

日本企業が策定する中期経営計画(中計)は、チャレンジ的な目標値を含むのが一般的である。また3~5年先を最終年度とするため、目標値と実績値に相応のズレが生じるのは自然な帰結であり、このことが問題視されることはほとんどない。しかし近年、少なくとも上場企業にはそうしたおろかさは通用しないようである。

上場企業が発表する中計

開示進む上場企業の中計

経営計画の公表を求め、特に中計については、これを株主へのコミットメントとみなし、結果に対する説明責任を課している。掲げる目標値は必達かそれに近い位置づけとなるため投資家の目は厳しく、上場企業はその見積りに慎重な姿勢で臨んでいる。

中計については、さらに厳しい開示を要求される企業がある。新興企業向けのジャスダックには、一定の規模と実績のある企業に向けた「スタンダード」と赤字企業でも上場可能な「グロス」の二つの区分がある。後者に上場する企業

は何かの参考程度にはなるかもしれない。なお市場自体は低調であり、現時点でのグロス企業はわずか40社ほどである。

上場企業の中には複数の中計を策定し、達成可能な目標値を掲げる「外向け」「社内用」を使い分ける企業があると聞く。もちろん「外向け」がオフィシャルであるが、公器である上場企業には充分な慎重さをもたせたい。会計上のテクニクを駆使して数値そのものに直接「チャレンジ」するようないふことがあつてはならない。

コミットメントか 仮説の検証か

に投資家の関心が集まっている。2015年に公表されたコーポレートガバナンス・コードは上場企業に対し、経営理念、経営戦略、



愛知淑徳大学 教授
ビジネス学 三浦 克人

三浦 克人

(グロス企業)は中計の強制開示の対象となっており、①計画の達成状況や今後の課題②将来計画(3年以上)③各年度の進捗と将来見通しなどについて、一定のフォーマットによるタイムリーな開示が義務づけられている。

筆者が調べたところ、グロス企業の中には売上高や利益のわずかな見直しについても「中計の修正」として開示する例があり、過度に神経質になっているような印象を受ける。グロス企業の中計は「型通りの規格品」ではあるが、中計に開示する実務家にとって

一方、非上場の中堅・中小企業は、環境変化に際した複数のシナリオや目標値を設定することが可能である。上場企業より裁量の余地は大きい。経営者とスタッフの力量が問われる場面である。

かつて筆者は経営コンサルティング会社に勤めていた。中計策定の支援は主力商品のひとつである。あるとき先輩から、「三浦君、中計は仮説の検証だよ」という命題を提示されたことがあった。そのエッセンスは「優れた仮説の立案」と「高精度でスピーディーな検証サイクルの確立」であったが、それをぼんやりと理解しはじめたころには、会社を追い出されていた。この命題の文脈に沿って中計を眺める余裕をもちたいものである。

みつら・かつと 原価計算、管理会計。横浜市立大学大学院経営学研究科博士課程満期退学。住友スリーエム(現・スリーエムジャパン)、三和総合研究所(現・三菱UFJリサーチ&コンサルティング)などを経て現職。1967年生まれ。