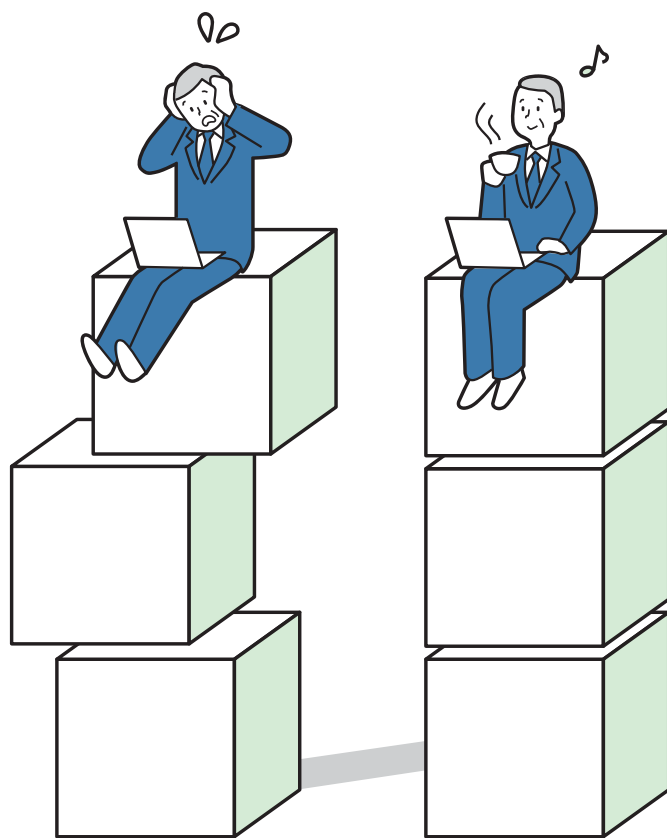


Encouragement of
Planned management

「計画経営」 の ススメ

中小機構東北
ハンズオン支援の実践現場から



中小企業基盤整備機構 東北本部

計画経営のススメ

中小機構東北 ハンズオン支援の実践現場から



中小機構東北では、企業の経営基盤の改善に向け、長期(半年～2年)にわたる支援者チームによるハンズオン支援を実施しています。支援に入る前には、経営者や部門の責任者等に、さまざまな角度からお話をお伺いし、社内の実態やそこから派生する必要な改善点を、経営者と共有した後に支援に入ります。

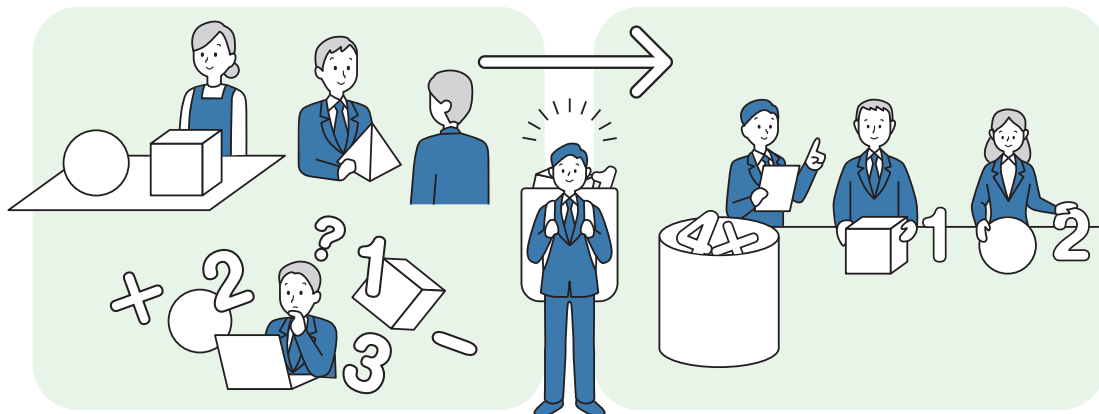
多くの企業では、経営者が事業計画を策定し、経営の舵取りをされていると思いますが、事業計画の内容をお伺いすると、いままでの経験や今後への期待を込めて作られており、目標とする売上高や、営業利益、経常利益といった目

