



## 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 10 回 事業ポートフォリオ組織設計 (Organizational Design of Business Portfolio) <sup>1</sup>

#### 1 事業ポートフォリオに基づく組織設計

事業ポートフォリオ設計、事業ポートフォリオ・マネジメント、事業ポートフォリオ組み換えの考え方について説明してきたわけですが、次にそれぞれに対してどのような考え方にもとづいて組織を設計すべきかについてお話しします。

企業成長戦略の考え方にもとづいて、事業展開シナリオ、資源調達・循環、戦略資産蓄積・活用に沿って、複数から成る事業を事業ポートフォリオとして最適に設計し、事業ポートフォリオ・マネジメントとして効率的な資源配分を行い、事業ポートフォリオ組み換えとして、事業環境変化により有効に適合するには、それぞれに対してどのような組織を設計すべきでしょうか。

ここでは、まず事業ポートフォリオのフレームワークにもとづいて組織設計の考え方を説明し、それにもとづいて事業ポートフォリオ設計、事業ポートフォリオ・マネジメント、事業ポートフォリオ組み換えに際してどのように組織設計すべきかを議論します。次に、組織設計の考え方にもとづいて企業組織形態の特徴を述べます。

#### 1.1 事業ポートフォリオにもとづく組織設計の考え方

##### 1.1.1 事業ポートフォリオを構成する事業単位の対象と範囲

組織設計とは、ここでは企業成長戦略にもとづいて事業ポートフォリオを構成する事業単位に対する、(1) 事業展開シナリオ、(2) 資源調達・循環、(3) 戦略資産蓄積・活用それぞれの対象と範囲を設定すること、およびそれに伴う権限と責任を、事業単位管理責任者に付与することを意味します。

事業展開シナリオの対象と範囲とは、対象は事業単位 (個別事業機能群あるいは製品・サービス群)、範囲は事業単位の一定グループ規模・内容を指しています。

資源調達・循環の対象と範囲とは、資源調達の対象は人材・設備・資金の種類およびそれらの内容と投入・活用時間、調達範囲は個別事業機能単位内、個別事業単位内、企業内一定規模事業単位間、事業ポートフォリオ全体（企業外（社外）一定企業単位間を含む）を指しています。資源循環の対象と範囲とは、資源循環の対象は人材・設備・資金の種類およびそれらの内容と投入・活用時間、循環範囲は個別事業機能単位内、個別事業単位内、一定規模事業単位間、事業ポートフォリオ全体を指しています。

戦略資産蓄積・活用の対象と範囲とは、対象は戦略資産の種類およびそれらの内容、蓄積・活用範囲は個別事業機能単位内、個別事業単位内、一定規模事業単位間、事業ポートフォリオ全体を指しています。

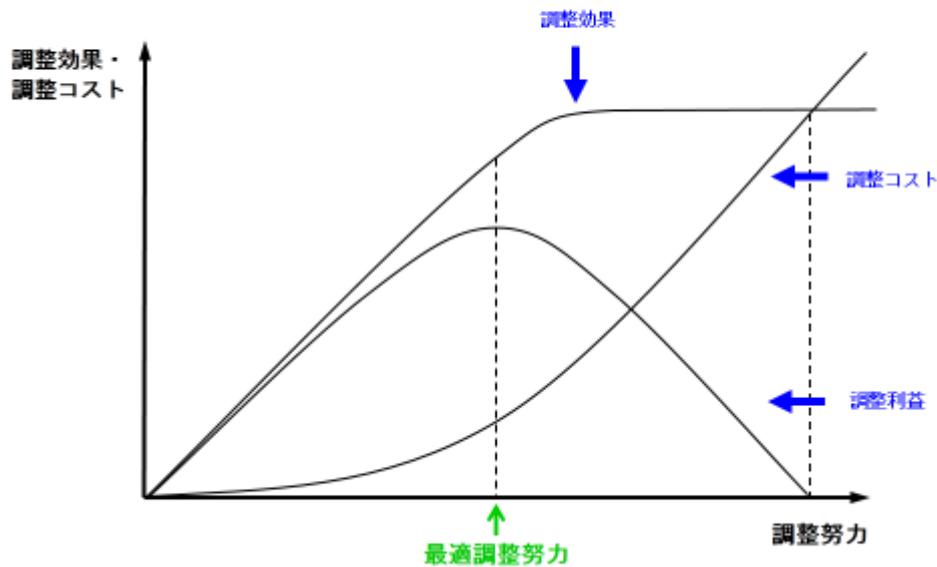
### 1.1.2 事業ポートフォリオでの資源配分調整モデル<sup>2</sup>

個別事業機能単位内、個別事業単位内、事業単位間、事業ポートフォリオ全体を、「調整単位 (Unit of Coordination)」と呼びます。それらの調整単位で行う事業展開シナリオ、資源調達・循環および戦略資産蓄積・活用を一般的に「資源配分調整 (Coordination of Resource Allocation)」、略して「調整 (Coordination)」と呼びます。資源配分調整の目的は、事業価値あるいは企業価値の創造であり、それを「資源配分調整効果 (Coordination Effect of Resource Allocation)」、略して「調整効果 (Coordination Effect)」と呼びます。さらに資源配分調整には、「資源配分調整努力 (Coordination Effort of Resource Allocation)」を必要とし、略して「調整努力 (Coordination Effort)」と呼び、それには資源投入を伴うことから、「資源配分調整コスト (Coordination Cost of Resource Allocation)」が発生し、それを略して「調整コスト (Coordination Cost)」と呼びます。

事業展開シナリオ、資源調達・循環および戦略資産蓄積・活用の対象と範囲、いわゆる「調整範囲 (Span of Coordination)」は、次のような考え方のもとに設定します。調整努力に対する調整効果から調整コストを差し引いた「調整利益 (Coordination Return)」が、調整努力に要する資源の制約、「調整努力資源制約 (Resource Constraint of Coordinating Effort)」、略して「調整資源制約 (Resource Constraint of Coordination)」のもとで最大になる「最適調整努力 (Optimal Coordination Effort)」を基準に「最適調整範囲 (Optimal Span of Control)」として設定します。最適調整範囲に対応する調整単位を「最適調整単位 (Optimal Unit of Coordination)」とします。

この考え方では、調整効果は努力に応じて増加しますが、その増加分は逓減する関係にあると仮定しています。一方、調整コストは努力に応じて増加し、その増加分は逓増する関係を仮定しています。この関係では、調整資源制約のもと調整利益を最大にする最適調整努力水準があることとなります。

## 最適調整利益



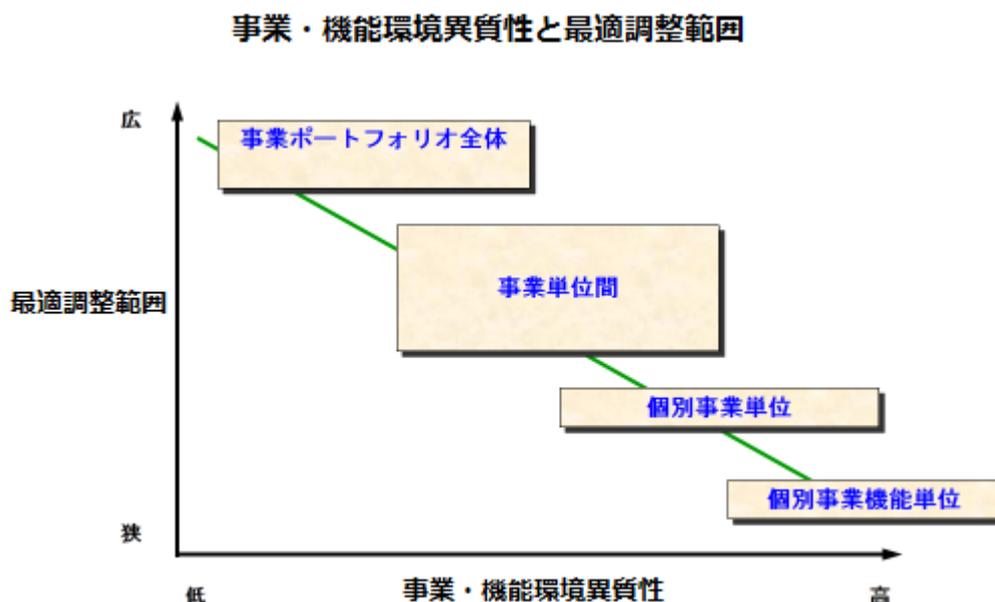
個別事業機能単位あるいは個別事業単位において、その努力資源制約において調整利益が最大になる調整努力水準を設定することが最適調整となります。その場合は、調整資源制約内で最大調整利益が設定できる場合と、制約外に最大調整利益が設定できる場合があります。後者の場合は、その事業単位に努力資源を追加して、資源制約を緩和し最大調整利益を実現できるようにする方法もあります。

個別事業単位はそれぞれ、事業機能単位の組み合わせ持ち、それに応じた事業・機能環境要因（需要要因、供給要因、競争要因、技術要因、外部要因）があり、調整効果の逓減および調整コストの逓増はそれらの影響を受け、最適調整努力水準が変化します。さらに事業・機能環境要因の変化度、すなわち変化速度あるいは変化加速度も同様に影響を与えます。すなわち、変化度が大きいほど、調整効果の逓減度および調整コストの逓増度が増加し、最適調整努力水準の低下によって、最適調整利益は減少すると考えられます。

個別事業機能単位間、個別事業単位間および事業ポートフォリオ全体での調整効果および調整努力は、事業・機能環境要因の内容および変化度が異なる度合い（異質性）に応じて、影響を受けると考えられます。事業・機能環境要因異質性が高くなるほど、調整効果の逓減度および調整コストの逓増度が増加し、最適努力水準の低下によって、最適調整利益は減少すると考えられます。

個別事業機能単位の機能環境下および調整資源制約下での最適調整利益と、個別事業単位内、すなわち複数事業機能の組み合わせ、個別事業単位間、すなわち複数個別事業単位の組み合わせでの、事業・機能環境異質性のもとでの調整資源制約下最適調整利益、および事業ポートフォリオ全体での事業環境異質性のもとでの調整資源制約下最適調整利益を比

較し、その中で最大の最適調整利益を達成できる調整単位を選択することから最適調整範囲が得られます。



## 2 事業ポートフォリオと組織設計

### 2.1 事業ポートフォリオ設計・マネジメントと組織設計

#### 2.1.1 事業展開シナリオ

事業展開シナリオの対象と範囲とは、対象は事業単位（個別事業機能群あるいは製品・サービス群）、範囲は事業単位の一定グループ規模・内容を指しています。

事業ポートフォリオ設計に際しては、企業成長戦略で設定した事業展開シナリオでの企業成長マトリックスにもとづいた成長経路にそって、現在の主力事業が次の主力事業を育成できるように資源を循環させ戦略資産を移転・活用できるようにすることです。そのためには、第1世代中核事業をもとに「事業プラットフォーム」を設定し、そこから第2世代派生事業を生み出し、さらにその事業から第3世代事業が派生できる仕組みを作ることです。

事業プラットフォームから事業を派生させるメカニズムが「戦略資産プラットフォーム」にもとづく事業派生になります。このような考え方にもとづいた事業展開をおこなうには、共通の戦略資産プラットフォームにもとづいて派生した個別事業単位で事業環境異質性が高くない場合は、一定規模事業単位間調整が調整効果の逓減および調整コストの逓増が小さく、調整資源制約が緩和できることから、最適調整利益がその他の調整単位の最適調整単位を上回ると考えられます。事業環境異質性が高くなると、共通戦略資産プラットフォームから派生した個別事業単位であっても、個別事業単位が最適調整単位になると考えられます。

これらの考え方が、戦略資産蓄積・活用の範囲に相当し、最適調整利益が達成できる最適調整範囲が設定できると考えられます。

### 2.1.2 資源調達・循環

資源調達・循環の対象は人材・設備・資金の種類およびそれらの内容と投入・活用時間、調達・循環範囲は個別事業機能単位内、個別事業単位内、企業内一定規模事業単位間、事業ポートフォリオ全体に相当します。

複数事業単位を事業ポートフォリオとして組み合わせることによって、企業成長に必要な資源を事業単位間で調達し、循環できるように事業ポートフォリオを設計することが必要になります。

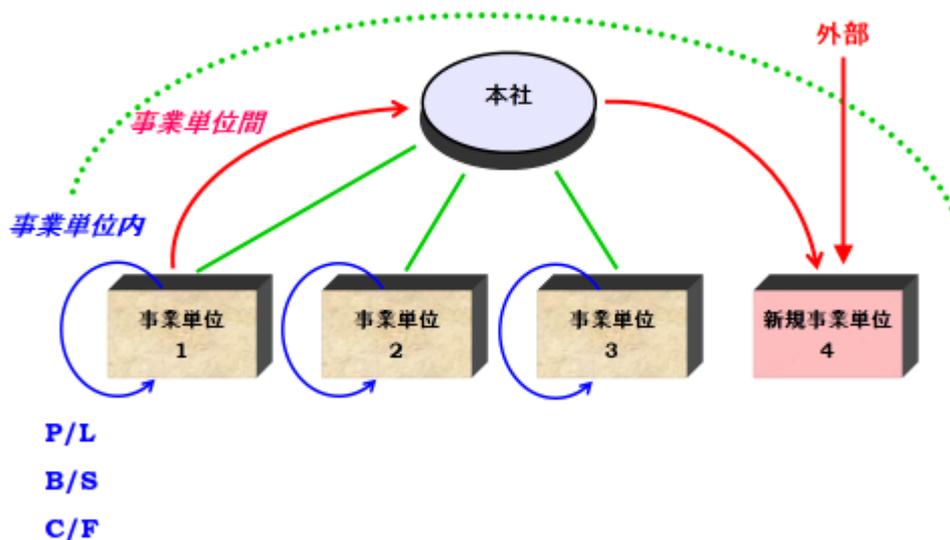
資源調達の対象は事業ポートフォリオに含まれる事業単位の資源として必要な人材・設備・資金となり、個別事業単位の事業環境要因およびそれらを部分的に反映するビジネス・ライフサイクルに応じて資源調達内容と投入・活用時間が異なると考えられます。資源調達内容と投入・活用時間の異質性が高くない場合は、事業ポートフォリオ全体調整が、調整効果の逡減および調整コストの逡増が小さく、かつ調整資源制約が最大限緩和できることから、最適調整利益がその他の調整単位のそれを上回ると考えられます。これが、最適調整利益が達成できる最適調整範囲であり、最適調達範囲に相当します。最適資源調達範囲は事業ポートフォリオ全体および企業外一定規模企業単位間に相当します。

