

中小企業のための

経営計画書“活用術”

「作るだけ」で終わらせない。計画書を会社を変える道具にする。

社長の想いを言語化し、社員と共有し、業績向上につなげる7つのSTEP

想いの言語化

社員との共有

業績の向上

中小企業の社長が「経営計画書をどう使いこなすか」を体系化した実践ガイドです。
計画書を作ることを目的にせず、日々の経営判断・組織運営・財務戦略に活かすための
具体的な手順とポイントを、7つのSTEPに沿ってわかりやすく解説します。

こんな社長に読んでいただきたい

- ✓ 経営計画書を作ったが、棚に眠ったままになっている
- ✓ 社員に会社の方向性をうまく伝えられていない
- ✓ 銀行・金融機関との交渉で根拠のある数字が出せない
- ✓ 毎月の売上が安定せず、先が見えない不安がある

はじめに

この資料について

この資料を手にとってくださったあなたへ

多くの中小企業の社長が、経営計画書を「一度作ったら棚に眠らせてしまう」という経験をしています。しかし、経営計画書は「作ること」が目的ではありません。それを日々の経営に活かして初めて、会社は変わり始めます。

この資料では、経営計画書を実際の経営に落とし込み、社員を巻き込み、業績向上につなげるための「活用の流れ（STEP）」を体系的にお伝えします。計画書をすでにお持ちの方も、これから作ろうとしている方も、ぜひ最後までお読みください。

この資料でわかること

- ✓ 経営計画書がなぜ中小企業に必要なのか
- ✓ 経営計画書を構成する9つの要素
- ✓ 計画書を実際の経営に活かす「活用7STEP」
- ✓ 月次・四半期で進捗を確認する仕組みの作り方
- ✓ 毎年アップデートして「生きた計画書」にする方法

計画書を既にお持ちの方も、これから作ろうとしている方も、ぜひ最後までお読みください。

CHAPTER 1

なぜ経営計画書が必要なのか

経営者は日々、多くのアイデアや判断を求められます。しかし、判断の基準がなければ、社員は「また社長の気まぐれか」と感じ、組織は疲弊します。

この章では、経営計画書の必要性と、果たす3つの役割を解説します。

「思いつき経営」から脱却するために

経営者は日々、多くのアイデアや判断を求められます。しかし、判断の基準がなければ、社員は「また社長の気まぐれか」と感じ、組織は疲弊します。実際、方針が頻繁に変わる会社では、社員のモチベーションが下がり、誰も本気で動かなくなっていくます。

経営計画書は、すべての意思決定のよりどころとなる「会社の憲法」です。計画書があることで、社長の判断に一貫性が生まれ、社員が安心して動ける組織になります。

経営計画書がない会社でよく起きていること

- ✕ 社長の発言が場面によってブレる
- ✕ 社員が「どれが本当の優先事項か」わからない
- ✕ リソースが分散して、何も成果が出ない
- ✕ 銀行・金融機関との交渉で説得力を欠く

経営計画書が果たす3つの役割

役割①

意思決定の基準になる

新しいアイデアや投資案件が出たとき、「ビジョンと合っているか」「リソースがあるか」「投資対効果はどうか」という基準で判断できます。思いつきではなく、戦略的な意思決定が可能になります。

