

グローバル化推進のための本社機能改革

日本企業のグローバル展開拡大に伴い、①本社の肥大化、②本社機能のグローバル対応の遅れ、③本社と事業部門間の機能重複といった問題が顕在化している。その解決に向けて抜本的な本社改革が不可欠である。本稿では、成功事例を踏まえつつ本社改革を進める上での方向性を示す。

グローバル化の進展に伴い 顕在化する本社機能の弊害

国内市場の停滞に伴い、新興国をはじめグローバル市場を攻略する体制強化が必要となっている。しかしながら、インフラ系産業や食品製造業など、国内市場中心に展開していた業界では、グローバル市場を見据えた戦略策定機能が弱く、事業部門が成り行きで事業展開することが少なくない。そのため、多くの企業が、事業部門が独自に描いた成長シナリオ以上のものを描き切れずにいる。特にインフラ系産業は従来、国内官需をもとに事業を展開してきたが、国内市場は少子化や人口減少が進み、GDPもマイナス成長と言われる状況では、成長は期待できず、ややもすれば会社を存続させることも難しくなっている。このため、こうした業界では、グローバル展開が喫緊の課題となっている。

日本企業にとってグローバル展開は避けることのできない経営課題の一つであるが、その一方で問題も顕在化してきている。代表的なものとして、以下の三点があげられよう。

① 本社肥大化

本社機能は現在、様々な弊害に直面している。J-SOX (日本版SOX法)、地球環境問題、CSR*1などへの対応に伴い、関連部門が肥大し、いつの間にか本社が増大していたという会社が少なくない。事業部門では、人員合理化、スリム化を進めてきたにもかかわらず、本社だけが肥満体質になっているという皮肉をよく聞く。

それにもかかわらず、M&A戦略立案、中長期の全社戦略策定などに対して十分な人材が配置されないケースも見受けられる。

② 本社機能のグローバル対応の遅れ

事業部門がグローバル化を積極的に進めているのに比べ、本社機能は遅々として進まないのが現状である。このため、人事や総務といった本社機能は相変わらず国内を向いて仕事をしているという批判は多い。

人事についてみると、グローバル化を進める多くの大手日本企業では、すでに従業員の過半数が海外従業員であるにもかかわらず、彼らのキャリアパス、役員への登用などといった仕組みを導入している企業はごく一部であり、多くは、国内志向の考え方のまま人事制度を運用している。また、事業部門が独自

にグローバル戦略を構築する企業も多いが、それを支えるべき本社機能が未だに国内に目を向けているため、戦略展開に支障をきたす例も生じている。

③ 本社と事業部門間の機能重複

事業のグローバル展開に伴い、事業部門が個別に事業会社を作ることも少なくないが、そこでは経理、人事などの間接部門が重複するケースもある。その結果、グループ全体としてコスト高の体質となってしまう。また、各事業会社で独自の標準が構築されるため、本社の管理が十分に機能しないといった問題も生じている。

事業のグローバル化が今後ますます進展することを勘案すると、上記の問題を早急に解決する必要がある。そのためには、グローバル化を支える共通基盤としての本社機能を改革することが不可欠である。具体的には、①グローバル戦略策定機能、②グローバル共通基盤としての間接機能、③グローバル人材開発機能といった3つの機能の強化が喫緊の課題としてあげられる。

欧米グローバル企業にみる 成功事例

欧米先進企業はどのように本社機能改革に取り組んできたのであろうか。ここでは、グローバル戦略策定機能強化に成功したシーメンス*2と、間接機能のグローバル共通基盤化に成功したP&G*3のケースを取り上げる。

① シーメンス: 「シーメンスワン (Siemens One) 事業」を通じて戦略策定機能を強化

シーメンスは、本社が10年先までの骨太のトレンド(メガトレンド)を策定し、事業セクターを横断した重点事業領域のテーマ、重点プロジェクトの決定を行っている。事業部門中心に予算が策定されるが、事業部門単独では実現が難しい大型プロジェクトについては本社が決定している。例えばロンドンや北京などの大都市(メガシティ)における大型都市開発においては、本社主導で横断的な全社プロジェクトを遂行している。これらのプロジェクトは「シーメンスワン事業」といわれ、事業部門横断的な成長領域を作り出すことに成功している。

② P&G: 「グローバル・ビジネス・サービス部門 (GBS)」により間接機能を共通基盤化

P&Gは、160ヶ国に事業展開し、全世界で売上789億ドル*4の巨大企業であり、主要80ヶ国以上で12万7000人の従業員が働いている。その事業範囲の広さもさることながら、保有しているブランドは300以上にのぼる。

1999年時点ですでに55ヶ国に市場参入していたが、当時は各市場においてブランドと事業ユニットが独立した運営を行っていた。データセンターは分散しており、各事業ユニット単位での運営では規模の経済が働かず、効率性もあがらなかった。そうしたなか、1999年に、業務の標準化、コスト効果、サービス品質の向上を目指してGBSを全社シェアードサービス部門として設立した。

GBSの役割は、経理、人事、情報システム、資材調達など広範囲に及んでいる。GBSを

*1. Corporate Social Responsibility (企業の社会的責任)

*2. Siemens AG (本社: ドイツ・ベルリンおよびミュンヘン)

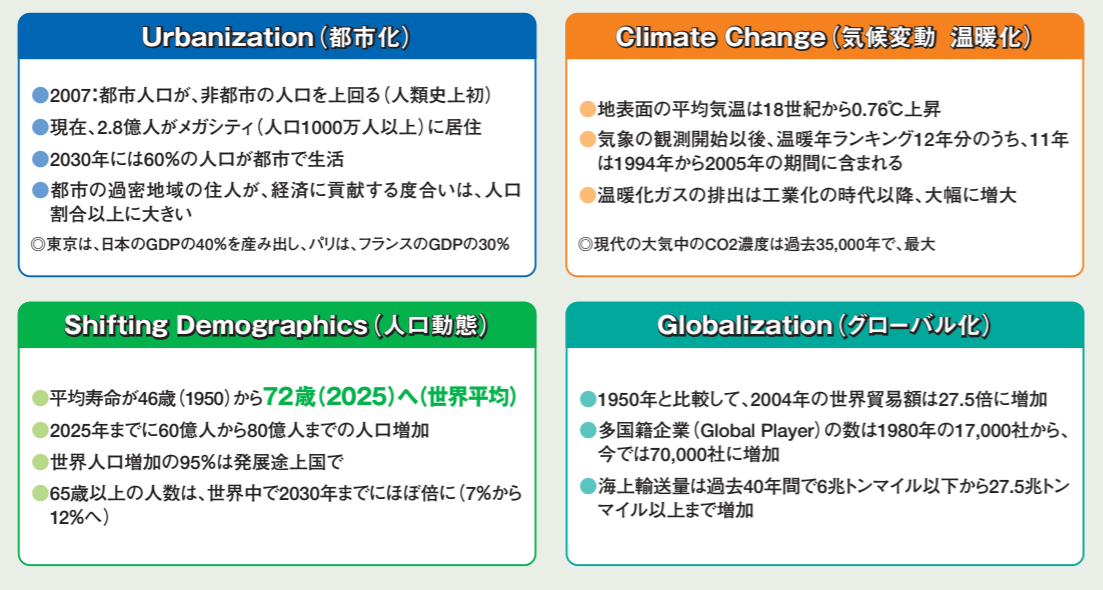
*3. The Procter & Gamble Company (本社: 米国)

*4. 2010年度の実績
<http://www.annualreport.pg.com/annualreport2010/financials/index.shtml>



シーメンスのメガトレンド

図表1



機能させることでオペレーションの効率化を図り、情報システムに関する管理をグローバルワイドで一本化した。その結果、業務プロセスを標準化し、業務システムをSAPに統合することに成功した。2003年からは、情報システム部門の役割を見直し、情報システム構築から、ビジネス業務プロセスの効率化に集約させた。具体例として、全社の情報システム部門をGBSに統合し、「IDS^{*5}」を設立した。IDS内に設置されたイノベーションチームは、ビジネス部門を巡回し、各部門の業務上の問題点を聞き出した。その中から問題の共通点を見つけ出し、類似しているターゲットを対象としたソリューション(情報システムアプリケーション)を開発した。そして、当該事業部門で成果が上がったアプリケーションについては、本社部門であるコーポレートファンクション部門が中心になって、P&G全社の標準アプリケーションとして採用するかどうかを決定している。今や

多くのアプリケーションが、グローバル展開を支える共通基盤として運用されている。

本社機能改革に向けて

前述に鑑み、本社機能改革のための三つの課題を踏まえ、日本企業が円滑にグローバル推進のために本社機能を改革していくことが望まれる。

①グローバルマーケティング機能の設立

多くの国でインフラ事業を手掛ける巨大企業であっても、新興国で「スマートシティ^{*6}」など大型の都市開発プロジェクトに取り組む場合は、事業部門横断的に展開しなければ事業機会を十分に捉えることはできなくなっている。こうした問題に対しては、事業部門独自のグローバル事業展開から、全社に軸足を移し、事業

部門間でのシナジーを創出する必要がある。

グローバルマーケティング組織は、こうした事業横断的な戦略を策定する本社機能の一つであり、商品軸ではなく地域軸を見据え、地域統括会社を支援しながら地域戦略を策定する役割を持つ。具体的には、商品軸のみでは見えなかった地域ニーズの発掘、中長期視点でのガバメントリレーションの推進、早期段階での有力者への提言などを行う。こうした取組みを円滑に推進するためには、グローバルマーケティング組織が、各事業部門長、各地域拠点長を招集し、地域ニーズ起点での事業機会や中長期的な観点での地域戦略について議論するとともに、適宜フォローしていくことが必要となる。

②共通基盤としての間接機能の強化

日本企業の場合、先述したように事業部門、事業会社が独自に間接業務を保有するケースが少なくないため、地域統括会社が、これらを十分に管理できていないのが実情である。こうした非効率性を温存させたままでは、グローバル展開のさらなる推進は支えられない。

この問題に対しては、地域単位(欧州、米国、アジアパシフィック、中国、日本など)で、それぞれの統括会社にシェアードサービス機能を設立していくことが有効であると考えられる。その際、本社に事務標準化部隊を置き、その部隊の統括管理のもとで、人事、経理、資材、情報システムといった機能を順次シェアードサービス化することが望ましい。その実現に向けては、本社が主体となってアクションプランを描き、対象業務、対象企業を明確にした上で、業務の

標準化と集約化を進めることが求められる。

③グローバル人材開発

最後にグローバル人材開発について述べたい。まず、事業横断的にグローバル戦略が描ける人材の不足があげられる。事業部門は優秀な人材を手放したくないので、本社による制度の構築が必要になる。例えば、優秀な人材を登録し、しかるべきタイミングでしかるべきキャリアパスを与える「選抜人事制度」が考えられる。特にグローバルマーケティング組織は全社の成長を支えるという重要な戦略を担う機能であるため、優秀な人材を各事業部門、本社部門から選抜し、登用すべきである。例えば日産自動車では“ハイポテンシャルパーソン(ポテンシャルが高く、将来経営者候補となる人材)”の登録制度を実施し、グローバルマーケティングやグローバル資材購買改革など、重要な経営課題解決の際に、チーム編成の要として登用している。

人材選抜もまた、グローバル化させることが必要となる。第一に人材の“見える化”を行い、優秀な人材がどこにいるのかを把握する。そして、事業部門、地域統括会社に次世代を担う人材として登録し、経営者自らが彼らと面談した上で、集合研修を実施することが有効である。研修では、企業理念の浸透、戦略や成功事例の共有などを進めることが望ましい。

