

グローバル本社機能の再構築

森沢 徹



CONTENTS

- I 日本企業の本社を取り巻く環境変化
- II 本社改革の阻害要因——グローバル本社のあり方（アンケート調査結果より）
- III グローバル有力企業が恒常的に活用するベンチマーキングソリューション
- IV 日本企業の本社・間接機能の構造的な問題点
- V 比較すべきは常に進化するグローバル有力企業のプラクティス

要約

- 1 「構造的な円高」「高税率」「高インフラコスト」「エネルギー供給不安」およびその他のマクロ環境要因がボトルネックとなり、日本企業はそのオペレーションの海外移管を加速させている。事実、大手製造業の海外利益依存度は着実に高まる傾向にある。
- 2 ところが、海外利益を生み出すオペレーションを支援するはずの本社・間接機能は、従来の国内オペレーションの規模とスタイルを想定したまま日本の本社組織に滞留している。一方、過去15年間、諸々の規制に対応してきた結果、本社にはさまざまな専門組織が乱立し、一度は実現した「小さな本社」は再び肥大化している。このような環境下では、日本企業の本社・間接機能の適正規模（ライトサイズ）の把握とそれに向けた業務改革が急務となる。
- 3 日本企業の多くは「現状のグローバル本社機能の評価・見える化」と「ライトサイジング」という基本的要件すら乗り越えられていない状況にある。こうしたなか、「見える化」のソリューションとして、「グローバル・ベンチマーキング」の活用が考えられる。グローバル有力企業は同サービスを定期的に活用し、自社の相対的なポジショニングを意識して恒常的に業務改革をしており、日本企業でもすでに同サービスを自社の「改革の入り口診断ツール」として採用し始めている。日本企業には、BIツール利用の遅れ、非付加価値業務による企画スタッフの時間の占有など、特有の本社・間接機能の構造的パフォーマンス不良が見られる。ガラパゴス的に進化した本社機能の改革は急務である。

I 日本企業の本社を取り巻く環境変化

1 外部環境

——海外市場へ逃避する企業収益

国内の経営環境の悪化と海外市場のプレゼンス（存在感）拡大に伴い、企業収益が加速度的に海外にシフトしている。日本の大手製造業に限っていえば、従来の「売り上げ」の逃避に加えて「営業利益」の海外シフトも顕著である（図1）。同図からもわかるとおり、連結売上高の海外比率は、2008年のリーマン・ショック後に短期的に下振れしたものの、連結営業利益の海外比率はこの10年間、一貫して上昇を続けている。

この収益の海外シフトの背景には、海外拠点の新設・増設という「連続的な成長」や、M&A（企業合併・買収）などによる自社拠点の「非連続な拡大」という力が働いている。特に構造的な円高をテコにした「内外型

（IN-OUT型）M&A」（日本企業による海外企業の買収）は、きのうまでいっさい無縁であった被買収企業を、一日のうちに連結対象として迎え入れることになるため、従来の日本型グループ経営を根本から非連続的に揺るがす可能性が高い。