逆に資源調達内容と投入・活用時間の異質性が高くなる程、企業内一定規模事業単位間さらに個別事業単位内が最適資源調達範囲に相当するようになると考えられます。このような考え方と同様に、最適調達範囲についての個別事業機能あるいは個別事業単位内の選択においても、機能環境要因に応じた資源調達内容と投入・活用時間の異質性に依存します。

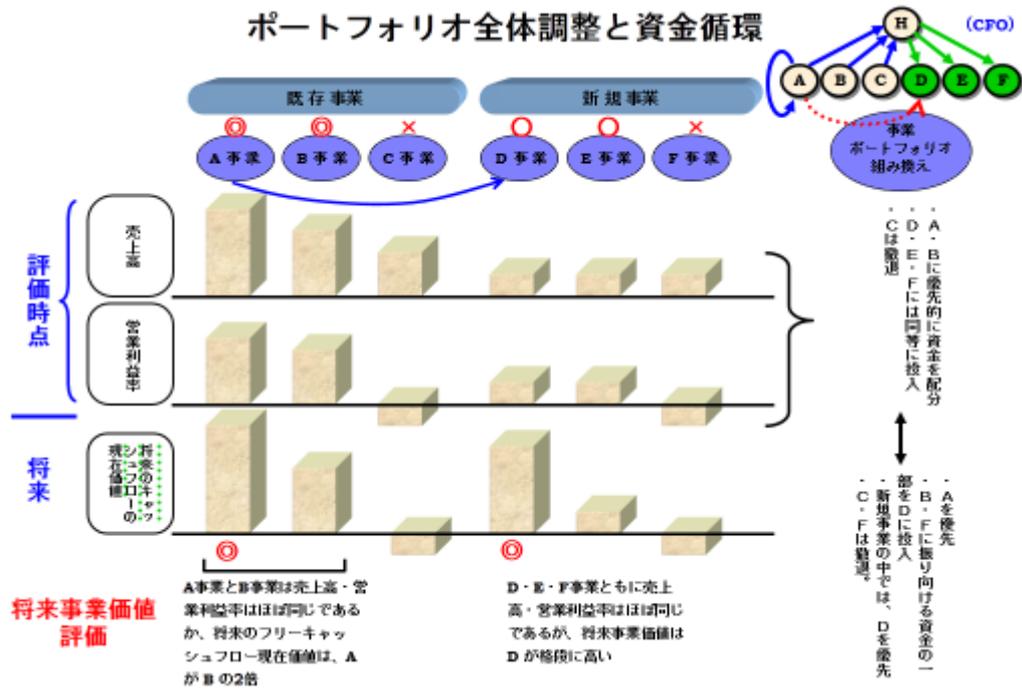
事業ポートフォリオ設計に際しては、企業成長に必要な資源をどの程度効率的に循環できるかを検討することが必要です。企業成長戦略の事業評価基準を設定し、それにもとづいて事業評価し、(1) 成長、(2) 維持、(3) 撤退のいずれかを選択し、それに応じて効率的に資源循環できるようにすることです。

資源循環の対象には、人材・設備・資金がすべて含まれ、事業環境要因およびビジネス・ライフサイクルの違いに応じた資源内容と投入・活用時間の異質性によって評価されることとなります。上と同様の理由で、資源内容と投入・活用時間の異質性が高くない場合は、事業ポートフォリオ全体調整が、最適調整利益が達成できる最適調整範囲であり、最適調達範囲に相当します。逆にそれらの異質性が高くなる程、企業内一定規模事業単位間さらに個別事業単位内が最適資源調達範囲に相当するようになると考えられます。このような考え方は、最適調整範囲についての個別事業機能あるいは個別事業単位内の選択でも、同様です。

## 事業単位内・単位間資源循環



資金調達・循環の最適調整範囲が事業ポートフォリオ全体であることは、全社一元的に資金調達し、事業単位間で効率的に移転し、循環させ、金のなる木事業から、問題児事業をスター事業に育て上げる成長投資へ円滑に移転することを意味しています。それには、資金調達・循環を全社的に一元調整（あるいは管理）することを必要とします。個別事業単位や事業単位間が全社的最適調整に対して、個別最適調整で資源配分を歪めて、事業ポートフォリオの有効な活用を妨げないようにすることです。そのために、企業グループ全体での資金の最適調整を行う CFO が必要となります。



一方、資金調達・循環の最適調整範囲が企業内一定規模事業単位間さらに個別事業単位内である場合は、企業内に複数の下位事業（製品・サービス）ポートフォリオ（Subunits of Business/Product Portfolio）を設定し、それぞれで資金を調達し、事業単位間あるいは個別事業単位内で効率的に移転し循環させ、金のなる木事業（あるいは製品・サービス）から、問題児事業をスター事業に育て上げる成長投資へ円滑に移転する下位調整を行うことを意味しています。この場合、事業単位間あるいは個別事業単位内で個別最適調整を行うことになり、個別最適調整で事業ポートフォリオ全体での全体最適と両立しない場合があります、企業グループ CFO の適切な監督・調整が必要になります。

人材調達・循環の最適調整範囲が事業ポートフォリオ全体であることは、全体で人材調達・循環を調整することによって事業単位間でより効率的に移転し、循環させることができるわけです。問題児事業をスター事業に育て上げる必要な能力をもった人材を円滑に調達し移転するには、資金調達・移転の場合と同様に人材を全社的に一元調整することが必要です。そのために、資金調達・循環の場合と同様に、CHO の職務が必要になります。全社レベルで CHO が一元的に人材調達・循環を調整する権限が不可欠です。

一方、最適調整範囲が企業内一定規模事業単位間、さらに個別事業単位内である場合は、下位事業ポートフォリオそれぞれで人材を効率的に事業単位間あるいは個別事業単位内で調達し、円滑に移転・循環する下位調整を行うことになります。この場合も、事業単位間あるいは個別事業単位内で個別最適調整を行うことになり、事業ポートフォリオ全体での全体最適と両立しない場合があります、企業グループ CHO の適切な監督・調整が必要になります。

CEO が全体最適調整を行う際に、個別事業単位責任者の権限を過度に尊重するあまり、個別最適調整の総和を行う場合があります。これは企業全体の効率的資源配分を決定すべき CEO が、その主導権を確立できていないことを意味します。企業価値創造目的から、事業ポートフォリオを将来へ向けてどのように設計すべきかの考え方が明確でなく、個々の事業単位責任者が上申してきた内容をそのまま、「売上を前年比 2 割伸ばします、営業利益をいくら伸ばします」と言う目標だけで事業計画が策定される場合があります。そのようにして個別事業単位の計画が積み上がって、全社の事業計画となり、企業戦略が不在のまま事業ポートフォリオが設計され、事業が実行される場合があります。全体資源の効率的配分を考慮せず、個別事業単位の独立性のもとに資源配分個別最適の合成が全社資源配分となり、非効率な状態のまま企業規模が拡大していかないようにすることが重要です。

### 2.1.3 戦略資産蓄積・活用

戦略資産蓄積・活用の対象は戦略資産の種類およびそれらの内容、その範囲は個別事業機能単位内、個別事業単位内、一定規模事業単位間、事業ポートフォリオ全体を指しています。

事業ポートフォリオ設計に際しては、企業成長に必要な戦略資産の蓄積・移転・活用がどの程度できるかを検討することが必要です。その際にシナジー効果の概念を用いると理解しやすくなります。

シナジー効果は、個別事業単位内（複数製品・サービス間）あるいは複数事業単位間を対象に顧客価値相乗効果と範囲の経済性（コスト削減相乗効果）のどちらかあるいは両方を意味しています。市場から見た顧客価値相乗効果はバリュー・シナジーとも呼びます。代表的なバリュー・シナジーであるマーケティング・シナジーは顧客価値提案ノウハウなどのマーケティング技術の中核技術として活用する個別事業単位内あるいは複数事業単位間で提供する顧客価値が独立の場合よりも高くなることを意味しています。マーケティング・シナジー効果を出そうとすると、顧客価値相乗効果を特定して、マーケティング力を競争優位源泉に高め得る戦略資産である、連携システム・情報システム・関係資産・中核技術それぞれの内容とそれらの組み合わせが調整対象となります。バリュー・シナジーを生み出すことに役立つ戦略資産を、個別事業単位内あるいは複数事業単位間を対象にして移転・共用・活用し蓄積するサイクルを仕組みとして確立できるようにすることです。

マーケティング・シナジーの場合は、事業単位間に事業環境要因、主に需要要因の異質性が低く、それらの変化度に有意な差がなく、マーケティング機能をともに有している一定規模事業単位間調整が調整効果の低減および調整コストの逦増が小さく、調整資源制約が緩和できることから、最適調整利益がその他の調整単位を上回ると考えられます。一定規模事業単位間で戦略資産である、中核技術・連携システム・情報システム・関係資産の最適内容とそれらを有効に組み合わせることが調整対象となります。この調整が、マーケティング・シナジーの最適調整利益を高めることができると考えられます。最適調整利益が

達成できる調整範囲が最適であり、最適戦略資産蓄積・活用範囲に相当します。最適調整範囲は一定規模事業単位間調整に相当します。

一方、事業単位間に需要要因の異質性が高く、それらの変化度に有意な差がある程、一定規模事業単位間から個別事業単位内調整が、マーケティング・シナジーの最適調整利益が達成できる調整範囲で最適であり、最適調整範囲に相当します。

範囲の経済性で説明できるコスト・シナジーは、次のように個別事業単位内および一定規模事業単位間それぞれについて生み出すことができます。

個別事業単位内でのコスト・シナジーとは、開発・調達・生産・物流・販売などの個別事業機能単位で発生するコストの総和である全体コストが、個別事業機能単位が独立に行う場合よりも事業単位内で個別事業機能単位を調整した方が、低くなることを意味しています。コスト・シナジーが実現できると、個別事業機能間調整を効果的に行うと、事業単位で発生する固定費・変動費の総和を減少できることとなります。

事業単位間でのコスト・シナジーは、個別事業単位内の開発・調達・生産・物流・販売などの事業機能単位で発生する全体コストが、個別事業単位で独立に行う場合よりも一定規模事業単位間で調整した方が低くなることです。コスト・シナジーは、各事業機能単位について事業単位間調整を効果的に行うと、事業単位で発生する固定費・変動費の事業ポートフォリオ全体での総和を減少できることとなります。

個別事業単位内でのコスト・シナジーの場合は、個別事業単位内の個別事業機能単位間および機能環境要因、主に供給・技術・外部要因の異質性が低い場合は、個別事業単位内調整が調整効果の低減および調整コストの逡増が小さく、調整資源制約が緩和できることから、最適調整利益がその他調整単位のそれを上回ると考えられます。コスト・シナジーの最適範囲は個別事業単位に相当すると考えられます。一方、個別事業機能単位間および機能環境要因の異質性が高くなる程、個別事業単位内より個別事業機能単位での調整が、最適調整利益がその他のそれを上回ると考えられます。

事業単位間コスト・シナジーの場合は、事業単位間に事業環境要因、主に需要・供給・技術要因の異質性が低く、同一事業機能を有している一定規模事業単位間調整が調整効果の低減および調整コストの逡増が小さく、調整資源制約が緩和できることから、最適調整利益がその他調整単位のそれを上回ると考えられます。これが、コスト・シナジーが最適調整利益で達成できる最適調整範囲であり、最適戦略資産蓄積・活用範囲に相当します。最適範囲は一定規模事業単位間調整に相当します。

