2014年11月28日　全9頁

≪実践≫　経営ビジョン・経営計画

【経営企画部　業務必携】

中期経営計画プリンシプル

現場で大切にしたい８つのこと（上）

「これは、まあ、アレだから」に陥らないために

経営コンサルティング部
主任コンサルタント
林　正浩

［要約］

- ポピュラーな戦略ツールである中期経営計画（中計）の実行性に疑問符がついている。企業の中には軽視する向きもあり、経営者の中でも中計不要論者は数多い。実効性を担保し意義のある計画にするためには、経営企画部員自らがディテールに入る前に原理原則をおさえておく必要がある。

- 計画の根幹をなすのはトップラインの拡大か、利益体質の強化か。あるいは両方か。この原理原則を橋頭保として現場の行動原則をはじめ、組織デザインやバリューチェーン見直しに際しての価値基準を形成するべきだろう。

- 計画実行の主体である企業グループは製販分離か製販一体か。どちらを軸とするかはトップライン重視か利益重視かなどの大方針によっても変わる。権限・責任のデザインや組織構造と「売上か利益か」がアンマッチになることは避けたい。

- 中期スパンの経営計画作成の要諦は新規事業と育成途中の事業のマネタイズ（収益化）にある。可能な限りリアルに考えることが求められよう。結果的に単なる既存事業の強化のみがドライバーであるとの結論に陥らないようにしたい。

- 計画の策定プロセスにおいては様々な思惑が渦巻く。トップダウンで大方針を掲げ、その大方針に基づき経営企画部員自らがコンメンタール（指示書・行動指針）を描きおこすことで「ちゃぶ台返し」を未然に防ぎたい。

大和証券グループ　　株式会社大和総研　〒135-8460 東京都江東区冬木15番6号
このレポートは投資勧誘を意図して提供するものではありません。このレポートの掲載情報は信頼できると考えられる情報源から作成しておりますが、その正確性、完全性を保証するものではありません。また、記載された意見や予測等は作成時点のものであり今後予告なく変更されることがあります。㈱大和総研の親会社である㈱大和総研ホールディングスと大和証券㈱は、㈱大和証券グループ本社を親会社とする大和証券グループの会社です。内容に関する一切の権利は㈱大和総研にあります。無断での複製・転載・転送等はご遠慮ください。

プロローグ 「これは、まあ、アレだから」

中期経営計画（中計）は必要なのか。必要悪なのか。それとも作成自体が無駄なのか。そして実効性を担保する条件は何か。非常にシンプルだが非常に悩ましく、且つコーポレートスタッフ、中でも経営企画部員にとっては頭の痛いイシューでもあろう。

販売部門や製造部門をはじめとした現場が積み上げた単年度予算+αの売上目標や総利益目標を「○○の強化」「○○の推進」といったお題目にフィットさせるべく、経営企画部員はGAP調整に奔走する。ほぼ例外なく少人数で構成される経営企画部は、常に現場と経営陣との板挟みの中で振り回され続ける。せっかく固まりかけた中期経営計画も実力者である副社長の鶴の一声でリセットされることもしばしばだ。挙句の果てに「だから現場を知らないウチの経企は…」と多方面から陰口を頂戴し、右往左往を余儀なくされた3年に一度の社内イベントは、部員の大きなため息とともに幕を下ろす。サービスアンカーである我々コンサルタントにも矛先が向き、そのとばっちりを受けることも少なくない。

そのコンサルタントたちが日系、外資系を問わず何人か集まると「企業業績の向上に役立つ中期経営計画に出会ったことがない」「あれは社内外に対してのマニフェストであり妥協の産物。必要だが実効性などなくてもいい」「中計は賞味期限切れ。戦略的な意義は薄れた」。こんな半ば自虐的な言葉が交わされる。コンサルタントだけではなく経営者の中にも中計不要論者は数多い [1]。また、中期経営計画の実に半分以上は未達に終わる [2]か、もしくはローリングフォーキャスト [3]と称して、キャッチアップ不可能な予実差異を巧みに埋めつつ計画策定当初の志を見事に消し去り、うやむやにしてしまうケースも珍しくない。否、うやむやどころか、スタート当初から真逆を是としたケースすらある。

