



今月の視点

594号

成功する経営計画書の作成方法

～社長の思いを形にし、企業の未来を描く～

～新年は赤字経営を脱皮、更なる成長へ～

新しい時代の企業戦略として、経営計画書の作成は企業全体の目標を共有し、方向性を統一するために不可欠であり、同時に社員一人ひとりが会社のビジョンを理解し、行動に移すための重要な役割を果たします。変化の激しい経営環境では、柔軟な対応力が求められ、市場環境を的確に分析し、リスクを最小限に抑えながらチャンスをつかむ戦略が競争力を高めます。

また、次世代への事業承継準備も重要で、後継者育成や資産管理の見直しを進めることで企業の未来を支える基盤が整います。これらの取り組みは、経営者だけでなく、全社員の意識向上や結束を促し、結果として企業のさらなる繁栄を実現します。

私たちの事務所はお客様の経営計画の策定のお手伝いを致します。一緒に成長企業を目指し、世のため・人のために社会への貢献に尽力することを使命と考えています。

(1) 表紙

表紙は基本的にどんなものでも構いません。かっちりしたものでもよいですし、写真やイラストを使った楽しくなるようなものでもよいでしょう。でも、最初の策定日を記入して、1期目・2期目と会社の歴史として、日付を入れましょう。我が社は平成12年から策定しています。

(2) 社長の決意

経営計画書は“社長の思い”を文書にすることが重要です。“社長の思い”を文書にし、社員に示すことにより、会社の方向性を同一方向に示すことができます。まずは社長の思いを文書にしてください。

POINT (我が社のマネジメントの課題、自分自身、いつまでにどうなっていたい？逆算して今回で何を手に入れたいか？)

1. 前期の1年間に対し、みんなへの感謝(良い結果、良くない結果にかかわらず)を述べる。
それから、前期の1年間の数字を明記する。売上、売上原価、粗利益、経費、営業利益(トータルと一人当たり)
2. 1年後、あるいは3年後ぐらいまでが見えるビジョンを示す。
「私たちの会社はこうありたい」
ということをここで述べる。
(この部分はビジョンについて書いた次の2ページと重複するので簡略化して構いません)
3. 具体的数字目標を3つ以上示す
4. 具体的目標を3つ以上示す

そして、最後に「署名」を入れて社長の決意とします。
社長の決意を聞いて「やろう」「がんばろう」と社員の方たちが思うことが大事です。
反省は2割、残りの8割はビジョンを示し、全社員の士気を高めてください！

(3) 目次

ここでは計画書の内容を項目順に明示します。目次イコール我が社の体系づくりです。
“経営計画発表会”を行う際は、目次からスタートすると良いでしょう。

(4) 経営理念

経営理念とは、社長の熱き思いを言葉にすること。言い換えれば、どんなに状況が変化しようとも変わることのない、企業活動の基本となる考え方を表したものです。会社の基本的役割・使命である「ミッション」、将来の会社の姿や目指す方向を表す「ビジョン」。社員全員の価値観や基本的な考え方となる「バリュー」の3要素、そして市場に向けた会社の優位性「メッセージ」により成り立っています。もちろん、経営理念を明文化していない会社はたくさんありますが、そういった会社が継続的に成長し続けるのは難しいでしょう。

POINT

・ミッション（会社の基本的役割・使命）

「ミッション」とは、社会の中での本質的な私たちの役割・使命。その会社が何のために存在しているかという部分に関わってきます。何をもって行動して成果を出していくか、またどのように社会の役に立っていくのかを定めたものです。

・ビジョン（展望・将来への約束）

5年後、10年後、また将来このようになりたいという展望を表したもの。そのために何を達成するのかといった、将来におけるミッションの到達点を示したものが「ビジョン」です。単なる願いではなく、必ずこうするのだという自分と仲間との約束でもあります。

・バリュー（共通の価値観、基本的な考え方）

会社の組織を構成するメンバーとしての基本的な考え方。行動の根本となるもので、その集合が企業文化として育っていきます。「バリュー」を理解できない人、賛同できない人と一緒に仕事をしても、絶対にうまくいきません。

