

2014年12月9日 全11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（下）

「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]

- 中期経営計画の実効性に疑問符がつく理由の一つに「自分ごと化」されていないことが挙げられる。現場における達成インセンティブを具体的に提示することができれば現場の支持にもつながり、少なくとも計画自体が店晒しになることはないと思われる。
- 経営計画は社員一人ひとりの予定行動の集大成である。その予定行動を因数分解する際、例えば営業パーソンの場合はA B C分析による顧客分析からスタートすることもあろう。しかし、過去実績にのみ依拠したA B C分析よりも将来にわたっての獲得可能売上高に着目する方がよりリアルな見込み発掘や実効性の高い計画に結びつくのではないだろうか。
- 中期経営計画（中計）を公表している企業の中には、中計とコーポレート・ストーリーを混同して理解しているケースも少なくない。コーポレート・ストーリーとして中計を組み替える場合は、企業理念や経営ビジョン、事業戦略などからエレメントをピックアップした上で集約し、投資家の負うべきリスクと期待されるリターンとを併せてわかりやすく説明することが肝要である。
- 中期経営計画で追い求める利益は条件であり目的ではない。企業活動における利益の極大化に意味は見出しづらく、的外れであるとすら言える。こうしたプリンシプルを下敷きに「条件としての利益」の先を見据えた企業活動を忘れてはならない。渋沢栄一が唱える多数社会に益する志あふれる企業を目指したい。

## 5. モチベーションアップの仕掛け

経営計画の策定過程では、様々な思惑が必ずといっていい程渦巻く。その思惑をうまくコントロールしつつ計画を着地させると、今度はいかに効果的に運用するか、即ちどう社員に浸透させるかが次なる 이슈として浮上してくる。社員の意識改革がなされ〇〇Wayや経営ビジョンが腹落ちしていれば経営計画はワークする、あるいは後段に述べるように行動がデザインされていれば問題ない。確かにその通りではあるが、策定された計画が現場の努力で達成された暁には、更にその先には何があるのかが現場サイドでクリアになっていれば尚良いだろう。現場の達成インセンティブが明確であれば、少なくとも中期経営計画が店晒しにはならないと筆者は考える。現場がモチベートされる経営計画、ひいては経営企画部員が現場から感謝される計画策定を目指したい。

真っ先に思い浮かぶのは、経営計画の達成度合いを加味した業績評価制度や報酬制度の検討であろうが導入実績は多くはない<sup>1</sup>。しかし、これは実際にあった話だが、中期経営計画で掲げられた総利益目標を超過した分の50%を全社員に還元するとこのステートメントをトップマネジメント自らが表明し実行することなども検討の余地があろう。また、各本部や各カンパニーに対する評価を厳格に実施し、計画の達成度合いに応じ「大入り袋」のようなインフォーマルな形で還元する方法も一考の価値はある。いずれにせよ経営計画の実践実行が自分ごと化し、自分ごと化に拍車をかけ、そして現場をドライブさせる、平たく言えば“儲かる気がする”経営計画を目指して具体策を練りたいものである。

加えて、レイヤー毎に追いかける責任指標の設定にも気を配ることが肝要である。部門別の計画数値を特に現場レベルで設定・共有する際、営業利益や経常利益を責任指標もしくは第一優先の参照指標とすることは可能であれば避けたい。自部門でいくら頑張っても、アンコントロールなコーポレート費用の配賦によって帳消しとなることが少なくないからだ。責任会計制度における貢献利益、即ち自部門に帰属する総利益から当該総利益を得るために直接要した費用、具体的には直課人件費及び直課経費を減じた後の利益水準を責任数値として現場に徹底させることを第一に心がけたい。「先ずは現場に対してミニマムリクワイアメントを」が合言葉になることを目指そう。

但し本社費の適切な配賦は、各事業部門が本社費の総額や本社サービスのクオリティに対する注意を払うことにつながり、結果としての本社費の適正化効果も期待できる。少なくとも役員クラスや本部長クラスにとっては、本社費を回収するに十分な部門利益を生んで初めて全社利益への貢献が認められる<sup>2</sup>ことは論を待たない。