役割②

社員と未来を共有できる

社長の頭の中にある「会社の未来像」を言語化して共有することで、社員一人ひとりが「自分の役割」と「会社の向かう方向」を重ね合わせられるようになります。

役割③

銀行・外部関係者への信用を高める

金融機関や取引先との交渉において、経営計画書は「この会社はきちんと経営されている」という信頼の証明になります。資金調達の交渉力が格段に上がります。

CHAPTER 2

経営計画書の 全体像を知る

経営計画書は単なる数字の羅列ではありません。会社の「想い・戦略・数字・行動」を体系的に整理したものです。

この章では、計画書を構成する9つの要素と、全体像を視覚的に把握します。

経営計画書に盛り込む9つの要素

経営計画書は単なる数字の羅列ではありません。会社の「想い・戦略・数字・行動」を体系的に整理したものです。

① 経営理念

なぜこの会社が存在するのか。創業の想いや社会的使命を言語化したもの。全ての判断の根拠となる

② ミッション

会社が社会・顧客・社員に対して「果たすべき役割」。理念をより具体的な使命として表現したもの

③ ビジョン

3～5年後に「こうなりたい」という会社の姿。数値と言葉で具体的に描く未来の目標像

④ バリュー

判断・行動の際に大切にする価値観・行動規範。「何を大切に仕事をするか」を全社で共有する

⑤ 中期事業計画

売上・利益・純資産・社員数などの数値目標を3～5年単位で設定。達成の根拠と行動計画も含む

⑥ 事業戦略

既存事業の深耕・新商品開発・新市場開拓・新規事業の方向性。市場環境・競合分析をふまえて策定

⑦ 財務戦略

資金繰り計画・銀行との関係構築・補助金活用・税負担最適化など、経営の血液となるお金の戦略

⑧ 組織戦略

機能別組織図の整備・幹部候補の育成計画・採用・教育体制の構築。会社を動かす人の仕組み

⑨ 行動指針

顧客対応・商品品質・採用基準・会議運営など、現場が日々の業務で実践するための具体的な行動基準

経営計画書ビジュアルマップ（全体像）

経営者の「想い」を土台に、「戦略」を組み立て、「行動」に落とし込む。
経営計画書はこの流れで構成されます。

精神的な柱（WHY）

経営理念 ／ ミッション ／ ビジョン ／ バリュー

会社の存在意義と向かうべき未来を定義する

戦略レイヤー（HOW）

事業戦略 ／ 財務戦略 ／ 組織戦略

目標を実現するための手段と計画を立案する

数値目標（WHAT）

中期事業計画：売上・利益・資金・投資

3～5年後の具体的な数値ゴールを設定する

現場行動（DO）

行動指針：顧客/商品/品質/採用/役割/会議

社員が日々の仕事で実践する行動基準を明示する

CHAPTER 3

経営計画書の 活用7STEP

経営計画書を「作って終わり」にしないために。

計画書を実際の経営に落とし込み、社員を巻き込み、業績向上につなげるための7つのステップを体系的に解説します。

7STEPの全体ロードマップ

S1



社長の「想い」を言語化する

理念・ビジョンの出発点

S2



現状を正確に把握する

財務・組織・市場の3軸

S3



ビジョンと数値目標を設定する

財務戦略も組み込む

S4



事業・組織戦略を組み立てる

既存と新規のバランス

S5



行動指針に落とし込み、全社員と共有する

社員が動ける言葉に

S6



月次・四半期で進捗を確認する仕組みを作る

「生きた文書」にする仕組み

S7



毎年アップデートし続ける

会社とともに育てる

STEP 1 — 社長の「想い」を言語化する

STEP 1

社長の「想い」を言語化する

経営計画書づくりの出発点は、テンプレートでも数字でもありません。「なぜこの会社をやっているのか」「この会社をどんな会社にしたいのか」という社長の根本的な想いを言語化することです。フレームワークに当てはめる前に、社長自身が頭の中にあるものを書き出す作業が必要です。この想いが曖昧なまま計画書を作ると、社員には「どこかで見たような言葉」にしか映りません。

まず取り組む「3つの問い」

Q1：この会社を始めた（続けている）理由は何か？

創業の動機や、今もこの事業を続けている根本的な理由を言葉にします。「お客様に喜んでほしい」「この地域に必要なサービスを届けたい」「自分にしかできない仕事をしたい」など、社長の言葉で素直に書き出すことが大切です。この部分が経営理念の核心となり、社員に「なぜこの会社が存在するのか」を伝えるための土台になります。

Q2：10年後にこの会社はどうなっていてほしいか？

売上・社員数・事業規模といった数値だけでなく、「どんな会社でありたいか」「社会にどんな価値を提供していきたいか」という姿を具体的に描きます。「地域で一番頼られる会社になりたい」「社員が誇りを持って働ける職場にしたい」など、社長の言葉でイメージを広げてください。これがビジョンの原形になります。

Q3：社員・お客様・地域に対してどうありたいか？

会社として大切にしている価値観・姿勢・行動規範を整理します。「社員が安心して長く働ける環境をつくる」「お客様に誠実に向き合う」「地域の発展に貢献する」など、ステークホルダーごとに会社としての約束を言語化します。これが社員の判断基準となり、採用・評価・顧客対応・会議のあり方の基礎にもなります。