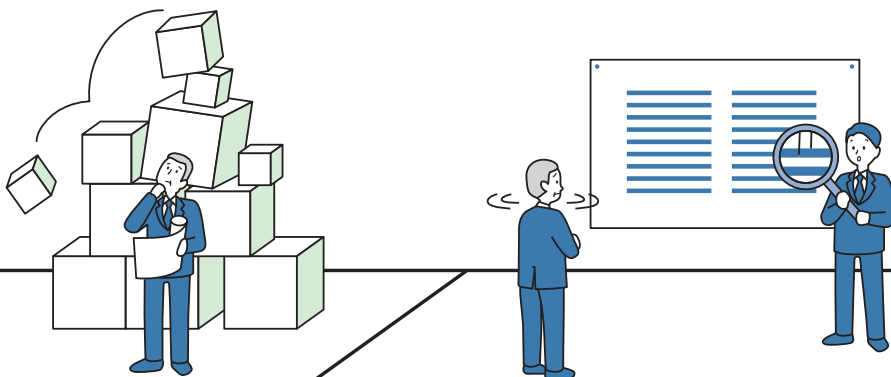
中小機構のハンズオン支援

※ 詳細は4ページ参照

多くの企業では、たくさんの製品やサービスを提供し、さまざまなお客様に販売しています。このため経営上問題が発生する“現場”や“状況”を多数抱えているにもかかわらず、異変から生じる数字の変化は、会社“全体”として表記される財務諸表や月次試算表などで管理しているわけです。これでは経営上の変化点を見過ごしてしまいます。

中小機構東北のハンズオン支援は、一般的な決算書を、個々の会社の特徴に合わせた別の形に組み替えを行うことで、経営者が経営上の変化点をとらえ、意思決定を行いやすくする管理の仕方を、企業と一緒に作り上げていきます。また、事業計画の裏づけとなる行動計画(アクションプラン)の実行状況や数字の変化を月次でチェックする社内の仕組み作りをお手伝いします。





標数値の根拠が不明瞭であったり、目標数値達成の裏づけとなる行動計画(アクションプラン)がなかったりするケースが多くあります。

また、事業計画の達成に向けて、日々の事業成果の確認方法についてお伺いすると、会計事務所より提出される「月次試算表」はあるものの、それが経営に活かされていないケースが多いようです。たとえば、月ごとの売上高や販売管理費の増減などの数字の変動は確認しているものの、なぜそうなったのかなどの要因を確認していないケースが多く見受けられます。

計画経営のススメ

これらの仕組みが構築できると、部門や店舗ごとの事業計画の進捗が、現場目線で確認できるようになります。また、事業計画についても、目標数値の根拠がはっきりするため、より明確に経営者の言葉で社内に語ることができ、計画的に経営を行う(組織を動かす)ことができるようになります。このような取り組みを、一般的には管理会計と呼ばれていますが、東北本部では「計画経営」の導入と位置づけています。

計画経営を導入するメリットとして、次のようなことがあげられます。

計画経営導入のメリット

- 経営者の経営感覚にあった納得感のある事業計画が立てられるようになる
- 理にかなった事業計画のため、社員や金融機関にも伝わりやすい事業計画となる
- 顧客や製品の特徴やトレンドを見通した上で行動計画を立てるため、成果があがる
- 儲けの基準が持てるため、仕事の優先順位、資源配分が行いやすくなる
- 計画と実態のズレを月次で把握するため、すばやい対策を打つことが可能になる

本書は、中小機構東北が実際のハンズオン支援でどのようなご支援をしているのかを例に、計画経営についてご理解いただくために作成した小冊子です。

是非自社の事業運営の参考にいただければと思います。また、自社でも計画経営に取り組んでみたい経営者の皆様は、お気軽にご相談ください。

お問い合わせ先

中小機構東北 経営支援課 022-716-1751

中小企業経営者の悩み

借入金が減らないんだよな

利益がほとんど出ないんだよな

生産性が低いよな
IT導入したらうまくいくのかな

このままじゃまずいよな

年度の売上計画は作成しているんだけど、その通りうまく行かないんだよな

まずい今期赤字だ

人手も足りないし、いっそ海外展開でもしたほうがいいか

取りがちな経営行動

- 昨年度を上回る売上計画を立てる
- 販売単価を切り下げる
- 昨年度より減らせる費用は何でも削減する
- 社員にノルマを課し、ハッパをかける
- 人員をリストラする

起こってしまう結果

思うように売上が上がらないばかりか現場は疲弊。士気がさがり、昨対比は売上・利益ともにマイナス。悪循環に陥ってしまう。一体どうやったら利益体質になるのか？先行きの見えない中、悩んでおられる経営者の方が多いと思います。

その様な経営者のために、中小機構東北は計画経営(儲かる仕組みづくり)を推進しています。

一言で言えば、「計画を立て進捗管理し成果を出す経営」のことです。「当たり前」と思われるかもしれませんが、実は、計画経営を行うための仕組みが未整備である会社がほとんどです。中小機構東北のハンズオン支援※では、「管理会計/事業計画」と「PDCAサイクル」という2つの仕組みを導入し計画経営の実現を支援しています。

