

企業価値向上への貢献

MANGA SPECIAL CONTENTS

内部の論理

V S .

外部の視^め

コーポレートガバナンス改革の波を受け、
企業価値の向上を目指す日本企業が増えています。
しかしながら、企業価値を自社の理屈で認識しており、
客観的な理解はできておらず、
そのための情報インフラも揃っていない企業が多いのも事実です。
ここではそのような企業が抱える課題を、
架空の企業「ライズ株式会社」を舞台とした漫画でご紹介します。
アバントグループが企業価値向上に貢献しようとしている
お客様のイメージとしてご一読いただければ幸いです。



ライズ株式会社

日本の総合素材メーカー、1927年創業。社員数2,700人。伝統的なガラス素材事業に強みを持つが、近年は特定事業に偏らない多角化経営を模索する。



CFO 大橋歩

新卒でライズに入社。地方拠点、経理部を経て1年前にCFOに就任。



社長 山谷有三

営業畑を歩き、3年前に代表取締役社長に就任。



ルイズ・タグチ

フランス人の父、日本人の母のもと日本で生まれる。大学時代からフランスへ留学。米国でMBA取得。仏日の企業経営に携わり、この度ライズ社外取締役に就任。

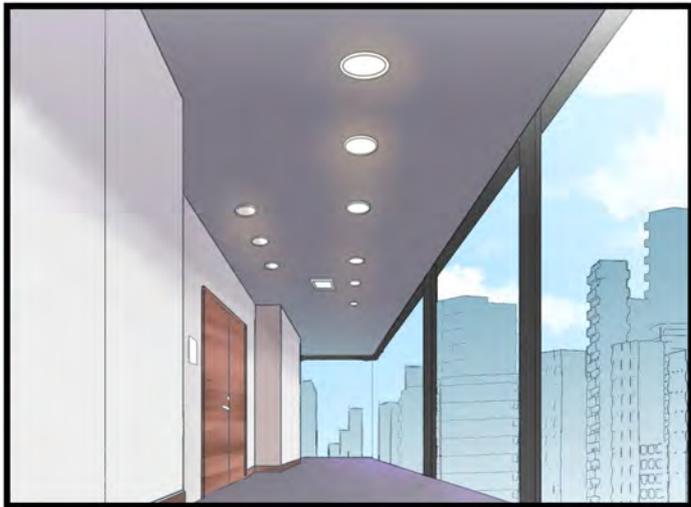


レインボー・インベストメント

米国ニューヨークに本拠を置くアクティビスト^[1]ファンド。企業価値向上のため、徹底した調査と攻めの提言を行うことで知られる。活動領域は世界中に広がり、各案件では現地のスペシャリストに調査を委ねることが多い。

