

Strictly Confidential

# 中期経営計画の策定

経営のトピックス S-1

**JMS** 日本経営システム  
JAPAN MANAGEMENT SYSTEMS

ともに考える未来》

日本経営システムは、  
お客様の思いに真摯に向き合い、  
課題解決に向けて目的を見定め、  
協同作業を通じて確かな成果に結びつける  
コンサルティング企業です。



お客様の変革、成長を支え続けるために、  
自らも進化し、すぐれた経営システムを  
ともに作り続けていきます。

ともに考える未来 » Beyond together »

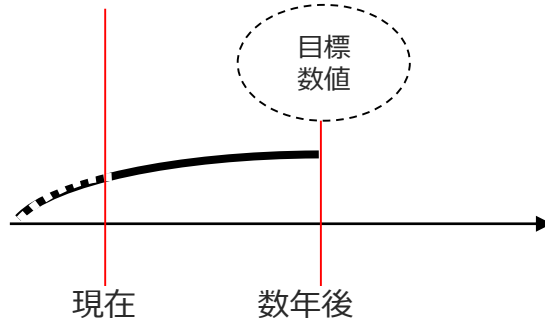
I. 中期経営計画策定のポイント

1. 成長に向けた経営計画

■ 最近の事業計画は、喫緊の課題解決と前年度伸長率重視型から、長期ビジョンへの道筋を実行計画に具体化するスタイルに

喫緊の課題への対応を重視

A : 現状の延長線の色合いが強い経営計画

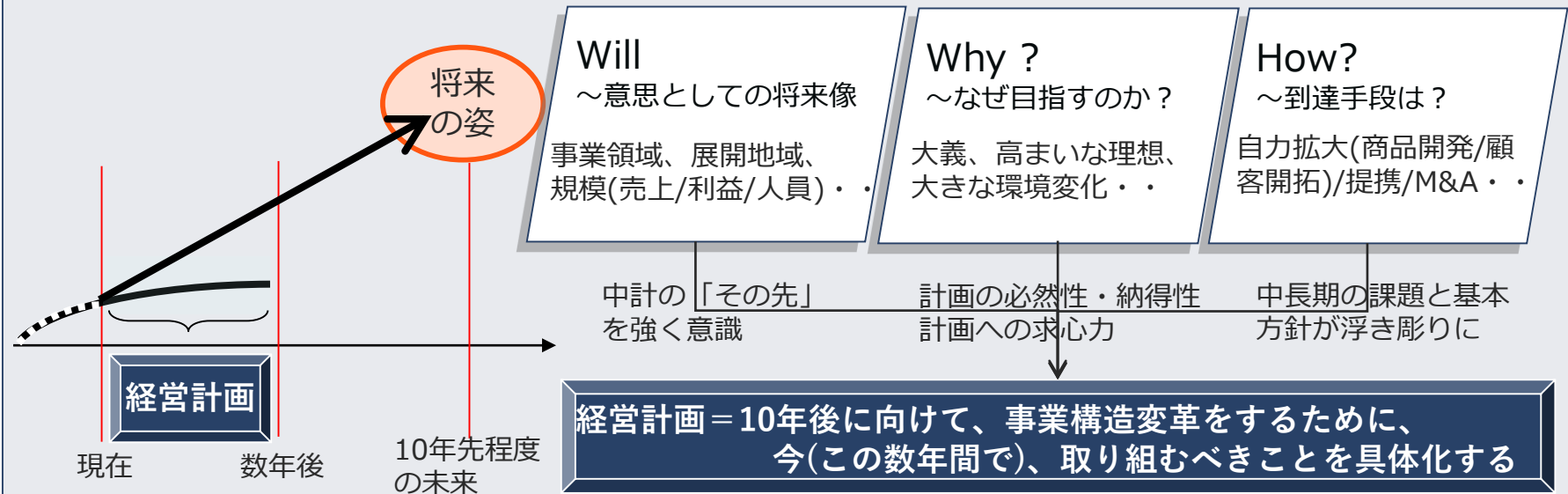


- 既存事業の既知の課題への対応に軸を置くことが多い
- 着実ではあるものの、
  - 1) 現状の延長線を超える成長
  - 2) 企業構造の中長期的変革
  - 3) パラダイムシフトへの対応
 には結び付きづらい
- ・ 実質的に数値目標の集約に近くなってしまう場合も

成長に向かう道筋の具体化

B : 成長戦略を主軸とする経営計画

■ 将来のありたい姿を具体化・整理することから始める



# 1. 中期経営計画策定のポイント

## 2. 計画策定上のポイントの整理例

■ 事業計画骨子（数値計画）と戦略的課題（内部管理高度化等）に分解し、それぞれを時系列化しPDCAとして落とししていく

### 1. 事業計画骨子（例）

#### 【業界を取り巻く現状】

- ▷ 足許の環境変化によりこれまでの成長軌道の修正を余儀なくされている
- ▷ 外需は新興国を中心に堅調拡大の見込み

#### 【企業像・中期の目標】

- ▷ 「Xを目指すオンリーワン企業」
- ▷ “国内事業効率化とともに、海外成長追求”
- ▷ 中期数値目標
  - ・ 売上高経常利益率〇%
  - ・ 株主資本当期純利益率（ROE）XX%
  - ・ 1株あたり当期純利益率（EPS）YY円