<sup>1</sup> 役員や従業員に対しての長期インセンティブとして代表的なものにパフォーマンスシェアが挙げられる。中長期スパンで業績目標を設定したうえで、その達成度に応じて株式を付与する。似たようなスキームとしては株式ではなく現金報酬を支払うパフォーマンスユニットも想起される。このパフォーマンスユニットは中長期的な視野に立った賞与の色彩が強いと言える。いずれも会計・税務処理、個人に対する課税などがネックとなることが多く一般的ではない。

<sup>2</sup> 育成途上の事業であり、コーポレート費用の配賦によって当該事業が赤字に転じる場合、例外的に非配賦とし現場のモチベーションを保とうとするケースがあるが、本質的には適切ではないと筆者は考える。いかなる場合も本社費を回収したうえでどのように利益をマネジメントしていくかが事業部門トップには求められているからだ。コーポレート費用控除後の赤字のみを問題視するよりもむしろ育成途上の事業の場合、売上高もしくは総利益の前年からの改善幅で当該事業を評価するなど別尺度での評価が必要となろう。

---

なお、効率性や活動実態に即してコーポレート費用を各部門にどう配賦するかについては、様々な考え方や手法が存在する。しかし、各事業部門における本社サービスの費消を可視化し合理性の高い配賦基準に落とし込むことは容易ではない。こうしたことも踏まえ、現場との合意形成を第一に、売上高、保有資産、人員数などの外形基準を元に配賦をするべきだろう。

## 6. 行動のデザイン

経営計画は実効性が全てである。絵に描いた餅になってはならない。そんな主張をよく耳にする。それだけ画餅型計画が多いということであろう。画餅型を避ける、即ち計画の実効性を高めることを目的としてバランス・スコアカード(BSC)<sup>3</sup>などの業績管理ツールを用いることがある。BSCで企業活動を多面的に因数分解し、企業活動そのものを計測可能なKPI(Key Performance Indicators-重要業績評価指標)に落とし込むことが昨今の計画策定プロセスの主流ともなっている。

社員一人ひとりが予定行動自体にコミットすることで経営計画の実効性を高める取り組みの重要性が増している証左であろう。カタチから入る経営計画では事業領域や製品領域、拠点別展開などにスポットが当たりがちだが、社員の「行動」にもっと焦点を当てよう、という訳だ。

BSCやKPIについては数ある専門書<sup>4</sup>に譲るとして、本節では数ある論点の中で主に製販分離組織において売上拡大を志向する営業パーソンの行動原則をピックアップし、経営計画策定と関連づけながら少し考えてみたい。やや短期的、単年度計画寄りとはなるが、実務上は経営計画策定の初動でもあるので敢えて触れる。尚、計画策定に際しての製造現場のコストコントロールについての考察は別の機会に譲りたい。以下では、一例として営業現場でよく見受けられる分析手法の限界とその代替案について考える。

実務的には営業部門の得意先別、拠点別、あるいはチーム別、各人別見込数値の積み上げから経営計画の策定はスタートする。これは、売上や総利益などの中期的に目指すべき目標数値と足元実績や直近見込とのフィット&ギャップ分析のベースとなる重要なファーストステップだ。この際、現場でよく目にするのが将来の優良顧客を抽出する方法としての「ABC分析」である。重点分析とも言われ、もともとは在庫管理の局面で用いられることが多く、しばしば「20:80の原則」や「2-6-2の原則」と合わせて活用される。読者にも馴染みある分析手法ではないだろうか。

営業部門の売上及び利益実績は、一般的にその累積値の80%が上位20%の顧客によってもたらされる、いわゆるパレト曲線として描かれることが多いため過去の取引実績をベースにしたABC分析に基づき顧客をランク分けし、当該ランクをもとにアプローチの方法やアプローチ回数を変

---

<sup>3</sup> 企業や組織ビジョンを「財務の視点(過去)」「顧客の視点(外部)」「内部業務プロセスの視点(内部)」「イノベーションと学習の視点(将来)」の4視点から具体的なアクションへと変換して計画・管理する。また、市場の変化や内部環境の変化に合わせ、戦略自体を柔軟に適合させるための実行評価のフレームワークとして用いられることも多い。

<sup>4</sup> 吉川武男著「バランス・スコアカード導入ハンドブック」(東洋経済新報社、2003年)は刊行されてから10年以上経つが、BSC導入の際の実務書として、あるいは導入後のレビューの際にも重宝する。「KPIライブラリ」も自社バージョンのBSC検討の際のベースとなり便利だ。

