

1 ページの経営指針 経営計画書

A4版1枚で経営を定義し「見える化」するシンプルイズベストの経営管理手法
 経営計画と行動計画(アクションプラン)をワンセットにして目標管理で期末成果を達成する

1 経営指針とは

経営指針とは、理念、ビジョン、戦略、経営計画、行動指針などを定義し、経営活動の礎とするものです。経営指針策定の目的は、企業の経営資源を健全に構築し、持続成長発展を可能にすることです。民間企業は営利企業です。増収増益のビジネスモデルが崩れたら持続成長は難しくなります。ビジネスとは稼ぐことが使命であり、儲けるために経営指針を作成して目標管理していきます。ただし、儲ける亡者は持続成長しません。崇高な理念と夢あるビジョンを掲げ、関わる人々と信頼関係を保ちながら儲けることが大切です。

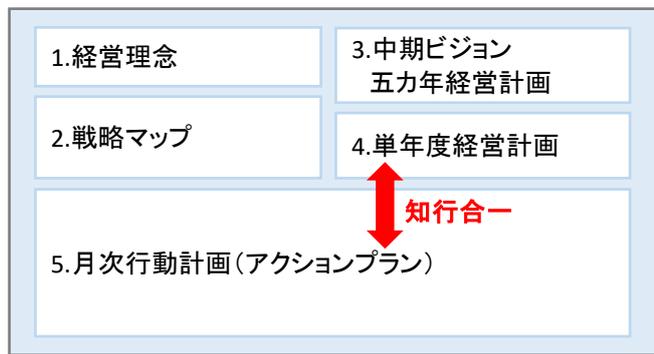
2 1 ページの経営指針は、Simple is best の極致

起業家、個人業、中小企業が、最もシンプルに効果的な企業活動を遂行するための標準書式を作りました。サイズは世界標準A4版1枚です。

計画と行動の知行合一が成功の条件

1ページに著わすものは下記の通りです。

- 1 経営理念
- 2 戦略マップ
- 3 中期ビジョン 五カ年経営計画
- 4 単年度経営計画
- 5 月次行動計画(アクションプラン)



1ページの経営指針サンプル

1 ページの経営指針 経営計画書

A4版1枚でシンプルに経営を定義し見える化する
計画指標を必達する行動計画の自主自律目標管理

期間 2021/4~2025/3
 会社名 (株)ESC研究所
 作成者 代表取締役 鈴木次郎

1 経営理念 理念経営の実践で明るい未来を創る

- 人間性(倫理観) 人間尊重の気遣いと、共に助け合う利他の気配りで、信頼の輪を広げる
- 科学性(価値観) 創意工夫の向上心で存在価値を高めながら、持続成長可能な未来を拓く
- 社会性(使命感) 誠実で公正な活動を通して豊かな経営資源を築き、社会的責任を果たす

2 収益性向上「選択と集中」戦略マップ

3 中期ビジョン 五カ年経営計画

BSC 重要指標		単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
財務	売上高	千円	105,000	110,000	115,000	121,000	127,000
	営業利益	千円	9,100	12,900	16,800	21,000	25,300
顧客	受注数	件	630	660	690	720	750
	顧客総数	社	105	110	116	122	128
業務	変革改善数	件	126	132	139	146	153
	販売促進数	件	252	265	278	292	306
人材	会議研修	回	200	200	200	200	200
	総労働時間	時間	28,800	27,600	26,500	25,400	24,400

4 単年度経営計画

BSC 経営課題		重要指標	単位	昨年度	2021年度
財務	持続成長への売上成長性	売上高	千円	100,000	105,000
	本業の健全利益確保	営業利益	千円	5,000	9,100
顧客	リピート率&シェアアップ	受注数	件	600	630
	新規顧客の創造	顧客総数	社	100	105
業務	生産性向上への変革挑戦	変革改善数	件	120	126
	プロモーション力の増強	販売促進数	件	240	252
人材	人材育成と組織の活性化	会議研修	回	200	200
	ムダを排除する時間短縮	総労働時間	時間	30,000	28,800

