

# マトリクス経営から三軸経営へ 企業の多角化・グローバル化を支える経営体制



大道正太郎



森川陽平



松浦禎也



坂尻雄飛

## CONTENTS

- I 組織設計の骨格をなす「経営の軸」
- II マトリクス経営の意義と限界
- III これからの経営に求められる三軸経営

## 要約

- 1 組織体制を捉える一つの物差しとなる概念である「経営の軸」には事業軸・地域軸・機能軸があり、いずれを組織設計上の主軸とするかは重要な経営判断となる。もし適切な軸を選択できなければ、成長の停滞やガバナンス不全に至る構造的な弊害を招く。
- 2 事業の多角化や展開地域の拡大が一定程度進むと、企業は事業軸経営体制もしくは地域軸経営体制を採ることとなる。しかし、いずれの経営体制を採ったとしても、特定の軸が過度に強化されるとサイロ化・個別最適化が助長されるという問題が生じる。
- 3 そういった問題を解決する方法として、収支管理などの基本単位となる主軸に対して機能軸が横串を通して牽制をかける「マトリクス経営」が挙げられる。ただ、「マトリクス経営」は組織の複雑化などの弊害を招き、多くの企業が対応に苦心しているのが実態である。一方で、効果的にマトリクス経営を行っている企業の例からは、レポーティングライン設計や意思決定ルール工夫により、問題を最小限に抑え得ることが分かる。
- 4 日本企業が二軸のマトリクス経営に苦心している中、海外企業の中には三軸を柔軟に組み合わせ、より高度な組織運営を実現している企業も存在する。日本企業が三軸経営を目指す上では「地域に対する統制力の弱さ」と「機動的な組織改革力の弱さ」といった課題を打破する必要がある。
- 5 三軸経営は、極度に多角化・グローバル化が進んだ企業においてのみ検討されるべき特殊な経営体制ではない。各事業や地域に対する最適なガバナンスレベルは異なるため、組織・マネジメントシステムの設計においてはその違いが柔軟に反映される必要がある。

# I 組織設計の骨格をなす 「経営の軸」

## 1 三つの経営の軸

組織には、その役割や責任範囲に応じて三つの形態がある。すなわち、開発・製造・販売や人事・経理など企業内である特定の経営機能を担う「機能」部門、ある特定の製品やサービスの提供に責任を持つ「事業」部門、ある特定の地域における事業展開に責任を持つ「地域」部門である。

こうした三つの異なる組織を束ねて経営を行う上では、どの部門を経営の軸とするかが重要となる。経営の軸とは、企業の組織体制を捉える際の一つの物差しとなる概念であり、企業は経営の軸にのっとして戦略の立案や事業の管理を行う。経営の軸のうち、いずれを主軸とするかによって、経営スタイルは大きく事業軸経営、地域軸経営、機能軸経営の三つに分類される。

たとえば、事業として単一もしくは共通要素の多い事業を有する企業においては、研究・開発・製造・物流・販売・サービスといった機能ごとの高度化・最適化が追求される機能軸経営体制を採ることとなる。

一方で、複数の事業を抱え、各事業の置かれた事業環境や事業特性が大きく異なり、事業横断の戦略策定や顧客基盤の共有などのシナジーがあまり見込めない場合には、各事業単位でグローバル戦略を策定し、海外拠点は事業部門の出先機関のような位置付けとなるなど、事業軸が相対的に強化され、事業軸経営体制を採ることとなる。

逆に、事業間の共通要素が比較的多く、むしろ地域別の特性を考慮することがより重視

される場合には、海外拠点に権限をある程度委譲し、地域拠点長が地域の全事業の収支に対して責任を持つなど、地域軸が相対的に強化され、地域軸経営体制を採ることとなる。

## 2 経営の軸を選択することの重要性

前節で述べた考え方に反し、内部・外部の環境や戦略に照らして不適切な経営の軸を選択してしまった場合には、非効率的な組織・マネジメントシステムとなり、成長の停滞やガバナンス不全などに至る構造的な弊害を生じ得る。

たとえば、事業ごとの特性に合わせた事業軸経営が望ましい状況にもかかわらず、海外拠点に権限を与えて地域軸経営を進めてしまえば、各地域が短期的な収益率改善を目的に安直な人員削減施策を実施してしまったり、より中長期的な事業機会創出のための研究・開発といった上流の機能が弱体化してしまったりといった弊害を招く懸念がある。

あるいは逆に、事業がある程度成熟し、各地域に権限委譲を行うことでより迅速かつタイムリーな意思決定の下で事業活動を展開すべき時期にもかかわらず、権限委譲を行わず本社の上流主導の事業軸経営を継続してしまえば、本来、地域軸経営であれば実現できたはずの売上・収益の成長を果たすことができなくなってしまう。

