

RESEARCH REPORT



地域統括組織を超えて

地域統括組織の解消と連結ハブ組織への変革

地域統括組織を超えて

地域統括組織の解消と連結ハブ組織への変革

目次

はじめに	1
サマリー	2
1. 活用が進む地域統括組織	5
1-1 世界市場の多極化と地域統括組織	6
1-2 地域の括りと地域統括組織	11
1-3 地域統括組織の6つの機能	13
2. 地域統括組織を変革するポイント	17
2-1 グローバル最適と地域統括組織	19
2-2 地域マネジメント：グローバル最適視点での統合・調整	20
2-3 地域ガバナンス：地域の標準化の推進	23
2-4 シェアードサービス：スケールメリットの最大限の活用	27
2-5 ノウハウ展開：グローバル横展開の促進	30
2-6 シナジー発揮：事業部門の巻き込みとPDCA管理	34
2-7 事業開発：組織能力の蓄積と即断即決の体制	37
2-8 まとめ	40
3. 地域統括組織を超えて	43
3-1 集中と分散	45
3-2 分散の括り	49
3-3 ロケーション	53
4. 結論：連結ハブ組織でグローバル最適を実現する	59

はじめに

世界市場の多極化が進む中、地域統括組織が改めて見直されている。

一方で、グローバルな統合も進んでいることを忘れてはならない。このような世界で勝つためには、グローバルレベルで統合化と個別化のバランスを取ること、つまり、グローバル最適を実現することが必須となっている。

そうだとすると、グローバル最適を実現する上で、現在の地域統括組織の何をどう変える必要があるのか。そもそも、地域統括組織という中間組織を置く必要性はあるのか。目指すべきグローバル組織体制はどのようなものなのか。

本リサーチレポートは、これらの問いに対して、我々なりの解答を提示しようとするものである。

本レポートが読者の皆様に多少なりとも役立つものになっていれば望外の喜びである。

本調査では、地域統括組織の現状と課題、グローバル組織体制のあり方について、日系グローバル企業10社の経営企画担当役員、責任者の方々と意見交換を行った。

意見交換にご協力を頂いた企業の皆様には、この場を借りて心から感謝申し上げます。

サマリー

新興国が成長し、世界市場の多極化が進んでいる。それに伴い、日本企業の間で地域統括組織を強化する動きが見られる。

地域統括組織は、従来の本国中心の経営モデルの問題点、すなわち、リソースの制約、ガバナンスの限界、事業運営の非効率性、意思決定の遅さ、現地理解の不足に対する解決策として活用が進んできた。

地域統括組織には、大きく6つの機能がある。それらは、地域マネジメント、地域ガバナンス、シェアードサービス、ノウハウ展開、シナジー発揮、事業開発である。

地域マネジメントは、地域で事業を運営するために、統合と調整を行うことである。地域ガバナンスは、経営資源(人、物、金、情報)の管理を通して、地域戦略の実行を支援することである。シェアードサービスは、域内のバックオフィス業務を集約し、シェアードサービスとして提供することである。ノウハウ展開とは、本社が持つノウハウの展開、地域内での横展開、地域を跨ぐ横展開を支援することである。シナジー発揮は、複数の事業部門を持つ企業において、地域における事業間シナジーの発揮を促進することである。事業開発は、域内の有力先との提携やM&Aを推進することである。

今日の世界市場には、個別化と統合化という2つの相反する力が作用している。各国の特徴や独自性を尊重し、ローカルニーズに適応するためには、拠点毎の個別化が求められる。一方、国境や地域を超えてスケールメリットを追求し、経営資源を有効活用するためには、グローバルでの統合化が必要になる。

これまで地域統括組織は、本社のガバナンスの下、地域レベルで統合化と個別化のバランスを取ってきた(地域最適)。しかし、今日の世界市場で勝つためには、地域レベルではなく、グローバルレベルで統合化と個別化のバランスを取ることが必須となっている(グローバル最適)。

地域最適からグローバル最適へと進む中、地域統括組織のあり方も当然変わらなくてはならない。6つの機能についていえば、地域マネジメントではグローバル視点での統合・調整、地域ガバナンスでは地域の標準化の推進、シェアードサービスではスケールメリットの最大限の活用、ノウハウ展開ではグローバル横展開の促進、シナジー発揮では事業部門の巻き込みとPDCA管理、事業開発では組織能力の蓄積と即断即決の体制が、それぞれ求められている。

ここで重要なことは、6つの機能の課題を解決するために、地域統括組織という枠組みありきで考える必要はないということである。地域レベルのマネジメント・コミッティによる機能遂行、既存拠点による分散的な機能遂行、地域の枠を超えた専門組織による機能遂行がベストな解決策であれば、迷わず選択すべきだろう。

このように機能に着目して考えると、地域に必要な機能を遂行するために、必ずしも地域統括組織を置く必要はないことが分かる。

ここで考えるべきポイントは3つある。第一に、どの機能を集中的に行い、どの機能を分散的に行うか。第二に、分散的に行う場合、どういう単位(括り)で分散するか。第三に、拠点のロケーション(立地)をどこにするか。判断の基準は、強みを発揮し、世界市場で勝つために、何がベストかということである。

グローバルの司令塔機能(戦略立案と資源配分)については、集中的にやらざるを得ないことは自明である。しかし、多くの場合、集中的に行うか、分散的に行うかは、前提条件(知識の標準化やプロセスの標準化)によって変化するため、前提条件に遡って慎重に検討する必要がある。

分散的に機能を遂行する場合、分散する単位(括り)は地域統括組織が管轄する「地域」(亜大陸)とは限らない。例えば、市場を基準とした括りは、地理的に近接しておらず、「地域」の枠を超えた広がりを持つ。また、オペレーションについては、時差や言語を基準にした括りが重要となるが、そうした括りも「地域」とは必ずしも一致しない。

拠点のロケーションについては、競争に勝つために、どこで機能を実施するのがベストかという判断が重要である。具体的にはビジネスのし易さ、ビジネスコスト、優秀人材へのアクセス、重要市場へのアクセスといった点について検討する必要がある。

地域統括組織の先にあるグローバル組織体制は、企業それぞれが上記の3つのポイント(集中と分散、分散の括り、ロケーション)を深く掘り下げることで初めて見えてくる。敢えて我々のイメージを示すとすれば、グローバルで集中的に機能を遂行するハブと、多様な括りで分散的に機能を遂行するハブをネットワーク化した「連結ハブ組織」ということになる。そこでは、従来の地域統括組織の「地域」(亜大陸)は、多様な括りの一つに過ぎなくなる。

世界市場で勝つためにグローバル最適を実現する、そのためには、地域統括組織の機能の束を一度解体して、「連結ハブ組織」として再構成する。これが、本レポートのメッセージである。

1 活用が進む 地域統括組織

1-1 世界市場の多極化と地域統括組織

1-2 地域の括りと地域統括組織

1-3 地域統括組織の6つの機能

新興国の成長によって、日米欧の3極に新たな極が加わり、世界市場の多極化が進んでいる。世界市場の多極化が進むにつれて、従来の本国中心の経営モデルは、リソースの制約、ガバナンスの限界、事業運営の非効率性、意思決定の遅さ、現地理解の不足という5つの問題に直面することとなった。これらの問題に対する解決策として、日本企業は地域統括組織の活用を進めてきた。

(1) 本国中心モデルの限界

日本企業のグローバル化は、日本で開発、生産し、日米欧で販売することから始まった。重要な意思決定はすべて本社の日本人が行い、それを現地に実施させて、現地から報告を受けることが一般的であった。当時の経営モデルは、本国中心の経営モデルということができる。

その後、世界市場は急速に多極化時代へと進む。新興国は急速な経済成長とともに、市場としての重要性を増していく。中国、インド、ブラジルといった巨大市場が誕生し、世界市場は日米欧の3極時代から多極化時代へと進んでいった。

世界市場の多極化が進むにつれて、従来の本国中心の経営モデルは様々な問題点を露呈することとなった。問題点は大きく5つある。第一にリソースの制約、第二にガバナンスの限界、第三に事業運営の非効率性、第四に意思決定の遅さ、最後に現地理解の不足である。

①リソースの制約

世界市場の多極化に伴い、企業は機能の現地化を進めることになる。まず、販売の現地化を進め、市場が成長すると消費地の近くに工場を置き、現地生産を始める。それに合わせて調達の現地化も進む。さらに、現地ニーズに合わせた仕様変更、派生モデルの開発、製品評価といった生産に近い開発も現地化されることになる。

機能を現地化するには、本社による支援が欠かせない。例えば新たな生産拠点を立ち上げる場合、本社から日本人が出掛けて直接支援することになる。海外生産が拡大し支援する拠点数が増えれば、それだけ本社の支援負荷も増大する。やがて本社の支援要員が不足し、リソースの制約から、日本から放射線状に海外拠点を支援するやり方が成り立たなくなる。

このことは、実際に多くの企業が経験している。例えばトヨタでは、2000年代に入って海外生産が一段と拡大する一方、海外生産を支援する要員の不足が顕在化していた。そのときの状態を、当時の奥田碩会長は「兵站線が伸び切っている」と表現した。

②ガバナンスの限界

機能の現地化が進むにつれ、現地法人の数も増大していった。増大した現地法人を日本から直接管理することは、ガバナンス上、最早不可能に近い。

③事業運営の非効率性

日本企業の場合、事業部門主導でグローバル化を進めることが多い。現地で会社を立ち上げる際も本社はほとんど関与せず、事業部門がそれぞれ対応していた。このやり方では複数の事業部門が同じような業務を重複して行うことになり、効率が悪い。新興国など進出国が増えるにつれて、事業運営の非効率性が目立つようになる。

さらに、増大した現地法人がそれぞれ間接部門を抱えることになり、その点でも非効率な事業運営となっていた。また、近年、海外企業を買収する日本企業が増えているが、買収後の統合が十分でないために事業運営が非効率になっている場合も少なくない。

④意思決定の遅さ

本国中心の経営モデルでは日本の本社で意思決定する件数が増えるため、意思決定は遅くなる傾向がある。意思決定の遅さは、特に新興国事業を展開する上では致命的である。

⑤現地理解の不足

各社とも現地市場の理解には力を入れており、現地で収集した情報は日本の本社に上がってくる。しかし、本社が日本市場を中心に見ていると、現地から情報が上がってきても現地理解は進まない。さらに、現地から本社に情報を上げるといっても、実際に現場に身を置かないと理解できないことも多い。

(2) 地域統括組織の活用

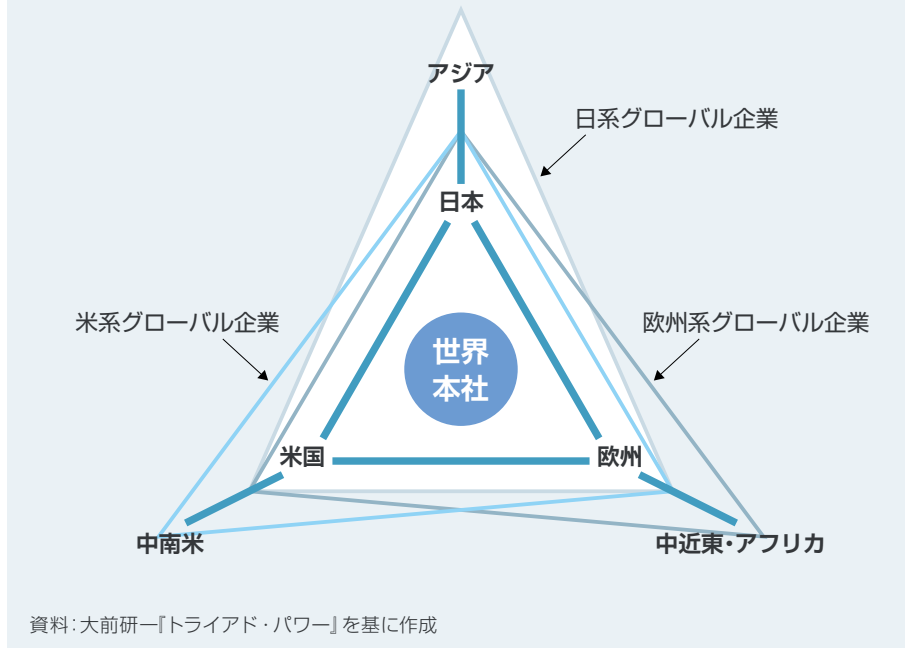
世界市場の多極化に伴って、本国中心の経営モデルが直面することになった5つの問題について述べた。これらの問題に対する解決策として、地域統括組織の活用が進んできた。

地域統括組織の歴史は古い。日本では、地域統合の進展に伴い、1980年代後半から地域統括組織への関心が高まった。世界3極（4極）体制が提唱されて注目されたのもその頃である。

1985年には、世界企業として生き残るために、日本、米国、欧州の3地域すべてで真のインサイダーになる必要があり、3地域から心理的に等距離にあるところに適度に小さな世界本社を置き、3地域それぞれに強力な地域統括組織（地域本社）を置くことが提唱された（大前研一『トライアド・パワー』講談社）。

当時は日米欧の3極で勝つことが最重要であり、新興国の重要性は現在と比較にならない。日本はアジア、欧州は中近東・アフリカ、米国は中南米にそれぞれ基盤を持っていることから、「3極プラス1」（日系グローバル企業であれば、3極プラスアジア）の世界4極に経営資源を集中すべきであるとされた（図表1）。

