

第6回 本社機能の強化



青嶋 稔

CONTENTS

- I 戦略策定と戦略実行フォローにおける本社機能の問題
- II 先進事例
- III 本社機能強化のために何をすべきか

要約

- 1 戦略の策定と実行において現状の本社部門が抱える問題には、①事業部門の戦略のホチキス留めにとどまっている、②将来のポートフォリオを描いた戦略策定が弱い、③海外地域の事業における肌感覚に乏しい、がある。
- 2 こういった問題に対する先進事例として、事業ポートフォリオを大きく転換した三菱電機、成長戦略実現に向けて大きく事業の構造転換を進める日立製作所、GEが推進するGlobal Growth & Operations (GGO) について述べる。
- 3 本社機能強化のためには、①グローバル本社とリージョン本社の機能の構築、②メガトレンドから将来の事業ポートフォリオの構築、③社内リソースの棚卸しと強みの整理、④重点地域と地域戦略の策定、⑤戦略を実行できる組織機能のデザイン、が求められる。

I 戦略策定と戦略実行フォローにおける 本社機能の問題

戦略の策定と実行において、現状、本社部門が抱えている問題には、①事業部門の戦略のホチキス止めにとどまっている、②将来のポートフォリオを描いた戦略策定が弱い、③海外地域の事業における肌感覚に乏しい、が挙げられる。

1 | 事業部門の戦略のホチキス留めにとどまっている

戦略を策定する際、中心になるのは事業部門で、本社部門の役割は事業部門に対するガイドの設定にとどまることが多く、本社部門がどのようにイニシアチブを発揮したらよいのかという課題が残る。

たとえば、事業部門は現業を行っていることから目線が近くなりがちであるが、本社部門は将来どのような環境変化が起きるのかを描き出し、目線を遠くに移させることもできるだろう。第2回で述べたビジョンの設定、第3回で述べたバックキャストによる戦略策定は、本社部門が強いイニシアチブを発揮しなければ実行できない。

しかしながら、本社部門がビジョンを明確に打ち出せなければ、どのような事業を推進したいのかという議論ができず、現状からの積み上げにより事業計画を検討することになってしまう。結果として、事業部門が中心となって事業戦略を策定し、本社部門はそれを束ねるだけの役割になりがちである。これでは本社部門としてのイニシアチブを発揮していくことは難しいだろう。

2 | 将来のポートフォリオを描いた 戦略策定が弱い

本社部門は将来の事業ポートフォリオを描き出さなければならない。自動車業界においては、電気自動車（EV）化が進む中、多くの部品産業は市場が大きく縮小していく。タイヤなど市場が残るものもあるが、EVでは電池、モーター、インバーターなどが主要部品となり、これらに置き換えられる部品市場の大幅な縮小は必至であり、日本部品工業会によると1年間で3兆円程度、売上が減少すると予測されている。

同じような業界構造の大きな変化が、多くの業界で表れてきている。重電業界では、過去は電力会社が大型のガスタービンを購入することにより事業が成り立っていたが、昨今は太陽光エネルギー、風力などの再生エネルギーによって電力構成が大きく変化し、需要家が分散電源で小型のガスエンジンを常用発電のために導入するなど、市場環境も大きく変化している。ここで考えなければならないのは、大型ガスタービンの事業をどう伸ばすかではなく、今後起こり得る市場や顧客の変化に対して行うべき事業を描き出すことだろう。その面で本社部門が果たすべき役割は大きい。

3 | 海外地域の事業における 肌感覚に乏しい

事業がグローバルに広がっている昨今、本社部門から見るができる事業の範囲はもはや限られている。海外地域の市場環境、事業の展開状況についてはまた聞き状態となり、市場環境の変化を敏感に感じることができない環境にはない。本来、本社部門は事業部

門が見る現地の市場環境を把握するだけでなく、海外地域の市場環境に対する見通しができていなくてはならない。

しかしながら、本社部門が海外地域に出張するなどして市場環境を把握しようとしても、それによって理解できる市場環境の変化は限られているため、結局、グローバル戦略は事業部門の検討結果に基づいたものにならざるを得ない。海外地域の戦略は、市場環境の変化や将来起こり得る市場環境の変化を踏まえたり、重点地域を定め、どのような事業で成長させていくべきかまで踏み込んだりしていないことも多い。

