

・「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)
3. アクションプランの策定 - 追加解答解説(1/7)

【追加ディスカッション 解答例】

| 担当者 | 期日 | 行動計画 |
|---|----------|--|
| 【得意先に対する値上り要請交渉】 得意先u社の営業担当者 | 本事業年度末まで | <ul style="list-style-type: none"> 得意先u社に対して、目標限界利益に達していない製品U1については、来期以降販売できない旨を伝える。 目標限界利益を達成できるよう、製品U1の販売価格を30円アップしてもらうよう交渉する。 |
| 【交渉不調の場合】 製品U1の製造担当者及び製品U1に係る材料調達担当者 | 直ちに実施 | <ul style="list-style-type: none"> 仕入先や外注先に対する値下交渉等を行い、変動費を27円削減することが可能かどうか検討する。 コスト削減によっても目標限界利益率を達成できない場合、本事業年度末をもってU1製品の販売を終了するため、当期で販売完了となるよう生産計画や原材料の調達計画の見直しを行う。 |

「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

3. アクションプランの策定 - 追加解答解説(2/7)

【解説】 - 追加ディスカッション

■ 必要値上額

製品U1は限界利益が赤字であり、固定費を回収できない不採算製品となっています。事業計画上の数値目標として限界利益率10%が設定されましたが、値上要請により達成する場合、必要値上額は30円となります。

必要値上額30円 = 目標销售价格200円 - 現在の销售价格170円

目標销售价格200円 = 変動費180円 ÷ (1 - 目標限界利益率10%)

■ 値上要請

得意先u社の営業担当者は、得意先u社に対して、目標限界利益に達していない製品U1について、来期以降の販売を継続できない旨を伝えるとともに、必要値上額30円について値上要請を行うこととしています。U社としても、自社にとって必要不可欠な製品であり、代替調達手段を有していない場合、吸収可能な範囲であれば値上要請に応じることも考えられます。

■ 交渉不調の場合

はじめに、コスト削減により目標限界利益率の達成が可能かどうか検討します。目標削減額は27円となり、仕入先や外注先に対する値下要請等により達成できるかの検討を行います。

目標削減額27円 = 現在の変動費180円 - 目標変動費153円

目標変動費153円 = 売上高170円 × (1 - 目標限界利益率10%)

コスト削減によっても目標限界利益率を達成できない場合、製品U1から撤退することとなります。本事業年度末までに販売を終了するとともに製品や材料の在庫が残らないよう、製品U1の製造担当者及び原材料の調達担当者は、生産計画及び原材料の調達計画を見直すこととなります。

・「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)
3. アクションプランの策定 - 追加解答解説(3/7)

【追加ディスカッション 解答例】

【損益計算書】

(単位:千円)

| 科目 | 計算の前提 | 現状 | 見直し後 | 改善効果 |
|------|----------------------|---------|---------|--------|
| 売上高 | 売価@1,000円 | 100,000 | 100,000 | - |
| 材料費 | 材料比率50% | 50,000 | 50,000 | - |
| 労務費 | 4名 5名(1人当たり@6,000千円) | 24,000 | 30,000 | 6,000 |
| 経費 | 固定費用 | 18,000 | 18,000 | - |
| 外注費 | 単価@500 | 10,000 | - | 10,000 |
| 製造原価 | | 102,000 | 98,000 | 4,000 |
| 粗利益 | | 2,000 | 2,000 | 4,000 |

「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)
3. アクションプランの策定 - 追加解答解説(4/7)

【追加ディスカッション 解説】

■ 計算過程

| 項目 | 現状 | 見直し後 | 改善効果 |
|------|---|--|-----------------------------------|
| 売上高 | 100,000千円 = 販売単価1,000円 × 販売数量 100,000個 | 同左 | ゼロ = 100,000千円 - 100,000千円 |
| 労務費 | 24,000千円 = 1人当たり労務費6,000千円 × 4名 | 30,000千円 = 1人当たり労務費6,000千円 × 5名 | 6,000千円 = 30,000千円 - 24,000千円 |
| 外注費 | 10,000千円 = 外注単価500円 × 外注数量 20,000個 | ゼロ (内製化により発生しなくなるため) | 10,000千円 = ゼロ - 10,000千円 |
| 製造原価 | 102,000千円 = 材料費50,000千円 + 労務費 24,000千円 + 経費18,000千円 + 外 注費10,000千円 | 98,000千円 = 材料費50,000千円 + 労務費 30,000千円 + 経費18,000千円 | 4,000千円 = 98,000千円 - 102,000千円 |
| 粗利益 | 2,000千円 = 売上高100,000千円 - 製造原価 102,000千円 | 2,000千円 = 売上高100,000千円 - 製造原価 98,000千円 | 4,000千円 = 2,000千円 - (2,000千円) |