・ストラテジー（戦略）（SWOT分析、強みと弱み、機会と脅威）

ミッションを達成するために綿密に組まれる個々の行動と組織全体の行動。その結果ゴールが約束されます。（誰に対して、何を、いくらで、どのように売るか）（どのようなV S P独自性を付与するか、差別化）

・ゴール

ミッション、ビジョン、バリュー、ストラテジーすべてのことがなされて、初めてゴールに到達することができます。ゴールは常に意識して、見えるようにしなければなりません。

・重点取り組みと各人への落とし込み

重点取り組みの意図や主旨をハッキリとメンバーに伝えているか？何を、どのタイミングで、何回やるのか？各人の年度目標と振り返り。

(5) 当期経営目標

社長が思いを言葉にし、文章化することが重要です。理念を示し、決意として全社員に示すことにより事務所のベクトルは一致します。

ただし、理念を示すだけでは十分ではありません。そこには必ず数値目標が必要となります。今期はどのくらいの売上を上げ、どれくらいの利益を出すかなど全員が共通認識としてすぐに言葉に出せるようにすることが重要です。

それには、経営数字を全員に示す、つまり、オープンブックにしておくことが必要となります。

POINT

- ・経費を一定にする（月額経費予算を一定にする）
（ア）販売管理費、（イ）共通費、（ウ）研究開発費の額を一定にしておき予算額は動かさない。
給与は全員の金額を明かすと問題があるので、経費として総額を表示する。
- ・新規開拓の目標数字を示す。
- ・新しいビジネス、例えば、経営計画でどのくらいの売上を達成するのかを示す。

（6）組織図

誰が何をするのか明確に

社長を含めて会社に3人以上メンバーがいれば、組織図は必要です。組織図をつくることで、誰がどんな業務をするのか、各部門の目標は何なのかを明確にします。

POINT

組織図は部門を書き出して線をつないでおしまいではありません。各部門やメンバーがどのような権限を持ち、責任を負っているのかを明らかにするのが最終目的にあります。

組織図を作る際は、部門や個人の責任と権限についても合わせて書き出していきましょう。ここでの責任は、組織の中で「この部門やメンバーは何を達成するのか？」ということです。

具体的には「売上げを確立すること」だったり「製造コストを軽減すること」「新規顧客を開拓すること」だったりします。また、権限とは「人を動かす人事権」と「予算やお金の裁量権」の2つがあります。

企業の業態によって組織図はさまざまな形態になります。中小企業で兼任が多い場合は部門や社員の権限と責任を記述するのは大変です。そこで、例えば「お客様からクレームが入った場合は、5万円の経費まで自分の判断で使ってよい」というように、金額によって責任と権限の範囲を明確にしていくのもひとつの手法です。

（7）中期目標

1年の計画（社長の思い、方針（ルール）、目標数字）を示すことと併せて、将来のビジョンを示すことが重要になります。

3年後はどうありたいか、5年後はどうありたいか、10年後はどうなっていたいかなどを明確に思い描くことによって、はじめてその方向に進むことができるようになるのです。

最も重要なことは、「ビジョン達成のためにみんなは存在する」ということを明確にすることで。決して社長一人のビジョンであってはなりません。

POINT

1. 売り上げ、利益、顧客数 → 規模
2. ニーズ・サービス等 → 社会貢献
3. 給与、福利厚生 → 社員の幸せ

中期目標を掲げるときは上記3ポイントが必要です。

図などを入れてわかりやすく

（8）当期経営方針

「当期経営方針」として、今年度の方針（ルール）を示します。具体的であればあるだけ良いで

しょう。

例えば、目標となる数字を達成するために、具体的にはどのように行動するかというマーケティングに関する方針を示します。

会社全体でどのように行動し、どう実践するかを文書に落とし込んでください。

内容的には「社長の決意」と重複しても構いません。「社長の決意」をより具体的に表すものが当期経営方針です。そのため、経営目標を達成するための具体的な行動を示してください。

