

2015年10月23日 全15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（4）

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]

- BCGモデル、GEモデル、成長戦略キューブの有機的な組み合わせが事業ポートフォリオの多面的な検討を可能とし、結果として深い考察につながる。
- BCGモデルの活用にはコーポレートガバナンス・コードを念頭に、事業規模の測りかたや各ブロックにおけるラベルの貼りかたなどに工夫が必要であろう。
- GEモデルでは縦軸、横軸ともに企業としての意思を反映させやすい反面、恣意的な判断が入り込む余地もあり細心の注意が求められる。
- 中核技術（サービス）、立地（地域）、事業の3軸により構成される成長戦略キューブの活用を通じて半強制的に価値創造プロセスを因数分解し、自社における付加価値の本質を炙り出したい。
- 事業ポートフォリオ検討のフレームは「正しきインビジブル統制」の一部と理解される。目的に応じてこれらを有効に活用することで、取締役会や経営会議などの各種会議体の審議を活性化することが欠かせない。

前稿では、本年6月に適用が開始されたコーポレートガバナンス・コードを起点として、長期的な企業価値向上の起爆剤ともなる「独自性、オリジナル」について論じた。顧客との価値共創（Value Co-creation）のタイプ、いわゆるモンタージュの弊害、そして最

近の製品開発現場が抱える課題について簡単に言及し、併せて独自性を支える本質的な「良さ」とは何かについても若干の問題提起をさせていただいた。しかし、前稿で提起した独自性に関わるケースや見解は、コードの本質から俯瞰するとほんの一断面に過ぎない。

1. レ点アドバイザーから企業価値創造の本質へ

本来、飛躍的に企業価値を増大させる起爆剤としての独自性とは、例えば今年が「元年」とされるドローンの実用化などを指すのであろう。その存在自体が人々の生活を変え、事業活動自体を変え、社会のあり方を根底から変える。もちろん政府も動く。一方でこうした破壊的な技術やサービスには否定的な論調とともに、常にある種の「危うさ」が付きまとう。しかしインターネット同様、軍事技術として発達してきた無人航空機は紆余曲折を経ながら、我々の生活に入り込むのではないだろうか。

2015年1月の世界最大の家電見本市「コンシューマー・エレクトロニクス・ショー」で世界16社により出展された最新鋭のドローンは成長カテゴリーとして位置付けられ、1970年のビデオテープレコーダーや1981年のCDプレーヤー、1996年のDVDレコーダーに匹敵する扱いであったという。こうした破壊的ともいえるイノベーションこそ、ガバナンスコード時代における中長期の企業価値創造の根幹を担うのであろうが、これについては別稿に譲りたい。

さて前置きが長くなったが、ここにも理由がある。実は表題に「コーポレートガバナンス・コード」とつく論稿の中で、こうした独自性やイノベーションに正面からスポットを当てたケースは現時点ではそれほど多くないことに言及したかったからだ。ガバナンスコードの下敷きとなる伊藤レポートの根底にある問題意識が本邦企業の独自性やイノベーション自体に向いていることを鑑みると違和感を禁じ得ないのである。このあたりを監査法人に近いコンサルタントにぶつけてみるとこんな答えが返ってきた。

「要するに、最初から『サイロ化』しているのだと思います。弁護士は弁護士のサイロ、監査法人は監査法人のサイロ、エグゼクティブコーチング会社は…、IRコンサルは…、といった感じです。それにしても『レ点アドバイザー』¹とはうまいこと言いましたね。確かにそういう側面はあるでしょう」

読者の反応の中にも、昨今のコーポレートガバナンス・コード論議について「あまりに会計や法律の専門家によるものに偏りすぎていて本質的な指摘が殆どない」「制度や決まり事としての“やらされ感”が色濃い」といったものが少なからずあった。

わが国のコーポレートガバナンスに関わる動きは、1994年2月に雑誌「企業会計」で伊

¹ 拙稿「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)」(2015年10月6日)参照

藤邦雄氏がその現状と課題を詳らかにしたところから始まる。同年 10 月には、NGO 法人日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム（現 NPO 法人日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク）が設立され議論が本格化した。それから 20 年以上の月日が経つが、国際競争力の強化に直結するガバナンス体制の構築や取締役会の改革、ディスクロージャーの拡充など、求められる本質は驚くほど変わっていない。

一方 1994 年といえば、それこそ前稿でも言及したポケベルの全盛期であり、一般生活者にインターネットが広まるまさに前夜。NTT が 2015 年までに 45 兆円の資金を投入し全加入者回線の光ファイバー化をめざすなど、マルチメディア時代に向けた基本構想を発表した年でもある。ちなみに携帯電話の普及率は 2%にも満たない。

またこの年の 7 月、アマゾンの前身であるインターネット書店 Cadabra.com が米国ワシントン州で産声を上げ、わが国ではソフトバンクが株式を店頭公開している。