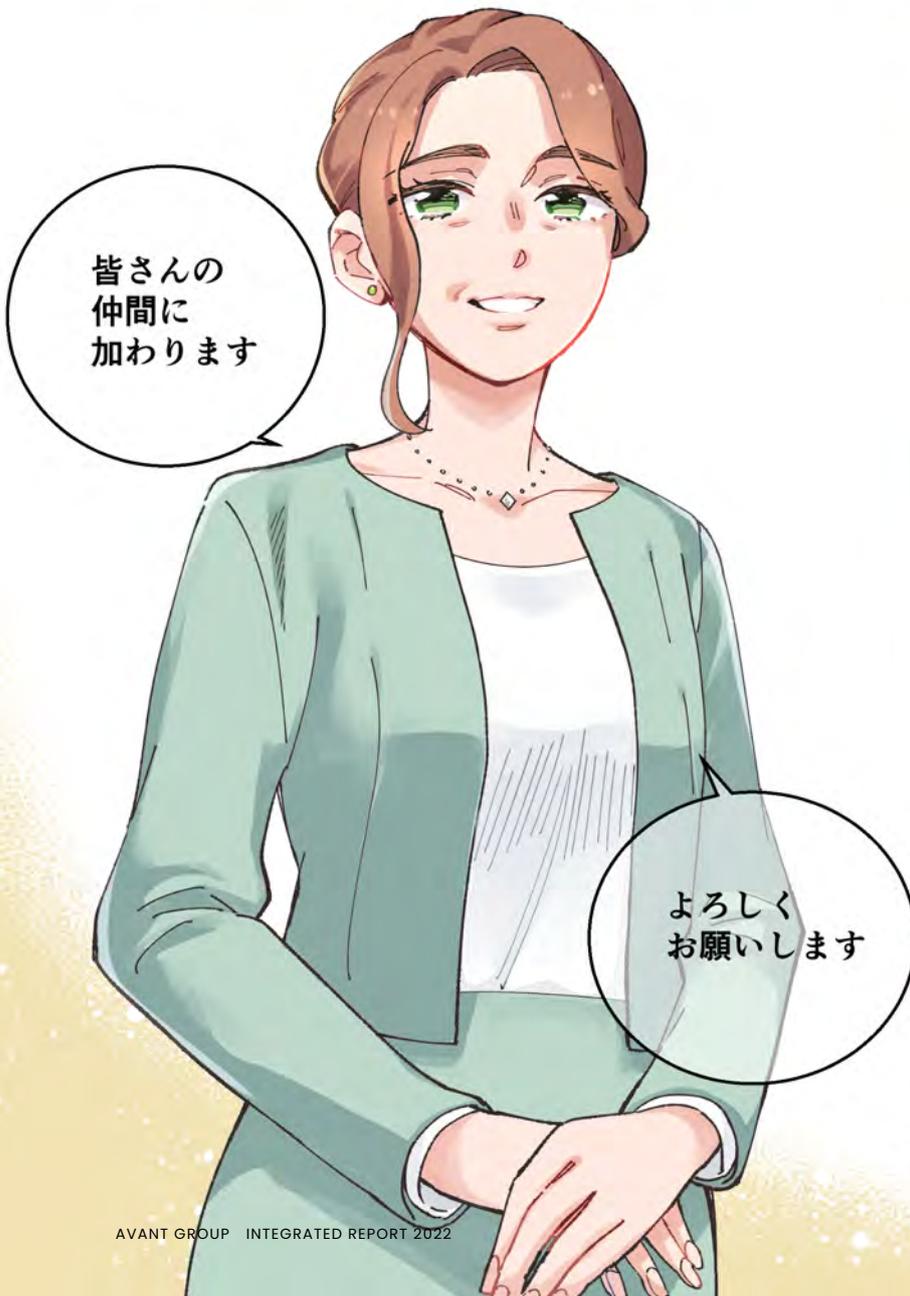
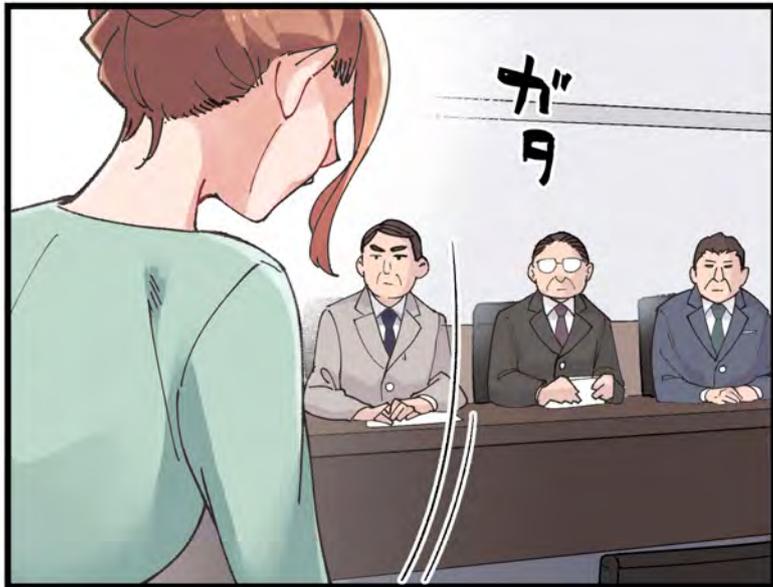


