

ガバナンス改革と 経営管理サイクル強化



黒崎 浩



森沢 徹

CONTENTS

- I ガバナンス改革における経営管理サイクル強化の位置づけ
- II 経営管理サイクルを取り巻く状況と最近の動き
- III 経営管理サイクル改善に向けた提案「予測型PDCA」
- IV 経営企画部門の高度化に向けて

要 約

- 1 コーポレートガバナンス・コードでは、機関設計のタイプにかかわらず、取締役会を「マネジメント型」から「モニタリング型」に近づけるべきという方向性が示されている。そのためには、経営管理サイクル（PDCA）が執行部門で自発的に運用され、取締役会の意思決定に資するものでなければならない。
- 2 一方で、事業環境変化が速い・激しい中で、中長期計画の賞味期限は短期化している。ガバナンス・コードの要請と、経営管理サイクルを取り巻く現実の折り合いをどうつけていくかが、企業にとっての共通課題である。
- 3 このような問題意識の下で、近年、確定型の中期経営計画（中計）をローリング型に変え、中計を「投資家との対話の題材」として位置づける事例が出てきている。これは、前述の課題に対する一つの回答ではあるが、逆に短期志向となり、事業構造を変えるような施策（1年では成果が出ないことも多い）が軽視されてしまうリスクもある。
- 4 この問題への解決策として、「予測型PDCA」を提案する。そのコンセプトは「経営管理サイクルに『予測』を取り入れ、計画値と予測値のギャップに着目し、そのギャップが現実のものになる前に手を打とう」という考え方である。
- 5 予測型PDCA構築のためには、①BSC（バランス・スコアカード）の戦略マップ+KPI（Key Performance Indicator）による中長期戦略仮説の可視化、②事業環境変化を表すKEI（Key Environmental Indicator）の設定、③予測を行う組織の設計、④予測を盛り込んだPDCAを行う場の設計、⑤予測の結果として計画を変更する場合の制度対応（投資・経費予算、業績評価など）が必要である。

I ガバナンス改革における 経営管理サイクル強化の 位置づけ

1 コーポレートガバナンス・コード が志向するのは「モニタリング型」 取締役会

日本の取締役会のあり方に関する議論の一つに「マネジメント型かモニタリング型か」というテーマがある。

「マネジメント型取締役会」が、個別の業務執行に対する事前の意思決定を行うのに対し、「モニタリング型取締役会」は、業務執行全体に対する事後的な監督を行う。日本の会社法では、取締役会は「重要な業務執行の決定」を担うものとされ、2003年の商法特例法で導入された「委員会等設置会社」（現在は、「指名委員会等設置会社」）、14年の会社法改正で導入された「監査等委員会設置会社」を選択した場合にのみ、重要な業務執行の一部を執行部門（執行役、業務執行取締役）に委任できるというものだった。すなわち、日本の取締役会は、歴史的にマネジメント型から出発したといえる。

しかし、コーポレートガバナンス・コードの基本原則4では、「独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと」が取締役会の役割・責務であること、さらには、「こうした役割・責務は～（中略）～いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである」と明記されている。すなわち、程度の問題はあれど、日本企業の取締役会は、マネジメント型からモニタリング型の方向に向かうこと

が明確に求められているといえる。

今なお上場企業の大多数を占める監査役会設置会社の場合、取締役会は「重要な業務執行の決定」を担うと会社法上規定されていることから、業務執行に関する意思決定をゼロにすることはできない。しかし、できる限りその範囲を絞り込み、それ以外はモニタリング、すなわち中長期的な企業戦略に照らした経営者のパフォーマンスの評価や、評価に照らした経営者の選任免に徹する、というのが目指す方向であろう。

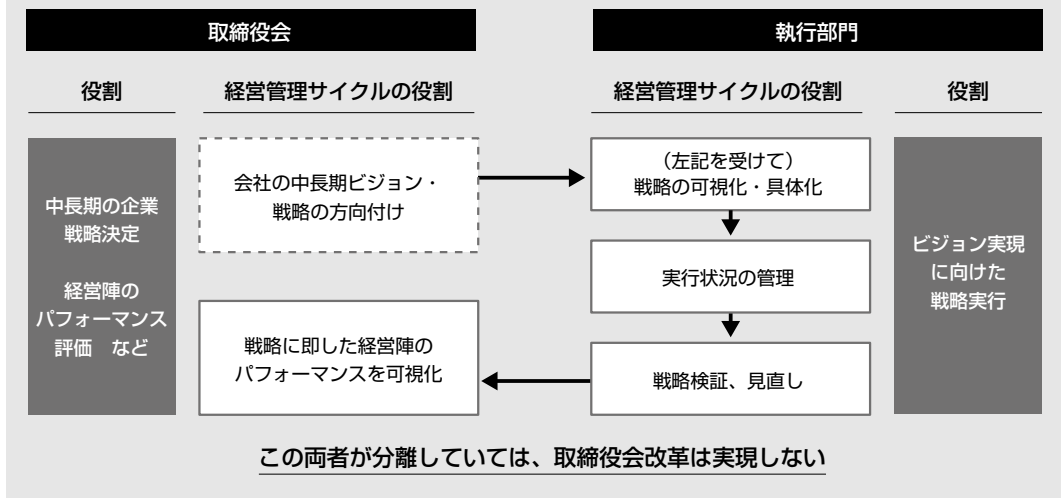
2 モニタリング型取締役会が機能 するために経営管理サイクルが 備えるべき要件

こうした前提の下で、コーポレートガバナンス・コードの中では必ずしも明確に規定されていない「経営管理サイクル」、すなわち経営計画のPDCA（Plan、Do、Check、Act）のあり方について考察するのが、本稿の目的である。

