

2015年10月6日 全11頁

《実践》経営ビジョン・経営計画

【経営企画部 業務必携】

## コーポレートガバナンス・コード時代の 企業価値創造プロセス（2）

チャーミングなストーリーラインを目指して

経営コンサルティング部  
主任コンサルタント  
林 正浩

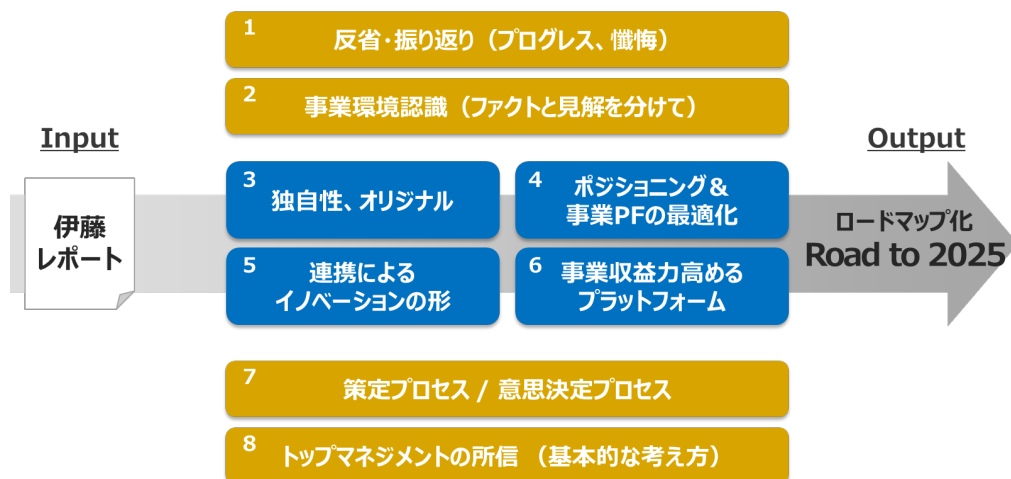
### [要約]

- ガバナンスとは一般的に統治主体が非統治主体を誘導する行為と理解されるが、更に考えを深め「支配を支配と見せない」統治技術と見る向きもある。
- 支配を支配と見せない、との観点からは統制要件としての事業環境分析や戦略・計画の策定プロセスが帯びる重要性は今後さらに高まるであろう。インビジブルな仕掛けや技術に着目することでコーポレートガバナンスの実効性を一層高めることが本邦企業には期待される。
- 企業価値創造プロセスに対する基本スタンスは「伊藤レポート」における課題認識及びコード原案における「序文」に依拠するべきと考える。これらのエッセンスを十分に吟味した上で、序文で強調されている工夫を重ねる必要がある。
- 特に、イノベーション創出力に富んでいるはずの我が国において何故企業の収益力や国際競争力が高まらないのか。このパラドックスこそ事の本質である。こうした観点から「継続的なイノベーション」をどう生むかに意識を集中するべきであろう。
- 中長期視点での価値創造のポイントは企業サイドも生活者サイドもうかがい知ることのできない「未知のIV領域」であり、この「知らない×知らない」領域の因数分解を意識することがイノベーションを加速させるのではないだろうか。

本稿では、前稿に引き続きコーポレートガバナンス・コード時代の企業価値創造プロセスについて、プレゼンテーション用スライドへの落とし込みを念頭に紐解いていく。

前稿では、戦略シナリオや経営計画について「既存事業」に引っ張られてしまう現象や、経営企画部門と事業部門との対話によって外部報告目的ではなく内部管理目的の意味合いがむしろ強くなる傾向を最初に概観した。次にこうしたことを踏まえ、コードに依拠した価値創造プロセスを図表1に示すように8つのブロックに分けて提示し、プロローグの「反省・振り返り」「事業環境認識」及びエンドロールの「策定プロセス/意思決定プロセス」「トップマネジメントの所信」について、ボディの4ブロックに先んじポイント整理を試みた。

(図表1) 企業価値創造の8ブロック



(出所)大和総研作成

## 1. 支配を支配と見せない巧妙さこそガバナンスの本質

ボディ部分の解説に入る前に、敢えて最初と最後に着目したのは理由がある。それは、この最初と最後にこそ“Good Question”<sup>1</sup>や“To Begin With”<sup>2</sup>のエッセンスが多分に含まれているに他ならないからだ。