グローバルな事業展開を支えて行くのは人材であり、こうした方法での人材登用はグローバル事業を支える本社改革のための最も重要な打ち手となると考えられる。

*5.Information Decision Solution

*6.スマートグリッド(次世代送電網)などの技術により、エネルギー効率が高度な次世代環境都市

地域軸経営実現のための地域統括会社のあり方

従来の地域統括会社は、当該地域に展開した各拠点の重複機能を共通化し、本社からの管理を効率化するために設立されるケースが多かった。しかし、近年では競争環境の変化に迅速に対応するために地域主体で事業運営を行うことが求められるようになってきた。事業主体としての地域統括会社を設立するには、本社や事業部門との明確な役割分担や責任権限の設定が重要となる。

いま、地域軸経営を目指した地域統括会社の構築が求められる

① 地域軸経営に向けた意識の高まり

多くの製造業では、近年、成長市場である新興国のボリュームゾーン攻略が最重要経営課題の1つとなっているが、新興国市場で事業展開を行う場合、現地基点の考え方に立ち、ニーズを的確に把握することが求められる。

これまで多くの日本企業が本社の事業部門を基点として個別に事業展開を進めた結果、同一域内で自社の総合力を発揮できず、他国のグローバル企業に競争力で劣るという状況が発生している。本社(多くの場合は日本)を基点とした本社主導型の事業活動ではなく、現地の実態に合わせた現地主導型の経営体制構築が急務である。

② 地域軸経営を目指した

地域統括会社設立の動き

本社の事業部門を主体とした本社主導型の経営を「事

業軸経営」とすると、現地の実態に合わせて現地拠点主導で行う経営を「地域軸経営」と呼ぶことができる。

地域軸経営を行う場合、その前段のステップとして、開発や生産、販売などの機能を、段階的に現地に移管するといった事業の現地化が想定される。これらの機能については、これまでは事業上の意思決定を本社の事業部門が行う場合がほとんどであったが、時間的・組織的な隔たりが存在するため、現地の状況や環境を随時反映した事業展開を行うには限界があった。また、本社の事業部門主導では、域内を統一した事業展開を行うことが難しく、地域レベルで見ても非効率な事業展開に陥ってしまう場合も多い。

現地に根ざしたスピード感のある経営を行うことが求められる中、地域軸経営への関心が高まり、最近では、現地で直接意思決定を行う地域統括会社を設立する動きが活発になっている(図表1)。

ここでいう地域統括会社とは、従来、国内企業の海外進出に伴って設立された「域内における販社管理拠点」や「資金管理を中心に行うような地域統括会社」とは異なる。つまり、現地で域内の経営そのものを遂行する「現地完結型の地域統括会社」であり、本社に加えて、

近年の地域統括会社設立の例

図表1

企業名	内容	主な目的	発表時期
NEC	ブラジルに中南米事業統括会社「NECラテンアメリカ」を設立	●中南米6カ国の現地法人を統括する地域統括会社として、中南米事業に関する意思決定を行い、各国の顧客や市場に根ざした事業運営を目指す	2011年4月
クボタ	中国に地域統括会社を設立	●地域密着で各事業を束ねる横断組織として、これまで個別に実施していた投資や資金、部材の調達効率化を図る ●また、地域統括会社で、総合的な中国での拡大戦略を策定・実行する	2011年3月
ニコン	中国・アジアに地域統括会社「ニコン・ホールディングス香港」を設立	●域内のグループ会社16社を統括し、経営資源を効率配分するとともに、事業間の連携を促進する ●従来は映像カンパニー、精機カンパニー、インストルメンツカンパニーの3つの社内カンパニーで、それぞれ海外拠点が運営されてきた	2010年8月

出所) 各種報道資料、各社ニュースリリースよりNRI作成

現地に第二・第三の本社を配置するイメージに近い。ただし、地域統括会社による地域軸経営に移行した場合においても、同一企業体としてグローバル標準化を推進する面も必要となる。すなわち、地域統括会社は、グローバル標準化を進める際の各地域におけるハブとしての役割も果たす。

現地完結型の地域統括会社を設立する際の論点

現地完結型の地域統括会社の目的は、域内の事業環境を踏まえ、現地基点の地域軸経営を行うことであり、経営に関わる域内での意思決定と域内事業の横串での管理・運営が必要となる。それらを実行するためには、各社の状況に鑑み、以下の2つの論点に関する方針を明確にしておくことが望まれる。

1つ目は、権限の委譲と責任の設定である。すなわち、地域統括会社の権限について、何ほどの程度まで本社から委譲し、それに合わせて責任範囲をどのように設定すべきか、現地の事業環境に合わせて細かく設定することである。この点については、スピード感を持って意思決定を行うために、本社も交えて検討する必要がある。

2つ目は、域内における事業の機能設計と

配置である。言い換えると、地域軸と事業軸(又は機能軸)のマトリクスを明確にすることである。自社の経営が事業又は機能単位で管理されている場合、海外現地拠点はその単位で縦割りに管理されることが多い。このため、同一の域内であっても、本社からの指示のもとで、別々に事業を行っている場合が多い。

地域完結を目指す地域統括のあるべき機能設計・配置

地域統括拠点を事業主体として機能させるためには、本社や事業部門と地域統括拠点の役割分担を明確にし、地域特性に応じた対応が可能な体制を構築する必要がある。ここでは、地域への責任権限移譲とそれに合わせた機能設計と配置の観点から、望ましい姿を整理したい。

① 責任権限

商品化や投資などに関する現地の意思決定権限の移管については、従来よりも広い範囲にわたり現地で決定できるようにすることが重要である。また同時に、収益責任も負わせていく必要がある。商品化や投資の意思決定をしたことに対して責任を取ることが必要であるからだ。

現地化が進展するに伴い、事業軸での最適解と地域軸での最適解が一致せず、どちらを

自動車・ハイテク産業
コンサルタント
青木雅幸



自動車・ハイテク産業
副主任コンサルタント
吉川拓未



優先するか妥協案を選択する必要に迫られるケースが生じる。その場合は本社が主導し、全社連結で収益最大化が図られるよう目標を再設定することが望ましい。

地域統括会社と製品担当の事業部門双方に連帯感を持たせるため、収益の連帯責任を取る評価制度を導入することも必要である。

②機能設計と機能配置

戦略策定からアフターサービスまでの一貫した機能を現地で実現するためには、地域戦略を現地主導で策定し、現地の状況に応じて運用していくことが必要である。例えばマーケティング機能については、現地担当者が収集した市場情報をもとに、商品ラインナップや個別商品のローカライズを検討することが望ましい。

とはいえ、商品やアフターサービスの企画に関しては全社方針とすり合わせる必要もある。グローバルで共通化できる規格部分については、

本社と現地の連携のもとでプラットフォームとして統一し、場合によっては地域拠点にローカライズを一切許可しない部分を明示したうえで商品企画を進めることが望ましい(図表2)。

地域統括会社へ機能移管を進める際には、各関連部門との調整が必要となるため、地域統括会社のトップには事業部門や本社に対して対等なものと言える役員クラスを配置することが重要である。

具体的な企業事例からの
地域統括会社検討の勘所

ここでは電機メーカーA社における事例を取りあげ、地域自己完結型の地域統括会社設立の勘所について紹介する。

①責任権限

A社の地域統括拠点は、これまで日本本社

の事業部門で企画した商品を投入し、それを販売するだけであったため、意思決定権限と収益責任を持たなかったが、地域軸経営に軸足を移したことを機に、現地主導で商品企画を行い、商品化の意思決定をすることにした。収益責任も現地拠点側が負うこととなったが、事業部門の主体性が失われないように、現地における商品の収益責任は事業部門の評価にも織り込んでいる。これにより、どちらも主体的な立場で、連帯感を持って事業運営を行えるようになった。

地域統括会社と事業部門の方向性に齟齬が生じた場合には、本社部門が間に入り、全社連結で最適解となる方向に誘導し、柔軟に収益目標を修正できるような仕組みに変更した。

②機能設計と機能配置

ここでは、現地への機能移管により従来から大きく変更した機能について論じる。

■商品企画機能

A社では、全世界共通のプラットフォームとなる共通化部分を日本で企画し、ローカライズ部分を現地で企画するという役割分担を明確にした。そのため、本社の企画部門はプラットフォームの企画に関わる機能を残し、ほとんどを現地に移管した。

■設計開発機能

A社では、現地向けデザインや仕様設定を行う部隊を現地統括拠点に置いた。また、現地専用の低価格モデルなど現地完結の商品についても、現地で設計できるようにした。ローカライズ部分の設計技術担当については、その多くを現地採用する予定である。ただし、現地人材での開発体制が迅速に立ち上げられないこと

から、当面は日本人の設計部隊を現地に送り、段階的に機能移管を進めることにしている。

■調達機能

A社では、現地にグローバルの調達機能を集約すべきであったとの認識はあったが、サプライヤーの納入部品等を適切に評価できる設備・技術が日本にしかないことが問題となり、調達機能は暫定的に日本に置くこととなった。現時点ではPSI*1のコントロール機能を日本で実施しているが、将来的にはこの地域拠点に移管すべく準備を進めている。なお、ローカルベンダーの発掘や個別部材の調達業務は、既に現地で行っている。

■本社部門・事業部門との調整機能

A社では、地域統括会社のトップに該当地域事業を担当する常務執行役員を配置した。本社の経営陣と対等に渡り合える役職の人材を配置することにより、関連部署との調整の円滑化を図っている。これにより地域統括会社が形式だけの統括拠点ではなく、実行力を持った事業主体として機能することが可能となった。

今後のグローバル展開においては、地域軸、事業軸の両面からグローバル経営を強化していくことが重要である。地域軸経営の考え方では、地域に責任権限を委譲して機能配置を行うため、従来以上に本社とのコミュニケーションが重要となる。そのため、現地での意思決定の進め方やオペレーションを見える化するためのツールや仕組みについても、グローバルで一元化されたものに統一していく必要がある。

N

*1.Product, Sales, Inventory: 統合型生販在計画。販売見込みと在庫状況に基づき生産数量を調整し、需給バランスを最適に保つ。

地域軸経営におけるあるべき機能配置

図表2

機能	本社	地域統括	基本方針
戦略策定	グローバル共通規格商品の担当	○	●地域の事業戦略は、市場環境をリアルタイムで捕捉し、タイムリーに変更させるために、現地で完結させる。
商品企画	グローバル共通商品企画	ローカル商品企画	●企画担当者自身がマーケティングを行い、市場情報を反映させた商品ラインナップの検討、個別商品企画を実行する。
設計・開発	グローバル共通商品設計	ローカル商品設計	●グローバル共通規格の商品については本社で共通化して商品企画から設計まで担当。ローカライズ対応やローカルモデルは地域主導で行う。
調達	方針策定	△	●グローバル資材調達の企画機能は本社に集約、地域はそれに沿った調達活動を行う。
生産	生技・管理	○	●本社マザー工場の生産技術や管理技術を地域ごとの工場に展開。 ●実際の生産オペレーションやPSI管理等は地域で行う。
販売		○	●現地販社が担当
(連結)管理	全社連結	地域連結	●戦略策定のインプットとして、収益情報がリアルタイムで必要となるため、管理(収支、原価等)の実務機能は現地に据える。

