

2015年9月28日 全16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（1）

チャーム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]

- コーポレートガバナンス・コード（企業統治指針）が目指す「中長期的な企業価値の向上」の根幹ともいえる戦略シナリオや経営計画は具体的にどう変わるべきか。これについては深い議論がなされているとは言い難い。
- 現状の経営計画に限っていえば、全社のベクトル合わせをはじめとした内部管理を目的としたものが目立つ。またプロセス面では、経営陣と本社部門ではなく、本社部門と原案作成部門（現場）との「対話」がむしろ重要視されている。
- コーポレートガバナンス・コードの基本的な考え方に則り、企業価値創造プロセスを紐解くと「反省・振り返り」「事業環境認識」をはじめ8つのブロックに分解することができる。
- 投資家との対話を有益なものとするためにも「反省・振り返り」は有用である。「今まではこう、これからはこう」を冒頭で明確にすることが対話のファーストステップとして求められる。
- コードの本質は常にプロセス設計に宿る。戦略シナリオや経営計画の策定においても同様だ。トレーザビリティを重んじ、企業品質自体を高めることを目的として策定プロセスを投資家と共有することも必要である。

議論の深化が期待されるコード対応としての「企業価値創造プロセス」

東京証券取引所と金融庁が策定したコーポレートガバナンス・コード（企業統治指針）が本年6月から適用され4カ月が経過した。この間、83社¹が東京証券取引所の改正規程（新様式）に基づく「コーポレートガバナンスに関する報告書」を公表し、持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指して動き出した。

特に、日本企業の悪しき慣習と外国人投資家から批判され続けてきた株式の持ち合い解消の加速は特筆に値する。メガバンク3行はいずれも持ち合い株式の削減を打ち出したが、図表1に示すように「保有しない」ことを基本方針としたみずほフィナンシャルグループの姿勢は中でも注目されよう。

（図表1）政策保有株式に関する方針（みずほFG）

- 当社および当社の中核子会社は、政策保有株式について、コーポレートガバナンス・コードを巡る環境の変化や、株価変動リスクが財務状況に大きな影響を与えることに鑑み、その保有の意義が認められる場合を除き、保有しないことを基本方針とする。
- 保有の意義が認められる場合とは、取引先の成長性、将来性、もしくは再生等の観点や、現時点あるいは将来の採算性・収益性等の検証結果を踏まえ、取引先および当社グループの企業価値の維持・向上に資すると判断される場合を言う。

（出所）みずほフィナンシャルグループ「コーポレートガバナンス報告書」（下線部筆者）

『ほかの投資に振り向けるより資本効率が高くなければ、持つ意味はない』。元経済財政相で取締役会議長を務める大田弘子が取締役会でこう口火を切った。日立製作所相談役の川村隆も呼応した。『2兆円の株式含み益を今こそ有効に使うべきだ』

（2015年8月4日付日本経済新聞朝刊）

このみずほのケースでは、株主利益を守る取締役会において社外取締役が有効に機能したといえよう。このように、モニタリングに重心を置いたコーポレートガバナンスの体制強化、すなわち仕組み自体は徐々に整備されつつある。一方、そもそもコードの副題にもある「中長期的な企業価値向上」とは何を示すのか、そして企業の持続的成長のためのプロセスをどう描けばよいのか。こうしたイシューについての議論は道半ばといっても過言ではない。「重要である」ことの確認の域を出ていないのが現状ではないだろうか。

¹ 2015年9月8日現在

コード「原則 4-1」で掲げられている「会社の目指すところ」（経営理念等）にしても、いわゆるゴーイングコンサーンとしての、すなわち会社設立以来の礎であるとする経営者もいれば、社長の在任期間中における基本方針や経営指針にむしろ近いと主張する経営者も少なくない。

また、中期経営計画に対するスタンスも様々である。目標とする経営数値を例にとると「一度決めた目標は何があっても修正しない」「否、事業環境の変化によって柔軟に対応すべきだ」「コードを受けて目標としての経営数値の意味合い自体が変わる」など入り口で意見が大きく割れてしまう。小職自身もこうした議論の場に何度か立ち会ったが、これらの違いに驚いた記憶がある。

無論プリンシプルベースを旨とすることから正解はなく、コンセンサスが必要とは必ずしも言えない。確かにそうかもしれないが、「その趣旨・精神に照らし適切に解釈したうえで“工夫”をせよ」と突き放されても、経営の舵を握るボードメンバーはともかく、経営企画部に籍を置く実務担当者は困惑するのではないだろうか。

経営計画や企業価値創造プロセスそのものについて議論が深まらない根本要因は、結局のところ、期間に関わらず収益計画における「数値にコミットする、しない」の議論に収斂されがちとなることにある。この辺りは関係者との意見交換でも一致するところだ。しかし、このままで良いわけではないであろう。

