

## 第2節 ビジョンと経営計画の策定

### 1. 経営ビジョン、経営計画とは

経営ビジョンとは、将来像や将来の夢とでもいうべきものであり、将来の自社のあるべき姿・ありたい姿を文章や絵・グラフ等で視覚的に表現したものである。今回の事例調査でも、明確な夢を持ち、夢を実現させるための道筋が見えている企業は、成功の可能性が高かった。すなわち、ビジョンこそ、戦略を策定するための大前提になるものであり、ビジョンなくして戦略も生まれない。

一方、ビジョンを実現するために、戦略的な発想をベースにして明確な道筋にしたものが、経営計画である。ここでは、経営ビジョンと経営計画について、一般的な意味や必要性等について述べる。

#### (1) 経営ビジョンの意味

経営ビジョンは、経営者、従業員、それぞれの視点により、位置付けが異なってくる。まず、経営者から見ると、比較的長期の将来（5年後・10年後）における自社のあるべき姿、ありたい姿である。これには、定性的（質的）側面と定量的（数值的）側面がある。定性的側面とは、どのような会社の状態でありたいのかといった質的なことが該当する。つまり、目指すべき将来の企業像である。定量的側面とは、これを具体的数値に置き換えた場合である。将来の目指すべき売上高、経常利益率等である。

一方、従業員から見ると、経営ビジョンは、会社の目指すべき方向性、将来の会社の有り様、到達すべき目標である。

いずれの立場にとっても、経営目標よりは上位の概念であり、大目標ともいえる。

#### (2) 経営計画の意味

経営計画は、事業を振り返り、今後の一定期間における事業を見通し、経営ビジョンを達成するための道筋を明確にするものである。航海における『羅針盤』と同じ役割を果たすといえる。

また、経営ビジョンと現状とのギャップを埋める手段、経営ビジョン実現の手段を戦略という。こうした戦略を、なぜ(Why)、いつまでに(When)、何を(What)、誰が(Who)、どこで(Where)、どのように(How)、いくらで(How Much)、どのくらい(How Many)といった5W3Hの観点で、具体的な内容にし、整理したものが計画である。高度経済成長時代には5年や7年の長期経営計画が多かったが、現在は3年間程度の中期経営計画が一般的である。なお、中期経営計画を1年間に細分化したものが、短期経営計画である。

羅針盤の役割を果たす経営計画がなければ、航路も定まらず、場当たりの燃料補給や船員補充など、その場その時の成り行き航海となるだろう。環境が激変する今こ

そ、しっかりとした羅針盤を持たなければ、荒波ともいえる経営環境を、乗り切っていくことは困難である。

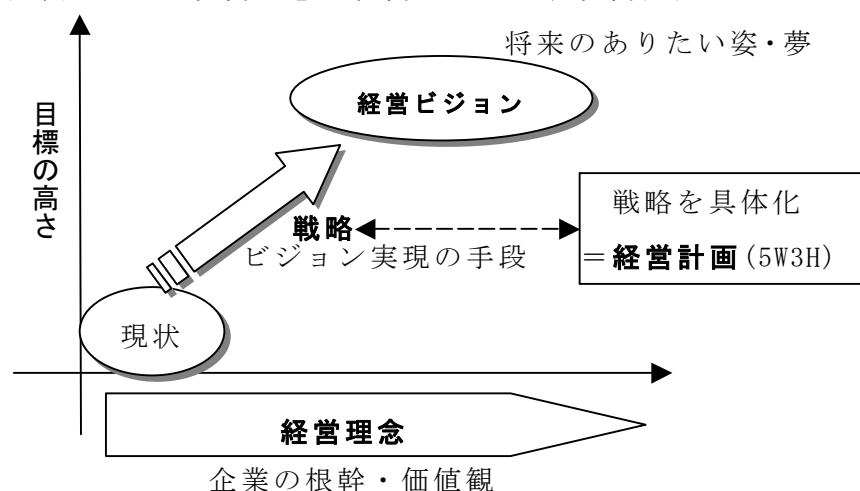
### (3) 経営理念、経営ビジョン、経営計画の関係

経営理念、経営ビジョン、経営計画の関係を図解すると図表 2-2-1 のようになる。企業の価値観を示し、経営の根幹ともいえる経営理念を踏まえて、ある一定時期における経営ビジョンは明確化される。つまり、経営理念は不変であるのに対して、経営ビジョンは、時間軸では変化するものである。

