

An instinct for growth™

マンスリー・ハイライト 拝啓社長殿

トップのための経営財務情報

第508号 この資料は全部お読みいただいて180秒です。

今回のテーマ： グローバル時代における本社の役割

急速な経済環境の変化のなかで

高度IT化、ネットワーク化、国際化などの急速な進展を背景に、世界経済の変化のスピードと幅は、格段に大きくなっています。例えば、2008年9月のリーマン・ブラザーズの破綻に端を発したいわゆるリーマンショックは、ミクロの事象が世界的な金融不況となり、ひいては世界的な実体経済の低迷をもたらしました。世界経済が密接に関連し、瞬時にパソコン上で巨額の金融取引が出来てしまう現在は、こうしたミクロの事象がマクロ経済に容易にかつ甚大なインパクトを与え得るのです。

こうした経済環境のなかで、グローバルに事業を展開する企業は、「企業価値の最大化」などの企業目標を実現するための戦略遂行にあたり、言語、文化、価値観などの異なる諸外国において、さまざまな事象に柔軟に対応していくために、多様性の許容と、統一した価値観による一貫性という双方向の「さじ加減」をうまくこなす必要があります。この「さじ加減」の役割を担うのが、本社になります。すなわち、グローバル戦略を各国マーケット戦略や、事業別戦略にブレイクダウンしながら個別に遂行し、同時にそれぞれを有機的に融合して企業目標に収束させていくパワーを持つのが本社ということになります。したがって、本社から諸外国の個別マーケットや法制度、商習慣などを考慮しないまま全社目標として策定した予算を国別に頭割りして、達成を迫るだけの管理は、一方通行型の運営手法だと言えます。中国では、ここ2~3年のGDP年成長率は8%程度に落ち着いていますが、過去10%以上の成長が続いていた時期、「中国事業予算は前年比+10%は何もしなくてもいく。20%、30%違って当然」という言われ方をよく聞きましたが、これも個別事情を考慮しない一方通行型の運営手法の典型例です。

本社の役割

では、本社のパワーとは何でしょうか。これは、各国別戦略や事業別戦略にブレイクダウンしたものを有機的に収束していくパワーで、企業としての一貫した「軸」、すなわち価値観、存在意義、企業文化などという言葉で表現されるものです。たとえば、海外事業比率が7~8割に達し、本社機能も海外に移転し、基幹工場では外国人が生産を行っていても、「品質への譲れないこだわり」だったり、一目でそのブランドと分かる「独特のデザインと配色」と言ったものは、その企業の「軸」であり、存在意義なのです。この「軸」の拠り所が日本である限り、日本企業だということが出来ます。また、この「軸」が、国ごとの事情を一つに収斂していく本社のパワーになるのです。

重要なのは、「軸」にすべてを均一化させる「同質的経営」ではなく、多様性を尊重しながら、違うものを違うままで混合することで企業としての方向性に昇華していく「融合型経営」という考え方です。企業の進むべき方向性へ導くものが戦略になりますが、「融合型経営」では、組織はその戦略を実現するためのインフラであり、その国情にあわせた形態や制度を許容する必要があります。また、どのような販売戦術を採っていくかも、その国のマーケットや文化などに依存したものとならざるを得ません。

「融合的経営」における違いの許容度は、その企業の取り扱う商材に大きく依存します。よりマーケットに近い商材である消費財を中心に取り扱う企業であれば、その国のマーケット事情を十分研究し、それに合った販売手法や組織体制が必要ですし、組織体制の柔軟な運営が必要になります。一方、生産財や原料を中心に取り扱う企業では、安定した調達や生産という長期的な視点での経営が求められることから、それほどマーケットごとの多様性を考慮する必要性は少ないと言えます。

お見逃しなく！

過去に例のないほどの変化スピードとボラティリティで変化する世界経済のなかで、日本企業がグローバル企業との競争を戦っていくためには、企業グループ全体がその変化の大きな波の中で堪えられる不断の改革が必要であり、その核になるのが本社になります。