

2025年2月12日 全8頁

中期経営計画の構成形式に関する一考察

企業の状況や経営の考え方を反映した最適な選択を

マネジメントコンサルティング部 主任コンサルタント 神谷 孝

[要約]

- 中期経営計画（以下、中計）の説明資料をいくつか閲覧すると、説明の流れが企業ごとに特色があり、多岐にわたっていることがわかる。中計説明としてどんな記載しているのか、どの KPI が採用されているのかといったチェックリスト的な分析はしばしば見かけるが、それだけでは、説明の流れやストーリーの特徴はとらえられない。
- 中計説明資料を構成する要素を大きな単位で区分すると、ビジョン、中長期戦略（目指す姿等）、中計の基本方針（中計方針）、中計目標及び個別の施策に分けられる。とは言え、これらを網羅して説明することは決して一般的ではなく様々な構成が存在する。本レポートでは、そうした「構成形式¹」に関して一つの考察を試みたい。
- 中長期戦略（目指す姿等）から中計方針、中計目標までほぼすべてを記載する構成形式を A 型とすれば、中長期戦略の後に中計方針を掲げずに中計目標を提示する構成形式（B 型）、理念・ビジョンから中長期戦略をスキップして中計方針、中計目標へと進む構成形式（C 型）が見られる。これら A~C 型は、それぞれにメリットやデメリットがあり、また、企業の状況や経営の考え方によって、適不適があると考えられる。
- これらは、あくまで説明資料における構成形式の考察ではあるものの、概ね経営計画の策定に対するアプローチや検討プロセスとしても参考になるのではないだろうか。次の中計策定においては、経営ステージや経営環境に照らした上で、自社に最適な中計とはどのようなものかを考えることから始めてみてはいかがだろうか。

1. はじめに

いくつかの中期経営計画（以下、中計）の説明資料を閲覧すると、企業ごとに様々な説明の流れやストーリー展開があることに気付く。この説明の流れを「構成形式」と呼ぶとすれば、中計説明では、内容もさることながらその構成形式も中計の考え方を示す重要な視点と考えられる。

中計やその説明資料の分析として、どのような議論が記載されているのか、どの KPI が採用されているのか、どこまで詳しく言及されているのかといったチェックリスト形式の調査やアンケートをよく見かける。これらの分析は、自社の経営計画を策定する際の参考として、また全

¹ 「構成形式」は楽曲などの構造を示す際に使われる用語で、例えばソナタ形式、ABA 形式などが該当するが、ここでは、資料構成の形式を示す言葉として用いた。

体の傾向を把握する上で大いに参考になるところだ。

一方で、その中計をどのような流れで検討したのか、どのように説明しようとしているのかについては、こうしたチェックリスト的な分析では限界がある。例えば、企業理念・ビジョンや中長期の戦略を土台として、中計方針や目標の提示があり、事業戦略の説明に進むというのが教科書的な流れであるが、必ずしも多くの企業に当てはまるわけではない。むしろ、型にはまった形式は存在しないとも言える。何故なら、経営をどのような道筋で考えていくのかについては、トップマネジメントとしての自社の経営に対する確固たる見解が反映されているべきだからである。もしそうでないならば、考え抜かれた経営計画としての説得力を持たないだろう。

