

2021年1月20日 全9頁

# コロナ禍の中期経営計画

## 高まる不確実性に向き合うための戦略と目標のあり方

経営コンサルティング部 主任コンサルタント  
枝廣 龍人

### [要約]

- 外部環境の変化による中期経営計画の陳腐化リスク・形骸化リスクはかねてから指摘されてきたが、コロナ禍においてこのリスクはさらに高まっている。
- 経営学者 H. ミンツバーグは著書「戦略サファリ (1999)」のなかで、方向性を模索する際には、ラーニング学派の「創発的戦略」が適していると指摘している。コロナ禍における中期経営計画では必ずしも、直線的な成長戦略を打ち出す必要はないかもしれない。むしろ、意識的に曖昧な目標を設定し、直線的ではないプロセスとして経営計画を再定義する創発的な中期経営計画が求められているのではないだろうか。
- 創発的な中期経営計画では、経営目標の置き方も従来とは異なるものになる可能性が高い。レンジの形で目標を示している欧米企業の事例は参考になるだろう。また、投資枠や資本効率の定量目標は創発的な中期経営計画における経営目標として機能しやすいと考えられる。

## 1. これまでの中期経営計画

日本 IR 協議会「IR 活動の実態調査 (2018 年)」によれば、自社のウェブサイトにて中期経営計画を掲載している企業の割合は 62.6% である。記載内容は各社それぞれであるが、3~5 年間の期間において、外部環境認識や基本方針、財務目標 (ex. 売上、利益、ROE) や非財務目標 (ex. 人材育成、働き方改革、SDGs 関連活動)、株主還元方針 (ex. 配当性向、総還元性向) などを記載する形式が主流である (図表 1)。

(図表 1) 中期経営計画の主な記載項目

1	経営理念
2	過年度中計の振り返り
3	外部環境認識
4	基本方針、目指す姿
5	重点施策
6	財務目標
7	非財務目標
8	株主還元方針

出所：大和総研作成

中期経営計画は、企業の目指す姿やその実現に向けた戦略を投資家や従業員と共有するにあたっての優れたコミュニケーションツールである。また、中期経営計画には、その策定過程において、次世代経営人材の育成や組織活性化、従業員エンゲージメントの向上等の副次的な役割も担っている。中期経営計画の策定には通常5～6ヵ月を要するケースが多く、事前の調査やヒアリングなどを合わせれば、全体では9～10ヵ月以上かけているという企業も珍しくない。それでもおよそ6割の企業が中期経営計画を策定し公表しているという事実は、わが国において、中期経営計画がそれだけの労力をかけて策定する意義があるものと認識されてきたことを示している。

同時に、中期経営計画には、そのリスク（落とし穴や弊害）もかねてから指摘されてきた。具体的には、行動計画への落とし込みが不十分であり実行されないリスク、企業が目指す姿に照らして適切ではない数値目標を設定してしまうリスク、数値目標達成への過度なプレッシャーやインセンティブが役職員の不正の動機を高めってしまうリスクなどである。しかし、もっとも顕在化しがちであり、多くの経営者を悩ませているのは、自然災害などの予期せぬ外部環境の変化や自社のM&Aによって中期経営計画が陳腐化・形骸化してしまうリスクである。

もともとVUCA (Volatility: 変動性、Uncertainty: 不確実性、Complexity: 複雑性、Ambiguity: 曖昧性 の頭文字をとった略語) と呼ばれるこの時代において、中期経営計画の陳腐化・形骸化リスクは避けられないものであったが、このVUCAに新型コロナウイルスという世界的な「今そこにある脅威・不確実性」が加わったことにより、中期経営計画の陳腐化・形骸化リスクはさらに高まっている。こうした環境下において、自社の中期経営計画のあり方を見直す経営者や企画担当者も多いと見られる。

コロナ拡大と不確実性の高まりを背景として、中期経営計画の策定・公表を取りやめたり、延期したりすることも、選択肢の1つではある。ただし、先述の通り、中期経営計画はステークホ