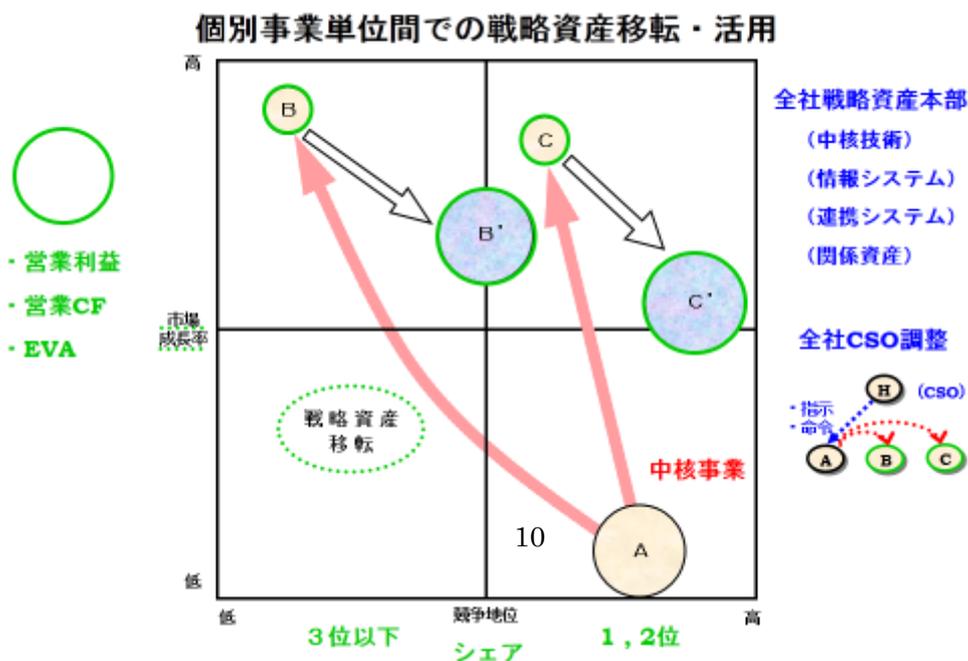
一方、事業単位間に事業環境要因の異質性が高くなる程、同一事業機能を有していても、一定規模事業単位間最適調整利益が個別事業単位調整のそれを上回ることが難しいと考えられます。コスト・シナジーの最適調整範囲は個別事業単位に相当すると考えられます。

個別事業単位内および事業単位間調整において、戦略資産である連携システムと情報システムを活用したコスト・マネジメント構築がコスト・シナジーを実現する上に必要になります。戦略資産を有効に活用したコスト・マネジメントの仕組みが整っていないと、コスト・シナジーを有効に生み出すことはできないと考えられます。有効かつ効率的な個別事業単位内および事業単位間共用固定費削減には、戦略資産である連携システムと情報システムを有効に組み合わせて活用し、製品開発技術・生産技術・調達技術・物流技術などの中核技術を重ねて活用し、より効率的に調整を行うことが求められます。コスト・シナジーの調整対象は、これらの関連する戦略資産となります。

企業成長戦略での戦略資産の移転・循環の考え方は、事業ポートフォリオでの問題児事業や開発途上事業をスター事業に成長するように金のなる木事業がそれまでの成長経路で蓄積した戦略資産を、それらを必要とする事業に移転し活用させるようにすることです。人材異動を伴う戦略資産移転には、事業ポートフォリオにもとづくビジネス・ライフサイクルに応じた人材の調達・移転と同様の考え方が必要になります。

個別事業単位内あるいは事業単位間調整においても、戦略資産人材マップを構築し、戦略資産型人材および内部資源強化型人材の所在とその専門能力内容・レベルに関する情報を事業単位戦略資産責任者あるいは全社 CSO が的確に把握し、それにもとづいて強い権限と責任を持って戦略資産型人材の移動を行い、戦略資産の移転・活用を促進する調整が必要です。戦略資産人材マップや戦略資産責任者の有効活用が調整効果の低減および調整コストの逦増を抑制し、調整資源制約が緩和できることから、最適調整利益がその他調整単位のそれを上回ると考えられます。

戦略資産の移転には、特定人材の移動なしに特定人材が所有するナレッジを、教育を通じて移転できるように、個別事業単位内あるいは事業単位間でのナレッジ・シェアリングの仕組みを通じて行うことも調整効果の低減および調整コストの逦増が抑制でき、最適調整利益が実現できると考えられます。



資金と人材を必要な事業機能単位あるいは事業単位に移転し、最適調整単位で資源配分が効率的に出来るようにするには、資金調達・循環を調整する個別事業単位財務責任者あるいは全社 CFO と、人材調達・循環を調整する個別事業単位人材責任者あるいは全社 CHO が個別事業単位戦略資産責任者あるいは全社 CSO のもとに連携して戦略資産型人材を移動させないと、事業ポートフォリオ全体での戦略資産の移転は有効に機能しないと考えられます。

## **2.2 事業ポートフォリオ組み換えと組織設計**

### **2.2.1 事業展開効率化**

事業ポートフォリオにもとづく資源循環によって、事業環境変化に対応して事業展開をより効率的に行うことを目的とした事業ポートフォリオ組み換えを、事業展開効率化型事業ポートフォリオ組み換えと呼んでいます。

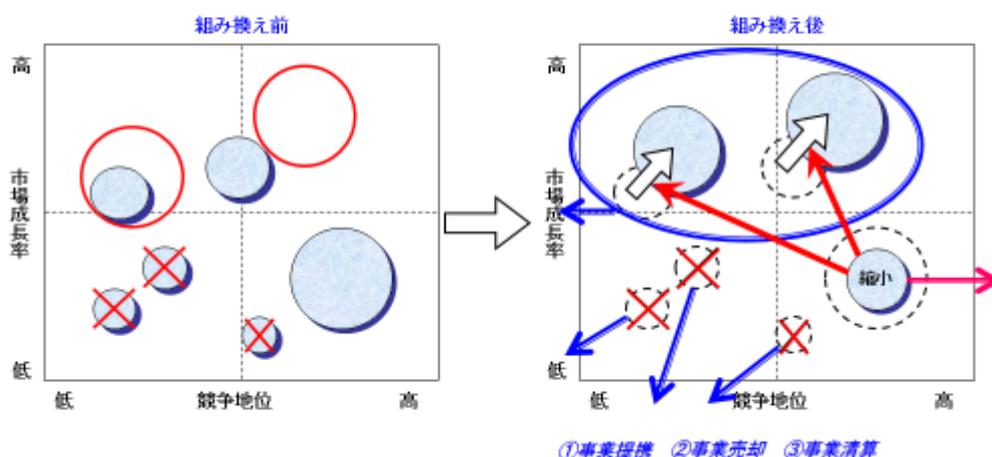
事業展開効率化型事業ポートフォリオ組み換えは、事業環境変化によって、既存および新規事業単位間の資源配分優先度を変更することによって、開発途上事業・新規事業単位および競争力強化が必要な成長途上事業単位を次世代の主力事業となり得るように育成することを狙いとしています。

既存事業ポートフォリオのなかで、主力事業単位は事業維持から段階的に縮小するようにして、生み出したキャッシュフローを、競争力を強化すれば次世代主力事業になり得る事業単位に優先的投資を行うようにします。市場成長率が鈍化している事業単位で、競争力を維持あるいは強化できず競争地位が低下している事業単位に対しては、資源循環の対象から除外し、事業提携、事業売却、事業清算などの手段で撤退させ、事業ポートフォリオ組み換えを行います。

成長鈍化および競争力低下の既存事業単位を撤退させ、今後余剰資源の創出が鈍化する主力事業単位を段階的に縮小し、それが生み出して資源を次世代主力候補事業単位である開発途上事業あるいは成長途上事業単位により優先的に配分出来るように、事業ポートフォリオを組み換えることです。

事業ポートフォリオ組み換え調整の対象は事業ポートフォリオ全体となり、事業単位の資源として必要な人材・設備・資金となります。事業ポートフォリオ全体調整が、組み換え調整効果の逓減および調整コストの逓増が小さく、かつ調整資源制約が最大限緩和できることから、最適調整利益が達成できる最適調整範囲であり、最適組み換え範囲に相当すると考えられます。最適事業ポートフォリオ組み換え範囲は事業ポートフォリオ全体および企業外一定規模企業単位間に相当します。

## 事業単位間事業ポートフォリオ組み換え (事業展開効率化型)



事業プラットフォームから事業を派生させるメカニズムが「戦略資産プラットフォーム」にもとづく事業派生した事業単位間の組み換えを行うには、共通の戦略資産プラットフォームにもとづいて派生した個別事業単位で事業環境異質性の高くない一定規模事業単位間が戦略資産蓄積・活用範囲に相当し、最適調整利益が達成できる最適組み換え調整範囲と考えられます。事業環境異質性が高くなると、共通戦略資産プラットフォームから派生した個別事業単位であっても、それ自体が最適調整単位になり、個別事業機能単位間組み替えを行うこととなります。

### 2.2.2 資源調達・循環の効率化

重点的資源配分によって、投資効率の高い成長事業を強化することを狙いとして、事業ポートフォリオを組み換えることを、資源循環効率化型事業ポートフォリオ組み換えと呼んでいます。

事業環境変化によって、事業ポートフォリオを構成する個別事業単位の市場成長率が変化する場合あるいは競争地位が変化する場合、既に設定した事業評価基準にもとづく事業評価の見直しをするか、あるいは事業評価基準を再設定して、事業評価を行うことが必要になります。事業評価基準の見直しを行うことによって、個別事業単位を成長事業、維持事業、撤退事業に再分類し、成長事業および維持事業を資源循環の対象事業とし、撤退事業は対象から除外します。

個別事業単位の資源投資効果の高さに応じて、資源配分優先度を決め、それに準じて資源を傾斜配分します。それによって、資源循環の一層の効率化を図ることができます。投資効率の低い個別事業単位への資源配分をおさえ、市場成長率がより高いあるいは・

および競争力強化投資が必要な個別事業単位に重点的に資源配分を行うようにします。撤退事業として分類された、いわゆる低シェア・低成長事業、不採算事業あるいは低収益事業などの個別事業単位は、事業提携、事業売却、事業清算などの手段で事業ポートフォリオから除きます。

資源循環効率化型事業ポートフォリオ組み換え調整は、個別事業単位の事業環境要因およびそれらを部分的に反映するビジネス・ライフサイクルに応じた資源調達内容と投入・活用時間の異質性が高くない場合は、事業ポートフォリオ全体調整が最適調整範囲であり、最適組み換え範囲に相当します。

逆に資源調達内容と投入・活用時間の異質性が高くなる程、企業内一定規模事業単位間さらに個別事業単位内が最適組み換え調整範囲に相当するようになると考えられます。このような考え方と同様に、最適組み換え調整範囲についての個別事業機能あるいは個別事業単位内の選択においても、機能環境要因に応じた資源調達内容と投入・活用時間の異質性に依存します。

## **2.2.3 戦略資産の組み換え**

### **2.2.3.1 シナジー効果複合型事業ポートフォリオ組み換え**

事業環境変化によって、事業ポートフォリオを構成する個別事業単位の市場成長率が変化する場合あるいは、競争地位が変化する場合、事業評価基準見直しを行うことによって、各事業単位を成長事業、維持事業、撤退事業に分類し、資源投資効果に応じて、資源配分優先度を決め、資源循環の一層の効率化を図るようにします。

市場成長率がより高い、競争力をより高める必要のある個別事業単位の競争力強化投資効果を一層高めるために、バリュー・シナジーあるいはコスト・シナジーどちらかまたは両方が実現できるように事業ポートフォリオを組み換えることが考えられます、

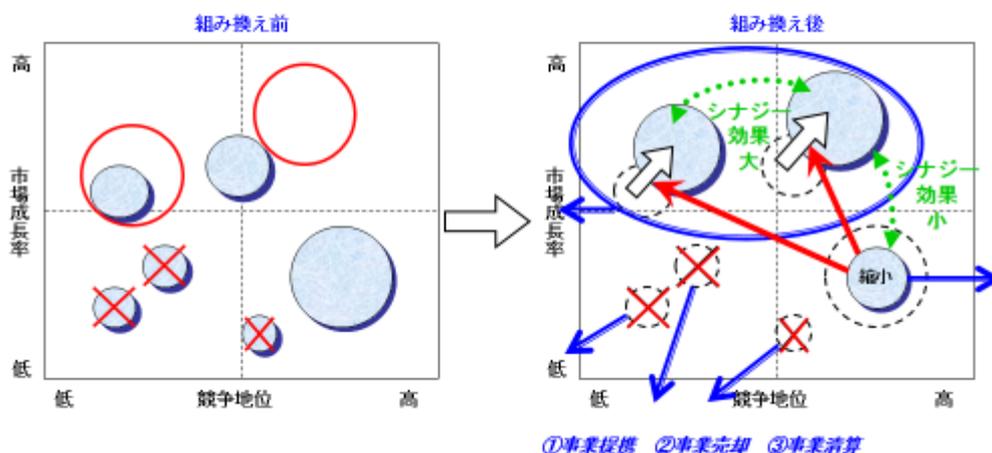
事業展開あるいは資源循環の効率化による個別事業単位個々の競争力強化に加えて、複数個別事業単位の組み合わせによるシナジー効果を複合させて、一層の投資効果の向上を狙いとする事業ポートフォリオ組み換えを、シナジー効果複合型事業ポートフォリオ組み換えと呼んでいます。

バリュー・シナジーの場合は、事業単位間に事業環境要因、主に需要要因の異質性が低く、それらの変化度に有意な差がなく、マーケティング機能をともに有している一定規模事業単位間での組み換え調整が、最適調整利益が達成できる調整範囲であり、最適戦略資産蓄積・活用範囲に相当します。最適組み換え調整範囲は一定規模事業単位間調整に相当します。一方、事業単位間に需要要因の異質性が高く、それらの変化度に有意な差がある程、一定規模事業単位間から個別事業単位内調整が、最適組み換え調整範囲に相当すると考えられます。

個別事業単位内でのコスト・シナジーの場合は、個別事業単位内の個別事業機能単位間および機能環境要因の異質性が低い場合は、最適範囲は個別事業単位が相当すると考えられます。一方、個別事業機能単位間および機能環境要因の異質性が高くなる程、個別事業単位内より個別事業機能単位が、最適組み換え調整範囲に相当すると考えられます。

事業単位間コスト・シナジーの場合は、事業単位間に事業環境要因の異質性が低く、同一事業機能を有している一定規模事業単位間調整が最適組み換え調整利益で達成できる範囲に相当すると考えられます。一方、事業単位間に事業環境要因の異質性が高くなる程、同一事業機能を有していても、一定規模事業単位間最適調整利益が個別事業単位調整のそれを上回ることが難しいと考えられます。最適組み換え調整範囲は個別事業単位に相当すると考えられます。