つい先日、3ヶ年中期経営計画で掲げている基本方針とは正反対の戦略シナリオを全社で共有している会社に遭遇した。東証一部上場企業である。プレスリリースされた中期経営計画では概ね「製品ラインアップの拡充・新規優先」が首尾一貫したメッセージとなっているにもかかわらず、実際は「コア集中・既存強化」が基本方針として掲げられ、そして事業戦略に落とし込まれ、既に実行段

---

[1] 中期経営計画の不要を唱える経営者としては日本航空（JAL）の再生を果たした稲盛和夫氏、東京製鐵の西本利一氏が挙げられる。両者とも中期経営計画作成・管理の主体としての経営企画部門自体の存在に疑問を呈する。不測の事態に対応できない、あるいは市況を読み切れないことを理由に中計は作成しないという。

[2] 2011年に経営企画担当者を対象に実施した横浜市立大学の中條教授の調査によると、中期経営計画で掲げた目標数値が未達成である企業割合は、売上高で20%、営業利益で約50%、当期純利益にいたっては75%となっている（2012年9月5日付日本経済新聞朝刊「経済教室（下）逆風下の企業経営」）。しかしＩＲ説明会における未達会見の多さからは、実際にはもっと未達成企業は多いと推測される。

[3] 管理数値のローリング自体、否定するものではない。実際、ＮＥＣをはじめ年度を超えた業績予測管理制度を導入している企業は珍しくない。むしろローリングにより業績を4半期ベースで予測し目標値とのかい離が発生した場合、アクションプランをどう修正するかが真のイシューといえる。かい離自体を棚に上げ、予測値と目標値を混同させてしまうことが往々にしてある。この混同が「うやむや」を加速させる。

階にあるという。正に真逆だ。そのあたりを問いただすと、計画作成に深く関与したと思しき責任者からは「これは、まあ、アレだから」と要領を得ない答えが引きつったアルカイックスマイルと共に返ってくる。小職には「これ」や「アレ」が何を指すかはよく理解できるのだが、この「これ」や「アレ」については最後に述べることにする。

経営企画部員が苦労して取りまとめに奔走するお題目にすらならない中計、いわゆる「ホチキス中計」[4]は必要か。それとも必要悪か。中計は別にしても、最低限事業活動に関わるアクションの羅針盤となる計画もしくは計画に立脚した経営、換言すればACPDベースの経営[5]を否定する向きはいないだろう。月面着陸も東京スカイツリーも計画の賜物、この度の東京オリンピック招致にしても綿密な計画とオールジャパン体制が奏功した営業が可能としたことは言うまでもない。

こうした問題意識のもと、2回にわたり『中期経営計画プリンシプル　現場で大切にしたい8つのこと』と題して「これは、まあ、アレだから」と表現される中期経営計画の実効性を高め事業活動の羅針盤となる計画に昇華させるにあたってのプリンシプル（原理原則）に焦点をあてる。社内調整に追われ、ついディテールに目を奪われがちな経営企画部員が計画策定の実務に入る前に、原点に立ち返り念頭におくべき原則の数々である。骨太方針と表現しても良いだろう。

前半部にあたる本稿では、8つのうち、以下の4つを取り上げたい。先ず、①経営計画のアウトラインを形づくるプリンシプルとしての売上と利益について初めに考えを整理した後、②実行主体である組織態様を「製販分離」「製販一体」に分けて考える。併せて、③経営計画の柱ともなる新規事業や育成事業を軌道に乗せるための収益計画にも触れる。また、④現場で必ず遭遇する「ちゃぶ台返し」をどう防ぐかについても処方箋を提示したい。なお参考文献については主なものを巻末に列挙している。実務の遂行にあたりお役立て頂ければ幸いである。では早速はじめよう。

