

MESSAGE	2	2020年の次に来るもの	立松博史
NAVIGATION & SOLUTION	4	不確実な時代における 事業ポートフォリオ管理のあり方	小川幸夫、塩野正和 手塚洋平、中山太一郎 青嶋 稔
	16	ICTの活用を通じたB2B製造業による ビジネスモデル変革 プロセス価値の創出に向けて	青嶋 稔、小島健一 白田慎輔、中山太一郎
	28	個人事業主2.0 個人としての新しい働き方	石綿昌平 木村康宏
シリーズ グローバル戦略を実現する 経営基盤構築	40	コーポレートガバナンス強化のあり方	青嶋 稔 内藤琢磨 藤浪 啓
CHINA FINANCIAL OUTLOOK	52	新9条意見の発表と証券業界の革新	神宮 健
NRI NEWS	54	グリーンITによる社会貢献	椎野孝雄
	58	環境変化に対応するためのBPO活用	能勢幸嗣
FORUM & SEMINAR	62	継続的なグローバル成長を支える業務標準化と それを支えるITプラットフォーム	

2020年の次に 来るもの

執行役員コンサルティング事業本部副本部長
立松博史



2020年に東京オリンピック・パラリンピックを誘致することが決まり、関連施設について整備計画の具体的な検討が進み始めた。東京の都心部・臨海部エリアを中心に、多くの都市開発やインフラ整備のプロジェクトが計画されている。今後、計画がさらに具体化されて実際の建設工事が始まってくると、都心の景観は大きく変貌するだろう。日本の首都としての新しい東京への期待も高まっていこう。

一方、足元の経済状況については、2014年に入ってから株式市場は冴えない動きを続けている。消費税引き上げによる景気下振れ懸念は、現時点では増税前に心配されていたほど深刻な状態ではないものの、アベノミクスに対する投資家の期待は後退しているようである。その背景には、政府の成長戦略に対する不安があると言われている。東京オリンピックの開催に向けた、ハード、ソフトさまざまな取り組みをきっかけとしながら、成長戦略を強力に推進し、投資家の期待を呼び戻していくことが必要であろう。

東京オリンピックが開催される2020年ごろ、東京圏は日本の中でどのような役割を担っているのだろうか。その姿こそが、将来に向けての「日本買い」につながる重要な決め手となっていくのではないだろうか。日本の人口は、2010年から減少し始め、国立社会保障・人口問題研究所によれば、今後約30年間で2000万人以上、減少すると予測されている。これは、過去30年かけて増加してきた人口のほぼ倍に相当する規模であり、世界でも稀に見る急激な人口減少を経験することになる。一方、交通網のさらなる発展により、東京圏は拡張を続けることに

なる。2020年に向けて、東京からおおむね2時間圏内に、金沢や富山といった北陸地域の県庁所在都市が含まれるようになる。さらに2027年にリニア中央新幹線が開業すれば、東京から名古屋までが最短で40分となり、中部圏が東京圏の一部のような距離感覚になってこよう。圏域の拡張に伴い、日本全体における東京圏の人口シェアは上昇し、日本の経済活動を支える数少ない都市圏となっていく。

国土交通省が2014年3月に公表した「国土のグランドデザイン（骨子）」では、2050年までに東京圏、中部圏、近畿圏が一体化して世界最大の広域経済圏を形成し、世界中から人・モノ・カネ・情報を引きつける国際経済戦略が推進される中、この大都市圏においてさまざまなイノベーションが生まれる姿が描かれている。

このように東京圏が生まれ変わっていく動きに対して、ソフト面でのさまざまな仕掛けを内包させていくことにより、世界中の投資家の目を向けさせていくことが重要である。

日本は、世界の中でもいち早く超高齢化社会を迎えることから、「課題先進国」とも言われている。日本が解決すべき社会課題を東京圏で克服し、それによって生み出される次世代の社会システムを世界に輸出していくことを考えていかなければならない。喫緊の課題だけでも、人口減少と超高齢化の同時進行への対応、戦後半世紀以上にわたって構築し老朽化したインフラストックの更新、再生可能エネルギーの有効活用や原子力発電依存度の低減といったエネルギー問題の解決などが挙げられ、世界の大都市が今後直面するこうした課題をいち早く東京圏で解決し、そこから生み出された技術、ノウハ

ウ、サービスをパッケージ化して、ビジネスとして展開していくことが期待される。

また、オリンピックは、世界中の注目が東京に集まる絶好の機会であり、その舞台装置を活用して、東京圏で生み出された次世代社会システムにかかわるさまざまなビジネスを世界に向けて発信していかなければならない。政府の成長戦略もまた、こうした動きと連動しながら相乗効果を発揮していくことが期待される。それらが推進されれば、戦後、日本が蓄積してきた人材、インフラ、資本をてことして、海外からさらなる資本と人材を引きつける絶好の機会ともなる。

次世代社会システムにかかわるビジネスの創造は、2020年の東京オリンピックの実現だけを目的としてはならない。日本が直面している課題は、東京オリンピックの開催を待つことなく、今後、急速に深刻化していくことが予想されるため、今すぐに対処していかなければならない。しかも、困難な課題が多いため、その解決に向けては中長期的な視野で取り組んでいく必要がある。

その際、さまざまな制約や規制により取り組みが阻害されているものがあれば、政府のリーダーシップのもと、成長戦略を強力に推進するとともに、岩盤規制の緩和を着実に進めていくことが欠かせない。2020年は、こうした取り組みがどれほど進捗しているか、社会課題の解決にどの程度役立っているかをチェックする、一つの通過点となる。2020年の次に来るものをしっかり見据えながら、今から準備を進めていくことが望まれる。

(たてまつひろふみ)

不確実な時代における 事業ポートフォリオ管理のあり方



小川幸夫



塩野正和



手塚洋平



中山太一郎



青嶋 稔

CONTENTS

- I 不確実な時代に求められる事業ポートフォリオ管理
- II 評価軸の設定
- III 評価軸に沿った測定（特に成長性）
- IV 経営層の意思決定のあり方
- V 本社による支援のあり方

要約

- 1 日系企業は不確実で見通しの困難な環境に直面している。このような環境に対応するには、①（事業環境の）曖昧さ不確実さの低減、②（予想外の事態に対する計画や施策の）迅速な検討・修正、③複雑な事業環境に適合した自己変革——を実現する必要がある。しかし、①にこだわると②が犠牲になる。このトレードオフを解消して、企業全体の成長力を確保していくためには、めりはりのある事業ポートフォリオ管理が不可欠である。
- 2 そこで、正確かつ迅速な「SBU（戦略的事業単位）の評価」が必要となる。SBUの評価段階を投資方針の一次的な識別プロセスとして位置づけ、評価軸は重要なものに絞り、本社がフレームワークを決めて必要な情報を収集する。
- 3 戦略・投資の「意思決定」プロセスでは、判断が難しい「見極め事業」の議論に焦点を絞る。その際、事業に詳しい特定役員による意思決定では、縮小・撤退の決断が遅れがちである。事業環境や戦略に踏み込んだ多面的な議論を行ったうえで、方針を決定することが重要である。そのため、多様なバックグラウンドを持つ経営層を集め議論できる土台づくりに、重点的に取り組むべきである。
- 4 戦略・投資の「実行・支援」プロセスでは、複雑な事業環境に迅速・柔軟に対応するために、SBU側に権限委譲する重要性が増す。一方本社では、SBU間をまたいだ改革やアライアンス（提携）・M&A（企業合併・買収）等のテコ入れを図るなど、SBUが戦略を立案・実行するうえで欠落している機能の強化が必要である。

I 不確実な時代に求められる 事業ポートフォリオ管理

競争環境のグローバル化や商品ライフサイクルの短期化などに伴い、日系企業は、「VUCA」と言われる事業環境に直面している。VUCAとは、

- Volatility（変動性）
- Uncertainty（不確実性）
- Complexity（複雑性）
- Ambiguity（曖昧さ）

——の頭文字を取ったもので、変化が激しく不確実性が高い近年の経済環境を包括的に表現している。

これまでも多くの企業は、事業環境の変化に対応するため、複数の事業にリスクを分散してきた。ある事業で市場が成熟したり競争力が低下したりすれば、市場成長が期待でき自社の競争力も発揮できる事業分野へと、リソース（経営資源）を迅速にシフトする「事業ポートフォリオ管理」を実施してきた。VUCAの時代の到来により、その重要性はさらに高まっているが、事業環境が安定的であった過去に比べると、変化・不確実性の高い現在では、事業ポートフォリオ管理の設計・運用方法は自ずと異なる。

たとえば、先行きの見通しが容易な時代ならば、不採算事業をあぶり出して撤退するか、あるいはテコ入れさえすれば、残された事業の収益や成長は確保できた。しかし、VUCAの時代の場合、現時点では収益性の高い事業であっても、急激な環境変化によっては一気に重荷の事業となることもありうる。そのため、「事業の将来性を見極め」が非常に重要になる。

このように不確実な時代には、企業における事業ポートフォリオ管理のプロセス自体は過去と同じであっても、「どこに重点を置くか」という視点が変わってくる。

1 不確実な環境下で求められる 3つの対応

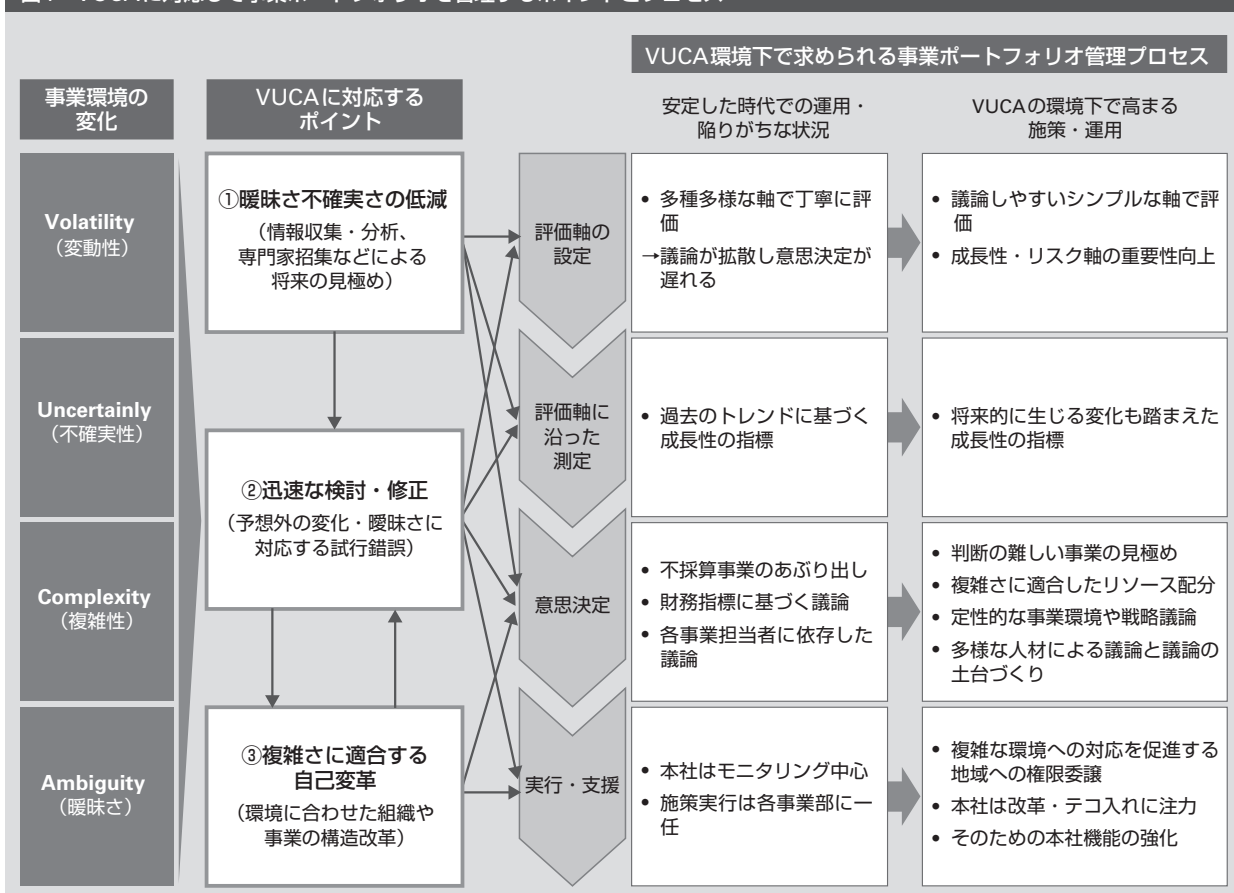
不確実な環境に正確・迅速・柔軟に対応するには、以下の3点に留意すべきである。

1点目は、「曖昧さ不確実さの低減」である。事業環境が曖昧・不確実な時代であるからこそ、これらをそのままにするのではなく、情報収集・分析をするとともに、それを担うスペシャリストを育成し、曖昧さと不確実性を可能なかぎり減らして将来を見通す能力を高めるべきである。

2点目は、「迅速な検討・修正」である。変化の大きい事業環境の下では、事業計画の検討や施策の実行途上で、事業環境の前提自体が変わってしまう可能性がある。そのため、これまで以上に迅速な検討と実行力に加え、想定外の事態が生じた場合には、環境変化に合わせた素早い軌道修正の能力も求められる。

3点目は、「複雑さに適合する自己変革」である。経済規模・顧客特性・規制・商習慣・文化などが国や地域ごとに異なる中において、一律のグローバル施策だけでそうした複雑性に対処するのは難しい。事業を顧客・地域別に細分化したり、自らが勝ち残ることのできる領域にリソースを集中したりするなど、組織構造やリソース配分などを複雑な事業環境に適合させられるよう、自己変革する必要がある。

図1 VUCAに対応して事業ポートフォリオを管理するポイントとプロセス



2 事業ポートフォリオ管理の各プロセスの変化

上述の「曖昧さ不確実さの低減」「迅速な検討・修正」「複雑さに適合する自己変革」という3つの対応方針に従うならば、時間をかけて全事業を精緻に分析したうえで投資対象を検討していたのでは、非効率であり効果がない。求められるのは、迅速かつ柔軟な選択と集中ができる、めりはりのある事業ポートフォリオ管理である。

それには、企業が自社の戦略に基づいて区分けした事業単位（SBU：Strategic Business Unit、戦略的事業単位）ごとに、正確かつ迅速に評価する必要がある。

具体的なポイントは、

- SBUの評価段階は、投資方針の一次的な識別プロセスとして位置づける
 - SBUの投資方針（投資拡大・現状維持・縮小）を判断するために評価軸を絞り込む
 - 評価に必要な情報は本社が主導的に収集・分析する
 - 重点的に検討すべきことが明確になったSBUについては、多面的・徹底的に議論し意思決定する
 - SBUに自律経営を促しつつ、欠落している機能は本社が徹底支援する
- である。

これらを、事業ポートフォリオ管理の設

計・実行時の各プロセスに詳細に落とし込むと、以下ようになる（図1）。

● 評価軸の設定

「SBUを評価するための軸」（以下、評価軸）は、市場が安定した時代であれば、多種多様に設定することで、社内に納得感が醸成されるというメリットがあった。しかしVUCAの環境下では、そうした多様な軸で評価すれば迅速性が阻害されるというデメリットのほうが大きくなる。このためSBUの評価は、投資方針を識別する一次的な識別プロセスと位置づけ、成長性やリスクなど、会社として重要な評価軸に絞り込み、設定すべきである。

● 評価軸に沿った測定

「評価軸に沿った測定」プロセスで論点となるのは、特に成長性を捕捉する指標である。従来の安定的な市場であれば、過去のトレンドがそのまま継続するという前提で、過去の売上成長率を指標にすればよかった。しかし、不確実な環境においては、過去のトレンドがそのまま継続するという蓋然性は低く、指標として意味をなさない。将来の成長性を客観的に予測するには、顧客や技術、および商品ライフサイクルの変化に関する情報を、本社が主導して、妥協なく収集・分析することが重要である。

● 意思決定

SBUの評価結果により、今後の投資方針が一次的に識別される。そのため、「意思決定」のプロセスでは、定量評価だけでは投資を拡大すべきか縮小すべきかの判断が難しい

「見極め事業」に特に焦点を絞り、深度ある意思決定を下す。

これまで日系企業では、役員間の情報ギャップが大きく、意思決定は当該事業出身の役員の意向に大きく影響された「玉虫色」のものとなり、かつ遅れることが多かった。変化が速く迅速な判断が求められる時代には、「事業環境や戦略に踏み込んだ多面的な議論」を重ねたうえで、決め切ることが重要である。そのためには、「多様なバックグラウンドを持つ経営層が議論する土台づくり」を工夫する。

● 実行・支援

決定した戦略・投資の「実行・支援」プロセスでは、複雑な事業環境に迅速・柔軟に対応するため、SBU側に権限を委譲する一方で、本社はSBU間をまたぐ改革やアライアンス（提携）・M&A（企業合併・買収）などのテコ入れに注力する。そのためには、本社機能の再定義が必要になる。

次章以降では、上述の4つのプロセスの順に、不確実性の時代における事業ポートフォリオ管理のあり方を、日系企業の先進事例も交えて検討する。

II 評価軸の設定

1 評価軸は絞り込む

評価軸とは、事業ポートフォリオ管理において、SBUに対する今後の投資方針、たとえば「投資拡大」「現状維持」「投資縮小」「撤退」を判断する基準である。

安定した時代には、公平さや納得感の醸成

を重視し、「収益性」「成長性」「効率性」「コア・ノンコア」など多種多様な軸でSBUを評価することが多かった。しかし、多くの評価軸を用意すると、どのSBUもいずれかの軸が良い評価となって、意思決定しにくいという弊害が生じやすい。たとえば、6つの評価軸で事業ポートフォリオ管理をしていた電機メーカーA社は、明らかに成長の見込めない事業でも、将来性やコア事業との関係、ブランドなどの軸で評価した結果、決断ができず、当該事業からの撤退が遅れた。

不確実性の時代に求められるのは迅速な決断である。すなわち、自社の評価軸を絞り込んでそれに沿って速やかに決断し、事業構造改革を先んじて推進することである。そのため、事業の性格を精緻かつ網羅的に評価するのではなく、本当に重視すべき2、3の評価軸に絞り込む。こうすれば各事業を迅速に評価でき、SBU側にとってもコミット（関与）すべき項目が明確になる。

そこで、たとえば収益性、成長性、リスク、戦略優位性（市場シェア等）、事業シナジー、コア・ノンコア等の評価軸を候補に挙げたうえで、「自社のビジョンや戦略的方向性との適合性」や「自社の事業特性との親和性」等により、重要度の高い評価軸を設定するのが有効である。

2 評価軸に「成長性」や「リスク」を採用することの重要性

不確実な時代であるからこそ、将来の見通しと、その不確実性（リスク）を的確に判断し、投資の意思決定をしなければならない。そこでは、評価軸に「成長性」や「リスク」の概念を取り入れる重要性も増加する。

成長性については、潜在成長性や事業ライフサイクル等を評価軸に採用する企業が増加しており、それについては第Ⅲ章で詳述する。リスクについては、従前、事業ポートフォリオ管理の軸に採用されることは稀であったが、リスク対応力強化という面で、近年は検討・採用する企業が増えている。

● 製造業B社におけるリスク軸の設定

製造業B社は、従来は収益性と成長性、および事業ライフサイクルをもとに、事業を4つに分類していた。しかし、産業構造や円高等の外部環境が変化し、中期経営計画の達成が難しい状況になった。そこで、確度をより高めた事業ポートフォリオ管理を目指し、「リスク」を評価軸の1つに加えた。

具体的には、事業（SBU）ごとのリスクを把握するために、各SBUの「収益率の変動幅」と「平均収益率」を比較し、後者が前者を上回っている場合は、「構造的に赤字に陥りやすいSBU（不確実性が高く、赤字に陥る可能性が高いSBU）である」としてリスク判定している。

そしてリスクが高い事業については、将来的に大きな事業拡大の可能性がある場合を除き、投資を縮小するとしている。

Ⅲ 評価軸に沿った測定（特に成長性）

SBUの評価軸が決まれば、その評価軸に沿った指標の値を測定するプロセスに移る。

評価軸が「収益性」ならば営業利益率やROI（投資利益率）等、「リスク」ならば市場感応度（ベータ）や変動幅等、「規模」な

らば売上高や営業利益等——が一般的な指標である。しかし、最も難しいのは「成長性」に関する指標とその測定方法である。

安定の時代であれば、過去のトレンドが将来にわたっても継続していく可能性が高いため、売上高成長率など、過去の成長率指標をもって評価軸とすることができた。

しかし不確実性の時代には、過去のトレンドがそのまま継続する保証はない。そこで、顧客の変化、技術や商品ライフサイクルの変化への洞察を反映した将来の成長率を予測する必要がある。だが、将来の成長率を客観的に捕捉することは一般的に難しい。

SBUは自事業の正当性を高めようと、楽観的な成長率を恣意的に提示する傾向が往々にしてある。一方、本社の経営企画部門などはSBUとの情報ギャップが大きく、SBUの提示する将来予測の妥当性を議論したり検証したりすることが不十分になりがちである。実際には、SBU側が自己申告する成長率をそのまま受け入れている場合が多いのではないだろうか。

たとえば、収益性と成長性を同時に満たす評価指標として「NPV（正味現在価値）」を採用した素材メーカーC社は、NPVの前提となる事業計画にはSBU側が提示したものをそのまま用いた。このため、総じて楽観的な数値となってしまう、客観的な評価指標として有効に機能しなかったという。

このような状況を打開するため、事業ポートフォリオ管理に関する先進企業では、将来の見通しについてはSBUと徹底して議論できるよう、本社が情報武装の努力を怠らない。本社は、各SBUの将来性を横並びで評価できる共通のフレームワーク（枠組み）を定

めるとともに、そのフレームワークを埋めるために必要な情報を妥協なく収集している。しかも、このようなフレームワークがあると2回目以降の情報収集が効率化するため、プロセスの迅速化にも寄与する。

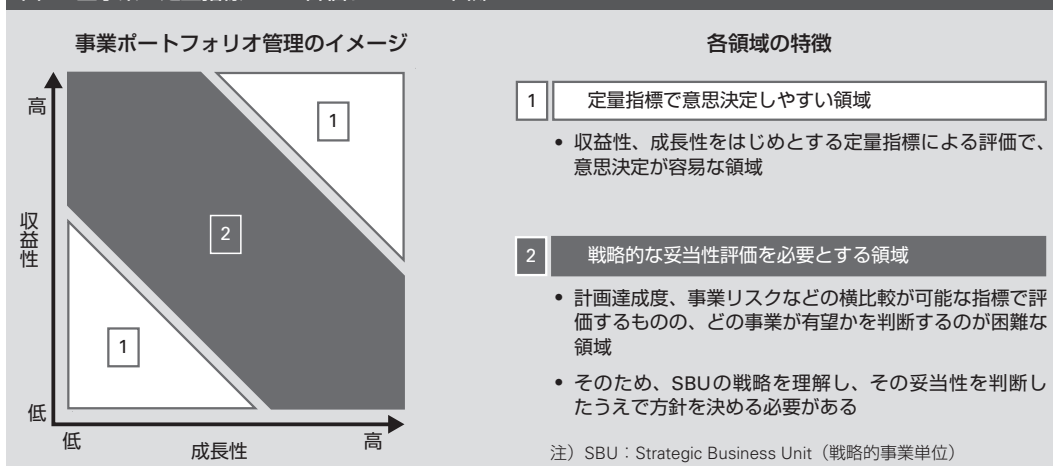
● 製造業D社における将来の成長性の測定

製造業D社は、「事業ライフステージ」を評価軸の1つとした。約60あるSBUの事業ライフステージを横並びで比較できるように、「将来の潜在市場規模×市場シェア」で、自社の潜在的な売上上限値を推計した。

