

MESSAGE

2

アジアでイノベーションを起こせ

此本臣吾

## 特集 グローバルオペレーション進化の時代

4

なぜ、今、グローバルオペレーションの  
進化なのか

藤野直明

8

変化対応を重視したグローバル  
オペレーション戦略中澤 崇、中川宏之  
長谷川沙織、荒木晴三

26

成長起爆剤となる  
「オーダーマネジメント改革」水谷禎志  
中川宏之  
柴 幸春

38

グローバル製造業の地域マネジメント  
機能の再設計森 健  
鈴木義孝  
中川宏之

NAVIGATION &amp; SOLUTION

52

中国の消費市場拡大に向けた  
インターネット販売の戦略的活用（下）中島久雄  
葛島知佳  
管 小鶴

シリーズ

ハーフエコノミー時代の  
法人営業改革

64

営業改革を実現するための営業要員  
「人財」育成の仕組み青嶋 稔  
久保田洋介

CHINA FINANCIAL OUTLOOK

76

中国における証券業界再編の状況

神宮 健

NRI NEWS

78

「スマートシティ」実現に向けた国内外の取り組み

宇都正哲、木村 淳  
高橋 睦

FORUM &amp; SEMINAR

82

韓国の建設・住宅・不動産市場の今後の成長戦略に対する  
NRIの提言

## アジアでイノベーション を起こせ

常務執行役員コンサルティング事業本部長

此本臣吾



2010年は北米、EU（欧州連合）、アジア（日本・インド・中国、ASEAN〈東南アジア諸国連合〉主要5カ国、韓国、香港、台湾）という世界の三大経済圏のGDP（国内総生産）の規模が16兆ドルでほぼ横一線に並んだ年となった（IMF“World Economic Outlook Database,” October 2010）。2011年はアジアが17兆ドル台となって一歩リードし、12年以降は他の二者を大きく引き離していくことになる。2010～15年のGDP年平均成長率はアジアが8.4%、北米が4.2%、EUが3.4%であり、アジアの成長率は他を圧倒している。われわれは世界最高の高成長地域に位置している「地の利」を真剣に考えなくてはならない。

アジアの成長力を支えているのは人々の所得の上昇がもたらす消費ブームである。いわゆる新興国の中間層といわれる1人当たり日収10ドル（購買力平価ベース）から100ドル（同）の世界人口は、2009年の18億5000万人から20年には32億5000万人へと14億人も増加すると見られている（OECD Development Center“The Emerging Middle Class in Developing Countries,” January 2010）。その増分の9割近くに相当する12億人はアジアである。アジアでは2010年代、20年代にかけて中間層による巨大な消費ブームが起こる。

しかし、アジア市場には強敵もひしめいている。最強のライバルは韓国企業であろう。家電のサムスン電子、LG、自動車の現代自動車、小売流通のロッテなど、アジア市場で韓国企業の躍進は目覚ましい。アジアでの彼らの強さは、「マーケティング志向の経営」

を徹底していることにある。たとえば、日本の製造業では伝統的に開発や設計部門が大きな力を持ち、次いで製造、そして営業部門が、「つくってしまった」世界最高品質の製品をどう売るかを考える。韓国企業は、マーケティング部門が大きな力を持ち、地域に密着して現地で必要とされるニーズを徹底して分析し、競争に勝てる製品の機能や価格を決定する。そこで決められた機能や価格を設計や製造部門がどう作り込むか検討する。つまり、「つくったものを売る」のではなく、「売れるものをつくる」のである。

徹底したマーケティング志向を支えるのは人材である。サムスングループはグローバル・エキスパート・プログラム（地域専門家制度とも呼ばれる）によって若手社員を年間200人程度、国外各国に派遣し、彼らは1年間の自由活動で当該国の言葉を覚え、風土・慣習やライフスタイルを研究し、さらには人脈を形成してくる。この研修を終えると当該国の専門家として登録され、当該国のビジネスに深く携わっていく。遊び半分の研修ではなく、その国でのビジネスリーダーになることの覚悟を決める研修である。現地事情を深く理解したマーケティング人材をビジネスリーダーとするために、人材育成に惜しみない投資を行っている。

一方、欧米企業もアジアでのイノベーション（経営改革）に猛烈なチャレンジを始めている。米国のGE（ゼネラル・エレクトリック）は、中国で開発された低価格の超音波診断装置によって先進国の救急医療現場での新しい需要を生み出し、それを「リバースイノ

ベーション（新興国での独自開発製品を先進国へ逆輸出して新たな市場を創り出す意）」と称し、中国とインドでの開発体制を強化している。ドイツのシーメンスは、新興国向け専用製品を「SMART（シンプルで補修が容易で、安く信頼性があり、そのときのニーズに合致した）製品」と呼び、事業分野ごとにSMART製品比率の目標を設定して新興国向け事業の拡大を全社レベルで推進している。2008年以降は、中国とインドに設置された研究所と各事業部の現地の設計開発組織を急拡大させている。

GEやシーメンスに共通するのは、母国の本社が開発した製品を押しつけるのではなく、アジアの研究所や設計開発部チームが主導権を握り、アジアの現地ニーズを徹底してリサーチし「売れるものを開発する」姿である。新興国市場では、必要不可欠な機能に絞り込み、現地調達可能な部品を最大限活用してコストを抑え込む必要がある。そのためには現地ニーズを深く理解し、現地の部品メーカーと協力して品質管理を行える現地の開発エンジニアがリーダーシップを発揮しなくてはならない。幸いなことにアジアには向学心にあふれる若い人材が大勢いる。中国やインドには国外で高等教育を受けた人材も数多くいる。その人材を活用できるかどうかである。

2010年代のアジア市場で勝利するには、現地でのマーケティングと設計開発の組織を強化し、それを支える高度人材をマネジメントしなければならない。日本企業がこの3つのポイントでイノベーションを起こせるかどうか、経営力が試されている。

（このもとしんご）

# なぜ、今、グローバルオペレーションの進化なのか

藤野直明



本特集のねらいは、日本企業の「グローバルオペレーション」の現状、および成功企業の萌芽事例の内部構造を分析した結果を提示し、日本企業が今、求められている「進化」ともいうべき、グローバルオペレーションの革新（イノベーション）について、現場からの報告と問題提起を行うことにある。

グローバル経済に適応するために「グローバル化（Global+Local+ization）」というコンセプトが提示されて久しい。しかし、「グローバル化が重要」「第○の開国」と単にスローガンを提示しただけでは組織は機能しない。組織を動かすには目標設定だけでなく、①オペレーションプロセス（いわゆる業務プロセス）設計、②組織のアーキテクチャー（＝内部構造）設計——などが重要である。

組織のアーキテクチャーとは、業務プロセスを組織的に実現するための仕組みである。具体的には、④組織（権限と責任：アウトソーシング〈外部委託〉など企業の境界の設定）、⑤業績評価（いわゆる規律とコントロール）、⑥外部組織との取引ルール（いわゆるCPFR〈計画の同期化と計画調整幅〈誤差

幅〉を取引価格へ反映させた商取引の仕組み）等の垂直統合時の調整メカニズムなど）、⑦内部取引ルール（いわゆる社内移転価格、社内ルール他）、そして最後に道具としての⑧情報システム（IT）——である。

「企業があたかも一つの生命体のように環境変化に対し機敏に有機的に機能する」ように再設計することが重要である。これを「進化」と表現したい。

## 日本の製造業の競争優位性であったオペレーション能力

製造業でこの類の議論をすると、「日本企業はもともとオペレーション領域に競争優位があり、世界市場を席卷した『はず』ではなかったのか」という指摘を受けることが多い。確かに、1980年代の日本の製造業はオペレーション領域での競争優位があった。ただし、それは恵まれた環境と条件を前提として編み出された匠の技であったのではないだろうか。つまり、日本の製造業のオペレーション領域での競争優位の前提条件は「世界でも稀に見るフルセット型産業構造」を持つ「日本という比較的小さな空間」で、かつ「緊密

な情報連携が容易な系列的な垂直連鎖による「産業構造」だったのではないだろうか。

米国の科学と工学アカデミーおよび日本学術振興会が設立した第149委員会（「先端技術と国際環境」：1984～2000年）による日米対話の米国側のねらいは、まさにこの日本の製造業のオペレーション領域での競争優位性を理解することにあつたようである。実際、この日米対話には米国側からは多くの経営者や技術者が参加した。しかし、米国側議長を務めたハロルド・ブラウン博士（Harold Brown；カリフォルニア工科大学長の後、カーター政権の国防長官）の2000年における総括は次のようなものであった。「米国側は多くを学んだが、日本側は自己変革するのに失敗したのではないか。日本が追求した自動化の技術は、米国企業がITをうまく利用したことにより、問題解決には重要ではなくなった。米国企業は『カンバンシステム』などの日本の慣行を採用し、それにITを付加したのである。この意味において米国は学び、日本は自己変革に失敗したのである」<sup>文献1</sup>

日本の自己変革の失敗と対照的な例がサムスングループの躍進である。サムスングループ躍進の分析はすでに多くの文献があるが、あまり語られていない事実として、「確固としたグローバルオペレーション戦略を早期に確立していたこと」を挙げてもよいだろう。

筆者の経験で恐縮だが、1997年夏、スタンフォード大学大学院ビジネススクールのオペレーションマネジメント担当のワン（S.J.Whang）教授（韓国出身）と議論していたときのことである。「そういえば、来週はサムスンウィークだ。サムスングループの会長が50人のグループ会社トップを連れてく

る。1週間缶詰でSCM（サプライチェーン・マネジメント；供給連鎖管理）の長期戦略を検討するワークショップを開催する予定だ」という話を聞いて驚いたことがある。グループ会社50人のトップがすべて参加して各社のSCM戦略を立案するというのである。

当時、本家の日本でSCMはまだあまり認知されておらず、有識者の多くもそれを単なる物流の高度化と捉えており、事実、担当は現場の物流部長が多かった。

もっとも、本家でその重要性が理解されずに欧米で解析され、モデル化・システム化されて、スケールで負けてしまう現象はSCMに始まったことではない。指向性のある八木アンテナを発明したにもかかわらず、レーダーシステムの開発に出遅れ、「零戦」により「戦闘機時代の到来」を実証しておきながら大艦巨砲主義からの転換に遅れた、などの例と同様である。既視感が拭えないのは筆者だけであろうか。

## オペレーション設計で日本企業の陥りやすい罠

一方、日本企業のオペレーション領域の競争優位性は、「現場の優れた調整能力」と考えている経営者が多い。「弊社は現場の強さには自信がある。弊社の現場は他社と異なり非常に複雑である。そうした現場の状況を迅速に捉えて意思決定し、調整することは現場でしかできない。ITで対応できるものには到底ない。これが弊社の強みである」と信じている経営者は少なくない。

筆者はこのような考え方を一概に否定するつもりはない。強い現場を持っていることは幸せである。現場軽視により致命的となった

ケースは非常に多いからである。

しかし、次の論点を確認していただきたい。①現在のオペレーションの水準で十分な競争優位を確保できているか、②今後ますます不確実さと複雑さが拡大するグローバルオペレーションに対し競争優位が維持できるのか、③業務粒度の細分化にスケラブルに対応できる仕組みとなっているか、④現場のノウハウや暗黙知は形式知化され、組織知となっているか、⑤現場の暗黙知の海外、特に買収先企業への移植に時間を要することが、海外展開やM&A（企業合併・買収）のボトルネックになっていないか。M&A戦略も、結局、買収先企業のオペレーション革新に成功できなければ、長期的には業績低迷を招く危険性が高い。オペレーション革新が円滑に可能となれば資本市場の評価は高くなる。成長戦略上の効果はきわめて大きい。

そして何より、⑥肝心の現場は「疲弊」していないだろうか。

最後に、⑦ITで十分な支援はできているか。ITの支援といっても、インターネットなどの通信技術ではない。いわゆるKKD（経験と勘と度胸）のシステム化である。経験と勘をシステム化して高速に処理する技術、いわゆる最適化技術であるが、アルゴリズム進化の効果とも相まって、この10年の間に実に数百万倍も高速化されているのである。単純計算では、「10年前には3日間を要していた生産計画の計算が、0.05秒で完了する」のである。グローバルオペレーションを支える基礎技術としてITは、まさに今、最大限に活用すべき技術の1つである。

日本では、理論、システム、ソフトウェア、特に数学やアルゴリズムなどの「目に見

えないもの」に力点を置いた議論にあまり評価が得られないことを、筆者は経験的に理解しているつもりである。しかし、まさにこの「目に見えないもの」が今問われていると筆者は考えている<sup>文献2</sup>。「目に見えない」から理解できず、理解できないから評価、判断、意思決定が雑になる。このため、いきお次のような考え方に陥る危険性が高くなる。

「まずできるところから、人手でとにかくやってみろ。IT化はその後だ」「他社のケースを分析し、良いところだけをまねすればよい」「他社で成功したERP（統合型業務ソフトウェアパッケージ）をそのまま持ってきて使えばよい」——。一見妥当とも思えるが、「目に見えないもの」を回避しようとする思考プロセスに安易に陥り、大きな落とし穴にはまってしまった企業は少なくない。

## グローバルオペレーション 進化の設計と加速戦略

本特集では、第一論考・中澤崇、中川宏之、長谷川沙織、荒木晴三「変化対応を重視したグローバルオペレーション戦略」で、当該領域の論点を俯瞰した。まずリーマン・ショック以降、日本の製造業が経験した事実をマクロ的に分析し、日本の製造業のグローバルオペレーションにおいて「変化対応力」が十分機能していなかったことを明らかにした。

次に、日本企業の実際のオペレーションをミクロ的な視点で分析し、問題の根本要因と問題が顕在化していくプロセスを定性的に整理した。さらに、数少ない成功事例として重要な欧州企業のケースをモデルに、「変化対応力」の醸成方法を検討した。ここで提起された論点の1つが、「オーダーマネジメント

の重要性」である。第二論考・水谷禎志、中川宏之、柴幸春「成長起爆剤となる『オーダーマネジメント改革』」では、海外企業との格差が著しい「オーダーマネジメント」というプロセス設計の核心部分について問題提起をした。

さらに、組織のアーキテクチャー設計として提起された論点の1つがグローバル製造業の地域マネジメント機能である。第三論考・森健、鈴木義孝、中川宏之「グローバル製造業の地域マネジメント機能の再設計」で詳細を取り上げた。

研究開発機能を含めて、海外における地域統括拠点の機能の見直しを経営計画に明確に位置づける企業がすでに出てきている。2011年から地域マネジメント機能の再設計の議論が本格化する企業も多いと考えられる。

第三論考は、当該テーマに対し、日本企業のこれまでのグローバル展開の経緯を踏まえ、地域マネジメント機能の設計の論点を整理した。具体的には、地域マネジメント機能を本社系業務と事業系業務に大別、さらに、本社系業務を企画系業務と事務系業務とに区分し検討の方向を整理した。また、事業系業務においては、R&D（研究開発）等で重要になる管理統制機能と、SCMなどの調整機能に区分し議論を整理した。

これらの問題提起は机上の議論ではない。各論考の執筆者は、グローバルオペレーションの再構築へ向け検討を開始している企業と徹底した議論を行うコンサルタントである。「いや、うちの会社にかぎってはこのようなひどい状態にはない」と思われる経営者も多い。しかしながら1カ月後、業務オペレーションの分析結果を提示すると激怒され、その

後、意気消沈されるケースも少なくない。もっとも、その後は冷静に問題に立ち向かわれるケースが多いことはいうまでもない。

もちろん理解のある経営者も多い。謙虚に「実は今まで国際展開が急で現場任せとなつて、本社で体系的にアプローチをした経緯はないのです。宿題として残されていることはわかっています」とおっしゃるケースである。また、数として最も多いのは、「指摘は当然理解しています。まさに昨年より取り組んでおり、近い将来発表できます。しかし、実現には相当の時間がかかることも理解しております」という企業ではないだろうか。

最も先進的な経営者はどうであろうか。これも筆者の経験では、「すでにリーマン・ショックの前から手を打っています。特にITには巨大な投資をしました。しかし、今のところ効果は刈り取れていません。失敗とは思っていませんが、そうそう簡単に結果が出せる問題ではありません」という答えが典型的であろう。

「匠の技」だけで勝てる時代はすでに終わった。進化に残された時間はそう長くはない。

#### 参考文献

- 1 児玉文雄編著『技術潮流の変化を読む』日経BP社、2008年
- 2 木村英紀『ものづくり敗戦——「匠の呪縛」が日本を衰退させる』日本経済新聞出版社、2009年

#### 著者

藤野直明（ふじのなおあき）  
ビジネスイノベーション事業部長  
専門はSCM革新の変革マネジメント（SCM革新戦略の視点からの一貫したオペレーションプロセス設計、組織アーキテクチャー設計、IT設計、変革のマネジメント支援）

# 変化対応を重視したグローバルオペレーション戦略

中澤 崇



中川宏之



長谷川沙織



荒木晴三



## CONTENTS

- I 変化対応力が求められる日本の製造業
- II 日本企業のグローバルオペレーションの現状
- III 変化対応力醸成への示唆
- IV 変化対応力の醸成方法

## 要約

- 1 リーマン・ショックを契機に、日本の製造業の多くが、グローバルオペレーションの見直しの必要性を再認識した。需要変化の兆候を捉えて自社の生産・調達活動を俊敏に調整する「変化対応力」の弱さが明らかとなったからである。
- 2 一方、グローバル戦略上、新興国市場の重要性が高まり、その開拓に向けて開発・調達・生産・販売機能の再配置が求められている。結果、グローバルサプライチェーンは多拠点化と複雑化が進み、自前主義も限界を迎えつつある。
- 3 こうしたなか、変化対応力の弱さに起因する問題がすでに顕在化している。独自化した海外拠点やグループ外の取引先企業のオペレーションを本社からマネジメントできないため、過剰在庫や欠品などが発生しているのである。
- 4 この解決には、①海外拠点の調達・生産・販売・在庫情報（以下、PSI情報）の本社からの把握、②サプライチェーン垂直・水平方向の拠点間連携の強化、③利害関係が一致しないグループ内外の拠点の巻き込み——が課題である。
- 5 課題解決に向けた改革は、①海外拠点のPSI情報の見える化、②構造改革による拠点横断での需給調整の仕組み構築、③グループ内での成功体験と横展開、④グループ外企業との成果の共有——の順に進めるべきである。
- 6 具体的には、各拠点の既存業務を許容したうえで、独自化した用語の読み替えでPSI情報が見える化し、拠点横断的に計画や指示を調整する仕組みを構築する。これをグループ内から段階的に展開して変化対応力を強化し、グループ外企業ともリスクを共有してサプライチェーン全体での変化対応力向上を図る。

# I 変化対応力が求められる 日本の製造業

1970年代以降、日本の製造業は国内市場向けに培ったオペレーション（業務運営）の優位性を武器に欧米市場に高品質な製品を輸出し、その存在感を高めてきた。1985年のプラザ合意以降は生産機能の海外展開を進め、日本の業務を移植したうえで、海外拠点のオペレーションを構築してきた。

では、日本の製造業のグローバルオペレーションは、その競争力の源泉といえるレベルにまで高められてきたのだろうか。一部の企業を除いて必ずしもそうとは言い切れないのではないだろうか。2008年のリーマン・ショックを契機として、現在、多くの企業がグローバルオペレーションの見直しの必要性を再認識し始めている。

そこで、まずはグローバルオペレーションの見直し機運を高めたリーマン・ショック以降の日本企業の対応を振り返り、そこからど

のような教訓が得られるのかを見ていくことにする。

## 1 需要変化に俊敏に対応できない 日本企業

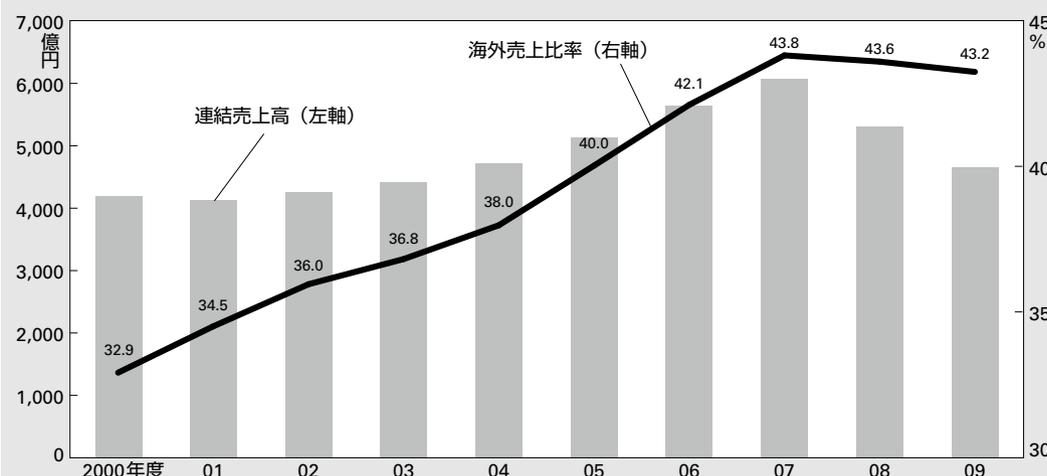
### (1) 需要減退期における対応

2008年秋のリーマン・ショックに端を発した国際的な金融危機は、急激な信用収縮によって实体经济にも影響を及ぼし、世界同時不況をもたらした。日本においても、米国での自動車販売台数の急減に直面した自動車関連メーカーをはじめ、輸出産業を中心に多くの製造業が需要の急減にさらされた。

このとき、日本の製造業は生産・調達活動を俊敏にコントロールできたのだろうか。ここでは、売上高および棚卸資産の分析からその対応を振り返ってみる。

図1は日本の製造業の2000～09年度連結売上高および海外売上比率（いずれも野村総合研究所〈NRI〉が提供する投資情報総合プラットフォーム「AURORA」の製造業に分類

図1 日本の製造業（467社）の連結売上高と海外売上比率の推移



注) 値は製造業467社（野村総合研究所〈NRI〉が提供する投資情報総合プラットフォーム「AURORA」の製造業に分類される企業のうち、当該データが取得できる企業）の平均値

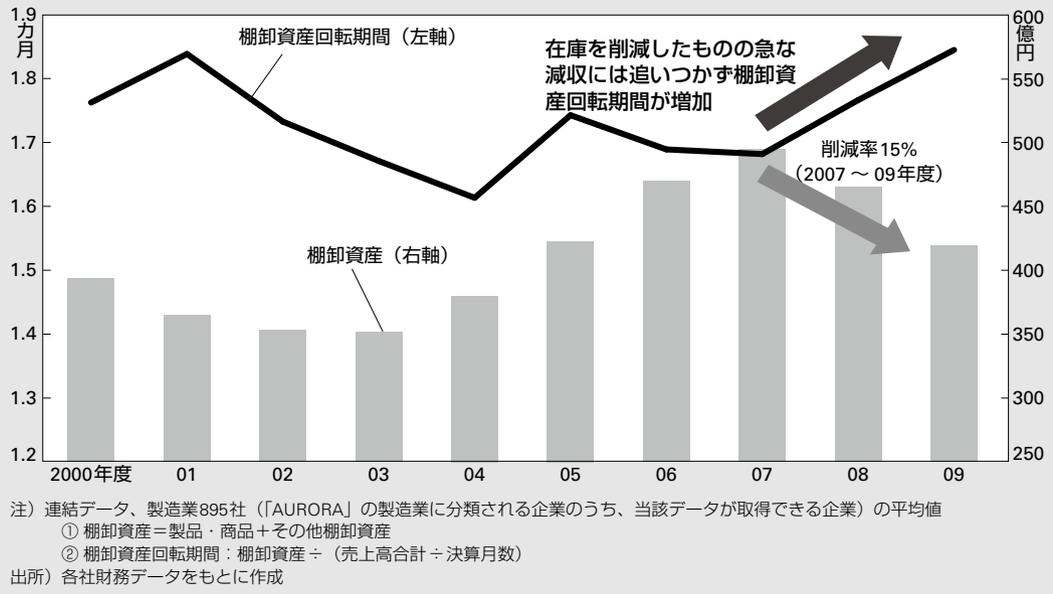
① 連結売上高 = 売上高 + その他営業収益

② 海外売上比率 = 海外売上高 (③参照) ÷ 連結売上高

③ 海外売上高: 親会社および国内子会社による輸出売上高、海外子会社による売上高 (内部売上高を除く)

出所) 各社財務データをもとに作成

図2 日本の製造業（895社）の棚卸資産と棚卸資産回転期間の推移



される企業のうち、当該データが得られる467社の平均値)の推移を示したものである。リーマン・ショックを受けて需要が急減し、2008年度、09年度は大幅な減収に陥っている。

一方、棚卸資産は2007～09年度にかけて15%（「AURORA」の製造業に分類される企業のうち、当該データが得られる895社の平均値）削減され、近年まれに見る在庫圧縮が進んだといえる。しかし、棚卸資産回転期間が増加していることから、在庫圧縮が減収のスピードに追いついていなかったことがわかる（図2）。

次に、需要変化に対する俊敏性を表す指標として、売上高増減と棚卸資産増減の関係を業種別に分析した（図3）。本来は、増収時でも在庫を削減し、かつ欠品しないオペレーションが理想ではあるが、ここでは増収時（つまり需要拡大期）には増収率に応じて在庫を増やし（つまり増産し）、減収時には減

収率に応じて在庫を減らすことを「俊敏な対応」と考えた（図3①）。分析の結果、リーマン・ショック前は、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（図3②）、リーマン・ショック直後は需要減退に対して在庫をコントロール（＝減産）できておらず（図3③）、業種によっては翌年度にも対応しきれていない様子が見て取れる（図3④）。

以上の分析からも垣間見られるように、多くの日本企業は需要急減に際して俊敏な対応が取れなかった。末端の市場で需要が急速に減退し始めてからも、その実態をすぐには把握できずに生産・調達活動を続けた。そして、国内の工場や倉庫、海外の港に在庫が積み上がるに至って初めて経営判断により生産に急ブレーキをかけるという、「事後」対応を取ってしまった。

そのため、多くのケースで、通常の生産調整では減産が追いつかず、設備の廃棄、工場

の閉鎖、非正規雇用者の解雇といった「生産能力の削減」にまで踏み込んだ対応をせざるをえない状況に陥ったのである。

## (2) 需要回復期の対応

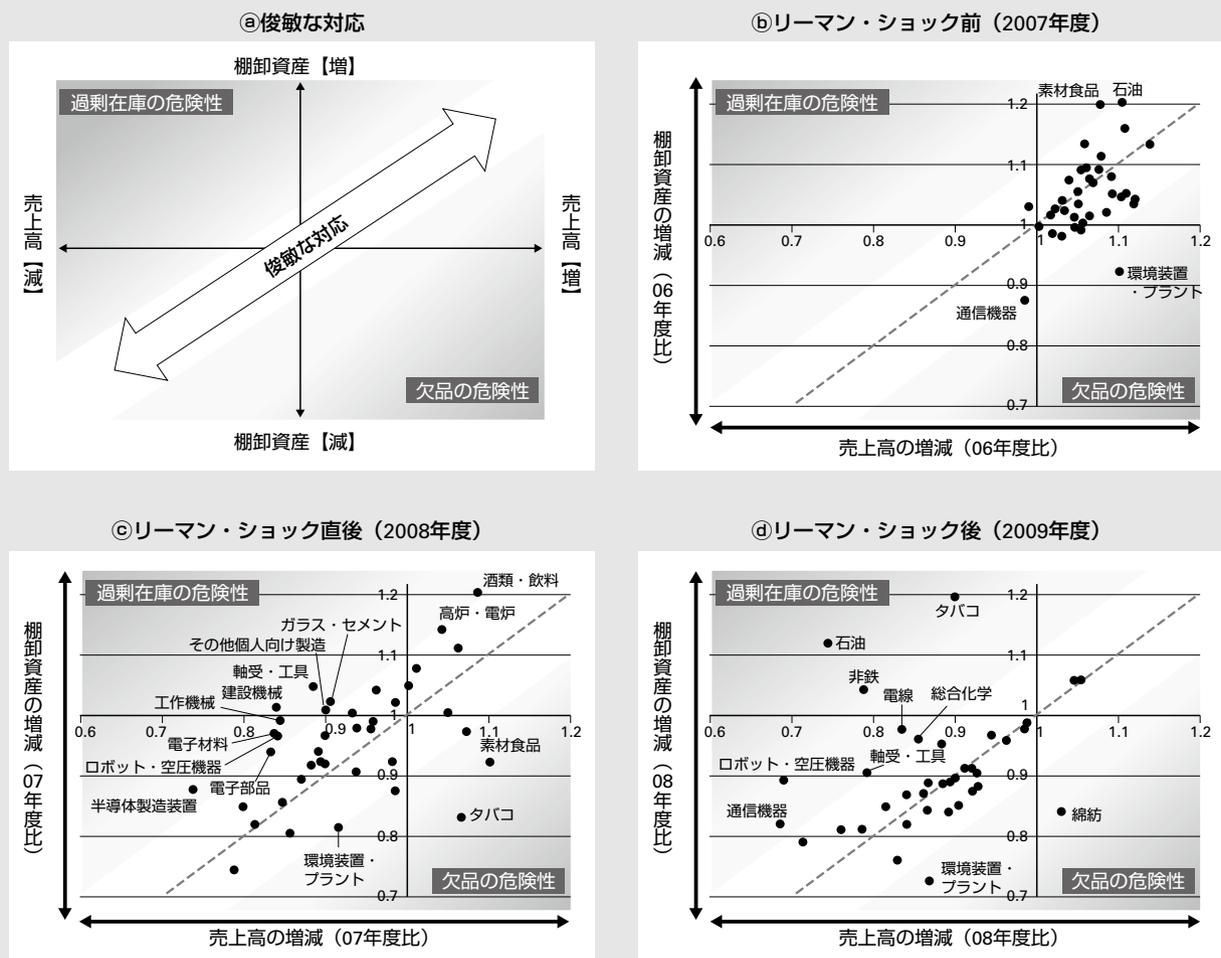
一方、需要回復期の対応はどうであったか。

リーマン・ショック後、世界経済は各国政府の大規模な景気刺激策を受けて2009年に底を打ち、その後も中国をはじめとする新興国が牽引役となって緩やかな回復を続けている。しかし、この需要回復に際しても、日本企業は俊敏に対応できたとは言い難い。増産

のアクセルを踏み切れずに欠品が発生し、収益回復の貴重な機会を逃すケースが見られた。

たとえば、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、基幹部品の調達が進まずに、受注をさばききれなくなった企業が少なからず見られた。これは、サプライヤー（供給者）である日本の部品メーカーが末端の需要変化に合わせて俊敏に増産対応できなかったことに起因している。このとき一部のセットメーカーは、基幹部品を中国の現地サプライヤーからの調達に切り替えて増産に対応した。変化に対して俊敏な対応が取

図3 日本の製造業（895社）の売上高および棚卸資産増減の比較



出所) 各社財務データをもとに作成

れない部品メーカーは、一時的な販売機会だけでなく、得意先すら失うおそれがある。

増産は設備や人員への投資を伴うため、需要変化を捉えつつ対応しきれなかったケースもあり、一概にオペレーション上の問題だけを増産対応できなかった理由にはできないであろう。ただ、需要減退期に生産調整を俊敏に実施し、設備縮小や人員削減といった生産能力の削減を最小限に抑えた一部の企業では、景気回復期の増産に入りやすかったというケースも見られる。したがって、需要変動に対するオペレーションの巧拙が、需要回復期の明暗をも分けたとって過言ではないだろう。

