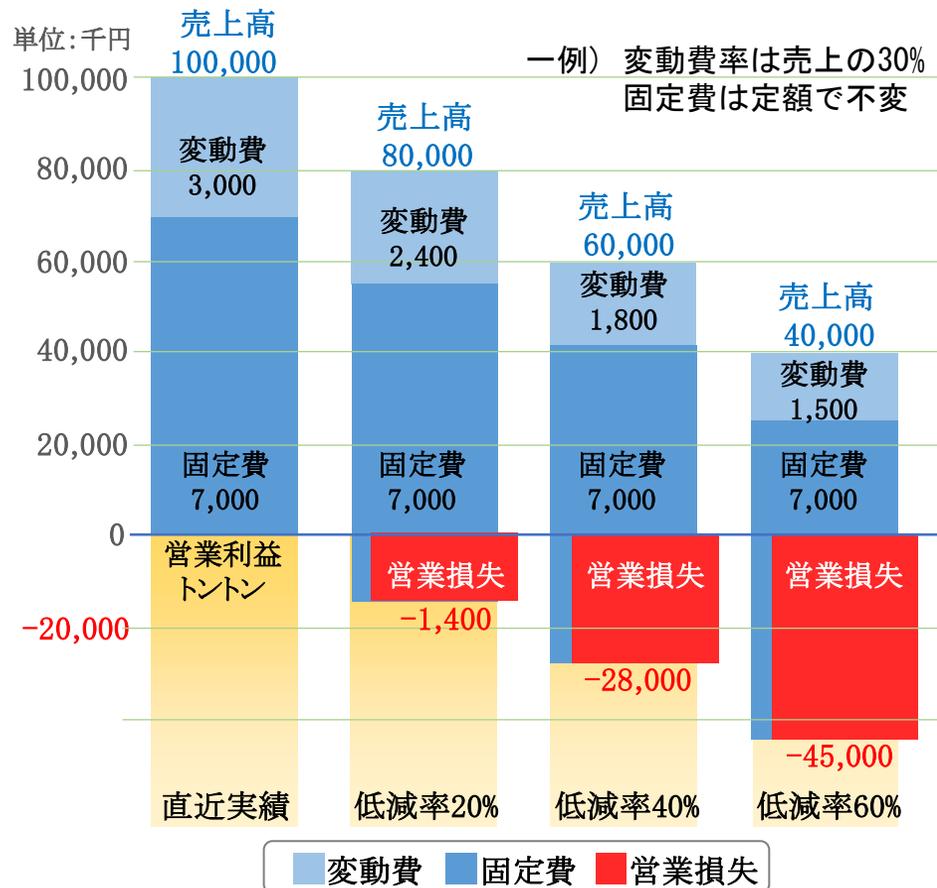


新型コロナウイルス恐慌のV字回復は、半年後か、一年後か？

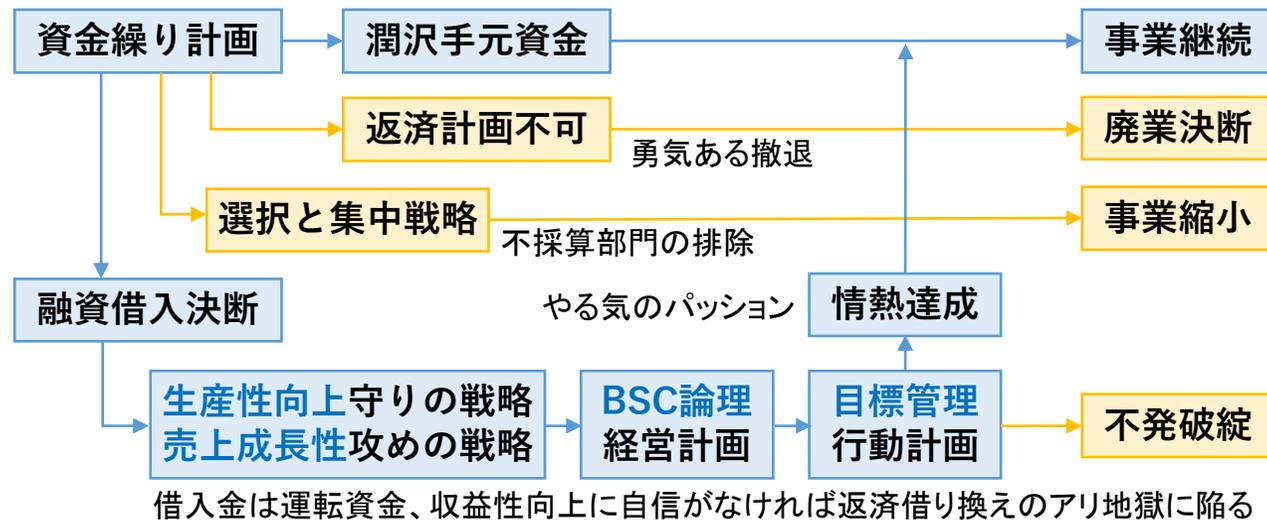
緊急事態のコロナショック対策

BCP事業継続計画の策定

売上が低減すると、瞬く間に赤字が膨らむ



生き残るための賢い決断が求められる



BCP事業継続計画策定エクセルソフト電子出版

- 1 資金繰り計画** 売上低減率、必要融資、返済計画シミュレーションで判断
- 2 即断の戦略方針** 守りの戦略と攻めの戦略で融資金額を三年で返済可能か判断
- 3 論理的経営計画** 多角的指標で三ヶ年経営計画を立てて数値で可能性を判断
- 4 速攻の行動計画** 計画目標を達成できる、やる気の仕組づくりに万全を期す

1

資金繰り計画

- ・ほとんどの中小企業は自転車操業です。コロナショックで売上が減ったら何ヶ月、持ち堪えられますか？
- ・売上低減率から赤字額を算定して必要な融資金額を割り出し、返済計画をシミュレーションして下さい
- ・運転資金の借入は三年返済が無難です。無理は返済アリ地獄を想定して、**廃業決断も勇気ある選択**です

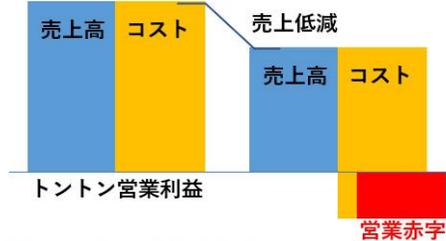
エクセル表-1、エクセル表-2の赤破線内の5つのセルに入力するだけで必要とする融資金額と、その返済計画を自動計算します。
入力項目を変えながら、最適な計画値をシミュレーションして下さい。

エクセル表-1

シミュレーションして下さい

白太枠セルに半角数字で！上書きして下さい

前年度売上高総額	120,000,000	円
コロナショック売上低減率	20	%
終息するまでの予想月数	8	ヶ月



