

# 製造業企業における グローバル経営モデルの高度化 プログラム経営による「サイロの壁の突破」と GBS導入による「地域拠点間の壁の突破」の要諦



山本隆史



細川済弘

## CONTENTS

- I 導入：グローバル経営モデルにおける「サイロの壁の突破」と「地域拠点間の壁の突破」の重要性
- II サイロの壁の突破：プログラム経営導入による事業部横断での取り組みの推進
- III 地域拠点間の壁の突破：GBS活用による地域拠点を横断した経営の効率化
- IV グローバル経営の高度化に求められる循環型経営モデルの確立

## 要約

- 1 日系製造業各社はグローバルに戦線が拡大しているため、グローバル本社から戦略統制をかける「マトリクス経営」の高度化が求められ始めている。
- 2 マトリクス経営はグローバルで最適化を図る上で非常に有用ではあるが、事業環境や市場ニーズの近年の変化に対応し切れない。その理由として、①マトリクス経営が各事業部のサイロ化を助長するリスク、②地域拠点に依存したオペレーション設計になっており、地域拠点を跨いだ業務効率化・高度化の余地、が挙げられる。
- 3 サイロの壁を突破し、事業部横断で事業を推進するにはプログラム経営が重要である。
- 4 地域拠点間の壁を突破するには、GBSの推進により地域拠点を跨いで業務を集約することが重要である。その結果、グローバルで業務の効率化・高度化を図ることが可能となる。
- 5 GBS設立においては、コスト削減を目的とした従来型のSSCとは異なり、長期的な戦略的プロジェクトとしての位置付けの下、全社一体となった推進が求められる。
- 6 真のグローバル経営モデルとは「マトリクス経営の高度化」「GBSによる収益性の改善」によって余力を生み出し、「プログラム経営手法を用いた新規事業拡大と既存組織への組み込み」の3点を循環させる循環型経営モデルを示す。2030年に向け、主要製造業各社はこの先進グローバル経営モデル構築が生き残りへの肝となる。

# I 導入：グローバル経営モデル における「サイロの壁の突破」と 「地域拠点間の壁の突破」の重要性

## 製造業を取り巻く環境：より高度な グローバル全社経営が求められ始める

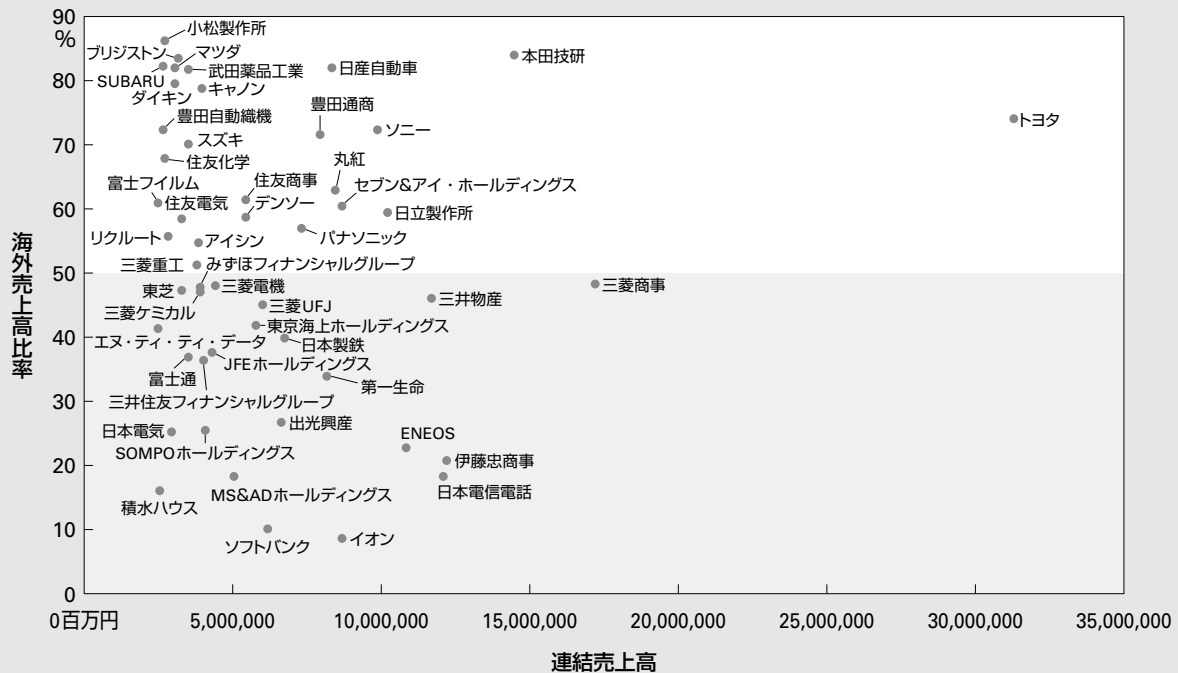
日系企業のグローバル化が経営の課題として認識され始めてから長い年月が経った。21世紀になり20年以上、主要大手日系企業は海外の事業機会を自社の成長につなげるべくさまざまな施策を講じてきた。特に製造業企業におけるグローバル対応はここ20年で飛躍的に伸長した。図1は海外売上高を公表している日系企業群売上高上位50社を、横軸に連結売上高、縦軸に海外売上高比率を取って分類したものである。これによると海外売上高比率50%を超える企業群の過半数が製造業である

ることが見て取れる。

また図2は、海外各地域における拠点総数を各主要業種別に取りまとめたデータである。これによると、各拠点の総数という観点で製造業が他主要業種を圧倒していることが窺える。これは製造業各社が自前で製造、開発、販売機能を各地域で展開してきたことに加え、クロスボーダーM&Aを通じた海外事業の成長を志向してきた結果である。

このように海外売上高比率が高い企業群を抱える国内製造業は、①海外拠点数の多さ、②各拠点がそれぞれ別々の機能を有している、③クロスボーダーM&Aによって本社と違うシステムを有する会社を内部化した、という3つの結果によって、他業界に比べ、全社としてグローバル最適になるようにガバナンスをかけることに対する難易度が高いとい

図1 国内売上高トップ50社における海外売上高比率



出所) SPEEDA データを基に作成

える。

このグローバル化を進める中で、各地域最適を求めた結果、グローバル全体で見ると効率化の余地が生まれ始めている。そこで製造業各社において各市場拠点に一定程度自主性を委ねながら、グローバルヘッドクォーター（GHQ：Global Headquarter）から戦略的な統制を効かせたいというニーズがますます高まっている。主要製造業各社の中には、それを実現する方法として、本社、地域、事業／機能軸での経営モデルの最適化「マトリクス経営」の導入と高度化を実施し始めているところも見られる。

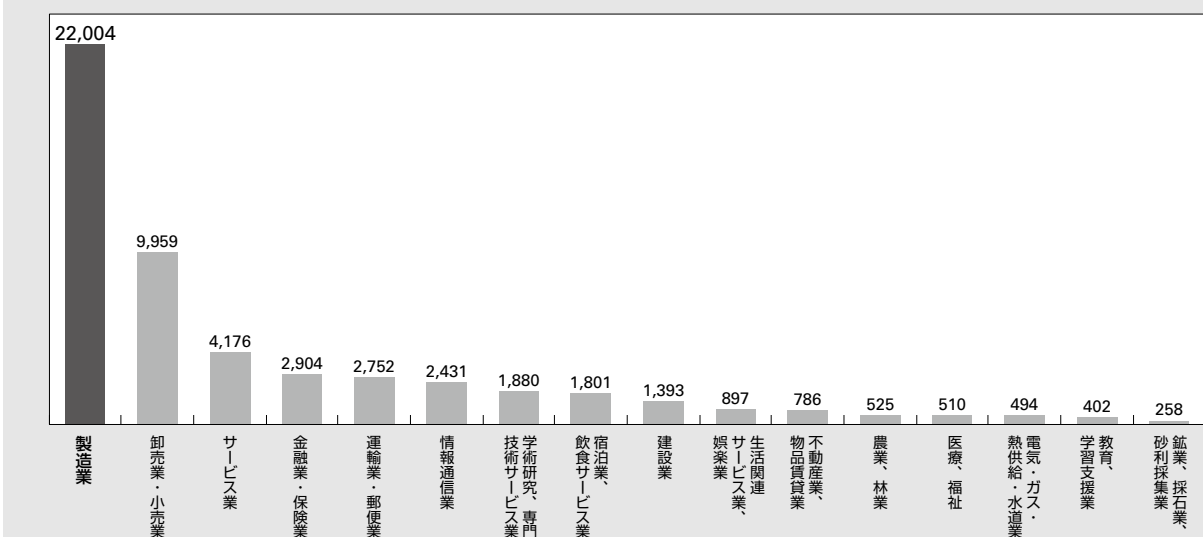
このマトリクス経営の高度化は、今後、グローバルを軸に事業を構築していく製造業企業にとっては極めて重要な経営インフラである（マトリクス経営の高度化に関する詳細は、『知的資産創造』2023年2月号「マトリクス経営から三軸経営へ——企業の多角化・グローバル化を支える経営体制」を参照）。

一方で、経営ツールであるマトリクス経営の高度化だけで真の意味でのグローバル企業に変貌を遂げられるかと問われれば、残念ながら不十分であるというのも現実だ。その理由は主に2つある。

1つ目に、サイロの壁の突破である。マトリクス経営は通例、機能・事業を1つのユニットとしてグローバルに束ね、各ユニット単位で最適化を図る仕組みである。言い換えれば、事業や機能に閉じてグローバルに最適化を図る仕組みであり、サイロ化を助長するリスクがある。したがって、既存マトリクスの仕組みでは事業横断で内在する経営課題を抽出し、それに対処することが難しいという問題を抱えている。

ここ数年、製造業を取り巻く環境は大きく変化しており、サステナビリティなどの社会課題を起点として新しい事業を創出することや、「モノ売りからコト売り」のコンセプトの下、自社ハードウェアデバイスと掛け合わせ

