



MBA 経営戦略講義録

神戸大学 経済経営研究所

特命教授 小島 健司

第2回 経営戦略の定義と対象 (Definition of Strategy)

午後の授業を始めたいと思います。午前講義について何か質問がございませんか。

(OK 氏の質問) — 「企業価値の構成」の図を見ると、企業価値と言うものは資産合計の大きさのようなイメージなのですが、進んでゆくとフリー・キャッシュフローの大きさが現在の企業価値で、それを生み出す力を合わせたものも企業価値なののでしょうか。企業価値を測る数値的なものは何でしょうか。

(小島の回答) — 企業価値は午前の授業で説明しました通り、基本的にキャッシュフローをベースにしてその会社が生み出す利益と考えます。事業資産を使ってキャッシュフローを生み出すわけですから、例えば EVA とか MVA とかの評価指標やフリー・キャッシュフローの割引現在価値と基本的に同義なのです。

企業価値評価指標

企業価値指標	内 容
フリーキャッシュフロー 価値 (FCF)	定義 企業の生み出すキャッシュフローの期待値を資本コストで割り引いた現在価値 (将来のフリー・キャッシュフロー推定値の現在価値) 計算方法 企業価値 = 予測期間のキャッシュフロー現在価値 + 継続価値の現在価値 フリー・キャッシュフロー = 営業キャッシュフロー - 投資キャッシュフロー = 税引事業利益 + 減価償却 - 設備投資 - 運転資本増加分 継続価値 = 予測期間の翌年のキャッシュフロー / (資本コスト - フリー・キャッシュフローの永久成長率)
企業価値	定義 企業の株式および負債の時価総額の合計
EVA (経済付加価値)	定義 企業が投資によってある年にあげた収益から投下資本コストを差し引いたもの (税引事業利益から企業があげるべき必要収益額を差し引いたもの) 計算方法 EVA = 税引事業利益 - 投下資本コスト = 税引事業利益 - (投下資本 × 資本コスト) 税引事業利益 = (営業利益 + 受取利息 + 受取配当金) × (1 - 実効税率) 投下資本 = 短期借入金 + 固定負債 + 株主資本
MVA (市場付加価値)	定義 企業の市場価値 (株式と負債の時価の合計) から投下資本を差し引いたもの 計算方法 MVA = 企業の期待フリー・キャッシュフローの現在価値 - 投下資本 = 企業の生む収益の推定正味現在価値 MVA = EVA割引現在価値 (EVA / 資本コスト)

フリー・キャッシュフロー自体を将来にわたってどのように生み出すかと言う戦略、「企業価値創造戦略」は、その内容を具体的に実行してフリー・キャッシュフローを生み出すと理解していただいて良いと思います。だからキャッシュフロー計算書の数値を使って測っても、企業価値と言うものは同じことを言っている、ただしそれは抽象的なことを言っているのではなくて、キャッシュフローは数字の形で測れると考えていただいて良いと思います。

現在までの話ならば、はっきりと価値の中身は分かるわけですが、企業価値はこれからことです。戦略を考えることはこれからやるべきことを考えることなのです。どのような戦略を立てて会社の事業を実行するかによって、将来のフリー・キャッシュフローが変わってくる。その数値が現在価値の形に割り戻されるところが、実は企業価値だと考えていただいて良いと思います。時間軸の上で考えなくてはいけないと言うことです。

(注：企業価値の具体的計算方法について、知りたい方は付属資料を参照してください)

(N氏の質問) — いま企業価値の話が出たのでお聞きしたいのですが。ベンチャーのような会社を企業価値として見積もって、どのくらいで買おうか、あるいは売ろうかと言う時は、その会社の企業価値は独自のビジネスモデルを持っているのか、ITを持っているのか、データベースを持っているのかによって計算されるのでしょうか。将来的な事業で現在は事業として存在しない、将来の価値はあっても今の価値はないと言う企業価値についてはどのように考えれば良いのでしょうか。

