

# 年度下期に向けて

# 「経営計画」を

# 見直す方法

3月決算法人においては、9月までが上期となり、半期分の達成度合いを検討することになりますが、計画未達である場合には、下期に向けて巻き返しが必要です。その際のポイントを解説します。

株式会社ケーズパートナーズ  
中小企業診断士

岸本 圭祐

## ■ 経営計画未達の原因はどこにあるのか

経営計画を作成しても、思うように実行できずに、目標を達成できないことは多いものです。

もともと、計画があるからこそ未達成という事態が生じ、それに気づけるわけですから、そもそも計画が立てられないことよりは、はるかにマシではあります。

中小企業の経営計画が達成できない原因はいくつかありますが、その主な原因を究明されたことがあるでしょうか。実は、ほとんどの場合、「そもそもまったく着手していなかった」というものです。「着手はしたものの、残すところあと10%で期限切れだった」というケースは希なのです。このことは、「着手することの難しさ」を物語っています。裏返して言えば、「計画を達成するには、まず着手すること」とも言えます。

ほかに計画未達の原因として、次のようなことが挙げられます。

- ・ 重要かつ大きな仕事をする前に庶務や些事に時間を取られてしまい、着手できなかった
- ・ 計画を実行するための時間を事

前に確保していなかった

・ やめることや切り捨てる時間を決めていなかったために実行する時間を捻出できなかった

・ 完璧主義に陥ってしまった、思考や行動が固まってしまった

## ■ 経営計画見直しにECRSの原則を活用しよう

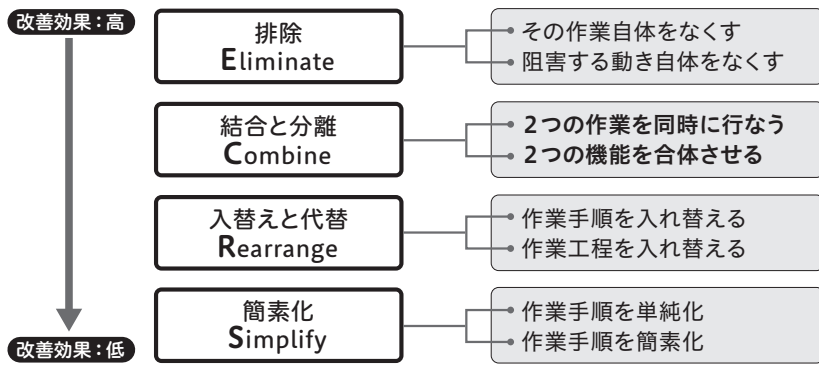
計画未達である場合には、下期に向けて巻き返しが必要です。そこで、半期を目処に計画を見直すことをおすすめします。

なぜなら、昨今の変化の速い経営環境において、半年経つと、目標に近づいたり達成できた目標もあれば、達成できなかった目標もあったり、必要に応じて修正したり、場合によっては目標の項目から外したりと、その時々状況に合わせて鮮度を保つ必要があるためです。

計画見直しの方法は、項目1つひとつを吟味しながら、工場などの生産現場で使われる業務改善手法でもある「ECRSの原則」(図表1)を応用するのが効果的です。

ECRSの原則とは、次の(1)～(4)の4つの視点から成っています。当社のクライアント企業の事

■図表1 ■ ECRSの原則



例も交えて解説します

### (1) 排除 (Eliminate)

業務の目的や最終目標を見直し、不要な業務・なくせる業務を考えます。業務の最終的な目的を再定義したうえで、必要のない工程は排除しましょう。

必要性がなくなった目標や達成しなくてもよいと決断した目標

は、思い切って排除しましょう。

たとえば、製造業A社では新製品の販売台数を伸ばすために、年度初めに「デモ機の無料貸出件数を年間30件必達」という目標を掲げていましたが、当初の想定よりもWEB集客が上手く機能し受注件数が伸びたため、デモ機の無料貸出しの目標を削除し、新製品を購入した既存顧客のフォロー強化に力点を置きました。

### (2) 結合と分離 (Combine)

複数の業務を同時に処理できないかを考えます。同時に行なえる業務、まとめて行なうことができ業務は、統合して効率化を図りましょう。

たとえば、製造業B社では「特許取得できる技術を開発する」という目標と「自社ならではの新製品を開発する」という2つの目標がありました。上半期終了時点の技術開発が進んだ段階では、これらを「取得した特許技術を活かした新製品を開発し販売する」とまとめられます。

