

## 変化に対応するための経営計画

(本稿は、12月5日付千葉日報に掲載されたものです)

(株)ちばぎん総合研究所

上席コンサルタント 宮内 健次

私がコンサルティングを行っている中小企業には、多くの場合、経営計画がなく、あるのは「今年はいくら売り上げる」という売上目標だけである。計画を立てずに成り行き的な経営で本当によいのだろうか？「計画を立てても将来のことはわからない」と言う経営者もいる。しかし、計画は予測することではなく目標を立てることである。

成り行きまかせでは、新たなビジネスチャンスが目の前に現れても気が付かなかつたり、顧客ニーズや立地場所の環境が変わっても適応できず、いつのまにか業績が落ちてしまうということになりかねない。会社が発展していくためには、会社をどういう方向にもっていくのかというきちんとした経営計画が必要ではないだろうか。

私のコンサルティング現場では、次の5つの手順で経営計画を作成するように指導している。第1に経営理念と夢（将来構想）の作成、第2に外部環境の変化と自社の強み・弱みの分析、第3に経営目標と経営方針の作成、第4に全社計画と部門計画の作成、第5に行動計画の作成である。

この手順の中で、特に重要視しているのが、行動計画の作成である。この行動計画とは、部門計画の施策を達成するためのシナリオのことである。行動計画は、月単位で実行状況を管理し、計画と実行に差異がある場合にはその差異の対策を検討する。毎月、計画したことの実行と差異対策を行っていくことで、部門計画の達成を確実なものにしていくのである。それが、最終的には経営計画を達成することにつながる。行動計画の成否が経営計画の成否になるといっても過言ではないと思う。

さて、こうした経営計画は、作成すればすべてうまくいくかというとは必ずしもそうではない。

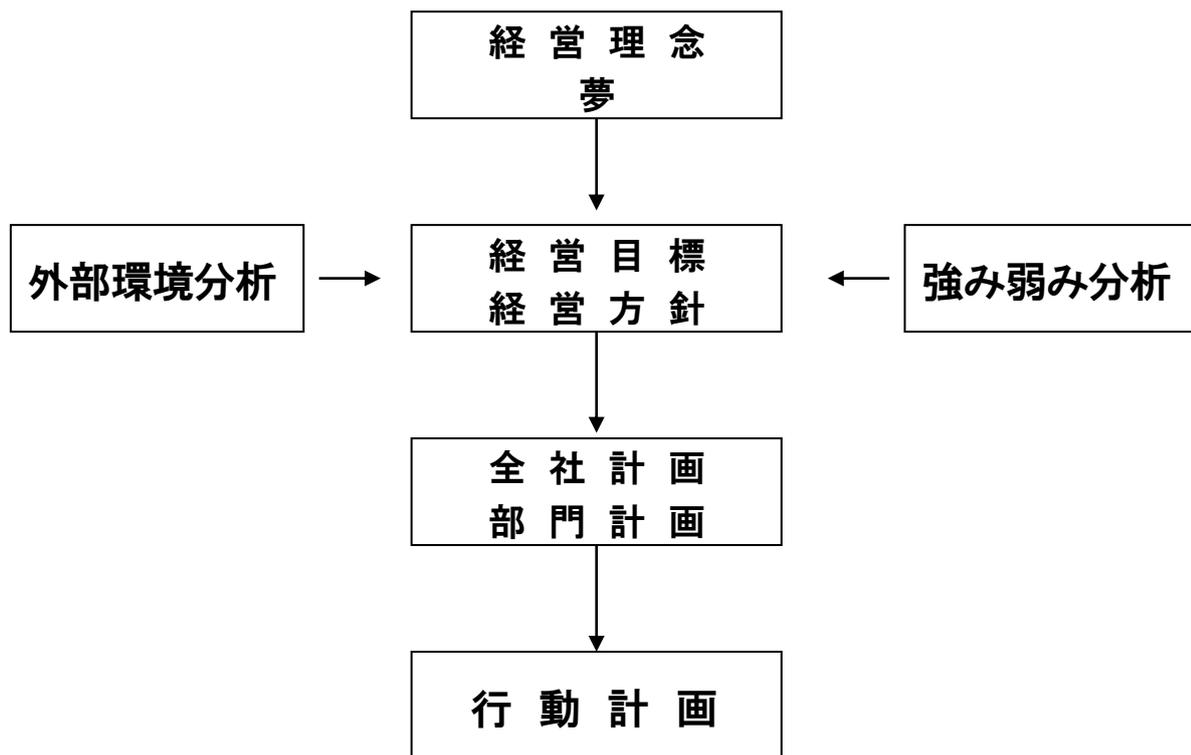
数年前に経験したことだが、ある機械メーカーを訪問し、綿密に書かれた分厚い経営計画書を見せていただいたことがあった。その時、私が「この計画書に基づいて経営しているのですか」とうかがったら、社長は「いやこの計画書は机の中にしまって使っていない。有名なコンサルタントに高い報酬を払って作成してもらったが、実行する内容が高度で現実とかけ離れてしまってとても実行できない。無駄金になってしまった」と話していた。コンサルタントに作成してもらおうと会社は手間がかからなくてよいと思うかもしれないが、こんなケースにもなりかねない。原則は、会社自身で作成して

ほしい。もちろんコンサルタントから、作成していく上でのアドバイスを受けることは問題ではない。

また、経営計画の担い手だが、コンサルタントの中では、社長だけで立てるべきだという意見がある。しかし、私がコンサルタントとして指導した経験では、社長だけが作ったものは、社長命令で実施させることはできるが、成果がなかなかでない。社員の意思が入っていないものは、お仕着せの計画となり、達成しようという「思い」にならないのを感じた。このため、私が指導する場合は、社員参加型で経営計画を作成させるようにしている。社長が一人で作成するより時間がかかるという点はあるが、社員にとっては自らが参加して作成したという思いがあるため、決めた施策を達成しようとする思いが強く、経営計画が成功しやすいようだ。

以上のことを参考にして、ぜひ経営計画を作成することをお勧めしたい。作成した経営計画を企業の羅針盤として推進していき、企業の業績を伸ばして行ってほしいと思う。

### 経営計画の手順



今後 Business Letter が不要の方は、お手数ですが F A X 番号をご記入のうえ、  
F A X 0 4 3 - 2 0 7 - 0 7 3 1 まで返信をお願いします。

Business Letter 不要 (チェックをお願いします) F A X 番号 ( )