II 先進事例

こうした問題に対して、事業ポートフォリオを大きく転換した三菱電機、成長戦略実現に向けて大きく事業の構造転換を進める日立製作所、GE（ゼネラルエレクトリック）が推進するGlobal Growth & Operations（GGO）を例に、本社機能のあり方の変化について述べていきたい。

1 | 事業ポートフォリオを大きく転換した三菱電機

三菱電機は、携帯電話事業からの撤退、カーマルチメディア事業、FAシステム事業へのリソース集中投下といった事業の選択と集中を行い、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。具体的にいうと、撤退した携帯電話事業の人材を移すことでカーナビゲーション事業を強くした。もともとカーナビゲーション事業に力を入れたいという方針があ

り、そのためのリソースを携帯電話事業から異動したのである。結果、携帯電話で培った通信技術、表示技術を投入し、カーナビゲーションシステム事業を成長させることができた。

このような事業ポートフォリオの転換において、三菱電機の本社は自社がグローバルで勝負をかける事業を経営陣とともに明確にし、その事業が品質、納期、コストなどにおいて、競争に打ち勝っていけるのかを常に確認している。

本社の人事部門は、強化すべき事業に必要な人材リソースを明確にすると同時に、将来的に継続しても厳しいと思われる事業のリソースの棚卸しを行い、強化したい事業へのシフトを推進した。この過程で人材のスキルの棚卸しも行うことで、事業ポートフォリオの見直しにおける人材のリソースシフトを実現した。このように、本社の事業ポートフォリオ作成機能、そして人材リソースの棚卸しと再配分機能があったからこそ、同社の事業ポートフォリオ転換は実現できたといえよう。

2 | 成長戦略実現に向けて大きく事業の構造転換を進める日立製作所

日立製作所は、社会イノベーション事業に注力する方針を定め「ITと社会インフラの融合による新事業の創造」という明確なビジョンを打ち出して構造改革を進めている。

同社は1990年代後半以降、日本経済の停滞とともに低水準の利益と赤字を交互に繰り返し、リーマンショック直後の2009年3月期には最終損益が製造業最大の7873億円の赤字と

なった。この経営危機に直面した当時の川村社長は思い切った経営改革を断行し、社会イノベーション事業に集中するための「構造改革」を進めた。

日立プラズマディスプレイ宮崎工場の売却、テレビ事業からの事実上の撤退、当時の5つの上場子会社（日立マクセル、日立プラントテクノロジー、日立情報システムズ、日立ソフトウェアエンジニアリング、日立システムアンドサービス）の完全子会社化、ハードディスクドライブ事業の売却などを行ったのである。

その後も、コア事業であっても単独での成長が難しいと判断したものについては、抜本的強化のための構造改革を行った。火力発電においてはグローバルトップを目指すため、三菱重工業との事業統合を行った。新会社の出資比率は三菱重工業が65%、日立製作所が35%となり、日立の持分法適用会社となったが、自社のみで事業を続けるより、三菱重工業と火力発電事業を統合することにより、GE、シーメンスと伍して戦える勢力の形成を戦略として選んだ。同社はこのように、リーマンショック後、大きく事業を構造転換することにより、社会インフラをコア事業として強化している。

さらに、同社はサービス事業の比率を高めるために2016年4月から大きな組織再編を行った。具体的には製品軸でのカンパニーを再編し、フロントビジネスユニット（BU）、サービス&プラットフォームBU、インダストリアルプロダクツBUの3つを構築した（図1）。これは、顧客との「協創」を加速するため、フロント機能強化につながる事業体制の構築を目的としたものである。