ルダーとの優れたコミュニケーションツールであると同時に、わが国では、次世代経営人材の育成や組織活性化の役割を担ってきた。また、こうした状況下であるからこそ、経営の羅針盤としての中期経営計画が求められているという側面もあるはずである。それでは、このようなコロナ禍の環境において求められる中期経営計画とは、どのようなものであろうか。

## 2. コロナ禍で求められる中期経営計画

コロナ禍における中期経営計画のあり方として、例えば、コロナ感染の将来動向を①感染拡大、②現状維持、③感染収束の3シナリオに分解し、それぞれに最適な打ち手を想定する経営計画はどうだろうか。これは一見すると有効な対策のように見える。しかし、それぞれのシナリオに応じた打ち手を検討し、シナリオ別の経営計画をまとめるには、従来以上の時間と労力がかかることを覚悟する必要がある。

また、コロナには、「想定を上回る感染拡大」「ある地域では感染拡大、ある地域では感染収束」「いったん感染収束したかに見えたが、翌年に再度感染が拡大」といった複雑なシナリオも十分に想定し得る。IT技術の進展や自然災害、異業種からの参入などの従来から指摘されてきた不確実性もこれらのシナリオに影響を及ぼす変数であることを踏まえると、想定シナリオは無数にある。こうした環境において特定のシナリオを想定することは、むしろ逆に経営計画の陳腐化・形骸化リスクを高めるという結果にもつながりかねない。

このように考えた時に、現実的な解としては、直線的ではないシナリオとして計画前提を再定義し、あらゆる変化への適応性を高める工夫や経営の仕組みを備えることがVUCA&コロナ時代の中期経営計画には求められるのではないだろうか。

企業変革と経営戦略のあり方については多くの研究があるが、経営学者H. ミンツバーグは「戦略サファリ（1999）」のなかで、戦略形成のプロセスを10の学派に分類している。それぞれの学派名と学派の象徴的なキーワードは図表2の通りである。

(図表 2) 「戦略サファリ」10 スクール (学派)

	学派名	キーワード
1	デザイン学派	競争的優位、SWOT
2	プランニング学派	計画的戦略、コントロール、スケジュール
3	ポジショニング学派	競争分析、ポートフォリオ、事業領域
4	アントレプレナー学派	大胆、直感的、起業家
5	コグニティブ学派	心理学、マインド
6	ラーニング学派	創発的戦略、実験的行動、反省 (学習)
7	パワー学派	交渉、衝突、アライアンス
8	カルチャー学派	価値、信念、結合力
9	エンバイラメント学派	条件適応、進化、複雑性
10	コンフィギュレーション学派	ライフサイクル、段階、変革

出所：H. ミンツバーグ他『戦略サファリ』（東洋経済新報社、1999年）より大和総研作成

このそれぞれの学派は、どれかが優れているという性質のものではなく、企業の発展段階や外部環境の変化に応じて、組み合わせるべきものである。例えば、企業の発展期にはポジショニング（事業領域）を重視して経営資源を集中し、安定期にはカルチャー（結合力）を重視して強みを強化し、模索期にはラーニング（学習）を重視して方向性を探り、変革期にはアントレプレナー（起業家）重視で非連続な変化を目指す、といった具合である。

コロナ禍による社会の急速な変化によって、多くの企業はテレワーク制度の導入などによる働き方の改革だけではなく、既存事業の見直しや、新たな事業の可能性模索の必要に迫られている。こうした模索期に適合性が高いと考えられるのは、10の学派のうち6番目のラーニング学派であり、特にその「創発的戦略」というキーワードであろう。

ラーニング学派は、「創発的戦略」がその戦略の要である。プランニング学派が「計画的戦略」や「コントロール」に焦点を当てる一方で、ラーニング学派は「実験的行動」と「反省」に焦点を当て、その学習プロセス（ラーニング）から形成される戦略を「創発的戦略」と呼んでいる。

