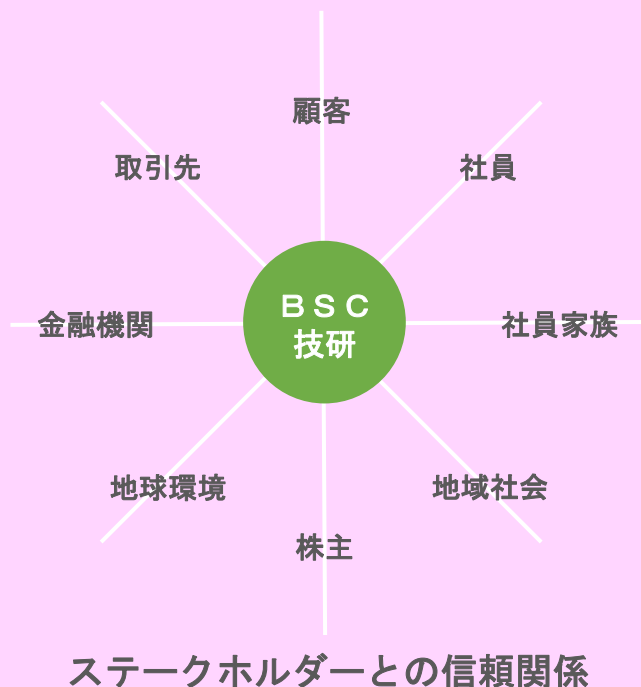


株式会社B S C技研

第20期 経営計画書

2021年4月1日～2022年3月31日

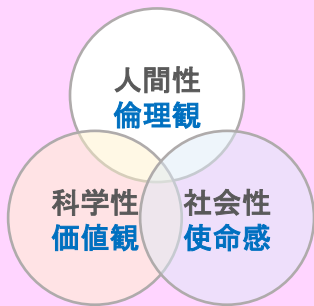


Index

- 01 経営理念とM V V方針
- 02 理念ベクトル行動指針
- 03 現状分析と経営課題
- 04 V字回復戦略マップ
- 05 ポーターの競争戦略可能性
- 06 損益分岐点から中期財務経営計画作成
- 07 中期五ヶ年B S C経営計画
- 08 マネジメント組織の再構築
- 09 自律目標管理のアクションプラン作成
- 10 アクションプラン分析で能力開発

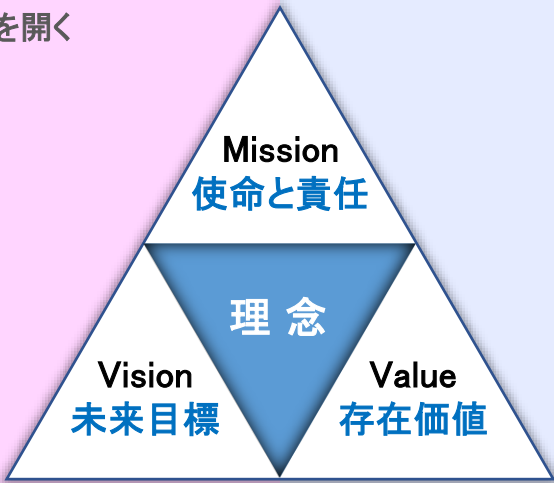
経営理念の哲学的理解による理念活動が存続への明るい未来を開く

経営理念



- ・ 人間尊重と遵法精神
- ・ 品質至上と技術革新
- ・ 永続発展と社会信頼

人間性 人間尊重の良好な対人関係に配慮し、公正で真摯な活動を基本とする
科学性 存在価値を高め続ける科学技術の革新に挑戦して市場ニーズに応える
社会性 利益の最大化に努め、社員・家族・顧客・社会へ責務として還元する



M V V 方針

Mission
売上高10億円の壁をブレイクスルーする

Vision	
財務	売上高10億円、営業利益率10%、自己資本比率50%
顧客	新規顧客獲得率10%による受注実績顧客総数500社
業務	カイゼン活動による生産性向上で労働時間10%短縮
人材	従業員総数50名、平均年俸500万円、有給休暇20日

Value
存在価値条件は時間当り生産性7,500円達成

企業は人なり、利他の人育て

業務活動に必要な能力

能力の三要素	技能の三要素
1. Knowledge 知識・情報	
2. Skill 技術・技能	1. 専門技能力 2. 対人関係力 3. 問題解決力
3. Attitude 態度・行動	

ジョブ型人事制度の職務分類

職務三課業	職務内容
1. 主要課業	職種別専門技能を活かす生産性に貢献する責任職務
2. 従属課業	主要課業の遂行に必要な準備、片付、事務、会議など
3. 挑戦課業	カイゼン活動、未来変革課題解決への協調活動

理念ベクトル行動指針

5 S 基本行動

整理・整頓・清掃・清潔・しつけ

1. 5 S 活動の徹底と風土化
2. 整理整頓で職場活性化
3. 出退勤時の美化清掃
4. 清潔な身なりと態度
5. 笑顔の挨拶とありがとう

コミュニケーション行動

報連相：報告・連絡・相談

1. 正確・迅速・的確な報連相
2. 約束 5 分前臨席の時間厳守
3. 会議は集中 40 分max.
4. 議事録無し継続審議会議排除
5. 落ちのない 5W2H 打ち合せ