### (3) リーマン・ショックの教訓

以上のように、需要減退期および回復期のいずれにおいても、多くの日本企業が生産・調達活動を俊敏に調整できなかった。

もちろん、「100年に1度」といわれる不測の事態の結果を表面的に取り上げて、ことさら問題であるというのは適切ではないだろう。ここでの問題は、リーマン・ショックを予測できなかったことや、その影響を完全に回避できなかったことではない。ここで指摘したいのは、急激な需要収縮が始まる以前から欧米市場の売り上げ鈍化の兆候を感じていた企業であっても、その兆候を生産拠点に俊敏に伝達し、生産・調達計画の変更や減産といったブレーキを踏む準備ができなかったということである。

サプライチェーン（供給連鎖）を構成する拠点や企業が、市場の需要変化に対して生産・調達活動を俊敏に調整するには、サプライチェーン末端の実需や川下拠点・企業の販

売状況、在庫状況などをタイムラグ（時間のずれ）なく把握することがきわめて重要となる。これは100年に1度ではなく、サプライチェーンを管理するうえで常に求められる要件である。しかし、リーマン・ショック時の対応を見るかぎり、多くの日本企業では、実需や川下の在庫状況を把握して、自社の生産・調達活動を俊敏に調整するための仕組みが構築されていなかった、もしくは十分に機能していなかった可能性が高い。つまり、リーマン・ショックによって日本企業が「変化対応力」を備えていないことが明らかとなったのである。

## 2 日本の製造業を待ち受ける グローバルネットワーク 進化時代

次に、グローバルサプライチェーンが今後どのように変化し、日本企業にはどのような対応が求められるのかを見ていくことにする。

### (1) 環境変化と業務機能への要求

日本や欧米の先進国市場が成熟化するなかで、リーマン・ショックからの需要回復の牽引役となった新興国市場が今後の世界経済の成長エンジンとなることに疑いの余地はない。日本企業にとっては、先進国市場での競争力強化だけでなく、BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）さらにはポストBRICsといった新興国市場の開拓も、グローバル戦略上の重要な課題となってきた。

こうした事業環境変化を受けて、国内工場や国内市場を軸に先進国市場を開拓する従来のグローバルサプライチェーンは限界を迎え、新興国に生まれつつある有望市場の要求

を満たす製品の供給と、それを支える①開発、②調達・生産、③販売の業務および体制の再構築が求められている。上述の各業務には以下のような機能が求められる。

### ①開発

新興国向け製品は、先進国向けに開発した製品の旧モデルでは対応できなくなり、新興国のニーズを取り込んだ独自製品の開発が必要となる。そのため、開発拠点の現地化、および現地サプライヤーや開発パートナーとの協業が進むと見られる。

また、新興国の富裕層が先進国仕様の製品を求めたり、先進国が新興国仕様の製品を求めたりするようなケースも出てくる。このため、製品供給の流れはより複雑になるであろう。

### ②調達・生産

各市場が要求する品質（Q）、コスト（C）、納期・数量（D）を満足させる最適地調達・

生産業務が求められる。海外工場は、日本から基幹部品を輸入して最終組立を行うだけでなく、部品加工や部品調達まで担えるような形で高度化する。現地調達率向上のため、現地サプライヤーの開拓も進むであろう。

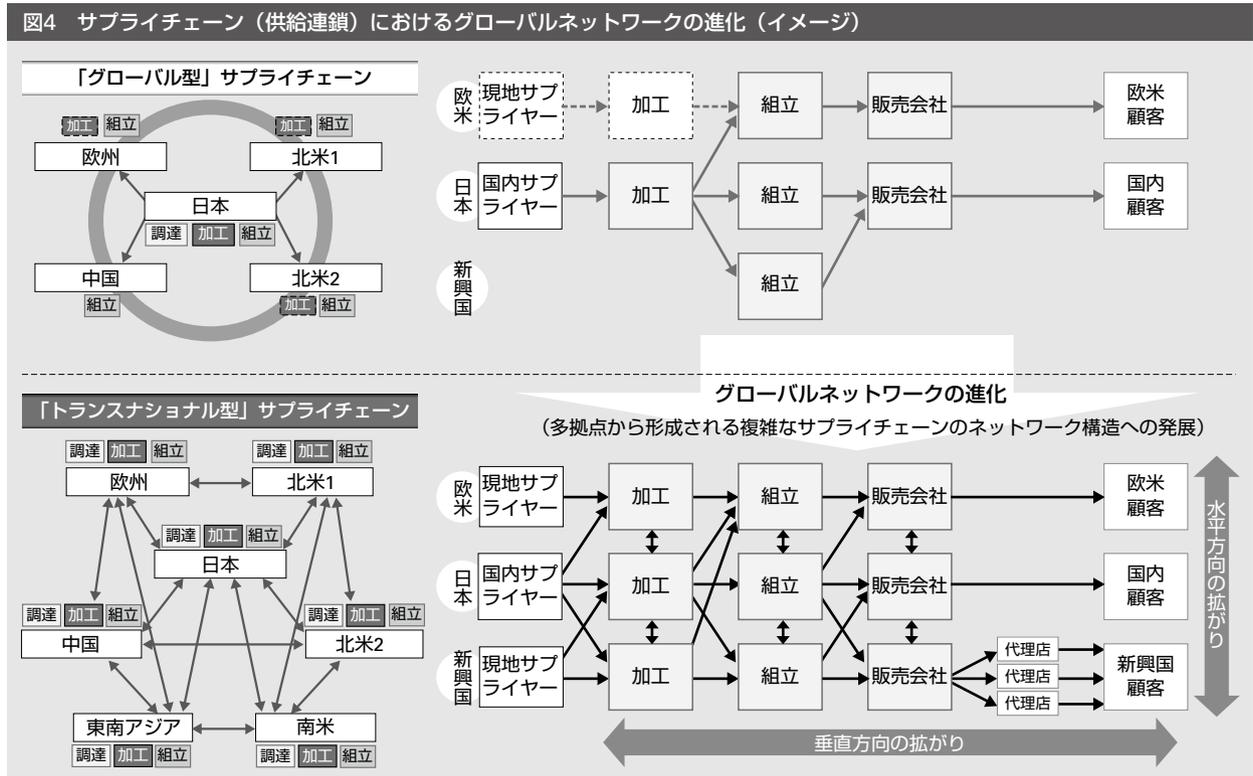
### ③販売

新興国向け製品と先進国向け製品の各々に適した販売方法（チャネルなど）の並存が求められる。特に新興国市場では、現地の販売代理店などとの協業によるチャネル開発が必須となるであろう。

また、売り切り販売だけでなく、アフターサービスまで求められるため、製品ライフサイクル全般でのサービスレベル向上が不可欠となる。サービスネットワークの構築においても、販売代理店活用は重要といえる。

## (2) グローバルネットワークの進化

以上をまとめると、日本企業のグローバル



オペレーションは、

- 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高まる（自前主義の限界）

——といった影響を受ける。

従来、日本の製造業には、日本本社の下に各国の拠点がぶら下がる中央集権の「グローバル型」サプライチェーンを形成する企業が多く見られた。しかしながら今後は、企業・産業の特性に応じた差こそあれ、グローバルサプライチェーンは多拠点から形成される複雑なネットワーク構造へと発展する（以下、「グローバルネットワークの進化）。究極的には、各国・各市場への適応を強めたネットワークである「トランスナショナル型」サプライチェーンを目指す企業も増えるであろう（前ページの図4）。

### （3）求められる変化対応力の強化

こうしたグローバルネットワークの進化に伴って、求められる拠点間連携の範囲は、国や地域をまたいだ生産拠点間や販売拠点間まで拡がりつつある。具体的には、製販（製造・販売）拠点間・川上川下企業間での計画や需要情報の共有といったサプライチェーン垂直方向の連携、および生産拠点間の生産分配、販売拠点間の在庫最適配置といったサプライチェーン水平方向の連携が、「国・地域横断的」に求められるようになってきている。

しかし、前述のとおり多くの日本企業は、現行のグローバル型サプライチェーン構造の

もとでも、需要の変化に際して拠点横断で生産・調達活動を俊敏に調整する変化対応力を備えていない。今、社内プロセスの課題を洗い出し、変化対応力を強化するための改革を打たなければ、グローバル市場における日本企業の競争力が低下するおそれがあるといえよう。

## II 日本企業のグローバルオペレーションの現状

実際、事業環境が変化するなかで、変化対応力の弱さに起因する問題がすでに顕在化してきている。そこで、問題が顕在化した企業の事例を挙げ、その根本要因から問題顕在化までのプロセスを明らかにしたうえで、日本企業が取り組むべき課題について考えたい。

### 1 顕在化した問題

円高の克服あるいはアジアの廉価な労働資源の活用のために、日本の製造業が生産機能の海外展開を始めてから久しく、海外拠点の「拠点内業務」および「拠点内マネジメント」はすでに確立されたかのように見える。しかし、拠点横断による変化対応が求められるなかで、「拠点間業務」は必ずしも十分ではない。以下に、拠点間・企業間連携の弱さに起因する問題が顕在化した3社の事例を紹介する。

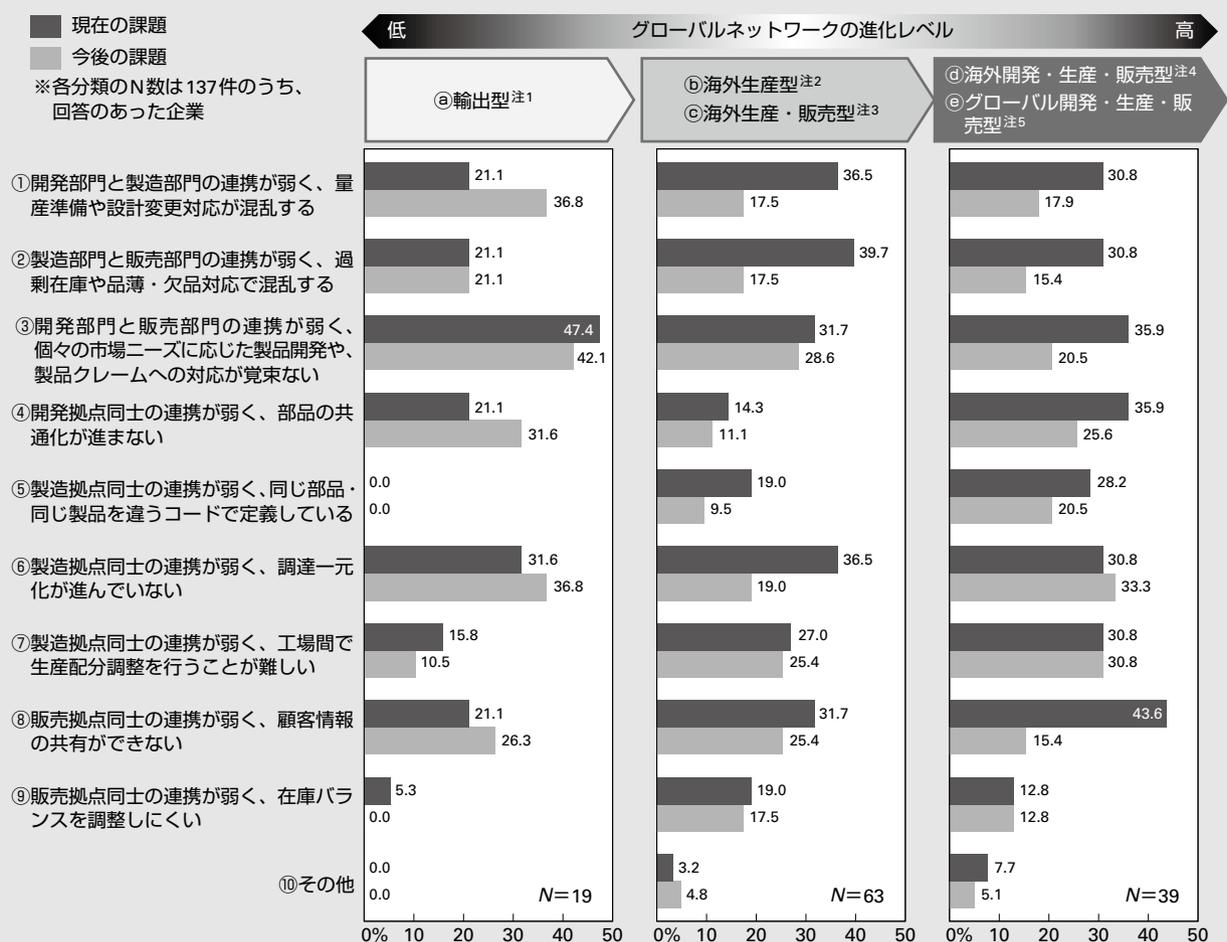
ある自動車部品メーカーA社では、サプライチェーンが国境を越えて多段階になることで末端の需要変化が川上の工場に伝達されるまでのリードタイム（所要時間）が長くなり、需要変化に対して俊敏な対応が取れなくなっている。たとえば、東南アジアで生産し

た部品を日本の工場加工し、米国の工場が最終製品に仕上げ、北米市場に供給するといったサプライチェーンの場合、東南アジアの工場は、日本からの内示・受注だけを頼りに生産・調達活動を行っている。このとき東南アジアの工場は北米市場の実需を直接把握できないため、需要変化のリスクを見越してバッファ（緩衝）在庫を持って対応せざるをえなくなっている。

ある電子部品メーカーB社は、得意先であるグローバル企業による国をまたいだオーダ

ー先の変更に対応できず、過剰在庫を抱える結果となった。当初、この得意先はB社の日本拠点に発注していたが、需要変化に合わせてB社の中国販売会社に切り替えた。グローバルに事業展開する得意先からすれば、単なる変更にはすぎなかったが、拠点間でオーダーの一元管理ができていないB社からすると、日本の受注が急にキャンセルされ、中国に緊急オーダーが入ったかのように見えた。結果、日本向けにすでに生産していた仕掛品や製品は中国向けに融通されることなく過剰在

図5 全社オペレーションのグローバル化における課題（複数回答）



注1) 輸出型：日本国内で開発・生産した製品を、国内および海外市場で販売  
 注2) 海外生産型：海外生産拠点で生産した製品を、主に国内市場で販売  
 注3) 海外生産・販売型：海外生産拠点で生産した製品を、国内および海外市場で販売  
 注4) 海外開発・生産・販売型：海外でも開発拠点を立ち上げ、現地市場に対応した製品を開発・生産・販売  
 注5) グローバル開発・生産・販売型：国内・海外の区別なく、開発・生産・販売をグローバルに最適配置  
 出所) 野村総合研究所「製造業のグローバルオペレーションに関するアンケート調査」2010年6月

庫となり、中国向けにゼロから緊急生産したが、結果的には納期遅延する事態となった。

ある建設機械メーカーC社は、資本関係のない販売代理店の在庫状況や販売状況が把握できず、いつ発生するか予測できない販売代理店からのサービスパーツの緊急発注への対応に日常的に追われている。また、販売代理店を通じて市場にサードパーティ（第三者）製品や模倣品が流通していることを認識しているが、対策を取れずにいる。

以上、3つの事例を紹介したが、これらは何も特殊なケースではない。野村総合研究所（NRI）が2010年6月に実施した「製造業のグローバルオペレーションに関するアンケート調査」においても、「製造部門と販売部門の連携が弱く、過剰在庫や品薄・欠品対応で混乱する（36.9%：回答を得た全企業の値、以下同様）」「製造拠点同士の連携が弱く、調達一元化が進んでいない（39.0%）」「製造拠点同士の連携が弱く、工場間で生産配分調整を行うことが難しい（25.5%）」「販売拠点同士の連携が弱く、顧客情報の共有ができない（34.0%）」といった拠点間連携の弱さに起因する問題を認識している企業は少なくない。そしてこれらの問題は、グローバルネットワークが進化するなかで拡大する傾向にある

（前ページの図5）。

では、こうした問題がなぜ顕在化しているのであろうか。結論からいうと、グローバルサプライチェーンが多拠点化、複雑化するなかで、独自化した海外拠点任せのオペレーションが限界に達したからと考えられる。以下では、問題の根本要因である海外拠点の独自化が進んだ背景を振り返り、それがどのように問題の顕在化に結びついているのかを考察する。

## 2 問題の根本要因

日本の製造業の海外拠点の多くは、その成り立ちと発展の歴史的背景から、それぞれが拠点内業務および管理を行う独立した主体となっており、日本本社はそのオペレーションをマネジメントできていないケースが多い。

かつて日本企業が海外に工場進出する際には、ラインの立ち上げや管理指導のために日本から生産技術や生産管理の担当者が派遣され、日本の業務が移植された。その際、生産機能の早期立ち上げが重視されたため、本社からの拠点管理の仕組みが十分に整備されなかった企業が少なくない。具体的には、拠点の業績評価や連結決算のための「金額」ベースの管理レベルにとどまり、オペレーションの要となる「数量」ベースの管理の仕組みについては整備されなかった（表1）。

そのため拠点の事業規模が拡大する過程で現地のビジネスインフラ（言語、通貨、税制、商慣習等）に合わせてカスタマイズされ、拠点が独自のオペレーションを確立してしまったケースも多い。その結果、こうした企業では、①用語（品番、顧客コードなど）、②業務サイクル（計画サイクルなど）、③情

表1 拠点管理の2つの視点

	経営・事業視点	業務視点
管理者	経営陣、事業部長、拠点長	販売、生産、物流管理担当者
主な目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業別・拠点別の販売・生産戦略策定</li> <li>事業予算策定</li> <li>業績管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>機種別、型式別の販売・生産・在庫の計画策定、修正</li> <li>製造・販売のオーダー調整</li> </ul>
管理対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業別連結P/L、B/S</li> <li>工場別、販売会社別P/L、B/S</li> </ul> ⇒「金額」ベースの管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売・生産の計画および実績</li> <li>販売・生産のオーダー</li> </ul> ⇒「数量」ベースの管理
管理サイクル	月次～半期	日次～週次

注) B/S：貸借対照表、P/L：損益計算書

報システム（計画、受発注、実績管理などのシステム）——といったオペレーション管理の仕組みが拠点ごとにばらばらになってしまっている。

現地にカスタマイズしたオペレーションの構築や運用は決して誤った対応ではない。ただ、本社が拠点横断的に管理できるようにするために最低限共通化すべき要件を事前に定義しないまま各海外拠点が発展したため、相互連携が困難な独自化を遂げてしまったのである。

### 3 問題の顕在化プロセス

それでは、海外拠点のオペレーションの独自化はどのような問題を引き起こしているのか。具体的には、本社からの①海外拠点PSI情報の把握と、②サプライチェーン垂直・水平方向の拠点間業務連携を困難にし、結果として不良在庫や欠品といったロスが発生させている。以下、この2点について説明する。

#### (1) 海外拠点PSI情報の把握の困難性

グローバルにかぎらず、「いつ」「どこに」「何が」「いくつ」あるのかを把握することは、サプライチェーンマネジメントの必須要件である。緊急のオーダーやオーダーキャンセルといった非常時に備えることもさることながら、平常時においても需給バランスの確認および調整を行い、欠品・納期遅延の低減や在庫の最適化を実現するためである。

しかし、多くの日本企業では、海外拠点のPSI情報を本社から数量ベースで把握することは容易ではない。これは、各海外拠点が独自にオペレーション管理の仕組みを整備してしまったために、本社に情報が吸い上げられ

ない、あるいは吸い上げても拠点横断的な管理には使えない、ということに起因する。

グループ内の海外拠点でさえこのような状態である。グループ外のサプライヤーや販売代理店の実態把握はなおさら難しく、建設機械メーカーC社のような問題に結びついている。

前出のアンケート調査においても、「販社・代理店の顧客・販売情報を適時に把握できないため、市場動向が見えない（60.8%）」「販社・代理店の在庫情報が見えない（31.5%）」「海外工場の生産計画や進捗、原価情報の把握に苦勞する（40.5%）」など、海外の工場や販売会社、販売代理店の実態が把握できないという課題が明らかになっている。

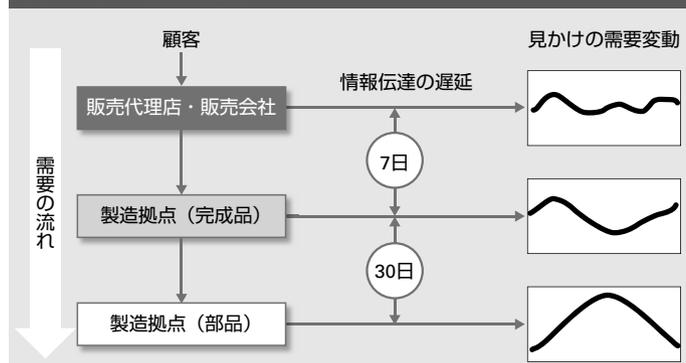
#### (2) 海外拠点間の業務連携の困難性

##### ① サプライチェーン垂直連携の難しさ

海外拠点が独自化し、他拠点のPSI情報が見えないために、サプライチェーン垂直方向の拠点間のつながりは、通常の内示や受発注のみとなっているケースが少なくない。

このように、拠点間で末端の需要や在庫などのPSI情報が共有されていない状況のもと、受発注のみで川上に情報を伝達すると、①需要に対する各拠点の「意思入れ（『読み』を入れて計画数量を調整すること）」による

図6 プルウィップ効果



ぶれ、②情報伝達のタイムラグ——により、川上拠点ほど需要の情報が劣化し、過剰在庫や欠品のリスクが高まることがわかっている（「ブルウィップ効果」、前ページの図6）。

たとえばある企業グループで、北米市場向け製品の生産のために、①アジアの加工拠点→②日本の加工拠点→③米国の組立拠点の順に構成される工程があり、別法人である各拠点はそれぞれ月次サイクルで計画業務を遂行しているとする。

市場に最も近い③の米国の組立拠点は販売会社と連携して実需を把握したうえで、自拠点の事情（生産稼働率や在庫状況など）を加味して生産・調達計画を立てられるかもしれない。しかし、ここで組立拠点の事情や需要に対する「読み」が入るため、②の日本の加工拠点への内示・発注は実需とは異なる情報になってしまう。②の日本の加工拠点は③の「読み」が含まれた内示や確定注文を受け、さらに自拠点の事情と「読み」を加味して生産・調達計画を立てる。その情報を受けた①のアジアの加工拠点でも同様のことが繰り返される。このように、意思入れされた受発注の連鎖により、川上ほど計画数量のぶれが増幅し、需要変化への俊敏な対応が難しくなる。

さらに、タイムラグの問題が加わる。各拠点の生産・調達計画の締めタイミングにもよるが、たとえば、②の日本の加工拠点の月次計画の締めが、③の米国の組立拠点の月次計画の締めタイミングより早い場合、日本は米国の最新の内示をもとに今月の生産計画を立てることができない。つまり、米国が1カ月前に作成した計画数値のうち、作成時点から見て翌月分の内示という不確実な情報を用いて、最新の計画を確定せざるをえなくな

る。さらに、日本から米国への製品輸送に約1カ月のリードタイムを要することまで考慮すると、日本は米国の1カ月前の作成計画の翌々月分の内示に基づいて最新の計画を立てざるをえない。

一企業グループ内の拠点間でさえこのような状態である。材料メーカー→部品メーカー→セットメーカー→販売会社・販売代理店といったように、複数の企業グループがサプライチェーンを構成する場合、需要の「読み」とタイムラグによる計画のぶれが、各企業の変化対応力を低下させていることは想像に難くない。

以上のように、サプライチェーンを構成する拠点や企業にとって、末端の需要や川下のPSI情報が見えないなかで実需に応じて生産・調達を俊敏に調整することは容易ではない。ブルウィップ効果はグローバルにかぎらず発生するが、この現象はサプライチェーンがグローバルに展開していくなかで拡大しており、自動車部品メーカーA社のようなケースに結びついている。

## ② サプライチェーン水平連携の難しさ

海外拠点が独自化し、他拠点のPSI情報が見えないなかにあってサプライチェーン水平方向の拠点間のつながりは、特に何の連携もされないか、もしくは属人的な調整がなされてきた程度である。属人的な調整とは、どの工場でいくつ生産するのか、どの倉庫や販売会社で在庫をいくつ持つのかといった計画レベルの調整、および需要が急変した際に拠点間で生産能力や在庫をどう融通するのかといった実行レベルの調整を、各拠点の担当者が相対で行ってきたことをいう。

そもそも連携がない場合、生産能力や在庫の拠点間融通は行われないため、過剰在庫や欠品の問題がいたるところで起こっている。また、属人的に連携している場合であっても、サプライチェーンの多拠点化に伴って調整すべき相手が増えたことで、人間系での調整は限界に達している。このような状況のなかで電子部品メーカーB社のようなケースが顕在化してきている。

## 4 解決すべき課題

以上、自社の海外拠点や取引先企業を本社からマネジメントできないために、過剰在庫や欠品といった問題が顕在化していることを述べた。この解決に向けては、

- ①本社からの海外拠点PSI情報の把握
- ②サプライチェーン垂直・水平方向の拠点間連携の強化

——が必要になる。また、拠点間の利害関係が一致しないケースも多いため、

- ③利害関係が一致しないグループ内外の拠点や組織の巻き込み

——を加えて、3つの課題に取り組む必要がある。

## Ⅲ 変化対応力醸成への示唆

次に課題解決に向けた改革の進め方を考えるに先だて、ある海外企業の取り組みを紹介する。サプライチェーンの制約条件は企業によって異なるため、他社のベストプラクティス（成功事例）をそのまま移植することは得策ではない。しかし、他社の事例から、課題解決に有益な示唆を得ることはできよう。

## 1 成功への萌芽事例

欧州の建設機械メーカーD社は部品事業において、自社グループ内の販売拠点およびグループ外の販売代理店双方の実態が本社から把握できず、過剰在庫が積み上がっていた。

そこでD社では、まず拠点ごとに異なる既存業務を許容したうえで、自社グループ内の販売拠点の在庫見える化し、得意先からのオーダー変更に対して拠点間で在庫を融通する仕組みを構築し、変化対応力を高めた。さらに、これに併せてグループ外の販売代理店との協業関係の確立（巻き込み）に成功した。

販売代理店の巻き込みでは、まず納期遵守率などサービスレベルを向上させたうえで、一部の販売代理店から在庫情報を共有する交渉を開始した。その際、D社が推奨する在庫補充量どおりに販売代理店が発注するかぎりにおいては、サービスレベルおよび在庫リスクはD社が保証するという契約を結ぶことで販売代理店に在庫情報の開示を促し、これによりWin-Win（双方にメリットがある）関係を構築した。

こうしてサービスレベル向上、利益増加、在庫削減で高い効果が得られ、これを武器に、D社は2年間かけて、取引のあるすべての販売代理店に同じ仕組みを展開し、社内在庫削減と販売代理店の満足度（CS）向上を同時に実現した。

## 2 課題解決への示唆

上の事例からどのような示唆が得られるであろうか。ここでは、①既存業務を許容した拠点マネジメント、②一部拠点からの改革のスタート、③社内の変化対応力を武

器とした社外展開——の3点に注目したい。

### (1) 既存業務を許容した拠点マネジメント

拠点横断的なオペレーションマネジメントの基本的な考え方としては、グローバル全拠点の業務・ルール・情報システムを標準化して拠点間連携を実現しようとする「一体・統制型」アプローチと、各拠点の業務の独自性のある程度許容しながらその違いを吸収する仕組みをつくり、そのうえで拠点間連携を実現する「分権・調整型」アプローチが考えられる（図7、次章で詳述）。D社の事例は、後者の分権・調整型アプローチを取っており、本社からの統制力は犠牲にしつつも、拠点業務の柔軟性を認め、各市場に即したオペレーションができる形で改革を進めている。

### (2) 一部拠点からの改革のスムーズスタート

D社の事例のように、利害関係の一致しない組織を巻き込む改革では、一部のセクションの成功体験を踏まえたくて改革を全体に拡げるといふ、スムーズスタートが有効と考

えられる。本事例のようにグループ外企業を巻き込むケースだけでなく、利害関係の一致しないグループ内の拠点を巻き込む際にもこの考え方は重要である。

### (3) 社内の変化対応力を武器とした社外展開

グループ外の販売代理店からの情報開示を求めるに先だって、グループ内の改革により変化対応力を高め、販売代理店の在庫リスクをD社が引き受けている点は注目に値する。グループ外企業との協業はWin-Win関係の構築が前提となるが、本事例はその際の武器にグループ内の変化対応力強化が重要であることを示している。

以下では、こうした示唆を踏まえながら、課題解決に向けた改革の進め方を検討する。

## IV 変化対応力の醸成方法

### 1 改革の基本的な考え方

#### (1) 分権・調整型アプローチ

課題解決に向けては、本社からマネジメン

図7 「一体・統制型」アプローチと「分権・調整型」アプローチ



トが利かなくなっている海外拠点、さらにはグループ外の取引先企業までを横断的に管理できる仕組みの構築が求められる。

その際の拠点マネジメントの基本的な考え方は、前述した分権・調整型アプローチが望ましい。なぜならば、本社が定めた標準業務を各拠点に押しつけたところで、現行業務に問題意識を持たない拠点サイドの抵抗にあうことは必至と考えられるからである。拠点横断的な視点では、各拠点は個別最適化しているかもしれない。しかし、拠点内の現場の視点から見ると、改善の余地があることは理解できても改革の必要性までは容易には納得できない可能性が高い。

また、今後、新市場を開拓していくうえでは、拠点の新設や事業再編、他社からの事業買収や工場買収に伴う拠点統廃合の可能性がある。そのため拠点業務には、こうした変化に対する柔軟性を担保しておくことも重要である。買収の都度、業務を標準に置き換えていたのでは現場の疲弊につながるであろう。

## (2) 課題解決の改革の4つのステップ

第II章4節で挙げた3つの課題解決に向けた改革は、

- ①海外拠点のPSI情報の見える化
  - ②構造改革による拠点横断での需給調整の仕組み構築
  - ③自社グループ内での成功体験と横展開
  - ④グループ外企業との成果の共有
- の4ステップで進めるべきと考える。

①により海外拠点のPSI情報を本社から把握し、②によりサプライチェーン垂直・水平方向の拠点間連携を強化、③・④で利害関係が一致しないグループ内外の拠点や組織を巻

き込む。以下、各ステップについて論じる。

## 2 海外拠点のPSI情報の見える化

### (1) 見える化範囲の設定

前述したように、グローバルかどうかにかかわらず、拠点のPSI情報の見える化はサプライチェーンマネジメントの基本要件である。日本本社は、海外拠点の各種計画や実績、さらには海外パートナー（サプライヤーや販売代理店など）の実態を、できるかぎり短サイクルで把握し続ける必要がある。

改革の第1ステップは、グループ内の海外拠点のPSI情報の見える化を目指す。グループ外まで巻き込んだPSI情報の見える化については、後のステップで対応すべきである。なぜならば、海外拠点の計画・実績情報の吸い上げは本社主導で可能と思われるが、資本関係がないグループ外の取引先企業には情報開示のインセンティブ（誘引）がないため、拠点情報の吸い上げ自体そもそも容易ではないからである。

### (2) 用語の読み替え

PSI情報を本社から把握するには、前述した課題の要因である海外拠点のオペレーションの独自化、具体的には用語、業務サイクル、情報システムが拠点ごとに異なるという問題に何らかのメスを入れる必要がある。方法としては、①用語、業務サイクル、情報システムの「統一」、②用語の「コード読み替え」が考えられるが、分権・調整型アプローチのもとでは、②により問題を解消すべきである。

①の業務サイクルおよび情報システムの統一は容易ではない。全拠点の業務サイクルと

情報システムを再設計して業務を統一しそれを浸透させるというアプローチは、莫大な期間とコストを要する。現地に適合したオペレーションを変えてしまうリスクもある。また、「マスター統合」による用語の統一も同様に困難である。