### 2. 戦略的課題への取組み（例）

#### 【課題例①】（株価向上・成長戦略）

- ▷ 株主等への還元策並びに成長戦略の明示

#### 【課題例②】（黒字化に向けた経費構造改革）

- ▷ 組織・業務・人事・システム等の経費削減

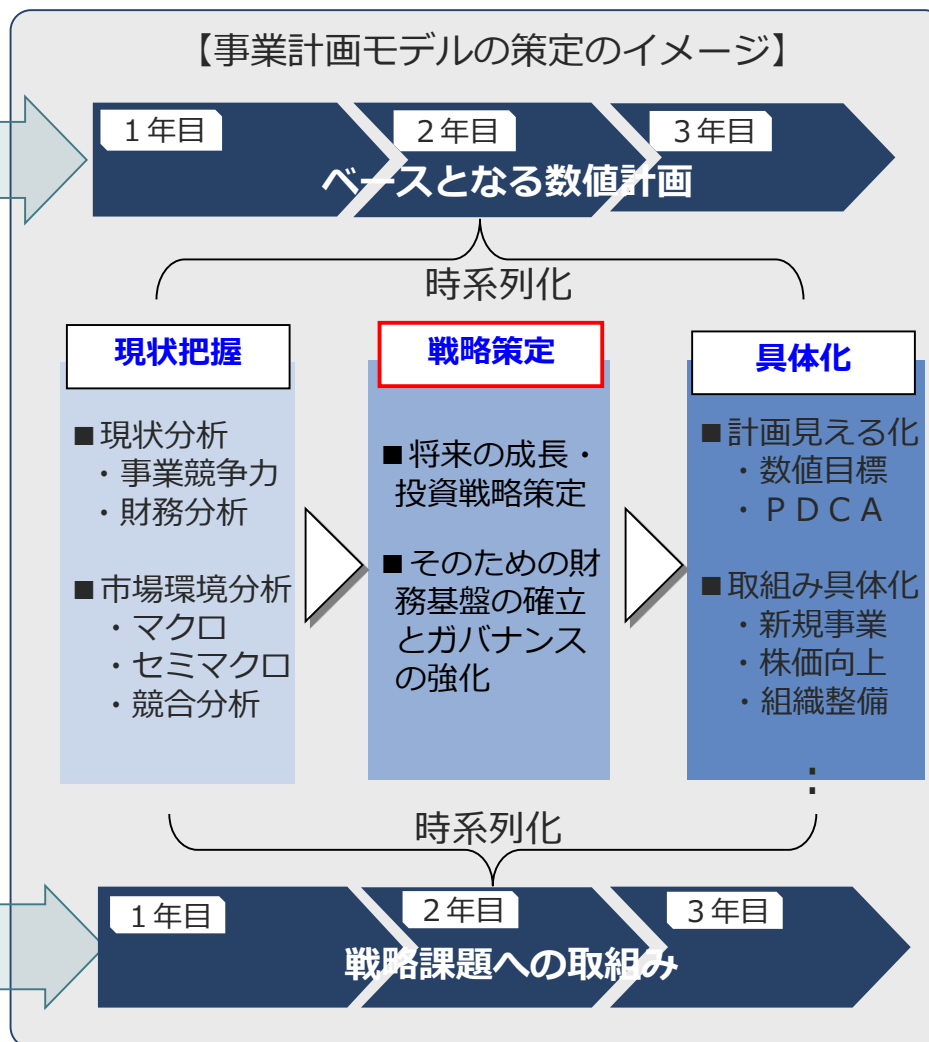
#### 【課題例③】（ガバナンスの強化）

- ▷ 経営基盤強化のための諸施策の実施

#### 【課題例④】（財務基盤強化）

- ▷ 成長戦略を財務戦略に繋げるストーリー

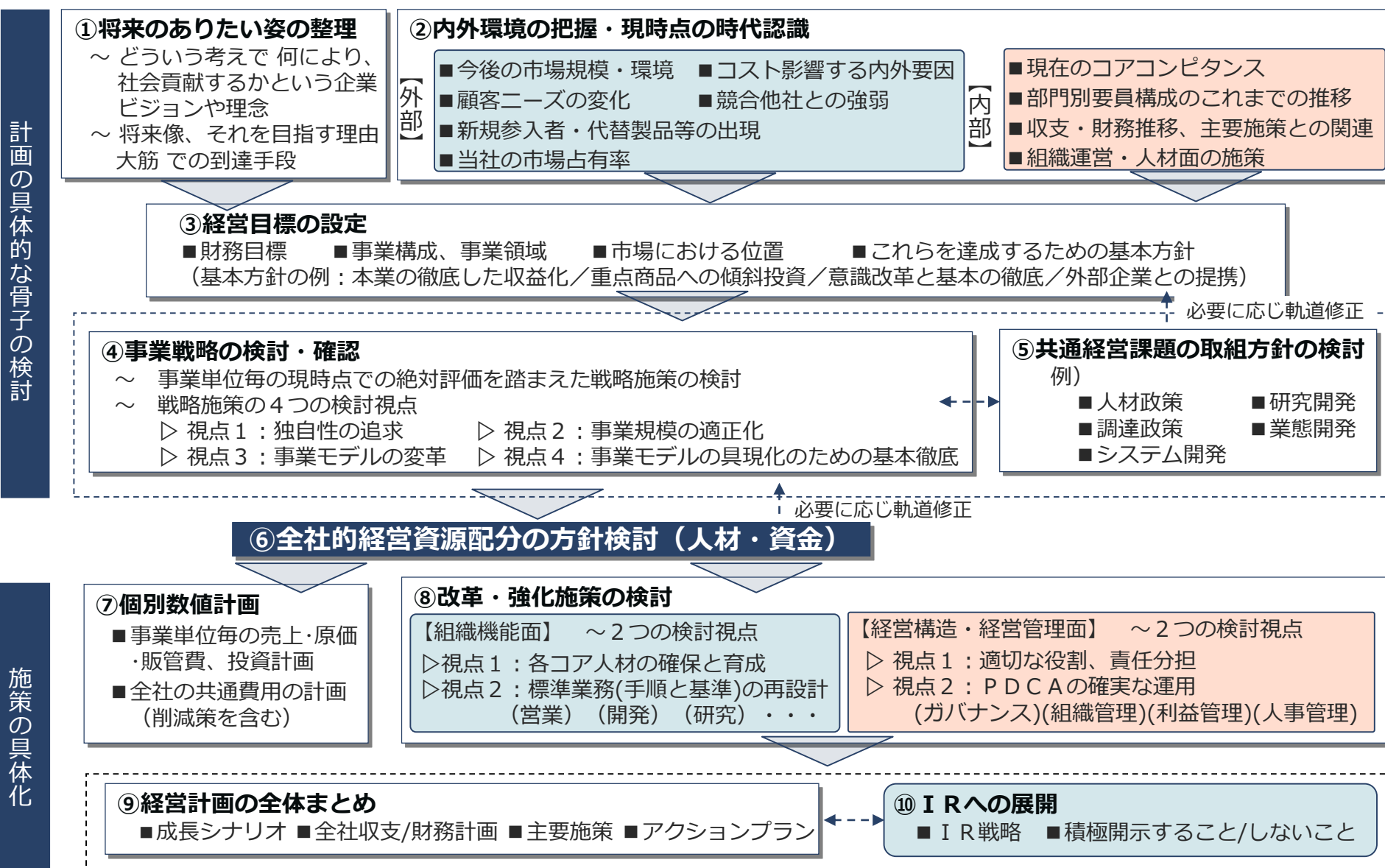
【将来像】 ◆ 「デジタル化に対応し世界の期待に応える企業」  
◆ 「市場に評価される成長戦略と経営体制」



