

グローバル化に対応する 強い本社機能構築

青嶋 稔



CONTENTS

- I 本社改革の必要性——今なぜ本社改革なのか
- II 日本企業本社の問題点——現在の日本企業の本社機能における主な問題点
- III 日本企業の取り組み事例——人材基盤、事業ポートフォリオ管理、事業戦略における本社機能強化の先進的取り組み事例
- IV 本社機能強化に向けて——本社機能強化のための具体的施策

要約

- 1 日本企業の事業展開はグローバル大となり、全社の成長戦略を策定するのは難しくなっている。また、事業部門が強くなるにつれ、本社が事業に対する求心力を働かせていく必要性はますます高まってきている。こうした状況下で本社に求められる機能は大きく変化している。グローバル規模でのガバナンス、事業に対する求心力の発揮、成長戦略を見出す強い戦略策定機能などである。
- 2 現在の日本本社の問題点は、①戦略策定におけるリーダーシップの発揮が難しくなっていること、②事業に対する客観的評価が困難なこと、③間接業務を標準化する「プロセスオーナー」の力が不足していること——である。
- 3 本社機能強化の先進的取り組み事例として、①日立製作所における社会インフラ事業での「本社のイニシアティブと人財基盤の強化」、②製造業A社における経営企画・経営監査機能による「事業ポートフォリオ管理機能の強化」、③三菱電機の「選択と集中による事業戦略の強化」——などがある。
- 4 本社機能強化には、①全社の「成長戦略策定機能」、②事業を入れ替えられる「事業ポートフォリオ管理機能」、③「ビジネスモデル変革を進める基盤機能構築・運用支援機能」、④「グローバル規模でのマーケティング機能」、⑤地域事業の基盤となる「地域統括機能」、⑥グローバル規模で複雑化している「リスク管理機能」、⑦事業に対する「本社機能のガバナンスの強化」、⑧「効率的オペレーションを実現するための間接業務機能」、⑨共通価値観を明確にし、それを浸透させる「人材基盤構築機能」——などが必要となる。

I 本社改革の必要性**今なぜ本社改革なのか**

日本企業の事業展開はグローバル大となり、全社の成長戦略を策定するのは難しくなっている。また、事業部門が強くなるにつれ、本社が事業に対する求心力を働かせていく必要性はますます高まってきている。こうした状況下で本社に求められる機能は大きく変化している。その背景には、

- ①事業ポートフォリオ管理の複雑化
 - ②事業に対する求心力維持が困難
 - ③間接部門機能の重複と人員増
- がある。以下に、具体的に見ていく。

1 | 事業ポートフォリオ管理の複雑化

事業がグローバル大となるに伴い、その全体状況を把握することが難しくなっている。先進国のみならず新興国での事業比率が高まり、本社が市場環境の変化を把握することが難しくなっているからである。そのため、限られたリソース（経営資源）をどの事業に集中的に投下していくべきかを考える以前に、事業をいかに評価するか、そのこと自体が困難になっている。

売り上げや利益、在庫などの、わかりやすくかつ明快な財務諸表から事業を評価しても、今後どの事業がどの程度伸びていくのかという、事業の成長性までを加味した評価をすることはできない。財務諸表は、「現状の事業を財務面でしか評価できない」からで、しかも事業部門長も、現時点での財務上の評価を上げることだけを考えがちで、そのため将来のための大きなチャレンジをしなくなるという弊害が起こりやすい。

さらに、限られたリソースを成長事業に投

資していくには、問題のある事業は縮小・撤退を決断しなければならないが、この時に求められるのは事業評価の仕組みである。これがないと、縮小・撤退すべき事業に対して経営陣に意思決定を仰ぐのは難しい。

2 | 事業に対する求心力維持が困難

事業のポートフォリオの広がり・地域的広がりが進行するに従って、多数の子会社を抱えることになる企業も多い。このような形で子会社が増えていくと、各子会社や事業部門にまで本社の求心力を維持することが難しくなっていく。子会社は独自のガバナンスを発揮し始め、それぞれが独立事業・独立会社として事業戦略を立案して事業展開し、事業への再投資を進めると、本社への忠誠心はますます薄れていく。

