

本格的なグローバル化を見据えた グローバル本社*1・間接機能のライトサイジング*2

日本企業の本社が置かれた経営環境は大変厳しい。新興国への需要シフト、構造的円高、エネルギー高、大震災後の混乱の継続等が外的要因とすると、分権型経営の結果としての本社機能の脆弱化、各種規制導入に対応した専門組織の乱立といった綻びが内的要因となろう。グローバル化が加速する今、本社・間接機能のライトサイジングを行い、必要な機能の再構築に着手すべきである。

肥大化と脆弱化のジレンマを抱える グローバル本社

過去15年を振り返ると、日本企業のグローバル本社（グローバル経営を標榜しているか否かによらず本稿ではこう呼ぶ）には、様々な新組織が乱立した。それらの多くは、JSOX、コンプライアンス、環境CSR経営、ダイバーシティー、グローバル企画等の要請に対応するために新設されたスタッフ組織であり、多くの場合、事業部門側にもカウンターパートや窓口をもつ専門組織である。おそらくどの企業も15年前の本社組織図と現在のそれを比較すると、格段に複雑化しているのではないかと。

一方、その間、日本企業は一貫して分権型経営を推進してきた。90年代のカンパニー制の導入、2000年代に入ってから純粋持株会社組織への移行等、本社機能は質量ともに極力スリム化をし、その分、事業部門のスタッフに人材を充当してきた。

これらの二つの潮流は、日本企業のグローバル本社の「肥大化」と「脆弱化」という、一見、

相矛盾する二つの事象が表面化しつつあることを意味している。

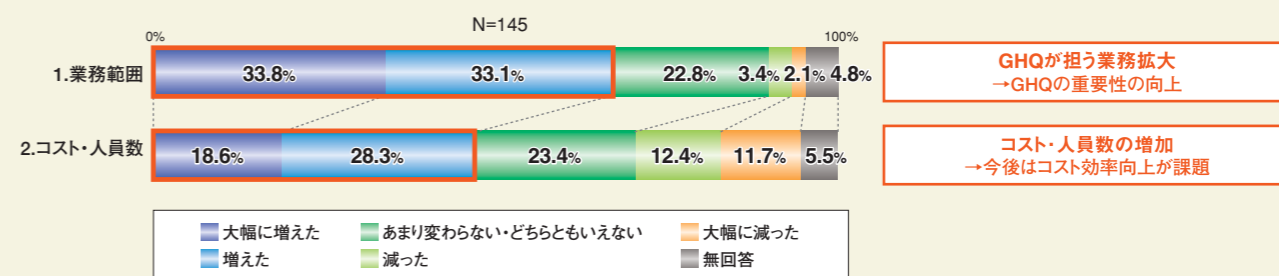
パフォーマンスの尺度が難しい 本社・間接機能

NRIでは上記の問題意識に立脚し、2012年1月に「グローバル本社機能のあり方に関するアンケート調査」*3を実施した。その中で、グローバル本社機能や間接機能のパフォーマンスについて尋ねたところ、2000年頃と比較して本社が担う業務範囲、コスト・人員ともに「大幅に増えた」「増えた」とする企業が、それぞれ半数以上と半数近くに上った（図表1）。全社経営的観点からも、本社・間接機能の位置づけ、パフォーマンスの適正化が必須となっていることが伺える。

また、アンケートでは、本社・間接機能の改革について、最適化の尺度が明確ではなく、正しい目標設定ができないことが最も深刻な障壁となっていることが明らかになった。また、本社改革を推進するスタッフが不足していることも

グローバル本社 (GHQ) の規模

図表1



(出所) 野村総合研究所「グローバル本社機能のあり方に関するアンケート調査」2012年1月

GHQが担う業務拡大
→GHQの重要性の向上

コスト・人員数の増加
→今後はコスト効率向上が課題

第二の障壁に挙げられた。さらに「過去より何度もスリム化を繰り返しており、これ以上の効率化が困難」、「当社と類似した比較企業がなく、説得力のあるベンチマーキングが困難」という本社スタッフの本音も聞こえてきた。

様々な環境変化に対応して新設組織を増やし、他方では分権型経営を進める大きな流れの中で、必要最小限の陣容しか許容されなかったグローバル本社の姿がここにある。

コスト効率×業務品質を 他社とのベンチマークにより計測

本社機能のパフォーマンス改革でよく設定される目標値は「対前年一律15%コストダウン」、「業務品質を維持して3年前のコスト水準へ」等、自社における過去の業績との比較が多い。NRIでは、これを「モグラ叩きの目標設定」と呼んでいる。過去との比較は、その水準の良し悪しにおいて何ら情報を与えない。短期的に目標を達成しても、すぐにリバウンドしてパフォーマンスが劣化する傾向がある。

NRIは2010年以降、米国のハケット社*4との提携により、本社・間接機能を他の有力グローバル企業と統計的に比較することができる

ソリューション、「グローバル・ベンチマーキング (GBM)」を提唱してきた*5

図表2は財務・経理機能を他社ベンチマークした際のアウトプットの一例である。ABC社の財務・経理機能の他社比較が「効率性(コスト効率)」と「有効性(業務品質)」の2軸で相対的にプロットされている。これら他社情報は、ハケット社が長年にわたり蓄積してきた世界有力企業のデータベースに格納されているパフォーマンスデータである。この例で言えば、ABC社の業務品質は他社と比較してもそれほど見劣りしない一方で、コスト効率については、「ワールドクラス」(2軸両方が上位25%に入る卓越した企業群)にはるか及ばない水準であることが分かる。

比較対象の企業データは最大3年間でデータベースから除去され、その内容は更新される。そのため、常にワールドクラスに向かって進化している企業を比較対象として自社のポジションを計測し、改善につなげる示唆を得ることができる。グローバル有力企業では、ベンチマーキング情報をこのように活用することが常識となっている。

日本で「ベンチマーキング」というと、業界内の競合他社の内部情報を、場合によってはコンプライアンスぎりぎりの線で収集し、自社の経営

*1.グローバル・ヘッドクォーター (Global Headquarters)。略称はGHQ。本社組織、あるいは機能、純粋持株会社の場合は持株会社そのもの。

*2.規模と品質の適正化

*3.日本に本社を置く製造業、建設業、運輸業を中心とした企業で連結売上高500億円以上の1,409社に送付、計145社から回答を得る。

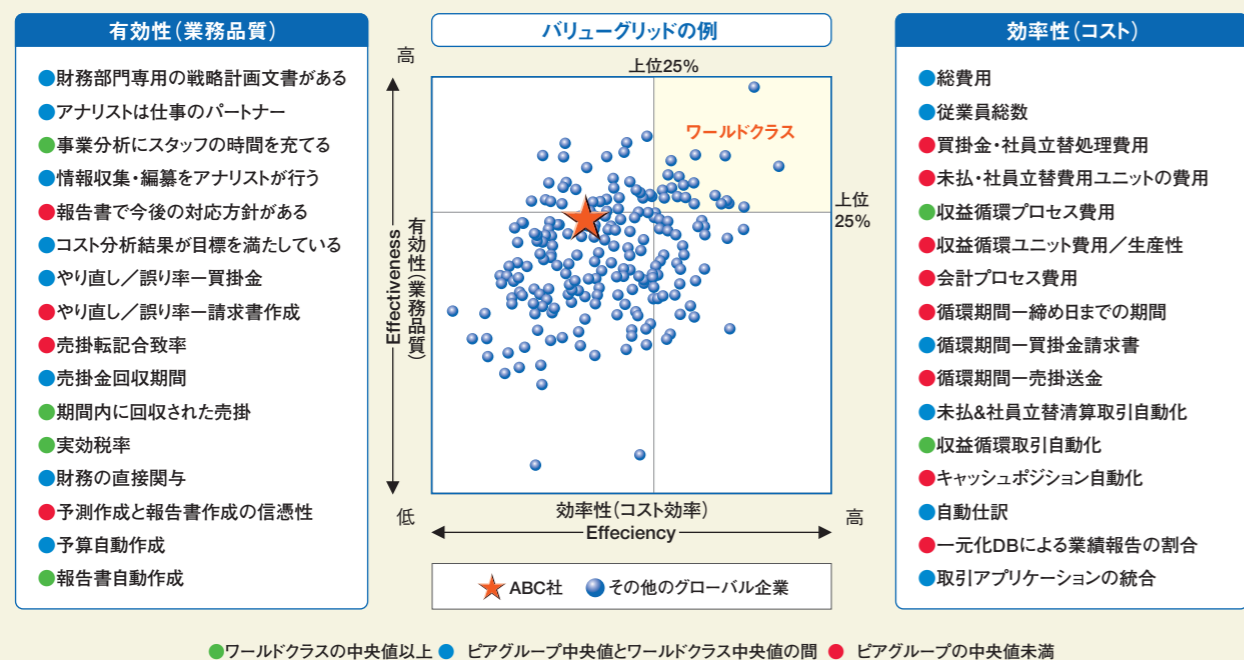
*4. The Hackett Group: 1991年に米国で創業したベンチマーキング専門企業。2010年以降NRIとの提携関係にある。
<http://www.thehackettgroup.com/>

*5. GBMとは、クライアント企業の本社機能(財務・経理、購買、人事、IT等)のコストや業務品質を、Hackett社が保有するグローバル企業2,700社のデータベースと「業務プロセス単位」で比較・可視化し、改革領域の優先度を明らかにする実践的な手法。参考としては、「知的資産創造2010年12月号」
<http://www.nri.co.jp/opinion/chitekishisan/2010/pdf/cs20101204.pdf>
および、「NRI Management Review Vol.25 2011」
http://www.nri.co.jp/opinion/m_review/2011/pdf/nmr25-1.pdf

経営情報
森沢徹
上席コンサルタント
コンサルティング部



NRIとハケット社によるグローバル・ベンチマーキングのアウトプット例(財務・経理機能) 図表2



(出所) The Hackett Group 資料よりNRI作成

判断材料に使うというイメージが定着しているようであるが、NRIがハケット社と提供しているベンチマーキング・ソリューションは、その伝統的なイメージとは全く異なる、高度な専門情報サービスである。

**グローバル本社機能・間接機能の
ライトサイジングに向けて**

NRIは過去にグローバル・ベンチマーキングを活用した本社・間接機能改革のプロジェクトを何件も経験してきた。それらの中で、グローバル本社機能や間接機能のライトサイジングを阻害するような日本企業特有の傾向が見えてきたので以下に紹介したい。

■処理系業務の自動化の遅れ:

日本企業では、財務・経理業務の一部である小口精算、与信、請求、債権管理、入金管理といった処理系業務の多くが自動化されておらず、高い人件費の正社員が二重、三重にチェックをしている。グローバル企業では、これら処理系業務は徹底的に自動化し、エラーを排除すると同時にコストダウンを図ることが常識となっている。