「こんな会社になりたい」という想いが曖昧なまま計画書を作ると、社員には「どこかで見たような言葉」にしか映りません。まず社長自身が頭の中にあるものを書き出すことが最初の一步です。

STEP 2 — 現状を正確に把握する（財務・組織・市場）

STEP 2

想いを描いたら、次は「今どこにいるのか」を客観的に把握します。現在地を正確に知らないと、目的地への地図が描けません。財務・組織・市場の3つの軸で現状を整理することが重要です。

財務の現状把握：3つのレンズで見る

PL（損益計算書）

売上・費用・利益の構造を把握。利益が出やすい体質かを確認

BS（貸借対照表）

資産・負債・純資産のバランスを確認。財務体質の健全性を判断

CF（キャッシュフロー）

実際の現金の流れを把握。手元資金と投資余力を確認

組織の現状把握：3つの視点

人員構成

社員数・年齢構成・幹部候補の有無

組織課題

離職・指示待ち・役割の曖昧さ等

育成体制

後継者育成・教育の仕組みの有無

市場の現状把握：3つの視点

自社の強み

競合との差別化ポイントの整理

成長市場

伸びている領域・新たな需要の把握

縮小リスク

衰退市場・競合脅威の早期察知

STEP 3・4 — 目標設定と戦略構築

STEP 3

ビジョンと数値目標を設定する

現状把握ができれば、「3～5年後にどこを目指すか」というビジョンと数値目標を設定します。ビジョンは「社長の想い（STEP1）」を起点に、できるだけ具体的な言葉で表現します。「業界トップ」「地域一番店」といった抽象的な表現ではなく、「〇年後に売上〇億円・社員〇名・純資産〇千万円の会社にする」という形で数値に落とすことが重要です。

数値目標の4軸

売上計画

年度別の売上目標

利益計画

営業・経常利益の目標

資金計画

手元資金・借入残高管理

投資計画

設備・採用・教育の時間軸

特に中小企業では、この財務戦略（銀行対策・補助金・税負担最適化）の有無が成長スピードを大きく左右します。

STEP 4

事業・組織戦略を組み立てる

ビジョンと数値目標が決まったら、それを達成するための「手段」を組み立てます。

既存市場×既存商品

今の事業を深耕・強化する

既存市場×新商品

既存顧客に新価値を提供

新市場×既存商品

新エリア・顧客層を開拓

新市場×新商品

新規事業として挑戦する

△ 新規事業の3条件：既存事業が安定／財務余力がある／担当できる人材がいる

STEP 5 — 行動指針に落とし込み、全社員と共有する

STEP 5

どれだけ素晴らしい計画書を作っても、社員に伝わらなければ意味がありません。STEP5では、計画書を「社員が日々の仕事で使えるレベル」に落とし込む作業を行います。

行動指針に落とし込む6つの領域

顧客・集客

お客様との関わり方の基準

商品・サービス

強みとして提供するものの定義

品質・技術

現場レベルの品質基準

採用・教育

どんな人材を採り、どう育てるか

役割・報酬

社員の役割と評価の基準

会議・伝達

情報共有・意思決定の仕組み

【社員共有のポイント：経営方針発表会】

計画書を発表する場を「経営方針発表会」として年に一度、正式に設けます。社長が自分の言葉でビジョンと想いを伝え、社員が「自分ごと」として受け取れる場をつくるのが大切です。社長・後継者・社員が同じ未来を見て動き出す瞬間が、ここから生まれます。

STEP 6・7 — 進捗確認とアップデート

STEP 6

月次・四半期で進捗を確認する仕組みを作る

経営計画書が「作って終わり」になる最大の原因は、「見直す仕組み」がないことです。計画書を「生きた文書」にするための定期確認サイクルを整えましょう。

月次確認（毎月）

- ✓ 売上・利益の実績を計画と比較する
- ✓ 差異の原因を特定し翌月の対策を決める
- ✓ キャッシュフローの状況を確認する

四半期レビュー（年4回）

- ✓ ビジョンに対する進捗確認
- ✓ 事業・組織戦略の達成状況レビュー
- ✓ 新しい施策の追加・既存施策の見直し

施策評価は「継続・見直し・中止・新規追加」の4分類で絞り込む

継続

見直し

中止

新規追加

STEP 7

計画書を毎年アップデートし続ける

経営計画書は一度作れば完成ではありません。市場環境・業績・組織の変化に合わせて、毎年アップデートすることが不可欠です。

- 1 1年間の振り返り（達成・未達の整理）
- 2 環境変化の確認（市場・法改正・税制など）
- 3 数値目標の修正（3～5年計画のローリング）
- 4 新しい戦略・行動指針の追記
- 5 社員への再共有（経営方針発表会）

