

グローバル戦略を推進する 地域統括機能のあり方



青嶋 稔



須藤光宜

CONTENTS

- I 変わる地域統括機能の位置づけ——グローバル化に伴う地域統括機能強化の必要性
- II 地域統括機能が持つべき要件——事業を成長させる環境づくりのための司令塔
- III 地域統括組織における問題点——地域統括組織が克服すべきポイント
- IV 先進企業事例——業務プロセスの標準化と、権限委譲による地域統括機能の強化
- V 地域統括組織のあり方——グローバル本社構築に向けた地域統括組織構想

要約

- 1 日本企業のグローバル化に伴い、「遠心力」だけで拡大してきた日本企業の成長スタイルは限界にきている。各地域拠点では、ガバナンス（企業統治）上のリスクも生じていることに加えて、日本本社が策定した戦略は、新興国へ浸透しにくくなっている。こうした現状に鑑みると、日本企業は、本社機能の役割を「日本地域本社」と世界全体を見渡す「グローバル本社」に分け、地域統括機能をグローバル本社機能の一部に位置づけることを検討しなければならない。
- 2 しかしながら、グローバル本社機能を実現するにはいくつかの課題がある。現状の問題点は、①本社におけるプロセスオーナー機能の弱さ、②「事業軸」中心であった戦略策定プロセスにおける「地域軸」の弱さ、③地域への権限委譲の弱さ、④地域統括機能の強化に向けたインフラ整備への投資不足——などである。
- 3 これらの課題を解決した事例として、①グローバル本社機能および本社主導による地域戦略機能を強化し、地域統括組織において業務標準化を進める日系製造業A社、②地域に大きく権限委譲し、地域による戦略策定と事業展開を進めるドイツのシーメンスがある。
- 4 グローバル本社機能の構築に向けた地域統括組織構想には、①グローバル本社機能における地域統括機能の位置づけの明確化、②「地域軸」での戦略策定体制の構築、③業務標準化領域の策定と標準化の推進——が必要となる。

I 変わる地域統括機能の位置づけ

グローバル化に伴う地域統括機能強化の必要性

日本企業の事業活動がグローバル規模で広がるのに伴い、これまで「遠心力」だけで拡大してきた日本企業の成長スタイルは限界にきている。各地域拠点では、日本本社から見えない業務が増大し、ガバナンス（企業統治）上のリスクも生じている。加えて、日本本社の事業部門や経営企画部門が策定した戦略は、新興国などをはじめ、現地に浸透しにくくなっている。こうした現状に鑑みると、日本企業は、本社機能の役割を「日本地域本社」と世界全体を見渡す「グローバル本社」（第Ⅱ・Ⅴ章で詳述）に明確に分け、地域に根差した地域統括機能はそのグローバル本社機能の一部に位置づけることを検討しなければならない。