働き方改革行動

1. 主要課業 2. 従属課業 3. 挑戦課業

1. 専門技術を磨き生産性貢献
 2. 定型職務は自動化時間縮減
 3. 集合知で未来変革へ挑戦
- D X デジタル化で生産性向上
- 日報見える化でテレワーク

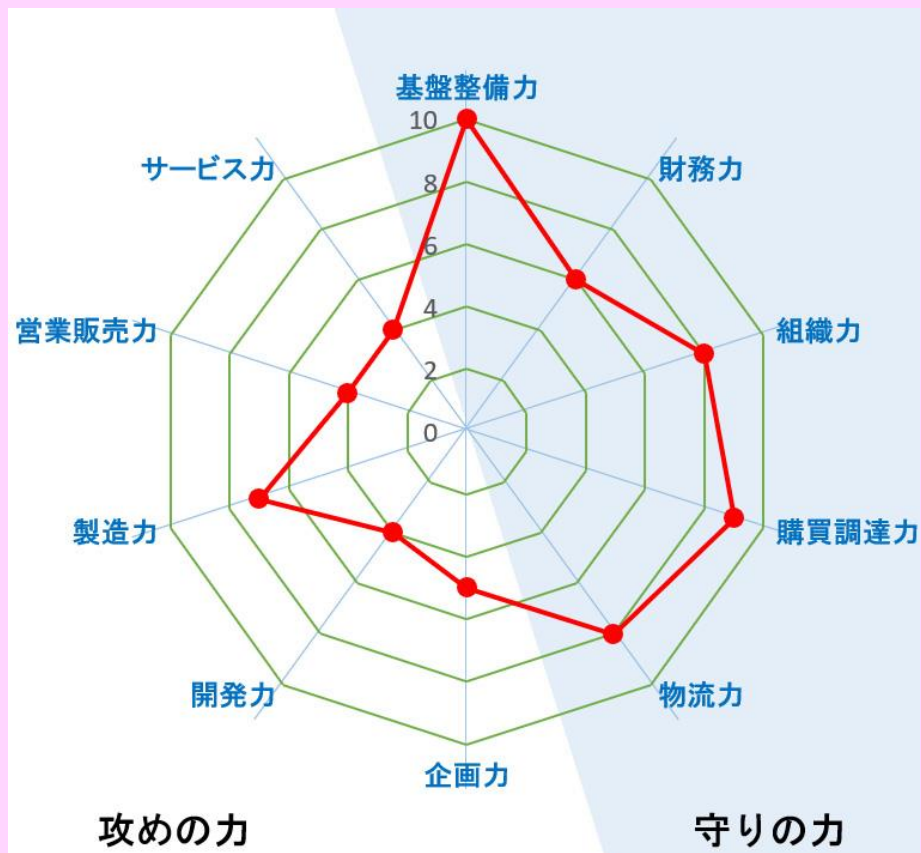
目標管理行動

チーム・個人の自律目標分析管理

1. アクションプランの作成
2. 毎日の日報記録と進捗管理
3. 週末チーム会議で検証審議
4. 月締め集計で面談成果確認
5. 利他集合知で未達問題解決

現状分析と経営課題

現状の経営資源力10要素評価

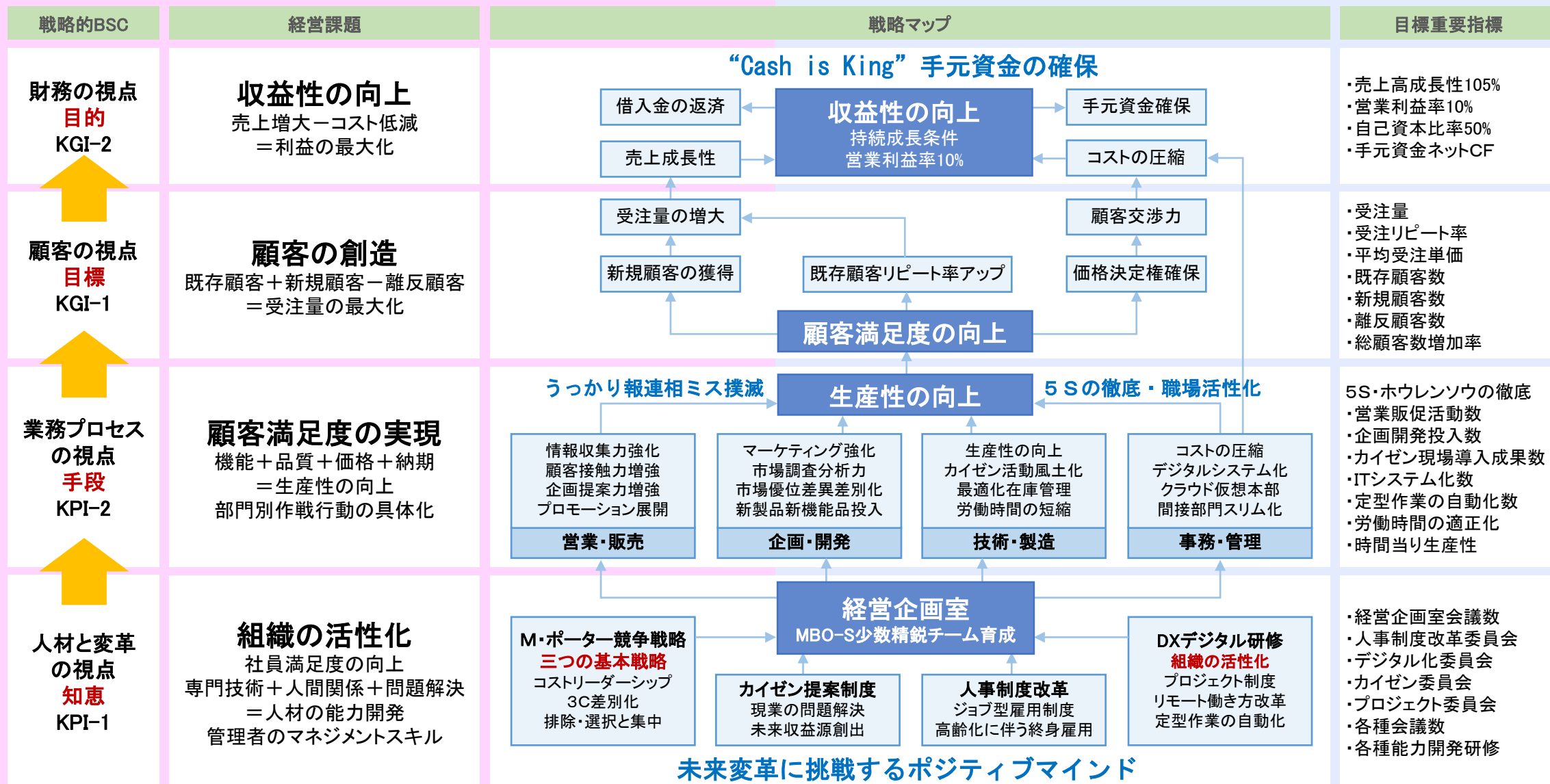


ボトルネック 守りの力に対して攻めの力が弱い

新年度の経営課題

- 経営基盤力 コロナ禍のモチベーション高揚戦略方針の確定
- 財務力 売上不振脱却、健全黒字化中期経営計画の策定
- 組織力 不採算整理、部門採算少数精鋭チーム体制構築
- 購買調達力 1%を削る外注仕入交渉力と滞留在庫の最適化
- 物流力 ダブル検品、納期厳守、返品トラブルゼロ活動
- 企画力 マーケティング・プロモーション能力強化展開
- 開発力 次世代花形新製品 & 新機能品開発で売上源創出
- 製造力 カイゼン活動による更なる時間当り生産性向上
- 営業販売力 リモートプレゼン能力強化で顧客開拓10%UP
- サービス力 サブスク新サービス開発で受注リピート率UP

V字回復戦略マップ



ポーターの競争戦略

分かりやすいマイケル・ポーターの競争戦略で可能性を考察する。
三つの基本戦略(コストリーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略)
を充てて、自社実力で確実に可能な成果を推定する。
売上成長性とコスト圧縮率(変動費・固定費)をパーセント計算する。