毎年このサイクルを回すことで、計画書は「棚の中で眠るもの」から「会社の成長とともに育つ生きた文書」に変わります。

CHAPTER 4

経営計画書を活用している 会社の変化

実際に経営計画書を活用することで、財務力・組織力・採用力が向上した2社の事例を紹介します。

活用事例 01

財務戦略で資金調達力が上がった製造業（社員45名）

Before

月次の売上が読めず、銀行融資の交渉では「来期の見通しは？」と聞かれても具体的な数字を示せない状態が続いていた。資金繰りは社長の勘に頼り、毎月末になると資金不足の不安に追われていた。金利交渉や融資増額の申し込みをしても、根拠となる事業計画がなく、担当者から「もう少し整理してから来てください」と先送りにされるケースが繰り返されていた。

取り組み

経営計画書に財務戦略を明記。まずPL（損益）・BS（貸借対照表）・CF（キャッシュフロー）の3軸で現状の財務体質を可視化した。そのうえで「5年後の純資産〇千万円」「借入比率〇%以下」という数値目標を設定し、達成のためのロードマップを計画書に落とし込んだ。また補助金（ものづくり補助金・IT導入補助金）の活用計画も盛り込み、四半期ごとに銀行担当者へ進捗を報告する仕組みを整えた。

After

銀行担当者から「この会社は経営の見える化ができている」と高い評価を受け、融資金利の引き下げ交渉に成功。設備投資のための増額融資も通やすくなった。補助金申請でも計画書が活用でき、2年間で合計2件の採択（総額約600万円）を実現。その資金で主力設備を更新し、生産効率が向上。経営計画書導入から2年後には売上1.5倍・純資産1.8倍という数値改善を達成した。

“ 経営者の感想

計画書を作る前は、銀行に行くたびに気が重かった。今は数字の根拠を自信を持って説明でき、担当者との関係も変わりました。今では銀行側から融資の提案がくるようになりました。

活用事例 02

行動指針で若手の離職が止まったサービス業（社員28名）

Before

入社2～3年目の若手社員が毎年1～2名ずつ辞めていくサイクルが続いていた。退職面談で理由を聞くと「何を目標に頑張ればいいかわからない」「自分の仕事が会社の将来に関係しているのか見えない」という声が繰り返された。社長自身は会社の方向性を語るものの、それが社員に伝わっておらず「社長の想い」と「現場の仕事」がつながっていない状態だった。

取り組み

経営計画書に行動指針を整備し、採用・教育・役割・報酬の基準を文書化。特に「どんな人を採りたいか」「どう育てるか」「どうなれば評価されるか」という社員が最も知りたい情報を具体的に記載した。また年1回の「経営計画発表会」を正式に開催し、社長がスライドを使って10年後のビジョンと各社員への期待を直接語る場を設けた。発表会の内容は社内に掲示し、日常業務の中でも参照できる仕組みにした。

After

発表会後の社員アンケートでは「会社の方向性が初めてわかった」「自分の仕事と会社の未来がつながった気がした」という声が多数寄せられた。翌年から若手の離職がゼロになり、2年間で離職率が大幅に改善。さらに、行動指針に共感した中堅社員がリーダー役を自主的に引き受けるようになり、現場の自走力が向上。採用コストの削減と組織の安定化により、売上も前年比120%を達成した。

“ 経営者の感想

社長の本当の想いを初めて知りました。自分の役割が明確になり、気持ちが軽くなりました。発表会の後は、会社の未来を「自分ごと」として考えられるようになりました。

CHAPTER 5

よくある誤解を解く

経営計画書に対してよくある誤解を5つ取り上げ、それぞれ「実は…」という形で正しい理解をお伝えします。

あわせてよくある質問（FAQ）にもお答えします。

よくある誤解①～③

誤解①

大企業がやるものだから、中小企業には必要ない

実は…

経営計画書は規模に関係なく有効です。むしろ、意思決定の速さが求められる中小企業にこそ、「判断の基準」が必要です。銀行・取引先への信用力においても、計画書の有無は大きな差を生みます。

