

中期経営計画に潜む落とし穴と処方箋 グローバル製造業における成功・失敗例を踏まえて



小池貴之

CONTENTS

- I 中期経営計画とは
- II 中計策定のメリット
- III 中計策定のデメリット
- IV 中計策定の落とし穴と処方箋

要約

- 1 「中期経営計画」(以下中計)は、経営者が、投資家や従業員との間で、会社の目指す姿やそこに至る戦略を共有するコミュニケーションツールとして、重要な役割を果たしてきた。また近年では、経営目線を養うための人材育成の手段としても重用されている。2020年という節目まで5年を切った今、中計策定プロジェクトを始動させる企業も多い。
- 2 一方で、中計策定にあたっては、多大なリソースを割かなければならないことや、中計において描かれたことは得てして計画通りに進まず、都度修正が必要となることに留意すべきである。これらのデメリットに対して十分な手段を講じない場合において、中計は実行に結びつかない「絵に描いた餅」となり、投資家や従業員にとって、失望の象徴と化す可能性がある(中計の落とし穴)。
- 3 本稿では、この「落とし穴」にはまるパターンを①「自己満足型中計」、②「ストレッチレス中計」、③「『後は任せた』中計」の3つに分けてその要因について分析した。
- 4 「落とし穴」にはまらないためには、各々、①-1) 自社や環境変化の客観的理解、①-2) 組織横断施策の責任者の設置、①-3) どんぶりではない数値計画の外部公表、②-1) プロジェクトメンバーの意識改革、②-2) 事業部門に対するガバナンスの仕組み設計、②-3) 本社部門の武器の整備、②-4) 事業部門トップによるIR、②-5) 中計期間の適切な設定、③-1) 現場への着実な計画浸透、③-2) 適切なKPI設定、③-3) 既存経営管理システムとの整合性担保が必要となる。

I 中期経営計画とは

本章では、グローバル製造業における中計を策定する意義やその特徴について概説する。

1 経営者に求められる要件の遷移と中計の役割

中計が日系企業の多くで導入されるようになって久しい。東証一部に上場する製造業878社のうち、70%以上が中計、またはそれに類する経営方針を外部公表している（図1）。上位100銘柄^準に含まれる製造業54社に限定すると、その割合は85%に上る。

かつての日系企業では、長期経営計画が多く作られていたが、中計はそれに変わる形で定着してきた。内容も、長期経営計画と比較するとより具体化された戦略レベルまで踏み

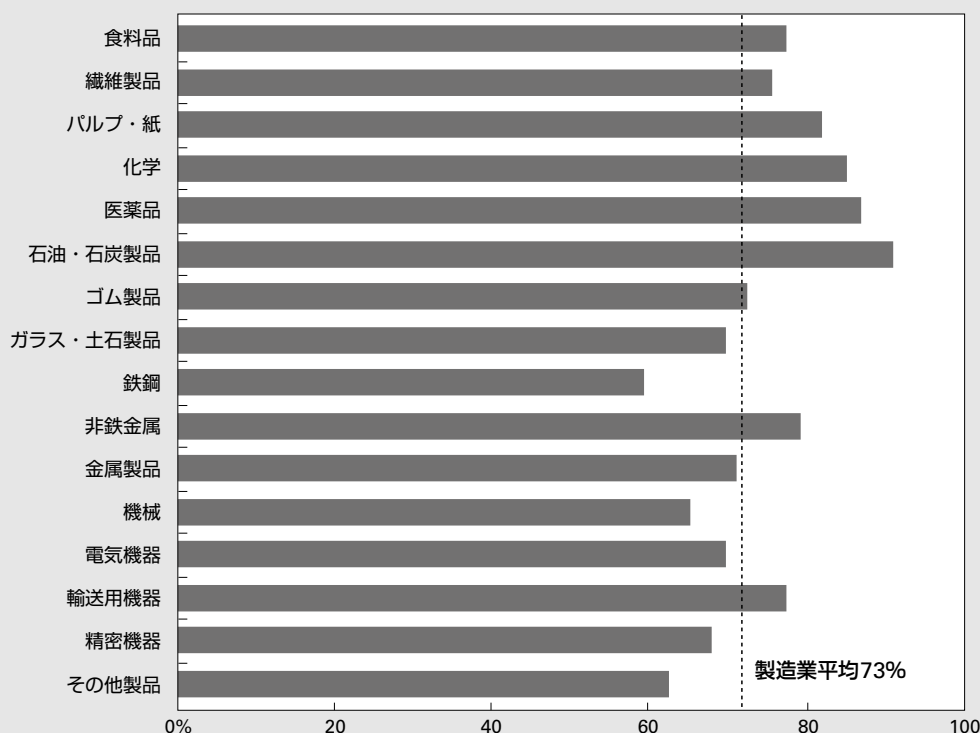
込んだ計画が描かれている。

中計が近年の企業経営において重用されてきた背景としては、大きく2点あると考えられる。

1点目は、内なる視点。旧来と比べて、ビジョンのみならず、戦略レベルでの組織浸透がより重要性を増してきたことが挙げられる。旧来はグローバル製造業であって、日本中心・日本人中心の経営スタイルでも会社全体を導くことができた。ただし、2000年代以降は、事業環境の複雑性や不透明感が増す一方で、グローバル戦線は年々拡大しており、今まで以上に従業員全体のベクトルを合わせ、経営の意思決定のスピードを一層上げていくが必要になってきている。

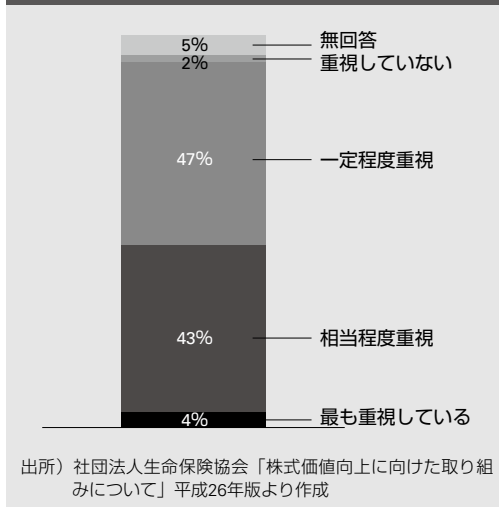
2点目は、経営において外部投資家との対話を重視する必要性が増してきたことが挙げられる。中計は投資家にとって、株式投資を