したがって、企業は経営環境や戦略の変化に応じて常に適切な経営の軸を見極める必要があり、ときには経営の軸の転換を伴う大規模な組織変革を実行しなくてはならない。

トヨタ自動車は2016年4月に、機能部門を主軸とする機能軸経営体制から、カンパニー化による事業軸経営体制への転換を行った。

それまで同社は、開発・製造・販売といった機能ごとの最適化を図ることで会社全体の最適化を追求するという、いわば自動車を単一事業として捉える形の経営体制を採っていた。しかし、事業規模の拡大に加え、環境配慮のニーズに応えるEV（Electric Vehicle）や手軽さへのニーズを満たすコンパクトカー、あるいは高級路線のレクサスなど、それぞれの車種が追うべきターゲットやマーケットの違いがあまりにも大きくなったことで、もはやこれらすべてを自動車という一つの事業として捉えるべきではないという経営判断の下、それぞれを個別の事業として独立させ、事業ごとに経営を行っていく体制へとシフトしたのである。

経営体制自体はいわゆる「古くて新しい」テーマであり、そこに唯一解は存在しない。しかし、特に現在の日本企業を取り巻く環境においては、この経営体制について熟考する意義は大きい。国内市場の成熟を背景にグローバル化が進んだことで海外拠点が自律性を高め、地域軸の存在感が増している。その一方で、VUCA時代の到来で、企業は事業環境の先読みに基づくダイナミックな戦略転換やアジャイルな実行ができるよう、本社の事業本部による戦略策定能力の向上が求められ、その意味での事業軸の重要性も同様に増している。さらに、各種ERPやWorkdayなどのシステム・ツールに加え、コロナ禍でのZoomやTeamsといったコミュニケーションツールの普及により、各機能がグローバルで果たすことのできる役割が増え、機能軸の意義も再認識されている。本論考では、三軸すべての重要性・存在感が増す中で、企業がこの変化の時代を生き抜き、非連続的な成長を果た

す上で必要な組織体制について論ずる。

## II マトリクス経営の意義と限界

### 1 特定の軸への

#### 過度な集中がもたらすリスク

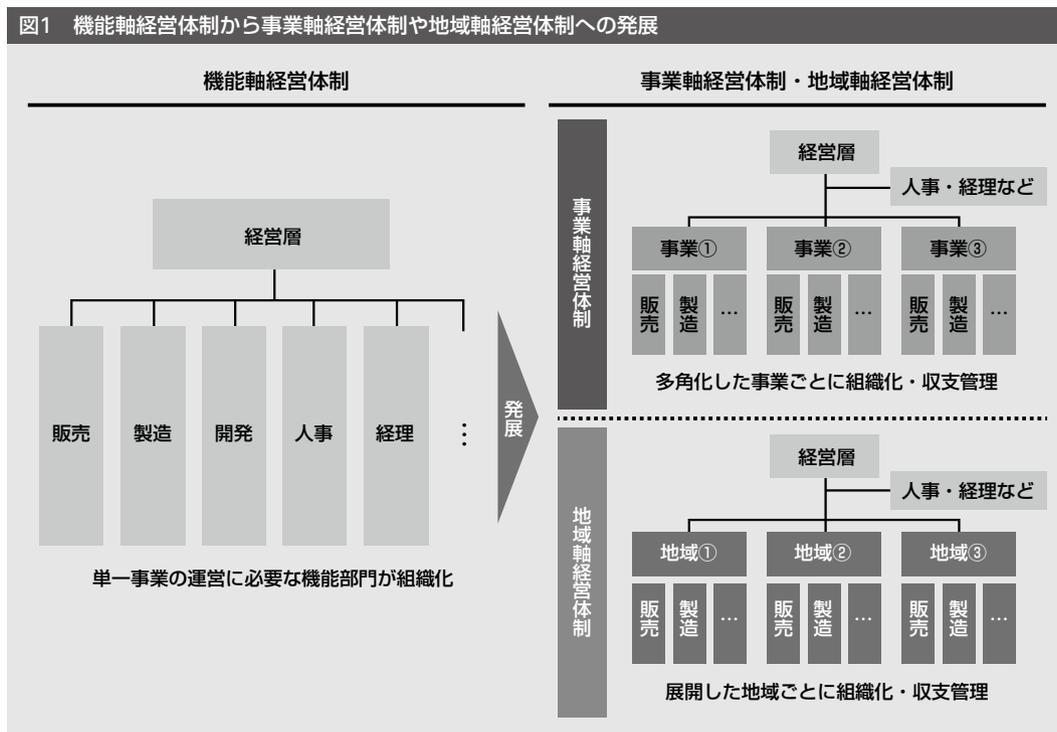
前述のとおり、機能軸経営体制は、基本的に単一事業を前提とした比較的シンプルな経営体制であるといえる。そこから、事業の多角化と展開地域の拡大の状況に応じて、事業別に収支管理を行う事業軸経営体制、もしくは地域別に収支管理を行う地域軸経営体制に移行する（図1）。

ただし、事業軸経営体制と地域軸経営体制のいずれを採ったとしても、販売・製造・開発や人事・経理など特定の経営機能を担う機能軸は常に併存する。各事業や地域といった収支管理を行う主軸に対して、機能軸がいかにか全体最適化を推進するかという点は、ほとんどの企業が直面する避けられない課題であり、機能軸による全体最適化が不全に陥った場合には主に以下の二つの問題が生じる。

