



マネジメント・アイ

日置圭介

トーマツグループCFO、プログラム
デロイトトーマツコンサルティング
シニアマネジャー
日本CFO協会主任研究委員

本社論の本質とは

本社の役割は何か。さまざまな見解があるが、単純化してしまえば、企業における有限な経営資源を効果的に活用し、企業価値を継続的に向上することで株主をはじめとするステークホルダーからの期待に応えながら、企業を社会にも必要な存在として永続させること、と言える。

この役割を果たすには、相応する機能、いわゆる「本社機能」が必要になるが、多くの日本企業において、いまひとつこの定義が曖昧になっている印象がある。図1をご覧いただきたい。これも非常に単純化しているが、企業が保有する経営機能を表した図である。これらのうち、「コーポレート」と「スタッフ」の両機能によって、企業の「本社部門」は構成されている。

本社部門といえば、コーポレート機能を遂行する組織として位置づけられるわけであるが、実態として、少なからぬ日本企業の本社はアドミニストレーティブな色彩が強く、スタッフ機能に偏重しているさらいがある。その結果、昨今の日本企業における本社論は、業績低迷傾向ともあいまって、コストと人数という量的観点からの「大きいか小さいか」という議論に焦点が当たっているように思える。

もちろん、抑えられるものは抑えるべきであるため、企業としてのコスト構造の在り方を明確に意識した上で、スタッフ機能をシェアード化する、

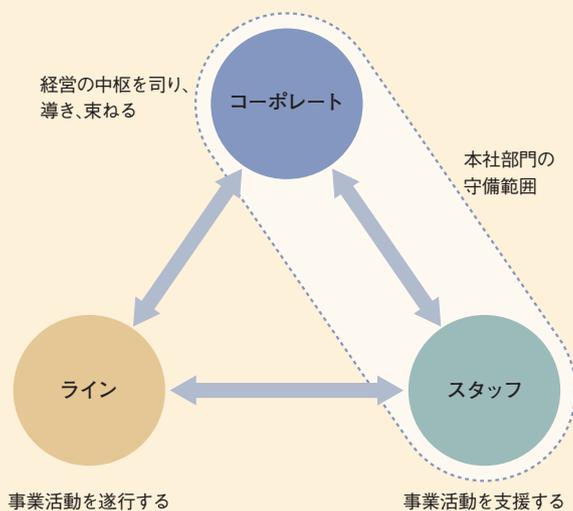
もしくはアウトソースを活用するなど、「本社のスリム化」を進めることは重要である。しかしながら、大か小かの議論に傾斜し過ぎると、コーポレート機能の強化に向けて掛けるべきシナリオプランニングや事業ポートフォリオマネジメント、財務・IR戦略、グループ経営管理などへのリソース投入も不十分になり、スリム＝筋肉質ではなく、単なる痩せ型となってしまう。

つまり、量的な本社論は事の本質ではなく、単なる弱体化を招く危険性が高い。重要なのは、いかに本社＝コーポレート機能が強くあるべきかであり、この観点なくして、不確実性や不安定さがより増しているビジネス環境下での熾烈な競争を勝ち抜いていくための「体幹」とは成り得まい。必要かつ有用ならば大きくてもよい、というのが真であろう。

グローバル経営に おける本社の役割と 強化のポイント

グローバル化が深化する中、日本企業はさまざまな経営課題を抱えている。その中でもとりわけ議論になっているのが、「グローバル本社はどうかあるべきか」という悩ましいアジェンダである。このような「本社論」は今に始まったことではないが、勝ち残りをかけた活動をグローバルに拡大・拡散している日本企業には、いままです以上に経営の「体幹」となるものが求められているのであろう。そこで、この古くて新しい本社の役割について、数回の連載にて考えてみたい。

図1 ● 企業の経営機能



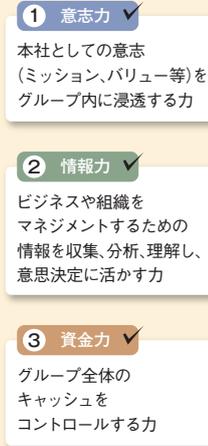
コーポレート機能強化に向けたポイント

では、コーポレート機能を強化するにあたってのポイントは何か。これにはさまざまなレベルでの論点があるが、次の三つの「力」を鍛えることが、本質と考える(図2参照)。

(1) 意志力

グループ内において共通の価値観を浸透・醸成させ、企業として進むべき方向性や目標を示し、束ね、導く力である。

日本企業が好調だった頃には、「創業者」という象徴的な存在が「求心力」の源となっていたが、



1 意志力
本社としての意志(ミッション、バリュー等)をグループ内に浸透する力

2 情報力
ビジネスや組織をマネジメントするための情報を収集、分析、理解し、意思決定に活かす力

3 資金力
グループ全体のキャッシュをコントロールする力

図2 ● コーポレート機能の強化ポイント

現在ではそのような拠り所を持つ企業は少なくなつた。一方で、外国企業の買収などにより異なるバックグラウンドを有する企業群がグループに加わることが日常化している昨今、これらのメンバーも含めて本社としての意志を浸透させていくことは一筋縄ではいかない。これは価値観などに限つた話ではない。多様なステークホルダーの期待を把握した上で、企業としての長・中・短期の方向性や目標を、グローバルレベルで真に共有できる企業も多くはない。

しかしながら、企業内外の諸環境が目まぐるしく変化する状況下では、本社の意志力を鍛え、企業に「軸」を通すことが、グローバル経営の成否を分けるといっても過言ではないだろう。

(2) 情報力

意思決定に真に有用となる情報をグループ内外から収集し、的確な分析・考察を行い、活用する力である。

日本企業の本社は、実は自社のことをよく知らないのではと思うことが少なくない。企業内部の情報であれば、それが受注見込等の将来情報であれ、売上実績等の過去情報であれ、基本的にはビジネスラインからのボトムアップ数値に依存している。また、外部情報についても、マクロ

経済動向程度は捕捉していても、市場や競合動向に関する情報を十分に保持し、それを意思決定に活かし切れてはいない。結果、ビジネスライクに対し、根拠のない「ストレッチ」目標を設定する

る、もしくは、彼らからの情報を鵜呑みにする他ないという状況に陥っている。

変化の激しい環境下だからこそ、本社自らが能動的に情報を収集、分析し、冷徹なほどに過去と将来の「ファクト」を客観視する。そして、ビジネスラインからの情報にカウンターをあてながら、企業の行き先を見定めることが求められる。

(3) 資金力

資金力と言っても、お金持ちかどうかを問うてはいない。それに越したことはないが、ここでは、グループ内の資金ポジションや将来の収支予定を常に把握すると同時に、戦略の遂行や事業の運営に必要な資金を、適時・適切にビジネスラインへ供給する力を意図している。

資金は、その性質上、国境を越えるたびに「摩耗」するため、全ての資金を地理的に集約する必要はなく、機動的に活用できる状態であれば問題はない。しかし、日本企業では、土台となるグループ内の資金ポジションや将来予定すら見えていないことが多過ぎる。

グローバルに展開する事業、点在する子会社を抱えながら、全体最適を実現し、勝ち残っていくためには、グローバルベースでキャッシュを掌握することもコーポレート機能強化の重要な要件となる。

次回以降、これら二つの「力」に順次焦点を当てていく。