新たなステージに突入した 業務プロセス改革と海外BPO*1拠点の活用

今日、業務プロセス改革は新たなステージに突入した。これまでは、営業最前線の機能を強化しながら、バックオフィス業務等を効率化する方向が求められてきた。しかし、今般の東日本大震災の際、多くの企業がサプライチェーン分断による操業停止に陥ったことを契機に、業務を標準化してオペレーションを分散する重要性が急速に高まっている。

本稿では、海外BPO拠点を活用したバックオフィス業務改革の事例を今日的視点から捉えなおして紹介しつつ、ここから得られた示唆を提示する。

業務改革に対する社員の反応

経営陣が危機感を強めて業務改革を開始すると宣言したとしても、「今度こそ本腰を入れて改革しよう」と思う社員は少なく、「分かるけれど、ただでさえ忙しいのに、そんなことには手が回らない」と思う社員が大半を占めるのではないかと。そして、後者の場合、多くは「どうするのかお手並み拝見」、「黙って見ていよう」と傍観する。このような状態では、業務の標準化と分散化の重要性が高まろうと、期待した成果は得られない。

業務改革が成功するか否かの判断には時間を要するが、うまくいかない場合の典型パターンがある。

一つは、全体観と目標設定が曖昧なまま、現場でできることを積み上げるパターンである。仮にそれらに全部対応できたとしても、そもそも大きな効果は期待できない。

もう一つは、熱心に多くの問題事象を抽出するが、あれもこれもとモグラたたき的に対策を打っているため、日々の多忙な業務の中で、

いつの間にか活動自体が消え薄れていくパターンである。

業界を取り巻くサプライチェーン全体からの問題構造と真因の可視化

多くの企業では、お客様重視の考え方のもと、各組織が日々業務に邁進している。一般に大規模なグローバル企業では、本社部門、事業部門、子会社、関連会社など組織が分断されながらも、所属の異なる社員が交錯して業務が行われる。このため、個々の組織は最適なサービス提供のために懸命に努力しているが、どこかに歪みが現れる。情報の行き違いや、業務の手詰まりが発生し、結果として全体最適にならない。歪みは、時に裏方のバックオフィス部門に顕著に現れる。そもそもバックオフィス業務の進め方自体が非効率であることが原因となる場合もあるが、真因はむしろ上流工程にあることが多い。例えば、フロント部門がお客様は神様とばかりに、顧客の言いなりの事務

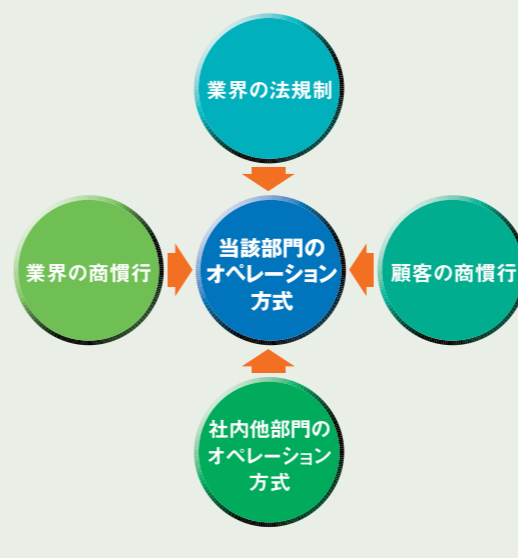
処理方法をバックオフィスに強要する場合や、業務の指示や依頼が曖昧な場合などである。

また、業務改革に対して傍観する社員が現れる背景には、業務の非効率性を招いている原因が自分たちの外側にあると感じているが、言い出せる立場にないことや、原因の所在を明確に証明できないことなどがある。

このため、どの組織に、どんなボトルネックが、なぜ発生しているのかという問題構造について、業界を取り巻くサプライチェーン全体から浮き彫りにすることが不可欠である。

業界を取り巻くサプライチェーン全体からみた問題構造の把握

図表1



海外BPO拠点を活用する際の障壁

今日、欧米企業を中心に海外BPO拠点の活用が増加傾向にある*2。インドや中国、東欧諸国などの低廉な労働力を活用したコスト

削減とオペレーションの分散を企図している。

一方、日本企業の場合、言語障壁やサービス品質への不安、雇用維持などの観点から海外BPO拠点の活用はほとんど進展していない。

ここでは、日本企業が海外BPO拠点を活用する際の具体的な障壁と、課題解決の方法について、業務改革に成功した国際物流業A社の事例をもとに見ていくこととする。

まず、当業界では、既に事業拠点が世界中に分散するとともに、苛烈なグローバル価格競争に巻き込まれていたため、生き残りのためには、バックオフィス業務について海外BPO拠点を活用することが待ったなしの状況であった。

このため、同社では、当初、次のような手順で活用計画を作った。①海外BPO拠点に移管する業務の切り出し、②移管に向けて想定される課題の抽出、③必要なインフラの具体化、④移管手順の見える化。しかしながら、現行業務の分析を開始して間もなく、サプライチェーンの各所から問題が顕在化し、大きな壁に直面した。

第1に、イレギュラー処理が多々あり、国内複数のバックオフィス間で業務のやり方に差異があることが露呈した。このため、移管したい業務を共通的に括り出せなかった。

第2に、フロント部門からバックオフィスへの依頼方法が統一されていなかった。専用の依頼書は存在したが、自由記入方式であり、その書き方も様々であった。しかも、フロント部門からは対面や電話、メールで依頼し、依頼書を事後提出するのが常態化していた。

第3に、複数システムから出力される複数種類の帳票が混在し、その上、顧客により要求が

*1. BPOとは、Business Process Outsourcing（業務プロセスアウトソーシング）の略であり、人事・総務・経理・営業事務等の企業内の特定の業務プロセスを外部の専門事業者に委託することを意味する。

*2. 経済産業省「BPO（業務プロセスアウトソーシング）研究会報告書（2008年6月）」では、2010年における世界のBPO市場は4,500億ドル、日本は約1兆円と見込んでいた。

経営革新
上級コンサルタント
大森寛文部



様々だった。その組合せ作業はベテラン社員の個人技に依存していた。国内では、このように日本人同士による「以心伝心」、「阿吽の呼吸」で何とか対応してきたが、そのまま海外BPO拠点に移管することは不可能であった。

そこで、A社では、試行錯誤の結果、次のような段取りを踏むことで、上記の課題を克服した。

第1に、業務の標準化と運用ルールづくりに着手した。具体的には、国内バックオフィス間での業務手順の共通化を図った。過去の全ての業務依頼書を棚卸しし、依頼事項をパターン化し、選択式かつ英語とした。また、複数帳票の統廃合と電子化を行った。

第2に、新たに設計した業務の実行可能性を検証した。期間を定めて新ルールのもとで問題発生状況をモニタリングし、原因追究を行った。その結果をレポートにまとめるとともに、関係者間で再発防止策を検討した。

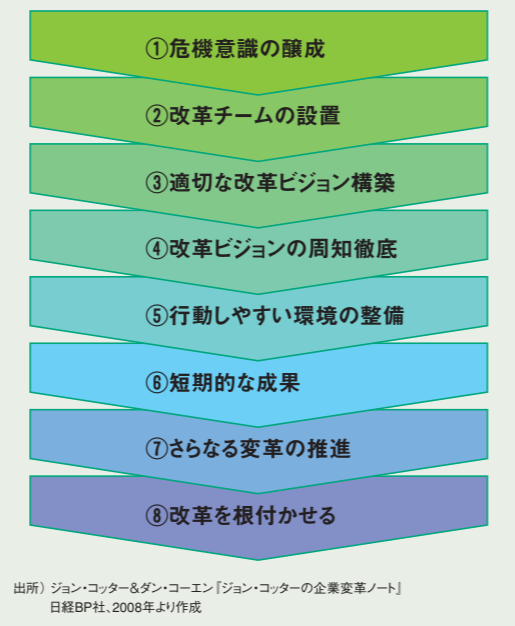
第3に、国内関係部門とBPO拠点のリーダー人材とが“Face to Face”のミーティングを頻繁に開催し、問題状況の共有を図った。

このような段取りを踏むことによりステークホルダー間のコミュニケーションの下地を作ったわけである。同社は、こうした取組みを継続して実施し、ミス発生率が目標水準以下に維持できたことを確認した段階で、本格移管の開始時期を設定した。

業務改革を成功に導くポイント
～組織変革の8ステップの視座から～

前述のA社の取組みには、実に半年以上も

組織変革の8ステップ 図表2



の時間を要した。以下では、ハーバード大学のコッター教授*3が提唱する「組織変革の8ステップ」を援用しながら、この取組みから導かれる成功のポイントについて整理してみたい。

ステップ1: 危機意識の醸成

A社ではまず経営者自らが中核となって、社員に危機意識を訴えかけた。その際、社内関係者が個人的な思い込みで意見を言わないように、事前に海外の競合企業の優れた取組みや顧客が抱えている不満を取材するなど、問題状況と真因を客観的に可視化した。こうした生の声をぶつけることで、論理だけでなく感情に訴えたことも功を奏した。

ステップ2: 改革チームの設置

次に、改革活動を主導する改革チームを設置した。業務とシステムが切り離せないことを考慮し、チームメンバーには「業務が分かる人材」と「システムが分かる人材」の双方を

投入したが、人選の際には、インタビューを通じて候補者の意志、熱意、性格をつぶさに観察した。併せて、海外BPO拠点をイコール・パートナーとして位置づけ、強引にチームメンバーに引き入れた。

ステップ3: 適切な改革ビジョン構築

改革活動を完遂した暁に、どのような姿を実現したいのかについて改革チームで徹底的に話し合い、改革ビジョンを構築した。その際、具体的なゴールと、その実現方策、期待効果を定量的に提示するとともに実行計画(いつまでに、誰が、何をするのか)を詳らかにし、その実現に向けて改革チームをコミットさせた。

ステップ4: 改革ビジョンの周知徹底

改革ビジョンを社内ステークホルダーに周知徹底するために、改革チームメンバーが、経営陣の後ろ盾を受け、全国の拠点を丹念に行脚した。そして、改革ビジョン構築時に意識的に巻き込んでおいた各地のキーパーソンがチームと現場社員との橋渡し役を担った。

ステップ5: 行動しやすい環境の整備

改革活動を中断させないために、人事発令を出すことで、改革チームメンバーが日常業務より改革活動を優先することを社内に告知した。また、先述したように海外BPO拠点のメンバーとも車座になって話し合い、一体感を醸成する仕掛けも作った。

ステップ6: 短期的な成果

定期的に成果発表会を開催し、社内関係者に成果を報告した。改革活動のシンボリックな成果を紹介して活動の意義を全社で共有することに努め、併せて、改革活動に参画して汗を流した人々の労を称えた。

ステップ7: さらなる変革の推進

改革活動を続けていくと、肉体的精神的な疲労が生じる。もうそろそろいいのではないかという燃えつき感も出てくる。なぜなら、改革が具体的に進むに従い、様々な局面で障害、軋轢、葛藤が浮き彫りになってくるからだ。しかし、勢いのあるうちに対処しなければ、決してゴールにはたどり着けないと判断し、改革のペースを落とさなかった。特に業界横断的に対処すべき課題については、業界団体や監督官庁に対しても変革の必要性和効果を訴える機会を設定し、少しずつだが着実に解決の糸口を見つけていった。

