

MESSAGE

2

「模倣」と「創造」

稲田陽一

特集 全社型業務改革で切り開く新たな経営スタイル 1

-
- 4 今求められる全社型業務改革の意義と成功要因 村上勝利
-
- 18 グローバル本社機能の再構築 森沢 徹
-
- 34 KPI管理の高度化を目指して 名取滋樹
寺山哲史
-
- 44 生産性の向上に向けたワークスタイル改革
コミュニケーション・スタイル改革を中心に 田口孝紀
-
- 58 平時の業務改革を通じた事業継続能力の向上
今後想定される大規模災害を前提としたインセンティブ
づくりの重要性 浅野憲周
山口隆夫
-
- NAVIGATION & SOLUTION 70 企業情報システムの老朽化と刷新への取り組み 稲月 修
-
- CHINA FINANCIAL OUTLOOK 80 増加する企業の債券発行 神宮 健
-
- NRI NEWS 82 IT構造改革に向けた組織・人材戦略 清水一史
-
- FORUM & SEMINAR 86 新しい可能性への挑戦。
-
- 87 2012年1～12月号の内容

「模倣」と「創造」

執行役員、サービス・産業ソリューション第二
事業本部副本部長、通信システム二部長

稲田陽一



わが家の子どもたちは、夏休みの宿題にインターネットをよく活用する。自由研究に取り組むには、まずインターネット上でおすすめの自由研究を検索する。ポスターを描くにも、人・物のイラストを探して参考にし、読書感想文の本も、おすすめの本を検索するという具合である。「日本人は『模倣』は得意だが、『創造』は苦手」という言葉をよく耳にするが、こんな宿題のやり方でわが家の子どもたちの創造力が正常に育まれていくのか心配になってしまう。

「模倣」と「創造」は対義語とされる。だが、この2つの言葉は単に対極に位置するのではなく、その関係に注意が必要で、「模倣」は「創造」に向けた出発点であるというのが、学問的には定説となっている。つまり、「創造」というものは「模倣」なしには決して始まらない。まずは「模倣」により、全体の構成要素とその組み合わせを理解する。そして、その要素を入れ替えたり足したりして違う組み合わせにすることで、全体として新しいものをつくり出すことが「創造」であるという考え方である。

日本には古くから、「守破離（しゅはり）」という教えがある。能楽から始まり空手道、柔道、剣道、書道、茶道などにも修行の過程として伝えられている。

最初の「守」は、師の教えを忠実に守り、すべて型どおりにやる段階。次の「破」は、師の教えに自分なりの工夫を加えて型を破る段階。最後の「離」は、師のもとを離れて自分自身をさらに高める段階とされている。「守」を疎かにして「破」に進んでは、「離」

の成功は決して得られないと教えられている。最初の「守」が「模倣」であるのはいうまでもない。

ところが最近の日本人は、「学ぶ」ことは善、「真似る」ことは悪という感覚が外国人に比べて強いそうである。「学ぶ」の語源は「真似る」だが、いつの間にか善悪に強く区別して考えているようである。特に創造力が必要とされる科学や芸術の世界で、「真似る」ことを忌み嫌う傾向が強いらしい。前述の「日本人は『模倣』は得意だが、『創造』は苦手」というレッテルを意識しすぎて、「真似る」＝「模倣」を悪と捉えすぎているのかもしれない。「模倣」は「創造」に向けた出発点であることを、われわれ日本人はあらためて認識する必要がある。

そう考えると、わが家の子どもたちがインターネットを活用して夏休みの宿題に立ち向かうことも否定するものではないようだ。最終的に単なる「模倣」で終わっているのか、それとも自分なりの工夫を加え「創造」と呼べるものになっているのかを観察してみたい。

私の専門分野であるシステム構築プロジェクトについても、「模倣」と「創造」という視点で少し考察したい。

私は、2012年3月まで品質監理本部に在籍し、第三者の立場から多くの苦戦プロジェクトを見てきた。苦戦プロジェクトの要因を注意深く分析すると「模倣」と「創造」の失敗が潜んでいるケースが多い。そしてその失敗に当事者は気づいていないために失敗が繰り返される傾向にある。

プロジェクトマネージャーは過去の成功事

例から、プロジェクト管理手法や設計書体系・雛型を「模倣」する。過去の成功事例を模倣することは、もちろん大切である。ただし、そこで最も重要なのが「プロジェクトの特徴を捉えたマネジメント」であることを忘れてはならない。

システム構築プロジェクトといっても、目的・内容・規模・開発手法等々、その構成要素は千差万別である。たとえば、インターネットのWebサイト構築と銀行の勘定系システム構築では、求められる品質・価格・納期が大きく違うし、使用する開発手法も異なる。これは極端な例であるが、システム構築プロジェクトに同じものは一つもない。

したがってプロジェクトマネージャーは、過去の成功事例からプロジェクトマネジメントの基本を「模倣」して学ぶと同時に、プロジェクトの特徴を捉えて、その構成要素を分析・改良し、新たなプロジェクトマネジメントスタイルを「創造」することが要求される。

つまりシステム構築プロジェクトには、前述の「守破離」のような、まずは「守」＝「模倣」の段階を経て次に「破・離」＝「創造」に進むのではなく、「模倣」と「創造」の同時進行が求められる。「模倣」に終始し、「創造」＝「プロジェクトの特徴を捉えたマネジメント」が不十分なプロジェクトマネージャーは苦戦を強いられる。システム構築プロジェクトの世界はとても難しい。

最後に、冒頭で「わが家の子どもたちは」と子どもの行動に疑問符をつけたが、私自身も本稿を書くに当たり、インターネットを活用した事実を告白しておく。（いなだよういち）

今求められる全社型業務改革の意義と成功要因

村上勝利



CONTENTS

- I 全社型業務改革が求められる背景
- II 日本企業の業務改革の必要性和優先度
- III 全社型業務改革の特徴
- IV 全社型業務改革の実践事例
- V 全社型業務改革の進め方と成功のポイント

要約

- 1 経済環境が厳しさを増すなか、日本企業はグローバル化への対応や新事業の拡大・創造に向けた経営リソースの再配置を目的とした、従来型の改革よりも一層抜本的に業務の見直しをする「全社型業務改革」に取り組み始めている。
- 2 戦略実行力の有無がビジネスの勝敗を決める昨今の状況では、戦略そのものの巧拙に加えて、戦略をすばやく的確に実行する仕組みを構築することは、日本企業にとって急務である。一方、戦略実行力強化の必要性和優先度の高まりに対して、現状の日本企業は人的リソース配分やIT活用度の点では途上段階にあり、今後強化していきたい意向が強いことが野村総合研究所（NRI）の調査からわかっている。
- 3 従来の業務改革と比較した際の全社型業務改革の特徴は、①改革の目的が戦略実現である、②大胆な組織改編や人事異動を伴う、③改革の対象が全社または複数部門に及ぶ、④専任部署の設置が必要になる——の4点にまとめられる。
- 4 全社型業務改革は、①戦略直結型業務改革、②システム一体型業務改革、③人材変革型業務改革——の3つに類型化できるが、いずれのタイプにおいても、改革を全社視点で先導する専任部署の設置とその推進力が重要となる。
- 5 経営層には、業務改革を現場の問題と捉えるのではなく、改革シナリオを自らの言葉で提示し、陣頭指揮を執る役割が求められる。日本企業は、全社型業務改革によって次世代の経営基盤を早期に確立させるべき時期にあり、経営のあり方、経営者自身のあり方そのものの改革も同時に求められている。

I 全社型業務改革が求められる背景

日本ではこれまでも多くの企業が、業務改善やBPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）に取り組んできた。2008年のリーマン・ショックを経た現在では、専任部署を設置し、特定業務や部門の垣根を越えて全社レベルで新たな業務を再構築する「全社型業務改革」（図1）と呼ぶべき改革に取り組む企業が増えている。

企業がこのような全社型業務改革に取り組む背景には、以下のような3つの経営課題がある。

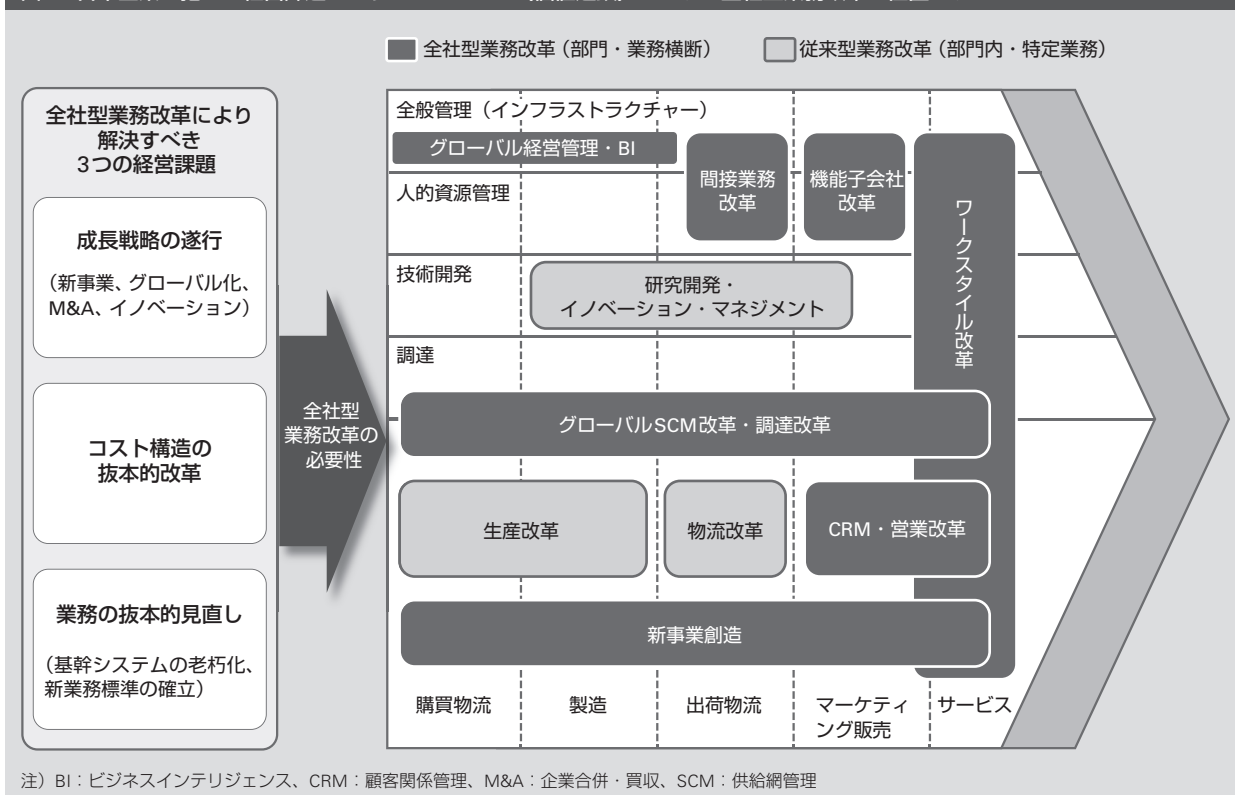
1 点目は、国内市場の成熟・飽和や急激な円高などの逆境の克服に向けた「成長戦略の遂行」である。厳しさを増す経営環境の変化に対応すべく、多くの企業が新たな事業領域

の構築や事業のグローバル展開、M&A（企業合併・買収）、新たな市場創出のための製品やサービスのイノベーション（革新）に取り組んでいる。

新事業領域を構築・拡大させるには、従来の業務プロセスとは異なった新たなプロセスの構築が必要となる。たとえば、新興国で市場拡大を試みる企業は、製品開発のプロセスや販売・アフターサービスの手法をその市場に合わせた方法へと変えていかなければ、もはや競争力を発揮できない。また、M&Aを行った企業では、統合効果を発揮するためにPMI（M&A後の統合プロセスとマネジメント）として、業務や情報システムの統合を図っていかなければならず、この過程において、少なくとも1社または複数社の業務自体を抜本的に変える必要が生じる。

これらは、企業にとっていわば未体験の取

図1 日本企業が抱える経営課題とバリューチェーン（価値連鎖）における全社型業務改革の位置づけ



り組みであり、従来のやり方をゼロベースで見直し、仕組みや業務を新たに構築する活動である。

2点目は、「コスト構造の抜本的改革」が挙げられる。日本国内はもとより世界的な不況のなか、製品・サービスのコストダウンにとどまらず、間接コストの低減によって企業の収益力を上げていくことが求められている。

この点において日本企業は、欧米企業と比較して投資家からの収益性向上に対する圧力がそれほど強くない。また、企業自体も長きにわたって短期収益よりも中長期の成長に重きを置いた経営をしてきた歴史がある。しかし、時代は変わった。昨今の経営環境は、中長期の成長を目指すうえでも従来のコスト構造を見直し、短期的な収益向上を実現すべく生産性を高めていかなければ立ち行かない。国内大手電機メーカーが大規模なリストラクチャリング（事業の再構築）を相次いで実施したり、増幅させすぎて機能が重複してしまったグループ子会社を再編したりしているのもこのためである。

直接支出となる外部調達コストの見直しはもとより、間接部門やグループ会社など、従来は手をつけてこなかった領域を含む「聖域なきコストダウン」が本格的に始まっている。

3点目は、社内の基幹システムの更新に伴う「業務の抜本的見直し」の必要性である。

日本では長年厳しい経営環境が続いてきたために、不要不急の投資を抑制するという観点から、基幹システムの更新を凍結・先送りしてきた企業も多い。そのような企業のなかには、これまでの各種の「延命措置」では業

務遂行に支障をきたし、いよいよシステムの更新をしなければ業務が立ち行かないといったところも少なくない。

基幹システムの更新には多額のIT（情報技術）投資と、設計から開発、移行まで含めれば数年にわたる期間が必要なケースが多い。多くの日本企業ではERPパッケージ（統合業務パッケージ）を導入して、費用と開発期間を最少化しようとしているものの、日本企業独特の商習慣や業務も多く残っており、その業務自体を見直して改革するか、あるいはシステムの追加開発やカスタマイズをするかが必要となる。

このため基幹システムの更新は単なるIT的側面での取り組みではなく、全社の業務を一から見直して課題を整理し、新しい業務標準を構築しようとする業務改革への取り組みにつながっていく。

成長戦略の遂行、コスト構造の抜本的改革、業務の抜本的見直し、いずれかの要因またはその複合的要因によって、特定部門の改革にとどまらない全社型業務改革に、業界を問わず多くの日本企業が取り組むようになってきている。

II 日本企業の業務改革の 必要性と優先度

現在企業が直面する経営課題を解決するために始まっている全社型業務改革は、日本企業の経営能力としての「戦略実行力」を強化する取り組みといえる。

企業にとって戦略とは、経営目的達成のために何をすべきかを決定する最も重要な機能である。しかし、現在の経営環境では、何を

するかを決定したら直ちに実行して競争優位性を築けなければすぐに陳腐化してしまう。また、不確実性の高い経営環境下においては、経営を安定化させようとする、どうしても思い切った戦略は取りにくくなり、同業他社と似た戦略になりやすい。

しかし、戦略実行力が高い企業は、ライバル企業に先手を打たれるなど多少の出遅れや失敗で一時的にダメージを負っても、すばやい実践や修正で早期に業績を回復させることが可能である。

たとえば、スマートフォン（多機能携帯電話）市場では、アップルがイノベティブな製品を開発し市場を創造してきたが、韓国企業は数年のうちにキャッチアップし、すでに世界市場でトップシェアの座を勝ち得ている。薄型テレビ市場も同様に、もともと優位であった日本企業の技術力に対して、韓国企業が価格競争力に加えて広告・宣伝力で対抗し、技術力までもキャッチアップして凌駕してしまった。現在では中国企業が韓国企業に追随している。

これらのことを人体にたとえるならば、もちろん脳は必要だが、神経系を発達させ、筋肉にすばやく情報を伝えて行動できる能力

が、市場で勝つために今まさに求められている。脳で考えた「戦略」を、神経系を通じてすばやく「情報伝達」し、全身の器官である「組織で実行」するのである。また逆に、今市場で起きている変化を全身の器官で察知して経営の中核にすばやく伝達し、戦略の変更や新たな「打ち手」を講じるといった動きを取らなければならない。

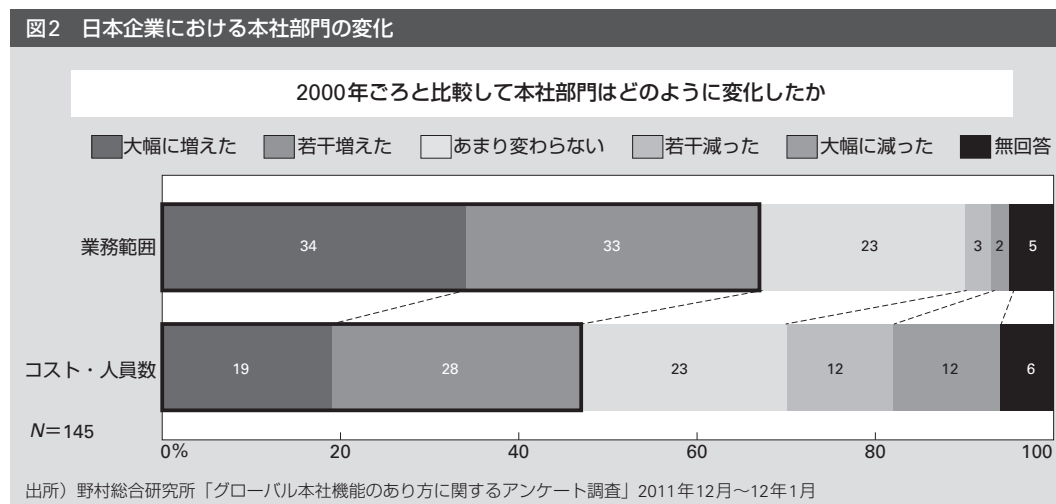
話を企業に戻せば、巨大組織についての無駄な贅肉をそぎ落とす従来型の改革と同時に、組織間の情報連携・伝達をすばやくすることで、経営の意思決定力向上と現場がスピーディに実行に移せる改革に取り組み、その両方を通じ、企業は全身を鍛え直さなければならない。

無駄な贅肉という観点からいえば、日本企業のスリム化ははまだ途上段階にある。

日本企業の多くは、今まさに真のグローバル化を目指しており、野村総合研究所（NRI）の調査結果によると、海外売上高比率が3割を超えると、グローバル事業を担うためにグローバル本社機能を拡充させる動きが本格的に出てくる。

2011年12月～12年1月にNRIが実施した「グローバル本社機能のあり方に関するアンケート

図2 日本企業における本社部門の変化



ト調査」では、「2000年ごろと比較して本社部門の業務範囲がどのように変化したか」という問いに対し、67%の企業が「増えた（『大幅に増えた』『若干増えた』）」と回答している。そしてそこに割かれるコストや人員は、同じく2000年ごろと比較して、47%の企業で増加しており、「減少した（『若干減った』『大幅に減った』）」とする企業は24%にすぎない（前ページの図2）。グローバル事業の強化という戦略に基づいて、多くの企業が本社間接部門の強化を図っている実態がわかる。

一方、NRIが米国のハケットグループと提携して日本企業向けに提供しているグローバル・ベンチマーキングに基づいて日本企業と欧米のグローバル企業を比較すると、新たな実態が浮き彫りになってくる。

たとえば日本企業の経理・財務部門の人員は、現在でもデータ収集や加工、編集、報告といった定型的な「処理的業務」へ投入される割合が高い。一方、データ分析や考察、経営への提言など企画・計画や管理的な「財務計画・業績管理業務」への人員投入は欧米グローバル企業よりも少ない（図3）。人事関

連部門も同様で、従業員関連のデータ更新業務の自動化率を比較すると、日本企業は欧米グローバル企業の2分の1から3分の1程度にとどまっており、「処理的業務」への人的リソースの投入割合が高いことがわかる。

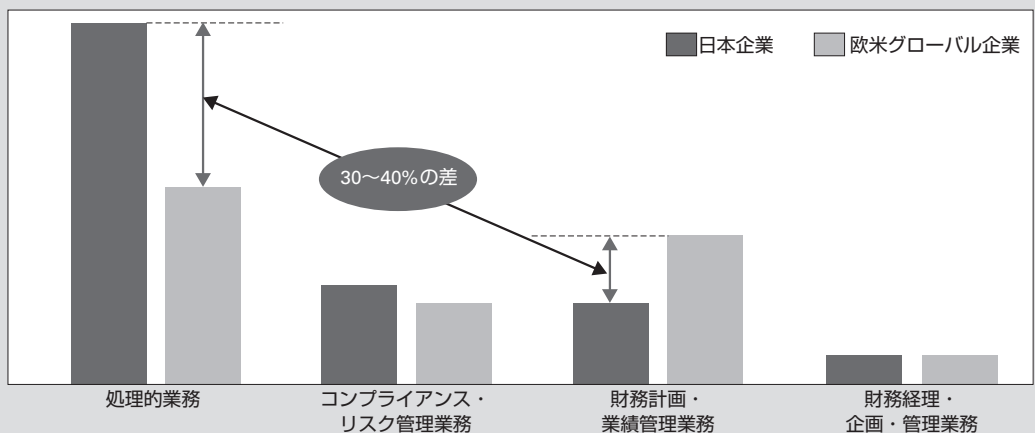
以上から推察されるのは、日本企業では業務範囲の拡大に合わせる形で本社部門の人員を増やしてきており、人員の適正配置を含めた抜本的な業務効率化の観点ではまだ不十分ということである。

神経系である組織間の情報連携・伝達の観点でいえば、企業成長に伴う組織の規模拡大やその組織の世界的な広がりのなかで、日本企業においても優れた神経系を備える重要性はますます高まっている。

実際、NRIの前出の調査からは、多くの企業で「部門情報の集約・経営判断の仕組み強化」や「川上・川下での情報の共有」「営業現場の情報活用力強化」といった情報連携・伝達にかかわる課題が、戦略課題として積極的に取り組まれていることがわかる。

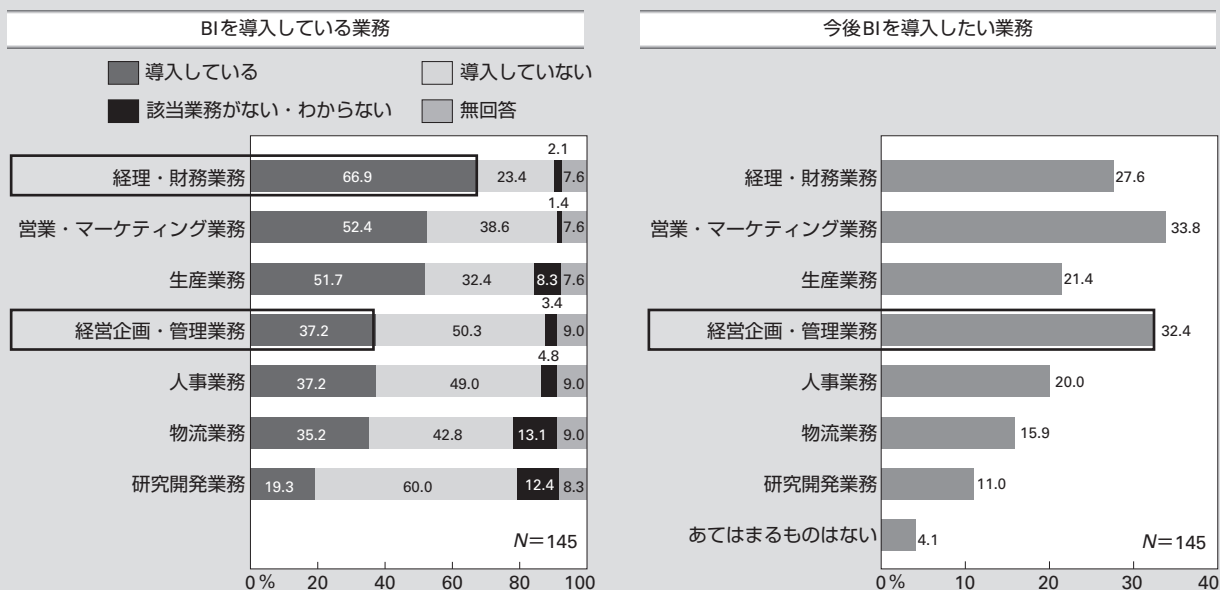
ところで、企業内の情報連携・伝達を支えるITシステムにBI（ビジネスインテリジェ

図3 日本企業と欧米グローバル企業の経理・財務部門の人員数



注) 日本企業・欧米グローバル企業の各業務を担当する平均的な人員数を相対的に比較したものであり、グラフの高さは絶対数を表すものではない
出所) 「NRIグローバル・ベンチマーキング」の結果に基づき作成

図4 BI（ビジネスインテリジェンス）システムの導入状況と、今後導入したい業務



システムがあるが、この導入状況を見ると、約7割の企業が「経理・財務業務」に導入している。しかし現状で「経営企画・管理業務」に導入している企業は4割に満たない。一方、3割以上の企業が今後、経営企画・管理業務への導入意向を示している（図4）。BIシステムの用途別活用度を見ると、欧米グローバル企業を1とした場合、日本企業は2分の1から、3分の1にとどまっているのが現状である（図5）。

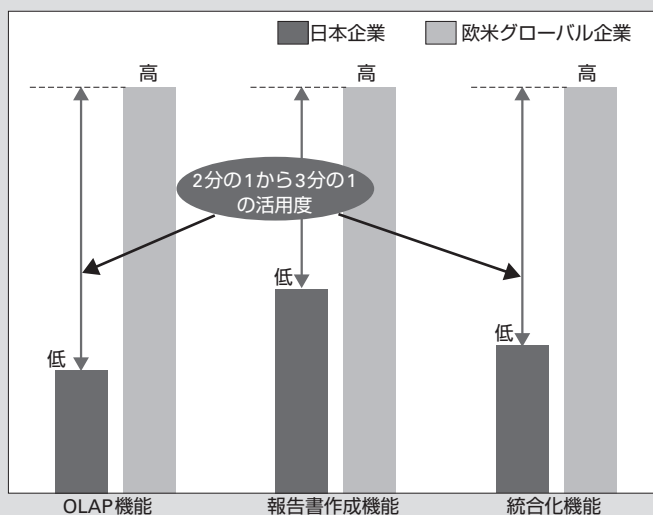
日本企業にとって、人員配置も含めた抜本的な構造改革による「経営の合理化」と「情報連携・伝達機能の高度化」という課題の重要性と優先度は、間違いなく高まる一方である。対して現状は、いまだ途上段階にある。

Ⅲ 全社型業務改革の特徴

日本企業が市場で生き残るために、今まさ

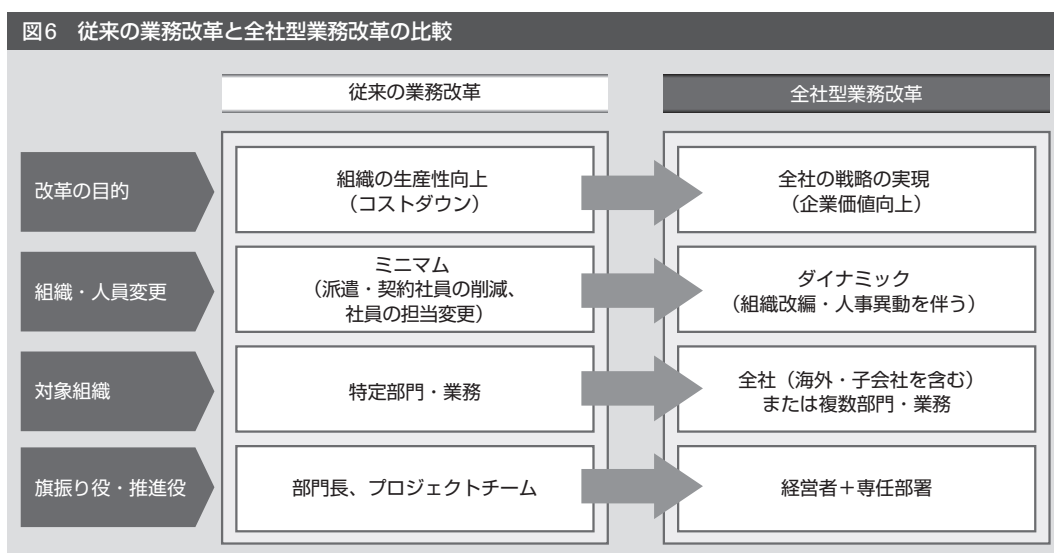
に求められ、優れた神経系と全身の器官を備えた、すなわち戦略実行力を高めるための企業改革が「全社型業務改革」である。これは、これまで取り組んできた特定部門の業務改革や現場の知恵を結集した、いわゆる「カイゼン」とは異なる性質のものである。本章

図5 日本企業と欧米グローバル企業のBIシステムの用途別活用度



注) BI：ビジネスインテリジェンス、OLAP：オンライン分析処理
出所) 「NRIグローバル・ベンチマーキング」の結果に基づき作成

図6 従来の業務改革と全社型業務改革の比較



では、従来の業務改革と比較した際の、全社型業務改革の特徴を整理したい。その特徴とは、

- ①目的は「全社の戦略の実現」
- ②大胆な組織改編や人事異動の実施
- ③改革の対象が全社または複数部門
- ④専任部署の設置

——の4点である(図6)。

1 目的は「全社の戦略の実現」

1つ目の特徴は、業務改革の目的そのものである。従来の業務改革の目的が生産性向上やコストダウンであるのに対し、全社型業務改革は全社の戦略の実現が目的なのである。

業績が悪化し余剰人員を抱えてしまっているという状態であれば、単純な人員削減の施策に舵を切り、最低限の人員で業務をこなすというやり方もできる。しかしその結果、縮小均衡のサイクルに陥り、新事業の立ち上げや事業機会の波に乗れず、何度もリストラを繰り返すという事態を招いてしまうケースも少なくない。

今求められているのは、企業全体が新しい事業環境に適応するための全社を挙げた改革であり、単純なコスト削減や特定部門だけの生産性向上ではない。したがって全社型業務改革には、企業としての経営戦略、あるいは事業戦略が必要不可欠となる。企業や事業全体を生まれ変わらせるために、組織や人も含めて業務全体を見直し、環境に適応させていく必要がある。

2 大胆な組織改編や人事異動の実施

2つ目の特徴は、組織や人員の異動・変更である。従来の業務改革では、改革実行者の利害関係が背景にあるため、同実行者の管理下にある部門や部署で働く人員に対しては踏み込んだ改革がされにくかった。なぜなら、特定業務や特定部門の改革を主導するのが部門長自身であり、自分の組織に手をつけることへの心理的抵抗が強く働くからである。そのため、外注費や派遣社員の削減を検討することはあっても、管轄部門や管轄部署を超えた正規社員の大幅な配置転換や人員削減を伴

う改革は、いわゆる「リストラ」でないかぎり、実施されにくかった。

こうしたことから、業務改革を実行しても当初の期待とは裏腹に社員の余裕時間が増えるにとどまり、業務上の利便性向上にはつながるものの、目に見える形での財務的成果につながらないケースが多かった。

これに対して全社型業務改革は、先に論じたように「戦略の実現」が目的であるため、組織や人の問題にも大胆に踏み込んだゼロベースでの改革という特徴がある。ビジネスを遂行していくうえで現在の組織が本当に最適なのか、そこに社内の人的リソース（資源）を割り当てるのが付加価値創造につながるのか、といった観点で業務を見直していく。

低成長の事業環境下で、企業としては従来の分野から新たな分野に人材を振り向けるための原資を生み出さなければならない。場合によっては早期退職やリストラによって経営の合理化を進めないと、会社全体が立ち行かなくなるおそれがある。多くの日本企業が、アンタッチャブルな（手をつけにくい）領域にも踏み込んだダイナミックな改革をしなければならないという、切羽詰まった状況にあるともいえる。

3 改革の対象が全社または複数部門

3つ目の特徴は、従来型業務改革よりも、対象となる組織や業務の範囲が拡大している点である。戦略の実現に向けて、組織改編や人事異動を含む経営リソースの再配置をする結果、当然ながら改革の対象範囲は拡大する。

業務効率化や、生産性向上を目的とした従来型の業務改革およびカイゼン活動でも、特定部門や特定業務の改革を長年続けている

と、当初こそ大きな改革効果が得られても、その改革余地は徐々に小さくなっていく。しかし、業務間の前後の連携や組織間の連携に着目すると、業務全体の流れおよび業際に、実はこれまで見逃していた改革余地や新しい業務のやり方があることに気づく。

問題の大きい部門や課題のある部門のみで業務改革を進めるのではなく、個々の部門をバリューチェーン（価値連鎖）上のビジネスの一構成要素であると捉え、関連する部門の集合体を改革の対象とする——いわゆる「サイロ化」した組織の壁を取り払う形の改革であることが特徴である。

個々の組織や業務の最適化ではなく、会社全体やバリューチェーン全体を見て最適化を図る。その結果、従来の業務改革よりも一段と大きな効果、および未着手だった領域での効果も期待される。

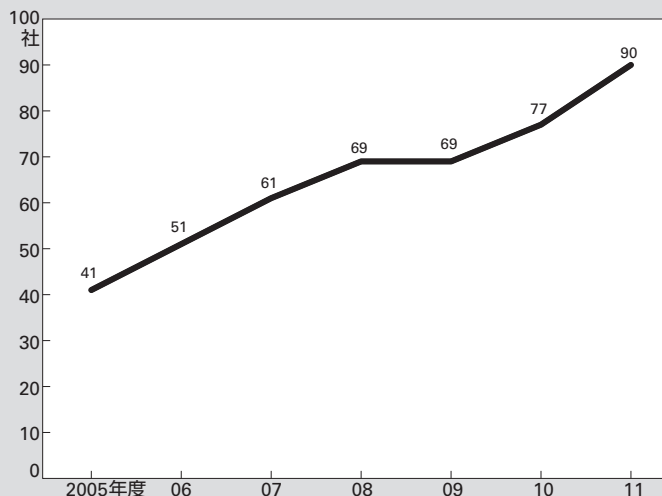
4 専任部署の設置

4つ目の特徴は、改革を企画・推進して新たな業務の仕組みづくりをするために専任部署の設置が必要になることである。ここ数年、日本企業では「業務改革本部」や「業務革新推進室」といった名称の組織・部署が設置されるようになってきている（次ページの図7）。

従来の業務改革では、特定部門のタスクフォースという形で事業部門からメンバーを招集して社内でプロジェクトチームを編成し、情報システム部門がそのニーズを情報システムに実装するというケースが中心だった。

しかし大規模な業務改革を進めるに当たっては、特定部門の利害や、場合によっては特定の人の社内での声の大きさに左右されるこ

図7 業務改革部署への人事異動発令企業の推移



注) 国内全上場企業を対象に、「業務改革」「業務改善」「業務プロセス改革」などの組織キーワードを含む部署で人事異動が発令された企業を集計
出所) ダイヤモンド社D-Vision Net「人事異動情報」より作成

となく、鳥瞰的見地から全社の「あるべき業務」を決定する必要がある。またプロジェクト運営の観点からも、関与者が増え、個別に検討を進める分科会やワーキンググループが複数立ち上がる大規模なプロジェクトとなるため、専任部署が改革全体の橋渡し役となって進捗管理をしていかなければ、期待された改革の効果を予定期間内に上げることが難しくなる。

