

第1回 事業・業務のトランスフォーメーションを実現する本社のあり方



青嶋 稔

CONTENTS

- I 本社機能を取り巻く環境の変化と本社機能における問題点
- II 本シリーズの概要と各論構成

要約

- 1 事業がグローバル化・複雑化していることにより、本社に求められる機能は高度化している。事業ポートフォリオの再編、新規事業創出、間接業務の高度化、効率化など、本社機能の抜本的な刷新をしなければならない。
- 2 事業のトランスフォーメーションを推進するうえで、デジタルによる事業変革や事業開発を推進する機能が必要であるが、これらは事業部門単独では難しい領域であり、本社の役割も変化すべきである。
- 3 こうした中、デジタル技術を活用して本社機能をより効率化しなければならない。でなければ、本社機能は肥大するばかりだからである。
- 4 生成AIの登場やIoTなど、デジタル化の大きな進展とコロナ禍のパンデミックによる働き方の変化が進んだ。また、事業の海外比率が高まり、ブロック経済化に直面する今、トランプ関税に見られるように世界情勢は不透明さを増している。こうした世界情勢の変化に対して、企業はアンテナを高く張るなど、これまでとは異なるレベルの対応が必要となっている。
- 5 このようにVUCA時代と呼ばれる現在、事業・業務をいかにトランスフォーメーションするかを全10回の連載で述べていきたい。

I 本社機能を取り巻く環境の変化と 本社機能における問題点

本社機能は肥大している。事業のグローバル化・複雑化により、求められる機能が高度化していることに加え、事業ポートフォリオの再編、新規事業創出、間接業務の高度化、効率化などが求められているからである。本社は戦略策定と現行の事業推進だけでは実現できない事業のトランスフォーメーション（変革）を実行しなければならない。本社が担う業務に現状維持は許されず、日々高度化した要求に適宜対応しなければならない。たとえば、デジタル技術を活用した間接業務の効率化はその代表例である。本社の間接部門の機能をなし崩しに増大させてしまうと、各事業・各拠点の間接業務は非効率的になってしまい、ひいてはサイロ化に直結する。

VUCA時代と呼ばれる昨今、リスク管理には過去とは異なるレベルの機能が求められている。とりわけ、インテリジェンス機能が高いレベルで求められるようになった。トランプ関税など、各国の政策動向に対してより高くアンテナを張り、政府機関らとの連携を強めることで、効果的な対応を先手かつ機敏に講じなければならない。

本社のあり方には何が正しいという解があるものではなく、時代に応じて変化していくため、その変化に合わせて、適宜、検討していかなければならない。コロナ禍のパンデミックによる働き方の変化、生成AIやIoTなど情報技術の進展、ブロック経済化によるグローバル経済の変化、労働人口の深刻な減少、人的資本経営における意識の高まりなど、昨今の目まぐるしい社会情勢の中で、本社機能

にも変化が求められている。そこで今まさに、本社機能のあり方を抜本的に再考し、思い切った変革を推進することが必要になっているのである。

II 本シリーズの概要と各論構成

本シリーズではこうした状況を踏まえ、まず、デジタル技術を取り込んだビジネスモデルの変革や、長期的な成長を実現するポートフォリオ変革、そして、そのための研究開発や事業開発にかかる戦略をいかに策定・実行するかについて述べる。また、間接機能の効率化をいかに進めるか、知的資本や人的資本といった無形資本をいかに活用するか、さらには、ブロック経済化などのグローバルな経済動向を見据えてサプライチェーンをいかに再構築するかについても、それぞれの戦略の方向性、実現に向けた問題点や課題を解説する。最後に、これらの点を踏まえ、本社機能と企業形態のあり方について考察する。