更に前述のとおり、自社の置かれている現状を認識し、経営ビジョンとのギャップを埋める手段を戦略という。経営ビジョン実現のための手段が戦略である。したがって、経営ビジョンのハードルの高さにより、採るべき戦略も異なってくる。

また、経営計画とは、前述のとおり、戦略を具体化し、ビジョン実現のための道筋として整理したものである。具体化するための観点が、5W3Hである。

図表 2-2-1：経営理念と経営ビジョン、経営計画



### (4) 経営ビジョン、経営計画の期待効果

#### ① 経営ビジョンの期待効果

経営ビジョンを明確化することは、戦略策定の大前提となること以外に、次のような効果が期待できる。

#### 1) 従業員とのビジョン共有化による推進力の向上と一体感の醸成

まず、経営者にとっては、従業員とビジョンを共有化することによる事業推進力の向上と一体感の醸成を図ることができる。そのような意味では、経営者は、経営ビジョンを策定することが重要な役割であり、重い責任といえる。経営ビジョンの策定を通して、初めて会社全体をリードしていくことができるのである。

#### 2) 社内に活力が出てくる

一方、従業員にとっての効果は、なぜこの仕事をやるのかの意味・目的を理解することにより、会社の将来が見えて、社内に活力が生まれてくるといえる。

### 3) 夢の共有化ができる

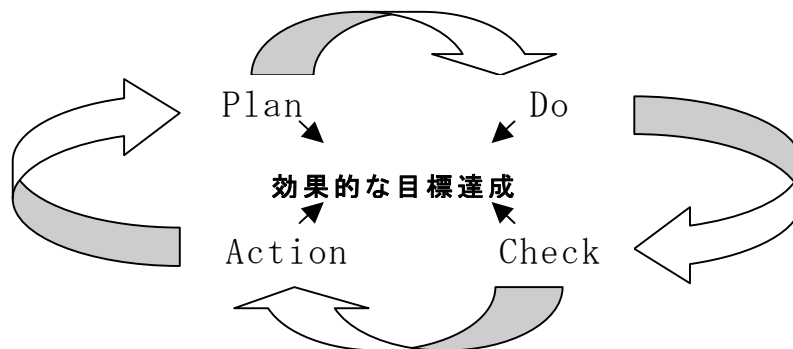
こうした経営ビジョンの効果を一言で言い表すとすれば「夢の共有化」である。経営ビジョンは、定性的（質的）側面と定量的（数値的）側面では、むしろ定性的（質的）側面の方に重点を置くことが望ましい。夢のある会社の姿を、言葉で表現することにより社員の意欲を喚起するのである。

## ②経営計画の期待効果

### 1) 経営力のアップ

経営計画は、計画策定をすれば終わりではない。その後の実行、実行後の検証、検証後の改善が伴っていなければ、経営目標は達成することができない。こうした計画（Plan）～実行（Do）～検証（Check）～改善策立案（Action）を、サイクルとして継続的に実行することにより、より効果的な目標達成が可能となる。このようなサイクルをマネジメント・サイクルという。また、頭文字をとってP・D・C・Aサイクルともいう。こうしたマネジメント・サイクルを意識して回し続けると、企業の経営力は確実にアップしていく。

図表 2-2-2 : P・D・C・Aサイクル



### 2) 従業員の自覚の促進

明文化した経営計画があれば、従業員は会社の目標と到達のための道筋が見える。これにより、個々の従業員自身が担っている業務、役割への期待が分かる。期待が自覚できると、期待に応えるための推進力が生まれる。