IV 全社型業務改革の実践事例

では、全社型業務改革とは具体的にどのような改革なのか。NRIは全社型業務改革を、改革の契機とその内容から、

- ① 戦略直結型業務改革
- ② システム一体型業務改革
- ③ 人材変革型業務改革

——の3つに類型化している。それぞれの改革について事例を交えて以下に論じる。

1 戦略直結型業務改革

「戦略直結型業務改革」とは、海外を含む新規の事業領域での成長を目指して現行の業務とは異なる業務プロセスを構築する場合や、従来のサプライチェーン（供給網）とは異なる形の取引形態を実現するような場合の改革である。

● 製造業A社の事例

製造業A社における経営戦略の最優先事項は海外事業の拡大であった。中国や東南アジアを中心に、過去10年間で着実に売り上げを伸ばしてきていたが、今後のさらなる事業の発展や、現地でのさまざまな経営リスクをコントロールするうえでは、海外法人の経営の現地化が課題となっていた。

そのため海外事業の経営構造改革のプロジェクトを本社直轄で立ち上げ、中国と東南アジアに地域統括会社を設立して現地人経営者を同社の幹部に登用する改革を行った。併せて、日本本社側の海外事業担当部門の機構改革も実施し、事業部門ごとであった個別管理体制を海外事業統括部門に再編した。さらに、グローバル経営管理システムを導入することにより、海外法人側の意思決定を迅速化させるとともに、日本側でも海外側と同レベルで経営状況をモニタリングできるようにした。

● 消費財メーカーB社の事例

消費財メーカーB社は、卸や小売りを通じた間接販売チャネルでの事業拡大に限界を感じ、消費者に直接販売する直販チャネルの強化を重要な経営戦略として掲げた。

通常であれば、従来の販売チャネルとの競合を回避するため子会社で事業を立ち上げた別ブランドで販売したりと、スモールスタ

ートの形態を取る。しかし、競合他社がそうしたやり方での事業の立ち上げに失敗し撤退する様子を見てきたB社は、事業化の最初から、数年後に計画する事業規模を前提に、直販専用の新たな商流・物流の業務設計、およびそれに必要な情報システムを整備している。

この上述の2社とも、経営戦略を実現するために業務と情報システムを新たに構築した例である。従来は業務・情報システムのこうした整備は後回しにされがちであったが、スピード感を持った事業構築が求められる昨今では、事業拡大に合わせて、あるいは先行して仕組み構築に着手するようになってきている。

2 システム一体型業務改革

「システム一体型業務改革」とは、基幹システムの更新をきっかけに、現在のビジネスや取引形態とミスマッチを起こしている、過去から脈々と受け継がれてきた業務プロセスを、先進的なITを活用して全社的に見直すとする改革である。

● 中間流通業C社の事例

中間流通業C社は、受注処理から物流倉庫への出荷指示、仕入会計・販売会計までの一連の処理を、ホストコンピューターで一手に行っていた。しかし、川上・川下両方からの業界全体への圧力が強くなり業界再編の動きが活発化してきたため、近年はM&Aを繰り返し、そのたびごとに新旧の情報システムを併用しながら、順次、統合していくという作業を繰り返していた。

ホストコンピューターによる現行システム

は、そもそも二十数年前に原型が開発されたもので、いわば「建て増し」のような追加開発を随時行って構築されてきた。そのためシステムの全体像を把握する人員が、社内にもアウトソース（外部委託）先の情報システム会社にもいないという状態になっていた。このような状況下ではあったが、ハードウェアだけは「延命措置」で更新されてきていた。

そこで当初は、情報システム部を中心に「基幹システム再構築プロジェクト」として社内プロジェクトが組成されてスタートした。しかし、新システムの開発には数十億円の研究が必要になるうえに、自社の業務上の課題だけでなく、小売り・流通業を取り巻く業界全体の環境変化を踏まえた新たな業務要件を取り込んで開発をしなければならない。

そのためC社の経営陣は、情報システム部門を中心とするプロジェクト体制に不安を抱き、新たに商流・物流の業務に詳しい人材や営業部門の人材も巻き込んだ専任部署を新設した。この部署は単に新システムの開発が目的ではなく、既存業務全体を合理化し、今後の事業戦略に求められる業務要件を盛り込んだ新業務の実現を目指した。そこで同社は経営上のこの取り組みを、当初の基幹システムの再構築から格上げし、業務そのものを見直す活動の下に新システムを構築することと位置づけし直した。

このC社の例に見られるように、企業の基幹システムの再構築は、企業のバリューチェーン全体を見直す大きなきっかけになり、従来の特定部門または特定業務単位の改革では手をつけにくかった部門間・業際間の問題の抜本的な見直しにつなげることができる。

3 人材変革型業務改革

「人材変革型業務改革」とは、自社だけでなく顧客や取引先といったステークホルダー（利害関係者）の人材、およびその働き方、コミュニケーションに着目する改革である。

たとえばホワイトカラーと呼ばれる事務系社員の生産性向上という点に着目すると、その戦略的意図とは、社内外の情報伝達をスムーズにして社内ナレッジ（知識・知恵）を有効に活用しながら間接業務を削減し、そのうえで、人材や効率化した時間を新たな事業や直接業務に振り向けることにある。つまり、ボトムラインとトップライン双方の効果が期待できる。

この場合、戦略的に新たに振り向ける先の事業や業務が存在しないと、その効果が半減したり余裕時間として吸収されてしまったりするので注意が必要である。

改革の具体的な打ち手としては、研究開発部門や営業部門、本社企画・管理系部門に対して、全社的に情報が共有できるITコミュニケーションツールを整備する。社内外のナレッジをいつでもどこでも活用しながら働くことのできる環境を提供し、ホワイトカラーのワークスタイルそのものの変革を促す。

多くの企業で見られる光景であるが、社内の会議が多く、その大半が意思決定ではなく、情報共有のための会議であったりする。また、社内報告や顧客への提案のために、表計算ソフトを駆使したデータ集計に時間をかけていたり、プレゼンテーション用ソフトで資料を大量に作成していたりする光景も見られる。これらは一見すると必要な業務に見えるが、生産業務か事業価値創造につながる本来の活動であるのかという観点からすると、

非効率であったり別の手段で代替できたりするケースが多い。

● 化学品メーカーD社の事例

化学品メーカーD社は、これまでも生産工程の業務改革には取り組んできており、工場ラインの自動化や可視化を進めてきた。その結果、原料価格・為替変動の影響はあるものの国際的な競争力を維持してきた。その一方で、間接部門や研究開発部門での業務の可視化は進んでおらず、適正な業務量や人員配置という観点からは、経営側も漠然と問題意識は持ちながらも、現場の抵抗もあり改革のメスを入れることができなかった。

そこでD社は、ホワイトカラーを中心に全社の業務量調査を実施した。本社および工場管理部門では本来の企画・管理業務と処理的業務とを切り分けして可視化し、研究開発部門では試験・実験・開発業務と、過去の実験データなどの情報収集や報告業務を精緻に可視化した。

その結果から、社内の会議や連絡・伝達方法、紙媒体・電子媒体による社内情報の蓄積、およびコミュニケーションに問題があることを突き止め、全社の情報系システムを再整備することを決定し、着手している。

また、本社オフィスの移転が決定していたため、間接部門や営業部門の社員に対しては、固定の自席を用意しないいわゆる「フリーアドレス制」の導入、社内の文書自体を減らす「ノンペーパー活動」への取り組み、さらに在宅勤務の制度整備にも着手して、ホワイトカラーの働き方そのものにメスを入れようとしている。

これらの一連の業務改革でD社が期待している成果は、従来の大量生産型ビジネスか

ら、近年の成長事業領域である素材を活用した電子材料などの多品型ビジネスへの人材シフトである。戦略実現に向けて社内の人材やナレッジの交流を促し、社員の融合化とモビリティ（可動性）を高めて、業務だけでなく企業文化をも変えようとしている。

V 全社型業務改革の進め方と成功のポイント

全社型業務改革を成功に導くには、改革にかかわる部門や人材が、それぞれの立場で求められる役割を着実に果たすことが前提条件である。

1 専任部署の全社最適視点による改革推進

全社を挙げて業務改革を実行しようとする場合、従来、その運営組織は経営層から任命されたプロジェクトチームのほか、情報システム部門が主導してきた。しかし昨今は、事業部門や情報システム部門など、人材をクロスファンクショナルで集結させ、業務改革の専任部署を新設して取り組むケースが増えている。

前述のNRIの調査によると、国内の上場企業3500社のうち約200社の企業が、業務改革を推進する専任部署をすでに設置していることがわかっている。そしてその部署の長には社長自らが就いたり、常務取締役や執行役員クラスが就いたりする企業も多い。

専任部署を置くメリットは、特定部署の現状の利害を超え、今後の戦略を踏まえた全社最適の観点から新業務を設計できることにある。また、兼任体制によくありがちな「活動

に十分な時間が取れない」「検討が中途半端になる」「活動が遅延する」などのリスクも回避・軽減できる。

逆にいえば、特定の事業部門の代表者や情報システム部門だけでは部分最適に終始し、現状にとらわれすぎて抜本的な業務改革に至らないケースが多く、経営が望む改革の推進にとって大きな足かせとなる。特定の事業部門の代表者は、自部門の業務には精通しているものの、必ずしも業務の最初から最後まで全体を一連の流れとして捉えているわけではない。また、本来の業務を横に置いてまで、改革をどうしても成し遂げなければならないという意識も持ちきれない。

そこで業務改革の専任部署がPMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）の役割を担い、業務全体を見渡しなが事業部門に適切な提案やアドバイスをし、一方、情報システム部門に対してはコストと時間をマネジメントしながら、改革活動全体を進めていくことが有効である。

2 事業部門の積極関与

業務改革の対象となる部門が果たすべき役割は2つある。1つは、自社の戦略を理解したうえで今後のあるべき業務を描くこと、もう1つは、現状にとらわれず、変化を前向きに受け入れて現状の業務を積極的に変えることである。

これまでの多くの業務改革は、事業部門の抵抗により頓挫したり、情報システム面では多くの例外処理やカスタマイズ開発が必要となって開発費用や期間が当初の想定を超過したりしてきた。しかし、事業部門が自らの事業や業務範囲を超えて自社全体が置かれた経

営環境を認識し改革の必要性を理解できれば、新業務の設計や導入において、「本当に守らなければいけないもの」「変えるべきもの」は何かを明確に取捨選択できるはずである。

プロジェクト活動を通じて業務改革に取り組む場合、事業部門からの積極的な関与が不足し、同部門からの理解がどうしても得られないということが起きがちである。これは大きな障害となる。このことから、事業部門出身者をプロジェクトの専任者として人事異動を発令し、専任部署に取り込むことが全社型業務改革の有効な手立てとなる。これにより、専任部署は事業部門と継続的かつ綿密に対話を繰り返すことが可能となる。

3 情報システム部門と専任部署との 二人三脚による先導

情報システム部門も全社型業務改革では極めて重要な部門である。戦略直結型、システム一体型、人材変革型の3種類のいずれにおいても先進的なITを情報システムに導入し、有効に活用することが必須である。

情報システム部門は、全社型業務改革の専任部署に中核メンバーを輩出する部門であるとともに、専任部署と緊密な協力関係で改革を進める主体者の一つである。その点で、以下の3つの役割が求められる。

第1に、事業部門および業務改革の専任部署に対してITに関するさまざまな情報を提供することである。事業部門の関心は現場の業務を着実に遂行することであり、現状を大局的な見地から分析したり、同業他社や異業種の業務がどのようなやり方であるかを把握したりする機会は比較的少ない。これに対し

て情報システム部門は、ITに関連する情報や提案をさまざまなベンダーから提供される機会が多い。その優位性を活かして、情報システム部門は、成功事例を含むこれらの外部情報を事業部門に提供するとともに、併せて自社での適用可能性とその予想効果を検討し、社内の業務を変えるアイデアを提供するのがその役割である。

第2に、事業部門の要望を整理し適切な実現手段を提供することである。情報システムの利用者は表面的なユーザーインターフェースや特定機能の有無にこだわる傾向がある。また仮に戦略的見地を踏まえ、今後のあるべき業務を特定できたとしても、事業部門が実現したい業務の本質は何であるかをITの専門家の目で捉え、どのような技術やアーキテクチャー（システム構成・構造）によってそれを実現するのか、安定的に運用するためのシステム基盤をどうするのかなどを提案することは、情報システム部門の本来の役割である。

第3に、部門横断の業務改革プロジェクトのマネジメント機能である。情報システム部門は専任部署とともに、外部のシステム会社を適切に管理しながら、業務改革推進の先導的な役割を積極的に果たすべきである。

4 経営者主導で次世代の 経営基盤を構築

今後、日本企業で取り組みがますます本格化していくと予想される全社型業務改革では、業務改革を先導する専任部署を中心にすえて、事業部門・情報システム部門それぞれの役割を明確にして取り組むべきである。

日本企業が現在置かれている経営環境を考

えると、業務改革はもはや現場レベルの課題ではなく全社レベルの経営課題となっている。プロジェクトチームや情報システム部門からの進捗報告を受けるだけでなく、経営が率先して、自社をどのように改革しようとしているのか、全社の戦略の方向性と合わせて指し示す必要がある。

第IV章で示した全社型業務改革の3類型である、

- ①戦略直結型業務改革
- ②システム一体型業務改革
- ③人材変革型業務改革

——のいずれの改革も、もはや特定部門単体で解決できる問題ではない。外部の力も活用しながら、社内の複数部門または全社まで巻き込まなければ答えは導き出せない。この活動は、いわば新たな経営基盤を構築する活動にほかならない。

企業のトップマネジメントには、自らの言

葉で改革シナリオを提示して陣頭指揮を執る役割が求められる。自社の戦略と併せて、全社型業務改革で目指すゴールを明確に提示し、社員をその改革に巻き込んで、会社全体を一気に変えていく。

日本企業を取り巻く環境は急激に変化しており、トップマネジメントが全社型業務改革で強いリーダーシップを発揮することで経営リソースを早期に再配置し、戦略を実行・推進させる実現力を高めなければ、時代に取り残されてしまう。

全社型業務改革は、経営のあり方、経営者自身の役割とあり方そのものも同時に求められる改革である。

著者

村上勝利（むらかみかつとし）

経営情報コンサルティング部長、上席コンサルタント
専門は経営戦略、ビジネステクノロジー

グローバル本社機能の再構築

森沢 徹



CONTENTS

- I 日本企業の本社を取り巻く環境変化
- II 本社改革の阻害要因——グローバル本社のあり方（アンケート調査結果より）
- III グローバル有力企業が恒常的に活用するベンチマーキングソリューション
- IV 日本企業の本社・間接機能の構造的な問題点
- V 比較すべきは常に進化するグローバル有力企業のプラクティス

要約

- 1 「構造的な円高」「高税率」「高インフラコスト」「エネルギー供給不安」およびその他のマクロ環境要因がボトルネックとなり、日本企業はそのオペレーションの海外移管を加速させている。事実、大手製造業の海外利益依存度は着実に高まる傾向にある。
- 2 ところが、海外利益を生み出すオペレーションを支援するはずの本社・間接機能は、従来の国内オペレーションの規模とスタイルを想定したまま日本の本社組織に滞留している。一方、過去15年間、諸々の規制に対応してきた結果、本社にはさまざまな専門組織が乱立し、一度は実現した「小さな本社」は再び肥大化している。このような環境下では、日本企業の本社・間接機能の適正規模（ライトサイズ）の把握とそれに向けた業務改革が急務となる。
- 3 日本企業の多くは「現状のグローバル本社機能の評価・見える化」と「ライトサイジング」という基本的要件すら乗り越えられていない状況にある。こうしたなか、「見える化」のソリューションとして、「グローバル・ベンチマーキング」の活用が考えられる。グローバル有力企業は同サービスを定期的に活用し、自社の相対的なポジショニングを意識して恒常的に業務改革をしており、日本企業でもすでに同サービスを自社の「改革の入り口診断ツール」として採用し始めている。日本企業には、BIツール利用の遅れ、非付加価値業務による企画スタッフの時間の占有など、特有の本社・間接機能の構造的パフォーマンス不良が見られる。ガラパゴス的に進化した本社機能の改革は急務である。

I 日本企業の本社を取り巻く環境変化

1 外部環境

——海外市場へ逃避する企業収益

国内の経営環境の悪化と海外市場のプレゼンス（存在感）拡大に伴い、企業収益が加速度的に海外にシフトしている。日本の大手製造業に限って言えば、従来の「売り上げ」の逃避に加えて「営業利益」の海外シフトも顕著である（図1）。同図からもわかるとおり、連結売上高の海外比率は、2008年のリーマン・ショック後に短期的に下振れしたものの、連結営業利益の海外比率はこの10年間、一貫して上昇を続けている。

この収益の海外シフトの背景には、海外拠点の新設・増設という「連続的な成長」や、M&A（企業合併・買収）などによる自社拠点の「非連続な拡大」という力が働いている。特に構造的な円高をテコにした「内外型

（IN-OUT型）M&A」（日本企業による海外企業の買収）は、きのうまでいっさい無縁であった被買収企業を、一日のうちに連結対象として迎え入れることになるため、従来の日本型グループ経営を根本から非連続的に揺るがす可能性が高い。

2 内部環境

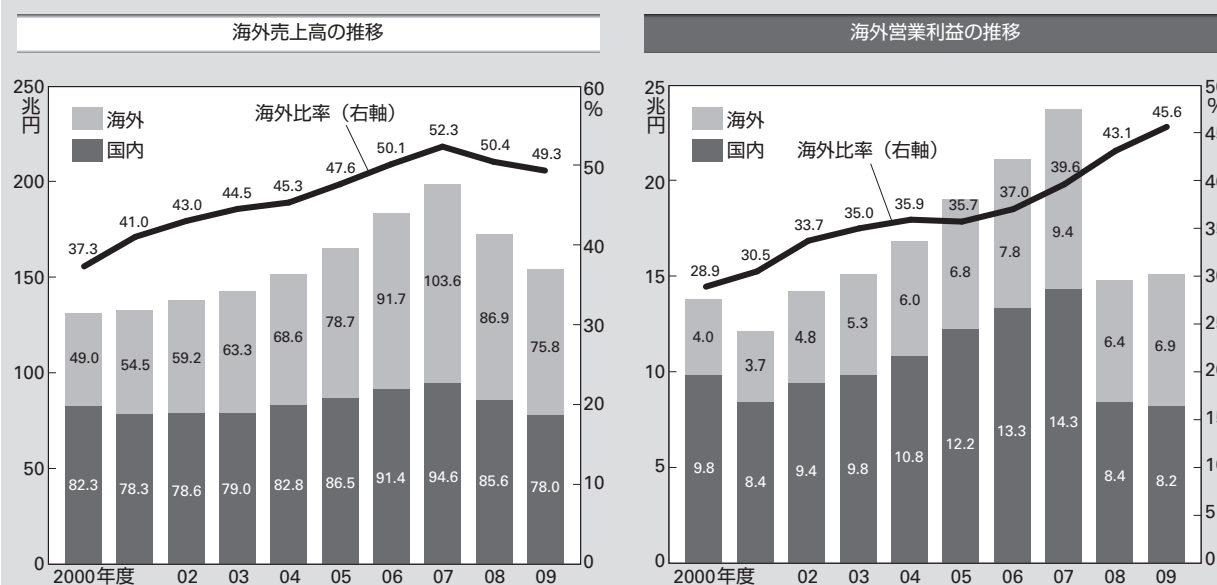
——本社・間接機能の肥大化と脆弱化のジレンマ

一方、本社の内部環境を見ると、この15～20年間に「肥大化」と「脆弱化」という一見相矛盾する2つの現象が同時進行してきたといえる。

①肥大化

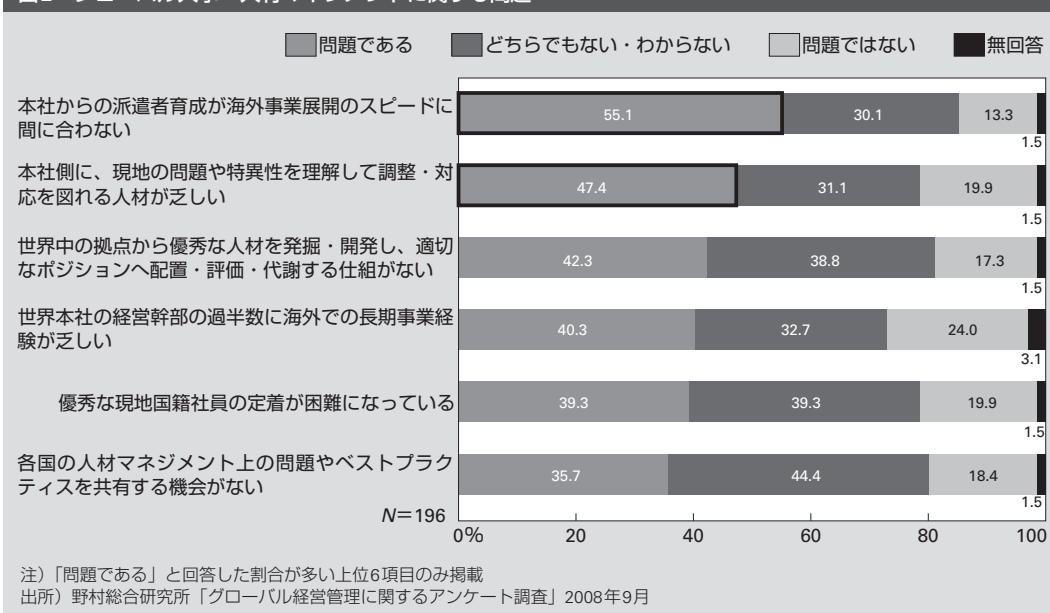
1990年代後半以降、諸々の新規制の導入に対応するため、本社にはさまざまな専門の組織が設置された。多くの企業の15年前の本社組織には、CSR（企業の社会的責任）、ダイバーシティ（人材の多様性）、コンプライア

図1 日本の大手製造業の海外売上高・海外営業利益比率の推移



注) 2000年度から海外売上高情報を開示し、継続的にデータが取れる売上高5000億円以上の製造業74社の合計
2010年度以降はマネジメントアプローチによるセグメント開示のため、データの継続性が損なわれており分析不能
出所) 各社有価証券報告書の地域別セグメント情報より作成

図2 グローバル人事・人材マネジメントに関する問題



ンス（法令遵守）、J-SOX、内部統制という名称の組織はなかった。

②脆弱化

1990年代後半以降、多くの企業は一貫して「権限委譲型」の組織設計・運営を進めてきた。たとえば、カンパニー制度の導入や、純粋持株会社への移行に伴う事業部門の分社化である。このような組織形態を円滑に運営するには、権限が委譲される事業部門・事業会社の企画機能を強化する必要があった。そこでコーポレート部門から、事業部門・カンパニー、あるいはグループ企業へと企画系スタッフ人材が多く流出し、その結果、コーポレートに残る純粋な企画スタッフ・機能は希薄化し脆弱化した。

さらに、優秀な日本人コア（中核）人材をコーポレートから海外現地拠点へ派遣するモデルも、もはや破綻しつつある。野村総合研究所（NRI）が2008年に実施した「グローバル経営管理に関するアンケート調査」^{注1}に

よると、グローバル人事・人材に関する最も深刻な上位2つの問題として、

- 本社からの派遣者育成が事業展開のスピードに間に合わない
 - 本社側に、現地の問題や特異性を理解して調整・対応を図れる人材が乏しい
- が指摘された（図2）。

海外拠点の展開先が、従来の生産拠点としてのASEAN（東南アジア諸国連合）、販売市場としての欧米先進国であった時代には、量的な供給や人材の質の問題も軽微であった。しかし、この10年間でBRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）に代表される新興国への拠点進出が加速し、そこへの本社人材の供給は質量ともに限界に達している構造が見える。本社から駐在員が派遣されないなかで海外拠点のオペレーションを継続することは、従来であれば優秀な本社人材が担っていた現地拠点業務を、現地人材が肩代わりしている状況である。

3 日本企業のグローバル本社に 突きつけられた4つの改革要件

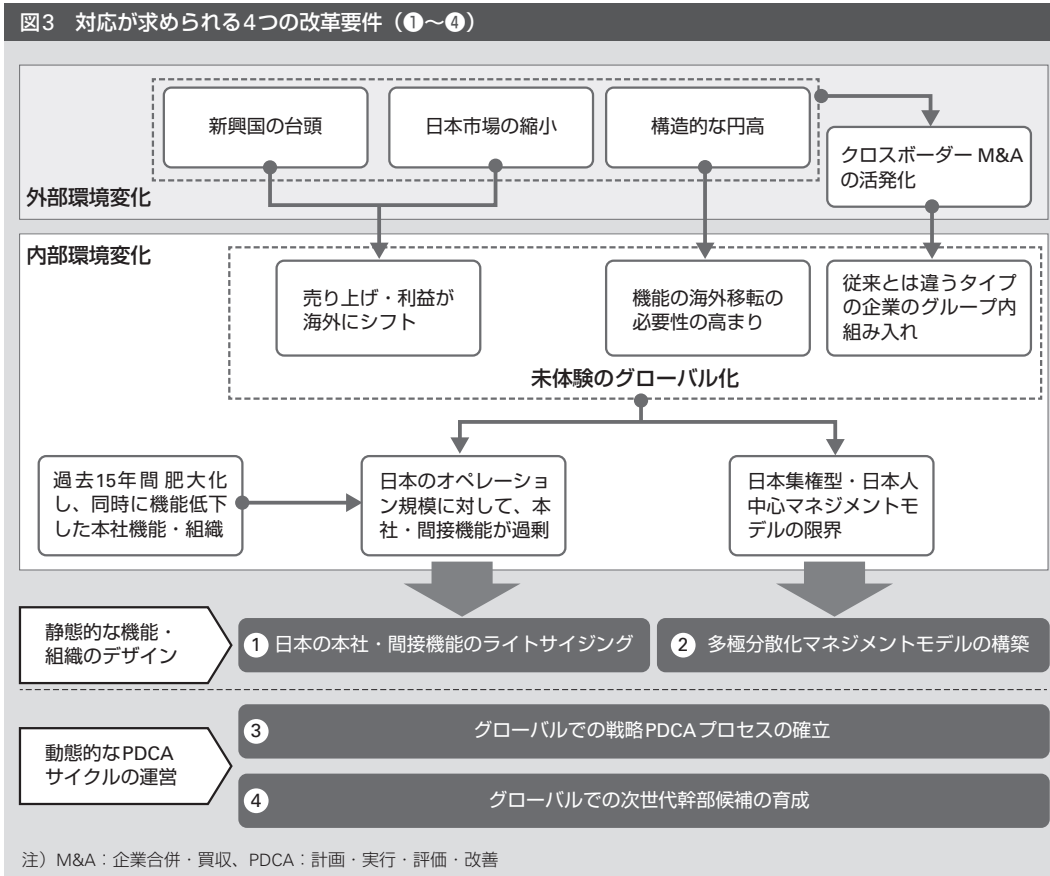
前節までに見てきた日本企業本社にとっての外部環境変化と内部環境変化の影響を統合的に評価すると、図3の①～④に示す4つの改革要件が浮き彫りになる。

第1は今後日本に残るオペレーションに合わせた規模まで「グローバル本社（GHQ）機能・業務をライトサイジング（適正規模化）する」ことが要件となる。ライトサイジングはほとんどの企業ではダウンサイジングを意味する。本体に計上される収益が十分な水準となるまで、グローバル本社の管理間接固定費を削減する流れのなかで、一部の機能は生産拠点・販売市場により近い地域へと、地域統括機能として海外へ移植されるべきである。

第2の要件は、多極分散化マネジメントモ

デルの構築、すなわち地域統括機能の適切な設計である。従来のように、低い専門性と高いコストで日本人駐在員がRHQ（地域統括本社）に駐在するモデルはもはや許容されない。理想的なRHQ機能は各社各様ではあるものの、従来より一層高度な専門機能（法務、経理、人事・人材、マーケティング、購買など）を有し、その多くの役職は現地人材によって担われるべきである。

第3の要件としては、古くて新しい課題である「PDCAサイクルのグループ・グローバルでの確立」が挙げられる。連結会計が導入された2000年3月期前後から、多くの日本企業で「国内連結経営」は段階的に定着してきた。しかしそれはあくまでも「本体+国内の主要グループ企業どまり」のPDCA（計画、実行、評価、改善）サイクルであった。海外



の子会社・拠点はそのPDCAの蚊帳の外に置かれ続け、計画策定（Plan）への巻き込みが不十分なまま、あるいは会計年度すら本体とずれた状態のまま完全に取り残されてしまった。海外子会社のトップが日本人駐在員の場合、PDCAプロセスはそうしたトップが半期から四半期に一度、日本本社に帰国するタイミングで実現することが多い。収益の源泉がこれだけ海外に依存しているにもかかわらず、日本人同士の日本語によるこのような内輪的なPDCAでは、もはや立ち行かなくなることは自明である。

そして第4の改革要件として、これも古くて新しい課題である「グローバル人材（特に次世代経営幹部を担う上級管理職）の本格的な育成」がある。ここでの「グローバル人材育成」とは、もちろん、日本人コア社員の一方的な国際化ではなく、国籍・その他の属性によらない多様な「グローバルタレントの最大活用」という意味である。バックグラウンドも学歴も職歴も多様なこうした人材が、PDCAプロセスを通じて、グループ・グローバルの価値創造に向けて共通言語でやり取りしながら切磋琢磨する制度と場づくりが急務である。

II 本社改革の阻害要因 ——グローバル本社のあり方 (アンケート調査結果より)

1 10年前と比較して業務範囲と規模が拡大した本社

NRIでは、国内外の環境変化に対する日本企業の問題意識と改革の実態を探るため、「グローバル本社機能のあり方に関するアン

ケート調査」^{※2}を実施した。図4は、本社の業務範囲およびコスト・人員数について、10年前と比較したものである。それによると、グローバル本社の業務範囲、コスト・人員数が「大幅に増えた・若干増えた」と回答した企業が、「大幅に減った・若干減った」と回答した企業を大きく上回った。すなわち、より広範な業務を担い、かつコスト・人員もかかるようになったグローバル本社の改革は、経営課題上軽視できない、重要な位置づけにあるといえる。

2 改革のゴール設定の難しさ

同調査で、グローバル本社改革の障壁（阻害要因）について、複数回答方式で集計したのが図5である。突出して多かったのは、「本社・間接機能については、どのような規模（コスト）・品質が最適なのか尺度が無く、目標設定が困難」と「そのような本社・間接機能改革を実際に推進するスタッフ不足」という回答であった。

オペレーション範囲がグローバルに広がり、間接機能は、もはや本社組織や本社ビル内にとどまらず物理的に広がっている。そのようななか、連結ベースでの適正規模や適正品質を見たときの尺度は、もはや自社の過去の水準ではなく、比較可能な形式に加工された、客観的かつ定量的な他社データこそが求められる。

3 改革のイニシアチブ(推進責任)の所在の曖昧さ

改革を現場で推進するスタッフの不足に加えて、図5を詳細に読み解くと、本社改革をリードする改革のオーナー（推進責任者）の

不在も高い障壁となっている。本社組織の主要な部門である財務・経理、人事・人材、企画、IT（情報技術）などには各々担当役員が置かれていたり、その専門性の高さから互いの領分に対して改革のメスはおろか、社内的なコミュニケーションすら満足に取れていなかったりするケースが散見される。たとえ「本社担当役員」という役職があったとして

も、その役員自身は、どこか特定の間接機能・フィールド（分野）出身の役員というケースが多い。

すなわち、本社・間接機能全体あるいは特定機能を最適化するためのドライブ（原動力）、もしくはインセンティブ（動機づけ）は、特定の役員からは生まれにくい構造がここにはある。ある意味で、「『C』レベルのオ

