

第3章 会社経営管理

今日における企業の経営活動の基本理念は、社会に貢献し利益を還元するとともに社会の公器としての責任を果たすことにあります。

この理念のもとに企業の維持、発展に努力することが経営管理の原則であります。

1. 経営管理とは何か

経営管理は会社を経営するための意思を決定し、この意思に基づいて業務を実行する部門活動を援助し指導調整を行うことであります。

激動する経済、社会環境と国際化の企業環境に対処し企業体の発展を果たすために、企業体全体運営のために適切な意思を適時に決定することが経営の最も重要な機能であり、経営に関する意思の決定に基づいて業務を執行する活動の指導調整の機能が管理であります。何れも計画・組織・統制という三つの機能によって展開されます。

(1) 経営機能

経営機能には次のようなものがあります。

a. 経営体存立に関する意思決定

経営の制度的基盤を決定し、取締役及び重役非役員人事の決定、経営活動の方向性を与える経営理念を明確にすることです。

b. 戦略的意思の決定

経営体の業務運営の基本路線となる経営戦略を設定し、これに基づく戦略展開のための経営資源の調達と配分を行って、一定の経営構造を設定するとともに、これを稼働させるための長期的基本計画を決定することです。

c. 経営活動の評価に基づく意思決定

経営活動の全体的成果を把握し、計画と対比して評価分析したうえ、その成果を戦略的意思決定にフィードバックするとともに、成果を配分することです。

(2) 管理機能

管理機能は次のようなものです。

a. 経営の意思決定に基づき執行する業務の技術的管理

各執行部門における業務執行の状態と内容を技術的に見て、経営目的達成に適切な状態であるかどうかを評価し、経営資源の配分・プロセスの改善等必要な施策実施に関して指導調整を行うものであります。

b. 経営の意思決定に基づき執行する業務の計数的管理

各執行部門の業務執行の結果として発生する収益と費用の集計に基づき、経営計画と対比しながら業務の執行状況を計数的側面から評価分析して経営資源の再配分・プロセスの改善等必要な施策実施に関して指導調整を行うものであります。

管理機能を効果的に発揮し経営目的を達成するためには、技術的管理と計数的管理がバランス良く実行されることが必要であります。従って技術的計数的両側面に関する業務執行状況が、的確に把握できるプロセスを確立すると同時に、集計された管理指標により分析