「私たちが世に送り出す製品には、小さなパーツ類に至るまで取扱説明書と製品保証書が必ず付いています。ところが、企業グループとしての価値向上を中長期的にお約束する説明書や保証書をこれまで意識することはありませんでした。しかし改めて考えると、可視化された持続的な価値創造プロセスや経営計画こそ、自社の『取扱説明書』であり『保証書』なのでしょう」

これはあるメーカーの社長の言葉である。裏を返せば、企業グループ自体の価値を示す経営ビジョンや戦略シナリオ、あるいは経営計画がステークホルダーにとって理解されやすい形で明示されなければ、いくら取扱説明書や製品保証書が個々の製品に完備されていても、企業グループ全体としては「欠陥品」のレッテルを貼られかねない。日本版コーポレートガバナンス・コードの真意はそこにこそある。

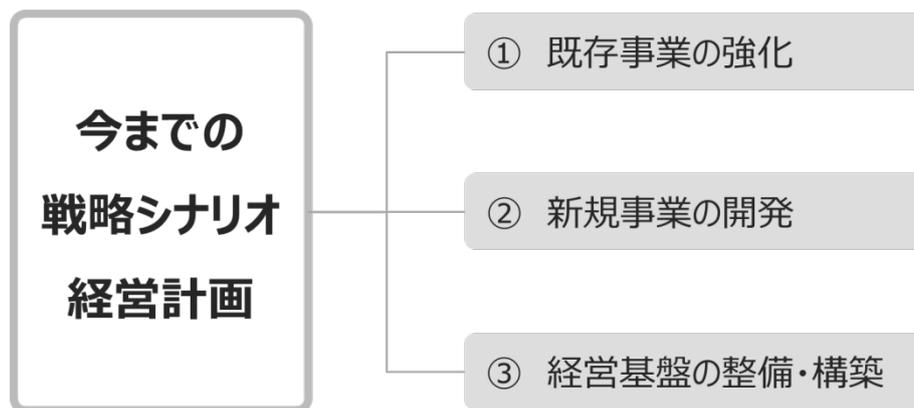
このような問題意識を起点としつつ、複数回にわたりコードにおいて実現が期待されている「企業価値創造プロセス」を紐解いていく。

現状を改めて確認する -変わることはないダブルスタンダード経営-

あるべき価値創造プロセスを考える前に、現状の戦略シナリオや経営計画がどのような構成となっているかを簡単に確認しておきたい。

かなり乱暴ではあるが多くの場合、図表 2 に示すようにボディとなる部分は①既存事業の強化、②新規事業の開発（もしくは既存事業の高付加価値化）、③経営基盤の整備・構築の3要素に概ね整理される。表現こそ違え、結局この3つのスロットに落とし込むことができよう。順番も多くの企業で大筋は変わらない。その記載割合は①が全体の50%程度、②が20%~30%程度、残りが③といった具合だ。標準的な「3ヵ年中計」の場合、これに数値目標や設備投資計画などが加わる。

(図表 2) 今までの構成要素 <戦略シナリオ・計画>



(出所)大和総研作成

改めてリリースされているスライドベースの各社の戦略や計画を概観すると、統計を取ったわけではないものの、やはり①に関する記述がやや目立つように思える。「既存事業…」の前に「更なる」といった枕詞がつくケースも珍しくない。要するに現状起点、現状発想なのである。ところが前段の「当社を取り巻く事業環境」などと題されたスライドに目を転じると「少子高齢化」「原材料価格の高騰」「中国経済の減速」といった文言が並び厳しい事業環境認識となっているケースが数多く見受けられる。

取り巻く環境が厳しいからこそ既存事業を強くする。こうした戦略に蓋然性がないとは言いきれないが²、中長期視点での成長戦略の定石とは言い難いであろう。基本的なストー

² 例えば、日本 IR 協議会主催「IR 優良企業賞」の常連、ユナイテッドアローズの中期事業戦略の柱は「既存事業の徹底強化」(傍点筆者)である。ファッション性の高いトレンドマーケットにおいては、商品部

リーラインが描き切れていないことが多いのである。“Good Question”の精神で或る企業の経営企画担当役員にこの辺りを素朴な疑問として投げかけるとこんな答えが返ってくる。

「既存事業がことさら強調されるのは、『稼ぎ頭の自分たちはどうでもよいのか』といった主力事業からの反発を社長が恐れているからでしょう。収益性が落ち込んでいるとはいえ当社のルーツですから。それと外部環境分析については例年、私たちが最後に書き加えています。他社も同じようなものですよね。」

