

第1回 中期経営計画の抜本的見直し



青嶋 稔

CONTENTS

- I 中期経営計画における問題点
- II 戦略実行力を高めるための方向性
- III 戦略実行力を高めるために必要なこと
- IV 戦略実行力を高めるための前提条件

要約

- 1 現在、多くの日本企業では中期経営計画には多くの労力をかけている。中期の期間としては3年である場合が多いが、3年という期間では大きく変化する非連続な将来を見据えた像を描くことは難しい。現状の積み上げであれば単年度の事業計画だけで十分である。
- 2 戦略実行力を高めるには、将来起きるだろうメガトレンドを把握するとともに、10年という長期でのビジョンを策定しなければならない。そのためには、長期の変化を見て自社のポジショニングを考え、その上で、今、この3年で何を行っていくべきかを考えるバックキャスト型の戦略策定を行うべきである。
- 3 戦略実行力を高めるために求められるのは、①ビジョンを描く、②戦略策定と推進機能の強化、③戦略実施体制の整備、④全社大での戦略推進力、⑤人材強化がある。②ではさらに、バックキャストによる戦略策定と、その戦略を推進する組織機能が必要となるだろう。③は戦略を実施する体制として特に日本企業が弱い実施体制として、ルールメイクとリスク管理、さらには本社機能の強化について述べる。さらに、④では、外部、内部へのコミュニケーションと戦略実行力を高める前線への権限委譲、⑤では、これらを支える人材について述べる。
- 4 戦略実行力を高めるための前提条件として、①中期経営計画の抜本的見直し、②経営インテリジェンスを高める仕組み、③経営陣の一貫性ある実行力の強化、がある。

I 中期経営計画における問題点

かねてから多くの日本企業を見てきて、感じていることがある。中期経営計画とは日本企業にとって、どのような役割を果たしている、また、果たすべきであろうか。

その答えは立場によってさまざまだろう。もちろん、戦略を策定することは大事である。ただ、事業環境が現状の延長線上であればいいが、変化が大きい現在にあっては、現状の延長線上に描いた戦略では、将来、行き詰まるだろう。こうした環境下で、筆者が中期経営計画を立てる意義に疑問を持つことは次のような理由からだ。

1 | できない計画を立てていないか

中期経営計画を立ててはいるが、目標を高めめに設定しないといけないので、思い切った挑戦目標が記載されている。結果、その目標はもともと達成不可能なもので、未達成で終わるということもある。達成できなければその未達成理由を説明しなければならないわけであるが、こうしたケースは、事業部門は中期経営計画を本社からのガイドラインに沿って立てているため、事業部門は立案の時点で到達は困難と考えているケースすらある。

もちろん、到達可能な計画を立てて実現している会社もあるので、すべての会社に当てはまる話ではないが、未達成理由をIRで説明する時間も考慮すれば、実現性が高い計画を立てたほうがいい。

多くの企業の中期経営計画は、3年というスパンで作られている（表1）。しかし現実として、3年で非連続な将来を前提とした大きな変革を描き出すことは難しいだろう。そ

表1 主な日本企業の中期経営計画における計画年数

業種	企業名	中期経営計画年数
精密機器製造業	リコー	3年
精密機器製造業	コニカミノルタ	3年
重電	三菱重工業	3年
重電	日立製作所	3年
電機	シャープ	3年
電機	ソニー	3年
飲料	アサヒグループホールディングス	3年 (長期ビジョンは10年)
飲料	キリンホールディングス	3年
化学	三菱化学ホールディングス	5年
化学	東レ	3年 (長期ビジョンは10年)
化学	旭化成	3年
建設業	大和ハウス	3年
自動車	富士重工業	6年

の結果、本社のガイドラインは、市場環境の変化に対する読みやどのように自社の事業構造を変革していくかのシナリオが十分でないため、事業部門の計画を単純に束ねただけになる。するとガイドラインの目標値と事業部門の積み上げの差分は「エイヤー」と根拠のない願望の積み上げになり、立案した当人も目標達成へのシナリオが十分に描けていないことさえある。筆者はこうした中期経営計画を立ててしまった会社を多く見てきた。