ごく最近、社会学専攻の学生が執筆する卒業論文に「携帯電話の無かった時代のコミュニケーションに関わる一考察」といった趣旨のテーマを見つけ愕然としたことがあったが、独自性やイノベーションの観点からは、当時の少なくとも一部は、既に史実として語られ、研究対象にすらなっている事実は念頭に置いておくべきであろう。先ず切り込むべきは、イノベーションをドライビングフォースとした企業価値創造プロセスそのものであり、狭義のガバナンスシステムでも、ましてや株主が期待する結果としての ROE や EP (Economic Profit: 経済的利益)²ではない。順番と矛先が違う。ゴルフであれ、テニスであれ、野球であれ、上半身だけのスイングではミートポイントがバラバラになってしまうだろう。それと同じである。こうした問題意識を持ちつつ今後とも論を進めていきたい。



さて、ここからはブロック 4 「ポジショニング&事業 P F の最適化」を見ていこう。複数の事業群によって構成される事業ポートフォリオの最適化により、企業価値全体の創造を実現する、そのためのブループリントを描いていく際のポイントは実に多岐にわたる。日常的にどのような業績管理指標を用いるか、各事業のキャッシュ創出力をどう想定するか、そしてそれに基づき投下資本をどう配分し、結果として事業間シナジーをどう実現するか。それだけではない。事業ポートフォリオの再構築を念頭にした M&A、経営統合や海外子会社管理に関する 이슈も見逃せないであろう。そしていかなる場合も常に「判断」が付きまとう。

本稿以降、複数回にわたり一般的な事業ポートフォリオ検討に際してのフレームワーク

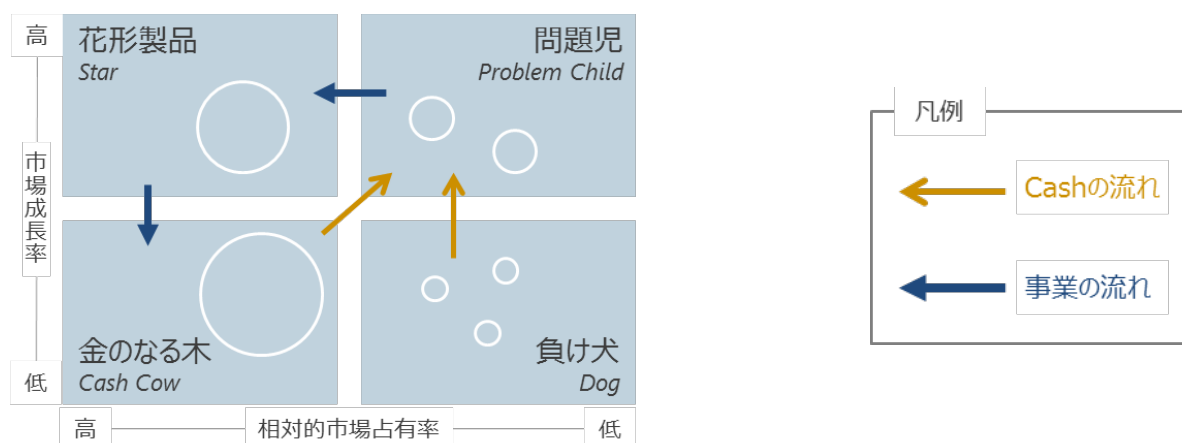
²この EP (グロスキャッシュフローー資金調達コスト) を用いて各事業の業績管理を実施する動きは、コーポレートガバナンス・コードの適用を背景として今後とも加速するであろう。詳細は紙面を改めて解説する (参考: 2015 年 3 月 15 日付日本経済新聞「パナソニック、資本コスト管理体制を事業部別に 中長期の成長に備え」)

を簡単に整理したうえで、コーポレートガバナンス・コードの基本的な考えを反映させた場合に、その判断のあり方がどう変わるのか、あるいは変わらないのかについて考察を深めていく。

2. BCGモデル 3つの留意点

まず、図表1に掲げたBCGモデル³である。市場成長率を縦軸、相対的なマーケットシェアを横軸として、自社の事業領域をマッピングする同モデルは読者諸兄にもおなじみのフレームではないだろうか。バブルの大きさは売上高を示し、縦軸は資金投下の必要性や緊急度を、横軸はキャッシュ創出力を意味する。業種特性を反映しにくく、投資利益率の視点が欠落していることが難点だが、定量データをもとに一旦俯瞰するには好都合なモデルであろう。

(図表1) BCGモデル



(出所)大和総研作成

このBCGモデルの活用には、実務上の留意点が3つある。第一に、バブルの大きさで何を表すかである。教科書通りの運用ならば、バブルは事業規模を表す売上高となるケースが多いのだが、ここは事業別利益⁴とすることを勧めたい。業種によっては好ましく

³ PPM(product portfolio management)の一種。事業管理の手法としてボストン・コンサルティング・グループが開発したフレームとされている。わが国では大前研一著「企業参謀」(正編は1975年、続編は1977年に出版)でも解説されベーシックなツールとして名高い。一方、直線的なプロダクトライフサイクルやいわゆる経験効果曲線を是としているため、昨今の事業環境変化のスピードや事業展開のパターンを念頭に置くとやや汎用性に欠けると言わざるを得ない。また分析メッシュが粗く実用的ではないとの批判も多く見受けられる

