

不確実性を競争力に変えるマ  
ネジメント力強化への提言

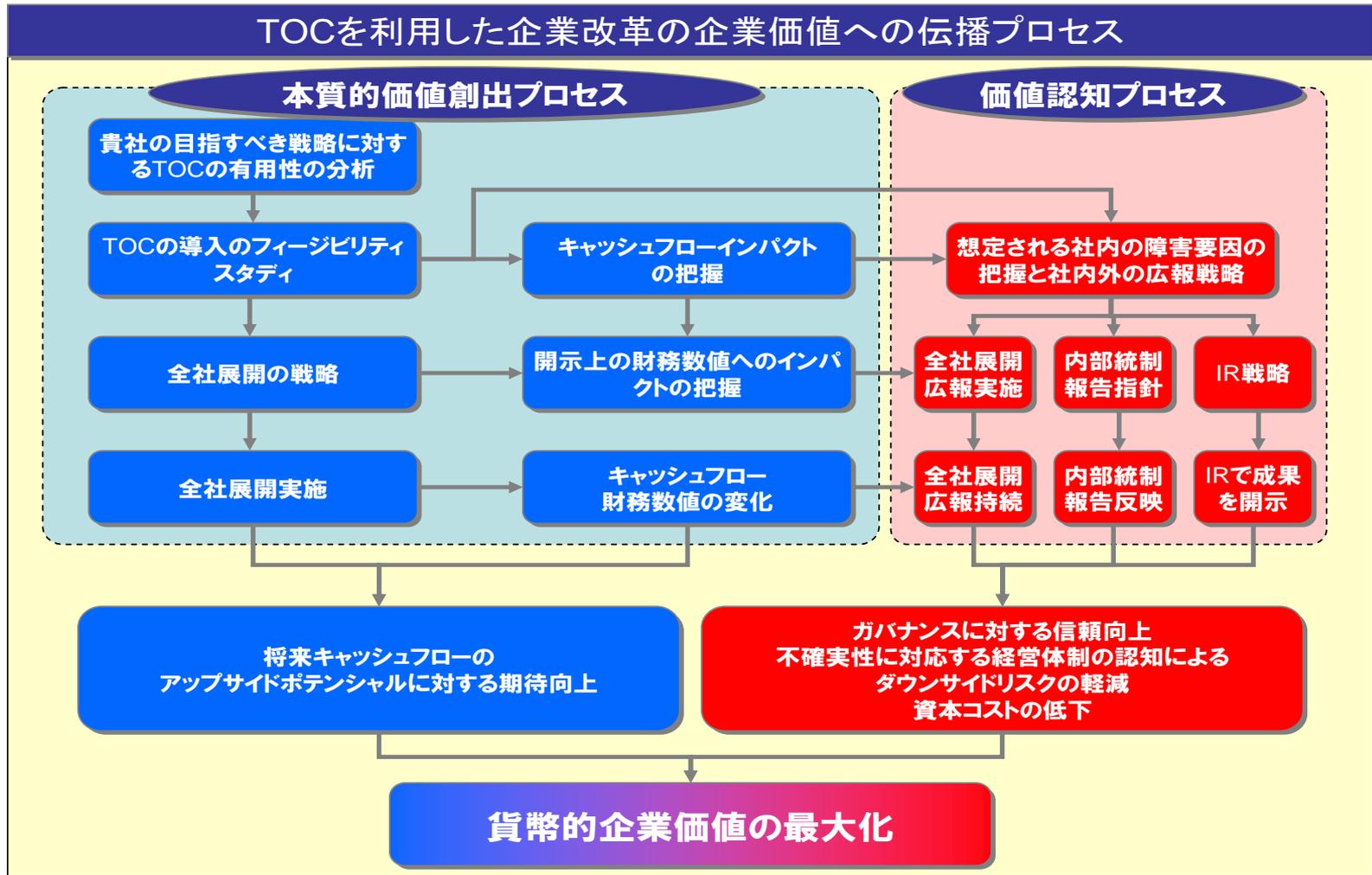
2009.07.15

「コーポレートブランド経営を軸とした企業価値向上戦略」

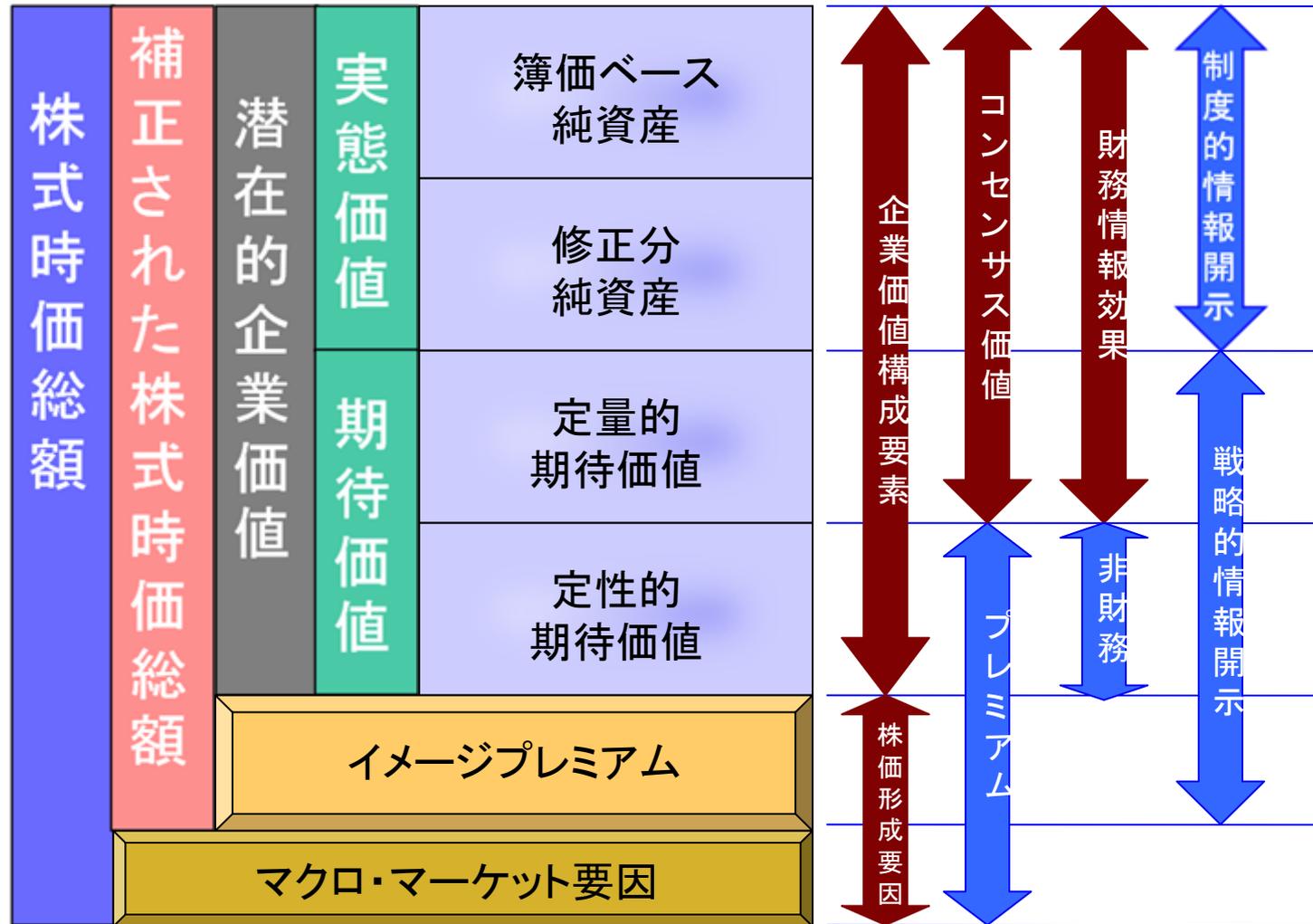
ACEコンサルティング株式会社

白井 邦芳

# 企業改革をスムーズに企業価値へ変換する伝播プロセス



# コーポレートブランド経営を軸とした企業価値向上戦略