問題の一つ目は、事業もしくは地域がサイロ化することによるトップラインの停滞である。事業範囲や活動地域が拡大し、組織が大きくなると、各領域に閉じた事業活動が優先されるようになる。これにより、顧客基盤や顧客ニーズの共有、事業領域横断の研究開発活動などの機会が減少し、構造的にブレイクスルーが起りにくい状況となることで、非連続的な成長を遂げる機会を失うこととなる。

問題の二つ目は、個別最適志向の経営によるボトムラインの停滞・悪化である。経営の軸となる事業、あるいは地域がそれぞれ独自

図1 機能軸経営体制から事業軸経営体制や地域軸経営体制への発展



に研究、開発、製造、物流、販売、サービスといった事業活動を行い、また人事、経理財務といった間接機能もそれぞれの事業もしくは地域が個別に保有することで、全社最適視点で調整し削減できるはずの重複コストが生じ収益性を毀損する。

## 2 弊害を乗り越えるためのマトリクス経営

こうした課題を打破するための経営体制の発展型として、「マトリクス経営」が挙げられる。

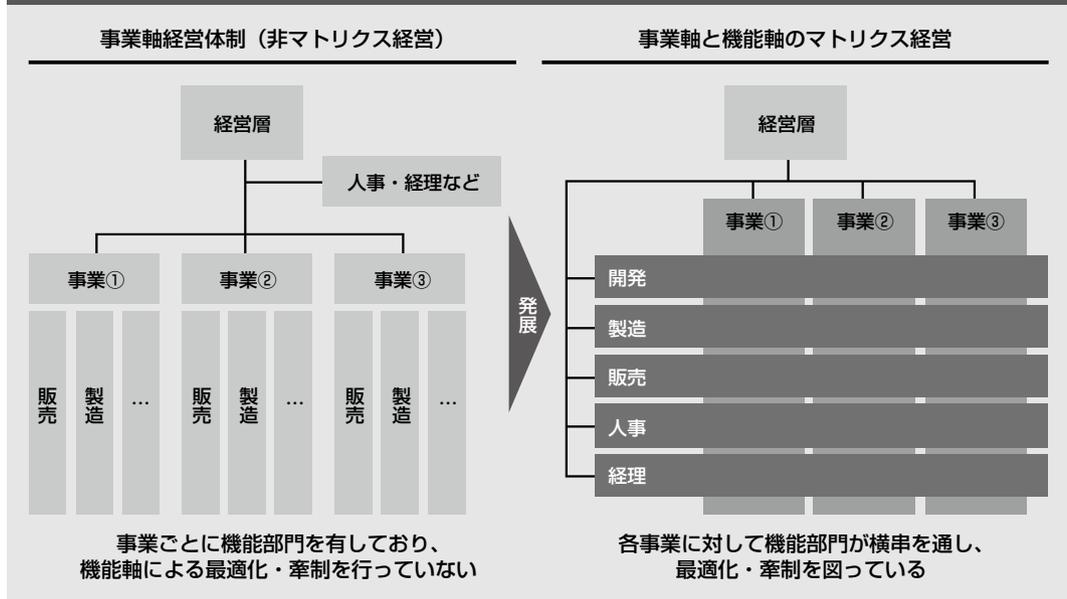
マトリクス経営では、事業軸や地域軸といった収支管理やビジネスのドライブを担う主軸に対して牽制をかけるため、機能軸部門に一定の権限を与える。なお、近年のデジタルトランスフォーメーション（DX）の進展や、販売、調達、人事、経理など各機能を支

援するデジタルツールの高度化によって、機能軸による統制がより容易になっている。

これまで、事業軸や地域軸の組織横断で機能軸が統制をかけようとしても、共通基盤の未整備や統制を支援するデータの不足によって、業務が非効率にならざるを得なかった。しかし昨今では、各事業や各地域が共通で使用できるデジタルプラットフォームが整備されたことで、オペレーションの標準化やデータの整備が進み、機能軸の強化に取り組みやすくなっているのである。

また、タレントマネジメントなど、より高度な機能軸での取り組みもデジタルツールによって推進しやすい環境が整いつつある。その結果、企業は事業もしくは地域の垣根を越えた機能戦略の策定や最適化施策の企画・実行が可能となり、組織のサイロ化や個別最適志向による問題を乗り越えることが可能にな

図2 非マトリクス経営からマトリクス経営への発展



る（図2）。

### 3 マトリクス経営の難しさ

マトリクス経営においては、二つの異なる軸を両立させる組織体制の構築が必要となる。そこで、一般的にマトリクス経営を行っている企業では、マトリクスの交点となるポジションを設置し、双方の軸の上長に対してレポーティングラインを持たせることで、異なる視点やミッションを持つ両軸間の協調・調整を図る組織体制を構築するが多い。なお、レポーティングラインとは、業務報告や意思疎通を行う指揮系統であり、レポート先の上長は任命や評価などの人事権や予算策定権を持つ（表1）。

しかし、実際に両軸の調整を図ることは容易ではなく、複数の利害関係者を巻き込みながらの意思決定には時間を要する。そこで、双方のレポーティングラインの優先度を事前に設定し、優先度が高い方をソリッドのレポ

