

全社構造改革を実現するための 本社部門再編



須藤光宜



淵上 穰



佐藤悠一

CONTENTS

- I ROE>8%経営のインパクトと求められる本社部門の価値
- II これまでの本社部門再編の課題
- III リ・ピュア化の提唱
- IV 「業務改革企画・実行業務」の推進方策
- V まとめ

要 約

- 1 日本企業におけるROE>8%の実現のために、本社部門が担うべき役割は大きい。その役割には、売上高向上への寄与とコスト削減への寄与の両面がある。
- 2 企業の成長のため、本社部門の役割発揮に向けた再編は過去より行われてきており、効果もあった。しかし、現在および将来の事業環境を見据えた新たな再編の考え方が必要である。その手法として野村総合研究所（NRI）はリ・ピュア化を提唱する。
- 3 リ・ピュア化は、本社部門にある業務を、(1) 戦略企画業務、(2) 専門・管理・事務・サービス業務、(3) 業務改革企画・実行業務に弁別・明確化して再編することである。
- 4 (2) 専門・管理・事務・サービス業務について、これまでの定型業務をシェアードサービスセンター（SSC）化する改革を進展させ、専門業務を加えた「プラットフォームSSC」を構築する。
- 5 (3) 業務改革企画・実行業務について、今後、明確な役割を定義することが必要である。その推進には「専任組織の組成」、「プロセスオーナーの設置」および「ナレッジマネジメント」が大切である。

I ROE > 8%経営のインパクトと求められる本社部門の価値

1 日本型ROE経営への 経済産業省からの提言

経済産業省が取り組む「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクトの最終報告書（伊藤レポート）が2014年8月に公表された。いくつものメッセージや提言の中で、日本企業のROE（Return On Equity、自己資本利益率）について数値目標を掲げたことはとくに注目された。具体的には、「8%を上回るROEを最低ラインとし、より高い水準を目指すべき」と提言している。伊藤レポートでは日米欧上場企業のROEを比較しており、2012年時点ではあるが、日本企業が平均5%に対し、米国企業は20%以上、欧州企業は15%と、日本企業の見劣り感は否めない（図1）。さらに、ROEを構成要素に分け、売上

高利益率、回転率、レバレッジを日米欧で比較すると、回転率とレバレッジに大きな差はないが、日本企業の売上高利益率がとりわけ低いことが分かる。

売上とコストの分解である売上高利益率を引き上げるため、伊藤レポートでは「稼ぐ力」（＝売上の向上）の強化の必要性を訴えている。同時に、欧米企業並みのROE水準に持っていくためには、売上高の向上のみでは追いつかず、コストについて抜本的な改革が必要であることも示している。

野村総合研究所（NRI）は、ROEを向上させるためには、各事業部門の頑張りだけでなく、本社部門の担う役割も大きいと考えている。よって、本論文ではROEを向上させるための本社部門の機能強化について論じていく。

