

中期経営計画①（意義）

世の中が目まぐるしく変化し過去の成功体験が役に立ち辛い現代において、経営者は、何を抛り所に意思決定を行い、どのように組織をマネジメントしていけば良いのでしょうか？そこで、解決策として有力なツールの一つである中期経営計画について、今回からシリーズで解説致します。

はじめに

筆者が訪問する中小零細企業の多くは、中期経営計画を作成しておりません。その理由を経営者に尋ねると、①作成する時間が無駄、②作成するも計画通りに物事は進まず、その修正にかなりの時間を要し後追い計画になってしまう、③刻々と世の中は変わっていくのだから、1年の短期経営計画で十分、などの主張を多く耳にします。果たしてこれらの言い分を是として良いのでしょうか？P.F.ドラッカーは、「未来は、望むだけでは起こらない。そのためには、いま意思決定をしなければならない。いま行動し、リスクを冒さなければならない。必要なものは、長期計画ではなく戦略計画である。……戦略計画は、思考であり、資源を行動に結び付けるものである」と述べています（「マネジメント－基本と原則－」一部抜粋）。上述の経営者の意見やP.F.ドラッカーの主張を合わせて考えると、多くの企業で中長期の計画作成自体が目的化し内容が形骸化している、又は羅針盤を持たない場当たり的な経営判断に終始し成長の萌芽をみすみす見逃しているのではないのでしょうか。つまり、経営の舵取りには、長期的目線に立脚した戦略的な経営計画の作成と、それを羅針盤とした日々の決断と実行で将来の成長を確実にするアクションが求められるのです。

未来をつくるために

将来のありたい姿やあるべき姿は、経営ビジョンとして明確に描けていますか？この問いに、ど

れだけの経営者が「YES」と答えられるでしょう。経営ビジョンは、経営理念など恒久性の高い基本的な考え方（基本的価値観：「MIE TOPICS, NO72,73」）を具現化したものですが、それが明確ではないとすると、どのような基準で未来に繋げる日々の意思決定をしているのでしょうか。P.F.ドラッカーは、「未来を築くために、まず初めになすべき事は、明日何をなすべきかを定める事ではなく、明日をつくるために今日何をなすべきかを定める事」だと説きます。この主張の根底には、①我々は未来を知り得ないので今日の行動を基礎に予測を据えても無駄、②未来は予測できないものであるが故に予測できない事を起こす事も可能、という二つの考え方があります。また、「今日何をなすべきか」を決める二つの方法論を以下に示します。一つ目は、「経済や社会の断絶の発生と、そのもたらす影響との間の時間的な差を発見し、利用する事、すなわち、既に起こった未来を予期する事」です。つまり、世の中で起こる社会的、経済的、文化的な様々な出来事と、そのもたらす影響との間には、タイムラグがあります。例えば、出生率の急増や急減は、5年後には小学校の施設の過不足に、15年後、20年後には、労働人口の大きさに影響を与えます。未来への変化は今日既に起こっているのです。そして、既に起こった未来は、我々に必ず機会をもたらします。それらのものは、潜在的な機会であって意識しなければ掴む事はできません。また、企業の内部ではなく外部で起こります。具体的には、社会、知識、文化、産業、経済構造における変化です。二つ目は、「ビジョンを実現する事、すなわち、自ら未来を発生させる事」です。経済、市場、知識におけるいかなる変化が、自社の望む事

業を可能にし、最大の経済的成果をもたらすか、経営者自身が自らに問うて、ビジョン実現に向けたアクションを起こさなければ、思考と資源が結びつき行動へと繋がる事はありえません（「チェンジリーダーの条件」一部抜粋・要約）。

中期経営計画の意義

経営者が、経営ビジョンを実現するには、①現在の考え方や行動にどのような種類の未来を折り込むか、②どの程度先まで考えるか、③どのようにしていま合理的な意思決定を行うか、の三点が重要になります。そこで、前掲の通り、長期的目線に立脚した戦略的な経営計画の策定と効果的な運用が課題となります。一般的に、経営計画は、期間によって1年の短期経営計画、3年から5年の中期経営計画、5年から10年の長期経営計画に分類できますが、筆者は、5年の中期経営計画をベースに、P→D→C→Aのマネジメントサイクルを回すのが最も有効であると考えます。つまり、10年先を見据えて経営ビジョンを描きつつ、既に起こっている未来から潜在ニーズを把握、自社のポジショニングを明確にして、バックキャスト^{*}による戦略の策定と今日なすべき事の確実な実践へと繋がります。

*未来のある時点で目標を設定しておき、そこから振り返って現在すべき事を考える方法（「デジタル大辞泉」）

中期経営計画策定のメリット

中期経営計画策定のメリットとして、①素早い対応・効率的な経営、②組織成員のやる気の醸成、③組織の活性化、④組織成員の意識改革と能力開発、の四点を挙げることができます。一つ目の「素早い対応・効率的な経営」に関して、自然災害を例に考えると理解しやすいと思いますが、防災グッズの常備や避難訓練の実施で、いざという時に大切な命や財物を災害から守る備えをします。もし、何の備えも無い状態で災害に遭遇したら、果たして、私たちはそれらを守りきる事はできるでしょうか。もし、幸いにして守れたとしても、そのために、数多くの何かを毀損・犠牲にし、不必要な行動で右往左往する可能性は高いと思われます。企業経営では、別のファクターとしてコンペティターの存在も加わり、小さなミスが

原因で、顧客の支持を失う可能性は極めて高いといえます。ましてや、「既に起こっている未来を予期」しようにも、経営者がその分野に関心を寄せていない場合には、情報に触れていたとしても気に留める事はありえません。経営ビジョンの実現を念頭に、計画的にステップを踏むスキームが整っているからこそ、変化の発見や潜在ニーズの把握に繋がるのです。そして、それらは、明確な意思を持って、効率的・効果的な行動へと結びつきます。二つ目の「やる気の醸成」に関して、明確な経営ビジョンや経営目標がある事で、全社一丸となって、それらを達成しようとするモチベーションが生まれます。また、挑戦を続ける中で、成員は達成感や充実感を味わい、更なる改善意欲へと繋がっていく事でしょう。三つ目の「組織の活性化」に関して、経営ビジョンは、経営目標、経営戦略、経営計画、アクションプランへとブレークダウンされ、部門や成員それぞれ個別の役割や目標が明確となり、仕事に対する遣り甲斐へと繋がっていきます。四つ目の「意識改革と能力開発」に関して、経営計画の立案から実行までのプロセスを通して、次世代のリーダーや幹部の意識改革と能力開発が可能となります。経営には、時代が変わろうとも守り受け継がなければならないものと、時代と共に勇気をもって変えて行かなければならないものの双方が存在します。中期経営計画の策定と実行を通して、それらの重要性を再認識します。また、自身でできる事の限界を痛感し、部下や他部門の存在価値を認め、様々な形でコミュニケーションを取りつつ、知恵やアイデアを結集して戦略へと落とし込んでいくプロセスの必要性や技術を身に付けるのです。

結びに

中期経営計画の策定は、実効性を担保するために、当該期間を通して、多くの経営資源を投入しなければなりません。しかし、経営者が自社の舵取りを行う上で、必須のマネジメントツールだと考えます。策定についてご検討をお勧めします。なお、次回以降は、策定のフローを解説していきます。

三十三総研 専務取締役 伊藤 公昭
(学術博士、三重大学 理事・副学長)