

経

営

情

報

2016.12.15

NO.406

結果を出す経営計画書作成のポイント

経営者の仕事のひとつに、目標を実現するためのアプローチ方法を決める「戦略の構築」があります。構築された戦略は、目標とともに「経営計画」に落とし込まれます。

かつては、「経営計画はここにある」と頭を指し計画をオープンにしない経営者もいましたが、最近では、経営方針を関係者に伝え目標達成に向けた推進力を得ようとして、経営計画書の作成に真剣に取り組む経営者が増えてきています。

そこで、本号では、目標達成につながる「結果を出す経営計画書」を作成するうえで欠かせない3つのポイントを簡単に紹介します。

ポイント1：ターゲットを明確にする

「結果を出す経営計画書」を作成するうえで大切な最初のポイントは、「ターゲットを明確にする」ことです。特に、次の3つが重要です。

1番目は、読み手を特定することです。

計画書を作成する目的は、①金融機関や顧客に取引深耕を求めるもの、②社員に意識改革を呼びかけるもの、③経営者としての責務を再整理するもの、等様々です。そこで、気を付けたいのは、計画書を1冊作成しそれを使い回すのではなく、読み手に合わせて内容にメリハリを付けた計画書を複数作成することです。読み手を特定することは、訴求対象の具象化を通じ、結果にコミットする姿勢を強化します。

2番目は、目標を絞り込むことです。

不採算事業からの撤退、新製品販売による売上拡大、新規事業進出による収益体質の強化、等考え得る限りの目標を羅列した計画書を見かけることがあります。これでは、共倒れになりかねません。特に中小企業では経営資源に制約がありますので、是が非でも達成したい目標に絞り込むことが必須です。

3つのポイント

① ターゲットを明確にする

② 組織を動かす仕掛けをつくる

③ 戦略の修正と代替に備える

3番目は、予想財務諸表はフルバージョンで作成することです。

多くの計画書には予想損益計算書しか添付されていません。しかし、予想貸借対照表がなければ、計画各期にそれぞれいくらの資金調達が必要になるのか判断できません。これでは経理部門の対応は後手に回ってしまいます。特に、金融機関に計画書を提出する場合には、予想貸借対照表、さらには、予想キャッシュフロー計算書を必ず添付し、将来どの程度の借入ニーズが発生するのかを金融機関サイドでも予め予測できるような作りしておくことが重要です。

ポイント3：戦略の修正と代替に備える

3つ目の大切なポイントは、「戦略の修正と代替に備える」ことです。次の3つに注目します。

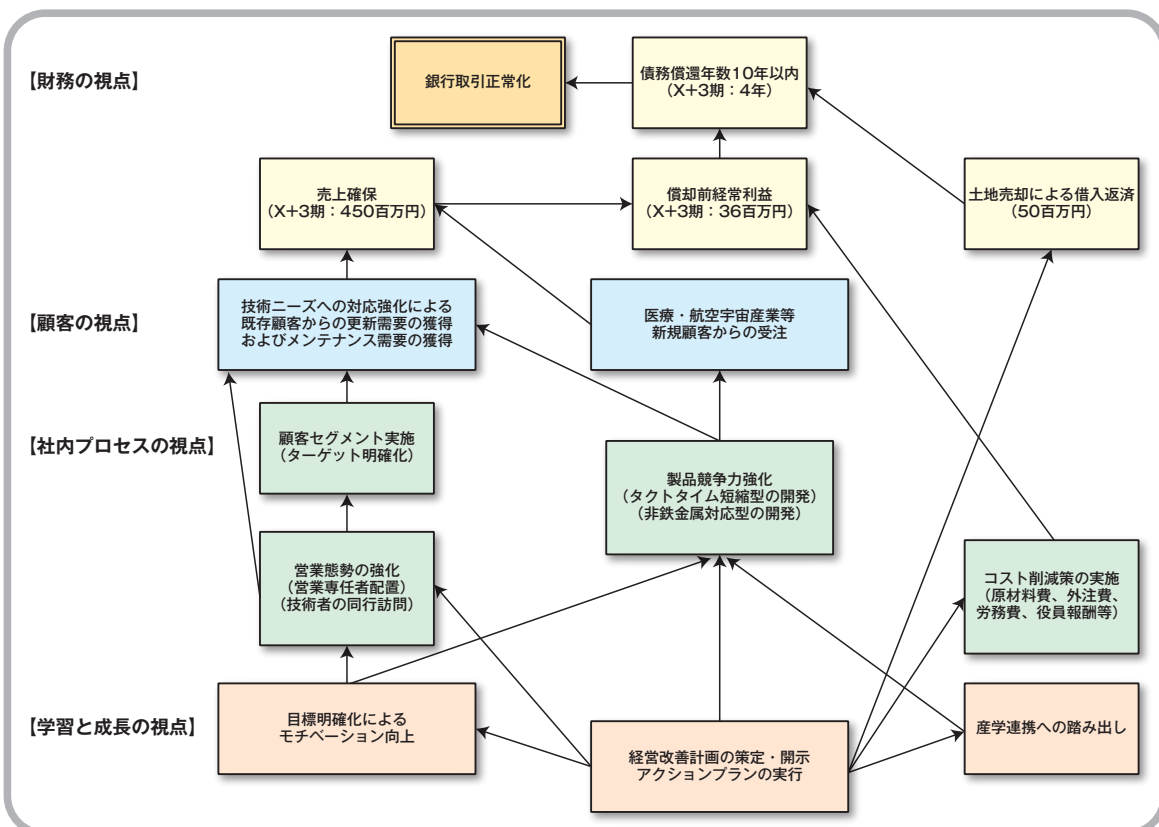
1番目は、波及ルートを明示しておくことです。

たとえば、シェフの交替→顧客ターゲットの再設定→新メニューの開発→食材の調達→料金改定→客単価の上昇→月商20百万円の目標達成という波及ルートを「具体的な改善策」として計画書に記載しておきます。そうすることによって、当初計画のどのステップに見込み違いがあったのか検証が容易になります。検証結果を基に、戦略を修正したり代替戦略にシフトしたりすれば間違いなく目標達成に近づきます。