具体的には、製品ごと（SBUの切り分けに相当）の将来の市場規模をグローバルで推計するとともに、業界のKBF（主要購買要因）と自社の優位性との評価から、将来の市場シェアの獲得可能性、および潜在的な売上規模を予測している。そして、その将来の売上規模を現状の売上規模で除することで、製品が成長期にあるのか、あるいは衰退期にあるのかという、事業ライフステージ上の位置づけを明確にした。その際、SBU側の評価を鵜呑みにしないよう、本社は外部のコンサルティング会社などの協力も得ながら、調査・分析を主導している。

とはいえ、詳細情報の入手にはSBUの協力が欠かせない。そこで本社は、SBUからの協力が得られやすいよう、SBUの課題解決の役割を果たす（SBUから「〇〇のリソースが足りないので他から提供してほしい」などの要請があれば差配するなど）とともに、本社が独自に入手した情報がSBUに有用と思われるればフィードバックし、SBUとの協力関係構築に活かしている。

図2 全事業を定量指標のみで評価することは困難



IV 経営層の意思決定のあり方

ここまでのプロセスで、各SBUについての一次評価が完了している。本章では、当該SBUの評価（定量評価）結果を用いて、SBUの戦略の妥当性を検討し、投資方針（伸ばすべき、回収すべき、縮小・撤退すべき等）を決定していくプロセスを取り上げる。

定量指標（成長性と収益性の2軸を想定）を用いて事業評価を行った場合、「成長性・収益性がともに高いSBU」「成長性・収益性がいずれも低いSBU」は容易に特定でき、これらに対する投資方針の決定も異論は少ないだろう。一方で、その中間に位置するSBUは、定量評価だけによる投資判断は難しいため、このようなSBUには、戦略の妥当性にまで踏み込んだ徹底した議論が必要になる。

ただし日系企業では、特定事業（SBU）を成功させたことによって役員に就任する、というキャリアが一般的である。こうした場合、事業戦略の妥当性の判断から投資方針の決定までは、当該事業に精通した特定役員一人が担当しがちである。一方、それ以外の役

員は、当該事業に関する知識不足から意見しにくく、妥当性の判断の合理性を検証することもなく、十分な議論がないまま意思決定される傾向がある。

特定役員に意思決定を一任するこのような状態では、戦略的な転換も個人の意思に依存しやすく、特に事業の縮小・撤退のようなネガティブな判断は、当該役員の過去の意思決定を否定することにもなるため、ますます困難となる。

不確実な時代においては、当該SBUとの関係が薄い役員も巻き込み、議論の多面性を担保しなければならない。各役員はSBUの詳細まで把握する必要はないが、事業戦略の内容は理解し、その観点から意見を提示すべきである（図2）。

こうした議論の土台づくりで重要なのは、以下の2点である。

1 議論の前提となる共通認識の醸成

意思決定は通常、経営会議で下される場合が多いが、時間的制約があるため、経営層は

短時間でSBUの戦略の妥当性を評価し、投資方針を決定していかなければならない。しかし議論するに当たり、前提となる理解がばらばらでは、現状説明だけで会議が終わってしまい、本質的な議論にまでたどり着かない。そのため、議論に必要な情報を、経営層に事前にインプットしておくことが有効である。

経営層が注目すべきポイントは、複雑かつ不安定な外部環境下において、当該SBUが推進する戦略、あるいは推進しうる戦略と方向性に妥当性があるかどうかにつくる。したがって、市場や競合他社の動向とともに、事業特性や事業構造を理解しておくことも前提となる。たとえば、製品化された当初から、複写した枚数に応じてサービス収益が得られるビジネスモデルを確立した複写機業界と、サービス収益（部品を除く）獲得が困難な工作機械業界とでは、戦略の妥当性を判断するポイントは自ずと異なる。

そこで、経営層が各SBUの事業環境を短時間で理解できるよう、戦略の妥当性を判断するために必要最低限の情報をまとめた資料を準備する。具体的には、

- ①市場の動きや競合他社の動き、業界・事業特性などを理解
- ②当該事業のパフォーマンス（収益率、利益規模、予算達成度）をレビュー
- ③今後の事業戦略と遂行時の課題を提示

——という流れを簡潔にまとめる。この資料を共通の土台とすれば、経営層が戦略を議論するに当たり、同じ目線で議論するスタートラインに立てる。

なお、資料の準備には余裕を持ち、事前に経営層に渡して各自が予習できる時間を確保できれば、議論はより効率的になるだろう。

● 製造業E社における共通事業評価フォーマットの活用

多様なSBUを抱える製造業E社では、経営層がすべての事業を等しく理解することは難しい。そこで、各SBUが置かれている状況を、市場環境、競合他社の状況、財務パフォーマンスなどの切り口で、客観的に横比較できるような形式で経営層向け資料を用意している。たとえば「当該事業はグローバルで第何位なのか」という共通項目を設定しておけば、事業の詳細は承知していなくとも、当該事業の競争力を共通の視点で把握できる。

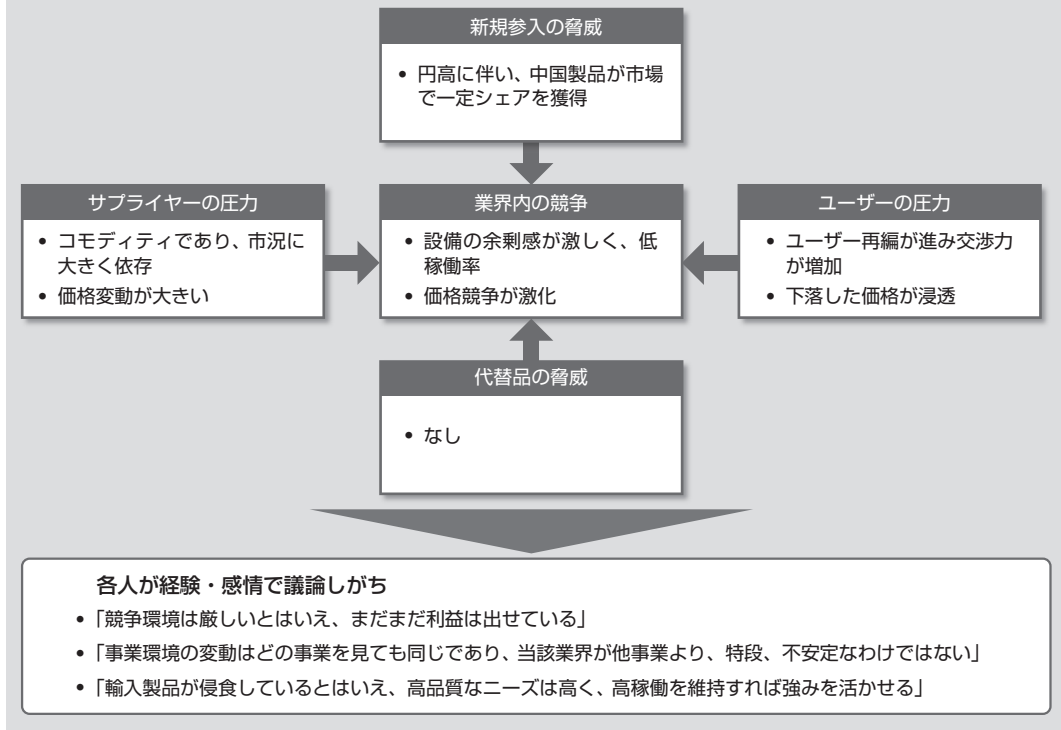
こうした資料は、「一定のビジネスセンスを持った経営層であれば、当該事業の戦略の妥当性が判断できるような基礎情報」として機能し、経営層の共通認識を醸成するうえでの一助となる。

2 客観的な定量データを多用し、感情的な議論を最小化

複雑かつ不確実な事業環境の下で、自社戦略の妥当性を議論・評価して合意形成することは難しい。しかも、事業に対する「想い」も加わり、時として議論が予期せぬ方向に逸れ、本質的な議論をする時間がなくなるケースもある。加えて、経営会議の資料に定性情報が多く、それが感情的な対立を生むことも少なくない。

たとえば、「サプライヤーとユーザーに挟まれた業界内競争の厳しさ」を経営層に説明する際に、「業界競争環境に影響を及ぼす5つの力の分析」を活用する場面を想定しよう（次ページの図3）。これは、業界の競争環境の最もオーソドックスな分析法であるが、定性情報を中心に説明すると、しばしば不必要

図3 定性情報は各人各様の解釈の余地が大きく議論がぶれやすい



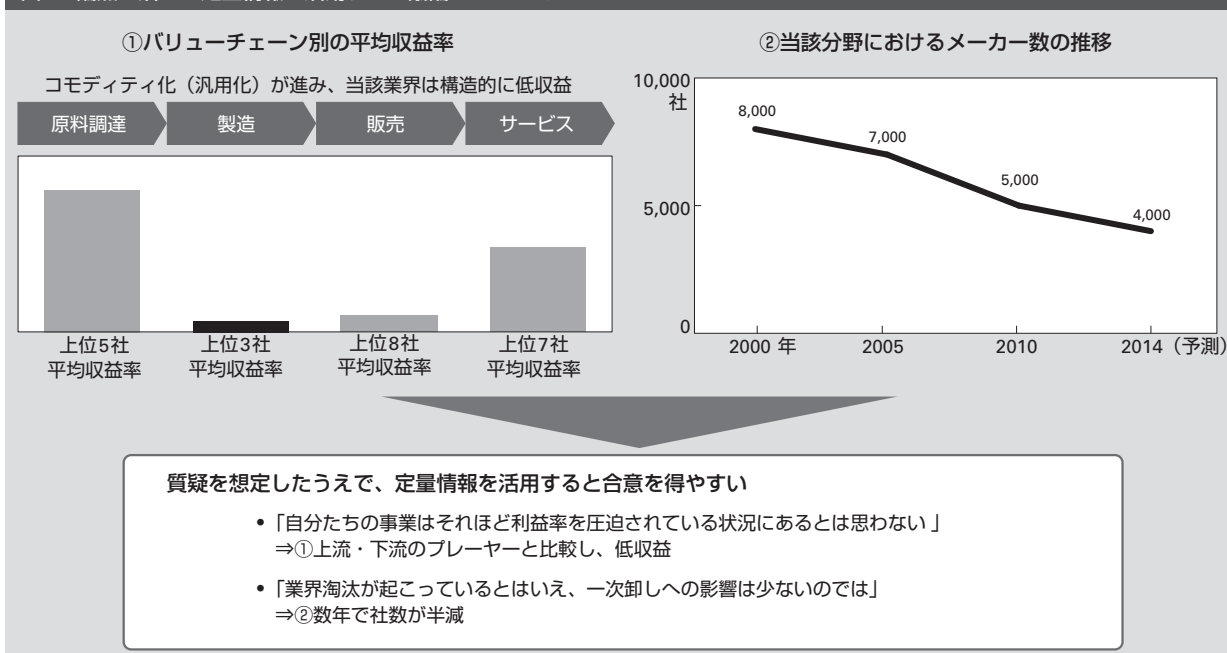
な議論を巻き起こす。たとえば図3のケースでは、経営層からは「新規参入の脅威」に関する指摘が相次ぎ、そこから微細な議論に入り込んでしまう可能性がある。さらに、「サプライヤーの圧力は高いが、利益圧迫の影響はそこまで高くない。なぜなら……」「いや、ユーザー側の再編が進んでいるので、利益率は低いはず……」というように、各人が各様の捉え方をしておそれがあり、議論が時間内で結論に至らないこともある。

議論の焦点を絞って本質的な議論を促すには、客観的な定量情報の提示が有効である。たとえば「当該業界におけるバリューチェーン別の平均収益率は〇%」など、客観的なデータを提示したうえで、「当該業界は、サプライヤーとユーザーに利益を圧迫され、収益率が△%という低水準にある」という数値が

示されたとする。すると、経営層の間で意見が分かれようとも、「〇%の平均収益率」という客観的指標が議論の土台となっているため、たとえ影響力のある役員が定性的な持論を展開し、当該業界における自社の競争力を強調しても、「しかし現状の平均収益率は〇%にとどまっている」という認識に立ち戻って、他の役員が考え、意見することができる(図4)。

もちろん、客観的指標は数値だけが独り歩きするおそれもある。そのため、「何ををもってバリューチェーンの平均収益率とするか」を、業界構造に沿って捉えておく。寡占化が進んでいるトップ数社の平均値であれば妥当かもしれないが、細分化している業界であれば上位何社までを含めるのかは、業界構造に応じて判断するなどの必要がある。

図4 論点に沿った定量情報を活用すると議論はぶれにくい



全社にとって重要な議論であればあるほど、こうした下準備には丁寧さが求められ、それが結果として質の高い意思決定に寄与する。

V 本社による支援のあり方

SBUの戦略・投資が経営会議で承認されれば、最後は実行段階である。

不確実な時代には、複雑な事業環境に個別具体的に対応する必要性が高まるため、事業運営の権限と裁量をよりSBUに委譲し、SBUの自主自立を促すことが基本となる。

しかし、事業運営をSBUに委ねた場合は、各SBUは自身に最適の施策を実行しようとするため、SBUの枠を超えた外部環境の変化への対応が遅れがちになる。また、日常業務に追われるあまり、他社とのアライアンスやM&Aなど、非日常的な施策には十分手が回

らない可能性がある。

そのため本社は、以下の2点に力を入れる必要がある。

- ①SBUが気づきにくい、または対応しにくい外部環境の変化を捉え、必要に応じて戦略・戦術の変更を促す
- ②他社とのアライアンスやM&A等、日々の施策実行に追われるSBUでは検討・実行が難しい事項について、重点的にその機能を発揮する

1 SBUの枠を超えた外部環境の変化を捉え、SBUに戦略・戦術の変更を促すべき

多くの企業の中期経営計画は3年程度で立案されているが、2年目以降は当初の前提や想定と現実とが乖離することがある。その際、本社はその指摘をするにとどまり、戦略・戦術の変更はSBUに任せている場合が多

いのではないだろうか。

しかし、SBUは当該計画に基づいて施策を実行しているため、現実的には抜本的な変更ができない。不確実な時代には、1、2年のこの変更の遅れが致命傷となる。特に新規事業など、人的・金銭的に余裕のない小さなSBUにとっては、戦略・戦術の変更の必要性に気づいていても実行できないことが多い。また、大企業の場合、新規事業であっても、戦略・戦術の検討・実行は既存事業と同じフレームで議論し決定することが多く、必要なはずの方針転換が遅れてしまいがちである。

そこで本社は、単なるモニタリング・戦略実行の監査ではなく、SBUの周辺事業領域までカバーする市場・環境情報を収集し、構造的な変化があればSBUに戦略・戦術の変更を要求し、必要に応じて戦略の立て直しから支援する役割を担うべきである。

たとえば、精密機器業界の企業であれば、IT（情報技術）、通信、ソフトウェア・アプリケーション業界を俯瞰しておかなければならない。デジタルカメラ事業は、スマートフォンやスマートフォン上のアプリに押され、2012年以降、市場環境は大幅に落ち込んだ。また、コピー機やプリンター事業についても、オフィスのIT化の推進によってタブレット端末や電子コンテンツの利用が増えたことで、印字枚数の急速な減少に直面している。

逆に、ポジティブな例としては、建機業界におけるITや通信の利用が挙げられる。自社機器の稼働情報を収集し、それを効率的な運用やリースの与信情報に利用することなどが、新たなビジネス機会として急速に立ち上がってきている。

個々のSBUの事業領域を超えたこのよう

な事業環境の変化を捉えることは、SBU単独では限界がある。したがって、本社が情報を積極的に収集・検討し、SBUに対して戦略上のアドバイスや警告を与えることが重要である。

2 本社はアライアンスやM&Aを主導的に実行すべき

不確実性の時代には、第I章で述べた「複雑さに適合する自己変革」を積極的に推し進めるために、他社とのアライアンスやM&Aを推進することが、事業戦略の有力な選択肢となる。しかし、SBU単位で見ると、アライアンスやM&Aは非日常的な取り組みであるため、その実行のノウハウを持っている人材は稀有である。まして、小規模で歴史の浅いSBUであれば、人材も経験もなく、どのように実行すればよいのか全くわからず、手が出ないことが多い。

そうならないためには、本社がアライアンスやM&Aの検討段階（戦略上の位置づけの検討および相手企業探し）から積極的に関与して実行を支援する役割を果たすべきである。

このアライアンスやM&Aの支援には、「EXIT（出口）」の検討も含まれる。事業ポートフォリオ管理を行う以上、成長可能性のないSBUは、撤退・売却が選択肢として浮上する。しかし、撤退・売却はSBU自体の敗北を認めることでもある。そのためSBU側では、「もう少し継続してみよう」という延命措置を検討・実行しがちであり、SBUが撤退・売却施策を自ら立案することは想定しにくい。

こういう場合、本社には、撤退する事業（SBU）の人員や技術をどの部門に移管すれ

ば価値を最大化できるか、またはどこに売却すればよいのかなどを主導的に検討し、実行していく役割が求められる。

著者

小川幸夫（おがわゆきお）

経営コンサルティング部上級コンサルタント、公認会計士

専門は製造業を中心とした組織改革、管理会計制度構築、M&A・再生計画の立案・実行支援

塩野正和（しおのまさかず）

ICT・メディア産業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は精密機器・情報通信分野を中心とした事業戦略・販売戦略立案、実行支援

手塚洋平（てづかようへい）

ICT・メディア産業コンサルティング部主任コンサルタント

専門は海外戦略立案、PMI戦略、本社改革、ポートフォリオ管理など

中山太郎（なかやまたいichirou）

ICT・メディア産業コンサルティング部主任コンサルタント

専門は精密機器業界を中心とした市場調査、本社機能改革、事業戦略立案など

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー

専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など

ICTの活用を通じたB2B製造業による ビジネスモデル変革

プロセス価値の創出に向けて



青嶋 稔



小島健一



臼田慎輔



中山太一郎

CONTENTS

- I 製造業によるプロセス価値の提供が求められる時代へ
- II プロセス価値の提供におけるICT活用の重要性
- III ICTを活用したプロセス価値提供の先進事例
- IV ICT活用によるプロセス価値の創出に向けた4つの方策

要約

- 1 企業などの組織を顧客とするB2B（企業間取引）型の製造業には、単なる製品の販売だけでなく、顧客組織における「プロセス価値」の実現が求められている。プロセス価値には、「作業プロセス価値」「業務プロセス価値」「知のプロセス価値」の3区分があり、これらを実現することで、製品の製造・販売よりも一層高い付加価値の提供を目指さなければならない。
- 2 プロセス価値の提供に当たって、ICT（情報通信技術）が大きな役割を果たす。たとえば業務プロセス価値では、O&M（運転管理・保守点検）を中心に期待が高まっているM2M（モノ同士の通信）の活用が、また知のプロセス価値では、今まで活用しきれていないマシンデータやソーシャルネットワーク等のデータおよび外部データを掛け合わせることで、新規ビジネスの開拓や製品企画が可能となるなど、より高いレベルのプロセス価値の創出が期待できる。
- 3 ICT活用によるプロセス価値創出の先進事例として、コマツの「KOMTRAX（コムトラックス）」や、製造業A社が社内に蓄積されたICTを「横串」に活用して事業部門を構築したことなどが挙げられる。
- 4 ICTを活用したプロセス価値の創出で重要なのは、①自社技術者の知識の体系化とICT化、②製品開発に隠れがちな制御技術者などの知見や技術の可視化とその活用の仕組み構築、③顧客課題を理解して要件を定義し、ICTと結びつける体制の構築、④ビジネスモデル変革を検討・推進する組織の組成——である。

I 製造業によるプロセス価値の提供が求められる時代へ

企業などの組織を顧客とするB2B（企業間取引）型の製造業（以下、B2B製造業）は、先進国で普及が進んだ複写機、建設機械（以下、建機）、工作機械などの分野では、製品による差別化が難しくなっている。デジタル化に伴い、たとえば複写機は、日本を中心とする従来の複写機メーカーに加え、コンピュータのプリンターメーカーが参入してきている。アナログ時代から培ってきたこれまでの延長線上の技術だけで製品を差別化することは難しく、市場確保に向けて顧客の業務プロセスにより深く入り込む必要性が高まっている。

また、新興国での需要が活発な建機の業界では、安価な建機を製造する韓国の現代重工業や中国の三一重工など、新興国メーカーも品質を向上させており、この分野でも、日本メーカーが製品だけで差別化することは困難になってきている。

B2B製造業では、このように製品のみではなく、顧客の業務プロセスに入り込んで顧客課題を理解することが、一層重要となっており、それには、顧客の業務を代行する「プロセス価値」の提供が必要となる。プロセス価値の提供とは、製品提供にとどまらず、顧客の作業や業務プロセス、さらにはビジネスモデル構築などの「知のプロセス」までを代行することである（次ページの図1）。

プロセス価値は、以下の3つに分類できる。

- ①作業プロセス価値
- ②業務プロセス価値
- ③知のプロセス価値

また、次章以降で詳しく述べるように、高いプロセス価値を提供していくためには、進展著しいICT（情報通信技術）の活用が不可欠である。

1 作業プロセス価値

作業プロセス価値とは、顧客の作業そのものを代替することで、顧客に提供する付加価値であり、たとえば複写機メーカーが顧客企業のコピーセンターに要員を派遣し、自社の複写機の運用をするサービスなどがある。

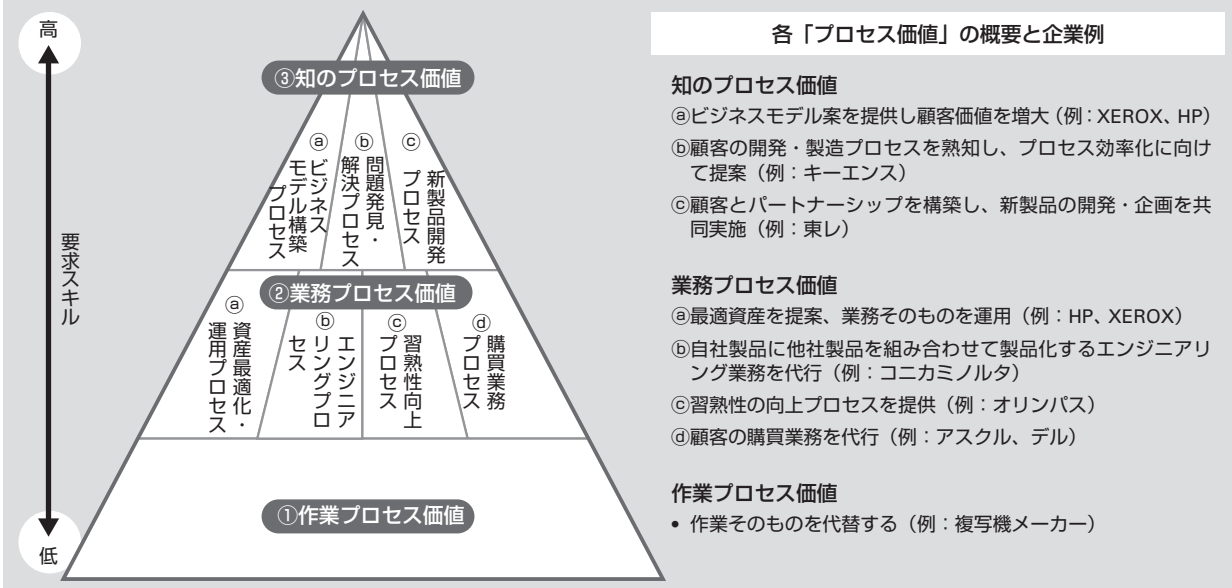
2 業務プロセス価値

業務プロセス価値とは、顧客の業務プロセスを設計し最適化することを通じて顧客に提供する価値であり、内容としては、①資産最適化・運用プロセス、②エンジニアリングプロセス、③習熟性向上プロセス、④購買業務プロセス——がある。