図1は、取締役会と執行部門の役割と、それぞれから導かれる経営管理サイクルの役割を示したものである。図から明らかなように、経営管理サイクルは、両者を連結する位置づけにある。従って、モニタリング型取締役会を志向すればするほど、それが有効に機能するためには、執行部門において経営管理サイクルが自律的に運用されていることが重要になる。

ここで、経営管理サイクルに求められる要件を総括すると、①取締役会が示したビジョン・戦略の方向付けから、戦略可視化、具体化、実行管理、検証…という一連のプロセスをカバーしていること、②さらに、その結果

図1 取締役会と執行部門の関係



が取締役に報告されたときに、それを使って経営陣のパフォーマンスが評価できること、となる。

II 経営管理サイクルを取り巻く状況と最近の動き

1 中長期計画の

「賞味期限」が短くなっている

モニタリング型取締役会が機能するために、経営管理サイクルが重要であることは前述の通りだが、一方で、経営管理サイクルを取り巻く最近の状況に目を向けてみると、中長期計画の有効性に対する疑念、俗な言い方をすれば「賞味期限」が短くなっている、という声を企業の方々からよく耳にする。

具体的には、3年間の中期経営計画（以下、中計）を策定すると、1年目はともかくとして3年目くらいになると策定時から状況が大きく異なっていて、数値目標も施策も有効性を失ってしまうということである。

中長期計画は、会社が投資家に対して約束

している「中長期の企業価値向上」を実現するための道しるべである。それが機能しないということは、コーポレートガバナンス・コードの要請を満たすことができないことを意味する。従って、「事業環境変化が速く、中長期計画の有効性が短期化している中で、経営管理サイクルをどのように運営していくか」、これこそが、ガバナンス改革に対応した経営管理サイクル強化の課題である。

2 経営管理サイクルをめぐる最近の動向

それでは、現実には各社はこの問題にどう対応しているのか。

中計の枠組みに関する最近の動向を表1に紹介する。まず、固定型^{注1}の中計をローリング型^{注2}に変える、という動きが指摘できる。もちろん、固定型、ローリング型にはそれぞれメリット、デメリットがあり、ローリング型が優れていると一概に決められるものではない。表1の事例とは逆に、ここ数年の間に、ある意図をもってローリング型から固

定型に移行した会社もあるだろう。

ただし、確実にいえることは、その時々
状況に応じて、2つのタイプの「望ましさ」
の程度は変わり得るということ、そして、少
なくとも昨今の状況においては、ローリング
型に移行するほうが、環境により合致してい
る、ということではないか。

もう一つ指摘したいことは、中計の位置づ
けそのものを変えるという事例があること。
たとえば、アサヒグループホールディングス
は2016年2月のプレスリリースで、次のよう
に表明している。

「『中期経営計画』については『中期経営方
針』として改め、従来のアクションプラン型
の内容から、ビジョンの実現に向けた中期的
な方向性に重点を置いた形式に移行します。
(中略)『中期経営方針』では、期限を区切っ
た固定的な定量目標は設定せず、3年程度先
を想定した主要指標のガイドラインを示しつ
つ、事業環境の変化などに応じてローリング
していく方針です。こうした経営方針の設定

により、経営戦略の柔軟性を担保するととも
に、『長期ビジョン』と『中期経営方針』を
『エンゲージメント・アジェンダ（建設的な
対話の議題）』としてステークホルダーとの
対話を深め、持続的な企業価値の向上を目指
していきます」。(下線部は筆者)

このように、中長期ビジョンを実現するた
めの道しるべである中計を柔軟に運用する、
具体的にはローリング型に変えることは、事
業環境変化が速い昨今の状況への一つの対応
策といえる。環境が変わって有効性を失った
目標や戦略に固執することなく、その時々で
最適な打ち手を選択し直すことは、最終的に
は中長期ビジョンへの到達可能性を高めると
いえるかもしれない(当初想定していたシナ
リオとは異なるとしても)。

ただし、この方法にも落とし穴があること
はいうまでもない。ローリング型中計とは、
言い方を変えれば「数年先を見据えた年度計
画」である。毎年ローリングされることを見
越して2年目、3年目の計画に対する執着が

