コストダウン経営に資する本社部門の構造改革

増田有孝／足立興治

CONTENTS

Ⅰ　コストダウンを加速する経営環境
Ⅱ　コストダウンのターゲットとしての本社部門業務
Ⅲ　良いコストダウンの好循環構造
Ⅳ　リダクション型改革でコストダウン
Ⅴ　リフォーメーション型改革でグループ横断の効率向上
Ⅵ　リファンクション型改革でバリューアップ

要約

1　ここ10年間、東証一部上場企業の売上原価率は低下し続けた一方で、売上高販売管理費率は上昇し続けた。しかも、売上高経常利益率が上位の企業の売上高販管費率は、下位企業よりも10%も高い水準で推移してきた。業績良好企業は間接業務には経営資源を注力し、基幹業務のコストダウンを実現している。

2　コストダウンは、もぐら叩きのように経費の単価を引き下げる「悪いコストダウン」と、要所にきちんと投資し、機能の強化を図りながら全体でコストダウンを実現する「良いコストダウン」に分類できる。

3　SCM（サプライ・チェーン・マネジメント）改革のポイントは、投資にメリハリを利かせることである。本社部門でも、強化すべきところには経営資源を集中投下して成長への余力を担保し、効率化すべきところでコストダウンなどの効果を刈り取るべきである。本稿では、良いコストダウンのモデルとしてCVM（コーポレート・バリューアップ・モデル）を提唱する。

4　従来の本社部門の改革は効率化主眼の「リダクション（削ぎ落とし）型」であり、“見える化”“捨てる化”などにより一定の成果を出してきた。昨今では、連結経営に向けて“見る化”“顧客視点からの捨てる化”“変わる化”“ピュア化”による「リフォーメーション（組織再編）型」の改革が主流である。

5　今後、本格的に「強くて小さな本社部門」を目指すために、“闘う化”を加え、価値創出本社への機能の最適化を行う「リファンクション型」の改革を提唱したい。本社部門は、外部のサービス提供業者、他社の本社部門、過去の自分自身と競争力を比較して奮起することで、「戦略企画機能の強化」と「良いコストダウンの先導」を実現すべきである。

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。
Copyright © 2003 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

Ⅰ　コストダウンを加速する経営環境

1　悪いコストダウン、良いコストダウン

「コストダウンは永遠の課題である」と語る経営者が多い。市場の成熟やバブル経済の崩壊に直面し、多くの企業は、不採算事業の撤退・売却、事業の選択と集中、BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）、アウトソーシングなどの策を講じて、コストダウンに取り組んできた。しかしながら、コスト水準がほぼ１桁違う中国の製品と労働力、株主からの利益創出圧力などを背景に、企業内のコストダウン要請はとどまるところを知らない。

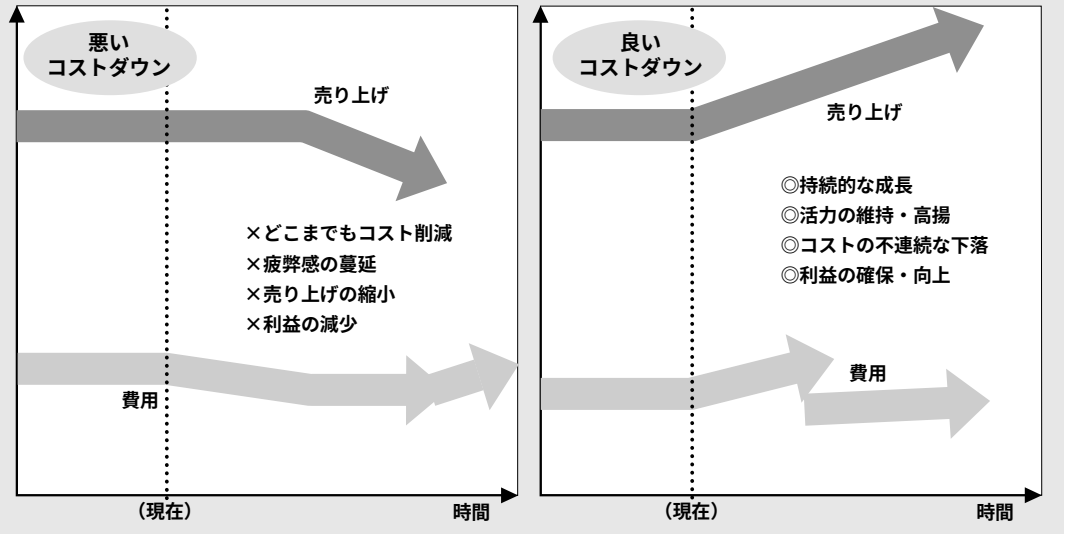
これを受けて、最近コストダウンのターゲットは、事業部門の基幹業務から、いわゆる本社部門や事業部門に散在する間接業務に移っている。間接業務とは、総務・庶務、人事・福利厚生、人財育成、経理・財務、全社レベルの研究開発、法務・知的財産管理などを指す。本稿では簡単のために、これらの業務をまとめて「間接業務」、遂行組織を「本社部門」と呼ぶ。