効果的に経営資源を振り向ける意味でも事業ポートフォリオの持ち方は戦略シナリオの根幹といえる。冷徹な選択と集中もあれば意思を持った多角化もあろう。どちらも誤りではない。2000年代初頭は選択と集中が戦略の定石であったが、最近では多角化を評価する声も少なくない³。いずれにせよ事業ポートフォリオの将来像を大胆に描く際、経営上避けるべきは「悪しき前例踏襲」を前にした思考停止に他ならない。

我が国における相次ぐ不祥事も経営の足跡をつぶさに遡ると、ガバナンス体制の問題そのものよりむしろ、怨念や確執が社内に根強く残ってしまう選択と集中のあり方に帰着する面も少なくなかったと筆者は考えている。

この選択と集中をめぐる意思決定プロセスに着目すると「当社のルーツ」という理由だけで既存事業を中心としたストーリーを描くことは、戦略シナリオや経営計画の魅力度の低下につながりかねないことに改めて気づかされる。

無論、逆も少なくない。収益面や事業環境面から、どう考えてもノンコアであり、整理対象となるべき低収益の事業セグメントが「再強化」「基盤の再整備」といったフレーズとともに、生き長らえるケースである。

スライド資料に目を落としながら「この違和感のある差し込みは？」と関係者にそれとなく問いただすと「社長の出身母体なので…」と実に歯切れの悪い、言い訳めいた答えが返ってきた。

門、販売部門、宣伝部門の連携精度向上により国内における既存事業はまだ伸びるとの信念が事業戦略に色濃く滲む。仮装試着ツール導入による独自の来店誘致策など既存、とりわけ「店舗」を強く意識する事業展開は投資家からも高く評価されている。既存事業の要である店舗を起点にすることで店舗環境づくりのノウハウを蓄積、それを住空間ビジネスに活かす取り組みも進行中であり、既存の徹底強化から新ドメイン創出へとつながるストーリーは非常に分かり易く且つチャーミングである

³ 多角化の代表格は「カメレオン経営」で知られるブラザー工業であろう。過度な選択と集中に陥ることなく、事業上の失敗を必ず次の事業で活かすDNAは今も健在である。有名などころでは、複写機技術をファックスに応用し、最後発ながら全米シェア1位を獲得したことなどが挙げられよう。このファックスの技術はレーザープリンターにも継承されている。また、世界初のパソコンソフト自販機「TAKERU」が通信カラオケ「JOYSOUND」を生んだことも業界では有名な話である

コアにせよノンコアにせよ、戦略的というよりも、思惑含みの属人的な判断が意思決定の前線では意外にも多く見受けられる。コーポレートガバナンス・コード時代の価値創造プロセスを紐解く前に、こうしたありがちな病巣を再確認しておきたい。名だたる大企業であろうが、オーナー系中堅企業であろうが事の本質は変わらない。なお、事業環境分析が「後のせ」であること自体、大きな問題なのだがこの点については後段で触れる。

属人に紐づく「都合」と「後のせ」環境分析が両輪となり、ストレッチした経営目標の看過を誘い、ダブルスタンダード経営が表面化する。実際、横浜市立大学中條教授の調査によれば、約15%~20%の企業が社内用と社外用で中期経営計画を使い分けているとされ⁴、伊藤邦雄一橋大学教授は「情報開示と経営実行力が分断されていることを意味しており、その事実が資本市場や投資家に見透かされ、企業価値創造に向けた取り組みに対する拭いがたい不信感を招いたことを企業は肝に銘じるべきだ⁵」と警鐘を鳴らす。

広報 IR 部門が策定する「資料としての」戦略シナリオと社内事情を優先させた管理ツールとしての「歪んだ経営計画」が社内でも一度も交錯することなく乖離が常態化することは現場では決して珍しいことではない。

ここまで、その構成要素から現状の戦略シナリオや経営計画が抱える問題点を概観した。こうした問題を踏まえ、本項の最後に経営計画の策定目的と策定プロセスとの関係を簡単に見ておこう。

まずは、図表 3 をご覧いただきたい。策定目的として「経営層のコミットメント向上」を別にすると、2 や 3 といった従業員サイドに立った項目が目立つ。平均値は5点台と他項目と比しても高い。主にマネジメント目的、それもベクトル合わせのツールとしての位置づけが色濃いといえそうだ。

一方、株主や取引先などのステークホルダーとの関係を意識した項目の平均値は4点台前半が中心であり、調査が5年前の2010年であることを割り引いても、我が国の経営計画はやや内向き、そして内部管理目的であるといえるのではないだろうか。

⁴ 「中期経営計画の作成・開示に関する研究のためのアンケート調査」(2011年3月実施 対象：東証一部上場375社)

⁵ 2012年9月5日付日本経済新聞 経済教室「逆風下の企業経営(下)」

(図表 3) 日本企業の経営計画の実態 (策定目的)