表1 中期経営計画の枠組みを変えた事例

| | 体系計画 | 備考 |
|---------------------|---|--|
| JT | <ul style="list-style-type: none"> 長期ビジョン(時限なし、数値目標なし) 経営計画(3年間、毎年ローリング) ✓「中長期の方向性」をガイダンス ✓目標数値は1年目のみ公表 | ✓2011年までは3年間固定型の中計だったが、2012年か らローリング型に切り替え |
| 三菱商事 | <ul style="list-style-type: none"> 長期目標(2020年頃の成長イメージ、数値目標あり) 経営戦略(3年間) ✓3年間の「経営方針」「事業戦略・市場戦略」(定性的) ✓1年目の業績「見直し」 | ✓従来の中計は「コミットメント型」であったが、2013 年から、「長期目標を実現するための前提となる経営 方針や打ち手としての事業戦略・市場戦略をまとめた もの」に位置づけ変更 |
| アサヒグループ ホールディングス | <ul style="list-style-type: none"> 長期ビジョン(10年程度先、数値目標なし) 中期経営方針(3年程度先、数値「目標」ではなく「ガイド ライン」、環境変化に応じて適宜ローリング) 年度方針 | <ul style="list-style-type: none"> ✓長期ビジョンも、最終年次を待つことなく、中計策定 時に更新 ✓従来の中計は「アクションプラン型」であったが、 2016年からは「ビジョンの実現に向けた中期的な方向 性に重点を置いた形式」に位置づけ変更 |
| カルビー | <ul style="list-style-type: none"> グループビジョン(時限なし、数値目標なし) 「Dreams Come True!」(毎年1回、経営層+社員、約50 ~60人で会社の将来(例:7年後の姿)を語り合う) 年度目標・方針 | ✓従来は中期経営計画があったが、松本CEO就任に伴い 廃止 |

出所) 各社プレスリリースなどより作成

弱くなり、その結果安易な目標の引き下げを招きがちなこととは否定できないだろう。

また、1年で成果が出ない施策、あるいは事業構造を大きく変えるような中長期施策が盛り込まれにくくなるということも、企業の方々からよく聞く声である。

従って、ローリング型中計の良さを生かしつつ、こういった落とし穴をいかに回避するかが重要である。具体的には、①環境変化を踏まえた計画変更の妥当性を確認できる仕組み、②中長期施策の計画への意図的な盛り込みとその実行に対する評価をどう設計するかという点である。

取締役会と執行部門の関係でいえば、これらの課題を解決する一義的な責任は執行部門にある。しかし、それは取締役会が自らの責務を果たすためにも不可欠な課題であることから、その取り組みと状況については取締役会も注視し、適切な助言をしていくべきものとする。

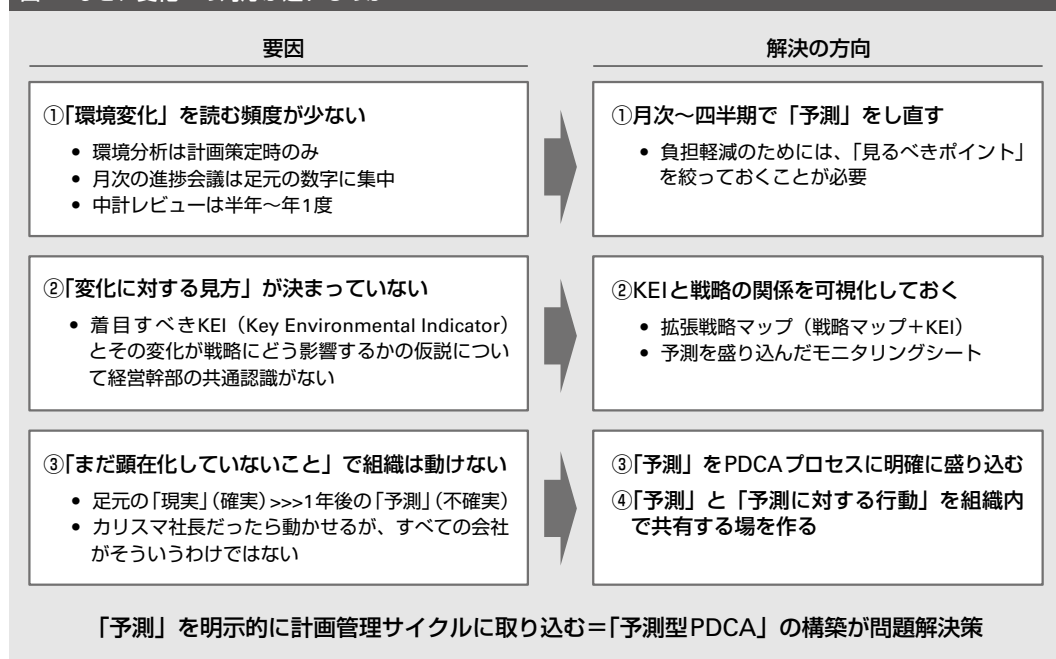
Ⅲ 経営管理サイクル改善に向けた提案「予測型PDCA」

1 事業環境変化への対応が遅れることが真の問題

コーポレートガバナンス・コードが求める「中長期の価値向上」と中長期計画の「賞味期限」が短期化している問題への解決策の一つの形が「中計ローリング」であることは、前述の通りである。しかし、そこにはデメリットもある。本章では、中計ローリングのデメリット解消も含め、今日の要請に適した経営管理サイクルの姿について提言したい。

中長期の計画がすぐに賞味期限になるという問題にどうアプローチすべきだろうか。事業環境変化に左右されないビジネスモデルが構築できればいいが、それをすべての企業に求めるのは非現実的だろう。従って、「変化への対応が遅れないようにするにはどうすればいいか」が正しい課題設定である。これは、「変化への対応が遅れるほど、打ち手の

図2 なぜ、変化への対応が遅れるのか？



選択肢がなくなるが、逆に、早いうちに対応できれば、それだけ取り得る選択肢が広がる。結果として多少遠回りがあっても中長期ビジョンを実現できる可能性が高まる」という考え方に基づく。

では、なぜ変化への対応が遅れるのか。筆者は、①「環境変化」を読む頻度が少ないこと、②「変化に対する見方」が決まっていないこと、③「まだ顕在化していないこと」では組織は動けないこと、が要因だと考える(図2)。