---

化させることが一般的である。一方、取扱高が小さい大部分の顧客に着目し、ハイタッチなサービスを展開し1件1件丁寧に掘り起こしていくこと、即ちロングテール発想での検討や分析も欠かせないが、論点が少々ずれるので、今回は一旦横に置きたい。

さて、ABC分析では上位顧客、即ち継続受注が見込め、同時に守りの対象でもある先をA分類と位置づけ、逆に自社との取引実績に乏しく将来にわたって売上を期待できない(と推測される)顧客をC分類、それ以外を概ねB分類とする場合が多い。実務的にはもう少しメッシュが細かくなるが、このABCの分類に金額ベースの見込確度を乗じて計画策定の際のたたき台とする。加えてファネル(漏斗)マネジメントやパイプライン(管路)マネジメント<sup>5</sup>などを通じ、顧客ごとのファーストコンタクトから成約や受注などのクローズングに至るまでのプロセスを担当者ごとに可視化する行動マネジメントが昨今の営業活動の進捗管理におけるトレンドともなっている。

ところが、このABC分析にいくら力を注いでも獲得可能な売上見込の正確な見積りに繋がらないケースが多々ある。無論、業種業態の違いやルートセールスかダイレクトセールスか、あるいはBtoBかBtoCかによっても状況は異なる。しかし一般的に、過去における自社との取引実績は将来にわたっての拡販余地には必ずしも直結しない。こんな簡単なプリンシプルが共有されていないケースが実に多い。

小売の現場において、過去の購買実績であるPOSデータを分析することが拡販に結びつくとは限らない<sup>6</sup>ことと理屈は同じである。過去実績の分析それ自体の価値は認められるが、将来アクションとの関連ではそれほど重要とは言えないと筆者は考える。

従い計画策定にあたっては、ABC分析をベースとした過去実績ではなく、拡販余地としての獲得可能売上高に着目した見込数値の積み上げとその精度向上が必須であろう。単年度予算ではなく、2年ないし3年程度先の達成目標を検討するにあたっては尚更だ。

獲得可能売上高は多くの場合、顧客の現状予算と、特に将来予算に紐づく。つまり、自社売上は顧客予算が決めるといっても過言ではない。この当たり前の原理原則が欠落していないか今一度チェックが必要であろう。

ABC分析に立脚した過去取引オンリーの発想から、販売ポテンシャルをプロアクティブに把握する発想への転換により営業パーソンのタッチポイントの持ち方、そして日々の行動も大きく変わるのではないだろうか。

---

<sup>5</sup> パイプライン(管路)マネジメントは、営業パーソンによる営業プロセス自体を受注管理重視から見込管理重視へシフトする際に用いられる際のオーソドックスな手法の一つである。一連の営業プロセスの中で、特に見込管理を徹底し受注予測を実施、事前に有効な施策を打っていくことで一連のサイクルをまわしていく。商談プロセス毎に可視化を進めることで、対策立案が容易となり営業生産性も向上するとされている。しかしながら営業組織の文化そのものが旧態依然であることがほとんどであり、結果的に営業パーソンの事務負担のみが増え、営業部門の更なる疲弊を招き有効に機能しないケースが数多く見られる。現在では、特にBtoBの場合、パイプライン管理の前のリード管理、即ち顧客の購買サイクルを可能な限りタイムリーに把握する取り組みに注力することが主流ともなっている。

<sup>6</sup> セブン&アイホールディングスの鈴木敏文氏は著書『商売の創造』の中で売れ筋商品の見極め発注のためのPOS活用を否定している。むしろ、一定期間内にPOSを通過しなかった商品を特定することこそ重要であり、死に筋商品特定による機会損失の防止こそがPOSデータ利用の王道としている。

新規・既存を問わず潜在的な販売ポテンシャルを詳細に見積もるステップは大まかに以下の5段階に分けられる。但し全ての営業パーソンの行動に直結するわけではなく、業種業態や取扱い商材・サービスによって様々であることを事前にお断りしておく。

- ① 顧客組織図により自社製品・サービスの拡販余地を探る
- ② 今後の見通しを含め各部の関連予算を確認する ⇒ 予算枠拡大に注力する
- ③ インクライアントシェアを類推する
- ④ 商機チャート(図表1)に落とし込む
- ⑤ ④をサマライズ ⇒ 見込客別に販売ポテンシャルを見積もる(図表2)

