

# 本企業が具備すべき ダイナミック・ケイパビリティ



佐藤悠一



重田幸生



岡田 渉

## CONTENTS

- I 本社に求められるダイナミック・ケイパビリティ
- II ダイナミック・ケイパビリティを構成する4つの力
- III 日本企業が取り組むべき方策

## 要約

- 1 ハイパーコンペティションの時代には、事業環境の変化に迅速かつ柔軟に適応するため、経営者や本企業が「環境分析力」「戦略構築力」「投資家力」「戦略実行力」を高めていく必要があることを提唱する。
- 2 環境分析力においては、時間軸・空間軸の両軸で、事業部門とは異なる視座から事業環境を認識・分析することが重要となる。バリュードライバーマップを活用する際には、財務指標だけでなく「非財務指標」を設定することが有効である。
- 3 戦略構築力においては、シナリオプランニングの手法を活用し、複数のシナリオを設定することが有効である。本社が各事業のシナリオプランニングを主体的に行う意義は、事業部門が策定する計画に対する適切な牽制の実施と、不確実性の高いシナリオ下における経営意思決定の質を担保することにある。
- 4 投資家力においては、アライアンスやM&Aの有効性が高まる中、本社がアセットの目利き力を持つことが重要である。また、アセットを全社最適の観点から事業部門に配分するには、経営者のリーダーシップによる大胆なアセットの再配置が必要である。
- 5 事業部門が強い傾向にある日本企業にとって、特に環境分析力・戦略構築力（経営インテリジェンス力）と投資家力の高度化は容易ではない。本稿では、経営インテリジェンス機能に特化した専門部隊を創設することを提唱する。専門部隊には、経営層・事業部門・アナリスト部隊の橋渡し役となる経営参謀の役割が求められる。

# I 本社に求められる ダイナミック・ケイパビリティ

## 1 事業環境への適応の必要性

あらゆる企業にとって、変化する事業環境への適応は常に避けて通れない課題である。企業は、事業環境の変化を見極め、自社の製品や市場が位置するライフサイクルのステージに適した戦略を取らないと、他社との競争に勝てず、十分な収益を確保できなくなるからである。特に、衰退する市場への依存度が高い場合、その市場から脱却することができなければ、企業は生き残ることさえ難しくなる。

事業環境の変化への対応がまさに企業の生死を分けた有名な例として、富士フイルムホールディングスと米イーストマン・コダックの2社が挙げられる。両社は、写真フィルムを主要事業として成長を遂げてきたが、1990年代に入り、デジタルカメラの普及とそれに伴う写真フィルム市場の大幅な縮小という事業環境の大変化に直面した。

富士フイルムホールディングスは、液晶を保護するための特殊なフィルムや、化粧品、サプリメントや医薬品といったように、写真フィルム事業で培った既存の経営資源を活かして事業ポートフォリオを拡大・転換することで、この危機を乗り越え成長を続けることができた。一方、イーストマン・コダックは、写真フィルム事業の業績に悪影響を与えたとの理由からデジタルカメラの商業化を見送るなど、デジタル化の波に乗り遅れた結果、2000年代以降のフィルム市場の急激な衰退に伴い、12年に倒産、上場廃止に至った。その後、法人向け商業印刷を柱にして経営再

建を進め、現在に至る。

企業が事業環境の変化に対応することを求められるのは、主力市場が縮小する場合に限った話ではない。事業環境が変化し、競合に対する自社のケイパビリティの優位性が弱まることで、事業の採算性が悪化した場合にも、企業は事業ポートフォリオを大胆に組み替えることが求められる。

実際に、長年にわたり成長を続ける企業の中には、主力市場が縮小していない場合でも、将来に備え、先んじて事業ポートフォリオを大きく組み換えているケースが観察される。たとえば、独シーメンスは、もともと電信、電車、電子機器の製造会社から発展したが、1990年代後半頃から事業ポートフォリオを大胆に見直し、半導体事業、携帯端末事業、通信事業など、非中核と位置付けた事業を次々と売却・撤退する一方で、エネルギー関連事業やヘルスケア事業へ注力し、関連企業の買収に巨額の資金を投じている。