そして、これらの要因を取り除く方法として、「予測を明示的に経営管理サイクルに取り込む」ことが有効であり、その一つのモデルとして「予測型PDCA」を提唱するものである^{注3}。

2 予測型PDCAのコンセプト

予測型PDCAのコンセプトを図3に示す。図の左半分が、一般に実施されているPDCA(これを予実管理型PDCAと呼ぶ)である。計画と実績のギャップに着目し、その原因を分析、原因を取り除くための施策を打ってリカバリーを図るといふ、各社でおなじみの方

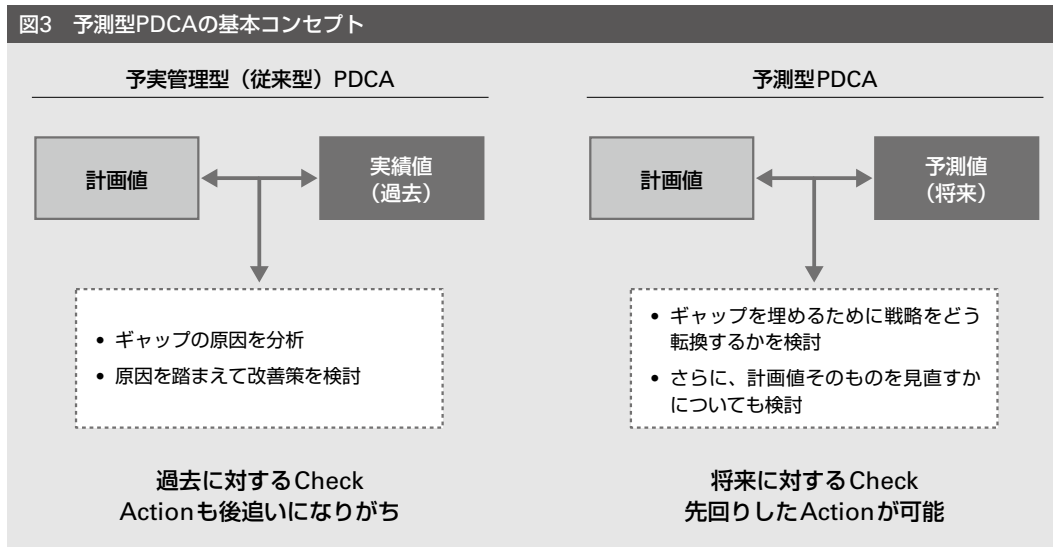
法論である。しかし、あくまで「過去」に対するチェックであり、施策も後追いになりがちなのが難点である。

これに対し、予測型PDCAは「環境変化が顕在化する前に、その変化を予測し、先回りして手を打つ」というものである。

具体的には、計画値とは別に「予測値」を持つ。計画策定時には、両者は合致しているはずである。しかし、予測型PDCAでは予測値を定期的に更新する。その結果、どこかで計画値と予測値のギャップが発生する(=このままでは計画が達成できないことが想定される)。この(今後顕在化するであろう)ギャップに対して、先んじて手を打つ、というのが基本コンセプトである。

手を打つのが早ければ、それだけ打ち手の選択肢も広がるため、ギャップが顕在化してから対応するよりも、計画値の達成確率が高まることが期待される。

また、予測値と計画値のギャップが非常に大きく、それを埋めることが現実的に不可能な場合には、計画値の引き下げも検討する。一般に、企業経営において計画値を下方修正することは否定的に捉えられがちだが、あま



りに非現実的な目標となってしまう、組織のモチベーションにマイナスの影響を及ぼすくらいであれば、引き下げも一つの選択肢であるはずである。

3 「予測」とは何か

(1) 「期末の着地見込み」ではなく

「ローリング予測」

ここで、予測型PDCAの中心となる概念である「予測」について整理しておく。予測というと「今期の業績予想」「期末の着地見込み」を思い浮かべる方もあるかもしれないが、予測型PDCAにおける「予測」はそれとは異なる。

東証の適時開示の一環として行われている期末の業績予想は、今期の計画に対し実績がどこに着地しそうかを予測するものだが、それは期初からの実績の積み上がりから年度末の着地を見据えているに過ぎない。予測というより、実績に基づく外挿補間といったほうが実態に近い。

また、この「予測」に基づきPDCAを回そうとすると、ターゲットが今期末に設定されるため、計画達成に向けた施策もどうしても「期末までにできること」、すなわち、経費（いわゆる3K＝交通費・交際費・広告宣伝費など）節減運動、営業活動特別強化月間などになりがちである。

これに対し、予測型PDCAにおける「予測」は「ローリング予測」である。常に一定期間、たとえば1年から2年先を予測し続けるのが特徴である。これにより、効果発揮までの時間・コストはかかるが効果も大きい施策、たとえば、業務改革・組織再編、顧客ターゲットの切り替えとそれに伴う新商品開発も実施しやすくなる（図4）。

