

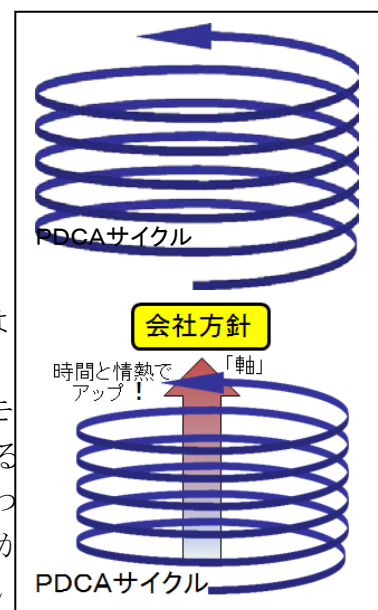
なぜ、経営計画がうまく行かないか

1. 経営計画の怪

よく、「経営計画を立ててもうまく行かないので止めた」という声を聞きます。確かに、経営計画書を見せてもらうと体裁よく作り上げておられるのです。そして、実行の為のフォロー会議を実践されているのです。しかし、うまく結果につながらないのです。その理由を考える必要があります。「Why⁵」という改善の言葉がありますが、表面上に見える原因ではなく、さらに奥深いところに潜む原因があるのです。これを改善では「真因」と呼んでいます。

まず、多くの方がおっしゃるのは「明日も分らんのに、1年先や5年先など・・・」という言葉があります。これに対しては「経営計画」は「羅針盤」と言われるのですが、本当に「羅針盤」になる計画が描かれているかがポイントになります。会社という大きな船が目的地に向かう為に方向のズレをなくすのに「羅針盤」があるように、目的地すなわちゴールを描けているという事が一つのポイントです。

右掲は、計画を推進するPDCAサイクルを描いていますが、絵のように上昇するとは限らないのです。上段は単にグルグル回すとUPすると描いていますが、下段は「会社方針」という目標があり、そこに向かうベクトルがあってスパイラル・アップが可能になると言う意味で書いています。多くの「経営計画」には表面上の目標などが描かれていますが、その目標に到達する手段が欠けているケースが多いのです。「会社方針」に基づく「方針管理」の下方展開があり、現場では「日常管理」がなされており、刻々発生する事柄を解決している事が大切なのです。そして、「日常管理」の状況を幹部会議で定期的にモニターリングして、各部署が方針に向かっていくか否かをチェックする事が大切なのです。ところが、多くの場合、「売上」という数字にこだわる傾向が強くて予算達成という事に終始する傾向が強いのです。確かに、売上が一番大きな要素である事は間違いがないのですが、それだけでは、会社方針が示す「次の種」を撒き実らせる活動が置いて行かれるのです。これでは、ある日、気が付くと商品の流れが変わって、お客様が離れて行くという危険性があるのです。



2. 「軸」をつくる

では、どのように「会社方針」を描けばよいかという事になります。物販系の会社では「仕入れて売るだけ」という方が多く、「お客様」を中心とした「利益計画」を描くという手法が多いのです。これでは目先の「儲け」を追う可能性が高くなるのです。先ほどの図にあるように、上向きな推進する軸が必要なのです。

よく「ストック7割、フロー3割」と表現しますが、今のビジネス(ストック)を守りながら「次の種」(フロー)を撒いて育てる必要があるのです。この「次の種」を明確化するのが「方針」と言うのです。これは「商品・技術・サービス」という物で示す必要があるのです。例えば、商品ならば「重点商品」という事で自社ならではの一番商品を示す必要があるのです。この「一番」にするには、競争関係もあるので「投資」という事も重要になります。物販系では「在庫」という事になります。在庫する事で仕入が変わり、他社との競争に打ち勝つ大きな要因になるのです。

「ストック7割」は既存のビジネスが7割ということで、これでメシが喰える状況ならば、「フロー3割」すなわち新規ビジネスで儲ける必要性がないのです。ところが、多くの会社は、この新規ビジネスで儲けることも含まれているので「戦略性」が薄くなるのです。すなわち、じっくりと体質改善

するという長期戦略という「軸」が見えないのです。

3. 「経営革新計画」

当社は平成24年に「経営革新計画」を策定して大阪府に承認されたのですが、これは「営業マネージャー君」というCRMソフトを開発するという計画だったのです。当社の場合、3年計画でソフトを開発するという計画だったのですが、大阪府のスタンスとは若干差異があって即販売活動で会社経営が変わって行くような計画書を求められました。まあ、一般的な製造業の経営革新は「設備」を購入して新しい分野に進出するというケースが多いので、どちらかという「資金計画」的な要素が濃いものだったのです。

当社は自己資金で行なう「経営革新」だったのです。すなわち、「ストック7割」で儲かっている内に「フロー3割」の新商品を開発するという物で、資金調達を目的とした物ではなかったのです。従って、融資を受ける事なくソフト開発を行って来ました。実際には、「営業マネージャー君」は早い段階に出来ていたのですが、モデルになって下さったお客様が大手ユーザーの変化に対応するのに追われたのです。この変化への対応にもソフトで支援したので、例えば、「EDIデータを自動変換」とか「文書管理」という商品も開発できたのです。

丁度、今年が3年計画の最終年でしたが、経営革新計画で予定した「大阪勧業展」への出展を続けており、今年が自社の商品だけで出展する事が出来たのです。この自社商品で引合が出ており、新しい展開が生まれてきたのです。まさに、「フロー3割」が動き始めたのです。前項でも「軸」と書きましたが、「商品・技術・サービス」の開発がキーとなり、新しい「軸」と育っていくのです。時間と情熱と書いていますが、まさに、不確かな要素への挑戦なのです。

4. 改善と革新

右掲は、私が考える改善の4段階です。確かに、現場で行う改善活動は社員の「創意工夫」という重要な精神エネルギーを引き出しており、これが定着している企業は「風土」となっており、他社に見えない競争要因になっているのです。しかし、現場で行うものですから数%という単位での効果なのです。

「改善の4段階」
改善:現場の創意工夫で行う
改革:現場の「やり方」を変える
革新:新しい技術を取り入れる
変革:上記に伴う組織の変更

それ以上になると「改革」となって「やり方」の変更に着手することが必要になるのです。作業工程の見直しや「人」の配置を変えるなどが必ず伴うのです。しかし、この「改革」は「やり方」なので現状の生産性を向上させるという事に止まるのです。これに対して、「革新」は新しい技術を取り入れるとあるように、次の流れを作るという要素が加わるのです。「次の流れ」すなわち新しい商品で新しいビジネスを生み出す事なのです。大きい場合には「市場」が変わる可能性もあるのです。その「次の流れ」の為に「人」の要素が変わるのです。

このように、「改善」と「改革」は主に今のビジネスをよくする為に行われるのですが、「革新」や「変革」は将来のビジネスに向かうのです。「ストック7割」で儲かる内に「フロー3割」の新しい分野へ投資を行う事で実現する事なのです。何故なら、新しい分野を切り拓くには時間と情熱が必要なのです。この時間、すなわち、「待てる」という事が重要なのです。「待つ」という事は資金的に余裕が必要なので、多くの企業は「経営革新計画」で資金調達しようとするのです。

私は、自己資金で行うことを前提に考えています。借金だと返済が付きまとうのです。資金に余裕がなくなると目先の返済に追われ本来の目的を見失う可能性が高いのです。これでは、本来の革新効果が得られなくなるのです。儲かっている内に自己資金で行うのがキーなのです。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> あります！】