

「中期経営計画」を起点とした 経営プロセスの構造改革



須藤光宜



森川陽平

CONTENTS

- I 日本型中期経営計画策定の問題点
- II 中期計画のプロセス改革
- III 先進事例
- IV 中期計画プロセス改革における経営企画機能が果たすべき役割

要約

- 1 コーポレート・ガバナンスコードには経営戦略や経営計画の策定・公表が示されているが、そのポイントへの訴求が十分とは言い難い。また、特に中期計画に対する達成度について各社の状況を見ると、70%程度の企業は未達になっている。
- 2 「長期計画の必要性と中期計画の整合性」「現中期計画と次中期計画の連続性」「事業ポートフォリオ改革の実行力」「式年遷宮的な改革サイクルの常態化」による中期計画のプロセス改革によって実現性が高い計画になる。
- 3 中期計画の実行力や長期ビジョンと中期計画の整合性、事業ポートフォリオ改革の観点での先進事例を紹介する。
- 4 長期計画の策定力と中期計画の精緻化を実現するには、経営企画機能の組織能力の向上が必要である。

I 日本型中期経営計画策定の 問題点

東京証券取引所（以下、東証）が定めているコーポレート・ガバナンスコード（以下、CGC）（2021年6月版）「原則5-2. 経営戦略や経営計画の策定・公表」には次のように示されている。

「経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握したうえで、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・人的資本への投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである」

東証が実施するアンケートによると、原則

5-2については、プライム市場の企業の約90%、スタンダード市場の約60%が順守している。多くの企業は中期経営計画（以下、中期計画）という手段によって実施していると推察される。

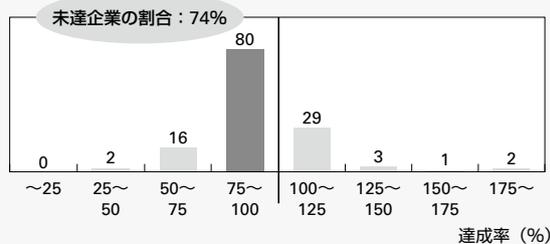
原則5-2のポイントは、①資本コストの的確な把握、②収支計画や資本政策の基本的な方針、③収益力・資本効率などに関する目標の提示、④事業ポートフォリオの見直し、⑤設備投資・研究開発投資・人的資本投資などを含む経営資源配分の具体的な実行、の5つである。

しかし、日本企業が策定している中期計画は、CGCのポイントへの訴求が十分とはいえない。その背景には、日本型中期計画は以下のような策定プロセスを是としていることがある。

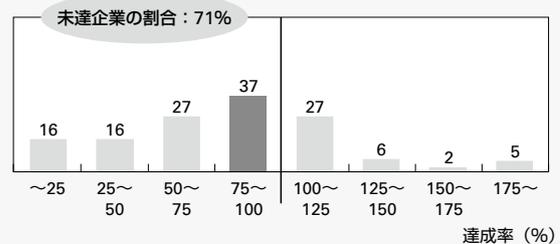
- 投資（設備・人・ITなど）の実行に伴い売上拡大が実現される、という当たり

図1 中期計画の達成状況

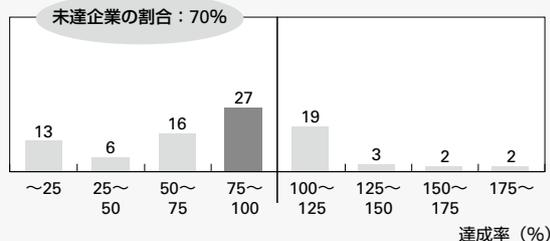
売上目標 達成率の分布 N=133



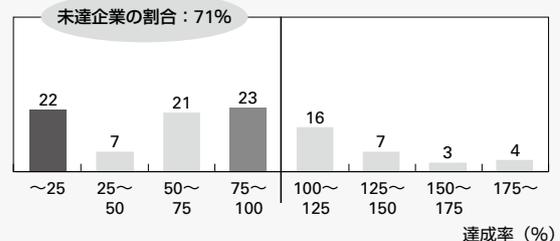
利益目標 達成率の分布 (%) N=136



利益率目標 達成率の分布 N=88



ROE目標 達成率の分布 (%) N=103



※従業員1,000人以上、売上高1,000億円以上、東証一部上場のうち、2018～2020年度が中期計画の最終年度の企業を抽出
出所) 各種資料より作成

前のサイクルを無視したストレッチな売上目標設定が横行している

- 事業戦略は過去からの連続性によって将来の見通しが図れるはずなのに、無謀な売上目標を課すことで実現できない実行計画をつくってしまう
- 経営戦略の根幹である事業ポートフォリオ改革について、計画は立てるが実現されずに先送りを繰り返している