これまで各企業が取り組んできたコストダウンを分析すると、図１のように「悪いコストダウン」と「良いコストダウン」とに分類できる。両者の相違は、コストダウン活動が「成長力を担保しているかどうか」という点にある。

「悪いコストダウン」は、全体構造を十分に踏まえずに、一律カットや個別課題ごとにもぐら叩き的な策を施すコストダウンである。短期的には確かに効果は見られるが、時間の経過とともに社員の疲弊感が高まり、やがてコストダウンの施策が行き詰まり、売り上げの減少、利益の減少を招き、企業の競争力まで削ぎ落としてしまう。

今、コストダウンを通じて目指すべきは、十分に競争力を発揮する「筋肉質」になることであり、成長に向けて飛躍できる力を蓄えることである。そのためには、社内で一見非効率に思われる機能や投資も、明確な目的があれば、容認する姿勢が必要である。削減すべきところ、強化すべきところを明確にして

図1　悪いコストダウン、良いコストダウン



当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。
Copyright © 2003 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

メリハリを利かせた結果、総合力としてコストダウンを実現するのが「良いコストダウン」であり、こうした取り組みが重要性を増している。

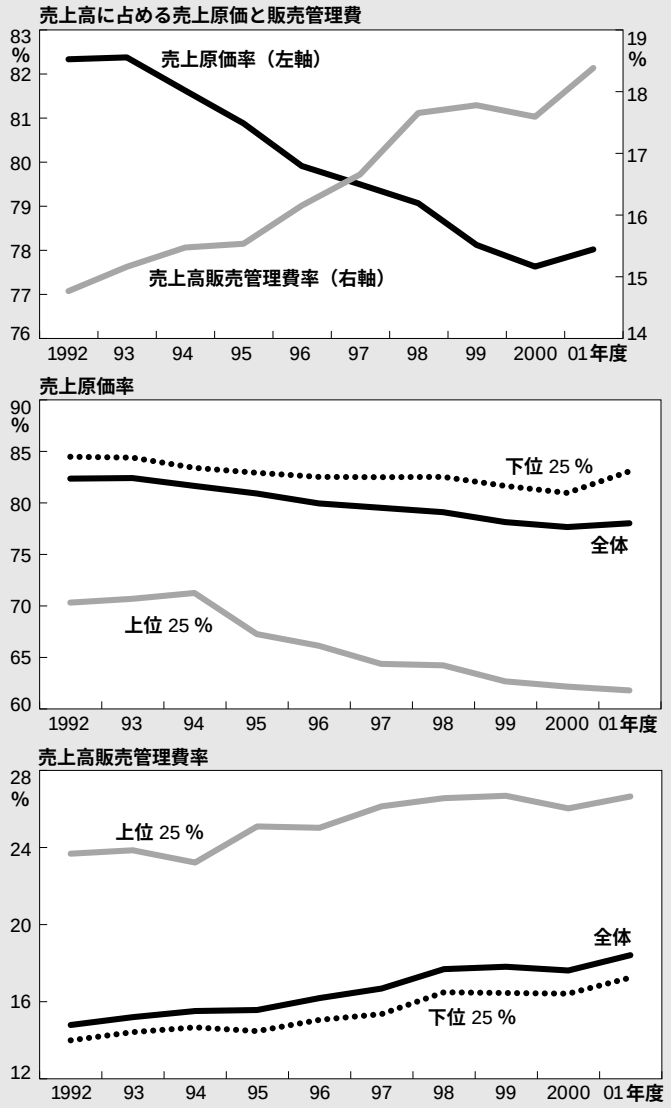
2　コストダウンにメリハリを利かせた高収益企業

筆者らは、図２に示すように、東証一部に上場している企業の連結データをもとに、売上原価と販売管理費が売上高に対してどのような推移を示しているかを分析した。その結果、過去10年間で、売上原価の売上高に占める比率（売上原価率）は低下する一方、売上高販売管理費率は逆に上昇していることがわかった。

また、売上高経常利益率をベースに、上位25%、下位25%の２つの企業グループに分けて分析したところ、売上原価率はこの10年間に、下位25%のグループはわずか１%しか低下していないのに、上位25%のグループは約７%も低下している。また、売上高販売管理費率を見たところ、この10年間で上位、下位とも比率が３%上昇したが、上位25%のグループは下位25%のグループより10%も高い水準で推移していることがわかった。

この構造を見る限り、コストダウンは単にコスト削減を行うだけでなく、コストを削るべきところ、かけるべきところを組み合わせることで進められていると考えられる。以下では、全社のコストダウンにメリハリを利かせ、全体最適に向かうために、どのようなメカニズムが存在するのか、それに本社部門はどのように関わるのかを考えたい。

図２　売上原価と販売管理費の推移



出所）東証一部上場企業の連結データより作成

II　コストダウンのターゲットとしての本社部門業務

1　SCMにみる基幹業務の効率化と増力化

本社部門の改革を論じる前に、事業部門で先行して取り組んできた調達、生産、物流、在庫管理などの各基幹業務の改革の概要と成果を整理する。事業部門では、それぞれの基幹業務について原価低減活動を続け、諸外国と比べても競争力のあるコスト構造を実現

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。
Copyright © 2003 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

