

ベンチマーキングを活用した 企業価値向上アプローチ

若井 潔

アクセンチュア株式会社
経営コンサルティング本部 財務・経営管理グループ
シニア・マネジャー

はじめに

世界経済がグローバル化する中、近年、中国企業を中心とした新興国企業や韓国企業の台頭・追いつけが著しく、多くの日本企業が苦境に立たされている。そこで、本稿において、経営の構造的問題を把握し、かつ競争力向上に資する戦略立案・実行を支援する手法として近年日本でも脚光を浴びつつある、ベンチマーキング手法の概要について論じたい。なお、本稿に記載されている

内容は、あくまで筆者の私見に基づくものである。

企業価値とベンチマークの関係

経営者のミッションは企業価値の最大化であり、CFOの場合、経営資源の最適配分・適時再配分を可能にする管理・業務体制を構築・指揮し、かつグループ全体の変革を積極的に推進することである。したがって、CFOとしては、企業価値に影響を及ぼす主要

要素（以下「価値ドライバー」）の把握、および同ドライバーによる経営資源の活用状況の把握が重要となる。

具体的には、図1①のとおり、企業価値の主要要素である将来フリーキャッシュフロー（FCF）は「税引後 EBITDA (a + b) - (運転資金・固定資産投資 (c + d))」で表され、本式から $ROA = (a + b) / (c + d)$ が価値ドライバーの上位概念と位置付けられる。さらに、ROAは売上高利益率および資産稼働率の積で表され、それぞれ会計勘定科目単位の財務指標に分解できる。財務指標は価値ドライバーと言え、それ単独では企業業績の根本原因を十分に説明できず、したがって有効な改善策を見出すことは困難である。そこで、さらに主要業務プロセス単位（図1③）まで分解し、当該各単位の業績と相関性の強い価値ドライバーを設定して同単位で業績評価する必要がある。ベンチマーキングのさまざまな指標として、プロセス単位の価値ドライバーが活用され

ている理論的根拠がここに存在する。

ベンチマーキングとは

ベンチマーキングとは、評価対象の業績を性質が類似する他の対象群の業績と比較し、問題点を把握・分析して改善に役立てる一連の行為である。通常、ベンチマーキングにおいては、財務・非財務の定量的指標（価値ドライバー）と同概念が用いられる。さらに、ベンチマーキングは社内・社外ベンチマーキングに分類される。前者においては社内データが活用され、同一指標による部門間・地域間比較等がなされる。これに対して、後者においては、同業他社群の業績指標を用いて自社の業績を評価する。実務上は、両者を併用することが一般的である。ベンチマーキングを活用する主なメリットとして、
①問題点の定量的把握・分析が可能
②目標値の設定により改善効果の可視化・定量化が可能
③定性的分析のみに比べ結果について社内利害関係者の同意を得やすい
④財務・経理、人事、

調達、運転資金マネジメント等、あらゆる局面に適用可能、等が挙げられる。

基本アプローチ

次にベンチマーキングの基本アプローチの概略について、企業の経理・財務関連コストをテーマに以下説明する。まず、ベンチマーキングの対象とする自社の経理・財務プロセスを特定する(図2①参照)。ここでプロセスをあまり詳細に分解すると、問題の全体像がかえって見えにくくなり、また、分析の工数が無用が増えるため、経理・財務の全体プロセスを、一般会計、購買、債権管理といったサブプロセスレベルに分解してベンチマーキングを行い、必要に応じて深掘することが効率的である。ベンチマーキング結果の概要イメージは図2②のとおり。ここでは自社の経理・財務全体プロセスの指標(例：人件費対売上高比率、売上高二定規模当り工数(人等)をサブプロセスごとの各種指標に分解して同業他社グループの平均値(例：上位二五%の平均値)と比較することにより、自社の強み・弱みを定量的に把握している。なお、サブプロセスレベルにおいては、同プロセスの業績と相関係数の強い非財務指標が多く用いられる。債権管理を例に挙げると、請求書の仕損じ率、請求書当り金額、手動発行され