※ 詳細は4ページ参照

計画経営とは

ハンズオン支援とは

経営課題の解決に取り組む中小企業に対して、豊富な経験と実績を持つ専門家を長期継続的に派遣し、企業の成長・発展のサポートを行うものです。

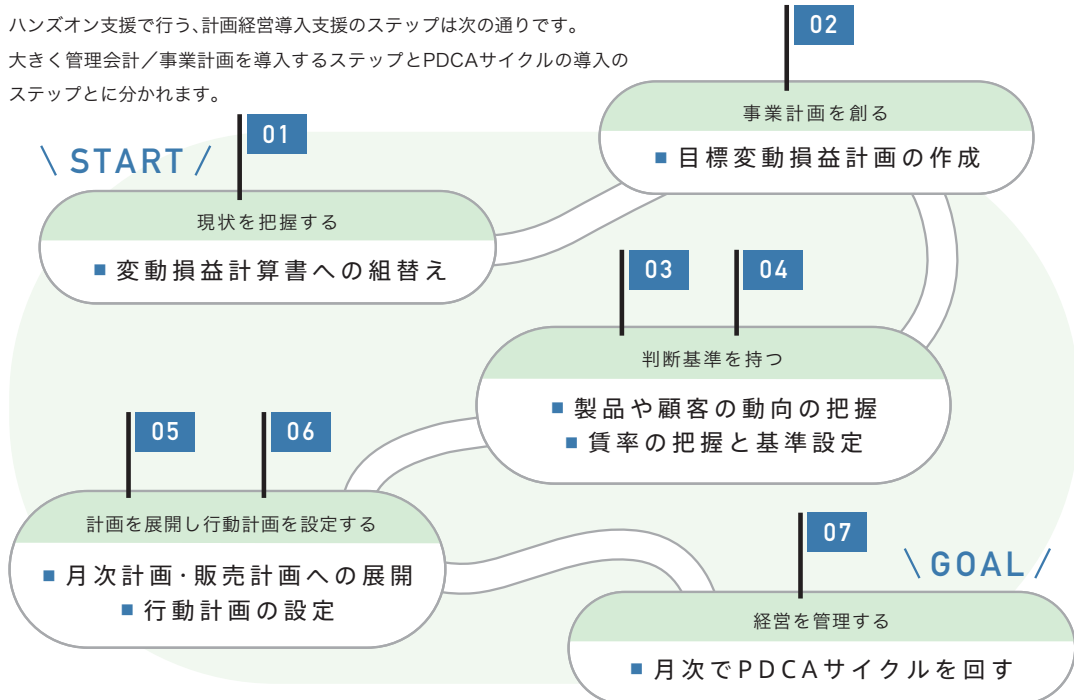
ハンズオン支援のうち代表的な専門家継続派遣事業の概要

概要	経営・技術・財務等の専門家を総合的な経営課題の解決のために長期間継続して派遣します。企業の発展段階に応じてタイムリーで適切なアドバイスを行い、その成長・発展をサポートします。	
対象者	今後成長が期待されるベンチャー企業や経営革新・第二創業・株式公開による新事業展開・経営基盤強化に積極的に取り組む中小企業	
支援期間	6ヶ月～1年以内で平均月2～3回	
費用	専門家1人1日あたり 17,200円(税込み)※	
派遣専門家	大手企業経営幹部など経営経験の豊富な方、中小企業診断士や公認会計士、弁護士、弁理士など、中小企業の育成・支援の第一線で活躍している支援経験豊富な専門家	
東北本部の代表的な支援内容	計画経営の導入・定着化支援 ・管理会計や事業計画	生産性向上の支援 ・現場改善／ボトルネック対策／PDCA管理

※ 費用は平成30年3月時点

「計画経営」導入のSTEP

ハンズオン支援で行う、計画経営導入支援のステップは次の通りです。
大きく管理会計／事業計画を導入するステップとPDCAサイクルの導入のステップとに分かれます。



次ページからは、製造業を例に中小機構東北が実際行っている計画経営導入のSTEPを説明します。

変動損益計算書への組替え

～従来の決算書を自社の収益構造が見えるように組替える～

多くの会社では財務会計による決算書を経営の参考にしていますが、自社の真の収益構造を把握したり、事業計画を立てたり、経営管理を行ったりするために必要な情報としては不十分です。このため、「経営に使えるカタチ」に組み替えます。これを**変動損益計算書への組替え**といいます。