5 月次行動計画(アクションプラン)

BSC	重要指標	合計	単位	2021年度											
				4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
財務	売上高	105,000	千円	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750
	月等分割	95,500	千円	6,000	6,500	7,000	10,000	7,500	8,000	9,000	8,500	8,000	7,000	11,000	
	営業利益	9,100	千円	758	758	758	758	758	758	758	758	758	758	758	
	売上高-コスト	8,200	千円	500	550	650	850	700	650	800	850	500	550	1,000	
顧客	受注数	630	件	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	
	販売管理登録数	545	件	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	50	
	顧客総数	105	社	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	
	受注実績顧客数	104	社	100	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	
業務	変革改善数	126	件	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
	生産性に比例貢献	61	件	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	
	販売促進数	252	件	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	
	顧客数、受注数に比例	185	件	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	20	
人材	会議研修	200	回	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
	組織活性化最速化	191	回	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	15	
	総労働時間	28,800	時間	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	
	短縮目標を越えない	26,600	時間	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,400	

目標値は経営計画より等分自動入力
 毎月末、実績値を白枠セルに記入する

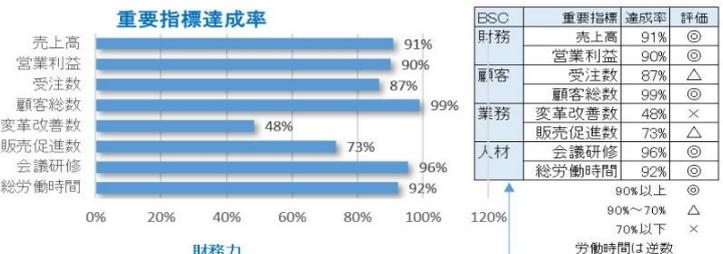
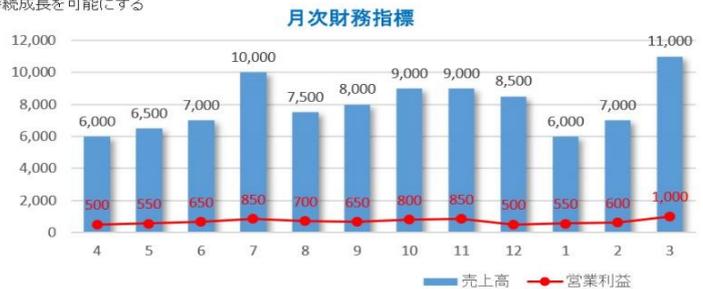
下欄に分析グラフが表示されます
 自律目標管理のPDWで問題解決します

五ヶ年中期経営計画は思い通りにいかないのが現実です。
 ビジョンで重要指標だけ掲げて単年度経営計画に集中して下さい。
 最も重要な経営活動は、月次行動計画(アクションプラン)の目標管理です。
 行動計画の月次業務報告書を精査し示唆するルーティンワークが右肩上がりを実現にします。
 1ページの経営指針では、月次分析ページが下に作成されています。

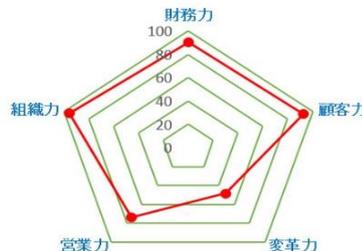
1ページの経営指針分析表サンプル

毎月末、月次決算を行い、業務分析して次月のカイゼン行動に繋がる事が持続成長を可能にする

	月次評価		
	1	2	3
4月			
5月			
6月			
7月			
8月			
9月			
10月			
11月			
12月			
1月			
2月			
3月			
期末総括			



BSC	重要指標	達成率	評価
財務	売上高	91%	◎
	営業利益	90%	◎
顧客	受注数	87%	△
	顧客総数	99%	◎
業務	変革改善数	48%	×
	販売促進数	73%	△
人材	会議研修	96%	◎
	総労働時間	92%	◎