⁴ 事業別の利益管理に関連する参考文献を巻末に列挙しておく。ポイントは管理会計上の枠組みと事業戦略やビジネスモデル、あるいは組織デザインとの対応関係を整理し、それらに関連づけることにある

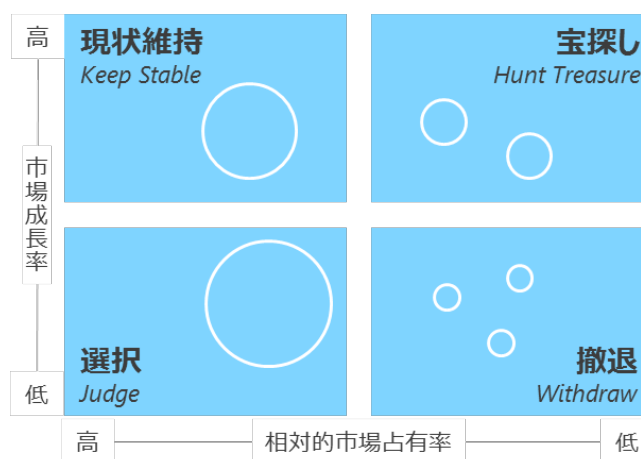
ないケースも想定されるが、ここでは「攻めのガバナンス」のリザルトは事業規模の拡大ではなく ROE の分子であるリターン、すなわち事業収益力の増大であることを念頭に置くべきである。単純な決めごとではあるが、売上規模の割に利益率の高くない既存事業を「金のなる木」と称し、文字通りの誤解をさせないためにも欠かせないであろう。

次にマップ内における各ブロックの呼称についてである。教科書通りなら図表 1 の通りであるが、このまま使うことは避けたい。ワープロ用ソフトを初期設定のまま漫然と使うようなものでマッピング効果は半減する。「問題児」「キャッシュカウ」などと称したところで具体的アクションに結びつくことは稀であろう。

ところが現場ではデフォルトのまま漫然と用いているケースが少なくない。戦略は言葉である。些細なことかもしれないが、もう少し丁寧に考えるべきだ。特に BCG モデルにおいては縦軸・横軸共に定量データをベースとしているだけに、後述する GE モデルのように企業の意思や定性的な特質を反映しにくい。だからこそ各ブロックには意思を持った、場合によっては「刺激的な」ラベルを貼ることをお勧めする。目にしたボードメンバーが少々ざわつくくらいの表現が良いだろう。そのざわつきがイノベーションの原動力となる。

例えば、図表 2 のようにコーポレートガバナンス・コード時代の企業経営の現状に即してアレンジをすることを勧めたい。

(図表 2) BCG モデル_改①



(出所)大和総研作成

る。制度会計を担当してきた経理メンバーが事業別の損益フレームを活用する場合、ビジネスモデルや事業戦略、そして大前提となる環境変化を深く理解することが望まれる。ガバナンスコードの実効性を高めるためには経理、法務、総務をはじめとしたコーポレート部門が経営企画部門や事業統括部門と従前の横串を超えた連携や一体化を実現することが先決である。企業価値創造のプロセスを適切にマネジメントするコントロールタワーへと各社コーポレート部門が変貌することを期待したい。無論、その際のハブ組織は経営企画部であることは言うまでもない

先ず「負け犬」であるが、敢えて『撤退』と言い換えることで、真剣に判断基準や事業環境に向き合うことにつながるのではないだろうか。また、そうすることで逆説的に当該事業から『撤退』してはいけない事実気づくケースも少なくない。そして「問題児」は『宝探し』とし、中長期の企業価値創造を可能とする重点領域へのフォーカスを促す。

一方、高い市場プレゼンスを維持し、且つ市場成長率も高い「花形製品」は意思を持った『現状維持』としたい。最後に「金のなる木」だが、これは判断を要する『選択』とした。市場成長を牽引するようなイノベーションを起爆剤に上方へのアタックを敢行する⁵、あるいは市場シェアを保っているうちに事業売却を検討するといった、文字通り“選択”を迫るブロックとして再定義の必要があるとの考えがその理由である。

異論があるかもしれないが、BCG モデルが提唱された 70 年代と現在とではビジネスの適用コードが全く異なることは疑いのないところであろう。シェアを保ってさえいればその事業が「金のなる木」事業領域として安穩としていられるわけではない。明らかに市場に陰りが見え始めているにもかかわらずシェアを保っているとすれば、そこにこそ何らかの「判断」が必要ではないだろうか⁶。

BCG モデルにおけるコンセプトワード、例えば「金のなる木」「負け犬」はあくまでも現況、いわば“点”に他ならない。それらを最初から、『選択』『撤退』といった未来を見据えたアクションワードで認識する。このことで将来にわたっての判断を議論の現場に持ち込み、目に見えぬ統制を可能とすることが肝要であろう。以上、独断でラベルを張り替えてみたが、まさに「未来は言葉でつくられる⁷」を心がけることから事業ポートフォリオの構築が始まることを肝に銘じたいものだ。

