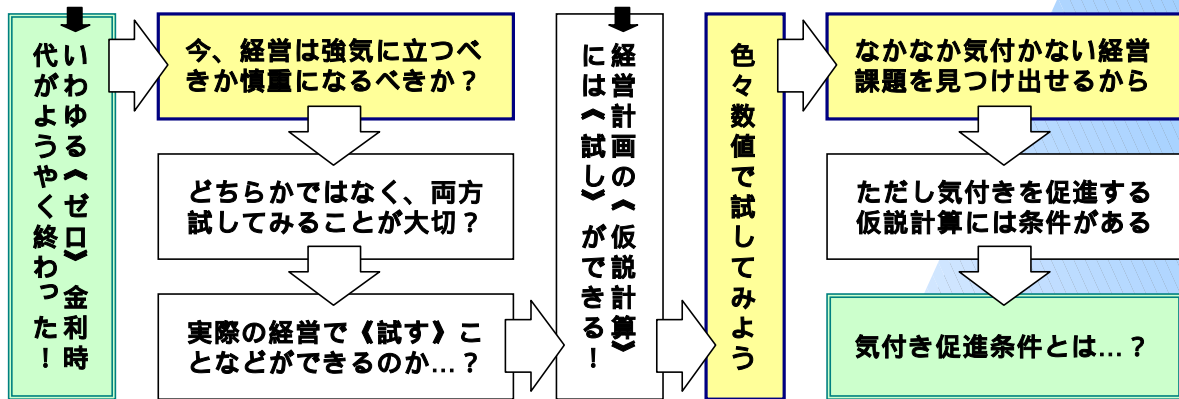


## 今、経営計画を作るとしたら 計画内容は“強気”？それとも“慎重”？ マネジメント感覚のみがき方



### 本レポートの内容

- 【1】強気と弱気～どちらの経営感覚に共感する？ ..... 1頁
- 【2】先行きが読めなければ経営計画は無意味か？ ..... 2頁
- 【3】現実か計画かではなく“現実を知る”ための計画 ..... 3頁
- 【4】計画が“現実課題を浮き彫り”にするためには？ ..... 4頁
- 【5】それでもトライしてみたい“強気の経営計画” ..... 5頁



#### 【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所 (株)創コンサルティング  
**【本 部】** 〒104-0061 **【会計工場】** 〒510-0071  
 東京都中央区銀座1-8-17 三重県四日市市西浦2-4-17  
 (伊勢ビル9F) (エスタービル3F)  
 TEL: 03-3538-5798 TEL: 059-352-0855  
 FAX: 03-3538-4169 FAX: 059-352-0856  
 e-mail: itoh@cpa-itoh.com URL: http://www.cpa-itoh.com

## 【1】強気と弱気～どちらの経営感覚に共感する？

### 1) 今強気になるべき時か、そうではないのか

内閣府の景気動向指数では2002年2月から始まった現在の景気拡大は、2006年5月でバブル景気(86年12月~91年2月の4年3カ月)を抜き、戦後2番目の長さになったとされます。このまま景気拡大が2006年11月まで続けば、戦後最長の景気拡大を記録した“いざなぎ”景気を超えるのだそうです。

そんな実感はなかなか湧いてきませんが、7月14日になって日銀はようやく“ゼロ金利政策解除”を決定しましたので、

#### 戦後最悪の“デフレ”から脱却し始めた

とは言えるのかも知れません。

いずれにしても、好景気なのか不景気なのか統計と実感が必ずしも一致しない中、もし今経営計画を作るとしたら、強気で行くべきなのでしょうか、それとも慎重路線を維持すべきなのでしょうか。それが今月のテーマです。

### 2) 強気のA社

まず強気論のA社の社長にお話を伺いました。A社社長は、住宅用のセキュリティー・システムを製造し、代理店を使って販売しています。

『今後は雇用の安定や賃金水準回復から、平均的な所得層の住宅でもセキュリティー・システムを導入すると予想される。こんな時は、価格、数量とも強気で押さなければ、波に乗るのは難しい。“うまく行った時”の準備をしないと、時代の流れに取り残される。うちは積極的な増員、増産で行きたい!』