ステップ8: 改革を根付かせる

改革活動を定着させるためには、自発性を発揮させる仕組みが必要である。A社では、改革の過程で頭角を現してきた若手社員の地域リーダーとしての任命、組織間での不満を吐き出す共感活動の実施、各拠点のベストプラクティスの横展開等を推進した。ここまで来ればしめたものである。当初は傍観者側に立っていたはずの人々がいつの間にか活動に参画してくるようになった。

以上の8ステップは一見当たり前のようだが、やり遂げるのは想像以上に難しい。どれが欠けても改革活動が途中で挫折する危険性に満ちている。逆に、8ステップを意識してやり抜くことで目的を達成できる。

今後、グローバルな視野から、業務の標準化とオペレーションの分散が避けられない流れにあると考えられるが、ここで紹介した事例が多少なりとも参考になれば幸いである。 N

*3. John P. Kotter教授は、ハーバード・ビジネス・スクールで教鞭をとる企業変革およびリーダーシップの専門家である。

物流起点でのグローバルSCM改革

グローバル化の進展により、従来よりも複雑なSCMが求められるようになりつつある。一方、東日本大震災の経験を経て、サプライチェーンの柔軟性を高める動きが今後加速されるだろう。根本からグローバルSCMを再構築するアプローチもあるなかで、本稿では、物流起点でのグローバルSCM改革について紹介したい。

グローバル化の進展と企業が直面する課題

従来から続く国内市場の成熟と中長期的な縮小、新興国市場の台頭、FTA^{*1}やTPP^{*2}などの関税障壁撤廃の動きに加え、先の東日本大震災によって顕在化したサプライチェーンの脆弱性により、今後、日本の製造業のグローバル化は一層進むことは間違いなく、サプライヤーもグローバル化への対応を一層迫られることになるだろう。

製造業のグローバルサプライチェーンは複雑化していくことが見込まれる。例えば、要求品質を充足した部品を供給する業者が現地にいない場合は、①遠隔地から調達するため長いリードタイムを織り込んだ管理が必要となる、②販売チャネルとの情報連携が十分でなく販売サイドの情報（販売動向、店頭在庫など）が取りにくく、適切な生産計画を立てづらくなる、③各拠点の生産管理方式が異なるために在庫が品番単位で見えず相互融通したくてもできない、④結果としてトータルでのSCMが従来よりも難しくなっていく、といった問題が生じることになる。

東日本大震災により、企業は生産が止まる

恐怖に怯えた。今回の教訓を生かして、今後は、調達先の分散、相互融通を可能とする部品の標準化・汎用化、拠点横断マネジメントに資するシステム統一、といった動きが進んでいくと想定される。これに対し、開発・設計の思想転換、グローバルでの部品表の標準化、ERP^{*3}導入など、SCMを根本から再構築する取組みがあるが、ここでは、物流を起点としたグローバルSCM改革に着目したい。

物流とSCMの密接な関係

SCMが、調達・生産・販売にわたる一連の企業活動を最適化するためのマネジメントであるならば、物流は、原材料及び製品の輸配送及び保管の面でSCMを実現するための手段と捉えられる。

一方で、企業活動における物流は、コストとして位置づけられる。つまり、輸配送費、保管費、梱包費など、主に販売管理費として現れる活動である。したがって、物流改革あるいは物流の効率化という時に最初に想起されるのは、輸配送費の削減や保管スペースの削減などである。

しかし、物流はSCMと密接な関係にあり、

単なるコスト削減の対象ではない。輸配送にかかるリードタイムの短縮、在庫引当での効率化、入在庫・在庫及び貨物ステータスの可視化など、調達・生産・販売オペレーションの効率化に貢献する戦略的機能であることを確認すべきである。

物流起点でのグローバルSCM改革

物流起点でのグローバルSCM改革の課題は、①ボラティリティ(変動性)管理、②業務標準化・体制構築、③物流ネットワークの再構築の3点に集約できる。

①ボラティリティ管理

グローバル物流においては、物は国境を越えていく。つまり通関手続きが発生する。通関時にはインボイス^{*4}や原産地証明等の書類が必要となるが、準備が滞ったり、ディスクレ^{*5}が起こったりすると、待ち時間が発生する。グローバル物流は国境を越えると同時に海を越える場合も多い。海上輸送であれば、輸出側での積込みや輸送、輸入側での荷揚げが伴いリードタイムがかかる。また天候等にも影響される。

こうしたブレ(ボラティリティ)を適切に管理するためには、業務プロセスの効率化によりリードタイムを短縮する一方、実際のブレの状況を日次/週次レベルで把握・分析し、必要に応じて修正しなければならない。このため、リードタイムや在庫量の時系列情報を取得できる仕組みが必要となる。

②業務標準化・体制構築

単に物を受け入れ、保管し、捌いて、出荷する、というオペレーションだけであれば、実作業を手順通りに行うだけで良いが、企業活動における物流管理となると、物流の動態情報、ステータス情報が不可欠となる。例えば、入出庫の動き、出荷の時系列での波、出荷後の貨物のステータスなどを捕捉できなければ、物流管理を通じたSCMの高度化は実現しない。

日本国内、あるいは日本からの輸出であれば、業務プロセスごとに定められたデータ入力等を徹底することで、上述の情報把握および管理ができるが、海外-日本、海外-海外間になると、現地での物流管理業務が標準化されていないため、データ入力が徹底されない、入力ミスが起こるといった事態も危惧される。こうした問題が発生すると、どれだけ素晴らしいグローバルSCMの仕組みを作っても機能不全に陥る恐れがある。

グローバルSCMを機能させるためには、誰でもミスなくできる業務設計、物流業務の委託先も含めた物流管理業務の実施体制の構築が必要となる。

③広域の物流ネットワーク再構築

海外拠点発(特に海外-海外間)の物流は、現地拠点の裁量で物流事業者が選定されている場合が多い。また、海外展開を進める日系製造業では、コストを抑えるために日本人の配置を最小限に抑える傾向が見られる。このように人的リソースの面により、海外拠点では物流企画、物流管理機能の弱体化が危惧される。また、こうした状況においては、現地での共同配送、輸出における貨物集約、海外他拠点と

上級コンサルタント
寺井信裕 部



*1.Free Trade Agreement (自由貿易協定)

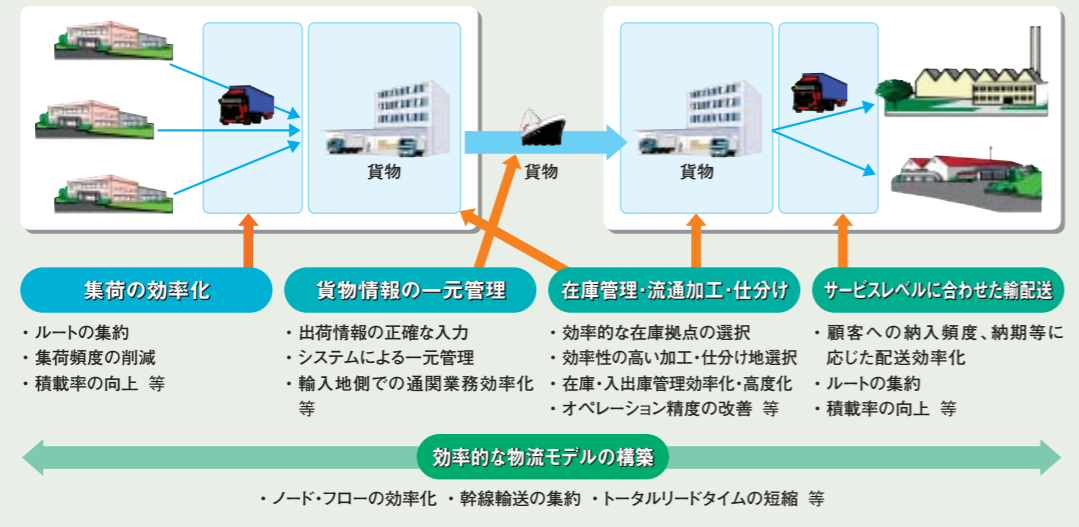
*2.Trans Pacific Partnership (環太平洋戦略的経済連携協定)

*3.Enterprise Resource Planning

*4.インボイス:輸出入の際の請求書

*5.ディスクレ:ディスクレパンシー (discrepancy) の略。船積書類や手形に、信用状条件違反や書類相互間の不一致があること。貿易用語として定着している。

図表1 効率的なグローバル物流モデル構築のポイント



連携した物流ネットワークの再構築を進めることは難しい。

十分な物流企画機能を持ち合わせていないのであれば、外部（物流事業者）から提案を受けることも視野に入れるべきである。

物流起点でのグローバルSCM改革のステップ

物流改革を起点とした改革のステップは大きく4つに分けられる。

第1は、現行の物流モデルおよび物流ネットワークの再構築である。つまり、集荷、仕分け、幹線輸送、保管、配送の一連の物流活動を効率的に実施するモデルを構築し、オペレーションを効率化・高度化させることが目的となる。

東日本大震災での経験を踏まえると、今後はリスク対応を具体化しておく必要がある。例えば、平時のルートが途絶した際の代替供

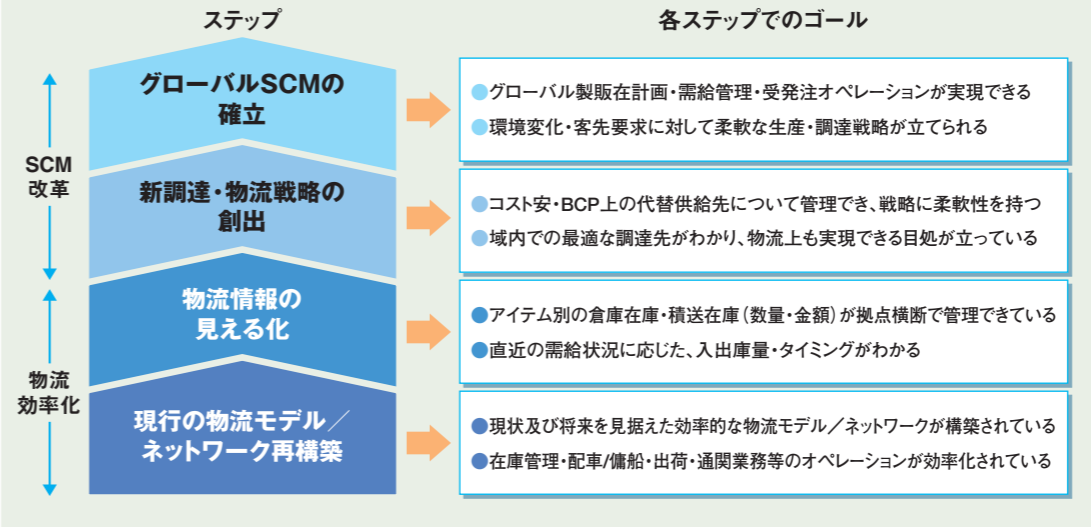
給地・代替ルートの設定、代替ネットワーク移行に際しての意思決定プロセス及び指揮命令系統、具体的な移行ステップなどをBCP^{*6}の中で明確化しておくことが必要になる。

第2は、物流情報の見える化である。ここでは、入出庫、在庫、出荷の状況をリアルタイムもしくはそれに近い状態で把握し、調達先の在庫状況や供給先の発注状況などを可能な範囲で把握する状態にすることが目的となる。海外拠点では、「在庫が見えない」状況が少なくないため、このステップはグローバルSCM改革において特に重要である。