ている請求書の割合等である。最後に、通常、定量的ベンチマーキングに加え、各プロセスの定性的分析も併せて実施され、両者の分析結果を総合的に勘案して問題の構造把握および戦略ロードマップ改善施策の策定がなされる。

適用局面

既述のとおり、ベンチマーキングは企業経営のあらゆる局面に適用可能である。例えば、某多国籍企業によるM&A後の経営統合過程において被M&A企業の経理・財務組織をベンチマーキングにより診断し、結果、大規模な業務・組織改革に繋がった事例を筆者は過去経験している。さらに、グローバル展開する某企業が、肥大化する間接業務のスリム化を目的に、シェアード化(SSC)を視野に入れたグローバル財務戦略構築の前提として、ベンチマーキング手法を活用した事例も存在する。このように単に局所的な業務改善というよりも、組織全体の戦

略見直し・業務再構築にベンチマーキングが活用される場合が多いように見受けられる。

結論

ファイナンス理論上、ベンチマーキングは企業価値の価値ドライバーに着目する手法と言える。経営実務上は、さらに踏み込んで、企業の主要プロセスレベルで適当なドライバーを設定し、ベンチマーキングを経営管理システムに組み込むべきである。これにより、新戦略策定のみならず、実行済みの戦略(例：SSC導入、新システムの導入等)の効果測定・軌道修正も適宜可能となる。この点、実際に通常業務として半期ごとにベンチマーキングを実施している欧米企業も存在する。日本ではベンチマーキングを活用する企業はまだ比較的少ないが、グローバル競争が激化する中、世界のリーディング企業と比較した場合の自社の強み・弱みを定量的に把握することの重要性が今後増していくものと思われる。

図1 ● 企業価値を創造するバリュードライバー(イメージ)

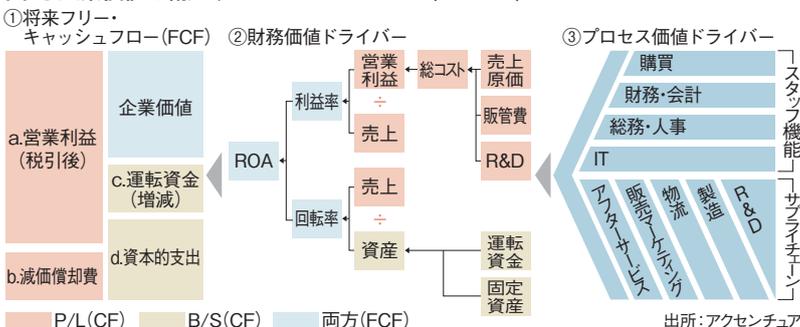


図2 ● ベンチマーキング基本アプローチ(イメージ)

対象: 経理・財務関連コスト

① 経理・財務オペレーションモデル

経理・財務機能全体の管理			
経理・財務部門の管理			
グループ全体の変革推進			
経理	経営管理	コーポレートファイナンス	リスクマネジメント
一般会計・決算業務	戦略策定・目標株価設定	内部統制	財務リスク管理
購買	目標設定	IR	財務リスク管理
債権管理	予算編成	資金管理	
原価計算	実績把握・分析	税務	
給与			
経理・経営管理システム			

② 経理・財務 サブプロセス別ベンチマーキング結果

プロセス	X社売上高比率(%)	ベンチマーク			ランク(25%区切)		
		第1順位(%)	平均(%)	第3順位(%)	第1	第3	第4
部門管理	0.045	0.010	0.020	0.040			
決算業務	0.034	0.010	0.020	0.040			
購買	0.061	0.010	0.020	0.040			
債権管理	0.002	0.010	0.020	0.040			
原価計算	0.000	0.010	0.020	0.040			
給与	0.014	0.010	0.020	0.040			
ITメンテナンス	0.014	0.010	0.020	0.040			
戦略策定	0.014	0.010	0.020	0.040			
予算編成	0.002	0.010	0.020	0.040			
分析	0.055	0.010	0.020	0.040			
内部統制	0.034	0.010	0.020	0.040			
資金管理	0.034	0.010	0.020	0.040			
税務	0.034	0.010	0.020	0.040			
リスクマネジメント	0.055	0.010	0.020	0.040			
合計	0.456%						

出所: アクセンチュア