評価を行い、業務執行部門に対して適切な指導調整を実行することが出来、しかも執行部門に負担が大きくなるように、執行業務を熟知した組織と要員の編成が必要であります。

図3-1に経営管理機能を示します。

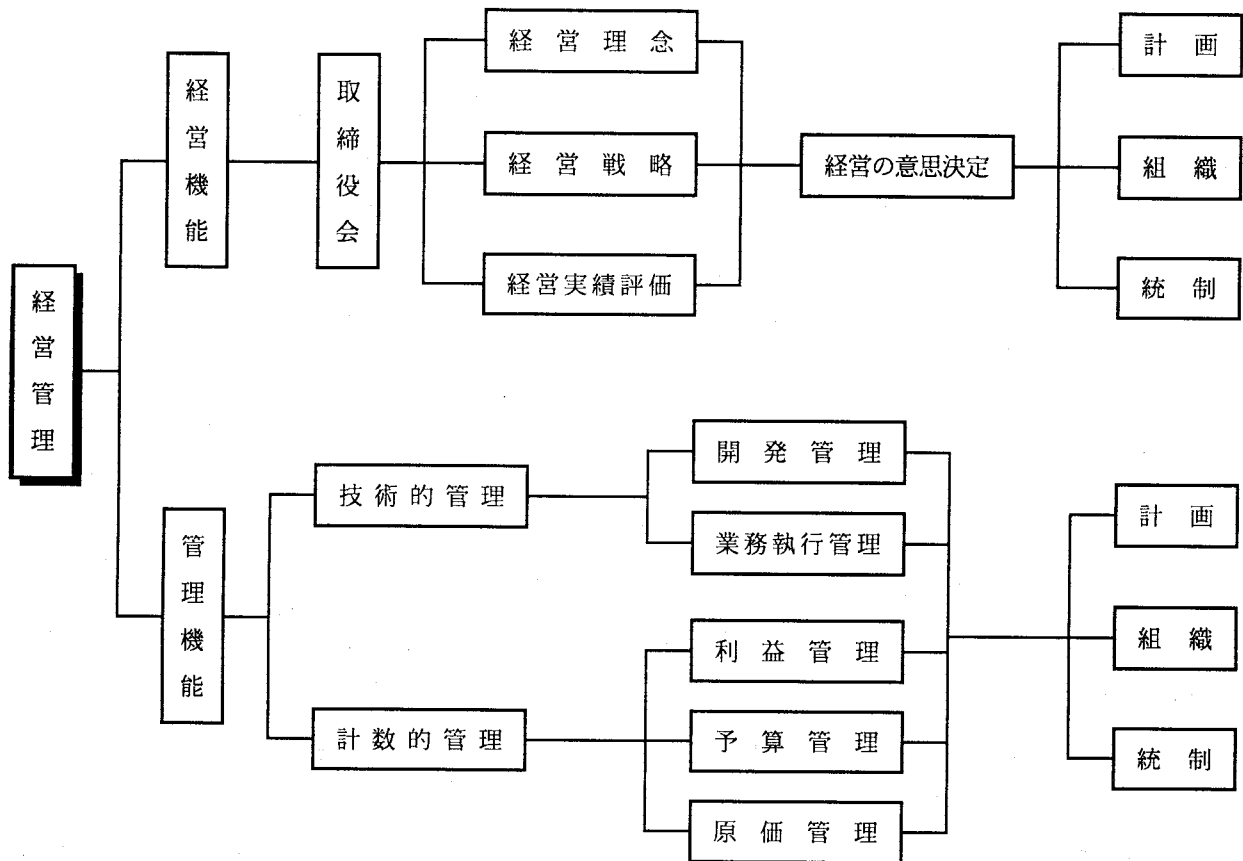


図3-1 経営管理機能

2. 経営管理システムの構築

企業経営の目的、執行業務の種類と規模、業務執行の体制などにより異なりますが、経営活動を支障なく続けていくために経営管理システムの構築が不可欠の条件であります。

経営活動は人、物、金の三つの要素の動きによって成立するものであります。またこの三要素の動きが誤りなく経営層に伝えられて、的確な経営判断が下されて必要な施策が機を失することなく実行されることが望ましいの

であります。従って経営管理システムの構築に当たっては、部門業務執行行為の成果として発生する三要素に関する管理指標がそのまま集計され、経営の意思決定に役立つような経営管理指標としてまとめることができることに留意する必要があります。