総合素材メーカー
「ライズ」オフィスビル



えーそれでは
役員の
皆様方に、

新しく
社外取締役に
なって
いただいた、





我が社の
主力である
ガラス素材事業は、
数字ベースでいえば
苦戦が続いています



まあこれは世界的な
金利上昇で需要が
伸び悩む情勢に
鑑みると、
致し方ないところが
大きいかと思えます。
むしろ我が社は
救いのある
ほうでしょう



戦後の混沌期に
創業し、
高度経済成長を
支えてきた
信頼と実績の
ブランドは
健在だからです

現在株価は、
たしかにかなりの
割安ですが、
動揺する必要はないし、
むしろここにいる
方々にはドンと構えて
いてほしい



しっかり
やっていることを
アピールすれば、
株価は…



自然と
ついてくる
ものですから



2週間後-





報告書にある
パフォーマンス
それぞれに対して

経営陣のなかで
どんな議論がなされ、
現時点ではどのような
評価を下して
いるのでしょうか？

議論の経緯は
見られますか？

過去の取締役会で
報告された関連する
レポート全部に
目を通したい
のですが



...



はい……

ご指摘
ありがとうございます

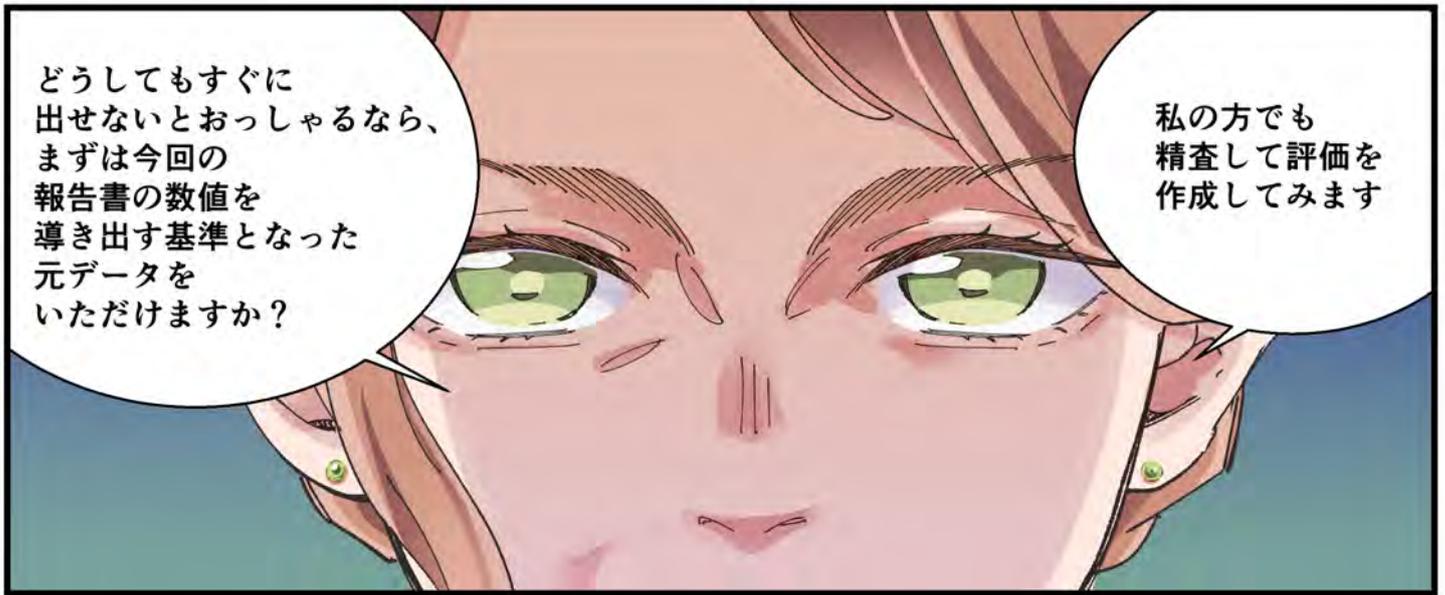
手元にすぐ
お出しできる
資料がないので、
いったん
持ち帰らせて
いただきたく