また、自動的に集計された経営情報を分析し、スピーディーに経営陣の意思決定へと導く業務に、日本企業は十分な時間を割いていないことも特徴である。グローバル企業では、この判断業務こそが正社員が果たすべき職務であると認識されている。高度な専門資格を有するプロフェッショナル・スタッフに対して、高い

人件費をかけ、これらの高付加価値業務を担当させている。

■組織開発・戦略的人材育成への対応の遅れ:

日本企業においては、組織開発や戦略的人材育成に関する業務のコスト効率は一見非常に良いように見える。しかしその実態は、そもそもこれらの業務の重要性や必要性が正しく認識されておらず、必要とされるスキル・経験をもつ人事スタッフが充当されていないといった状態の裏返しに過ぎない。

伝統的に日本人のみで運営されてきた様々な業務においても、ここ数年間は、業務を遂行する人材が加速度的に地理的・国籍的に多様化している。日本企業においても、多様な人材のベクトルを合わせ、様々な価値観をもった人材のモチベーションの維持向上を担う組織開発・戦略的人材育成業務の推進体制を抜本的に見直す時期にきているのではないかと。

■会計・レポート業務に偏重する

BIツール^{*6}の活用:

日本企業にもBIは相当程度浸透してきているが、その使われ方はまだまだ限定的である。そもそも導入されている業務が「生産管理」や「会計報告」業務中心であり、その用途も「レポート」目的が大勢を占める。業務進捗のモニタリングや将来の予測分析、シナリオ分析といった業務への更に高度な使い方が課題となっている。また全社連結ベースで見ると、日本企業は、現場レベルで個別にBIを導入する傾向があり、結果的にグローバル他社よりはるかに多種多様なBIを使っている。このこともまた、課題として指摘できよう。

■パッケージソフトの過度なカスタマイズに

伴う高コスト化:

ERPパッケージ等の汎用ソフトを活用する場合も、それらのカスタマイズ開発度合いが日本企業は一般的に高い。製品開発や生産といった「コア領域」においてであればまだしも、会計、人事、間接購買、コーポレートサービスといった汎用的な「非コア領域」のツールに関して、カスタマイズの手間をかけている状況が支配的である。パッケージソフト本来のメリットを、自ら摘み取ってしまっている典型である。

まとめ

～グローバル経営の常識を獲得する
第一歩としてのグローバル・ベンチマーキング～

上記で見てきたように、日本企業のグローバル本社機能・間接機能は、長年の「コーポレート鎖国の時代」の中で、「肥大化」と「脆弱化」という矛盾する事象を伴いつつ、独自の進化を遂げてきており、まさにガラパゴス状態となっている。そのような状態では、社内の常識がグローバルの常識と大きく隔たっていたとしても、その差分を知る由もない。それゆえ、ライトサイジングを進めることも難しくなっている。

グローバル・ベンチマーキングは本来、自社のパフォーマンスの課題領域を特定し、その領域に対して業務改革を施し、パフォーマンスの向上へとつなげる、言わば「入口のツール」である。ライトサイジングを進める際にも、まずは、グローバル・ベンチマークを活用して彼我の差を認識するところから始めてみてはどうだろうか。 N

*6.Business Intelligenceツールの略。大規模データの分析・加工等に使用する。

地域統括機能(RHQ^{*1})の再構築に向けた機能・組織設計のあり方

急激な環境変化の下、多くの日本企業が海外での依存度を高めている。これまで事業部門ごとに海外展開を図ってきた日本企業では、意思決定の迅速化、現地における事業間連携の促進、現地のニーズにあわせた商品開発・販売の強化等のため、RHQの設置や再構築を検討している。しかし、「全体最適」に縛られて思うように検討が進んでいない企業が多い。本稿では、プロトタイプアプローチやハイブリッド型マネジメント体制といった新たな手法を盛り込みながら、RHQ再構築に向けた機能、組織設計のあり方を考察した。

RHQの重要性の高まりと再構築の必要性

これまで日本企業は、各事業部門が主導的かつ個別に海外展開を図ってきた。しかし、それはグローバル戦略やエリア戦略に基づいて行われてきたというよりは、事業部門の戦略展開の度合いに応じて、あるいは都度必要性に迫られてのことであった。これに対して、現在は、全体を見渡した戦略に基づき各種機能を最適に配置すること、とりわけ地域統括機能(RHQ)を再構築することが求められている。

NRIが実施したアンケート結果^{*2}によると、海外売上比率が30%以上になると、各地域拠点の経営管理・支援をRHQに委ねる企業が飛躍的に高まる。これは、現地ニーズへの対応や事業の効率的な運営のために、進出地域ごとに事業横断で早期に意思決定を行う必要があり、経営の現地化が求められるためであると考えられる。

しかし、同アンケートでは現状のRHQに

ついて、「現地化が進んでいない」「GHQ^{*3}との役割分担が不明確である」「コスト高になっている」等の問題を抱えている企業が多いことも明らかになった。今後、効率的なグローバル経営管理を行うにあたり、全ての地域において「現在のRHQの機能・体制を強化して管理する」「新しくRHQを設立して管理する」という意向を持つ企業が多く、GHQからRHQへの権限移譲や業務移管等が重要な課題となっている。

RHQ再構築の問題点 —総論賛成・各論反対—

RHQの再構築においては、GHQ、事業部門、現地法人との間で、機能をどのように配置し、役割をどう分担するかが主な論点となる。ここでいう機能とは、人事、総務、経理等の管理間接機能だけでなく、研究、開発、調達等のバリューチェーン上の機能も含む。しかしながら、現実には総論賛成・各論反対の状況であり、RHQ再構築の必要性は認識されていても、

具体的な検討が進んでいるケースは少ない。その理由としては以下の3点があげられる。

第1に、事業部門の現状の課題解決という視点で機能設計に重きを置くあまり、どのよう
にエリアを攻略していくかという地域戦略上の視点が欠けることがあげられる。これでは対処療法となり、必要十分な機能が具備できず、抜本的な改革につながらない。

第2に、グローバルにおける地域拠点全体の機能配置のあるべき姿を描くことが難しいことがあげられる。地域ごとに進出事業や展開している機能、今後の注力ポイント等が異なるため、あるべき姿を地域や機能ごとに整理しようとしても千差万別となり、総論と各論の関係、各論同士の関係が見えにくくなるためである。

第3に、実際の組織設計の際に、現地状況が不明瞭なまま本社目線で検討を進めていることがあげられる。概念論での各論反対を論破するためには現地の実態把握が重要であるが、実態を正確に把握できている企業は少ない。

RHQ再構築の3つのポイント

上記の課題を解決するために、以下の3つのポイントで検討を進めることが有益であると考える。

①あるべき姿を起点とした機能評価

RHQの抜本的な改革を行うためには、地域戦略を起点として設計していく必要がある。しかし、日本企業の地域戦略は、スローガンや目標レベル設定の域を出ないケースがまだまだ多い。

例えば、近時、中国や東南アジアにおいて、売上高10倍やシェア倍増あるいは10%アップといった「ストレッチ」^{*4}な中期目標を設定する企業が多いが、そうした企業の事業計画を見ると、販路開拓やサービス事業強化等、従来の戦略を踏襲した施策が並ぶことが多い。筆者の経験から言えば、このような内部成長施策だけでは、ストレッチな目標を達成することは極めて難しい。まずは、当該地域の市場の成熟度やその中での当該事業の強み等を勘案して目標達成の難易度を評価する必要がある。その上で、内部成長だけでは実現が難しいと判断した場合は、M&Aや戦略的提携、新事業の構築など、どのような機能を付加・強化していくかという観点での検討が必要になる。利益目標においては、アウトソーシングを含めた効率化や専門高度化の役割を本社が担う必要がある。また、新規エリアに進出するのであれば、現地の政財界とのネットワーク構築や法規制への対応、人材確保といった施策を本社として展開していくことが重要になる。

②「プロトタイプアプローチ」による

機能・経営管理設計

RHQ機能設計について、NRIは、まずは戦略エリア等に特化してRHQ機能を設計してしまい、その後でGHQや事業部門、他エリアとの役割を調整していく「プロトタイプアプローチ」を提唱している(図表1)。

機能設計に関しては、これまではグローバル全体での機能配置を整理した上で重点エリアを抽出し、そこでの具体的な機能を設計していく「ウォーターフォールアプローチ」を取り入れる企業が多かった。このアプローチでは論理的

*1.リージョナル・ヘッドクォーター (Regional Headquarters) の略称。複数の法人を傘下にもつ地域統括会社・組織、あるいは機能。

*2.2012年1月実施「グローバル本社機能のあり方に関するアンケート調査」：日本に本社を置く製造業、建設業、運輸業を中心とした企業で連結売上高500億円以上の1,409社に送付、有効回答数は145社。

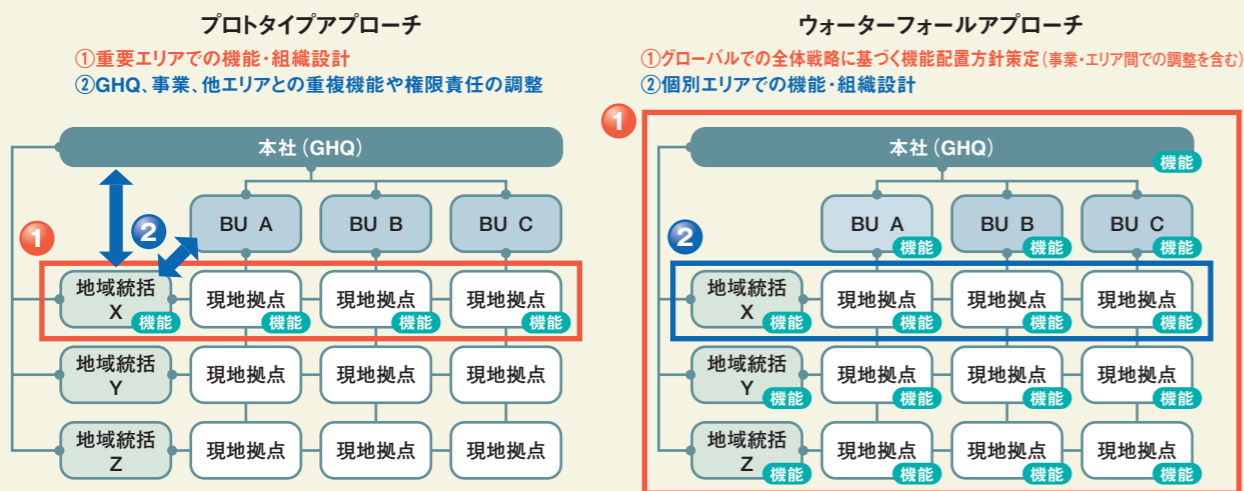
*3.グローバル・ヘッドクォーター (Global Headquarters)：本社組織、あるいは機能、純粋持株会社の場合は持株会社そのもの。