生産会社に関する経営管理システムの一例を図3-2に示します。



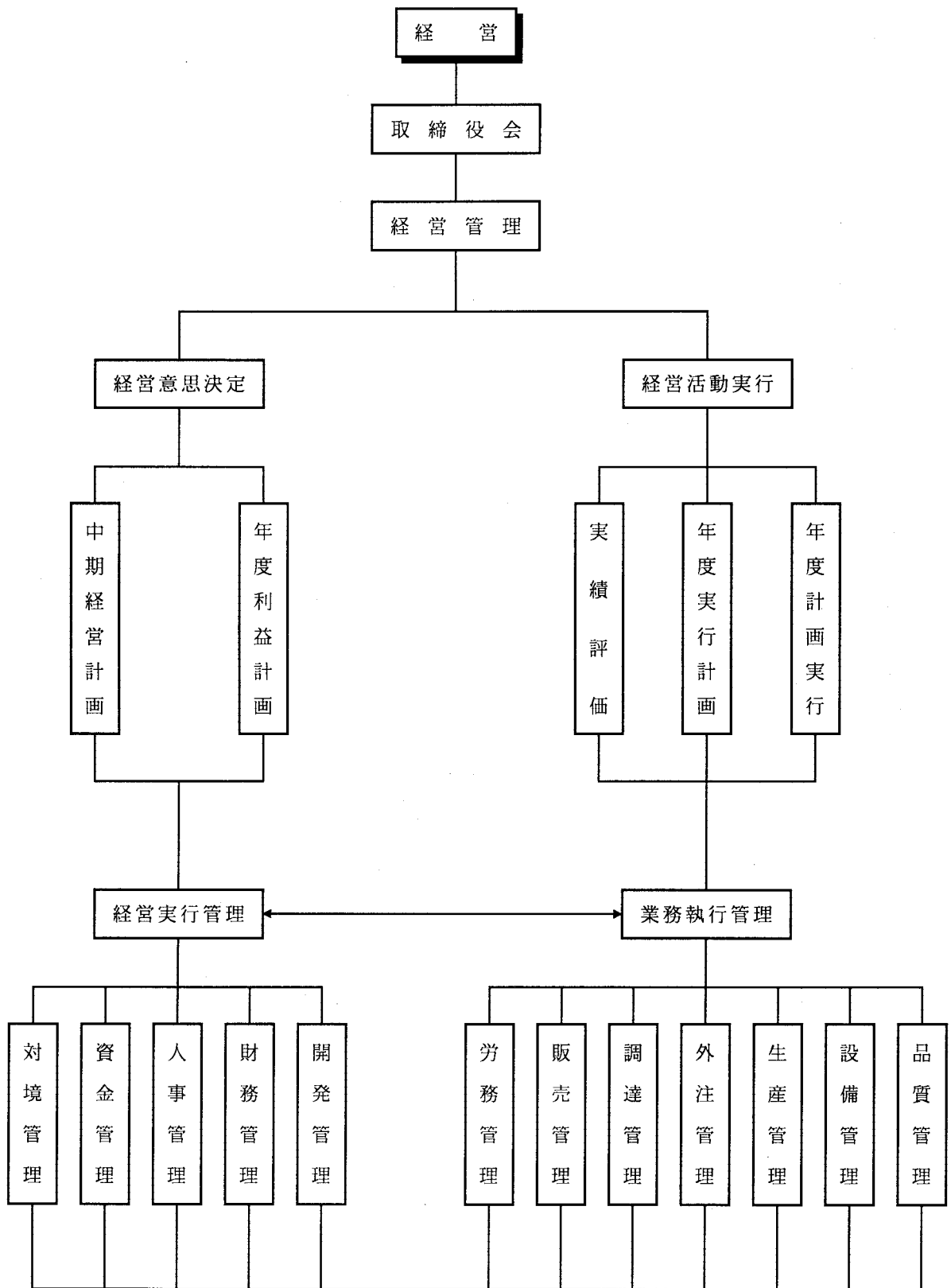


図3-2 経営管理システム

構築された経営管理システムを根幹として、
経営管理指標作成に関わる経営管理部門並び

に業務執行部門の業務内容について生産会社
を例として図3-3に示します。

表3-1 経営管理業務詳細

部 門	業 務	内 容
経営管理部門	中期経営計画	経済動向、需要動向分析、総合経営計画 業種別経営計画、売上計画、生産計画、設備計画 人員計画、研究計画、予算計画、操業計画、資金計画
	年度利益計画	売上計画、生産計画、設備計画、人員計画 研究計画、予算計画、操業計画、資金計画
	計画実行評価	売上、生産、設備、人員、研究、予算、操業の部門別予定と実績 の評価、対策の実行
総務人事部門	総務業務	株主関係、取締役関係業務 商業登記、官庁関係諸届申請 固定資産管理、財産管理、環境管理 公害防止省エネルギー、法務関係業務
	人事業務	人員採用計画、採用、就業規則 賃金規定等諸規定、官庁関係諸届申請 就業管理、労務管理
財務部門	資金会計	資金計画、資金調達、売掛回収 資金繰り
	経理原価	全社利益計画、業績まとめ 予算計画、原価計算、決算 財務諸表、勘定元帳、関係官庁届
営業部門	販売計画	得意先情報、受注計画 営業情報分析、見積計画 競争会社情報、受注報告
生産部門	設 計	研究開発計画立案実施
	調 達 外 注	発注先情報、発注情報
	生 産 管 理	操業計画、設備計画、完成計画 原価計算、棚卸調整
	品 質 管 理	品質保証計画、品質管理計画

3. 年度毎の利益計画を立てる

企業を維持、発展させてその社会的責任を果たすために、企業は経営活動によって利益を上げ、社会への還元を行うとともに経営の原資として活用するのでありますが、近代企業の運営は企業内各部門の組織活動によって行われるのでありますから、全社利益計画を編成して部門業務執行の基準として各部門に提示し、組織的運営と適切な管理を図ることが必要であります。経営の実績を早期に把握して計画と実績との対比に基づく評価をもとに必要な改善の施策を実施するために、利益計画は年度毎に編成し計画と実績の対比評価を毎月に行い遅滞なく経営の意思決定に役立たせることが必要であります。

年度利益計画は貸借対照表、損益計算書、資金調達計画としてまとめられるのであります。この計画を編成するために前提となる計画条件を次に示しますが、いずれも前年度比で動向を把握したうえ計画します。

