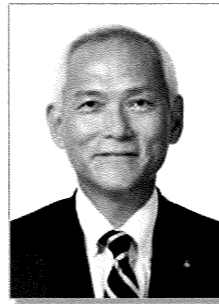


第2回 事業のミッションや目標を立てる

御堂筋税理士法人 代表社員 小笠原 士郎



■はじめに

皆さん、こんにちは。御堂筋税理士法人の小笠原です。今回は、事業のミッションや目標についてお話をします。教科書的に言うと、経営計画を考える順序としては、まずミッション(経営理念)を考え、次に目標を立て、そして目標を実現するための戦略を考え、さらにそれについての具体的な計画を立てていくことになります。けれども、実際の経営における考えの展開や、もの考える自然な順序としては、まず知恵を絞って戦略を考え、進め、やがてそれが高じて、ミッションとして固まり、そして目標が現れてくることも多いのではないのでしょうか。

そういうことを踏まえ、今回の説明では①戦略→②ミッション→③目標という順序でご説明をすることにしました。実際には、あなたにフィットする順番で考えていただければ結構です。

1. ミッションの大切さ

「ミッション」と聞くと、会社の存在意義・事業目的といったものを思われるのでしょうか。その重要性をお話することは、釈迦に説法のそしりを免れませんが、一応お話をしておきたいと思います。

戦後、焼け野原の日本から、事業を創業された先輩方の中には、食うために商売を始めた方も多かったのではないのでしょうか。そして、事業が確立したとき、ふと立ち止まって、わが社の事業は何なのか?を考える必要に迫られ、言葉にして全員の心を束ね、エネルギーを高めようと、ミッション(経営理念)を制定されたように思います。またある人はそうではなく、創業する前に高邁なミッションを感じていたかもしれません。

「人はパンのみにて生きるにあらず」(新約聖書)、人にとって、精神的なことはとても大事なことですものね。わが敬愛する森信三先生は、『立志』ということ、人生の眼目においておられますし(『修身教授録』)、また経営組織論の先達であるC・I・バーナードは、組織存続の3条件の第一に、『共通目的』を挙げておられます(『経営者の役割』)。いずれにせよ、人を束ねて事業を推進していくには、ミッションが大事ですね。

2. ミッションを言葉にする

私は、ものごとを考えるときに、その本質や目的を考えることが最も大事だと思っています。それで、お客様やわが社のメンバーにも、必要なときには、「その目的は何ですか?」と尋ねることにしています。というわけで質問です。

「さて皆さん、そもそも事業とは何でしょうか? 事業を行う目的は何でしょうか?」

事業の直接の目的は、他人のお役に立つものやサービスを提供して喜んでいただくことだと思います。人類が生まれて以来、海彦山彦の時代から、人は分業して役割分担をして暮らしてきました。分業がいかに生産性を上げるかは、アダム・スミスが語ったとおりです(『国富論』)。私たちは、得意な分野で世の中のお役に立って、生計を立てています。もちろん社会奉仕ではありませんので、必然的にお代金を頂戴します。つまり、お役に立って、お代金をいただいて、それで組織のメンバーが生計を立てていくことが究極の目的ではないかと思えます。ということであれば、事業のミッション・目的・理念を言葉にすると、それは、『私たちはどのような分野でどのようにしてお客様のお役に立って可愛がっていただき、その結果、いかにして会社に関わりをもつ方々に、物心両面での幸せを提供できるか?』ということになるのではないのでしょうか。

「私たちはすこやかなる美を創造し、いつまでも輝きたいと願うすべての人に、愛される商品をお届けし、関わるすべての人たちの生きがいと幸せを生みだします。」

これは、化粧品や健康食品を開発し提供している私の関わるある企業のMission/企業理念です。実に適確に言葉として表現されていると思います。

3. ミッションからバリュー、そして行動指針へ

さて、ミッションは上のように掲げられれば、それはそれで十分なのですが、経営者の願いを社員の行動レベルで実現してほしいと考えるのであれば、もう一段掘り下げるか、あるいは具体化して、ぜひともバリュー(価値観)、そして行動指針を定めてほしいものです。