一方で本社は、突っ込んだ事業戦略や展開に関する相談を事業部門から受けても、それらを理解することが難しくなっている。そのため本社の求心力をこれまでどおり維持できるのは、予算的・人的支援のみというケースも多い。したがって、企業の成長戦略を実現するには、事業に対する本社の理解と、成長戦略策定・実現に向けた本社による事業部門への支援機能を、より一層強化することが求められている。

3 | 間接部門機能の重複と人員増

SOX法（サーベンス・オクスリー法：企業改革法）、IT（情報技術）に関するセキュリティ、CSR（企業の社会的責任）などの本社機能が増加し、それに合わせて本社は人員を増やしてきた経緯がある。なかでもJSOX（日本版SOX法）への対応要員が、本社内部

監査機能を強化する目的で増員された。CSRも、元来は総務部門が担当していた企業が多いが、CSRに対する認識が高まるのに伴って専門組織がつけられたケースは多い。

このようにして本社は本社機能の増大に対応してきた。すなわち、事業部門が厳しいグローバル競争のなかで常に人員のスリム化を進めてきた一方で、本社人員は増加するばかりで、効率化を果たしていない場合が多い。

また、事業の地域的広がりも間接部門の肥大化をもたらしている。事業展開がグローバルに広がると、本社間接部門のガバナンスが十分に利かないことから地域ごとの標準が増える。その結果、事業の地域的広がりと子会社の増加により間接部門の機能の多くが重複し、人員が増大していることが多い。

本社は、以上述べてきた事業環境の変化にも迅速に対応できる戦略構築機能を実現するとともに、効率的オペレーションの実現も求められている。

II 日本企業本社の問題点

現在の日本企業の本社機能における主な問題点

第I章で述べたような環境下にあることか

ら、日本企業本社の機能には多くの問題点がある。それは、

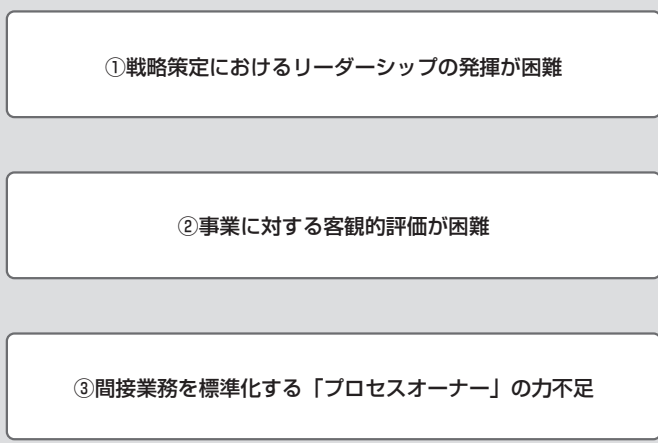
- ①戦略策定におけるリーダーシップの発揮が困難
 - ②事業に対する客観的評価が困難
 - ③間接業務を標準化する「プロセスオーナー」の力不足
- である（図1）。

1 | 戦略策定におけるリーダーシップの発揮が困難

事業がグローバルになり、先進国のみならず新興国への展開も広まり、また、製品が高度化する、ライフサイクルが短くなるなどという状況のなかで、すべての事業環境を理解することはますます難しくなっている。こうした状況では、本社が事業部門よりも事業環境を深く理解することは難しい。特に昨今は、前述のように新興国での事業展開の比率が高まっていることからますます難しくなっている。新興国に関する情報源は非常に限られるため、本社は自社の現地子会社からの情報だけに依存し、その情報をもとに事業環境を理解せざるをえないケースが多いからである。