ただ、
これを全て
ご報告するとなると、
次の取締役会に
間に合わなく
なりますね



それは
困りますね



どうしてもすぐに
出せないとおっしゃるなら、
まずは今回の
報告書の数値を
導き出す基準となった
元データを
いただけますか？

私の方でも
精査して評価を
作成してみます



……はい

それらデータも、
整理して
まとめたうえで
ご提出します



わかりました

では、
期日までに
出せるか
どうかは
ともかく、



社外取締役は
株主の代表ですからね

代表として企業を評価
するために、
現時点で必要と思われる
ことがらを
挙げておきますね

近くご回答願います

同じ業態の
いわゆる競合は
どこになりますか？

その企業との
比較検討は
済ませて
ありますか？

あ、少々
お待ち
ください



ライズの現在の
企業価値を
どれくらいと
考えていますか？

その価値から考えて、
現在の株価は
安いですか、
高いですか？

その数字は、
各事業部の価値を
どう積算して
算出したもの
でしょうか？

適正株価は
どのくらいであると
考えていますか？



流儀、というか
文化が
違うんだな…

三

しかし、指摘は
鋭くて的確…

無下には
できない…



以上です

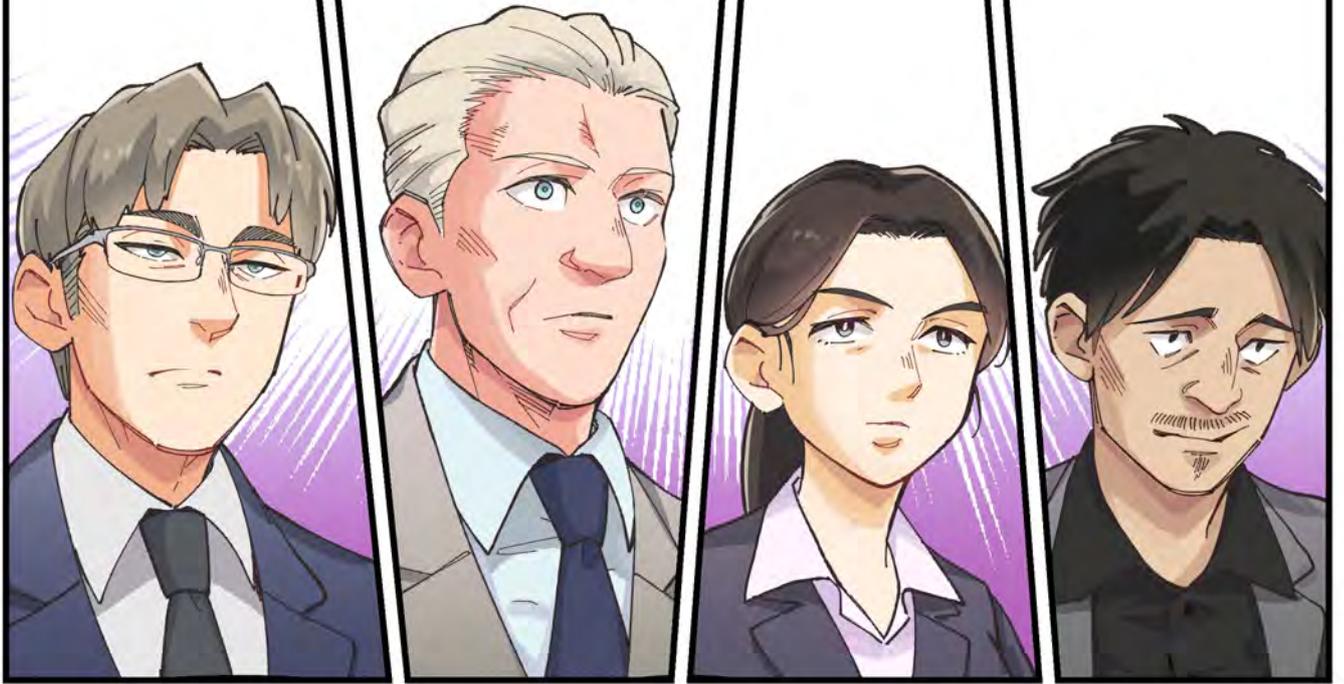


ありがとう
ございます
全て大事な
論点だと
感じます

社長以下
経営陣と
精査して、
もう一度
お伺いします

数週間後—





大橋さんは、ライズが長らく業界平均に対して株価が割安に放置されていることをよくご存知のはず、

事態をどう見ておられますか？

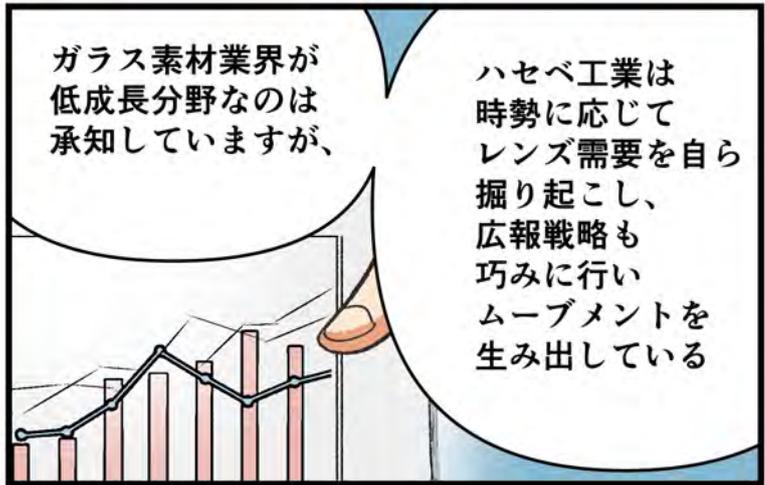
まさか日本流の『内部の論理』にまみれた社内報告を

鵜呑みにしていませんよね

...