### 3) 弱気のB社

これに対し、ある意味で“弱気”とも言えるのが、旅行代理業を営むB社の社長です。

『確かに旅行客はかなり増えているが、同業者との競争は相変わらず激しい。少しでも高額な企画を出すと、客はインターネットなどで調べつくして、少しでも安いところへ流れる。この情報過多で過当競争の流れは、景気の回復程度では解消されない“構造的”なもののように思う。あまり強気していると、思わぬ落とし穴に陥るのではないかと心配になる。』

さて、どちらの見解に共感されるでしょうか。



## 【2】先行きが読めなければ経営計画は無意味か？

### 1) どちらか一方には決められない？

様々な経営者の皆様にお話を伺うと、強気のA社への一辺倒支持や弱気のB社だけに共感するという“賛否が明確”であるケースは、むしろ少数派でした。多くは、

**A社にもB社にも一理ある**

というものだったのです。

そして、その“中間派”の中で、かなり説得力があったのが、家電製品の通信販売を行うC社で、C社の社長は『結局、先行きなど読めないというのが現実じゃないか。天気予報すら当たらないのに、当たるかどうか分からない景気予測にすべてをかけるほど、私たちは若くない...』と言っておられます。

### 2) だから経営計画など作っても意味がない...？

先行きを見通して、先手先手の経営をする...、という感覚は、確かに“若い”匂いがします。何度も経営環境に“裏切られた”経験を持つ経営者の皆様は、確かに

**見通しをたてることなど“うんざり”する**

かも知れません。

しかし実は、“だから経営計画は必要ない”ということにはならないのです。なぜなら、経営計画は、

**単純に先行きを見通したり予測したりするものではない**

からです。

では、経営計画は何のために作るものなのでしょうか。

### 3) 計画は決して“予測”ではない！

システム会社のD社では、

**『うちでは、予測に関係なく、経営計画を作っていますよ』**

と言われます。

簡単に言うと、

**『限界に達するまで、思い切り増販した時と、ほとんど倒産寸前という形を数値でつかんでおくのです。そうして、その範囲内で“今年の目標”を作ります。最高と最低と目標が決まれば、多少のことはあっても、右往左往せずに経営できますから...。それが経営計画の効果ではないですか』**

というわけです。もう少し詳しく伺いましょう。



## 【3】現実か計画かではなく“現実を知る”ための計画

### 1) 限界までの“仮説”増販

D社はまず、現在の従業員体制なら、どこまでシステムを製造販売できるかを“仮説”計算をするのだそうです。もちろん、製作するシステムによって、コストも儲けも違うため、あれこれゲーム感覚で販売内容を組み合わせることを怠りません。

社内の人材で対応できない場合に、外注を見込む場合もあるそうですが、陣容の限界は“社長自身の管理の限界”で想定すると言います。外注などを増やした場合、支払条件などで、

#### 資金繰りの限界

が出ることもあるようです。

### 2) “経営感覚”を高めるゲーム

もちろん、それはゲーム感覚ではあっても、決して遊びではありません。そんな仮説計算をしていると、徐々に

**どんな商品をどれだけ売れば理想に近い利益が得られるか**が、だんだん実感として分かって来るからなのだそうです。

顧客に振り回されるのではなく、計画的に提案ができるようになったと社長が言われるのは、その“仮説計算ゲーム”によるところが大きいわけです。

そして、その計算は、現実として企業の業績拡大の障害が、**社長が何もかも管理しているという状況と、資金限界**にあるという結論をもたらし、長期的に事業構造をどう改善するかという指針の発見にもつながったそうなのです。

その指針とは、**社長が直接タッチせず、現金取引に近い販売ができる商品の割合を順次増やして行く**という経営方針です。

### 3) マイナス検討は体質改善につながる

逆に、倒産寸前までの仮説計算をしてみると、自社の耐久力が分かりますし、人材などの起用方法にも熟考するようになります。安易に人を雇うより、外注でできることは外注対応するなどということが、あまり抵抗なくできるようになるわけです。

