

さらば「画餅の中期計画」

4

ビズテク塾

新機軸で企業価値増大

企業が「絵に描いたもちの中期経営計画」から脱却する意義は大きい。中計の目的は経営革新による企業価値の増大にあるからだ。経営革新は、新商品の開発や新市場の開拓など従来の経営とは異なる新機軸を打ち出すことを意味する。企業が永続的な成長・発展を目指す限り、不断に求められる。

経営理念を再確認

「経営計画」は経営戦略の全体像を具体的な言葉や数字で表し、経営者や従業員の想いを文書にすることに意義がある。経営戦略はまず経営理念を再確認することから始まる。経営ビジョンや目標を設定し、目指す姿と現状とのギャップを埋めるために企業全体、事業単位、人事や営業、財務、情報などの機能、組織体制ごとに戦略をPDCA（策定、実行、評価、修正）

する。このように極めて論理性と一貫性の高いプロセスから成っている。

「中期」とする意義は、ビジョンや目標を実現するまでに必要十分な期間を設定することにある。経営戦略のPDCAプロセスを完遂するには一年という短期では時間が不足し、十年という長期では遅すぎる。その中間の時間軸が

中期である。

多くの企業で経営課題の解決のために様々なプロジェクトが実行されている。プロジェクトは一般的に「特定の目的達成のための臨時組織の活動」と理解されている。

ヒト、戦略的に育成

中計も「経営革新を目指して、ヒト・モノ・カネの価値増大を図る組織的活動」であり、経営者にとって最も重要なプロジェクトと位置づけることができる。例えばヒトという経営資源に着目すれば、十年間に三カ年計画を三回繰り返す過程で、次世代の経営者を戦略的に育成・確保することができる。

経営学者のアルフレッド・チャンドラーが「経営者の時代」という名著で、十九世紀以降の米国では、市場メカニズムによる資源配分が企業マネジメントにとって代わられていたことを明示した。今もまさに「経営者の時代」だと実感している。中計の重要性は今後も高まるだろう。多くの企業が経営者の強いリーダーシップの下で経営革新による企業価値の増大を具現されることを願ってやまない。

（日本総研主席研究員

谷口知史）

＝この項おわり