*4.現状より高い目標を設定し、目標達成のために社員個々の才能を最大限引き出そうとすること。

経営情報
上級コンサルタント
国井 勝則



図表1



に整合した検討がなされるため、納得感のある全体像が整理されるが、その一方で、既に幾つかのエリアに進出してしまっていると、社内・グループ内の調整に莫大なコストと時間がかかるという欠点がある。

「プロトタイプアプローチ」は、具体的には、中国やインドという重要市場を攻略していくことが経営ビジョンや中期経営計画の重点課題である場合、当該市場をいかに攻略するかに焦点を当てて検討しようというアプローチである。そこでは、重要エリアにおいて、事業を推進していく機能、あるいは管理していく機能等を洗い出し、短期的に具備すべき機能と中長期の目標達成に向けて整備していく機能の弁別、優先順位づけを行うことになる。

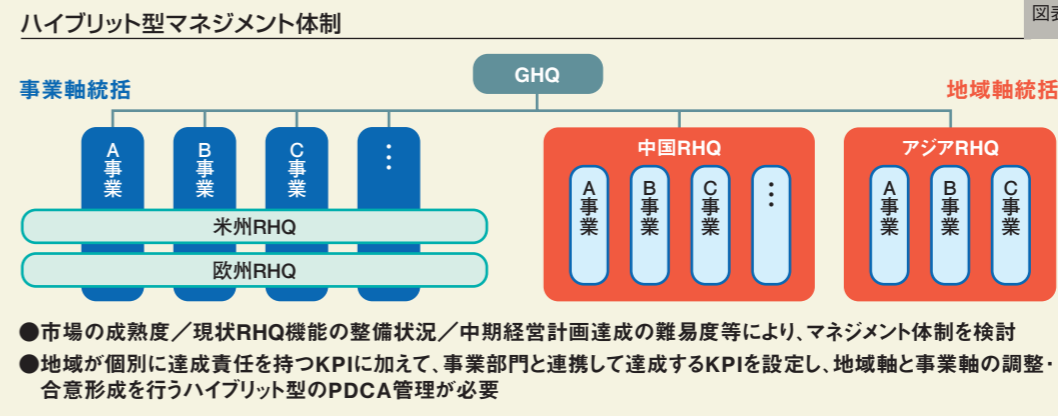
当然ながら、他地域において先行して進出している場合、機能分担に一部不整合をきたす可能性がある。GHQで担っている機能と重複することもあるかもしれない。しかし、その企業にとってそこが正に重要なエリアであるな

ら、新しい市場をどのように攻略していくかについてスピード感を持って検討することを優先すべきではないだろうか。他のエリアやGHQとの関係はその後で調整することも可能であると考え。

③ 効率的な実態調査に基づく組織設計

機能・組織設計の方法論について、NRIは「ピュア化」を20年以上前から提唱している。ピュア化は、組織ではなく機能に着目して、本社業務を再整理する手法であり、これにより業務の効率化と高度化を同時に実現できる基盤を整備することができる。本社業務は、シナジー効果の追求や経営スピードの向上、経営リスクへの対応や現地法人の経営機能補完等の役割を果たす「戦略企画・経営支援機能(RHQ-Hub)」と、標準化・集約化・システム化による業務効率の向上を実現する「経営基盤機能(RHQ-Platform)」に区分できる。後者の経営基盤機能には、シェアードサービス機能(管理間接機能)を効率的に導入し、業務品質を高め

図表2



ていくことを含んでいる。

市場の成熟度、RHQ機能の整備状況、中期経営計画達成の難易度等を勘案しながら、グローバル大で組織設計を行う必要があるため、事業軸、地域軸、マトリクスといった従来型のマネジメント体制のままでは、実際の運営が難しいといった声をよく聞く。筆者がご支援したケースでは、事業軸統括と地域軸統括を組み合わせ合わせた「ハイブリット型」とでもいうべき体制に再構築した(図表2)。

ここで、必要となるのが、現地の実態調査であるが、現地に負荷をなるべくかけないように、ある程度正確さを犠牲にしても全体概要をつかむことが重要である。このため、回答しやすいテンプレートを用意して、簡便的・効率的に行う手法が有効である。

実態調査は、業務量と業務プロセスについて行う。業務量について、日本では対象者が相当程度正確に回答してくれることが期待されるため、対象者個人に対する業務時間ベースでの調査となる。他方、海外、特にアジア圏では個人での正確な回答が期待しづらいため、簡便的に組織長に業務割合についてアンケートを実施することになる。また、業務プロセスについてもインタビュー形式で調査を行うと認識

の齟齬が生じるおそれがあるため、NRIでは主要な業務について標準業務フローを活用して、業務の特殊性や業務負荷を把握するアプローチを行っている。

最後に

機能組織設計はあるべき姿を想定した静態的な検討なので比較的検討しやすいが、実際にRHQ機能を実行することは難しい。RHQを新しく作る場合は設立に向けた検討事項が数多くあるし、現状のRHQを再構築するとなれば、業績管理や評価、人事といった仕組みづくりまでセットで構想しておかなければ、うまく運営することができない。特に、RHQと現地法人、さらには日本の事業部門のレポーティングラインが問題になる。現実問題として、現状、事業部門が現地法人を管理している場合、RHQや現地法人にノウハウを移管することは、行使できる権限を狭めることになり、抵抗感があるものである。中でも問題になるのが予算と人事の権限であり、権限責任体系の再設計は、機能や組織を担保するという意味で、非常に重要になる。

N

グローバル経営管理における KPI*1改革の方向性

海外への権限委譲を進める中で、確実に成長機会やリスクを捕捉するためにはGHQ*2と海外拠点のPDCAサイクル*3をより高度化していく必要がある。権限を委譲した海外拠点の戦略・施策を、GHQが詳細なレベルにまで立ち入って管理することは極めて非効率である。戦略・施策の進捗・結果を凝縮した評価指標としてのKPIは、GHQと海外拠点の結節点として極めて重要になってくる。

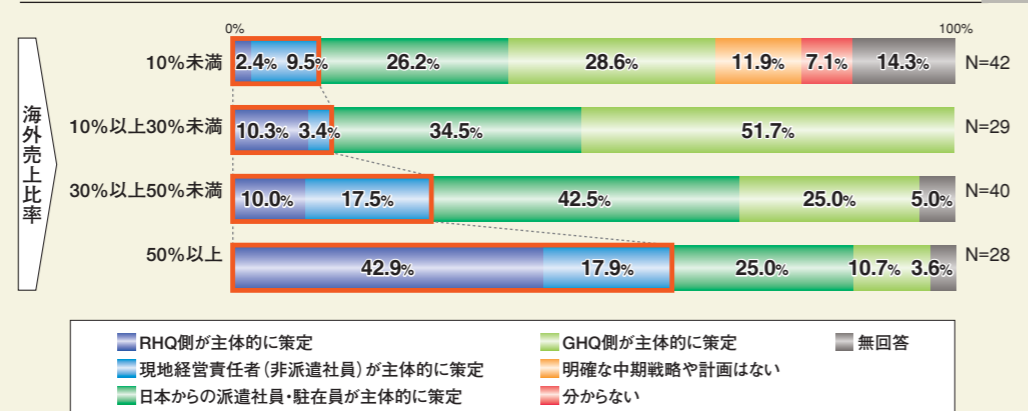
GHQと海外拠点の結節点である KPIの重要性

売上、利益の海外依存度が高まるとともに、多くの日本企業は、海外拠点に権限委譲を進める必然性に迫られる。図表1は、海外拠点の中期戦略や計画の策定主体の状況と海外売上高比率との関係を示したものであるが、海外売上高比率が高まるにつれて、RHQ*4や日本からの派遣でない現地責任者が主体的な役割を果たしており、GHQからの権限委譲が進んでいることを表している。各企業の業種特性や、海外拠点の機能特性によって、その状況は異なるが、今後、事業の海外依存度が

高まれば高まるほど、戦略策定の機能について、海外拠点への権限委譲が一層進むことになると考えられる。

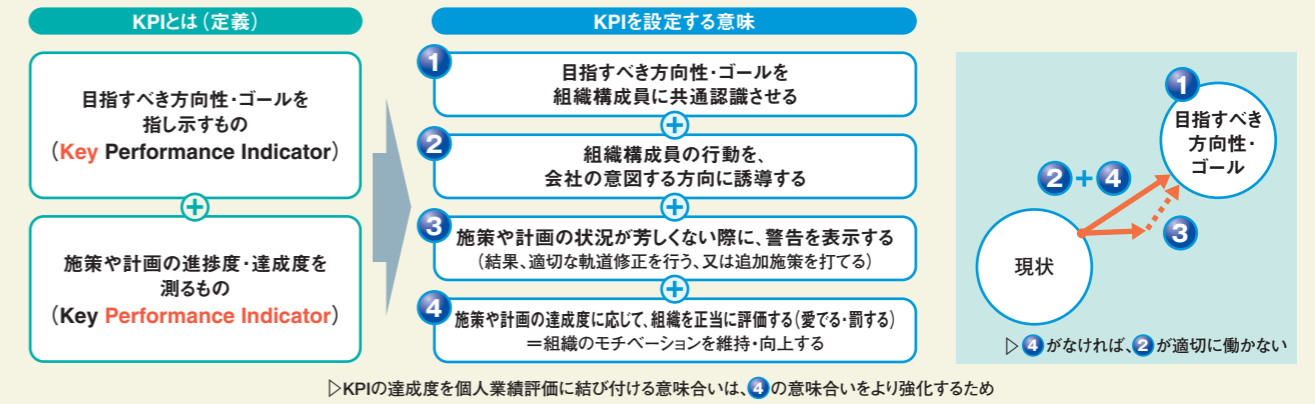
ただし、闇雲に海外へ権限委譲を進めては、日本のGHQからすると、海外拠点の「見えない化」を加速してしまうことにもなる。このため、古くて新しい概念であるPDCAサイクルを戦略的に回す必要性が高まる。ところが、権限委譲された状況では、日本のGHQが海外拠点の戦略や施策を詳細なレベルにまで立ち入って管理することは極めて非効率であり難しい。そこで重要になるのが、戦略・施策の進捗・結果を凝縮した評価指標としてのKPIであり、これがGHQと海外拠点の結節点となる。

図表1 海外拠点における中期戦略や計画の策定の状況



(出所)野村総合研究所「グローバル本社機能のあり方に関するアンケート調査」2012年1月

図表2 KPI設定の4つの意味合い



KPIの形骸化を回避するための視点

日本企業は何かしらのKPIを設定しているが、形骸化しているケースも散見される。これには様々な理由が考えられるが、この点について、筆者が経営者と議論した際には、「KPIを部門長業績と連動させていないため、組織としてKPIを追求する仕組みが働かない」、「そもそも定量化が難しいような指標をKPIと呼んでいる」、「KPIという言葉が世の中に浸透してきたため、何となく設定してみたもののそれが本当にキーとなる評価指標なのか検証が不十分で自信がない」といった声をよく聞く。