図2 主要業種別海外拠点数



出所) 外務省「海外進出日系企業拠点数調査」より作成。対象地域はアジア、大洋州、北米、中南米、欧州、中東、アフリカ

たデジタルサービスの創出など、新たな事業課題への対応が求められ始めている。こうした新しい事業課題は、事業や機能別には対応し切れないケースが大半であり、既存のマトリクスモデルの高度化のみでは対応できない。

2つ目に、地域拠点を横断したオペレーションの効率化・高度化の余地が挙げられる。マトリクス経営の高度化によって、事業・機能ごとに各拠点と連携しながら経営機能を一定程度効率化・高度化できる一方、そのレベルは各地域拠点の成熟度（マチュリティ）によって異なり、個別最適の世界に陥っているのが実態である。特にバックオフィス機能の効率化・高度化は、各拠点に委ねるのではなくグローバルでオペレーションを標準化した上で、各地域を跨ぎ、主要地域ごとに集約した方が拠点運営の効率化、事業への集中という観点で適切である。

本稿では、グローバルという観点で先進課題を抱える製造業企業が、上記マトリクス経営の高度化では対応できない2つの問題に対して、いかにして対応すべきかについて、グローバル先進企業を例に取りながら解説していく。

1つ目の課題であるサイロの壁に対しては、「プログラム経営」を提唱し、事業部横断での取り組みが求められる事業課題を解決する仕組みについて言及する。2つ目の課題である地域拠点を跨いだオペレーションの効率化・高度化に対しては、グローバル・ビジネス・サービス（GBS）を活用することで地域拠点別の独自性を取り除いて一元的に集約し、業務効率化・高度化をグローバル全体で図っていくことを提唱する。

## II サイロの壁の突破：プログラム経営導入による事業部横断の取り組みの推進

### 1 プログラム経営とは：プログラム経営の導入が求められる背景

プログラム経営とは、事業部横断で取り組むべき事業課題に対する、全社最適なビジネス創発やそれを受けた既存組織への組み込みを目的にした新しい経営モデルである。マトリクス経営をはじめとしたオペレーションのグローバルでの最適化を既存組織に対して実施しながら、事業部横断かつ各主要地域の特徴を組み込む際にその効果を発揮する。ここで述べる事業部横断で取り組む代表的な領域としてサステナビリティやデジタルビジネス創出を想定している。

具体的には、既存のマトリクス組織とは別にバーチャルに期間限定のプロジェクトを立ち上げ、既存組織の枠組みでは取り組むことが難しいサステナビリティやデジタルビジネス創出といった事業領域の推進、高度化に特化している点が特徴に挙げられる。

プログラム経営に関して手法も含めた具体論に言及する前に、なぜプログラム経営が「今」海外売上高比率の高い製造業で求められているのかについて、その背景も含めて述べる。前述のとおり、製造業において、グローバル経営を高度化するために、マトリクス経営に着手し始めている企業が近年増えている。プログラム経営の必要性を理解する上で、このマトリクスの概要に関して簡単に言及する。

マトリクス経営とは、各プロダクトラインやビジネスユニット（BU）などから構成さ

れる事業軸と、経理・財務・人事、さらには近年ではデジタル機能などの機能軸から、各グローバル地域主要拠点に対してGHQから統制をかけながら日々のオペレーションをグローバルで最適化していく経営モデルである。GHQから地域拠点に対して事業軸、機能軸からどのように規制をかけるかは企業によってさまざまである。

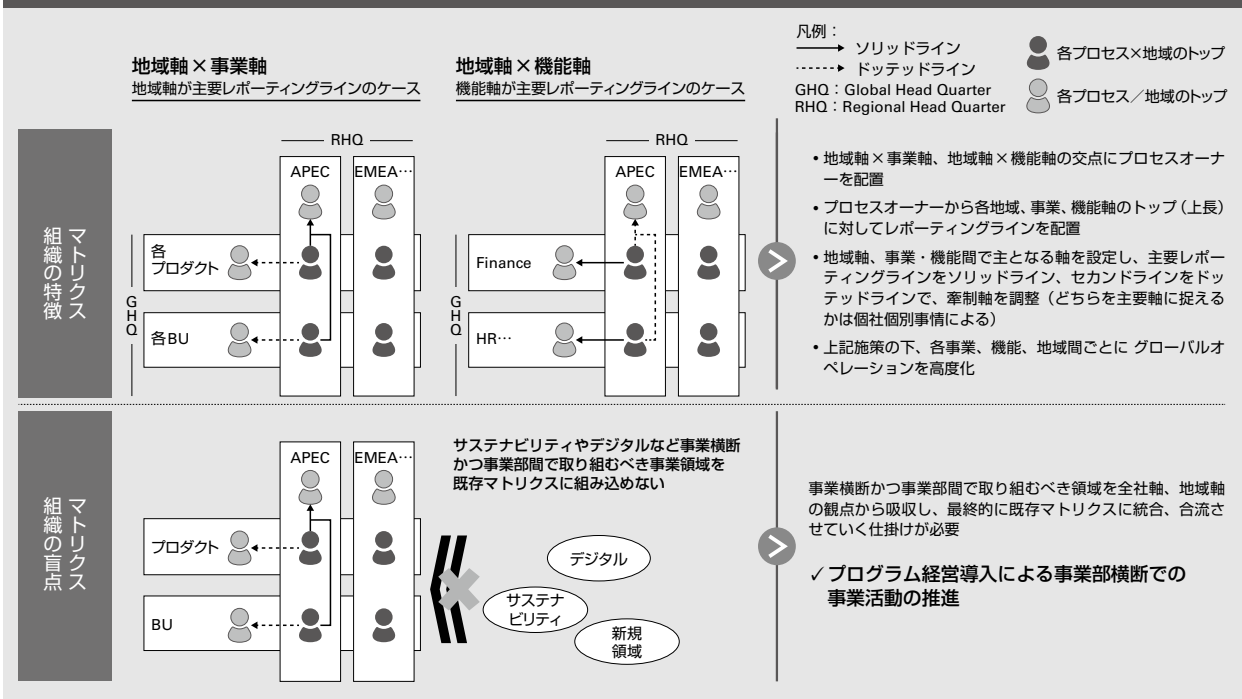
たとえば、海外売上比率が8割近く、BUやプロダクトラインが各地域マーケットに根差している場合、事業軸側の主管は各地域に委ねる一方で、機能軸に対してはGHQからの統制機能をメインに置く場合がある。一方で、海外売上比率が高い50%周辺で、かつ各グローバル地域間での事業ポートフォリオにそこまで差が見られないケースの場合、事業軸、機能軸ともにGHQからの牽制機能をメインに置く場合がある。こうした牽制のかけ

方の調整のため、一般的にはマトリクスの交点に、事業部ごとの既存のライン組織ではなくマトリクス経営を最適化するための新たなポジションを設定し、事業、機能、地域間双方の上長に対してレポーティングラインを持たせることで、異なる視点やミッションを持つ両軸間の協調・調整を図る組織体制を構築する。

そしてこの双方のレポーティングラインの優先度を事前に設定し、優先度が高い方をソリッドのレポーティングライン、低い方をドットドットのレポーティングラインとし、ソリッドレポートを最終意思決定として設計することで、各社の特徴に応じGHQ側からの適切な干渉度合いを設定している（図3）。

マトリクス経営は、日々のオペレーションや既存事業を前提とした際に、グローバルで最適化を図る上では非常に有用な経営手法で

図3 マトリクス組織の特徴とその盲点



ある一方で、その高度化のみでは、近年大きく変化する外部環境や市場ニーズに対応し切れない。マトリクス経営自体は各機能、事業ごとの最適化（サイロの最適化）に適しており、事業部横断の課題を取り込むには限界がある。たとえば特にカーボンニュートラルをはじめとしたサステナビリティ領域では、一時的な自社のCO<sub>2</sub>排出削減やCSR活動の実績を投資家情報に掲載するだけでは、ステークホルダーの納得感を醸成することも難しくなっている。

一方で、こうしたテーマは既存事業、プロセスにも影響度が大きいと、事業部を横断して取り組まなければならないものの、どの部署がオーナーシップを持つべきかが曖昧になり、効果的に取り組めない事例が散見される。また、事業部間に内在する領域を扱う新規組織として発足させたものの、他事業部との連携が思うように進まず、活動が進展しない例も少なくない。

また、これはマトリクス経営の仇となるような性質であるが、マトリクス経営は事業軸、機能軸と地域軸間でそれぞれのプロセスごとにグローバル各地域拠点の連携を通して最適化していく仕組みである。言い換えると、マトリクスはサイロに閉じた形でのグローバルオペレーションの最適化をかけるものである。

さらにこの事業部横断での取り組みが難しいという課題は、海外売上高比率が高い企業であればあるほど顕著になる。なぜならば、サステナビリティやデジタルソリューションはグローバルで共通のビジネステーマとして語られる要素が多い一方、各地の規制や実施しているビジネスモデルの違いの影響を受け

るためである。トップラインがグローバルに拡大、分散する企業であればあるほど、こうした新しいトピックかつ事業部横断で取り組むべき領域の既存組織、事業への組み込みは地域性を主な理由に、その難しさが大幅に増す。

このような課題を解決する方向性として、次節ではプログラム経営の進め方も含めた具体的な手法に関して解説する。

## 2 プログラム経営の要諦： サイロの壁の突破

ここからはプログラム経営を実践するに当たり、運営上の特徴をそのプロセスも含め解説する。プログラム経営の運営上の特徴は次の3点である。

- ①正式な組織として立ち上げるのではなく、期間限定（1～2年）のプログラムとして立ち上げ運用する
- ②対象メンバーは各事業部の部長クラスのほか各主要地域代表を加え、事業部横断＋地域性も加味した構成にする
- ③事業部横断かつ地域特性を考慮した議論を促進するため、全体のマネジメントを統括するプログラムオーナーを設置する

