



このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2013年9月2日号 no.1705
『中計の新たな作り方～作りっぱなしの弊害払拭』より

【会社の将来像】

みなさんの会社は、「中計」を立てていますでしょうか。

「中計」とは、「中期計画」の略称で、3年から5年の間に実施する内容を盛り込んだ事業計画のことです。3カ年計画、5カ年計画などとも呼ばれます。

私の仕事において、「事業計画を立てる」という仕事は、かなり大きなウェイトを占めます。立てる事業計画は、私自身のものではなく、人様の事業計画です。正確には、「事業計画を立てるお手伝いをする」仕事になります。

起業したばかりで向こう一年の資金繰りが中心となる創業計画、3年から5年をかけて新しい事業に取り組む経営革新計画、金融機関から融資を受けるために、既存事業を踏まえての事業計画の策定、などがあります。

そして、今一番時間を割いているのは、法律に則った要件を満たし国から認定を受けて事業を進める「地域資源活用」と「農商工連携」という仕事です。

これらは、新商品や新サービスを開発・販売するための3年から5年にわたる中期計画を策定し、国の定めるフォーマットに則って事業計画書を作るものです。

この仕事、とてもやりがいがあって、楽しく取り組ませていただいているのですが、時々引っかかることがあります。

それは、計画を立てた時点から事業環境が変わってしまい、計画とおりに進まなくなってしまうことです。

国に対して申請した事業計画書は、認定事業として支援する際のバイブルとなります。実施事項が時間軸で前後にずれてしまうことは、致し方ないことです。しかし、経済の基礎的条件が変わってしまい、立てた計画通りには進められなくなってしまうことが発生します。そうなってしまうと、認定事業自体がストップしてしまい、支援のしようがなくなってしまうのです。

これは、何も国の事業に限ったことではありません。

一般的な企業においても、これと似た状況に陥ることがあり、これまでの中計の立て方を見直す動きができました。

三菱商事は、今年度から中期経営計画を廃止しました。

これまでは、多くの企業がそうであるように、3年単位の収益目標と事業戦略を立て、外部に公表してき

ました。今後はそれをやめ、従来とは異なる経営計画を導入したのです。

第一の特徴は、「2020年前後までに事業規模を倍増させる」という、長期的でかなり大雑把なターゲットを揚げた点にあります。その達成に必要な通貨点として、全社や各事業の業績目標などを2013年度から2015年までの3カ年計画に盛り込み、来年以降は、この3カ年計画をベースに毎年修正を加えていきます。

三菱商事の事業の中には、投資を決めてから利益を回収するのに時間がかかり、3年間の利益目標を設定するのが難しい資源事業があります。加えて、資源価格や為替の変動によって、収益が大きく左右されるため、目標の設定自体が困難です。

そこで、資源分野に関する2020年頃の目標として、「持ち分生産量を2012年度比2倍」と設定しました。利益ではなく「量」というモノサシを用いることで、短期的な市況に左右されない目標にしたのです。

右肩上がりに成長できた時代なら、従来型の中計でも問題はありませんでした。しかし、事業基盤が海外に広がり、為替変動から自然災害に至るまで、あらゆる変化要因が次々に訪れます。1年後の事業環境を予測することすら簡単ではなくなっている中で、3カ年計画そのものの意義が薄れています。

そこで新たな手法として、三菱商事のように長期的な「ありたい姿」を設定し、そこから手前へと引きもどすやり方が編み出されました。これであれば、どのような環境変化が起こっても目指すゴールは変わりません。

ブリジストンは、この手法を取り入れた先駆者的な存在です。「真のグローバル企業にする」「タイヤ業界で名実ともにトップになる」ことを最終目標に掲げています。

ブリジストンの役員さんは、こう言います。

「中計は数字ではない。一番のポイントは施策にある」

ブリジストンの中計は、「ロングリスト」という、これから5年間に実行すべき施策のリストとなっています。このリストは、製品開発から生産、販売に至るまでの社内のあらゆる機能に及ぶものであり、その施策がなぜ必要なのか、達成にはどの組織がどう動けばいいのか、コストはどの程度のものなのか、といった項目が、詳細に「見える化」されています。これらの施策の中身や実施時期などを、経営環境の変化に応じて、毎年見直していきます。

施策の策定方法もユニークです。ブリジストンでは、中計や施策を話し合うメンバーとして、部長や事業部長をオブザーバーとして選んでいます。

役員連中だけが集まって、どれだけ立派な目標と精緻な行動リストを作っても、社員が自らの日常業務と結び付けて考えてくれなくては、宝の持ち腐れとなってしまいます。そこで、現場と議論の過程を共有し、中計の考え方や具体的な施策を各部門の業務へと落とし込む役割を担っています。

このやり方で一番難しいのは、長期的なビジョンや目標を描くことです。

社長の思いも重要ですが、あまりに現場とかけ離れた独りよがりのものとなってしまえば、実現は難しいものです。

だからといって、社員さんに「10年後のビジョンを示せ」と指示しても、そのようなことを経験したことのない人にとっては簡単なことではありません。

まずは、「会社の将来像について、丸一日徹底的に議論する日」なんてものを設けてみてはどうでしょう。

何回か繰り返すうちには、全社一丸となって目指すべき姿を明確にすることができるようになるのではないのでしょうか。