第3は、調達・物流戦略の柔軟性確保であり、原価管理はもちろんのこと、BCPを踏まえたサプライチェーンを円滑に構築・管理できる状態を整備することが目的となる。具体的には、顧客への納品頻度、受注ロット、在庫政策、生産頻度、生産ロットなどを見直すことが、このステップのスコープに入ってくる。

第4はグローバルSCMの確立である。実際

図表2 物流起点でのグローバルSCM改革の4ステップ



の物の動きをグローバルで捉える物流と、グローバルでの製販在計画、需給管理、受発注オペレーションをリンクさせるとともに、実需のプレやその他の突発的な事態に柔軟に対応できるグローバルSCMを実現することがゴールとなる。

グローバルSCM改革推進のための一方策 ～3PLの起用～

物流起点でグローバルSCM改革を推進するための1つの方策として、東南アジアなどの地域単位で3PL^{*7}を起用した包括的な物流業務委託を行うことが考えられる。

例えば、花王は、2009年に国内外の拠点間での原材料や製品の物流モデル再構築および輸送効率化を目的として3PL事業者を起用した。この背景には、各国の拠点が個別に倉庫業者や運送業者に発注していたため、効率

化が進まない構造にあったことがあげられる。3PL起用による物流改革により、花王全体の物流費は2010年3月期で約6%、2011年3月期で約5%削減した^{*8}。

物流子会社や長年使い慣れている物流会社との間では、阿吽の呼吸でオペレーションされるがゆえに、かえって実態を明確に捉えられない場合がある。一方、3PLを起用する場合は、すべての業務を仕切り直す必要があるため、業務範囲が整理される。また、コスト削減は言うまでもなく、3PLが保有するWMS^{*9}等を活用した在庫・入出庫、運送ステータスなどの見える化も可能となる。

ただし、3PLを起用することで物流コスト、生産性、業務品質がブラックボックス化することは避けなければならない。海外拠点で物流管理にかかるリソース配分が制約されるのならば、コスト削減のインセンティブ導入、注視すべきKPI^{*10}の設定といった管理の仕組みを合わせて検討することが必要である。

*6. Business Continuity Plan (事業継続計画)
*7. Third Party Logisticsの略。
*8. 花王株式会社資料より
*9. Warehouse Management System (倉庫管理システム)
*10. Key Performance Indicator (業績管理評価のための重要な指標)

変化対応力を重視したグローバルSCM改革

NRIでは、複雑な環境下での変化対応力を有するオペレーションへの革新を「グローバルオペレーションの進化」と呼び、グローバルSCM改革の重要性を提起してきた。改革には現状の否定と継続性が必要であり、新たなマインドセットを生み出せるタイミングの見極めが重要である。本稿では、大震災でサプライチェーンに対する関心が高まっている背景も踏まえ、変化対応力を醸成するための改革のステップについて論じる。

不測の事態で関心が高まるSCM

企業にとって、東日本大震災によって生じた影響を包含できるキーワードは、“サプライチェーン”であろう。特定部品の供給停止の影響が、世界中の完成品生産ラインにまで波及する現象を目の当たりにして、「モノづくり」には、製品

のコストや性能、工場立地や生産能力ばかりでなく、供給網を構成する組織間の相互連携が極めて重要であることを改めて認識したからである。

ただ、サプライチェーンの重要性が認識されたのはこれが初めてではない。2008年のリーマン・ショックの際にも、日本企業のグローバルサプライチェーンはその脆弱性を露呈したからだ。当時、国際的な金融危機は、自動車や電機など輸出産業を中心に多くの製造業に需要の急減をもたらした。

こうした需要変化の兆候を捉え、俊敏に自社の生産供給

活動を調整する「変化対応力」は、まさにSCMによって醸成される能力である。しかし、当時、多くの日本企業は、市場での需要減退を早期に把握することができず、国内外で在庫過剰に陥り、資金効率や収益性の悪化を招いた。

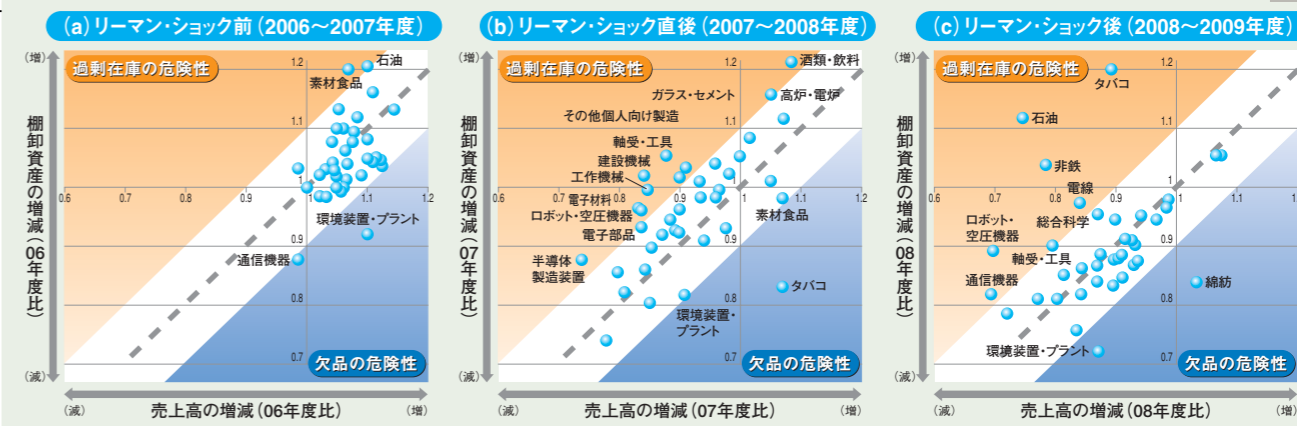
リーマン・ショックは100年に一度、東日本大震災は1000年に一度といわれている。わずかな数年の間に起きた2つの不測の事態について、日本企業はただ「想定外」として処理してよいのだろうか。答えは「NO」である。経営の視点からサプライチェーンを捉えれば、日本企業にとって改善可能な領域はまだ多い。

リーマン・ショックが示した日本企業の「変化対応力」の実態

ここでは、財務データをもとにリーマン・ショック前後の日本企業の対応を振り返ってみる。図表1は、売上高増減と棚卸資産増減の関係性を分析した結果である。これは、売上に応じて在庫量をコントロールし、一定の在庫回転期間（もしくは在庫回転率）を保つことを表しており、需要変化に生産供給を対応させるという意味で、サプライチェーンの俊敏性、つまり変化

リーマン・ショック前後の俊敏性（産業別）

図表1



対応力の指標といえる。

これを見ると、リーマン・ショック以前は、大半の業種が需要拡大に合わせて在庫をコントロール（＝増産）できていたが(a)、リーマン・ショック後の2008年度決算では需要急減に対して在庫を全くコントロール（＝減産）できていない(b)。業種によっては2009年度にすら対応しきれないことがわかる(c)。

2010年に入ると主に新興国が牽引役となって需要が回復しはじめた。しかし、この回復期においても日本企業は俊敏に対応できたとは言いがたい。例えば、中国で受注が急回復した工作機械や建設機械の業界では、基幹部品の調達が追いつかず、受注を捌ききれなくなった企業が見られた。これは、日本の部品サプライヤーが末端の需要変化にあわせて増産対応できなかったことに起因している。

こうした結果を見る限り、多くの日本企業のサプライチェーンは、十分な「変化対応力」を備えていなかったといえる。

サプライチェーンに求められる「変化対応力」

サプライチェーンの観点で、東日本大震災が

残した教訓は何だろうか。我々は、ここでも「変化対応力」の重要性を認識すべきだと考えている。

震災後、工場の被災と物流網の寸断により、一社購買の構造を含むサプライチェーンの脆弱性と、余分な在庫を持たない供給体制を追求してきたSCMに対する疑問が、事業継続の観点から議論の俎上に上がった。

在庫を極力持たない体制に対して、一部では、在庫を増やすべきではないか、という意見が出るかもしれない。しかし、在庫積み増しは対症療法的な一時凌ぎに過ぎない。競争力を大きく低下させるため、決して根本的な解決にはならない。

では一社購買構造の見直しはどうか。従来から、自動車メーカーでさえリスクに備えて複数社購買を進めてきた。それでもなお影響が出たのは、技術的に一社に依存せざるをえない部品が残っていたり、さらに上流の材料メーカーが一社独占であったりしたためである。事業継続だけを目的とした分散化は、コスト増による競争力の低下を招く。ここでは、災害に際して迅速に生産供給業務を別拠点へ「移植」できるという意味での分散化を図るべきである。この実現のためには、過剰にカスタマイズされた部品や工程の共通化にも併せて取り組む

電機・精密・素材産業
上級コンサルタント
中川 宏之



電機・精密・素材産業
副主任コンサルタント
中澤 崇



必要があろう。

スタンフォード大学ビジネススクールのハウ・L・リー教授は、持続的な競争優位をもたらすサプライチェーンには、①短期的な需給変動に対応する「俊敏性」、②中長期的な環境変化に応じて供給網自体を見直す「適応力」、③供給網を構成する企業間でWin-Win関係を築く「利害の一致」の3条件が必要だとしている*1。この視点でいえば、リーマン・ショックは①と③、東日本大震災は一部②を踏まえた上での①と③の必要性を教訓として残したといえる。

変化対応力醸成に向けた 日本企業の課題

では、なぜ日本企業の「変化対応力」は弱いのか。それは、各拠点、特に海外拠点に対して、本社・事業部による状況把握や指示・統制が行き届かない管理体制となっているからである。さらに、分業体制の強化によって、営業部門と生産部門の連携、拠点間の連携、代理店等の独立資本との連携が限定され、このことが変化対応力を低下させる原因となっている。

一方、かつて日本企業に追随した韓国企業では、組織間連携の重要性を1990年代から認識し、「SCM改革=経営改革」と位置付けて、積極的に取り組んできた。グループ全拠点のPSI(Procurement/Product, Sales, Inventory)を把握し、各市場の需給バランスに応じた拠点横断での計画同期化と短サイクルでの見直し、生産能力の振り分け、柔軟な在庫融通を実現するなど、いまやグローバルSCMでは、

一般的な日本企業に比べ10年は先行しているといえる事例もある。彼らは、ある市場で急激な需要変動が起きたとしても、迅速に状況を把握し、拠点横断で需給を調整して乗り切ることができる。

変化対応力の醸成には、拠点間連携がキーワードとなる。この拠点間連携には、取引関係をベースとした「垂直方向の連携」と補完関係をベースとした「水平方向の連携」がある。リーマン・ショックでは、川上・川下企業との情報断絶に起因する過剰在庫や欠品が問題となったため垂直方向の連携の必要性が浮彫りになった。東日本大震災では、代替サプライヤーからの代替品調達といった垂直方向の連携に加え、サプライヤー側における別拠点からの代替供給といった水平方向の連携が必要だと再認識させられた。