表1　SCM改革と本社部門改革における効率化と増力化のメリハリ

	SCM（サプライ・チェーン・マネジメント）	本社部門の構造改革
① 顧客満足度の向上	●欲しいものを欲しい時に供給 ●実需への即応、鮮度の確保	●事業部門の従業員、経営者への低コストで高品質なサービスの提供 ●利用者の痒いところに手の届くサービスの提供
② 業務プロセスやルールなどの共通化・標準化	●部品の共通化、製品の統廃合 ●イレギュラー処理の排除	●グループ会社間のルールの統一 ●事務・サービスのメニュー化 ●プロセスの簡素化
③ 実需の見極めと実需即応生産・供給体制の実現	●販売情報の徹底収集・分析 ●見込み情報の収集・分析 ●多品種少量生産	●採用、年末調整、決算などの繁閑差のある業務量の見極め ●事務担当者の多能化による事務処理のピークカット
④ 管理会計や人事評価制度の導入・見直し	●全体最適への誘導 ●工場の売上高・利益追求制度の廃止 ●社内評価への在庫コストの反映	●アクティビティコストの可視化 ●サービス対価の明示 ●その結果としての成果対応処遇
⑤ 情報システム基盤の構築	●計画・調整機能の強化 ●基幹情報の一元化とサブシステムの連携	●基幹情報システムとの連携 ●データベースの一元化
効果	○リードタイムの短縮 ○在庫の削減 ⇒フリーキャッシュフローの増大	○戦略企画時間比率の増大 ○実行アクティビティの削減 ⇒強くて小さな本社部門

してきた。さらにここ数年は、業務機能ごとのコストダウン改革の限界を打破すべく、SCM（サプライ・チェーン・マネジメント）により「実需即応に向けた全体最適化」を行ってきた[注1]。

SCMは、表1に示すように、①顧客満足度の向上、②業務プロセスやルール等の共通化・標準化、③実需の見極めと実需即応生産・供給体制の実現、④これを誘導する管理会計や人事評価制度の導入・見直し、⑤これらを支援する情報システム基盤の構築――などの施策を講じた結果として、フリーキャッシュフローの増大をもたらした。

そして、これらを効率的に実現するために、業務機能別にメリハリある策が講じられた。需要情報を把握する部分と需給計画を作成する部分には経営資源を傾注する一方で、生産、在庫管理、物流、購買事務などについては、徹底してスリムな体制で、効率的な業務プロセスを追求した。

2　SCMに照らした本社部門業務の課題

本社部門でも業務の改善・改革に取り組んできた。しかしその多くは、業務ごとまたは特定組織ごとの改革であった。例えば人事部では、業務処理を行うのを社員から派遣社員などに替えたり、給与計算事務や福利厚生業務をアウトソーシングしたりしてコストダウンを図ってきた。

しかし、これらは従来の業務プロセスを肯定したうえで、単価を下げ、効率化のみを追求してきたにすぎない。いわば、もぐら叩きのように単価低減活動をしてきただけであり、根本的な本社部門改革であったとは言いがたい。

SCM改革と比較することで、本社部門の改革に次の2つの示唆が得られる。1つは、改革対象に効率化と増力化のメリハリをつける点、もう1つは、表1の右半分に示したように、顧客（本社部門の場合は経営者や事業

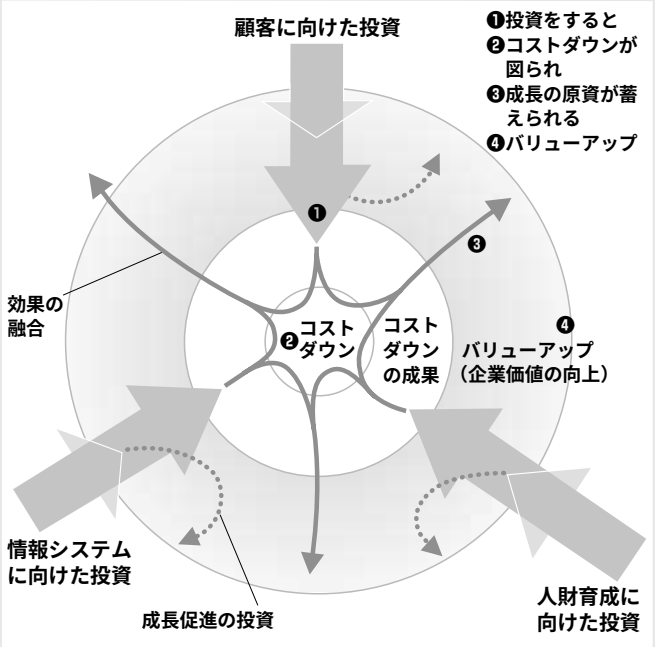
当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。
Copyright © 2003 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

部門）を意識するなど、SCMと同様の観点によって改革を再考できる点である。

特に２点目の示唆のうち、表１に示した顧客満足度と実需即応の観点は、これまで多くの企業の本社改革に欠落していたのではないか。延々と続くゴールなき効率化活動に、本社部門自身が悩んでいる企業が少なくない。これは、顧客は誰か、どのレベルで遂行すれば満足するのか、どのタイミングで遂行すれば有益なのかを、サービス提供者である本社部門と受益者との間で明確にしないまま、本社部門が独善的な改革に陥っていたためだと考えられる。

