

期待される企業価値創造支援システム

野口佳宏

企業価値の増大や資本利益率の向上を、経営方針として掲げる企業が増えている。しかし、どのような施策が必要なのか、具体的な解答を持っている企業は多くない。NRI野村総合研究所では、数多くのコンサルティングの経験に基づいて、価値創造に向けて取り組みべき課題を明らかにし、その解決を図るための具体的な仕組みとして「CAPV2000（仮称）」と呼ぶ価値創造支援システムを開発した。このシステムには、大きく分けて、経営計画支援と経営統制支援の2つの機能がある。

日米で企業収益力に 差がつく理由

企業の収益力を日米で比較すると、埋めがたいほどの大差がある。米国の大企業のROE（自己資本利益率）が20%を超えている一方、日本の大企業は5%を下回っている。それはなぜか。また、ROI（投資収益率）が低い状態のまま、上場企業が存続しうるのは、なぜか。

日米で収益力に差がつく大きな要因の1つは、企業経営における情報化レベルの違いにある。米国企業は、情報投資を活発化させるなかで、経営者に必要な情報を収集・提供する仕組みづくりに力を入れてきた。どこで何がどれくらい売れているのか、各事業の資金回収がどんな状況にあるのか等々を迅速に把握して即座に手が打て

るように、着々と体質強化を図っている。意思決定の速さ、適切さを強く追求する姿勢は、米国企業の競争力の源泉でもある。

対照的に、日本企業の多くは、経営の情報化や経営管理の高度化への取り組みはまだ不十分で、科学的な意思決定ができていない。たとえば、事業運営は各事業部に任せきりであり、事業計画や事業運営に経営層や本社が細かく口を挟むことはまれである。全社最適の仕組みや戦略的な統括機能が決定的に弱い。

収益力向上のためのヒント

ここ数年、デフレ経済下で辛酸をなめ、工場閉鎖や従業員リストラを余儀なくされる企業が増えている。また、資本提携や外資によ

る買収に追い込まれる企業も少なくない。たとえ黒字でも、投資効率の低い企業は生き残れない時代になったのだ。買収されるリスクを回避するためにも、できるだけ早く経営の情報化、高度化に取り組むことが望まれる。

特に、どの事業にどれだけ投資するか、意思決定は、中長期的なキャッシュフローを見据えながら、同時に各事業の業績を適切に評価したうえで行われるべきである。なぜなら、経営資源配分の意思決定が、企業業績全体のパフォーマンスを決めるうえで、かなりの比重を占めるからである。

たとえば、企業年金のパフォーマンスに関する研究によると、年金ポートフォリオの収益の90%以上は長期的な資産配分によって説

明されたという。これを事業活動に置き換えると、個別事業では競合他社より高い収益を上げて、各事業に対する投資比率が適切でないと、全社業績の逆転が起こりうることを示唆している。

M&A（買収・合併）や有価証券投資を積極的に行う企業でないかぎり、事業ポートフォリオのダイナミックな組み替えは現実的でないかもしれない。仮にそうだとした場合、企業価値の創造、キャッシュフローの最大化に向けて、経営計画と経営統制（計画 実施 検証 見直し）のプロセスがうまく回るようにすべきである。

言い換えるなら、本社が真の意味で戦略本社となって、連結キャッシュフローを着実に高められるよう、経営管理を高度化する努力が必要である。

価値創造を実現する具体策

「企業価値の創造を目指した経営革新を断行するのは今しかない」といった危機意識を強く持ち、手を打ち始めた企業が増えている。

しかし、そのための施策を自力で立案・推進できる企業は少なく、近年、NRIへの中期経営計画や業績評価に関するコンサルティングの依頼が増えている。たとえば、事業部や子会社の業績を評価

する際の経営指標はどうあるべきか、その指標の目標水準をどんなルールで決めるか、予算と計画の策定プロセスをどう変更するかといったテーマで、経営の仕組みづくりを支援している。

NRIでは、こうしたコンサルティングを通じて、企業価値の概念を社内で共有化し増大させるような行動を促すには、効率的かつ簡便に企業価値を把握するためのシステムが必要との認識に達し、「CAPV2000（仮称）」という名の価値創造支援システムを開発した（CAPVはCredit Adjusted Present Value クレジット修正現在価値の頭文字を並べたもの）。

価値創造支援システムの特徴

「CAPV2000」には、大きく分けて、経営計画支援と経営統制支援の2つの機能がある。

前者の機能では、少数の前提条件を与えるだけで損益計算書と貸借対照表との連動性を確保した財務シミュレーションを実行し、企業価値や理論株価まで瞬時に算定するという特徴を有する。対象は、資産管理が必要なすべての組織、プロジェクトである。つまり、当該組織から起案された事業計画が実現したとして、それが企業価値

の創造にどの程度貢献できるのか評価しようとの狙いがある。

また、キャッシュフローや信用リスクなどに関する分析機能もあり、競合他社との比較分析や数値計画・予算の練り上げを支援する。

一方、後者の機能では、月次で全社および事業部、子会社ごとの計画進捗状況をモニタリングする。経営指標の優先度を明確にしながら情報を絞り込み、予算と実績との差異が悪化傾向にある指標については、早期に警告を発する仕組みが特徴になっている。

組織ごとの進捗状況が、現場でもつねに確認できるようにシステム化することで、迅速かつ自主的な改善活動が期待できる。

経営の情報武装、経営管理の高度化に関する取り組みは、業績に大きなインパクトを与え、かつ中長期的に効力を発揮することが期待できる。まさに、価値創造を実現するうえで、「CAPV2000」は不可欠の手段といえよう。

『システム・マンスリー』

2000年5月号より転載

野口佳宏（のぐちよしひろ）

経営コンサルティング二部副主任コンサルタント