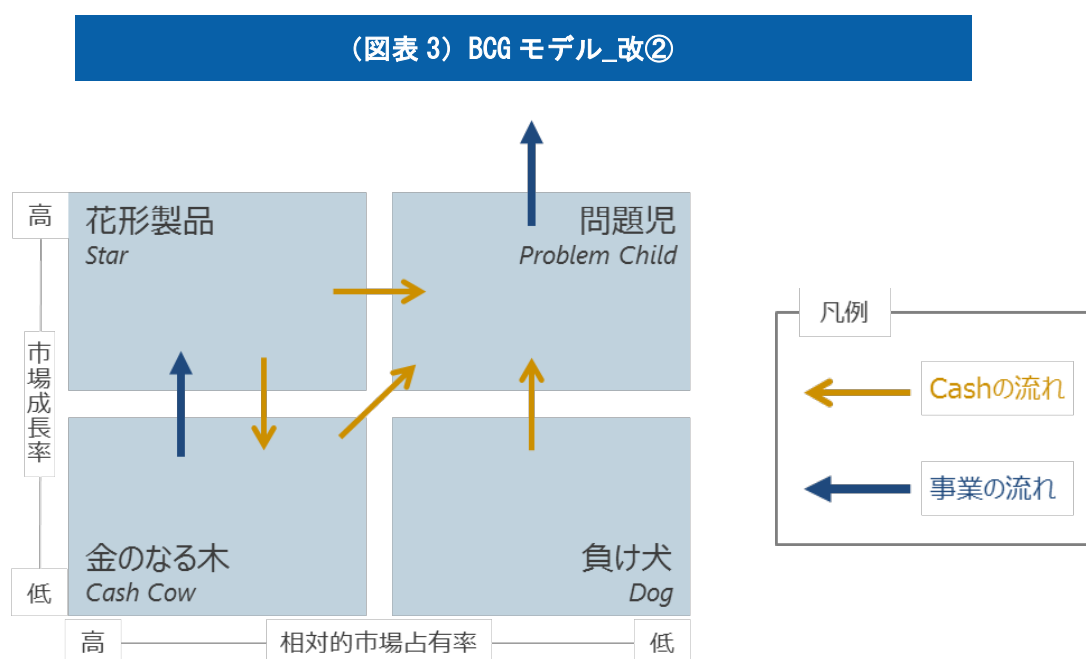
最後に強調したいことは、全体最適を考慮しつつストーリーを持つことの重要性である。従前の BCG モデルは、経営資源の最適化、とりわけキャッシュフロー・マネジメントの効率化を意図している。従い「金のなる木」や「負け犬」から「問題児」へと資金が供給され、事業育成の後「花形製品」へと昇華し、時間をかけて成熟、「金のなる木」に落ち着くストーリー、すなわちプロダクトライフサイクル（PLC）の考え方が基本となっている。しかし実務上は様々なストーリーラインが考えられるだろう。

⁵コーポレートガバナンス・コード時代のイノベーションのあるべき姿として、競争過多の既存事業であっても市場ルールそのものを書き換え、市場成長率を再浮上させる戦略の有効性も侮れない。いわゆる「レッドオーシャン」の中にどんな新市場を見出すかが 이슈となる

⁶ 市場全体の魅力が減じ成長余力が限られてくると、当該市場からの退出者が増え、結果として衰退市場における自社のシェアが高まるケースがある。利益を伴うことも少なくない。こうした悪しき既得権の拡大や漁夫の利の獲得が事業環境変化に対する正しい認識を阻害することもあり、注意が必要だ

⁷ 「未来は言葉でつくられる 突破する1行の戦略」の著者、細田高広氏は「経営と言葉」という今まで注目されてこなかった領域にスポットを当てた異色のクリエイターである。持続可能な企業価値創造を表すビジョナリーワードをどう紡ぐかはトップマネジメントの最重要課題といっても過言ではなからう

例えば図表 3 のように、キャッシュの流れ一つとっても「花形製品」から「問題児」への資金供給に注力することもある。また「問題児」にキャッシュを投入し「花形製品」サイドへの移行を目指すよりも、市場シェアは小さいながら利益率でダントツを目指す、あるいは市場における競争ルール自体を書き換え、市場全体の成長率自体を牽引するといった野心的なストーリーも長期的にはあり得るだろう。



(出所)大和総研作成

そもそも「花形製品」は市場成長率の鈍化に伴う成熟と、結果としての「金のなる木」への移行に甘んじるだけで良いのか。これも疑問である。「金のなる木」であるからこそ事業売却を検討する、あるいは「花形製品」からビジネス・デベロップメントの種を見出すなどのラインもあろう。

ビジネスパーソンのライフプランに例えると、年金生活者へ落ち着く単線の選択肢だけではない、ということである。定年退職を待たずに脂の乗り切った状態で異業種へ転職することや、退職後の社会起業家としてのスタートを見据えながら在職中に NPO 法人を設立することなど、複数のキャリアが想定されることと基本的には同じである。この際の判断に至る過程こそガバナンス、とりわけ「攻めのガバナンス」の要諦といっても過言ではない。コーポレートガバナンス・コードの実効性を高めるためには、こうした独自のプロセス、独自のストーリーが欠かせない。