1. 売上重視か利益重視か

「そんなことか」と面食らう読者諸氏もいらっしゃるかもしれない。しかし「売上重視」「利益重視」の二者択一でどちらかを選択しなければならないとしたらどうだろう。無論、業種や業態、競合環境、あるいは企業の成長ステージや計画期間中に想定されるマクロ環境の変化などによって異なるものの、少なくとも各部門から重点施策や新たなビジネスプラン、計画上の目標数値を汲みあげる際の大原則として「売上か利益か」の議論を尽くし合意を積み重ねたい。急速な市場規模の拡大や競争環境の変化を前提としたシェアアップをドライバーとして売上を伸ばし、結果としての利益を追い求めるのか。あるいは成熟段階に入りつつある業種業態なら採算重視で目標値としての売上のプライオリティを一段落とすのか。後段に述べるように、この大原則は組織デザインやバリューチェ

[4] 各部各課から集められた事業計画（販売計画や生産計画など）の束を巨大なホチキスで綴じることから、現場ではこう称される。一般に意思なきボトムアップ計画を指すことが多い。

[5] 通常のＰＤＣＡでは先ずＰ、即ち計画からスタートするが、先ず行動する（Ａ）と行動をチェックする（Ｃ）の繰り返しが、実効性の高い計画（Ｐ）を生み、“刺さる”打ち手（Ｄ）に結び付くと実務に即して解釈を加えた。

ーン見直しの際の価値基準にもなろう。

「売上と利益の両方は追えない」。常に厳しい経営環境の中で難しい舵取りを余儀なくされるITベンダーの社長との対話の中で出てきたトップの本音である。敢えてこうした前提をおいて議論を深めてみてはどうだろうか。

また、全社の方向性や方向性に基づく原理原則として「売上か利益か」を共有できていれば、売上や総利益を積み上げる過程で部門ごとの力点が多少異なっても差支えないだろう。基幹事業であるA部門のプライオリティは営業利益、育成過程にあるB部門は売上のみ、今後リストラクチャリングを予定しているC部門は総利益のみ、などだ。このあたりは部門評価に反映させる際、業績評価ポリシーとリンクさせる。また全社視点では、経営計画の前半2年は売上重視、後半1年は利益重視といったシナリオも考えられる。なお検討の過程では、BCG(ボストン・コンサルティング・グループ)のプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント[6]などの基本フレームワークで議論を活性化させることも一考だ。

無論、全社として「売上も利益も」と結論づけるケースもある。だが、この場合は部門別採算制度[7]導入を視野に入れるなど、売上最大化とコストコントロールを有機的に結びつける仕組みやその仕組みをうまく回す組織の構築、そして何より全社員のマインドセット変革が不可欠であろう。

一般論としての"売上も利益も大切"では前線が困惑する。例えば、日刊紙を賑わすほどエポックメーキングとはいえないものの、一定規模の中型プラントが受注できそうな場合を想定すると、売上か利益かのプリンシプルが共有されていないと営業担当者は戸惑う可能性が大きい。「大型と言えなくもない規模」であるだけに利益水準は低いか、ちょっとしたインシデントで赤字に陥るかもしれない。この場合、売上重視の基本方針ならGo、利益重視ならNot Goを前提に最終的には社長決裁など、いずれにせよ基本方針を握っていれば、現場は適切かつ迅速な判断ができよう。基本方針を下敷きとした現場での意思決定を可能とするためにも、価値基準や行動基準を「売上」「利益」をベースに先ずは築き上げたい。

なお、売上や利益のような経営計画の根幹に関わる原理原則については、経営企画部がホスト役となり、合宿形式などのプロジェクトミーティングで徹底的に議論することを勧める。「戦略キャンプ」[8]などと称されるこうした手法についても別途紙面を割いて機会があれば論じていきたい。

