

第8回 戦略実行を支える権限委譲



青嶋 稔

CONTENTS

- I 戦略実行における組織権限上の問題
- II 先行事例
- III 権限委譲に向けて

要約

- 1 戦略実行における組織権限上の問題として、日本本社の事業本部がグローバルに展開する事業部門に対する損益責任を持っているため、海外での事業比率が50%を超える製造業が多いにもかかわらず、製品開発、品質管理、投資に関する権限については、現地への委譲が進んでいないというものがある。また、事業部門には権限委譲に関するルールが明確になっていないため、事業部門が投資に対する詳細な事項まで本社に許諾を取らなくてはならず、投資などの戦略的意思決定が遅くなるということも珍しくない。
- 2 先行事例として、①GE（ゼネラルエレクトリック）が推進するGGOによる地域への権限委譲、②事業に対する責任の明確化を進め、意思決定スピードを上げた三菱重工業、について述べる。
- 3 権限委譲に向けて実施すべきこととしては、①本社が持つべきガバナンスは、本社が事業と地域に対してどのような権限委譲を行うかについての明確な方針を打ち出すことが挙げられる。②事業に対する権限委譲は、事業格付けと権限委譲、責任と権限の設定である。事業に対する権限委譲を行うためには、各事業の格付けを行って状況を定量的に把握し、格付けに応じた権限委譲を行う。また、③地域に対する権限委譲は、グローバル本社、リージョナル本社（地域統括会社）それぞれの役割についての定義付けである。地域戦略に対してリージョナル本社にどう権限を委譲するかが大事になる。

I 戦略実行における組織権限上の問題

日本企業はグローバル化の過程で、商社や現地の流通業社を通じた「間接輸出」によって海外市場に展開していた。(図1のステップ1)。さらに、現地市場に販売子会社を設立し、「直接輸出」をすることにより、現地での直接販売、販売促進活動、マーケティング活動を行ってきた(同ステップ2)。そして、輸出や販売拠点の設立を行ってきた市場からの要請を受け、「現地生産」を開始した(同ステップ3)。

大半の日本企業は、ここまで移行できているものの、現地のニーズを活かし、現地の経営資源を活用して、開発から生産・販売までの完結した活動を実施する「現地自立化」への移行(同ステップ4)までは踏み切ることができない企業が多い。ましてや同ステップ5にあるように、世界市場を一つと捉え、グローバルな視点から各種活動を調整・統合し、経営資源の最適配置・最適調達を進める「グローバル統制化」段階にまで到達している企業はほとんどない。多くの企業がステップ4になかなか進めないのは、日本本社の事

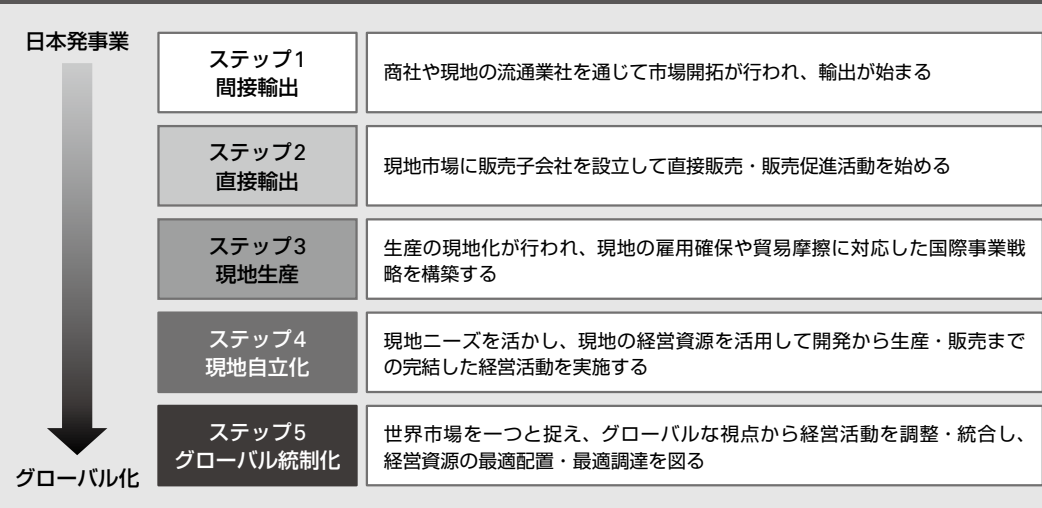
業本部がグローバルに展開する事業部門に関する損益責任を持っており、そこで意思決定が行われているためである。