特に中期計画に対する達成度について各社の状況を見ると、70%程度の企業は未達になっている（図1）。中期での売上・利益目標を精緻に定めるのは困難ではあるが、上振れよりも下振れの方が多い実態を見ると、無理があるストレッチな目標設定をしていたのではないかと推察される。

加えて、CGCには「原則2-1. 中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定」も示されているが、経営理念に伴う企業価値向上ストーリーと中期計画の内容の整合性が不確か、というのが実態である企業も散見される。また、中期計画策定のたびに膨大な労力を費やしてしまっている、という状況を問題視する企業も多い。こうした従来からの問題に加え、近年、無形資産の経営戦略における重要性が高まり、またESG投資の観点などからも、非財務情報をただ開示するだけでなく、価値創造ストーリーとして投資家・株主に提示することも求められるようになってきており、中期計画の策定プロセスについての変革の必要性が生まれてきている。

II 中期計画のプロセス改革

野村総合研究所（NRI）は、中期計画につ

いて、次の4項目のポイントでプロセス改革を提唱している。

1 長期計画の必要性和中期計画の整合性

NRIは意味のある中期計画の策定においては、その前提として10年程度のしっかりとした長期計画が必要であると考えている。CGCにあるように事業ポートフォリオを見直し、設備投資計画を完遂するには、3年程度で計画して実行することは非現実的である。事業ポートフォリオを見直す際の低収益事業の売却・撤退も、新規事業の立ち上げも、10年程度の計画を立てて実行しなければ実現できない。特に日本企業では大胆な事業売却・撤退に対する心理的な抵抗感も強く、慎重に進める文化であることを勘案すると、長期的な活動が必然となる。

また、設備投資計画においても小規模なラインの立ち上げや改修なら3年以内での実現は可能であるが、生産ラインの新設やスクラップ・アンド・ビルドとなると、投資計画を決めて3年間で完遂するのはハードルが高い。加えて、資金についてもこれまでの資金繰りや予定されていた資金活用を勘案したうえで手当できるかどうかのシミュレーションや、不足している場合には調達活動も必要となってくる。

このように、中期計画で収まるような事案は実質的には少なく、まず長期計画で何をするかを決め、そのためにどのようにその長期の期間を過ごすかを決めていかなければ実質的な経営計画にならない。この長期計画があったうえで3年程度の期間をどう活動していくかが決まってくる。こうした必然性によっ

て中期計画は定められてくるといえる。

長期計画については毎年の事業環境を見据えながらローリングしていくことが望ましい。見定めている長期計画の目標を毎年修正し、中期計画は長期計画から切り出した定められた計画として着実に実行していく。このようにして長期計画と中期計画の整合性を図ることが大切になる。

2 現中期計画と

次中期計画の連続性

このように長期計画と中期計画の整合性が図られてくると、中期計画はストレッチな計画ではなく、確実に実行する計画という意味合いが強まる。そうなると、現中期計画の進捗度が意味を持つことになる。そして、現中期計画の達成状況に応じて、次の中期計画においてすべきことが明確になる。未達だった計画についてどのように巻き返すのか、達成が早まった計画については、その達成に応じて次にどのような手を打つのか、という議論になる。過去、現在、未来の活動が連続性を持って実行されることになる。

中期計画における振り返りでは、売上・利益への到達度による評価ではなく、計画段階で決めていた投資計画などが確実に実行されたのかが評価ポイントとなる。高い売上・利益目標を掲げるよりも、確実な投資計画、もしくはコスト削減計画をつくり、その進捗度を示すことに意味が生まれ、そしてその成果が次の中期計画につながっていく。このような連続性こそが大切になる。