## 2 ダイナミック・ケイパビリティの 実務的な解釈

これらの事例は、1990年代から2000年代にかけて、企業が直面する事業環境の変化のスピードがまだ比較的緩やかであった頃の話である。しかし近年は、事業環境の変化が格段に速くなっており、かつその変化が、「いつ」「どこから」訪れるのか不確実で予測が難しくなっている。

理由として挙げられるのは、第一に企業経営のグローバル化が進み、バリューチェーンが地理的に拡大する中で、世界各地で起こる事象が企業経営にもたらす影響が強まっていることである。第二に、デジタル技術の活用

が普及し、あらゆる業種でデジタル・ディスラプション（デジタル技術革新による創造的破壊）が進んでいることである。小売業界に対するAmazon、タクシー業界に対するUber、ホテル業界に対するAirbnbなどが有名な例として挙げられる。

このようなハイパーコンペティションの時代において、企業は、事業環境の変化に対して事後に適応するのではなく、変化を事前に予測して、変化が起こった際に競合よりも速やかに適応していくことが求められる。そのような力を「ダイナミック・ケイパビリティ」と呼ぶことが多いが、経営学者の間でも明確な共通見解は確立されておらず、企業がダイナミック・ケイパビリティを身につけるためにどうすればよいか、具体的な指針となっていないのが実情である。そこで、本稿ではダイナミック・ケイパビリティをより具体的に、「環境分析力」「戦略構築力」「投資家力」「戦略実行力」という4つの力からなるものと定義する（表）。

本稿では、企業の本社（企業経営者および経営者の右腕となる経営企画部門のスタッフ

を総称して「本社」とする）が、これらの能力を高めていくことの重要性を論じる。さらに、日本企業の本社がそうした能力を高めていくための方策と課題を提示する。

## Ⅱ ダイナミック・ケイパビリティを構成する4つの力

### 1 環境分析力

環境変化が緩やかな時代には、企業にとって、自社の各事業が置かれる環境の定義は容易であった。しかし、環境の変化が不確実かつ急激な時代においては、まず事業環境を的確に認識することが重要である。

#### (1) 自社の事業を取り巻く環境の認識

まず、自社が置かれている、あるいは今後置かれるであろう環境を正しく認識することが求められる。これは、自社の現在の事業ドメインと必ずしも一致するわけではない。前述したように、デジタル・ディスラプションがもたらす業界の垣根を超えた新規参入や代替品の脅威など、一見すると既存事業とは関

表 ダイナミック・ケイパビリティを構成する4つの力

項目名	説明
①環境分析力	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業を取り巻く環境を的確に認識する力</li> <li>事業のパフォーマンスを左右するバリュードライバーを特定する力</li> <li>定常的にバリュードライバーの分析・モニタリングを続けることで、不確実な環境の変化を事前に予測する力</li> </ul>
②戦略構築力	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業環境の分析結果に基づき、環境変化の不確実性を考慮した複数のシナリオからなる戦略の組み合わせを構築する力</li> <li>シナリオの変化を受けて、迅速かつ柔軟に意思決定を行う力</li> </ul>
③投資家力	<ul style="list-style-type: none"> <li>各事業部門の目標シナリオを実現するために求められるアセットの目利き力</li> <li>全体最適の観点に基づく各事業部門へのアセット投下の実行力</li> <li>パフォーマンスが十分でない場合の柔軟かつ大胆なアセット組み換え力</li> </ul>
④戦略実行力	<ul style="list-style-type: none"> <li>いかなる環境変化にも対応可能な、柔軟性・レジリエンスを持ったオペレーション力</li> <li>大きな環境変化に対して変革を成し遂げる力</li> </ul>

係がないように思える事業環境の変化が自社の事業ドメインに影響を及ぼし得るため、自社の事業ドメインの中だけでなく外にも目を向けることが重要となる。

そのためには、企業の本社が時間軸・空間軸の2つの軸で、事業部門とは異なる視座から事業環境を認識することが求められる。

時間軸とは、事業環境の見通しを10年あるいはそれ以上の長期的なスパンで考察すること、すなわちメガトレンドをつかむことである。多くの日本企業の経営計画は、3～5年程度のスパンで運用される中期経営計画が中心であり、したがって事業環境の見通しも短期的な目線で認識されることが多い。