(1) 売上高計画

販売活動の成果として得られる市場情報、具体的見積受注予定情報と手持ち受注業務情報をもととして、当年度の売上高計画とします。

(2) 生産計画

手持ち業務と受注予定業務を合わせて、年度内業務執行の計画をまとめて生産計画とします。

(3) 操業計画

生産計画を達成するために、年度内の業務処理に必要な時間数を見積、業務処理を機械装備により実施する場合必要であれば機械操業時間計画とし、社内或いは社外要

員により実施する場合には要員の操業時間計画としてまとめます。

(4) 設備計画

生産計画を達成するために、或いは企業競争力強化に必要な設備を設置する必要があるときには、必要時期を考慮して設備計画をまとめます。

(5) 人員計画

企業は人の動きによって運営がなされているのでありますから、必要な能力を備えた要員がその時点における企業の体質を考慮して過剰ではなく必要なだけ準備しなければなりません。年度計画では短期の業務処理を主体として外部要員も含んで計画を編成しますが、一方要員は企業の将来の経営体質を能力及び費用の両面から左右することにもなるので、将来構想も考慮にいれながら計画を立てます。

(6) 研究計画

企業の経営体質強化のために当年度に実施すべき研究開発業務の計画をまとめます。

(7) 予算計画

(1)から(6)までの計画をもとにして必要な予算を計画します。競争力を向上させるために、予算編成はゼロベース予算とすることが必要であります。

(8) 資金計画

企業経営に最も必要な原資は、資金であります。「入るを図り、出づるを抑える」との言葉通り、手持ち資金と期間内入出金予想を高い確度で把握して資金の調達計画をまとめます。表3-2は利益計画編成条件とする市場価格動向であります。

表3-2 利益計画編成条件

		前年度	当年度	翌年度
1	経済成長率		~1.0~	
2	市場別機種別需要動向		~1.0~	
3	市場別機種別販売見通し		~1.0~	
4	市場別機種別販売価格動向		~1.0~	
5	資材・外注価格動向		~1.0~	
6	人件費動向 一人当たり人件費の上昇率 正社員 ベースアップ・定期昇給 一時金		~1.0~ ~1.0~ ヶ月	
7	金利レート 短期借入金 長期借入金		 % %	
8	経営システム動向			
9	生産システム動向			

経営環境の変化が激しい状況ではありますが、前年度実績も含めて前後3年間の見通しに基づいて条件設定をすることが望ましいのであります。

表3-4に受注計画及び手持ち業務の例を示します。

表3-3 受注計画及び手持ち業務

単位：百万円

業種又は機種	前年度予想						当年度計画						翌年度見通し		
	上期			下期			上期			下期					
	請負金	売上総利益	利益率%	請負金	売上総利益	利益率%	請負金	売上総利益	利益率%	請負金	売上総利益	利益率%	請負金	売上総利益	利益率%
機械製作	456	64	14	509	11	2.2	530	32	6	530	31	5.3	1030	35	7.9
システムハウス	29	3	10	55	4	7.3	45	4	8.9	45	5	11	120	12	10

単位：百万円

業種又は機種	前年度末 手持ち工事			売上時点											
				当年度上期			当年度下期			翌年度			翌々年度		
	請負金	売上総利益	利益率%	請負金	売上総利益	利益率%	請負金	売上総利益	利益率%	請負金	売上総利益	利益率%	請負金	売上総利益	利益率%
機械	300	30	10	618	49	7.9	530	31	5.8	1076	81	7.5	1080	85	7.9
システムハウス	10	1	10	45	4	3.9	45	5	11	120	12	10	130	15	11

表3-4に計画貸借対照表の例を示します。

表3-4 (a) 計画貸借対照表

単位：百万円

資 産 の 部					
科 目		前年上期末 (実績)	前年下期末 (見通し)	当年上期末 (計画)	当年下期末 (計画)
流 動 資 産	現 金 ・ 預 金	38	40	40	40
	受 取 手 形 ・ 売 掛 金	95	120	97	96
	有 価 証 券	2		5	10
	原 材 料 ・ 貯 蔵 品				
	半 成 工 事 ・ 製 品	17	5	5	5
	前 払 金				
	短 期 貸 付 金	10	10	10	10
	前払費用・立替金・仮払金その他	2	7	4	8
	貸 倒 引 当 金				
計		164	182	161	169
固 定 資 産	建 物 ・ 構 築 物		1	1	1
	機 械 ・ 装 置 ・ 船 舶				
	工 具 ・ 器 具 ・ 備 品				
	土 地				
	建 設 仮 勘 定				
	有 形 固 定 資 産 計		1	1	1
	無 形 固 定 資 産	1	1	1	1
	投 資 有 価 証 券				
	子 会 社 株 式				
	そ の 他 投 資 等 計	18	13	13	13
計		19	15	15	15
繰 延 資 産					
資 産 合 計		183	197	176	184

