

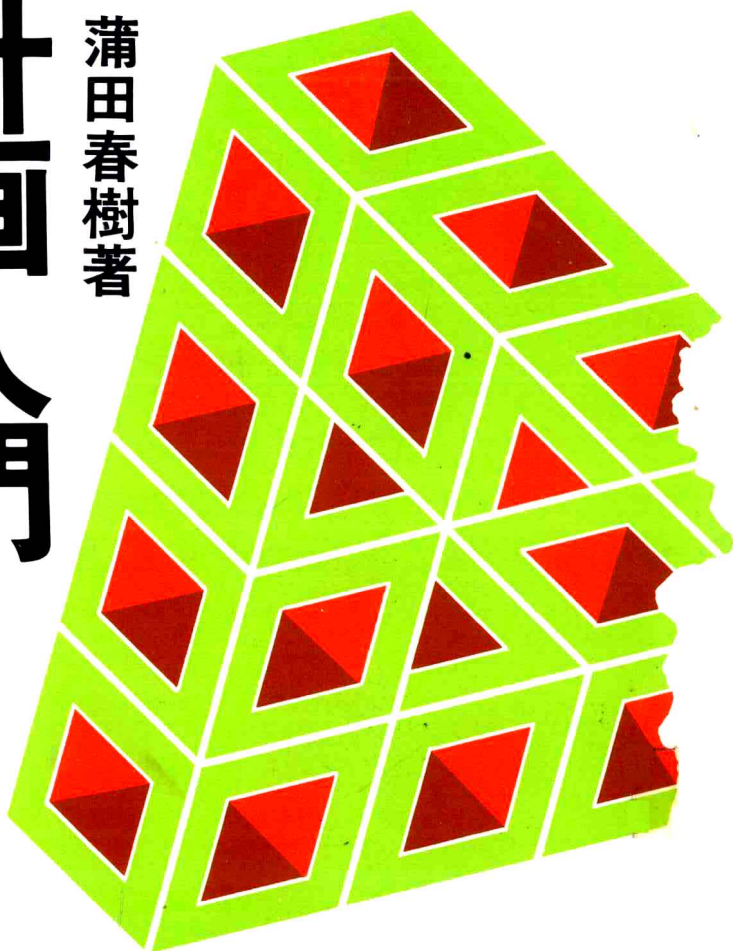
日本実業出版社

活用自在式

蒲田春樹著

経営計画入門

●すぐに応用できる企業成長のための計画づくり



日本実業出版社

活用自在式

蒲田春樹著

経営計画入門

●すぐに応用できる企業成長のための計画づくり



まえがき

「百尺竿頭一步を進む」という禅語がある。われわれは一〇〇点満点で満足することなく、それ以上のものを目差し、プラス・アルファをマスターしなければならない。しかし、これは一一〇点をとることではない。百尺の竿を登りつめて、さらに登れば墜落する。頂上を確かめたうえで、少し降りなければならぬというのである。この意味するところを、ひとつの逸話を例に説明しよう。

かつて、千利休が豊臣秀吉を茶に招いたときのことである。最高の客来たるというので、弟子達は大騒ぎで準備を進める。庭や露地なども塵ひとつないほど掃き清めた。そこへ下見に来た利休がしばらく眺めていたが、歩を進め庭木に手をかけゆさぶったのである。せっかく掃除した庭に、木の葉が五つ六つ散ったので家人はびっくりしたらしい。しかし、改めて見直すと、庭の風情は格段によくなっていたというのである。これは百尺竿頭一步を進めた姿ということができよう。だからといって、どうせ落葉を散らしておくならといって掃除を九七%にとどめてもらっては困る。一〇〇%の掃除をしたうえでのことが要求されるわけだ。

さて、当書の「経営計画入門」という題名からいえば、本来、その内容は手を取り、足を取りするような細かい説明のしかたを期待されるかも知れない。しかし、本書は、経営常識として、誰もが知っているであろうと思われる点は思い切ってカットした。たとえば、経営計画がなぜ必要か、

どうつかわれるかといったことには触れていない。むしろ、その頁分だけ実例をあげることとした。実例というものは、あげすぎると、ついそれにこだわってオリジナルな発想がしにくくなるというケースが少なくない。だからといって実例がまったくなくないという場合は、手がかりが見つけにくいという悩みが生じる。実例が落葉というわけではないが、ほどよく散らしておいたつもりである。いわば、それが本書の位置を百尺竿頭一步進めたものと認めたい。