わが国の従来の中期経営計画では、どちらかといえば、プランニング学派の「計画的戦略」が重視される傾向が強かったように感じる。すなわち、適切なデータ分析を経て、3CやSWOT等のフレームワークを通じて戦略の方向性を定め、決められた事業領域に経営資源を集中投入し、組織体制を整え、そして計画通りの実行をモニタリングするというやり方である。

この計画的戦略は、比較的安定した事業環境において、限られた資源を集中的に投入し、粘り強く取り組むことに適しているというメリットがある。しかしその一方で、未来を過去の延長線

上に捉えがちであり、戦略の策定プロセスと実行プロセスを区分してしまっているために、予期せぬリスクに対応しにくく、機動的な方針転換がしにくい。すなわち、陳腐化・形骸化のリスクが高いのである。

一方、ラーニング学派の「創発的戦略」は、戦略の策定と実行を一致させるために、予期せぬ変化にも適応しやすく、陳腐化・形骸化のリスクを抑えることができる。創発的戦略の実践において、トップマネジメントの役割は戦略に長期の方向づけを与えるにとどまり、実際の戦略は、ビジネスの最前線（顧客接点）とミドルマネージャーのマネジメント活動によって、実験的行動と反省を繰り返し、継続的かつ創発的に形成されるものである。

この創発的戦略の代表的な例としてよく紹介されるのが、ホンダ（本田技研工業）スーパーカブの米国市場での成功である。それは1950年代、かつてのホンダが250ccと305ccのバイクをアメリカに売りに行ったものの、長距離・高スピードで乗るアメリカ人を前にバイクが壊れはじめ、仕方なく50ccの小型バイクを投入したところ、中間階級を中心に売上が急増したというエピソードである（図表3）。

（図表3）ホンダ スーパーカブのストーリー

最初の8カ月は、本田氏と自分たちの直感に従って行動し、50ccのスーパーカブを導入することは考えていませんでした。日本では大成功でしたが、すべてが大きく豪華なアメリカ市場には、まったく受け入れられないだろうと考えたのです。

～（中略）～

われわれは、自分たちはロサンゼルスで用を足すのに50ccバイクに乗っていたのです。それが、かなりの注目を集めました。そしてある日、シアーズのバイヤーから電話があったのです。もちろん仲介者を通して販売することは断固として拒否しましたが、シアーズが関心を持ったということは心に留めておきました。それでも、極端に男性的な市場に50ccを押し出すことなどは、私たちのイメージを損ねると考え、乗り気ではありませんでした。しかし、大型バイクが壊れだしたら、もう選択の余地はありません。50ccを導入することにしました。

（ホンダ マネジャー）

出所：H. ミンツバーグ他『戦略サファリ』（東洋経済新報社、1999年）より引用、下線は筆者

ただし、創発的戦略にも注意すべき点がある。それは、初期段階で大規模な投資を必要とする事業には向いていない点や、経営資源の分散を招きやすい点、その結果、投資家や債権者など外部のステークホルダーから「無計画」や「非効率」と捉えられやすい点である。創発的戦略がその効果を発揮するためには、基本的な方向性を定めた上で現場を信頼して任せるトップマネジメントの胆力と、顧客と対峙しながら創造的に活動できる自発行動主義的な従業員の存在、現場の創発的な活動を支援し、評価し、うまくいかないものを適切なタイミングで見分けられるミドルマネジメントの存在、そしてそれらの有機的な連携が不可欠である。また株主やステークホル

ダーに対しては、創発的戦略がその企業に必要であり、かつその企業が創発的戦略を実行できる文化やスキルを保持していることを示す必要がある。

創発的戦略の実践にはこれらのハードルがあるが、コロナ禍という大きな不確実性が世界中に広がっている昨今、直線的ではないプロセスとして経営計画を定義するラーニング学派の創発的戦略を経営計画のコンセプトとして採り入れることには一定の検討余地があると考えられる。

