

中小のための「経営改善計画書」  
「早めに作り、実施する」

経営コンサル第二部 主任コンサルタント  
立石 秀雄

「企業業績は回復基調にあるというが、それは大企業の話で、中小企業はまだまだですよ」これが最近企業を訪問して一番多く聞く言葉である。決算書を見せていただくと、中には赤字基調が続いている会社も少なくない。

このような会社の社長から「経営改善計画書を作りたいが、どうやって作ればいいのかよくわからない」との声もよく聞く。今回はこの「経営改善計画書」の作成について取り上げることにしたい。

まず初めに計画すべきことは、「赤字を早く止めるために、短期間のうちに内部体制の見直しを行うこと」である。ところが計画書を作成すると、「売上の増加」により黒字化させる計画を作る例が多い。

私がかつて担当していたある会社の社長は、売上が1年後は10%増、2年後は15%増という計画書を作っていた。しかし「どのように売上を伸ばすか」をうかがっても、いまひとつ具体性に欠ける回答しか返ってこなかった。

この「売上」を構成する要素(単価×数量)は、その会社の商品やサービスを支持してくださる顧客がいて初めて決まる。つまり外部環境要因が非常に大きいのである。このため売上増加による黒字化の計画書を作成しても結果的に成り行きまかせになる例も多く、計画が未達成に終わることがほとんどである。

それに対し「内部体制の見直し」は、自社の努力により出来ることである。例えば不採算部門を思い切って廃止したり、辞めた社員の補充を行わず、現人員のスキルを上げることによって業務を運営することなどである。

そこには取引先の理解を得たり、計画に反対する社員を説得しなければならなかったりと、後ろ向きの仕事も多い。しかし業績改善の為には避けて通れないと考え、まずは内部体制見直しの計画作成から着手することをおすすめしたい。

内部体制見直し案を盛り込んだ経営改善計画書は、売上増加を主眼とする計画書よりもはるかに実効性があると私は感じている。

次に大切なことは「どのような施策に打って出るかを決めること」である。売上の縮小に会社の内部体制を合わせ続けていても決して会社は活性化しない。短期的には赤字を早く止めることが重要であっても、中長期的には自社がどのような分野で採算の取れる仕事をしてゆくのかが決めることが重要である。

施策といっても現状と全くかけ離れたことを始めるのではなく、自社の経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報・経験・社長の人脈など)を活用するのがよいと思う。例えば私のかつて担当していたある運送会社は、小包をメインに配達していたが、現在は工業用の液体を運ぶ業務をもうひとつの柱にしている。

またある野菜の卸売会社は所有する不動産を活かしてコンビニを始め、そこで利益をあげている。職業柄さまざまな会社の決算書を見ることが多いが、会社の看板とは違う分野で利益を上げている会社も少なくない。この「自社の経営資源を活用し、どのような施策を実施するか」

を計画書に盛り込むと、会社の将来の姿もより具体的になり、業績回復に大きく貢献するのである。

さて、計画書作成の段階で重要なことは以上のとおりだが、もうひとつ強調したいことがある。それは、「早めに計画書を作り、実施する」ということである。職業柄、経営に関するご相談をいただくことが多いが、「何故もっと早くご相談いただけなかったのだろう」と感じることもよくある。個別の事情はあると思うが、内部体制の見直しにしても次を見据えた施策にしても、業績がひどく悪化したあとではうまく進まないことが多い。自らの経験を振り返ってみても、人間の性として前向きでないことはとかく後回しにしがちなのである。しかし業績が悪化してから長い時間がたつと、ますます改善が進みにくいものと意識していただき、早めに経営改善計画書を作ることをお勧めしたい。作成した計画書をもとに多くの会社の業績が回復することを願っている。

### ＜経営改善計画書の作成＞

