

経営の羅針盤 経営計画の作り方 (第3回)

数値計画と行動計画

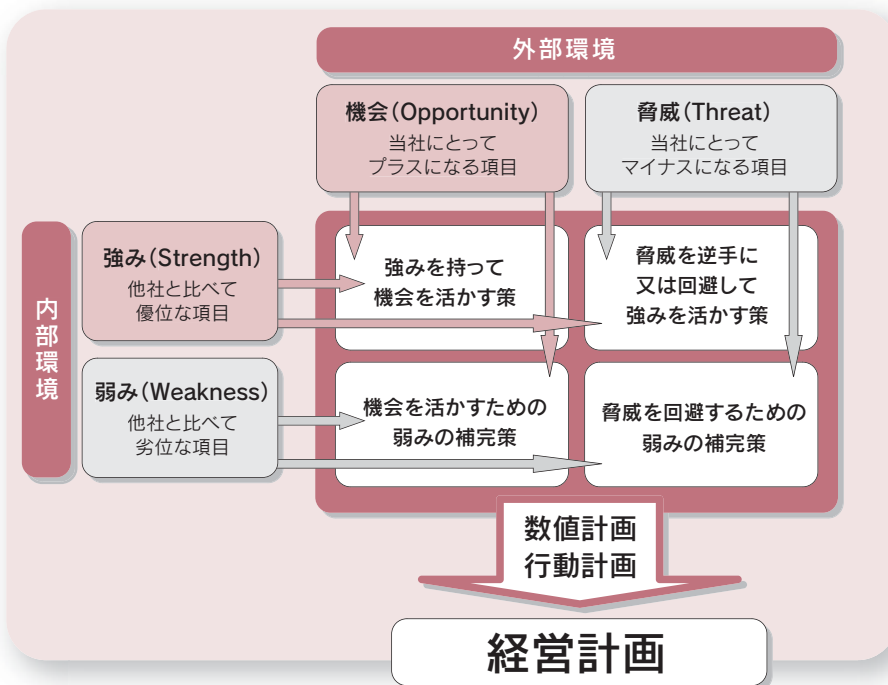
ITO中小企業経営研究所 代表 伊藤 文仁
 中小企業診断士

■経営計画の骨子

前回は経営環境を整理する手法としてSWOT分析と財務分析を紹介しました。この分析によって会社の優位性(強み)と経営課題(弱み)が浮き彫りになったはずですが、経営計画は会社が置かれている状況の中で、強みを活かし、弱みを克服することによっていかに業績を伸ばすかを具体的な数値計画、行動計画のもと策定するものです。

■達成可能計画

具体的に数値計画を示しても、達成が不可能な計画は単なる努力目標にとどまり絵に描いた餅と同じです。数値計画は根拠を“積算”しながら、実現が可能なものにならなければなりません。特に利益に直接関係する売上計画や経費計画の策定にあたっては十分に検討しましょう。



売上増

- ◇何を (商品・製品・サービス)
- ◇だれに (顧客ターゲット・取引先)
- ◇どのくらい (金額・量)

経費削減

- ◇何を (対象科目)
- ◇どのように (削減方法)
- ◇どのくらい (金額・量)

行動計画策定のポイント

- ◆ 誰が (担当)
- ◆ 何を (作業内容)
- ◆ いつ (いつまでに)
- ◆ どのように (方法)

■数値計画

経営計画の中で目標は数値化されなければなりません。数値化されないと進捗確認があやふやになり、結果的に計画が達成されないケースがほとんどです。また、その評価も主観的なものになり、公平性を欠くものとなってしまいます。「売上増」「コスト削減」「利益確保」「社内連携の徹底」だけでは、進捗状況も成否の判断も曖昧で、その評価は難しいものになります。「売上高昨年対比●%増の●万円」「製造コスト10%削減」「営業利益率●%、営業利益●万円」「1日1回のハウレンソウ(報告・連絡・相談)」とすれば、その数値達成への具体策を検討し、そこに達成意識が生まれてきます。

具体的な数値目標が無くスローガン(徹底・効率・率先・積極・強化・努力)が並ぶ計画はその達成が危ういと考えましょう。

■行動計画

数値計画だけでは単なる「予算書」に過ぎません。大切なのはいかにそれを達成するかです。そのためには、会社と役員、社員が役割分担を明確にして、計画を達成するためにどのように行動するかを計画する必要があります。規模が大きい企業では社長と管理職が協議しながら具体的な行動計画を策定しますが、中小企業では社長が全ての役職を兼任している場合が多く、計画の策定は社長の単独作業となりがちです。しかし、目標を達成するために実際に行動するのは社員にはかなりません。行動計画の策定にあたっては少人数の会社では社員と社長が一緒になって作業を進めていくことも良いでしょう。社員が計画策定に参画することで、社長と経営計画そのものを共有することができ、目標を達成したときには喜びを分かち合えます。