### 3) 対外的な信用力の向上

経営計画を明確にすることにより、対外的な利害関係者に対して信用力が高まる。対外的な利害関係者とは、金融機関、株主、顧客、取引先、連携先などである。とりわけ、資金提供者である金融機関、株主に対しては、事業成功への道筋や目論見が明らかになることにより一層信用を得ることができるだろう。

## 2. 経営ビジョン、経営計画の企業事例

今回の事例調査において、経営ビジョンを明確化し、経営計画を策定して、成果を上げた企業が数多く存在した。その企業事例を紹介する。

### 経営革新支援法を活用し経営計画を策定、意識改革が起きた事例

中小企業経営革新支援法（注：平成17年4月に「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」に改正）とは、中小企業者の新たな取組を支援する施策である。例えば、支援を希望する者は、新商品の開発又は生産、商品の新たな生産又は販売方法の導入などの経営革新（戦略）を、中期経営計画の形に具体化し、その計画につき承認が得られた者に対してサポートが行われるものである。

E社はこの支援法を活用し、新商品の開発と販売に成功した企業である。この支援法の活用により、開発した新商品が好調に売れ、さらに蔵全体の売上高が伸びたという変化が起きた。更に、もう一つの大きな変化があった。それは社長、社員の意識の変化である。

この支援法を申請する以前は、「良い酒を造っていれば生き残れる」と考えていた。しかし、勉強するうちに「自分でできることは何か」「同業他社に比べて当社は何ができるのか」という意識を持つようになった。この意識は社員にまで浸透し、営業担当者もそれまでは受身だった姿勢が、デパートなどのバイヤーと積極的にコミュニケーションをとる姿勢に変化していった。その結果、新商品以外の他の商品においても売上が伸びていったのである。

### 長期ビジョンをもって方向性を転換し、収益体質強化を成功させた事例

F社は、以前は大手酒造会社への桶売りを行っていたが、平成に入ってから完全に桶売りから撤退した。「早い時期で桶売りをやめたことが、結果として現在の利益の出る体質になっている」とF社は考えている。

中小メーカーとして生き残れる道はどこかを考えて決めたのは、高品質な清酒の市場だった。市場としてはマイナーで小さいが、資本の小さな企業でも十分に太刀打ちできると考えた。そして、それまで桶売用に製造していたタイプの酒質と、F社が進もうとしている方向性の酒質が違うことから、思いきって桶売りをやめたのである。桶売りをやめると言うことは1年間の赤字を覚悟しなければならない。しかし、そのリスクを負ってでも方向転換し、自社の進むべき道を歩み出したのである。

結果的に利益が出る企業体質に変化を遂げたのである。新しい展開を行うには、多かれ少なかれリスクが伴うが、そのリスクを低減し、将来の可能性を高めるためにも、長期的なビジョンをもって自社の方向性を考えることが大切である。

### 経営ビジョンを掲げ社員の意欲を喚起、経営計画策定で成果を上げている事例

G社は、高級酒に特化した生産量8,000石の蔵元である。日産自動車の生産台数100万台、営業利益率8%、3年後有利子負債0円を表すビジョン「日産180」のように、それぞれの数値目標を立てたビジョンを打ち出している。社員に夢を与えるため、あえて高いビジョンを掲げている。

ビジョン策定の背景には、家業としてではなく、成長志向の企業としての経営者の考え方がある。

このビジョンをベースに、経営計画を単年度で作成している。販売計画を営業部門が立案し、更に部署別のチーム単位で目標を掲げている。個人目標も作成し、業績評価を人事制度面で行っている。計画の進捗チェックは、月次検討会議で実施しているが、内容は、予算・実績チェック、売上・利益・経費チェック、商品開発のチャンス検討、顧客情報の交換などである。その他、各チーム単位でのミーティングがある。

こうして経営者が大きな絵を描き、あとは従業員に「仕事を任せる」ことにより、社内の活性化を生み、着実な成果を上げている。

### 地域おこしをビジョンに酒米の自社栽培、農産加工品の商品化を計画中の事例

C社は地方の典型的な稲作地帯に立地する。そのため、設立と同時に、酒造りと農業という関連性から町との関係を深めてきた。特に、酒造りの基礎技術である醸造発酵を通じた地域おこしの実施を強く町に訴えかけてきた。

