

第一部 まずは、経営計画を作ろう!

Q1 経営計画って、何ですか？

A

経営計画とは、現状から将来のあるべき姿に到達するための「道しるべ」となるものです。経営計画は、絶えず変化する環境の中で会社が現在よりも高い水準の目標を設定し、その目標を実現するために、何をすべきかが明確になっています。それによって、自社のあるべき姿を具体的に示し、着実にその姿に到達するために「経営計画」を作成する必要があるのです。

目標:会社の将来のあるべき姿

<経営計画を活用!>

会社の現状



Q1

経営計画って、何ですか？

Q2 あなたは会社に対して、どんな「思い」を持っていますか？

A

「経営計画」を立てる前に、まずは、経営者であるあなたが、自身の会社への「思い」＝「経営理念」・「経営基本方針」をここで確認していきましょう。頭の中でいろいろ思い描いていることや理想を実際に紙に書いてみてください。書くことによってその「思い」が明らかになり、これが「経営計画」へとしっかり結び付くのです。

1.「経営理念」

「経営理念」は、会社をどのように経営していくかという考え方のことです。



会社の経営者であれば、「経営理念」というものを誰でもお持ちでしょう。それを書いてみましょう。

キャッチフレーズ

(例) 21世紀はオラが守る!!



経営理念って大それたことを書くって難しいなあ。

理念を具体的に!

(例) 21世紀における日本の中核企業を目指そう!!



【ここがポイント】

「経営理念」の設定に重要なことは、その内容を経営者から従業員までが共有することができ、がんばって実践しようと思えるようにすることです。

2.「経営基本方針」

「経営基本方針」とは、経営理念をより具体化したもので、経営ビジョンや経営姿勢を明示したものです。



項 目	記入してください!	例 示																
市場・社会での ポジション		•〇〇業界のニューリーダーになる。 •〇〇市の経済活性の核になる。																
経営姿勢		•お客様のニーズに合致した商品を開発する。 •従業員1人当たりの生産性を向上させる。																
組織・人事姿勢		•個人の会社への貢献が報いられるような人事システムを確立する。 •給与水準を業界トップクラスにする。																
将来の数値目標		<table><tr><td></td><td>【現状】</td><td></td><td>【5年後】</td></tr><tr><td>•売上高</td><td>〇〇</td><td>→</td><td>〇〇</td></tr><tr><td>•営業利益</td><td>〇〇</td><td>→</td><td>〇〇</td></tr><tr><td>•経常利益</td><td>〇〇</td><td>→</td><td>〇〇</td></tr></table>		【現状】		【5年後】	•売上高	〇〇	→	〇〇	•営業利益	〇〇	→	〇〇	•経常利益	〇〇	→	〇〇
	【現状】		【5年後】															
•売上高	〇〇	→	〇〇															
•営業利益	〇〇	→	〇〇															
•経常利益	〇〇	→	〇〇															

3.「経営計画」

経営理念と経営基本方針が書き出せましたね!
その「思い」が次のステップ「経営計画」へとつながります。まずは、あなたの会社の現状を把握するために、次のページからのチェックシートを活用してみましょう。



Q3 あなたの会社の経営資源の現状はどうなっていますか？

A

中小企業の経営資源は、「ヒト」「カネ」「モノ」等に分類されます。

中小企業は、少ない経営資源をやりくりしながら、戦略的に重要な事業活動を行っています。あなたの会社は経営資源をどのように調達して、どのように活用していますか？

下の一覧表にあなたの会社の状況を記入して、会社の経営資源が有効活用されているか検討してみましょう。そして、「経営資源のチェックシート」を使って、現状を把握しましょう。

【経営資源の一覧表】

経営資源		クオリティ	数(量)
ヒト 	ヒト	資格・能力・経験等 ()	人数 ()
カネ 	カネ	資金の入手源泉 ()	資金残 ()
モノ 	モノ	購入・リース・レンタル等 ()	保有台数 ()

経営資源のチェックシート	ヒト	1	適正な人員がそろっていますか？	YES	NO
		2	従業員の質（資格・能力・経験など）は良好ですか？	YES	NO
		3	組織としてうまく機能していますか？	YES	NO
	カネ	4	必要な運転資金・設備資金は充分ですか？	YES	NO
		5	金融機関との信用状況は良好ですか？	YES	NO
	モノ	6	設備等は、適正な規模ですか？	YES	NO
		7	設備等が老朽化していませんか？	YES	NO
		8	事務機器（机・パソコン・電話など）は必要最低限で、余分なものはありますか？	YES	NO