チリも積もれば山となる
全社員の小さなカイゼンアイデアの1%の成果の集合値はバカにならない！



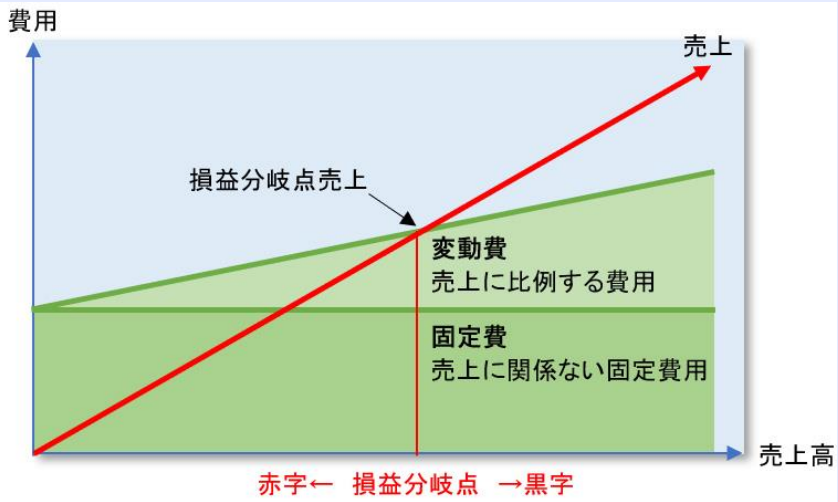
欲張らず、優先順位を決めて、成果の出しやすい戦略戦術から確実に行動に移す

三つの基本戦略	戦術と作戦行動の一例	効果要素	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
コストリーダーシップ戦略	新常態DXデジタル化導入策で効率化、省力化、顧客満足策 ・意思決定の迅速正確リモート商談による顧客、購買先効果 ・テレワーク、リモート営業、事務の自動化による固定費低減	売上成長性率	1.0%	1.0%			
		変動費低減率	1.0%	1.0%			
		固定費低減率	1.0%	1.0%			
	コスト圧縮、労働時間短縮を図るカイゼン提案制度活動策 ・コストリーダーシップ実現度による顧客満足売上高向上 ・現場のカイゼン活動成果による変動費、固定費の低減	売上成長性率	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
		変動費低減率	1.0%	0.8%	0.6%	0.4%	0.2%
		固定費低減率	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
差別化戦略	・差別化技術の新製品、機能改良品等投入の増収増益貢献 ・研修制度による技能専門化、多能工化で労働生産性向上 ・プロジェクト制度で競合差別化を図る付加価値創出の効果	売上成長性率	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
		変動費低減率	1.0%	0.8%	0.6%	0.4%	0.2%
		固定費低減率					
集中戦略 排除・選択と集中	・製品、顧客のABC分析で劣性Cを排除するコスト圧縮効果 ・ABC分析の優性Aに資源集中する売上貢献、コスト低減 ・ムダ、ムラ、ムリ、ミスの4M職務排除によるコスト低減効果	売上成長性率	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
		変動費低減率	1.0%	0.5%			
		固定費低減率	1.0%	1.0%			
	売上成長成率合計	4.0%	4.0%	3.0%	3.0%	3.0%	
	変動費低減率合計	4.0%	3.1%	1.2%	0.8%	0.4%	
	固定費低減率合計	3.0%	3.0%	1.0%	1.0%	1.0%	

損益分岐点と財務指標

- 1.ポーターの戦略効果、売上成長率とコスト圧縮率を算入する
- 2.戦略投入で発生する費用の増額分を加算する
- 3.直近の決算書から損益分岐点売上高を計算する
- 4.中期五ヶ年財務経営計画を試算する

全従業員が理解することで、益出しの工夫が生まれてくる



戦略投入により発生する費用増額分

新たな人材雇用で増額する人件費
新たな設備投資で発生する減価償却費
融資借入金があるときの利息込返済額

科目	単位:千円	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
増額固定費	採用人件費	0	6,000	2,000	2,000	2,000
	減価償却費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
融資借入金	返済額	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000

損益分岐点計算

コロナ期(2020年度)の決算が異常なので
コロナ前期(2019年度)の平常決算書で計算

科目	金額(千円)	売上構成比
売上高	700,000	
変動費	280,000	40.0%
売上総利益	420,000	60.0%
固定費	500,000	71.4%
営業利益	-80,000	-11.4%
損益分岐点	833,333	
比率	119.0%	

損益分岐点を起点に自動計算

損益分岐点比率
100%以上は赤字、100%以下で黒字化

ポーターの競争戦略、実行度で見えてくる経営計画目標

中期五ヶ年財務経営計画

科目	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高	728,000	757,120	779,834	803,229	827,325
変動費	262,080	249,092	247,207	248,198	252,334
売上総利益	465,920	508,028	532,626	555,031	574,991
固定費	487,000	480,390	479,586	478,790	478,002
営業利益	-21,080	27,638	53,040	76,241	96,989
ネットCF	-51,080	-2,362	23,040	46,241	66,989
損益分岐点	807,813	760,641	746,100	736,310	730,939
比率	111.0%	100.5%	95.7%	91.7%	88.3%

