



K P M G N e w s l e t t e r

KPMG Insight

Vol.

46

January
2021

経営 Topic ①

パーパスを軸としたポートフォリオ転換
～ CEO サーベイ結果からの考察～

home.kpmg/jp/kpmg-insight

パーパスを軸としたポートフォリオ転換 ～CEOサーベイ結果からの考察～

あずさ監査法人

アカウントティングアドバイザーサービス

程原 真幾 / ディレクター ・ 菅野 香織 / ディレクター

KPMGは、世界の経営者の将来見通しや重要施策等を調査した、第6回目となる「KPMGグローバルCEO調査2020」を発表しました。今回は、多くの重要な市場が新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大の深刻な影響を受ける前の1月～2月、および感染拡大後の7月～8月に調査を実施しています。これにより、世界的な感染拡大とそれによるビジネスへの広範な影響がCEOの戦略や意識にどのような変化を生じさせたかを理解することができる非常に興味深い内容となっています。本稿では、CEO調査の結果から重要性が高まっている企業の課題とその対応策について考察し、特に、企業のパーパスを基軸とした経営管理として、事業ポートフォリオ転換の加速に向けての事業ポートフォリオ管理の仕組みの構築のポイントをご説明します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

POINT 1

グローバルCEO調査では、CEOの79%がコロナ禍においてステークホルダーのニーズに対応するために自社のパーパス(存在意義)を再定義する必要があると回答した。より持続可能で包括的なアプローチに焦点を当てた「パーパス」を基軸とした経営が必要になると考えられる。

POINT 2

なぜ今、ポートフォリオ転換なのか。KPMGでは、①ビジネスモデルの大きな変革の要請も背景に、事業単独の転換ではなく、組織力(ケイパビリティ)の変革の観点でのポートフォリオ転換が必要となってきていること、②長期的な成長のためには、競争優位につながる成長投資を打ち続けていく必要があり、これら投資に振り向ける余力の確保のためにも、選択と集中への必要性がますます高まっていること、と考えている。

POINT 3

事業ポートフォリオ転換における成功のカギは、①「なりたい企業イメージのトップマネジメント間での合意」とそれに基づく、②「断固とした(転換推進の)決意」、また、③「撤退判定対象の選別とモニタリングルールの明確化」である。



程原 真幾
Maki_Hodohara



菅野 香織
Kaori_Kanno

①

コロナ禍は世界のCEOの戦略や意識を変えた

1. CEO自身への影響が戦略変更につながる

本調査では、39%のCEOが、COVID-19による自身または家族の健康上の影響を実際に受けたことがわかりました。そして、そのうちの55%のCEOはコロナ禍への戦略的対応を変更しています。従業員や地域住民と同じように、CEOが健康上の問題に直面したことにより、人を気遣うリーダーシップがこれまで以上に発揮され、社会課題への対応の使命をより意識した戦略へと変更されたと考えられます。

2. 新しいリスクパラダイム：人材

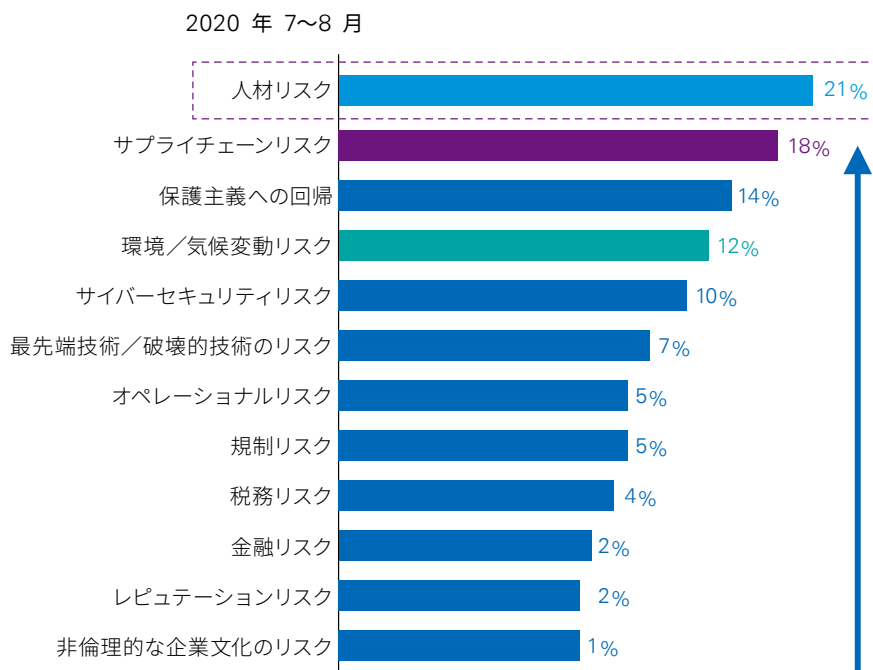
1～2月の調査時には、人材リスクは12個のリスク項目のなかで、成長を脅かすリスクとして最も関心の低いリスクでした。しかし、感染拡大以降、人材リスクは、サプライチェーンリスク、保護主義への回帰、環境／気候変動リスクを押さえて最大の懸念事項となりました(図表1)。今後も拡大が続けば、従業員のつなぎとめや採用、労働生産性の維持などの状況が悪化し、CEOの懸念はさらに高まると考えられます。

