

アカウントビリティを起点とした経営管理変革

川西章弘

四半期ごとの業績開示やIR（投資家向け広報）への対応など、企業外部に対する説明責任が期待される環境のなかで、企業内部では情報の活用方法、権限・責任、意思決定プロセスなどの経営管理方式の転換が必要になってきている。そのような問題を解決するために、「アカウントビリティ」という概念に基づいて、自律性と相互連携を両立させる経営管理の仕組みを構築することが求められている。

経営管理方式に関する問題認識

多くの企業で、従来型の経営管理方式では成熟あるいは急速に変化する市場ニーズに対応できなくなっている。これまでは規模の拡大を目指して機能ごとに管理を行い、上位階層の意思決定を現場に伝達するという、上意下達の経営が一般的であったからだ。

しかし、そのような管理方式では市場の変化への対応の遅れなど機会ロスが生まれてきた。機会ロスの方が機能の重複によるロスよりも大きくなってきたため、市場に近いところ、すなわち下位階層において自律的に意思決定できる仕組みが求められている。一方で、現場が自律的に意思決定を行うことは、局所最適に陥るなど、企業全体として相互連携がとれなくなる危険性をはらんでいる。

また、企業外部からは四半期ごとの業績開示、IRなどの情報開示と、それに対する説明責任が要請されてきている。

そこで、自律性と相互連携の両立を実現するために、社内外のステークホルダー（利害関係者）に対するアカウントビリティという概念を基にした経営管理方式が有効である。本稿では、それを「アカウントビリティ経営」と呼ぶ。

現在の経営管理方式の問題点

NRIでは、2002年8月に東証一部上場企業のCFO（最高財務責任者）を対象に、経営管理に関するアンケート調査を実施した（対象1440社、回答210社）。

その結果によると（図1）、現状の経営管理方式の問題として多くあげられたのは、「現場において経営情報の共有化や活用が進ん

でない」「決定事項や目標に関する責任・権限が不明確である」ということである。これを全東証一部上場企業のなかでROE（株主資本利益率）上位25%の企業の回答に絞って見てみると、それらに加えて「見たい情報が見たいタイミングで見られない」「意思決定の基準やプロセスが不明確である」点があげられている。

情報の活用方法、権限・責任、意思決定プロセスが、ROE上位の企業にとっても問題となっており、従来型の経営管理方式がやはり限界に来ていると考えられる。「アカウントビリティ経営」は、特に経営情報の活用による意思決定の自律性と相互連携の明確化、そして社内外のステークホルダーに対する一貫したアカウントビリティ構造による相互連携に焦点を当てることで、これらの問題を解決するものである。

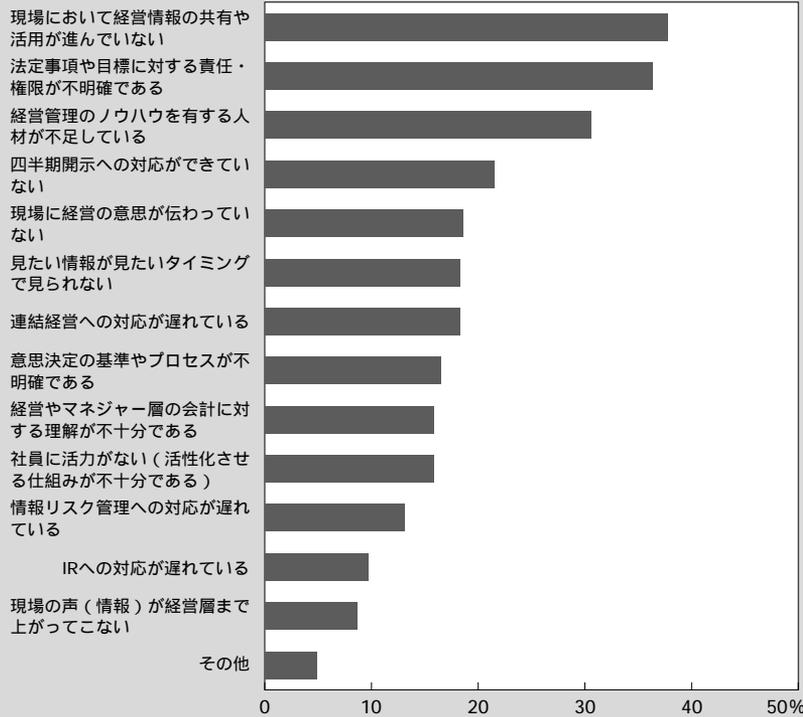
「アカウントビリティ経営」実現の仕組み

80ページの図2に「アカウントビリティ経営」像を示す。このような経営を実現するためには、以下の3つの仕組みが必要である。

（1）経営情報の可視化と共有

まず、自律的な意思決定を行う

図1 現在の経営管理方式の問題点



注 1) 東証一部上場企業210社のCFO(最高財務責任者)の回答(複数回答、1社3つまで)
 2) IR: 投資家向け広報
 出所) 野村総合研究所「経営管理に関するアンケート調査」2002年8月

には、そのための経営情報が必要である。ここでの経営情報には、財務情報だけでなく、顧客情報、プロセス情報、人材情報も含まれるが、何よりも財務情報の整備が求められる。なぜなら、現状では財務情報が意思決定の際の判断基準になっていない場合があるからだ。つまり、必要なタイミングや範囲、単位で数値が出てこないことや、そもそもの財務情報に基準の不明確な配賦費用などが含まれ