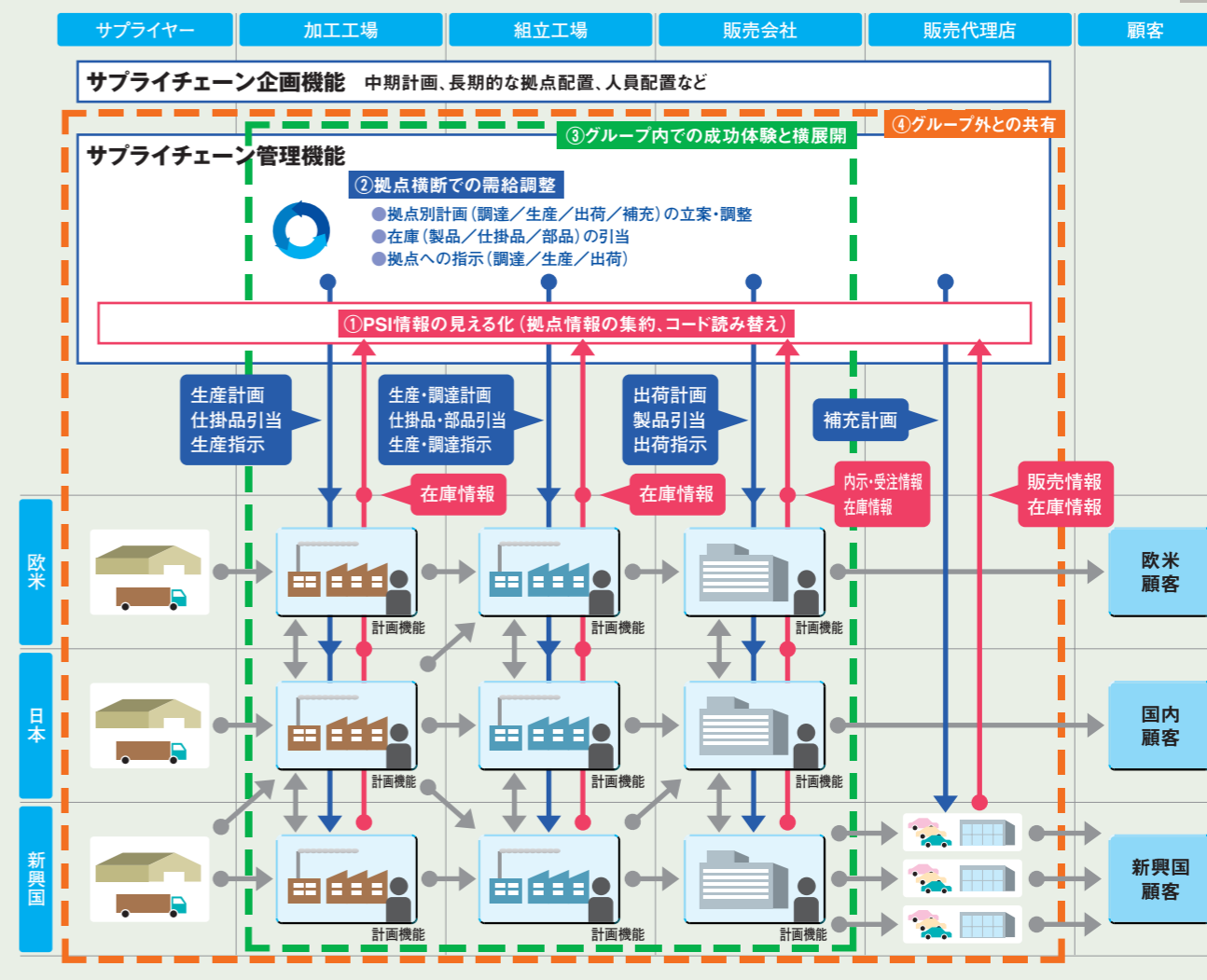
どのような業種でも、多かれ少なかれ垂直・水平いずれの連携にも課題はあるが、業種別にみると以下のような特徴がある。

自動車業界では、垂直方向は「ジャストインタイム」*2に代表される高度な生産管理や系列企業との取引によって、国内で優れたSCMを構築してきた。しかし、これは国内という限られた空間の中で、現場の優れた調整能力によって下支えされたものである。一企業グループ内だけでも供給網が物理的に伸び、海外拠点や現地企業との取引が増大するなかで、取引先に過度に依存しない自前での生産・供給計画業務の高度化が求められている。

エレクトロニクス業界では、垂直方向はセット、部品、材料の各企業間で受発注が連鎖しており、情報の伝達タイムラグと劣化に起因する

改革の4つのステップのイメージ

図表2



過剰在庫や欠品(ブルウィップ効果)が課題である。これが、製品寿命の短期化と相まって、不良在庫の廃棄ロスや需要ピーク期の売り逃しを招いている。一方で水平方向は、モジュール化により世界共通仕様の部品や製品が増える中で、EMS*3など外注先と自社工場との生産配分や、国・地域を越えた販売会社間の在庫融通などが重要になるだろう。

工作機械や建設機械の業界では、収益源である補修部品のサービスレベル向上がカギを握る。垂直方向においても他業界と同様の課題があるが、製品寿命が長く部品在庫の課題が根源にあるため、水平方向がより重要

となる。すなわち多品種かつ断続的な需要特性を持つ補修部品を販売会社や販売代理店にいかにか配置し、相互補完的な連携(在庫融通など)を実現するかである。

SCM改革の4ステップ

こうした日本企業が抱える現状を打破するためのSCM改革について、中長期視点で4つのステップを描くことができる(図表2)。

- ①目的を持ったPSIの見える化
まず、需給変動に俊敏に対応できるSCMの

*1.トリプルAのサプライチェーン: 「俊敏性」(Agility)、「適応力」(Adaptability)、「利害の一致」(Alignment)

*2.トヨタ自動車の生産方式の概念の一つ

*3. Electronics Manufacturing Service

土台として、PSIの見える化による各拠点の実態把握が不可欠である。

見える化にあたっては日本企業が共通して抱える問題—拠点によって用語の定義、業務サイクル、情報システムが異なるといった問題の解消に向けた取組みが不可欠である。グローバルで統一基準が浸透している会計領域と異なり、SCMの領域では拠点内で用語を定義すれば成り立つため、独自の“社内方言”が存在する。また、ITシステムも拠点の独自判断で採用・導入されているケースが多い。

この社内方言の解消、つまり用語の統一に向けては、全拠点同一のERP*4システムのもとで全てを統一する手法と、異なるシステム間の違いを変換ツールで読み替えて統一する方法がある。さらに、各拠点の独自業務ルールをチェックし、見える化に適するように改める必要がある。

②拠点・組織横断での水平・垂直方向の構造改革

SCM改革では全体最適を優先するため、生産・販売・流通の各機能における常識が時に否定される。これは、サプライチェーンの垂直方向、水平方向の双方で起こる。

まず、垂直方向の構造改革では、プルウィップ効果を抑制するために、需要予測や生産計画などの人の意思と判断を伴う業務について複数拠点で重複する領域の見直しが必要である。また拠点別に行われる月次の生産・販売計画は、同期化しつつ週次に短サイクル化すべきであり、拠点ごとに異なるこれらの業務を連携させるための改革も不可欠である。

一方、水平方向の構造改革では、社内リソー

ス(遊休設備や余剰在庫)を有効活用するために、拠点間の横連携によって生産能力や在庫を融通する仕組みの構築が必要である。この実現には、地域統括組織の強化や在庫引当システムの高度化など、組織やシステムまで連動した改革が求められる。

③社内浸透を目的とした成功体験の醸成と展開

構造改革を浸透させるには、現場の巻き込みが必須となる。特に、グローバルSCM改革では、国内からの統制が利きにくい海外拠点の巻き込みが必要となるため、面従腹背に陥らない慎重なアプローチが求められる。そこで、改革は一部のセクションからスモールスタートし、ここでの成功体験をグループ全体に認識させて活動を広げる「橋頭堡先行型」が望ましい。改革の成否はいかにそのプロセスを無理なく設計し、段階的に進められるかにかかっている。各拠点の現行業務の継続性を認めつつ、段階的に改革の範囲を拡大する「分権・調整型」のアプローチが適切である。

④Win-Winを前提とした

社外とのサプライチェーン形成

競争が激化する中、グローバル展開における日本企業の「自前主義」には限界があり、海外現地のパートナー(サプライヤー、EMS、販売代理店、量販店など)との協業が極めて重要となっている。そのためには、双方の利害関係を一致させる仕組みが必要である。

例えば、北米の家電業界などで見られるVMI(Vender Managed Inventory)では、小売の在庫管理責任をメーカーが負担する。小売はDC*5や店舗の情報を開示するかわりに在庫リスクから解放され、メーカーは在庫負担が

増すかわりに末端の需要と在庫実態が把握できるため、両者はWin-Win関係となる。

また、在庫や販売実績など「過去」の情報の共有だけでは不十分という場合もある。なぜなら、メーカーの新製品投入や小売の販促キャンペーンによって、製品の需給バランスは大きな影響を受けるためである。そこでこれらを踏まえた双方の予測や計画など「未来」の情報まで共有し、サプライチェーン全体の収益最大化を目指す取組みもみられる。

来るべきグローバルオペレーション 進化の時代に向けて

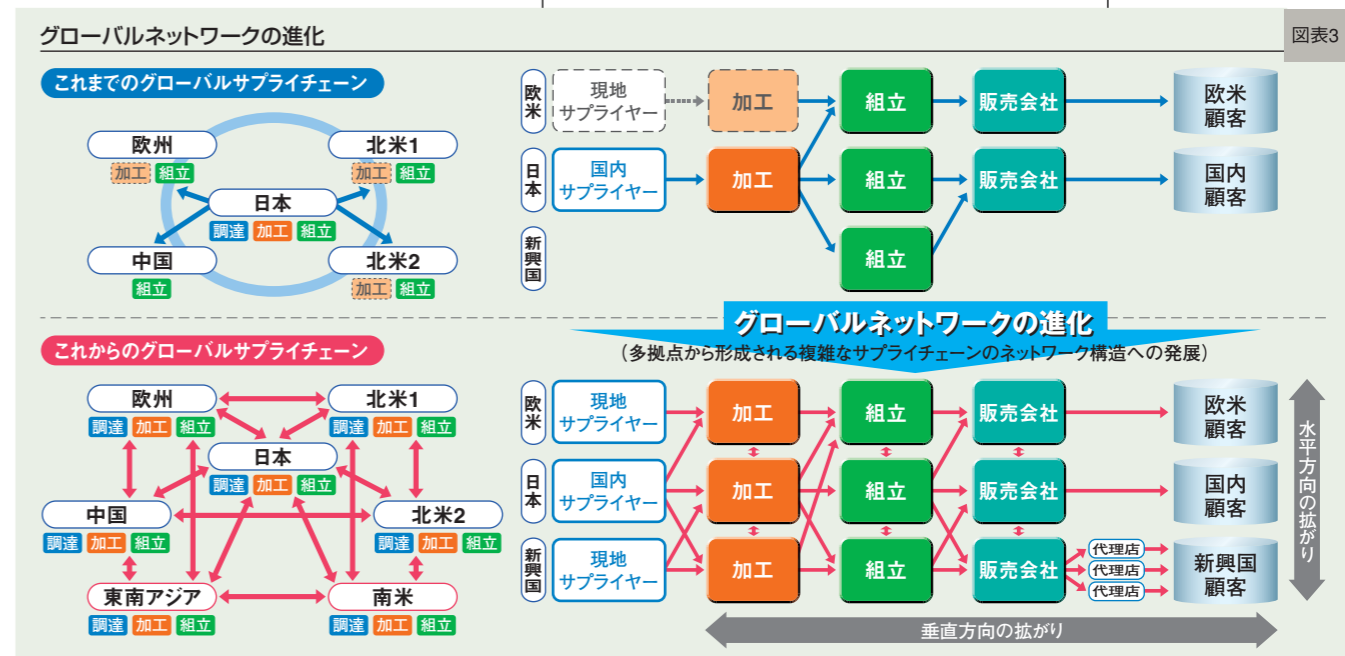
国内市場が成熟化する中、グローバル市場、特に急成長する新興国市場は、日本企業にとってますます重要性を増している。こうした中、日本企業のグローバルオペレーションは以下のような影響を受けるだろう(図表3)。

