

2015年4月6日 全13頁

《実践》 経営ビジョン・経営計画

【経営企画部 業務必携】

## 独立社外取締役の「鳥の目」はどこに向けられるのか

### 中期経営計画を企業価値向上の起爆剤とするために

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]

- 英国のキャドバリー報告書<sup>1</sup>で導入された「コンプライ・オア・エクスプレイン」の本質はエクスプレインにこそある。そして企業価値向上のドライビングフォースとして位置付けられる企業統治改革の一連の考え方は規制当局に対する義務ではなく、あくまでも株主に対する責務であることを再度確認したい。
- 社内取締役には不足しがちな社会一般の観点やバランス感覚に優れた視座を独立社外取締役は有している。この独立社外取締役が「鳥の目」を持って中期経営計画に接する際、念頭に置くべきポイントは3つの“to begin with”（第一に、そもそも）に集約される。
- それは「どのような策定プロセスを経たか」「何故経営計画を策定するのか」そして「その計画その戦略はソーシャルグッドな観点から策定されているか」の3つである。いずれもショートターミズムに陥りがちな役員等が看過しがちな論点である。しかし計画策定に際しこれらに目を配ることで独立社外取締役の本来の機能を引き出すことはダイレクトに企業価値向上につながると考える。

<sup>1</sup> 英国では1986年のギネス事件、1991年のマクスウエル事件など公開企業の不祥事が頻発し、財務報告の不透明性への批判が噴出した。こうしたことを背景として財務報告評議会及びロンドン証券取引所、職業会計士団体によってキャドバリー委員会（委員長 エイドリアン・キャドバリー卿）が1991年に設置され「コーポレート・ガバナンスの財務的側面に関する報告書」が公表された。当該報告書を皮切りとして英国におけるガバナンス体制を方向付ける報告書が相次いで発表され、同国のコーポレート・ガバナンスの礎を形成するに至っている

## 1. コンプライ・オア・エクスプレインの本質

わが国における成長戦略実現にあたってのドライビングフォースとしてコーポレートガバナンス・コードが正式に位置づけられた。2014年6月に閣議決定された「日本再興戦略」では東京証券取引所によってコーポレートガバナンス・コードが策定されることが示され、以来金融庁と東京証券取引所を共同事務局とする有識者会議では活発な議論が繰り広げられている。本年6月1日適用に向けた所要の制度整備も進み、関連する報道や論稿も増えつつある。

また、これに先立ち同年2月に公表された「日本版ステュワードシップ・コード」もあわせ、この2つのコード（行動規範）が昨今の経営管理の現場ではホットイシューとなっていることは読者諸兄もご存じのことであろう。

企業統治を企業行動に対するブレーキではなく、むしろ成長の原動力として捉える2つのコードについては議論が深まるにつれ様々な意見や提言が出されている。

そこで本稿の冒頭では、経営戦略や経営計画と企業統治との関係、とりわけ独立社外取締役に対して経営戦略や経営計画を説明する場面を意識しつつ「一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会（Institute of Corporate Governance, Japan 代表理事 門多 丈、以下 ICGJ という）」による提言を取り上げたい。

本年1月に「コーポレートガバナンス・コードの基本的な考え方（案）」（以下「P原案」という）に関連して提出された ICGJ のパブリックコメント<sup>2</sup>では独立社外取締役の役割、責務、活用、要求される資質が明記されていることや（コード原案 原則 4-7、4-8、4-9）、ステュワードシップ・コードに基づく株主との対話の重要性をうたったこと（コード原案 原則 5）などコード原案の多くの部分を高く評価している。

一方で ICGJ は「補足する必要がある点」「追加したい点」として以下の3点を挙げている。引用が少々長くなるが重要な論点が多く含まれるためお許しいただきたい。

### ● コンプライ・オア・エクスプレインの原則について

有識者会議でも議論されていたがエクスプレインを避けるために形だけの独立社外取締役を2名置くという形骸化が懸念される。すべての重要事項についての説明義務（accountability）があるとの考え方に基づいて、コード原案で「説明を行うべき」と明記している事項以外に、重要な事項については、コンプライしてもその事項に関する会社の考え方をエクスプレインしなければならないと明記するべきである。そのような事項とは：