ーティングライン、低い方をドットドのレポーティングラインとし、ソリッドレポートを最終意思決定者として設計することがある。

しかし、ドットドレポートが形骸化し、ソリッドレポートである一方の軸の意向のみが優先されるという問題も生じるなど、単に形式的にマトリクス経営を導入しただけでは、マトリクス経営に期待するシナジー創出や全体最適化といった効果を必ずしも発揮しない。

### 4 効果的にマトリクス経営を運用する上でのポイント

効果的なマトリクス経営を実現している企業では、レポーティングラインを二つの経営軸に延ばすというハード面の設計だけでなく、コミュニケーションやオペレーションのソフト面も工夫するなど、ハード・ソフトの両輪で工夫を凝らしている。以下では、マト

表1 レポートラインの一般的な定義

	ソリッドのレポートライン	ドットドのレポートライン
定義	<ul style="list-style-type: none"> <li>主たる上長。戦略を策定・実行するため、人事・予算の最終決定権とその責任を持つ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従たる上長。ソリッドとは異なる観点から、牽制・最適化などの目的で一定程度関与・統制する権限を持つ</li> </ul>
人事	<ul style="list-style-type: none"> <li>マトリクスの交点ポジションの任命や目標設定、評価などの最終決定権とその責任を持つ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マトリクスの交点ポジションの任命における候補者推薦や、評価支援（参考情報の提供や事前設定した割合に基づく評価の実施）を行う</li> </ul>
予算	<ul style="list-style-type: none"> <li>期初の予算策定において、部門別予算の最終意思決定権とその責任を持つ</li> <li>期中の予算執行に対する最終的決定権とその責任を持つ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>期初の予算策定において、ソリッドと異なる観点から情報提供・牽制を行う</li> <li>期中の予算執行において、ソリッドから権限移譲や事前合意を受けて承認する</li> </ul>

リクス経営を行っている企業を二社取り上げ、具体的な工夫点を紹介する。

### (1) 輸送機器製造企業 A 社の事例

日本の輸送機器製造企業 A 社は、売上の50%以上を海外が占めており、収益責任を負う地域軸が強く、各地域主導で事業を拡大することで成長していた。しかし、安全性向上に対する消費者の声や環境問題への対応といった社会的要請による外的要因を背景とした研究開発費の増加や、地域別経営による個別最適化の加速といった内的要因も背景となって赤字に転落し、コスト削減による黒字化が課題となった。

そこで A 社は、グローバルで機能軸を強化してコストの最適化を図ることを目的とし、人事や経理、法務などの本社（GHQ：Global Headquarter）の間接機能部門が各地域拠点に対して横串を通すために、マトリクス経営を採用した。

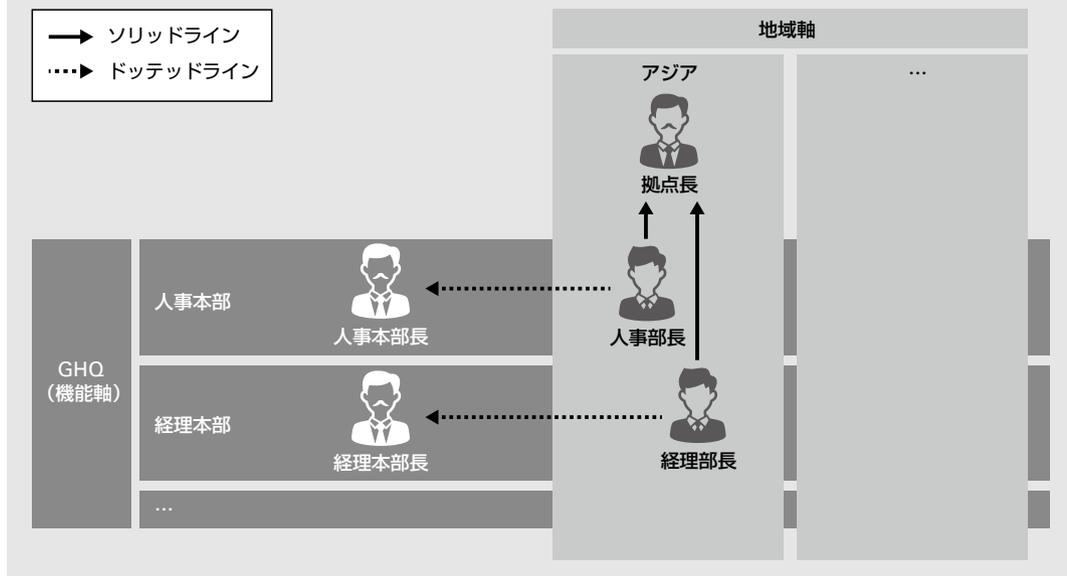
ハード面では、たとえば、北米拠点の人事部門長はこれまで北米法人の社長のみをレポ

ーティングラインとし、当該人事部門長の任命や評価などの人事権や同部門の予算について承認を行う権限も北米法人社長に帰属していたが、マトリクス経営導入により、日本本社に在籍するGHQの人事担当役員をドットドレポートとし、GHQの進めるコスト最適化などのグローバル戦略の浸透・実行を推進した（図3）。