2 本社部門価値とROEの関係

NRIは2013年に、日本企業の経営企画部門

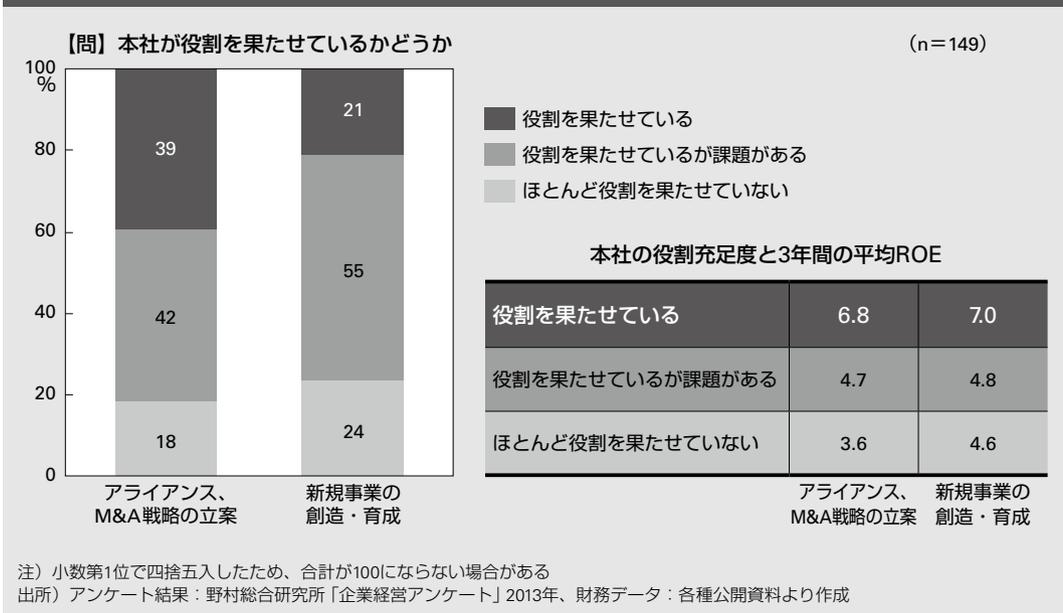
図1 日米欧上場企業のROE比較

		ROE	売上高利益率	回転率	レバレッジ
日本	製造業	4.6%	3.7%	0.92	2.32
	非製造業	6.3%	4.0%	1.01	2.80
	合計	5.3%	3.8%	0.96	2.51
米国	製造業	28.9%	11.6%	0.86	2.47
	非製造業	17.6%	9.7%	1.03	2.88
	合計	22.6%	10.5%	0.96	2.69
欧州	製造業	15.2%	9.2%	0.80	2.58
	非製造業	14.8%	8.6%	0.93	3.08
	合計	15.0%	8.9%	0.87	2.86

注1) 2012年の本決算実績ベース、金融業・不動産業除く

注2) 対象=TOPIX500、S&P500、Bloomberg European 500 Index対象の企業のうち、必要なデータを取得できた企業出所) みさき投資株式会社分析(メリルリンチ神山氏の初期分析を基に、Bloombergデータを分析加工)

図2 本社の役割の発揮とROEの関係



の担当者を対象に「企業経営アンケート」を実施し、本社の役割を果たしていることとROEの関係を調査した(図2)。その結果、売上高の向上に寄与すると考えられる「アライアンス、M&A戦略の立案」「新規事業の創造・育成」において、「役割を果たしている」と回答した企業は、「役割を果たしているが課題はある」「ほとんど役割を果たせていない」と回答した企業と比較して、高いROEを実現できていることが分かった。ただし、役割を果たしていると回答している企業においてもROEは7%付近にとどまり、伊藤レポートが掲げる目標値には1%ほど届いていない。

また、コスト面で平均的なグローバル企業と比較すると、とくに債権・債務管理など処理的業務において自動化率の低さや手作業の占める割合の高さが見られ、人を介在した業務プロセスを中心としているため生産性が低いと想像される(図3)。

機能ごとのITソリューションにおけるパッケージ(もしくはASP=Application Service Provider)の活用に関する比較でも、事業活動のコアとなる製品開発では、日本企業とグローバル企業との差はなく、ともに自社開発のITソリューションを活用している。しかし、サプライチェーン&オペレーション、間接機能、販売機能、エグゼクティブ・コーポレートサービス機能など、定型的な処理が多いところでは、欧米企業はどんどんパッケージを活用しているのに対して、日本企業はまだまだ自前開発が中心になっていることが見てとれる(図4)。

パッケージを活用していくためには業務の標準化が必須であるが、日本企業内では業務標準化の推進力が弱い(もしくは推進者が不在である)。その結果、欧米と比較してコスト高での企業経営となり、ROEの低下を招く要因になっている。後述するが、筆者らは業務標準化を担う機能も本社部門が具備すべ