さらに、「活用自在」という点については、随所に図表や公式をかがけておいた。読者諸氏が、自ら実際の数字をあてはめていけば、具体的な経営計画が立てられるようになっていく。この点は経営計画に関する類書にはみられないオリジナルティだと自負している。

読者の方々の確かな第一歩を心より期待する。あわせて、日本実業出版社上畑武志氏の企画に敬意を表するものである。なお、本書に関する資料収集ならびに原稿整理については、西野孝一、山向達也両君の手をわずらわした。いわば共著ともいえることを付記しておきたい。

昭和五六年三月

蒲田 春樹

まえがき

序章	これから経営計画のために	11
----	--------------	----

——経営方針のほなし——

1	経営方針の核心となるもの	11
2	ボタンのとれない経営方針	13
3	年頭教書にみる経営方針の表現	15
4	最近三か年にみる経営方針の変化	17

1章	経営計画をたてる前に	27
----	------------	----

——自企業の現状分析——

1	会社の現状分析が必要	27
2	経営力の診断	29
	(1) 自己資本は十分か	29
	(2) 損益分岐点による経営安全度は	32

- (3) 生産性はどうか 35
- (4) 会社の弾力性はあるか 36

3 販売力の診断 38

- (1) 会社の成長性はどうか 38
- (2) 販売の安定度はあるか 40
- (3) 商品効率はよいか 41
- (4) 販売効率がどうか 43

4 開発力の診断 46

- (1) 付加価値率は高いか 46
- (2) 研究開発投資による潜在成長力は 48
- (3) 市場開拓力と投資はどうか 49
- (4) 新鋭設備比率による設備改善度は 51

5 人材力の診断 53

- (1) 労働分配率による少数精鋭度は 53
- (2) 提案件数による参加意識度 54
- (3) 応募者数による会社の人気度 55
- (4) 部課長の平均年齢 57

6 財務力の診断 59

- (1) 資金繰り限界率による安全度 59

2章

長期経営計画のたてかた

——長期計画への手がかり——

- (2) 自己資本比率による健全度 61
- (3) 支払金利率による信頼度 63
- (4) 実質配当率による株主対策 65
- (5) 不透明な八〇年代に備えて 66

1

長期計画への手がかりをつかむには

- (1) 「遠」と「近」は離れて存在しない 70
- (2) 二五〇年という長期計画を発表する 72
- (3) 二五年計画をもとう。どうしてもダメなら、
せめて三年ないし五年の計画はつくろう 73

69

2

長期経営計画立案のためのテーブル

74

3

長期と短期の区別はどこでつけるか

75

4

経営理念・経営方針と長期経営計画

76

5

長期経営計画のまとめかた

77

- (1) 目標設定のための現状分析と将来の見通し 78
- (2) 目標の設定と方針の樹立 78
- (3) 諸経営計画の作成 80

3章

年度経営計画のたてかた

—— 必達目標の数量化 ——

6	長期経営計画の記入表とマニュアル	82
7	長期経営計画と短期経営計画の位置づけ	98
1	年度計画の目的	99
2	年度計画の計画項目	100
	(1) 当該年度の経営方針と目標	101
	(2) 総合計画	101
	(3) 部門計画	101
3	年度経営計画の作成手順	102
4	総合計画のつくりかたと利益図表の活用	104
5	総合計画点検のためのチェック・リスト	112

6	年度販売計画のたてかた	114
---	-------------	-----

- | | | |
|-----|------------------|-----|
| (1) | 販売計画のつくりかたと計画表 | 114 |
| (2) | 販売計画と販売力チェック・リスト | 117 |

7	年度生産計画のたてかた	123
---	-------------	-----

- | | | |
|-----|--------------------|-----|
| (1) | 生産計画のつくりかたと計画表 | 123 |
| (2) | 生産計画点検のためのチェック・リスト | 127 |

8	年度人事・労務計画のたてかた	131
---	----------------	-----

- | | | |
|-----|-----------------------|-----|
| (1) | 人事・労務計画のつくりかたと計画表 | 131 |
| (2) | 人事・労務計画点検のためのチェック・リスト | 133 |

9	年度経理・財務計画のたてかた	137
---	----------------	-----

- | | | |
|-----|-----------------------|-----|
| (1) | 経理・財務計画のつくりかたと計画表 | 137 |
| (2) | 経理・財務計画点検のためのチェック・リスト | 146 |