グローバル化の進展に伴い、輸出モデルから、現地でのマーケティング機能、さらに生産の現地化、販売まで、完結したモデルへと進化させ、現地への機能移転も進め、中には、リージョナル本社(地域統括会社)を設け、地域軸での経営を強化する企業も増えてきた。

その一方で、海外での事業比率が50%を超えるにもかかわらず、製品開発、品質管理、投資に関する権限について、現地への委譲が進んでいないという現実がある。今後、グローバル化が加速していくことを考えると、本社からグローバルに全世界を見ることは不可能なため、地域統括会社が各地域においてどのような責任を持ち、役割を果たしていくべきかを明確にした上で、地域への権限委譲を進めることは避けられない。

権限委譲に関しては、先述したように事業部門も例外ではない。ただし、事業の損益状況や投資といった事業上のリスクなどの状況に鑑み、事業部門に対してどこまで権限を委

図1 グローバル企業の発展段階



譲るのかルールを決めておくことが肝心だろう。現在、事業部門にはこうした権限委譲に関するルールが明確になっていないため、本社に対して投資に関する許諾をこと細かく取らなくてはならず、意思決定が遅くなるということも珍しくない。

II 先行事例

1 | GEが推進するGGO (地域への権限委譲)

GEは2012年、新興国での成長を促進するため、グローバル・グロース&オペレーションズ (GGO) という組織を立ち上げた。世界170カ国で事業を展開しているグローバル企業としての同社の強みと、ローカルにおける最適なビジネスのやり方とのバランスを取るため、GGOが中心になって事業部門での連携を促進し、顧客が求めるスピードで現地ニーズに即した対応を行っている。

GGOは、同社前副会長のジョン・ライスが率いた組織である。同社の経営をリードしていたライスが新興国市場での成長を実現させるため、本社のある米国ではなく、香港を拠点に、より現場に近い場所で強力なリーダーシップを発揮し、地域における事業を強力に推進した。GGOを構成しているのは、同社の事業部門から選定された人材や新興国政府にコネクションを持つ人材であり、彼らは各地域政府へのGE製品の「案件醸成」を行っている。なお、ここでいう案件醸成とは、新興国政府との信頼関係を構築し、インフラ整備について計画初期の段階から主導的に提案していくことである。

同社の主力事業である都市インフラ事業に

ついて見ると、新興国におけるインフラ整備事業は、商談というより条約締結に近いことが特徴である。そのため、同社はナイジェリア政府と「20年契約」を結び、インフラ事業を全面的に請け負っている。具体的には、同社がナイジェリアの道路や港湾、医療、さらに発電までを一括して請け負い、20年間にわたって保守サービスを保証するというものである。つまり、同社がナイジェリア政府という顧客に対して、メンテナンス保証も含めて契約締結する「パッケージ型事業」を展開しようとしているのである。

「港湾や道路の建設を請け負って終わり」といった売り切り事業ではなく、新興国政府が最も悩んでいる領域、すなわち「どうやって国民に便利な生活を提供するのか」にまで踏み込んで、製品や整備工場とそれらの長期保守のコミットメントにより、顧客から見て高い付加価値の提供を実現している。

また、インドでは「In Country For Country」という考え方の下、農村で持ち運べる簡易型の心電計「MAC400」を開発した。こういった簡易型の製品は、今では生産国においても別の用途で使われており、リバース・イノベーションの典型例として取り上げられている。

