

地域統括機能を起点とした グローバルガバナンス構築



須藤光宜

CONTENTS

- I 日本企業の地域統括機能への課題
- II 地域統括の目指すべき機能
- III ガバナンスを支える経営基盤の脆弱さ（＝GHQは何をすべきか）
- IV ガバナンスルールの構築・徹底（＝RHQへ何を権限委譲すべきか）
- V 最後に

要約

- 1 グローバル経営におけるガバナンス強化において、地域統括機能を中心とした改革が再注目されている。これまでの地域統括機能は、日本から各現地法人を管理し切れず、中間的な管理機能としての役割で設立・運営されてきた面が強い。ただ、その役割は曖昧で、中間的な取りまとめ役にしかっていないケースが散見される。
- 2 本来、地域統括機能は、それぞれの地域ならではの成長を促すためにあり、かつ日本からでは実現できない成長を促すためにある。そのためには、成長の実現を可能にするだけの責任と権限の付与が必要となる。この責任と権限の付与が日本にある本社機能（GHQ）・地域統括機能（RHQ）・現地企業（LC）間で曖昧なままに運営されているために、適切なマネジメントができていない。たとえば、本社の経営層が過剰に現地を管理し、結果として現地に合った経営を阻害していることも見られる。
- 3 また、各地域統括機能への責任と権限を付与するためには、日本の本社機能がグローバルで最適化されるために適切なガバナンス体系を設計する必要がある。
- 4 本論文では、地域統括機能を核とした地域発の成長を促すための、日本にある本社機能（GHQ）・地域統括機能（RHQ）・現地企業（LC）間の最適なガバナンスのあり方について解説していく。

I 日本企業の地域統括機能への課題

1 日本企業の地域統括機能への課題認識

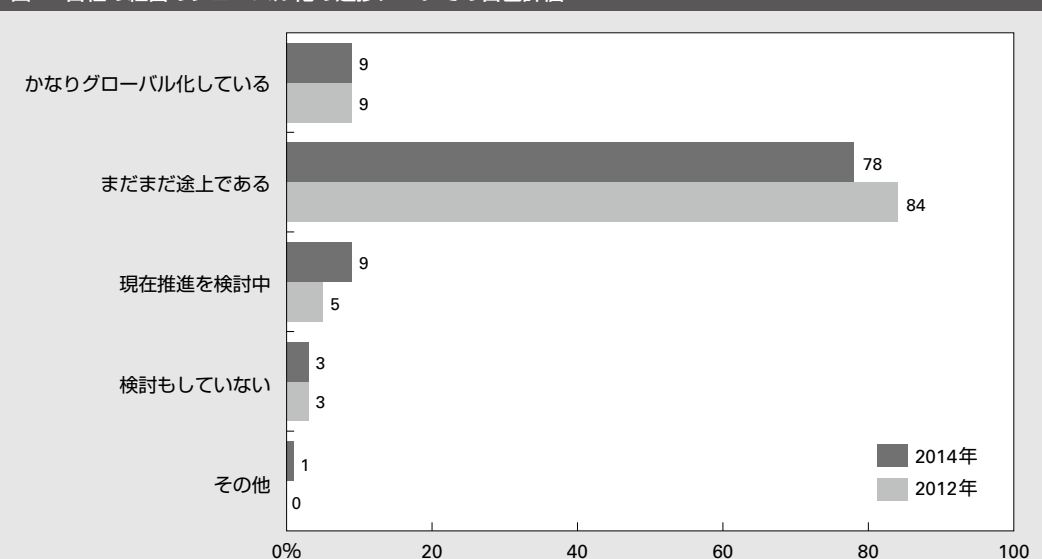
グローバル経営におけるガバナンス強化において、地域統括機能を中心とした改革が再注目されている。食品素材メーカーの不二製油は2015年10月にグループ体制を大きく変え、地域発の成長を期待した地域軸中心の経営に移行した。また、日本電算も中期戦略目標「Vision 2020」において地域統括機能を経営課題にあげ、20年までに整備する計画で進めている。食品素材も電気機器もグローバルスタンダードな商品を開発し、世界展開していくことがこれまでの経営戦略だった。その経営戦略の軸足をずらし、地域に密着した地域発の商品開発・成長に向かい始めた。そして、その役割を地域統括機能に担わせた。

