

FASSBasic「経営会計」&「財務モデリング」

グローバル経営におけるその重要性和とエッセンス

ブーズ・アンド・カンパニー株式会社

マトリックス株式会社

日本CFO協会主任研究委員

松田千恵子

本資料を本プロジェクトの目的以外に使用することを禁ずる

This document is confidential and is intended solely for
the use and information of the client to whom it is addressed.

金融危機以降顕著となった大規模かつ不連続な変化に対応できるかどうかは、今後の企業の命運を左右する

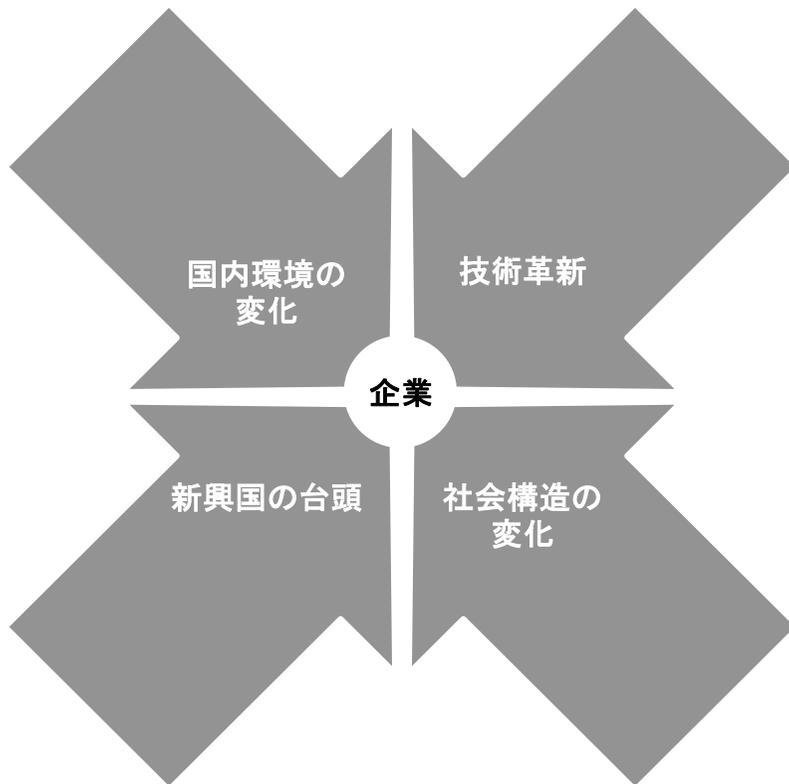
国内環境の変化

- 業界再編の加速
 - 金融
 - 電機、自動車...
 - 食品、小売...
- ライフスタイルの変化
 - 国内市場の成熟
 - 人口減少、単身世帯の増加
 - 農業再生への取組み
 - 健康産業の出現
 - オンライン市場の拡大

新興国の台頭

- 新興国経済の存在感増大
 - 中国のGDPが日本を超える
 - エネルギー・資源需要の増加
 - 保護主義経済への懸念
- インフラ整備ニーズの高まり
 - 鉄道・港湾・空港インフラ投資
 - 上下水・発電整備
 - 無線通信の拡大
- エネルギー・資源の制約
 - 産油国の影響力拡大
 - 世界的な水資源不足
 - 食糧資源獲得競争

企業を取り巻く外部環境



技術革新

- 新技術の確立と市場の創設
 - ロボット産業の拡大
 - 先端医療の進歩
 - メタンハイドレード採取技術の確立
- 電力源の多様化・高度化
 - 太陽電池の普及
 - 風力発電の変換効率向上
- 環境への対応
 - 電気自動車
 - バイオ燃料

社会構造の変化

- 市場の構造変化
 - オフショア労働市場
 - グローバル消費市場
 - 高齢化社会の出現
- 金融市場の構造変化
 - グローバル金融資本市場の変化
 - イスラム金融市場の拡大
 - 国家と市場の位置づけ
- 産業社会の構造変化
 - 大量消費・大量生産時代の終わり
 - 次のパラダイムの模索

こうした大きな転換期には、小手先の対応は役に立たない

金融危機発生後暫くは・・・とにかくコスト削減(とりあえず“出”を止める)