その結果、町も醸造発酵を地域活性化のコンセプトとして確立するに至っており、酒関連の施設を建設したほか、味噌醤油工場や漬物工場を誘致している。

この流れの上に立ち、C社としてはこれまで外部から調達していた酒米を、減農薬、減化学肥料製法により、自社が町内で栽培することを計画している。また、地元農産物と酒粕など自社の副産物を利用した加工品の製造・販売も視野に入れている。

こうした取組を通じて、C社の経営理念である“人と自然と伝統を大切に醸造発酵の技術を活用して安全で豊かな生活を提案する”といった理念の具現化とともに、地元農業の活性化への貢献を目指している。

## 3. 経営ビジョン、経営計画の策定方法

経営ビジョンは、将来のあるべき姿、ありたい姿であることは前述のとおりである。

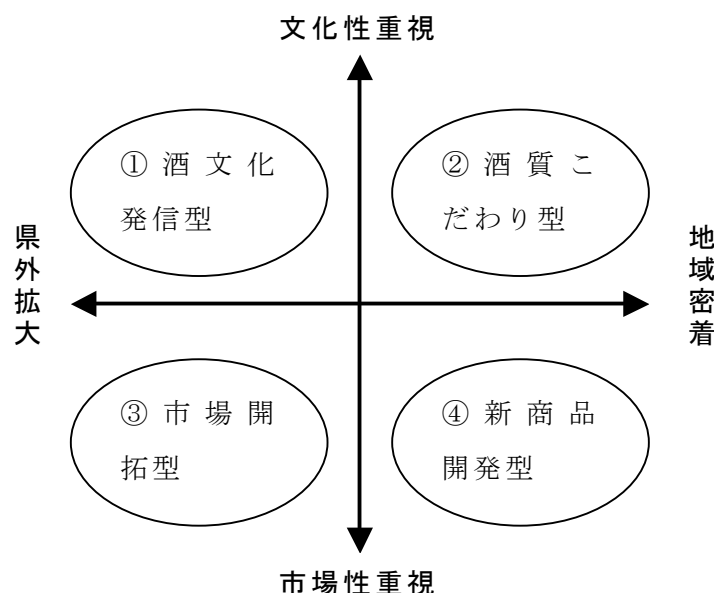
ただし、単なる希望・願望レベルではなく、実現可能なものでなければならない。昨今の酒類業界を取り巻く経営環境が激変している中、自社が進むべき方向性を明示することは極めて重要である。「地域に根ざすのか、県外・海外に拡大するのか」「特定名称酒中心にいくのか、普通酒中心なのか」「酒造りの文化的側面を重視するのか、現

在の市場性や市場トレンドを重視するのか」等、多くの軸が存在する。ここでは、参考までに中小の清酒製造業者の今後の方向性の例を示すとともに、経営ビジョン、経営計画の策定方法について述べる。

### (1) 今後の中小清酒製造業者の方向性の例

以下に中小の清酒製造業者の今後の方向性の例を示すので、経営ビジョンを考えるための参考にして欲しい。ただし、考え方の切り口や発想を学ぶことを目的に例示したのであり、4つの類型を必ずしも推奨しているのではない。例示した類型が活用できる企業もあれば、企業によってはこの他にも様々な方向性や複合的な方向性が考えられるので、固定概念にとらわれない発想を持って検討して頂きたい。

図表 2-2-3：中小清酒製造業者の方向性



縦軸には、文化性重視と市場性重視を置いた。文化性重視とは、酒造りを文化として捉え、酒質や醸造発酵文化の継承に重点を置く方向である。市場性重視とは、時代の変化に対応しながら、清酒の新しい市場や用途を開発していこうとする方向である。