2 内部環境

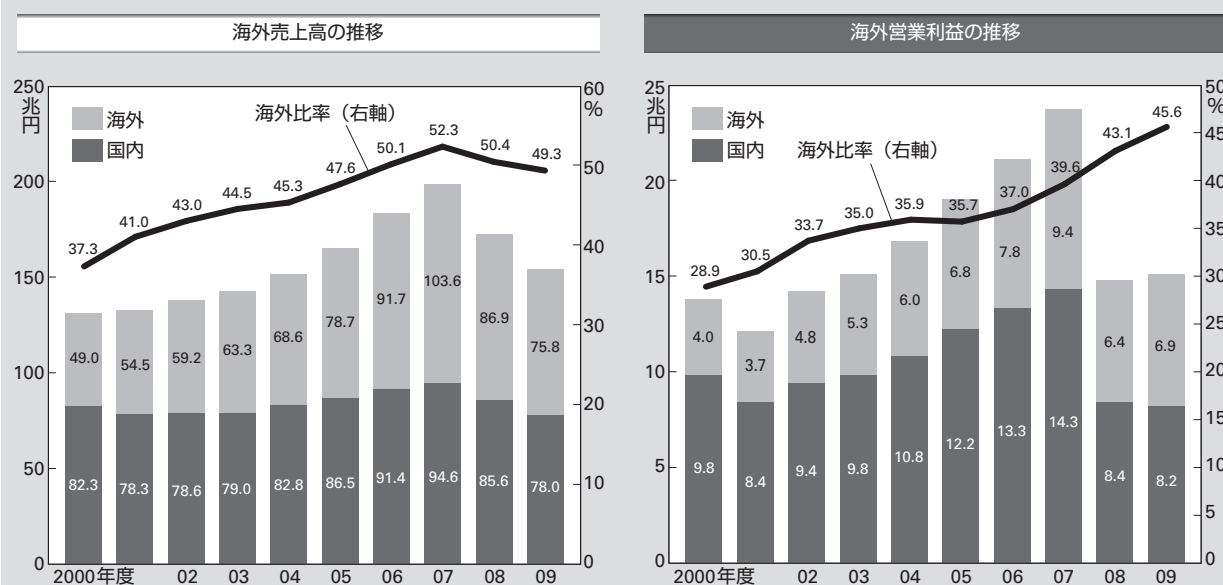
——本社・間接機能の肥大化と脆弱化のジレンマ

一方、本社の内部環境を見ると、この15～20年間に「肥大化」と「脆弱化」という一見相矛盾する2つの現象が同時進行してきたといえる。

①肥大化

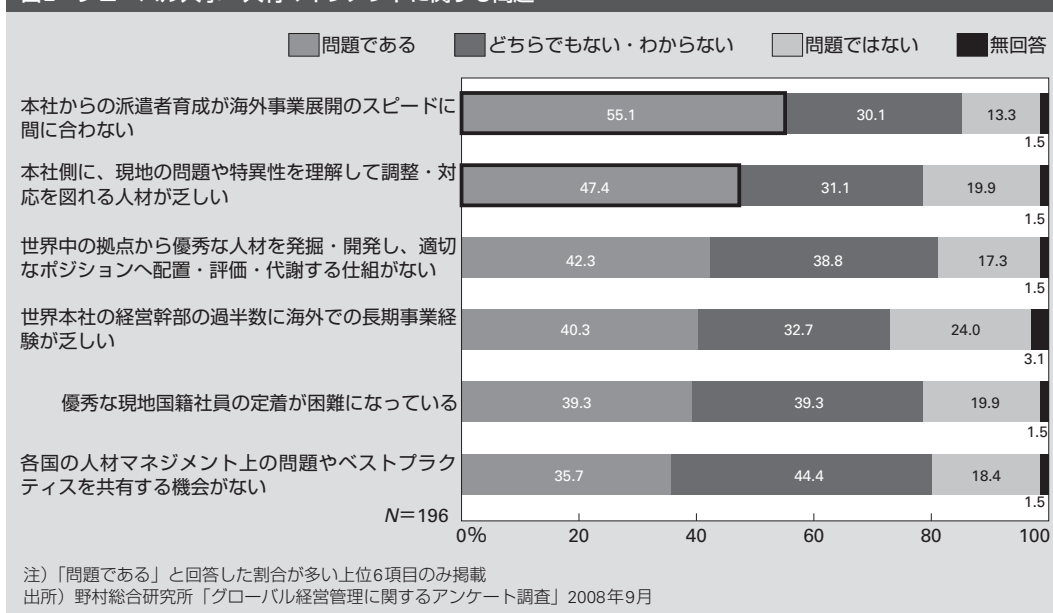
1990年代後半以降、諸々の新規制の導入に対応するため、本社にはさまざまな専門の組織が設置された。多くの企業の15年前の本社組織には、CSR（企業の社会的責任）、ダイバーシティ（人材の多様性）、コンプライア