“入”がなければもう限界 → 成長戦略を考える時機に来ている

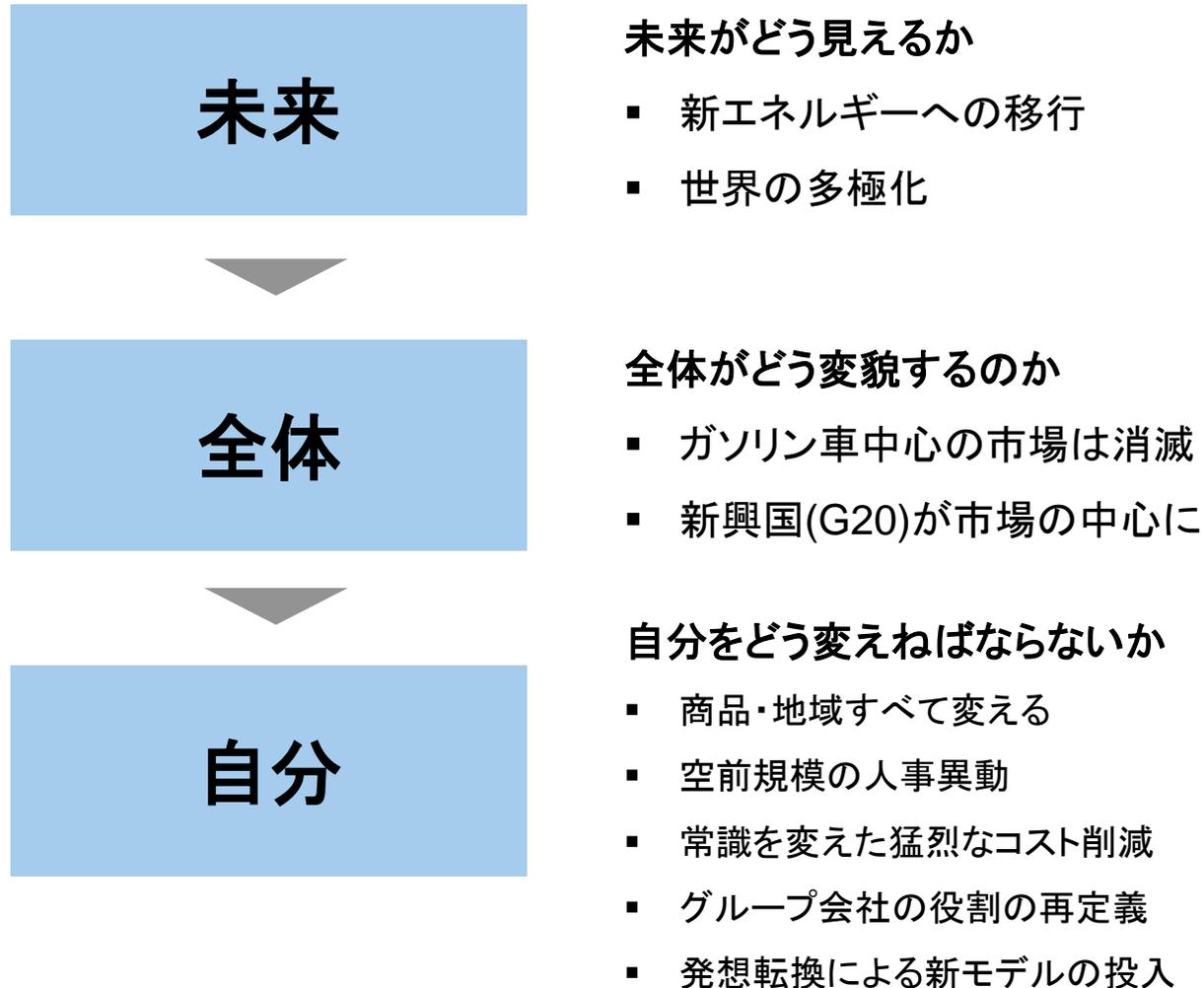
但し、連続的な変化を前提とした対応では生き残れない

- 従来からの延長線上の将来戦略
- 部分最適しかみていない事業戦略
- 単なる戦術的対応 ……

不連続な変化を前提とした抜本的な見直し

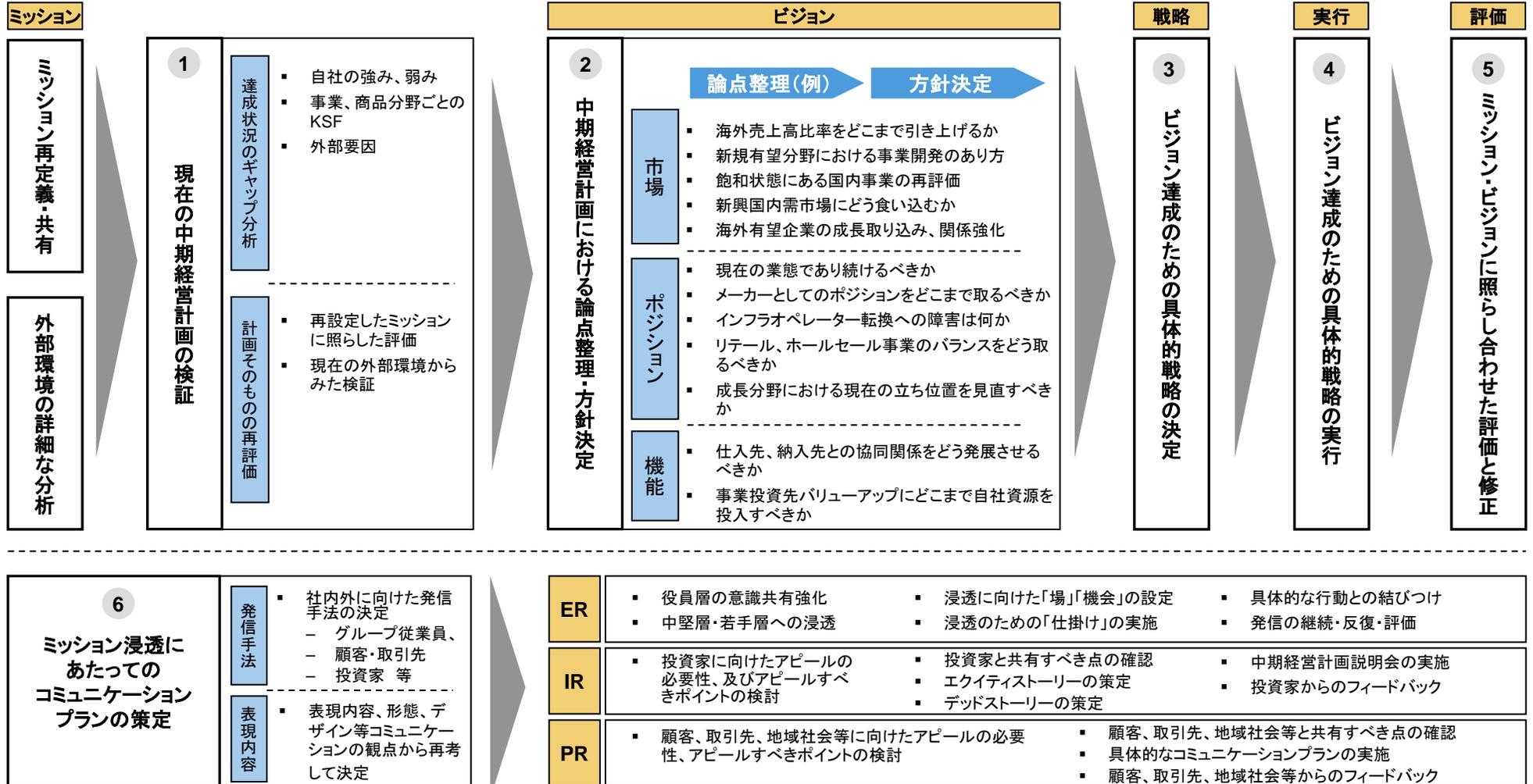
- 原点回帰したところからみた将来戦略
- 全体最適を考えた全社戦略
- 未来のあり方、全体の動き、自社の本質