10	年度計画推進のための予算統制のポイント	147
----	---------------------	-----

4章	計数目標の整理	150
----	---------	-----

—— バランスの再検討 ——

1	企業の成長性分析	152
---	----------	-----

- | | | |
|-----|--------|-----|
| (1) | 売上高増加率 | 152 |
|-----|--------|-----|

(2)	付加価値増加率と純利益増加率	153
(3)	その他の比率との関連	156

2	企業の収益性分析	156
---	----------	-----

(1)	総資本利益率	157
(2)	自己資本利益率	157

3	企業の生産性分析	161
---	----------	-----

(1)	労働装備率	162
(2)	付加価値率と一人当り売上高	163

4	財務構造による安全性分析	166
---	--------------	-----

(1)	流動性と固定性分析	166
(2)	資本に占める自己資本と借入金割合	167

5	Jチャートによる総合経営分析	170
---	----------------	-----

5章	重要テーマへの挑戦	174
----	-----------	-----

——緊急事態收拾対策——

1	つりあいの吟味について	174
2	「もしもプラン」を用意する	176

6 章 行動指針と経営方針の発表のしかた……………205

——心を形にかえる——

1	スローガンにまとめる……………	205
	(1) スローガンの事例一……………205	
	(2) スローガンの事例二……………206	
	(3) スローガンの事例三……………207	
2	千支にちなんだ挨拶のまとめかた……………	208
3	いろはかるたに置きかえ訓辞……………	212
4	どんな時代かと言いつける話法……………	221
5	経営方針・経営計画の発表……………	223
6	目標辞令を交付せよ……………	224
7	経営計画の達成に伴う措置……………	226

装 幀 田 澤 司

3	業種別に緊急事態を点検する	178
	(1) 百貨店・スーパーに予想される緊急事態	178
	(2) 不動産・建設業者に予想される緊急事態	179
	(3) 消費財メーカーに予想される緊急事態	180
	(4) 生産財メーカーに予想される緊急事態	180
	(5) 金融機関に予想される緊急事態	180
4	長期の「もしも」と短期の「もしも」	182
5	制限要因図を書いてみる	183
	(1) 強化の方向にある安全性への規制	184
	(2) 省資源性、安全性、そして耐久性はどうか	185
	(3) 価値基準の順位変更	186
6	ピンチをチャンスに変える	187
	(1) 事例／天井が落ちた場合の説明	188
	(2) 事例／ガス漏れ中毒が起きた場合の説明	189
7	例外を活かす管理体制	191
	(1) 例外管理で開発の芽をのばす	191
	(2) 例外を洞察する	192
	(3) 津村順天堂の事例研究	195

序 章

これからの経営計画のために

——経営方針のはなし——

1 経営方針の核心となるもの

奈良を訪れたら、「ささやきの小径」を通るといい。春日大社から新薬師寺に抜ける土道だが、その途中に志賀直哉の旧居がある。これは一見に値しよう。どの部屋を見ても、直哉の心、考えかた、いかなれば思想が形になって現われている。「心を形に表わす」という命題をもっている人ならば、わざわざ、そのために訪れても損をすることはあるまい。

まず、子供部屋を紹介しよう。周囲の壁面下部には約一メートルの高さに腰板が張ってある。子供達に悪戯いたずらをするな、壁を汚すなというより、むしろ安心して元気に遊ぶようにと工夫がこらして

あるわけだ。しかも、腰板を周囲全面に張り巡らさず、手の届かぬところには白壁の部分を残して美的に配慮してある。

廊下は一八〇センチ幅で、一般的な常識よりずっと広縁になっている。雨の日や、極寒の日でも、子供達が遊ぶのに都合がよく、南からの日の光を受けて、明るく暖かく、実に健康的である。直哉の居間は、この子供部屋の北側にあって日陰である。

ところで、この部屋と部屋との境は壁なのだが、その壁の下部が五〇センチの高さに穴が開いており、縦に細い棒を並べて柵をつくり、柵の北側に四枚の板戸を備えつけている。この板戸を夏場は開放し、子供の部屋と直哉の居間それぞれ外側の窓を開けて涼風を通すわけだ。この四枚の板戸は直哉の方から開閉できるが、子供部屋からはできない。近頃つくる子供部屋とは反対のようであり、直哉の考えかたが面白く感じさせられる。この穴を直哉が子供を監督するためにつくったとは考えたくない。いつとはなく子供部屋に心を通わせ、子供の様子を見守ったというように解釈したい。監督のためなら、壁ではなく襖にした方が目的にかなうだろう。直哉が愛情の心を通わせた穴にちがいない。