2. 製販分離か製販一体か

読者諸氏にとっては、またもや「そんなことか」かもしれない。しかし、計画策定はプリンシプルこそ肝要である。今しばらくおつきあい願いたい。

---

[6] 市場占有率と市場成長率を基準にして製品・サービスの位置づけを分析する。ただし、そもそも市場の定義が困難であることや、占有率と利益率(≒望ましい状況)がアンマッチとなることも多いことから、定石通り使えないこともある。そうした場合は、一般的な利益成長率などで整理したい。

[7] 責任会計制度の一種であり、稲盛和夫氏の考案したアメーバ経営として知られる。小集団ごとに月次収支や時間当たり採算を可視化し、採算意識を高め全社員の潜在力と職業モラルを引き出す。

[8] 「戦略キャンプ」(松山雅樹監修 ダイヤモンド社 2009年)に詳しい。オフサイト合宿を実施する際の関係者必携の実務書でであり一読を薦める。

多くの企業の場合、経営計画実行の主体は製品やサービスの作り手である製造部門と売り手である販売部門であることに論を待たない。この両部門が企業グループの躯体の中で結び付き、鎹（かすがい）の役割をコーポレート部門が担う。こうした構造の中で、売上計画及び同計画に紐づく販売費計画、製造原価計画、在庫計画、購買計画、投資計画などが有機的に繋がりながら機能し、企業価値を高めていくわけである。

この製造と販売に着目すると、企業グループの態様は大まかには「製販分離」と「製販一体」に大別される。こうした場合の態様とは、リジッドな組織図や連結企業グループの状況など外形的に詳らかになっている実体にとどまらない。むしろコアコンピタンスと呼ばれる企業としての中核的能力の源泉やバリューチェーンの状況、経営情報や各種伝票の流れ、部門をまたいだ人事交流の有無、役員の出身畑や力関係、各種レポーティングラインから経営会議、開発会議といった主要会議体のあり方、その会議体で取り上げられるテーマや場の雰囲気に至るまで極めて多岐にわたる。超複眼思考で「製」と「販」の紐帯に関する情報を集め、整理分析そして統合し、経営計画策定の前捌きとして、これらを関係者間で改めて共有することは決して無駄にはならない。計画の実行性を担保するための“仕込み”と言い換えてもよいだろう。

製販分離組織、もしくはマインドとしての製販分離は売上規模拡大の定石といえる。R&D部門や製造部門はプロダクトアウトの発想で新製品を世に送り出すことに専念できる一方、販売部門は市場の需給状況に合わせて柔軟な販売政策を打ち出し、ユーザーサービスの向上に集中できることが製販分離の主なメリットである。プロフィットセンターである販売部門が売上責任を負い、コストセンターと位置づけられる製造部門は利益を意識しつつコスト削減に注力する。結果的に事業拡大を志向する。

中堅クラス以上の規模になると供給戸数に応じて弾力的な対応をするべく販売会社を立ち上げる不動産業界のケースなどは製販分離の一例といえる。

一方、多くの業界で市場の成熟が進み「売上より利益」「単なる利益より資本効率」が主流となりつつある昨今では、むしろ製造部門と販売部門とが共に市場と向き合う「製販一体型」がトレンドとなりつつある。前述の不動産業界では、本社の住宅分譲部門がグループ全体の販売受託機能を担う販社を吸収するケースなどを一方では見受けられるが、これなどは製販一体の典型[9]といえる。

製販一体体制のもとでは、製品・サービスの企画開発セクションや工場などのプロダクト部門が多様化・複雑化するユーザーのニーズやウオンツをダイレクトに市場から受け取り、マーケットインの発想で製品・サービスを世に送り出すことができる。一方、販売部門は製造部門との協働過程で利益責任をも負うことになれば、コストを意識した営業展開も可能となる。利益意識共有の観点から

[9] 基幹ブランド「ＰＲＯＵＤ（プラウド）」で不動産業界を牽引する野村不動産ＨＤのケースが想起されよう。営業部隊の声も取り入れつつ、製販一体となり仕入れた土地の事業化をスピーディに実現することで、短期間で売り切り、資金を次の開発に回す好循環が強み。結果的に景気の変動要因を受けることなくリスク回避にもつながっている。