図表1 / 「3極プラス1」モデル

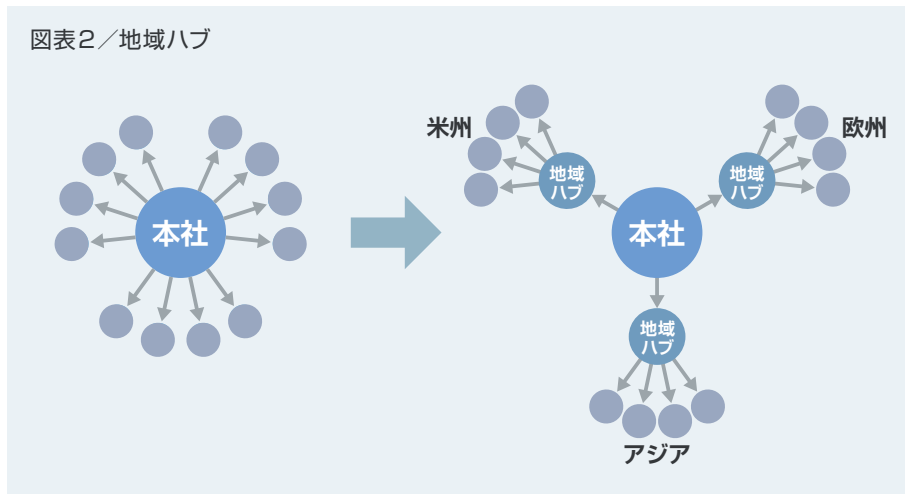


(3) 地域統括組織と5つの問題

では、地域統括組織を活用することで、先の5つの問題の解決にどう役立つのか。以下では、この点について説明する。

地域統括組織は、域内の現地法人を統括する「ハブ」である。ハブとは、自転車のスポークが集まる中心部のことである。同時に、地域統括組織は域内の現地法人と本社をつなぐ結節点でもある。これをコネクターと呼んでハブと区別する考え方もあるが、通常、ハブというときはコネクターを包含して考えることが多い。

特定の地域を対象に行う活動を統括するハブを、地域ハブと呼ぶ(図表2)。地域統括組織は地域ハブの一つである。これに対して、グローバルに行う活動を統括するハブをグローバルハブと呼ぶ。



①リソースの制約については、現地法人に対する支援を本社と地域統括組織で分業することにより、本社の支援負荷を軽減することができる。

より正確に言えば、支援のためのハブを置き、本社と支援ハブとで分業するのである。支援ハブを地域統括組織の傘下に置けば、本社と地域統括組織で分業することになる。

例えば、「兵站線の伸び」に直面したトヨタは、2003年にグローバル生産推進センター（GPC）を設置した。GPCの役割は、海外生産拠点の効率的な立ち上げと自立化に不可欠な現場の管理者や監督者の育成である。その後、GPCの機能を海外に展開し、2005年にはタイにアジア・パシフィック生産推進センター、2006年には英国に欧州グローバル生産推進センター、米国に北米生産サポートセンターを開設した。

②ガバナンスの限界については、地域統括組織に権限を委譲し、地域単位で分権化を進めることで解決することができる。

③事業運営の非効率性についても、域内の共通機能をシェアードサービス化したり、域内で拠点毎の役割分担を最適化したりすることで、効率化することが可能となる。これらを企画し推進するのが地域統括組織である。

④意思決定の遅さについては、重要な意思決定をすべて日本の本社で行うのではなく、地域統括組織に権限を委譲し、分権的な意思決定システムへと変えることで、意思決定のスピードアップが可能となる。

⑤現地理解の不足についても、地域統括組織は現地市場に近いため、本社と比較して市場をより深く理解できる立場にある。

1-2 地域の括りと地域統括組織

前節では、世界市場の多極化が進んだ結果、本国中心の経営モデルは5つの問題点に直面し、それらを解決するために地域統括組織の活用が進んだことを述べた。地域統括組織を置く場合、米州、欧州、アジアといった亜大陸を単位とすることが多い。これは、地域統合が亜大陸をベースに進んできたことと密接に関係している。

地域統括組織を置く場合、その地域に相応の事業規模があることが前提となる。このため、地域の括りについては、事業規模を勘案して決めることが多い。

(1) 地域統合への対応

そもそも「地域(region)」とは何か。広義には、何らかの意味で一体性を持つ地表の広がり、地理的、文化的、政治的、経済的に他と区別された地表の一部分が、地域とされる。地域統括組織の「地域」は、米州、欧州、アジアといった亜大陸を意味する。

それでは、なぜ、亜大陸を単位として統括組織を置くのだろうか。それは、冷戦終焉後、亜大陸をベースに地域統合(経済統合)が進展してきたことと深く関係している。

欧州では、欧州共同体(EC)が順次拡大し、欧州連合条約(1992年調印、1993年発効)により、欧州連合(EU)への転換を果たした。当時の欧州はアジアの成長に強い危機感を持ち、世界最大の経済圏になることを目指して、地域統合の拡大と深化に舵を切った。2002年には単一通貨ユーロが導入され、欧州の地域統合はさらに深化した。

地域統合の波は、米州にも及ぶ。1994年には北米自由貿易協定(NAFTA)、1995年には南米南部共同市場(MERCOSUR)が発足し、域内関税の撤廃や域外共通関税の創設などが目指された。

アジアにおいても、ASEAN域内の貿易自由化が進んでいる。もともとASEANでは、中国やインドに対抗して自衛的な観点から域内協力を進めてきた経緯がある。そうした域内協力の成果が、ASEAN自由貿易地域(AFTA)であった。2010年1月には先行加盟6カ国で関税が撤廃され、AFTAが完成した。現在は2015年を目標に、ASEAN経済共同体(AEC)を中心とするASEAN共同体(AC)の実現を目指している。

このように、地域統合は亜大陸をベースに進んできている。地域統合の動きに対応するために、企業では亜大陸毎に地域統括組織を置き、域内の現地法人を統括する体制を敷くことが一般的となったのである。

(2) アジアの地域統合と地域統括組織

欧州、米州、アジアで地域統合が進展しているといっても、地域によって経済統合の中身は大きく異なる。特にアジアについては、2015年のASEAN経済共同体(AEC)実現に向けて地域統合が進む一方、ASEAN+1型の自由貿易協定(FTA)、ASEAN+6カ国による東アジアの広域FTA(東アジア地域包括的経済連携、RCEP)、米国を含むアジア太平洋の広域FTA(環太平洋パートナーシップ、TPP)といったASEAN域外との経済協力が重層的・多層的に進んでいる。

アジアの地域統合は途上にあると同時に、独自の発展を見せている。このため、アジアの地域統合に対する対応については、企業による違いが大きい。

最も進んでいるのは、自動車メーカーや二輪車メーカーである。これらの企業は、AFTA以前から、自動車部品相互補完(BBC)スキームやASEAN産業協力計画(AICO)スキームを利用して、ASEAN地域におけるオペレーションの最適化を進めてきた。その過程で大きな役割を果たしたのが、アジアの統括組織であった。

一方、アジアに統括組織を置いているが、現在は集約化を進めながらメリットを見極めている段階とする企業も少なくない。

また、アジアについては日本の影響力が強いことから、日本の本社にアジア統括室を置き、日本からアジアを統括している企業もある。

(3) 地域の括り方

日本以外の地域の括り方は、企業によって様々である。地域統括組織を置く場合には、その地域に相応の事業規模があることが前提となる。米州、欧州、アジアの3極を基本パターンとしながら、事業規模が大きくなれば、4番目、5番目の極を追加するのである。米州を北米と中南米に分けたり、アジアと中国(またはインド)に分けたりするのは、その一例である。

逆に、事業規模が一定規模に達していない地域については、他の地域と一緒に括ることが多い。例えばロシア、中近東、アフリカについては、事業規模の観点から、欧州と同じ括りにして欧州統括組織が統括している企業が多い。先の中国やインドと同様、これら地域の事業規模が大きくなれば、欧州から切り離して、ロシア・中近東・アフリカという括りで地域統括組織を置くことになる。

1-3 地域統括組織の6つの機能

地域統括組織の機能は、地域マネジメント、地域ガバナンス、シェアードサービス、ノウハウ展開、シナジー発揮、事業開発の6つに整理することができる。しかし、地域統括組織が6つの機能をすべて持つとは限らない。地域統括組織の機能は、事業特性や発展段階によって大きく異なるからである。

(1) 6つの機能

ここでは、地域統括組織の6つの機能について説明する。

①地域マネジメント

地域マネジメントは、地域で事業を運営するために、統合と調整を行うことである。

統合とは、域内の分散した経営活動を統合して、地域を一体的に運営することを意味する。具体的には、地域戦略の策定、地域予算の策定、地域業績のモニタリング、本社へのレポート、改善アクションの提示などが含まれる。これは、地域でPDCAサイクルを回すことに他ならない。また、域内のバリューチェーンを最適化することも統合に含まれる。バリューチェーンを最適化するとは、各国の生産拠点の役割分担を見直して域内の相互補完を進めたり、域内で機能を共有するための拠点を配置したりすることである。

地域統括組織はグローバルなネットワークの中に存在する。そのため、日本の本社、事業部門、機能部門との調整が不可欠である。これが、地域マネジメントにおける調整である。

②地域ガバナンス

地域ガバナンスは、人、物、金、情報といった経営資源の管理を通して、地域戦略の実行を支援することである。具体的には、人事、経理、財務、法務、知財、情報システムといった間接機能の企画・管理業務が含まれる。

③シェアードサービス

シェアードサービスは、域内各拠点におけるバックオフィス業務（定型的な間接業務）を集約し、シェアードサービスとして提供することである。

④ノウハウ展開

ノウハウ展開とは、本社が持つノウハウの展開、地域内でのノウハウの横展開、地域を跨ぐノウハウの横展開を支援することである。

⑤シナジー発揮

シナジー発揮とは、複数の事業部門を持つ企業において、地域における事業間シナジー（相乗効果）の発揮を推進することである。

⑥事業開発

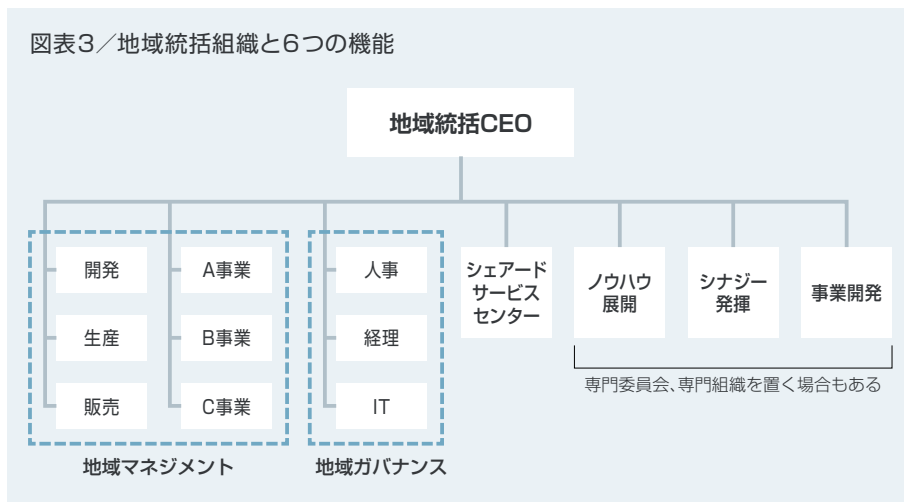
事業開発とは、域内の有力先との提携やM&Aを推進することである。特に、新興国地域では、地域統括組織に事業開発の機能を持たせているケースが見られる。

地域統括組織のイメージは、地域統括CEOの下に6つの機能の責任者がいるというものである(図表3)。

地域マネジメントでは、例えば、開発、生産、販売の統括責任者が地域統括組織に置かれ、域内の開発現地法人、生産現地法人、販売現地法人がそれぞれ統括責任者にレポートするイメージである。複数事業を持つ場合も同様であり、各事業部門の責任者が地域統括組織に置かれ、域内の現地法人はそれぞれの責任者にレポートすることになる。

地域ガバナンスについては、地域統括側は企画・管理業務、現地法人側は主にサービス業務を担うことになる。現地法人で行うサービス業務を地域で集約したのが、シェアードサービスセンターである。

ノウハウ展開、シナジー発揮、事業開発については、専門委員会を設置したり、専門組織を設置したりする場合もある。



(2) 地域統括組織のパターン

実際の地域統括組織は、企業や地域によって実に様々である。そこで、先の6つの機能に着目して地域統括組織のパターンを整理する。

地域統括組織の機能は、事業特性（グローバルか地域密着か）と発展段階（成長か成熟か）によって大きく異なる（図表4）。

図表4／地域統括組織のパターン

	成長段階	成熟段階
グローバル	<input checked="" type="checkbox"/> 地域マネジメント <input checked="" type="checkbox"/> 地域ガバナンス <input checked="" type="checkbox"/> シェアードサービス <input checked="" type="checkbox"/> ノウハウ展開 <input checked="" type="checkbox"/> シナジー発揮 <input checked="" type="checkbox"/> 事業開発	<input type="checkbox"/> 地域マネジメント <input checked="" type="checkbox"/> 地域ガバナンス <input checked="" type="checkbox"/> シェアードサービス <input type="checkbox"/> ノウハウ展開 <input type="checkbox"/> シナジー発揮 <input type="checkbox"/> 事業開発
地域密着	<input checked="" type="checkbox"/> 地域マネジメント <input checked="" type="checkbox"/> 地域ガバナンス <input checked="" type="checkbox"/> シェアードサービス <input checked="" type="checkbox"/> ノウハウ展開 <input checked="" type="checkbox"/> シナジー発揮 <input checked="" type="checkbox"/> 事業開発	<input checked="" type="checkbox"/> 地域マネジメント <input checked="" type="checkbox"/> 地域ガバナンス <input checked="" type="checkbox"/> シェアードサービス <input type="checkbox"/> ノウハウ展開 <input type="checkbox"/> シナジー発揮 <input type="checkbox"/> 事業開発