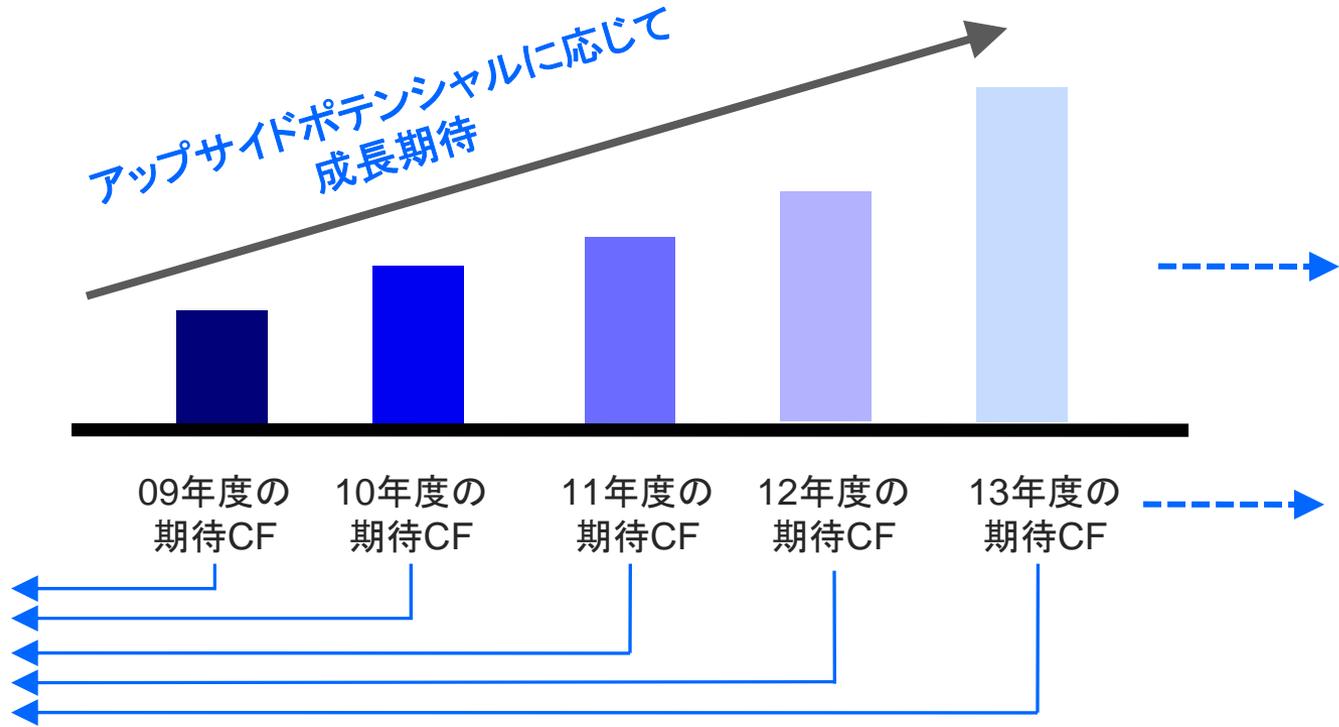


# 証券アナリストの視点(アップサイドポテンシャルからの分析視点)

## 企業価値＝期待キャッシュフロー(CF\*)の現在価値

企業価値創造へ導くディスクロージャー戦略

現在の  
企業価値



ダウンスайдリスクに応じて現在価値に割引(割引率\*)

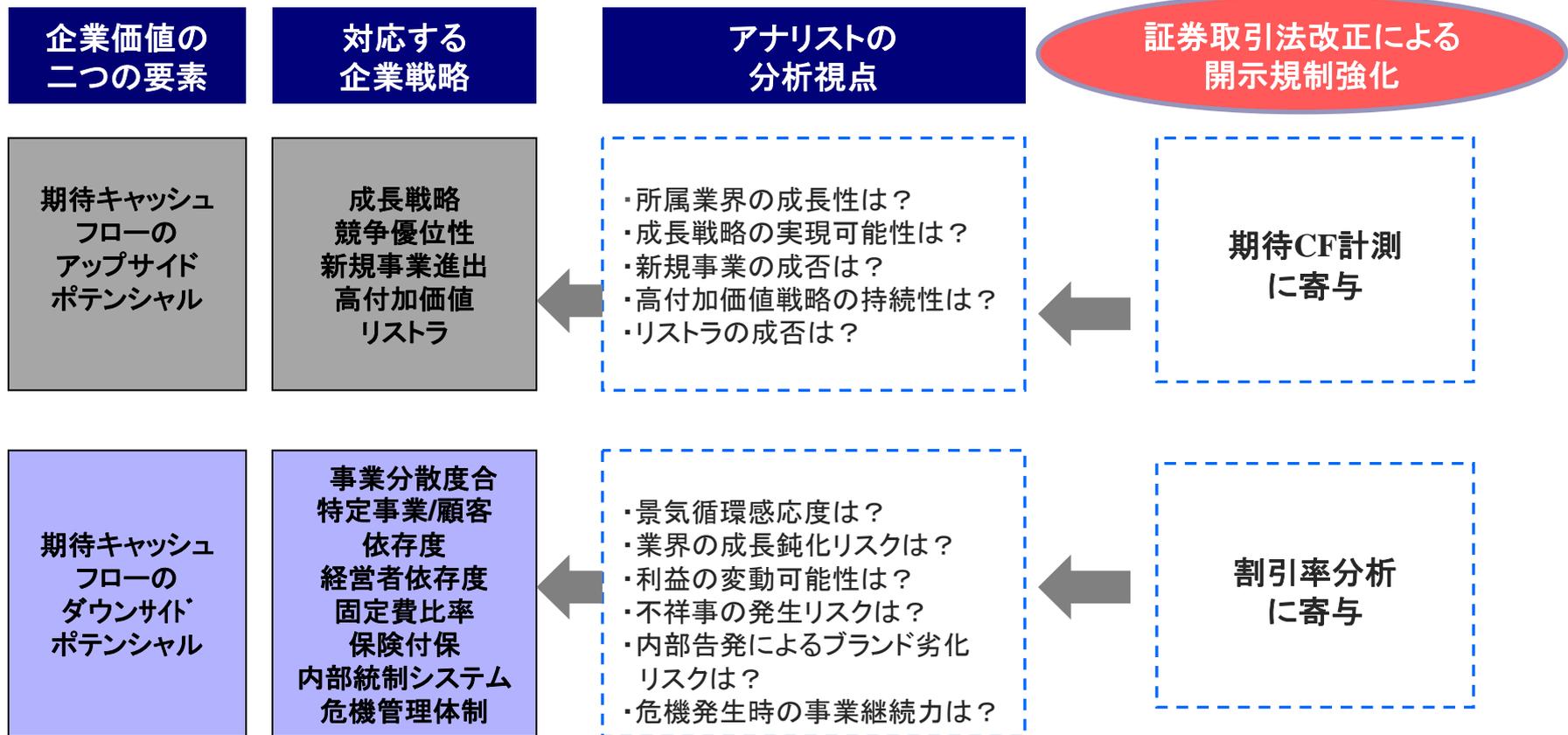
企業価値増加要因＝

アップサイドポテンシャルの増加＋ダウンスайдリスクの減少＝期待CFの増大＋割引率の低下

キャッシュフローは、一般的には当期純利益＋減価償却費率－設備投資－運転資本の増加、で算出。割引率は、負債コストと株主資本コストの税引後の数値を負債・資本構成に応じて税引後で加重したもの。株主コストを導く手法は、「資本コストの理論と実務」マイケル・エア・ハルト(和訳2001年2月、東洋経済新報社)等、ファイナンス理論の標準的な教科書等を参照されたい