一方、②の「コード読み替え」ならば比較的容易に実現できる。これは、各拠点のオペレーションや情報システムに大きく手を加える必要がないためである。

### (3) 最終目的の明確化

読み替え対象となりうるコードは多様であり、そのすべてをやみくもに読み替える必要はない。読み替え対象を選定するための現地の登録運用状態の調査は、最終目的に合わせて効率的に実施しないと多大な時間とコストを要する。

なお、コード読み替えを進める際は、どのような拠点間連携を実現したいのかという目的を明確にしておく必要がある。目的が不明確であると、コード読み替え自体が目的化してしまうおそれもある。コード読み替えはあくまで最終目的に向かうための手段であることに留意したい。

## 3 構造改革による拠点横断での 需給調整の仕組み構築

海外拠点のPSI情報が見える化できれば、拠点間連携の基盤が整ったといえる。次の段階として、拠点横断的な計画や指示の調整をするための構造改革が求められる。

ここでの構造改革とは、単に「オペレーションの再設計」ととどまらず、新業務を機能させるための組織構造や評価ルール、新業務

を支える情報システムなど「アーキテクチャーの再設計」にまで踏み込む。その結果、不良在庫数や欠品率といったオペレーションの評価指標（KPI）が改善され、ひいては利益やキャッシュフローの向上など財務指標の改善につながる。

### (1) オペレーションの再設計

オペレーションの再設計では、拠点横断的なサプライチェーン管理業務を設計する。具体的には、サプライチェーン企画機能、サプライチェーン管理機能、各拠点の計画機能の3階層で業務を設計する（図8）。

サプライチェーン企画担当は、中長期的なサプライチェーンを設計する。市場の構造変化に合わせた長期的な拠点配置や設備配置、人員配置の調整、新たな調達先・販売先の開発、中期的な販売計画や設備計画、負荷計画、発注計画の作成——などがその役割となる。

サプライチェーン管理担当は、拠点横断的に得意先からのオーダーを集中管理し、オーダーに対して最適な拠点の在庫を引き当て、必要に応じて生産計画を調整し、場合によっては顧客要求に対して最適な拠点から調達するための発注管理まで行うことで、拠点間の受発注連鎖によるブルウィップ効果を抑制する。

各拠点の計画担当は、サプライチェーン管理担当とコミュニケーションを取りながら、自拠点の現場の状況（実在庫数や稼働率など）を踏まえたうえで、計画の実行可能性を高める。

サプライチェーン管理担当による調整の仕組みとしては、需要予測や得意先内示の変動に基づいて拠点横断的に生産・調達計画を調

整する仕組み（グローバル計画調整）と、得意先からのオーダーに基づいて拠点横断的に在庫、あるいは将来受払在庫を引き当てて管理する仕組み（オーダーマネジメント）が重要と考える。後者の詳細は、第二論考・水谷禎志、中川宏之、柴幸春「成長起爆剤となる『オーダーマネジメント改革』」で論じる。

## (2) アーキテクチャーの再設計

拠点横断的なサプライチェーン管理機能を実現する最も単純な構造は、管理機能をグローバル本社に一元化し、世界中の全拠点に対して調整を利かせるという方法が考えられる。しかし、サプライチェーンを構成する拠点数が多くなるなかにおいてグローバル本社からの全拠点管理は、その管理限界を超えて

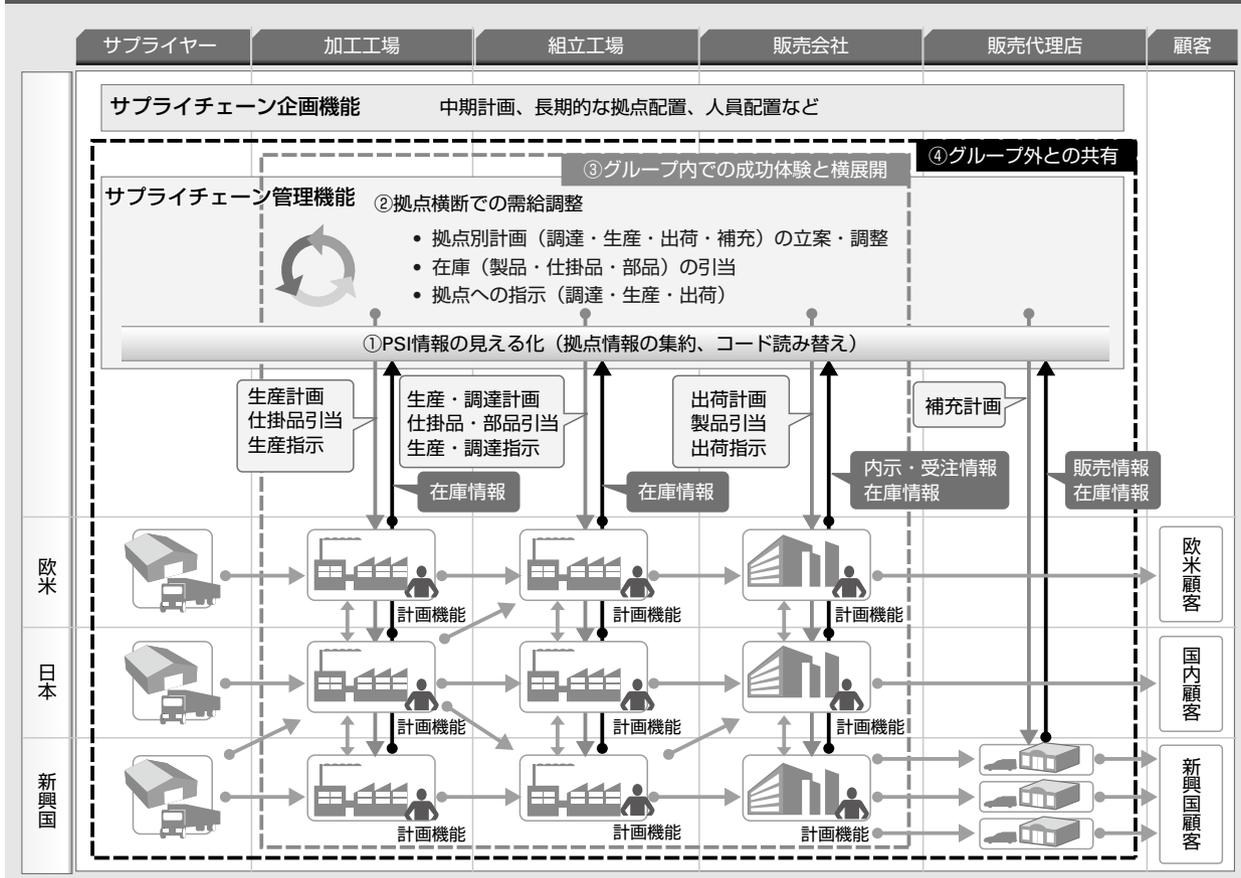
しまうケースも少なくない。

そこで、拠点横断的なサプライチェーン管理機能を、連携すべき拠点を内包する地域レベルに委ねることが考えられる。こうした地域統括機能を組織化すべきか、あるいは本社の機能レベルとすべきかについては議論の余地があるが、グローバルネットワークが進化するなかではこのような管理を階層化する視点が求められている。こうした地域統括機能の詳細については第三論考・森健、鈴木義孝、中川宏之「グローバル製造業の地域マネジメント機能の再設計」で論じる。

## 4 グループ内での成功体験と横展開

以上のような仕組みをグループ内で浸透させる方法としては、トップダウンにより当事

図8 拠点横断的なサプライチェーン管理



者全体のコンセンサス（合意）を形成して推進する方法と、当事者の一部からまずボトムアップで取り組んでみる方法が考えられる。

改革の「計画段階」では、部門横断的なチームによって検討が進む。この段階では、大胆な改革が必要であることや、普段交流の少ない関連部門間で方向性がまとまっていない可能性があることから、改革チームの一体感を重視する「コンセンサス推進型」のアクションが求められる（図9）。

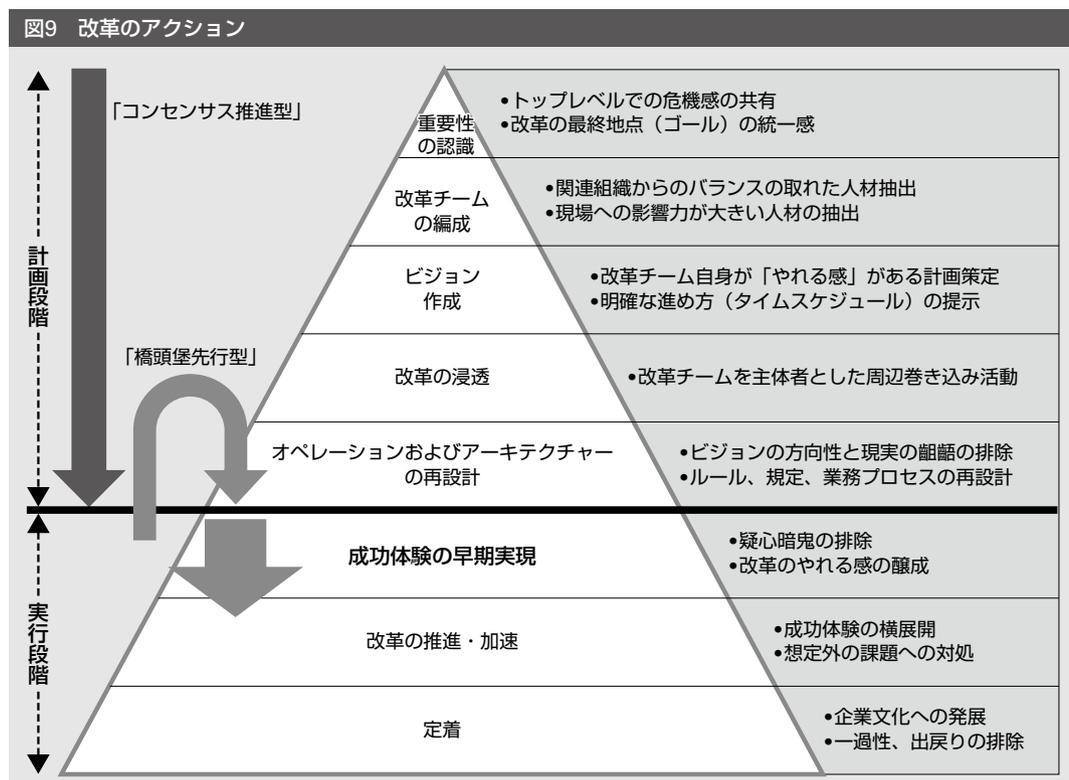
一方、改革の「実行段階」では、現場の巻き込みが必須となる。多くの場合、現場は急激な環境変化を好まないため、コンセンサス推進型で改革を推進するには当事者の意識変革を進めるチェンジマネジメントが重要となる。つまり、マネジメント層が改革の必要性を繰り返し説明し、当事者にそのねらいや目標を理解させたうえでじっくりと進める必要がある。

そこで、改革の早期実現が求められる場合は、構造改革を一部のセクションからスタートし、ここでの成功体験によってグループ全体にその重要性と期待効果を認識させて活動を広げる「橋頭堡先行型」で改革を推進することが望ましい。

改革の成否は、そのプロセスをいかに無理なく設計し、段階的に進めるかにかかっている。この点でも、各拠点の現行業務の継続性を認め、改革を段階的に拡張していくことが可能な分権・調整型アプローチが適切であるといえよう。

## 5 グループ外企業との成果の共有

以上の取り組みで、グループ内での変化対応力を強化できれば、最終的には資本関係のないグループ外の取引先企業との協業にまでその連携を広げるべきと考える。なぜならば、日本企業が新興国で事業展開する際には



もはや自前主義では限界があり、現地企業（サプライヤーや販売代理店など）とのパートナー関係をいかに構築できるかが、グローバルサプライチェーンでの変化対応力を醸成するうえで、きわめて重要なファクターとなるからである。

欧州の建設機械メーカーD社の事例から得られる重要な示唆は、資本関係のない販売代理店からの情報開示を求めるに先だって、自グループ内の改革により変化対応力を高め、従来は販売代理店が持っていた在庫リスクの一部をD社が引き受けている点にあるのは前述のとおりである。

メーカーに対して社内情報を開示するインセンティブがない取引先に対して、情報共有をやみくもに持ちかけてもうまくいくケースは少ない。グループ外企業とのコラボレーション（協業）ではWin-Win関係の構築が大前提である。グループ内で変化対応力を向上させてリスクテイクできるようになってはじめて、グループ外の取引先企業の巻き込みが可能といえよう。

本稿では、グローバルネットワーク進化に伴う変化対応力強化の必要性、その実現に向けた課題、変化対応力を醸成するための改革ステップについて述べてきた。

企業によってサプライチェーンの制約条件や状況は当然異なるため、各社の現状を踏まえたうえで、適切なステップから改革を進める必要があるのはいうまでもない。

ただ、どの企業にも共通していえるのは、自グループ内での変化対応力を高めれば、それを武器にグループ外の取引先企業まで巻き込んで、サプライチェーン全体に改革の効果を拡げられる可能性があるということである。自社のオペレーションがうまく回らないのは、社外から必要な情報が取れないからと理由づけてあきらめるのではなく、情報が取れないのは自社のオペレーションのどこかに問題があるからではないかという視点を持って、今一度、社内を見直してみるべきではないだろうか。

#### 著者

中澤 崇（なかざわたかし）  
ビジネスイノベーション事業部、技術・産業コンサルティング部副主任コンサルタント  
専門は製造業における事業戦略立案、オペレーション改革と実行支援など

中川宏之（なかがわひろゆき）  
ビジネスイノベーション事業部、技術・産業コンサルティング部上級コンサルタント  
専門は製造業における事業戦略立案、オペレーション改革と実行支援、環境ビジネスにおける参入・成長戦略など

長谷川沙織（はせがわさおり）  
ビジネスイノベーション事業部コンサルタント  
専門は製造業におけるオペレーション改革と実行支援など

荒木晴三（あらかせいぞう）  
事業開発室上級システムアナリスト  
専門は製造業における業務設計・システム企画など

# 成長起爆剤となる 「オーダーマネジメント改革」

水谷禎志



中川宏之



柴 幸春



## CONTENTS

- I オーダーマネジメント改革の概要
- II オーダーマネジメント改革を阻害した要因
- III オーダーマネジメント改革による効果
- IV オーダーマネジメント改革の要諦
- V 日本の製造業への示唆

## 要約

- 1 「オーダーマネジメント改革」は、サプライチェーン（供給連鎖）のさまざまなポイントでの需要変動に適応できる機能を強化・付与できるため、生産プロセス改革や物流改革など応用範囲が広い。特に、需要の不確実性の高い市場や成熟市場で効果を発揮する。ただし日本企業は、戦後半世紀にわたる成功の歴史の呪縛、技術重視のマネジメント、IT（情報技術）の不十分な活用が阻害要因となり、オーダーマネジメント改革が進んでいなかった。
- 2 欧米企業の先進事例を見ると、オーダーマネジメント改革の実行によって、販売店を含めた物流在庫の削減、実需データの把握、生産リードタイム（所要時間）の短縮、生産工程内在庫の削減などが可能となることがわかる。
- 3 オペレーション（業務運営）が複雑化・多層化するグローバル市場にあっても、日本企業は、組織横断による調整を人手に頼っているケースが多く、生産・物流・販売での非効率を生み出す要因となっている。オーダーマネジメント改革はこの課題を一挙に解決できる。
- 4 オーダーマネジメント改革の実行には、日本企業ではあまり注目されていない拠点・機能をまたいだ業務の見直し、もしくは新規設計と、拠点横断での情報収集・コントロールを司るITシステムの構築が不可欠である。

日本の製造業がグローバル市場で伍していくためには、製品や技術に着目するばかりでなく、事業や経営を支える仕組みづくりにも目を向けるべきである。なぜならば日本の製造業は、製品のライフサイクル全体で儲けるための仕組みが未完であり、いまだ業務を変革しIT（情報技術）を活用しきれていないからである。ところが、欧米のグローバル企業にはこの段階まで着手している企業が多い。

本稿では、製造業の競争力を高める仕組みのなかでも、日本企業として特に注目すべき「オーダーマネジメント改革」を取り上げる。これは、生産・物流・販売の各部門を横断的に連携させ、業務を飛躍的に効率化させる改革である。特にグローバルオペレーション（業務運営）における効果は非常に大きい。このオーダーマネジメント改革について、その内容および重要性を述べ、併せて日本企業での導入を阻害した背景を論じ、なぜ今オーダーマネジメント改革なのかを明らかにする。

## I オーダーマネジメント改革の概要

### 1 個別オーダーに応じた対応力を持つオーダーマネジメント改革

オーダーマネジメントとは、「顧客注文（オーダー）を要求納期に合わせて履行する業務プロセスの管理」をいう。業務プロセスとは、広義には商品の照会から始まり、支払いが完了するまでの一連の流れである（表1）。

オーダーマネジメント改革が斬新なのは、この業務プロセスにおいて、販売部門が保有する実需データやトレンドを、物流部門や生

産部門に細かく正確に伝達できるとともに、その情報の受け手である部門が適切に対応することが可能な仕組みにある。企業は、規模が大きくなればなるほど計画を重視したマネジメントスタイルになりやすく、組織の壁が高く厚くなって臨機応変な対応は難しくなる。オーダーマネジメント改革は、こうした課題にメスを入れることができる。つまり、大企業であっても、組織の壁を越えて需要に合わせた臨機応変な対応力を発揮・強化できるようになるのである。

## 2 企業に構造改革をもたらす オーダーマネジメント改革

オーダーマネジメント改革が注目される理由は、その仕組みを構築することによって、従来は人に依存していた調整業務のすべて、もしくは大部分を自動化できる点にある。すなわち、従来であれば「履行ルールに沿って人が判断していたために人の処理能力が律速となってしまう業務」が、オーダーマネジメント改革後は、「オーダー履行ルールに沿ってシステムが自動で処理し、問題が生じた場合のみ人間が判断する業務」に変更され、最

表1 業務プロセス

商品照会・引き合い (Product Inquiry)
見積依頼 (Sales Quote)
注文確定 (Order Configuration) ⇒仕様決定
受注承認 (Order Acknowledgement/Confirmation)
調達・出荷場所の決定 (Order Sourcing/Planning)
注文変更 (Order Changes)
返品 (Returns)
オーダー処理 (Order Processing) ⇒物流センター庫内業務
出荷 (Shipment)
配達・納品 (Delivery)
受領 (Receipt)
請求 (Invoicing/Billing)
支払い (Settlement)

適解の導出速度や、処理量と選択肢が飛躍的に増大する。

オーダーマネジメント改革は、オーダー情報と、その対応による効果が最も高いサプライチェーン（供給連鎖）上のポイントを直接つなぐ。そのため、生産工程中、輸送中、中間在庫であっても、オーダーへの対応が可能となる。これを実現するには、既存の業務の見直しが必要となるため、生産・物流・販売の各部門に閉じた改革ではなく、各部門を巻き込んだ部門横断型の構造改革となる。そしてその成果として、たとえば販売代理店（以下、代理店）が在庫を抱えずに製品と納期を保証した受注が可能となったり、見込み生産を極力抑えて顧客の納期要請に間に合わせられるようになったりする。

### 3 オーダーマネジメント改革を訴求する条件

#### (1) 需要の不確実性が高い業界

オーダーマネジメント改革が有望とされる第一の領域は、需要変動が大きく、その変動要因が多岐にわたり将来予測が難しいため、見込み生産によるリスクが高い業界である。

オーダーマネジメント改革は、このような業界の需要予測の精度を上げ、変化に俊敏に対応する。こうした不確実性が高い業界として、

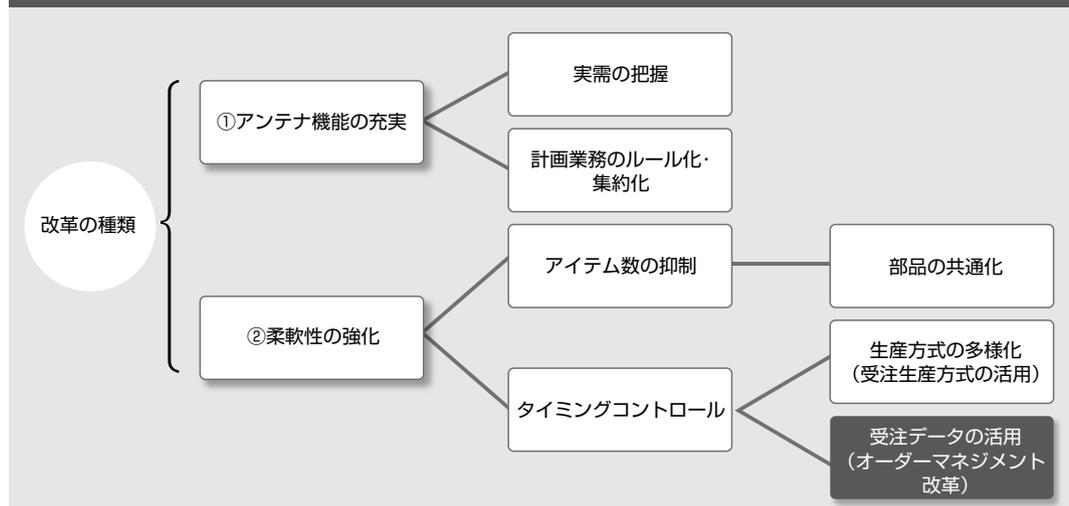
- ①市場の変化が激しい電子部品
  - ②稼働期間が長くアフターマーケットが大きい建設機械
  - ③仕様が多く構成部品の組み合わせが多い工作機械
  - ④受注後の仕様変更が頻繁に起きる半導体製造装置
- を挙げることができる。

#### (2) 成熟期の市場

上述のような業界にかぎらず、ライフサイクルが成熟期に達した市場でもオーダーマネジメント改革は重要である。

こうした成熟市場では、供給側が市場に製品を押し込んでも売れず、ときには供給過剰になって価格下落を招き、利益をさらに圧迫する。また、製品の差別化を図るためにデザインの多様化やオプションによるアドオン（拡張機能）が進む。その結果、生産の部品アイテム数が増加して生産段階でのプロセス

図1 オペレーション（業務運営）改革の分類とオーダーマネジメント改革の位置づけ



は多様化・複雑化し、さらに物流や販売部門での取り扱い品目数も増加していく。需給調整が重要な市場でありながら、生産側での計画が複雑となるために、需要変化に応じた生産計画の頻繁な調整が難しくなっている。

#### 4 オーダーマネジメント改革は 日本企業がやり残した改革

オーダーマネジメント改革は、上述のような業界・市場への有効な施策に位置づけられるが、とはいえ、オーダーマネジメント改革が唯一無二の手段というわけではない。需要の不確実性が高い業界や成熟市場に向けては、図1に示すように複数の施策がありうる。

まず、市場変化に対する感度を高めるための「アンテナ機能の充実」(図1①)がある。具体的には、実需を把握するために代理店などの販売実績を正確に捕捉する施策や、正確な予測と迅速な対応指示ができるように生産・物流・販売の各段階での計画業務のルーチン化・集約化を図る方法もある。

一方、市場変化への「柔軟性の強化」(図1②)のためには、部品の共通化によってアイテム数を抑制したり、受注と生産のタイミングをコントロールしたりする。それにより時間のロスと製品のロスの双方を防ぎ、適切な解へと導くことができる。

このタイミングのコントロールには、変化に対し柔軟性が持てるように生産工程側で生産方式を工夫するアプローチと、受注側から情報を生産側に適切に伝えるアプローチとがある。前者の代表例が「セル生産方式」である。これは作業員が多能工化することで、生産計画の柔軟性を確保している。

そして後者がオーダーマネジメント改革である(図1のアミがけ部分)。オーダーマネジメントに関しては、次章で示すいくつかの阻害要因によりこれまで日本企業には導入されてこなかった。見方を変えれば、この改革を実施することで多くの成果が「刈り取れる」可能性が大きいといえる。

## II オーダーマネジメント改革を 阻害した要因

### 1 成功の歴史が呪縛

この半世紀における日本の製造業の成功モデルの発展をたどると、「製品化すれば競争力がある」という「製品力」が大前提であった。そのため、第一にコスト競争力で欧米企業と競い、次に品質も向上させて競争力をさらに強化し、為替変動などの外部要因にもたくましく対応してきた。大量生産を前提とするこのモデルは、量産に向けたコスト削減と品質維持が重視されるため、実需に沿った調整を重視するオーダーマネジメントの概念は浸透しにくかった。

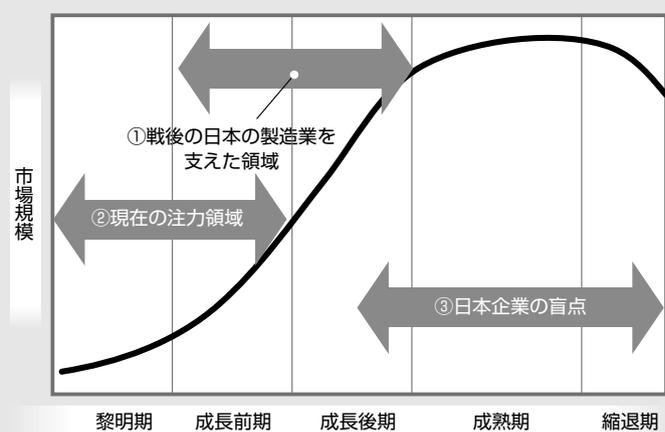
また、日本企業はその成功の歴史のなかで、生産・物流・販売機能を独自に成長させてきた結果、各機能が個別最適化してしまっていることも、オーダーマネジメント改革が浸透しない大きな阻害要因となっている。そしてその個別最適の結果、情報の「伝言ゲーム」が起り、社内でブルウィップ効果<sup>1</sup>が生じている。

### 2 有望市場を見失う技術への過信

韓国、台湾、中国などの新興国企業が台頭した近年は、製品力に依存したこれまでの日

本型成功モデルが、多くの業種で急激にキャッチアップ（追いつかれること）されている。そのため日本の製造業は戦略として、差別化を図るためにこれからの有望市場に向けた開発力の強化と市場開拓を志向している。スマートグリッド（次世代送電網）をはじめとした昨今の環境分野への注力などはその代表例である。

図2 製品ライフサイクルで捉えた日本企業の注力領域



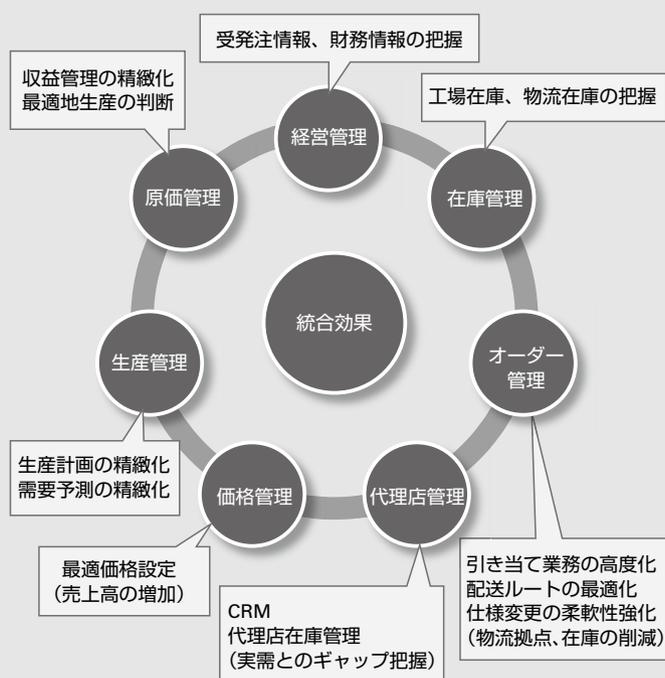
ただしこれらの戦略は、コストと品質とのバランスが問われる成長期での戦いを避け、他社が参入する前の「ブルーオーシャン（未開拓市場）」で利益を刈り取る「先行逃げ切り型」を目指そうというものである。競争の激しい領域を避ける点ではスマートな（優秀な）戦略ではあるが、製品のライフサイクルで捉えたと、注力する領域を、従来の成長期全般（図2①）ではなく、黎明期から成長期前半（同②）へとシフトさせることを意味する。一方、製品のライフサイクルとして捉えれば、成長が鈍化した後の成熟期（同③）にも多くの果実が実っているが、ここは日本企業の盲点となっており、そういう点においても、結果として日本企業にオーダーマネジメント改革が注目されることが少ないといえる。

### 3 ITの活用が不十分なことによるチャンスの見逃し

オーダーマネジメントは拠点間の連携を前提とした業務プロセス管理であり、ITシステムによる支援が効率化に直結する。しかし、残念なことによこれまでの日本企業は、拠点の基幹システムを整備するなかにおいて拠点間を横断するITシステムの重要性を認識してこなかった。そのため、多くの日本企業にはこうした管理機能をグローバルレイヤー（層）で構築できる基盤はなく、実現も困難となっている。

また、昨今のITを活用すれば、拠点によってITシステムが異なってもオーダーマネジメントは構築できる。そして拠点間の情報の一元管理（統合）によって、図3に示すような経営管理、在庫管理、生産管理、原価管理など、現代のグローバル企業に必要な

図3 情報の一元管理（統合）による実現領域



注) CRM：顧客関係管理

多様な管理業務も実現ができるのだが、日本企業はこの点でもその有望性をまだ認識していない。

### Ⅲ オーダーマネジメント改革による効果

#### 1 販売店を含めた流通在庫の削減と実需の把握

オーダーマネジメント改革によって複数の拠点にある在庫を同時に引き当てできるようになると、物流の階層構造を、納期を維持したまま従来よりも単純化でき、その結果、物流全体の滞留在庫の削減も可能となり、物流拠点の統廃合なども期待できる。

たとえば、欧州の建設機械メーカーA社は、部品の物流在庫を削減する手法としてオーダーマネジメント改革に取り組み、成果を上げている。建設機械は稼働期間が長期にわたるため、メーカーにとっては本体の販売とともに、販売後の保守・サービスも重要な市場である。ただし、長期にわたる製品の供給では部品点数が多くなり、しかもユーザーによって供給時期にばらつきが生じるため、どのタイミングでどれだけ生産すべきかなど、工場の生産計画は曖昧になりやすい。また、建設機械のなかでも特に、稼働停止がユーザーにとって大きな損害となる鉱山機械には、適時の部品供給が厳しく要求される。さらに、部品によっては巨大なものもあり配送が容易でないため、市場に近いところであらかじめストックしておく必要もある。

