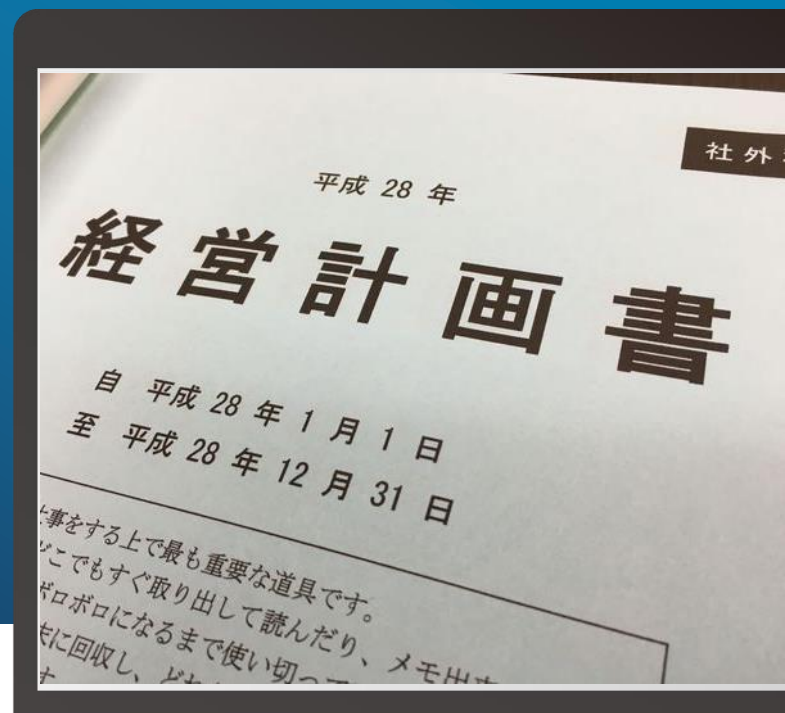


社員と会社を成長させる

経営計画 実行サポート



経営計画書とは

すべての会社が何かしらの問題を抱えています。
この「問題」を解決するために計画を立てて行動するための道具が「経営計画書」です。
「会社」でも「社長」のためでもなく「社員」のためにつくるものです。

