%にすぎない。

また、海外に電気、電子製品の市場を開拓して行くためには、国際基準の品質を確保する事が求められるが、国内に国際的に認証された試験所が所在せずに脆弱にしている。

そこで対策として、早急に国際的に認証された試験所を立ち上げることが必要で、そのための政策アドバイスと今後開発を要する技術に関するコンサルティングが要請された。

### 2. 技術協力の概要

試験所や校正機関に対する国際基準としてISO/IEC17025があり、これを早急にクリアすることが要求される。

ISO9000は主として品質マネジメントシステムについての要求であるが、ISO/IEC17025は、そのような品質マネジメントシステムに加えて、試験技術そのものについての具体的な要求が含まれている点が異なる。

また試験方法についても、EMC（電磁両立性・電子機器から発生する不要輻射波の規制と耐性）のように新しい測定技術や商品安全テストでのノウハウを必要とする。



電子研究開発財団の技術者（本人：中央）

そこでまず始めに、電子技術を統括する工業省傘下の電子研究開発財団（テヘラン）を拠点として、IT関連商品試験所や電気検定機関に出張して、機器の整備状況や技術者の技術到達度やマネジメントシステム整備状況の進捗などについて現状調査を行った。その上で課題を抽出し、最終ゴールである「国際的に認証された試験機関」の立ち上げに効率的につながる政策や開発すべき技術についての助言をおこなった。あわせて、キーとなる技術（主としてEMCや商品安全テスト）に関する移転を行った。

イランでの現状は、全体的に見て予想していた以上に進んでいるように感じたが、経験が不足しているためプロジェクトとしての進め方が未熟であったり、測定設備の設計や、検査の実施段階での細かい点での情報がなく、行き詰まっていたりした。プロジェクトの進め方についてはマイルストンを設定して、進捗を適切にモニタリングすることの必要性について強調した。

技術移転については、日本で入手した各種マニュアルの内容を中心に作成したテキストを、英語で読み上げてそれについて議論をしながらレクチャーを進めた。レクチャーを通して連帯感も芽生えて充実した時間が持てた用に思う。

最後に終了証を求められたので、気合を入れて自分でデザインしたものを作成して発行した。

### 3. IT振興

滞在中に、工業省の副大臣クラスの人から、IT振興政策に関するアドバイスの要請があったが、時間の制約があつて十分な対応ができなかつた。

イランでいくつかの会社を訪問して意見交換を

する中で、技術のポテンシャルが高く、人材もいることがわかつたので、今後政策面での技術協力につながる事を期待したい。

### 4. イランという国

イランでは男女の規律が厳しく、男女で握手をする事はないし、バスに乗るときにも男性は車両の前半分に、女性は後半分というふうに別れて乗らねばならない。

女性は外国人といえどもペールをかぶらなければならず、服装も体の線が出ないように夏もコートの着用が義務付けられている。

ただし、仕事の上では差はないよう女性の大半もいるし、私のカウンターパート（技術移転の対象）の電子研究開発財団のボスも女性であった。

またアルコールも禁止されており、イラン人が飲むのを見た事は無いが、外国人は羽目をはずす事の無い範囲であれば、若干お金を余分に払えば闇ルートで入手は可能である。

以上を除けば、国内は非常に安全で、人々は友好的で特に日本人は人気がある。

彼らは家庭を非常に大事にするし生活も堅実である。

政治的には、より多くの自由を求める若い年齢層に支持される改革派と、イスラムの基本原則を尊重する保守派がせめぎ合っているように思える。

人口分布も若年層が多くを占めていて、現在は苦しいかもしれないが、そこを切り抜けば明るい未来が開けてくる国であるように思う。



エスファラン

# 中小企業経営革新支援法の概要

滋賀県商工観光労働部 中小企業振興課

主任主事 豊田博進

中小企業経営革新支援法は、新商品の開発、新たなサービスの提供、新たな生産方式・販売方式の導入等、経済的環境の変化に対応するため中小企業者が行う経営革新を支援することを目的としています。

経営革新のための計画について「知事の承認」を受けた方は、融資や補助金等、計画遂行のための支援策を申請することができます。

## 「経営革新計画」の作成

相談窓口：財滋賀県産業支援プラザ、中小企業支援センター  
商工会議所、商工会、中小企業団体中央会

## 計画の申請

申請先：滋賀県新産業振興課・中小企業振興課

## 計画の審査

審査の基準：計画が申請者にとって新たな取り組みであるか計画により申請者の付加価値額が伸びるか等  
(付加価値額=営業利益+人件費+減価償却費)

## 計画の承認

承認通知は、計画を申請した県から行われます。

## 支援策の申請

### 主な支援策

### 申請先

#### 補助金

- 中小企業経営革新支援事業費補助金 → 滋賀県新産業振興課・中小企業振興課

#### 融資、債務保証等

- 政府系金融機関による低利融資 → 政府系金融機関各支店
- 中小企業信用保険法の特例（普通保険の別枠設定等） → 信用保証協会
- 滋賀県制度融資による低利融資制度 → 滋賀県商工観光政策課