	1	2	3	4	5	6	7	平均 値	標準 偏差	有効 回答数
1 経営層のコミットメントの向上	0.0%	1.0%	1.9%	16.2%	29.5%	37.1%	14.3%	5.43	1.05	105
2 従業員のモチベーションの向上	0.0%	0.9%	0.9%	15.1%	38.7%	34.9%	9.4%	5.34	0.95	106
3 全社のベクトル合わせ	0.0%	0.0%	1.9%	3.8%	21.0%	48.6%	24.8%	5.91	0.88	105
4 労働組合との円滑な交渉	12.4%	8.6%	7.6%	45.7%	21.9%	2.9%	1.0%	3.69	1.37	105
5 顧客からの信頼の向上	2.9%	4.8%	5.7%	38.1%	33.3%	13.3%	1.9%	4.42	1.17	105
6 競合企業へのけん制	11.5%	12.5%	13.5%	51.0%	8.7%	1.9%	1.0%	3.42	1.27	104
7 供給会社からの信頼の向上	5.7%	4.8%	9.5%	48.6%	23.8%	6.7%	1.0%	4.04	1.18	105
8 株価水準の適正化	4.8%	8.6%	6.7%	39.0%	24.8%	12.4%	3.8%	4.23	1.37	105
9 金融機関からの資金調達を容易にする	7.9%	7.6%	13.3%	33.3%	20.0%	16.2%	1.9%	4.07	1.47	105
10 株主・投資家からの資金調達を容易にする	4.8%	5.7%	11.4%	41.9%	24.8%	9.5%	1.9%	4.12	1.25	105

(注)1(まったく当てはまらない)~7(非常によくあてはまる)という両極の中から最も該当する数値を選択

(出所)日本企業の経営計画の実態(下)「企業会計」2011年12月 Vol. 63 P111

内部管理目的であることは策定プロセスにもはっきりと表れている。図表4「策定プロセス」に目を転じると、1の「経営計画のガイドラインは経営企画部門が作成する」には特に違和感はないものの、2や4はコーポレートガバナンス・コード時代の経営計画の策定プロセスにふさわしいか議論を要すると考えられる。特に経営企画部門と事業部門との間で繰り広げられる過度ともいえる「対話」⁶はダブルスタンダード経営の温床となりかねないので注意が必要だ。

また9のように各部門長の発言を吸い上げすぎることがある種の妥協や過剰なストレッチにつながりはしないか危惧されるところであろう。

⁶ 経営企画部門と事業部門との間のパワーバランスによって様相が異なるが、多大な時間を要するケースが多く、経営企画部門の担う役割も含め再考を要すると思われる

(図表 4) 日本企業の経営計画の実態 (策定プロセス)

	1	2	3	4	5	6	7	平均値	標準 偏差	有効 回答数
1 経営計画のガイドラインは経営企画部門が作成する	2.8%	0.0%	0.9%	8.5%	15.1%	28.3%	44.3%	5.95	1.32	106
2 経営計画の原案は各部が作成する	1.9%	4.7%	5.7%	8.5%	14.2%	33.0%	32.1%	5.56	1.54	106
3 経営計画の策定は経営企画部門が主導権を握っている	2.8%	0.9%	3.8%	23.6%	17.0%	27.4%	24.5%	5.31	1.45	106
4 経営企画部門は原案作成部門と頻繁に対話を繰り返す	2.8%	0.0%	1.9%	11.3%	25.5%	34.0%	24.5%	5.57	1.29	106
5 経営計画の策定過程において当初の全社目標が満たされない場合が頻繁にある	4.7%	4.7%	3.8%	35.8%	23.6%	23.6%	3.8%	4.55	1.37	106
6 経営計画の策定過程において各部門からの原案を修正指示する場合が頻繁にある	0.0%	4.7%	8.5%	30.2%	28.3%	21.7%	6.6%	4.74	1.22	106
7 各部門の計画案の策定過程において部門間の調整を必要とする状況が頻繁にある	0.0%	7.5%	6.6%	26.4%	31.1%	17.9%	10.4%	4.76	1.33	106
8 計画案の策定に各部門の管理者は積極的に関与する	1.9%	9.4%	16.0%	36.8%	16.0%	12.3%	7.5%	4.23	1.42	106
9 経営計画の内容について各部門の長が意見を述べる機会が豊富にある	0.0%	1.9%	4.7%	17.9%	26.4%	32.1%	17.0%	5.33	1.20	106