1 お客様を見てビジョンを決める

2 会社をビジョンにむかって動かす

3 社長は「社員第一」で動く

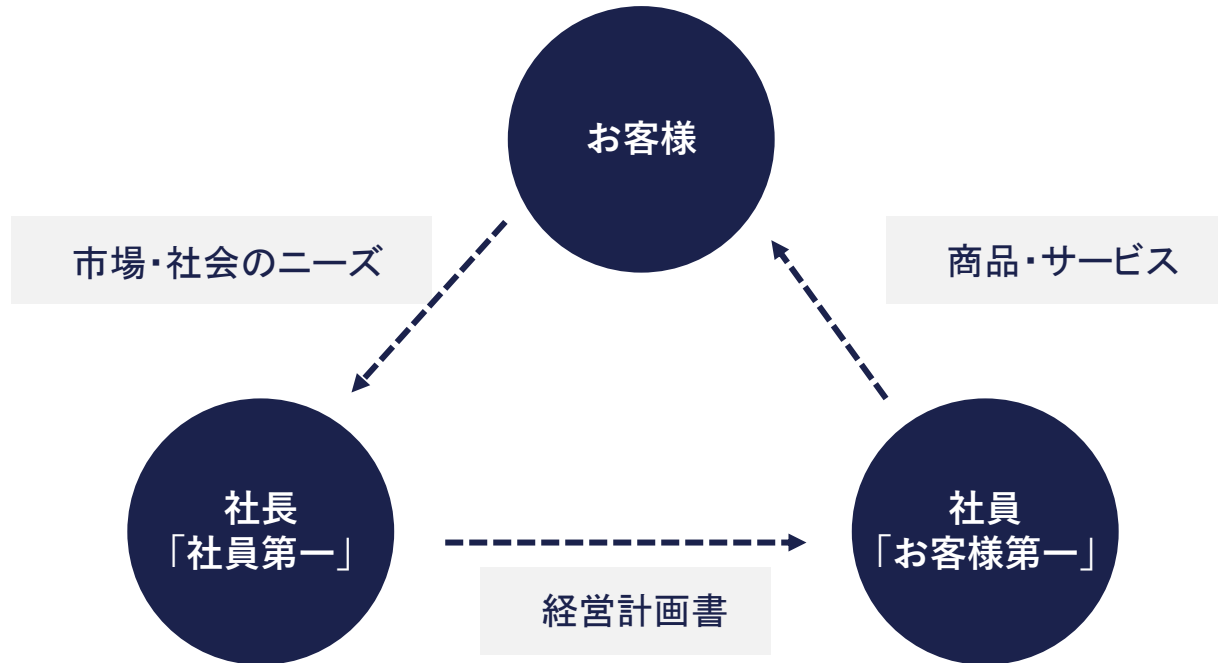
4 社員は「お客様第一」で動く

経営計
画書



社員のための経営計画書

経営計画書は、「会社」でも「社長」のためでもなく「社員」のため



失敗パターン

経営計画の導入において失敗するパターンは次の3つです。

1

立派なものを作ろうとして挫折する

社員に思いを伝えようと立派なものをつくってしまいがちです。力を入れずに、まずは**他社のマネをして、都度修正**していきます。

2

月日がたつごとに「チェック」しなくなる

計画をつくって満足してしまっただけでは意味がありません。しっかりと実行できているか「チェック」が必要です。**月次の検討会**をおすすめします。

3

社員が誰もついてきてくれない

社長がつくったものをやらせるという方法では絶対に上手くいきません。**社員の一人ひとりに自分で目標を決めてもらう**ことが大切です。

基本メニュー

理念と数字のバランスが大切です。
経営計画の構成には王道があります。

経営ビジョン・理念

- ・お客さまと共有し、社員が誇りをもつ
と言えるもの
- ・会社をどのような価値観や使命感に
よって経営していくかという考え方

経営基本方針