2 | ローリングに無駄な力をかけていないか

また、そのローリングに無駄な力をかけていないだろうか。毎年、単年度を終えて修正計画を出し、さらに2年目、3年目の着地点

を決めるというローリングに膨大なコストや労力、時間をかけ、中期経営計画を回していく。結果として行っていることは、年度の振り返り、それ以降の2年目、3年目の見直しとなり、結局、単年度計画を立てていることとあまり変わらない。その労力に対して当人たちは疑問を感じている場合もあり、「中期経営計画疲れ」が蔓延することもある。そうであれば、確実な単年度計画だけでいいのではないかと思われる。

つまり、中期経営計画は儀式的になってしまっているため、抜本的にあり方を見直さないと、それをローリングすることの意味が薄れていると思われるケースもある。

3 | 急激な経営環境の変化に対応できているか

中期経営計画の期間に予定調和通りに物事が進めばいいが、環境は大きく変化するものであるし、そううまくいくものではない。では、急激な環境変化に対して、戦略実行力はどれだけあるのか。

計画立案の際に自社がどのようなポジショニングを取るかの議論が十分ではなく、現在と同じ環境を前提に考えているため、大きな変化に弱い。しかも日本企業は変化を起こすのではなく、起きた変化に対応することだけを考えていることが多い。リスク対応もリスク管理をするのではなく、圧倒的にクライシスマネジメントになっている。起きるかもしれないリスクを想定するのではなく、起きてしまったから対応することがほとんどだ。

さらに、変化を起こすために、将来を見据えて必要となる規制を作りに行くなどといったことには圧倒的に弱い。その面で特に欧米

企業と日本企業の差は開いている。変化に対応することだけでなく、変化を起こすために「先読みし、ポジショニングする」戦略が必要ではないか。

II 戦略実行力を高めるための方向性

では、日本企業が実行力を高められる戦略を策定するにはどうしたらいいだろうか。

多くの日本企業で見られるのは、戦略策定の際、自社のリソースを活かし、いかに成長するかといったリソースベースのスタンスである。つまり、自社のリソースをどのように最大限に活かし、オペレーションの効率性を高めていくかを極めようとしている。その結果、時代の変化に合わせて利益が出るポイントを見いだすスピードが遅いというのが、日本企業の典型的な失敗パターンだ。液晶しかり、半導体しかり、携帯電話もそうである。

こうした状況を打破するには戦略策定時に市場環境の変化を捉えておき、その中でどのようなポジショニングを取るかということをもっと考えたほうがいいのではないか。そのためには、戦略策定の期間として3年は中途半端である。3年という周期は日本企業の社長の一般的な任期に影響されていることもあり、社長は自分の任期でできることを考える。その結果、元来、中長期の思考が強かった日本企業は、3年という期間でできることを考えるようになった。

3年先では大幅に変化する将来というよりは、現在の延長線上にある将来を描きがちになる。しかしメガトレンドを把握するには、業種によるがたとえば10年という長期で見ることが必要ではないだろうか。求められるの

は、長期の変化を見て自社のポジショニングを考え、その上で、今、この3年で何を行っていくべきかを考えるというバックキャスト型戦略策定である。

Ⅲ 戦略実行力を高めるために必要なこと

1 | ビジョンを描く

組織として戦略の実行力を高めるために、大前提となるのが長期のビジョンである。

ビジョンを描くためには、10年先など長期の時間軸でどのような非連続な変化が起きるかを想定するとともに、メガトレンドを把握することが必要になる。シーメンスが実施しているように、自社の事業にとってインパクトが大きいメガトレンドを把握し、そのメガトレンドがどのような意味を持つのか、組織としての解釈を共有した上で、どのような事業の方向性を目指すのかビジョンを描くといった方法が考えられる。また、シェルが行っているようにシナリオプランニングという手法を用いて複数のシナリオを立て、それに対して自社がどのように対応するか、自社がどのような会社でいたいのかといったビジョンを描く方法もある。

その際、将来に向けて発生する大きな市場環境の変化、新しい脅威となる顧客や競合環境などを見ることで、自社を市場の中でどうポジショニングしていくのが、戦略としては最も重要な骨格となる。10年後、どのような会社になりたいのかビジョンを描き、それを実現するための中期の戦略を策定していく、という流れを作るのである。そして、そのビジョンが従業員にとって、本当になりたい姿として共有されている状態を作るのであ