図4 グローバル本社の業務範囲、コスト・人員数の変化

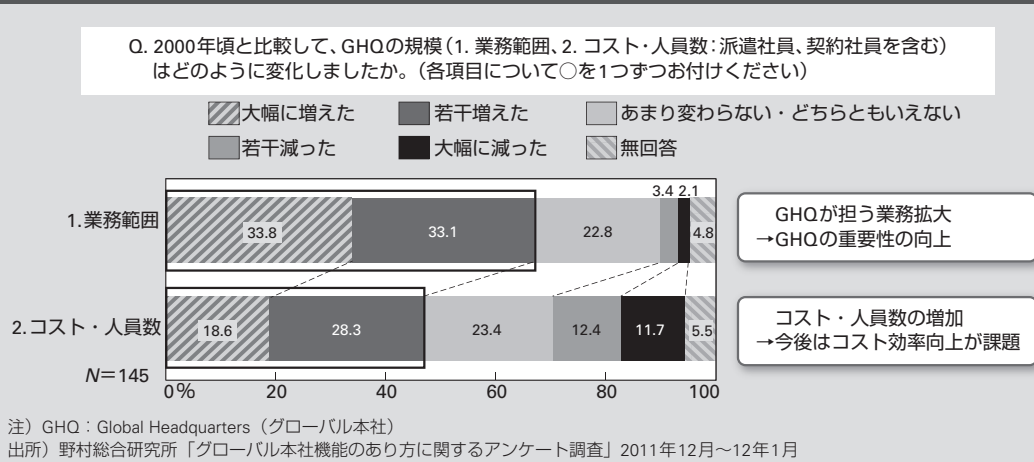


図5 グローバル本社の改革の阻害要因

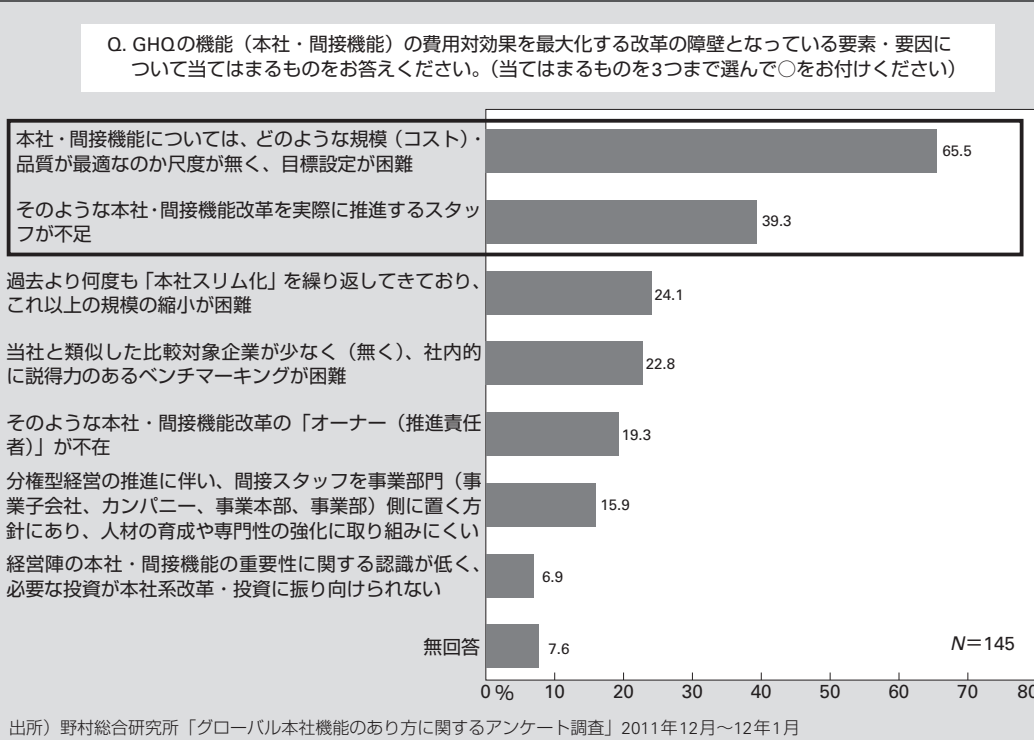
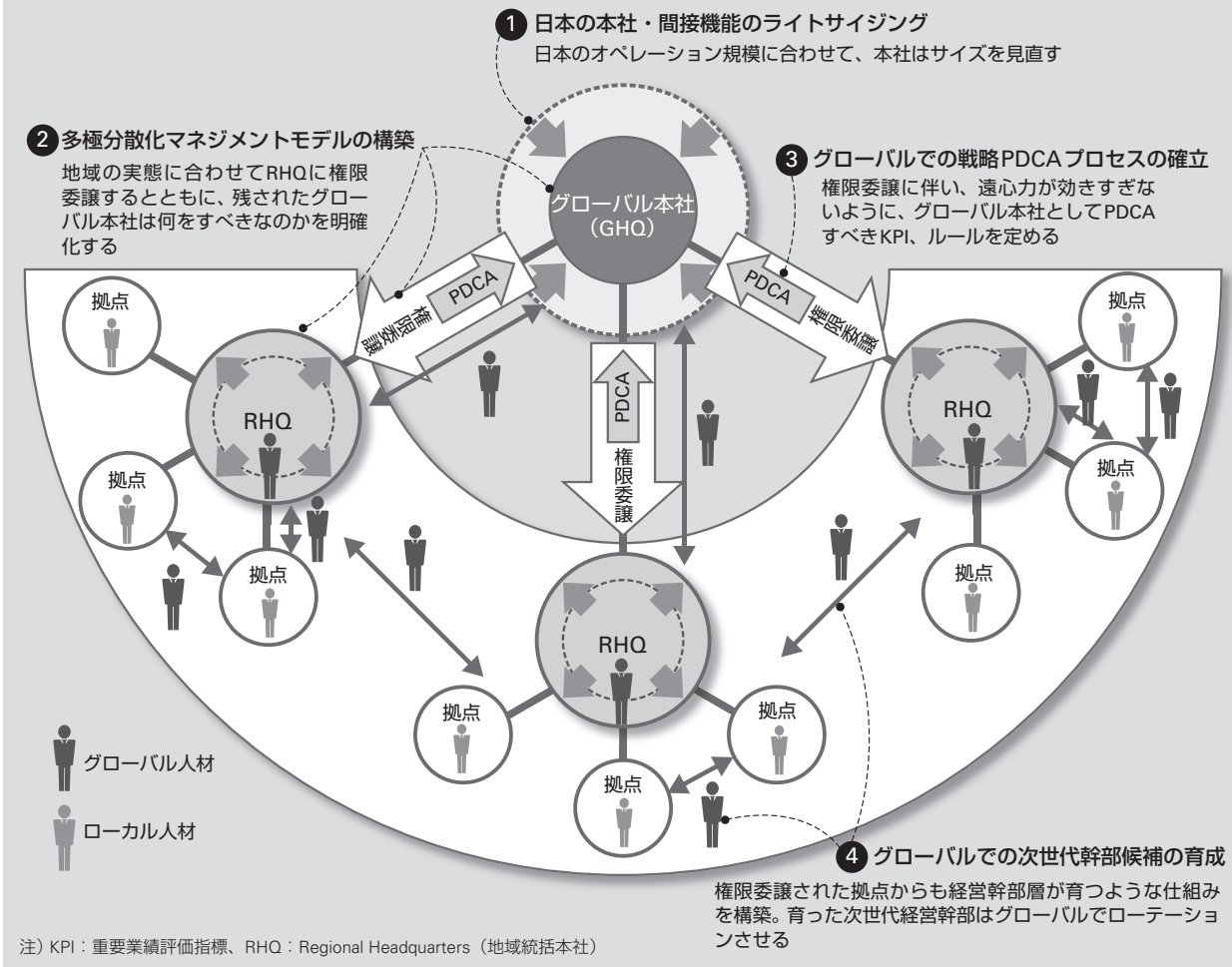


図6 日本企業が構築すべき「あるべきグローバル経営管理モデル」



フィサー（CFO〈最高財務責任者〉、CTO〈最高技術責任者〉、CHO〈最高人事責任者〉など）」という専門性の軸が弱いという日本企業特有の構造的な問題でもある。

4 グローバル本社、地域統括機能、それらを結ぶPDCAおよび幹部人材育成のあるべき姿

今後のグローバルオペレーションを考えると、従来型のフル装備のグローバル本社はオーバーサイズである。市場および競合に近い地域に統括機能を有するRHQを設置し、そ

のRHQに相当程度の機能を移管する。キーワードは「権限委譲とガバナンス」である。すなわち、よりローカルな情報に基づく意思決定と業績推進責任を現地に持たせる代わりに、グローバル本社およびRHQは従来以上にガバナンス（統治）を強化するのである。

そうした権限委譲とガバナンスとのテンション（緊張）の均衡のうえで戦略PDCAが回り、かつその戦略の実行を指揮できるこうしたグローバル人材の育成が回る。NRIが提唱するグローバル経営管理モデルの「あるべき姿」を図6に模式的に表現した。

Ⅲ グローバル有力企業が恒常的に活用するベンチマーキングソリューション

前述の一連のアンケート結果からわかるとおり、日本企業の多くは、必要な4つの改革要件の最初「現状のグローバル本社機能の評価・見える化」と「ライトサイジング」という基本的な要件すら乗り越えられていない状況にある。本章以降では、改革の第一歩に必要なグローバル本社機能パフォーマンスの「見える化」のソリューション（課題解決策）として、NRIと米国ハケットとの戦略的提携関係によって提供可能となった「グローバル・ベンチマーキング」を紹介する。

1 米国ハケットとNRIとの提携によるベンチマーキングソリューション

ハケットは創業20年、米国ナスダック市場に上場し、なかでも財務・経理、人事・人材、購買、IT、シェアードサービスをはじめとする管理間接機能のベンチマーキング、および業務改革に特化した老舗のベンチマーカーである。NRIとは2010年に戦略的提携関係を締結し、以降、日本ではNRIが、ハケットのベンチマーキングソリューションを日本企業に独占的に提供している。

ハケットが保有する、累積2000社を超えるグローバル有力企業のデータベースは、顧客企業の機密情報を高いセキュリティレベルで

表1 野村総合研究所とハケットで計測が可能な4つの主要間接機能・業務

財務・経理 (Finance)	人事 (Human Resources)	購買 (Procurement)	情報技術 (IT)
<ul style="list-style-type: none"> ■ 支払サイクル <ul style="list-style-type: none"> ① 支払債務管理 ② 旅費・交通費、その他経費 ■ 収益サイクル <ul style="list-style-type: none"> ③ 与信 ④ 顧客への請求書発送 ⑤ 債権管理 ⑥ 入金管理 ⑦ 紛争管理 ■ 一般会計および外部報告 <ul style="list-style-type: none"> ⑧ 一般会計 ⑨ 内部取引 ⑩ 原価計算 ⑪ 固定資産 ⑫ 外部報告 ■ 税務管理 <ul style="list-style-type: none"> ⑬ 税務管理 ⑭ 資金管理 ⑮ 資本管理、リスク管理 ■ コンプライアンス管理 <ul style="list-style-type: none"> ⑯ コンプライアンス管理 ■ 財務計画・業績管理 <ul style="list-style-type: none"> ⑰ 事業計画・および収益管理 ⑱ 事業分析 ■ 一般管理業務 <ul style="list-style-type: none"> ⑲ 一般管理業務 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 総合報酬関連 <ul style="list-style-type: none"> ① 健康保険関連事務 ② 年金および貯蓄積立管理 ③ 報酬管理 ■ 給与計算・支払サービス <ul style="list-style-type: none"> ④ 顧客への請求書発送 ⑤ 債権管理 ■ データ管理、コンプライアンス <ul style="list-style-type: none"> ⑥ 従業員データ管理と報告 ⑦ コンプライアンス管理 ■ 人材配置関連サービス <ul style="list-style-type: none"> ⑧ 人材採用・配置 ⑨ 退職プロセス ■ 人材開発サービス <ul style="list-style-type: none"> ⑩ 伝承可能な能力 ⑪ 伝承不可能な能力 ■ 組織効率に関するサービス <ul style="list-style-type: none"> ⑫ 組織設計と組織開発 ⑬ 従業員リレーション ■ 労務管理 <ul style="list-style-type: none"> ⑭ 労務管理 ■ 計画・戦略策定 <ul style="list-style-type: none"> ⑮ 総合報酬計画 ⑯ 戦略的人材育成計画 ■ 人材企画・管理 <ul style="list-style-type: none"> ⑰ 人材企画管理 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 処理実行とコンプライアンス <ul style="list-style-type: none"> ① 取引先データ管理 ② 購買依頼および注文書の処理 ③ サプライヤーのスケジュール管理 ④ 検収データの処理 ⑤ コンプライアンス管理 ■ 顧客管理 <ul style="list-style-type: none"> ⑥ 外部顧客の管理 ⑦ 内部顧客の管理 ⑧ 商品設計・開発支援 ■ 調達実行 <ul style="list-style-type: none"> ⑨ 要求定義とサプライヤーの入札 ⑩ サプライヤーとの交渉および契約 ■ サプライヤー管理および開発 <ul style="list-style-type: none"> ⑪ サプライヤー管理 ⑫ サプライヤーとのパートナーリング ■ 計画および分析 <ul style="list-style-type: none"> ⑬ 調達計画および戦略の策定 ■ 購買企画・管理 <ul style="list-style-type: none"> ⑭ 戦略およびパフォーマンス管理 ⑮ 調達機能の改善活動とその管理 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全社共通IT基盤管理 <ul style="list-style-type: none"> ① 全社共通IT基盤管理 ② エンドユーザーサポート ③ 全社共通IT基盤の開発および実装 ■ アプリケーション管理 <ul style="list-style-type: none"> ④ アプリケーション保守 ⑤ アプリケーションの開発および実装 ■ 計画・戦略策定 <ul style="list-style-type: none"> ⑥ システム化計画とシステム投資計画 ⑦ 情報システム関連規定の整備 ⑧ IT分野の技術動向の把握 ⑨ アプリ・インフラ開発における品質管理 ⑩ リスク管理 ■ IT管理・企画運営 <ul style="list-style-type: none"> ⑪ CIO関連業務

出所) 野村総合研究所およびハケット (The Hackett Group)

管理し、3年間というデータ保存期間を維持することで常に新鮮なベンチマークデータが活用できる。

実際のベンチマーキングのプロジェクトでは、クライアント企業は、自社の「規模」と「複雑性」の2つの観点から類似した比較企業群（ピアグループ）を抽出する³。間接機能のパフォーマンスは、前ページの表1に示した4つの機能ごとに「コスト効率×業務品質」の2軸で比較できる。図7には、

- クライアント企業
- ピアグループ
- ワールドクラス

——を、「ハケットバリューグリッド（The Hackett Value GridTM）」という散布図に落として相対的な位置関係を可視化している。

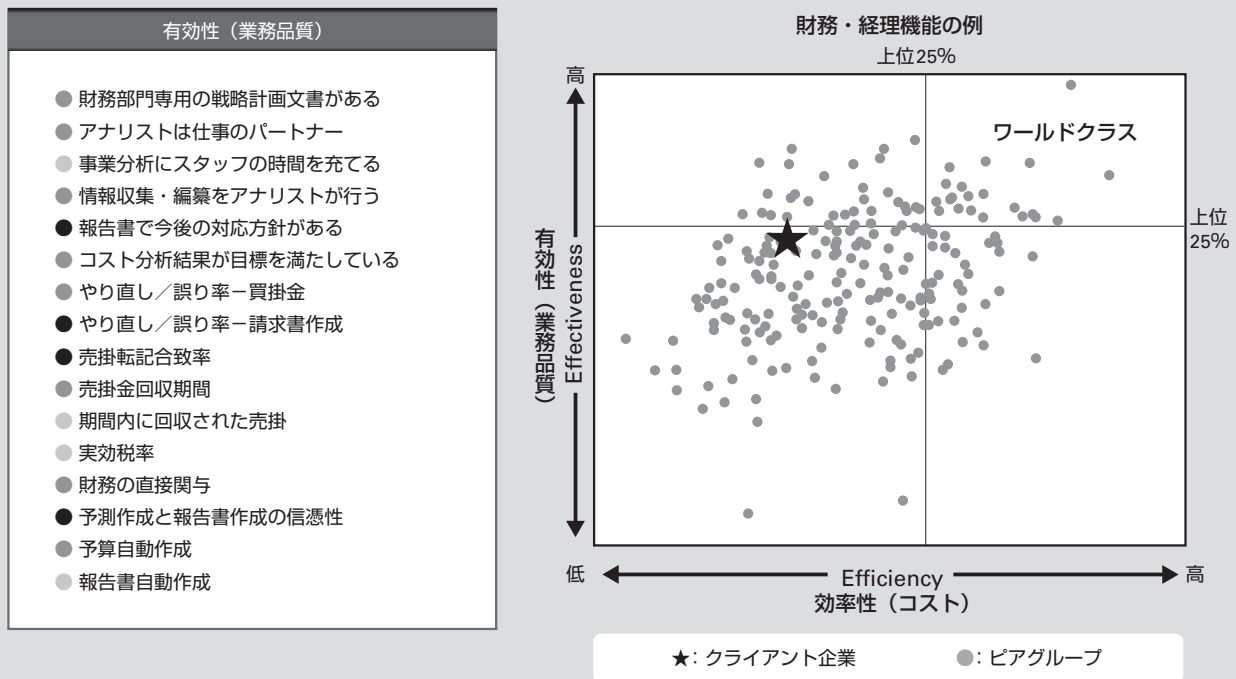
このハケットバリューグリッドの左右には、「有効性（業務品質）」および「効率性（コスト効率）」を構成する主要成分（図7は

財務・経理機能の例示）の各項目に、そのパフォーマンス水準を信号機形式で可視化（図では赤=●、黄=●、緑=●で表示）している。

これによって経営者は、他社と自社との相対的なポジションを知ることができるばかりでなく、自社のどのプロセス要素のパフォーマンスが相対的ポジショニングを決定づけているのか（悪化させているのか、あるいは牽引しているのか）を把握し、このプロセスをピンポイントで改革することができる。

また、表2はベンチマーキングのアウトプットの例で、コスト効率の対ピアグループと対ワールドクラスとのコスト差を、「プロセスグループ」という粒度⁴で定量化したものである。自社の実際のコストが金額ベースで把握でき、さらにピアグループとワールドクラスが実現しているプロセスグループとのコスト差も、金額ベースで定量的に把握する

図7 「ハケットバリューグリッド」によるクライアント企業と比較対象企業群の相対的パフォーマンスの可視化



出所) 野村総合研究所およびハケット (The Hackett Group)

表2 プロセスグループ単位で可視化できる現状コスト、対比較対象企業とのコスト差の例

財務・経理プロセスグループ	ABC社のコスト (万ドル)	ピアグループとの コスト差 (万ドル)	ワールドクラスとの コスト差 (万ドル)
支払サイクル	1,740	1,010	1,340
収益サイクル	1,710	180	540
一般会計および外部報告	5,210	2,090	3,160
税務管理	2,650	640	830
財務管理	1,520	510	690
コンプライアンス管理	3,350	750	960
事業計画および収益管理業務	2,180	740	1,450
事業分析	3,510	1,260	1,420
財務・経理業務機能の管理	1,790	620	1,390
プロセスコスト合計	23,660	—	—
テクノロジーコスト	3,770	690	1,080
その他のコスト	5,030	120	370
財務・経理コスト合計	32,470	—	—

注) コスト差表示が「正」の場合、ABC社は比較対象企業群より「コスト高」出所) 野村総合研究所およびハケット (The Hackett Group)

ことができる。ここで把握できるコストは、活動原価基準法で算出されるような「配賦(あるいは見なし)コスト」ではなく、人件

費、外部委託費、テクノロジー関連費、その他部門維持費を足し上げた「実際に発生したコスト」である。

たとえば「一般会計および外部報告」というプロセスグループでは、自社の年間コストは5210万ドルである。自社が抽出したピアグループの中央値は「-2090万ドル」、すなわち、約3100万ドルで同じプロセスグループを実現している。さらにワールドクラスでは「-3160万ドル」、すなわち約2000万ドルで同一プロセスグループを実現しているという事実もわかる。

経営者にすれば、この一般会計および外部報告のピアグループのパフォーマンスを目標に設定すれば、毎年約2000万ドルのランニングコストが果実として刈り取れる。またその果実の規模に対して、どれだけの投資(IT化費用、コンサルタント費用等)をかけるべきかという、いわば「改革の採算(ROI)計

効率性 (コスト効率)

- 総費用
- 従業員総数
- 買掛金・社員立替処理費用
- 未払・社員立替費用ユニットの費用
- 収益循環プロセス費用
- 収益循環ユニット費用/生産性
- 会計プロセス費用
- 循環期間-締め日までの期間
- 循環期間-買掛金請求書
- 循環期間-売掛送金
- 未払・社員立替清算取引自動化
- 収益循環取引自動化
- キャッシュポジション自動化
- 自動仕訳
- 一元化データベースによる業績報告の割合
- 取引アプリケーションの統合

- (緑)：ワールドクラスの中央値以上
- (黄)：ピアグループ中央値とワールドクラス中央値の間
- (赤)：ピアグループの中央値未満

画」も手にすることができる。

グローバル有力企業の多くはこのようなベンチマーキングサービスを、人間でいえば「人間ドック」のように、毎年あるいは2年に一度、定期的に活用している。世の中で利用可能な技術やビジネスルールが変更になれば、ピアグループやワールドクラスのパフォーマンスもその時点ごとに当然変化する。すなわち、常に移動するターゲット（ムービングターゲット）に対して、自社の相対的なポジショニングを意識して恒常的に業務改革を施しているのである。

また、外部からのガバナンスが徹底している企業では、取締役会が、間接機能のパフォーマンスの客観的なスコアカードとしてハケットのサービスを利用し、自社のCレベルオフィサーのパフォーマンスを業績評価するという、透明性の高い活用の仕方もある。あるいは、公益性の高い企業、たとえば電力会社などが料金改定の際に、その金額の正当性を検証する材料として、ハケットにベンチマーキング分析を依頼することもある。すなわち、業界他社と比較して、当該電力会社は合理化の努力を十分しており、電力料金改定（値上げ）を正当化するというロジック（論理）の傍証に活用するのである。

2 国内の萌芽事例

——A社の財務・経理ベンチマーク、B社のITベンチマーク、C社の4機能ベンチマークの経営判断に至った背景と問題意識

日本企業の間にも、このグローバル・ベンチマーキングを自社の間接機能改革のツール

に採用する企業が出始めている。以下に日本の有力企業3社がグローバル・ベンチマーキングを採用するに至った背景や問題意識について簡単に紹介する。問題意識および経営環境は各社各様であるものの、いずれの企業も、グローバル展開に対する強い焦燥感と、経営陣レベルでの改革のオーナーシップ（当事者意識）の所在という2点は共通していた。

①B2BメーカーA社の財務・経理ベンチマーク

グローバル市場でトップシェアのポジションを維持するB2B（企業間取引）メーカーのA社は、自社の財務・経理のコスト水準と業務品質（経営の意思決定を支える経営情報の報告速度、および事業部門の判断に資する経理情報の加工提供）を一層高めたいと考えていた。特に「意思決定の速度と品質」については、グローバルな競争相手に差をつけられているという認識があった。

しかし、財務・経理の他社情報は極めて限られており、客観性と信憑性のある定量データを探し求めて、最終的にNRIが提供するグローバル・ベンチマーキングを採用するに至った。実際に財務・経理部門を統括する担当役員が、本プロジェクトのスポンサー兼オーナーとなり旗を振った。

②B2CメーカーB社のITベンチマーク

グローバルなM&Aを何案件か成功させ、現在では海外に先進的なRHQを有するB2C（企業・個人間取引）メーカーB社は、複数RHQの統合というビジョンのもと、各RHQの諸機能のなかでも情報システムの統合を優先的に進める判断をした。そのために、まず

表3 グローバル・ベンチマーキングの有効活用シーン

想定される利用シーン	ベンチマーキング結果の活用で実施可能なアクション
新しい経営体制下での現状評価	<ul style="list-style-type: none"> • 間接機能の全体を評価 • パフォーマンスレベルの評価基準を作成 • プロセスごとのリソース（経営資源）配置状況を可視化 • 網羅的な課題の抽出と優先順位の把握
グローバル本社機能の設計	<ul style="list-style-type: none"> • 現行の本社機能を、少数精鋭型の「ピュアグローバル企画」と「グローバルオペレーション支援」という、間接支援機能へと「分化」させる場合の機能設計材料
間接コスト削減	<ul style="list-style-type: none"> • コストが過剰になっているプロセスの把握 • コストドライバーの把握 • 事業部門への間接機能のサービス対価の提示 • 作業の集約化程度の評価
業務改善計画の策定	<ul style="list-style-type: none"> • 間接機能のプロセスごとの効率性・有効性の評価 • 各プロセスの変更の余地の把握・評価 • 新システム導入に伴う（先行させる）業務プロセス変更方針の策定 • 業務プロセスの変更に伴うスキル要件の変更
標準化・統合化の効果測定	<ul style="list-style-type: none"> • グループ会社全体における間接機能の各プロセスの配置構成をトップ企業と比較 • 地域または拠点ごとの人的コストの効率性を相対比較 • 組織横断のプロセス標準化やシステム統合に向けて必要となる制度の変更の整理 • 標準化・統合化によって削減可能なコストの見積もり
アウトソース機会評価	<ul style="list-style-type: none"> • 事業部門からのサービスレベルの期待値の把握 • プロセスコストの高さの原因の把握（人件費、手順の未成熟さ、自動化の不足など） • パフォーマンス向上とコスト削減の両立を目指す方針の決定 • 業務改善戦略の方針決定
継続的なパフォーマンス向上	<ul style="list-style-type: none"> • 前回のベンチマーキング結果との比較 • すでに終了した業務改善プロジェクトの効果の把握 • 業務改善プロジェクトの次の「打ち手」の検討 • 業務改善の評価指標とゴールの設定

は各地域のIT機能パフォーマンスの実態把握が必要となり、NRIのグローバル・ベンチマーキングを照会した。B社のケースでも、海外のRHQに駐在する上級役員クラスが旗を振り、それをIT部門長が受けてベンチマーキング分析を推進した。グローバルな有力競争相手は、いわゆる「One Firm体制」をすでに実現しており、B社の危機感を一層強いものへと駆り立てていた。

③消費財メーカーC社の4機能ベンチマーク

もう一つの例は、アジアを中心にグローバル展開を加速するものの、意図したスピードで海外収益比率が高まらず、依然として日本的な管理間接業務で海外拠点を統制しようと

コラム：「ベンチマーキング」に対する日本企業の誤解

グローバル・ベンチマーキングについて、日本企業の多くの企画スタッフは「誤解」をしている。それはおおよそ以下のとおりである。

「競合企業のことは相当調べ上げている。それ以上の内部情報を持っているのか」「当社と瓜二つの企業など存在しない。したがってベンチマークは不可能である」「ベンチマークなら毎年アンケートが回ってきて、すでに実施済みである」。本稿で詳細に解説するとおり、ここで紹介しているグローバル・ベンチマーキングは、企画スタッフのこのような「誤解」とは全く異なる手法である。

そもそも本ベンチマーキングは、「裏調査」のように個別具体的な企業の内部情報を収集するのではなく、客観的かつグローバル標準の業務区分に沿って、社内データを集計・計測する手法である。また、比較対象同士が瓜二つでなくても、間接業務量の大きな決定要素となる「企業規模」と「複雑性」が類似していれば、そうした企業の間接業務間の比較は統計的に有意であることが証明されている。

さらに、無償協力を要請される官公庁関連アンケートや業界内アンケート、あるいはITベンダーによるアンケートと異なり、本サービスは経営改革を真剣に考えるユーザー経営者自身が、時間と費用、エネルギーを投入して提供する精度の高い企業内部データがモノサシとなっている。プロフェッショナル리티の極めて高い専門情報サービスである。

していた消費財メーカーC社である。

同社は、今後のグローバルオペレーションのさらなる拡大と収益性確保を考慮して、改革の対象機能を絞り込むために、最初に4つの間接機能（財務・経理、人事・人材、購買、IT）を広く浅くアセスメント（事前評価）し、業績管理指標として正しいKPIを見出したいというニーズを持っていた。ちょうどそのときにハケットとNRIが協働で企画推進していた「世界の消費財メーカーのベンチマーク調査」というマルチクライアント型の簡易スタディ（調査）を活用する判断を下した。

このように日本企業でもすでに、グローバル・ベンチマーキングを自社の「改革の入り口診断ツール」に採用し始めている。前ページの表3に、今の日本企業にとってグローバル・ベンチマーキングを採用・活用する際のロジックや積極的理由などを一覧にした。

IV 日本企業の本社・間接機能の構造的な問題点

これまでに蓄積した日本企業の業務改革のナレッジ（知識・知恵）、およびハケットとの連携により提供してきたグローバル・ベンチマーキングのソリューションから、日本企業特有の本社・間接機能の構造的なパフォーマンス不良が明らかになってきた。以下にその一部を示す。

1 処理系業務の標準化・自動化の遅れ

日本企業の多くでは、財務・経理業務の一部である小口精算、与信・債権管理、請求・

入金管理といった処理系業務が自動化されておらず、人件費の高い正規社員が二重、ときには三重にこれらをチェックしている。グローバル企業では、こうした処理系業務は徹底的に自動化してエラーを排除し、同時にコストダウンを図るのは常識である。

また、自動集計された経営情報を分析し、それをもとにスピーディーな経営陣の意思決定へと導く業務に、日本企業は十分な時間をかけていない。グローバル企業ではこの業務こそが正規社員の果たすべき職務であり、こうした付加価値業務に人件費をかけ、高度な専門資格を有するプロフェッショナルスタッフを配置している。

2 企画スタッフの時間を占有するデータ収集・資料作成・報告業務

日本企業の企画系スタッフ（多くは経営企画部門、あるいは経営管理部門に所属）の業務時間の配分は、グローバル標準から大きくずれている。なかでも「社内経営情報・データの収集・編集～資料作成～内部報告」という業務に、恒常的あるいは季節に応じて、多くの時間を割いている。これは後述するような「十分に使いこなされないBI（ビジネスインテリジェンス）ツール」の問題とも表裏一体であろう。

すなわち、企画系スタッフは経営陣（多くの場合、自身の評価者でもある）が要求する、さまざまな切り口の社内データを手作業で収集・編集してきれいな報告資料にまとめ、それを社内に持ち回り、会議の場でプレゼンテーションしている。グローバル企業では、これらの「データ収集・編集業務」は非付加価値業務とみなされる。

3 会計・報告業務における BIツール利用の遅れ

日本企業の間にもBIは相当程度浸透してきている。しかし、その活用方法はまだまだ限定的である。そもそもBIの導入されている業務が「生産管理」や「会計報告」中心であり、その使途も「レポート」目的が圧倒的多数を占める。業務進捗のモニタリングや将来の予測分析、シナリオ分析といった、さらに高度な使い方が課題である。全社連結ベースで見ると、グローバル他社と比較して、はるかに多岐にわたるBIツールが、現場レベルでばらばらに導入されている傾向もある。

4 パッケージソフトの過度な自社 カスタマイズに伴う高コスト化

ERPパッケージ（統合業務パッケージ）などの汎用ソフトウェアを活用する場合も、日本企業は一般的に、そのカスタマイズの度合いが高い。製品開発や生産など「コア領域」であれば許容されるが、会計、人事、購買、コーポレートサービスといった汎用的かつ「非コア領域」のツールのカスタマイズにも手間をかけているケースが多い。汎用ソフトウェア本来のメリットを、自ら摘み取ってしまっている典型である。

5 多様な人材を前提とした 人事関連業務の不備

組織開発や多様性マネジメントといった業務のコスト効率性は、日本企業の場合、一見非常に高いように思える。しかし実態を精査すると、そもそもこれらの業務の重要性や必要性が正しく認識されておらず、そのため人事

スタッフがここに充当されていないケースも見られる。企業活動を担う人材は、従来は、伝統的に日本人だけで運営されてきたが、ここ数年間で、地理的にも国籍でも、加速度的に多様化してきている。多様な人材のベクトルを合わせたり、さまざまな価値観を持った人材のモチベーションを維持・向上させたりする業務に対して、日本企業もアテンション（関心）を注ぐ時期にきている。

V 比較すべきは常に進化する グローバル有力企業の プラクティス

1 間接機能ごとの専門家が集う 「場」で行き交う実務ナレッジ

グローバル有力企業では、CFO、COO（最高執行責任者）、CTO、CHOなどのCレベルオフィサーという、特定間接機能での専門性とトラックレコード（収益実績）を有する執行役員が活躍している。多くの場合、これらの上級管理職は、企業の境界線を越えて、自身の有する職能専門性を追求しながらキャリアアップを図り、自身と同じ職能専門性を有する仲間たちとの情報交換の「場」を持っている。その「場」には、第三者的な役割であるコンサルティングファームが主催するカンファレンスのような場もあれば、情報を自発的にギブ・アンド・テイクするようなボランタリー（任意）な会合もある。

ハケットとの提携以降、NRIは、グローバルに展開されるこうした会合に継続的に参画してきた。たとえばハケットは、同社の主要市場である米国（アトランタ）と欧州（ロンドン）の2拠点で半年おきに、職能ごとの機

能改革事例の発表・交流の場である「ベストプラクティスカンファレンス」を主催している。

ハケットのユーザーを中心に、名だたるグローバル有力企業のCレベルオフィサーが集い、職能の機能ごとに最新の調査研究の成果や関連業界のマネージャー同士が、生きた実務ナレッジをギブ・アンド・テイクしている。

残念ながら、そのような会合の場での日本籍企業のプレゼンスは皆無に等しい。英語力の問題というのは独りよがりの言い訳である。NRIはこれまで参画してきたグローバルなカンファレンスにおいて、日本のエグゼクティブ以下の英語を駆使しながらもグローバル有力企業の仲間入りを果たそうと、積極果敢にネットワーキングをする欧州企業やラテンアメリカ企業、アジア企業の姿を見てきた。それは語学力ではなく、明らかにマインドセット（価値観・思考）の問題である。

2 ガラパゴス状態の日本本社、その根本にある「日取引」

そのようなグローバル有力企業と、日本の大手企業の本社まわりの機構や業務プロセスに触れていると、日本企業の本社が完全に「ガラパゴス化」している事実が驚く。なぜそのような日本固有の進化に至ったのか。われわれは一つの仮説を導き出した。それは、海外売上（利益）比率が高まる過程にあっても、日本の大手企業の多くは「日取引」、すなわち日本籍企業間取引をそのまま海外に持ち出して海外事業を拡大してきたのではないかと、という仮説である。

日本企業の海外展開は、多くの場合、納入

先企業が先に進出し、そこにサプライヤー（部品供給会社）がトランスプラント（移植工場）の形態で追随して、日本国内で行ってきた従来の取引を継続する。実際の製造・販売にかかわる従業員や販売市場こそ海外にシフトするが、その裏にあるのは、海外進出以前と同じ日取引である。

日取引を引きずったままだと、たとえば納入先との与信管理や納入契約の条件が、一切見直されないまま海外に引き継がれる。国内での信頼関係に基づいた与信管理・契約条件管理が海外でも継続されるということは、逆にいえば、国籍や商慣習の全く異なるグローバルパートナーとの商売に必要な本社・間接機能が研ぎ澄まされないことを意味する。実際に、グローバル顧客に納入しようと努力するものの、あまりに異なる商慣習（グローバル基準のコスト要求、長期的コミットメントより短期のQCD〈品質・価格・納期〉を重視するサプライヤー管理、厳格なリスク管理・与信管理等々）のために、食い込むことすらなかなかできない日本の部品メーカーやモジュールメーカーの苦労話を多く聞く。

一方、グローバルに活躍する有力企業の多くは、おそらく、海外売上（利益）比率の高まりと連動するように、母国籍パートナー以外との取引量を拡大させ、それに伴って、本社・間接機能もグローバル標準へと鍛え上げられていく。このような商慣習や取引慣行こそが、まさに「グローバルスタンダード」である。日取引のぬるま湯から脱し、グローバルパートナーとの取引を真に開拓することが、ガラパゴス状態からの脱出につながると考える。

注

- 1 実施時期：2008年9月
実施方法：郵送によるアンケート票の配布・返信
対象企業：東京証券取引所、名古屋証券取引所、大阪証券取引所の第一・二部上場企業および未上場の大手製造業を中心とした約2500社
有効回答企業数：196社（有効回答率約7.8%）
- 2 実施時期：2011年12月末～12年1月
実施方法：郵送によるアンケート票の配布・返信
対象企業：連結売上高500億円以上、上場・非上場の製造業、情報・通信、運輸・郵便、建設業1409社
有効回答企業数：145社（有効回答率10.3%）
- 3 間接業務のパフォーマンスは企業の「オペレーション規模（＝連結売り上げで近似）」と「複雑性（組織階層、事業分野数、展開国数・拠点

数、従業員数などの複合指標を考慮）」が大きく影響する。規模が大きく違う同業他社と比較するよりも、同等程度の「規模×複雑性」の他業界・類似業界他社と比較することのほうが統計的意義は大きい

- 4 実際のベンチマークは、表1のたとえば「①支払債務管理」「②旅費・交通費、その他経費」などの「プロセス単位」で分析する。「プロセスグループ」とは、関連性の強い複数のプロセスを束ねた単位を指す

著者

森沢 徹（もりさわとおる）

経営情報コンサルティング部担当部長、上席コンサルタント

専門はグローバル経営管理システム革新、業績評価管理制度革新、全社戦略立案、CSR革新、製造業・サービス業・非営利組織経営

KPI管理の高度化を目指して

名取滋樹



寺山哲史



CONTENTS

- I 求められるKPI管理の高度化
- II 日本企業のBIシステム導入状況
- III BIシステム導入のメリット
- IV BIシステムの活用事例
- V BIシステム活用を成功させるためのポイント

要約

- 1 急速な環境変化に対応するために近年の企業経営は、迅速かつ正確な意思決定が求められる。この実現には、あるべき経営管理のルールやプロセスなどの仕組みの設計と、それに合ったKPI（キー・パフォーマンス・インディケーター：重要業績評価指標）管理のための情報システムの構築が不可欠である。ただ、日本企業の多くはKPI管理に必要なデータ集計を社員の手作業に頼っており、これがKPI管理の高度化と業務効率化の両面でボトルネックとなっている。
- 2 BI（ビジネスインテリジェンス）システムを活用すれば、社内外に散在する大量のデータから、必要な情報を、必要なタイミングで、必要な相手に提供できるようになる。加えて分析業務の効率化も進み、人的リソースをより付加価値の高い業務にシフトすることも可能になる。
- 3 BIシステムの活用事例には、業績を左右する原因を可視化する「課題発見と将来予測」に加え、各部門の業務上の成果指標と経営管理上のKPIを統合的に管理する「経営と業務の統合管理」に活用するケースが増えている。これは、今後のBIシステムを活用したKPI管理の高度化に対する期待が、従来の業績の可視化にとどまらず、より高度な活用にまで高まりつつあることを示している。
- 4 KPI管理の高度化に向けたBIシステム活用への期待が高まる一方で、日本企業のBIシステム導入は必ずしも成功事例ばかりとはいえない。成功させるには、①適切なKPIの設定、②業務内容と適合したBIシステムの選択、③現場への徹底した定着化活動——の3つを押さえる必要がある。