①「資産最適化・運用プロセス」の例に、HP（ヒューレット・パカード）やXEROX（ゼロックス）がグローバルに展開するMPS（マネージド・プリント・サービス）が挙げられる。両社はMPSの2大事業者で、顧客の業務におけるデータやドキュメント（文書）の流れを分析することで、複写機やプリンターなどの顧客の資産運用を最適化している。また、XEROXは顧客の拠点に要員も派遣し、業務の遂行までも請け負っている。

②「エンジニアリングプロセス」は、主に部品や素材を提供する企業が完成品メーカーに提供する価値、および交通システムや原子力発電所など公共性が高く最高レベルの安全性が求められるようなプロジェクトの管理で提供される価値である。

図1 B2B製造業が提供する「プロセス価値」の体系



また、重電メーカーのプラントエンジニアリング部門において、たとえば自社のコンプレッサーと、顧客が別途調達した他社製配管とを組み合わせ、プラント全体の最適化を図っているケースもある。このようなすり合わせ型のエンジニアリングプロセスの提供を通じて、従来、製品を提供するだけだった製造業が、顧客に代わって、プロジェクト全体の計画策定と進捗を管理し、契約した仕様どおりにプラントの稼働を保証することまで担当する例がある。

③の「習熟性向上プロセス」の代表例は、顧客企業等の操作者教育である。たとえばオリンパスが軟性内視鏡分野で世界の70%以上の市場シェアを獲得できているのは、1950年に同社が東京大学医学部附属病院分院の医師の依頼で胃カメラを試作したことに始まり、その後、同社がトレーニングセンターを設置して、医師への内視鏡操作のトレーニングという、習熟性向上プロセスを提供し続けてい

ることによる。軟性内視鏡市場で圧倒的な優位性を持つ現在でも、オリンパスは、内視鏡が普及していない地域に積極的にトレーニングセンターを開設し、医師への検査技術の普及とそのレベル向上に努めている。

④の「購買業務プロセス」は、文字どおり顧客の購買業務の代行である。たとえば文具メーカーのプラス関連会社のアスクルは、他社製品も含めた購買業務代行サービスを展開している。またデルは、企業向けにパソコンを販売するだけでなく、ネットを使った購買の仕組み（購買ポータル）を提供し、さまざまな分野の製品について、顧客の購買時の手間を大幅に軽減している。

3 知のプロセス価値

知のプロセス価値は、顧客企業に対してアイデアを提供したりその課題を明確化して示したりするものである。内容としては、③ビジネスモデル構築プロセス、④問題発見・解

決プロセス、③新製品開発プロセス——の3つがある。

①「ビジネスモデル構築プロセス」は、ビジネスモデルに関するアイデアを提供することで、顧客事業の付加価値増大を支援する。たとえば、XEROXはデジタル印刷機事業において、顧客である消費財メーカーにワントゥワンマーケティング（顧客の属性と購買利益に応じたデジタル印刷機による可変印刷）の手段を提供することで、従来のオフセット印刷機を使った大量印刷物にはない、付加価値のより高い多品種小ロットのビジネスモデルへの転換を促している。

②「問題発見・解決プロセス」を提供する事例としては、キーエンスがある。同社は顧客企業の開発・製造方法を徹底的に調査し、「どうすれば顧客の製造プロセスを効率化できるのか」を研究している。そしてその結果を数値化して提案することで、顧客に知のプロセス価値を提供している。

③「新製品開発プロセス」価値の提供事例としては東レが挙げられる。東レは、ファーストリテイリングと「ユニクロ」事業で戦略的パートナーシップを締結し、新製品の企画・開発に共同で取り組んでいる。このパートナーシップによって、素材から最終製品の販売に至るまで一貫した開発体制が構築され、「ヒートテック」などの新しい価値を、顧客（ファーストリテイリング）とともに消費者に提供し続けている。

II プロセス価値の提供における ICT活用の重要性

本章では、プロセス価値の提供における

ICT活用の先進事例から、どのプロセス価値にICTがどう活用されているかを考察する。

1 作業プロセス価値から業務プロセス価値へのシフトの事例

顧客企業への提供価値を、「作業プロセス価値から業務プロセス価値にシフト」させた事例では、①M2M^{※1}を活用する、②EC（電子商取引）とBI^{※2}を合わせて活用する——のどちらかの手段を取るケースが多い。

(1) M2Mの活用

M2Mは、業務プロセス価値の中でも、特に①「資産最適化・運用プロセス」を実現するために活用されることが多く、それによりO&M（運転管理・保守点検）業務の効率化が期待される。

たとえば富士ゼロックスは、複写機の稼働情報をオンラインで収集できる品質管理システム「TQMS-Uni」を構築し、これを保守業務の効率化に活用している。複写機には通常、数百のセンサーが取り付けられており、日々発生するトラブルやアラートの情報はこれらのセンサーが感知する。富士ゼロックスはこうしたデータをオンラインで収集し、各顧客に合わせたアルゴリズムによって解析し、顧客満足度を下げずに保守の効率化推進に活かす業務をつくり込んでいる。また、紙詰まりなどの物理的な故障と電気系統の故障とでは、故障の発生の仕方や深刻さが異なる。そこで上述のセンサーからのデータを活用しながら、これらの故障の切り分けができる理論の開発などにも取り組んでいる。

工作機械メーカーのDMG森精機は、製造・販売した機器の稼働を監視し、遠隔で保守す

る「MORI-NET」によって保守効率を向上させている。同社も富士ゼロックスと同様、工作機械に取りつけられたセンサーからのデータをもとに、ICTを活用して機器の稼働状況のモニタリングや遠隔サポートを実施している。同社は2002年、「サービス事業の強化」を全社方針に据え、同年にサポートのコールセンターを強化し、さらにその2年後、MORI-NETを立ち上げるなど、一貫してサービス事業を強化してきている。

(2) ECとBIの活用

ECとBIを合わせる手法は、業務プロセス価値の中でも、特に④「購買業務プロセス」の実現に活用されている。

たとえば前述のアスクルは、顧客の購買業務の代行から業務改革までを、「SOLOEL（ソロエル）」というサービスで一元管理している。SOLOELには、基盤である「電子購買システム」が大きく貢献している。この電子購買システムを活用することで、顧客の社内ルールに則して間接財の購買手順や購買データ、商品調達基準の一元化が促進される。一元化によって顧客の間接財購買が「見える化」され、顧客の課題が全社最適の視点で浮き彫りになる。この情報を、スケールメリットを活かした価格交渉や取引条件の設定、共同購買の企画など、購買におけるさまざまな業務改革支援に活用していくことができる。

さらにアスクルは、ECサイトを運用して顧客ニーズを収集・分析し、適切な商品がない場合は自らプライベートブランドで商品を開発・販売している。顧客ニーズは、日々寄せられる顧客の声に加えて、「コミュニティサイト」と「顧客のログ分析」の2つの方法

でも収集している。

コミュニティサイトは、商品のアイデアや困りごとに関する意見を、顧客同士が交換できる電子掲示板で、法人向けECサイトに設置している。アスクルと顧客企業の「1対1」ではなく、「多対多」のコミュニケーションができるようにしたことで、顧客ニーズの収集に加え、顧客自身が「商品開発に参加している」という満足感を醸成している。

顧客のログ分析は、個人向けECサイトにおける購買履歴やコンバージョンレート（購入・会員登録割合）はもちろん、「検索したものの有効な結果が得られなかった商品リスト」というログデータも収集・分析し、顧客が何を求めているかを捉えようとしている。

アスクルのこれら一連の取り組みは、顧客の④「購買業務プロセス」の効率化にとどまらず、必要だが入手できない商品の開発・調達に至る、レベルの高い価値提供と言えよう。

2 作業プロセス価値・業務プロセス価値から、知のプロセス価値へのシフトの事例

提供価値を「作業プロセス価値・業務プロセス価値から、知のプロセス価値にシフト」させた事例に多く見られるのは、ビッグデータ分野でのICT活用である。

ビッグデータは、知のプロセス価値の中でも特に④「ビジネスモデル構築プロセス」で活用されており、自社または自社顧客のマーケティング活動に貢献している。

たとえばHPが「INDIGO（インディゴ）」というデジタル印刷機を、顧客である印刷会社に提案するに当たって重視しているのが、データ分析（Marketing Intelligence）であ

る。印刷会社にとってINDIGOは決して安くなく、導入することで本当に効果を得られるのかどうか、不安に感じることが多い。そこでHPは、印刷会社の顧客である企業の販売データなどを解析することで、最終的な顧客である一般消費者のニーズを明らかにし、そのニーズに対しデジタル印刷機はどう活用されるべきかを提言している。ICTを活用して情報の収集と解析をすることで、印刷会社のマーケティング支援に資する新しい価値を創造している。

また、富士ゼロックスは顧客に、高度な分析に基づくダイレクトマーケティングサービス「Direct2One（ダイレクト・ツー・ワン）」を提供している。「Xerox iGen（ゼロックス アイジェン）」をはじめデジタル印刷機を製造・販売する富士ゼロックスは、顧客企業に対して、自社製品による作業プロセス価値を提供するだけでなく、印刷機の利用目的である販売促進（販促）・マーケティングに資するサービスであるDirect2Oneを提供するに至った。たとえば、顧客が持つ一般消費者のデータを預かり分析することで、消費者のライフスタイルや行動などを把握し、それに基づいた消費者セグメンテーションや販促物の企画・制作を支援している。Direct2Oneは、経験則や感覚に頼らず、ICTを活用してデータを分析し、顧客の販促を支援するという点で、新しい知のプロセス価値を創造している。

3 個社の取り組みによる プロセス価値の提供

ここまでは、プロセス価値の実現に当たって、ICTを活用した事例を示した。ICTを利

用せず、またM2Mやビッグデータの力に頼ることなくプロセス価値を実現している企業も、もちろんある。

東レがファーストリテイリングと共同で新製品の開発・企画に取り組んでいるのは前述したとおりだが、知のプロセス価値の㉔「新製品開発プロセス」の達成において、ICTが極めて重要な役割を果たしているとは言いがたい。

キーエンスの場合も、知のプロセス価値のうち、㉕「問題発見・解決プロセス」の重要成功要因（KFS）は、古典的な情報共有ツールやデータベースを活用しきることとしている。同社は旧来、商材の使用条件や注意点が記載された「技術ハンドブック」、顧客のベストプラクティス（成功事例）を取りまとめた「アプリケーション事例集」といったツール、および顧客の需要を開発部門にフィードバックするための「ニーズカード」という仕組みを整備してきている。ただし、これらはいずれもM2Mやビッグデータではなく、どの製造業も多かれ少なかれ備えている仕組みである。キーエンスが問題発見と解決に長け、高い売上高営業利益率を獲得できているのは、ICTの活用というよりも、これまで蓄積・整備してきた情報や技術を徹底的に活用した成果であると言える。

こうした個社の特異な活動もあるが、M2Mやビッグデータに対する昨今の期待は高く、実際にそれらを活用してプロセス価値の提供に成功している企業がある。このようにICTをうまく活用しながらプロセス価値を提供していくことが、これからのB2B製造業においては肝要と考える。

Ⅲ ICTを活用したプロセス価値 提供の先進事例

前章では、プロセス価値の提供において、M2Mやビッグデータを含めたICT活用の重要性を指摘した。そこで本章では、プロセス価値を提供している日系企業として、コマツ、機械メーカーA社、日立製作所を取り上げ、プロセス価値の提供にICTをどのように活用しているのか、その詳細を述べる。

1 コマツ

コマツは「KOMTRAX（コムトラックス）」により、「建機を売る」だけでなく、自社建機の位置・稼働情報のモニタリングによる顧客のロイヤルティ向上および保守効率の向上を実現している。

1990年代末、車載機器市場ではカーナビゲーションが台頭し、これを受けてGPS（全球測位システム）技術が急速に発展した。こうした進化を捉え、当時の開発本部建機研究所によって発案されたのがKOMTRAXである。当初は「シーズ」ベースの開発であったため「ニーズ」とはマッチせず、導入は頓挫しかけていた。しかしその後、当時のビッグレンタル（現コマツレンタル）の社長がKOMTRAXの可能性を見出し、活用したことが本サービス提供の発端となった。

そのころのKOMTRAXは効用がわかりにくく、顧客にとっては単なる追加コストでしかなかったが、当時の坂根正弘代表取締役社長兼CEO（最高経営責任者、以下、坂根社長）の指示のもと、経営企画部門を中心に検討がなされ、その結果、「自社建機の位置と移動距離がわかるだけでも、コマツにとって

価値になる」という判断を坂根社長が下し、国内向け建機はKOMTRAXが標準搭載となった。

当初は搭載機種が少なかったこともあって「データが取れない機械のほうが多く、仕事のやり方が変わらない」という反発も多く、データの活用はなかなか進まなかった。

ところが、2004年に中国でKOMTRAXを搭載した建機の導入が始まると、その価値は大きく高まった。当時コマツは中国市場で代理店体制を敷いたばかりで、情報システムが全く整っていなかった。その時、建機の稼働データを自動的に取得・管理できるKOMTRAXの価値があらためて見直され、これを機に本格的な活用が始まった。その後は、代金未払いの顧客の建機を遠隔で稼働停止にできるようにして回収を促進したり、建機の稼働情報をモニタリングして、それを与信情報に利用したりするなど、中国事業ならではのKOMTRAXの新しい活用方法が加わっていった。

2005年、KOMTRAXをグローバル規模で展開するために、コマツ内にKOMTRAX推進室が開設され、06年から本格的なグローバル展開が進められた。当初KOMTRAX推進室は、同社のマーケティング本部の一機能として位置づけられたが、2012年には同本部から独立し、ICT事業本部となって機能が強化された。推進室の主な業務はKOMTRAXのプロモーションであったが、ICT事業本部となることで、販売・サービスのみならず活用ニーズまでも集約し、活用側からさかのぼってシーズを検討、システム開発部門に対してはその検討結果に基づいて開発要件を整理するなど、KOMTRAXのビジネスモデル全体

を設計・開発する部門へと発展していった。

KOMTRAXは、建機の稼働状況を常時把握していることから、顧客向けの保守サービスが飛躍的に向上するだけでなく、顧客も「自身のビジネスの『見える化』を支援するツール」として利用でき、顧客満足度の向上、ひいてはコマツのブランド価値向上に貢献している。

また鉱業向けには、大型機械のデータをさらにきめ細かく収集できる「KOMTRAX Plus」を開発しているほか、大型ダンプトラックの無人運転を実現して、鉱山会社とKPI（重要業績評価指標）を共有することで鉱山オペレーションの一部を代替するなど、ICTの活用を進めている。このように、コマツは製品を提供するのみならず、顧客企業のオペレーションの一部を担うことで、顧客の事業を高いレベルでサポートしている。

コマツがKOMTRAXを実現できたのは、坂根社長の強いリーダーシップがあったことはもちろん、同社の組織文化も大きく影響している。コマツはQC（品質管理）を特に重視するDNA（遺伝子）を持ち、KOMTRAXから上がってくる機械の位置や稼働状況などの情報を市場の「FACT（事実を示すデータ）」として捉え、そのFACTに基づいて事業判断および経営判断をする風土があった。

さらにコマツは2014年1月、GE（ゼネラル・エレクトリック）の子会社であるGEマイニングと、次世代の鉱山機械を開発する合弁会社コマツ・ジーイー・マイニング・システムズの設立を発表した。両社は坑内掘り鉱山の生産性と安全性を高めるため、鉱山機械と駆動システムに関するコマツおよびGE両社の知見・経験を結集する。具体的には、コ

マツが保有する鉱山機械や車両の技術およびICTと、GEが保有する電力の専門知識や電気駆動システム、バッテリー技術などを組み合わせることで、顧客に対してより高い次元でプロセス価値を提供することを狙っている。自社に閉じることなく、プロセス価値を高めていくため常に顧客起点で考え、自社でできないことについては外部とのアライアンス（提携）も積極的に推進している。

加えて、コマツが推進する「コマツウェイ」の存在も大きい。コマツウェイにはブランドマネジメントが謳われており、販売・マーケティングの上位概念として、「顧客にとってコマツがなくてはならない存在と感じてもらう」を重要な目標と定めている（表1）。コマツはこのブランドマネジメントに基づき、顧客とともに生きる存在になるため、戦略的ツールとしてのKOMTRAXの提供価値をより高めることに成功した。

すなわち、KOMTRAXにより、現場における機械の稼働状況を「見える化」したことで、市場動向に敏感であるというコマツ自身の組織文化を強化し続けている。さらに代理店においては、業務の効率化、サービス品質の向上を実現するとともに、顧客においては機械の稼働状況の「見える化」はもちろん、

表1 コマツが提唱するブランドマネジメントの体系

	顧客関係性7段階モデル	顧客にとってのコマツの価値
7	コマツなしでは事業が成立しない 一緒に成長したい	コマツなしには事業が成り立たない
6	コマツに何かしてあげたい 一緒に何か創りたい	コマツがあればメリットを最大限享受
5	今後もコマツを買い続けたい 今後もコマツと付き合いたい	コマツがなければオペレーションに支障
4	コマツを買ってよかった 期待どおりだ	他社よりも望ましい
3	他メーカー同様、1台くらい買おうかな	1サプライヤー
2	話くらいは聞いておこう	—（買わない）
1	出入り禁止	—（買わない）

稼働率の向上およびオペレーションコストの削減も実現している。コマツはICTを活用することで、顧客にプロセス価値を常に提供し、顧客関係性をさらに強めていくことを組織一体的に展開している。

2 機械メーカーA社

コングロマリットである機械メーカーA社は、インフラ設備などを製造している。同社には多くのICT技術者が在籍する。ただしその大半は製品開発部門の制御技術者であるため、製品開発者の影に隠れて表に立つことはなかった。A社は、こうした制御技術者およびICT技術者を、製品開発部門から独立させて1つの事業部に集約することで、さまざまなハードウェアをICTによって統合した形にし、顧客企業にソリューション（課題解決策）を提供しようとしている。こうすることでA社は、ハードウェア売り切りのビジネスから脱し、O&Mをはじめ事業領域をさまざまに広げたビジネスモデルを構築することを狙っている。

すなわち、同社はそれまで製品開発だけに携わっていたICT技術者というリソース（経営資源）を、事業部内で束ねて「横串」を通すことで、ICT開発機能を製品横断プラットフォームとして強化した。それによって、同社はハードウェアからO&Mまで、バリューチェーン（付加価値連鎖）を一貫して強化しようとしているのである。

3 日立製作所

日立製作所は、グローバルで競合するGEやシーメンスにはない自社の強みを、「ICT領域」とし、情報・通信システム社を中心に

技術・事業開発を進めている。

機械メーカーA社と同様に日立製作所も、もともと、「インフラ設備における稼働の最適化」というプロセス価値を顧客に提供している。具体的には、世界中で稼働している自社製のガスタービンに1基当たり200~300個のセンサーを取り付け、その稼働データを解析することで、機械制御、日次・週次・月次での稼働監視、異常予知を行っている。

ただし日立製作所社内においても、ICTを活用したこうした取り組みは先進事例である。そこでICTを活用する同様の事業を全社的に推進すべく、①事業コンセプトの展開、②課題起点での事業化、③ICT部門への権限付与、④技術者の知見の体系化——を進めている。

(1) 事業コンセプトの展開

日立製作所は、上述のようなデータ活用技術を「Field to Future Technology」と命名して、製品開発を進めている。また、「ビジネスや生活の現場から発信される『データ=真実』を正しく抽出し、それを顧客の業務プロセスに確実に反映させることから価値が生み出される」とし、データ活用の最大の目的を「人の価値創造を支える」としている。

このように、企業の方針や付加価値のあり方について明確なコンセプトを社内外に発信し、社内および顧客や市場全体で共有することは、トップダウン型の事業を展開するうえで効果的である。

(2) 課題起点での事業化

課題を想定し、その課題に対して最も効果が期待できる解決策を見出してシステムに落

とし込むには、解決できるかどうかの判断も含めて非常に多くの工数がかかる。それらをすべて自社のみで提供しようとする、事業展開に至る前に多くの時間を費やしてしまう。そこで日立製作所は、「お客様との協創活動」として、顧客との議論を通じて課題を抽出し、それに基づいて解決を図っていくプロセスを重視している。

前述したガスタービンの事例も同様である。ガスタービンは従来、定期的な点検・部品交換によって保守・保全していた。しかし、故障は予知できず突発的な保守作業が発生するし、交換部品の在庫も常に持つておく必要があった。このような課題を解決するために、アラートデータや稼働データを蓄積し、各種解析・数理分析等に優れた人材の知識やノウハウを集約し、課題解決のための解析手法を模索していった。

(3) ICT部門への権限付与

事業部門が主軸で、ICT部門は一機能としてバックアップするような体制では、事業部門側の主張が強くなり、1項で述べた「事業コンセプト」が遵守されなくなる懸念がある。そこで日立製作所は、ICT部門を「全社のICT活用を取りまとめ、牽引する部門」と位置づけている。

実際に日立製作所は、2012年4月、情報・通信システム社の下に、データ分析サービスの専任組織であるスマート・ビジネス・イノベーション・ラボを設立した。同ラボはデータ・アナリティクス・マイスターを結集した専任組織であるが、分析だけではなく、事業展開や戦略までを統括するミッションを負い、200人体制で技術および事業開発を進め

ている。

2012年当時、情報・通信システム社の次期社長に、日立グループの代名詞であるインフラ事業を支えてきたインフラシステム社の齊藤裕社長を任命するという象徴的な人事を行い、社内外から見た情報・通信システム社の位置づけを急速に高めた。

(4) 技術者の知見の体系化

組織と併せて技術者の知見も体系化し、必要な人材を明確にしている。

上述したように、スマート・ビジネス・イノベーション・ラボは、日立グループ全体から集結させたデータ分析に詳しい研究者をはじめ、BIに関するコンサルタントやシステムインテグレーター等、200人を抱えている。研究開発部門との連携も重視し、要素技術を組み合わせた価値創造を目指している。

具体的には、豊富な分析技術・事例を整理したテンプレートが多数存在しており、各テンプレートには、その分野を熟知し、学会などの技術動向にも詳しい研究者が配置されている。このような人材は専門性が極めて高く本来は技術偏重になりやすいが、スマート・ビジネス・イノベーション・ラボには、技術とビジネスとの間をうまくつなぐことができる人材が配置され、新規事業のあり方などについて共同で考えることができるようになっている。