以下、本社の存在意義を再考し、本社機能のトランスフォーメーションを推進するための具体的な論点について、順を追って説明する。

1 | ビジネスモデル変革

日本の製造業は、これまでモノづくりの強みを活かしてグローバル市場で成長してきた。品質のよい製品を輸出することにより、成長を実現してきたのである。しかしながら現在、モノづくりにおいては従来の発想を大きく転換し、デジタルの強みと掛け合わせた日本ならではのモデルを再構築すべき時期に来ている。

デジタル技術が大きく進展する中、日本の製造業はその流れに出遅れてしまった感は否めないが、まだ決して手遅れではない。IoTや生成AIは今後も加速度的に成長していくであろうが、その過程において人間とのインターフェースが不可欠であり、そこには必ずハードウェアが介在するからである。それに該当するのはPCやタブレット、スマートフォンだけでなく、ロボットや自動車、家電などさまざまである。IoTや生成AIを活用し、感動や快適さといった素晴らしい体験を提供するには、それに見合った機能を備えたハードウェアを設計・製造する技術と、ハードウェアと生成AIを組み合わせた新たなビジネスモデルの構築が不可欠である。このようなビジネスモデルの変革がなければ、日本の製造業は勝ち残っていくことはできない。

しかしながら、変革を現場主導で推進し、成り行きに任せているだけでは、目指すゴールには到達できないだろう。事業部門は、変革に対する問題意識はあっても、変革を実現するための十分なリソースを持っていないからである。ハードウェア事業を推進してきた日本の製造業には、ビジネスモデルを描き、ITを活用してそれを実装できる人材は概して乏しいのが実情である。

また、事業部門任せにしてしまうと、同じような変革が複数の部門で並行してしまう恐れもある。それぞれの部門が独自のやり方で進めてしまうと、そこで得られた知識や経験を局所的にしか活用できないばかりか、投資も重複することになり、極めて非効率的である。そのため、ビジネスモデルの変革に際しては、本社が一定の役割を果たす必要がある。具体的には、共通基盤を構築し、事業部

門が自走できるよう後押し役を担うことである。

本社が保有する資金、人的リソース、知識、経験を活用し、事業部門だけでは進められない取り組み、たとえば、デジタル人材のモデル化、デジタル技術を活用した事業開発などを本社主導で推進することが求められている。

しかし、事業変革が唱えられているにもかかわらず、実装できている企業は少ない。実装していたとしてもうまく機能させている企業が存在しないというのが実態であろう。

ビジネスモデル変革については本シリーズの第2回で扱う。前述したように、売り切り型のビジネスモデルからリカーリングモデルへの変革や、モノづくりとデジタル化の融合に向けた変革が、多くの企業においてうまく進んでいない点について、企業事例を分析することにより、その理由、問題点を抽出・整理する。加えて、ビジネスモデルを変革する際に求められる本社機能の役割、とりわけDX機能の役割について、先進事例から得られる示唆を盛り込みながら考察する。

2 | ポートフォリオ変革

事業戦略を考えるのは事業部門であるべきだが、その足がかりとなる長期ビジョン、すなわち、10年間などの長期的なスパンで会社がどのような姿を目指すべきであるかを考え、それをビジョンとして示していくことは本社の役割である。また、長期的な展望で事業のポートフォリオをどのように変革していくのかを考えるのも本社の役割である。そのためには、資源の再配分はもちろん、買収などを選択肢に入れたリソースの外部調達も避

けて通ることはできない。つまり本社は、事業が成り行きでは達成できないシナリオを描き出すとともに、シナリオの実現に向けて成長のポテンシャルを最大限に引き出しつつ、不足するリソースを調達することが求められるのである。

しかしながら、成長ポテンシャルを引き出す事業ポートフォリオを変革できている企業は少ない。「選択と集中」を成功させている企業は一握りである。むしろ財政が逼迫した後、苦肉の策として消極的な選択と集中を行ったために、成長領域ばかりを売却してしまったケースの方が多いのではないか。