図3 コスト面での平均的日本企業と平均的グローバル企業の比較

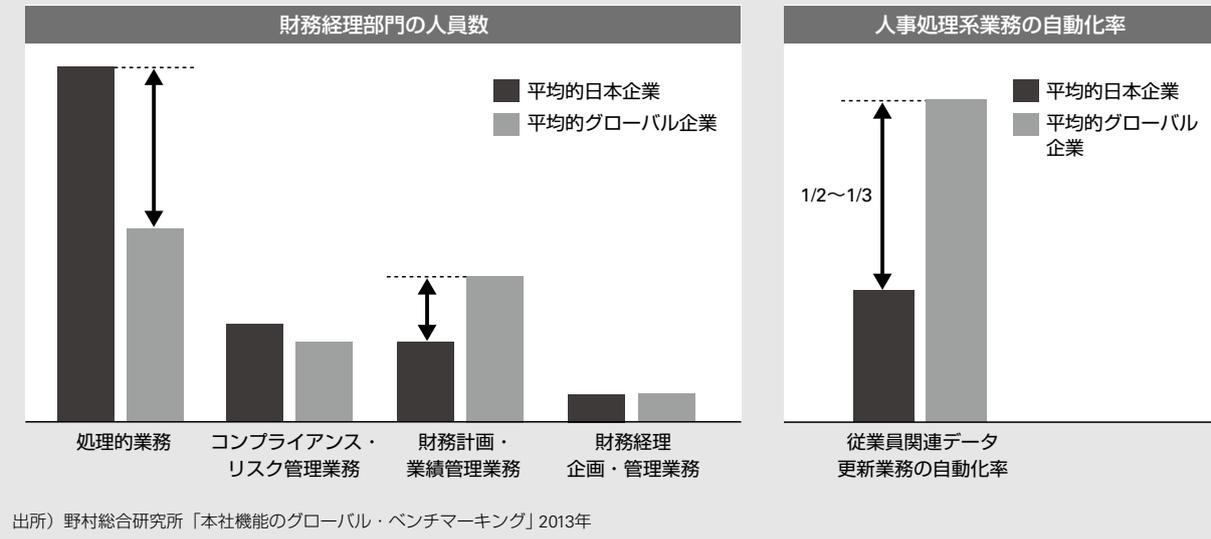
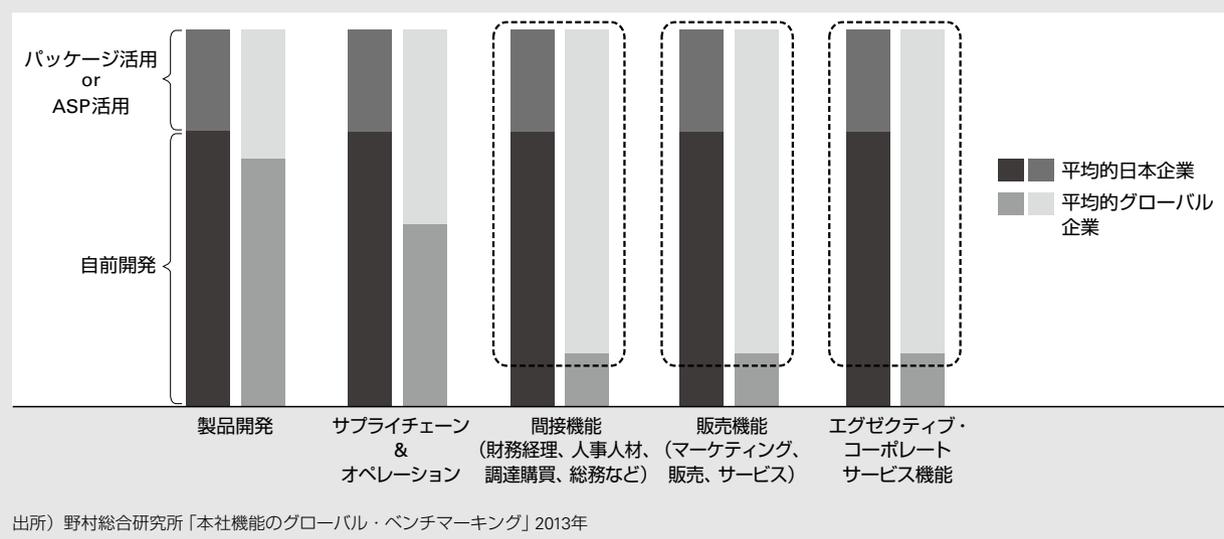


図4 機能ごとのITソリューションの自前開発度合い



きと考える。ROEを改善するためには大胆な構造改革が必要であり、そのけん引役として本社部門の役割が問われている。

3 構造改革をけん引するための本社部門強化ポイント

NRIでは、全社の事業構造改革をけん引

きる強い本社を作るためには、9つの機能強化が必要であると考えている。それは、①成長戦略策定機能、②事業ポートフォリオ管理機能、③ビジネスモデル変革を進める基盤機能構築・運用支援機能、④グローバル規模でのマーケティング機能、⑤地域統括機能、⑥リスク管理機能、⑦ガバナンス機能、⑧効率

図5 強い本社を作る9つの機能強化

①成長戦略策定機能	市場環境の変化に対して、事業横断的な成長戦略を策定する機能
②事業ポートフォリオ管理機能	事業を入れ替えていける仕組み（M&Aや新規事業、事業撤退を促進する仕組み）
③ビジネスモデル変革を進める 基盤機能構築・運用支援機能	ビジネスモデル変革のためのICTなどの基盤機能
④グローバル規模でのマーケティング機能	①ブランド構築、②ガバメントリレーション、③チャネル開発、④市場調査——などのマーケティングインテリジェンス機能
⑤地域統括機能	地域での事業基盤構築を支援する地域統括機能
⑥リスク管理機能	グローバル規模で複雑化しているリスク管理機能
⑦本社機能のガバナンスの強化	①事業評価制度の導入、②事業部門長への権限委譲と事業評価による投資権限等の明確化、③指名、報酬などに関する意思決定の仕組みの透明性向上
⑧効率的オペレーションを実現するための 間接業務機能	間接業務における業務標準化、BPR機能、シェアードサービス機能
⑨人材基盤構築機能	共通価値観を明確にし、浸透する人材基盤構築機能

注）BPR：ビジネスプロセス・リエンジニアリング、ICT：情報通信技術、M&A：企業合併・買収
出所）野村総合研究所 コンサルティング事業本部著 青嶋稔編著 『「強くて小さい」グローバル本社のつくり方』