地域統括組織の6つの機能は、事業系と非事業系に分けることができる。地域マネジメント、ノウハウ展開、シナジー発揮、事業開発は事業系、地域ガバナンスとシェアードサービスは非事業系である。

先進国地域では市場が成熟段階にあるため、成長よりも効率化に対する期待が大きい。したがって、先進国地域における統括組織の機能は、非事業系が中心となる。これは事業特性がグローバルであっても、地域密着であっても変わらない。

但し先進国地域であっても、地域マネジメントについては、事業特性がグローバルか地域密着かで異なる。グローバル事業の場合、先進国地域の統括組織にとって地域マネジメントはあまり重要でないが、地域密着事業の場合には、非事業系機能とともに地域マネジメントも重要である。

一方、新興国地域では市場が成長段階にあるため、効率化も重要であるが、それ以上に求められるのは成長である。このため、新興国地域における統括組織は6つの機能すべてを持つことになるが、中でも事業系の機能の重要度が高い。

例えばある企業では、中国で地域密着型の事業を複数展開している。この企業では、中国での事業成長を加速するため、現地に地域統括組織を置くことを決めた。地域統括組織設立に際しては、傘下にノウハウ展開の専門組織を置くなど事業系の機能が強化された。

事業特性がグローバルであっても、新興国地域については、ある程度地域軸を強くする傾向が見られる。この場合、非事業系の機能だけでなく、事業系の機能についても地域統括組織に持たせることがある（したがって、図表4では括弧付きとした）。

例えばある企業では、事業特性がグローバルの事業を展開しているが、中国とインドについては新興国戦略の一環として、ビジネス軸も現地で推進することを方針として打ち出している。ビジネス軸を現地で推進するために、地域統括組織のトップに本社の役員クラスを置き、事業系の機能も持たせている。特に、現地での提携やM&Aといった事業開発については、地域統括組織が中心となって推進していくことが期待されている。

2 地域統括組織を 変革するポイント

- 2-1 グローバル最適と地域統括組織
- 2-2 地域マネジメント：グローバル最適視点での統合・調整
- 2-3 地域ガバナンス：地域の標準化の推進
- 2-4 シェアードサービス：スケールメリットの最大限の活用
- 2-5 ノウハウ展開：グローバル横展開の促進
- 2-6 シナジー発揮：事業部門の巻き込みとPDCA管理
- 2-7 事業開発：組織能力の蓄積と即断即決の体制
- 2-8 まとめ

第1章では、世界市場の多極化に伴い、本国中心の経営モデルは5つの問題に直面し、それらを解決するために地域統括組織の活用が進んだこと、地域統合が亜大陸をベースに進んだ結果、地域統括組織も3極を基本としながら、事業規模に応じた括りとなっていること、地域統括組織の機能は6つに整理することができ、事業特性や発展段階に応じて地域統括組織の機能は大きく異なることを述べた。

世界3極(4極)体制が提唱されてから、30年近くが経とうとしている。この間、新興国地域の成長は著しく、今では日米欧と同等の地位を占めるまでになった。世界市場の多極化が進む一方、グローバルな統合も進んでいる。

このような世界で勝つためには、地域レベルで統合化と個別化のバランスを取るだけでは不十分であり、グローバルレベルで両者のバランスを取らなくてはならない。言い換えれば、今日の世界市場で勝つためには、グローバル最適を実現することが必須となっている。

グローバル最適を実現するために、地域統括組織のあり方も変わらなければならない。前章では、地域統括組織の機能を、地域マネジメント、地域ガバナンス、シェアードサービス、ノウハウ展開、シナジー発揮、事業開発の6つに整理した。本章では6つの機能について、機能の現状、課題、必要な取り組みを明らかにする。

各国の特徴や独自性を尊重するほど、拠点毎の個別化が求められる。一方、グローバル企業としての優位性を発揮するためには、グローバルでの統合化が必要になる。グローバルでの統合化とは、グローバルでプロセスを標準化して、国境や地域を越えてスケールメリットを追求するとともに、経営資源を有効活用することである。問題は、統合化と個別化のバランスをどう取るかである。

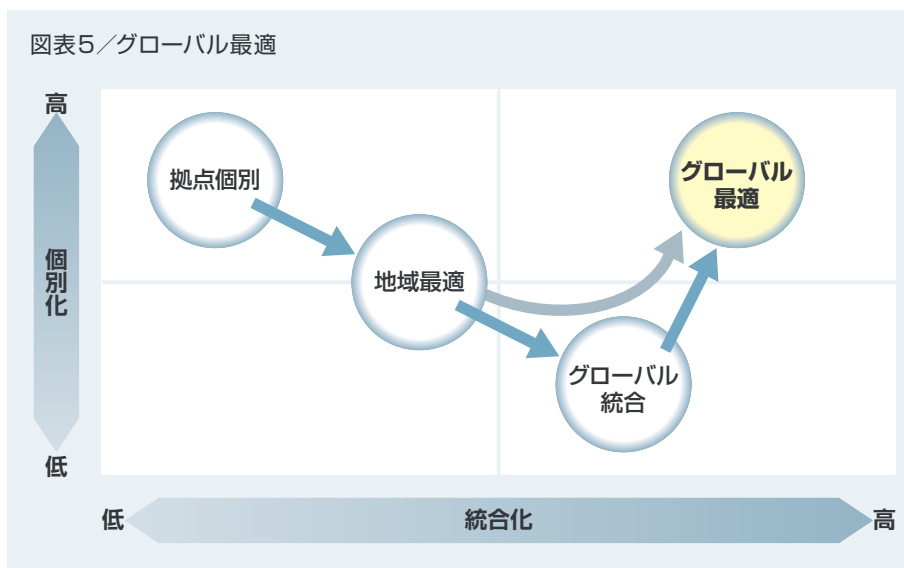
統合化と個別化のバランスを地域レベルで取るのが、「地域最適」である。世界3極（4極）体制では、日本の本社がガバナンスを効かせながら、各地域が地域統括組織の下で地域最適を目指す。

一方、欧米グローバル企業の多くは、グローバル企業としての優位性をより重視し、「グローバル統合」へと舵を切った。各国の特徴や独自性を超えて、グローバルでプロセスの標準化を徹底的に進めることで、グローバルで一つの企業（Global One または One Company）を目指したのである。

しかし、グローバル統合が最終的に目指す姿ではない。今日の世界市場で勝つためには、グローバルレベルで統合化と個別化のバランスを取らなくてはいけない。これが「グローバル最適」である。グローバル最適をいきなり実現することは難しい。そこで、欧米グローバル企業は、先ずグローバルでの統合化を進めて、その後で個別化とのバランスを取るというアプローチを選択したのである。

翻って日本企業はどうか。我々は2008年に『グローバル最適を目指して』と題するレポートを刊行したが、当時調査した日本企業の多くは、地域統括組織の下で地域最適を進める段階にあった。5年経った現在、地域最適段階にあった日本企業は、グローバル統合、グローバル最適へと進んでいるものと思われる。

こうした中、地域統括組織のあり方も、地域最適を進めていた当時とグローバル最適を目指す現在とでは当然変わらなければならない。



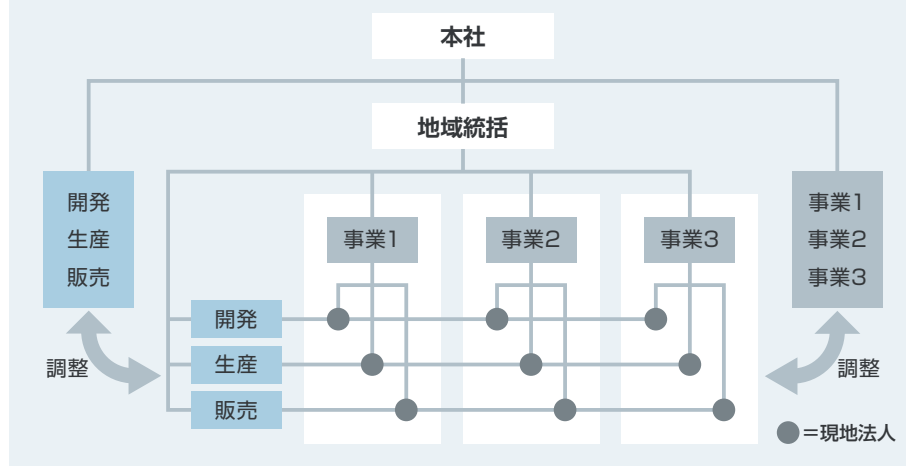
地域マネジメントは、地域で事業を運営するために、統合と調整を行うことである。地域マネジメントでは、グローバル最適の視点を持ちつつ、地域事業の統合・調整を行うことが求められている。そのためには、地域事業に関する情報力の強化と経営・執行体制の再整備に取り組む必要がある。

(1) 地域マネジメントの現状

複数の事業部門または機能部門を持つ企業の場合、域内で完結している場合を除き、地域マネジメントは複数のヒエラルキー（命令系統）を持つマトリックス運営にならざるを得ない。

例えばある企業の地域統括組織には3つの事業部門があり、開発、生産、販売の機能子会社があるとする（図表6）。域内の3つの事業部門は、本社の事業部門とそれぞれつながっている。同様に、機能子会社も本社の機能部門とそれぞれつながっている。この場合、地域統括組織は、地域軸、事業軸、機能軸の3つのヒエラルキーを持つことになる。

図表6／地域統括組織におけるマトリックス運営



開発を例にとると、域内の開発現地法人は地域統括組織の開発責任者にレポートする。開発機能を現地に分散していても、本社から強いガバナンスを利かせている企業では、地域統括組織の開発責任者は本社の開発部門と実線につながり、地域統括組織トップとは点線につながる。予算を例にとると、地域統括組織トップも検討に加わるが、基本的には本社の開発部門が現地を訪問してヒアリングを行い、機能軸でPDCAを回すことになる。

このように、複数の事業部門を持つ企業では地域統括組織は複数のヒエラルキーを持つことになり、その中で統合と調整を行うことは簡単でない。

例えば複数の事業部門を持ち、数年前に地域統括組織を新設した企業の例を見てみよう。その企業では、役員の人事権を含めて、地域マネジメントに必要な権限を地域統括組織に委譲した。しかし、地域統括組織は各国予算の取りまとめや業績のモニタリングはできても、事業の中まで踏み込んでPDCAを回すことができない。また、域内のサプライチェーンを最適化し、物流や在庫管理を見直すことも地域統括組織に期待されたが、あまり進んでいない。つまり、地域マネジメントが十分機能していない。

これに対して、域内の事業構成が単一で地域密着型の事業である場合には、地域マネジメントは機能し易い。特定の拠点が事実上、地域のリード拠点である場合にはなおさらである。

例えば味の素では、タイ味の素の社長がアセアン本部長を兼任している。タイ味の素は、タイにおける食品事業の開発、生産、販売を統括している。味の素のアセアン事業はタイの成功モデルを横展開することで成長しており、事実上、タイがアセアン地域のリード拠点となっている。このような場合、地域マネジメントは機能し易い。

(2) グローバル最適視点での統合・調整が課題

地域マネジメントでは、グローバル最適視点を持ちつつ、地域事業の統合・調整を行うことが求められており、それを担保する経営・執行体制を確立する必要がある。

例えば日産では、地域軸と機能軸のマトリックスになっている。日産の経営・執行体制は、業務執行を決定し、監督する取締役会、事業戦略などを審議するエグゼクティブ・コミッティ、日常的な業務執行を審議するオペレーションズ・コミッティ、地域事業を審議する地域別マネジメント・コミッティなどから成る。

エグゼクティブ・コミッティのメンバーは、ゴーン社長を含む10名である。この中には、日本・アジアオセアニア、アメリカズ(北中南米)、AMIE(アフリカ・インド・中東・欧州)の各マネジメント・コミッティの議長も含まれる。各地域のマネジメント・コミッティの議長をエグゼクティブ・コミッティのメンバーにすることで、グローバル最適の視点を持ちつつ、地域事業の統合・調整を行える仕組みとしている。

(3) 必要な取り組み

既に述べたように、地域マネジメントでは、グローバル最適の視点を持ちつつ、地域事業の統合・調整を行うことが求められている。そのためには、地域事業に関する情報力の強化と経営・執行体制の再整備に取り組む必要がある。

①地域事業に関する情報力の強化

地域マネジメントを機能させるためには、地域への大幅な権限委譲が必要であることはいうまでもない。しかし、既に見たように、権限を委譲するだけでは地域マネジメントは機能しない。

組織におけるパワーの源泉には、命令系統や権限だけでなく、情報という要素がある。地域のリード拠点に統括機能を持たせる場合には地域マネジメントが機能し易いと述べたが、その理由は情報力にある。

地域統括組織が地域事業のPDCAサイクルを回すためには、地域戦略を実行した結果をモニタリングして、必要に応じて改善アクションを提示できないといけない。それを可能にするのは、地域事業に関する圧倒的な情報量と分析力である。

