

## (5) 中小企業の「ダメな経営計画書」の特徴

「経営計画書なら作成しています」と言う中小企業の「経営計画書」を見て欲しい。  
下記に述べるような経営計画書なら、基本的にあまり効果性の少ない計画書と言える。  
経営計画書は、「このタイプがベスト」と言うものはないが、「ダメな経営計画書」には共通項がある。

それを提案する事で、クライアントが今まで作成してきた「経営計画書」と、これから皆さんが提案する「経営計画書」が根本的に異なるということを認識してもらえなくてはならない。

### ① 経営理念や姿勢、基本方針ばかりに紙幅が割かれ、具体的な内容がない

- ・ 「精神論偏重」と言えば語弊があるが、具体策よりも「会社の姿勢」・「思想」・「考え方」・「各部門・社員のあるべき姿」ばかりが強調され、社員から見れば「社長は、具体的に何をどうしたいのかが分からない」と思われるもの。

### ② 損益数値・売上数値・粗利益数値・経費数値・資金繰りまで、 いろいろな数値は細かく書かれているが、その数字を出す為に必要な対策が皆無

- ・ 一般的な「数値羅列型経営計画書」の特徴である。この計画書とは別に、「具体策計画書」があればまだ良いが、「数字合わせ」が好きな経営者が好んで作成する計画書である。
- ・ このタイプは、「数字の帳尻が合えば何となく安心」するようだが、その数字を出す為の対策や段取り、仕掛けが計画書に記載されるように事前検討してなければ、恐らく実行度は低いものと思われる。
- ・ 特に、「損益計画」は、売上・原価・経費シミュレーションを幾度となく議論して、対策案が決まらなければ、損益数値も決まるはずがない。

### ③ とても現状の力量ではできそうもない、高い目標や戦略が書かれ、 その実現性が疑わしい

- ・ 自社のレベルを無視して、大企業や先進企業が行う対策を、何の根拠もなく書かれている事がある。
- ・ この見分け方は、その高い目標を達成する為の段階的な対策が具体的で、既に何らかの行動が緒についているかどうかで決まる。

### ④ 作成した時はそれなりに思い入れがあったが、その後チェックもされずに、開けて見られない・・・何の為の計画書か？

- ・ せっかく議論して作成された経営計画書も、チェックされていない場合がある。
- ・ この手の経営計画書は、その書式にチェック欄がなかったり、計画書チェックを行

なう「経営会議」がないケースである。

- ・ 「経営計画書」と「経営会議」がクルマの両輪と言った理由がそこにある。

**⑤ 社長のみが一方的に作成した計画書であり、幹部や社員は蚊帳の外になっている計画書・・・幹部・社員参加型でなければ実行度は上がらない**

- ・ 零細企業なら、「社長とコンサルタントで作成した経営計画書」というケースは多い。
- ・ しかし、社員が10名以上いるような中小企業は、原則「幹部又は社員参加型」で議論と作成を進めねばならない。
- ・ 「経営計画書作成」段階が「最高の社員教育」と先述したが、参加して一緒に議論に参加してこそ、情報の共有が出来、教育につながるのである。

**⑥ 現実の売上・粗利益は減少しているのに、これといった対策もないまま、損益計画がいつの間にか、増収増益になっている・・・作戦も根拠もない**

- ・ 「帳尻あわせの経営計画書」の特徴である。
- ・ 外部環境が厳しい場合、よほどの商材や新規顧客がなければ「V字回復」の収支計画はあり得ない。
- ・ 赤字の場合は先ず、「止血対策(原価、経費の削減)」、売上減少の場合は「これ以上の既存売上減の防止対策」に、具体的な対策や作戦、段取りを入れなければならない。
- ・ 「数字の一人歩き」は実行に移されない経営計画書である。

**⑦ 来年度に導入する商材や、まだ開拓してもいない新規顧客の売上貢献が、年初から計上されている**

- ・ 新規商材・新規顧客も、動き出して成果が出ている場合は、「売上目標」に入れても構わない。
- ・ しかし、これから取り組むような対策なら、妥協しても「下半期から徐々に売上目標」に入れる位の余裕が必要である。
- ・ それでは「売上対策」が足りないと言うなら、原価対策や経費対策を更に検討するか、来期ではなく、再来期に帳尻を合わせるような計画にする。

**⑧ 途中で方針がコロコロ変わり、計画書自体が無意味になっている**

- ・ 零細企業に多く、「社長独断で決める経営計画書」に良く見られる光景である。
- ・ 方針がコロコロ変わるのは、「計画段階での見方が甘い」のか「やりぬくと言う継続思想がない」のか「移り気な計画」なのかである。
- ・ 特に、「基本方針」や「戦略」がコロコロ変わるようでは、コンサルタントとしても安心して付き合えないのも事実である。

- ・ 方針がコロコロ変わらないようにする為にも、経営計画の中期ビジョンを議論する段階で、「SWOT分析」を徹底して行なう事を薦める。

**⑨ 何かの対策や作戦を行うには、情報収集から仕掛け、準備などの段取りがあるが、それを計画化せずに、即行動予定に入れている**

- ・ 行動計画重視の経営計画でも、全ての行動による成果を出すには「段取り」が必要である。
- ・ 「段取り」とは、「第1アクション」をした後、次に「第2アクション」・・・と、行動を段階的に整理する事である。
- ・ 例えば、「10月までに、〇〇業界から3社の新規開拓の実現」との作戦があった場合、「第1アクション」では、5月中に〇〇地域の〇〇業界に展示会への集客をする為のDMと訪問開始などの、初動から活動の展開が記されなければならない。

**⑩ 前期の反省や分析が不十分なのに、方針ばかり先行する**

- ・ これも、中小零細企業の特徴でもある。「済んだ事をとやかく言っても始まらない」と、過去をあまり振り返らず、来期どうするかの議論に即入る企業は多い。
- ・ しかし、前年・今年の実情を分析する為にも「反省」を具体的に行なうのは、決して無意味ではない。
- ・ もし、経営者が「反省」をしたがらないのは、「反省の言葉」だけで終わり、「その原因分析」に時間を取っていないからだ。
- ・ しっかりとした「反省分析」の議論は、来期へ必ずプラスになる。

**⑪ 組織の役割が不透明なまま、担当がはっきりしない**

- ・ 経営計画書には「組織図」が書かれるが、ただ「誰の下が誰か」のフローチャートのような「絵」が多い。
- ・ これも基本プラン(役員幹部層の基本役割は社長とマンツーマンで協議)と、ミドルやプロジェクト層は幹部としっかり議論しなければならない。
- ・ 単なる組織図ではなく、「組織図に基本役割も併記」したり、「別途に役員幹部に職務責任表」を追加する事も必要である。