

このままで大丈夫?! 経営計画のあり方を考える-2

「ありがち」な姿に至る原因はなにか？

Vol.7では、地域金融機関の経営計画の「ありがち」な姿を提示しました。思い当たるところも、いくつかあったのではないのでしょうか。

そのうえで、今号・次号では、こうした姿に至る原因を考えてみます。そこには、地域金融機関が経営計画を作ってきた際の“クセ”の「良くない面」が色濃くでていよう見えています。

下図は、経営計画の全体像と、「ありがち」な姿に至る原因仮説です。順に見ていきましょう。

①根幹の軽視

経営計画の根幹であり、検討の起点・基軸は「ありたい姿」（NOT数字目標）です。しかし、その議論・検討が十分ではなく、企画部門が作成した「見栄えのよい作文」レベルのもので済ませてしまっているケースが多くみられます。

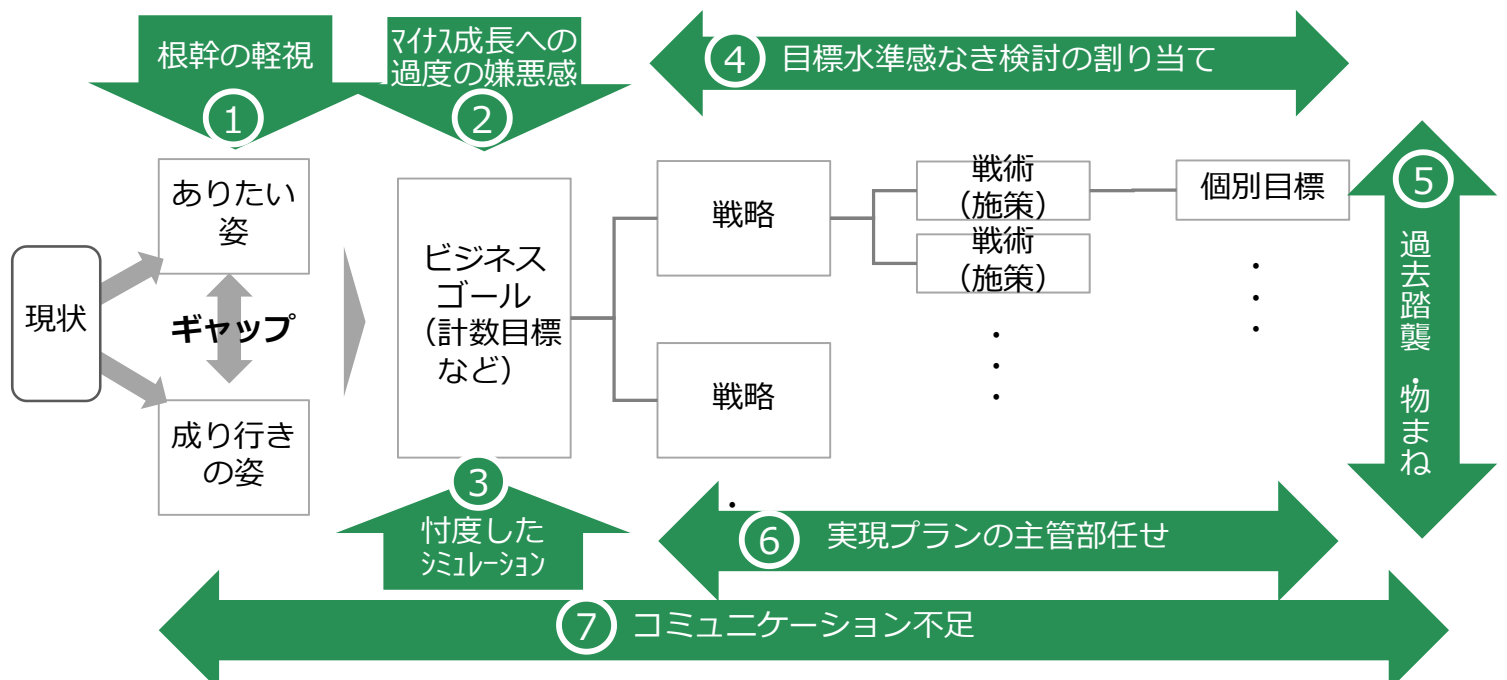
当然、議論・検討が十分ではないため具体性が乏しく、「経営理念」と同程度のレベル感となり、そもそも実現したい「ありたい姿が見えない」経営計画となってしまっています。