②経営・執行体制の再整備

グローバル最適の視点を持ちつつ、地域事業の統合・調整を担保するためには、経営・執行体制を再整備する必要がある。特に重要なことは、グローバルレベル、地域レベルのマネジメント・コミッティのあり方を見直すことである。日産のように、地域のマネジメント・コミッティの議長を、グローバルのエグゼクティブ・コミッティのメンバーにすることはその一例である。

2-3 地域ガバナンス：地域の標準化の推進

地域ガバナンスは、人、物、金、情報といった経営資源の管理を通して、地域戦略の実行を支援することである。地域ガバナンスでは、地域の標準化を推進することが求められている。そのためには、グローバルと地域の業務を切り分けた上で、標準化の推進体制を整備する必要がある。

(1) 地域ガバナンスの現状

欧州についてはEU（欧州連合）を軸に経済統合の進化と拡大が進んだ結果、各社は汎ヨーロッパの体制を整備すべく、欧州統括組織を強化してきた。以前は各国の販社の独自性が強く、国毎に独自のやり方で事業を運営するのが一般的であった。しかし、ユーロへの移行に伴い、欧州を一体的に運営する必要に迫られた。そこで多くの企業が取り組んだのが、欧州統括組織に機能を集中し、業務を標準化することだった。その結果、機能の重複が減り、業務の効率化が進んだ。

また、中国統括組織も、地域ガバナンスという点では比較的進んでいる印象を受ける。ある企業では中国の経理業務は現地法人各社で行っているが、それを中国統括組織でチェックしている。現在は中国統括組織の経理が中心となって、業務の標準化を進めているところである。

別の企業では、中国統括組織が人事業務の標準化を進めている。既に新卒の採用面接までのプロセス、マネジメント教育などが共通化されている。採用活動はグループ企業を含めて一括して中国統括組織で行っており、応募から面接までのプロセスは共通である。さらに、労使関係の構築、労働問題の対策といった共通フレームワークも作成している。この企業によれば「中国は一つのモデル」であるという。

地域ガバナンスを強化するためには、オペレーションを標準化し、業務のやり方を統一する必要がある。既に見たように、欧州や中国など一部の地域や国ではオペレーションの標準化が進んでいる。しかし、標準化が進んでいない地域もまだ残っている。

(2) 地域の標準化の推進が課題

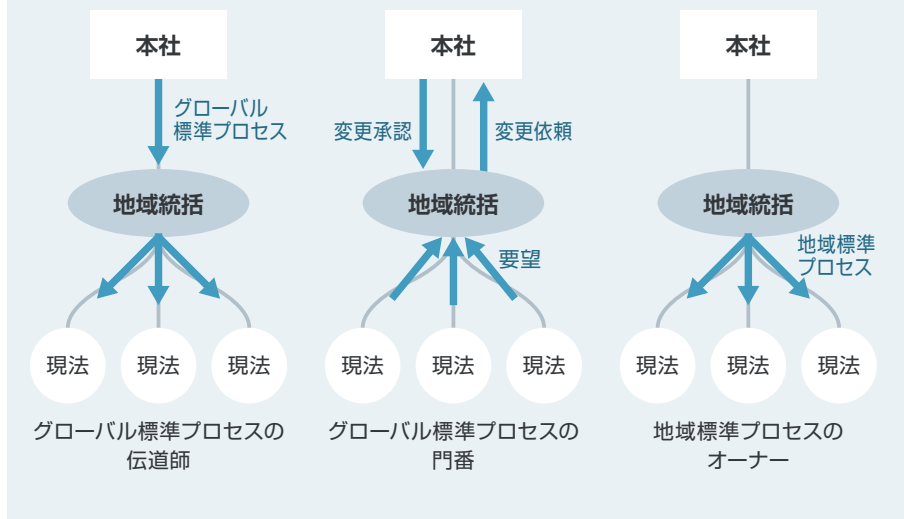
グローバル最適の観点からは、グローバルで標準化すべき業務と地域・国単位で標準化すべき業務を切り分けて、それぞれのレベルで標準化を進めることがポイントとなる。

地域の標準化について、地域統括組織が果たす役割は3つある(図表7)。第一に、グローバル標準プロセスを地域全体に発信・定着させる「伝道師」としての役割である。第二に、グローバル標準プロセスと現地ニーズを仲介する「門番」としての役割である。第三に、地域標準プロセスを設定し、維持管理する「オーナー」としての役割である。

標準プロセスでは現地のニーズに合わないことがある。この場合、地域の標準化の責任者が現地の要望を聞いて、変更の必要ありと判断すれば、グローバルの標準化の責任者に変更依頼を行う。そして、グローバルの標準化の責任者が変更を承認すれば、その部分が地域モジュールとしてグローバル標準プロセスに付加されることになる。

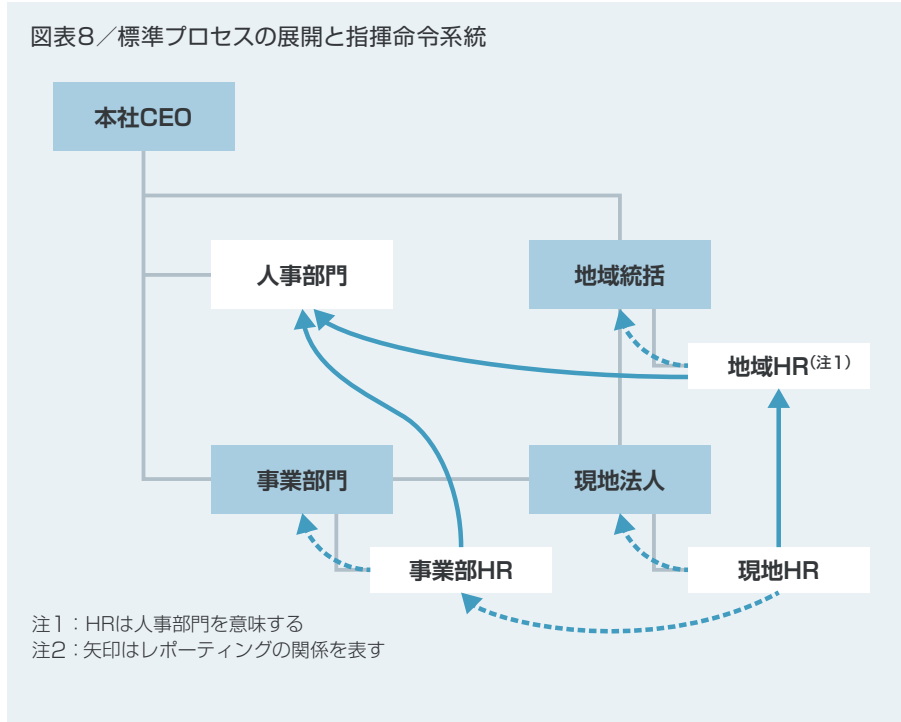
地域統括組織は地域の標準化の責任者として、グローバル標準プロセスの伝道師、グローバル標準プロセスの門番、地域標準プロセスのオーナーとしての役割を果たすことが期待される。

図表7/地域の標準化と地域統括組織の3つの役割



地域の標準化の責任者は、実際にはプロセス毎に異なる。例えば、人事業務であれば、地域統括組織の人事部門が、地域の標準化の責任者となる。このときの指揮命令系統は、図表8のようなになる。現地法人の人事部門は、地域統括組織の人事部門と直線でつながり、現地法人トップとは点線でつながる。地域統括組織の人事部門は、本社の人事部門と直線でつながり、地域統括組織トップとは点線でつながる。こうすることで、地域統括組織の人事部門が、グローバル標準プロセスの伝道師、グローバル標準プロセスの門番、地域標準プロセスのオーナーという役割を果たすことが可能となる。

図表8／標準プロセスの展開と指揮命令系統



(3) 必要な取り組み

グローバル最適を実現するために、地域統括組織は地域の標準化の責任者として、グローバル標準プロセスの伝道師、グローバル標準プロセスの門番、地域標準プロセスのオーナーという3つの役割を担うことが求められている。そのためには、グローバルと地域の業務を切り分けた上で、標準化の推進体制を整備する必要がある。

①グローバルと地域の業務の切り分け

最初にやるべきことは、グローバルで標準化すべき業務と、地域・国単位で標準化すべき業務を切り分けることである。同時に、レポートリング(指揮命令系統)のあり方もプロセス毎に見直す必要がある。これらについては、本社と一緒に検討する必要がある。

②標準化の推進体制の整備

地域の標準化を推進するために、地域統括組織の間接部門の業務を企画・管理業務とサービス業務に切り分ける必要がある。企画・管理業務の役割は地域の標準化であり、サービス業務の役割は効率的なオペレーションである。両者を切り分けることで、それぞれの役割を徹底することが可能となる。

その上で、地域統括組織の間接部門に地域の標準化を推進できるだけの優秀な人材を配置すべきである。

シェアードサービスは、域内各拠点におけるバックオフィス業務（定型的な間接業務）を集約し、シェアードサービスとして提供することである。シェアードサービスでは、スケールメリットを最大限に活用することが求められている。そのためには、シェアードサービスセンターを配置する括りを再設定するとともに、アウトソーシングの活用も検討する必要がある。

(1) シェアードサービスの現状

シェアードサービスは、国内では、4社中3社の割合で導入が進んでいる。弊社が行った調査によれば、シェアードサービスの導入ではコスト削減と業務品質向上が2大目的であるが、達成できたとする企業は、コスト削減で約5割、業務品質向上で約6割といったところである（弊社レポート『日本型シェアードサービスの再生と進化』参照）。

海外でのシェアードサービスについては定量的な数字はないが、今回インタビューした企業では大半でシェアードサービスを実施していた。但し、実施済みの企業でも、地域は米州のみ、欧州のみと限られるのが実情である。

海外でシェアードサービスを導入している企業は、その成果を比較的高く評価している。例えば、米州で経理、人事、ITのシェアードサービスを実施した企業では、その成果に満足し、その後、欧州でもシェアードサービスをスタートさせている。

一方、シェアードサービスを導入していても、対象業務が限定的であったり、対象企業が拡大しなかったりして、サービスの活用が進まない企業は少なくない。

例えばある企業では、人事のシェアードサービスを導入しているが、対象業務はイミグレーション、ビザ、税金などに限定されていた。これでは導入効果が上がらないということで、現在は採用など人事業務そのものに対象業務を拡大しようとしている。

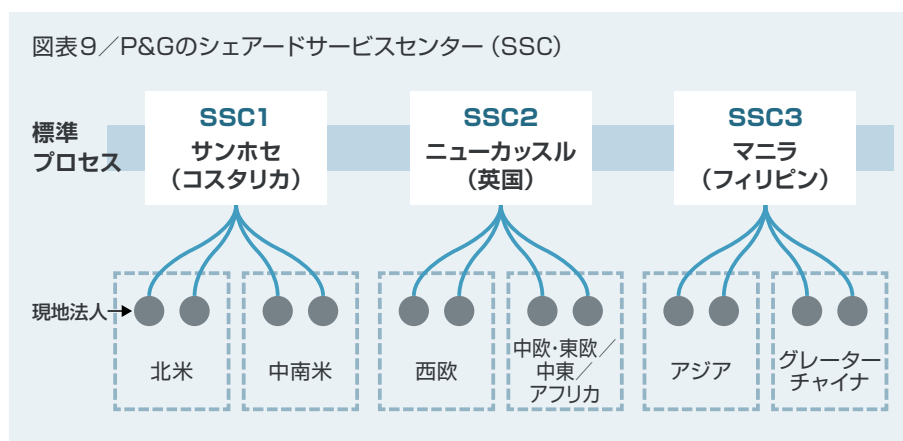
また、シェアードサービスを提供しても、実際にそれを活用するかどうかはグループ各社の判断に任されることが多い。実際、インタビューした企業の中にも、そうした企業が多く見られた。その中の1社は、各社の判断に任せるやり方では成果が上がらないので、今後、新興国については、最初からシェアードサービスの活用を前提として導入を進めたいとコメントしている。

(2) スケールメリットを最大限に活用することが課題

海外でシェアードサービスを導入している企業では、地域統括組織が管轄する地域毎にシェアードサービスセンターを置くことが多い。しかし、地域統括組織ありきの発想では、スケールメリットを最大限に活用することは難しい。

地域ガバナンスの章(2-3)で、グローバルで標準化すべき業務と地域・国単位で標準化すべき業務を切り分けるとした。グローバルで標準化した業務については、シェアードサービスセンターを1カ所に集約することが可能である。但し、時差、言語、1カ所に集約するリスクなどを考慮すると、シェアードサービスセンターを分散して配置することが現実的といえる。

例えばP&Gでは、地域統括組織を北米、中南米、西ヨーロッパ、中央・東ヨーロッパ／中東／アフリカ、アジア、グレーターチャイナの6極に置いているが、バックオフィス業務についてはグローバルで標準化した上で、サンホセ(コスタリカ)、ニューカッスル(英国)、マニラ(フィリピン)の3カ所にシェアードサービスセンター(SSC)を置いている。サンホセは北米と中南米、ニューカッスルは西ヨーロッパ、中央・東ヨーロッパ／中東／アフリカ、マニラはアジアとグレーターチャイナに、それぞれサービスを提供している(図表9)。



このように、スケールメリットを最大限に活用するという意味では、地域統括組織が管轄する地域毎にシェアードサービスセンターを置く必要はない。

(3) 必要な取り組み

シェアードサービスについては、地域ガバナンスとセットで考えることが重要である。スケールメリットを最大限に活用するためには、シェアードサービスセンターを配置する括りを再設定するとともに、アウトソーシングの活用も検討すべきである。

