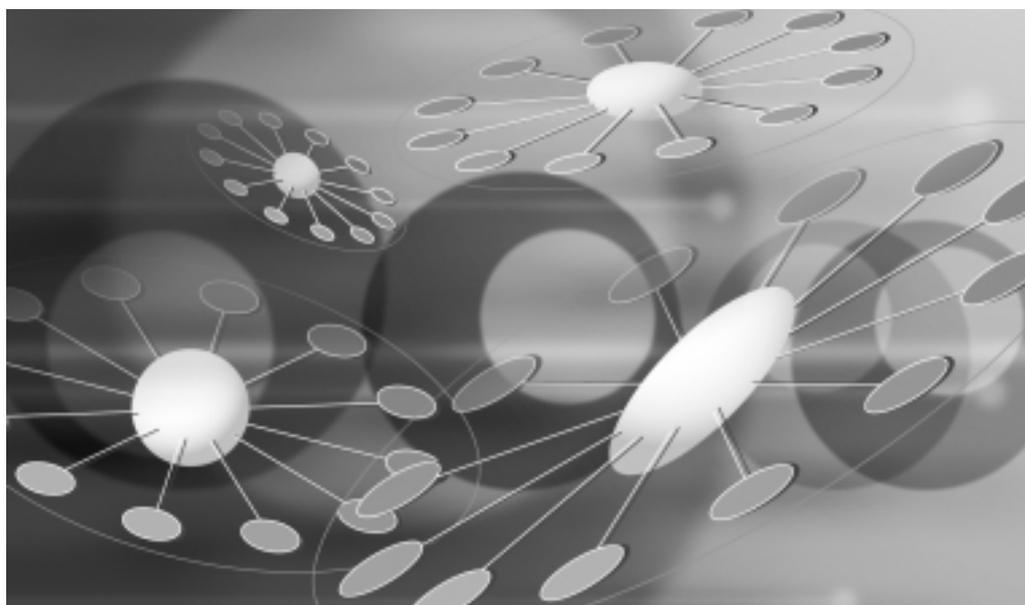


次世代グループ経営モデルの構築

小沼 靖



河野俊明



日本企業共通の経営課題は、グループ全体最適の視点から中長期的な成長を実現することである。事業部門（BU）レベルの経営改革も重要だが、今後はグループレベルの戦略構築が重視されるべきである。次世代のグループ経営では、企業形態論よりも、グループ全体最適を実現する経営者と本社の価値創造能力が問われる。

BUの強化を目的としたカンパニー制や持ち株会社制などの分権型組織への移行や「小さな本社」を目指した本社機能改革は、価値創造能力を発揮すべき本社機能の弱体化を招いた。次世代のコーポレートハブ（戦略・企画機能を担う本社組織）は、「事業価値創造機能」を具備することが求められる。

コーポレートハブは、常にBUごとに事業環境の変化をウォッチし、それに合わせて自己変革していくことが求められる。その事業価値創造機能を設計し実現する場合に、日本企業が最終的に克服しなければならない最大の課題は、コーポレートハブを構成する優秀な戦略スタッフを確保することであろう。

次世代グループ経営のあり方

1990年にロンドン・ビジネススクールのゲリー・ハメル教授とミシガン大学ビジネススクールのC・K・プラハラード教授は、「1980年代の経営者はいかに会社をスリム化することができるかによって評価されたが、90年代の経営者はいかに企業を成長させることができるかにより評価されるだろう」と主張し、企業を成長させる要因としてコア・コンピタンス（他社が真似できない核となる能力）という概念を提案した。コア・コンピタンスは、1980年代までの多角化により、経営資源が非効率に分散してしまったことへのアンチテーゼとされている。

欧米では、1990年代に入り、コア・コンピタンスなどの経営理論が紹介されたこともあり、ダウンサイジング、リストラクチャリングに拍車がかかり、多角化の解体が一層進展した。「選択と集中」に表れる、非コア事業からの撤退、コア事業への集中の動きは、欧米企業だけでなく、日本企業においても数多く見られた。

だが、多角化企業の中でも、アメリカのGE（ゼネラル・エレクトリック）のように、持続的成長を実現し、企業グループを構成することによる優位を創出している企業も存在することを見逃してはならない。多角化には、事業ポートフォリオの構築による、業績変動リスクの安定化、持続的な成長促進といった側面もある。

そして、これら優良企業をベースとして、多角化を成功に導くモデルが提唱された。1990年代後半にイギリスのアッシュリッジ・ビジネススクールのストラテジック・マネジ

メントセンターのディレクターを務めるアンドリュー・キャンベル氏とマイケル・グールド氏は、成功する多角化企業の要件を後述する「ペアレンティング」のフレームワークで分析している。そこでは、多角化を成功に導く本社の経営能力が重要視されている。

企業価値を最大化するためには、グループ内の経営資源の有効活用や、事業部門（以下、事業部門、事業部門と同列のグループ会社、および事業部門傘下のグループ会社を総称してBU ビジネスユニット と呼ぶ）間のシナジーすなわち相乗効果の追求による、新たな価値を創造できる経営能力が必要不可欠とされている。