も製販一体を志向する企業グループは数多い。

製販分離、製販一体ともに一長一短が存在する。無論、どちらが優れているかの判断は容易ではないし、その判断自体無意味である。ただ、製造部門も販売部門もユーザー視点や事業環境変化への柔軟な対応が欠かせないことは間違いない。

例えば、飽和する市場を先読みし採算重視を推し進めるために、従来の製販分離施策を捨て営業とSEをバインドし製販一体を推進していたITベンダーが、ビッグデータ関連やクラウド関連などの新規案件の獲得強化を狙い、受注拡大にドライブをかけるべく製販一体から元の製販分離に戻したケースもある。関係者によると、案件獲得に際しSE部隊が保守的になり過ぎ、営業部門の裾を引っ張る局面が増え、ダイナミックな営業展開を阻害していたことがその背景にあったという。アルフレッド・D・チャンドラーの「組織は戦略に従う」に倣った意思決定といえよう。

「組織は戦略に従う」をあやふやにした例としては、赤字体質から抜け切れない電機メーカーが製販一体の組織戦略をとっているにもかかわらず、それまで販売部門に課していた利益責任を外し過度な売上拡大を推し進めたために傷口が広がり、更なる苦境に陥ったケースが想起される。日本企業の場合、未だ利益よりも売上を責任指標として優先する場合が多く見られる。一方、多様化複雑化する市場ニーズを背景に、プロダクト部門をよりマーケットの近くに配することが業界を問わず珍しくなくなっている。各々の戦術を部分最適のロジックで捉えてしまった結果、意思なき“売上拡大×製販一体”が結果的に常態化すると自滅につながることも少なくない。

「売上か利益か」といった経営計画策定に際してのプリンシプルに組織デザインをシンクロさせるごく基本的な発想の欠落は取り返しのつかない事象を後々招きかねない。注意が必要だ。

基本的に、売上重視なら製販分離、利益重視ならば製販一体、そしてどちらも重視するなら責任会計制度に立脚した部門別採算が定石であろう。もちろん各社各様と言えばそれまでだが、経営計画策定にあたっては売上と利益、製販分離と製販一体、そしてその関係性を今一度、意思を持って見直したい。

3. マネタイズ　マネタイズ　マネタイズ

「経営計画はバックキャスティング、即ち逆算思考で組み立てるべきである」。理想的には確かにその通りなのだが、実際は各事業部門が積み上げた数値を経営企画部が取りまとめつつ、現場と擦り合わせを重ねながら計画数値として落とし込んでいく。この過程で「新規事業」や「その他」などの項目には目を配りたい。特に将来にわたり過大な売上・利益目標が「新規」や「その他」に計上されている場合は少々注意が必要であろう。

「新規事業」や「その他」は当然、経営計画の前提となる経営ビジョンでも強調されている“新ビジネス”を指すことが多いのであるが、計画作成の実務担当者に「これ、何ですか」と問いただすと、例のごとく「これは、まあ、アレだから」と返される。要するに現場とのGAP調整の末、埋め切れない

数字を「新規」や「その他」等に経営企画部主導で「盛っている」に過ぎないわけだ。

少なくとも「盛る」前に、その正しい抽象論の先、つまり事業企画なり事業計画をプラグマティックに創りこむことが先決である。そのうえで、「マネタイズ」へのロードマップを描く、即ちいつの時点でどれだけの収益が得られるのかを可視化し、衆目の下に晒すことが実行性の高い経営計画の条件となる。あくまでも新規ビジネスや育成ビジネスの中心はマネタイズにある。これは強調してもしすぎることはない。経営計画策定の過程において、新規事業計画に多くの時間が割かれるケースが結果的に多くなる理由は、トップマネジメント自らのアカウンタビリティ（説明責任）とリスポンシビリティ（結果責任）が「新規」と「その他」を通じたマネタイズに特に求められるからに他ならない。現状肯定の楽観的な予測に基づく「馬なり計画」ではGAPは埋まらない。だからこそ、部分的には今までの経営と決別してでも新たな取り組みをスタートさせる。そのための中期スパンでの経営計画であり、そのための「新規」「その他」なのであろう。