3. ニューノーマルに照準を合わせた組織的能力の強化

(1) 社会への貢献とパーパス(存在意義)の再定義

COVID-19の感染拡大により、CEOの企業の取り組みに対して、社会からますます厳しい視線が向けられています。人命や健康上の危機下において、CEOの79%が自社のパーパスの再評価を余儀なくされたと認め、パーパスの見直しを社内外にアピールするとともに、重要な社会的課題に取り組み、社会から信頼され、同時に

図表1 成長に対する脅威の変化



出典：KPMG 2020 CEO Outlook: COVID-19 Special Edition

従業員のエンゲージメントを高める組織づくりを進めています。

(2) 人材パイプラインの構築

CEOの73%がリモートワークの拡がりや採用候補者の人材プールが拡大していると回答しました。組織のパーパスを見直し、従業員や潜在的な人材プールに選ばれる魅力ある企業へと成長することのほか、自社の採用戦略を見直すことで、ニューノーマルに向けて必要な人材パイプライン構築に取り組んでいる企業が多いと考えられます。

(3) DXの加速

CEOの63%はコロナ禍で新しいデジタルビジネスモデルや収益源の創出のためのデジタルトランスフォーメーション(以下、「DX」という)が加速し、17%はコロナ禍以前に予想していた数年先の導入状況に到達したと回答しています。コロナ禍におけるトップマネジメントのリーダーシップの下、迅速にDXによるビジネスモデルの

改革が進んだことがわかります。

②

ニューノーマルに求められるCEOの姿勢

1. 従業員や地域社会を含むあらゆるステークホルダーのニーズへの対応

これまでと異なる行動様式で形成されるニューノーマルの中で成功するためには、成長できる組織づくりの鍵となる従業員の獲得と育成、顧客行動の変化の把握と対応、社会課題への対応を求める地域社会への貢献など、あらゆるステークホルダーのニーズに対応することで信頼を獲得し、それを経営の基盤とする必要があります。1～2月の調査では、76%のCEOが、組織の主な目的をステークホルダーの長期的価値や社会の改善と捉えていることがわかりました。短期的な株主に対する経済的利益だけではなく、長期的で広い視野を持つこの方向性はコロナ禍により

不可逆的となり、CEOはあらゆるステークホルダーのニーズを把握し、ステークホルダー間で異なるニーズを調整しながら経営の舵取りを行う必要が高まると考えられます。

2. パーパスを基軸とした 長期的視点での経営

コロナ禍により、多くの企業は必要に迫られて、意思決定、新テクノロジーの導入、さらには物理的距離の弊害を解消した新しい働き方への改革を迅速に進めました。これからの企業の課題は、コロナ禍への短期的な対応は避け、長期的に最も価値を生み出せる分野への取り組みと投資に集中することです。ニューノーマルに向けては、企業はより持続可能なビジネスを創出し、広く社会をより良くするための挑戦に取り組むことが要求されます。短期的な利益の増加よりも長期的な価値に焦点を当ててビジネスを行うには、より持続可能で包括的なアプローチに焦点を当てた「パーパス」を基軸とした経営が必要になります。

III 事業ポートフォリオ転換の 加速にむけて

II章のとおり、パーパスを基軸とした長期的視点での経営により、経営者は貴重な経営資源をコア事業の強化や将来への成長投資に集中させる必要があり、そのためには、やはり、事業ポートフォリオの転換と必要な事業再編の意思決定が急務と考えます。

一方で、事業ポートフォリオ見直し・経営資源の最適配分の推進は、これまで、長く企業で取り組まれているテーマであり、失敗事例も多く目にします。そこで、III章では、あらためて、「なぜ今、事業ポートフォリオ転換なのか？」について整理し、KPMGでのプロジェクト事例に基づき、事業ポ