一方、横軸には、県外拡大と地域密着を置いた。県外拡大とは、県内消費に対応するだけでなく、新しい取引先の開発や新しい地域への進出を図ろうとする方向である。当然、海外進出も含まれる。地域密着とは、意図して地域の需要を深掘りする方向である。この中には、従来の客層だけではなく、地域内の新たな客層を拡大することも含まれる。こうして生じた象限が次の4つである。

①酒文化発信型：前述の「地域おこしをビジョンに酒米の自社栽培、農産加工品の商品化を計画中の事例」（31ページ）が該当

酒造りを文化として捉え、酒質や醸造発酵文化の継承と情報発信に重点を置きな

がら、新しい取引先の開発や新しい地域への進出を図ろうとする方向性である。

②酒質こだわり型：前述の「長期ビジョンをもって方向性を転換し、収益体質強化を成功させた事例」（30ページ）が該当

酒造りを文化として捉え、酒質や醸造発酵文化の継承に重点を置きながら、意図して地域の需要を深掘りする方向性である。

③市場開拓型：前述の「経営ビジョンを掲げ社員の意欲を喚起、経営計画策定で成果を上げている事例」（31ページ）が該当

清酒を商品と捉え、マーケティング視点（自社の商品を、いくらで、どのような販売チャネル（販売経路）に対し、どのような方法で販売していくかをベースに、常にマーケット（市場）を見ること）で時代の変化に対応し、新しい市場やニーズを開発していきながら、新しい取引先の開発や新しい地域への進出を図ろうとする方向性である。

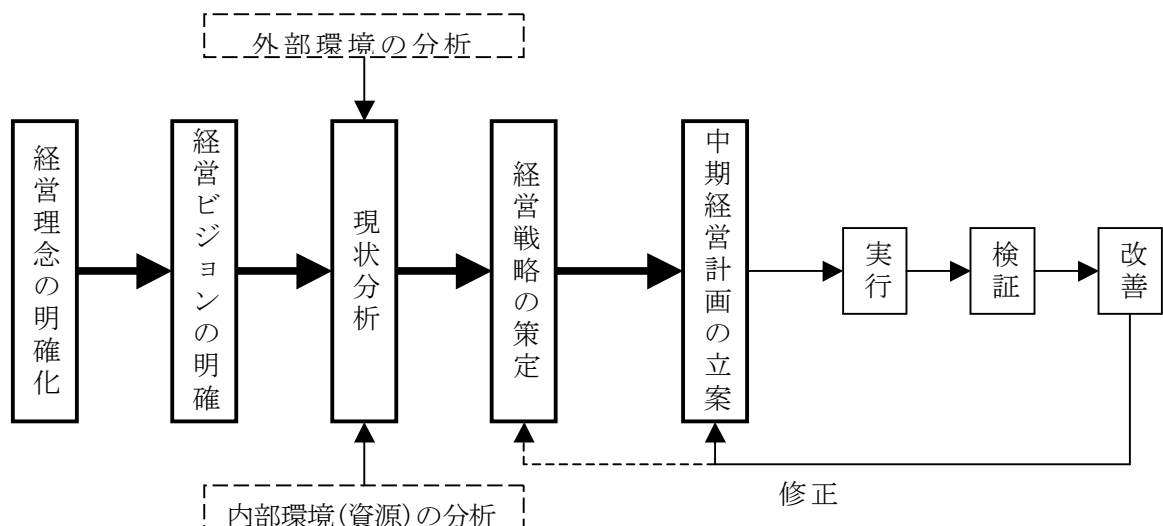
④新商品開発型：前述の「中小企業経営革新支援法を活用し経営計画を策定、意識改革が起きた事例」（30ページ）が該当

清酒を商品と捉え、マーケティング視点で時代の変化に対応し、新しい市場やニーズを開発していきながら、意図して地域の需要を深掘りする方向性である。

## （2）経営ビジョン、経営計画の策定プロセス

経営理念と経営ビジョンを明確化した上で、経営戦略策定、中期経営計画立案までのプロセス（行程）は、図表 2-2-4 のとおりである。経営ビジョンを明確化した後、現状分析を行うのは、現状を把握し、経営ビジョンとのギャップ（差異）を認識するためである。そのギャップを埋めるための手段が戦略であることは前述したとおりである。ここでは、経営ビジョン明確化の方法、現状分析の方法、中期経営計画の概略を述べる。経営戦略の策定については、本章の他の節が参考になろう。