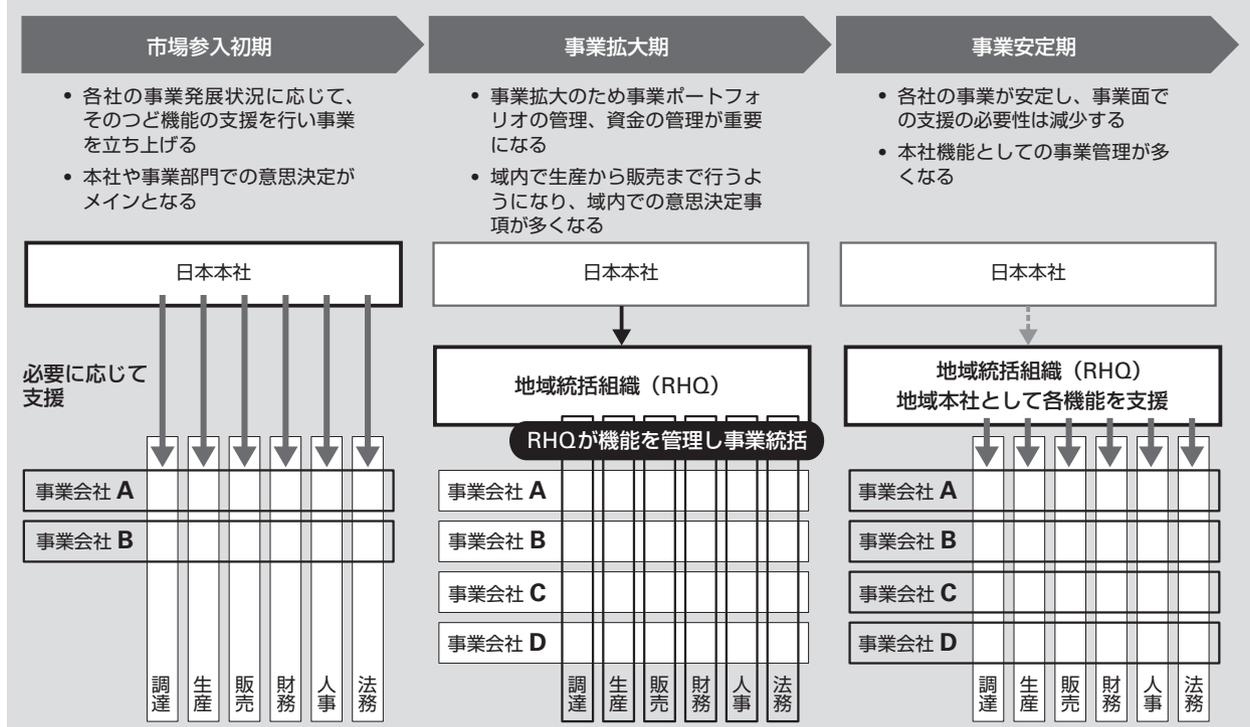
製造業はこれまで、製品を輸出するだけの

ビジネスモデルからスタートし、その後、生産機能や販売機能の現地化を進める一方で、間接業務については欧州・米州などの地域ごとに統括するという地域統括機能を強化してきた。しかしながら、成長が著しく変化が激しいうえに先進国市場とは特性が異なる新興国市場の場合、その特性を先進国（本社）で把握して戦略を策定し、事業を展開していくことには限界が生じてきている。

つまり、新興国市場においては、間接業務を統括するのみならず、戦略策定機能や製品・事業開発機能をより現地に移管することによってこそ、成長と変化の激しい現地市場に合致した戦略策定および事業展開が可能となる。

とはいえ、市場に密着した事業を展開するために、現地ニーズに俊敏に対応できるように製品・事業開発の体制を整備しようとする、既存地域拠点の機能を再考する必要が出

図1 市場の発展段階と地域統括組織の位置づけ



てくる。具体的には、現地で製品を企画・開発し、地域の購買力に見合ったコストで事業をつくり上げる現地開発型のビジネスモデルが求められる。つまり、市場動向をその地域の「地域軸」で把握したうえで戦略を策定し、当該地域で事業開発し、販売・サービスをしていくという、地域で事業を完結させるビジネスモデルである。

地域に根差した「地域軸」による事業開発のためには、間接業務を統括するだけのようなこれまでの地域統括機能よりも、「地域軸」による戦略策定機能の一層の強化、および間接機能基盤としての新たな地域統括機能が求められる。これに伴い、本社機能と地域統括機能との関係も見直されなければならないようになってきている。

前ページの図1は、市場の発展段階と地域統括組織の位置づけの遷移を示している。

「市場参入初期」は日本本社からの支援が大きな役割を担う。この段階ではまだ地域統括組織は必要なく、日本本社からの支援だけでよい。各事業部門がその地域で事業を展開するための生産や販売拠点等の整備、製品の輸出入に伴う諸手続きなど、資金面・法手続き面の支援が主となる。

「事業拡大期」においては、事業を構成する各機能が事業拡大に追随できることが重要であり、地域統括組織はその追随の強化を担う。各事業会社がばらばらに機能を強化して個別最適になってしまいがちな傾向を地域統括組織が統制することで防ぎ、全体最適化を図っていく。また、事業拡大に伴って、各事業会社には間接業務が増えてくる。間接業務も各事業会社に担わせるのではなく、上述のように、間接機能基盤として経営効率化を支

援していくのも地域統括組織の役割である。

「事業安定期」になると各事業会社の事業は安定し、地域ニーズに根差した製品企画・製造・販売を確立している。この段階での地域統括組織は、経営管理やリスクマネジメントといった現地経営の安定化をサポートする役割になる。

地域統括組織の役割は、一般にグローバル体制における「各地域の市場環境」と「自社の参入状況」とのマトリクスで変わると言ってもよい。中国の市場環境が不安定なこともあり、多くの日本企業はASEAN（東南アジア諸国連合）での事業動向に着目している。現在のASEAN市場は「事業拡大期」にあり、各社の中で同市場は大きな位置を占めている。

また、従来の「生産拠点」としてばかりではなく、「市場」としての事業目的も加わり、各社とも、ASEAN市場における事業の成長抜きにはグローバル戦略が語れない状況になっている。このような背景のもと、昨今、ASEAN市場での事業競争力を高める重要な鍵として、各社は地域統括機能にあらためて注目し、その強化に動き出している。

一方、これまで成長の糧と期待されてきた中国市場においては、上述の経営リスクが想定以上に大きく、極めて重要な経営課題となっている。「事業拡大期」と捉えられながらも、現地地域統括機能には、いわゆる「中国リスク」に適切に対処する役割も求められる。

II 地域統括機能が持つべき要件

事業を成長させる環境づくりのための司令塔

筆者らは地域統括機能の役割を、「その地

域での事業の司令塔として、各事業の成長を加速させるために、各事業会社が『戦える』環境づくりを行うこと』としている。

そのため本社機能には、

- 間接業務などのプロセスオーナーとして、地域統括機能の標準領域を定める機能
- 戦略策定機能については、地域の戦略は地域統括機能が主体となって策定できるようにするなどの権限委譲——が求められる。

