

新しい視点と役割

経営計画（管理会計）と

Up Down 方式経営分析

経営計画は売上目標やコスト予算などを数字に落とし込み行動の具体的な目標とするものである。さらに、数字でその達成及び未達成を点検評価、問題の洗い出しを図るものである。経営を数字で管理しようというものである。一定規模の企業にとっては必需品とも言える。経営計画はそもそも企業の好景気や成長を目指したものであり、計画と結果との差額は、景気の今を判断することもできる。

ところで、そもそもの初期計画(予測)が現状とかけ離れたものであった場合はどの様に考えれば良いだろう。そこでは計画とのチェックを無意味なものにしてしまう。間違った予想や不可能目標から出発した場合、達成との誤差をもって景気や業績の正しく評価とは言えなくなる。

予測の難しさは何処からくるか、そもそも経営は自己努力だけで繁栄するものではない。社会経済の条件に翻弄されるものでもある。近年の社会経済の激しい変動、その例は挙げるまでもない。特に中小企業を取り巻く状況は予測すら不可能にするほどだ。運動というものは偶然を通じて実現していくとも言われる。

そこで、大切なことを述べておかななくてはならない。Up Down 方式経営分析は「実績と実績」つまり「過去と過去」の比較の中に企業の実態「栄枯盛衰」を瞬時に見いだすものである。過去の事実から企業のみならず社会の経済の実態を指摘することである。もしくは未来を想定する手法である。公益法人の決算書のように予算対比を問題にするのではなく、前年実績と今年の増減を問題にするのである。

Up Down 方式経営分析は未来を考えるにあたって、「偶然が支配されると言われる未来」の予測や見通しを最初から述べるのではなく、まずは複数項目の増減によりあるべきパターン（パスカルの三角形）を提示する。

増収増益、増収減益、減収増益、減収減益という考えられるすべてのパターン、ここでは四つのパターンを提示するのである。

次に、来年は増収増益を目指すのか、増収減益や減収増益を予想したうえで増収増益を目指すのか、減収減益を予測したうえで改善策を目指すのか、いずれにしても起こり得る四つの動向のすべてを考察の上の「動向目標」を決定するのである。

経営計画での「実数点検」は目標に向かっての経営行動の面で貴重である。

Up Down 経営分析（二項目同時増減分析）は、混然とした社会経済と自社経営の同時動向分析の面で優れている。

両者の併用は相乗効果が期待できる。新経営分析は経営計画の大局的な方向性の軌道修正にも貢献するだろう。