

令和2年3月

中期経営計画策定・ 実践に関する報告書

～中期経営計画を活かした経営のススメ～

延岡市工業振興ビジョン
事業構造改革・企業体質強化分科会

目次

1. はじめに
2. 中期計画とは
 1. 中期計画とは
 2. 中期計画の必要性・有用性
 3. 中期計画策定のポイント
 4. 中期計画の様式（フォーマット）
 5. 策定手順について
 6. 作成項目と作成方法
 7. 計画の実施、進捗状況の把握について
 8. 経営方針の社内での共有（説明会の実施）
3. まとめ

1. はじめに ～3年後の利益倍増を目指して～

延岡市と宮崎県工業会県北地区部会では、県北地域の将来の展望とそれを実現するための施策を示すことを目的として工業振興ビジョンを策定しました。

ビジョンでは、「10年後の売上倍増」という挑戦的なスローガンを掲げ、企業の将来像として「挑み続ける」、「聖域なき持続的改善」、「多彩な人財が輝く」という3つのビジョンを設定し、ビジョン具現化のためのアクションプランの推進組織として企業経営者や関係機関、行政等で構成される3つの組織「新事業開拓・販路開拓分科会」（「挑み続ける」）、事業構造改革・企業体質強化分科会（「聖域なき持続的改善」）、人財育成分科会（「多彩な人財が輝く」）を設置し、各種取り組みを進めています。

事業構造改革・企業体質強化分科会では、平成28年度の分科会発足以降、工業振興ビジョンのスローガンである「10年後の売上倍増」を達成するため、「3年後の利益倍増」という分科会の目標を掲げ各種の取り組みを進めてきました。その中で、5Sや3Sといったカイゼン活動の推進にも取り組んできましたが、こうしたカイゼン活動は、経営者や現場のどちらか一方だけでなく、会社全体が自社の現状や強み、課題等を把握したうえでその必要性を理解し継続的に取り組むことができなければ、改善活動の本来の効果を得ることが困難との認識に至りました。

そのため、当分科会ではその出発点として、自社の現状や強み、課題を把握し中期的な視点に立った経営の指針となる「中期経営計画」（以下、「中期計画」）の策定を分科会の重点取り組みとして位置づけ、地域の中小企業においてどのような内容の中期計画をどういった方法で策定するのが効果的か、分科会メンバーがお互いの経営課題や疑問点を持ち寄り、議論を重ねながら中期計画の策定を進めてきました。

多くの中小企業は、人、モノ、カネ、時間といった経営資源が限られ、また取引先や顧客、経済情勢等の外部要因に大きく影響を受けることから、中期的な視点に立った計画の必要性は、まだ十分に認識されていないのが現状ですが、その一方で、「限られた経営資源や外部の影響を受けやすい経営環境だからこそ、中期的な視点に立った計画を策定し経営環境の変化に応じ、適時、検証と見直しを行いながら経営していくことが求められる。」と考えることもできます。

そこで、当分科会では、地域の中小企業に中期計画の必要性や策定方法について理解していただき、より多くの皆様に中期的な視点に立った経営による事業拡大や持続的な経営の参考としていただくため、また当分科会の活動の柱である5Sや3Sといったカイゼン活動の地域への普及に繋げるため、2年間の中期計画策定作業の議論の経過や中期計画の重要性、具体的な策定方法を報告書としてまとめました。

本報告書が、延岡をはじめとする地域の企業の皆様の、中期計画を活用した経営や改善活動に取り組んでいただく契機になりましたら幸いです。

2. 中期経営計画とは

1. 中期経営計画とは

中期経営計画（経営計画書）は、企業によってその策定の目的や内容、種類も様々です。

策定にあたっては、どういった目的で何のために策定するかを明確にしたうえで策定することが重要とされており、一般的には以下のような目的で策定している企業が多く、計画の構成も企業によって異なっています。

「中期経営計画策定の目的」

- ①企業が計画的に経営を推進し、ビジョンや目標、戦略を明確にしながら組織で目的を共有化し成果を収めるため。
- ②企業が存続し成長していくために自社が将来進むべき方向性等を明確にするため。
- ③そして具体的に目標を数値化し、人・モノ・金・時間等の経営資源を効率的・効果的に調達し、配備するため。

