

2020年12月

## 経営Q&A

回答者

株式会社 MM コンサルティング  
代表取締役・中小企業診断士  
上野 光夫

「難局を乗り越え企業を発展させる セルフチェックのポイント」～  
～第5回：「内部管理体制」のセルフチェック～

### Question

【相談者：食品製造業S社 代表取締役E氏】

私は、大企業に5年ほど勤めていましたが、先代である父が体調を崩したことに  
より、急きょ当社に入社し、その3年後に事業を承継しました。

代表者に就任後、毎年、10年後を見据えた事業計画書を作成しています。今では  
15名の社員に、それぞれ部門別の計画を検討してもらい、3か月ごとに全社員で進  
捗状況を振り返ることを繰り返しています。

おかげさまで業績は、每期、増収増益です。しかし、社員から「事業計画を作成  
するのは負担が重い」といった声が出る場合があります。社員にも経営への参画意  
識をもってもらいたいのですが、どうしたらよいのでしょうか？

### Answer

私の経験では、複数年度を見据えた事業計画書を作成している中小企業は、業績  
がとてもいい印象があります。

貴社は、社員の方々も計画策定に参画されているのが、好業績につながっている  
といえます。ただ、負担が重いという声があるなら、3か月ではなく6か月の振り  
返りにするなどして、軽減するといいいでしょう。

中長期の事業計画書を作成することは、企業が成長するために非常に有効なの  
で、社員にも理解を得ていただき、ぜひ継続してください。

## 1. 事業計画書を作成しよう

### (1) 事業計画書は「魔法のツール」

今年は新型コロナウイルス感染症の発生により、大半の中小企業が大きな影響を受け、「不測の事態」に直面しているといえます。

先が見えない時代ですが、こんなときこそ「事業計画書」を作成することを強くお勧めします。

冒頭のQ&Aは、私が昨年、宮崎県に行ったときに実際に相談を受けた内容です。宮崎市ではなく、郡部の人口が少ない町にある企業からの相談でした。そのときは、10社ほどの中小企業の経営者の方とお会いし相談をお受けしたのですが、その中で3社は毎年事業計画書を作成していました。

それぞれ複数年度を見据えた事業計画書を作成しており、そのうち2社は社員も巻き込んで作成と振り返りを行っていました。いずれも数十ページにも及ぶ分厚いものです。

事業計画書を作成している3社は、人口が少ない地域にありながらも、業績が右肩上がりに成長していました。

私は以前から、経営コンサルタントとして「事業計画書を作りましょう」と言っていました。宮崎県で3社の経営者の方と会って大きな衝撃を受けました。その時に「事業計画書は、業績向上のための魔法のツールだ!」と、確信しました。

中小企業経営者の方の中には、「事業計画は私の頭の中にあるから、わざわざ紙に書かなくてもいい」と言う方もいます。

しかし、頭の中であれこれ考えているだけでは、目先のことで手一杯になってしまい、ビジョンへ向かう行動がおろそかになることがあります。

また、たとえ一人だけでやっている企業であっても、周りに多くの協力者の方がいてこそ事業が成り立っています。協力者の方々を巻き込むためにも、事業計画を見せられる状態にしておくことが有効です。