事例：「トヨタの出直し宣言」に見る成長戦略への本質的な取組

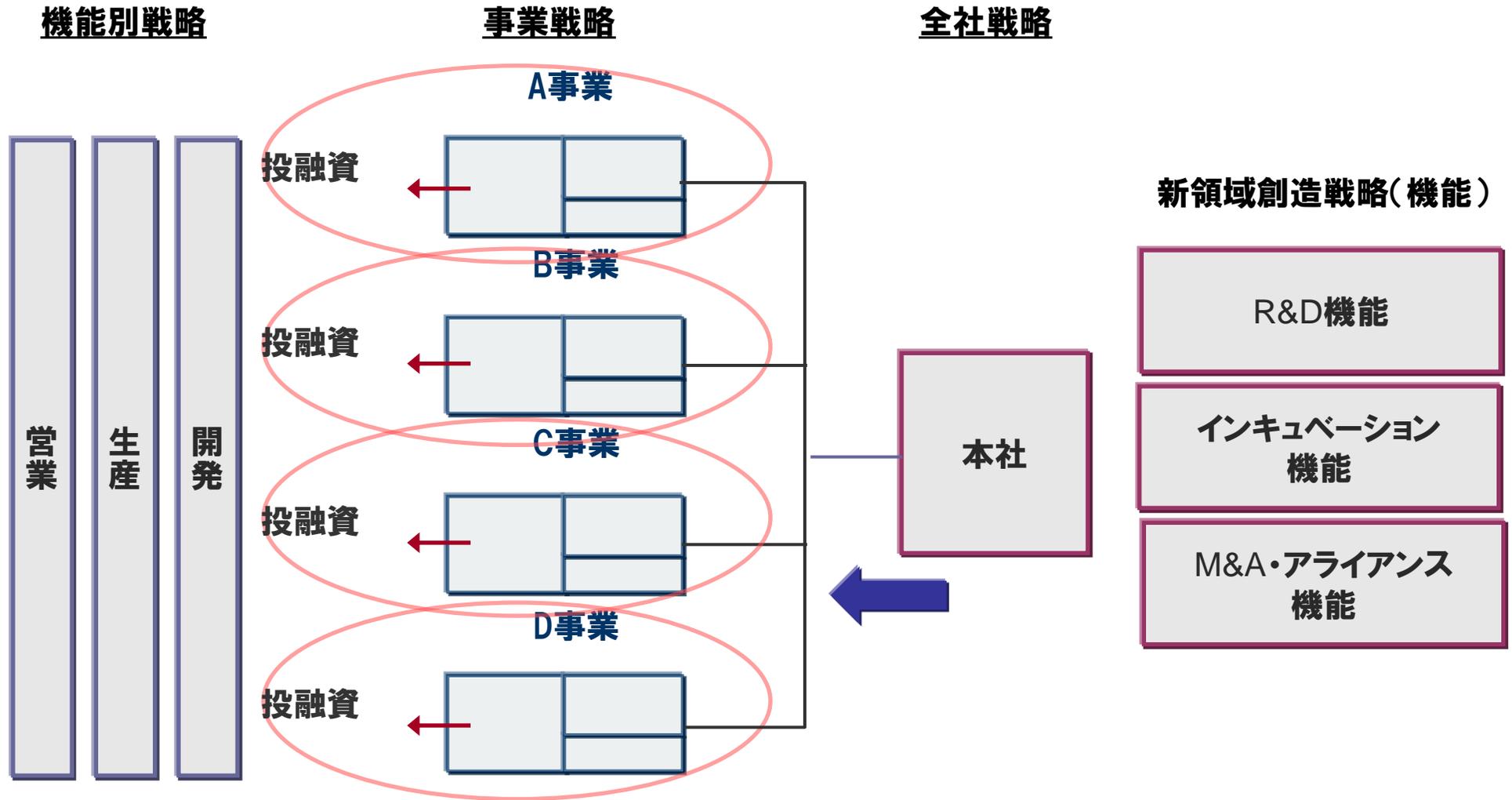


出所：日経新聞 2009年11月19日

非連続的な変化が起こる時代における経営方向性の確定



現在、重要なのは全社戦略が如何に機能するかである



全社戦略として考えるべきこと

経営資源配分

- ・ 事業ポートフォリオをどのように作るか
 - ・ 全体的な投資方針の決定
 - ・ 各事業の見定め、計画策定～評価、各事業に対するメリハリ付け

経営資源配分 基盤整備

- ・ 事業ポートフォリオをどのように運営するか
 - ・ 組織構造、経済構造の設計
 - ・ マネジメントサイクルの運営、必要なインフラ整備

事業推進 (ポートフォリオの入替)

- ・ 新規に行うべき事業・撤退すべき事業に関する見定め、入替の実行
 - ・ インキュベーション、R&D、M&A機能の発揮
 - ・ 事業再生、撤退支援の実施

事業推進 (シナジーの発揮)

