

経営計画の作成



株式会社MANIX
代表取締役社長 松田 茂樹

1 経営計画を作成する目的

計画を作るということは、「自分のやりたいこと」あるいは「やらねばならないこと」を言葉で明確にし、宣言することです。「一年の計は元旦にあり」とばかりに毎年1月1日には計画を作り「三日坊主」とばかりにすぐ忘れてしまう。子供の頃、毎年繰り返した正月の行事ではなかったでしょうか。その時の計画というのは、子供ながらに今年一年間「〇〇がしたい」「〇〇をしなければならぬ」といった事だったのでなかったのでしょうか。そして、親や兄弟姉妹あるいは友人に言って回ったものです。私たちもずいぶんと年を重ねましたので、できなかったらかつこ悪いなという自尊心が強くなったことぐらいが昔と違うことではないのでしょうか。自尊心が強くなった分、何も言わないのではなく、計画の実行に・実現に全力をつくすことが大切だと考えるのです。今一つの理由は、あるべき姿といいますが、こうありたいと思う姿と現実を比較する為に、是非必要なものです。よく使われる例え話に、外洋を航海する時の海図とコンパス(磁石)の話があります。目的地に到着する為に大海原を進む、360度が同じ風景の中でどちらに進んでいけば目的地に行けるのか、太陽の位置、星の位置、あるいはコンパス(磁石)で方向を知り、速度計と時計で距離を知るなど、情報を収集して目的地へ近づいて行く、何となく「経営計画と実践行動」に類似しているとして用いられる話です。経営計画を作り、実行するということは「経営をする」ということに不可欠な行為だと私は考えるのです。

2 経営計画を作る前に

自分のやりたいこと、やらねばならないことは何でしょうか。まず、整理をしてみましょう。

① 創業の志、を再認識

自社の存在理由を今一度問い直しませんか。私たちはなぜこの世の中に存在を許されているのでしょうか。表現を変えると、社会のニーズを掴んでいるかということです。「快適な住空間を地域社会に提供する」これが私たちの使命です。

② 売上高はこの世の中への役立高

この言葉は以前にも紹介をいたしました、松下幸之助念のものです。「我が社の地域社会への貢献度を数値化したものが売上高だ」との考えです。

③ 経営するとは継続すること

会社を興して一年で潰れてしまう様であれば使命は果たせません。継続してこそ経営に意味があるのです。では、継続するには何が必要なのでしょうか。経営資源として表されているのが「人・物・金・情報」と言われています。人とは社員、物とは社業、金とは財産、情報とはお客様をはじめ各種の情報です。これで全てとは言えませんが、大切なものであることご理解いただけると存じます。また、優先順位は付けにくいのですが、ここでは「金＝財産」という項目に注目してみたいと考えます。継続するには利益が必要です。では利益はいくら必要なのでしょう。経営分析のところで話をいたしましたので、復習のようになりますが、もう一度お話をさせていただきます。

1.役員賞与、2.配当金、3.設備投資に使ったお金の年間返済額、4.減価償却、この4つの項目を使って表現をしています。計算式は次のようになります。

$$\text{必要利益} \geq \frac{\text{役員賞与} + \text{配当金} + \text{借入金の返済額} - \text{減価償却費}}{(1 - 0.42)}$$

④ 収益力はどのくらい? (工事台帳) [表1]

(注:税金が42%と仮定しています)

我社はいったいどのくらいの利益を出す力があるのでしょうか。これも経営分析のところで話をしましたが、原価計算から算出をされます。詳しくは復習をいたしません、少しだけ振り返ります。原価の要素は、材料費・労務費・経費の合計です。現場ごとに集計し、原価率を出し、そこから利益率(収益力)を算出しておきます。後に損益分岐点売上高・必要利益獲得分岐点売上高の算出の所で使います。

[表1]

工事台帳		材料費		労務費		経費	
品名	数量	品名	単価	品名	単価	品名	単価

⑤ 販売管理費の見積をしよう (販売費及び一般管理費予定表) [表2]

販売管理費というのは、過去の経営実績の中から算出しやすいものです。大きなものとしては、人件費です。これも今年はどうなるのかの社長の意志の中で決定しやすいものです。また、その他の項目についても前年に比べて、あるいは過去2~3年を見てどのようにして行くのか、各項目ごとに数値を入れていけば見積をすることができますので、一覧表を作っていきましょう。後に損益分岐点売上高・必要利益獲得分岐点売上高の算出の所で使います。

[表2]

勘定科目	期	期	期	今期予定額
役員報酬				
給与手当				
雑給				

⑥ 外部環境を読みましよう

大きな流れといいますが、傾向について認識をします。

イ.少子高齢社会の到来

意味することは2つ。その1は人口の減少、中でも労働人口の減少が始まります。その2は結果としての国民総生産の減少です。国あるいは地域社会の経済力が低下する。すなわち今からは縮小均衡となり、あらゆる業種で生き残りをかけた戦いが行われます。