本社部門の改革においても、SCMの観点を参考にして、改革の注力点と経営資源にメリハリをつけ、コストダウン、そしてその先のバリューアップ（企業価値の向上）の成果を狙っていきたい。

図3　CVM（コーポレート・バリューアップ・モデル）



III　良いコストダウンの好循環構造

1　CVMによる余力を起点とするコストダウン

SCMがもたらした考え方を踏まえ、「良いコストダウン」に向けて本社部門が担うべき役割を図式化したのが図３である。

CVM（コーポレート・バリューアップ・モデル）の基本は、コストダウンによって単に経費を削り効率だけを求めるのではなく、要所にきちんと投資して機能の強化を図りながら、次への成長余力を蓄え、バリューアップをもたらすことである。このことを図３に沿って説明すると、コストダウンに向けた投資の軸は、「顧客に向けた投資」軸、「人財育成に向けた投資」軸、「情報システムに向けた投資」軸の３つである。

①「顧客に向けた投資」軸は、適切な付加価値をできるだけ効率良く、かつ効果的に顧客に提供できるようにするために投資する軸である。

②「人財育成に向けた投資」軸は、より高度な経営体を構築するために、社内の人財育成に向けて投資する軸である。

③「情報システムに向けた投資」軸は、統合業務パッケージ（ERPパッケージ）等や、IT（情報技術）ソリューションなど、いわゆるITを活用して改革するために投資する軸である。

これらの３つの軸に向けた投資によるコストダウンの効果は、互いに独立ではない。本社部門の主導のもとで融合し、成長の原資として蓄積され、バリューアップに資するという構造を持つ。

例えば、情報システムを活用して、遠隔地

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。
Copyright © 2003 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

からでも容易に生産や在庫、販売データの検索や照会ができるようにする。

また、顧客により良いサービスを提供するために、顧客情報をリアルタイムで把握できる環境を整備することに投資する。この場合、必要な時に必要な顧客情報をリアルタイムで取り出し、それを活用しながら営業の場で顧客にプレゼンテーションできるようにすることで、コストパフォーマンスの向上と営業力の強化が図れる。

さらに、人財を育成して企画力を強化するすることで、取引状況の傾向を把握して新たな商品・サービスの開発の契機とし、企業の成長およびドメイン（事業領域）の深耕や拡大を図ることも可能になる。

すなわち、成長のための余力を蓄えるべく各方面から投資を行い、その効果がコストダウンの形で表れ、それぞれの投資効果が融合して次への成長の原資となり、成長とバリューアップにつながるという一連の流れこそ、冒頭で述べた「良いコストダウン」の姿であると筆者らは考えている。

2　事例に見るCVMモデル

では、実際にCVMモデルがどのように機能しているのだろうか。ここで、２つの事例を紹介する。

この循環を有効に機能させて業績を回復させた会社として、消費財メーカーA社があげられる。A社は、業績悪化が進んだため、売り上げ強化を図ったものの、メーカー在庫と流通在庫が膨らみ、結果として赤字に転落してしまった。そこで、早急に対応すべく、トップの号令のもと、本社部門主導で経営改革に取り組むことになった。

具体的には、大量の不良在庫を償却し、売れ筋以外の商品アイテムを整理した。この結果、在庫コストと、整理した商品アイテムにかかった広告宣伝コストを削減することができた。並行して、売れる商品でも在庫管理を強化するため情報システム投資を行い、商品需要の予測精度を上げて在庫を減少させるべく、予測支援システムを投入した。この結果、在庫期間の短縮、在庫コストの削減、売り上げの向上を実現することができた。こうした積み重ねの結果、翌年には赤字を解消し、業績の回復を果たした。

CVMに当てはめてみると、本社部門がリーダーシップをとりながら、「顧客に向けた投資」軸に沿って、不良在庫の一掃、在庫数量の削減、および広告宣伝コストの削減を図った。また、「情報システムに向けた投資」軸に沿って、販売予測精度の向上と販売力の強化を行った。本社部門の主導のもと、投資を行うべきところと徹底的に効率化を図るところとのメリハリを利かせ、全体として売れる商品を必要な時に必要なだけ提供できる体制を整備し、同時にコストダウンを図ることで、翌年には黒字転換を実現した。

一方、この循環が構築できずに苦戦している会社として、機械メーカーB社があげられる。B社は、業界の構造不況に伴って業績が悪化したため、本社部門主導で大掛かりな事業リストラを図った。

具体的には、不採算部門の撤収または他社への事業移管を遂行するほか、人事面では人財の早期退職を進めるとともに、各事業部の業績に合わせたボーナス制度を導入することや、年金制度を改革することなどで、人件費等のコストを削減しようとした。こうした取

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。
Copyright © 2003 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

り組みにより、一部の既存事業の好調と相まって、一時的に利益を計上することができた。しかし、その後の競争力の強化に向けた設備投資の増大までには至らず、ひたすらコストダウンを続ける「悪いコストダウン」となった。その結果、一部の既存事業が好調だったものの、業績は下降線をたどった。