KPIの形骸化を回避するためにはどうすればよいのか。ここでは、敢えてKPIを設定する本来の意味合いにまで一旦立ち戻って考えてみたい。筆者は、KPI設定には4つの意味合いがあり、これらがKPI改革を進める上で重要な要素になると考えている(図表2)。

1つ目は、「目指すべき方向性・ゴールを組織構成員に共通認識させる」ことである。コンパスの針のように明確に目指すべき方向と距離が示されていることが、KPIでは大切な要素である。

2つ目は、「組織構成員の行動を、会社の意図する方向に誘導する」ことである。これは、ゴールだけでなく、そこに向けたアクションが社員の中で想起されることを意味する。そのアクションを社員が日々自分の業務に落とし込めることが重要である。

3つ目は、意外にないがしろにされているところだが、「施策や計画の状況が芳しくない際に、警告を表示する」ことである。ゴールに近づこうとする際、うまくいかずに道から外れてしまうこともある。そのときに、なるべくタイムリーに警告が出るようなものでなければならない。このことにより、適切な軌道修正を行い、必要に応じて追加施策を講ずることが可能となる。

4つ目は、「施策や計画の達成度に応じて、組織を正當に評価する」ことである。誤解を恐れずに言えば、KPIは人の評価、組織業績の評価と結び付けてこそ意味がある。KPIの達成度によって評価が上下し、それに伴って報酬が上下する仕組みを上手に組み込むことで、本人が持っている責任と権限を最大限駆使できるようになるのではないだろうか。KPIが正しい方向に進むように、本人を含めて個々のリソースの活用を促進するためには、それと評価・報酬とが何らかの形でつながることが求められる。

*1.重要業績評価指標 (Key Performance Indicator)
 *2.グローバル・ヘッドクォーター (Global Headquarters): 本社組織、あるいは機能、純粋持株会社の場合は持株会社そのもの。
 *3. Plan (計画) ⇒ Do (実行) ⇒ Check (評価) ⇒ Action (問題解決) の経営管理サイクル
 *4. リージョナル・ヘッドクォーター (Regional Headquarters): 地域統括会社。複数の法人を傘下にもつ地域統括会社・組織、あるいは機能。

経営コンサルタント
尾本 巧



グローバル経営管理における
KPI改革の方向性

では、グローバル経営管理を進める際に、どのようにKPIを設定すればよいのだろうか。対象範囲がグローバル化することに伴う難しさを踏まえた上で、ここでは3つの観点からKPI改革の方向性を示す。

①BSCをベースとした共通言語プラットフォーム

BSC(Balanced Score Card)は、1990年代初頭に開発された「財務」、「顧客」、「社内ビジネス・プロセス」、「学習と成長」というお互いにトレードオフを引き起こしかねない経営管理の側面を多面的にバランスよく評価・管理することを狙いとした経営管理フレームワークである。KPI改革を進める上で、こうしたフレームワークの共有が必要不可欠であると考え。では何故、これがグローバルで考えた時に重要なのか。

日本人マネージャーやスタッフの間では、「カイゼンの文化」に伴うプロセス改革や、中長期的視点、株主のみならずマルチステークホルダーの重要性をある程度理解している。一方、外国人マネージャー・スタッフの場合は、戦略やKPIが財務偏重になったり、短期偏重になったりするケースが多い。こうしたことを防止するために、PDCAの共通言語としてBSCを導入することで、多面的視点、中長期的視点での戦略立案・KPI設定を促すことが可能になる。

海外拠点に日本人駐在員を派遣して拠点経営を行っている日本企業では、現地の企画スタッフに対して十分な教育投資をしてこなかった背景がある。そうした状況においても、

GHQが求めるフレームワークについてBSCを基にして提示することで、戦略立案やそれに紐づくKPIをどのような視点で設定すべきなのか、理解を促進することができる。それにより、GHQと海外拠点のコミュニケーションの円滑化も期待できる。

②Beyond Budgeting Model^{*5}を取り入れたKPI導入

多くの日本企業が海外拠点に権限委譲をしてきた結果、日本のGHQからは、海外拠点の実情が分かりにくくなっている。そのため、海外拠点が提出した予算の目標水準の妥当性を判断できず、「ストレッチ」^{*6}させようにもその判断材料をGHQとして有していないというケースが多い。また、地域性や民族性により、ストレッチに対する感覚が異なるため、グローバルレベルで公正な評価が容易でないとの悩みもよく聞く。

そこで着目したいのがBeyond Budgetingという発想である。これは伝統的な予算制度の弊害、つまり、「策定時に自部門を過小評価してみせる」、「予算策定に膨大なコストをかける」、「期中の環境変化に対して弾力性が低い」、「予算水準の妥当性を見極めるのが困難である」といった問題へのアンチテーゼとして生まれたものである。具体的には、業績評価基準として、「期初」に設定された財務予算を目標に設定し、その達成度で評価することを取りやめ、代わりに「期末」段階において、「競合他社や社内他組織との事後的相対比較」によって業績評価を行うモデルのことである。

予算管理制度を取りやめると聞いて驚かれる方も多いただろう。予算をもとに資源配分を

行う以上、予算管理制度は企業経営の根幹である。筆者も予算管理制度を全廃するなどということは到底想定していない。当然、予算の達成水準で測るべきKPIもある。ただ、複数設定されるであろうKPIのいくつかは、このBeyond Budgetingの要素である「事後的相対比較指標」を組み込むことで、ストレッチ基準の妥当性を担保することができるのではないかと考えている。また、海外拠点に対して、ストレッチを促す仕掛けになり得ると期待している。

図表3が具体的なイメージである。競合する他社グループを選定し、その期末時点の実績値について自社と比較して、他社平均(必ずしも平均である必要はない)より上回ったのか、下回ったのかで評価するのである。このモデルにはもう一点長所がある。とにかく環境変化が激しい昨今においても、業績評価の弾力性を担保できるということである。

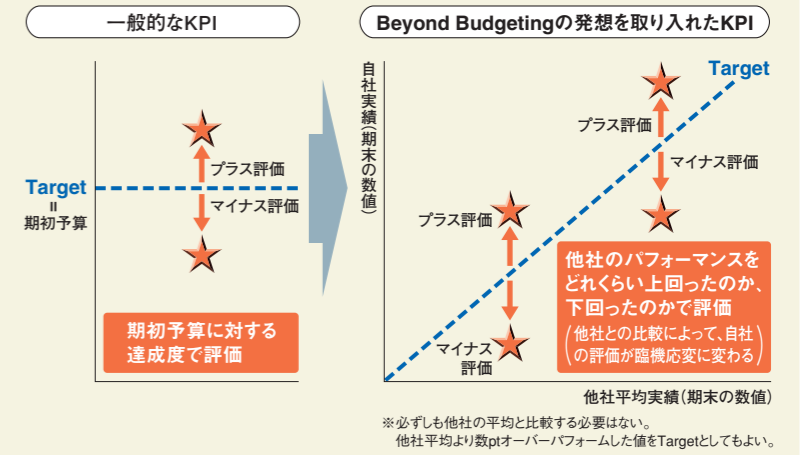
③KPIと部門長業績評価の全面連動

最後に、KPIと部門長業績評価を連動させることである。基本的には部門KPIは部門長業績評価と同等であるべきだと考える。

このことは外国人社員を対象とした場合、より重要な要因となる。何故なら、日本人のような長期雇用を前提とした文化でない場合は、単年度の評価・報酬は日本人以上に重要な意味合いを有するからである。逆の側面から見ると、こういった外国人社員は、KPIが評価・報酬に紐づいていけば、むしろ日本人よりKPI達成に邁進するものであり、組織をありがたい方向に持っていく強力な推進力となる。

また、外国人マネージャーは、一般にジョブディスクリプション^{*7}の世界で動いていると

Beyond Budgetingの発想を取り入れた業績評価 図表3



言われ、その範囲を超えた業務の遂行には極めて消極的であるという傾向がある。日本人のように個々の業務範囲を越えて、仲間と協働していくことは稀である。但し、今後は外国人マネージャーをGHQの中核に据える機会が増えてくることを考えると、日本的な業務のやり方に理解を促す必要がある。こうした意識改革の契機として、一定クラス以上の部門長(外国人マネージャー含む)に、全社KPIの達成責任を負わせるという方法がある。前述した通り、外国人マネージャーはKPIに対して極めて素直であるため、この方法は、外国人マネージャーに対しても、日本的な全社目線での行動を促す可能性がある。

しかし、KPIを部門長業績評価に全面連動させるとなれば、そのKPIが本当に適切なのかといった侃侃諤諤の議論が今まで以上に活発になることが予想される。KPIの定義を詳細に決めて、データの取得性を担保した上で、きちんと点数化できるレベルに持っていかなければ、人事評価の運用には耐えられない。GHQ側はこういった非常に手間のかかる作業を全てやり遂げていく必要がある。 N

*5. 超予算経営モデル
*6. 現状より高い目標を設定し、目標達成のために社員個々の才能を最大限引き出すこと。
*7. 職務記述書: 社内のポストごとに、責任・権限の範囲、仕事内容、期待される役割・結果等を記載した雇用管理文書。

グローバル人材育成のための革新的アプローチへの提言

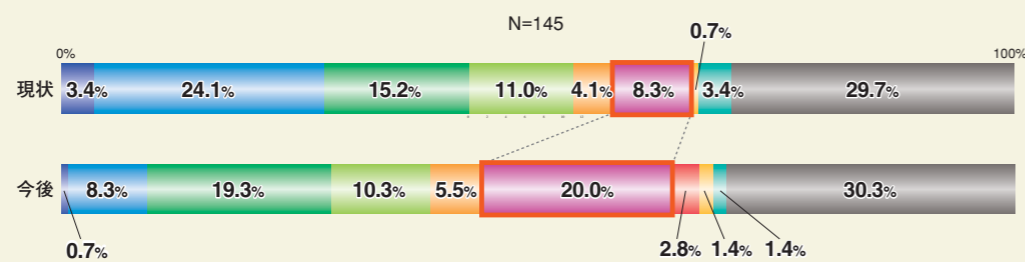
日本企業が、日本人のみで経営管理を行う方法で、グローバルに成長することには限界があり、グローバル・タレント（海外現地人材を含めたグローバル経営者予備群）による経営管理が必須である。そのためには人事制度の抜本的改革が必要であるが、ほとんどの企業が改革の難しさに壁を感じていて、実効的な施策も打てていない。本稿では、“コミュニケーション改善”を糸口とし、グローバル・タレントを巻き込み、経営基盤をボトムアップ型で強化する「共通体験プログラム」制度を現実的な解決策として提唱する。