これまでの地域統括機能は、日本から各現地法人を管理し切れず、中間的な管理機能としての役割で設立・運営されてきた面が強

い。ただ、その役割は曖昧で、中間的な取りまとめ役にしかなくなっているケースが散見される。本来、地域統括機能は、それぞれの地域ならではの成長を促すためにあり、かつ日本からでは実現できない成長を促すためにある。そのためには、成長の実現を可能にするだけの責任と権限の付与が必要となる。この責任と権限の付与が、日本にある本社機能（GHQ：Global Headquarter）・地域統括機能（RHQ：Regional Headquarter）・現地企業（LC：Local Company）間で曖昧なまま運営されているために、適切なマネジメントができていない。たとえば、本社の経営層が過剰に管理し、結果として現地に合った経営を阻害しているケースも見られる。

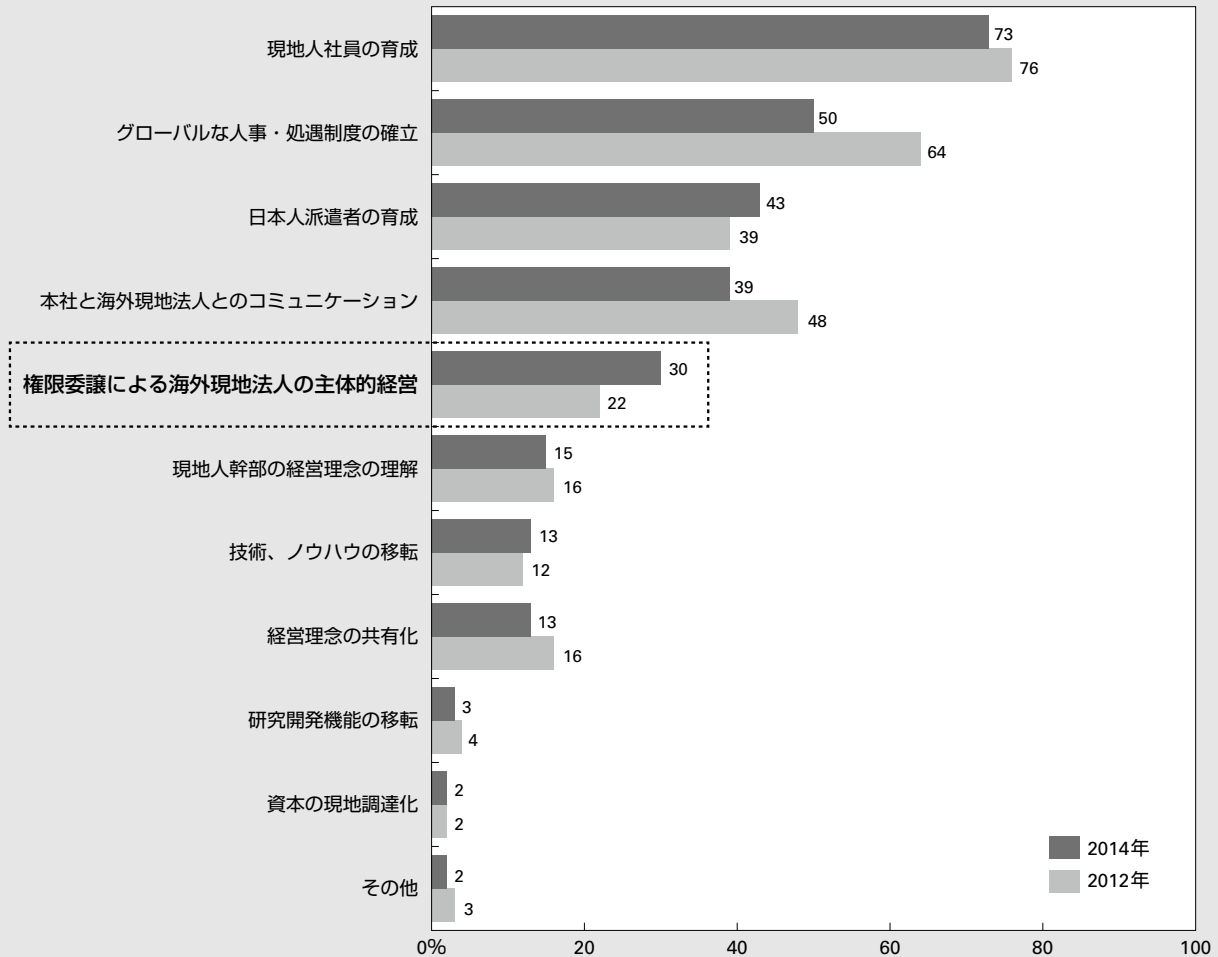
一般社団法人 日本在外企業協会による「日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート調査」（2014年度、回答数131社）によれば、「自社の経営のグローバル化の進捗についての自己評価」について、「まだまだ途上である」が78%（2012年84%）と大勢を占めている（図1）。また、「グローバル経

