

組織体制における事業軸と地域軸の関係

地理的分散や事業の多角化を伴いながら事業をグローバルに展開する日本企業において、事業軸と地域軸の関係が曖昧なままでは、市場変化に対して迅速・果敢な意思決定を行えないだけでなく、個々の事業における執行責任を十分に果たすことができなくなる。事業軸と地域軸の関係を明らかにするには、グローバルでの事業全体の最適化を推し進めるとともに、個々の事業において執行責任を果たすことが求められることから、まずは、事業軸による意思決定と指揮命令系統を優先する体制を整えることが重要である。

1. 重要性が増す事業軸と地域軸の関係整理

本特集(グローバルオペレーティング・モデル(GOM)特集)の他の論考で述べてきたように、複数の国・地域を跨ぎながら地理的分散や事業の多角化を伴う日本企業では、グローバル本社における資産、コストの圧縮、意思決定の迅速化、事業ポートフォリオの最適化といった効果を狙い、グローバルに企業を運営するためのモデル(グローバルオペレーティング・モデル: GOM)を構築することが重要である。また、GOMを構築していくには、経営の複雑性を抑制するとともに、事業軸・地域軸の壁を壊し、機能軸による統制力を強化すると共に、情報をグループ内で「公共財化」することが必要である。本稿では、地理的分散や事業の多角化を伴う日本企業の組織体制における事業軸と地域軸に焦点をあて、その関係のあり方について考えてみたい。

日本企業の多くは、グローバル化を進める際に、展開初期の橋頭保づくりや陣地の拡大を、日本人駐在員に依存してきており、具体的

取組みも、各事業、各地域で独自に展開してきた。その後、海外市場の重要性が増す中で、日本人駐在員への依存から脱却し、マネジメントの高度化を計る観点から、経営の現地化を推し進めるようになりグローバル展開を拡充するために地域統括会社を設立するケースも見られる。しかしながら、地理的分散や事業の多角化は、執行責任主体を分散させ、意思決定を煩雑にさせるか、社内で整備されている意思決定構造を単に形骸化させてしまっておりそのために、最適な意思決定が出来ず、事業軸・地域軸での部分最適に止まってしまっているケースが散見される。誤解を恐れずに言うならば、形式的な責任・権限は事業軸もしくは地域軸のどちらかに集中しているものの、実態としては、事業軸、地域軸に分散している意思決定を、都度、調整または合議により表面的に補っているだけとも言える。このように事業軸と地域軸の関係が曖昧なままでは、国内市場と同等以上に重要性が高まりつつも、不確実性が高い海外市場において、迅速・果敢な意思決定を行えないだけでなく、個々の事業における執行責任を十分に果たすことができなくなることが懸念される。

2. 事業軸と地域軸の関係整理の背景

日本企業が今後、グローバルでの事業全体の最適化を推し進め、執行責任を果たすためには、事業軸と地域軸の関係を明らかにする必要があるが、その際にはまず、事業軸による意思決定と指揮命令系統を優先するといった体制を整えることを改めて検討することが必要ではないか。その理由としては以下の3点があげられる。1つ目は、ここ数年で日本版スチュワードシップ・コードやコーポレートガバナンス・コードが策定・適用されるようになり、日本企業は、従来にも増して、資本生産性と収益力の高さが求められるようになり、持続的な成長と企業価値向上が厳しく評価されるようになったからである。そのため、地理的分散や事業の多角化を伴う日本企業においては、個々の事業が資本コストを上回る収益力を身につけるとともに、中長期的に安定したキャッシュフローを生み出すことができる体制を、グループ・グローバルで構築できていることが求められるようになってきている。2つ目は、地理的分散や事業の多角化が進展するに伴い、日本企業は、各事業の責任・権限や指揮命令系統における地域による差異を是正するとともに、一貫性のある事業の方針展開やPDCAを働かせることが求められるようになってきたからである。近年、経営の現地化や、地域特性に依拠した地域統括会社の設立を推し進めているが、先述したように、事業軸と地域軸の関係が明白になっているケースは少なく、改めて整理

していくことが求められている。3つ目に、人材の調達と配置の問題があげられる。日本国内では、労働力人口が減少していることから、今後拡大する事業を支えるためには、必要な人材をグローバルで調達し、適材を適所に配置することが不可欠である。どこで人材を調達し、どのような職務にどのような経験や知識・スキルを有する人材を配置すべきかについての検討を、個々の事業の実態を踏まえ、グローバルで行うことが求められている。

3. 事業軸を優先した組織の持ち方

グローバルでの事業全体の最適化を推し進め、執行責任を果たすために、現在、事業軸による意思決定と指揮命令系統を優先する組織体制を整備している日本企業が、その体制を改めて再評価する際には、現状を綿密に分析する必要がある。

まず、現行の組織体制の形態を見ると、執行責任の所在と執行責任者の配置の観点から、以下の3つのパターンに大別される(図表1)。

「一元型」は、事業軸・地域軸双方の組織が並列に存在するが、執行責任を事業軸側に集めることにより、実際の執行において、地域軸側の組織は、事業軸側の指揮命令に従う形となっている。組織形態としては最もシンプルなものと言えるが、地理的に分散する組織配置の中で、事業軸側で円滑に指揮命令が行えるかが課題となっている。そのため、法規制や商習慣等が大きく異なる重点地域におい