ートフォリオ転換推進の成功のカギと仕組みの構築について考察します。

1. なぜ、いま、ポートフォリオ転換が 必要なのか

まず1つ目は、COVID-19という有事をきっかけに、環境変化に対応した、組織力(ケイパビリティ)の変革が求められている点です。すなわち、この有事において、対処療法的な対応でなく、中長期的な事業構造改革、特に、働き方やビジネスモデルの変革も背景に、持続的な成長性・競争力を確保していくことが至上命題となっていることは疑いの余地がないと考えます。そういう意味では、事業単独の転換でなく、組織力(ケイパビリティ)の変革の観点でのポートフォリオ転換が必要となってきました。これまでは各事業それぞれが今稼げているか、キャッシュを生み出しているか、営んでいる事業それぞれについて、各事業単独での競争力を評価し、企業としての主力事業・注力領域を考えていたと思いますが、これからは、たとえば、DXを取り入れたビジネスモデルへの変革に向け、新事業領域への進出も見据えたポートフォリオへの組替など、企業グループ全体として目指す方向性を決め、それに沿って必要なケイパビリティを備えていくシナリオを持つべきと考えます。

2つ目は、継続的な成長投資への余力の確保の観点です。このような事業環境が不安定で、ビジネスモデルの大きな変革さえ求められる環境下でも長期的に生き残り、維持・成長していくためには、競争優位につながる成長投資を打ち続けていく必要があり、このような、継続的な成長投資の余力を生み出すためには、やはり、既存事業の選択・撤退、事業の組替の必要性はますます高まっていると考えます。また、成長投資を打っていくにあたっては、短期的な視点だけでなく、10年～20年先を見据え、財務指標だけでなく、ESGなどの非財務的な観点からの意思決定も必要

と考えます。

2. 事業ポートフォリオ転換へ推進の 成功のカギ

KPMGが考える成功のカギは、①「なりたい企業イメージのトップマネジメント間での合意」とそれに基づく、②「断固とした(転換推進の)決意」、また、③「撤退判定対象の選別とモニタリングルールの明確化」の3つです。まず、①パーパスを基軸として、中長期的になりたい企業イメージをトップマネジメント間で合意し、自社が注力すべき領域、自社が「ベストオーナー」な領域の認識を共有することが最も重要です。当たり前のことかもしれませんが、この、トップマネジメント間で合意された方向性が、ポートフォリオ転換の枠組みの根幹となります。

そして、やはり②断固として撤退・転換を実行するという決意をトップマネジメントが持つことが必要です。そのためにも、「なぜ自分たちは、今、事業ポートフォリオ転換を進めていく必要があるのか」の問題意識を明確にしておくことは不可欠です。このように、①②がトップマネジメント間で腹落ちしていれば、あとは、③その判断の俎上に挙げるべき対象とモニタリングの仕組みを構築していくこととなります。

3. 事業ポートフォリオ転換推進の 仕組みの構築

ポートフォリオ管理の目的は、経営管理における事業評価プロセスとして、事業の位置づけを評価し、経営資源活用の優先順位を決定すること、および、自社の企業価値最大化の観点から、自社が「ベストオーナー」かどうかも含め考慮し、事業継続の可否を判断し、事業の切出しを含めた事業再編を促進することです。

そのような目的に合致した事業ポートフォリオの軸をデザインすることが重要です。たとえば、過去・現在については「成

長性(事業基盤伸び率・売上高成長率等)×「資本効率(ROIC・EVA等)」と定義し、各事業の目標・状況をバブルの大きさとともにマッピングし、目標達成に向けての戦略指令を出していく仕組みとします。

図表2では、縦軸は売上高成長率、横軸はROICスプレッドと置き、縦軸・横軸の高中低レベルを定義のうえ、その3×3の9ゾーンごとに、拡大(投資拡大・利益最大化・資本効率追求)、維持、強化または売却、再構築、撤退検討等の戦略指令のパターンをセットし、連結全体での最適化に向けて、トップダウンでの事業側への戦略指示と経営資源活用優先順位の決定、および撤退・転換の意思決定につなげていきます。

特に、撤退検討ゾーンにプロットされた事業については、図表3の2次評価の判定の考え方によりさらにスクリーニングし、

「撤退検討対象事業」を選別します。撤退検討対象事業となった事業の責任者は、回復に向けての通常の事業戦略・計画のシナリオのほか、最悪シナリオと最大損失も策定し、その計画承認者をトップマネジメント(CEOやCFO)へ移管し、モニタリングを進めていくべきと考えます。