図1 自社の経営のグローバル化の進捗についての自己評価



出所) 一般社団法人 日本在外企業協会「日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート調査」(2014年度)

図2 グローバル経営を進展させるための本社から見た主要な経営課題



出所) 一般社団法人 日本在外企業協会「日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート調査」(2014年度)

営を進展させるための本社から見た主要な経営課題」について、「権限委譲による海外現地法人の主体的経営」が30%（同22%）と、大きくポイントを上げている（図2）。

そこには、「海外事業戦略は事業ごとの検討が中心となっており、グループ全体としての地域戦略という検討がなされていないことが、海外展開にさまざまな無駄を生み、事業展開のスピードも遅くなっている」「開発・生産・調達・販売と一貫した活動が各地域で完結できるように、すべての面で現地化比率

の向上が必要」といった現地の戦略・機能の不十分さが課題となっている。それは、「海外現地法人への権限移譲における内容と実現化（本社決裁権限の緩和など線引きの判断が難しい）」といったガバナンスルールの構築・徹底に加え、「グローバルカンパニーとしての経営基盤が脆弱である。たとえば、情報システムを含むインフラの共通化、経営管理に必要なデータの標準化、基幹業務プロセスの標準化、グローバルでの人材（特に幹部人事）の流動化、人事制度の整合性の確保な

ど」というガバナンスを支える経営基盤の脆弱さに起因している。

2 ケースから見る

地域統括機能構築の難しさ

最近、地域統括機能の強化についての意見交換の場で、事業戦略の強化に地域統括機能を活かせない事情を耳にした。グローバルで上げた利益を日本にいかにも還流するか、という経営上の課題が足かせになってしまい、地域統括機能に事業戦略の強化を担う役割付けができないでいる、ということだ。

実際、研究開発や経営にかかわるコストは日本に集中しており、そのコストによってグローバルで付加価値が生まれ、収益を生んでいる。従ってそのコストを賄える分の還流が日本に入るのには理解できる。しかし、それ以上に、日本にキャッシュを集中させる意向を持ってマネジメントをしていると感じることが多い。ある会社では、地域発の商品開発をするために地域統括拠点の設立を検討したが、「地域適合の商品開発は現地にさせるが、その知的財産権は日本で持ちたい」という意見も強く、実質的な商品開発機能は現地に移管できずに目指した地域統括拠点に近づけられなかった。背景には、将来的には日本よりもグローバルに成長の糧がある中、地域適合商品を現地で作り始めれば現地の研究開発機能は強くなるが、日本にある研究開発機能の役割がなくなる以上に、維持コストも先細ってしまうという事情がある。その点を懸念して、現地適合の知的財産権を現地に保持させることに躊躇したのである。このように、地域統括拠点を構築する難しさは、日本にある機能の維持・存続を無視できないとこ

ろになる。

将来、高い成長性が見通せない日本において、企業としての成長の糧を海外に求めていく中、日本発の商品では競争力の低下は避けられず、現地に適合した商品を開発していくことが求められる。しかし、海外で開発された商品から得られる収益も日本に還元できないと、日本にある機能が維持できない。そのため、現地適合の商品を日本で開発するという悪循環に陥っている。結果として、地域発で成長するためのコントロールタワーとなることを期待している地域統括機能はその役割を果たせないでいる。

そういった矛盾を打破するために、野村総合研究所（NRI）が支援した会社では、既存事業に対する地域統括の役割と新規事業に対する役割を明確に分け、既存事業については出先としての取りまとめや地域内の調整的な機能を期待し、新規事業については既存事業にとらわれない地域発事業開発の責任を与え、そのための選任チームを設置した。このように地域統括機能としての役割が定義できた背景には、地域統括の目指すべき機能は何か、そしてそれを実現するためのガバナンスをどう設計するか、といった観点で整理できたことが大きい。その考え方について次章以降で述べていく。

