

栗林総合法律事務所では、顧客企業がグローバルな視点で競争をするために必要な様々な法務サービスを提供しております。さらに支援内容を強化するために、上場企業の中期経営計画の策定支援において豊富な実績を持つジェイ・フェニックス・リサーチ株式会社（代表取締役 宮下 修様、www.j-phoenix.com）と連携し、共同で中期経営計画の策定に関する支援サービスを提供しております。

今回は、宮下様よりグローバル競争に打ち勝つための中期経営計画支援について本ニュースレターをご執筆頂きました。

グローバル競争に打ち勝つための中期経営計画支援

1. グローバル競争に打ち勝つための中期経営計画とはなにか？なぜ必要なのか？
2. どのようにすればグローバルに通用する中期経営計画を策定できるのか？
3. 具体的なサービス提供方法について

1. グローバル競争に打ち勝つための中期経営計画とはなにか？なぜ必要なのか？

日本経済は今様々な点で転換期にあります。

世界経済に占める日本経済の割合は、今後、ますます縮小すると考えられます。また、日本の企業は、少子高齢化、人口縮小経済に加え、震災からの復興、エネルギー消費の効率化、代替エネルギーの活用、というように世界的に見れば「課題先進国」とも称されるほど、様々な課題に取り組むことが必要となっております。

一方で、そういった困難に立ち向かって成功を収めればグローバルに通用する経営ノウハウを得ることができ、日本の枠を超えてグローバルに成長するチャンスが広がっているとも言えます。

厳しい経済環境、世界最先端の経営課題に取り組み、競争に打ち勝つためには、グローバルな視点での資金調達、事業提携、海外進出、M&Aなどを、製造業にとどまらず、サービス業を含めてありとあらゆる業種で推進していくことが求められます。また、戦後設立された多くの企業が代替わりし、創業家からサラリーマン社長へのバトンタッチが進む中で、創業家中心の経営体制から、様々なステークホルダーからの支持を得ながら経営を進めていく体制への転換に直面している企業が数多くあります。

さらに、金融機関との関係も長期的なものから、より短期的なものへと変化し、様々な資金調達手段の確保が都度必要になり、新たな金融機関、投資家に経営内容に関して納得性

本ニュースレターは個人的見解であり、具体的な法的助言ではありません。

当事務所連絡先：〒100-0011 東京都千代田区内幸町 1-1-7 日比谷ビル 502 号 栗林総合法律事務所
(TEL) 03-3539-2555 (FAX) 03-3539-2556

のある説明をすることが円滑な経営を行う上で重要な課題となってきました。

以上のような転換期の荒波を乗り切るために、会社を支える幅広い利害関係者に対して、会社の進むべき方向性を示す「羅針盤」、すなわち中期経営計画の重要性がますます高まっております。

また、24年3月まで期限が延長された中小企業金融円滑化法においては、経営状況の抜本的な改善により貸し付け条件の変更にできる限り金融機関が応じることがもともとめられております。会社の進むべき方向性を示す「羅針盤」、抜本的な経営計画があれば、同法の活用も容易になると考えられます。

ただし、厳しい事業環境の中で、グローバル競争の荒波を乗り越え、銀行をはじめとする会社と取り巻く利害関係者の納得のいく中期経営計画を策定することはそう簡単なことではありません。日本人だけでなく、外国人からも理解され、グローバルに通用する中期経営計画においては、日本人が共感し、外国人にも理解可能な、アカウンタビリティの高さ、ガバナンスの有効性を担保する仕組みの確立が同時に求められております。

すなわち、企業がとるべき戦略の意義、売上成長の根拠、計画を実行するための経営資源の確保、戦略の実行サイクルや戦略の成果のフィードバックなどまでを整合性のとれた形で示していくことが、理想の中期経営計画として必要であり、グローバルに通用するために不可欠な要素となります。

そのためには、ターゲットとする顧客のニーズ、外部環境や競争環境への対応、グローバルに通用する経済学、経営学のロジックからみて収益性の確保及びその維持が合理的に説明できること、戦略実行のための経営資源の確保及びその経営資源を適切にマネジメントし、財務的な成果を達成していく体制の構築の仕方等について中期経営計画に盛り込むことが必要となります。