る。

メガトレンドを把握したことによる典型的成功事例として、ボッシュのディーゼルエンジンがある。同社のディーゼルエンジンは2006年の初出荷以降、世界のディーゼル車に採用されており、事実上の世界標準となっている。これは同社がメガトレンドから未来を読むとともに、自らが描いた技術のロードマップから顧客のニーズを引き出すことに成功したためである。

2 | 戦略策定と推進機能の強化

3年ごとに立てられる中期経営計画というものは、そのビジョンを実現するために向こう3年で何をすべきなのかの道標であり、10年先といった長期で実現したい姿からバックキャストを行うものである。そこでは戦略を推進する組織機能の強化が必要となるだろう。

(1) バックキャストによる戦略策定

長期のビジョンを描いたら、10年後に実現したい姿を中期経営企画の期間にどう実現していくかを議論していく。ビジョンを実現するためには、経営陣だけで決定しなければいけない事業ポートフォリオの大胆な組み換えもあれば、事業部門が考えるべき競争優位を築き上げるための戦略策定もある。

そのどちらにも「納得感」が必要だ。事業ポートフォリオの大胆な組み換えは経営陣が決めるべきことで、合議では決定しないだろう。これはいつみれば戦う土俵ごと変えてしまうということである。あるいは、現在と同じ土俵で戦い方を変えることもある。たとえば、前者では化粧品や医薬品に「土俵を変

えた」富士フィルムがある。カメラ、医療機器という世界から一見、飛び地の医薬品、再生医療に出ている。後者は事業部門がボトムアップ型で考える戦略策定だ。そのどちらにも、納得感を醸成した大きな理由は、自社の強みといかに結びついているかである。どんなに成長する領域でも、投資型で進出するだけでは納得感は醸成されないだろう。

また、自社がやる意義がある事業領域の定義を行うことも欠かせない。たとえば重電メーカーを取り巻く市場環境は、今後デマンドサイドが大きく変化し、大型の発電設備は大きく減少する中で、これまでと同じ電力会社向け事業は減退が予想される。そこで重電メーカーが考えなければいけない事業領域は、より需要側に近いところにシフトするべきであるのかもしれない。

自動運転やシェアリングエコノミーなど大きな市場環境変化に直面している自動車会社も、自動車を製造することから自動車を必要ときに快適に使えるよう、プラットフォームやITの仕組み、データ分析など事業領域を大きく変化する可能性がある。

その際、自社は何を強みにしているのかを解釈し、何故その領域に取り組まなければならないのか、また自社の事業との親和性は高いかをしっかりと議論をし、事業領域を定義することが必要だ。

(2) 戦略を推進するための組織機能

ビジョンに基づく戦略を推進するためには、顧客の変化を察知し、先読みする機能が必要だ。製品事業を中心としている日本の製造業は顧客の変化を製品基点で捉えがちであるが、戦略策定においてもその実行において

も、大事なのは顧客の変化を先取りすることである。顧客のニーズの変化を読み、変化を仕掛けることである。こうした機能は日本企業には少ない。その理由は、顧客のニーズの変化は製品に対する要望から集められるため、製品中心に顧客の声が集まることが多いからである。製品ニーズをヒアリングするのではなく、大きな社会構造の変化を問題意識として投げかけ、それに対して自社が考える解決策を投げかけ続ける機能が必要となる。既に実現されている製品ではなく、BtoBであればターゲットとする業界の今後の変化、BtoCであれば消費者の変化を洞察し、新しい用途、価値観、感性への訴求を提言していく機能である。

こうした機能は製品事業部門だけで担えるものではない。市場環境の変化をモニタリングし、顧客のニーズ変化、問題点を分析し、それに対しての解決策を投げかけていくようなアプローチを推進していける組織機能を構築しなければならない。

シーメンスでは、コーポレートテクノロジー（CT）という本社の研究所が市場ごとに顧客の変化を洞察し、ターゲットとする業界ごとに変化を先読みしながら、どのような解決が可能であるかを顧客に提言している。

3 | 戦略実施体制の整備

ここでは、日本企業が特に強化すべき実施体制について述べる。

(1) ルールメイクとリスク管理

日本企業が欧米企業と比較して圧倒的に弱いのは、変化を予測し、こちらから変化を起こしていく力である。つまり、日本企業に必

要なのは変化対応型ではなく、変化を起こしていくこと、変化を先取りし、リスクを読む戦略策定である。たとえば、市場環境の中長期の変化から、将来、考えられる規制を先読みしてルールメイクしていくことを戦略に織り込んでいくのである。