I. 中期経営計画策定のポイント

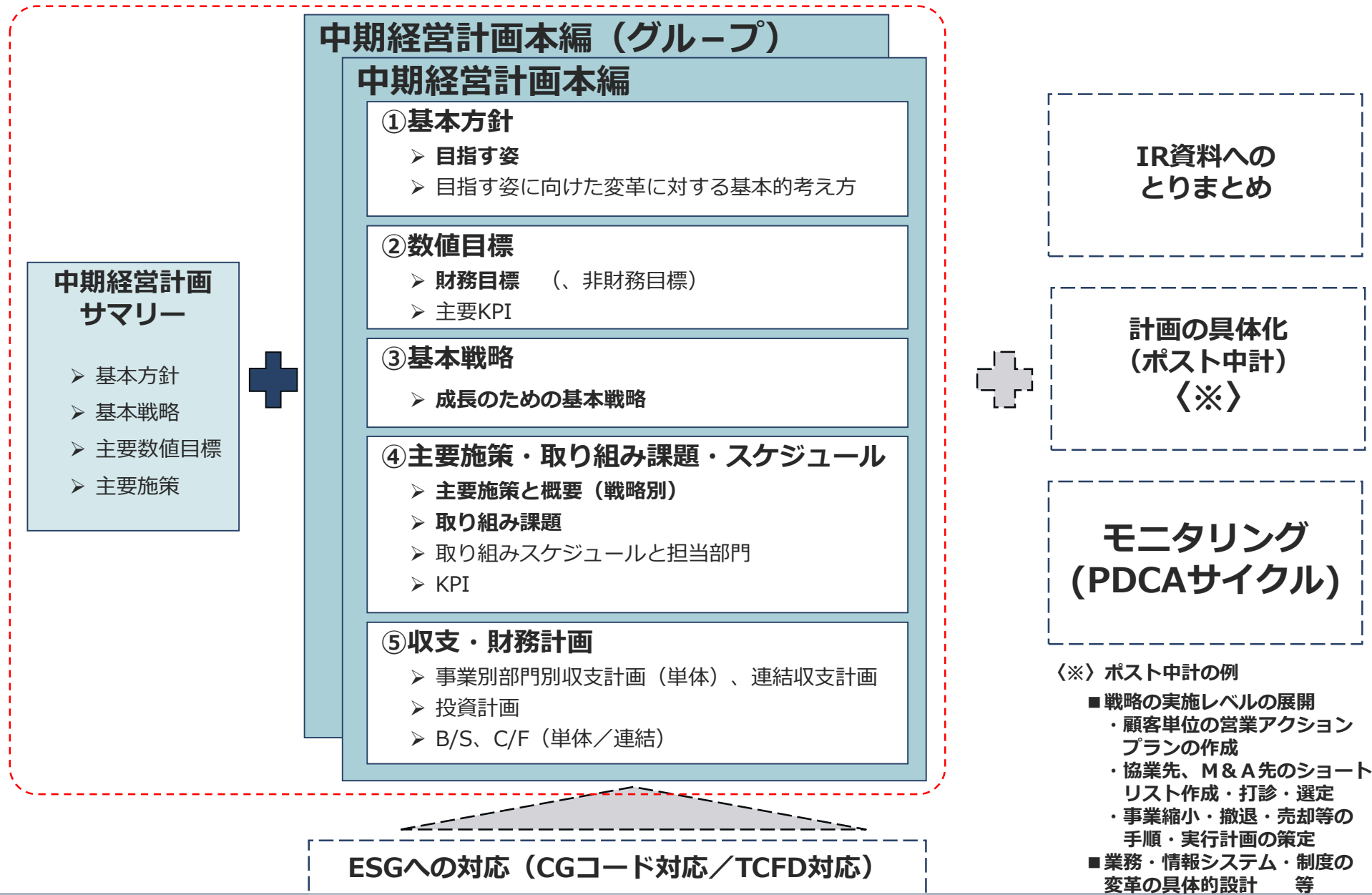
3. 検討の枠組み例

■検討ステップはIR展開まで含めると10ステップ。鍵となるのは事業戦略に応じて⑥経営として資源配分を明確にできるか否か



I. 中期経営計画策定のポイント

4. 中期経営計画 構成例



## 1. 「中期経営計画策定」をテーマとしたコンサルティングの特長

**(1) チームメンバーとの協同作業によるフィット感のあるアウトプット**

- チームメンバーと一緒に数ヶ月に亘るプロジェクトを推進することで、「～ありき」や「教科書的」ではない、会社の実情にあったフィット感のあるアウトプットを策定します

**(2) ゼネラルコンサルタントが課題を多方面からあぶり出し、経営の意思決定を支援します**

- 