昨今、株価純資産倍率（PBR）を改善し、資本構成を適正化するための自社株買いもしくは株主優位の配当政策を推進する日本企業は多いが、それだけで企業価値を高めることはできない。市場は日本企業に成長シナリオを求めているのである。実際、2024年2月22日、日経平均株価は3万8915円をつけ、バブル期の値を超えた。7月11日には4万2000円台で最高記録を更新した。それ以降は米国のトランプ政権による大胆な関税政策の影響が大きく、株価は乱高下を繰り返しながら大きく値を下げている。そこで、日本企業の実体的な企業価値を高めるには、投資家に成長シナリオを明示し、それを踏まえたポートフォリオ変革を実行する必要がある。

日本企業はPL思考が強い傾向がある。そのため、中期経営計画では成長を前提とした中長期的なストーリーをうたいながら、現実には単年度事業計画を積み重ねたものとなっており、その結果、成長に向けた戦略的な投資は後回しになってしまっている。

今、日本企業に求められているものはグロ

ース（成長）である。日本企業が今後どのような成長シナリオを描き、そのシナリオを実現するために、どのようなリソースを強化していくのか、具体的な方策を提示する必要がある。さらに、事業の収益性を高めるとともに、将来への投資マインドを持ち合わせていることを、さまざまなステークホルダーに対して分かりやすく、かつ魅力的に発信することも求められている。

本社機能として重視されてきた中期経営計画については、逆にその意義が問われている。なぜならば、中期経営計画が事業計画の積み上げになってしまっているからである。また、成長シナリオを描いたとしても実行力が伴わなければ、実現できない数字をコミットすることになってしまうからである。言い換えれば、中期経営計画へのコミットメントを重視すれば成長シナリオが見えなくなり、将来に向けた成長にコミットすると理想と現実のギャップが広がることになり、その場合は、毎度、未達理由を述べるということにもなりかねない。

中期経営計画については意義を考え直すことが必要不可欠である。その結果、策定しないという判断も一つの選択肢になると筆者は考えている。策定する場合も、本社は環境の変化を的確かつ機敏に把握し、実行力を高めることが重要である。

ポートフォリオ変革のあり方とその中での本社の役割については本シリーズの第3回で取り扱い、代表的な先進事例を紹介しながら考察していく。その中では、前述した選択と集中の難しさや中期経営計画のあり方について、具体的なケースを参照しながらこの問題の構造を紐解きたい。

3 | 研究開発機能および事業開発機能

本社が抱える機能として悩ましいのが研究開発機能のあり方であろう。新事業の創出を事業部門に委ねても、必ずしも有望な事業が創出されるとは限らないことから、本社の研究開発機能に対する期待は大きい。

本社の研究開発機能を大きくするのか、事業部門の近くに置いて市場との接点を活かした事業開発を推進するのかによって、そのあり方は異なってくる。また、本社での研究開発から事業部門における事業開発までの過程をどのように再構築するかも重要な論点だろう。その中では、事業部門から本社の研究開発機能への委託比率も論点になってくる。すなわち、本社では事業部門が考えられないような新規性の高い研究開発に力点を置くべきなのか、あるいは、新規性が乏しくなっても継承する事業が確実な委託研究開発を重視すべきかが問われることになる。新しい技術がどんなに素晴らしくても、事業にならなければただの画餅であり、そうならないような研究開発機能のあり方が問われる。

こうした観点から、本社の研究開発機能とは何か、事業開発にどのような機能を持たせるべきかを再設計する必要がある。その際、経営者は研究開発機能の成果を常に可視化したいと考えがちであるが、それは現実的には非常に難しい。企業としてまずできることは、市場と研究開発機能の接点を強くし、事業化までの過程を短くすることである。そして、多産多死を許容し、失敗から早く学ぶ組織風土をつくることである。

研究開発機能と事業開発機能のあり方については本シリーズの第4回で考察する。前述した研究開発における本社が担うべき機能と

事業部門が担うべき機能のすみ分けに関しては、先進事例を解説したうえで、まずは、本社として推進すべき研究開発のあり方を提言する。さらに、研究開発機能と事業開発機能の連携のあり方についても詳述したい。