図1 日本の大手製造業の海外売上高・海外営業利益比率の推移



注）2000年度から海外売上高情報を開示し、継続的にデータが取れる売上高5000億円以上の製造業74社の合計
2010年度以降はマネジメントアプローチによるセグメント開示のため、データの継続性が損なわれており分析不能
出所）各社有価証券報告書の地域別セグメント情報より作成

図2 グローバル人事・人材マネジメントに関する問題



ンス（法令遵守）、J-SOX、内部統制という名称の組織はなかった。

②脆弱化

1990年代後半以降、多くの企業は一貫して「権限委譲型」の組織設計・運営を進めてきた。たとえば、カンパニー制度の導入や、純粋持株会社への移行に伴う事業部門の分社化である。このような組織形態を円滑に運営するには、権限が委譲される事業部門・事業会社の企画機能を強化する必要があった。そこでコーポレート部門から、事業部門・カンパニー、あるいはグループ企業へと企画系スタッフ人材が多く流出し、その結果、コーポレートに残る純粋な企画スタッフ・機能は希薄化し脆弱化した。

さらに、優秀な日本人コア（中核）人材をコーポレートから海外現地拠点へ派遣するモデルも、もはや破綻しつつある。野村総合研究所（NRI）が2008年に実施した「グローバル経営管理に関するアンケート調査」^{注1}に

よると、グローバル人事・人材に関する最も深刻な上位2つの問題として、

- 本社からの派遣者育成が事業展開のスピードに間に合わない
 - 本社側に、現地の問題や特異性を理解して調整・対応を図れる人材が乏しい
- が指摘された（図2）。

海外拠点の展開先が、従来の生産拠点としてのASEAN（東南アジア諸国連合）、販売市場としての欧米先進国であった時代には、量的な供給や人材の質の問題も軽微であった。しかし、この10年間でBRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）に代表される新興国への拠点進出が加速し、そこへの本社人材の供給は質量ともに限界に達している構造が見える。本社から駐在員が派遣されないなかで海外拠点のオペレーションを継続するということは、従来であれば優秀な本社人材が担っていた現地拠点業務を、現地人材が肩代わりしている状況である。

3 日本企業のグローバル本社に 突きつけられた4つの改革要件

前節までに見てきた日本企業本社にとっての外部環境変化と内部環境変化の影響を統合的に評価すると、図3の①～④に示す4つの改革要件が浮き彫りになる。

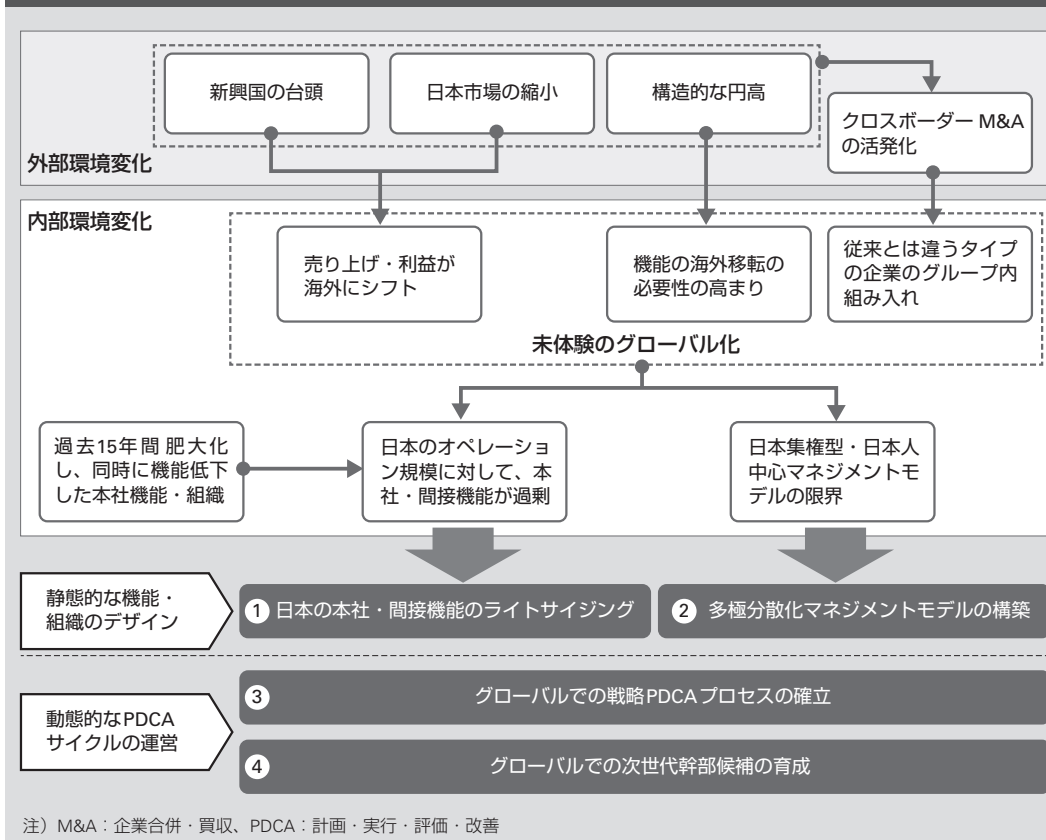
第1は今後日本に残るオペレーションに合った規模まで「グローバル本社（GHQ）機能・業務をライトサイジング（適正規模化）する」ことが要件となる。ライトサイジングはほとんどの企業ではダウンサイジングを意味する。本体に計上される収益が十分な水準となるまで、グローバル本社の管理間接固定費を削減する流れのなかで、一部の機能は生産拠点・販売市場により近い地域へと、地域統括機能として海外へ移植されるべきである。