事業部門を統括する執行役員が前のめりになりながら足元の現状を語り、予算の延長線上にある予定調和の事業戦略を語り、そして妥協の産物である経営数値を語ろうとする。

<sup>1</sup> 新鮮な視点を有した質問あるいは本質を突いた質問を意味する。質問される側からすると、待ち望んでいた質問ではなく、むしろ本質的な 이슈を孕む即答しにくい質問といえよう。コード原則 4-2 の根幹を支える概念といっても過言ではない。特にモニタリングボード型への移行が望まれる取締役会における議論には欠かせない要素でもあろう

<sup>2</sup> まず、第一義には、そもそもの意。細かな内容に入る前に、こうして前段部分を確認し本質を見失わないようにすることがコーポレートガバナンス・コードの正しい理解につながる

---

その機先を制し、独立取締役<sup>3</sup>が「ちょっと待ってくれ、その前に確認したいことがある」と挙手をする姿をイメージして欲しい。

プロローグではファクトとしての事業環境をもとに仮説の連鎖に注力する。そしてその仮説連鎖をいわば統制要件に自社として<sup>3</sup>の見解を詰め切る。あるいは企業品質の更なる向上のために、本来は可視化しないであろう、戦略シナリオや計画の策定プロセス自体をエンドロールで敢えて開示する。To Begin Withに相応しいこうした一連の取り組みこそガバナンスの本質であることを強調しておこう。

ガバナンスの原意は船の操舵にあり、一般的に統治主体が被統治主体を誘導する行為を指す。その本質をフランスの哲学者 M・フーコーの社会理論に求める学者は一步踏み込み、ガバナンスを新たな統治「技術」と捉える。そして権力の所在を敢えて不明確にすることで支配を支配と見せないその巧妙さに着目する。「支配を支配と見せない巧妙さ」、すなわちインビジブルな仕掛けこそがガバナンスの実効性を担保する。この本質的な指摘は極めて重要だ。

ソフト・ローである 73 項目のコード体系にせよ東京証券取引所に提出を求められる成果物としてのコーポレート・ガバナンス報告書にせよ、それ自体が既にビジブルであり、異論を承知で言うと、これらは企業サイド、とりわけ実務担当者には「統治主体」と映るのではないだろうか。そして文書化されたコードや報告書を統治主体と感じ取るからこそ「非統治主体」である実務担当者はチェックリストを求め、必死に口を埋めようと「レ点統治」にはしる。その結果、レ点統治のレセプターとしての「レ点アドバイザー」がもてはやされる。需要と供給がマッチしているといえればそれまでであるが、本質からの乖離がプリンスベースのコードを形骸化させることは避けなければならないだろう。

「コード自体は原則主義であり、趣旨と精神に照らし自社において適切に解釈、工夫することが大切です」と説明された端から、「統治主体」からのリトマス試験紙、すなわちチェックボックス形式のリストや安直な問診票がアドバイザーから差し出される。こうした「レ点アドバイザー」の全てを否定するつもりはないが、やはり苦笑を禁じ得ない。

図表 2 のように、形式主義を戒める趣旨がコード序文に明記されていることについて、ルーツである英国ですらボックス・ティッキング現象を避けられなかったことが背景にあるとスチュワードシップ・コードに造詣の深いある有識者は指摘する。マークシートに流し込みたがるのは何も日本人だけではないようだ。

---

<sup>3</sup> 「独立社外取締役」では冗長であり、独立取締役が社外であることは自明であるから「独立取締役」とした。(社)実践コーポレートガバナンス研究会が平成 27 年 1 月に発表したパブリックコメントに準じる

(図表2) コード原案 序文 12 項<sup>4</sup>

本コード（原案）の対象とする会社が、全ての原則を一律に実施しなければならない訳ではないことには十分な留意が必要であり、会社側のみならず、株主等のステークホルダーの側においても、当該手法の趣旨を理解し、会社の個別の状況を十分に尊重することが求められる。特に、本コード（原案）の各原則の文言・記載を表面的に捉え、〈中略〉…と機械的に評価することは適切ではない。〈中略〉実施しない原則に係る自らの対応について、株主等のステークホルダーの理解が十分に得られるよう工夫すべきであり、「ひな型」的な表現により表層的な説明に終始することは「コンプライ・オア・エクスプレイン」の趣旨に反するものである。