- ・ 会社の目指すところ（経営理念）や経営戦略、経営計画
- ・ 独立社外取締役2名以上の設置について

<sup>2</sup>『「コーポレートガバナンス・コードの基本的な考え方（案）」へのコメント』（一般社団法人コーポレートガバナンス研究会理事会 平成27年1月17日）

- 
- ・ 独立社外取締役の基準及び資質
  - ・ 取締役会全体としての実効性に関する分析・評価についての説明（「行っています」だけで終わらすことはあまり意味がない）
  - ・ 原則 4-10 の「任意の仕組みの活用」について説明する（ベスト・プラクティスの共有ができる）

● 原則 4-6「経営の監督と執行」については「業務の執行に携わらない、業務の執行と一定の距離を置く取締役の活用について検討すべきである」では不十分である。「経営の監督と執行の分離」を目指すべきであり、非業務執行の取締役（独立社外取締役を含む）、監査役の監督の役割を強調すべきである。特に取締役会議長を非業務執行である独立社外取締役とすることで「経営の監督と執行の分離」を確かなものにすべきである。

● 用語について「独立社外取締役」という言葉は冗長である。「独立取締役」は社外であることは自明であるから「独立取締役」とすべきである。

（原文ママ、一部体裁変更、下線部筆者）

本質は「コンプライ」ではなく「エクスプレイン」にこそある。そして監督と執行を完全に分離することが肝要である。ICGJ の主張を端的にまとめるとこうなるであろう。ICGJ 関係者も「エクスプレイン・アンド・エクスプレイン」をことあるごとに強調する。筆者もこの提言に賛同する。

裏を返せば、たとえば「独立取締役<sup>3</sup>を2名設置しさえすれば事足りる」ではないということだ。ところがコンサルティングの現場においては、行動規範としてのガバナンス・コードの本質から逸れた議論に遭遇することが少なくない。「他社はどうしているのか」から始まり「独立取締役の2名設置などの形式基準をどう満たすか、あるいは抜け道はあるのか」といった問い、あるいはもっと直截的な「独立取締役としてのライトパーソンを紹介してほしい」などの要望が代表的であるといえよう。実務の現場においてはやむを得ないかもしれないが、巻末に解答例の付いている問題集を解くがごとくの対処だけは避けたいものである。

英国のキャドバリー報告書で導入されて以来、「コンプライ・オア・エクスプレイン」の概念はコーポレートガバナンスの実質性を担保しつつ柔軟性をも保っている点から多くの機関投資家や企業関係者から高く評価されている。確かにコーポレートガバナンスは厳格なルールでソリッドに縛るべきではないだろう。市場による規律を前提として「ルールに従っているか、従っていない場合は十分な説明がなされているか」を基軸として検討を深めることに異論はない。

---

<sup>3</sup> 本稿では ICGJ の提言に則り、以下「独立社外取締役」を「独立取締役」と明記する

---

しかし一方で、ICGJ のパブリックコメントで指摘されているように形骸化の懸念は拭いきれない。「コンプライ・オア・エクスプレイン」は規制当局に対する義務ではなく、あくまでも株主に対する責務であることを念頭に成長の源泉としてのガバナンス＝企業統治が有する本質、そして原理原則に立ち返りたいものである。

## 2. 鳥の目で俯瞰するべき3つの“to begin with”

さて本題に入ることとしたい。前述の ICGJ のパブリックコメントでは、説明を行うことが望ましい重要な事項として会社の目指すところ（経営理念）や経営戦略、経営計画が挙げられている。今後、独立取締役をはじめとした非業務執行の取締役がそれらを説明する機会も増えるであろう。また、コーポレートガバナンス室などの専門部署がコミュニケーション・ハブの役割を果たし、独立取締役に対して自社の戦略や経営計画を日常的にエクスプレインする場面も今まで以上に想定される。