橙色セルには計算式↓が入っています。月変動するときは直接上書きして下さい

年度売上計画	月	前年月額売上	売上低減率	月額売上高	予想赤字額
1	4月	10,000,000	20%	8,000,000	2,000,000
2	5月	10,000,000	20%	8,000,000	2,000,000
3	6月	10,000,000	20%	8,000,000	2,000,000
4	7月	10,000,000	20%	8,000,000	2,000,000
5	8月	10,000,000	20%	8,000,000	2,000,000
6	9月	10,000,000	20%	8,000,000	2,000,000
7	10月	10,000,000	20%	8,000,000	2,000,000
8	11月	10,000,000	20%	8,000,000	2,000,000
9	12月	10,000,000	0%	10,000,000	0
10	1月	10,000,000	0%	10,000,000	0
11	2月	10,000,000	0%	10,000,000	0
12	3月	10,000,000	0%	10,000,000	0
合計		120,000,000	160%	104,000,000	16,000,000

手元資金 6,000,000 円
必要借入金額 10,000,000 円

月々の返済額が固定される、わかりやすい「元利均等方式」で借り入れる。

エクセル表-2

↓白太枠セルに半角数字で上書きして下さい

利率	1.3%	※セーフティネット0.9~1.9%
期間	36回	※運転資金は長くしない3年毎月払いMax.
借入額	10,000,000 円	
毎月返済額	-283,380 円	利息込み毎月均等払い
利息込返済総額	10,201,682 円	手元資金総額