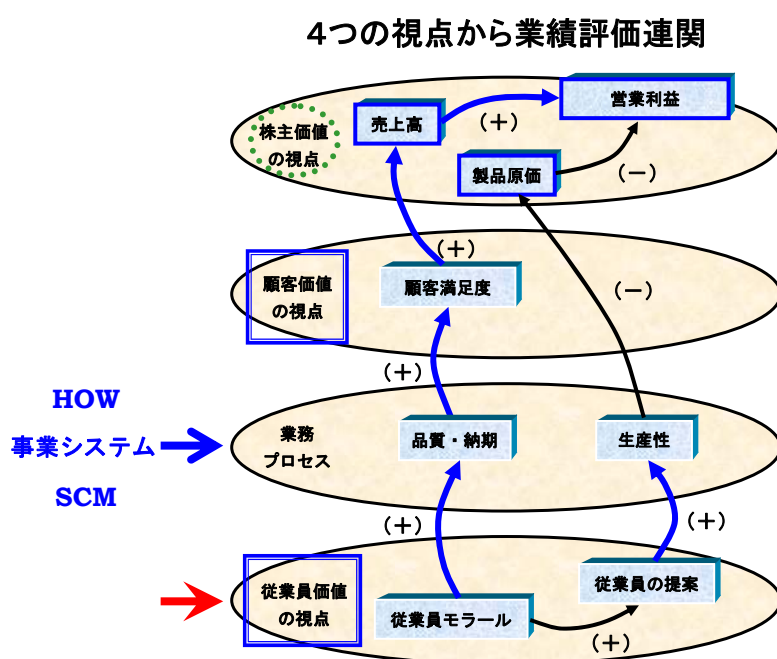
(小島の回答) — 事業の将来が極めて不確実性が高い事業を「ベンチャー」と言うわけです。そのような事業が、将来にわたってどれだけキャッシュフローを生み出すかは、ビジネスプランを書く際に、そのようなものを生み出す計算書を作る。だからその場合、売上高、売上数量、あるいは単価と言う基礎になっている数値が、その会社がこれから作り出す事業で、具体的にどのように市場の中で評価されたものになるのかは極めて不透明です。そのようなことを見込んで考えることになります。それらの数値が不確実性を含んだ形で算定できれば、後の計算は全く同じものです。キャッシュフロー計算書ができれば、フリー・キャッシュフローの計算ができて、それを資本コストで割り引いてやれば、企業価値が算出できるわけです。その事業に対する出資するのか、あるいは買収するのかという判断の根拠に、そのように計算された企業価値が使われています。

そのようなことが計算できない場合になると、潜在的にそれに似たものを探そうとよく行われます。ネット関連のベンチャーですと、ネットの顧客ベースに何人いるとかウェブサイトの訪問数がどれくらいあるとか、二次資料を使ってキャッシュフローを計算する場合があります。一時ネットベンチャーが盛んになりましたが、どれだけの価値を計算するのか。上場する際どのような上場価格で売り出すかを決める時に、キャッシュフローが直接計算できないと、二次資料で使えるものを使うわけです。ベストウェイはないので、幾つかの方法を組み合わせることで計算するのです。¹

(A氏の質問) — 金融資産や事業外不動産をどのように扱うかは、何となく企業全体の戦略のような感じを受けたのです。これは企業戦略で考えるということですか？

(小島の回答) — そうですね、企業戦略で考えてもよいと思います。金融資産や事業外不動産は全社レベルで統合して管理する方がより効率的と考えられます。これも会社によっては事業部門で事業戦略として立案・実行させるところもあります。事業部門レベルでの事業外資産管理を、裁量権を与えてやらせることもあります。

(M氏の質問) — 『4つの視点から業績評価連関』と「バランスト・スコアカード」との関連のところなのですが、従業員モラルから2つ矢印が伸びていて、左側の方が市場から見た評価、市場価値の視点である、右側の方の線が会社内部での評価だということでした。先程も顧客価値の視点で顧客満足度をどのようにしたいのかと言うところで問題が出てきたと思うのですが、会社内部での評価と言う視点から見た時に、この顧客価値の視点の部分が抜けているのですが、これは企業内で何らかの指標を使って活動する時に、実際に指標としてはつけられないもののでしょうか。



出所: R. S. Kaplan and D. P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review*, (January-February 1996), p. 83.

(小島の回答) — 確かにおっしゃる通りなのですが、実は従業員モラルの方から満足度を満たすと言うことで、品質・納期や業務プロセスでその成果を経由して顧客満足度につながっている。これで、今おっしゃったような主旨は表現できているのではないかと思います。右側の流れはそれを実行するための効率をどう上げるか。だから顧客満足度から売上高につながる。顧客価値の視点に顧客満足度のコストに関わるものを持ってくるべきかどうかなのですが、生産性のところへ入ってしまっているものですから、それで良いかなと思って飛ばしたのですが。もしそこへ入れる良い方法があったらお教えいただきたい。そうするとこのバランス・スコアカードの発想を考える時にもっと具体性が出てくるかも知れないですから。一応、左側のサイドが市場価値を生み出すサイドで、右側のサイドがコストと言うように考えていただいてよいと思います。

基本的に顧客価値とコストが両面で市場へ向かって、両方のシステムを伝いながら流れていくプロセス、「価値連鎖」のコンセプトを事業戦略のところで使いますが、それと同じ発想なのです。