【チェックポイント】

- ・この経営計画を通じて、「どんな姿」になろうとしているかが明確になっているか？
- ・「ありたい姿」は、経営計画のなかの戦略を行うことで、本当に実現できそうか？
- ・経営計画の期間後、行職員が今よりも、イキイキしている姿が思い浮かぶか？

②マイナス成長への過度の嫌悪感

プラス成長が「善」で、マイナス成長は「悪」という時代ではないにも関わらず、長年、右肩上がりのなかで過ごしてきた身からすると、環境がどうであれ、マイナス成長の目標に抵抗感をもつことも、まだあるようです。



もちろん、達成への道筋が描けるのであれば、なんら問題はありません。一方で「道筋が見えてなかりが目標は対前年プラス」、「策定した当事者が“実現は無理そう”と書いていても、それは後で（実行部門が）考えればいいや、と割り切ってしまう」ことは、目標水準がプラスだろうがマイナスだろうが、出来上がるのは、実現可能性に疑いのある経営計画です。こうして出来上がった経営計画は、実行部門も当初から計数目標達成に懐疑的なため、結果にコミットして本気で取り組むまでのことにはなりません。

【チェックポイント】

- ・計数目標の実現可能性につき、外部関係者に対して説明がつけられるか？

③ 忖度したシミュレーション

将来収益のシミュレーションは、変数の置き方次第で、どのようにも作ることができます。対外公表するのは一つのシミュレーションで構いませんが、社内ではベースシナリオだけでなく、悲観シナリオ・楽観シナリオと3つ程度のシミュレーションでの議論が必要です。

ところが、企画部門で複数のシミュレーションをしてみても、経営陣との議論の俎上に載るのは実質的に一つのシナリオ（「ベースシナリオ」のフリをした「楽観シナリオ」に近いもの）のみであったり、シミュレーション結果を見た経営陣の「もっとなんとかならないか」の声で、変数となる数字をいじるうちに、「こうなるといいな」が「こうなりそう」へと置き換わり、その数字だけが一人歩きするケースも珍しくありません。

【チェックポイント】

- ・社内では悲観シナリオの提示、およびその場合の、経営への影響や打開策も議論したか？
- ・将来収益シミュレーションの前提条件となる主要な変数の妥当性は、確認・共有できているか？

④ 目標水準感なき検討の割り当て

経営計画の大枠方向性が決まると、主要テーマごとに主管部等に具体化の検討が割り当てられます。本来であれば、目指す水準感（例：+20%が必要）や制約要件（例：人員増は5%以内）も伝えられ、そのうえで何をすべきかが検討されるべきなのですが、それらが伝えられないまま（曖昧・決めないまま）、主管部等の検討が走るケースも、よくあるようです。

こうして出てきた具体化策は、最終的に求める水準に大きく届かなかつたり（経営陣から見ると、期待外れの施策が上がってくる）、リソース投入面で実行不可能なことになりがちです。

【チェックポイント】

- ・各戦略・施策で目指す目標水準は明確か？
- ・その目標水準のもと主管部等は検討したか？
- ・各戦略・施策は、同時に成り立ち得るか？（成り立たない場合、優先順位は明確になっているか？）

== Vol.9に続く ==

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をダウンロードいただけます（<https://braveyell.co.jp/news-letter/>）。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。ぜひご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社
(ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール：takahashi@braveyell.co.jp

電話：03 (3573) 0131

HP：https://braveyell.co.jp