第2の要件は、多極分散化マネジメントモ

デルの構築、すなわち地域統括機能の適切な設計である。従来のように、低い専門性と高いコストで日本人駐在員がRHQ（地域統括本社）に駐在するモデルはもはや許容されない。理想的なRHQ機能は各社各様ではあるものの、従来より一層高度な専門機能（法務、経理、人事・人材、マーケティング、購買など）を有し、その多くの役職は現地人材によって担われるべきである。

第3の要件としては、古くて新しい課題である「PDCAサイクルのグループ・グローバルでの確立」が挙げられる。連結会計が導入された2000年3月期前後から、多くの日本企業で「国内連結経営」は段階的に定着してきた。しかしそれはあくまでも「本体+国内の主要グループ企業どまり」のPDCA（計画、実行、評価、改善）サイクルであった。海外

図3 対応が求められる4つの改革要件（①～④）



の子会社・拠点は、そのPDCAの蚊帳の外に置かれ続け、計画策定（Plan）への巻き込みが不十分なまま、あるいは会計年度すら本体とずれた状態のまま完全に取り残されてしまった。海外子会社のトップが日本人駐在員の場合、PDCAプロセスはそうしたトップが半期から四半期に一度、日本本社に帰国するタイミングで実現することが多い。収益の源泉がこれだけ海外に依存しているにもかかわらず、日本人同士の日本語によるこのような内輪的なPDCAでは、もはや立ち行かなくなることは自明である。

そして第4の改革要件として、これも古くて新しい課題である「グローバル人材（特に次世代経営幹部を担う上級管理職）の本格的な育成」がある。ここでの「グローバル人材育成」とは、もちろん、日本人コア社員の一方的な国際化ではなく、国籍・その他の属性によらない多様な「グローバルタレントの最大活用」という意味である。バックグラウンドも学歴も職歴も多様なこうした人材が、PDCAプロセスを通じて、グループ・グローバルの価値創造に向けて共通言語でやり取りしながら切磋琢磨する制度と場づくりが急務である。

II 本社改革の阻害要因 ——グローバル本社のあり方 (アンケート調査結果より)

1 10年前と比較して業務範囲と規模が拡大した本社

NRIでは、国内外の環境変化に対する日本企業の問題意識と改革の実態を探るため、「グローバル本社機能のあり方に関するアン

ケート調査」^{※2}を実施した。図4は、本社の業務範囲およびコスト・人員数について、10年前と比較したものである。それによると、グローバル本社の業務範囲、コスト・人員数が「大幅に増えた・若干増えた」と回答した企業が、「大幅に減った・若干減った」と回答した企業を大きく上回った。すなわち、より広範な業務を担い、かつコスト・人員もかかるようになったグローバル本社の改革は、経営課題上軽視できない、重要な位置づけにあるといえる。