△×を改善する行動が財務力を高める
 バランススコアカード(BSC)の論理思考
 財務は顧客、業務、人材の結果である
 ただし、財務スキルは最低条件
 顧客は業務の顧客満足策の結果である
 ただし、顧客分析を怠らないこと
 業務は人材の技能スキルの結果である
 ただし、QCDが適正であること→
 人材は能力開発へのやる気があること
 ただし、組織が機能していること
 企業の成長は人と組織による

3 生産性に直接貢献する現場社員が理解できる経営指針を作る

決算書のように、難解な財務指標に偏った経営計画書は一般社員には理解できません。
 社員知識で大切なことは、売上－費用＝利益だけで充分です。
 家計簿で示せば、収入－支出＝現金残高(貯蓄)です。
 経理の損益計算では、売上高－(変動費＋固定費)＝営業利益です。

営業利益の出し方を教えるだけで、節約意識が芽生えます。
 変動費(売上原価)や固定費(販売管理費)、つまりコストの圧縮意識が財務を健全にします。
 成果としての営業利益の使い道分配率で賞与額も決めておけば、社員協力は一層深まります。

科目	解説	金額	売上高 構成比	備考
a 売上高	本業の収入	10,000,000		売上の低迷低減は存続の危機であることを認識する
b 変動費	売上原価	3,000,000	30%	売上に比例して変動する。購買戦術で圧縮する努力
c 売上総利益	粗利 c=a-b	7,000,000	70%	1人当たり粗利は現場の実力。上昇努力が現場を強くする
d 固定費	販売管理費	6,000,000	60%	売上に比例しないコスト。ムダを削減するカイゼン努力
e 営業利益	本業利益 e=c-d	1,000,000	10%	最重要財務指標。10%以上確保するビジネスモデル構築

上表は本業の稼ぎを表しています。これを社員が理解しないと、財務の健全化の協力は得られません。
 難しい方程式ではなく、単なる引き算です。これを理解させ、コスト圧縮へのカイゼン提案制度を導入して
 営業利益の創出に努力すること。結果の利益を社員に還元すれば、モチベーションは高まります。
 経常利益、純利益や貸借対照表は経営幹部が理解するべき責任があります。一般社員理解は不要です。

4 1ページの経営指針を作る

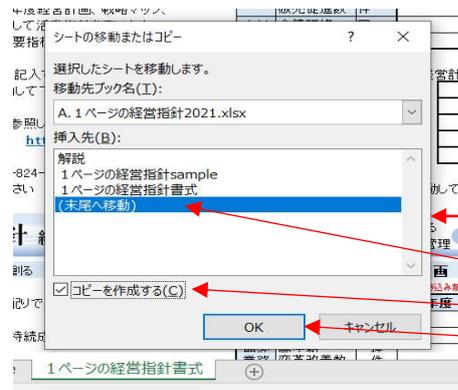
本エクセルファイルの内容

- Sheet 1 解説
- Sheet 2 1ページの経営指針sample
- Sheet 3 1ページの経営指針書式

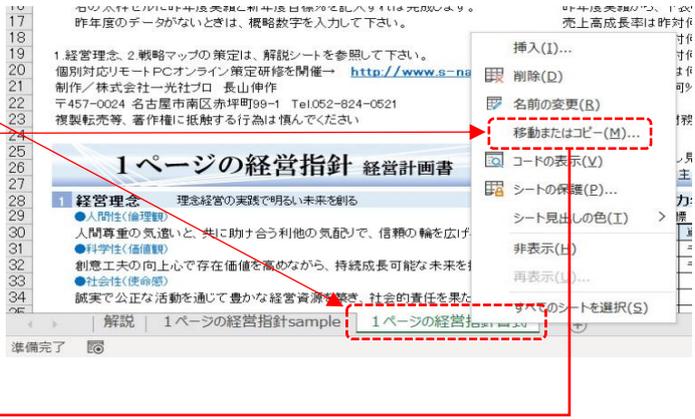
経営指針の作り方、運用法を説明します
 作成済みのサンプルです。参照して理解して下さい
 書式原紙です。直接書き込まずコピーして新たに作成して下さい