毎日忙しいので、事業計画書の作成は後回しになりがちです。しかし、毎日20~30分でも検討して、毎年作成することがビジョンに向かうための非常に有効な手段です。

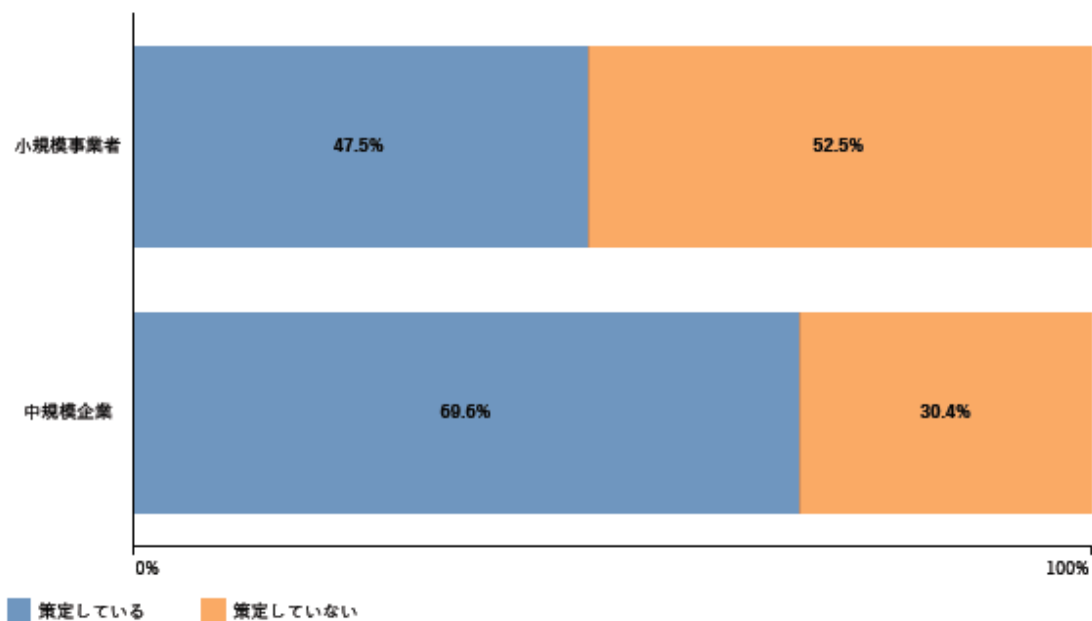


## (2) 事業計画の策定状況

『小規模企業白書』（2020年版）では、事業計画（経営計画）の策定状況のアンケート調査が掲載されています。これによると、小規模事業者の方で事業計画を策定しているのは半数以下になっています。

### 図 経営計画等の策定の有無（企業規模別）

※出所：小規模企業白書（2020年版）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者：n=2,418、中規模企業：n=1,944。

このように、小規模事業者の方では策定しているほうが少数派ですが、事業を繁栄させていくために、ぜひ事業計画の策定に取り組みましょう。

## (3) どんな事業計画書を作成すべきか

事業計画書は、「融資など資金調達の時に作るもの」と考えている経営者が多いと思います。

事業計画書を作成する目的は、大きく分けると「自社（自分）のため」と「他者に見せるため」の二つがあります。

資金調達時などで作成するのは後者ですが、重要なのは前者のほうです。また、自社

のための事業計画書があれば、他者に見せるものも簡単に作成できます。

私が強くお勧めするのは、まず自社のための事業計画書を練り上げることです。自社のための事業計画書とは、①将来のビジョンを見据えて、②現状を分析し、③ギャップを埋めるためのアクションを決める、といった流れのものが業績向上に有効です。

事業計画書に盛り込む内容を例示すると、以下のような項目が挙げられます。

自社のための事業計画書は、項目に決まりはなく、様式も自由です。事業計画書といっても、「計画」だけを書くのではなく、自社の概要など基本的な情報を盛り込んでおくことで、他者に見せるときにも使えます。

自社の概要	ビジョンと課題
<ul style="list-style-type: none"><li>・企業の沿革</li><li>・代表者・経営陣のプロフィール</li><li>・従業員・パートの状況</li><li>・製造・販売設備等</li><li>・現状のビジネスモデルの概要</li><li>・商品やサービスの内容</li><li>・取引先（販売先・仕入先・外注先）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・経営理念</li><li>・市場環境と競合状況</li><li>・自社の特徴や強み</li><li>・過去の業績に関する分析</li><li>・将来のビジョン</li><li>・ビジョンと現状のギャップ</li><li>・解決すべき問題点や課題</li></ul>
アクションプラン	その他
<ul style="list-style-type: none"><li>・新たに取り組む計画</li><li>・投資計画</li><li>・収支見通し</li><li>・当面の資金繰り計画</li><li>・部門別アクションプラン</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・やる気が出る名言やスローガン</li><li>・社員一人ひとりの夢や目標</li><li>・社長から社員へのメッセージ</li><li>・社会へのメッセージ</li><li>・商品やサービスの物語</li></ul>