このような特性を持つ建設機械は、部品在庫が過剰になってしまう傾向にある。しかも、欠品防止の具体策がないとすぐに欠品が

生じ、販売サイドから見ればそれが顧客満足度を引き下げることになりかねない。事実、A社のサービスレベルが競合他社よりも低いことは同社の大きな問題であった。

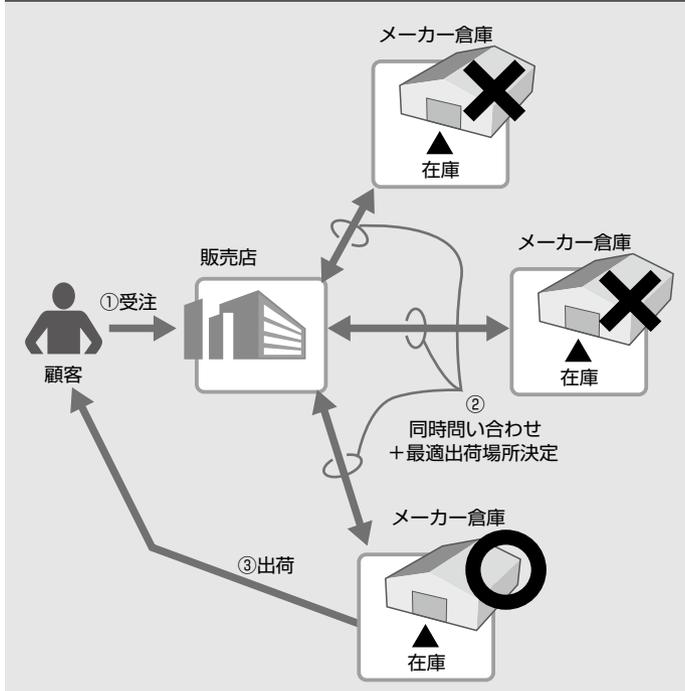
そこでA社は、販売サイドを起点とするオーダーマネジメント改革を実施し、複数の物流拠点（倉庫）にある在庫を同時に参照し、顧客への供給タイミングとコストのベストマッチを提示できる仕組みを導入した。しかも、販売サイドから複数の物流拠点の在庫が見えるこの仕組みは、同時に生産サイドからも見えるため、併せて生産計画を精緻化するメリットも実現している。その結果、物流拠点によっては50%近い在庫を削減できたとともに、従来は人手に頼っていた物流拠点間の調達や出荷場所の調整作業が自動化された。

A社は改革をさらに推し進め、代理店と在庫情報を共有して代理店が抱える不要な在庫を圧縮するとともに、それを生産計画へフィードバックすることで情報を精緻化してさらなる流通在庫の削減に成功した。この改革の副次効果としては、代理店のメーカーに対するロイヤルティ（忠誠心）が高まったこと、実需が見えるためにサードパーティ（純正品以外のメーカー）による部品市場浸食への対抗策が打ちやすくなったことがある（次ページの図4）。

#### 2 リードタイムの短縮と工程内在庫の削減

一方、供給リードタイムと比較して生産リードタイムは長いことが一般的で、生産サイドとしては顧客の要望を満たしつつ在庫を削減するために、工場の工程内では可能な限り見込み生産（つくり置き）して生産リード

図4 建設機械メーカーA社における受注から出荷までの業務プロセス



タイムを短縮する工夫をしている。

サプライチェーンのなかで、受注に対応するための在庫を持つ工程（受注タイミング）を「デカップリングポイント」と呼び、前述した製品の多様化が進んだ市場や変化が激しく生産調整の増減が起こる市場では、このデカップリングポイントを認識し活用することが非常に重要になる。

デカップリングポイントは生産方式により異なるものの（表2）、一般的にデカップリングポイント前の「前工程」は、生産や調達の制約を踏まえて稼働率を極力上げようと見込み生産が重視され、デカップリングポイント後の「後工程」は、実需に柔軟に対応する受注生産が重視される。デカップリングポイントはこの両者の狭間にある「点」である。たとえば、受注後に仕様変更が頻繁に起こる半導体製造装置など、見込み生産と受注生産が併存するような製造業でデカップリングポイントが注目されている。

デカップリングポイントは、個々の企業・工場の生産プロセスや生産に対する方針で変わるため、その定義は単純ではない。しかし、重要なのは定義ではなく、デカップリングポイントに伝える情報の精度とその使い方を明確化し、デカップリング以降の生産プロセスのリードタイムの圧縮や、デカップリング前の生産計画・所要量計算の精度の向上によって調達業務まで含めた生産プロセス全体の効率化を図ることにある。

たとえば、欧州の自動車メーカーB社は、オーダーマネジメント改革によって、受注生産モデルを基軸としながらも見込み生産を導

表2 デカップリングポイントの工程の相違と、生産方式の関係

生産方式	プロセス	▼：デカップリングポイント（受注タイミング）										
		部品設計	製品設計	材料調達	材料在庫	材料加工	半製品在庫	最終組立	製品在庫	工場出荷	製品在庫	配送据付
見込み生産	見込み生産（MTS）	▼										
	在庫販売（STS）	▼										
受注組立生産	受注加工組立（BTO）	▼										
	受注仕様組立（CTO）	▼										
	受注組立（ATO）	▼										
受注設計生産	受注設計生産（ETO）	▼										
	受注生産（MTO）	▼										

注）ATO：Assemble To Order、BTO：Build To Order、CTO：Configure To Order、ETO：Engineering To Order、MTO：Make To Order、MTS：Make To Stock、STS：Sale To Stock

入することで生産を効率化させている。B社はオプションが多種多様のために製品品番が個々に異なることから、事業特性としては見込み生産に向かない。しかし、リードタイム圧縮のために部品単位では見込み生産が導入されていた。つまり、BTO（受注後に組み立てる生産モデル）を実施しており、工程内では半製品がデカップリングポイントとして位置づけられる。

B社の課題は、顧客との慣行で、1つのオーダーに対して7、8回は起こる、受注後の仕様変更に伴う生産工程への出戻り対策であった。仕様変更があるため、部品単位での生産計画は実需と仕様変更を含む複雑な予測となり、さらにその仕様変更によって廃棄される部品が増大するという問題も発生していた。

そこでB社は、受注生産と見込み生産を管理する手段として、個別オーダーの仕様変更を、その都度、生産ラインにフィードバックするオーダーマネジメント改革に取り組んだ（図5）。具体的には、オーダーごとの仕様変更が生産ラインに逐次フィードバックされるように業務を見直し、そのうえにITの共通基盤を構築したのである。その結果、生産現

場での混乱が大きく低減されて生産性が向上した。そしてより大切なのは、仕様変更の情報を活用して見込み生産を管理することで、生産計画全体の精度が上がる可能性が生じたこと、および仕様変更で不要となった部品がトラッキング（追跡）でき、廃棄される前に再利用が可能となったことである。このように、B社はリードタイムの圧縮に見込み生産をしているものの、基本思想はあくまでも受注生産を貫いており、個別オーダーでの受注を顧客に約束をしている。

## IV オーダーマネジメント改革の要諦

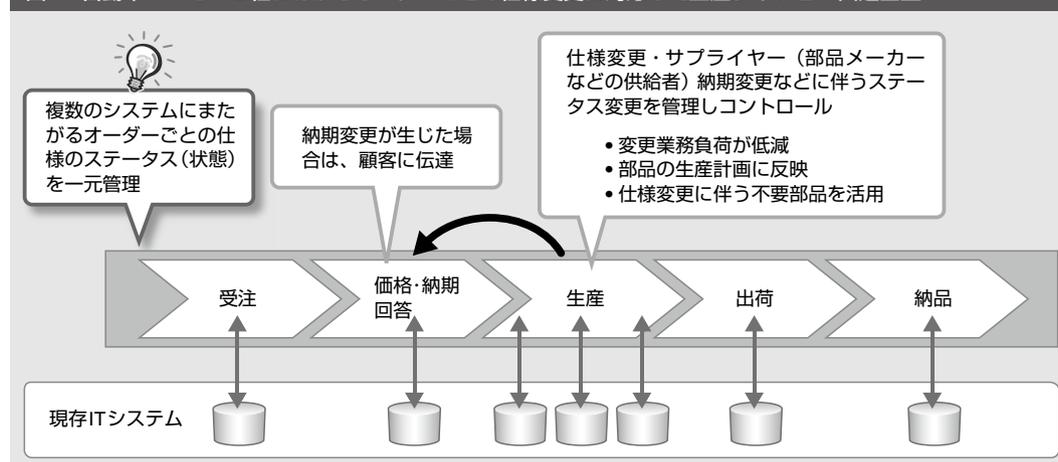
### 1 業務改革

#### (1) グローバル市場を対象に、まず現行業務をITで効率化

製造業におけるオーダーマネジメント改革は、国内市場よりも、販売拠点や製造拠点が世界の複数の地域にまたがるグローバル市場の問題解決に適している。

たとえば、第Ⅲ章1節で紹介した欧州の建設機械メーカーA社のように、ある販売拠点での受注オーダーに対して複数の在庫拠点か

図5 自動車メーカーB社におけるオーダーごとの仕様変更に対応した生産ラインとIT共通基盤



ら部品供給が選択できるようになると在庫ルートが多様化し、滞留在庫を物流全体で削減できる。特に、生産拠点からの物理的距離があるグローバルオペレーションでその効果は大きい。受注生産型の製品の場合でも、販売拠点の受注オーダーに対し、複数の生産拠点で受託が即座に判断・対応できるようになれば、機会損失も防ぐことができる。

ただし、現状では在庫や生産計画をリアルタイムで確認するには、電話・ファクス・電子メールで直接照会しているために処理速度が遅く、処理量にも限界がある。また、処理プロセスの記録も難しいため、オーダー変更時のトラッキングも困難である。

問題なのは、いずれの場合も受注オーダーに迅速な初動対応ができない場合、顧客満足度の低下を招いたり、場合によっては失注の可能性が高いことである。

改革のポイントは、ばらばらに管理されているデータをつなぎ合わせ、人手に頼っていたこうした調整業務を、判断基準を定義することで自動化する、そして自動化できない例外処理の事例だけ人が判断することである。このようなアプローチにより、同じ人員体制であっても調整に対する効率が大幅に向上し、需要変動への対応力も高まる。

## (2) グローバル調整機能の新設により

### 全体最適化

自動化によって現行業務の効率化の枠組みを超え、グローバル全体での計画・需給バランスを見る業務が可能となり、この点が重要である。なぜならば、現行業務の効率化はあくまで各拠点単位での問題解決が主体で、そのため部分最適に陥ってしまうケースが多

く、需要変動に対応できる全体最適には至らないからである。

たとえば見込み生産の場合は、現状の在庫に応じた受注オーダーの単なる引き当てだけではなく、「品目や需要の特性に合わせて各在庫拠点の適切な在庫量の設定や在庫補充計画」を立案し、欠品率の低減や顧客への納入リードタイム短縮、無駄な在庫移転コストの削減といった効果が期待できる。

受注生産の場合は、受注時点で生産計画をリアルタイムに見直すことができれば、顧客に対して精度の高い回答が迅速にできる。ただし、現実には生産計画の見直しに時間がかかるため、受注オーダーごとにリアルタイムで対応することは難しく、問い合わせ先の工場も限られる。そのため顧客への納期回答を迅速化するために受注にSLA（サービス品質保証契約）を設定し、納期までの期間・受注量・価格などに応じて可否を判断する仕組みを導入すれば判断基準が明確化し、納期への即答や複数拠点での比較が可能となる。

これらの業務は、拠点・部門をまたいだ新しい「グローバルレイヤーでの管理機能」となるため、新しい業務を設計し、運用する新たな部署が必要となる。この部署は販売動向や在庫情報、製造情報などを扱うので、調達・生産・物流・販売部門などから現場業務を理解している要員を集めて構成すべきで、また、調整に対して拠点以上に強い権限を持つべきでもある。

なお、グローバルでの計画調整業務としては、現状の自律分散型に対して、

- ①各拠点が基本的な計画を立案し、グローバル側でそれらを集約して計画の整合性・課題を確認し、必要に応じグローバ

ル側で対応を指示する「ローカル主導型」

- ②グローバル側で各拠点の計画の一次案を作成し、それらを各拠点で確認し、必要に応じてグローバル側に修正を依頼する「グローバル主導型」

—の2つの方法がある(図6)。ただし、最適な手法は、拠点ごとの特性や企業としてのガバナンス(統治)ポリシー、グローバルの管理データ量(拠点数・品目数)で決定される。

## 2 ITシステムの再編

### (1) 拠点間データ統合・見える化を実現

#### する2つの方法

オーダーマネジメント改革を遂行するために必要な機能には次の5点がある。

- ①各種情報を集約する機能
- ②集約した情報を関係者間で参照する機能
- ③ルールに応じてオーダーを物流拠点・生産拠点に割り振る機能
- ④オーダーの進捗状況を確認する機能
- ⑤問題となるオーダーを確認するアラート(警報)機能

なかでも①はすべての大前提となる。なぜならば、受注オーダー、在庫情報、生産情報、オーダー進捗状況等を上位レイヤーであるグローバルサプライチェーン管理機能に情報を集約するには、各拠点の関連システム(ERP〈統合型業務ソフトウェアパッケージ〉や基幹系システム、倉庫管理システム〈WMS〉、生産管理システムなど)に分散する情報を取りまとめなければならないからである。この情報を取りまとめるアプローチには、「ビッグバン型」と「プラグインポートフォリオ型」の2つがある(次ページの図7)。

### ①ビッグバン型アプローチ

ビッグバン型アプローチとは、全拠点同一システムを導入して統合する方法である。近年、グローバル連結会計やIFRS(国際会計基準)対応に伴って、日本企業には、各拠点に統一したERPを順次導入し、それに会計システムを統合させようとする動きが多い。ビッグバン型アプローチとは、この会計システムと同じような統一・統合活動を、受発注や在庫管理の機能に導入する手法である。メリットは、システムに統制を利かせれば、全拠

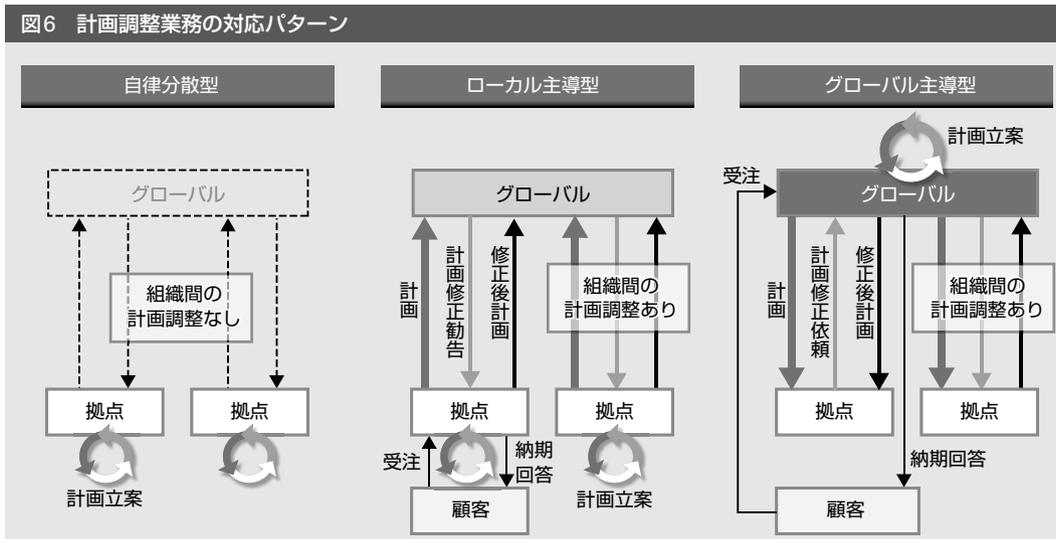
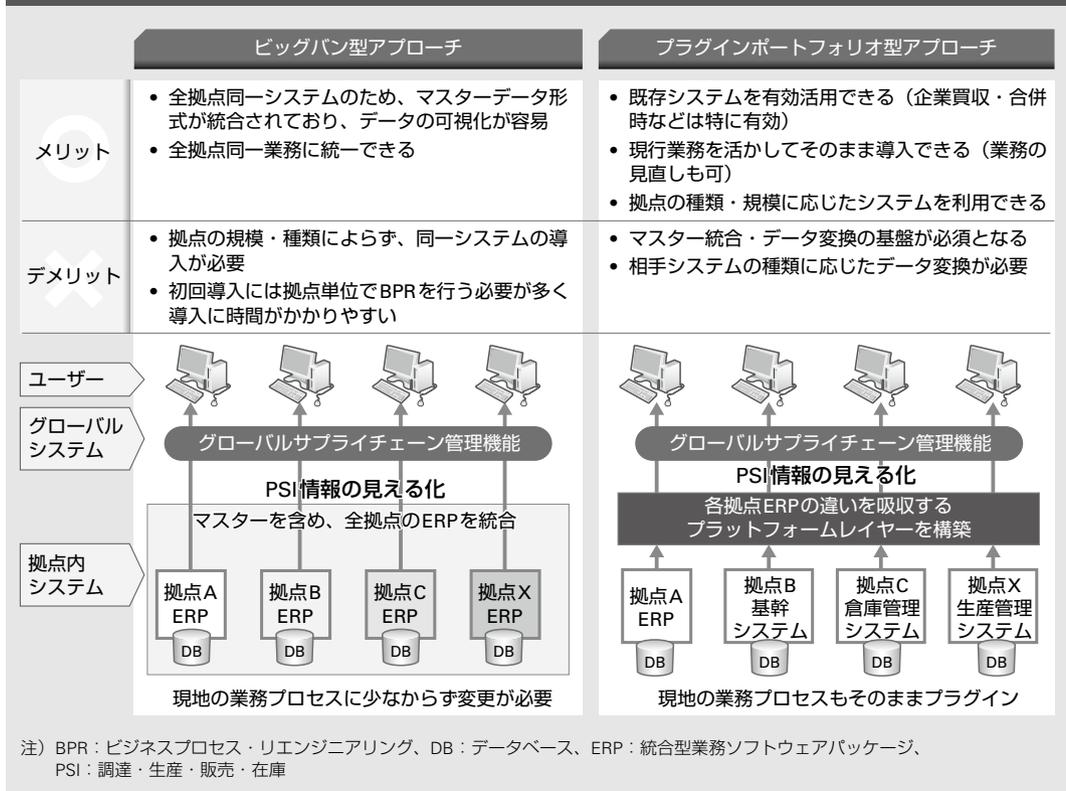


図7 拠点間データ統合・見える化を実現する2つのアプローチ



点が同一のマスターデータ構造となり、グローバルでの一元管理が容易となる点にある。

生産拠点のグローバル化に併せて、新拠点にはビッグバン型アプローチによりシステム導入を効率化する企業も現れており、業務・システムの標準化が実現できればこのアプローチのメリットはきわめて大きい。しかしながら実際は、この業務・システムの標準化には多大な時間がかかる。たとえば、日本国内のシステムには歴史があり、しかも過度にカスタマイズ化されているため、グローバル仕様の業務プロセスを受け入れるのに時間を要する。一方、海外で展開する場合には、ローカライズ対応に加えて物理面・言語面での隔たりもあり、同様に時間を要すケースが多い。

②プラグインポートフォリオ型アプローチ  
プラグインポートフォリオ型アプローチとは、拠点ごとに異なっている現行システムを有効活用しながら、それぞれの差異を吸収して情報をグローバルに集約する手法である。なお、この手法は、受注オーダーや在庫などのPSI（調達・生産・販売・在庫）情報をグローバルで集約するために、マスターを統合するプラットフォームレイヤーが必ず必要となる。

このアプローチのメリットは、①既存システムを有効活用できるために比較的低コストでオーダーマネジメント改革が実現できること、②拠点業務の統一が必須ではないためにビッグバン型アプローチに比べて短期間で導入できること——である。また、ビッグバン

型アプローチを志向する企業であっても、グローバルレイヤーでの管理はプラグインポートフォリオ型アプローチを導入すれば、統一・統合を待たずに、オーダーマネジメントをはじめとしたグローバル管理業務が早期に実現できる。さらに、M&A（企業合併・買収）によって新たな拠点が加わったとしても、そのシステムを、グローバル管理業務のコントロール下に置くことが容易になるというメリットもある。

## V 日本の製造業への示唆

戦後の日本の製造業は、製品ライフサイクルの成長期を舞台とする大量生産モデルで成功を取ってきた。ただしこのモデルは、他国から分析、研究・模倣され、すでにオリジナリティはなくなっている。にもかかわらず日本企業は現在でも、差別化できる高付加価値な製品でその成功体験を再現しようとしているかのように見える。

「絶対的な勝ち」シナリオがない今は、後から追ってくる新興国企業との争いのなかでは、たとえ中国などの新興国市場が魅力的であっても、これらのモデル（製品ライフサイクルの成長期をターゲットとする大量生産モデルや高付加価値製品のビジネスモデル）が永続する保証はない。

この点、欧米の製造業は、日本をはじめとするアジア企業の脅威にさらされるなかで、製品ライフサイクル全体で儲けられるモデルを、業務とITを組み合わせることでつくり上げ、堅実に成長を続けている。製造業の競争軸は製

品そのものではなく、それを支える仕組みにもある。それがオーダーマネジメント、すなわちグローバル規模での生産管理機能である。

日本企業は、過去の成功体験にいまだに縛られていて自らの戦略の選択肢の視野をせばめ、袋小路に陥るような判断を犯してはいないであろうか。製品そのものの差別化には直結しない社内の構造改革であっても、日本企業の競争力の復活につながる手法があることを認識し、その効果の検討と実行に踏み込んでいくことが望まれる。

### 注

- 1 需要変動の情報は、顧客に近い立場の組織から遠い立場の組織へと伝えられるなかで劣化をし、その波動幅が増幅される現象のこと。プルウィップ（牛の鞭）を振るときの波は手元では小さいが、末端にいくほどに大きくなることからこう呼ばれる

### 著者

水谷禎志（みずたにただし）

ビジネスイノベーション事業部上級コンサルタント  
専門は物流、SCMの事業戦略、オペレーション改革

中川宏之（なかがわひろゆき）

ビジネスイノベーション事業部、技術産業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は製造業における事業戦略立案、オペレーション改革と実行支援、環境ビジネスにおける参入・成長戦略など

柴 幸春（しばゆきはる）

事業開発室上級システムエンジニア  
専門はSCM改革、需要予測など

# グローバル製造業の地域マネジメント機能の再設計

森 健



鈴木義孝



中川宏之



## CONTENTS

- I 日系企業の地域マネジメントの歴史
- II 地域マネジメントの現状と目指すべき姿
- III 地域マネジメント機能における本社系業務のあり方
- IV 地域マネジメント機能における事業系業務のあり方
- V 業務再設計へのステップ

## 要約

- 1 日系企業の地域マネジメントは、物流や情報収集の観点から地域統括会社を設立し管理してきた歴史があり、すべてのマネジメント機能を地域統括会社が持っているわけではなかった。しかし、国内市場に代わって新興国市場が注目され、開発・生産・販売機能のグローバル化に伴い国内事業部での統制が難しい現実が迫っている今日、地域マネジメントの機能強化が求められている。
- 2 地域マネジメント機能の再設計には、地域統括会社をどこに置き、誰が担い、どんな業務を行うのかを明確化する。特に業務設計においては、①戦略との整合性、②権限と責任に関する分散・集中の方針と相互連携のルール、③業務の標準化——が必要となる。
- 3 業務設計は本社系業務と事業系業務に大別し、本社系業務では、さらに企画業務と事務業務に分けて検討する。本社系事務業務においてはグローバル統一によるガバナンス（統括）強化と効率化を目指し、本社系企画業務では、本社の管理能力を補てんする役割が重要である。一方、事業系業務では、従来、各国の拠点や国内事業部が担っていたガバナンスや調整機能の一部を地域マネジメント機能へ移管し、複雑化するグローバルオペレーション（業務運営）の最適化を目指すべきである。
- 4 日系企業にとって、有益な地域マネジメント機能を構築するに当たっては、組織・人事に関する決定よりも、現状の業務・品質の見える化と、曖昧な現状とは異なる機能分担の設計を優先させる。

# I 日系企業の地域マネジメントの歴史

## 1 日本企業の海外市場開拓 (輸出から海外直接投資へ)

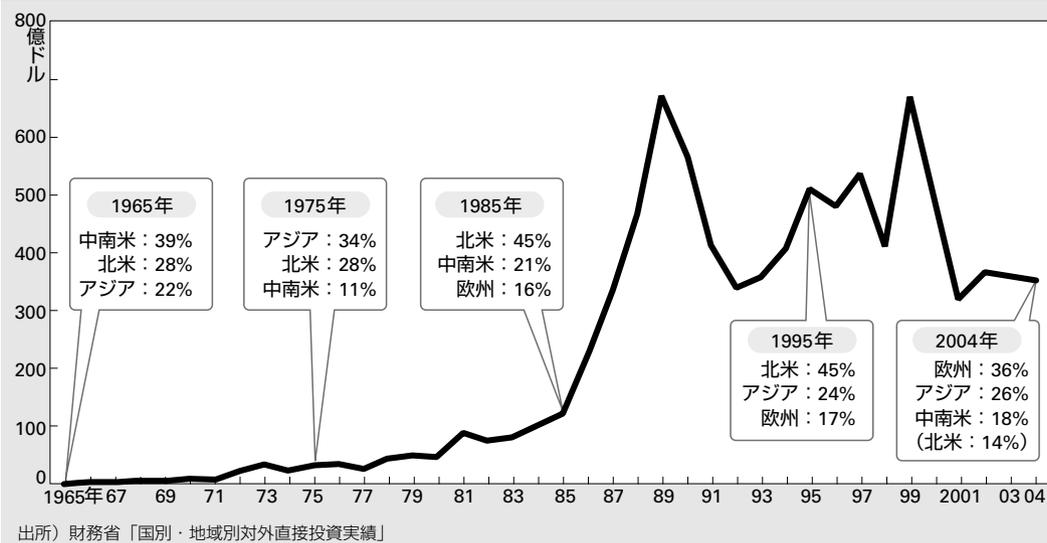
戦後の日系企業の海外市場開拓は、輸出振興から始まった。その象徴としては、1956年から始まった「巡航見本市船」が挙げられるだろう。これは当時の通商産業省が主導して、日本の機械製品を世界にアピールしようという主旨で企画されたものである。初代の「日昌丸」から「あとらす丸」「安芸丸」「さくら丸」、そして「新さくら丸」が活躍し、動く見本市という着想から世界的にも注目を浴び、1978年の第13次航海まで、日本製品を世界中にアピールする役割を果たした。

このように、戦後まもなくからプラザ合意がなされる1985年までは、日本製品は、海外の販売パートナーもしくは日系商社を通じて輸出・販売される形態が多かったが、同年以降、その形態は劇的に変化した。図1は日本の海外直接投資金額の推移で、その額は1985年以降、急激に増加している。

海外直接投資には、海外での工場や販売子会社などの拠点設立のための投資や、現地企業への資本参加なども含まれているが、プラザ合意による円高ドル安の急速な進行を受けて、多くの日系製造業が生産拠点の海外移管を進めるようになった。また、高まる資源需要を背景とする資源開発投資や、海外市場のさらなるテコ入れのために、自社の海外販売法人を設立するケースも増えていった。

図1には10年ごとに見た主要投資先地域を記載している。1965年時点で見ると、中南米への投資額が最も大きい。なかでもブラジル、アルゼンチン、ペルーへの投資が大きい。1975年にはアジア向けが最大となる。その内訳を見ると、インドネシアが半分を占めており、ついでフィリピンと香港向け投資が大きい。1985年と95年は、円高ドル安や日米貿易摩擦などもあって北米向け投資が半分近くを占めており、この時期は米国への投資が大半であった。ところが2004年を見ると、北米の比率は14%と大幅に下がり、欧州向け投資が36%、アジア向けが26%と増加している。

図1 日本の海外直接投資金額の推移と主な投資先地域 (トップ3)



本統計は2005年以降のデータがないものの、おそらくアジア向け直接投資の比率が拡大していると予想される。このように、時代によって重点投資先地域は異なるものの、日系企業は輸出に加えて世界中に拠点整備を進めてきた。そしてこの積み重ねこそが、地域マネジメントを必要とする背景になる。

## 2 管理的機能が強かったこれまでの地域マネジメント

日系企業の海外事業が輸出や直接投資によって拡大するにつれて、管理の効率性を考えて世界を地域で分割する必要性が高まってきた。典型的には、北米、欧州、アジア大洋州、その他の地域という区分である。欧州とアジア大洋州は国の数も多く、多くの国ですでに事業が立ち上がっている企業の場合、これらを地域ごとにまとめてマネジメントする統括拠点の必要性が生じてきた。そして日系企業の場合、特定の国がその地域マネジメントの拠点として選ばれ、そこに地域統括会社が発立されるケースが多かった。具体的には、欧州では英国、オランダ、ドイツで、アジア大洋州ではシンガポールと香港である。

日系企業がこれまで地域マネジメントに求めてきた重要な機能の1つは物流管理で、オランダとシンガポールが日系企業の地域統括会社を設立する国として人気が高い。それは、各国市場に製品をいかにタイムリーに流すかを考えた場合、物流機能が発達しているオランダやシンガポールが適しているからである。

もう1つは、これらの国・地域は当然ながら市場としての重要性が高く、情報収集拠点としても優れているためである。金融業やサ

ービス業などからすれば、ロンドンや香港は市場として地域のハブ（中継・集約地）となっているために選ばれやすい。

また、地域統括会社という名のとおり、同社は欧州やアジア大洋州における「ミニ本社」として、管轄国の業績管理を主な役割としてきた。ただし、欧州とアジア大洋州とではマネジメントが異なる。欧州には市場の大きな国が複数存在し、かつそれらの国は文化や言語、慣習がそれぞれ異なることから、現地販売法人を複数国に設立して（主に西欧諸国）各拠点に販売を一任するケースも多く見られる。ところがアジア大洋州は、東アジアとオーストラリアを除けば管轄国の市場規模は小さく代理店ビジネスを主体とし、そのなかで、シンガポール統括拠点が管轄国の代理店と折衝しているケースも多い。

とはいえ、2000年ごろまでの日系企業の地域統括会社のマネジメントはあくまで管理業務が主体であって、現在必要とされているような戦略立案・実行支援機能までも担っている企業はごく少数であったといえよう。

## 3 チャンスと同時に混乱をもたらしめている新興国市場

2008年秋に起こったリーマン・ショックを境に世界の市場構造は大きく変化し、新興国の市場としての位置づけがますます高まった。この世界的な金融危機を経て、足元では米国と西欧先進諸国の位置づけが相対的に低下し、反対にBRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）、およびそのほかの新興国の経済的なウエイトが高まった。図2は、リーマン・ショック前後の世界経済状況を比較するために、2004年と09年の世界のGDP（国内

総生産)の地域別構成比を示したものである。これを見ると、日米欧の合計の比率が70%から62%に減少している一方で、BRICsのシェアは9%から15%へと拡大しているのがわかる。

新興国市場の魅力は、単にパイが拡大しているだけではない。市場構造がまだ固まっておらず、シェアも流動的で、商品によっては金融機能の導入によってこれまでほとんどなかった市場が一気に開花する可能性があるなど、多くの企業にとって新規市場開拓の余地も大きい。

このように、新興国の台頭は日系企業に大きなビジネスチャンスをもたらしているが、同時に少なからぬ混乱ももたらしている。具体的には、

- ①どの国を有望市場として開拓すべきなのか
  - ②どのように開拓すればよいのか
  - ③どこで開発しどこで生産をすればよいのか
  - ④リスクをどう管理すればよいのか
- という点である。限られた人的資源で