3 事業ポートフォリオ改革の実行力

CGCで強調されているのが、事業ポート

フォリオ改革である。事業のライフサイクルを勘案すれば、長期的に企業が永続していくためには事業の入れ替えは必然となる。そのためには長期的な視野に立ち、将来の事業ポートフォリオ像を経営内でコンセンサスを取っていくことが必要となる。そして、その事業ポートフォリオに近づけるために着実にアクションすることが大切となる。事業ポートフォリオを変えることによる社内のハレーションを少なくしたいというのであれば、下準備に時間をかけなければ成ししない。

特に祖業の撤退は難しい。ある企業は、祖業の収益力の低下と成長の見えないことから撤退を検討しているが、祖業であるが故にOBの声も大きく、意思決定ができずにいた。その結果、その事業の価値が毀損していき、売却コストが膨れ上がり、売却という選択肢も失う事態に陥った。このように、事業ポートフォリオ改革の実行力不足は、経営計画の実現に至らず、企業価値向上にもつながっていかない。

4 式年遷宮的な

改革サイクルの常態化

「式年遷宮」とはその名のとおり、神宮で行われる定期的な遷宮を意味しており、伊勢神宮の式年遷宮が有名である。伊勢神宮では原則20年ごとに社殿のすべてを造り替えており、長い歴史の間に中断はあったものの、約1300年の年月にわたって絶えず繰り返されてきた。この式年遷宮で着目すべきは、社殿内を飾り立てる奉飾品や服飾、武具や楽器などの調度品も一新されることで、伝統技術を受け継ぎ残してきた点にある。このように定期的に刷新していくことで、最適な状態を維持

し続けてきているのである。

企業が継続するには、経営の仕組み・基盤の刷新は必要であるが、定期的な刷新を仕組み化できている例は少ない。IT基盤を定期的に更新してこなかったために老朽化し、刷新に多大な労力が必要になるケースなどはよく目にする。たとえば、IT基盤の刷新は10年単位、人事制度改革は8年単位といった改革チームの定期化をすることで、最適な状態を永続的に保つことができる。そして、経営のサイクルの中に主要な仕組み・基盤の定期的な刷新を当たり前のように組み込むことで、長期計画・中期計画で入れる／入れないのタイミングも鮮明になり、どのタイミングの中期計画で刷新するかが自動的に決められることになるし、そのための費用も確保されるのである。

Ⅲ 先進事例

中期計画のプロセス改革の先進事例として3社を取り上げる。

1 ゴールドウイン

(1) 企業概要

ゴールドウインは、従業員数が約3000人(2023年3月時点)、売上高が1150億円の企業であり、アウトドアスタイルやアスレチックスタイル、アクティブスタイルなどのスポーツ用品メーカーである。

同社は、中期計画で描いた成長戦略とそれに基づいた計画を着実に実行することで成長している企業である。また、計画を策定し公表するだけでなく、確実に実行することで株価を大幅に上昇させており、2016年3月時点

で約540億円だった時価総額を、21年3月時点で約3360億円と、5年間で6.2倍にまで拡大している。

(2) 2016年～2020年の中期計画

同社が株価を大幅に上昇させた期間に該当する、2016年～2020年までの中期計画では、20年のゴールドウイン70周年に向けてオリジナルブランドの強化を図り、海外での事業展開を積極推進し、新たな中核事業として育成するという基本方針を発表した。さらに、基本方針に基づく重点課題を6つ設定している(表1)。

重点課題の一つである、「デジタルブランドマーケティングの強化とEC販売拡大」では、17年8月にWebサイトと自社ECサイトの統合によってECを通じた売上強化を図った。その結果、13年度時点で約10億円だったECの売上高は、19年度には88億円と大幅に拡大した。また、20年にはECサイトのリニューアルも実施し、さらなるECビジネスの強化を図っている。

また、「アスレチック市場におけるコアブランド事業の確立」では、19年に日本で開催されたラグビーワールドカップを契機に、カンタベリーのブランド認知度が大きく向上した。さらに、「自主管理型ビジネス強化の継続推進」では、自社で店舗を直接運営する自主管理型ビジネスを強化し、16年時点では直営店の店舗数が136店だった体制を20年時点で161店に拡大した。同社はこれらの取り組みの成果もあり、当初計画の売上や利益などの財務目標値を達成している。