同社は毎年、売上の5%を研究開発投資に割り振っている。ここで重要なのは、市場を分析し、ニーズに合ったものを迅速に開発できる体制になっていることである。前ライス副会長は「研究熱心なのはいいことだが、大切なのはいい製品を生み出すこと。それには常に顧客のことを考えなくてはならない」と話していた。研究開発体制も「便利な生活」を前提に、新興国のスタッフを増強する方針

を打ち出している。より地域に密着することでその土地ならではのニーズを把握するなど、地域に根を下ろした活動を目指している。

そのため、サプライチェーンの現地化にも着手している。たとえば09年に進出したベトナムのハイフォンでは、風力発電用タービンを現地生産できる体制を構築している。

現在GEは、重点国に展開すべき新興国をラテンアメリカ、中国、オーストラリア&ニュージーランド、中東・北アフリカ・トルコ、サブサハラアフリカ地域（サハラ砂漠以南地域）と定めている。その市場深耕のため、GGOが中心になって現地ニーズを分析した上で、エネルギー（ガスタービン）、ヘルスケア、ロコモティブ（交通システム）、航空など各事業での事業機会を創出し、事業部門と連携しながら推進している。

2 | 三菱重工業が推進した 事業本部制度への一本化 （事業部門への権限委譲）

三菱重工業は2011年4月、事業所制度と事業本部制度との二本立てで行ってきた組織運営を改め、事業本部制度に一本化した。それにより、各事業所が有していた事業企画、品質保証、営業、設計、工作、建設などの権限をすべて事業本部に移管したのである。さらに、13年10月には、9つあった事業本部を「エネルギー環境」「交通・輸送」「防衛・宇宙」「機械・設備システム」の4つの事業ドメインに集約するとともに、各ドメインにドメインCEOを設置し、権限を委譲した。その上で17年4月からはドメインを「パワー」「インダストリー&社会基盤」「航空・防衛・

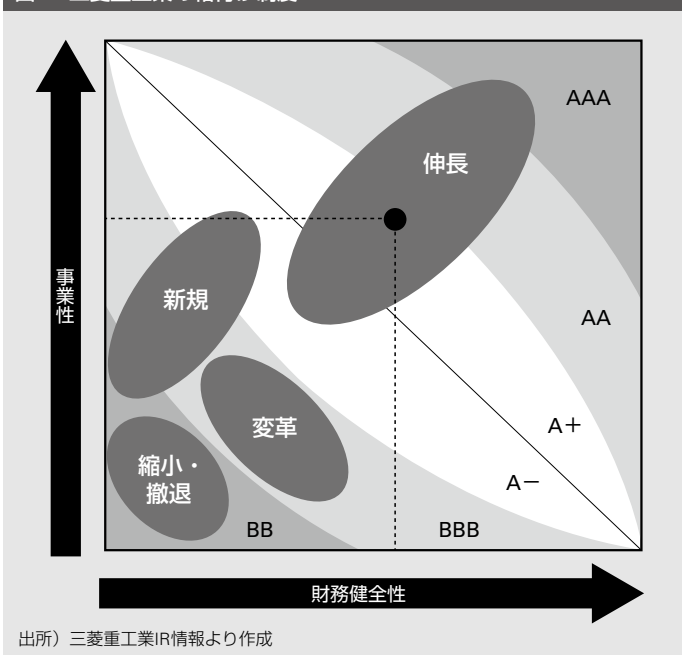
宇宙」の3つに絞っている。

ドメインCEOに権限委譲を行うため、戦略的事業評価制度を運用し、ドメイン内にある合計48（制度設立当時）のSBU（戦略的事業単位）に資本金（金利付）を設定、各SBUの事業性および財務健全性を評価し、格付けを行っている。評価項目は「伸長」「変革」「縮小・撤退」「新規」の4つに分類し、格付に応じた許容D/Eレシオ（負債／資本倍率）、借入金利、使用可能な投下資本（資本金と借入金）の上限を設定している。また各SBUに対しては、利益目標としてのSAV（Strategic Added Value：純利益＋税金調整後支払い利息－資本コスト）、フリーキャッシュフローの管理を行い、「伸長」に位置づけた事業には大幅な権限委譲を行っている。「伸長」事業の具体例としては、同社最大の事業であるガスタービン事業がある。