世界のどの国までを市場として捉え、開拓していけばよいのであろうか。

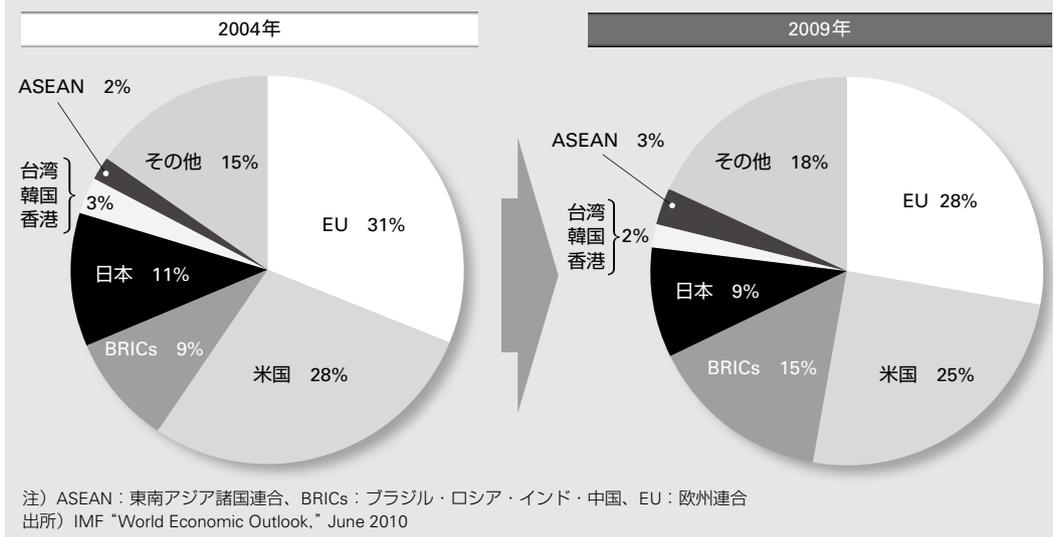
## II 地域マネジメントの現状と目指すべき姿

### 1 期待のかかる地域マネジメント

こうした問いに回答できる立場にあるのが既存の地域統括会社である。地域統括会社は周辺国まで含めた本社系業務(第三章で詳述)を執行し、各国の代理店や販売子会社などとも折衝をしていることから、必然的に情報も入ってくる。また、いうまでもなく日本の本社と比べれば地理的には現地に近いため、本社よりもその地域の事情に詳しい。

一方、事業系業務(第四章で詳述)においても地域マネジメントへの期待は高まっている。次ページの図3は、野村総合研究所(NRI)が日系製造業を対象に2010年6月に実施した「製造業のグローバルオペレーションに関するアンケート調査」の結果である。これによれば、「開発機能の管理体制」「生産機能の管理体制」「販売機能の管理体制」という事業

図2 世界のGDP(国内総生産)の地域別構成比(2004年、09年の比較)



系業務においても、「地域統括型」の管理体制（地域マネジメント）を目指す企業が多いことがわかる。

図3④の開発機能の管理体制においては、これまで80.3%が本社（国内）で集中管理をしていたが、グローバル化のなかでの目指す姿として、「本社集中型」は57.7%に減少し、一方で「地域統括型」が6.6%から27.7%に急増している。また、⑤の生産機能の管理体制、⑥の販売機能の管理体制に関しては、2010年6月時点では「本社集中型」もしくは「拠点管理型」となっている管理体制を、地域統括拠点に集約させようとする傾向がはっきりと表れ、生産機能では54.0%が、販売機能では55.5%が、管理体制の目指す姿として「地域統括型」を挙げている。

## 2 目指す姿とギャップがある 地域マネジメントの現実

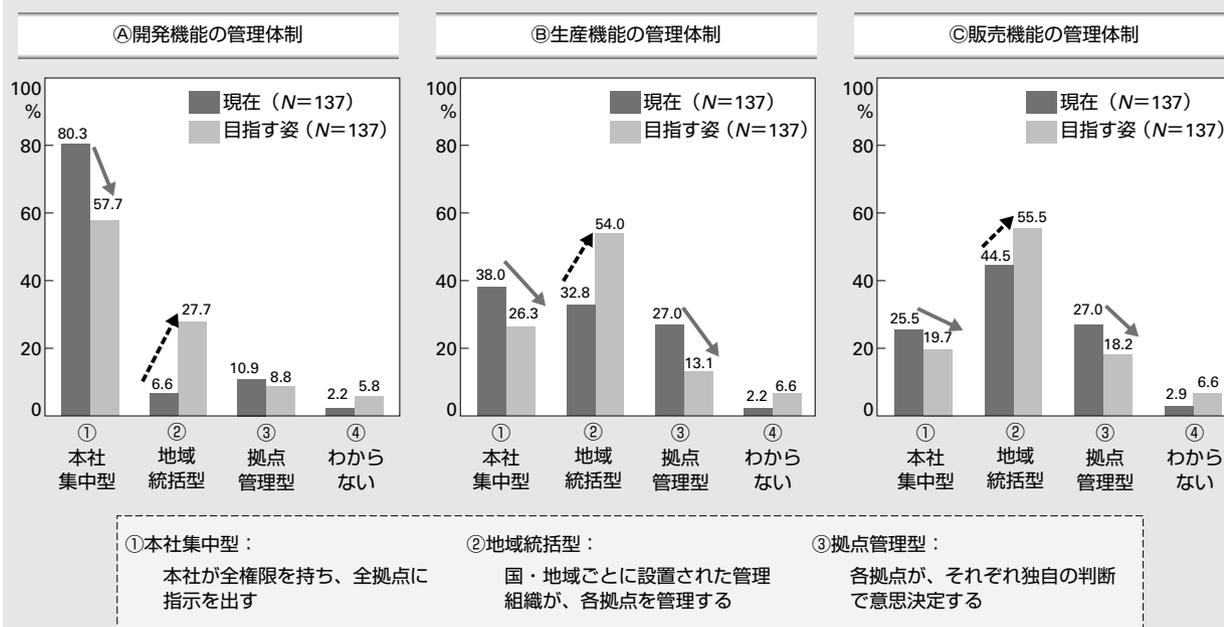
ただし現実を見ると、事態はそう容易では

ないようである。多くの日系企業の地域統括会社、たとえばシンガポールを見ると、前述のように管理色が強く、代理店情報の先にある市場規模や成長性、競争環境などの情報はほとんど持っていないケースが多い。このため日系企業の間には、地域統括会社の本社系企画業務（第Ⅲ章で詳述）の強化が必要ではないかという議論が高まっている。

一方、地域統括会社に設置されている管理業務についても中間持株会社のような位置づけで、間接的なガバナンス（統括）はしていても、人事制度設計や給与計算の一括処理など、本来行うべき本社系事務業務には踏み込まず、傘下会社に対する強力なガバナンス・経営管理を発揮できずにいる企業も多い。

これには、中国などでは現地企業との合弁企業があるため業務まで踏み込んだガバナンスが難しいという実情もある。だが、さらに憂慮すべきは、事業系業務の管理体制に対し

図3 事業系業務管理体制の現在と今後（目指す姿）



出所) 野村総合研究所「製造業のグローバルオペレーションに関するアンケート調査」2010年6月

て地域統括型への期待がかかっているとしても、その担い手が既存の地域統括会社とは言い切れない点である。前述のアンケート調査結果でも明らかなように、事業ラインである開発・生産・販売機能を地域統括会社が「統括」することはまだ少なく、連携や調整を主導しているのは本社と拠点・工場で、地域統括会社はあくまでも従属的な立場に置かれるケースが多い。現実と期待（目指す姿）とのギャップが大きいのである。

### 3 地域マネジメント機能の再設計に向けた3つのポイント

地域マネジメントの現実と期待とのギャップを埋め、その機能を再設計するには、①地域区分の再考、②人的資源、③業務設計——の3つのポイントがある。

#### ①地域区分の再考

1つ目は世界の地域区分を再考することである。たとえば日本企業の欧州統括拠点の多くは、中近東やアフリカ、ロシア・CIS（独立国家共同体）までも管轄国としているが、西欧とこれら欧州周辺の新興地域とは、特性が全く異なる。前者は、市場規模は巨大であるが成長性は低く、ただし消費者の要求水準は高い。一方、新興地域は、市場規模こそ小さいものの成長性は高く、前述のように市場構造がまだ固まっていないため、現地企業のM&A（企業合併・買収）など投資余地が大きい。このように、大きく特徴が異なる2地域を1つの欧州統括拠点から見るのはなかなか難しく、米国の医療機器メーカーのGE（ゼネラル・エレクトリック）の構成企業の一つであるGEヘルスケアは、EU（欧州連

合）加盟国については従来の欧州統括拠点が管轄する一方で、中近東、アフリカ、ロシア・CISなどの新興地域には新たに地域統括会社を設けて（同社の場合はトルコのイスタンブール）、そこから統括している。

#### ②人的資源

2つ目は人的資源である。地域マネジメントを強化するには、「単なる伝達機能」に陥らないように、傘下の拠点を統括できる立場の役職者や経験者を配置する。そうした人材はその企業の戦略を理解しているだけではなく、現地に精通していることが必須であるが、そのためには、たとえば日本で学ぶ外国人留学生などの採用も重要な選択肢であろう。さらに、かつては優秀な人材を国内の各部門でローテーション（人事異動・配置転換）させたように、国籍を問わないグローバル人材を育成し世界の地域マネジメントの担い手としてローテーションさせる仕組みも必要である。

#### ③業務設計

3つ目のポイントは地域マネジメントの業務設計である。実際の設計に当たっては、その企業独自の地域向け事業戦略や機能戦略に従うべきで、他社の模倣や一般論で設計しても実際は機能しない。地域マネジメント本来の目的はその地域におけるビジネスの深化であることから、日本・地域・拠点の間で、権限・責任の分散と集中の方針および相互連携のルールを明確化する。さらに、地域統括会社を集約させる業務については、併せて業務（ルール、プロセス、IT〈情報技術〉システム）を標準化し、各拠点主導による部分最適

を未然に防ぎ、全体最適が常に図れるような仕組みづくりをする。

しかし、日系企業はこの業務の標準化が特に実現できていない。なぜならば、海外拠点を立ち上げる際に現地に多くの権限を与え、現地のビジネスインフラ（特に商慣行、税制）に合わせてカスタマイズをしたからである。その結果、各拠点はオペレーション（業務運営）の面で属人的に独自の進化を遂げ、勘定コード、部品番号、取引先コードなどが地域ごとに異なり、そのため、製造や販売の結果管理はできるが、進捗管理は困難になっている。

これまで述べてきた地域マネジメントの再設計の3つのポイントとは、つまり、「どこで」「誰が」「何をするのか」を再定義することである。このうち3つ目の「何をするか」

については、多くの日系企業が「できているようでできていない状況」であるといえる。そこで本稿では、業務設計という視点からさらに論じる。

### Ⅲ 地域マネジメント機能における本社系業務のあり方

地域マネジメントの業務設計は、

- ①間接部門といえる「本社系業務」
- ②業務遂行を支援する「事業系業務」

——に大別できる。両者の業務は異なるため分けて論じる。

#### 1 本社系業務は二分して議論

表1は本社系業務を俯瞰したものである。このうち①の企画業務は付加価値が高く、携

表1 本社系業務における企画業務と事務業務の区別

	経営企画機能	人事機能	総務機能	法務機能	経理機能
① 企画業務	非常業務	● 中期計画の策定と見直し（国内事業部間のリソース配分含む）		● M&A	● 業務改革 ● IT戦略
	定常業務	● 全社基本戦略策定	● 要員計画・配置 ● 組合折衝 ● 人材育成(CDP)	● IR	
② 事務業務	専門サービス	● 人材育成(教育) ● 労務管理相談 ● 全社調整 ● 考課・異動・昇格 ● 官公庁対応 ● 規程改廃	● 株主総会 ● 危機管理（緊急連絡など） ● 福利厚生制度改定 ● 広報	● 法的係争案件処理 ● 社内規程・規則管理 ● 契約管理 ● コンプライアンス（法令遵守）管理・運用 ● 官公庁対応	● 全社予算設定 ● 会計基準・制度変更 ● 月次決算 ● 期末（中間）決算 ● 対外報告 ● 社内への情報提供 ● 税務
	集中サービス	● 賃金計算 ● 退職金計算 ● 源泉徴収手続き ● 社会保険 ● 人事事務手続き			● データの集計・分析 ● 定型情報提供
	現地サービス	● 勤怠管理 ● 考課	● 福利厚生 ● 公共料金検収 ● 備品調達・管理 ● 無形固定資産管理 ● 庶務 ● 印章管理 ● 式典運営		● 月次決算 ● 期末（中間）決算 ● 税務 ● 棚卸資産管理 ● 固定資産管理

注) IR：投資家向け広報、ISO：国際標準化機構、IT：情報技術、M&A：企業合併・買収

わる人材の能力を重視しつつ、本社や事業部との関係を考慮して設計すべきである。

②の事務業務は「サービス」と呼べる業務で、積極的に標準化すべきである。

このように両者の持つ特性は異なるため、本社系業務は本来区分すべきで、混在させて検討し業務設計をすると、地域マネジメントや地域統括会社が有効に機能しない危険性がある。

## 2 本社系事務業務はグローバル統一を図るべき

まず表1②の本社系業務の事務業務（以下、本社系事務業務）から論じると、日系企業の多くはこれまで分散経営を重視し、ガバナンスを強く意識してこなかった。そのため、本社系事務業務の品質を規定するITシ

財務機能	安全衛生機能	ITシステム
<ul style="list-style-type: none"> <li>資本政策</li> <li>資金計画</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>信用限度設定</li> <li>手形債券事故</li> <li>不渡処理</li> <li>資金調達</li> <li>資金運用</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>基盤整備</li> <li>システム化計画</li> <li>システム開発</li> <li>情報化プロジェクト管理</li> <li>情報リテラシー政策</li> <li>システム予算管理</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>債権処理</li> <li>債務処理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ISO事務局</li> <li>環境報告書作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基盤運用</li> <li>セキュリティ対策</li> <li>統一コード管理</li> <li>コールセンター</li> <li>システム資産管理</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>金銭出納</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場安全管理</li> <li>事務所安全管理</li> <li>防災</li> <li>職場環境管理</li> <li>健康管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>システム運用</li> <li>基盤運用</li> <li>システム資産管理</li> <li>利用者支援</li> </ul>

ステムなどは地域で統一されることもなく、現地各拠点で異なるケースが多い。結果、業務処理ルールやコード体系などが現地拠点ごとに存在し、これらを集約する際に多くの手間がかかってしまっている。

地域マネジメントの目標は、地域におけるビジネスの拡大=利益の拡大であり、そのため本社系事務業務は、本社の経費削減=業務コスト削減を目標としなければならない。それには、各拠点に散在する本社系事務業務を標準化・システム化・集約化することで効率化を図るとともに、ガバナンスを容易にすることが重要である。既存の地域統括会社に管理業務が集中している現状を踏まえれば、地域統括会社を軸に本社系事務業務を再設計することが有効といえる。さらにこの取り組みは、各地域マネジメント管轄内の統一にとどまらず、グローバル規模で進めるべきである。

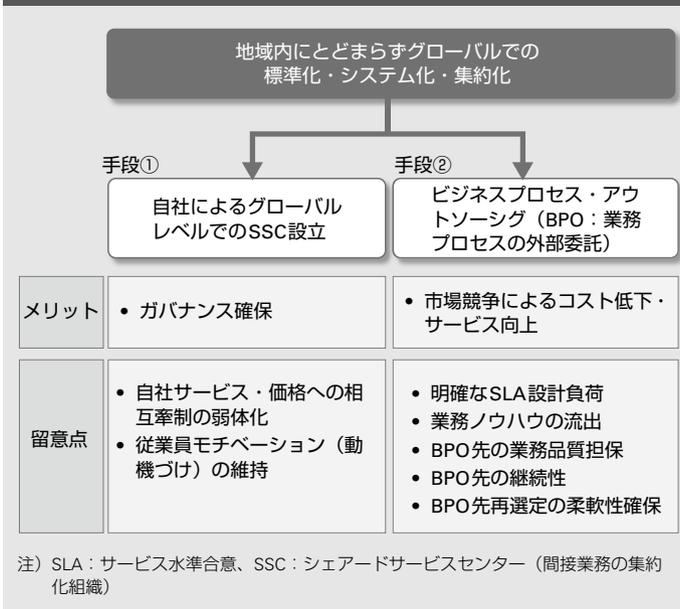
具体的には、自社によるグローバルSSC（シェアードサービスセンター：間接業務の集約化組織）の設置や、BPO（ビジネスプロセス・アウトソーシング：業務プロセスの外部委託）が有効である（次ページの図4）。

ただし、グローバル市場では、標準化のためのグローバルSSCの設立にとどまることなく、BPOにまで移行して効率化を進める動きが強まっている。経済産業省BPO研究会（2008年10月）によれば、アウトソーシング市場のグローバルでの規模は、2010年で4500億ドルと予測され、年平均成長率が15.9%と急拡大している。

## 3 本社系企画業務は地域戦略の重要性をもとに判断

表1①の本社系業務の企画業務（以下、本

図4 本社系業務の地域統括機能のあり方



社系企画業務)については、従来、地域マネジメントでは重視されてこなかった。これまでは、拠点と国内事業部間のレポートライン(決済経路)として機能しており、地域統括会社に本社系企画業務が設置されていたとしても、「傍流」に位置づけられる傾向があった。地域の人事権を国内事業部が有しているケースや、本社系企画業務を担う人材が単なる管理者(処遇のための屋上のポスト)になっているケースがあり、そういう状況下で地域統括会社に本社系企画業務を設置しても屋上屋になってしまう可能性がある。

しかしながら新興国市場が急拡大している今日、状況は変わっている。新興国の市場機会は大きく、しかも同時に複数の事業機会が期待できる。そのため、事業展開において1つの事業部でのフィージビリティスタディ(実現可能性調査)が難しい場合や、複数事業部共通でその地域の環境分析が必要な場合、あるいは政府などへのロビー活動が重要

な事業・地域の場合——などは地域マネジメントが重要で、地域統括会社に本社系企画業務が必要になるケースもある。さらにその際、地域統括会社主導で戦略を実行するに当たっては、人事機能まで地域統括主導と位置づけるべきである。

ただし、ガバナンスが事業軸と地域軸とで交差するクロスファンクショナルな組織は、ガバナンスの難しさと現場の混乱を招く。そのため、地域統括会社に本社系企画業務を集約する場合には、事業軸と地域軸の領域を明確に限定して例外として取り扱うことが、事業軸でのマネジメントを長く行ってきた日系企業には適していると考えられる。

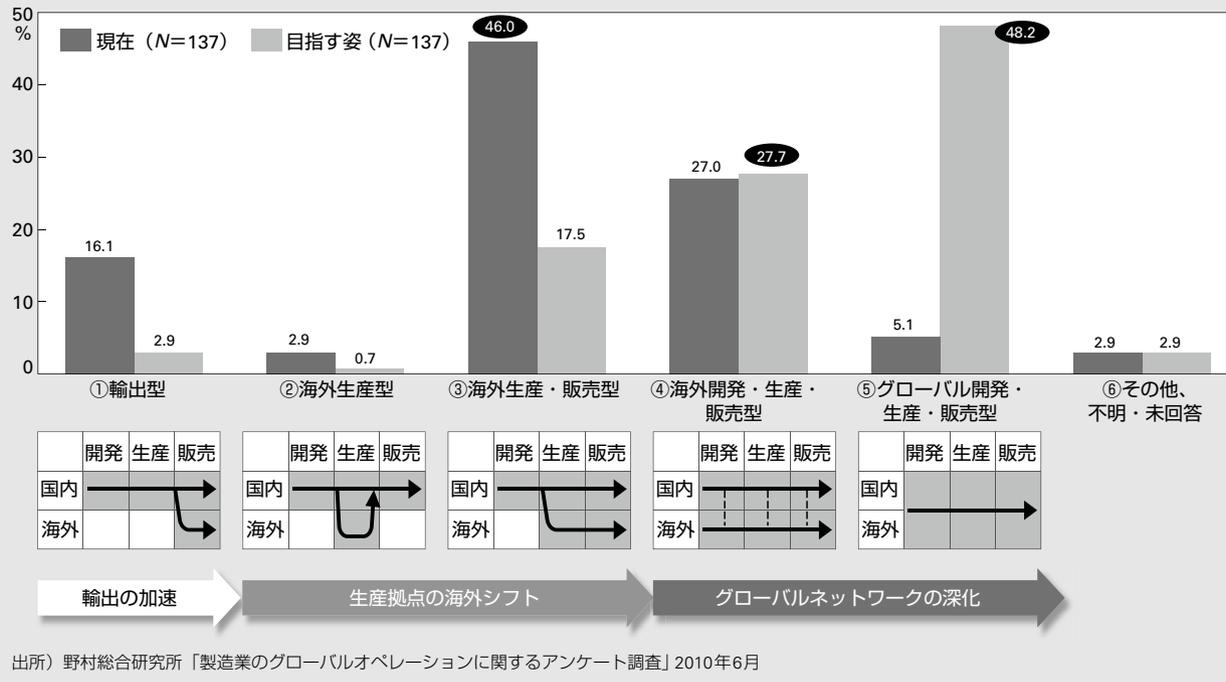
## Ⅳ 地域マネジメント機能における事業系業務のあり方

### 1 グローバルオペレーションが複雑化するなか、事業系業務の管理・調整機能の強化が不可欠

ここで再び、前述のアンケート調査結果を図5に示す。同図にあるように、日系企業の機能配置は、2010年6月時点では生産機能と販売機能を国内外に配置した「③海外生産・販売型」が46.0%を占めている。しかし「目指す姿」としては、48.2%の企業が、開発・生産・販売のすべての機能をグローバルに最適配置する「⑤グローバル開発・生産・販売型」を志向していることがわかっている。つまり、日系企業のオペレーションスタイルは、グローバルを志向して今後ますます複雑化し、その管理に対する負荷は増大していくと予想される。

では、現状の日系企業のオペレーションに

図5 グローバルネットワークにおける開発、生産、販売の機能配置



においては、グローバル単位での統括・調整管理ができているのであろうか。前述のように、日系企業が海外に進出する際、現地への権限移譲が積極的に行われたため、各拠点が個別最適化している。そのため、カネの流れであるPL（損益計算書）ベースでの業績管理は可能であっても、モノの流れである在庫・受発注などに関する管理や、全体最適化に向けた調整にまでは踏み込めていない企業が多い。

## 2 地域マネジメントが管理・調整機能の一翼を担う

これまで、事業系業務では国内事業部と各拠点が主体であり、地域統括会社をはじめとした地域マネジメントは側面支援、もしくは報告を受けるだけの役割にとどまってきた。これは、現地に進出した段階から国内事業部

が各拠点を支えた歴史や、製品・部品供給の連携が相互に頻繁に行われている関係から、国内事業部と拠点との間では「あうん」の呼吸があるためといえる。しかしながら、グローバルネットワークの進化に伴いモノの流れが複雑になると、拠点間同士での物資やオーダーを融通し合うことが発生して生産計画と実需の齟齬が生じやすくなり、そのため、緊急対応力の強化や、ばらばらとなっている拠点業務の統合が重要となる。

拠点へのガバナンスや調整を強化するには、国内事業部や拠点から、必要な機能を地域マネジメント機能として集約すべきである。場合によっては、この機能を地域統括会社に移管するケースもあるかもしれない。しかしながら、既存の地域統括会社はRegional Headquarters（地域本社）であり、この名称から連想できるように、事業系業務に適し

た組織とは言い難い。これに対し、近年、工場集積が著しいタイでは、政府による Regional Operating Headquarters (ROH: 地域事業統括本部) 制度が制定されて事業統括を担う企業誘致が盛んで、事業系業務に関しては、従来とは違う形で地域統括会社へ集約するシナリオもありうる。一方で、上述のようなメリットを必要としない場合には、国内事業部に地域マネジメントを担う部門を設置して地域統括会社とは切り離し、国内で一括したマネジメント体制を構築する方法もある。

事業系業務の地域マネジメントへの拡充パターンは、

- ① 開発から販売までの事業を域内で一貫して行うため、全機能を地域統括会社が保有するパターン
- ② 複雑化するオペレーションを統制・調整するために、生産・開発・物流などの特定の機能に特化して、地域マネジメントを強化するパターン

——がある。

たとえば、輸送機器メーカーA社は、アジアの地域マネジメントを地域統括会社へ集約させている。1990年代に販売・物流関係の業務からスタートした地域統括会社は、現在では開発、生産、調達へと機能を拡大し、さらにアジア域内の事業強化に向けて、シンガポールとタイの2地域に分散して展開している。

一方、同じ輸送機器メーカーのB社は、部品事業に関して6つの地域統括センターをグローバルに設立し、地域単位での最適物流を展開している。

なお、地域統括機能を目的別に捉えた場合

には、管理強化を目的とした「ガバナンス機能」と、計画との齟齬や問題が発生した場合への対処を目的とした「調整機能」がある。ガバナンス機能に適した事例としては、今後グローバル展開が進むR&D（研究開発）機能が挙げられ、調整機能に適した事例には、すでに課題が多いサプライチェーン（供給連鎖）管理機能がある。

### 3 R&D機能はガバナンス機能の付与によりグローバル化での成果を享受

現在の日系企業のR&D機能はほぼ日本に集約されており、海外市場向け仕様であっても国内で対応するケースが多い。これまでR&D機能の現地化が進んだ事例としては自動車産業の北米市場向け開発が挙げられるものの、ごく限られた産業にとどまる。しかし現在、新興国市場の台頭に伴い、新興国市場向け製品を現地で開発する動きが活発化している。

新興国市場をターゲットとしたR&D機能の現地化では、技術管理や技術渉外の観点で、地域マネジメントを強化すべきである。その理由は、まず発展段階にある新興国各国のR&D機能を支援するには、国内事業部から派遣された指南役による密なコミュニケーションが不可欠であること、次に、複数の拠点を横断的に支援するためには地域マネジメントの位置づけが有効だということである。また、R&D機能の海外移転は有形・無形を問わず知的資産の漏えいリスクを伴う。その管理機能を地域マネジメントが有し、拠点内で情報を管理・制御することで漏えいを未然防止できる。そして、現地開発で得られた知

見を他の新興国に利用する場合や、先進国に戻す「リバーシノベーション」を実現するためには、現地のR&D機能の成果を効率的に吸い上げる機能が求められ、それにも地域マネジメントは重要といえる。

このように、今後、新興国に進出することになるR&D機能については、地域マネジメントの活用機会が多数あるといえる。

#### 4 サプライチェーン管理機能は、変化対応力強化のため地域マネジメントへの権限移譲が有望

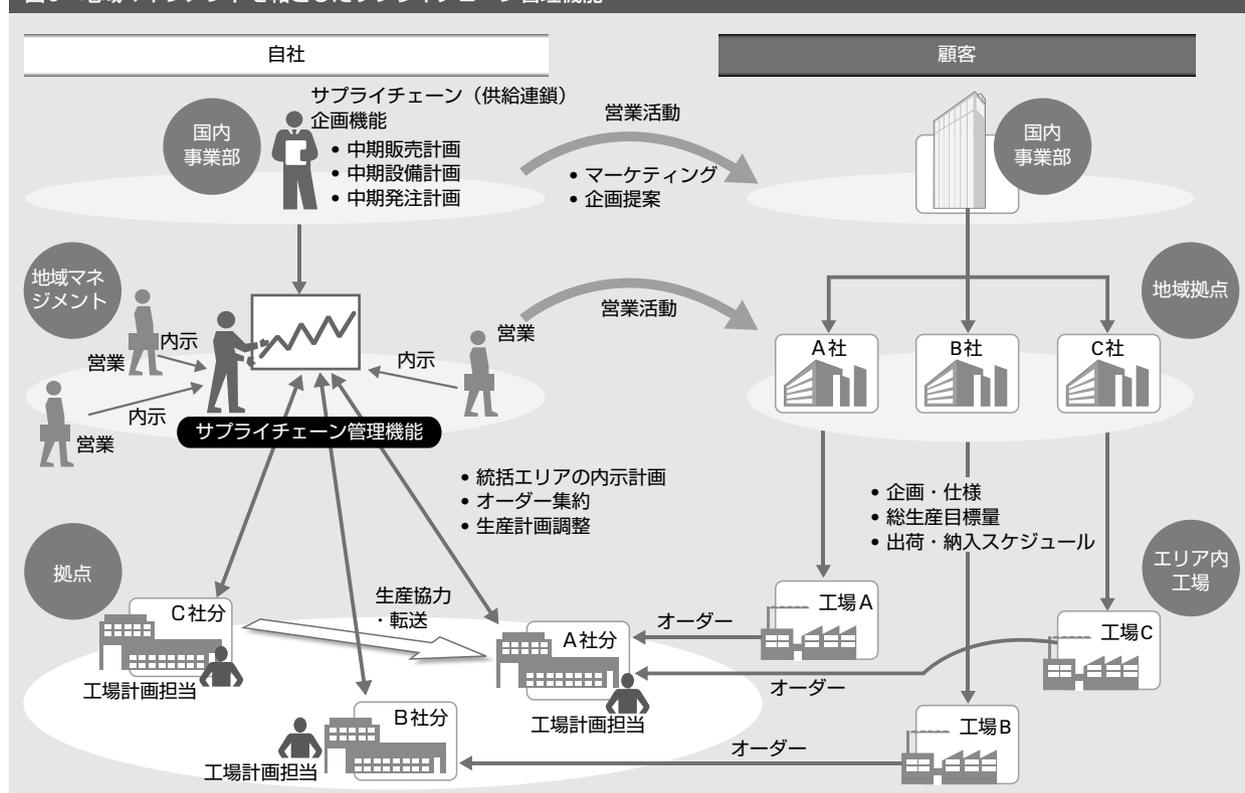
海外における日系企業の生産機能は拡大・複雑化しているため、多くの日系企業の場合、長期にわたる計画は国内事業部が主導権を取ることがあっても、短期のオペレーションは各拠点に委ねている。このような体制で起こる問題は、拠点の生産現場に生産計画

(優先順位)が任されているため、押しの強い営業マンや役員などの要請に応じて生産順序が変動し、本来の生産計画が履行できないことである。

たとえば、部材メーカーC社は、業界としては世界最大の生産能力を誇る工場をアジアに保有しているものの、生産プロセス管理の権限は現場にあり、生産計画の策定と実行に国内事業部は全く関与できない。そのため、緊急のオーダーが発生した場合、担当営業マンが現地に飛び、工場に寝泊りをして生産プロセスに直に働きかけることが、納品を最も早くする慣行となっている。このようなことが横行しているために生産計画の正確な履行は難しくなっており、その結果、国内事業部は製品の出荷スケジュールを出荷直前まで把握できない状況にある。

また部品メーカーD社は、営業マンがアジ

図6 地域マネジメントを軸としたサプライチェーン管理機能



アの各工場と生産・納期を個別に交渉するため、営業マン個人の力次第で工場のスケジュールが変動し、生産現場ではスケジュールの変更に伴う混乱や、設備稼働の偏重が起きている。

こうした生産管理体制には統制力がない。そのためリーマン・ショックのような急激な市場変化が起こったときに大きな損失を被る可能性があり、また、設備の稼働の平準化も進まず生産性を低下させる危険性もある。これらの課題を解決するには、地域マネジメントを担う組織が顧客の内示計画を取りまとめてオーダーを集約し、生産計画を調整する方法がある（前ページの図6）。つまり、国内事業では第3の部門に位置づけられるSCM（サプライチェーンマネジメント）部門が製造と販売の間に立って両者の調整を担うように、グローバル市場では、拠点間の調整を地域マネジメントが担うという考え方である。

こうした地域マネジメント機能における事業系業務の担い手は、既存の地域統括会社とはかぎらない。くくり方にもよるが、最適な統括単位を国内事業部に設置するシナリオや、工場が集積するアジアの一国に新たに設置するというシナリオも想定できる。いずれにしても、グローバルオペレーションが進化するなか、国内事業部と各拠点だけでは事業を最適に管理することが非常に困難になってきており、事業系業務の地域マネジメント機能の設置は不可欠であるといえる。

## V 業務再設計へのステップ

地域マネジメントの業務について、本社系業務と事業系業務に区分してその方向性を検

討した。いずれの機能も地域マネジメントに組み込むことで、日系企業のグローバル化で生じる課題を解決し、効率的な経営スタイルをもたらす可能性がある。ただしその実現には、以下のようなステップで進めて見誤らないようにする。

まずステップ0として、日本本社が重要と位置づける地域を選定し、その地域の各事業の戦略を確認する。これをするのは、次のステップで業務・品質を見える化しても戦略意図を確認しておかなければ、不要な業務ルールを押しつけることになりかねないからである。

