

## TAX&LAW

### 経営計画策定（改善・革新）

#### 1 経営計画とは

経営計画とは、企業がその将来に向かって、経営ビジョンや目標を達成するために必要な計画という広い意味があります。

##### ① 長期経営計画

経営方針や長期的なビジョン、10年後にどうなっていたいのか、といった事柄をまとめたものです。

##### ② 中期経営計画

企業のすすむべき方向性を明確にし、「今何をすべきなのか」を明らかにすることをねらいとして策定されるものです。「現状から見た将来を示すもの」といえます。毎年作り直すことが理想的です。

##### ③ 短期経営計画

数値計画などを詳細に立てたものであり、「今を知るためのモノサシ」だといえます。予算と実績の差異を測るためのものであり、一度作ったら変えてはいけません。

実際の運用面では、毎年新しい中期経営計画を策定し、そこから短期経営計画に落としこむことで予算化し、予実管理を行うことが望ましいことになります。

#### 2 企業のライフステージごとの経営計画

企業は、創業から各ライフステージを踏みながら成長していきます。このライフステージごとに作成する経営計画の目的も異なってきます。

##### ① 創業期：創業計画

創業日には、創業に必要な資金計画と創業時の収支計画を策定し準備を進める必要があります。

##### ② 成長期：「経営計画」

創業期をすぎ成長期に入ると、「中期経営計画」をもとに次年度の「短期経営計画」を策定します。

##### ③ 成熟期：「経営改善計画」「経営革新計画」

成熟期に入ると、売上高、利益の減少傾向が表れてきます。「新たな取り組み」を行うことにより、「経営を革新」する必要があります。

##### ④ 衰退期：「事業再生計画」「事業承継計画」

衰退期に入ると、売上高、利益の減少が顕著になり、事業継続するか否かの判断をすることが必要となります。事業を継続するのであれば、金融機関をも巻き込んだ「事業再生計画」の策定が必要となります。

### 3 経営計画の必要性

企業が存続・発展するためには、外部環境の変化に対応し、人・物・金・情報等の経営資源を自社の有利な方向に集中して、競合他社に対して競争優位を実現しなければなりません。経営者は、そのような経営方針を具体化するために経営計画を策定し自社の進むべき方向性を明らかにして意思統一を図ることが必要になります。

また外部に公表するために経営計画が必要とされる場合もあります。金融機関等に企業の将来性をディスクローズしたり、金融機関等が、その計画の内容及び実現可能性を審査するために必要となります。

### 4 経営計画書は数種類あってよい

「社長の夢を実現する積極的な計画」、「会社で従業員と共有する計画」など、経営計画書は1つでなければならないという決まりはありません。また金融機関などは達成可能で確実な計画書を求めてきます。達成可能な計画書であれば、金融機関による企業各付けや自己査定において、関与先への評価が高まる可能性があります。

参照：『実践！経営助言』TKC 出版