I 求められるKPI管理の高度化

1 KPI管理の高度化が求められる背景

近年の企業経営は、急速に変化する市場環境に対応するため迅速かつ正確な意思決定が求められるようになってきている。これを実現するには、あるべき経営管理のルールやプロセスといった仕組みを設計するとともに、それに合ったKPI（キー・パフォーマンス・インディケーター：重要業績評価指標）管理のための情報システムを構築することが不可欠である。

企業活動のさまざまな領域でIT（情報技術）化が進んだことにより、このような情報システムの構築に必要な環境はほぼ整備されてきたと見てよい。ERP、SCM、CRMなどの各種の業務システムには、KPI管理に活用可能なデータが、日々、大量に蓄積されている。これらのデータから有用な情報を抽出し、企業のKPI管理に役立てていくことは、今日の企業経営では極めて重要な課題である。

2 日本企業におけるKPI管理の現状

このようにデータ活用が重要な経営課題となっているにもかかわらず、日本企業の多くは、いまだにさまざまなデータ処理を社員の手作業に頼っている。社内を見回すと、データウェアハウスの機能を人が代替するかのようになり、いくつものデータを連係させて集計することに日々忙殺されているケースは少なくない。野村総合研究所（NRI）が2011年12月～12年1月に、日本企業のBI（ビジネスインテリジェンス）システム導入状況について、

売上高500億円以上の製造業、建設業、運輸業を中心に実施した「グローバル本社機能のあり方に関するアンケート調査」の結果からも、日本企業はグローバル企業と比べて集計などを手作業で行い、それに多くの労力をかけていることが確認されている。このことは、管理高度化と業務効率化の両面で確実に日本企業のボトルネックになっているが、これらは、BIシステムの導入によって解決が図れる。

II 日本企業のBIシステム導入状況

BIシステムとは、企業の内外に散在する情報資源を集約し、それを分析・活用するための仕組みである。「BI」自体は1990年代から用いられてきた概念であるが、実際に注目を集めるようになったのは、ERPパッケージの導入が進み、企業のデータ環境が整備され始めた近年からである。

BIシステムを導入すると、さまざまなデータをさまざまな切り口で可視化できるようになる。たとえば、経営層、管理層、担当者のそれぞれに必要な情報を必要な頻度で提供することが可能になり、これにより、経営管理の方向性に基づいたKPI管理をし、事業の継続的なPDCA（計画・実行・評価・改善）が運用できる。

また、BIシステムが提供するレポートインク機能、ダッシュボード（情報を集約して画面に表示する）機能、ドリルダウン（集計範囲を一段階絞ってより詳細に集計する）機能などは、企画書や報告書などのレポート作成の負荷軽減や、問題発見を通じた企画立案

機能の強化にも貢献する。

前述のNRIのアンケート結果によると、すでに約8割の企業が何らかの業務にBIシステムを導入していることがわかった。また、これまでBIシステム活用の主な対象は、「経理・財務業務」「営業・マーケティング業務」「生産業務」などのオペレーション部門の業務効率化であったが（図1左）、今後は

「経営企画・管理業務」にも活用したいという企業も多く（図1右）、経営企画をはじめとした付加価値部門でも導入が進むと予想される。

さらに、BIシステムの高度な機能への期待も上がっている。現在は「レポート機能」の利用が多いが、多くの企業が今後はダッシュボード機能や「分析・予測機能」を活

図1 BI（ビジネスインテリジェンス）システムの導入業務

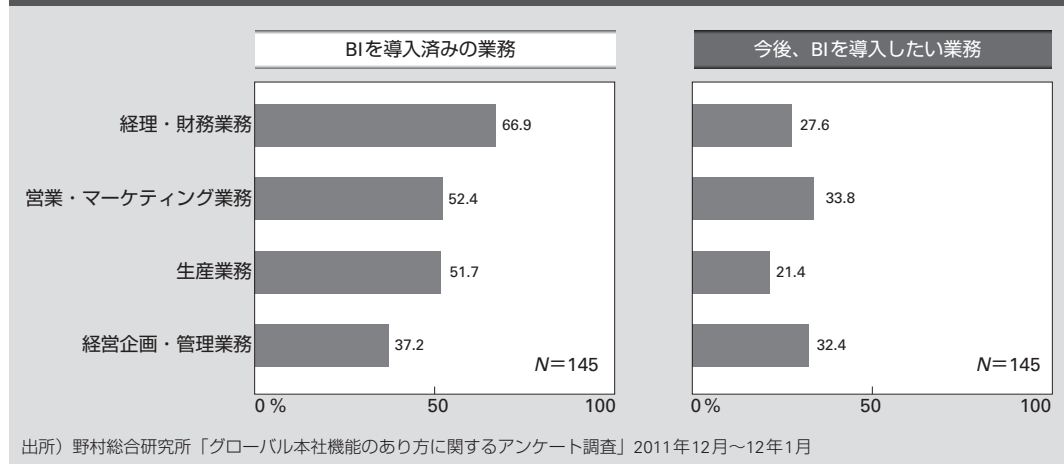
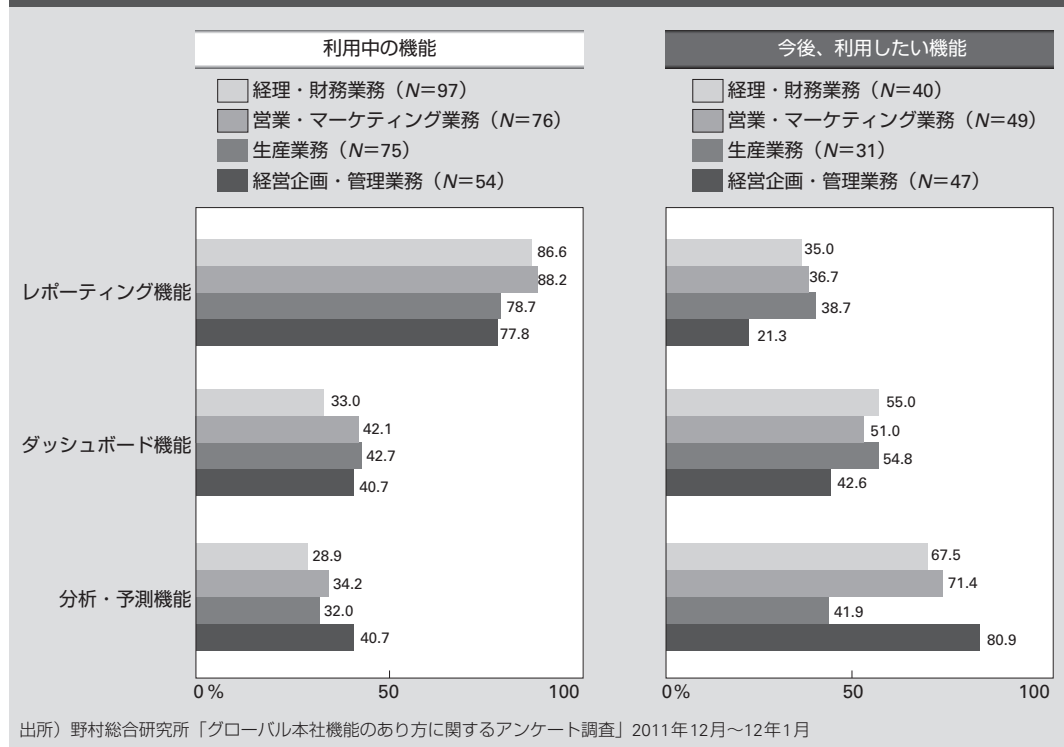


図2 BIシステムの利用機能



用したいと考えている（図2）。

Ⅲ BIシステム導入のメリット

BIシステムを導入するメリットとは何か、以下に整理したい。

1 リアルタイム性の向上

KPIを手作業で管理する場合、数字を確定してレポートまで1、2週間のタイムラグが生じることがある。BIシステムを活用すればこのタイムラグがなくなり、現状把握のリアルタイム性は飛躍的に向上する。また、注視すべきポイントが見つかった場合、それを掘り下げる分析も容易になる。これらは意思決定の迅速化と正確性の向上に貢献する。

2 KPIの横串管理

KPIを手作業で管理すると、各事業部門・営業拠点・生産拠点などの横比較がしにくい。こうしたまま、さまざまな視点から分析を試みると、各部門の帳票がばらばらになり、逆に管理が難しくなるケースも生じる。これがBIシステムを導入すると、複数のシステムにまたがるデータを同じ切り口で比較しやすくなるため、部門・拠点横断の課題発見や知見の共有が促進される。

次章で述べるとおり、部門・拠点間の状況を可視化することは、表面的には見えていなかった組織内の問題点を顕在化させるうえで極めて有効な手段である。

3 コストの削減

手作業による集計業務を削減し、人材を付

加価値の高い業務へシフトすることで、人的コストの削減が期待できる。レポートニングなどの集計業務が定常的かつ高頻度な企業ほどこの効果は大きい。

Ⅳ BIシステムの活用事例

本章では、BIシステムを実際に活用し、KPI管理の高度化を実現している事例を2つ挙げたい。

1 活用事例①

——課題発見・予兆管理

製造業A社はBIシステムを活用し、実績管理だけでなく、課題の発見、将来の業績予兆を管理している。

A社はアジア各国に製造拠点を、アジア・米国・欧州に販売拠点を持つグローバル製造業である。アジア各国の製造拠点で生産した製品を、各販売拠点の受注状況に応じて、アジア・米国・欧州に出荷している。

BIシステム導入以前には以下の2つの課題があった。

①各製造・販売拠点での過剰在庫または在庫不足

②各販売拠点での販売予測と実績の乖離——である。

①は、各製造拠点・販売拠点において、過剰在庫または在庫不足が発生していたにもかかわらず、それらの原因が特定できず、事前に対処できていなかったという課題である。BIシステム導入前は、各拠点の在庫管理担当部署が日次の在庫推移のみを管理していた。このため、過剰在庫または在庫不足が発生した時点での都度対応が常態化していた。

つまり、対応がすべて後手に回っていた。

BIシステムの導入後は、各拠点の在庫推移を一元的に可視化し、かつ同推移の先行指標として、

- 生産予定と実績
- 入荷予定と実績
- 出荷・販売予定と実績
- 各製造・販売拠点間の積送中在庫

——まで一元的な管理が可能になった。これにより、日々の在庫推移だけでなく将来の在庫推移の可視化ができるようになった。

将来在庫を予兆として管理し、在庫過剰・在庫不足の発生があらかじめわかった時点で、その原因が、品質問題の発生による生産・出荷遅延か、拠点間の積送中在庫の滞留かなど、どこにあるのかを在庫推移に紐づけて可視化する。そうすることで、品質問題の発生率に応じた安全在庫日数の設定、海上輸送・航空輸送の見直しなどの対策を講じることができるようになった。結果、グローバル在庫（各製造・販売拠点および拠点間の積送中在庫の合計）の削減を実現している。

②は、各販売拠点の販売予測の精度が低く、結果として業績予想の修正にまで至ったという課題である。

BIシステムの導入以前、販売予測の精度が上がらない原因は、あくまで需要予測のモデルやロジックが正しくないからであるという認識が持たれていた。そのため販売拠点では、需要予測精度向上のための施策の検討ばかりを行っていた。ところがBIシステムを活用して各販売拠点での販売予測と実績との乖離を分析したところ、必ずしも需要予測の精度だけが原因ではないことが明らかになった。顧客からの受注に対して、販売拠点の製

品在庫が不足しているため顧客の希望納期が満たせずに受注キャンセルが発生し、その結果、販売実績が予測を下回っていたのである。

これに対してA社は、需要予測と将来在庫の推移を統合して管理し、そうすることで各販売拠点の「現実的な販売可能数量・金額」の可視化を実現した。これにより販売予測の精度が向上することになった。

さらに、各販売拠点の在庫推移を横串で見ると、ある販売拠点では製品が欠品している一方で、他の販売拠点では同一製品が在庫過剰であるケースが多いことがわかった。これは、製造拠点から販売拠点への製品の分配量を拠点間会議で調整する際、往々にして拠点間の力関係で決定されることに起因していた。それがBIシステム導入後は、各販売拠点の欠品率、受注キャンセル率・金額を、実績だけでなく将来の予測としても可視化できるようになったため、A社は力関係によらず、全社最適な分配量の決定が可能になった。これにより、顧客の希望納期の遵守率向上、受注キャンセル率の削減を全社的に実現している。

このようにA社は、グローバルに展開する各拠点のKPIを統合的に可視化することで、業績の可視化にとどまらず、課題の発見・予兆管理としてもBIシステムを活用し、KPI管理の高度化に成功している。

2 活用事例②

——改善活動の定量効果試算

製造業B社では、調達・生産・販売などの各部門が管理している業務上の管理指標を、経営管理上のKPIに紐づけることで、業務における改善活動を定量的に評価し、適切な投

資判断を下すことを可能にした。

B社は、各部門で毎年テーマを定めて改善活動を行うことを慣習にしてきた。ところが、こうした改善活動がどのような経営効果をもたらすのかの定量的な評価ができなかったため、この活動にどれだけの経営資源を投じればよいのかを、適切に判断できない状態が続いていた。そのため、各部門は日々の実業務を優先するようになり、改善活動は次第に停滞してしまっ

た。たとえば、これまで製品の品質不良のコスト（品質損金）は、各部門が独自に管理していた。同コストには、一般に以下がある。

- 工程内の再検査コスト
- 不良品に費やした製造コスト
- 不良品の廃棄コスト
- 市場に出回った不良品の回収コスト

これらのコストを累計すると、全社に与えるインパクトは非常に大きい。具体的な金額が可視化されていなかったため、コスト削減に見合うだけの投資が十分に行われず、毎年膨大な品質損金が発生し続けていた。

そこでB社はBIシステムを導入し、これまで部門単位で管理していた各指標を「横串」で管理するように改め、さらにそれを金額に可視化した。まず第1段階では、経営上管理すべき指標をKPIとして定め、関係する各部門に割り振った。第2段階になると、各部門の改善活動がどの指標に対応しているのかを明確にした。さらに最終段階では、KPIへの各部門の改善活動の貢献率を部門横断で試算し、金額に配分した。

これにより、各改善活動から想定される経営効果が可視化され、各部門は適切な投資が可能となり、改善活動も積極的に推進できる

ようになった。

そして、KPIの進捗と併せて改善活動の進捗もBIシステム上で可視化できるようにし、経営会議で四半期ごとにレビューをした。前述の品質不良のコスト改善のケースでは、BIシステム上に、月次の品質不良率および各部門で発生した品質損金の累計額を前年比で可視化し、それに品質改善活動の進捗を照合することで、改善活動の推進・効果の刈り取りを実現した。

B社は、ここまで述べてきた品質管理部門だけでなく、調達・製造・販売・営業各部門でも同様の取り組みを展開し、その結果、BIシステム上で各部門の日々の業務の進捗管理・実績評価までを可能にした。

V BIシステム活用を成功させるためのポイント

1 BIシステムへの期待の高まり

これまでのBIシステムは、大量のデータを統合し、現状（実績）を可視化するツールに利用されるケースが多かった。しかしながら、前章の2つのBIシステムの活用事例に見られるように、近年のBIシステムの活用方法は以下に挙げる2つの点で変化している。

第1に、現状の可視化にとどまらず、課題を発見し、将来の業績を予測するという活用方法である。前述のNRIのアンケートで、日本企業のBIシステムへの期待が、従来の「レポート機能」から「分析・予測機能」に移りつつあることがわかったように、適切なアクションにつなげていくには、現状の可視化だけでは不十分である。現状から課題を

発見し、さらに将来の業績の予兆まで可視化できるようにすることが必要になる。BIシステム上において、さまざまなKPIを組織横断で横串管理することは、分析担当者の仮説・検証の精度を高め、事実（数値）に基づく意思決定を実現する。

第2に、「経営」と「業務」の2つを統合して管理する基盤としての活用である。これまでは、調達・生産・販売といったサプライチェーン上での実業務の結果が、経営指標上のような効果を挙げているのかは直接的に紐づけられていなかった。各部門の業務上の管理指標と経営管理上のKPIとが紐づけられていないことによって、「経営効果を意識しない業務改善」「アクションにつながらない経営管理」になってしまっていた。

「1億円を投資しなかったために毎年5億円の品質損金を垂れ流す」という本末転倒な事態を避けるには、各部門の日々の業務上の指標を部門横串で管理し、かつ最終的には経営管理上のKPIに紐づけて可視化することが重要である。これを実現するには、各部門の指標とKPIとを統合的に紐づけるBIシステムが必要となる。

2 BIシステム導入の難しさ

BIシステムへの期待は高まる一方であるが、必ずしも成功事例ばかりではない。成功するための留意点を十分に意識しておく必要がある。

図3に示したのは、NRIがBIシステムのユーザー企業（日本および米国）の情報システム部門勤務者を対象に、2011年8～10月に実施した「企業情報システムとITキーワード調査」の結果である。ここから以下の2つの

ことが読み取れる。

第1に、日本企業は米国企業と比べて、BIシステムの導入効果を、「期待していたほど実感できていないこと」である。つまり、日本企業のBIシステム導入は、必ずしも成功事例ばかりではないのである。

第2に、日本企業はBIシステムを効果的に活用していくうえでの課題として、「活用目的の明確化」を挙げる割合が非常に高いことである。これはすなわち、使い方の議論が不十分なまま導入が先行してしまっていることにほかならない。結果的には、このことが期待どおりの効果を実感できない要因になっていると推察できる。

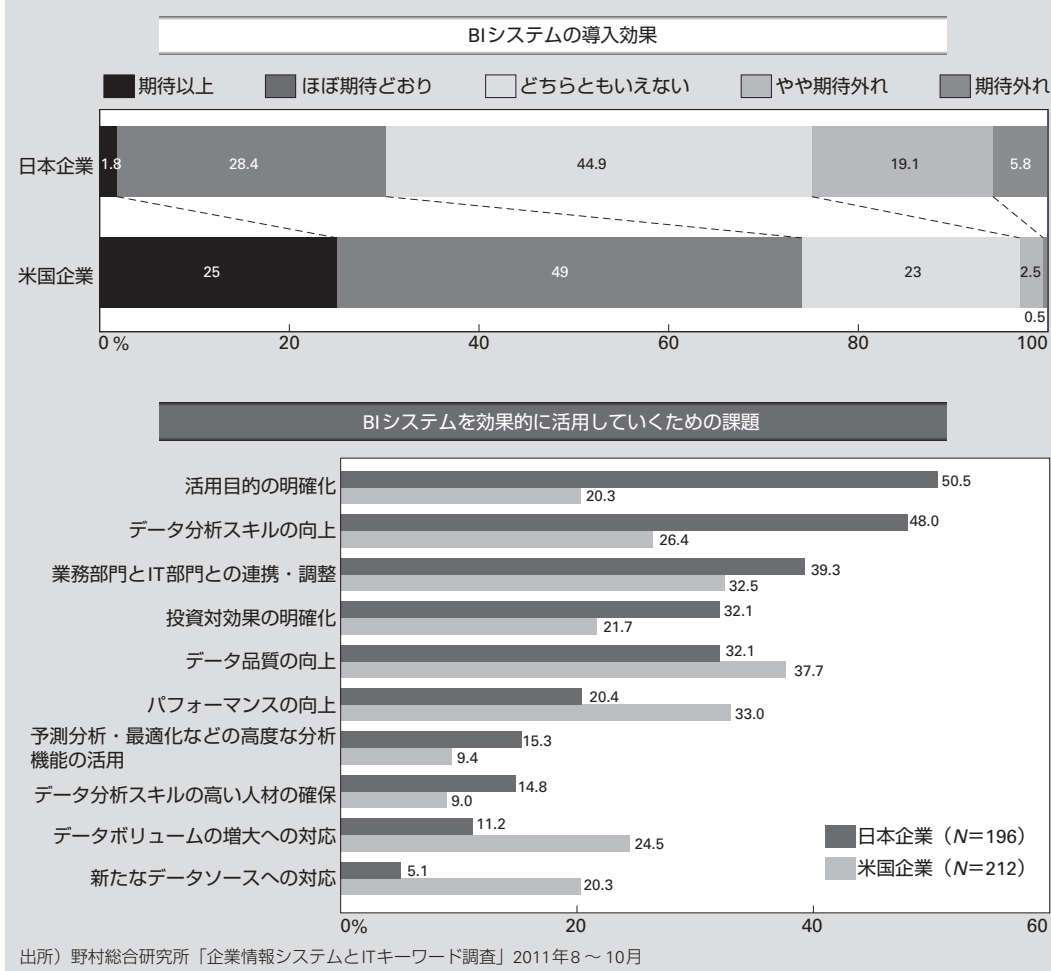
3 BIシステム活用成功のためのポイント

BIシステムの導入で最も重要なのは、使い方の議論を十分に尽くすことである。まず経営管理のあるべき姿を設計し、そのなかでのBIシステムの位置づけと業務の設計を十分に練り上げる。この部分が不明瞭なままただBIシステムを導入してしまうと、多額の投資に対して十分な効果が得られない状況に陥ってしまう。

BIシステム導入支援のプロジェクト経験から、NRIはBIシステムの活用を成功させるポイントは3つに集約できると考えている。

1つ目は、「適切なKPIの設定」である。BIシステム導入に際してまずしなければならないのは、経営管理のあるべき姿を実現するために、可視化すべきKPIを適切に設定することである。BIシステムはあらゆるデータを収集し、紐づけられることから、見るべき指標が曖昧なままシステムが導入されるケ

図3 BIシステムの導入効果と、BIシステムを効果的に活用していくための課題



ースがあり、本来の目的が達成されないという結果になりがちである。

管理すべき指標をKPIとして定め、全社が同じ視点で管理することが何よりも重要である。さらに、BIシステムで予兆管理を実現するには、KPIに影響すると予想される要因は何かを十分議論して仮説を立て、KPIと紐づけて可視化することが重要である。

2つ目のポイントは、「業務内容と適合したBIシステムの選択」である。ひとくちにBIシステムといっても一般にはさまざまなパッケージが存在し、実現できる機能や費用

がそれぞれ大きく異なっている。

BIシステムを選定する際の代表的な評価軸は以下の4つである（次ページの表1）。

- ①機能性
- ②他システムとの親和性
- ③導入費用
- ④導入実績・評価

上述の評価軸を中心に、BIシステムの導入目的と導入業務を考慮し、適切なBIシステムを選択することが重要である。

近年では、本格導入前に2カ月程度の評価期間を設ける企業が増えている。簡易的な

表1 BIシステムの代表的な評価軸

評価軸		各評価軸の考え方
①機能性	<ul style="list-style-type: none"> データ統合機能 可視化・分析機能 など 	<ul style="list-style-type: none"> データ構造はシンプルだが、さまざまな切り口による集計分析を行う業務の場合には、BIシステムの可視化・分析機能を重視すべきである 複雑なデータ構造のデータベースを連携させて現状を可視化する業務の場合には、BIシステムのデータ統合機能を重視すべきある 傾向として、前者は経営管理、後者は業務管理で重視される場合が多い
②他システムとの親和性	<ul style="list-style-type: none"> 他システム（ERPパッケージなど）とのデータ連携の容易性 標準インターフェースの有無など 	<ul style="list-style-type: none"> 既存システムと連携させるための標準インターフェースが用意されていることが望ましい 標準インターフェースが用意されていない場合、①個別開発が必要、②リアルタイム性を重視した要件の実現が困難——などのデメリットが発生する場合がある
③導入費用	<ul style="list-style-type: none"> パッケージ費用 開発費用 ライセンス費用 など 	<ul style="list-style-type: none"> BIシステムのユーザ数が多い場合、ライセンス費用を重視すべきである ユーザ数が少ない場合、初期費用であるパッケージ費用、開発費用を重視すべきである
④導入実績・評価	<ul style="list-style-type: none"> 類似業界での導入実績 導入企業からの評価 など 	<ul style="list-style-type: none"> 対象業務へのパッケージの適合性、導入後のサポート体制などを判断するため、可能であれば導入実績が明確であるほうが望ましい

BIシステムのパイロット環境を構築し、実際の利用イメージを評価したうえで、導入するBIシステムを選択する方法であり、これは、適切なBIシステムの選定に効果を上げている。

またこのような選定方法を採れば、検討の初期段階から、現場であるユーザー部門を巻き込むことができる。

BIシステム導入の際に起こりがちな失敗例として、情報システム部門主導で導入を進めた結果、現場であるユーザー部門にとっては使いにくいシステムとなり、定着が困難になるというケースがある。このような事態を避けるためにも、パイロット環境を構築する段階から、情報システム部門と現場であるユーザー部門との間で、利用イメージに関してコミュニケーションを密に図っていく必要がある。

3つ目のポイントは、「現場への徹底した定着化活動」である。仮に、情報システム部門とユーザー部門が共同で要件を練り上げたBIシステムであったとしても、導入当初から改善の余地がないシステムを構築することは容易でない。むしろ、BIシステムの活用状況を定期的にモニタリングし、利用者へのヒアリングなどを通じて課題や新たな活用方法を吸い上げ、システムの改善に反映させていくプロセスが重要である。

このような活動の実現には、それを推進する体制を整備しなければならない。情報システム部門と、業務改善に関する現場の社内推進者で委員会形式のタスクフォースを組成し、システム改善を定期的に検討していくことが重要である。多額の投資に対して十分な効果が得られないという事態を避けるためにも、現場への徹底した定着化活動は必要不可

欠である。

BIシステムは、導入したら完了というたぐいのもではなく、導入後の継続的な改善活動を通じてその有効性を高めていくシステムである。すでに社内でBIシステムを導入済みであれば、現状の活用状況をもう一度点検し、KPI管理の高度化に向けて、改善課題を洗い出し、新しい活用方法を再検討することを推奨したい。

参考文献

- 1 名取滋樹「KPI管理業務の高度化を目指して——BIシステムの効果を高めるためのポイント」

『ITソリューションフロンティア』2012年8月号、野村総合研究所

著者

名取滋樹（なとりしげき）
経営情報コンサルティング部上級コンサルタント
専門はマーケティング戦略、ブランド戦略、ビジネスインテリジェンスを活用したKPI管理

寺山哲史（てらやまつし）
経営情報コンサルティング部副主任コンサルタント
専門はSCM戦略、ITを活用した業務改革、ビジネスインテリジェンスを活用したKPI管理

生産性の向上に向けたワークスタイル改革

コミュニケーション・スタイル改革を中心に

田口孝紀



CONTENTS

- I ワークスタイル改革とは
- II コミュニケーション・スタイル改革を支える環境整備
- III 失敗しないワークスタイル改革の進め方
——ワークスタイル改革を定着させるための4つのステップ

要約

- 1 近年、オフィスワーカーの働き方（ワークスタイル）が大きく変わり始めている。「ペーパーレス」と「フリーアドレス」は以前から取り組まれてきたが、近年のコミュニケーション技術の発展やモバイル端末の普及などにより、さまざまな業界による新たな取り組みが本格化している。
- 2 ペーパーレスのねらいは、単純に紙の使用量を減らして印刷費や紙の保管スペースを削減するというだけではなく、主要な媒体を紙から電子ファイルに置き換え、併せて、業務改革や社内のIT（情報技術）インフラを通じ、企業内でのナレッジ（知識・知恵）共有を強化し、さらなる生産性向上を図ることにある。フリーアドレスも同様に、経費削減だけがねらいではなく、社内コミュニケーションの促進や情報漏えいリスクの低減などの効果もある。
- 3 しかし、ワークスタイル改革を推し進めるのは容易ではない。全社を巻き込んで社員一人ひとりの仕事のやり方を変えていくには、乗り越えるべき障壁がいくつもある。野村総合研究所（NRI）ではそうした障壁に対して、①プレ効果試算、②構想策定、③仕組み設計、④現場定着——の4つの改革ステップの実施を推奨する。このステップを踏むことにより、トップの強いコミットメント（関与）を引き出すとともに、現場社員の意見をボトムアップで吸い上げ、それにより全社を巻き込んだ「運動」に昇華させ、ワークスタイルを改革していくことが可能となる。

I ワークスタイル改革とは

1 なぜ今、ワークスタイル改革か

(1) ワークスタイル改革が注目される3つの理由

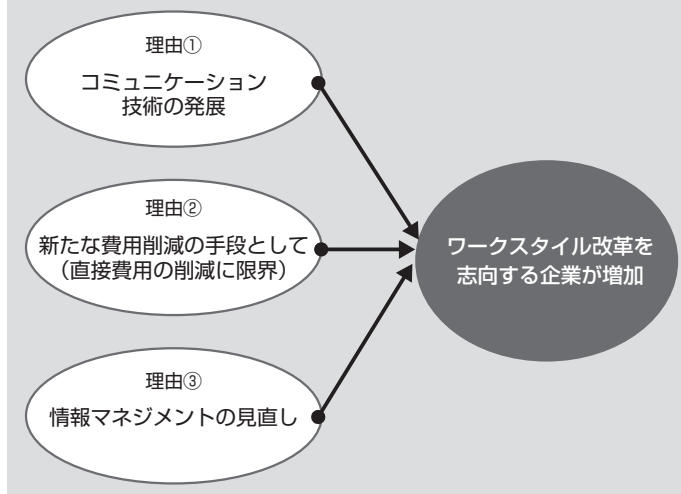
「ペーパーレス」や「フリーアドレス」は最近つくられた経営用語ではなく、むしろ使い古された感さえある。しかし、昨今こうしたキーワードを総称し、「ワークスタイル改革」として取り組む企業が多い。こうした活動があらためて注目されているのには、大きく以下の3つの理由が考えられる（図1）。

(2) 理由①：コミュニケーション技術の発展

第1に、近年のコミュニケーション技術の著しい発展がある。今までにもペーパーレスやフリーアドレスに取り組んだ企業は多いと思われるが、そうした活動が長く続いている企業は意外と少ないのではないだろうか。野村総合研究所（NRI）でも、2000年代初期にコンサルティング事業本部がフリーアドレスを数カ月間試行したものの、必ずしも定着しなかった。一方、「ノンペーパー活動」は、数々の困難を乗り越えてようやく実現している。

こうした活動がこれまで定着しなかった理由には、会議をペーパーレスで開催できる環境や、ユニファイド・コミュニケーション^{注1}といった新たなワークスタイルを支えるコミュニケーション環境が社内に備わっていなかったことがある。コミュニケーション技術については後に詳述するとして、今まで多くの企業に取り組んできたワークスタイル改革は、「しかるべき武器を持たずに精神論だけで挑んだ戦い」だったといっても過言ではない。このため「ワークスタイル改革＝職場環

図1 ワークスタイル改革が注目される3つの理由



境の改悪」とネガティブな印象を持つ企業も多いはずである。

しかし、近年のさまざまなコミュニケーション技術の発展により、ワークスタイル改革にあらためて焦点が当たり始めている。

(3) 理由②：新たな費用削減の手段としての注目度アップ

第2に、従来のコスト削減手法に限界を感じ、新たなコスト削減の手段としてワークスタイル改革を志向する企業が増えていることである。

光熱費や通信費、事務用品など一般経費の削減ではもはやコスト削減は難しくなっており、次の「打ち手」として、働き方を抜本的に改めることで印刷費やコピー費、家賃・引っ越し費用の一層の削減を見込む動きもある。昨今のオフィスの賃料低下に伴い、「高くて古いオフィス」から「安く新しいオフィス」に移転し、それを機にフリーアドレスを導入してよりコンパクトなオフィスにしようという企業がそうした例である。

(4) 理由③：情報マネジメントの見直し

第3に、情報の取り扱いを抜本的に見直す企業が増えていることもある。ここでいう「情報の取り扱い」とは、グループウェア（メールやスケジューラーなど）を介した社内コミュニケーションや、社内の共有フォルダーや個人のパソコン内に蓄積されている電子ファイルの取り扱いのことを指す。これらを抜本的に見直すには、「オフェンシブな改革」と「ディフェンシブな改革」の両方に取り組む必要がある。

オフェンシブな改革とは、働く拠点が自社オフィスにとどまらず海外を含む支社・支店、自宅または客先などと多様化するに伴い発生する「物理的」な情報ギャップを解消するため、コミュニケーション技術を導入して「どこでもオフィス」を実現しようという試みである。特に、外勤や顧客先常駐の多い営業要員およびエンジニアの生産性と働きやすさを向上させようというねらいがある。

また、時間とともに蓄積される情報を企業の知的資産として継続的に集積し、それを社内共有できる仕組みをつくらうという企業もある。これは、従来個人の頭のなかやファイル内にあった情報を、誰もが容易に検索・活用可能なようにして「時間的」な情報ギャップを埋めようとする試みである。

一方、後者のディフェンシブな改革には、機密情報や個人情報の漏えい対策がある。情報漏えいの多くは、紙媒体の盗難や紛失、誤配布によるものであり、情報管理とワークスタイルとを同時に見直すことで、そうしたヒューマンエラーを抜本的に解消しようという企業が増えている。

2 ワークスタイル改革の定義と 考え方

(1) ワークスタイル改革の全体像

ひとことで「ワークスタイル改革」といってもその範囲は非常に広く、言葉から連想する内容は人それぞれ異なる場合が多い。そこで、本稿ではワークスタイル改革を図2のとおり定義する。そのうえで、ここではワークスタイル改革を、

- ①コミュニケーション・スタイル改革（ペーパーレスとフリーアドレス）
- ②タブレット端末導入などによる営業生産性改革
- ③事務処理業務の集中化・外部化（シェアード化）

——に大別する。いずれも、たとえばタブレット端末の導入、オフィス改修、紙の削減といった単発の取り組みで終わらせるのではなく、経営目標と紐づけて継続的な全社運動につなげていくことが定着のポイントである。本稿では、このなかから経営への影響度や即効性が特に高く、かつワークスタイル改革全体の基礎となる社内ITインフラの整備を含む、①のコミュニケーション・スタイル改革について、ペーパーレスとフリーアドレスを中心に、具体事例を挙げながら成功要因を論じる。

(2) コミュニケーション・スタイルを変える

コミュニケーション・スタイルを変えるねらいは、単純な紙の削減（ペーパーレス化）や、座席を自由にする（フリーアドレス）による執務スペースの効率的化だけにとどまらない。これらの取り組みはもちろん象徴的なゴールの一つになりうるが、経営目標

に紐づけるなら、あくまでも効果の一つと捉えるべきである。より広い概念で効果を追い求めなければこれらは単発の取り組みに終わり、新たなワークスタイルの定着までには至らない。

コミュニケーション・スタイル改革を広く捉えたと、それは情報伝達の方法を変えることとほぼ同義である。すなわち、「紙」から「電子媒体」を通じたコミュニケーションへの変革が「ペーパーレス」であり、「場所（または部署）」から「人」を通じたコミュニケーションへの変革が「フリーアドレス」と言い換えられる。こうした基本思想をないが