近年、そうした短期的な経営計画の弊害を取り除くべく、10年以上の長期的なスパンで策定される長期ビジョンを策定する企業も増えてきているが、そうした長期ビジョンの策定は、経営陣の交代時やコロナ禍のようなブラックスワンの発生時など、特定の事象に伴って「お祭り」的に行われるものも多く、定常的に長期的なスパンで環境を認識・分析している企業は多くない。

前出のシーメンスでは、人口動態や都市化、デジタル化、グローバル化、気候変動などのグローバルメガトレンドを定常的に予測している。そして、メガトレンドが市場にどのような影響を与えるかを分析した上で、経営・事業戦略を策定し、その事業別の方針に基づいて事業ポートフォリオの組み換えなどを行っている。実際に、2020年4月には発電事業、オイル&ガス事業、高圧送電事業および関連サービスを「シーメンス・エナジー」として分社化しているが、これは脱炭素化や都市化といったメガトレンドの潮流に対応し

た結果として実行されたポートフォリオ組み換えの一例である。

一方、空間軸とは、事業の機能や既存顧客といった目の前に見えるものだけでなく、事業の付加価値や潜在顧客にまで想定を広げることである。空間軸を延ばす方法としては、自社の製品やサービスの機能ではなく、製品やサービスが解くべき課題から考察することが挙げられる。事業部門においても、「われわれの製品やサービスが目前の顧客のどのような課題を解くのか」という問いは常に投げかけられるが、本社が考えるべきは、「われわれは、どのような社会課題を解くべき企業なのか」ということである。

オムロンでは、創業以来、社会的課題の解決に向けてソーシャルニーズを創造する「企業理念経営」を実践している。創業者が1970年に発表した「SINIC理論」は、新しい科学が新しい技術を生み、社会へのインパクトとなって社会の変貌を促すという流れと、社会のニーズが新しい技術の開発を促し、それが新しい科学への期待になるという2つの大きな流れによる社会の発展を述べている。この考えに基づき、社会課題などの潮流から3～10年先の未来をデザインし、その実現に必要な事業と技術を開発を通じてソーシャルニーズを生み出すというバックキャスト型のプロセスが、企業風土として根付いている。

## (2) 事業環境をタイムリーに把握する

### バリュードライバーの設定

事業環境が定義されたら、その環境において自社の売上・利益や企業価値などの主要経営指標を左右する社内外のバリュードライバーを特定し、それぞれのバリュードライバー

の関係や経営指標への影響度を見極めることが必要となる。

売上や利益、資本効率といった主要財務指標をサブKPI（重要業績評価指標）に分解するというプロセスとしては、「デュポンモデル」や「ROICツリー」などさまざまな手法があり、多くの企業で既に用いられている。ただし、本稿で強調したいのは、企業の総合的なパフォーマンスを測る指標として、顧客に関する指標やオペレーションに関する指標などの非財務指標を重視している点である。その理由として、財務指標だけを見ていると総合的な経営判断ができなくなりつつあることが挙げられる。事業モデルによっては、顧客生涯価値（LTV：Life Time Value）などのような長期的な価値を測定する指標の方が、単年度や中期の財務指標よりも重視されることもある。