II 地域統括の目指すべき機能

1 地域統括の型

地域統括における型を大きく2つに区分する（表1）とすると、「A シェアード型」と「B 地域発成長型」となる。地域統括を構築する際、異口同音に地域発成長型を目指して

表1 地域統括の型

| | | A シェアード型 | B 地域発成長型 |
|--------|---------------------|--|---|
| 経営の主導権 | | 本社（事業本部）主導：機能子会社の位置づけ | 地域主導：事業子会社の位置づけ |
| ミッション | | 事業部門の計画を実行するための事業活動の進捗管理、経営指導部門として、各現地法人を管理する | 地域の独立性を高め、地域ごとの収益最大化を最優先し、同時に、自己による投資拡大を認める |
| 責任 | 財務面 | <ul style="list-style-type: none"> 事業部門からの予算・計画達成度 営業利益への責任は弱い | <ul style="list-style-type: none"> 地域レベルでの連結利益拡大 資産管理責任も明確にし、連結ベースで投資収益性を高める |
| | 非財務面 | <ul style="list-style-type: none"> 傘下企業の経営状況分析と経営レベル向上の指導 | <ul style="list-style-type: none"> 新規事業開発にかかわる活動 |
| 権限 | GHQ・コーポレートとの関係 | <ul style="list-style-type: none"> グローバル最適の中で人事・財務・監査・ITといった業務を代行 | <ul style="list-style-type: none"> 株主との関係 |
| | GHQ・事業部門との関係 | <ul style="list-style-type: none"> 事業部門が現地法人の計画をトップダウンで指示する | <ul style="list-style-type: none"> 地域の独自性が優先され、事業部門とは取引関係として定義 方針レベルの擦り合わせは行うが、販売計画については地域主体で行う |
| | 傘下企業（販売会社・生産会社）との関係 | <ul style="list-style-type: none"> 生産拠点・販売拠点も本社戦略に依存する 販売会社については販売状況の管理 生産会社については、生産効率の管理 | <ul style="list-style-type: none"> ヒト・モノ・カネ・情報、生産拠点・販売拠点はGHQから支援をもらいつつ、本社より地域独自の判断が優先される 販売会社の管理責任を明確に負うだけでなく、生産会社の経営についても責任を負う 生産会社も独立採算的な経営を行い、事業部門とは市場価格で取引する |

いと筆者は見ている。地域発の成長において、これまで展開していた事業の成長だけでなく、地域における新規事業開発をミッションとして地域統括機能に与える。その結果、地域統括機能に対するガバナンスのやり方も変わってくる。そこであらためて、GHQ・RHQ・LCとの責任分解点を再定義する。そして、RHQにより明確な権限委譲をしていくことになる。

2 エリアごとの型の違い

世界を地域統括で分化していくとき、3～5の極で分けるのが一般的である。多極管理している日本企業の場合、アジア、欧州、北米の3極で括ることが基本形となっている。

加えて、中国、中東・アフリカ、中南米を1つの極で見る企業もある（表2）。ただ、通常は中東・アフリカは欧州に含め、中南米は北米に含めている。オセアニアについてはアジアに含めるケースがほとんどである。

そして、当然であるが、その極ごとで担う役割は違って来る。代表的な極として、日本、欧州・米国、アジア・中国を例に、極ごとの役割を整理しておく。一点、補足をする、日本企業の場合、国内の本社部門機能とグローバル対応として保持する機能が混在している。ここでは日本も一つの極という機能整理の上、国内向けの本社部門機能は除いた機能、厳密なグローバル対応として保持する機能としている。

表2 日本企業の極分け状況

| 会社名 | 海外統括会社が束ねる極 | | | | | | | | | | | |
|-------|-------------|---|-----------|----|----|----|----|------|-----|----|--------|-------|
| | 極数 | 極名称 | 統括会社の管轄地域 | | | | | | | | | |
| | | | 日本 | 北米 | 中米 | 南米 | 欧州 | アフリカ | 中近東 | 中国 | アジア | オセアニア |
| アシックス | 7 | ①日本 ②米州 ③EMEA ④中華圏 ⑤韓国 ⑥オセアニア ⑦東南アジア・南アジア | ① | ② | ② | ② | ③ | ③ | ③ | ④ | ⑤ ⑦ | ⑥ |
| YKK | 6 | ①日本 ②北中米 ③南米 ④EMEA ⑤中国 ⑥アジア | ① | ② | ② | ③ | ④ | ④ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑥ |
| トヨタ紡織 | 5 | ①日本 ②米州 ③欧州・アフリカ ④中国 ⑤アジア・オセアニア | ① | ② | ② | ② | ③ | ③ | | ④ | ⑤ | ⑤ |
| 日本電産 | 5 | ①日本 ②米州 ③欧州 ④中国 ⑤アジア | ① | ② | ② | ② | ③ | ③ | ③ | ④ | ⑤ | ⑤ |
| TOTO | 5 | ①日本 ②米州 ③欧州 ④中国 ⑤アジア・オセアニア | ① | ② | | | ③ | | | ④ | ⑤ | ⑤ |
| リコー | 4 | ①日本 ②米州 ③欧州 ④アジア・パシフィック | ① | ② | ② | ② | ③ | ③ | | ④ | ④ | ④ |

