



# 効果的な 経営管理体系の構築

わが国で公開会社の財務諸表開示が単独主体から連結主体へ移行して月日が経っているにもかかわらず、経営管理が単独からグループ全体での企業価値向上へ移行しているかと言われると必ずしもそうではない。実際に、子会社で発生した不祥事がグループ全体への信用を失墜させ企業価値を損ねた事例はその典型である。

一方、経済のグローバル化の進展に伴い、M&Aも積極的に行われるようになってきている。新興国市場の成長により日本企業がさらなる危険に曝け出される日もそう遠くない。その危険を回避するために、グループ規模での企業価値向上に対して再考し、その実現をどのように行っていくかを真剣に考える必要がある。

本稿では、筆者の日系グローバルプロジェクトおよび純日本企業プロジェクトの経験と弊社コンセプトを交えながら効果的な経営管理体系の構築に関して提言をする。

### 企業価値とは何か

そもそも企業価値とは何か？さまざまなかえ方があると思うが、ここでは「企業価値」を「株式時価総額」と捉える。経営者の企業価値向上への努力とその成果が市場において公正に評価され、株価に正しく反映されることを前提としている。弊社では企業価値は、財務数値にて判断可能な「成長性」、「収益性」、「健全性」とリスク管理や戦略浸透性などの財務数値としては算出が難しい「非財務価値」で構成され、企業の成熟度に伴い考慮すべき管理項目は、「成長性の

向上」から「非財務価値の向上」へと拡張していくと考えている。

### 1stステップ：確実な実績情報の収集

企業価値の概念を整理した上で、実際に効果的な経営管理体系を構築するにあたり何から手をつけるべきか。筆者の経験から、実績値の把握をまずは推し進めるべきだと考える。実績値の把握はできていると考えるCFOは多いと思うが、再度考えてほしい。グループ内でルー・定義が本当に同一認識できているだろうか？もし、この段階で差異が発生していれば、間違っている数値で経営は判断していることになる。多くの一流企業とプロジェクトを実施してきたが、ひとつの言葉に対して、聞く人聞く人別の回答が返ってきて同一見解を構成することに時間を要したことは非常に多くあった。経営者のそれと中間層のそれ、現場担当者のそれは、完全一致の定義としては認識されていない。情報の不確実性を是正し、実績値を正確に把握すること。これがなければ、そもそもその立ち位置を見誤り、今後の方向性など見えてはこない。そのための方策として、グループ統一のシステム基盤を構築してルー・定義認識を共通化し、業務を標準化することが有効であろう。

### 2ndステップ：責任の明確化

次に推し進めるべきは、各組織の責任の明確化である。各組織が無駄なく効果的に企業価値向上へと邁進するためには、各組織の存在意

義を明確にする必要がある。企業内で重複した責任を果たす部署が存在しては効果的とはいえない。最小コストで最大価値産出が企業価値向上へ大きく起因する。「守備範囲」がわかることで、各組織が管理すべき指標（KPI）が明確になり、そのKPI数値の改善こそが該当組織の果たすべき責任になる。

トップKPIとグループ内で管理すべき各レイヤークPIとの連動性は言わずもがなであるが、KPIを策定することに奔走してしまい、本来のKPIの意義を見失ってしまうことには十分注意する必要がある。KPIはあくまで結果の集約であり、KPIを元に早期の課題発見を行うことにより早期に課題対応を行えることが本質である。つまり、KPIから導き出されるアクションの明確性が重要であり、管理レイヤークPIが低いほど重要性は増す。また、KPI数にも気をつけてほしい。多くのKPIが存在することが必ずしも良いこととはいえない。「管理可能な最低限の管理すべき項目」をいかに発見することができるか。これがKPIの真髄だと考える。

前述のステップを確実にを行うことで、格段に経営管理体系としては向上する。この段階まで来て初めて「情報の可視化」に向けた前提が揃うことになる。

### 3rdステップ：評価との連動性

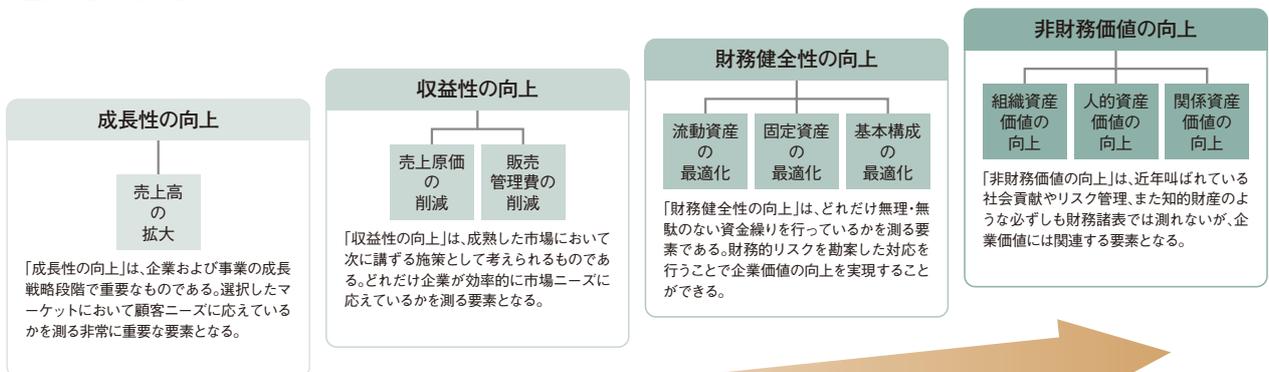
最後の山が運用である。ポイントは評価との連動だと考える。企業価値向上という不変的な

目標に対して各組織が責任を果たし続けるためには、各組織がその責任に価値を感じ、コミットできるかが重要になる。「責任」だけでは人は動かない。インセンティブを用いて価値を企業観点だけでなく、各組織個人レベルにも感じさせることで強制力が働き、PDCAサイクルが効率的に回る仕組みとなる。可視化を実現し、責任を明確にしたが機能不全を起こしてしまつて全く意味をなさない。

最後に経営管理システムに関して触れておきたい。経営管理システムは、グループ共通化された前述の管理に耐えられるシステムであれば良いかというところではない。システムには柔軟性を求める必要がある。既知の通り、企業環境は日々目まぐるしく変化を続けている。これは、今回前提としている「企業価値」という意味すらも変化するかも知れないということである。現在の解に対して準備されたシステムではなく、将来的な解に対しても耐えうる柔軟なシステム構築が望ましい。

確実な実績数値の把握、各部門の責任範囲の明確化、全社KPIと各部門KPIの連動性の可視化、評価体制の構築。これらの整備が完遂することで企業戦略の浸透が容易になる。そして将来的な解にも耐えうる柔軟なシステムを構築することで、激しい環境の変化に対応可能な柔軟性も身につけることができるであろう。

●企業価値構成要素と成長ステージ



参考資料:「Value Structure」アビームコンサルティング株式会社