1.書式のシートタブを右クリック

2.ポップアップウィンドウの移動またはコピーをクリック



- 左のウィンドウが開く
 4.「末尾へ移動」を選択
 5.「コピーを作成する」をチェック
 6.OKボタンをクリック



新しくできたシートタブをダブルクリックすると、文字が反転するので、シート名を書き込んで下さい
 シート名は年度にしてください。一例) 2021年度

A. 初期設定する

1ページの経営指針シートは入力セル以外は破壊防止のために保護されています

以下の初期設定をするだけで自動計算するので、1ページの経営指針はほぼ完成します

新しく作ったシートを開いて下さい
 開始年度を西暦で四桁の半角数字で記入
 以下、開始月、会社名など書き込んで下さい

1ページの経営計画書を作成します。初期設定をお願いします。
 太枠白色セルに入力して下さい。(注) 橙色セル計算式アリ

開始年(西暦)	年	4
開始月	月	-1
会社名	例) (株) ABC製作所	
作成者肩書氏名	例) 代表取締役 伊藤隆生	
従業員総数	人	役員・正規・非正規

初期設定で経営指針を自動作成

- 初期設定するだけでほぼ完成
- 3.中期ビジョン、五ヶ年経営計画
- 4.単年度経営計画
- 5.行動計画(アクションプラン)
- 以上の三表が完成します
- 1.経営理念は別途作成(次項)
- 2.戦略マップは定石戦略使用(次項)

直近の決算書や資料のデータを元を書いて下さい
 BSCはバランススコアカードの略字です(後述)
 データのない項目は概略で結構です(後述)

2 中期ビジョン、五ヶ年経営計画を作成します。
 以下の太枠白色セルに直近の数字を入力して下さい。(注) 橙色セル計算式アリ

BSC	重要指標	単位	昨年度実績	構成比
a	財務	売上高	千円	
b		変動費	千円	0.0%
c		固定費	千円	0.0%
d	a-b-c	営業利益	千円	0.0%
	顧客	受注数	件	
		顧客総数	社	
	業務	変革改善数	件	
		販売促進数	件	
	人材	会議研修	回	
		総労働時間	時間	

昨年度実績から、下表の五ヶ年経営計画を見ながら向上目標を%で調整、設定して下さい。
 売上高成長率は昨対何%ですか
 変動費低減率は昨対何%ですか
 固定費低減率は昨対何%ですか
 固定費待遇上昇率は何%ですか
 労働時間低減率は何%ですか
 年度ごとのアップ率。2%~10%がムリのない目標です
 年度ごとの低減率。1%~5%目標でコストを圧縮します
 年度ごとの低減率。1%~5%目標でコストを圧縮します
 年度ごとの売上比例待遇還元上昇率。人件費などで1%~5%
 年度ごとの低減率。2%~5%目標でコストを圧縮します

五ヶ年経営計画のストレッチ目標を設定します
 未来は積極的に夢目標に挑戦すべきです
 ムリは禁物ですが努力すれば可能な範囲です
 カイゼン提案制度を導入しコスト圧縮を図って下さい

売上高成長率は昨対何%ですか	5%
変動費低減率は昨対何%ですか	2%
固定費低減率は昨対何%ですか	2%
固定費待遇上昇率は昨対何%ですか	2%
労働時間低減率は昨対何%ですか	4%

昨対向上率なので対前年の平均割合です
%入力で五カ年計画表を自動作成します
シミュレーションしながら決定して下さい

売上高成長性は元気な企業の証

売上成長率 どんなに低成長でも、目標は年5%以上に設定したい
低い目標は向上心が萎えて社員の士気が低下します
高すぎる目標はモチベーションの低下を招く恐れあり
高すぎる成長は資金繰りから黒字倒産の危険もある

