**古典学習陶冶会会員のための経済・経営講座　第６回「経営計画」**

**古典学習陶冶会会長補佐　志水達也税理士事務所所長　志水達也**

今回は改めて、計画とは何か考えてみます。ドラッカーは『計画とは未来に関する現在の決定である』と定義しています。つまり、未来のことを計画した時点で決定事項となるわけですから、計画とは当然そのとおりに実行されるべきものとなります。従って、実績値が計画値より多くても、少なくても、そのとおりにやってないことになります。松下幸之助は売上が好調で、「計画より多く売れました」と鼻高々で報告に来た社員に、「計画より多く作れば、残業も増えて人件費も増えてしまう」と叱り飛ばしたそうです。品質改善についても、より良い品質の製品を作るのではなくて、計画通りの品質の製品を作る必要があるのです。時折、過剰品質を指摘される企業がありますが、これは「計画」の意味を勘違いしているといえます。もちろん、現実論として、計画値と実績値は乖離します。しかし、乖離するから計画を立てることがムダなのではなく、乖離するからこそ計画を立てることが必要なのです。

なぜ必要なのでしょうか。社長の決定が間違えば会社が滅びます。しかし、社長といえども、神様のように未来を予見できるわけではありません。だから、間違いを少なくするために、社長のカンを磨く必要があるのです。つまり、顧客をどうすれば売上がいくらになるか、商品をどうすれば原価がいくらになるかといった方針を、計画として立てます。そして、この計画を社員が実行し、実績値を求め、計画との乖離を社長が毎期反省します。この繰り返しによって、「社長のカン」が「社長の個別方針」として全社員に浸透することになるのです。これこそが、わが社の貴重な経営ノウハウであり財産なのです。本田宗一郎は、卒業した小学校に「試す人になれ」の看板を贈りました。それは、「実行には失敗はつきものです・・なんで失敗したか、その原因をよく確かめ反省することが大切です。・・失敗をおそれず、勇気を出して試してみる人になってください」というものです。経営判断には失敗は許されないものもありますが、本田の求めた技術の進歩も、社長の成長も「試してみる」ことや「計画と反省」によってはじめて得られるものだと思います。

以上で「計画」の本当の意味をご理解いただいたと思います。さて、前回までに、「利益計画書」、「目標」、「目的」という役者が登場しました。今回はいよいよ「経営計画書」という主役の登場です

経営計画書は、今まで説明したことを総合的にまとめたものです。書き方は、まず、「わが社の目的」から書き起こします。これは、社長の経営理念に裏打ちされた矛盾のない明確なものでないと、魂のこもらない目的になってしまいます。経営理念が未だ見つからない社長は、佐々木先生の『経営哲学集』をご覧ください。借り物でない「経営理念」にたどり着く方法はただ一つ、社長が古典を学ぶことです。すなわち、古典を学ぶ→心が耕される→気づきが得られる→座右の銘に出会う→信念・哲学が形成される→「社是」「経営理念」が構築されるというルートをたどる以外に経営理念は樹立できないのです。

次に、その目的を達成するために、企業の資源（人、物、金、技術）をどのように配置するかを、目標として計画します。具体的には、人に関して①人数②処遇、物に関して③設備投資④機械稼働、金に関して⑤利益計画書⑥市場シェア⑦簡易キャシュフロー、技術に関して⑧革新性等。これらを、数値目標か個別方針として経営計画書にまとめるのです。もちろん、最初は⑤利益計画書のみの目標でも構いません。年々増やしていけばいいことです。

最後に、経営計画書は「経営計画発表会」という形で、取引先・取引銀行・社員の面前で発表すると不思議と達成できると多くの社長が口を揃えます。何故か？

「ヤクザなんてものは気楽に見えるかも知れないが、伸びようと思えば、人と同じことをやってちゃダメなんだ。それを『不言実行』だなんていってた日には、ラチがあかない。逃げにもつながる。やるって決心したら口にだすんです。『有言実行』ってことだな」（山平 重樹、『ヤクザに学ぶ決断力』、冬幻舎文庫）

つまり、外部に発表することによって退路を遮断し、目標達成ができるのかもしれません。一人でも多くの陶冶会会員がりっぱな経営理念に基づいた「経営計画書」を作成し、力強い経営をすることによって２０５０年の日本が強くなるものと信じています。