

## 経営計画の作成方法

### 1. 経営計画についての考え方

計画策定、実行の一連のステップ



一般に計画するということは、将来の行動の予定を立てることを意味する。もう少しかみ砕いたいい方をするなら、目標の設定とそれを達成するために、なにを、いつ、どこで、どのように行うべきかをあらかじめ決めることである。個人でも、企業でも同じことであるが、将来の行動の予定をあらかじめ決めることによって活動を効果的に進めることができる。

企業における経営計画は、経営活動の遂行のための目標を設定し、それを実現するための方策を決め、方策を実行するため行動予定を決めることといえる。

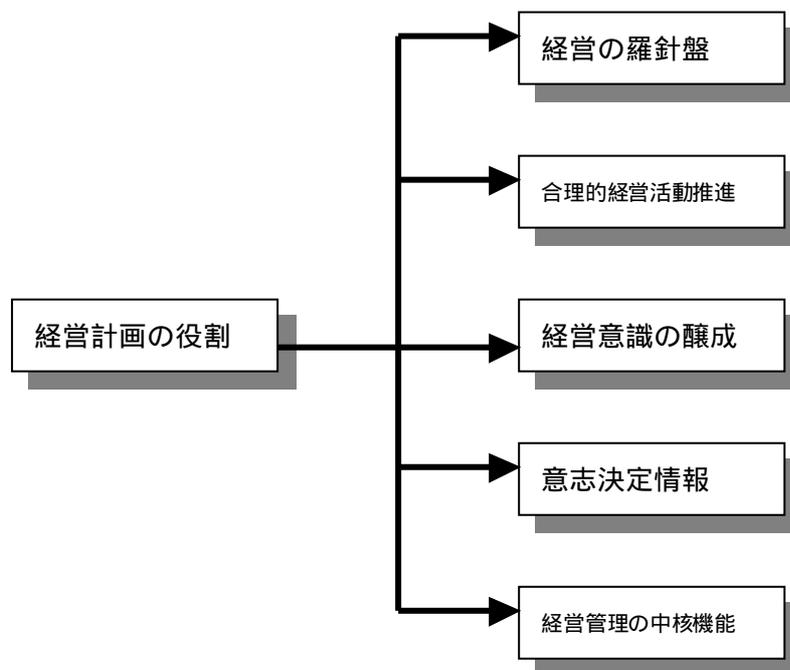
現代の経営活動は、社会性をふまえた経営合理性の追求を最大の特徴としている。これは経営活動を試行錯誤的に行うのではなく、計画 実施 統制のサイクルに基づいて行うことを意味する。

計画を合理的に策定し、実行するためには、一連のステップを踏んで行う必要がある。それは、計画策定情報の収集・分析 目標の設定 計画目標を有効に実現するための方策の検討・決定 方策の実施計画の作成 計画の実行、のステップである。このようなステップを踏むことにより、合理的な計画が策定でき、その計画に基づく行動は合理的になる。

経営計画は内容や期間によって分けることができる。経営構造自体の変革を内容とする戦略計画、一定の経営構造のもとでの業務改善計画、経営活動のプロセスのいずれに関するかによって、研究開発計画、生産計画、販売計画などに分かれ、経営を構成する要素に関して、財務計画、人事・労務計画などに区分される。期間的には長期計画や短期計画、階層的には基本方針・実施計画などに分かれる。また、新事業・新製品開発、人材確保・育成など特定課題別に将来の活動計画をまとめるプロジェクト計画もある。

実際に経営計画を策定している企業の計画内容をみると、企業実態に合わせ、いろいろ工夫している。計画策定の目的によって期間や内容が変わるからである。経営計画策定に際しては、策定目的を明確にし、それに沿ったものとする必要がある。経営計画書を作ることが目的ではなく、企業の将来の目標とそれを実現するために何を、いつ、どのように行うかの予定を明確に決めることが重要である。

## 2. 経営計画の役割



経営計画の役割は、企業によって違って来る。長期志向で経営を行う企業にとっては、将来の進路を明示してくれる長期計画の果たす役割は大きい。短期志向で経営を行う企業は、先のことを考えすぎるより日々のことをしっかり行うことが大事、ということで短期計画の役割を重視するであろう。これは経営計画の内容による役割の違いからくるものである。ここでは、経営計画の本質からみた基本的役割を整理しておく。

経営計画の役割の第一は、経営の羅針盤としての役割である。経営計画の策定期間に違いはあっても、計画期間の経営進路が明確になる。これにより、将来を見据えた意思決定や経営資源の調達や配分などが適切に行える。

第二は、合理的な経営活動を推進する役割である。合理的なステップを踏んで策定した経営計画は、経営計画なしで成り行きの、試行錯誤的な経営活動を行ったときに比べ格段に経営目標の実現度が高くなる。予定する行動が決まっているので合理的な経営活動を推進することになる。

第三は、経営計画の策定に組織メンバーが参加することによって経営意識を醸成する役割をはたす。計画策定活動を通じ情報の共有、目標達成の必要性、組織・個人のとるべき行動などを認識する。また、経営目標を設定し、その実現をはかるために企業環境や企業の強み・弱みなどの分析を行い、目標達成のための最適方策を検討・決定し、それを具体的な実行計画にまとめるといふ一連の過程の中で組織メンバーの経営参加意識が高められる。