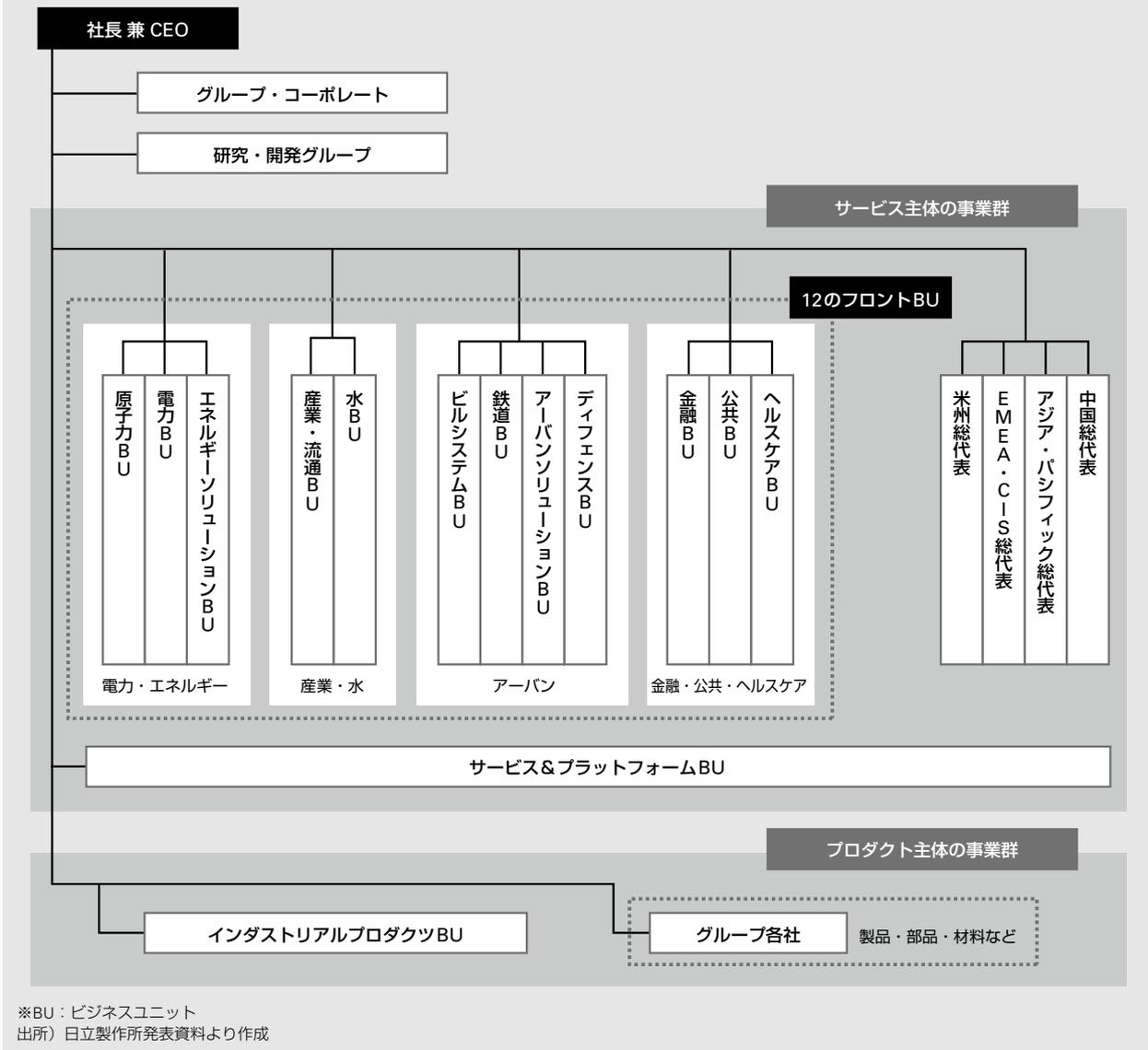
フロントBUは、顧客のそばで顧客のニーズを分析し、サービス事業を中心として事業を提供する。サービス&プラットフォームBUは、社内各部門に分散していたAI（人工知能）、アナリティクス、セキュリティ、ロボティクス、制御技術をはじめとした高度なサービスを提供するためのテクノロジーを束ねる。インダストリアルプロダクツBUは、グローバルに競争力のある強い製品や、部品、材料などを顧客やフロントBUに提供する。

このようなBUの再編は、同社が顧客へ価値あるサービスを提供するため、製品からオペレーションや保守サービスなどの面でICTを利用し、AIやビッグデータ解析を活かした新たな付加価値を提供するためのものである。フロントBUを業界別に再編することで、顧客の業務を理解し、製品だけではなくプロセス価値^{※1}を顧客に提供することを目指している。

