

Sフレーム事業計画の作成および活用手順

～逆算による付加価値由来方式～

【目的】 わが社（関与企業様）の高収益構造構築と継続の仕組み定着（自律化）

管理会計実践サポート㈱ 代表取締役 関 洋一

手順	内容	解説	当社
準備	1 過去の決算書準備	過去3～5年間のPL資料を準備する。(尚、資金別BSを作成する場合は、BS資料も必要)	
	2 財務会計様式PLを管理会計様式に組替	当社の「変動費」「固定費」を確認区分し、所定様式にて収益構造を明らかにする。	
事実確認	3 過去3～5年間の実績確認	2項で組み替えた管理会計様式で、過去決算書からPL実績を表出させる。	
	4 付加価値率の確認	全体の付加価値率のほか、必要に応じて部門(事業群)ごとの付加価値率をおさえる。	
	5 固定費金額の確認	整理表出された過去の固定費金額をおさえる。	
	6 借入金返済額の確認	当該事業計画期間中に元金返済が必要な額をおさえる。	
作成	7 当該期間の固定費および返済金額の算出	5項および6項で確認した固定費および返済金額から、当該期間のそれらを試算する。	
	8 7項で算出した金額を確認する	この金額が、当社の「生きるための条件」となる。	
	9 将来に向けての必要投資額の確認	社長が考えている社業継続のために必要な投資額(=「社長の意思」)を算出する。	
	10 当該期間における必要付加価値額の確認	8項と9項で算出した金額を合算したものが、当社の「手に入れたい結果」であり、当該期間の必要付加価値額、つまり目標付加価値額となる。	
	11 付加価値率の吟味・確認	過去データを基に、当該期間の付加価値率を設定する。この場合、付加価値率が異なる事業および部門ごとに吟味するやり方が望ましい。	
	12 各事業部門の目標付加価値額の設定	10項で算出された必要付加価値額を、事業部門ごとに配分する。	
	13 各事業部門の売上高の逆算	12項の各事業部門の目標付加価値額を、11項の付加価値率で割算し売上高を逆算する。	
	14 全社目標売上高の確認	13項で算出された事業部門ごとの売上高の総和が当社の総売上高目標となる。	
運用	15 当期事業計画へ落とし込む	以上の手順を経て、単年度事業計画の全体目標を固める。	
	16 月次計画様式への適用	15項で固めた目標を、4マス方式による月次「利益計画」様式に落とし込む。これ以降の主な管理指標は、変動費関係のみ対生産高(売上)比率、その他は目標金額対比とする。	
	17 月次でPDCAの励行	16項の資料で、目標と実績の差を読み、即時その対策を講じPDCAサイクルを励行する。	

※Sフレームとは、一倉定“社長学”をベースとし、当社代表が中小企業経営支援で実践構築した「事実立脚型経営」の仕組みのこと。