本社の価値創造能力が充足されていない企業は、多角化の内容やレベルに関係なく、専業企業でも十分な価値を創造することはできない。すなわち、多角化企業が企業価値を創造するうえでの本質的な問題は、多角化という企業形態そのものではなく、単独企業が保有する多様なBUすべてに対して価値創造能力を提供することは極めて困難であるということである。

1990年代以降、日本企業はBUの自立性・独立性の強化に注力してきたため、BUレベルでは相当高い水準で種々の経営改革が行われてきた。むしろ遅れているのは、グループ全体最適の観点から中長期的な成長を実現するためのグループレベルの戦略構築である。これがおろそかにされているために、BUの成長への閉塞感や本社に対する不満につながっている可能性が高い。いうまでもなく、グループ全体最適を実現するのは、経営者およびそれを支援する本社の役割である。

次世代のグループ経営では、企業形態論よ

りも、むしろグループ全体最適を実現する経営者および本社の価値創造能力が問われるのではないだろうか。

日本企業の本社組織の課題と今後の方向性

1 縮小・弱体化する本社機能

バブル経済崩壊後、景気低迷が続くなか、1980年代から90年代にかけて多角化を推し進めた日本の大企業は、相次いで効率的な組織を志向した。1994年にソニーが導入したカンパニー制組織は、多くの日本企業に採用され、BUへの分権化を促進した。2004年11月現在、持ち株会社体制をとる企業も約70社に上り、分権型組織の採用は大きなトレンドといえる。これら分権化の取り組みは、BUの自立性の強化によるBUの個々の競争力の強化に一定の成果があった。

だが、BUが個々の利益追求に奔走するためにBU間のシナジーの創出が困難になった、BU内に経営資源が囲い込まれグループ内の経営資源が活用できないといった、BU縦割り組織の課題も顕在化してきた。

本来、組織横断的な連携や縦割り組織の問題の解決は、本社が取り組むべきだが、これを実現している企業は極めて少ない。分権型組織への移行において本社組織のスリム化も併せて行われたため、本社機能が縮小・弱体化したことも一因である。

これまでの典型的な本社機能改革の方向性は、「小さな本社」に代表されるように、強化というよりもむしろ縮小化であった。本社機能が縮小された要因として、以下の3点をあげることができる。

本社は極力小さくすべきであるとの評価が日本企業に蔓延した。そして、あるべき本社機能の検討が十分行われないうちに、人員削減を中心としたコスト削減のための本社機能改革が行われた。

カンパニー制や持ち株会社制など、過度に分権化された組織が浸透し、BUの独立性が高まり、本社機能の多くがBU側に移管された。

オペレーション業務が多くを占めており、経営者、BUから見て高い付加価値を感じられる機能が十分に発揮されていなかった。

従来の、縮小化を主目的とした本社機能改革における基本的な概念は、「本社は、極力少数の体制で戦略・企画機能に特化し、事務・管理機能については合理化、効率化して縮小する」というものである。本社だけでなく、グループ全体の事務・管理機能を集約化したシェアードサービス会社を設立するのも、効率化の1つの手段である。

しかし、このような本社機能改革の結果、近年さまざまな問題点が顕在化しているのも事実である。特に、本社が特化したはずの戦略・企画機能は、改革により本当に強化されたのか、疑問に感じる企業関係者も多いのではないだろうか。

近年の本社機能改革では、単に事務・管理機能の合理化だけでなく、戦略スタッフや高度専門スタッフの削減も行われる一方、戦略・企画機能の強化のための再構築にはほとんど着手されていない。当然、本社機能改革の効果は限定的になる。

一般的に、BUの本社に対する批判として、本社が個々のBUの状況を的確に把握してい

ない、というものが多い。特に、本社機能が縮小されてしまえば、BUとの距離はますます開き、本社がBUの事業環境を認識する能力は低下する恐れが強い。

また、分権型組織を志向する企業の本社の場合には、さらに問題が深刻化する可能性がある。個々のBUの強化を主な目的とした分権型組織では、自立性の向上という点でのメリットは大きい、グループ全体最適を追求するうえでのデメリットも大きい。

各BUの各種機能の重複化、肥大化の恐れとともに指摘される点は、BU間の調整、シナジー追求や連携に要する甚大なコストである。分権化に伴うBUの高い自立性は、グループ全体最適を損ね、各BUの個別最適経営を誘発しがちである。BUがグループ全体最適を考えて自発的にシナジーを追求する行動に出ることは期待しづらい。一方、本来、企業経営上必要とする機能までも剥ぎ取られて縮小化した本社では、BUへの影響力も小さくなりがちで、グループ全体最適の観点からの施策を徹底することも難しくなる。

2 「ソニーショック」の示唆

自立性が高まったBUにおける個別最適経営が、グループ全体の価値破壊を招いている事例は枚挙に暇がない。実際、松下電器産業、ソニー、NECのような日本を代表する優良企業でも、2000年以降、分権型組織の問題が顕在化し、業績が低迷した事例がある。

2003年4月に生じた「ソニーショック」を例にとってみよう。ソニーは、2002年度決算において、従来予想に対して営業利益1000億円の未達、特に2003年1～3月のエレクトロニクス部門の営業赤字1200億円を発表した。