### 3. 創発的戦略における経営目標のあり方

創発的戦略における経営目標のあり方とは、どのようなものであろうか。創発的戦略では、そもそも外部環境を直線的に想定し得ないため、「●●年までに売上高●●億円、利益●●億円」といったピンポイントな定量目標は掲げにくい。参考となるのは、外部環境の経済成長率や景気変動の影響を考慮し、中期の経営目標を「●●%～●●%の年平均成長率 (CAGR)」といったレンジの形で示す欧米企業の事例である（前提とする業界平均成長率を目標の成長率から分離し、「業界平均成長率+●●%」といった形式で示すケースもある）。例えば、「New Product Vitality Index（新製品売上比率：過去5年以内に発売した新製品の売上高が全売上高に占める比率）」のKPI導入や「15%文化（勤務時間の15%を日々の業務を離れた自分の好きな研究や実験にあてることを認める不文律）」などのイノベーションを起こす仕組みで有名な米3M社は、2019-2023年の中期財務目標として、「M&Aを除くオーガニック売上高成長率3~5%」や「EPS成長率8~11%」を掲げている（図表4）。

（図表4）米3M社の中期財務ターゲット

## Long-term financial objectives

2019 – 2023 plan: continuity in realistic targets



Refer to appendix slide deck for the definition and calculation of ROIC and free cash flow conversion

出所：米3M社 “2018 Investor Day” Presentation (2018.11.15) P.3 より転載

また、創発的戦略の基本的な実践プロセスは「小さく生んで大きく育てる」「実験的行動から始め、学習し、うまくいったものを残す」ことであるが、多くの企業にとって、成果の上がる見込みが低いものに貴重な経営資源を振り分ける余裕はないはずである。したがって創発的戦略における経営目標では、実験的行動のバックボーンとしての定性的且つ長期的な方向性の提示と定量的な投資規律の2つが欠かせない要素となる。

創発的戦略における目標を定性目標と定量目標に分けて考えると、例えば、ソフトバンクグループが2010年に発表した「新30年ビジョン」は、創発的戦略における定性目標の1つの事例に位置づけられる。特定の達成期限を設けずに高い売上高・利益目標を提示するという経営目標の立て方も、創発的戦略における定性目標の表現方法の1つと言えるだろう。目先の景気変動や不確実性に左右されないために、ブレることのない長期の経営方針を掲げることは、不確実性に立ち向かう手法として有効と筆者は考える。

一方、創発的戦略における定量目標としては、「●●領域に戦略投資枠●●億円を設ける（M&Aを含む）」といった形の「投資枠目標」が挙げられる。この投資枠目標は、不確実性への対応を前提とした目標として有用である一方、注意すべき点もある。それは、戦略投資枠を設けたからには、その予算枠の範囲で適切な投資を実行するための最善の努力が必要という点である。投資枠の設定時点で具体的な投資先が決まっている必要はないが、「これといったアクションが起これず、結果として投資ができませんでした」にならないように注意しなければならない。

また、創発的戦略における定量目標としては、投資枠目標と併せて、投資規模の妥当性やGo/NoGo（実行か中止か）を判断する基準として、ROE<sup>1</sup>やROIC<sup>2</sup>に代表される資本効率のターゲットを示すことも、投資家からの信頼の獲得という観点からは重要であると思われる。投資枠と資本効率基準を併せて目標とすることで、先行きが不透明な投資に挑戦することと、全社として投資家が要求するリターンを下回らないこと（もし下回りそうな場合には低収益事業や低収益製品から撤退すること）を同時にコミットするのである。