場合によっては逆に、一体化した目標を分離することで、項目を分けることを検討してもよいでしょう。

### (3) 入替えと代替 (Rearrange)

業務プロセスの処理順序を変更し、効率の改善が可能な考えます。工程を変更することで、大幅に時間を削減できるケースがあります。

たとえば、建設業C社では「建築物の設計ができる設計士を育成する」といった、人的資源を内部調達する視点の項目を、効率化を目的として「外注先として優秀な設計建築士と信頼関係を築く」という外部調達する視点の項目に入れ替えました。

また、全数検査を行っていた製造業D社では、「検査要員をあと10人確保する」という目標に対し、「AI検査ロボットを2台導入して10人分の検査を自動化する」という代替を行いました。これは、社外の技術の進展によって、見える景色が変わる一例でもあります。

### (4) 簡素化 (Simplify)

以上のECRを検討した後、最後に検討する項目です。業務の一部を省略しても、同等の成果をつくれなにかを考えます。時間の短縮はもちろん、精神的・肉体的な

負担も削減可能です。

### 経営計画を必達させる

#### PDCAサイクルの回し方

計画を立てて満足してしまっている会社が意外に多いものですが、計画は作成したところからがスタートです。

ファイルに綴じた計画書が机の中にしまわれて、再び目のみることがないことも珍しくありません。計画書は、着実に実行に移すためにも、真っ赤なファイルに綴じるなどして、その存在感を常に意識できる状態にしておくことが大切です。そして、常に身近な場所に置き、1年経ったときには何回も読み返し、メーカーを引きまくり、ポロポロに使い倒すのが、正しい使い方です。

そのためには、計画をいつ、どの会議で、どのようにチェックするかを、あらかじめ経営の仕組みとして、月次計画や週次計画の計画項目として組み込んでおくことが重要です。チェックとは、計画に対しての進捗状況を点検し、差があればその要因分析をすることです。

このときに活用しやすいのは、

■ 図表 2 ■ 行動計画・月間計画シート の例

行動計画・月間計画シート		日時：〇〇年〇〇月〇〇日	株式会社〇〇
月間活動計画	実施結果	振り返り&改善	次月活動計画
<ul style="list-style-type: none"> <li>●新入社員〇〇溶接作業を1人でできるようになる</li> <li>●1人あたり平均加工高200万円/月を達成する</li> <li>●LED製品の新品を2品種開発する</li> <li>●デモ機の有償レンタル比率を上げる(先月8%)</li> <li>●経営革新計画に絡んだ融資の方向を決める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●実際には日々の作業をこなしているだけで、練習の時間をとれなかった</li> <li>●結果：1人あたり平均加工高183万円/月</li> <li>●営業の意見を反映した商品開発が2品種進んだ</li> <li>●結果：10% (2%上昇)</li> <li>●〇〇銀行に打診中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●週に1回30分溶接作業のOJTの時間を確保する</li> <li>●目標と実際の差異を埋めるためには生産統制体制の改善余地がある</li> <li>●1年前から開始した製版会議の成果が着実に出てきている</li> <li>●実際の購入につながるケースも増えてきている</li> <li>●本部稟議に時間がかかる様子</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●毎週末に次週のOJT計画をスケジュールリングする</li> <li>●進捗管理・現品管理・余力管理の3つの視点で標準化・マニュアル化できる点がないか生産会議の議題とする</li> <li>●さらなる新品開発を進めるため、アイデアを出した社員に対するインセンティブに関して検討する</li> <li>●1年後には有償レンタルの比率を20%にする</li> <li>●〇〇支店長へもプレゼンのアポイントをとる</li> </ul>

月次計画です。月ごとの行動計画について、できたか・できなかったかを月1回の進捗会議などの場で検証します。もし、できていない項目があったとしたら、次月以降の計画に持ち越していきます。

このような一連の流れをPDCAサイクルと呼びます。「そんなことは前から知っている！」とお叱りの声が聞こえそうです。しかし、それを実践できている中小企業は、実は悲しいほど少ないのが

現状です。

### 経営計画達成の秘訣 実績検討会のススメ

計画達成の秘訣として、経営計画を作成して終わりではなく、定期的に計画値と実績値の乖離の分析および対策案をその都度検討し、即座に経営改善に活かすことが重要です。

「経営計画書の作成↓毎月の経営会議↓次月のアクションプランの実行」を実施することで、毎月1回、自社の経営に対する振り返りの習慣が定着します。

実績検討会の継続的な実施で少なからず経営面や業績にプラスの効果が出ています。以下では、下半期からでも開始できる月次での実績検討会の有効性について紹介します。

#### (1) 実績検討会の役割

試算表ベースの月次決算をもとにした実績検討会の役割は、会社の業績を計画どおりに実現することにあります。

P(計画)↓D(実施)↓C(評価)↓A(対策)のサイクルを回すことにより、経営上の問題点を

把握し、的確な対策を立てていくことが目的です。

経営活動の結果は、会計情報という定量面の数字で表わされます。しかし、その裏には必ず原因となつた人や業務の働きがあります。実績検討会では、定量面の分析にとどまらず、その原因となつた人や業務について定性面での対策を行ない、数字の改善につなげます。単なる過去の実績や責任追及だけでなく、将来に向けた行動を確認します。