第四に、経営計画は組織の経営活動を推進する意志決定情報としての役割をはたす。全社・部門の経営目標・方針を組織構成員各自が経営計画を通して正しく知ることができるからである。

第五の役割は、経営管理の中核機能としての役割である。計画・実施・統制のマネジメントサイクルを円滑に展開するには、そのスタートである計画がきちんと策定されていなければならない。

全社・部門の諸活動が計画に沿っているかどうかを検討して、計画とギャップがある場合には、これを是正しなければならない。また、経営管理の重要な機能に評価があるが、この評価基準として経営計画は活用される。このように経営管理の中核機能をはたしているのが経営計画である。

### 3．経営計画の内容

経営計画の重要性を考える上で二つの視点が求められる。一つは、これまでに述べた経営計画を立てること自体の重要性である。もう一つは、経営計画のねらい・内容との関係で重要性を論じる視点である。すでにふれた経営計画の概念・役割の内容からみれば、経営計画すべてが不必要・無意味と考える人はいないと思う。そこで、経営計画の内容に応じて重要性を考えてみることにする。

まず企業の将来の目標・方針・活動計画を内容とする経営計画の重要性である。長期計画、中期計画、戦略計画等がその代表的な経営計画の例である。環境と企業は相互に有形・無形のインパクトを与えながら、絶えず新しい動的な均衡関係を創造しようというオープンシステムの関係にあるといえる。しかし、環境が企業に与えるインパクトの大きさ・強さは、その逆に比べはるかに優っている。このことから、環境のなかで企業が存続・発展をはかるためには、環境変化へ効果的に対応する必要性が生まれる。

企業の環境変化に対する行動は、環境変化の時期・内容・強さに応じたものでなければならない。現在の経営構造のままでは対応しきれないような大きな環境変化に対しては、経営構造の変革をしなければならない。産業・事業のライフサイクルの短縮化が進み、そ

の結果、既存事業の成熟化は早まってきている。このような企業の事業基盤の変動は、本業分野の成熟化に典型的にあらわれてくる。しかし、一方で既存産業・事業の成熟化に代わって新たな成長産業・事業が登場してくる。

このような環境変化への対応は、場当たりの、短期的にはできない。5年、10年かけて取り組む経営構造の変革が必要になるからである。このような状況において、企業は経営計画を策定することにより、計画的に経営構造の変革をすすめることができる。成り行きでは不可能である。ここに経営計画を策定する重要性がある。

トップがリーダーシップをとり全社的協力体制を確立して取り組まねば経営構造の革新はできない。このような取り組みを計画的にすすめるには、中期計画あるいは長期計画を作成し、それをよりどころにしなければならない。この意味で、中・長期計画の重要性は、企業の長期的経営課題に取り組むときに高まる。

経営計画の役割として、経営活動の管理基準としての役割を挙げたが、この面でも経営計画の重要性がはっきりする。経営計画を持たない企業の状況を想像すればこの点は明らかである。経営計画には、定性・定量目標が設定されている。目標達成努力は目標があって初めて可能である。

また、組織メンバーは、目標への挑戦・達成を通じて働き甲斐を感じる。例えば、短期計画の重要性という観点からみれば、日々の経営活動における目標管理として位置づけることができる。

#### 4. 経営計画の種類

企業が立てる経営計画には計画目的、対象、期間などによりいろいろな種類がある。各社の経営計画のタイトルを挙げればそれがよくわかる。例えば、短期計画、中期計画、長期計画、戦略計画、ビジョン計画、総合計画、基本計画、部門計画、個別計画、プロジェクト計画などである。

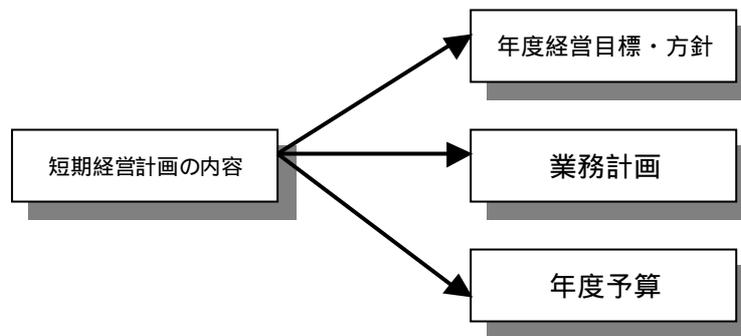
これらの計画についての概念は、必ずしも一致しているとはいえない。計画内容が同じであってもその名称はさまざまである。しかし、計画の目的や内容などからみると、いくつかの種類に分類することができる。そこで経営計画の種類について整理し、それぞれの種類の経営計画が企業活動のなかでどのような役割と具体的機能を持っているかを明らかにしておく。企業が自社の経営計画を策定するとき、これらのさまざまな種類の経営計画の目的や、役割、具体的内容を明確に把握していることが重要と考えるからである。

##### 《長期計画・中期計画・短期計画》

経営計画を長期・中期・短期と計画対象期間の長短により分類する方法は多くの企業がとっている。この場合の長期・中期・短期の期間がどの程度なのかは必ずしもはっきりと決められてはいないが一般的に、