出所) 各種公開情報より作成

日本

R&D: 最先端の研究拠点もしくは世界の研究開発の統括機能

製造: マザー工場、生産技術革新の追求、世界の工場への普及

営業: 日本地域に特化した営業推進

欧州・米国

R&D: これまでにない地域発の新規事業開発、推進

製造: 新規事業に伴う製造拠点のマネジメント

営業: 既存事業のマーケティング・販売、新規事業のマーケティング・販売

アジア・中国

R&D: 市場にマッチした商品のカスタマイズ

製造: 世界の工場としての生産性の追求

営業: 既存事業のマーケティング・販売

この中で、欧州・米国が担うべき新規事業の開発、推進が課題になっている。将来的にはアジア・中国でも起こり得るが、まずは欧州・米国でのこれまでのA型ではなく、B型の推進をどうすべきかを考えていく。

3 なぜ「地域発成長型」ができないのか

日本企業は一般的に権限委譲が苦手である。権限規定において、「『重要な』要件は報告」といった形で規定するが、その「重要な」の定義が曖昧であり、「あ・うん」の判断が要求される。「あ・うん」の呼吸が読め

ないと「分かっていない、できない」といった評価になり、機微を見て適切に動くことが良しとされている。「任せて任さず」の経営といった表現をされることがあるが、まさに、責任分解点が曖昧な中でグローバル経営を行っているといえる。

事業拡大のためにRHQおよびLCが存在しているのであれば、GHQ側の事業担当責任者をトップとした責任体制が適切である。しかし、地域発での新たな成長を求めらるれば、GHQの曖昧な管掌は邪魔になる。どの部分をGHQが管掌し、どの部分はRHQが好きにやっいていいのかを明確に線引きする必要がある。地域発での成長はある意味、日本からのガバナンスでは成長に限界があり、地域において地域の目線で新しい事業を興すことを求めているはずである。地域のことをよく見えていないGHQがそこを管掌していくことは目的と手段がずれてしまっている。実態としてA シェアード型になってしまっている。

ただ、地域発の事業発展、新規事業創造を任せようとしても、実際には難しい。その理由はいくつかある。一つに、地域に新規事業に投資できる資金余力がないケースである。研究開発を含めて付加価値の大部分を国内で創出し、海外拠点の付加価値部分が販売機能に限定されている場合、海外拠点に残る利益はそれほど多くない。また、その利益は事業部側に還元されるものであり、事業部とは関係ない新規事業への資金に当てることはコンセンサスが得にくい。別の方法として、本社から戦略予算を地域側に渡す方法もあるが、そのためには株主にも説明できる程度の新規事業の蓋然性の高さが必要となる。とすると、本社および株主が納得する新規事業がチ

ャレンジングな新規事業にはならず、既存事業の周辺領域に限定される。一部の先進企業では、地域統括機能を商流に介在させ、地域統括機能の収益源としている。このケースは、もともと商社が仲介していた機能を地域統括機能に変更していくことで移管に成功した。この資金を利用した新たな事業展開も生まれてきており、収益源（=資金余力）の存在は新規事業を推進するためには肝になる。

また、仮に地域発の新規事業ができる環境が整ったとしても、事業化の段階で本社側の受け皿がない新規事業を誰が管掌するのか、という壁にも当たる。本社部門の役員が理解できない（管掌できない）事業を地域側に勝手にやらせていいのか、という問題となる。それなりに事業が立ち上がり、利益が出ているときには問題にならないが、事業が立ち行かなくなりリストラクチャリングが必要となった場合に、誰の責任でリストラクチャリングをしていくのか、という問題となる。