(図表1) 商機チャート

	金額の単位 (万円)	機能材料事業部				医薬事業部				バイオ事業部		営業本部	人事部	総務部	経理部	経営企画室	中国室	社長室	合計
		機能材料第一部	機能材料第二部	機能材料第三部	機能材料開発部	医薬第一部	医薬第二部	医薬開発室	創薬科学部	合成研究部	生命科学部	商品開発部							
商材A	有無	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	○	○	○	○	○	▲	○	12
	金額	6	6	4	4	6	6	6	6	6	6	12	4	4	4	4	4	4	98
商材B	有無	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	0
	金額																		0
商材C	有無	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	○	○	○	○	○	13
	金額	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	10	10	4	4	4	4	4	62
商材D	有無	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	○	×	○	0
	金額																		0
商材E	有無	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	▲	×	▲	×	×	×	×	2
	金額											20		5					25

出所:『なぜ営業目標はいつも未達に終わるのか～次の一手は顧客が教えてくれる』  
(脇 穂積著 労働調査会、2013年)P180-181における図を参考に大和総研作成

上記の①～⑤の5ステップは、『なぜ営業目標はいつも未達に終わるのか～次の一手は顧客が教えてくれる』(脇 穂積著 労働調査会、2013)のP.177記述を参考にした。この中で最も重要なステップは②であろう。単年度予算のみならず中期的な経営計画の策定を視野に入れれば、潜在ニーズを顕在化させ、少なくとも次年度までの関連予算拡大につなげ確度込みの正確性を高めることも可能であろう。この将来にわたっての需要は、ニーズ顕在化もさることながら同書によれば、予算数値などを「仮説」として担当者に直接ぶつけることでリアクションを引出すことが有効とされている。

る。この手法は将来にわたってのインクライアントシェア把握にも有効と筆者は考える。いずれにせよ、「どこに、いくら」が見込の全てであり、その積み重ねが単年度予算もしくは2年程度先の計画の土台ともなる。

(図表 2) 見込客別販売ポテンシャル

	販売 ポテンシャル (理想値)	販売 ポテンシャル (実測値)	顧客事業成長率		優先順位確定票			
	推定需要 (万円)	購買予算 (万円)	事業計画 売上目標	実質 成長率	需要 (万円)	前年売上 (万円)	余地 (万円)	優先順位
U社	25,000	確認不可	10%	↑	25,000	2,000	23,000	1
V社	245,000	確認不可	5%	↓	24,500	1,500	23,000	2
W社	12,500	確認不可	5%	↓	12,500	1,000	11,500	3
X社	10,000	10,000	15%	↑	10,000	1,000	9,000	4
Y社	3,500	3,000	5%	↓	3,000	1,000	2,000	5
Z社	1,200	1,000	5%	→	1,000	1,000	0	6

出所:『なぜ営業目標はいつも未達に終わるのか～次の一手は顧客が教えてくれる』  
(脇 穂積著 労働調査会、2013)P183 図表 41「顧客の販売ポテンシャルの測定」より

無論①における自社製品の拡販余地探索も欠かすことはできない。しかし現状における顧客予算を把握し、営業パーソンが顧客予算規模自体の拡大に注力する過程で、顧客の課題を深堀し、製品やサービスの拡販余地を高めていく。そして独自性を持ってこの一連の行動をデザインし見込数値にどう落とし込むか。このことが経営計画の実行性を高める極めて重要な因子であると言えよう。

過去の取引実績に基づく単なる「販売活動」を既存・新規問わず顧客の販売ポテンシャルの探索やその拡大に紐づく「諜報活動」に昇華させ、その諜報活動にゲーム的な要素を加えることで、社員の行動自体の「デザイン」を推し進める。行動自体を変えることで経営計画の実効性をも高めたい。尚ゲーム的な要素を加えた諜報活動については、ゲーム化<sup>7</sup>の仕組みを取り入れることで、組織の活性化効果を狙うことも一考であろう。