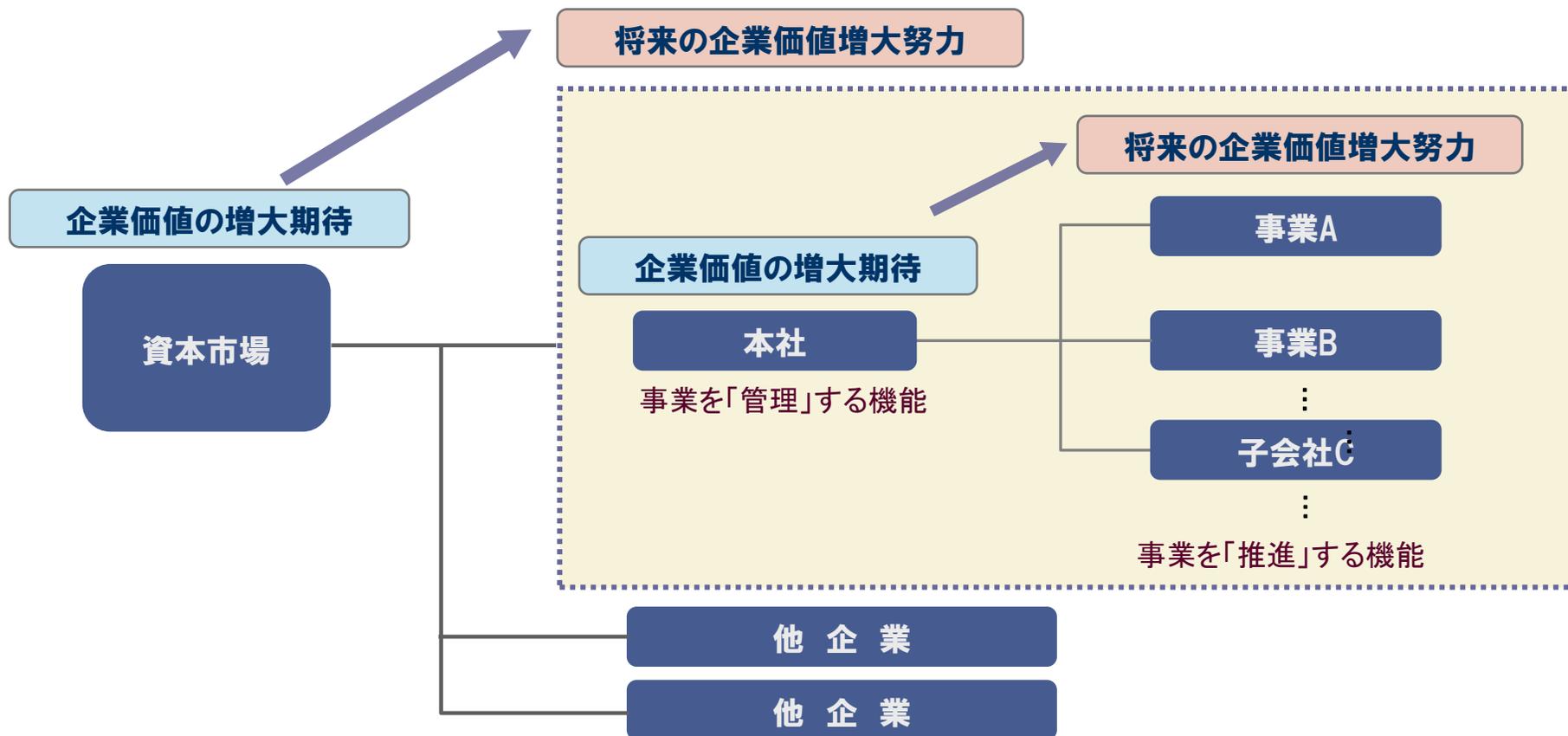
- ・ 事業横断的な働きかけ
 - ・ 事業横断的に進めるべき競争優位性の追求
 - ・ 事業横断的に必要な機能の充実

経営資源調達

- ・ ヒト・モノ・カネ・情報を外部市場から如何に効率的・効果的に調達するか
 - ・ 事業の状況に応じた最適化

(参考) 資本市場と企業経営

- 資本市場と企業経営者との関係は、企業経営者と事業責任者の関係と同じ



「事業を管理する」本社の役割

経営資源配分

必要資源調達

事業推進

① 経営資源配分機能

- A) 全社経営課題設定
 - 投資ポリシーの設定
 - 事業ポートフォリオの構築・見直し・管理
 - リスクマネジメント
- B) 全社重要資源の配分最適化
 - ヒト、モノ、カネ
- C) M&A、提携の企画
(投資家機能)
 - 外部資源の活用

③ 経営管理企画・運用

- A) 経営管理の企画
 - 組織と責任・権限の設計
 - 経済構造の設計
 - 社内取引価格等のメカニズム設計
- B) PDCAサイクルの運用
 - 中期・年度計画策定
 - 予算管理
 - 業績評価とフィードバック

⑤ 経営資源調達機能

- A) 戦略的財務機能
 - キャッシュマネジメント
 - 財務リスクマネジメント
 - 最適資本構成の追求
 - IR
 - M&A、提携等の実施
- B) 戦略的人事機能
 - 採用
 - 社内啓蒙・人材育成
 - 人事評価
 - キャリアデベロップメント・ローテーション

⑥ 事業支援機能

- A) 新規事業シーズ探索
- B) 新規事業立上げ
- C) 既存事業の立て直し
- D) 終結事業の管理

② 調査分析機能

- A) 経済調査・各国状況調査・将来予測
- B) 産業・業界調査
- C) 競合調査
- D) BUの事業モデル分析
(アナリスト機能)

④ 経営管理基盤整理

- A) 経営管理に関わるデータ整備
 - 経済構造(PL・BS・CF等)のデータ構築・整備
- B) 経営管理インフラの企画
 - 管理会計
 - ITシステム
 - 業務プロセス