「中期経営計画を構成する内容の例」

A 社	B 社	C 社
計画期間：3年間	計画期間：5年間	計画期間：5年間
—	経営理念	会社概要 中核事業のコンセプト
SWOT 分析	—	事業ドメインの定義 自社の強み
経営ビジョン	長期構想（事業構想・社員の 未来像・事業の未来像）	戦略 ・市場 ・業界動向 ・顧客 ・商品 ・販売
中期経営方針	経営基本方針	
売上・利益計画	経営目標	
数値目標（売上・原価・経費・ 利益等）	個別分野の方針と計画 ・事業活動	方針及び計画 ・社内体制整備 ・売上計画 ・売上原価計画 ・人員計画 ・設備計画 ・利益計画
市場予測	商品・サービス 販売	
戦略（商品・顧客・組織・設 備投資・部門）	・人材育成、評価	
短期経営スローガン	・雇用、採用	
重点取組と実行計画（アクシ ョンプラン）	・経理、総務 ・組織、内部体制 ・その他	
事業承継計画（10年計画）		
※計画のフォーマット エクセル・ワード	※計画のフォーマット エクセル・ワード	※計画のフォーマット パワーポイント エクセル・ワード

2. 中期計画の必要性・有用性

中期計画策定のメリットは、それぞれの企業の策定の目的や内容によって異なりますが、以下のようなメリットが期待されます。

- ①企業が今後向かう方向とプロセスを明確にでき、必要に応じて修正できる。
- ②目標の達成及びその目標達成のための戦略（目標達成に向けどのように効果的、効率的に取り組むか）や戦術（戦略に基づき目標達成のために行う具体的な取り組み等）を明確にできる。
- ③自社の課題を浮き彫りにし、効果を予測した行動を従業員の意思統一を図りながら実行できる。
- ④経営を「人・モノ・金・情報」という経営資源の側面からとらえ、それが必要な時期や目的、投資の量を予め明確にすることができる
- ⑤目標達成の可能性を高めることができる
- ⑥中期計画により、半年・1年でのレビュー（検証）とフォローアップが可能となる。

中期計画（事業計画書）の策定と実践により売り上げアップを実現 ～ 延岡市内の食品加工業の事例 ～

①「中期計画策定の経緯」

市内で食品加工業を経営するA社の店長は、将来、事業承継の候補者として経営に携わっていました。ある日、金融機関の主催するセミナーで中小企業の総合相談窓口として国が設置している「よろず支援拠点」について知り、延岡のサテライト（中小企業振興センター2階）を訪問しました。

当時、店長として製造販売・財務管理を行っていましたが、将来の事業承継を見据え今後の事業展開について相談し、その結果、よろず支援拠点のサポートを受けながら自社の中期計画（事業計画）を策定することになりました。

②「策定に向けた課題整理・分析と策定」

策定にあたり自社の現状分析、課題や強み等を整理し、中期的な目標設定とビジョン構築を行い、事業計画を策定することで、今後自社が進む方向性を明確にすることができました。

計画策定では、経営目標やビジョンの設定、自社の強み・弱み等に関するSWOT分析等に基づく経営方針を定め、それを具現化するための中期計画の策定と計画の進捗・達成状況を確認するための数値目標などを、よろず支援拠点のコーディネーターと二人三脚で検討し、合計8回の策定作業を行い完成することができました。

③「中期計画の実践と成果」

完成した計画は、社内で従業員と共有し、また金融機関への事業説明などにも活用しました。その結果、経営方針の見える化、明確化により従業員との方向性の共有や金融機関からの信用度の向上に繋げることができました。また、計画策定後も、よろず支援拠点を定期的に訪問し、事業計画の数値目標に対する進捗状況の報告、未達成項目の原因などを、助言をもらいながら分析し、取り組みを改善することで、継続的な売り上げ拡大に繋げることができました。

中期計画策定のメリット

- ・ 経営者や社内だけでなく専門家や支援機関等の第三者の協力を得ながら客観的な視点から現状、課題等进行分析・整理し、それに基づく中期的な目標設定や経営方針を策定することができた。
- ・ 計画の実践と進捗管理を行うために、重要な数値目標を明確に定めることができた。
- ・ よろず支援拠点に定期的に訪問し、事業計画の進捗状況を報告することで、第三者の視点も交えながら、進捗確認と計画の見直し、未達成の数値目標に対する対策（アクションプランの見直し）を継続的に行うことができた。
- ・ 上記の取り組みが事業計画のPDCAサイクルを継続的に回し続ける仕組みとなり、人口減少が続く厳しい市場環境にも関わらず、小さな実績・成功体験（売り上げ増加等）の積み重ねにより大きな成果（対前年比売り上げ30%増等）を出すことができた。