同社では、M&Aもしくは買収・統合した後のPMIの加速化によりSBUの規模拡大を促進しており、ガスタービン事業では、三菱日立パワーシステムズとして独立会社化し、大きな権限委譲を実施した。グローバルな競争でGEやシーメンスに対抗すべく、意思決定の迅速化を進めようとする狙いがある背景にある。

このように、三菱重工業はポートフォリオ別のキャッシュフロー経営を推進し、「伸長」とされた事業については、権限委譲を実施した上で、高い収益性によるキャッシュフローの創出、もしくはさらなる投資の継続を推進させている。一方、単独で生き残ることが難しい事業については、提携を進めている。たとえば、農業機械はインドのマヒンドラ&マヒンドラと提携し、三菱マヒンドラ農

図2 三菱重工の格付け制度



機を設立。マヒンドラ&マヒンドラの製品開発力、コスト競争力のある生産力、インド、中国、米国などで第一級の販売網を持つ販売力と、三菱重工グループの技術力・ブランド力を活かしながら、国内外での競争力を強化することを狙っている。この場合においても、現有事業の将来を見越して、より成長が期待できる提携を促進した上で当該事業会社に権限委譲をしている。このことが同社のポートフォリオマネジメントの特徴であるといえる（図2）。

Ⅲ 権限委譲に向けて

1 | 本社が持つべきガバナンス

事業あるいは地域に対して権限委譲を進めるにあたっては、本社が持つべきガバナンスとは何かを再定義することが前提となる。

昨今、日本企業は海外で多くの事業買収を

行っており、特に食品メーカー、飲料メーカーは有力なブランド力を持つ海外メーカーを買収している。食品・飲料業界は地域性が高いことに加え、完成した事業体を買収している場合も多く、結果としておのずと権限委譲が進んでいる場合も見られる。しかし、その場合も、本社は事業と地域に対してどのような権限委譲を行うのかについて、明確な方針を打ち出すことが求められる。

そのために本社は、世界各地でどのようなビジネスモデルが推進されているのか、特に、地域ドリブンで買収した企業については、その企業のビジネスモデルも理解することが不可欠である。本社としてはその上で、どの地域のどの事業に対して、どのような監査を行う必要があるのかを導き出さないとけない。

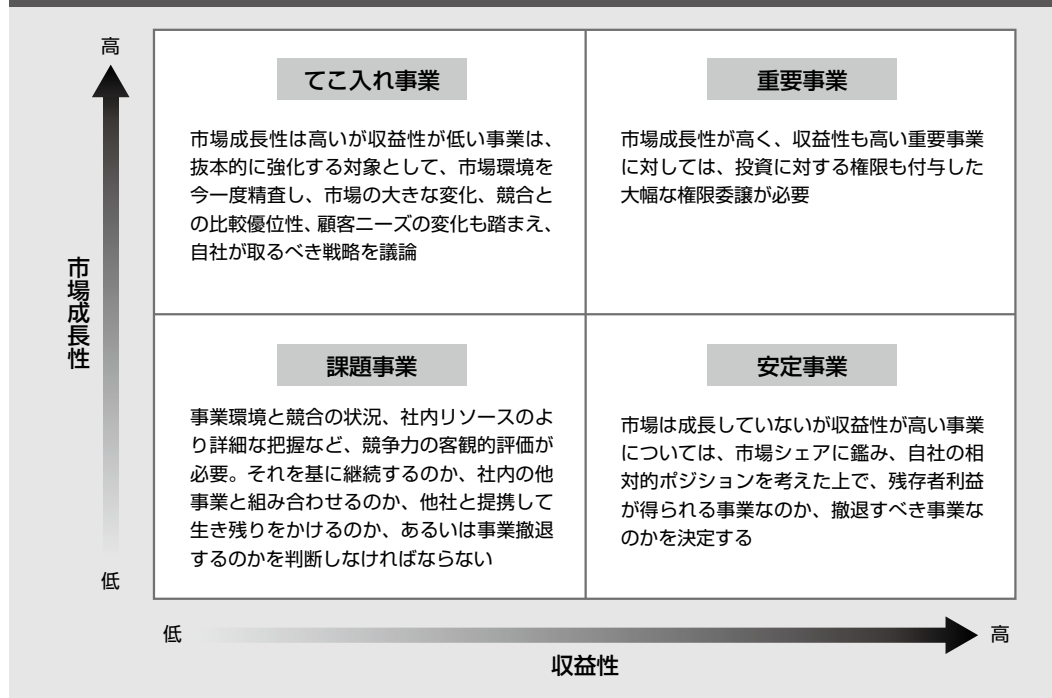
また、事業に対しても、事業環境変化を理解し、そのリスクを詳細に整理した上で、リスクマネジメントを強化すべきである。たとえば、機器切り売り型ではなくサービスモデルを推進する製造業について見ると、近年ではファイナンスモデルを絡めてプロジェクト提案しているため、課題に資産を保有することになったり、回収におけるリスクを負ったりすることも多い。本社としては、こうした事業部門のビジネスモデルの変化に直面するリスクへの感度を高めることが大事だ。