デュポンは、オゾン層破壊を防止するため、NGOと協力しながらオゾン層破壊物質の規制を各国に広げる運動を展開した結果、1987年にモントリオール議定書が採択され、フロンガスなどの物質の製造が規制された。こうして同社は、フロン代替品需要を生み出すルールを自分で生み出すように働きかけ、グローバルに大きなフロン代替品市場を形成することに成功した。

また、ユニリーバは、パーム油を採取するためのアブラヤシのプランテーションの開発が熱帯雨林の破壊の元凶であるという批判に対して、NGOとともに「持続可能なパーム油認証」の自主ルールを作った。さらに、ユニリーバはパーム油の代替品の開発にも取り組んでいる。このように欧米企業は市場の変化を読み、ルールメイクをしていくことで、新たな市場を作り出している。

また、日本企業はリスク対応が弱い傾向がある。リスク管理では今後起きるかもしれないリスクを想定し、リスクが「起こらない」ように、そのリスクの原因となる事象の防止策を検討し、実行に移すことが必要であるが、日本企業に多いのはリスクが現実化した後の対応であるクライシス管理に終始していることだ。こうした状況を打破し、戦略推進上、起きる可能性があるリスクに対して先読みをし、戦略の実効性を高めることも必要となる。

戦略リスク、財務リスク、経営環境リスク、ハザードリスク、業務リスクなど、日本企業を取り巻くリスクはより多岐にわたり、かつ、企業活動のグローバル化に伴い、リスクは、増大傾向にあるとともに、複雑化をしている。そのため、リスク管理を強化することが求められる。

(2) 本社機能の強化

さらに大事なのは本社が何をするかである。兵站が伸びると、本社と遠いところで事業が行われ、市場環境に疎い本社になってしまうものである。少なくとも、前述したような「ホチキス止め型」の中期経営計画では、まとめ役の事務局としての役割しかない。しかし、本社に求められることはそれだけではない。事業部門では気づかないメガトレンドを把握し、その中で自社のポジショニングを考え、戦略策定をリードしていくことこそが本社に求められているのではないだろうか。そのためには本社機能の抜本的強化が必要になるだろう。本社が策定した長期戦略を推進していくために、策定された戦略の実行状況と市場環境の変化をモニタリングし、着実に戦略実行力を高めていくのである。

戦略実行力を高めるには、本社は何をすべきであるかを明確に定めることが必要だ。事業部門と目線の違いを明らかにし、本社にしかできない時間軸、事業部門ではできない事業のポートフォリオを大胆に組み替えるなどの意思決定を、経営陣とともにリードしていくべきだ。

また、事業部門単独で作出す戦略に対して、本社が入ることにより、ビジョンに基づいた市場の見立てと事業領域の再定義、さら

には自社の強みと市場機会を関連づけ、戦略を策定していく。そのために、本社が持たなければならない機能について再定義が必要となる。

4 | 全社大での戦略推進力

(1) 外部、内部へのコミュニケーション

全社大での長期的な戦略を推進するためには、外部、内部への伝え方が大事だ。外部への発信は、顧客、パートナー企業、地域社会、投資家などに行われるが、それは内部（従業員）へのコミュニケーションともつながっていくことを意識しなければならない。戦略実行力を高めるにはまず、内部がどれだけ理解しているか、腹落ちしているかということが重要である。戦略を浸透させるためにも外部と内部（従業員）にいかに分かりやすくそれを伝えるかが大事になる。

コニカミノルタの山名社長は、戦略コミュニケーションに多大な時間を使っている。それは外部への発表、IRなどによるものもあるが、従業員に大変大きなインパクトを与えている。経営者としての山名社長が社員への戦略浸透に力を入れているのはもちろんだが、社外への戦略コミュニケーションは、その内容を従業員が見ることにより、自社の戦略の方向性をより強く理解し、戦略が社内へと浸透していくことに大きな役割を果たしている。同社が推進している「Transformation（事業構造改革）」の推進力は、山名社長が持つ戦略コミュニケーションによるところが大きい。従業員は山名社長が社外に発信するプレス、インタビュー記事などを見て戦略の一貫性を再認識することが、同社の戦略実行力につながっている。