しかし上記のように、レポートラインを整備しただけでは効果的なマトリクス経営は難しい。たとえば、GHQの機能部門長はドットドレポートのため、グローバル戦略の実行に当たり、地域側に対する推進力が弱くなることがある。また、日本と海外拠点との物理的な距離もあり、GHQ側の指揮命令が伝わりにくいという課題も発生する。

そこで A 社は、上記ハード面の工夫と並行し、ソフト面の工夫として各部門や部門長の責任と権限を明確化した上で、意思決定管理規程を改訂し、これを各地域や機能組織が遵守するように徹底することで、ドットドレポートである機能軸の指揮命令下にある意

図3 A社の経営体制・レポーティングライン



思決定事項を明確にし、機能軸によるグローバル戦略の推進力を担保した。

責任と権限の明確化に当たっては、意思決定管理規程の策定・管理を行う専門部署を設置し、この部署を通じて各規程にかかわる部署からの規程案を集約し、関係する規則などの整合も含めて確認・調整を行った。また、現場の実態に即した形で意思決定管理規程が運用できるよう、この意見収集・調整とそれに基づく内容の更新を毎年行った。

ときにはGHQ側の指揮命令を徹底するため、本社の機能部門長がトップダウンで管理規程の見直しを指示することもある。たとえば、経営環境が悪化した際には、これまで部長決裁であった決裁事項を一律で本部長決裁に引き上げるなど決裁基準の厳格化を図り、トップダウンでコスト圧縮を図るなどの調整も実施した。

一方で、意思決定管理規程を定めても現場に浸透しなければ意味をなさないため、運用

を徹底するための体制を構築した。内部監査部門による業務プロセス監査の一環として意思決定管理規程の遵守状況を確認するとともに、意思決定管理規程の管理を担う専門部署も独自に遵守状況を確認しており、二重のチェック体制を敷くことで現場への確実な浸透を図った。

また、意思決定管理規程が厳密・詳細に過ぎることで意思決定の迅速性を阻害することのないよう、意思決定に関与する部署は必要最小限にとどめる形で規程を設計した。たとえば、法務機能においてはノウハウや高い専門性を有する北米への統制は弱め、一方で法務機能が比較的脆弱なアジア地域の統制は強めるなど、各地域拠点の成熟度に応じて機能軸による統制の度合を調整するといった工夫を凝らし、グローバルでの円滑なマネジメントを実現した。

## (2) 電気製造企業 B 社の事例

二つ目の事例として、日本の電気製造企業である B 社を挙げる。

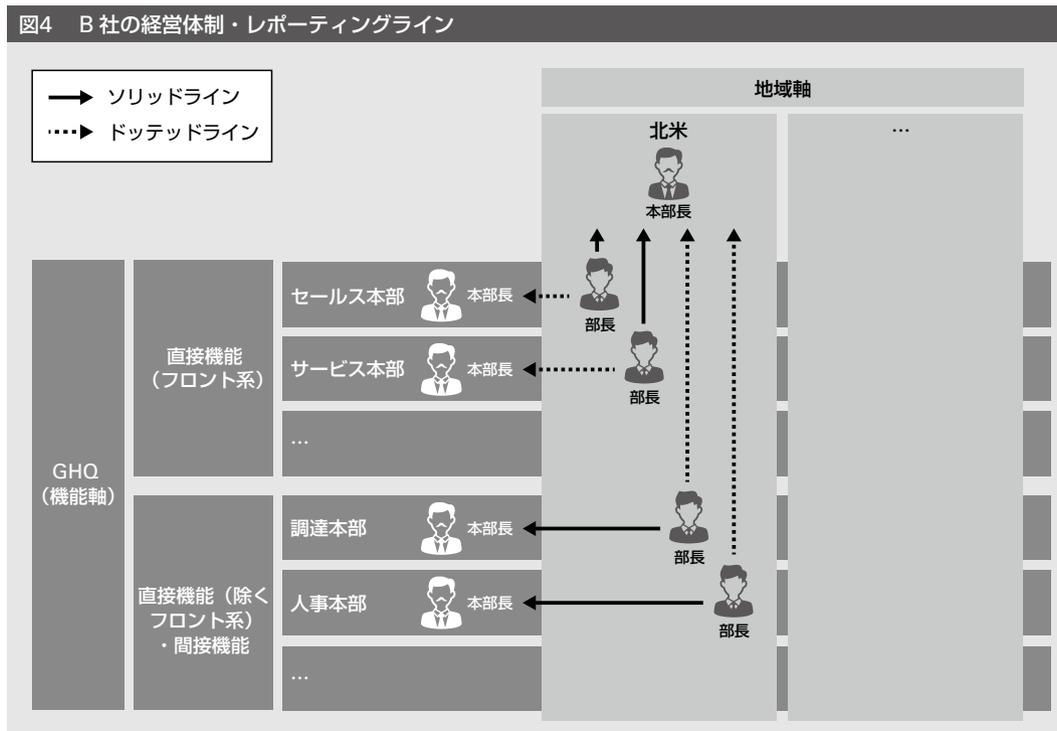
売上の70%以上を海外が占める B 社は、海外販社の買収によって拡大してきたという歴史的経緯もあり、経営の遠心力が強く、各地域拠点の独自経営による個別最適化が進んでいた。事業面ではグローバル戦略策定機能の不在により、戦略的な事業開拓ができないことや顧客要求に対応する形でのカスタマイズや値下げが常態化するなどの問題が生じていた。その一方で機能面では、グローバル企業としてのタレントマネジメントの不足や、IT基盤の乱立・不統一などの弊害、オペレーションの個別最適化による非効率が生じていた。