そうした際、何に留意するべきだろうか。「干渉」ではなく、独立取締役から成長戦略や経営計画に対する積極的な「関与」を引き出す勘所とはいったい何だろうか。

キーワードは“to begin with”即ち「先ず、第一に」「そもそも」と筆者は考えている。それも経営計画や事業戦略の取りまとめに奔走する経営企画部員やショートターミズムに陥りがちな業務執行を司るボードメンバーが見逃すであろう“to begin with”である。数多くの論点が存在するが、本稿では実務上重要と思われる 3 つの事項について読者諸兄と共に考えていきたい。いわば鳥の目ともいえるその 3 つとは「どのような策定プロセスを経たか」「何故経営計画を策定するのか」そして「その計画その戦略はソーシャルグッドな観点から策定されているか」である。では早速はじめよう。

### ① どのような策定プロセスを経たか

文字通り、経営戦略や経営計画がどのように策定されたのか、具体的には現場の上長や担当役員が何に対して、どのようにコミットし、そしてどのような意思決定を下したのか、即ち策定プロセスそのものに対する視点である。プロセスにおける主だった議論や炙り出された対立軸も見逃せない。事業の方向性やアクションプランをはじめとした戦略や計画の具体的な内容や売上高、ROE などコミットすべき経営数値について取り沙汰されることはあっても策定プロセスに焦点があたることは先ずないと言ってよい。それ自体が公表されることもないことから当然と言えば当然である。

ただ形骸化した経営戦略や経営計画は、策定プロセスやレビュー過程にこそ大きな問題が内包されているケースも少なくない。筆者が仮に独立取締役の立場であれば、先ず策定プロセスに注目するだろう。中味以前に、策定にあたり実効性を担保できるに足るステップを踏んでいるかが肝要、という訳である。戦略にせよ計画にせよ朝令暮改よろしく、市況や生活者動向、競合環境をはじめとした事業環境の変化に応じて変更・修正を余儀な

くされることは常であろう。新たな発射台を据えた 3 か月後、翌四半期には大幅な修正を検討せざるを得ないことも珍しくない。そうした理由から経営計画（特に 3 年単位で策定されることの多い中期経営計画）自体を策定しないケースも増えている。だからこそ然るべき手順を重んじ、場合によっては速やかに修正し、ねじを巻き直すことも一方では重要である。あくまで計画と実績との差異を店晒しにしないためにも徹底して策定プロセスやレビュー過程にこだわるべきと筆者は考える。

では、どのようなプロセスを“to begin with”としてチョイスするべきなのだろうか。読者諸兄の当然の疑問であろう。結論から先に言えばプロセス自体に優劣はない、ということになるのか。スピードを旨としたオーナー社長の意思のみでの舵取りが奏功するケースもあれば、「ミドルアップ&ダウン」と称される日本的な意思決定プロセスが全社調整をスムーズにし、結果的に有効に機能しているケースも少なくない。「再生過程ではトップダウン型、変革期はボトムアップ型が有効」などとステレオタイプに割り切ることは早計であろう。ただ、どのプロセスも一長一短があるものの、あくまでも現場の皮膚感覚の域を出ないが、どちらかという短所が目立ちこれといった決め手に欠ける（図表 1）。

（図表 1）意思決定プロセス

	トップ主導	外部専門家主導	変革チーム主導	現場主導
想定される メリット	・意思決定のスピードが速まる	・幅広い知見に基づき客観的な視座が確保される	・次世代経営人材の育成に寄与する	・現場の賛同が得られやすい
想定される デメリット	・現場がコミットしない ・トップの能力が制約条件となってしまう	・現場がコミットしない ・机上の空論になる ・可能性が高い	・現場参画が不十分 ・現場の抵抗が増強される	・範囲が現場に限定される ・目標設定が甘くなりがち