# 開示規制強化の意義(CSRの効果)

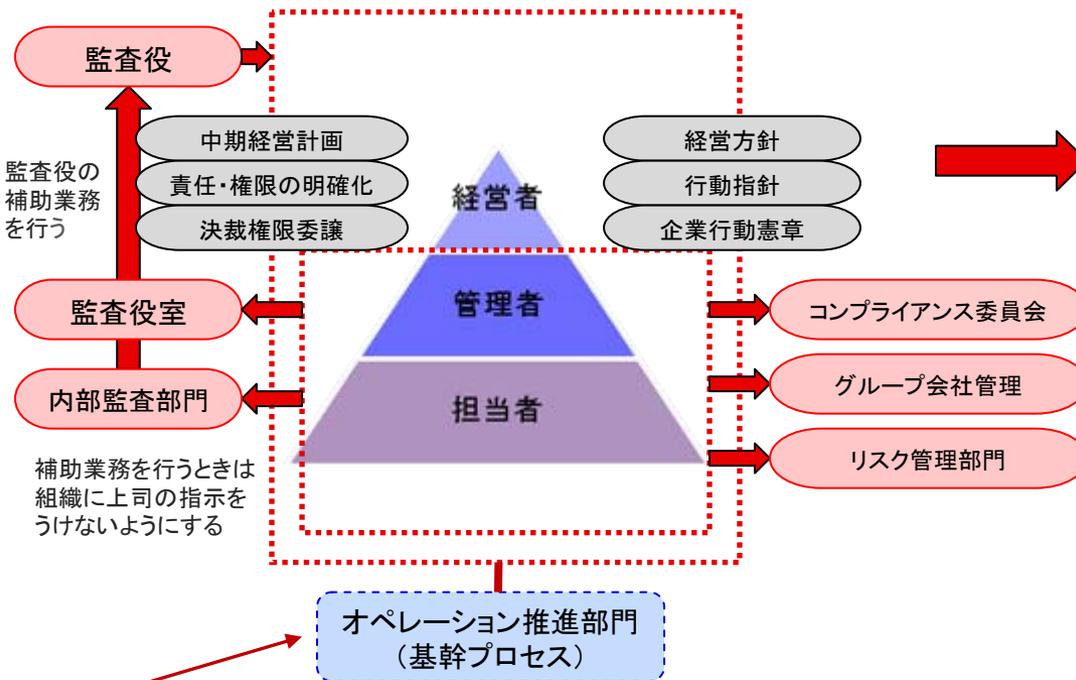
◆開示規制強化により証券アナリストの価値創造分析が円滑化  
 必要な分析情報が不明な場合は割引率の上昇要因へ



# TOC導入における内部統制視点でのリスク管理

会社法改正に基づく内部統制下の役割と責任を意識しながら、新たな制度の導入によってどんなリスクが組織全体に発生する可能性があるかを慎重に検討し、事前に対策を打っておく必要があります。

## 内部統制の体制イメージ



この機能が基幹プロセス。  
内部統制用のプロセスだけでなく、利益の源泉を担う「基幹プロセス」である。  
内部統制に対応した上で、オペレーションを効率化させる取組みが求められる。

## 内部統制構築に向けた「リスク管理」をめぐる責任と役割の考え方(例)

主体	役割(目的)
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓経営者が有効な事業リスク管理を確立したかどうかを管理する。</li> <li>✓経営者と事業リスクの現状を認識する。</li> </ul>
経営者	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓事業リスク管理についての直接の責任者。</li> <li>✓自社のリスク管理能力を把握し、更なる評価が必要かどうかを判断する。</li> </ul>
リスク管理部門	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓複数の子会社や部門をまたぐ形で、事業リスク管理全般の実効を支援する。</li> <li>✓事業リスク管理が有効に機能するためには、現場の責任者が事業リスク管理の第一人者となる必要がある。</li> </ul>
財務オフィサー	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓財務経理関連のオフィサーとスタッフは、企業全体の予算策定に携わり、業務・法令遵守・財務報告の観点から業績を見る役割を持つ。</li> <li>✓最高財務責任者(CFO)・最高会計責任者(CAO)は、不正な財務報告を防止し察知する際に重要な役割を果たす。</li> </ul>
内部監査人	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓事業リスク管理に有効性を評価し、必要な改善点を指摘する任務を負い、それにより経営者・取締役会を支援する。</li> <li>✓監査対象となる業務から独立し、自らが対象としている事業リスク管理の範囲が適切か考察すべきである。</li> </ul>

# なぜWLBやEAPが必要なのか？

- 業務の複雑化、処理量の増大
- 人的リソースの不適切な配分
- コミュニケーション不足
- 不適切な労働環境
- 能力・実測評価制度・基準の欠陥
- 労働災害・過労死
- パワーハラスメント、セクシャルハラスメント、モラルハラスメント、差別

---

- 不適切なアウトソーシング
- 優秀な人材の離職に伴う知財・ノウハウの散逸
- 上司のマネジメント不足
- 業務の実効性への疑問
- 顧客クレーム管理の不備

---

- 変化の順応性の欠如
- 戦略目標と実測測定の欠如
- 経営方針と企業方針の不一致
- 戦略策定の未熟

職場内での不満、  
管理システムの整備  
不良、欠陥

マネジメントシステム  
の崩壊

経営に対する批判

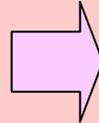
# 社内広報戦略 (1)

