

日本企業が強化すべきG&A機能軸：CxO再考

事業部門主導で加速した日本企業の海外展開は、オペレーションの効率と品質を下支えすべきG&A機能^{*1}の低迷とバラツキをもたらした。一方、競合する海外のグローバルトップ企業は、主要機能のトップをCxO (Chief X Officer)と位置づけ、絶大な権限・責任を付与することで、グローバル事業において高い機能パフォーマンスを発揮している。日本企業にとっての第一歩は、個社の内外環境を勘案しながら優先的にCxOを配備する機能を特定し、その機能のパフォーマンス向上に向けた積極投資に着手することである。

1. 日本企業のG&A機能が弱い理由

日本企業の海外展開は、事業部門が主導してきた歴史をもつ。過去20年間の分権化経営の流れの中で、事業利益・社内カンパニー利益の極大化を追求した結果、コーポレート部門からの統制やグローバルでの全体最適の視点より、海外オペレーションの早期確立が優先された。本来、拠点での事業活動の効率性、迅速性、業務品質を下支えすべき管理・間接業務機能(これをグローバルにはG&A: General & Administrative機能と呼ぶ)は「場当たりの」となり、たまたまその事業の海外拠点を任された駐在員の経験値に大きく依存した構造となっている。

近年は事業収益追求のために、海外駐在員の陣容が縮小され、実態としては駐在員による1人N役が常態化している。こうした駐在員は、本来の赴任ミッション以外に、月次の業績報告、経営会議資料作成、オフィスの不動産手配、営業マンの募集・採用・導入研修に加え、トラブル対応、現地監督機関との折衝、はた

また日本からの出張者へのアattend業務等はその時間とエネルギーを奪われている。このような状況では、営業政策決定に必要な管理会計情報の整備や、優秀なタレントを確保・育成するような人材マネジメント制度の設計等の機能は期待できるはずもない。

一方コーポレート部門側にも、このような海外事業拠点のG&A課題に積極的に関与できない言い訳がある。「小さな本社」の号令の下、コーポレート陣容も必要最小規模に縮小され、オペレーションのグローバル展開とは裏腹に、コーポレート部門のスタッフは海外駐在経験が乏しいまま放置される。現地のオペレーション状況や各国の法制度、商慣習に不慣れなコーポレート部門では、これらの現地問題の関与に自然と及び腰になる。

このように日本企業のG&A機能は、海外現地拠点側もグローバル本社側も消極的な関与に留まり、グローバル大での企業価値の最大化を追求できる状態からは程遠い。

管理間接機能のCxOによるグループ・グローバルでの統制イメージ

図表1



(注)点線は機能専門性による統制が弱い状態を表す

2. 欧米企業独特の「CxO」の存在

一方、競争する欧米グローバル企業の多くは、G&A機能のグループ・グローバル大での統括責任者として「CxO: Chief X Officer」と呼ばれる機能長のポジションを設置している。例えばCFOは、グループ・グローバルの連結業績責任のみならず、IRや会計報告、事業部門収益の改善、企業によってはコンプライアンス遵守まで、その責任範囲は広く、権限は絶大である。先にみたような「個別拠点毎の駐在員経験値依存のG&A」とは対極的な構造である。CxOは、特定機能に関して、一貫した指揮命令系統を保有し、その業務は徹底的に標準化され、集約化されIT化されることになる。

