

環境変化が激しいと中計は意味が無い？【三浦 利幸】(08.12.22)

中期経営計画の推進状況などを企業の方にお伺いすると、「現在は環境の変化が激しいので、中計を立ててもすぐに陳腐化してしまって意味がない」とおっしゃる方が少なからずいる。果たしてこの見方は正しいのだろうか？

このような方にさらに詳しく話を伺うと、中計を開始して（早い企業で最初の数ヶ月で）売上や利益が目標通りに上がらない状況になり、その先に関しても目標数字に達しない見通しとなり、中計が無意味になってしまったとおっしゃるケースが非常に多い。

確かに業績の見通しは難しいものだ。かのトヨタ自動車ですら、業績見通しの大幅な下方修正を発表したほどであり、目標数字に到達しないことはどのような会社にもあり得ることである。大幅減益の見通しに対応して、トヨタ自動車では短期収益確保のための「緊急収益改善委員会」を新設して活動を展開したり、新規プロジェクトの実施時期や規模を見直したりするとしている。

しかし中計の主目的は業績見通しを示すことではない。中計には経営ビジョン達成のための戦略と、それを実行するための戦術の大枠が、全社レベルの観点から書かれているはずである。環境が変化すると、特に戦術レベルの内容は修正しなければならないかもしれない。しかし上記のトヨタ自動車の例でいえば、「環境」、「安全」、「エネルギー」をキーワードとした方向性が変わることはないだろうし、収益改善やプロジェクトの見直しも、やるべきことが根本的に変わるのではなく、やり方、時期、規模などが修正されるというものが大半だろう。もちろん戦略レベルで中計の根本的な修正が必要になる事態もときにはあるだろうが、それほど頻発するとは思えないし、頻発するようであればそれはそもそも戦略として機能しないものだろう。

環境が変化すると中計が無意味になるとおっしゃる企業では、中計を修正することに抵抗があるのかもしれない。これについては私が所属する日本総合研究所 総合研究部門 経営革新クラスターにおいて、中計は PDCA を回して修正していくものであると考えている。環境変化に対応するだけでなく、戦略の前提とした仮説が間違っていたことが判明した場合など、中計を修正すべき事態は少なからず発生するものであり、それに対応するかが中計を成功させるための重要なポイントの一つと考えている。そして中計の PDCA を徹底する能力のことを当クラスターでは「経営戦略力」称している。

また環境が変化すると中計の意味がなくなるとおっしゃる企業の場合、中計の目的が当該期間の財務目標を達成することだけに集中してしまっているケースが多いように思われる。もちろん、3 年なり 5 年なりの当該期間に業績を上げ、財務目標を達成することも中計の目的のひとつではあるが、それだけではないはずだ。中計は企業の中長期的な競争優位

を確立するために、どのような方向に向かって当面、何をすればよいかを示すものであり、短期的な数字が多少ぶれたくらいで大きく影響を受けるものではないはずだ。それをどのように、いつまでに、どの程度やるかという部分については PDCA を回しながら随時修正していけばよいが、このような修正なら中計は十分意味があるといってよいのではないだろうか。

以上