グローバル人材育成が進まない構造的要因

日本企業のグローバル化は、単なる輸出入販売や製造等の単機能の海外移転から、間接機能も含めた日本と同レベルのバリューチェーンを構築する形での海外進出に移り変わり、差異化できるバリューチェーンをグローバルで確保

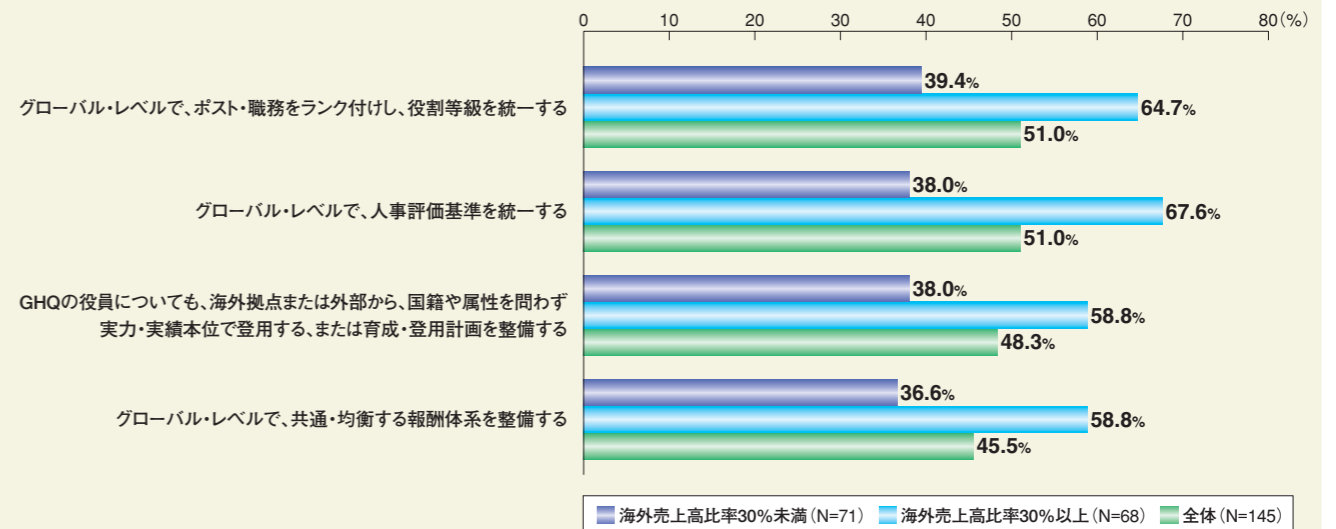
することが今後の成長において必須である。そのためにはグローバル人材の活用が不可欠である。日本人を対象にグローバル人材を育成するだけでなく、現地人材を含む外国人を経営の中に取り込んでいく必要がある。2012年1月にNRIが実施した「グローバル本社機能のあり方に関するアンケート調査」*1では、経営人材の育成の観点から、グローバル化の現状と問題点を把握し、その原因を分析した。

海外拠点における現地採用社員の採用・登用について



(出所) 野村総合研究所「グローバル本社機能のあり方に関するアンケート調査」2012年1月

グローバル人事制度の統一に向けた取組み状況



(出所) 野村総合研究所「グローバル本社機能のあり方に関するアンケート調査」2012年1月

まず、問題点としては、海外展開する企業において、グローバル化に対応した経営システムの構築が進んでいないこと、特に、人事管理・人材育成面での課題が大きいことが明らかとなった。海外拠点において既に現地採用の社員を現地オペレーションのマネジャーとして活用している企業が24.1%であり、今後は、現地採用者が海外拠点での経営幹部(トップを除く)を担っていくべきと考える企業は19.3%となっている。

また、現地採用社員を日本の執行役員クラスにまで登用していると答えた企業は、現状では8.3%にすぎないが、今後のあるべき姿としては、20.0%を占めた(図表1)。

事業をグローバルに展開し、競争に勝ち残るためには、海外拠点との連携は必須である。日本企業では、先述したように、現地採用の社員を、全社経営層にまでは登用できていない。このことが大きな経営課題となっており、その

要因の一つとして、グローバルにおける人事制度の統一性が担保できていないことがあげられる。グローバル人事施策について、先のアンケート調査結果では、重要性を認識しながらも着手できていない企業が全体の約半数を占めている。各海外拠点での役割等級、人事評価、報酬体系をすり合わせる、すなわち人事制度統一が、多くの企業にとって、非常に難易度の高い課題として認識されている。

このことは、過去のグローバル展開が機能単位であったことに起因する。すなわち、人事面では、オペレーション人材の育成に注力してきたものの、全社経営者を生み出すことまでは意図してこなかったのである。ただし海外売上が3割を超えると様相が変わってくる。その段階で、グローバル視点での経営管理体制への構築に向けた問題意識が顕在化すると考えられる(図表2)。

また、アンケートでは、経営方針でのコミット

*1. 2012年1月実施「グローバル本社機能のあり方に関するアンケート調査」:
日本に本社を置く製造業、建設業、運輸業を中心とした企業で連結売上高500億円以上の1409社に送付、有効回答数は145社

経営革新
上級コンサルタント
藤村 武史



メントの提示、グローバル人材DB(データベース)の整備、語学体験研修整備等、グローバル化に対応しようとした人事関連施策が、他の施策と比較して効果を実感できていないことも明らかになった。例えば、グローバル人材DB整備に関しては「DBを整備しても管理対象の評価を日本本社で行うには余りにもコミュニケーションが希薄で難しい」といった声が聞かれ、語学体験研修に関しても「語学などの各社員のコミュニケーションツールだけを強化しようとしても、ビジネスの現場では役に立っていない」といった不満が寄せられた。制度を先行させてもコミュニケーションに基づいた生きたシステムになっていないことが、人事施策面での課題として浮き彫りになった。

グローバル人材管理において最も重要なのは、グローバル経営人材候補者と本社経営陣とのコミュニケーションであり、また、適切な支援を提供する人材開発・人事管理側スタッフとのコミュニケーションであると考えられる。

しかしながら先のアンケート調査では、本社経営陣が語学力に欠け、海外人材と十分にコミュニケーションをとることができておらず、また、本社の人事スタッフが、グローバル人材開発や人材管理にまで手が回らないという問題も露呈されている。

グローバル人事制度構築に向けた革新的アプローチ

グローバル企業への成長の過渡期において、多くの企業がグローバル人事制度の構築という

大きな壁に突き当たっている。基本となるコミュニケーションすらままならない現状をアンケート結果から考察してきたが、ここでは、そのような問題意識を持ちつつ、現状を変革し、グローバル人事制度構築に向けてトリガーを引いた萌芽事例を紹介する。

■部門主導で着手する「共通体験プログラム」～製薬会社A社の事例より～

A社は、研究、開発、製造、販売の機能別に海外拠点を展開する中堅の製薬会社である。企業規模が10倍を超えるメガファーマ*2がA社の強みとする技術領域への参入を強化するなど、競争環境は厳しさを増していた。当該分野での新製品の上市と拡販が遅れば、グローバル化どころか事業存続に大きな影響を及ぼす状況にあった。

さらにA社は、機能別の海外展開を進めていたため、前述した人事面での課題にも悩まされていた。そのような状況において、新製品の牽引役となる開発部門は、近年の競争の激化から、上市までの期間短縮という課題に直面していた。そのため、国際的な共同開発や海外企業の買収などを積極的に実施してきたが、それに伴い、グローバル管理体制に対する危機意識が高まっていった。その構築に向け、同部門は、本社の支援を待たずして部門主導で、国際開発本部長自らがチームリーダーとなり、グローバル・タレント候補者6人を東京に集め、述べ9ヶ月に渡る「共通体験プログラム」を実施した。

このプログラムでは、今後のグローバル開発に向けた問題点の洗い出しから始まり、最終的には「グローバル開発の中期計画案を日本

本社へ提案する」まで、各自が開発業務に従事しながら行った。

プログラム開始当初は、突然英語だけが飛び交う空間がオフィスの中に出現したため、日本人がほとんどを占める開発現場では戸惑いが見られたが、開発メンバーが関与するすべての部門とグローバル開発に関するディスカッションを重ねる中で、日本本社のスタッフとメンバーとの間に相互理解と一体感が生まれるようになった。また、同プログラムで実施された議論は、本社側の様々な機能部門にも刺激を与え、グローバル開発のオペレーション上の問題点と解決策に対して、本社側の各部門が具体的な取組みの検討をコミットしていくなど、様々な波及効果を生み出す結果となった。

当該プログラムの後半では、グローバル開発に関する中期的な戦略目標やアクションプラン等についても議論した。直近のオペレーションの改善といった狭い視野ではなく、より経営目線で全体感を捉える議論を重ねた。このことは、グローバル・タレント候補者と現経営層との間で、戦略面におけるコミュニケーションの契機になった。

人事制度改革という高い壁に対して、トップからの一方的なアプローチでは、相互理解に欠けた強権的な制度ができる危険が非常に高い。これに対して本プログラムでは、現場からグローバル管理体制の検討を重ね、共通認識のもとで人事制度改革を展開しようとする工程を提示している。そこには、自分達が構想したグローバルオペレーションの中で、将来、まさに自分達が経営層へ成長していくというキャリアパスを描くことができ、高いモチベー

ション効果も期待できる。

グローバル経営オペレーションに関しては、本社人事が問題を抱え込み、解決策を見いだせなくなっているように見える。ボトムアップのアプローチにより、組織、人材の在り方を具現化する「共通体験プログラム」は、グローバル人事体制確立の前に立ちはだかる壁を崩す有効な施策と考えられる。

プロトタイプの改善による全体最適化に向けたアプローチ

A社では、まずグローバル管理体制が喫緊の課題となっていた開発部門から上記のアプローチでの改革に着手し、それをプロトタイプとして、その他の機能部門に展開しようとしている。すなわち、ボトムアップ型のアプローチでプロトタイプを作り込み、それを改善しながら草の根的に横展開することで、全体最適化を図ろうとする変革手法と見ることができる。