しろにして改革を実行すると、多くのケースで、「社内資料処分の活動（『捨て捨て』活動）」や「単純な席数減らし」といった目先の対応になりがちで、数カ月も経たずに元に戻ったり、最悪の場合は、職場環境が悪くなってそのまま放置されたりする事態も起こりうる。

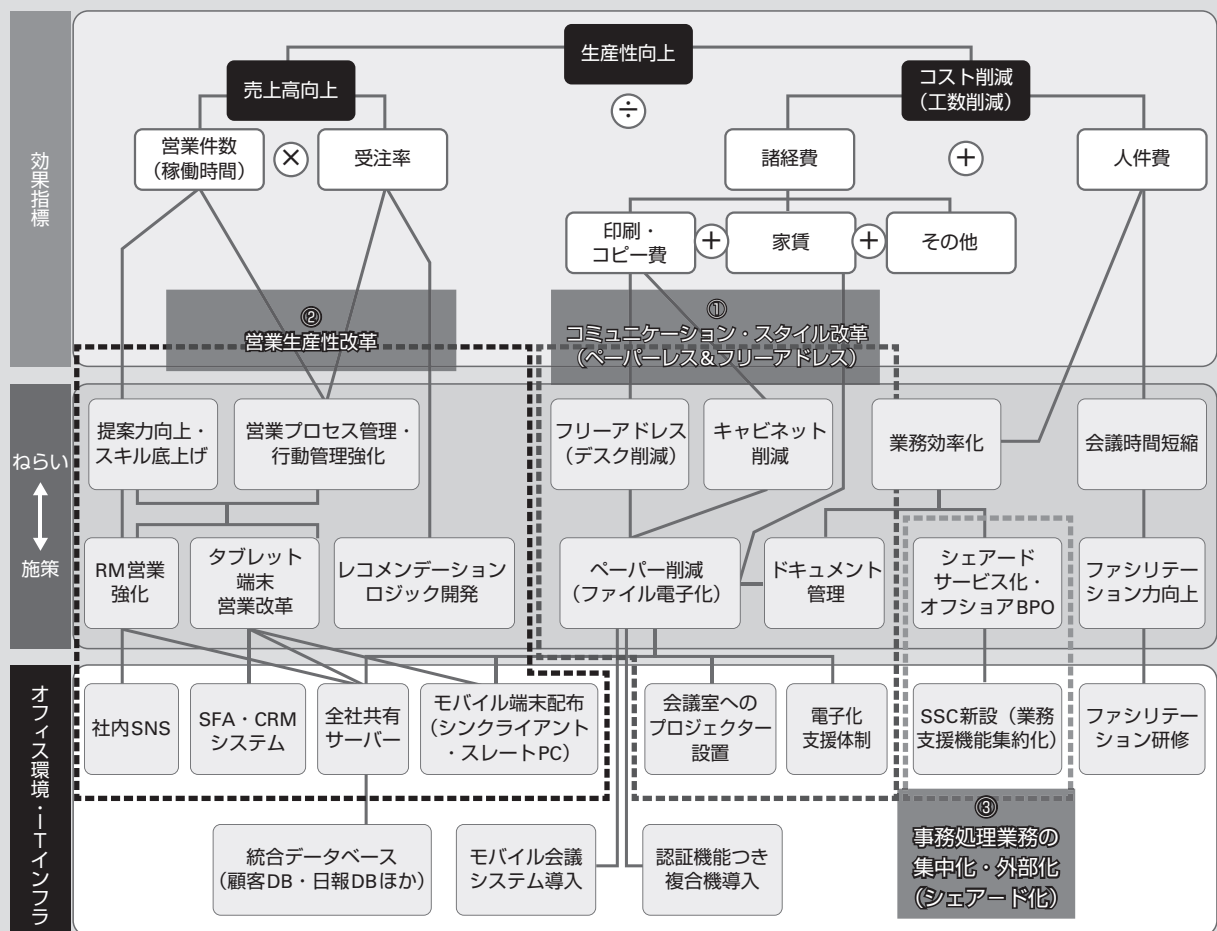
3 コミュニケーション・スタイル改革で得られる効果

(1) ペーパーレス

— 「紙」から「電子媒体」へ

これまで述べてきたように、ペーパーレスとは、文字どおり社内のあらゆる紙媒体を電

図2 ワークスタイル改革の定義



注) BPO: ビジネス・プロセス・アウトソーシング, CRM: 顧客関係管理, DB: データベース, RM: リレーションシップ・マネジメント, SFA: セールスフォース・オートメーション, SNS: ソーシャル・ネットワーキング・サービス, SSC: シェアードサービス・センター

子化する取り組みであり、その対象は、社内会議資料、顧客向けの提案資料（広告・ちらしを含む）、会計伝票、契約書関連書類など多岐にわたる。

ペーパーレスによって得られる第1の効果は印刷費の削減である。プリンターから印刷される紙の種類や量は業種により異なるが、社内のITインフラを整備し、それに伴い社内資料の管理規定や申請・承認などのワークフローを見直せば、資料の大半は印刷する必要がなくなる。

第2の効果は、資料の保管スペースの減少に伴う家賃の削減である。企業として保管義務のある契約書や会計関連の伝票、そして社員個人が保管する資料まで含めた「紙」に関連する保管スペースは、実際は想像以上に大きい。家賃が削減できるかどうかは賃借期間など契約条件により変わってくるが、たとえ削減スペースを家賃に還元できなくても、資料を削減した分は有効スペースになる。そのスペースを会議室やリフレッシュメントコーナーにすることで、社員の生産性向上やコミュニケーション活性化につなげられる。

第3の効果は業務効率化である。見逃しが

ちな効果であるが、社内会議の準備（会議の参加者全員分の資料のコピーや製本、事前配布など）にかかる業務や、会議終了後に資料をファイリングする業務などは、一つひとつは小さな業務量であっても、会議のたびに行われるそれらを合算すると、実はかなりの時間が費やされている。社内会議の準備のためにだけに若手社員が2時間早く出社するという話もよく聞かれる。しかし、社内会議をペーパーレス化すれば会議の前後に発生するこうした雑務がほぼなくなり、業務効率化という観点からも効果が得られる。また、資料を作成する側も会議直前まで資料に変更を加えられるようになる。

第4の効果としては、セキュリティの向上がある。機密情報や個人情報、あるいは社内でも閲覧制限があるような資料は、プリンターで印刷またはコピーされることで、紛失・漏えいするリスクが格段に高まる。これがペーパーレス化されれば、機密性の高いそうした資料は出力せずに、特定ユーザーのみに閲覧権限を付与したり、あるいは印刷制限がかかった状態で端末上で閲覧・参照させたりすることで情報漏えいリスクは減少する。

表1 ペーパーレスによる効果事例

企業名	取り組み概要	効果
野村総合研究所	ワークスタイル革新活動として、「A.整理整頓」「B.オフィス改善」「C.会議の効率化」「D.情報共有化」を実施	印刷枚数 : 30%削減（年間約4億円削減） 紙保管量 : 60%削減（8.0FM/人→3.0FM/人） 紙保管コスト : 年間約3億円削減
日本ユニシス	オフィスのリニューアルを機に、フリーアドレスの導入、ペーパーレスを推進	印刷枚数 : 34%減 紙保管量 : 約70%廃棄、約20%外部保管 紙保管コスト : 家賃8%減（2フロア、4,000m ² 分削減）
大和証券グループ	ペーパーレス担当者を選任し、ペーパーレス活動（ペーパーレス会議など）を推進	印刷枚数 : 30%削減
ドトールコーヒー	各店舗から送信されるFAXのペーパーレス化を実施	印刷枚数 : 23%削減 印刷コスト : 33%削減
ゴルフダイジェスト・オンライン	本社オフィス移転を機に、フリーアドレスの導入、ペーパーレスを推進	印刷コスト : 65%削減 紙保管量 : 80%削減
三井不動産住宅リース	社内ナレッジ共有の強化を主目的に、ITインフラの強化を検討。同時にペーパーレス活動も推進予定	紙保管量 : 約70%削減 （目標値：現在ペーパーレス化推進中）

注）FM：ファイルメーターの略。紙を積み上げた際の高さで、1メートル=1FM
出所）各種公開情報および野村総合研究所プロジェクト実績から作成

こうしたペーパーレス化の事例を表1にまとめた。前述のとおり、保管している紙の種類や量は業種や企業の特성에応じて異なるが、印刷費でおおむね30%程度、保管スペースでは60~80%削減と、大きな効果がある。

(2) フリーアドレス

— 「場所」から「人」へ

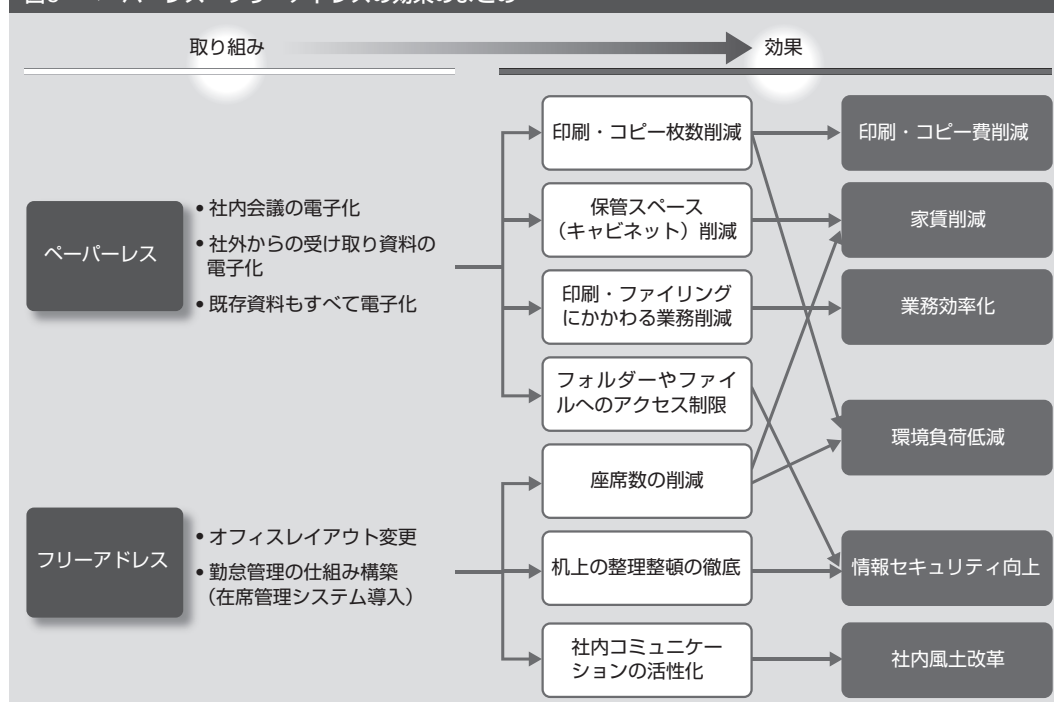
フリーアドレスは1987年に清水建設が取り組んだ事例が始まりとされる。その後1990年から2000年ごろにかけ、数多くの日本企業において、在席率の低い主に営業部門で試行された。しかし、「ITインフラが整備されておらず作業環境がむしろ悪化した」「自席が失われた感覚にとらわれ社員のモチベーションが低下した」などの理由により継続できなかった企業も多い。また「外部からの侵入者に気づきにくい」などのリスクもあり、当時はセキュリティの面から導入を見送る企業も多かった。

しかし、昨今ではオフィスビルの入退館システムが強化されてセキュリティ面の不安が払拭され、さらには無線LANやノートパソコンの普及、ユニファイド・コミュニケーション技術の発展によるコミュニケーション面の環境改善から、フリーアドレスがあらためて見直されるようになってきている。

フリーアドレスで得られる最大のメリットは家賃の削減である。フリーアドレスの座席数は、一般に想定利用人数の7、8割で設計されるケースが多く、座席数の削減で賃借スペースを減らし、家賃負担を低減する。

第2の効果としては情報セキュリティの向上が挙げられる。フリーアドレスを導入すると、自席に備え付けられる引き出しや袖机が廃止され、物の管理は基本的に個人ロッカーになる。これにより、帰宅時には自分の机を必ず整理整頓し（自分の固定席ではないため正確にはすべての物を片づける）、物は個人ロッカーに収める、もしくは破棄するよう

図3 ペーパーレス・フリーアドレスの効果のまとめ



になり、機密書類が不用意に放置されている状態が基本的にはなくなる。

第3の効果は社内コミュニケーションの活性化である。固定席では日常会話を交わす範囲が周囲に限られるため、同じ部署であってもコミュニケーションの相手が限定されがちである。一方、フリーアドレスの場合、周囲の社員が基本的に毎日替わり、会話する機会がなかった社員とも交流が生まれる。また、プロジェクトチームなど社内横断的な業務を求められるケースでも、メンバー同士が近くに座り合うなどの工夫を凝らすことによって、チーム内の議論をより活発化できるようになる。

前ページの図3にペーパーレスとフリーアドレスの効果をまとめた。

II コミュニケーション・スタイル改革を支える環境整備

1 「紙」なしで働くためのITインフラ整備（電子化支援システム、電子化対応会議室、その他のITインフラ）

ペーパーレスならびにフリーアドレスを実現するために必要な社内ITインフラは、大きく、

- ①データベース系
 - ②ネットワーク系
 - ③OA設備系
- に分けられる。

(1) データベース系

ペーパーレスによってコミュニケーション媒体が紙から電子データに替わるため、その

データを保存し共有できる環境を構築する必要が生じる。それにはまず共有サーバーを導入しなければならないが、それだけにとどめると膨大な電子ファイルで共有サーバーがパンクしたり、誰もがファイル共有できたりすることから情報が漏えいしやすくなる。

これらの問題解決に向けて重要になるのは、電子ファイルの保存や共有に関する運用ルール設計と、サーバーやフォルダー単位のアクセス権限である。また、大量の情報を記録・蓄積し、ファイル作成や検索を支援するECM^{注2}パッケージを導入し、ペーパーレスの作業をより効率的な環境に変えることも考慮すべきである。

(2) ネットワーク系

ネットワーク系の強化も必要である。従来の有線LAN環境でもフリーアドレスは可能であったが、社内移動の自由度を高めるには無線LAN環境の構築は必須になる。また、VPN^{注3}を導入して社外から社内システムへのアクセスを可能とすることで、移動時に営業日報をまとめるなど、従来は非稼働とされてきた時間を有効活用する「どこでもオフィス」が実現する。

(3) OA設備系

ペーパーレスによって求められるのが、紙の資料を電子化できる環境の構築である。最近では、電子化作業には必須のスキャナー機能に加え、紙の資料と電子ファイルの紐づけを容易にするQRコード（二次元バーコードの一つ）の自動生成、電子ファイルをリネームし特定フォルダーに自動保存する機能などを備える多機能型の複合機関連システムも登

場している。また、印刷の際には社員証などでの認証が求められる認証機能およびプリントサーバーを設置し、「必要以上の紙を出力しない」意識づけを高め、ペーパーレス活動を促進するという動きも増えている。

既存の紙媒体の資料を電子化する専任の支援組織を設置している企業も見られる。その場合、多くは総務部内に専任チームを設けたり、シェアードサービス会社に業務委託をしたりするケースが多い。

社内会議をペーパーレスにする場合は、各会議室へのプロジェクターとスクリーン（またはそれを代替する大型モニターなど）の設置は必須である。また、遠隔地の拠点間で会議をするために、テレビ会議やパソコン画面を共有するシステムの導入も検討すべきである。これにより、拠点間の移動にかかるコストおよび時間が削減する。

2 「人」をベースにしたコミュニケーションを支えるツール整備

(1) 人の所在を明らかにする

「在席管理システム」

フリーアドレスを導入すると、コミュニケーションの起点が「場所」から「人」になる。そのため、探している人の現在の所在が明らかでなければならぬ。初対面の人を探す場合はなおさらである。それには「在席管理システム」が必須である。

これはその名のとおり、人の所在を地図形式で表示する仕組みで、NRIでも、部署と名前前で社員を検索すると、その社員が在席か不在か、在席の場合、その場所を地図上に表示するシステムを導入している。このシステムを活用するうえでの課題は、「在席情報の入

力促進」である。在席していても、それが入力されていないならばその社員を探し当てることはできない。そのため社内ポータルなどから容易に入力できるようにし、さらに着席とともに入力を促す運用ルールを徹底するようなオフィス環境を整えておく。

(2) 顔と名前を一致させる

「ノウフーシステム」

コミュニケーションの促進という観点では、「ノウフーシステム」の構築もその一助となる。NRIでは「KAONA（カオナ）」というシステムを1990年代から導入している。社員の「顔」と「名前」を一致させる仕組みで、各社員がWeb上に自己紹介ページを持ち、そこに所属部署や専門領域、趣味などを公開する。探している相手が初対面の場合は、過去のプロジェクト経験や趣味・特技なども頭に入れられるので、対面時のハードルが低くなる。フリーアドレスを導入する際には、在席管理システムとともにこのノウフーシステムをセットで導入すると、コミュニケーションの促進につながる。

またKAONAの場合、プロジェクトデータベースやコンタクトレポートとも連動しており、「ちえのわ」の名称で社内ポータルとしても運用されている。これにより、その社員がどういう業界に詳しいのか、どのようなテーマに精通しているのかも検索できる。一方で、「不動産業界の営業改革に詳しい人材は」というような問いに対しても、業界軸およびテーマ軸からその分野で実績のある社員を探し当てることができる。これも、「場所」から「人」を起点としたコミュニケーションのシフトに大きな効果をもたらす。

Ⅲ 失敗しないワークスタイル改革の進め方

——ワークスタイル改革を定着させるための4つのステップ

ワークスタイル改革を実施した企業に話を聞くと、「導入直後は効果が上がるが、何カ月か経つとリバウンドする（元に戻る）」という話をよく耳にする。つまり、「紙を捨てよう」といくら声を上げても新しいワークスタイルが定着せず、結局、紙をベースにした元の方法に戻ってしまうのである。こうした「罠」に陥ることなくワークスタイル改革を着実に実践していくには、4つのステップで段階的に進める（図4）。これがリバウンドしないための必須要件である。

- ①効果を定量化する「プレ効果試算フェーズ」
- ②ワークスタイルのあるべき姿を定義する「構想策定フェーズ」

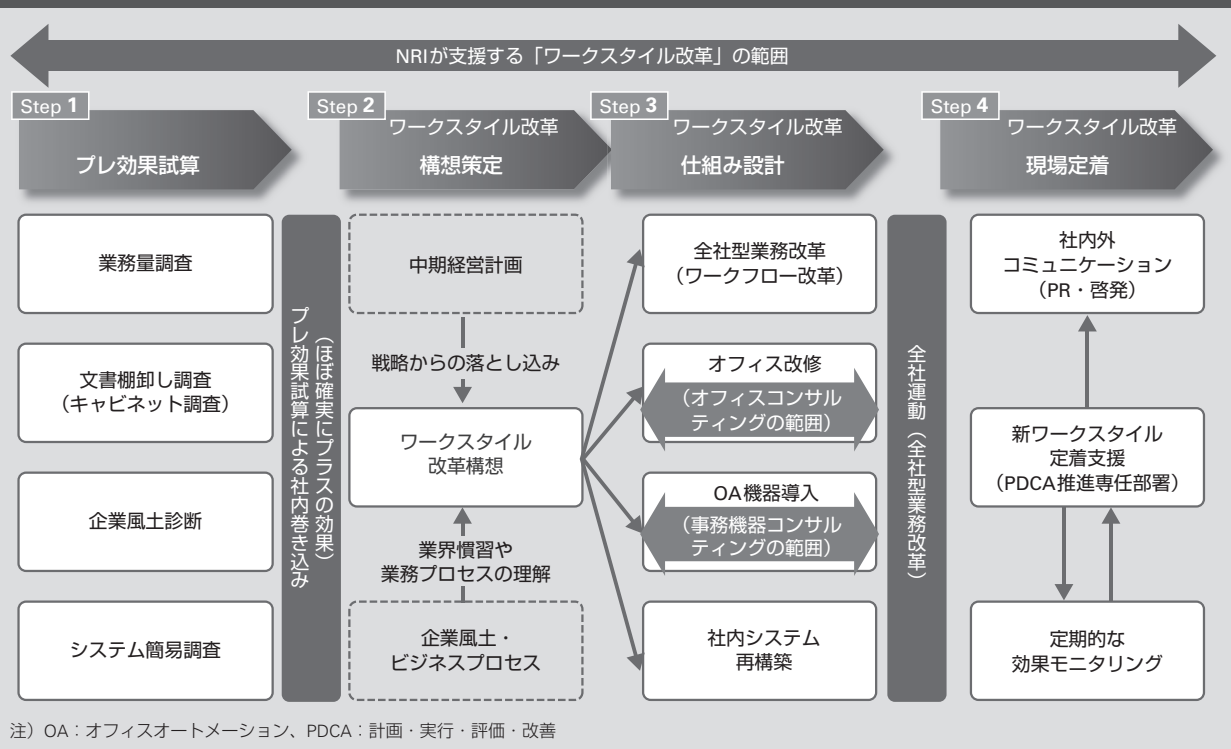
- ③新たなワークスタイルの環境整備「仕組み設計フェーズ」
 - ④すべての成否を決める「現場定着フェーズ」
- どこにボトルネックがあるのかにもよるが、ワークスタイル改革で重要なことは、一つひとつのフェーズにじっくり時間をかけるのではなく、①のプレ効果試算や②の構想策定はむしろ迅速に実施すべきである。以下に各フェーズの実施タスクとその要諦を述べる。

1 効果を定量化する「プレ効果試算フェーズ」

(1) プレ効果試算フェーズの必要性

最初のフェーズとして、プレ効果試算を実施する。その理由は主に2点である。1つは、今後効果を継続的に測定していくに当たって、スタート時の実態を把握するためと、もう1点はペーパーレスやフリーアドレスが経営に与えるインパクトを定量化し、社内に

図4 ワークスタイル改革の進め方



一定数いる懐疑派・反対派への説得材料にするためである。ここでは、プレ効果試算でNRIが通常実施する2つの調査について説明する。

(2) 業務量調査

ワークスタイル改革の前と後で、業務量がどのように変化したのかを把握するため、改革対象となる全従業員に「業務量調査」を実施する。本調査には、一定期間ランダムサンプリングする方式や基幹システムのアクセスログを解析する方式など、さまざまな方式があるが、本稿では、従業員に自身の業務時間を思い起こさせ、どの業務にどのくらい時間をかけたのかを記録することで概算時間を割り出す方法を紹介する。

この調査では、業務をどの程度の粒度で把握するかがポイントとなる。NRIでは豊富な業務テンプレートをもとに、縦軸に部署別の単位業務を列挙する。通常であればこの単位

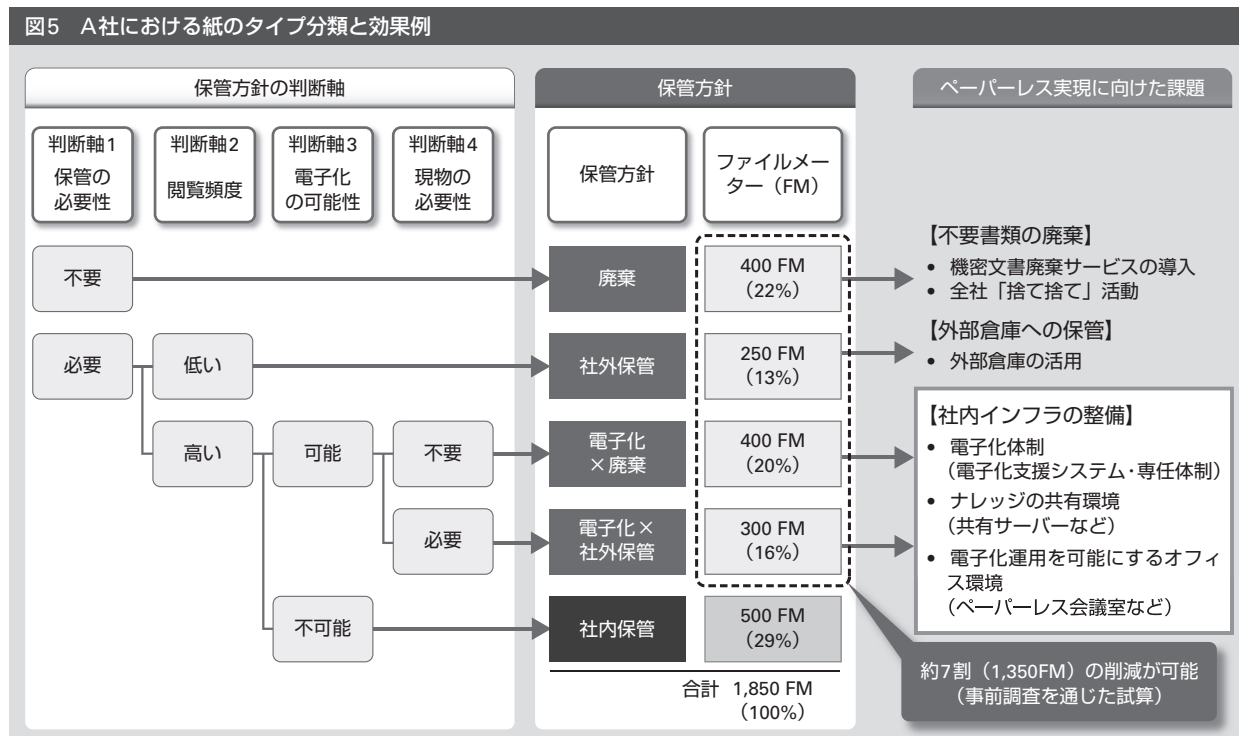
業務でも把握できるが、これだけでは業務に存在する単純作業を見つけ出し、それを改善につなげることは難しい。そこで横軸に、どの単位業務でも共通して発生しうるアクティビティ（活動）を記述し、「単位業務×アクティビティ」単位で業務量を調査する。これにより、たとえばワークスタイル改革で改善対象となる「社内会議」や「会議の準備」、会議の前後に発生する「コピー、ファイリング作業」などの業務量が把握できる。こうして測定した業務量の調査結果をもとに業務量の目標値を立て、かつ本調査を定期的実施することで効果を「見える化」していく。

(3) 文書棚卸し調査

もう1つの重要な調査が「文書棚卸し調査」で、これはその名のとおり、社内にとどのような紙の書類や資料・実ファイルがどの程度存在するのかを測定する調査である。

具体的には、実ファイルに関してはキャビ

図5 A社における紙のタイプ分類と効果例



ネットを一段ずつ精査し、全社のおおむねの紙の量をタイプ別に分類する。その後、ファイルのタイプごとに今後の活用方針を設定し、その方針に基づいて効果を試算する（前ページの図5）。

ここでは、個人のファイルや社内の検討資料はもちろん、取引先や個人の顧客との契約書や、社内の申請・承認ファイルが電子化できるかどうかが全体のコスト削減効果に大きく影響する。顧客との契約書については、電子化したうえで外部の倉庫に保管する。社内の申請・承認ファイルはワークフローを見直し、電子申請・電子承認システムとすることで、より大きなペーパーレス効果が得られる。

2 ワークスタイルのあるべき姿を定義する「構想策定フェーズ」

(1) ワークスタイルの検討手順

ワークスタイル改革をどのような目線で捉え、どのようなフレームワークで検討していくべきかが次のフェーズである。その際は自社の「目指すべきワークスタイル」の議論を最初に定義し、次いで「業務」「オフィス」「OA（オフィスオートメーション）機器導入」「社内システム」をどう改革していくの

かを並行して議論する（図6）。

この順序を誤ると、前述したような失敗や一時的な効果に陥りがちとなる。特にありがちな失敗は、「業務改革」の議論から入って「社内システム」の整備が追いつかない例（武器を与えない精神論の改革）や、その逆に、タブレット端末など「OA機器」を導入しただけで「業務改革」が伴わない例（端末の配布のみ）などである。

(2) トップと現場を巻き込むワークショップ型検討ステップ

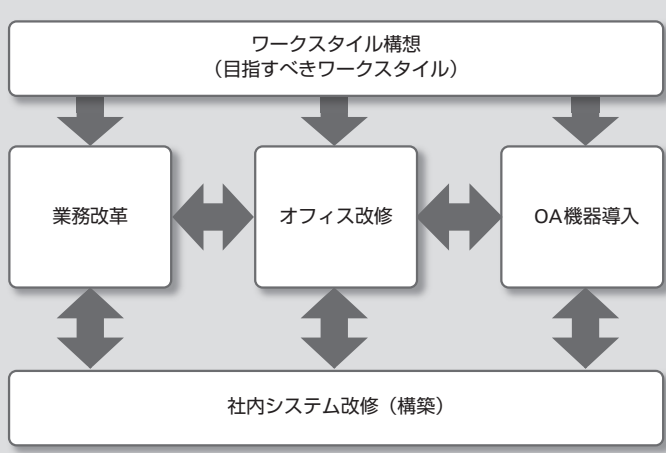
ワークスタイルを規定することは非常に曖昧で難しいが、上述したとおり、この議論を抜きにしていきなり施策レベルから入ると、何をどこまで実施すれば十分なのかの目標を見失ってしまう。そうした事態を回避するには、ワークスタイル改革の錦の御旗と呼ぶべき「あるべき姿」について、社内の一定人数を巻き込んで議論しておく必要がある。

このとき重要なのは、議論に巻き込むべき範囲を明確にすることである。これまでの経験でいえば、経営層から現場社員に至るまで、さまざまな階層の社員を一定数以上巻き込むと効果的である。トップとボトムの見意見を融合させて一つの基本思想に取りまとめる。こうした形式で議論を重ねることで、ワークスタイル改革の実施に不可欠な経営層のコミットメント（関与）を引き出すとともに、現場社員が「与えられた感」を感じず、個別の施策に対して前向きに取り組む姿勢が期待できる。

(3) 情報処理フロー型フレームワーク

議論のフレームワークを明確しておくこ

図6 ワークスタイル改革の検討フレームワーク



とも重要である。ワークスタイルの議論の軸はいくつかあるが、ここでは情報処理フローと、対象空間の広がりによってワークスタイル検討フレームワークを紹介する（図7）。

日常の生産業務では、何かしら情報を「インプット」し、電子ファイル（または紙媒体）で資料を「作成・加工」し、「議論や情報交換」を経て、その情報を第三者に「提出」したり、「保存」したりしている。またその情報を再利用する際は「検索」が行われる。すべての業務をこのフレームワークに当てはめるのは難しいが、何らかのデスクワークが発生するワーカーには適用しやすいフレームワークであるといえる。

そしてそこに「空間」という概念を加えることにより、物理的な制約が発生した場合の働き方と、実現に向けた課題とを整理することができる。そのなかにはITインフラの整備はもちろん、就業規則など社内規定面での課題や、運用ルール設計など業務面での課題が含まれる。

あるべきワークスタイルを実際に議論する際には、経営層から現場社員までをいくつか

のワーキンググループ（以下、WG）に分け、他社事例や最新の技術動向などをインプットしながら、自社が目指すべきワークスタイルについて議論するのが望ましい。その議論で重要となってくるのがファシリテーターの役割である。ファシリテーターとは、WGのメンバーに他社事例などをインプットし、「自社はどのレベルのワークスタイルを目指すのか」「それをどのようなステップで実現していくのか」——といった議論を経て出てくる曖昧な意見を取りまとめながら、合意形成を図っていく役割を担う。そしてそれらを最終的にはビジョンに落とし込んで、目指すべきワークスタイルを定義する。

3 新たなワークスタイルの環境整備 「仕組み設計フェーズ」

(1) 実施すべき4つの改革

ワークスタイル改革の基本構想が策定された後は、いよいよ改革の実行段階に移る。すなわち、業務改革、オフィス改修、OA機器導入、社内システム改修（構築）の4つの視点で計画を実行に移していく。



表2 ワークスタイル改革のKPI（重要業績評価指標）事例

切り口	KPI	目的	試算方法
ペーパーレス	1人当たりFM値	紙媒体の削減	ドキュメント量（キャビネット+個人デスク）
	印刷枚数（コピー用紙発注量）	コピーの削減	印刷カウント（コピー用紙発注量）
社内会議のペーパーレス化	電子化率	ノンペーパー会議の推進	ペーパーレス会議の本数
キャビネット削減	キャビネット本数	キャビネット削減	キャビネットの残存数
	余剰率	キャビネット削減余地の発見	キャビネット内の充填率
フリーアドレス	在席率	フリーアドレスの適合度確認	在席時間（≒オフィス内滞在時間）

この4つに視点に関しては、現行の社内ITインフラや将来像の構想をどのレベルに設定するかによって、各取り組みのウェイトが大きく変わってくる。しかし前述のとおり、どの視点が欠けてもワークスタイル改革の実行と定着は難しく、業務、オフィス、OA機器、社内システムそれぞれに精通したメンバーによるバランスの取れた議論が欠かせない。

（2）誰がイニシアチブを取るべきか

全社を巻き込んだこうした業務改革を実施する際には必ず、誰が主体となるのかという問題がついてくる。正解はないものの、多くのケースでは、特定の部署がイニシアチブを取るとその部署の専門性の高い部分に議論が引きずられ、バランスを欠く。

たとえば総務部主体の場合は、オフィス改修や印刷・紙のコスト削減のような、まさに総務的な視点の改革は進めやすいが、ITインフラの整備や業務改革という視点では後手に回るケースが多い。情報システム部やライン部門の業務企画部が主体になる場合も同様で、ITインフラや業務というそれぞれの視点の改革に偏りがちである。

したがって、ワークスタイル改革のような

全社型業務改革の場合には、全社プロジェクトチーム（または全社委員会）を立ち上げることが有効である。全社改革の企画から日常の進行役にはスタッフ部門（経営企画部や総務部など）が中心となり、改革の対象となるライン部門からはプロジェクトメンバーとして、現場に対して影響力を持つメンバーに参画してもらう。ミーティングの頻度は月に1、2回とし、改革の進捗状況や効果測定の結果報告、各部の取り組み事例などを毎回共有する。

このようにして、業務、オフィス、OA機器、社内システムのそれぞれの視点を持ったメンバー同士がタッグを組み、全社型業務改革を地道に実行していくのがワークスタイル改革を成功させる近道である。

4 すべての成否を決める

「現場定着フェーズ」

（1）KPIの設定と定期的な進捗管理

全社型業務改革を実行するこのプロジェクトチームは、ワークスタイル改革の効果を見える化するため、表2のようなKPI（重要業績評価指標）を設定し、効果を定期的にモニタリングしていく。そのうえで、成功している部署の取り組みを横展開したり、あるいは

効果の上がらない部署には適切な指導したりするなどの対策を実行し、現場の部署ひいては社員一人ひとりが新しいワークスタイルへ移行できるように、丁寧かつ粘り強くフォローアップをしていく。

(2) 最後はトップのコミットメント

全社型業務改革が定着するかどうかの最後の最後は、トップのコミットメントにかかわる部分が多い。現場定着フェーズになってからは、トップが改革の意図や目標を社内に宣言し、改革実行後も現場を定期的に視察し叱咤激励することで、この改革が不退転の活動であることを周知徹底させる。