IV ICT活用によるプロセス価値の創出に向けた4つの方策

上述の成功例などからわかるように、ICTを活用したプロセス価値の実現において重要

なことは、①自社技術者の知識の体系化とICT化、②製品開発に隠れがちな制御技術者などの知見や技術の可視化と活用の仕組み構築、③顧客課題を理解して要件を定義し、ICTと結びつける体制の構築、④ビジネスモデル変革を検討・推進する組織の組成——である。

1 自社技術者の知識の体系化とICT化

ICT活用により最終的に実現すべきは、ビジネスモデル変革である。それには、データサイエンティスト^{注3}など特殊な要員の確保が必要であると、一般には考えられている。しかしながら、重要なノウハウはすでに自社内部に蓄積されていることも多く、その場合はそうしたノウハウを形式知化し、ICTに落とし込むことが大切になる。

2013年9月に野村総合研究所（NRI）が実施した「企業情報システムとITキーワードに関する調査」の結果においても、データ分析の専門家には、統計や機械学習に関する知見よりも、「業務知識を持ち、データ分析に基づく仮説立案と検証を通して業務改善を提

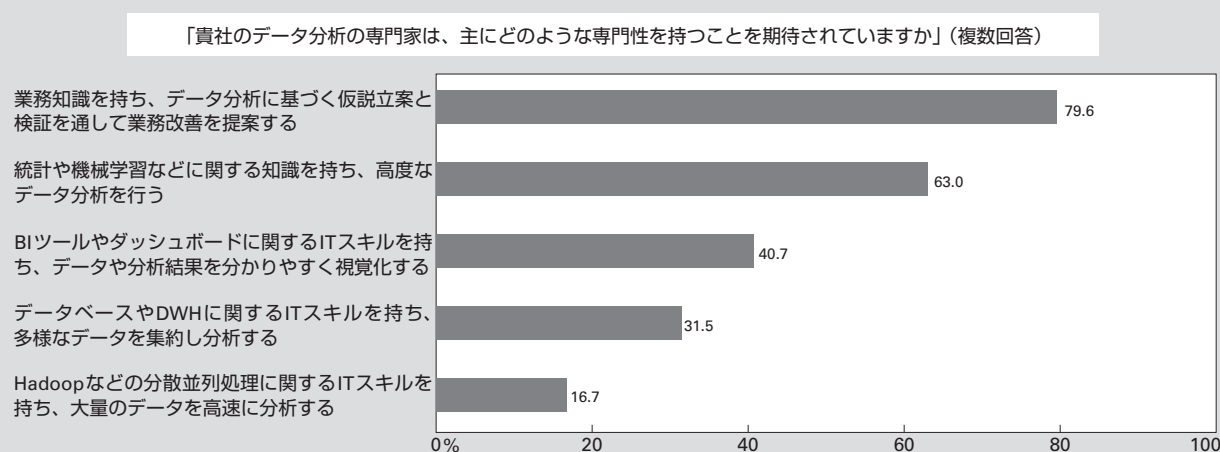
案する」能力が期待されている（図2）。

実際にダイキン工業は、同社の遠隔保守サービス「エアネットIIサービスシステム」において、保守に関する技術者の知識を「棚卸し」して体系化し、それを情報システムで具現化している。ベテランのサービス技術者しか判断できなかった故障の予兆を、いくつかの現象の組み合わせをパターン化することで捉えるなど、経験知として「エキスパートエンジン化」して使いやすくしている。

2 制御技術者などの知見や技術の可視化と活用の仕組み構築

製造業ではICT技術者の不足が叫ばれているが、そうした技術者の多くは製品開発部門に紐づいているため、社内で存在が把握しにくいケースも多い。こうした事態を打開するには、経営トップ自らが、ICTを活用したプロセス価値の重要性を全社に明確に認識させるとともに、ICT技術者の存在を「見える化」し、ICTを活用したO&Mの共通プラットフォームを進めることも一つの有効な方法である。

図2 自社のデータ分析の専門家に期待する専門性



注) BI：Business Intelligence（企業内に存在する会計・業務等のデータを分析・加工することで、経営や現場社員の意思決定に活用する手法）、IT：情報技術、DWH：データウェアハウス、Hadoop：ビッグデータの分散処理フレームワーク、ダッシュボード：計測管理ツール
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」2013年9月

3 顧客課題を理解して要件を定義し、ICTと結びつける体制の構築

プロセス価値を顧客企業に提供するには、その顧客が業務上でどのような悩みを抱えているのかを明確に把握する必要がある。そのためには、顧客の業務プロセスを理解し、そこにどのような課題があるのかを把握できる組織・体制が欠かせない。それには、顧客課題を理解して要件を定義し、どのように業務を変革し、ICTを活かせば解決できるのかを具体化できる人材が必要となる。こうした人材は、意識的に育成するか、あるいは過去の大型プロジェクトにおけるシステム開発の経験者を集めるかして、体制を整える。

4 ビジネスモデル変革を 検討・推進する組織の組成

最終的に目指すビジネスモデル変革に向けて、プロセス価値を実現するには、ICTを活用してどのようなビジネスモデルを実現したいのか、その姿を明確にしなければならない。ターゲットとすべき顧客はどのような顧客であり、どの顧客課題に対して何を提供し、どのように収益を上げ、競合他社とどう差別化するのか、そしてそれを実現するためにICTをどう活用したいのか、それにはどのような技術が重要となるのか——を明確に定義するのである。

ビジネスモデル変革とは製品販売の単なる新しい方法ではなく、製品に加え、ICTを活用することでどのようなプロセス価値を提供し、他社と差別化するのかを明確にすることである。そのうえで必要な技術はすでに揃っているかを確認し、仮に揃っていない場合は外部からの獲得方法も含め検討する必要がある。

る。そのうえで、ICTを活用しビジネスモデルを変革していける組織を構築しなければならない。

注

- 1 Machine to Machineの略。モノ（機械・機器）同士が通信する仕組み、ないしはそのような通信形態
- 2 Business Intelligenceの略。企業内の会計・業務等のデータの分析・加工結果を、経営や現場社員の意思決定に活用すること
- 3 社内外のデータをビジネスに活用するために、データの収集・分析を行う人員。ビッグデータへの関心が集まるとともに、ビッグデータの活用・推進に必要な人材として近年注目が高まっている

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー

専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など

小島健一（こじまけんいち）

ICT・メディア産業コンサルティング部主任コンサルタント

専門は精密機器業界における事業戦略立案、営業改革など

白田慎輔（うすだしんすけ）

ICT・メディア産業コンサルティング部主任コンサルタント

専門は精密機器業界における事業戦略立案、営業改革など

中山太一郎（なかやまたいいちろう）

ICT・メディア産業コンサルティング部主任コンサルタント

専門は精密機器業界を中心とした市場調査、本社機能改革、事業戦略立案など

個人事業主2.0

個人としての新しい働き方



石綿昌平



木村康宏

CONTENTS

- I 問われる「個人としての新しい働き方」
- II 自主性と高い生産性を備えた「個人事業主2.0」の登場
- III 個人事業主2.0の強み——不確実な環境変化への対応力
- IV 個人事業主2.0のもたらすインパクトと課題

要約

- 1 2013年6月に閣議決定され、14年6月に改訂された「日本再興戦略」では、従来の雇用維持に重点を置いた労働政策から、労働移動支援型へと舵が切られた。また、新規株式公開（IPO）や起業活動も増加しつつあり、「第4次ベンチャーブーム」とも言われている。さらに、「クラウド（crowd、cloud）」関連のサービスや技術が登場し、個人としての新しい働き方が問われるようになってきている。
- 2 クラウドサービスを利用している個人および小規模事業者を「個人事業主2.0」と定義し、その特徴を分析した結果、変化への対応力が高く、ポジティブな価値観を持っていることがわかった。個人事業主2.0はまさに、新しい働き方で新たな価値を創造している人々である。
- 3 日本におけるクラウドサービスの利用率は、米国と比べて低い。個人事業主のクラウドサービス利用率を米国並みに高めることで生み出される経済効果は、大まかに推計すると約6兆円に上る。さらに、起業活動が活発になること、個人事業主・中小企業のビッグデータが蓄積されることにより、個人事業主2.0の拡大に伴って経済的・社会的価値の一層の増加が期待される。
- 4 個人事業主2.0を増やすには、まずクラウドサービスを導入する個人事業主を増やすために、多様なサービスに関する認知度向上活動を推進することや、導入後の利活用に対する官の支援が不可欠であろう。

I 問われる「個人としての新しい働き方」

1 労働政策の転換

2013年は、「新しい働き方・起業の変革」への提案があらためてなされた年であった。

まず労働市場面に着目すると、就業率の引き上げ政策が功を奏したとしても、経済成長を支える生産年齢人口は今後も継続的に減少し、就業者数の減少は避けられない。こうした状況下において経済成長を維持するには労働生産性の向上が不可欠であり、それには成熟分野から成長分野への労働移動が重要である。

こうした背景から、2013年6月に閣議決定、14年6月に改訂された「日本再興戦略」では、従来の雇用維持に重点を置いた労働政策から、労働移動支援型へと舵が切られた。具体的には、雇用調整助成金（休業、教育訓練、出向といった一時的な雇用調整によって、従業員の雇用を維持する事業主への助成金）から、労働移動支援助成金（離職を余儀なくされる労働者などに対する再就職支援を職業紹介事業者に委託する、あるいは求職活動のための休暇を付与する事業主への助成金）に予算の重点を移すことが掲げられている。

つまり、労働政策の面からは、個人がスキルを身につけ、労働需要に応じて組織・立場を移動することが奨励される時代に変化しつつあることが指摘できる。

2 第4次ベンチャーブーム

政府の成長戦略の起爆剤として注目されているのが、ベンチャー企業（以下、ベンチャ

ー）である。上述の日本再興戦略の戦略市場創造プランで掲げられた市場・分野（ヘルスケア、クリーンエネルギー、IT〈情報技術〉と他産業との融合など）は、現時点では市場として立ち上がっているとは言いがたく、このように市場の見通しが不透明な中においては、リスクを取って事業を興していくベンチャーの役割が重要であると指摘されている。

また、「第4次ベンチャーブーム」が到来していることも、ベンチャーへの注目の高まりを示している。新規株式公開（IPO）件数の推移を一つの指標とすると、2008年度に49件あったIPOは、08年9月のリーマン・ショックの影響もあって、09年度には19件にまで落ち込んだ。しかし2011年度からは急回復し、13年度には54件と、08年度の水準を超えるまでになった。

この背景には、起業家のシードステージ（創業から間もない時期）を応援・支援する「シードアクセラレーター」の登場や増加、またウェブ分野での起業のハードルが、技術的にもコスト的にも下がっていることなどがある。

ベンチャーへのこうした注目の高まりは、大企業の中ですでに確立された事業に従事するのではなく、積極的に成長分野で働こうという、「働き方」への関心の表れと見られる。

3 2つの「クラウド」の普及

技術・サービス面で見ると、「クラウド」を利用した新しい働き方や経営形態が登場してきている。本稿での「クラウド」とは、

- ①不特定多数から経営資源を調達する仕組みとしてのクラウド：「crowd」
- ②情報技術（IT）としてのクラウドコン

コンピューティング：「cloud」

——の2つの意味を持つ。

(1) 不特定多数から経営資源を調達する 仕組みとしてのクラウド：「crowd」

2013年は「クラウドソーシング、クラウドファンディング元年」と呼ばれ、それらに光が当たった年であった。

クラウドソーシングとは、不特定多数の人にインターネット経由で業務を委託することを可能とするウェブサービスを指す。これにより「発注側」は、これまで大きな組織でなければ活用できなかった幅広い人材リソースを対象に、個人でも発注することができ、「受注側」は、組織のブランドや営業力がなければ得られなかった仕事を、スキルさえ十分であれば個人でも受注できるようになった。

一方のクラウドファンディングは、不特定多数の人がインターネット経由で、他の人々や組織に対して、商品購入やレベニューシェア（収益を分け合う）契約を通して資金提供できるウェブサービスである。クラウドファンディングによって、これまでは不確実性が高く金融機関の融資対象になりにくかった事業やビジネスアイデアに対しても、共感・納得してもらえさえすれば不特定多数の人々から資金が集まり、事業実現が可能となった。

(2) 情報技術としてのクラウド コンピューティング：「cloud」

「cloud」も、企業における活用の幅が広がってきている。これまでは、セールスフォースに代表されるSFA（営業支援）やCRM（顧客関係管理）が企業によるクラウド利用の中

心であった。「情報系」と呼ばれるこれらの領域から販売管理などの「基幹系」領域まで、現在では非常に手軽に活用できるクラウドサービスが出揃ってきている。

たとえばfreeeは、個人事業主であれば月額980円で利用できる会計サービス「freee（フリー）」を提供しており、サービス開始からわずか1年で、ユーザー登録数が6万事業所を突破している。また、アップル「iPad（アイパッド）」などのタブレット端末が利用できるクラウドPOS（販売時点情報管理）サービスでは、上述のfreeeと連携しているリクルートライフスタイルの「Airレジ」や、エスキュービズム・テクノロジーが提供する「EC-Orange POS」など、多数のサービスが登場している。

「crowd」と「cloud」というこれらのサービス（以下、クラウドサービス）やツールは、大企業のように多額のIT投資予算やバックオフィス業務に割けるリソースを持ってない中小企業、とりわけ個人事業主に大きなメリットをもたらす。

4 重要性が高まる

個人としての新しい働き方

政府の労働政策の変化やベンチャーへの注目の高まりが示しているのは、「大きな組織に所属して、すでに確立した事業に従事する」という、従来の終身雇用モデルとは異なって、市場変化やチャンスに応じて自ら必要なスキルを身につけ、組織や立場を移りながら成長分野で働くことの重要性が高まってきていることである。大きな組織に属さずとも、クラウドサービスを活用することで、個

人が自分のスキルに合った仕事や必要な資金を得られ、バックオフィス業務を高度化・効率化することが可能になっている。このような変化の中では、「個人としての新しい働き方」の重要性が高まってきている。

本稿では、この「個人としての新しい働き方」を考えるに当たり、個人事業主に注目したい。個人事業主とは、狭義には「給与以外の事業収入のある、法人登記をしていない人」を指すが、本稿では、「法人登記をし、少数の従業員を雇用する事業者」を含む「広義の個人事業主」を対象とする（表1）。

II 自主性と高い生産性を備えた「個人事業主2.0」の登場

1 2つのクラウドが新たな個人事業主を登場させた

「広義の個人事業主」の中でも、クラウドサービスを使いこなし、新しいワークスタイルを実現している個人事業主を、本稿では特に「個人事業主2.0」と定義し、従来の個人事業主は「個人事業主1.0」と呼ぶことにする。

では、個人事業主2.0とは「どのような事業主か」、そして「彼らを支えているものは何か」。これを分析するために野村総合研究所（NRI）は、2014年2月14日から16日にかけて、全国20～69歳の会社員、自営業者、従業員5人未満の企業経営者を対象に、ウェブアンケート（以下、「働き方に関するアンケート」）を実施した。

その中から、「crowd（クラウドソーシング、クラウドファンディング）サービス」、あるいは「cloud（クラウド会計、クラウドPOS、ソーシャルメディア、EC〈電子商取

表1 個人事業主の定義

	生業	副業	
給与所得	給与所得者 フリーランサー (雇用契約)	アルバイト	広義 本稿の対象領域 (法人登記をし、 少数の従業員を 雇用する事業者 も含む)
給与外所得 (確定申告せず)	(僅少)	講演、 書籍など	
個人事業 (確定申告実施)	個人事業主 フリーランサー (雇用契約なし)	一部 従業員 あり	狭義 (給与以外の事業 収入のある、 法人登記をして いない人)
法人1人	SOHO	週末起業 その他 (僅少)	
法人2人以上	SOHO・零細企業	(僅少)	

注) SOHO : Small Office Home Office

引) モールなど) サービス」のうち、1つ以上を活用している自営業者または従業員5人未満の企業経営者を、「個人事業主2.0」として抽出した。一方、上の条件にあてはまらない自営業者または従業員5人未満の企業経営者を、「個人事業主1.0」とした。最終的には、会社員、個人事業主1.0、同2.0をそれぞれ500サンプルずつ抽出して分析した。非常に粗くはあるが、この分析結果と、以下に述べる政府統計から推計を行うと、個人事業主2.0は72万人程度存在していると見られる。

政府統計とは総務省「労働力調査2013年」で、国内の就業者数は6311万人（うち被雇用者は5757万人）で、その中で、株式会社等の法人を設立せずに事業を営んでいる自営業者は554万人存在している。

また、「働き方に関するアンケート」において1つ以上のcrowdあるいはcloudサービスを活用しているサンプルの出現率は13%であり、ここから554万人の自営業者のうち個人事業主2.0を72万人と、非常にラフではあるが推計した（残りの約481万人が個人事業

主1.0である)。

2 個人事業主2.0の価値観

「働き方に関するアンケート」の分析結果をもとに、個人事業主2.0の価値観とワークスタイルの実情をひも解いていきたい。

	会社員 (N=500)	個人事業主	
		個人事業主1.0 (N=500)	個人事業主2.0 (N=500)
現在の業務に満足している	28.2	37.8	41.4
将来も自分のやりたい仕事をやれそうだと思う	27.4	40.6	53.6
一流企業に勤めるよりも、自分で事業をおこしたい	27.6	43.0	62.2
できれば自分で独立して事業をおこしたい	25.6	34.2	53.4
ものごとを判断する時に、世間体を気にしてしまうことが多い	25.0	18.4	20.0
会社や仕事のことより、自分や家庭のことを優先したい	47.4	33.6	41.8
まわりの人から注目されるようなことをしたい	19.6	17.0	29.8
対外的に自分の地位・立場を説明するために、役職や肩書きがほしい	20.2	10.6	20.8
資格を取得したり、各種の社外の講座などを受けたりして、自分の能力の向上に積極的に努めたい	36.0	28.0	46.6

表2は、仕事に対する価値観について聞いた結果である。これによると、「個人事業主」は、「現状に満足しつつ前向きな傾向が強い」と言える。たとえば、「現在の業務に満足している」「将来も自分のやりたい仕事をやれそうだと思う」「一流企業に勤めるよりも、自分で事業をおこしたい」「できれば自分で独立して事業をおこしたい」といった項目で、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と回答している割合が、「会社員」よりも高い。

一方、「会社員」は「個人事業主」に比べて、「プライベート重視派が多い」と言える。「会社員」は、「ものごとを判断する時に、世間体を気にしてしまうことが多い」「会社や仕事のことより、自分や家庭のことを優先したい」といった項目において、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と回答している割合が、「個人事業主」よりも高い。

以上から、個人事業主は会社員に比べて、「現状への満足度が高く、好きなことを将来もできるという自信を持っている」と言える。

続いて、個人事業主「1.0」と「2.0」の価

図1 個人事業主1.0と個人事業主2.0の開業動機の比較（上位5項目、複数回答）

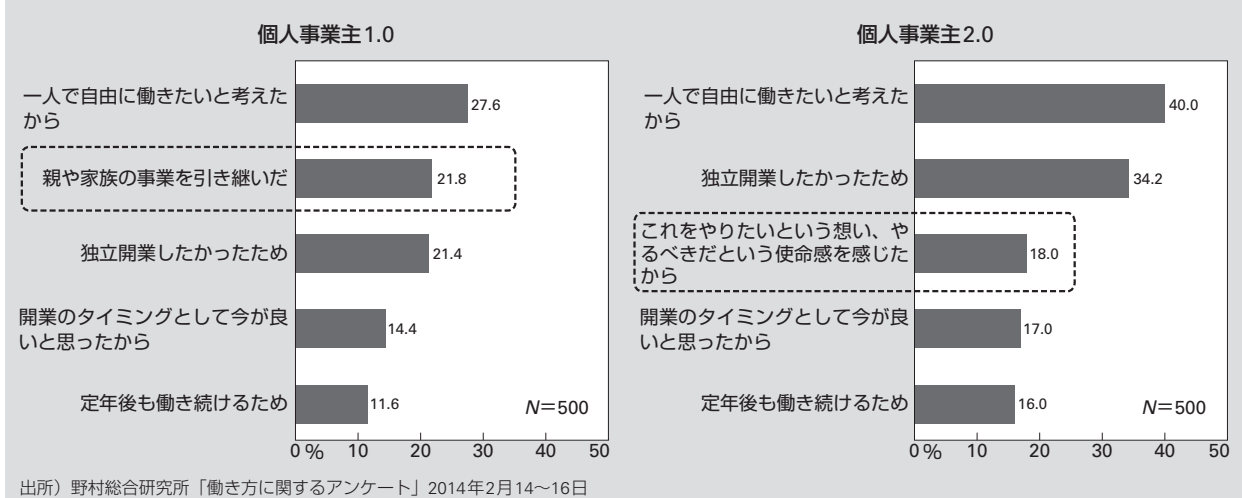
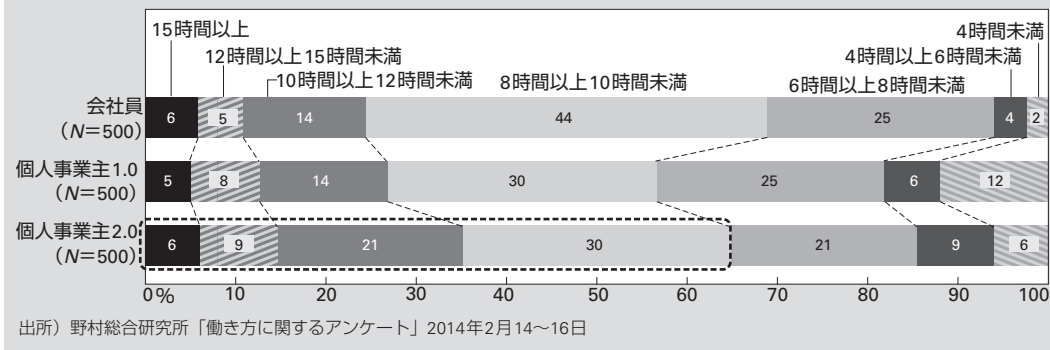


図2 1日の労働時間はどのくらいか



価値の違いを見ると、「2.0」は上昇志向が比較的強い。たとえば、「まわりの人から注目されるようなことをしたい」「対外的に自分の地位・立場を説明するために、役職や肩書きがほしい」「資格を取得したり、各種の社外の講座などを受けてたりして、自分の能力の向上に積極的に努めたい」と回答している割合が、「2.0」のほうが高く、社会的な認知欲求の高さや、自己研鑽に積極的な傾向が見取れる。

「2.0」のこの「社会的に認められたい」という思いは開業動機にも表れている(図1)。「一人で自由に働きたいと考えたから」や「独立開業したかったため」という理由が挙げられているのは、「1.0」「2.0」に共通する。しかし、「1.0」の2位の回答に「親や家族の事業を引き継いだ」が入っているのに対して、「2.0」は3位に「これをやりたいという思い、やるべきだという使命感を感じたから」が入っている。

これらのことから、「2.0」は「1.0」と比べて、「社会的により認められたい、そのためにスキル・ブランドを磨きたい」と思っていることがうかがえる。

3 個人事業主2.0のワークスタイルと生産性

次にワークスタイルを見ると、個人事業主2.0の労働時間は決して短くない(図2)。労働基準法で、労働時間の原則として定められた1日8時間を超えて働いている割合は、「2.0」でも6割を超えており、「会社員」と大きく変わらず、「1.0」より高い水準にある。