■ 外注費の内製化

製造業を営む中小企業では、製造工程の進捗管理を適切に行うなどしてボトルネックを解消することで、外注費(の一部)を内製化し、コスト削減を行うことが可能なケースがありますが、経営者が認識できていないこともあります。そのため、各製造工程の責任者にヒアリングを行い、ボトルネックがどこにあるのかを把握することが重要です。その際、各責任者を一堂に集め、相互の認識相違を抽出することで、製造工程に関する経営課題が浮き彫りになるような場合もあります。外注先にとっては業務縮小となるため、内製化後も当該外注先と取引継続する場合は、協力要請を十分行って理解してもらうことが必要となります。

・「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)
3. アクションプランの策定 - 追加解答解説(5/7)

【追加ディスカッション 解答例】

【前事業年度の接待交際費の内訳】 (単位:千円)

| 内容 | 金額 | 削減の是非 | 削減するとした場合の理由・時期・条件等 |
|-------------------|-------|-------------|---------------------------------|
| X社と当社営業担当者との会食 | 400 | a / b / (c) | - |
| X社に対する中元・歳暮 | 200 | (a) / b / c | 中元・歳暮は売上獲得との関連性が低く直ちに削減する |
| 当社営業担当者(X社)の個人飲食代 | 200 | (a) / b / c | 個人飲食代は会社経費としての相当性がないため直ちに削減する |
| Y社と当社社長との会食 | 2,000 | a / (b) / c | 今後3年間で貢献利益を獲得できない場合は黒字となるまで削減する |
| Z社と当社営業担当者との会食 | 300 | a / b / (c) | - |

合計 3,100

a:削減する b:条件付で削減する c:削減しない

「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

3. アクションプランの策定 - 追加解答解説(6/7)

【追加ディスカッション 解説】

■ W社における接待交際費の削減の是非

- (X社と当社営業担当者との会食)
X社は貢献利益を獲得できており、先方との会食については売上獲得に一定の貢献があると考えられることから、削減しないとしています。
- (X社に対する中元・歳暮)
X社に対する中元や歳暮は昔から継続して行っていますが、形骸化しており、売上獲得への貢献度合は低いと考えられることから、本事例では削減するという判断を行っています。
- (当社営業担当者(X社)の個人飲食代)
個人的な飲食代は会社経費としての相当性がないため、直ちに削減するとしています。中小企業では、経費支出に対する十分な牽制が行われていないケースもあり、経営者のみならず従業員の公私混同も見られます。接待交際費のほか、福利厚生費や会議費といった科目については、総勘定元帳や原始証憑等をレビューすることで、このような支出を発見できることがあります。
- (Y社と当社社長との会食)
Y社は貢献利益を獲得できていませんが、最近取引を開始していることから、本事例では、3年間という猶予期限を設け、それでも貢献利益が黒字化しない場合には、貢献利益が黒字となる水準まで接待交際費を削減するとしています。接待交際費控除前でも黒字化しない場合は、Y社との取引自体から撤退することも検討することになります。
- (Z社と当社営業担当者との会食)
同様に、Z社は貢献利益を獲得できており先方との会食については売上獲得に一定の貢献があると考えられることから、削減しないとしています。

「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

3. アクションプランの策定 - 追加解答解説(7/7)

【追加ディスカッション 解説】

■ 接待交際費を削減するために考えられる一般的な施策

➤ 使用限度額の設定

接待交際費の使用限度額がない場合、予算を設定することが考えられます。担当者別に設定すると各々の限度額が明確になりますが、限度額いっぱい使用する担当者もいるため、部署毎等で設定した方が効果的な場合もあります。限度額は、一定額とするほか、売上や利益の一定割合とすることもあります。

➤ 事前承認及び事後報告

接待交際費の使用について、事前の承認や事後の報告を義務付けることで、冗費の節約に関して一定の牽制効果が期待できる場合があります。

➤ 出席人数や回数の制限

接待の場に必要以上の人数が出席していることや、必要以上の接待を行っている場合もありますので、出席人数や回数について一定の制限を設けることも有効となる場合があります。

➤ 時間帯や接待方法の見直し

会食の時間帯を夜から昼に変更すること、接待方法について会食から贈答に見直しを行うことも、接待交際費の削減に繋がります。

➤ 中小企業における接待交際費の削減

中小企業における経費削減として、接待交際費は取り組みやすい項目といえます。経営者や営業部長が使用する接待交際費などは、支出抑制に関する牽制が効きにくいことも事実です。また、公私混同も多く見られます。本事例のように、総勘定元帳などの会計帳簿に基づき洗い出しを行い、売上獲得の貢献度合いが低いものから削減することで、一定のコスト削減が可能な場合も多く見受けられます。

<まとめ>

アクションプランについては、従業員が何をすべきかをイメージできるようにするとともに、進捗状況をモニタリングできるようにするため、具体的・定量的に策定することが重要です。