4 | 間接機能

本社機能が肥大しているのは、リスク管理、ガバナンスなど管理機能が拡大傾向にあったからである。具体的には、サーベンス・オクスリー法に始まる米国における企業統治や情報セキュリティの強化、国際情勢の激変などを背景にした企業を取り巻くリスクの増大とリスクガバナンスの強化が挙げられる。そのため本社には多くのガバナンス機能が増強された。以前は総務部門に混在していた機能が次々と独立することで、組織間の機能重複が多発するようになったのである。

昨今、海外事業比率が6~7割という企業も珍しくなくなってきたが、こうした海外事業展開も間接機能の問題を複雑化させている。事業の半分以上を海外で実施しているにもかかわらず、日本の本社が現地の間接機能を一括して担っているため、海外業務に関するリスクを詳細に把握できず、ガバナンスを十分に機能させられないといったケースが散見される。リスクガバナンスに対する問題意識は高まってはいるが、組織の立てつけがそうっていないのである。

日本企業には、このようなガバナンスの議論が強まる前に間接機能を含む関連部門をすでに海外に設置し、事業を展開しているケースが多い。このように個別に設置された間接機能については、今後、どのようにして標準化・効率化を進めるかが重要な論点となるだ

ろう。

基幹システムが終焉を迎えつつある中、企業は古い基幹システムをグローバルで刷新しようとしている。その際、断片的で標準化されていない本社機能自体が、システム刷新においてボトルネックになっている。業務の司令塔を本社機能に配置してこなかったため、業務の標準化が進んでいない。また、断片化・サイロ化されている業務が可視化されおらず、ガバナンスが効いていない。本社機能におけるこれらの問題が大きなりスクとなり、基幹システムの刷新だけでなく、事業変革の阻害要因にもなっている。いくら事業部門がITを駆使した新しい仕組みを導入しようとしても、その円滑な推進を困難にさせる原因になってしまうのである。こうしたことから間接業務の変革は喫緊の課題であるといえる。

この間接機能改革については本シリーズの第5回で取り上げる。間接機能改革では標準化と効率化がカギになるが、先進事例を参照しつつ、そのあり方を提言する。またその際には、前述したように、基幹システムの刷新やグローバル拠点を含めた業務ガバナンスの再構築を断行する必要があるが、第5回では、それらの進め方と実現に向けた課題についても提言する。

5 | 無形資産

日本企業の企業価値は、そのポテンシャルを十分に評価されていないと筆者は考えている。なぜなら、無形資産を十分に活用できていないからである。

企業価値に関しては、PBR 1倍の問題が近年論点になってきた。東京証券取引所からの

指導もあって日本企業は強い問題意識を持って対応しているが、昨今のトランプ関税問題の影響を受けて株価が下落基調にあり、2025年4月上旬時点では東証プライム企業の54%がPBR 1倍を割り込んでいる^注。

その結果、多くの企業が自社株買いを実施し、配当を増やすことで株価を引き上げようとしているが、それにも限界がある。そもそも市場が求めているのは、そうした計算上の対応ではなく企業の成長シナリオの内容であり、その成長シナリオの実現性の確からしさである。

企業には、人材や技術、知的財産といった無形資産がある。これらが将来的に利益に転換されるという期待値がないとPBRは高まらない。企業の純資産を超えて、その企業がどれほど評価されているか（時価総額）の差分でPBRは決まるが、現状では、日本企業が持つ無形資産は投資家から見ると眠っている状態であり、無形資産が将来の利益に転換されていくという期待値を十分に持たれていないのである。

企業が十分な知的財産、つまり特許権や実用新案権などを保有しているか、そしてそれらを事業に活かし、収益につなげられているか、つなげられる仕組みを持っているかも重要である。特許は保有しているだけでは費用がかかるだけであり、期待値にはつながらない。それらを活かす仕組みを持っているか、つまり、いかに早くマネタイズできるかがポイントになってくる。