## TOC-DBRを広めるうえで必要な社内広報戦略

会社の目的: キャッシュフローを確実に最大化

### 制約資源把握

加工時間が最も長い製造工程 (ボトルネック)

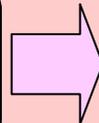


### 社内広報活動の重要性

全ての工程での改善活動を行っていた企業にとって、ある工程だけ改善することに対して理解を深める

### 同期化

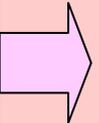
BNの製造スピードに合わせて原材料を投入



ボトルネック工程よりもスピードの速い工程における手待ち発生に対する心理的抵抗の除去  
減価償却費の配分から見ると原価管理上は割高になる可能性への対応

### バッファー管理

BNが止まらないように在庫(バッファー)をBNの前に置く



在庫は全てなくすべきとの考え(ジャストインタイム)が強い場合の現場の心理的抵抗の除去

# 社内広報戦略 (2)

## TOC-CCPMを広めるうえで必要な社内広報戦略

会社の目的: キャッシュフローを確実に最大化

### 制約資源把握

遅れるとプロジェクト期間に影響を与えるタスクの連鎖  
= **クリティカルチェーン**の把握

### 同期化

リレー走者の要領で、クリティカルチェーン上のタスクが終わったらすぐに次の工程へ引き渡すことで進みを伝播。(「早期完了の未報告」の防止)