図1 中期経営計画を策定する企業の割合（業種別）



※東証一部上場企業のうち、製造業区分に含まれる878社のIR情報より作成

図2 株式投資における中期経営計画の重要度



行う上での貴重な判断材料として定着しつつあり、経営者にとっても外部とのコミュニケーションツールとして重要視されている(図2)。

これらの背景により、中計は近年において、経営管理システムの中核として位置づけられている。

2 中計の特徴

ここで中計の特徴について、会社年度方針や長期計画・ビジョンとの違いの観点から述べる。

(1) 長期計画・経営ビジョン

長期計画・経営ビジョンは、各社の位置づけはさまざまであるが、概ね10年後、20年後といった期限を区切った上で、その時点における企業がありたい姿を描いたものであることが多い。経営理念や企業使命など、恒久性の高い基本的な考え方を具現化したものであるが、その内容は依然抽象度が高い。また、そのありたい姿に至る道程まで描いていることは少ない。

(2) 会社年度方針

一方で会社年度方針は、当年度に目指す目標や、目標に向けた課題や活動計画が含まれる。各組織の年度方針展開の出発点であり、その達成度は責任部門や従業員の処遇にも影響する。そのため、成果の善し悪しを判断できるレベルに具体化された行動計画まで落とし込まれるが、一方で、将来を睨んだ長期的仕込みを織り込みにくい。

(3) 中期経営計画

中計は、経営ビジョンと会社年度方針との中間に位置づけられる。3～5年後のありたい姿、およびその実現に向けたシナリオを描写したものである。策定アプローチとしては、積み上げ式ではなく、中期のありたい姿を元にバックキャスト方式で描かれる。そのため、単年度では表れない課題の抽出や、その課題の解決に向けた戦略的施策を織り込みやすいという性格がある。

II 中計策定のメリット

中計には、先に述べた経営ビジョンや会社年度方針との位置づけの違いから、ほかの経営管理ツールにはない、次の3つのメリットがある。

1 戦略投資に関する 社外への理解浸透

前述のように、中期経営計画についてはそのエッセンスを外部に公表する企業が多い。戦略的な仕掛けは、短期的な業績の悪化要因にもつながる場合があるが、将来の成長を見越した投資であることを株主にも示すこと

で、理解を得るといふ狙いがある。特に先行きが不透明な中でも外部に企業の方向性を示す必要がある上場企業においては、中計は大きな役割を果たすツールとなる。

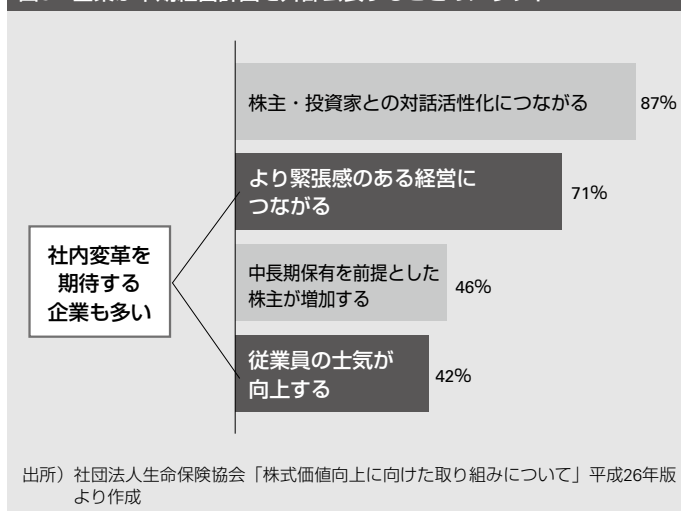
2 従業員の不安解消・士気向上

従業員にとっても中計は重要である。事業環境が見通せない中で、企業として生き残り続ける大方針や成長する姿を具体的に示すことは、従業員にとっても、見えない不安を解消する上で大きな役割を果たす。また、外部にも公表することで、企業全体の士気向上につながる効果も得られる（図3）。

3 次世代経営者の育成

3点目のメリットは、次期経営幹部の育成機会が得られることである。中計策定にあたっては、多くの企業において、役員手前の管理職を中心にプロジェクトチームを組み、集中討議する策定プロセスを取っている。中計策定は、経営者としての視点や、中長期の戦略企画力を養うことができる数少ない機会でもある。現場を知る管理職をチームに入れることで、中計自体の具体性や実行力を上げることが大きな目的ではあるが、それに加え、

図3 企業が中期経営計画を外部公表することのメリット



次世代経営者の育成の場として、そのようなプロジェクトチームを組成する企業が多い（表1）。

Ⅲ 中計策定のデメリット

中計には策定するデメリットもあるので、挙げていく。

1点目はその策定段階において多大なりソースを割かなければならないことである。中計の一般的な策定期間は、3カ月から半年程度である。企業によっては、全社としての中

表1 長期計画・経営ビジョン・中期経営計画・会社年度方針の特徴・メリット一覧

	特徴	使い方・メリット
長期計画・経営ビジョン	<ul style="list-style-type: none"> 期間（ターゲット時期）：10年以上 策定アプローチ：経営陣の想いを絵にする 内容：目指す姿のみ（注）会社によって異なる 	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画や会社年度方針策定にあたっての羅針盤となる 全従業員の意思・価値観の統一に適する
中期経営計画	<ul style="list-style-type: none"> 期間：3～5年間 策定アプローチ：バックキャスト* 内容：目指す姿に加え、そこに至る道筋を描く 	<ul style="list-style-type: none"> 戦略施策の織り込みが可能 社内外のステークホルダーとのコミュニケーションツールに適する 次世代経営者の育成につながる
会社年度方針	<ul style="list-style-type: none"> 期間：1年間 策定アプローチ：ボトムアップ 内容：この1年間の具体的な活動計画 	<ul style="list-style-type: none"> 目標と実績の乖離が少なく、レビューや評価がしやすい