的オペレーションを実現するための間接業務機能、⑨人材基盤構築機能、である（図5）。ここでのポイントは、経営企画部・人事部・経理部といった部署単位ごとの強化ではなく、①～⑨の強化ポイントに基づいた再編を図っていくことである。その実現に向け、多くの日本企業は本社部門再編に2000年頃より取り組んできている。これまでの本社部門再編の課題と新たな考え方について次章以降述べていく。

II これまでの本社部門再編の課題

1 本社部門再編の 経営手法としてのピュア化

売上高向上のための本社部門の役割と、コスト削減のための役割では、必要とする本社部門の能力が異なる。その能力を明確化する手段として、2000年代よりNRIは業務のピュア化というコンセプトを提唱してきた。

当時の問題意識は次のようなものであった。すなわち、「本社部門および各事業ユニットにおける間接部門では、戦略企画・統制業務、管理・事務・サービス業務が混在し、各部門でそれぞれが上記の業務を網羅的に遂行しているのが実態である。その結果、関連する業務を遂行するスタッフのミッションや役割の定義が総花的になり、実績や目標達成度に対する評価も曖昧になっている。このような非効率な状況を打開するためには、業務特性を絞り込んで各スタッフの役割を特化、専門化した上で、業務の仕分けを行うこと（ピュア化）が不可欠である」、という考え方である。具体的には、親会社の本社部門および事業部門、グループ会社にある間接業務を、「戦略企画・専門業務」「管理・事務・サービス業務」に弁別し、それに応じた組織体制を構築することである。このような考え方で2000年代より本社部門再編が各社で実行されてきた。

2 ピュア化の課題

このピュア化による経営改革については、10数年の年月を経て、新たな考え方の必要性が問われている。

たとえば、多くの企業では、人事・総務・経理などの間接機能のうち定型的な業務、すなわち「事務サービス」を集約してシェアードサービス化することによる間接業務改革が行われてきた。その中で、シェアードサービス化した組織を別会社化していく経営改革も数多く行われた。その多くのケースにおいて、別会社の設立当初は改革の効果が得られたが、その後継続的な効果創出にはつながらずにいる。その主な理由は、業務プロセスの分断と人的コスト削減の限界にある。

これまでの間接業務改革は、業務の定型性のみに着目し、定型業務を集約してシェアードサービス化あるいはアウトソーシングすれば、間接コストを削減できるという狙いによるものであった。そして、定型業務をまとめることでの業務改善や、集約化による効果導出もできた。その上でさらなる効率化を考えると、非定型業務の中にある定型的業務をどう効率化するかというところに業務改革の対象が移ってきた。たとえば、データ分析・レポート業務において、レポートのための図表の加工のみを定型業務として切り出すという方策である。大量に同様な処理が行われるのであれば、分離するメリットが出てくるが、全体の業務のうち一部の小規模で作業的なところのみを分離することも多くなり、業務の流れが分断されることによる非効率さが発生してしまうことになった。

また、バブル景気時に大量採用した社員が、40歳半ばから後半を迎え、業務の中心と

なっているにもかかわらず、年功序列的な雇用慣行から脱却していない企業も多く、年齢を問わず能力や業務の価値に見合った処遇の運用ができていないことが、人的コスト削減を妨げる要因の一つとなっている。

その一方で、先に示した通り、全社構造改革のけん引役としての本社部門への期待がある。「③ビジネスモデル変革を進める基盤機能構築・運用支援機能」を担うためには、新たなビジネスモデルを構想し、設計・導入していく業務が求められている。そして、「⑧効率的オペレーションを実現するための間接業務機能」を実行するためには、効率的なオペレーションを構想し、設計・導入していく業務が必要である。そのような新たな役割を実現するために、「戦略企画・専門業務」「管理・事務・サービス業務」に加えて、「業務改革企画・実行業務」を明確に定義する重要性が高まってきている。