- 供給する市場が拡がり、垂直／水平方向に拠点数が増加する(多拠点化)
- 三国間取引を含め、モノの流れが多方向になる(複雑化)
- 現地適応のために、パートナー企業の重要性が増す(自前主義の限界)

多様な製品を多様な市場に供給するために、開発、調達、生産、販売の機能は複雑にネットワーク化することになる。そして、こうした環境下では需給変動の影響がより複雑に伝播するため、企業にとって「変化対応力」は従来にも増して競争力を左右する要素となる。変化対応力の構築においては、常時の需要変化にどう対応するかだけでなく、緊急時の調達リスクをいかにシステムティックに回避するかについても検討していく必要があるだろう。

リーマン・ショックと大震災という不測の事態により危機感と関心が高まった今は、まさに改革に踏み込むチャンスではないだろうか。 N

*4.Enterprise Resource Planning
*5.Distribution Center



本格的なグローバル化に向けた 組織再編 ”総合力発揮”と ”自前主義脱却”の断行に よる全体最適の追求

三菱重工業株式会社
取締役副社長執行役員 宮永俊一氏



2010年事業計画において「総合力発揮」と「自前主義脱却」の方針を打ち出した三菱重工業。それら方針に対する具体的な打ち手と、今年度に新たに設置されたグローバル戦略本部のミッションについて、此本と青嶋が伺いました。

(2011年5月11日実施、敬称略)

構造が変わっていくチャンスだとも言えます。

BCPについては、調達や生産を単純に分散させるのではなく、全体を見ながら、補強していくといった考え方が必要になると思います。自動車産業におけるジャストインタイムのような集中生産や、ワンリソース主義といった生産方法は、高効率ではありますが、その一方でリスクが大きいといえます。それに代わる考え方としてワンリソース・ツーファクトリーズがあります。2つを全く同等にしてしまつとかえって非効率なので、メインの生産拠点と代替的な拠点に位置付けを整理するという考え方です。各拠点の生産効率をさらに高めようとするれば、類似する製品を生産することにより、ツーリソース・ツーファクトリーズといった考え方もあります。各社とも今後はリスクと効率性を勘案しながら、生産構造、調達構造を考えていくことになると思います。当然のことですが、それぞれの企業の特長、各社が抱えている事業の内容、事業戦略によって最適解は異なります。そのなかでも、私どもの会社は、比較的最適解を導きやすいのではないかと感じています。

スマートコミュニティへの 取り組み

NRI 先ほど、今回の震災は社会構造、経済構造をより強靱にする転機になるかもしれないとおっしゃいました。この点については私も同感です。エネルギー問題をとってみても、エネルギーをそんなに使わない中でも、活力のある社会構造、経済構造が実現できると考えています。その意味では供給がある程度制約を受ける中で、需要をどうコントロールするかが重要になってくるのではないのでしょうか。エネルギーの問題については、原子力政策を含めてこれからいろいろな議論があると思いますが、単に供給をどうするかといった問題だけではなく、従来とは目線が違った検討が必要になると思います。スマートシティにしても、供給や需要の見える化にしても、日本企業は、これらに関連する要素技術を十分に持っているはずですから、それらを上手く組み込むことで、新しいエネルギーと共存した社会をつくっていけると期待しています。世界に誇れる技術を有する日本の産業界が先端を走る契機になるかもしれませんし、そのような方向に

東日本大震災による 経営への影響と 事業継続に向けた考え方

NRI 今回の東日本大震災は、多くの企業に甚大な被害を及ぼしましたが、はじめに、御社の被害の状況と対策についてお話をいただけますでしょうか。

宮永 まずは、今回の震災によりお亡くなりになった方やご遺族にお悔やみ申し上げます。被災された方々にはお見舞い申し上げます。

私どもの方といいますと、自社工場が東京以西に立地していますので、工場自体は大きな被害を受けてはおりません。部品や材料を供給していた

は被災地域に拠点を持たれているところがありましたので、電子部品や制御機器などの供給が不足し、生産に多少の影響はありました。

ご存知のように、十数年前になりますが、私どもは阪神淡路大震災を経験しました。今回、被災地に対しては、その経験を踏まえた支援をさせていただいております。具体的には、既に社長がプレス向けに発表したとおりですが、自社で保有する飛行機を使って、薬をはじめとした緊急物資を空輸させていただきました。また、医師の搬送についても出来る限りのお手伝いをさせていただいております。

NRI 今回の震災を契機に、多くの

企業では、BCP^{*1}を含めて経営戦略を見直す動きが出てくると思いますが、この点について、御社ではどのように検討されていますか。

宮永 今回の震災で企業によっては経営方針の変更を余儀なくされるケースも出てくると思いますが、三菱重工に関しては、そういった影響はほとんどないといえます。今回震災に遭われた地域は、農業や水産業が主要産業でありますし、製造業におきましても、自動車の加工組立拠点や、半導体や電子部品のといった中軽量のものづくり拠点が集積している地域だといえます。三菱重工が事業として深く関わっている“ヘビーインダストリー”の立地は鹿島コンビナートくらいであり、

事業構造面で中長期的な方針を大きく変えるような影響はないと認識しております。

むしろ風評被害が心配です。今回の大地震により日本全国が大きくダメージを受けたとの誤解が海外に広がることは、日本企業の海外事業展開に障害を与えることにもなりますので、そうした誤解はいち早く解消することが望まれます。日本の社会産業構造は大きく傷んでいるわけではありませので、従来の路線を堅持しながら復興を進めていくべきだと考えています。電力規制は確かに大きな問題ですが、見方を変えて、それを刺激と捉えるならば、省エネへの対応力が強化され、中期的には柔軟性を持った強い産業

*1. BCP: Business Continuity Plan 事業継続計画

災害やシステム障害、テロなど危機的状況下に置かれた場合でも、重要な業務が継続できるようにしておくための計画

うまくもってあげればよいと考えています。こうした観点を含め、御社では今後のエネルギー政策やエネルギー産業のあり方について、どのようなお考えをお持ちでしょうか？

宮永 スマートグリッドをとっていても、基本的には、供給サイドの最適化という観点からの議論がされてきましたので、それを需要サイドから極端に変えていこうとすると、これまでの骨格が崩れてしまう恐れがあると思います。

社会資本投資の観点から考えますと、最適なポリシーを即座に実現するのは難しいですから、どのようなものに投資していくかについては試行錯誤的なアプローチにならざるを得ないと思います。ある意味では、自由放任のもとで自由に競争させていくことも必要だと思えます。例えばスマートコミュニティについても、三菱重工が標榜するようなスマートコミュニティソリューションがあれば、別の会社のスマートコミュニティソリューションもあります。また、HEMS*2やBEMS*3についても同様で、家電メーカーだけでなく、住宅産業を含めていろいろな分野の方たちが、様々なアプローチを仕掛けています。こうした自由競争の中から、何十年もかけて日本に最も合った標準が生き残っていくのではないのでしょうか。

技術革新が成長を促進する面も

あります。HEMSやBEMSの技術革新に合わせ、グリッド(送電網)のあり方も徐々に変わっていくと思います。また、今回の震災により、自然エネルギーや再生可能エネルギーを一層取り込んでいくことになると思います。各社とも、自然エネルギーを利用することは重要であると認識していても、震災前は、どうしても経済合理性や短期的な利益の追求を優先する向きがあったと思います。しかし、震災後は、どちらかと言えば中長期的な観点で考えるようになり、産業界をはじめとしてステークホルダー全体に、自然エネルギー利用にかかるコストはある程度やむを得ないと認識が広がっているように感じます。このことが日本の産業界を強くする契機になると考えています。日本は送電網がある程度完成されていたので、これまでは新興国等に輸出することを念頭にスマートグリッドシステムに取り組んできましたが、節電を余儀なくされ、また、より多くの自然エネルギーを利用することが求められるなかで、国内でも本格的な普及も広がってくるように思います。

総合力発揮と 自前主義脱却

NRI そうですね。スマートグリッドに

ついては、日本国内で様々な取り組みを行いながら、海外へ展開するといった好循環が生まれてくることも期待できると思います。

次に御社の事業計画についてお話をお伺いできればと考えております。昨年4月に発表された「2010事業計画」では、「総合力発揮」と「自前主義脱却」といった方針を掲げられていますが、会社全体のセグメントをご担当されるお立場として、それらの方針を打ち出すに至った背景、問題意識について教えてください。

宮永 我々は、今後、コアビジネスをしっかりと伸ばすとともに、グループ全体としてグローバル化を進めていかなければなりません。従来の考え方であれば、各事業部が得意としてきた製品を主体に、技術優位性を生かして、どちらかという非常にハイエンドなマーケットをしっかりと押さえることに力点を置いていましたが、こうした自前主義の発想だけでは限界もあると認識しています。

三菱重工は、これまでに日本の産業発展に伴い増大してきたエネルギー需要、電力需要に対して、ボイラー、ガスタービンといった火力発電プラントや原子力発電プラントといった製品を供給することで発展してきました。それらの製品が多くのお客様に受け



三菱重工株式会社
取締役副社長執行役員 宮永 俊一氏

グローバル戦略本部の 設置と地域に根付いた グローバル化の推進

NRI 御社は4月にグローバル戦略本部をつくられましたが、副社長がおっしゃった総合力とグローバル化という観点で、この新しい本部の役割・ミッションについて教えてください。

宮永 グローバル戦略本部は、いくつかの部署から構成されます。その1つに管理部がありますが、そこでは海外における経理、人事、総務といったコーポレートスタッフ業務を共通化して管理しています。海外では事業規模が小さく、コーポレートスタッフを十分に持てないケースがありますので、そうした業務の支援を行っています。

世間からの評判や三菱重工としてのブランドを保持する意味では、海外拠点においても、お客様に対する姿勢、サービス提供の仕方、働き方にばらつきがあってははいけません。そのため管理部では、これらの観点からもしっかり管理しようとしています。

グローバル化を進めるにあたって、意識的に強化したのがリスクマネジメントです。海外拠点では、予期せぬ損失が生じるリスクは相対的に高く、必ずしも日本からの救援だけではカバーできない事態が生じる可能性も

入れられたことにより、その後は規模の経済や相乗効果を発揮すべく「機械のデパート」をめざしました。どのような機械でもデパートに行けば手に入れることができたため、デパートの形での総合力は、時代のニーズにマッチしていたといえるかもしれません。このことはまさに、かつての地方の百貨店が、地元の閉じたマーケットの中で、地産地消的に最適化を図っておけば事足りていたことに似ています。すなわち、言葉や文化や制度が似通った、ある意味隔離された市場において、自らが得意とする分野において多品種を揃えることによって、地元のお客様のニーズに対応するといったデパート的な「総合力」が十分に機能したわけです。しかしながら、それはあくまでもホームマーケットがカバーする市場全体の8~9割を占め、かつ、グロー