※ネットCFとは、“Cash is King”のキャッシュフロー、営業利益－借入返済額の手元現金です

中期五ヶ年BSC経営計画

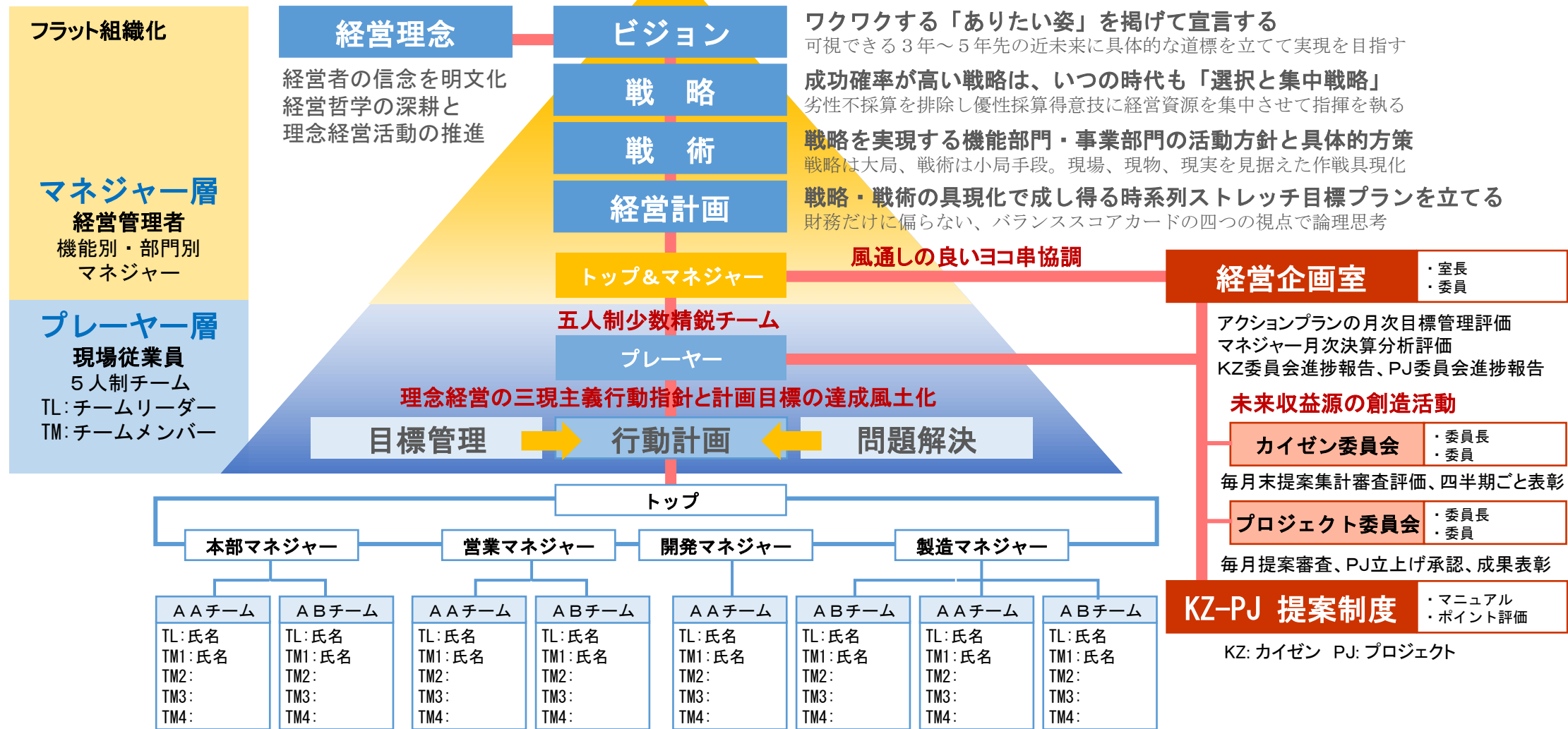
中期5ヶ年BSC経営計画書															
	BSC視点	経営課題	重要指標	備考	単位	2021年度		2022年度		2023年度		2024年度		2025年度	
A	財務 目的 KG-2	昨対売上成長性	売上高	回収期日短縮	千円	728,000	構成比	757,120	構成比	779,834	構成比	803,229	構成比	827,325	構成比
B		コスト圧縮	変動費	交渉力	千円	262,080	36%	249,092	33%	247,207	32%	248,198	31%	252,334	31%
C		付加価値の向上	売上総利益	C=A-B	千円	465,920	64%	508,028	67%	532,626	68%	555,031	69%	574,991	70%
D		コスト圧縮	固定費	カイゼン削減努力	千円	487,000	67%	480,390	63%	479,586	61%	478,790	60%	478,002	58%
E		営業利益率10%以上	営業利益	E=C-D	千円	-21,080	-3%	27,638	4%	53,040	7%	76,241	9%	96,989	12%
F		自己資本は安全性指標	ネットCF	F=E-借金返済額	千円	-51,080	-7%	-2,362	0%	23,040	3%	46,241	6%	66,989	8%
G		売上高>損益分岐点	損益分岐点	トントン売上指標	千円	807,813	111%	760,641	100%	746,100	96%	736,310	92%	730,939	88%
H		持続成長条件90%以下	比率	成長性指標	%	111.0%	×	100.5%	×	95.7%	△	91.7%	△	88.3%	◎
J	顧客 目標 KG-1	受注量の増大	受注数	販売管理登録数	件	2,400	100%	2,520	105%	2,640	105%	2,800	106%	3,000	107%
K		受注単価アップ策	受注単価	平均 K=A÷J	円	303,333	100%	300,444	99%	295,392	98%	286,867	97%	275,775	96%
L		顧客の創造	既存顧客数	期中受注実績数	社	800	100%	835	104%	873	105%	912	104%	953	104%
M			新規顧客数	期中カウント	社	40	100%	43	108%	44	102%	46	105%	48	104%
N			新規獲得率	N=M÷L	%	5.0%	100%	5.1%	103%	5.0%	98%	5.0%	100%	5.0%	100%
P			顧客ニーズへの提案力	リピート率	回転数 P=J÷L	回	3.0	100%	3.0	101%	3.0	100%	3.1	102%	3.1
Q		離反顧客対策	離反顧客	期中受注ナシ	社	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%
R			総顧客数	R=L+M-Q	社	835	100%	873	105%	912	104%	953	104%	996	105%
S	業務 プロセス 手段 KPI-2	プロモーション活動力	販促展開数	展示会、チラシ他	件	12		12		12		12		12	
T		企業&個人情報収集力	見込客数	獲得ターゲット	社	1,000		1,000		1,000		1,000		1,000	
U		営業成果	顧客接触数	訪問営業など	回	6,000		6,300		6,600		6,900		7,200	
V		営業活動力	新規獲得率	V=M÷T	%	4.0%		4.3%		4.4%		4.6%		4.8%	
W		営業スキル力	受注成約率	W=J÷U	%	40.0%		40.0%		40.0%		40.6%		41.7%	
X		新製品、新サービス開発	開発成果数	プロジェクト審査	件	5		5		5		5		5	
Y		カイゼン提案活動	改善成果数	現場成果審査	件	24		24		24		24		24	
Z		長時間労働の適正化	労働時間	全従業員	時間	90,000		92,000		94,000		100,000		102,000	
a	人材 変革 知恵 KPI-1	人材の雇用と育成	管理者数	経営陣、部課長	人	5		5		5		6		6	
b			正規社員数	管理者除く	人	30		31		31		32		32	
c			非正規社員数	パート、バイト	人	10		10		11		12		13	
d			総従業員数	d=a+b+c	人	45		46		47		50		51	
e		真の実力指標	時間生産性	e=C÷Z	円	5,177		5,522		5,666		5,550		5,637	
f		スキル(技能)の三要素	育成研修数	問題解決能力	回	50		50		50		50		50	
g		研修の成果指標	提案書数	カイゼン提案	件	450		460		470		500		510	
h		研修の成果指標	企画書数	アイデア提案	件	48		48		50		50		50	

