

山中信義著「成熟した製造業だから大きな利益が上がる - 43年間連続増収！ 47年間連続増配、超優良企業エマソン驚異の経営 - 」

日本能率協会マネジメントセンター 2004年8月1日刊を読む

プランニングに生き、プランニングに死ぬ

- 1 .エマソンの成功の秘訣の中で、プランニングはとても重要なものです。経営は PLAN DO-CONTROL のプロセスそのものといえますが、プランニングこそ、経営のプロセスのはじまりです。正しいプランが存在しないところに、正しい経営はあり得ません。ましてや、実行が予定どおりいつているのかどうかは、プランニングの段階でしっかりと基準をつくっておかないと、判断できるはずがありません。
- 2 .日本企業の多くは、経営企画という部門がしっかりしており、経営のトップは予算作成、投資計画作成などを任せっきりにしてきたようです。ちょうど、日本の国家予算を官僚が作成し、資金の配分まで決定しているのと同じです。

企画という経営責任をもたない部門が分不相応な権限を有し、もっとも重要な経営資源の配分、基準を事務的につくり込んでいくのは大きな問題ではないでしょうか。経営者自身が、実行責任をもつ役員あるいは管理監督者と、重要な経営課題の定義と解決策、経営資源の配分、目的、実行計画、実行計画の成否を測る基準づくりをする必要があります。他人任せで責任ある経営はできません。
- 3 .これが、もっとも重要な経営プロセスのはじまりなのです。そして、これこそが経営戦略そのものであり、プランニングなのです。経営の良し悪しは、プランニングをしていく中で、経営に責任をもっている経営者が肚を割り、本音をぶつけ合って語り合うことで、最初からボタンの掛け違いをなくすことです。これをきちんに行えば、企業が苦手としている戦略的な経営ができるのです。
- 4 .さらに、プランニングの副産物として、組織の価値基準が統一され、戦略の共有化ができます。組織実行能力が向上し、経営者にとっては実行責任者の能力が測れ、やがては後継者の育成にも役立ちます。
- 5 .まず必要なのはプランニングの文化を企業内に植えつけることです。そこで共有された価値観が、一直線に突き進む強い組織をつくるのです。

P196 ~ 197

[コメント]

御執筆当時、日本エマソン株式会社代表取締役社長であられた山中信義氏の著書。エマソンがどのような基本理念のもとで事業展開をし、今日の高収益企業になったのかがよくわかる。Return To Basic。製造業であっても常に基本にもどることの大切さがよく理解できる名著。

- 2009年10月7日 林明夫記 -