2 | 事業に対する権限委譲

——事業格付けと権限委譲、責任と権限の設定

事業に対する権限委譲を行うためには、それぞれの事業を格付けするなど、状況を定量的に把握する必要がある。市場成長性や収益

図3 事業評価アウトプットフォーマット



性などの財務健全性を基に事業格付けを行い、それに応じた権限委譲を行うのである。そうすることによって、優良事業に対してリソースを集中的に投下することができる。そのため、事業に対する格付けを行い、その結果、どのような事業運営にするかについてのガイドラインを明確に示すことが必要になる。

たとえば、図3の「重要事業」、つまり市場成長性が高く、収益性も高い事業に対しては、投資に対する権限までを付与するなど、ドラスティックな権限委譲が必要だろう。また市場成長性も収益性も低い「課題事業」に対しては、事業環境、競合の状況、社内リソースを詳細に把握した上で、市場での競争力を客観的に評価する必要がある。その評価を基に、事業を継続するのか、社内の他事業と組み合わせるのか、他社と提携して生き残り

をかけるのか、あるいは事業撤退するのかを判断しなければならない。

また、「安定事業（市場は成長していないが収益性が高い事業）」については、市場シェアに鑑み、自社の相対的ポジションを考えた上で残存者利益が得られる事業なのか、撤退すべき事業なのかを決定しなければならない。自社のポジショニングを明確にした上で、競合企業より高い市場シェアを確保できているのであれば、残存者利益を得られる事業として、投資をせずに利益だけを取り続けていくことができる。逆に市場シェアが低いのであれば、今後は市場の縮小により利益確保が厳しくなる可能性が高いため、他社への事業譲渡など再編も含め検討すべきであろう。

さらに、「てこ入れ事業（市場成長性は高いが、収益性が悪い事業）」については、抜

本的に強化すべき対象として、市場環境の大きな変化や競合企業との比較優位性、顧客ニーズの変化を今一度精査（事業評価）し、評価結果に応じて、たとえば成長が見込まれると評価された事業に対してはリソースを配置したり、他社との提携で活路を見いだせるかを検討したりするのである。また、保有する技術は非常に高いが成長する市場に対する販路に乏しいと評価された事業については、市場に強いつながりを持っている会社との合弁も選択肢に含めた検討が必要になるだろう。

このように事業に対する格付けやガイドラインを明確にした上で、「重要事業」では大幅な権限委譲を行い、「安定事業」については、大きな投資対象ではないが、残存者利益を取るために自立した事業としての権限委譲を行う。「てこ入れ事業」については、他社との提携や合弁会社の設立といった方向性を本社が示した上で権限委譲を行うことが必要であり、「課題事業」については、権限委譲よりも、まずは事業をどのような方向に持っていくのかについて、本社がより踏み込んで検討することが必要である。このような、事業評価結果に応じたガイドラインの運用を行うためには、本社が的確な事業評価を行えるよう、評価能力を向上させたりそのための人材を補強したりすることが重要になる。