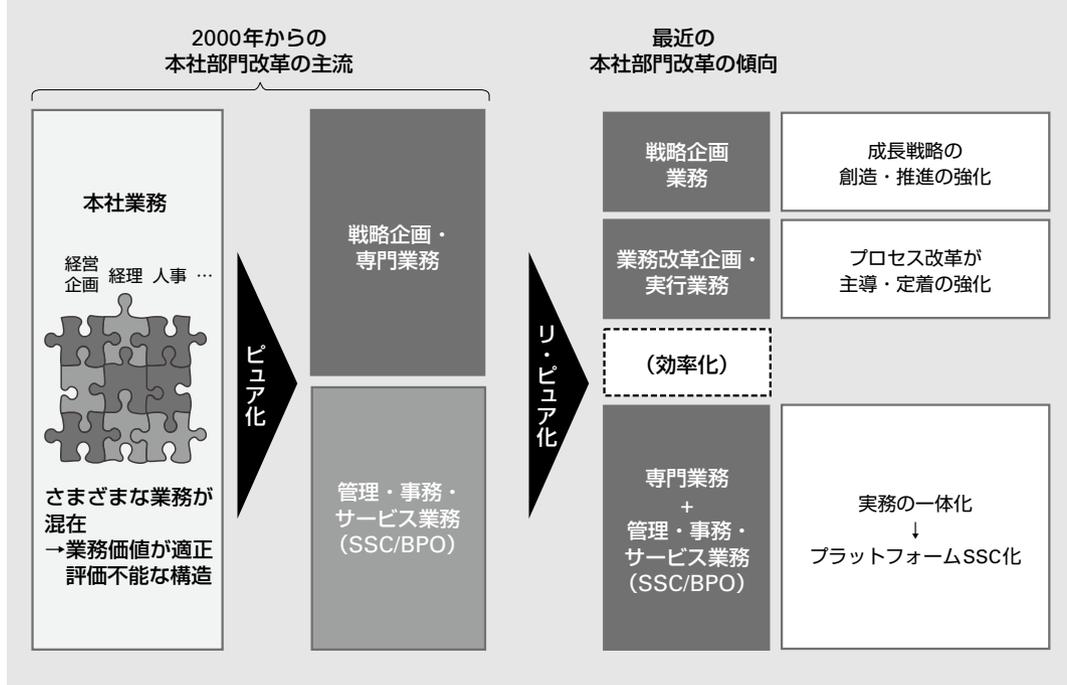
III リ・ピュア化の提唱

1 リ・ピュア化による本社部門再編

NRIはこの歴史的経緯から得られた知見と、今後、注目される業務を見据え、リ・ピュア化を提唱する。リ・ピュア化では、(1)「戦略企画・専門業務」は「戦略企画業務」と「専門業務」に弁別する。(2)「専門業務」と「管理・事務・サービス業務」の一体化を図る。そして、(3)「業務改革企画・実行業務」を新たに設定する、という弁別である(次ページの図6)。

(1)は本社部門の役割としての「戦略企画業務」により特化させることを意図している。

図6 リ・ピュア化による本社部門再編



(2) はより幅広い業務集約による、間接業務改革が抱える限界の解決を提唱している。

(3) は構造改革を実現するための具体的な改革を構想し、設計・導入していく業務としての「業務改革企画・実行业務」を明示化することである。

2 「戦略企画業務」の役割

経営手法の整備・高度化を背景に、個別事業部門の執行責任が明確になる一方、自らの事業責任を最優先にすることが、結果的に事業部門間の壁を生み、新規事業開発などの事業部門をまたいだ取り組みや協業が難しくなっている。既存事業を超えた企業の成長を促すことが本社部門の戦略企画業務の課題である。その際、新規事業創出を本社部門が担うことは現実的でない。本社部門が各事業部門の間で動き、その橋渡しを行い、中期視点で

の新事業創出検討の音頭取りを行う方が現実的である。

旭化成では、2011年度から15年度を最終年度とする中期経営計画『For Tomorrow 2015』を推進している。旭化成は、2003年10月より各分社で「スピード経営」と「自主自立経営」を徹底した事業運営を行うために持株・分社体制に移行した。その後、約10年を経て、各社の収益力が高まった一方、新事業創出面で「個別最適化」というデメリットが生じていた。その状況を打破するために、グループの持つ技術の融合を進め新事業創出を目指し、重点3分野と定めた環境・エネルギー、住・くらし、医療の分野に「これからプロジェクト」を設置した。同プロジェクトは、多角化経営で多様な技術に基づくビジネスを展開している旭化成の複数の技術やノウハウを組み合わせた新事業創出の取り組み

で、重点3分野でグループ一体での新ビジネスを創出するため、おのおの独立した事業会社が相互連携する仕組みとした。各組織には専任者と、各事業会社にも籍を置く兼任者を組み合わせて配置し、旭化成グループが持つさまざまな素材や機器、サービスなどの商材を、テーマに沿って融合したシステム型事業を作る体制とした。2014年からは、さらなる活動強化に向け「これからプロジェクト」の中の事業化推進につながるテーマを「グループ融合事業化プロジェクト」に発展させている。