(2) 財務業績を予測するための材料は、 社外・社内にそれぞれ存在する

次に、予測の対象、すなわち「何を予測するのか」という問題については、中長期的に株主に対してコミットする「財務業績」であ

図4 ローリング予測のイメージ

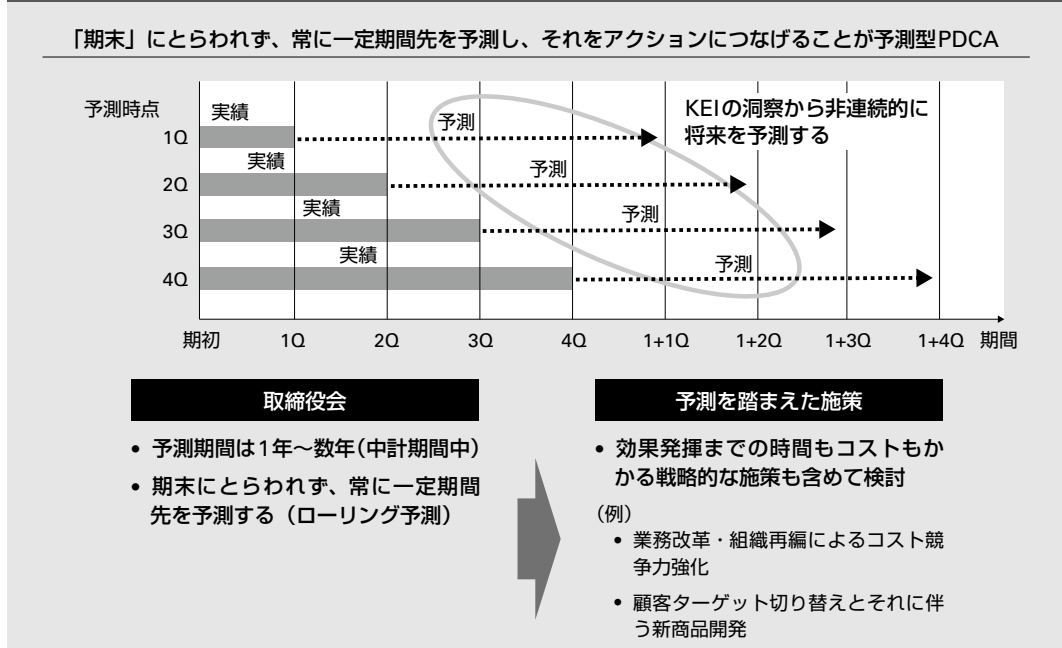
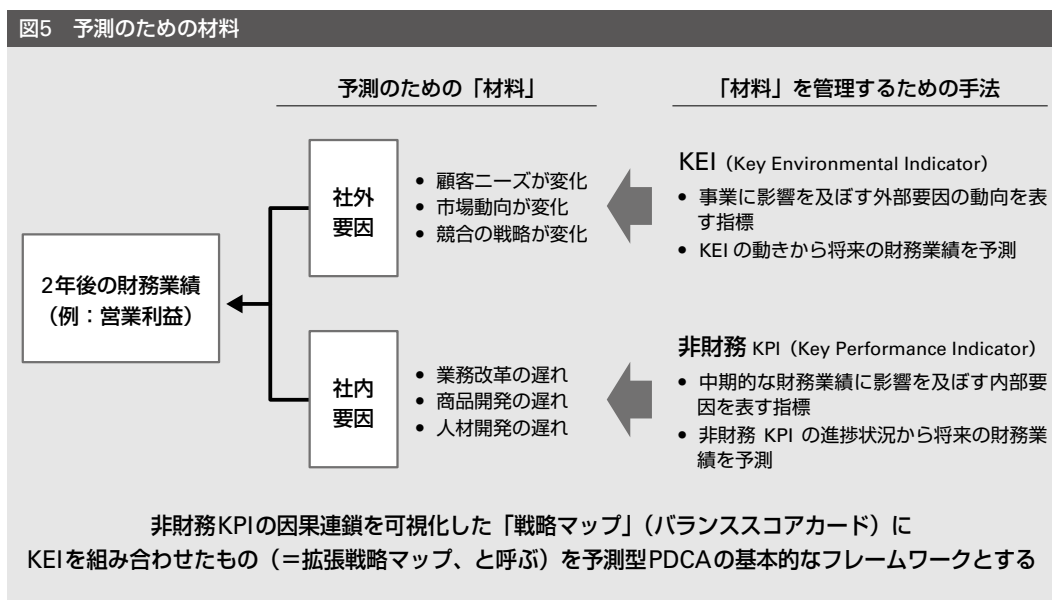


図5 予測のための材料



る、と考えて差し支えないであろう。これは、コーポレートガバナンス・コードの趣旨に鑑みて、また、財務業績という最終結果が、投資を初めとする経営資源の投入にも影響を及ぼすことから、妥当と考えられる。

では、将来の財務業績に影響を及ぼす要因(当初設定した計画と実績のズレを生じる要因)は何か。ここまでの考察では、暗黙の前提として、社外要因、すなわち顧客ニーズ、市場動向、競合の動きなどを想定していた。

しかし、財務業績を規定するのは社外要因だけではない。重要施策の進捗状況、たとえば、業務改革、商品開発、人材開発などの遅れのような社内要因も当然に財務業績に影響を及ぼす。

従って、将来の財務業績を予測するには、これらの社外・社内要因の動きを管理することが必須となる。より具体的には、社外の環境変化の動向を表すKEI (Key Environmental Indicator)、社内の重要施策の進捗状況を表す非財務KPI (Key Performance Indicator)