⑦ 部門横断機能

- A) 部門横断課題
 - 事業間
 - 機能間
 - 事業・機能間
- B) BPR
- C) 事業再構築

全社戦略はなぜ難しいのか

本社側の課題

事業会社の課題

投資家の自覚がない

- ・ 特に事業会社で成功した経営幹部

意識の壁を破れない

- ・ 過去の延長線上

投資ポリシーがない

- ・ ミッション・バリュー・ビジョン・ストーリー
- ・ パフォーマンス

持てる物を手放さない

- ・ ヒト・モノ・カネ・情報

投資判断データがない

- ・ データインフラ不足
- ・ 仮説構築材料不足

財務がよく分からない

- ・ 企業価値の理解不足
- ・ データインフラ不足
- ・ 仮説構築材料不足

「経営会計」への注力により、大いに改善可能な部分

成功指標としての経済的な企業価値を向上させるには、従来型の管理会計ではなく、企業価値全体をコントロールできる経営会計が必要である

- 「企業価値」=負債及び株主資本にかかるコストを勘案後の、その企業が生み出すキャッシュフロー



- 企業価値の向上施策は3つしかない

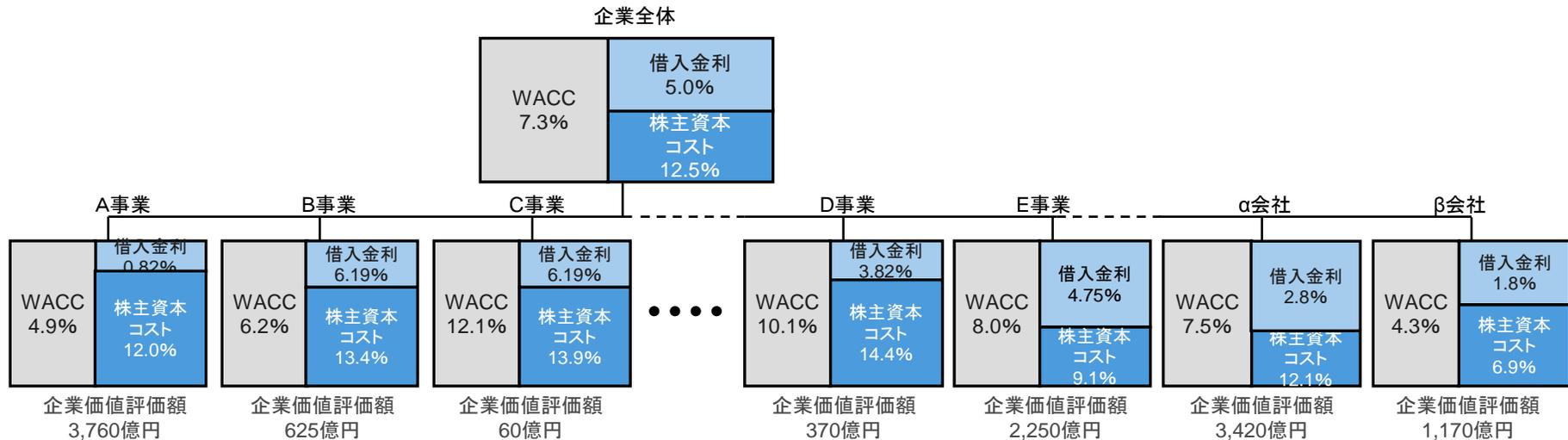
1. 資本投下はせずに事業から得られる収益を増やす
2. 資本コストを上回る収益を挙げる事業に資本投下する
資本コストを下回る収益しか挙げない事業から資本を引き上げる
3. 資本コストを引き下げる



企業価値向上を図ろうとしても、多くの企業では判断材料となるデータインフラが不足している

- 特に、事業ごとのバランスシート(=各ユニット単位での資源配分と活用の状況)が分からないことがネックになりがち
 - 作ろうとしても、経理的正しさを求めすぎたり、各事業部門の思惑が衝突したりして暗礁に乗り上げることが多い

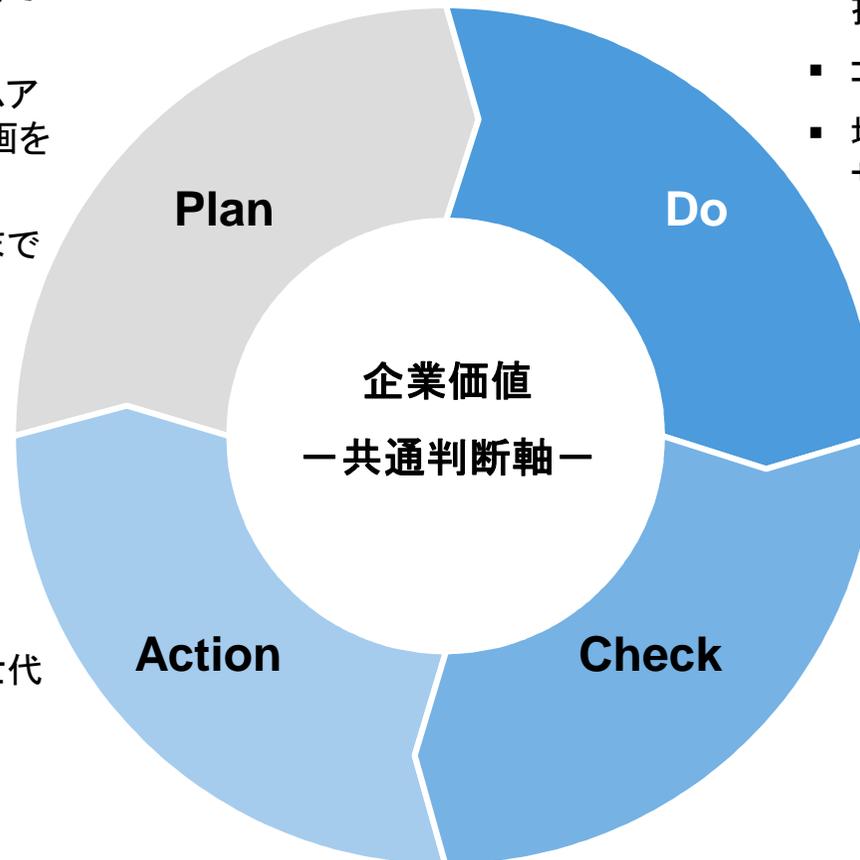
	売上	営業費用	利益	投下資本	資本コスト	割引率	資本コスト差引後利益
事業A	1,000	800	200	4,000	200	5.0%	ゼロ
事業B	500	200	300	2,000	400	20.0%	▲100
事業C	300	100	200	300	20	6.6%	180
事業D	100	50	50	200	20	10.0%	30