(注)1(まったく当てはまらない)~7(非常によくあてはまる)という両極の中から最も該当する数値を選択

(出所)日本企業の経営計画の実態(下)「企業会計」2011年12月 Vol. 63 P113

こうした現状を踏まえ、以下ではコードの根底に流れる基本的な考え方に則りあるべき企業価値創造プロセスを描いていくことにする。

概観：8ブロック

コーポレートガバナンス・コードを起点として企業価値創造プロセスを整理したうえで、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8つのブロックに要素分解したのが図表5である。断っておくが、こうあるべしというわけでも関係機関がオーソライズしているわけでもない。この「8ブロック」はあくまで前述の「既存」「新規(or既存の高付加化)」「経営基盤」の“惰性3点セット”からの脱却を目指すに際してのガイドラインとして位置付けていただければ幸いである。

(図表 5) 企業価値創造の 8 ブロック



(出所)大和総研作成

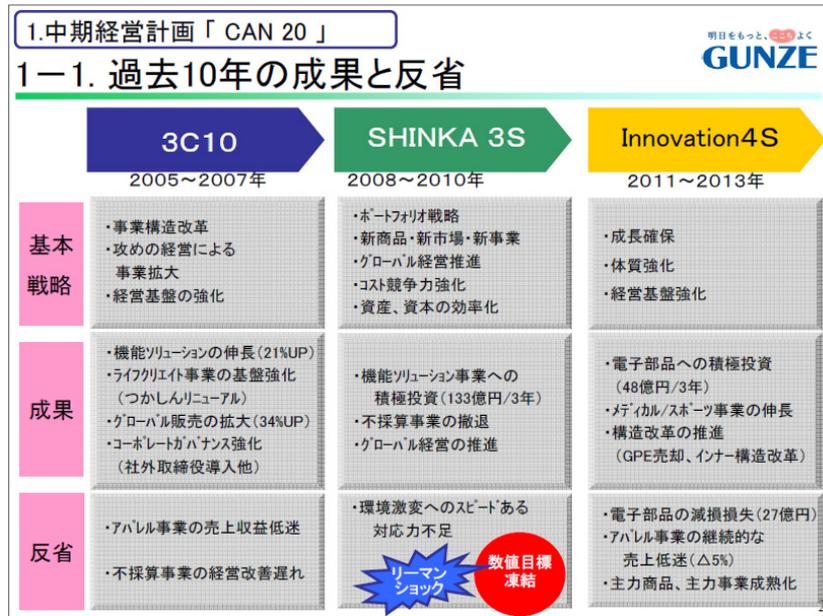
8つのブロックは概ね前段2つ、ボディ部分の4つ、そして後段2つの計3つのパートに括ることができる。では、オープニングの「反省・振り返り」「事業環境認識」から早速見ていこう。

ブロック1：反省・振り返り

これまでの反省に立ち「次なるステップでは何が異なるか」を冒頭で明示することの重要性を意識したい。前中期経営計画や前経営陣の掲げた戦略シナリオが定性面、定量面に関わらず未達成に終わった場合、その反省あるいは要因分析に一定のスペースを割くべきではないだろうか。ステークホルダーは、過去と現在を踏まえた成長戦略をドライビングフォースとした将来価値に期待するはずである。投資家との有益な対話を実現するためにも、過去と現在に対する認識の共有からスタートすることが肝要だ。

では、他社のケースに基づいて考えを深めていこう。図表6は老舗の肌着メーカーとして知られるグンゼの中期経営計画『CAN20』(2014年度～2020年度)からの抜粋である(2ページ目)。何が成果だったのか。そして何を積み残したのか。このワンペーパーがあるかないかでは投資家との対話の質は大きく変わる。また5ページ目では、ここまでの反省とそれを受けた課題認識のみに1ページを割いていることも見逃せない。

(図表 6) グンゼ中期経営計画



(出所)グンゼ株式会社 中期経営計画『CAN20』(2014年度～2020年度) P2より抜粋

同社は肌着以外にも、タッチパネル用フィルムや再生血管の開発など果敢な挑戦が目立つ。常に危機感をバネに「サバイバル経営」を推し進めるグンゼは、積年の課題をどう解決するのか。特に「Innovation4S (2011年度～2013年度)」で「反省」として指摘されている主力商品、主力事業成熟化にどう立ち向かうのか。こうした問題意識を前提に『CAN20』を眺めると、しっかりとしたストーリーラインが見えてくるであろう。

詳細は開示資料⁷をご参照いただきたいが、「ナイチンゲールプロ」や「エジソンプロ」⁸では既存技術に立脚したイノベーションが期待され“チャーム”を感じさせる。この魅力あるプロジェクトをジャンピングボードに生活者のQOL向上を掲げる2020年経営目標⁹を達成できるかが焦点であろう。また、75に区分されたプラットフォームとしてのSBU (strategic business unit 戦略事業単位) や5つの戦略投資区分も過去からの反省に立脚した打ち手の中核として注目される。