- ・会社の進む方向を示した基本方針
〈環境整備〉
〈お客様第一主義〉など

個別方針

- 〈商品・サービスに関する方針〉
- 〈顧客に関する方針〉
- 〈新規開拓に関する方針〉
- 〈クレームに関する方針〉 など

中長期計画

- ・3年後、5年後にめざす会社の姿を示
したもの

当期経営目標

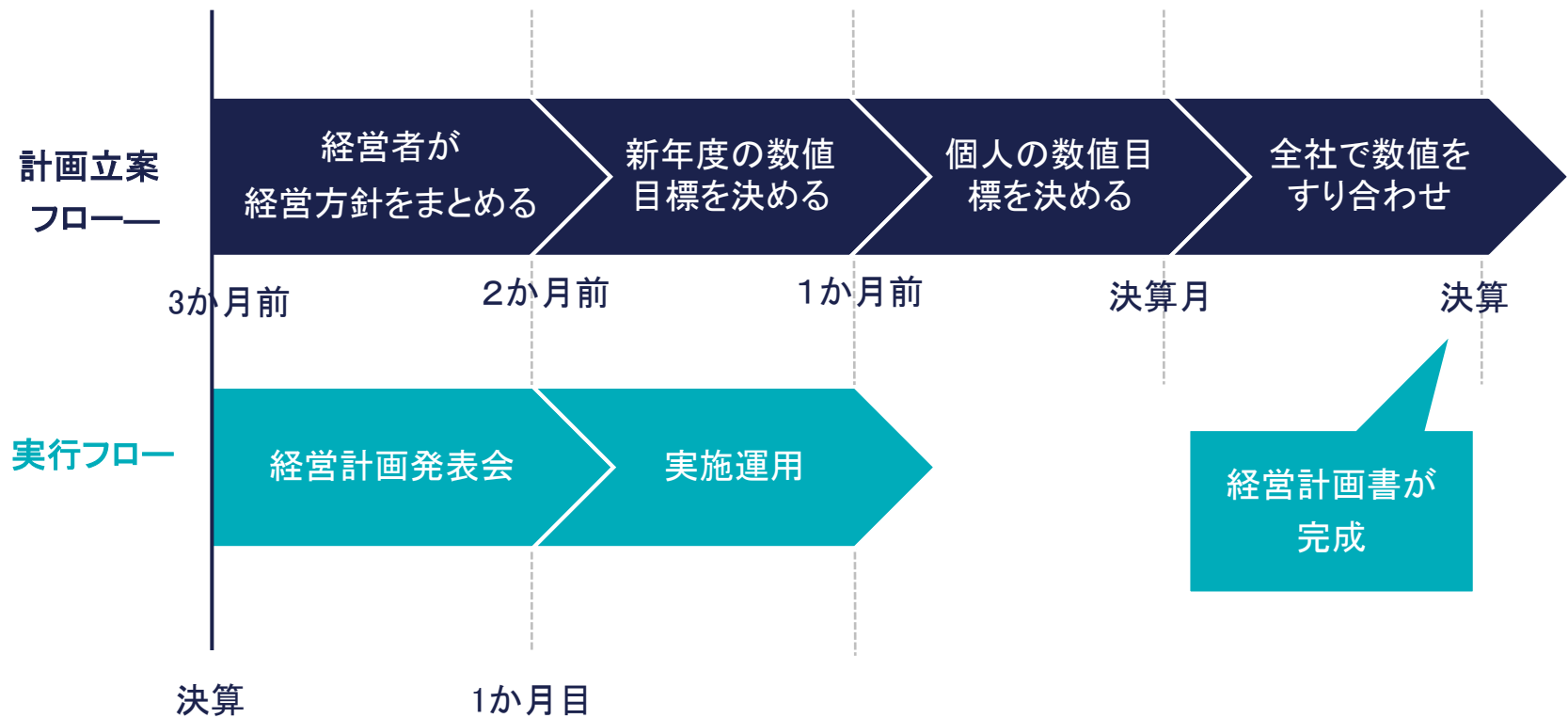
- ・会社が生き残るために必要な利益と
売上目標を示した経営数値

当期数値目標

- 〈月別利益計画〉
- 〈商品別販売計画〉
- 〈顧客別販売計画〉
- 〈担当者別販売計画〉
- 〈資金運用計画表〉 など

スケジュール

会計年度に合わせて1年単位で繰り返していくのが基本です。



実施内容

会社の目標は社長が、個人の目標は社員が決める。

期間	実施内容	該当者
3か月前	経営方針をまとめる	経営者
2か月前	決算前検討会を実施し、会社全体の新年度の数値目標(売上・利益など)を決める	経営者
	節税対策を検討する	経営者・税理士
1か月前	社員が所属するチームおよび個人の数値目標を決める	経営者・リーダー
決算月	経営計画書作成会議で、全社の数値計画をすり合わせる	全従業員
	経営計画書(方針+数値)を完成させる	全従業員
	経営計画発表会を開く	全従業員・金融機関・取引先
1か月目	経営計画の運用を開始する	全従業員