経営 上級
コンサルタント
細川 幸穂
幸穂 幸穂
幸穂 幸穂



事業軸を優先した組織の持ち方

図表1

執行責任者:同色の場合は同一人物を表す ← 指揮命令系統の流れ

| | 一元型 | 階層型 | バランス型 |
|--------------|---|---|--|
| 概要 | | | |
| 執行部門への指揮命令系統 | ●事業軸組織と地域軸組織が並列に存在するが、執行責任を事業軸側に集約し、事業軸組織の指揮命令に従う | ●事業軸組織直下に、地域軸組織が存在するため、最終的には事業軸組織の指揮命令に従う | ●事業(主)と地域(従)の主従関係に従う ●加えて、事業軸組織と地域軸組織の長を同一人物に兼務させることで、事業軸と地域軸の対立を抑制する |
| 地域の業績責任 | ●地域軸組織は地域全体の業績責任を負わない | ●地域軸組織は地域全体の業績責任を負わない | ●地域軸組織は地域全体の業績責任を負う |
| メリット | ●シンプルな組織体制を構築しうる | ●事業最適を優先したうえで地域最適を採ることが出来る | ●事業最適と地域最適のバランスを採ることが出来る |
| 懸念点 | ●地理的に分散する執行部門に対して円滑に指揮命令を行える環境整備が求められる | ●組織の重層化から生じる意思決定や事業執行の遅れを回避することが求められる | ●事業軸組織、地域軸組織の長には高度なマネジメント、執行部門には両方の指揮命令を裁く能力が求められる |

では、各事業をパッケージ化するなどして提供価値を高めることが重要であり、「一元型」の組織体制であっても、地域軸による意思決定と指揮命令系統を優先する組織を並列に置く変則型も採りうる。

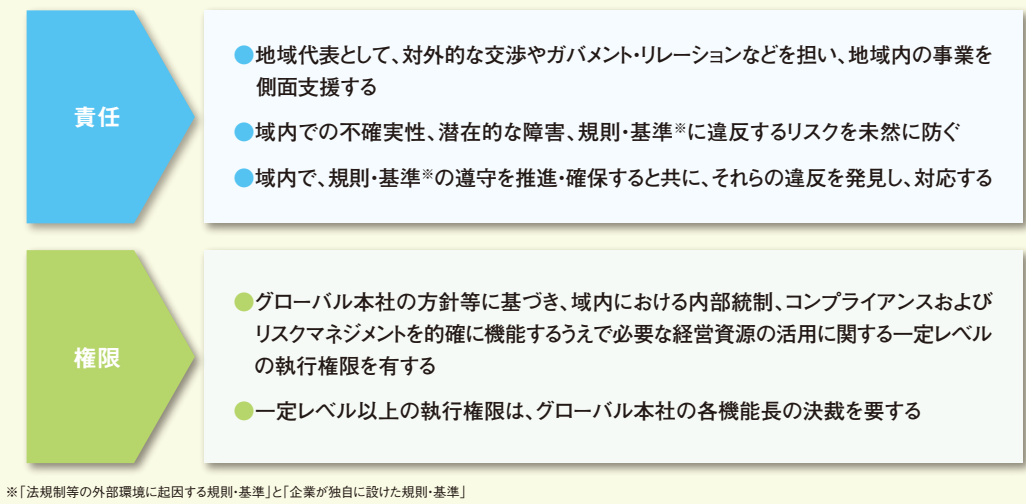
「階層型」は、事業軸組織の配下に地域軸組織を置くことで、地域軸側は事業軸組織の指揮命令に従うことになる。上下関係は明白であるが、組織の重層化から生じる意思決定や業務執行の遅れが問題点として指摘されている。

「バランス型」は、事業軸、地域軸それぞれに執行責任者を有することに加え、各々の執行責任者を同一人物が兼務する点が特徴である。地域、事業の両方を管理することになり、事業最適、地域最適のバランスを取りつつ、両軸の対立を抑制することが可能となる。

一元型、階層型のパターンでは、地域軸組織は地域単位の業績に対して責任を負わないのに対し、最後のバランス型では、地域軸組織の長は、地域全体の業績責任を負うことが特徴である。

事業軸を優先した組織での地域統括の在り方

図表2



4. 事業軸を優先した組織での地域統括会社の在り方

「一元型」と「階層型」では地域軸組織は地域全体の業績責任を負わないため、地域統括会社の重要な責任の1つである“域内の複数の事業に対する最適ナリソースマネジメント”にかかる責任も求められない。そうすると、「上記の組織形態の場合は、地域統括会社は必要でないのではないか」との意見も生じてくるが、筆者は、それでも地域統括会社は必要であると考え。なぜなら、その責任以外にも、個々の事業がグローバルで最適化を推し進める上で、地域統括が積極的に貢献すべき役割、責任があるからである。例えば、各地域には固有の政府機関や監督官庁が存在するため、それらに対する会社を代表する現地の連絡窓口・交渉窓口として役割を担うことが求められる。また、法規制や商習慣が

地域ごとに異なり、遵守すべき事項も異なってくるため、当該地域で適切な事業運営が行われているかどうかを予防・統制する機能も必要になってくる。加えて複数の事業を跨いだ形で標準化・共有化を推進することで、スケールメリットや専門性の高度化を実現するといった役割も求められる(図表2)。

これまで、事業軸と地域軸の関係を明らかにしていくために、事業軸による意思決定と指揮命令系統を優先する方向で体制整備を再検討することを提言してきたが、将来的には、顧客や市場の特性、あるいは、ビジネスモデルの変化に応じて、事業軸または地域軸を優先する体制を柔軟に構築することが求められる。そのためには、グローバル本社において、資産、コストの圧縮、意思決定の迅速化、事業ポートフォリオの最適化が実現するような基盤、すなわちGOMを構築することが必要不可欠となる。