また、AIやロボティクス、分析技術など同社が持つICTのノウハウを集結し、サービス&プラットフォームBUに束ねている。同社によるこのような大きな組織の再編は、同社がプロセス価値を強化するために、顧客の業務を理解することや、社内に拡散しているICTの集結が必要であると考えたことに由来している。

このように日立製作所は、戦略実行力を高めるため、本社が経営者を支え大胆な事業ポートフォリオの転換を進めるための意思決定を支援している。多くの事業から撤退できたのは、本社の経営企画部門や人事部門が撤退候補事業についてどのような人材リソースを保有しているか、どのような技術的強みがあ

図1 2016年4月の日立製作所組織再編



※BU：ビジネスユニット
出所) 日立製作所発表資料より作成

るかの棚卸しを行い、残すべきリソースを判断できるようにしていたためであり、そのことが経営者の意思決定を後押しした。

また、社会インフラ事業を伸ばすため、他社との大胆な提携も推進した。同社の電力事業は日立市海岸工場で営まれ、創業時代から同社のものづくりを支えてきた。その事業をライバルであった三菱重工業と統合する決定

は、経営企画部門や人事部門といった本社が事業部門と議論を尽くし、準備を推進することで、現場の動揺を抑えつつ、GE、シーメンスなどの世界と戦うという意識の醸成を推進したからこそ実現できた。

日立製作所本社は社会インフラ事業の収益性を確立していくために、同社が持つICTを最大限に発揮し、ビッグデータの分析などに

より顧客の囲い込みを実現しようとしている。そのため、実現したいビジネスモデルの遂行にふさわしい組織のあり方を検討し、組織体制決定後、本社の人事部門は必要となるリソースの育成と獲得を行っている。具体的には、フロントBUにおいて、18年度までに2万人の人員増強を図り、海外1万7000人、国内3000人の増強を計画・推進している。これによりフロントBUの合計を13万人にしようとしている。

こういった一連の構造改革において、本社は人事部門を中心にグローバル人材の雇用拡大と、3年間で1万9000人を対象とした特別研修プログラムによる人材育成に取り組むことで、同社の社員のマインドセット改革を行っている。

3 | GEが推進するGGO

GEはグローバル戦略を重点的に展開すべき新興国として、ラテンアメリカ、中国、オーストラリア&ニュージーランド、中東・北アフリカ・トルコ、アフリカサブサハラ地域（サハラ砂漠以南地域）を位置づけている。そのために、現地ニーズを分析した上で、エネルギー（ガスタービン）、ヘルスケア、ロコモティブ（交通システム）、航空など各事業での事業機会を抽出し、事業部門を引っ張りながら推進している。

同社は2012年、このような新興国での成長を促進するため、GGO（Global Growth & Operations）という組織を本社機能として立ち上げ、世界120カ国に展開しつつ、各海外地域で最適なビジネスのやり方を確立しようとしている。本社機能の出先を各海外地域統括拠点に置くケースは日本企業にも多いが、

同社の強力な推進力は、トップ自らが現地に近いところで海外地域に軸足を置いた戦略の構築と推進を行っていることに起因しており、これにより、事業のグローバル展開とローカル展開とのバランスを取っている。そこでGGOが潤滑油となって事業部門間での連携を促進し、顧客が求めるスピード感で現地ニーズに即した対応を行っている。

GGOは副会長であるジョン・ライスが率いている組織であり、本部を香港に置いている。CEOのイメルトに準じて同社の経営をリードしているジョン・ライスが、本社のある米国ではなく、今後著しい成長が見込まれるアジアの香港にGGOの本部を設置し、自ら陣頭指揮を取って新興国市場での成長シナリオを描くなど、強力なリーダーシップを発揮している点が特筆される。また、GGOはGEの各事業部門の人員で構成されており、加えて、新興国地域の政府に強いコネクションを保有する人材も採用するなど、現地政府への案件体制を強化している（図2）。

より地域に密着した形で現地ニーズに合致した商品を提供できるように、サプライチェーンの現地化も並行して進めている。09年に進出したベトナム・ハイフォンでは、風力発電用タービンを現地生産できる体制を構築している。

