

図1 中小企業・小規模企業と中堅企業以上の違い

中小企業・小規模企業	中堅企業以上
<ul style="list-style-type: none"> ・組織がしっかりできていて、ある程度の方は専業で自分の仕事を行っている。 ・社長は意思決定する人で、行動するのは幹部以下社員である。 ・社員を動機づけるために、社員を評価する仕組みが必要であり、組織（営業・総務・製造別、支店別等）も評価する必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・社長以下すべてフラットな集団となっている。あるいは、組織があるものの兼業している人が多く存在する。 ・社長自らが行動しないと会社は存続できない。 ・社員を動機づけるために評価の仕組みは必要だが、仕組みよりも社長とのコミュニケーションが重要な規模である。

STEP【1】 小規模企業の経営計画作成のポイント

「シンプル・イズ・ベスト」

小規模企業の経営計画書はシンプルなほどイイのです（岡原式かんたん経営実践計画書）。

本当に役に立つ経営計画書は、社長自身がその計画書によって動機付けられるようなものでなければなりません。それは、中小企業・小規模企業の特徴（図1左側）を見ても明らかです。

ではなぜ、シンプルの方がいいのでしょうか？ 答えはいくつかありますが、一番の理由は「分厚い経営計画書は、作ったときの満足感が高いが、机の奥で眠ったままになり、二度と見直すことがない」ということです。ちなみに、私も以前はそのような計画書を中小企業で作成していました。数か月後、社長に計画書のことを聞くと、机の引き出しの一番奥から新品の状態が出てきました。

次に大切なことは、難しいマーケティングもいいが、まずはビジネスをしっかり持つことです。たしかに、図2の一般的な経営

図2 経営計画書の目次・内容の比較

一般的な経営計画書	岡原式かんたん経営実践計画書
<ol style="list-style-type: none"> 1. 表紙 2. 目次 3. 外部環境分析（業界動向、競合、需要等） 4. 内部環境分析（自社の経営資源） 5. 事業ドメイン（ターゲット、提供する価値、提供方法、強み等） 6. 販売・マーケティング戦略（価格戦略、製品戦略、流通戦略、販促戦略） 7. 生産活動戦略 8. 人事戦略 9. 財務戦略 <p>実行組織... など</p> <p>全て書き切れません...</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 戦略行動表 2. 利益計画書 <p>これだけです!!</p> <p>※注意 社長が自らを動機づけるための経営計画書ということで極端に簡素化しています。上のような外部環境や内部環境の分析等を否定するものではなく、目的に応じて行っていく必要はあります。</p>

計画書にあるような、外部環境分析（市場や競合等）や内部環境分析（自社の強みと課題）をしつかりと認識することは大切なことです。また、マーケティング戦略を考えることも大切なことでしょう。しかし、教科書に載っているような難しいマーケティングの理

論に則って、小規模企業の経営を考えることよりも、「社長が考えている方向性」を実現させるために必要な行動は何なのか。また、どうしてその行動を持続させ続けることができるのかに焦点を当てた方が、小規模企業の成長は望めます。

経営計画…
計画は作っても積極的に実行しない。
実行はしたが計画通りにいかない。
本を見ても難しくて作り方がよく分からない。

岡原コンサルティングオフィス 代表
経営改善コンサルタント 中小企業診断士 岡原 慶高
URL <http://www.b-assist.com/>
E-mail okahara@b-assist.com

「計画的な経営をしよう!」「経営計画は大切だ!」
そんな言葉を聞くたび、上記のサブタイトルのようなことを思い浮かべる中小企業・小規模企業経営者の方も結構多いのではないかと思います。
実は、それは当たり前のことです。私たちが普段良く見ている経営計画作成の本や情報の多くは、中堅企業向けのものだからなのです。そこで本稿では、小さな会社（中小・小規模企業）が活用できる経営計画書の作成、活用方法についての解説をします。

