



## 《会計・税務の知識》 中期経営計画の作り方④

### はじめに

シリーズ①・②では、中期経営計画の概要について、全体像を掴んで頂く内容でした。今回から具体的な中身に入っていきます。具体的な中身の作成方法ですが、今回は重要な論点について、触れておきます。

### 1. 計画はフォーマットに当てはめるのか

計画をフォーマットやフレームワーク通りに作成するのか、それとも、直感的なイメージを大切にするのか？

さて皆さんは、どのように思いますか？

この入口の部分は非常に大事な要素で、経営計画の策定とその実現に大きく左右されます。このあたりの内容を紐解いて研究した、ミンツバーグ(Henry Mintzberg)という方がいます。

中期経営計画においては、経営戦略と呼ばれる、会社の方向性を定めるといった要素が強いです。ざっくり言うと、自社の強みは何なのか、どのような商品や市場に対してどのような価値を提供するのか、といったところでしょうか。

これらは、よく言われるのが、まずは自社の取り巻く環境を分析し、自社を理解し、その上で他社に負けないものは何か、他社に無いものは何か、今後の展開を、フレームワークを用いて思考していくものです。当然考えが整理されていきますし、必要な情報を漏れなく網羅的に、多面的に考えるといった上では、非常に有効です。

しかし、ビジネス環境については、分析しただけで正解が導けるでしょうか。決してそうではないと、皆さんも理解されていると思います。

『経営計画を作成したいから何か良いフォーマットをください』と聞かれることがよくあります。相談されれば、手持ちのフォーマットを提供することもあります。ほぼ意味を成しません。なぜならば、フォーマットがあったとしても、そこに描かれる計画の作り方が間違っていれば、計画を作成するだけムダになるからです。

またフォーマットにただ当てはめるだけの計画では、誰も説得できないし、ころも動かされません。

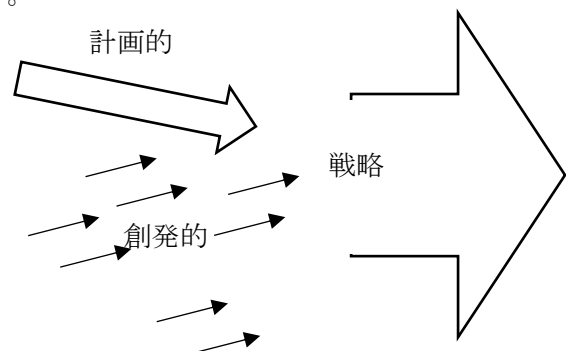
### 2. 創発的な戦略の考え方

さて少し内容に入りますが、経営計画に記載される戦略については、多くの会社が、実は計画的な戦略と、場当たりの、極端な言い方をすれば思いつきの戦略、創発的な戦略とを複合して立案しています。

計画的な戦略の立案方法については、また次回以降に触れていきますが、創発的な戦略についても、少し考えていきましょう。

創発的な戦略は、原文では Emergent strategy と言います。入念で意図的なものでなく、直感的とも言えるでしょうか。著名な経営者さんを思い浮かべてください。特に、創業者の方々は、スター性もありながら、勢いを感じますよね。

既存概念に囚われすぎず、将来の世界観を妄想し、独創的な考えを持つことも大事です。また、現代のビジネスの速度においては、昨日の常識が一気に変化してしまいます。計画もゆっくり作っている場合ではありません。スピーディーにかつ的確に、新しいビジネスの展開が必要です。



### おわりに

今後も型にはめたような内容を展開していきますが、そこに囚われないで、自由にやっていきましょう！

(担当：横瀬)