

経営改善計画の留意点

Q. 経営改善計画策定の留意点は何か？

要旨 企業経営で重要なことは、理念に反しないことです。そのため、経営改善計画も企業理念にもとづいて策定されなければなりません。そして、計画は数値計画と行動計画を策定し、実現できるものを策定することが重要です。

解説

1. 経営理念、企業ビジョンに即した経営改善計画を作成する

経営改善計画を作成する際に忘れてならないのは、経営理念や企業ビジョンに即した経営改善計画を作成することです。例えば、経営理念に反するものを販売し、売上高が増加し、利益目標を達成しても、経営理念から大きく逸脱した商売を行ったのでは、会社の存在価値は低下し、会社に対する信頼は少しずつ無くなっていきます。そのため、経営改善計画の芯の部分は会社の経営理念からブレないように注意しなければなりません。

2. 数値計画と行動計画

経営改善計画には、一般的に数値計画と行動計画があります。数値計画とは、売上高や利益をどのくらいにするかなど、目標を達成するための具体的な数値の計画であるのに対して、行動計画とは、目標を達成するために行う具体的な行動の計画をいいます。

経営改善計画は数値計画が重視される傾向にありますが、行動計画の作成が重要になります。特に行動計画の作成過程における、数値計画を達成するために「何をどうしていくのか」について考え、知恵を絞りアイデアを出すことに意味があります。

そうしなければ、表層的には立派な経営改善計画でも実現することは難しくなります。

3. 自社分析の手法

経営改善計画は、一般的に、自社分析→外部環境分析→経営戦略の策定→数値計画の策定→行動計画の策定の順で行います。経営改善計画を策定するには自社を知ることが策定の第一歩であり、自社を知るツールとして、財務分析やSWOT分析があります。財務分析は同業種などと比較することができる定量的な分析手法です。他方、SWOT分析は機会・脅威と強み・弱みのそれぞれの組み合わせで、定性的な自社の状況を把握する分析手法になります。

4. 実現可能な行動計画を作成する

行動計画を作成する場合、机上での作成になるため、どうしても身の丈よりも大きな計画を策定してしまう傾向にあります。もちろん、現状よりも規模拡大の計画を策定することも重要ですが、達成できない計画は意味のないものになってしまいます。困難ではあるが達成可能な経営改善計画になるように、第三者のアドバイスも参考にすべきでしょう。

経営改善計画を策定する

<ご提案のポイント>

- ・経営改善計画は作成が目的ではなく、実行による改善が目的です。
- ・PDCA サイクルにより課題を一つひとつ改善することが計画達成の第一歩です。
- ・経営改善計画は景気や業種の動向など変化に応じて見直しが必要です。

1. 会社の現状と問題点を把握する（自社分析）

自社の経営改善計画を策定する前に、自社の現状を把握することが必要です。現状を把握するための手段として財務分析があります。収益性、安全性、効率性、生産性、成長性などに分類して分析することで、自社の強み・弱みを把握することができます。

2. 改善の目標を明確にする

自社の強み・弱みを理解したら、それに基づき、自社の目標を設定します。目標は具体的な数値がいいでしょう。その目標を達成するために計画期間におけるゴールを明確にし、それに向けて経営改善計画を策定します。

3. 具体的な行動計画を作成する

経営改善計画の目的は計画を作成することではなく、計画を実行し、経営を改善することです。そのため、経営改善計画で重要なのは、目標に対してどのような行動を行い、どのような数字を積み立てていくのかで、しかもそれが実行可能であることが必要です。

さらに、経営改善計画に対し、根拠となる戦略や行動計画がまったくなければ絵に描いた餅になってしまいます。戦略を練り、具体的な行動計画を作成し、数値を積み重ねることで達成できる計画にすることが重要です。

4. 計画の達成状況を確認する

経営改善計画を作成したら、実際に行動しなければ意味がありません。行動計画を実行し、計画値との差を検証し、達成状況を確認することが重要です。いわゆる PDCA サイクル（「Plan（計画）」→「Do（実行）」→「Check（評価）」→「Action（改善）」）を繰り返しながら計画を達成するとよいでしょう。

5. 計画を見直す

世間の景気や業種における変化に対応するため、計画は見直すことが不可欠です。3年前の5カ年計画をもとに行動していたのでは、自社の進んでいる方向が間違っている可能性もあります。中期・長期計画は定期的に（できれば決算期ごとに）見直しを行いましょう。