戦略・組織・業務・人事・システム等のテーマについての実績を持つゼネラルコンサルタントが、単なるノウハウのとりまとめに留まらない課題の本質にせまり、経営の意思決定の判断材料を整理・提供します

**(3) 客観的かつ中立的な第三者として、経営と現場をつなぐ役割を担います**

- 経営から見えない現場の実情、現場から伝えられない実情を、客観的かつ中立的な第三者としてあぶり出したうえで、現場協議・トップ協議を通じて課題認識を共有し、解決に向けた役割を担います

**(4) 現場を巻き込んだ検討により、定着を促進するとともにすぐに実行に移せる施策とします**

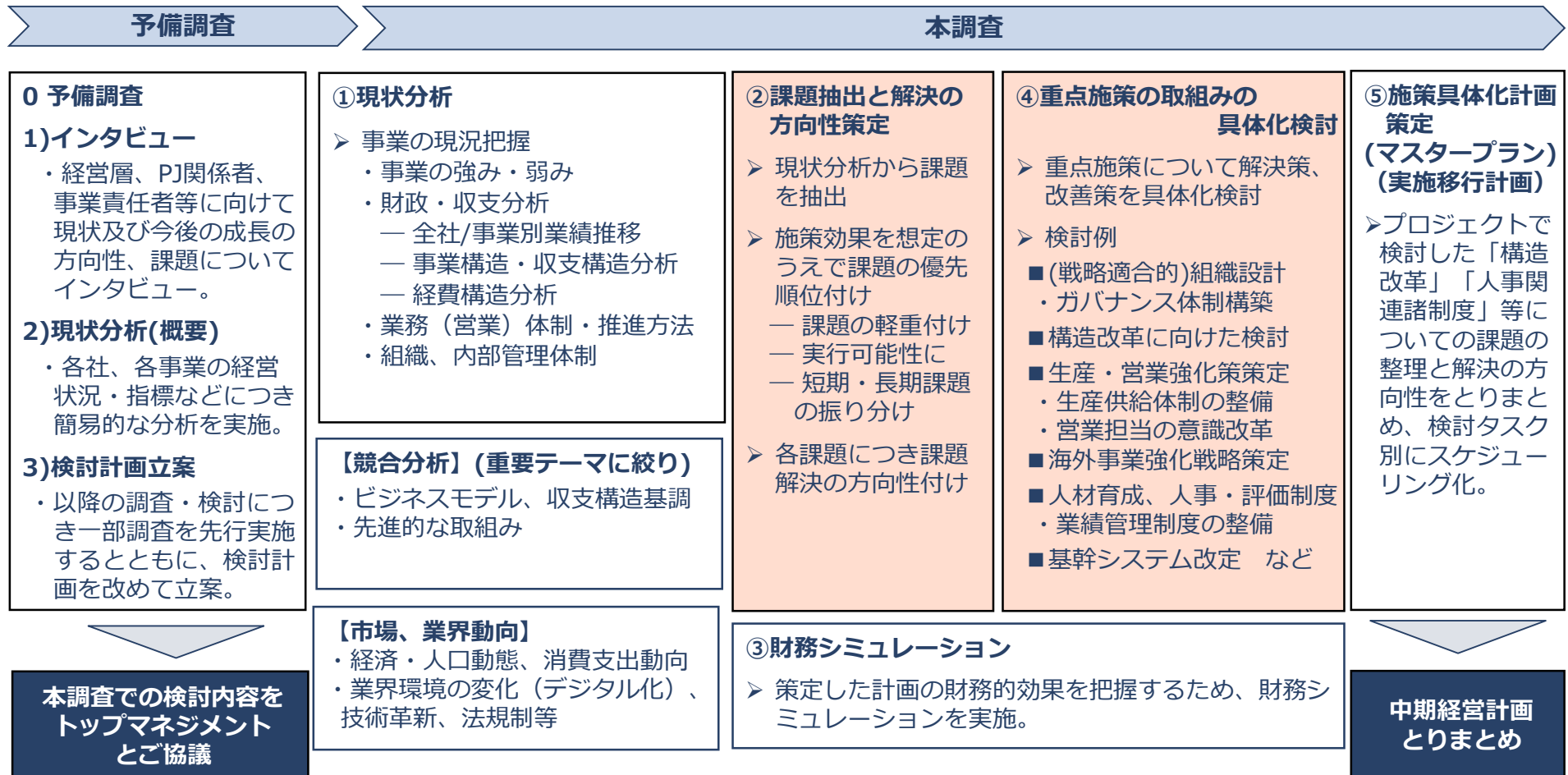
- 現場の当事者と議論に議論を重ねたうえで実施可能な計画を策定し、PDCAやKPIを活用することで定着を促進します
- また、計画の策定段階で協同することで、コンサルティング終了後も自社で運営できる仕組みを構築します