*将来の目指す姿を見据えた上で、そのために何を為すべきかを遡って計画立てること

計のほか、事業部別、カンパニー別や、機能部門も含めて策定する場合があるが、それらを含めると長いケースでは、策定に9カ月程度を要する場合もある。特に次期役員層を巻き込んだプロジェクトチームを組成して策定する場合においては、そのプロジェクトメンバーは長期間にわたって、現業に上乘せする形で多大な工数を捻出する必要があり、その負担は少なくない。

2点目は、中計については策定後もある程度の見直しを覚悟しなければならないということである。中計期間中、想定外の内外環境変化により、初年度に立てた計画が狙い通りに実行されないことが多々ある。これらの変化に対応せず当初の計画に固執してしまうと、実態からずれたアクションをとってしまいかねない。逆に毎期の年度方針のレベルで計画を変更する場合、当初作った中計は一旦棚上げという位置づけになってしまう。

このデメリットを補うために、策定された中計に対して毎年ローリングをかける（当年度中計のレビューを行った上で、次年度の中計を新たに策定する）企業もある。ただし、その場合には、ほぼ年中、中期計画と年度方針の策定・レビューを繰り返すこととなり、肝心な実行が疎かになったり、間接コストの水膨れにつながったりする危険性がある。

以上のようなデメリットが顕在化し、「実行されない中計」が定常化したり、中計の策定行為自体が目的化したりしてしまうと、中計は従業員からは「負担・ムダの象徴」と見なされ、投資家にも「失望の象徴」に化けてしまう可能性がある。

実際に日本を代表する製造業の中でも中計を策定しない企業がいくつもあるが、これら

のデメリットを踏まえた上での判断だと考えられる。

たとえば、京セラでは中期経営計画は策定していない。正確に予想できない3年後、5年後の姿を踏まえた計画は狙い通りに進まないことが多く、それが繰り返されると、従業員の士気低下につながるばかりか、経費目標や人員目標だけは計画通り消化され、経営を圧迫することにもつながってしまう。それよりも一年間の具体的な活動計画を確実に遂行していくことに力点をおくべき、という考え方である。

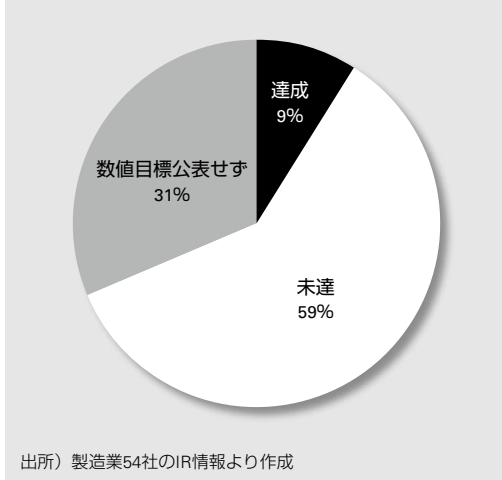
食品大手の日本製粉も、2014年度より、日々変化する事業環境に柔軟かつスピーディーに対処するために、中期経営計画に替えて単年度の経営基盤強化方針による経営管理にシフトした。

これらの判断は確かに共感できる部分が多い。一方で、だからこそ中計策定にあたっては、事前にそのメリット・デメリットを十分に踏まえた上で、中計策定の判断を慎重に下すべきである。単なる社外に対するPR材料として、あるいは経営トップのメッセージを現場に伝える材料として作るのではなく、現場部門まで動かす経営管理ツールの中核として位置づける覚悟がなければ、デメリットがメリットを上回ってしまうであろう。

Ⅳ 中計策定の落とし穴と処方箋

繰り返しになるが、中計が当初計画通りに達成される確度は低い。先の東証一部100銘柄に含まれる製造業54社のうち、直近の中計で掲げた数値目標を達成した企業はわずか5社と、1割に満たない。一方で未達を公表す

図4 直近の中期経営計画で掲げた数値目標を達成した企業の割合



る企業は全体の6割に上る。すなわち、ほとんどの企業は、中計目標値の適切な設定や、実行可能な戦略への落とし込みがなされないまま、中計初年度をスタートさせてしてしまったと推察される(図4)。

本章では、このような未達企業の内部で起きている失敗要因(落とし穴)についてパターンを3つに分類した。それぞれ、処方箋と合わせて次節以降にて概説する。

1 自己満足型中計

(1) 落とし穴のパターン

① トップの想いや成功体験が優先され、具体性や裏付けに欠ける中計

● 具体性に欠ける中計

「ダントツの商品力強化」や、「抜本的コスト構造の見直し」「革新的技術による付加価値アップ」「新興国市場への本格進出」など、聞こえの良いキーワードと、高い数値目標が並べられている一方、その具体性については触れられていない中計を指す。

上意下達、面従腹背の風土が染み付いているような企業においては、事業部門トップの意向に沿って、当たり障りのない全方位型中計が作られることがある。現場の部門にとっては方針らしい方針も示されないまま、ただ無謀な数値目標だけが降りてくることになり、白けムードに陥る。このような状態が続くと中計自体がお飾りとなってしまう。

● 裏付けのない中計

「具体性に欠ける中計」よりさらに悪いケースとして、裏付けのない中計が挙げられる。自社のポジションや競合の動きを十分に把握しないまま、たとえば「シェアトップ奪取に向けて世界最先端工場を展開する」という方針が描かれてしまうケースを指す。そこには裏付けとなる客観的な事業環境分析は少なく、上長の想いや過去の成功体験が優先される。現場部門も上長の想いを斟酌し、楽観的な数値計画や、都合の良い定性情報で肉付けしていく。結果、一見説明力のある投資計画ができ上がり、巨額な投資資金が十分な審議もされないまま、投下されてしまう。

② 部門間のすり合わせ工程が抜け落ち、実行性の乏しい中計

事業部の中で、事業活動を行う上での主機能が完結していない組織形態を取っている企業(事業部門と機能部門が組織上分離している企業)において、見られるパターンである。

機械部品製造業A社では、アフターマーケット事業の戦略立案・収益責任を担う部門と、その製品の設計・生産を行う部門が分かれていた。

前者の部門は、アフターマーケット事業の売上・利益目標を達成するために、グローバルの各営業拠点で抱える在庫を積み増し、多くの品番をフルラインアップで抱える前提で強い販売網を構築する中計を描いていた。