バルな競争が起こっていない時の話になります。お客様のグローバル化に伴い、ホームマーケット以外の市場のウエイトが急速に高まってきていますし、製品ごとのグローバル競争も激化しています。例えば、造船業をみても、韓国勢や中国勢との間で熾烈な競争を余儀なくされています。そうすると、デパート的な総合力では対応が困難となり、世界中にネットワークを張り巡らせ、選択と集中で乗り切っていかなければなりません。世界で戦うことのできる事業群(コアビジネス)をもって、言葉と文化の違いを超えた世界中のネットワーク、すなわちサプライチェーンやサービス網を含む総合的なネットワークを構築していく必要があるわけです。これからは、そういう意味での総合力を高め、コアビジネスを強化していきたいと考えています。

*2. HEMS: 家庭用ホームエネルギー管理システム *3. BEMS: 業務ビルエネルギー管理システム

あります。そのため、海外でのビジネスを継続していくための仕組みが必要だと考えました。ついては、リスクマネジメントの仕組みを全社共通のものとし、事業リスクマネジメント部を中心に、よりスムーズな海外展開を促進していきます。一方、ビジネスの構造が明確な事業(例えば航空機事業)については、リスクの全体像や対応策を把握できていますので、まずは関係する組織の知識を集約しようとしています。それをもとに関連する事業のリスクを整理し対応策をまとめることで、海外にも展開したいと考えています。

加えて、地域戦略を強化するために、本部の中に地域戦略第一部・第二部を設置しました。ここでは、ローカルの規制の変更や、国際事情が変化した場合のリスクを管理する役割を担っています。リスク管理以外のミッションとしては、地域戦略の強化があげられます。製品群別の事業戦略は、ともすれば日本目線での戦略になりかねません。グローバル化を進めるにあたっては、事業戦略と対等に議論できるような地域戦略が必要になります。現在、これらの部が中心になって地域戦略をつくり上げているところです。

製品からみると、我々の事業は受注品が中心です。量産品のビジネスモデルが農耕民族型とすれば、受注

品のモデルは狩猟民族型と言えるかも知れません。社会資本、例えば石油基地のような受注であれば、動きがあれば仕事量が急速に増えるのですが、その後は更新需要しかなくなってしまいます。そのため、3~4年ごとに新しい市場を探さなければなりません。このように市場が盛りあがっているところを渡り歩くのもよいのですが、これからは、それだけでは生きていくことはできないと感じています。

工業化が進む新興国では、最先端の社会インフラが次々と求められています。そこで発生するビジネスチャンスを実に獲得していくためには、その地域に根付くことが重要であると考えています。より上流領域にまでビジネスを拡大する、あるいは、メンテナンスなど下流のサービスを取り込むことで、地域に根を張っていかねばと考えています。農耕民族型にまではならないけれども、少なくとも牧畜型には取り組んでいきたいと思っています。そして、それぞれの地域で行う活動の総和と



して利益を生み出していかねばと考えています。

全体最適をねらった 組織再編

NRI 全社事業運営体制を事業本部制に一本化されましたが、この組織再編の狙いはどこにあるのでしょうか。

宮永 これまでは国内の事業所は、国内では1~2位のシェアを握る製品を軸に、関連するライセンスを取得しながら、その事業所に合った独自のプロダクトミックスを形成してきました。また、自分たちのテリトリー内のお客様のニーズを阿吽の呼吸で把握し、関連する法制度や慣習を熟知していたため、長年にわたって独特の文化圏を構築してきました。先ほどの例になぞらえますと、地方のデパート機能のことさら強化してきたと言えるかもしれません。航空機に特化していた名古屋を除き、長崎、神戸、広島各事業所では、その傾向が強かったといえます。事業所単位でのプロダクトミックスや文化圏の形成は、これまでの強い三菱重工の源泉にもなりましたが、今後、世界と戦わなくてはならない時代になると、これまでのやり方、ルールを変えていく必要があります。

その意味では、まず謙虚に自分の



電機・精密・素材産業コンサルティング部 上席コンサルタント 青嶋 稔

のです。このようなワールドワイドの戦いでは、ジャイアント同士の戦いも余儀なくされますので、これまでの得意なテリトリーだけでの最適化ではなく、三菱重工全体としての最適化を図っていくことが不可欠です。事業本部に一本化した判断には、こうした背景があります。

NRI その意識は事業所の皆さんにも浸透してきているのでしょうか。

宮永 事業所の人たちには説明会を開催しながら、もっと世界中に目を向けようと、意識を高めていってもらっているところです。積極的にグローバル化を進めるといっても、IP^{*4}を保護する観点からも必要な技術、必要な拠点は国内に残すつもりです。そうした国内の拠点が原点となって、世界中でその事業が成功していくことが理想だと考えています。

たとえ活動エリアが海外であっても、その原点である地域(故郷)に敬意を払うことは大切だと思います。例えば、札幌の近くに北広島^{*5}という地名があります。それと同じように海外で展開するエリアに、広島、長崎、神戸、名古屋といった名前をつけるといったやり方もあるのではと思っています。事業所の人たちには、そのような気持ちで海外に出ていってほしいと話しています。

改革を進めるにあたっての 留意点

NRI 御社が、すでに大きな方針をつくれ、それに合わせて組織の構えも構築していらっしゃることは十分に理解できました。最後に、こうした改革を進められる上で、経営として気をつけていらっしゃることはありますか。

宮永 選択と集中を進める中では、どうしても苦手な分野がでてきますが、その部分を克服していくことが必要だと感じています。海外で事業を展開すると、どこかで景気が悪くなって中折れしたり、インフレが激しく進行したりするといった事態に遭遇するはずですが、このように世の中が大きく変化するときには、必ずといってよいほど、解決することが難しい問題に直面します。その問題から逃げずに、人の3倍くらい努力をして、地道にコツコツとつづいていくことが大事です。これこそが改革だと考えています。海外で成功されている日本企業は、みなさんこうしたプロセスを経験しているのではないのでしょうか。派手さはないかもしれませんが、堅実にミスをしない、そのうえで挑戦的な組織をつくっていきたいですね。

NRI 長時間、大変よいお話をお伺いできて、ありがとうございました。■

常務執行役員 コンサルティング事業部長
此本 臣吾

*4. IP: インтеллекチュアル・プロパティ *5. 北広島: 広島県からの集団移住で作られた地域であり、そのことが地名の由来となっている

炭素繊維事業から見る 日本材料事業の強みの再評価

日本の材料メーカは、独自の製品、製造技術により世界市場で確固たる地位を築いてきたが、近年、韓国や台湾企業をはじめ多くの外資系企業が、部品事業から材料事業までを展開してきたことにより、その優位性が脅かされつつある。

本稿では、日本の材料メーカが圧倒的なシェアを持つ炭素繊維事業に着目し、その強みの背景となる「サンドイッチ構造」を分析することで、競争力維持・拡大のあり方を提案する。

1. 炭素繊維事業で圧倒的な存在感を持つ日本企業

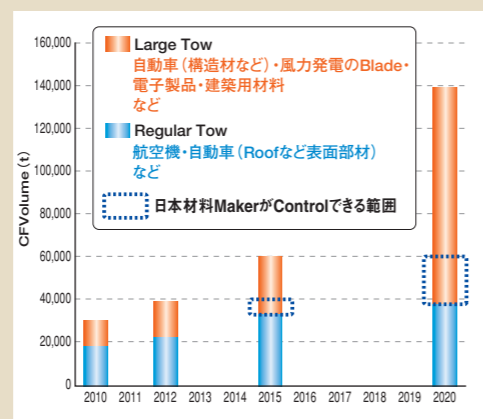
炭素繊維事業では日系企業が圧倒的な市場シェアを維持し、市場を席巻している。その中でも市場規模の大きいPAN（ポリアクリロニトリル）系炭素繊維市場では、東レ、東邦テナックス、三菱レーヨンの3社が欧米系や台湾系の企業を抑えて世界市場の70%近いシェアを維持している。PAN系炭素繊維は、航空機など高性能が求められる複合材料向けのR/T（Regular Tow）と、スポーツ用途など中程度の性能の複合材料向けのL/T（Large Tow）に大別されるが、日本企業は主にR/Tの市場、外資系企業はL/T市場に注

力しており、全体として市場の棲み分けが図られている。

2. 低価格化により拡大する炭素繊維市場

炭素繊維事業は、製品価格の高さゆえ、従来は航空機をはじめとする一部用途でしか用いられてこなかった。最近では、低価格化が進んだことにより、風力発電のブレードや自動車へと用途が広がり、市場の急速な拡大が期待されている（図表1）。市場拡大の起爆剤となっているのが、外資系企業のL/T事業参入である。その多くは、ターゲットとなる用途向けの炭素繊維に資源を集中させ、大量生産することで低価格を実現し、それをもとにさらに

図表1 炭素繊維市場の推移



新たな用途開拓につなげるサイクルを目指している。

3. 炭素繊維市場にて強みとなる日本材料メーカのサンドイッチ構造

炭素繊維事業は、大きく一次加工工程（プリカーサ工程）、炭素繊維工程、複合材料工程の3つの工程に分かれる（図表2）。外資系企業のビジネスモデルは、先述したように炭素繊維工程に経営資源を集中投下し、徹底的なコスト削減により市場シェア拡大を実現することであり、最終的な複合材料としての性能や価格については、後工程メーカ（複合材料メーカ）に依存する形となっている。

一方、日本企業は従来から炭素繊維事業の全工程を保有することで、製品性能および価格をコントロールしている。具体的には、複合材料工程においてユーザーと共同開発を行い、炭素繊維の性能や価格を調整した。そして、前工程（一次加工工程）において、ユーザーニーズを踏まえ複合材料に適合した技術（プリカー

サ技術）を開発するとともに、リーズナブルなコストを実現させた。

今後は、外資系企業が低価格を武器に新たに開拓しつつあるL/T市場（風力発電ブレード、電子製品用材料など）においても、日系企業が従来のビジネスモデルを適用することにより、市場における優位な立場を維持できると考えられる。つまり、炭素繊維工程において外資系企業が市場拡大を誘発したとしても、日系企業がその前工程と後工程をサンドイッチ状に押さえれば、全工程を通じて製品性能及びコストを調整することが可能となり、性能対価格の面で外資系企業に対して優位に立つことができると考えられるからである。

4. サンドイッチ構造の他の材料への応用

現在、日本の材料メーカの多くが、前工程に資源を集中させることで市場シェアの維持・拡大を図っている。例えば、LCD Display（液晶ディスプレイ）市場におけるフィルム事業への特化がそれに該当する。ただし、それだけでは、かつての電子機器向け部品産業にみられるように、中国、韓国系企業にとって代わられる可能性がある。

炭素繊維事業では、先述したように、サンドイッチ構造を構築した日本企業が市場をコントロールし、事業の維持拡大を実現している。サンドイッチ構造は、軽量化などの性能向上のために材質自体に変化（鉄鋼から複合材料など）

が生じ、且つ材料に対する技術要件が厳しく規定されるためエンドユーザーに合わせた製品（複合材料等）を提供することが重要な要素となる業界に有効である。そのような複合材料を必要とするユーザーとしては、航空機や自動車などが典型例であるが、医療機器もまた同様の特徴をもつ。そうした複合材料の素材として、近年は、炭素繊維以外にCNT（カーボンナノチューブ）の注目度が高まっている。CNTもまた、サンドイッチ構造をとることで市場をコントロールすることが可能となると考えられる。このように、サンドイッチ構造を強みとする素材を増やすことにより、世界市場における日本の材料メーカの競争力を一層高めることが期待できる。 N

図表2 炭素繊維の生産工程と日本企業の強み