経営計画書のデザイン

ポイント

経営計画書は仕事でいちばん大事な道具です。
社員が使いやすいデザインにしましょう

A4サイズの製本



- 作りやすい
- 他の書類となじむ

ポケットサイズ

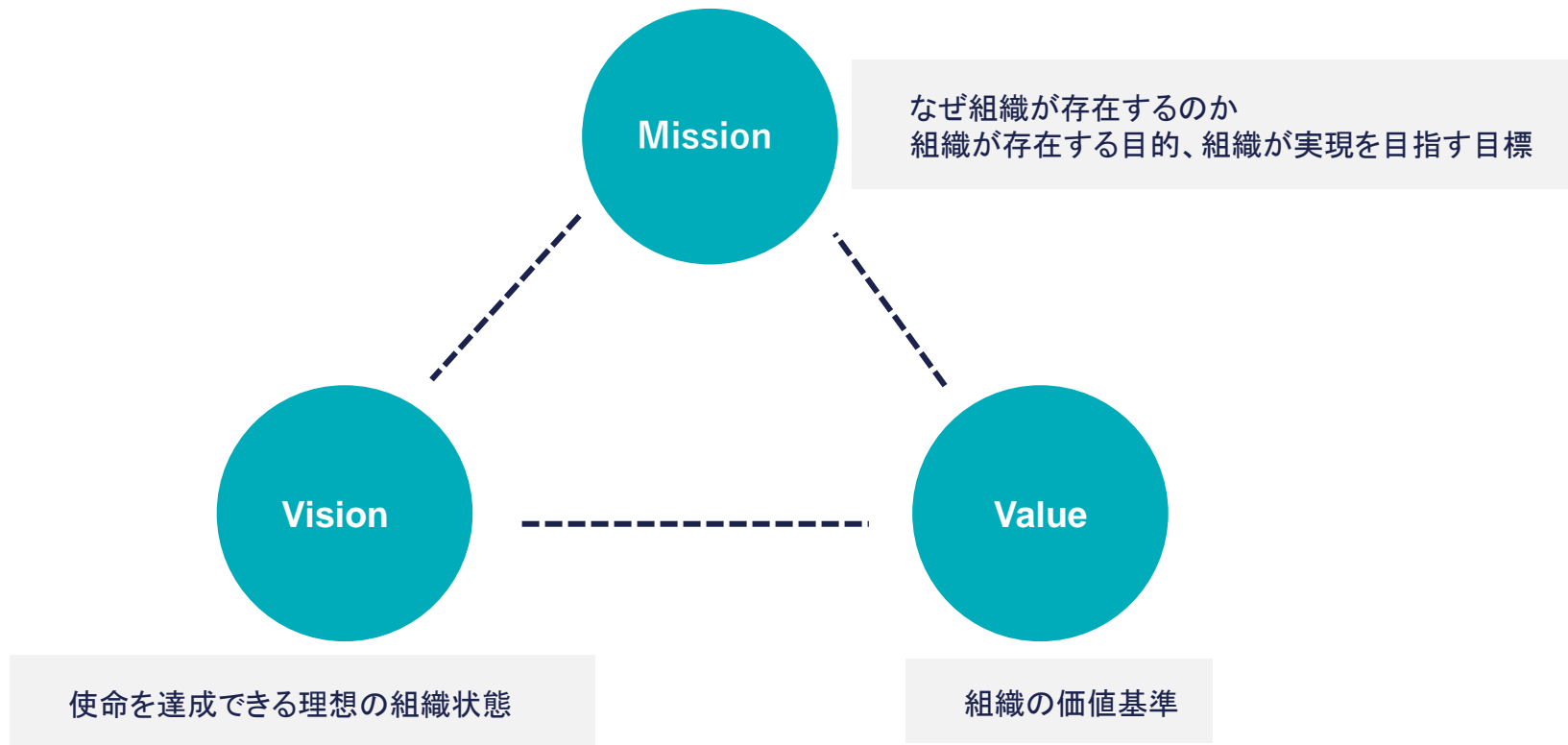


- 持ち運びしやすい

※スケジュール帳を兼ねた経営計画書であれば、
会議日程を年度の初めに決めておくことができる。
「社員の都合が合わない」を防ぐことができる

経営理念をつくる

なんのために経営をするのか。
何を大事にして経営をするのかを社員に示す。



経営理念のつくりかた

過去を掘り下げ、未来を見据える。
自分の目指す理想が他者から共感できるように普遍化していく。

1

**創業の気持ちを思い出す
組織の理想の状態を思い描く**

本気で心から思うことから出発してください。心にもないことを訴えれば社員に見透かされます。

2

**とにかく言葉にして
書きだす**

頭の中であれこれと考えていても前に進みません。とりあえず言語化してみましょう。

3

**同業他社やモデル企業の
経営理念を見て、検証**

同業他社の事例を見て10年後でも通用するか検証する。さらに目標とするモデルとなる企業の事例を見て100年先でも通用するか検討する。

経営基本方針をつくる

経営にとって重要度の高い、社員、顧客、商品に対する会社の姿勢を示したもの

環境整備

社員育成の
基本方針

- ・全ての活動の原点
- ・経営をするうえで最も重要な柱
- ・ルールを守る人づくり・習慣づくり

お客様第一主義

お客様に対しての
基本方針

- ・企業の経営とは、お客様の要求を見
つけ出し、これを満たしてゆくことであ
る。

重点主義

商品・サービスについての
基本方針

- ・限られた経営資源を有効に活用する
ために、重要な点に絞り込む
- ・なる辺単純化することが実行を容易
にする

個別方針をつくる

自分たちは他人では成し遂げられない重要な仕事をしていることを社員に理解してもらう
個別方針を見れば社員は具体的な行動が分かる

商品・サービスに関する方針

- ・事業経営の基本は、商品構成である
- ・会社にとって絶大な強みは看板商品
- ・勝つための絶対条件は、大メーカーよりも「うまい」ということ

お客様に関する方針