<sup>7</sup> 業務にゲーム的な要素を加え、モチベーションアップや組織活性化、営業担当者の育成にもつなげる。このゲーミフィケーションについては多くの類書が刊行されているが、可視化経営や営業力強化コンサルティングで実績のあるNIコンサルティングの長尾一洋、清水健一両氏の著作は実用書として現場で大変役に立つ。『営業のゲーム化で業績を上げる』(実務教育出版、2014年)の中で著者らはゲーミフィケーションの4要件として①目標・課題・アクションの明確化②現在地・現状の可視化、ランキング・ポイント・レベルの見える化、③即時フィードバックによる自己効力感、④達成感および達成に対する報酬の魅力を挙げている(同書P.43)。諜報活動を通じてマーケットからの反応を多面的に収集し、製品や販売そのものの在り方を変革することこそ営業の本質であろう。

---

## 7. 資本市場との約束

中期経営計画の策定過程において炙りだされる様々な思惑や目標達成に向けたインセンティブの検討、そして見込数値の積み上げ過程における営業パーソンの行動変革など、比較的現場サイドの視座で縷々述べてきた。さて、泥臭いテーマはこれくらいにして本節では、本レポートの(上)<sup>8</sup>の冒頭で紹介した「これは、まあ、アレだから」に立ち戻りたい。

「リリースする計画は外向きでありIRサイト用。業務推進に際しての経営計画は別にある」。件の責任者の本音を率直に推し測るとこうなるであろうか。要はダブルスタンダードを是としているわけだ。また、中期経営計画を策定しても公表しないケースも少なくない<sup>9</sup>。ダブルスタンダードなど論外ではあるが、自社の投資魅力を投資家に訴求する意味での中期経営計画の公表は上場企業として積極的に推し進めたい。但し、その際「アレ」として Web サイトに漫然とアップするのではなく、資本市場の期待に応える「コーポレート・ストーリー<sup>10</sup>」としての公表を心掛けたい。つまり、投資リターンを期待する投資家の視点で中期経営計画を組み直す。そして公表するからには、事業内容や経営戦略および目標数値について投資家の正確な理解と共感を促すように企業側も努力するべきだろう。このことがコーポレート・ストーリーの本質である。

『資本市場との対話の中核となるコーポレート・ストーリー』(大和総研 コンサルティングレポート 2012 年7月2日公表)と題されたレポートの中で筆者の柏崎は、自社の目指すべき方向性を投資家に知ってもらうために中期経営計画を公表する企業が増えているとしたうえで、コーポレート・ストーリーに対する誤解についてこう述べている。

「中計がコーポレート・ストーリーに相当するという認識が企業側にあるとすれば、誤解だと言わざるを得ない。中計は往々にして予算の延長といった社内の経営管理的な視点が強いと、投資家が知りたい内容との間にずれが生じがちである」

同レポートによれば、企業が中計の中で公表している内容と投資家の知りたい内容とのずれは、経営指標に限れば①ROE(株主資本利益率)②配当性向③総還元性向にあるとする。2年以上

---

<sup>8</sup> 「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)」(2014年11月28日)参照。