長期計画は 5 年から 10 年ないし 10 年以上  
 中期計画は 3 年ないし 5 年  
 短期計画は 6 カ月ないし 1 年、と考えられている。

## 5 . 短期経営計画の内容



短期経営計画は、短期の経営目標を達成するための方策を、手順や日程を主体とする業務計画と、数値計画である予算として策定したものである。計画期間は事業年度に合わせ一年とするのが普通で、このため年度経営計画と呼ぶことが多い。

短期経営計画の役割は、短期経営目標の達成をめざし、一年間の企業活動を効果的に計画し、所期の成果を上げることにある。一年間のすべての企業活動が計画の対象になるので、組織単位あるいは機能単位の部門計画とそれを全社的に総合化した全社計画を策定することが必要である。

また、短期経営計画は、既存の経営構造を前提に業績目標の達成をねらいとする業務計画の性格が強くなる。もちろん、短期経営計画でも、中長期経営計画の戦略課題を当年度分について実行するための計画内容が必要になるが、中長期経営計画が経営構造の革新をねらいとする戦略計画に特化しているのとは異なる。短期経営計画は、一年間の企業活動を計画 実施 統制 する基本的管理制度として、何らかのかたちでほとんどの企業で策定されている。

短期経営計画は、年度経営目標・方針、業務計画、年度予算から構成される。

### 年度経営目標・方針

年度経営目標は、企業活動がめざすべき期間別到達点であり、企業活動の達成度を評価するための尺度でもある。年度経営方針は、年度経営目標を達成するための一年間にわたる企業活動の方向づけと主要施策を端的に表したものである。短期経営計画では経営戦略以外の要素も入るため、年度経営戦略と呼ばず、年度経営方針とするのが一般的である。

### 業務計画

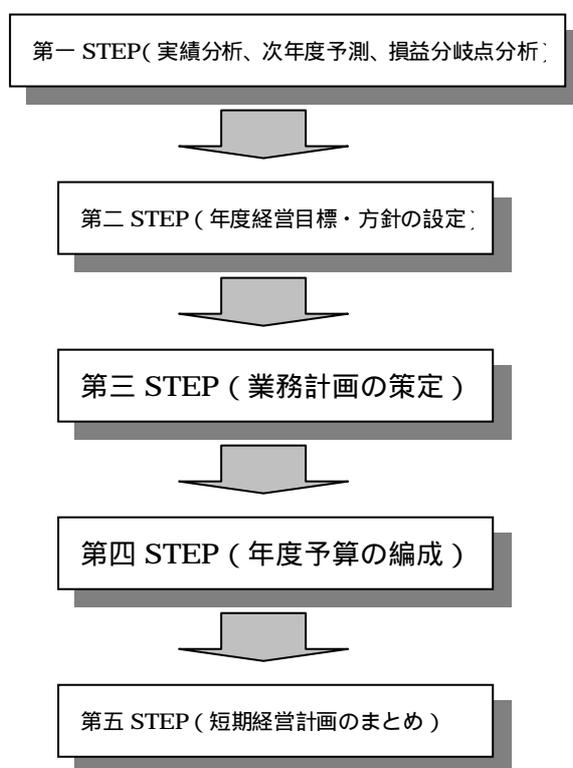
業務計画は、年度経営目標を達成するために必要な業務の実行計画である。日常業務お

よび中長期経営計画からの戦略業務への取り組みを具体化する。年度経営目標・方針を受けて、開発・販売・生産・人事・財務計画等のかたちで、部門別あるいは機能別に策定する。この業務計画を前提に年度予算の編成を行う。

#### 年度予算

年度予算は、年度経営目標の業績目標を達成するための数値計画である。各企業の予算体系に沿って、損益予算・設備予算・資金予算を編成し、総合予算として目標損益計算書・目標貸借対照表・目標資金移動表にまとめる。各予算は実績と常に対比され、業績目標の達成をはかるための統制手段として機能する。

### 6．短期経営計画の策定手順



#### 第一 STEP (実績分析と次年度予測)

過年度実績および当年度の着地見込みから業績推移を把握し、次年度の企業環境をふまえ、次年度の業績予測を行う。結果は、予測損益計算書・予測貸借対照表・予測資金移動表にまとめ、損益と資金の両面から業績傾向の把握を行う。

#### 第二 STEP (年度経営目標・方針の設定)

第一STEPの業績予測結果をふまえて、次年度の年度経営目標と年度経営方針を設定し、各部門に業務計画の策定を指示する。

### 第三 STEP（業務計画の策定）

年度経営目標を達成すべく、年度経営方針に示された方向づけと主要施策に沿って、各部門ごとに業務計画を策定する。各部門ごとの策定といっても、それぞれが単独に策定するわけではない。業務の関連性に配慮しながらの策定手順、例えば、開発・販売計画 生産・仕入・在庫計画 人事計画 財務計画といった流れで策定することになる。全社的な策定作業になり、部門間の調整も頻繁に行われる。