一方、ワークスタイル改革に対して、当初は懐疑的な経営層も多い。そうした経営層には、最初のフェーズのプレ効果試算の結果を定量的に示し、その効果は一度顕在化すると継続的に効いてくることを説明する。その結果、ワークスタイル改革にいち早く取り組むべきと、積極的な旗振り役に転じる経営層もいる。

ワークスタイル改革は一見、複雑で途方もない作業に感じられるかもしれないが、全社を巻き込みながら構想を立案し、それを無理のない実現範囲と実行計画に落とし込む。そして一時の活動で終わらせるのではなく、トップのコミットメントを得ながら全社の運動

に昇華させて効果の顕在化を辛抱強く待てば、確実に効果が出てくる活動である。

本稿ではコミュニケーション・スタイル改革を中心に具体的な進め方について論じてきたが、「営業生産性改革」や「事務処理業務の集中化・外部化」も同様で、しかるべきステップを踏めば、改革を実現し定着させることは難しいものではない。

従業員の生産性向上施策の一つとして、ワークスタイル改革をぜひ検討いただきたい。

注

- 1 音声通話やファクス、電子メール、インスタントメッセージ (IM)、VoIP (Voice over IP (インターネットプロトコル)) などを一つのシステムへ統合してコミュニケーションを効率化しようという技術
- 2 Enterprise Contents Managementの略。大量のファイル管理を支援する技術やシステムの総称である。情報の蓄積・管理・検索・共有などの基本機能に加え、ファイルの共同作成や紙媒体の電子化を支援する機能まで持つものもある
- 3 Virtual Private Networkの略。公衆回線を専用回線であるかのように利用できるサービス。企業内ネットワークの拠点間接続や外部からのアクセスに活用され、専用回線よりコストを抑制できる

著者

田口孝紀 (たぐちたかのり)
経営情報コンサルティング部上級コンサルタント
専門は業務コンサルティング。特にワークスタイル改革、営業・CRM改革、業務システム再構築など

平時の業務改革を通じた 事業継続能力の向上

今後想定される大規模災害を前提としたインセンティブづくりの重要性

浅野憲周



山口隆夫



CONTENTS

- I 次の大規模災害で想定される事態
- II 従来のパラダイムにおける一般的なBCP（事業継続計画）の問題点
- III BCP策定を取り巻く新たなパラダイム

要約

- 1 近い将来、巨大地震の発生が予見されている。予想される南海トラフ巨大地震では、揺れ・液状化・津波による被害が広域に及ぶ。東海地方はもとより、太平洋ベルト地帯全体を丸ごと含む地域で壊滅的な被害が想定される。
- 2 南海トラフ巨大地震は、近年大規模な災害に見舞われてこなかった東京、大阪、名古屋という経済の中枢を混乱させる。なかでも東海地方は製造業の生産拠点が集中しているため、生産機能や物流機能に大きな影響を与える。
- 3 こうした巨大地震への備えとして、東日本大震災の教訓も踏まえたBCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）を新規に策定・見直す企業が増えている。しかしながら、BCPを教科書的に策定・改善するというパラダイムのみでは実効性が担保できない。被害想定の見直し、事業環境の変化、モチベーションの低下などの要因により、BCPの実効性は劣化する宿命にある。
- 4 BCPの実効性の劣化をくい止め、維持・向上させるには、BCPに関する本質的な問題点や矛盾点を解決しながら、組織の事業継続能力の向上を常に目指す必要がある。
- 5 組織の事業継続能力を高めるうえで特に重要なポイントは、BCPを通じた組織にとってのインセンティブづくりであると考えられる。とりわけ、BCPを業務・構造改革の契機にして事業継続能力と企業の体質強化を図る施策を企画・実行し続けることが重要である。

I 次の大規模災害で想定される 事態

1 巨大地震は近い将来確実に 発生

2011年3月11日に発生した東日本大震災は、「千年に一度の未曾有の大災害」といわれている。しかし、次の巨大地震が確実に発生することは、日本で繰り返し発生している過去の歴史を見ても明らかである。

中央防災会議（内閣府所管）は2002年に、「東海地震対策専門調査会」および「東南海、南海地震等に関する専門調査会」を設置し、連動型巨大地震災害に関する被害想定などを検討して対策を強化している。また、東日本大震災の教訓を踏まえ、想定しうる最大規模の地震災害への対策強化を目的として南海トラフ巨大地震対策（内閣府所管）の検討も進めており、マグニチュード（以下、M）9級の巨大地震災害のシナリオを公表している（2012年8月29日）。

同時に首都直下地震についても、震度6強を最大とする従来の災害シナリオを見直し、震度7の発生も視野に入れた検討を始めており、2012年度中にはその検討結果が公表される見込みとなっている。

東日本大震災の発生により、株主や顧客をはじめとするステークホルダー（利害関係者）の災害対策への関心も高まっており、企業経営者は株主総会などの場で、大規模災害への対応についての明確な説明を求められる状況となっている。サプライチェーン（供給網）構成企業は、顧客企業から取引継続の条件として、リスク軽減対策の強化を求められる可能性もありうる。企業経営者にとって、

企業存続をかけた今後の防災投資への決断は避けられないと考えられる。

2 被害は超広域、国の大動脈を分断

政府の南海トラフ巨大地震対策では、前述のようにM9級の超巨大地震発生を想定して対策強化の検討を進めているが、本稿では、企業経営の観点から喫緊の対応を求められる対象地震として、M8級の東海・東南海・南海地震で想定される事態について言及する。

(1) 揺れ・液状化・津波による 広域同時被災

東海・東南海・南海地震の特徴は、影響範囲の広域性と被害の甚大性にある。影響範囲は、わが国最大の生産拠点である東海地方はもとより、太平洋ベルト地帯全体を丸ごと含む広さである。東日本大震災と比較すると震源域が陸に極めて近いため、揺れ・液状化・津波による同時被災により、太平洋側の沿岸部を中心として壊滅的な被害が生じることが予想される。

(2) 生産拠点の被災

わが国最大の生産拠点である東海地方の被災が想定される。特に自動車産業は、この地域に大企業の本社と生産拠点、それを支える多様なサプライヤー（部品供給者）の拠点が高度に集積している。これまで経験のない、本社、生産拠点、サプライチェーンの同時被災の可能性も考えられ、その影響は、東日本大震災をはるかに上回るおそれがある。

(3) 東京、大阪、名古屋の中核機能が混乱

東京、大阪、名古屋の3大都市圏には超高

層ビルが集積し、湾岸部には大規模な石油コンビナート地帯が形成されている。これらの長大構造物は、固有周期（建物ごとの揺れの周期）が一般建築物と比較すると長い為、長周期地震動と共振しやすくその影響を受けやすい。東海・東南海・南海地震などの連動型巨大地震の震源域は東京、名古屋、大阪から100km程度以内と近い為、長周期地震動が発生した場合には、東京や大阪の高層ビルのみならず、湾岸部に点在する石油コンビナートや、名古屋では、伊勢湾沿岸に集中する火力発電所などの長大構造物が被災し、中枢機能に混乱が生じるおそれがある。

(4) 国の大動脈を分断

東名高速道路や新東名高速道路、東海道新幹線などの国の大動脈は、震度6強から7が想定される激震地を走り、天竜川、大井川、富士川といった大河川を横断している。特に河口部付近で地盤の大変位が生じた場合、橋梁のずれや倒壊により長期間通行止めとなる可能性がある。名古屋港や大阪港周辺地域は液状化の危険度が非常に高く、港湾地区へのアクセス道路が寸断されるおそれがある。このように、陸と海の大動脈が長期間寸断されて国土が広域ブロック単位で分断され、互いに孤立する可能性が高い。

II 従来のパラダイムにおける 一般的なBCP（事業継続計画） の問題点

1 BCPの策定状況に応じた グループ分け

上述のような政府の被害想定の見直しに伴

い、企業もBCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）^{※1}の新規策定および見直しに動いている。BCPへの取り組み状況に応じて各社の現状の対応は、

- ①未策定グループ（BCPは未策定で、現在BCPの策定を計画している企業群）
 - ②導入グループ（従来のリスク管理などをBCPに改善し、BCPの策定を進めている企業群）
 - ③先進グループ（BCPはすでに策定済みで、定着・浸透に重点を置いている企業群）
- の3グループに分類でき、それぞれのグループによって課題は必然的に異なる。

2 各グループの共通課題

(1) 未策定グループ

これほど被害想定の見直しが騒がれるなか、大規模災害のリスクになぜ対処しようとならないのか。

端的に言えば、その理由は企業経営者の関心の低さによるところが大きい。BCPを策定するノウハウやスキルを持った人材がいないことを主な理由に挙げる企業もある。比較的規模の小さい企業にその傾向が見られるが、今や中小企業庁（<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp>）もBCPのテンプレートを無料で公開し、書店には関連書籍が多数並び、そのノウハウを安価に取得できる。その意味では、ノウハウや人材確保にコストがかかることがBCP未策定の決定的な理由とはならない。

行き着くところ、企業経営者が強い問題意識を持つに至っていない、もしくは至近の経営上の重要テーマが常に最優先されているのが未策定グループの実態とあってよい。

(2) 導入グループ

導入グループの共通課題は2つに分けられる。1つは「BCPのコンテンツ」そのもの、2つ目は「BCPの策定プロセス」の課題である。

BCPのコンテンツの課題とは、BCPをどの程度まで詳細に策定すればよいのかというBCP策定の担当者の悩みを示している。BCPは一般的なフローに従って策定することはできるものの、どの程度まで詳細に文書化すべきなのかという漠然とした悩みを抱えている担当者が多い。

一方、BCPの策定プロセスの課題は、いわゆる「孤独との戦い」と呼ばれるケースである。BCPの策定を任された担当者の多くは、BCPの学習から策定までの一連のプロセスにおいて孤軍奮闘している。経営陣は策定されたBCPを承認はするものの、中身までチェックしないケースが多いのではないかと。策定した担当者はBCPをよく理解していても、周知の方法が不十分であれば、従業員や経営陣も知らない、外部に説明するだけのいわば「形式的なBCP」ができあがってしまう。

(3) 先進グループ

先進グループの共通課題は、「定着化」と「実効性の向上」である。定着化とは一般に、訓練や教育によって従業員にBCPを浸透させることであり、実効性の向上とは、訓練などで得られた課題や、実行シーンをイメージした際の違和感を、BCPやその他の防災・減災の準備に反映させることを指す。先進グループのBCP策定の担当者にとっては、①BCPの精度を高めるべく、入念な訓練で得られた課題をBCPにもれなく反映すること、②低下し

がちな大災害への備えと危機意識を、いかに維持するかということが課題となる。

3 課題に対する「打ち手」と全グループに共通する根本的な問い

(1) 未策定グループ

このグループに見られる課題は、BCPよりも事業の成長のほうを優先させる企業体質にある。では、企業経営者に対してBCPの重要性をいかに説くのか。筆者らの経験に照らしても、企業経営者の理解を獲得するには時間を要すると思われる。そうだとすれば、不本意であっても、形だけの初動対応でも短期間に策定することが「打ち手」として望ましい。

(2) 導入グループ・先進グループ

この両グループには、BCPの文書化や訓練の設計などの技術的な課題が多い。これらは一般的には、他企業の事例研究や外部機関のノウハウを活用することが打ち手になる。BCPのテンプレートの活用や訓練実績のある外部専門家の支援を得ることが、技術的課題の解決には有効である。

(3) 根本的な問い

しかし、筆者らはどのグループにも共通する根本的な問いがあると考えている。それは企業がBCPを策定する際に、BCPをどのように捉えているのか、その基本的な考え方への問いそのものである。

BCP策定に関する上述の動向や課題のグループ分けには、前提となるパラダイム（既存概念）がある。それは、企業や人の通常の行動・習慣、インセンティブ、制約要件はとも

かくとして、「災害時の事業継続のためにはBCPを策定し、訓練などを通じて経営陣・従業員にそれを徹底させる」ということである。ただし、マニュアルや実行計画を策定したとしても、企業はそのとおりには行動できない。また、いくら未曾有の大規模災害への対策を講じるとはいえ、その対策を人的、物的、資金的、地理的条件などの制約要件なしに策定したのでは、BCPは絵に描いた餅になってしまう。

図1に示すとおり、BCPの実効性には時間の経過とともに劣化する性質がある。従来のパラダイムのもとでBCPを策定しマネジメントをしていたのでは、こうした劣化は避けられない。そうならないよう、BCPを維持していくためのマネジメントが欠かせない。では、どのようにすればBCPの実効性を高め続けることができるのだろうか。

Ⅲ BCP策定を取り巻く新たなパラダイム

1 BCPの新たなパラダイム

(1) BCPとは何か

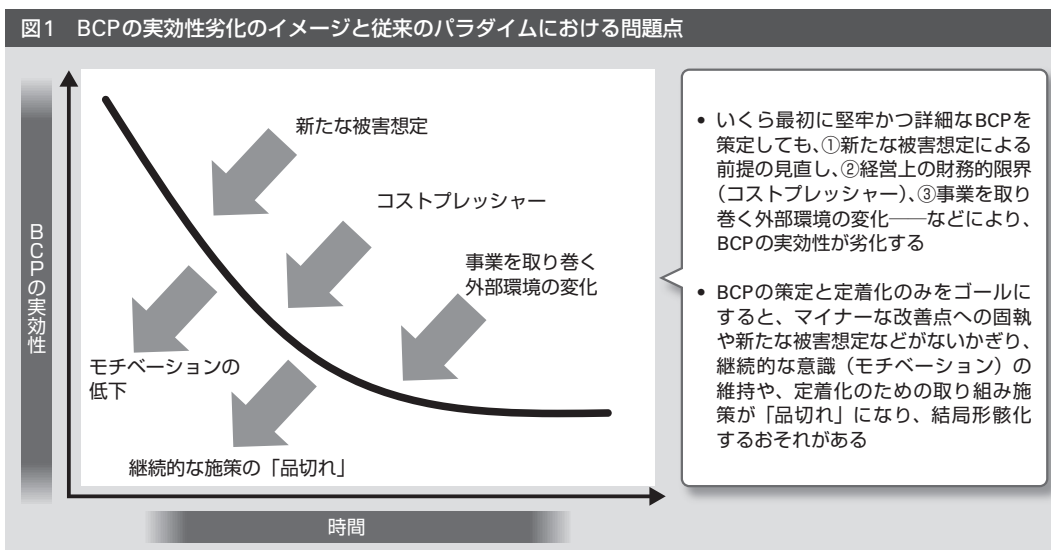
「BCPとは何か」。このシンプルな問いに、

一般的な回答ではなく、「独自」の答えを用意できる企業は少ないと筆者らは考える。

図2は各社のBCPの定義の範囲を示している。最も多くの企業に見られるのは、Cの「初動対応重視」である。これは、大規模災害が発生した後、経営陣・従業員はどのような行動を取ればよいのかを時系列で示し、短期間での現状復旧に焦点を当てた行動を指す。一方、最も少ないのは、BCPをAの「戦略・計画論重視」と定義している企業である。内閣府はBCPを「事業継続を追求する計画」としており、それに従えば、BCPとは、初動対応はもちろん、事業継続を追求する計画も含まれ、図2のいずれの要素も必要であるといえる。

(2) 組織の事業継続能力を高める戦略としてのBCP

しかし、初動対応を定めても、また事業継続のための戦略・計画を教科書的に定めただけでも事業の継続計画は機能しない。そこで本稿ではBCPを「組織の事業継続能力を高めるための戦略」と定義し、BCPの実効性が劣化することを前提に、事業継続能力を高める施策について述べたい。そして、それら



の施策をマネジメントすること、すなわち、「組織の事業継続能力を高める戦略・計画を実行するためのマネジメントを「BCM(Business Continuity Management)」と定義する。

これまではPDCA（基本方針策定・BCP策定・評価・見直し）サイクルのなかでBCPを見直し、改善していくことがBCMであると捉えられてきた。しかし、本稿のBCMは、組織の事業継続能力を高めるために「平時」における事業をどのようにマネジメントするかに焦点を当てる。したがって、その取り組みは各社ごとに異なり、戦略・計画の違いによって事業継続能力に大きく差が生じる新たなパラダイムである。

2 事業継続能力とは何か

(1) 事業継続能力とは何か

本稿での組織の事業継続能力とは、これま

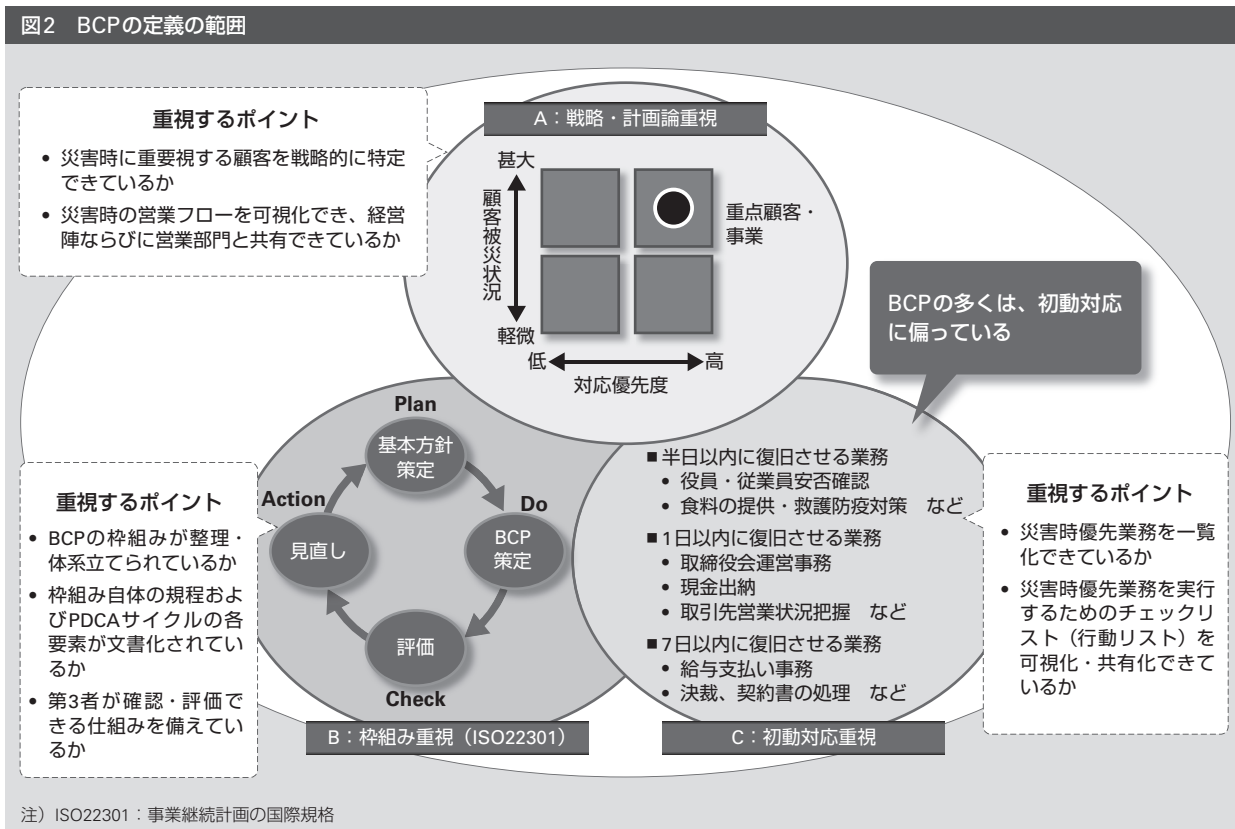
でいわれてきたような、事業復旧のための能力要件を単に揃えることではない。事業継続能力を高めていくには、企業や人の行動・習慣、および経済活動を営む企業としての考え方を深く理解し、そのうえで戦略・計画を策定しなければならない。

野村総合研究所（NRI）は、組織を動かすことの道理にかなったBCPでなければ、事業継続は成し遂げられないと考えている。しかしながら従来のパラダイムを前提にしたBCPでは、組織をマネジメントするうえでの問題点を抱えている。

(2) 従来のBCPのジレンマ

① 不合理行動問題

初動対応のマニュアルをいくら精緻に定めたとところで、従業員が実際にそのとおりに行動できるわけではない。これを「不合理行



動」という。「行動の指示を詳細にマニュアルに定めておけば、人はそのとおりに行動する」ことを「合理的行動」とすると、経営陣や従業員が災害時取るであろう、無意識やそれまでの学習経験に基づく行動は不合理行動に近いといえる。

災害時の社員の行動をマニュアルで定義することの限界を深く認識し始めている企業が複数ある。これらの企業は、必要最低限の初動対応以外の行動の規定やマニュアル類の整備に多くの労力をかけることを合理的とは考えていない。

② パターナリズム問題

「パターナリズム問題」とは、所管部署が初動対応からBCPなど何から何までをつくり上げて統制を利かせることにより生じる問題である。従業員には何もさせないという前提に立ち、従業員一人ひとり受け身の状態にさせられる。これをガバナンスの問題に置き換えると、極度に中央集権的なBCPを策定しているのが現状といえる。

なかでも問題なのは、事業再開や人命確保に当たる工場、および顧客接点のある従業員の巻き込みが少ないことである。本質的には、工場のラインや顧客接点のある従業員が初動対応や事業継続の方法を熟知していることが重要である。

③ 「心の会計」問題

「心の会計」とは、「心（頭）のなかで実行する大雑把な計算」と定義でき、この問題はBCP策定とも関連づけて説明できる。すなわち、いつ起きるとも知れない大規模災害への備えに人的資源を投入したり、設備や情報シ

ステムのバックアップや防災対策に投資したりすることのインセンティブを精緻に計算できない（しない）という問題である。生産設備や情報システムは、一度損壊すると再開までに多額の費用がかかる。とはいえ、未発生の大規模災害に備えこれらを二重に保有すること、およびデータセンターの移転による費用は高額になる。

この問題解決にはシミュレーションしか方法はない。生産設備や情報システムの二重化およびデータセンターの移転は、精緻に見積もれば金額の算定は可能である。ところが、被害想定や具体的な移転先を決めないまま費用を概算すると、「高く」て「手間がかかる」という印象論ばかりの議論が多くなる。なぜであろうか。多くの前提を置いたシミュレーションをいくら精緻にしたところで意味がないと考える企業経営者に、心の会計問題が発生してしまうからである。

3 事業継続能力を高めるための処方箋

BCP策定に見られるこのような矛盾点（ジレンマ）にどのように対処していくべきなのであろうか。

(1) 行動指針を研ぎ澄ます

災害時に経営陣や従業員が合理的行動を取れないことは前述のとおりである。そのとき従業員は無意識かつ他人の行動に追従した行動を取る傾向があるとすれば、マニュアルどおりの行動は期待できない。これには大きく2つの面から対処していく。1つは、初動対応とBCPを明確に分けることで、2つ目は初動対応には多くを盛り込まず、行動指針に基

づくよう各従業員に端的に伝えることである。具体的な行動までを従業員に教育するのは事実上難しい。どう行動するかではなく、どのような「考え方」に基づいて行動するの—one事故や復旧対応に経験を積んできた企業ほど、こうした考え方に立ち戻る傾向がある。

(2) ガバナンス体系を変える

人は不合理行動を取る。そのことを前提にしたうえで、実効性の高い初動対応やBCPをいかに策定すればよいのであろうか。従来型BCP策定の前提であったパターンリズムの場合、合理的な行動を取る人を想定しすぎ、実態に合わない初動対応やBCPを策定しがちである。そこでパターンリズムを改め、BCPはあくまで「業務を日々行っている従業員自らが策定するものであり、ガバナンス体系はその指針にとどめるべき」という考え方が受け入れられつつある。

初動対応やBCPが全社の規程のなかで特別な存在として策定され、各種規程との関係や、生産現場、営業所、部署単位で作成されているマニュアルなどとの整合が図れていないケースも散見する。誤っても、「文書を作成することがBCPである」などと、手段と目的とを取り違えてはならない。ましてや「全社統一のBCP」と称して特定の部署が形式的なBCPを策定しては意味がない。そうならないためにも、誰が誰の責任で初動対応やBCPを策定し、実効性が劣化しないよう、どのようにメンテナンスをしていくのかを明確にする。現場に近い部署では、ルールが決められていないそのような規程類のメンテナンスはおざりにされる。「うちのBCPはどこにあるのか」という基本的なことさえ周知されて

いない現状を、根本から解決することはできない。

(3) 業務・構造改革の取り組みとして 捉え直す

本稿では、BCPを「組織の事業継続能力を高めていくための戦略」とであると定義した。事業継続のために防災・減災対策を検討していくことは、事業収益向上にかけろべき人材の時間をそこに費やし、また、企業を守るための投資であることから、企業競争力の低下を招くことが懸念される。懸念の原因はどこにあるのか。それは、BCPに取り組むインセンティブが少なすぎるという心の会計問題に
対処できていないからであろう。

具体的なインセンティブとは何か。それは、事業継続能力を高めるために、「Win（事業の継続性）」と、もう一つの「Win（改革によるメリット）」を通じた「非ゼロ和的な取り組み」と説明できる。BCP策定というプロセスを通じて業務・構造改革を進め、コスト削減や付加価値拡大を同時に満足させるような、1つのインセンティブで2つの機会をもたらすことである。むろん、人命保護を差し置いてまでコスト削減をしようとするものではない。人命保護を大前提にさまざまな制約要件があるなか、企業の事業継続能力の向上をいかに定めていくのか。そこに向けた議論こそが必要であると強調したい。

4 業務・構造改革の接点と 事業継続能力の向上

(1) 業務・構造改革の接点の探索

インセンティブの機会をどのように探索するのか。次ページの図3に示すように、

図3 BCPを切り口にした業務・構造改革の視点

全社的視点		経営管理機能面の視点	
1. 企業ビジョン	9. 社内規程	14. 管理会計制度	22. 権限・責任体系
2. 事業ドメイン	10. 社内インフラ	15. 人事制度	23. 業界団体対応
3. 企業戦略	11. 経営数値	16. 福利厚生制度	24. 経営企画
4. 事業ポートフォリオ	P/L、B/S、C/F	17. 現場業務支援	25. 財務管理
5. 組織体制	12. 財務指標	18. 情報収集・分析・提供	26. 広告宣伝
6. 人員配置	13. 競合戦略	19. 情報システム	27. リスク管理
7. 社員意識		20. 会議体	28. 関係会社管理
8. 企業・部門風土		21. 施設管理	
営業機能面の視点		商品開発・製造・物流機能面の視点	
29. 販売・卸政策	37. 価格設定	44. 研修開発（商品開発）	
30. 顧客開発	38. 人材教育	45. 顧客・現場ニーズ収集	
31. 顧客管理	39. 事業所設置	46. 技術力（得意・重点技術分野）	
32. 業務フロー・業務生産性	40. 経費管理	47. 物流	
33. 労務（社員・派遣）管理	41. 数値管理	48. 仕入先との関係	
34. 在庫・固定資産管理	42. 動機づけ	49. 生産	
35. 売上債権管理	43. 業績評価	50. アウトソーシング活用	
36. 与信管理			

注) B/S：貸借対照表、C/F：キャッシュフロー計算書、P/L：損益計算書

- 全社的視点
- 経営管理機能面の視点
- 営業機能面の視点
- 商品開発・製造・物流機能面の視点

——の4つの視点からBCP検討のプロセスと業務・構造改革の接点を見つけ出す。それぞれの視点からどのような切り口の業務改善・構造改革が可能なのか。すでに報告のある改革事例および改革の可能性がある領域について考察する。

(2) 業務・構造改革接点の改革事例

【全社的視点：拠点配置】

——「災害対策本部への参集性評価」対「コスト削減」を前提にしたオフィス移転
本社機能の一部や支店、シェアード（間接業務の集約）機能の入った事業所は、現在の場所にあることが絶対条件であるのか。災害

時の災害対策本部の適切な場所を検討するプロセスにおいて、支店やシェアード機能を担っている事業所の移転は、コスト削減余地を含んだ一つの検討ポイントになりうる。

大規模災害発生時、多くの企業は社長を本部長とする災害対策本部を設置する。しかしながら、同本部のメンバーは本当にそこに参集できるのか。本社ビルに災害対策本部を設ける企業は多いが、そこがメンバー全員にとって遠い場所であるケースも少なくない。

東日本大震災直後は本社機能の分散論が議論された。しかし現実には、経営によほど余裕のある企業でないかぎり本社機能を過分に保有するのは難しい。

とはいえ、経営陣の1割にも満たない参集率を前提とする災害対策本部をかたくなに本社に設ける意義は薄い。コスト削減を切り口に、最適な災害対策本部を支店やシェアード

機能の事業所に分化・移転させることも一考である。

【経営管理機能面の視点：情報システム】

——「バックアップ検討」対「オペレーションの改善」

BCPを検討するに当たっては、通常、情報システムのバックアップや二重化に関連する投資が議論されがちである。しかしながら、それでは企業の競争力が低下するため、情報システム関連投資のオプション（選択肢）と、目指す事業継続（サービスレベル）のトレードオフを検討する。すなわち、現状の情報システムを分析・評価することで、投資の抑制とBCPの両立を図る策を検討するのである。

たとえば顧客接点のあるサービス業の場合、システム端末の一部を手作業にして顧客情報処理や業務処理を行うと、サービスレベルが通常時に比べてどの程度低下するのかを検討する。企業のビジョンと被災シミュレーションに鑑みれば、そのレベルが許容可能かどうかを判断できる。また、重要な情報を定期的に紙に印刷・保管するという、堅実ではあるが非効率な作業を一部に導入することで、BCPに関連する情報システムの投資を抑制できる可能性が判断できる。それには、現状の情報システムが提供している業務オペレーションを手作業で代替する可能性の評価が重要なポイントになる。

【経営管理機能面の視点：業界対応】

——「自社負担」対「業界分担」

東日本大震災では、自社内で対応することのコスト的な限界により、あるいは自社独自

で対応したことにより、顧客全体に不利益な事態を招いた事例もあった。前者の事例としてはデータセンターのバックアップがあり、後者には金融業界がある。

これらの具体的な対策としては、データセンターを業界内で一部共同保有することがある。また、金融業界の場合、たとえば、企業ごとに異なる事務や、顧客に対する条件に優劣を与えることで競争優位を確保する環境を抑制することを業界として定めるなど、業界内の関係をより密にすることで、事業継続、コスト抑制、消費者保護をバランスさせることができる。

【商品開発・製造・物流機能面の視点：在庫管理】

——「在庫保有」対「在庫削減」

製造業や流通業にとって、在庫・仕掛品を持たないにもかかわらず、災害時に製商品の供給を維持することは、究極的な課題の一つといってもよい。このトレードオフにどのように対処するのか。これには、BCPで発生する追加負担を、通常業務の工夫によっていかに低減するかがポイントになる。

自社または関連会社の生産機能が壊滅的な被害を受けた場合、復旧期間にどの程度を要するのか。その復旧期間分が在庫保有の最長期間である。しかし、復旧期間の見積もりを誤れば在庫量は増え、平時の負担は高まる。既存のサプライチェーンのなかで、その在庫保有負担を軽減できるような連携を、自社および仕入先・販売先との間でいかに強めておくかが重要である。製商品のブランド会社だけが在庫を保有するのではなく、仕入れ、卸・販売先を含めた連携により、平時の負担

を軽減しようとする動きがすでに始まっている。

【商品開発・製造・物流機能面の視点：仕入管理】

——「仕入先関係強化」対「仕入先再編」

仕入先は在庫負担を軽減するパートナーであると同時に、重要業務を継続するために欠かせない取引先でもある。製造業に見られるような強い系列関係にない企業同士の場合、自社の重要な製商品の生産・販売ができるようにするには、仕入先が自社を重要顧客先として選定し、指定した期間内に納品できることが前提条件になる。

重要仕入先との間での協定や契約をより強固に結ぶ動きも見られるが、ひるがえればこのことは、自社がBCPの要件を満たさない場合、取引が見直される可能性があることも示唆している。事業継続が可能かどうかは、納入先企業との力関係によって異なる。企業間の関係性が弱いと考えられる企業にとっては、取引先企業または仕入先との関係性を平時にいかにつけておくかが重要なポイントである。

(3) 可能性のある改革検討領域

【経営管理機能面の視点：福利厚生制度】

——「耐震補強」対「福利厚生制度再考」

たとえば、寮や社宅制度とBCPは異なる次元のようでもある。しかしリスク管理をトータルにする場合、古い寮や社宅の耐震構造を評価し、耐震工事や建て替えをすべきかどうかを確認すること、すなわち、リスクにさらされる可能性が高い資産や業務、抱える社内の福利厚生制度をどう評価し見直すかは、経

営における重要テーマである。

この場合も、前提はあくまでも人命保護である。とはいえ、人命と、耐震工事や建て替え・住み替えを促進するための予算とは比較できない。比較すべきは、①福利厚生制度を維持した場合の耐震・建て替えのための投資、②同制度を維持しない場合による制度改定および運用上のコスト試算——である。コスト最適な制度維持、または報酬制度を含めた福利厚生制度の対応が求められる。これは心の会計で済ませてしまうのではなく、人命を失うという最大のリスクをヘッジ（回避）するための大局的視点が必要である。

【営業機能面の視点：営業体制のサクセッションプラン】

——「災害時の営業体制」対「平時の営業体制」

自社の事業復旧のプロセスにおいて、顧客をどのように支援していくのかという営業復旧戦略の議論も始まっている。たとえば、営業担当の従業員は実質的にどの程度の時間で顧客先を訪問できるのかということが挙げられる。ここでのポイントは、重要顧客先へのフォロー体制を平時の営業プロセスに組み込んでおくことにある。

仮に重要顧客先の担当者が遠方に居住していたとしても、駆けつけられる近隣の自社社員を災害時のフォロー体制のメンバーに選出しておくなど、平時にあっては災害時をより意識することがバランスの取れた実際的な対応である。災害時のみの特別なフォロー体制を検討しているだけでは、おそらく十全に機能しないであろう。

5 組織の事業継続能力向上に関する今後の展望

従来のBCPでは、重要業務を目標時間内にいかに復旧させるかが議論の中心であり、組織の事業継続能力も、そうした大規模災害発生後からいかに迅速に復旧できるかの能力に焦点が当てられてきた。

しかしながら筆者らは、企業・組織や人間の行動はそれほど単純ではなく複雑であるという前提に立っている。初動対応のルールを決めたからといっても、そのとおりに動けるものではない。防災・減災のための備えをしろといっても資源は有限である。人の習慣や行動、組織を動かすインセンティブが何であるかに十分に注意を払い、その何かをインセンティブにできてこそ、組織と人とを動かす実効性の高い新しいパラダイムでのBCPが策定できる。

確実に発生するといわれる巨大地震に、どう知恵を出して組織の事業継続能力向上や業務・構造改革に活かすのか。2012年度以降見られる企業の動向にも注目していきたい。

注

- 1 内閣府「事業継続ガイドライン第二版——わが国企業の減災と災害対応の向上のために」では、「災害や事故で被害を受けても、取引先等の利害関係者から、重要業務が中断しないこと、中断しても可能な限り短い期間で再開することが望まれている。また、事業継続は企業自らにとっても、重要業務中断に伴う顧客の他社への流出、マーケットシェアの低下、企業評価の低下などから企業を守る経営レベルの戦略的課題と位置づけられる。この事業継続を追求する計画を『事業継続計画』（BCP：Business Continuity Plan）」と呼ぶ、としている