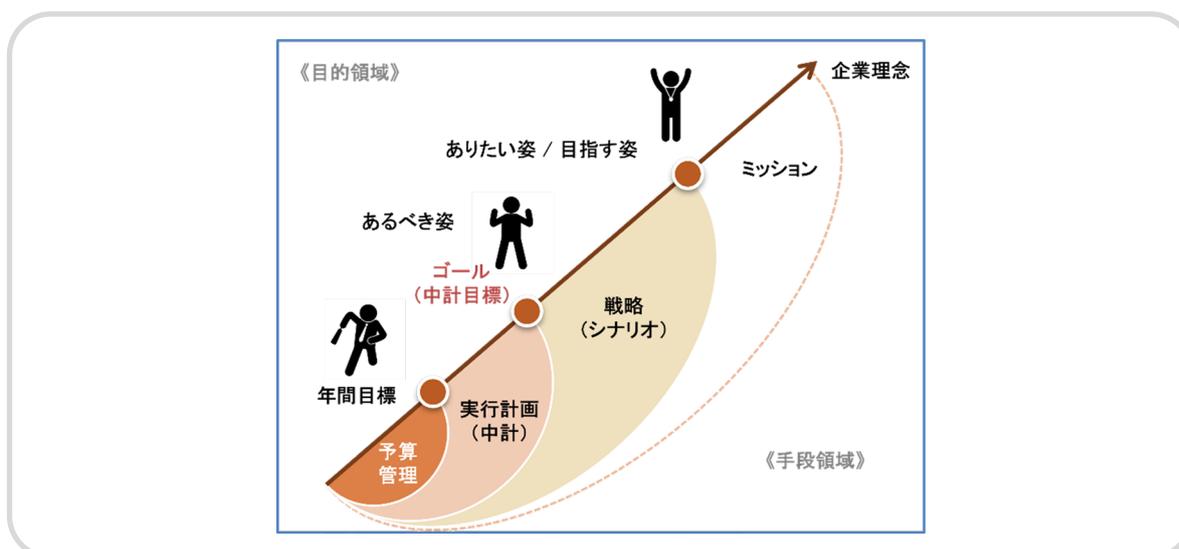
とは言え、他の企業がどのような流れで中計を説明しているのか、延いてはどのように経営計画を検討しているのかは大いに興味を引く点であり、また、参考になることも多い。本論では、こうした中計の構成形式について少しでも探ってみたいと思う。

なお、今回調べた対象はウェブサイトで公開されている主要なドキュメントに限られており、説明会への参加や視聴、その他のドキュメント資料などは網羅していない。また、対象企業も極めて限定された不十分な考察であることを予めお断り申し上げる。さらに、企業によっては、中期経営計画ではなく、每期「経営方針」を発表する形で開示しているケースもあるが、ここでは、あくまで何らかの定量的な中計目標を含む経営計画を考察の対象とした。

2. 中計資料の構成要素

あくまで教科書的なものとして、企業の経営計画は、しばしば図表1のように示される。例外は多々あるものの、中計説明資料の構成も概ねこれに沿って、上から順番に説明が進められることが多い。

(図表1) 企業経営の目的と手段



出所：大和総研

ここ 10 年近くの特徴は、「目指す姿」に代表される中長期戦略の記載が充実してきたことだろう。多くの企業が、10 年後の自社の姿を「目指す姿」として描くようになった。思い返せば、数年前は「2030 ビジョン」と銘打ったビジョン策定が一つの流行りだったこともある。図表 2 で示したように、実際「目指す姿」「あるべき姿」「ありたい姿」という用語が IR 資料で多く使われるようになったのは 2010 年台半ば以降である。リーマンショックを経て企業が投資を再開する環境が整ってきた折り、それまでの延長線上での成長には限界があるという危機感が生まれた。大きな戦略転換が求められ、それを具現化するための命題として浮上してきたのだ。

(図表 2) プレスリリース、ディスクロージャー媒体における頻出度



出所：日経テレコンの記事検索（媒体：企業 IR 情報）による大和総研調査

プレスリリースや IR 資料で使用された頻度を見ると、「目指す姿」の増勢は現在もなお続いている。若干の変化は、「あるべき姿」の伸びが一段落する一方で「ありたい姿」が伸びを続け、2024 年には逆転したことだろう。企業がより長期を見据えるようになってきた、もしくは、先の不透明さが増す中で一定の「決めつけ」を避け、環境に左右されない企業独自の普遍性を志向する傾向が強まっているからなのかもしれない。

余談ながら、「非連続な成長」という言葉もよく聞かれるようになった用語だ。「目指す姿等²」を描く上で、現状の延長線上ではない成長戦略を「非連続」という言葉で表現することが多くなった。この用語が急激に広まったのは 2021 年頃からだが、昨年もさらに勢いを増している。