そして地域統括機能には、

- グローバル戦略を策定するうえで地域の状況を把握・レポートするマーケットリサーチの機能——が求められる。

これらを言い換えると、地域統括機能は本社機能の一部として、

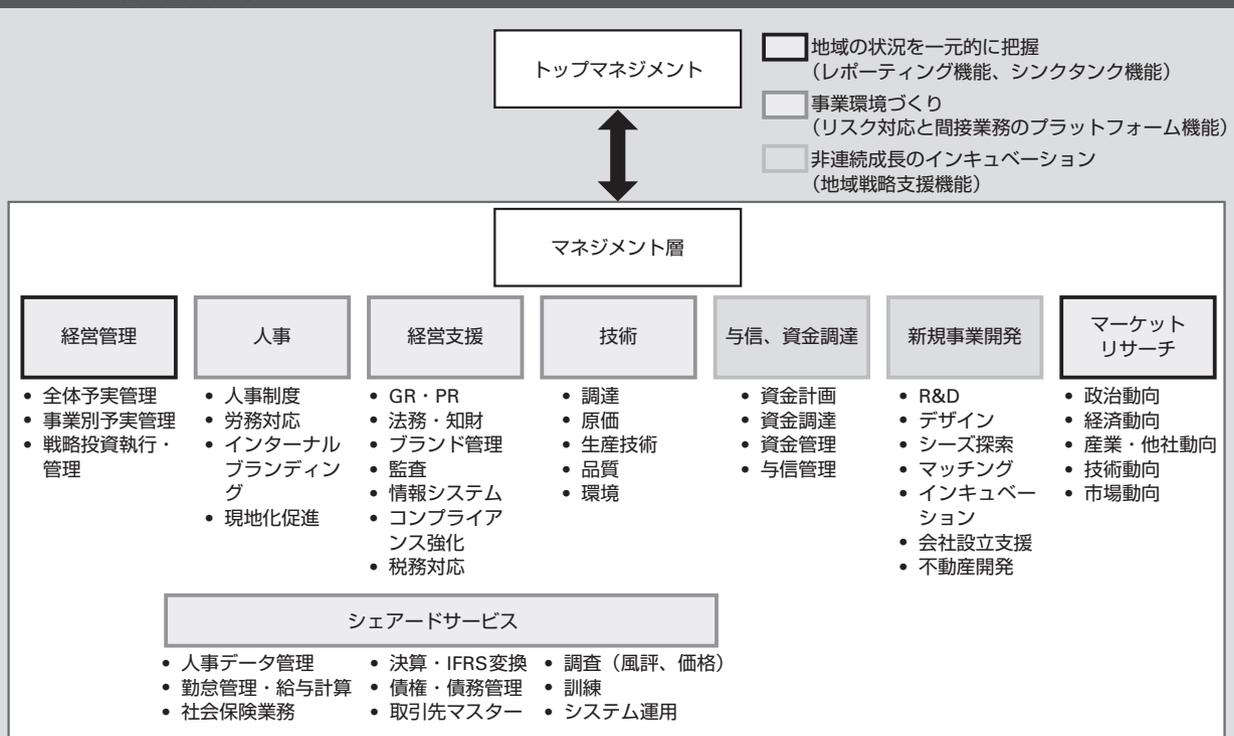
- ① リスク対応と間接業務のプラットフォーム機能
- ② 地域戦略支援機能
- ③ レポート機能、シンクタンク機能——を担うことになる（図2）。

1 | リスク対応と間接業務のプラットフォーム機能

間接業務のプラットフォーム機能とは、事業拡大を促進するために、事業リスクを事前に察知し対応策を講じる機能と、事業活動に必要な間接業務のプラットフォームを整えて提供する機能である。ここで言う事業リスクへの対応策とは、

- 労務対応
- 現地政府や地方自治体との関係構築
- 法務や知財（知的財産）対応
- 監査機能

図2 地域統括機能の役割



注) IFRS：国際財務報告基準、GR：対政府関係、PR：対地方自治体関係、R&D：研究開発

——である。

間接業務は前ページの図2に示したシェアードサービスに含まれる。地域統括機能のシェアードサービスには、地域における間接業務の集約ばかりではなく、本社機能の一部として地域戦略を策定し、本社機能の一機能であるプロセスオーナーとなって、地域拠点の間接業務のプラットフォーム機能を果たすことが求められている。

欧米企業の多くは2000年代初期、ERP（基幹システムパッケージ）の「SAP」を導入することにより、間接業務の標準化をグローバルレベルで進めた。同時に戦略策定機能についても「地域軸」を強化し、地域に根差した製品開発、事業開発機能を強化していった。たとえば、P&G（プロクター・アンド・ギャンブル）やネスレといった欧米企業は、本社がプロセスオーナーとなり、上述のSAPなどのERPを自社標準システムとして導入した。その中で地域統括組織は、本社機能の一部としてプロセスオーナー機能を担い、地域における業務標準化を進めた。

また昨今では、企業買収などを積み重ねた日本企業が、被買収企業の持つ個別ルールになんらかの対応をしなければならないケースも生じている。このような場合、被買収企業の個別ルールを最小化し、標準ルールをグローバルで導入するために、本社が地域統括組織と連携し、プロセスオーナーとなって業務標準化を進めていく必要がある。地域特性が強く、被買収企業の業務をそのまま残したほうがよい食品関連事業などの事例もあるが、その際も、品質管理における基本的な考え方など、統一していくべき領域をあらかじめ明確に定め、そのうえで業務を標準化する。

2 | 地域戦略支援機能

新興国市場への進出も増え、日本企業の海外事業比率が高まっている。しかし、新興国は先進国と市場特性が異なるうえに変化が激しいため、日本国内で事業戦略を策定することには限界が生じている。事業部門が「事業軸」で戦略を策定して日本本社の経営企画部門が束ねるという従来型プロセスでは限界があり、戦略策定に「地域軸」を導入する必要性に迫られている。このため、地域統括組織には地域戦略支援機能が求められている。