著者

浅野憲周（あさのかずちか）

社会システムコンサルティング部上級コンサルタント
専門は災害リスクシミュレーション。政府および企業の防災・危機管理政策、BCP策定などの分野でコンサルティングを担当

山口隆夫（やまぐちたかお）

経営革新コンサルティング部グループマネージャー
専門はリスク管理、経営管理、事業戦略

企業情報システムの老朽化と刷新への取り組み

稲月 修



CONTENTS

- I 企業情報システムの老朽化と課題
- II ユーザー企業のIT投資動向と重点テーマ
- III 企業情報システムの構造変遷とスリム化・コスト削減対策
- IV 基幹業務系システムの刷新への取り組み

要約

- 1 企業の情報システムの中核をなす基幹業務系システムは老朽化が進み、維持コストの増加と、経年疲労による障害発生の危険度増という課題を抱えている。今後5年間で再構築したいという企業は45%に上っているが、現行システムのコスト削減が優先され再構築予算の獲得がネックとなっている。
- 2 企業のIT（情報技術）投資額は2008年のリーマン・ショックの影響で大きく落ち込んだ後、ゆるやかな回復傾向にある。IT投資の重点テーマは、コスト削減や経営管理強化につながるテーマが優先され、新事業や営業力強化のテーマは厳選されるという状況にある。
- 3 企業の情報システムは、これまで2度にわたる技術変革や新規ビジネス拡大への対応で大規模化・複雑化し、個別最適なシステム構造となった。ITガバナンスの強化やERPパッケージの採用などでスリム化が図られてきたが、リーマン・ショック以降はサービスレベルの引き下げ、システム基盤の統合、外部サービスへの切り替えといったITコスト削減策が緊急テーマとなった。
- 4 基幹業務系システムの刷新に当たっては、①競合他社との差別化やグローバルでの事業展開などにどう寄与できるか、②今後のビジネスモデルに沿った業務プロセスへの革新をどう実現できるか、③外部サービスの活用やソフトウェア資産の流用などでITコストをどう削減できるか——を明確にして、中期経営戦略に組み込むべきである。

I 企業情報システムの老朽化と課題

近年、高速道路や橋梁など社会インフラが、老朽化による機能低下および事故の危険性などの問題を抱えていることが指摘されている。同様に、企業の情報システムも老朽化により改修範囲の調査や特定に時間がかかり、テストの負荷が増えることで維持コストが増大しており、経年疲労やブラックボックス化で障害発生の危険性が増しているなどの課題を抱えている。

2011年、大手銀行で大量の振り込みが処理できず、ATM（現金自動預払機）が長時間全面停止するトラブルが発生した。直接的には大量取引が集中して処理できるリミット値を超過したことが原因であるが、遠因としては、勘定系システムを大幅刷新することなく20数年間使い続けてきた点が挙げられている。構築当時は設計していなかった取引業務が出てきたり、維持管理のためのノウハウが暗黙知となったままで担当者の世代交代で引き継ぎが不十分となっていたり、企業合併の対応で情報システム間の連携に制約があったりしたことなどが想定される。ビジネスや技術の変遷に合わせて情報システムを定期的に刷新することは必須といえよう。

ユーザー企業の情報システム部門では、中長期的なIT戦略のなかに情報システムの刷新計画を組み込んでいたが、2008年のリーマン・ショックの影響を受けてその計画をいったん棚上げし、現行システムのコスト削減を優先して対応してきた。そうして情報システムの刷新が停滞した結果、その中核である基幹業務系システムの老朽化が課題となっている。

日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）の『企業IT動向調査報告書 2012』^{文献1}によれば、代表的な基幹業務系システムの開発時期は「1～10年前」が71.4%、「11年以上前」が25.6%であった。すなわちユーザー企業の4社に1社の基幹業務系システムは、1990年代のビジネスや技術環境をベースに稼働していることになる。ただしハードウェアは新型に更新されており、制度変更などへの対応もなされていて当面は問題ない。

とはいえ、同報告書によれば、代表的な基幹業務系システムの今後の利用予定は、「1～5年」が45.1%、「6～10年」が34.1%、「11年以上」が7.2%であった。開発時期に合わせて鑑みると、1990年代と2000年代前半に構築した基幹業務系システムを、今後5年以内に再構築したいと考えているユーザー企業は約45%にも上ることになる。

基幹業務系システムの老朽化はシステムリスクの一つである。その刷新によって業務プロセスのスリム化やシステムコストの削減が推進でき、新事業の展開に迅速なシステム支援が可能な基盤が実現できる。経営者は中期経営戦略の一環に基幹業務系システムの刷新を組み込むべきである。

情報システム刷新の取り組みを述べるに当たり、まず、ユーザー企業のIT投資の動向、および情報システムの構造の変遷について確認しておく。

II ユーザー企業のIT投資動向と重点テーマ

野村総合研究所（NRI）では、ユーザー企業の情報システム担当役員を対象に「ユーザ

「企業IT活用実態調査」（以下、実態調査）を毎年実施している。2011年12月に実施した実態調査によれば、IT投資額の12年度予想は11年度より「増額する」企業が33.2%、「ほぼ同額」の企業が46.2%、「減額する」企業が16.6%であった。

IT投資の推移を見ると、2008年はリーマン・ショックの影響で大きく落ち込んだが、それ以降はゆるやかな回復傾向にある。2011年度のIT投資額は東日本大震災や円高などの影響で若干減ったものの、12年度はIT投資を増額する企業が増える見込みとなった（図1）。ただし、欧州の信用不安や海外の景気減速などの経営環境の変化を踏まえ、IT投資の時期を遅らせる判断も出てこよう。

また、ユーザー企業がIT活用で実現したい重点テーマは、実態調査によればこの6年間同じ傾向にある。1位が「業務プロセスの標準化」（システム化による業務手順の統一

等）、2位が「業務の効率化」（業務の自動化等）、3位が「経営管理の機能強化」（経営情報の提供、管理会計、内部統制の整備等）となっている。IT活用による「新事業・新サービスの創造」よりも、デフレ対策であるコスト削減や、既存事業のグローバル展開への対応など目前のテーマの優先度が高い。

IT面の重点テーマからも同様の傾向が見られる。NRIではユーザー企業の情報システム部門を対象に、「企業情報システムとITキーワードに関する調査」も毎年実施している。2012年2月の同調査によれば、重要度が高い上位テーマは、①サーバー統合やクラウドコンピューティング（以下、クラウド）活用といったコスト削減テーマ、②DR（災害復旧）・BCP（事業継続計画）や法規制対応といったガバナンステーマ、③モバイル端末の導入やビッグデータ関連の事業拡大テーマ、④情報システムの老朽化対策——であった（表1右）。

これらの調査結果を踏まえると、ユーザー企業は業績が厳しいためIT投資の増額には慎重であり、その用途はコスト削減や経営管理強化につながるテーマが優先され、新事業や営業力強化のテーマは投資対効果を吟味して厳選される傾向にあるといえよう。

Ⅲ 企業情報システムの構造変遷とスリム化・コスト削減対策

ユーザー企業が経営戦略を進める際にはITの活用が密接にかかわっていくことから、情報システムの規模は拡大し続けている。すでにユーザー企業の情報システムは過去2度にわたる技術変革の波を受けて大規模化し、

図1 日本企業におけるIT（情報技術）投資額の増減

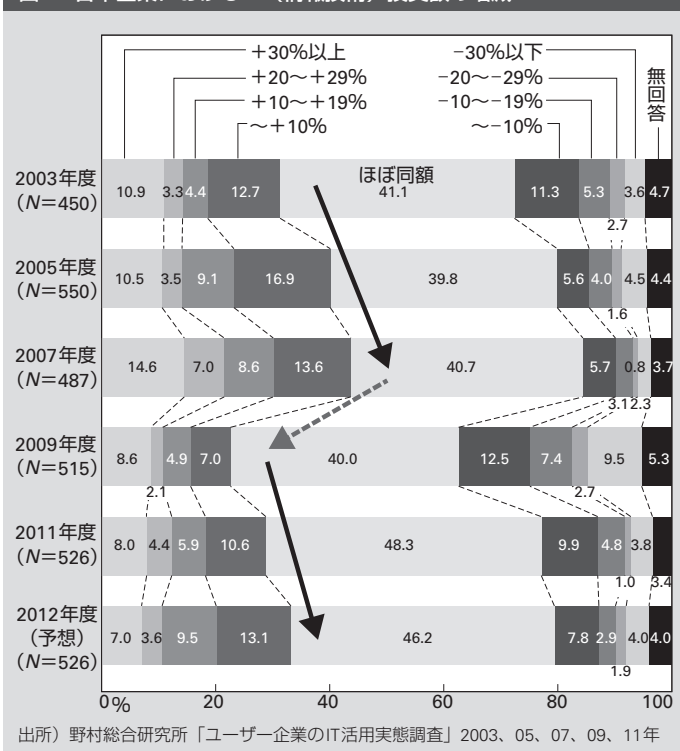


表1 重要度が最も高いIT

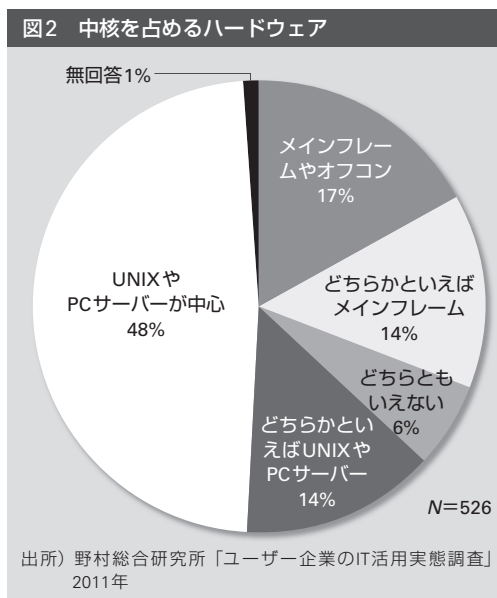
順位	2011年2月		2012年2月	
	技術名	回答 (%) (5段階評価で5と4を選択)	技術名	回答 (%) (5段階評価で5と4を選択)
1	サーバー統合への取り組み	46.7	サーバー統合への取り組み	48.2
2	Windows7への移行	44.0	Windows7への移行	46.7
3	IAサーバー仮想化技術の採用	34.0	DR・BCP (事業継続計画)	45.6
4	クラウドコンピューティングの活用	31.0	クラウドコンピューティングの活用	35.3
5	データウェアハウスやBIによる情報分析	29.2	IAサーバー仮想化技術の採用	34.8
6	各種コンプライアンス対応 (SOX法など)	28.9	スマートフォンやタブレット端末の導入	33.1
7	データ統合基盤の構築	27.3	データウェアハウスやBIによる情報分析	31.8
8	ERPシステムの導入・更新	24.6	データ統合基盤の構築	28.2
9	レガシーマイグレーションの実施	23.6	各種法規制や業界ガイドライン対応	27.9
10	DR (災害復旧)	22.0	レガシーマイグレーションの実施	25.1
		N=1,049		N=927

注) BI: ビジネスインテリジェンス、ERP/パッケージ: 統合業務パッケージ、IA: インテルアーキテクチャー、SOX法: サーベンス・オクスリー法
出所) 野村総合研究所「企業情報システムとITキーワードに関する調査」2011年2月、12年2月

かつ複雑な構造となっている。

情報システムの歴史を紐解くと、メインフレームによる集中処理時代からクライアント・サーバー方式によるオープン・分散化時代、Web方式によるインターネット化時代を経てきた。これら技術転換期に合わせて、ユーザー企業の情報システムも整理・整頓されたかということ、実はそうでもない。過去の情報システムの資産をすべて新たな技術基盤に移行することは、コスト面・時間面の制約からできていない。中核を占めるハードウェアの種類を2011年の実態調査から見ると、メインフレームが残っている企業は約50% (図2のアミがけの部分) あり、そのうちメインフレーム主体の企業は約30%もある。特に金融業では約50%がメインフレーム主体となっている。すなわち、ユーザー企業の業務システムは3世代ないし2世代が混在した技術基盤の上で稼働しており、それらの密結合的な連携処理によって全体の情報システムが成り立っている状況にある。

一方、新規ビジネス向けにはスピード優先で個別最適な情報システムを構築してきたという事情もある。さらにサプライチェーン (供給網) への対応やインターネットビジネスの拡大により情報システムの規模は拡大し複雑さ (社外ユーザー向けと社内向けシステムの連動やサービス時間の延長など) が増すことになった。たとえば個別最適なシステム (サブシステム) 開発の結果、ある大手企業では



1990年代後半からの10年間で、サブシステム数が50倍（3→150）、主要サーバー数が70倍（10台→700台）の規模に膨張してしまっ

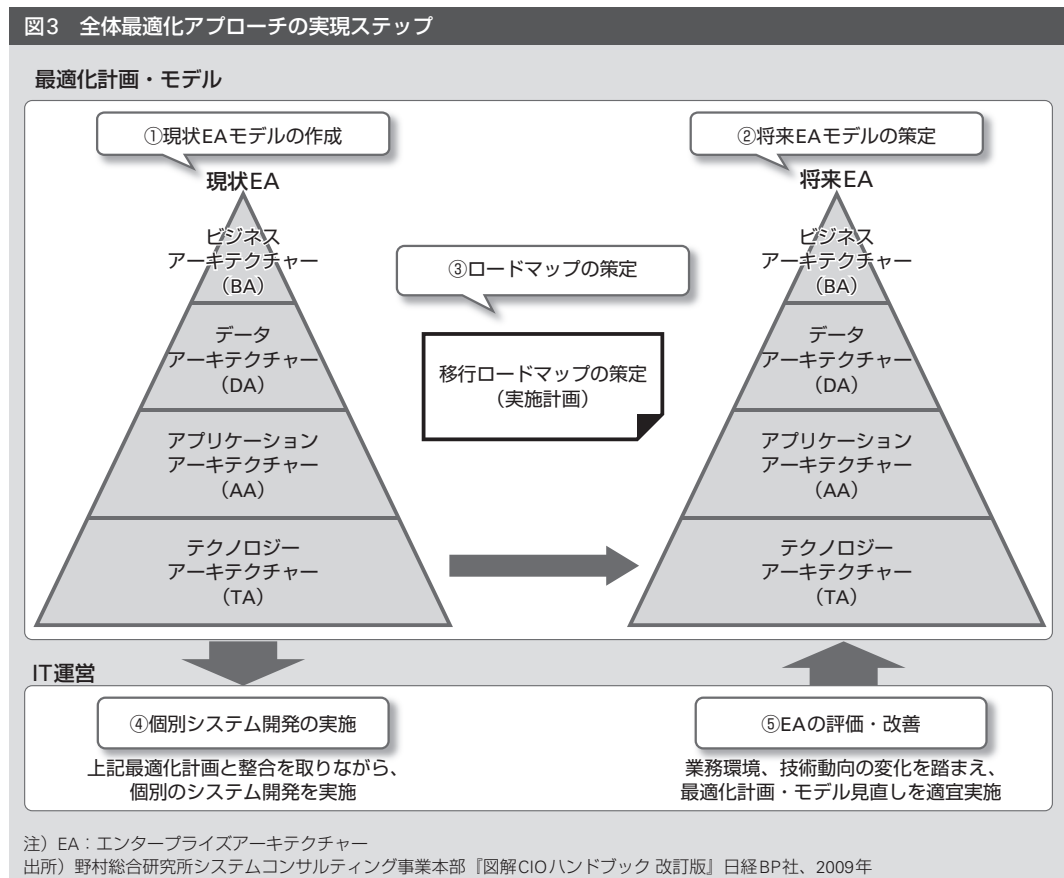
た。その対策として、「サイロ化」したこのような情報システムの構造改革もなされてきた。大規模化し複雑化した情報システムを全体最適化してスリム化するために、2000年代前半にEA（エンタープライズアーキテクチャー）が導入された。これは、①情報システムのみならず肥大化した組織や硬直化した業務プロセスを見直して、②ビジネス戦略に沿った業務とシステムの「あるべき姿（目標）」を策定し、③ビジネス・データ・アプリケーション・テクノロジーの各アーキテクチャーを標準化して、あるべき姿に向けたロードマップを策定する——ものである（図3）。この結果、業務やシステムが仕分け・見える化さ

れて優先づけられ、IT投資とIT活用のガバナンスが回る仕組みが構築された。

アプリケーション面では、ERPパッケージ（統合業務パッケージ）が多く導入された。ERPパッケージの採用によって開発コストの削減と開発期間の短縮を実現するとともに、先進企業に準拠した業務プロセス改革を進め、これをグローバルに事業展開する際の共通業務基盤とした。実態調査によれば、基幹業務系システムにおけるERPパッケージの適用度は、財務会計や人事管理が62.5、46.6%と高く、販売管理・購買管理・生産管理でも26.4、21.9、17.3%と、年々増加している（図4）。

ただし大規模化し複雑化した情報システムの構造改革は一括しては実行できず、逐次再構築しながらあるべき姿にしていくことになるため、5年以上かかる。その過程でリーマ

図3 全体最適化アプローチの実現ステップ



ン・ショックが起こり、改革がいったん棚上げされ、現行システムのコスト削減が最優先事項となった。その状況は2012年時点まで変わっておらず、情報システム部門はコスト削減に向けて毎年「乾いた雑巾をさらに絞る」ような施策を重ねてきている。たとえば、

- ①機能変更や基盤変更をせず既存システムをそのまま使い続ける凍結施策
- ②ハードウェア・ソフトウェア保守費の打ち切りやアプリケーション維持体制の縮小施策
- ③調達方法の変更による価格の低減施策
- ④サーバーの仮想化・統合化およびオープンソースの活用施策
- ⑤外部サービスやBPO（業務の外部委託）への切り替え施策

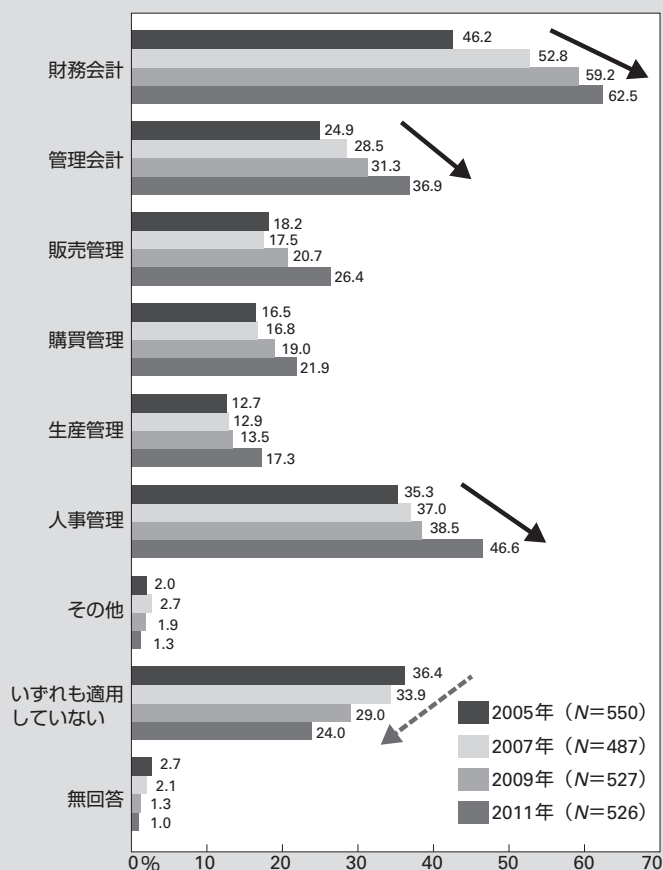
——などである（図5）。特にサーバーの仮想化技術により、システム基盤の寿命に合わせてアプリケーションに大きな対応を施さなくてもよくなり、維持負荷が軽減できてきている。

以上のようにここ数年の状況を見ると、IT投資額は漸増傾向にあるものの、基幹業務系システムを大幅刷新するまでの余力はないことがわかる。

IV 基幹業務系システムの刷新への取り組み

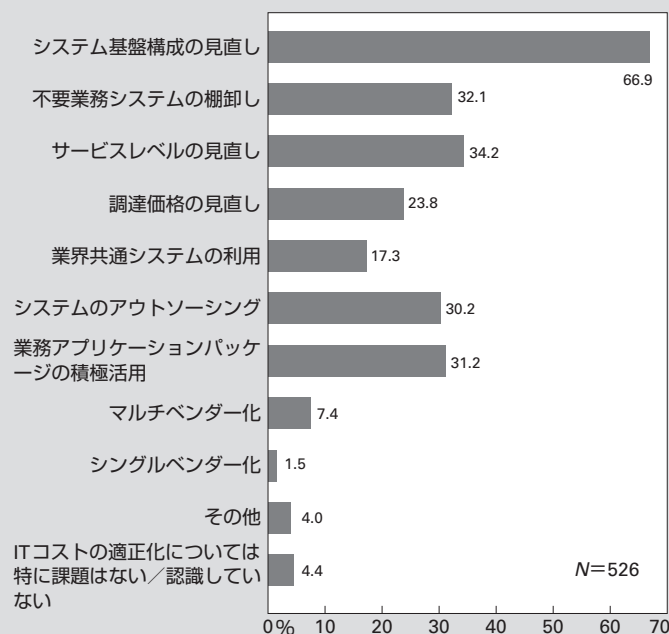
情報サービス産業協会（JISA）が2010年12月に実施した「情報システム化の現状と将来動向の調査（ユーザ調査：経営企画部門）」によれば、「今後最も優先的に構築・更新したい情報システム」は、1位が「ERPシステム」、2位が「その他の基幹系システム」、3

図4 ERPパッケージ（統合業務パッケージ）の適用状況



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2005、07、09、11年

図5 IT投資・費用の適正化（複数回答）



出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2011年

位が「CRM（カスタマーリレーションシップマネジメントシステム）」であり、「BI（ビジネス・インテリジェンス）」や「モバイル関連システム」など、新規技術を活用して事業展開を支援する分野よりも優先度が高い（図6）。このことから基幹業務系システムの老朽化が進み、刷新の時期が迫っているといえよう。

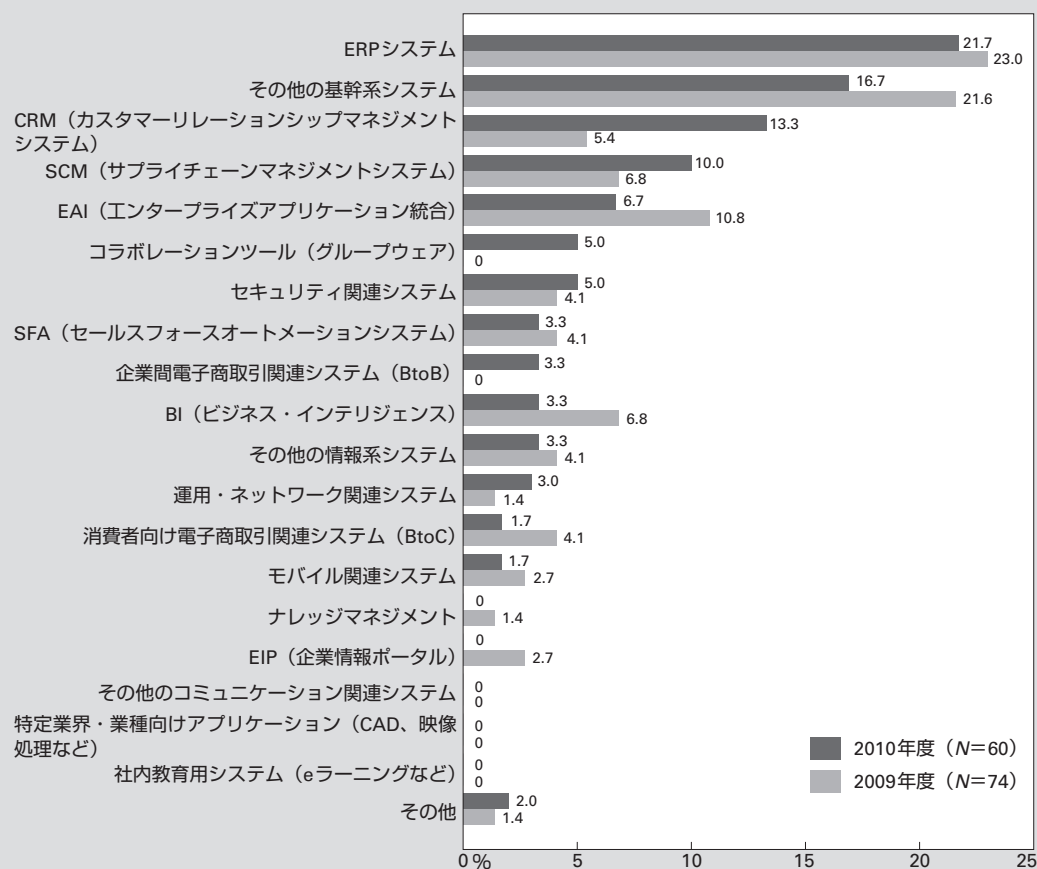
これと関連して、JUAS「第14回 企業IT動向調査2008」^{文献2}から代表的な基幹業務系システムのERPパッケージの利用状況を分類すると、「自社開発（自社開発のみ&主体）」が75%、「ERPパッケージ（ERPパッケージのみ&主体）」が25%であった。自社開発の比率が高い理由を、JUASは「他社との差別

化をするため」と分析している。今後はユーザー企業のコア（中核）業務での差別化視点や所有から利用への意識変化があり、ERPパッケージの利用が増えるであろう。ただ、代表的な基幹業務系システムの利用期間（ライフサイクル）は、ERPパッケージ系が自社開発系より2～5年ほど短いと分析している。これは、ERPパッケージを採用した場合、ユーザー企業の実態に合わせてカスタマイズすることが多く、ビジネスや業務の経年変化に対応しきれなくなるからであろう。

さて、情報システム刷新に当たって留意すべき重要な点は、

- ①ビジネス戦略への寄与
- ②業務プロセスの革新

図6 今後最も優先的に構築・更新したい情報システム（単一回答）



出所) 情報サービス産業協会 (JISA) 「情報システム化の現状と将来動向の調査 (ユーザー調査: 経営企画部門)」 2010年12月、09年9月

③ITコストの削減

—である。ビジネス戦略面では、競合他社との差別化や営業力強化にどう寄与するか、グローバルでの事業展開や新事業拡大にどう寄与するか、経営情報の迅速・的確な把握やコンプライアンス（法令遵守）の強化にどう寄与するか—といった観点でシステム刷新の必要性を明確化しておきたい。

基幹業務系システムは事業基盤を支えるという位置づけのため、寄与度を定量的に表すことは難しい。たとえば「納期短縮・在庫削減のために販売先・調達先と連携したSCM（供給連鎖管理）を構築するIT基盤」といったように、経営層に理解されやすい説明が必要であろう。今後ビッグデータやモバイルを効率的に活用するには、基幹業務系システムのデータベースやアプリケーションが柔軟な構造になっている必要もある。

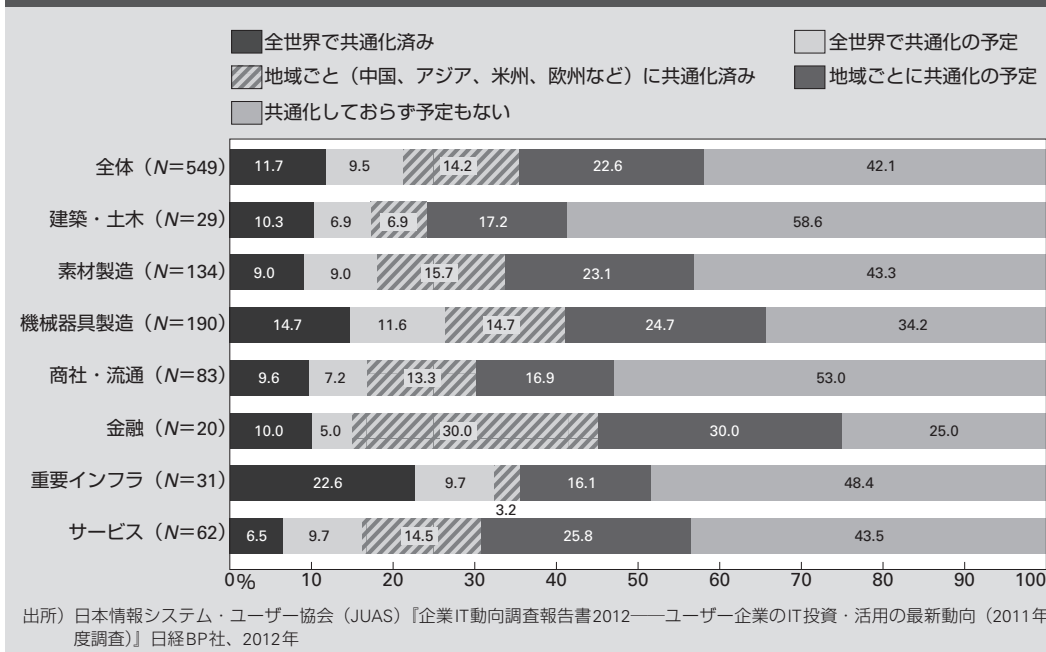
また、東日本大震災を受けてDR・BCPの重要度も高まった。クラウドサービスの拡大によりDRが低コストで実現できるようにな

ったため、リスク対策としてシステム刷新にもこのDR・BCPを盛り込みたい。

次に業務プロセスの革新だが、業務プロセスを変える覚悟がなければ、システム刷新はしないほうがよいといえよう。たとえばある大手証券会社は、他社との差別化にならない顧客管理や精算機能については自社独自システムの開発をやめ、共同利用型サービスである総合証券バックオフィスシステムを採用した。最低限のカスタマイズはするものの、膨れ上がった現状の業務支援機能を絞り込み、業務の変更での対応とした。これには業務プロセスと業務内容の変更を伴うので、現場の移行負荷は大変大きい、中期的な経営戦略に基づき業務改革の一環として経営トップが英断を下した事例である。

業務プロセスの革新には2種類の方法がある。自社環境に即して独自に構築する方法と、外部サービスないしはERPパッケージに身の丈を合わせつつ最低限のカスタマイズする方法である。競合他社と差別化でき競争

図7 業種グループ別業務プロセスの共通化の状況（最も売り上げが高い商品）



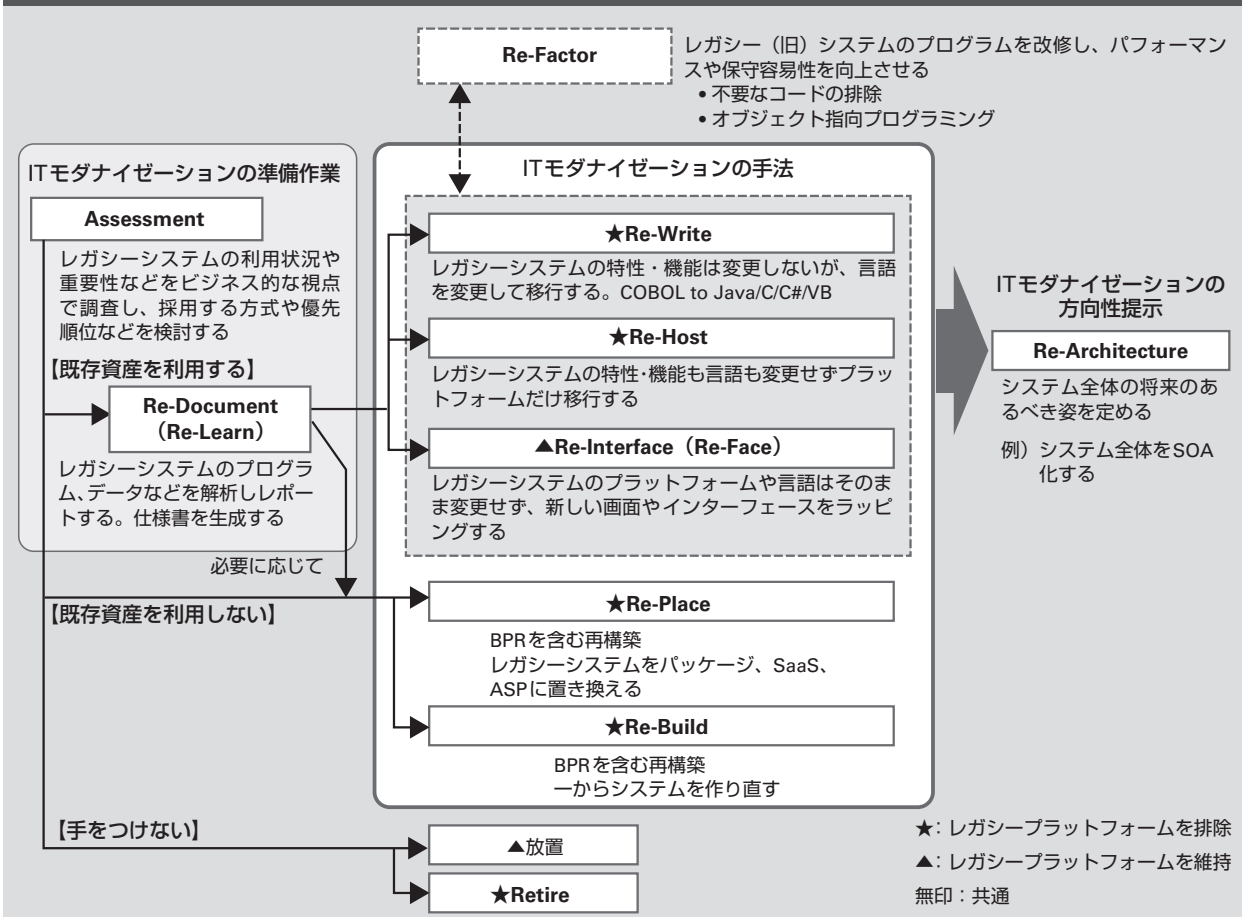
優位に立てるコアな業務であれば自社で独自開発すべきであろうが、それ以外の業務はBPOも含めて外部サービスを活用すべきであろう。

また、グローバル展開では地域の特殊性もかかわってくる。前述のJUASの調査によると、業務プロセスを「全世界で共通化済み、ないし予定」の企業は21.2%、「地域ごとに共通化済み、ないし予定」の企業は36.8%となっている（前ページの図7）。業務プロセスの整備に合わせて情報システムも、全世界で共通な機能、地域で共通な機能、個別機能という3階層構造が必要となり、これらを稼働させるデータセンターの分散化も検討課題

である。

3番目のITコストの削減では、情報システム刷新により投資分を含めたITの維持・運用費用の削減を実現することも経営命題である。外部サービス活用も解決策の一つであり、その場合、多くはコア機能しかカバーされないため、自社独自分のシステム開発は残る。独自開発分のコスト削減には、「現行機能のすべてを継承しないこと」が一番である。過去のシステム構築プロジェクトの失敗の要因の一つが、現行機能の継承という現場の声に負けたことにある。情報システム部門はユーザー部門とシステム刷新の意義を共有して、現行機能にとらわれず業務改革を目指

図8 ITモダナイゼーション（情報システムの刷新）の体系図



注) BPR: ビジネスプロセス・リエンジニアリング, SaaS: ソフトウェア・アズ・ア・サービス, SOA: サービス・オリエンテッド・アーキテクチャー
出所) 野村総合研究所技術調査部『ITロードマップ2011年版』東洋経済新報社、2010年