①スケールメリットを最大限に活かす括り

日系グローバル企業の場合、地域統括組織にシェアードサービス機能を持たせることが多い。しかし、既に述べたように、地域統括組織が管轄する地域毎にシェアードサービスセンターを置く必要はなく、スケールメリットを最大限に活かす括りを再設定すべきである。

②アウトソーシングの活用

スケールメリットを最大限に活かすという意味では、アウトソーシングの活用も選択肢の一つである。

アウトソーシングの活用には別の側面もある。シェアードサービスセンターの役割は、徹底的な効率化である。こうした機能を社内で抱える場合には、要員の確保やモチベーションの維持といった課題が避けられない。

さらに、事業が急激に成長する新興国地域では、事業の成長スピードにバックオフィス基盤の構築が追いつかないという事態も起こり得る。そこで、バックオフィス基盤をいかに迅速に構築するかが課題となる。

アウトソーシングの活用は、これらの課題に対する有効な解決策になり得る。

2-5 ノウハウ展開：グローバル横展開の促進

ノウハウ展開とは、本社が持つノウハウの展開、地域内でのノウハウの横展開、グローバルのノウハウの横展開を支援することである。中でもグローバルのノウハウの横展開の重要性が増している。これを促進するためには、チャンピオン拠点の明確化とノウハウを共有するシステムの整備に取り組む必要がある。

(1) ノウハウ展開の現状

本社ノウハウの展開については、これまで本社から放射線状に現地を支援するやり方が一般的であった。しかし、海外拠点が増えると、このやり方はリソースの制約上成り立たなくなる。これが既に述べた「兵站線の伸び」である。

今日、リソースの逼迫という意味では、生産よりも開発のほうが深刻になりつつある。ある企業では、生産拠点が海外に移った今も、本社の生産技術者が海外拠点に出掛けて仕事をしている。工場の立ち上げも、基本的に日本人が行っている。それでも生産技術者、工場立ち上げの要員については、兵站線が伸び切って手が足りないという状況にはないという。その一方、商品開発のエンジニアについては、常に不足感があるとしている。この企業では商品開発のエンジニア不足に対処するため、米国、欧州、中国、アジア、インドに開発センターを置いている。

不足しているのは商品開発のエンジニアだけではない。ソリューション事業でも、エンジニア不足が問題となっている。これまで海外でシステムを作る場合には、日本からエンジニアが出張してソリューションを仕立てることが一般的であった。しかし、このやり方には限界がある。そこである企業では、現地に近いところに、支援機能を持つソリューションセンターを設置している。

域内のノウハウ横展開については、地域統括組織が中心となって各国経営者や機能責任者が集まる会議を開催し、経験やノウハウを共有する場として活用している。

ある企業では、欧州事業のシェアが国によって大きく違っていた。シェアが3割の国もあれば、数%という国もあるという状況であった。そこでこの企業では、地域統括組織が中心となってベストプラクティスの共有を目的とする委員会を開催している。高シェアの国の成功モデルを低シェアの国に横展開することで、全体の底上げを図ることが狙いである。

また、地域統括組織の中に域内のノウハウ横展開の専門組織を置いている企業もある。ある企業では、域内の現地企業が持つ強みやノウハウを横展開するために専門組織を置いている。この組織の役割は、他国でも売れそうなソリューションがあれば、それを自ら他国に売り込むことで域内の売上・利益を最大化することである。

最近では、本社が持つノウハウの展開、地域内でのノウハウの横展開に加えて、地域を跨ぐノウハウの横展開の重要性が増している。グローバルのノウハウ横展開については、地域統括組織の経営者や機能責任者が集まる会議をグローバルに開催して成果を上げている企業もある。ある企業では、経営者が集まる会議を3ヶ月に1回開催して成果報告を行っている。経営者が集まる会議を発端とした横展開は強力でドライブされるという。さらに、機能責任者が集まる会議は頻繁に開かれており、そこを発端とした横展開もある。

一方、域内のノウハウ横展開の専門組織に、グローバルの横展開も担わせようとしている企業もある。その専門組織は地域の予算に責任を持ち、域内だけを対象に活動を行っていた。しかし、地域を跨ぐノウハウ横展開のニーズが高まっていることから、専門組織にグローバル横展開も担わせることにした。但し、実行面での課題は少なくない。例えば、専門組織は地域統括組織の傘下にあるが、そのまま良いのか。域内の横展開と地域を跨ぐ横展開をどうバランスさせるのか。現在、これらの課題について検討を進めているところである。

(2) グローバル横展開の促進が課題

グローバルのノウハウ横展開を促進するためには、ノウハウの開発と共有をグローバルレベルで進める必要がある。ノウハウの開発とは、成功事例やノウハウを体系的に整理し、文書化することである。ノウハウの共有とは、会議、コミュニティ、情報システムなどを通して、文書化されたノウハウを組織で共有することである。

ノウハウの開発については、どこかの地域・国で新しいことに取り組んで結果を出したら、その都度ノウハウを文書化して残す。さらに、地域を超えたタスクフォースを組織して担当者が議論し、各自の経験に基づくノウハウを集約して文書化する。例えば、新興国市場における成功事例を集約するタスクフォースを立ち上げ、ノウハウとしてまとめ上げるのである。

しかしながら、ノウハウを文書化するといっても、片手間でやることは容易でない。ノウハウを共有するためのグローバルコミュニティの運営についても同様である。そこで、特定のベストプラクティスやノウハウを持つ拠点を、ノウハウ開発・共有のグローバルなハブ(チャンピオン拠点)と明確に位置付けることが考えられる。

(3) 必要な取り組み

ノウハウ横展開で重要性を増しているのが、グローバルのノウハウ横展開である。これを促進するためには、ノウハウ開発・共有のグローバルハブ（チャンピオン拠点）を明確化するとともに、ノウハウを共有するシステムを整備することが不可欠である。

①チャンピオン拠点の明確化

グローバルのノウハウ横展開を進めるには、特定のベストプラクティスやノウハウを持つ拠点を慎重に選び、チャンピオン拠点と明確に位置付けて、ノウハウの開発・共有の責任を持たせることが重要である。

チャンピオン拠点のレポート先は、拠点がある地域統括組織のトップではなく、グローバルな事業部門や機能部門のトップであるべきである。一方、拠点がある地域統括組織とは点線で結ばれた関係となる。

②ノウハウを共有するシステムの整備

グローバルで集まる会議を開催し、ノウハウを共有する場として活用することは有効であるが、それだけでは広がりには欠ける。そこで、文書化したノウハウを組織で共有するための新たな工夫が必要になる。例えば文書化したノウハウをいつでも検索、閲覧できるシステムを整備することなどが考えられる。

シナジー発揮とは、複数の事業部門を持つ企業において、地域における事業間シナジー（相乗効果）の発揮を推進することである。シナジー発揮のポイントは、事業部門の巻き込みとPDCA管理である。そのためには、M&Aのノウハウ・人材の活用と本社の積極的関与を進める必要がある。

(1) シナジー発揮の現状

シナジーには、収益シナジーとコストシナジーの2種類がある。収益シナジーとは、複数の事業が協業することで売上が増加することをいう。コストシナジーとは、複数の事業が協業することでコストが削減されることをいう。

コストシナジーと比べて、収益シナジーは難易度が高い。日系グローバル企業では事業部門主導で海外展開を進めてきた経緯があるため、同じ地域統括組織の傘下にあっても事業部門間のコミュニケーションが十分でないことが少なくない。こうした状況で収益シナジーを実現することは不可能に近い。

例えばある企業の中国事業は、高いシェアの事業と、低いシェアの事業の2つから成っている。この企業の中国統括組織にとって、最大のミッションは、高シェア事業の力を活用して、低シェア事業の成長を加速することにある。しかし、2つの事業は独自に海外展開を進めており、事業間のコミュニケーションは十分とはいえない。シナジー発揮の推進については中国統括組織に任されているが、進んでいないのが実情である。

このようなケースでは、事業部門間のコミュニケーションを意図的に促進することから始めなければならない。濃密なコミュニケーションを作り出すことができれば、それだけシナジー発揮の確率は高まるはずである。

例えばある企業の米州統括組織では、傘下の事業部門間のコミュニケーションを促進するため、定期的にミーティングを持つようにした。その結果、シナジー発揮の機会がどこにあるのか、米州全体の業績を最大化するために何ができるのかを事業部門が自分の問題として考えるようになった。ブラジル進出を決めた際には、事業部門が独自に進出するやり方を改め、最適な進出形態を議論した上で進出できたとコメントしている。

(2) 事業部門の巻き込みとPDCA管理が課題

シナジー発揮のポイントは、事業部門の巻き込みとPDCA管理である。ここでいうPDCA管理とは、シナジーの特定、効果の定量化、実行計画の策定(以上P)、計画の実施(D)、効果のモニタリング(C)、改善アクション(A)というサイクルを回すことを意味する。

シナジーの特定では、域内の事業部門の責任者に検討委員会に参加してもらい、どこでどのようなシナジーが発揮できるか、なぜ発揮できるかというシナジー実現の仮説を一緒に検討する。重要なことは、事業部門の当事者意識を鼓舞し、彼らが熱意を持って動くようにすることである。

次に、シナジー効果を定量化する。効果をモニタリングするためには、定量化が不可欠である。シナジー実現の仮説が十分に検討できていれば、効果の定量化は難しくない。そして、シナジー目標に対する実行計画を策定する。ここでも、実際に動く事業部門が自ら実行計画を作るべきである。その後は、計画の実施、効果のモニタリング、改善アクションへと続く。

(3) 必要な取り組み

シナジー発揮については、事業部門の巻き込みとPDCA管理がポイントとなる。具体的な取り組みとしては、M&Aのノウハウ・人材の活用と本社の積極的関与を進める必要がある。

①M&Aのノウハウ・人材の活用

シナジー発揮は、事業開発(M&A)に似ている。M&Aの際に支払うプレミアムはシナジーによって正当化されるため、シナジーを見極め、それを確実に実現することが常に求められる。シナジーの特定、効果の定量化、実行計画の策定、計画の実施、効果のモニタリング、改善アクションというPDCA管理も共通している。

そこでシナジー発揮では、社内のM&A専門組織が持つノウハウの活用を考えるべきである。その中には、シナジー効果の定量化やモニタリングの手法だけでなく、事業部門を巻き込み、動機付け、協働を促すというソフト面も含まれる。後者についてはノウハウを文書化することが難しいため、買収後統合の経験・ノウハウを持つ人材をシナジー発揮でも活用することが考えられる。

②本社の積極的関与

シナジー発揮については、本来、地域統括組織に任せて検討すべきものではない。シナジーを発揮するためには、本社の積極的関与が不可欠である。具体的には、単なる方向付けに止まらず、具体的な目標値(KPI値)の設定や必要な経営資源の配分・調整などを本社主導で実施していくことが重要となる。また、特定の地域(例えば、中国)におけるシナジー発揮であっても、同様のニーズは他の地域にもあるに違いない。その意味で、最初はニーズがある中国でシナジー発揮に取り組むが、次のステップでは他の地域へと横展開することを全社の共通認識とすべきである。

事業開発とは、域内の有力先との提携やM&Aを推進することである。事業開発では、社内にM&Aの組織能力を蓄積するとともに、即断即決の体制を敷くことが重要である。そこで、専門組織による標準プロセスの整備、重量級トップとPMOの設置を進める必要がある。

(1) 事業開発の現状

新興国市場を攻略する上で提携やM&Aは有力な選択肢であるが、新興国固有の問題として、ターゲットとなる企業の情報が乏しかったり、M&Aを仲介する専門機関がなかったりする。このため、新興国地域では地域統括組織に事業開発の機能を持たせ、有力な提携先や買収先を自ら発掘する努力をしている企業がある。

例えばキリンホールディングスは、東南アジア域内のM&Aを迅速に進めていく拠点として、キリンホールディングス・シンガポールを設立した。また、サントリーも、東南アジア地域におけるM&A戦略を加速する目的でサントリー食品アジア社を設立した。そのために、日本の本社からM&A関連機能を移管し、地域に密着した情報収集から戦略立案、意思決定までを現地で迅速に行うとしている。

地域軸よりも事業軸が強い事業であっても、中国とインドについては例外的に地域軸で事業を推進している企業もある。具体的には、中国とインドの地域統括組織に本社の役員クラスを置いて、提携やM&Aを推進する事業開発機能を持たせている。

(2) 組織能力の蓄積と即断即決の体制が課題

事業開発については、社内にM&Aの組織能力を蓄積するとともに、即断即決の体制を敷くことが重要である。

M&Aの組織能力とは、買収の企画から実施、統合に至る一連のプロセスを遂行するために組織全体が持つ知見やノウハウの体系である。M&Aの組織能力を蓄積するためには、ノウハウの文書化を進め、標準化されたプロセスとして確立する必要がある。

M&Aの成功は、買収後の統合の成否に掛かっている。買収前に統合計画を策定することはもちろん重要だが、買収後の統合過程では予期しないことが起きる。しかも統合作業は迅速に進めなければならない。そのためには、現地に近いところで即断即決できる体制を敷く必要がある。特に海外M&Aの案件の場合には、日本ではなく現地に近いところで統合作業をやるほうが、コミュニケーションのロスも減り、統合をスムーズに進め易い。

