

久野康成の

「私なら、こうする！」

非常識な実践経営アドバイス



第7回【中期事業計画書は本当に必要なのでしょうか?】

[プロフィール]

久野康成(くの・やすなり)
公認会計士。人財開発・東京コンサルティングファーム会長兼 CEO。明誠監査法人パートナー。東京税理士法人統括代表社員。1965年生まれ。愛知県出身。滋賀大学経済学部を卒業後、青山監査法人(ブライス ウォーターハウス)入所。監査部門・中堅企業経営支援部門にて、主に株式公開コンサルティング業に携わる。98年久野康成公認会計士事務所を設立。東京のほか、横浜、名古屋、大阪、福岡、香港、インドにて「第2の会計事務所」として会社を設立。経理部門へのスタッフ派遣・紹介など幅広い業務を展開し、グループ社員総数は430人に上る。著書に『できる若者は3年で辞める!』『2008年版 図解インドの投資・会計・税務の基本』(共に出版文化社)がある。

Question

将来の株式公開に備えて、監査法人に当社のレビューをしていただきました。その結果、予算管理制度や中期事業計画が十分構築されていないことを指摘されました。私自身は、将来の細かい計画を作っても、すぐに現実と乖離してしまうので、意味を見出せません。会社がどうなるかを予測することは不可能だと思っています。しかし、監査法人からは、予算管理や事業計画は、株式公開をする上で必須といわれています。計画することによって自由な社風がなくなりそうで心配です。

(静岡県 会社経営 37歳)

Answer

自分が設定した目標に拘束、翻弄される矛盾

私は、監査法人時代、株式公開コンサルティングを行っていました。株式公開を目指す会社の中には、管理体制が整っていないところも多く、予算管理や中期事業計画が不十分な企業もたくさんありました。私も、その当時であれば、杓子定規に、なぜ、中期経営計画が必要なのかを説

明していたと思います。

しかし、独立後、今度は自分が予算や中期事業計画書を作る番になりました。そして、自分なりに作って大失敗してしまっただけです。計画を作ることによって、大きく自分の経営スタイルも変わってしまう恐れがあるのです。

計画を作ったら、経営することが、面白いどころか、苦しいものになってしまいました。「当社

はベンチャー企業なので、売り上げは、毎年、2〜3割程度アップし続けなければならない」と思い、そのように計画を立てました。その結果、自分が立てた数字に、自分自身が縛られ、毎日が非常に苦しくなったのです。

私は、上から与えられた数値目標であれば、ノルマのように苦しいものと思っていたのですが、すべてが自分自身で決められる環境であったにもかかわらず苦しくなるのは、理解しがたい状況でした。かといって、売り上げ目標を引き下げたところで、楽しくなるわけではありません。まさに、八方塞がりの状態になったのです。

私は、どのように計画を立てるべきなのか悩み続けました。そんなある日、友人から、「今度、コーチングの大きなコンベンションが開かれるので参加してみないか？」と誘われました。米国から有名なコーチが招聘されるとのことでした。

当日、私は、そのコーチに、「自

分が陥っている問題は何か？なぜ、自分が立てた計画にもかかわらず苦しんでしまうのか？」を質問しました。

コーチの答えは、非常に明確でした。

「あなたは、御者として、馬車を走らせていたつもりだったのに、あなた自身がいつの間にか馬になっていたのです」

この言葉で目が覚めました。

サラリーマン生活を送ってきたので、上司から目標が与えられて、コントロールされることには慣れていました。しかし、自分自身が設定した目標に、自分自身が拘束され、翻弄されるとは思っていませんでした。

クリエイティブな思考を生み出す2倍目標法

そこで、私が考えたのは、そもそも楽しめる目標は何かということ。数値目標は、基本的に楽しめるものではありません。楽しめる目標とは、ビジョンなどの数字で表すことができない

目標なのです。ただし、このような定性目標だけでは、達成度の管理ができません。そこで、売り上げ予算などの定量目標が必要になります。しかし、定量目標を設定した瞬間に、苦しい目標に変わってしまったのです。

どうすれば、数値として置き換えられた目標を楽しむことができるのか？ 私が考えた方法は、年商2倍目標です。目標値を一気に高めたのです。小さい目標は、今までと同じ方法論から抜け出すことができません。結果として、体を酷使して、達成しようとしてしまいます。これが苦しい原因でした。

しかし、非常に高い目標は、今までの仕事の考え方や方法を根本から見直さなければ、達成することは不可能です。結果として、クリエイティブな思考法になれます。2倍目標を設定した結果、毎日、新しいことを考え、実践することが仕事になりました。この結果、仕事が面白くてたまらなくなったのです。

2倍目標を設定した後の7年間で、2倍目標を到達できなかったのは3回のみで、他の年は、達成できました。実質的には、予算管理をやめてしまったのですが、未達成の年でも数十パーセントの成長はしました。数字に追われることなく、数字から解放されたのです。

売り上げや利益は、顧客に提供した価値の裏返しでありません。「与えたものが得たもの」なのです。数字を追いかけるのではなく、顧客への価値提供を追及すべきなのです。この原理を十分理解することなく、予算管理や中期事業計画を作ってしまうと、私と同じような罠にはまってしまふ恐れがあります。計画を作った時、ワクワク・ドキドキする感覚がないと、数字にコントロールされてしまうかもしれません。

(このコーナーでは、経営に関するよろず相談を読者の皆様から受け付け、実践的アドバイスとしてお答えしております)