### 第四 STEP（年度予算の編成）

業務計画を主たる前提条件として、損益予算・設備予算・資金予算を編成し、これらを総合化して、目標損益計算書・目標貸借対照表・目標資金移動表にまとめる。

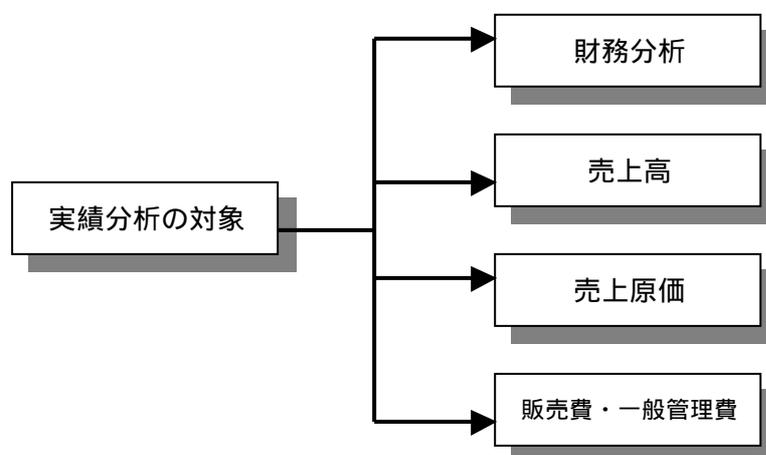
### 第五 STEP（短期経営計画のまとめ）

最後に、年度経営目標・業務計画・年度予算の総合的な調整を行い、目標値、計画内容を確定してまとめる。その後、経営幹部あるいは全社にむけて正式に指示され、実施に移す。

#### (1)実績分析と次年度予測

中長期経営計画では、企業分析により己を知る・環境分析により外を知ることが計画策定の前提になっている。短期経営計画でもこの考え方は基本的に同じであるが、業績目標の追求をねらいとする業務計画と年度予算が短期経営計画の主たる内容となるため、業績に関わる分析、計数による分析が主になる。ただし、中長期経営計画がない場合には、短期経営計画で推進すべき経営戦略課題を設定する必要があるため、企業分析と環境分析の内容について分析を実施し、さらに、経営戦略の創出を行った上で、短期経営計画の策定を行う。

#### 〈実績分析〉



企業分析については、その一部の要素である過年度の業績実績推移分析が大切になる。過年度の業績実績を分析し、業績推移の傾向を把握する。通常、三年間程度の推移から傾向を分析するが、当年度分については事業年度の途中であるため決算見込みで分析対象に入れるのが原則である。分析項目の概要は、つぎのものである。

#### 財務分析

収益性の分析、健全性の分析、生産性の分析、損益分岐点分析等

#### 売上高の内容分析

主要製製品・商品別売上高、市場別(主要得意先別、販路別、地域別)売上高、部門別売上高、月別売上高等

#### 売上原価の内容分析

製造業の場合、主要製品別変動費(材料費、外注費、その他)、製造固定費、製品・仕掛品在庫等。卸・小売業の場合、主要商品別仕入高、商品在庫等

#### 販売費および一般管理費の内容分析

人件費等重要費目の発生状況の把握を行う。財務分析では、資金移動表等による資金分析も必ず実施する。売上高の内容分析の製品別・市場別の区分は、中長期経営計画の製品・市場戦略と連携できるようにし、かつ、販売計画に使えるように細分化させる必要がある。一般的に短期経営計画のなかで売上目標設定と販売計画策定が実務的には最も重要であり、製品・市場戦略(中長期経営計画) 売上高の内容分析 売上高の次年度予測 売上目標 販売計画 売上高予算の一連の流れを的確に行う必要がある。

### 〈次年度予測〉

環境分析についても、業績に直接関わる環境要因を分析し、環境変化の影響を次年度の業績予測というかたちに具体的にまとめる。このうちつぎの要因について、業績への影響を探る視点から分析を行う。

#### マクロ環境

マクロ経済動向(経済成長率、物価・為替・金利動向等)、法規制・行政指導動向、技術革新動向、労働環境(雇用情勢、労務関係動向)

#### ミクロ環境

業界動向、業界の成長率、競争動向、消費者動向、販売先動向(下請企業の場合は、親会社動向)、仕入先動向、流通動向、製品動向

つぎに、実績分析による傾向と環境分析結果に基づき、次年度の業績を予測する。具体的には、損益計算書・貸借対照表の各科目ごとに、予測前提条件を設定して金額を計算し、予測損益計算書・予測貸借対照表・予測資金移動表にまとめる。まだ次年度の経営施策等が決まっていない段階であるので、過年度の推移に環境変化の影響を反映させた成り行き

ベースの予測になる。後のステップで、この予測結果に経営施策による目標要素を加えて業績目標や予算を編成することになる。

### 《損益分岐点分析》

損益分岐点を起点にした必要売上高の算出を行う。卸・小売業の場合、必要売上高の計算式は次のようになる。

$$\text{必要売上高} = \text{原価} + \text{販管費} + \text{適正利益（返済金含む）} + \text{投資積立金}$$

$$\text{営業損益分岐点} = \text{固定費（販管費）} \div \{ 1 - \text{原価} \div \text{売上高} \}$$

$$\text{必要売上高分岐点} = (\text{固定費} + \text{目標利益}) \div \{ 1 - \text{原価} \div \text{売上高} \}$$

