

実行力を上げ成果を生み出す、経営計画の作成のポイント

今年1月、2月のU-mic Newsでは、PDCAが回らない理由の1つに、そもそもPDCAを回すのに適していない経営計画を作成しているということをお伝えしました。実際、経営計画には、決まった型はなく、次の4つの組み合わせとそれぞれのボリュームで構成されています。

(1)数値計画中心の計画 (2)過去～現在の分析中心の計画 (3)将来ビジョン・理念や方針(スローガン)中心の計画 (4)ビジョン実現に向けた行動計画中心の計画

多くの経営者にとっては、融資や補助金を目的とした経営計画を作成することが多いため、(1)(2)が中心の計画を、経営計画と見ていらっしゃる方が多いという印象を持っています。そこで、実際に作った方の声を聞いてみると、作った後見返していないこともあるという声をよく伺います。それは経営計画を見返しても、どう修正していいのかわからない方もいらっしゃるという面も少なからずあるかと思えます。

実は、(1)(2)は社外に提出するための計画となっており、社内で活用するのは使いにくい面があるのです。そのような実態を創業～新規事業～企業再生～事業承継といった様々な支援を通じて、見ている中で、(4)の行動計画を充実させるため、ガントチャートを中心としたコンサルティングをしています。ガントチャートは、補助金の申請書などの実施スケジュールなどで見たことある方もいらっしゃると思います。もともとは、システム開発や建築の現場でよく使われている工程表です。右図のように左側におこなうべき事柄を記入して、右側にいつするのか、棒線を書いて、スケジュールを見えるようにしていきます。

私自身、ITシステムの営業の時に、お客様へのITシステムを導入において、上司やシステムエンジニア(SE)と共にガントチャートを作成し、お客様と共有し、ITシステムの完成まで進捗管理を共有していました。その他、会社でプロジェクト活動となれば、決まってガントチャートを作成していました。

このガントチャートを活用することで、

- ①成果を生み出すための行動が細かくできる
- ②それぞれの行動を「誰が」「いつまでに」「どれくらい」行動しなければならないかが、行動がより具体的になる
- ③どの行動が、どこまで進んだか進捗管理ができ、スケジュール調整ができる といったことが可能になります。

特に①がガントチャートの肝であるにも関わらず、行動を細かくしておらず、横長い線がたくさん引いてあるようなガントチャートも見受けられます。そのため、行動が進まず、進捗管理ができていないことも見受けられます。

中小企業の支援をする中で、私自身、数値計画中心の計画作成がメインとなり、ガントチャートを使う頻度が大幅に減ってしまいました。しかし、数年前の事業承継支援において、女性の後継者との出会いで、ガントチャートを説明する機会がありました。お父様の会社を引き継ぐにあたり、彼女は、経営経験は元より業務経験すら決して十分ではない状況でした。そこで経営計画、もっと広い意味合いでいえば、計画を立てる・実行するという考え方を伝えるときに、ガントチャートを使ってお伝えしていました。

支援の当初は、彼女と話をしながら、私がガントチャートをExcelで作成し定期的に面談をしていました。しかしながら、他人である私が作ったガントチャートは本人には分かりにくさ・腹落ち感の無さがあって、活動が不十分な状態でした。そこで、パソコン作業が得意ではない女性の後継者自ら主体的に作成できるやり方はないかと考えていたところ、右の図のような付箋を活用したガントチャートを提案しました。

ガントチャートは作成だけでなく、更新・見直しにも時間と労力を要します。しかしガントチャートは更新・見直ししてこそ、使える道具なのです。そのため、パソコンや専用ソフトで長い時間をかけて綺麗なガントチャートを作成するよりも、付箋を使って簡単に計画でき、すぐに行動に移せることが重要だと考えています。ここ数年、付箋を使ったガントチャートを活用した経営計画を様々なところでご紹介する機会を頂きました。男女問わず創業者から後継者までどなたでも付箋とペンを活用して自分なりのガントチャートを作ってもらっています。