大和総研作成

また、図表 1 には含まれていないが、組織活性化やインターナルプロモーションの一環として経営戦略や経営計画の策定に全員参加で取り組むケースが最近の流行となっている。衆知をあつめ、社員の一人ひとりを変革代理人（Change Agent）に仕立てようとする試みである。しかし、これとて社内イベントの域を出ないケースが実際には多い。こうした「催し物」が経営者の度重なる危機意識からの変革に端を発する場合、参加メンバーの面従腹背が極めて厄介なかたちで現れることも否定できない。全員参加で経営戦略を紡いではみ

---

たものの、結局、鶴の一声でひっくり返ることを事前に想定して手を抜く、あるいは面従腹背を決め込むミドルマネジメントが既定路線に誘導する、はたまた、戦略や計画に対して現場が過度なコミットメントを求められた結果、意思の感じられない「総花」戦略や「骨抜き」計画に落ち着く、といったことも珍しくない。

独立取締役を含めたボードメンバーが共有すべき経営戦略や経営計画の策定プロセスについての詳細は紙面の都合上、次回以降にレポートするが、一点だけ“to begin with”として留意すべき事項がある。それは「責任者は誰か」<sup>4</sup>問題である。

策定された経営戦略や経営計画の最終責任者は CEO なり社長なり、あるいは事業を司る役員であることは自明であろう。しかしながら「この計画や戦略の実務責任者は誰ですか、策定プロセスに関しての最高責任者は誰ですか」と筆者が問うと、関係者同士で顔を見合わせるケースが後を絶たない。特に策定プロセスの「最高責任者」との投げかけには苦笑・失笑の嵐で返される。間髪入れずクリアな責任者がバイネームで返ってくることはむしろ稀で、「実質的には」「おそらく」「責任者ではないが実務を取り仕切るのは」などの前置きとともに責任者ではなく所管部署が明示されるケースがほとんどである。所管部署が明確であれば、必然的に当該部署のトップである役員が責任者であることは当然でしょう、と言わんばかりである。ちなみに策定プロセスについては「所管部署は経営企画」「取りまとめは経営企画で実際は事業本部」とするケースはあるものの、責任者が明確に決まっているケースはそれほど多くはない。

ここでの責任者が帯びる「責任」とは、未達の場合に責任を取る、あるいはプロセスに問題が生じた場合に責任を問われるといった、いわゆる“詰め腹を切る、切らない”の意では必ずしもない。むしろ説明責任の方である。独立取締役に対して責任者から、特に策定プロセスに関し説明がなされるかが重要なポイントと考える。経営戦略の中身や ROE をはじめとした経営数値ばかりに目を奪われ盲点となりがちだが、プリンシプルとして、戦略や計画の品質を担保する策定プロセスを一責任者が説明する場面を是非想定しておきたいものである。

余談だが、この「責任者は誰か」問題については、こんな経験がある。本項の最後に読者諸兄の問題意識を喚起するために或る事例を紹介したい。

ある企業において経営ビジョン策定が大枠で終了し、当該ビジョンの発射台としての第 1 期中期経営計画も何とか及第点の出来として関係者の合意を取り付け、仕上げとしてそれらを社内用スライドに落とし込む際の出来事である。

スライドに落とし込んだ経営ビジョンや経営計画を各事業担当役員が CEO に対してプレ

---

<sup>4</sup> 稲盛和夫氏は「責任者は誰か」と問いかけ、社員一人ひとりが主役であり経営者であることを自覚させる。一方「それでどうします？」を口癖とするのは星野リゾートの星野佳路社長である。この問いかけは何事も決めるのは現場社員であることを象徴している。「売上最大・コスト最小」を掲げて数値を追いかけて、背景にある現象にも鋭く目配りする稲盛氏と数値計画は目安に過ぎず、あくまでプロセスにこだわる星野氏。スタイルは異なるが全員で考え全員で行動することが成長ドライバーであるとの信念は共通だ