### 事業単位間事業ポートフォリオ組み換え (シナジー効果複合型)

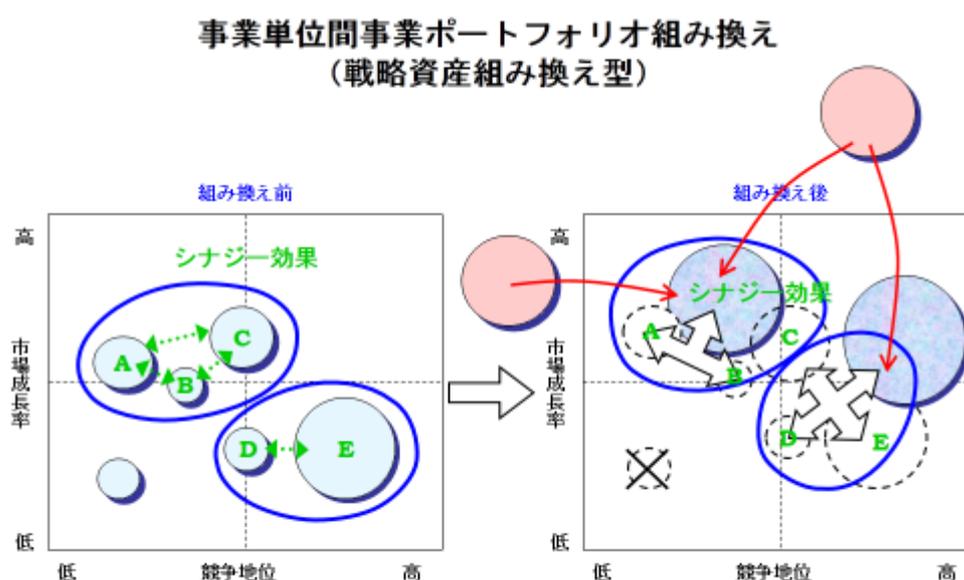


#### 2.2.3.2 戦略資産組み換え型事業ポートフォリオ組み換え

事業環境変化に応じて、事業評価基準見直しを行うことによって、個別事業単位を成長事業、維持事業、撤退事業に分類し、投資効果の高い個別事業単位に対して、資源配分優先度を決め、それに準じて資源を傾斜配分します。それに加えて、競争力強化対象となる個別事業単位の事業能力を競争優位源泉に高める戦略資産を構築することが必要になります。それに際して、既存の戦略資産を再評価し、新たに必要とされる戦略資産になりうるものを社内あるいは社外から獲得し、既存戦略資産で必要度の低いものを除く、戦略資産の組み換えを行うことが必要になります。これは、強化対象個別事業単位が社内の他の個別事業単位の持つ戦略資産を取り込み、あるいは社外の個別事業単位の

もつ戦略資産を購入、事業提携、事業買収、事業統合などの手段で獲得する方法が考えられます。重点的資源配分によって、投資効率の高い成長事業の競争力強化を狙いとして、戦略資産組み換えを行い、それに際して事業ポートフォリオを組み換えることを、戦略資産組み換え型事業ポートフォリオ組み換えと呼んでいます。

事業単位間に事業環境要因の異質性が低く、それらの変化度に有意な差がなく、同一事業機能単位を有している一定規模事業単位間での戦略資産組み換え調整が、最適調整範囲に相当すると考えられます。一方、事業単位間に需要要因の異質性が高く、それらの変化度に有意な差がある程、一定規模事業単位間から個別事業単位内調整が、最適戦略組み換え調整範囲に相当すると考えられます。



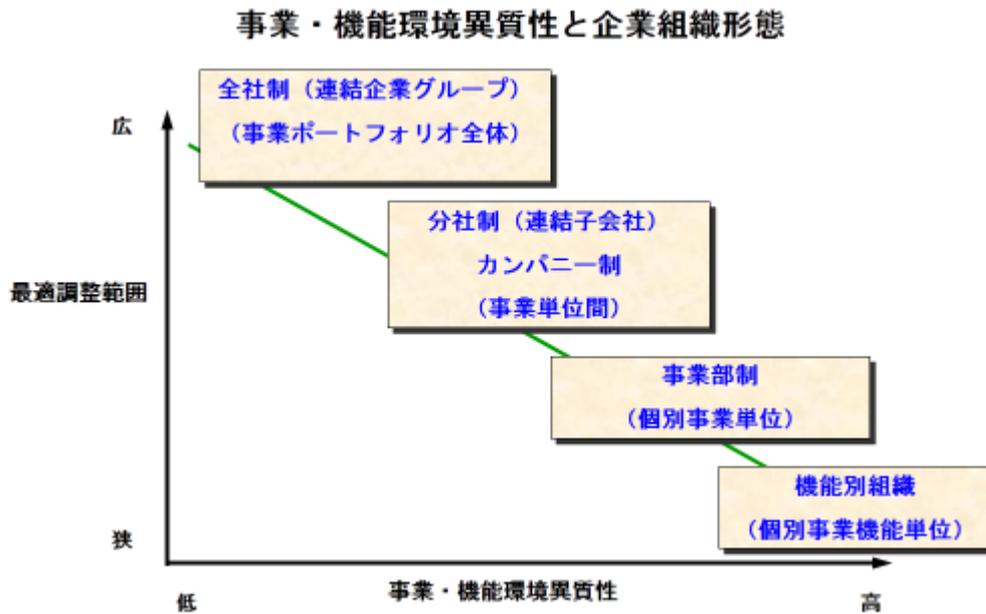
### 3 組織設計の考え方と企業組織形態

#### 3.1 企業組織の最適設計

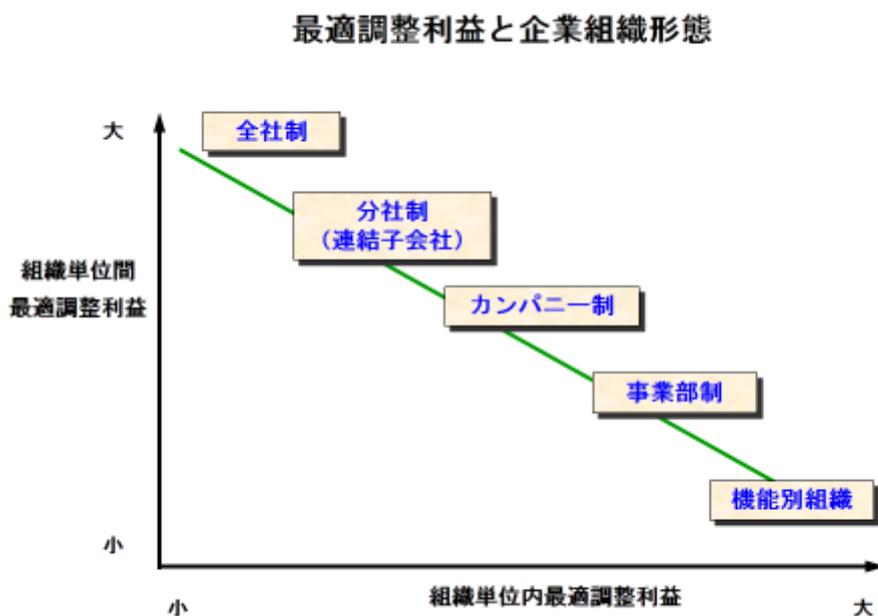
企業における組織設計の基本的考え方は、最適調整範囲に対応する調整単位を最適調整単位として、それを「組織単位 (Unit of Organization)」とすることです。この考え方にもとづいて、「最適組織形態 (Optimal Organizational Form)」による事業ポートフォリオ最適設計を行うことになります。

企業における調整単位は、次のように企業組織形態と対応すると考えられます。個別事業機能単位内、個別事業単位内、事業単位間、事業ポートフォリオ全体は、企業組織形態として機能別組織、事業部制、カンパニー制・分社制 (連結子会社)、全社 (連結企業グループ) それぞれに対応します。

事業・機能環境異質性に応じた最適調整単位に対応した最適組織形態としての企業組織設計が必要になると考えられます。最適組織形態は、異質性が高くなると、機能別組織、中程度で事業部制、カンパニー制・分社制、低くなると全社制が相当します。企業組織の最適設計とは、事業ポートフォリオを構成する事業単位間の事業・機能環境異質性に依拠して行うことを意味します。



最適調整範囲と企業組織形態の対応は、次のようになります。組織単位内での最適調整利益、すなわち個別最適調整利益は機能別組織が最も大きく、組織単位間での最適調整利益、すなわち全体最適調整利益は全社制が最も高くなると考えられます。



分社制の場合は、調整範囲拡大による経営独立化、事業環境に対応した資源調達・循環、戦略資産蓄積・活用の迅速な個別最適調整、資源投入・活用時間の独自設定が可能になると考えられます。カンパニー制の場合は、事業環境に対応した迅速な調整、資源投入・活用時間設定、資源調達・循環、戦略資産活用について必要に応じた全社最適調整が可能になると考えられる。事業部制についても、同様に考えられます。

一方、組織形態に応じて個別最適調整と事業ポートフォリオ全体最適調整との両立が必要になります。

分社制の場合は、企業グループとしての全社最適調整と個別最適調整の事業環境変化に応じた安定均衡、および全社での戦略資産蓄積・活用が必要な際に補正を図ることを必要とします。カンパニー制の場合は、カンパニー個別最適調整とカンパニー間最適調整との両立が、次のような場合に必要と考えられます。カンパニー横断事業のように、カンパニー間での資源投入・活用時間の同期化を必要とする場合です。このような場合に両立を実現するには、カンパニーそれぞれの調整範囲および、カンパニー間事業評価基準の明確化が必要になります。事業部制の場合についても、同様の指摘ができます。

### 分社制・カンパニー制・事業部制の長短

|             | 長 所   | 短 所  |
|-------------|---|--|
| 分社制 (連結子会社) | <ul style="list-style-type: none"> <li>調整範囲拡大で経営独立化が可能</li> <li>事業環境に対応した資源調達・循環、戦略資産蓄積活用の迅速な個別最適調整が可能</li> <li>事業環境に対応した資源投入・活用時間設定が可能</li> <li>全社監督調整の弊害を抑制</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>企業グループとしての全社最適調整と個別最適調整の安定均衡実現の難しさ</li> <li>全社での戦略資産蓄積・活用について補正が必要</li> </ul>   |
| カンパニー制      | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業環境に対応した迅速な調整が可能</li> <li>資源調達・循環、戦略資産活用を必要に応じて全社最適調整で可能</li> <li>事業環境に対応した資源投入・活用時間が設定可能</li> <li>全社監督調整の弊害を抑制</li> <li>カンパニーの業績評価が明確になり、適切な資源配分が可能</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>カンパニー個別最適調整になり、カンパニー間最適調整との両立が必要</li> <li>全社・カンパニー間での資源投入・活用時間の同期化が必要</li> <li>カンパニー間事業評価基準の明確化が必要</li> <li>全社・カンパニーそれぞれの調整範囲の明確化が必要</li> </ul> |
| 事業部制        | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業環境に対応した調整が迅速に可能</li> <li>事業部門調整の必要性が小</li> <li>各事業部の業績評価が明確になり、適切な資源配分が可能</li> <li>資源調達、戦略資産活用、資源投入・活用時間設定を全社最適調整で行える</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業部の個別最適調整になり、事業部門最適調整を損なう可能性あり(事業部横断事業での調整が難しくなる)</li> <li>事業部間比較可能な事業評価基準の明確化が必要</li> <li>全社、事業部間、個別事業部それぞれの調整範囲の明確化が必要</li> </ul>            |

### 3.2 企業組織形態の比較

機能別組織から事業部、社内カンパニー、連結子会社、関係会社というように個別に自主性をより持たせることは、本社調整による全体最適化より個別最適の総和が企業価値創造により効率的であるという考え方です。ただし、全体最適視点からの本社調整機能が弱く

なると考えられます。自主性を高める長所を生かし、本社調整機能が低下する短所を補正することが本社に求められます。

## **(1) 分社制**

分社制は、持株会社制が 1997 年の独占禁止法改正により認められ、連結子会社として、裁量度が拡大した企業形態です。持株会社下の各事業会社は、通常の株式会社と同じ権限・責任を有し、株主価値追求責任の範囲内であれば調整裁量度は最も大きい。本社とは異なる事業環境下にある組織単位においては、裁量が増すため、調整はより迅速に行うことができ、本社監督・調整の弊害を抑制することが可能となり、組織単位の独立性が保たれることとなります。

一方、事業会社としての独立性が高まるため、企業グループとしての戦略資産蓄積・活用は難しくなると考えられます。個別最適調整範囲の拡大に伴う全体最適調整との均衡が難しく、本社の監督・調整の最適化に工夫を要することになります。特に、事業ポートフォリオにおける個別事業単位を横断する事業創造を行う際に、戦略資産型人材を分社から調達する必要がある場合など、独立性が高く、個別最適調整を追求する分社事業責任者との調停を行う必要があります。

グループ連結子会社を監督・調整する場合、松下電器が行ったように上場子会社 5 社をグループ全体で調整する仕組みが必要です。上場子会社の資金を松下電器グループで資金管理する方針に変え、余剰資金をグループ全体で調達・循環するやり方に変更しています。分社化が進むほど、独立性の長所とともにグループ全体調整が難しくなります。全体調整が必要でない組織単位は、社外分社として独立性を高めるようにすることが企業価値創造の視点と両立することになります。そうでない組織単位は擬似カンパニー制のような組織形態にして、本社調整機能を維持することです。特に本社調整機能を効かせて、資源配分の集権化を図ることを目的とすると、事業部制を取りながら本部調整権限を強くすることが必要です。分社制では、本社調整権限自体が弱まっていくわけですから、各分社が独立に資源配分を行い、各分社の企業成長戦略のもとにグループ全体が成長する方がより効率的と考えられるなら、分社制をとるべきと考えられます。

