

戦略コンサルタントの仕事は『未来予想図』を描くことではない【中川 隆哉】(08.08.04)

中期経営計画（以下、「中計」と記す）支援に関する商談の席において、クライアントからよく発せられる言葉がある。

「日本総研の正確かつ精度の高い将来の経営環境予測に基づいて中計を策定したい。」

筆者は、その種のご発言に対してこう返答している。

「正確な将来予測をお求めでしたら、私は大してお役に立てません。」

昨今、経営環境は時々刻々と変化し続けており、従来と全く継続性のないダイナミックな変化を起こすことも珍しいことではない。そうした時代において中計を策定する3～5年間にわたる『正確な将来の経営環境予測、未来予想図』を描くことは非常に難しい。長年コンサルタントとして仕事をしていると、将来予測がぴったりの中計という自慢話も若干はあるし、一定レベル以上の蓋然性を担保すべく、適宜複数シナリオを設定して中計を策定している。しかし、いかなる対策を施しても、なお「先のことはわからない」というのが本音であり、かつ、戦略コンサルタントの主たる役割は『正確な未来予想図』を描くことではないと考えている。

筆者は、戦略コンサルタントの仕事は、『PDCAを徹底して回すことのできる仕組み・組織の構築』と認識している。正確な将来の経営環境予測が難しいからこそ、予想範囲内・範囲外のいずれの変化にも対応してPDCAを回していくことが重要なのである。ところが、実際は多くの企業において、中計は「作りっぱなし」、「やりっぱなし」となっているのが現状で、結果がうまくいっていれば「よかった」、うまくいっていなければ「仕方がない」に終わっている。これでは中長期的な視点で、企業の経営戦略力は伸びていくはずがなく、必然的に業績改善も期待できないのは自明である。中計のPDCAを徹底して回すという「当たり前のことが当たり前に出来れば当たり前の企業でなくなる」ということを再確認する必要がある。

筆者は、経営者・経営企画部門の方々が、外部の戦略コンサルタントに対して、中計支援において期待すべきは、『正確な未来予想図』ではなく、『PDCAを徹底して回すことのできる仕組み・組織の構築』と考えるが、本稿をお読みの皆さんはどうお考えだろうか。