(O氏の質問) — キャッシュフローを株主や従業員に分配するに当たって、株主に対して株式配当あるいは新株発行となるし、従業員に対しては給与増額あるいはボーナス増額になるので、従業員1人当たりのキャッシュフロー、1株当たりのキャッシュフローが大切かと思うのです。

(小島の回答) — そうですね。そのように具体的に考えていくことは必要なことかと思います。貸借対照表・損益計算書・キャッシュフロー計算書の数値を計算して指標化できます。営業キャッシュフロー配当性向などもそれらの一つです。

資本市場の株価で測られるもの、社債の格付けで測られるもの、そのような市場評価指標にもとづいて資本コストを計算し、それを用いて企業価値評価指標が作成されます。それらが企業目的となる具体的経営指標に使うことができるという考え方で企業価値経営を取り上げています。企業価値をどのように作り出すかが経営戦略の内容になるわけです。従業員価値を高めることから、顧客価値を高め、さらに株主価値を高めていくように、どのように連動させていくべきかを議論していきます。

それでは、午後の最初のセッションは経営戦略をどう定義するかをお話しして、それから企業経営の根本的なところである「企業理念」と「ビジョン」の話をしたいと思っています。「経営戦略」をしっかりと定義することは重要です。ここをいいかげんにやっておくと、理科系の人から怒られることが多い。必ず仮定と定義があって、それにもとづいて数学的に証明し命題を導出する、演繹的なやり方が頭に入り易い人が多いと考えられます。

1 経営戦略の定義

経営戦略とは何か。企業と言うものには、「環境との相互作用」があります。企業が「経営を行う、あるいは事業を行う」際には、周囲の様々な環境と関わりがあるわけです。環境としては、具体的には、地震や風水害の自然災害があったり、景気変動があったり、商品価格の変動があったり、原材料やエネルギーの供給や価格の変動があったりするわけです。競争関係にある企業同士が市場シェアを取り合うことも相互作用と考えております。

経営戦略の定義と対象

1 定義

経営戦略は、**①** 企業が**②** 環境との相互作用のもとに、**③** **④** その目的を効率的に達成するための、**⑤** 現在から将来にわたる**⑥** 資源の調達・配分 (resource acquisition and allocation) と、**⑦** 資産蓄積 (assets accumulation) についての**⑧** 方針と計画である。

① ヒト **②** モノ **③** カネ
(リソース) **④** 事業時間軸

2 対象

事業の集計水準に応じて、企業レベル・事業レベルそれぞれに、企業戦略 (Corporate Strategy)、事業戦略 (Business Strategy) がある。事業機能に応じて機能戦略 (Functional Strategy) がある。

次は、「その目的」と書いてありますが、例えば、企業価値最大化と言うように 1 つの目的を設定してもよいわけです。上場している営利企業に、株主は株価の値上がりと配当をリターンとして求めて出資しているのであれば、間違いなく企業価値を最大にする目的でよいと思います。

そうでない企業もあります。多数の株主がいても、「株主が儲ける必要はないではないか、わしが株主だ。土地を担保に借金をして、事業をどんどん膨らませていったら良いではないか、あとの始末は知らない、さようなら」と言うような創業者経営者もいるわけです。そのような人達が世の中で成功者になってしまっていて、会社もそれで経営されていたと言うことが実態としてあります。ただそれが良かったかと問われると、やはり本来あるべき姿から外れていることになります。

それから非営利企業も存在するわけです。そうすると、企業価値の解釈に工夫が必要ですので、目的として抽象的にしております。一般に経営戦略を考える場合は企業価値最大化が目的です。

あとは「効率的に」と言うことです。経営学、経済学は全て資源をどのように効率的に使えばよいかの主たる研究対象になっていることからあらためて言うまでもありません。

「現在から将来にわたって戦略を考える」と言うことは、今日明日の経営の話だけでないわけです。日々の売上と資金の回収を、帳簿を見てチェックすることは経営者として必要なことですが、それで明日何をするのか、と言うことだけではないのです。例えば、これから3年先5年先に自分の会社はどこへ向かっていくべきか、そのために必要なことは何か、何をすべきかを、しっかりと考えていくことが必要です。それにもとづいて、必要な資源の調達と配分をどのように行うかが重要事項のひとつです。もう1つは有形・無形の資産の蓄積です。

会社がある方向へ向かって事業を行っていく上で必要なヒト・モノ・カネを調達して、それらをどのように具体的な事業に配分するか。必要な人材を新規採用あるいは中途採用して新規職能や事業を担当させることも1つの戦略の中身の部分に相当します。