総論としては、新規事業をてこにした地域発での成長への賛同はできるが、実運用上の問題は多く、実現ができないのが現状である。また、何かトラブルが起こったときのコンティンジェンシー・プラン（起こり得る不測の事態、特に最悪の事態を想定して立てる計画、対処法）の準備も不十分なのではないかと思われる。そこにはガバナンスルールの構築・徹底の甘さがある。

Ⅲ ガバナンスを支える 経営基盤の脆弱さ （=GHQは何をすべきか）

ドイツで始まった「インダストリー4.0」

の活動は、グローバルで徹底的に業務の標準化を図り、どの地域においても同じ経営基盤の上で経営ができる仕組みを構築してきている。それが見える経営の基盤にもなっている。また、ジョブディスクリプションをはじ

めとした責任分担表も細かく規定している。それにより曖昧な部分を排除し、すべき役割が明確になっている。逆にいえば、規定に書かれていないことまで実施をしたり責任を持ったりといったことはしないので、やって

表3 GHQが持つべき組織機能

業種にかかわらず整備すべき組織機能

| 組織機能 | 概要 |
|-------------------|--|
| 1 戦略立案&推進 (含むM&A) | <ul style="list-style-type: none"> グローバルビジョン、行動指針 グローバル中期・長期経営計画策定とモニタリング M&A・アライアンス戦略・新規事業推進 |
| 2 経営管理・管理会計 | <ul style="list-style-type: none"> 事業別/事業別KPI定および目標・予算設定、成果管理 ポートフォリオマネジメントによる事業管理 投資基準・撤退基準設定、運用 |
| 3 財務管理 | <ul style="list-style-type: none"> グローバル会計方針策定・会計基準の変更 財務リスクマネジメント・資金調達・資金管理 |
| 4 人事管理・組織管理 | <ul style="list-style-type: none"> グローバル人材戦略 重要人材の管理・評価・処遇 人事機能のグローバルネットワーク グローバル組織管理 |
| 5 法務・リスク・コンプライアンス | <ul style="list-style-type: none"> 法務機能のグローバルネットワーク リスクマネジメント体制・ルールの構築・運用 コンプライアンス体制・ルールの構築・運用 |
| 6 コミュニケーション・IR | <ul style="list-style-type: none"> IR戦略立案・実行 企業認知度・理解度の向上策策定・実行 |
| 7 CSR (社会貢献・環境経営) | <ul style="list-style-type: none"> 社会貢献活動計画策定・実行 環境経営方針策定・モニタリング |
| 8 IT・業務プロセス | <ul style="list-style-type: none"> グローバルITプラットフォームの構築・運用 ITセキュリティ強化/BCP向上 業務プロセス改革 |
| 9 マーケティング | <ul style="list-style-type: none"> 市場・政策動向調査・レポート ガバメントリレーションズ |

製造業にとってより重要となる組織機能

| 組織機能 | 概要 |
|-------------------|---|
| 10 調達・SCM・ロジスティクス | <ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン (在庫管理、物流最適化) の構築・運用 原材料のグローバル調達体制構築・運用、パートナー戦略立案・実行 |
| 11 品質・安全 | <ul style="list-style-type: none"> グローバル安全、品質方針の策定 リージョン・各法人での安全、品質活動支援体制構築・運用 |
| 12 生産技術 | <ul style="list-style-type: none"> 生産技術における業務プロセス改革 生産地戦略立案・実行 |
| 13 R&D・技術開発 | <ul style="list-style-type: none"> 新規事業探索マーケティング 技術ロードマップ策定・管理 R&Dテーマ選定・リソース配分・管理 |
| 14 知財 | <ul style="list-style-type: none"> 知財戦略 (攻め・守り) 立案・実行 特許調査・管理 |

ほしいことをこと細かく規定していかなければならないという背景もある。

日本本社は、「RHQに責任・権限を与え、自由にやらせたい。ただ、見たい情報がすぐに見えないために不安だ。そのための情報基盤の整備が必要だ」といった声をよく聞く。しかし、実際にどのような情報がほしいのか、何を見たいのか、といったことを具体的に掘り下げていくと、今でも十分に報告されており、不足感があることは少ない。ただ、漠然とした地域での経営に対する不安感（管理していない感）があるのだろう。それは、GHQ側はこれだけを見ていく役割であるという整理の曖昧さが起因していると筆者は考えている。