3. GE モデル 9ブロックで企業としての意思をあらわす

次に図表4に目を移していただきたい。BCGモデルほどの知名度はないが、PPMの一類型として知られるGEモデル⁸である。前述のBCGモデルでは、定量的なファクトが軸であったことから、企業サイドの意思や定性的な判断が反映しにくいことがデメリットであった。

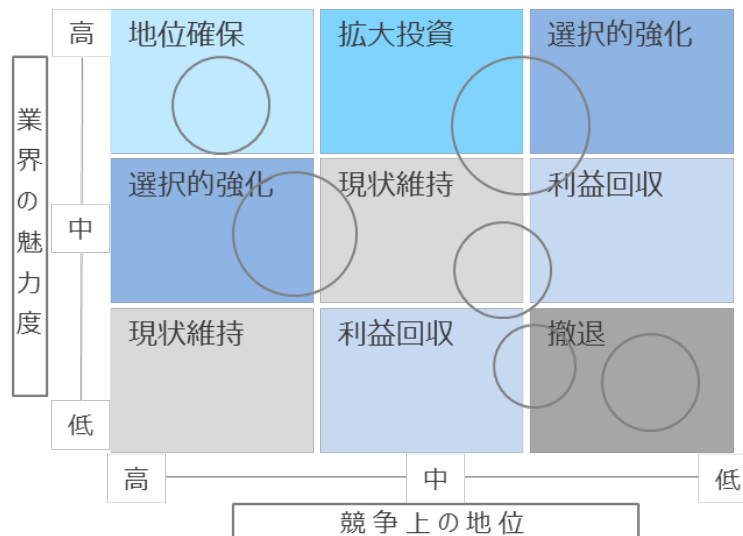
こうしたデメリットを踏まえ、ゼネラル・エレクトリックとマッキンゼー&カンパニーが開発したGEモデルでは縦軸に「業界の魅力度」、横軸に「競争上の地位」をとることで、市場の安定性や業種特性、競合状況に対する認識などを加味できるモデルとしたことが特徴である。縦軸・横軸共に定性的な観点が含まれることから、GEモデルはBCGモデルの欠点を補い、将来を見据えた意見交換を経て事業ポートフォリオの将来を可視化する一助になると考えられる。

加えて、領域を倍以上に増やしたことで多面的な視点からの戦略ストーリー検討が可能となろう。一方デメリットとしては、業界の魅力度にせよ競争上の地位にせよ、どのような基準に基づいて判断するのが曖昧になりがちであることが挙げられる。また、領域が増えたことで説明には少々テクニックが必要となる。理解しにくい局面を想定し、プレゼンテーション時を含め見せ方には工夫が欲しいところだ。

このGEモデルにおける各ブロックの意味は、ニュアンスの違いはあるものの、概ね図表4のようになっている。BCGモデルに比べると、アクションワードで表現されているだけに実務的にはより望ましい。ただし「既存事業の強化」の名目で、中央及び左斜め下に位置する「現状維持」にポジショニングが集中しないように留意することが求められる。特にGEモデルの場合、縦軸・横軸共にある種の恣意性が入り込みやすいので注意が必要であろう。

⁸GEモデルとしては、むしろ人事領域における「9ブロック評価」の方がわが国では馴染み深いかもしれない。各人の業績レベルとポテンシャルを縦軸横軸に3×3で分けたシンプルな枠組みであり、現場とも共有しやすいフレームであることが特徴的である。タレントマネジメントに際しての基本的な考え方として、わが国でも大手商社をはじめ導入企業が少なくない。GEの特筆すべき点は、このモデル自体を2016年で完全に終わらせるとの判断をしたこと自体にある。週刊ダイヤモンド「特集 人事部の掟」(2015年5月2日・9日合併号)に詳しいが、評価の枠組み以上に経営のスピード感を重んじた結果であるという。上司と部下によるリアルタイムな対話の中で評価を決めるスタイルに同社が転じた背景には、事業環境の急激な変化がある。ベンチマークであるGoogleやFacebookを強く意識しながら、30万人もの社員を抱えるGEが硬直化を回避するために講じる新たなタレントマネジメント手法には引き続き注目していきたい

(図表4) GEモデル



(出所)中西宏「企業価値最大化のための戦略的事業ポートフォリオの構築」(KPMG FAS Newsletter 特別編集号 2015年1月)より抜粋

戦略方針の決定やそれに基づく経営資源の配分に際しては、長期的な事業環境認識と逆行するような判断は避けるべきだろう。また、社内政治が強く作用した恣意的な判断もご法度である。ミスミグループで事業分野拡大や人材育成などの構造改革を手がけ、事業再生の専門家としても著名な三枝匡氏の『企業戦略の最大の敵は、組織内部の政治性である』はまさに至言といえよう。

一方で、企業グループとしての「意思」は不可欠である。コーポレートガバナンス・コードの原理に照らすと「積み上げ」に起因する現状延長発想ではなく、企業としての意思に基づいた「ありたき姿」からのバックキャスト発想がより望まれる。恣意か意思か。ここにこそ企業価値創造プロセスの分水嶺が横たわるとは言えないだろうか。