また、財務指標中心による環境変化の分析やシナリオプランニングの弊害として、分析・意思決定のスピードが遅くなることも挙げら

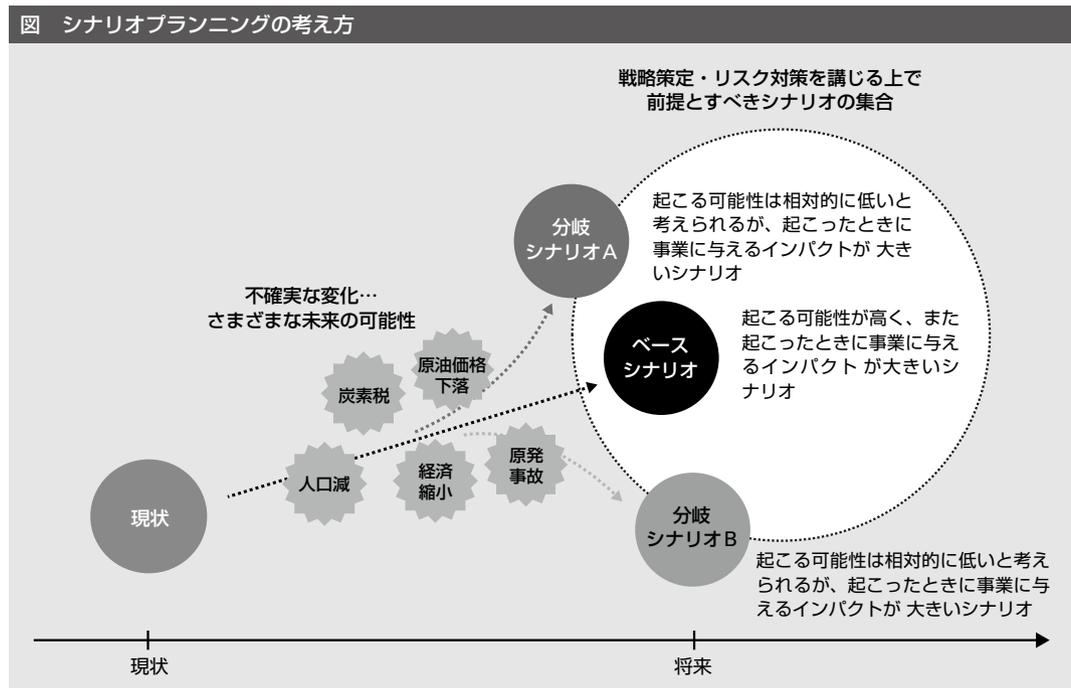
れる。通常、財務指標が経営層にレポートされるまでには集計・分析の時間がかかる。その他、財務指標には、複数の事業部門が共有する固定資産など、さまざまな要素が配賦されて紛れ込んでしまうため、分析対象となる事業をきめ細かく見る上でも限界がある。

## 2 戦略構築力

戦略構築力とは、事業環境の分析結果に基づき、環境変化の不確実性を考慮した複数のシナリオからなる戦略の組み合わせを構築する力を意味する。

事業環境の変化が安定的で予測が容易であった時代には、戦略を策定する際に想定する環境は単一のケースでも問題はなかった。しかし、環境変化の方向性や確率を予測しにくい時代においては、未来に起こり得る複数のシナリオを描いた上で、自社がどう対処すればいいのかを導き出す「シナリオプランニング」の考え方が有効となる（図）。

単一のシナリオのみに基づいて投資の意思



決定を下す場合、想定したシナリオが間違っていたときに「コンコルド効果」（別名サンクコストバイアス）が働き、途中で方針を変える意思決定を下しにくくなる懸念がある。複数のシナリオを想定し、一定期間後に事業環境を再評価するタイミングを設けていれば、もし当時の想定と異なるシナリオに変わったとしても、早期に方針転換することで投資機会を逸することなく、かつ損失を最小限に抑えることができる。こうした考えはファイナンス理論では「リアル・オプション」と呼ばれるが、経営意思決定においても有効な手法といえる。

本社が主体的にシナリオプランニングを行う意義は、事業部門が策定する計画に対する適切な牽制の実施にある。事業部門が設定する売上・利益の目標値が過大または過小であると考えられる際に、本社から単に目標値を修正するように指示を出すだけでは、目標値が形骸化する懸念があるが、本社の指示に説得力のある根拠を持たせることが、シナリオプランニングの役割の一つである。

### 3 投資家力

投資家力とは、不確実かつ急激に起こる環境変化に適応するために、社内外のアセットを柔軟かつ大胆に組み換える力と定義される。なお、本稿では「アセット」を単に保有資産の意味ではなく、事業部門や事業部門内の経営資源全般の意味で用いている。

#### (1) 各事業部門の目標シナリオを実現するために求められるアセットの目利き

企業はしばしば自社の保有するアセットを過大評価するバイアスを持つため、そのバイ

アスに惑わされず、現実的に充足状況を評価することが求められる。

アセットの目利きが特に重要となるのは、他社とのアライアンスやM&Aを実施する場合である。この場合、情報の非対称性が存在する中で、他社が持つアセットが自社にとって有用であるか、シナジーを発揮することができるかを適切に見極めないと、巨額の資金や時間を投じたにもかかわらず、アライアンスやM&Aが失敗に終わることとなる。