⁷ 中期経営計画『CAN20』(2014年度～2020年度) <http://www.gunze.co.jp/ir/vision/>

⁸ 機能素材の医療用途開拓をはじめとしたメディカル関連事業(ナイチンゲールプロ)と各部門の保有技術のミックスによる新ビジネス創造の仕組み(エジソンプロ)はいずれもクロスファンクショナルアプローチを採り、活動組織の壁を超えてイノベーションを推進する

⁹ 「人々のクオリティオブライフ(QOL)の向上に貢献する健康・医療関連分野を成長の核とするとともに、集中と結集によりそれぞれの分野で業界オンリーワンの地位を確立する」

ちなみに 50%近い売上高を誇る「既存事業」であるアパレルセグメントはワンパーツとしての位置づけに過ぎず、『CAN20』ではほとんど目立つことはない。ある意味、未来志向の対話がしやすい構成となっている。「今まではこう、これからはこう」を明確にすることこそ、価値創造プロセスの第一歩ではないだろうか。

ブロック 2 : 事業環境認識

経営戦略が「企業を取り巻く環境との関わりについて、企業を成功に導くために何をどのように行うかを示したもので、企業に関与する人たちの指針となり得るもの」(傍点筆者)¹⁰と定義されるならば、自社にとっての事業環境認識が極めて重要であることに異論をはさむ余地はなかろう。環境変化を先取りし、グループ経営や組織運営、そして技術開発やマーケティングに活かすことこそ経営の要諦であるといっても過言ではない。

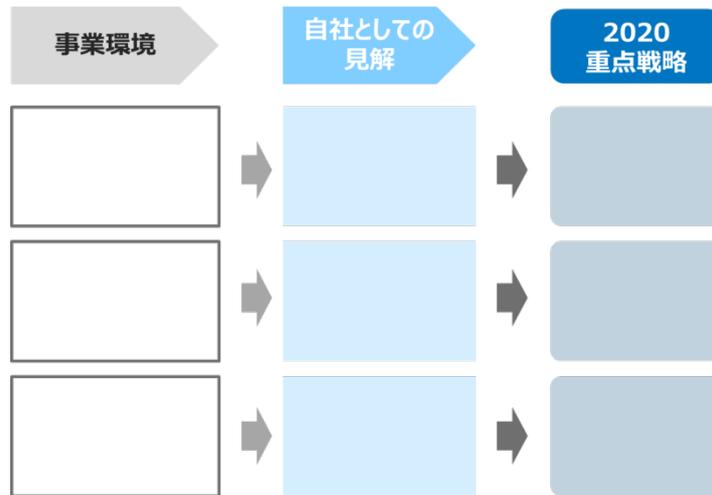
しかし、どれだけの企業でこの事業環境について真剣な議論がなされているであろうか。事業環境認識の共有とそれに基づく戦略方針の策定を最優先事項とし、これらについては取締役会における議論を少なくとも複数回は経るべきと筆者は考えるが、そうした企業はむしろ少数派だ。

多くの場合、前述の経営企画部門の担当役員が言うように「後のせ」で、あるいは単なる資料として前段に「環境分析」がおざなりに付いているだけとはなっていないだろうか。

また、そもそも環境「分析」には程遠く、ファクトの羅列に終始した挙句、新たな戦略ストーリーとの整合がとられていないことも少なくない。本来、ファクトとしての事業環境と自社としての見解や認識は図表 7 のスケルトン図のように区別し提示されることが望ましい。

¹⁰ 岡本康雄編著『現代経営学への招待』(中央経済社、2000年)

(図表 7) ファクトと見解 <スケルトン>



(出所)大和総研作成

本項では、事業環境変化のメガトレンドとして戦略シナリオや経営計画策定時に必ず取り沙汰される「少子高齢化」現象を例に考えてみたい。

この「少子化」と「高齢化」は全く異なる背景を有することから同列に論じることには無理はあろうが、それはさておき「少子化」と「高齢化」の行き着く先、すなわちファクトは人口停滞もしくは減少であることに異論はないであろう。この人口停滞や減少について多くの企業では、自社に引き寄せた深い洞察や認識を経ることなく一方的に「脅威」と捉えて経営戦略に反映させているケースが多いのではないだろうか。

経済最優先の見地から、人口減少＝不都合と認識し「50年後に人口1億人程度を維持する」との政府の長期目標と思考をシンクロさせれば、生産年齢人口を増やすべきとの考えに異論はない。こうした前提からの人口減少は、確かに不都合であり脅威でもあろう。しかし、歴史人口学の見地から俯瞰すれば、現在の状態は近代化の流れの中でむしろ正常な状態に近づきつつあるともいえるのである¹¹。

人口停滞期は1人あたりの資本インフラも増え、むしろ生活に余裕が出るとみることも不可能ではない。このことは、人口も国土も「停滞」した我が国の江戸時代後期が世界でも類例を見ない文化の爛熟期であったことや、ペスト（黒死病）が大流行しヨーロッパ各