### バッファー管理

非クリティカルチェーンの遅れの影響を排除する  
「合流バッファ」の設定。  
残日数でプロジェクトを管理

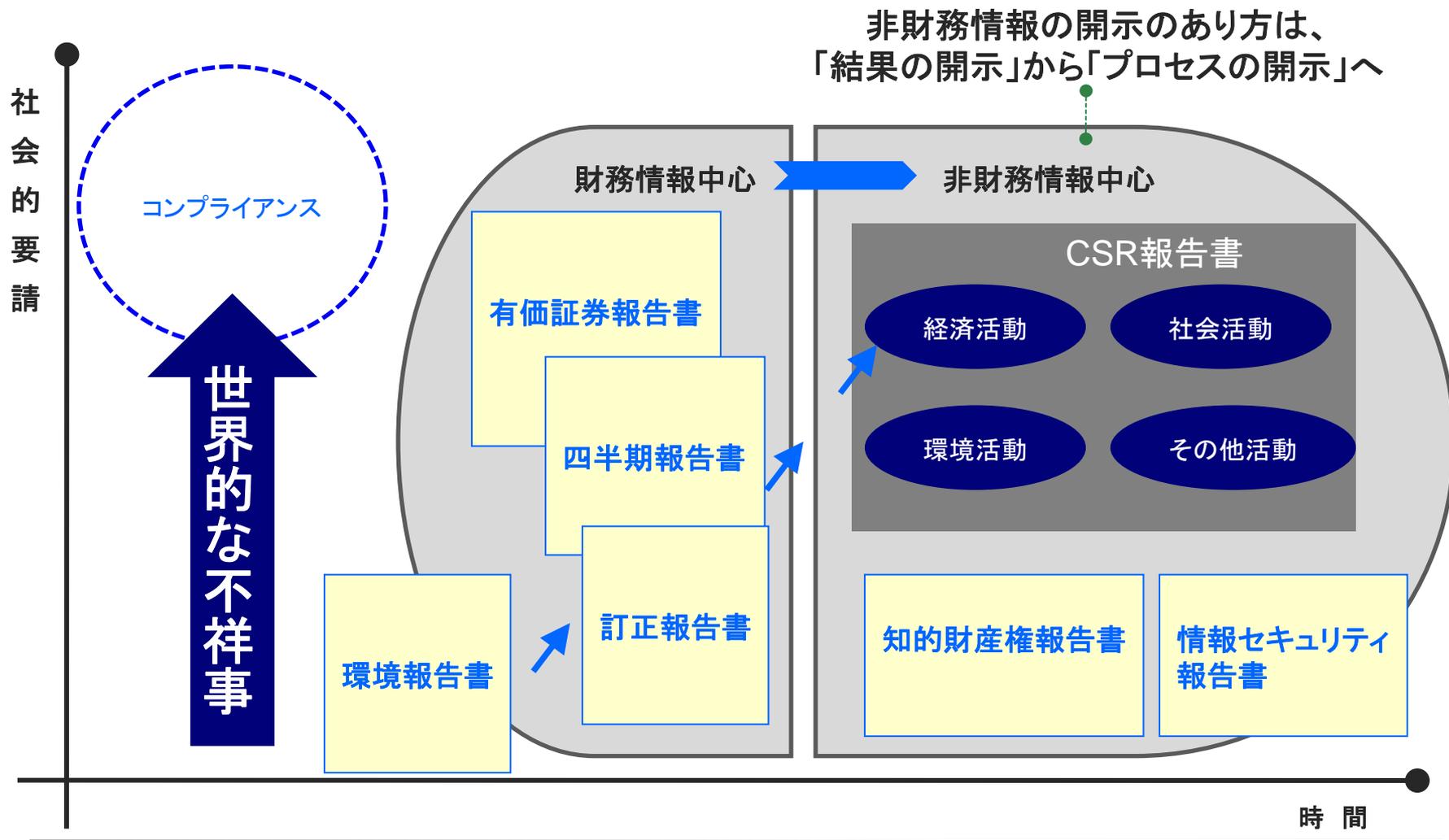
## 社内広報活動の重要性

クリティカルチェーンと非クリティカルチェーンも同列に管理していたことからの変化に対する心理的抵抗の除去

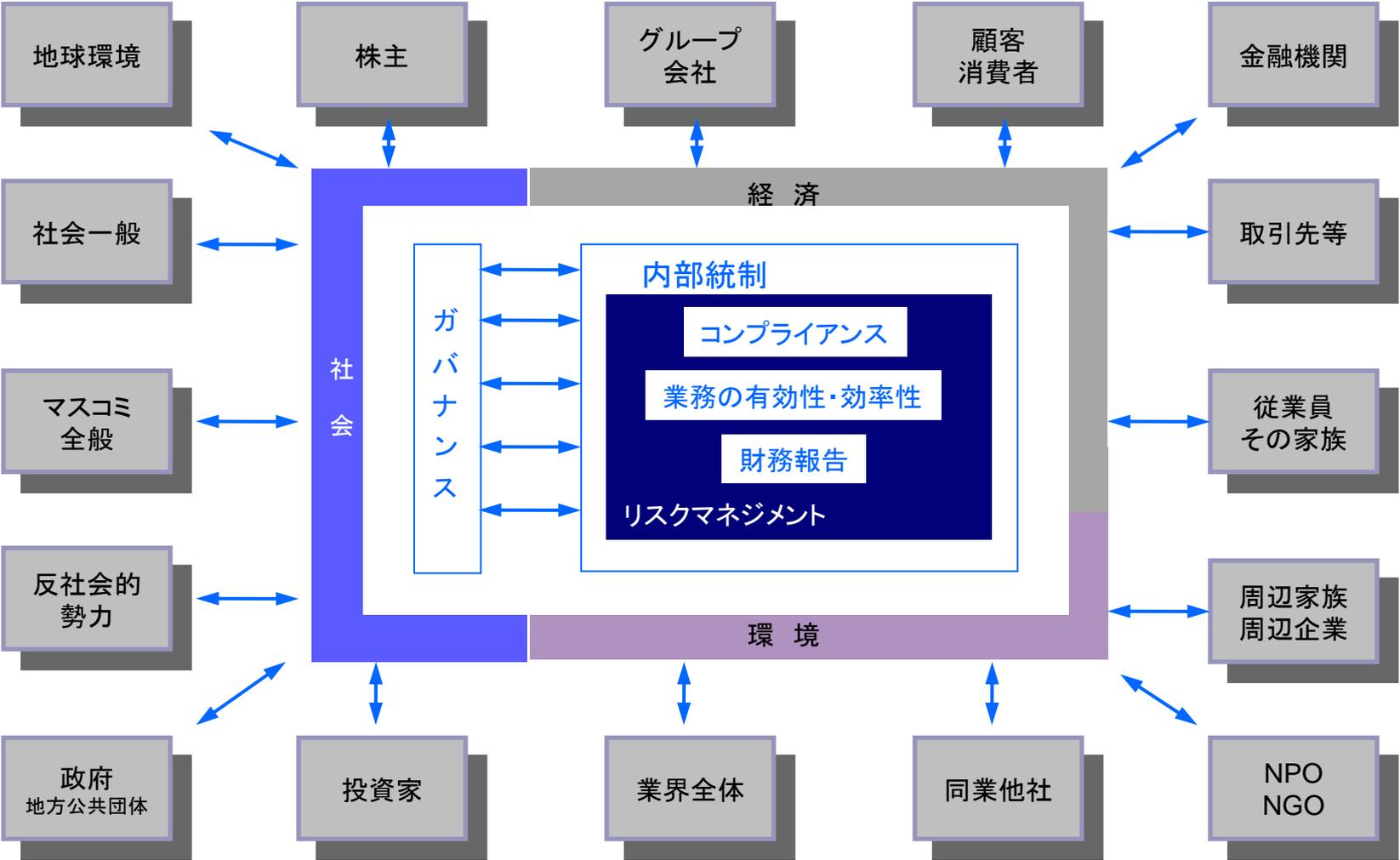
全て計画どおりに管理していた習慣からの管理手法の変化に対する心理的抵抗の除去

タスクの管理ではなく、バッファーを管理することの変化に対する心理的抵抗の除去

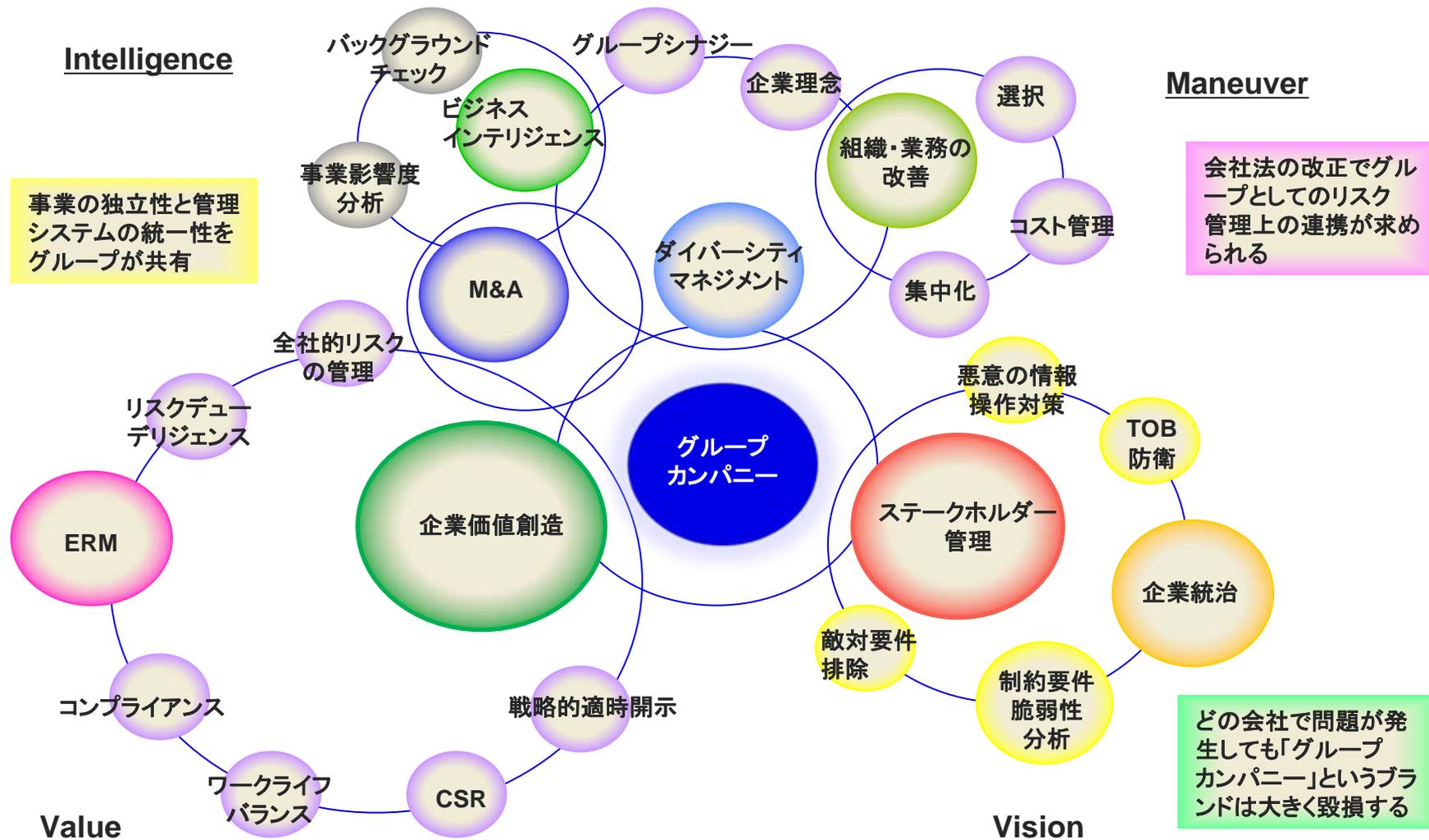
# 内部統制下で求められる情報開示の方向性



# CSRの推進



# 企業価値向上のイメージ図



# 戦略的情報開示モデル事例 (1)

時期	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
フェーズ	需要に応じて補充を行う 「在庫バッファマネジメント」の仕組みを作る					飛び込みに対応する仕組みを作る			実在庫のバッファマネジメントで適正在庫を維持管理している		実施における問題点と今後の課題の検討	
項目	見込み生産から補充生産への転換に同意している	ターゲット在庫が設定されている	実需に合わせてオーダーを出す仕組みがある	在庫バッファのステータスを出す仕組みがある	生産オーダーのバッファ状態を出す仕組みがある	