

コンサルティング紹介

経営戦略・経営計画

【背景・概要】

製造業（東証一部上場企業）

- 過去の中計が掛け声だけで終わり、実績も未達となることが多かった
- そのため、投資家からの評価も厳しく、世間的にガバナンス気運が高まっていることや、経営陣の世代交代時期にあること等から、抜本的な討議、検討を行い「本気の中期経営計画」を策定、開示したいというニーズが強かった
- 日本総研は、討議に入る前の準備段階として事業性評価のレポートिंगによって経営改革方針を提言、同提言内容をベースにビジョン・中計策定のファシリテーションを担った

【ステップ・スケジュール】

経営改革方針・ビジョン策定

ガイドライン策定

中計展開

3ヶ月

客観的視点から経営改革方針を提言

- 外部環境分析
- 内部環境分析
- 事業性評価
- 経営改革方針の提言

3ヶ月

提言内容を基に長期ビジョン策定

- 10年後の姿
- コーポレートメッセージ（ロゴへ反映）
- ビジョン体系（事業領域、目標等）

3ヶ月

ビジョンに至る道筋、中計策定の指針を経営陣の考えとして社内に示す

- 成長シナリオ
- 戦略課題
- 事業別指針

6ヶ月

フォーマットの見直し、策定内容のレビュー、作成指導

- アクションプラン
- 計数計画（初年度予算含む）
- 公表用資料作成

【成果（お客様からの評価）】

選択と集中の実現

- 低採算事業の売却
- 海外子会社のリストラ
- 研究開発への投資

社風への好影響

- コーポレートメッセージや事業領域・セグメントの変更による意識改革

真剣な討議の継続

- 1年超の長期プロジェクトにおける緊張感の保持
- 「議論」の経験値

進捗管理レベルアップ

- フォーマットの見直しにより進捗管理が容易になった
- 取締役会の定例議題化

企業価値向上を目指す経営戦略・経営計画のポイント

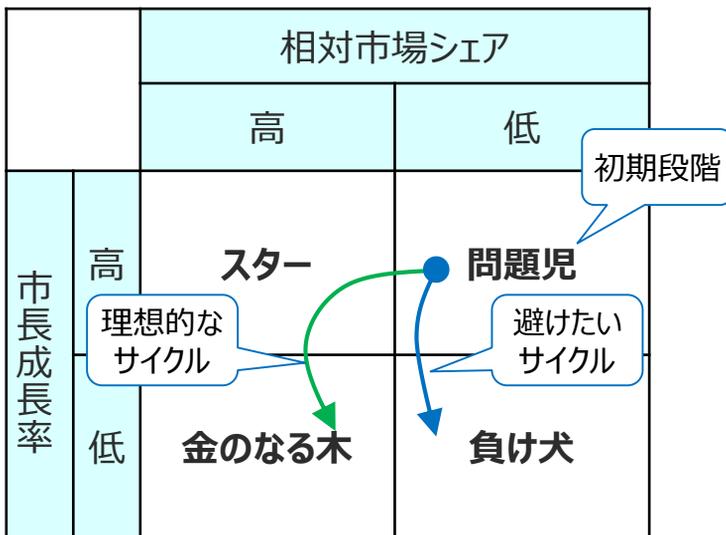
- 企業価値向上には、高収益事業へのシフト、各事業の採算性改善が必要であり、資本コストを的確に把握した上で、事業ポートフォリオをマネジメントし、経営戦略・経営計画に反映させることがポイントになる。
- また、「絵に描いた餅」で終わらないよう、経営計画の進捗状況、成果を適切にモニタリングし、経営陣の評価等の関連する制度と連動を図っていくことも必要である。

資本コスト	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 資本コストの算定 ➢ TSR（株主総利回り）の分析・解釈 <ul style="list-style-type: none"> - キャピタルゲイン、インカムゲインの分解・ベンチマーク分析 - 資本コスト、ROE・ROICとの相関分析による解釈
事業 ポートフォリオ	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 「事業」の単位の設定（例）SBU（Strategic Business Unit） ➢ ポートフォリオの「軸」と「事象」の設定 ➢ 各事象における「戦略・投資のセオリー」を明確化 ➢ 事業ポートフォリオのマネジメントプロセス
適切な モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 取締役会等による経営計画の進捗状況・成果のモニタリングプロセス <ul style="list-style-type: none"> - TSR ⇒ ROE・ROIC ⇒ KPIの体系化 - これら指標のコーポレート管轄、事業ライン管轄のルール化とフィードバック ➢ 経営陣の評価等、関連性の高い制度との連動

事業ポートフォリオのイメージ

- 伝統的な手法としては、PPMやビジネススクリーンがある。何れかをベースに、実務に耐えられるようカスタマイズしている導入例が多い。一度実施すれば終わりではなく、継続可能な仕組みとして構築できるかが肝である。

PPM



ビジネススクリーン