3. 中期計画の策定のポイント

中期計画の策定方法は、企業の規模や業種、策定する目的等や、自社を分析する手法等（例：SWOT分析等）によって異なる部分もありますが、中長期的（一般的には3年～5年程度）な視点で企業が進むべき方向性や将来像を明確にするという点では、トップ（経営者）が経営方針、ビジョン（こういう会社にしたいという想い）、スローガンを示すことが重要です。また、実効性のある計画にするためには、経営理念やビジョン等の方針（想い）を社員全員で理解し共有できるよう分かりやすく明確な内容にすることがポイントです。また、方針を具現化するため、客観的・定量的に進捗状況・達成状況が把握できるよう具体的な数値目標を定めることも不可欠となります。さらには、その取り組みをいつ、だれが、どのように、いつまでに取り組むか、また、達成状況をいつ確認し見直すかについてもスケジュール化しておくことが重要となります。

<策定の進め方>

- ・ トップが経営方針（ビジョン：こういう企業にしたい）とスローガンを示す
- ・ 事業部門毎に、全員を巻き込んで計画を立てる（小規模な企業の場合は社内全員）

<計画内容>

- ・ 既に計画を策定している場合は、策定済みの計画の反省を活かし新計画を立てる
- ・ 全体計画に基づく実行目標を具体的に掲げる（多く、具体的に）
- ・ 計画はスケジュール化し、具体的な行動（アクションプラン）が見えるようにする
- ・ 利益計画と資金計画も連動して見えるようにする

<体制>

- ・ 計画の遂行に対する責任・権限を明確にする
- ・ 計画達成の評価が正しく行えるよう進捗管理体制を整える
- ・ 年次（または半年）での計画と実績のギャップを確認し、原因を突き止め改善する

4. 中期計画の様式（フォーマット）

中期計画の様式やどういった項目・構成で作成するかは、企業によって様々で、数十ページにわたる計画を策定する場合あれば1枚から数枚でまとめるものもあります。また策定方法や様式を掲載した書籍も数多く出版されていますので、参考にしながら、基本的な構成要素（経営

理念やビジョン、経営目標や経営方針、具体的なアクションプランや数値目標、スケジュール等)を確認しながら、自社の策定目的や企業規模に応じ自社に合った計画を策定することが必要です。

そうした中、当分科会では、中小企業の生産性向上に向けた3S、5S等のカイゼンの取り組みや、中期計画策定等による経営サポートを行っている「スマートものづくりカイゼン塾(代表 渡井 俊行氏)」の協力のもと、中小企業でも比較的容易に作成できるシンプルで分かりやすく数ページで収まる様式を目指して中期計画の策定を進めてきました。

以降は、その中から主な様式となる「①経営計画書(短期 中期)」、「②経営数値計画(ワンシート経営計画)」、「③事業活動フォローアップシート」等について説明いたします。

①経営計画書(短期 中期)

自社を取り巻く経営環境や経営理念、経営ビジョンや目標、経営方針のほか数年間(3年~5年)の利益目標(売上高、コスト、営業利益等)と単年度の月別目標計画、目標を達成するための主要課題や行動計画(アクションプラン)などを1枚の用紙にまとめたものです。行動計画には、具体的にどのように、誰が、いつ実行するかといった計画も記載し、成果・実績の振り返りと取組の見直しにも活用することが可能となっています。自社の目指す方向性や課題、具体的な取り組み等の概要を1枚にまとめることができるため、自社の全体像を把握することができます。

②経営数値計画(ワンシート経営計画)

経営計画書の計画期間の年度毎に作成する数値計画(経理計画)で、年度と各月別の売上目標や利益計画、必要経費(固定費、変動費)などを1枚にまとめた、経理・財務等の数値に着目した計画です。また、経営数値計画の内容は、「①経営計画書(短期 中期)」の中の利益目標や単年度の月別目標計画と連動しています。

自社の売上目標や事業活動に必要な予算とそれらに対する実績が1枚にまとめられており、自社の売上や利益、経費といった経理全体の状況を1枚で把握することができます。またこのシートを「管理会計」の視点を取り入れながら活用することで、毎月、売上や経費面での計画達成状況を確認することが可能となり、経営上の変化や異常(売上減、経費増等)にいち早く気づき、営業計画の見直しや経費削減、設備投資の実施や見送り、人員確保、採用等の経営判断を素早く行ううえでも参考となります。