返済計画	年月	毎月返済額	借入残額	営業利益	フリーC/F
開始月入力	2020年5月	283,380	9,918,302	-2,000,000	13,716,620
2	2020年6月	283,380	9,634,922	-2,000,000	11,433,240
3	2020年7月	283,380	9,351,542	-2,000,000	9,149,860
4	2020年8月	283,380	9,068,162	-2,000,000	6,866,480
5	2020年9月	283,380	8,784,782	-2,000,000	4,583,100
6	2020年10月	283,380	8,501,402	-1,500,000	2,799,720
7	2020年11月	283,380	8,218,022	-1,000,000	1,516,340
8	2020年12月	283,380	7,934,642	-500,000	732,959
9	2021年1月	283,380	7,651,262	0	449,579
10	2021年2月	283,380	7,367,882	0	166,199
11	2021年3月	283,380	7,084,502	100,000	-17,181
12	2021年4月	283,380	6,801,122	100,000	-108,022
13	2021年5月	283,380	6,517,742	400,000	-651,402
14	2021年6月	283,380	6,234,362	400,000	-534,782
15	2021年7月	283,380	5,950,982	450,000	-368,162
33	2023年1月	283,380	850,140	450,000	-201,542
34	2023年2月	283,380	566,760	450,000	-34,922
35	2023年3月	283,380	283,380	500,000	181,698
36	2023年4月	283,380	0	500,000	398,318

2

即断の戦略方針

- ・バランススコアカードの四つの視点で、「風が吹けば桶屋が儲かる」四段論法で成功の仮説を立てて下さい
- ・自肅期間中に働き方改革&IT活性化による「守りの戦略」を立てて、生産性向上への業務改革に着手します
- ・V字回復を前提に販路拡大チャンネルを増やす「攻めの戦略」を練り上げて売上成長性に情熱を掛けて下さい

「風が吹けば桶屋が儲かる」落語風の成功の仮説をBSCの四段論法で作文を試みます。
働き方改革で生産性向上を図り、「三方よし」の経営体質を実現する

BSCの4視点	桶屋ストーリー
人材と変革	社員の自律目標管理で能力向上を図り、労働時間を短縮すれば、
業務プロセス	品質向上と時間当り生産性（＝付加価値額÷労働時間）が上がり、
顧客	品質、価格、納期で競合を抑え、顧客満足を得て受注量がドンドン増え、
財務	増収増益のゆとり財務で、会社が儲かり、社員の給料もアップする。

「三方よし」の顧客満足、社員満足、会社満足の具体化シナリオ

BSCの4視点	具体化シナリオ
人材と変革	・チーム編成と行動計画の作成・職務の時間と成果記録・週末目標管理会議
業務プロセス	・品質と時間のカイゼン提案制度・カイゼン案の現場試行・成果優秀者表彰
顧客	・受注数・受注顧客数・受注平均単価・顧客リピート率・新規顧客獲得数
財務	・売上高・営業利益・自己資本比率・労働分配率・社員平均年俸

人材と変革の視点で基盤の仕組づくりができれば8割方成功

やる気の情熱が湧かない仕組みでは変革は起きない、何も変わらない。見えにくい古い体制を捨て、誰にでも分かりやすい、やれば成果が待遇に反映される仕組みを作り上げたい。
以下の表項目を実行できる組織を作れば、V字回復の収益性向上は確実になるはず。