---

ゼンテーションを行い、後ろの「観客席」で当該事業に携わる社員のうち無作為に選出された数十名がその様子を観覧する、そんな企画を筆者が提案したのである。この企画自体はクライアントから非常に評価され「是非やろう」ということになった。「みんなの前での社長に対する役員プレゼン」は責任者のコミットメントを引出すと同時に部門の一体感を醸成する手段として有効であるものの、実際に「やりましょう」と好意的に受け止められることは決して多くなかっただけにこの会社の本気度を感じたものだ。

しかし直前でひっくり返る。原因はスライド最後のバイネームベースの「責任者」記載の欄。経営企画担当役員を通じて件の事業担当役員から「この記載だけは勘弁してほしい」との懇願、有体に言えば“泣き”が入ったのである。CEOに対して一責任者として、それも自らの部下の前でコミットするからこそ意義ある計画・ビジョンへと昇華する、いわば魂が入るのであるが、我が国では直前で「ちゃぶ台返し」が頻発する。想定内ではあったものの残念に思ったことを記憶している。

## ② 何故経営計画を策定するのか

「私は企業経営については全く土地勘がなく、よくわからないのですが中期経営計画は何故策定するのですか。教えてください」。学識経験者にこう問われたら、どのように答えるべきだろうか。また、「中期経営計画は遅れた戦略ツールなどと揶揄されることもある。このドッグイヤー時代に3年後の計画など意味がないと思うのですが」。コンサルティングファーム出身の公認会計士にこう問われたらどのように答えるべきだろうか。独立取締役として起用される可能性の高い大学教授や専門家が実は聞きたいと考えているイシューの一例である。学識経験者やコンサルタントは「そもそも、何故」を執拗に追い求めることを生業としているだけに、社内取締役に不足しがちな社会一般の観点やバランス感覚の観点からもこうした問いは大切に扱いたいものだ。

しかしながら、驚くべきことに同様の問いを経営企画部門などの実務現場に投げかけると「前回策定したから」、もしくはそれに極めて近い答えがかえってくる。また、そうした企業にかぎって“社内イベント”の一環として策定された中期経営計画が店晒しになりがちだ。イベント成果物である中期経営計画については「これはこれとして」、事業部レベルで別途、現実的な計画が策定され、結果としてダブルスタンダードが常態化しているケースも珍しくない。

年次計画や中期経営計画など策定しなくても、社員一人ひとりが自律的自発的に全員経営の精神を持って業務に邁進すればそれで事足りる。経営指針がないとエンジンがかからないのなら、社長が毎年全社方針を一筆したため、それを秘書が小一時間でリライトし、社内イントラにアップするだけで良いのではないか。続いて社長がステイメントに仕立て上げ、全社員の前で披露し、最後に飲み会でもやればいいんじゃないか。そういうのならウチは得意だから。こうした会社は意外にも多い。

---

資本市場へのメッセージやコミットメントの重要性を説きに説いても「業績が良くなれば株は上がる。ウチは必要ない」と一蹴される。

証券市場に上場し資金調達への自由度を確保しつつ企業価値向上を期するならば、そうはいっても羅針盤たる経営計画やコーポレートストーリーは必要だろう。ならば、その必要性、そのこと自体をエクспレインしているか。問われるのはそこである。

「他社はどうしているか」この問いには答えたくはないのであるが、確かに「経営戦略や経営計画を何故策定するのか」をエクспレインしているケースは多くはない。特筆すべきケースとしては世界最大手のタイヤメーカーであるブリヂストンの中期経営計画が想起される。昨今中韓勢に猛追され、シェアの相対的な低下が鮮明になるなど厳しい戦いを強いられてはいるが、こと中期経営計画については高く評価したいと筆者は考える（実は評価する声よりも評価しない声の方がメディアでは多い。これについては後述する）。