上記 3 つの数値を算出して自社にとって最低限クリアしなければならない売上高を決定し、次年度予測数値との整合性を図る必要がある。

#### (2)年度経営目標・方針の設定

年度経営目標として設定する項目は業績目標が主となるが、経営資源、経営革新、成果配分に関する目標も設定すべきである。定量的な目標ばかりでなく定性的な目標も含まれる。ただし、すべての項目が必要なわけではない。自社の目標としてふさわしいものに絞って、目標としての求心力が働くようにしなければならない。

年度経営方針は、年度経営目標を達成するための一年間の企業活動指針であり、業績確保のために何をすべきか、経営戦略をどう展開するかを端的に表現する。

また、年度経営目標・方針とも、全社レベルだけでなく、各部門への期待値あるいは期待内容として部門別に設定する必要がある。これを受けて以降、各部門別に業務計画の策定に入る。

年度経営目標と年度経営方針は相互に密接に関連しますので、一体のものとしてつぎのような手順で設定する。

成り行きベースの業績予測結果と計画年度に該当する中長期経営計画の業績目標とのギャップを確認する。

中長期経営計画の経営戦略に沿って、このギャップを埋めるべく、年度経営方針に盛り込む経営施策を設定する。

経営施策の実施可能性、実施効果を判断しながら、年度経営目標の設定を行う。

例えば、売上高あるいは利益がいくら不足するか、この不足を埋めるために中長期経営計画の方向に沿って何を具体化しなければならないか、その経営施策の実行によりどの程

度の効果を見込み、ギャップをどの程度埋められるか上結果としてどの程度の目標が期待できるのか、と思考していく。このように、年度経営目標・方針の設定は、実務的には単なる手法で片付けられるものではなく、経営トップと経営企画等のスタッフで、戦略的・総合的に判断して設定していくものである。設定にあたっての留意事項としてつぎ点がある。

年度経営目標は、必達目標のレベルに設定されなければならない。この段階での当初期待値がある程度客観的に検討されないと、以降の業務計画の策定と年度予算の編成に無理が出てしまい、結果として達成不能な目標になってしまうことが多い。

客観的に検討するためには、過年度実績推移と次年度環境の動向を分析し、期待値を入れない成り行きベースの業績予想を冷静に行い、期待値とのギャップを認識する必要がある。

ただし、短期志向（期間業績）の確保に偏することなく、長期志向（経営戦略の推進とのバランス）を忘れないことが必要である。このために、年度経営方針に経営戦略を反映させるとともに、経営革新目標に経営戦略課題を盛り込み、中長期経営計画と短期経営計画を連携させることが必要である。

### (3)業務計画の策定

年度経営目標・年度経営方針を受けて各部門ごとに業務計画の作成を行う。業務計画は、各部門の一年間の業務を具体的に計画するもので、各社各様の策定体系・策定様式になる。ここでは、基本的な販売計画、生産計画等について、策定内容・方法・留意点を説明し、策定様式の事例をあげておく。

#### 販売計画の作成

年度経営目標で設定された売上高の総額目標を、どう達成していくかを計画するのが販売計画である。営業部門が策定主体となる。

まず、各営業組織別に売上高目標の割り当てを行う。割り当てにあたっては、各営業組織の過年度実績分析の傾向を参考にしながら、計画年度の予測および努力目標・経営戦略を反映させる。

**製品(商品)戦略 製品(商品)別など**

**市場戦略(地域戦略) 地域別など**

**市場戦略(チャンネル戦略、顧客戦略) 販路別・得意先別など**

つぎに、各組織長は、割り当てられた目標を達成するための方策（課方針など）と販売促進計画を製品・市場戦略を前提としながら策定し、各担当者への期待値として目標売上を

割り当てる。各担当者は、これを受けて得意先別・製品(商品)別に目標売上を金額ベースと数量ベースで設定し、さらに月別にまで展開し、フォーマットにまとめる。また、この売上目標を達成するために必要な重点活動計画もあわせて策定する。

最後に、全社 組織別 担当別の割り当てと逆の流れで、担当別 組織別 全社の積み上げを行い、結果を調整し売上目標の確定を行う。

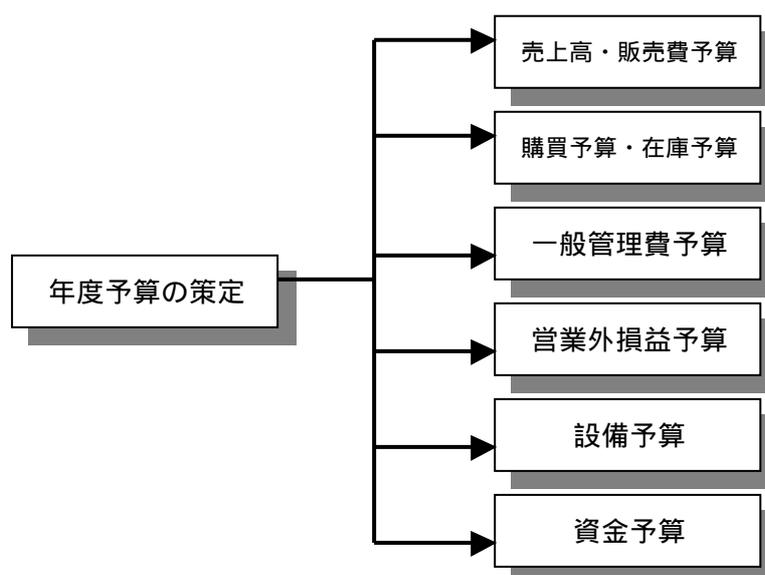
割り当て根拠が明確であること、製品・市場戦略および組織・担当別の活動計画内容が的確であること、各組織長が計画策定にあたっての部下指導を適切に行うことが重要な要素になる。