- ・優れた業績をあげている会社は必ず優れた得意先を持っている
- ・お客様の立場になって考え、これを事業に導入する

販売促進に関する方針

- ・必要な占有率を確保できなければ、事業としては成り立っていない
- ・事業経営に必要な情報は、傾向であって断面ではない

クレームに関する方針

- ・いったん欠陥商品を出したら、それによって失った信用を取り返すのは容易ではない

社員に関する方針

- ・会社の中の活動は円滑にゆくことが良いことではなくて、真に事業経営に役立つ活動を行うことである

教育・訓練に関する方針

- ・能力よりも価値観を優先する
- ・成長シナリオを示す
- ・努力するとどういった報酬があるかを伝える

利益計画をつくる

戦略はトップダウン 戦術はボトムアップ

経常利益から始める

会社が生き残るための条件が必要利益である。

固定費の計算

①人件費、②戦略費(広告、宣伝、採用、研究開発)、③一般経費、④減価償却費、⑤営業外損益 の順番で計算する

必達売上高を計算

自社の競争力である粗利益を理解すれば、自社の事業構造が理解できる。粗利益率が自社の事業構造を表す。

売上の振り分け

売上をチーム(部門)と個人に振り分ける。前期の実績に個人がどれだけ上乗せしたいかによる。数値決定は絶対に押し付けになってはいけない。

販売計画をつくる

「誰が」「どこで」「何を」売るかを計画する

見込み事業は、商品別販売計画

- ・不特定多数のお客様が相手
- ・商品・サービスの良し悪しで繁栄が決まる
- ・見積もりを取られない
- ・事業の成長拡大は新商品開発
- ・狩猟型で感性を要する
- ・販売方法が多岐にわたる。店頭、訪問、展示など
- ・一般的に変動費が大きく、固定費が小さい
- ・倒産の主因は商品が売れないこと

⇒家電・自動車・カメラ・時計・文具・食品・既製服・化粧品・建売住宅・飲食・ホテル・一般小売店

受注事業は、お客様別販売計画

- ・特定少数のお客様が相手
- ・技術力・企画力・人間関係など形のない商品
- ・見積もりを取られる
- ・事業の成長拡大は、お客様の新規開拓
- ・農耕型で勤勉でなければならない
- ・販売方法は注文を取る営業活動スタイル
- ・一般的に固定費が大きい。変動費は小さい。
- ・倒産の主因は、お客様に裏切られること