例えば株価です

業態を同じくしてブランドとしてもライバル関係にあるハセベ工業との差はこの3年で広がるばかりです



ガラス素材業界が
低成長分野なのは
承知していますが、

ハセベ工業は
時勢に応じて
レンズ需要を自ら
掘り起こし、
広報戦略も
巧みに行い
ムーブメントを
生み出している



御社のガラス素材事業の固定費からすれば、
ハセベ工業と遜色ないこのラインあたりまで
利益を出せるでしょう

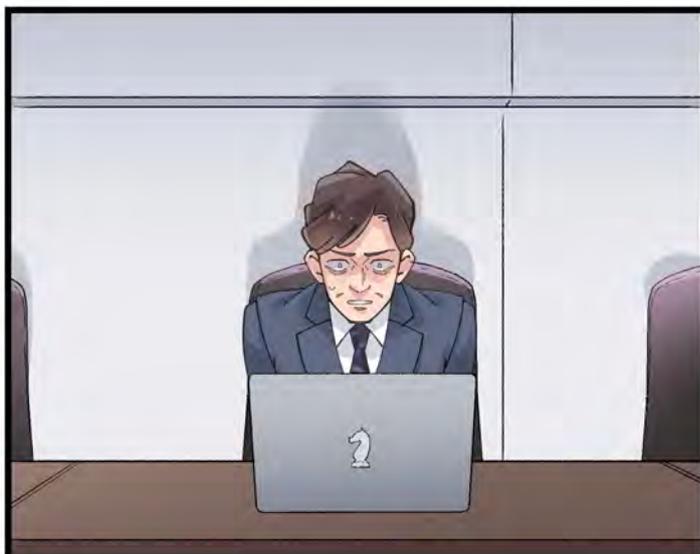
そうすれば、
ガラス素材出荷単体は
全体で5%は上昇するはず

ここは御社でも時勢に応じて
光学センサー需要を取り込むべき
なのでは？



なぜそこまで

具体的にご存知
なんですか……？





ゴホン…



投資家は国内外に広く
コネクションがありますし、
調査に費やす資金も有しています

グローバルな業界地図や
需要動向を押さえるのはもちろん、
業界団体、アナリスト、監督官庁、
顧客の声まで取材し、

公表されている企業財務データと突き合わせて
分析しますから、世の中の流れとその企業の業績を
紐付けて説明できるのです



ここまでで
即答して
いただけることは
ありますか？



もしなければ
せめてこれだけでも
お伺いして、
残りのご回答は
後日と
いたしましょうか



ライズの
資本コストは
6%ですよ。ね。
ガラス素材事業の
ROICはこれを
クリアしていますか？
御社は事業別の
ROICを開示して
いませんが、