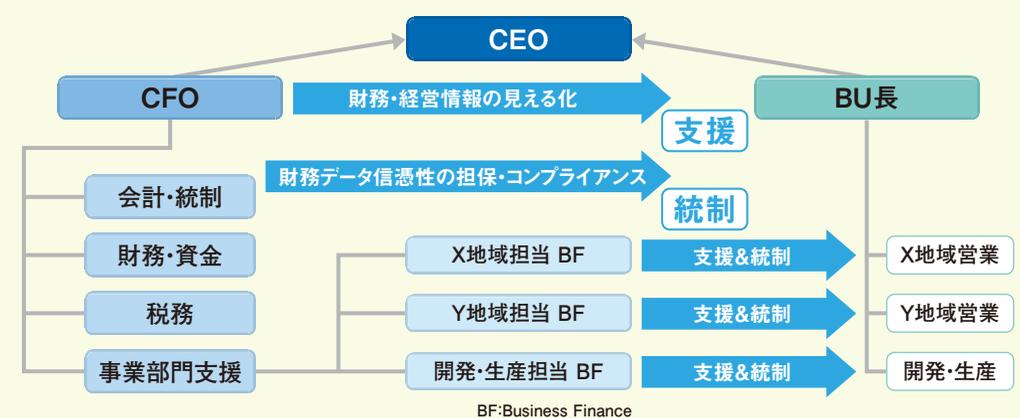
CxOの究極の任務は、専門性の欠如や属人化に伴う非効率性やエラーの徹底排除であり、

それゆえ、当該業務に関する全ての統括責任と権限がCxOには付与されている。「CxOと事業部門長(BU: Business Unit長)はどちらが職位が上なのか。」という質問を日本企業から受けることが多いが、その答えは「両者は同等に大きな責任・権限を有し、共にCEOに直接レポートする」ことである。例えばCFOは、その専門性でBU長の収益最大化の判断を支援し、同時にBU長が下す経営判断を財務的専門知見から検証し、時に会計上の経常実態の妥当性・合法性をチェックする。CEOから見れば、BU長もCFOも直属の部下であり、BU長から見れば、CFOは自らが推進するオペレーションをCEOとは異なる専門性から支援する役割を担う責任者となる。

CFO傘下には、日本企業では必ずしも明確に存在しない「Business Finance (BF)」と呼ばれる機能・チームがあることが大きな特徴で

CFOによるBUへの支援と統制の事例

図表2



*1. G&A: General & Administrative: 拠点での事業活動の効率性、迅速性、業務品質を下支えする管理・間接業務機能

経営コンサルタント
プリンシパル
森沢 徹



ある。事業部の財務経理関連業務の支援をミッションとしているが、彼らのボスはBU長ではなくCFOである。事業部門を支援しつつ、同時に牽制し、財務業績の進捗状況をCFOにレポートしているのである。

現時点で日本企業の管理間接部門長の圧倒的多数はCxOになり切れてない。肩書き上、外部へのアピール上、CxOという呼称が与えられている場合もあるが、多くの場合「国内機能限定」「なんちゃってCxO」で終わっている。それにはいくつかの構造的な理由がある。第一に、国内と海外のG&A業務や手続きが異なることがあげられる。会計基準や法規手続き、労働法の違い等、国内一辺倒で培ってきた本社のG&Aノウハウがグローバルには全く通じない。第二に、語学力すなわち英語力の問題がある。G&Aは個別オペレーションに比べれば用語やルールが遥かに国際化し、グローバルで相当程度統一されているが、その共通言語は英語である。コーポレート部門での勤務が長く、海外での赴任経験に乏しい日本人機能長のほとんどは英語力が圧倒的に不足しており、自身の傘下にいる担当マネジャーを統率できない。

3.CxO機能設計の第一歩

日本企業がCxOを確立するには、どのように責任・権限をデザインすればよいのであろうか。CxOの責任・権限の配置の一般的タイプについては、方針策定や戦略実行、日常の管理業務をどの拠点で実施するのかといった視点

から、「グローバル一元管理型」「グローバル統括型」「地域独自管理型」の3つに分類される。

例えばIRのような、方針策定からオペレーションまでをコーポレート部門において一元的かつ一貫して行わなければならない特殊機能は「グローバル一元管理型」となる。この場合、コーポレート部門はグローバルHQとして、その全体方針から地域・事業部門への展開、日常の管理監督業務までを全うする。環境経営、CSRなどについても、このタイプでの責任権限配置が適切である。

工場や現地での単純作業に従事するブルーカラー人材の募集・試験・採用・導入研修のような業務は、個別の労働市場や労働規制に整合した形で展開されるべきであり、CxO機能設計タイプは「地域独自管理型」が適している。方針・戦略策定・実行などのPDCAは、地域統括拠点と現地拠点との間で運用され、その際、グローバルHQは、定期的にあがってくるレポートによって状況を把握するに留まる。