一方、仕事を「自由に行っている」あるいは「とても自由に行っている」と回答している「2.0」の割合は5割を超えており、「会社員」と比べると11ポイント、「1.0」と比べると7ポイント程度上回っている。「2.0」は、比較的「自由に働けている」と感じていることがわかる(図3)。

また、働きがいや幸福感については、

図3 仕事を自由に行えているか

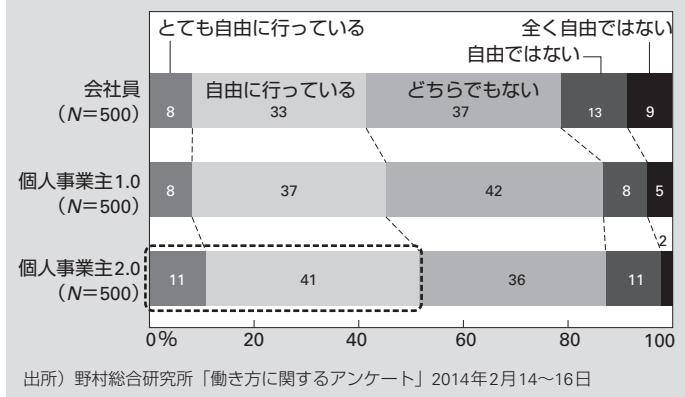
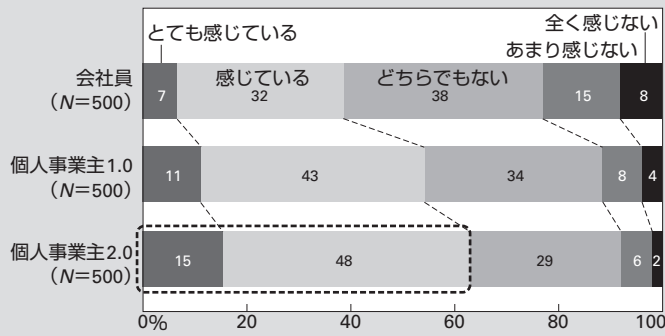
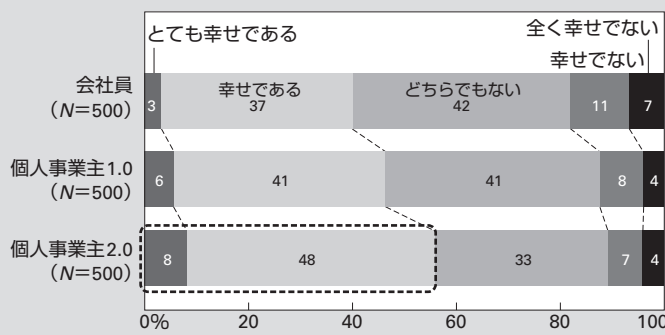


図4 働きがいを感じているか



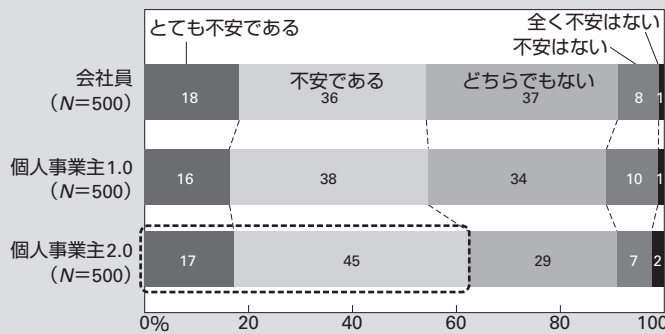
出所) 野村総合研究所「働き方に関するアンケート」2014年2月14~16日

図5 幸せを感じているか



出所) 野村総合研究所「働き方に関するアンケート」2014年2月14~16日

図6 仕事の上で不安を感じているか



出所) 野村総合研究所「働き方に関するアンケート」2014年2月14~16日

表3 層別に見た仕事上で感じる不安 (上位5項目、複数回答)

	会社員 (N=500)	個人事業主1.0 (N=500)	個人事業主2.0 (N=500)
1 景気の悪化		景気の悪化	顧客や市場環境の変化
2 顧客や市場環境の変化		顧客や市場環境の変化	景気の悪化
3 特に何というわけではない漠然とした不安		病気や怪我、災害等による事業継続の困難	病気や怪我、災害等による事業継続の困難
4 運転資金の不足		運転資金の不足	運転資金の不足
5 病気や怪我、災害等による事業継続の困難		特に何というわけではない漠然とした不安	技術の進化・変化

出所) 野村総合研究所「働き方に関するアンケート」2014年2月14~16日

「2.0」の6割以上が働きがいを「感じている」、あるいは「とても感じている」と回答し、5割以上が「幸せである」、あるいは「とても幸せである」と回答しており、その比率は「会社員」と比べるとそれぞれ24ポイントと16ポイント、また「1.0」と比べるとそれぞれ9ポイントの差があった(図4、5)。「2.0」は働きがいや幸せを強く感じているという結果になっている。

このように、個人事業主2.0の労働時間は比較的長いものの、時間の過ごし方は比較的自由であり、そうしたワークスタイルは、働きがいを感じながら仕事をし、幸せを感じていることと強く関係していると推察される。

「2.0」の大きな特徴としては生産性の高さも挙げられる。「働き方に関するアンケート」によると、「1.0」の平均売り上げは1178万円、「2.0」は同1554万円で、両者には約377万円の差があった。

以上のように、個人事業主2.0は労働者としての価値観、働き方は比較的ポジティブで、高い生産性を有しており、新たなワークスタイルとして注目すべきである。そして、不確実性の高まる環境下における「2.0」の最大の特徴は、変化への対応力にある。

Ⅲ 個人事業主2.0の強み ——不確実な環境変化への 対応力

1 変化への感度が高くなければ、 自由と安定は両立できない

個人事業主2.0は、ポジティブな部分だけではなく、人並み以上に不安も抱えている

(図6)。仕事上の不安を感じている割合(「不安である」「とても不安である」の合計)は、「2.0」では6割を超え、「1.0」と「会社員」を上回っている。ただし、その不安が具体的であることが「2.0」の特徴である。

表3は、「仕事上で感じる不安」の上位5項目の集計結果である。「特に何というわけではない漠然とした不安」が、「1.0」と「会社員」はそれぞれ5位と3位であるのに対し、そうした漠然とした不安があると回答した「2.0」の割合は相対的に低かった。一方「2.0」は、「景気」といった抽象度の高い概念ではなく、具体的な「顧客」のことが不安要因として1位となっている。「2.0」は「1.0」「会社員」と比べて、相対的に市場環境の変化や技術の変化に敏感であることが見て取れる。

このように「2.0」は、自由に働いていると感じており、抱えている不安は漠然としたものではなく具体的である(図7)。不安が具体的なぶん、「2.0」は比較的容易に不安を課題に落とし込むことができ、対策をどう講じればよいのかを考えやすい。これに対して「1.0」は、自由に働いているとは感じていないものの、漠然とした不安を抱えている。

また「会社員」は、「個人事業主」に比べれば「自由に働いていない」と感じている傾向がある。これは、組織に属し、自由がある程度制約されているからと推察される。さらに、「会社員」は「2.0」と比べると漠然とした不安も抱えている。この直接的な理由は不明だが、高度成長期の会社員と異なって所属企業の継続的成長への期待が薄らいでいることや、急速なグローバル化に自分が対応できるか、あるいは財政危機の中で、将来の年金

等の社会保障が十分受けられるか、といった内容が考えられる。そうかといって、所属企業を離れて活躍するというイメージも乏しい。

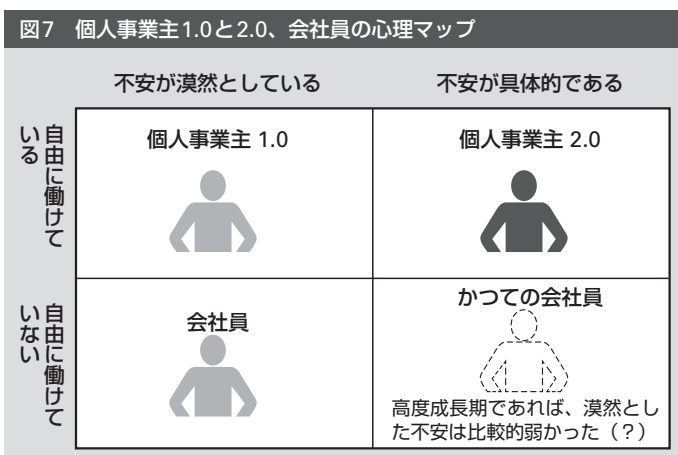
上述のとおり、「2.0」の持つ不安は具体的である。これまでの事業を一変させる可能性がある顧客や市場環境、技術などの変化に「2.0」は特に敏感で、それゆえこうした変化に具体的な不安(≒課題意識)を持ちやすく、したがって対策も具体的に立てる傾向が強い。その際に「2.0」が活用しているのが、「crowd」と「cloud」である。

2 個人事業主2.0の変化対応力の源泉

(1) 顧客や人的ネットワークの多様性 (crowdの活用)

たとえば、顧客ニーズや市場環境の変化に対しては、顧客とのつながり方の多様さによってある程度対応できる。「2.0」は、「crowd」を活用することによって、実店舗などリアルの販路だけではなく、ECへの出店やクラウドソーシングによる受注など、インターネットを利用した販路も加え、国外を含むさまざまな顧客にターゲットを広げやすい。

「Facebook (フェイスブック)」や「LINE



(ライン)」のようなソーシャルメディアによる顧客とのつながりは、ゆるやかなものではあるが直接コミュニケーションができ、顧客のロイヤルティ向上やニーズの吸い上げに有効である。

「働き方に関するアンケート」によれば、「2.0」は「1.0」と比較して取引先の数が実際に多い。「1.0」では「取引先が5社以上」との回答が42.4%だったのに対して、「2.0」では49.2%だった。加えて、「2.0」は仕事の相談ができるプライベートの友人（「2.0」61.6%、「1.0」49.6%）や経営者仲間（「2.0」47.6%、「1.0」32.0%）、インターネットを通じて知り合った友人（「2.0」30.8%、「1.0」7.2%）など、「取引先以外とのつながりがある」とする回答が多かった。

複数のチャンネルで複数の顧客とコミュニケーションができるということは、場合によってはある種のセーフティネット（安全網）の役割を果たす。限られた固定顧客だけではなく、より多くの幅広い顧客と柔軟にやり取りできることによって、顧客ニーズや市場環境が変化しても一度に売り上げを失うおそれが低下するという点において、「2.0」の変化への対応力は相対的に高い。

(2) 専門性の複線化 (crowdとcloudの活用)

生産活動で求められるスキルの変化に対しては、専門性の「複線化」によって自らの市場における価値を維持している。

「働き方に関するアンケート」によれば、「2.0」は、「現在すでに複数の専門性を身につけている」と回答している割合（43.4%）が、「1.0」「会社員」（それぞれ27.4%、26.2%）

に比べて高い。また、「将来仕事に役立つ資格を取得しようという意欲があるか」という設問にも、「是非取得していきたい」あるいは「出来れば取得していきたい」と回答する割合（47.8%）が、「1.0」と「会社員」（それぞれ27.8%、36.6%）に比べて高かった。

リンダ・グラットン『ワーク・シフト——孤独と貧困から自由になる働き方の未来図〈2025〉』（プレジデント社、2012年）では、終身雇用の崩壊と、IT化による知識習得のハードル低下を背景に、今後は「連続スペシャリスト」人材が求められると述べている。連続スペシャリストとは、知識は多分野に及ぶもののそれぞれは比較的浅いゼネラリスト型人材と対比される概念で、ある分野の専門技能を武器としつつも、その分野に固執せず専門技能を連続的に習得していく人材を指す。「2.0」は、こうした連続スペシャリストに近い働き方・学び方を体現しているとも言えよう。

この背景には、前述した「2.0」の上昇志向の強さといった価値観がある。また「2.0」は、ウェブサービスのリテラシー（活用能力）が高く、ウェブサービスを活用して新たな知識を容易に仕入れ、身につける能力が高いことや、外部サービスを活用して業務を効率化し、そこで捻出した時間を専門性の習得に投下できる余地をつくり出しやすいこと——なども指摘できよう。

(3) 技術・制度変化への対応 (cloudの活用)

こうしたクラウドサービスの利用は、技術変化や制度変化への対応において、直接的に貢献している。直近の例では消費税率の変更がある。会計ソフトや販売管理ソフトのユー

ザーは、これまでこうした法や制度の変更には自分の手で逐一对応しなければならなかったが、クラウドサービスを利用していればサービス提供者が自動でアップデートしてくれるため、ユーザー側が対応する必要はない。

このことは、個人事業主2.0のIT投資への意識にも表れている。というのは、「働き方に関するアンケート」によると、「2.0」はIT投資に積極的で、平均で年間41万5000円を支出（「1.0」は同15万9000円）しているが、それだけでなく、IT投資において重視する点として「技術や制度の変化に容易に対応できる」を挙げている割合が63.0%と、「1.0」の35.8%に比べて高い。このように、変化に強いITを求めている点で「2.0」は、クラウドサービスとの親和性が高い。そのほかにも、「場所にとらわれず使えるもの（サービス）が望ましい」といった項目への肯定的な回答率が比較的高く（「2.0」58.4%、「1.0」38.2%）、クラウドサービスとの親和性の高さを裏づけている。

第Ⅱ章で述べたように、「2.0」が実現しているのは、「仕事に働きがいをもって働き、幸せを感じることができている生産性の高いワークスタイル」である。このようなワークスタイルは、本章で述べてきた「2.0」の変化への対応力や、それによって実現される「自由と安定の両立」により生み出されている。

Ⅳ 個人事業主2.0のもたらすインパクトと課題

1 個人事業主2.0への移行による経済効果は約6兆円

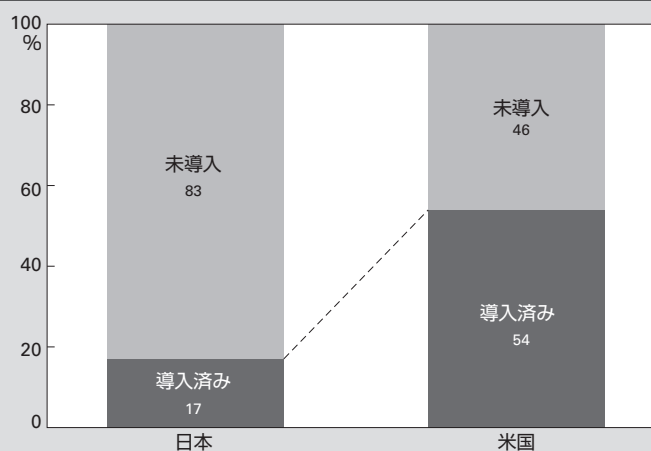
第Ⅱ章冒頭に示したとおり、「働き方に関

するアンケート」から推計すると、個人事業主2.0は、わが国に約72万人存在する。一方、総務省によれば、中小企業のクラウドサービス導入率は、日本では約17%^{※1}にとどまるが、米国では54%に達している（図8）。上の指標から、日本のクラウドサービス導入率が今後米国並みになると仮定すれば、まだ157万人分の「伸びしろ」があることになる。

前述のように、「1.0」の平均売り上げは1178万円で、「2.0」は同1554万円、その差は約377万円である。

とはいえ、前述したとおり、クラウドサービスは、営業活動や開発・生産活動などの生産性の向上、バックオフィスの効率性向上に貢献している。また、個人事業主において売り上げと経済的な付加価値はほぼ比例することも考えると、「2.0」と「1.0」の間にはその生産性の差からくる、付加価値の差が存在すると考えられる。もっとも、生産性の差のすべてがクラウドの利用からくるとは限らない。しかし、今回のアンケートにおいて、「業種」や「経営者の年齢」などさまざまな切り口で分けても、やはり、クラウドを利用しているほうが生産性が高いという結果が出

図8 中小企業におけるクラウドサービス導入率の日米比較



出所) 総務省「平成24年度 情報通信白書」

ている。このことから、やや大胆ではあるが、この「2.0」と「1.0」の差の約377万円と、前述の「2.0」の伸びしろとを掛け合わせると、「2.0」が増えることによる経済効果は約5兆9000億円と計算できる。

さらに、「2.0」のような労働形態は、これまでのような「1.0」からの移行だけではなく、会社員からの独立や週末起業などによって一層活発になると予想される。こうした起業活動は、上述の「1.0」から「2.0」へのシフトによる単純な売上増効果だけではなく、その後の成長可能性なども含めたGDP（国内総生産）成長へのインパクトにもつながる。

2 個人事業主・中小企業データのプラットフォーム化

個人事業主や中小企業が、会計業務やマーケティング業務、開発業務などでクラウドサービスを活用するようになると、これらの情報はビッグデータとして活用可能な形で蓄積される。マーケティング業務では、すでにビッグデータを解析して活用するアドテクノロジーによって、効果的・創造的なさまざまな取り組みが行われている。

中でも注目すべきは、会計などのバックオフィス業務の関連情報がデータ化・可視化され、集積されたビッグデータとなることだろう。大企業や上場企業であれば、有価証券報告書などにに基づき、粗利率や売上高人件費比率、資産回転率など経営状態を示す指標が数値化されており、上場企業間でベンチマークを実施することができる。クラウドサービス活用によって、個人事業主のバックオフィス業務などがビッグデータ化されれば、同様の

ことが、個人事業主や中小企業でも可能となる。つまり、自社と同業他社の指標の比較が可能となり、それに基づいてさまざまな手を打てるようになる。

このようなビッグデータのプラットフォームを第三者が活用することで、新たな価値創造も期待できる。たとえば、こうした個人事業主に融資をする事業者が、経営状態をより高度に把握でき、より効率的かつイノベティブ（革新的）な融資や信用創造を行う可能性も十分にある。プラットフォームは社会の経済活動に影響を与え、個人事業主そのものの業務効率化や付加価値の増加だけでなく、周辺のプレーヤーも含めたエコシステム（生態系）そのものの効率化や付加価値の増加にもつながる。

3 個人事業主2.0を今後増やすために

中小・零細企業におけるIT導入はこれまでも重要な課題であったが、特に個人事業主のような小規模事業者は、そもそもパソコンの利用率も低く、ウェブサイトの保有率も低かった。パソコンやソフトウェアの導入には初期コストがかかり、これを活用し続けていくには相応のリテラシーが求められる。ウェブサイトをどれだけがんばって立ち上げても、その後コンテンツを更新しなければ、維持・管理費がかかるばかりで、結果的にほとんど活用されなくなってしまふ。

したがって、「2.0」を今後増やすには、まず各種クラウドサービスを各個人事業主が導入し、このサービスの利活用を維持・推進していくようにしなければならない。それには、民間の努力だけでなく官の支援も欠かせない。具体的には、民間としては個人事業主

にIT商材を販売したいベンダーや通信事業者等が、官としては中小企業や地域を活性化するミッションを帯びた官庁や地方自治体、外郭団体等が支援する。

クラウドサービスの導入には、すでに世の中に展開されているさまざまなサービスを積極的に活用する。それらの多くは、利用期間等の制限つきではあるものの、無料で提供されている。たとえば、会計サービスやECサービスの場合、利用者数や商品点数が少なければ無料で利用でき、同様にソーシャルメディアのオフィシャルページ（企業ページ）等も無料である。こうしたサービスの利活用を初めにすべきである。

ただし、こうしたサービスの多くは創業して間もないベンチャーが提供している。上述のとおり、こうしたクラウドサービスには無料のオプションがある。このオプションによって、利用料が前提であった従来のITサービスよりもハードルが一段階下がった。とはいえ、ベンチャーのリソースは限られているため、マーケティング活動はウェブマーケティングのみで、認知度はまだ低い。そこでこのようなサービスを自走させるための最初の起爆剤として必要なのが、官による支援であろう。

たとえば経営者のリテラシー不足も大きな問題である。総務省「個人企業経済調査」を見ても、パソコンの保有率は経営者の年齢と反比例する。こうしたリテラシーの不足している経営者に対してパソコンの利用を促進するには、クラウドサービスがあるとはいえ、やはり人と人の間の物理的・精神的支援が欠

かせない。すでにあるITコーディネーターや地域情報化アドバイザーなどの取り組みをより活性化させていく必要があるだろう。こうした取り組みによって、新しい働き方を実践する個人事業主2.0が増え、その増加が、ひいては社会の幸福度の増大や経済の活性化につながっていくはずである。

注

- 1 総務省の調査では、個人事業主ではない中小企業も含まれているため、「働き方に関するアンケート」の個人事業主全体における個人事業主2.0の比率と異なることに注意されたい。米国市場との比較、経済効果算出のためにここでは本指標を用いている

参考文献

- 1 2013年6月14日閣議決定「日本再興戦略」
- 2 大阪中小企業投資育成「年輪」vol.150 2013年2月
- 3 総務省「労働力調査 2013年」
- 4 リンダ・グラットン著、池村千秋訳『ワーク・シフト——孤独と貧困から自由になる働き方の未来図〈2025〉』プレジデント社、2012年

著者

石綿昌平（いしわたしょうへい）

ICT・メディア産業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は情報通信分野・エレクトロニクス分野における戦略立案・業界分析

木村康宏（きむらやすひろ）

ICT・メディア産業コンサルティング部副主任コンサルタント

専門は情報通信分野における新規事業立案支援、マーケティング戦略立案支援

コーポレートガバナンス強化のあり方



青嶋 稔



内藤 琢磨



藤浪 啓

CONTENTS

- I コーポレートガバナンスの問題と動向——「業務執行役員」と「事業現場」に対するガバナンス
- II コーポレートガバナンス強化の先進事例——社外取締役機能、経営監査機能、地域統括機能の強化
- III コーポレートガバナンス強化に向けて——社外取締役の導入、事業の評価、業務の可視化が必要

要約

- 1 コーポレートガバナンスに関して、日本企業は、「業務執行役員」と「事業現場」の大きく2つの問題を抱えている。前者に関しては外国人投資家などから、日本企業の収益性の低さの一因はこのガバナンスのせい弱性にあるという指摘が多く、官民を挙げて法制度の整備や改革が進められている。後者については、①事業の独立性の担保、②事業ポートフォリオ管理の高度化と戦略的事業監査機能、③地域統括機能の強化と機能・テーマによる横串統制——に問題があり、これらが日本企業の事業パフォーマンスを毀損する遠因となっている。
- 2 コーポレートガバナンス強化の先進事例として取り上げた、①社外取締役機能の強化（日立製作所）、②経営監査部門による事業ポートフォリオ管理の高度化（A社）、③格付け制度を機能させた戦略的事業監査（B社）、④プロセスオーナー制度による地域統括機能の強化と機能・テーマによる横串統制（C社）——から得られる示唆は多い。
- 3 コーポレートガバナンスを強化するには、①業務執行役員に対するガバナンスとして、社外取締役機能の強化、②事業現場（海外を含む）に対するガバナンスとして、事業評価と問題事業精査の仕組みの構築、事業および地域に対する責任と権限の明確化、③プロセスオーナー制度によるグローバル規模での業務の可視化——が必要となる。