①に関して、プログラム経営でいう「プログラム」とは、正式な組織やマトリクスで定義されるファンクションではない。社会課題解決型事業やデジタルビジネスの創出などに対して、全社としての方針、具体的なビジョン、進め方を提示し、それらを推進する時限的なユニットである。社長発信あるいは役員間での意思決定を経て、短くて半年、長くて2年程度を目安に期間限定で立ち上げ、運営していくことが特徴として挙げられる。また

発足させる際には、既存の事業組織やオペレーションへの統合組み込みを念頭に入れ、徐々にプログラム自体の完成度を高めていきながら、既存組織への組み込みを目指すことが重要である。

前述したとおり、事業部横断で取り組むべき事業領域のために、正式に組織を立ち上げてしまうと既存事業部との連携がうまくいかない、あるいは既存事業部の既得権益に押しつぶされてしまうといった事態が起き得る。結果として、事業部横断で取り組むべき領域もサイロ化されてしまうリスクが高まる。そのため、恒常的なプロセスや組織を立ち上げるのではなく、まずは全社トップダウンでのプログラム（期間限定）として立ち上げることが、事業部への取り込み、連携において有用といえる。

②のプログラム経営に携わるべき領域と人材に関して、ここでは2つの観点から多様性を重要視したメンバー構成が肝になる。

1つ目は、事業横断や事業間でのトピックを拾い上げるために必要な人員構成である。前述のとおりプログラム経営の主たる目的は、事業部ごとのサイロの壁を突破し、サステナビリティやデジタルなどの事業領域テーマを既存の組織に適合させることである。たとえば、一口にサステナビリティといってもその領域は非常に広い。

調達やSCMであれば、再生材を含めたエコな素材、原料を調達することで、スコープ1のみならずスコープ2～3も含めたバリューチェーン全体でのGHG削減比を明示し、自社の製品が製品の仕入れ先も含めてサステナブルであることを証明しなくてはならない。経理・財務であれば、非財務指標の重要

性が高まる中、カーボンクレジット情報などの環境指標や改善指標を取得し、投資家、ステークホルダーに開示しなければならない。また、営業やマーケティングの視点では、環境に配慮した自社の製品や取り組みがどのような付加価値を生み出すのかを具体的に明示していかなければならない。R&Dの観点でいえば、サステナブルな事業を生み出すための開発を、既存のコア技術を見直した上でロードマップを策定し、10年後、どの領域に特化するべきかについて技術ポートフォリオを策定する必要がある。

このように、特定テーマに対して幅広い事業領域がかかわる場合、プログラム運営時は各領域横断の事業のネタを逃さないという観点から、各領域からの人材の巻き込みが必須になる。具体的には、各領域ないし事業部長クラスが主要メンバーとして参画することが望ましい。

2つ目として、さまざまな事業領域をカバーし、事業横断の領域を取り囲むだけではなく、地域性の観点から多様性を確保することも重要である。サステナビリティやデジタルは事業部横断で取り組むべき領域であり、グローバルでの共通要素は多いものの、地域性を考慮しなければ最終的に事業化を考えた際には大きな制約となり得る。そこでプログラムの立ち上げ時に各地域の代表や拠点長を巻き込むことで、地域性の観点で多様性を確保し、事業という観点ではなく地域という観点でも網羅性を担保することが可能になる。事業部間での議論と並行し、地域の観点で見ることによって、何がグローバル共有で何が地域性によって差がでる領域なのかを、ある程度、初期の段階で見極めることができる。プ

プログラム経営の行き着く先として、既存事業への合流や強化を前提としている場合、事業部横断での議論の中で共通のテーマをつくりながら、早い段階で地域の特性を反映させることで、後々の既存組織への組み込みがスムーズになりやすい。

最後に③に関しては、プログラム経営活動における重要な存在として、各事業部を横断して統括することのできる人材をプログラムオーナーとして配置することが挙げられる。このプログラムオーナーのミッションは、プログラムの立ち上げ、既存事業・組織・プロセスへの浸透であり、KPIとしては、各領域、事業部横断テーマの特定数、同テーマへの主要地域への組み込み数が挙げられ、プログラムが一過性のものに終始しないよう、KPIが設計されていることが肝要である。プログラムオーナーは特に、事業部横断で解決すべき領域の特定時に大いに力を発揮する。プログラムオーナーの配置による全体コーディネートの下、各事業部・主要地域横断での議論の促進を担保し、最終的には既存組織への組み込みをリードすることで、プログラム自体が形骸化するリスクが減少する。

ここまでプログラム経営の要諦に関して、その特徴を目的やオペレーション上の観点から言及した。ここからは既存組織への組み込みも踏まえ、グローバル企業の具体例を見ていこう。

### 3 グローバル素材メーカーA社の事例

世界有数の素材メーカーであるA社は、グローバルに広く展開しており、従業員数も10万人を超える巨大な企業である。図4に

A社の組織を示す。北米・アジア・欧州などの地域軸に加えて、各事業特有の事情に依りにくい経理・人事・法務などのミドル・コーポレート機能を機能軸として据えたマトリクス構造を持っている。これは比較的よく見られるグローバルマトリクス組織の形であろう。

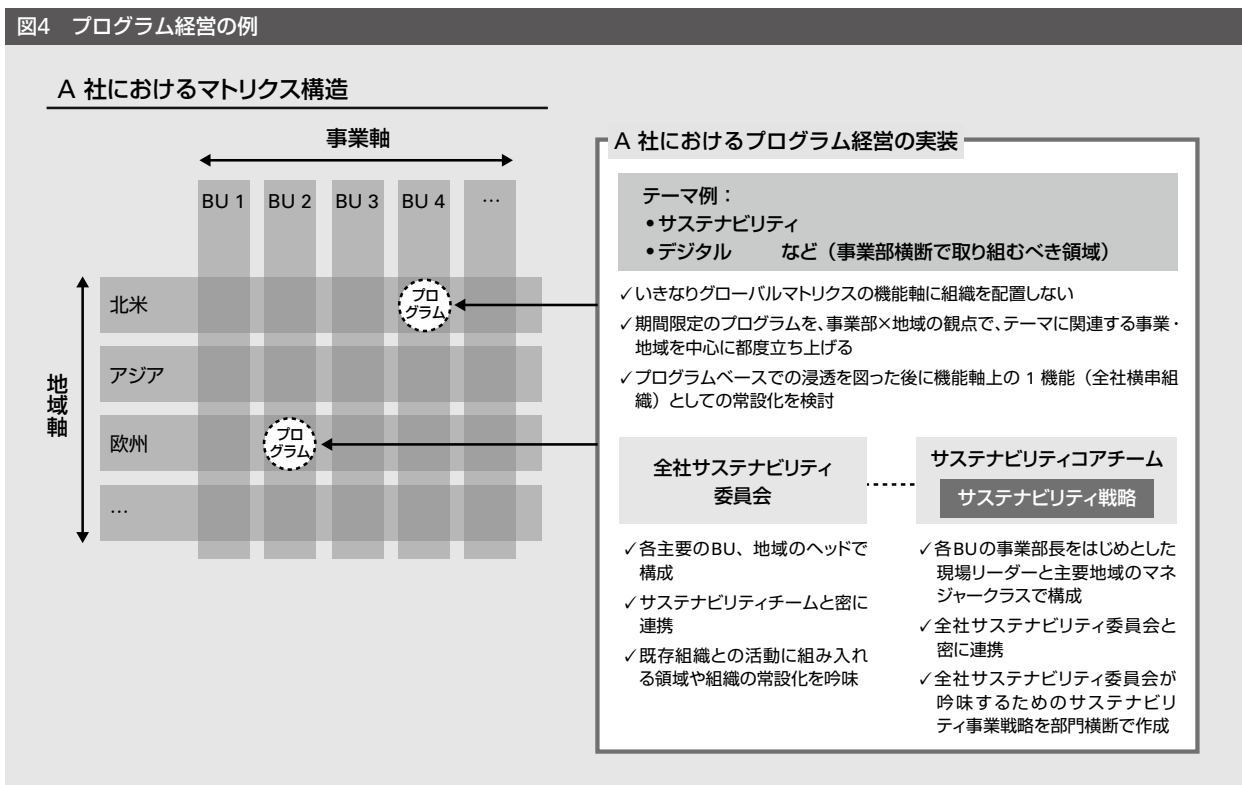
そのようなA社において、サステナビリティ・デジタルなどの社会的変化に伴い、全社で対応する際には、いきなり既存のマトリクス上の一機能としてプロセス化を行わない。全社・事業部単位でのプログラムオーナーを設けた上で、各BUの中で都度プログラムを立ち上げ、こうした短期的なプログラムの積み重ねの中で、徐々に全社的な浸透を図っている。また、そうした全社的な浸透を図った後に、最終的に機能軸の1つとしての常設化も検討する。このような事業部を巻き込みながら段階的な浸透を図った後に、常設組織として立ち上げることにより、前述のような、いきなり全社横断組織として立ち上げる結果として起こり得るサイロ化や、各事業部内に機能を付与したもののうまく機能しないなどといった課題も予防している。

またA社はプログラム経営からの高度化を経て、全社サステナビリティ委員会を発足させた。この委員会は各主要BU、コーポレート、機能プロセスのHeadによって構成されており、まさに事業部横断でサステナビリティに関連したテーマを全社で適切に吸収できる体制を整えた。その配下にサステナビリティコアチームを配置し、より現場レベルからサステナビリティ関連で同社の事業機会に資するようなテーマを吸い上げられるチームを配備している。

このコアチームは事業部や各地域から主要



図4 プログラム経営の例



メンバーが構成され、事業横断かつ地域性も鑑みた戦略を策定している。また、プログラム立ち上げ期の主要メンバーを有し、上層の全社サステナビリティ委員会と連携をしている。

このように、プログラム経営とは、マトリクス経営を前提としてそこへ新たなトレンド・概念を早期に全社的に浸透させる際に有益な手法であり、かつ長期的にプロセスとして常設する際のステップとしても有効である。マトリクス経営の高度化に際してはこうしたプログラム経営が手法として有用である。