経営資源		クオリティ	数(量)
ヒト 	ヒト	資格・能力・経験等 (10年以上の熟練工 経理経験8年)	人数 (正社員 7名 パート 4名)
カネ 	カネ	資金の入手源泉 (自己資金 600万円 銀行借入1,400万円)	資金残 (300万円)
モノ 	モノ	購入・リース・レンタル等 (コピー機とパソコンは リース)	保有台数 (車 3台 コピー機 1台 パソコン 4台)



【ここがポイント】

あなたの会社の現状はどうでしたか？

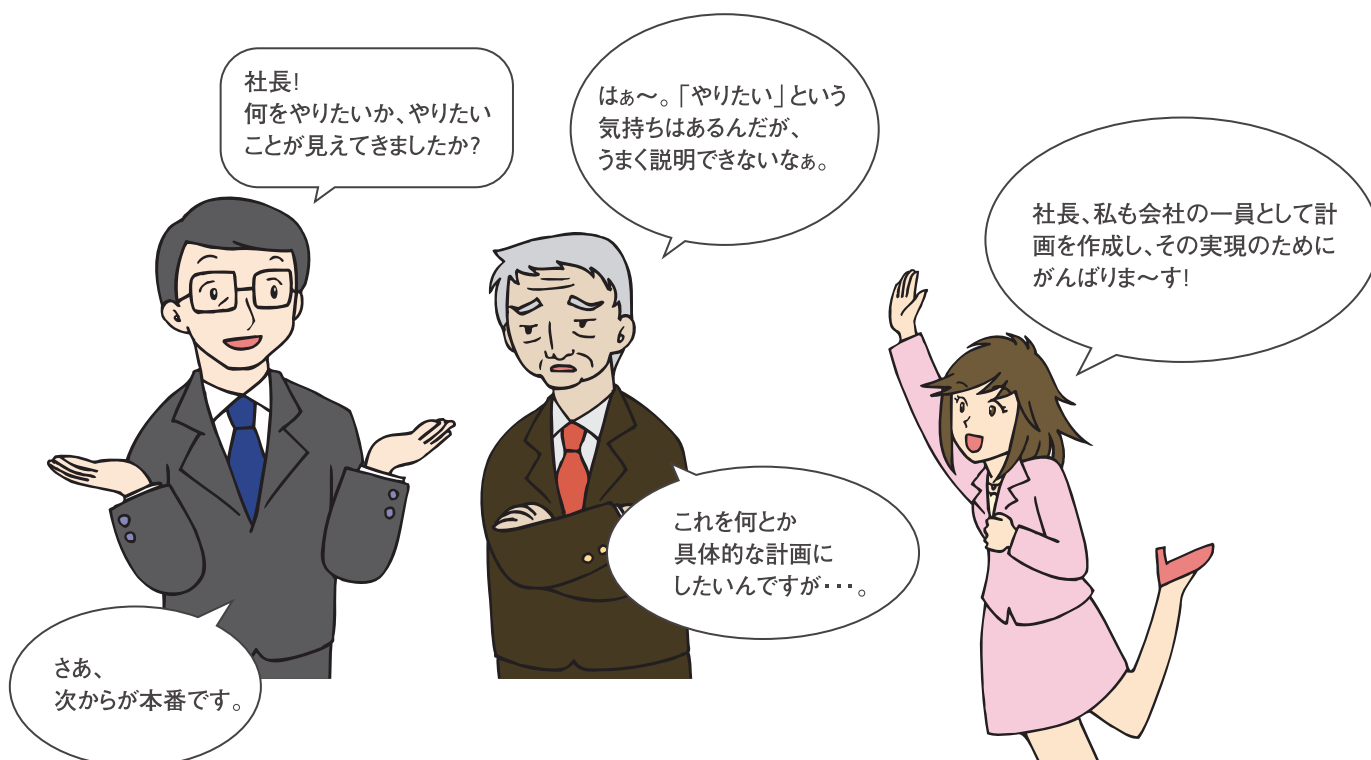
経営資源のチェックシートのNOに該当する項目があなたの会社の弱い部分です。何をすべきか、どのように改善すべきかがわかってくると思います。会社の現状が把握できたら、次はそれに基づいてあなたが何をやりたいのか、やってみたいこと等をはっきりさせましょう。