重要なことは、ツールに拘らないうことです。ややもすると複雑で高度なツールを使いがちです。毎月の運用が負担にならないように「極力シンプルに」がポイントです。図表2のようなA4用紙1枚の「行動計画・月間計画シート」で十分に成果が出ます。

#### (2) 実績検討会開催のメリット

①業績を共有する「ことができて」計画を絵に描いた餅にしないために、あらゆる観点から数字でつかまえます。

また、経営者、管理者はもちろん、全社員が自分たちの計画を理解し、取り組むことによって業績を共有することができます。



■ 図表3 ■ 変動損益計算書の例

損益計算書		(単位:千円)	
売上		3,000	
原価	材料費	1,200	→
	工場人件費	600	
	小計	1,800	
売上総利益		1,200	
販管費	家賃	225	→
	販売人件費	450	
	その他経費	75	
	小計	750	
	経常利益		

変動損益計算書		(単位:千円)	
売上		3,000	
変動費	材料費	1,200	
限界利益		1,800	
固定費	家賃	225	→
	工場人件費	600	
	販売人件費	450	
	その他経費	75	
	小計	1,350	
経常利益		450	

計画を達成できなかった場合には、各人がその原因を検証し、同じことを繰り返さないように改善することで、計画達成に近づくことができます。

## ② 目標の必要性を共有することができぬ

何が自社の最も基本的な努力の成果を反映する数字かを見極め、

それを行動の指針とします。

やみくもに仕事をしても、どれくらいまでやればよいのか、どの程度で満足してよいのかがわかりません。継続的に成長するためには、高い目標をかかげ、その目標に向かって努力する組織をつくりましょう。

目標値から逆算して、いま何をしなければいけないのかを考えます。一歩ずつ努力して積み重ねることが、成長の鍵になります。このことを伝える場が実績検討会と考えるとよいでしょう。

## ③ 対策を経営幹部で考えることができる

経営者1人ではなく、経営幹部が月次損益の結果を理解し、自社の現状を理解できるようにします。

予算と実績の差異が生じたときに、なぜそのような差異が生じたのかを経営幹部で考えてみます。そして数字の背後に読み取れる問題点に対して対策を打つのです。

中小企業でも伸びていく企業では、必ずと言ってよいほど社長と価値観を同じ

くし、社長の意思を汲んで経営にあたる経営幹部が育っているものです。実績検討会を通じて、経営者が現場を任せられることができる人材が育ちます。

## (3) 実績検討会のポイント

### ① 変動損益計算書を作成する

予算実績の検討会で使用される様式が、通常の損益計算書である場合は少し問題があります。

通常の損益計算書では、売上総利益率の変化が経営努力によるものなのか、単純に製造数量の違いによるものなのか見分けがつかないのです。

ですから、実績検討会や予算には、売上の増減に合わせて増減する「変動費」と、売上の増減に関わらず発生する「固定費」を明示した変動損益計算書(図表3)を使います。着眼点は、売上高、限界利益率、固定費の3つです。

### ② 予算実績対比表を作成する

変動損益計算書の様式で、予算や前年に対する差異、達成率を把握します。自社独自の様式を工夫するとよいでしょう。

単月だけではなく、期がスタートしてからの累計のデータも同様に示すことで、当月までの予算の

達成状況を把握できます。

### ③ 実績検討会のルールを決める

有効な検討会とするため、検討会のルールを決めましょう。

メンバーの発言を引き出すために、責任者は極力意見を差し控え、価値観や方針共有、方向合わせに注力します。

前回の記録担当者が、前回の決定事項が確実に実行されているかを確認し、できていなければ、議題に追加します。

検討会の最後には、記録担当者が当日の決定事項を再確認します。前回の振り返りと、今回の決定事項の確認をしっかりと行なうことで検討会が活性化します。最後は全員が起立・挨拶をして検討会を終了します。規律と緊張感のある検討会にすることが大切です。

自社単独でP(計画)↓D(実施)まで行なう企業は数多くありますが、日々の業務に追われるなか、C(評価)や、それに基づくA(対策)改善策を企業単独で実施するのが困難な場合も多いようです。そのような場合は、第三者を会議のファシリテーター役として登用し、月次のフィードバック機能として活用するのも有効な手段の1つです。