

なんでも アナリストの つぶやき

中期経営計画から 日本企業を読み取る

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
MSクレジットリサーチ 取締役・評価委員会議長
森田隆大

マ クロ政治・経済環境の不確
実性がなかなか低下しない

中、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てみよ
う。経営環境に対する認識に関し
ては、ここ数年来ほぼ変わってお
らず、以下にまとめることができ
る。人口減少による日本経済の成
長鈍化、アジアを中心とした新興
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
への懸念、為替・資源価格のボラ
ティリティ増大などが引き続き
強く意識されている。新しい傾
向として、経済のデジタル化や
ESGへの対応を必要と感じる企
業が増えている。

こうした環境認識に対応する経
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、海
外オペレーションの現地化、国内
外生産・開発拠点の最適化、M&
Aによる事業基盤の強化、事業構
造改革の深化、財務健全性の維
持などが引き続き挙げられてい
る。一方、安定から加速成長戦略
へのシフトやリスクマネジメント
の強化を打ち出している企業が増
え、「選択と集中」による事業ポ

トフォリオの収益性強化も再びク
ローズアップされている。

新中期経営計画の発表と同時に
に、前回計画の達成度を評価する
企業も多く、以下の傾向が読み取
れる。大半の企業は売り上げや利
益目標に対して未達である一方、
コスト削減や財務体質改善に関し
ては計画を上回る成果を挙げてい
る。また、さまざまな理由から、
外部成長（買収）戦略が思うよう
に進展していない企業が多い。

つまり、日本の製造業は、国内
経済が回復して魅力的な成長機会
を持続的に提供してくれる市場に
なるとは考えておらず、競争力の
維持や収益基盤の確保のためには
グローバル経営を深化させ、新興
市場需要を取り込むための最適開
発・生産体制の再構築を加速させ
る必要性があると考えている。そ
のため、海外オペレーションの現
地化や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、ここ10年来、売り上げの伸
びや収益率の改善が中期経営計画
に対して未達である反省から、よ
り積極的な買収姿勢やコア事業
の「選択と集中」による収益性の
強化が不可欠であるとの認識が広

がってきている。しかしながら、
マクロ環境の不確実性が継続する
中、財務健全性の維持も重要課題
として考えられているため、経営
基盤を本格的に拡大する大型買収
を最優先戦略とする企業の数が飛
躍的に増加する状態にはないよう
に思える。

グローバル競争の本質の一つ
は、規模の力を利用することであ
る。現在、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
ている日本企業はそう多くなく、
外部成長を避けて経営基盤を底上
げすることは難しい。また、規模
の拡大と同時に、事業ポートフォ
リオの「選択と集中」をさらに進
めなければ、収益性において世界
のリーディングカンパニーと肩を
並べることができない。グローバ
ルにおける市場地位の確保は、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お
り、経営陣がこうした現実を直視
し、長期競争優位性を確保・強化
するため、計算されたリスクをも
っと積極的に取りに行く姿勢に
期待したい。筋肉化された財務体
質は、このためにこそ使われるべ
きではないだろうか。

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。