この業績の落ち込みに対する株式市場の反応は大きく、株価は一気に暴落した。次世代テレビとして注力していた有機EL（エレクトロルミネッセンス）やFED（電界放出型ディスプレイ）と呼ばれる自発光ディスプレイの商品化のめどが立たないなか、液晶テレビやプラズマテレビへの対応が遅れてしまった。

シャープ、松下電器産業など競合企業が業績を向上させるなか、ソニーは、競合企業や技術の動向、顧客ニーズなどの読み違いにより、致命的な戦略の誤りを犯してしまったのである。正しい経営判断に導くための情報提供などの経営トップ支援は本社の役割だが、結果としてこのような本社機能が十分に働かなかったのであろう。

また、DVD（デジタル多用途ディスク）レコーダーの商品開発にも問題があった。2002年後半から2004年にかけて、ソニーは4種類のレコーダーを相次いで発売した。DVDレコーダーに注力した競合他社と比べ、商品戦略の方向感が統一されていなかった。これらはいずれも異なるカンパニーが開発を担当しており、発売のタイミング、商品戦略のすり合わせが十分であったとはいえない。

さらに、4種類のうちPSX（商品名）の開発に当たって、製品化がずれこみ、仕様の変更を余儀なくされた理由としてあげられるのが、カンパニー間での技術共有の欠如であった。DVDレコーダーとPSXの開発部隊の間で開発技術が共有されておらず、PSX開発部隊は基本的な開発作業に相当のリソースを投入せざるを得なかった。

これら商品戦略の分断化、技術の分断化は、縦割り組織に見られる典型的な症状である。カンパニー制の導入による分権化は、カ

ンパニー間の競争を生み出したものの、縦割り組織の弊害を招いてしまった。本来なら、本社主導で、縦割り組織の融合を図り、戦略の共有と技術やノウハウの共有を図るべきである。しかし、一度、独立志向が強まったBU間の調整は、さほど簡単ではない。

カンパニー制にせよ、持ち株会社制にせよ、分権化はBU個別最適に陥り、グループ全体最適が損なわれるリスクがある。ただし、このようなリスクがあるからといって分権型組織を一概に否定することも現実的ではない。むしろ、そのようなリスクを克服できる本社機能を整備することこそ、検討すべきではないだろうか。

3 グループ経営のスタイルと 本社機能

「小さな本社」を志向する近年の本社機能改革は、言葉どおりに捉えれば、多くの企業でその目標を達成した。しかし、本社自身が、BUに比べ、元々それほど大きな組織ではないので、本社コストの業績上のインパクトは限定的ともいえる。むしろ、本社は本質的には、いかにBUを成長させ得る価値を提供できるかという点に主眼を置くべきだろう。

だが、「小さな本社」改革で無定見に本社が縮小された結果、高度専門スタッフや戦略スタッフが減少し、さらには分権化でBUの事業の実態も把握できなくなった本社の提供する価値は高いはずがない。この課題に対処するためには、当然のことながら、本社の戦略・企画機能を再設計しなければならない。

目指すべきグループ経営スタイルが異なれば、本社が提供すべき戦略・企画機能も異なる。本社の戦略・企画機能については、野村

総合研究所(NRI)の調査・研究に基づくと、グループ経営のスタイルと一定の関係があることが明らかになっている。

第1のタイプとして、戦略創造型のグループ経営を志向するスタイルがある。現在の事業ポートフォリオが、グループ全体のビジョンや価値観の実現を目指して、各BUが役割を分担し、かつ連携しながら、全体として成長していく経営スタイルである。本社主導でグループ戦略を立案し、その戦略を実現するための各BUの役割と具体的目標が示される。BU間のシナジー、情報の共有化が追求される。本社は、BUに対してビジョンを浸透させ、各BUの使命を明らかにしてグループ全体最適を図ることに注力する。

第2のタイプに、計画管理型のグループ経営スタイルがある。このタイプの企業は、強いBUの創出を目的に、強いBUの集合体として成長していくグループを目指す。本社は基本的な使命を示す一方、BUが、自己の成長段階に合わせて事業を強化するための戦略を立案する。本社は各BUの事業計画づくりを支援し承認する。BU間の独立性を重視し、BU間でのシナジー、経営資源の共有化を提案する形で追求していく。また本社は、明確な事業ドメインを決定し、事業ドメインから外れるような多角化には歯止めをかける。

第3に、数は少ないものの、財務管理型のグループ経営を志向する企業が見られる。このタイプをとっている企業は、全社事業戦略の存在を前提とせず、財務的な収益を確保できるBUであるか否かだけで事業ポートフォリオを構築している。

このタイプの企業の場合には、個々のBUで徹底して個別最適を図っても、他のBUに

悪影響を及ぼす恐れは小さい。本社は、BUの育成・再建能力にかかわる生産、開発、販売、管理の全般にわたる経営の知識や業務改革のノウハウ、財務リストラなどの経営手法を有している。この経営手法を武器に、事業分野に関係なく、常に財務上の成果が期待される投資対象を探し、自らの経営手法を活かせる企業を買収する。買収後、本社は徹底した経営指導とモニタリングによってBUを育成または再建して企業価値を高めていく。