2 改革のゴール設定の難しさ

同調査で、グローバル本社改革の障壁（阻害要因）について、複数回答方式で集計したのが図5である。突出して多かったのは、「本社・間接機能については、どのような規模（コスト）・品質が最適なのか尺度が無く、目標設定が困難」と「そのような本社・間接機能改革を実際に推進するスタッフ不足」という回答であった。

オペレーション範囲がグローバルに広がり、間接機能は、もはや本社組織や本社ビル内にとどまらず物理的に広がっている。そのようななか、連結ベースでの適正規模や適正品質を見たときの尺度は、もはや自社の過去の水準ではなく、比較可能な形式に加工された、客観的かつ定量的な他社データこそが求められる。

3 改革のイニシアチブ(推進責任)の所在の曖昧さ

改革を現場で推進するスタッフの不足に加えて、図5を詳細に読み解くと、本社改革をリードする改革のオーナー（推進責任者）の

不在も高い障壁となっている。本社組織の主要な部門である財務・経理、人事・人材、企画、IT（情報技術）などには各々担当役員が置かれていたり、その専門性の高さから互いの領分に対して改革のメスはおろか、社内的なコミュニケーションすら満足に取れていなかったりするケースが散見される。たとえ「本社担当役員」という役職があったとして

も、その役員自身は、どこか特定の間接機能・フィールド（分野）出身の役員というケースが多い。

すなわち、本社・間接機能全体あるいは特定機能を最適化するためのドライブ（原動力）、もしくはインセンティブ（動機づけ）は、特定の役員からは生まれにくい構造がここにはある。ある意味で、「『C』レベルのオ