売上成長性要因は、J受注量、Pリピート率、S販促展開数、U顧客接触数
変動費圧縮要因はXカイゼン提案成果数
固定費圧縮要因はXカイゼン提案成果数
“Cash is King” キャッシュフロー、営業利益ー借入返済額の手元現金
◎は90%以下、△は90～100%、×は101%以上
％は昨対成長率。受注数増加要因は販促展開数、見込客数、顧客接触数
新規顧客獲得率は5%～10%。高くを望み過ぎると営業効率が悪くなる
リピート率を高めることで営業活動は活性化する
離反顧客を食い止める策はS販促店化数Iにあり、U接触方法を考察する
総顧客数の低減は持続成長を妨げるので最重点課題になる
販促展開とは、展示会、店頭キャンペーン、チラシDM、広告、インターネット
販促展開により取得する見込客はターゲティングリストを作ってテレアポ
訪問提案営業、リモート営業(電話、メール、ZOOM)に比例して受注量増
新規顧客獲得率は5%～10%
既存顧客成約率は親密度、信頼度が高まる
未来売上成長性に欠かせない
生産性向上、収益性向上を高める
労働時間の短縮は管理者ミッションである
マネジメントスキル人材に比例して組織は大きくなる
従業員数の最適化
日本平均5,000円、先進七カ国平均7,500円
企業人なり。毎週1～2時間の技能力アップ研修を
研修結果がカイゼン活動に表れるよう指導する
研修結果がアイデア・プロジェクト活動に表れるよう指導する

マネジメント組織の再構築

二階層の正確・迅速・的確な報連相

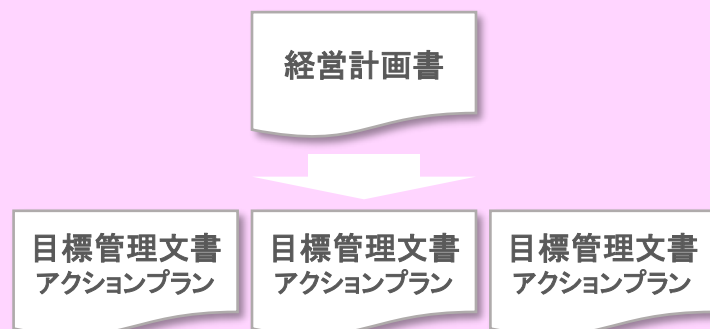
マネジメント人材の育成が持続成長の源泉



自律目標管理アクションプランの作成

サンプル

1. 経営計画からチーム目標値を決める
2. チームで個人別目標を決める
3. チーム会議でアクションプランを作る
4. 上席MGの承認を受ける
5. アクションプランを自律目標管理する



6. 退社前に日報記録と振り返り
 7. 週末の進捗報告ミーティング
 8. 月末集計総括ミーティング
 9. チーム集合知で未達問題解決
- 経営企画室にアクションプラン提出