とはいえ、具体的な経営数値までは落とし込めない。そのようなケースもあろう。その場合はせめて時間軸を区切り、いつまでに、どの部署、どの分科会、あるいはどのプロジェクトチームが主体的にマネタイズを検討し、そしていつまでに、どの会議体で報告するのかを決めることが肝要だ。その際、責任の所在をバイネームで明らかにすることを怠ってはならない。そのうえで、正確な情報に基づいた調査分析と需給動向、それらに基づくマネタイズを先行させたい。

一方で「マネタイズだけで良いのか」「マネタイズまで落とし込むことができれば苦労はしない」。そんな声が聞こえてきそうだ。確かにその通りである。本節でマネタイズを敢えて強調したのは、一般的に公表されるような 3 年タームのポピュラーな経営計画では、新ビジネスや育成ビジネスに関わる収益化の詳細までは強く意識されていないことが多いからである。ここでは敢えてハイライトし喚起した次第である。

無論、大前提として事業開発チームを立ち上げ、そもそも論からスタートし、当該事業の意義とあるべき姿について議論し尽くすことが必要であることは言うまでもない。新規ビジネスの持続性を担保することや、育成ビジネスを成長軌道に乗せるに際しての社内の協力確保のためにも無くてはならないステップだ。

この事業開発チームが事業開発部となり、ビジネスをローンチさせるサポート役として各事業部門を支援する体制を早期に確立する。併せて、投資委員会など事業化の判断を担当する部門も同時に立ち上げる。こうして事前の仕組みとルールを確立しマネタイズを徹底して詰めていく。新たなビジネスの育成を司る事業開発部と投資委員会、加えて育成途上ビジネスの当事者が三位一体となってリアルに収益計画を練り込む。この過程を中期経営計画策定のプロセスに一部でも組み込みたい。

4. 思惑のコントロール

ここまで概観した売上や利益、製や販、そしてマネタイズの論点は経営計画の屋台骨であること

に異論はないであろう。ある意味、教科書的な事項でさえある。ところがこの屋台骨ごとリセットされることがある。いわゆる「ちゃぶ台返し」だ。規模の大小を問わなければ、計画策定過程において実務上起こらないことは皆無といっても過言ではない。この「ちゃぶ台返し」の裏では何らかの社内力学が強く作用しており、多くの場合、その会社特有のセクショナリズムの中で一部の経営層の根拠なき思惑が働いている。そう考えるべきだろう。

先に述べたように、既存事業の強化もさることながら多くの場合、中期あるいは長期にわたっての経営計画の要諦は新規事業企画や育成途中の有望事業を戦略的にどう伸ばすかにあり、そのマネタイズにある。とすれば「事業構造の転換」「育成途中のA事業への戦略投資の拡大」が全面に押し出された戦略シナリオや経営計画になるはずだ。ところが実際に出来上がった経営計画 −多くの場合、スライド資料であるが− の特等席を占めるのはなぜか「既存事業」であるケースが多い。その既存事業をどうしたいのかを確認するために当該資料によく目を通すと「基幹ビジネスの更なる再強化」「既存事業をハブとした新たな展開の模索」などの意味不明な文言が並ぶ。主戦場としていたマーケットの成熟に伴って既存事業の稼ぐ力の落ち込みが確実であり、だからこそ第二の柱のマネタイズを急ごう。その宣言を高らかにやろう。そう社長と合意したはずなのに、リリース直前で見事にひっくり返る。

こうした背景には、自部門の利益にしか興味のない、ある意味経営サイドに立ちながらも目線が近く、チームリーダー然とし、自部門の利益代表と化している役員や本部長クラスの存在がある。こうした思惑先行の一部勢力が知らぬ間にボトルネックとなっている場合が実に多い。ボトルネックではあるが、彼らはその上長からは頼もしく映り、決まって部下の信頼も厚い（だからこそ厄介なのだが）。