同社は荒川社長時代の2006年に中期スパンで計画を策定する理由について公表している（「中期経営に関する基本的な考え方」2006年11月20日）。一連のスライドでは、企業理念から経営方針、経営の最終目標、基本姿勢、経営の基本方針に至るまでワンチャート・ワンメッセージで端的に表現されている。筆者が注目したのはその後続く4つの基本戦略の中に「基本戦略4」として中期経営計画を核としたグループ経営について述べている部分があることだ。全体最適を実現するためのツールとして中期経営計画を位置づけ、経営目標と施策を明確に連動させることを謳っている。内容自体に驚きはないものの、基本戦略として中期経営計画の策定をわかりやすく位置付け、時間軸を明確にした計画に基づきグループ全体最適を目指すことを宣言している。

「真のグローバル企業に向けて2013中期経営計画」においても同様のことが言える。「第2の創業と中期経営計画」「中期経営計画についての考え方」と題し数枚のスライドを割いて経営ツールとしての中期経営計画の役割やその限界に加え、対象期間を5年として毎年ローリングする意図などを端的に説明している。この中で同社は、確実性及び整合性の両側面から中期経営計画の限界に対する認識を示し、その原因を「経営環境」「経営施策」「部門間差異」の3つに分けて記述している点は特に評価するべきであろう（図表2）。



(図表 2) 中期経営計画についての考え方

2. 中期経営計画についての考え方	
中期経営計画 (2つの限界)	
確実性	: 中長期的な数値の予測可能性に限界
整合性	: 中長期的な全体整合性の確保に限界
〈 限界の原因 〉	
経営環境	: 激変の継続で、予測不可能 (政治、経済、自然災害等)
経営施策	: 機密事項 (中計オフ項目) (事業再編・新工場・M&A等は確定迄)
部門間差異	: 計画や実施で差異大

出所:2013年10月17日 株式会社ブリヂストン「真のグローバル企業」に向け(2013年中期経営計画)P11より抜粋

中期経営計画の限界やその短所について十分認識はしているが、現時点では唯一の経営管理ツールと考えられるため、事業特性に鑑み対象期間を5年とし、市況変化に対応すべく毎年ローリングをすることで実効性を高めていく。ブリヂストンはこう投資家に説明をしているのである。プリンシプルに忠実な会社との印象を受ける。

ただ、同社中計のメディア受けは必ずしも良くはない。例えば、昨年10月に発表した2019年までの中期経営計画は「威勢のいいスローガンを掲げている割には、消化不良感が残る内容」(2014年10月22日付東洋経済オンライン<sup>5</sup>)と芳しくない評価である。経営体制の整備状況や今後の方針説明、グループ再編の方向性ではなく、市場の知りたいことは、例えば再編するなら「その時期」、売上や利益目標の達成を高らかに謳うなら「具体的な方策を」という訳だ。正に投資家との対話に際して時間軸を念頭に置く重要性を考えさせられる。もちろん時期や方策も大事だが、同時にショートターミズム一辺倒ではなく、企業グループのブループリントやそこに至る大枠スケルトンに加え、例として挙げたブリヂストンのように何故そもそも中期経営計画か、に立ち戻りたい。換言すれば、「How」に拘泥することなく「Why」そして「What」を丁寧に描ききることこそが2つのコードに沿った骨太な中期経営計画実現にあたっての近道であると筆者は考える。

<sup>5</sup> 「ブリヂストン、『断トツ目指す』と言うけれど 経営目標の数値達成に必要な具体策」

---

### ③ その計画その戦略はソーシャルグッドな観点から策定されているか

その計画やその戦略に社会的価値が認められるか。同時に環境的価値を高める可能性を感じることができるか。本稿の最後にそうしたソーシャルグッドな観点を考えてみたい。企業がショートターミズムに陥ることなく投資家との対話を有意義なものとするためにも必要なイシューと言えよう。