実現策 ・価格の見直し、取引条件の見直し、未収金の取り立て
・新製商品の投入、オプション追加、サービス追加
・販促営業活動によるシェアアップ、リピート率アップ

ムダなコストの低減は永遠の課題、カイゼン提案の風土化

変動費低減率 売上高－変動費＝売上総利益(粗利)

変動費を低減すれば、直接的に粗利が増える

実現策 端数切捨て、1%を削る仕入先との粘り強いWin-Win交渉力
外注か内製かの将来性と積算による意思決定
市場の代替品も考慮した新たな仕入れ先の開拓
在庫は見かけの資産、現金化できるか否かの判断
在庫の損益判断最適化と不良在庫は機を見て処分
見過ごせない資材の不良在庫化

固定費低減率 粗利－固定費＝営業利益は最重要財務指標

売上営業利益率は10%以上確保しないと将来性はない
そのためにムダな固定費の圧縮は必要不可欠です

実現策 科目別に低減目標を掲げてカイゼン提案制度を充てる
定型作業のIT自動化でリードタイム短縮、残業縮減
リモート営業による出張旅費、交通費の低減
テレワークで拠点を半分、地代家賃を下げる例もあり
デジタル化は地方移転を促しコスト削減と待遇改善の両得

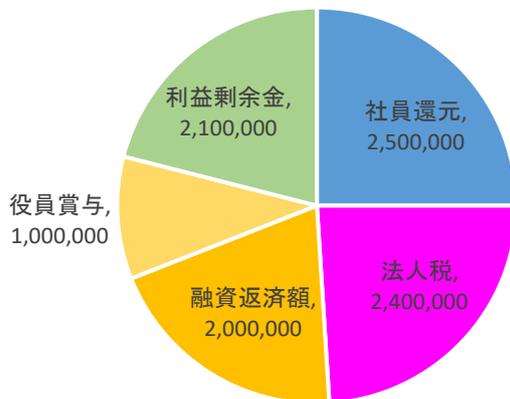
固定費待遇上昇率 固定費は売上に比例しない固定コスト

人件費だけは人の増減、残業の有無で変動します
※製造業では労務費として人件費の一部を変動費に算入
収益が上れば賞与や給与で還元し社員満足度を高めます

労働時間低減率

改正労働法に準拠した労働時間の最適化で待遇改善
カイゼン提案制度で時間短縮意識を職場に浸透します
ミス・ロス・ムダ・ムラは潜在しがちです
目的は残業ナシで賃金を保証するシステム作りです
残業で賃金を稼ぐ悪習慣より、能力で残業ナシを評価したい
ジョブ型雇用制度への転換は新常态の常識になります

社員のモチベーションアップ
営業利益の還元分配が見える化



営業利益＝税引き前利益とする

太枠セルに上書き入力↓して下さい↓

科目	金額(円)	構成比	備考
営業利益	10,000,000		
社員還元	2,500,000	25%	賞与損金対象
法人税	2,400,000	24%	32%
融資返済額	2,000,000	20%	年間返済額
役員賞与	1,000,000	10%	法人税対象
利益剰余金	2,100,000	21%	自己資本

↑ 橙色セルは計算式あり

B. バランススコアカード(BSC)とは

Balanced Scorecard フレームワーク論理思考法

財務評価だけに偏った従来の経営管理手法を、顧客、業務、人材の非財務評価を加えて多角的な指標で

論理的にバランスを取る、現代経営にふさわしい論理的な管理手法です。
 難しい理論ではなく、経営を四つのフレームに分類整理して、相関関係で最適化を図る経営手法です。
 本書では以下のようにフレーム展開しています。