CVMモデルに当てはめて考えると、「人財育成に向けた投資」軸の方向で改革を図ろうとしたが、実は投資というよりはコスト削減の取り組みであった。人財へ投資することがどのような成長のための余力を生むのかを十分に考慮しないまま取り組んだ結果、「悪いコストダウン」に陥ったと考えられる。B社は投資家からは、「先行きに対して明るい見通しが得られない」という厳しい評価を受けている。

A社とB社の比較から、同じコスト削減の取り組みを行っても、その目指す方向と一連の循環機能を形成するか否かで、その成果も明暗を分ける様子がうかがえる。どちらのケースも、本社部門は主導的に活動しているものの、バリューアップを実現するという大きな目標を明確に掲げているか、そしてそのためにかけるべきところに投資し、そのほかは削減するというメリハリを利かせているか、さらにそれらの成果を融合しているか、というところが分岐点となっている。

このような考えがないままコストダウンを図ると、結局、B社のように企業は縮退し続けてしまい、事業部門の疲弊を招く。コストダウンに向けて、本社部門は、CVMモデルにおける好循環の主導者であって、常にバリューアップに向けて全体をコントロールすることが、その重要な役割であるといえよう。

Ⅳ　リダクション型改革でコストダウン

1　目指すは「強くて小さな本社部門」

本社部門の目指すべき姿は「強くて小さな本社部門」であろう。強い本社部門は、高い専門能力、広範なネットワーク、高い戦略策定・統治能力、強力なライン支援機能、戦略的な情報システム構築力などを持たねばならない。小さな本社部門は、絞り込まれた権限、明確な役割分担・責任、わかりやすい組織、スリムな要員などを実現していなければならない。

また、本社部門自身がいくら素晴らしくても、事業が成果を出さなければ、企業として立ち行かない。したがって本社部門には、自身が効率的であることはもちろん、事業部門を適切に管理・誘導・統治し、企業としての存在価値を高めるリーダーシップを発揮することが求められている。

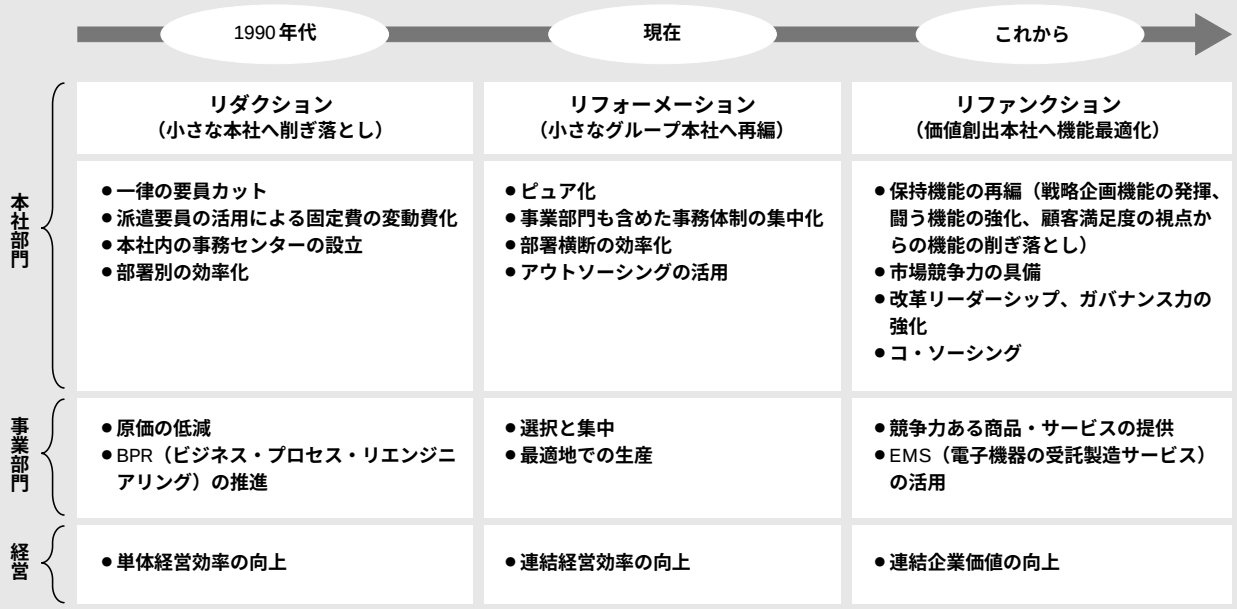
2　リダクションからリフォーメーション、リファンクションへ

本社部門改革の着眼点は、経営環境の変化や本社部門の成熟に伴い、図４のように変化してきた。筆者らは３つの区分を設け、「リダクション型改革」「リフォーメーション型改革」「リファンクション型改革」と端的に呼んでいる。

1990年代のトレンドはリダクション型改革であり、「小さな本社への削ぎ落とし」に特徴があった。要員の一律削減や、不要業務・プロセスの削減を行った。社員でなくてもできる業務を社員から派遣要員へ移行したり、

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。
Copyright © 2003 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

図４　本社部門の改革コンセプトの変化



注）コ・ソーシングとは、アウトソーシングサービスの活用側と供給側が相互の経営資源やビジネスプロセスを共有し、補完的に活用する、アウトソーシングの発展的形態をいう。これにより、双方が一層付加価値の高いサービスを生み出せるようになる