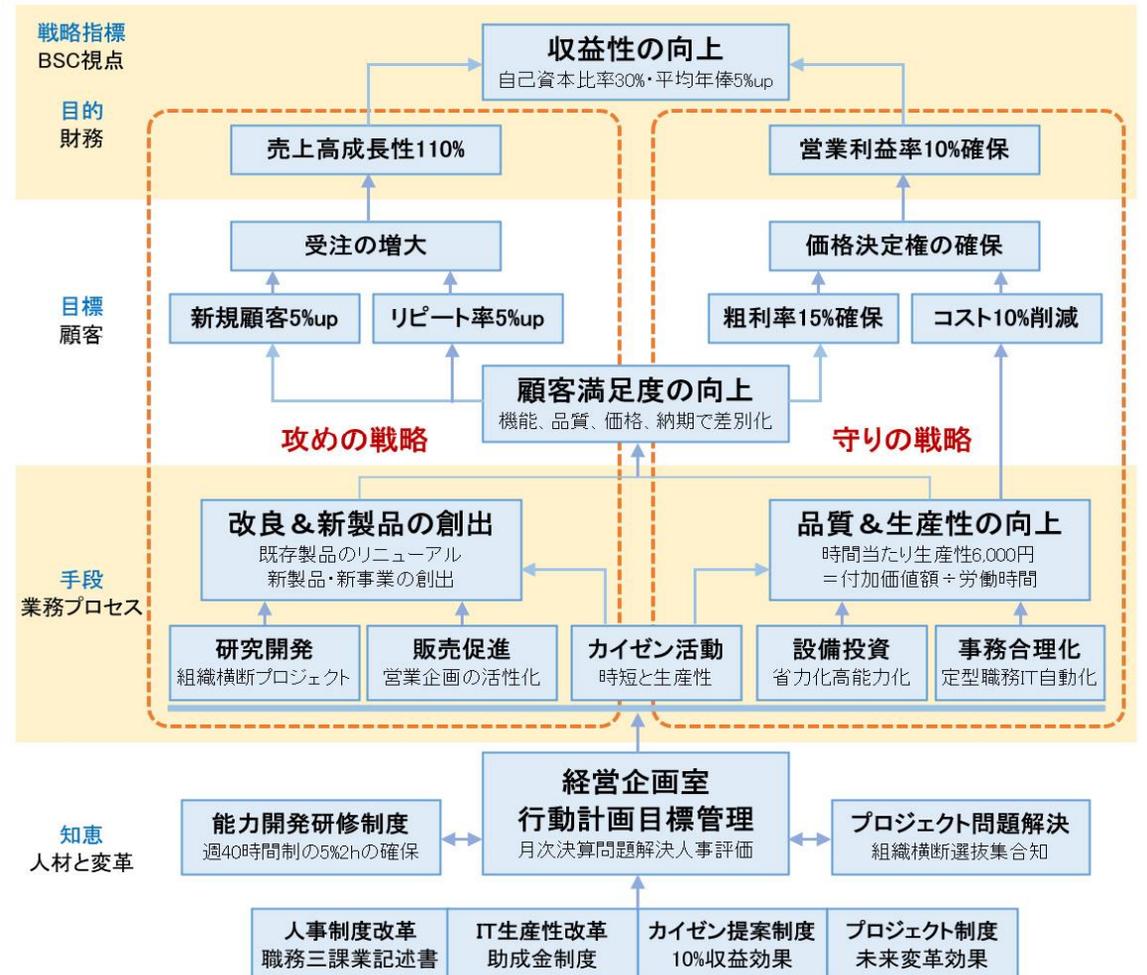
人事制度改革	働き方改革の手始めは職種別・部門別の職務記述書(タスク構成)を作る		
	職務三課業	主要課業	生産性に貢献する能力開発・専門技能職務
		従属課業	主要課業の付帯従属職務でありIT自動化で短縮
		挑戦課業	カイゼン活動、プロジェクト活動で変革に協調
IT生産性改革	労働生産性	定型作業のIT自動化、作業手順書や書類の標準データ化	
	設備生産性	確実に省力化と生産性に貢献し、投資以上の成果が上がる	
カイゼン提案制	自発思考力養成	時短と品質を課題のカイゼン活動の継続は収益性を5%min.高める	
プロジェクト制	協調創造力熟成	組織のヨコ串選抜集合智の熱意で未来収益源を創出する	
能力開発研修制	多能工(職)養成	職場の守備範囲の拡大は多様な働き方改革の可能性を広げる	
目標管理活動	達成向上心養成	多角的BSC指標の目標達成率で評価する定量公平な人事制度	

収益性向上戦略マップ

コロナショック対策 新経営継続計画書

内なる守りの戦略・外なる攻めの戦略

図形内の文章を書き替えたり修正して自社の風土にふさわしい戦略マップを作ってください



3

論理的経営計画

- ・新たな戦略方針の成果を前提に、ストレッチではあるが努力すれば実現可能な、三ヶ年経営計画を立てます
- ・売上高と営業利益の二つの財務指標で返済金に充当できる、フリーキャッシュフローの確保に執心します
- ・働き方改革の基本は労働時間の短縮であり、職務別労働時間を計測分析してムダを排し活性化を図ります

