

経営方針書作成の手引き

第 期

平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日

社名「 」

経営方針書作成の手引き（目次）

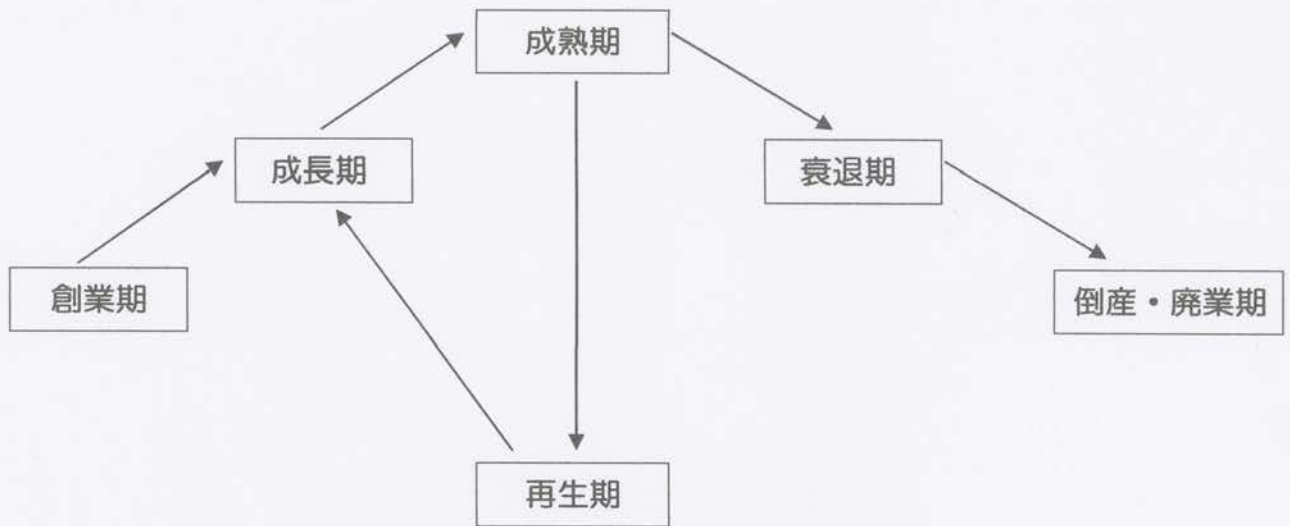
Disc.1

1. 生成流転図
2. 財務諸表が「通知表」と言われる訳は？
3. 財務諸表の相関図
4. 貸借対照表をブロック図に写す
5. 損益計算書をブロック図に写す
6. 損益計算書をよりシンプルにする
7. 主な経営分析で自社を知ろう
8. 損益分岐点売上

Disc.2

9. 改善項目の決定
10. 主要得意先ランキング
11. SWOT分析表
12. ワンシート経営方針書
13. 各人別行動計画
14. 社内会議一覧
15. 3カ年計画
16. 経営理念・行動指針

(1) 生成流転図



(注意点)

- ①自社の現在のポジションと思われる所にマークを付けてみましょう。
- ②それぞれの「期」によって、「打つ手」が違います。間違えたら大変です。
- ③「再生期モード」に大転換できるか否かが、運命の分かれ道となります。
- ④そこでは「摩擦・痛み」を伴うこともあり、トラブルが多発するかもしれません。
- ⑤そのため経営者の「不退転の決意・覚悟」が、成功のカギとなります。
- ⑥過去の成功体験がアダとなって、「抵抗」が生まれることがあります。
- ⑦「リストラ」とは、この大転換するために行う「戦線の再構築」のことです。
- ⑧試しに経営幹部や社員に、このマーキングをさせてみるのも良いでしょう。
- ⑨そこでマークした場所にズレが見つかったら、しめたモノです。
- ⑩この認識のズレが、これからの解決のヒントになるからです。
- ⑪このズレを統一化するために必要なモノのが、「経営方針書」です。

(参考データ)

- ※ 企業の寿命は一般的には30年と言われていますが・・・
- ①創業から10年目の生存率は、約10%しかなく・・・
- ② // 30年目の生存率は、僅か0.02%だそうです。

※それぞれの「期」における経営上のポイント

創業期	<p>※誕生から3～5年位です。上昇気流に乗って安定するまで、非常に不安定です。危険度が一番高いのも、この期です。特に2年目。</p>
	<p>①売上に徹底的にこだわる時期です。 ②広告宣伝費や販売促進費など、支払いが先行する時期です。 ③上記の理由で、資金繰りが苦しくなる事が考えられます。</p> <p>④最近では創業を支援する、公的な制度融資が充実しています。 ⑤経営分析など悠長にやっているヒマはありません。 ⑥新卒の新規採用では、育てる時間がないことも考えられます。ノウハウやスキルがある、中途採用が良いかもしれません。</p> <p>⑦給与は出来高制・成功報酬制などで頑張ってもらおうのも手です。</p>
成長期	<p>※社会的に認知され、知名度も上がり、売上が急速に拡大してきます。需要に供給が追いつかない、嬉しいアンバランスが生じるかも。</p>
	<p>①売上の増加に伴い、追加の設備投資や人材募集が考えられます。 ②このため資金が足りずに、借入金が増えることもあります。 ③販路の拡大で経費が増えることもあります。</p> <p>④生産・販売が最優先されるため、経理が追いつかない危険があります。 ⑤法的整備がまだ追いつかないことがあります。 ⑥優先的価格が維持できるため、利益が一番確保できます。</p> <p>⑥社内の管理・運用・維持のために、システム化が必要になってきます。 ⑦勢いがあるため、経費が無秩序に使われる危険があります。 ⑧その後のトラブルの原因が、この時期に芽生えていることもあります。</p>
成熟期	<p>※商品・サービス等が広く市場に浸透し、経営は安定してきますが、一方でライバルが多数進出してくるのもこの時期です。これまでのような、高い成長率が期待できなくなります。</p>
	<p>①売上が横ばい状態になります。粗利益率も低下・固定化します。 ②広告宣伝に力を入れなくても、知名度で売れていきます。 ③固定費の占める割合が増えてきます。</p> <p>④付加価値生産性も低下・固定化してきます。 ⑤組織の硬直化が出てきます。人事制度の見直しに着手しましょう。 ⑥マンネリが拡がり、社員教育が急務となります。</p> <p>⑦新商品・マーケットの開発を急ぐ必要があります。 ⑧会社のスリム化（組織・財務など）に着手する必要があります。 ⑨アウトソーシング・派遣などの活用も視野にいれましょう。</p>