このような場合に本社は、自社の売り上げ・利益の伸びで事業環境を判断するが、実際には自社以上に伸びている他社もあるかもしれない。そのような場合、自社は成長機会を十分に獲得していないことになる。特に新興国に関しては、自社拠点の情報だけに依存していると、本来であればより成長が望める戦略を取れる機会を逸することになりかねない。

図1 現在の日本企業の本社機能における主な問題点



2 | 事業に対する客観的評価が困難

事業環境が複雑化したことで事業に対する客観的評価が困難になっている。技術の進展スピードもますます速くなり、見渡さなければならない市場範囲は広がって、前述のように、先進国のみならず多くの新興国市場までフォローする必要がある。

しかも、成熟事業ではなく成長過程にある新しい事業領域の評価となるとさらに難しくなる。現在の事業評価なら、売り上げ、利益、ROA（総資産利益率）など財務諸表から行うことが可能であるが、将来性も含めた事業の客観的評価は困難を極める。事業部門から提出される事業環境、およびそれを前提にした成長戦略を本社が解釈し、その事業の将来性をどのように評価するかは非常に難しい問題である。

安定フェーズにある事業ならば、その事業の財務上の観点から客観的に評価することは可能であるが、揺籃期にある事業の場合、その成長性は一層客観的に評価できなければならない。しかし、実際に事業を展開している事業部門以上に本社が事業環境を理解し、将来のその市場と自社事業の成長性までを含めて正当に評価することは困難を極める。同様に、停滞している事業を継続すべきか、あるいは撤退も含めて検討すべきかの評価もまた非常に難しい。

3 | 間接業務を標準化する「プロセスオーナー」の力不足

間接業務を標準化するには、明確な「プロセスオーナー」が必要になる。プロセスオーナーとは、標準業務プロセスを定義する部門である。本社の人事、経理、情報システムな

どの部門がプロセスオーナーとなって標準業務プロセスを定める。

ところが、事業部門・子会社、地域が広がるなかであって、本社がプロセスオーナーとして業務プロセスの標準化を進めようとBPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）の役割を果たそうにも、そのプロセスオーナーの人的リソースやBPRでの経験知が十分でないケースが多い。事業がグローバル化して地域的広がりが増したことが、プロセスオーナーへの要求レベルを非常に高くしているからにはほかならない。このことによってプロセスオーナーが不在、もしくは十分な機能を発揮できず、そのため子会社の増加や展開地域の広がりに伴い、間接部門の機能の重複がより深刻化している。

また、事業をまたぐプロセスにおいてもプロセスオーナーの不在が大きな問題となっている。事業をまたぐ共通基盤としてサプライチェーン（供給網）を構築するには事業部門間の調整が必要で、事業部門間で標準業務プロセスを構築するには、プロセスオーナーに高い力が必要となる。

Ⅲ 日本企業の取り組み事例

人材基盤、事業ポートフォリオ管理、事業戦略における本社機能強化の先進的取り組み事例

先進的取り組み事例として、

- ①日立製作所における社会インフラ事業での「本社のイニシアティブと人財基盤の強化」
- ②製造業A社における経営企画・経営監査機能による「事業ポートフォリオ管理機能の強化」

③三菱電機の「選択と集中による事業戦略の強化」
——を取り上げる。

1 | 日立製作所「本社のイニシアティブと人財基盤の強化」

日立製作所は、本社が強いイニシアティブを持って、同社の強化すべき事業領域を社会イノベーション事業と定義し、電力インフラ、交通システムなどを統合することで顧客への提供価値を高めている。

一般に日本の製造業は、製品単品の技術力は高いものの、顧客ニーズに合わせて、より総合的な価値を提供するのは必ずしも得意ではない。日立製作所は同社の情報・通信システム社を中心として、ビッグデータの解析などICT（情報通信技術）を核とした顧客への提供価値向上を戦略の中核に据えている。そのため、従来のように複数事業部門が並行して事業展開するのではなく、全社一丸となって顧客に対応する形に戦略を転換し、これに向けて組織を再編成してきた。