## **(2) カンパニー制**

カンパニー制は、企業内組織単位を、それぞれ 1 つの「企業内企業」とみなし、資源配分調整の権限と責任を与える仕組みです。事業部制の派生組織形態ですが、事業部制の弱点を補正することを狙いとしています。事業部制に比べ、各カンパニーが持つ調整の権限・責任範囲がより広くなり、裁量が増すことに伴い、調整の迅速化が一層高まり、事業環境変化への適応がより有効に行えると考えられます。

カンパニー制になると独立性がより高くなるため、個別最適調整が助長され、カンパニー

間の調整を必要とする場合は事業部制より一層難しくなり、事業ポートフォリオ・マネジメントを全社最適の視点から、本社で調整する仕組みと権限が必要とされる。

カンパニーは中間形態で、事業部としてある程度独立した組織形態ですが、基本的にはその資源を調整できる範囲が拡大します。企業にとってはどの形が一番望ましいのか、事業ポートフォリオ設計次第です。社外分社にして独立性をより高めることが必要であれば、連結子会社にして、裁量権をより拡大していくようにすれば良いわけです。本社調整機能がある程度保持する必要があるれば、事業部制が適していると考えられます。

### **(3) 事業部制**

事業部制は企業規模拡大に伴う事業ポートフォリオ変化に対応して、機能別組織による調整が困難になることによって生み出された企業組織形態です。個別事業に関して製品開発から販売までの事業システムを一元化し、併せて経理・総務・人事などの事業支援部門を組み入れた組織単位です。

事業部が企業の下位組織でありながら、個別企業単位のように権限と責任を個別事業責任者に委譲し、組織として自立し、事業自主責任を重視することによって、事業環境変化に対して機敏な調整を行うことが可能になることを狙いとしています。事業部の業績評価基準を明確にすることによって、事業部間比較が容易となり、本社による適切な資源循環の調整が行いやすくなります。

事業部制では、資源投入・活用期間が全社統一で限定されていることから、期間限定の事業価値追求になり易く全社視点から補正する必要があります。事業部横断事業の資源調達・循環調整についても同様です。このような点から、全社最適調整を目的とした本社監督・調整を必要とします。

## 分社制・カンパニー制・事業部制の比較

資源調達・循環

外部 ← → 内部

| （資本）      | 分社制（連結子会社）  | カンパニー制            | 事業部制              |
|-----------|-------------|-------------------|-------------------|
| 資本金       | 連結本社出資      | 社内資本金             | 社内資本金可能           |
| 利益処分      | 利益剰余金・配当    | 内部利益剰余金・配当        | 内部利益剰余金・配当可能      |
| （調整）      |             | <b>裁量度（自由度）</b>   |                   |
| 権限・責任     | 法人権限・責任     | 権限・責任範囲大          | 権限・責任限定           |
| 調整裁量範囲    | 裁量度大（対株主責任） | 裁量度中 全社監督・調整      | 裁量度限定 全社監督・調整大    |
| 業績管理指標    | 企業価値        | 事業価値（P/L・B/S・C/S） | 事業価値（P/L・B/S・C/S） |
| （資源調達・循環） |             |                   |                   |
| 人材        | 各社独自調達・循環   | カンパニー・全社分担        | 主に全社、事業部一部可       |
| 資金        | 分社・連結本社     | カンパニー・全社分担        | 全社一元              |
| 導入目的      | 企業責任明確化     | 事業責任明確化と全社調整      | 事業責任明確化と全社調整      |

分権化 ← → 集権化

### 3.3 企業組織形態の最適選択

分社制、カンパニー制、事業部制いずれも長短があり、短所の補正が必要となります。この点を十分に考慮して、事業環境およびそれに対応した事業ポートフォリオに応じて、最適組織形態を選択することです。選択後は、事業環境変化に応じて、最適組織に組み換えを行うことが必要です。

事業部制にしますと、本社調整が容易で管理と言う意味でも本社方針が有効ですが、カンパニー制にすると段々自由度が増してくる。それだけ裁量性を増していくわけで、それに伴って、集権化が弱まり、逆に分権化して、分社の方へ権限と責任が移行します。

事業環境に応じて、併用していく必要があります。戦略資産を成長事業単位へ円滑かつ迅速に移転させたい場合は、組織単位を社外へ出さないで社内に残して、必要な戦略資産蓄積・移転・活用の調整を本社で十分行えるようにすることが必要です。子会社として社外へ出すとそれ自体の独立性が一層強くなり、本社調整権限が抑制されてマイナス効果が大きくなる可能性があります。事業ポートフォリオ全体としての最適調整ができるようにするために、個別事業単位の企業価値創造に対する貢献を明確にすることが必要です。そうでなくて、より自主性を持たせて事業単位の事業価値をより高めることが全体最適ならば、社外へ出すことが必要です。特にカンパニー制にすると、本社調整が弱くなった代わりに、各カンパニーが独自で資源配分調整を行えるようにする仕組みが必要と考えられます。<sup>3</sup>

全体最適調整は、CEOの強い意思がないと実行できないといえます。組織単位に独立性を持たせるとその力が強く働き、それを企業全体が向かって行く方向へベクトルを合わせよ

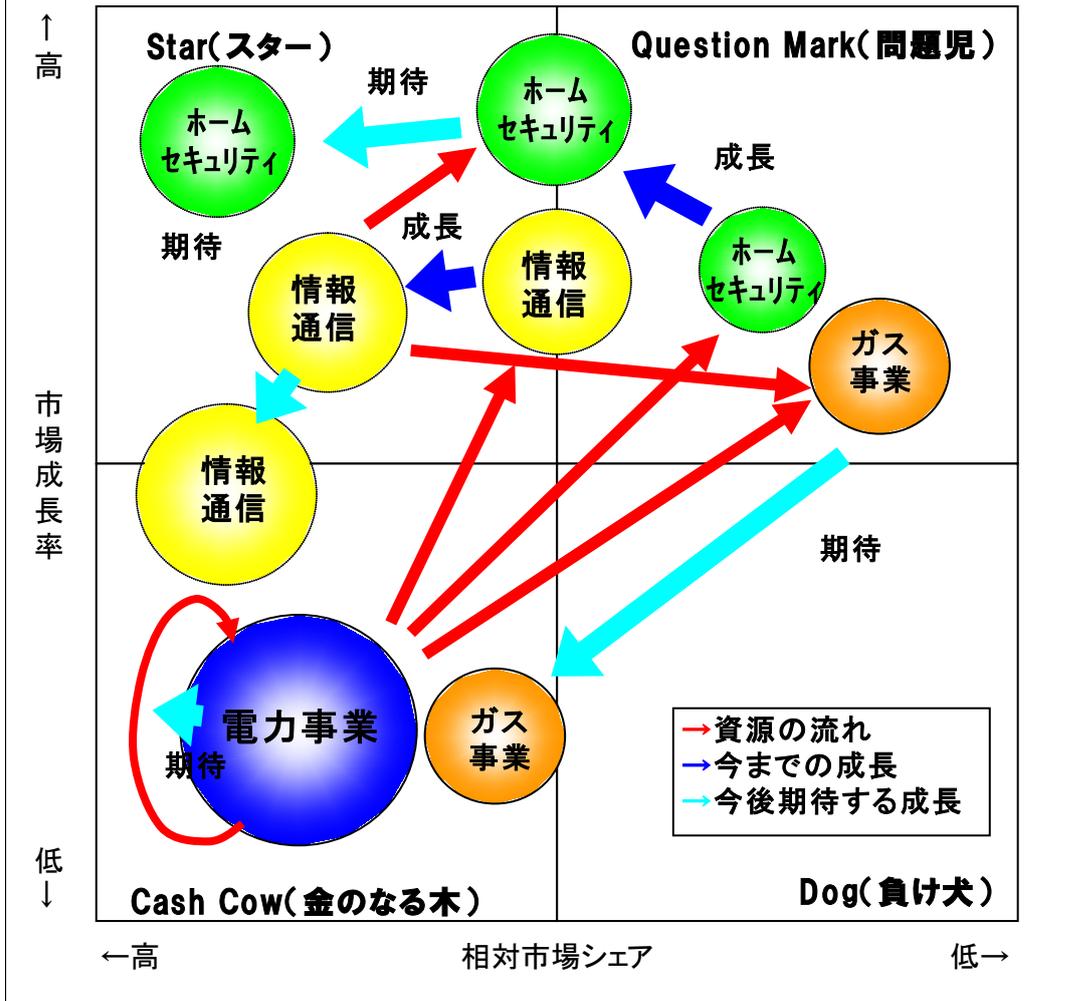
うとすると、強力に引っ張らないと分散した方向へ走ります。組織単位を引きつけ働かせる仕組みが必要です。個別組織単位にインセンティブを与える仕組みと、それを全体にコントロールするための仕組みが必要です。そのような仕組みが幾重にも作り出されて、全体最適の方向へ向かって資源が配分されることとなります。例えば、三菱重工業や川崎重工業のような100年以上経っている伝統のある大企業は、各事業部門を一定の方法に向けてコントロールすることがたいそう難しいと考えられます。

#### **4 関西電力の事業ポートフォリオと組織設計の事例(2005)<sup>4</sup>**

##### **4.1 事業ポートフォリオ**

関西電力の主力事業は関西における電力事業であることは明白である。今までは、人口が増え続け、またエアコンの普及など生活水準が向上し、業務用市場においても事業が拡大し続けていたため、電力需要は増え続ける傾向にあった。その電力事業に専念し、電力事業のみで成長を続ければよかったのである。しかし、人口が頭打ちになり、経済成長も以前のような伸びがなくなった現在では、以前のような電力需要の伸びは期待できない。さらに、電力自由化や、分散型発電（コージェネレーションシステム）の普及などもあり、関西電力の電力供給は減少する可能性もある。電力会社はピーク時の電力需要量に応じた発電設備を保有しているため、電力供給量の減少は、売上減少だけではなく、発電設備の稼働率低下によるコスト高にもつながる。こういった背景の中で、関西電力は従来の電力事業において、オール電化住宅を推進することで新たな需要開発を図り、電力事業の発展を目指している。エネルギー分野ではガス事業も新たに手がけ始めた。ここでは売上効果にプラス、火力発電所で使用する天然ガスの輸入量を増やすことで電力事業でのコストメリットも期待できる。さらに、情報通信事業や、ホームセキュリティなど、生活産業へも進出しており、従来の電力のみ供給する会社から大きく変わり始めている。

関西電力における事業ポートフォリオマトリックスと資源の活用・移転



(1) 電力事業

現在の電力事業は、「金のなる木」と言えよう。部分的に自由化されたというものの、圧倒的な市場シェアを誇っている。電力自由化の範囲でさえ、新規参入者のシェアは 2-3% であり、家庭用など規制市場のシェアは 100%ある。毎月のキャッシュインも読め、全体で見れば倒産リスクなども小さく、「金のなる木」と言えよう。そうした中、電力事業は関西圏における需要が減少傾向にあり、自由化による新規参入者も存在する。しかし、現在の余りあるキャッシュを有効に活用することで「オール電化」推進を行っている。新築住宅の流通となるハウスメーカーや地場工務店などに対し、多大な営業支援や教育などを行っている。また、マス媒体広告も非常に力を入れている。2004 年までは岡江久美子をメインキャラクターにし、特に IH コンロを前面に押し、主婦層へのオール電化、IH コンロの浸透を図っていた。そして、2005 年はメインキャラクターを小林聡美に換え、若い世代を中心に電化イメージの浸透を図っているように思う。その他、オール電化向けの料金体系を設定し、オール電化のメリットを大きくするなど、ヒト・カネ・モノといった資源を投下し、様々な提案、差別化を図っている。その甲斐もあり、オール電化住宅の件数は増えており、関西電力の公表値では新築住宅の約 25%がオール電化住宅とのことである。

一方、大阪ガスは、関西電力がオール電化を推進する以前より、ガスの需要開発、プロパン等の他エネルギーとの競合のため、機器開発や、ハウスメーカー、地場工務店への営業を展開している。機器開発では、2005年現在では新築住宅に標準装備となりつつあるガス温水床暖房や浴室暖房乾燥機、さらには家庭で発電まで行う家庭用コージェネレーションシステムと様々な商品を開発しており、一般のお客さまやハウスメーカー、地場工務店などから高い評価を得ている。マス媒体広告も水野真紀、北野武など起用し、お客さまにも浸透している。料金体系も、床暖房所有客向けの料金制度をいち早く設計するなど、機器開発、流通政策、マーケティング、料金制度など、関西電力の一步前を行った動きをしている。関西電力は大阪ガスが築いてきた戦略資産を見事に模倣しているようにも見て取れる。しかし、関西電力にとっても、大阪ガスは競合相手としては大きな存在であり、そのために、過大なコストや過大な営業活動が行われる危険が存在する。2004年には、公正取引委員会から過度な営業を指摘されたのも、この一つであろう。また、オール電化住宅にお住まいのお客さまと一般のお客さまとの価格差や、サービス内容の区別は、度が過ぎると問題となるであろう。やはり、電力、ガスともにお客さまの生活を支えるエネルギーであり、お客さま価値創造という点は忘れてはならない。電力事業広域化による需要開発も大きな機会である。消極的な姿勢ではあるものの、お客さま価値の増大という点においても有効な手段である。