**(5) プロジェクト進捗状況に応じた柔軟な対応**

- プロジェクトの進捗管理はもちろんのこと、常駐・専従であること、加えてゼネラルな知見を活かして、刻一刻と変わる状況に対して柔軟な対応をします

## 2. 「中期経営計画策定」をテーマとした検討フロー例

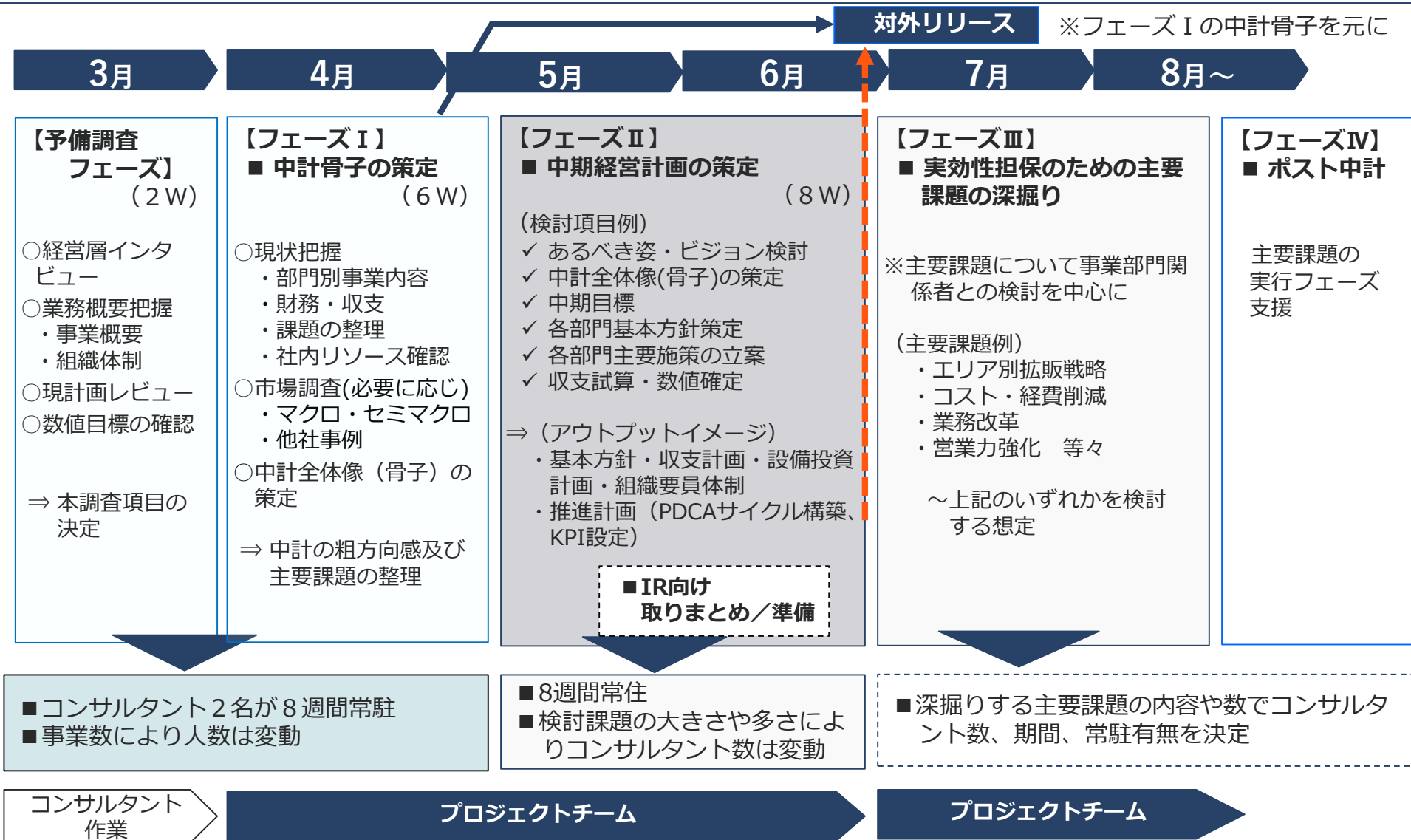
- 今後の成長性への期待・余地、課題の大きさによって、検討内容（検討論点、要調査事項）が異なるため、**予備調査でのインタビュー・概要調査を通じて検討計画を立案し、トップマネジメントとご協議します**
- 本調査は、各事業領域の責任者（代表者）と、日本経営システムコンサルタントから構成する**プロジェクトチームを組成し、協同で調査・検討（主として、現状分析、事業領域ごとの課題設定、施策具体化）を進めます。課題抽出、施策具体化が検討の焦点です**
- 調査・検討の節目で、**トップマネジメントに検討内容のご報告・ご協議を行い、方向性を確かめながら検討を進めます**





### 3. コンサルティング事例紹介 (1 / 3)

- CGコード対応を契機に、中計骨子⇒中計詳細策定⇒主要課題の深堀検討のステップで中計を策定  
 ～ 中計骨子を8週間、中計詳細策定を8週間かけて支援。中計主要課題の深堀検討を引き続いて実施