現地に即断即決できる体制を敷き、統合を迅速に行うという意味では、地域統括組織に事業開発の機能を持たせることは有効といえる。しかしながら、地域統括組織に事業開発の機能を持たせて、買収の企画・実施・統合を現地の近くで分散的に行う場合には、標準化されたプロセスを持つことが重要になる。

(3) 必要な取り組み

事業開発では、社内にM&Aの組織能力を蓄積するとともに、現地に即断即決できる体制を敷くことが重要である。そこで、専門組織による標準プロセスの整備、重量級トップとPMOの設置に取り組む必要がある。

①専門組織による標準プロセスの整備

社内にM&Aの専門部署がなく、経験やノウハウの蓄積が進んでいない企業では、専門組織を置いて、そこに経験やノウハウを蓄積し、文書化を進め、M&Aの標準プロセスを整備すべきである。

但し、M&A専門組織を置く場所については、必ずしも日本の本社である必要はない。必要な情報が集まり、有能な人材を雇用でき、資金調達がし易い場所、要はM&Aを実施するのにベストな場所であるかどうか重要である。その意味で、例えばシンガポールに専門組織を置いて、そこに経験やノウハウを集約するという考え方もある。

②重量級トップとPMOの設置

M&Aで重要なことは、統合を迅速に行うことである。そのためには、M&A専門組織を率いて、トップダウンで意思決定できる重量級マネジメントの存在が不可欠である。既に見たように、中国やインドなどの地域統括組織に事業開発機能を持たせている企業では、地域統括組織のトップに本社の役員クラスを置いているところがある。

さらに、重量級マネジメントを支えるスタッフを強化することも必要である。例えば、プログラムマネジメントオフィス (PMO) を置くことが考えられる。PMOの役割は統合の進捗状況をモニタリングし、意思決定すべき項目を明確にして、意思決定に必要な情報とともにマネジメントに提供することである。

2-8 まとめ

地域統括組織の6つの機能について、課題と必要な取り組みを改めて整理しておく(図表10)。

図表10/地域統括組織の課題と必要な取り組み

課題	必要な取り組み
地域マネジメント グローバル最適視点での統合・調整	<ul style="list-style-type: none">地域事業に関する情報力の強化経営・執行体制の再整備
地域ガバナンス 地域の標準化の推進	<ul style="list-style-type: none">グローバルと地域の業務の切り分け標準化の推進体制の整備
シェアードサービス スケールメリットの最大限の活用	<ul style="list-style-type: none">スケールメリットを最大限に活かす括りアウトソーシングの活用
ノウハウ展開 グローバル横展開の促進	<ul style="list-style-type: none">チャンピオン拠点の明確化ノウハウを共有するシステムの整備
シナジー発揮 事業部門の巻き込みとPDCA管理	<ul style="list-style-type: none">M&Aのノウハウ・人材の活用本社の積極的関与
事業開発 組織能力の蓄積と即断即決の体制	<ul style="list-style-type: none">専門組織による標準プロセスの整備重量級トップとPMOの設置

地域統括組織は6つの機能をすべて持つ必要はない。1-3で述べたように、地域の発展段階によって必要な機能は異なる。例えばシナジー発揮や事業開発といった機能は、成長段階にある地域(例えば、アジアや中国)のみに置けば十分かも知れない。

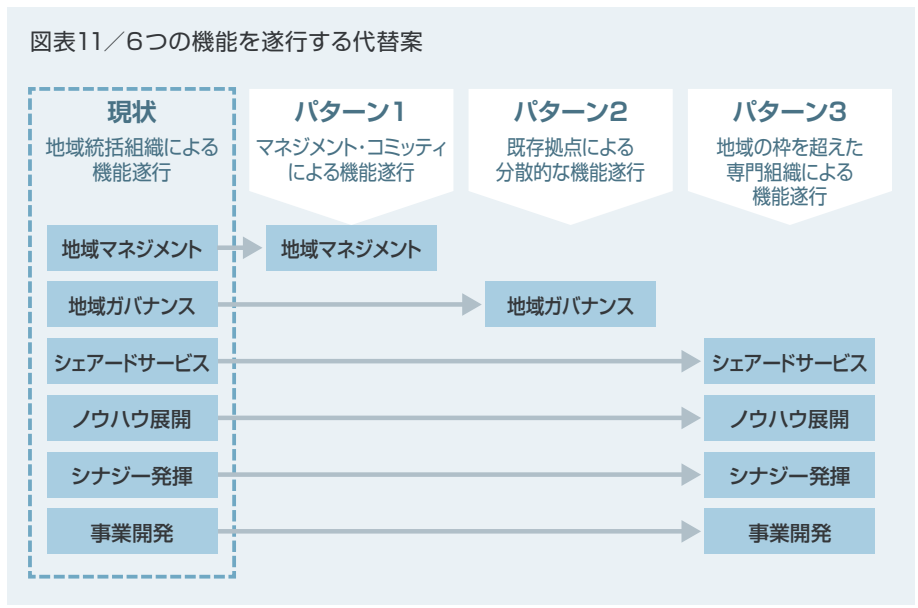
さらに重要なことは、地域に必要な機能であっても、必ずしもその機能を地域統括組織が持つ必要はないということである。地域に必要な機能を地域統括組織が持たない場合、機能を遂行するパターンは3つある(図表11)。

第一に、地域レベルのマネジメント・コミッティが機能を遂行するパターンである。地域統括組織の6つの機能のうち、地域マネジメントについてはこのパターンが考えられる。

第二に、既存の拠点が分散的に機能を遂行するパターンである。地域ガバナンスについては、経理や人事などのプロセス毎に標準化の責任を持つ拠点を決めて、域内で分散して機能を遂行することが考えられる。

第三に、専門組織が地域の枠を超えて機能を遂行するパターンである。シェアードサービス、ノウハウ展開、シナジー発揮、事業開発が、このパターンに該当する。

シェアードサービスについては、地域統括組織が管轄する地域を超えて、スケールメリットの観点から統廃合したシェアードサービスセンターで遂行することが考えられる。場合によっては、機能そのものをアウトソーシングすることもあり得る。ノウハウ展開については、ベストプラクティスやノウハウを持つ拠点をノウハウ開発・共有のグローバルなハブ(チャンピオン拠点)と位置付け、そこが機能を遂行することが考えられる。シナジー発揮、事業開発についても同様である。



このように機能に着目して考えると、6つの機能を遂行するために、必ずしも地域統括組織を置く必要はないことが分かる。実際、欧米のグローバル企業の中には、地域統括組織を置いていない企業がある。世界最大のファッション企業インディテックス傘下の「ザラ」も、そうした企業の一つである。

事例／ザラ

ザラは、世界最大のファッション企業インディテックスのブランドである。ザラの経営の特徴は、スペイン北西部アルテイジョにある本社が、全世界の司令塔として機能していることにある。地域統括組織は置いていない。

ザラの本社には、「コマーシャル」と呼ばれるカントリーマネージャーがいる。コマーシャルは、各自が担当する国のエリアマネージャー、店舗マネージャーから市場動向を収集し、在庫管理を行う。在庫管理の判断材料となるのが、店舗在庫などの定量情報と定性情報では分からない定性情報である。

定量情報については、商品の受け取り、返品、値下げ、在庫の移動などの情報が、店舗マネージャーのPDAに入力され、本社にリアルタイムで送られる。また、定性情報については、店舗マネージャーが本社のコマーシャルに直接電話で伝える。数字では分からない感覚を本社に伝えるのが狙いである。例えば、日本市場を担当するコマーシャルは、毎日何度も日本と連絡を取り、その情報を商品に即座に反映させる。

新商品が発売になると、その日のうちに世界中の店舗から、販売データ、顧客の声が本社に送られてくる。それをコマーシャルが分析し、追加のデザインが必要であれば、それを直ちにデザイナーに伝えてデザインの準備に入る。

本社周辺には12の製造工場があり、そこでは主に裁断と検品が行われる。裁断された生地は、下請けの縫製工場に出荷される。このとき、ベーシック衣料については中国やバングラデシュなどの縫製工場、ファッション性が高い衣料については本社工場の他、スペインやポルトガルなど近隣の縫製工場に送られる。

完成品は本社工場に送られて検品が行われた後、物流センターに搬送される。スペイン国内には8つの物流センターがあり、どこで生産したものであろうと、商品は物流センターに集約されて、そこから全世界の店舗に直送される。

このように、高度にシステム化された高速経営を強みにして、ザラは急成長を遂げた。

3 地域統括組織を 超えて

3-1 集中と分散

3-2 分散の括り

3-3 ロケーション

ここまで地域統括組織の機能に着目して、グローバル最適の実現に向けて何をどう変えるべきなのかを説明した。

第1章では、世界市場の多極化に伴い、地域統括組織の活用が進んでいることを述べた。地域統括組織といっても様々であり、機能に着目する必要がある。そこで、地域統括組織の機能を6つに整理した。

第2章では、今日の世界市場は多極化と同時にグローバルな統合が進んでおり、世界市場で勝つためにグローバル最適を実現する必要があることを述べた。そして、地域統括組織の6つの機能について、グローバル最適を実現するための課題と必要な取り組みを明らかにした。さらに、6つの機能を遂行するために、必ずしも地域統括組織を置く必要はないことを指摘した。

本章ではハブというコンセプトについて深く掘り下げる。そうすることで、地域統括組織の先にあるグローバル組織体制のあり方が見えてくるからである。ポイントは3つある。どの機能を集中的に行い、どの機能を分散的に行うか。分散的に行う場合、どういう単位(括り)で分散するか。集中的に行うにせよ、分散的に行うにせよ、ハブのロケーション(立地)をどこにするか。判断の基準は、世界市場で勝つために、何がベストかということである。

3-1 集中と分散

第1章で、グローバルハブと地域ハブを定義した。グローバルハブはグローバルに行う活動を統括するハブであり、地域ハブは特定の地域を対象に行う活動を統括するハブである。別の言い方をすれば、集中的に機能を遂行するのがグローバルハブ、地域単位で分散的に機能を遂行するのが地域ハブということになる。最初に考えるべきポイントは、何を集中し、何を分散するかである。

(1) 司令塔機能は集中

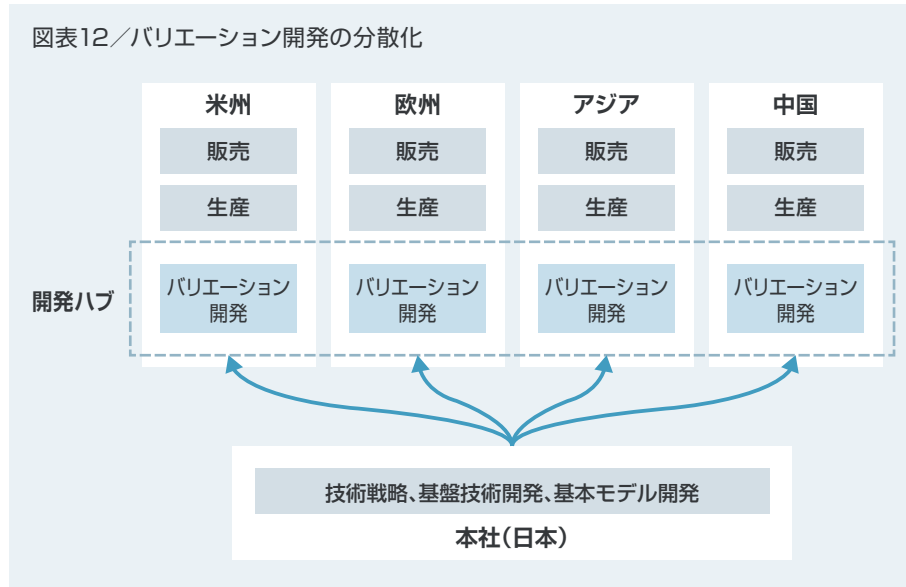
グローバルで集中的にやるべきこととして、グローバルの司令塔機能、つまり、戦略立案と資源配分がある。

戦略立案では、グローバル市場を俯瞰した上で全社の方向性、目指す姿を見極める必要がある。また資源配分では、全体最適の視点で事業間、地域間の選択と集中を徹底する必要がある。グローバル市場を俯瞰する、全体最適の視点で判断するためには、集中的にやらざるを得ないことは明らかである。

しかし、グローバルの司令塔機能のように、集中的にやるべきか、分散的にやるべきかが自明なケースは例外である。集中か分散かという議論が前提条件によって変化するからである。そのため、集中的に行うか、分散的に行うかは、前提条件に遡って慎重に検討する必要がある。

(2) 集中から分散へ

最近の傾向として、差別化の源泉となる技術戦略、基盤技術開発、基本モデル開発については本国拠点で集中的に行う一方、アプリケーション開発やバリエーション開発については現地に開発のハブを置いて、日本から現地に移す企業が多く見られる(図表12)。



例えばトヨタでは、エンジンの仕向地や仕様が増えた結果、バリエーション開発が国内の開発工数の約半分を占めていた時期があった。現在は、ベースは日本で開発し、バリエーション開発はアジア、欧州、北米の開発拠点で行うやり方になっている。バリエーション開発を現地に任せることで、その分国内の開発リソースに余裕が生まれ、先行技術開発などに振り向けることが可能となる。将来的には、バリエーション開発だけでなく、エンジン開発そのものも現地で行えるようにし、トヨタ本体は次世代パワートレインの技術開発に注力する考えである。

またダイキンでも現地向け製品の企画、バリエーション開発については、本国集中の開発体制から6地域10拠点で分散的に行う体制へと転換した。同時に日本はコア技術、基盤技術、世界標準商品の開発に重点を置き、イノベーション創出に取り組むこととなった。そのために国内にテクノロジー・イノベーション・センターを開設し、研究・開発技術者約700名(将来的には1,500名規模)を集約することが決まっている(業務開始は2015年11月を予定)。