#### 【電力事業における機会と脅威】

| 機会   | 脅威  |
|--|---|
| オール電化の浸透<br>IHコンロ等機器性能の向上<br>電力事業による多大なキャッシュ<br>発電設備という新規参入者の壁<br>稼ぎ頭の家庭用市場での規制<br>関西電力というブランド | <b>原子力発電所</b><br>発電設備を持つだけのコスト<br>(稼働率の低下がコスト増につながる)<br>自由化による新規参入者 |

## (2) ガス事業

ガス事業は、「問題児」だろう。大阪ガスというガス業界で圧倒的なシェアを持つ企業が存在する。関西電力の戦略資産といえるネットワークでも、「お客さまとのつながり」は活用できるものの、「電線」という資産は効果がない。逆に、ガス会社の戦略資産である「ガス管」を、託送料を支払い利用しなければならないことは、電力事業とは全く逆の立場になるのである。しかし、関西電力にとって、ガス事業をどう位置づけるかで今後、大きく変わる。ガス会社よりも豊富な輸入量という優位性や、すべてのお客さまをターゲットにするのではなく、電力事業とのシナジー効果を求めながら、特定のターゲットに絞り込んでいけば十分事業として成り立つだろう。そのために必要なものはガス事業における戦略資産であろう。特に、大阪ガスが持つエネルギー診断力、設計力、エンジニアリング力に対抗できるだけの技術力、ノウハウは不可欠な要素であろう。もし、他の戦略資産を関西電力が持つことに成功したとしても、技術力、ノウハウなくしてガス事業での成功はないであろう。以上のように、関西電力が今以上の技術力、ノウハウを蓄積できれば、「金

のなる木」として電力事業までの存在感はないまでも、関西電力の企業成長を支える事業にまで育つであろう。

#### [ガス事業における機会と脅威]

| 機会   | 脅威  |
|--|---|
| ガスの自由化<br>大阪ガスを上回る天然ガスの輸入量<br>建設中のガス製造設備<br>発電所などで勤務していた豊富な人材<br>関西電力というブランド | ガス会社の存在<br>ガス導管を所有していない<br>ガス会社のエンジニアリング力 |

### (3) 通信事業

関西電力のセグメントは、「電力事業」「情報通信事業」「その他」の3つのみである。上記で述べた「ガス事業」や、「ホームセキュリティ」も「その他」の中に含まれている。それだけ、「情報通信事業」は関西電力での位置づけは大きい。事業ポートフォリオの中でも、すでに「スター」と言えよう。情報通信分野では、NTTというガリバーが存在する。しかし、NTTが存在する中で、なぜ関西電力が第2の柱として1,000億円規模の事業にまで成長させることに成功したかは、大きく3つの理由があると考えられる。1つが、「電線」というネットワークである。これは、他の新規参入者は所有しておらず、NTTにしか所有していなかった、NTTの戦略資産であった。しかし、関西電力等の電力会社は電力を送るために張り巡らせていた電線を、通信網とすることで模倣性が極めて低かった「通信網」を所有することに成功したのである。次が、情報通信分野のその市場性である。情報通信分野は、顧客ニーズなど大きく変化する市場であり、変化のスピードもエネルギー市場のものとは大きく異なる。そのため、現在の地位、ポジションを維持することが難しく脅威となる反面、躍進する機会が高い。新たな料金体系やサービスを開発することで、NTTの牙城に立ち向かい、現在の地位を築き、さらなる発展を遂げようとしている。最後に、新規参入者の存在である。関西電力のインフラ網は、もちろん関西限定である。しかし、エネルギーならまだしも、通信を関西限定で利用されるお客さまなどはいらざるもなく、国内、そして海外へと連絡を取られる。その際、手を結べる新規参入者がいるというのは大きな要素である。まずは、全国の電力会社が手を結べば、NTT同等のインフラ網を持つ。また、Yahooと手を結びIP電話サービスを開発するなど、新規参入者の存在は脅威の反面、機会としても大きな存在となる。以上の他にも、お客さまにとっての関西電力の信頼など、関西電力の戦略資産が活かしている部分もあるだろう。このような機会を活かしながら、現在「スター」である「情報通信事業」を「金のなる木」まで育てようとしている。

**[通信事業における機会と脅威]**

| 機会   | 脅威  |
|--|---|
| 電線網<br>自由化により活性化する市場<br>顧客ニーズなど大きく変化する市場<br>豊富で優秀な人材<br>NTTに立ち向かう新規参入者 | NTT というガリバー<br>NTT 以外の新規参入事業者<br>顧客ニーズなど大きく変化する市場<br>関西に限られたインフラ網 |

**(4) ホームセキュリティ**

「ホームセキュリティ」は、「ガス事業」のようなエネルギー事業ではなく、また、「情報通信事業」のようにセグメントとして独立した存在でもない。しかし、関西電力の多角化戦略として欠かせない。「ホームセキュリティ」は現在、「問題児」から「スター」へ成長しつつある事業であろう。電力事業とも異質であり、NTT 同様にセコムなどのガリバー的な競合相手も存在する。しかし、「情報通信事業」のように、「電線」という資産も存在しない。しかし、「ホームセキュリティ」は「スター」になるだけの素質があり、関西電力にとって大きな存在になりえると思う。まず、ホームセキュリティ市場が拡大傾向にあり、セコムなどの競合相手も入るものの、お客さまは豊富に存在する。次に関西電力というブランドがある。セキュリティを頼む場合、お客さまはブランド力に頼るところがある。実際にホームセキュリティの経験は浅い関西電力であるが、お客さまの信頼は高い。電線網も実はホームセキュリティに役立っている。インターネットを利用したサービスメニューの拡充である。大阪ガスグループで以前から採用しているサービスであるが、現在の施設状況などをインターネットで知ることができるのである。次に、流通においてオール電化営業などでシナジー効果があることである。営業マンの共通化のメリットだけではなく、お客さまに対する提案メニューの充実というメリットもある。そして最後に、警備事業は関西電力単独でするのではなく、大手警備会社との業務提携により運営している点である。これにより、事業失敗によるリスクを最低限に抑えることが出来、人材という固定資産を増やさずにすむ。その上、セキュリティ事業のノウハウを一から習得せずすみ、それだけ参入にかかる時間を短縮できたといえる。これらの機会に対し、脅威はセコムなどの競合相手ぐらいである。ただし、競争に敗れた際も、大手警備会社との業務提携で運営していることから影響を最小限とどめることは出来よう。以上のように、「ホームセキュリティ事業」は、拡大傾向にある市場において、電力事業とシナジー効果も期待しながら順調に成長することが期待でき、確固たる「スター」へ成長する可能性が十分あるだろう。

**[ホームセキュリティにおける機会と脅威]**

| 機会   | 脅威         |
|--|------------|
| セキュリティ市場の拡大傾向<br>関西電力というブランド<br>電線（通信）網<br>オール電化営業とのシナジー効果<br>大手警備会社との提携 | セコムなどの競合相手 |

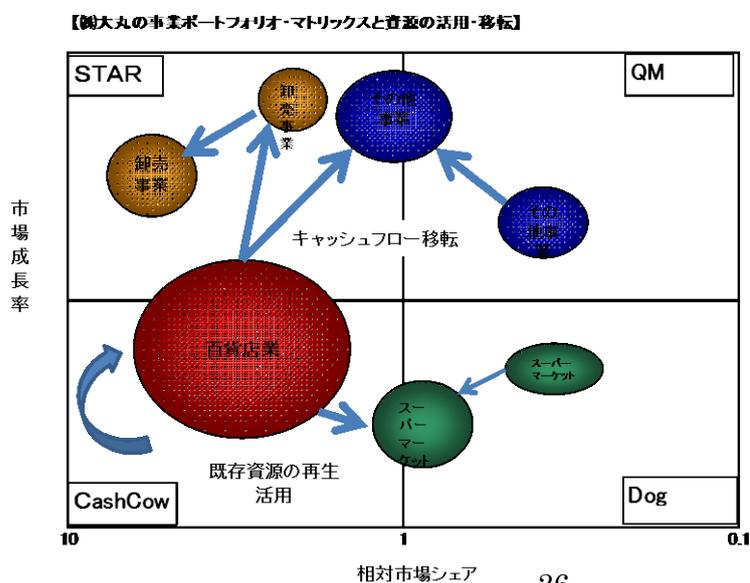
## 4.2 事業ポートフォリオ組み換え

同社は多角化して間もないこともあるが、圧倒的な存在の電力事業、その電力事業とシナジー効果を発揮する事業への展開を推し進めており、現段階では、電力のみの企業から、電力を中心とした多角化企業への成長段階にあるといえる。そうした中、特徴的な出来事が2004年10月実施された。グループ会社の一部再編である。従来26社あった情報通信、生活アメニティ、資機材供給、工事施工、電力周辺関連業務、その他とあった6分野26社を、情報通信、生活アメニティ、グループサポートの3分野11社に再編した。これにより、関係会社数も2004年3月末の107社から、05年3月期には、89社と絞込みを図っている。これは、コア事業領域明確化と経営資源集約化によるグループ競争力強化を目指したものであり、事業ポートフォリオをより効率的なものに組み替えている。しかし、この時の再編では、大きな柱（電力・情報通信・ガス・生活アメニティ）を組み換えたものではなく、電力・情報通信・ガス・アメニティという今後育てていく事業と、それを支える事業とを明確にしたものであった。

さらに、2004年3月末現在と05年3月末現在ではグループの組織図を大きく変更している。従来の組織図は、関西電力グループを基準に見ていたものであったのに対し、今回の見直しでは、お客さまに対する位置づけにより、組織図を描いている。05年3月期のものはお客様に対し、関西電力として「電力」「情報通信」「総合エネルギー」「生活アメニティ」の4つの分野でお役立ちするという姿勢を示している。一方、04年3月期のものは、あくまで関西電力グループの組織をベースにしており、電気事業をヘッドに、通信事業、総合エネルギー事業、生活アメニティ事業を下部組織と位置づけながら、資機材供給、工事施工、電力周辺関連業務といったものも並列に記されている。

(注：関西電力株式会社の企業戦略分析および策定については、付属資料1, 2, 3, 4, 5, 6を参照してください)

## 5 大丸の事業ポートフォリオ・組織組み換え(2007)<sup>5</sup>



同社の事業ポートフォリオを表すと図のようになる。現在の同社は売上、営業利益の大半を本業である百貨店業に依存している。そのドメインでの持続的成長のための資源の再生、活用が重要である。同社はそれ以外で

「カネのなる木」を有していない状況で、まず労働生産性が高く事業の深堀が可能な卸売事業にキャッシュフローを投下し、育てる必要がある。同時に、スーパーマーケット業やその他事業の効率化や新規事業・店舗展開から、いかに「カネのなる木」へ育てることができかが課題である。

同社については、百貨店業を本業としグループ内セグメントも大きくは変化していない。百貨店業を中核事業としながら、そこで得た戦略資産を活かし、さらに深掘りをする形でセグメントを分けている。特に、営業改革以後は本業の収益性を高めるために、百貨店業の中から顧客接点にかかわらない部門(株大丸ビジネスサポートセンター等)、顧客接点を進化させる部門(株大丸セールスアソシエーツ)の二つの切り口で新会社をその他事業として設立し、百貨店業の収益性向上と、資源の再生のための投資を行っており、グループとしてのシナジー効果は図れており、シナジー効果が生まれやすいよう、選択と集中の戦略を描いており、評価できる。しかしながら、本業である百貨店業が不振に陥ることがあれば、資源循環が滞るだけでなく、関連するその他の事業についても大きな損害を被る可能性が非常に高く、グループとしてのリスクは高いと思われる。

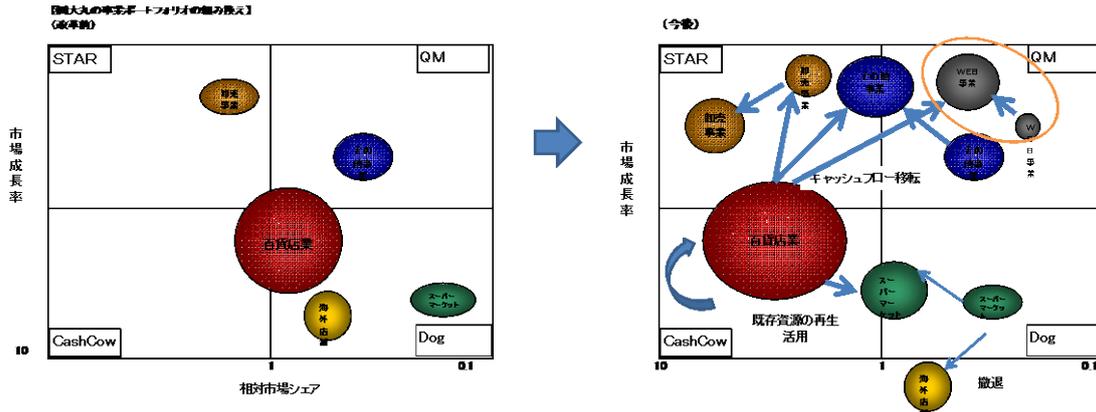
同社の五年間における事業単位間の資源配分は、明確な企業成長戦略にもとづき、百貨店

| 指標                  | セグメント         | '03/H15<br>3月期 | '04/H16<br>3月期 | '05/H17<br>3月期 | '06/H18<br>3月期 | '07/H19<br>3月期 | 単位  |
|---------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----|
| フリー<br>キャッシュ<br>フロー | 百貨店業          | -15,895        | 11,074         | 14,454         | 13,407         | 17,233         | 百万円 |
|                     | スーパー<br>マーケット | -4,451         | 662            | 959            | 990            | 1,152          | 百万円 |
|                     | 卸売業           | 893            | 684            | 923            | 1,036          | 1,610          | 百万円 |
|                     | その他事          | -6,107         | 792            | 821            | 1,124          | 1,412          | 百万円 |
| 資本的支<br>出           | 百貨店業          | 33,173         | 8,787          | 6,422          | 8,728          | 5,980          | 百万円 |
|                     | スーパー<br>マーケット | 3,904          | 591            | 409            | 712            | 677            | 百万円 |
|                     | 卸売業           | 142            | 134            | 128            | 141            | 233            | 百万円 |
|                     | その他事          | 7,273          | 338            | 514            | 515            | 311            | 百万円 |
| 営業CF 投<br>資CF比率     | 百貨店業          | 52.1           | 226.0          | 325.1          | 253.6          | 388.2          | %   |
|                     | スーパー<br>マーケット | (14.0)         | 211.9          | 334.5          | 239.1          | 270.1          | %   |
|                     | 卸売業           | 728.8          | 610.3          | 821.0          | 834.8          | 760.0          | %   |
|                     | その他事          | 16.0           | 334.2          | 259.7          | 318.2          | 554.0          | %   |