この目指す姿等の中長期戦略を含め、企業が公表する中計説明資料の構成要素を大枠として図表 3 のように五つに分けて考えてみたい。

² 「目指す姿」「ありたい姿」「あるべき姿」を総称して「目指す姿等」とした

(図表 3) 中計説明資料の主な構成要素

構成要素	主な内容
① ビジョン	経営ビジョン、ありたい姿など
② 中長期戦略（目指す姿等）	目指す姿等（ありたい姿、あるべき姿、ビジョンなど） 目指す姿等に至る重点課題・戦略、長期 KPI などを含む
③ 中計の基本方針（中計方針）	重点課題、中期戦略など
④ 定量目標	財務、非財務 KPI やガイドライン
⑤ 個別戦略、施策	各事業の戦略、施策、実行計画、財務戦略など

出所：大和総研

ここで、「ビジョン」や中長期戦略（目指す姿等）の意味合いは、決して統一されているわけではなく各社によって定義は少しずつ異なることには注意を要する。ここでは、概念的な方向性や指針を示す構成要素を「ビジョン」、課題や戦略的要素を含むものを「中長期戦略（目指す姿等）」としつつ、ある程度割り切って区分することにした。

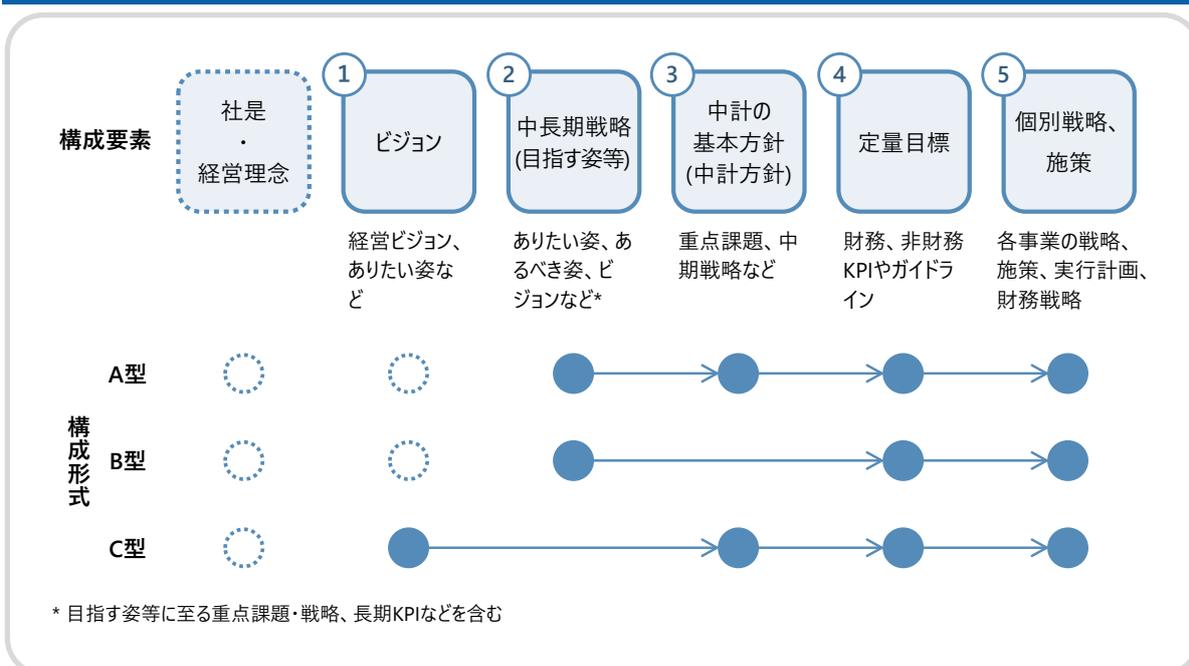
その上で、これらの構成要素の流れをいくつかの構成形式として分類してみる（図表 4）。例えば、構成要素すべてを含むいわばフルセットの構成形式を A 型とする。また、いくつかの企業では中計方針や目指す姿等を記載しない中計を開示しているが、それらを B 型、C 型とする。