資産蓄積は、有形・無形に関わるものを含めて言っているわけです。将来の事業に関わる設備投資をするとか、研究開発に投資をするとか、人的資本で大学の研究室へ行って博士号を取らせることも資産蓄積になります。あるいは神戸大学のMBAプログラムで、経営戦略の勉強を会社がお金を出してやらせることもそうです。このように有形・無形を含めて資産の蓄積がありまして、整合性のとれた方針のもとに経営を行うようにする計画が経営戦略の中身です。

これから学ぶことになる経営戦略の様々なことはこの定義のもとで統一され则认为いただいて良いと思います。経営戦略とは何かと問われると、いつもここへ立ち戻って考えるようにしてください。²

2 経営戦略の階層

経営戦略の内容は、企業の階層や事業レベルに応じて異なります。次のような階層で分類することができます。

経営戦略の階層と呼んでいます。全社あるいは連結グループ本社レベルでの戦略を「企業戦略」(Corporate Strategy)と呼び、個々の事業部、カンパニー、連結子会社等の戦略を「事業戦略」(Business Strategy)と呼びます。事業戦略を担うそれぞれのカンパニーとか事業単位のもとに、開発・生産・販売などの主要な職能が組み込まれています。それらの個々の職能に当たる機能別の戦略を「機能戦略」(Functional Strategy)と呼び、それぞれで異なる内容の戦略が必要とされます。

企業戦略を考える際には、企業全体を通して俯瞰することがまず、重要です。さらに、全体を事業単位に分解して、合成し直してみることも必要です。

事業戦略を考える際には、事業単位全体を俯瞰すること、そのうえで事業を構成する職能を機能として整合性があるように編成することが必要になります。

会社を違う見方から、各事業部にある特定部門だけを横串で刺すようにして捉えることがあります。開発本部、技術本部、製造技術本部などの組織を作って、事業部横断的に特定職能を連携させることがあります。このような場合には、「機能戦略」が必要になります。

階層やレベルに応じて企業戦略・事業戦略・機能戦略が考えられ、それぞれを企業全体として整合性を取るようにすることが必要とされます。ただし、実践では難しい課題ですが・・・

事業部制が非常に強い会社、例えば松下電器（現パナソニック）のような会社ですと、社長が「破壊と創造」といっても、会社全体で「破壊と創造」が出来るのかはまた別の話です。社長が考えていることと個別事業部門の人達が考えていること、社長がこのような方向へ向かって行きたいと言うことと個別事業部門を動かしている人達や責任者の人達が思っている方向性が違うことが多いと思います。松下電器の戦後からの組織変遷を見ると、社長が替わる度に全社への求心力を強化し、事業部門の力を出来るだけ弱くしようとするのですが、うまくいきません。事業部に資源の裁量権を持たせると、その力を弱めることは容易なことではありません。中村邦夫氏が、2000年6月社長就任以来着手した企業変革の場合も求心力を取り戻そうとしているわけですが、難しいのではないかと想像します。³

会社を経営することは、事業部門が十分なまとまりを欠く中で全体として会社をまとめて、その成果を企業価値と言う形で、市場で評価してもらうことになる。シャープの昨日（2001年6月15日）の終値は1500円でしたか、松下は2000円くらい。そうすると75掛けくらいになっているのでしょうか。その1500円とはまさに会社を全体として見たものになっているということです。中身自体は今申し上げた、事業戦略が企業戦略と組み合わせられて事業活動の中で事実上営まれ、それが株価に反映されていることになります。

3 経営戦略の時間軸と視野

つぎの図の左の図は企業と言うものを広角で表しているのですが、事業活動を行う企業の方角に関してかなり広く俯瞰した図です。企業がどの方向に向かって行くのかを視野を持って指し示しているものです。この道にそって我々は移動していると言うように企業を見た場合、どちらの方向へ行っているのか。道が北から南の方向へ向かって続いているのか、南の方から北の方向へ続いているのかが、この図だけでは判断がつかない。企業が広い視点からどこへ行くべきか、経営者が一番よく考えなくてはいけない。企業戦略の中に、企業の大きな方向付けがないと、個別事業部門の事業戦略との整合性がとれないことになる。

問題認識の時間軸と視野



「問題の捉え方」

1. 時間軸 (Horizon)

① 今日・明日 ② 5年・10年先

2. 業務関連範囲 (視野) (Scope)

・ 広範囲 ↔ 狭範囲

・ 広視野 ↔ 狭視野

6

個別事業部門の人は真ん中の図ですと、一応下のところだけに向かって行っているということは分かるかも知れませんが、ここのところだけ取り出して見えていますので何とも言えません。何となく上の図の影に隠れた、この辺りにいる感じもするのですが、見方によってはここにいるのかも知れない。どの方向から映し出したかによって、この背景の林も違ってきます。事業部門の人は大体この真ん中の図に沿って動いている場合が多いです。個別の事業計画の予算達成では、今年はいくら達成するのかを議論する。次年度の事業計画を1・2月頃に作成するわけです。これは1年先、2年先くらいまでの事業計画ですので、どの道で車を動かしているのか、先の障害物を見て、それをどのように避けて通るのが大きな関心事となります。