Q4 あなたが今やってみたいことは、どんなことですか？

A Q3でチェックした経営資源の現状を踏まえて、今やってみたいと思うことにチェックマークをつけてみましょう。

チェックシート		内容	チェックマーク
	経営	経営理念や経営基本方針を全社員に徹底させたい。	
		中・長期的な取り組みで経営計画を作成したい。	
		権限と責任を明らかにして、組織を活性化させたい。	
	人事	人事考課制度を確立し、社員のやる気を引き出したい。	
		効果的な教育訓練により社員のスキルアップを図りたい。	
		給与・賃金制度を確立し、貢献度の高い社員に報いたい。	
	営業	新たな販路を開拓したり、新しい販売の方式を取り入れたい。	
		絶えず顧客のニーズを汲み上げる仕組みを作りたい。	
	商品	新商品を開発し、市場のシェアを拡大したい。	
		競合商品の中で、差別化できる商品を作りたい。	
	財務	会社の損益がいつでも明確にわかる仕組みを作りたい。	
		損益管理だけではなく、キャッシュの流れもつかみたい。	



Q4

あなたが今やってみたいことは、どんなことですか？

Q5 あなたの会社の「経営計画」を作ってみましょう!

A

「経営計画」を作成することは、会社の方針と目標を定め、それを経営幹部や従業員との間で共有し、社員一丸となって事業展開を行っていく上で、極めて重要です。過去の実績と5期年度分の経営計画を作成してみましょう。

なお、経営計画のフォーマットは、会社の考え方、業種や規模等により様々です。次のイメージを参考にしながら、自社独自のものを作成してみてください。

売上が急に伸びているのは、新商品の開発を行って、それがヒットする予定だからです。

【経営計画のイメージ】

(単位:百万円)

	26年3月期	27年3月期	28年3月期	29年3月期	31年3月期	33年3月期
	前々々期	前々期	前 期	当 期	3年後計画	5年後計画
売上高	120	130	140	150	200	240
売上原価	60	65	70	75	100	120
売上総利益	60	65	70	75	100	120
販売費及び一般管理費	48	50	50	50	60	70
(人件費)	12	12	12	15	15	20
(その他)	36	38	38	35	45	50
営業利益	12	15	20	25	40	50
営業外収益	0	0	0	0	0	0
営業外費用	1	1	1	1	1	1
経常利益	11	14	19	24	39	49
特別利益	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0	0
税引前当期純利益	11	14	19	24	39	49
法人税、住民税及び事業税	5	6	8	10	16	20
当期純利益	6	8	11	14	23	29
参考 減価償却費	7	25	21	19	18	17
借入金残高	30	20	45	60	50	40

人件費を増やしているのは、ヒット商品が出るので、営業部門をもっと充実させ、社員を採用する予定だからです。

新商品の開発のため、政府系金融機関の低利融資を受けて、設備投資を行う予定です。

経営計画のポイントとは、なんだろうか?

「経営計画」は、現状からあるべき姿への「道しるべ」です。その道しるべをたてるには、重要なポイントがあります!

8ページのイメージをみて、具体的な経営計画が浮かんできましたか？

では、ここであなたの会社の経営計画を立ててみましょう。

(単位:百万円)

	26年3月期	27年3月期	28年3月期	29年3月期	31年3月期	33年3月期
	前々々期	前々期	前期	当期	3年後計画	5年後計画
売上高						
売上原価						
売上総利益						
販売費及び一般管理費						
(人件費)						
(その他)						
営業利益						
営業外収益						
営業外費用						
経常利益						
特別利益						
特別損失						
税引前当期純利益						
法人税、住民税及び事業税						
当期純利益						
参考 減価償却費						
借入金残高						

ところで、鈴木さん。
「経営計画」を立ててみたんだけど、
計画倒れで終わっては意味がない。
何かサポートしてくれる仕組みは
ないのかなあ。

そこなんですよ! 社長。
チャレンジしている企業には、国などが応援してくれる制度があるんですよ。「中小企業等経営強化法」という法律があって、それに基づいて経営革新にチャレンジしていく企業をサポートしていくんです。次のページからその説明をしますので、一緒にみていきましょう。



【ここがポイント】

経営計画を作成するときのポイントは2つあります。

- ① 具体的で、現実とあまり乖離しすぎないものであること
- ② 目標額を具体的な数値で示すこと