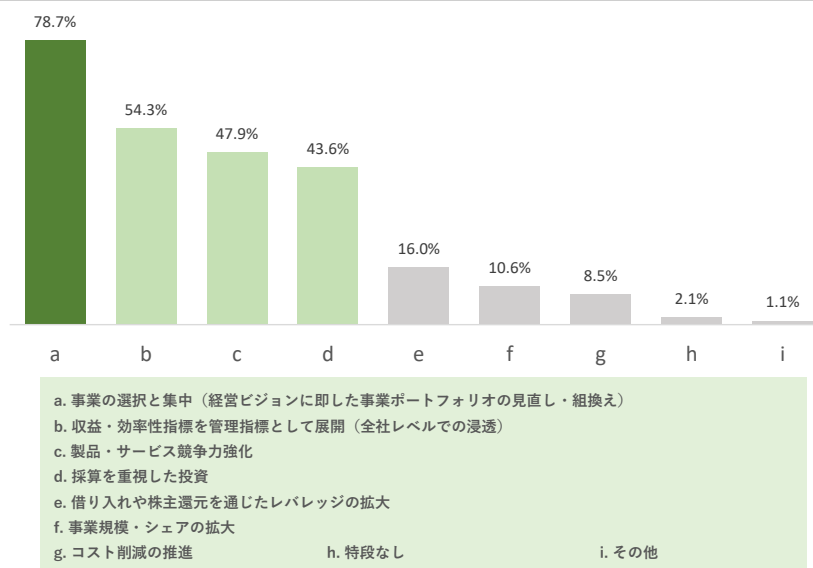
一般社団法人生命保険協会の調査によれば、機関投資家は企業における資本効率向上のための取り組みにおいて、事業規模の拡大やコストの削減よりもむしろ、経営ビジョンに即した事業ポートフォリオの見直し・組換えや、収益・効率性指標の管理と全社的な浸透を求める傾向が強いことが分かっている（図表5）。VUCA&コロナの時代においては、こうしたポートフォリオ管理の考え方がますます重要になると考えられる。

<sup>1</sup> ROE: Return on Equity (株主資本比率=当期利益/株主資本)

<sup>2</sup> ROIC: Return on Invested Capital (投下資本利益率=税引後営業利益: NOPAT/投下資本)

(図表 5) 資本効率向上に向けて機関投資家が企業に期待する取り組み

日本企業の資本効率向上に向けて、課題に感じていること、もしくは今後特に取り組みの強化を期待していることをお答えください（3つまで選択可）



注：回答機関投資家数 94 社

出所：一般社団法人生命保険協会「生命保険会社の資産運用を通じた『株式市場の活性化』と『持続可能な社会の実現』に向けた取組について」（2019 年度調査）より大和総研作成

#### 4. まとめ

VUCA の時代と言われて久しく、企業経営に「予期せぬ出来事」「不測の事態」の発生はつきものであるが、コロナ禍によってその不確実性がさらに増している。企業は、こうした状態が今後数年間、あるいはそれ以上続くことも十分に想定し、中期経営計画の陳腐化・形骸化リスクの高まりに対しても、何らかの対応をとるべきであろう。

その対処の方法の 1 つは、直線的ではないプロセスとして経営戦略を定義する「創発的戦略」の考え方を経営方針に採り入れ、意志を持って曖昧な目標を設定することであると筆者は考える。

創発的戦略がその効果を発揮するためには、基本的な方向性を指し示すトップマネジメントと自発行動主義的な現場従業員、そしてそれらをつなぐミドルマネジメントの存在と連携が重要であり、決められた計画に沿って従業員の行動をモニタリングする計画的戦略よりも、むしろ実践のハードルは高いかもしれない。しかし、参考とすべき事例は国内外に存在している。また、外部環境の変化に応じた事業ポートフォリオの適切な見直し・組換えは資本市場からの要請でもある。この VUCA&コロナの時代には、中期経営計画の期間や目標の立て方を改めて見直し、その中期経営計画を契機としてマネジメントのあり方をも変えていく姿勢が求められるだろう。

—以上—



## 参考文献

- 経済産業省「事業再編実務指針～事業ポートフォリオと組織の変革に向けて～（事業再編ガイドライン）」、2020年
- H. ミンツバーグ、J. ランペル、B. アルストランド著、齋藤嘉則監訳『戦略サファリ 戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社、1999年
- H. ミンツバーグ著、中村元一監訳『戦略計画 創造的破壊の時代』産能大学出版部、1997年