アウトソーシングにより固定費の変動費化を図った。また、本社内の事務センターの設立により、効率性を追求した。

現在のトレンドはリフォーメーション型改革であり、「小さなグループ本社部門への再編」に特徴がある。1990年代と同様の効率化施策をさらに追求するのはもちろん、いったん本社で事務センターに集中させた組織を、再度、事業部門やグループ会社まで含めて最適化する。効率化をグループレベルで徹底している。

一部の先進的な企業では、次のトレンドといってもよいリファンクション型改革が行われ始めた。狙いは「価値創出本社への機能の最適化」である。本来あるべき本社部門像を追求し、自社に適した戦略企画機能はどういうものか、自社のガバナンス（統治）はどうあるべきか、自社の事業成熟度を踏まえると事業部門をどのように管理すべきかなど、自社なりの機能を徹底的に検討し、それらを実現するための策を講じる。効率性を追求している段階では、先進他社に学ぶことができたが、あるべき機能は各社の独自性が強いものなので、他社の本社に学ぶことが難しい。

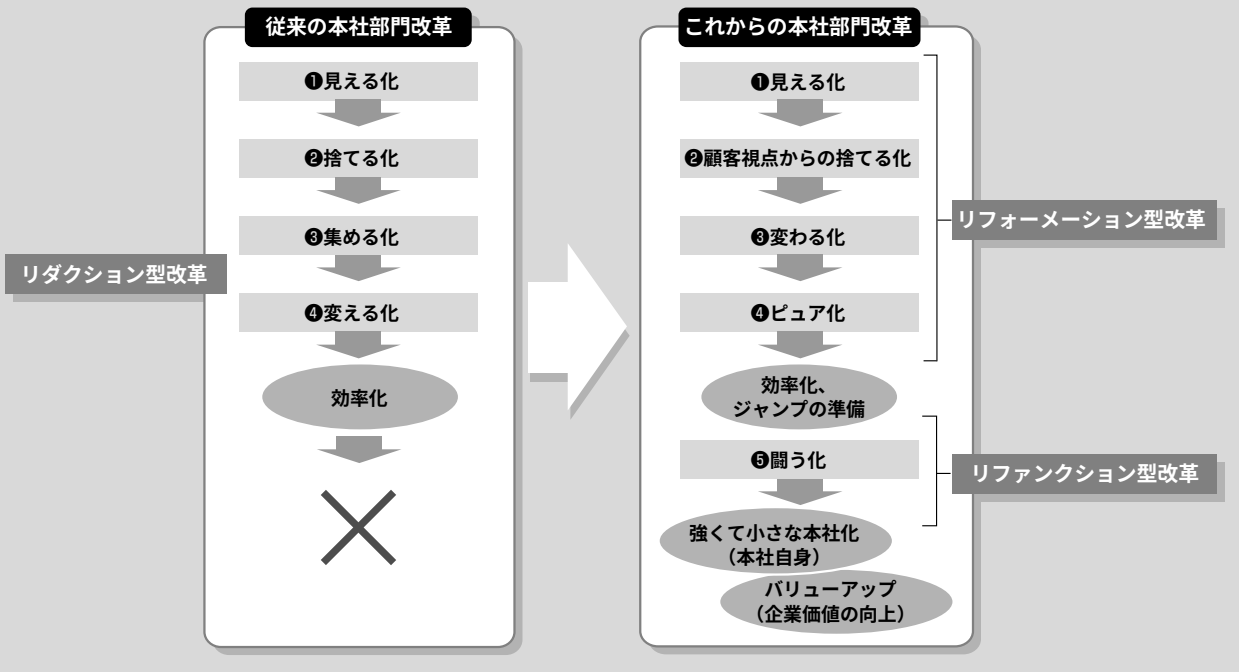
リファンクション型の本社改革は、従来の概念の延長上のものとは異なる「構造改革」と呼べる改革となる。顧客や実需を意識し、闘うための意識改革を伴うためである。

3　リダクション型改革は効率化の起点

「強くて小さな本社部門」に向けて、まず起点となるのが、「リダクション型改革」である。次ページの図５に示すように、①見える化、②捨てる化、③集める化、④変える化――により、効率化を追求する。

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。
Copyright © 2003 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

図5　本社部門の構造改革推進の着眼点



“見える化”では、大くくりで見えにくかった事項を計数的に把握する。例えば、どんぶり勘定だったコストを、アクティビティ（活動単位）ごとに細分化する。部署ごとに配賦していたコストを、イベント単位の直接課金に変え、何がコスト高で、それをどう工夫すればコストダウンが図れるのか、具体的な方策を検討できるようにする。さらには、ワークフローシステムを活用し、業務プロセスの進捗状況を見えるようにする。

“捨てる化”では、業務プロセスを分析し、不要なプロセスや規則、組織を削ぎ落とす。また、標準化されていない業務やルールを整備することで、無駄な動きを排除する。

“集める化”では、自社の事務処理体制を集約する。さらに、随時行われていた各種事務を、可能な範囲でためて集中処理に移行する。

“変える化”では、従来社員が遂行していた業務を契約社員、派遣社員に委託し、従来の固定コストを変動コストにする。業務によっては、自社で遂行するよりも安価で良いサービスを提供する企業にアウトソーシングする。また、派遣要員をスキル別に区分して、単価を妥当な水準にする。