#### 生産計画等の作成

販売計画の販売数量を受けて、製造業では生産計画・購買計画・在庫計画を、卸・小売業では仕入計画・在庫計画を策定する。また、その他の業務計画として、人事計画(要員計画、教育訓練、異動・配置、社員福祉計画等)、財務計画(資金運用、資金調達計画等)、総務計画(行事計画等)などの部門別の計画と、例えばCI計画や事務合理化計画のようなプロジェクトチームで推進する計画の策定を行う。これらの業務計画には、中長期経営計画の経営戦略課題を解決・実行するための計画内容が盛り込まれなければならない。中期経営計画の経営戦略実行計画を前提にしながら、計画年度分について具体化することが必要になる。また、業務計画では、中長期経営計画の経営戦略課題以外にも、解決しなければならない経営課題が設定される。したがって、経営戦略課題およびその他の経営課題をどうこなしていくかあらためて具体化を行う。

経営戦略の実行は、短期経営計画の業務計画に落とし込まれてはじめて実現するといつてよく、的確に連携させることが必要である。

#### (4)年度予算の策定



以上の策定過程から、予算を策定するための主要な前提条件が揃う。そこで、各部門の業務計画を前提条件としながら、年度予算を編成する。(予算の場合、「策定」といわず「編成」というのが一般的)業務計画と同様に、年度予算の体系も各社各様になるが、ここでは基本的な売上高、製造費用、仕入高予算等について、編成方法・留意点を述べる。

#### 売上高予算、販売費予算

売上高予算の内容は、すでに販売計画で詳細に決定されている。販売計画の売上数値を、部門別・月別に表にまとめ、売上高予算とする。つぎに、販売計画の販促計画等の計画内容から個別に販売費の発生の集計を行う。また、特に前提条件が設定されない経常的な項目については過年度の推移から発生を予測し、販売費予算を編成する。

#### 購買予算、在庫予算、製造費用予算

生産計画の製品群別生産予定数量を受けて、また、コストダウン計画等の内容を反映させて、製造費の発生を予定する。製造費用予算は、材料費・外注費等の製造変動費予算と人件費・製造経費等の製造固定費予算に区分して編成する。製造変動費用予算は、生産計画の生産予定数量に基づき製品群別に変動費の発生を計算する。製造固定費予算は製造部門別に策定し、人事計画の要員数や昇給率、設備投資計画を前提として、人件費や減価償却費を計算する。購買・在庫予算は、購買計画・在庫計画の数量を前提に、仕入価格や単位当たり製造原価の変化要素を反映させて、金額ベースに置き換えて、月別に編成を行う。

卸・小売業の場合は、仕入計画・在庫計画の数量と商品構成や仕入先・仕入価格の変化の前提条件を反映させ、金額ベースに置き換えて、月別に仕入高予算・在庫予算を編成する。

#### 一般管理費予算

人事計画から、予定人員数に予定昇給率を乗じ人件費を計算し、採用活動にともなう費用、教育訓練費用、異動・配置にともなう費用、社員福祉費用を積み上げる。人件費以外の一般管理費は経常的な費用が多いので、過年度推移から発生を予測する部分が多くなる。しかし、これだけだとどうしても年々総額が増加する傾向になるので、総額経費の枠を設定して各部門に割り当てる、経費削減の業務計画を策定する、経費の発生前提条件をチェックするなどの対策が必要になる。

#### 営業外損益予算等

財務計画の資金運用・資金調達の計画と資金予算を反映して、受取利息・配当金等の営業外収益と支払利息割引料等の営業外費用の発生を予定する。土地や投資有価証券の売却等が予定されている場合には、特別損益の金額も発生額を計算し、税引前利益から法人税等の金額の計算を行う。

#### 設備予算

各業務計画から、設備投資案件を集約化し、設備予算を編成する。どのような設備あるいは土地について、いつ、いくら投資金額が発生し、いつから稼働するかを前提条件に、

減価償却費の発生を予定し、資金予算と連携させる。

#### 資金予算

損益予算から損益計算書の各科目金額を計算し、これに貸借対照表の各科目の増減額を調整することによって、資金の収入・支出額を予算として編成する。貸借対照表の各科目残高を予定することが必要であるが、販売計画の売上債権回収計画から受取手形・売掛金の残高が、そして在庫計画から棚卸資産の残高、仕入・購買計画から支払手形・買掛金の残高、設備計画から有形固定資産の残高が予測できる。その他の貸借対照表の各科目残高は、過年度推移や回転率等で予測する。