3 | 地域に対する権限委譲

地域に対する権限委譲のためには、まず、グローバル本社、リージョナル本社（地域統括会社）それぞれの役割について定義付けることである。たとえば、グローバル本社は、グローバル戦略を支えていく地域でリージョナル本社にどのように権限を委譲するかがポ

イントとなる。

権限委譲を検討する際も、リージョナル本社は販売のみの機能を持たせる会社なのか、開発から生産、販売までを行う事業会社としての機能を持たせるのかということが重要な論点となる。食品業界、特に飲料メーカーは、現地企業を買収して、地域で独立した事業体として位置づけられ、権限委譲が相対的に進んでいる場合が多い。

ただ、同じ量産品でも日本に開発機能が集約され、リージョナル本社は地域では生産のみを行っているという場合は状況が異なる。生産、販売機能に関しては、地域を統括する役割を担うも、地域独自の商品開発を行うことに対する権限委譲はされていないことが多い。

グローバルモデルのように地域性があまりない商品については、日本国内にある事業部門の本部に権限を集約する方が効率が良いが、特に新興国は現地発の事業展開が求められているため、地域発の事業を創る権限はリージョナル本社に与え、その開発などを進めることが有効である。前述したGEはその典型例である。新興国に設置したローカルグロースチームに権限を全面的に委譲し、その体制の下で新興国向けの超音波診断装置を開発し、新興国の市場を切り開いている。

受注品を扱うとなると、状況がまた異なってくる。その場合、現地企業は販売とサービス機能を担う会社である。営業活動についても、事業部門の本部が事業機会があると判断すれば日本からエンジニアが出張ベースで現地を訪れ、技術要件を固め、受注まで至るケースもあるが、その場合、現地企業の役割は極めて限られている。日本の事業部門本部に

してみれば、現地は単なる販売とサービス機能を担っているに過ぎないのが実態である。

一方で、こうしたやり方は限界にきているといえる。生産、資材調達などの機能はもとより、エンジニアリングなどの技術面を含め、営業機能も、より現地化しなければならない。さらに、電力プランや交通システムのような事業になると、現地政府や関連企業との関係を密にした上で、現地政府のマスタープランに深く関与するプロジェクトの提案、国土開発計画やインフラ整備計画に訴求するような制度・仕組みの提案といったロビイング活動も求められる。そうすると、地域への事業戦略策定と遂行における権限も併せて委譲することが欠かせない。

GEのGGOのように大規模な地域統括機能を設置することは、日本企業の場合はリソースの問題から難しいだろう。従って、地域統括部門に先行マーケティング部隊を設置し、事業部門単独では難しい地域との関係作り、国のマスタープランにフィットした提案をピンポイントで行うことが一つの方策になるう。

こうしたマーケティング活動から得られた地域ならではのニーズを、地域マーケティング会議を定期的に開催し、地域統括部門トップ、各事業部門トップを集めて紹介する。そ

して、事業部門に対して、当該地域にリソースを投入することを提案していくことが望ましい。事業部門においては、その提案を踏まえて現地視察を行い、他社に先行して実施すべき潜在的なニーズがあると判断すれば、地域統括にリソースを投入し、地域でのマーケティング、地域発の事業開発を進めることが有効だろう。

日本企業は、せっかく事業のグローバル化を進めているにもかかわらず、権限が日本本社に集中する状態を作り込んでしまっており、そのことによって自らの成長限界を設けてしまっている。グローバル企業と競争していくためにも、この限界を打破することは喫緊の課題であり、本論で述べてきたように、事業、地域に対する責任と権限を明確にした上での権限委譲が必要不可欠である。事業だけでなく経営のグローバル化を進めることもはや避けられない状態になってきていることを、日本企業の経営者は強く意識しなければならない。

著者

青嶋 稔 (あおしまみのる)

コンサルティング事業本部パートナー

専門はビジョン策定、M&A、本社機能改革など