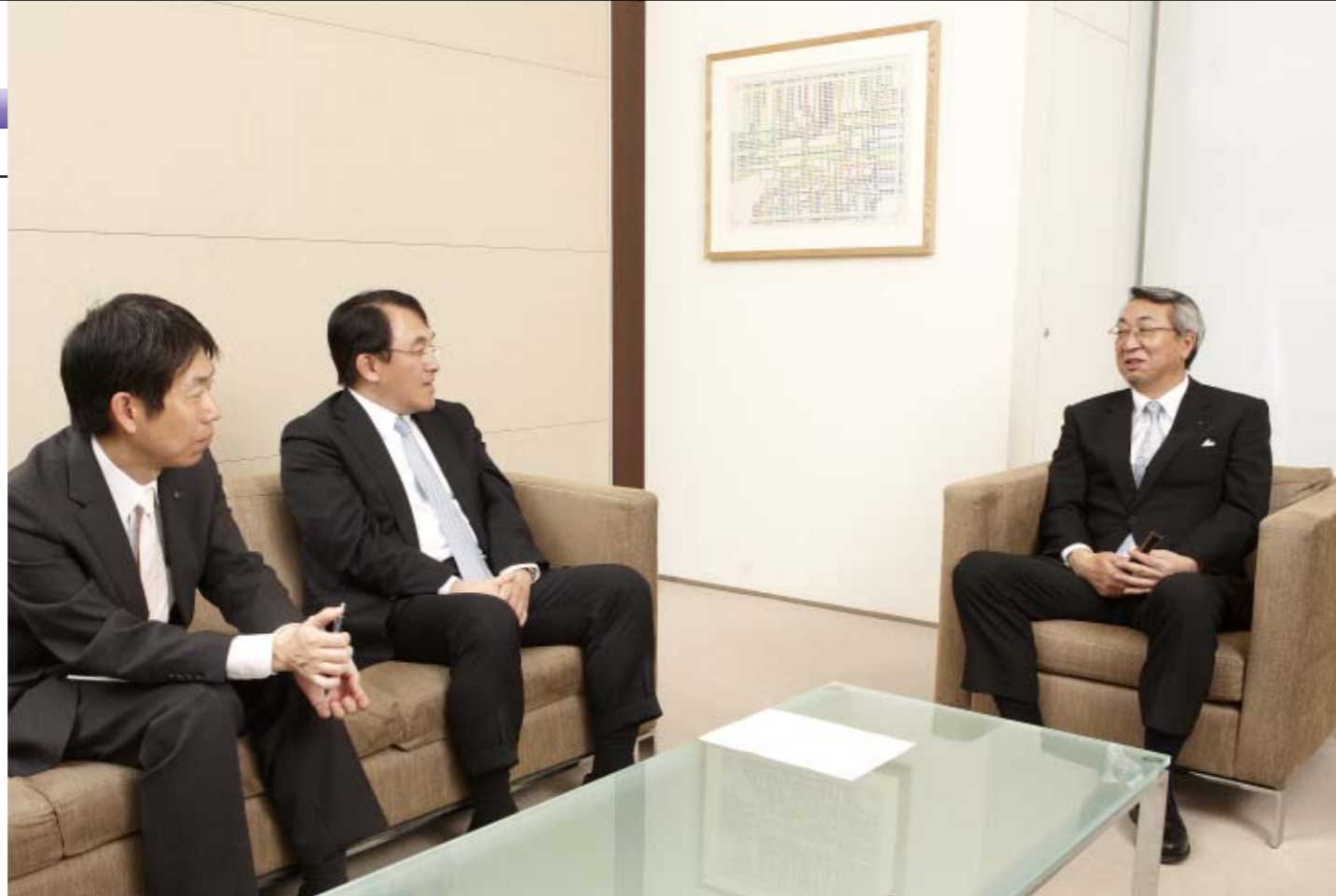
この変革手法は、場合によっては部分最適の集合を生みだすことになりかねず、グローバル化の実現が更に遠くなる恐れもある。それでも調整型で物事を進める日本の企業風土に鑑みると、A社のように、プロトタイプの改善と他部門との擦り合わせで方向性を決めるアプローチは、むしろ、より円滑にグローバルオペレーションを確立できる近道と言えるのではないだろうか。 ■

*2.メガ・ファーマシーの略で巨大製薬企業のこと

ビジネスモデル改革への挑戦 ミッションに 照らし合わせて ビジネスモデルを今日化

株式会社資生堂
取締役・執行役員常務

高森 竜臣氏



新制度品ビジネスモデル 改革に踏み切った背景

NRI 御社は、長年運用されてきた「資生堂チェーンストア制度(制度品ビジネスモデル)」を抜本的に改革し、新たなビジネスモデルを構築されました。今月(2012年4月)からスタートし、順調に運用されているとのことですが、はじめに、ビジネスモデル改革に取り組まれた背景について教えていただけますでしょうか。改革に着手されたのは確か3年前でしたよね。

高森 2009年の4月からです。12年ぶりに中国事業から国内化粧品事業担当になった直後に、国内の現場の第一線を見て回ったのですが、どこへ

行っても何をやってもお客さまが増えない閉塞感がありました。閉塞感を打破するにはどうしたらよいかと、いろいろ考えました。その結果、精神論だけではだめで、具体的なツールを現場の人に示すことが必要だと気がつきました。それが制度品ビジネスの見直しだったのです。

制度品ビジネスは、1923年にスタートした資生堂のビジネスモデルです。日本初のボランティアチェーン制度と言われ、安全で質の高い商品を、より多くのお客さまにお届けすることを目指して、弊社の理念に共感していただいた店舗と契約し、店舗網を構築する制度です。

制度品ビジネスは、これまで大きな

成果をもたらしましたが、国内化粧品市場が成熟化し、インターネット等の発展による流通手段が多様化する中で、モデル自体が時代と合わなくなってきたのではないかと感じていました。ですので、モデルの転換から入ったほうがいいと考え、制度改革に着手した次第です。制度改革の内容については後ほどお話ししますが、今振り返ってみると大変でしたね。

NRI 制度疲労の話が出ましたが、高森さんが12年ぶりに日本市場の担当にお戻りになって、そのことを痛烈に感じたエピソードのようなものはありますか。

高森 お客さまの情報入手スタイルが大きく変わっているという実感を

受けました。これまで企業からのメッセージを一方的に受け取っていたお客さまが、今では、口コミなどを参考に、自分の関心のあるものを自らの意思で取りに行くようになっていきます。しかも最近では、その情報を独自に編集して、身内や周辺の人たちに発信することも珍しくありません。この点について何度も消費者調査を行っていますが、化粧品に関する情報に限れば、企業から発せられたメッセージを額面通りに受け取るお客さまは全体の4割を切っており、残りの6割以上の方が、関連する情報を自己編集して日々のお化粧品に活用していることも明らかになっています。情報が溢れかえっている時代ですから、むしろ当たり前の行動

長年運用してきた「資生堂チェーンストア制度(制度品ビジネスモデル)」の抜本的改革に踏み切った資生堂。改革の背景にある考え方や改革のポイントについて、此本と雨宮が伺いました。

(2012年4月24日実施、敬称略)

様式なのかも知れません。情報入手の面だけを見ても相当変化しており、その点への対応は避けることができません。

また、業界の垣根が低くなったことや、ネット上での化粧品売上が、ドラッグストアに次いで2番目になったことも大きな驚きでした。

環境が変化している中、従来の延長線上のやり方からは、延長以下の結果しか生まれてこないのです。そのことを強く感じました。

ビジネスモデル改革の ポイント

～変えるべきこと、
変えてはいけないこと～

NRI 新制度品ビジネスモデル構築の際に、特に重視されたポイントを教えてください。

高森 ビジネスモデルを変革するにあたって、強く意識したことがあります。それは、変えなければならないことと、変えてはいけないことを峻別することです。

まず、変えてはいけないことですが、1つにメーカーとしての価値創造機能があります。当社は、化粧品メーカー

として140年に及ぶ長い歴史があり、その中で、その時代にあった新しい価値を形や情報にしてお客様さまやお客さまにご提供してきました。もう1つは、お取引いただいている店舗とのネットワークです。制度品ビジネスモデルを運用して90年になりますが、この間に構築してきた2万数千点の店舗網と絆もまた変えてはいけないう大事な資産です。

モデルを考え始めた頃、何度も通販専門メーカーさんにヒアリングさせていただきましたが、各社の方々が異口同音におっしゃるのは、これだけの規模の店舗網と数多くの洗練されたBC(ビューティコンサルタント:美容部員)を抱える資生堂が羨ましいということでした。資生堂というブランドの確立や多くの取引関係を構築し、優秀な人材を育成することは、一朝一夕にできるものでありません。一から作ろうとすると莫大な時間と労力と資金が必要になります。だからこそ、この部分は変えてはならない当社の強みといえます。

一方、変えなければならないことは、先ほどもお話ししたように、お客さまの購買行動、価値観の変化に対応した新しい“買い場”を整備することです。具体的には、インターネット通販に対応

した販売チャネルの構築です。しかし、ただの通販では、完全に後発になりますし、資生堂のよさも生きてこないと思いましたが、何とか、私どもの強みが生かせる新しいビジネスモデルの検討を重ねました。次世代のビジネスモデルとして、新しいお客さまづくりのために、まず、異業種の企業さまを集めた、今で言うところのプラットフォームづくりの構想が生まれました。同時にお客さまとの絆を作ってきた弊社のコンテンツであるBCカウンセリングをコアとした資生堂のダイレクトマーケティングの領域を作り、ここで出会ったお客さまにお得意先さまをご紹介しますことに加え、培ったノウハウを活かして店舗を活性化するモデルをつくりました。

このように、変えてはいけないこと、変えなければいけないことを意識し、「Beauty&Co. (ビューティー・アンド・コー)」「watashi+ (ワタシプラス)」「リアル店舗」の三層によるビジネスモデルを構築したわけです。

NRI その3つの層の内容や相互関係について、もう少しご紹介いただけますでしょうか。また、その新しいビジネスモデルを“新制度品ビジネスモデル”と名付けられた背景についても教えてください。

高森 “新制度品”と名づけたことには2つの理由があります。国内的には、

原点に戻りたいとの気持ちです。資生堂には、制度品ビジネスモデルのもとに、小売店さまと共に日本の化粧文化と化粧品市場をつくってきた歴史があります。新しい時代においても、原点に立ち返り、今度は新制度品ビジネスモデルでマーケットを牽引したいという思いを強く持っています。また、その気持ちを社員と共有したいと思っています。

また、対外的には、新しい時代に、新しい気持ちで、新しいビジネスモデルを、もう一度お得意先さまとつくりたいとの思いがありました。私どものミッションである「美しい生活文化の創造」は、新しい時代にならうとも変わるものではありません。今回の改革では、そのミッションにもとづいたビジネスモデルを、ITツールの進化を活用しつつ、お得意先さま、お客さまと一緒につくりたいと考えています。

今回、三層によるビジネスモデルを構築しましたが、その狙いは、今まで以上に多くの方に資生堂のファンになっていただきたいということに尽きます。まず、「ビューティー・アンド・コー」では、異業種の方々とコラボレーションすることで新しい価値を創造し、今まで資生堂と接点のなかったお客さまと出会うしていきたいと考えています。次の「ワタシプラス」では、Webの利点を最大限に活用し、資生堂に関心を持ちながらも、接点を持てなかった方々の