#### 4 まとめ：プログラム経営を通じた「サイロの壁の突破」の重要性

新たな概念を全社的に浸透させる際に有効な手段として、「プログラム経営」を取り上

げてきた。昨今の不確定性の高い時代には、その潮流に合わせて全社で柔軟に対応していくことが求められている。グローバル化が進み、全社としての規模も拡大する中で、組織全体での柔軟な対応が困難になってきている企業群にとり、プログラム経営は一つの有効な手段であるといえる。一方、ここまで論じてきたのはあくまで新しいものを取り入れる際の、有効な「付け加え方」に過ぎない。もう1点、グローバル製造業企業がマトリクスを運営していく中で、リソースの集約（特にコーポレート領域における）とオペレーションの効率化の各地域性依存からの脱却が大きな課題として挙げられる。その観点から、次章ではこうした既存の枠組みの中でのリソースの捻出手法としてのGBSの概念を取り上げ、その有用性・必要性に関して述べる。

### Ⅲ 地域拠点間の壁の突破： GBS活用による地域拠点を 横断した経営の効率化

前章では、経営のグローバル化を進めるに当たって、グローバル全体でのガバナンスをかけていくための仕組みとしてマトリクス経営の重要性、および、そこからさらにグローバル経営モデルを高度化するに当たっては「サイロの壁の突破」と「地域拠点間の壁の突破」が重要となる旨を論じてきた。特に前章では、マトリクス組織におけるサイロの壁を突破するための手法として、「プログラム経営」の可能性について論じた。本章では、後者の「地域拠点間の壁の突破」の手法として、GBSを取り上げる。

マトリクス組織において、各地域拠点での個別最適化が進むことで生じる「地域拠点間の壁」を突破するに当たっては、地域拠点ごとの特性を平準化した上で地域拠点を跨いだ形で業務を集約し、グローバル全体で業務の効率化・高度化を推進していくことが重要となる。まさにそうした役割を担うのがGBSであり、多くのグローバル先進企業が導入を試みてきた。本章ではこうしたGBSについて、その設立目的・保有機能から立ち上げ時における要諦まで、その重要性とともに論じる。本稿ではGBSを論じるに当たって、あくまで自社の経営モデルの最適化という内販の観点に特化して解説することを補足する。

#### 1 GBSとは

##### (1) 従来のSSC、BPOとの違い

そもそもGBSとは、地域拠点を跨いで業務を集約した上で、業務の効率化を推進すると

ともに分析業務なども手掛けることで、事業部や経営層に対する業務遂行上のサポートを行う、グローバルでの横串組織である。では、これまで日系企業においても取り入れられてきた、Shared Service Center (SSC) や Business Process Outsourcing (BPO) との間には、どのような違いがあるのだろうか。

通常、企業の成長過程においては、事業部ごとにサイロ化した組織となることで、事業特有の業務だけではなく、ある程度の共通性を持った経理や人事、総務、法務などの間接業務も各事業部や事業会社に分散して存在し、別組織内で別の人が業務を行うようになる。そうした共通性の高い間接業務を、事業部・事業会社間で標準化した上で、1つの内部組織に集約する、もしくはアウトソースすることで、業務の効率化と組織のスリム化を行うものがSSCやBPOである。また近年では、デジタル技術の進歩により、SAPなどの企業を中心として、RPA・ERPがより浸透していることで、単純な業務集約による規模の経済でのコスト削減にとどまらず、より一層間接業務を効率化することによるリソース捻出が可能になっている。

表1に、SSCとGBSの違いを3つの観点で整理した。まず大きく異なる部分が設立時の目的である。SSCでは、コスト削減が大上段での目的になっており、主に各事業部に点在している間接業務を集約し、その中で規模の経済を生かしていくことを目指している。一方でGBSでは、そうしたコスト削減・効率化というよりも、分析業務などの業務遂行上のサポート業務までも担い、最終的には経営の高度化（キャッシュコンバージョンサイクル〈CCC〉の改善など）や意思決定に寄与する

表1 SSCとGBSの違い

|        | SSC  | GBS  |
|--------|--|--|
| 役割・目的  | コスト削減・効率化を重視 <ul style="list-style-type: none"> <li>・間接費の削減</li> <li>・規模の経済性を追求</li> <li>・定型業務の反復処理</li> </ul>   | コスト削減よりも戦略性・付加価値提供を重視 <ul style="list-style-type: none"> <li>・分析レポートなどの戦略業務支援サービスも提供</li> <li>・テクノロジーの活用による業務効率化を実施</li> <li>・戦略的な優先度を集約業務に反映</li> </ul>   |
| 提供サービス | 人事・総務・経理などの間接業務における単純業務を各プロセスごとに集約し、業務を遂行  | 間接業務のみならず、幅広い業務を機能横断で実施<br>事業部の戦略パートナーとしての分析業務を実施  |
| 運用体制   | 地域・業務機能ごとにサイロ化 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ローカルまたは地域ごとに分かれた運用</li> <li>・業務・プロセス単位での運用</li> </ul> 固定化された運用方法の中で定常的に運用 <ul style="list-style-type: none"> <li>・目標を定めず定常的に運用されることを重視</li> </ul> | 全地域・プロセスで一貫したオーナーシップ <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバルワンオペレーションでの運用</li> <li>・複数プロセス間に跨って一気通貫で運用</li> </ul> 常に運用プロセスを最適化 <ul style="list-style-type: none"> <li>・KPIを設定し、定量的に効果測定</li> </ul> |

ことを目指している。

また、提供するサービス内容に関しても、通常SSCやBPOによって集約される業務は、間接業務を中心とした単純業務であり、かつSSCやBPOが担う役割も、基本的には集約された業務を集約前と同様のオペレーションで行う、もしくは前述したようにRPA・ERPなどの活用による業務の標準化・効率化を行うといった役割になっている。

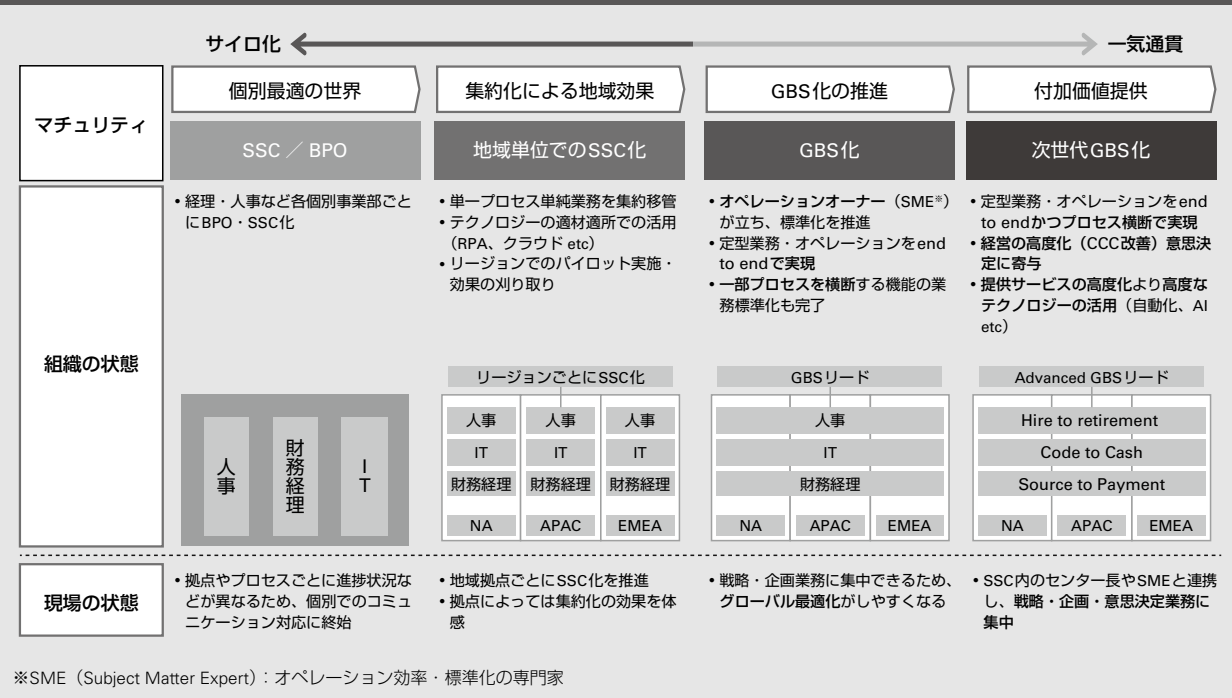
一方でGBSも、初期段階では同じようにSSC立ち上げからスタートするものの、時間をかけて徐々にマチュリティを高めていく中で、単純業務における業務の標準化・効率化だけではなく、各事業に紐づく、一定程度の標準化が可能な分析業務や、機能横断での問題解決などといった業務も手掛けるようになり、最終的には各地域や事業の意思決定のサポートをするといった役割も担うようになる。つまり、機能としての力点が、SSCでは日常的な業務の遂行にある一方、GBSでは企業全体での業務の継続的な改善・意思決定支援を推進することにある点で、大きな違いが

あるといえる。

さらに運用体制面においても、前述した特徴ゆえの違いが出てくる。SSCでは、地域や業務・プロセスごとに閉じた組織になりがちであり、グローバル全体で見るときには最適化されていないという事態に陥ることがある。一方でGBSでは、地域横断での最適化が図られている。また、SSCにおいては定常的な運用がなされること自体が求められているため、特にKPIなどの目標が課されていない一方、GBSにおいては常に集約業務の効率化・高度化が求められており、定量的に効果の測定がなされている。このように、求められている役割の違いによって、結果として取られる運用体制も異なっている。

GBSはSSCを単純に拡大させた組織のようにも見えるものの、こうして相違点を並べてみると、そもそもの目的から提供サービス、運用体制に至るまであらゆる面での違いがあることが分かる。GBSはSSCを通して徐々に拡大していくことが前提にあるが、目指している到達地点や全社における位置付けが異な

