

リスク管理

最近、「○○ホールディングス」「○○グループ本社」などの「グループ経営」による組織形態が多くなってきた。背景には、97年12月の改正独占禁止法の施行により、持ち株会社化がグループ経営における組織形態の選択肢の一つとして追加されたこと、00年3月期から会計ビッグバンの一環として一社単独でなく連結ベース、すなわち企業グループ全体の業績を中心に見ていくことになったことがある。このグループ経営の理念やメリットとしては、個別企業や事業が陥りやすい縦割り組織の融合をはかり、戦略や技術、ノウハウの共有化によるシナジーによって、グループ内の企業価値の最大化をはかろうとするものである。しかし、現実には、

リスクマネジメント

ABC

グループ経営のリスク

グループ本社機能の間違ったスリム化によって企業価値毀損のリスクが顕在化するケースが目立ち始めた。

◇

グループ本社のスリム化は、シェアードサービス提供などにより事務管

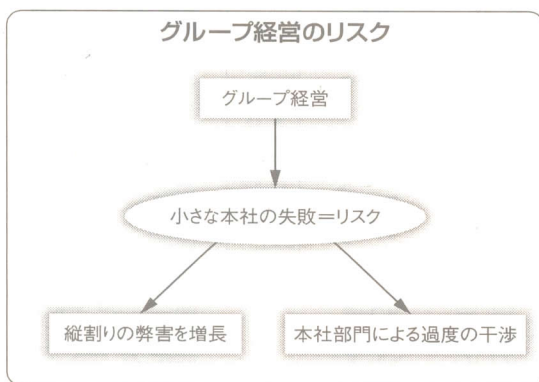
理機能を集約・効率化した、中長期のグループ経営計画策定などの面で戦略企画機能を集約・高度化したりする「小さな本社化」によって進められることが多い。

ところが、本社機能の十分な検討がなされないまま、人員削減によるコスト削減が先行すると、本社機能が分権化した個別企業や事業部門に移管され、かえって縦割りの弊害が増える。また、グループ本社の戦略企画能力と個別企業（事業部門）に対する現状認識力がないにもかかわらず、個別企業（事業部門）に不用意な干渉や支援を行ってしまう。この

ような状況下で、グループ本社トップが、シナジー追求や事業連携を進めようとする、思いもよらぬ甚大な内部コストを発生させたり、商品開発が遅延したりするケースがある。

これらのグループ経営のリスクに対処するには、例えば、ソニーがMD（ミニディスク）を開発する際に本社主導で各カンパニーに分散する技術や人材を統合させたり、GEがベストプラクティス（成功事例）を抽出し事業部門で共有させたように、顧客データ、技術・特許など、グループ全体で共通性の高いナレッジを、全社の戦略的プラットフォームとして整備することがあげられる。これらの手法は、多角化やグローバル化のリスク対応にも有効と考えられる。

グループ経営のリスク



過度の分権、統一損なう

(日本総合研究所)