最後に以上の各予算を、目標損益計画書・目標貸借対照表・目標資金移動表に総合化し、まとめる。損益とともに資金収支を予算化することも必須ですから、目標貸借対照表・目標資金移動表も編成しなければ不十分である。年度予算管理は月次単位が基本となるので、目標損益計算書は月次単位にまとめ、目標資金移動表の資金計画は、月次の資金線計画表としてまとめることになる。

#### (6)短期経営計画のまとめ

年度予算を以上のように積み上げ、当初に設定した年度経営目標の業績目標と調整し、年度経営目標を確定する。年度予算の積み上げ結果が当初目標を達成できている場合は、年度予算の結果がそのまま年度経営目標に置き換えられる。

当初目標を下回っている場合は、業務計画の内容を見直し、費用の削減をはかり、当初目標水準をクリアする方向で調整する。それでも無理と判断される場合は、当初目標水準を下方修正する。年度経営目標、とくに業績目標は、必達目標として設定されなければならない。業務計画等で達成根拠が示されない、単なる努力目標であってはならない。

短期経営計画の策定は以上で完了し、年度経営目標・方針、業務計画、年度予算がアウトプットとして作成される。短期経営計画の場合は、計画書としてあらためてまとめる必要はなく、各アウトプットをそのまま利用する。中長期経営計画と違って相当数の社員が策定に参画し、計画内容は自分の業務としてすぐに行われる。ただし、年度経営目標・方針を、期初日に全社員を集め発表し、各部門別に部会等を開催し、業務計画の内容を確認するなど、一種のセレモニーとして、決意を促し、動機づけをはかる工夫が必要である。

## 7. 短期経営計画の運用

### (1)推進管理方法

短期経営計画の使命は、業績目標を追求し、経営戦略課題を実践し、短期経営目標を達成することにある。したがって、策定のみならずその実行をきちんと管理することが必要になる。

短期経営計画は一年間の企業活動をあらかじめ計画したものであるため、その推進管理を柱に、業務遂行のあり方を決めていく。

推進管理はタイムリーに丹念に行い、計画どおりの成果を上げるとともに、OJT を効果的に実施し、社員の実践能力強化と管理者の管理能力強化も同時にねらっていくことが重要である。業績成果だけを追求するのでは不十分で、組織力を着実に蓄積し、継続的な目標のレベルアップとその達成をはからなければならない。つぎに、サイクル別に推進管理のあり方を説明する。

#### 日常の管理

デイリー・ウィークリーの推進管理で、管理者がどのように部下指導していくかの標準的なパターンを、各部門の状況と目標・計画内容に合わせて決める。具体的には、部下の達成状況の把握、支援方法、途中経過の報告、計画変更の方法やルール等を明確にする。もちろん実際の運用は各管理者に任せるが、標準パターンがあるのとないのとでは部下指導の成果に差が出てくる。

#### 月次の管理

短期経営計画の推進管理の中心は月次の管理である。月次管理は、前月実績データの各部門への還元 個人別の分析・上司の分析 個別ヒヤリングによる部下指導 部門別の差異分析と対策のまとめ 月次会議(部門別報告、全社業績の検討、部門別対策の決定)という基本的な流れになる。

この一連の流れを月初のスケジュールとして固め、皆がこれに合わせて業務を組み立てていくことが必要である。第一週にこれらをすべて終わらせ、計画 実施 統制のマネジメントサイクルをタイムリーに回し、リズム感のある推進をしたいものである。月初がガラガラすると目標追求力が弱まる。目標実績対比は、グラフ・図表等でビジュアルに表現し、一目瞭然になるよう工夫する。

#### 半期の管理

計画策定方法を適正化しても、どうしても環境予測上あるいは推進状況の差異により、目標と実績の差異が発生する。特に、目標未達で乖離が大きくなった場合、目標を修正せず達成不能なツケを下期にまわしてしまうと、目標の達成意欲が減退し目標意識が薄れてしまう。

したがって、半期実績で目標修正と下期計画の見直しを行うことにより、通年での目標達成の可能性を確保する。目標達成に対して継続的に執念を持てるようにし、必達目標感を組織に植えつけることが必要である。

### (2)関連制度とのトータルシステム化

短期経営計画は、基本的管理制度として多くの企業で策定・運用されている。しかし、つぎのように本来の機能を発揮していないことも多い。

#### 目標ではなく景気で結果が決まる

景気の上昇期には目標達成できるが、景気の後退期にはいつも目標未達成に終わってしまう、といったケース。

結果重視でプロセスは問わない

短期経営計画を推進管理する場合に大切なのは、目標と実績との差異原因を明らかにし、その原因を解決するための対策を着実に実行していくことである。結果の業績をいくら問題にしても、ガンバってとにかく目標を達成しろと言っているに等しい。

このような状況になる原因としては、目標意識が低く達成意欲が乏しい、設定根拠が不明確な目標設定、数値計画偏重で業務計画がはっきりしない、御都合主義の差異分析と未達対策、部下指導ができていない、曖昧な評価と差のない成果配分等が考えられる。以上のような原因が相互に絡みあって、単なるノルマ管理になり、マンネリ化していることが多い。へたをすると悪循環が発生し、個人および組織の目標意識・達成意欲が悪化し、短期経営計画がその定着化の一因になっていることもある。重要な管理制度であるため、本来の機能を発揮できるようにつぎの視点から改革しなければならぬ。