筆者のこれまでの研究の結果、GHQが持つべき組織機能を表3のように整理している。このように、GHQはどれもこれもつぶさに見る必要はなく、グローバルで経営を最適化させる部分のみを担えばいいのである。RHQはRHQとしての説明責任と実行責任があり、そこにGHQが介在する必要はない。このようにGHQはGHQとしての役割ができる業務設計をすべきで、RHQはRHQとしての責任が達成できる業務設計をする。この役割分担の整理こそが経営基盤の根幹になる。

IV ガバナンスルールの構築・徹底（＝RHQへ何を権限委譲すべきか）

1 ガバナンスルールの問題点

ガバナンスについて、RHQに対し何を権限委譲すべきかという議論は多岐にわたる。この論文では、「事業を立ち上げさせるため

にはどんな権限を委譲すべきか」という課題に注目して展開する。

権限とは、正確にいうと承認権限を指している。そして、その承認についても大きく分けると計画・実行・完了についての承認となる。つまり、起案されたものを最終的に誰が承認する権限があるのかということである。この権限がRHQ側に渡されているようで渡されていないというところに二つのポイントがある。一つは、その権限をRHQ側に渡すことが全社的にベストかを判断できずにいること（①）。もう一つは、本社側がガバナンスを効かせたいがためにどうしても介入したくなり、結果的に権限が曖昧になってしまうこと（②）である。

①については、たとえば資金調達など、地域内の資金繰りについては地域の判断で行ってほしいという考えもあれば、現金を最小化するためにグローバルでキャッシュマネジメントを行うことを目指したいという考えもある。地域発の新規事業を立ち上げるに際して、「地域の裁量で」という判断がなされても、資金調達については本社部門に伺いを立てるルールになれば、実質的に権限が委譲されている形にならない。

②は、経営層は現地の状況が間接的にしか入ってこない、リアルタイムで分からないことにストレスを感じることから発生している。現地に任せているつもりでも、わずかな変化について心労し、問い合わせってしまう。結果的に、経営が要求するであろう事項について整理・準備をしていくことは、経営に報告・承認を得ているのと同じことになってしまう。

もちろん、海外会社管理規定（もしくはグ

ループ会社管理規定)によって、権限のレベルについて規定されている。ただ、前述のような構造を回避するために、実ビジネスにおいて判断が要求される事項についても細かく洗い出し、それぞれについての権限を決めていく必要がある。たとえば、現地での既存商品の販売価格の決定、プロモーション方法、一定額以内の資金調達(銀行借入れ)、人材の採用といったことは現地に権限を委譲し、報告義務も持たせない。一方で、新ブランドの立ち上げ、新しい地域(国)への進出、経営に携わるような重要ポジションの人材採用については本社の判断とする、といったレベルまで詳細化し権限を決めるべきである。

2 具体的設計の要諦

大切なのは承認権限項目をどこまで洗い出せ、決められるかである。それをしなければ、

RHQ側に権限を与えても実質的に実行されないことが多い。NRIは、この権限設計をきっちりやることがRHQ設計上重要な要素であると考えている。

そのためには、まず、意思決定すべき事項を洗い出すことから始める。ここでは既存の業務分掌をベースに、実際に業務を遂行するに当たって意思決定が必要となることにより具体的な分解を行う。たとえば、「価格決定」という項目がある際、価格には「カタログに提示する価格」「店舗価格」「業者価格」「仕切り価格」など、いくつもの価格が存在する。そして、それらの価格は、その国の商慣習で決まるものと、グローバルな価格戦略で決まるものがある。それぞれの価格について、誰に裁量権を与えるのかというところまで決めていく。その際に、決めるべきことは、誰が起案の責任者なのか(Responsible)、誰が最終承認者なのか(Accountable)という

表4 ガバナンス整理ワークシート(イメージ)

| 意思決定項目 | | 現状の意思決定構造 | | | | 将来の意思決定構造 | | | | 備考 |
|--------|--------------|-----------|-----|-----|----|-----------|-----|-----|-----|--|
| 大項目 | 小項目 | 経営 | GHQ | RHQ | LC | 経営 | GHQ | RHQ | LC | |
| 価格 | カタログ価格 | | A | R | | | | R/A | | エリアを越えて価格情報が流出することへの対応 |
| | 店頭価格 | | | | | | | | R/A | 現状維持 |
| | 仕切り価格 | | A | I | R | | | A | R | 実質GHQ側では判断できず、RHQに権限を委譲 |
| | ... | | | | | | | | | |
| エリア | 新地域(国)への進出 | A | | R | | | | | | 定義 報告先 Informed ・「A」の意思決定結果について、あるいはその経緯について報告を受け 人・組織 承認者 Accountable ・「R」からの起案に基づいて、意思決定をする人・組織 起案者 Responsible ・企画・実行責任を担い、「A」に対して起案を行う人・組織 |
| | 既存進出地域(国)の撤退 | A | | R | | | | | | |
| | LC間担当地域の変更 | | | A | | | | | | |
| | ... | | | | | | | | | |
| ... | ... | | | | | | | | | |
| ... | ... | | | | | | | | | |