●BSC三ヶ年経営計画				会社名 / ABC技研株式会社				業種 / サービス業 システム開発			
2020~2022年度				前年度 2019		2020年度		2021年度		2022年度	
BSC	重要指標	備考	単位	実績値	目標	実績	目標	実績	目標	実績	
財務	A 売上高		円	100,000,000	80,000,000		110,000,000				
	B 変動費		円	30,000,000	24,000,000		29,700,000				
	C 売上総利益	C=A-B	円	70,000,000	56,000,000		80,300,000				
	D 固定費		円	70,000,000	70,000,000		70,000,000				
	E 営業利益	E=C-D	円	0	-14,000,000		10,300,000				
	F 借入返済額		円	0	2,267,041		3,400,561				
	G FC/F (※1)	FC/F=E-F	円	0	-16,267,041		-9,367,602				
顧客	H 既存顧客数	期内受注実績	社	200	160		220				
	J 新規顧客数	期内受注実績	社	20	16		22				
	K 総顧客数	K=H+J	社	220	176		242				
	L 受注総数	総起伝数	件	500	400		500				
	M リピート率	年回転数 L÷K	回	2.27	2.27		2.27				
業務	N 顧客接触数	直接・リモート込	回	2,000	1,600		2,000				
	P 成約率	P=L÷N	%	25%	25%		25%				
	Q 改良新製品数	期内投入数	件	12	10		13				
	R カイゼン数	効果表彰数	件	60	48		66				
	S 時間生産性	S=C÷Y	円	3,500	3,294		4,461				
人材	T 研修時間	労働時間の5%	時間	500	600		900				
	U 会議時間	労働時間の5%	時間	1,200	1,000		900				
	V 主要課業労働時間		時間	12,000	10,000		12,200				
	W 従属課業労働時間		時間	7,000	6,000		4,000				
	X 挑戦課業労働時間		時間	1,000	1,000		1,800				
	Y 総労働時間	Y=V+W+X	時間	20,000	17,000		18,000				
	Z 役員数		人	1	1		1				
	a 正規社員数		人	6	6		6				
	b 非正規社員数		人	3	3		3				
	c 総従業員数	c=Z+a+b	人	10	10		10				
d 平均年俸	d=C×50%	円	35,000,000	35,000,000		35,000,000					



3a 論理的経営計画

バランススコアカードでは、四つの視点でヒト、モノ、カネ、客、時間など数値化可能な多角的指標から分析評価します。論理的に数値分析することで見える化し、公平な人事制度が確立できます。

BSC	重要指標	解説
財務	売上高	売上成長性を高める変革と戦略の実行を怠ると借金の雪ダルマが待っています
	変動費	仕入先交渉、外注の内製化など出る金を徹底して低減する
	売上総利益	粗利を上げる知恵は、即、利益に反映される財務スキルの基本を徹底教育
	固定費	粗利 - 固定費 = 営業利益創出教育を実施して、カイゼン活動で徹底的に削減して下さい
	営業利益	営業利益率10%は未来成長企業の証。変革のビジネスモデルを考案する
	借入返済額	運転資金の借入は非常時のみ。我慢も財務スキル。借り換えはアリ地獄を認識する
	FC/F	フリーキャッシュフロー(FC/F) = 営業利益 - 借入返済額 = 一ヶ月の支払額以上あれば資金繰りOK
顧客	既存顧客数	顧客リストに載っていても受注実績がなければ離反顧客とみなす実績主義
	新規顧客数	新規率(新規顧客 ÷ 既存顧客)は最低5%以上ないと売上成長性は望めない
	総顧客数	既存顧客数 + 新規顧客数は昨対100%以上ないと売上は低減する
	受注総数	売上高 - 受注総数 = 平均受注単価。これを高めるモノコトオプション工夫が求められる。
	リピート率	回転率は毎日365回のコンビニとマイホームのように30年に一回もある。いかに高めるかの商材工夫
業務	顧客接触数	優秀であるなしに関わらず接触数に比例して成約数は増える。犬も歩けば棒に当たる
	成約率	成約率を高める研修は必須。営業の目標は顧客の創造、目的は利益の最大化
	改良新製品数	既存製品の改良や新製品の投入率は5%~10%ないと、企業の未来持続性が危ぶまれる
	カイゼン数	カイゼン提案制度を継続させている企業は毎年収益性5%~10%の目標を達成している
	時間生産性	時間当たり生産性は企業の真の実力。 = 粗利 ÷ 労働時間 = 5,000円及第点
人材	研修時間	企業は人なり。やる気を起こす社員教育。週40時間制の5%、2時間で育てる
	会議時間	ムダな会議の廃止、長時間会議の最適化。工夫次第で半減可能。コミュニケーション重視
	主要課業労働時間	総労働時間の60%~90%。直接、生産性に貢献する課業は効率的に高めたい
	従属課業労働時間	総労働時間の10%~30%。主要課業を支える付帯職務。可能な限り自動化して減らす
	挑戦課業労働時間	総労働時間の5%~10%。カイゼン活動や未来変革プロジェクトへの挑戦協調で能力開発
	総労働時間	働き方改革が未対策なら2割短縮は可能域。改正労働法への効果的なやるべきことは多い
	役員数	マネジメントスキルのない人材は登用すべきでない。ムダな高所得人材は会社を潰す
	正規社員数	やる気のある人材を育てる。成果型の公平で分かりやすい人事制度を確立することが育成の基本
	非正規社員数	成果型の同一労働同一賃金で正規社員との格差を是正することにより生産性に貢献できる
	総従業員数	時間当たり生産性 × 労働時間 ÷ 人材数の計算式で人材数の最適化を図る
平均年俸	日本の所得水準は欧米諸国よりかなり低い。原因は低い生産性にある。重要課題は生産性にある	