(出所)「コーポレートガバナンス・コード原案」序文 12 項 下線部筆者

いずれにせよ、コーポレートガバナンスの実効性を高める決め手はハード・ローでもソフト・ローでもない。インビジブル且つ巧妙な仕掛けや技術なのである。だからこそその隠れた統制要件としての事業環境認識の詰めであり、詳らかにされた策定プロセスに他ならない<sup>5</sup>。これらは統治主体としてのコード体系には明記はされていない。しかし、アスリートにとっての体幹、いわばコアマッスルと同じで、インビジブルではあるものの、結果としての記録や実績を確実に左右する。

ビジブルな結果としての ROE を高めるためには、支配を支配とみせない巧妙さを「技術」として企業経営の随所に練りこむことこそ肝要である。このようなことを念頭に置いてボディ部分を皆さんと一緒に考えていきたい。では早速はじめよう。



コード自体への適用の仕方については、序文にも度々指摘があるように各社の「工夫」に委ねられている。とはいえ、価値創造プロセスへの視座はある程度定めておいた方が実務上は都合がよいだろう。その際の道標となるのが、いわゆる「伊藤レポート」（「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築」）であり、果実としてのコード原案（「コーポレートガバナンス・コード原案—会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上のために—」）における「序文」に他ならない。この2つは基本原理であり

<sup>4</sup> コーポレートガバナンスの要諦が“no size fits all”であり“substance over form (実質主義)”であることの裏返しと解釈できる。また、形式主義やひな形対応を牽制するここまでの言い切りは異例ともいえ、コード対応に際しては、自社の経営理念や戦略を踏まえた工夫が切に望まれるところである

<sup>5</sup> その他、前稿で言及した「反省・振り返り」や「トップマネジメントの所信」はさしずめ自己統制としての意味合いが強い項目といえよう

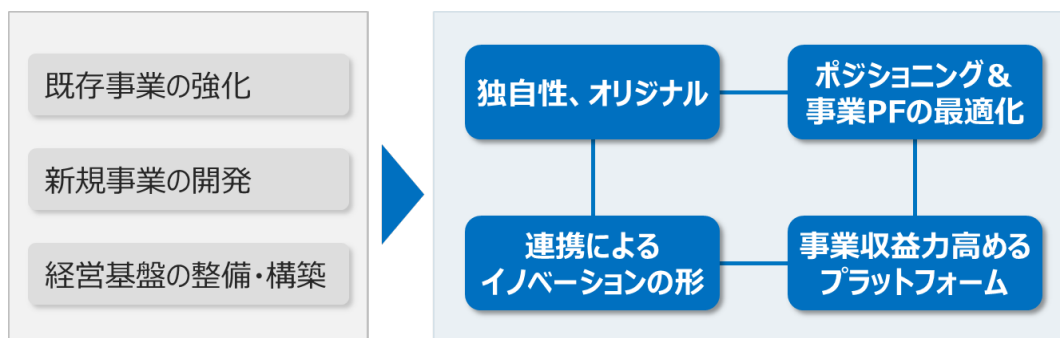
最高規範であるといっても過言ではない。

ガバナンス対応という点、前述のような「リトマス試験紙」を想起しがちだが原則主義の原則に立ち返れば、経緯や背景を含め、コード序文やそこに至る議論の経過を深く理解することが欠かせない。

## 2. 4 ブロックのベースは伊藤レポート

こうした問題意識をもとに企業価値創造プロセスのボディ部分について、図表 3 に示す通り、現状の“惰性 3 点セット”をコードが内包する基本的な考え方にに基づき「独自性、オリジナル」「ポジショニング&事業PFの最適化」「連携によるイノベーションの形」「事業収益力高めるプラットフォーム」の4つに括り直し、順次検討を加えていきたい。

