

コーポレート本社^①の存在意義を再考する ～投資家視点でDXとイノベーションを先導せよ～

シニアパートナー
田村 誠一

迷走する CHQ

ローランド・ベルガーの調査(N=326社(11か国、30業種))によると、コーポレート本社(Corporate Headquarter, CHQ)の機能に満足している企業は僅か23%。「CHQの重要性は薄れ、近い将来機械に取って代わられる」との見方は56%に達した。あるときは事業部門の牽引者、あるときは事業部門の支援者たるべきCHQが、事業部門から「ダメ出し」を突き付けられている。

実際、CHQの戦略立案機能は各地域・各事業部門への分散化が止まらない。他方、経理・人事といった業務支援機能は徹底集約(Shared Service Center, SSC)、あるいは外部化(Business Process Outsourcing, BPO)が加速。CHQは、機能分散と機能集約の双方向ベクトルのみならず、外部化の脅威にさらされている。→A1

活路はDXとイノベーション

一般に、CHQの機能に影響を与えるメガトレンドは6つある。

グローバル化、人材獲得競争、地政学リスク、イノベーション、デジタル・トランスフォーメーション(DX)、サステナビリティ。中でも事業部門が注視するメガトレンドは、DXとイノベーションだ。グローバル化や人材獲得競争が企業競争力を左右することは間違いないが、これらは今や事業部門の前線課題。CHQの機能に影響を与える事象ではなくなりつつある。→A2

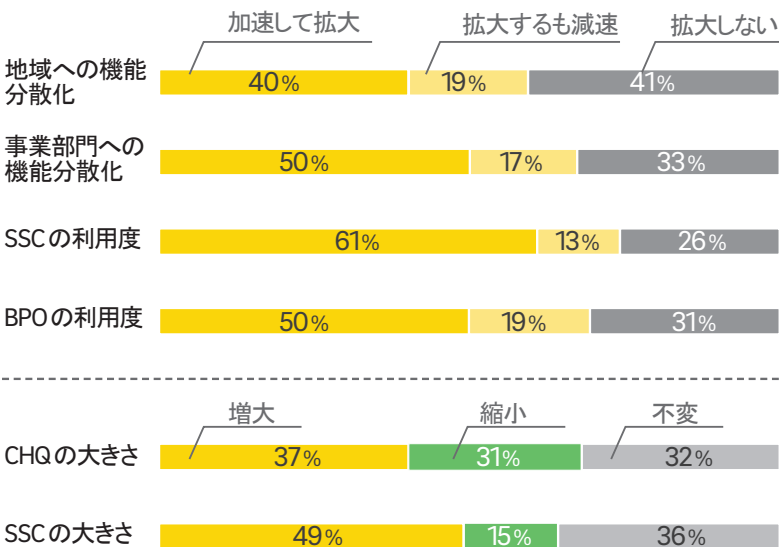
では、DXやイノベーションとCHQを結びつける要素は何か。調査から見てきたのは、自動化、コネクティビティ、データの3要素。それぞれ、ロボティクスやAI、企業間・事業部門間コラボレーション基盤、センシングやアナリティクス技術だ。CHQに対する満足度とこの3要素への貢献度には極めて高い相関関係が見られる。貴社のCHQはこの3要素に正面から向き合っているだろうか。

事業モデル革新者としてのCHQ

そもそもCHQが担うべき役割は、本質的に2種類しかない。ひとつは事業モデル革新支援。言うまでもなく、CHQそれ自体

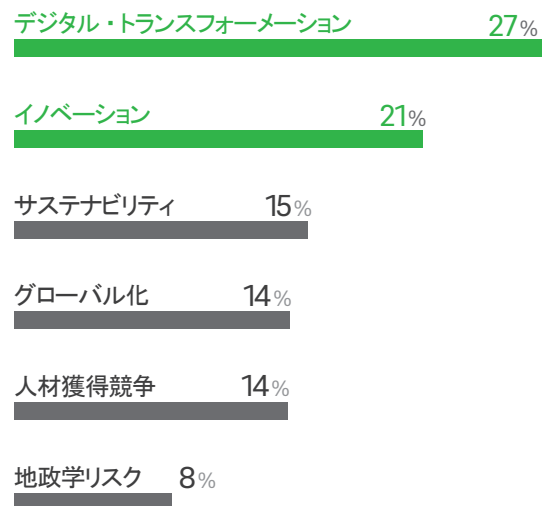
A

A1 CHQの近未来



出所：ローランド・ベルガー "Corporate Headquarters Study 2018" (N=326)