直哉は散歩を好み、親子揃って出かけることが多かったという。子供によい映画を鑑賞させようとするときは、必ず自ら下見聞して教育的価値があると判断してから、家族全員揃って鑑賞することにしたらしい。直哉は子供達の日記を読み、適切な助言指導をしたことは、彼の作品等から知ることができる。

さて、直哉の家の間取りを要約すると、夫人の居間と子供の部屋は共に邸内でいちばんよい位置

にある。このような部屋は、当時の一般の家庭ならば、たいてい客間、あるいは主人の部屋にあてたことであろう。しかし、直哉は進歩的だった。客が毎日訪れる家庭は少なく、主人が終日居間にいることの少ないのが一般家庭である。しかし、夫人と子供は家庭での生活時間が長いのが普通である。直哉は夫人と子供を愛し、家族の平和と健康を願った。家族達に部屋を割り振る基本には家族の平和と健康を願う心があつた。夫人と子供には南に面した日当りのよい部屋をあて、そのうえ子供の部屋の廊下を広くして、雨天の日も遊べるように工夫した。この間取りは、直哉の「心」を「形」に表わしたものと受けとめることができる。

直哉の旧居からは、まだまだ多くの心情ヒントを得ることができる。しかし、その詳細を紹介するのが本稿の趣旨ではない。いうなれば、「住居」にあつても、「心」を「形」に表わすことが可能であるという認識を得てほしいということである。

そして経営方針となれば、なおさらその認識が必要とされる。

2 ボタンのとれない経営方針

私の知っているベビー服メーカーでは、子供がすぐくと安全に育ってほしいという願い、「心」を縫製加工という「形」に表わしている。ここの会社の製品は、ボタンが絶対にといってよいほど取れない。それだけ頑丈につけてある。「可愛らしい」というのはベビー服の必要条件だが、同時

に、安全に育ってもらおうという十分条件を満たしたい。赤ちゃんや子供は、おしゃぶりをよくする。洋服の端をつまんで、ボタンのところを口にくわえたりする。それでなくても取れやすいボタンを引っぱったりされて、もしも、ボタンが取れて飲み込んでしまうようなことがあれば大変だ。大人用のボタンを留める倍の手間をかけて留めてあるのだ。同社の製品と他社の製品との差はここにある。そして、消費者は敏感だ。同社の売上げがぐんぐん伸びている原因は、「心」を「形」に表わした経営方針、そして経営計画の展開にあるといえよう。

さて、経営計画の核心となるもの、心を形に表わすことは、もっと細かい点についても同じことができる。たとえば、いまあなたが、誰から贈物を郵送されたとしよう。その場合、心のかで「ありがとう」といくら思っている、それだけでは先方に通じない。電話をかけるか、電話より葉書、葉書よりは手紙というように、お礼の心を形に表わしていつこそ心が通じるというものだ。

「この間は、いいものをいただいてありがとう。ちょうど、おふくろが帰っていて、早速頂戴した。おふくろの大好物で、長生きしてよかった、冥土へのみやげができたなどと喜んで……」といった礼状でも書くものなら、また別の品物でも贈ってあげようかという気にさえなる。ビジネスの場では、あくまで心は形に表わすことが要求されると理解してほしい。

従来の経営計画論は、どちらかといえば技法の展開に終始する傾向にあったが、最近大きな変化をみせつつある。前述のように、「商の心」を「形」にどう表わすかということを、核心としてとらえ始めているといえよう。

3 年頭教書にみる経営方針の表現

社長の年頭教書なども右に述べた傾向が非常に強い。典型的な一例を次に引用紹介してみよう。

△昭和五六年度 スローガン▽

「心」を形に表わそう！

そのために、

一 私達は、生涯を「初心」ととらえ目標を達成しよう

初めに立てた計画は、何が何でもやりとげる心意気、初心を忘れまい。

一 私達は、誠実な「関心」をよせ、お客様との絆を太くしよう

お客様への関心を高めよう。

関心の度合いが高まれば、愛が芽ばえる。

一 私達は、たえず「一心」を集中して新しいアイデアを生み出そう

価値ある提案を多発させよう。

ヒラメキは集中の中に生まれる。