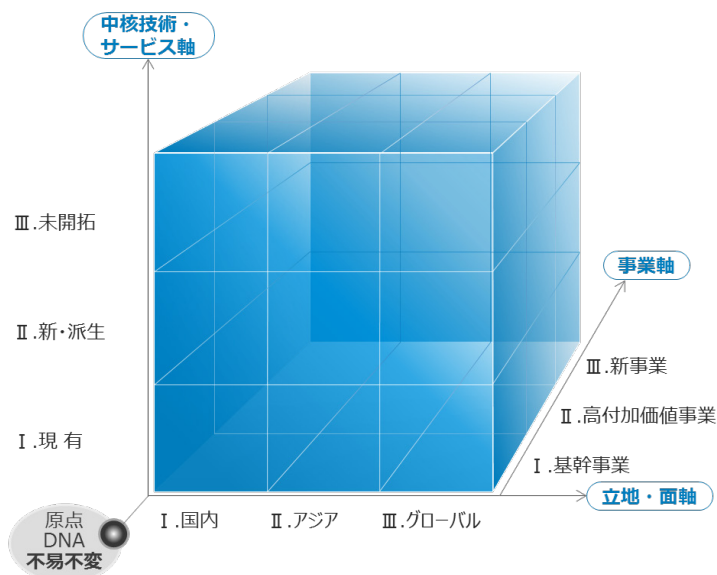
4. 成長戦略キューブ 27パターンで読み解く

最後に、戦略経営やグローバル経営の専門家である中村元一氏の成長戦略キューブ⁹を紹介する。このモデルの特徴は図表5のように中核技術（サービス）、立地（地域）、事業の基本軸による3次元構造となっていることである。不易不変の企業DNAを起点に、既存事業のベース「現有×基幹事業×国内」から、多角化の最終形である「未開拓×新事業×

⁹ 中村元一「代表的な日本生産企業における『成長戦略キューブ』の飛躍的な発展-日本板硝子の事例を検証する-」(帝京科学大学紀要 2007 Vol.3 pp7-19)を一部参照した

グローバル」¹⁰まで 27 個のキューブで現状を確認し、あるべき姿や戦略的方向性を模索していく。

(図表 5) 成長戦略キューブ -全体-

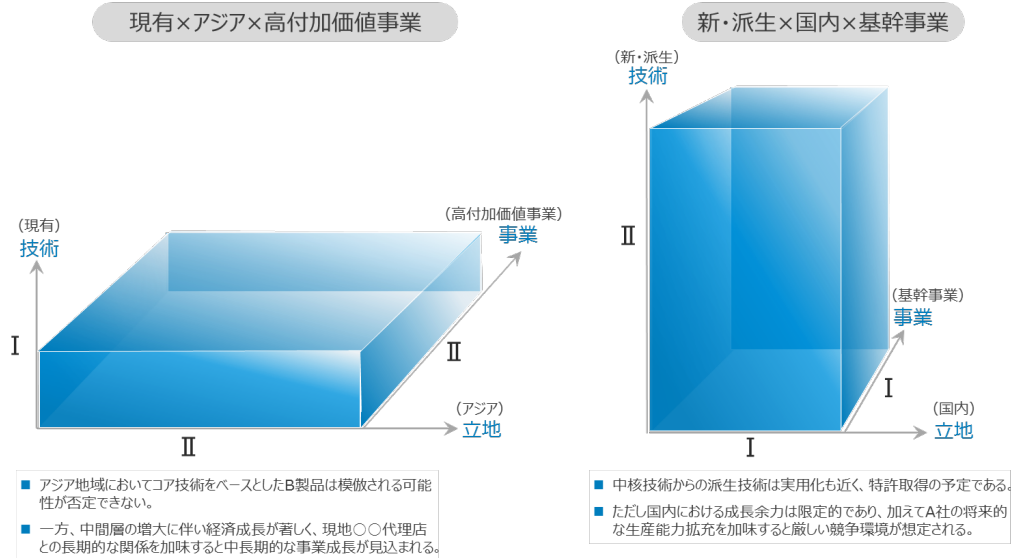


(出所)中村元一氏の論稿を参考に大和総研作成

3 軸による半強制的な事業発想の促進がこのモデルのメリットである。3 × 3 × 3 で分割された各キューブを戦略的事業単位とした検討過程で様々な価値創造のパターンが見えてくる。図表 6 に例示したように、各キューブを構成する軸への評価をその長さで示すことで、注力のポイントもイメージしやすくなるであろう。

¹⁰ 実際に「未開拓×新事業×グローバル」が想定されることは稀である

(図表 6) 成長戦略キューブ -個別-



(出所)大和総研作成

あくまでも画一的な例えだが、『現有技術で実現する高付加価値事業をアジアで展開する』ケースと『新技術・派生技術で実現する基幹事業を国内で展開する』ケースを多面的に比較検討すること自体、通常は想定されないだろう。「成長戦略キューブ」と名付けられた統制要件を用い、敢えてこの2パターンにスポットを当てることで、事業そのものの付加価値性と技術面での付加価値性を対比しつつ考えを深めることができる。戦略ストーリーにも深みが増すであろう。価格競争と技術競争が究極まで進むなか¹¹、事業価値を支える経営のデザイン性そのものがキーワードとなりつつある企業経営の「今」に意識を向けたいものだ。