また、旭化成と同様の持株会社制を取っているA社でも、本社部門が主導し、中長期的なテーマの研究開発を推進している。そして、その費用や研究者などの人材を各事業会社が負う形にしている。一般的にそのような負担を事業会社に負わすと、事業会社からの抵抗が発生する。そのため、A社では、中長期的なテーマの研究開発を取り扱う組織長に事業会社との調整能力に長けた人物を配している。中長期的なテーマの実現には、事業会社からの優秀な人材の確保が特に重要になる。そのため、事業会社との交渉をまとめていく調整能力が必須であるとA社は考えている、ということである。このように、事業部門だけではできない新しい取り組みに着手すること、そしてそれを推進するために経営および各事業部門と調整を図ることこそ、本社部門に求められる戦略企画業務の能力である。

3 「専門業務」と「管理・事務・サービス業務」の一体化 ＝プラットフォームSSCの提唱

筆者らは、従来の間接業務改革が抱える問

題の解決策として、非定型的な「専門業務」を含め、「管理・事務・サービス業務」と一体化してシェアードサービス化することを提唱する。本稿では、そのような間接業務を幅広くシェアードサービス化した組織を「プラットフォームSSC（シェアードサービスセンター）」と定義する（次ページの図7）。

プラットフォームSSCを設立することによる効果は以下の3点である。

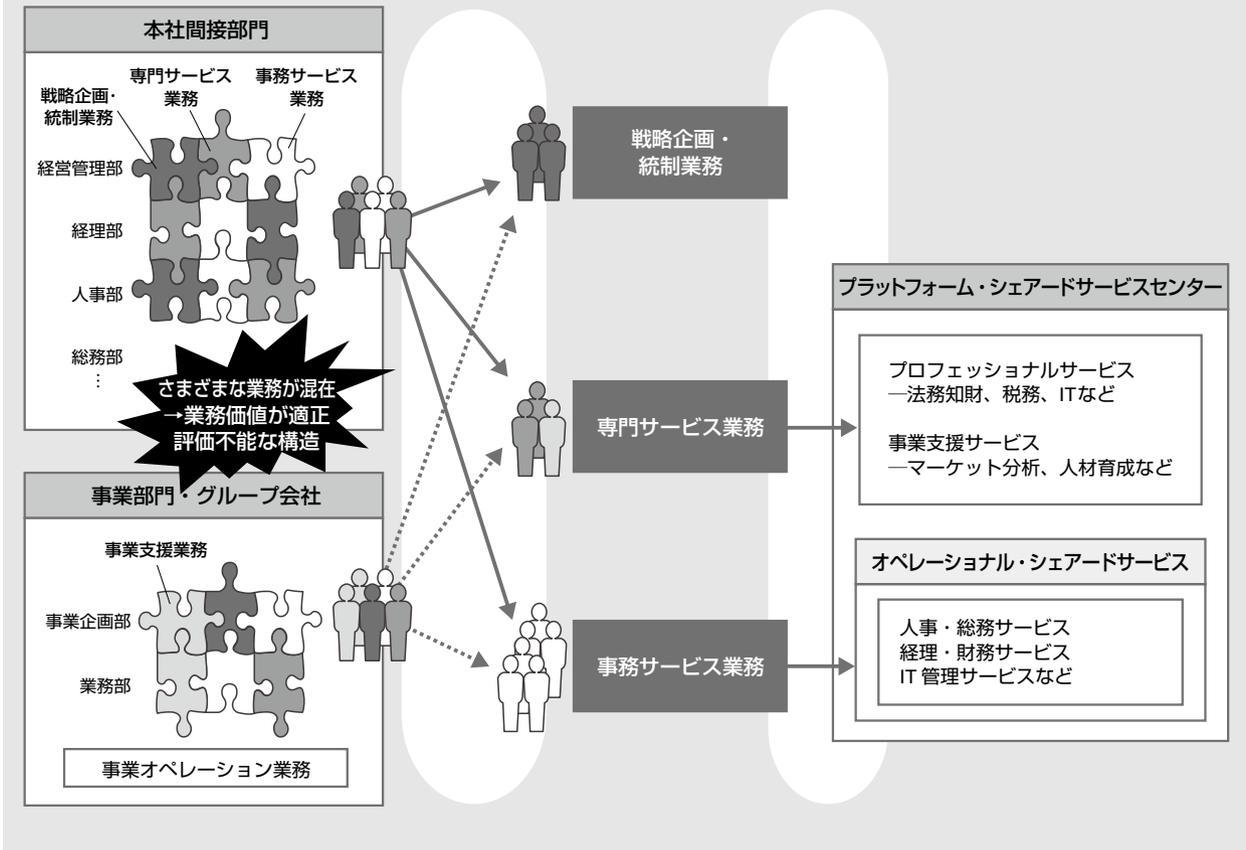
①定型業務の枠を超えた受託業務の拡大への対応

プラットフォームSSCは本社部門の既存の組織をある程度維持した形での集約となるため、将来の事業や拠点の拡大に伴う新たな業務の受託に対応しやすい。受託業務の拡大は、さらなる業務の標準化や効率化につながり、グループ全体のコスト削減に寄与することになる。