投資家の期待値という意味では、ブランド価値もまた重要な役割を持つ。ブランド価値についてはBtoC企業の関心事だと考える経営者が多いが、筆者はBtoB企業にこそ求め

られるものであると考えている。なぜなら、エコシステムを形成する際に事業パートナーを選定するに当たり、当該企業がどのような理念で事業を行っているかが大きな要素になるからである。単に製品が安い・品質がよいからではなく、どのような社会課題を解決しようとしているのか、事業を進めるうえでの思想、考え方がどれだけわかりやすくステークホルダーに伝わっているかが大事である。これらの観点で訴求力がなければパートナーとして選定されることはない。このように、企業としてのブランド価値をいかにして高めていくかが重要になっている。

この点については本シリーズの第6回で取り上げ、知的資産を最大限に活用する仕組みやブランドに対する考え方とその活用方法などを紐解きながら、無形資産を強化し、財務価値に転換できる仕組みの構築方策を提言する。その際の本社の役割として、無形資産の価値を企業価値につなげていくこと、それをステークホルダーに分かりやすく伝えていくことについて言及し、先進事例を紹介しながらそれらの進め方を提示したい。

6 | 人的資本

日本企業がさまざまな点で停滞している背景として、人的資本に対する投資を長年怠ってきたことが原因であるといわれて久しい。現在、多くの企業が賃上げを推進しており、初任給は軒並み30万円を超える水準となっている。中には条件つきだが40万円を超える企業も出現しているほどである。

しかしながら、人的資本の強化は単に賃上げだけで片づけられるものではない。多くの企業において、そもそも人材戦略と呼べるも

のが存在していないことが、この問題の元凶であると筆者は考えている。人材戦略を策定するには、まず経営戦略や事業戦略からどのような人材が必要かを具体化できなければならない。ただ事業部門にとって、この具体化が非常に難しいのである。

昨今、多くの企業でHRBP（ヒューマンリソースビジネスパートナー）機能を本社に設置しているが、事業部門側が人材要件を具体化できていないことが問題になっている。たとえば、本社の人事部門が事業部門に必要な人材についてヒアリングしても、回答が「グローバル人材」「デジタル人材」といった粒度止まりで、それ以上の細かな条件や人員規模を提示できないことが挙げられる。

これまで事業部門側では、職能制度の下で柔軟に仕事をこなしつつ、自らの仕事を考え、主体的に行動することで成長してきた人を優秀な人材として取り込んできた。これはつまり、偶発的なケースに依存してきたに過ぎず、人材要件を定め、そこに適合する人材を採用し、戦略的に育成してきた事例は限定的といえる。

一方、本社の人事部門が現場で必要とする人材像を定めることができない点も大きな問題である。人材戦略が定まらなければ、どのような人材に投資すればよいかも定まらない。このような状況を勘案すると、日本企業はまず、人的資本強化における問題点と課題を整理することから始め、一つひとつ対策を講じていくしかないのである。

本シリーズの第7回ではこの人的資本を取り扱う。先進企業における取り組み事例を紹介しながら、人的資本の強化のあり方について考察する。そのうえで、本社における人事

機能の再定義や事業部門と連携した人材戦略の構築の進め方などについて提言したい。

7 | サプライチェーン機能

世界経済はこれまでのグローバル経済からブロック経済に変わろうとしている。そのため、グローバル市場を対象に、コストの安い地域で集中生産し、輸出をするというビジネスモデルが成立しにくくなっている。日本企業は、高度経済成長期には国内の工場に投資し、輸出するモデルで成長してきたが、プラザ合意以降の円高に伴い、工場を中国に設置するようになった。最終製品の工場については最終消費地に近いところに置いている企業が少なくないが、基幹工場や部品工場の多くは中国に設置されている。