#### (2) 全体最適の観点に基づく

##### 各事業部門へのアセットの投下

アライアンスやM&Aの実施の有無にかかわらず、目標シナリオ実現のために必要なアセットを事業部門が保有していない場合、事業部門間での調整は難航することも多く、本社の介入が重要となる。特に、近年注目を浴びている「両利き組織」に見られるように、既存事業と新規事業との間にトレードオフやコンフリクトが生じる場合には、経営者のリーダーシップによる大胆なアセットの再配置が求められることがある。

#### (3) パフォーマンスが十分でない場合の

##### 柔軟かつ大胆なアセットの組み換え

投下したアセットが、企業として求められる資本コストを下回っている場合は、企業価値を毀損する懸念があり、本社が何らかの対応を行う必要がある。その検討単位は、資金や人といった経営資源に限らない。経営者の立場においては、事業部門全体も再構成・再配置の検討対象となり得る。すなわち、事業部門の売却による事業ポートフォリオ変革である。前述したように、ハイパーコンペティ

シヨンの時代において企業が生き永らえるためには、ときに大胆な事業ポートフォリオ変革も求められる。

アセットの再配置を行う場合には、事業部門の声にとらわれすぎないことが重要となる。事業部門が要求するアセットが過大あるいは過小である場合や、全社最適視点で見たときに、ほかの投資機会にアセットを投下した方がより大きなリターンを得られると評価される場合には、本社は、事業部門の要求とは異なる配分を意思決定することが求められる。

#### 4 戦略実行力

野村総合研究所（NRI）では、変革を計画し、実現していく能力を「変革実現力」と定義し、その重要性について提唱してきた<sup>注</sup>。大きな変革になるほどトップダウンで進めていくことが求められるが、トップから現場までの組織がしっかりと連携できないと、面従腹背の構図が生まれ、改革が頓挫することが多い。不確実な環境変化に対する事業ポートフォリオ変革は、まさにトップから現場までの組織の緊密な連携が求められる大変革といえる。

変革実現力のタイプとして、米国流の「トップダウン型」と欧州流の「協調型」の2パターンがある。トップダウン型は、トップの強い決断力により迅速なビジネスモデルの転換を期待できるが、現場との連携不足により変革が失敗するリスクもある。

米GE（ゼネラルエレクトリック）では、2016年にイメルトCEO主導で「GEデジタル」を設立し、GE製品以外へのプラットフォーム外販事業の確立を計画したが、当初の売上目標を達成できず、自社クラウド構築を

転換してアプリケーションビジネスへと舵を切ることとなった。要因として、外部から大量に採用したデジタルネイティブ人材と従来のビジネスユニットの人材との交流が不十分で、連携がうまくいかなかったことなどが挙げられる。

一方、仏シュナイダーエレクトリックは、16年にIoT対応ソリューションを提供するアーキテクチャおよびプラットフォーム「EcoStruxure」を開発・発表した。開発にあたっては、IoT&Digital Offerが率いるデジタル・サービス・トランスフォーメーション・チーム（DST）が中心となって、各ビジネスユニットがそれぞれに開発したデジタルサービスやプラットフォームをCIO率いるITチームやCTOとも連携しつつ統合して、効率性と規模の経済を追求できるようにした。

また、統合したEcoStruxureを活用したデジタルサービスを成長させるために、Verticalごとにビジネスユニット側のヘッドの6つのチームを組成し、営業とDSTがサービス開発を推進した。同一の責任者の下で、各バーチャルチームが現場のビジネスユニットの要望を吸い上げ、インキュベーション、スケーリングをサービス部門と連携して遂行することで、事業成長を実現している。同社のような協調型では、トップが現場を見ながら必要に応じて軌道修正を図ることができ、トップと現場が一体となって変革を進めることができる。

### Ⅲ 日本企業が取り組むべき方策

ここまで、これからの時代に本社に求めら

れるダイナミック・ケイパビリティの重要性を述べてきた。最後に、日本企業の本社がダイナミック・ケイパビリティを高度化させる上で直面するであろう課題と、その課題を乗り越えるための方策を提示する。