アクションプラン		営業部長 日々録 正興		2021 年度		月次成果予実管理													達成率	
三課業	BSC	重要指標	年度予実合計	単位	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	率	評価		
主要課業	財務	売上高	11目標	12,000 千円	800	1,000	1,200	1,400	600	700	1,500	800	800	1,000	1,300	900				
		昨対売上成長性の確認	11実績	12,380 千円	720	990	1,340	1,530	550	680	1,390	940	820	990	1,480	950	103%	◎		
		外注仕入額	12目標	2,400 千円	160	200	240	280	120	140	300	160	160	200	260	180				
		外注・商品部品原料仕入	12実績	2,140 千円	95	170	220	290	90	95	280	165	150	185	260	140	89%	◎		
		付加価値額	13目標	9,600 千円	640	800	960	1,120	480	560	1,200	640	640	800	1,040	720				
	顧客	売上－外注仕入(≒粗利)	13実績	9,690 千円	625	820	1,120	690	460	585	1,110	775	670	805	1,220	810	101%	◎		
		受注数	14目標	240 件	16	20	24	28	12	14	30	16	16	20	26	18				
		契約単位(販売管理登録)	14実績	222 件	13	19	24	28	10	12	28	15	13	21	24	15	93%	◎		
		新規顧客獲得数	15目標	12 社	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
		新規受注により確定	15実績	9 社	0	0	1	2	1	0	1	1	0	2	1	0	75%	△		
	業務	企画開発調査	16目標	480 件	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40				
		企画書、見積書、販促活動	16実績	310 件	26	27	24	22	28	32	22	25	26	31	25	22	65%	×		
		営業販売活動	17目標	480 回	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40				
		アクセス、接客サービス含	17実績	454 回	32	44	38	41	38	39	28	42	35	38	42	37	95%	◎		
		生産活動	18目標	480 回	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40				
		製造、設計、工事、運送他	18実績	219 回	8	27	24	31	5	6	24	11	10	22	35	16	46%	×		
		事務管理活動	19目標	720 回	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60				
総務庶務、経理、人事管理	19実績	98 回	7	8	10	10	5	5	11	6	4	12	15	5	14%	×				
従属課業	人材	能力開発研修	20目標	48 回	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
		スキルの三要素能力開発	20実績	44 回	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	92%	◎		
		会議・MTG	21目標	360 回	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30				
		コミュニケーション人間関係	21実績	353 回	32	28	29	30	28	30	31	32	27	30	29	27	98%	◎		
挑戦課業	人材	カイゼン活動	22目標	12 回	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
		カイゼン提案書提出数	22実績	10 回	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	83%	△		
		プロジェクト活動	23目標	24 回	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2				
		ミーティング参加数	23実績	11 回	0	1	1	0	1	2	1	1	1	1	1	1	46%	×		
		ワークシェア	24目標	48 回	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
		同僚、他部署、支援回数	24実績	44 回	2	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	3	92%	◎		
		表彰ポイント	25目標	60 P	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
ポイントカード受取時	25実績	34 P	2	2	6	1	2	5	1	2	2	3	2	6	57%	×				
労働時間	業務	主要課業時間	26目標	1,440.0 時間	120.0	120.0	120.0	120.0	120.0	120.0	120.0	120.0	120.0	120.0	120.0	120.0				
		専門技術で生産性貢献	26実績	1,422.0 時間	101.0	122.0	135.0	118.0	102.0	111.0	146.0	122.0	102.0	122.0	133.0	108.0	99%	◎		
		従属課業時間	27目標	720.0 時間	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0				
		定型作業の自動化効率化	27実績	733.0 時間	62.0	65.0	71.0	63.0	49.0	53.0	64.0	65.0	55.0	68.0	66.0	52.0	102%	×		
		挑戦課業時間	28目標	240.0 時間	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0				
		未来変革への率先自発挑戦	28実績	179.0 時間	14.0	15.0	16.0	13.0	17.0	16.0	14.0	18.0	15.0	13.0	17.0	11.0	75%	△		
		総労働時間	29目標	2,400.0 時間	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0				
職務三課業合計	29実績	2,334.0 時間	177.0	202.0	222.0	194.0	168.0	180.0	224.0	205.0	172.0	203.0	216.0	171.0	97%	◎				