4 BUの事業や業界の特性と

本社機能

本社の戦略・企画機能は、各BUの事業特性にも合わせて設計すべきである。グループ経営のスタイルが確たるものであっても、BUごとに発展段階や戦略などが異なることを考えれば、すべてのBUに対して一律の機能提供は想定しづらい。

たとえば、BUの発展段階でいえば、新規事業としてラインに組み込まれたばかりのBUには、BUとして運営していくためのノウハウを提供し、また他のBUの経営資源を柔軟に活用させるなどの支援を行ってもよい。

また、BUの事業や業界の特性により、本社機能を分割する方法は、すでにいくつかの企業で実践されている。地域を限定してマネジメントするための海外統括会社への機能の移転や、事業分野・範囲を限定してマネジメントするための中間持ち株会社の採用などが代表的である。

海外統括会社は、従来、本社にあった海外マネジメント機能を、各地域の統括会社に移転するものである。中間持ち株会社を採用する企業は、前述の戦略創造型、計画管理型、

財務管理型という3つのグループ経営スタイルのうち複数が混在する企業である。つまり、一部のBUについては事業戦略まで踏み込んでグループ全体最適を図りたいが、他のBUについては事業戦略に介入せずに財務管理を徹底したい、などの場合である。

たとえば、2004年4月のソニーによる金融持ち株会社、ソニーフィナンシャルホールディングスの設立が代表的である。同社のエレクトロニクス事業とは明らかに異なる金融事業をマネジメントするには、ソニーの本社組織とは別の金融専門スキルを持つ組織による方が効率的との論理である。生保、損保、銀行の3社間のクロスセールなどシナジーの追求だけでなく、金融事業の範疇での新規事業の創出など、中間持ち株会社として戦略創造型のサブ本社機能が期待されている。

ソニー本社は、ソニーフィナンシャルホールディングスが2006年度の株式上場を目指すこともあり、金融事業に対しては、事業には踏み込まない財務管理型のスタイルを徹底することができる。

5 求められる事業価値創造機能

上述の事例などが示唆するように、筆者は、次世代の本社は分権型組織におけるメリットを維持しながらも、企業価値最大化の視点から、個別BU最適とグループ全体最適のバランスを追求する機能と形態を具備していると考えている。このような戦略・企画機能を「事業価値創造機能」と定義する。

この事業価値創造機能というのは、全く新しい概念ではなく、以前からあった概念である。たとえば、本社によるBU間のシナジー追求や、BUへの支援などが相当する。だ

が、成功事例はどれだけあるだろうか。多くの場合、本社がBUの事情や戦略を理解しないままに無意味なサービスを提供していたり、そもそもBU自身でできること以上の付加価値を提供できないにもかかわらず、「支援」と称してBUに介入・干渉したりしていた。むしろ、本社によるシナジー追求や支援は、BUにとっては余計な仕事が増えるだけで、本来の事業戦略を遂行するうえで妨げになっているケースの方が多いのではなからうか。

このような現象をキャンベル氏とグールド氏は、「ペアレンティングバイアス」とか「シナジーバイアス」という言葉で説明している。要するに、経営者や本社は、自身の能力を適正に見極めずに、BUの価値を創造するために何らかの支援をしなければならないとか、シナジーを創出しなければならないといった観念を持っているために、BUに不用意に介入・干渉してしまうのである。

筆者があえて本社の事業価値創造機能に焦点を絞ったのは、本来期待されている当該機能を適正に発揮させることができれば、持続的に企業価値を創造し得る競争力のあるグループを構築できると確信しているからである。なお、筆者は、本社組織のうち戦略・企画機能を担う組織を「コーポレートハブ」と呼んでいる。

次世代コーポレートハブの 「事業価値創造機能」

1 事業価値創造機能とは何か

一般にコーポレートハブは、「グループ戦略策定機能」「ガバナンス機能」「事業価値創

造機能」から構成される。

グループ戦略策定機能とは、グループ全体の舵取り機能である。経営理念やビジョンを末端の組織ユニットや個々の役職員まで浸透させることによって、全社のベクトルを合わせるための機能であり、分権型組織では全社の目標を達成するために不可欠である。

ガバナンス機能とは、企業価値を最大化させることを前提として、事業や機能の組織ユニットや役職員個々の活動を規律づけるコンプライアンス（法令遵守）機能やリスクマネジメント機能である。

事業価値創造機能とは、前述のとおり、分権型組織におけるメリットを維持しながらも、企業価値の最大化を図るために個別BU最適とグループ全体最適のバランスを追求する機能である。より具体的には、事業が競争優位を確保するために必要な要件（以下、KFSという）を理解し、KFSを充足するためにBUへの経営資源の最適配分を意思決定したり、経営資源を効率的かつ効果的に確保・提供したりするための経営プラットフォームを構築・改革する機能である。

なお、本稿におけるコーポレートハブの事業価値創造機能という概念は、前述のペアレンティングの理論を参考にしている。ペアレンティングとは、「親子」というアナロジーを用いることで、コーポレートハブと傘下のBUとの関係を説明するフレームワークである。