当然であるが、バリエーション開発を分散的に行うためには、バリエーション開発のハブとなる拠点が相応の組織能力を蓄積していることが前提となる。必要な組織能力が自然に蓄積されることはない。

そこで鍵となるのが、知識移転、ノウハウ移転である。これまで日本企業では、本国から現地に人を派遣するという形で、人依存の知識移転が中心であった。しかし、人依存の知識移転には、派遣すべき人材の不足や移転された知識のバラつきなどの問題がある。こうした問題を解決するためには、「知識の標準化」が鍵となる。暗黙知である現場の知識を成文化、マニュアル化することによって、知識移転をやり易くするのである。

「兵站線の伸び」に直面したトヨタが講じた施策も知識の標準化であった。トヨタはグローバル生産推進センター（GPC）を立ち上げて、技能員に必要な基本技能を説明したビジュアルマニュアルを作成し、マニュアルを使って基本技能を教えるトレーナーを育成した。さらに生産現場を管理するリーダークラスについても、知識を成文化して、人材育成のためのツールを開発した。その後、トヨタはGPCの機能を3極に展開し、本社の支援負荷を軽減したのである。

(3) 分散から集中へ

集中から分散へという動きとは逆に、各拠点で分散的に行っていたことを集中的に行うというケースもある。

例えば日産自動車では、国内外の生産拠点で分散的に行っていた新型車の試作を、2007年以降、日本のグローバル車両生産技術センター（GPEC）で集中的に行うようにした。GPECでは、標準生産システムのラインにて新型車の最適な製造条件データをつくり込む。日産では、世界各国の生産拠点に標準生産システムを展開している。このため、GPECでつくり込んだデータを生産拠点へ転写することで、新型車の早期立ち上げが可能となる。

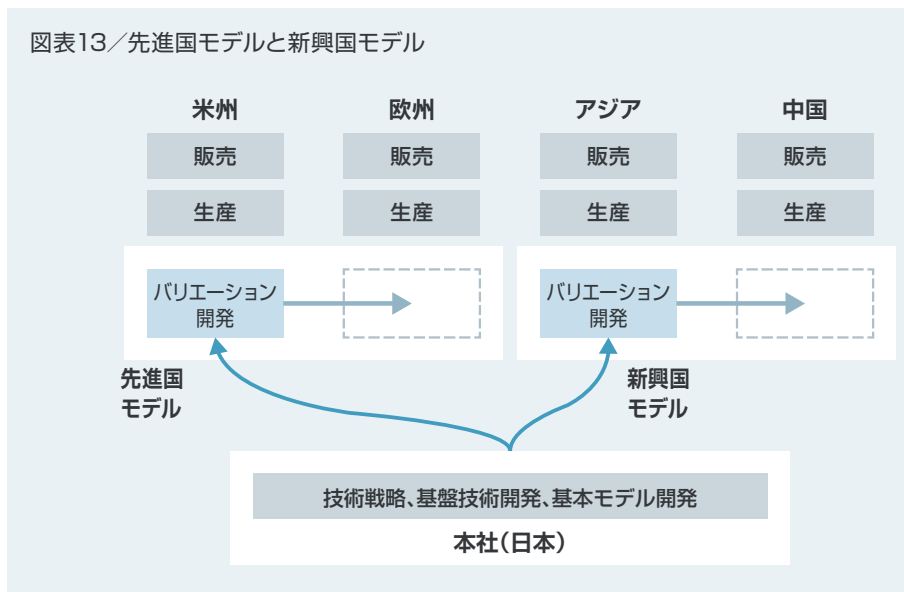
日産の事例では、標準生産システムをグローバルに展開したことで、マスターを集中的につくり込んで各生産拠点に転写することが可能になった。このように、各拠点で分散的に行っていたことを集中的に行うためには、「プロセスの標準化」が鍵となる。

3-2 分散の括り

集中的に機能を遂行するのがグローバルハブ、地域単位で分散的に機能を遂行するのが地域ハブと書いた。ここで注意すべきは、分散的に機能を遂行する場合、分散する単位(括り)は地域統括組織が管轄する「地域」とは限らないということである。

(1) 市場を基準にした括り

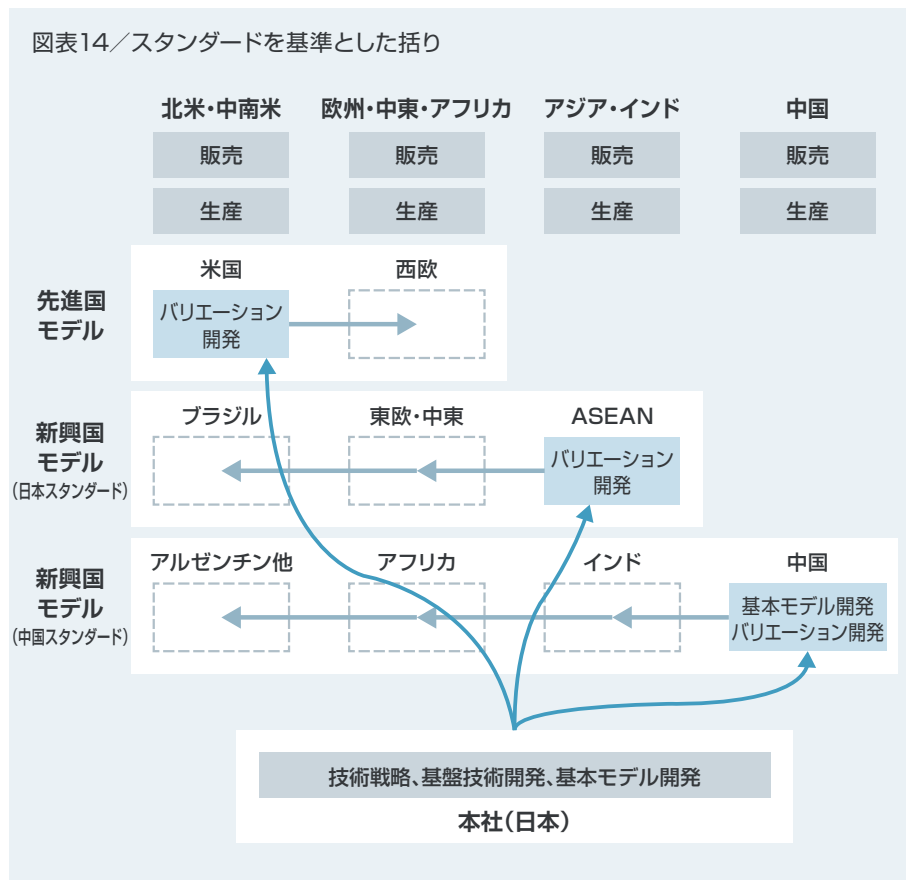
バリエーション開発については、地域統括組織が管轄する地域毎に開発ハブを置く必要はないかも知れない。例えば、先進国モデルと新興国モデルに大別し、先進国モデルのバリエーション開発のハブは米州、新興国モデルのバリエーション開発のハブはアジアに置くことが考えられる(図表13)。



さらにいえば、新興国地域の中には日本企業が強い地域(例えば、東南アジア)もあれば、弱い地域(例えば、中国)もある。この違いは市場のスタンダードを握っているかどうかである。

中国市場では苦戦している日本企業が多い。意思決定が遅いなど理由は色々あるが、中国スタンダードに勝てないことが多い。中国企業が早くから進出し、中国スタンダードを確立したアフリカ市場でも状況は同じである。

日本スタンダードの地域と中国スタンダードの地域では、市場での戦い方も異なる。そこで、新興国地域を日本スタンダードの地域と中国スタンダードの地域とに分けて、後者については基本モデルの開発から区別して行うことが必要かも知れない(図表14)。



このように、市場を基準とした括りは、地域統括組織の「地域」と必ずしも一致しない。市場を基準とした括りは、地域統括組織の「地域」のように地理的に近接しておらず、「地域」の枠を超えた広がりを持つことが少なくない。典型的な例として、食品がある。

米や魚介が食生活の中心である地域もあれば、肉食が中心の地域もある。さらに、宗教によって食事に厳しいルールがある地域もある。こうした地域は地域統括組織の「地域」の枠に収まらない。

中でも有名なのは、イスラム教のハラールである。イスラム教には、食品に関して原材料から調理法に至るまで厳格なルールがある。そして原材料や製造工程などを審査し、ルールに適合していると認めた製品には、ハラールであるとしてマークを付与している。これがハラール認証である。イスラム人口はインドネシアを筆頭に、南アジア、中東、アフリカなど広く分布している。そこでハラール食品を扱う食品メーカーでは、地域統括組織の「地域」とは別にハラール食品という括りを設けている。

(3) 時差を基準にした括り

ここまで、市場を基準にした括りは、地域統括組織が管轄する「地域」と必ずしも一致しないことを述べた。事業にとっては市場を基準にした括りが重要であるが、オペレーションにとっては別の括りが重要になる。それが時差を基準にした括りである。

既に見たように、P&Gではバックオフィス業務をグローバルで標準化しているが、実際の業務はサンホセ(コスタリカ)、ニューカッスル(英国)、マニラ(フィリピン)の3カ所にあるシェアードサービスセンターで行っている。グローバルで標準化した業務を分散的に行う最大の理由は、時差への対応である。他に、各拠点の稼働率の平準化や1カ所に集約するリスクの回避といった理由もある。

オペレーションでは言語も非常に重要であり、言語を基準にした括りも一考に値する。特にコールセンターの場合には、言語を基準にした括りが重視される。

3-3 ロケーション

ハブについて考えるべき3つ目のポイントは、拠点のロケーション（立地）である。司令塔機能はグローバルで集中的に遂行すると述べたが、では、司令塔となるハブ拠点をどこに置くべきか。分散的に遂行する機能については、分散する単位（括り）のハブ拠点をどこに置くべきか。ここで重要となるのは、競争に勝つために、どこで機能を実施するのがベストかという判断である。

(1) 世界本社のロケーション

日本企業だから、世界本社は日本に置くのが当然とする考え方がある。しかし、世界本社の機能に着目すると異なる考え方もできる。

世界本社の機能は、グループ全体の司令塔として、戦略立案と資源配分を行うことである。その中には、財務、人事、情報システムなど、経営資源毎に行う戦略立案と資源配分も含まれる。このように、司令塔機能といっても実際には複数の機能の集まりと考えることができる。

世界本社を丸ごと海外に移した日本企業は、サンスターを例外としてほとんどない。サンスターはスイスに欧州統括組織を置いていたが、その後、世界本社をスイスに移し、スイスからグローバルに事業を統括する形にした。本社をスイスに移した理由については、スイスは国自体が世界中で信頼されるブランドであること、スイスはバイオテクノロジー産業が盛んであり、優秀な人材が集まっていることを挙げている。

既に述べたように、世界本社の司令塔機能は複数の機能の集まりである。そこで司令塔機能の一部について、ベストなパフォーマンスを発揮できるロケーションに移すことが考えられる。

例えばHOYAは、2003年にグローバルの財務本部をオランダに移し、CFOもオランダに常駐している。さらに2011年には、CEOオフィスをシンガポールに開設し、そこでグローバル・グループの戦略を立案している。

また野村ホールディングスは、リーマン・ブラザーズが経営破たんした際、アジア、欧州、中東地域の雇用を承継した。ホールセールビジネスでは、タレントが極めて重要である。そこで野村では、ホールセールの人事のうち、報酬、採用、HRアドバイザーの機能については、欧州をグローバルヘッドとすることを決めた。

HOYAや野村のように、世界本社の司令塔機能の一部をベストなパフォーマンスを発揮できるロケーションに移すケースは、今後増えていくと考えられる。

人事であれば、グローバル人事企画のグローバルヘッドは日本、採用はシンガポール、教育研修は米国、情報システムであれば、グローバル共通システムの企画のグローバルヘッドは日本、パッケージはドイツ、カスタマイズはインド、運用はマレーシアという具合である。

(2) 事業本社のロケーション

世界本社がグループ全体の司令塔とすれば、事業本社は事業レベルの司令塔である。

事業本社のロケーションについても、競争に勝つために、最適なパフォーマンスを発揮できる場所を選ぶという基本原則は変わらない。そのために考慮すべきポイントは4つある。ビジネスのし易さ、ビジネスコスト、優秀人材へのアクセス、重要市場へのアクセスである。

ビジネスのし易さには、政治的安定性、法制度、インフラ、資金調達、知的財産保護、政府による支援、周辺サービス（会計、法律などのアドバイザー）、生活環境などが含まれる。ビジネスコストには、人件費、不動産賃料、税コスト（優遇税制）などがある。優秀人材へのアクセスについては、説明は不要だろう。重要市場へのアクセスには、重要市場への地理的な近さや、重要市場とのつながりがある。

4つのポイントのうち、ビジネスのし易さとビジネスコストはクリアできて当然になっており、優秀人材へのアクセスと重要市場へのアクセスが、より重要視される傾向にある。

例えばP&Gは、スキンケア、コスメティクス、パーソナルケアのグローバル本部を米国本社からシンガポールに移した。P&Gでは、アジアをビューティケアの最重要市場と位置付けている。シンガポールは、地理的にアジアの中央に位置するというだけではない。アジアの国でありながら、英語が公用語であり、欧米的な素地も持っている。また、中国系やインド系など新興国に民族的なバックグラウンドを持つ人も多い。これらの要因により、拡大するアジアの需要をいち早く取り込む上で、シンガポールに事業本社を移すことが得策と判断したものと思われる。