業への集中投資である。左にセグメントごとのフリーキャッシュフローと資本的支出、および営業キャッシュフロー投資キャッシュフロー比率を示す。2003年度については、百貨店業においてもフリーキャッシュフローがマイナスになっているが、これは、2004年にオープンした札

幌店への投資を行ったためである。卸売業および、その他事業におけるフリーキャッシュフローは過去5年間プラスであり、資本的支出もほとんどないことから、この2事業から生み出されるキャッシュフローは百貨店業へ投資されていくことになる。

同社については、大きくグループ本社、直営百貨店6店舗、関係店、子会社に分けられる。百貨店各店はそれぞれ独立採算制をとっており、キャッシュフローを生み出す単位も同単位となっている。人材交流については、本社人事部が主導権を持って積極的に配置ローテーションを行っており、有効に行われていると言える。その他の経営資源についても、本社が主導権を持って投資先の選択と集中が行われていると言え、キャッシュフローの資源循環についても上手くいっていると言える。(株松坂屋との統合後は株J.フロントリテイリングが同社の持ち株会社として存在することになり、同社と同じような組織形態をもつ株松坂屋が並列で並ぶことになる。



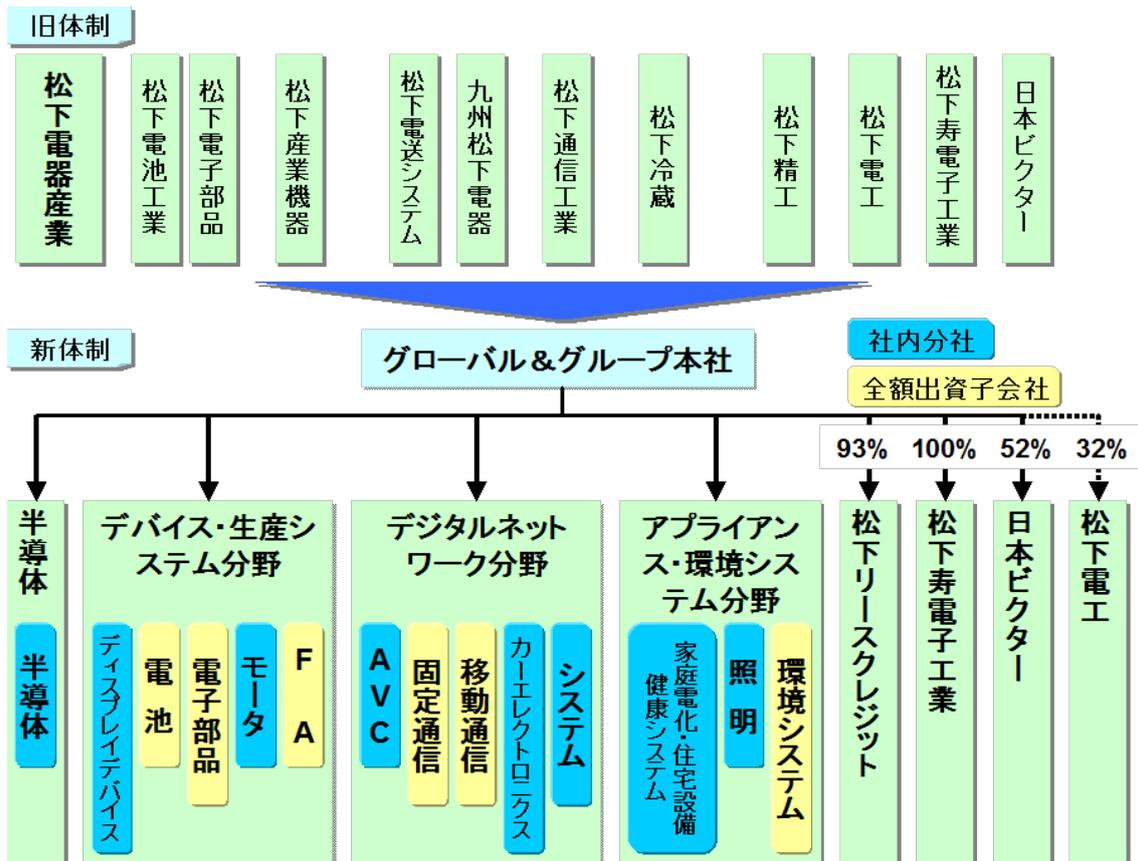
同社の事業再編に伴う事業ポートフォリオを上図に示す。現 CEO の奥田氏が代表取締役役に就任してからの 10 年間、不採算店舗閉鎖と海外事業からの撤退し本業である百貨店への投資をおこなっている。今後については、に WEB 事業を拡大させ、キャッシュの生み出すレベルにまで成長させることが必要である。

(注：株式会社大丸、J. フロントリテイリング株式会社の企業戦略分析および策定については、付属資料 7, 8, 9 を参照してください)

## 5 松下電器の事業ポートフォリオ・組織組み替え(2005)<sup>6</sup>

### 5.1 事業ポートフォリオ組み換え

松下電器は、2002 年度の経営方針発表会において、2003 年 1 月 1 日より、グループ 5 社である、松下通信工業、九州松下電器、松下精工、松下寿電子工業、松下電送システムを完全子会社化し、その上で、グループ事業を 14 のドメインに区分けし、それぞれの事業ドメイン毎に開発・製造・販売を一元化するというグループ再編策を打ち出した。このグループ再編策は、グループ内の事業の重複・分散を排除し、戦略事業に経営資源を集中投資する目的で行われた。これまでの松下電器の事業部制を一旦破壊し、新たに再構成し直した点で会社にとっては「第 2 の創業」に位置付けられるほどの大改革である。このグループ再編のポイントは、これまでグループ企業各社がそれぞれ独自に資金を管理・運用していたものを、グローバル&グループ本社が一括して管理・運用する事により、グループ内部での資金の戦略的かつ効率的運用を可能にした点である。今回のグループ再編は、グローバル&グループ本社に経営権を集中させる事により効果的なグループ事業ポートフォリオ・マネジメントを可能にし、個別最適からグループ全体最適を目指すことによりグループ全体の企業価値向上を目指すための組織体制を構築したものと見える。さらに、同社は 2003 年 4 月に連結経営を重視した経理制度を新たに導入している。この新しい経理制度のポイントは、グローバル&グループ本社が新しい組織体制の下に、事業の選択と集中による事業ポートフォリオ・マネジメントを実現するためのマネジメント・システムを導入している点である。



## 5.2 経理制度改革

### (1) ドメイン別経営管理

事業ドメイン会社は世界規模で開発・製造・販売の連結経営責任を持ち、月次グローバル連結決算で業績をまとめる。

### (2) 課費体系の見直し

事業部や関係会社の売上高に比例して徴収していた本社の労務費や事務的経費を対価に応じて定率とする。

### (3) 新業績評価基準（事業撤退基準）

事業利益から資本コストを差引いた独自指標 CCM（Capital Cost Management）とフリーキャッシュフローが3連続マイナスの場合、事業撤退を原則とする。両評価基準と幹部の報酬制度を連動させる。

### (4) 海外出資の見直し

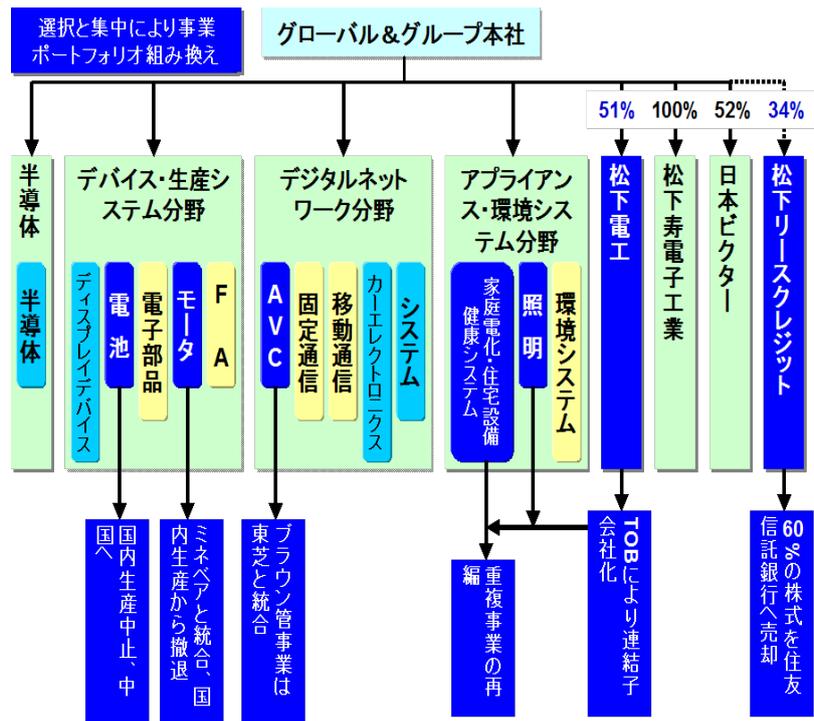
海外子会社はこれまで事業部・関係会社が6割、本社が4割出資していたが、事業ドメイン会社が本社に出資相当額を預託し、本社が100%出資する仕組みとする。

### (5) 海外地域統括会社

本社の100%出資で地域統括会社を持ち株式会社化し、域内会社への出資と回収を行なうと共に、地域成長戦略を立案し域内会社を支援する。

この経理制度改革は、(1) 事業ドメイン会社の経営責任明確化、(2) 事業の撤退基準明確

化、(3) 海外事業出資を本社100%出資の地域持株会社を通して行うことにより、実務的には各事業ドメインの傘下に海外事業を位置付けて経営させながら、その一方で、100%株主として経営を監視することを可能にした「海外事業の事業ドメイン会社化」という特徴を持ち、グローバル&グループ本社主導の選択と集中を強力にサポートする仕組みの導入であるといえる。これら一連の組織・経理制度の改革により、松下電器



は事業ポートフォリオ・マネジメントをグループ経営に導入すると同時に、事業の選択と集中による事業ポートフォリオ組み換えを行なっている。

同社の事業ポートフォリオ組み替えの事例として、2003年にモータ事業ドメインをミネベアと統合することにより、マイナー出資ながら世界最大手の日本電産に競合可能な体制を確立、2004年4月に松下電工をTOBにより連結子会社化し松下電工との間で重複事業の再編を開始、2004年10月に中国で300億円を投資し世界最大規模の家電生産基地建設を決定、2004年12月に松下リースクレジットの株式59.1%を住友信託銀行に売却し資産圧縮を実現、と矢継ぎ早にグループ事業のポートフォリオ組み換えを行っている。

さらに、2002年度以降累積で約27,000人もの人員削減をしてきており、ポートフォリオ組み替えによる人員削減だけではなく、各事業ドメイン会社においても積極的にコスト削減を行い、事業収益性を高め、その一方で、成長戦略の核としてのV商品の市場導入を積極的に行なうことにより、2005年3月期には、連結売上高8兆7千億円（前年比16%増）、営業利益3,085億円（前年比58%増）、営業利益率3.5%を達成し業績を急速に回復させている。



松下電器は、2004年1月に発表した新中期3カ年計画「躍進21計画」により、2006年度に営業利益率5%、CCMゼロ以上の達成を目標としている。今後は、継続的な企業価値創造を目指し、最適事業ポートフォリオを構築しつつ、その一方で、中・長期的な観点で新規事業や研究開発投資を行っていくかという経営課題に取り組んでいく必要がある。それには、各事業ドメインの競争優位性を高める積極的なM&A戦略も必要になってくると考えられる。

### 5.3 組織再編の歴史

松下電器は、1933年に一品一事業部制を導入して以来、同社の事業部制は有名である。同社の事業部制は自主責任経営の原則が貫かれ、資金の内部留保が認められるなど、独立色の強い組織であり、特に成功した事業部は会社設立が認められるなど、一種の連邦制的な組織形態である。各事業部は内部で競争することで組織活力を維持し、次々と新製品を世に送り出すなど、松下電器が世界企業に成長する原動力となった組織制度である。各事業部間の利害調整は本社機能が担うが、特に、創業者松下幸之助氏が健在なうちは、大きな利害対立は顕在化しなかった。しかし、事業範囲が拡大するとともに、重複事業の非効率性が目立つようになり、また、家電業界内の競争に勝ち抜くための戦略商品の開発には、全社的な経営資源の集中が必要となり、戦略分野を中心に事業本部を設立する動きが、同社の歴史の中で繰り返し起きている。