一方で、後者の設計・生産部門は、採算悪化を招く要因となる品番の統合を進め、在庫も圧縮して収益性や効率性を高める方針の中計として描いていた。

両者の中計間で整合性が取られないまま中計初年度が始まり、双方共に計画が実行に移せないという結果になってしまった。

結局のところ、部分最適な部門中計は描かれているが、全社視点での整合性が取られなかったことが失敗の要因である。

(2) 自己満足型中計に対する処方箋

これらの失敗は、中計策定プロセス以前に、上司と部下の間や異なる部門間で言いたいことを言い合える風土が定着していなかったことが一つの要因であろう。当然、風土改革も進める必要があるが、加えて、特に中計策定上で留意すべき3点を、以下に挙げる。

① 経営者自身の現場・市場との対話

1点目は、経営者自身が現場や顧客・市場の声を聞き、ゼロベースで事業将来像を描くクセをつけるということである。

特に市場変動要素が大きいエレクトロニクス業界においては、3年前の成功体験は通用しないことが多い。その時点での自社のポジションや外部環境を捉え直すことに労力を惜しむべきではない。

また、機械や素材、自動車などの部品業界においても、「顧客の顧客」の動きをよく知

るということは今後さらに重要となろう。これまで、特定の大口顧客に入り込み、顧客の潜在ニーズを引き出すことがすなわち部品業界にとってのKFS（ビジネスで鍵となる成功要因）であり、外部環境分析の主要な活動であった。しかし今後の5～10年間は、たとえば、Industry4.0に代表される、業界全体として経験のない環境変化、顧客も十分に見通せていない環境変化が起ころうとしている。

自社に与える機会や脅威、あるいは自社のポジションを客観的に見つめ直すためには、従来よりも一段踏み込んだ先読み機能の強化が必要となる。

② 組織横断施策の責任者の設置

2点目は、部分最適を全体最適化する責任者の設置と、組織連携を促す仕掛け作りである。

前述のA社のような、部門間の連携不足からくる実行段階での行き詰まりは、どの会社においてもあるのではないだろうか。

組織ごとの戦略方針を睨んだ上で、両組織の施策やリソース投下のバランスを差配する責任者とその権限を明確にしておくことがまずは必要であろう。また、必要に応じて、事業軸と機能軸や地域軸のバランスを見直すために、組織を再編することも視野に入れる必要がある。特に近年では、SCM（サプライチェーン・マネジメント）改革や業務プロセス改革、事業横断の地域戦略など、関連する組織が多岐にわたる課題を掲げる企業が多い。それらの課題を個別に実行させると、整合が取れなかったり、業務の受け渡しが煩雑になり、逆に業務推進スピードが低下したり、といった副作用が発生する。

③どんぶりではない数値計画の外部公表

中計を外部に公表する企業は多いが、数値計画を事細かに公表する企業はごくわずかである。ほとんどの企業は、大づかみの事業セグメントにおける売上・利益目標程度の公表に留めており、狙ったことが当初計画通りに実行できたのか、について外部から十分には把握できない。一方で、施策別にその期待効果を公表し、いわば自ら退路を断つ覚悟で中計に取り組んでいる企業もある。先ほど、中計達成は製造業大企業でも1割以下だと述べたが、その1社であるダイキン工業の中計説明資料は、多くの企業にとって参考になる点が多いと思われる。

ダイキン工業は、現在「FUSION15」という中期経営計画を推進中である。同社の中計は5カ年であるが、それらを前後半に分けて、そのタームにおける位置づけ・目標値や戦略を明確にしている。注目すべきはその中身である。単に、主要事業や地域別の売上利益目標を提示するに留まらず、具体的な施策とそれによる期待効果・プロセスKPIを掲げている。その一部を下記に抜粋する。

- SCM全体の効率化 ⇒ 棚卸資産保有日数▲9日
- 日本：空調機器の市場ストックを対象に、保守・メンテナンス、更新需要の獲得 ⇒ VRV全国約100万台
- 北米：自前サービス網・パーツ供給体制など、サービス事業の基盤構築の加速 ⇒ サービス拠点：15年100拠点
- グッドマンとの調達シナジー創出 ⇒ 3年累計150～200億円

同社はさらに、これらの施策の会社全体の売上・営業利益目標への貢献度合いを、可視化して公表している。かつ、過去の中計においては、この公表された計画値をベースとして、振り返りを行っている。このような、具体的な計画の公表には、会社内部で確かな裏付けや実行可能な計画が伴っていないと、なかなか踏みきれないと考えられる。

ここで真に言いたいのは、「退路を断つために、詳細計画を外部公表すべき」ということではない。あくまで「自己満足に終わらない現場部門までが実行可能な計画作りが必要」ということである。経営トップが自信を持てる計画が作られれば、結果として、外部公表によってより良好な投資家との関係作りも可能となろう。

2 ストレッチレス中計

(1) 落とし穴のパターン

本社・事業部間、事業部・子会社間で適切な牽制機能が働かず、既存の延長線上から脱せない中計

これは、経営企画部門と事業部門・機能部門からなる中計検討プロジェクトチームが、機能しないことに端を発する。具体的には次のようなプロジェクトメンバー内の思惑のズレや、パワーバランスの偏りが発生するケースだ。

- 事業部門の企画担当者が、その部門の利益代表者でしかなく、事業部で眠っている課題やバッドニュースをオープンにしなかったり、成長に向けた隠し玉を持ち続けていたりする

- 中計策定の推進母体となる経営企画部門も、それに対してモノを言えるほどの市場・事業に対する知見や、事業部門への牽制力がない

結果として作り上げられる中計は、事業部門担当者がこれぐらいなら実行できるだろうという戦略や、既に着手している施策が並べられる。また、競争力低下により、本来ならば撤退判断を下すべき事業についても、本社側の牽制力不足により、延命させてしまうことになる。

特に大企業の場合は、本社部門と事業部門とに距離があり、本社の牽制機能・監督機能を果たしきれないケースがある。このような状態で中計を策定しても、本社部門は各部門から上がってきた中計を束ねるだけの役割しか果たせず、結果、現状の積み上げの延長計画ができ上がる。揶揄して「ホチキス中計」と呼ばれることがある。

