



# 賢人の 警告鐘

みさき投資  
代表取締役社長

## 中神康議

- 橋本英二
- 片野坂真哉
- 竹内康雄
- ビルエモット
- 土屋哲雄
- 長谷川真理子
- 村木厚子
- イアンブレマー
- 川本裕子

### PROFILE

アクセンチュアなどで計20年弱にわたり経営コンサルティングに従事。2013年にみさき投資を設立。「働く株主」をコンセプトに株式保有しながら経営にも積極関与する長期エンゲージメント投資に取り組んでいる。日本取締役協会の副会長も務める。

中期経営計画策定への反対論が出始めている。中計策定には膨大な社内コストがかかる、その割に予測不能な環境変化が頻繁に起き未達に終わる場合も多い、そのたびに株式市場からの糾弾に追われる、といった指摘だ。

将来予見性が低いこの時代に数年後の業績を確定させることに困難はあろう。半導体関連や海運など業績変動性の高い企業であればなおさら、コミットすることはほぼ不可能と言ってよい。実際、日本ではよく見られる「〇〇の施策をもとに、〇〇年には〇〇の業績達成を狙います」という計画を出している企業は、世界では決して多くない。

かといって数年に一度、全社で計画を作るという営みを止めてしまって本当によいのだろうか。

少し違う世界に目を転じてみよう。成否が最もシビアに問われる計画の一つに、大規模な軍事作戦が挙げられよう。

民主主義が全体主義に勝利したノルマンディー上陸作戦は、計画から実行まで2年2カ月を要し、作戦初日だけで約15万人、全体では約300万人を動員した大計画だった。上陸地点の攪乱作戦に始まり、水陸両用戦車の開発、膨大な兵士のための兵站線の確保など、多くの小作戦で構成されており、個別戦術立案とその統合は、困難を極めた。

さまざまな資源制約や多国籍で構成された組織間の軋轢の中で、無数の選択を

迫られた最高司令官のプレッシャーは大変なものだったに違いない。


この史上最大の作戦を指揮したアイゼンハワーは、“Plans are nothing. Planning is everything”と言った。

きれいにまとまった計画に意味はない。計画が困難であればあるほど求められるブレークスルー思考や、異なる価値観をまとめ上げていく工程こそが、重要なのだ。

中期経営計画も「作るか、作らないか」が問題なのではない。「各部署が鉛筆をなめながら目標数値を書き込み、本社企画部署がそれをきれいに留め、経営陣はそれを承認する」という流れの計画づくりは、肉体的負荷を組織に強要するだけだ。

しかし戦略性に富み、組織構成員が鼓舞される計画が出来上がる背景には必ず、厳しい制約の中で組織トップ自身が下す「苦渋の選択」や、選択に必要とされる「思考の量と深み」、そして組織全体の力を結集させる「ビジョン」がある。定性的な思考を数字に落とし込むことでリ

アティーと効果を検証する作業も必須だ。

いずれにせよ数年に一度、日常業務から離れ、事業環境や競争環境を高い視座から俯瞰し、自分たちはどの高みまで到達し得るのか、そこに至る道筋は何かを考えるという知的負荷に挑むのか、あるいは避けて通るのかで、企業の地力に大きな差が出てくるのは間違いない。 

「中期経営計画は必要か。知的負荷が企業を鍛える」