5. 策定手順について

中期計画は、自社の過去3ヶ年の実績(業績)がどうであったかを確認・分析して、これから3年後、又は5年後の自社のあるべき姿を描いて作成することが重要です。単なる年度計画の積み上げではなく、まず初めに経営者自らが自社のあるべき姿、理想の姿を描くことが不可欠です。そして、3年後の理想の姿を実現するために1年後、2年後、3年後の姿を描く必要があります。中期計画を策定し実行していくことは、自社のムダをなくし会社全体の生産性を上げ、社員の意欲を盛り上げ、必要な人材を確保・育成するための重要な指針となるものです。経営者の強い想いを計画に反映し戦略を具体化、スケジュール化して絶えずPDCAサイクルを回すことで、常に計画や目標と実績のギャップを把握しながらそのギャップを無くすための実践と見直しを繰り返すことが重要です。

6. 作成項目と作成方法

①経営計画書（短期 中期）

「1. 当社を取り巻く経営環境」

自社を取り巻く経営環境として業界での位置づけや現状把握、問題点などを記入します。

なお、自社を取りまく環境のうち、例えば、国の法律改正、規制強化や経済環境、市場の変化、人口減少や高齢者の増加、環境配慮や省エネニーズの高まりといった社会情勢、IoT、人工知能、キャッシュレス普及といった技術動向については、「4. 外部環境」の部分で具体的に記載します。また、自社の技術、ノウハウ等の「強み」、設備の老朽化や営業力・設計力の不足、IT技術導入の遅れといった「弱み」等は、「5. 内部環境」で具体的に記載します。

「2. 経営理念」

経営理念は、自社の存在意義や社会的責任と経営姿勢などを示したものであり、「何のために事業を行うのか」を明示するものです。経営者（創業者）の想いを社内・社外に伝えるとともに、企業が事業を行ううえでの行動指針になるものです。中期計画を策定し実行するうえでも重要な部分となるため、従業員にも分かりやすく簡潔で明確であることが望ましいとされています。（自社の存在意義・使命は何か、社会に提供する商品・サービスは何か 他）

「3. 経営ビジョン（3年後 or 将来のあるべき姿）」

経営ビジョンは、業界での位置づけや、事業部門での位置づけ、強化すべき事業など、3年後又は将来あるべき姿を記入します。例えば、「こんな企業にしたい、こんな企業になったらいいな」といった「将来のありたい姿」や、3年後、5年後（10年後）の自社のあるべき姿を記入します。経営ビジョンは、経営者にとっても、従業員にとっても夢のある明るい未来を「ビジョン」として見える形にし会社全体で共有することで、企業の活力が生まれ会社一丸となって自社の近未来像に向かっていくこと（経営計画の実践）が可能となります。

「4. 外部環境」、 「5. 内部環境」

中期計画では、外部環境、内部環境といった自社の内外の強みと弱みを整理、分析したうえで、強みを活かした成長戦略や機会を逃さないために補強すべき部分を明確にしていくことが重要です。また事業領域と自社の経営資源から実現可能性の高い分野を見極め、具体的にどのように取り組んでいくか方針を定めることも必要となります。

自社の外部環境や内部環境を分析する手法として、多くの企業ではSWOT分析が活用されています。SWOT分析は、自社の経営資源（内部環境）を「強み」と「弱み」、外部環境（法律、経済、社会、市場等）を「機会」と「脅威」の4項目に分類して整理、分析する手法です。4つの項目に整理することで自社の戦略をシンプルに整理し、4つを組み合わせることで分析（SWOTクロス分析）することで事業戦略を考えるヒントを得ることができます。

「SWOT分析」

内部環境 強み = Strength、弱み = Weakness

外部環境 機会 = Opportunity、脅威 = Threat

「SWOTクロス分析」

機会 × 強み ⇒ 強みを活かして機会に乗じる方法を検討

脅威 × 強み ⇒ 強みを活かして脅威を回避する方法を検討

機会 × 弱み ⇒ 機会に乗じるために強化すべき点を検討

脅威 × 弱み ⇒ 脅威を回避する方法を検討

「6. 経営目標」

自社が数年後（※本フォーマットでは3年後で設定）に目標とする売上高、損益分岐点、営業利益率等の数値目標を記載します。これらの目標設定は、経営者の想いで数値目標を設定する方法（対前年度比〇〇%売上高増 等）もありますが、その目標が、自社の経営努力によって達成することができる設定となっており、社内や社外（取引先や金融機関等）に対しても説得力があるものかも必要です。そのため、自社の直近の決算データや別様式で作成する「経営数値計画（ワンシート経営計画）」の内容のほか、自社の経営環境（「4. 外部環境」、「5. 内部環境」）の分析結果等も考慮しながら、目標を設定することがポイントです。