(2) 戦略実行力を高める前線への権限委譲

策定した戦略の実行力を高めるには、地域レベル、事業部門レベルで戦略実行力を高める仕組み作りが欠かせない。なぜならば、日本企業の事業範囲はグローバルに広がっており、日本国内での比率は下がる一方であるため、権限を委譲していかななくてはならないからである。また、事業環境の変化が激しく、事業部門はその先端領域ですばやい意思決定が求められるためでもある。

たとえば、事業部門に対する権限委譲は、事業の成長性、収益性から格付けを行い、成長性、収益性が高い事業については事業部門に裁量権を委ね、意思決定を早めていくことが必要だ。もしくは意思決定を早めるために分社化を行い、独立企業として、経営を推進させることも一つの方法である。

さらに、地域への権限委譲も求められる。地域統括会社は、各地域の事業子会社を束ね、地域としての意思決定機能を有していくことが必要だ。グローバルに事業を推進する際、遠い地域における事業の意思決定も日本の事業部門が行うとしたら、タイムラグが生じ、意思決定が遅くなりがちである。地域側に地域軸で市場開発を推進していく機能を設けて権限を委譲すれば、地域起点でのマーケティング、事業開発ができる。

5 | 人材強化

戦略を実行するための「ひとづくり」は戦略実行力を高める基盤とあっていい。たとえば、経営陣の「ひとづくり」では経営者としてのインテリジェンスを高め、10年先を見据えられる経営陣をいかに作り上げていくか。そのためには若手から経営陣の候補を見いだ

し、育成していく仕組みも必要になるだろう。さらに、戦略を実行していくために、変革を起こすポジションを担う人材の育成方法も必要になる。

10年後という長期的視点でのビジョンの実現には、現在の経営陣だけではなく若手社員の参画が不可欠である。若手の中から優秀な人材を抽出し、次世代の経営層の育成プログラムも兼ねて、ビジョンの策定から参画させることも考えられる。さらにこうした長期のビジョンや、バックカastingにより策定した戦略を実行に移していくためには、必要な組織機能の中でもキーとなるポジションを明確にし、若手をそのポジションにアサインをしていくことにより、人材の育成を進めていくといったことも考えられる。

IV 戦略実行力を高めるための前提条件

最後に、戦略実行力を高めるために着手すべきことを述べたい。まず、社内での動機付けとして現在の中期経営計画を抜本的に見直すことである。また、戦略の策定と推進にあたって、自社内だけでなく外部有識者も加えた形で経営インテリジェンスをいかに高めるかである。そして、経営陣がいかに一貫性をもった戦略の策定と遂行を進めていけるか。経営陣の体制、経営継承も重要な論点となる。

1 | 中期経営計画の抜本的見直し

もし中期経営計画がなくなったら、具体的に何が困るだろうか。各事業部が既存の事業において努力してできることの範囲を見極め、それを束ねて中期経営計画としているの

であれば、単年度計画で十分である。一度、中期経営計画の立案をやめてみることで、何に困るのか明確にするという方法もある。

本社の経営企画部門は中期経営計画という「イベント」に振り回され、その立案とローリングで忙殺されてしまい、長い時間軸で自社のポジショニングなどを考えるゆとりはなくなっている。その結果、事業を推進する事業部門と本社の考える時間軸にさほど変わりがないというのが現状であることも多い。いったん中期経営計画というイベントから解放し、長期的にどうしたいのか腰を据えて議論する場をしっかりと持つ、そこから始めてみてもどうだろうか。

そういった発想により、現行の中期経営計画に足りないものが見えてくると思われる。中期経営計画が儀式的イベントになってしまっているとしたら、一度振り出しに戻って、中期経営計画の位置づけを考えるべきだ。そして、単年度の計画の積み重ねではなく、長期的な事業環境の変化を見据え、そこから今何をすべきかというバックカasting型の中期経営計画を立てることの意義を議論し、社内での納得感を醸成する必要がある。

具体的な戦略の礎となるビジョンを定めた後、バックカastingにより戦略を策定する、という流れを構築していくことにより、中期経営計画の位置づけを今一度見直し、その意義を高めることができる。