この地域戦略支援機能とは、既存事業のM&A（企業合併・買収）やPMI（買収後の統合）支援、地域発の新規事業誘発機能であり、具体的には、与信機能、資金調達機能、マッチング機能、会社設立支援機能、不動産開発機能——などがある。将来的には事業部門間のシナジー（相乗効果）誘発も含まれる。

こうしたグローバルな市場環境の変化の中であって、地域統括組織に今、求められているのは、前述の「地域軸」による戦略策定機能、および間接業務のプラットフォーム機能を強化しながら、併せて本社機能の求心力を高めることである。地域統括組織は本社の一部として、地域に根差した戦略を策定し、本社機能のプロセスオーナーの意図を受けて、地域特性に鑑みながらも標準化すべき業務を定めてそれを推進していく。そうするには、地域統括機能も本社機能の一部と再定義する必要がある。これまで繰り返し述べてきたこうした本社機能を、筆者らは「グローバル本社機能」としている。地域統括機能は、このグローバル本社機能の一部を担わなければならない。

したがって、事業の「地域軸」を強化するために地域統括組織は、地域における戦略策定機能も強化し、その一方で、グローバル本社機能の一部として、地域戦略策定、各業務に対する地域に特化したプロセスオーナーを担えるような機能強化を果たさなければならぬ。

3 | レポート機能、シンクタンク機能

「地域軸」を強化し、地域への権限委譲を促進するには、グローバル本社は地域の状況の透明性を確保しておく必要がある。それは、地域に展開している各事業会社の事業環境、経営状況、経営上の課題などがグローバル本社側でリアルタイムに確認できる環境を整えるということである。また、各地域の市場動向、その地域で展開している事業の状況について、シンクタンクのように調査・分析力を発揮しつつ、把握していく機能も大切である。さらに、各地域の将来動向についての見識も高め、グローバル戦略策定のための材料や情報を提供する。具体的には、

- 各事業会社の事業状況が一覧できる業績管理機能
 - グローバル本社へのレポート機能
 - 政策動向やマーケット動向を把握するシンクタンク機能
- である。

III 地域統括組織における問題点

地域統括組織が克服すべきポイント

とはいえ、地域統括組織が、前章で述べたこれらの役割を十分に発揮できているかといえば、残念ながら疑問符がつく。事業部門が

設置した事業会社のリソース（経営資源）だけでは、各国の複雑な法制度、労務問題、コンプライアンス（法令遵守）に対する備え——などの問題は解決できないケースも多く、事業会社を支援する存在が求められている。また、ブランド力の強化や現地政府との関係づくりといった、グループ横断の事業環境整備に対する期待も高い。こうした期待があるにもかかわらず、地域統括組織が事業会社から諸手を挙げて受け入れられるケースは少ない。事業会社が、地域統括組織の力量に不安を抱いているのがその理由である。

それは、地域統括組織の、

- ① プロセスオーナー機能の弱さ
- ② 「事業軸」中心であった戦略策定プロセスにおける「地域軸」の弱さ
- ③ 地域への権限委譲の弱さ
- ④ インフラ整備への投資不足

——などに起因すると筆者らは考えている。以下、順に述べていく。

1 | プロセスオーナー機能の弱さ

現地進出している事業会社がすでに多数ある場合、当該事業会社に、地域統括組織の傘下に入ることのメリットを明確に示すのが難しいケースも多い。

コングロマリット（複合企業）であれば、事業特性が異なる事業会社が集まっているため、同じ地域統括組織の傘下になったとしても間接業務は異なり、同業務を集約するメリットを享受しにくい。しかしながら、人事・労務対応、現地政府や地方自治体との関係構築、法務や知財対応、監査機能などは、事業会社が個別に抱えると、各社間で重複部分も多くなる。企業買収をした直後などは事業会

社が個別に機能を保有することはやむをえないが、その場合も、買収後の統合（PMI）過程において地域統括組織で吸収できる業務があるかどうかの検討は進めておく必要がある。

現状が抱える問題の一つは、地域統括組織のプロセスオーナー機能の弱さであると思われる。歴史的には、各事業会社が地域で事業を開始していったという経緯がまずあるため、「後追い」である地域統括組織がプロセスオーナーとしての機能を十分に発揮できない場合が多い。そこで、各事業会社の間接業務に標準領域を設定し、その標準領域に、地域統括組織がプロセスオーナーとして業務を集約していくのである。

2 | 「事業軸」中心であった戦略策定プロセスにおける「地域軸」の弱さ

中長期のグローバル戦略は、地域の情報を各拠点が集めたうえで、事業部門および本社経営企画部門が中心となって策定される。ただし、こうしたグローバル戦略の策定プロセスはあくまで「事業軸」であり、それらを本社が単純に束ねているケースが多い。しかしながら現在では、前述のように新興国をはじめとして「地域軸」をより強化した事業展開が求められるようになっており、事業部門が「事業軸」で策定した戦略では、地域の実情に合致した事業展開は難しくなっている。

また、「グローバル方針（本社のグローバル戦略）」と「ローカライズできる範囲（地域戦略）」の線引きが曖昧なため、日本本社と地域の間で絶えず調整が必要となり、現地で独自に判断できないという状況も看過でき