ていることにより、実態が見えなくなっている。

財務情報の可視化と共有の仕組みを構築するためには、まず全社で共通の目標となる経営指標を持つことが必要である。IRを積極的に行っている企業では、EVA(経済的付加価値)、投資収益率など投資家に対して提示している指標を、全社経営の指標と連動させている。それを社内で共有し、経営情報として可視化することで、

企業価値向上のための社内の動きを促進することができる。

だが、単に全社の指標を情報として可視化し共有するだけでは、相互連携に対しての効果は少ない。先進的な企業では、全社の経営指標を現場の担当分野ごとに分解し、各担当者の相互の貢献度を明確にしている。さらには、経営指標のプロセス情報である顧客情報なども可視化し、現場の意思決定ツールとして活用している。

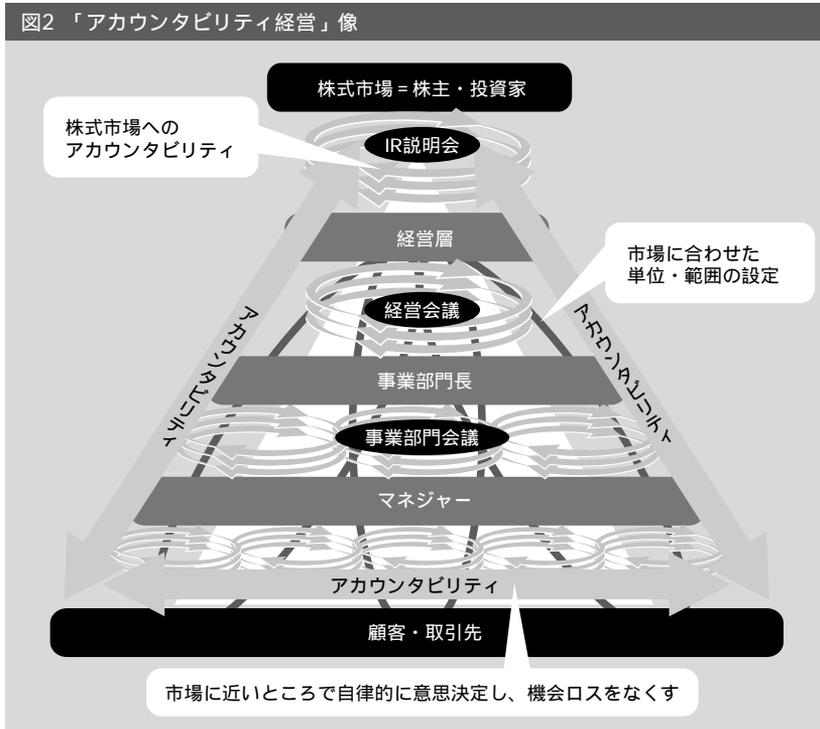
なお、全社の経営指標の分解に当たっては、どのような事業単位や範囲でその指標を見ていくのかということも非常に重要である。

(2) コミュニケーションする場の設定

次に、相互連携を実現するために、自らの意思決定に対して説明責任や情報共有を果たす場の設定が必要である。ただし、それらの場を個別に作るだけではない。全社に一貫したアカウンタビリティ構造を構築するためには、社内の会議体のグランドデザインを行う必要がある。会議体のスケジュールやそれぞれの会議体での議案を見直し、全社としてアカウンタビリティ構造を構築していく。

このような会議体の頂点に位置づけられるのが、株式市場に対し

図2 「アカウントビリティ経営」像



全社としての意思決定に関するアカウントビリティを果たすIR説明会や、社外取締役が参加する取締役会である。各コミュニケーションの場で全社共通の経営指標を活用することで、それが共通言語となり、全社としての相互連携をとることにつながる。

(3) 仕組みを回すドライバーの設定

仕組みを回すドライバーとは、自律的な意思決定を促進し、アカウントビリティを果たし相互連携を行うための推進力となる制度やインセンティブのことである。

推進力となる制度としては、前述の経営指標の各単位に合った権限・責任制度があげられる。自律的に意思決定を行うためには、意思決定に必要な経営情報と権限・責任を連動させることも必要になる。また意思決定に対しては、それに伴うアカウントビリティが必要なことを明確にしておくことが求められる。

インセンティブには、報酬などの金銭的なものと、権限委譲や研修などの非金銭的なものがある。これらはいずれも個人的なインセンティブの付与であるが、組

織的なインセンティブとして、例えば指標の達成度に合わせて資金枠を付与している企業もある。これらのインセンティブを組み合わせ、PDCA（計画 実行 評価 改善）のマネジメントサイクルを回していくことが求められる。また、定期的に行われる投資家へのIR説明会は、仕組みを回すための外部からのドライバーにもなりうる。

企業価値の向上へ

以上3つの仕組みの連動性を確保しながら構築を行うことで、企業内部における情報の活用方法、権限・責任、意思決定プロセスを明確にできると同時に、企業外部に対してアカウントビリティを継続的に果たしていくことができる。「アカウントビリティ経営」は、自律性と相互連携により市場への対応を全社最適にすることで、結果として企業価値の向上につながるのである。

「NRI Consulting NEWS」2003年1月号より転載

川西章弘（かわにしあきひろ）
経営コンサルティング部コンサルタント