## 1 多くの日本企業が直面する課題

多くの日本企業に共通する課題は、次の2つである。

- 事業部門が強く、本社が弱い
- 経営層と現場の事業・業務部門の間で必要な情報の連携が不足している

### (1) 強い事業部門と弱い本社

日本企業は、欧米企業と比べて「現場が強く、本社が弱い」といわれる。現場力の強さは日本企業の成長の源泉であったが、本社機能が弱いことは、事業環境の変化への適応において不利に働くこともある。なぜなら、事業部門にとって都合のよい環境分析に基づく事業計画に対し、客観的な立場からチェックや牽制をかけることができなくなるからである。実際に「ホチキス中計」と揶揄されることもあるように、本社は、事業計画づくりを事業部門に任せ、それらを取りまとめるだけの役割にとどまっていることも多い。

こうした本社と事業部門のパワーバランスの問題は、企業固有の組織文化や行動様式に加え、日本企業における雇用の流動性や人材登用の慣習といった構造的な問題によるところも大きい。

日本企業では、経営企画部門のスタッフは事業部門からのローテーション人事によって構成されることが多い。それらのスタッフは、数年間の本社勤務を経て事業部門に戻る

ことが原則である。経営層についても同様である。近年でこそ経営者を社外から登用する動きが活発になりつつあるが、依然として日本企業の経営層の多くは新卒入社し、事業部門でキャリアの大半を歩んできた事業部畑の人材である。そのような経営層や経営企画部門のスタッフでは、事業部門に対して強い牽制をきかせることは容易ではない。

事業部門に収益性や資本効率を追求する事業運営を意識させ、また事業ポートフォリオ変革を行いやすくする目的から、持株会社制を採用する企業も数多い。本社と事業部門の関係が、親会社と子会社へと変わることで、表向きには、本社のパワーが強くなるように見える。しかし、組織構造を変えるだけでは、長年の歴史により埋め込まれた組織文化や行動様式が簡単に変わるわけではなく、また持株会社と事業会社との間で従前同様の人材交流が行われている限り、実質的に本社のパワーが強くなるとは考えにくい。

### (2) 経営層と現場の事業・業務部門との情報の連携不足

多くの日本企業に共通する課題として、戦略とオペレーションに関する情報の連携不足が挙げられる。すなわち、P/LやB/Sに表れる金額ベースでの事業計画・実績と、現場の業務部門で管理される数量ベースのSCMの計画・実績とがシームレスに連動していないという課題である。そして、この課題に対して日本企業の多くは、現場の各業務部門から本社まで、多数の関係者の間でExcelファイルをやり取りさせることで情報を連携する「Excelバケツリレー」で対応してしまっているのが現状である。

こうした状況では、精度の高いシミュレーションに基づくシナリオプランニングが難しくなり、経営意思決定に影響を及ぼす。また、策定されたシナリオを基に事業活動をモニタリングする際にも、現場の事業部門の実績値がタイムリーに可視化されていないと、経営の意思決定の遅れにつながる。

## 2 日本企業の事例から得られる示唆

こうした課題を克服する上で、特に強化すべき力が、環境分析力・戦略構築力すなわち「経営インテリジェンス力」と、投資家力の2つの力である。本社がこれらの2つの力を併せ持つ企業は、事業環境の先読み、M&Aを含む事業ポートフォリオの大胆な組み換えに長けていることが観察される。本特集の第一論考では、海外企業の先進的な事例を紹介したが、本稿では、日本企業の中でもこれらの能力を発揮する企業を紹介したい。

日本のサービス業A社では、データサイエンティストやエコノミストがさまざまなマクロ経済データを月次～週次ベースでアップデートするとともに、事業部ごとに定めたマネジメントKPIのデータを分析する部隊を事業部ごとに抱えており、月次の経営会議などにおいてレポートを報告してレビューを行っている。マネジメントKPIには、財務上のKPIだけでなく事業上のKPIも含まれており、事業上のKPIとマクロ経済データとの関連性についても分析を行っている。また、本社のFP&A（ファイナンシャルプランニング&アナリシス）部隊も各事業部のデータを閲覧できる透明性を確保しているとともに、必要に応じてリーガル観点でチェックを行うことで、データの正確性を担保している。