(図表 3) 惰性 3 点セットからコード対応の 4 ブロックへ



(出所) 大和総研作成

因みにこの4つのブロックについては、伊藤レポートの以下の部分をソースとしている。中長期的な企業価値向上を考えるに際しての土台ともなるため、少々長くなるが以下に引用しておく。

「(中略) 日本の株価パフォーマンスが低迷していた過去 20 年においても、データが継続して得られる上場企業 1600 社のうち、株式のリターン (配当込みの株価上昇率) がプラスとなった企業が約 200 社程度存在している。(中略) このように収益性や市場における優位性を確保している企業の共通項 (競争力の源泉) としては (1) 顧客への価値提供力、(2) 適切なポジショニングと事業ポートフォリオ構築のための選択と集中、(3) 継続的なイノベーション、(4) 環境変化やリスク対応が挙げられた。 これらの要素は、企業側、投資家側ともに重要なものとして認識している。」(下線部筆者)

イノベティブな技術やビジネスアイデアを顧客価値へと変換し、その過程で独自の立ち位置を実現、そして同時に収益性と資本効率性の向上を目指す。その前提として事業

---

環境変化への適応やリスクマネジメントシステムが存在する。こう考えると (3) の「継続的なイノベーション」からストーリーラインを説き起こし (1)、(2) へと流れ (4) の「環境変化やリスク対応」は土台、もしくは条件と表現できよう。また、(3) → (1) がメインストーリーで (2) と (4) の括りが前提となるサブストーリー、と捉えてもよい。

あるいは、素人発想を起点とした (1) を中心に、玄人の実行力を (2) (3) (4) と配する、そんなストーリーもあろう<sup>6</sup>。これらに時間軸を絡ませ、目指すべき定量目標を見据える。こうして煮詰めていくわけである。

どこを起点とするか。筆者は (3) の「継続的なイノベーション」ではないかと考える。伊藤レポートにおける問題意識の根底に、イノベーション創出力に富んでいるはずの我が国の企業収益力や国際競争力がなぜ高まらないのか、こんな国は世界中見渡しても日本以外ないという「パラドックス」が存在することがその理由だ<sup>7</sup>。同レポートにおけるこの冒頭メッセージは極めて重要である。製品、商品、サービス、経営の仕組み・仕掛けを問わず、このパラドックス解消こそが企業価値創造の究極の目的に他ならない。

図表 4 が示すように、我が国のイノベーションによる国際競争力は 2007 年の 4 位をピークに下がり続け、最近では多少戻してはいるものの、スイスやスウェーデンなどのイノベーション大国には遠く及ばない状況には変わりはない。また IoT 分野では国家戦略として強力に推し進めるドイツに後塵を拝しつつある<sup>8</sup>。

いわゆる「ネット解」によって顧客価値の創造とイノベーションの波をらせん状に展開し、競争優位を持続し続けるアップル、アマゾン、グーグルのような企業がなぜ日本で生まれることはないのか。そもそもソニー・スピリットを受け継いだアップルの存在自体が究極のパラドックスになっている。何がそうさせたのか。ここにこそ事の本質があるのだ

---

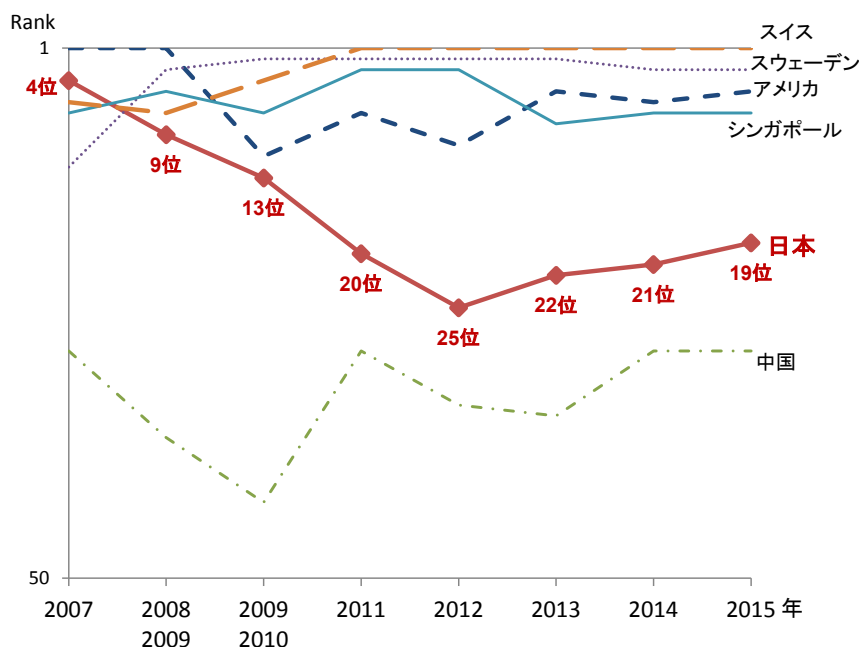
<sup>6</sup> いわゆる「素人発想、玄人実行」の考え方に基づく。ロボット工学の第一人者金出武雄氏の著書「独創はひらめかない」に詳しい。また伊藤邦雄氏もセブン&アイHLDGSの鈴木敏文氏との対談で「…であるはず」の連鎖を食い止めるためにこの「素人発想、玄人実行」の重要性を強調する(セブン&アイHLDGS 四季報 第126号)