A 型 ②中長期戦略（目指す姿等）と③中計方針、④定量目標のすべてを記載する構成形式

B 型 ②中長期戦略（目指す姿等）から、④定量目標に進む構成形式（③中計方針はスキップ）

C 型 ①ビジョンから、③中計方針以降に進む構成形式（②中長期戦略はスキップ）

(図表 4) 中計説明資料の構成要素と構成形式



注：点線の○は、記載される場合もあるが、構成形式の分類には無関係とした

出所：大和総研

3. A型：中長期戦略（目指す姿等）と中計方針の両方を記載する構成形式

A型は、ステークホルダーが経営方針を知る上での段階を踏んだ丁寧な説明と言える。例えば、10年後の目指す姿を示した上で、それを実現するための本中計における課題は何であり、どこまで目標とするのか、そしてその施策は、と順序立てて説明する構成形式だ。中期と長期を明確に分けて経営計画を説明するのがA型の特徴である。

この構成形式におけるポイントは、「本中計の位置付け」である。期間を3年とした中計であれば、この3年間で目指す姿等に至る道筋のどこに位置するのかについて示すことが重要だ。その位置付けによって、本中計期間の課題が設定され、基本方針やマイルストーンとなる目標が定まることになる。例えば、10年後に大きな成長を遂げる姿を描き、本中計は「始めの第1段階としてその実現に向けた成長の基盤を構築する」というものだ。

A型のメリット・デメリット

A型のメリットは、基本的には、長期、中期の考え方が区別され、そのロジックが丁寧でわかりやすいことだ。提示された経営計画に対して、戦略や目標などの妥当性を検証しやすい。また、違和感があればどこが原因なのかも特定しやすい。

また、企業側から見ると、現状が戦略的、財務的に厳しい状況であり、次期中計で大きな転換をしなければならない局面に適した構成形式と言える。10年後には、ある姿を目指したいと考えているが、それは、現状の延長線上では難しく、いくつかの段階を経ないと到達し得ないといった場合である。

一方、デメリットとしては、10年後の目指す姿等を示しても、その通りに進むとは限らず、むしろ実現が非常に難しい点が挙げられる。世界中が経験したパンデミック、地政学上の混乱と変化、AIに見られる想定以上の技術進歩など、外部環境の見通しでさえ難しいことを我々は知っている。仮に、目指す姿等の実現が難しくなった場合、A型のメリットである丁寧なロジックは、むしろデメリットとなり、次期中計では、第1段階からやり直しとなる。実際、コロナ禍後の中計では、中計の修正が相次ぎ、実質的に目指す姿等を一旦取り下げる事例が見られた。

もう一つのデメリットは、長期と中期の方針・戦略が両方記載されることで、内容が膨らみ過ぎてかえって伝わりにくくなる点だ。特に、戦略の大きな転換を示す必要がない場合、長期と中期の位置付けを明確に区別することが難しくなる。位置付けを明確に説明できなければ、ややもすれば、重複が増え焦点もぼやけがちになる。

中長期戦略（目指す姿等）の示し方

そのデメリットを避けるため、各社は目指す姿など中長期戦略の示し方を様々に工夫している。目指す姿等で何を打ち出すのか、中期方針で何を示すのかの工夫が、論旨の重複を避けるための重要なカギとなる。

中長期戦略を事業領域別にある程度具体的に描いている事例として住友電工が挙げられる。同社は、「2030ビジョン」において2030年の社会像を示し自社の役割・価値を提示した上で、

事業領域・注力分野を設定している。その上で、各事業領域における事業環境、強みと課題を具体的に示し、最後に 2030 年の非財務、財務の目標も記載する。

旭化成は、社会課題の解決という軸で説明している。「2030 年に目指す姿」として、持続可能な社会の実現に貢献することを目的と定め、マテリアリティと価値提供の分野を特定している。目標数値も長期展望としての財務、非財務 KPI を記載している。