②全体最適の視点での効率的な間接業務のプラットフォーム構築

間接業務は、本社部門だけでなく、各業務部門内やグループ会社にもある。「管理・事務・サービス業務」だけでなく「専門業務」も加わることで、グループ会社にある本社部門のほとんどをプラットフォームSSCに委託することができる。それにより、グループ会社の間接コストの最小化が図れるだけでなく、高度な専門業務への対応も委託できる。そして、M&Aなどで新たな企業が追加された場合に、専門業務から管理・事務・サービス業務まで一体となった間接業務サービス（プラットフォーム）の提供が可能となる。

図7 プラットフォームSSC (シェアードサービスセンター) 化



③ スタッフのモチベーションと人件費の適正化の両立

プラットフォームSSCは、人材マネジメントの面でも効果をもたらす。専門業務人材を本社部門に集約することで、人材育成に取り組みやすくなる。スタッフにとっても、従来のSSCはコスト削減が強調されモチベーションを高めにくかったのに対し、プラットフォームSSCでは専門性を磨きより高度な業務に挑戦するという目標を立てやすく、モチベーションの向上が期待できる。

プラットフォームSSC設立を通じて間接業務改革を実現するためには、個々の業務について付加価値を明確に定義し、付加価値の程

度に応じた評価・報酬制度を整備することが重要である。それにより、社員の反発が大きい一律の人件費削減ではなく、業務の難易度、社員のキャリアプランや働き方の多様性に対応したより適切な人件費配分が実現可能となる。その結果、全体として人件費を段階的に抑制することが期待できる。

シェアードサービス化による間接業務改革が隆盛を極めた2000年頃から10数年の年月を経て、近年このようなプラットフォームSSCを志向する取り組みが見られるようになってきている。たとえば、沖電気工業は本社の人事部・経理部をほぼすべてOKIプロサーブに移管し、「専門業務」と「管理・事務・サー

ビス業務」を一体的に集約・運営している。また、富士フィルムビジネスエキスパートは、発足後、総務・人事などの業務から購買、広報・広告宣伝・販売促進の企画制作、研究開発支援や輸出関連業務と受託業務を拡大し、機能強化とコスト削減の両立を図っている。

4 「業務改革企画・実行業務」の定義

「業務改革企画・実行業務」とは、構造改革を実現するための具体的な改革を構想し、設計・導入していく業務である。事業が多角化し、拠点もグローバルに展開していくと、各所で事業活動を下支えする業務が発生する。各所では効率的な運営をしているが、全体を見渡すと業務の重複や個別最適が優先されるがゆえに全体の効率を損なわせていることがある。個々の現場改善の局所最適は、全体最適にはならない。全体を見渡した効率性の追求を企画・検討する業務が求められる。また、ICTなど最新の技術を活用した業務基盤を検討し、導入していくことも、個別事業部門内や各地域拠点内に閉じたものではないことから、全体をオーガナイズする業務も重要である。

欧米企業に目を向けると、業務改革企画・実行業務を具備し、継続的な構造改革に取り組んでいるケースが多くある。P&GのSSCであるGBS（グローバルビジネスサービス）、ゼネラルエレクトリックのジェンパクト（Genpact）がその典型例である。

P&Gでは、1990年代後半より取り組みを開始した。当初はバックオフィス業務を担うシェアードサービスセンターであった。しかしながら、バックオフィス業務を受け入れる

だけでは効率性は高まらず、全体の効率性を高めるために個々の業務を標準化し、その業務を提供サービスとしてメニュー化していく形態に変遷していった。各所にある業務を標準化されたサービスに置き換えること、または、各所で発生した新たな業務を標準化してサービスメニュー化し、提供することで、全体最適を実現している。同社には現在サービスメニューが70種以上あり、オペレーション業務だけでなく、製品開発、顧客・消費者調査、ファイナンスなどの事業活動をサポートする専門業務に対しても同サービスメニューを提供している。

他方、ジェンパクトでは、BPRの専門組織を設け、各事業会社のトータルコスト削減の提案を可能にした。また、自社内においては、マニュアル化やKPI（Key Performance Indicators、重要業績評価指標）設定などのプロセス管理も徹底することで、提供されるサービス品質の継続的な向上を行っていることが特徴である。

IV 「業務改革企画・実行業務」の推進方策

業務改革企画・実行業務を本社部門が推進する際のポイントは、「1. 専任組織の設置」「2. プロセスオーナーの設置」および「3. ナレッジマネジメント」である。それぞれ、以下に詳細を述べる。