表3-4 (b) 計画貸借対照表

単位：百万円

負債の部					
科目		前年上期末 (実績)	前年下期末 (見通し)	当年上期末 (計画)	当年下期末 (計画)
流動 負債	支払手形・買掛金	57	75	66	62
	短期借入金・社債	20	30	20	20
	未払金・未払費用	12	10	11	11
	未払諸税金		7		8
	前受金				
	預り金・従業員預り金	1	1	1	1
	賞与引当金	36	47	47	47
	その他流動負債				
計		126	170	145	149
固定 負債	長期借入金・社債				
	退職給与引当金				
	長期未払金・その他固定負債				
計		126	170	145	149
負債合計					
資本の部					
資本金		15	15	15	15
資本準備金					
利益準備金					
任意積立金					
当期末処分利益		42	12	16	20
うち当期利益		33	6	4	8
資本合計		57	27	31	35
負債・資本合計		183	197	176	184

表3-5に計画損益計算書の例を示します。

表3-5 計画損益計算書

単位：百万円

		前年度上期 (実績)	前年度下期 (見通し)	前年度 計	当年度上期 (計画)	当年度下期 (計画)	当年度計 (計画)	翌年度計 (見通し)
売	上	485	564	1049	575	575	1150	1200
売	上	418	549	967	529	529	1058	1103
売	上	67	15	82	46	46	92	97
販売費・一般管理費		34	30	64	35	35	70	72
営業利益		33	△15	18	11	11	22	25
営業外 収益	受取利息							
	受取配当金							
	雑益金							
計								
営業外 費用	支払利息・割引料		2	2	3	3	6	6
	雑損金		3	3				
	計		5	5	3	3	6	6
経常利益		33	△20	13	8	8	16	19
特別利益								
特別損失								
税引前当期利益				13			16	19
法人税・住民税				7			8	10
当期利益				6			8	9
前期繰越利益				9			12	17
当期未処分利				15			20	26
利益 処分	利益準備							
	任意積立							
	株主配当			1			1	1
	役員賞与			2			2	2
	次期繰越利益			12			17	23
計				15			20	26
配当率				6.7%			6.7%	6.7%

表3-6に生産計画表の例を示します。

表3-6 生産計画表

単位：百万円

項 目	年 度	前年度計 実 績	当 年 度			翌年度計 見 通 し
			上期(計画)	下期(計画)	合計(計画)	
完 成 高	A 機 種	876	478	477	955	980
	B 機 種	117	69	69	138	145
	システムハウス	56	28	29	57	75
完 成 原 価		967	529	529	1058	1,103
工 事 完 成 利 益		82	46	46	92	97
完 成 高 利 益 率		7.8%	8%	8%	8%	8%

表3-7に作業計画表の例を示します。

表3-7 作業計画表

単位：百万円

↑ 時間						
	40000	人工手持	予想工事	予想工事		
	30000	人工手持	人工手持	人工手持	予想工事	
	20000	機械手持	機械手持	機械手持	人工手持	
	10000	機械手持	機械手持	機械手持	機械手持	
期		当年上期	当年下期	翌年上期	翌年下期	
能力 (A)		45,000	45,000	43,200	40,000	
内 訳	手持工事	機械部門	26,000	20,000	18,000	14,000
		人工部門	22,500	20,000	17,000	13,000
		計	48,500	40,000	35,000	27,000
	予想工事	機械部門	0	3,000	3,000	4,000
		人工部門	0	3,000	2,000	3,000
		計	0	6,000	5,000	7,000
	合計 (B)	機械部門	26,000	23,000	21,000	18,000
		人工部門	22,500	23,000	19,000	16,000
		計	48,500	46,000	40,000	34,000
	差異 (B - A)		3,500	1,000	- 3,200	- 6,000
充足率 (B / A)		107.7%	102.2%	92.6%	85.0%	

表3-8に設備支出計画の例を示します。

表3-8(a) 設備支出計画

単位：千円

		設備支出計上額 (検収ベース)	減価償却限度額
前年度	上期(実績)	3,000	804
	下期(実績)	5,000	2,144
	合計	8,000	2,948
当年度	上期	3,000	2,157
	下期	13,000	3,836
	合計	16,000	5,993
翌年度		8,000	5,475