次にステップ1は、業務・品質の見える化である。本社・重要地域の地域マネジメント担当組織（場合によっては地域統括会社）・拠点がそれぞれ持つ機能を棚卸しして、各拠点到分散している業務・品質の差異や問題の大きさを把握する。その際の効率的な棚卸し法は、日本本社が標準業務分類を作成して、そのフィット&ギャップ（適合と乖離）によって差異を見つけることである。

ステップ2は、機能分担の設計である。日本本社・地域マネジメント担当組織・拠点でどのように分担するかを設計するのであるが、特に重要なのは、日本本社で統括すべき権限の設定についてである。野放図な分散経営によるガバナンスの欠如を避けるためには、ルールは日本本社が決めると同時に、業務プロセス上で日本本社にステージゲート（ステージ間のチェックポイント）があるように設計すべきである。たとえば、取引先コードの付番権限は日本本社にあって、日本本社による付番がなければ業務が進捗しないと制度設計である。

ステップ3は、ITシステムや人事制度といった基盤整備である。権限規程、KPI（重要業績評価指標）設計、評価制度、ITシステムの整備、さらに拠点輩出人材と日本本社人材のどちらに地域マネジメントを任せるかなどの検討をすべきである。

ともすると、日本企業は初めに地域マネジメントを担う組織をつくり人材配置から着手する。地域マネジメントは全体最適を図ることが目的であるため、組織をつくって権限を委譲しても、そこに正確な判断につながる情報がなければ、全体最適は実現できない。組織・人事の前に、業務・品質の見える化、機能分担の設計が必要なのである。

#### 著者

森 健（もりたけし）

技術・産業コンサルティング部上級コンサルタント  
専門はマクロ経済分析、産業連関分析およびエコノ  
コンサルティング（経済理論を活用した企業コンサル  
ティング）

鈴木義孝（すずきよしあき）

経営革新コンサルティング部上級コンサルタント  
専門は本社部門改革や業務改革、その実行支援など

中川宏之（なかがわひろゆき）

ビジネスイノベーション事業部、技術・産業コンサル  
ティング部上級コンサルタント  
専門は製造業における事業戦略立案、オペレーショ  
ン戦略立案・実行支援、環境ビジネスにおける参入・  
成長戦略など

# 中国の消費市場拡大に向けた インターネット販売の戦略的活用（下）

中島久雄



葛島知佳



管 小嶋



## CONTENTS

- I 中国政府による外資系企業向け法規制への対応
- II 中国現地に合わせたオペレーション体制の確保
- III 中国のインターネット利用者の特性に合ったプロモーション企画の展開
- IV 今後の中国におけるインターネット販売の発展と日系企業の対応のあり方

### 要約

- 1 2010年8月に中国の商務部ガイドラインが公布されて外資系企業への法規制が緩和され、日系メーカーやその販売会社、小売企業は、従来の販売手段の延長線上として、自社でインターネット販売を直接行うことが可能となった。
- 2 中国のインターネット販売の代金回収には、「エスクロー（信用仲介）」機能を持つ「第三者決済プラットフォーム」が広く普及しており、日系企業の参入の大きな障害とはならない。物流に関しても、近年の民間宅配事業者の参入により、商品配送のカバー範囲やサービスレベルが大きく改善されてきている。
- 3 ショッピングサイトの構築・運用、注文受付、顧客対応、返品処理など、企業がインターネット販売を行う際に必要な業務プロセスを一括で請け負うアウトソーシング事業者が登場している。日系企業にとっては、固定費を増加させることなくインターネット販売を推進できる環境が整ってきた。
- 4 インターネット販売で成功するために最も重要なのは、インターネット上で自社サイトの認知度を上げることである。最近では費用対効果の高さから、インターネット上のコミュニティを活用する方法が中国で注目を集めている。
- 5 最近の企業間提携を見ると、今後はアジア規模でインターネットショッピング市場が拡大していく可能性がある。日系企業は、量的にもスピードの面でも急成長するアジア市場においてインターネット販売のノウハウを確実に身につけておく必要がある。

## I 中国政府による外資系企業向け 法規制への対応

本誌2011年1月号「中国の消費市場拡大に向けたインターネット販売の戦略的活用(上)」(以下、「本論〈上〉」)では、中国における中間層の消費市場の内陸部への拡大、それに対応した日系企業の販売チャネルの改革、および企業のインターネット販売の戦略的活用事例について述べた。また、中国のインターネットショッピング市場と主要企業の動向についても整理した。本稿では、中国でインターネット販売を行う際の日系企業の課題とその対応策について、具体的に論じたい。

日系企業をはじめ、外資系企業が中国でインターネット販売を行う際の主要課題としては、

- ①中国政府による外資規制への対応
- ②中国現地に合わせたオペレーション(業務運営)体制の確保
- ③中国のインターネット利用者の特性に合ったプロモーション企画の展開

——の3点が主に挙げられる。まずは①の中国政府による外資規制への対応について見ていく。

### 1 2010年8月に外資系企業への 法規制が緩和

中国の法規制においては最近まで、100%外資の企業が同国国内でインターネット販売を行うための正式な許可を得ることは難しかった。外資系企業がインターネット販売を行うには、資本的に無関係の内資企業(中国資本100%の企業)が免許を取得し、その企業

と契約を交わすことで法規制を回避するしか手段がなかった。このため、コンプライアンス(法令遵守)に敏感な日系企業は、中国でのインターネット販売にあまり積極的ではなかった。

しかし、2010年8月19日に中国商務部が、現行法規の解釈を明らかにするガイドライン「商務部弁公庁文件商貿字[2010]272号」(以下、商務部ガイドライン)を公布した。そのなかで、「中国に進出した外資系企業が『小売り』の免許さえ取得していれば、従来の販売手段の延長線上として、インターネット上で直接販売できる」ことを正式に認めた。これにより、日系メーカーやその販売会社、小売企業などは、自社でインターネット販売を直接できるようになった。しかしその一方で、インターネット販売の専門企業やインターネット販売のプラットフォームを提供するような専門企業(日本の楽天のような企業)は、引き続き外資規制の対象となることも明記された。

そこで以下に、上述の法規制緩和の背景を理解するために、外資系企業のインターネット販売にかかわる重要な法規制、および政府の思惑について整理する。中国では、法規制の運用が政府の時々の方針によって柔軟になされるため、法規制の背景や経緯を正しく理解しておくことは重要である。

### 2 商務部と工業・情報化部の 2つの方面からの規制

インターネット販売にかかわる重要な法規制としては、

- ①商務部が所管している外資規制のための法律「外商投資商業領域管理弁法(2004

年4月16日公布・6月1日施行)」「外商投資産業指導目録(2007年改訂版)」

⑧工業・情報化部が所管する「互聯網信息服务管理弁法(2000年9月25日公布・同日施行)」および「外商投資電信企業管理規定」

——という2つの流れがある。

⑨は、中国国内産業の発展のために外資系企業が行う投資を項目別に、

- 奨励産業
- 制限産業
- 禁止産業

と分けて出資比率などを制限している規制である。これまで不明確であったのは、2004年12月に100%外資の企業に開放された「小売り」という項目の定義に「インターネットなどによる販売」があるにもかかわらず、「規制」されている項目に、「インターネット販売」がいまだにあったためである。

しかし、商務部ガイドラインでこの点が明確になり、インターネット販売の専門企業やインターネット販売のプラットフォームを提供するような専門企業はいまだ規制対象であるが、小売りの営業許可を取得した企業は、その販売の延長線上として「インターネットなどによる販売」を行ってよいことになった。ただし、店舗を1店でも持ち「小売り」の免許さえあればインターネット専門企業とされないかどうかについては、いまだにグレー領域といえよう。

次の⑩は、情報通信産業を規制する法律の一部で、「インターネットを通じた経営活動」をする際には「ICP(電信・信息服务業務)経営許可証」を必要とするという法規制である。中国は自国の情報通信産業を保護す

るため、外資系企業の事業は厳しく規制しており、たとえばデータセンター事業やコールセンター事業などの通信周辺の付加価値ビジネスは、この規制により外資が51%以上を保有する企業の事業は認めていない。また、外資が51%未満であっても、実際に事業が認可されるケースは非常にまれである。

インターネット販売が「インターネットを通じた経営活動」に相当するのかどうかは、商務部ガイドラインが公布されるまでは不明確であったが、同ガイドラインによれば、自分自身のネットワークプラットフォームを他の企業に提供するようなサービスを実施する際には「インターネットを通じた経営活動」に該当し、工業・情報化部からICP経営許可証を取得しなければならない。しかし、企業が自社商品をネット販売する際にはこれに該当せず、「ICP備案」(通常の企業のWebサイトを開設する際に必要な許可)の申請のみでよいとされた。

商務部ガイドラインはインターネットを通じた情報・コンテンツの販売については言及していないが、「ICP経営性」の定義が、「インターネットを通じてインターネット利用者に情報を有償で提供する、またはWebサイトを作成するなどのサービス活動をいう」とされているところから見ると、今回は実物商品のインターネット販売は許可されたが、情報・デジタルコンテンツの有償販売はまだ規制管理下にあると考えられる。

### 3 今後は参入企業向けに法規制の運用を強化

今回の商務部ガイドラインの規制緩和における中国政府の思惑は、税金の徴収と消費者

保護にある。「本論（上）」で述べたように、現時点での中国のインターネット取引は、「淘宝网（タオバオワン）」などを通じた消費者間取引（CtoC）の形態が大部分である。この取引の実態は、個人事業主によるビジネスが大多数を占めているにもかかわらず、法人登録がされていないために、中国政府は法人税や増値税（日本の消費税）などが徴収できない。また、模倣品の販売や個人が並行輸入した商品の販売など信用が保証されない取引もあって消費者保護が担保されているとはいえない。

今回、インターネット販売にかかわる外資系企業に対して法規制の範囲や対象を明らかにして外資参入を奨励した背景には、外資系企業からの税収増に加えて、「インターネット販売業界の健全な発展」に対する中国政府の期待がある。外資系企業自らが正規品を販売することによって、インターネット販売に対する消費者の信頼度を高め、この業界における企業間の健全な競争を促進するとともに周辺の支援サービス産業も発展させ、個人事業主を徐々に衰退させていきたいという方針があると考えられる。

中国政府は、今後、消費者保護に基づくインターネット販売業界の健全な発展のために、参入企業向けの規制の運用を強化してくると思われる。商務部ガイドラインにも、規制緩和とともにICP経営許可証の明確な掲示など、消費者保護のために企業が遵守すべきルールや手順が具体的に記載されている。また、実際に業務を行ううえでは、広告、消費者保護、電子メール配信、個人情報保護（2011年1月現在審議中）に関する法規制が多くあるため、参入企業は注意が必要である

（表1）。

中国の法規制は、ある日突然、公布・施行というケースが多く、企業には、法規制の変更に対応するため常に細心の注意が求められる。また、中国においては法規制そのものより、その運用のほうが重要である。法自体はきちんと制定されていても、運用はケースバイケースということが多い。日系企業にとっては頭の痛くなる部分であるが、中国でビジネスを展開するうえでは臨機応変な対応が必要とされる。

## II 中国現地に合わせたオペレーション体制の確保

### 1 代金回収には第三者決済プラットフォームが有効

日系企業が中国でのインターネット販売の

表1 中国におけるインターネット販売に関する法規制

1	外資系企業に関する規則 (商務部)	<ul style="list-style-type: none"> <li>「外商投資商業領域管理弁法」</li> <li>「外商投資産業指導目録（2007年改訂版）」</li> <li>「商務部弁公庁文件商貿字【2010】272号」（2010年8月19日公布）</li> </ul>
2	通信事業に関する規制 (工業・情報化部)	<ul style="list-style-type: none"> <li>「互聯網信息服务管理弁法」（2000年9月25日公布・同日施行）</li> <li>「外商投資電信企業管理規定」</li> </ul>
3	広告に関する規制	<ul style="list-style-type: none"> <li>「広告法」</li> <li>「広告管理条例」「広告管理条例実施細則」</li> <li>「外資投資広告企業管理条例」</li> </ul>
4	消費者保護に関する規制	<ul style="list-style-type: none"> <li>「製品品質法」</li> <li>「消費者權益保護法」</li> </ul>
5	出版活動に関する規制	<ul style="list-style-type: none"> <li>「インターネット出版管理暫定施行規定」</li> </ul>
6	電子メール配信に関する規制	<ul style="list-style-type: none"> <li>「インターネット電子メールサービス管理弁法」</li> </ul>
7	個人情報保護に関する規制	<ul style="list-style-type: none"> <li>「個人情報保護法」（草案の審議中）</li> </ul>
8	市場調査に関する規制	<ul style="list-style-type: none"> <li>「涉外調査管理弁法」</li> <li>「外商投資産業指導目録」</li> </ul>
9	業界規範化に関する条例など	<ul style="list-style-type: none"> <li>「北京市情報化促進条例」</li> </ul>

出所) JETRO (日本貿易振興機構) 公開資料ならびに大亀浩介『中国ネットビジネス——成功へのポイント』(日本経済新聞出版社、2008年)より作成

オペレーションを考える際、最初に気になるのが「代金回収」の問題であろう。中国は、クレジットカード保有率が低い一方で、アリババグループのアリペイ（支付宝）などの「第三者決済プラットフォーム」が普及しており、利用者（消費者）からの代金回収は、日本よりむしろ進んでいるといえる。

アリペイの仕組みを図1に示す。同図からもわかるように、同社のような第三者機関が、インターネット上で（電子マネーを用いて）買い手と売り手の間に立ち、「エスクロー」と呼ばれる信用仲介の機能を果たしている。売り手（企業または個人事業主）は、買い手（消費者）に支払い能力があるかどうかを商品の発送前に確認でき、一方、買い手は、商品を受け取って確認するまでは売り手にお金を渡さずにすむ。売り手および買い手の互いの信用を計りにくい中国では、こうしたプラットフォームは非常に利用価値がある。

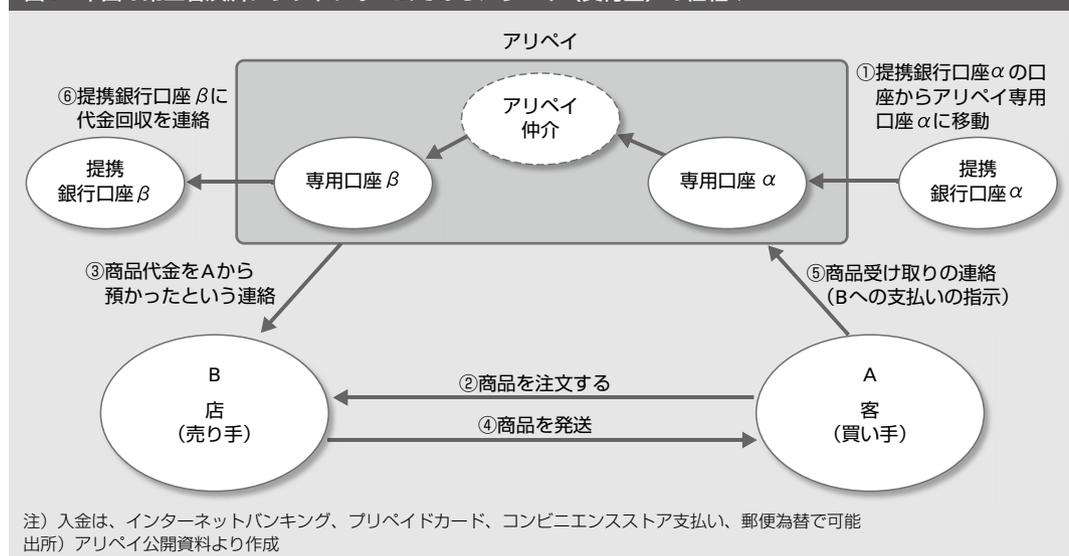
淘宝网で提供されるアリペイの場合、売り手側から支払われる手数料は売り上げの1.5%で、同様の機能を持つキャッシュオンデリバ

リー（代金引き換え商品渡し）の手数料が平均3%程度であるのに比べると割安である。実際に、2009年にインターネット販売の利用者のうち58.7%が第三者決済プラットフォームを利用しており（図2）、そのなかで、アリペイのシェアは50.7%（2009年12月時点）である。アリペイは、日系企業が中国でインターネット販売を考えるうえで欠かせない決済手段といえよう。

## 2 中国郵政EMSと大手民間宅配事業者の併用で全国の配送をカバー

次に気になるのが各家庭までの配送である。現在、大手民間宅配事業者と中国郵政を併用すれば、配送物流は全国をカバーできるところまできている。中国の宅配事業の歴史は、1980年に国営の中国郵政がEMS (Express Mail Service、以下、中国郵政EMS) を始めて以来、90年代の民間宅配事業者の参入、2005年の外資開放と、急速に発展を遂げている（Fedex〈フェデラルエクスプレス〉やDHLなど一部の外資系企業は、外資規制が明確でない1980年代中ごろに参入していた）。

図1 中国の第三者決済プラットフォームであるアリペイ（支付宝）の仕組み

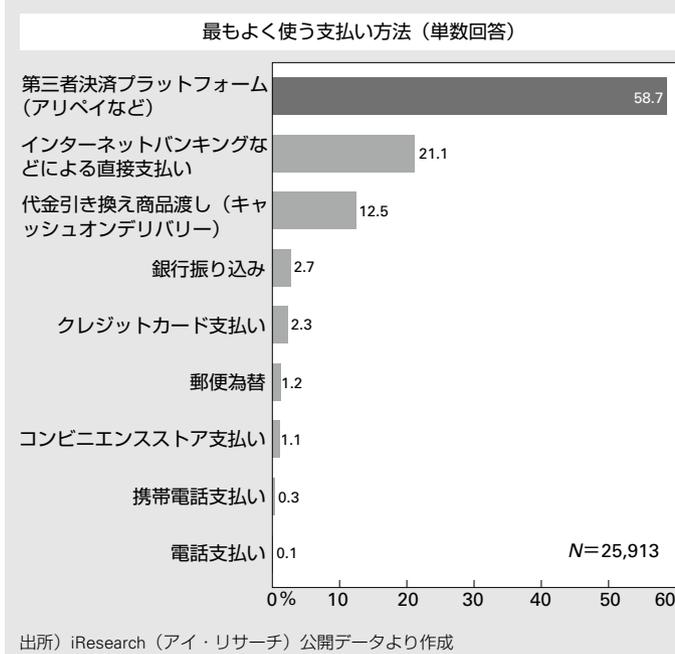


現在、中国には5000社以上の民間宅配事業者が参入して価格競争が激化しており、中国郵政EMSなどに比べてかなり安い配送料も登場している。たとえば、2010年1月時点で上海―北京間で2kgの重さの荷物を宅配便で送ると、38元（約500円：中国郵政EMS）から15元（約200円：民間宅配事業者の韵達）と、事業者間の価格差は2倍以上になっている。大手民間宅配事業者のうち、直営型で成長しているのは順豊と宅急送で、加盟店式で成長している5社、通称「四通一達（申通、園通、中通、汇通、韵達）」がその2社に続いている。大手民間宅配事業者には、主要都市については24時間以内の配送を保証したり、送った荷物の追跡機能を提供したりするところがあるものの、業界全体としてはまだまだ価格競争が先行しており、顧客サービス面では遅延や配達物の破損など、消費者とのトラブルも多いようである。

このため、「本論（上）」で論じたアマゾン・ドット・コムと京東商城（360BUY.com）、それに紅孩子（ホンハイズ）などのインターネット販売事業者は、物流網を自社で構築し、顧客サービスの品質向上を図って差別化しようとしている。一方、「本論（上）」で紹介したショッピングモールの「淘宝商城（タオバオモール）」は配送サービスを提供していないため、同モールに出店する企業が宅配事業者を選定する。日系企業としては、淘宝商城に出店するにせよ自社サイトを立ち上げるにせよ、若干割高となっても大手民間宅配事業者と提携して大都市近辺をカバーしたうえで、内陸部の都市向けには中国郵政EMSを併用する形になると考えられる。

商品の配送料については、配送費用を消費

図2 中国のインターネットショッピングで利用される決済方法（2009年12月）



者にそのまま転嫁するところは少なく、たとえばソニーのショッピングサイト「ソニースタイル」では、200元（2600円程度）以上の買い物であれば配送料は無料で、それ未満は、100元以上200元未満で一律20元、100元未満で一律30元となっている。このソニースタイルのように、少額の買い物に対して一律の配送料を請求する方法が参考になる。

### 3 業務プロセスを一括アウトソーシングする業者の活用も視野に

代金回収や配送物流では外部事業者を活用できたとしても、日系企業にとって、インターネット販売のための業務体制を自社内だけで整えるのは困難を伴う。ショッピングサイトの構築・運用から注文受付、電話や電子メールによる問い合わせ対応、商品の保管管理、出荷・小口配送指示、クレーム・返品対

応など、一連の業務プロセスを運営・管理できる社員を採用・育成するだけでもかなりの初期投資と時間がかかる。特に、インターネット販売の立ち上げ時には販売数量があまり多くない可能性も高く、企業によっては固定費が増加するリスクもある。

こういった課題に対し、中国には、主に外資系企業を対象にインターネット販売のオペレーションを一括で請け負う業者がある。五洲在線 (Commercial Global) や宝尊実業 (Jumbo) など数社が、近年この分野で成長を遂げている。このうち宝尊実業は、フィリップス (家電) やHP (ヒューレット・パッカード: パソコン、プリンター)、ナインウエスト (靴) などの欧米メーカーのほかに、美的などの中国大手家電メーカーからも委託されている。

「ユニクロ」もオペレーションは外部に委託しており、自らは商品企画やサイト企画、販売プロモーション企画などに特化する。これにより、数名の人員を中国に配置するだけ

で、東京本部とうまく機能分担しながらインターネット販売事業を運営しているという。

外資系企業は、インターネット販売の業務プロセスを一括してこのような中国の請負業者に業務委託することにより、コストを変動費化できるばかりでなく、請負業者を代理店のように位置づけることで、前述の法規制問題もクリアできる。

通常の代理店契約とは異なり、こうした業務委託の場合は、外資系企業側がショッピングサイトの企画や価格設定などを管理して在庫責任も持つことが多い。形態としては日本の百貨店内の委託販売に似ている。日系企業にとって、販売規模が拡大するまでの間の少ない人員でインターネット販売を立ち上げる際に、このような中国の請負業者の存在は有益である。

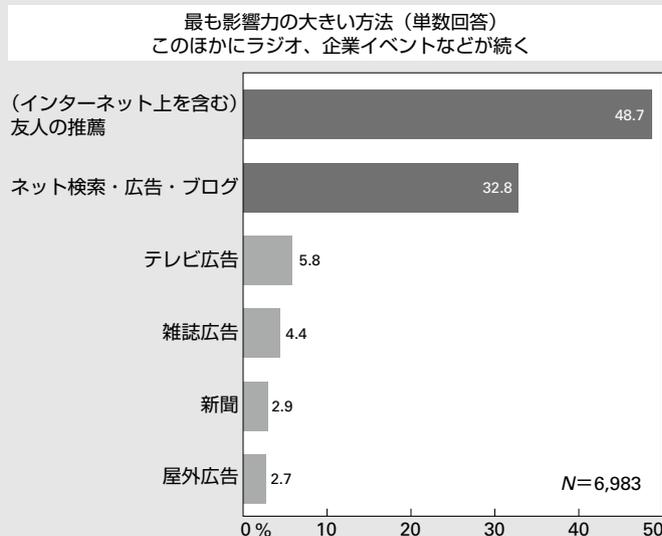
### Ⅲ 中国のインターネット利用者の特性に合ったプロモーション企画の展開

#### 1 ブランド認知度アップのための中国ネットコミュニティ活用

中国においてインターネット販売を成功させるためには、インターネット上で自社サイトや自社の商品ブランドの認知度を上げなくてはならない (図3)。もちろん、中国最大の検索サイト「百度 (バイドゥ)」でキーワードを購入すれば、自社サイトに消費者を呼び込む直接的な効果はあるが、費用は相当高額となる。

そこで最近では、企業のブランド認知を高めるための手段として、「開心網 (カイシンワン)」「人人網 (レンレンワン)」「天涯社区

図3 中国のインターネット利用者がインターネットショッピングサイトを知る方法 (2009年6月)



出所) CNNIC (中国インターネットネットワークインフォメーションセンター)「中国ネットショッピング市場研究」2009年11月

(ティエンヤシュチー)「QQ空間」に代表される中国のSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）サイトが注目を浴びている（表2）。このようなSNSサイトのなかには、すでに中国のすべてのインターネットサイトのなかでも10指に入るアクセス量を誇るサイトもあるうえに、利用者の滞留時間が長く（中国ではこうしたサイトをしめりのある「湿」なサイトと呼ぶ）、企業のブランドプロモーションの場として積極的に活用されている。

## 2 「植込広告」によって企業広告を巧みに取り込む「開心網」

SNSサイトのなかに、企業がひそかに広告を埋め込む手法を「植込広告（ジールウゲンガオ）」（プロダクトプレイスメントの一種）と呼ぶ。たとえば、開心網は「買房子（マイファンズ）」というゲーム空間を用意しており、参加者は、この空間内で擬似的にアルバイトをしてお金をため、家を買って部屋の内装をし、その部屋にインターネット上の友人を招いて交流する。そのゲーム空間内の各所に企業の広告が「植込」まれているのである。

具体的な事例としては、部屋の内装を選ぶ際、レノボがスポンサーとなっている内装セットは非常に安く購入できる代わりに、床には同社のロゴが施されている。あるいはアルバイトを選ぶ際、「王老吉」（ワンラオジ、中国最大の清涼飲料メーカー）のアルバイト代は非常に高いので多くの参加者が同社でのアルバイトを希望するため、結果的に王老吉の認知度が高まる。また、ソニーエリクソンの携帯電話端末の販売のアルバイトを選ぶと、

表2 中国のインターネットサイトのアクセスランキング（トップ10と主なSNSサイト、2010年11月時点）

順位	サイト名	サイトアドレス	種別
1	百度（バイドゥ）	baidu.com	検索、音楽
2	QQ	qq.com	SNS、IM
3	淘宝网	taobao.com	EC（電子商取引）
4	新浪新闻中心	sina.com.cn	ニュース・ブログ
5	谷歌（グーグル）香港	google.com.hk	検索
6	網易	163.com	ニュース、SNS
7	谷歌（グーグル）米国	google.com	検索
8	搜狐	sohu.com	検索、SNS
9	SOSO捜検	soso.com	検索
10	優酷	youku.com	動画視聴
16	人人網	renren.com	SNS
19	天涯社区	tianya.cn	SNS
21	開心網	kaixin001.com	SNS

注1）過去1カ月間のアクセスユーザー数とページビュー数からAlexa（アレクサ）がランキング  
 2）IM：インスタントメッセージ、SNS：ソーシャル・ネットワーキング・サービス  
 3）濃いアミがけは、SNSサイト  
 出所）Alexa（alexa.com）のサイトより作成（2010年11月21日時点）

「ソニーエリクソンの携帯は性能がよいね」といって、客にほめられるというゲーム上の体験をすることで、同社のイメージアップにつながる。

SNSのこうしたサイトには、ほかにもさまざまな工夫が凝らされており、企業や商品を選択するという経験を経て、利用者は知らず知らずのうちに企業・商品のブランドへの認知度と好感度を高めていくことが期待されている。

## 3 「虚似礼品」を使って一気にブランド認知度を上げた中粮の「悦活」

中国のSNSサイトでは、インターネット上の友人に、インターネットでの擬似的な贈り物をする「虚似礼品（シュイシリーピン）」という慣習がある。最近、多くの企業が、自

社商品ブランドの認知度を上げるためにこの  
虚似礼品を利用している。

その成功事例としてよく取り上げられるの  
が、中国国営の大手食品メーカーの中糧  
(COFCO)の100%果汁ジュース「悦活(ユ  
エホア)」である。台湾系や日系メーカーな  
どがひしめく果汁ジュース市場にあって悦活  
は後発であったため、ブランドの認知度はほ  
とんどなかった。そのような状況において中  
糧は悦活投入に際し、2カ月間にわたり虚似  
礼品を利用することで、悦活のブランド認  
知度を一気に50%(オフラインも含め、人  
口の半分がこのジュースを知っている)にま  
で引き上げることに成功している。

そのプロモーション企画とは以下のような  
ものである。開心網にある「送花園(ソンホ  
アユエン:農場ゲーム、フェイスブック  
(Facebook)の『FarmVille』、ミクシィの  
『ファームビレッジ』)」というゲーム空間の  
なかで、悦活が提供する背景設定を選ぶと花  
園が果物畑に変わり、さらに悦活の原料とな  
る果物の種子がもらえる。この種子を植えて  
果物を収穫した後、ジュースをつくってイン  
ターネット上の友人に贈り物(虚似礼品)と  
して贈ることができる。

中糧が悦活のプロモーション企画で工夫し  
たのは、このようにSNSサイト上で仮想の贈  
り物を贈った参加者のなかから抽選で、実際  
にその友人に本物の悦活を贈るキャンペーン  
を加えた点にある。商品が実際に届いた職場  
の同僚や家族の間でこのキャンペーンのこ  
とが話題になり、悦活は、現実の世界でも認知  
度が高まる結果となった。期間中の2カ月の  
間に、実に2280万人がキャンペーンに参加  
している。さらに、参加者には種子から育て上

げて100%果汁ジュースをつくるというプロ  
セスを擬似的に経験してもらうことで、悦活  
が100%果汁であるという商品特徴を広く理  
解してもらうことにも成功している。

虚似礼品を使った同様のキャンペーンは、  
乳製品の「蒙牛(モンニウ)」や飲料の  
「リプトン」、菓子の「オレオ」などのブラン  
ドでも利用されており、インターネット販売  
を行う企業だけでなく、インターネットを活  
用した企業のマーケティング手法の一つとし  
ても確立されつつある。このようなSNSサイ  
トのゲーム空間は、参加者の興味を引き寄せ  
るようになるため常に変化している。最近で  
は、インターネット上で結婚や子育てを擬似  
体験できる空間まで登場し、人気を博してい  
るという。日系企業は、常に変化する中国の  
インターネット利用者の特性を把握したう  
えで、プロモーション企画を考える必要がある。

#### 4 「病毒營銷」を利用してブランド を向上させたユニクロ

中国では、インターネット利用者の間にさ  
まざまな情報が口コミで伝わることを、まる  
でウイルスが伝播するかのようなことから「病  
毒營銷(ビンドウインシアオ、Viral  
Marketing)」と呼ぶ。すでに多くの企業が、  
利用者の迷惑にならないよう配慮しながらこ  
の「病毒營銷」手法をマーケティングに利用  
している。

たとえばユニクロは、ブログサイト経由で  
「UNIQLOCK(ユニクロック)」(後述)を口  
コミで伝播させ、費用対効果の高い方法で  
インターネット上の認知度を上げることに成功  
した。具体的にはまず、女性に人気のある男  
性タレント宋曉波(男性モデルを携帯電話投

票で選ぶテレビ番組「好男儿（ハオナアル）」で有名になった俳優）のブログサイト上で、「UT（ユニクロTシャツ）」のプロモーションをさりげなく展開した。宋曉波自身がUTを着用している写真を掲載し、「お気に入り」として紹介したのである。