私たちが生活する社会自体が内包する諸問題の解決に企業が取り組んだ結果、その企業が社会的価値や環境的価値の創造に成功することが経済的価値の実現につながる。こうしたアプローチを「共通価値の創造 (Creating Shared Value、以下 CSV)」と呼んでいる。

この共通価値 (Shared Value) をマイケル・E・ポーターは自身の論文<sup>6</sup>の中で以下のよう

『企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行』

この中では「みずからの競争力を高める」との表現に特に着目すべきだろう。今までの企業活動にとっての「ソーシャル」は誤解を恐れずいえば、活動の外枠と捉えられていたと言っても過言ではない。寄付やフィランソロピー（社会貢献）を通じて自社のイメージを高める従前の枠組みは必ずしも事業活動と直結せず、単なる善行として認識されていたとも考える。

---

<sup>6</sup> マイケル・E・ポーター、マーク・R・クラマー「Creating Shared Value 邦訳版(共通価値の戦略)」(『ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、2011年6月号)

(図表3) CSRとCSV

	CSR	CSV
価値	善行	コストと比較した経済的社会的便益
スタンス	社会・環境に対する必須としての責任	社会的な課題解決に向けたビジネスとしての挑戦
基点	社会基点	企業基点
動機	任意もしくは外圧	競争優位の構築
利益	利益追求とは別物	利益最大化に不可欠
ゴール	持続可能な社会の実現	競争優位の構築による経済的価値の増大
例) カカオ豆の場合	フェアトレード製品の購入	豆の調達方法変更と育成技術の改善

大和総研作成

CSV と従来の CSR との違いは図表 3 の通りであるが、利益の最大化に不可欠な、そして競争に勝ち残るためのエンジンとしての CSV とは何だろうか。先進事例を挙げながら考えてみたい。前述のポーターはコートジボアールのカカオ農家との取引を例にとりわかりやすく説明しているが<sup>7</sup>、ここではトイレタリー用品や食品の多国籍企業であるユニリーバのインドにおける取組みを紹介する。

190 か国に進出し、利用者規模は 20 億人以上ともいわれる世界最大級の日用品・食品メーカーであるユニリーバ。日本市場に進出して半世紀になる同社だが、今ではダヴやポンズ、リプトンなど多くのブランドが親しまれているのでご存知の方も多いことだろう。このユニリーバのインド法人ヒンドゥスタン・ユニリーバでは農村地域の女性に対してディストリビューターとしてのトレーニングを施し、彼女たちに衛生用品をはじめとした日用品を販売してもらうビジネスモデルを確立しているという。農村地域といっても流通網や販売チャンネルが未整備の、即ち石炭の存在すら知られることのない人口の少ない村々が主たるターゲット・エリアである。このビジネスモデルを通じ、同社はインドの農村部へのユニリーバ製品のカバー率をモデルの確立前に比べ 30%向上させることに成功したという。

売上の一部還元を通じ女性の経済的自立を促すと同時にユニリーバブランドを農村地域に普及・浸透させ、併せて衛生面での啓蒙啓発にもつながるこの取り組みは「プロジェクト・シャクティ」と呼ばれ CSV の観点のみならず、新たなマーケティング手法を BOP 市場

<sup>7</sup> いわゆるフェアトレードの取り組みを想起していただければ理解しやすいだろう。但しフェアトレードで購入し農家の所得が改善するとの観点はCSRの域を出ない。品質と収穫量を向上させることで農家が創造する価値全体を増大する取り組みがCSVといえよう

---

に持ち込んだケーススタディとしてもよく取り上げられる。

貧困からの脱出を目指す意欲的な農村女性たちにビジネスの基礎を学んでもらう。そして個人事業主としての訪問販売やキオスク販売を通じ、彼女たちやその家族の所得水準向上にも寄与する。石鹸やシャンプーなど衛生用品の普及による環境改善をも併せ考えると、プロジェクト・シャクティはインド農村部が直面する社会的課題の解決という観点での企業責任は十分果たしていると言えよう。また、ユニリーバは、米国国際開発庁の「石鹸による手洗いを推進する世界的な官民パートナーシップ」を活用、世界銀行やユニセフから人的資源や資金の提供を受けることを通じて、一連の取り組みに関わるコスト削減にも成功している。