図5 BPO、SSC、GBSのそれぞれの状態定義とマチュリティの違い



っている。そのため、GBSの設立に向けてはそうした前提を正しく捉えておく必要がある。特に、日系企業に多い、SSCの立ち上げはできているもののGBS化まで達成できていないというケースは、こうした前提の部分での認識の相違があるものと考えられる。GBS化に向けてはSSCとGBSの差を正しく理解した上でGBS化の構想を推進することが非常に重要である (図5)。

## (2) グローバルに展開するB社の事例

ここでGBSを実現している事例を見てみよう。BtoC向け製造業の領域で世界的に大きなシェアを保有しているB社は、20年以上も前にGBSを設立し、その活用で成功した代表的な企業である。

もともとB社は、1990年代に急激にグローバルで事業拡大が進んだことを受け、世界

各地での迅速な意思決定につなげるために各地での自主性を重んじてきた。結果として地域の遠心力が強くなり働き過ぎたこともあり、世界各地で固有の手法を用いて業務がなされるようになった。これにより、各拠点の経営層までもが間接業務にも時間を割かなければならなくなっていただけでなく、グローバル全体で統一した戦略の立案・推進が困難になっていた。そこでB社では組織・事業の再編を行い、その中でプロフィットセンターとコストセンターの切り分け、プロフィットセンターがコア業務に集中できるようにすべく、コストセンターの業務内容を集約して一括して業務を遂行する組織としてGBSを立ち上げた。

このB社がGBSを設立した過程は、図5に示すように大きく3段階に分かれている。まず、ITのアウトソーシングから始まり、人

事や経理などの間接業務について業務別にSSCを立ち上げていった(GBS1.0)。その後、各SSC内の機能を拡充する中で、グローバルでの業務標準化や自動化を実施していくとともに、単純業務内でOrder to CashやProcurement to Payなどといった一連のプロセスを一気通貫で担うサービスの提供を開始していった。この段階では、GBS1.0において得られる純粋な業務集約による付加価値だけではなく、業務の標準化やProcurement to Payなど、一連のプロセスを通して一气通貫で業務を行うことによる業務/資本効率の効率化という側面からの付加価値を創出していた(GBS2.0)。

最終的には、財務分析や在庫予測などの機能横断での分析業務に加え、CCCなどの経営指標に資する指標の改善に向けた課題分析までも担うようになり、各事業部や経営層が間接業務にかかわる必要をなくすだけではなく、戦略・企画・意思決定業務に専念できるようなサポート体制を構築している(GBS3.0)。現在は、GBS3.0の状態からさらにサービスを拡充しており、より一層各事業部や経営層の戦略的パートナーとしての位置付けを強めている。また昨今はAIやブロックチェーン技術の登用などを通して、既存提供サービスにおける付加価値をより一層拡充させている。

このようにB社は、コスト削減を目的とした単純業務の集約組織としてではなく、機能横断での分析業務を通して、あくまで各事業部や経営層の戦略的パートナーとなり得るような組織としてGBSを立ち上げ、そこまで順調に機能を拡大していった。結果的に、間接業務の効率化によるコスト削減だけではな

く、経営層が意思決定業務へ専念できる環境を生み出すことにより、経営層への意思決定の支援や、全社の売上・企業価値向上にも貢献している。このB社におけるGBSの設立過程は、まさにGBSにおける成功事例といえる。

## 2 なぜ日本の製造業にはGBSが必要なのか

ではなぜ今、日本の製造業においてGBSが重要なのか。これには大きく以下の3つの要素がある。

1つ目は、グローバル化に伴って増していき非効率性の解消という観点である。人口減少に伴い、国内市場の縮小が懸念されている日本企業においては、業界を問わずグローバルに事業を拡大していくことが求められている。その中で、グローバルに点在する機能子会社や買収先企業の視認性を高め、適切にガバナンスを利かせていくことは容易ではなく、結果として地域任せが進んでしまう。先のB社のように各地で異なる業務手順で同様の業務が実行されるようになり、各地でのサイロ化が進むだけではなく、グローバル全体で見たときにも非効率的な要素が出てくることが考えられる。また、マトリクスを通した最適化も、地域を跨いだ最適化に踏み込めていないことは前述のとおりである。そうした際にグローバルでの間接業務の集約・標準化を行い、地域を跨いだグローバル全体で最適化を図ることを目的としたGBSの設立が重要となる。

2つ目は、グローバル化に向けたM&AやJVの設立に伴う負の側面の解消という点が挙げられる。グローバルでの事業拡大に向け

ては、M&AやJVを設立することが多い一方で、その負の側面として、ガバナンスが効かせにくい点や、非効率な業務が残る要因にもなり得る点などが挙げられる。GBSにおいては、M&Aをした企業や設立したJV内部の業務に対しても集約を行い、各業務の視認性を高めた上で業務を効率化するとともに、業務品質を高める役割を担う。そのため、GBSをうまく機能させることにより、M&AやJVの設立に当たって出てくる上記の負の側面を打破することが可能であり、結果としてグローバルへの事業の拡張性を担保できる。

3つ目は、コアとなる意思決定業務・全社横断での取り組みへのリソースの投下の観点である。サステナビリティ・デジタルに代表されるように、昨今は社会全体の潮流から落ちてくる、企業としての対応課題が多く存在する。そうした課題に重点的に経営資源をかけるため、これまで間接業務に取られていたヒト・カネを全社横断の取り組みに再分配することにより、上記事項に対応することが求められるのである。GBSは、まさにそうした全社での組織のスリム化・最適化を担う主体であり、組織のグローバル化に伴い増えていく全社横断での取り組みへのリソース捻出に向けて非常に重要な役割を担うのである。こうした3つの観点から、今、日系製造業企業にはGBSの設立およびその有効活用が求められている。

### 3 GBS実現に向けた構想策定と 設立に向けて必要なアクション

ここまで、GBSの重要性や有用性について述べてきた。では、GBSを実際に立ち上げる際にはどのような点が重要になってくるの

か。ここではGBSの立ち上げにかかわる要諦を論じる。

前述のB社での成功例を振り返ると、GBS設立に向けては初期段階での全体構想策定が非常に重要になることが分かった。しかし、GBSとひとくちにいても、いきなりのGBS設立は厳しい。前述したように、GBSは従来のSSCが扱う業務と機能の両面をさらに高度化させたものである。そのため、GBSの設立に際しては、まずSSCを設立し、その後にSSCの高度化を図っていくことが基本線になっている。

B社も初期段階ではBPOの延長線上に過ぎなかったが、中長期かつGBSを社のコーポレートプロセスの中核に据えることを見据えて、設立してから10年以上かけて高度化していった結果、現在のGBSの姿がある。B社での例やGBS設立に成功した各社の事例を鑑みると、GBS設立に向けた動き出しの段階で特に重要となる要素として、次の2点が挙げられる。

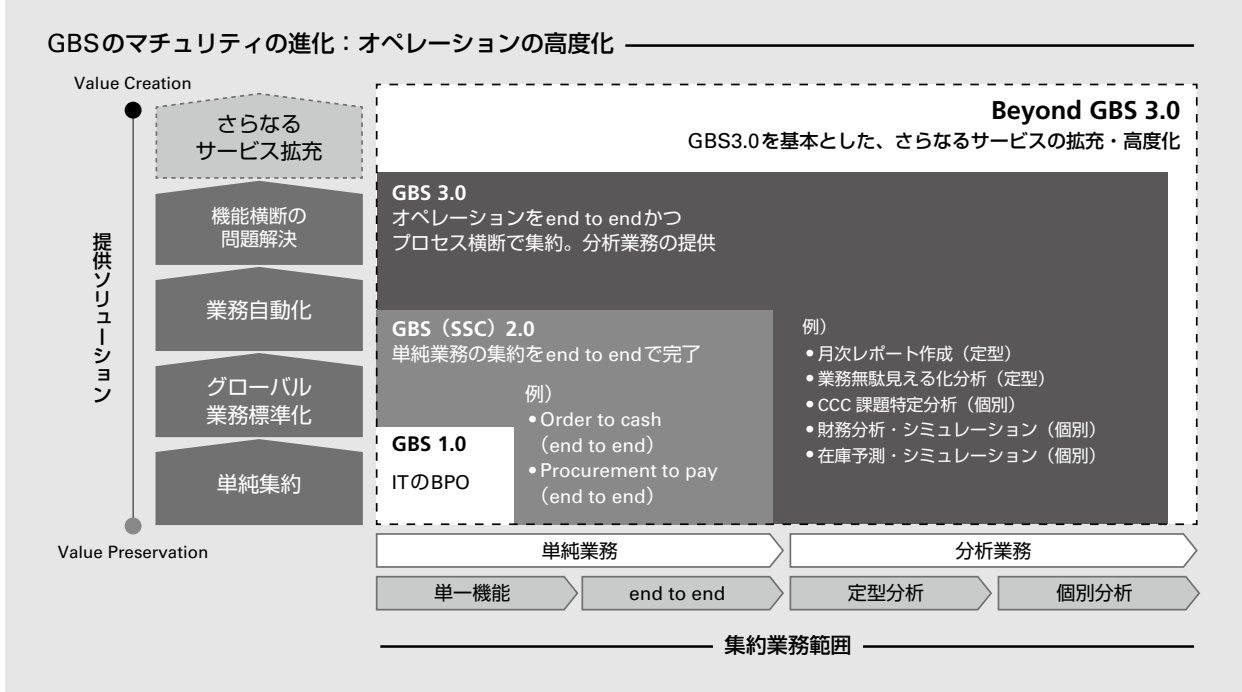
#### (1) GBS化を見据えた

##### 中長期ビジョンの提示

1点目に関して、図6に示したB社のロードマップに見られるように、たとえSSCの立ち上げ段階であったとしても、GBSへの高度化を設立段階から見据えることが重要である。

GBSへの高度化はSSCの設立→SSCオペレーションの開始・運用→オペレーションの高度化→提供メニューの拡大・高度化と、長期間かつ複数の工程を経て最終的には進化をさせていく。中長期にわたる工程を経て機能を高度化・拡大していく性質があり、かつ従来