このフレームワークでは、コーポレートハブを株主とBUとの間の「仲介役」という存在として位置づけており、コーポレートハブの存在意義はBUに付加価値を与えることを前提にしている。コーポレートハブは、傘下

のBUがグループから外れて独立した場合以上の、もしくは他企業のコーポレートハブの傘下に入った場合以上の価値を創造しなければならない。

2 事業価値創造の3つのパターン

コーポレートハブの事業価値創造機能には、以下の3つのパターンが想定される。

1番目は、IT（情報技術）システムや共通業務等の全社経営インフラ、並びにあるBUで構築し蓄積した顧客データベース、ベストプラクティス（成功事例）、技術、特許等の知的資産など、グループ全体で共通性の高い経営資源や仕組みをBUへ提供する機能である。各BUに共通する管理・事務業務を集約化するシェアードサービス機能を設計・構築することや、複数のBUの保有する技術、商品開発力、顧客基盤等を組み合わせるBU横断的な新規事業を開発するための機能を構築することなどが該当する。

たとえば、ソニーがMD（ミニディスク）を開発するに当たり、本社主導で各カンパニーに分散する関連技術や人材を統合してカンパニー横断的なMDバーチャルカンパニーを導入したのは、まさにこのパターンである。

2番目は、コーポレートハブが長期間かけて培ってきた価値の高いコーポレートブランドや、M&A（合併・買収）、財務リストラ等の高度な経営技術などの希少性の高い経営資源をBUに提供する機能である。

たとえば、一般的にM&Aに成功する企業が少ないなかで、日本電産、京セラ、GEキャピタルの成功確率が高いのは、M&Aの実行や買収後の融合を担当する事業開発機能が優れているからである。

3番目のパターンは、コーポレートハブが高度専門人材やマネジメント人材の供給、イノベーション創出などの面で、独自の優位性のある仕組みを保有し、経営資源を安定的、排他的にBUに提供する機能である。人事部門のコア人材の育成システムや、イノベーション創出のための中央研究所による技術プラットフォーム機能などが典型事例である。後述するGEのジョン・F・ウェルチ・リーダーシップ研究所のような経営者養成・輩出機能がこれに該当する。

上記の3つのパターンの中から、自社の各BUに対する適当な具体的支援方法を導き出すためには、BUごとのKFSを的確に把握しなければならない。BUごとに事業特性、業界特性、業界における位置づけが異なれば、KFSも異なる。したがって、当然、BUに対するコーポレートハブの価値創造機能の内容は、BUごとに異なる。

3 GEの事業価値創造本社

GEは、製造、放送、金融サービスなどの分野で11の事業部門を持つ多角化企業である。1981年にジャック・ウェルチ氏がGEの会長兼CEO（最高経営責任者）に就任して以来、現在に至るまで20年以上もの間、多くの多角化企業の解体が進んだ90年代も含めて、GEだけは例外的に多角化を進めながら成長を続けてきた。GEの成長の原動力や価値創造の源泉は、ウェルチ氏のカリスマ性、求心力やリーダーシップにあるというのが大方の評価であった。ウェルチ氏が引退した後のGEの経営を危惧する声もあった。

事実、2001年9月にウェルチ氏がCEOを引退し、ジェフリー・イメルト氏にバトンタ

ッチした後は、9.11同時多発テロ事件やエンロンの経営破綻なども影響して、GEの株価は下落した。だが、イメルト体制に対する世間の心配にもかかわらず、GEの業績は2002年度、2003年度ともに伸張しており、2004年度も前年度を上回ることが見込まれている。このことは、GEの多角化の成功要因は、必ずしもウェルチ氏個人だけではなかったことを証明している。

イメルト氏は、ウェルチ時代とは異なる新たな経営方針や戦略を掲げた。成長戦略においては、技術リーダーシップ、サービス、顧客志向、グローバル化、成長プラットフォームの5項目に重きを置く路線を打ち出した。また、13事業部門を11事業部門に再編して、事業ポートフォリオを成長牽引事業とキャッシュ創出事業の2つに区分した。

一方でイメルト氏は、経営者育成・輩出の仕組み、ワークアウト、ベストプラクティスの共有化やベンチマークを含む「境界のない行動」など、ウェルチ時代に導入したGE特有の制度・仕組みはすべて踏襲した。

これらの制度・仕組みが導入されたのは、1981年4月にウェルチ氏がGEの会長兼CEOに就任したときにさかのぼる。ウェルチ氏が会長兼CEOに就任後すぐに着手したのは、ニューヨーク州クロトンビルにある経営研修所（現在のジョン・F・ウェルチ・リーダーシップ研究所）の改革である。その経営研修所を単なる社員の研修所という位置づけから、社内の最高の人材だけが集まる経営幹部人材の発掘・養成・輩出の場に変えた。

また、クロトンビルでの研修のなかで、各現場の問題を参加者で共有し、全員で解決策を議論するセッションを全社の各事業部門に

拡張し、「ワークアウト」という仕組みを導入した。ワークアウトは、現場サイドで事業そのものや事業を行ううえで障害になっている事項について意見交換して、障害を取り除く改革を行うものである。ワークアウトは、事業部門内の組織の壁や職位の上下に関係なく、意見を言える文化を醸成し、大規模な組織で起こり得る官僚主義を打破するための重要なプラットフォームとなった。