当期経営方針（クレーム）や当期経営方針（日次改善）のポイント

目標数字を達成するための方針と併せて、基本となる方針（ルール）を決めることも重要となります。例えば、「クレーム対応」や「日次改善」のルール。社長が会社をこのようにしたいと思う優先順位の高いものを文書に表しルール化し、社員に示してください。

（9）委員会活動

委員会は通常の業務以外の活動をするものです。グループは縦割りのグループではなく組織横断型で作ります。

委員会活動は、月一回なり週一回なり集まる日時を決め、会議を行います。具体的には6つの委員会があれば良いでしょう。

1. マーケティング委員会

顧客を増やすために何をするのかを決める委員会。DMやHPなどすべての分野の活動を決める。

2. 環境設備委員会

会社のエントランスや応接室などお客様の来る場所を整備します。事務所、工場など働く場所を整備します。パソコンなどの性能強化など仕事の効率を向上させる環境づくりを行います。

3. CS、クレーム委員会

CS（顧客満足）、クレームに対する対応（顧客対応マニュアル、クレーム対応マニュアル等）を構造化します。

4. 改善委員会

毎日の提案（当期経営方針に合った日時改善など）を踏まえ、→社内全体に対する提案。業務フローの改善など。

時期によって、改善テーマを決めて委員会を運営することも有効な方法です。

5. 教育・研修委員会

業種によって必要な資格、スキルを取得することができる体制を整えます。毎朝の社内講習や土曜日研修などを実施。外部研修への参加などを行います。

6. イベント委員会

忘年会、新年会、経営計画発表、誕生日会、新入社員歓迎会など、社内のさまざまなイベントを企画、立案、実行します。

（10）各種方針

会社の中で全社員が共通認識として持つ方針（ルール）です。文書としてあらわすことにより、徹底されます。

このルールは文書にするだけでは不十分です。カードを作成し、手帳などに差し込んで常に携帯するようにするのが良いでしょう。

（11）社員の決意（コミットメントシート）

全社員に目標を決めてもらい、全員の前で発表することが重要となります。

目標を決める際には、上長と面談をして決めます。

各人のコミットメントシートの前に表紙をつけます。

全社員を表記すれば社員名簿も兼ねることができます。(入社日、生年月日、在籍期間)

- ・実務目標

定量的なもの。実際に目標となる数字を示します。

- ・改善目標

会社全体、部門全体に関する目標。チームワークに関することなどを示します。

目標を明確にすることで社員の目指す方向が決まります。また、その達成率で賞与や昇給の査定
の基準にすることも考えられます。

目標を明確にしたら次は行動予定、そして達成率をなるべく数値化して記述しましょう。

目標が複数になる場合は、それぞれの目標の比率を決めておきます。例えば、売上達成が 50%、
新規顧客獲得 30%、新商材導入 20%など。評価はそれらの比率で行うことができます。

また、ミッション達成のための改善案など、売上以外での行動も記載します。最後に、次期の目
標を記述します。

(12) 社内資料 (経営数字や各種リスト)

月別利益計画や販売計画、各種年計表といった会社の数値を示すものや、顧客リスト、新規開拓
リストなどのリスト類などもそろえましょう。

社員が会社のことをよく理解し、次の目標を立てられるものがが必要です。

(13) 行動指針 (例えば)

挨拶、感謝と敬意、素直、プラス発進、勉強好き、イキイキワクワク、お役に立つ、チェンジ
(少し変える)、ONE TEAM など

ご意見・ご希望・お問い合わせをお待ちしています。

税理士法人みらい経営 石川光男

12月の税務と労務

令和6年10月の決算法人の確定申告、消費税など納税	期限 (12月31日)
令和7年4月の決算法人の中間申告、納税	期限 (12月31日)
令和7年4月の決算法人の消費税の中間申告	期限 (12月31日)
令和6年11月分源泉所得税納付	期限 (12月10日)

税理士法人みらい経営 (発行元)

税理士・中小企業診断士 社会保険労務士・行政書士	石川光男
税理士	秋江みほ
社会保険労務士	小菅初子
社会保険労務士・中小企業診断士・行政書士	久野裕規

〒456-0051 名古屋市熱田区四番二丁目14番34号