

初学者のための経営戦略論第8回
経営計画と経営戦略

*厚生労働省のYES講座

*なぜ働くか

1. マネジメント・サイクル

- (1) マネジメント・サイクルの基本形
- (2) PDCAサイクル

2. 経営計画

- (1) 経営計画の種類
- (2) 計画のグレシャムの法則
 - ・ 計画のグレシャムの法則
 - ・ サイモンの定型的意思決定と非定型的意思決定
- (3) 経営計画の特質
- (4) 戦略的経営計画とは
- (5) 経営計画の役割

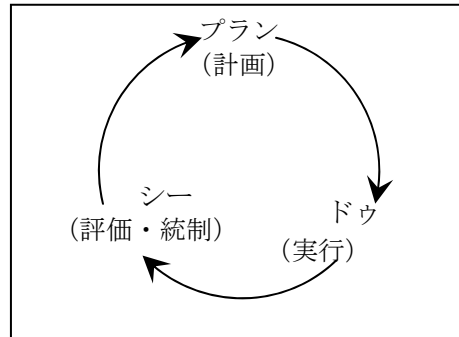
3. 予算編成

- (1) 予算編成の際に考慮すべき要件
- (2) 売上予算の際に留意すべき変動の種類

4. 経営環境とは

1. マネジメント・サイクル

(1) マネジメント・サイクルの基本形



マネジメント・サイクルはマネジメントの基礎であり、十分に理解する必要がある。

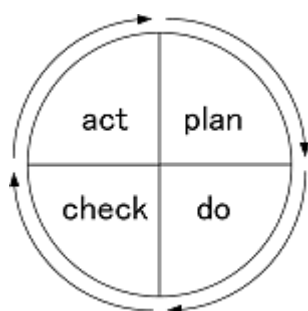
この図表でわかるように、計画はそれ自体で独立したものではない。また、実行や評価・統制というものも単独ではありえない。計画においては、実行や評価・統制と相互に関連性を強くもっており、そうしたプロセスを経て、そのうえで次の計画を立てることになる。そして実行も言うまでもなく、計画に基づいて行われ、評価・統制とも関連する。

*管理過程とは

伝統的管理論では、管理過程は、計画、組織、指揮(モチベーション)、調整、統制の各過程に分けられ、各過程における有効な諸管理原則を追求してきた。その意味で、伝統的管理論としての管理過程論ともいわれる。

しかし、管理階層の相違によって、各過程のウエイトは異なり、トップ・マネジメントは計画と組織のウエイトが高く、ローア・マネジメントは、指揮や統制のウエイトが高い。また管理階層の相違によって、同じ計画職能でも、その内容は大きく異なっている。

(2) PDCAサイクル



plan 目標を設定して、それを実現するためのプロセスを設計(改訂)する

do 計画を実施し、そのパフォーマンスを測定する

check 測定結果を評価し、結果を目標と比較するなど分析を行う

act プロセスの継続的改善・向上に必要な措置を実施する

出典 <http://www.atmarkit.co.jp/aig/04biz/pdca.html>

1950年代、品質管理の父といわれるW・エドワード・デミング(Dr. William Edwards Deming)博士が考案した、典型的なマネジメント・サイクルの1つ。計画(plan)、実行(do)、評価(check)、改善(act)のプロセスを順に実施する。最後のactではcheckの結果から、最初のplanを継続(定着)・修正・破棄のいずれかを選択して、次回のplanに結び付ける。このらせん状のプロセスによって、品質の維持・向上および継続的な業務改善活動を推進する。

生産プロセス(業務プロセス)の中で、改善を必要とする部分を特定・変更できるようプロセスを測定・分析し、それを継続的に行われるように提案された。

2. 経営計画

(1) 経営計画の種類

a. 期間による分類

- ① 長期計画(5年～10年)(戦略的・総合的計画)
(企業の将来的な方向を示す計画、)
- ② 中期計画(3年～5年)(短期計画と長期計画の橋渡しとなる計画)
(長期計画をいきなり短期計画の実行するリスクを回避するための計画)
- ③ 短期計画(1年以内)(年次計画、半期計画、四半期計画、月次計画、週次計画、日次計画など)(日常的・実行的な業務の推進を管理)

b. 対象による計画

- ① 総合計画(全社あるいは全グループ企業に関するもの)
(会社経営に関わる広い範囲の問題を取り扱う)
- ② 個別(プロジェクト)計画
(社内の一つの事業体に関わる、比較的狭い範囲の問題を扱う計画)

* 総合計画を具体的にブレイクダウンした計画が個別計画である

c. 内容による分類

- ① 戦略的計画(企業戦略、部門戦略、事業戦略、製品戦略、人事戦略等)
(企業のあるべき姿や方向性を示す計画)
(企業として構造的な問題を解決するための計画)
- ② 戦術的計画(戦略的計画をブレイクダウンした業務遂行計画)

d. その他の分類

- ① ローリングプラン
短期計画の終了後、例えば1年が経過したあとに、中期計画を1年先まで先にずらして、改めて修正して作り直す計画
- ② コンティンジェンシー・プラン(不測事態対応計画)
プロジェクトの実行中にあらかじめ、予測が難しいが発生する可能性のある事態に備え、代替案による対応策を想定し、計画しておくもの。マニュアル化する場合もある