飛び込みの対象になるアイテムの大半が分かっている	どのような計画が望ましいかが分かっている	理想的な計画をベースにどう空きを作るかが分かっている	実在庫のバッファ状況の推移を見る仕組みがある	在庫バッファの状況に応じて在庫量をコントロールする機能がある	実施して分かった問題点を挙げる	解決の方向性を考える
ワークショップの議論の項目	メリット・デメリットの検討	製品毎の調達期間の実態調査(リードタイム・生産頻度)	補充必要数を算出する方法の検討	在庫バッファのステータスを表示する仕組みの検討	・在庫バッファの状況を計画オーダーに反映させる仕組みの検討 ・バッファ状況に応じてどのように生産するかの流れの検討	飛び込みアイテムの実態調査 飛び込みアイテムの発生理由・属性	現在の生産計画立案の実態検討 需要全体とのマッチング調査 (生産頻度・在庫月数・販売頻度の調査)	理想的な計画と飛び込み品の属性を踏まえた10%空き計画の立案方法	実在庫とバッファ状況の推移を見る仕組みの検討	在庫バッファの変動を見てどうアクションするか のルール検討	目標達成に向けての問題点抽出	問題解決の方向性となるアイデア出し
主要な作成物	ODSCシート	品目毎のターゲット在庫	補充量発注の計算書式 補充方式の業務フロー①	在庫管理帳票・画面などの改造案	補充方式の業務フロー② バッファレポート	飛び込みアイテムリスト	計画の理想的なパターン	計画の基本パターン	在庫バッファ状況の確認する仕組みの作成案	在庫バッファ管理の運用ルール	UDEリスト	インジェクションマトリックス