4

速攻の行動計画

- ・経営計画を絵に描いた餅にしない、知行合一の「行動計画」アクションプランを立てて目標管理活動を促す
- ・計画目標の達成が「事業継続計画書」の目的です。借金を完済しなければ健全な継続経営は望めません
- ・社員のやる気パッションの源泉は、成果が公平に評価される「見える化」人事制度の確立にあります

↓以下、印刷範囲です

↓目標値が月変動するときは、上書き変更してください

↓以下、印刷範囲です

アクションプラン目標管理表		2020年度		月次予実成果												評価	
BSC	重要指標	年度予実合計	単位	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	達成率	
財務	売上高	目標 120,000	千円	9,000	8,000	10,000	14,000	8,000	9,000	11,000	11,000	8,000	8,000	太枠白色セルに上書きして下さい↓(数字は半角)			84%
	昨対売上成長性が持続可能条件	実績 101,870	千円	6,340	5,660	7,010	8,990	5,680	7,230	9,850	9,770	7,890	8,040				
	売上総利益	目標 84,000	千円	6,300	5,600	7,000	9,800	5,600	6,300	7,700	7,700	5,600	5,600				
	(粗利) 売上高-変動費	実績 69,350	千円	4,300	4,020	4,990	6,380	4,110	4,970	6,810	6,640	5,350	5,240				
	営業利益	目標 12,000	千円	900	800	1,000	1,400	800	900	1,100	1,100	800	800				
顧客	売上総利益-固定費	実績 -12,980	千円	-3,660	-4,340	-2,990	-1,010	-4,320	-2,770	150	120	30	40				
	既存顧客数	目標 240	社	20	16	20	25	15	20	22	24	15	15				
	期內受注実績が条件	実績 201	社	14	12	15	21	11	14	19	20	15	16	19	25	84%	
	新規顧客数	目標 24	社	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	3	2		
	期內新規受注実績が条件	実績 15	社	0													
業務	受注総数	目標 600	件	50													
	販売管理システム起伝総数	実績 474	件	35													
	顧客の視点達成率																
	業務プロセス達成率																
	営業・顧客接触数	目標 2,400	社	200													
人材	リアル営業とリモート販促	実績 2,170	社	130													
	改良&新製品開発数	目標 14	件	1													
	プロジェクト成果承認数	実績 13	件	0													
	カイゼン提案数	目標 72	件	6													
	提案書審査承認数	実績 72	件	4													
時間当り生産性	目標 4,121	円	3,856														
売上総利益÷総労働時間	実績 3,672	円	3,111														
三課業労働時間	三課業労働時間目標																
	三課業労働時間実績																
	研修時間	目標 960.0	時間	80.0													
	毎週2時間×人材数	実績 939.0	時間	75.0													
	会議時間	目標 720.0	時間	60.0													
	毎週1.5時間×人材数	実績 743.0	時間	82.0													
	主要課業時間	目標 12,000.0	時間	900.0	800.0	1,000.0	1,400.0	800.0	900.0	1,100.0	1,100.0	800.0	800.0				
	生産性貢献職務は能力向上が要	実績 10,956.0	時間	722.0	643.0	822.0	1,230.0	645.0	736.0	990.0	990.0	736.0	736.0				
	従属課業時間	目標 7,200.0	時間	650.0	550.0	650.0	700.0	550.0	600.0	600.0	600.0	600.0	600.0				
	定型職務はIT自動化で短縮	実績 6,693.0	時間	582.0	529.0	593.0	588.0	511.0	512.0	499.0	499.0	499.0	499.0				
	挑戦課業時間	目標 1,008.0	時間	84.0	84.0	84.0	84.0	84.0	84.0	84.0	84.0	84.0	84.0				
	未来収益源創出の協調努力	実績 1,006.0	時間	78.0	85.0	80.0	78.0	76.0	89.0	85.0	85.0	85.0	85.0				
総労働時間	目標 20,208.0	時間	1,634.0	1,434.0	1,734.0	2,184.0	1,434.0	1,584.0	1,784.0	1,784.0	1,784.0	1,784.0					
改正労働法への準拠努力	実績 18,655.0	時間	1,382.0	1,257.0	1,495.0	1,896.0	1,232.0	1,337.0	1,574.0	1,574.0	1,574.0	1,574.0					