減価償却には定額法と定率法とがありますが、本例では定率法によっています。

表3-8(b) 設備工事内訳

単位：千円

設備工事名称	目的	工期		予算	資金源		
		着工	完成		増資	借入	自己
治具及び取付工具	生産作業効率化	前々年下期	前年上期	3,000			○
治具及び取付工具	生産作業効率化	前年上期	前年下期	5,000			○
治具及び取付工具	生産作業効率化	前年下期	当年上期	3,000			○
治具及び取付工具	生産作業効率化	当年上期	当年下期	3,000			○
ツール交換付工作機械	設備更新及効率化	前年下期	当年下期	10,000		○	
ツール交換付工作機械	設備更新及効率化	当年上期	翌年上期	3,000		○	

表3-9に人員計画を示します。

表3-9 (a) 人員計画

単位：人

対 象 期 間		全 社 在 籍 人 員							期 末 在 籍 人 員	在 籍 人 員 内 訳		
		増 員			減 員			期 間 純 増 減		常 勤 役 員	従 業 員	そ の 他
		定 期	不 定 期	小 計	定 年	自 己	小 計					
前年度	上 期 (実績)	1	1	2	1	1	2	0	27	2	25	
	下 期 (実績)	0	1	1	1	0	1	0	27	2	25	
当年度	上 期	2	0	2	1	1	2	0	27	2	25	
	下 期	0	0	0	1	0	1	△1	26	2	24	
翌年度	上 期	1	1	2	2	1	3	△1	25	2	23	
	下 期	0	2	2	2	1	3	△1	24	2	22	

表3-9 (b) 採用計画

単位：人

採 用 時 期		採 用 計 画						総 計
		定 期 採 用			不 定 期 採 用			
		間 接 員	直 接 員	合 計	間 接 員	直 接 員	合 計	
当 年 度	上 期	0	2	2	0	0	0	2
	下 期	0	0	0	0	0	0	0
	計	0	2	2	0	0	0	2
翌 年 度	上 期	0	1	1	0	1	1	2
	下 期	0	0	0	0	2	2	2
	計	0	1	1	0	3	3	4

表3-10に研究開発計画の例を示します。

表3-10(a) 研究開発計画

単位：千円

		研究支出計上額 (検収ベース)	備 考
前年度	上期(実績)	3,000	
	下期(実績)	3,000	
合 計		6,000	
当年度	上 期	5,000	
	下 期	5,000	
合 計		10,000	
翌 年 度		8,000	

表3-10(b) 研究工事内訳

単位：千円

研究工事名称	内 容	目 的・効 果	期 間		予 算
			着 手	完 了	
プラント操業システムの開発	プラント機器操業システム確立	新業務分野への展開	前々年下期	前年上期	3,000
プラント操業システムの開発	プラント機器操業システム確立	新業務分野への展開	前年上期	前年下期	3,000
新生産システムの開発	生産業務のシステム化促進	生産業務の効率化	前年下期	当年上期	5,000
新生産システムの開発	生産業務のシステム化促進	生産業務の効率化	当年上期	当年下期	5,000

表3-11に予算計画の例を示します。

表3-11 予算計画

単位：百万円

		前 年 下 期	当 年 度 上 期	当 年 度 下 期	翌 年 度 計
直 接 費	労 務 費	99	100	99	194
	材 料 費	100	100	100	208
	購 入 品 費	130	117	117	263
	外 注 費	110	100	100	208
	直接費小計	439	417	416	873
製 造 経 費	福 利 厚 生 費	2	2	2	4
	家 賃	10	10	10	20
	貸 借 料	15	15	15	30
	旅 費 交 通 費	18	20	20	40
	通 信 費	2	2	2	4
	水 道 光 熱 費	3	3	3	6
	器 具 備 品 費	5	4	4	8
	事 務 用 品 費	2	2	2	4
	印 刷 製 本 費	6	6	6	12
	消 耗 品 費	10	10	10	20
	修 繕 費	8	9	10	20
	運 搬 費	10	10	10	20
	交 際 費	1	1	1	2
	教 育 訓 練 費	3	3	3	10
	雑 費	5	5	5	10
	減 価 償 却 費	5	5	5	10
	租 税 公 課	5	5	5	10
製造経費計	110	112	113	230	
売上原価		549	529	529	1,103

表3-12に資金繰計画表の例を示します。

表3-12 資金繰計画表

単位:百万円

		前年下期	当年上期	当年下期	
収 入	営業収入	528	600	575	
	その他収入	5			
	受取手形受入	△8	△8	△8	
	受取手形期日入金	16	4	4	
	収入合計	541	596	571	
支 出	営業支出	人件費	280	310	310
		材料費	80	80	70
		外注費	109	115	110
		経費	71	70	70
	計	540	575	560	
出	営業外支出	1			
	決算支出	5	4		
	支払手形振出				
	支払手形決済				
	その他支出	5	2	2	
支出合計	551	581	562		
収支過不足		△10	15	9	
資 金 調 達	借入	割引手形 短期借入金	30	20	20
		長期借入金			
	返済	短期借入金	△20	△20	△20
		長期借入金			
	増資				
差引純増減		10	0	0	
差引過不足		0	15	9	
前期繰越金		38	48	63	
翌期繰越金		48	63	72	