このような体制は本社機能をグローバルに強めることに大きく寄与している。つまり、本社が全社の戦略を策定・推進するため、各事業部門のグローバル戦略だけでなく、地域ニーズを起点とすることは、本社機能の戦略策定能力を大いに高めることになっている。GGOが現地政府に深く食い込んだことにより、ナイジェリアにおいては、発電所建設計

図2 GEのGGO機能



画への投資と参画、ベトナムにおいては、25年までに出力1000MW以上を目指した風力発電事業を、現地商工省と覚書を交わした上で推進するなど、大きな成果を挙げている。

III 本社機能強化のために何をすべきか

本社機能を強化するためには、①グローバル本社とリージョン本社の機能の構築、②メガトレンドから将来の事業ポートフォリオの構築、③社内リソースの棚卸しと強みの整理、④重点地域と地域戦略の決定、⑤戦略を実行できる組織機能のデザイン、が求められる。

1 | グローバル本社とリージョン本社の機能の構築

事業活動がグローバルになっている現在、

戦略策定・実行をフォローする本社機能もグローバルで考えなければならない。その際、グローバル本社機能と、地域統括機能で推進すべきリージョン本社機能の構築が不可欠である。

グローバル本社は、把握したメガトレンドなどを基に10年程度先の長期ビジョンを打ち立て、事業ポートフォリオを描き出すことが求められる。一方、リージョン本社は、複数の事業を推進している電機、重電、化学産業などにおいては、地域の市場環境に合わせた戦略を策定することが求められる。つまり、事業部門ごとに個別の地域戦略を考えるのではなく、企業単位でその地域における事業機会を最大化するための戦略を立案するのである。

重電業界であれば、地域によって市場環境は大きく異なる。日本から近いこともあり、

多くの日本企業が力を入れているASEAN（東南アジア諸国連合）では、地域戦略の策定が困難を極めることが多い。なぜならば、国によりマスタープラン、政治環境、経済の成熟度、宗教など市場環境が大きく異なっているためである。そういった環境下において、地域統括部門は各国の事情やマスタープランを理解した上で、その国のインフラ構築のニーズをつかみ、現地政府や財閥などパートナー候補企業との関係を構築して、各事業部門にどのような事業機会があるかを明示していく。

重電業界は受注品を中心に事業展開していることもあり、現地に根ざしたマーケティング活動が行えていないことも多い。そのため、ニーズの変化や事業機会の見極めができず、インフラに関する需要が顕在化してから営業活動を開始することも多い。しかしながら、この段階ではGEやシーメンスなどの他社が描き出したRFP（提案要求）に基づいており、不利な環境で競争していることになる。この状況を打破するために、グローバル本社、リージョン本社が連携し、各地域のニーズに根ざした戦略を策定する意義は大きくなっている。

それにはまず、地域統括部門内にリージョン本社機能としての市場調査組織を構築すると並行して、各事業部門に報告する会議体などの機能を設計する。その上で事業部門が重点地域を決め、そこにリソースを配置できるようにするべきである。日本企業の場合、GEのGGOのように、本社主導で地域への投資など大胆な意思決定を推進する体制をすぐに整えることは難しい。事業を推進するのは事業部門であるため、本社はリージョン本社

機能を活かしたニーズ把握を行い、グローバル本社はそれを束ねる形で事業部門に対してリソースを配置すべき地域について提言を行うことが求められる。

2 | メガトレンドから

将来の事業ポートフォリオの構築

グローバル本社が行うべきことは、メガトレンドを把握した上で、将来に向けてどのように事業ポートフォリオを転換するか検討することである。事業部門が策定する戦略はどうしても近視眼的になりがちであるため、特に大きな構造転換を迎える業界などにおいては、事業構造の変化を見越した転換を進めなければならない。

たとえば自動車部品メーカーであれば、電池関連、モーター、タイヤプレッシャーモニタリングセンサーなど、EV普及後も成長していく部品産業を見据え、それらの領域でのプレイヤーとのアライアンスなどを検討する。重電メーカーであれば、コンベンショナルなガスタービンではなく、成長する分散電源、もしくは太陽光発電、風力発電などの再生エネルギーの活用も含めた、需要家への提案ができるような事業構造を作っていくことなどが考えられる。