これら一連の取り組みによって、本社部門自身にかかっているコストを削減する。

V　リフォーメーション型改革でグループ横断の効率向上

1　さらに本社部門の意識を改革

ここ数年は、商法の改正などによって連結での経営効率が問われるようになり、グループ全体としての効率向上のために、本社部門組織を改革する企業グループが多い。

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。
Copyright © 2003 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

また、厳しい経営環境を踏まえて、本社部門の戦略企画機能や統治機能、事業部門やグループ会社に対するリーダーシップも求められるようになった。

こうした要求を踏まえて、従来の改善改革施策をより強力に推し進め、実効性を上げるための改革が、「リフォーメーション型改革」である。これは、図５の右側に示すように、①見る化、②顧客視点からの捨てる化、③変わる化、④ピュア化――の観点と手順で取り組むと良い。

“見る化”では、すでに見えているコストやタスクの妥当性を評価し、最適化されているかどうかについて意思を持って検証する。コスト面では、付加価値に比較して多額なコスト、あるいは市場に比較して不当な水準にあるコストは、是正措置をきちんと講じて削減する。逆に、次の飛躍に向けて、かけるべきところにコストをかけているか検証する。法令を遵守しているか、社内規程上、問題行動は隠れていないかなども見る。

“顧客視点からの捨てる化”では、本社部門自身の考えで改革してきた業務プロセスやコストなどに対する満足度を、本社部門の顧客である経営者や事業部門に確認し、価値を感じてもらえていない業務は徹底的に削ぎ落として、もう一段の効率化を進める。逆に、顧客に不満を持たれている点は強化・改善する。

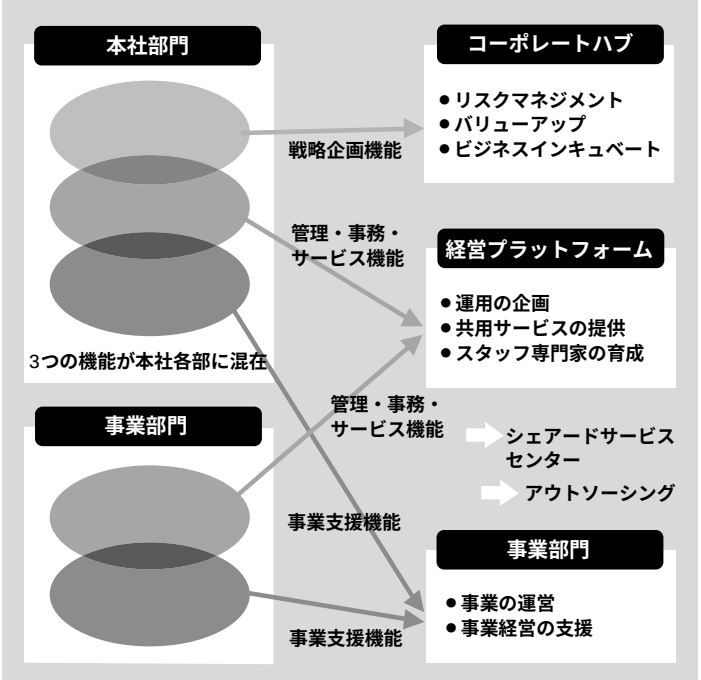
“変わる化”では、本社部門の意識をサービス提供者へと改革する。したがって、サービス提供者としての本社部門と、顧客としての事業部門や経営層の間に緊張関係を築くことに注力する。事業部門では当然の顧客満足度の考え方を本社部門にも導入し、顧客満足度を意識する仕組みを導入する。サービスメニューとサービスレベルを、サービス提供者と受益者の間で明らかにする。

さらに、従来の本社部門では平均値に集中しがちだった人事評価の採点を、サービス提供者としての成果や顧客満足度に応じて、事業部門と同様にメリハリを利かせて最上位ランク、最下位ランクにも振り分け、本社部門自身の変革を促す。

2　ピュア化による経営プラットフォームの確立

“ピュア化”では、図６に示すように、従来本社部門の各組織に混在していた「戦略企画機能」「管理・事務・サービス機能」「事業支援機能」を弁別した組織再編を行う。この目的は、この３つの機能の混在で希薄化しがちな戦略企画機能を強化することと、管理・事務・サービス機能の集約化で一層の効率性を追求することである。

図6　本社部門の組織改革コンセプト“ピュア化”



当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。
Copyright © 2003 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

特に、本稿の主題であるコストダウンを追求するためには、グループ全体を見渡し、事業部門も本社部門も見渡して、適切な「経営プラットフォーム」を構築することが重要である。これは一般にシェアードサービス組織と呼ばれているが、ルーチンワークを安価に遂行する組織としてのシェアード組織の事例が多いため、筆者らはあえて呼び方を変えている。

従来の本社部門から、単に呼称を変えただけのシェアードサービス組織を作ると、改革は失敗する。昨今のシェアードサービス化ブームのなかで、元気のないシェアードサービス組織や子会社が乱造され、一層の効率低下が懸念される企業は多い。安易で中途半端な組織改善を決めた経営陣の責任は重い。