図表 2-2-4：経営戦略策定・中期経営計画立案プロセス



## ① 経営ビジョン明確化の方法

次の3つの視点で、経営ビジョン明確化の方法を示す。どれか一つ、考えやすい方法を選択してもよい。

### 1) 市場・社会でのポジションなど対外的評価（「目指している所」）で考える

例えば、「地方発の良き酒文化・食文化の発信を通して、地域内ブランドイメージ NO.1 の地酒蔵」である。相対的な市場ポジションで考えると分かりやすい。

### 2) 事業運営の将来像（「どのようになりたいか」）で考える

例えば、「地域の酒文化・醸造発酵文化を発信することにより、地域振興や活性化を図る」である。実現可能な夢、ワクワクする自社の状態から考えると分かりやすい。

### 3) 組織形態、組織と人との関係の望ましい姿（「どのような組織が」）で考える

例えば、「少人数家族的経営の強みを生かしつつ、責任感と自立心を育み、オープンで自由なコミュニケーションが活発な企業」である。望ましい企業風土や社風から考えると分かりやすい。

## ② 現状分析の方法

現状分析を行うには、自社を取り巻く外部環境と自社内の経営資源を把握する必要がある。外部環境における需要の低迷や競合の激化は、どの企業にも共通して障害となる脅威である。それとともに、将来、自社にとって飛躍のきっかけとなる外部環境（機会＝ビジネスチャンス）を見いだすことが重要である。これを外部環境分析という。外部環境には、消費者構造・意識・行動、市場環境、競争環境、社会・法規制、業界動向等がある。

一方、そのチャンスを生かし、更に経営ビジョン実現のために、経営資源上どのような有利（強み）・不利（弱み）があるのかの検討を行うのが内部環境の分析である。内部環境分析は、企業の持つ経営資源の分析であり、ヒト、モノ、カネ、ノウハウ、情報等がある。

こうして、自社の置かれている外部環境と内部環境の現状を体系的に把握する。

## ③ 中期経営計画の概略

前述のとおり、経営計画は、5W3Hの観点で整理されている必要がある。なぜ（Why）は「経営理念」「経営ビジョン」「外部環境・内部環境の現状」、どのように（How）は「マーケティング戦略」、いつまでに（When）何を（What）は「実行計画」、いつまでに（When）どれくらい（How Many）は「生産計画」、いつまでに（When）いくらで（How Much）は「損益計画」、誰が（Who）どこで（Where）は「組織体制、実施体制」等の「マネジメント戦略」である。これらの要素を3年間程度の時間軸で整理し、具体化することになる。



## 経営診断を受けたことが飛躍へのきっかけとなった事例

H社社長は、諸事情により、教わる相手もなく右も左もわからない状態で家業を継承した。まずは知識不足を補うため、何でも勉強してみようという時に、商工会からの案内により、企業診断を受けてみた。

中小企業診断士からいろいろと説明を受け、診断書ももらったものの、当時はよく理解できなかった。しかし、一つだけ覚えていることがあり、それは、その中小企業診断士から、「〇〇（近隣競合社）より規模は小さいが、内容は当社のほうが良い」と褒められたことである。

当時、自分が目標においていた蔵と比較して、専門家が当社を良いと評価してくれたことで、大変な自信につながった。これが当時、構想として描いていた杜氏の通年雇用や品質向上のための方策など、いろいろな考えをまとめるきっかけとなった。

これ以後、商工会等との関係が深くなり、中小企業経営革新支援法（平成 17 年 4 月 13 日「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」に改正）などの情報も入手し、県の低利融資などの支援を得て、品質向上にこだわった酒造りという社長の構想が実現のものに近づいている。