## 四半期決算ケース

フェーズ	財務インパクト仮設構築ステージ			改革骨子説明&財務インパクトの方向性			具体的な予想開示			成果の説明と今後の成長		
項目	活動の財務インパクトの理解	推計方法の確立	管理方法の仮設構築	全社展開への準備	営業インパクトの推計	全社展開と長期見通しの仮設構築	開示準備	開示準備	開示準備	来期インパクト推計	投資活動へのインパクト推計	長期インパクトの推計
IRチームの活動	成果の財務インパクトの測定項目洗い出し	売上・利益・資本へのインパクト推計	仮説検証の振り返り	会社全体への展開の財務推計	アップサイドポテンシャルの個別案件把握	仮説検証の振り返り	アナリストへのサウンディング	資料作成・社内横回し	IR説明	全社情報収集	モデル構築	企業価値推計
成果物	項目表	推計表	仮説検証レポート	全社展開活動表	中期見通しの仮設	中期見通しの社内資料	アナリスト評価表	IR資料ドラフト	IR資料	来期インパクト推計	全社財務モデル	長期見通し作成

時期	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
法定開示	決算情報 事業報告書 関係 有報関係	決算短信 報告書 有価証券報告書		第1四半期決算短信 第1四半期報告書			第2四半期決算短信 中間報告書 第2四半期報告書			第3四半期決算短信 第3四半期報告書	
適時開示	株主総会招集通知送達、中期経営計画発表	株主総会開催		機構改革、人事異動に関するお知らせ	内部統制システム構築の基本方針の見直しに関する開示	CSRLレポート/環境報告書					
株主通信		株主通信、配当のご案内、株主優待			株主通信				株主通信、配当のご案内、株主優待		株主通信
リスクマネジメント	リスクデューデリジェンス	リスクの低減コンサルティング	リスク改善活動		リスクモニタリング/企業価値向上活動						

# 戦略的情報開示モデル事例 (2)

## 四半期決算ケース

フェーズ	財務インパクト仮設構築ステージ			改革骨子説明&財務インパクトの方向性			具体的な予想開示			成果の説明と今後の成長		
項目	活動の財務インパクトの理解	推計方法の確立	管理方法の仮設構築	全社展開への準備	営業インパクトの推計	全社展開と長期見通しの仮設構築	開示準備	開示準備	開示準備	末期インパクト推計	投資活動へのインパクト推計	長期インパクトの推計
IRチームの活動	成果の財務インパクトの測定項目洗い出し	売上・利益・資本へのインパクト推計	仮説検証の振り返り	会社全体への展開の財務推計	アップサイドポテンシャルの個別案件把握	仮説検証の振り返り	アナリストへのサウンディング	資料作成・社内根回し	IR説明	全社情報収集	モデル構築	企業価値推計
成果物	項目表	推計表	仮説検証レポート	全社展開活動表	中期見通しの仮設	中期見通しの社内資料	アナリスト評価表	IR資料ドラフト	IR資料	末期インパクト推計	全社財務モデル	長期見通し作成

時期	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
法定開示	決算情報	決算短信		第1四半期決算短信			第2四半期決算短信			第3四半期決算短信	
	事業報告書関係		報告書				中間報告書				
	有報関係		有価証券報告書	第1四半期報告書			第2四半期報告書			第3四半期報告書	
適時開示	株主総会招集通知送達、中期経営計画発表	株主総会開催		機構改革、人事異動に関するお知らせ	内部統制システム構築の基本方針の見直しに関する開示	CSRレポート/環境報告書					
株主通信		株主通信、配当のご案内、株主優待			株主通信				株主通信、配当のご案内、株主優待		株主通信
リスクマネジメント	リスクデューデリジェンス	リスクの低減コンサルティング	リスク改善活動		リスクモニタリング/企業価値向上活動						

白井 邦芳（シライ クニヨシ）

早稲田大学教育学部卒業後、AIU保険会社入社。数度の米国研修、滞在を経て、企業不祥事、異物混入、情報漏えい、テロ等の危機管理コンサルティングに多数関わる。2000年初代危機管理コンサルティング室室長、03年AIGリスクコンサルティング首席コンサルタント、08年AIGコーポレートソリューションズ常務執行役員。現在、ACEコンサルティング Executive Advisor。リスクマネジメント、危機管理、企業再生、企業価値向上体制整備の専門家として活躍、これまでに手がけた事例は2,300件以上になる。

日本法科学技術学会正会員、リスクマネジメント協会派遣講師、経営戦略研究所外部講師

ACEコンサルティング株式会社  
〒102-0083  
東京都千代田区麹町 2丁目4番地  
麹町鶴屋八幡ビル9階

Tel 03-6268-9030（代表）  
Fax 03-6268-9031  
E-mail [riskmanagement@acec.co.jp](mailto:riskmanagement@acec.co.jp)  
URL <http://www.acec.co.jp/>

A : Accountability  
C : Compliance / Communication  
E : Enhancement