¹¹ 歴史人口学の第一人者である速水融氏をはじめ、現代人口学を専門とする津谷典子氏、労働経済学の樋口美雄氏など、人口問題を専門分野とする多くの有識者は「人口減少に悲観的になるべきではない」と主張する

国で多くの死者の出した、正にその時期に「再興」すなわちルネサンスと称される芸術活動がイタリアを中心としたヨーロッパで勃興したことから明らかである。

無論、当時のヨーロッパ人口の3分の1、あるいはそれ以上が死亡したとされるペストはヨーロッパ社会、中でも荘園制度に決定的な打撃を加えたことは言うまでもない。また江戸時代の我が国においても農村から江戸をはじめとした大都市への人口流入が大きな社会問題となっていたことも事実であろう。

企業経営における戦略シナリオや経営計画からはいささか脱線したが、自社に引き寄せた事業環境分析を戦略や計画の策定プロセスに取り入れることで、コンセンサスとしてのまかり通る未来そのものを疑うことの大切さをここでは強調したい¹²。

A. T. カーニー日本代表の梅澤高明氏は著書「最強のシナリオプランニング」の中で、長期的なシナリオプランニングのメリットは「戦略的惰性」からの脱却であるとしてこう述べている。

「戦略的惰性とは、経営者、管理職や組織の構成員が共有する、業界や自社に関するものの見方や考え方（メンタルモデル）に囚われ、既存の『成功の方程式』に盲目的に頼り続ける状況を指す。この状態では、組織として望ましいと認識している未来シナリオ、すなわち『公式の未来』に対して疑いを差し挟むことも難しい」

何もここで言う「成功の方程式」に限ったことではない。前に述べた少子高齢化をはじめとしたオフィシャルな脅威を盲目的に「脅威」として認識することも得策ではないだろう。未来を正確に予測しシナリオメイクに活かす、ではなく未来へのリハーサルを冷静に行い、常にプラスマイナス両面から説明可能性を担保することが企業価値創造のプロセスには欠かせない。そのための事業環境認識なのである。

ボディの4ユニットとそれら相互のつながりについては後編で詳しく述べることとし、本稿では、先にコーポレートガバナンス・コードの基本的な考え方が色濃く反映される後

¹² 「常識を疑え」と言いたいところだが、やはり常識の壁は厚い。2015年5月実施のNHK世論調査では少子化の状況に危機感を感じているかとの問いに「感じていない」はわずか6%。また同年8月の読売新聞調査では、人口減少は深刻であるかとの問いに「あまり深刻ではない」は10%、「全く深刻ではない」は1%に過ぎない。一方、同調査によると多くの国民が移民政策に対し否定的であり、また年金や介護等高齢者向けの施策よりも保育や育児休業制度を充実させるべきかとの問いに対しては、否定的な意見が60%を占め大勢となった。危機感はあるが具体的なアクションには及び腰になっている我が国の実情が垣間見える。エコノミストの上野泰也氏はこうした状況を「『座して潔く死を待つ』とでも言えそうな日本人の『滅びの美学』のような存在さえ感じるという。常識の壁を打ち破るためには、速水氏をはじめとした有識者の客観的な研究に基づく冷静な分析を下敷きに議論を尽くす必要がある（参考：2015年9月15日付 日経ビジネスオンライン「上野泰也のエコノミックソナー」）

段の2つ「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」について簡単に述べることにしたい。

ブロック7：策定プロセス / 意思決定プロセス

自社の戦略シナリオや経営計画の策定に際し、ステークホルダーにそのプロセスを詳らかにするケースはほとんどないであろう。しかし、役員報酬の構造改革にせよ取締役などの選任や取締役会の評価にせよ、コーポレートガバナンス・コード上の要諦は合理的な「プロセス」に他ならない。事業ポートフォリオの将来像や目標としての資本収益性もさることながら、策定過程にこそバリューがあると考えすることは間違いではなからう。

常務会や執行役員会で議論を重ね骨格をつくり、取締役会で承認するパターンもあれば、トップマネジメントが書き起こし、取締役会で審議ののち実務部隊に落とし込まれるケースもあろう。また最近では次世代経営人材への教育効果を鑑み、中堅社員に戦略策定の一部を委ねることも少なくない。

いずれにせよ、前に述べたような、経営企画部門と事業部門とが「内向きの対話」を重ね、摺合せ、そして適当なところで妥協しつつ社員のモチベーションを第一義に考えるプロセスはコーポレートガバナンス・コードの本質からは外れる。取締役会と株主との弛まぬ対話の中で戦略・計画の骨格をなし、そして執行の現場にいかにしてそれを浸透させるかがポイントであろう。対話の相手が違う。