具体的には、会社の経費を①**売上の増減に連動する経費(変動費)**と②**売上の増減に関係なく発生する費用(固定費)**に分けて整理した損益計算書のことで

変動損益計算書

項目	金額(百万円)	内容解説	例
売上高	100	売上高	
①変動費	40(40%)	売上に応じ増減する費用	仕入、外注費、手数料など
付加価値額(限界利益)	60(60%)	自由に使える利益	
②固定額	50	売上に関係なく発生する費用	人件費、地代家賃、リース料など
営業利益	10		

POINT ワンポイント



変動損益計算書の見方

変動費は売上の増減により連動し増減する費用です。

売上から変動費を差し引いた額は、会社が自由に使える利益(付加価値額)ですが、この利益から、売上の増減に関係なく発生する費用(固定費)を差し引いたのが利益です。つまり、付加価値額が固定費を上回っていれば、利益が出る、下回れば赤字です。



売上高 - 変動費 = 付加価値額

利益の出る会社: 付加価値額 > 固定費

では、実際に組替えてみましょう。

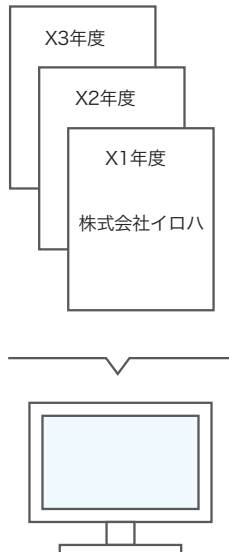
(1)まず、自社の決算書(損益計算書、販管費明細、製造原価報告書)を3期分用意します。

(2)自社の費用項目を、変動費、固定費に分解し次のような変動損益計算書を作成します。これを3期分を行います。

この組替えにより自社の現在の収益構造が明らかになります。

01

自社の決算書を3期分用意。



02

自社の費用項目を変動費、固定費に分解。

株式会社イロハ X1年度 (単位:千円)

損益計算書	金額	比率
売上高	100,000	100.0%
仕入高	3,000	3.0%
材料費	27,000	27.0%
外注費	10,000	10.0%
労務費	24,000	24.0%
減価償却費	2,000	2.0%
製造経費	6,000	6.0%
製造原価	69,000	69.0%
売上原価	72,000	72.0%
売上総利益	28,000	28.0%
人件費	21,000	21.0%
販売費	5,000	5.0%
減価償却費	1,000	1.0%
販管費	27,000	27.0%
営業利益	1,000	1.0%

03

収益構造が明らかに。これを3期分を行います。

株式会社イロハ X1年度 (単位:千円)

変動損益計算書	金額	比率
売上高	100,000	100.0%
仕入高	3,000	3.0%
材料費	27,000	27.0%
外注費	10,000	10.0%
変動費計	40,000	40.0%
付加価値額(限界利益)	60,000	60.0%
人件費	45,000	45.0%
経費	11,000	11.0%
減価償却費	3,000	3.0%
固定費計	59,000	59.0%
営業利益	1,000	1.0%

※ この事例では、わかりやすさを優先するため、勘定科目は最小限に絞っています。

目標変動損益計画※の作成

01 の組替えにより、自社の現在の収益構造が明らかになりました。では、利益が出る会社にするためには、どうすればいいでしょうか。具体的には、まず翌期に生み出したい利益額(目標利益額)を決めることからスタートします。

01

生み出したい利益額を決める

翌期に生み出したい利益額(①目標営業利益)を決めます。経営者の意思次第で、いくら高くても良いのですが、高く設定すればするほど、自社の実力を高める必要があります。

02

目標固定費を決める

過去3カ年の固定費(事例では、人件費/経費/減価償却費)の項目ごとの傾向値から翌期の目標となる固定費(②目標固定費)を予測し、仮決めします。

03

目標付加価値額を決める

①目標営業利益と②目標固定費が決まると、①+②で、翌期の目標営業利益達成に必要な③目標付加価値額が逆算できます。

04

目標変動費率を決める

変動費は、売上の増減に連動する経費ですから、額ではなく売上との比率(変動費率)が重要となります。過去3カ年の変動費率を参考に項目ごとの翌期の目標変動費率を決めます。なお変動費小計の目標変動費率は比率の小計(次表の例では④(a+b+c))で算出できます。

05

目標売上高を決める

①~④を決めると、翌期の目標営業利益の達成に必要な⑤目標売上高が算出できます。算出方法は次の通りです。

$$\text{⑤目標売上高} = \frac{\text{②目標固定費} + \text{①目標営業利益}}{1 - \text{④目標変動費率}}$$

06

検証する

①~⑤で、仮の目標変動損益計画ができましたが、実際の商売を考えたときに矛盾点や不可能な点はありませんか？あれば、気づいた点を修正します。一連の項目が腑に落ちる内容であれば、それが自社の翌期の目標売上高や費用の目標額を示した目標変動損益計画となります。