STEP【0】 小規模企業に効果的な経営計画とは

左ページの図1は、中小企業と中堅企業以上の特性の違いの一部を列挙したものです。その中でも経営計画作成において、私たち小規模事業者がしっかりと押さえておきたいことは、「社長自らが行動しないと会社は存続できない」ということです。

中小規模の社長業は、時には新規営業に奔走する営業マン、時には銀行との交渉窓口である経理マン、時には納期を守るために製造現場でヤキモキしている工場長…。

このように、社長が現場も含めて最前線で采配を振るっている会社も多いのではないのでしょうか。
そのような特徴を持つ私たち小規模企業には、分厚い計画書なんて何の意味もないのです。唯一、意味のある経営計画書は、「実行につながる」計画書です。経営計画書は、その作成目的によって、内容やボリューム、構成等が変わってきます。ここでは、経営者が会社を成長させるために自ら使うことを目的とした経営計画書についてご説明します。

では、STEP【1】～【3】で、経営計画書の作成方法と活用方法をマスターしてください。

小さな会社にはそれに見合った「経営計画書」で実行と達成を!



図3 経営実践計画書「戦略行動表」

2008年度 有限会社〇〇〇サービス 経営実践計画書

A ビジョン：2010年〇〇地域で3店舗体制を実現し、行列のできる店になる！

B 今期の行動目標：「顧客満足度向上の実現」「新サービスの離陸」「顧客情報管理システムの稼働」

C **D** **E**

行動目標	テーマ	具体的な行動	実施スケジュール														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1. 顧客満足度向上	1-1. 顧客満足度調査の実施	1-1-1. 〇〇アンケートの作成 1-1-2. 調査の実施 1-1-3. 結果の集計	○	○	○												
	1-2. 顧客対応の徹底等、対策実施	1-2-1. 接客教育ミーティングの定期開催 1-2-2. 「1-1」への対策立案 1-2-2. 上記対策の実行と検証		○		○		○		○		○		○		○	○
	1-3. カウンセリングサービス充実	1-3-1. カウンセリング知識の修得 1-3-2. テスト窓口の設置 1-3-3. サービスの開始			○	○	○		○		○		○		○	○	○
2. 新サービス																	
3. 顧客管理システムの稼働																	

図4 経営実践計画書「利益計画」

(単位:万円)

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計
A 商品	52	52	52	52	52	52	367	52	52	52	52	367	1,254
B 商品			10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
C 商品													0
D 商品	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
E 商品	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	1,413
F 商品	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	936
G 商品	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	624
H 商品	105	105	105		52	52	52	52	105	105	105	105	943
新商品 1										210	210	210	630
新商品 2							105	105	105	105	105	105	630
その他			200										200
合計	644	644	854	549	601	601	1,021	706	759	812	812	1,127	9,130

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計
売上高	644	644	854	549	601	601	1,021	706	759	812	812	1,127	9,130
売上原価	386	386	512	329	361	361	613	424	455	487	487	676	5,478
売上総利益	258	258	342	220	240	240	408	282	304	325	325	451	3,652
人件費	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
教育訓練費	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
交通費	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
事務所経費	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
消耗品費	10	10	10	10	160	160	20	20	20	20	20	20	480
広告宣伝費	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
交際費	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
その他	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420
経費合計	245	245	245	245	395	395	255	255	255	255	255	255	3,300
利益	13	13	97	-25	-155	-155	153	27	49	70	70	196	352

STEP 2
経営実践計画書の3つの流れ

では、経営実践計画書の作成手順の3つの流れを説明します。

- 「ビジョン・方針」
- 「利益計画」
- 「行動計画」

ひな型は、左ページの図3と図4です。図を見ながら文章を読み進めてください。

ビジョン・方針

その前提となるのが、「社長が目指す方向性」(以下、ビジョン)です。このビジョンを決めるためには、当然競合の状況や市場環境の推移などの外部環境を認識している必要がありますし、自社の強みや課題といった内部環境も認識している必要があります。

