

経営の羅針盤 経営計画の作り方 (第7回)

作成編3 「会社の現状2」

ITO中小企業経営研究所 代表
中小企業診断士 伊藤 文仁

今回は「作成編2」として「会社の状況」をみる「外部環境」（自社の経営に影響を与える自社以外の外部要因）の記載内容について触れました。今回は自社内部の状況について記載する「内部環境」について述べます。※参照推奨「パートナー2号」

内部環境

内部環境は、自社内の経営資源（人・もの・金・システム）のことです。経営資源は有限であり各社状況が違います。ポイントは自社が競合他社と比べて優れている点、劣っている点を把握することです。

(1)内部環境・ひと

①企業文化・風土

企業文化・風土は企業の歴史の中で形成された独特の価値観や行動様式のことです。成長意欲が強く、環境対応力に優れて事業向上を生み出す風土（経営理念に共感したメンバーが集まって新しい事にチャレンジする風土）、ワンマン経営的な風土（経営者が掲げた理念・戦略を忠実に遂行することを求められる風土）、大企業病的風土（手続き的に管理主動で運営されている風土）、組織力が活かされにくい風土（スタッフは自由闊達に行動するが、統一された目標の達成に向かっていない風土）など、様々な風土がありますが、自社の特徴をとらえ、他社と比べての優劣についても記載します。

②マネジメント

マネジメントは経営管理（経営資源を、組織の効率的な目標達成にむけて調整・統合する活動）をさします。経営者や管理職の意思決定のスピードと正確性、組織体制と権限・責任の範囲の明確化、目標管理制度の徹底、評価基準の明確化などが該当します。

マネジメントは経営者の資質が大切な要素になります。記載内容には経営者の個人特性（事業化タイプ、

経営者タイプ）、能力（総合判断能力、対人関係能力、職務遂行能力）、ソーシャルスタイル（理論派、現実派、友好派、社交派）、性格についても触れるとよいでしょう。

③組織・人材

「企業は人なり」と言われるように、人材が企業の業績を決定します。企業は経営戦略上の目標を達成するという視点に立ち、必要な業務を最も効率よく達成する組織形態および人事システムを構築する必要があります。

この項目では、スタッフの能力が活かされる形で、どのように組織が構築されているか、個人の仕事に対するモチベーション（動機づけ）を高めるインセンティブを企業がいかにか提供しているか、社員教育の充実度はどうか、採用の状況はどうか、スタッフの能力・資質はどうかなどについて記載します。マネジメントの項目と一部重なるところがありますが、ここでは「人」を中心に組み立てます。

企業は異なったモチベーションで働いている個人に対して適切なインセンティブを与え、個人のエネルギーを組織目標達成に向けさせる必要があります。この企業と個人のベクトルの一致をどのように図っているかが、記載内容のポイントになります。

(2)内部環境・もの

①施設・設備・資産

自社で所有している（借用している）施設、設備、資産について記載します。表を用いて、概要、用途、稼働状況、老朽化進行度、所有者等について整理します。遊休資産（事業使用目的で取得したものの、何らかの理由によりその使用・稼働を休止している資産）については、遊休となった理由、今後の使用・稼働の有無について記します。また、投資目的で取得した土地・建物等も立派な資産です。モレがないように記載して下さい。