2番目は、戦略マップを備えることです。

「戦略マップ」は、戦略の実施効果が財務数値に反映されるまでの流れを大まかに図示したものです。前述した波及ルートよりは記載振りが大まかになりますが、人材育成の視点を加えたりなどして、より鳥瞰的に戦略の関係性を見ようとするものです。計画の実施効果が現れない場合の抜本的な戦略の見直しに活用します。

戦略マップのイメージ



3番目は、後戻りできるクロスSWOT分析表を作成することです。

「クロスSWOT分析」は、目標達成のために採りうる可能性のある戦略を導き出すフレームワークです。その中から実行に移すべき戦略を絞り込んで計画書に具体的内容を書き込んでいきますが、その際に注意すべきことは、絞り込みから漏れた戦略をそのまま表に残しておくことです。ある戦略が不首尾に終わった場合、絞り込みから漏れた戦略に立ち戻ることによって、代替戦略を発見できることがあります。

クロスSWOT分析表のイメージ

		内部環境（人・技術・設備の状況）	
		〈強み〉	〈弱み〉
【戦略案から絞り込んだ今後取り組む戦略】 ○は、技術力を活かした新製品開発による差別化の促進策として採用（価格競争は回避） ☆は、営業態勢の強化による更新需要の開拓策およびメンテナンス需要の開拓策として採用 ▼のコスト削減は、採算の向上策として採用 ▲の海外からの受注活動と■の新規顧客獲得は営業体制が追いつかないため当面見送る		〈強み〉 ・「金属素材対応型3Dプリンター」のパイオニアとして技術力は高い ・他社品より実耐用年数が長い（メンテによりさらに長持ちする） ・某国製部材の仕入でコスト削減できる可能性あり ・顧客リスト350社あり ・X+3期に非鉄金属対応型の新製品投入予定あり ・産学連携による技術力の開発余地がまだある	〈弱み〉 ・耐用年数は長いですが、販売価格は同業に比較し高い ・技術的限界から応用範囲が狭い（体積10cm ³ 、量産不向き） ・成り行き営業に終始したため顧客の開拓力が弱い ・メンテナンス需要を開拓してこなかった ・閑散期に工場の人材が遊んでしまう ・海外からの受注は一過性にとどまっている
外部環境（業界・競合先等の動向）	〈機会〉 ・国内マーケットは着実に拡大している ・海外からのスポット受注があったように潜在顧客は世界中に広がっている ・医療、航空宇宙産業からの見積もり依頼があり潜在マーケットは大きい ・ストック台数は1,200台（当社350台）ある ・当社ストックは更新需要期を迎えている	○特色ある3Dプリンターを開発し更新・潜在需要を取り込む（非鉄金属対応型、タクトタイム短縮型） ○技術力を活かし、新たなニーズを有している医療、航空宇宙産業からの受注を獲得する ☆顧客リストを活用し、更新需要やメンテナンス需要を獲得する ■営業態勢を整備し、医療、航空宇宙産業からの新規顧客を獲得する	☆営業態勢を整備し、メンテナンス・ニーズを獲得する ☆技術者の同行営業により営業力を強化し更新需要を取り込む ○技術的限界を克服し顧客ニーズに即した新製品を開発する
	〈脅威〉 ・最近5年間、新規参入による価格競争激化の影響で新規顧客を奪われ続けている ・販売価格は、大手が2割、後発中小企業が4割、それぞれ当社より安い ・樹脂系の3Dプリンターに復権の兆しあり	○技術力を活かした差別化の推進により、価格競争を回避する ☆メンテナンスによる耐用年数の長期化をPRし、価格競争に対抗する ▼割安な材料の海外調達によるコスト競争力の強化	▼コスト削減による価格競争力の強化 ▲海外からの受注活動を積極化する

おわりに：PDCAをしっかりと回す

経営計画書を対外発信すると、結果が伴わない場合、かえって経営者や企業の評価を落としかねません。だからと言って、結果が良ければ棚からぼた餅でも構わない訳でもありません。問われるのは、結果とプロセスの両方です。そういう意味では、計画書を作成し終わった後に、アクションプランのPDCA（Plan：計画、Do：実行、Check：検証、Action：改善）を徹底させることが肝要です。

「結果を出す経営計画書」の作成と「PDCAをしっかりと回す」ことが、会社飛躍の双発エンジンを形成します。

（株式会社 経営ソフトリサーチ）

「経営情報」に関するご意見・ご要望等ございましたら、中小企業事業の窓口までお問い合わせください。
 発行：日本政策金融公庫 中小企業事業本部 営業推進部 ホームページ <http://www.jfc.go.jp/>