4. 実行計画に基づく経営と実績の評価分析

全社利益計画に基づいて、社内各部門別に年度実行計画を編成し業務を執行します。執行部門の業務を生産会社を例として示せば表3-13の通りであります。

表3-13 執行部門業務詳細

部 門	業 務	内 容
経営管理部門	計画実行評価	売上、生産、設備、人員、研究、予算、操業の部門別予定と実績の評価、対策の実行
総務人事部門	総務業務	株主関係、取締役関係業務 商業登記、官庁関係諸届申請 固定資産管理、財産管理、環境管理 公害防止省エネルギー、法務関係業務
	人事業務	人員採用計画、リクルート、採用、就業規則 賃金規定等諸規定、官庁関係諸届申請 就業管理、労務管理、健康管理
財務部門	資金会計	資金計画、資金調達、売掛回収 資金繰り、預金管理、買掛支払 外注費経費支払、現金出納
	経理原価	全社利益計画、業績まとめ 予算計画、原価計算、決算 財務諸表、勘定元帳、関係官庁届
営業部門	販売計画	得意先情報、受注計画 営業情報分析、見積計画 競争会社情報、受注報告
生産部門	設計	見積設計及び資材取りまとめ 基本設計計画、詳細設計 客先折衝、関係図書作成 研究開発計画立案実施
	調達外注	発注先情報、見積引合、評価発注 予算管理、日程管理調整
	生産管理	操業計画、設備計画、日程計画 完成計画、工程計画、工程設計、治工具設計 予算管理、日程管理調整、原価計算、資材管理、棚卸調整
	品質管理	品質保証計画、品質管理計画 検査計画、製品検査

社内執行部門の年度実行計画に基づく業務実行の成果は、部門別に集計されて経営管理部門に集約されます。

経営管理部門は全社業績の集計から経営管理指標を取りまとめ、評価分析を行って改善施策を立案のうえ経営判断を求めます。

5. 中期経営計画の立案と実行

近代の成熟した産業・社会活動のなかで企業の維持発展を果たすためには、5年程度の中期的な見通しをふまえて要すれば新規事業への参入も含む企業経営の根幹とすべき事業展開を心がけ、絶えずリーダー企業としての立場を確保するよう経営努力を払うことが必要であります。

このためには経営戦略的思考のもとに中期経営計画を立案し、この計画に沿って年度毎に利益計画を立案し、この経営を行い、年度毎の業務成績に基づいて適時計画改善修正を行いながら、計画達成を目指して努力することが必要であります。

(1) 中期経営計画の立案

成熟した産業・社会活動の中では企業をとりまく環境の変化が著しく、しかも規模の拡大を期待することはできないから、中期経営計画の立案に際しては現状の経営体質から、激しい経営環境の変化にも対応できるような体質への転換を図るよう配慮する必要があります。

このため先ず企業をとりまく経済推移の動向と需要動向を分析して、企業経営の戦略的基本方針をまとめます。

次に業種別及び部門別或いは要素別に基本方針を立案します。

基本方針に基づいて売上高、生産、設備、人員、操業、研究開発、予算、資金の各要素別の計画をとりまとめます。

表3-14の中期経営方針の一例を示します。

表3-15に中期経営方針に基づく売上高、損益計画、表3-16に業種別売上高計画、表3-17に人員計画、表3-18に資金繰計画の例を示します。

表3-14 中期経営方針

<p>基 本 方 針</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. コンピューターシステム運用による高度設計技術の確立 2. 機械設計に関するコンピューターアプリケーションソフトウェアの開発販売 3. 設計技術教育機能の確立 	
<p>個 別 方 針</p>	<p>営 業 方 針</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. エンジニアリンググループによる専門分野拡販機能の強化 2. システムオペレーショングループ編成による販売分野拡大 3. 一括エンジニアリング業務の受注強化 4. コンピューターアプリケーションソフトウェアの販売体制の確立
	<p>技術及び生産方針</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. コンピューターシステム運用による要素設計力の向上 2. コンピューターシステムによるユニット設計システムの開発実用化 3. 設計技術の標準化データベース化による業務効率の向上と業務品質の向上 4. パソコン運用による設計業務システムの確立 5. パソコンによるLANの確立
	<p>人事及び組織に関する方針</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 特殊技術（技能）者の採用と組織化 2. 若年技術者の採用 3. コンピューターアプリケーションソフトウェア開発体制の確立 4. コンピューターシステム教育の促進 5. 技術者ローテーションによる多能化の促進
	<p>財 務 方 針</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 総資本利益率の改善 2. 人件費主体の総費用削除 3. 配当の維持と配当性向の向上 4. 経理業務のOA化