「7. 経営方針」

「2. 経営理念」「3. 経営ビジョン」を実現するために中長期的な観点から自社が進むべき方向性を示したものです。単なるスローガンではなく自社の外部環境、内部環境を踏まえ、事業を行う上で経営資源（人・モノ・金・情報 等）をどう活用し、強化していくのか、その理由、背景も含めて記載することが重要です。具体的には、「人材育成」、「設備投資」、「資金繰り」、「情報整備」などテーマに分けて、「4. 外部環境」、「5. 内部環境」でSWOT分析等を活用して検討した内容を踏まえ具体的に記載します。

「8. 利益目標」、「9. 〇〇年度の月別利益目標計画」

「6. 経営目標（3年後）」で掲げた目標達成のために各年度や今期達成すべき数値計画（目標値）を記載します。これらの部分で各項目（売上高、売上原価、利益、管理費等）を具体的に設定することで、中期計画で掲げた目標達成のために具体的にどのような課題があり、その課題に対していつどのように取り組めば良いか明確にすることができます。また、中期計画の進捗管理を客観的に行うことが可能になります。なお、「8. 利益目標」、「〇〇年度の月別利益目標計画」の内容は、別様式で作成する「経営数値計画（ワンシート経営計画）」と連動する内容となります。

「10. 主要課題・施策」

中期計画で掲げた経営ビジョンや、各種目標（経営目標、利益目標等）、経営方針等を達成するために自社の各部門（製造、営業、人財、財務、設備等）でどのような課題がありその課題に対してどのような施策（対策、取り組み）を行うか、年度毎に概要を記載します。

「11. 〇〇年度の行動計画（アクションプラン）」

行動計画（アクションプラン）は、「10. 主要課題・施策」をより具体的に落とし込み、具体的な行動計画（取り組みの内容）や責任者（担当者）、スケジュール等も記載します。

- ・ 行動計画は中期計画の場合、実際に行動計画を実行する部門（企業規模が小規模な場合は担当者）毎に作成し、それらを中期計画として一つに取りまとめます。
- ・ 1年目の目標（数値目標）と戦略に基づき取り組む項目（テーマ）、スケジュール、責任者を明確にして策定します。その際に、取り組みに必要な予算や具体的な計画、設備投資なども明確にすることで、より実効性を高めることができます。（計画予算書、行動計画書、設備投資計画および投資金額）
- ・ 特に、行動計画に掲げた具体的な取り組みを「いつ、だれが、どこで、なにを、なぜ、どのように」実行するのか等を明確化するため5W1Hで表現することは、実効性のある中期計画にするうえで重要となります。

- 例えば
- ①営業戦略
 - ・明確なターゲット対象を決める
 - ・新規開拓なのか既存客への単価アップなのかを決める
 - ・どのような方法で攻めるのかを決める
 - ②情報戦略
 - ・何の情報をどのように収集、蓄積するのかを決める
 - ・その情報をどのように共有するのかを決める
 - ・その情報をどのように営業に活かすかを決める
 - ③財務戦略
 - ・どの程度稼ぐのかを決める
 - ・どの程度コストを削減するのかを決める
 - ・資金繰りについて決める

行動計画（アクションプラン）作成のポイント

行動計画（アクションプラン）は、中期計画で掲げた自社の将来のあるべき姿の実現や経営目標（売上高、利益率等）の達成のために取り組まなければならない具体的な行動計画になります。言い換えれば、行動計画の実行が、自社の将来のあるべき姿や経営目標達成のための道筋となります。

そのため先述したように行動計画（アクションプラン）の内容は、具体的な内容であるとともに、SWOT分析等を踏まえた戦略的な内容とし、かつ実現可能性を有することも不可欠です。しかし、行動計画（アクションプラン）を検討する場合、社内の知見や情報、ノウハウだけでは、実効性の高い行動計画（アクションプラン）の策定は困難な場合もあります。そのため、『外部の専門家や支援機関等』の専門的な知見や客観的な視点を取り入れることも有効となります。

また、こうした『専門家や外部機関』は、行動計画だけでなく、中期計画策定の全般や経営数値計画（ワンシート経営計画）の策定のほか、行動計画（アクションプラン）の実行段階でも重要な連携先、サポート役となってもらえる場合もあります。