「どなたさまに限らず掛け売りお断り」

これは、子供の頃、よく父に連れて行ってもらったホルモン屋さんの壁に貼ってあった立派な行動指針です。また、文末の表2-3では、ある金属加工業を営む会社の素晴らしい行動指針をご紹介します

これ以外にも、すぐれたバリュー・行動指針の事例として、「リッツ・カールトンのクレド」、「スターバックスの理念」、「グーグルの10の事実」、「海軍兵学校の五省」などを挙げておきます。個人的には、これらを読む度に心が熱くなり、背筋が伸びます。ご興味があればWEBで検索してみてください。

4. ミッションや行動指針は徹底することが不可欠

これらミッション・バリュー・行動指針を制定されたら、ぜひとも、これらを社員の思考と行動レベルにおいて徹底させてください。そのためには、まず社員にこれらを暗記させることをお勧めします。脳みその中にこれらをソフトウェアとして落とし込まなければ、書いてあることが、行動として実現・徹底できません。そこが不徹底だと「行動指針に書いてあるのに、なんでそんなことしたんや!」と腹を立てるような、お粗末なことになるのです。私は、朝礼で暗唱させ、事例を発表させ、自ら遵守し、そしてOJTで問いかけることを通じて、これらの徹底を図っています。

【表2-1:ドラッカーの8つの目標】

分野	ポイント
1. マーケティング	①既存市場の既存製品 ②既存製品廃棄 ③既存市場の新製品 ④新市場 ⑤流通チャネル ⑥アフターサービス ⑦信用供与 →集中=戦う戦場決定・市場地位(シェア)決定
2. イノベーション	我々の事業はなにであるべきかに対する答え →①製品・サービス ②市場 ③流通チャネル
3. 人材	マネジメント人材と専門家、組合との関係、スキルと姿勢 →マーケティングが必要
4. 資金	設備資金と運転資金の資金調達 →マーケティングが必要
5. 物的資源	土地や設備など物的資源
6. 生産性	人材・資金・物的資源の生産性 →1人当たり粗利益、資本回転率、設備稼働率
7. 社会的責任	地域経済・雇用への責任、社会への負のインパクトの予防、負担できないものの明確化と予防措置
8. 必要利益	未来費用→事業継続のリスクをカバー、雇用を創出、イノベーションの実行

ものごとは作っただけでは未完成です。それを使ってこそはじめて価値が生れるのです。ミッションや行動指針は、行いの原因です。

見えるものは見えないものに支配されています。まず何を徹底しなければならないか、明らかなのではないのでしょうか。

5. 目標を設定する

ミッションは「思い」であり、時間軸でいえば永遠のものです。しかしそれだけでは、何を目ざして、何をしていけばよいのかという、具体的な目標や戦略・計画に落ちていきません。そこで具体的なゴールが必要になります。それが目標です。目標は、ラフにでも、詳細にでも設定できます。

まず、ラフに考えてみましょう。

- 2025年度 売上高40億円 経常利益8億円
- 薄板金属加工の試作から量産へのワンストップ解決でファーストコールカンパニーとなる。複数の課題解決分野で、独自製品をもつメーカーとなる。

ある製造業の会社の長期目標です。1は定量目標、つまり数字の目標ですね。2は定性目標、つまり状態の目標ですね。

次に、詳細な目標について考えてみましょう。ひな型は、ドラッカーの8つの分野での目標という考え方です(表2-1)。

ドラッカーは、経営の長期的課題として、マーケティング・イノベーション・生産性・人材の4つを挙げておられると私は理解していますが、そこに経営資源=人・もの・お金の調達、そして責任と利益という必要条件を加えて、8つの分野での目標を設定すべきだということを述べておられます。まさに、いたせり尽くせりだと思います。