1 専任組織の設置

事業部門にまたがる改革を構想し、実行していく上では、特定部署の利害を超え、今後の戦略も踏まえた全社最適の観点から新業務

を設計する必要がある。そのため、本社部門に専任組織を設置する必要がある。既に、いくつかの企業では、業務改革の企画推進をミッションとする組織が組成されている。たとえば、日立製作所は、同社のグループ構造改革であるHitachi Smart Transformation Projectを推進していく中で、間接業務改革の実行とシェアードサービス会社の徹底活用を推進する専任組織を設置している。

間接業務改革の専任組織を置くメリットとしては、兼任体制にありがちな、活動に十分な時間がとれず遅延するリスクを回避・軽減できることや、業務改革の企画・構想立案や実行を本業とする意識を醸成できることがあげられる。また、専任組織のトップには、社長自らまたは副社長や常務執行役が就任することで、全体最適を推進することも多い。

2 プロセスオーナーの設置

プロセスオーナーとは、全体最適の業務プロセス設計・構築・管理・維持の権限や責任を持つ組織や役職のことである。調達～支払、販売～入金など業務プロセスのEnd to Endに対し全体最適の責任を持たせ、組織横断・グローバルで効果的な業務プロセスを確立する。業務のEnd to Endのプロセスを管理する権限を付与することで、プロセスオーナーは通常は調達や財務などの部分最適（組織内最適）になりがちな業務プロセスを、組織横断の視点、グローバルの視点で最適なプロセスへ業務を改革できるようになる。また、プロセスオーナーは、常に全体最適の業務プロセスに責任を持っているため、現場の業務改善の把握を促し、業務改善に努める。

ただし、一つの事業部の業務のみに従事し

ていた人材にとって、事業横断で全体最適の業務プロセスを設計することは、ハードルが高い。また、業務全般の改革を経験したことがある人材は社内にはほとんどいないことが多い。プロセスオーナーになりうる人材を自社内だけで揃えることが難しい場合、短期的には、業務改革や業務プロセス標準化の経験のある専門人材を外部から雇用することも検討すべきである。ただし、改革を継続的に実施し、その成果を享受し続けるためには、中長期のスパンで改革人材を育成する必要がある。戦略の立案や複数の事業の業務プロセス、システム構築への理解を深めるよう計画的なローテーションを実施するとともに、事業部と交渉できるビジネスリーダーを育成すべきである。

3 ナレッジマネジメント

業務改革企画・実行業務を行う組織は、グローバルの視点で業務を標準化し、常に改善していく役割を担う。そのためには、業務改革の方法論や改革事例、マニュアルなどの業務改革のナレッジを蓄積・共有し、再活用を促進することで、常に標準プロセスの陳腐化を防ぐ必要がある。それには業務改革のナレッジを統括するナレッジマネージャーの設置が有効である。

ナレッジマネージャーは、プロセスオーナーと連携をとり、蓄積するナレッジの方針に従って社内外の業務改革のノウハウを収集し、活用しやすいよう整理・体系化した上でナレッジDB（データベース）へ追加していく役割を持つ。

製造業A社の業務改革企画・実行組織では、業務改革のナレッジをグループ内外から

収集し、整理・体系化している。どのような業務でどのような効果を出したか、その際に使用したツールや方法はどのようなものだったのかをナレッジDBに整理・体系化し、業務で再活用している。

ただし、多くの日本企業では、業務改革を実施しても、そのノウハウは実施した社員個人に付随し、業務改革のナレッジまで整理・体系化し、蓄積・再活用してきた経験がない。ナレッジマネージャーが収集し、整理・体系化しても、活用されない、または、活用した結果が再び整理・体系化されなくなる恐れがある。そのような結果を防ぐためには、人事評価制度に組み込むなど、ナレッジ提供者のインセンティブを設定し、ナレッジの探索・活用と活用結果の再整理・体系化のサイクルを活発化することで、ナレッジ重視の文化を浸透させるべきである。

V まとめ

既存事業の活動の下支えに加え、既存事業の成長を超えた企業の成長実現が本社部門の役割である。そのためには、リ・ピュア化に

よって役割の再定義を行うこと、そして、それぞれの役割を実現するための能力開発を行うことが重要である。その中でも業務改革企画・実行業務は、役割・権限・責任を明確にし、継続的な改革のための試行錯誤を続けることで能力が高まっていく。本社部門の能力を高める再編は喫緊の課題として着手が迫られている。

著者

須藤光宜（すどうみつよし）

経営コンサルティング部上級コンサルタント
専門は構造改革・組織改革、本社部門改革、持株会社化移行支援、地域統括拠点設計など

測上 穰（ふちがみゆたか）

業務革新コンサルティング部主任コンサルタント
専門はビジネス・プロセス・マネジメント、業務分析・KPI設計など

佐藤悠一（さとうゆういち）

業務革新コンサルティング部副主任コンサルタント
専門はコスト構造改革実行支援、シェアードサービス設立支援など