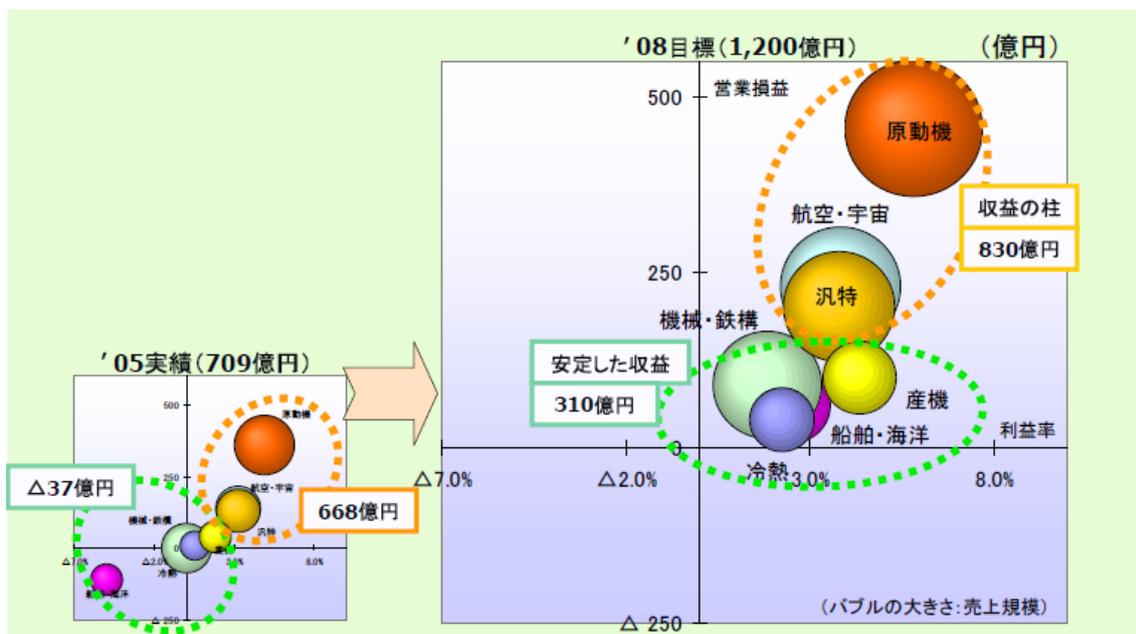
- 1933年 松下幸之助氏が事業部制を導入（一品一事業部制）（社長：松下幸之助氏）
- 1944年 製造所制に改組（戦時体制）
- 1950年 事業部制を再導入（戦後復興を目指す）
- 1954年 4本部制（管理、事業、技術、営業）、10事業部制実施、内部資本金制度採用
- 1956年 電化事業本部を設置、3事業部を統轄
- 1959年 11本部20事業部に組織変更
- 1972年 製造事業本部制を廃止し、事業部制を強化（会長：松下幸之助氏、社長：松下正治氏）
- 1975年 3総括事業本部を設置（無線機器、電化機器、産業機器）
- 1978年 3統括事業本部を廃止、事業部を社長直轄に（相談役：松下幸之助氏、社長：山下俊彦氏）
- 1984年 事業本部制を復活、4本部制（テレビ、ビデオ、電化、情報機器）
- 1987年 商品別5営業本部制から顧客・地域別3本部制（社長：谷井昭雄氏）
- 1990年 事業本部制再強化、社内資本金制度導入
- 1991年 部門制導入、建築エレクトロニクス、情報通信、家電の3部門のもとに事業部をつける
- 1994年 事業本部制廃止、社長直轄事業部制で再強化（社長：森下洋一氏）
- 1997年 社内分社制導入、AVC、電化・住設、エアコン、モータの4分社に再編
- 2000年4月 松下冷機を完全子会社化

2001年4月 松下電子工業を吸収合併（社長：中村邦夫氏）  
 2002年10月 松下通信工業・九州松下電器など5子会社を完全子会社化  
 2003年4月 事業部制を解体、子会社とともに4分野14事業ドメイン会社に再編  
 2004年4月 松下電工を買収し子会社化  
 2008年10月 「パナソニック」に社名変更（社長：大坪文夫氏）

2009年12月 三洋電機を買収し子会社化  
 2010年4月 16事業ドメイン100ビジネス・ユニットに再編  
 2012年1月 パナソニック電工および三洋電機との経営統合。  
 「消費者向け製品」「デバイス」「ソリューション」3分野9事業ドメイン88ビジネス・ユニットに再編  
 2013年4月 「白物家電」「環境ソリューション」「AV機器」「自動車・産業用機器」4カンパニー56ビジネス・ユニットに再編（社長：津賀一宏氏）  
 2013年4月 12年ぶりに事業部制復活（企画・開発から生産、営業まで一元管理）

## 6 三菱重工業の事業ポートフォリオ・組織組み替え(2006)<sup>7</sup>

### 6.1 事業ポートフォリオ



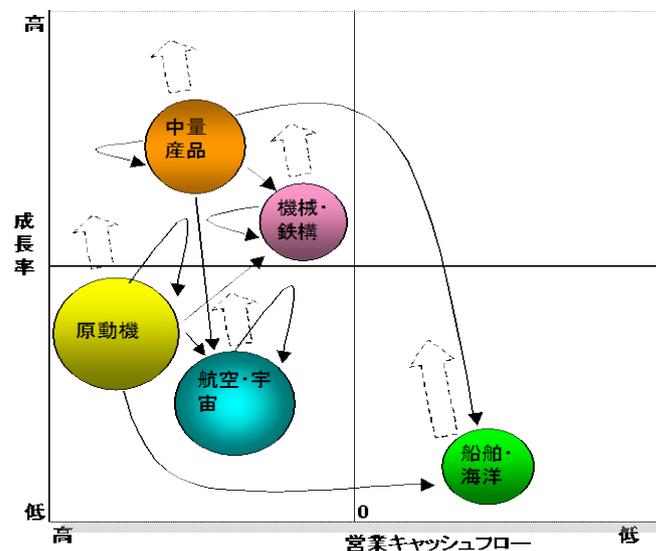
三菱重工業の中期経営計画の中でのポートフォリオ戦略である。特徴は、現在の不良採算事業の船舶・海洋事業及び機械・鉄構事業の黒字化と中量産品事業の高収益化である。これらに加え、既存高収益事業の更なる飛躍で経常利益1200億円を目指している。

この戦略で一番の課題は、船舶・海洋事業と機械・鉄構事業を黒字化するための施策が整っているかどうかである。具体的にその施策についてみると、①得意船種への特化し、同型、ロット効果や優位技術を最大発揮、②生産プロセスの改革（3Dでの情報共有、建

造方法の変更)、③大型クレーンの設備投資、④低燃費船の開発が事業計画として挙げられている。これらの戦略で売上規模は2008年には200億円の増収、営業利益は60億円の黒字化を目指している。この計画でやや眉唾だと感じるのは、売上規模が増大している点である。建造方法の変更で劇的にコスト低減が適い、売上増収となるのであれば、成長戦略としては評価出来るが、船種の絞込みにより高収益領域への選択と集中(売上規模を落とし、利益優先の施策)がこの戦略を実現する手段ではないかと考える。コスト低減、事業拡大、収益拡大の3本柱を同時に短期間で実現出来るとは思えない。選択と集中により、収益性を見極めた後で、事業規模拡大に取り組むべきではないかと思われる。次に機械・鉄構事業だが、特に不良採算事業への取り組みで、①事業会社化による競争力の加速、②中小不採算製品対策の加速、と事業計画にはうたっている。橋梁事業などの子会社化による効果は今後注意してみたいが、その他中小不採算製品対策とは何か明確ではない。交通システム、化学プラント、製鉄機械、風力機械など製品の種類が多い同事業ゆえに、中小の不採算事業改善への対策が遅れているように見受けられる。同事業も船舶・海洋事業と同じく一旦事業の集中と選択を行い、資源の有効活用など資源循環のシステムを再生した後に事業規模拡大を目指すべきではないだろうか。その点から事業計画の数値を見てみると、2008年には売上規模は約600億円減収の計画となっている。談合問題など公共工事の指名停止問題で売上規模が低減することも見込まれているのかもしれないが、売上規模を落とし、集中と選択により利益を上げる戦略であれば評価出来る。

## 6.2 事業ポートフォリオ・マネジメント

ここでは事業間の資源配分について分析してみる。事業間の資源配分を、横軸に営業CF、縦軸に市場成長率をとって自社独自のポートフォリオを図示してみると図の通りとなる。成長率は、過去5年間の平均売上増収率、営業CFは2006年3月期を採用した。同社のキャッシュ・カウは原動機、中量製品、航空・宇宙事業である。航空・宇宙事業は今後の成長を睨んで積極投資しているため、資源は自部門で完全に消費しきっている。原動機と中量製品で生み出したキャッシュをその他の事業に配分している構図である。機械・鉄構事業については、自部門でキャッシュは生み出しているもののその規模が小さいため、他部門の資産に頼っているが、船舶・海洋については、自部門でキャッシュさえ生み出せない状況で現時点では完全に他部門のキャッシュに頼っている。同社の問題はやはり船舶・海洋部門を今後どう取り扱うかである。造船業の



\*1 市場成長率は過去5年間の平均売上増収率  
\*2 営業CFは2006.3期の値を採用

造船業の

市場成長率を考えた場合、下記の統計に見る通り今後も産業としては成長を続けると思われる。同社が船舶・海洋部門に資産を継続して配分しているのはこのような将来市場が有望であることからである。これで同社が船舶・海洋部門に投資を続ける理由は明確になったが、国内メーカーの造船建造単価は低下の一途であり、どうやってキャッシュを生み出す事業とするのが課題である。

### 6.3 事業ポートフォリオ組み換え

同社の事業ポートフォリオ組み替えの具体例としては、1995年「三菱原子力工業を合併」、1998年「印刷機械の販売子会社11社を5社に統合」、2000年「京都製作所と広島機工工場を統合」、2003年「プラント事業センターと三原機械・交通システム工場を統合し、プラント・交通システム事業センターを設立」、などである。事業統合によってシナジー効果を狙っていると考えられる。定量的にシナジー効果を評価する為に、2003年の上記事業統合について分析してみると、(同事業は機械・鉄構事業に属する)事業統合以降売上の成長率が上昇していることが伺える。これは、海外での交通インフラが進んだ影響もあると考えられるが(米国の空港内輸送システム、中東での交通システム、台湾新幹線など)、分散していた営業機能を統一することで顧客価値相乗効果があったものと思われる。一方で、収益性(営業利益率)には改善は見られない。事業統合はしたもの、生産設備などは不動であるため、コスト低減効果が低いものと考えられる。事業統合を積極的に繰り返す同社ではあるが、それによって収益性が向上しないのが同社の課題である。その理由としては、次の3つが考えられる。①製品が700種類もの多岐にわたるため、事業統合を行っても資源配分の複雑さが解消されない。②同社には事業の撤退をなかなか行わない文化・特徴がある。③①や②の特徴から、事業部間や事業部内の部門間で確執が発生しやすい。これらの弊害を出来るだけ少なくし、資源の集中配分を可能にし、収益性を向上させる為には、「事業展開効率化型」および「資源循環効率化型」の事業ポートフォリオ組み替えにも今後取組む必要があると考える。

三菱重工業は2011年4月に製品に関する権限をすべて本社事業本部に移し、一元管理する機構改革を行っている。

---

<sup>1</sup> 次の文献が参考になる。Porter, M., *Competitive Advantage*, Free Press, 1985, 383-415. 『競争優位の戦略』ダイヤモンド社 1985年 455-496. Draft, R. E., *Essentials of Organization Theory and Design*, 2<sup>nd</sup>, ed., South Western College, 2001. 『組織の経営学—戦略と意志決定を支える—』ダイヤモンド社 2002年 30-83頁

<sup>2</sup> このモデルに関連して、次の文献が参考になる。John Roberts, *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford University Press, 2004, 32-73. 『現代企業の組織デザイン—戦略経営の経済学—』NTT出版 2005年 29-68頁

<sup>3</sup> 本社調整の仕組みとあり方について、次の文献が参考になる。Raynor, M. E. and J. L. Bower (2001), "Lead from the Center: How to Manage Divisions Dynamically," *Harvard Business Review*, 79, (May), 93-100, 「戦略本社の共創リーダーシップ」 *Diamond Harvard Business*, (August, 2001), 80-92頁 Goold, M. and A. Campbell (2002), "Do You Have a Well-Designed Organization?," *Harvard Business Review*, 80, (March), 117-124, 「組織デザインの見えざる課題」 *Diamond Harvard*

---

*Business*, (August, 2002), 110-121.

4 この事例は、次のレポートを引用し、加筆・修正・編集している。西川 敏彦「経営戦略応用研究 課題レポート No.1」2007年8月27日 24-29頁

5 この事例は、次のレポートを引用し、加筆・修正・編集している。的地 紀子「経営戦略応用研究 課題レポート No.1」2007年8月27日 26-31頁

6 この事例は、次のレポートを引用し、加筆・修正・編集している。辻村 明広「経営戦略応用研究 課題レポート No.1」2007年8月27日 34-36頁 大槻 博司「経営戦略応用研究 課題レポート No.1」2005年8月15日 20-22頁

7 この事例は、次のレポートを引用し、加筆・修正・編集している。藤原 佳紀「経営戦略応用研究 課題レポート No.1」2006年8月20日 49-58頁