先程の女性の後継者も含め、顧問先や個別相談先の中には、ご紹介してから2～3年ぐらいガントチャートを活用している方もおり、ガントチャートで考えた行動(例えば、お客様に選ばれる理由をつくり、お客様を自社に導く販促活動など)を次々に行動に移し、売上・利益アップなどの成果を出している方もいます。

当然ながら、成果を出すためには、行動するしかありません。行動ができていない方は、ガントチャートの有り無しにかかわらず、自分のおこなうべき行動が細かくし、1つ1つを着実にこなしています。経営計画は作ってみたいけれども計画倒れに終わってしまう経営者、日々の仕事に追われて新たな行動ができていない経営者には、一度ガントチャートを使った経営計画をおススメします。

吉田 英憲 PROFILE

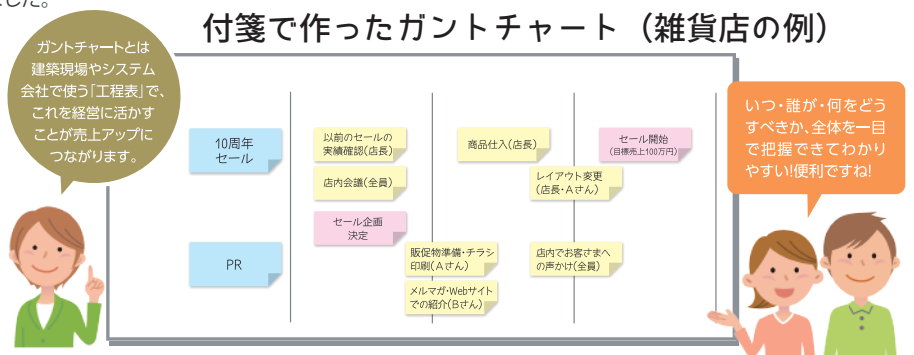
大手電機メーカーでITソリューションの営業、市場調査、経営企画などの業務を経験。

現在は、ビジネスプランの作成支援の他、採算分析を踏まえた赤字企業の立て直し、業務効率化(IT活用含む)、後継者の立場に立った事業継承などの支援を行っている。中小企業診断士

ガントチャートのイメージ



付箋で作ったガントチャート (雑貨店の例)



令和元年、最初の夏はどのような天候になるでしょうか？

2018年の冬はエルニーニョ現象となりましたが、その冬場の特徴である「暖冬」となり、予想通りの結果となりました。車のチェーンを使う機会が無かった方も多いのでは無いでしょうか？さて、令和元年の夏はどうなるでしょうか？ 5月10日に発表された気象庁の予報を見ると、現在、太平洋赤道域の海面水温はインドネシア付近を除き、ほぼ全域で平年より高い状況となっており、2018年から継続してエルニーニョ現象が続いている状況となっています。また、今後、秋にかけてもエルニーニョ監視海域の海面水温が基準値より高い値か基準値に近い値で推移すると予測しています。つまり、秋にかけては平常の状態になる可能性があるものの、エルニーニョ現象が続く可能性の方が高いと思われます。エルニーニョ現象の場合、気温は「冷夏暖冬」になりますが、年々、平均気温が高くなっていることから考えると「平年並み」か「極端に暑い日は多くない」と予測できるでしょう。また、降水量については「概ね平年並み」と思われますが、7月については雨がやや多い予測となっています。昨年は7月に豪雨災害のあった地域もありましたので、注意した方が良いでしょう。

エルニーニョ現象は、世界的にみると異常気象が発生し易くなると言われ、作物の収穫に影響が発生します。小麦、大豆など、主要な穀物の収穫量が減少し相場が高くなるなどの影響も考えられますので、関連する事業者の方は注意が必要になります。

小売業やメーカー、卸売業では、気候の変化は商品の販売実績、在庫過多、在庫不足などに影響します。今年の場合は、平常時の夏場の販売実績を参考に、対策を講じると良いでしょう。早め早めの対策が後で効いてきますので、天候の変化を見ながら機会があれば事業者様にお声掛けされてみては如何でしょうか？