トランプ氏が2025年1月20日に米国大統領に就任し、独自の政策を断行することで、世界の分断はより深くなろうとしている。流動的な関税政策への対応は都度見直す必要があり、状況に応じてこれまでのサプライチェーンとは異なるモデルを構築しなければならない。具体的には、市場に近いところでの需給を正確に把握しつつも、部品供給のあり方を大きく見直さなければならなくなっている。特に半導体などの電子部品は、これまでの特殊ICから汎用品への代替、サプライチェーンモデルの絞り込みによる部品供給の安定化など、サプライヤーとの関係性を戦略的に再構築することが求められている。

こうした取り組みは、事業部門が対応するだけでは十分ではない。とりわけさまざまな事業を推進する日本の大手製造業は、むしろ本社が前面に立って各事業を横断的に眺め、受注生産、見込み生産などのビジネスモデル

の違いを考慮しつつ、どの製品を標準化でき、どれができないかを迅速に判断したうえで全体最適を模索していかなければならない。

開発、調達、製造、販売といった一連のサプライチェーンの設計・構築は事業そのものであるが、モジュール設計などの考え方を浸透させたり、標準部品の採用を増やしたりすることで、安定したサプライチェーンを築くことは本社の役割といえる。その際に、本社がどこまでの機能を担うべきなのか、どのような役割を事業部門と分担すべきかについては、本社と事業部門で検討を重ね、試行錯誤を繰り返さなければならない。

VUCA時代では、サプライチェーンを取り巻く環境は激しく変化している。そこで、本社としてどこまでの機能を取り込むべきなのかを、自社の形態（たとえば、複数事業を持つコングロマリットなのか、単一事業会社なのか）を勘案したうえで迅速に検討し、導出された方向性を踏まえながら具体的な対策を講じていくことが必要である。

このようなサプライチェーン機能の強化に関しては、本シリーズの第8回で言及する。先進事例を紹介しつつ、コントロールタワーとしての本社の役割と地域の自律性を強化するようなサプライチェーンの設計のあり方について提言する。その際には、本社が核となって、各種事業部門や外部機関を含めた情報共有を推進する基盤構築の進め方や、その基盤を基にした各種業務の標準化とICTによる効率化の推進方策についても解説する。

8 | サステナビリティ経営と リスクガバナンス

市場経済の先行きが不透明な現在、リスク

ガバナンスに対する考え方は複雑さを増している。企業がその機能を高めるには、さまざまな観点でのインテリジェンス機能が求められるようになってきている。たとえば国際政治を政府に任せているだけではなく、自ら能動的に情報収集し、政府と連携しながら対策を講じていかなければならなくなっている。

他方、サステナビリティへの問題意識については、日本企業では一定の高まりを見せている。サステナビリティ報告会、統合報告書、サステナビリティ報告書などへの注力度が増しているように、IR活動においてもその位置づけは確実に高まっている。しかしながら実態は、いまだにサステナビリティのためのサステナビリティ活動といった域を出ず、多くの企業において事業との一体的な取り組みは緒についたばかりであると筆者は見ている。また、自社の存在意義に立ち返り、事業戦略の観点からサステナビリティを位置づけ、事業戦略として取り組むことが必要であると考えている。そのためにはまさしく本社の強いイニシアチブが必要なのである。

サステナビリティと一体的に事業を推進するには、リスクガバナンス機能の強化は避けて通れない。たとえば、児童労働や環境破壊といった問題について、リスクをどのように把握し、対策をどのように講じていくかを考え、適切に実行し、報告することが重要である。

日本企業のリスクへの考え方は、コンプライアンスからリスクを回避しようとする「守り」の観点に力点が置かれてきた。「危なそうな橋は渡らない」という考え方である。ところが、VUCA時代に日本企業が成長していくには、これまでのリスク管理のように、ブ