なお、21～25年の現行の中期計画では、環境配慮素材の開発とレジリエンスな経営基盤

表1 ゴールドウインの2016～2020年中期経営計画の基本方針と重点課題

基本方針	<ul style="list-style-type: none"> ・2020年ゴールドウイン70周年に向けて、オリジナルブランドの強化を図り、海外での事業展開を積極推進し、新たな中核事業として育成する
重点課題	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタルブランドマーケティングの強化とEC販売拡大 ・アスレチック市場におけるコアブランド事業の確立 ・自主管理型ビジネス強化の継続推進 ・オリジナルブランド事業・海外事業の強化 ・既存事業の成長に加え、M&Aによる新規事業の展開 ・Spiber株式会社との協業推進による新世代高機能素材を用いた商品開発と企業認知度向上

出所) ゴールドウイン「2021年3月期決算説明・中期5か年経営計画」より作成

構築の両立を進める方針を掲げており、さらなる成長を見込んでいる。

中期計画で3～5年の戦略や計画を策定しつつも、実際には実行できずに計画倒れとなり、目標とする業績を達成できない企業は多い。実際に、同社も21年に発表した現行中期計画の中で、前期の中期計画で掲げた重点課題のうち、「オリジナルブランド事業・海外事業の強化」の海外事業強化などについては、目標を達成できなかつたと総括している。ただし、同社は複数の課題に取り組む中で、すべてを計画どおりには達成できなくても、着実に成果を積み上げることで業績を拡大している。また、このような取り組みが株価上昇という形で市場から評価されているのではない。

2 ユニ・チャーム

(1) 企業概要

ユニ・チャームは、従業員数が1万6000人(2022年12月時点)、売上高が約9000億円の会社規模であり、ウェルネスケアやペットケア、フェミニンケア、ベビーケア、Kireiケア(化粧用コットンやウェットティッシュ、ベビー用ワイプス、ホームケア用品、キッチ

ンケア用品など)、食品包材などの衛生製品のメーカーである。

(2) 長期ビジョン

ユニ・チャームは長期のビジョン・ありたい姿を明確に描いたうえで、そこからバックカスティングで中期計画を策定している。

同社は、2020年10月にユニ・チャームグループ中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030—For a Diverse, Inclusive, and Sustainable World」を公表し、これを実行することによって、環境問題や社会問題の解決、消費者や地域社会への貢献と、継続的な事業成長の実現を目指している。SDGs達成に貢献することをパーパスと考え、ミッション、ビジョン、バリューの3階層で整理・具体化している。

ミッションは「共生社会」の実現とし、ビジョンには同社の企業理念である、「NOLA & DOLA (Necessity of Life with Activities & Dreams of Life with Activities)」を掲げている。これは、「赤ちゃんからお年寄りまで、すべての生活者がさまざまな負担から解放されるよう、心と体をやさしくサポートする商品・サービスを提供し、一人ひとりの夢

を叶えたい」という想いが込められたものである。そしてこのミッションとビジョンを支えるために、バリューとして「共振の経営」の推進を位置づけた。これは全世界の社員全員で推進する統一されたマネジメントモデルであり、経営陣と現場社員が一丸となって共通の目標に向かう仕組みである。

(3) 長期ビジョンと中期計画

2021年～2023年の第11次中期計画では、ミッションである「共生社会」の実現に向けて、ありたい姿を「世界中の人々が平等で不自由なく、その人らしさを尊重し、やさしさを包み支え合う、心つながる豊かな社会」と定義し、2030年のありたい姿を具体的に5つの状態で定めた。これらを30年に実現するための現中期計画期間での取り組みとして、各状態に対応する5つの戦略を策定している(表2)。

なお、戦略策定に当たっては、同社の2030年のありたい姿として定めている世界シェアNo.1/世界で一番貢献している不織布・吸収体メーカーという姿からバックキャストイン

グしている。これにより、長期ビジョンとそれを実現するために今後3年間で具体的にどのようなことに取り組むかについての関係を明確にし、社内外に発信している。

中期計画策定に当たり、現状を前提とした計画を策定すると非連続的な成長は難しい。ユニ・チャームでは、長期ビジョンとして中長期的に実現したい姿を明確化し、そこに至るために何をすべきかの視点で中期計画を策定しているため、現状にとらわれない戦略・計画を構想することができている。