無論それだけではない。プロジェクト・シャクティは企業としての競争力強化にも大きく貢献している。今まで不可能と考えられていた人口規模のごく小さな農村部における流通網確保が自社育成のディストリビューターによって可能となっただけでなく、彼女達（「シャクティ・アマ（活力ある女性）」）自身が各農村におけるニーズ・ウオンツに関する独自情報をつかむアンテナとなることで、いわばマーケッターとして機能しているのだ。

インドの総人口 11 億人のうち約 7 億人は流通網や情報網が整備されていない農村での生活を余儀なくされている。加えて石鹸やシャンプーの存在すら知らされない不衛生な環境が要因となり 5 歳以下の子供が 30 秒に 1 人の割合で命を落としている。こうしたインド社会が内包する課題の解決と今までリーチすらまななかつた新市場における競争優位の確保を、特に出荷物流→販売→マーケティングを中心としたバリューチェーンの下流部分の強化を通じて同時に実現した好例といえる。シャクティ・アマをハブとした地域ネットワークが製品供給の安定性を担保し、同時にマーケティング情報の収集を確実なものとするというわけだ。また、このモデルはアジア太平洋、中近東、南米などグローバル展開が可能と考えられることから事業としての反復可能性や持続性も帯びているともいえよう。

このプロジェクト・シャクティはオランダとイギリスに本拠を置く多国籍企業の取り組みだが、このモデルの根底に流れるフィロソフィは経営学用語としてよく登場する「Win-Win」とは位相を異にするように思われる。双方が交渉の上、互いに満足な状態に達するというよりむしろ我が国近江商人の経営理念である「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」に近いと考えるが読者諸兄はどうだろうか。

100 年以上の歴史を有するヨーロッパの多国籍企業が世界の成長センターであるアジアで「サンボウヨシ」を広める。人の教育・錬成を基本に据えた我が国百年企業の強みがグローバルスタンダードとなる日も遠くないであろう。「Doing Well by Doing Good（正しいことをしてビジネスを良くする）」はユニリーバの戦略基点だが、すべての企業に当てはまるプリンシプルでもあろう。

---

事例紹介が長くなってしまったが、要するに CSV の柱である「経済的価値」「社会的価値」「環境的価値」の3つの価値の同時実現が投資家をはじめとしたステークホルダーの共感を呼ぶストーリー性やある種の持続性を帯びて中期経営計画の中で語られているかということこそ肝要なのである。先に紹介した2つの論点に比べると実行にあたっての難易度はいささか高いかもしれないが独立取締役の「鳥の目」はそこにこそ向けられていることを認識すべきであろう。

### 3. まとめ

我が国企業における収益性や企業価値の長期にわたる低迷は企業統治の未整備が主たる要因であり、こうした過去の反省が本年6月から適用されるコーポレートガバナンス・コード（指針）の根底に横たわっている。「攻めのガバナンス」を掲げ、中長期的な企業価値向上を実現するためには「指針」でも触れられているように「会社の意思決定の透明性・公正性を担保しつつ、これを前提とした会社の迅速・果敢な意思決定を促すことこそが一丁目一番地であることに論を待たない。本稿では企業の戦略ツールである中期経営計画に当てはめ一丁目一番地を3つに分けて考察を深めた。“to begin with”から始まる骨太な中期経営計画が一連の企業統治改革のジャンピングボードとなることを願いたい。

(参考文献)

- 北川哲雄編著「スチュワードシップとコーポレートガバナンス」(東洋経済新報社、2015年)
- ラムチャラン他著「取締役会の仕事」(日経BP社、2014年)
- 藤野公孝・高橋一夫編著「CSV 観光ビジネス」(学芸出版社、2014年)

など