ことと、結果は誰に報告するのか（Informed）という三者である。特に、経営については報告先なのか最終承認者なのか曖昧に運用されるので、AccountableとInformedは分けて整理するのがポイントである（表4）。

意思決定すべきそれぞれの事項について、誰がResponsible・Accountable・Informedかを決めていく。「誰が」を細かくしすぎると整理が煩雑になるので、経営層、GHQ、RHQ、LC程度の整理で始めてみる。そして作業を進めていく中で、自社内の事情で細分化が必要だと感じたところは分けていくという進め方がよい。

現状、曖昧に意思決定されている事項（もしくは意思決定がなされていない事項）があればそれはブランクにし、実態を可視化する。それらの作業を経て現状が整理された後に、あるべき姿のResponsible・Accountable・Informedを決めていく、それは、今回の場合でいえば地域発で事業を立ち上げる場合にはどのようなResponsible・Accountable・Informedであれば実現できるか、という観点から決めていく。ただ、その際、新しいResponsible・Accountable・Informedを実現するための条件や、実現を阻害する制約条件なども出てくるので、それらも課題としてまとめておく。このように規定では表現され切れていない事項まで踏み込んだ整理を進めることが大切である。

3 権限に付随する責任について

権限を与えることによって付随する責任についても明確にする必要がある。たとえば権限として、地域発の成長を進めるための投資権限を与えた場合、その投資余力を生み出す

責任はRHQ側に負わせるべきである。すなわち、一定の営業利益責任は負わせ、その営業利益の範囲内なら投資は自由にできるといった考え方である。

また、地域での活動を日本側に報告する責任もメリハリをつける。たとえば、月次の経営報告は予算通りに実績が積めていれば、実績の推移のみをレポートする程度の軽いものにする。予算より±10%以上の乖離があれば、その際にはその原因と対策を付記したレポートを提出する。ただ、基本はレポートによる提出のみにとどめる。一方、四半期はFace to Faceでの報告を課す。その際、事業環境、四半期の振り返りと課題、KPIの進捗状況、次期四半期の重点テーマ、その他経営上の課題といったことを詳細にまとめ、報告する形にする。このような月次と四半期ではメリハリをつけたガバナンスとする。

また、RHQ側の責任者は直接経営と対話できるクラスの役員を配することで、経営の一翼として報告できる形にする。たとえば、既存事業の責任者の配下にRHQ責任者を置けば、どうしても既存事業の事情を優先されてしまう。この点も留意すべきである。

V 最後に

グローバルで横串による経営について、CFO（最高財務責任者）・CHRO（最高人事責任者）・CIO（最高情報責任者）などを設置してガバナンスを強化する動きはある。ただ、それは実質的に実務を遂行する組織があってはじめて機能するもので、各機能別の最高責任者を置いたのみでは機能しない。また、タレントマネジメントのようなグローバ

ルでの人材マネジメントについても、最初から大上段に構えてグローバルでの人事制度の統一を目標に進めても機能しない。「実質的にグローバルにおける人材にかかわる問題は何か」にしぼり、実務的に解決できる方策を考えていくほうが懸命である。

ある会社は、グローバルでの人材に関する問題で最も大きかったのは、各地域でヘッドハンティングした人材はM&Aをした会社の経営幹部層の処遇（および算定式）やミッション・組織的なポジションがばらばらで、アドホックに決められていたことであった。そのため、その部分の整理から始め、逆にそれ

以外の人材はGHQでは管理せずにRHQの管理とした。このように実務的に意味のある事項から整理し、実運用に載せることが最終的にグローバルガバナンスの強化につながると考えている。

著者

須藤光宜（すどうみつよし）

コーポレートイノベーションコンサルティング部

上級コンサルタント

専門は構造改革・組織改革、本社部門改革、働き方改革、地域統括拠点設計など