このような事業戦略をリードしていくには、グローバル規模での人財育成が必要になる。これを受けて同社では、グローバル人財本部が中心となって事業に必要な人財の明確化、および人財をグローバル規模で配置する「グローバルグレーディング制度」や「グローバル人財データベース」などを構築し、これにより事業戦略の実現を推進している。

2 | 製造業A社「事業ポートフォリオ管理機能の強化」

製造業A社には、全社の成長戦略を立案しそれをフォローする経営企画部門と、事業を

監査する経営監査部門がある。

具体的には、経営企画部門は事業計画を立案し、成長戦略の観点から事業ポートフォリオを管理している。これに対して経営監査部門は、事業リスクという観点から事業を監査し、撤退を検討すべき事業を明確化してそれを経営に提言している。つまり、課題を抱える事業を監査、格付けし、問題があれば撤退を含む意思決定を経営陣が下せるよう、客観的な材料を収集するのである。

このようにA社は、成長戦略を管理する経営企画と事業リスクを管理する経営監査の2部門により、事業ポートフォリオ管理機能の強化を実現している。

3 | 三菱電機「選択と集中による事業戦略の強化」

三菱電機は、携帯電話端末などの事業から撤退し、自社が強いFA（ファクトリーオートメーション）事業や昇降機事業、カーナビゲーション事業などへのリソースの選択と集中により、強い事業を育てている。同社では、「強い事業をより強く」という方針を昔から貫いている。その実現に向けては強い事業に対して人や資金を投入する必要がある。その「集中」の結果、弱い事業は淘汰されることになる。

具体的には、撤退した携帯電話端末事業の人材をカーナビゲーション事業に移すことで同事業を強化した事例が挙げられる。まず強化したいカーナビゲーション事業があり、そのために携帯電話端末事業から撤退し、そのリソースをカーナビゲーション事業に投入して強化した。その結果、携帯電話端末で培った通信技術や表示技術を、それらを必要とし

表1 本社機能の強化

①成長戦略策定機能	市場環境の変化に対して、事業横断的な成長戦略を策定する機能
②事業ポートフォリオ管理機能	事業を入れ替えていける仕組み（M&Aや新規事業、事業撤退を促進する仕組み）
③ビジネスモデル変革を進める基盤機能構築・運用支援機能	ビジネスモデル変革のためのICTなどの基盤機能
④グローバル規模でのマーケティング機能	①ブランド構築、②ガバメントリレーション、③チャネル開発、④市場調査——などのマーケティングインテリジェンス機能
⑤地域統括機能	地域での事業基盤構築を支援する地域統括機能
⑥リスク管理機能	グローバル規模で複雑化しているリスク管理機能
⑦本社機能のガバナンスの強化	①事業評価制度の導入、②事業部門長への権限委譲と事業評価による投資権限等の明確化、③指名、報酬等に関する意思決定の仕組みの透明性向上
⑧効率的オペレーションを実現するための間接業務機能	間接業務における業務標準化、BPR機能、シェアードサービス機能
⑨人材基盤構築機能	共通価値観を明確にし、浸透する人材基盤構築機能

注）BPR：ビジネスプロセス・リエンジニアリング、ICT：情報通信技術、M&A：企業合併：買収

ていたカーナビゲーション事業に活かすことができ、事業を成長させた。

三菱電機は事業ポートフォリオを常に見直し、伸ばすべき強い事業を明確にして、その事業が品質、納期、コストなどのグローバル競争において打ち勝っていけるのかを評価・検証している。その際は、現時点での損益や単独事業の成長性ではなく、他事業と組み合わせた事業体として総合的な成長性があるかどうかを分析する。事業環境は激しく変化するため毎年見直しをし、これにより、強い事業を伸ばしていくためのリソースを常に適切に捻出している。