A2 CHQに影響を与えるメガトレンド



Think:Act

コーポレート本社の存在意義を再考する～投資家視点でDXとイノベーションを先導せよ～

は利益創出主体ではない。コストセンターだ。各事業部門に利益貢献してこそ存在意義がある。しかし多くの企業のCHQは、各事業部門の戦略に対するホッチキス部門か口先介入部門に留まる。自動化、コネクティビティ、データの3要素をフル活用し、単なるDigitalizationを超えたTransformationを企図し、事業モデル(儲け方)革新を支援しなければならない。

2020年、経済産業省は、戦略的IT投資を促すべく東京証券取引所と共同で過去5回選定してきた「攻めのIT経営銘柄」を「DX銘柄」に衣替えした。今や、経営とデジタルは表裏一体、デジタルで事業モデルを革新し、ユーザー視点でイノベーションを創出できなければ、企業の生き残りは図れない。

企業内投資家としてのCHQ

CHQのもうひとつの役割は、経営資源配分の最適化だ。一般に、多角化企業は専業企業に比して資本市場で6～12%程度低く評価される。いわゆる「多角化ディスカウント」の存在だ。そもそも投資家は、多様な企業へ投資する(投資ポートフォリオを組む)ことでリスク分散を図っている。換言すれば、企業に多様な事業を抱える(事業ポートフォリオを組む)ことなど期待していない。最も投資効率の高い事業に専念してくれれば、それでいい。多角化によって各事業の財務情報が見えづらくなることは、投資家にとって「百害あって一利なし」。透明性を阻害する壁でしかない。

もちろん、企業経営はそれほど単純ではない。社員の雇用を守り、持続的な成長を実現するには多角化も必要だ。この、資本市場と企業経営との論理ギャップにこそ、CHQのもうひとつの存

在意義がある。各事業の株主価値を見極め、冷静に投資と撤退の判断を下し、優位性の高い事業群に経営資源を集中投下する。将来の企業価値最大化のため、時には大鈍(なた)を振るう。CHQは資本市場の論理をもって各事業部門と対峙する「企業内投資家」たるべきだ。

1802年に黒色火薬のメーカーとして創業し、世界的な化学メーカーとなったデュポン。創業200周年を迎えるにあたり、100年後に向けて事業ポートフォリオをどう組み替えていくかを徹底議論した。その後、各事業の成長戦略やM&Aは各事業部門の管轄ながら、各事業部門が生み出したキャッシュは全社にプールし、CHQが将来の事業ポートフォリオに鑑みて傾斜配分している。

DXもイノベーションも、既存主力事業の内部力学まかせでは進まない。グローバル先進企業に遅れるばかりだ。「両利き」の経営判断が求められるからこそ、企業内投資家たるCHQが必要なのだ。

「小さな本社」を超えて

CHQは小さくあるべき、という「小さな本社」論。利益創出主体でない以上、正論だ。但し、これは決して果たすべき役割の小ささを意味するものではない。CHQが、DXとイノベーションを先導する事業モデル革新者兼企業内投資家となったとき、多角化ディスカウントを打破する真の多角化企業が成し遂げられるに違いない。◆

ABOUT US

ローランド・ベルガーはドイツ、ミュンヘンに本社を置き、ヨーロッパを代表する戦略立案とその実行支援に特化した経営コンサルティング・ファームです。1967年の創立以来、成長を続け、現在2,400名を超えるスタッフと共に、世界35カ国52事務所を構えるまでに至りました。日本では1991年に設立以来、日本企業に加え、政府機関など数多くのクライアントとの長期的な信頼関係を構築してまいりました。近年では、日本型イノベーションである「和ノベーション®」を提唱し、日本企業の改革を進めています。

執筆者紹介

シニアパートナー

田村 誠一 Seiichi Tamura

seiichi.tamura@rolandberger.com

外資系コンサルティング会社において、各種戦略立案、及び、業界の枠を超えた新事業領域の創出と立上げを数多く手がけた後、企業再生支援機構に転じ、自らの投融資先企業3社のハンズオン再生に取り組む。

更に、JVCケンウッドの代表取締役副社長として、中期ビジョンの立案と遂行を主導、事業買収・売却を統括、日本電産の専務執行役員として、海外被買収事業のPMIと成長加速に取り組んだ後、ローランド・ベルガーに参画。

PUBLISHER

株式会社 ローランド・ベルガー

広報担当: 西野、岡田

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32
アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表)

ファックス 03-3587-6670

e-mail: strategy@jp.rolandberger.com

https://rolandberger.tokyo