

## 基本に戻ろう 企業経営 3

### 経営理念と経営計画

理事 加藤文男

#### 1 経営理念、経営方針、経営計画 (事業計画) の関係

前回、経営理念の重要性を説明した。経営理念と経営方針、経営計画など混同されやすいのでこれらの関係を整理しておく。

##### (1) 経営理念とは

経営理念は、会社の存在意義や使命、会社の経営目的などを具体的に表現したものである。経営理念は、社会の理法や自然の摂理にかなった正しい社会観、人間観に根差したもので、基本的には、社会が大きく変動しない限り、長期間、変らないもの、また、変えないものである。この経営理念を「社是」「綱領」と表現する企業もある。

経営理念は、経営者及び社員の共通のテーマであり、行動の基本、基準であり、建前ではなく、これに向かって進む本音である。事業に携わっていると必ず問題や壁にぶち当たる。この時に判断の基準となるものが経営理念といわれる。従って、会社の幹部だけでなく、従業員全員の企業活動の全てが経営理念と矛盾してはならないものである。

企業各社の経営理念を読んでみる

と「企業経営は、人間の幸せに貢献できるもの」「環境の悪い影響を与えることが少ないもの」そして、「より素晴らしい世界を次の世代のために残せるもの」でありたいと言う創業者や経営者の考え方が共通して述べられている。さらに、従業員と顧客のためにより高度なニーズを満たすことも条件の中に加える傾向もある。

##### (2) 経営方針とは

経営方針は、経営理念を踏まえて社会の情勢の変化に応じて、会社の進むべき方向を示し、会社活動の基本的な考え方を具体的に示したものである。企業は、それぞれの地域において人や土地、建物、機械設備などを運用し、多額の資金や資材を用いて生産活動や販売活動を営んでいる。その活動もこれらが有機的に結合され、一つのベクトル方向に結集されて始めて大きな成果に結びつく。企業の全ての人の考え方を一つの方向に集中し、実践することで企業の目標は達成できる。特に、チームワークで仕事をする中小企業活動の場合、社会の変化に経営方針で柔軟に対応し、全社員に徹底したい。

### (3) 経営計画とは

経営方針を踏まえて、中長期の経営方針、短期の年ごと、年度ごとの経営計画を作成する。さらにこれを実行し計画を達成するために月ごとの計画とするのがふつうである。多くの企業では、年の初めに経営方針を発表し、各年度の経営計画と同時に発表する。

このほかに、経営目標とかスローガンと表現する企業もある。

これらを整理すると次のようになる。

経営理念	社会的に大きな変動がない限り変えないもの
経営方針	経営理念を踏まえて当面の経営の考え方を具体化して示したもの
経営計画	経営方針を基に長期・中期・短期の具体的な計画にしたもの
経営目標	経営方針を半年とか1年間など短期間の目安を具体的な数値にしたもの
スローガン	経営方針を標語的に簡単に表現したもの

## 2 経営計画の目的と重要性

計画とは、企業の望ましい将来像をデザインし、それを達成するための目標を明確にし、企業の将来像であるゴールを目指す具体的な手順と

なる。経営計画には、目指すゴールを設定し、それを達成するための実行計画、手続き、方法などを含める。

ゴールまでの間にはいくつかの艱難があり、越えなければならない壁もある。これらの艱難や壁を想定し、これを乗り越えるための方策も検討し、チームワークを醸成する必要がある。チームワークで壁を乗り越えたところに計画達成の大きな喜びもある。

計画は経営のスタートである。計画のない経営は、海図のない航海に等しいと心得る。海図のない航海は、危険であり、非効率である。現在の事業が成功していても将来の保証はない。環境の変化が激しい時代には、予め予測を立てて、対応準備をする必要がある。

経営計画は、長期、中期、短期の計画がある。長期、中期の経営計画は、経営トップだけが検討することで十分な場合もある。

短期経営計画の作成には、企業規模により参画するメンバーを決定する。ただし、最終決定までの過程でできるだけ多くのメンバーを参画させることでチームワークの醸成にも結び付けたい。