さらに、ウェルチ氏は、「境界のない行動」すなわち組織の壁にこだわらずに行動できるベンチャー企業的な風土を醸成するために、社内のベストプラクティスを抽出し、事業部門間で共有することを促進した。1988年からは、ウォルマート・ストアーズ、ヒューレット・パカード、モトローラ、ゼロックス、東芝、トヨタ自動車など他企業からもベストプラクティスとして新商品開発手法、品質管理手法などの多くの先進的な経営手法を学び、社内に導入する活動を行った。モトローラから学んだ「シックスシグマ」（ビジネスプロセスにおいてバラツキを極めて小さくする経営・品質管理手法）を導入したのは代表例である。

今では、ウェルチ時代に導入された制度・仕組みは完全に定着しており、事業部門横断的な共通のプラットフォームになったといわれる。これらの制度・仕組みは、単なるプラットフォームだけでなく、各事業部門に共通のKFSにまで進化したとも考えられる。

4 事業価値創造機能の改革の アプローチ

それでは、前述のペアレンティングバイアスやシナジーバイアスには相当しない、本来

BUに期待される事業価値創造機能をどのように見つけ出し、どのような方法で構築したらよいのか。NRIでは、事業価値創造機能の設計方法について、図1に示すような4つのステップによるアプローチを行っている。

(1) BU別のKFSと充足性の評価

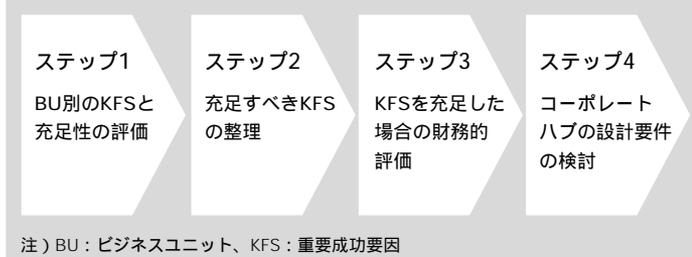
最初に、BUごとにKFSを抽出し、その充足性を評価する。KFSを抽出するためには、BU別に事業戦略を正確に把握しなければならない。KFSを網羅的かつ正確に抽出するために、コーポレートハブの経営企画担当者は、各BUの企画担当者と個別にワークショップを開催することが望ましい。

「KFSなんて事業を良く知っているBUに聞けばすぐにわかる」とか、「KFSは本社の支援などなくてもBU単独で十分に充足できる」という意見をよく聞く。だが、事業戦略の分析をしっかりと行い、KFSを抽出すると、意外にBUが認識していない事項が多い。さらに、KFSが充足されているかどうかを確認すると、十分に手が付けられていない場合も結構多い。したがって、コーポレートハブが改めて、BUごとにKFSを分析し、その充足性をしっかりと評価することは十分に意味があるし、多角化企業では相当に時間と手間のかかる作業である。

KFSがすでに充足されているBUであれば、競争優位を確保できる可能性は高く、問題はない。そうでないBUが問題である。

ワークショップによってKFSを抽出する意味は、KFS自体の妥当性を客観的に評価することだけではない。本質的な意味は、あるBUで抽出されたKFSを他のBUでも適用できないかどうか、あるいはBU個別最適の視

図1 コーポレートハブの事業価値創造機能の設計方法



点ではなく、グループ全体最適の視点から見て代替的なKFSがないかどうかを評価することにある。

BUのKFSを抽出する場合には、バリューチェーン（価値連鎖）、経営インフラ、経営資源の3つの視点から分析する。

バリューチェーンについては、研究開発、生産、商品開発、調達、物流、販売、アフターサービスなどのプロセスごとにKFSを抽出する。経営インフラについては、M&Aを含む事業開発機能、買収先企業の融合支援機能、財務リストラ機能、インキュベーションを含む新規事業開発機能、マーケティング戦略機能などが評価の対象となる。経営資源については、顧客基盤、コア技術、コア人材、資金、有形資産、ブランド・知的財産などの視点からKFSを評価する。

たとえば、パソコンは短期間にモデルチェンジが行われ、価格の下落が著しい。すなわち、コモディティ（汎用品）化しやすい事業である。このような事業特性から、パソコン事業のKFSは、低価格でしかも短期間で顧客に届けられることである。また、顧客の要望に応じてカスタマイズできることや、販売後のカスタマーサポートの充実も、KFSとなり得る。

(2) 充足すべきKFSの整理

次に、充足すべきKFSの絞り込みを行う。

まずは、抽出した各BUのKFSに対するBU単独での充足能力を評価する。BU単独の能力でKFSを充足することが可能ならば、BUの独立性は極めて高く、コーポレートハブとしては当該BUのために基本的に何も支援する必要はない。だが、BU単独でKFSを充足できる可能性が低い場合は、コーポレートハブが当該BUのKFSの充足を支援できるかどうかを評価する。