<sup>7</sup>「State of Create Global Benchmark Study」(Adobe)によると、「自分自身が創造的であると思うか」との問いに対し米国 53%、英国 45%、ドイツ 43%、フランス 36%が肯定的、翻って日本は僅か 19%に過ぎない(世界平均は 39%)。同調査では「最も創造性に富む国はどこか」との設問もあるが、日本は 36%でトップ。米国 26%、ドイツ 12%と続く(以上日米英独仏各 1,000 名アンケート)。我が国のクリエイティビティは各国で高く評価されており、同調査でも、特に欧州各国では自国の評価よりも日本の評価が高くなっている。「個」は極めてイノベティブであるにも関わらず、高度経済成長期の残滓が未だ残る組織デザインや意思決定プロセスそのものが日本人の創造性に蓋をしているとの仮説が成り立つのではないだろうか

<sup>8</sup> 一方、ITセクターのリーディングカンパニーのピーター・ソンダーガード・SVPリサーチ部門最高責任者は、「インダストリー4.0のブームはあと数年で終わる」と予測する(2015年7月13日付日経ビジネスオンライン「インダストリー4.0」はあと2-3年で終わる)。同氏は産業界の枠を出てデジタル技術全体で社会を変革し、公共・民間問わずそのインパクトの活用を考えるべきと主張する。80年代の日本でもはやされたマルチメディア、ニューメディア同様、IoT領域にも熟成期間が必要ということであろう

ろう。

(図表4) イノベーションに関する国際競争力ランキングの推移



(出所)WIPO Global Innovation Index より大和総研作成

### 3. ブロック3: 独自性、オリジナル その1 -カギは未知の「第Ⅳ象限」-

では、継続的なイノベーションの土台とも言える「独自性、オリジナル」とは何かから説き起こしてみよう。

従来の3カ年中長期経営計画のローリング<sup>9</sup>では決して俎上にのぼることのない「独自性、オリジナル」を実現するドライバーとしては一課題は多いものの—やはり顧客との価値共創 (Value Co-creation) を無視することはできない。そもそも価値を生み出す主体は企業であるとし、企業活動を「価値連鎖 (Value Chain)」で表現する80年代のマイケル・ポーターに代表される伝統的アプローチでは生活者が価値創造の源泉であるとの視点自体、皆無であったとあってよいだろう。

<sup>9</sup> 前稿で紹介した「日本企業の経営計画の実態」(梶原、新井、福嶋、米満 2011年)によると、経営計画の期間は「3年」が全体の約80%を占め、経営ビジョンは「10年」が約60%となっている。概ねどの企業も10年を3期間に分けてプランニングをしていることになる。これでは、1タームが短すぎ「既存の呪縛」から逃れることはできないであろう。コーポレートガバナンス・コードの基本的な考え方からすると、ここでいう経営ビジョンは10年以上とし、経営計画は5年程度とすることが望ましい(同調査では経営ビジョンの10年以上は全体の1.3%、経営計画の5年以上は5.9%に過ぎない)。企業価値創造には単年度計画の延長としてのPLベースではなく、むしろ中長期の投資家視線を意識したBSベースでの視点が重要視される。資本コストを上回るROEを上げ続ける経営体質の実現、そして中長期視点での投資家育成の見地から、ビジョンや計画の対象期間に対する視座は抜本的に変える必要があるだろう