### 経営計画作成の注意点

- ・ 安全で健全な企業発展のベースとする
- ・ 社員の指針、行動の基準、共通の思考ベースとなる
- ・ 社員の精神的よりどころ、価値基

準となる

- ・ 社員のモラルアップに役立てる
- ・ 経営資源の効果的配分が重要
- ・ 世代別思考基準、価値基準が異なる社員の共通行動指針となる

### 3 経営計画（事業計画）

経営計画には、5年とか10年に及ぶ長期計画、2年とか3年の中期計画、そして、半年や1年の短期計画がある。希ではあるが、50年単位で250年という超長期経営計画もある。

経営計画の中には、競合他社に漏れては困る重要な情報を含めないように注意が必要である。特に短期経営計画については、内容が具体的になるので注意が必要である。

経営計画を外部発表することでマスコミなど社外から社員に対して内容に関してそれとなくアプローチがある。新製品開発など競合他社に漏れては困る情報もある。中小企業においては、経営者から社外秘情報が漏れることが多いと言われている。発表内容を経営者が的確に判断して選択し、決定する配慮が必要である。

#### （1）長期経営計画

期間は、10年程度。近年、社会情勢や経済情勢は変化が大きく、10年は不確定要素が多くなる。従って、長期的展望に基づき企業としてのビジョンを描いたものになる。例えば、事業活動分野、企業構造が主となる。前年に作成した長期経営計画を再確認

し、変化を確認して経営理念や企業の使命とのずれがあれば修正を加える。事業分野を検討し、必要な経営資源の検討を加え、人材育成計画を策定する。

長期経営計画の作成は、経営理念や企業使命の確認としても有効である。

#### （2）中期経営計画

期間は、3年から5年である。長期経営ビジョン実現のためのステップとしてとらえ、実行計画を策定する。3年先から5年先の経済動向を分析して、技術分野、営業分野など組織の大きさに見合った部門別戦略・シナリオを策定する。

経営理念、長期経営計画と照らし合わせて、前年度作成した中期経営計画を再確認し、修正する。外部環境の変化を確認し、次の中期を予測し、企業の構造、行動をいかに対応させるかの方策を討議する。

中心課題

- ① 顧客・チャンネル・市場政策
  - ② 商品政策
  - ③ 営業力・営業システム強化策  
支援策
- ① 組織・管理システム
  - ② 人事システム
  - ③ 財務計画

#### （3）短期経営計画

期間は、1年間。中期経営計画にその後の環境変化を分析し、政策変更を考慮して調整・修正を加え、年度の

具体的計画とする。販売計画、利益計画を策定し、数値目標とする。中期経営計画達成のための年度計画である。現在の商品、取引先、営業力を活用した部分的変革の利益追求を反映する。人・モノ・金などの経営資源を効率活用することによる利益追求が重点課題となる。

#### 4 中長期計画作成の注意点

中長期計画は、定量的な計画を作成することは難しい。定性的な表現に留めることもひとつの案である。定性的表現では、信憑性が薄くなるので意欲的な計画にするために社外向けと社内向けの二重計画にする方法もある。

##### (1) 目標が、低くなり勝ち

計画作成者は、将来の自分の行動を制限することになる。自分が立てた目標を達成できなければならず、野心的な大きな目標にできなくなるために、目標管理の努力を引き出すという本来の機能ではなくなる恐れがある。

##### (2) 作成する場合、過去の実績の趨勢値になりやすい

現在所有する社員の能力、技術力から判断しやすく、新しく開発する技術や取り込む技術を明確に読み込むことが難しい。過去の実績の延長で考えて、趨勢値になりやすい。現在の実績と非連続な計画が難しく、人員計画、技術開発費など計上しにくい。

(3) 計画が外部に漏れることにより、競争相手が会社の戦略を想定できる。

将来の技術力、新製品計画が推定される。従って、参画するメンバーを限定する。参加者のモチベーションの高揚に結びつく。

加藤文男 (かとう ふみお)

通信機器製造会社で品質管理・品質保証部門を担当後、映像機器、通信機器の欧米地区の営業担当、国際調達、海外工場支援などを担当。中小企業大学校講師、神奈川産業振興センターのビジネスコーディネータを経て現在イグレン理事。

中小企業診断士