

## コンサルティングレポート

# 実効性の高い中期経営計画による成長戦略・事業構造改革

経営コンサルティング部 [大阪] チーフコンサルタント 山村 一夫

## はじめに

筆者は10～100億円規模の企業に対し、実効性の高い中期経営計画による成長戦略・事業構造改革支援を行ってきました。

中期経営計画の一般的な作り方の一つとして、SWOT分析等により抽出された課題に基づき、経営方針の方向性を定め、アクションプランに落とし込み、損益計画を立て、数年おきに計画の見直しを行うというものがあります。しかしながら、実際には中期経営計画の実行性に疑問がでるケースを多く見かけます。例えば、SWOT分析による外部環境の脅威・機会の分析をしっかりとっている割にその分析結果を活かせるほど事業規模が大きくないケース、意欲的な経営方針を立てても人材・投資不足で実現性に乏しいケース、数年置きに見直しをするが売上・利益を今までの成行きを記載しているだけの形式的なケースなどあります。

そこで、本レポートでは、実効性の高い成長戦略・事業構造改革のポイントについて、1.「限りある経営資源での成長戦略」2.「成果創出型プロジェクトの併用」3.「成長戦略・構造改革の実現」の3つのポイントで解説します。

## 1. 「限りある経営資源での成長戦略」

### (1) 成長戦略に投入できる経営資源の創出

強み・人材がたくさんあり、多くの課題に一度に取り組める経営資源が豊かにある中小企業は多くありません。まずはヒト(人材数・力量)、モノ、カネ、時間を創り出す必要があります。

### (2) 今やるべき重点課題の見極め

経営資源が限定的である以上、複数の経営課題から、今やるべき重点課題を見極めなくてはなりません。市場シェアが低い中小企業の場合、重点課題の抽出方法は、マクロ環境・競合分析よりも市場でのシェア上昇を重視した方が現実的なケースが多いでしょう。外部環境を軽く俯瞰しつつ、社内資源の強みの発掘と、弱みの克服に焦点を絞るアプローチをとり、大きな成長戦略の方向性を定めていきます。

一般的に最重要課題は、売上増か、利益管理か、管理体制強化に絞られていくケースが多いです。売上増では、新規事業の創出、既存売上の減少への歯止め、利益管理では粗利率向上、販売管理費のコントロール・資金繰り精度向上・資産バランスへの対応、管理体制は計数管理力の向上、人材育成、人事制度改革などが例として挙げられます。

## 2. 「成果創出型プロジェクト(以下PJ)の併用」

### (1) 重要課題の実現の組み立て

上述のように成長戦略の方向性を定めつつ、経営資源を創り出す「成果創出型PJ」を同時並行で行うことが有効です。その狙いは、PJでリーダーシップを発揮した人材が、構造改革を進めつつ、PJを通して創り出した「経営資源」を「成長戦略」に投入し、構造改革を実現していくことにあります。

### (2) 「成果創出型PJ」のメンバー・目標

PJの中に若手・中堅社員を含めることで、幅広く人材の発掘・育成をすることができます。

PJで目標設定する「KPI(=Key Performance Indicator)」は、既存の経営課題に関するものが取り組みや

すいです。経営資源を創出するわけですので、営業利益等にインパクトを与えるものを含む必要があります。担当者の成果を社内に示すという意味でも、成果が数字等でわかりやすく示せるものが望ましいです。

### (3) PJ 設計力

既存の経営課題を解決する「成果創出型 PJ」の場合、経営トップのコミットメント、PJ 開始前の課題設定、成果の出る見通しの有無、担当者にどこまでの権限を持たせるのかの決定、PJ の結果がどのように人事考課に反映されるのかを、事前にきちんと組み立てておくことが理想的です。

## 3. 「成長戦略・構造改革の実現」

### (1) PJ を通じての「将来を担う人材」の成長と求心力

PJ が大きな成功を収める場合は、思いがけない活躍をする人材がでてくるケースも多いです。担当案件に対する力量だけでなく、社内の人脈・人望は、その後の成長戦略を推し進める上で重要な要素です。創業家の後継者候補が PJ で成果を出すと、事業承継に向けての体制構築がスムーズになります。

### (2) PJ の結果を踏まえた実効性の高い中期経営計画が成長戦略・構造改革の要

PJ を遂行する過程で、社内のボトルネックや、成長戦略の勘所等、新しい経営課題が見えてきます。それを中期経営計画にきちんと盛り込み、創出した経営資源を使って、構造改革・成長戦略を実現していきます。実際の PJ の延長線上にある中期経営計画だからこそ、実行性が高いといえます。

## 4. まとめ

このように「限りある経営資源での成長戦略」を実現するためには、「成果創出型プロジェクトの併用」が有効です。PJ の結果、人材が成長し、浮き出てきた課題に経営資源を集中投入することで、「成長戦略・構造改革の実現」ができると考えます。

### - ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。