---

90年代の後半以降、インターネットの普及による情報環境の発展を背景に価値の創造主体としての生活者や顧客が脚光を浴びるようになり、彼ら自身の情報化とネットワーク化が進んだ。顧客との価値共創に関する議論が本格化したのは、こうした流れを受け Linux に代表されるオープンソフトウェアの開発が加速し、レコメンドサイドが日常化する 2000 年代に入ってからであろう。

「価値共創 (Value Co-creation)」の概念として提示<sup>10</sup>は、未来の企業間競争を様々な角度から解明した米ミシガン大学ビジネススクール教授の C・K プラハラードとベンカト・ラマスワミによるものが最初であろう。日本でもずいぶん目立つようになった。無印良品のお菓子キットやネスレ日本のネスレアンバサダー、ドコモ・インサイトマーケティングの「みんなレポ」などが真っ先に思い浮かぶ。食品開発の現場ではクックパッドの「レシピエール」のアレンジレシピやコメントは、大物タレントや人気アニメキャラクターを起用した販促キャンペーンよりもはるかに生活者への影響力を持つ。費用対効果の面でも従来型プロモーションでは継続的に棚が取れなくなっているのである。

何も食品分野やサービス分野に限ったことではない。製造業のサービス化が加速する IoT 領域では、コマツの「KOMTRAX」などが事後における価値共創の好例として想起される。また、人間の声を仮想楽器化するヤマハの「VOCALOID」(ボカロ)も価値共創の成功例として挙げられよう。

こうした価値共創のトレンドは、①いわゆるプロダクトアウトの発想ではニーズを捉えた独自性の高い製品・商品やサービスの開発が困難となってきたこと、②逆にマーケットインの発想では従前のマーケットリサーチの域を超えて生活者とのコミュニケーションがとりやすくなってきたこと、この2つを背景として理解されることが多い。

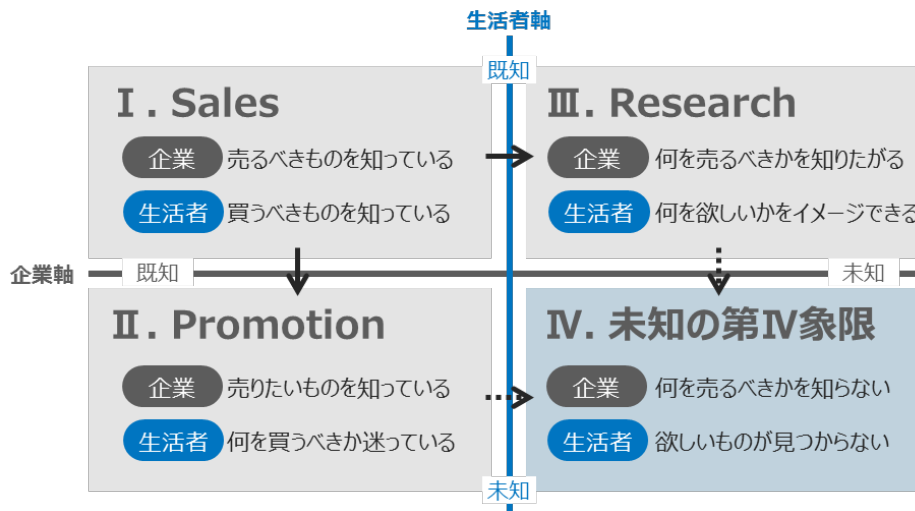
ニーズ・ウオンツの多様化を先取りする方向性としてソーシャルメディアをうまく使う、あるいはその延長線上ともいえるビッグデータ、DMP (Data Management Platform) を駆使して生活者への感度を一段とあげ生活者に寄り添い、商品やサービスのフィット感を追及する。こうした取り組みが一部現実的になったことで、図表 5 に示される「未知の第IV象限」に目を向ける企業も増えてきた。