I コーポレートガバナンスの問題と動向

「業務執行役員」と「事業現場」に対するガバナンス

1 | コーポレートガバナンスの2つの視点

コーポレートガバナンス（企業統治）とは、「企業の所有者」または「経営の主体者」によって統治される仕組みおよび体制を意味する（図1）。

「所有者による統治」とは、株主から企業価値向上に対する受託責任を負っている業務執行役員（CEO〈最高経営責任者〉、COO〈最高執行責任者〉、その他の執行責任を有する役員）が、責務を全うできるようにするための仕組み、およびその取り組みである。

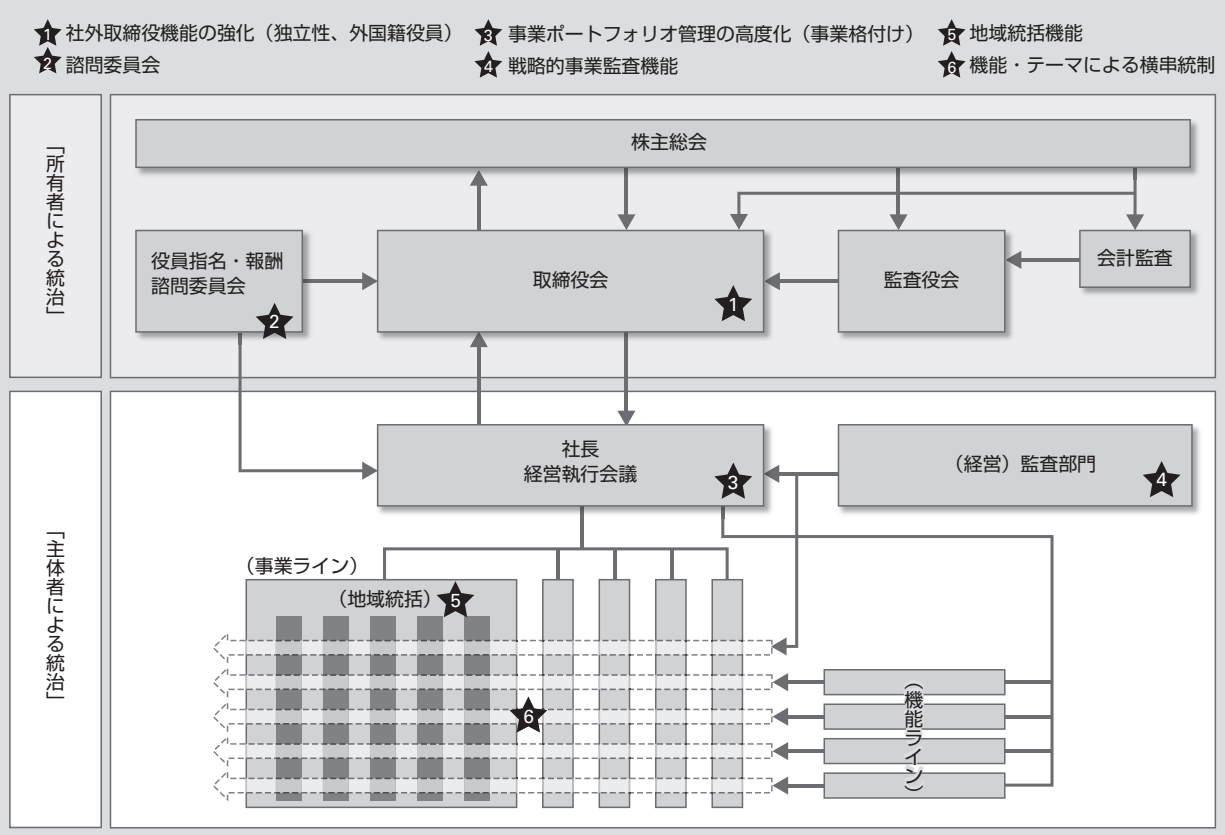
一方、「主体者による統治」とは、CEO・COOまたは経営執行会議による、事業運営

に対するコントロールの仕組みと取り組みである。事業運営や機能が国内単体からグループやグローバルに拡大することにより、ややもすると「遠心力」が強くなりすぎ、個別最適やりソース（経営資源）の偏りといった非効率を招く。そればかりか、主に新興国で顕在化しつつあるコンプライアンス（法令遵守）上の課題などに対して、経営の主体者による統制が効きにくくなるという問題がある。

このように、グローバル経営時代において日本企業が現在直面している多くの経営課題の根底には、「業務執行役員に対するガバナンス」と「事業現場に対するガバナンス」の2つの問題がある。

本稿では、日本企業のコーポレートガバナンスが抱える構造的な問題について、この2つの視点から再整理し、先進事例からその解

図1 コーポレートガバナンスの全体像



決に向けた示唆を得る。

2 | 業務執行役員に対する ガバナンス問題

1990年代以降、日本企業の株式持ち合いの
主体であった事業法人や金融機関の株式保有

比率が減少する一方で、外国人株主の比率が
高まった。中でも投資金額や株主としての活
動で影響力が大きいのが、欧米の投資信託や
年金基金である。こうした外国人投資家は、
日本企業に対して、「物言う株主」として関
与するようになり、その活動は日本の機関投
資家にも影響を与えた。

外国人投資家や国内外のマスメディア・評
論家は、日本企業の収益性の低さを問題視し
ており、その要因の一つとして、日本企業の
コーポレートガバナンスのせい弱性を指摘す
る。そうした論調に押されて、日本国内で
も、コーポレートガバナンスに関する法制度
の整備や改革を官民挙げて推し進めてきてお
り、徐々にではあるが、コーポレートガバナ
ンスの高度化も進展しつつある。以下、国内
の法制度の改正および海外のコーポレートガ
バナンスの動向について簡単に触れる。

(1) 会社法改正の動向

法律による業務執行役員の監視（統治）強
化などを盛り込んだ会社法改正案（会社法の一
部を改正する法律案）が、2014年6月20
日、通常国会で成立した。

注目すべきは、コーポレートガバナンスの
形態として、「監査等委員会設置会社」の制
度の新設された点である。社外取締役の義務
化は先送りされたものの、この制度を導入し
ない企業は、株主総会でその理由を詳しく説
明しなければならなくなった。業務執行役員
を監視するには、議決権を持つ社外取締役が
キーとなる。

(2) 社外取締役の導入状況

野村総合研究所（NRI）が「日経TOPIX」

表1 「日経TOPIX」のコア30社における社外取締役の導入状況

企業名 (証券コード順)	社外取 締役数	社外取締役の属性				
		企業 経営者	学者	弁護士 会計士	省庁 出身者	(うち 外国人)
日本たばこ産業	2	1	1	—	—	—
セブン&アイ・ホール ディングス	3	1	2	—	—	(1)
信越化学工業	5	4	1	—	—	(1)
武田薬品工業	2	2	—	—	—	—
アステラス製薬	4	2	1	1	—	—
新日鐵住金	0	—	—	—	—	—
コマツ	3	2	1	—	—	—
日立製作所	8	4	—	1	3	(3)
パナソニック	3	2	1	—	—	—
ソニー	10	8	1	1	—	(1)
デンソー	0	—	—	—	—	—
ファナック	0	—	—	—	—	—
日産自動車	1	1	—	—	—	—
トヨタ自動車	3	3	—	—	—	(1)
ホンダ	2	1	—	—	1	—
キャノン	2	—	—	1	1	—
三井物産	4	—	1	—	3	—
三菱商事	5	2	1	—	2	—
三菱UFJフィナンシャル・グループ	2	1	—	1	—	—
三井住友フィナンシャルグループ	3	1	—	2	—	—
みずほフィナンシャルグループ	3	3	—	—	—	—
野村ホールディングス	6	3	—	3	—	(2)
東京海上ホールディングス	3	2	1	—	—	—
三井不動産	4	3	—	1	—	—
三菱地所	4	4	—	—	—	—
東日本旅客鉄道	2	1	1	—	—	—
日本電信電話	2	2	—	—	—	—
KDDI	2	2	—	—	—	—
NTTドコモ	2	2	—	—	—	—
ソフトバンク	2	2	—	—	—	(1)
合計	92	59	12	11	10	(10)
比率	100%	64%	13%	12%	11%	—

出所) 各社のコーポレートガバナンス報告書（2013年度）より作成

表2 英国の「コーポレートガバナンス・コード」にルール化されている取締役（社外含む）の専門性

原則	記載内容
取締役会等の構成 (効果的な運営)	• 取締役会および各種委員会はその構成員の有する専門スキル、経験・キャリア、独立性と当該企業運営に対する知識・知見を適正にバランスさせ、考慮しなければならない
取締役会議長の役割 (取締役会の能力開発)	• 取締役会議長は取締役の専門スキル、知識、精通度が継続的にアップデートされるよう講じなければならない
取締役会の評価	• 取締役会のパフォーマンスは、専門スキル、経験・キャリア、独立性等の発揮の観点から評価しなければならない

のコア30社について、2013年度の社外取締役の導入状況を調査したところ、30社中27社が導入済みで、導入企業における社外取締役数の平均は3.4人であった（表1）。

数の上からは、社外取締役の導入は確かに進んできている。しかし、中には、同じ企業グループから登用するケースもあり、独立性を有しつつ、本当の意味で経営トップに「厳しい意見」を述べることができているかどうかは、人選にかかっている。

ちなみに上述の27社中、外国人社外取締役を任用している企業は7社で、うち5社は1人という状況である。

(3) 英国の「コーポレートガバナンス・コード」

社外取締役の数や独立性といった点がようやく争点となってきている日本と異なり、海外では議論がもう一步進んでいる。その一つが英国の「コーポレートガバナンス・コード」である。

これまで英国では、非業務執行取締役の機能・役割について独立性が重視されてきたが、コーポレートガバナンス・コードでは次のステップとして、専門性についても具体的なルールが定められている。

具体的には表2のとおりで、取締役会、取締役会議長、（非業務執行役員を含む）取締役がそれぞれ適切な牽制機能を発揮するための「当該ビジネスに対する専門性・知見の獲得」促進に関するルールまでが設定されている。

英国はこの段階まで進んでいるものの、日本企業のコーポレートガバナンスに対する評価は、国際的に見て依然として低い。ただし「国際的評価」とは、主に欧米型コーポレートガバナンスとの比較であるため、その評価を絶対視する必要はないと考える。リーマン・ショックをはじめとした米国発の金融危機は、米国型コーポレートガバナンスが必ずしも万能の仕組みではなかったことの証左であることを、われわれは学んだからである。

しかしながら、グローバル経営が進展し、グローバルな機関投資家の要求事項や、企業の社会的責任が重視される趨勢を勘案すると、今後も「より透明性の高い経営」「株主に対する責任」、そして「経営の主体者に対する牽制力」が求められることは疑いがない。

業務執行役員に対するガバナンスにおいては、社外取締役の独立性の担保と専門性の獲得への対応が求められる。

3 | 事業現場に対するガバナンス問題

戦後、1980年代後半から90年代初めにかけてのバブル期まで、多少の紆余曲折はあったものの、日本企業は規模と収益性の双方で順調に拡大を続けてきた。

戦後の日本企業の成長の軌跡を振り返ると、戦後復興期には欧米企業からの技術導入と傾斜生産方式に代表される特定領域へのリソース（経営資源）の集中投資が行われた。それにより、「すり合わせ」に象徴される生産技術力をベースとして、高い品質、低コスト、短期間での製品化を武器に、世界市場を開拓していった。規模の不経済は一定程度存在したものの、世界で最も厳しいユーザーのもと、複数の企業が同じような製品を供給することで、良い意味での過当競争が生まれ、結果として、品質とコストの双方で世界水準にキャッチアップしたことが、日本企業の成功の要因と言える。

しかし、キャッチアップのために過度に特殊化されたその事業執行の仕組みが、マイナス要因として作用しており、現在の日本企業低迷の遠因となっている。

具体的には、「強すぎる事業部門」による歪んだりソース配分が挙げられよう。ドイツと同様、多くの日本企業は戦前から産業資本主義的な発展を遂げ、モノづくりに競争力の源泉を求めてきた。戦後は欧米からの技術導入により、急速な発展を遂げたモノづくりを担う事業部門の発言力が、全社の中でも特に強くなっていった。工場独立採算性はその最たる例であろう。

事業執行において、事業部門の声が過度に強いことは、グローバルな展開が求められる今日、さまざまな問題を誘発している。海外

市場を開拓していくには、現地のニーズに合った製品を企画し、現地の販売チャネルを押し替えることが重要となるため、現地中心のオペレーションが求められる。しかし、事業部門の声が強すぎるために、現地で自律的な展開ができないなどの問題が発生するケースが散見される。

一例を挙げると、販売・マーケティング部門のトップが、現地のマーケティング主導で現地のODM（委託者のブランドでの製品の設計・生産）やEMS（電子機器の受託生産サービス）を活用して製品化しようとしても、事業部門から、自社のモノづくりプラットフォームを使って内製するように圧力がかかるのである。

こうした現象の本質的な問題は、企業全体を統括する経営が、個別事業に対して独立性を維持できていないことにある。欧米企業や韓国企業などでは、経営トップが全社的視点で戦略的な投資判断をしており、それを支えるものとして、社外取締役機能の強化や委員会設置会社など、事業部門から経営の独立性、客観性を担保する仕組みが整備されている。

(1) 事業の独立性の担保

こうした経営の独立性が求められる一方で、事業に関する専門性の乏しい人間に、当該事業についての適切な判断ができるのか、という問題も存在する。

2000年代前半、日本でも米国流のコーポレートガバナンスを取り入れる企業が見られたが、十分な成果を出せず、結果的にはむしろネガティブなインパクトばかりだった事例は枚挙にいとまがない。特に製造業の場合は、イノベーションをいかにマネジメントするか

が重要な経営課題であるが、事業の専門性に劣る人間の場合、長期的な技術開発や技術蓄積、ノウハウ・学習の効果を判断できず、財務指標によるガバナンスに過度に偏ったため、イノベーションに必要な資産が破壊されるケースが数多く発生した。

特にEVA（経済的付加価値）などの短期的な経営指標を導入した際に、事業の競争要件や事業のルールに疎い人間が経営判断をしたため、投資を抑制するバイアスが強く働き、結果的に事業競争力が大きく毀損する事態を招いた。たとえば設備投資型の産業では、最新鋭の設備の多くは生産性が高い。こうした投資を抑えて「世代落ち」のラインを必要以上に延命させることが、コスト競争力を大きく下げる遠因となったのである。

(2) 事業ポートフォリオ管理の高度化と戦略的事業監査機能

欧米企業に比べ日本企業は、事業に対する

監査・牽制機能が弱い。欧米企業の多くは、専門領域に特化する形で水平分業化するか、もしくはGE（ゼネラル・エレクトリック）やIBMに代表されるように、業界でトップを狙える優良事業と問題事業とを明確に切り分け、事業ポートフォリオを頻繁に入れ替えている。これに対して日本企業は、「総合」の名のもとに不採算部門を残存させ、事業間のシナジー（相乗効果）が生まれないうまま、多くの事業を抱えているケースが多い。これにより規模の不経済、分割損が発生している。業界再編の必要性が叫ばれて久しく、半導体などの装置産業では再編・統合が徐々に進みつつあるものの、欧米企業のスピード感と比較すると遅いのが実態である。

欧米企業、特に米国企業も1980年代に「コングロマリットディスカウント^{注1}論争」と「レーガノミクス」^{注2}による規制緩和を経て企業の分割と再編が進み、並行して金融システムも充実してきた経緯がある。これと日本

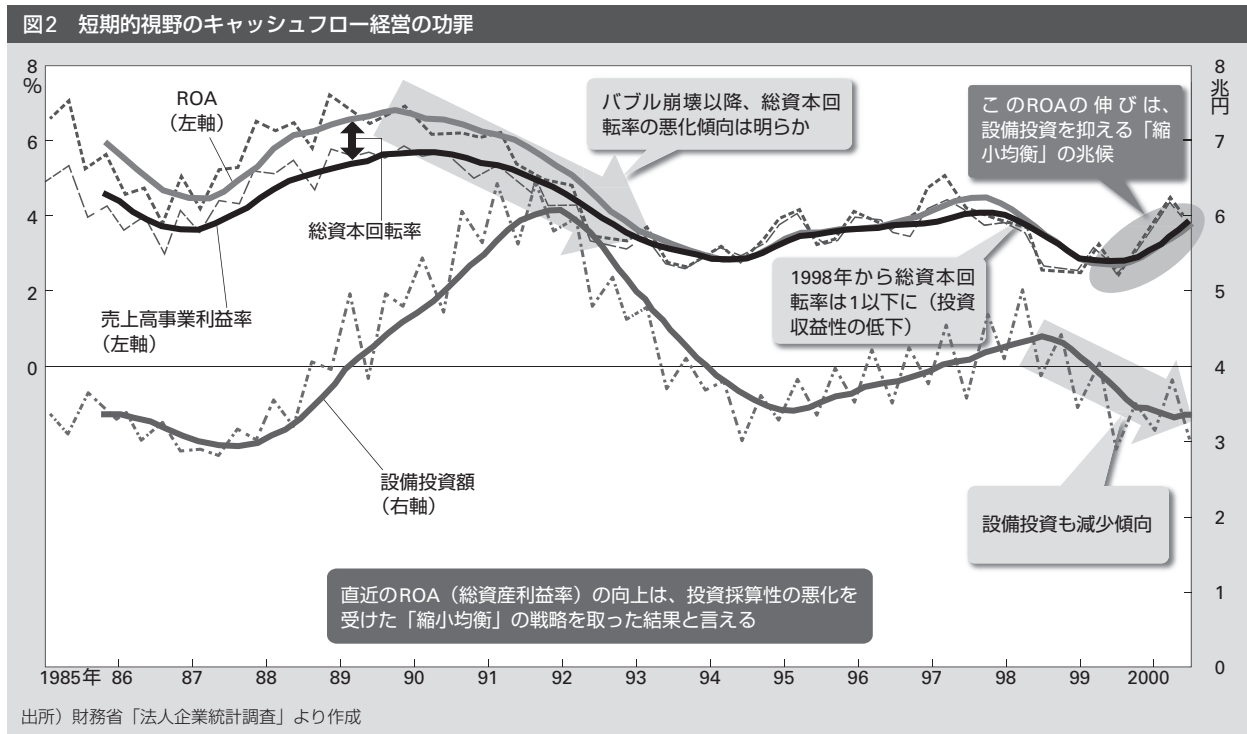
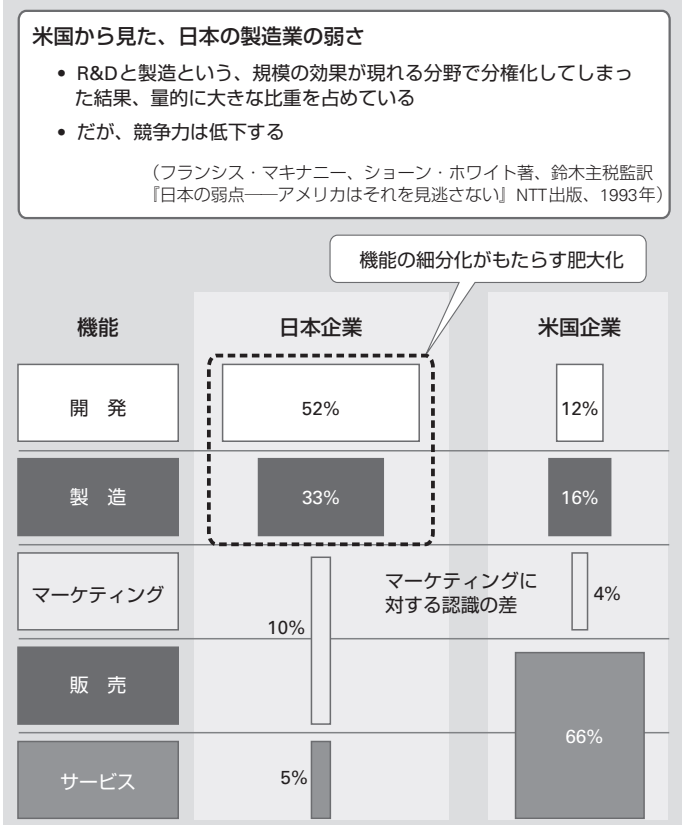


図3 日本企業と米国企業では組織の人員分布が逆転



一定程度進んだが、規模の効果が現れる分野でさえも分権化してしまった結果、機能面において規模の不経済が加速した可能性が高い。典型例が、肥大化の進んだ開発部門と製造部門である。相対的に欧米企業よりも販売やマーケティング部門へのリソース配分が小さくなり、これがマーケティングに対する認識を低くすることの遠因となった可能性も指摘されよう(図3)。

(3) 地域統括機能の強化と機能・テーマによる横串統制

現在、日本企業がコーポレートガバナンス上、最も多く直面している問題が、「グローバルガバナンス」である。欧米企業や、韓国などのアジア企業が現地化で先行しているのと比較して、日本企業は遅れている印象が強い。また、近年増加傾向にあるクロスボーダーM&A(国境を越えた企業合併・買収)では、海外企業に対するPMI(買収後の統合作業)に苦勞するケースが多く、実質的に監視・統治が働いていない。

これについては、欧米企業がグローバル標準をベースにマイグレーションを進めているのに対して、日本企業は地域ごとに異なる業務プロセスが混在し、業務の可視化が進まないことがその理由として挙げられる。この結果、地域ごとに似て非なる機能が分散することになり、地域間で連携できないなどの弊害が発生する。基幹システムが地域ごとに導入されても、会計データの定義が異なっているためにデータの相互比較やグローバルな集計ができない、という日本企業の事例は数多い。

とでは、彼我の差が大きいことは明らかである。

業務執行役員に対するガバナンスの問題は、規模の不経済以外にも副作用を生じさせている。一例を挙げると、1990年代に入って収益性が低迷しながら、事業の再編が進まない日本企業は、投資を抑えてROA(総資産利益率)を回復させようとする動きが見られた(前ページの図2)。このことが、積極果敢な設備投資で攻勢をかけていた韓国勢、台湾勢の後塵を拝す遠因となったと指摘される。

また同じく1990年代に、多くの日本企業が事業構造改革を進め、事業部門の細分化、子会社化を進めていった。これにより専門化は

II コーポレートガバナンス強化の先進事例

社外取締役機能、経営監査機能、地域統括機能の強化

本章では、業務執行役員に対するガバナンス向上策の事例として、

①社外取締役機能の強化

——を、また事業の現場（海外を含む）に対するガバナンスの改善事例として、

②事業を客観的に評価する経営監査機能の強化

③地域統括機能の強化と機能・テーマによる横串統制

——を取り上げる。

1 | 社外取締役機能強化の事例

(1) 日立製作所の社外取締役機能

日立製作所は、外国人社外取締役を3人任用してコーポレートガバナンスの強化を図り、グループ・グローバル大での事業構造転換を加速させている。そのために川村隆代表執行役会長（当時）は、経営に対して厳しい意見を述べる外国人の社外取締役を積極的に招聘した。

それらの社外取締役は、日立製作所のグローバルビジネスに対し、社内の発想にはない専門性と知見を発揮することにより、コーポレートガバナンスの強化につながっている（表3）。

(2) コーポレートガバナンスの本質は経営者の度量

社外取締役を置いたとしても、そうした仕組みや社外人材を活かせるかどうかは、結局は経営トップ次第である。経営トップが組織を掌握し、スピード感を持ち、かつリスクを

表3 日立製作所における外国人社外取締役のバックグラウンド

ジョージ・バックリー氏 (George Buckley)	現 アール・キャピタル・パートナーズ（英国） 会長 元 3M（米国）取締役会長兼プレジデント兼CEO
フィリップ・ヨー氏 (Philip Yeo)	現 スプリング・シンガポール会長 元 シンガポール科学技術庁長官
シンシア・キャロル氏 (Cynthia Carroll)	現 BP（英国）取締役 元 アングロ・アメリカン（英国）CEO