この成長戦略キューブは3次元構造であるため、ストーリーの検討過程が煩雑となることは否めない。一方、細かいチューニングを重ねながら半強制的に付加価値の本質を掛け算で迅速に炙り出すことで、検討の際の抜けもれ防止にもつながるのではないだろうか。

¹¹ 特に技術競争が遠因となる市場と企業との乖離を意識したい。例えば、人工衛星の姿勢制御用に開発したジャイロ(回転運動を利用して船体や航空機などの姿勢を保つ装置)があまりに高性能であったため用途に困ったケースが東海大学講師である三宅秀道氏の「新しい市場のつくりかた」に紹介されている。開発メーカーは優れた技術を目指し、競合を打ち負かし航空宇宙分野での市場シェア独占を実現したが、高性能ゆえに製品の用途が見つからない。このパラドックスは多くの示唆を与えてくれる。ちなみにこのジャイロはイタリアのハイグレードなクルーザーに採用されたという。停船中の船上パーティーでワインがこぼれることがないように船体制御が可能となることがその理由だ。もちろん、この用途は、当の開発メーカーからではなく、イタリアの高級ヨットメーカーからの発案であった。人工衛星からイタリアンクルーザーへ。ワールドレコードを保持するゴールメダリストが第二のキャリアを新天地で華麗にスタートさせたような小気味よい逸話である

5. 事業ポートフォリオの議論を深める「正しきインビジブル統制」

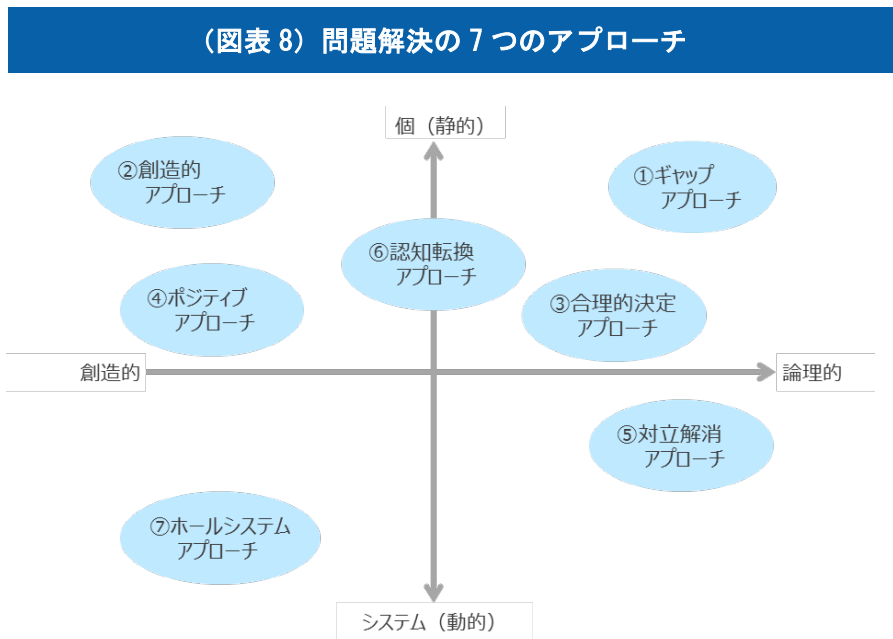
ここまで、全社の事業ポートフォリオを俯瞰する基本フレームを3つ紹介した。図表7に示す通りいずれも一長一短であるが、3ヶ年中計ベースの安直な「既存事業の強化」に傾きがちな戦略ストーリーとならないためにも、これらのフレームを適宜組み合わせ整理と考察を繰り返すとよいだろう。ただ、こうしたフレームワークは常に目的を意識して用いることが肝要である。自己実現理論で名高い心理学者A・マズローの「ハンマーを持つ人には、周りのもの全てが釘に見える」状態に陥らないように心がけたい。

(図表7)【まとめ】事業ポートフォリオ検討フレーム

	主なメリット	主なデメリット
BCG モデル	<ul style="list-style-type: none"> ・ 単純で理解しやすい ・ 比較的客観性の高い軸を用いての評価は妥当性が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・ PLC がベースとなっており適応業種が限定される ・ 「シェア獲得→事業規模拡大＝利益貢献」が是とされており実情とかい離するケースが多い ・ あまりに単純化され過ぎており、細分化された市場や複雑な組織体制下では汎用性に欠ける
GE モデル	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各事業の定性的な特質や競争上の地位を反映させやすい ・ 多面的な視点で戦略方針を検討することが可能となる ・ 事業間の関連について戦略的に検討する一助となる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 定性軸に基づく評価には恣意性が入り込みやすい ・ ブロックが多く煩雑
成長戦略キューブ	<ul style="list-style-type: none"> ・ コア技術・サービス、事業性に加え地域を加味することでより多面的な検討が可能となる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「技術・サービス」及び「事業性そのもの」の軸における判断基準が曖昧になりがち ・ ブロックが多く煩雑