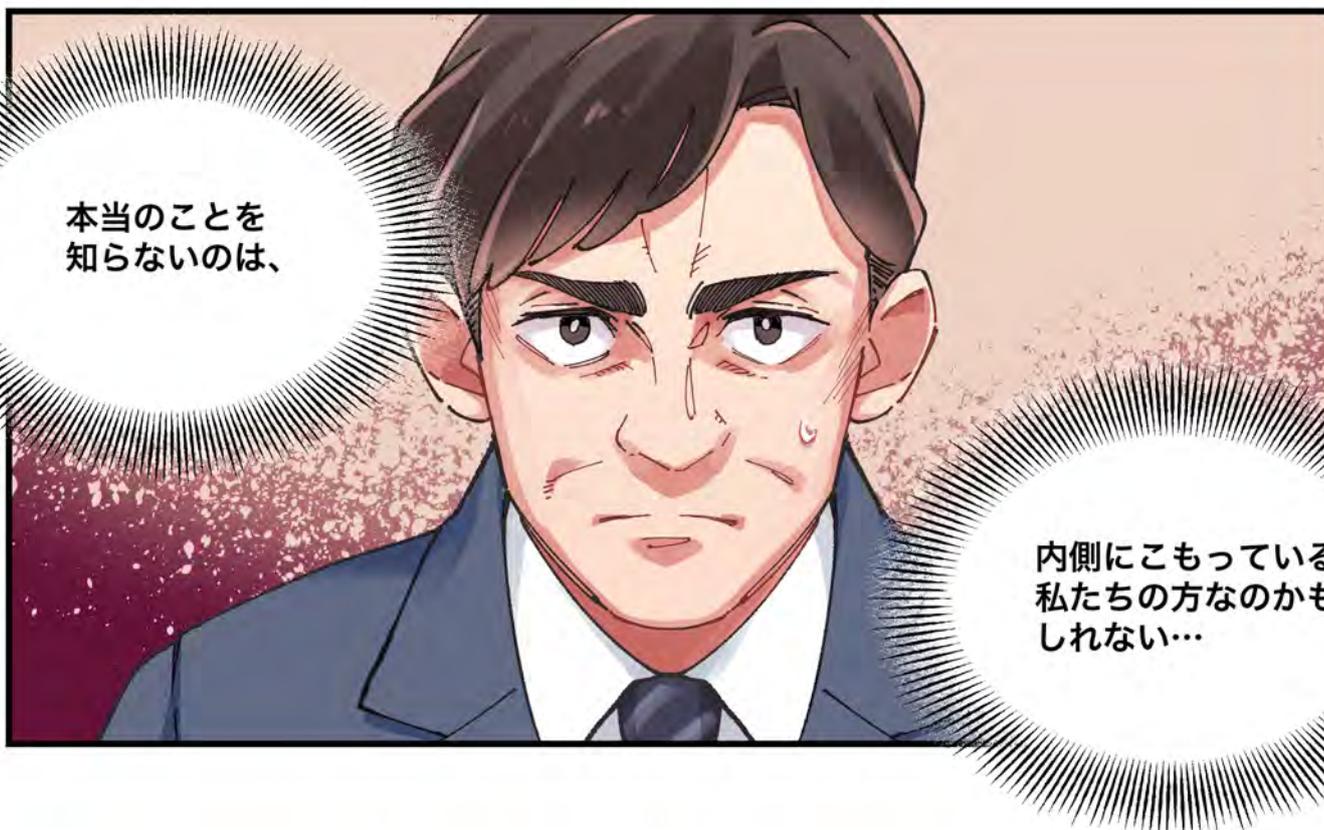


我々が
サプライチェーンや
顧客へのヒアリング、
アナリスト情報をもとに
計算していくと、
ROICはもっと低いのでは
ないかと思います。
御社ではどのように
分析されていますか？



SOTP※で
計算した御社の
評価額が
競合他社に対して
低くなるのは
レンズ事業の
ディスカウントが
原因ですよ？

※ SOTP : Sum of the parts¹⁴⁵⁾





そこまでお調べになっているのであれば、

こちらも誠意を持って回答させていただきます



社外取締役の件といい、今回のアクティビストといい

難題が覆いかぶさってきたな



しかし、彼らの情報把握も指摘も、相当的確なのは確かです



そうだな

自分たちのことは、自分たちが一番知っているつもりだったが、認識を改めなければ

パン

まずは我々含め役員会の姿勢だ

自分たちの事業や会社の適正価格が頭に入っていないならば経営者として失格

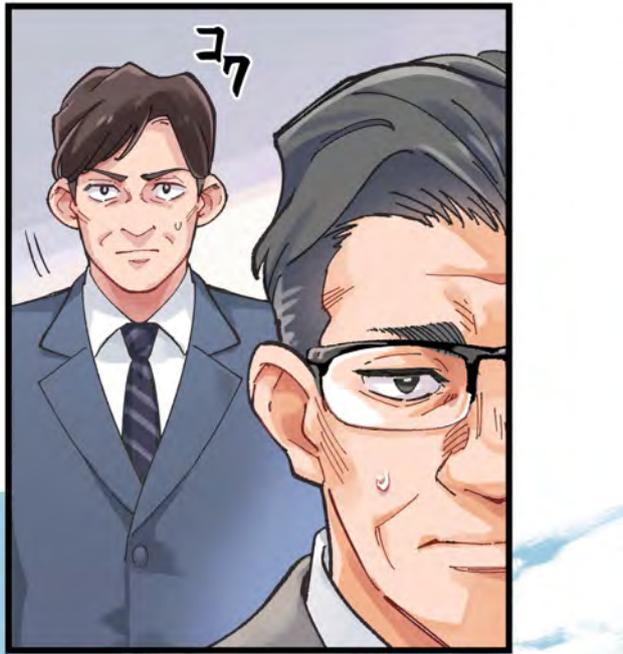


今後は
かなり精緻に
情報を
積み上げるべく、
戦略を立てて
社内情報
インフラも
整えなければ、

企業価値を
つくり続ける
ことはおろか、
アクティビストに
バラバラに
されてしまうな



これを思想・
態勢刷新の
いい機会にしよう
じゃないか!



コク



一緒になって
一歩先に
進めるような
パートナーがいれば
いいのだが…

さて、
どうすれば
いいのか