具体的にビジョンとは、どのようなものでしょうか？

簡潔に言えば、「3年～5年後にどのような、売上、利益、顧客数、顧客構成、商品構成、市場での立

場、顧客が感じる自社のイメージなどを実現したいのか」ということです。

「3年後、業界で」と

「3年後、な顧客構成を」と

「5年後、地域で」と

「業界で顧客数一番になる！」
「せひ、今のあなたの思いをこのような言葉で表現してみてください」(図3Aの箇所を参照)。

利益計画(図4)

そのビジョンを踏まえた上で今期の利益計画を検討します。経営実践計画書で検討する利益計画は、図4のような形式です。ポイントは売上高を細分化して記入すること、経費は重要性の高いもの(金額が大きい、増加しそう、新しく必要など)を主に計画することです。

売上高の細分化方法ですが

- 「商品・サービス別」
- 「顧客別」
- 「営業担当者別」
- 「お店別」

などの例がありますので、自社にマッチした方法を選びます。売上金額の決定方法ですが、「年間でこのくらいの売上はしたい！」という金額と、「前年実績」「近年の傾向」を両面から見ながら、現実的な線で計画することになります。実は、これが一番難しいのです。

行動計画(今年の行動目標と具体的な実行策)

3～5年後にビジョンを実現させるために、今期の利益計画を達成するための今期の行動目標を決めます。まずは、大きなテーマから決めます。例えば、「新規顧客件獲得」「顧客管理の仕組みを確立する」「お客さま満足度をさらに高める」「リピート率 %」「新商品の売上 万円」などのような感じです。

利益計画の中で売上高目標や利益目標が出てきますので、「この「行動目標」では直接的な売上高や利益という数字ではなく、それを達成するためにどんなテーマへの取り組みが必要かという観点で書いてください」(図3Bの箇所を参照)。

次に、行動目標を達成するため

の「テーマ」を記載します(図3Cの箇所を参照)。例えば、「顧客満足度を向上させる」という行動目標に対して、「アンケート調査の実施」「対策の検討実施」というテーマになります。(もし、細分化の仕方がわかりにくければ飛ばしても結構です)。

次に、具体的に経営者自身あるいは社員がどのように行動するかを記載していきます(図3Dの箇所を参照)。実施スケジュールと合わせながら、具体的な行動を時系列で書いていくような感じで記入しましょう(図3Eの箇所を参照)。

実施スケジュールの具体的な行動を実施する月に「印」を入れて

いってください。(矢印)で期間を書くのではなく、「印」で記入するのがポイントです。

これで小規模企業が活用できる経営実践計画書が完成します。どうですか？簡単ではありませんでしたか？まずはこれくらいの計画書から導入して、組織が大きくなってきたらもう少し詳細な経営計画書を作成するステップを踏めばいいと思います。



「経営計画作成」成功事例

私がお手伝いしている社員10名のサービス業Y社は、本稿で紹介したような経営計画を期初に作成し、毎月10日前後に1時間ほど社員全員を集めて会議をします。その会議では、会社の損益計算書は役員報酬も含めて全てオープンにされます。

最初の頃は多くの社員が「利益って何？」という顔をしていましたが、今ではコスト意識や売上に対する意識が非常に高まっています。毎月やるべきことができているかを社員みんなで確認できる場があると実行力は高まるようです。また、その時の注意点は、出来ていないことを責める場ではなく、できるためにどうするかと考える場であることが重要です。

また、経営実践計画書の活用方法にある実施スケジュールの「印」を塗りつぶす方法は実に有効なようです（私自身も行っていきます）。これは「印」を塗りつぶしていく「達成感」がさらに行動を促すようです。