が「予測」をするための重要な管理手段となる(図5)。

4 予測型PDCAの具体論

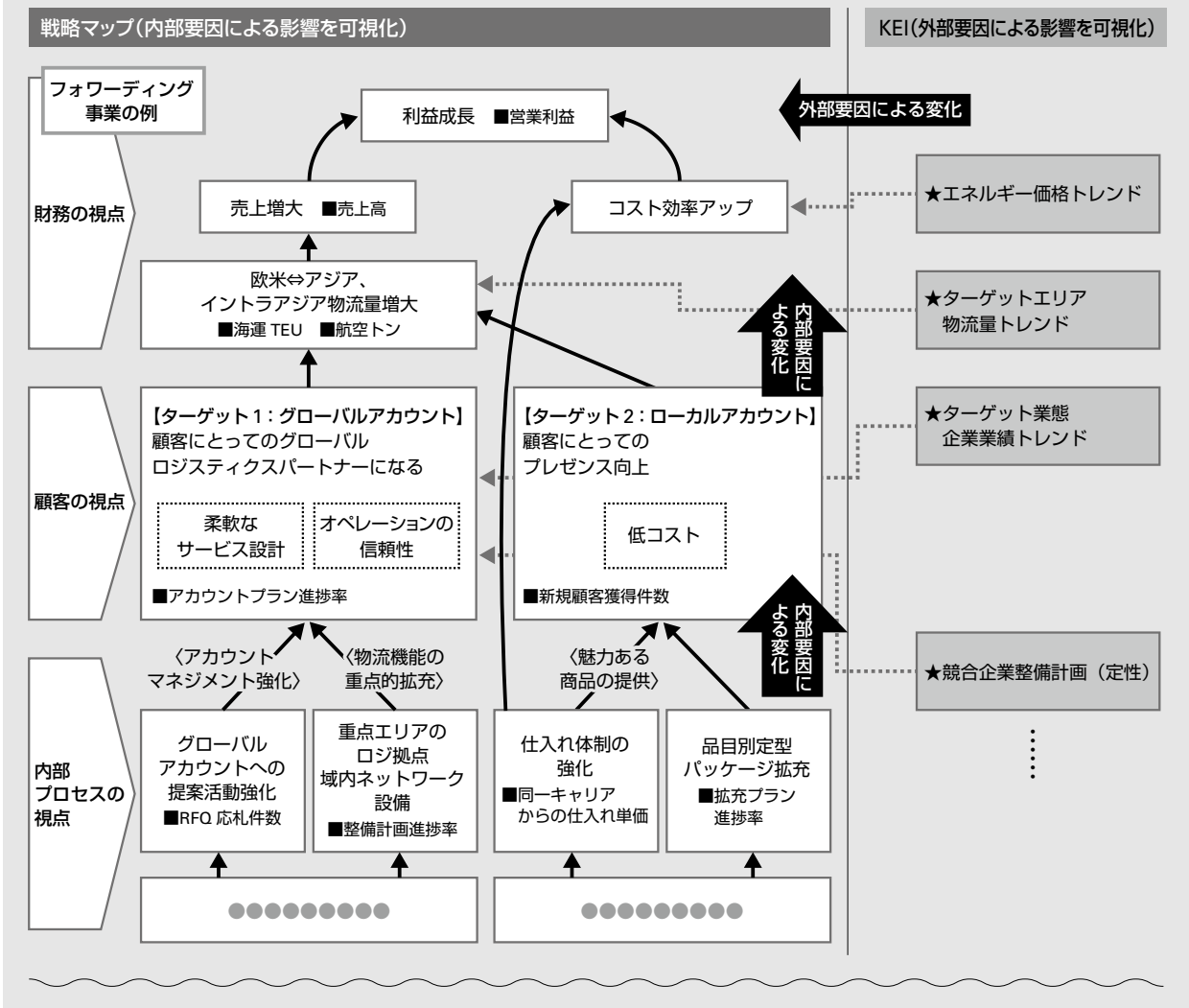
それでは、予測型PDCAに必要な要素をデザインしてみる。PDCAの流れに沿って、4つの要素を紹介する。

(1) 【Plan段階】戦略とそれに影響を及ぼす社外要因(KEI)・社内要因(非財務KPI)を可視化しておく

「予測」を漫然と捉えていては、その範囲が限りなく広がり、予測のためのコストも膨張してしまう。そうではなく、社外・社内要因が変化したとき戦略をどう変えなければいけないかの「仮説」をあらかじめ持つておくことが必要である。これにより、実際に環境変化が起こったとき、対策を効率的に検討でき、早く実行に移すことができる。

本稿では、上記の「仮説」を可視化するためのツールとして、バランス・スコアカード

図6 戦略マップの拡張版（非財務KPI+KEI）のイメージ



(BSC)の戦略マップをベースに、KEIを加えた「戦略マップの拡張版」を提唱したい。

もともとBSCは、将来的な財務業績に影響を及ぼす非財務KPIを管理する手法として、2000年代初頭から日本企業で導入されてきた実績あるフレームワークである。これにKEIを組み合わせることで、予測型PDCAの可視化ツールに昇華させることができる。

図6の左側は、通常戦略マップである。「財務」「顧客」「内部プロセス」「学習と成

長」という4つの視点に沿って、最終的な財務業績に向けた「戦略目標」の因果連鎖仮説と、その達成状況を表す「非財務KPI」が設定されている。

これに対し、図の右側には、重要な環境変化を表すKEIが示されている。ここで重要なのは、漫然とKEIを設定せず、戦略マップ上のKPIのどこに影響するKEIなのか、という仮説をあらかじめ設定しておくことである。これにより、KEIの動きに応じた迅速な意思