計画策定、意思決定、業績評価といった一連のマネジメントサイクルを、 企業価値重視の観点から構築し直す＝「経営会計」の確立

- 事業ごとの「戦略」を議論し構築できるプロセス
- トップダウンの方針提示とボトムアップとを組合せたサイクルで計画を検討
- 具体的なフォームや記載内容まで作りこむ
- 中期計画と年度予算の連携

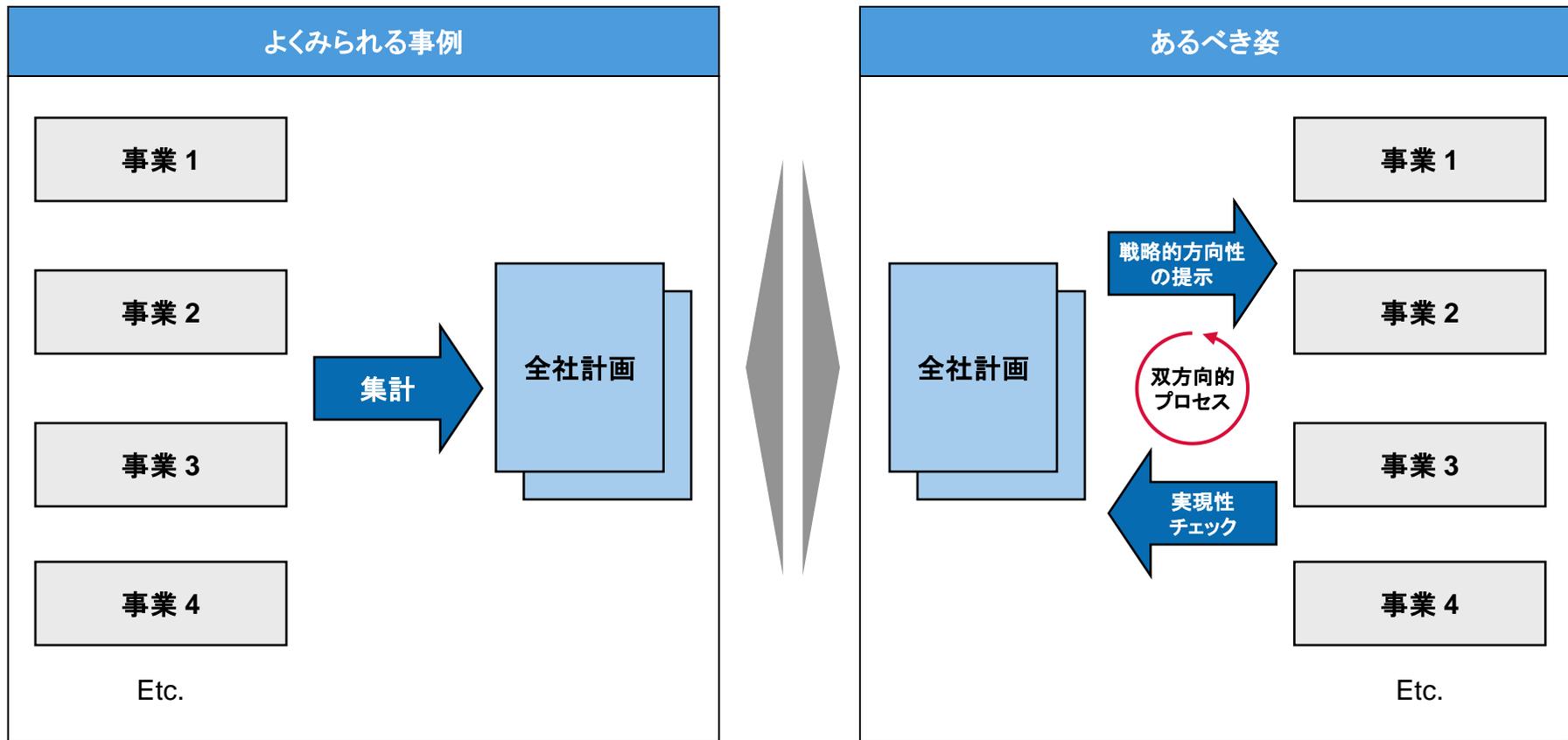
- 年度限りで終わりにしない
- 業績評価と人事報酬との連携（特に経営責任者）
（事業部門の経営責任者を次世代のグループ経営者として育成）
- 人事政策自体の見直し
（事業、機能、地域……）