また同社では、本社が中長期のポートフォリオ戦略を頻繁に議論しており、市場への説明責任という観点から、投資家のような視点でポートフォリオ戦略に応じた各事業への資金配分を行う投資家力を持っている。同社では過去に多くの大型M&A案件を成功させているが、買収対象企業の事業価値について、対象事業のビジネスモデルに応じたさまざまな「非財務指標」をチェックし、それを事業計画の前提に織り込んで事業価値を算定している。

たとえば、SaaSやサブスクリプションサービスのビジネスの場合には、LTVとCAC（顧客1人当たりの獲得費用）、チャーンレート（解約率）といった指標を確認し、自社事業とのシナジーなどの観点も踏まえて、買収の判断を行っている。このように、単に一般的なデューデリジェンス（DD）プロセスののっとして事業性評価を行うだけでなく、事業上のKPIに関連する非財務指標を基に、買収後に他社のアセットを有効活用できるかどうかを見極めている。

一方で、全社のポートフォリオの議論において経営インテリジェンス力がフル活用されているわけではなく、最終的には経営者の意思が最も重視されている。また、事業撤退や売却の判断も、基本的には事業部主導で意思決定がなされており、本社が投資家のように事業単位でのポートフォリオの組み替えを主導しているわけではない。とはいえ、マクロ経済データやマネジメントKPIのレビューが経営会議の場で定期的になされていく過程で、経営層の意思決定のバックデータとして無意識にインプットされているため、ポートフォリオ戦略と資金配分の検討において、経

営インテリジェンス力が間接的に投資家力の判断を高めているものと考えられる。

日本の製造業B社では、経営企画部門内にインテリジェンス機能に特化した組織を創設している。B社は歴史的に事業部門が比較的強い立場にあるが、外部のコンサルティング会社などを活用しながら、事業部門とは別に、独自に各事業のバリュードライバーマップを作成し、競合のベンチマークから導かれたKFSを定義した上で、本社の目線からKFSの充足度を評価している。その結果、予想される事業の成長見通しは事業部門の計画値とは異なるものとなり、本社と事業部門は対話の中で双方の数字をぶつけることで、事業計画をブラッシュアップさせようと試みている。

これらの事例から得られる示唆は、経営インテリジェンス機能に特化した専門部隊を本社に創設するという方策である。本特集の第一論考において、経営インテリジェンス組織に必要な人材要件について、主にデータサイエンスの領域から論じているが、経営インテリジェンス機能を経営意思決定に活用していくためには、エンジニアやアナリスト人材と経営層の橋渡し役となる経営参謀の役割が重要となる。

経営参謀は、データアナリティクスを活用した事業環境の分析・予測に対して、分析・予測を行う事業環境の認識や見るべき指標の定義を行う。その上で、分析・予測された結果を解釈し、各事業のシナリオプランニングを行い、事業部門に対してフィードバックをする。

本社は、事業部門にとって都合のよい環境認識や事業計画にとらわれず、客観的で長期

的な視点から事業環境の分析とシナリオプランニングを行うことが求められる。よって、事業部門との対話は必要であるが、社内で閉じてしまわず、常に社外の客観的な意見や分析を収集し、事業部門と対等に議論ができるような事業環境の見通しを持っておくことが望ましい。

こうした取り組みは、一朝一夕に実を結ぶものではないが、あらゆる業界において不確実で急激な環境変化が迫っている中で、現場の事業部門だけでなく、本社もまた、大きく変わっていく必要がある。

---

#### 注

『知的資産創造』2014年2月号「特集 企業変革の実現力を問う」など

---

#### 著者

佐藤悠一（さとうゆういち）

野村総合研究所（NRI）経営DXコンサルティング部  
上級コンサルタント

専門は経営構造改革（組織統合・再編、組織構造改革、  
経営システム改革など）

重田幸生（しげたゆきお）

野村総合研究所（NRI）コンサルティング事業本部  
パートナー

専門は製造業における中長期ビジョン策定、デジタル  
戦略立案・実行支援、M&A・PMIの実行支援など

岡田 渉（おかだしょう）

野村総合研究所（NRI）金融コンサルティング部  
副主任コンサルタント

専門はコーポレートファイナンス（M&A・組織再編、  
企業価値算定）、サステナビリティ経営（社会価値  
創造、ESG対応）など