レーキばかりを踏んでいられない。むしろ、許容できるリスクを見定め、果敢にリスクを取ることが求められている。つまり、成長していくための「攻め」のリスクマネジメントである。

SDGsの元となる「Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development（われわれの世界を変革する：持続可能な開発のための2030のアジェンダ）」は、国際連合が2015年に提言したものである。その序章では、「われわれは、人類を貧困の恐怖と欠乏の支配から解放し、地球を癒やし、安全な状態にすることを決意する。われわれは、世界を持続可能で強靱（レジリエント）な道筋へ移行させるために、緊急に必要とされる大胆かつ変革的な行動を取ることを誓う」と述べている。これを踏まえると、サステナビリティ経営にも強靱さが必要であり、リスクガバナンスにおいても強靱さを意識しながら、リスク管理能力、リスク対応能力を高めることが一層求められているといえる。

企業が持続的に成長するには、事業とサステナビリティを一体で考え、事業戦略に落とし込むと同時に、関連するリスクを正確に把握し、対峙するリスクを見定めながら、的確な対応を検討・実施することが必要不可欠である。

世界経済が混沌としている今、企業に求められるのはインテリジェンス機能であろう。国際情勢の変化を能動的に把握し、国家との連携も視野に入れつつ、プロアクティブな対策を考え、迅速に実行に移せるインテリジェンス機能の構築は喫緊の課題である。

サステナビリティ経営とリスクガバナンスについては、本シリーズの第9回で取り扱

う。先進企業の取り組みを紹介しつつ、強靱性のあるリスクガバナンスをどのように展開できるのか、インテリジェンス機能をどのように強化していくのかについて提言したい。

9 | 企業形態

日本企業は本社と事業部門の関係性を考慮し、その組織形態を変化させてきている。事業部門の独立性を高めつつ、迅速に意思決定をするために、事業部制度からカンパニー制度に移行する企業は多い。また、事業成長に応じて組織再編が行いやすいように持ち株会社に移行する企業もある。ただ、持ち株会社への移行はすべてが順調なわけではなく、意思決定においては屋上屋を架すような状態を招くなどの問題点が指摘されており、持ち株会社制度から事業部制度に戻す事例も少なくない。

こうした企業形態の変遷とそこでの本社機能のあり方については、深い議論と検討が必要であろう。カンパニー制度、持ち株会社制度と事業部門への権限移譲を進めすぎるとガバナンスが効かなくなり、逆に本社のガバナンス機能を強くし過ぎると、今度は事業部門での意思決定が遅くなる。

企業の形態によって、本社機能のあり方、とりわけ遠心力と求心力のバランスの取り方は異なる。先行きの予測が難しくなっている今、事業部門に対するガバナンスをどう効かせるのか、事業部門をどう支援していくのかについて、それぞれの企業が置かれた状況

(事業内容、規模、歴史、組織形態など)を踏まえながら本社機能をあらためて見直し、状況に応じたあるべき姿を考察していかなくてはならない。

企業形態と本社機能については本シリーズの第10回で触れる。この点について新たな仕組みを構築しつつある先進事例を参照するとともに、遠心力と求心力のバランスなど、上で述べた論点を踏まえながら企業形態別の本社機能のあり方を提言したい。

本シリーズでは、上記の9つの観点から日本企業が抱える問題の構造を紐解き、多くの企業が取り組んでいる事業・業務のトランスフォーメーションの要諦を整理することで、そうした変革を実現するために必要となる本社機能のあり方を提示する。

注

日本経済新聞「PBR 1倍割れ企業、全体の54%に昨年末比11ポイント増」(2025/4/7)

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOTG072WN0X00C25A4000000/>

著者

青嶋 稔 (あおしまみのる)

野村総合研究所 (NRI) フェロー

米国公認会計士、中小企業診断士

専門は、イノベーション、組織構造改革、PURPOSE & VALUES策定、買収統合、PMI、

自動車、精密、電機、重電などの製造業における中長期経営計画策定、事業戦略策定など