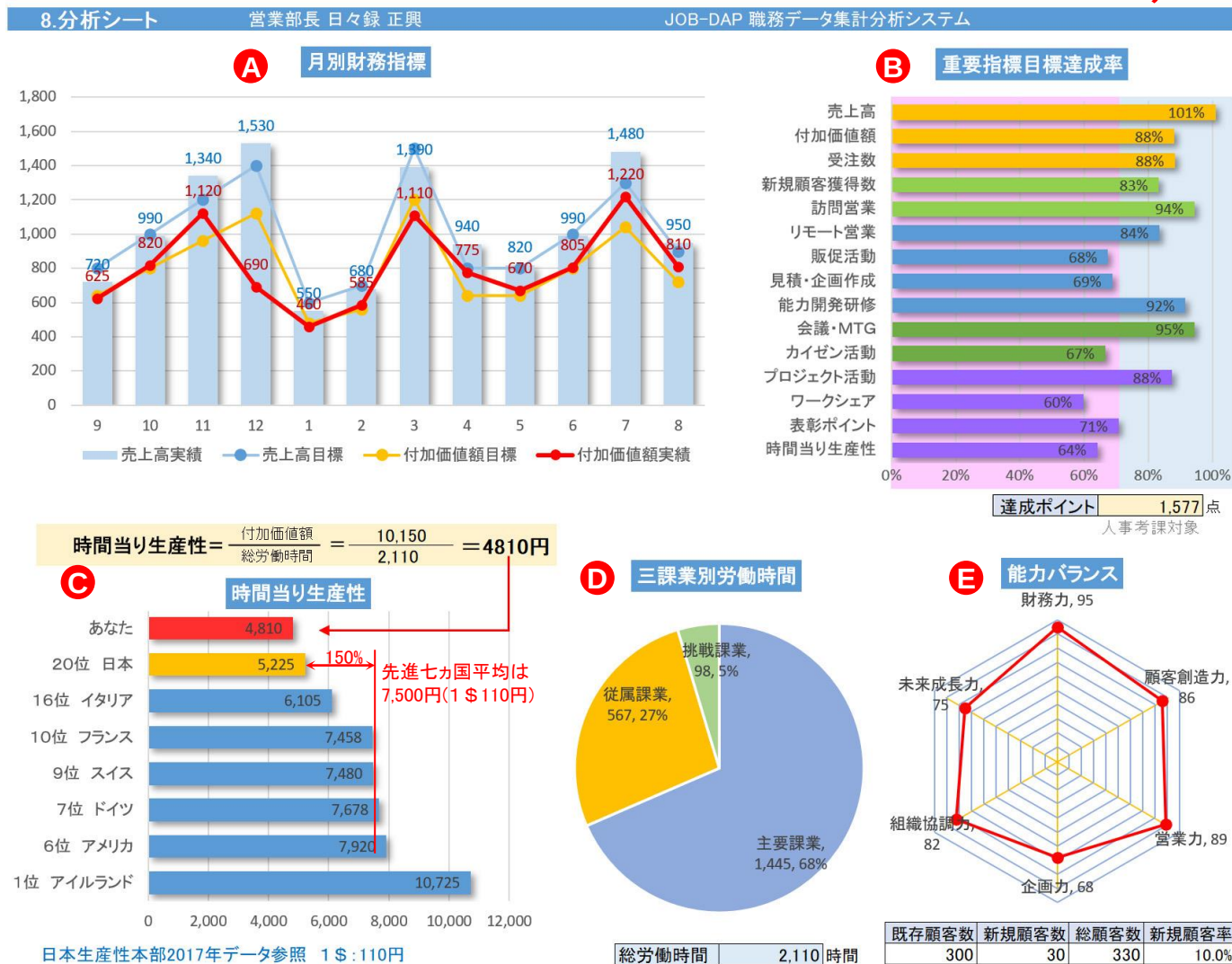
定性より定量で数値化する公平な人事考課に役立てて下さい 達成ポイント 1,510

アクションプラン分析で能力開発

自律目標管理でスキルアップを図る
定量自動計算による公平なジョブ型人事考課

- A 月別財務予実管理**
売上高(生産額)、付加価値額など
- B BSC-4視点・重要指標達成率**
公平なバランス評価 (ポイント制)
- C 真の実力最重要指標は時間当り生産性**
付加価値額向上と労働時間短縮で評価
- D 職務三課業別労働時間評価**
主要課業 70% 増やす努力
従属課業 20% 減らす努力
挑戦課業 10% 協調度と成果で評価
総労働時間 2,200h max.
- E 能力バランス評価**
職務特性傾向 (全方位型・専門特化型)

サンプル



失敗しない経営計画書の作り方

絵に描いた餅になる経営計画書は、目標値のエビデンスがない
単に昨対1割アップ目標の努力値では頑張っても無理な時代です

ここに著した経営計画書は、バランススコアカード理論を使い
戦略・戦術・作戦行動でエビデンスをプロセス化しています

実現可能な経営計画を作り、それに照らした行動計画を作って
現場が自律目標管理しながら問題解決で達成率を高めて下さい

「企業は人なり」管理者の使命は人材の育成
組織を束ねるリーダーシップ管理者の能力次第です
マネジメントスキルアップで組織の活性化を図って下さい

●日々ロク 目標管理エクセルソフト（別売）

日報とアクションプランを連動させて月次集計を自動化します
エクセルマクロ(VBA)でシステム化

↓↓↓詳細ラーニングサイト

<http://www.s-naga.jp/hibiroku.html>

電子書籍

中小企業のV字回復戦略「失敗しない経営計画と目標管理」
経営管理者の知識と行動を分かりやすくまとめました

策定書式により作り上げたものを抜粋して
経営計画発表会用資料としました
スクリーン上映すると共に配布用資料として印刷します
また、携行用経営計画書手帳を製本配布し周知徹底を図ります
デジタル化してスマホにインストールすることも便利です
経営資料の作成代行も承ります

ZOOMオンライン研修でお手伝い
個別対面リモート研修でマネジメントスキルを高めながら
V字回復戦略への経営計画を完成させます

↓↓↓詳細ラーニングサイト

<http://www.s-naga.jp/>

制作 長山伸作
株式会社一光社プロ
名古屋市南区赤坪町99-1 Tel. 052-824-0521