これは事業部門とその傘下のグループ子会社についても同様のことがいえる。

産業機械メーカーB社では、事業部売上の半分以上を傘下のグループ子会社に依存するが、その子会社は独立性が高く、親会社へのライバル心を持ち続ける構図であった。そのため、事業部が子会社の事業と連動する戦略や子会社の成長をさらにドライブする戦略を描こうにも動かせなかった。B社において、傘下のグループ子会社に対するガバナンスが利かせられない根本要因としては、下記の2つが挙げられる。

①本社事業部門の弱体化

事実としてグループ子会社とその事業部門

の儲け頭となっており、一方で本社事業部門は事業競争力が弱体化していた。このため、親会社の事業部といえども、強くモノを言える説得力がなかった。特に当ケースの場合は、商流も異なっていたため、業務上の接点も薄く、グリップを利かせることができていなかった。

②グループ子会社トップの人材

日系グローバル企業ではよく見られるが、大きなグループ子会社の場合、そのトップは本社事業部門の役員OBが就くケースがある。中計策定プロジェクトチームにしてみれば、大先輩に当たる子会社のトップを動かすことがそもそも容易ではなかった。

(2) ストレッチレス中計に対する処方箋

ストレッチした中計の策定を促すために必要な仕掛けは、大きく次の5点である。

①プロジェクトメンバーの意識改革

前述のように、中計策定においては、ストレッチしつつも具体的な中計を描くために、経営企画部門だけでなく、事業部門や機能部門からなるプロジェクトチームを組成する企業が多い。一方で、事業部門や機能部門の代表者は、それぞれの組織代表として参加する意識が強く、プロジェクト内での検討においても「お客様」になってしまったり、自部門の実情をさらけ出さなかったり、経営企画部門と対決姿勢を取ったりといったことが起こり得る。

そういったことを防ぐためには、プロジェクトメンバーの適切な人選と、プロジェクト内での検討におけるグラウンドルールの設定

が効果的だ。

人選においては、自部門の実情を広く把握している人材、現状の部門方針に対して問題認識を持っている人材、そして他部門に対しても関心が高く積極的に疑問や指摘をぶつけられる人材を集めることが望ましい。加えて、プロジェクトキックオフ時において、経営トップから人選の理由や期待事項をしっかりと当プロジェクトメンバーに対して明示しておくことが、効果的である。

2点目のグラウンドルールについては、素材メーカーC社で定めたものを例示する。

- 経営者になったつもりになって全社目線で考え、発言しよう
- ほかのメンバーが担当する事業・機能についても積極的に課題を指摘し、加えて必ず、今後どうすべきかについて意見を言おう
- 自身の担当する事業・機能についても客観的に見つめ直そう
- 言いたいこと、言うべきことを言い、恨みっこなし、根に持たないチームになろう
- 議論を尽くし、プロジェクトチーム内で合意しよう

C社では、プロジェクト内のミーティングにおいて、毎回開始時に当ルールを案内することでプロジェクトメンバーの一枚岩化を図った。

②事業部門やグループ会社に対するガバナンスの仕組みの設計

バックキャスト方式で立てる戦略はある程度トップダウン要素を加えていく必要がある

が、そのためには、本社部門と事業部門、または子会社との間でのガバナンスの仕組み整備が前提として必要となる。

前述したグループ子会社にグリップを利かせられないB社のケースにおいて、本社の事業部門弱体化が要因の1つと述べた。それを解決するためには、各子会社の位置づけ・ミッションを明確にした上で、本社事業部門としてのガバナンスのあり方を明示しておく必要がある。

遠心力を働かせるのであれば、「ホチキス中計」を是としつつ、その事業責任は子会社のトップが負う仕組みを作り上げるべきであろう。本社事業部門との事業シナジーが期待できるのであれば、逆に求心力を高めるべく、子会社の会社方針の作り方から変え、本社事業部門が描いた戦略の実行部門として子会社を位置づける必要があろう。後者の場合、計画の達成・未達成の責任は本社事業部門が負うべきである。

また、子会社トップの経営人材についても、その子会社の位置づけに従って登用方法を見直すべきである。具体的には、事業部門がグリップを利かせるべき子会社のトップは、本社役員OBの巣窟にならないように留意すべきである。たとえば、本社事業部門と子会社との連携を深めるために、比較的若い年代からトップ人材を送り込むといった起用方針の見直しが有効だ。片道切符ではなく、将来的に本社に戻すことも視野に入れることで、子会社の実情を恒常的に把握できる仕組みとして定着させることも可能となる。

③本社部門の武器の整備

ストレッチレス中計を防ぐ3点目の仕掛け

は、管理会計の精度アップである。

日系製造業において、グローバル連結で製品別に収支管理できている企業は意外に少ない。たとえば、海外の子会社単位での収支状況は見えるが、子会社で抱える事業別のP/L、B/Sは把握できていない。製品別となると、国内でも工場単位でしか収支を把握できない。従って、製品別に売上や粗利目標を設定するアプローチや、製品別に「このコストを今期これだけ下げよう」という議論ができない。

設備機器メーカーD社では、旧来は上記のようなどんぶりではしか事業判断できなかったが、昨年度より管理会計と情報システムを刷新した。

具体的には製品別や地域別の単位で収支状況や販売・生産・在庫情報を細かく把握できる仕組みを作り、経営として管理すべきKPIを正確かつタイムリーに計測できる情報システムを整備した。

数値による管理は残酷であり、デメリットも少なくないが、規模の大きな会社にとっては本社・事業部門の唯一の共通言語でもある。事業の複雑性が増す中で、適切な経営判断を下していくためには、その基盤となる管理会計の仕組みを整備し、本社部門が各事業に対して適切な角度からモノを申していくための最低限の武器が必要である。

④事業部門トップによるIR

③とは逆のアプローチで事業部門ストレッチを促す手法がある。それが事業部門トップによるIRだ。従来、日系企業は、経営トップ、財務部門トップ、経営企画トップを中心としたIRが主であったが、ここ数年、事業

部門トップが質疑応答の前線に立つケースが増えている。複数の製品事業を抱える製造業E社においても、IRの場を会社内ではおおよそ想定できない角度からの質問や期待を直接感じることができる貴重な機会と捉え、事業部門トップによるIRに切り替えた。これにより、自部門事業がストレッチしなければならない理由を再認識させ、そのための戦略を熟考するきっかけとして活用したい考えだ。