会社の経営者は大きな流れが一体どこにあるかをきちんとつかんで、企業戦略に示すことができないといけません。経営者が每期・毎月、売上高はいくらだと言うことにとらわれすぎると、毎日毎日どのくらい進んだのかが見えても、相当先に障害物があると言っていることが見えていない場合が多い。もちろん現場を回り、現実を把握することは重要なことですが、それによって先のことが考えられないと職責を果たしていることにならない。

要するに経営者は先の何を見て、先の何を考えているのかと言うことです。後先2・3メートルの範囲にはどのようなものがあって、それに対してどのように手を打ったら良いのかを管理者が考えられるようにするには、経営者が全体としてどの方向へ行くのかを明確に示すことです。

4 経営戦略・計画策定フロー

経営戦略と経営計画の策定の流れは、次のようになります。まず、経営戦略策定が行われて、それにもとづいて経営計画策定が行われます。経営計画は通常、全社経営目標の下に、利益計画が立てられ、それにもとづいて資金計画・設備投資計画が全社レベルで策定されます。個別事業部門はそれをもとに、利益計画・資金計画を立て部門別の活動計画に具体化します。

日本の企業の場合は、年度事業計画あるいは中期経営計画が策定されます。一般に年度事業計画は毎年の秋くらいから、年明け 1 月くらいに経営者に上申し、「これでよろしいでしょうか」、「ではやってみなさい」となるわけです。

個別事業部門の事業戦略は必要だと思うのですが、そのようなものばかりを集めてきて企業戦略ができるのかと言うとそうではないわけです。全社の企業戦略がまず策定されることが必要です。ここのところを抜かして各事業部門に対して事業戦略や計画を考えさせ、その良し悪しを議論するだけでは、実は経営者のやるべきことが抜けているわけです。そのようなことが、企業の中でそのまま続いている場合が多いのではないかと思います。社長は何も考えていない。要するに持ってきたものの良し悪しを判断することが社長の仕事だと思っているのですが、実はそうではない。

事業戦略を考える仕組み、すなわちこう考えたら良いという大きな枠を作って、そのもとで考えさせる枠組みを作り出すことが社長の仕事で、理念とかビジョンも含めた企業戦略の内容です。それができていない日本の社長は結構います。下から上がって来ることはボトム・アップでよいことだと思っている人がいるようです。それは実際に個々の事業部門を預かる人達に指針を十分に与えきれていないことがあると思います。本当に個別事業部門を預かっている責任者の方にとっては、そのようなことを示されずに自分達が責任を持ってやらされて、その結果の責任を追求されるということになりますと、やはり不本意なところがあります。

基本的に企業戦略にもとづく経営戦略が定まって、それから個別事業部門の事業戦略と事業計画が利益計画にもとづいて資金・人員・設備のリソースを動かす内容となり、時間軸に沿って担当部門に分割され具体化されるのが、経営戦略・計画の策定フローとなります。

5 企業戦略

企業戦略は7つの主要な要素で構成されると考えられます。これを異なる言い方をすると、CEO（Chief Executive Officer）が本来意思決定すべき事項が何なのかと考えても良いと思います。我々が経営戦略の中で取り上げるのは主に1番目から5番目までと7番目の話で、6番目に関する議論はしません。

企業戦略

企業価値創造

説明責任

(Accountability)

- ① 企業理念・ビジョン策定
- ② 事業定義・事業領域設定 (全社レベル)
- ③ 企業目標設定と企業成長戦略策定
- ④ 戦略資産蓄積・移転
 - ・ 設計 (選択と集中)
 - ・ 組み替え (投資・撤回)
 - ・ マネジメント (資源配分・組織設計)
- ⑤ 事業ポートフォリオ
 - ・ 設計 (選択と集中)
 - ・ 組み替え (投資・撤退・買収)
 - ・ マネジメント (資源配分・組織設計)
- 6 企業基盤構築
 - ・ 企業文化形成
 - ・ 企業風土醸成
- ⑦ 資源開発・蓄積と配分
 - ・ 人材育成と配置 (ヒト)
 - ・ 財務管理と配分 (カネ)
 - ・ 設備投資・配分 (モノ)