株式会社イロハ

損益計算書	X1年度		X2年度		X3年度(単位:千円)		翌期の目標変動損益計画検討	
	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	率
売上高	100,000	100.0%	95,000	100.0%	92,000	100.0%	⑤ 99,333	
仕入高	3,000	3.0%	2,800	2.9%	2,900	3.2%	a率設定→	3.0%
材料費	27,000	27.0%	25,000	26.3%	26,000	28.3%	b率設定→	27.0%
外注費	10,000	10.0%	9,000	9.5%	9,500	10.3%	c率設定→	10.0%
変動費 計	40,000	40.0%	36,800	38.7%	38,400	41.7%	④(a+b+c)	40.0%
付加価値額(限界利益)	60,000	60.0%	58,200	61.3%	53,600	58.3%	③ 59,600	←①+②
人件費	45,000	24.0%	45,000	47.4%	45,000	48.9%	45,000	←額設定
経費	11,000	6.0%	10,000	10.5%	10,100	11.0%	10,100	←額設定
減価償却費	3,000	21.0%	3,000	3.2%	2,500	2.7%	2,500	←額設定
固定費 計	59,000	59.0%	58,000	61.1%	57,600	62.6%	② 57,600	
営業利益	1,000	1.0%	200	0.2%	-4,000	-4.3%	① 2,000	←額設定

01 変動損益計算書

02 目標変動損益計画

※ 今回の事例では省略していますが、実際には利払いなどの検討を行うため、営業外損益を加えた経常利益から目標利益額を検討します。また目標変動損益計画の検討にあたっては、借入金の元金返済や将来への必要投資など、事業運営に必要な内容は全てに検討項目に加えます。

03

判断基準を持つ

製品や顧客の動向の把握

自社の翌期の目標となる目標変動損益計画は立てましたが、この段階では、まだ数字上の整理がただけです。実際にはどの製品部門や顧客を伸ばしていくのかなどの方針を定めなければなりません。方針を定めるには過去の売上情報からその製品や顧客の動向を掴む必要があります。これを実現する手法に年計グラフがあります。

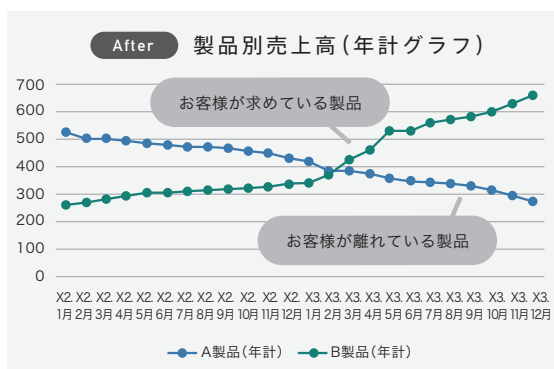
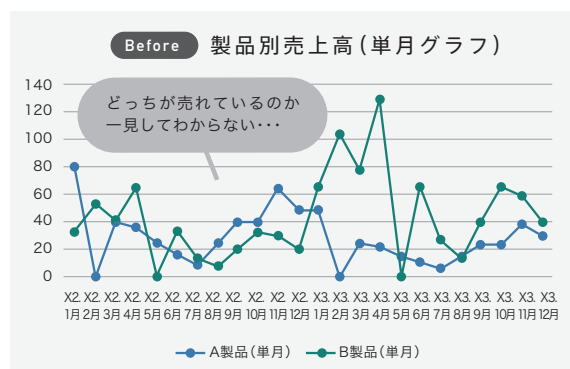
たとえば、下のグラフのように単月ごとに製品別の売上高を並べてグラフにしても、動向は見えてきません。

しかし同じデータも少し加工して年計グラフにすれば、動向が見えてきます。

少しの工夫で、はっきり差が出ましたね



年計グラフ：製品別や顧客別の12ヶ月分の累計売上高を1ヶ月ずつずらしグラフ化したもの



年計グラフで動向を掴めば自社の売上高の中でも伸びている製品、落ち込んでいる製品が一目で判断できるようになり、どの製品に注力すべきか、データに基づいた判断ができるようになります。

04

判断基準を持つ

賃率の把握と基準の設定

利益を出すためには、儲かる仕事を増やし、儲からない仕事を減らすことが肝心です。しかし、儲かる仕事、儲からない仕事を区別できる基準を持っている会社はほとんどありません。しかし、賃率という考え方をを用いることで、基準を持つことができるようになります。