ない問題である。

グローバル戦略の策定においては、「地域軸」が必要になっていることは繰り返し述べてきたとおりである。地域起点のニーズを精査し、地域に浸透する現実感のある事業展開の戦略が求められている。しかしながら現在のところ、事業部門と本社がグローバル戦略を策定しているため、新興国のように地域の実情が先進国と異なる場合などは現実感に欠けるものとなり、戦略が現地に浸透しにくい事例も多く見受けられる。地域の実情に常時接していない事業部門が、現地への出張もしくはヒアリングをもとにグローバル戦略を策定し、それを本社が束ねていたのでは、地域の臨場感・現実感から離れてしまうのである。

3 | 地域への権限委譲の弱さ

現在、事業の採算は、多くの場合、「地域軸」よりも事業部門の「事業軸」に基づいている。製品の企画・開発、製造、販売・サービスとバリューチェーンを事業部門が一貫して見ているために、損益責任は事業部門が持っている。しかしながら、日本本社で企画・開発した製品やサービスを現地に浸透させることは難しくなっている。そのため、地域の実情を反映させた地域戦略を事業別に策定することが求められる。事業がグローバルに展開されている今となつては、地域統括組織はもはや本社の一部として、グローバル戦略の一環である地域戦略を策定すべきなのである。

このように、戦略策定機能などは地域に根差さなければならなくなっているにもかかわらず、地域への権限委譲が不十分なために、

こうした機能が地域で十分に育っていない場合も多い。

日本企業の新興国など海外への典型的な進出モデルでは、前述のように、事業部門が生産拠点・販売拠点として独自に事業会社を設置し、全体を束ねる地域統括組織は後追いになる。先行している事業会社から見れば、後発の地域統括組織には抵抗を感じる。権限委譲・権威づけが不十分で、事業会社への発言力・強制力が弱いためにそのように感じるわけで、そうした状況を打開するために、強い権限を持つ役員クラスをトップに配置することで地域統括機能を強化するケースもある。しかし、全社に仕組みが定着しないかぎり根本的な問題解決には至らず、一過性の機能強化に終わってしまう。

4 | インフラ整備への投資不足

地域統括組織を運営するためのインフラ整備が不十分な場合もある。現地の事業会社が地域統括機能のメリットを直接享受するには、情報システムやシェアードサービスなどのインフラが欠かせないが、その投資が十分でないケースも散見される。そうした企業では、初期段階で具備する機能、および今後追加していく機能などの計画が策定されておらず、地域統括機能の強化に必要な投資余力をつくるための運営費用徴収の仕組みがおざなりになっている。

人的パワーの投入が中途半端であるという問題もある。典型例を挙げれば、人事・労務、財務・税務など各機能の専門人材が重点投入（現地赴任）されていないばかりか、日本での経験が乏しい人材が地域統括組織でマネジメントを任されているケースもある。各

事業会社への専門人材の投入が現実的には難しい中にある場合は、地域統括組織に専門人材を集約させ、各社でシェアしていくべきである。

IV | 先進企業事例

業務プロセスの標準化と、権限委譲による地域統括機能の強化

地域統括機能強化の先進事例としては、

- ①グローバル本社機能および本社主導による地域戦略機能を強化し、地域統括組織において業務標準化を進める日系製造業A社
- ②地域に大きく権限委譲し、地域での戦略策定と事業展開を進めるドイツのシーメンス

——がある。

1 | 日系製造業A社

日系製造業A社は複数の事業体を持つコングロマリットである。政府向けから民生向けまで、幅広い製品ラインアップを有している。グローバルで成長するためにA社は、本社の人事・総務・経理財務・調達・知財といった間接業務部門の業務プロセスを標準化し、これを事業推進の「業務プラットフォーム」と位置づけ、強化していくとしている。これにより、グループ全体の間接業務のコスト削減はもちろん、グローバルで成長していくうえでの本社の専門能力、およびリスクマネジメント強化も目指している。それを実現するためにA社は、日本本社に間接業務の業務標準化の統括責任者、および間接業務の統括推進を行う組織機能を設置した。日本本社主導で業務プロセスを標準化し、その業務を

各地域に展開していくという方針である。その標準業務化の受け皿となるのが、欧米、中国、アジアなどの地域統括組織である。

間接業務統括推進組織においては、重要な業務プロセスそれぞれにプロセスオーナーを設置し、各オーナーの責任のもと、グローバルでの業務プロセスの標準化を組織横断で図る体制を検討している。プロセスオーナーが標準プロセスを描き、各社にそのプロセス導入を促していくという構想である。

また、ナレッジマネジメントの仕組みも重要であるとA社は認識している。ナレッジマネジメントの体制を整備することで、標準プロセスが陳腐化しない最適な状態を保持していきたいとしている。

さらにA社は、作業実務にBPO（ビジネスプロセス・アウトソーシング）ベンダーを積極的に活用している。グローバルに対応できる複数のBPOベンダーを並行して活用し、それらBPOベンダーの窓口を日本本社とした。そうすることでベンダーが提供するサービスレベルをグローバルで均質化でき、かつ一括契約によってボリュームディスカウントが実現できる。ただし、業務品質のチェックは、実際の業務担当でなければ把握しにくい。そこで各地域統括組織がチェックすることで業務品質を担保する体制を敷いた。

課題は、プロセスオーナーになりうる人材の確保である。A社は複数の事業を有し、その形態もさまざまである。そうした中で、グローバルかつ事業横断で業務の標準プロセスを設計していくことのハードルは高い。自社内の知見だけでは難しい場合、業務改革や業務プロセス標準化の経験のある専門人材を新たに雇用し補強することも選択肢の一つで