出発点は、どのような「企業理念」・「ビジョン」にするかです。それがベースで、その後2番目に「事業定義」・「事業領域設定」があります。これは企業全体での事業の枠です。「うちの会社は一体何をする会社なのか」と言うことです。これは事業戦略の説明の際に詳しくお話しますが、企業レベルですと色々な事業の全体を括っているものは何かと言う「企業アイデンティティ」が必要です。儲かるなら何をやっても良いと言うことはなく、例えば住友電工がたこ焼き屋をやっても良いのかと言うことです。そんな事業はありえないわけです。逆にこの企業がこのような事業は行わないという基準にもなるわけです。事業定義のあり方自体があるわけでして、それにもとづいてどの事業にヒトとかモノを配分するのかを決めているわけです。

3番目は、「企業目標設定」とそれを達成するための「企業成長戦略」。これらはビジョンを具体的な形に落とし込んだものです。例えば、企業価値をこのような目標数値に高めると言うことでもよいわけです。会社のEVAは何年後までこれだけにしたいと示す。このようなものを企業目標設定と呼んでおります。設定した目標達成に向けてのアクションに必要な資源の時間軸上での配分についての計画です。

4番目は、「戦略資産蓄積」。戦略資産は企業の成長にとって非常に重要な、企業独自の有形・無形の資産の組み合わせを指しています。将来の成長に向けてどのような資産を、どのように蓄積していくかについてです。

5番目は、「事業ポートフォリオ設計」です。複数の事業の組み合わせである事業ポートフォリオをどのような考え方をもとに設計するか。それにもとづいて、どのように資源配分を

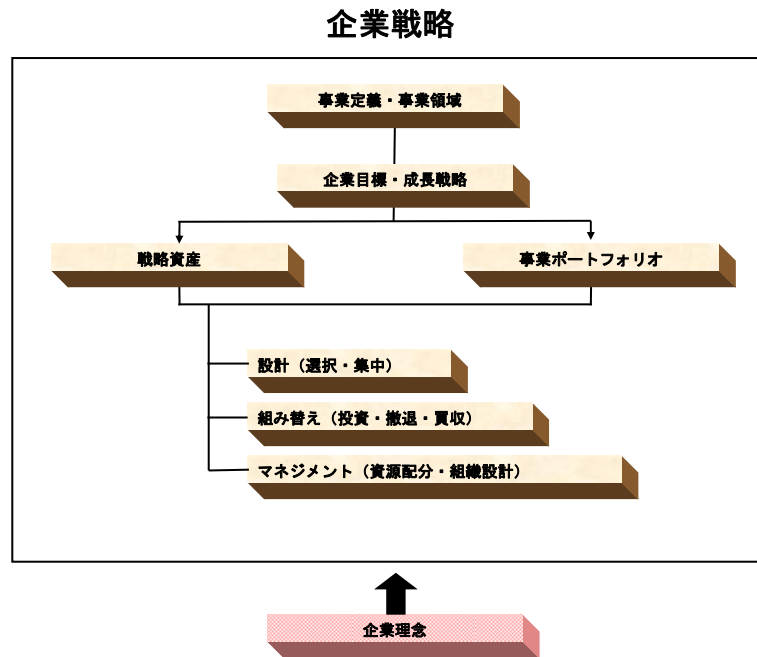
行うか。どのような場合に、どのように事業ポートフォリオを組み替えるのか、についてです。

6 番目は、「企業基盤構築」。表面に表れない企業価値観である「企業文化」と、表面で捉えることができる「企業風土」の2つより成り、企業組織の重要な基盤となっていると考えられます。企業成長戦略にもとづいて、それらを長期的にどのように構築・維持するかを考えていくことが重要です。

7 番目はかなり戦略と関わりがありますが、ヒト（人材）・カネ（資金）・モノ（設備）などのリソースをどのように調達、蓄積、配分するかという方針です。

企業経営者は大体この7つのことがきちんと押えられておれば、他はそれほど重要ではありません。これを方針として、事業部門の責任者・管理職にやらせるように、自分の考え方を確立して、それをもとに具体的に実行出来る組織・仕組みを作らなくてははいけない。これこそが、CEO と呼ばれる人のやるべき仕事だと考えて良いと思います。それ以外のことは、企業組織に部長もいるし課長もいるし、現場の人達もいるわけだから、どのように自分の確立した考え方のもとに、各目標達成に向かって士気を高めるかです。

これから取り上げる部分だけを表したものが下の図です。これは企業戦略のものです。企業理念が下にきておりますが、理念だけ上に乗っかっていて応接室の額縁に墨で書かれているようでははいけない。実際の業務とはかけ離れてしまうと何も意味がないのです。このような活動あるいは戦略自体を動かす一番の基盤ではないかと考えて、下の方に持ってきたわけです。これのもとに、例えば戦略資産蓄積、事業ポートフォリオ設計を具体的に考えていく。現在から将来にわたる計画としてこれに必要な資源の配分なりをやっていくことが、具体的な中身です。事業戦略と基本的に違うところは、事業ポートフォリオの部分が違うということと、全体の企業戦略の枠内で事業戦略を考えるとということです。