図6 B社がGBSを高度化してきたロードマップ



型のコスト削減プロジェクトと違い、必ずしも短期的には効果が出ない性質のプロジェクトであるため、ステークホルダーからの理解を獲得するためには、最終的に目指す姿とそこにたどり着くまでの過程（ロードマップ）をしっかりと描き切ることが重要になる。

このロードマップを描く観点としては、図6で示したように主に「集約業務範囲」と「提供ソリューション」という2つの観点がある。前者の観点では、最終的に必要な機能をend to endで可能な限り（たとえそれが事業部を跨ぐ場合であっても）集約できる世界を目指す。B社の例を見ると、CCC改善に直接寄与するような、仕入れ元から販売後まで、サプライチェーン全体での資金の流れを的確にモニタリングして報告するCode to Cashが、SCMにかかわる複数の機能・プロセスを横断（ファイナンス、調達、管理プロ

セスなど）した統合サービスとして存在している。通常のBPOやSSCのサービスと違い、機能上必要であれば、既存プロセスや領域を跨いでサービスを提供することが、GBSを提供する大きな付加価値となるのである。

また後者である提供ソリューションの観点では、GBSが提供する機能・サービスの高度化が挙げられる。具体的には図6で示したように、ステップ1として単純業務を各地域を跨ぐ形で集約すること、ステップ2としてグローバル規模で業務を標準化すること、が挙げられる。その後、ステップ3としてGBSが主体となってデジタルを活用したさらなる業務の効率化や、業務の自動化を含めた提供サービスの高度化が挙げられる。最後にステップ4として、ステップ2までに積み上げた実績を基に、GBSが主体となり、地域だけではなく機能も横断した形で高付加価値かつ経営

課題解決に資するようなサービスを提供することが挙げられる。特に、このステップ4においては、前述のとおりCCC改善に向けた課題特定分析などが具体例として挙げられる。

ただし、一点留意しておきたいのが、ステップ4まで到達した時点で、提供サービス目線で見たと際に前述のGBS3.0の状態といえるが、それがゴールとなるわけではないということである。B社においても継続的に行われているように、それまでの各ステップで培ってきたサービス内容を高度化していくというミッションを担っているため、常に事業部・経営層に対しての提供価値を最大化していくことが求められている。

このようにGBSを見据えたロードマップの策定においては、自社の最終的な絵姿であるGBSを主体とした機能横断でのサービス提供を初期段階で構想しておくことが極めて重要であり、そこからバックキャストして必要な施策を講じていくことを念頭に置かねばならない。

## (2) 社内ステークホルダーの

### 巻き込み・支援の獲得

2点目に、社内ステークホルダーの巻き込みが挙げられる。ここで、社内ステークホルダーと述べているのは、主にGBS設立の意思決定をしてそこに向けた活動を後押しする経営層と、実際に業務の出し手となる事業部が想定される。

まず前者の経営層の巻き込みの重要性の観点から述べる。前述のとおり、即時コスト削減効果が求められるBPOやSSCと異なり、GBSへ向けた取り組みは中長期的な施策を積

み重ねた結果としてたどり着くものである。それに当たり、経営層、特にトップマネジメントの中で、GBSが中長期的に自社にもたらずメリットを提示し、トップの後ろ盾を得て全社プロジェクトとして実現を目指すことが極めて重要である。

GBSの立ち上げを試みた企業はこれまでも多数あったように思うが、実際に効果的なGBSの設立に成功している企業は少数派であろう。こうした、GBS化ができた企業とそうでない企業との大きな差異は、主にトップからのバックアップを獲得できたか否かにある。GBS化を成し遂げるには、事業部別のコスト削減のホチキス止めでは到底到達できず、構想・設立時から最終的に全社横断で集約する機能として設立することで、設立からオペレーション運用、その先の高度化に向けた流れを一気に加速することができる。

また、従来、この手の実施判断において、コスト削減を至上命題とするあまり、単年もしくは2年間程度でのコスト削減額にしか経営層が着目しないという実態が往々にしてある。短期間での成果に注視するあまり、本来の目的であるGBS化を見据えたSSCの設立や機能の拡大、高度化に必要な投資判断がなされないといった事態を防ぎ、中長期的なコスト削減・業務品質の高度化という果実を得るためにも、投資事業対象となる戦略プロジェクトとしてその位置付けを見直すことが肝要である。

後者の事業部の巻き込みに関して、実際にGBSを設立し運用する際には、当然、業務の出し手から業務を移管してもらうことが前提になることを今一度強調しておきたい。GBSの設立を考えた際には、業務を集約した後、



いかに業務を効率化・高度化し、事業部や経営層の意思決定に寄与し得るかといった部分に目が行きがちである。しかし、その前段階として、当然、業務の出し手である事業部から業務を移管してもらう必要がある。そのためにも事業部から業務品質についての信頼を得た上で、業務を実際に移管してもらうといった点が、全社大での戦略プロジェクトであるGBSの設立を行う上では重要となる。

このように、上記2つのポイントに留意しながらGBSの立ち上げを進めることが非常に重要になるわけであるが、実際にはどういったオペレーションが求められるのか。特に社内ステークホルダーの巻き込みの重要性を述べてきたが、一筋縄でいかないことが往々にしてある。以下、そうした社内ステークホルダーの巻き込み実現を念頭に置いた、初期段

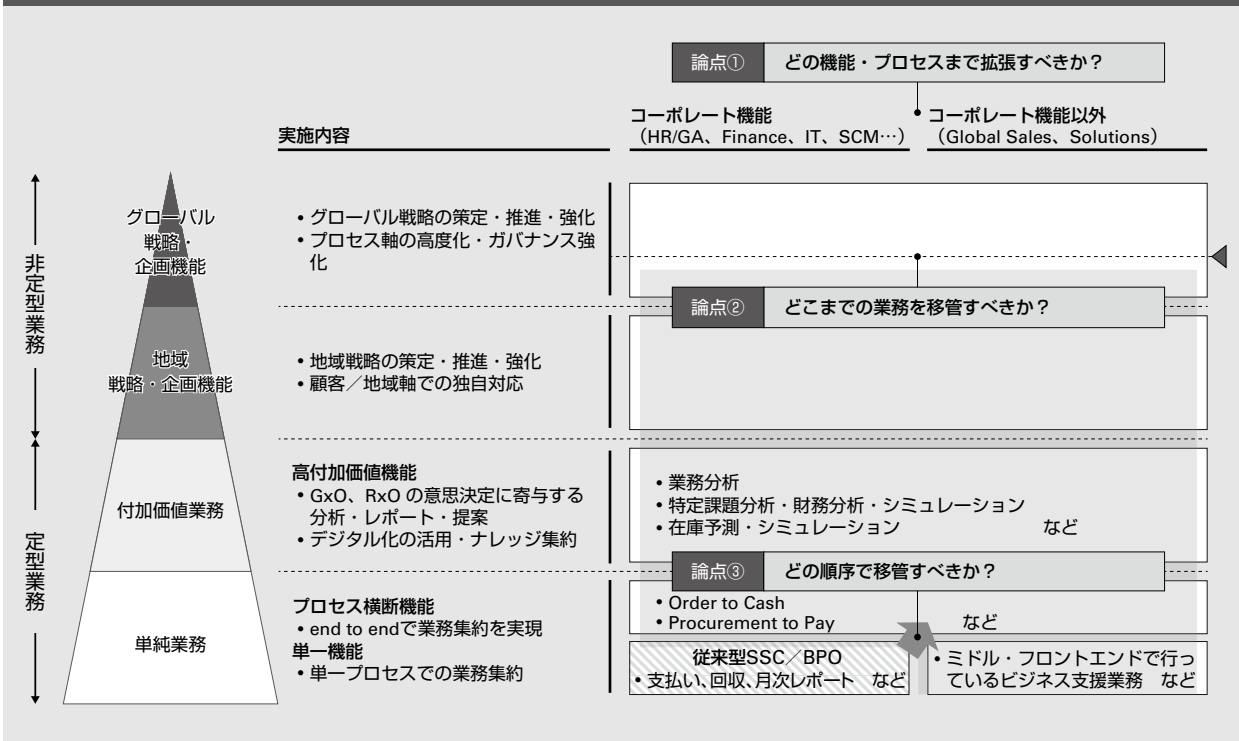
階に実施すべきことを後段にて3点述べる。

### ①集約プランの策定

前述のとおり、GBS化を図るにはその前段のビジョン策定が重要である。ただ、そうした構想を練った後、実際に初期段階としてのSSCの立ち上げを実施するに当たっては、もう一段階具体的な検討、つまり集約する業務の内容についての検討が必要になってくる。

検討すべきポイントは、より大きく捉えれば、図7に示すように、全体像としては、①どの機能・プロセスまで拡張し、②どの業務を、③どの順序で移管すべきか、という3つの論点に集約される。特に論点①と②に関しては、最終的にどの機能・業務までをGBSの中で取り扱うことを目指すのか、最終的にGBSに持たせるべき役割はどのようなものな

図7 集約プラン策定における論点



のかを具体化するための検討である。またその上で、論点③では最終的なゴールに向けてどのような手順で業務移管を進めていくのか、という戦略を描くことが求められる。

論点③の検討に際しては、大きく2つの検討ポイントがある。1つはどの業務から集約していくのかといった意味での順序である。この点に関しては集約効果の出やすい業務から、あるいは地理的・オペレーション的に集約のしやすい業務から実施するなど、個々の企業によって考え方が異なるため、企業特性などに応じて検討を進めるのがよいであろう。

もう1つのポイントとして挙げられるのが、前述したような標準化の観点である。具体的には、業務をGBS内部に集約した上で業務の標準化を実施するのか、現状の各事業部内で業務標準化を行ってからGBSへ業務を集約するのか、であるが、本来は前者の方が業務標準化工程がスムーズであり、集約効果も早期に出始めるであろう。

初期的に標準化されていない業務を集約した際には多くのリソースが必要になるが、その先での業務標準化に伴い、徐々に必要なリソースが減っていくことが想定される。これは、本来的には全社にとってよいことであるはずなのだが、この場合のリソースは基本的にGBS内部で新規に採用している場合が多く、コストセンターであるバックオフィスの余剰リソースは、売上を上げてくるフロントオフィスの余剰リソースとは異なり、純粋なコストとなるために削減することが望ましい。