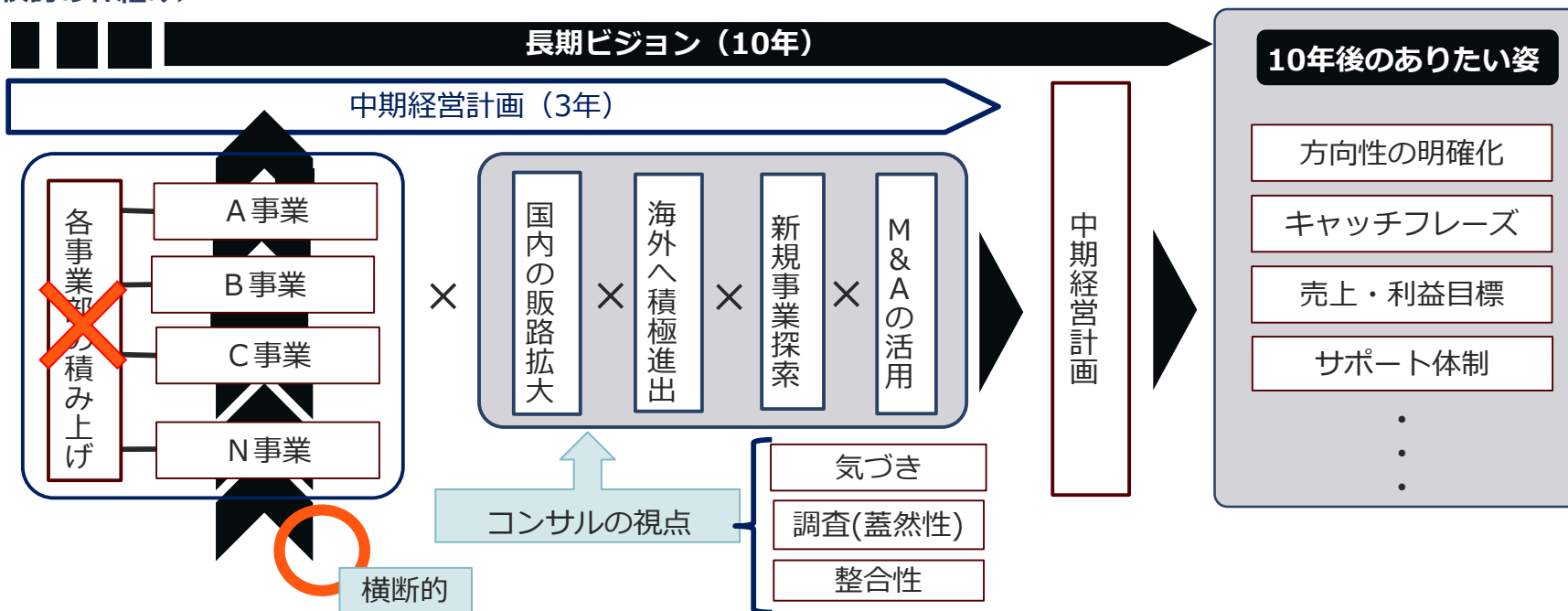


## 3. コンサルティング事例紹介 (2 / 3)

- 中期経営計画策定に際し、コンサルを活用して長期ビジョン策定の下、海外成長や新規事業探索を取り込んだ成長に向けた中期経営計画を策定

～従来の枠組みを超えた成長戦略を描くには外部リソースを活用した思い切った施策、特に海外・新規事業の拡大が不可欠  
 ～各事業部に横串を通し、長期ビジョンに基づいた方向性及びストレッチした蓋然性のある中長期経営計画に仕上げていく