⇒重電・造船・大型設備機械・建設・土木・運輸・注文住宅・印刷・注文服・部品製造・設計・デザイン

経営計画作成会議を行う

社長が決めたトップダウンの数字は変えてはならない。
この数字は、会社が生き残るために必要な数字である。

1

社員の個人目標の合計が経営目標を上回るの
であればそのまま採用する

2

社員の個人目標の合計が経営目標を下回るの
であれば、社員から上がってきた目標を見直す

3

もっと目標を高くできるチーム・人はいないかと
「手を挙げてもらう」

経営計画作成会議



※社員には原則的に数字を完全に公開すべき。

会社の業績が良くなると社員にはどう還元されるのか。それがわかって、初めてやる気が沸く。
社員がやる気になれば、いろいろなアイデアが出てくる。

経営計画発表会を行う

もっとも大切なことは社員のために会社があるということを感じてもらう

1

**社長の思いを肌で感じ
てもらう**

販売先や仕入れ先、銀行などを招待して、経営方針や数値目標を伝え、社長の思いや社員の熱意を肌で感じてもらう

2

**経営計画への協力を
お願いします。**

社員に改めて経営計画への協力をお願いします。社員の未来や数値目標を達成したときの処遇を約束する。

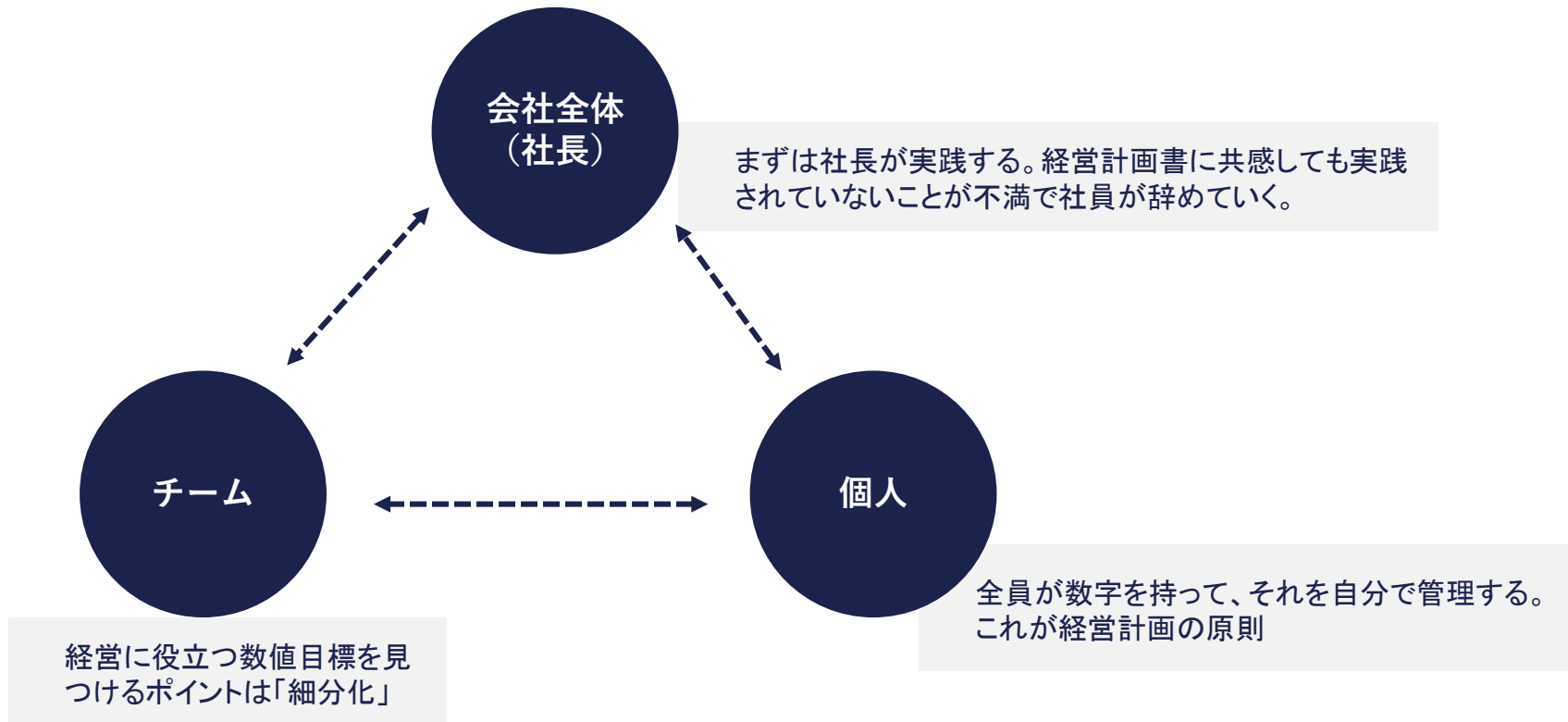
3

社員にも発表してもらう

社員個人や会社の成長を感じてもらい。日頃の感謝を伝える。そして新たな成長に向かって共感を広げていく。

予実管理を行う

予算(経営計画)と毎月の実績をチェックする
すべてオープンにするから、社員の参加意識が高まる。



経営計画書の効果

計画そのものだけでなく、作成するプロセスやそこで得たものが、業績の向上に繋がる。

経営方針と目標が明確になる

補助金や借入れが受けやすくなる

販路開拓のきっかけになる

資金繰りの状況が把握できる

通常では5年かかる取引条件の変更が数年で変更できた。

大手メーカーから業界の最新情報を教えてもらえるようになった。

他人の会社を元気にしたいと思っている社長が、自分の会社が疎かになっていることに気づく

当たり前のことを文章化することで、当たり前のことが浸透する

意見を発する社員が増えれば強い会社になる

会社の全体像や自分と他の社員の繋がりがわかるようになり、会社の成長が社員の喜びになる