中から新しい愛用者を増やしていくことを目指しています。「リアル店舗」では、これまでも資生堂の愛用者をつくっていただきましたが、Webを活用したこれらのサービスを組み合わせることで、今まで以上にお客さまとの深い絆づくりができると考えています。

新しいビジネスモデルが提供する価値

NRI 新制度品ビジネスモデル、とりわけWebを活用した新しいビジネスモデルは、お客さまに対してどのような価値を提供することになるのでしょうか。

高森 情報の洪水に溺れる中で、お客さまは資生堂に対して、信頼・信用、安心・安全に関する情報を求めています。私どもは、日本の女性の肌をずっと研究してきましたので、正しい化粧品の使い方や、正しい化粧の仕方を含めていろいろなことを伝えることができると自負しております。

「ビューティー・アンド・コー」は、まさにそうしたニーズに対応する、美と健康に関する企業と専門家のコラボレーションサイトと言えます。現在、ヘルスケア、メディカル、リラクゼーションなどの分野から30社を超える企業が参加しており、多くのお客さまの豊かな生活の実現を目指して、同サイトから、おすすめ特集



株式会社資生堂
取締役・執行役員常務 **高森 竜臣氏**

います。生産においても、限りなくオンデマンド生産に近づいていくのではないのでしょうか。営業部門でも、陳列や販売方法を適宜変更することができ、また、お得意先さまに対して的確なご提案ができるようになると思います。コンサルティングサービスにおいても、BCによる、より魅力的な応対が実現できます。すなわち、今回のビジネスモデルによって把握できるデータを上手く活用することにより、バリューチェーン全体を変えることが可能になるわけです。

組織風土と業務プロセスの変革 ～新しいレールに乗ろう～

高森 バリューチェーンを変えるためには、新しい組織風土と業務プロセスを明確にしていく必要があります。今回のビジネスモデル改革と連動して、組織風土と業務プロセスの変革を促し、バリューチェーンを限りなくお客さまの方へ寄せていきたい。それにより、新たに生み出した価値を、より早くお客さまにお届けできるようにしたいと考えています。

ある意味、完全なパラダイムシフトです。これを社内で説明する際には、私はよく“4本の線”を用います。その4本とは、従来のレールと将来のレールを意味します。今までのレールの延長

や商品紹介など情報を発信しています。

「ワタシプラス」は、従来の資生堂公式Webサイト上に、①Webカウンセリング、②オンラインショップ、③お店ナビの3つの新しいコンテンツを追加し、ビジネスサイトに発展させたものです。Webカウンセリングは、制度品の時代から私どもの活動にとって根幹とも言える“カウンセリング”をネット上で展開するもので、具体的には、我々のBCが対応する「Web BC カウンセリング」と、お客さまがセルフで診断できる「ビューティーチェック」があります。いずれも、自宅にいながらにして本格的な美容相談を受けることができ、物理的な時間と距離の制限をなくすというネットの特徴を最大限に活かしたサービスと言えます。テクスチャー(肌触り、感触)を実際に味わっていただけないことが、店舗で行うカウンセリングとの唯一の違いで

あり、フェイス・ツー・フェイスとほぼ同じ環境を提供できていると自負しています。また、オンラインでのカウンセリングの結果をプリントアウトし、店舗でさらに詳しいカウンセリングを受けることも可能です。相互に連動したサービスを展開することにより、お客さまの利便性を最大化していきたいと考えています。

NRI お客さまの購買履歴や相談内容が御社に蓄積されることによって、それを新しいサービスやマーケティングに活用することも可能になります。

高森 そうですね。そうした情報の活用は進めていきたいですね。顧客インサイト*1を的確に把握することにより、いろいろな可能性が広がると考えています。まず、商品企画・研究の観点からは、そうしたインサイトの分析が、今まで以上にお客さまにご支持いただける商品開発につながると期待して

*1. 顧客が抱える本質的な欲求、本音についての洞察

線であれば、今まで通りかそれ以下の結果しか生み出せません。それ以上の結果を得ようとすれば、新しいレールに乗るしかないのです。このことを社員には次のように伝えていきます。「この4月からは新しいレールに乗ってください」と。

改革における苦悩 ～懐古主義との戦い～

NRI 新しいレール、すなわち新しいビジネスモデルは予定通りにこの4月からスタートしました。ここに至る道のりを振り返ってみて、既存のビジネスモデルを大きく変えていく道中では、ご苦労も多かったと思います。

高森 ありましたね。それはもう、たくさんありました(笑)。140年の歴史、化粧品マーケットをつくってきたという自負、お客さまやお得意先さまとの関係など、蓄積してきたものがあまりにも大きかったので、そこで醸成された価値観は、簡単に変えられるものではありません。今もお苦闘していますが、これは至難の業でした。

確かに、従来モデルのままでも、それなりの結果は出ます。だから居心地がいいわけです。そうなるとうとう懐古主義になってしまいます。これまでのやり方でも、あんなに素晴らしい商品をお客さまに提供してきたのだと。でも、それでは閉塞感を打破すること

ができないのです。そう考えると、今回の改革は、言わば懐古主義との戦いであったともいえます。

「新しく深みのある価値を発見し、美しい生活文化を創造すること」が我々のミッションですが、閉塞感を打ち破るには、原点に戻って、このミッションに貢献し、私たちの存在感をアピールしつづけるためには、一体何ができるのかを考え直さないといけないと感じました。過去を振り返るのではなく将来の夢を語らなければならないと考え、さらに何ができるのかを具体的に示すことが大事です。それが今回のビジネスモデル改革だったわけです。

昨年の3月8日、全国2,600人の国内事業の社員に対し、テレビ会議を通じて、新制度品ビジネスモデル構想を発表しました。多くの拍手と、その後多くの激励のメールをもらい、大いに勇気づけられました。ただ、それでも簡単には前へ進みませんでした。新しいレールに乗りかけても、従来のレールに戻ってしまう。私にはそのように見えました。



何とか新しいレールに乗せようと、社員とミーティングの機会を設けました。おおよそ週に1回のペースで開催し、この1年間で58回のミーティングを実施しました。資生堂には優秀な人材が揃っていますので、方向性をしっかり示せば、新しいレールに乗ってくれます。終着駅はまだまだ見えませんが、現時点での私のミッションは、社員の皆さんを新しいレールに乗せると同時に方向性を指し示すことと考えています。

NRI 店舗やお得意先の反応はいかがでしたか。これだけの大きな改革ですから、様々な抵抗があったのではないですか。

高森 皆さん、そのようにおっしゃいますけれど、私のところには強烈的なクレームは一切なかったですね。確かに、長い間お取引させていただいている専門店さまから相当なクレームがあるのではないかと予想しておりました。そのため、そうしたお得意先さまには事前に詳しい説明を行うなど、様々な対応を行ってきました。それでも、予想していたような強烈的なクレームはなかったです。

なぜなのか考えてみたのですが、タイミングがよかったと思います。少子高齢化の中で人口減少が目の前に来ているわけですから、お客さまを増やしていくことが我々の喫緊の課題でした。でも、それは我々だけの課題

常務執行役員 コンサルティング事業本部長
此本 臣吾



ではなかったのです。お客さまが増えない、特に女性のお客さまが増えないことは、お得意先さまにも、今度ビューティー・アンド・コーで一緒に抱える問題だったのです。

一段と速いスピードで進化するIT革命もまた大きな時代の流れです。これだけ情報が溢れ、コミュニケーションツールが進化してきますと、お客さまの関心の範囲になれば、言い換えれば、検索の範囲になれば、企業もお得意先さまも、そもそも存在しないことになってしまいます。オール・オア・ナッシングなのです。これがネット社会、デジタル化の世界の特徴と言えるでしょう。

そうした世界の中で、私どもはお客さまの関心の範囲に居続けないといけないわけです。そのためには、お客さまとお得意先さま、企業の皆さまが会う場が必要だったわけです。それが今回のビューティー・アンド・コーでありワタシプラスです。いわば私たちは同じ船に乗っているのです。ですから正面切っ

電機・精密・素材産業コンサルティング部長 雨宮 正和

ての反対がなかったのだと思います。

ビジネスモデル改革に 求められること

NRI 弊社も、御社のビジネスモデル改革に伴走させてもらい、そのプロセスを見てきました。確かに、そのような困難はあったと思いますが、その中で、この4月スタートを目標とした今回の改革を見事にやり遂げられました。最後に1つお聞きしたいのですが、ご自身の経験を踏まえ、改革に取り組む上で大事なことは何だと思われますか。

高森 多くのことが大切ですが、特に重要なことは3つあります。1つは時代の流れに敏感になること。言い換えれば将来の経営リスクをどう読み解くかということです。その意味では、少子高齢化、絶対的な人口減少の流れは、私どもにとって極めて大きなリスクで重要な課題であったわけです。今回の改革においても常に需要創造を念頭に置いて進めていました。

次に、新しい時代に即したレールづくりも必要だと思います。日本には、資生堂を含め20世紀のレールのままの企業がまだまだ多いのではないのでしょうか。レールを作り変えることは、ビジネスモデルの変革を意味しますが、その際に大事なことは、企業理念に立

ち返ること、原点に戻ることです。企業理念に照らし合わせたビジネスモデルやプロセスを見せることによって、社員や関係者の理解と協力が得られるのだと思います。

そして、この事業で世界を変えていきたいという気概も必要です。日本企業の活性化に向けての何か新しいモデルの1つになりたいと考えています。その意味では、外の世界を見せてもらえるコンサルタントの方々が必要だったと感じています。

とは言っても、これだけ大きな変革をやらうとすると、今度は、その責任を問われるようになります。事業環境のせいにはできなくなります。言い訳がきかないですね。我ながら、何故に、こうも難しい選択ばかりしてしまうのかと思います(笑)。

NRI 新しいビジネスモデルは出来上がりました。それを成功させるには、これからも、まだまだ大変な日々が続くのではないですか(笑)?