## &lt;検討の枠組み&gt;



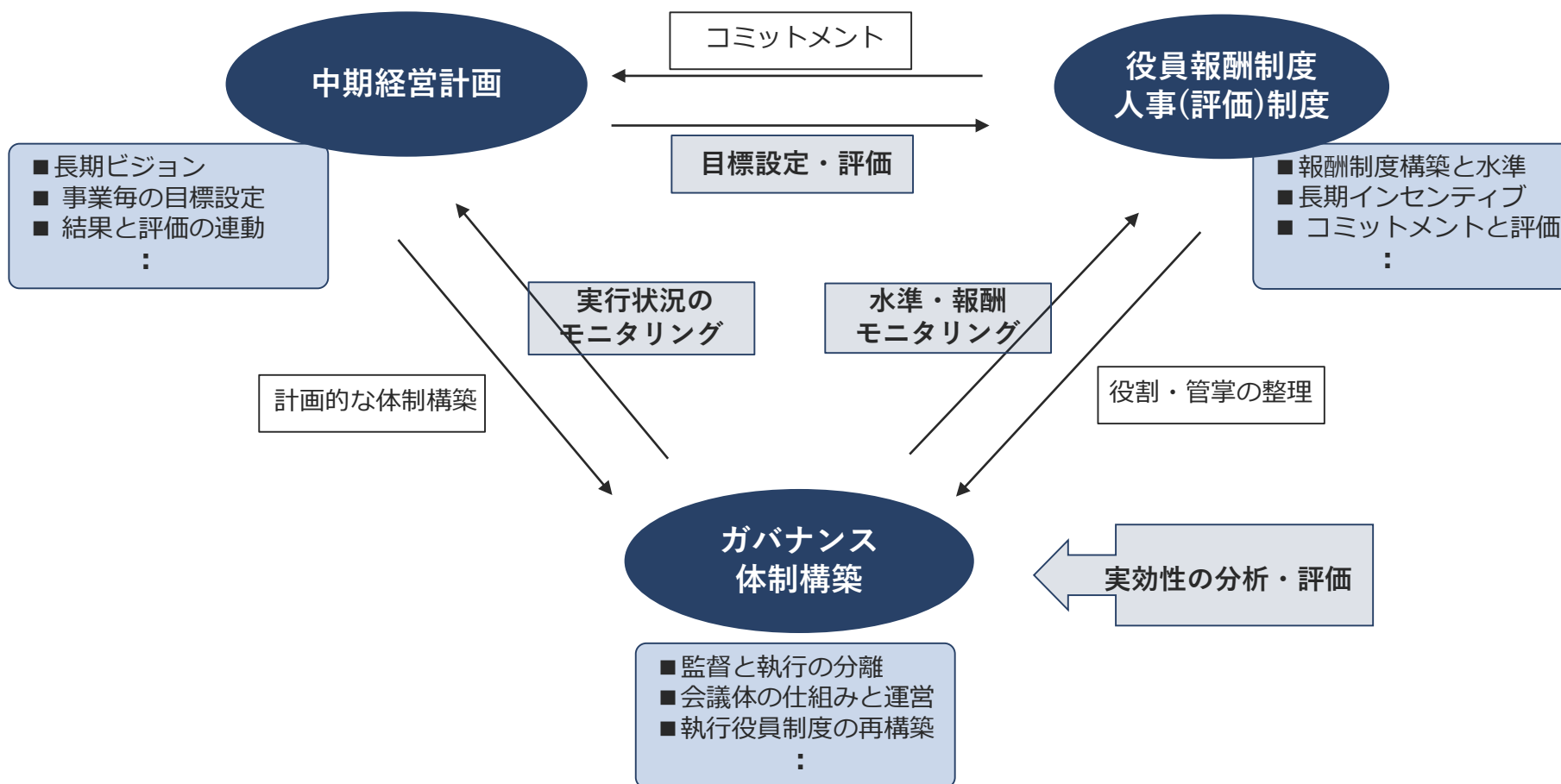
## &lt;検討のポイント&gt;

- ① 計画数値を足し上げる従来方式には限界。「“外部の目”の活用」と「“海外”“新規”の取り込み」が重要との判断
  - 内部から見えない気づきに蓋然性と整合性が加味、加えて、海外での成長を取り込み、ストレッチした計画策定が可能に
- ② 長期ビジョンと中期経営計画を組み合わせることで、大きな方向性と具体的目標の両方が明確化
  - 10年後のビジョンや海外売上・利益等の計画数値を経営と事業部が共有、PDCA化することで意味ある中・長期経営計画に

## 3. コンサルティング事例紹介 (3 / 3)

### ■ 中期経営計画を軸に、役員報酬・ガバナンス体制の高度化を推進

- ～ ①中期経営計画、②役員報酬・人事制度、③これらを支えるガバナンス体制、のトライアングルに磨きかけることが重要
- ～ 3項目を有機的に連動・連携させてチューン・アップを重ね、コーポレートガバナンスを活性化・高度化する
- ～ ガバナンス体制の上に、管理ツールとして計画と報酬制度を構築し、モニタリングにより自律的な仕組みを構築



## 4. コンサルティング事例一覧(1/2)

### 事例1：中期経営計画策定

(自動車部品・エンジニアリング)

複数事業を持つ部品メーカーの中長期計画。事業を最適な単位にセグメントして現状分析を行ない、成長可能性と取組方向性、重点課題を洗いだした。海外展開の具体化、国内既存事業の強化（原価低減、シェア奪取）、新市場探索等、様々な取組方向性を長期戦略としてシナリオ展開をし、それに基づき中計策定を行った。

### 事例2：成長に向けた新規事業戦略の中期グランドデザインの策定

(商社)

建設資材の大手商社。当面は東北震災復興やオリンピック準備で市場環境が明るい見通しだったが、その後の市場が一気に厳しくなる見込みであり、中期経営計画として、新規事業に乗り出て多角化を進めたい状況。M & Aも選択肢として、国内・中国、アセアンにおいて新しい事業の芽を探索。

### 事例3：中期経営計画策定

(小売・卸売)

業界上位のホームセンターの中期経営計画の策定。データによる詳細な現状分析に基づき、改善施策を立案すると共に、感度分析により経営の意思決定を支援した。在庫削減と販売政策・店舗政策を中心に検討を行った。

### 事例4：中期経営計画策定

(物流)

事業構造改革よりも「仕事の質の向上」に力点を置いた、全員参加型の中期経営計画の策定を支援。  
全国の拠点巡回による意見抽出や役員を中心とした合宿型集中討議を敢行し、検討過程を通じて中期計画の全社への浸透を図った。

### 事例5：5カ年事業計画策定

(電機・電子)

飛躍的な業績向上を企図するメーカーにおける5ヶ年中期事業計画の策定を支援。  
併せて、巨額の設備投資資金調達のために、金融機関向けの説明資料の作成及び事業計画の報告・説明を実施。

### 事例6：中期経営計画策定

(食品・飲料)

事業再生から脱した食品会社における、今後の再成長ストーリーを核とした中画策定。  
あるべき顧客・製品構成、既存製品の新規投入市場分野、次なる利益の柱とする新規事業を重点的に検討。

## 4. コンサルティング事例一覧(2/2)

**事例7：中期経営計画策定**

(エネルギー・ユーティリティ)