終わりに
本稿で紹介した経営実践計画書はシンプルなものです。一般的な経営計画書と比較すると極端に検討事項を減らしています。経営計画書は、作成目的や企業のステージ、規模などで内容は大きく変わります。今回の経営実践計画書の作成目的は主に「経営者自身のモチベーション維持」「経営者自身の行動管理」的な要素が多いと考えています。
ぜひ、存続し続ける、成長できる会社になるために、経営実践計画書を作成し、日々の仕事に埋もれてしまうことなく、ビジョンに向けた行動を継続しましょう。

図5 経営者AさんとBさん

経営者Aさん
経営の数字といえば、数ヶ月遅れで試算表（時には決算間近）ができあがり、「ふーん、まあこんなもんか…」という程度で、結果を見るだけのものである。

経営者Bさん
先行きの見通しはつけにくいものの毎年、年間の利益計画・行動計画を作成し、それを目標に具体的なアクションを少しでも実行しようとしている。また、毎月売上高や計画した行動について計画との差額が出ていないか検証している。もし、差額が出た時には、年度終了までそれを埋めるための行動を行っている。

STEP [3]
経営実践計画の 実践と達成のポイント
当たり前前（前）のことに
当たり前前（前）に実行してみる
図5をご覧ください。「経営者Aさん」「経営者Bさん」さて、皆さんは5年後、10年後にどちらの経営者の会社が良くなっていると思いますか？
私は、きっとBさんであろうと思います。それも、Aさんとは周

回遅れの差をつけていることのように。
よく言われる「PDCA」。

PLAN (計画)

▼

DO (実践)

▼

CHECK (検証)

▼

ACTION (改善活動)

やはり、これをしっかりと実践することが大切だということですね。経営実践計画書を作成しただけ

図6 計画達成のためのチェックリスト

経営実践計画書をA3用紙で印刷し、あなたの仕事や普段使う机の前に貼ってください。
(毎日イヤでも目に入ってきます、必ず実行するという強い決意で貼り付けてください)

毎月決まった日（月末など）に実施スケジュールを確認し、できている項目には実施スケジュールの「 」を赤く塗りつぶして、実践できたことを実感してください。
(当然、できていない項目は来月必ず実行しましょう)

経営実践計画書（戦略行動書）を縮小コピーし、手帳に入れて常に持ち歩きましょう。
(移動時間などで確認します、目標は立てるが、持ち歩いている経営者はホントに少ない)

毎月、売上高と経費（重要な経費）の実績と計画を対比しましょう。

は、ただ「PLAN」ができただけで、1年後に「ああ、こんなあったな…」では、何の役にも立たないという当たり前のことが大切なのです。では、以下に私も実践している「実行・達成するためのポイント」について説明します。

達成には「CHECK」がポイント
計画を実行し達成するためには「CHECK」を頻繁にできるかどうかポイントです。左記のチェックリストを参考に、ぜひ、これを実践してください。

Profile



岡原コンサルティングオフィス 代表 経営改善コンサルタント 中小企業診断士 岡原 慶高
税理士事務所系経営コンサルティング会社勤務時代から数多くの中小企業・小規模企業の財務・経営支援に従事。現在は、金融機関向け経営改善計画書の作成支援と実行支援、資金繰り改善支援の分野に特化した活動を行う。机上ではなく中小企業経営の現場を大切に、共に考え、行動するコンサルティングが特徴。税理士・公認会計士・社労士等との連携による支援も実施。

〒569-0803 大阪府高槻市高槻町14番13号 丸西ビル4F TEL 072-686-2107 FAX 072-686-3114
E-mail okahara@b-assist.com ホームページ <http://www.b-assist.com/>
ブログ「日々実践」にて中小企業経営の現場での出来事やコンサル日記更新中 http://blog.livedoor.jp/okahara_c_o/
セカンドライフ支店 <http://slurl.com/secondlife/Kansai%203D%20FIELD/106/90/22>

ホームページから経営実践計画書+ のひな型が無料でダウンロードできます！