経営戦略とはどのようなものであるかという定義、それぞれの企業の活動の縦と横の見方からしてどのような見方で経営戦略を捉えるか、あるいはどのように定義することができるかをお話しました。それから企業戦略の具体的な中身です。いまからそれらを検討していくわけですが、何か質問がありますか。例えばこのようなものが抜けている、あってしかなるべきでないか、ということはありませんか。

（H氏の質問） — 企業の求心力と事業部の遠心力と言う話をされているのですが、企業の求心力は必要なのでしょうか。例えばある事業部門がとても大きくなりつつあって、そのまま離れていってもよいような気がするのですが。整合性とは具体的にどのようなことなのか、そちらの方が全体の効率性がよければそれでも良いと言う話も含めて整合性だと理解すればよろしいのでしょうか。

（小島の回答） — これも前に連結財務諸表の話をしました。要するに連結と単体の区別です。会社の中での所有権があるところがどの程度支配権をもっているのかが、1つの会社の中の境目を作り出しています。

別の言い方をしますと、企業価値をどのように統合して創造するのに依存しています。全体として企業価値にプラスに寄与する形で、遠心力を持つものがあれば良いわけです。企業価値をより高める上には、会社自体がまとまりをもって資源を集中することを考える際に、個別事業部門がバラバラで違う方向へ向かって動き出す場合は、無駄が多く価値を低下させる場合は、求心力を働かせて統合する方向に調整をする必要があります。

連結子会社に含まれている会社で極めて競争優位性が高い部門で、このグループ全体の収益を上げていく形であれば良いわけです。もう 1 つは、戦略資産を有効に企業内で活用するには、やはり強い求心力は必要となります。

(H 氏の質問) — 住友電工の場合、昔は多角化がとても意味があってそうして、求心力が働かせていないようになって、数年前は分社化が世界的にも流行っていました。確かにこれはとても重要なテーマだと思ったのです。どのようなところで求心力を働かせて、遠心力を使うかが、これから出てくることが分かりました。

(小島の回答) — 問題意識を持っていただければよいと思います。それが常にどっちが強く働くのがよいかがその環境によって違って来ることは確かです。1 つの会社を 50 年くらいの長さで見ていった場合、その会社の置かれている環境の状況で考えた場合、その使い分けは必要ではないかと感じます。

松下電器のように戦後からきちんとした事業部制が取られていて、個別の事業部が 1 つの会社の如く、P/L・B/S・C/S や内部資本金を持ってやっているような会社では、市場開拓を行って成長した遠心力（分権化）時期と、そのような事業部の集合が持っていた全体の成長を持続するエネルギーがなくなって、市場の競争の中で十分に対抗出来ない時期があるわけです。今松下電器が求めているのは強い求心力（集権化）だということです。阪急電鉄の事業でもそうです。あの様に何でもかんでも事業として手をつけてよいのかと言う話になります。商社もそうです。結局商社の結末は何だったかと言うと、成長部門で強い事業を残して、後はどんどん整理してしまった。だから今まで自立的な遠心力に任せて増殖させていたわけですが、結局そのようなものを持続させるための資源の供給が止まってしまった。だから残ったのは借金だけだった。カネマツ、日商岩井などがそうです。

(HO 氏の質問) — 理想的には企業戦略と事業戦略と言うのは一体性を持っている方針があれば良いと思うのですが、これらがマトリックスのように交わる場合、会社が実際経営戦略を立てる際に、どのようにして整合性を持つようにするのでしょうか。例えば事業戦略に重きを置いて整合性を持たせるのか、それとも重きを置かず勝手に整合性を持たせるのか。多くの会社ではどのようにしているのかを教えてください。

(小島の回答) — これも難しい話です。事業部に完全な自立性を持たせると、開発から物流に至る機能をワンセット独自の形で 1 つの事業部が動かして、事業部 A と事業部 B はそれぞれ全く切り離されている。事業部制を究極の形で追求していくとこのような形になるわけです。これが個々の事業部の自主性を多く持たせて、そこから成長力を引き出していきやり方です。もう一方は、会社全体が共有出来るような戦略資産を生み出して、いこうとする際に、事業部 B だけで完結させる事が必ずしも「全体最適」につながらないケースが出てきます。そうすると横串を刺す形で研究開発本部とか、マーケティング本部であるとか言う形で本社の中にぶら下げて、事業単位を横断して調整する。これは相当強い力がないとできません。事業部の自立性を一旦持たせてやって、動かしてやって、そし