ある。また、A社の日本国内の社員にはBPOベンダーの管理経験が少なかったため、グローバルの社員の中から適切な人材を探すことも進めた。こうしてA社は、新たに専門人材を雇用すること、およびグローバルで最適な人材を確保することで、プロセスオーナーを強化している。

一方でA社は、既存のシェアードサービス会社の位置づけも、全体最適という観点から見直しを図っている。作業実務はグローバルBPOベンダーを活用していることから、既存のシェアードサービス会社には、専門性の高いサービスへの移行・強化を求めている。

このようにA社は、日本本社を中核にして統制を強化することで、短期間で業務標準化を図ろうとしている。グローバルでの成長を目指すためには業務標準化が必須であり、しかも、今後進出する地域で事業を早期に立ち上げるうえでの下支えになるという判断がA社にはある。また、業務プロセス標準化はA社全グループにおける重要なナレッジであるとの判断もあり、そのナレッジを集中的に管理することで、業務プロセスの標準化がより強化されると期待している。

2 | シーメンス

ドイツのシーメンスはグローバルな事業展開において地域統括機能の位置づけを明確にし、新興国を中心に、地域での戦略策定および展開に成功している。同社の事業は、

- ① インフラ&シティ
- ② エネルギー
- ③ ヘルスケア
- ④ インダストリー（ファクトリーオートメーションや交通システム等）

——の4つの事業部門（セクター）に分かれている。事業をグローバルに展開するシーメンスにとって、「リージョン（地域）」は戦略を策定し展開していくうえでの単位となっている。同社は世界市場を3つのリージョン、

- ①北米、中南米
- ②欧州、ロシア・CIS（独立国家共同体）、
アフリカ
- ③アジア、オセアニア

——に分けている。シーメンスは、海外事業比率が86%と圧倒的に高く、アジアを中心とする新興国に力を入れるため、2000年代前半からは、より地域に根差した戦略策定と事業展開の体制を整えてきた。

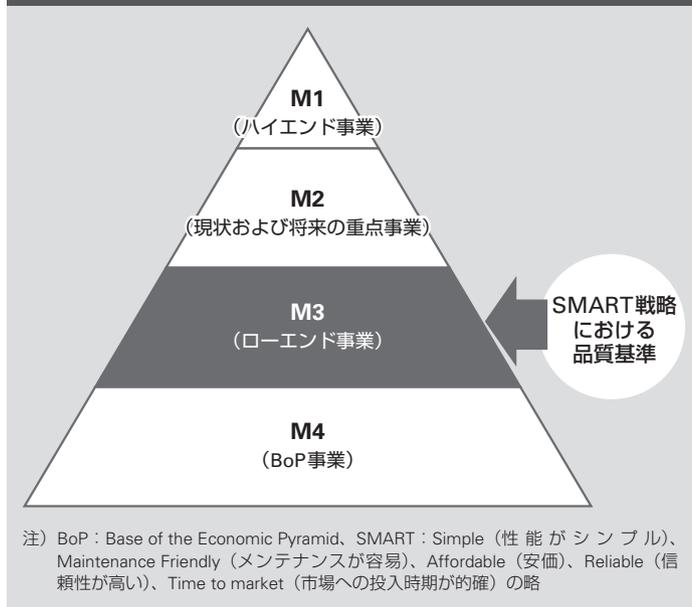
シーメンスは新興国において、同社が最も力を入れている「SMART（スマート）」という地域戦略を展開している。SMARTとは、

- Simple：性能がシンプル
- Maintenance Friendly：メンテナンスが容易
- Affordable：安価
- Reliable：信頼性が高い
- Time to market：市場への投入時期が的確

——の各頭文字を取った名称である。

SMART戦略は、地域統括組織が地域のニーズに基づき戦略展開している。たとえばヘルスケア事業部門であれば、現地病院の実情に合った医療機器のニーズを常に調査している。そのために、本社コーポレートテクノロジー（研究開発）部門が現地に拠点を置き、大学などと提携してその地域に根差した製品を開発している。前述のように、4つの事業部門のドイツ本国での事業比率は14%、残りの86%は海外である。中でもシーメンスが特

図3 シーメンスの製品・事業グレード



に力を入れているのが新興国事業であり、先進国とは異なる市場環境・ニーズをいかに捉え、製品を開発していくかを重視している。

シーメンスは、自社の製品の品質基準を、ハイエンド事業の「M1」からBoP（Base of the Economic Pyramid）事業の「M4」までに分けている。その中で、ローエンド事業に位置する「M3」を、SMART戦略を展開すべきBRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）の品質基準と定め、全事業部門でその徹底に力を入れている（図3）。

特にヘルスケア事業部門は、高齢化と都市化の進行を受けて、新興国における戦略事業となっており、中国、インドを中心に展開している。

SMART戦略を展開するに当たっては、前述のように本社コーポレートテクノロジーが、中国、インドなどを拠点に、地域統括機能の一部として活動している。たとえば、中国においてシーメンスのヘルスケア事業部門

は、農村部の医療機関を徹底的に調査し、CTスキャナー（コンピューター断層撮影機器）であればその単価を引き下げるなどして現地ニーズに対応することで、高い成長を実現している。

