年間・月次・日次で整理！

実績を上げる行動計画の立て方

小橋一輝 OREZ. Financial Consulting

業務の棚卸で生み出した時間の一番の使い道は、スケジューリングである。ここでは、年間・月次・日次行動計画の立て方を解説する。

1 年間行動計画の立て方

期初・期中・期末の役割と業務を押さえる

業務の棚卸で時間を生み出したら、次はその時間を実績につなげる「行動計画」を作る段階である。行動計画とは、「いつ、誰に、何をするか」を前もって決めておく予定のことだ。

融資などの実績は、思いつきの訪問だけでは積み上がらない。まず年間の計画で大きな流れをつかみ、そこから月次、日次へと細分化していく。この順序で考えると、日々の動きが数値目標とつながる。

本稿ではまず、その出発点となる年間行動計画のポイントを紹介する。

数値目標を行動量に置き換える

年間行動計画の第一歩は、数値目標を行動量に置き換えることである。例として、年間の融資実行の目標を20件としよう。提案した案件がすべて実行に至るわけではないため、ゴールから順にさかのぼって必要な数を求める。

仮に提案した案件の2件に1件が実行に至るなら、20件の実行には40件の提案が必要となる。さらに、話を聞いた取引先の3社に1社が提案につながるなら、約120社からヒアリングしなければならない。

これは仮の数字であるため、実際の率は自分の過去の実績で確かめてほしい。目標が高すぎれば無理な訪問になり、低すぎれば種が足りなくなる。上長や同僚ともすり合わせて目標設定する必要がある。

こうして「年間で約120社を訪ね、40件を提案する」と設定すれば、月に直して訪問が約10社、提案が3件～4件という目安が見えてくる。行動量が見えると、月次・日次の計画にも落とし込みやすい。

ただし、実行件数は期末にならないと数字に表れない。そこで、期初は訪問件数、期中は提案件数、期末は稟議と実行件数というように、時期ごとに見る数字を変えて管理するとよい。

図表1　法人営業における大まかな年間の流れ

期初：仕込み（種まき） 4月～6月頃	期中：動き出し（育成） 7月～12月頃	期末：実行（収穫） 1月～3月頃
将来の案件の芽を探す	芽を育て、 提案に変える	提案を案件にして、 収穫する
・全取引先を洗い出す ・経営者の悩みを聞き出す ・ニーズを書き留める	・課題の仮説を立てる ・具体的な提案を行う ・上長への相談を行う	・稟議に落とし込む ・融資を実行する ・次年度の種まきも並行する

（出所）筆者作成

年間の流れと各時期の役割を把握

年間の計画で大切なのは、期初・期中・期末の役割を把握することである。

期初は「仕込み（種まき）」、期中は「動き出し（育成）」、期末は「実行（収穫）」と考える（図表1）。期ごとの役割を意識すると、いま自分が何に時間を使うべきかが明確になる。

農作業と同じで、種をまかなければ収穫には至らない。融資の案件は、最初の話を聞いてから実行まで数カ月かかることも珍しくない。期末に実績が足りないと気付き慌てて動いても、間に合わないことが多いのだ。

計画を作るときは、まず取引先の動きを書き込もう。決算月は会社ごとに異なり、決算書は決算後に受け取れる。賞与資金は夏と冬に、納税資金は決算の2カ月後ごろに必要になるのが一般的だ。

こうした資金需要の山を先に書き込み、そこから逆算して訪問や提案の時期を決める。以下、時期ごとにポイントを押さえておこう。

期初　将来の案件の芽を見つける

期初の目的は、将来の案件の芽を見つけることである。すぐに実績にならなくても構わない。担当先を幅広く訪問し、経営者の話を聞く時期と割り切りたい。

この時期の訪問は、融資の話に限らず、取引先の事業そのものを知るためのものだ。ただし、すべての先を同じ濃度で回る必要はない。融資残高が大きい先、成長が見込める先、しばらく訪問できていない先などに分け、重点先は複数回の面談を計画に入れておく。

面談で聞く内容は、目先の資金繰りだけではない。数年先の設備投資計画、後継者の問題、販路開拓、人手不足など、経営者が気にかけていることを広く聞き、取引先の困りごとや要望を集めていく。季節要因である賞与資金などの相談があれば、それに応えつつ「その先」の話にも踏み込みたい。

昨今は、物価やエネルギー価格、人件費の高騰に人手不足も相まって、取引先は何らかの経営課題を抱えているものだ。どこに課題感があるかをしっかりヒアリングしたうえで、拾い上げていくことが