多くの日本企業が選択しているのは、これらの中間タイプである「グローバル統括型」である。このタイプは、大きな方針や戦略はグローバルHQで策定、発信されるが、日々の業務やイレギュラー対応に関しては地域統括拠点の管理下で自己完結して行われる。例えば、海外展開地域に調達・生産・物流といったバリューチェーン機能を移管した企業のSCM関連の機能配置などはこの「グローバル統括型」が適している。

では、日本企業がCxO機能を効果的に設置するためには、どのようなステップを踏んでいけ

G&A機能のグループ・グローバルでの最適配置のタイプ分け

	グローバル一元管理型	グローバル統括型	地域独自管理型
概要	<ul style="list-style-type: none"> ●グローバルHQの機能が、グローバルに対して一元的に全社の展開・推進を担う 	<ul style="list-style-type: none"> ●グローバルHQの機能が方針展開を行い、各RHQの機能(出先)が、一元的に地域内の展開・推進を担う 	<ul style="list-style-type: none"> ●各RHQの機能が、独自に地域内の展開・推進を担う
地域との関係	<ul style="list-style-type: none"> ●各RHQに機能(出先)は置かず、直接的に全社の展開・推進を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ●グローバルHQの機能が、グローバルの方針を展開する ●グローバルHQの機能長が、RHQの機能(出先)長の人事権を有し、直接的な指揮命令系統となる各RHQの機能 	<ul style="list-style-type: none"> ●各RHQの機能長はグローバルHQの機能長への報告義務を負う ●地域責任者が、各RHQの機能長の人事権を有する

ばよいのだろうか。実際には、上記のタイプによって取組内容が異なってくるが、ここでは共通する項目を整理したい。

ステップ1(突出させる機能の特定):

経営管理上の課題や潜在機会のもとに、より突出させるべきG&A機能を特定し、同機能を管理するトップの権限と責任を最大限に引き上げる。

ステップ2(将来ビジョンの策定):

当該機能の将来ビジョン(あるべき姿)を描き、直接の報告先であるCEOに対してコミットメントする。

ステップ3(業務改革の実施):

事業部門あるいは拠点毎にバラバラに保有するG&A機能を業務改革(標準化・集約化・IT化)の対象としてBPR*2を実施する。最終的には中核的な機能以外は外部にBPO*3するところまで改革する。

ステップ4(人材育成):

グローバルに通用する内外資格制度を確立するとともに、将来的には当該機能の次世代を担える人材予備軍を計画的に育成し、サクセッションプランを構築する。

この中で最大の難関は「ステップ1の突出させる機能の特定」である。経営財務的な意思決定の判断スピードが競合に劣っているならば、財務経理およびITの機能強化が先決になるだろうし、重要な組織ミッションを担う海外人材が不足しているならば人事人材機能が強化対象になる。また、拠点間のサプライチェーンのムダとり余地が大きければ、SCM機能の最適化が必須であるし、購買を一元化することでコストダウン&品質向上の余地が大きいのであれば購買機能を特定することになる。

ところが、これらの機能間の優先順位を機能部門長自身で決めることは困難である。ましてや日本の大企業のように、執行役員間でお互いの領分を侵さないように配慮しながら自身のテリトリーを守ろうとするような風土が根強い場合には、機能分野の担当執行役員自身には決められないだろう。では、誰が判断することになるのだろうか。

事業収益の持続的極大化に向けたG&A機能の優先順位づけと将来のビジョン設計は、実はCEO(社長)自身が担わねばならない重要な役割なのである。

*2.BPR: Business Process Re-engineering: 既存の組織や業務を根本的に見直し、プロセスの視点で職務、業務フロー、管理機構、情報システムを再設計することで業務の効率化を高める企業改革手法

*3.BPO: Business Process Outsourcing: 自社の業務プロセスの一部を継続的に外部の専門的な企業に委託すること