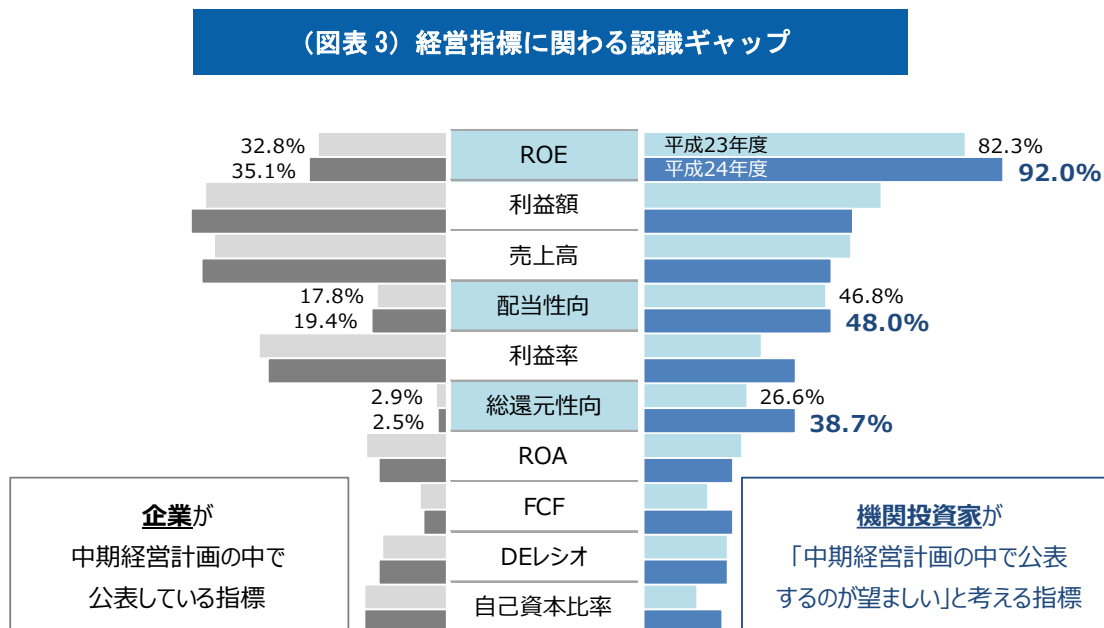
<sup>9</sup> 中期経営計画を公表しない企業の本音は様々だが、表の理由は「競合他社にわが社の戦略を知られたくない」であり、裏の理由は「未達の場合や進捗の芳しくない場合の市場におけるネガティブな反応が怖い」であろう。しかし原理原則論に立てば、資本市場の正当な評価を背景とした投資家の信頼の獲得こそがファイナンスの自由度を高めM&Aの、ひいては経営そのものの自由度を高める。企業グループを成長軌道に乗せるためにも経営の自由度を高めるコーポレート・ストーリー、中期経営計画を目指したい。そのためには、逆説的な言い方にはなるが、チェック&バランスのはたらいた、即ちガバナンス・ドリブンの計画策定プロセスこそ肝要とは言えないだろうか。

<sup>10</sup> 企業独自の価値や将来にわたっての成長戦略を軸にした投資家目線での情報発信、そのためのコンテンツ全般を指す。投資家に対する訴求ポイントをどう整理するか、あるいは市場参加者の認識や投資行動のパターンなどをも念頭に置きつつ関連コンテンツをどうアッセンブルするかが肝要であろう。

前のレポートではあるが、投資家が知りたい内容と企業側が発信する内容とのずれの状況は大きく変わってはいないと推察される。相変わらず企業サイドの公表の多くは利益額や利益率、売上高にとどまる。ROEや配当性向など投資家が重視する指標の公表度合はまだ不十分と言わざるを得ない。

中期経営計画のサマライズを投資家向けとして漫然とアップするのではなく、コーポレート・ストーリーとして改めて創りこむためには、単年度計画の延長と捉えられがちである経営管理ツールとしての中計だけでなく、上位概念である企業理念や経営ビジョン、各事業戦略や現体制の考え方なども含め、多方面から素材を集める必要がある。そして投資家に対する訴求ポイントを端的にまとめたうえで、これから打って出ようとする施策を全体経営戦略や中長期事業戦略と投資家の知りたい内容とを関連づけて説明し、投資収益や内包するリスクも含め投資家に対してアピールしたい。すなわち、株式を売り込むための販売促進ツールとして、中計を投資家目線で翻訳することが求められよう。

(図表 3) 経営指標に関わる認識ギャップ



注：経営指標は、機関投資家が中計で公表を望む上位 10 項目（複数回答）。ROE、配当性向、総還元性向は特に投資家の公表要望と企業側の公表状況とのギャップが大きい3指標  
 出所：平成 23～平成 24 年度版「株式価値向上に向けた取り組みについて」(生命保険協会)より大和総研作成

なお魅力あるストーリーをまとめ上げるに際しては、各個別の事業戦略や経営数値の積み上げも大事だが、むしろ全体戦略に注目する、あるいは、自社の目指すべき姿に向けての道筋をロードマップとしてまとめることが肝要だ。そうした際シンプルなストーリーが求められるのだが、キーは外部環境の認識にあると同レポートの中で柏崎は強調している。確かに対外公表される中計においても外部環境認識に該当するスライド資料が取ってつけたように冒頭の数枚を占めているケースを



---

よく見かける。経営企画部が実質的に後付けで加えている場合も多く、そもそも論としての自社を取り巻くマクロ環境や事業環境、競合状況をどのように捉えているかといった根本的な議論が尽くされていないケースも少なくない。