#### 税制措置

- 欠損金の繰戻還付、設備投資減税等 → 税務署

※経営革新計画の承認は支援策の適用を保証するものではありません。

※経営革新計画作成の相談と同時に、支援策実施機関へも併せてご相談ください。

## お問い合わせは下記のいずれかへお気軽にどうぞ

商工観光労働部新産業振興課 〒520-8577 大津市京町4-1-1 ☎077-524-1121 内線3791

商工観光労働部中小企業振興課 〒520-8577 大津市京町4-1-1 ☎077-524-1121 内線3730

なお、申請書作成を補助するための「経営革新計画作成ソフト」を財団法人中小企業総合研究機構のホームページ (<http://www.jsbri.or.jp>) に掲載しております。

## ソフトの主な概要

(1)経営革新計画の申請書の必要事項を入力することにより、申請書の作成を補助（付加価値額、設備投資計画などの自動計算など）し、最終的に申請書の印刷までを可能とするもの。

(2)基本ソフトには、Microsoft Excel 97以上

# お 知 ら せ

## ① 支部研修事業（シガネット共催）

日 時 平成14年12月14日(土)  
場 所 守山市浮気300-24 つがやま荘  
テ ー マ 「中小企業経営革新法支援法の概要」  
「経営革新計画」の事例報告  
講 師 滋賀県商工観光労働部  
中小企業振興課  
主任主事 農田 博進 様  
中小企業診断士 鐘井 輝 先生  
参加人数 24名



## ② 本部理事会

日 時 平成15年2月25日(火)  
場 所 東京 紙パルプ会館  
出席者 山本支部長

## ③ 滋賀県支部理事会

日 時 平成15年3月1日(土)  
場 所 大津市ふれあいプラザ

## ④ 支部における 「調査研究事業成果報告書」の完成

田 村 正、池 田 裕 人  
稻 田 忠 夫、長谷川 勇 延  
各会員のご尽力により、完成し本部へ報告しました。  
テ ー マ 「情報化投資と経営効率向上に関する調査研究」

## ⑤ 創業の手引き「起業家ハンドブック」 第2版の完成

昨年の初版に引き続き第2版が発行しました。尚、「情報化投資と経営効率向上に関する調査研究」と共に、報告書をご希望の方は、滋賀県支部事務局宛に申し込んでください。

## ⑥ 平成15年度 登録申請手続き

会員7名が登録申請手続きしました。

## ⑦ 滋賀県支部理事会

日 時 平成15年4月18日(金)  
場 所 大津シャンピアホテル

## ⑧ 滋賀県支部総会

日 時 平成15年5月17日(土)  
場 所 滋賀ビル 9階 比良の間

## ⑨ 会員ご逝去お知らせ（平成14年10月20日）



故大辻 紘氏（享年61歳）



REGISTERED  
MANAGEMENT  
CONSULTANT

本会は、中小企業診断士相互の連携を緊密にし、資質の向上に努めるとともに、中小企業の振興と国民経済の健全な発展に寄与することを目的としています。

### 原稿募集案内

本誌の送付対象者は、支部会員の他、県・市町村等の関係諸機関、団体にも配布の予定ですので、会員各位の積極的な投稿と情報提供をよろしくお願い申し上げます。

#### ● 原稿内容

調査・研究・講演・県内情報および会員個人の趣味・旅行記などをお願いします。

#### ● 原稿作成要領

横書き 1,400字程度 一行20字

会員名・登録部門・初登録年度

顔写真同封（後日返却します）

#### ● 原稿締切り

平成15年8月末日（第13号10月1日発行予定）

#### ● 原稿送付先

〒520-2313 野洲郡野洲町大篠原1950

竹村 義治

TEL/FAX (077) 587-0589

### ● 編集後記

大辻紘会員が62歳の誕生日を向かえることなく、ご自宅で突然死されました。一報が入りました時は、まったく予期せぬことで唖然としました。前号（11号）で中小企業診断協会より永年会員表彰を受けられたことを紹介したばかりでした。会員の皆様におかれましても、くれぐれも健康にご留意されることを望みます。（合掌）

さて、構造改革特区の導入が本年4月よりスタートされます。これをはずみに地域経済の活性化に結びつけていきたいものです。

### 診断しが

No.12

〈2003年春号〉

2003年4月1日発行

（発行所）

社団法人 中小企業診断協会  
滋賀県支部

〒520-3232 滋賀県甲賀郡甲西町大字平松104番地の20  
エクセル甲西3階（JR甲西駅前）  
TEL (0748) 72-5173  
FAX (0748) 72-5330

ホームページ：  
<http://www.jade.dti.ne.jp/jsmeca25/index.htm>  
Eメール：  
[jsmeca25@jade.dti.ne.jp](mailto:jsmeca25@jade.dti.ne.jp)