

## 日本版グローバルオペレーティング・モデルの構築の必要性

「事業のことは事業部に任せておけばよい」「本社は支援機能、小さくてよい」という発言が多くの日本企業で氾濫している。結果として、日本企業のグローバル化は、事業部任せ、駐在員任せのバラバラのグローバル化であり、そこには「オペレーティング・モデル」というインフラは存在しない。その結果として、日本企業のROAはグローバル化が進展しても上昇せず、経営効率も上がらない。ここに欧米のグローバル企業と決定的な差がある。

### 1. グローバル化しても経営効率が上がらない日本企業

日本企業の多くは既にグローバル化を大きく進展させており、上場企業であれば、海外売上高比率が半分を超えている企業が珍しくはない。少子高齢化、人口減少の中で、成長を目指すならば海外市場攻略以外に道はなく、今後も日本企業のグローバル化は進み続けるはずである。しかし、こうしたグローバル化の中身を見ると、“事業”(=事業部)はグローバル化しているが、“経営”(=本社機構)は一向にグローバル化していない企業が大半ではないだろうか。コンサルタントとして、顧客企業の海外拠点で議論をすると、決まって「本社は何も分かっていない」という自嘲気味なコメントを聞くことが多い。

日本企業のグローバル化は事業部任せ、駐在員任せであり、各事業、各地域でバラバラのオペレーションを行っているケースが多い。業務フローは各拠点でバラバラ、ITインフラもバラバラ、経営管理、人事制度もバラバラ。

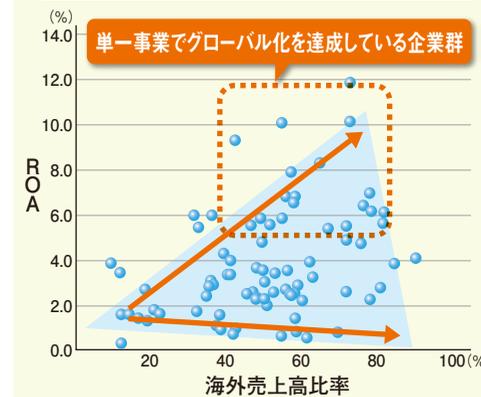
こうした状況については、連邦経営、自律分散・機動力経営として積極的に評価することも可能であり、その効果もグローバル化初期の段階では存在する。しかし、現在のようにグローバル化が大きく進展した段階では、むしろそのデメリットがクローズアップしてきているのではないだろうか。

図表1は、横軸を海外売上高比率、縦軸をROA(総資産利益率)とし、売上高5000億円以上(赤字企業を除く)の日本の上場製造業の各社を1プロットとしてグラフ化したものである。グローバルにリソース(資産)を展開し、そこから上がる利益の極大化を目指すという株主・資本市場の視点から見れば、グローバル展開している企業のROAは規模のメリットを享受し、高くあるべきはずである。グラフを見ると、日本企業はグローバル化が進展するとROAが上昇する企業群と、横ばい、もしくは減少する企業群に分かれることが見て取れる。ROAが上昇する企業群の特徴は、単一事業でグローバル化している企業(例:自動車、医薬など)であることである。複数事業で複数地域に進出している一般的な企業においては、そのROA

は伸び悩む傾向にある。敢えて誤解を恐れず言えば、日本企業は複数事業、複数地域という複雑なグローバル化に対し有効な経営システムを保有していないということになる。

さらに、ROAと海外売上高比率の関係を目米の上場企業で比較してみると、日本企業は、先述したように、海外売上高比率が上がっても、ほとんどの企業はROA5%未満に留まることが多いのに対し、米国企業はグローバル化の進展に伴いROAは上昇し、海外売上高比率が5割を超えると、およそ8割の企業がROA5%を超える。このことから、日本企業は、経営効率において大きく劣後していると言わざるを得ない。

図表1 売上高5000億円以上の日本企業(上場製造業)のグローバル化とROAの関係



### 2. グローバルオペレーティング・モデル(GOM)

図表2は、NRIがグローバルオペレーティング・モデル(GOM)として提唱しているグローバル

な経営プラットフォームを模式的に表したものである。GOMは「組織/ガバナンス」「業務/IT」「人材/ビジョン」の3つのプラットフォームで構成されるが、最初の「組織/ガバナンス・プラットフォーム」は、事業軸×地域軸×機能軸の3次元の組織体制の中で最も効率的でレバレッジが効く意思決定を行う仕組みを構築するものである。ただし、その過程においては「ある事業にとって必要な投資が、他の事業にとって足かせになる」といったトレード・オフ問題が頻発することが大きな問題となる。例えば、グローバルな効率性を重視すれば、事業部を主軸に組織・ガバナンス体制を構築すべきだが、そのトレード・オフとして地域での個別対応や、顧客対応は劣後してしまう。一方、地域軸を中心にした結果、経営リソースがグローバルに分散し、資産が肥大化する割に利益が伴わないという事態に陥ることもある。この問題に対しては万能の解決策は存在せず、その企業の事業・製品特性、グローバル市場でのポジションによって取るべき方策も異なってくる。

二つ目の「業務/IT・プラットフォーム」については、これを意識して構築しているか否かが、日本企業と海外グローバル企業の決定的差異になっている。日本企業のように、業務プロセスやインフラがバラバラの状況の中で、本社・トップマネジメントが各地域、各事業の状況を把握しようとしても、結局は「それぞれの現場に聞いてみないと分からない」という状況になる。その結果、本社による統制やモニタリングは後手に回らざるを得ず、全社としての利益の最大化より、事業や地域の利益の最大化が優先される。事業ポートフォリオを議論しよう