中計からコーポレート・ストーリーへの組み替えは、独自の環境認識に立脚した「鳥の目」と投資家目線でのROEや配当性向に対するコミットメント、即ち「資本市場との約束」が車の両輪であるといえよう。

2013年6月に日本再興戦略の中で言及され、本年2月に金融庁主導で公表された日本版スチュワードシップ・コードにおいても中長期的な視点で投資先企業の成長に資する対話を積極的に行うなどの実践行動が機関投資家に強く要請されている。この対話に際して最重要とされるエレメント、即ち対話の前提となる情報＝投資家との共通言語こそコーポレート・ストーリーなのである。

資本市場との対話を重視するコーポレート・ストーリーを経営管理ツールとしての経営計画と区別しつつもうまくシンクロさせてその魅力を高めたい。このあたりは、戦略シナリオや一時流行したストーリー戦略、シナリオシンキングといった分野における知見が道標としては役に立つと思う。

引きつった笑顔と共に「これは、まあ、アレだから」と表現されてしまう中期経営計画にはもう一つ大きな問題が内包されている。その策定プロセス全体を通じて、広義な意味でのガバナンスがしっかりと効いていないであろうことだ。公表段階も含めプロセスがいい加減な計画は品質も疑わしいと言わざるを得ず、ガバナンスの効かないプロセスで策定された計画は、販売促進の機能を果たす果たさない以前に、有価証券の買い手からすれば製造物責任が極めて曖昧であると断罪されても仕方がないであろう。ビジョンや計画の策定プロセスにチェック&バランスを機能させ、投資家の信頼に足る計画を目指したいものである。

## 8. そして志あふれる企業へ

製販一体組織で実現する利益、社員にとって“儲かる気がする”計画、見込積み上げの鍵を握る顧客の予算枠拡大、そして投資家目線でのリスクリターンなど、ここまでは、乱暴に言えば全てが「カネ」絡みといっても差し支えないだろう。そもそも計画とは、売上や利益など稼ぎに関連する明確な数値目標を定め、その目標に向かって、将来にわたりどう行動するかを取り決めた道程であり複数の方策と定義することができる。

とはいうものの、利益だけか。そうじゃないだろう。これもまた真である。どうやって利益を稼ぐかに帰結する「Doing」ではなく、自らがどうあるべきか、即ち「Being」が大事だとの声が必ずあがる。そんな声を心に留めつつ、締めくくりとして「Being」のコンテキストで利益や稼ぎを考えてみよう。

真っ先に取りあげたいのはピーター・ファーディナンド・ドラッカーの次の言葉である。以下に示すのは1973年に刊行された『マネジメント』からの引用であるが企業活動における利益にまつわるプリンシプルとして、40年以上経った今でも決して色褪せることなく、むしろ今こそ肝に銘じておきたい言葉の数々と言える(波線部は筆者)。

- 
- ・ 企業を利益によって定義し説明することはできない。
  - ・ 企業とは何かを聞けば、ほとんどの企業人が営利組織と答える。経済学者もそう答える。だがこの答えは、間違っているだけではなく的外れである。
  - ・ 利益極大化のコンセプトには意味がない。
  - ・ 利益は企業や企業活動にとって、目的ではなく条件である。利益は、企業活動や企業の意思決定にとって、原因や理由や根拠ではなく、その妥当性の判断基準となるものなのである。

【出所】 Peter F.Drucker, MANAGEMENT:TASKS,RESPONSIBILITIES,PRACTICES,1973,1974  
邦訳『マネジメント』(上田惇生訳、ダイヤモンド社、引用は上巻 70 ページ他)

ドラッカーはポスト資本主義社会への移行を著書『ポスト資本主義社会』で説いているが、「ポスト」と称しても「儲ける、儲かる」を否定しているわけでは決してない。ましてや近代科学的なる思考を排除し「自然に還れ」と説いているわけでもない。利益は条件であり、企業活動における妥当性の判断基準であるとしている。条件としての利益を積み上げて何を成すか。これが企業活動の根源といえるだろう。

