

# 中小企業診断士の視点

## 第15回 経営計画に基づいた経営をするためのヒント



中小企業診断士 乾 泰夫  
一社)埼玉県中小企業診断協会

あなたの会社は経営計画に基づいて経営されていますか。今までに面談した約300社の経営者の声をもとに課題を考えてみます。面談では、すべての経営者が資金繰りや売上、従業員の意欲等、さまざまな悩みを抱えていました。しかし、「どのように解決するのですか。経営計画はありますか」との問いに、「ある」と答えた企業は少なかったのです。2016年度版小規模企業白書の報告では、経営計画作成の割合は53%ですが、実際に運用されているのは数パーセントに近いと感じています。多くの経営者が経営計画の重要性を指摘しますが、なぜ実行が難しいのでしょうか。

経営計画には目標と実行計画が必要です。問題は、目標が高いほど、実現性の高い計画を作ることが難しいということです。計画には結果が予測できないことも含まれるので、「社長、この計画は本当に実行できますか」と聞かれて、不安を感じる経営者も少なくないのです。

次に、計画の作り方と進捗管理について考えてみましょう。多くの経営者は目標を確実に実現できる方法を考えます。それは間違いではないのですが、作成後は実行あるのみと考えていると問題が生じます。例えば、ある会社の計画で、売上げが目標未達だった場合を考えてみてください。経営会議では、実行責任者に未達の原因説明が求められます。陥りやすいのは、製品の競争力、景気や突発事故など、未達の言い訳に終始してしまうことです。これでは成果に結びつきません。

ここで『実行計画は、(結果を予測できない要因を含んでいるので)目標達成のために、環境の変化や進捗に応じて常に見直すべきもの』と考えてみましょう。こう考えると進捗管理のやり方が変わります。早急に今のやり方の結果を知り、効果のあった方法を生かし、成果の少ない方法は修正しようというように、計画改良型に変わります。よくPDCAを回すといいますが、何をチェックするかによって、原因の追及に終始するか、計画を改善して成果に結びつけられるか、次の行動が変わってくるのです。この行動の変化が経営計画の実現性を高めてくれます。さらに、失敗事例や成功事例が蓄積されて次の計画に生かせれば、より経営計画の効果を感じ取れるでしょう。

経営計画の中の実行計画は常に修正しなくてはならないものと考えてみてください。業績向上の効果に加え、プラス $\alpha$ の効果(全員経営による強い組織づくり)につながるヒントが見つかると思います。

### 【問い合わせ先】

埼玉県中小企業診断協会

ホームページ：<http://sai-smeca.com/>

電話：048-762-3350

Eメール：[rmcsai@nifty.com](mailto:rmcsai@nifty.com)