最後に、複数のBU横断的なKFSと特定のBU固有のKFSを整理する。複数のBU横断的なKFSについては、充足するための機能をコーポレートハブに集中化し、必要とするBUに対して機能を提供する方が効率的である。特定のBU固有のKFSについては、コーポレートハブの支援のもとで、当該BU内に置くことが望ましい。

ある家電メーカーのパソコン事業を例にとろう。パソコン事業のKFSの1つはコストダウンと納期短縮であり、これを実現するためには部品調達、生産、物流、販売、カスタマーサポートまでのサプライチェーン全体の最適化を図らねばならない。だが、パソコン事業部はSCM(サプライチェーンマネジメント)改革のノウハウがない。

当該家電メーカーでは、1990年代にブラウン管テレビがコモディティ商品となったときに、家電事業部がSCMの改革を実施し、大幅なコストダウンに成功した経験があった。そこで本社は、家電事業部のSCM改革のノウハウをパソコン事業部に適用できると判断した。この事例では、本社が社内の経営資源を活用して、パソコン事業部のKFSを充足

する可能性が高い。

(3) KFSを充足した場合の財務的評価

KFSを充足するためには相応のコストまたは投資が伴う。そこで次に、コーポレートハブとしてBUのKFSを充足できると評価されたものについて、KFSを充足するに値する効果があるかどうかを定量的に評価する。BUのKFSを充足するために必要なコストと投資、およびそれによる収益を比較考量して決定する。そのうえで、KFSを充足するために必要なコスト、投資が回収できる場合にのみ実行する。

この試算を行う場合は、KFSを充足するためのコスト、品質(提供能力)、リスク、および秘密情報管理面などについて事前に総合的に判断し、外部市場から調達すべきか、グループ内部で賄うべきかも決定する。

(4) コーポレートハブの設計要件の検討

以上の3つのステップで、コーポレートハブにおいて強化・充足すべき機能が明らかになる。これらの機能を発揮させるために、コーポレートハブの設計要件を組織構造、制度・仕組み、および人材の3つの視点から抽出する。

先述のパソコン事業を例に、コーポレートハブの設計要件を考えてみよう。パソコン事業のKFSは、コストダウンと納期短縮である。このことから、導き出される設計要件のイメージは次のとおりとなる。

組織構造面では、家電事業部のSCM部門を本社部門に移管すると同時に、当該部門に家電事業部とともにパソコン事業部に対するSCM機能を持たせることである。制度・仕

組み面では、本社の新設SCM部門にパソコン事業部のSCM改革のための予算と権限を与えることが必要である。人材面では、家電事業部のSCM部門の人材を異動させるとともに、SCMの専門知識と実務経験のある人材を外部から採用することが求められる。

なお、これはあくまでも設計要件のイメージを描くための架空の事例である。実際の設計要件は、さまざまな代替案を検討してから絞り込まれることになる。

新たなコーポレートハブのもとでのグループ経営

日本を代表する企業でも、コーポレートハブの策定したグループビジョンや戦略がBUの実態とは大きくかけ離れ、BUの支持を得られず「画餅」となっているケースが多い。同様な理由で、コーポレートハブがBUの事業活動の妥当性を評価できずに、BUへのガバナンスが十分に働いていない場合も多い。しかし、上記の改革によって、コーポレートハブは、傘下のBUの事業実態、事業戦略、およびBUのKFSを十分に把握・理解することになり、コーポレートハブとBU、市場、顧客との距離が一気に近づく。このため、コーポレートハブのグループ戦略機能やガバナンス機能も同時に強化される。

また、企業の保有する複数のBUをコア事業と非コア事業に峻別する場合、世の中には確立された客観的な評価基準は存在しない。しかし、この改革によって、コーポレートハブの具体的な価値創造能力が明らかになるため、コーポレートハブの能力によって価値創造可能なBUをコア事業とし、それ以外のBU

を非コア事業とする考え方を判断基準とすることが可能になる。

すなわち、この考え方は、現在のグループに属することによって競争優位を獲得し得るBUをコア事業とする一方、現在のグループに属していても競争優位の獲得が困難と評価されるBU、もしくは現在のグループに属さなくてもBU単独で競争優位を獲得し得るBUを非コア事業とする。

コーポレートハブは、すべてのBUを5つに大別して、BUの事業価値創造のための支援の方向性を明らかにすることができる。図2に示すように、事業価値創造の可能性（収益性）の視点と、コーポレートハブの価値創造能力（競争優位確保の可能性）の視点から、BUは5つに分類される。これはBUごとの経営資源配分の方針を決定するための事業ポートフォリオであると同時に、コーポレートハブによるBUごとの事業価値創造機能の方向性を決定するものになる。

各BUはその方向性から、拡大BU、育成・再生BU、戦略保有BU、売却BU、撤退BUと呼ばれる。

拡大BUは、コーポレートハブとして競争

図2 コーポレートハブの事業価値創造機能の方針・方向性



優位確保のための支援が可能で、大幅な価値創造が見込まれるBUである。M&A、設備投資、研究開発投資等で必要となる経営資源を投入するなど、積極的な支援を行うべきBUである。仮に当該BUが上場子会社である場合は、BUの少数株主の存在や証券取引所の上場ルールによる規制から、コーポレートハブとしてKFSを充足するための支援を弾力的に行いにくい。この場合、上場を廃止して100%子会社化や吸収合併を行うことで、弾力的な支援が可能になる。