---

<sup>10</sup>様々なステークホルダーと共同して新たな価値を創造することを指す。消費者を受動的な単なる消費主体としてではなく、価値創造プロセスのパートナーとして位置付ける考え方であり、2004年に刊行された「価値共創の未来へ—顧客と企業のCo-Creation」(武田ランダムハウスジャパン)に詳しい



(図表 5) 価値共創のドライバーを考える



(出所)大和総研作成

ここで強調したいことは、中長期目線での企業価値創造プロセスにおける「独自性、オリジナル」の多くはこの「未知の第IV象限」に含まれていることだ。第I象限は単年度予算領域、第II象限及び第III象限は次年度アクションプラン程度に過ぎない。そしてI→IIやI→IIIのラインを深掘りするにしても賞味期限はせいぜい2-3年であろう。Iを軸にIIやIIIを見に行っても目線が近すぎ、既存事業の「更なる」強化へと安易に陥るだけではないだろうか。中長期的な企業成長を支える「独自性、オリジナル」を追い求めたつもりであっても、その9割はI、II、IIIのいずれかにプロットされる。このことは指摘されなければ気が付かないケースが多い。

ただ、この第IV象限は今まで「N/A」であっただけに非常にバーは高い。なにしろ企業も生活者も「知らない」領域であるから当然であろう。通常この手のマトリクスでは例えばII→IVやIII→IVのラインも、ステップを踏みさえすればヒントが炙り出され、新価値創造の手掛かりとなるケースが多いのであるが、真の意味での独自性をこのラインから引っ張り出すことは容易ではない。リサーチの上塗り(III)は無用なガラパゴス化を誘い、プロモーションの極大化(II)は生活者の静かなる離反を招くだけであることから明らかであろう。

この「知らない×知らない」から製品・商品やサービスの独自性を導き出すにはどうすれば良いのか。それこそコード序文のキーワード、「工夫」にかかっている。業種業態によっても解は全く異なるだろう。他社事例が参考になるケースは少ない。機会があればそのステップと実務上の留意点を詳述するが、それはともかく顧客との価値共創をベースとし

---

た独自性の因数分解は可能ではないだろうか。因数分解により補助線を引くことで少なくとも「独自性、オリジナリティ」の議論は一層深まると考える。

ここまでの考察を踏まえ、次稿においては価値共創（Value Co-creation）の因数分解を試みたうえで、コーポレートガバナンス・コードに寄り添った企業価値創造プロセスについて引き続き考えを深めていきたい。

—以上—

---

## 参考文献

- 宇野重規「なぜ『ガバナンス』が問題なのか？ 政治思想の観点から」(東京大学社会科学研究所 全所的プロジェクト研究「ガバナンスを問い直す」ディスカッションペーパー、2012年)
- 小野譲司「価値共創時代の顧客戦略」(AD STUDIES Vol.39、2012年「特集 変わる消費者研究-新しい視座を求めて-」)
- 井上智紀「顧客との価値共創は可能か？」(日生基礎研究所「研究員の眼」、2014年10月)
- 畠山仁友「消費者主導の意図せざる共創-共創プロセスへの『アレンジ』の組み込み-」(「早稲田大学大学院商学研究科紀要」74号、P33-50、2012年)
- O'Hern and Rindfleisch「Customer Co-creation: A typology and Research Agenda」
- 「今後の科学技術イノベーションの在り方について」(平成25年2月 第2回産業競争力会議資料)
- C・K プラハラード、ベンカト・ラマスワミ著「価値共創の未来へ-顧客と企業のCo-Creation」(武田ランダムハウスジャパン、2004年)
- クレイトン・クリステンセン著「イノベーションのジレンマ」(翔泳社、2001年)
- 雨宮寛二著「アップル、アマゾン、グーグルの競争戦略」(NTT出版、2012年)
- 梅澤高明著「最強のシナリオプランニング」(東洋経済新報社、2013年)
- 武井一浩他著「コーポレートガバナンス・コードの実践」(日経BP社、2015年)
- 山口周著「世界で最もイノベティブな組織の作り方」(光文社新書、2013年)
- 金出武雄著「独創はひらめかない 素人発想、玄人実行の法則」(日本経済新聞出版社、2012年)