取って意思決定していくには、人事権を含む社内の権力を自らに集中させたい誘惑に駆られる。そうした権力の集中に対して、コーポレートガバナンスは客観的な見地から牽制を効かせる機能である。

それはいわば、経営者としての器そのものを問われている。経営トップは、社内という同質性の高い組織の中だけで意思決定をするのではなく、社外人材や外国人など、多様な人材を活かした牽制機能を受け入れる度量が必要なのである。

2 | 事業を客観的に評価する経営監査機能強化の事例

(1) 製造業A社の経営監査機能

製造業A社は、事業に対する監視・統治を強化するため、経営監査機能による事業監査の仕組みを有している。同社の経営監査部門は、経営トップ直轄の組織として位置づけられており、事業部門からの独立を担保した事業監査を実施している。同社では毎期、各事業に評点をつけ、問題がある事業や大きな投資をしなければならない事業について、経営監査部門が事業環境を客観的に分析し、その中で自社の位置づけを明確にしている。

こうした事業監査を実現するため、同社の経営監査部門は、要員の確保と人材育成に工

夫を凝らしている。同部門は、経営監査部門のプロパーならびに経営幹部候補のエース人材、および経理部門からの人材を集めて組成されている。このような人材を集めることで、知見が組織内部に蓄積されるとともに、事業を理解したうえで監査ができる人材や、数字に基づいた事業分析ができる人員を養成できるようになっている。

経営監査のこうした仕組みは、A社が過去に進めてきた「選択と集中のプロセス」で、重要な役割を果たしてきた。事業環境が大きく変化する中、A社は不採算事業からいち早く撤退して事業の選択と集中を加速させたことで、選択した事業において強い競争力を獲得している。

(2) 製造業B社の事業格付け制度

製造業B社は、事業の大胆な切り直しと再編を実施した。その際、事業部門に権限を大幅に委譲するとともに、事業部門トップの責任の明確化を図った。

そこで同社は、経理・財務部門が中心となって「事業格付け制度」を導入した。これは、事業の収益性やリスクなどを、経営トップが客観的に評価できる形に定量化する制度で、事業部門の「成績表」でもある。格付けに応じて、健全な事業に対する投資の権限範囲を定めると同時に、問題事業が明らかにされる。

問題事業に対しては経営監査部門が監査を実施し、経営陣と事業部門双方に、事業環境の客観的な分析結果および自社の競争環境上での位置づけを報告する。このように経営監査部門は、事業に対する客観的な評価と問題事業の「深掘り」を実施している。

同時にB社では、実際に事業の格付けをする経理・財務部員を、さまざまな事業部門や工場にローテーションさせ、「事業がわかる経理・財務人材」となるよう育成している。また経営監査部門には、事業部門のエース人材が経験するキャリアパスという位置づけを持たせている。

3 | 地域統括機能の強化と機能・テーマによる横串統制の事例 ——プロセスオーナー制度

製造業C社は、海外事業の比率が高まるに伴い、海外事業の業務内容が把握できなくなるという問題を抱えていた。日本本社から海外拠点の監視・統治をしたくても、拠点進出により事業をグローバル化して規模拡大してきたC社の場合、業務ルールはそれぞれの拠点がつくり現地ごとに個別最適化してきたという経緯から、本社からは拠点の業務内容が見えにくく、ガバナンスを効かせることが難しくなっていた。

そこで同社は、まず地域統括機能を強化した。これまでは事業別・地域別に会社を設立して、それぞれの地域に進出してきたため、担当事業が異なる地域事業会社はそれぞれが間接機能を持ち、地域内で機能が重複することも多かった。そこで地域統括機能を強化し、地域統括会社の下に当該地域にある複数の事業会社を配置した。こうして、地域内の間接機能である政府や自治体との関係構築を行う業務、およびリスク管理のノウハウを地域統括会社を集約し、傘下の事業会社が地域統括会社で議論する場をつくった。

その後は地域統括会社による間接部門の集約を進め、さらに主要業務の標準化をグロー

バル規模で進めることにより、各地域の業務の可視化および効率化、ガバナンスの強化を進めている。具体的には、経理、人事、調達などの重要業務に対して、グローバル規模で「プロセスオーナー」を設置している。プロセスオーナーは、本社でのCFO（最高財務責任者）、CHO（最高人事責任者）、調達部門を統括する専務クラスが各々その任に当たり、業務の標準化についてグローバル規模で議論・改善をしている。

加えて、欧州、米州、アジア、中国などの地域統括会社においてCFO、CHO、調達部門責任者となっている役員は、「リージョナルプロセスオーナー」として、本社プロセスオーナーと共に、標準化すべき標準プロセスをグローバルで定めている。たとえば人事に関して、経営幹部候補の選定基準や評価制度の考え方などをグローバル規模で統一している。さらに選定された人員へのキャリアパスの与え方や育成方法などを一致させ、業務の可視化を高めることでガバナンスを強化している。

Ⅲ コーポレートガバナンス強化に向けて

社外取締役の導入、事業の評価、業務の可視化が必要

1 | 業務執行役員に対するガバナンス

2014年の会社法の改正では、「社外取締役の義務化」は先送りされたが、国内大手企業において社外取締役の設置はすでに一般化している。

そのため、コーポレートガバナンスの議論の中心は、今後、「社外取締役の独立性」に移行し、やがて、「当該企業の事業領域に専門性を有した社外取締役の登用」へと軸足が

移っていくと想定される。経営の透明性を担保する「独立性」と事業領域への「専門性」の両方を持った社外取締役を登用していくことで、業務執行役員への牽制が可能となる。

日本のコーポレートガバナンスは、外国人投資家に日本の株式市場をアピールするためにも、会社の所有主体である株主の保護を一つの目的として法改正が進むなど、見直しが加速化してきた。

そのような意味では、海外の法制度にも目配りしながら、日本の会社法改正の動向を見定めていく必要があるだろう。

2 | 事業現場に対するガバナンス

(1) 事業評価と問題事業精査の仕組み

事業運営や現場に対するガバナンスを強化するには、事業の独立性を担保しつつ、問題がある事業を客観的に評価する仕組みが必要となる。B社が実施した「事業格付け」のような仕組みである。事業評価は半期に一度など定期的実施し、そこで問題事業が抽出できる仕組みを構築する。

ここで問題があるとされた事業については、事業環境を丁寧に調査し、市場における自社の位置づけを正確に把握する。A社の経営監査部門のように、経営トップの直轄組織として問題事業を調査し、その事業環境下で当該事業が成長可能かどうかを、事業部門からの独立性を保ちつつ、客観的に評価できる仕組みとする必要がある。

(2) 事業および地域に対する責任と権限の明確化

グローバル化する事業運営にコーポレートガバナンスを効かせるには、事業の客観的評

価だけでなく、地域の責任と権限を明確にする必要もある。事業成績に応じて事業部門トップが責任を取る仕組みに加えて、地域トップの責任と権限を設計する。グローバルで明確化できる事業部門の損益責任に加え、事業結果における地域の責任と権限も明確にする

のである。

たとえば、自動車のように地域性が強い製品は、製品開発から販売までを地域で行うことで、地域により密着した事業経営が可能となる。そのためには、明確な形で地域に責任と権限を委譲する必要がある。

図4 本社と地域統括会社のプロセスオーナーの位置づけ

		グローバルプロセスオーナー (本社)		リージョナルプロセスオーナー (地域統括会社)		
プロセスオーナー (本社)		日本	AP	中国	米州	欧州
調達	●	●	●	●	●	●
生産	●	●	●	●	●	●
財務	●	●	●	●	●	●
人事	●	●	●	●	●	●
法務	●	●	●	●	●	●
情報システム	●	●	●	●	●	●

注) AP: アジア・パシフィック

図5 地域統括会社の業務支援機能

		事業会社 A	事業会社 B	事業会社 C	事業会社 D	事業会社 E
調達	地域統括「本社」として各機能を支援	→	→	→	→	→
生産		→	→	→	→	→
財務		→	→	→	→	→
人事		→	→	→	→	→
法務		→	→	→	→	→
情報システム		→	→	→	→	→

3 | プロセスオーナー制度による グローバル規模での業務の可視化

これまで日本企業は、世界各地への拠点展開によって事業規模を拡大してきた。しかし、各地域の業務標準化が十分ではなく、本社が拠点の業務を十分に把握できていないケースも多い。

C社の事例のように、主要業務別に配置したグローバルプロセスオーナーのもとに、地域統括会社の当該プロセスオーナーをサブプロセスオーナー（リージョナルプロセスオーナー）として、両方で責任分担を行うことでガバナンスが強化できる（図4）。

そのためには、まず地域統括会社に業務別プロセスオーナーの仕組みを構築することから始めなくてはならない。特に複数の事業を有している企業は、事業部門別に地域子会社が散在している場合が多い。そのため地域統括会社が、傘下の各拠点で実施している調達、生産、財務、人事、法務、情報システムなど主要業務別に、横申を通して情報共有から開始し、集約できる機能は集約することで、地域内部でのコーポレート業務を可視化する。さらに本社は、これらの地域をコーポレート業務別にグローバルプロセスオーナーがまとめ、地域統括会社にいるリージョナルプロセスオーナーとともに、グローバル規模で標準化が可能なコーポレート業務の抽出と

標準化を進めていく（図5）。

この場合、本社のグローバルプロセスオーナーに求められるのは、地域統括会社のリージョナルプロセスオーナーとの間で行われる、議論をリードしまとめていく機能である。たとえば調達であれば、調達をグローバルに統括する本社の役員が、また、財務であればCFOが、それぞれグローバルプロセスオーナーを担当すべきである。しかしながら、グローバルプロセスオーナーが十分に機能するには、サポートスタッフに海外駐在経験者を当てるなどの仕組みづくりも欠かせない。

また、リージョナルプロセスオーナーには、地域統括会社トップおよびグローバルプロセスオーナーの両方に対して、報告を行っていくことが求められる。そのため、リージョナルプロセスオーナーに対する評価の仕組みも検討する必要がある。

注

- 1 個々の事業価値の合計よりも複合企業全体の価値が低く評価（ディスカウント）され、株価が低下すること
- 2 米国のロナルド・レーガン元大統領が1980年代に取った自由主義経済政策

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー

専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など

内藤琢磨（ないとうたくま）

経営コンサルティング部グループマネージャー

専門はグループ・グローバル・人材戦略、企業再編人事、コーポレートガバナンス、組織風土改革など

藤浪 啓（ふじなみけい）

ICT・メディア産業コンサルティング部グループマネージャー

専門は事業戦略立案、M&A戦略立案、技術戦略立案、エレクトロニクス業界、IT業界

新9条意見の発表と証券業界の革新

神宮 健

中国では、資本市場改革に関する国務院の「新9条意見」が発表され、規制緩和の方向が変わらないことが確認された。今後は、具体的な措置がどの程度の速度で進むかに注目する必要がある。

再び動き出す証券業界の「創新」

中国の証券業界の「創新」(革新)が再び動き出した。中国国務院は2014年5月8日付で『資本市場の健全な発展のさらなる促進に関する若干の意見』(「新9条意見」)を発表した(表1)。これを受け、証券監督管理委員会(証監会)は5月13日付で『証券経営機関の革新発展のさらなる推進に関する意見』(以下、「意見」)を発表(表2)、続いて16日には年1回の「証券会社創新大会」が開催された。

中国の資本市場の改革を振り返ると、2004年にその後の改革の青写真となる『資本市場の改革開放と安定的発展の推進に関する若干の意見』(旧9条意見)が発表された。そして、2010年までに旧9条意見

の諸項目は少なくとも着手された。

その後、2012年5月の創新大会で、証監会は証券会社が驚くほどの規制緩和を打ち出した。しかしインサイダー取引などの不祥事が発生し、2013年の創新大会ではリスク重視が前面に打ち出され、革新の動きはスピードダウンしていた^{注1}。証券会社が急な規制緩和に対して消化不良気味になったこともある。こうした中で、今回、「新9条意見」と証監会「意見」が発表されたのである。

2012年の創新大会やこれら2つの意見に一貫して見られる方針は、証券会社の業務の多様化である。ブローカレッジ業務への依存が大きく、業績が株式相場に左右されやすい経営体質からの脱却が叫ばれて久しいことが背景にある。

新9条意見を読むと、冒頭の「总体要求」を除く8つの意見のうち半分は、株式、債券等各種市場の発展・育成に関するものである^{注2}。また、「証券・先物サービス業の競争力引き上げ」では、業務参入規制緩和、商品の自主開発等の革新の促進、インターネット業務の発展等が、「資本市場の対外開放」では対内外証券投資の促進、証券・先物業界の対外開放等が挙げられている。なお、「总体要求」では、以上の内容を含む多層的な資本市場体系構築のメドを

2020年としており、「新9条意見」が今後5~6年を見通した改革のプランであることがわかる。

証監会の「意見」と「創新大会」

証監会の「意見」は、3つの主要任務、計15項目からなる。主要任務は、①現代的な投資銀行の構築、②業務・商品の革新の支援、③監督管理方式の転換の推進である。創新大会では、15項目がさらに51の小項目に分けられ、約半分が2014年末までに何らかの形で着手される予定であると報道されている^{注3}。

3つの主要任務の①では、「国際的競争力とブランド影響力を持つ、システム上重要な現代投資銀行の形成を促進する」とあり、インターネットを利用した商品・業務等の導入や証券会社の資金調達方法の拡大等が挙げられている。後者は、以下に述べる各種業務を行うようになる、リスク管理上これまで以上に自己資本が必要となることも背景にある。②は、いわゆる「株屋」からの脱却を意図したもので、革新的な商品をつくり、顧客に対して流動性の供与・リスク管理・資金調達・資金運用等のサービスを提供することが主眼である。私募商品の開発とそれを取引する(証券会社の)店頭市場、デリバティブ、フィクストインカム・外為・コモディティ関連や資産証券

表1 『資本市場の健全な発展のさらなる促進に関する若干の意見』

1	总体要求
2	多層的な株式市場を発展させる
3	債券市場の発展を規範化する
4	私募市場を育成する
5	先物市場の構築を推進する
6	証券・先物サービス業の競争力を引き上げる
7	資本市場の開放を拡大する
8	金融リスクを防止・解消する
9	資本市場の良好な発展環境をつくる

注) 中国国務院発表(2014年5月8日付)
出所) 中国政府発表資料より作成

表2 『証券経営機関の革新発展のさらなる推進に関する意見』（抜粋）

1 現代的な投資銀行を構築する

- (1) 総合的な金融サービス能力を引き上げる。伝統的業務をさらに深化させる。新型インターネット金融業務の模索を支援する。国際的競争力とブランド影響力を持つ、システム上重要な現代的投資銀行の形成を促進する
- (2) 基礎的機能を整備する。証券経営機関が投融資・販売取引・資産カストディー等の基礎的機能を拡大することを支援する。証券経営機関が大口取引や私募商品・店頭デリバティブ等の金融商品にマーケットメイク等の取引サービスを提供することを奨励する。統一証券口座プラットフォームの構築を推進する。証券業の支払いプラットフォームの構築を検討する
- (3) 資金調達チャンネルを拡大する
- (4) クロスボーダー業務を発展させる。証券経営機関の海外進出を支援する。海外企業の国内人民元債券発行への関連サービス提供、上海・香港株式市場の相互乗り入れ取引の試行への参加、上海自由貿易区等の経済金融改革試験区を利用した国内外の個人・機関への投融資サービス提供を支援する
- (5) 法令遵守とリスクコントロールの水準を引き上げる。純資本と流動性リスク防止を核とした証券経営機関のリスクコントロール指標体系を改善する

2 業務・商品の革新を支援する

- (6) 資産管理業務の発展を推進する。不動産投資信託基金（REITs）の制度体系の構築を検討する。集合資産管理プランの投資範囲を拡大し、証券取引所で取り引きされていない株・債券およびその他財産権への投資を許可する
- (7) フィクストインカム・外貨・コモディティ業務の展開を支援する。マーケットメイカー取引メカニズムを改善する。売掛金・融資リース債権・インフラ施設収益権等の資産証券化業務を発展させ、貸付資産証券化業務を積極的に模索する
- (8) 融資業務の革新を支援する。信用取引業務の関連規則を改善する。株式担保式レボ等の融資担保型業務の革新を推進する
- (9) デリバティブ商品業務を着実に推進する。証券経営機関が国内先物市場取引と信用リスク軽減ツール・金利スワップ取引・オプション等のデリバティブ取引に参加することを支援する
- (10) 店頭業務を発展させる。証券経営機関店頭取引業務の試行を拡大する。機関間の私募商品価格提示システムの構築を加速し、機関投資家にオンライン取引等のサービスを提供する
- (11) 私募商品の自主創設を支援する。自主的に作り出された私募商品に対し事後登録を徐々に実施する。証券経営機関がバイアウトファンド・産業基金等の「直投」基金を設立することを支援する

3 監督管理方式の転換を推進する

- (12) 監督管理方式を転換する。監督管理の基準を統一する。重点を事前審査から事中・事後監督管理に転換する
- (13) 審査改革を深める。法定行政許可審査事項以外では、いかなる名目・方式によっても行政審査を実施してはならない
- (14) 業界参入規制を緩和する。条件を満たす民営資本・専門家等が証券経営機関を出資・設立することを支援する。証券経営機関への外資の参入条件をさらに緩和する。証券経営機関およびその他金融機関が相互に株式を持ち合い、総合経営を模索することを支援する
- (15) 業務ライセンス管理を実施する。証券会社・基金管理会社・先物会社・証券投資コンサルティング会社等の互いのライセンス保有を支援し、条件を満たすその他金融機関による証券業務ライセンス申請を支援する。条件を満たす証券会社の公募基金管理ライセンスとカストディー業務ライセンスの申請を奨励する。合併証券会社の業務範囲を適時に拡大する

注) 中国証監会発表（2014年5月13日付）
出所）証監会発表資料より作成

化、企業の資金調達やキャッシュマネジメントといった分野の業務が今後拡大される。また、従来からの業務である資産管理でも、投資範囲の拡大や不動産投資信託（REITs）の導入等が考えられている。

③では、規制の重点がこれまでの事前審査から事中・事後監督に移るとしている。また、法律で認可事項と定められているもの以外に認可制を実施することを禁止する。一部で噂のあったネガティブリストによる規制までは踏み込まなかったものの、今後さらに規制が緩和され、同時に市場参加者の自律が求められることが予想される。また、外資の参入条件・業務範囲規制の緩和、他の金融機関の証券業参入への支持も打ち出されている。

足元では、肖鋼証監会主席が2013年に続き14年も創新大会を欠席し、一部には証監会の注力度合いを測りかねるとの懸念もある。今後関連する規定の策定・発表がどの程度の速度で進むか注目する必要がある。長期的には、今回の一連の発表により証券業界の規制緩和がさらに進み、業務革新等の動きが加速することが期待される。

注

- 1 「加速する中国証券業界の規制緩和」（『金融ITフォーカス』2012年10月号、野村総合研究所）、「リスクコントロール重視に転じた今年の証券業界の創新大会」（同2013年7月号）参照
- 2 足元では、株式発行の登録制改革への注目度が高い
- 3 『21世紀経済報道』（2014年5月17日）など

『金融ITフォーカス』2014年7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

グリーンITによる社会貢献

椎野孝雄

日本のIT業界では「グリーンIT」という言葉が2008年から使われ始めた。これは、IT機器自体の消費電力削減にとどまらず、ITを使って社会全体の消費エネルギー削減、CO₂排出削減に貢献しようという取り組みである。この動きは、欧米でもITの可能性として注目されている。2011年には、自社の製品・サービスをユーザーが利用した時点でのCO₂排出に関して、「スコープ3」という開示手法が世界的に規定された。これによりIT企業は、「グリーンbyマイカンパニー」とも言える、社会のCO₂排出削減に対する自社の貢献量を積極的に開示し始めている。

急増するIT機器の消費電力量

経済産業省の試算によれば、インターネットのトラフィック量は2025年には06年の約190倍に増大するという。スマートフォンをは

じめモバイル機器の利用など、新たなライフスタイルが浸透することでITの利用機会が増えること、受発信される情報も画像、音声、動画などが増え、データ量が飛躍的に増大することなどが推計の根

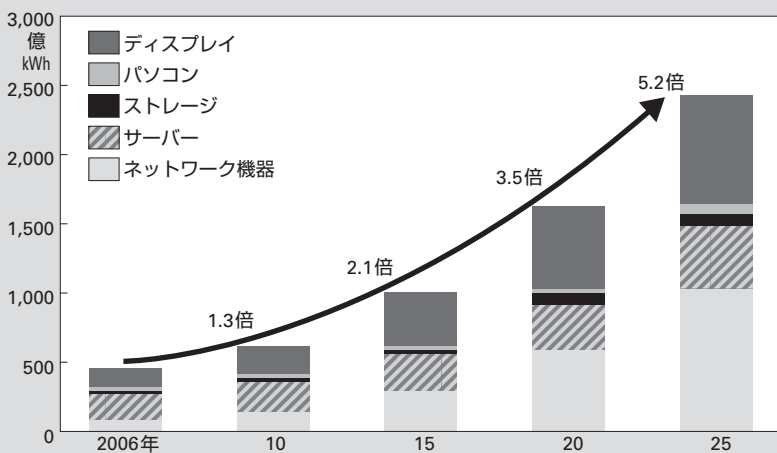
拠となっている。

このような「情報爆発」の結果、図1に示すように、日本全体でIT機器が消費する電力量は2025年には06年の5.2倍、世界全体では9.4倍に膨れ上がると予測されている。また、日本の消費電力量全体に占めるIT機器の消費電力量の割合は2006年には6%であったが、総発電量が今後同じレベルで維持されると仮定した場合、25年には15.2%近くという、真剣な対策が必須な規模にまで拡大するという（経済産業省、グリーンIT推進協議会試算〈2008年〉）。

グリーンIT推進協議会の活動

こうした情勢を受けて、経済産業省やIT関連の業界団体などによって、2008年2月にグリーンIT推進協議会が設立された。IT関連の業界団体はそれぞれの業界ごとにつくられているが、グリーンIT推進協議会は、これらの業界団体が共同で設立した画期的なものであった。会員はIT関連の285の企業・団体で、エレクトロニクス関連の製造業から、ソフトウェア企業、データセンターを含む情報サービス企業まで、通常は一緒にならない数多くの企業が集

図1 IT機器の消費電力量の予測



出所) 経済産業省、グリーンIT推進協議会 (2008年)