そして、仮説計算により、多少売れ行きが悪くても大慌てしないで済む“状況”が把握できると、

#### 無理して条件の悪い商談を受けない姿勢

が生まれ、利益体質改善にも役立つのだそうです。



## 【4】計画が“現実課題を浮き彫り”にするためには？

### 1）仮説計算は“前提条件”が命

ただし“仮説”計算が、ただのゲームではなく経営上で意味を持つようになるために、不可欠な視点があります。それは、

**計算の“前提条件”が実態に沿っていること**

です。

たとえば従業員に最大の仕事をさせる計算を行うためには、従業員の能力や業務生産性のある程度把握しなければなりません。更には、

**売り上げアップとコスト増の関係**

も正確でなければ、利益計算が意味を持たないでしょう。

### 2）更に必要な“資金繰り”計算

しかも、売り掛けや買い掛けの想定を含めた

**資金繰り計算が正確**

であることも基本条件です。“仮説”計算は乱暴な架空計算なのではなく、

**売り上げを決めれば、必要なコストや資金が相関関係で、ある程度正確に決まるもの**

でなければならないわけです。

実はこの“相関”を十分におさえていないために、しばしば経営計画が“絵に描いた餅”になり、何のために計算をしたのかが分からなくなってしまうことが多いのかも知れません。

### 3）相関関係の把握を左右する日常管理

そうした相関関係は、日常管理データで明確になります。売り上げ増や人員増に対し、どれだけコストが増えるかは、過去の業績把握が正確であれば、かなりの精度で分かるからです。

資金繰り計算の条件も、現状把握が十分であれば、単純な数式で想定できます。人材の生産性などは分かりにくいかも知れませんが、それも

**記録をきちんと残す習慣があれば推定が容易**

でしょう。

意味のある仮説計算ができる“経営計画”かどうかは、条件策定次第であり、その条件が意味を持つかどうかは、日常の管理そのものにかかっているとと言えるわけです。



## 【5】それでもトライしてみたい“強気の経営計画”

### 1) 日常管理から始めなければならないのか

では、日常管理が十分でなければ経営計画を作ってはいけないのでしょうか。そんなことはありません。なぜなら現実には、**経営計画を作るためにコストや生産性を調査してみてもはじめて日常的に何を管理しなければならないかが分かる**ケースが多いからです。

今年の業績を合計としてはじき出すためにある“月次決算”の発想だけでは、なかなかつかみきれない様々な視点を、経営計画は必要とします。『仮説計算で様々なパターンの計画を作っているうちに、まさに“目からウロコ”の気分を味わった』という経営者が少なくないのも、そのためでしょう。『あまり難しく考えず、計画にトライしているうちに、日常管理に対する感覚も変わって来た』とD社の社長も言われていました。

### 2) 非常識? な計画にこそ“気付き”がある

さて、では今、その経営計画は強気で組むべきでしょうか、慎重に組むべきでしょうか。結論から言えば、“相関”がある程度押さえられて、意味のある“仮説”計算ができるなら、今は、**限界まで成長する(売り上げを伸ばす)強気計算**を、ぜひ行うべきだと思います。

確かに景気の先行きは予測不可能ですし、日本全体の景気が予測可能でも、地域の先行きは読みにくいかも知れません。しかし、ここ十年以上慣れ親しんだ“不況”の下で、

#### **必ずしも気付き得ていない経営問題**

にも、強気の限界計算は気付かせてくれるはずなのです。

そうでなくとも、もうすっかり癖になった“弱気”発想から抜け出して、新たなチャンスを積極的に追いかけるきっかけに“強気計画”は役立つかも知れません。

### 3) 経営目標としての経営計画

“仮説計算”には、常識ではなかなか考えないものまで織り込めるため、様々な気付きを発見できるのです。そして、そんな気付きを尊重しながら、仮説計算に少しずつ“現実性”を加えて行くと、それがそのまま“目標”としての最終的な経営計画になるのではないかと考えます。以上

