



第17期 企業ガバナンス部会 第1回Webセミナー 講演要旨

「成長投資とコーポレートガバナンス」

～考え方とリスクマネジメント業務・四半期報告を支えるDXについて～

日 時：2021年10月29日（金）14：00～16：00

場 所：Zoomを利用したオンライン方式

講 師：インテグレート株式会社 代表取締役社長 小川 康 氏

参加者：23名



講演要旨

小川氏の経歴やインテグレート社のサービス内容が簡単に紹介された後、以下の内容にて講演が行われた。

1. インテグレートの紹介と顧客企業事例
2. 将来予測の合理性に関する一般的な課題
3. 議題解決の手法：仮説指向計画法（DDP：Discovery-Driven Planning）
4. 課題解決のクラウドシステム：DeRisk（デリスク）

本日は、成長投資のリターンを高めるために、将来予測の仮説（前提条件）を明確化し、継続的に管理するコーポレートガバナンスの実効性を高める仕組み、取締役会を支える仕組みについて考えたい。提出される情報の質を高めて取締役会を支えるために、事業部門と管理部門が情報共有を継続していくことを仕組みとして紹介したい。

1. インテグレートの紹介と顧客企業の取組み3事例の紹介

- インテグレート社は、不確実な事業の企画・管理業務支援と業務生産性向上のため、経営理論とITシステムを統合したソリューションを提供している。
- 顧客の取組み事例1【A社】一本業の厳しい将来を見据えて成長投資に取り組んだが、自社の経験不足に直面したため、事業の妥当性評価とモニタリングに重点を置く業務プロセスを新たに構築した。コーポレートガバナンス視点により、投資評価部を創設して案件の妥当性評価を経営会議に報告させた。経営陣が、事業計画の妥当性に関する中立的かつ客観的な意見を継続的に求める仕組みが構築された。

- 取組み事例2【B社】—「でたらめをなくしたい」と事業投資時の事業計画・買収価格の妥当性精査の徹底を推進した。感度分析やシナリオ分析による事業計画の精度向上、計画下方乖離時の対策議論を徹底した。赤字結果を報告されても手の打ちようがない、これから何が出来るのかが重要。過去のことだけでなく「これからこうなりそうだからどうしよう」という議論に持つていくことがコーポレートガバナンスの実効性を高めていく上で非常に重要。
- 取組み事例3【C社】—対立しがちな組織間のバラバラな個別最適を避けるため、各部門間のすり合わせプロセスを運用し、総合力を引き上げて、革新的製品の創造と製品価値最大化を推進した。また、計画は古くなるため、社内外の変化に対応して各機能が迅速に行動を変更するようにモニタリングを継続した。カギは管理システムによる透明な情報共有で、中止・撤退が必要な案件も見れば分かるような仕組みにしている。
- 紹介した3事例のまとめとしては、管理部門が質問を継続することは内部統制上で重要。質問を継続することで事業計画の妥当性評価を反復し、経営陣・管理部門は業績予測を向上させ、計画の達成度を高めることが出来る。

2. 将来予測の合理性に関する一般的な課題

- 課題が明確になれば解決の始まりとなる。何が悪いのか分からないと手が打てないのでここで課題の整理をしたい。
- 今まで以上に、企業の持続的な成長と中長期の戦略に関する期待が高まってきており、株主の声企業が迫るようになってきた。まず社内における情報共有、内部統制がしっかり出来ないと、経営陣は投資家や関係者に説明ができない。経営陣と投資家の関係はコーポレートガバナンス上も重要とされているが、コーポレートガバナンスの実効性を高めるためには、経営陣と事業部のコミュニケーションをまずは改善することが先決。
- 将来予測の合理性に関する一般的な課題は、検討と管理の業務プロセスにおける情報共有不足に起因することが多く、よく議論や話をしましょうということ。予測数値の計算根拠が説明されない。根拠の妥当性に触れず、計算間違いの確認にとどまっている。議論せずそのままファイルしてしまうホッチキス経営になっている。一旦計画が出来上がると考えなくなり、振り返りの頻度が不足して減損チェックに対する先手を打てない。資料が散在して予測数値の根拠が分からなくなる。事業部門と管理部門の知識の差が広がり、情報共有不足となり、内部監査、社外取締役、及び投資家等関係者への説明が不足してしまうなどの課題がある。
- 情報共有するとは組織の力を引き出そうということ。予測数値の根拠を明確にし、根拠の管理を着実に実行する業務プロセスの仕組みの構築が必要。未来の数値はすべて仮のもの。未来の数値はすべて誰かが作ったもの。どのような想定で数値が作られたかを組織的に共有することが大切であると強調したい。属人性を下げ、組織的な業務プロセスの仕組みを構築し、遂行状況を監査可能にすることが重要。

