

# 論文要旨

経営学研究科 経営学専攻修士課程 企業家養成コース  
松尾 拓樹

中期経営計画(以下、中計)は日本特有の取組みであり、特に上場企業においては投資家の投資判断に影響をおよぼす重要な情報である。2015年から適用がはじまったコーポレートガバナンス・コードも中計について言及しており、その重要性は益々高まりつつある。一方で、中計の定量目標の達成率は必ずしも高くなく、企業の中計の策定にかかる労力を考慮すると、「労多くして功少なし」という結果に陥りがちである。また、中計に係る先行研究は数が少なく、その定義も定まっておらず、中計の全体像についても把握しづらい。

こうした中計の現状と課題に向き合い、中計の全体像を明らかにしたうえで、定量目標の達成につながる中計の中身について分析し、そこから得られた示唆について論じることで、日本企業の中計の達成率向上に寄与することが本論文の目的である。具体的には、本論文の目的は大きく2つある。1つ目は、日本企業における中計を網羅的に幅広く調査・分析することで、中計の実態を把握し、事実として中計の達成率が低いのか否かを明らかにすることである。2つ目は、仮に日本企業のほとんどが中計を達成できていないのであれば、その原因は何であるのかを探るべく、逆に達成できている中計の内容を分析することを通じて、目標達成につながる優れた経営計画の中身について明らかにすることである。

そのために、本論文では「実効性のある中計」という概念を提唱する。実効性のある中計とは、「定量目標の達成につながる事業変革を実現する中計」である。市場環境が右肩上がりかつ持続的に成長している業界に属している企業は、これまでどおりの経営を遂行すれば今後も安定的な成長を実現することができると考えられる。一方で、縮小傾向の業界に属している企業は、何らかのことで入れをし、自社の業績を再び成長路線に転換する努力が必要であり、その際に鍵になるのが事業変革の実現である。そして、変化の激しい現代においては、これまで持続的に成長していた企業であっても、事業環境の悪化により業績不振に陥ってしまう可能性は十分にありうる。業績不振に陥った企業においては、単なる中計ではなく、実効性のある中計を策定する必要があるという点が本論文の主張である。

実効性のある中計の特徴を明らかにするために、本論文では、日経225に属する企業の中計を調査・分析したうえで、該当事例として麒麟ホールディングスと帝人の2社の中計を抽出し、比較企業として同業種であるサッポロホールディングスと東洋紡を選定した。そして、過去10年以上を遡り(「縦」の分析)、麒麟ホールディングスとサッポロホールディングス、帝人と東洋紡の2組について、中計策定時の背景やその中身について多角的に分析した(「横」の分析)。また、この過程を通じて明らかになった、実効性のある中計における5つの共通項について、結論としてまとめた。

中計は広範なトピックを含んでいるため、様々な視点から調査・分析を行うことが可能である。また、中計は企業の経営者や従業員、投資家など多様なステークホルダーに影響をおよぼすため、実務的な意義も大きい。本論文では、中計に関わる広範なテーマやトピックの全てを明らかにすることはできなかった。それでも、調査・分析を通じて明らかになった点が、多少なりとも日本企業における中計の質の向上に貢献できれば幸いである。