

中期経営計画②(策定の手順)

中期経営計画策定の手順は、8つのステップを踏みます。この一連の作業を通して、存在意義の再確認、ビジョン実現に向けた課題の明確化が図られます。更に、組織成員の意思統一と経営資源の最適配分はもとより次世代人材の育成にも功を奏します。

8つのステップ

中期経営計画の策定フローとして、①経営理念の確認、②経営ビジョンの構築、③経営目標の設定、④事業環境の分析、⑤経営戦略の策定、⑥経営課題の設定、⑦経営計画の策定、⑧アクションプランの策定の8つのステップがあります。一つ目の「経営理念の確認」について、自社の存在意義・存在目的を明確にしたうえで、経営理念の確認又は再定義を行います。経営理念は、全ての経営活動の判断基準となる企業の根本規範ですので、内容には社会的使命を含み、表現は利害関係者が理解しやすいものになっている必要があります。二つ目の「経営ビジョンの構築」について、経営理念を実現する自社の将来の姿として経営ビジョンを構築します。ここでは、可能な範囲で事業領域(ドメイン)を明確にすると共に、市場・社会でのポジション、事業運営の将来像や事業ポートフォリオ、利害関係者や社会との関わり方などを描きます。ビジョンを描くためには、10年の長期的な時間軸で世の中のトレンドを把握する必要があります。しかし、バブル崩壊後、株主重視がコーポレート・ガバナンスコードの中心的課題となるなか、経営者はリスクを伴う新規事業などの戦略的投資に経営資源の多くを振り向けるべきところを、自己株式の取得や配当などその場を取り繕う短期目線の経営にシフトしていきました。残念ながら、1年から3年の短期目線では、現在の延長線上にある将来しか描けません。詰まる所、企業価値の最大化にはイノベーションが必要で、低成長の事業分野から資源を解き放ち、高収益分野へシフト

させていかないと未来は開けないのです。三つ目の「経営目標の設定」について、経営ビジョンで想定した自社の将来像を具体的な数値目標として描きます。10年後のありたい姿を、売上高や既存事業と新規事業のシェアなど事業ポートフォリオにおけるベストミックスとして設定すると共に、10年をバックキャストで3つのステージに分解し、中期経営計画の第一ステージ、第二ステージ、第三ステージとして明確化するのはです。なお、経営ビジョンや経営目標の設定に関わるアプローチ手法として、「現状分析先行型」と「ビジョン先行型」が考えられます。字の如く、前者が現状分析から戦略を練り、辿り着ける将来像を描くのに対して、後者は望ましい将来像を先に設定し、現状とのギャップを分析のうえ戦略を立案する手法です。中期経営計画①(『三十三トピックス』No.101,2020.7)でP.F.ドラッカーの「未来」についての論旨を引用しましたが、自ら未来を発生させるという点で、後者の「ビジョン先行型」で設定するべきです。四つ目の「事業環境の分析」について、経営ビジョンや経営目標を実現するための事業戦略策定を目的に、外部環境と内部環境についての検討を行います。外部環境分析は、マクロ的視点とミクロ的視点で検討します。前者には、法律改正・政権交代などの「政治(Politics)」、為替・景気動向などの「経済(Economics)」、人口動態・教育制度などの「社会(Society)」、IT・イノベーションなどの「技術(Technology)」の側面から、自社が属する業界に与える影響を分析するPEST分析が、後者には、自社がドメインとする市場における競争環境を、「競合」、「新規参入」、「代替*」、「購入者」、「供給者」の5つ