このように、事業部門と株式市場との距離を半ば強制的に縮めることで、PDCAサイクルの輪をより太くすることが可能となろう。

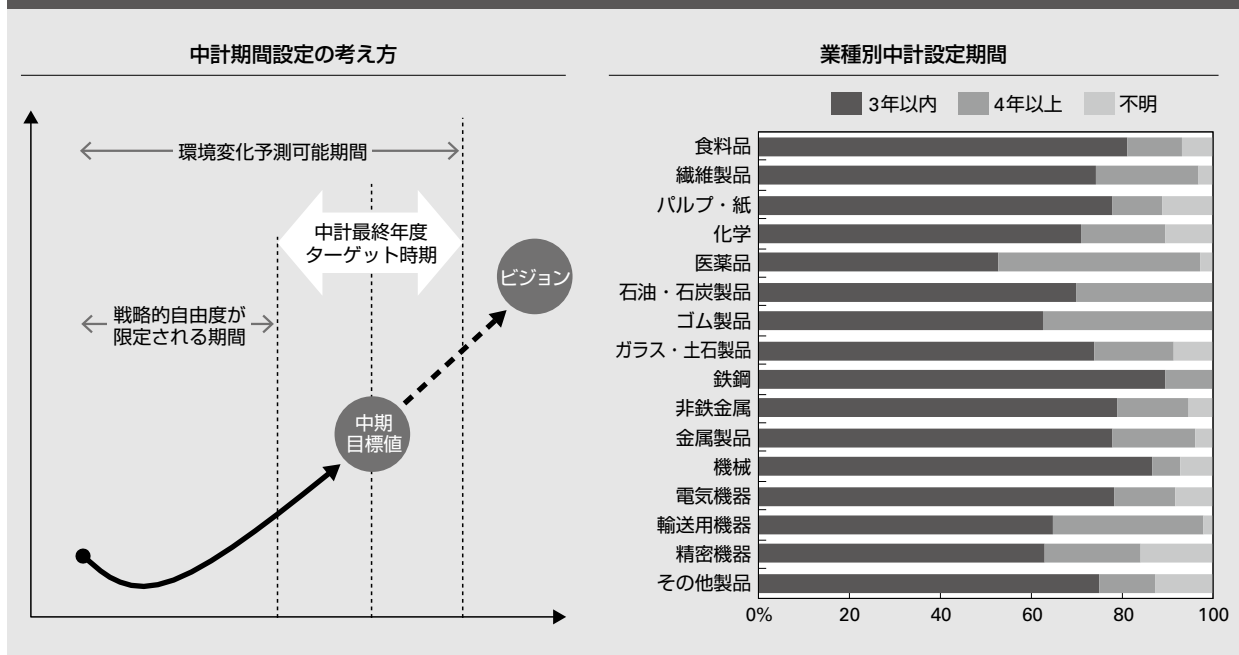
⑤中計期間の適切な設定

次に、ストレッチレス中計を防ぐ工夫として、中計設定期間の見直しの必要性について述べる。中計は3年や5年という期間で設定されることが多いが、その妥当性については、あまり議論されていないように感じる。

そもそも中計の設定期間は事業特性によって異なるべきである。第I章において、中計の特徴として、バックキャスト形式で今見えていない課題への取り組みを盛り込める点について触れた。この特徴を踏まえると、中計の設定期間は、「今見えていない課題を抽出できる期間」で定めるべきである。

たとえば自動車部品事業においては、3年先の売上計画の8割以上は既に決まっているとされる。また、これから新しい製品を開発し、新しい顧客から受注に結び付けようとする、少なくとも5年の期間が必要となる。そのような事業特性を踏まえずに3カ年の中計を描いても、できることは限られ、ストレッチしようにも描ききれない中計になってしまう。裏を返せば、中計の期間はある程度の

図5 業種別中期経営計画設定期間



戦略自由度を持たせられる期間で設定する必要がある。自動車部品のケースでいうと、短くても5年間は必要ではないかと考えられる。

一方で、電子部品業界においては、1年先の事業環境でさえ見通しが定かではない場合がある。そのような環境で5年の計画を描いても、計画通りに進まない可能性が高い。結果として、中計策定プロセスにかかるリソースを割く手間・負担感ばかりが強調されてしまう。

このように中計の設定期間は、戦略自由度を持たせられる期間と、環境変化のある程度の予測可能期間とのバランスで決められるべきである。

これらの事業を併せ持つコングロマリット企業についても、事業によって設定期間を変えるべきと考える。製造業E社では半導体事業と自動車部品事業の両方を抱えるが、半導体事業は3年間、自動車部品事業は5年間で

中計策定を指示している。会社として外部に公表する際には、短い期間に合わせるが、あくまで事業ごとにストレッチした戦略の策定を第一義の目標と捉えるならば、中計期間は事業別に柔軟に設定すべきであろう(図5)。

3 「後は任せた」中計

(1) 落とし穴のパターン

中計を作ったはよいが、それ以降の実行が遅々として進まない中計を指す。以下に3つのタイプに分類してそのメカニズムを概説する。

①実務担当者に理解されない中計

策定段階のプロジェクトメンバーは、中計を作り上げるが実行すべてを担うわけでもその責任を負っているわけでもない。中計の実行フェーズにおいて核になるのは、各部門や各グループ・グローバルの管理職(部長・課

長クラス)である。この層の管理職全員が納得できない中計は、実行を伴わず、まさに絵に描いた餅になってしまう。

②進捗管理不能で、期中に適切な方向修正ができない中計

多くの企業で期中に方向修正をする道具として、KPIが導入されている。ただし、このKPIが適切に設定されておらず、それが原因で日々のPDCAが回っていないケース、およびその現状を放置するケースを指す。

製造業のF社では、部門ごとにこと細かいKPIを数十個も設定し、月次の経営会議で報告させている。ただし、あまりに多くのKPIが設定されているため、その経営会議は単なる情報共有会議になってしまっていた。本来、未達要因を踏まえた上で、次の挽回アクションを取るための議論がされるべきであるが、その重要な工程が抜け落ちた状態であった(いわゆるPDCAにおけるCとAが欠如している状態である)。