高森 そうですね。先ほども言いましたが、社員の理解と協力により、新しいレールへの移行は着実に進んでいます。これからは、それを習慣化することが大事だと考えています。そのためにはレールをさらにしっかりとしたものにしていきたいですね。

NRI 本日は貴重な話をお聞かせいただき、ありがとうございました。■

グローバル製造業における グローバル経営管理

日本の製造業では、海外事業比率は50%近くになっているが*1、戦略の展開状況がみえないという悩みを抱える経営者が増えている。更なるグローバル経営管理を進めるためには、世界規模に広がるグループ会社の管理をいかに高度化するかが重要である。本稿では、そのための要諦を3つの視点から述べる。

グローバル戦略策定機能

グループ会社が増加する中で、各社の数値目標の合計が結果としての目標値となってしまうのは、連結経営としての成長シナリオは描けない。

グローバルに展開する事業環境下において、その戦略を本社のみで策定することはもはや不可能となっている。現在では、本社が描いた「ストレッチ*2」した成長シナリオをもとに、各地域に散らばるグループ会社が自らの役割を認識し、具体的な戦略を策定していくプロセスが一層重要となっている。本社の役割は、このシナリオが実現可能であるとする理由を明確に提示し、グループ会社一社一社に納得させることである。そのためには、以下の2つの方向があげられる。

①事業部単独では不可能なテーマ設定 (事業横断領域でのテーマ設定)

事務機器メーカーには、複写機事業、プリンタ事業、システム事業といった事業があるが、それらは異なる事業部で展開されている。他方、市場の動向を見ると、顧客のオフィス環境はモバイルオフィス*3、マネージド・サービス*4など

の新しい潮流が起きており、目下顧客の生産性を引き上げることが求められている。こうしたニーズに対応するためには、事業の境界線を越えた領域でのテーマ設定が不可欠であり、例えばマネージドプリントサービス*5のような事業横断的なサービスがソリューションとなる。

②グローバル会社の強みを生かした戦略策定
地域グループ会社が、単独でストレッチシナリオを策定することは難しい。しかしながら、グローバル展開するほかの地域で、グループ会社の商品やサービスを横展開することを意識すれば、意外な成長領域を見出すことができる場合もある。

例えばGE*6は、低価格でコンパクトな超音波診断装置を新興国で販売したが、それが先進国でも販売されることで救急医療という新たな市場を創出し、今日では事業や地域の枠を越えた展開を進めている。

こうしたストレッチシナリオを議論するために、本社は、中期経営計画などを提示し、伸ばしていきたい領域に加え、グループ会社に対して個別の支援を提供する領域を明示することが大事である。それを受けて地域統括会社は、グループ会社に対してグローバル財務目標値を実現するための地域戦略を策定することが

必要となる。

その際、本社と地域統括会社は、事業横断領域での重点テーマについて相互に理解し、腹落ちすることが重要である。例えば先述したマネージドプリントサービスのように、各事業部門の関わりが明確に見えるような具体テーマが求められよう。新興市場開発の場合では、ターゲット市場に対して全社横断的に展開できる事業テーマであることが望ましい。

本社は、世界各地に展開するグループ会社が保有する個々の強みを理解するとともに、それらを自社グループ全体の強みにまで昇華させる必要がある。買収などにより加入したグループ会社もしかり、その上で、そうした強みを地域統括会社経由で各々のグループ会社に浸透させなければならない。

地域における戦略策定プロセスは単なる予算配分となつてはならない。本社は、各地域に対する期待値を明確に伝えるとともに、グローバルでのグループ連結の強みを活かすことを念頭に、グループ会社単独ではできないストレッチしたシナリオを描くことが求められる。そして、地域統括会社は傘下のグループ会社を束ね、グループ全体での強みを議論するとともに、個々の市場状況に鑑み、グループ会社と議論を重ねながら、本社が期待する地域戦略を策定していかなければならない。

戦略策定プロセスにはグループ会社におけるキーパーソンを巻き込んで進めることが必要である。策定された戦略の納得性を醸成するには、販売、マーケティング、生産、人事、経理など主要機能における肝となる人材を議論に巻き込むことが大事である。

戦略展開と 事業環境モニタリング機能

グローバル戦略の策定に加え、本社は、その実施状況をモニタリングしなければならない。とはいえ、各グループ会社からの報告に基づく単なる予算達成状況の把握となつてはならない。戦略展開の実態を把握するとともに、それに大きな影響を与える事業環境変化を分析することも含まれる。これらをもとに、戦略達成に向けてアクションプランの軌道修正が必要かどうかを判断し、その必要性が生じた場合には、経営者に警告を発することが求められる。

事業環境の変化が特に激しいのは新興国にあるグループ会社においてであろう。

例えば食品事業においては、コンビニエンスストアや総合スーパー(GMS*7)などの普及といった流通の変化が、要求される品質レベルを大幅に引き上げることがある。こうした変化に関しては、消費者ニーズだけをみていけば見落とす可能性がある。とりわけ品質に対する非連続な変化は、むしろ流通環境からもたらされることが多く、その兆候をいち早く読み取り、戦略に反映させることが重要である。顧客、流通環境に加えて、サプライヤーにおける技術・サービスの変化、競合や代替品の登場などの事業環境の変化に関する情報についても定量的、定性的にモニタリングすることが必要である。

グローバルに事業を展開すれば、それだけ事業リスクも高まってくるが、それに対してアクセルとブレーキをどのように利かせていくかが経営面での大きな課題となる。そのためには、

*1.経済産業省「海外事業活動基本調査2010年度実績(2011年7月調査)」より

*2.現状より高い目標を設定し、目標達成のために社員個々の才能を最大限引き出すこと

*3.移動体通信機器を利用して、遠隔地でも社内と連携を取りながら仕事を行う業務形態

*4.いわゆるネットワーク運用のアウトソーシング・サービス

*5.複合機やプリンタ等、出力機器やドキュメント周りに関する最適環境をアウトソーシングするサービス

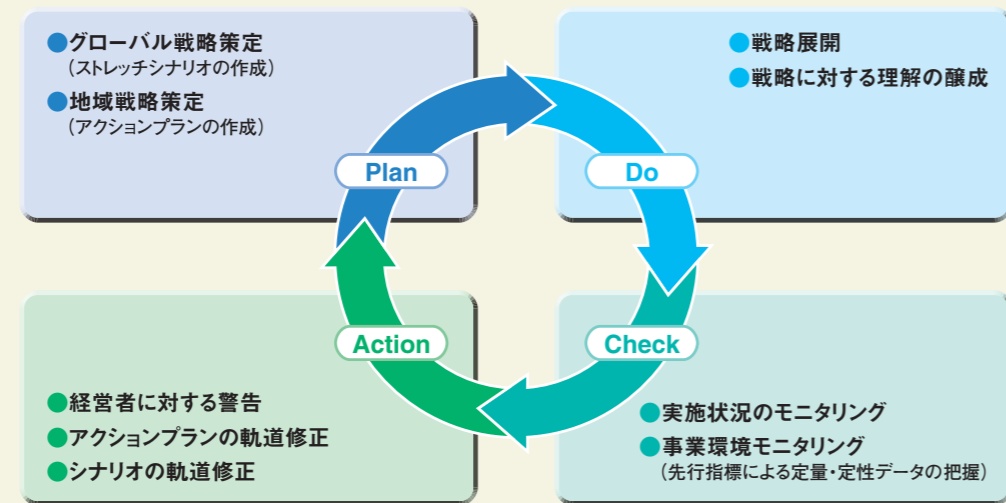
*6.General Electric(ゼネラル・エレクトリック):世界最大のコンゴロマリット(複合企業)、本社アメリカ

*7.General Merchandise Store



グローバル戦略策定のPDCAサイクル

図表1



世の中の情勢変化から起こりうるリスクに対する個々の洞察力を高めていくことが不可欠であるが、モニタリング活動を通して、組織的にその能力を引き上げていくことが大事である。

こうした事業環境モニタリングを行うには、まずは、定量的な先行指標を決定する方法が考えられる。指標データを集めることに大きな負荷がかかることから、現実的に運用可能な方法としては、常にモニタリングしておかなければならない項目を明確にすることが重要である。また、その項目を抽出する際には、地域統括会社とグループ会社が定期的に議論を行い、さらに、その結果について報告を受けた本社と地域統括会社が具体的な方針を決定することが望ましい。

その際には、決して、多くの指標データを収集することを第一義の目的にしてはならない。抽出する指標は核となるものだけで十分で

あり、例えばヘルスケア産業であれば、医療に関する規制、保険制度などの制度変化、競合環境の変化、顧客の健康志向の変化などが想定される。

定量的なデータにこだわる必要もない。事業環境変化を示唆するデータであれば、定性的な情報を含めて収集し、同じテーブルに乗せ、何が重要なかを議論することが大事である。

その上で、今後発生し得る環境変化を予測し、それを先取りする形で対応方策を見直すとともに、必要に応じて戦略を軌道修正していくことが大事である。競合との差別化を図るためには、今後発生し得る変化をいち早く把握することが有利であり、予測精度とともにスピード感が求められる。ある食品会社では、モニタリング結果をもとに、事業環境変化を半年に一度の頻度で議論し、早期発見に努めている。

グローバル人材育成機能

グローバル戦略を策定し、戦略展開状況や事業環境変化をモニタリングしていくためには、人材の育成、とりわけグローバル人材の育成が不可欠である。グローバル人材の育成は、日本人のグローバル化とともに、海外現地で採用した外国人のグローバルキャリアパスの策定が必要となる。

まず、日本人のグローバル化については、各事業部に埋もれている海外事業経験者を“見える化”することから始めることが重要である。優秀な海外事業経験者を事業部内に留めることなく、特に幹部候補者に対しては独自のグローバルキャリアパスを構築するなど、広い視野での経験を積ませる仕組みを構築することが必要となる。

海外現地で採用した外国人については、経営幹部候補者を見える化するとともに、採用国を越えたグローバルキャリアパスを構築し、人材育成を計画的に進めていくことが必要である。また、戦略的に強化したい地域の人材をグローバル幹部候補者として本社採用し、本社において、キャリアパスを積ませることも有効である。

グローバル経営管理を実現するためには、上記の経営人材に加えて、グローバル戦略の展開状況をモニタリングする推進者も必要である。すなわち、グループ会社を含めた自社グループの強みを理解し、市場環境変化を読み解き、その上で、グローバル戦略を推進できる人材を育てなければならない。円滑な

モニタリングを実現するためには、こうした人材を販売、マーケティング、品質・生産、経理、人事などの主要機能に配置することが重要である。各機能が具体的に何をすべきかが明確になるとともに、それらをグローバル戦略に落とし込むことが可能となり、これによって円滑な地域戦略の推進も可能となる。

その際の人事部の役割は、グローバル人材の発掘、及び、キャリアプランの形成に集約される。後者に関しては、地域統括会社等の現地拠点をグローバルキャリアを形成する“場”と位置づけ、グループ会社のグローバル戦略策定や、事業環境モニタリング等を実践する機会を計画的に組み込むことが求められる。

また、よりダイナミックにグローバル人材を育成していくためには、グローバル・グレーディング^{*8}など海外人材と国内人材の階級換算テーブルを構築することも必要であろう。これからのグローバル社会では、国内、海外の差異なく、人材を登用できる環境を構築することも併せて検討しなければならない。

事業拡大に向けて、国境を越えたM&Aが活発に行われるなか、管理すべきグループ会社は必然的に広がっている。本稿で述べた3つの視点からの提言が、グローバルに広がるグループ会社管理の高度化に役立てれば幸甚である。

N

*8.グローバル共通の職務評価制度