マーケティングの分野では、私たちの考えを選択と集中に導くような設定をしてくれています。この項目の設定は、言葉を変えると質問です。これらについて私たちが考えていくことで、私たちのゴール、あるべき状態、何をすべきかが明確になっていくのです。

イノベーションでは、未来の事業の方向性や知の創発について考えさせてくれます。

さらに目を丸くすべきは、経営資源においてマーケティングが大切だと教えてくださっていることです。今から半世紀以上も前、販売についてさえマーケティングという考え方がおぼろげだった頃に、すでに資源についてマーケティングの大切さを訴えているのです。そして、現在、まさに我々はいかに人を確保するかに汲々としている状況なのです。おそろべき洞察力ではありませんか。

さて、最後にこのフレームワークを使って私がファシリテートして、若き後継者たちが作った8つの目標の事例をご紹介します(表2-2)。

【表2-2: 目標設定の事例(建築資材製造販売業のケース)】

領域	目 標
1. マーケティング & イノベーション	① PC受注を切り口として、それ以外の商材のトータル販売をめざす。 ② F市場等の増販 ③ 非住宅対応と特殊加工、ZEH商材、耐震商品の拡販 ④ 上棟の建て方サービス、外壁工事、ビル・マンション内装工事等 ⑤ 元請事業の可能性・効果性検討 ⑥ 物流のアウトソーシングの検討と決定
2. 人材と知識	① 次世代への事業承継 ② 次世代の経営を担う幹部人材の育成 ③ 新卒者の定期採用と営業マンなどの人材育成制度
3. 資金	① 基本的には、償却費内での投資による設備更新を進める。 ② 堅実な財務管理政策により、金融機関・信用調査機関の評価を維持向上させる。 ③ 売掛金回収の期間短縮・支払とのバランスによる自己金融
4. 物的資源	① F等の市場を見据えた営業・物流拠点の設置 ② PCの生産能力については、稼働体制の増強で臨む。
5. マネジメント	① 経営計画を軸とした経営のスタイルを確立する。 ② グループ全体の業績管理体制の構築
6. 生産性	① 労働生産性…202X年度 1人当り粗利益 15,000千円 ② 資本生産性…総資産回転率(売上高÷総資産額) 1.5回
7. 社会的責任	① 安心して耐震性の高い構造材を供給していく。 ② 安心な住環境づくりに貢献し、二酸化炭素削減につなげる。 ③ 地域の雇用増大に貢献する。
8. 利益	① 202X年度 売上高経常利益率 10.0% ② 総資産経常利益率 15.0%

【表2-3: A金属株式会社 行動指針】

① お客様の願いをすなおに汲み取ること	⑬ 報連相を密にすること、 後始末とふり返りを必ずすること
② 常にものごとを科学すること。科学は、われわれ人類が思考でもっとも成果を挙げた分野である。	⑭ 3Sを徹底すること
③ 安全を最優先すること	⑮ みだしなみを清潔にすること
④ 設計でコストと品質を創りこむこと	⑯ 在庫をしぼること、仕掛かりを撲滅すること
⑤ 生産性を不断に高めるように努力すること	⑰ 常にムダを減らす活動をおこなうこと
⑥ 機械を止めず、効率を上げること	⑱ 学び成長し、人を育てること
⑦ 品質管理に努め、不良品を顧客や次工程に送らないこと、受け入れないこと	⑲ 今あることに感謝し、恩返ししようとする
⑧ コストを管理すること	⑳ 自分が変われば、周りが変わる！ 常に反省と自己変革につとめること
⑨ きちんとあいさつをすること	㉑ ものは物理の法則に従うが、 人を物理の法則で測ってはならない。 人は思いに従う。 そして精神だけが価値を創造する！
⑩ 機械や材料を大切に、大切にすること	
⑪ 時刻を厳守すること	
⑫ 計画と段取と準備と連絡をきっちりすること	