賃率とは、時間当たりの生産性（稼ぎ高）のことを指します。具体的な算出方法は、02の目標付加価値額（目標固定費＋目標営業利益）を目標とする直接工数（作業時間）で除します。これを目標賃率といいます。基準となる目標賃率を設定することにより、経営判断の基準が持てるようになります。たとえば新たな受注の際にその受注の見積賃率と目標賃率との比較をすることで、その受注が目標付加価値額に合う仕事かどうか判断できるようになります。

判断基準ってこう考えればいいんだ！



項目	数値	単位	備考
目標固定費	57,600	千円	①
目標営業利益	2,000	千円	②
目標付加価値額	59,600	千円	③＝①＋②
目標直接工数	11,088	時間	④（例：6人×22日×10h（残業2h含）×12ヶ月×実働率70%）
目標賃率	5,375	（円/人・時）	＝（①＋②）*1000/④

月次計画・販売計画への展開

01 - 04 翌期の目標売上高や製品別・顧客別の動向の把握方法、儲かるための判断基準作りの方法が明らかになりました。

でもこのままでは、社員の皆さんは具体的な行動に移せません。ではどうすればいいでしょうか。

月次計画に展開する

01

目標変動損益計画を月次計画に展開します。月次目標売上高は、過去3カ年の季節変動や顧客の動向などから予測して設定します。

変動費は、月次目標売上高を決めた後、目標変動費率を乗じて算出します。月次目標固定費は賞与など支出実態に合わせて設定します。

株式会社イロハ 目標変動損益計画の月次展開

変動損益計算書	金額	比率	1月	2月	3月
売上高	99,333	100.0%	8,000	8,500	9,000
仕入高	2,980	3.0%	240	255	270
材料費	26,820	27.0%	2,160	2,295	2,430
外注費	9,933	10.0%	800	850	900
変動費 計	39,733	40.0%	3,200	3,400	3,600
付加価値額(限界利益)	59,600	60.0%	4,800	5,100	5,400
人件費	45,000	45.3%	3,750	3,750	3,750
経費	10,100	10.2%	842	842	842
減価償却費	2,500	2.5%	208	208	208
固定費 計	57,600	58.0%	4,800	4,800	4,800
営業利益	2,000	2.0%	0	300	600

各月の目標値が
はっきりしますね



月ごとに分けると
数字を掴みやすいな



顧客別(製品別)販売計画に落とし込む

02

①で全体の月次計画が出来上がったから、顧客別(製品別)の販売計画を作成します。その際、方針はとても重要です。トレンドを考慮しながら、顧客別(製品別)の月次目標売上高を作成します。当然、全体の目標損益計画や月次計画との整合性は図られていることが前提です。

顧客別(製品別)販売計画

	売上目標	方針	1月	2月	3月
A社	48,000	安定受注	4,000	4,000	4,000
B社	36,000	積極攻勢	3,000	3,000	3,500
C社	15,333	積極攻勢	1,000	1,500	1,500
合計	99,333		8,000	8,500	9,000

ここまで展開すると
社員の皆さんと
具体的な行動計画が
立てられますね



行動計画の設定

よろしく頼むよ



顧客別(製品別)で作成した計画を、顧客動向や構成比を踏まえたうえで、どのように達成していけばよいか、そのための行動計画(アクションプラン)を立てます。行動計画は、右図のような、ガントチャートと呼ばれるまとめ方を行うと、いつ、誰が、なにをするかが明確になります。

行動計画

ガントチャート		1月	2月	3月
A社に月2回は訪問する	山田	[Progress bar from 1st to 3rd month]		
新製品用のリーフレット作成	木村	[Progress bar from 1st to 2nd month]		
B社、C社に新製品の営業を開始	齋藤		[Progress bar from 2nd to 3rd month]	

月次でPDCAサイクルを回していく

01 - 06 で、年間の事業計画と月次計画、顧客別(製品別)販売計画、行動計画が明らかになりました。ただし、このままでは絵に描いた餅です。重要なのは、これをいかに実行し、実行結果を速やかに確認しズレを修正していくかです。このため仕組みをしっかりと作りこまなければなりません。

01 目標と実績を一目でチェックできるように経営数値を管理する

05 で作成した月次計画を下表のように実績欄や累計欄を追加した帳票を用いて管理します。会計事務所より月次試算表が提出され次第、速やかに実績を入力します。この帳票を用いて、経営会議を行います。会計事務所から提出される月次試算表のみで実績を確認している企業が多いですが、収益状況を踏まえたスピーディな経営判断を行うためには、自社独自の帳票が必要です。なお、会計事務所より月次試算表が提出されるのは、2ヵ月後、というお話をよく伺います。スピーディな経営判断を行うために、自社で月次実績を把握できる体制を作る、あるいは、翌月の10日を目標に試算表を入手出来るよう会計事務所に交渉してみましょう。