『中期計画策定全般に関することは、まずはよろず支援拠点の延岡サテライト宮崎県工業会県北分室（いずれも中小企業振興センター2階）にご相談ください』

その他、各項目については例えば以下のような相談・支援先が考えられます

■ 自社の経営課題や事業戦略の診断・分析（SWOT分析等）、行動計画（アクションプラン）等の具体的内容の相談のほか、中期計画策定後の進捗管理 等

⇒ 相談・支援先の例：中小企業診断士、よろず支援拠点等の支援機関 等

■ 経営数値計画（ワンシート経営計画）策定のための経理・財務データ分析、経営数値計画を活用した進捗管理や管理会計導入の課題、行動計画等の具体的内容（財務面）の相談

⇒ 相談・支援先の例：税理士、会計士、取引先金融機関 等

■ 人財育成、採用・定着の課題に関する行動計画等の具体的内容や実践

⇒ 相談・支援先の例：中小企業基盤整備機構中小企業大学校、人事採用コンサルティング、社会保険労務士、宮崎県プロフェッショナル人材戦略拠点 等

■ 事業承継、事業継続計画（BCP）等

⇒ 相談・支援先の例：宮崎県事業引継ぎ支援センター・よろず支援拠点 等

■ 製造分野、サービス分野における生産性向上、在庫管理等の課題、行動計画等の具体的内容や実践、進捗管理

⇒ 相談・支援先の例：改善インストラクタースクール延岡（注）、カイゼン塾（延岡鉄工団地協同組合により実施）、日本生産性本部 等

注：「改善インストラクター学校延岡」

宮崎県工業会県北分室と延岡市が、企業の生産性向上に向けた取り組み促進するために、企業の社員やOBを対象に、3S（整理・整頓・清掃）や5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）等の現場改善や生産管理、在庫管理などについて学び実践につなげるための学校を開校し、これまで約50名が学校を修了。また修了生を企業の要望に応じて派遣する「改善インストラクター派遣事業」や改善活動に関心のある企業に改善活動の効果を体験してもらうために試行的にインストラクターを派遣する「ちょこっと改善事業」などを実施し、地元企業の生産性向上に取り組んでいる。

現場で短時間に無料でムダ取り!!

改善のプロがお手伝いします。

ムダを無くしてはたらきやすく!!

ちょこっと改善 無料

対象企業

- 全ての業種
農林水産業、水産加工業、小売業、卸売業、サービス業、木材製造業、銀行、一般事務作業、印刷業、飲食業等
- 企業規模を問わず
※県北地区の企業は特約となります。

実施要項

- 依頼企業に出向き作業状態(人の動線、物の置き方等)を観察し、その場で改善指導を行い効果を体験してもらう。
- 所要時間 3~4時間程度

実施体制

指導員 ▶ 渡井 俊行 (KIS 延岡専任講師)
倉丸 正一 (KIS 延岡校長)
他 KIS 延岡修了生 (企業 OB)

協力機関

・延岡商工会議所 ・各種業界団体 ・税理士、社会保険労務士、労働安全コンサルタント等事務所 他

一歩先駆者 宮崎県工業会 県北分室 TEL (0982) 29-2141 ホームページは
〒852-0813 延岡市東本小路121-1 (延岡市キオ企業研修センター2F) FAX (0982) 29-2199 コチラから

「12.〇〇年度の総括（成果と反省）」

中期計画の実効性を高めるためには、行動計画の進捗状況を毎月、3カ月毎、半年後など、定期的に確認、見直しを行うPDCAサイクルを常に回し続けていくことが重要です。また各年度終了時点で実績を振り返り、中期計画に掲げた目標が未達成だった場合、何故達成できなかったのかを分析し、次年度の計画の見直しを行います。また達成することができた項目についても、その成功要因を分析し、数値目標の見直し（上乘せ）などを行うことも、自社の更なる成長、経営目標達成のために有効となります。

7. 計画の実施、進捗状況の把握について

①毎月の予実算（予算と実績）のフォローシステムの構築

- ・ 行動計画が予定通りに進捗しているか各部署、担当からヒアリングを実施する
P（計画）－D（実績）－C（良かったこと、問題点）－A（次月実施すべきこと）
を毎月まとめ、部門長や管理者、現場リーダーなどに報告する
- ・ 毎月の数値計画に対して実績がどうであったかを把握し、ギャップ（目標を達成できなかった理由、目標を上回った理由など）を分析する
- ・ 3カ月毎（3+3）や4カ月目と6カ月目（4+2）の時点で予実を把握して、目標が未達成の場合にどのような手を打つのか検討し、行動計画の見直しや追加を行い、実施する（四半期で実施状況をもとに行動計画（アクションプラン）の見直しを実施）