また、ある機械部品メーカーG社では、各組織にKPIを設定し管理する方針を立てた。ところが、期末のKPIを並べてみると、すべての組織でKPIがほぼ達成されているにもかかわらず、事業全体の目標である売上や利益といった結果指標は未達に終わるという状態であった。

F社においては、モニタリングプロセスが不適切であったこと、G社においては、KPIの指標そのものが適切でなかったことが、失敗に終わった要因として挙げられる。

③実行しなくても懐が痛まない中計

中計は多くの企業で導入されているが、一

方で、その実行実務を担う課や室といったレベルにおいては、中計で掲げられた戦略施策よりも、むしろ年度方針が強く意識されているのではないだろうか。従業員にしてみれば、業務遂行にあたって評価や処遇に直結する年度方針をより重視するため、結果として中期の仕込みが進まないということがある。特に中計と年度方針を個別に管理している企業においては、このような現象が起りがちである。

(2)「後は任せた」中計に対する処方箋

①現場への着実な計画浸透

伝言ゲームでよく知られるデータの1つとして、「3回人を介せば、その伝達量は初期情報量全体の4割に留まる」というものがある。プロジェクトチームが策定した中計も、これと同様のことがいえる。中計の内容を社長が各役員に、役員が各事業部長に、事業部長が各部長に、部長が各課長にと階層別に説明していく場合、課長は、計画全体の半分以上は記憶に残らない。まして中計の冊子だけ渡されて「後は任せた」、という形で上から下された場合には、目標数値と負担感だけが記憶されてしまうことになりかねない。

とりわけ新しい取り組みについて確実に現場のアクションに落とししていくためには、可能な限り策定に携わったプロジェクトメンバーや役員層が従業員と直接対話する機会を設けることが重要である。

また、中計冊子そのものの工夫も必要と考える。製造業のB社では、主要部門すべてを対象に中計を策定したが、結果としてできあがった冊子は500ページを超えるものとなった。役員層も含めてすべてを把握できる人材は少なく、管理職層に至っては自身関係す

る上位組織の計画を見るだけに留まった。

中計を把握することは、グループや企業内の上位組織や横組織の戦略も含めて共有できる数少ない機会であり、自部門の全社に対する位置づけや自身の役割を立体的に理解することも可能となる。これらのメリットを享受するためには、たとえば戦略マップなど、計画の全体像を簡潔にストーリー立てて表現できるツールを活用することも重要であろう。

②適切なKPI設定

KPIの数や、KPI指標そのものの設定が計画倒れの1つの要因になると前述したが、そもそもKPI設定のコツとしては、次の3つが挙げられる。

〈a 自部門責任範囲との整合性〉

KPIは、可能な限り外部環境に依らない指標を設定すべきである。

2015年3月期決算では、多くの製造業で増収増益の発表があった。その要因には企業努力も当然あるが、実際は大半を為替に助けられたという会社も多いのではないだろうか。

そのような外部環境要素を含めて計画が達成されたというのは、正確ではないであろう。特に社内に対しては、健全な危機感を醸成するためにも、計画初年度の為替レートを活用するなどして、真水分としてどの程度の達成率だったのかという観点で各組織のレビューを行うべきである。

〈b カスケード構造化〉

KPIは組織構造に合わせてカスケード構造化することが望ましい。

たとえば、「いつまでに〇〇の仕組みを整備し、いつから運用を開始する」というように、時期を管理指標として設定しているケースが見られる。しかしこれらの管理手法では、進捗管理そのものが困難になったり、上位組織のKPI目標に直結しなかったりという結果につながりやすい。可能な限り、傘下部門のKPIの掛け算が自部門のKPI達成につながるような設定を心がけるべきである(図6)。