計画基本機能の充実

1) 必達目標にふさわしい目標水準と目標内容にすること

2) 目標を達成するための業務計画の具体化

目標意識・達成意欲・実践能力の向上

1) 本人の自覚に待つことなく、各自がなすべきことを具体的に示す

2) 部下指導を充実させ、実践能力と達成意欲の維持・強化をはかる

3) 結果についての業績評価を的確に行い、成果を還元する

的確・適時な推進管理

1) 目標と実績の差異原因を明らかにし、その対策を検討する

2) タイムリーかつ丹念に推進管理を行う

以上の視点で短期経営計画を改革するためには、短期経営計画に関連する管理システムを連携し、トータルに整備することが必要になる。年度経営計画制度は、年度計画システム、目標管理システム、業績管理システム、成果配分システム、計数管理システムの5つのサブシステムからなるトータルシステムである。各システムの内容と整備ポイントの概要をつぎに説明する。

年度計画システム

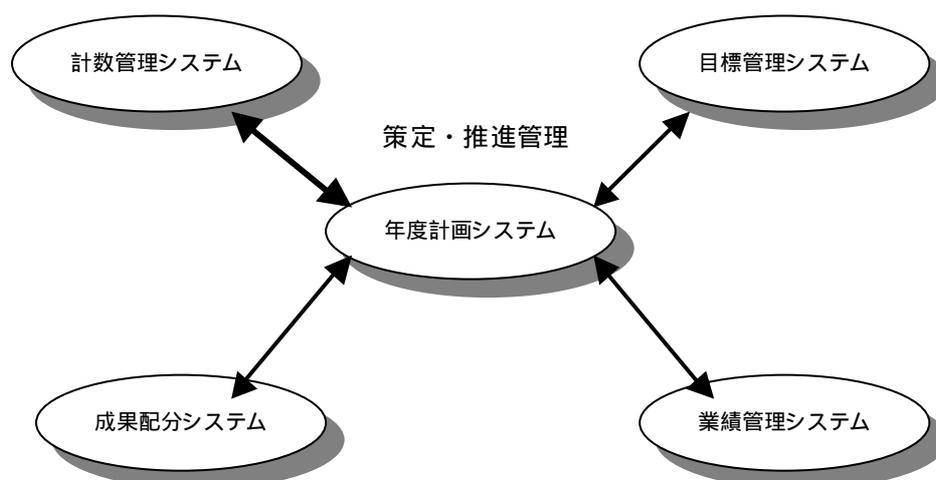
短期経営計画の策定と推進管理を行う、年度経営計画制度の中核システムである。目標内容、必達目標としての設定水準、業務計画の具体化と充実、中長期計画の経営戦略との連携、的確・適時な推進管理等が整備ポイントになる。

年度経営計画管理システム

年度経営目標・方針を、全社 部門 グループ 個人レベルというように体系的に展開

し、社員一人ひとりの目標を具体化するとともに、計画策定および推進過程での部下指導を的確に行うためのシステムである。目標管理制度あるいは方針管理制度を短期経営計画の策定と推進に連携させたものである。社員一人ひとりへの目標の与え方およびその目標達成のための業務計画の具体化、上司による達成状況の把握と支援方法、部下指導方法が整備ポイントになる。

### 年度経営計画管理システム



#### 業績管理システム

事業別、部門別、管理者別に業績(利益)を把握・管理できるようにし、業績責任を明確にした分権的組織で自己完結的に業務の推進をはかるためのシステムである。業績管理制度を短期経営計画の策定と推進に連携させたものである。まず、課・部・事業所・事業部といった組織単位あるいは分社制で、業績責任単位を設定する。その上で、損益・資産・負債科目の選定、共通費についての配分ルール等の、部署別計算ルールを取り決める。さらにこのルールのもとに実績を計算する管理会計システムを整備し、単位ごとに年度計画策定、業績把握、予算統制、推進管理を行う。業績責任単位、部署別計算ルール、管理会計システムが整備ポイントになる。

#### 成果配分システム

獲得した成果(利益)を社員に還元するためのシステムである。目標意識と達成意欲を高めるためには、獲得した利益を一定のルールに基づき客観的な評価によって社員に還元することが基本と考える。やってもやらなくても同じであってはならない。

成果配分方法としては、通常の夏と冬の賞与とは別に、決算賞与として年度末に支給するケースが多い。このために、獲得した利益から成果配分の総額原資を決定するルール、客観的な業績評価方法を明確にし、社員にも公開する。このルールに基づき、獲得した実績

利益から部門別等の業績責任単位ごとへの配分額、さらに個人別支給額を決定する。総額原資の決定ルール、業績責任単位への配分ルール、個人別の業績評価方法が整備ポイントになる。

#### 計数管理システム

以上の各システムを前提に、目標設定・計画策定・実績管理に必要な計数データを、的確かつ適時に提供するためのシステムである。

売上高・売上原価・売上総利益等の実績データを、目標設定・計画策定・実績管理に使いやすいように加工・蓄積すること、部門別計算の仕組みを確立すること、タイムリーな推進管理を実施できるように月次決算を早期化すること等が整備ポイントになる。