

『中期経営計画の策定・推進』の概要理解Q&A

質 問	回 答
1. 中期経営計画はなぜ必要なのか？	<ul style="list-style-type: none"> ・中期経営計画は、企業が進むべき方向と目標を実現するために戦略を具体化した計画 ・中期経営計画が重要視されるのは、3～5年の計画期間が、重要な戦略を具体化するのに適した期間だから。近年は環境変化が激しく、長期計画を立てても実現可能性が低く、年度経営計画だけでは企業の方向性を定めるのが難しく、成り行き経営に陥る危険性がある。中期経営計画は、3～5年後の自社の「こうありたい」というビジョンを明確にし、それを実現するための戦略を策定し、業務活動に落とし込むという経営サイクルを回すための設計図であり、経営活動の基本
2. 中期経営計画を策定するメリットは何か？	<ul style="list-style-type: none"> ・新規事業、設備投資、研究開発等は複数年にわたるため、中長期で準備と実施を進める必要がある ・短期計画は、現状延長になりがちであるが、中期計画ではあるべき姿を設定し、そこから現在へ引き直すため、経営改革につなげることができる
3. 中期経営計画はどのような組織で策定するのか？	<ul style="list-style-type: none"> ・経営企画部門があればラインで策定するが、経営企画部門を持たない会社では社内に各部門の代表からなるプロジェクト（委員会）を立ち上げて策定 プロジェクト（委員会）の責任者は社長。事務局は総務or経理
4. 中期経営計画の策定期間はどのくらいか？	<ul style="list-style-type: none"> ・原則6か月
5. 中期経営計画を策定するプロセスは？	<ul style="list-style-type: none"> ・別紙参照
6. どんな会社が中期経営計画を策定すべきなのか？	<ul style="list-style-type: none"> ・年度業績管理制度の仕組み、体制がある会社で、上記の中期経営計画の必要性とメリットを経営トップが痛感している会社
7. 初めて中期経営計画を策定する場合、どこまでできたら良しとするのか？ 次は、どこを改善するのか？	<ul style="list-style-type: none"> ・非公開会社なので、今後3～5年後に、お客様に対して、社員に対して、社会に対して、どんな会社にしていきたいかという「経営者の思い」である『経営ビジョン』を、経営トップと社員が共有化し、その実現に向けた計画になっていれば可とする ※まだ非上場企業なので、この時点では、株主/投資家というステークホルダーは意識しない ・次の改善点は、別紙の上場企業向けのチェックリストの中で特に問題と思われることを改善すべき
8. 中期経営計画に名前をつけたほうがいいのか？	<ul style="list-style-type: none"> ・中期経営計画を社内に浸透させるには、呼びやすい名前をつけた方がよい

『中期経営計画の策定・推進』の概要理解Q&A



質 問	回 答
9. 中期経営計画の実行管理はどうやってやるのか？	・管理のサイクル（PDCA）を回して中期経営計画の実行管理を行って計画を実現する
10. 中期経営計画は社内に周知徹底する方法は？	・中期経営計画を各社員が理解でき、コミットメントできるレベルでブレイクダウンすることにより、全社員が中期経営計画を実現するために必要な行動をとることが可能になる
11. 中期経営計画の進捗状況をチェックするにはどうすればよいのか？	・何を、いつ、だれが、どのようにチェックするかを予め決めておく



『中期経営計画の策定・推進』の概要理解Q&A

■ 中期経営計画の策定プロセス（標準的）

※ここでいう中期は3年間

プロセス	解 説（ノウハウ）
<p style="text-align: center;">1. 3年後のあるべき姿の明確化</p> 	<p>◎『経営ビジョン』がある場合</p> <ul style="list-style-type: none"> ・このプロセスは省略 <p>◎『経営ビジョン』がない場合</p> <ul style="list-style-type: none"> ・3年後に、お客様に対して、社員に対して、社会に対して、どんな会社になりたいか。また、会社の事業や事業運営についてどんな特徴や優位性を持っていたいかという『経営者の思い』を明確化
<p style="text-align: center;">2. 環境分析</p> <hr/> <p style="text-align: center;">2.-1 外部環境分析</p> <hr/> <p style="text-align: center;">2.-2 内部環境分析（自社分析）</p> 	<p>◎環境分析の目的</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会社の『現状』を把握・分析し、『3年後のあるべき姿』or『経営ビジョン』でめざす会社と今の会社がどれだけギャップがあるかを明らかにすること <p>◎分析のための情報収集</p> <ul style="list-style-type: none"> ・セカンダリー・データ（既に何らかの目的で収集された情報で例えば公共刊行物、雑誌・書籍・新聞、自社資料、その他）とプライマリー・データ（自らが収集する情報で例えば実査、観察、実験、その他）を組み合わせ納得性を高めることが必要 <p>◎外部環境分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自社を取り巻く3年間の経営環境を予測し、自社ビジネスに与える機会と脅威を分析。具体的には「マクロ環境（政治・経済・社会・技術）分析」、「市場分析」、「競合分析」を行う <p>◎内部環境分析（自社分析）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自社の強み・弱みを分析。具体的には「組織分析」、「財務分析」、「製品分析」、「業務システム分析」、「マネジメント分析」を行う ・業務システム分析：事業活動における一連の業務プロセスの調査・分析 ・マネジメント分析：経営管理上、必要情報が必要時に把握できるように管理されているかの調査・分析

『中期経営計画の策定・推進』の概要理解Q&A

■ 中期経営計画の策定プロセス (標準的)

プロセス	解 説 (ノ ウ ハ ウ)
<p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>3. 戦略策定</p> <hr/> <p>3.-1 分析の整理 (SWOT分析)</p> <hr/> <p>3.-2 戦略策定 (SWOTマトリックス)</p> </div> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>◎戦略策定の目的</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 戦略とは、3年後の会社の『あるべき姿』を実現する手段のことであり、SWOT分析等の手法で策定 <p>◎戦略の種類 ※単一事業会社であれば事業戦略は不要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営戦略 (基本戦略) : 会社全体として、『あるべき姿』を実現する手段 ・ 事業戦略 : それぞれの事業で、『あるべき姿』を実現する手段 ・ 機能戦略 : 組織機能ごとに、『あるべき姿』を実現する手段 ・ リソース戦略 : 経営資源をどのように活用して『あるべき姿』を実現するか <p>◎分析の整理 (SWOT分析)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 前の環境分析で明らかになった結果をSWOT分析という手法で整理 <ul style="list-style-type: none"> 外部環境分析 : 機会 (外部環境におけるビジネスチャンス、Opportunity) と脅威 (外部環境におけるビジネスリスク、Threat) 内部環境 (自社) 分析 : 自社の強み (Strength) と弱み (Weakness) <p>◎戦略策定 (SWOTマトリックス)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ SWOT分析で洗い出した、自社の強み/弱みと機会/脅威を掛け合わせたマトリックスにより戦略を立案。分析と戦略の整合性がとれていることと、他社より優位性のある戦略をたてることがポイント
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>4. 行動計画・数値計画の策定</p> </div>	<p>◎計画策定の目的</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 戦略を実現するための具体的な行動計画 (定性計画) を策定し、実現すべき財務数値の水準 (定量計画) も明確化 <p>◎数値計画の種類</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 売上計画、費用計画、利益計画、資金計画 ・ 費用計画 : 固定費・変動費に分けて管理 ・ 利益計画 : 実現したい利益と実現できる利益を勘案して目標利益を決める ・ 資金計画 : 売上計画、費用計画から資金の流れを検討して資金調達計画、資金返済計画を策定