

経営改善のポイントー革新的な計画で苦境脱却

ちばぎん総合研究所 経営コンサル第二部
大沼 宏

県内経済は、昨年のリーマンショック以来、なかなか回復軌道に乗りきれていない。大企業、中小企業や製造業、非製造業などの企業規模や業種を問わず、業績悪化の影響が雇用や賃金面に広がり、個人消費の冷え込みは深刻で、早期の景気回復は難しいとの見方が大勢である。

最近、我が社のコンサルティング部門に寄せられる相談でも、厳しい経済環境を反映したものが増えている。「現在の苦境を克服するために経営全般の見直しを図りたい」「もはや従来のやり方では通用しない、抜本的な経営改善が必要なので相談に乗って欲しい」などという経営者の切実な訴えである。

こういった経営環境の激変時にはいち早くそれを察し、まず即効性のある対応を迅速に図ることが必要である。そしてその次に大切なことは、より根深い構造的な課題の克服のために、企業体質を抜本的に改善することである。

こういった厳しい環境下で競争に打ち勝つためには、企業は大きく進化し、勝ち残るための対応能力を身につける必要がある。私は、こうした企業の体質改善には、中期(3年程度)の経営計画の立案とその推進が有効であると考えて実践している。先が見えない、厳しい経営環境であるがゆえに、その場しのぎの場当たりの対応を続けるのではなく、今まで以上にしっかり考え、工夫を凝らした革新的な販売増強策やコスト削減策を具体的に描き、それを計画的に展開していくことが求められている。

「今年度は、厳しいから何としても前年度比5%増の売上高を確保し、利益を〇〇万円にする」。コンサルティングの現場では、このような気合と根性の数値目標を立て、数字に縛られた活動を展開している企業を目にするが、残念ながらこうした企業は、激変している経営環境にもかかわらず、従来のやり方で盲進しているだけで、肝心の目標を達成するためのシナリオが十分に構築されていない。従って、環境に翻弄(ほんろう)されて、結果を出せずに掛け声だけに終わる確率が高いのである。

私が経営計画の策定をお手伝いする場合には、次の3つを大きな柱としている。(1)経営理念に裏打ちされた自社の将来のあるべき姿を見据えたものであること(2)自社の強みを最大限生かしていて、他社と差別化されたものであること(3)作成段階から全部門が参加していること。

まず、激変する経営環境と将来を見据えて「自社のあるべき姿」と3年後の事業領域を社内で徹底的に議論し、具体的な絵を描くことである。そのためには、企業がおかれている市場環境や競合関係などの外部環境と、企業内部の経営資源の強みと弱みとを詳細に分析することは絶対に欠かせないプロセスである。

次に、克服すべき課題とその解決策とを考えていくのだが、そこで大切なことは、あるべき姿と現状とのギャップを克服するのに、従来のやり方だけに捉われず、新たな発想(ゼロベース思考)で考え、果敢に挑戦していくことである。

革新に向けてチャレンジを続けている、私のコンサルティング先の事例を紹介しよう。

売上減少に悩むあるホテルは、従来の宿泊客偏重の営業を見直し、昨今の若者のニーズに適合させた小規模結婚式需要に「ニッチの成長分野」を発見し、ここに経営資源を投入することで売上を回復させている。

また、ある農業経営者は、縮小を続ける従来の販路に限界を感じ、自らブランド開発とマーケット開拓を行い、仲間の農家と共同組合組織を設立し、独自の販路を開拓するなど「新たなビジネスモデル」を構築して、さらなる成長を続けている。

こうした企業が示すとおり、厳しい経営環境であっても、必死に考え、全社員の英知を結集して、成長を続けるためのシナリオをキチンと描き、それを計画通りに粘り強く展開していけば道は開けるのである。

経営計画策定と実施