3 日立製作所

(1) 企業概要

日立製作所は従業員数が約37万人(2022年3月時点)、売上高が10兆円の企業であり、現在はデジタルシステム&サービス、グリーンエネルギー&モビリティ、コネクティブインダストリーズ、オートモティブシステムの領域でデータを活用した社会イノベーション事業を展開している。

同社は、リーマンショックが発生した2008年度に、日本の製造業で当時最大となる当期

2030年ありたい姿		第11次中期経営計画戦略(2021年～2023年)
共振人材を世界中で育成し、現地主体の経営へ移行	⇒	戦略①人材育成の強化、浸透
顧客の心をつかんだ商品展開でライフタイムバリューの最大化	⇒	戦略②DX活用で顧客の深層心理を探索しブランド強化
究極のGENBAを実現 (全体最適・スマート化・改善集団)	⇒	戦略③モノづくりの原理を徹底的に分解し最適なプロセスを構築
不織布吸収体ビジネスで市場シェア世界No. 1を獲得	⇒	戦略④新たな成長の柱へ重点集中
社会課題を解決し、地球との共生	⇒	戦略⑤循環型バリューチェーンの構築

出所) ユニ・チャーム「第11次中期経営計画(FY2021～FY2023)」より作成

表3 日立製作所における中期計画のテーマ変遷

	2012中期経営計画	2015中期経営計画	2018中期経営計画	2021中期経営計画
	● 2010年～2012年 ●	● 2013年～2015年 ●	● 2016年～2018年 ●	● 2019年～2021年 ●
テーマ	経営危機からの回復	成長に向けた基盤整備	社会イノベーションでの成長	社会イノベーション事業のグローバル成長
成果	<ul style="list-style-type: none"> ・社会イノベーション事業へシフト ・ポートフォリオ入れ替え ・P/L改善 	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタル・サービス事業へのシフト ・キャッシュフロー改善 	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル化 ・フロントとプラットフォームの強化 ・資産収益性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルとデジタルの強化 ・ポートフォリオ再編 ・ROIC向上

出所) 経済産業省「第3回 CGS研究会(コーポレート・ガバナンス・システム研究会)第3期 資料4」より作成

純損益7873億円の赤字を計上したことをきっかけに、社会イノベーション事業強化という事業ポートフォリオの目指す姿を明確に設定し、事業の入れ替えを推進した企業として知られている。08年以降の各中期計画では、事業ポートフォリオ改革に向けたテーマをそれぞれ設定しており、将来のポートフォリオを想定しつつ、そこに至るまでのステップとして連続性を担保した中期計画を策定している(表3)。

(2) 2012中期計画

7873億円の赤字を計上した後の2010年～2012年の2012中期計画では、経営危機からの脱却のため、社会イノベーション事業による成長と安定的経営基盤の確立をテーマとし、社会イノベーション事業との関連が低い事業を売却などにより整理した。具体的には、12年に市況の影響を受けやすいハードディスクドライブ事業をウエスタンデジタルに譲渡し、中小型ディスプレイ事業はジャパンディスプレイと統合した。また、半導体事業であるルネサスエレクトロニクスの出資比率引き

下げを決定した。加えて、1956年より行っていたテレビの自社生産を2012年で終了すると発表した。

事業整理と並行し、社会イノベーション事業強化のため、米国のネットワークストレージ企業や英国の原子力発電事業会社の買収などを進めた。

(3) 2015中期計画

2013年～2015年の2015中期計画では、成長の実現と日立の変革をテーマとし、強化する社会イノベーション事業をグローバルに拡大することを掲げた。15年に鉄道関連事業強化のため、イタリアのアンサルDSTSやブレダの買収などを行った。同社は12年度に41%だった海外売上高比率を、15年度には48%へと拡大している。

(4) 2018中期計画

2016年～2018年の2018中期計画では、社会イノベーション事業のさらなる拡大のため、OT(オペレーショナルテクノロジー)×IT×プロダクト・システムで社会や顧客にイノ

バージョンを提供する方針を掲げた。この中期計画の方針の下、16年に発表されたのが「Lumada」である。LumadaはIoTプラットフォームとして、さまざまな業界の顧客のDX推進に貢献するための同社の先進的なデジタル技術を活用したソリューション、サービス、テクノロジーである。