図4 グローバル本社の業務範囲、コスト・人員数の変化

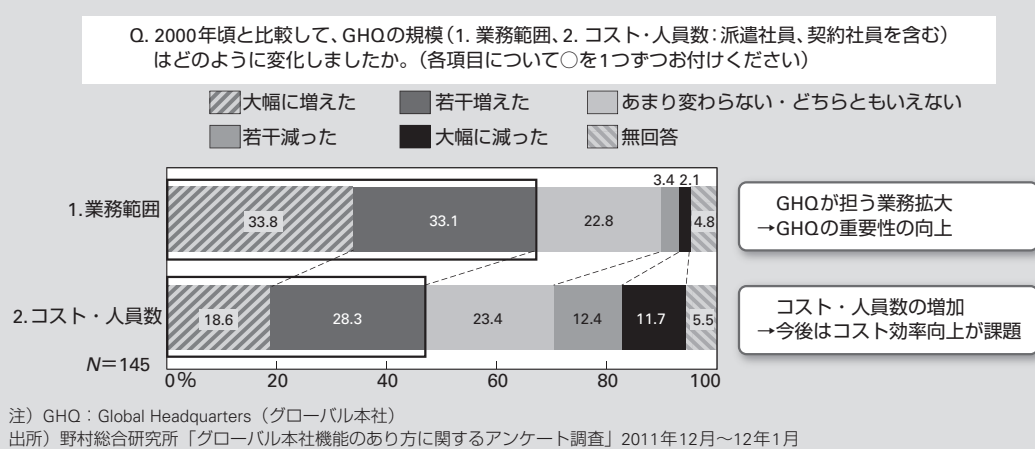


図5 グローバル本社の改革の阻害要因

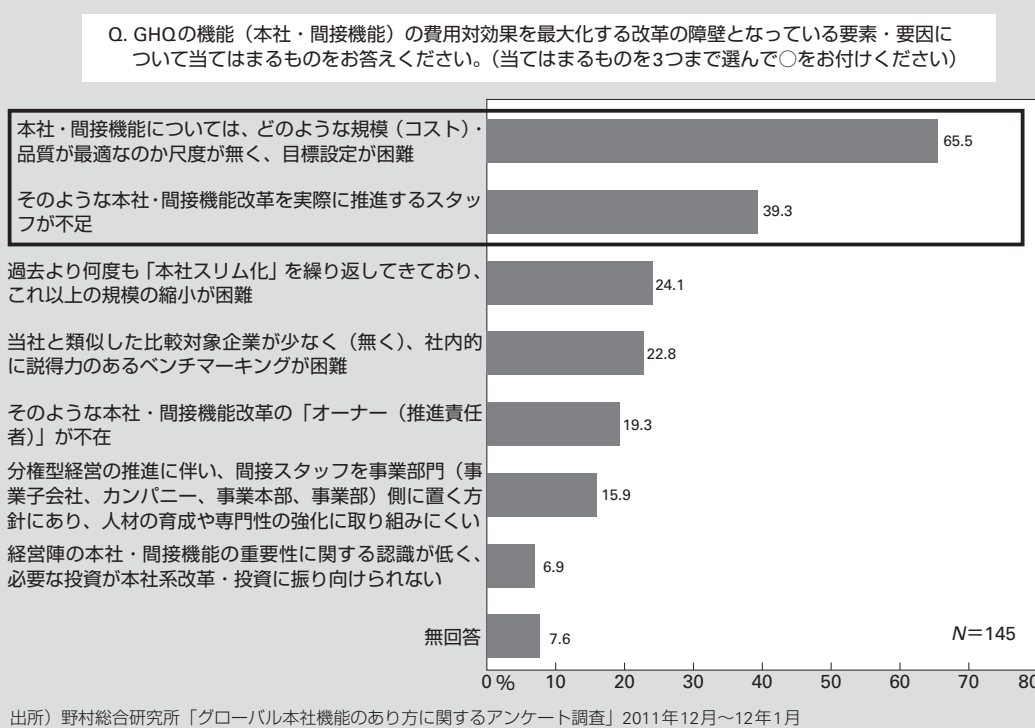
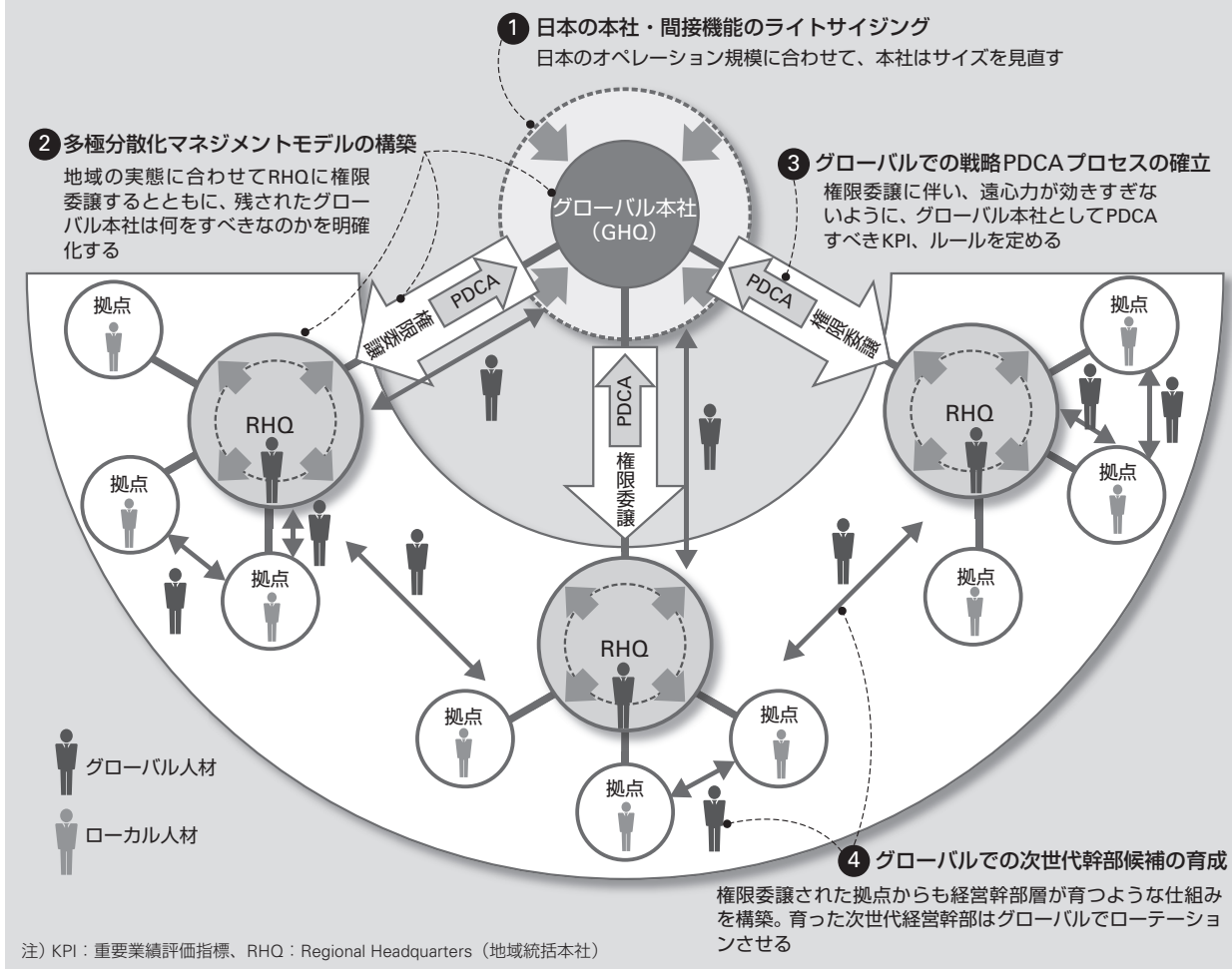