しかしながら、特に日本では、雇用済み人材の削減が難しく、集約後の標準化はあまり向かないというのが実情もある。人材の流動

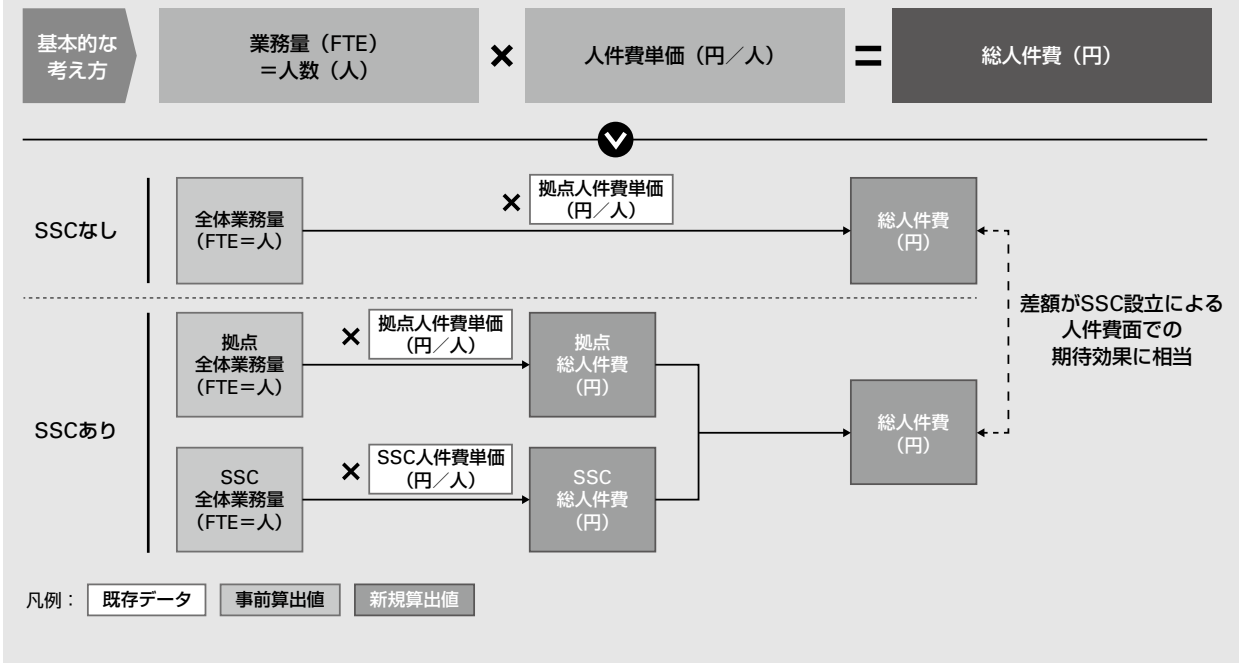
性が高い海外諸国では、こうしたリソースの削減の自由度は日本よりも高い。このような違いが、海外企業が日本企業よりもSSCやGBSのスムーズな立ち上げ、および高度化が可能な要因でもあると思われる。結論として、この点についてはおそらく集約後の標準化の方が望ましいものの、各国の雇用制度を鑑みると、標準化後の集約が妥当なケースもある。それに加え、個社それぞれの事情に応じた使い分けが必要である。

## ②効果試算

初期段階での構想策定ができた後は、実際の運用に向け、SSC拠点の設立ロケーションや業務の集約順序などを時間軸に沿って検討した上で、前述までのGBS化に向けたロードマップの中でも立ち上げ期に焦点を当てた、具体的な集約ロードマップを策定していくことになる。ただし、そうした集約ロードマップの作成に向けては、実際の集約期待効果を記載する必要がある。ここでは、SSCの設立に向けて現状の業務量を可視化した上で、そこから将来的に業務量をどの程度減らすことが可能か、コストの削減効果がどの程度になりそうかといった内容を試算することになる。

そうした集約効果の試算においては、図8に示すように、業務集約前後の総人件費の差分を求めていくことになる。これは、種々の投資を行い、業務の効率化が行われる中で、最終的に効果として浮かび上がる要素が総人件費に該当するからである。その際に見るべき要素としては、集約前後での業務量 (Full-Time Equivalent : FTE) と人件費単価 (円/人) になる。ここでFTEとは、1人の従業

図8 シミュレーションの概要



員が処理できる仕事量を表す単位であるため、便宜的に実際に働いている従業員数（人）と同数であるとした際に、業務量（FTE）（＝人数〈人〉）と人件費単価（円／人）の積が総人件費（円）になる。

このことから、集約効果として反映され得る要素としては、業務標準化・効率化による業務自体の削減と、作業主体の変化による人件費単価の削減の2点があるということが分かる。なるべく多くの業務を1カ所に集め、同様の業務を一括で行う中で業務工程を標準化し、規模の経済を効かせることで業務量を減らすとともに、地域による人件費単価の差を踏まえ業務主体を変えることで人件費単価を低減させ、最終的に総人件費が減っていく。つまり集約効果が表れることになるのである。

こうした集約効果がどのようにして表れ得

るのかという側面を理解した上で、SSCの設立に伴って業務量と人件費単価の2要素がどの程度変化をするのかを見ていくことになるが、その際には、主に業務の種類と地域によって計算時のパラメータを変えなければならない。前者は集約業務の選定をする際に必要になり、それに伴ってSSCへの集約業務量の算出に寄与してくる。加えて、後者に関しては、前述した集約効果につながる2つの要素のうちの人件費単価と密接に関与してくるため、地理的にどこからどこへ業務移管を行ったのかを考慮することが非常に重要になってくる。

そうした観点から、業務を行う主体が存在する地域によって計算の粒度を細かくする必要がある。もちろん、効果試算をするに当たってさらに細かな粒度で計算することも可能であり、かつ精度がより高まることは確か

あるが、あくまで試算である点を考慮すれば、上記内容には最終的な集約効果に影響を与え得る因子はすべて押さえられており、試算に際しては適切な粒度であろう。

また、どの粒度で効果試算をするにしても、現状の数値の把握は必ず求められる。現状の業務からSSCに集約でき得る業務を選定し、それらがSSCに移管されることでどれだけの業務量と人件費単価が削減可能なのかという部分を見ていくため、現状業務の可視化というのは前提となるのである。ほかに、どのタイミングで、どの拠点から、どのSSCに、どれだけの業務を集約するのか、計算期間中にそもそもの全体業務量がどの程度増減するのか、業務集約前の拠点と集約するSSCでの人件費の差分がどの程度あるのか、さらには集約後にSSC内で業務の効率化をする中でどの程度業務量を減らすことができるのか、といったポイントを押さえる必要がある。ここでは細かな手法の部分までは言及を避けるが、こうしたポイントを踏まえた上で、各パラメータの関係性などを考慮しつつシミュレーションをしていくこととなる。

こうした試算が重要である背景としては、大きく2つほど挙げられる。1つは、集約業務量やSSC内での業務効率化度合いを変化させることによって、最終的な業務量低減にどれほどつながるのかが明確化されるからである。また、こうしたパラメータ・ロジックをしっかりと組み立てておくことで、逆算の観点でも目標としている数値達成に向けて改善・注力すべき点を明確化することが可能になる。

またもう1つは、経営層との合意形成およびトップダウンでの支援を得るツールとして

の重要性である。経営層からのトップダウン支援獲得の重要性については前述のとおりであるが、その際に一定の定量的説明が求められることも多い。目先の効果刈り取りにとらわれ過ぎない中長期的な戦略プロジェクトであることが認知されていたとしても、どれくらいの期間でどれほどの効果を出し得るのか、といった部分に対して経営層が関心を持つのは当然のことであろう。こうした効果試算をしておくことで、全社として掲げているコスト削減、業務効率化、生産性向上といった目標に対していかに貢献できるのか、またそれを達成するためにトップダウンでの支援がいかに必要であるかを定量的に説明することができる。

### ③パイロットの実施

続いて必要になるのがパイロットの実施である。パイロットの実施は特にSSC化に着手して間もない企業にとっては業務集約・オペレーションなどでの実績づくりという観点で非常に有用である。パイロット実施に際し、重要な観点は以下の2点である。

- 1 事業部の巻き込みに向けた業務品質担保
- 2 運営オペレーションの立ち上げ・高度化

1点目については、実際に業務を集約していくに当たり、経営層に加えて事業部の巻き込みが重要である点は前述したが、業務の出し手である事業部の巻き込みが得られなかった際には、SSCを立ち上げたとしても効果を発揮できない恐れがある。そのため、事業部側が安心してSSCに対して業務を移管できるよう、事業部に対して業務の品質安定性を示すことが重要となる。特に事業部側が初期段階で気にするSSC側の業務品質に関する懸念

は、パイロットの実施により、委託した業務の品質が落ちることなく地域を跨いだ業務サービスを提供することで、業務の出し手側の安心感や信頼獲得につなげる事が可能となる。

また2点目である運営オペレーションの立ち上げ・高度化に関しては、SSCの実運用を見据えた運用体制の構築が挙げられる。SSC立ち上げに際して、前述した集約プランも含む概念上検討していた集約業務を、実際のオペレーションを稼働させる中で検証する必要がある。通例、SSC立ち上げ時のオペレーション体制は、社内業務プロセスに通じる各拠点も含む社内人員と、オペレーションの稼働・拡大に向け外部から獲得（一部委託も含む）する人材で主に構成される。これに加え、初期段階では、新しいシステム・ツールの整備や業務フローの構築が必要になる。こうした人員、システム・オペレーション稼働という観点で、SSC内部での実運用の前段階における運用面の確認のためにもパイロットは非常に有効なのである。