これだけでもユニクロの認知度は十分に上がったが、ユニクロはさらに宋曉波のブログサイト上で、UNIQLOCKというパソコン用のスクリーンセーバーを無償でダウンロードできるようにし、これがインターネット上の口コミで一気に伝播した。UNIQLOCKは時計を表示するソフトウェアで、画面が5秒ごとに切り替わり、ユニクロの服を着た女性が踊る動画を再生する。踊りや背景が毎回異なり、見ている人はつい釘づけになってしまう。おそらく中国の若者の一部は、これらの踊りを真似る目的でUNIQLOCKを何度も見ようとするのであろう。ユニクロがターゲット顧客とするシンプル志向の若者層に対して、ブランド好感度をうまく引き上げた成功事例である。

「植入広告」「虚似礼品」「病毒營銷」などの先進的な活用事例を研究したうえで、日系企業も、中国のインターネット利用者の特性に合わせてプロモーション企画を考えなければならない。中国においては、インターネットの広大な海のなかに1つの店舗をポツと出して顧客を待っているだけでは、いくら良い商品であっても4億人超のインターネット利用者（「本論『上』」参照）のうちの誰一人にも振り向いてもらえない。中国の各種コミュニティサイトを効果的に取り入れて、費用対効果のより高いブランドプロモーションを実現していくことが求められている。

## IV 今後の中国におけるインターネット販売の発展と日系企業の対応のあり方

今後、中国におけるインターネット販売はどのように展開していくのであろうか。その方向性に大きな影響を与えそうな動向と、それに対して日系企業が取り組む際の留意点を述べて本稿のまとめとしたい。

### 1 携帯電話・テレビなど他メディアとの融合

日本と同様、中国のインターネット販売においても携帯電話の存在は無視できない。CNNIC（中国インターネットネットワークインフォメーションセンター）の調査によると、中国の携帯電話の加入者は、2010年6月時点ですでに8億500万人に達しており、そのうちインターネット利用者は2億7600万人（携帯電話加入者の34%）に達している。しかも、インターネット利用者数の年間成長率は78%と、携帯電話加入者数の同成長率（2009年末で16.6%）を上回るスピードで成長を続けている。

インターネット販売における携帯電話の利用方法は、現時点ではショートメッセージを利用した会員向けダイレクトメールや受注の確認、問い合わせ対応など、マーケティングや顧客サービスが主流である。しかし、第3世代（3G）携帯電話端末（2010年6月末時点でまだ2520万人）や「iPhone（アイフォーン）」などのスマートフォン（高機能携帯電話端末）の普及に伴い、画面の解像度が高まって表現力が豊かになると、日本と同様、携帯電話端末を使ったインターネットショッ

ピングが一気に進むのは間違いないであろう。

テレビショッピングとインターネット販売の融合も進みつつある。淘宝网は、芸能番組で有名な湖南テレビと合弁会社を設立し、2010年4月から「越淘越開心（ユエタオユエカイシン）」というテレビ番組を開始した。その番組のなかでは有名芸能人が衣料品やアクセサリを身にまとして商品を紹介し、それをインターネットや携帯電話の淘宝网で販売するという内容である。今後の計画では、テレビのリモコンからでも購入できるようにするという。

日系企業には、デジタル放送でのテレビショッピングや携帯電話端末を利用したインターネット販売には一日の長があるはずである。日本での経験を活かせば、中国での新しいマーケティングにおいても競合他社と差別化できるであろう。

## 2 「グルーポン」などの米国最新ビジネスモデルの輸入

2008年11月に米国のシカゴの企業が開始した「グルーポン」と呼ばれるインターネット上の仮想共同購入サービスは、瞬く間に中国にも伝播し、中国では「團購（トゥワンゴウ）」と呼ばれ、現在140社以上が参入して大きなトレンド（潮流）となっている。これは、ある特定の商品やサービスの共同購入をインターネット上で呼びかけ、制限時間内に規定人数が集まればその商品やサービスが高割引率で購入できるという仕組みで、割引のお得感だけでなく、時間・人数限定という緊迫感が人々を引きつけている。レストランや美容院などサービス業を中心に、今や初期

利用者・顧客を呼び寄せるための重要なツールとなっている。中国では「聚安團購（ジュイアントゥワンゴウ）」「米団（ミートゥワン）」「拉手網（ラーショウワン）」「飯團購（ファントゥワンゴウ）」などが有名である。

グルーポンだけでなく、中国のインターネット業界の事業者は、米国の最新ビジネスの動向に常に注目しており、これまでも「ユーチューブ（YouTube）」「ツイッター（Twitter）」「フェイスブック」など米国発の最新ビジネスモデルはあつという間に模倣され、中国版に形を変えて移入されている。

日系企業においても、日本にインターネット販売のグローバル責任部署を設けるなどして米国の最新動向を常にチェックし、中国の先行きを予測しながら競合他社に一步先んじた行動を取るべきである。

## 3 国境を越えたインターネット販売の拡大

ヤフー！ジャパンと淘宝网の提携や、百度と楽天の提携など、日中の国境を越えたインターネット取引も拡大・深化しつつある。現在は関税や国際物流の問題などが障害となっているが、これらの課題が解決していけば、今後、アジア各国との商流・金流・物流・情報流をアジア全域でサービス提供できる時代が来るであろう。近い将来には、各国に配置された生産拠点を駆使してアジア各国でインターネット販売ができる時代が来るかもしれない。中国に本格進出していない企業も、国境を越えたインターネット販売の拡大には期待を大きくふくらませている。

国境を越えたインターネット販売の最大の課題は、インターネット上でどのように認知

してもらおうかである。中国あるいはそれ以外のアジア各国について、前述したように、インターネット利用者の特性に合わせてプロモーション企画を考えなければならない。

日系企業は、国境を越えたインターネット販売に関しては代理店任せにせず、マーケティングの企画担当者を中国現地に配置するなどしてマーケティングノウハウをしっかりと蓄積し、次なるアジア全域展開に備えておくべきであろう。

以上「本論（上）」と合わせて、中国における中間層の消費市場の内陸部への拡大、および中国インターネットショッピング市場の急成長、それらに対応した日系企業のインターネット販売の戦略的活用について論じてきた。

日本をはじめとする外資系企業にとって中国でのインターネット販売の意義は、単に商品・サービスの販売量拡大だけではない。需要の先読みによる生産計画の精度向上および流通在庫の削減や、ネットコミュニティ上での若者向けのブランドの構築は、営業力や価

格競争力で勝る中国企業に対抗するための大きな武器となる。外資規制が緩和された2010年8月以降、このテーマは外資系企業が積極的に取り組むべき重要課題である。とりわけ日系企業には、日本での携帯電話のマーケティング手法などの経験を活かすことで、中国でのインターネット販売においても差別化できるチャンスが見込まれることから、積極的な取り組みが望まれる。

#### 著者

中島久雄（なかじまひさお）

事業戦略コンサルティング部部长、主席コンサルタント

専門は新興国（特に中国）における事業戦略、インフラ分野の事業戦略

葛島知佳（くずしまともよし）

NRI上海主任コンサルタント

専門は中国における事業戦略、マーケティング戦略、新規事業の立案支援

管 小鶴（カンショウコウ）

NRI上海コンサルタント

専門は中国における事業戦略、新規事業の立案支援

# 営業改革を実現するための営業要員「人財」育成の仕組み

青嶋 稔



久保田洋介



## CONTENTS

- I 営業要員の人財育成の変化——OJT・商材知識中心から顧客業務理解へ
- II 営業要員の人財育成の問題点——人財像が不明瞭・教育機会が不十分・人事評価制度と人財育成が乖離
- III 営業要員人財育成の成功事例——中長期で営業要員のあるべき姿を明確化、ロールモデルによる営業要員の底上げ
- IV 営業要員の人財育成に必要な仕組み——人財像の明確化・ロールモデルづくり・教育面での工夫・現場コーチングの質向上・ナレッジの共有
- V 営業要員人財改革の成功に向けて——営業要員の人財像と人財要件を人事制度に組み入れて運用

## 要約

- 1 法人営業は、商材単体の販売から組み合わせ販売に移行することで、より深い課題理解力と顧客深耕型営業へ、また営業要員個人による実績づくりからチームセリングによる営業へと変化している。したがって、営業要員のあるべき「人財」像も変化しており、従来とは異なる人財育成の仕組みが必要となる。
- 2 しかし、多くの企業は人財育成が進まない構造的な問題点を抱えている。営業要員のあるべき人財像が明確になっていない、あるべき人財像のための実践的な教育機会が十分提供されていない、営業の人事評価制度が短期的な業績評価に過度に偏り営業現場での自発的教育が加速されない——といった問題である。
- 3 成功事例に、営業要員のあるべき人財像を明確に定め、顧客との中長期的な関係構築ができる人財を育成しているA社、トップの意図を理解する人財を意図的に組織化し、ロールモデル（手本）化することで人財育成をするB社がある。
- 4 営業要員育成の仕組みとしては、①自社の提供価値の定義とそれに基づくあるべき人財像の明確化、②わかりやすいロールモデルづくり、③実践的研修など教育面での工夫、④営業ミドルマネジメント改革による現場コーチングの質の向上、⑤現場の成功事例などナレッジ共有の仕組み構築——がある。
- 5 営業要員の人財育成には短期業績達成とは別の視点を持ち、中長期にわたり取り組まねばならない。営業現場で人財育成を機能させるには、営業要員のあるべき人財像と人財要件を明確化したうえで、それらを評価や処遇、配置などの人事制度に組み込むことが必要となる。

**I 営業要員の人財育成の変化**

**OJT・商材知識中心から顧客業務理解へ**

法人向け営業要員は、従来の商材単体営業ではなく顧客課題の解決に軸足を移し、自社商材のみならず他社商材、また機器だけでなくそれにサービスを組み合わせることで顧客を囲い込まなければならない。

こうした動きは法人向け営業を展開する事務機、工作機械、FA（ファクトリーオートメーション）機器などの業界で起きている。

顧客にとって欲しいものが明確であった時代には、営業要員は商材に対する知識さえあれば販売できた。しかし、現在求められている営業要員として理想的な姿は、顧客課題を聞き出して整理し、それに対する最適な解決方法を、社内の専門家や社外のアライアンス（連携）パートナーとチームを組み合わせながら導き出せる「人財」である。

こうした人財を育成するには、過去の営業現場で実践してきたOJT（職場内訓練）のみに依存するような教育や、あるいは商材に対

する知識中心の商材研修的な教育では難しい。

経済が右肩上がりに成長している時代であれば、供給者（たとえばメーカーや販売会社の営業要員）は商材について説明するだけでよかったが、低成長で供給者過多の現在は、顧客に商材を提供することのみでは、競合他社との差別化が困難である。

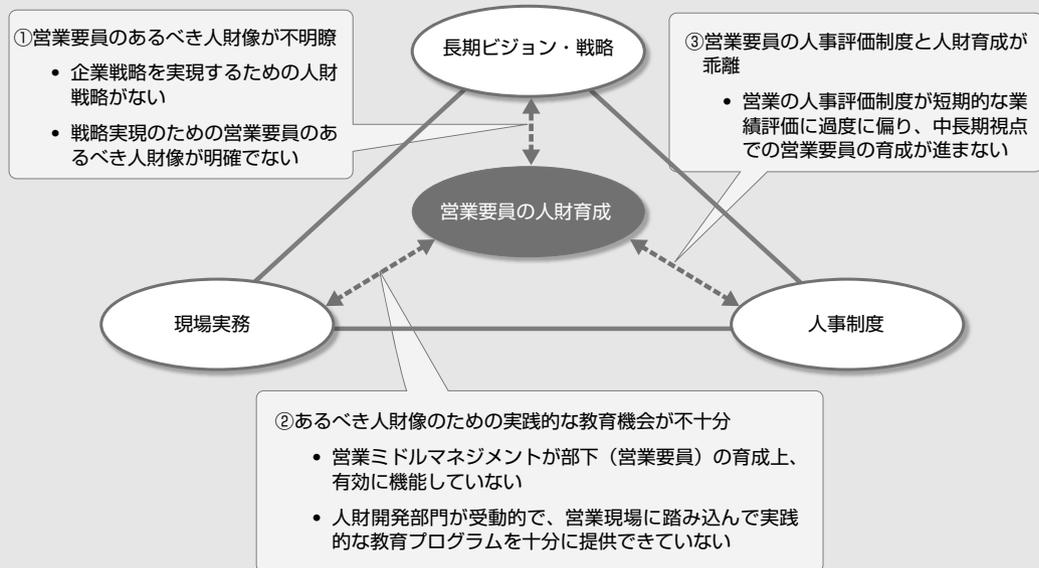
現在の営業要員には、顧客の業務を理解する力、社内外の人財とチームセリングを進める力などが求められる要件であるが、多くの営業現場では、営業要員のあるべき人財像と、OJT中心の過去からの人財育成との間に大きなギャップが生じている。低成長の時代に営業組織を活性化させていくには、営業要員の人財育成をする仕組みが以前に増して重要になっている。

**II 営業要員の人財育成の問題点**

**人財像が不明瞭・教育機会が不十分・人事評価制度と人財育成が乖離**

営業要員のあるべき人財像とそれに求めら

図1 営業要員の「人財」育成における問題点



れる人財要件の変化に気づきつつも、人財育成がうまくいっていない企業は多い。もともと人財育成には長期的な取り組みが求められ、効果が出るまでに時間を要す難しさがあるが、それ以前に構造的な問題を抱え、人財が育っていない企業が多いのである（前ページの図1）。

## 1 | 営業要員のあるべき人財像が不明瞭

企業の向かうべき方向性を事業戦略や中期経営戦略としていくら策定しても、それを実現するための人財戦略を具体的に描けていない企業が多い。そのため、戦略を実際に遂行する人財を計画的に育成できない状況になってしまっている。

たとえば、戦略として商材単体営業からソリューション（課題解決型）営業への移行を謳っても、そのために営業要員は現場でどのような動き方をすべきなのか、どのようなスキル（技能）や知識が必要となるのかという人財要件が明確になっていないため、人財育成が効果的になされない。したがって、営業要員の人財育成の大前提として、営業要員のあるべき人財像および人財要件の明確化が必須となるのである。

## 2 | 実践的な教育機会が不十分

とはいえ、仮に営業要員のあるべき人財像や人財要件が明確になっていたとしても、そこに至るまでの教育機会が設けられていなければ人財は育成できない。

教育機会とは、大きくOJTとOFFJT（職場外訓練）とに分けられる。OJTにおける教育は、営業ミドルマネジメントが主体となっ

て実施すべきであるが、教育という視点で捉えた場合に優れた営業ミドルマネジメントは限られてくる。これは多くの企業に共通している。もともとトップセールスであった営業要員が営業ミドルマネジメントになっているケースが多いため、彼らは部下の教育に必ずしも長けているわけではない。そこで、営業現場での教育の質を向上させるためには、営業要員の人財育成に対する営業ミドルマネジメントの意識改革と、スキル向上が必要となってくる。

一方、OFFJTの教育においては人事部門や人財開発部門の役割が大きいものの、人事・人財開発部門は受動的な組織である企業も多く、事業部門に積極的に介入していくケースは少ないように見受けられる。それゆえ、事業戦略の遂行に必要な人財育成のプログラムが、人事部門や人財開発部門に十分に整備されていないことも多い。たとえば、「お客様の経営的視点に立った提案営業を」と謳っても、企業経営分析などの研修プログラムがなかったり、「ソリューション提案プランを策定して計画的な営業を」と謳っても、提案プランを策定するために必要なスキル向上に資する教育プログラムがなかったりする企業が多い。

営業要員のあるべき人財像に求められる人財要件を定義し、そのために必要な育成プログラムや教育プログラムを体系的に整備しなければならない。

## 3 | 営業要員の人事評価制度と人財育成が乖離

営業要員の人事評価・処遇が短期的な業績評価に過度に偏っている企業も多い。そうし

た状況下では、たとえば、企業として商材単体営業からソリューション営業への転換の方針を打ち出したとしても、人事評価制度が短期に偏っていると、営業現場は「今月の売上目標」の達成に動き、ソリューション営業のための営業要員の人財育成はないがしろになってしまうであろう。

一般論として、高い業績を上げている営業要員は戦略の遂行レベルが高く、ソリューション営業を実践していると考えられがちである。しかし、成績上位の営業要員の営業活動を分析してみると、多くの企業でその一般論が必ずしも当てはまらないことがわかる。企業としてはハードウェアの売上比率を下げ、サービスの売上比率を高めようという戦略を立てていたとしても、トップの営業要員は売上げのほとんどを商材販売で上げていることは往々にして起こりうる。このように、中長期的視点での戦略と日々の売上げ達成の営業現場とは乖離があるのが常である。

こうした状況下において、中長期視点での営業要員の人財育成には、短期的な業績評価に加えて、「企業として目指して欲しい営業要員のあるべき人財像」という観点では現在どの程度充足しているのか、という評価を人事制度に組み込む必要がある。

### Ⅲ 営業要員人財育成の成功事例

## 中長期で営業要員のあるべき姿を明確化、ロールモデルによる営業要員の底上げ

### 1 | 中長期に営業要員のあるべき人財像を明確化し、人財を育成しているA社

A社はオフィスで使用されるシステムや機

器を製造、販売している企業である。オフィスに設置される機器のデジタル化・ネットワーク化が進んだことで、かつては単独であった業務が、オフィスの部門間や企業間のネットワークを介して処理されるようになった。これに伴いA社の営業要員の販売活動には、顧客のワークフローに対する理解が必須となっている。

こうした環境の変化にA社が実施したのは、顧客に対して同社がどのような提供価値を持つかを徹底的に議論したことである。

具体的には、オフィスの機器がネットワーク化されることによって、A社がどのような価値を提供すれば顧客のビジネスを成功に導くことができるのか、さらに、A社の機器やソリューションを使用する顧客の取引先（顧客の顧客）のビジネスの成功にもつながるのかまでを議論した。そしてここで得られた顧客・顧客の取引先への提供価値を、戦略部門と営業部門で共通の価値観とし、そしてそれを組織として定義していったことは、A社にとって重要なプロセスとなった。

A社の提供価値は「顧客を成功に導くこと」であり、さらに顧客の成功は「顧客の取引先を成功させること」によって成就される。したがって、A社の販売した機器を、生産システムに利用している顧客の取引先のビジネスまで含めて成功させるには、思考をさらに一歩進めて、顧客が取引先にどのような提案をすれば、最終的にその取引先の満足が得られてビジネスを成功に導けるかを考えることになる。こうした思考により、単に商材を販売するのではなく、その向こう側にいる顧客、さらにその先にいる取引先のビジネスまで真剣に考えることになった。

その結果A社が推し進めたのは、顧客の業務への理解を深めることの必要性を営業要員に納得させる、いわゆる「腹落ち」させることであった。

さらにA社は顧客との関係性を共通尺度化することで顧客のオフィス環境および業務に対する営業要員の理解度を深め、それにより中長期での顧客との関係性を深めることを徹底させた。その共通尺度化とは、

- ①単体設置（第1段階）
- ②A社の機器の顧客のオフィスでのネットワーク化（第2段階）
- ③さらにソフトウェアが導入されワークフローまで支援（第3段階）
- ④加えて業務そのものの改善、もしくは業務まで代行（第4段階）

——の4つのステージである（図2）。

このステージに応じて顧客を管理し、担当する顧客に対してどのような提案をすべきかを、営業要員が自ら明確にした。

顧客と中長期の関係性を構築するには顧客の業務の理解が欠かせない。そうでなければ、機器をネットワーク化して導入したりワークフローを提案したりすることはできない。A社の営業要員は、同社のこうした明確な事業の方向性（顧客との関係性のステージ化）に沿って人財育成されている。

図2 A社の顧客との関係性のステージ

顧客との関係	基準
第4段階	業務改善提供
第3段階	ソフトウェア導入
第2段階	ネットワークへの接続
第1段階	単体設置

A社の営業要員の人財育成の基本的な考え方は、短期の売り上げを求めるだけではなく、顧客との中長期の関係性を構築することである。教育プログラムもそれに合わせ、顧客との関係構築に必要なカリキュラムが組み込まれる。

A社の営業要員の人財育成は顧客業務の理解にある。これまでの「モノ売り：ハード中心の経営」から「コト売り：ソリューション営業に軸足を移した経営」に向けて継続的な経営革新活動・体質改善活動を進めると同時に、トップの強いリーダーシップにより、営業要員が顧客のステージを上げていくために実施すべきことを明確に定めていった。

単により多くの商材を販売するのではなく、顧客との中長期の関係性を構築することを大きな目標に置いて顧客の業務プロセスに入り込み、顧客課題を解決することがA社の提供価値である。

また、A社はこの流れを加速させるために業種・業務に特化した人財を配置し、OJTによる人財育成にも努めた。

営業要員全員が顧客業務に精通することは難しい。そこで、業種・業務の側面からサポートする人財を配置し、彼らを営業要員に同行させることで、生きた経験を通じた営業教育も実施した。

営業要員の人財育成の基盤としてこうした取り組みを行っているのは、同社が顧客との中長期の関係性構築を組織の存在意義として明確に定義しているからである。

営業が行うべきチームセリングも顧客との中長期的関係づくりも、多くの営業現場では短期的数字目標の達成の前にいつしか忘れ去られ御題目となってしまうことが多いが、同

社は組織目標として、重要な顧客との関係をどのステージに上げていくのか、そのことが組織目標と営業要員の評価に明確に落とし込まれている。

また、ステージ別の顧客維持率を統計で取り続けている。このステージを上げることが実際の顧客維持につながることを営業要員に数値で示すことで、その効果を体感させている。こうした活動によって、A社の顧客維持率、顧客当たりの売上高は着実に上昇し、その結果、1人当たり営業生産性向上に成功している。このような取り組みへの工夫がなければ、いくら人財育成の仕組みをつくっても、単なる建前で終わってしまい、定着はしない。

## 2 | ロールモデルを明確にすることで営業要員のあるべき人財像を明示し、営業要員の底上げを図るB社

専門商社であるB社はユニークな営業要員の人財育成に取り組んでいる。トップセールス出身で構成される顧客ニーズリサーチ専門部署（以下、ニーズリサーチ部）である。

ニーズリサーチ部には短期的な営業ノルマはないもののミッション（使命）が課せられている。トップセールスの感性を思う存分に活かして顧客ニーズの変化を捉え、B社が今後どのようなソリューション営業を展開すべきか、中長期および顧客ニーズ起点で商材・サービスを考えるというミッションである。

もし、同社に顧客ニーズに合った商材がなければ、他社の取り扱う商材とを組み合わせ、そうすることによって自社商材の範囲にとどまらず、顧客ニーズ起点でのソリューション営業を展開する。

ニーズリサーチ部は、営業要員の要望に応じて営業活動にも同行する。もともとトップセールス出身である彼らは、営業要員にとってはよきロールモデル（手本）である。ニーズリサーチ部は、商材や短期的な売り上げのために自社起点ではなく、顧客ニーズを理解し、その顧客ニーズ起点でソリューションを図る姿を実際の営業活動を通して営業要員に体験させること自体が、生きた人財育成となっているのである。

また、B社では営業成績が公開されているが、この成績は売り上げだけではなく、同社が営業に優先的に取り組んで欲しい戦略的商材や、他の専任営業部署との連携による成果などもポイント化（評価対象）され、それらが営業成績として公開・ランキングされている。

特徴的なのは、成績トップの公開だけではなく、営業成績が悪い営業要員まで公開している点である。こういう方法は営業要員のモチベーションを著しく落とすというリスクもあるが、それでもあえて公開しているのは、その成績を単に営業要員個人の責任と捉えるのではなく、当該営業要員が所属するチーム全員で対処していくことを教育するためである。

そのために営業ミドルマネジメントへの人財育成も徹底しており、同マネジメントに営業要員の成績の凸凹を放置させず、営業成績が悪い営業要員については、チーム全体としてその底上げに取り組むことが教育プログラムに組み込まれている。

したがって、営業成績下位の営業要員の底上げを組織として考えることがチーム全体のOJTにつながり、ひいては組織の一体感を生

み出すことにもなっている。過去、営業要員は一人だけでも販売することができたが、今は組織で取り組まなければ、複雑化している顧客ニーズに対応できなくなっている。B社の営業要員はもともと一匹狼的な個人の集まりで、激しい競争原理の結果、営業成績に見合った形で彼らの処遇に差を設け、「できる営業」に対して処遇を厚くすればよいという、弱者切り捨て的な考え方であった。それを大きく転換し、組織としての営業要員の強化を図った。トップの強いリーダーシップのもと、営業要員が向かうべき方向性を明確に示していることが、B社の大きな成功要因となっている。

また、同社は組織の営業力強化で最も重要な営業ミドルマネジメントの育成のために、徹底したベストプラクティス（成功事例）の横展開も図っている。同社には営業改革推進本部（以下、推進本部）があり、ここが営業改革の浸透状況を支店別にモニタリングしている。推進本部はそのなかから、ソリューション営業の浸透状況、顧客とのリレーション（関係）強化に成果が上がっている支店を抽出し、その支店の営業ミドルマネジメントの取り組みが優れている場合は、推進本部が入念に聞き取りを行う。つまり、それが営業ミドルマネジメントの「個人技」で終わらないように、どのようにしたら組織の力になるかを考え、組織全体に横展開を試みているのである。

具体的には、たとえばある営業ミドルマネジメントはテリトリー（担当領域）的には恵まれていないが、なぜか戦略的ソリューション商材の販売比率が高いとする。このような場合、その支店に推進本部が訪問して支店長

に面会する。すると、どの支店でも月曜日朝に実施している営業会議が非常にユニークであることが判明する。ユニークというのは、売り上げや数字などの結果思考ではなく、営業見込案件の進捗状況において営業要員のボトルネックとなっている事項や、営業プロセスの進捗上で営業要員が陥りやすい癖を彼らに自己認識させる営業会議としている点である。

営業要員の育成には、営業要員が、どうしても顧客課題を理解しそれを解決して顧客から満足を得られるかを、自ら思考して導き出せるようにすることが重要である。教えられるのではなく、自らが考え、答えを導き出せるようにすることなのである。推進本部はこうした事例を事細かく掘り下げ、何がその営業ミドルマネジメントの優れた点で成功の秘訣であるかを抽出している。「あの人だからできる」ではなく、本質的に何が成功要因なのかまで突き止め、それを最終的に営業マネジメント会議において共有させることで営業ミドルマネジメント自身の底上げ、および同マネジメントが行う営業要員への教育の底上げにも活かしている。

#### IV 営業要員の人財育成に必要な仕組み

### 人財像の明確化・ロールモデルづくり・教育面での工夫・現場コーチングの質向上・ナレッジの共有

次に営業要員の人財育成に必要な仕組みについて考案する。営業要員の人財を育成する基盤としては、

- ①自社の提供価値の定義、およびそれに基づいて求められる営業要員のあるべき人財像の明確化

- ②わかりやすいロールモデルづくり
- ③実践的研修など教育面での工夫
- ④営業ミドルマネジメント改革による現場  
コーチングの質の向上
- ⑤現場の成功事例などナレッジ（知識・知  
恵）共有の仕組みの構築  
——などがある。

## 1 | 自社の提供価値の定義とそれに基づいて求められる営業要員のあるべき人財像の明確化

営業要員にどのようになって欲しいかというあるべき人財像が明確でなければ、どのような人財要件が必要なのか、なぜそのような人財を育てなければならないのかが明確にならない。

短期の売上業績を達成することの繰り返しを営業要員に期待しているだけでは、中長期の視点での人財育成はできない。そのためには企業として顧客にどのような価値提供ができるかを定める。

第Ⅲ章1節で紹介したA社は、「顧客の取引先のビジネスの成功までも提供する」ため、顧客の業務プロセスの生産性を自社の提供価値と定め、顧客課題を共有し顧客の業務理解ができる人財、課題を解決する人財を営業要員のあるべき人財像とした。

短期業績を追い求めるあまり、営業要員のあるべき人財像が明確にならないまま、日々の営業活動に追われるのでは人は育たない。

営業要員の一貫した人財育成を行うには、目指すべき提供価値に基づいたあるべき人財像の定義、そして育成結果を定期的に確認し、あるべき人財像を確実に検証できるPDCA（計画・実行・検証・評価）が必要と

表1 営業要員のあるべき人財像の定義と人財要件の例

あるべき人財像	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 顧客の取引先への成功も提供するため、顧客課題を見える化し、それを顧客と共有しながらソリューション（課題解決）提案ができる必要がある</li> </ul>
財務貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 商品とサービスの複合提案により、継続的な売上拡大に寄与している</li> </ul>
顧客貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 顧客課題の本質を捉え、顧客の業務プロセス改革に貢献している</li> </ul>
発揮行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自社と顧客との企業対企業の関係構築の向上を図るため、上司、経営層を営業に巻き込んでいる</li> <li>• 年初に顧客課題一覧とソリューション提案プランを作成している</li> </ul>
知識・スキル	<ul style="list-style-type: none"> <li>• チームセリングに必要なプロジェクトマネジメントのスキルを有している</li> <li>• 特定業種に関する知見を有している</li> </ul>

なる。

さらに、営業要員のあるべき人財像をイメージしやすい形にまで具体的に噛みくだいて定義しなければ、営業要員のあるべき人財像に実際に展開できない。この噛みくだいて定義することが人財要件であり、それは、

- 企業の売り上げ・利益にどのような貢献が求められるのか（財務貢献）
- 顧客にどのような価値提供をすべきか（顧客貢献）
- そのためにはどのような行動を取らなければならないのか（発揮行動）
- その行動を取るためには何が必要か（知識・スキル）

——の4つの視点で可視化する（表1）。

人事部門や人財開発部門は、その人財要件を満たす営業要員を組織として増やすために、必要な人財育成プログラムの開発や制度設計をし、営業ミドルマネジメントは、自社が求めるその要件に照らし合わせて部下を育成していく。

多くの企業で各種の教育プログラムが整備

されているが、重要なことは、営業要員のあるべき人財像や、人財要件に基づいた必要な教育プログラムが系統立てて整備されていることである。営業要員の効果的な人財育成の前提として、自社の提供価値の定義と、営業要員のあるべき人財像の明確化は必須なのである。

## 2 | わかりやすいロールモデルづくり

もっとも、こうした提供価値は概念的になりやすく、営業要員のあるべき人財像も普遍的・一般的なものになりがちである。また、営業スタイルは人によって異なり、これも言葉にすると、同じように普遍的・概念的になりすぎるか、もしくはあまりにも多様化し、運用不能になるかのどちらかである。

こうしたことから、営業要員のあるべき人財像を「ロールモデル人財」として定め、ロールモデル人財が営業活動で営業要員に同行したり、教育現場で交流したりして「生きたロールモデル」となることで、あるべき人財の姿を具体的にイメージさせる。

ただし、すべての営業現場にロールモデルにふさわしい人財がいるとはかぎらない。特に新しい戦略を進める際にはいない可能性が高く、そうした場合は、ロールモデル人財の行動やスキルを組織的に分析・定義し、営業要員自身とロールモデル人財との実力の差を見える化する仕組みを整えている企業もある(図3)。

ロールモデル人財のスキルレベルは、実在する優秀な営業要員のスキルを目標レベルとしたり、企業として戦略上重要であるという要件については、あるべき必要レベルとして定義したりする。