## 2. 「内部管理体制」のチェック項目

最初に事業計画書の策定について強調しましたが、今回のテーマである「内部管理体制」のチェック項目について解説します。

事業計画書が有効に機能して、企業が繁栄するためには、「内部管理体制」をチェックすることが大切です。

ここでは社内のことに限らず、外注先など外部協力先についてもチェック項目に入ります。

### 【「内部管理体制」のチェックポイント】

①組織体制	<input type="checkbox"/> 品質管理体制は問題ないか <input type="checkbox"/> 情報管理体制は問題ないか <input type="checkbox"/> 生産性が高くかつ効率的な組織になっているか
②事業計画	<input type="checkbox"/> 事業計画は策定しているか <input type="checkbox"/> 事業計画は従業員や関係先と共有しているか <input type="checkbox"/> 社内や関係先との打ち合わせは効果的・効率的か
③研究開発・商品開発	<input type="checkbox"/> 新規の商品・サービス開発への投資をしているか <input type="checkbox"/> 環境変化に対応した商品開発を行っているか <input type="checkbox"/> 知的財産権の保有や活用を行っているか
④人材育成・関係先開拓	<input type="checkbox"/> 従業員（スタッフ）の育成に注力しているか <input type="checkbox"/> 安定的な雇用をするための工夫をしているか <input type="checkbox"/> 外部協力先（外注先・共同研究先など）を開拓しているか
⑤財務管理	<input type="checkbox"/> 部門別に売上・利益を把握しているか <input type="checkbox"/> 原価・経費などコスト削減の可否を検討しているか <input type="checkbox"/> 資金繰り表を作成して早めに資金の手当てをしているか

### 3. 厳しい経営環境を乗り越えるために

このシリーズは今回で最終回となります。

執筆開始の直前に、新型コロナウイルス感染症の問題が発生しました。そのため、当初に予定していた内容を変えて、「非常に厳しい経営環境の中でのチェック項目」という観点で執筆させていただきました。

これまでの5回の各チェック項目を振り返っていただくと、難局を乗り越えるためのヒントがつかめると思います。

たいへんな時代ではありますが、今こそ「内部」「外部」の環境を分析して、変化に対応できる企業を目指してください。

あなたの事業のご繁栄を祈念しております。

## ＜執筆者紹介＞

上野 光夫

株式会社 MMコンサルティング 代表取締役・中小企業診断士

日本政策金融公庫（旧国民生活金融公庫）に26年間勤務し、主に融資審査の業務に携わる。

2011年4月にコンサルタントとして独立。

起業支援、資金調達サポートを行うほか、研修、講演、執筆など幅広く活動している。

起業支援のプラットフォーム「起ちあがれニッポン DREAM GATE」にてアドバイザーランキング「資金調達部門」8年連続第1位

独立支援情報誌『アントレ』（リクルート）ほかメディア登場実績多数。

### 【主な著作】

『3万人の社長に学んだ「しぶとい人」の行動法則』（日本実業出版社）

『起業は1冊のノートから始めなさい』（ダイヤモンド社）

『「儲かる社長」と「ダメ社長」の習慣』（明日香出版社）

『絶対後悔しない！45歳からの起業の心得』（明日香出版社）

『事業計画書は1枚にまとめなさい』（ダイヤモンド社）

『社長一流、二流、三流』（明日香出版社）

ホームページ：<https://mmconsulting.jp/>

メールアドレス：[ueno@mmconsulting.jp](mailto:ueno@mmconsulting.jp)



日本政策金融公庫  
国民生活事業