(出所)大和総研作成

そこで少し考えていただきたい。今回紹介した事業ポートフォリオ検討に際しての 3 つのフレームはいずれも問題解決や意思決定を目的としているが、図表 8 に掲げたアプローチのうち、どこに当てはまるだろうか。また、問題や課題をどのように定義し、セカンドステップでは、どのようなシーンでどんなアプローチを採ることが効果的と判断できるだろうか。



(出所)堀公俊著「問題解決フレームワーク大全」(日本経済新聞出版社 2015年)p5より抜粋

実はこうした問いは、コード原則 4-12「取締役会における審議の活性化」にもつながる。取締役会における審議の実質性を高めるために、取締役会議長は中立・公正な立場で議事運営に当たるファシリテーターとしてどのようなアプローチを念頭に場回しを行うのか、あるいは経営戦略についての深い議論を促すために、事業統括責任者は前述の 3 つの基本フレームのどれを用いて独立取締役に事前説明を行うのか。今までの日本企業ではあまり意識されてこなかった論点であろう。

(図表 9) 原則 4-12 取締役会における審議の活性化

【原則 4-12. 取締役会における審議の活性化】

取締役会は、社外取締役による問題提起を含め自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努めるべきである。

補充原則

4-12① 取締役会は、会議運営に関する下記の取扱いを確保しつつ、その審議の活性化を図るべきである。

- (i) 取締役会の資料が、会日に十分に先立って配布されるようにすること
- (ii) 取締役会の資料以外にも、必要に応じ、会社から取締役に対して十分な情報が（適切な場合には、要点を把握しやすいように整理・分析された形で）提供されるようにすること
- (iii) 年間の取締役会開催スケジュールや予想される審議事項について決定しておくこと
- (iv) 審議項目数や開催頻度を適切に設定すること
- (v) 審議時間を十分に確保すること

しかし、事業ポートフォリオのあり方は全社経営戦略と個別事業戦略をブリッジする結節点ともいえるだけに、取締役会実務（ボードプラクティス）やグループ横断的な業務執行に関わる会議体の機能を検討する際のメインテーマとなることを強調しておきたい。

事業ポートフォリオの3つのフレームにせよ、問題解決の7つのアプローチにせよ、インビジブル統制の仕組みや技術の一つに他ならない。自主的に取り決めたフレームやグラドルールを各種会議体に持ち込み、それらを共有することで議論はより深まるだろう。

わが国における伝統的なインビジブル統制の仕組みとしては、例えば「暗黙裡に次期社長の指名を『次は君だ』と現社長が行い、自らは会長職に退き院政を敷く」といったケースが思い浮かぶ。日本経済新聞の「私の履歴書」でしばしば目にするお決まりのシーンであろう。こうした「誤ったインビジブル統制」を払拭し、攻めのガバナンスを支える「正しきインビジブル統制」を実現することが新たな経営企画部のミッションとして付け加えられると筆者は考えている。

次稿においても、他社事例なども織り交ぜながらブロック4「ポジショニング&事業PFの最適化」について論じていく。お付き合いいただければ幸いである。

—以上—

参考文献

- コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議 議事録
- 「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～」プロジェクト (伊藤レポート) 最終報告書 要旨
- デービッド・A.アーカー著「シナジー・マーケティング 部門間の壁を越えた全社最適戦略」(ダイヤモンド社、2009年)
- 深田和範著「マネジメント信仰が会社を滅ぼす」(新潮新書、2010年)
- 大前研一著「企業参謀-戦略的思考とは何か」(プレジデント社 新装版、1999年)
- 三枝匡著「V字回復の経営」(日経ビジネス文庫、2006年)
- 相場俊夫著「事業利益管理の実務」(中央経済社、2014年)
- 鳥居浩史著「事業部制の業績測定」(中央経済社、2014年)
- 三宅秀道著「新しい市場のつくりかた」(東洋経済新報社、2012年)
- 細田高広著「未来は言葉でつくれる 突破する1行の戦略」(ダイヤモンド社、2013年)
- ハーバード・ビジネス・レビュー2015年10月号(特集 ブルー・オーシャン戦略の全て)
- 経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会 報告書」(2015年7月)
- 同別紙1「我が国企業のベストプラクティス集」
- KPMG FAS Newsletter 特別編集号(2015年1月)
- KPMG Insight Vol.4(2014年1月)
- 藤島祐三・西川友恵「企業価値を創出するグループガバナンス ～『攻めのガバナンス』を実施する設計と手法」(EY総研インサイト 2015年8月)
- 中村元一「代表的な日本生産企業における『成長戦略キューブ』の飛躍的な発展-日本板硝子の事例を検証する-」(帝京科学大学紀要 2007 Vol.3 pp7-19)
- 中村元一「経営理念の全体像を深掘り」(月刊事業構想 2013年10月号)
- 横山淳「社長を選ぶのは誰か? コーポレートガバナンス・コード雑感IV」(2015年10月8日)
- 堀公俊著「問題解決フレームワーク大全」(日本経済新聞出版社、2015年)