- 投資の実行・撤退判断と決定された投資の実行・運営
- コミットメントを基にした事業推進
- 場合によっては事業再生支援・コンサル機能の発揮

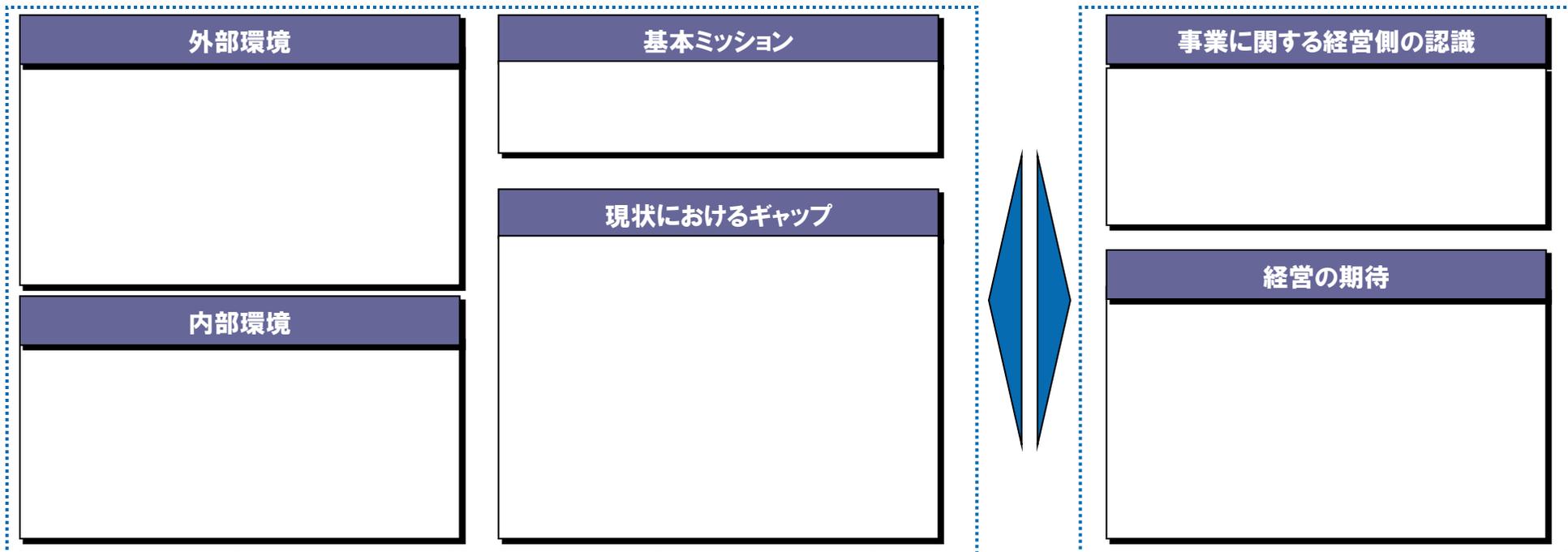
- モニタリングと伝達
- 共通の判断軸による評価、事業の型の違いに応じた評価の双方を考える
- 定量評価、定性評価の双方を考える