いずれにせよ、どのような議論がどのような会議体でなされたのか、主要となる部分だけでもオープンになっていることはステークホルダーの信頼を勝ち得ることにもつながる。企業グループ自体の品質を担保するとの点で、戦略シナリオや経営計画策定に際してのプロセス開示¹³は、製造業における「工場見学」と重ねあわせれば理解されるであろうか。

ブロック8：トップマネジメントの所信

取締役会議長あるいは社長（最高経営責任者）の所信は是非とも必要と筆者は考えている。コードの基本的な考え方に依拠すれば、所信のみならず経営トップと投資家との対話姿勢をより鮮明に打ち出すことが望ましいのではないだろうか。戦略シナリオにせよ経営計画にせよ、出しっぱなしに終わることなくモニタリングを怠らない。そうしたある種の決意表明がステークホルダーとの「約束」として欠かせないであろう。

¹³ エグゼクティブセッションや執行役員による集中合宿の様子を写真入りでワンペーパーにまとめ、策定に際しての議論の経過を交えながらステークホルダーに報告することも一考である。このあたりはイーヨーカドーの「顔の見えるお肉」「顔の見える野菜」と発想は同じだ。企業品質をより高めるためにもトレーザビリティの思想は戦略シナリオや経営計画の分野にこそ求められよう

日本取締役協会が2015年4月に発表した「コーポレートガバナンスに関する基本方針 ベストプラクティス・モデルの策定」では「第6章 株主との対話」の中で、株主の意見が取締役会全体に確実に共有されるためにも、取締役会議長が対話を統括し、随時議論することとしている。また「第5章 取締役会等の責務」では取締役会議長には、とりわけ戦略的議題について十分時間を確保し議論の質を高めることが求められている。

監督と執行の分離を図り、取締役会議長が中心となって経営戦略に関わる議論を活発化させることが企業価値創造につながるといえよう。

また、図表8に示すようにトップマネジメントのコミュニケーションについてコーポレートガバナンス報告書に定めるケースも出てきている。時間的制約の中でも、経営をつかさどる責任者としてトップ自らが魅力ある戦略シナリオや経営計画を通じ、企業グループ自体の品質を向上させ続ける努力を怠らないことが肝要である。

(図表8)【原則5-1. 株主との建設的な対話に関する方針】

小松製作所

株主・投資家との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針については以下のとおりです。

1) 株主・投資家を含む、全てのステークホルダーに対する公平かつタイムリーな情報開示を行い、社長自らによる直接のコミュニケーションを重視する。

三谷産業

株主・投資家の皆様との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針は以下のとおりであります。

(1) 株主・投資家の皆様との対話については、当社代表取締役社長が統括し、財務担当取締役およびコーポレート本部企画室のIR担当者がこれを補佐しております。 IR担当者は対話の充実を図るため、各テーマの担当部門に情報提供を要請し、各担当部門はIR担当者に協力する体制としております。

(出所)各社コーポレートガバナンス報告書より該当部分を抜粋 (下線部筆者)

オープニングとエンドロールが出揃ったところで、次稿以降では先に述べた「8ブロック」のボディ部分についてケーススタディを交えつつ「企業価値創造プロセス」を論じていき

たい。引き続きお付き合いいただければ幸いです。

※本稿において論じてきた、コード対応の「企業価値創造プロセス」はいわば、経営戦略、戦略シナリオ、戦略ストーリー、経営計画、中期経営計画などを策定するに際しての「マザーボード」であり、どのようなアプローチであれ策定に際しての基本的な考え方に変わりはないことをお断りしておく。

参考文献等

- ・ 梶原武久・新井康平・福嶋誠宣・米満洋己「日本企業の経営計画の実態（上）」『企業会計』,Vol.63 No11. 2011年11月
- ・ 梶原武久・新井康平・福嶋誠宣・米満洋己「日本企業の経営計画の実態（下）」『企業会計』,Vol.63 No12. 2011年12月
- ・ 中條祐介「中期経営計画情報の自発的開示行動とその企業特性」『会計』第180巻第6号,2011年12月
- ・ 三浦克人「経営計画に関する覚え書き-近年の開示例と実証研究を手がかりとして-」『愛知淑徳大学論集-ビジネス学部・ビジネス研究科篇-第9号』2013年
- ・ 日本取締役協会「コーポレートガバナンスに関する基本方針 ベスト・プラクティス・モデルの策定」（2015年4月）
- ・ 投資家フォーラム第1回・2回会合報告書（2015年9月11日）
- ・ 同別冊資料「政策保有株式に関する意見」（2015年9月11日）
- ・ 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）
- ・ 長谷川俊明「新しい取締役会の運営と経営判断原則」（中央経済社、2015年）