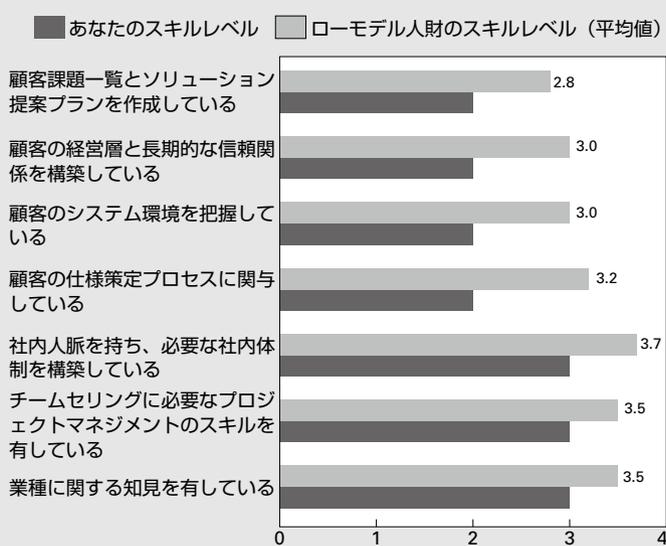
いずれにしても、ロールモデル人財となる優秀な営業要員を企業として明確にし、「背中を見せて学ばせる」と同時に、組織のなかでどのスキルが不足し、トップがどのスキルを伸ばすことを求めているのを見える化することが、営業要員の人財育成上は欠かせない。

## 3 | 実践的研修などによる教育面での工夫

繰り返し述べてきたように、営業要員にとって、昨今の顧客の抱える課題は複雑化し、商材説明で販売できた時代から、顧客理解に基づく商材の組み合わせが求められる時代へと変化している。

こうしたなか、かつての商材説明中心の教育では、現状の営業要員が抱えている営業局面には役に立たない。必要なのは、①顧客の業務フローを理解して業務課題を聞き出す力、②それを理解するための顧客の業務に対する基礎知識、③理解した課題解決に合った商材を組み合わせ、ソリューションを構築す

図3 ロールモデル人財との比較による不足スキルの見える化の例



注) 最高を4とする4段階評価

る力——を養成する教育である。

研修は上述の①から③に沿い、実際の顧客事例を題材にしながら課題理解と商材を提供し、その結果、顧客課題はどのように解決されたのかを一連の流れで学ばせるなど、生きたプログラムとしなければならない。ソリューション営業へのシフトが求められている現在、人事・人財開発部門は事業部門と連携し、ロールモデル型のこうした研修プログラムを開発・整備していくことが必要である。

#### 4 | 営業ミドルマネジメント改革による現場コーチングの質の向上

法人向け営業改革で重要な役割を果たすのが営業ミドルマネジメントである。

企業として、目指すべき提供価値や目指すべき姿をいくら明確に打ち出したとしても、日常の営業業務が単月売り上げだけを指す短期的マネジメントのままでは、営業要員は日々の営業活動のなかであるべき人財像の意義を見失ってしまう。営業ミドルマネジメントは、そうした営業業務のなかで、企業として打ち出した目標の意義を営業要員に納得さ

せなければならない。

そのためには営業ミドルマネジメントへの教育は必須となる。第Ⅲ章2節で紹介したB社はここに着眼し、研修形式による営業ミドルマネジメントへの教育だけでなく、ベストプラクティスの横展開を重視した。しかし、前述のように営業スタイルは営業要員によって全く異なるため、ベストプラクティスを、単に話として聞かされるだけでは十分な理解を得られず横展開に至らないケースが多い。「あの人だからできる」「自分とはマネジメントスタイルが違う」「商圈が異なり同じやり方は自分には当てはまらない」など、紹介された事例は自分には適用できない理由ばかりが思い浮かび、横展開になりにくいのである。

このため、B社は営業ミドルマネジメントへのベストプラクティスの聞き取りにとどめず、その成功要因を普遍化することを絶えず行っている。それには、営業ミドルマネジメントの具体的な実施事項に加え、それが本質的にどのような意味を持つのかを噛みくだいた形で営業マネジメント会議で発表し、共有している。実際には、営業ミドルマネジメン

表2 営業ミドルマネジメントに求められる一般的な人財要件

	内容	人財要件の例
組織目標の立案	組織の目指す方向性を部下に示す	<ul style="list-style-type: none"> <li>自らの組織の戦略を具体的に企画できる</li> <li>部下の個々人に合わせて戦略を展開している</li> </ul>
リソース（経営資源）配分	人財の最適配分、体制構築、役割分担をする	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内外に豊富な人脈を持ち案件の支援体制を構築できる</li> <li>スキル開発の視点に立って部下に業務の割り当てを行える</li> </ul>
育成・動機づけ	部下の動機づけと育成を行い、成長を促す	<ul style="list-style-type: none"> <li>先行指標である顧客との人脈構築状況や商談のプロセスなどを客観的に評価しフィードバックできる</li> <li>部下が習得すべきスキルを具体的に把握・指導できる</li> </ul>
目標管理	目標に対する進捗を確認し、手立てを講じる	<ul style="list-style-type: none"> <li>部下の納得度を高めながら組織目標を個人目標に展開できる</li> <li>部下の能力や担当顧客・地域を加味した目標設定を行える</li> </ul>
階層営業	顧客上層部との関係構築を推進し、部下が商談を進めやすい状況をつくる	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の上層部への働きかけで部下が商談を進めやすい状況をつくれる</li> <li>経営層と会話できる経営ノウハウを有している</li> </ul>
労務管理	生産性向上、労務環境の改善を図る	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性向上に努め、労務環境の改善を図ることができる</li> <li>部下の精神衛生状況に配慮できている</li> </ul>

トの活動の本質的な意義を説明し、事例を紹介した後、営業ミドルマネジメント間で議論し、自分ならどういう形でそのベストプラクティスを取り入れるかという「学び」を引き出している。それは単なる事例紹介にとどまらず、営業ミドルマネジメントのベストプラクティスから「学ぶ力」を引き出し、かつ身につけさせている。

このように、同じ活動を自らのスタイルで行うとしたらどのような形であるのかを考えることが、B社においてベストプラクティスが横展開していく秘訣となっている。営業ミドルマネジメントによってマネジメントスタイルが異なるため、全く同じ形での横展開は難しいが、本質的な意義を理解し、そのうえで自らのスタイルに応用することに納得感があるため、無理のない横展開が可能となる。

野村総合研究所（NRI）のこれまでの人財開発コンサルティングを通して、営業ミドルマネジメントに求められる人財要件が多岐にわたることはわかっている（前ページの表2）。

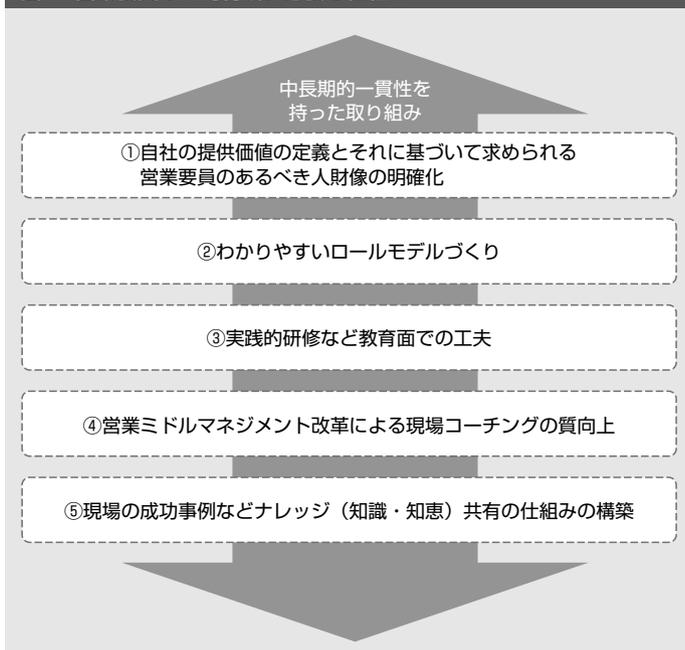
多くの企業に共通しているのは、優秀な営業ミドルマネジメントは、部下（営業要員）の案件遂行上の阻害要因を正しく把握し、適切に助言していることである（現場コーチング）。

たとえば、社内外に豊富な人脈を持ち、彼らを活用して部下の案件の支援体制をつくったり、顧客の経営層に働きかけることで、部下が商談を進めやすい環境を構築したりしている。また、売り上げという結果指標だけでなく、その先行指標である顧客との人脈の構築状況や活動状況を的確に評価し、部下にフィードバックしている。

このように、営業ミドルマネジメントに求められるスキルは多岐にわたっているばかりか、市場が商材営業からソリューション営業に変化していることで、営業ミドルマネジメントの人財要件はさらに高度化してきている。

営業ミドルマネジメントは、それぞれのものが一つの職種であることを再認識し、トップセールスではあるものの、営業ミドルマネジメントとしての適性がない営業要員には、個人の売上利益だけを追求するエキスパート職種を設けるといった大胆な制度もありうる。

図4 営業要員の人財育成に必要な仕組み



## 5 | 現場の成功事例などナレッジ共有の仕組み

営業要員が育っていくには、自らと同じ立場の他の営業要員が持つ成功体験を共有できる仕組みを備えるとよい。商材などの知識ではなく営業要員の実際の営業活動など生きた事例のナレッジ（知識・知恵）共有は、日々の営業活動のなかで人財を育成する際の非常に重要な仕組みとなる。

ナレッジ共有の仕組みは、蓄積された情報を、営業要員がデータベースなどにアクセスして単に取りに行く（プル型）のではなく、営業案件のフェーズや課題に応じてナレッジをプッシュ型（自動配信）で参照させるようにするなどの工夫や、あるいは、自分の直面している課題解決に最も近い経験の話は誰に聞いたらよいのかといった「KNOW WHO（ノウフー）」の仕組みも有効である。

## V 営業要員人財改革の成功に向けて

### 営業要員の人財像と人財要件を人事制度に組み入れて運用

図4に、これまで論じてきた営業要員の人財育成に必要な仕組みをまとめた。しかし、営業要員のあるべき人財像や人財要件を定義したり、さらにロールモデルなどをつくったりしたとしても、企業が求める営業要員が育つことは保証されない。仕組みをつくっただけでは十分ではなく、これらの仕組みを営業現場が活用し、営業スタイルが変わらなければ意味がないのである。

そのためには、営業要員のあるべき人財像や人財要件を人事制度に組み入れなければならない。人事評価や処遇、選考、配置などに関連づけられない限り、営業現場は日々の売上確保という短期的行動に走りがちで、企業が意図する人財育成や戦略実現には向かっていない。

営業要員のあるべき人財像や人財要件を定義しても、「まずは人事制度とは切り離して運用しよう」とする企業が多いのも事実であるが、そうしたやり方はまずうまくいかない。せっかく定義した営業要員のあるべき人財像などが形骸化してしまうからである。

実際には、売り上げなどの短期的な目標達成度と、営業要員のあるべき人財像に向けた人財要件充足度をバランスさせて、人事評価などへの人事制度の運用に活かしていく。このように実運用に組み込むことによって始めて、営業要員のあるべき人財像や人財要件を明確にした価値が出てくる。

前述のB社の人事評価制度がポイント制度を併用し、短期的な業績評価と戦略的な営業成果の両面から評価しているのはまさにその好事例である。

営業要員の人財育成には短期業績達成とは別の視点を持ち、中長期にわたって取り組んでいかなければならない。そのためには組織としてのミッションと提供価値を明確に定め、それを実現するために営業要員が持つべき知識・スキルを明確化し、より実践的な形で営業要員に落とし込んでいく。営業ミドルマネジメントには、それをOJTや日々の営業活動のなかで営業要員に理解させ納得させることで組織としての営業力を向上させていく能力が求められる。

#### 著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

技術・産業コンサルティング部グループマネージャー、米国公認会計士

専門は営業改革、M&A戦略立案、買収後の戦略・組織統合、事業戦略立案、海外事業戦略立案、事業構造改革、本社改革、精密・機械業界の事業戦略など

久保田洋介（くぼたようすけ）

グローバル戦略コンサルティング部主任コンサルタント

専門は事業戦略、海外統括・地域戦略機能設計、営業業務改革など



れていることがわかる。

## 注目される「一参一控」と 匯金の動向

加えて、証監会が2008年に打ち出した「一参一控」（イーツァンイーコン）が、業界再編に重要な役割を果たす。一参一控とは、「同一株主が資本参加できる証券会社は2社までで、そのうち支配株主になれるのは1社まで」とするもので、同一株主が多く証券会社の株主になることを、関連取引や利益相反の観点から禁止することが主旨である。一参一控達成の期限は原則的に2010年末であったが、実際には達成できていない。

前述の証券会社整理の経緯から、優良証券会社が自社傘下に他の証券会社を収めていることもあり、一部の証券会社の保有関係は複雑である（図1）。このため、一参一控が証券業界再編を促すことになる。

最近の動きを見ると、大手の中信証券が、一参一控達成のため、全体の60%を保有していた中信建投証券の株式のうち53%分を売却する予定であり、2010年12月時点で、北京市の機関などへの売却が決定している<sup>注4</sup>。

なお、株式を売却する以外にも、親子証券会社間で営業地域をすみ分けることで一参一控を達成しているケースもある<sup>注5</sup>。

図1からもわかるように、中央匯金投資有限責任公司（以下、匯金）傘下には、有力証券会社が集まっていることから<sup>注6</sup>、匯金の一参一控が今後の業界地図に大きな影響を与える。ここで、匯金と建銀投資の一参一控の達成期限は、特例により2013年になっていることに留意する必要がある。これら2機関は、証券会社の整理期間に当局の意図を受け政策的に、多くの証券会社に資本

注入して株主となった事情が考慮されている。見方を変えれば、2013年という達成期限は、今後3年間で証券業界再編が相当進む可能性を示唆している。

足下でも、匯金が関連する一参一控の動きがある。匯金傘下の国泰君安証券と申銀万国証券は、上海市の上海国際集団の傘下証券会社でもある。そして、匯金と上海国際集団が各々の一参一控達成の一環として、両者間で両証券会社の株式を交換し、上海市側が国泰君安証券会社を保有し（匯金は撤退）、匯金が申銀万国証券を保有する方向で話が進んでいると報じられている<sup>注7</sup>。

## 「金融国资委」や金融コングロ マリット化の動きにも注意

今後の動きを見るうえでは、以下の点にも注意が必要である。1つは、今まで国有資産管理委員会（国资委）の管理下になかった国有金融機関についても、統一的な管理機関（金融国资委）をつくって管理しようとする考えで、過去に何度も浮上している。もしも、これが動き出せば、匯金のあり方などに大きく影響する。

もう1つは、中国における金融コングロマリット化（綜合経営）の動きである。中国でも、金融商品・サービスが多様化するなかで、金融業態間の垣根や縦割り行政が見直されてきている。今後の証券業界再編については、単に証券業界のみならず、より広い視野からも見なければならぬ。これらの要因に加えて、地方の証券会社を擁する地方政府の戦略的意図も再編にからんでくることはいうまでもない。

このようにさまざまな要因が作用するため証券業界の再編の予想は難しく、また、国際競争力のある証券会社を核にした業界再編が一段落するまでは、本格的な証券業界の対外

開放も難しいと思われることから、今後も展開をよく見ておく必要がある。

注

- 1 利回り保証の一任勘定などが赤字の原因であった。神宮健「さらなる再編に向けて動く中国証券業界」『季刊中国資本市場研究』2008年秋号、野村財団
- 2 2006年末の証券会社数は104社となり、その後100社強で推移している（09年末は106社）。今後の再編で、さらに数十社減少すると予想する向きもある
- 3 5分類（A～E）・11級とは、AAA、AA、A、BBB、BB、B、CCC、CC、C、D、Eからなる。Dまでが正常営業の証券会社である
- 4 ほかに、9月に国家電網公司などの保有株（国泰君安証券等）売却が報じられている。「券商股権転讓出現“井噴”（証券会社株の譲渡『噴出』出現）」『上海証券報』2010年10月12日など
- 5 華泰証券（親）と華泰聯合証券（子）の例がある。「解決“一参一控”应考虑历史和现实（証券会社株の譲渡『一参一控』解決は歴史と現実を考慮しなければならない）」『上海証券報』2009年10月14日など
- 6 匯金は、2003年12月に国有銀行2行に対して外貨準備を注入する際に設立され、両行の株主となった。その後、証券・保険会社へも出資し、一大金融持株会社となっている。現在の位置づけは「國務院により授權され、国有重点金融企業に対して株式投資を行う」となっている（匯金のWebサイトより）
- 7 これに関する報道は多数ある。「滬系券商整合提速（上海市系証券会社の再編の速度アップ）」『財經』2010年10月25日号など

『金融ITフォーカス』2011年1月号より転載

神宮 健（じんぐう たけし）  
NRI北京金融システム研究部 上席研究員

# 「スマートシティ」実現に向けた国内外の取り組み

宇都正哲／木村 淳／高橋 睦

新興国では都市への人口集中を背景とする都市開発が急速に進み、先進国では投下資金の増大が見込めないなかでの都市生活の質の向上が課題になっているが、この2つはいずれも、環境負荷を抑制しながら資源・エネルギーを中心とする都市マネジメントの最適化を求めている。環境配慮型の都市づくりには、ITが重要な役割を果たす。ITは大量の情報を瞬時に解析できるため、エネルギー消費にも最適なソリューション（課題解決策）が図れる。それが、IT産業に新たな付加価値を生み出す新たなビジネスモデルとなることが期待される。

## 増大する都市開発の市場

世界中で都市の人口が急増している。新興国で爆発的に増加した人口を農村部では支えきれないこと、人々が仕事やより良い生活を求めて都市に移動することがその原因である。国際連合（以下、国連）は、2050年には全世界の人口

の7割に当たる約63億人が都市に居住すると予測する（図1）。

人口集中を受けて都市開発も盛んに行われている。特に、アジアや中東および北アフリカでは新規の都市開発計画が目白押しである。ギリシャ金融危機などの影響で建設が停滞している計画もある

が、人口増加が背景にあるため、環境が整えば再開されると考えられる。

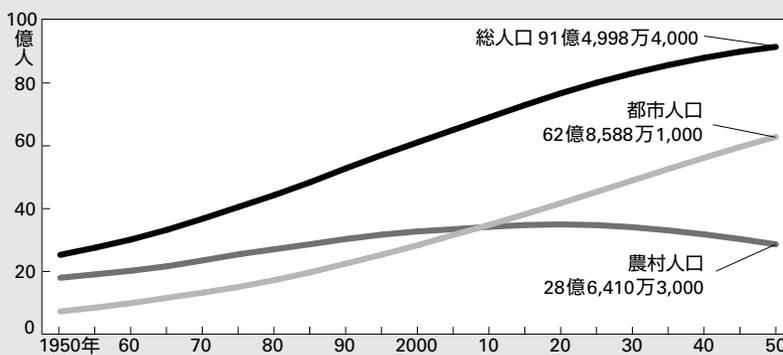
新規の都市開発は日本ではもうほとんどないが、今後は新興国を中心に非常に大きな市場になるであろう。経済産業省産業構造審議会の資料によると、2020年の世界の建設投資額の規模は、08年の約2兆3000億ドルより約1兆3000億ドル多い約3兆6000億ドルに達すると見込まれる（図2）。日本国内の需要が低迷するなかで、特に中国は一大市場となることが予測されている。

## 持続成長可能な都市を目指して

世界の都市開発で共通に着目されているキーワードがある。それは「環境エコ（エコロジー）」である。中東などの資源国はエネルギー消費の抑制をあまり考えていない印象があるかもしれないが、むしろそうした資源国ほど環境に着目している。

たとえばアラブ首長国連邦（UAE）のアブダビ首長国では、「カーボンゼロシティ（後述）」を掲げる「マズダールシティ」の建設が進められている（<http://www.masdar.ae/en/home/index>。

図1 世界の人口予測



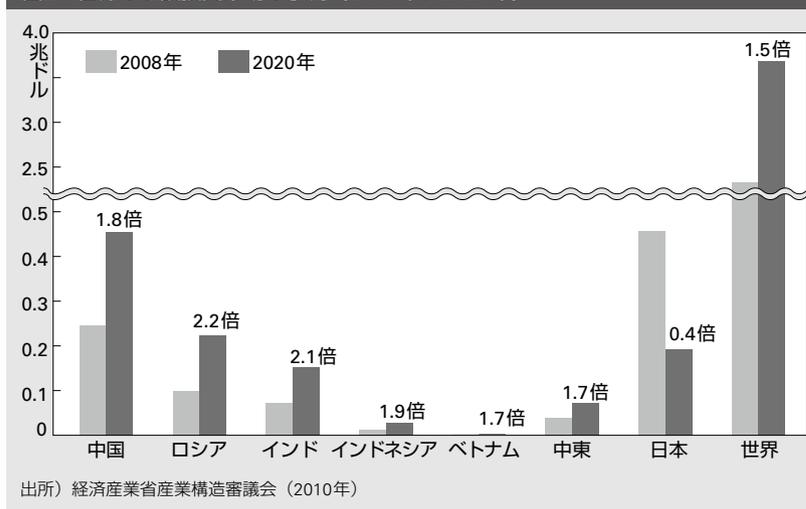
出所) 国際連合 (2009年)

aspx)。都市から排出されるCO<sub>2</sub>（二酸化炭素：カーボン）をゼロにするという究極の環境都市である。

また、中国では600ある大都市のうち100都市で、中国語で「生態城」と呼ぶエコシティを建設する構想を描いている。この背景には、低炭素社会の実現という全世界的な目標がある。2010年3月の世界都市フォーラムでは、国連環境計画（UNEP）、国連人間居住計画（UN-HABITAT）および世界銀行が、CO<sub>2</sub>排出量の共通の測定方法を公表した。人口や産業活動が集中し続ける「都市」における温室効果ガス排出量削減が重要な課題と認識されていることの表れである。経済成長を成し遂げたい新興国においても、ポスト京都議定書の削減目標を達成するうえで、都市の温室効果ガス排出量の抑制は大きな課題となるであろう。

一方で、急激な人口増加、都市化が進む新興国では、水・エネルギーなどの資源の確保が喫緊の課題となる。中国をはじめとする新興国のエコシティブームは、エネルギー効率を可能なかぎり上げなければ都市の膨張に追いつかないという切実なニーズが背景にあ

図2 世界の建設投資市場の予測（2008年、2020年）



る。高効率な都市の実現は、新興国の都市化を成長につなげるために必要不可欠なのである。

先進国においても、人口停滞・減少の傾向が続くなかで、発展性のある成熟した社会を実現することが求められている。そのため、都市機能の最適配置や既存インフラの更新・再構築、都市の課題解決を通じて、都市におけるQOL（Quality of Life：生活の質）を向上させることが必要となる。

### 都市のエネルギー効率を向上させるIT

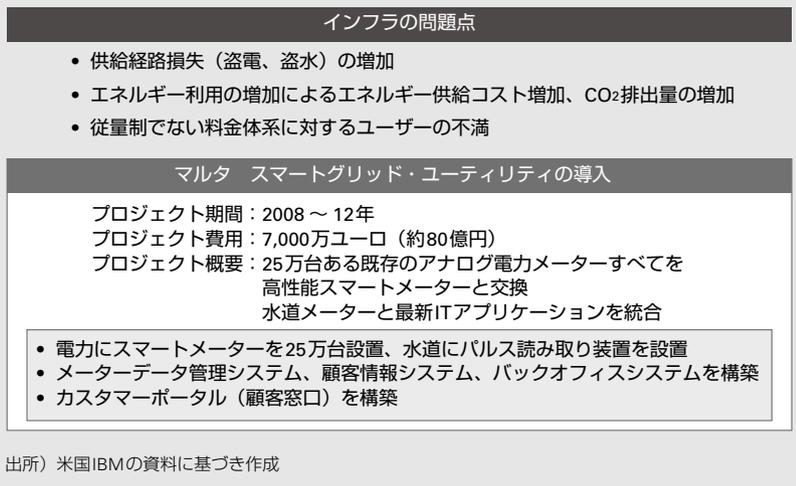
エネルギー効率の高い都市を実現するために欠かせない重要な要素がIT（情報技術）である。世界各地で進められている「スマー

トシティ」の取り組みでも、ITを活用した都市マネジメントが中心となっている。以下で、海外と日本の取り組みの例を紹介する。

#### ①マルタ共和国における実証実験

イタリアのシチリア島の南に位置するマルタ共和国は、人口約40万人、面積約316km<sup>2</sup>（東京23区の約半分）という小さな島国である。昔から水やエネルギーの確保は重要な課題で、特に水不足は深刻である。そのためイタリアから水を輸入するとともに、世界に先駆けて海水淡水化プラントを建設している。ここでは米国IBMが実証実験に参加している。スマートメーター（通信機能を持つ検針機器）や顧客情報システムを導入し

図3 マルタ島における効率的なインフラ構築の試み



て水と電力を効率的にマネジメントすることで、エネルギー消費を抑制するとともに、インフラ投資の財政負担軽減も目的とする（<http://www-06.ibm.com/jp/press/2009/02/0601.html>。図3）。

### ②環境家計簿「えこ花」

「環境家計簿」とは、日常生活が環境にどの程度の負荷を与えているのかを、消費行動をCO<sub>2</sub>に換算して可視化するツールである。すでにさまざまな自治体や企業が環境家計簿を提供しているが、環境家計簿「えこ花」（図4）は総務省のユビキタス特区事業として提供されているサービスである。

「えこ花」は家計簿であるとともに、そこに記載するだけで家庭の

消費行動におけるCO<sub>2</sub>排出量を自動的に計算してくれる。あらかじめ登録されているスーパーなどでの購買情報や、銀行・クレジットカードの取引明細を自動的に取り込む機能を持ち、電気・ガス・水道にかかるCO<sub>2</sub>排出量を利用者の居住地域に応じて正確に計算することも可能である。「えこ花」では、個人の行動記録や購買記録などのライフログを収集・加工して、自治体・行政向けの統計データや事業者向けのマーケティングデータとして活用することも想定されている。

### ③プローブ情報を活用したナビゲーションサービス

野村総合研究所（NRI）グルー

プのユビークリンクは、タクシー車両のプローブ情報（位置探査情報）を活用したナビゲーションサービス「全力案内！」を提供している。プローブ技術は、走行中の車両から位置情報や速度情報などを取得する仕組みで、収集した情報を渋滞情報として提供するほか、災害時の情報提供にも活用されている。

「全力案内！」は、約1万3000台のタクシーの走行情報を24時間収集しているため、大量のデータを収集することが可能で、そのデータをリアルタイムに処理することで提供情報の精度を高めている。さらに、プローブ技術によるリアルタイムの渋滞情報と、路上センサー方式の道路交通情報通信システム「VICS」とを組み合わせることにより、従来よりも精度の高いカーナビゲーションを実現している。プローブ情報はナビゲーションサービスのほかに、企業のエリアマーケティングや、道路行政などへの活用も期待されている（『ITソリューションフロンティア』2010年10月号参照）。

### 都市マネジメントにおけるITの役割

都市のマネジメントにおける

ITの役割は、以下のようにまとめることができる。

1つ目は、マルタ共和国の例に見られるような資源やエネルギーの最適配分である。すなわち、水や電力などの利用状況をモニタリングして供給を最適化する。電力の場合は、スマートメーターからリアルタイムに送られるユーザーの利用状況に合わせて、電力会社やユーザーの建物に設置されている太陽電池や蓄電池などからの給電を最適に制御する。これにより都市全体のエネルギー効率を高めることが可能になる。

2つ目は、需要そのもののコントロールである。インフラの混雑状況を検知して、需要を抑制したり誘導したりする。混雑緩和を目的に通行料を徴収するロードプライシング、経路情報や渋滞情報の提供によって交通をコントロールするカーナビゲーションはその代表的な例である。

このように、インフラの利用状況を把握するためには都市活動そのものをセンシング（計測・検知）することが必要であり、そのためのセンシングネットワークを構築することが求められる。このネットワークで得られる情報を活用

図4 環境家計簿「えこ花」のCO<sub>2</sub>排出量グラフ



し、新たなサービスを提供したり都市の課題を解決したりすることにより、都市のQOLの向上が期待される。

このような取り組みの例としては、カーナビゲーションのほかに高齢者単身世帯向けの遠隔診断システム、地域医療システム、高齢者見守りシステムなどがある。現在のところ、これらは総務省や経済産業省などの補助事業として一部の自治体が先行的に取り組んでいる状態だが、こうしたシステムに対する社会的ニーズは大きい。

『ITソリューションフロンティア』  
2011年1月号より転載

宇都正哲（うとまさあき）  
社会システムコンサルティング部社会システムコンサルティング室長上級コンサルタント

木村 淳（きむらあつし）  
社会システムコンサルティング部IT社会システムコンサルティング室長上級コンサルタント

高橋 睦（たかはしちか）  
社会システムコンサルティング部社会システムコンサルティング室副主任コンサルタント

# 韓国の建設・住宅・不動産市場の 今後の成長戦略に対するNRIの提言

主催：野村総合研究所 2010年11月27日 会場：ロッテ ホテル ソウル

野村総合研究所（NRI）のソウル支店は、定期的に毎年2回程度、ソウルにおいて韓国の大手企業向けの経営セミナーを開催している。

2008年秋の金融危機以降、韓国では、日本のバブル後と同じ轍を韓国も踏むのではないかという議論があり、それを克服するための国外市場の開拓と新規事業の発掘が、各企業の最大の経営 이슈（課題）になっている。こうした背景もあり今回のセミナーは、日本の建設・住宅・不動産業界の最新動向および今後の方向性を紹介するとともに、韓国の建設・住宅・不動産市場の見通しを述べ、各建設会社や投資家、ディベロッパーなどに対して成長戦略を提案した。併せて、国外不動産投資に積極的な韓国投資家向けに、東京市場の魅力についても紹介した。

■講演①「日本の建設・住宅・不動産業界の現状と今後の方向」（NRI事業戦略コンサルティンググループ上席コンサルタント・馬場功一）

日本の国内建設投資は2009年度時点で、1992年度の約50%まで縮小し、住宅市場やマンション販売戸数も、中・長期的には減少トレンドで推移している。建設・住宅・不動産市場の低迷は一時的なものではなく、人口・世帯構造の変化、ストックの充足および嗜好の変化など構造的な要因によるものである。

建設・住宅・不動産事業者の持続的成長のためには、戦略の再構築が必要である。

市場縮小期においては、拠点統廃合、組織再編、プロジェクトマネージャー制の導入などの構造改革も有効であり、国内市場だけではなくBRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）をはじめ、今後の成長を期待できる国外での事業展開も有望である。

■講演②「韓国の建設・不動産業界の今後の見通しおよび成長戦略」（NRIソウル支店事業開発コンサルティンググループチーム長・崔慈玲）

韓国の建設・住宅・不動産市場の大きな特徴は、建設会社中心の住宅分譲事業（上位建設会社の売り上げ全体の約30%が住宅）という点である。不動産開発もハイリスク・ハイリターン型が多く、それらは建設会社の保証で進められてきた。しかし、韓国の建設産業は市場規模も成長率も下がり、建設会社の営業利益も低下している。同時に、人口の減少、高齢人口や単独世帯の増加などにより建設・住宅・不動産市場の構造変化も予想される。そのため同市場の中心は新規需要から代替需要へ、また量より質へのニーズが高まる。こうした変化に合わせ、NRIは、今後の企業の成長戦略として、総合ディベロッパーやグローバル市場への投資を提案した。

■講演③「不動産投資市場としての東京」（NRIコンサルティング事業企画部長・立松博史）

東京は、GDPと人口規模で世界最大の都市であり、経済の伸びしろを見ても、アジアでナンバーワンである。国外投資に活発な韓国投資家は近年、これからのグローバルコア市場として東京に関心をよせている。羽田空港の国際化に伴い東京市場の吸引力がさらに高まる可能性も大きく、老朽化オフィスの増加によるビジネス機会もある。また、今後、不動産売却を検討せざるをえないプレーヤーが複数見られることも投資機会を増加させると予想できる。

.....  
本セミナーについてのお問い合わせは下記へ

野村総合研究所ソウル支店 崔慈玲（チェジャリョン）  
電話：(+82) -2-399-0681  
電子メール：j-choi@nri.co.jp