西暦の年度は 2020 年度
 年度の決算月は 3 月
 年間売上高の目標値は 120,000 千円
 売上高変動費率は 30%
 売上高営業利益率は 10%

オレンジセルの数値には計算式↓があります

月平均売上高	10,000 千円
月平均粗利	7,000 千円
月平均営業利益	1,000 千円



行動計画(アクションプラン)の目標管理で問題解決を習慣化させることが大切です。コロナショックをチャンスに替える、変革にパッションでチャレンジして下さい。

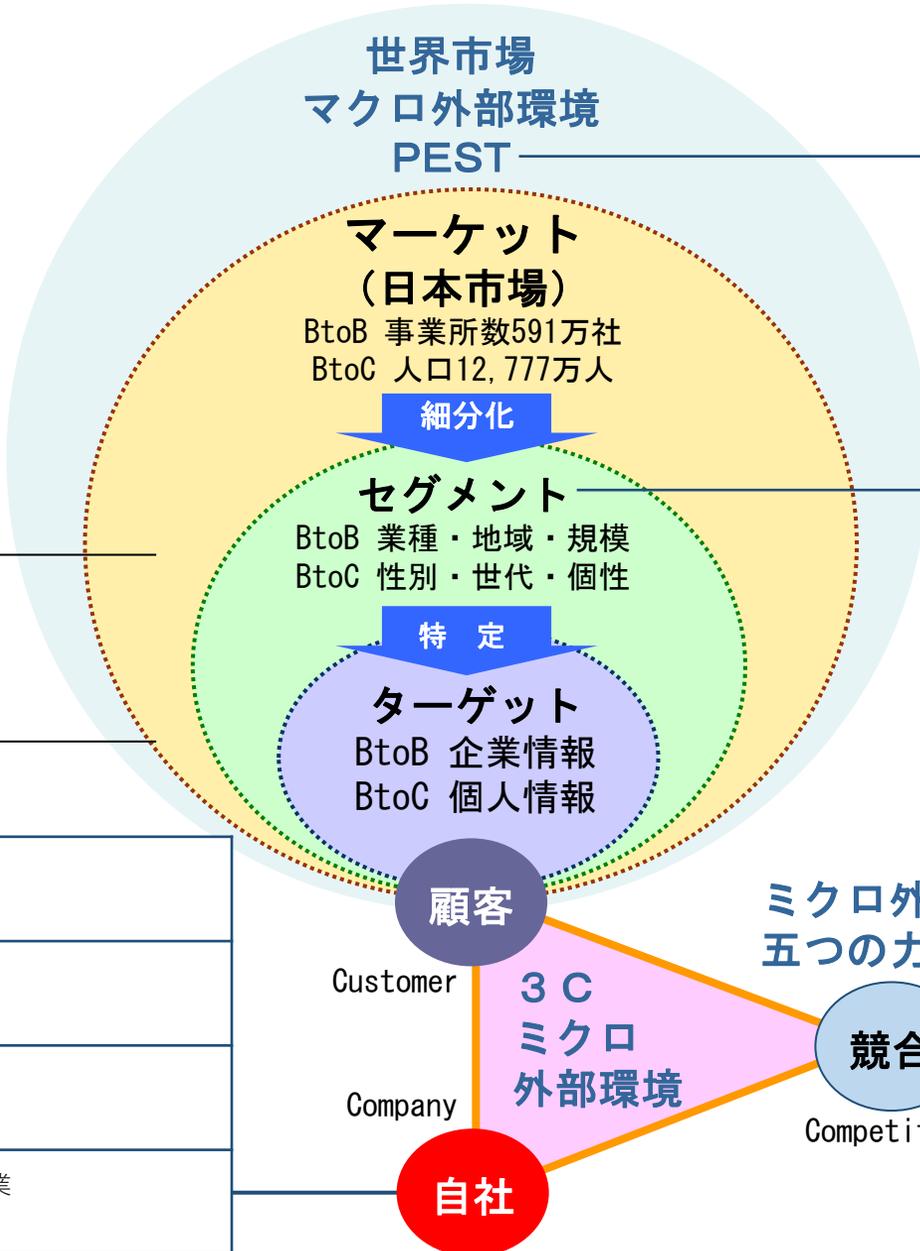
補足資料-1 ST4Pなどのフレームワークで市場を具体化する

S 市場の細分化
 セグメント市場規模
 B2B or B2C
 業界・業種
 規模（売上高）
 商圏・地域
 性別
 年齢・世代
 家族構成
 所得
 職業
 学歴
 ライフスタイル
 趣味嗜好・興味関心
 購買意欲・動機
 過去の行動履歴

T 市場の特定化
 ターゲット具体化
 会社情報
 個人情報
 成約率

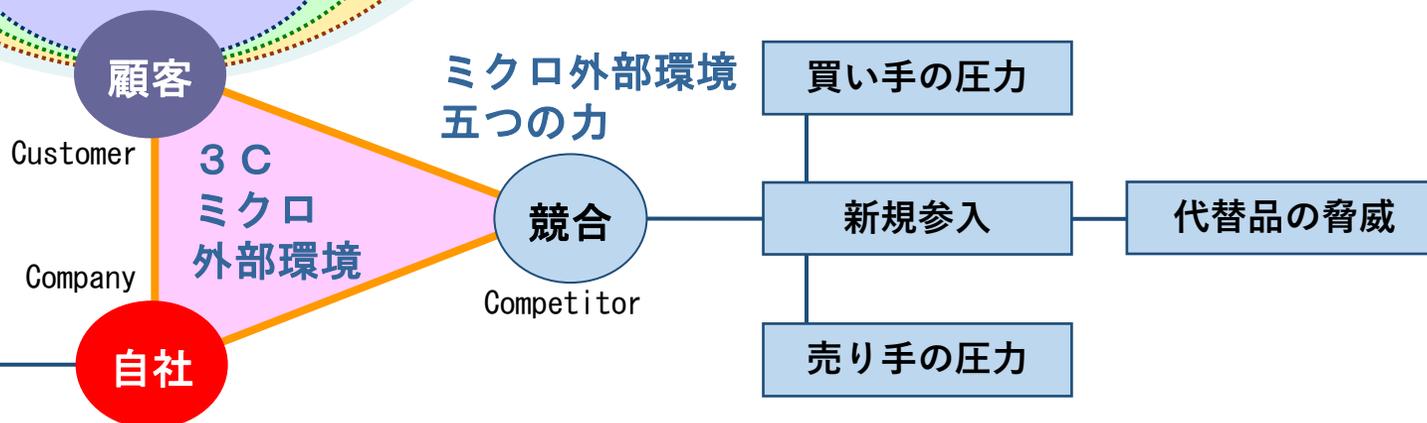
4P マーケティングミックス4P
 ポジションの優位定義づけ

Products 製品	特徴、機能差別化
Price 価格	原価、販売価格、条件
Place 拠点	立地、チャンネル、物流
Promotion 販売促進	広告、販売促進、人的営業



Politic	政治、法律の改正 規制緩和と強化
Economy	グローバル経済環境 業界景況の変化
Society	社会文化の変化、 環境問題、インフラ
Technology	科学技術の革新 コアコンピタンス

コトラーの競争地位	
強者の戦略	弱者の戦略
トップリーダー	ニッチャー
チャレンジャー	フォロワー



行動を促す「生産性向上」戦略・戦術マップ



コロナショック対策 新経営継続計画の策定

エクセル書式に書き込みながら、計画書を完成させます

※コロナショック新経営継続計画概要 (PDF)本書

- | | |
|------------------|----------------------------|
| 1 資金繰り計画(Excel) | 資金繰り計画書と返済計画書を作って精査する |
| 2 即断の戦略方針(Excel) | 融資返済額を上回る収益確保戦略方針を策定する |
| 3 論理的経営計画(Excel) | 多角的なBSC指標で達成可能な計画を作成する |
| 4 速攻の行動計画(Excel) | 計画目標を達成する行動計画の作成と目標管理価格 価格 |
- 11,000円(税込)

制作/長山伸作 株式会社一光社プロ

〒457-0024 名古屋市南区赤坪町99-1 Tel.052-824-0521

経営セミナー → <http://www.s-naga.jp/>

電子出版物 → <http://www.s-naga.jp/book-bcp.html>