

# 持続的な企業価値向上のための 経理・財務戦略

## SEMINAR REPORT



2019年9月12日(木)、セミナーインフォ主催「MANAGEMENT FORUM 持続的な企業価値向上のための経理・財務戦略」が開催された。デジタル化の進展や世界的な社会構造の変化といった激変する経営環境の中、CFOをはじめとした経営陣や経理・財務部門の果たすべき役割は日に日に大きなものとなっている。本フォーラムでは、「持続的な企業価値向上のための経理・財務戦略」に焦点をあて、事業のグローバル化や人材の確保・育成、イノベーション等の視点から、激動の時代における経理・財務業務が進むべき方向性について迫った。

2019年 9月12日(木)

J A 共済ビルカンファレンスホール

損

失発生を防止する、追加投資のタイミングを逃さない、などの事業における予防を実践するためには、予測に関する非財務情報の活用が不可欠である。中期経営計画に関するデータを紹介すると、3年先の売上目標を達成した企業は19.0%、同じく営業利益目標については18.2%に過ぎない<sup>(※1)</sup>。また、過去の計画が「かなり達成されている」とした企業は12%にとどまる<sup>(※2)</sup>。

計画の達成度を高めるための施策トップ3は次のとおりだ。1位：策定完了後も継続的に仮説(計画値達成のための前提条件)の妥当性を検証すること。2位：根拠となる仮説の明確化。3位：期中での見直し(環境変化に応じた作戦変更)の定期的な実施。仮説の定期的な検証は、先述の「かなり達成されている」と回答した企業の85%で既に実施さ

れている<sup>(※2)</sup>。

未来の数値は全て仮のものと認識すべきである。無数に起こり得る結果の一つが書かれているに過ぎず、それは誰かが作ったものだ。従って、数値が作られた想定組織の共有が大切である。リスクの顕在化、特に損失発生を防止するためには、従来の実績管理だけでは不十分である。非財務情報に注目して早期に次の一手を打ち、企業価値を高めていく新しい管理手法が必要だ。

「仮説指向計画法」は、大きな損失を防ぎ、より高い成果を達成する方法論である。事業はなぜ失敗するのか、という問いに対して、仮説指向計画法は、「事業は仮説(たら・れ



● Ogawa Yasushi

インテグレート株式会社  
代表取締役社長

小川 康氏

## 実績ではなく、仮説を管理することによる 企業価値向上への貢献

ば)が外れると失敗する」と定義する。要点は、数字よりも仮説(=成功に必要な条件)の明確化に重点を置くこと。前提条件や想定ではなく、計画は外れるものという意味を含め、仮説と呼ぶ。「我々はなに賭けているのか」を共有し、組織で取り組むべきである。経理財務部門には、仮説は何かを質問する役割を担っていただきたい。

従来のマネジメントでは、見通しと着地点の乖離に気づくのが遅い。事後的な確認ではなく、仮説に関する新たな情報を常に求めていくことが、仮説の外れにタイムリーに対応できる仕組みである。

企業価値を高めるプロセスのポイントは、事業担当に任せきりにせず、管理担当が仮説を継続的に管理することだ。例えば、欧米企業の事業部に配属されたファイナンスコントローラーは、ファイナンスの観点から投資案件などの意思決定に参画する。事業の進捗をモニターして状況をチームに伝え、状況に応じて適切なアクションや次の投資を促す。

コントローラーが営業利益向上に貢献するためには、小・中・大の視点を持ち、企画段階から現場と情報共有・議論する必要がある。

この仕組みをどの企業でも構築できるように開発したのが、当社の経営管理システム「DeRISK」(デリスク)だ。DeRISKは、感度分析やシナリオ分析等を活用し、仮説の明確化と管理を行い、高いリターンの実現を狙う。Excelファイルを基にシステムが自動作成したインターネットブラウザ上のフォーマットに、仮説を入力して事業部と管理部門が議論する。企業内部に、健全な対立構造をつくり、思い込み(バイアス)を修正する仕組みだ。また、定期レビューを効率的に実行し、仮説の履歴を残せるため、事業の推移を確認・共有できる。仮説の変化を関係者で共有し、社内外の変化への迅速な対応を促す。更に、AIが過去案件との類似をサジェストするなど、DeRISKは様々な支援を行う。Excelを用いる現行業務からの導入が容易で、付加価値の高いシステムである。

仮説を明確にするために大切なのは、基本的に忠実であることだ。外部環境、事業環境の分析から始めて仮説を明確にした後に、感度分析やシナリオ分析がある。そして、社内外の新たな情報を継続的に追加していくことが欠かせない。最初から良い仮説は出てこない、と割り切り、着実に仮説の改善に努めることが現実的である。皆様の事業の成長達成を、当社に支援させていただければ誠に幸いである。

※1 日本証券アナリスト協会「企業の中期経営計画に関する特性及び株主価値との関連性について—中期経営計画データを用いた実証分析—」(2016年)

※2 株式会社アイ・ティ・アール「中期経営計画の現状と課題~望まれる仮説検証サイクルの実施~」(2019年)

