

# 速報 さくら経革通信

新型コロナウイルスは中小企業にとり売上にダイレクトに影響を及ぼす存在で、非常に頭を悩ませる問題となっております。既報の通り経済産業省を中心に様々な支援策が発表されていますが、何をどう選択していくのか。決めるのは経営者自身となります。

今回は緊急時の対応としては遠回りの印象を受けるかもしれませんが、計画策定の必要性と弊社セミナー「さくら経革塾」をご案内します。

## I. 経営計画・事業計画書とは

皆さんは「事業計画書」と聞いて何を思い浮かべますか？「金融機関に融資を申し込む時に求められるもの」「大企業が作るもの」といったイメージでしょうか。もちろん事業計画や経営計画を策定して企業活動を行っている会社も多いと思います。中小企業のほとんどは社長の頭の中にこそあれ、具体的なものは作っていない会社も多いでしょう。しかし、企業経営の目的を達成するには**経営理念に基づいた具体的な戦略や未来創造型の事業計画が不可欠**です。

少し古いデータとなりますが、東京商工会議所が行った中小製造業の経営実態調査によれば、評価の高い会社の2割が5年以上の経営計画を策定しており、3年以上まで含めると6割に達します。一方、評価の低いグループでは、未策定が過半数、つまり、**きちんと成長戦略を描いている企業の方が、経営パフォーマンスが良いという結果が出て**いるのです。

## II. 事業計画書の必要性

「事業計画を作っても計画通りに上手くいかない」という声を聞きます。「そもそも考え方がマズい」または「その通りにやっていない」ことに原因があります。特に銀行融資の為に税理士事務所などが事業計画を作り、その後は計画書すら見ていない場合などは論外です。

不況時に**本領を発揮する企業は、常に自己責任で物事を考え、業績が悪化すると何が原因なのか徹底的に追求して自己改革を行います。**その「基準」として事業計画があるのです。環境変化が激しいこの時代に、経営の基準となる事業計画を作らずに企業経営することは無謀と言えるかもしれません。**未来から逆算、そこに到達するための有効な手段や方法を考え、経営者自身が事業計画書**

を作成する。その計画が上手くいっているかどうかを常に検証し、必要があれば修正する。そのような**先見経営・先行管理の仕組み**を作ることを時代は求めています。

## III. PDCAサイクルにおける「P (PLAN)」

計画とは、「ゴールを設定し、そのために何をするのか仮説を立て施策を作ること」です。以下おおよその流れを簡単に説明します。

- ① 達成すべき**ゴールを設定**する
- ② **ゴールと現状との差を明確**にする
- ③ 現状との差を埋めるための**課題を抽出**する
- ④ 課題を**解決するための具体策**を検討する
- ⑤ 具体策を進めて行く**順序を決定**する
- ⑥ **想定リスク**を抽出し対策を講じる
- ⑦ 立案した計画を**チーム全体で共有**する

当社の中期計画策定セミナー「さくら経革塾」では、**自社分析・経営理念・数値計画の3要素**をしっかり盛り込んだ中期計画を策定します。

## IV. 事業計画書の運用 (PDCA) について

中小企業は特に外部環境の変化に大きな影響を受けることが一般的です。具体的に言うと、「1社への売上高の依存」「1つの業種業態への特化」「1人の人材に依存した経営体制」という経営形態が多いためです。

経営基盤の強化のためには時間も労力も掛かりますが、経営計画の策定がその第一歩になると考えます。そして、計画 (P) を作って終わりではなく**DCAの部分を回していくことが重要**です。

## V. “未来”を考える1日「さくら経革塾」

新型コロナウイルスの影響がどのように経営に影響を及ぼすのか、いつ終息するのか、色々不透明な事柄はありますが、「あるべき姿」から逆算して策定した事業計画が「基準」としてある場合は、行動の修正も相対的に容易になると思います。

さくら経革塾は、丸1日のお時間を頂きますが、参加者の感想は「最初は丸1日で大変だろうと思ったが、参加してみるとあっという間の1日だった」という声が多数です。目先の大きな課題が存在する状況ではありますが、それゆえ経営に向き合う時間を確保するという意味でも是非皆さんの参加をお待ちしております。

【中島 浩明】