2. どのようにすればグローバルに通用する中期経営計画を策定できるのか？

上記のようなグローバルに通用する理想の中期経営計画を作成するためにはどのようにしたらよいのか、正確な答えがあるわけではありません。経済学、経営学のロジックに基づきながらも、それぞれの企業の事情に合わせたものを作りこんでいく姿勢が求められます。経営者の経営感覚を研ぎ澄ますことと、それを具体化していく経営計画の策定の二つを同時に進めていくことが不可欠であることだけは確かだと言えます。

では、グローバルに通用する理想の中期経営計画として、最低限盛り込まれるべき内容とは何でしょうか？数多くの上場企業の経営計画策定にかかわり資金調達をアドバイスしてきた経験を踏まえ、最低限以下の5つの要素が盛り込まれることが、グローバルに通用するレベルの中期経営計画となると考えます。

① ロジカルなビジョンの設定

(ア) 出発点として、会社として何をするのか、明確でロジカルなビジョンを示すことが必要となります。そのビジョンとしては、「顧客はだれか？」「何を提供するか」「提供するために会社は何をするのか」「それがどんな意義を持つのか」という4つの要素が盛り込まれることが求められます。すなわち、以下の問いに明確に答えることができるものであることが必要となります。

- ターゲットとなる顧客はだれか？
- その顧客に対して何を提供するのか？
- それがどのような意義を持つのか？
 1. 上記の二つの問いに対して、簡潔な文章で、誰もが理解でき、かつ納得ができ、さらに顧客が「なぜ御社を選ぶのか？」という問いに明確に答えられるものが理想となります。
- そのために、企業として何をするのか？
 1. 企業としてそのビジョンを達成するために何を経営資源として保有し、それをどうマネジメントしていくのか？
 2. ビジョンを実現するために、どのような外部経営資源のネットワークを構築して、それらをどうマネジメントしていくのか？

② 体系的な現状把握と分析

(ア) 計画の実行可能性の前提として企業が面している外部環境および企業が保有している経営資源について体系的に把握して説明することが必要となります。具体的には以下の要素が必要となります。

- 外部環境認識：事業を取り巻く外部環境（政治、経済、社会、技術）、競争環境はどのような状況か（顧客との関係、取引相手との関係、参入障壁、競合の激しさ、代替財の存在）？
- 企業が担っているバリューチェーンは何か？バリューチェーンを遂行する上でどのような経営資源を持ち、どのような外部ネットワークを構築しているのか？それはどのような価値があるのか？
 1. 体系的に把握し、かつ対外的な説明を容易にするためには、経済学、経

営学の知見に基づき、確立された世界で理解されているフレームワークを利用することが重要です。

2. 具体的には、以下に示したような PEST 分析、5フォース分析、ゲーム理論、バリューチェーン分析、VRIO 分析などを利用することがあげられます。それらの分析は、財務数値と密接な関係を持つことになります。

経済学・経営学のロジックに基づいた分析手法	内容	分析の目的
PEST 分析	政治・経済・社会・技術の4つの視点について貴社の事業を取り巻く外部環境について分析	貴社にとっての事業機会と脅威について把握。事業機会を生かす取り組みを示し、脅威については、対応策を示す。成長性に対する情報提供及びダウンサイドリスクに対する対応策への理解
5フォース分析	売り手との関係、買い手との関係、代替サービス、参入リスク、業界内競争について分析	競争状況の激しさにより貴社の潜在的な利益水準について分析。平均的な収益率を示すことが可能。業界内での貴社の地位を理解し、業界平均の収益性と貴社の収益性について理解を促進
SWOT 分析	強み・弱み、外部環境の機会・脅威について整理し、貴社の戦略のうち手がどう対応しているのかを示す。	貴社の戦略がロジカルに構築されているかどうかを把握する。貴社の戦略がいかん合理的にロジカルに構築されているのかを示す 経営陣に対する信頼性が促進
バリューチェーン分析	顧客に対するサービスを貴社の中でどのような経営資源を用いて提供し、外部パートナーとどのような連携を築いているのかを示す	貴社が保有している経営資源の意義を説明 貴社が保有している事業資産の価値・事業戦略上の意義を示す。資産を保有する意義について理解を促進する
VRIO 分析	貴社の保有する経営資源の価値を、模倣困難性、希少性等の視点から分析。V: Value (価値)、R: Rareness (希少性)、Iは Imitability (模倣可能性)、O: Organization、(組織化)	貴社の保有する経営資源を他社が容易に模倣することが困難であることを示す。貴社の競争優位性の将来的な持続性を示す。将来にわたって利益が確保されることについて理解を深める。
ゲーム理論分析	売り手との関係、買い手との関係、競合他社との間の経済利得関係を分析する	潜在的な利益相反などが無い分析する。貴社と利害関係者との間の関係が良好なものか、持続可能なものかを示す。将来にわたって利益が確保されることについて理解が深まる