本社はこのように、市場環境の変化を見越し、将来必要となる技術、顧客基盤などの獲得方法も検討する。そのためには、把握したメガトレンドの自社にとっての意味やそこから発生し得る事業機会を抽出した上で、事業を実現していくためのリソースの獲得方法も含め、全体を本社主導で推進していくのである。

3 | 社内リソースの棚卸しと強みの整理

グローバル本社は、メガトレンドに基づいて描いた事業ポートフォリオを実現するためにリソースを再配分する。しかしながら既存の事業部門は従来のリソースを手離そうとしないため、うまく配分できないことも多い。そこで、グローバル本社はどの事業部門にどのような人材がいて、どのような事業やプロジェクトの経験、技術を保有しているかなどを棚卸ししておくのである。前述の三菱電機のように社内人材の保有技術や業務経験を把握することにより、リソースの配置転換が可能となる。

日本企業の多くが強化事業への人材リソースの配置転換をスムーズに進められないのは、人材の経験やスキルの把握が十分でないためであることが多い。強化したい事業における人材要件が明確になっていれば、その育成方針もより具体的になるであろうし、事業ポートフォリオの転換を進める糸口をつかみやすくなるはずである。

4 | 重点地域と地域戦略の決定

グローバル本社が地域のポートフォリオを作成する際には、まず、リージョン本社の調査機能から上がってきた情報を基に、自社にとって最も事業機会が大きく、競合に勝てる重点地域を定めるべきである。

しかしながら、事業部門が地域戦略を考えると、どうしても製品事業の視点で考えるため、地域ニーズに対する切り口が弱くなってしまふ。地域ニーズに深く刺さる提案をしていくためには、地域統括部門がリージョン本社として現地の政府や財閥など有望な販売パ

ートナーとの関係作りを中長期の視点で推進すべきである。もちろん、各事業部門はそれぞれの製品事業の観点から販売活動を推進するが、同時にリージョン本社は中長期の視点で、現地でのガバメントリレーション、ブランディング、マーケティング活動を推進する必要がある。

リージョン本社である地域統括部門がこうした活動をリードしていくため、特定の製品や特定の事業部ではなく、地域起点で事業機会を見いだす部門を設け、地域戦略会議を開催する方法もある。

たとえばASEANであれば、各国のマスタープラン、政府高官との関係性などを整理した上で、各事業部門のトップを集めて戦略を策定する。その際、事業部門は事業機会を基にリソースを投入する地域を決定し、グローバル本社、リージョン本社と協議した上で戦略を策定していくことが大事だ。また、こうした活動を継続した結果を十分シミュレーションした上で、中長期のシナリオを構築しなければならない。

5 | 戦略を実行できる組織機能のデザイン

最後に、グローバル本社は策定した戦略を実行できる組織を設計する。たとえば日立製作所は、ビッグデータやAIを活用したデータ分析やLUMADA^{注2}を核としたデータ分析に基づくサービス事業を強化していくため、大胆な事業構造改革を推進している。こうした事業の構造改革や、それを推進するための組織の再編は、グローバル本社がイニシアチブを発揮してこそ実現するものである。その際、組織機能のデザイン力が必要となる。

つまり、戦略実行力を高めるためには、組織再編も必要だろう。日立製作所のように、製品起点ではなく顧客起点で事業を展開するために大胆な組織再編を行うことも、本社だからこそできることである。このように組織機能をデザインするためには、本社は常日頃から戦略を実行するためにどのような人材リソースが必要か、さらに候補となる人材は社内のどこにいるのかなどを把握しておき、そういった人材リソースが社内にはない場合は、社外からの獲得方法も含めて検討していかなければならない。

本社がこのようにグローバル本社、リージョン本社としての機能を連携させて、地域に根ざした戦略策定を行うと同時に、メガトレンドに基づいた事業ポートフォリオの転換と、それを実現していくための組織機能のデ

ザイン、さらに構造改革にイニシアチブを発揮することにより、日本企業の戦略実行力を高めていくことを切に願う。

注

- 1 製品を供給するだけでなく、顧客の資産を最適化、運用を支援するなどの顧客の業務プロセス構築を支援する価値を本稿ではこのように呼ぶ
- 2 日立製作所の、バリューチェーンをつなぎ経営課題を解決するためのIoTプラットフォーム

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

専門はビジョン策定、中長期戦略の策定、M&A、本社機能改革など