なお、同時期にコア事業ではない領域の整理を進めており、16年には日立物流と日立キャピタル、17年には日立マクセルと日立工機の国内上場子会社の非連結化や株式譲渡を行った。また、18年にはクラリオンをフランスのフォルシアに売却している。

02年以降、売上の約3割を占めていた事業を売却や撤退により整理し、大幅なポートフォリオ入れ替えを実現した。

(5) 2021中期計画

2019年～2021年の2021中期計画では、社会イノベーション事業を通じて、持続可能な社会を実現することを掲げ、Lumadaのグローバルでの強化による社会イノベーション事業強化を推進した。20年にはABBパワーグリッド、21年にはグローバルロジックの買収などによって、デジタルエンジニアリングサービスの強化を図った。

また、グループの中で御三家とも呼ばれた日立電線と日立金属、日立化成の3社の整理も進めた。日立電線を13年に日立金属に吸収合併し、その後21年に日立金属を米国投資ファンドであるベインキャピタルや日本産業パートナーズなどによる日米ファンドの連合に売却すると発表した。また、日立化成は20年に昭和電工に売却した。

創業事業からの撤退が進まない企業が多い

中で、同社は長年抱えていた事業も整理することで聖域なく改革を推進している。

(6) 2024中期計画

直近の中期計画である、2022年～2024年の2024中期計画では、データとテクノロジーでサステナブルな社会を実現して人々の幸せを支える、をテーマに、成長ドライバーであるLumadaを中心として、デジタルとグリーン領域に関する事業ポートフォリオの強化継続を推進する方針を発表した。また、将来を見据え、2030年代の成長に向けたイノベーション先行投資として、脱炭素社会カーボンネガティブや、がん・難治性疾患・感染症克服、データエコノミーコンピューティング革新の3領域における投資強化を発表し、さらなるポートフォリオ改革に向けた準備を整えていることがうかがえる。

事業ポートフォリオ改革は実行の難易度が高いが、同社では将来を見据えつつ、同社の中期計画の策定単位である3年単位でテーマを明確に設定して事業の入れ替えを推進してきた。改革の成果もあり、09年度に赤字を計上して以来、安定した収益を維持している。

また、事業の入れ替えと同時に、経営体制を柔軟に変更している点もポートフォリオ改革成功の要因として挙げられる。グローバルマネジメント体制の見直しやグローバルでのシェアードサービスセンター拡大、人財活用施策の推進などのコーポレート機能の強化によって経営基盤を強化しているが、中長期的なポートフォリオのあるべき姿を明確に描き、事業だけでなく本社部門とも共有することで構造改革を達成した。

IV 中期計画プロセス改革における 経営企画機能が果たすべき役割

いわずもがなであるが、中期計画プロセスにおける経営企画機能の役割は大きい。従前より日本企業における中期計画の多くは、各事業の事業計画を集めたものが中期計画になっている。そしてストレッチな全社売上・利益目標を掲げ、その数字に合わせるように各事業に計画を要求する計画づくりが行われている、という実態がある。これは経営企画機能が調整役になってしまっており、経営計画策定の統率ができていないことに起因している。

本論考では、しっかりとした長期計画の立案こそが中期計画プロセスにおいて重要であると述べてきた。しっかりとした長期計画とは、その期間における投資計画や事業ポートフォリオ改革の計画、そこに必要となる資金計画、そしてその資金を調達するための方策をシミュレーションし、いくつかのオプショ

ンを定めておくことである。また、事業ポートフォリオ改革において、事業を整理するオプションやそのための準備事項を整理しておくことである。そして、その長期計画を毎年ローリングしていき、計画の精緻化を図っていくことである。そうした整合性を持った計画策定の統率が経営企画機能の役割であり、長期計画策定の組織能力の向上が経営企画機能に求められているのである。

著者

須藤光宜 (すどうみつよし)

野村総合研究所 (NRI) 経営コンサルティング部
チーフコンサルタント

専門は全社構造改革、経営計画策定支援、
シェアードサービス化実現支援など

森川陽平 (もりかわようへい)

野村総合研究所 (NRI) 経営コンサルティング部
シニアコンサルタント

専門はシェアードサービス化実現支援、
経営計画策定支援、製造拠点再編支援など