日本企業で事業本社を海外に移している企業でも、同様の傾向が見られる。

例えばHOYAでは、最適な場所に事業の本部を置き、事業を推進するとしている。メガネレンズ事業の本部は2004年にオランダに移った。その後、2009年にタイに本部を移転し、米国人の事業トップがタイからグローバル視点で事業戦略を立案、指揮している。タイに本部を移転した理由は、アジア市場に近いこと、最新鋭の生産工場があることの2点である。

また同社の眼内レンズ事業の本部は、米国市場への参入を契機として、カリフォルニア州チノヒルズへと移った後、2011年には、米国からシンガポールに本部を移している。当初、本部をチノヒルズに置いたのは、世界的に著名な眼科医が集まり、最先端の研究が行われていたからである。シンガポールへの移転については、新興国市場において、迅速な事業拡大を目指すためとしている。

日産自動車では、インフィニティ事業の本部機能（商品企画、マーケティングなど）を香港に移した。インフィニティ事業の成長戦略を考えると、中国とアジアの需要をいかに取り込むかが最重要課題の一つである。香港は中国本土と隣接し、アジア諸国の中心に位置しているため、中国とアジアの需要に対応するために最適な都市と考えられた。

重要市場へのアクセスは、地理的な近さだけではない。前に述べたハラル食品の事業本社のロケーションについては、近年マレーシアが注目されている。確かにマレーシアはインドネシア、南アジア、中東に比較的近いが、より重要なことはイスラム諸国の間でマレーシアのハラル認証に対する信頼が高いことである。このためハラル食品を扱う食品メーカーの間では、ハラル食品の事業本社をマレーシアに置いている企業が多い。

さらに、事業本社のロケーションについては、海外企業の買収に伴い、被買収企業の本社がある場所に事業本社を移すケースが増えている。被買収企業が世界的な有力企業であり、グローバル事業の人材・ノウハウ面で日本企業よりも優れていると判断した場合、日本側の事業と統合した上で、被買収企業の本社がある場所に事業本社を移すことは、正しい経営判断として評価できる。

例えば旭硝子では、1981年にベルギーのグラバーベルを買収し、2002年に完全子会社化した。同年にはカンパニー制を導入し、板ガラスカンパニーの本部をベルギーに置いた。その後、2009年に板ガラスカンパニーと自動車ガラスカンパニーをガラスカンパニーとして統合し、引き続き、ベルギーに本部を置いている。

また日東電工では、1987年に水処理膜事業で hidroノーツィクス（本社カリフォルニア州サンディエゴ）を買収した。その後、本社の事業部長が hidroノーツィクスの会長・CEOを兼務する体制とし、サンディエゴに事業本社を移した。買収した企業は世界的な水コンサルタント会社とのつながりが深く、引き続き、事業本社とすることが有利との判断があった。

テルモでは、2011年に輸血関連事業の世界大手企業カリディアンBCT（本社コロラド州レイクウッド）を買収した。買収した翌年には、既存の血液システム事業と統合し、テルモBCTと名称変更した。テルモBCTの社長兼CEOには旧カリディアンBCTの社長兼CEOが就任し、血液システムカンパニー統轄として、コロラドからグローバルに事業を見ている。

(3) 開発ハブのロケーション

開発ハブのロケーションを選ぶ際には、優秀人材へのアクセスが最も重要なポイントとなる。さらに、ビジネスのし易さ、特に、政府による支援も重要である。

世界市場の多極化と統合化が同時に進む中で、イノベーションの拠点は少数の場所に集積する傾向がある。グローバルなタレントが集まる場所には、さらにタレントが集まるからである。つまり、開発では「集積の経済」が強く働くのである。集積の経済で古典的な例はシリコンバレーであるが、この原則は現在も変わらない。

例えば水処理技術の開発ハブのロケーションについては、最も有力な候補地の一つとしてシンガポールが挙げられる。シンガポール政府はグローバル・ハイδρο・ハブ構想を打ち出しており、水処理の研究・ビジネス分野でグローバルハブとなることを目指している。シンガポール政府は環境・水産業を成長分野と位置付け、環境・水産業開発協議会 (EWI) を設置し、研究開発や人材開発の支援、海外企業の誘致などを積極的に進めてきた。その結果、シンガポールにはGE、シーメンスといった世界的大手企業を始め、多くの企業の水処理技術のR&Dセンターが集積している。

開発ハブのロケーションについては、新たな動きが2つある。一つは、バリエーション開発のハブの能力が向上した結果、そこを拠点にして得意領域をグローバルに展開する動きである。もう一つは、海外企業の買収に伴い、被買収企業の研究開発拠点を研究開発のグローバルハブとして活用する動きである。

既に見たように、アプリケーション開発やバリエーション開発については、日本から現地の開発ハブに任せる方向である。現地の開発ハブは、地域を対象としたバリエーション開発を行っている。

しかし、現地の開発ハブの能力が向上するにつれて新たな動きも現れている。それは、開発ハブの役割を地域に限定せず、開発ハブが得意とする領域について、グローバルに展開するという動きである。

例えばデンソーでは、海外6地域に開発ハブ（テクニカルセンター）を持っている。開発ハブでは地域対象のバリエーション開発を行っていたが、米国、ドイツの開発ハブでは先進技術開発も強化しており、それぞれの開発ハブの得意分野をグローバルに展開する方向に進みつつある。

トヨタでは、バリエーション開発を地域の開発ハブに任せているが、将来的にはエンジン開発そのものも地域の開発ハブに任せたいと考えている。それが実現すれば、バリエーション開発ハブはエンジン開発のグローバルハブへと役割を広げることになる。

ある企業では、世界4極にある開発ハブでバリエーション開発を行っている。開発ハブの中にも能力差があり、歴史が長い拠点ではその分能力蓄積も進んでいる。最も進んでいる拠点では、コンセプトから開発することはもちろん、場合によっては、プラットフォームから開発することもあるという。

また、当初から研究開発のグローバルハブとする目的で、海外企業を買収するケースも増えている。この場合には、買収した企業の研究開発拠点を研究開発のグローバルハブとして活用することになる。

例えば武田薬品は、2008年に、癌領域で強力な研究開発パイプラインを持つ米国のミレニアム・ファーマシューティカルズ（本社マサチューセッツ州ケンブリッジ）を買収した。現在、癌領域の研究開発については、ミレニアムがグローバルハブとなって、武田薬品における研究開発をリードしている。

(4) シェアードサービスセンターのロケーション

シェアードサービスセンターの目的は効率化であるから、ロケーションを選ぶ際にはビジネスコストが最も重要なポイントとなる。ビジネスコストには、人件費、不動産賃料、税コストが含まれる。もちろん、人件費を重視するといっても、単に安ければ良いということではなく、語学力など一定のスキルを持つ人材を相対的に安く確保できることが重要視される。

海外にシェアードサービスセンターを置く場合には、税コストについても考慮する必要がある。実効税率や優遇税制の検討はもちろんであるが、国を跨ぐ取引となるため、移転価格税制への対応についても検討する必要がある。

さらに、ビジネスのし易さも重要なポイントである。この中には、通信インフラの整備状況、電力供給の安定性、サービス対象国との時差などが含まれる。

(5) ロケーションのまとめ

拠点のロケーションについては、競争に勝つために、どこで機能を実施するのがベストかという判断が重要となる。具体的には、ビジネスのし易さ、ビジネスコスト、優秀人材へのアクセス、重要市場へのアクセスといったポイントについて検討する必要がある。

世界本社を丸ごと海外に移すことは考え難いが、司令塔機能の一部をベストなパフォーマンスを発揮できるロケーションに移すことはあり得る。

事業本社、開発ハブ、シェアードサービスセンターのロケーションについては、それぞれ重視するポイントが異なる。

事業本社のロケーションについては、ビジネスのし易さとビジネスコストは当たり前になっており、優秀人材へのアクセスと重要市場へのアクセスがより重要視されている。開発ハブについては、優秀人材へのアクセスが最も重要なポイントとなる。さらに、政府による支援などビジネスのし易さも重要である。また、シェアードサービスセンターについては、効率化という観点からビジネスコストが最も重要となるが、ビジネスのし易さも重要なポイントである。

4 結論：連結ハブ組織で グローバル最適を実現する

世界市場の多極化に伴い、日本企業は地域統括組織の活用を進めてきた。確かに、本国中心の経営モデルの問題点を解決する上で、地域統括組織の活用には一定の効果があつたと評価できる。

しかし、世界市場の多極化が進む一方、グローバルな統合も進んでいることを忘れてはならない。今日の世界市場で勝つためには、グローバルレベルで統合化と個別化のバランスを取り、グローバル最適を実現することが必須となっている。

グローバル最適を実現するために、地域統括組織のあり方も変わらなければならない。我々は地域統括組織の機能を6つに整理した上で、地域に必要な機能を遂行するために、必ずしも地域統括組織を置く必要はないことを明らかにした。

前章では、地域統括組織の先にあるグローバル組織体制を考える上で重要となる3つのポイントを指摘した。第一に、どの機能を集中的に行い、どの機能を分散的に行うか。第二に、分散的に行う場合、どういう単位(括り)で分散するか。第三に、拠点のロケーション(立地)をどこにするか。

この最終章では、3つのポイントを掘り下げることで見えてくる新しいグローバル組織体制のイメージを提示したい。

地域統括組織の先にあるグローバル組織体制は、企業それぞれが先の3つのポイントを深く掘り下げることで初めて見えてくる。

3つのポイントについて掘り下げた結果、地域統括組織は要らないという結論に至るかも知れない。実際、旭硝子のように、長年続いた地域本部制を廃止する企業も現れている。

旭硝子のガラスカンパニーでは、ベルギーの本部が日本・アジア（日本）、欧州（ベルギー）、北米（米国）の各地域本部を統括する体制だったが、地域本部制を廃止することを発表した。新しい組織では、地域本部制から事業本部制に変わり、オートモーティブとビルディング・産業の2つの事業本部に再編される。もともと地域本部の下にオートモーティブとビルディングの事業部があったが、新組織では事業部を事業本部に格上げし、逆に地域本部を事業部に格下げする形となった（例えば、日本・アジア事業本部自動車事業部は、オートモーティブ事業本部日本・アジア事業部に変更）。今回の再編の狙いについて、旭硝子では、市場対応の一層の迅速化を図るためとしている。

我々が考える新しいグローバル組織体制のイメージは次のようなものである。

それは、グローバルで集中的に機能を遂行するハブと、様々な括りで分散的に機能を遂行するハブをネットワーク化した「連結ハブ組織」である（図表16）。世界本社については、従来のように日本の本社がすべての本社機能を一括して担うのではなく、機能に応じて最適地に配置されたグローバルハブで構成されるネットワークが本社機能を担う。事業部門については、競争に勝つために最適な場所に配置されたグローバルハブが事業全体を統括する。開発については、基盤技術開発とバリエーション開発とで異なる。基盤技術開発は最適地に配置されたグローバルハブが集中的に担い、バリエーション開発は複数のハブが分散的に担う。バックオフィスについては、スケールメリットを最大限に活かす括りで置かれた複数のハブ（シェアードサービスセンター）が分散的にサービスを提供する。

ここで改めて注目したいポイントは、事業部門、バリエーション開発、バックオフィスのハブが統括する活動の範囲は、従来の地域統括組織の亜大陸をベースとした「地域」と必ずしも一致しないという点である。もちろんハブが統括する範囲がたまたま「地域」と一致する場合もあるが、すべてを「地域」単位で切り分けることはできない。その意味で、連結ハブ組織では「地域」は多様な括りの一つという位置付けになる。

1980年代後半には、日本の本社を解体して世界本社と日米欧3極の地域統括組織から成る組織体制を作るべきとされた。今日指すべきは、地域統括組織の機能を束を一度解体し、グローバルハブと多様な括りのハブをネットワーク化した「連結ハブ組織」として再構成することである。

■著者

木村 公昭

経営戦略研究センター ディレクター

原 市郎

CIO 兼 東南アジアビジネス開発担当(在シンガポール) プリンシパル

■本レポートに関するお問い合わせ先

マーケティング部 Tel : 03-6700-8144

本レポートの無断転載・複写を禁じます。

Copyright © 2013 by ABeam Consulting, All rights reserved.

本レポートは経営課題に関する情報提供を目的としており、経営アドバイスを目的として作成したものではありません。

ABeamコンサルティングは、本レポートによって直接または間接的に生じた顧客またはそれ以外の第三者の損害については、その内容、方法の如何にかかわらず一切の賠償責任を負いません。

「ABeam」、「アビーム」、「徳碩」はアビームコンサルティング株式会社の登録商標です。

アビームコンサルティング株式会社

アビームコンサルティングは、アジアを中心とした海外ネットワークを通じ、それぞれの国や地域に即したグローバルサービスを提供している総合コンサルティングファームです。戦略、BPR、IT、組織・人事、アウトソーシングなど専門知識と、豊富な経験を持つ約4,200名のプロフェッショナルを有し、金融、製造、流通、エネルギー、情報通信、運輸、パブリックなどの分野を担う企業に対し、幅広いコンサルティングサービスを提供しています。

www.abeam.com/jp

ABeam Consulting Ltd.

Marunouchi Eiraku Building, 1-4-1 Marunouchi, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0005 Japan

Tel: 03-6700-8800 Fax: 03-6700-8801