BSCフレーム	経営課題	重要指標	対策
財務	持続成長性 収益性向上	売上高	売上高成長性は持続成長力の源泉。他のフレーム総力で上昇カーブ挑戦
		営業利益	手元資金の確保は将来安全性の証。業務の変革改善でコスト圧縮
顧客	シェアアップ 顧客の創造	受注数	顧客の受注リピート率アップは業務の販売促進で財務の売上高に貢献
		顧客数	既存顧客－離反顧客＋新規顧客の増数は業務の販売促進に依存する
業務プロセス	生産性向上 顧客満足度	変革改善数	新製品、改良品投入とカイゼン提案による生産性向上が顧客満足度を高める
		販売促進数	展示会、DM、告知広告で集客し、見込客接触数に比例して新規顧客創造
人材と変革	組織活性化 長時間労働	会議研修数	報連相と能力開発で「企業は人なり」の人材組織活性化を図る
		労働時間	ムダ・ムリ・ムラ・ミスの4M削減で時間意識を高め労働時間の最適化

詳細はウェブラーニング→ <http://www.s-naga.jp/k-page/14bsc.html>

経営理念を作る

本書では、ウェブラーニングページを用意しています。
 ハイパーリンクで開きますから、インターネットの接続を忘れないようにお願いします。
 経営理念については以下を参照し、提示されている理念例の中から好きな傾向を捉えて下さい。
 詳細はウェブラーニング→ <http://www.s-naga.jp/k-30/01rinen.html>

理念とは、信念で文書化する企業の理想像であり広く社会に宣言するもの
 理念は具体的に表すものではありません。
 社会が進化しても、環境が激変しても、変わらず輝き続ける普遍的な言葉であってほしい。
 理念は永遠に受け継がれる言葉が理想。理念の書き替えは経営の軸を変えるようなもの。
 ブレる経営は意識統一のベクトルを狂わせ、組織の結束を弛めます。
 トップの経営への思い入れを言葉として次世代に引き継がれる言葉を残してほしいものです。
 理念は関わる全ての人に語り継がれる名文でありたい。
 暗記しやすく、唱和しやすい構文にしたい。活力ある言葉で綴りたい。
 避けたい言葉として、流行語は使わないよう心掛けてください。
 時代の変化で野暮ったくもなれば、死語になるものもあります。

◆理念構築の三要素

理念の三要素とは、社会性(使命感)・科学性(価値観)・人間性(倫理感)です。
 それぞれのキーワードと文章を洗い出してみます。

三要素	キーワード	短節文章
人間性 倫理観	人間尊重、遵法精神、幸福、和、協調、向上心、人間関係、人間力、対話、人生	・幸福の追求・一人ひとりを尊重し・協調の心で・人間力を磨き・豊かな暮らし・共存共栄の精神・自利利他・隣人愛
科学性 価値観	価値、やりがい、技術革新、コアコンピタンス、創造力、開発力、品質、イノベーション	品質至上の・顧客満足第一主義・新たな価値の創造・技術革新への挑戦・未来を拓く・オンリーワンを目指す
社会性 使命感	使命感、地域社会貢献、企業責任(CSR)、環境保護、誠実、信頼、正義、公正	豊かな社会づくり・企業責任を全う・社会貢献を使命とする・文化の発展に寄与・地球環境に貢献・地域社会の信頼

若い経営者は理念の必要性を無視する傾向があります。トップダウンのワンマン体質なら必要ないでしょう。しかし、トップダウン体制では社員が育ちません。ワンマン体質はトップの1人組織以上に大きくはなれません。数10人規模の持続成長企業を目指すなら、トップの右腕、左腕を育てるために理念経営を目指して下さい。人生体験と共にステークホルダーとの信頼関係を築くためにも、理念が必須になるはずですよ。

◆理念の三カ条

本書では、理念を人間性、科学性、社会性の三つで定義します。理解される文章を作ってください。

一例

人間性	人間尊重の気遣いと、共に助け合う利他の気配りで、信頼の輪を広げる
科学性	創意工夫の向上心で存在価値を高めながら、持続成長可能な未来を拓く
社会性	誠実で公正な活動を通じて豊かな経営資源を築き、社会的責任を果たす

一例

人間性	共存共栄の精神で、信頼し合える人間関係づくりを通じて豊かな心を育む
科学性	新たな価値あるモノコトを創造するイノベーションに絶え間なく挑戦する
社会性	社会の一員であることを認識し、地域への貢献活動に誠心誠意参加する

