

アシストコンサルティングからのA4サイズ ニュースレター

ニュースレターは名刺を交換させて頂いた方へお送りしています。不要な場合はご一報頂ければ次回より停止いたしますが、この記事がご参考になれば幸いです。更に詳細情報が必要な場合はご遠慮なくお問合せください。

今回のテーマは、、『経営計画書作成の落とし穴と目的』

●経営計画書の作成 =気づかぬ落とし穴=

計画は経営にかかわらず付きものであり、マネジメントサイクル（PDCA）を構成し、PDCAに貢献するものです。重要なのは、まずは“計画書作成”よりも“マネジメントサイクルを育てる”と言う意識であり、“計画書”はその起点でしかありません。“計画”で終わらず“行動”につなげるとはよく言われますが、正にもう2歩進まないで真に計画書を作成する意義を確保できません。

さて現実的な話に戻すと、一般に企業経営に関して作成される場合は“経営計画書”と呼ばれますが、この他目的に応じて“事業計画書”“経営改善計画書”“経営革新計画書”等と呼ばれることもあります。広く言えば補助金の応募申請書もその一種と言えます。当然目的により、誰に読んでもらうかが決まっていますが、結局は相手(利害関係者)を納得させる説明責任そのものであると思います。

私は仕事柄、様々な計画書を読む機会がありますが、たまに何度読んでも腹に落ちて行かないものがあります。読み終えてなお霧がかかったような状態です。結局、読み手の私の理解能力の低さとあいまって、書き手の伝える努力が欠けていることも事実であると思います。多分作成したご本人は何度も推敲し苦労しながら完成させたので、満足レベルは上がっていることと思います。残念ながらそれは自己満足の範囲です。このような“気づかない”落とし穴に落ち込むとその道のプロに指摘してもらわない限り抜け出すのは一苦労です。それとご本人にとっては厳しいであろうその指摘を受け入れられるかどうかも大切です。

●中小企業・小規模事業所でどのように取り組むか =目的により構成要素が変わっても=

とは言え事業規模で劣る中小企業でどのように取組めば良いか迷いますよね。上の説明と相まって計画書を“作成しないことを良し”とする発想に至っても無理のないことであると思います。誰もあなたを責めたりしません。しかし、ここで企業の差が生じてきます。スタートラインは同じでもゴールの順番は違ってきます。

経営計画のPDCA
計画書のマスタープランを作成
行動計画との整合性確認と達成へのコミット(約束)
コミットの進捗状況のモニタリングと修正
計画書のマスタープランの改善

さて、それでは優れた経営計画書にはどのような特徴があったか振り返ってみましょう。

- ①言葉は多すぎるとピンボケになる。最低限リクエストされていることを満たしながら最少の言葉を活かす。
- ②図や表、写真は綺麗で分かり易いが、作成者の熱意は伝わりにくい。多用過ぎると白々しさを感じる。
- ③計画の受け入れには、費用対効果(定量部分)が示され、その根拠(定性部分も含めて)が明らかである必要。
- ④実現へのコミット(論理的・感情的両面)がされている。
- ⑤例えば、50ページを10ページに、そして最後は1ページに凝縮される位まで検討を重ねた痕跡が見えるか。

ただし、①から⑤がいつでもどんな計画書にも当てはまる訳ではなく、例えば金融機関に提出する「経営改善計画書」にはその目的に応じた相応しい記載方法や内容があることをご理解ください。

最後に。私は経営計画を別名“ビジョン登山マップ”と名称を付け企業の特性に応じた計画を作成されることをお勧めしています。ご興味のある方は別途お尋ねください。最後までお読み頂きありがとうございました。