一方、コマツは「目指すべき姿」として、各事業の具体的な姿というよりも、共通する方針、または、その状態を示す。「安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場をお客さまとともに実現する」を「目指すべき姿」と表す。その実現に向けた戦略が、ダントツ商品、ダントツサービス、ダントツソリューションが三位一体となる「ダントツバリュー」という言葉に凝縮されている。「ダントツ」は、あまりに有名なコマツのスローガンだが、ここでも強いこだわりが見て取れる。また、後段で未来の現場とは何かを記載している点も印象的である。

特に後者の 2 事例は、目指す姿等の抽象度を高めることによって、後段の中計基本方針や個別戦略との重複を避けている。将来の見通しが不透明な環境においても、ゆるぎない自社の価値や方針こそが目指す姿等であるとしたものだ。

4. B 型：中長期戦略（目指す姿等）から中計目標以下に進む構成形式

このケースでは、10 年程度先の「目指す姿」「10 年ビジョン」などにおいて、長期の方針、戦略を投資家に説明した上で、目先 3 年程度の中期の数値目標のみを示す。A 型に含まれる中計の位置付けなど中計方針には言及しないが、財務、非財務の数値を含む目標は提示する。また、目標に続いて、それを実現する各セグメントや財務方針などの個別の施策については言及することが多い。

B 型の考え方は、ある意味で拙レポート「中期経営計画の再考³」において、中期経営計画を廃止した事例に当たる。事例で挙げた味の素は、「精緻な数値を作り込み過ぎる」中計策定ではなく、重要なのは「ありたい姿」とする。同時に、ありたい姿に向かうマイルストーンとしての 3 年後の中期目標は示している。

B 型のメリット、デメリット

この形式のメリットは多い。まずは、先のレポートで指摘したように、中計の廃止によって「中計策定自体が目的となってしまう、精緻な数値の積み上げなどで、現場が疲弊する」といった問題点が解消される点だ。

また、経営の方向性や考え方の説明は、「目指す姿」「ありたい姿」といった長期戦略のみであるため、A 型のように中計方針や戦略・施策と重複する記述にはならず、ロジックがシンプルで、理解がしやすい点もメリットと言える。

この構成形式は、大きな戦略転換を打ち出す状況ではなく、今後の事業環境を見据えた上で、

³ https://www.dir.co.jp/report/consulting/vision_ir/20240314_024295.pdf

現状より成長力を高める、より社会の課題に対応するための長期戦略を軸とする企業に適していると言えよう。そこでは、3年という期間に区切った方針は示さないものの、数値目標やガイドラインを明記し、各セグメントの施策も言及することで、具体性も備える。

B型の事例

アサヒグループホールディングスは、2022年にそれまでの「中期経営方針」を「中長期経営方針」に更新し、長期戦略を方針に含めた。中長期経営方針では、過去の総括やメガトレンドを踏まえ長期戦略のコンセプトを打ち出すとともに、戦略として「目指すポートフォリオ」「コア戦略」「戦略基盤強化」の3点、及び、地域別の事業戦略を示している。一方で、3年程度を想定した定量的な財務ガイドライン、財務方針も合わせて記載している。

テルモは、中長期を見据えたビジョンとして、事業環境の大きな変化とその社会課題に応える戦略の方向性を説明している。中期としては5年間の財務目標、非財務目標を提示する。

JR東日本は、2018年にその後の10年間を見据えた「グループ経営ビジョン」を発表し、さらに、上乗せする形で2024年に中長期ビジネス戦略を発表した。その上で、数値目標として3年間の財務・非財務目標を示しているが、中期の基本方針といった事項には言及していない。