Ⅳ 本社機能強化に向けて

本社機能強化のための具体的施策

本社機能強化のためには、

- ①成長戦略策定機能
- ②事業ポートフォリオ管理機能
- ③ビジネスモデル変革を進める基盤機能構築・運用支援機能
- ④グローバル規模でのマーケティング機能

⑤地域統括機能

⑥リスク管理機能

⑦本社機能のガバナンスの強化

⑧効率的オペレーションを実現するための間接業務機能

⑨人材基盤構築機能

——などが必要となる（表1）。具体的に見ていく。

1 | 成長戦略策定機能

市場環境の変化により、単独事業だけでは顧客ニーズを満たせないケースが増えている。たとえば重電事業を展開している企業の場合、単独事業だけでは都市インフラ開発や環境都市づくりなどの顧客ニーズに対応することはできない。これに応えるため、三菱重工業では、本社にエネルギー・環境事業統括戦略室を設けている。

本社は、市場の変化を常に深く洞察して事業機会を捉え、そうした事業機会のなかで単独では応えられない案件があれば、社内でも適正なリソースを組み合わせ、その事業機会

を成長戦略にいかに組み入れていくかを明確にしなければならない。

事業部門は製品ごとに分けられているが、市場の変化に応えるには、自社製品・仕入れ製品・サービスを組み合わせていかなければならないケースも多い。事務機メーカーでも、複写機、プリンター、電子化ソリューションなどソフトウェアおよびハードウェア、場合によっては他社の製品も含め横断的に対応する必要がある。

こうした顧客ニーズや市場の事業機会に応えるには、三菱重工業のような事業部門横断的な成長戦略策定機能が求められている。

2 | 事業ポートフォリオ管理機能

限られたリソースを活かして成長戦略を策定・実現させていくには、事業を入れ替えていく仕組みも必要となる。すなわち、自社の研究開発から新しい事業を育成・成長させていく仕組みとともに、M&A（企業合併・買収）により事業ポートフォリオを入れ替えていく仕組み、そして事業を客観的に評価したうえで、継続が困難と思われる事業には、撤退も含めた検討をしていく機能である。

新規事業を育成していくために本社が果たすべき役割は大きい。立ち上げ期の事業を事業部門に任せると、事業採算に合わない事業は、売り上げ、収益に対する評価で継続が難しくなってしまう。そこで本社経営企画部門などがこうした新規事業を推進して、着実に立ち上げているケースも見受けられる。

また、強化分野であると判断した事業に外部からリソースを獲得するためにM&Aを推進することも、本社の重要な機能である。こうした場合は事業部門と共同で、何のための

M&Aなのか、どのようなリソースを獲得しどのようなシナジー（相乗効果）をねらうのかを定めたうえでM&A戦略を立案し推進する。加えてM&A後に、統合戦略を策定し、PMI（買収後の統合）を進めていく過程においても本社が果たすべき役割は大きい。M&Aでねらったとおりのシナジーが獲得できているか、統合戦略の実現に当たり、必要な投資計画に対して迅速な意思決定をするための支援体制を構築するとともに、投資案件などに対するガバナンス体制を確立していくのも本社の役目である。

3 | ビジネスモデル変革を進める 基盤機能構築・運用支援機能

ビジネスモデル変革を進めるには、ICTなどの基盤機能の構築と強化がますます重要となっている。たとえば、製品単体ではなく、ICTを活用してM2M（Machine to Machine）などの制御・監視技術を活かすことにより、顧客のハードウェアの稼働状況をモニターして顧客を囲い込むとともに、ハードウェアの売り切りの事業から運用サービスにビジネスモデルを変革することができる。

ビジネスモデルを変革していくには、本社は強いリーダーシップを発揮して、事業部門に対してICT事業開発などの基盤インフラの構築・運用をサポートする。こうしたノウハウや基盤づくりは、製品事業軸からではなく顧客軸から進めるほうが効率的な場合が多い。たとえばコマツのICT事業本部は、ICTを活用した建設機械のビジネスモデル変革に大きなリーダーシップを発揮している。日立製作所も本社研究所内にビッグデータ関連の技術者を集約し、売り切りの事業から、ICT