世のため人のために何かを成し得たい。そうした強い想いを組織活動に落とし込むとNPOの設立に行き着くこともあろう。実は、こうした非営利組織における最重要活動はスポンサー探し、有体には言えば資金源開拓に他ならない。その厳しさは一般企業の企業活動の非ではない。NPO本来の業務よりも実務的には集金-このワードが極めてしっくりくる-の方がメインといっても過言ではない。まさに「カネ、カネ、カネ」である。高邁な理想を掲げあるべき姿を見据えて、それに向かって集金活動を行うNPO法人の参画メンバーになると、経営ビジョンや経営計画とカネとの繋がりが皮膚感覚で理解でき、ドラッカーや後述する渋沢の言葉もストレートに体感できよう。

少々脱線したが、要するにキャッシュを生み出すビジネスモデルやそのビジネスモデルのメンテナンス、マネタイズへの道筋と実際のキャッシュ創出は企業をはじめとした組織活動を維持する条件として不要になることはない。このことは確かだろう。何かを成し得るため、そして条件としての「利益」を必死に追求することの重要性は民間企業であろうがNPOであろうが減じることはない。ではその利益で何を成すかに想いを馳せつつ、著書『マネジメント』の序文でP・F・ドラッカーが絶賛した渋沢栄一の『論語と算盤』の一節を引きたい。

- ・ 「(中略)それから余が事業上の見解としては、一個人に利益ある仕事よりも、多数社会を益して行くのでなければならぬということを常に心していた。」
- ・ 「(中略)多くの社会を益することではなくては、生怪な事業とは言われない。仮に一個人のみ大富豪となっても社会の多数がために貧困に陥るような事業であったならば、どんなものであろう

---

うか。如何にその人が富を積んでも、その幸福は継続されないではないか。ゆえに、国家多数の富を致す方法でなければいかぬというのである。」

【出所】『論語と算盤』(角川ソフィア文庫版、239-240 ページから一部引用)

そもそも何のためのビジネスか、つまり動機づけこそ重要であり、経営者の動機に因を求めるべきは「多数社会に益し」、即ち公益資本主義の精神に立脚した利益追求なのであろう。近代資本主義の父であり、生涯五百以上の事業を起こした我が国ベンチャービジネスの旗手でもある渋沢はその事業運営の範を「論語」に求めた。

『論語と算盤』の初版本が忠誠堂より刊行されたのは我が国資本主義の黎明期、金融恐慌の真ただ中の昭和2年、渋沢が87歳の時である。ビジネスの本来的な姿、本質的な方向性は変わらない。多数社会を益する志溢れる企業を目指す。そのための中期経営計画であることを改めて強調したい。

思惑が先行する中期経営計画策定の現場で、GAP調整やちゃぶ台返しに翻弄されつつも、たまには立ち止まり、『論語と算盤』のプリンシプルに立ち戻りたいものである。

以上

(参考文献)

- 清水孝著「戦略実行のための業績管理」(中央経済社、2013年)
- 芳野剛史著「予算管理ガイドブック」(中央経済社、2013年)
- 大工舎宏著「経営の『突破力』 現場の『達成力』」(日本プラントメンテナンス協会、2004年)
- 脇穂積著「なぜ営業目標はいつも未達に終わるのか」(労働調査会、2013年)
- 北澤孝太郎著「営業部はバカなのか」(新潮新書、2014年)
- 中村和己著「経営企画部が日本企業をダメにする」(飛鳥新社、2014年)
- 井上明人著「ゲーミフィケーション」(NHK出版、2012年)
- 長尾一洋他著「営業のゲーム化で業績を上げる」(実務教育出版、2014年)
- 長尾一洋他著「「仕事のゲーム化」でやる気モードに変える」(実務教育出版、2013年)
- 吉川武男著「バランス・スコアカード導入ハンドブック」(東洋経済新報社、2003年)
- 野中郁次郎・遠藤功著「日本企業にいま大切なこと」(PHP新書、2011年)
- 邊見敏江著「イトーヨーカ堂 顧客満足の設計図」(ダイヤモンド社、2008年)
- 阪本啓一著「共感企業 ビジネス2.0のビジョン」(日本経済新聞出版社、2010年)
- 渋沢栄一著「論語と算盤」(角川ソフィア文庫、2008年)
- 香取俊介・田中涉著「渋沢栄一の経済教室 Sクラス」(日本経済新聞出版社、2014年)
- ピーター・F・ドラッカー著「マネジメント 基本と原則」(ダイヤモンド社、2001年)