表3-15 売上高、損益計画

単位：百万円

区 分 \ 年 度		年 度				
		第1年度	第2年度	第3年度	第4年度	第5年度
売 上 高		450	759	874	948	960
売 上 原 価		398	671	774	836	846
売 上 総 利 益		52	88	100	112	114
販売費・一般管理費		41	59	63	65	66
営 業 利 益		11	29	37	47	48
営 業 外 収 益		0	0	0	0	0
営 業 外 費 用		0	0	0	0	0
経 常 利 益		11	29	37	47	48
特 別 損 益		0	0	0	0	0
税引前当期利益		11	29	37	47	48
法 人 税 等		5	14	18	23	24
当 期 利 益		6	15	19	24	24
前 期 繰 越 利 益		4	5	11	15	18
当 期 未 処 分 利 益		10	20	30	39	42
利 益 処 分	利 益 準 備 金	1	1	1	1	1
	任 意 積 立 金	2	4	10	15	17
	株 主 配 当 金	1	2	2	3	3
	役 員 賞 与	1	2	2	2	2
	次 期 繰 越 利 益	5	11	15	18	19
	計	10	20	30	39	42

表3-16 業種別売上高計画

単位：百万円

年度 機種	第1年度			第2年度			第3年度			第4年度			第5年度		
	売上高	売上利益	%	売上高	売上利益	%	売上高	売上利益	%	売上高	売上利益	%	売上高	売上利益	%
荷役運搬機械	194	22		350	38		395	44		420	47		420	47	
金属加工機械	196	22		306	36		355	40		370	43		370	43	
工業炉	26	3		47	6		58	7		75	10		80	11	
風水力機械	18	2		38	5		46	6		58	8		60	8	
その他	16	3		18	3		20	3		25	4		30	5	
合計	450	52		759	88		874	100		948	112		960	114	

表3-17 人員計画

単位：人

年度 区分	第1年度		第2年度		第3年度		第4年度		第5年度		
		対前年		対前年		対前年		対前年		対前年	
正社員	男子	31	19	43	12	47	4	50	3	50	0
	女子	7	0	9	2	12	3	14	2	14	0
	計	38	19	52	14	59	7	64	5	64	0
顧問・嘱託	0	0	2	2	2	0	1	-1	1	0	
その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
合計	38	19	54	16	61	7	65	4	65	0	

表3-18 資金繰計画

単位:百万円

科 目		第1年度	第2年度	第3年度	第4年度	第5年度	
収 入	営 業 収 入	437.5	733.7	863.7	941.6	959.1	
	そ の 他 収 入						
	受取手形受入高	△16.5	△32.7	△47.7	△53.6	△64.1	
	受取手形期日入金	11	27.3	42.7	51.7	60.5	
	収 入 合 計	432	728.3	858.7	939.7	955.5	
支 出	営 業 支 出	人 件 費	205	365	436	475	503
		材 料 費					
		外 注 費	182	286	333	360	349
		経 費	38	60	63	63	62
		計	425	711	832	898	914
		営 業 外 支 出					
		決 算 支 出	4	5	14	18	24
		設 備 支 出					
		支 払 手 形 振 出					
		支 払 手 形 決 済					
		そ の 他 支 出					
		支 出 合 計	429	716	846	916	938
	収 支 過 不 足		3	12.3	12.7	23.7	17.5
資 金 調 達	借 入	割 引 手 形					
		借 入					
		返 済					
		増 資					
差 引 純 増 減							
差 引 過 不 足		3.0	12.3	12.7	23.7	17.5	
前 期 繰 越 高		17.0	20.0	32.3	45.0	68.7	
次 期 繰 越 高		20.0	32.3	45.0	68.7	86.2	

(2) 中期経営計画の実行

立案された中期経営計画に基づいて年度毎に年度利益計画を編成し、計画達成の経

営施策を実行します。年度利益計画及び実行計画の編成と実行評価については前述の通りであります。