2 | 経営インテリジェンスを高める仕組み

さらに、戦略性を高めていくためには、長期的な視野での事業環境の変化をメガトレンドを把握することなどから議論を行う際、市

場環境の大きな変化が自社にとってどのような意味を持つか、しっかり解釈できることが必要だろう。そこには広い視野が求められる。

しかしながら、今の日本企業の経営陣は、ある特定の事業部門、もしくは経理、人事といったある機能のみを極めてきた人材によって形成されていることが多い。これは、現在の延長線上に将来があるのであれば問題はないし、むしろ、オペレーションの改善といった日本企業の強みも生きてくるであろう。しかし、将来が現在の延長線上にないのであれば、むしろ弱みとなる。だからこそ、長期的視野で経営陣をこれからどう作っていくか検討することが必要になってくるのである。

従来の経営陣の選定方法では、将来の大きな市場環境の変化に対応したビジョンを描き、戦略を策定していくことはできない。従って、長期のビジョンを描く際には若手を登用するなど、全社横断のプロジェクトを推進し、その中で現在の経営陣が優秀な若手人材の存在を知り、彼らと接する機会を直接持ちながら育成していくことで、若手人材の視野を広げ、インテリジェンスを高め、将来の経営陣を育成していくことができる。この育成も長期的な視野での取り組みが必要だ。

しかしながら、こうした取り組みは時間がかかる。そこで考えられるのは外部委員会だろう。重要な意思決定には取締役会議に社外取締役が参画するが、それは決議のための議論であり、ここで必要なのは市場環境に対する高い認識である。そこで必要となる長期での自社のポジショニングの変化を議論できる外部委員会だ。たとえば自動車であれば、シェアリングや自動運転により市場環境がどの

ように変化し、自社の事業にどのようなインパクトがあるのか、その際、自社がどうポジショニングを取るべきなのかを、専門のアドバイザリーボードを立てて継続して議論するなどの方法もある。

3 | 経営陣の一貫性ある実行力強化

多くの日本企業では、社長の任期は4年から5年であることが多く、一代でビジョンを戦略化し、実行するには期間が短いということがある。この状況を打開する方法は2つ考えられる。

1つは経営者の任期を長くすることである。これには経営者の育て方から抜本的に再構築しなければならない。つまり、経営者が10年以上の長きにわたり、ビジョンの実現を役割とするのであれば、それにふさわしい人材は若手時代から発掘・育成するプロセスが必要となる。しかし先述したように、それには時間が膨大にかかる。

もう1つは、経営陣が世代交代してもビジョンを引き継いでいける体制を作ることである。野村総合研究所（NRI）の松田真一が述べる経営リレー^注のように、経営をチームで行い、次世代の経営陣も先代の考え方を引き継いでいくことである。コマツは坂根社長、野路社長、大橋社長とぶれない経営を継続している。坂根社長時代は「ダントツ商品」、野路社長時代には「ダントツサービス」、そして大橋社長は「ダントツソリューション」を戦略として展開し、社長が代わってもその戦略の一貫性、ぶれない経営が同社の強さの源泉となっている。

中期経営計画がより実効性の高いものになるためには、長期的なビジョンとともに、戦

略の一貫性が求められる。そのためには、経営陣はそういった戦略遂行ができる体制を作らなければならない。逆にいうと、一貫性がなければ、長期的なビジョンを定める意味合いすらなくなってくる。経営が代替わりする都度、戦略の方向性は変わってしまっは、事業のトランスフォーメーション（変革）をすることはできない。パッチワークのようなつぎはぎ施策の連続では市場環境の大きな変化に対応することは難しいだろう。

日本企業がグローバル競争の真の勝者となるためには、変化を先取りし、自らをポジショニングしていく戦略の構築力、さらには戦略実行力が必要である。元来もっているはずの長期ビジョンに基づいた経営の強さを取り

戻すための仕組みの構築が急がれる。

注

松田真一「経営リレー」論（前後編）『知的資産創造』
2016年10、11月号、野村総合研究所

参考文献

藤井敏彦『競争戦略としてのグローバルルール』東洋経済新報社、2012年

著者

青嶋 稔
コンサルティング事業本部パートナー
専門はビジョン策定、中長期戦略の策定、M&A、
本社機能改革など