5. C型：経営ビジョン、パーパスから中計方針以下に進む構成形式

十数年以上前のかつての中計を思い起こせば、多くの企業がこの構成形式で中計を発表していた。典型的な例では、冒頭に社是、経営理念などが掲げられ、現状の課題、中計方針、数値目標、及び、各セグメントの施策や財務方針と進む。中長期戦略は記載されない。この中計における現状の課題とは、あくまで前中計の振り返りや外部環境に対する課題であり、将来に向けた戦略上の課題ではない。

似たような構成形式ながら、ここで考察しようとする事例は、それとは異なる進化した中計である。かつての形式がそのまま進化したというよりは、A型、もしくはB型を経て進化してきたと言うべきかもしれない。大きな違いは、冒頭に提示される内容が、社是や経営理念といった不変の経営哲学ではなく、パーパスや長期ビジョンという経営の方向性をコンセプトとして示す内容である点である。後段では中計方針の十分な説明もあり、長期と中期の両方を記載するという意味ではA型に近いとも言える。ただ、長期の説明はA型の目指す姿等のような戦略的な内容は含まず、概念的な色合いが強い。

C型の事例

例えば、大和ハウスは、経営ビジョン、パーパスに続いて「生きる喜びを分かちあえる世界の実現に向けて、再生と循環の社会インフラと生活文化を創造する」という姿を目指すとし、そこから一気に中計の説明に進んでいる。中計自体は、定量目標、事業戦略、経営基盤、財務戦略などの詳しい説明を行っている。ちなみに、ウェブサイトでは、創業100周年に向けた将来の夢として「2055年に私たちが作り出したい世界」を描いており、より遠方を見据えた経営がうかが

える。

また、アドバンテストは、ビジョンに相当するグランドデザインの説明の後、中計の説明に進んでいく。このグランドデザインは、ビジョン・ステートメントという一つの文章で示されたコンセプトを長期的な目標としたものだ。具体的な内容ではないものの、今後の業界環境に対する重要な視点を合わせて説明しそのイメージを補強している。

実はこれ以前のグランドデザインは、10年という期間を定めたありたい姿、戦略、売上げやコストの定量的なイメージが記載された目指す姿に相当するものであった。中計としては、B型に該当する構成形式である。同社は、現在のグランドデザインに改定する折り、より長期の視点に基づく経営方針が必要な状況にあると判断し時間軸を延長したと説明している。

6. 最適な中計の策定に向けて

かつて戦略がないと言われていた日本企業の典型的な中計は、前中計の振り返りや外部環境の変化から課題を設定し、その解決策＝施策を集大成したものであった。その後、中長期戦略の重要性に気付き、目指す姿等を策定することに邁進することになった。そして、現在はパンデミックの発生や地政学上の変化など外部環境の想定が困難さを増し、目指す姿等が有効に機能しにくい時代に入ったとも言える。企業は、中長期戦略と中計とのバランスを修正する段階に入っているのかもしれない。

これらの考察は、あくまで説明資料における構成形式の考察ではあるものの、概ね経営計画策定に対するアプローチや検討プロセスとしても参考になるのではないだろうか。例えば、戦略の大きな転換に向かう場合、長期、中期という段階を踏んだ検討が必要となるし、また、そうした説明としてはA型が適している。10年程度の長期戦略こそが重要と考えれば、B型のように目指す姿等を十分に検討し、あくまでマイルストーンとしての中期目標を策定する方法もある。

一方で、事業環境がダイナミックに変化する業界に属する企業、または、長期のコンセプトを重視する企業では、目指す姿等を固定的に定めるのではなく、常にそのコンセプトを軸として中期の具体的な経営計画を策定していくC型を選択するのも一案だ。

中計策定において、他社を参考にすることは、より多くの気付きを得る重要な手段である。その際、単純に好事例を参照するのではなく、その背景まで理解を深めることで、本当の気付きにつなげることができる。次の中計策定においては、経営ステージや経営環境に照らした上で、自社に最適な中計とはどのようなものかを考えることから始めてみてはいかがだろうか。

—以上—

参考文献

- ・ 神谷 孝「中期経営計画の再考」大和総研コンサルティングレポート（2024年3月14日）