て自走しだすと、何頭かの荒馬を一人で制御するように、事業部のベクトルを統合的な形で向けさせる事は非常に難しい。そうであれば、基本的に最初からその機能に沿う形の見方にしてやって、そのもとに事業部をぶら下げてしまうと言う形にしてやらないといけない。P&Gはどうですか。

(Y氏のコメント) — 横の方が強かったですけれど、今は縦が強くなりつつあります。

(小島のコメント) — 企業がおかれた環境の条件に応じて、変わるべき方向に沿って組織を変革しているのですね。ただ難しいのは、すぐにスイッチ出来るのかと言うとそうではないことです。以前の組織の形を引きずる慣性がとても強く働くことが普通です。前を引きずっている人達は事実上その会社の中で活躍してきた人なのです。そのような人達が新しい方向転換に対する障害になってくることがあります。どのように変えていくべきか非常に工夫が要ります。以前の人達の成功体験がそのまま新しい変革に対して障害にならないように識別してやらないといけない。社長が言っているだけで下の人は全然変わっていないと言う事が、どこの会社でもよくある話です。

ある程度先を見た戦略のあり方で作られていくことが、戦略を具体的に遂行する組織の形としては必要であるわけです。それを考慮しないで、別にどちらをどう動かすかはありえない。したがって、戦略に組織が従うことが正当だと思います。組織に戦略が縛られるのはネガティブな面が多いと考えられます。

¹ ベンチャーの企業価値計算については、次の図書が参考になる。McKinsey & Company, *et al.*, *Valuation: Measuring and Managing The Value of Companies*, 4th, ed., Wiley, 2005, pp. 637-651. 『企業価値評価』(下)ダイヤモンド社 2006年 295-312頁

² 経営戦略専門家のバーニー(Jay B. Barney)は、「戦略」を次のように定義している。
“Throughout this book, strategy is defined as a firm’s theory about how to compete successfully.”
in J. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd, ed., Prentice Hall, 2001.

「戦略(strategy)はいかに競争に成功するか、ということに関して一企業が持つ理論である」(『企業戦略論』(上)基本編ダイヤモンド社 2003年 28頁

“If business is like a game — albeit a very complicated one — then a firm’s strategy is its theory of how excel in the game it is playing. More precisely, a firm’s strategy is its theory of how to achieve high levels of performance in the markets and industries within which it is operating.” J. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 4th, ed., Prentice Hall, 2011.

³ 2000年6月、松下電器産業の社長に就任した中村邦夫氏は、「破壊と創造」をスローガンに、構造改革に取り組むことになる。2001年4月、国内家電営業体制の改革に続き、「パナソニックマーケティング本部」と、「ナショナルマーケティング本部」を設置し、本部を東京に置く。同時期にかつてフィリップスとの合弁会社であった「松下電子工業株式会社(現・パナソニック(株)セミコンダクター社・ライティング社)」を吸収合併する。2002年～2003年に、「松下通信工業株式会社」「九州松下電器株式会社」「松下寿電子工業株式会社」「松下精工株式会社」と、非上場の「松下電送システム株式会社」の5社を株式交換により完全子会社化させる。その後、松下通信工業株式会社は、パナソニックモバイルコミュニケーションズ株式会社の他、松下電器産業株式会社のパナソニックオートモーティブシステムズ社・パナソニックシステムソリューションズ社・ヘルスケア社(後にパナソニック四国エレクトロニクス株式会社に統合)などに分割。九州松下電器株式会社と、松下電送システム株式会社はパナソニックコミュニケーションズ株式会社へ統合、松下寿電子工業株式会社は2005年4月に、パナソニック四国エレクトロニクス株式会社に統合。

トロンクス株式会社へ社名変更（2007 年 4 月に松下電器産業株式会社ヘルスケア社を統合）、松下精工株式会社は松下エコシステムズ株式会社（現・パナソニック エコシステムズ株式会社）へ社名変更を行い、重複事業の効率化を図った。2003 年 4 月に系列店制度を大改革。すべてのパナソニックショップ（旧・ナショナルショップ）1 万 8 千店を一律平等に支援せず、売り上げを増やす意欲のある店のみに絞って販促支援する「スーパープロショップ（現：スーパーパナソニックショップ）」制度を立ち上げる。同年 5 月、グローバルブランドを「Panasonic」に統一し、ブランドスローガンを「Panasonic ideas for life」とした第二の創業に踏み出す。2004 年 4 月、長い間、兄弟会社であった松下電工株式会社（現・パナソニック電工（株））を TOB により連結子会社化する。