3. 課題解決の手法：仮説指向計画法（DDP：Discovery-Driven Planning）

- 事例紹介した3社も活用している仮説指向計画法（DDP：Discovery-Driven Planning）は、まずゴールを設定し、変化に対応して軌道修正を繰り返しながらゴール達成を目指そうという手法。大きな失敗を避けるリスクマネジメントを目的として開発された。大きな損失を防ぎ、

より高い成果を達成する方法論として、ペンシルバニア大学ウォートンスクールのイアン・マクミラン名誉教授とコロンビアビジネススクールのリタ・マグラス教授により開発された。

- DDPの特徴は、「事業はなぜ失敗するのか？」の問いに対して、「事業は仮説（たら・れば）が外れると失敗する」とシンプルに答えていることである。サイエンス・エンジニアリングにおける一般的な科学的思考（仮説検証）を事業経営に活用する考え方であり、「事業も確かめながら進めよう」ということになる。
- DDPの要点は、数値よりも仮説を明確にすることが決定的に重要であるという考え方。仮説（たら・れば）は外れていくものと受け止める方が現実的。仮説を継続的に確認し、外れに対応して事業計画を柔軟に修正する。最も重要な仮説は何か、何に賭けているのかを組織的に共有する。「我々は何に賭けているのか」にこだわり、仮説を絞り込んで業務の生産性を高めるように常に意識することが重要。合理的に手抜きをすることも必要。
- 経営上、目標数値を決定することは不可欠だが、目標数値だけを合意していると事業環境の変化に対応しにくい。成功のために必要な条件（仮説）が合意されている必要がある。仮説を伝えるには、おにぎり理論的にまずは簡単な事から始める。仮説を伝えて共有すると、事業に関する議論が深まり、具体的な行動につながってくる。
- 仮説の外れに備え、外れに対して迅速に対処するという仮説を管理する業務プロセスを着実に実行することが優れたリスクマネジメントになる。不確実性の高い事業環境では、事業計画とは単に計画を練るためのものではなく、事前に不確実性を洗い出し、仮定は仮定として認識し、それを恒常的にチェックするために行うものである。決めた通りにやっているだけだとイノベーションはおきない。
- 成長投資のリターンを高めるプロセスの要点は、管理部門が質問を継続することによって、事業部門と管理部門が事業の仮説（前提条件）に関するコミュニケーションを継続することである。事業部門は数字だけでなく仮説（前提条件）を説明する。相手は知識が不足していることを前提に説明する。計画が固まる前に対話を開始し、オプション（代替案）の創出を追求する。リスクとリターンを説明する役割を果たす。管理部門は自分で説明できるように質問する。専門知識は必須ではないが、事業を理解できるように案件ごとに勉強する。グループとしてバイアス（思い込み）を下げる仕組みが必要。ナレッジを蓄積し、事業担当に助言する役割を果たす。

4. 課題解決のクラウドシステム：DeRISK（デリスク）

- 成長投資におけるよくある問題である悪いサプライズを避けるためには、予測指標を四半期ごとに報告することが望ましい。結果指標の報告でなく、投資に関する予測指標（例えばDCFや予測ROI）をモニタリング報告に織り込み、四半期に報告することが、早めにアラートを出せる仕組みになる。
- 「予測が信頼できるか」という問題に対しては、意思決定時点をスタート地点として管理を継続することで信頼性の問題を担保する。一度妥当であると判断された予測の重要な根拠（仮説）について、変化だけをモニタリングすることによって予測の変化を効率的に把握する。
- 成長投資計画の内容を可視化する「レントゲン」のような役割を果たすIT分析ツールを活用すると、生産性高く投資の評価を實踐できる。共通のツールを活用すると、事業計画の立案と管理の共通言語となり、業務生産性が高まる。

- 業務プロセスの標準化と一貫した組織的かつ中長期の投資管理は、あるべき成長投資管理の第一歩となる。
- 本日紹介する「予測管理クラウドDeRISK（リスクを下げる）」は、予測の根拠を議論・管理・学習する組織プロセスを実現し、企業の予測力を高めることができる。DeRISKシステムは、事業部門と管理部門がリスク情報の共有を強化し、コーポレートガバナンスに必要な情報の流れを太くする仕組みとなる。（ITツール DeRISKの内容紹介は省略）

本日のまとめ

- 将来予測の合理性に関する一般的な課題は、検討段階と管理段階の業務プロセスにおける情報共有不足に起因することが多い。何を共有するかということで仮説という考え方を本日は紹介した。
- 仮説は外れるものであり、仮説の外れに早く気づき次の一手を打つ。こういう仕組みを作ることが大きな失敗を防ぐ。
- 成長投資のリターンを高めるプロセスの要点は、管理部門が質問を継続することによって、事業部門と管理部門が事業仮説に関するコミュニケーションを継続することである。
- 履歴を残し、透明性を高めるITシステムの活用は、成長投資のリターンと業務生産性の向上を支援するとともに、定期報告を円滑化し、有効なコーポレートガバナンスに貢献することになる。

以上