そこで B 社は、グローバルでの BU (Business Unit) 体制を構築し、事業軸での戦略

策定や収益管理を行うとともに、グローバルでの機能軸のコストやオペレーションの最適化のためにマトリクス経営を導入した。マトリクスの交点のポジションである各地域拠点の人事や経理財務といった間接機能の部門長については、ソリッドのレポーティングライン先を GHQ の機能部門長とし、予算権や人事権を持つことでより強力にグローバル最適化を推進した。また、間接機能に加えて、開発・製造・販売などの直接機能の部門でも同様にグローバルに横申を通してマトリクスを構築した。

直接機能の中でも、特に営業などのフロントサイドの機能においてマトリクス経営を導入する際の問題の一つとして、拠点におけるビジネスの意思決定スピードの低下が挙げられる。ガバナンス強化のためにレポーティングラインを GHQ に延ばした場合、拠点での

図4 B 社の経営体制・レポーティングライン



意思決定において物理的に距離が離れたGHQに所在する上長の判断を求める必要が生じる。このとき、時差の影響もあり、意思決定に時間を要する恐れがある。特に営業などの直接機能では、意思決定の速さが競争力になることもあり、ビジネス拡大に消極的な影響を与え得る。

そこでB社では、ハード面としてフロントサイドの機能軸のレポートライン設計を工夫し、フロントサイドの機能についても間接機能と同様にGHQにレポートラインを延ばすものの、GHQはドットドレポートとし、ソリッドレポートを拠点長とした。一方で、プロフィットセンターとしてフロントサイド的な性格を有する機能であっても、成熟度が低い、新しいビジネスに関する機能については、グローバルで設計したビジネスを各拠点で展開するために、あえてGHQをソリッドレポートとしている(図4)。

また、ソリッドレポートの意向が過剰に反映されることを防ぐため、ソフト面での工夫として、期初の目標設定時にソリッドレポートとドットドレポート同士が戦略目標について密にコミュニケーション・合意している。また期中においては、GHQの機能部門長と拠点長による会議を定期的開催し、ドットドレポートが推進している施策の進捗状況を確認することで、ドットドレポートの意向も反映した戦略の策定・実行を担保している。

前述のように、A、B社ともに、グローバルに機能軸での牽制をかけるために、レポートラインをGHQに延ばすものの、事業拡大を阻害することのないよう、A社に

おいては収益責任を負う拠点長に対してソリッドレポートを維持しつつ、意思決定の規程の詳細化と厳格な運用によってバランスを図っている。

一方でB社においては、グローバルでの最適化をより優先する間接機能と、最適化を志向しつつも意思決定の速さを担保すべきフロントサイドの直接機能とでレポートラインの設計を分けるとともに、期初の戦略・目標設定時の調整や期中の進捗確認をソリッド・ドットドレポートが一緒に行うことで、権限が弱いドットドレポートの意向反映を担保している。

### Ⅲ これからの経営に求められる 三軸経営

#### 1 マトリクス経営の限界

事業もしくは地域間の垣根を越えた経営資源の最適化施策の企画・実行に対し、機能軸によるマトリクス経営の導入が有効であることは前述のとおりである。しかし、事業軸もしくは地域軸に機能軸をかけ合わせる形のマトリクス経営では、戦略策定の際に、捨象した軸の視点が欠けてしまう。その結果、事業軸ないし地域軸の個別最適を志向することになり、事業軸・地域軸の双方の視点を加味した全社最適を実現することが難しくなる。

たとえば、地域軸と機能軸のマトリクス経営を採る企業は、事業視点の戦略策定・事業運営は行われず、各々の地域が個別最適を目指すことになる。そうなると、特定地域の視点では投資に合理性が見込めないが、全社視点では投資すべき事業が存在した場合に、地域視点が重視され、機会損失が生じてしま

う。これにより、全社的・中長期的な事業成長の実現が阻害されることとなる。

こうした課題に対し、事業軸・地域軸の両軸の交点に兼務者を配置し、双方の軸の視点を加味した戦略立案・事業運営の実現を目指す企業も存在する。事業全体の持続的成長を追求する事業軸の視点と、各地域の収益最大化を追求する地域軸の視点ではコンフリクトが生じやすく、両軸の利害調整を行う必要がある。そこで、両軸の交点に兼務者を配置することが有効になる。このマトリクスにおいては、事業軸・地域軸のいずれかをソリッドライン、もう一方の軸をドットドラインと規定するのが一般的である。