一方で多くの場合、既存事業における過去の成功パターンから抜け切れず「我が部は、我が部は」を連発し、たこつぼの中で全社戦略を語ることに慣れ切ってしまっている。結果として、彼ら自身、無意識にも既得権益にしがみつく「残念な」経営幹部となっている側面も否定できない。経営計画を策定するにあたってこうした残念組とどのように折り合いをつけるか。実は計画策定過程において、これも必ずぶち当たる壁である。このあたりに関しても、紙面を改め論じたい。よって本稿においては問題提起にとどめる。

いずれにせよ、こうした「ちゃぶ台返し」を避けるためにはトップマネジメント自らが大方針を掲げ、直接関係者に語りかけることが真っ先に求められる。そしてその大方針に基づき経営企画部自らが実務者向けコンメンタール[10]を描き起こすことを勧めたい。計画自体のブレやひずみを最小限に食い止めることためにも必要なステップだ。そもそも欧米企業では、日本の様に中途半端な「トップダウン&ボトムアップ」や「ミドルアップ＆ダウン」のような策定過程を経ることは稀であり、トップマネジメントが半ば一方的に計画を書き上げ、社長室や秘書室といったセクレタリー部門がさらっと清

[10] 直訳すれば法律等の逐条解説であるが、この場合は実務者向けの指示書、あるいは大方針がドリルダウンされた現場における行動指針・ガイドラインを指す。

書するだけなのだが、それはさておき、コンメンタール作成などのひと手間を通じ、ワンベクトル・ワンカンパニーを実務レベルまで徹底的に浸透させる必要があろうと筆者は考える。

加えてケーススタディの蓄積も心掛けたい。思惑やノイズだらけの社内政治を優先させた挙句、多くの事業投資や新規事業計画が失敗に終わり、企業の屋台骨を揺るがしたケースは枚挙に暇がない。ワンベクトル・ワンカンパニーの徹底浸透に加え、日頃よりこうした失敗事例の収集・分析は後々役に立つ。ベストプラクティスとしてビジネス書をにぎわす数々の成功事例は、置かれた事業環境自体各社各様であり、結局「後付け」であることも否めない。従い自社にフィットすることは稀であり、役に立つことも少ない。あまたある営業本を読破しても営業成績が一向に上向かないのと理屈は同じである。しかし、失敗事例、特に、この類の他社事例は突き詰めると内包される問題点は驚くほど似通っている。事前に整理しておいて損はないだろう。社内を混乱に陥れる愚を犯さないためにも失敗の芽は積んでおきたい。

とはいえ、思惑を完全に排除することは実務上困難である。しかしながら「総論賛成各論反対」の迷宮の中で右往左往しないためにも、そうした思惑をせめて適切にコントロールすることが経営企画部メンバーには求められている。

以上

(参考文献)
- 野口吉昭編「参画型経営戦略策定シナリオ」(かんき出版、2007 年)
- 小山昇著「経営計画は1冊の手帳にまとめなさい」(中経出版、2013 年)
- 水島温夫著「中期経営計画がつまらん!」(言視舎、2013 年)
- マックス・マキューン著「戦略大全」(大和書房、2014 年)
- 石川昭・辻本篤編「新製品・新事業開発の創造的マーケティング」(生産性出版、2006 年)
- 古我知史著「もう終わっている会社」(ディスカヴァー・トゥエンティワン、2012 年)
- 松山雅樹監修「戦略キャンプ」(ダイヤモンド社、2009 年)
- 芦崎治著「ファシリテーター 甦る組織」(幻冬舎、2009 年)
- 大西康之著「会社が消えた日」(日経BP社、2014 年)
- 米田巖著「部長の資格」(講談社現代新書、2013 年)
- 三宅秀道著「新しい市場のつくりかた」(東洋経済新報社、2012 年)