(2) 計画のグレシャムの法則

「そもそも人間は、目の前に大量のルーチンワークを積まれると、その処理に追われ、創造的な仕事を後回しにしてしまう傾向がある。創造的な仕事とは、仕事のやり方自体を根本から変えろとか、長期的な展望を描いてみるといった作業のことである『ルーチンワークは創造性を駆逐する』。ハーバート・サイモンの言う意思決定のグレシャムの法則(計画のグレシャムの法則)である。つまり、日々ルーチンな仕事に追われている人は、ルーチンな仕事の処理に埋没して長期的な展望とか革新的な解決策とかを考えなくなってしまう、ということである。(中略)

不確実性が高まり、例外処理のためにヒエラルキーがパンクしはじめると、組織全体が意思決定のグレシャムの法則にはまりこんでしまう。管理者・経営者たちが目先の例外処理に追われ、長期的なことや抜本的な改革を後回しにし始めるのである。」

出典 『組織戦略の考え方——企業経営の健全性のために』
沼上幹著 ちくま書房 2003年発行 P28、P29

*グレシャムの法則「悪貨は良貨を駆逐する」

・サイモンの、定型的意思決定と非定型的意思決定。

① 定型的意思決定

日常反復的に発生する意思決定問題であり、一定の問題解決の手続きや方式があらかじめ決められており、そのつど新しい代替案の探索を必要としないものである。

② 非定型的意思決定

問題が新しく複雑であり、あるいは個別的に重要な問題であるために、問題発生たびごとに新たな代替案の探索を必要とし、あらかじめ一定の決定手続きや方式をもたないタイプの意思決定。新市場の開拓、新規参入など。

*戦略的決定は非定型的意思決定の性格を持っている

(3) 経営計画の特質

- ① 将来についての意思決定であること
- ② 実行性を備えていること
- ③ 個人の意思決定ではなく、組織的なプロセスをたどって策定されること

「五年で売り上げや利益を倍増しようとか、新規ビジネスの売上比率を一気に上げようという野心的な長期目標を掲げていながら、その実現を中期的に支える能力の構築を入念に計画するという知的努力をほとんど払っていない会社をよく見かける。一方では、いわば「パリに遊びにいこう」と言わずに「休暇をとろう」というような、おおざっぱすぎる長期計画があり、他方では、「いつものルートはひどく込んでいるから、今夜はどの道で帰ろうか」というような、細かくて短期的な予算や年間計画がある。この二つをつなぐもの、先の例で言えば、「休暇をとる時期を決めたり、旅行代理店に電話したり、ガイドブックも読む必要があるなあ」というあたりが何もないという会社が多すぎる。短期と長期の計画が密接に相互関連しているという認識がなく、隣り合わせに並んでいるだけだと思込んでいるようである。しかし、長期計画は戦略計画の五年目にスタートするという種類のものではない。今この瞬間に始まるのである。(中略)

戦略設計図は未来をつかむために今やるべきことを明らかにする。現在と未来、短期と長期の欠くことのできない架け橋である。未来をつかむために今この瞬間から、どのような企業力を築き上げ、どのような新しい顧客集団を研究し、どのような新しい流通チャネルを開拓し、どのような優先順位で製品開発を進めるべきかなどを示す。ビジネスチャンスへのおおまかなアプローチ計画である。既存市場で売り上げやシェアを増やす方法ではなく、新しく勃興してくるビジネスの戦場でシェアを確保するのに必要な能力を押しやるために、今やらねばならないことを対象にする。」

出典 『コア・コンピタンス経営——未来への競争戦略』
ゲイリー・ハメル、C.K.プラハラード著 一条和生訳
日経ビジネス人文庫 P176～177

(4) 戦略的経営計画とは

企業を全体として環境に適応させ、環境の変化のなかに、企業の新しい成長機会や競争機会を発見し、これを最大限に利用していく戦略を探求し、選択し、実現していくための経営計画である。

従来 of 長期経営計画は、企業の戦略的問題を発見し、これを解決するという課題を見失いがちであった。この欠陥を克服するために、戦略的問題にたいする戦略的決定を中心におく経営計画が戦略的経営計画である。(後略)

(5) 経営計画の役割

経営戦略を立てるということと、経営計画を立てることとは、ほぼ同義語と捉えることもできる。ただ、戦略の策定というきわめて不確定な行為を、できるかぎり確実性の世界にいれるのが経営計画だといえる。そして、経営計画を組織の中で公式化し、明示的にすることには、いくつかの利点がある。

(ホーファー、1978年)

- ① 組織の目標形成に役立つ
- ② 主要な戦略イシュー(課題)の識別に役立つ
- ③ 組織の管理ならびに業務活動の統合に役立つ
- ④ 人材(特にゼネラル・マネージャー)の育成に役立つ

結局、戦略の策定を分析的に行えば、それは組織活動に安定性をもたらすことになる。

3. 予算編成

(1) 予算編成の際に考慮すべき要件

- ① 過去の実績のデータ処理
- ② 的確な需要予測を元にした販売予測
- ③ 経営方針との整合性
- ④ 長期目標と短期目標の提示
- ⑤ 売り上げ目標の設定
- ⑥ 利益目標の設定
- ⑦ 達成可能な予算の設定

(2) 売上予算の際に留意すべき変動の種類

- ① 季節変動
- ② 循環変動
- ③ 傾向変動
- ④ 不規則変動

4. 経営環境とは

環境分析の体系図