決定を可能にすることを狙っている。

また、戦略マップと並ぶBSCの帳票である「スコアカード」についても計画値・実績値に加えて「予測値」も管理できるように変更することが必要である。

(2) 【Check & Act段階】 予測結果とそれを踏まえた打ち手を事業部門・経営で共有する

次に、「予測」すなわちKEIや非財務KPIに関する見通し・分析と、それが財務業績に及ぼす影響予測を誰が行うのか、であるが、これは難しい問題である。事業部門自身が行うのは、最新の情報が集まるのが現場であることからすれば合理的だが、一方で、事業部門自身が目標達成責任を負うことから予測が歪みやすい。

一方、経営企画部などのコーポレート部門が予測を行うのは、目標・評価のバイアスは受けないが、現場の最前線の情報をどう入手するのか、という課題が残る。

要するに、どちらも一長一短なのだが、筆者は、予測担当者をコーポレート部門に置くことを提唱する。これは、特に「予測」というものをPDCAに位置づける初期段階としては、目標・評価バイアスに対する疑念が「予測」に対する信頼性を損なう面が大きいと考えるためである。

また、複数の事業を持つ企業の場合は、複数の事業に共通するマクロレベルのKEIをコーポレート部門が一括管理することで、効率化とともに専門性を高める効果も期待できる。

いずれにせよ、重要なことは、予測担当者の分析を踏まえつつ、財務業績に及ぼす影響

や打ち手については、事業部門と経営（コーポレート部門）の間で建設的に協議し、合意することである。予測という、まだ実際に起こっていない不確実な情報を基に今後のアクションを決定するには、キーパーソンが納得して合意するしかない。実務的には、合意の場としての会議体をどう設計するかも、地味ではあるが重要な課題となる（戦略マップの拡張版とスコアカードが、会議体の中心的な資料となることはいうまでもない）。

(3) 【Check & Act段階】 予測に応じた追加的リソース投入が可能な予算制度を設計する

一般に、企業の予算（経費予算）は期初に設定されると期末まで固定されるので、予測を踏まえ、新たな施策を実施しようとしても「カネがない」ということが生じ得る。予算制度は年次という概念に縛られるが、予測とそれに基づく戦略見直しはその制約の外にあるため、このような問題が発生するのである。

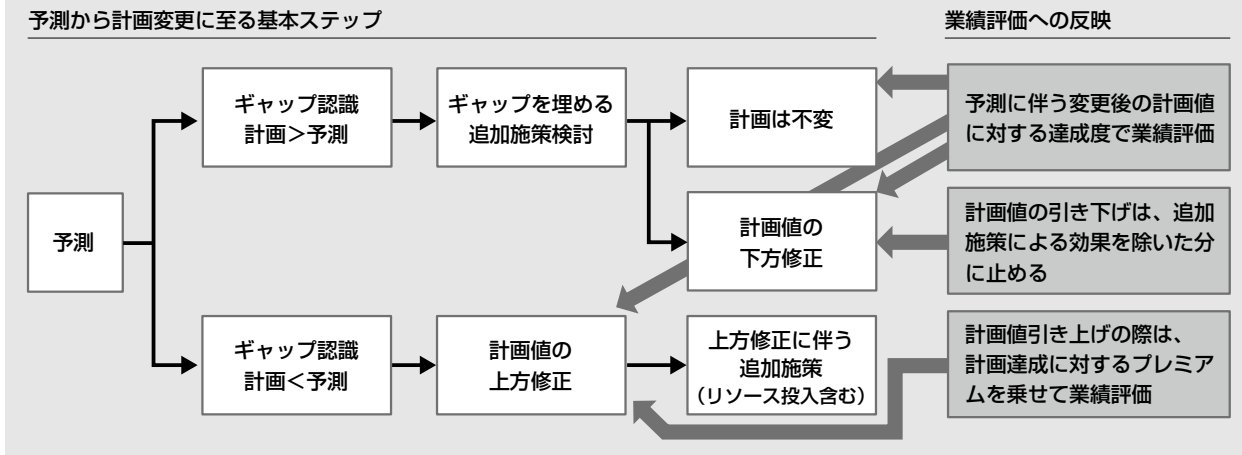
これに対しては、経費予算を「恒常的予算」と「戦略的予算」に分け、組み合わせて運用することを提唱する。

恒常的予算は、年度単位で決定・管理・執行するもので、計画時に承認された枠内であれば事業部門の権限で執行可能である。これとは別に、複数年（中計期間など）の中で総枠管理し、予測型PDCAのモニタリング会議の中で戦略見直し（施策追加）と同時に承認・決定される戦略的予算を設定する。これにより、予測に基づく施策追加の実効性を担保する。

恒常的予算と戦略的予算では、当然ながら管理のポイントも異なる。前者のポイント

図7 予測型PDCAにおける業績評価の考え方

- 予測型PDCAにおいては、以下のステップに応じて計画値の変更もあり得る
- そのとき、基本的には、変更後の計画値に対する実績、によって評価していくことになる
- 評価項目は、財務KPIだけではなく、特に重要な非財務KPIも含めることで、中期的な取り組みへのドライブをかける