まり、幅広い観点から地球温暖化対策に取り組むことになった。

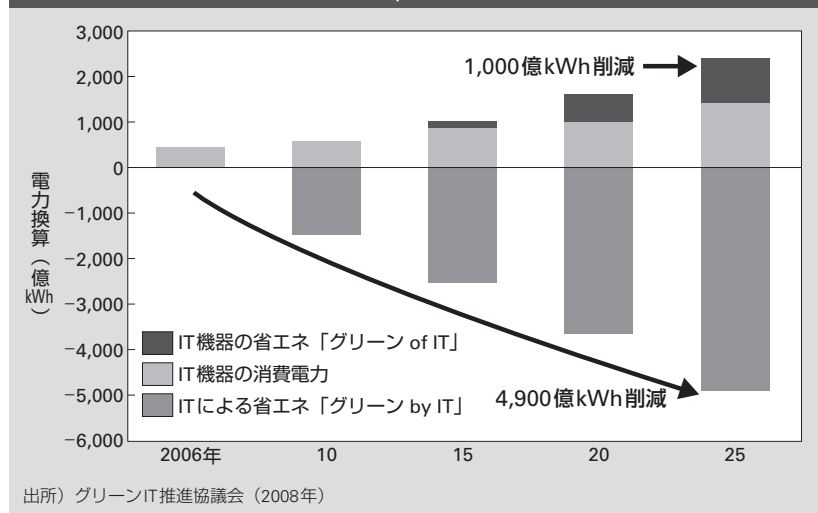
2008年4月から、グリーンITの実現・普及に向けた技術ロードマップの作成と調査分析活動が始められた。グリーンITに貢献した企業を表彰する「グリーンITアワード」も開始され、第1回には日本電気（NEC）が省電力サーバーで経済産業大臣賞を受賞した。野村総合研究所（NRI）も、2013年に東京第一データセンター（東京都多摩市）が、ダブルデッキなどのユニークな省エネ構造の採用で経済産業大臣賞を受賞している。

グリーンIT推進協議会は5年間の期間限定で設立されたため、2013年3月に期限を終了したが、引き続きIT業界による社会貢献を進めるため、現在は電子情報技術産業協会（JEITA）の中のグリーンIT委員会として活動を継続している。

「グリーン of IT」と「グリーン by IT」

ITによる消費エネルギー削減は、「グリーン of IT」と「グリーン by IT」に分けられる。グリーン of ITとはIT機器自体の省エネ化であり、省エネ性能の高い

図2 「グリーン of IT」と「グリーン by IT」の効果予測



IT機器に入れ替えることなどにより、IT機器利用時の消費エネルギーを削減することである。

グリーン by ITは、IT機器を利用することによってIT以外の消費エネルギーを削減することである。IT産業はそれ自体が他の産業や社会活動の基盤としての役割を果たしていることから、グリーン by ITによって社会全体のエネルギー消費を削減できる。たとえば、ITを活用した在宅勤務など柔軟な勤務形態の実現、物流やエネルギー利用の効率化、輸送・生産における管理の高度化、これまで人手に頼っていたデータの処理・蓄積・共有のプロセスを自動化することなど、多くのケースが挙げられる。

グリーンIT推進協議会の報告（2008年）によれば、グリーン by ITによる消費電力量の削減効果は、2025年には約4900億kWhと推定され、これはグリーン of ITの削減効果1000億kWhの約5倍である（図2）。

IT企業におけるグリーンITの取り組み

(1) 利用時CO₂排出量開示

グリーンIT推進協議会では、グリーン of ITとグリーン by ITの計測・公表方法についての検討も行い、現在もグリーンIT委員会で継続されている。これは、企業がグリーンITによる社会への貢献を数値として開示する動きが進むとともに、さまざまな数値が



使われるようになると予想されるためである。グリーンITの取り組みが始まった当初は、CSR（企業の社会的責任）報告書などにおいて、自社の工場や事業所のCO₂排出量や削減量のみが報告されていた。しかし現在では、「製品ライフサイクル」というキーワードのもとに、製品の製造段階だけでなく、製品が顧客に利用される段階でのCO₂排出量や削減効果までも報告されるようになった。

CO₂排出量の算定と報告の方法については、米国の環境シンクタンクWRI（World Resources Institute：世界資源研究所）と、ジュネーブに本部を置く企業連合体WBCSD（World Business Council for Sustainable Development：持続可能な開発のための世界経済人会議）が中心となって策定した「GHG（Greenhouse Gas：温室効果ガス）プロトコル」がある。製品のライフサイクルでのCO₂排出量の開示が急速に進展したのは、2011年10月に新たにGHGプロトコルのスコープ3基準が提唱されたことによる。

それまでは、自社で燃料を使い直接排出したCO₂（スコープ1）と、電力などの2次エネルギーを

使い間接的に排出したCO₂（スコープ2）までの開示基準が示されていた。スコープ3基準は、サプライチェーンの上流（調達側）と下流（製品の利用側）を含む、製品・サービスのライフサイクル全体を考慮したCO₂排出量の算定・報告基準を示したものである。これにより、IT企業にとっては自社が提供したIT機器、ITサービスを顧客が利用する時点でのCO₂排出量まで含めて計算・開示することに根拠が与えられた。

IT機器は、製品寿命を5～10年とすると、製品をつくるために消費する電力よりも利用中の電力消費の方が圧倒的に大きい。NECの「アニュアル・レポート2013」によれば、NECグループの製品・サービスのサプライチェーン全体でのCO₂排出量814万トンのうち、スコープ3基準の部分が94%を占めており、その中でも同社製品の使用によるものが60%を占めているという（図3）。

省エネ性能の高いサーバーなどを開発・提供すれば、顧客の利用時点での消費電力が大きく削減されるので、IT企業にとってはスコープ3基準でのCO₂排出削減になる。日本経済新聞社の「環境経営度調査」（2013年）によれば、

スコープ3基準を導入している製造業の割合は53.7%であり、とりわけ電気機械製造業では68.6%と多くなっている。

(2) ITサービス企業に求められる対応

データセンターのように企業からサーバーを預かったり情報処理の委託を受けたりしているITサービス企業は、スコープ3基準でのCO₂排出量の開示を行う顧客企業から、調達側のCO₂排出量として消費電力量の開示が要請される。顧客企業からサーバーごと預かっている場合は、そのサーバーの消費電力量および空調・電源など付帯設備の消費電力量を報告することになる。また、クラウドサービスや共同利用サービスのよう顧客企業がサーバーを共用している場合は、提供したサービスの量に相当する消費電力量を適切なルールに基づいて案分して報告することになる。

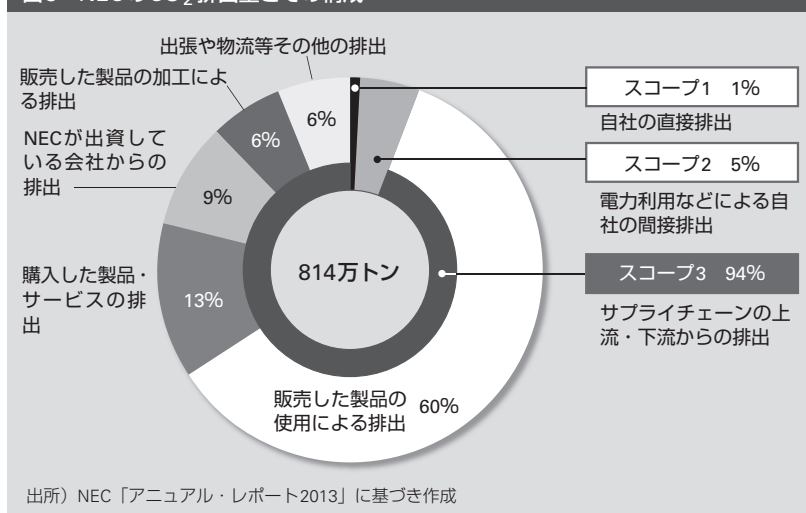
金融業やネットビジネスなど、顧客企業のスコープ3基準でのCO₂排出量の中で、ITサービスの利用による消費電力量の比率が大きい場合、ITサービス企業に対しては一層の省エネ推進が求められるであろう。

「グリーン by マイカンパニー」の社会貢献

このように、IT業界では、自社の製品・サービスの利用時におけるエネルギー使用量、CO₂排出量が把握され、この削減が社会貢献として認められるようになってきた。これは社会全体のCO₂排出削減に対する自社の貢献という意味で、「スコープ4」あるいは「グリーン by マイカンパニー」と表すことができる。この部分の貢献を公表する企業も現れてきており、前述したNECの「アニュアル・レポート2013」では、2011年3月期からの3年間の累計で741万トンのCO₂削減が実現され、さらに2018年3月期の目標として累計1500万トンのCO₂削減を目指すとしている。

企業にとって、スコープ3基準でのCO₂排出削減はIR（投資家向け広報）の点でも重要である。機関投資家は、CO₂排出に関する規制や税制などの動きが企業経営に与える影響を「カーボンリスク」と呼んで注視しており、世界の先進企業に質問状を送ってスコープ3基準のCO₂排出量を調べ始め

図3 NECのCO₂排出量とその構成



ている。格付け会社も、企業の評価項目の1つにスコープ3基準を取り入れている。

国際競争力の観点からも、スコープ3基準でのCO₂排出削減は大きな意味を持っている。これまで日本企業が製品の使用時の省エネ性能を高める努力を続けてきた結果、日本企業には国際的に見て省エネ性能が高い製品が多い。製品・サービスの開発・製造におけるCO₂排出削減は限界に近づき、今後はさらに大きな削減は難しいかもしれないが、製品使用時のCO₂排出削減には大きな余地があり、そこが日本企業の国際競争

力の源泉となる。

今後、IT企業は「グリーン by マイカンパニー」を意識して自社の製品・サービスの提供に伴うCO₂排出を削減するとともに、社会全体のCO₂排出が減るような新しい仕組みの提案・提供を目指すべきである。この活動は、投資家を満足させるばかりでなく、社員や社員の家族に夢を与えるものとなろう。

『ITソリューションフロンティア』
2014年5月号より転載

.....
椎野孝雄（しいのたかお）
理事

環境変化に対応するためのBPO活用

能勢幸嗣

欧米の金融機関では、コスト削減の意識から相当の業務領域も外部委託するようになってきている。しかも、委託先に対しては、コスト削減だけでなく、環境変化に迅速に対応できるビジネスパートナーとしての役割まで求めるようになってきている。このような金融機関のニーズに対応すべく、海外のBPO（Business Process Outsourcing）ベンダーは、自らリスクを取るサービス提供者へと変身しつつある。

欧米金融機関のBPOの動向

欧米の金融機関ではBPOが進んでおり、かなりのノウハウや知識が必要な業務領域でも外部委託（KPO：Knowledge Process Outsourcing）を行う傾向にある。野村総合研究所（NRI）が日本を除く三大保険市場である米国、英国、フランスの状況を調査した結果でも、契約書のデータ入力のような定型的な業務にとどまらず、募集人教育や料率検証、規程集作成のような、高度なノウハウや相応の経験が必要な業務まで外部委託していることがわかった。

英国や米国の金融機関が幅広い業務を外部委託できる理由には、言語面で委託の選択肢が広いことも挙げられる。実際、委託先はインドやフィリピン、カナダと多くの国にわたっている。また、委託先の国の人件費が高くなると、人

件費の安い国へと委託先を次々と替えていることも判明した。

日本企業の場合は、主に言語の問題から委託先は国内および中国の一部地域の企業に限定され、委託している業務範囲も狭い。それは、カントリーリスク（国や地域の社会情勢の変化によって企業が損失を被るリスク）を考慮したうえでのことと思われる。

金融機関が直面する環境変化

欧米にかぎらず、金融機関は制度改正のような環境変化に迅速に対応することが求められている。金融機関がBPOベンダーに求めるようになってきているものも、コスト削減だけでなく、このような対応を共に進めてくれるパートナーとしての役割である。

(1) コンプライアンスの強化

金融機関をめぐる環境変化の1つ目はコンプライアンス（法令順守）の強化である。情報漏えいやマネーロンダリング（資金洗浄）などの不祥事が後を絶たないことから、各国の監督機関は、投資家および消費者を保護するための規制を強化している。どの金融機関と話しても最初の話はコンプライアンスに関するものであることが、これを反映している。コンプライアンス強化の流れが今後も続いていくのは確実であり、規制が強化されるたびに、統制環境の強化、報告様式の変更、事務処理やシステムの変更が必要になる。

(2) 顧客接点の多様化

2つ目は顧客接点の多様化である。従来は書面で顧客とやり取りしていた申し込み手続きなどが、今では電子メールやWebページ経由でも行われるようになってきている。このようなペーパーレス化は、金融機関にとっては紙や郵送費などコストの削減につながる反面、業務管理や顧客情報管理を複雑にしている。申し込みや証券の交付などでも、紙を使った手続きが全くなくなるわけではなく、さまざまなルートやチャンネルでの処理が

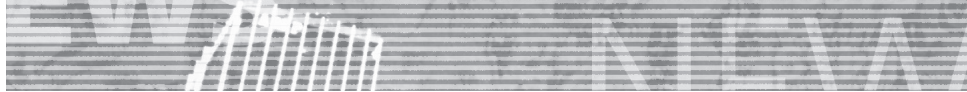


図1 ワンストップモデルからBPS・BPaaSモデルへ

モデル	伝統的なBPO	ワンストップモデル (BPO+ITO)	BPS・BPaaSモデル
特徴	<ul style="list-style-type: none"> • スタンドアローンのBPO • 人件費格差による低コストリソースを活用 • 人月単位に基づく価格 	<ul style="list-style-type: none"> • BPOとITサービスを統合したサービスを提供 • 人月単位からトランザクション単位の価格設定へ移行 	<ul style="list-style-type: none"> • 業務委託からサービス利用へ • トランザクション単位もしくは成果物のみに代金を支払う
価値	<ul style="list-style-type: none"> • 労働力コストの価格差で一時的なコスト削減 	<ul style="list-style-type: none"> • 業務部門とシステム部門の調整負荷が軽減 • 技術への投資の負荷が軽減 	<ul style="list-style-type: none"> • 人、プロセス、技術を心配する必要がない • 法制度などに対応する負荷軽減 • 業務量増減に柔軟に対応
リスク	<ul style="list-style-type: none"> • ベンダーとクライアントのインセンティブが異なる • クライアントはコスト最小化に努め、ベンダーは請求最大化に努める 	<ul style="list-style-type: none"> • クライアントのリスクは低減される • ベンダーが受注業務に関して一定規模以上のボリュームの確約を望む 	<ul style="list-style-type: none"> • 発生した成果に料金を支払う（クライアントはリスクを負わない） • 投資リスクを複数社とシェア

混在するからである。

保険の申込書を例にとると、書面で顧客とやり取りされて代理店で計上される処理、同様に書面が保険会社の事務センターに送付されて計上される処理がある。それだけでなく、顧客が自らパソコンを操作してWebページから申し込むこともある。したがってBPOベンダーには、これらの複数の顧客接点経由の業務を設計する力、業務運営を管理する力、またそれらの顧客情報を一元管理する力などが求められている。

(3) 異業種からの新規参入

3つ目は異業種からの新規参入が増えていることである。今では多くの家庭でスマートフォンやタ

ブレット端末が使われていると思われるが、それはインターネットがそれだけ生活に浸透したということでもある。これに伴って、異業種から参入する、実店舗を全く持たない金融機関も登場している。新規参入者は商品開発や業務変更がスピーディであり、BPOベンダーにはそのスピードに遅れずに対応することを求めている。

BPOというと、これまではノンコア業務（競争力に結びつかない、他社と違いのない業務）のうちリスクの低いものを外部化するという考え方が根底にあった。そのため、委託側が要件定義を行い、受託側は単純作業の定型業務を行うという形態が主流であった。受託側は工夫を重ねて生産性を向上

させ、作業単価を低減させることで委託側のコスト削減を可能にしたのである。

しかしこのような形態には、委託した業務が硬直化しがちで、環境変化に弱いという面がある。金融機関が環境変化に迅速に対応するには、BPOベンダーがシステム面にも精通し、先を読んで自ら改革の提案を実行に移し、人とIT（情報技術）を組み合わせた複雑な業務をプロセス全体としてマネジメントできることが必要になってきているのである。

BPOベンダーの対応

上述のような金融機関のニーズに対応すべく欧米のBPOベンダーは、「BOT（Build-Operate-



Transfer)」「ワンストップ化」「サービス化」などによって、自らリスクを取ってサービスを提供するベンダーへと変身しつつある（前ページの図1）。

(1) BOT契約による強みの 持ち寄り

欧米の金融機関から業務委託を請けることの多いインドの場合、BPOベンダーと金融機関の両者が強みを持ち寄り、リスクを分担し合うことで先進的なサービス開発に取り組む「BOT」という契約形態が見られる。BOTでは、

- BPOベンダーが設備を建設し（Build）
- 人材を確保して教育するなど業務開始のための準備をし
- その後一定期間サービスを提供する（Operate）
- そして決められた期間が終了すると委託側に業務を移管する（Transfer）

——というのが基本であるが、委託側の意向によってはそのまま委託契約へと移行する場合もある。

BOTは、委託側の金融機関にとってリスクを抑えつつ新しい業務を開始できるメリットがあるだけでなく、受託側のBPOベンダーにとっても、業務のノウハウを

吸収することによって次の展開がしやすくなるというメリットがある。インドでは、BPOサービスの萌芽期にこの契約形態がよく見られた。現在も、委託側金融機関が新しいサービスを開始する場合に採用されているようである。

(2) ワンストップ化による 調整コスト削減

業務を変更する場合には、一般に業務部門とシステム部門の調整に多くの時間とコストを要する。要件定義は業務部門が行い、その要件をシステム部門に伝達してシステムを開発し、そのシステムを業務部門とBPOベンダーがユーザーとして確認するという流れの中で、多くの調整が必要になるからである。システム部門にとっては、業務部門やBPOベンダーが業務で使うシステムの開発優先度は低く、業務の内容に精通している要員も少ない。そのため、ただでさえ時間がかかる調整は大きな負荷となる。

欧米の金融機関を顧客とするBPOベンダーの多くは、ワークフローなどのツールを自前で用意して受託範囲のすべての業務をワンストップで提供している。BPOベンダーが、手作業による業務と

ツールのようなシステム要素の両方を提供することは、顧客の調整の負荷や時間をなくすことにもなるため、調整コストという見えないコストの削減ができるとともに、業務の柔軟性を確保できる。それだけでなく、従来は顧客企業が自社システムに施していたカスタマイズを行わずに済み、システムの疎結合化（システム間で互いへの依存度を低くすること）とシステムコストの削減にもつながる（詳細は、竹田正「スパゲティ化したシステムを解きほぐす——BPOを活用した業務の再設計」『金融ITフォーカス』〈2013年5月号、野村総合研究所〉を参照）。

(3) サービス化の進展

より進んだBPOベンダーは、顧客が要件定義を行った業務プロセスを受託して運営するのではなく、自ら業務プロセスを定義して提供するBPS（業務プロセスサービス）もしくはSaaS（Software as a Service）をもじったBPaaS（Business Process as a Service）と呼ばれる「サービスモデル」へとビジネスモデルを変化させつつある。

インドの大手BPOベンダーの中には、業務の規模拡大に伴い、

システム会社を買収するなどしてBPOとITO (ITアウトソーシング)をワンストップで提供するところがあるが、最終的には、単なるワンストップモデルから、自ら顧客の業務プロセスの詳細な要件定義を行い、システムと業務を再設計するサービスモデルへと自身を変化させようとしているのである。

通常のBPOの場合、同種の業務であっても顧客企業によって入力フォーマット、処理順番などが微妙に異なる。そのため、業務の設計やトレーニング、システム投資などが顧客企業の数だけ必要となる。BPOベンダーが自ら標準的な業務とシステムを設計してサービスとして提供すれば、そのコストを顧客企業が負担するとして

も、複数企業が分担することでコストを数分の1に抑えられる。また、複数社に同じサービスを提供することで業務ボリュームが大きくなり、顧客企業の業務の繁忙にも柔軟に対応できるようになる。

委託側の企業にとっても、BPOベンダーのサービスとして提供を受ける部分と、自社で設計・運営する部分とを明確に分けることができるため、全体としてのコスト削減、および自社対応部分の迅速化が図れる。

日本企業も新しい挑戦を

筆者は日本や中国のBPOベンダーを訪問してインタビューしたが、多くのベンダーがツールやシステムを顧客企業から提供されて

いるのが現状である。その理由としては、BPOベンダー側の力不足があるとともに、委託側企業の誤解もある。両者が、人手による業務とシステムの両方を一体としてサービス化する是非について、あらためて検討するタイミングにあるのではないだろうか。

日本企業も、単なるコスト削減という視点で業者を選定するのではなく、ともに将来を描けるビジネスパートナーとしてBPOベンダーを選定し、共同して業務改革を推進することが必要と考える。

『ITソリューションフロンティア』
2014年6月号より転載

.....
能勢幸嗣 (のせこうじ)
金融IT事業開発部グループマネージャー

継続的なグローバル成長を支える業務標準化とそれを支えるITプラットフォーム

主催：野村総合研究所 開催日：2014年3月6日 会場：名古屋ルーセントタワー

野村総合研究所（NRI）は2014年3月6日、中部地区の企業を対象に、「NRI中部ITソリューションセミナー——継続的なグローバル成長を支える業務標準化とそれを支えるITプラットフォーム」を開催した。

アベノミクス効果による景気回復と円高調整にもかかわらず、日本企業のグローバル進出の流れは変わらない。特にアジア地域は、新たな中間所得者層の増加やASEAN（東南アジア諸国連合）統合などにより、今後も市場拡大が見込まれ、日本企業の事業拡大が予想される。ただ、目先の収益獲得のための拙速な海外進出と現地化は部分最適をもたらし、企業の安定的な成長の妨げとなるケースもあるので考慮する必要がある。

そうした状況を受けて本セミナーでは、中長期かつ安定的な事業成長を実現するために、グローバルベースでの業務標準化の基本的な考え方と進め方、およびそれを実現するための基盤であるITプラットフォームと情報システムの統合について、事例も交えて講演を行った。

■講演1「『業務標準化の実現方法』——グローバルレベルでの業務標準化と先進企業事例」（業務革新コンサルティング部長 森沢伊智郎）

経営企画部門の担当者を中心として、「日本企業が真のグローバル化に対応するためにはグローバルレベルでの業務標準化が重要と理解していても、実際には何をすればよいのか、どう進めていけばよいのかを正しくイメージすることは難しい」という声をよく聞く。本講演では、グローバルレベルでの業務標準化の内容と実施方法について、先進企業の事

例を交えて紹介した。

■講演2「『製造業のグローバルオペレーションを支えるITプラットフォーム』——海外拠点に最適な業務システム、域内システムの統合」（アジア事業開発部グループマネージャー 濱田良司）

東南アジア進出が加速している日本企業にとって、従来個別に整備してきた情報システムが、現地およびグローバル経営の「見える化」の阻害要因となっている。複数拠点を展開する企業においては、東南アジア地域のシステムを統合する動きが出てきており、中でも「自社IT要員が不要」「初期投資費用を低減」「運用環境・サポートの統合」などの特徴を持つクラウドサービスが注目されている。本講演では、NRIがアジア地域を中心に豊富な導入実績を持つERPクラウドサービスについて、事例を交えて紹介した。

本セミナーには、グローバル展開を進めている中部地区の製造業の本社経営企画部門、各事業部門、情報システム部門の担当者を中心に、30人近くの参加者があった。多くの参加者から「参考になった」とのアンケート回答があり、一部には、「当社の役員、部門の担当者に講演内容をぜひ聞かせたい」との感想もいただいた。本セミナーを通して、継続的なグローバル成長を支える業務標準化と、その基盤となるITプラットフォームに対する関心の高さがうかがえた。

.....
本セミナーについてのお問い合わせは下記へ
中部ITコンサルティング室 村上俊輔
電話：052-205-7662
電子メール：s-murakami@nri.co.jp