

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。

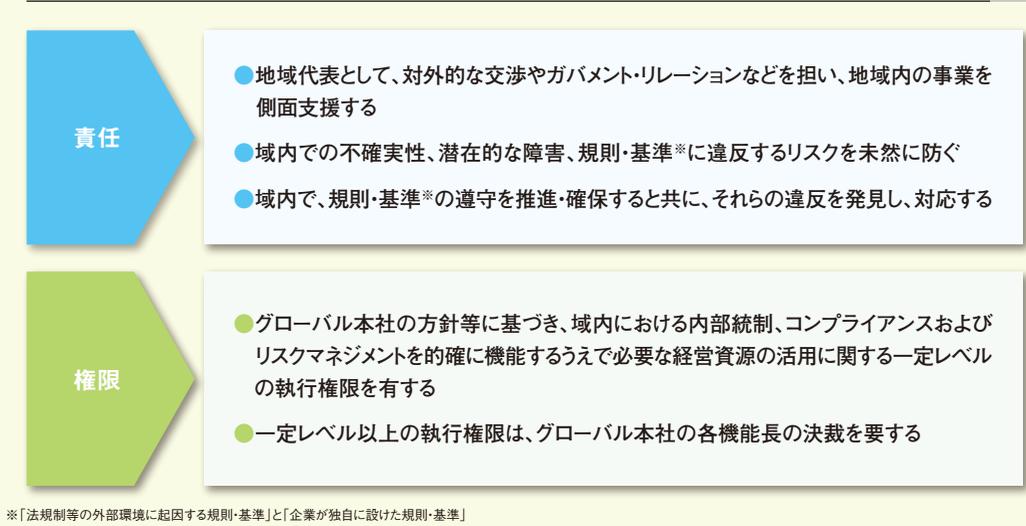
「階層型」は、事業軸組織の配下に地域軸組織を置くことで、地域軸側は事業軸組織の指揮命令に従うことになる。上下関係は明白であるが、組織の重層化から生じる意思決定や業務執行の遅れが問題点として指摘されている。

「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。そうなる、「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。