②経営数値計画（ワンシート経営計画）

経営計画書の計画期間の年度毎に作成する数値計画（経理計画）で、年度と各月別の売上目標や利益計画、必要経費（固定費、変動費）などを1枚にまとめた数値（経理関係）に着目した計画です。本シートは、毎年、年度開始前に売上目標、利益目標や経費予算として作成し、毎月、売上目標に対する達成状況や予算に対する実績を記入し、自社の財務面での進捗管理に活用します。

本計画は、経営者や経理担当者で作成するほか、『**会計士、税理士等**』の外部の助言やサポートを受けながら作成するとより客観性、実効性のある計画を円滑に作成できる可能性があります。

また、「①経営計画書（短期 中期）」の数値計画・目標に関する部分（「6. 経営目標」、「8. 利益目標」、「9. ○○年度の月別利益目標計画」）と関係し、これらの目標、計画の数値を設定するために、「②経営計画（ワンシート経営計画）」を先に作成する方法もあります。

シート上部には、数値目標として「当期目標売上」を記載するほか、当期各月の実績と比較できるように、前期の売上実績を「前期売上実績」欄に記載しています。なお、本書に掲載している記入例サンプルでは、「当期売上高①目標」、「当期売上高②目標」と2つの売上高の項目を設けています。これは2つの異なる事業部や製品があり、事業部や製品ごとに分けた方が状況を把握しやすい場合などに、事業部や製品ごとに分類して記載します。

シート中段には、自社の売上や利益、経費といった自社の財務状況の全体が把握できるよう、年度開始までに、費目ごとに目標値や経費予算額を入力し、毎月、達成状況、予算執行状況等の実績を入力し、目標未達確認や予算超過、経費削減実績などの確認と必要に応じ対応策を検討し、実行していきます。

複数の事業部、工場や営業所等の拠点があり個別に状況を把握する必要がある場合は、事業部、拠点ごとに経営数値計画を作成することも有効です。事業部や拠点ごとに分けて経営数値計画を作成する場合、各事業部等の営業活動、生産等の事業活動とは関係なく必要な経費（システム使用費、総務・経理部門の人件費や各種経費等の内部費用）は、部門共通の費用（共通費）として各拠点の売上高や人数に応じて按分する方法があります。

また、各科目は、企業によって異なる場合もあるため、本書掲載の経費科目を参考に自社に適した項目に変更することも可能です。また、科目をシンプルにした方が全体を把握しやすい場合はいくつかの科目をまとめるなど、各企業で作成、活用しやすい様式に変更することも可能です。このほか、シート下部には、「簡易キャッシュフロー」の項目を設けており、簡単な資金繰り表として活用することも可能です。

事業活動フォローアップシート

部門名	作成日			
○○年度前期計画	○○年度前期実績	上手く行ったこと	問題点・課題	○○年度後期計画
1. 安全衛生				
2. 品質				
3. 受注額（売上額）				
4. 生産量				
5. 主要課題の取り組み				

本シートに記載の項目はあくまで例であり、企業によりそれぞれ項目を設定してください。

3カ年行動計画

事業部目標		個人目標	確認者：確認 (%)			次年度への課題	難易度 A/B/C
項目	内容	何を・どのように・いつまでに	期首	1/2期	期末		
人材育成	※3年後に達成したい目標を事業部長が設定し、1年ごとの目標および取り組み内容を、数値または文章で明記する。 事業部長作成 ⇒社長協議 ⇒共有	※1年間の取り組み内容に対し、自分の行動内容を数値または文章で明記する。 事業部長⇒社長協議 課長⇒事業部長協議 主任⇒課長協議 一般⇒主任協議	※行動内容を確認した者がサインし、進捗状況をお互いに確認し合う。 事業部長⇒社長 課長⇒事業部長 主任⇒課長 一般⇒主任			※期末に、年間を通しての達成状況を確認し、次年度への課題を相互確認したうえで、次年度の計画へ反映。 事業部長⇒社長 課長⇒事業部長 主任⇒課長 一般⇒主任	
技能アップ							
作業効率アップ							
良品率アップ							
安全							

③事業活動フォローアップシート

「①経営計画書（短期 中期）」で自社の数年後のあるべき姿（経営目標）を実現するために、自社の主要課題の解決や施策を推進するための行動計画（アクションプラン）をフォローアップし進捗管理と取組の見直し、改善を行うためのシートです。部門や項目、課題テーマごとに計画と実績、上手くいったことや問題点・課題を整理し、それらを踏まえ次期・次年度にどのように取り組んでいくかを整理したのになります。当シートは、通常、年度当初に各部門や担当部署、担当者で作成しますが、進捗・実績管理と見直し等のいわゆるPDCA（PLAN・DO・CHECK・ACTION）サイクルは、前期・後期で行う場合や4半期で行う場合など企業により様々です。