図6 日本企業が構築すべき「あるべきグローバル経営管理モデル」



フィサー (CFO〈最高財務責任者〉、CTO〈最高技術責任者〉、CHO〈最高人事責任者〉など)」という専門性の軸が弱いという日本企業特有の構造的な問題でもある。

4 グローバル本社、地域統括機能、それらを結ぶPDCAおよび幹部人材育成のあるべき姿

今後のグローバルオペレーションを考えると、従来型のフル装備のグローバル本社はオーバーサイズである。市場および競合に近い地域に統括機能を有するRHQを設置し、そ

のRHQに相当程度の機能を移管する。キーワードは「権限委譲とガバナンス」である。すなわち、よりローカルな情報に基づく意思決定と業績推進責任を現地に持たせる代わりに、グローバル本社およびRHQは従来以上にガバナンス (統治) を強化するのである。

そうした権限委譲とガバナンスとのテンション (緊張) の均衡のうえで戦略PDCAが回り、かつその戦略の実行を指揮できるこうしたグローバル人材の育成が回る。NRIが提唱するグローバル経営管理モデルの「あるべき姿」を図6に模式的に表現した。

Ⅲ グローバル有力企業が恒常的に活用するベンチマーキングソリューション

前述の一連のアンケート結果からわかるとおり、日本企業の多くは、必要な4つの改革要件の最初「現状のグローバル本社機能の評価・見える化」と「ライトサイジング」という基本的な要件すら乗り越えられていない状況にある。本章以降では、改革の第一歩に必要なグローバル本社機能パフォーマンスの「見える化」のソリューション（課題解決策）として、NRIと米国ハケットとの戦略的提携関係によって提供可能となった「グローバル・ベンチマーキング」を紹介する。

1 米国ハケットとNRIとの提携によるベンチマーキングソリューション

ハケットは創業20年、米国ナスダック市場に上場し、なかでも財務・経理、人事・人材、購買、IT、シェアードサービスをはじめとする管理間接機能のベンチマーキング、および業務改革に特化した老舗のベンチマーカーである。NRIとは2010年に戦略的提携関係を締結し、以降、日本ではNRIが、ハケットのベンチマーキングソリューションを日本企業に独占的に提供している。

