

中期経営計画の策定

～従業員と想いを共有する経営計画書～

マネジメントコンサルティング事業部 チーフコンサルタント

原田 洋一

はじめに

中期経営計画策定は価値総研が最も多く手掛けてきたテーマの一つであり、これまでに様々な業種や規模の企業をご支援させて頂いております。具体的には、基本戦略、3～5年の主要施策、スケジュールなどの策定をお手伝いしています。

企業の経営者には様々な事業の計画（構想）があり、計画自体が存在しない企業は稀でしょう。しかし、経営者の頭の中にある構想を、計画書として書面にまとめている企業は意外に多いものです。

経営計画書は大企業だけが作成するものでなく、中小企業でも作成する意義は大いにあります。「経営者の頭の中にある」経営計画を、計画書として目に見える形にとりまとめ、会社の方向性を従業員と共有し、組織変革に結び付けて頂きたいと考えています。

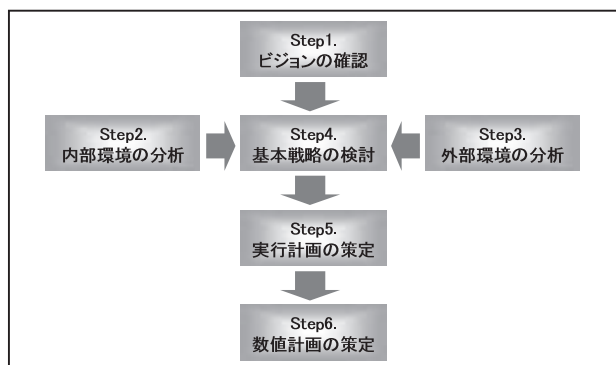
今回は、価値総研がご支援する中期経営計画策定の一般的な流れをご紹介します。

経営計画策定のステップ（全体像）

計画策定のステップは大きく6つに分けられます。

ステップ1～3は現状を確認・分析する作業で、ステップ4で現状分析を加味した基本戦略（方針）を検討し、ステップ5、6で具体的な計画を策定していきます。

図表 1 中期経営計画策定フロー



通常、価値総研ではクライアント企業の実態に即した経営計画を策定するため、クライアント企業のメンバー数名とのプロジェクトチームを組成し、共同作業により概ね半年間程度の期間をかけて、経営計画を検討し計画書を取りまとめます。

現状を分析する（ステップ1～3）

（1）ビジョンの確認（ステップ1）

経営ビジョン（経営トップの想い）は企業競争力の源泉であり、経営計画の基軸となるものです。

経営計画策定の第1ステップとして最初に行うことは、経営トップへのヒアリング等を通じて「経営者の想い（創業期の想い、成長期の想い、今後への想い・期待）」を共有することです。プロジェクトメンバー全員が基軸となる経営ビジョンを共有したうえで、経営計画の策定に取り組みます。

（2）内部環境の分析（ステップ2）

クライアント企業の社内のこと（事業概要や事業構造）を分析・整理します。

具体的には、既存資料（会社案内、事業計画、組織図）や経営陣やコアメンバーへのヒアリングを通じて事業概要を把握・整理し、業績データ等の分析から事業構造を分析します。

（3）外部環境の分析（ステップ3）

クライアント企業の展開している事業を取り巻く社外の状況を調査・分析します。

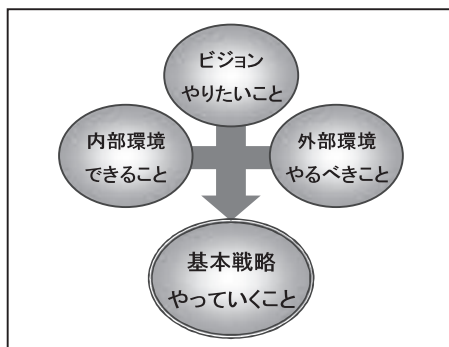
具体的には、人口・世帯、経済、消費、技術などの社会的動向、クライアントの事業に関連する市場動向、競合等の事業環境について調査・分析し、今後の事業展開に向けた「機会」、「脅威（解決すべき課題）」を整理します。

前述の内部環境の分析と合わせていわゆるSWOT（強み・弱み・機会・脅威）の整理です。

基本戦略を検討する（ステップ4）

ステップ1～3で整理・分析した、ビジョン（やりたいこと）、内部環境（できること）、外部環境（やるべきこと）の結果を踏まえ、基本方針・基本戦略（やっていくこと）を検討します。

図表2 基本戦略の検討



本基本戦略の検討が一番コアとなるステップであり、クライアント企業メンバーとのプロジェクトチームでディスカッションを重ねながら、クライアント企業の実態に即した基本戦略を検討します。また、プロジェクトチームで検討している基本戦略案については、適宜経営トップへ報告・確認しながら進めていきます。

計画を策定する（ステップ5,6）

（1）実行計画・スケジュールの策定（ステップ5）

ステップ4で検討された基本戦略を、実行していくための具体的な主要施策を検討します。

商品や市場など事業面の主要施策に加え、組織機能強化などの管理面の施策についても検討します。

「やりたいこと」「やるべきこと」の視点から多くの施策候補が検討されますが、企業の経営資源には制約があり、全ての施策を同時には実行できません。限りある経営資源（できること）との兼ね合いも踏まえ、検討された施策候補について優先順位を考えながら取捨選択し、実行スケジュールへと落とし込みます。

（2）数値計画の策定（ステップ6）

ステップ5で検討された主要施策を展開した場合の、

3年後や5年後の姿（数値面）を整理します。

具体的な指標は企業によって変わりますが、売上高、利益率、顧客数、拠点数等の計画値を整理します。

しかし、変化の激しい環境下においては計画通りに進まないことも多々あります。そこで、業績が計画値に対して上下した場合のシミュレーション（感度分析）を行い、更に万一の不測事態に対応するためのコンティンジェンシープランについても検討しておきます。

想いを共有するツール

ステップ1～6までの検討結果を取りまとめることで、経営計画書（環境認識・基本戦略・主要施策・スケジュール・数値計画）は出来上がりますが、更に第7ステップとして『従業員への浸透（想いの共有）』を盛り込む事をお勧めします。

立派な経営計画書が出来上がっても、実行されなければ何の意味もありません。検討された基本戦略に沿った主要施策が確実に実行されていくためには、実際に施策を担当する従業員とゴールイメージや具体的な行動が共有されている必要があります。

経営計画書を金融機関・取引先等への説明を念頭に作成している企業もありますが、「自分たちの会社はどこに向かっているのか」、「数年後の会社はどのようなになっているのか」、「そこで働く自分たちはどんな姿に成長しているのか」といった目標を、従業員と共有する有効なコミュニケーションツールと経営計画書を捉えてください。

ぜひ、経営計画のポイントを整理した要約版や社内報などにより従業員へ情報を開示、共有し、組織変革のスターターとして活用してください。

おわりに

経営計画は一度策定したら期間内不変のものでなく、変化が激しい業況下では見直しが必要です。事業環境の変化を踏まえ、施策やスケジュールを場合によっては毎年見直すくらいでも良いと考えています。

価値総研では計画策定のご支援だけでなく、策定した計画が「画に描いた餅」に終わることなく、確実に遂行していくための実行支援についてもサポートしています。

今回ご紹介した進め方は一例であり、ご不明な点・ご相談等がございましたら、お気軽にお問い合わせください。