〈c 1人当たり管理指標のキャップ設定〉

PDCAサイクルを効率よく回すためには、

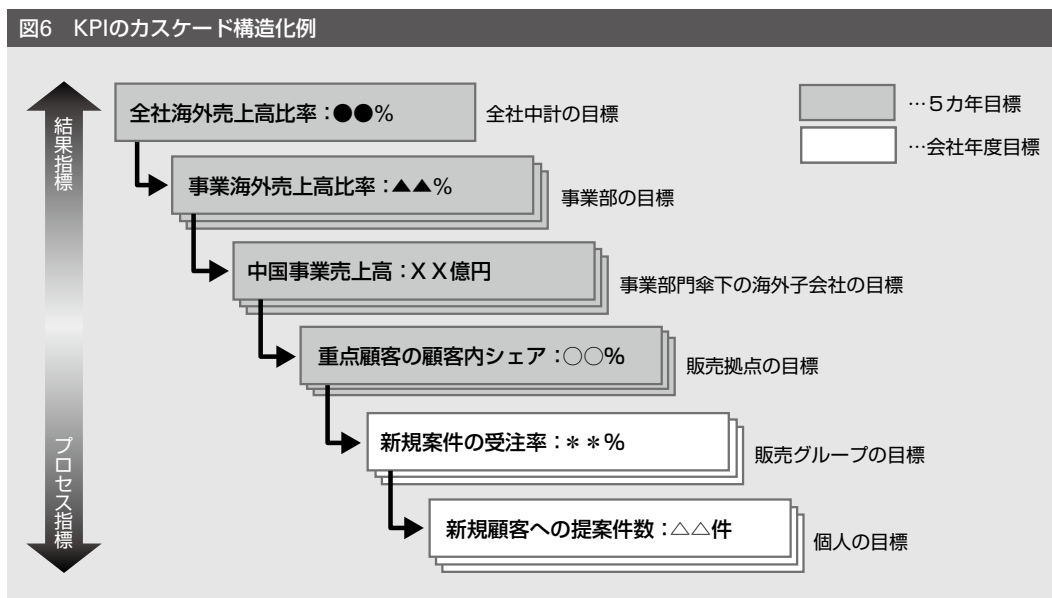
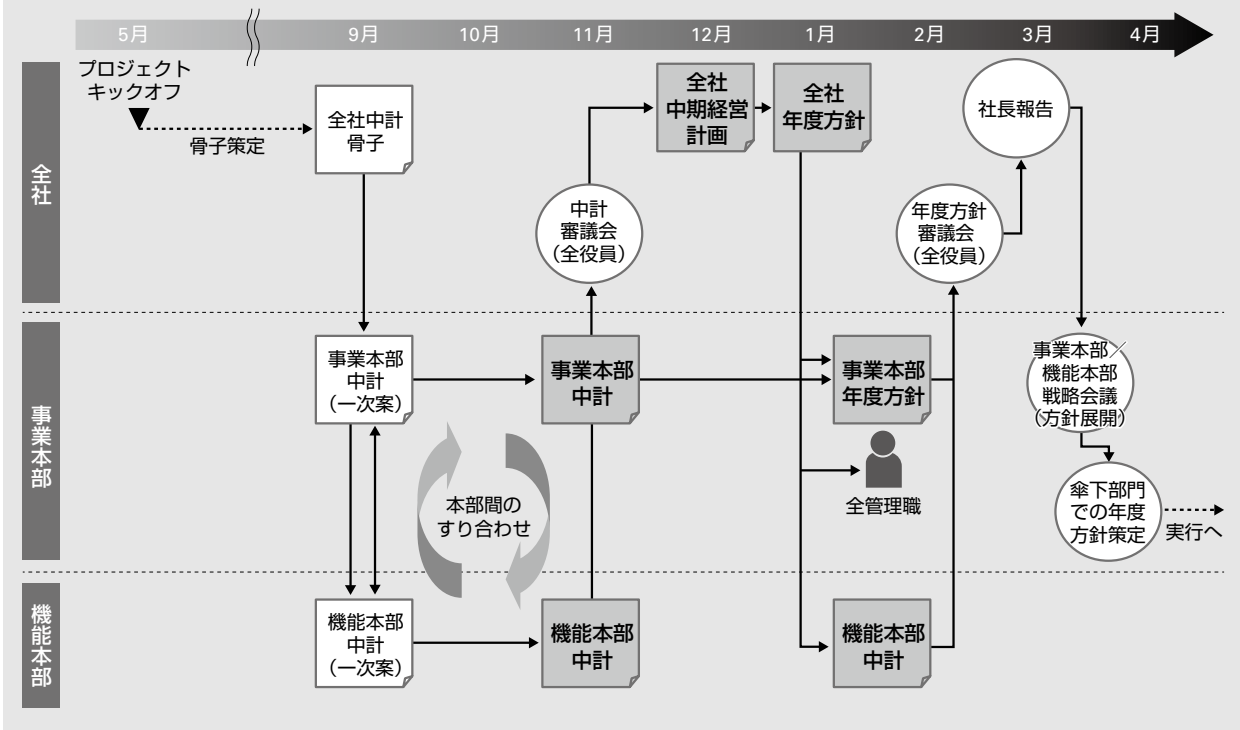


図7 中期経営計画・年度方針策定スケジュール例



総指標数自体の絞り込みも必要だが、それ以上に、管理者1人当たりの管理点数を極力抑える工夫が必要である。

たとえば、事業全体としては数十のKPIがあってもよいが、社長が事業部長を見るKPI、事業部長が部長を管理するKPI、部長が課長を管理するKPIなど、階層別に行う責任者、管理者を分けること（=組織の役割責任を明確にしておくこと）が有効である。

1人が重点的に見られるKPIは、せいぜい10程度であろう。すなわち、傘下に5部門を持つ長であれば、1部門当たりの管理項目は2～3程度に留めるなどのメリハリをつけるべきである。

③ 既存経営管理システムとの整合性担保

まず、中計と年度方針は別々で管理するの

ではなく、統一された帳票によって、個人評価の基準となる年度実施計画まで落とすことが望ましい。

これにより個人レベルでも、少なくとも半期に一度は中計が目に見える機会を作れる。また、個々人のアクションが全社方針のどこにつながっているかを可視化することで、各従業員のモチベーションアップにもつなげることが可能だ。

策定スケジュールについても一考が必要である。中計と年度方針が並行して検討されるスケジュールでは、初年度から中計施策が実行ベースに落とされなくなってしまう。たとえば、図7のようなスケジュール感であれば、無理なく、かつ年度方針に確実に落とし込めるであろう。

表2 落とし穴の概要と処方箋一覧

	落とし穴の概要	処方箋
自己満足型中計	<ul style="list-style-type: none"> • トップの想いや成功体験が優先され、具体性や裏付けに欠ける中計 • 部門間のすり合わせ工程が抜け落ち、実行性の乏しい中計 	<ul style="list-style-type: none"> • 経営者自身の現場・市場との対話 • 組織横断施策の責任者の設置 • どんぶりではない数値計画の外部公表
ストレッチレス中計	<ul style="list-style-type: none"> • 本社・事業部、事業部・子会社間で適切な牽制機能が働かず、既存の延長線上から脱せない中計 	<ul style="list-style-type: none"> • プロジェクトメンバーの意識改革 • 事業部門やグループ会社に対するガバナンスの仕組み設計 • 本社部門の武器の整備 • 事業部門トップによるIR • 中計期間の適切な設定
「後は任せた」中計	<ul style="list-style-type: none"> • 実務担当者に理解されない中計 • 進捗管理不能で、期中に適切な方向修正ができない中計 • 実行しなくても懐が痛まない中計 	<ul style="list-style-type: none"> • 現場への着実な計画浸透 • 適切なKPI設定 • 既存経営管理システムとの整合性担保

4 中計のメリットを最大限享受するために

中計とは、顧客・市場に始まり、経営陣 ⇒ 各本部 ⇒ 各部門・グループ子会社 ⇒ 全社員をつなぐ道具である。どこかで寸断されると、全体が落とし穴にはまってしまう。

中計のメリットを最大限享受するためには、表2に掲げた事前準備や、各層での「つなぎ」を担保する仕掛けを織り込んだプロジェクト設計が求められる。

注

東証一部上場企業のうち、時価総額や流動性の特に

高い30銘柄（Core30）、およびそれに次いで高い70銘柄（Large70）に区分される企業群を指す

著者

小池貴之（こいけたかゆき）

グローバル製造業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は自動車部品業界、エレクトロニクス業界などのグローバル製造業に対する事業戦略、経営戦略立案支援