

## 事業計画

### 立案・策定・変更

百年に一度の金融・経済危機といわれ、経済や社会のあらゆる局面で、地殻変動や構造改革が起っている現状では、組合に求められる共同事業にも自ずからその対応が求められております。

多くの組合では、組合員の経営革新のために各種の事業を行なっております。これらの事業は一定の計画のもとに実施されることが必要で、現代的経営においては、マネジメント手法が適用され、計画的な経営が求められております。計画的な経営とは、まず事業の計画化、予算化が採り上げられ、ついで、この計画や予算を実績と対比しつつ分析し、さらに監査し、計画された事業目的の遂行のための努力が払われます。そこで事業が能率的に執行され、予算が効率的に配分されることとなります。

組合経営は、組合を組合員の事業の補完的組織と見るか、組合そのものを会社的経営に類する積極的なものとするかによって、計画や予算の編成方針に差異ができる

のは当然ですが、組合も一つの企業体であり、その経営にマネジメント手法が導入されなければならぬのは当然です。

以下、組合の事業計画について述べます。

#### 事業計画の重要性

一般に事業計画とは、事業の実施予定であるといわれております。しかし、単なる事業の予定でよいのかどうか問題となります。

事業の予定とは、その期間に実施し、実現しようとする予定ですが、単に方針の域を出ないものがあります。しかし、組合の事業を計画し、それを実現しようとする事業計画が特に重要であるのは次の点からです。

すなわち、組合は多人数の集団であり、共同事業を行うことによつて組合員の経営を支援するものです。そこには役員の意味のすべてが表現されるものではなくて、組合員の意思がむしろ結集されなければなりません。会社の事業計画は会社そのものために存在するのに対し、組合のそれは組合員そのものために存在します。こ

こに第一の重要性があります。

第二に事業計画は、組合の事業を通じて組合員の経営改善、経営革新に役立てるだけでなく、それは多分に組合の持つ合理性の追求と創造性が織り込まれていなければなりません。単に商業主義に徹したものと異なる指導性が組合に求められることとなります。

#### 計画の立案

事業計画は総合性を持つものがありますから、その立案にあたっては、各種事業の事業別計画が策定され、それが総合されて組合事業計画案となります。しかし、組合には基本方針ないし経営の基本的な方向というものがあり、それにしたがって毎年の事業の方向が策定されなければなりませんので、計画策定は①基本方針の樹立②個別計画の策定③計画の総合化の順序によつて行なわれます。

#### ■基本方針の樹立

基本方針は組合設立の際における組合の目標でもあったわけであり、今後の計画の骨格をなすものであります。いわば、方針は骨格で、

具体的計画はその肉付けの關係にあるものであります。組合によつて、経営の効率改善のために設立1年度は仕入、第2年度は販売、第3年度は金融という具合に中期計画を立てているところもあります。このように、組合が究極的に理想とし、目標とする大方針を計画策定上の骨格として作りださなければなりません。これに付随して利益計画が策定されます。

利益計画は、経営の全般的、総合的な利益目標を示す大綱的な計画であり、この利益目標を達成するために利益管理がなされなければなりません。したがって、利益計画は、単なる希望利益の計画であつてはならず、それはあくまでも、組合内外の経済的諸条件を予測しての計数的基礎のうえに設定された実現可能なものでなければなりません。この意味において利益計画は、それ自体としては長期的なものも考えられますが、経営環境の変化が著しい今日、現実的な妥当性を持った、1事業年度を期間とする短期的なものが必要

です。利益管理は、利益計画に基づいた予算による経営活動の総合的管

理を意味するものであり、経営の執行にあたる過程において行われるものですが、できるだけ利益目標の達成に努力するように、その職能を十分に発揮することを要し、企業活動の各部門についての利益、費用あるいは資金の面での調整にあたらなければなりません。

## ■個別計画の策定

個別計画の策定には、具体的に詳細であることが必要ですが、留意しなければならぬ点が二つあります。これは第一に事業計画は大綱である計画そのものの限界であり、第二に組合の効率性と創造性を盛り込むことです。

たとえば、計画策定の基礎には詳細な資料に基づいて計算され、それに経済事情が反映されていて、組合の事業は組合員を対象とするものであるから、商業主義に徹するわけにはいきません。むしろ組合員の利用に供せられ、組合員の経営にプラスとなるものに限定されます。さらに組合の持つ理想に近接させようとする意欲の現われがなくてはなりません。ここに組合の指導性が求められます。

この限界を超えた事業の計画は

成立しようがなく、このような基本的な考え方に立って組合の事業計画は現実性を持たせつつ策定されていきます。

ただ、組合員にいかん支援助できるかという観念を外さないように、能率的に策定されなければなりません。これは、組合構成の多様性からすべての組合員に利用できる方法を合理的に作り出すことです。

たとえば、共同購入の場合において、一般的には規格商品を扱うことが作業上便利であり、標準品を扱うことが全組合員の利用に供せられ、かつ組合自体も便利であり、確実な購入先、仕向先を持つことが取引上有利であるかなどを考慮することです。いかなれば、取り組む事業を組合員が十分理解している範囲に絞り込むことが必要になります。

組合が物的施設を持つ場合においては、生産計画ないし加工計画を策定します。通常、生産計画は販売計画を勘案して、原材料の手当て、工程、作業方法、人員配置などがあります。工場配置や機械等のレイアウトも含まれることもあります。

組合における生産事業の計画は

このような具体的な詳細は必ずしも必要ありませんが、組合が独自で生産事業を行う場合にはその生産予定額の策定、これに対する原材料、工場経費の見積り、必要に応じて工場・機械などの配置計画を品目に応じて策定することが必要です。委託加工を行なう場合には、加工高の算出と加工費および手数料の計算が策定されなければなりません。

購買計画においても、購買品目、購買方法、購買金額、さらにその配分方法が策定されなければなりません。ただ、この場合に資金計画が必要で、その他共同施設についても同様のことがいえます。

組合が金融事業を行う場合には、その資金の調達源泉、貸付方法および利率が策定されなければなりません。

共済事業を行う場合には、共済事業の内容、共済事業の実施方法、共済掛金・責任準備金の算出方法などを内容とした共済規程を作成し、行政庁の認可を受ける必要があります。

福利厚生事業やその他の事業についても、組合の予定する事業を具体的に策定しなければなりません。

ん。しかし、組合には理事会、委員会などの執行機関、専門機関があり、事業執行の細目についてはここで決定されます。

## 計画の策定（総合化）

個別に出された計画は統合され、さらに各計画と調整されて総合計画が立案されます。この場合に予算が提示されます。

この総合された計画が組合の事業計画であり、それは理事会を経て総会に提出されます。この事業計画の作成までに、部会、委員会等で企画、立案、審査を行なうなど、組合計画は十分に組合員の意思を反映されたものでなければなりません。

## 計画の変更・修正

事業計画が決定されても、経済事情または組合の事情によって変更しなければならぬときがあります。

このような場合には「計画変更」を変更事項の「関係予算の変更」と併せて総会に付議し、承認を求める必要があります。