

経営計画を社長に受け入れてもらうには、提案者が「**経営計画は、恐怖感・危機感を安堵感に変える。**」ことを訴求しなければなりません。

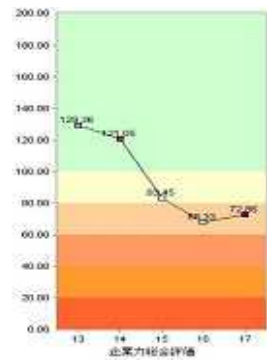
経営者は恐怖感・危機感の苦痛を避けたくて、明確な近未来像を描き、自分自身を鼓舞しようとし、その心が経営計画につながります。従って、将来に対する恐怖感、危機感を持っていない経営者に経営計画を提案しても受け入れてくれません。

また、恐怖感・危機感の状態にある時、明るい近未来をイメージできなければ、これも経営計画を受け入れようとしません。

従って経営計画導入を成功するためには、経営者に(1)適切な恐怖感・危機感を持ってもらう、(2)危機感・恐怖感を安堵感に変えることができることを理解してもらう、必要があります。

### 【 経営計画提案の失敗事例 A社 】

#### 総合評価



左図はA社の過去5年間の企業力総合評価です。青信号領域は健全経営の領域、黄信号領域は経営指導の必要な領域、赤信号領域(60~80)は要注意経営であると考えてください。60以下は破綻懸念領域です。

A社のように、自社の経営が赤信号領域に入っているにもかかわらず、そのことが理解できていない経営者が案外多いのです。

赤信号領域に入っていることを自覚できていないので、経営計画策定プロセスに必要な「恐怖感」「危機感」が醸成されません。

**こういうケースは、経営計画を提案しても大半が失敗に終わっています。**

SPLENDID21では、危険度に応じて、カラーリングがなされ、青信号領域、黄信号領域、赤信号領域、破綻懸念領域に区分されているため、会計知識のない

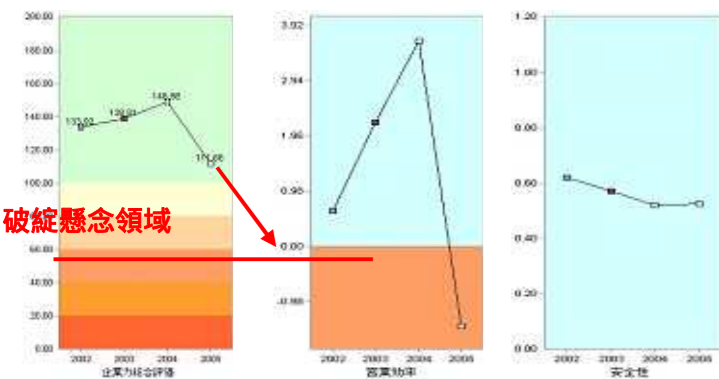
経営者でも「危機感」をもつことができます。

### 【 経営計画提案の失敗事例 B社 】

#### 総合評価

#### 営業効率

#### 安全性



過去において経営が良好であったが、近年、営業効率が悪化しているような企業も、**経営計画の導入によく失敗します。**

こういう企業は、剰余金の蓄積を過信して、危機感が麻痺しているケースが多いのです。自己資本比率もそこそこであればなおさらです。

こういうケースは悪化成り行き倍率を示すと効果があります。悪化成り行き倍率とは、総合評価の落下速度で破綻懸念領域までの年数を予測する手法です。

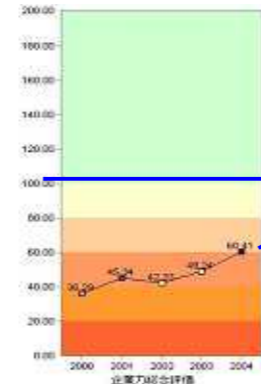
たとえば、B社は、自己資本比率は40%を超え、安全性に問題はない(1P下、右図)のですが、営業効率を悪化(同、中央図)させているため、悪化成り行き倍率が2年(2P表)を示していま

す。あと2年で破綻懸念領域に入りますという予測ができて初めて、経営者に危機感を持つよう、促すことができます。

	2002年3月決算	2003年3月決算	2004年3月決算	2005年3月決算
【企業力総合評価】	133.92	138.81	148.98	111.66
増加総合評価	*****	4.89	10.17	37.32
総合評価 - 60	73.92	78.81	88.98	51.66
悪化成り行き倍率	*****	*****	*****	2

### 【 経営計画提案の失敗事例 C社 】

#### 総合評価



業績の悪い企業の経営者は、将来に対する「安堵感」を持ちたいと望んでいます。しかし、あとどれくらい頑張れば会社が良くなるかわからなければ、経営計画をたてて必達にしようとは考えません。

SPLENDID21では、改善成り行き倍率を示し、あと7年、あと4年など、この総合評価の上昇速度でいくと4年後、青信号領域に戻りますと示すことができます。これができないと、経営者に希望を与えることはできませんから、**経営計画の導入に失敗してしまいます。**

【企業力総合評価】	36.29	45.34	42.33	49.24	60.41
増加総合評価	*****	9.05	3.02	6.91	11.17
100 - 総合評価	63.71	54.66	57.67	50.76	39.59
改善成り行き倍率	*****	7	*****	8	4

### まとめ

突然「経営計画を立てませんか。」と言われて、「素晴らしい提案ですね。是非お願いします。」と言う話にはめったになりません。経営計画につながる何かが社長の心にならなからです。

それは、恐怖感、危機感、安堵感などの感情と言えます。それは、自社のおかれた状況を正しく評価・測定しなければ出てこないはずで、また、それらの感情を呼び起こすにはイメージで恐怖感・危機感・安堵感を持ってもらうことが効果的です。数字で説明したのでは感情を刺激しません。

「トップコンサルタントの計数力」同友館 ¥1,680  
書店・アマゾンでお求めください



**編集後記** 恐慌になって誰もが危機感を持ちやすくなっています。今が経営計画提案の好機ではないでしょうか。( ^ - ^ ) 文責 JY

〒541-0054 大阪市中央区南本町2-3-12 エイディビル12階 株式会社 SPLENDID21

tel 06-6265-8621 fax 06-4964-4164 info@sp-21.com URL <http://www.sp-21.com>