シーメンス本社が、ドイツ本国から地域ニーズを手探りで調査して戦略を策定し、製品を企画・製造・輸出し、現地は販売とマーケティングに専念する——という仕組みでは、急変する新興国市場でシェアを獲得できなかっただろう。需要の中心が先進国から新興国に移っている現在にあっては、戦略策定から製品の企画・開発、販売までを現地に権限委譲し、地域中心で事業を展開していく必要がある。すなわち、地域統括組織が「地域軸」により戦略を策定し事業展開していくことが求められるのである。

シーメンスは、コーポレートテクノロジーの機能までも地域に移管させたことで、地域統括組織を中心として、「性能がシンプル、メンテナンスが容易、安価、信頼性が高くかつ市場への投入時期が的確」というSMART戦略を成功させた。戦略策定から製品の企画・開発、販売までを一貫して、地域統括組織が中心となって展開することで、新興国で高い成長を実現し、大きな市場シェアを獲得している。

シーメンスが、地域に根差したこうした地域戦略を策定できるのは、地域統括組織のトップを、その地域の重点事業のトップと兼務させており、また注力する都市に「シティアカウントマネージャー」を設置する仕組みを持っているからである。同社が展開する戦略は、インフラ&シティやエネルギーなど、地域・都市に深くかかわってくる事業である。

そこでシーメンスは、各事業部門のトップにその事業が特に力を入れている「リージョン」の責任者を兼務させているのである。たとえば、インフラ&シティ事業部門のCEO（最高経営責任者）はアジアとオセアニアの「リージョン」のトップを、インダストリー事業のCEOは欧州、ロシア・CIS、アフリカの「リージョン」のトップを兼務している。

このように事業部門のトップと「リージョン」のトップを兼務させることで、事業の重点地域により密着した戦略を策定するための権限を地域に大きく委譲している。

また、地域の現状に合った戦略策定と事業展開のために、インフラ&シティ事業部門のCEOが、「リージョン」のトップも兼務しているアジアの都市を中心に、グローバルで特に事業拡大すべき重点都市を60選定し、その都市にシティアカウントマネージャーを配置している。そうすることで地域の現状を把握し、それらを戦略策定に反映させている。

そして、こうした都市の現状の課題を把握するために、それらの都市が抱えている課題を、エネルギー、水、大気汚染などの観点から評価した「グリーンシティ・インデックス」としてまとめている。この評価を基準に、どの都市にどのようなインフラ開発のソリューション（課題解決策）を提供すべきか、現地により密着した戦略になるように策定している。この戦略実行においては、上述のインフラ&シティ事業部門のCEOが、実際に対象都市のトップと面談するなど、事業のCEO自らが「リージョン」トップであることの立場を活かしたトップ営業を展開している。

都市の現状の課題を把握し、都市のトップ

と面談することによって関係性が構築される。そしてそこで得られた都市開発に関する現状の課題とその課題に基づいた都市整備ロードマップは、エネルギーやインダストリー（交通システム）などの他の事業部門とも共有される。地域における営業活動も組織横断的に展開され、シーメンスは都市開発への総合的なソリューションを提供している。

V 地域統括組織のあり方

グローバル本社構築に向けた地域統括組織構想

地域統括組織の構想に当たっては、「箱」の議論が先行し、その地域統括組織が担う「役割」についての議論がおざなりになりがちで、そのことも最適な業務体制の構築を困難にしている。大切なのは、その地域で市場シェアを拡大するための最重要課題は何かということであり、そのソリューションによって、地域統括組織のあり方や構想が決まってくる。

具体的には、

- 地域統括組織のミッションは何か
- それを実現するために組織形態をどうするのか
- どのような専門人材を雇用・駐在させるのか
- 日本本社と事業部門、および地域事業会社と地域統括組織の間の役割分担・レポートラインをどうするのか
- 現地スタッフ・駐在員の人事権・評価権はどこが担うのか
- 地域統括組織にどこまで投資予算権限を持たせるのか
- どのようなIT（情報技術）インフラが

必要なのか

——などを挙げることで地域統括組織の構想が決まっていく。環境変化に合わせた修正は適宜必要であるが、上述のような構想を途中で頓挫させずに具体化し切ることが大切である。

さらに、グローバル本社の構築に向けた地域統括組織づくりに必要なのは、

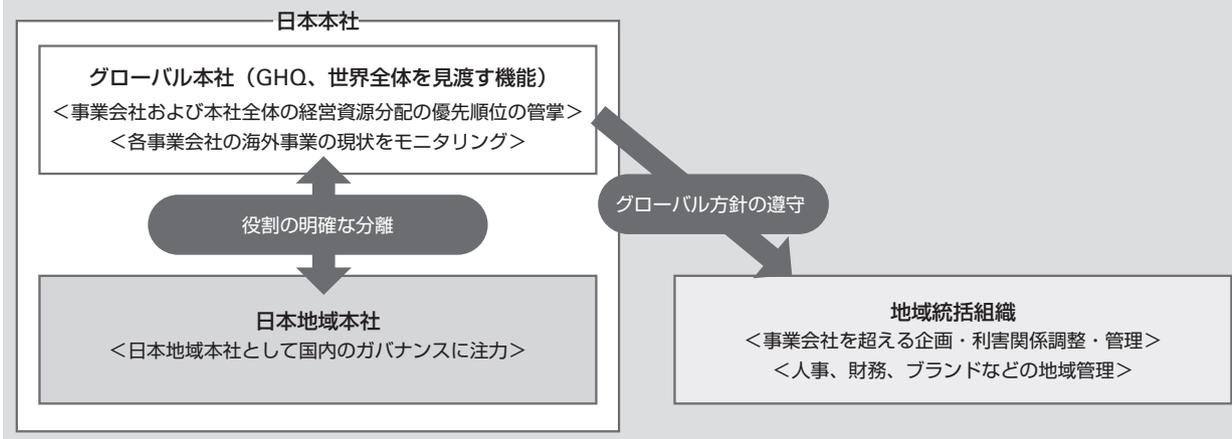
- ① グローバル本社における地域統括組織の位置づけの明確化
 - ② 「地域軸」での戦略策定体制の構築
 - ③ 業務標準化領域の策定と標準化の推進
- である。以下に述べていく。