渡貫 久 PROFILE

大学卒業後、広島市に本社のある食品スーパーマーケットに入社。現場、人事、経営企画、業務改善を経験後、中小企業診断士の資格を取得し、独立。スーパーマーケットや食品メーカー、飲食店等、食や流通関連の企業を中心としたコンサルティングのほか、公的機関や学校、民間企業向けの研修を行っている。中小企業診断士

気になる新サービス

元号が変わり、新しい時代の幕開けですね。モノ消費からコト消費へという流れもあり、ユニークなサービスが次々と誕生しています。今回は個人的に気になった2つの新しいサービスをご紹介します。

●お父さん預かりサービス

大阪難波にてゴールデンウィーク期間限定で登場したサービスです。元々荷物を預かっていた貸し会議室にお父さんを預けることができるというもので、DVD鑑賞、マンガ、ゴルフシミュレーション体験、ドリンクバー（200円、ビール販売もあり）が楽しめます。お父さん（小学生以上）は1時間500円（終日1000円）で利用することができるほか、小学生未満も1時間300円（終日600円）での利用が可能で、お父さんと子供の来訪もあったようです。

提供しているサービス内容をよく見てみると、マンガ喫茶とよく似ています。（漫画の種類が少ない代わりにゴルフシミュレーションがあるという違いがあるくらいです。）似たようなサービスでありながらメディアを中心に話題になったのは、やはりネーミングのインパクトでしょう。（期間限定！臨時マンガ喫茶ではきつと話題にならなかったはず）荷物を預かる会社がサービスの延長で考えたので「お父さん預かり」というネーミングになったようですが、そのネーミングの中に「ゆっくり買い物したいけど、お父さんが一緒だと気を遣うな」「運転も人込みも疲れたし、ゆっくりしたいよ」「休みの日に居場所がない(悲)」等「家族の本音」というインサイト（行動や態度の根底にある本音、確信、潜在的な欲求）を見事に表現していると感じました。また、今回のサービスは利益度外視でおこなわれたようですが、大きな投資もなく、話題になることによる本業への宣伝効果を考えると十分メリットがあったと考えます。あくまで副業かつ立地戦略も必要なのでビジネスモデルそのものを応用するのは難しいかもしれませんが、賛否両論ありそうなネーミングをつけてみる発想のユニークさ、斬新さは参考にできそうですね。

●レンタル何もしないひと

ツイッターで個人が始めた新しいサービスで、「1人で入りにくい店、ゲームの人数あわせ、花見の場所とりなど、ただ1人分の人間の存在だけが必要なシーンでご利用ください。国分寺駅からの交通費と飲食代だけ（かかれば）もらいます。ごく簡単なうけこたえ以外なんでもできかねます。」というもの。2018年にツイッターで呼びかけてみると、たちまち4万もの「いいね！」がついて多様な依頼が舞い込んでいるようです。有料で誰かをレンタルするサービスもありますが、それとの違いは「こちらが利用場面を設定せず、利用者に丸投げしていること。利用者は自分が満足したいように解釈して、必然的に満足してくれているような印象。求められているのは気を遣わない存在であること」なんだとか。ここにもこのサービスを利用したい人のインサイトが隠れているような気がしました。（利用シーンによっては、関係性の続く友人・知人だからこそ気を遣い、反対に他人のほうが気が楽ということがあるかも。）なお、このサービスそのものは無料ですが、体験したことが書籍化されており、そこで収益が発生しています。本サービスについては、サービス内容、ツイッターの活用、フリーミアムのビジネスモデル等まさに新しい時代のビジネスだと感じました。

今年度も創業セミナー等で新規ビジネスの支援をさせていただく予定ですが、今までの常識では測れないビジネスの相談も増加してくると思います。どんなビジネスが誕生するか楽しみにしつつ、私自身も発想を柔軟にして支援をおこないたいと思います。

小倉 綾 PROFILE

百貨店に入社後、仕入、販売や在庫管理販売促進の企画、運営、販売員教育業務や首都百貨店とのコラボレーションショップ店長として新規ショップ立ち上げを経験。現在、流通業やメーカー向けに販売促進や売場改善を中心としたコンサルティングを行っている。中小企業診断士