ロ.消費者の購買に関する意思決定が、「必要か不要」から

「好きか嫌い」に変わる。

量から質の時代になったとか、多様化の時代になったと言われて久しくなります。まさに消費者の購買心理が変化したのです。さらに国民総生産の60%が個人消費、残りの40%が公共投資と企業の設備投資と言われていて、ここでも国民総生産は減少し、公共投資と設備投資が全体として減少していけば、ますます個人消費の比率は上昇することになります。このような背景の中で「好きか嫌い」が購入の理由になると、我々の経営行動にも大きく影響をします。

ハ.個人向サービス業が少ない

これは、グレゴリー・クラーク博士が指摘された日本の社会構造の問題点です。戦後、製造業の中心として発展してきた日本の社会構造上の問題です。私たちのビジネスチャンスがそこにあるのかもかもしれません。

二.その他

前に記した事以外に、見方・考え方はあるかと存じます。社長様ご自身が世の中のことで気になることを短い文にして記載されると良いと存じます。

3 それでは経営計画を作成していきましょう

① 社長のやりたい事、やらねばならない事を明確に表現しましょう。

私たちの使命は「快適な住空間の提供」であることは前にも述べました。そこで、計画を作るには5W1Hの法則を思い出しましょう。それは、いつ・どこで・だれが・何を・どのようにして等、ということです。

いつ …… 来年、あるいは3年、5年と期間を決めます。

どこ …… お客様に関してです。あくまでも私見ですが、今後は地域のエンドユーザーの方々と、どのようなコミュニティーをつくるかを中心に考えたいと存じます。

誰が …… 仕事を分析し、部分ごとに責任者を明確にしたいものです。

何を …… 取扱商品や提供できるサービス(役務)を明確にしたいものです。

どのように …… 自社の強み、弱みを知り、強みはより強く、弱みは社外と協業することによって効率をはかりながら地域社会に提供していくのです。

これらのことを、社長の志、を中心に表現されることが大切だと存じます。

② 数値目標の設定 [表3]

売上高(完成工事高)はどのように算出しますか。過去の実績から、あるいは昨年(前年)の実績に対して、どのくらいをやりたいのか、希望的観測も含めて決めていく方法もあります。ここで、会社の数値の変化の傾向を算出する方法をお知らせいたします。「長期的傾向計算表」をご覧ください。

【表3】

年度	金額(Y)	X	X ²	XY	a+bX
'01					
'02					
'03					

この表は、過去の実績から傾向を算出し、将来を予測するものです。これは統計学の利用ですのでサンプルは多いほうが良いのですが、あまり多いと計算が大変ですので、5年~7年位が適当かと存じます。加えてサンプルにする年度は奇数をお勧めします。その理由は、平均傾向値の計算式の中にX²があり、偶数にすると√(ルート)が発生し、計算を複雑にしてしまうからです。では、'01,1,000千円、'02,1,100千円、'03,980千円、'04,1,050千円、'05,1,110千円として、'08年度を予測してみましょう。この場合、基準年度を中央の'03年度とします。Xの欄には、'03を0として、それ以前を-1,-2、以後を+1,+2として表を例題のように埋めていきます。そして、計算式に基づいて計算をしていき、'08年度は'03年度からは5年後となりますので、求める数値は、1,133千円となります。本題に戻します。前にも述べましたように、会社を安定的に継続していく上で必要な売上高はどのくらいかと算出していく方が優れていると思われませんか。そこでその方法を次にお知らせいたします。

$$\text{損益分岐点売上高} = \frac{\text{見積経費(費用)}}{\text{粗利益率}}$$

この数字は損益トントン、これ以下では赤字、これ以上であれば黒字という売上高(完成工事高)です。

$$\text{必要利益獲得分岐点売上高} = \frac{\text{見積経費(費用) + 必要利益}}{\text{粗利益率}}$$

この数字は黒字で、しかも必要な利益を残せるだけの売上高です。ここで問題となるのは、過去の経験からいずれの売上高が実現可能かの判断です。不可能となった時にどのようにするのか、2つの方法があります。1つは「経費を削減する」今1つは「売上高を実現するための方法を考え出し行動する」ですが、可能性の高い方を選択しなければなりません。また、月ごとに売上目標をどのように設定するかについては、「季節変動指数による月別売上高予定表」[表4]を利用することによって可能となります。この表も統計学を利用したものです。

【表4】

○家 前年同月売上高		_____千円															
○家 前年同月売上高		_____千円															
月別	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	合計	指数	標準	調整率	備考

1. 月別の所に新しい期の始まるの月からその月の数字を記入します。
 2. 横の欄は、過去の月別売上高を記入していきます。そして、横計を算出します。
 3. その合計を12ヶ月で割り算をし、過去の月平均値を算出します。
 4. 各月の数値を3の所で算出した数値で割り算をし、比率を算出します。
 5. 今期の年間目標売上高を12ヶ月で割り、平均値を算出します。
 6. 5で求めた数値と、4で求めた数値を乗じて、予測値を算出します。
- この様にして期待値を定規の目盛のようにして月ごとに比較をするのに利用します。これらの数値目標は、海図の中で速度と時間によって位置を知ると同じことになると存じます。

