

誌上相談室 Q&A

【テーマ】

事業計画の 効果測定をしましょう



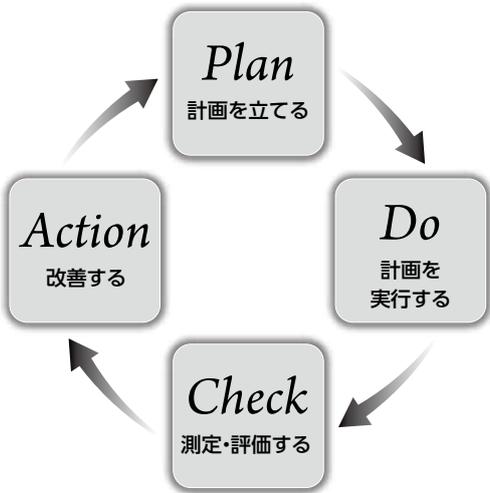
事業計画とは事業を推進するための指標・目標になり得るもので、これを作成することは事業を効率的に推進するため、または事業を成功に導くために重要な要素になっています。しかし、事業開始時点では計画策定に取り組んだものの、事業の実態と計画書が乖離してしまった、事業計画が絵に描いた餅になっているという話はよく聞かれます。事業計画を効果的に活用し続けるにはどうすればよいのでしょうか。

1. 効果測定はなぜ必要か

Q1 事業計画と実態との間に差が生まれてしまうのはなぜでしょうか？

A どれだけ精緻な事業計画を策定したとしても、事業を運営する中で「市場環境や競合他社の動きが変化して」「社内での取り組みが想定していたように進まない」などの理由で、計画通りには進まないことがあります。このような事態に合わせて事業計画も見直すといいますが、日常業務に追われて対応が後手に回ることがあります。

こうなると「計画と実態が乖離する↓事業計画を活用しない↓さらに乖離が進む」という悪循環に陥ってしまいます。そうならないために定期的に事業結果を評価し計画の見直しをかけるのです。そうすると、「計画を見直す↓計画の精度が向上する↓成果が出やすくなる」という好循環を生むことができます。



Q2 PDCAによる評価とはどのようなものですか？

A 事業計画を見直すための取り組み方法としてPDCAという考え方があります。PDCAとは「Plan（計画を立てる）→Do（計画を実行する）→Check（実行結果を測定・評価する）→Action（評価に従って改善する）」という4つの段階から構成された取り組みを何度も繰り返すという考え方です。この流れを繰り返すことで事業計画書を最適化し続けることが可能です。

2. 効果測定の取り組み方法

Q3 「改善」の方法やポイントを教えてください。

A 事業計画通りに事業が進まない原因として「仕事への取り組みが不十分」ということもあり、もう少し広い視点で分析すると、「外部環境が大きく変化し、従業員の努力だけではカバーしきれない事態が発生した」ということもあります。この時に日々の売上目標・販売手法を見直すという対応も考えられますが、それだけでは根本的な問題の解決にはつながりません。

「改善」とは測定・評価した結果を受け、そこで発生した問題が再発しないような処置を施すことまでが求められます。例えば、「売上拡大を目標にしていたが異常気象が多発し予定通りの仕入ができなかった」ということがあれば、「気象情報を購入し、早期に分析する部門を作る」「異常時も仕入を安定させるために新たな仕入ルートを開拓する」というよ

うなことも考えられます。

「改善」においては、事業が想定通りに進まなかった場合にその事象を表面的に捉えて対処するだけでは不十分です。なぜかという問いを繰り返すことでその根本原因を探し出します。表面的な改善だけでなく事業構造や組織体制のような根本的な改善を施し、その問題が再発しないような仕組みを見直すことも視野に入れます。

Q4 「評価」の方法やポイントはどのようにですか？

A 改善の重要性は前述したとおりですが、改善に先だって事業の成果を適切に評価する必要があります。評価をするときに重要になるのが、事業計画の通りに事業が進展しているのかを判断できるような目標値を設定することです。「〜に取り組み」というような定性的目標だけでなく適切な評価が難しくなるので、事業計画を策定した時点、または実行する時点において定量的な目標を設定することがポイントになります。

【回答】

当所エキスパート・バンク登録専門家
清野経営事務所 代表

中小企業診断士
ITコーディネーター
システムアナリスト



清野 浩司氏