また、過去・現在を主とした視点にとどまらず、中長期の視点で、企業のパーパスを強く意識し、事業ポートフォリオの将来像を描いていくことも重要です。中長期の将来目標は、たとえば、縦軸に「事業の魅力やポテンシャル」、横軸に「自社の強さ(シェア、独占・寡占度、競争力等)」と定義するのがこれまで多く見られた形ですが、これからは、評価軸にESGの視点も加え、財務指標だけでなく、非財務情報も連携した形でのマネジメントが求められると考えられます。

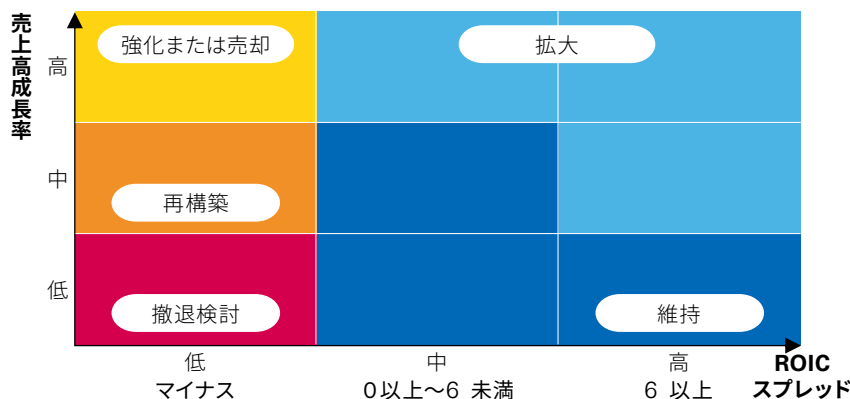
最後になりましたが、事業ポートフォリオ転換を加速し、中長期的な企業価値の最大化を図っていく仕組みをよりよく機能させるため、社外取締役を中心とした、取締役会の監督機能の強化と、パーパスを基軸とした事業ポートフォリオ転換を推進する姿勢を積極的にステークホルダーに開示することを通じて、ステークホルダーとの対話を促進していくことも大切だと考えます。

関連情報

KPMGインターナショナル(チェアマン:ビル・トーマス)は、世界の経営者の将来見通しや重要施策等を調査した、第6回目となる「KPMGグローバルCEO調査2020」を発表しました。KPMGは、多くの重要な市場が感染拡大の深刻な影響を受ける前の1月～2月に、世界主要11カ国1,300人のCEOを対象に調査を実施しました。その後、世界的な感染拡大におけるCEOの戦略や意識の変化について理解するため7月～8月に世界主要8カ国315人のCEOを対象に追加調査を実施しました。両調査では、年間収益が5億米ドル超の企業を調査対象としており、それらのうち3分の1は同収益が100億米ドル超の企業です。1月～2月の調査は11カ国(オーストラリア、中国、フランス、ドイツ、インド、イタリア、日本、オランダ、スペイン、英国、米国)の11業界(投資運用、自動車、銀行、小売/消費財、エネルギー、インフラ、保険、ライフサイエンス、製造、テクノロジー、通信)の経営者を対象とし、その後の追加調査は業界はそのまま、8カ国(オーストラリア、カナダ、中国、フランス、イタリア、日本、英国、米国)の企業の経営者を対象としています。ウェブサイトでは、本調査結果を紹介しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2020/09/global-ceo-outlook.html>

図表2 事業ポートフォリオの枠組み例(過去・現在)



図表3 撤退検討対象事業判定基準

判定の考え方	
1次評価	事業ポートフォリオ管理上の撤退検討ゾーンにプロットされる事業
2次評価	以下の項目を総合的に勘案 <ul style="list-style-type: none"> ・寡占状態、シェア(業界での位置、シェア)や規模(売上高) ・将来X年以内での、事業ハードルレート以上の達成 ・営業利益・営業キャッシュフローX期連続赤字 ・事業特性(定期的な比較的巨大な減損の発生可能性、営業レバレッジが高くスプレッドが薄い) ・ESG観点からのグループ全体への貢献度等

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
 アカウンティングアドバイザーサービス
 程原真幾 / ディレクター
 菅野香織 / ディレクター

☎ 03-3548-5120 (代表電話)
 ✉ maki.hodohara@jp.kpmg.com
 ✉ kaori.kanno@jp.kpmg.com

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp

home.kpmg/jp/socialmedia



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2021 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.