③ 体系的かつロジカルな戦略策定

- (ア) ②の分析に基づき、①を達成するために、何をするのか？体系的なフレームワークで戦略策定を具体的に把握することが重要となります。
- (イ) 典型的な方法としては、SWOT分析のフレームワークを利用することが有効であります。
- (ウ) すなわち、以下に示したように4つの象限に対応して、戦略の策定を構築することが求められます。

	強み (Strengths)	弱み(Weaknesses)
	経営資源・ケイパビリティ・外部ネットワークなどの強み	経営資源・ケイパビリティ・外部ネットワークなどの脆弱性
機会(Opportunities)	戦略集中分野	弱みへの対応
外部環境・競争環境からみた事業機会となる要素	もっとも重要な分野であり、企業価値を拡大するための最重要分野	事業機会を遂行する上で弱みになっている部分の補強策
脅威(Threats)	脅威への対応	弱み・脅威への対応
外部環境・競争環境からみた事業へマイナスの影響を与える脅威となる要素	戦略の遂行を進めるうえで脅威となる要素への対応策	もっとも脆弱性のある分野であり、リスクを最小化するための対応策

④ 戦略策定の実行プラン

- (ア) 戦略を実行するために必要な経営資源は何か、それをどう管理していくのか、その実行を組織化していくのか？というプロセスについて外部から納得のいく説明をすることがますます求められています。
- (イ) 単にビジョンや戦略だけを示すだけでなく、それをどう実行していくのかを示すことで、グローバル競争での信頼を得ることが可能になります。
- (ウ) そのために体系的な分析のフレームワークとしては、バランススコアカードの考え方が極めて有用です。
- (エ) バランススコアカードは、以下のような4つの視点で戦略の実行体制を管理していきます。
- 経営資源をどう蓄積していくのかという「学習の視点」
 - 経営資源をどう管理するのかという「内部プロセスの視点」

- その結果、どのような顧客価値を提供するのかという「顧客の視点」
 - そして、それがどう売上高や利益をもたらすのか、という「財務の視点」
- (オ) この四つの視点について時系列でどのように展開されていくのかを中期経営計画の中で示し、実際にその動向をモニタリングする経営体制を築くことで、グローバルに通用する経営管理体制を構築することが促進されます。

⑤ 戦略と整合性のある将来財務計画

- (ア) ①から④まで構築できれば、それらと整合性のある形で損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー表を作成することができ、また、経営資源についての価値についての考え方も整理することが可能となります。
- (イ) 金融機関、株主など金融関連のステークホルダーはこの視点が最も重要となります。また、財務数値での成果はグローバルに比較可能であり、価値創造力が客観的に評価されることとなります。戦略と整合性のある形で財務計画が策定されていることを示すことができれば、社内外に対するアカウンタビリティの確保は容易になります。
- (ウ) 計画は月次まで詳細に作成することが求められます。損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー表を展開し、実際の成果と計画の乖離を経営トップが常に認識し、計画と実際の成果に齟齬がないのか、齟齬が生じたらその理由を判断していくことで戦略展開がより機動的になり、また、金融機関に対する情報提供も円滑化し、いざというときの資金調達が容易になります。

3. 具体的なサービス提供方法について

上記の支援を行う上では、まずは顧客企業の現状を理解することが重要となります。ケースバイケースではありますが、標準的には、①から⑤のすべてを集中的に取り組めば3～6カ月程度で、グローバルに通用するレベルの中期経営計画の策定が可能であります。

顧客企業の現状や予算に合わせて柔軟に対応し、実行力のある支援内容を提案いたしますのでお気軽にお問い合わせいただければと存じます。

【執筆者: ジェイ・フェニックス・リサーチ株式会社 代表取締役 宮下 修】