本来、シェアードサービス組織には、業務運営面の企画機能も持たせ、人財育成のステップとして位置付け、顧客との緊張関係を持つためのサービスメニューや対価を明示するなどの工夫を盛り込むべきである。サービスメニューや対価を明示するのは労力がかかることでもあり、避けたがる傾向がある。しかし、筆者らの経験では、受益者がコストダウンをするために工夫や妥協すべきポイントに気付く手段でもあり、シェアードサービス組織が自律的に改善・改革するメリハリの判断材料をも与えるので、ぜひとも設定すべきである。

また推進上は、改革のゴールと道筋を示すグランドデザインを作成し、合意しておくべきである。そして本組織の名称は、本来の目的を示し、本組織員のやる気が湧くように、例えば「経営プラットフォーム」のようにしたい。

“ピュア化”においては、少数精鋭の戦略企画機能を担う「コーポレートハブ」を構築する[注2]。顧客が求める企画面の機能を明確にするとともに、その機能を果たせるように組織や人を再編する。

ここまでは「リフォーメーション型改革」と呼ぶ。グループ横断の効率化とコストダウンを果たし、本社部門を筋肉質化して、次のジャンプへの準備を行う改革である。

Ⅵ　リファンクション型改革でバリューアップ

多くの経営者や事業部門が欠落していると感じている本社部門の機能は、戦略企画力であろう。効率化は追求できても、企画力の向上は人の資質に起因している、として諦めている企業も多い。しかし、筆者らの見るところ、戦略企画機能に関する期待や自覚のばらつきが大きいことが主因である。

本社部門改革の着眼点の最後は、図５の右下に示す「⑤闘う化」である。

本社部門はこれまで、他と比較されること、競争することが極めて少ない組織だった。しかしこれからは、“闘う”気概を持って他者と比較、競争、奮起すべきである。本社部門の闘う相手は３つある。

闘う相手の１つ目は、類似機能を提供するサービス事業者である。「経営プラットフォーム」組織は、給与計算、福利厚生事務、経理事務、税務事務などを手がけるアウトソーサー（アウトソーシング受託企業）と闘う。また、「コーポレートハブ」は、経営コンサルタントなどと闘う。

事業部門や経営者は、自社の本社部門のサ

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。
Copyright © 2003 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

ービスよりも優れたサービス提供者が外部に存在するならば、自由に外部に委託できるというルールにする。本社部門は、競争で揉まれることで切磋琢磨する。コスト面、提供付加価値面でアウトソーサーなどより競争力がないと評価されるのであれば、自社でその機能を持つ必然性はない。メリットがあればむしろアウトソーサーと組み、アウトソーサーを活用することで、本社部門はもっと別の部分に注力してもよい。

闘う相手の２つ目は、他社の本社部門である。欧米の企業は、市場を拡大し取引を有利にするためには、経営トップや本社スタッフを中心に様々な手段を通じてグローバルな観点で市場を創造し、利益の創出に取り組んでいる。日本に本社部門を持つ企業も、多くはグローバル競争をしており、競争相手は日本企業だけにとどまらない。事業部門と同様に、本社部門も他社の本社部門と競争すべきである。

同業に限らず、株式時価総額面での競争、コストダウンの先導、事業の再編、M&A（合併・買収）、ブランドマネジメント、リスクマネジメントなど、社会や株主に高く評価されるために本社が前面に立って、他社の本社部門と闘う姿勢で注力すべきテーマはたくさんある。そして、先のCVMの説明でも記載したように、テーマにメリハリをつけて力を注ぎ、成長力を担保しながらコストダウンを実現し、好循環サイクルに乗せる役割を本社部門は担っている。

最後に、闘う相手の３つ目は、自分自身である。あるべき論で改革のメスを入れても、当事者が改革の意義に納得し、改革推進の意識を醸成できていなければ、何も変わらない。仮に表面上は改革を実行しても、コストダウンも企画力の強化も実効は上がらない。リダクション、リフォーメーションを超え、過去の惰性と決別して、あるべきファンクションを描くことが肝要である。

生産をはじめ様々な業務機能の海外移転が進むなか、日本では各企業の本社部門スタッフの比率が高まってくる。本社部門には、自身のコストダウン、事業部門のコストダウンと次の成長を先導するリーダーシップが求められている。これからの企業の優勝劣敗は、本社部門の“闘う”力量が決するともいえるだろう。脳に汗をかき、身体にも汗をかき、実効を上げることが求められている。

注

1　SCMについては、本誌1999年11月号の「SCM改革の着眼点と施策」を参照

2　“ピュア化”の概念およびシェアードサービス組織の構築を含めた本社部門の構造改革については、本誌2002年７月号の「ピュア化による本社部門の構造改革」を参照

著者

増田有孝（ますだありたか）
経営コンサルティング二部長
専門は本社部門の構造改革、SCM等の経営改革、組織戦略、情報戦略など

足立興治（あだちこうじ）
経営コンサルティング二部上席コンサルタント
専門は経営管理、BPR、人事制度、公益法人民営化など

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。
Copyright © 2003 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.