③ 人について

会社の規模が大きければ組織図ということになるのですが、小さな会社の場合は1人の人が多くの役割を担わなければなりません。しかし、かえって人件費も少なく、効率は良いのかもしれませんが、その人が何をやるのか、しなければならぬことは何なのかということを示しておく必要はあります。ここで一般的な工事会社の仕事についてお話しをしますと、

- ・お客様を探す
- ・お客様のニーズを探す
- ・提案書、見積書を作成し、提示する
- ・受注活動をする
- ・工程表を作成し、提出する
- ・現場を管理する
- ・施工をする
- ・請求書を発行し、届ける
- ・集金をする
- ・アフターケアをする

といったことが考えられます。又、「増改築工事の仕の流れ」[表5]を参考にしてください。これらを今いる人達でどのように分担して行っていくのかを明示しておく必要があると存じます。

人手が不足であれば、あるいは技量が不足であれば、それらをどのように補足していくのかも考えなければなりません。

④ 物について

仕事の範囲、あるいは中心とする仕事についての考え方を整理しましょう。新築市場あるいは増改築市場、元請あるいは下請、いろいろな市場形態の中で、自社は何を中心とするのか、もちろん1つだけを選択しなければならぬということではありません。しかし、何をやるのか、いや、何をしないのかを明確にしておかなければ、利益、儲けという視点からは全てが中途半端となり、ロスを大きくするだけという結果になってしまいます。そこで、何に重点を置かという選択をお勧めするのです。

⑤ 情報

一番には顧客に関する情報の整理です。下請でいくと決めた方には、元請会社に関する情報の収集が大切です。仕事量・競争相手・人脈、まだまだあるかもしれませんが、ありとあらゆる情報の収集と分析が必要です。またエンドユーザーを顧客とする場合は、エリア内の住宅戸数が何戸あるのか、あるいはそれが持ち家なのか否か、リピーターは誰なのか、こちらから積極的にアプローチをかけ、情報を整理していく努力が必要です。まるで選挙の票読みのような作業が求められます。全く視点を変えて、仕入先あるいは協力業者に関しての情報ですが、受注してもできる仕事とできない仕事を判断する為の情報がそこにはあります。

⑥ まとめ

経営コンサルタントの方々が「経営にとって大切なことは〇〇です」と言ってきたことを紹介すると、

C I: CORPORATE IDENTITY (企業理念)

C S: CUSTOMER SATISFACTION (顧客満足)

CRM: CUSTOMER REIATIONSHIP MANAGEMENT

(顧客との信頼関係づくり経営)

CSR: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (企業の社会的責任)

などがあります。その時代時代に起こる出来事を取り上げ、経営に大切なこととして紹介されました。すべて誤りではなく、とても大切なことです。

しかし、「私は経営をする」にはもっと簡単というか、真理というか、原則があると考えられるのです。それは今までに申し上げたことで、繰り返しになりますが、1.社会的使命を実現しようとしているか。2.継続することができるか。の2点であると存じます。

【表5】

作業内容	
I. 営業～受注	II. 受注後
1: 営業(得意先又は施主への定期訪問)	1: 受注確認
2: 現調(図面の入手・現場写真の撮影・寸法取り)	2: 工事日程の調整
3: プランニング	3: 注文書・請負契約書の交換
4: 原価計算表の作成	4: 段取り・商品手配
5: 見積書の作成(標準粗利益率30%)	5: 段取り・施工班の決定(社内工・外注)
6: 提案書の作成	6: 施主へ着工の連絡をする
7: 提出金額の最終調整	7: 近隣挨拶(施工場所・工種・期間等の連絡)
8: 提案書・見積書等、関係書類の提出	
9: お客様との接渉(4~8は、繰り返しされる事も有)	
III. 着工	
1: 施主並びに近隣へ着工の挨拶	
2: 仕事の規模にもよるが、工事責任者・営業担当者は、必ず現場を訪問し、得意先・施主へ挨拶をし、現状把握をすること。	
3: 工事中の変更(追加・削減等)については、日々施主に告知し、作業者の独断は禁止し、施主や営業に確認をした後に工事を続行すること。そして、作業者には日報の中での報告を義務付けること。	
※①施主からその場での金額提示を求められた場合、責任者・営業担当者への連絡を求めること。	
※②自社の標準粗利益率が30%であることを周知しておくこと。	
IV. 工事完了後	
1: 現場の写真撮影(施主の許可をとること)	
2: 工事完了確認書にサインを求め	
3: 近隣への終了挨拶	
4: 取扱説明書・保証書等をまとめて施主に渡す	
5: 請求書の提出(可能であれば4の時に同時に行う)	
6: 集金	
7: 定期訪問	

※文中の表は同封の参考資料をご参照ください。