

志の公認会計士

久野康成の

「私なら、こうする！」

第82回

非常識な実践経営アドバイス



Question

長期経営計画は、どのように作成するのが良いでしょうか？

(東京都 会社社長)

Answer

大きなことを成し遂げるには、**「国家百年の計」**を

長期経営計画の作り方は人によってさまざまであり、中期事業計画と異なり、定まった方法はありません。さらに言えば、作っている企業が非常に少ないのが現状です。「来年、会社がどう

なるかも分からないのに10年先のことなど考えても意味がない」と思う人が多いからです。

しかし、「国家百年の計」といわれるように、大きなことを成し遂げるためには長期的プランを持つことは不可欠です。

松下幸之助氏は、250年計画を作り、これを10に分けて25

年ごとの計画を作りました。水道の水のように物資を安価で広く庶民に行きわたらせる「水道哲学」の実践のためには250年を要すると考えたからです。

ソフトバンクの孫正義氏もまた、徳川幕府という組織が300年弱続いたことにかんがみ、情報革命のための「300年の計」を定め、松下氏と同様10に分け、現在は、「新30年ビジョン」が実践されています。

私は12年周期の長期経営計画

を作っています。占星術をベースに自分のバイオリズムを考慮し、経営の「攻め」と「守り」を考えます。占星術と経営は関係がなさそうですが、経営コンサルタントの神田昌典氏が「春夏秋冬理論」として占星術の経営への応用を試みました。12年を4つのサイクルに区切り、3年ごとに春・夏・秋・冬に分けて大きなバイオリズムの流れを把握しやすくなりました。

12年サイクルの長期経営計画

を作るメリットは、経営の攻守のバランスが図れることです。

経営の攻めとは、投資をし、量的拡大を図ることです。しかし、常に「行け行けドンドン」の一本調子では、必ず品質問題を引き起こします。多くの企業が「品質第一」という標語を挙げているのは、かつて企業の拡大期に品質トラブルを引き起こし、顧客の信用失墜を招き、経営上の危機を経験したためです。多くの企業がこのような経験をしているので、コストアップになるにもかかわらず、品質第一と考えられるようになったのです。

ご多分にもれず、私も会社の成長期にこのような問題を引き起こしました。自分のバイオリズムが低下している時は、組織の質を上げる時であり、社員とのコミュニケーションを増すことも重要です。企業の経営危機は、拡大期にも発生します。低迷期は、どんな経営者でも保守的になれますが、拡大期は脇が甘くなります。会社の成長に組織

が追い付かなくなるのが、失敗する最大の理由です。

マクロの視点に立って長期ビジョンが明確に

長期経営計画を作る第2のメリットは、経営に対する情熱の維持です。経営者にとつて最大のリスクは、今行っている事業に飽きてしまうことです。このリスクは、何十年にわたり経営を行う必要のある創業者にかかわるものです。目先の忙しさにかまけてしまうと、どこかでバーンアウトしてしまうことがあります。もつと楽に儲けられる方法はないかを考え株式投資や不動産投資などを始めます。

さらには、本業とは全く関係のない飲食店の経営などを始める人もいます。自分の店を持ち、顧客を招待したい気持ちも分かりますが、事業意欲が分散する気もします。長期の視点で経営をしないと、どこかに心の隙間が生じます。経営者は、自分の思いどおりに事を進められる立場

であるがゆえ、とんでもないことを始めないような工夫が必要で、ぶれない「経営理念」を保つためには、長期的計画は、不可欠と言えます。

第3のメリットは、マクロ経済の視点で経営を見ることができるからです。経営環境は常に変化しますが、マクロ経済を正しく分析していれば、経営環境がどのように変化していくのかわかる程度予想がつくようになります。これは「経営ビジョン」の明確化につながります。経営理念は、目的なので軸がぶれないような工夫が必要です。これに対して経営ビジョンは、時間軸

の中で具体的に考える必要があります。経営理念を達成するためのマイル・ストーンの役割をします。つまり、時間と共に変化していくものです。この変化は、経

【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。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(プライス 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、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・紹介など幅広い事業を展開し、グループ社員総数は360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』『母性の経営—management therapy』(共に出版文化社)がある。

営理念という基軸を中心に螺旋状の発展をさせなければいけません。螺旋状の発展とは、会社の強みを生かすために事業ドメインを限定させ、集中しながらも、変化することを意味します。単なる発展を目指す経営者は、とんでもない事業に手を出して失敗するのです。

長期経営計画は、自分に合う方法を見つけて作るしかありません。それが経営者の重要な役割のひとつだからです。

(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)