によるビッグデータを活用したビジネスモデルへの変革を図っている。

4 | グローバル規模でのマーケティング機能

グローバル大での事業展開においては、マーケティング基盤も本社が強化していかなければならない。事業横断的なブランドの構築や複数事業にまたがるチャネル開発などでは、事業プラットフォームとしてのマーケティング基盤をいかに構築するかが重要になる。

マーケティング基盤には、①ブランド構築、②ガバメントリレーション、③チャネル開発、④市場調査——などのマーケティングインテリジェンス機能がある。

①のブランド構築は、各事業が地域ごとに展開しブランド投資をばらばらに進めるのではなく、市場でいかにブランド価値を高めていくかを全社大で考えることである。

②のガバメントリレーションとは、社会インフラやヘルスケアなど、取引相手が現地政府もしくは同政府から許認可を得なければならない事業を展開している場合の、現地政府との関係である。これは事業を推進していくうえで重要な基盤である。

③のチャネル開発は、たとえば家電のように、異なる商品を同じチャネルで販売しなければならない場合に、共同で展開するために必要となる。

④の市場調査は、本社による、顧客の変化、競合の変化、新しい市場に進出する場合のチャネルなどの調査である。個々の事業体は、現状もしくは近い将来の事業展開、つまり現業に精一杯であり、周辺の事業環境変化

が見えにくくなっている。そこで、本社が事業環境変化の客観的な精査を行うのである。

5 | 地域統括機能

グローバル大で事業を進めると、事業部門は各地域に多くの子会社を抱えることになる。こうした場合、子会社同士の間接機能が重複して事業部門の機動力が低下してしまうケースも多い。そこで本社には、地域での事業基盤構築を支援する地域統括機能が求められる。具体的には、①間接業務のプラットフォーム化、②SCM（サプライチェーンマネジメント）等の物流基盤、③マーケティング、ブランド——などを、複数事業にまたがる形で構築していく必要がある。

6 | リスク管理機能

事業がグローバル規模になるに従って、直面するリスクが多様化・高度化している。製品に関するリスク、情報セキュリティリスク、カントリーリスク、市場リスク、信用・レピュテーション（評判）・大型商談等の事業に関するリスクなどがあり、その規模も大型化している。

しかし、こうしたリスクへの対応は顕在化した時点からとなるケースが多い。リスクではなくクライシスマネジメント（危機管理）になってしまっている。リスク発生からの対応ではなく、発生前にリスクを感知できる能力を組織としてどう高めるかが、本社機能の強化では非常に重要なポイントとなる。また、リスクオフィサーを任命し、リスクに対応する体制、権限、責任の取り方について検討することも必要となる。

製造業B社はCRO（チーフ・リスクオフ

イサー)を設け、複雑化するリスクへの対応力を強化している。具体的には、内部統制、リスクマネジメント、コンプライアンスに対する管理体制の構築およびモニタリングに関する権限を強化している。しかしながら、CROが事業そのものに潜むリスクの全責任を取ることは現実的ではない。そこで、リスクが大きい事業については「棚卸し」をして監査を強化することで、事業リスクの最小化に努めている。

7 | 本社機能のガバナンスの強化

日本企業における本社機能のガバナンスの問題点には、①経営と執行の不分離、②外部からは不透明な意思決定(指名、報酬等)、③事業のグローバル化に伴う求心力の低下、④事業に関する責任と権限の不明確さ——などがある。

本社機能のガバナンスを強化するには、①事業評価制度の導入、②事業部門長への権限委譲と事業評価による投資権限等の明確化、③指名、報酬等に関する意思決定の仕組みの透明性向上——が求められる。以下に見ていく。