主力のSS事業、LPG事業を中心に、3ヶ年の中期経営計画を策定。厳しい経営環境の中、期中の収益改善と中期的な事業構造の変革（店舗網の見直し、適正人員化、調達方針の見直し、新規事業の推進）を方向付け、収支を試算。事業成立要件の変化に対応する、強みを活かした新生プランを策定

**事例8：中期経営計画策定**

(情報・通信・メディア)

金融サービス業界に強みを持つ中堅ICT企業の中期経営計画を策定。全社・全部門を巻き込み、トップダウンとボトムアップを織り交ぜて、目標必達の中計の策定支援。企業ビジョン策定、事業環境分析、全体計画（基本戦略）、部門別計画、中計進捗管理の仕組みづくりを行った。

**事例9：中期経営計画作成に向けたガイドライン策定**

(電機・電子)

売上高の50%を占める海外事業が赤字に陥った企業の中期経営計画策定支援。ビジネスモデルの分析を通じて市場構造の変化や販売チャネルのミスマッチなど、問題の本質を明らかにし、取締役合宿で認識を共有化し合い、中計策定のガイドラインを策定。

**事例10：新中計策定に際しての重要課題検討**

(建材)

素材価格の高騰により収益悪化した状況の中で、事業部門の採算改善策及び競争力強化の諸施策を検討。  
稼働率の高い製造部門にあって内製化の推進を軸にしたコストセーブ策、および間接部門の合理化を検討し、数値計画を策定した。

**事例11：中期経営計画及び目標管理の見直し**

(食品・飲料)

食品大手企業グループの中期経営計画の策定を全面的にサポート。中計を確実な実施につなげるために、目標管理制度の見直しを併行して検討。

**事例12：既存事業の方向づけを主とした中計策定**

(交通・運輸)

大手鉄道グループの飲食・物販店舗を経営する企業の中期経営計画の策定支援。分社後初となる中計画策定であり、安定収益基盤確立のため、既存各業態を方向付けし、経営資源を集中的に投入できるようにした。また、会社の位置付け、使命、利益目標、事業展開方針を明確にし、あわせて目標実現のための体制、課題の整理、実施スケジュールの策定を行った。

# 日本経営システムの概要

- 日本経営システムは、旧日本興業銀行を出自として50年の歴史を持ち、70名のプロパーコンサルタントを有するコンサルティング企業です。

## 1. 会社概要

項目	内容
会社名	日本経営システム株式会社
代表者名	山崎 文夫
所在地	〒105-0003 東京都港区西新橋2-1-1 興和西新橋ビル11階
資本金	50百万円 ・みずほ銀行12%出資 ・主要株主は、社員持株会、地方金融機関等
従業員	約80名（内コンサルタント約70名）

## 2. 沿革

### 日本興業銀行の経営研究部を母体に、1970年5月に設立

- 設立趣旨：本格的なコンサルティング事業を日本に確立する
- 社是：つねにすぐれた経営システムを開発し社会の進展に貢献する

## 3. 事業内容

### (1) 経営コンサルティング

- 収入の95%以上を占める、経営コンサルティング専門会社

### (2) 経営幹部・管理職向けのセミナー

### (3) 経営シリーズ（月刊）の刊行、書籍の出版

## 4. 日本経営システムの特長

### (1) 1,200社以上の幅広く厚みのある顧客層

- 創立以来、1,200社以上の様々な業種・規模の企業へのコンサルティング実績

### (2) 経営者が直面するあらゆる経営課題への対応

- 事業戦略や経営計画から、事業運営の仕組みや制度構築まであらゆるテーマ領域での実績

### (3) 実施まで見据えた経営コンサルティングの実施

- 経営者のご方針を踏まえ、経営課題の解決に向けた計画作りから実施推進までの総合的なお手伝い

### (4) 「完全専従方式」による「徹底した協同作業」

- 各社の実状に沿った注文仕立ての改善策を立案し実行に繋げるため、掛け持ちせず社内メンバーと共に検討

### (5) 経験豊富なコンサルタント集団

- コンサルタント約70名の内、経験年数15年以上が半数を占め、全員が新卒採用のプロパー社員

### (6) 高いリピート率

- 繰り返しご注文を頂いているお客様からの仕事が全体の80%を占める

経営コンサルティング、経営のトピックスのお問い合わせは  
お気軽に下記へご連絡下さい。

【お問合せ先】

副社長（営業統括）

宇佐美嘉彦

電話番号

070-3350-2243

メールアドレス

y.usami@jmsinc.co.jp



- 本資料は、貴社への提案、ディスカッションを目的として作成したものであり、弊社が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊社はその正確性・確実性を保証するものではありません。当該情報に起因して発生した損害については、その内容如何にかかわらず一切責任を負うことはできませんのでご注意ください。
- 本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますようお願い致します。また、弁護士、会計士、税理士など専門家の判断が必要な場合は、各々適切な専門家にご相談のうえお取り扱い下さいますようお願い申し上げます。
- 本資料の著作権は弊社に属します。弊社に無断で本資料の一部または全部を、①改変・修正すること、②複写、写真複写、あるいはその他の如何なる手段で複写すること、③弊社の書面による許可なくして第三者に開示、再配布することを禁じます。弊社が承諾した場合はこの限りではありませんので、本資料の改変・修正、複写または再配布が必要な場合は事前にご相談ください。
- 本資料に弊社の秘密情報を含んでいる場合は、秘密保持契約または業務委託契約に定める守秘義務の対象となります。