の要因で分析する5Forces分析(提唱:マイケル・E・ポーター)があります。

※既存業界の製品・サービスとは異なるアプローチで、それと同等以上の価値を提供する際にもたらされる脅威

また、内部環境分析は、事業構造や財務力、組織力や人材など、自社の経営資源を見つめなおすことで戦略策定の方向性を明確にします。正に、『孫子：謀攻篇』の「彼を知り己を知らば、百戦殆うからず。彼を知らずして己を知らば、一勝一負す。彼を知らず己を知らざれば、戦う毎に必ず殆うし」の兵法の通りです。なお、市場規模や顧客ニーズなどの「市場環境(Customer)」、業界シェアや注意すべき競合企業などの「競合環境(Competitor)」、自社のビジョンや特徴などの「自社環境(Company)」の3つのフレームワークで分析する3C分析の手法も用いられます。五つ目の「経営戦略の策定」について、事業環境の分析をもとに、自社にとっての事業機会や課題を「内部環境」と「外部環境」の側面から明確にします。「内部環境」は、技術力の高さや長年の運用経験など目標達成にプラスに働く特質としての「強み(Strength)」、コストやリソースなど目標達成の障害となる特質としての「弱み(Weakness)」のことです。また、「外部環境」は、市場拡大や競争優位の可能性など目標達成に貢献する外部の特質(プラス要素)である「機会(Opportunity)」、市場縮小や競争激化の可能性など目標達成の障害となる特質(マイナス要素)である「脅威(Threat)」のことです。そして、SWOT分析は、縦軸を「内部環境」・「外部環境」、横軸を「プラス要素」・「マイナス要素」として、4つの象限で、強み、弱み、機会、脅威を洗い出します。更に、如何にして自社の強みを活かし弱みを補いつつ、機会を拡大し脅威から自社を防衛するか、経営目標実現に向けた戦略目標を策定するのです(クロスSWOT分析)。クロスSWOT分析は、縦軸を「外部環境」、横軸を「内部環境」として、4つの象限で表します。具体的には、事業売却など、弱み・脅威の双方を最小限に抑える「WT戦略」、今後成長が予想される分野でありながら自社の苦手な分野で、競合他社への相対的優位性確保を目的にその分野に強い企業を買収するなど、弱みの最小化と機会の最大化を図る「WO戦略」、拡大するグローバルリスクの回避を目的に国内生産に転換するなど、強みの最大化と脅威の最小化を図る「ST戦略」、ブランド力を持つ企業が、増加

する富裕層に向けた新たな高付加価値製品を開発する、強み・機会双方を最大化させる「SO戦略」を駆使して戦略目標を練っていきます。六つ目の「経営課題の設定」について、クロスSWOT分析で明らかになった項目について、全社的な課題の抽出と解決策を検討します。抽出された経営課題には、中長期的に取り組むべきものと短期的に取り組むべきものが存在します。また、重要度と緊急度の観点から、優先順位付けもできます。この一連の作業のなかで、自社の課題と取り組むべき内容や優先順位が明らかになり、組織成員の意識や行動のベクトルを合わせると共に、製品戦略や営業戦略など機能別に纏めることで組織の役割や経営資源の配分方法、組織の協力・支援体制も明確になってきます。なお、経営課題の抽出に際し、顧客の視点、業務プロセスの視点、人材と変革の視点、財務的視点の4項目で検討するバランス・スコアカードというナビゲーション・システムがあります。七つ目の「経営計画の策定」について、優先順位を付けた経営課題について、各ステージの到達点実現に向けた取組計画を具体的に策定します。「どの部門が」、「何を」、「どのように」、「いつまでに」という具合に、プロセスを明確な計画に落とし込んでいくのです。具体的には、利益計画、個別計画(商品開発、販売・流通、購買・生産、組織・人材など)として纏められます。八つ目の「アクションプランの策定」について、経営計画を達成するための行動計画として策定します。「部門別の行動計画」、「戦略課題別の行動計画」を、項目別に列挙し、年間を36コマ(12か月×上旬・中旬・下旬)に区分けしたうえで、期限を明記して確実に進めます。

結びに

今回は、中期経営計画策定の手順について解説いたしました。前回レポート(2020.7)で、策定のメリットをお示ししましたが、本取組みは、皆様が企業をマネジメントするうえでの一助になると確信しています。次回は、運用上の留意点について解説いたします。

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)