一例

人間性	すべてのステークホルダーとの信頼関係を構築する
科学性	絶え間ないイノベーションへの挑戦で明るい未来を拓く
社会性	コンプライアンス活動と社会貢献活動を企業使命とする

一例

人間性	自利利他の心を育てる
科学性	技術革新に情熱を燃やす
社会性	社会的責任を行動で示す

詳細はウェブラーニング→ <http://www.s-naga.jp/k-30/01rinen.html>

あなたなりの理想像を表して下さい

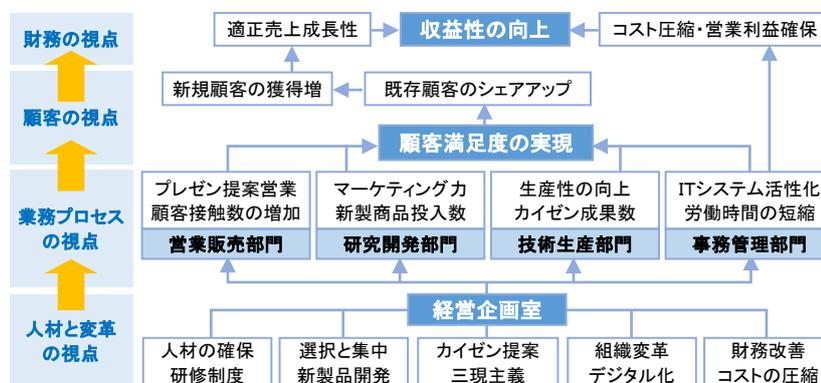
文字数は制限します。この枠からはみ出さないように文章を考えて下さい

人間性	
科学性	
社会性	

戦略マップを考える

戦略マップの策定は、上級マネジャーの領域です。経営コンサルタントでも描けない人は沢山います。1ページの経営指針では、今、必要とする定石戦略を提示しています。まずはこれを採用して下さい。既に下の戦略マップが埋め込まれています。

収益性向上「選択と集中」戦略マップ



人材と変革の視点に、5つの戦術が掲げてあります。いずれも重要な課題です。

カイゼン提案制度は収益性向上の源泉です。風土化する努力をお願いします。

上書き修正など、自由自在です。作ったら、コピー&ペーストで書式に入れ替えて下さい。

戦略マップの詳細に関しては、ウェブサイトを参照して下さい。

詳細はウェブラーニング→ <http://www.s-naga.jp/z-stramap.html>

4 1ページの経営指針ver.2021 仕様

マイクロソフトエクセル(Office365)約2MB 開発2020/11/18

A.1ページの経営指針2021版／3シート(解説、サンプル、1ページの経営指針書式)

経営理念、戦略マップ、中期ビジョン5カ年経営計画、単年度経営計画、行動計画を凝縮網羅する秀逸版

B.理念と戦略マップ策定

付属資料(カイゼン&アイデア提案制度)

カイゼン提案・アイデア提案・提案管理・成功の仮説「桶屋ストーリー」の4ファイル構成

価格 11,000円(税込)

カイゼン提案制度とアイデア提案制度は社員の意識改革を図るものです。現場に潜在する問題を顕在化し問題解決で変革を促す成長スパイラルを粘り強く風土化して下さい。生産性向上の原点です。

新常態2021への変革

最新更新日 2020/11/25

ZOOMオンライン個別研修開催中→ <http://www.s-naga.jp/>

制作 戦略を絵に描くBSC経営コンサルタント長山伸作 (株)一光社プロ会長
〒457-0024 名古屋市南区赤坪町99-1 Tel.052-824-0521

行動計画(アクションプラン)の月次集計を自動化する日報エクセルシステム「日々ロク」

アクションプランの月次集計を正確に計算することは、大変な作業になります。

1日5分の日報記録で、月末の集計分析は、ボタン一つで自動化します。

お手元のエクセルで、直ぐ運用できます。ぜひ、生産性向上のためにご活用ください。

ウェブハイパーリンク→ <http://www.s-naga.jp/hibiroku.html>