また、経営計画書に掲げた行動計画（アクションプラン）を具体的に実行していくため、経営者、事業部長、現場リーダー、担当者が「3カ年行動計画」として、個人レベルの行動計画（個人目標）にまで落とし込み、進捗管理を行い次年度計画や人事考課に反映する仕組みを導入している企業もあります。

人員計画・推移表

人員計画(人員推移表)

組織名	年月日付	組織変更に伴う異動とその他の異動						年月日現在					合計	
		計画採用	中途採用	転入	転出	退職	希望退職	現業	間接員	営業・間接部門	計	その他		
管理部門														
計														
生産部門														
計														

(記入例)
8(2)・・・8人中2人が女性
女性は内数

④人員計画 (人員推移表)

企業活動を行う上で人財（従業員）は不可欠な存在です。売上目標の達成のための営業力強化や増産、新規事業の実施には、新たな人財の確保や配置転換が必要となる場合もあります。また、社員のスキルアップや実績、職責の変化によって昇格などの対応も社員のモチベーション向上や組織の活性化の点では重要となります。さらに退職による人員減に対しては、技術やノウハウ、

取引先との人的ネットワークをしっかりと後継の人財に承継してもらうためにも、数年間かけて計画的に取り組むことも必要となります。そのため自社の人員推移を中長期の視点で把握し、自社の取り組みや課題に応じた計画的な採用や退職スタッフの補充、登用などを行うためには、人員計画の策定も必要になります。

人財は、企業活動のあらゆる場面に深く関係するため、例えば「①経営計画書（短期 中期）」の利益目標で売上や利益の拡大を掲げた場合は、その目標達成に人員増が必要な場合は、一般管理費（人件費として）等の内容に連動するほか、「②経営数値計画（ワンシート経営計画）」の給与手当や賞与、退職金、法定福利費などにも連動します。

⑤設備投資計画

中期計画に掲げた経営目標（例：売上や利益拡大、生産量拡大等）を達成するために必要とする設備投資（製造設備、情報システム、営業ツール）などについて、いつ、どのような設備をどの程度の予算を投資して導入するかをまとめたものとなります。導入する設備や機能、システムの内容、投資金額だけでなく、投資対効果、定性的な効果（加工時間や工数の削減、省エネによる生産性向上など）も記載します。

設備投資計画は、「①経営計画書（短期 中期）」の利益目標（生産量の増加）や一般管理費（減価償却費、リース料・賃借料等として）等の内容と連動するほか、「②経営数値計画（ワンシート経営計画）」の減価償却費、リース料・賃借料などとも連動することとなります。

8. 経営方針の社内での共有（説明会の実施）

中規模以上の企業では、新年度や決算に合わせ「経営方針発表会」、「中期経営計画発表会（各部門長）」、各部門主催の「年度予算発表会」等が開催される場合もあります。中期計画を策定した場合は、中期計画に基づいて自社がどのような方向性で今期の事業を行うのか、或いは各部門で具体的にどのような取り組み（行動計画）を行っていくのか、会社全体や部門全体で共有することが重要となります。そのため、経営者が自ら社員に中期計画の方向性や計画内容の理由や背景などを説明する機会を設けることも重要です。

3. まとめ

中期計画は大企業や小規模事業者といった会社の規模に関わらず、計画を策定することで自社の強みや課題、経営資源を明確にすることができ、それらを把握したうえで、今後自社が向かうべき方向や目標達成のために、具体的にどのような取り組みを行えばよいかを整理することが可能となります。そして計画を実践しながら進捗状況を適時確認することで、目標の達成状況や経営環境、市場や顧客等の変化に応じて、対応策を講じることも可能となり、目標達成の可能性や、経営の安定性、持続性を高めることにもつながります。

しかしながら、多くの中小企業においては、計画を策定する時間や人員の確保が困難であったり、策定方法が分からない。或いは中期計画の有効性をあまり感じなかったことなどから、実際に策定し実践している企業は少ない状況です。

本報告書では、事業構造改革・企業体質強化分科会で取り組んできた中期計画策定作業の中に見えてきた、中期計画を策定する際の課題や疑問点などを整理し、報告書としてまとめました。

本報告書を通じて、少しでも多くの方に中期計画の必要性や有効性を感じていただき、今後の自社の経営に役立てていただければ幸いです。