が、枠内に収められたかどうか、であるのに対し、後者のポイントは費用対効果となる。

(4) 【Check & Act段階】 予測に応じた行動・成果も業績評価に取り込む

予測型PDCAでは、予測の結果として計画値そのものを変更することもあり得る。企業における業績評価は目標（計画値）の達成率で行うのが一般的なため（ただし、評価項目は1つだけ、あるいは財務だけとは限らない）、計画値を変更した場合の業績評価ルールをどうするかが論点となる。

前述の通り、目標（計画値）を引き下げることは、一般に企業経営では歓迎されないが、筆者としては、予測に基づいて判断した結果ならば、計画値の変更も当然あり得るし、計画値を変更したら変更後の計画値の達成率で業績評価すべきと考える。

その考え方を図7に示す。計画値の下方修正については、ギャップを埋める方策を検討

し、その期待効果を控除した部分だけを行うなどして、安易な下方修正にならないよう、工夫が必要である。

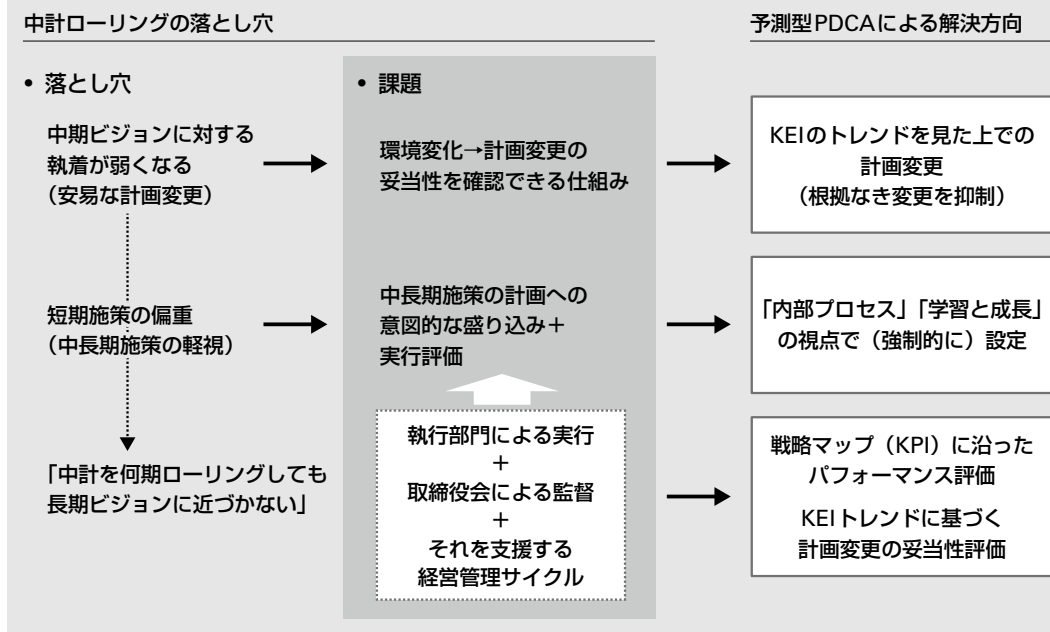
IV 経営企画部門の高度化に向けて

本稿では、コーポレートガバナンス・コードが要請する「中長期の企業価値向上」と、事業環境変化が速く中長期計画の「賞味期限」が短期化しているという状況に対する解決策として、「予測型PDCA」を提案した。

第II章で紹介したように、中計ローリングは、事業環境変化への一つの対応策であるが、一方で課題もある。予測型PDCAは、その課題への対応策にもなり得る（図8）。

わが国において、予測を経営管理サイクルの中に明示的に取り入れる事例は、まだまだ多いとはいえない。しかし、コーポレートガバナンス・コードがモニタリング型取締役会へのシフトを要請する中で、経営管理サイク

図8 予測型PDCAを用いてローリング型中計の課題を解決する



ルの強化は必須であり、その一つのモデルとして提唱した。

また、このような経営管理サイクルの下では、事務局機能を担う経営企画部門もこれまで以上に高度な役割が求められることになるが、それはあらためて別の機会に紹介させていただきたい。

注

- 1 計画期間中は原則として目標値を固定する運用形式。計画期間が3年であれば、3年ごとに策定する
- 2 計画期間を毎年1年分ずつずらしていく運用形式。計画期間が3年であっても、毎年策定する
- 3 本稿で提唱する「予測型PDCA」モデルは、野村総合研究所（NRI）が2000年代前半から実施してきた「脱予算経営（Beyond Budgeting）」に関する研究を基に構築したものである
特に、Beyond Budgetingの実践者として著名な

Statoil社のBdarte Bogsnes氏の講演（2013年2月、マネジメント・デザイン・インスティテュート）や意見交換、脱予算経営研究の第一人者である早稲田大学の清水孝教授の著作（「戦略実行のための業績管理—環境変化を乗り切る「予測型経営」のすすめ—」）を参考にした

著者

黒崎 浩（くろさきひろし）

経営コンサルティング部 上席コンサルタント

専門は経営管理制度の構築、本社部門の機能・組織設計、人材開発プログラムの設計・運用

森沢 徹（もりさわとおる）

経営コンサルティング部 上席コンサルタント

専門はグローバル・オペレーティングモデルの適用による組織・機能設計、グローバル経営管理、業績評価管理制度革新、CSRビジョン構築、非営利組織経営