7-1 事業評価制度の導入

事業部門の責任と権限を明確にし権限を委譲するには、事業の成長性、利益率、収益性などを評価し、格付けなど事業に対する定量的評価制度を導入する。

7-2 事業部門長への権限委譲と事業評価による投資権限等の明確化

事業部門長に権限を委譲するとともに、事業部門長が持つ戦略、予算、人事などに関す

る権限と責任を明確に定め、格付けなどに基づく事業評価に応じて戦略に対する意思決定、投資権限なども明確に定める。

7-3 指名、報酬等に関する意思決定の透明性向上

本社機能のガバナンスを強化するには、経営者に対する指名、報酬等に関する意思決定の透明性を高める必要がある。これには指名、報酬等に関する各種諮問機関を設置したり、社外取締役を増やしアドバイザーボードとして参画してもらったりすることで、議論の公開性を高める工夫をする。

8 | 効率的オペレーションを実現するための間接業務機能

事業展開のグローバル化に伴い、間接業務に求められる機能も大きく変化している。

日本企業のグローバル化では、まず事業がグローバル化し、それに伴い各事業部門が子会社を配置してそれぞれの地域で事業を展開していった。そのため各地域には多くの子会社が存在する。本社の各間接部門はこうした子会社の間接部門に対し、プロセスオーナーとして標準業務プロセスを推進することが重要である。地域的に広がる事業の標準業務プロセスを策定するには、本社に強いプロセスオーナー機能が求められる。

このように本社間接部門はプロセスオーナーとして、子会社の間接部門に対して、標準業務プロセスの遵守を求めるなど、ガバナンスを利かせなければならない。それには標準業務領域、および当該領域の標準業務プロセスの策定、すなわちBPR機能を日本企業本社が保有する必要がある。

BPR機能を推進するには、本社自身が事業の業務プロセスに精通していなければならない。そこで本社間接部門は、事業により近いところでその実態を理解し、事業部門の標準業務プロセスを策定する必要がある。したがってその人材は本社間接部門に限定することなく、事業の経験者を間接部門に異動させる、もしくは過去に標準業務プロセスの策定経験のある者をリスト化しておくなどする。これらを本社人事部門と子会社とが共同で進めることで、BPRのプロジェクトやテーマに応じて必要な人材が任命できるBPRの組成機能が獲得できる。また、これを可能とするには、重要なBPRプロジェクトやテーマに参画した経験が全社のキャリアパスに実績として記録される仕組みを構築しておく。

こうして策定した標準業務プロセスをシェアードサービス（間接業務の集約）として提供することで、間接業務機能の効率化が実現する。

9 | 人材基盤構築機能

成長戦略の実現には、グローバル大での人材基盤を強化していかなければならない。人材基盤の強化に求められるのは、①顧客への提供価値の明確化、②組織として大切にしてきた共通価値観の定義、③グローバル規模での人材の適材適所を実現する仕組み構築、④この仕組みを事業・地域に浸透させ徹底して活用させるためのリーダーシップの発揮——である。

①では、自社が顧客にどのような提供価値

を与えられるのかをあらためて確認することで、どのようなビジネスモデルを目指すのか、それに伴いどのような人材を育成していかなければならないかを明確にする。

②は、人材を育成するうえでの骨格や基盤となる共通価値観である。どのような価値観を共有して組織としての力を発揮していくのか、自社が歴史的に大切にしている考え方を紐解きながら明文化する。

③は、事業をグローバル大で展開する場合に、拠点長や地域での事業部門長など重要な戦略的ポジションの明確化と、そのポジションに配置すべき潜在能力の高い経営者候補人材を育成するためにストレッチング（挑戦的）任命ができるようにする仕組みの構築である。

こうした仕組みを事業部門・地域に浸透させるために、④として、各事業部門・地域が求める人材を明確にし、そのための人材を配置する。そのリーダーシップによって「人材かくし」が防げ、仕組みが積極的に活用されるようになる。

以上のような本社機能を構築していくことにより、グローバルでの事業環境に勝ち抜いていける仕組みや基盤が強化されていくことになる。

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー

専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など