消費サービス・ヘルスケア  
コンサルタント  
田口芳昭 部長



にも、事業の状況を客観的かつ横串を通した形で評価できないため、その入れ替えも後手の対応となる。また、海外の優秀な人材を成長地域に異動させようにも、業務も、ITインフラも、果ては事業推進上の「言葉の定義」さえも異なるため、その能力が発揮されることはままならない。これは語学、文化の問題というよりも経営の問題として認識されるべきであろう。

三つめの「人材／ビジョン・プラットフォーム」は、「暗黙知を共有する日本人」を中心にグローバル化を推進してきた日本企業にとっては特に意識する必要がなかったものかもしれない。海外従業員のほとんどはオペレーターであって、一部のマネジメントレベル社員のみがグローバル人材と認識されるような状況では、プラットフォームに大きなコストを掛ける必要性は薄くならざるを得ない。しかしながら、人材という最も貴重な経営リソースについて、グローバルな流動性を確保し、成長市場に迅速に移動させるようなマネジメントを行うならば、このプラットフォームの必要性が高くなる。人材採用

を絞ってきた多くの日本企業にとって、既に駐在員として海外に送り込めるような人材は枯渇状況にあり、同じ価値観、同じ制度のもと、言語、文化を超えてコワークするプラットフォームの構築は喫緊の課題である。

### 3.日本企業のGOM構築の挑戦と示唆

海外M&Aなどを契機に日本企業もGOM構築の必要性を認識しつつある。

最近の事例として着目を浴びているのは、海外M&Aや、経営トップの外部招聘を契機に経営システムを同時多発的に全面刷新するケースである。例えば、LIXILグループでは、元GEの藤森氏<sup>\*1</sup>を招聘するやいなや、矢継ぎ早に複数の海外M&Aを推進した。その際には、海外企業を現法とする連邦経営を行うのではなく、事業・製品を基軸にカンパニー制を導入し、日本、海外の区別なく各カンパニーを運営

する体制を構築した。同時に日本本社のグローバル本社化を推進し、本社機能軸は日本だけでなくグローバルに横串を通す体制へと移行した。さらに、数多くの外部人材の招聘、希望退職などにより人的リソースを大転換し、短期間で大きな変革を推進した。

LIXILと同様に積極的に海外M&Aを行っているものの、異なるGOMを構築しているのが日本たばこ産業（JT）である。JTは複数の巨大M&Aを数兆円規模で行ったが、日本（及び中国）とそれ以外の地域に分け、2つのグローバル本社を並立させている。買収海外企業が保有するGOMを日本風にアレンジしつつ、マザーマーケットの経営システムへの影響を最小限にするために地域を分割している。本社の並列に関してはコスト面のデメリットはあるが、買収海外企業のGOMに円滑に統合させることで、買収後の統合作業（PMI）を効率的に行っている。

他方、京セラや、トヨタ自動車と言った企業では、強固な自社独自の経営理念、価値観を、時間とコストをかけてグローバルに展開、定着させている。理念、価値観をもって、言語、文化の壁を超える挑戦を行っており、ある意味で真のグローバル企業とも言える。

上記のケースはいずれも、経営者の外部招聘、海外M&A、強固な理念など、ある種の特殊要因がGOM構築の必要条件になっていると見ることができる。しかし、多くの日本企業は、そうした要因を保持していない。自律的なグローバル化を基本とする一般的な日本企業にとって示唆が大きいのは、以下に示す日立製作所のケースではないだろうか。

日立製作所は、2012年ごろより、全社の構造改革プロジェクトに着手し、全社最適が可能な経営モデルの構築を目指している。具体的には、コスト、キャッシュ、業務プロセス・ITにフォーカスし、事業部に対してグローバルかつ横串で統制を効かせながら本社機能を強化している。同時に、人材マネジメントのグローバル標準化にも着手し、日本的年功要素の強い処遇体系を、役割、業績に報酬が連動する仕組みへと転換した。そして、そうした改革プロジェクトを経て、満を持してグループCxO<sup>\*2</sup>を導入している。ガバナンス体制にいきなりメスを入れるのではなく、中期的なシナリオのもと、改革プロジェクトや人材面の変革と連動させて取り組んでいることが特徴といえる。直近では、グローバル4地域に地域総代表をアサインすることで、事業軸、機能軸に加え地域軸に対するガバナンスを強化している。

海外M&Aや経営者の外部招聘は、GOM構築のための劇薬ともいえ、効果は大きい、反作用も大きい。そうしたリスクを取るのも経営者の判断ではあるが、特殊要因を持たず、上記の反作用を良しとしない多くの日本企業にとっては、まずは事業部の壁を崩し、本社を強化し、ガバナンス改革を行うといった変革シナリオを明確にすることによって、GOM構築に対処することが、成功の果実を得る近道ではないだろうか。

なお、本特集は、新刊案内（p24参照）で紹介している『なぜ日本企業は真のグローバル化ができないか』をもとに書き起こしたものである。

N

\*1. 藤森氏は2016年6月付でLIXILグループの社長を退任した

\*2. Chief X Officer CFOに代表されるような主要機能のトップのこと

グローバルオペレーティング・モデル:GOM

図表2