しかし、ソリッドラインとして規定された軸が強い権限を持つことになるため、ドットドライン側の視点を戦略に十分に活かし切ることが容易ではない。そのため、双方の軸の視点を加味した柔軟な戦略立案・事業運営は現実的には非常に難しく、また、両軸の利害調整を行うことにより、事業運営のスピード感が損なわれることも大きな弊害である。

## 2 企業のさらなる多角化・

### グローバル化による

#### 三軸経営の必要性

すべての事業もしくは地域に対しておおむね一律的な管理体制を敷くマトリクス経営では、地域軸・事業軸の双方の視点をバランスさせつつスピード感を保つことは難しい。しかし、国内市場の成熟、VUCA時代の到来、デジタルツールの高度化などを背景に、地域・事業・機能のそれぞれの視点を踏まえた柔軟かつ機動的な戦略の実行が、これまで以上に求められるようになってきている。すなわ

ち、事業軸・地域軸・機能軸の三つの軸を、それぞれの企業が置かれた環境や事業特性、目指す競争戦略を踏まえて柔軟に組み合わせること、そして、環境変化や戦略の転換に際しては迅速かつ大胆に軸を組み替えていくことが求められる。野村総合研究所（NRI）では、こうした高度な経営を「三軸経営」と呼んでいる。

本稿の最後に、三軸経営を実践しているグローバル食品メーカーC社の事例を通じて、三軸経営を実践するためのポイントについて論じる。なお、C社は新型コロナウイルス流行に伴う世界的な環境変容に対応し、売上・利益ともに継続的な成長を維持している。

その成功を支えるのは、地理的・事業面での多様なポートフォリオと、それぞれの事業運営を最適化する三軸経営の実践である。事業・地域・機能の三軸を柔軟に組み合わせることで、個々の地域・事業に対し適正な遠心力と求心力を効かせ、環境変化への対応力とコスト効率の向上を実現している。

## 3 三軸経営の実例

### (1) 事業軸・地域軸の設計方法

C社は、事業の管理単位を、各事業の性質によって変えている。具体的には、各国に権限を委譲し、遠心力を効かせる「国別管理事業」と、本社側が権限を持ってガバナンスを効かせる「グローバル管理事業」に事業を大別し、各事業の運営最適化を図っている。

まず、国別管理事業については、各国のトップが当該事業の事業戦略を立案し、売上などの数値責任も国ごとに負う。なお、複数の国を一まとまりにしたエリアの統括や、グロ

ーバル全体での事業統括など、国より上のレイヤーは存在するが、それらはあくまで支援的な役割を担うにとどまり、権限自体は各国に帰属する形となっている。これにより、国別での最適な事業運営を可能にしている。

一方、グローバル管理事業は、国別管理事業とは真逆の管理方針となっており、本社側の事業責任者が戦略立案を担い、数値責任も各国の拠点ではなく本社側が負う。そのため、各国で展開されるグローバル管理事業に対して、各国のトップは権限・責任を持たず、本社側が強いガバナンスを効かせている(図5)。

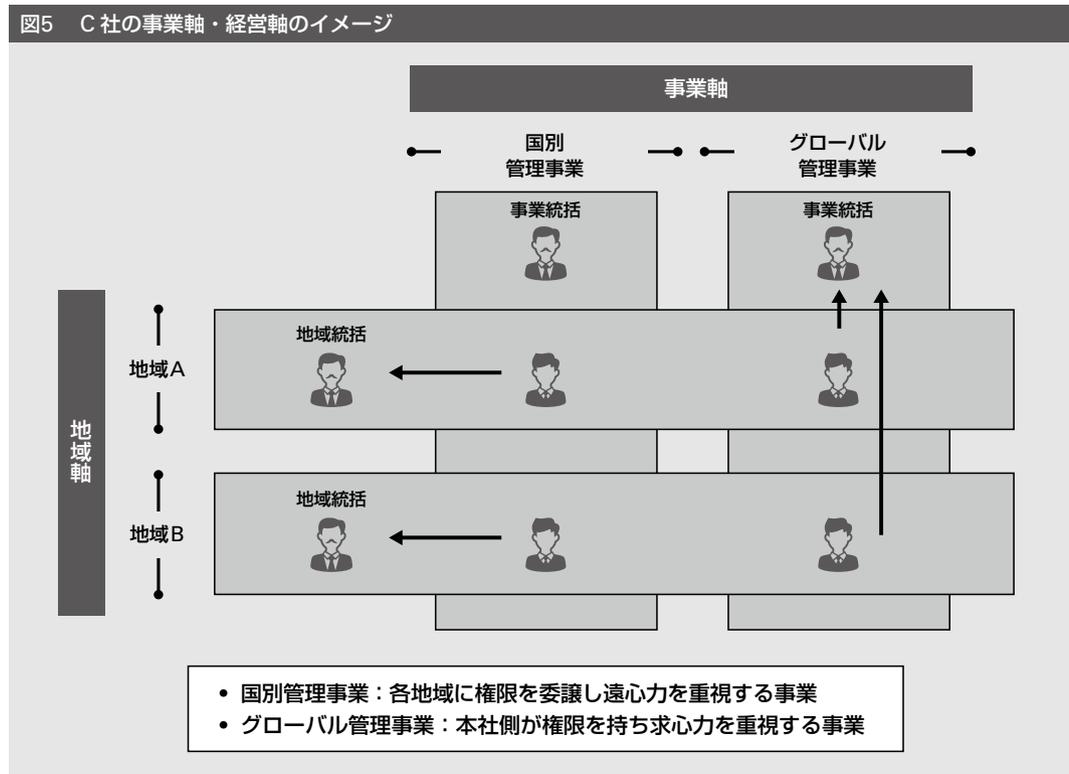
上記をまとめると、国別管理事業は地域軸をより重視した形、グローバル管理事業は事業軸をより重視した形であるといえる。C社は、地域軸と事業軸を事業の性質に応じて

