

なんでも  
アナリストの  
つぶやき

中期経営計画から見る日本企業

森田アソシエイツ 代表  
ワールド ゴールド カウンシル 顧問  
埼玉学園大学大学院 客員教授  
森田隆大

**株** 価が乱高下してマクロ環境が不透明さを増すなか、今年も多くの企業が中期経営計画を新規策定・更新した。製造業を中心にその特徴を見ると、経営環境に対する認識では、マクロ環境の不透明性、人口減少に伴う日本経済の規模縮小リスク、新興市場のさらなる台頭、グローバル競争の深化、政治・地政学リスクの増大などがキーワードとして挙げられる。これらに対応する経営戦略として、グローバル経営の加速、グローバル人材の育成、オペレーションの現地化、国内市場の効率化、環境適応力の増強、事業ポートフォリオの強化、収益性の向上、財務基盤の健全化維持などが重点項目として打ち出されている。一方、昨年まで見られた「選択と集中」や大規模なM&Aによる事業基盤の強化を明確にうたっている中期経営計画は多くない。

つまり、日本の製造業の多くは、日本経済が持続的に成長機会を提供してくれる市場と考えず、グローバル環境の不確実性が増す状況においても、将来の成長・収益基盤を確保するため、グローバルオペレーションを深化させ、新興市場需要を取り込む必要があると引き続き考えている。

そのための、グローバル人材の採用・育成が急務であるとも考えている。一方、財務的なリスクを取ってまで、大型買収などによる外部成長機会を積極的に求める攻めの経営が後退している印象を受ける。買収戦略について言及しても、規模を生成できるキャッシュフローの範囲内と考えている企業が大半を占める。グローバル市場地位の確保は、買収・合併を介した椅子取りゲームの要素がますます強くなっている。外部成長を避けてグローバル競争基盤を固めることが難しいことを考えると、残念な傾向である。グローバル競争における優位性を確保できる規模に達している日本企業は、まだそう多くないのが実態である。

不透明な環境に対応するため、経営マインドがよりバランス重視、つまりリスク回避型になっていることも共感できない点である。不確実性はリスクだけでなく、機会をもたらし。日本企業に攻めの姿勢が足りないことは、前期の中期経営計画の達成度にも表れている。利益目標をクリアしても、ほとんどは売上目標が未達である。また、中期経営計画からは、日本企業が、保有している経営資源を効率的に活用していない

ことが分かる。世界のリーディング企業に劣る利益率の向上が経営優先課題として強調されているのは、まさにこのことを象徴している。しかしながら、これも経営陣のリスク許容幅が広がり、計算されたリスクを積極的に取りにいかない限り、多くの成果は見込めない。

さらに、人材マネジメントが強調されているが、国内外のグローバル人材の確保・育成・定着を可能にする経営システム改革に関する具体的な施策案が示されていない場合が多い。グローバル競争・環境変化に対応するスピードの欠如が指摘されている日本企業のボトムアップ（コンセンサス）型意思決定システムをどう軟着陸させていくのか、これまで外国人従業員の定着を困難にしてきた日本企業文化重視・ジェネラリスト重視の人材登用・昇進をどう変革させていくのか、異なった背景・経験を持った国内外従業員の正当な評価や利害関係の調整をどう確立していくのかなど、多くの根本的な問題に対して深みのある対応策を打ち出していない感がある。

日本企業は世界競争に対応できる経営資源を保有している。経営マインドの変化に期待したい。

もりた・たかひろ

森田アソシエイツ代表。ファースト・シカゴ銀行を経て、1990年にムーディーズに入社。格付委員会議長、事業会社格付部門責任者を歴任。2016年よりワールド ゴールド カウンシル顧問。著書に「格付けの深層」など。埼玉学園大学大学院客員教授を兼任。