Plan—グループ内「投資家」と「企業家」が持つ視点を生かした双方向プロセスの実現が重要である



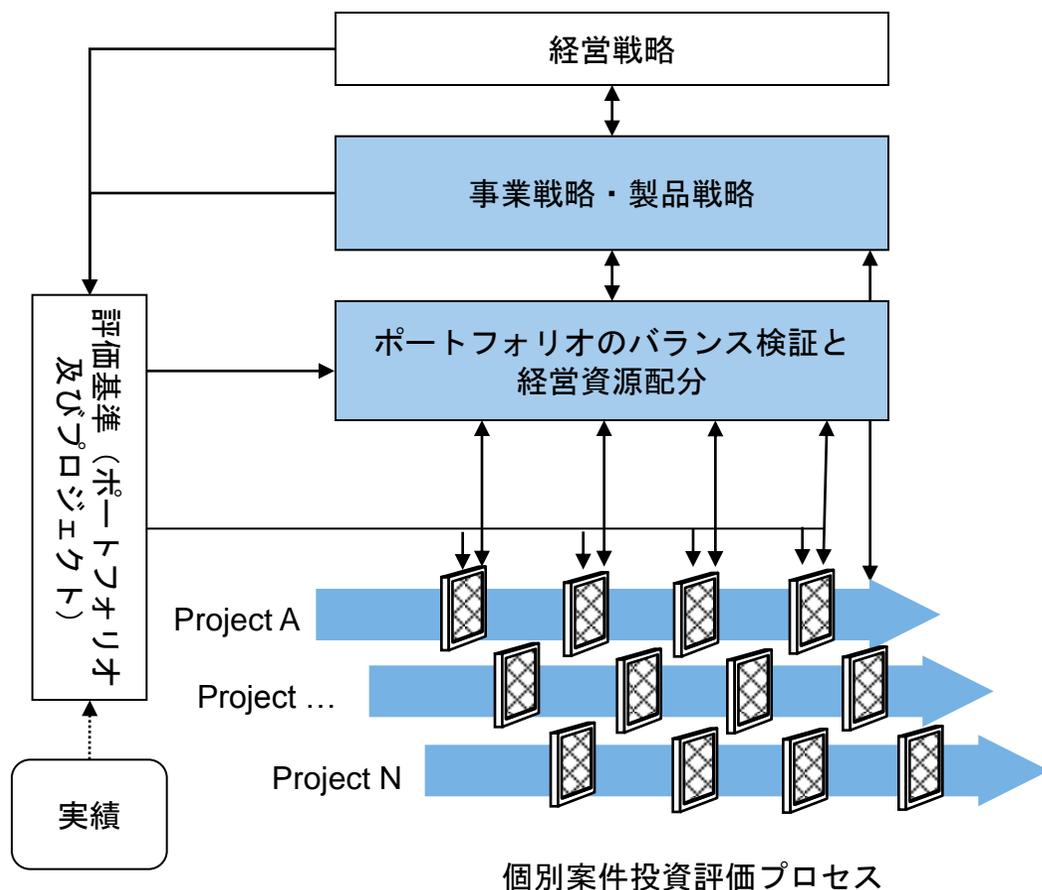
(参考) 計画策定における検証結果を共有する

- 本社側と事業会社側で、同じ認識を共有する必要がある
 - 必ず紙に落とす
 - コミュニケーションのためのツールである
- (例) 分析シートの一例



Doー 全社戦略と整合性の取れた投資の実行・撤退判断及びそのプロセス整備がカギとなる

全社経営管理（経営資源配分と評価）の枠組

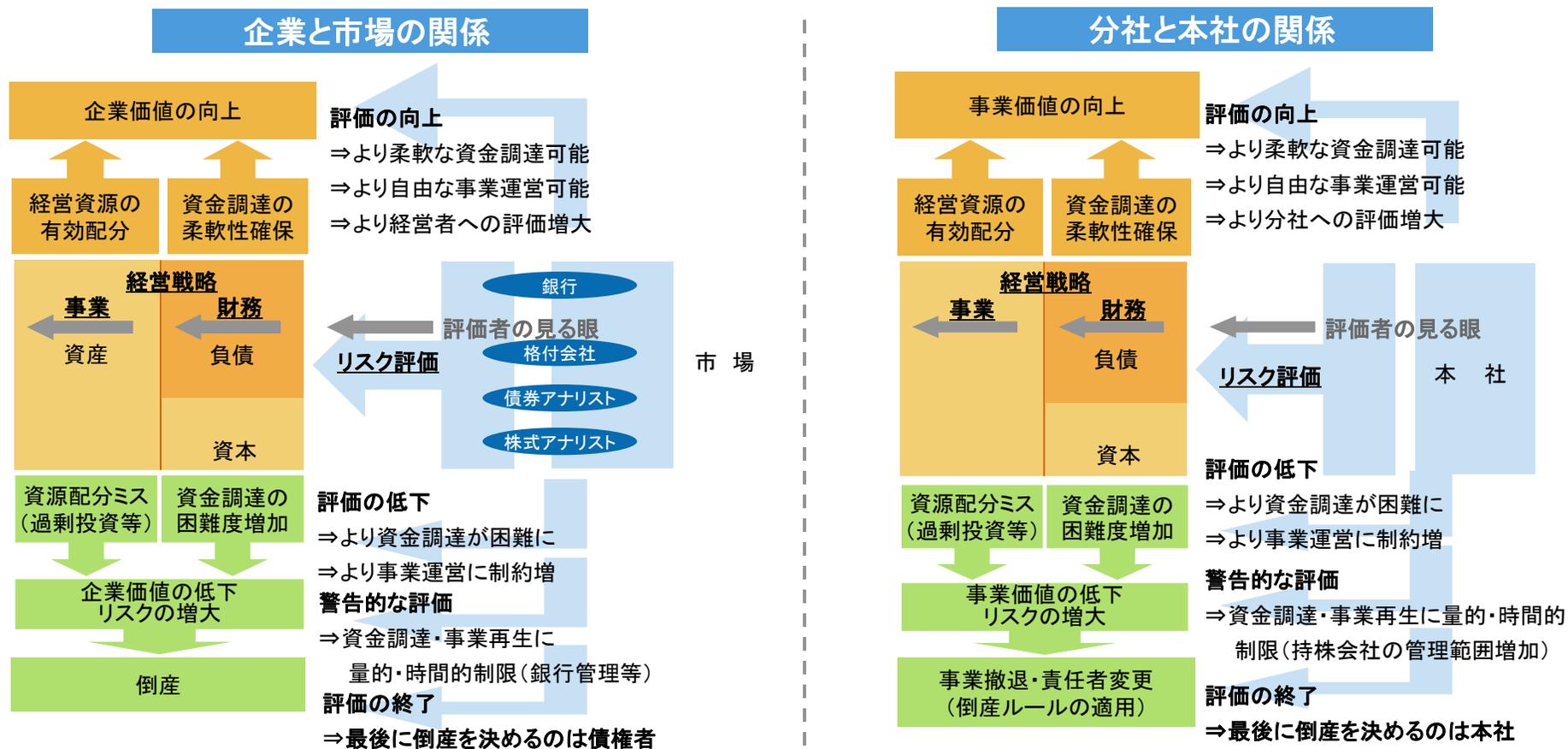


主要なポイント

- 質の高い戦略を有すること
 - ゴールとそこに至る道筋が明確である
 - 経営戦略から個別案件投資評価に至るまでが体系的・包括的に繋がっている
 - 単純な定量評価だけでは事足りない
 - 経営と事業のコミュニケーションを促すものでなければならない
- ポートフォリオの構成が十分検証され得ること
 - 構成要素(事業・プロジェクト)のリスク・リターン
 - 構成要素の大小(投下資本の大きさ)
 - 構成要素の優先順位(戦略からの要請等)
 - 構成要素に配分できる資源の状況 等
- 効果的な個別案件投資評価ができること
 - 意志決定の為に要素(上記)が必要に応じて網羅されている
 - 全案件が一律の扱いである必要は無い
 - 意志決定の為にプロセスが明確である
- 上記を満たすインフラが整っていること
 - 上記に役立つ具体的なフォーマットが存在する
 - それらが自社に最適なものとなっている

Check/Action 一次世代経営者である事業責任者を企業価値の視点から評価する

- ここでも、資本市場と企業経営者の関係を応用することができる
 - グループの状況に即して検討する





本日の講師ご紹介

- 松田千恵子(まつだちえこ)
- ブーズ・アンド・カンパニー株式会社 (www.booz.com) ヴァイス・プレジデント(東京オフィス所属)
- マトリックス株式会社 (www.matrix-advisory.com) 代表取締役
- 企業の経営・財務戦略構築、格付け・IR・Debt IR対策、M&A・IPO支援、組織設計・経営管理基盤構築、ポートフォリオマネジメント、リスクマネジメント、企業統治・内部統制対応支援、CSR対応、企業分析・評価、信用リスク管理等を手がける。企業経営と資本市場との関係に着目したコンサルティングに注力している。また、金融、消費財、不動産、運輸等の業界に関する幅広い経験を有する
- 株式会社日本長期信用銀行にて国際審査、信用リスクマネジメント、海外営業、プロジェクトファイナンス・ストラクチャードファイナンス等を担当後、ムーディーズジャパン株式会社格付けアナリストを経て、株式会社コーポレートディレクションでパートナーを務める。2006年より現職
- 日本CFO協会主任研究委員。経済産業省産業構造審議会産業金融部会委員。内閣府M&A研究会委員。行政改革推進本部 行政減量・効率化有識者会議 政策金融改革ワーキングチーム委員。マトリックス株式会社代表取締役
- 著書「格付けはなぜ下がるのか～大倒産時代の信用リスク入門」(日経BP社)、「デットIR－新時代の戦略財務」(シグマベイズキャピタル)、「機関投資家のためのIR・株主総会マニュアル」(共著、中央経済社)、「ファイナンスの理論と実務」(金融財政事情研究会)等。その他、講演・執筆等多数
- 東京外国語大学外国語学部卒、仏国立ポンゼ・ショセ国際経営大学院経営学修士