使い分けており、後述する機能軸をそこにかき合わせることで三軸経営を実現している。

ここで重要なのは、国別管理とグローバル管理(すなわち地域軸と事業軸)の採用基準である。前述のとおり、経営戦略や事業の性質によって採用すべき軸は異なるため、必ずしも唯一解があるわけではないが、C社では主に二つの観点から事業ごとに重視する軸を判断している。

一つ目の観点は、事業の規模である。事業の規模拡大に比例して、事業の管理コストやマネジメントの困難性は増す。そのため、一定程度各地域で軌道に乗った事業に関しては国別で管理を行うことにしている。一方で、事業が成長段階にあり規模があまり大きくない場合は、グローバル管理事業とし、本社主導での事業運営を行っている。

図5 C社の事業軸・経営軸のイメージ





横串を通して管理を行うことで一括購買による原価抑制を実現している。

一方で、国・地域による個別性が比較的強い経理財務や人事などの間接機能については、基本的に各地域で機能を保有している。その上で、事業と当該機能の交点に機能の専門性を有した人材を兼務者として必ず配置し一定の権限を与えることで、各地域における当該機能の実効性を担保し、事業に対して統制を効かせている。なお、交点に配置された人材は、所属自体は各機能部門になるものの、各地域の事業部長がレポーターラインとなっており、さらには評価も事業部側から受ける。これにより、交点の人材は単に機能視点で統制を効かせるだけでなく、事業の成長への貢献という視点で支援を行う必要が生じる。このような仕組みの運用により、統制と柔軟性のバランスを保った高度な支援を実現している（図6）。

#### 4 三軸経営を実現するために

三軸経営は極度に多角化・グローバル化が進んだ企業にのみ当てはまる特殊な経営体制ではない。少なくとも複数の事業と地域のドメインを有する企業においては、事業ごとの特性に合わせて、事業軸・地域軸・機能軸の三軸が最適な形で関与し合うように組織設計がなされるべきであり、すべての事業に対して地域軸や機能軸の望ましいかわり方が同じということはほとんどあり得ない。

しかし、三軸経営の実現には、事業および地域の特性や成長段階に応じた適切な組織の設計に加え、各地域への適切な権限委譲、各機能の全体最適化を実現する上で効率的な機能配置など、さまざまな組織・マネジメント

システムの設計・変革に取り組む必要がある。

また、三軸経営の実現に向けた日本企業特有の課題として、まず「地域に対する統制力の弱さ」が挙げられる。言語の壁やマーケットの固有性、ITインフラの後進性などの理由から、日本のGHQから各地域に対して統制を効かせることは非常に難しい。そのため、日本の本社機能のオペレーションをグローバルに適合させる、もしくは、展開地域の中で先進的かつ汎用可能性の高い地域にGHQとしての機能を持たせる、などの取り組みも必要になる。

さらに、「機動的な組織変革力の弱さ」も日本企業の課題として挙げられる。三軸経営を実現する上では、事業・地域の規模や特性に応じて適切な経営軸を選定する必要がある。しかし、法的・文化的背景から、日本企業では役員や従業員の権限・責任を機動的かつ大胆に変革することが難しい。そのような障壁を打破するためには、強烈的な推進力を持った変革リーダーの存在も必要不可欠となる。

激化する環境変容に適応し、持続的に成長するためには、「全社」にとっての最適な経営軸を見極めるだけでなく、それよりもさらに細かい「事業」「地域」といった粒度で最適な経営体制を設計・運用する必要がある。そこに向けた第一歩としてまず重要になるのは、事業・地域・機能という三軸を前提に自社の組織体制を明確に理解することである。組織体制の理解のための枠組み、ひいてはあるべき組織体制の検討における指針として、

本稿が貢献できれば幸いです。

**著者**

大道正太郎（おおみちしょうたろう）

野村総合研究所（NRI）経営DXコンサルティング部  
コンサルタント

専門は組織構造改革、制度・権限設計など

森川陽平（もりかわようへい）

野村総合研究所（NRI）経営DXコンサルティング部  
シニアコンサルタント

専門は組織構造改革、業務改革など

松浦禎也（まつうらともや）

野村総合研究所（NRI）経営DXコンサルティング部  
コンサルタント

専門は組織構造改革、DX戦略策定・実行支援など

坂尻雄飛（さかじりゆうひ）

野村総合研究所（NRI）経営DXコンサルティング部  
コンサルタント

専門は組織構造改革、DX戦略策定・実行支援、データアナリティクスなど