1 | グローバル本社における地域統括組織の位置づけの明確化

グローバル本社機能を明確にし、そのうえで地域統括機能を位置づけることが必要になる。今後の地域統括組織は、地域の事業会社をまとめていく単なる統括機能にとどまらず、グローバル本社の一部として、地域戦略の策定、本社が推進する各機能の現地展開拠点という意味合いを持たなければならない。本社機能は、日本に所在する日本本社に集約されるものとこれまで考えられてきたが、現在は売り上げの過半が海外拠点からという企業もあり、こうした事業を本社が統括していくには、地域統括組織に本社機能の一部を担わせ、戦略策定および間接業務の標準化・効率化を推進していく必要がある。

次ページの図4は、日本本社と地域統括組織の役割を示した例である。地域統括組織の強化のためには、日本本社も「世界全体を見渡す機能を持ったグローバル本社（GHQ：Global Headquarters）」と、日本地域を担当

図4 日本本社と地域統括組織の役割



する「日本地域本社」の弁別を図る。責任と権限の線引きおよび管掌組織の位置づけを明確にしなければ、地域統括機能が限定的になってしまうからである。なお、GHQは日本に置く必要はなく、グローバル展開において最適と判断される地域に配置する。

2 | 「地域軸」での戦略策定体制の構築

過去、事業戦略は各事業部門で策定して本社経営企画部門が束ね、それをグローバルな中期戦略としてきた企業が多いが、本稿でこれまで述べてきたように、今後は、「地域軸」で戦略を策定する必要性が増大していく。

たとえば家電業界であれば、過去には日本本社で商品を企画・開発してきた。しかしながら、特に白物家電は地域性が大きく、地域に根差した商品を開発しなければ地域ニーズに訴求できなくなっている。したがって、地域ニーズを調査しそれを商品開発に活かしていく部署を地域統括組織に設置していくべきである。

また、インフラ事業会社であれば、現地政府との関係づくりを進めて地域におけるインフラ需要のニーズを把握するだけではなく、地域に向けて需要を喚起していくことも求められる。こうした活動は事業部門が出張レベルで対応するのではなく、地域統括組織に地域ニーズの調査と需要を喚起する部署を設置して対応する。

3 | 業務標準化領域の策定と標準化の推進

グローバル本社機能と地域統括機能との連携においては、各地域の業務オペレーションのコストを削減するための業務標準化・安定化は確実に実施すべきである。加えて各事業部門からは、自らの事業をグローバル規模で効率的に推進できるための業務オペレーションの最適化の提供も期待されている。たとえば、

- 商品コードの統一やマネジメントレポートの作成などの業務支援
- 企業買収の際の業務統合支援
- 法務・知財等の専門業務支援

——などの提供である。グローバル本社がガバナンスの方針を示し、地域統括組織がその方針をもとに具体的な業務オペレーションに落とし込むことにより、個々の事業会社やそれぞれの地域に閉じてしまうのではなく、グローバル規模での連携を高め、サービス品質を向上させることが可能になる。

業務標準プロセスを設計するには、各サービスの品質統制を図るプロセスオーナーの配置は必須である。合議制では業務の標準化はできない。そのプロセスオーナーのリーダーシップのもとで業務の標準プロセスをつくり切り、その後、個々の事業会社に導入していく。その際、「業務標準プロセスに既存の業務を無理に後づけする」のではなく、「業務標準プロセスに合わせられるよう業務を改革できないか」といった観点での導入に努めることが重要である。

地域統括組織の強化に関しては、配属されたスタッフだけに任せてしまった結果、改革が遅々として進まないケースも多いので注意が必要である。

以上のように、地域統括組織の強化は「グ

ローバル経営体制の再構築」と同義であるばかりか、新たな潮流を踏まえた、いわば経営の大改革である。その際、現地（地域統括組織）の活力だけではなく、一步引いて全体を捉える視点（グローバル本社機能）も欠かさない。地域統括組織だけに任せず、グローバル本社と連携した大規模なプロジェクトとして取り組んでいくことが望ましい。その実行性を高めるために、日本本社の社長をプロジェクト責任者とするのは有効な手段である。社長自ら先頭に立ち、「全社を挙げた経営改革」の意思を示すことでこそ成功する。

社長の指揮のもと綿密な構想を策定することが、グローバル視点での強い経営体制をつくる一歩となるであろう。

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー

専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など

須藤光宜（すどうみつよし）

コンサルティング事業開発部グループマネージャー

専門は地域統括機能設計、シェアードサービス導入支援、本社部門改革、コスト構造改革など