育成・再生BUは、揺籃（育成）段階にある場合と再生段階にある場合の2通りがある。いずれも、BU単独では、育成または再生に必要な経営資源の獲得や手当てを行うことが困難である。現在の戦略シナリオを前提に、当該BUが競争優位を確保できたとしても、市場環境などが原因で価値を創造できない可能性も高い。そこでコーポレートハブは、できるだけ早い段階で、当該BUに対して価値創造が可能になるよう戦略シナリオそのものの見直しを求め、それに合わせて支援方針を決定する。仮に、戦略シナリオを見直したとしても、価値創造が困難であると判断された場合には、当該BUの売却・撤退を実施する必要がある。

戦略保有BUは、経営の独立性・自立性が高く、株式上場、MBO（経営陣による買収）などを実施することで、さらに価値創造の可能性が高くなる。コーポレートハブの支援能力は低い場合、原則的に経営資源の投入や経営への干渉を行うべきでない。むしろ、株式上場やMBOを行って、BUの経営環境を整備すべきである。

売却BUは、経営の独立性・自立性は高い

が、現在のグループ内では価値創造が困難、または競争優位の確保が困難であり、価値創造も難しい。すなわち、コーポレートハブは当該BUを再生する能力がない。このようなBUについては、再生できる能力を有する他企業に売却することを検討すべきである。

撤退BUは、どのような手を打っても再生が困難で、マイナス価値になる可能性が高いBUである。早期に他企業に低価格でも売却するか、もしくは円滑な清算手続きを行う方向で検討する。

このようなBUの事業価値創造の可能性とコーポレートハブの価値創造能力との関係に基づいて戦略を策定し実践していくと、中長期的には2つのグループ経営の方向性が想定される。

1つは、コーポレートハブの価値創造が可能な範囲での事業に限定する方向性である。すなわち、現在のコア事業周辺領域での分野に限定して、事業を展開するグループ経営である。

もう1つは、GEのようにコーポレートハブが事業分野や事業範囲を超えたプラットフォーム型の価値創造能力を提供する、コングロマリット型の多角化の方向性である。少数だろうが、このような多角化の方向性で成功する企業が出現することも考えられる。

次世代グループ経営の実現に向けて

40年以上も前に経営史学者のアルフレッド・D・チャンドラー・ジュニアが著した*Strategy and Structure*（邦訳は『組織は戦略に従う』）という本がある。同書の戦略と

組織は表裏一体の関係にあるという考え方は普遍的であり、本稿でもそれが前提となっている。

前述のとおり、コーポレートハブの事業価値創造機能という概念は、全く新しいものではない。コーポレートハブが期待される事業価値創造機能を発揮するためには、少なくともBUの事業の実態、事業戦略、およびBUのKFSを把握・評価することが必須である。だが、これまでの本社機能改革では、このようなアプローチがとられていなかった。

筆者は、コーポレートハブがBUを超えるような詳細な事業や事業戦略に関する知識を持つべきだと主張しているのではない。少なくともKFSを抽出・判断するのに必要なレベルの知識は持つべきだといいたいのである。また、コーポレートハブの事業価値創造機能を強化することは、中央集権化やBUの経営への干渉・介入を意味するものではない。分権型組織において喪失したガバナンス機能を回復させることを意味している。

いかなるグループ経営を志向するにせよ、環境変化の激しいなかでは、コーポレートハブの事業価値創造機能は、一度、整備すれば長期間変更せずにすむわけではない。経営環境が変われば、戦略を変えねばならない。当然、各BUのKFSも変わる。BUのKFSが変われば、BUの求めるコーポレートハブの機能も変化する。多角化企業では、BUごとに環境変化のスピードや内容は異なる。

コーポレートハブは、常にBUごとに事業環境変化をウォッチし、それに合わせて自己

変革していくことが求められている。環境変化の予測が困難な時代においては、コーポレートハブは、BUの自立性を維持しながらも、事業、市場、顧客やBUの戦略の状況と変化を把握するために、BUとの継続的な相互交流が求められる。

最後に、前述のグールド氏は、「現実的には、本社のペアレンティングスキルは、極めて少数の人材によってもたらされる」と主張する。企業価値創造に直接寄与し得る能力を持った人材は、マネジメント人材育成システムで先行している欧米社会においてすら希少であることを示唆している。ましてや、マネジメント人材育成で後れをとっている日本企業においては、このような人材の確保はさらに困難である。

筆者が提案するコーポレートハブの事業価値創造機能を設計し実現する場合に、日本企業が最終的に克服しなければならない最大の課題は、コーポレートハブを構成する優秀な戦略スタッフを確保することであろう。

著者

小沼 靖（こぬまやすし）

サービス事業コンサルティング一部上級コンサルタント

専門は企業再編戦略、グループ経営戦略、組織設計

河野俊明（こうのとしあき）

サービス事業コンサルティング部主任コンサルタント

専門は経営戦略、組織設計、グループ経営、財務戦略