では実際にパイロットを推進するに当たり、どのような要素が重要になってくるのだろうか。前述のとおり、パイロットを実施する目的の1つに、事業部の巻き込みが挙げられる。一方で、実運用を見据えた際には、なるべく早い段階で事業部を巻き込む必要がある。パイロットの実施においてはいち早い実績づくりが求められており、そのためにも早期にパイロットを実施し、成果回収ができるようなロケーション選定が非常に重要になってくる。

ここで、早期での実績づくりに向け、対象言語・リソース・集約時の工数などの観点で

踏まえつつ、ロケーションを検討していくことになる。野村総合研究所（NRI）がGBSやSSCの立ち上げにかかわる支援を行ってきた中で、インドを活用することが非常に有益であるという可能性が見えてきた。その背景としては、大きく3つの要素がある。

1つ目は、言語面である。インドでは多くの言語が使用されているものの、英語を使う人は多く、連邦政府からもヒンディー語に次ぐ準公用語として英語が定められている。この英語圏であるという点が、業務集約時の集約元を広げることができるという面で非常に有益なのである。

2つ目は、人件費面である。インドは急激な経済発展とともに人件費が上昇しつつあるものの、依然として人件費が安い国として挙げられる。そうした側面からも、純粋に業務を実施する主体を変更させるだけで人件費の差分としての効果が見えやすい。

3つ目は、前述の2つのメリットの結果として出てくる、現地での設立環境面である。言語と人件費の面から、インドはSSCを立ち上げる場所として有益であるということ述べてきたが、それを踏まえて、これまでに多くの企業がインドでSSCの立ち上げを実施してきた。そうした背景を基に、インドでは、現地での人材採用を含むSSC立ち上げにかかわる支援を行う企業が多く存在する。そのため、実際にインドでSSCの設立を行う際には、そのような企業とパートナーシップを結んで一緒になって進めることができるのである（NRIもそうした支援に向けた体制構築を行っている）。

この3つの観点から、インドというロケーションはパイロットの実施に関して、早期の

立ち上げが可能であるとともに、言語・人件費の面からも実績をつくりやすい環境であるといえる。

以上のように、SSCを実際に立ち上げる際には、初期段階での動き方が非常に重要になる。特に前述した全体の構想策定と経営層・事業部の巻き込みは、その後のGBSと呼べる機能まで組織を高度化していけるか、あるいはGBS設立の意義や投資に見合う効果が出るのかといった部分に大きく関与してくる。そのためにも、具体的な活動としての集約プランの策定や効果試算、パイロットの運用はいずれも欠かせない活動である。

#### 4 まとめ

本章では、グローバル化を進める中でのGBSの必要性に始まり、その定義と重要性を説明した上で、実際の設立にかかわる要諦を論じてきた。中でも強調したいのは、GBS化に向かうに当たっては、中長期的な集約業務範囲と提供ソリューションを描いた上で、そこに向けて徐々に機能を高度化させていくことであり、初期段階での活動が重要になるという点である。加えて、GBSを見据えた活動が「全社大での長期的な戦略プロジェクト」として位置付けられるべきであるという点を強調したい。検討メンバーだけでなく、経営層や他事業部からの賛同を得ながら、長期的な視点を持ちつつ、コストカットだけではなくトップラインを伸ばすための全社プロジェクトがGBS化に向けた取り組みなのである。そうして全社一丸となって、初期段階で描いた大上段の構想へ向け活動をすることで、最終的にはGBSに向けた活動の真価が発揮されるのである。

## IV グローバル経営の 高度化に求められる 循環型経営モデルの確立

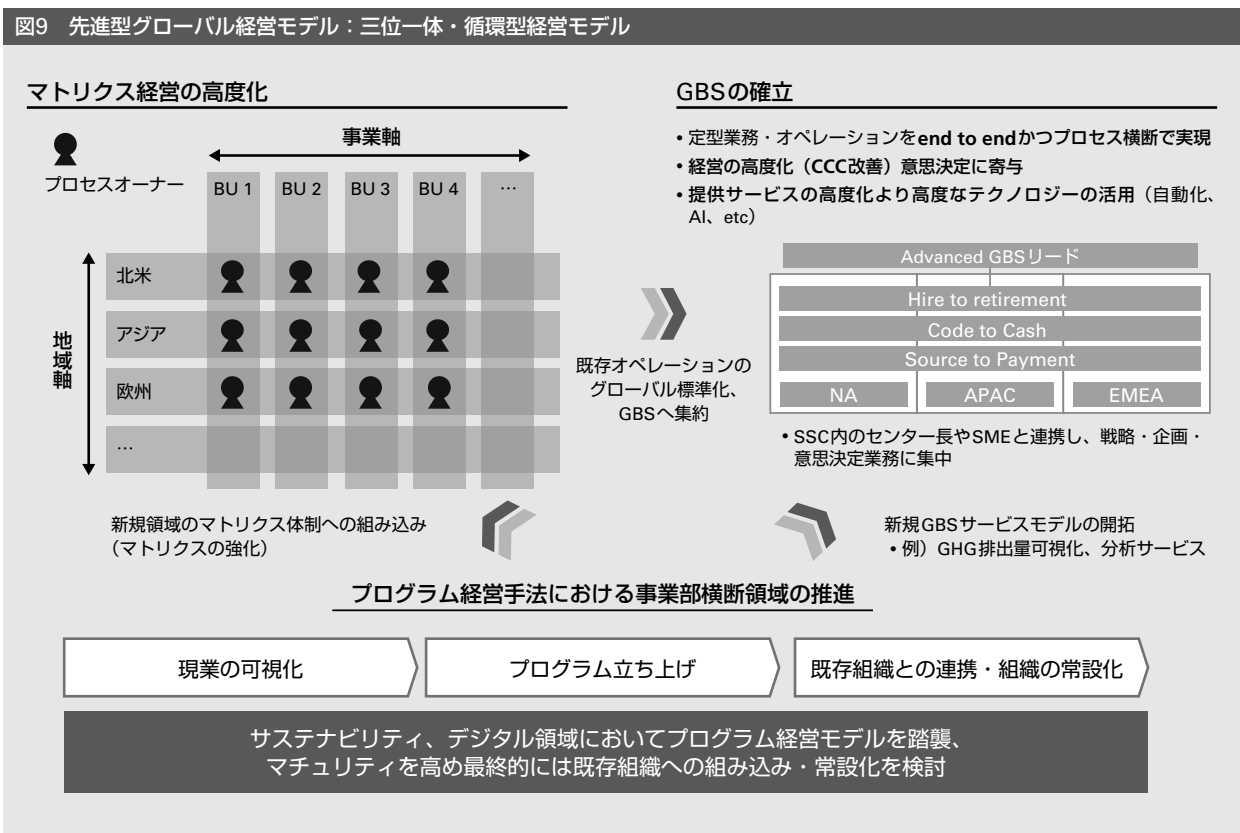
ここまで、事業間の「サイロの壁の突破」と地域を横断して業務を集約する「地域拠点間の壁の突破」の観点で、プログラム経営の導入とGBS化に向けた取り組み推進の重要性に関してそれぞれ解説してきた。

昨今の目まぐるしく変化する経営環境下で、日系製造業企業が真のグローバルカンパニーへと変貌を遂げるためには、今回論じたプログラム経営による社会課題の事業への組み込み、そしてGBS化を見据えたSSCの立ち上げとその高度化による収益性の改善が非常に有用な経営手法となる。また、冒頭で言及したマトリクス経営の高度化とセットで取り組めば、既存の事業・オペレーションをグローバルで改善しながらGBS化による生産性、収益性の向上を実現することで、リソース面で企業としての余力を生み出すことができる。そしてその余力を用い、事業部の垣根を超えたリソースを創出できるだけでなく、プログラム経営によるサステナビリティといった社会課題やデジタルサービス創出など、事業部を横断すべき活動を推進できる。

各業界におけるリーディンググローバルカンパニーは、「マトリクス経営の高度化」「SSCのGBS化」「プログラム経営による事業部横断での事業創出の推進」の3点をそれぞれ整備しながら、新しいテーマを既存オペレーション最適化活動の中で実施し、不確実な時代にも通用する経営の好循環モデルをつくり出している。

この3点すべてを並行して全社で進めている

図9 先進型グローバル経営モデル：三位一体・循環型経営モデル



くことは、リソースの創出、投資スケジュール、全社ステークホルダーへの理解の醸成といった観点から難しいことは確かである。特に日系製造業各社は、まだマトリクス経営を実装し始めたばかり、あるいはこれから本格展開するといった企業が大半であろう。しかしながら、2030年を見据えた際には、各地域での市場競争はますます激化してくる。そうした中、既存オペレーションのグローバルでの高度化・改善活動は、競争環境に立つ上で前提条件となっていることが容易に想像できる。今でこそ挑戦的な課題と称される事業部横断で取り組むべき領域も、それができない場合、10年後には競争性を堅持できなくなっているかもしれない。

だからこそ、今のうちにグローバル売上高

が高い製造業各社は、マトリクス組織の運営初期段階においても、その先を見据えた動き「GBS確立による地域を跨いだオペレーションの効率化、高度化、収益性の改善」「プログラム経営による事業部横断で取り組むべく事業推進」の3点セットを整備し、グローバル経営モデルを高度化していくことが重要だ。また、製造業の経営モデル上、この3つの観点は図9に示すように常に有機的につながっている。

今回紹介した経営施策を推進していけば、時代の流れや外部環境の急激な変化にもアジャイルに対応し、各事業の栄枯盛衰やポートフォリオ入れ替えにも、より効果的に取り組むことができるだろう。日系製造業各社のグローバル経営モデルが進展することに、本論

考が少しでも貢献することができれば、筆者一同としてこの上ない喜びである。

**著者**

山本隆史（やまもとたかし）

野村総合研究所（NRI）グローバル製造業コンサルティング部シニアコンサルタント

専門は製造業界における構造改革、戦略策定、デジタル新規ビジネスモデル企画・策定、コスト戦略立案など

細川済弘（ほそかわよしひろ）

野村総合研究所（NRI）グローバル製造業コンサルティング部コンサルタント

専門は自動車・化学業界を中心とした組織構造改革、事業戦略、DX・業務改革の策定・実行支援など