した開発に当たるべきである。

また、既存ソフトウェア資産を流用して開発コストを削減する方法もある。前述のように、現在メインフレームを利用しているユーザー企業は依然として50%を超えており、メインフレームからオープン系システムに刷新するのは悩みの種である。メインフレーム上のレガシー（旧）システムは提供ベンダー固有の構造で、言語もCOBOL（コボル）など旧世代のため単純移行ができない。

情報システムを刷新することを、技術面からは「ITモダナイゼーション」と称す。その体系や手法を図8に示す。このなかで昨今は、プラットフォームだけをオープン化する「Re-Host（リ・ホスト）」のツールが整備されてきたので検討する価値がある。ただし、アプリケーションは従来のままなので、その維持費用は削減できないことに注意する必要がある。

基幹業務系システムの刷新は、企業の組織構造やビジネスモデルの変化を踏まえて、10～15年サイクルで計画的に実施すべき重要なテーマである。外部サービスも含めて最新のモノを活用し、多くのヒトとカネを投入する一大プロジェクトとなる。当然ながら、その責任者と推進チームの人選がプロジェクトの成功を左右するため、コンサルティング力・技術力・マネジメント力に優れた経験豊富な外部パートナーを活用するのも一策である。

また情報システムの刷新は、現場での世代交代の好機でもある。業務部門での業務分析や要件定義の技術、情報システム部門の大規模開発技術などの次世代社員へのノウハウ継承が、IT活用による経営を持続的に推進し

ていくための基礎となる。

NRIの実態調査の結果によれば、経営者（社長）のIT認知度の分析結果は、「ITコストについて総額は把握しているが、中身にまでは踏み込んで理解していない」「IT投資効果の有効性について、一応聞いてはいるが受け身の理解にとどまっている」が1、2位であった。基幹業務系システムの刷新を計画するに当たっては、まず経営者のIT認知度をもっと向上させる日ごろからの取り組みが必要であろう。それを通じて、経営における基幹業務系システムの重要性や老朽化対策の必要性への理解を深めていくべきである。その方策として、経営者が参加するITにかかわる方針決定会議（ITステアリングコミティ）やIT投資の評価制度の導入を図るのも有効である。

参考文献

- 1 日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）『企業IT動向調査報告書2012——ユーザー企業のIT投資・活用の最新動向（2011年度調査）』日経BP社、2012年
- 2 日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）「第14回企業IT動向調査 2008」http://www.juas.or.jp/servey/it08/summary2008_v12-7.pdf
- 3 情報サービス産業協会（JISA）『情報サービス産業白書 2011-2012』日経BP社、2011年
- 4 野村総合研究所システムコンサルティング事業本部『図解CIOハンドブック 改訂版』日経BP社、2009年
- 5 野村総合研究所技術調査部『ITロードマップ 2011年版』東洋経済新報社、2010年

著者

稲月 修（いなつきおさむ）

理事

専門はIT基盤戦略、IT基盤マネジメント

増加する企業の債券発行

神宮 健

中国における企業の債券発行は、過去数年増加してきた。景気刺激策の財源となっていることに加えて、新商品の導入など、債券市場を発展させようとする動きもある。

景気刺激のための資金調達と新商品の導入

中国の非金融企業（地方政府の融資平台^{注1}を含む）の債券発行による資金調達は、過去数年増加してきた。2011年の国債等を含む債券発行は、全体で約7兆7000億元となり前年比20.4%減少したが、非金融企業による発行額は約2兆3000億元と前年比29.6%増加し^{注2}、債券市場全体に占める割合は30.3%に上昇した（ちなみに08年は13.7%）。企業による債券発行の主力は、短期融資券（CP）、中期手形（MTN）、企業債、社債（公司債）で、2011年はこれらが企業発行債券の約8割を占めた。2012年も企業の資金調

達は旺盛である（図1）。

なお、企業の発行する債券については、発展改革委員会（發改委）が企業債を、証券監督管理委員会（証監会）が公司債を、中国銀行間市場交易商協会（NAFMII、主管部門は中国人民銀行）がCP・MTNなどをそれぞれ管理している。

企業の債券発行増加の背景には、2009年以降の景気刺激策がある。具体的には、都市インフラ・社会保障性住宅建設や中小企業金融のサポートなどである。そして、地方政府の融資平台は、これらのプロジェクトの資金調達のために、いわゆる「城投債」（都市投資債券）を発行してきた。城投債の概念は比較的広く、

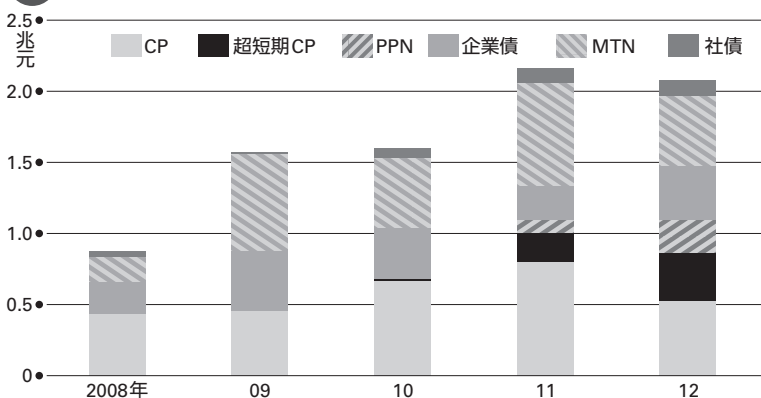
上述の分類によれば、企業債、MTN、CPの形で発行されている。

最近の動向を見ると、2011年には企業の債券発行が全体で増加するなか、企業債の発行額が前年比で減少した。この背景には、2011年4月ごろに雲南省の融資平台にデフォルト（債務不履行）懸念が発生し、企業債の発行がその後半年ほど低迷したことがある。資金調達の一部はMTNやCPによって代替されたと見られる。CP市場においても、2012年4月ごろにデフォルト懸念が生じた。

こうした展開を受けて企業の信用格差が金利に反映されるようになってきている。以前のように超優良な発行体しか資金調達できない状況とは異なり、信用力の点で発行体が徐々に多様化しつつある。一方、MTNの発行金利は銀行融資金利より低い場合もあり、優良企業にとっては直接金融のほうが有利となる状況も生じている。

マクロ経済面の要因と並行して、債券市場改革の進展も企業の債券発行を後押ししている（表1）。それには第1に、商品の多様化がある。まず、銀行間債券市場についての経緯を振り返ると、2005年にCP（満期1年以内）が導入された。発行につ

図1 企業の債券発行額



注) 主な債券のみ。2012年は8月まで。PPNは「非公開定向発行非金融企業債務融資工具」出所)【中国金融市場発展報告2011】、上海清算所、ChinaBond、中国証券登記結算公司より作成

いては認可制でなく登録制を取った点特徴である。また、CP導入に関連して中国人民銀行によりNAFMIIが設立され、銀行間市場の自律組織として銀行間債券市場・コール市場等を管理している。そして2008年にはMTN（満期3～5年）も導入された。

2009年には、同じく銀行間債券市場で中小企業集合手形が導入された。2社以上10社以下の非金融中小企業が共同発行する手形であり、単体での債券発行が難しい中小企業の資金調達を可能にする意図がある。現在は、一定の地域において技術力や将来性のある商品を持つ中小企業が、地方政府のサポートを得て中小企業集合手形を発行する形も生まれている^{注3}。2010年には、超短期融資券（超短期CP、満期270日まで）が導入された^{注4}。

2011年には、「非公開定向発行非金融企業債務融資工具（PPN）」が導入された。これは、非金融企業が特定投資家向けに私募発行する債券で、株式・金融債について非金融企業債券でも私募発行が導入されたことになる。2011年はエネルギー・交通運輸業などの優良企業がこのPPNを発行したが^{注5}、信用格付けの低い中小企業の利用も考えられる。

銀行間市場以外の市場は、銀行間債券市場の商品の急速な多様化に対する手を打っている。2012年に証券取引所は中小企業私募債を導入した^{注6}。8月時点で、証券会社59社の中小企業私募債の引受実施案が出ている。また、発改委は、社会保障性住宅建設等の資金調達においてプロジェクト収益債（レベニュー債）の推進を考えている模様である^{注7}。

第2は、発行手続きの改善である。CPやMTNが登録制であることに對して、発改委は2008年に企業債の発行簡素化の措置を取った^{注8}。一方、証監会も、一定の条件を満たす場合、

表1 企業の発行する主な債券

	MTN・CP	企業債	社債	中小企業私募債
監督管理機関	NAFMII	発改委	証監会	証券取引所
審査許可方式	登録制	認可制	認可制	登録制
発行者条件	法人資格を持つ非金融企業	非上場会社、企業	上場会社	非上場の中小零細（工業信息化部の分類による）企業（当面、金融・不動産企業を除く）
発行方式	公開発行	公開発行	公開発行	非公開発行（投資家数は200人以下）
発行規模	企業純資産の40%以下	企業純資産の40%以下	企業純資産の40%以下	制限なし
満期	MTNは3～5年、CPIは1年以内	（中長期）	（中期）	1年以上（深圳取引所）、3年以下（上海取引所）
取引市場	銀行間市場	銀行間市場、証券取引所	証券取引所	証券取引所における取引プラットフォーム、証券会社

出所）『債券』（2012年8月号、中国国債登記結算有限責任公司）などより作成

社債の発行審査期間を短縮した^{注9}。

監督当局間の競争

異なる監督当局による企業債市場の分割管理は問題視されてきたが、上で述べたように、監督当局間の競争をテコに、許認可・行政指導からマーケットメカニズムを発揮させる方向へ改革が進んでいる面もある。

長らく望まれている直接金融の活性化や資本市場の多様化の動きが見られることは評価できる。一方、企業の債券発行の増加といっても、地方政府の融資プラットフォームによるものが多いことも事実である。景気鈍化のなか、安定成長を目指す中国政府にとって、現在、即効性のある景気刺激手段はやはり地方政府の固定資産投資である。すでに地方政府の土地財政依存が難しくなっているなかで、景気下支えの資金調達をしやすくするために債券発行の規制緩和を急げばリスクを伴うことになる。情報開示の透明性を高めた資金調達手段が必要と思われる。

注

1 政府投資プロジェクトの資金調達を行う、地方政府が設立した独立法人

- 2 後述の超短期CPを含む
- 3 2011年導入の「地域集優」。集合手形の発行額は今のところ少ない
- 4 区分上はマネーマーケット商品とみなされよう
- 5 『中国債券市場発展報告2011』NAFMII
- 6 なお、証券業協会は2012年5月23日に「証券会社中小企業私募債引受業務試行弁法」を発表。私募債引受業務を行う証券会社は、直近1年の分類評価がB類以上、純資本が10億元以上、直近1年間に行政処罰を受けておらず、私募債引受業務の試行実施プランと業務規則を制定していることなどの条件がある。また、証券会社は、私募債引き受けの際、投資家のリスク判断能力・許容度を評価しなければならない
- 7 『中国証券報』（2012年9月21日）などの報道による
- 8 まず規模を認可してその後発行を認可する2段階方式を1段階にした
- 9 発行体の純資産規模が100億元以上、格付けがAAA、社債の満期が比較的短期（3～5年）の条件の1つを満たす場合。この「绿色通道制度」を使った最初の発行は2011年3月である

『金融ITフォーカス』2012年11月号より転載

神宮 健（じんぐうたけし）
NRI北京金融システム研究部長

IT構造改革に向けた組織・人材戦略

清水一史

経営がIT（情報技術）に対して期待する内容が変化しているのを背景に、IT部門はコストセンター（収益を上げずコストに対して責任を持つ部門）から脱却して、経営・事業部門のビジネスパートナーに進化することが求められている。それに向けては、経営・事業とITとの連携を緊密にし、IT活用の効果を最大化する仕組み（コア機能）を強化すべく、IT組織とIT人材モデルを、戦略・事業・ITを円滑に連携する形へと変革・転換させるとともに、経営の要請スピードに応えるため、外部パートナーの活用も含めてIT構造を改革する必要がある。

コストセンターから ビジネスパートナーへ

IT部門に対する経営の期待がシステムの構築と安定稼働にあった時代、IT部門では経営・事業部門が決定した要件に従ってシステムを確実に構築し安定的な運用を行うことが最も重視された。経営から見ればIT部門はコストセンターであり、IT部門に求められたのはそのかぎりでのQCD（品質・コスト・納期）を向上させることであった。

しかしながら現在では、IT部門に対する期待はより高度化してきている。企業は今、国内市場の成熟やグローバル化の進展を背景とする業界再編など経営環境の大きな変化に直面する一方、ビッグ

データやクラウドコンピューティングといったITの進化を事業に活かすチャンスを手に入れている。そのため経営はIT部門に対して、「ビジネスプロセスの変革」や「ビジネスモデルの変革」のような経営課題を解決するためのITの仕組みを提供し、経営に直接的に貢献することを求めるようになってきている。IT部門はコストセンターから脱却して、経営・事業を直接的に支援する「ビジネスパートナー」に進化することが求められているのである。

IT部門が強化すべき 2つのコア機能

IT部門がビジネスパートナーに進化するためには、経営・事業

とITの連携を緊密にし、IT活用の効果を最大化する仕組みが必要である。その中心となるのが、「事業・ITリレーションシップ機能」と「IT戦略・ガバナンス機能」という2つのコア機能である（図1）。

事業・ITリレーションシップ機能とは、事業・業務特性に応じた実効性のあるIT活用の推進・支援を行い、事業部門と協働で業務プロセスの変革を実現することである。

IT戦略・ガバナンス機能とは、経営戦略を具体化するための全社的な中長期のIT戦略・ガバナンス方針策定で中心的な役割を果たし、経営戦略とITが融合したビジョンを提示することである。以下では、この2つのコア機能を強化する策を述べる。

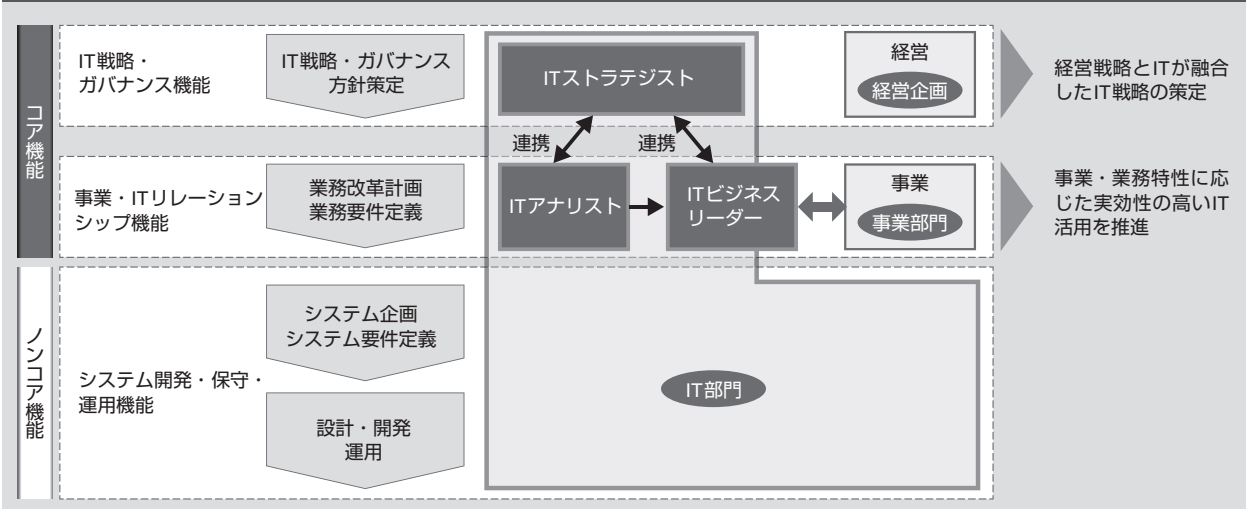
2つのコア機能を強化するための構造改革

IT部門の2つのコア機能を強化するには、組織・人事に新たな仕組みを導入するなどの構造改革が不可欠である。ここでは3つの主な施策を示す。

(1) IT組織の変革

事業・ITリレーションシップ機能強化のためのIT組織変革の

図1 IT部門の2つのコア機能強化に向けた新たな仕組み



ポイントは、IT部門のなかにおいて、事業とITというそれぞれの立場から、事業部門とともにIT活用を検討する組織と人材をつくることである。

野村総合研究所（NRI）では、IT部門のなかでも事業部門の立場でIT活用を推進する人材を「ITビジネスリーダー」、IT部門の立場でIT活用を推進する人材を「ITアナリスト」と呼んでいる。

■ITビジネスリーダー

ITビジネスリーダーは、全社的な視点から業務改革におけるIT活用の可能性を企画・提案する。事業・業務の特性やITの先進的な活用事例を踏まえ、事業部門と協働で業務改革を推進していく。

■ITアナリスト

一方、ITアナリストはITビジネスリーダーを支援してIT活用の実効性を高める役割を担う。個別の業務プロセスについて、IT活用が可能かどうか、どれだけの効果があるかなどを検証し、業務改革における具体的なIT活用の方法を提案していく。

このように事業・ITリレーションシップ機能を強化することにより、双方の人材が密接に連携してビジネスプロセスの変革やビジネスモデルの変革を強力に支援・推進することが可能になる。

■ITストラテジスト

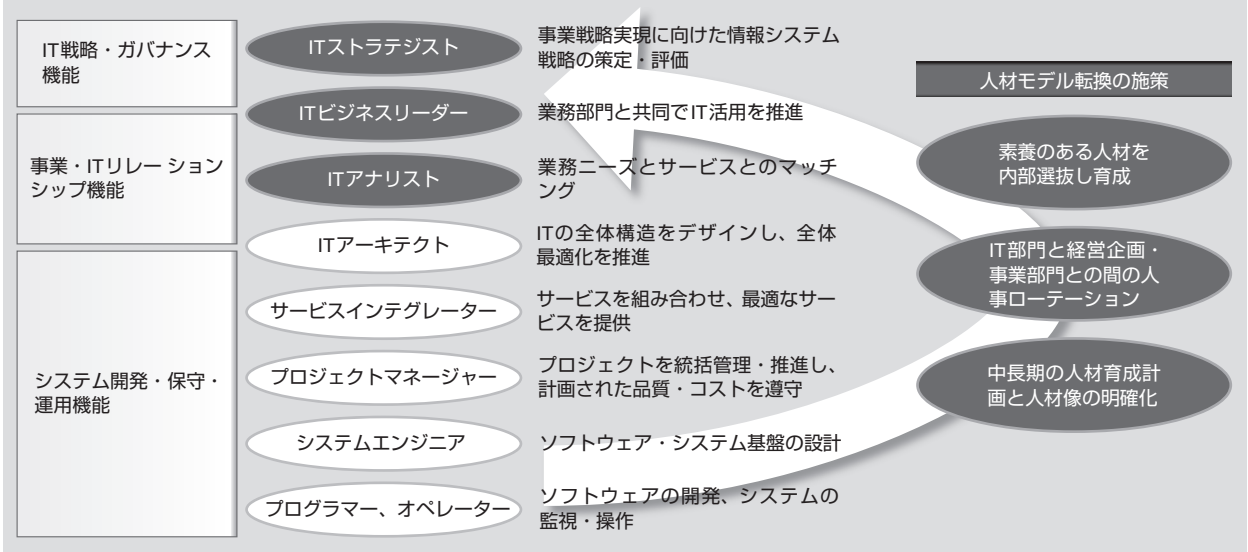
次のIT戦略・ガバナンス機能強化のためのIT組織変革のポイントは、IT戦略・ガバナンス方

針を策定する役割を持った「ITストラテジスト」が、事業・ITリレーションシップ機能の核となるITビジネスリーダーやITアナリストと密接に連携してIT戦略を策定することである。

経営・事業部門が求めるIT化の方向性とIT部門から見たIT化の方向性とは、本来、一致していなければならない。このための仕組みが、ITストラテジスト、ITビジネスリーダー、ITアナリストとの連携である。ITビジネスリーダーがIT戦略・ガバナンス方針の策定に参加することで、具体化した施策を各事業部門に徹底させやすくなる効果もある。なお、IT戦略・ガバナンス方針の策定は全社最適の視点が必要なため、



図2 IT人材モデルの転換



IT部門のなかでも専任の組織を設けることが望ましい。

(2) IT人材モデルの転換

IT部門のコア機能強化の核となるITビジネスリーダーやITアナリスト、またIT戦略・ガバナンス方針策定の中心となるITストラテジストは、従来のIT人材モデルのなかでは必要な人材像として明確に位置づけられていなかったことから、キャリアマネジメントの転換による育成・確保が必須となる（図2）。

まずは、事業とITの双方に精通した人材を育成するために、事業部門とIT部門間での人事ローテーションを確立する必要がある。

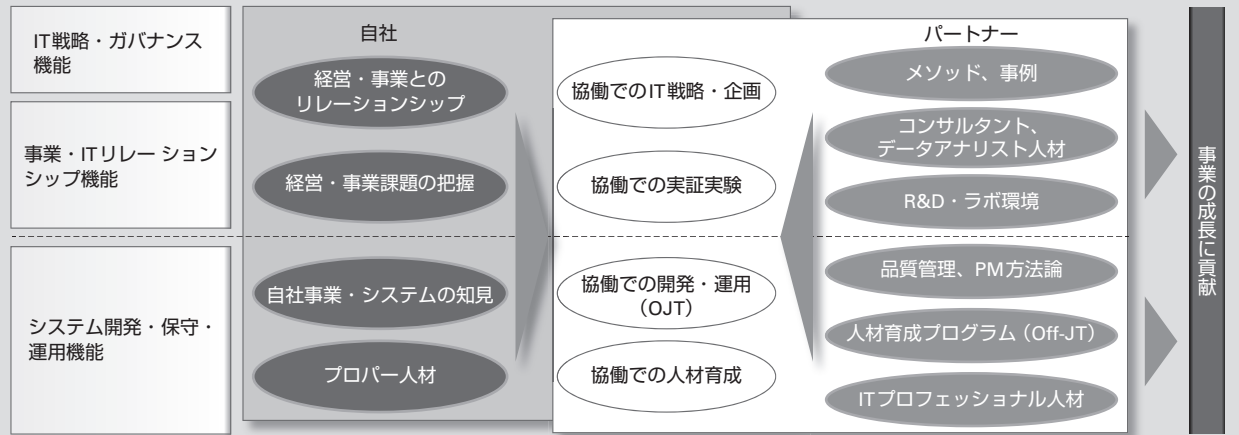
これは、多くの企業で見られるようなIT部門と事業部門との関係構築や開発・保守を意識した業務理解を目的としたものではなく、ITビジネスリーダーやITアナリストへのキャリアパスを見すえた選抜型の人材育成である。またIT戦略・ガバナンス機能は、全社最適の視点が必要なことから、経営企画部門との兼務や人事ローテーションの導入が求められる。人材育成は短期間でできるものではなく、中長期的な計画が必要である。その計画に沿って、必要な人材像とキャリアパスを明確化し、人材を早期に選抜して育成していくのである。

(3) 外部パートナーを活用した機能強化

これまで説明してきた機能強化の取り組みは、そのための人材確保に加え、経営の要請するスピードに対応する必要もあることから、企業が独自に行うには困難なケースが想定される。IT構造改革に向けた大胆なリソース（経営資源）シフトの結果、基本的な機能を低下させてしまっただけでは本末転倒である。自社のリソースに限られるなかで、開発・保守・運用機能のレベルを維持しつつIT構造改革をどう実現していくのかは大きな課題である。

従来のような開発・保守・運用だけのアウトソーシング（外部委

図3 外部パートナーの包括的な活用



注) Off-JT：職場外訓練、OJT：職場内訓練、R&D：研究開発、PM：プロジェクトマネジメント

託)ではなく、IT戦略をはじめとしたコア機能についても包括的に外部パートナーを活用することによって、これらの課題解決が可能になる(図3)。

IT戦略・ガバナンス機能や事業・ITリレーションシップ機能において、外部パートナーから方法論や事例の提供を受け、場合によっては人材の支援を受ける。また、コア機能を支える人材を育成するためには外部での経験の機会も確保する。一方、システム開発・保守・運用機能については、リソースシフトによって手薄となった

要員の補完も含め、アウトソーサーの支援を得て品質を高めていく。このような外部パートナーの活用も進めながらIT構造改革を実現していくのである。

経営の期待に応えられるIT部門へ

事業環境の変化に対しては、これまでの積み上げ型の改善では組織・人材の変革は困難であり、IT構造改革の実現は難しい。IT部門が、以前から求められていたコア機能強化を実現できず、コストセンターのままであり続け

ば、存在意義を問われる事態にもなりかねない。

IT部門は、組織の役割を見直し、機能強化のための新たな仕組みを構築し、IT人材モデルを転換しなければならない。これを実現することが、経営からの期待に応えられるビジネスパートナーに進化するための道である。

『ITソリューションフロンティア』
2012年11月号より転載

清水一史(しみずかずふみ)

ITマネジメントコンサルティング部主任コンサルタント

新しい可能性への挑戦。

主催：野村総合研究所 2012年10月12日 会場：名古屋国際会議場（センチュリーホール）

野村総合研究所（NRI）は、名古屋において「未来創発フォーラム2012」を開催した。約1000人の来場者があり、「新しい可能性への挑戦。」をテーマに講演とパネルディスカッションが行われた。

■講演1「真価の時代 美意識がつくる未来」（グラフィックデザイナー 原研哉氏）

先進性とは、モノだけではなく価値を生み出し影響力をつくり出すこと。文化の本質はローカルティにある。ローカルを磨き抜き、グローバルな文脈で発信していくことで価値が生まれる。日本の場合は、「繊細・丁寧・緻密・簡潔」といった美意識や、「空っぽ」を『多様なイメージを受け入れる受容器』として見立てるコミュニケーション方法などが、価値創造の資源である。デザインとは、そのような資源を未来産業のなかで運用していく営みである。

■講演2「社会価値イノベーションへの挑戦」（NRI 未来創発センター副センター長 執行役員 村田佳生）

社会課題は山積している。世代間、地域間、所得間で限られた富を分配するのではなく、新しい社会価値を創造することで目の前の社会課題を解いていく必要がある。社会価値の創造者は、「挑戦力」「観察力」「人とのつながり」といった「価値発見力」がめざましく高い。そうした人材を育成するには、実践体験の場や「探求型学習」の場が大切である。

■パネルディスカッション「未来をつくり伝えていくために」（パネリスト：経済学者 佐々木雅幸氏、数学者 新井紀子氏、NPOフローレンス代表理事 駒崎弘樹氏、NRIパートナー 三崎富査雄、モデレーター：産業戦略研究所代表 村上輝康氏）

佐々木氏 日本が今必要なのは「創造性革命」。先進国は、大量生産の工業経済から「創造経済」に

移行している。創造都市にはアーティストや職人など多様な人々が混じり合っている。伝統を大切にしつつも、最先端の文化や芸術に触れる場をつくっていくことが重要である。

新井氏 コンピューターや機械に代替される仕事はなくなっていく。多様性とリスクを求める人に投資する必要がある。多様な「小商い」こそ創造的な活動であり、小商いに社会的な評価がもっと必要である。次の世代の若い人たちがリスクを取ることを後押ししてほしい。

駒崎氏 アートやデザインの分野だけでなく、一市民の手づくりの活動や挑戦にこそ創造性が必要である。官僚や政治家も、日本を良くしようと非常に複雑なシステムのなかでもがいている。市民は一人ひとりが日常で行動を起こし、「半径5mから社会をつくる」必要がある。そして、それに挑戦する人には拍手を送ってほしい。

三崎 日本人は触発されているのにアクションを起こしていない。コミュニケーションやネゴシエーションの場がそぎ落とされているのではないか。創発のためには、多様な人々とネゴシエーションを重ねる「ややこしい」状況がもっと必要である。

最後に村上氏が以下のように締めくくった。

村上氏 価値発見型人材、価値実現型人材、価値伝達型人材——それぞれに役割がある。小さなイノベーションをたくさん積み重ねていくことが、「未来をつくり伝えていくために」は重要になってくる。

本フォーラムについてのお問い合わせは下記へ
コーポレートコミュニケーション部 墨屋宏明
電話 03-6660-8370 メール kouhou@nri.co.jp

知的資産創造 2012年1～12月号の内容

特集

2月号 災害対応の新たなあり方——事業継続計画（BCP）の新しいパラダイム

事業継続計画（BCP）を含む事業戦略構築の仕組みへ
事業継続計画（BCP）再考——大震災から企業は何を学ぶべきか

災害で見直されるグローバルSCMのあり方
不確実性時代における危機管理システムの展望

3月号 急拡大するインド市場と日本企業の課題 3

インドの社会インフラ産業に見る日系企業の事業機会
モバイルを中心にすでに利活用フェーズに入ったインドICT産業

インドの物流環境改善に向けた官民の戦略的投資
インドの新エネルギー産業における日本企業の参入機会と課題

インドの財閥・企業と外資企業の戦略提携・投資に向けた秘訣

4月号 先行き不透明な時代に求められる組織・人材開発

事業の創造と破壊に向けた組織づくり、人づくり
次世代経営リーダー育成の潮流
先行き不透明な時代のミドルマネージャー育成に向けて
共創（Co-creation）のためのチームビルディング
「企業道」を持つ経営

5月号 日本の成長に向けて 財政と金融市場の再構築

財政再建成功の条件
日本の財政再建に向けた出口戦略のあり方
財政再建と長期金利
取引所統合を阻む2つの壁と「日本取引所」構想

6月号 スマート化時代におけるデジタルアイデンティティ活用戦略

生活者と事業者のID情報活用の実態と課題
ID情報分析による戦略的マーケティングの萌芽
ソーシャルメディア時代におけるマルチチャネル・マーケティング分析

共通番号制度の実現に向けた「本人確認」のあるべき姿

7月号 期待される農林漁業の新たなビジネスモデルの確立

新たなビジネスモデルに挑戦する農林漁業
異業種とのパートナーシップが6次産業化を成功に導く
米（コメ）農業事業化の方向性
東アジアにおける「フードチェーン」形成のあり方
持続可能な森林経営に向けた改革の方向性

8月号 新興国におけるヘルスケア市場の展望と日本企業の事業機会

急拡大する新興国ヘルスケア市場に対して求められる日本企業の戦略再構築

日本の医療の発展と新興国市場展開への示唆
新興国ヘルスケア市場の発展段階モデルと日本企業の事業機会

中国のヘルスケア市場の動向と日系企業の事業機会
医療ビッグデータ活用による製薬企業の営業改革
医療技術評価（HTA：Health Technology Assessment）の政策動向と製薬企業における薬剤経済学の活用

9月号 中国で本格化する「都市型成長」と「高齢化」——今後の成長市場と事業機会

「都市化成長」から「都市型成長」への転換の時代に移行する中国

中国の高齢化社会が抱える課題と日本企業の事業機会
中国の都市型成長を支える「物聯網（ウーレンワン）」と日本企業の事業機会

10月号 中国におけるBtoC事業の新展開

二極化する中国都市部の消費市場への対応
成長する中国の地方市場とその開拓
中国の消費者動向とマーケティング戦略
構造転換を迫られる中国小売業

11月号 日本企業の新興国PMIにおける成長戦略

新興国PMI（買収後統合）ASEAN・インドで事業成長するため

日本企業の新興国PMIにおける成長戦略の要諦
日本企業の新興国PMIにおける戦略統合プロセスの成功に向けて

日本企業の新興国PMIにおける業務統合プロセス成功のポイント

日本企業の新興国PMIにおける人材・組織の統合

12月号 全社型業務改革で切り開く新たな経営スタイル 1

今求められる全社型業務改革の意義と成功要因
グローバル本社機能の再構築
KPI管理の高度化を目指して
生産性の向上に向けたワークスタイル改革
平時の業務改革を通じた事業継続能力の向上

NAVIGATION & SOLUTION

1月号

国際競争に備えたデータセンターの省エネ性能指標標準化
新興国・途上国における王道戦略としてのBoPビジネスの実践（上）

知的資産経営における特許偏重の問題
清涼飲料の自動販売機における電子マネーを活用した新たなマーケティング戦略

2月号

実現段階に入ったリアルとネットの融合

4月号

新興国・途上国における王道戦略としてのBoPビジネスの実践（下）

5月号

スマートデバイスとソーシャルメディアの融合による新たな顧客価値の創出

マーケティングPDCAの抜本的強化

6月号

企業の変革とIT活用

7月号

マイナンバー制度を活用した政策評価へ向けて

9月号

ビッグデータ社会におけるプライバシー

10月号

「復興」から始まる「都市システム」の創発

11月号

ASEAN成長国の生活者動向と小売市場の拡大

12月号

企業情報システムの老朽化と刷新への取り組み

MESSAGE

環（わ）の年 ①

企業が変わればグローバル人材が育つ ②

知識サービス産業のフロンティア ③

あなたは誰？ ④

「想定外」はまた起こる ⑤

震災からの教訓——BCPの総点検 ⑥

流れる川とサステナビリティ ⑦

顧客とともに栄える ⑧

イノベーション ⑨

日本企業のイノベーション力の再生 ⑩

情報セキュリティの新たな潮流を創る ⑪

「模倣」と「創造」 ⑫

FINANCIAL OUTLOOK

欧米銀行ROE経営のパラダイムシフト ①

トップ交代後の中国の金融監督管理 ②

進化するパフォーマンス要因分析業務 ③

中国証券投信業界の2012年の課題 ④

経営戦略に沿った海外の資産運用会社の買収・出資 ⑤

具体化する中国の資本・金融自由化の道筋 ⑥

中国自動車保険市場の魅力と参入の課題 ⑨

中国における金利自由化の再開 ⑩

加速する中国証券業界の規制緩和 ⑪

増加する企業の債券発行 ⑫

NRI NEWS

業務システムで進行するUI革命 ①

大きな変化を迎える衛星測位システム ②

新しい顧客価値を生むソーシャルCRM ③

ID連携が開く新たなビジネス ③

ビッグデータ時代のサプライチェーン革新 ④

ID-POS分析による戦略的マーケティング ⑤

新たな技術変化に対応するIT組織のあり方 ⑥

新たなサイバー攻撃への対抗策 ⑦

マルチデバイス時代のWebサイト設計指針 ⑧

全社型業務改革の意義とITの役割 ⑨

中国保険システムプロジェクトの要点 ⑩

中国保険システム開発の現場から ⑩

中国のスマートシティ市場へ参入するために ⑪

IT構造改革に向けた組織・人材戦略 ⑫

NRI SURVEYS

企業における情報セキュリティの実態と課題 ②

企業情報システムのセキュリティに関する分析結果（2012年版） ⑨

FORUM & SEMINAR

つなぐ想い、つくる未来 ①

つなぐ想い、つくる未来 ②

最新IT動向と企業情報システムへのインパクト ③

NRIグループの知財業務ソリューションについて紹介 ④

導入事例が急速に増えているオープンソースによるシングルサインオンとID管理 ⑤

ビジネス拡大を加速するための戦略的施策「Web APIの活用」と「ID連携」 ⑥

2012年の中央銀行の課題 ⑦

最新IT動向と企業情報システムへのインパクト ⑧

中国自動車保険市場の発展と展望 ⑨

今求められる、中国におけるソーシャルメディアのマーケティング・リスク管理のアプローチ ⑩

これからのテキストマイニングトレンド ⑪

新しい可能性への挑戦。 ⑫