誤解②

数字が苦手だから作れない

実は…

経営計画書の中心は「想い・ビジョン・戦略」です。数字（財務計画）はその後から組み立てるもの。まずは言葉で想いを整理することから始めれば、誰でも作ることができます。税務・財務の専門家にサポートを依頼することで、数字の部分はプロに任せることも可能です。

誤解③

一度作ったら変えてはいけない

実は…

経営計画書は毎年アップデートするものです。市場環境や業績の変化に合わせて見直すことが、むしろ正しい使い方です。完璧な計画書を作ろうとするより、「まず動ける状態の計画書」を素早く作り、使いながら磨いていく発想が大切です。

よくある誤解④⑤ + よくある質問（FAQ）

誤解④

社員に見せると反発される

実は…

計画書を社員と共有することで、むしろ「この会社の方向性が見えた」「自分の役割がわかった」という安心感が生まれます。社員が反発するのは、内容ではなく「突然押しつけられた感」が原因であることがほとんどです。共有の仕方と伝え方を工夫することで、社員を巻き込む強力なツールになります。

誤解⑤

作ったことがあるけど、効果がなかった

実は…

「作って終わり」の経営計画書は、確かに効果を生みません。本資料でご紹介した「活用7STEP」の通り、定期的な進捗確認・アップデート・社員共有のサイクルを回すことで初めて、計画書は経営を変える道具になります。

よくある質問（FAQ）

Q. 経営計画書はどのくらいの頻度で更新すればよいですか？

A. 年1回の全面見直し（年次アップデート）と、四半期ごとの部分的な見直しが理想的です。

Q. どこから手をつければよいですか？

A. まず「社長の想い（経営理念・ビジョン）」を書き出すことから始めてください。数字や戦略はその後から整理していきます。

まとめ 経営計画書の活用7STEP 振り返り

STEP 1

社長の想いを言語化する

理念・ビジョンの出発点



STEP 2

現状を正確に把握する

財務・組織・市場の3軸



STEP 3

ビジョンと数値目標を設定する

財務戦略も組み込む



STEP 4

事業・組織戦略を組み立てる

既存と新規のバランス



STEP 5

行動指針に落とし込み共有する

社員が動ける言葉に



STEP 6

月次・四半期で進捗確認する

「生きた文書」にする



STEP 7

毎年アップデートし続ける

会社とともに育てる



経営計画書は「作ること」がゴールではありません。

社長の想いを言葉にし、社員と共有し、毎年磨き続けることで、会社は少しずつ確実に変わっていきます。すべては「想いが共有された瞬間」から始まります。

次のステップへ



監修者プロフィール

西澤 博（にしざわ ひろし）

株式会社 中小企業経営 代表取締役 | Mission：力ある中小企業をつくる

経営計画・財務戦略の専門家として、飲食・建設・製造・卸・旅館・サービスなど業種を問わず、15年以上にわたり全国の中小企業を支援。

- ✓ 中小企業に対する経営指導実績：1,400社超
- ✓ 年間700名が参加する経営計画作成イベントを事業化
- ✓ 300名を超える税理士への経営計画作成手法の指導

経営計画書のDRAFT（たたき台）を、無料で作ります。

「経営計画書を作りたいけど、何から始めればいいのかわからない」「頭の中にあるものを、うまく言葉にできない」そんな社長のために、**経営計画書のDRAFT版を無料で作成代行するサービス「経営計画ZERO」**をご用意しています。

- ✓ ヒアリング不要・打合せ不要・資料提出不要
- ✓ フォーム入力（約1～2分）のみで申し込み完了
- ✓ 4営業日以内に約20ページの経営計画書DRAFTをお届け
- ✓ 希望者にはWEB解説（60分）も実施

経営計画ZEROの 詳細・お申し込みはこちら

▶ QRコードを読み取るか、下記URLへアクセス

<https://lp.sm-biz.co.jp/bizplan-zero>