株式会社イロハ 目標変動損益計画 管理表

変動損益計算書	金額	比率	区分	1月			2月		
				目標	実績	率※	目標	実績	率※
売上高	99,333	100.0%	当月	8,000	7,800	97.5%	8,500	9,000	105.9%
			累計	8,000	7,800	97.5%	16,500	16,800	101.8%
仕入高	2,980	3.0%	当月	240	195	2.5%	255	270	3.0%
			累計	240	195	2.5%	495	465	2.8%
材料費	26,820	27.0%	当月	2,160	2,184	28.0%	2,295	2,250	25.0%
			累計	2,160	2,184	28.0%	4,455	4,434	26.4%
外注費	9,933	10.0%	当月	800	1,170	15.0%	850	1,800	20.0%
			累計	800	1,170	15.0%	1,650	2,970	17.7%
変動費	39,733	40.0%	当月	3,200	3,549	45.5%	3,400	4,320	48.0%
			累計	3,200	3,549	45.5%	6,600	7,869	46.8%
付加価値額(限界利益)	59,600	60.0%	当月	4,800	4,251	88.6%	5,100	4,680	91.8%
			累計	4,800	4,251	88.6%	9,900	8,931	90.2%
人件費	45,000	25.7%	当月	3,750	3,800	101.3%	3,750	3,750	100.0%
			累計	3,750	3,800	101.3%	7,500	7,550	100.7%
経費	10,100	5.8%	当月	842	800	95.0%	842	900	106.9%
			累計	842	800	95.0%	1,684	1,700	101.0%
減価償却費	2,500	19.6%	当月	208	208	99.8%	208	208	99.8%
			累計	208	208	99.8%	416	416	99.8%
固定費	57,600	58.0%	当月	4,800	4,808	100.2%	4,800	4,858	101.2%
			累計	4,800	4,808	100.2%	9,600	9,666	100.7%
営業利益	2,000	2.0%	当月	0	-557	-	300	-178	-59.3%
			累計	0	-557	-	300	-735	-245.0%

※率欄のうち、変動費欄は変動費率を、それ以外の欄は、目標対比の率をそれぞれ記載。

変動費は率で管理することがポイントです。



02 経営行動をチェックする

数字は①で管理できますが、重要なのは数字の背景にある経営行動です。これが計画通り行われなければ、計画経営が実行されているとはいえません。数字をチェックするとともに、計画されていた行動が実行されたかどうか、またその行動は成果に繋がるものであったかを評価する必要があります。仮に成果に繋がらないものであった場合は、その行動を変える必要があります。①と②を継続的に行い続けることをPDCAサイクル※1を回すといいます。

また行動計画が実際の行動に移せるようにするには、【5W1H】※2をはっきりと定める必要があります。

計画経営では【5W1H】を明確にした、「取組みテーマ推進表」を活用し具体的な経営行動のPDCAサイクルを回していきます。

※1 PDCAサイクルとは(P:計画、D:実行、C:評価、A:改善)をさします。

※2 【5W1H】とは、誰が(Who)、何を(What)、いつ(When)、どこで(Where)、なぜ(Why)、どのように(How)をさします。

第〇〇期 取組みテーマ推進表

項	テーマ		主担当	確認者	期限	指標ツール	〇年〇月進捗及び次月の取組み (主担当が記入)		〇年〇月進捗及び次月の取組み (主担当が記入)	
	名称	内容					現状・進捗	当月～次月の取組み	現状・進捗	当月～次月の取組み
例	営業利益黒字化策	計画経営推進定例役員会におけるPDCA遂行	社長	役員会	通期	月次諸資料	〇〇年度事業計画検討	短期利益計画確定		
営業	Aランクの取引先への営業攻勢	株式会社チリヌルへ重点的に訪問を行う	専務	役員会	2月	月次諸資料	〇〇課からの見積もり引き合いがあり、現在作成中	即時回答のうえ、月に2回は訪問しお伺いする。		
製造	NCフライス盤のオペレーター技術レベルの向上	現場作業員の技術を向上させる	工場長	専務	3月	スキルマップ	取り組み方法検討開始	教育訓練日の設定 個人ごとに教育の計画を立てる		
							PDCAサイクルのD～C		PDCAサイクルのA～次のPDC	

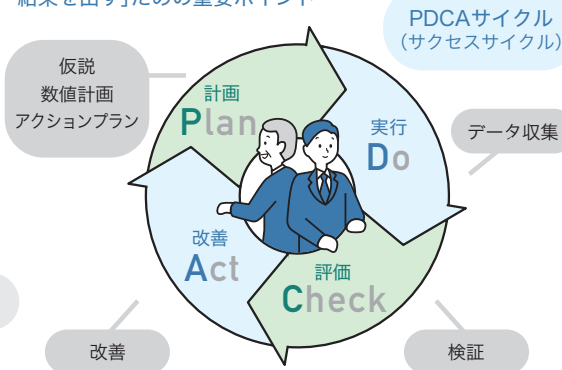
03 スパイラルアップ

計画経営導入初年度は、目標や行動の予測にも大きくズレが生じます。しかし、ズレは修正すればいいのです。ズレを修正し結果を出すためには、いかにPDCAサイクルを数多く回すかが鍵となります。また、計画経営のステップを毎年繰り返すことで、計画や行動の精度があがり始めたら、中期での経営計画策定にも取組み、更に大きなPDCAサイクルを回していきます。

! いかにPDCAサイクルを数多く回すかが鍵！

計画経営で儲かる仕組みづくりをぜひ進めていきましょう！

「結果を出す」ための重要ポイント



導入者の声



株式会社 石井製作所
代表取締役社長

石井 智久 様

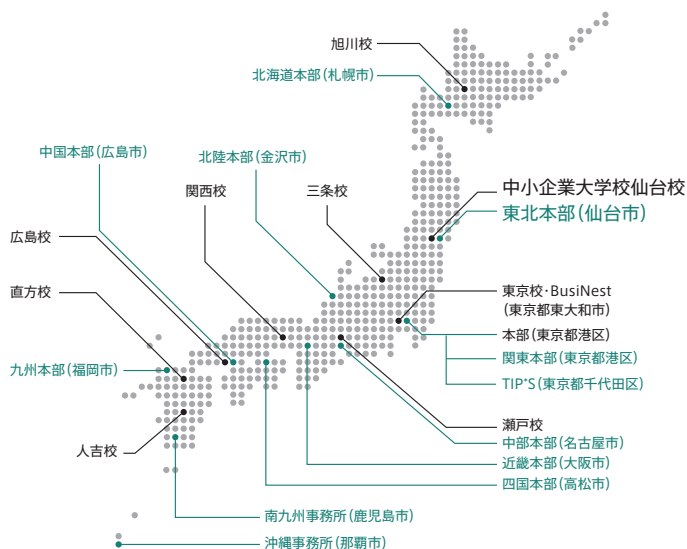
私は2年前に事業継承をし、その際に計画経営を導入いたしました。当時、私に課せられていた課題は先代社長の急死と工場火災によって混乱状態であった会社をまとめ、収益を黒字化させるといったものでした。課題が非常に多岐にわたる中、計画経営を用いたことで3年後に収益の黒字化を目指すといった明確な目標を掲げることができ、そのために1年間で被災した工場の再建と混乱した社内の立て直しといった具体的な計画まで落とし込むことができました。結果として予定通りに工場は再建でき、計画よりも一年早く収益の黒字化を達成することができました。私にとって計画経営とは会社の未来を考え、社内での意思の共有化を図る上で無くてはならないものと考えております。



株式会社サトウ精機
常務取締役

佐藤 智栄 様

当社は短納期・小ロットを得意とする精密部品の精密切削加工を営む製造業です。今後の事業継承に向けて「安定した企業経営と働きやすい会社になりたい」との思いから、中小機構の専門家継続派遣を活用し、計画経営の導入を図ってきました。今まで昨対比だった売上計画も計画経営の手順で作成することで自分自身だけでなく、社員も納得できる計画となりました。また顧客別年計グラフや賃率を月次計画などへ展開し、取組みテーマ推進表での管理により、PDCAサイクルを回していく仕組みが整いつつあります。これからも計画経営の定着化を進め、社員と一丸となって、サトウ精機「ならでは」のやり方で、売上拡大と安定した収益体質を強化し、お客様にさらに喜んでいただける会社に成長していきたいと思っております。




 中小企業と地域振興をもっとサポート
 独立行政法人
中小企業基盤整備機構 東北本部
http://www.smrj.go.jp/regional_hq/tohoku/index.html

東北本部所在地
 独立行政法人中小企業基盤整備機構
 東北本部 経営支援部 経営支援課
 〒980-0811 宮城県仙台市青葉区一番町4-6-1
 仙台第一生命タワービル6階
 電話:022-716-1751 FAX:022-716-1752