ハケットが保有する、累積2000社を超えるグローバル有力企業のデータベースは、顧客企業の機密情報を高いセキュリティレベルで

表1 野村総合研究所とハケットで計測が可能な4つの主要間接機能・業務

財務・経理 (Finance)	人事 (Human Resources)	購買 (Procurement)	情報技術 (IT)
■ 支払サイクル ① 支払債務管理 ② 旅費・交通費、その他経費 ■ 収益サイクル ③ 与信 ④ 顧客への請求書発送 ⑤ 債権管理 ⑥ 入金管理 ⑦ 紛争管理 ■ 一般会計および外部報告 ⑧ 一般会計 ⑨ 内部取引 ⑩ 原価計算 ⑪ 固定資産 ⑫ 外部報告 ■ 税務管理 ⑬ 税務管理 ⑭ 資金管理 ⑮ 資本管理、リスク管理 ■ コンプライアンス管理 ⑯ コンプライアンス管理 ■ 財務計画・業績管理 ⑰ 事業計画・および収益管理 ⑱ 事業分析 ■ 一般管理業務 ⑲ 一般管理業務	■ 総合報酬関連 ① 健康保険関連事務 ② 年金および貯蓄積立管理 ③ 報酬管理 ■ 給与計算・支払サービス ④ 顧客への請求書発送 ⑤ 債権管理 ■ データ管理、コンプライアンス ⑥ 従業員データ管理と報告 ⑦ コンプライアンス管理 ■ 人材配置関連サービス ⑧ 人材採用・配置 ⑨ 退職プロセス ■ 人材開発サービス ⑩ 伝承可能な能力 ⑪ 伝承不可能な能力 ■ 組織効率に関するサービス ⑫ 組織設計と組織開発 ⑬ 従業員リレーション ■ 労務管理 ⑭ 労務管理 ■ 計画・戦略策定 ⑮ 総合報酬計画 ⑯ 戦略的人材育成計画 ■ 人材企画・管理 ⑰ 人材企画管理	■ 処理実行とコンプライアンス ① 取引先データ管理 ② 購買依頼および注文書の処理 ③ サプライヤーのスケジュール管理 ④ 検収データの処理 ⑤ コンプライアンス管理 ■ 顧客管理 ⑥ 外部顧客の管理 ⑦ 内部顧客の管理 ⑧ 商品設計・開発支援 ■ 調達実行 ⑨ 要求定義とサプライヤーの入札 ⑩ サプライヤーとの交渉および契約 ■ サプライヤー管理および開発 ⑪ サプライヤー管理 ⑫ サプライヤーとのパートナーリング ■ 計画および分析 ⑬ 調達計画および戦略の策定 ■ 購買企画・管理 ⑭ 戦略およびパフォーマンス管理 ⑮ 調達機能の改善活動とその管理	■ 全社共通IT基盤管理 ① 全社共通IT基盤管理 ② エンドユーザーサポート ③ 全社共通IT基盤の開発および実装 ■ アプリケーション管理 ④ アプリケーション保守 ⑤ アプリケーションの開発および実装 ■ 計画・戦略策定 ⑥ システム化計画とシステム投資計画 ⑦ 情報システム関連規定の整備 ⑧ IT分野の技術動向の把握 ⑨ アプリ・インフラ開発における品質管理 ⑩ リスク管理 ■ IT管理・企画運営 ⑪ CIO関連業務

出所) 野村総合研究所およびハケット (The Hackett Group)

管理し、3年間というデータ保存期間を維持することで常に新鮮なベンチマークデータが活用できる。

実際のベンチマーキングのプロジェクトでは、クライアント企業は、自社の「規模」と「複雑性」の2つの観点から類似した比較企業群（ピアグループ）を抽出する^{注3}。間接機能のパフォーマンスは、前ページの表1に示した4つの機能ごとに「コスト効率×業務品質」の2軸で比較できる。図7には、

- クライアント企業
- ピアグループ
- ワールドクラス

——を、「ハケットバリューグリッド（The Hackett Value GridTM）」という散布図に落として相対的な位置関係を可視化している。

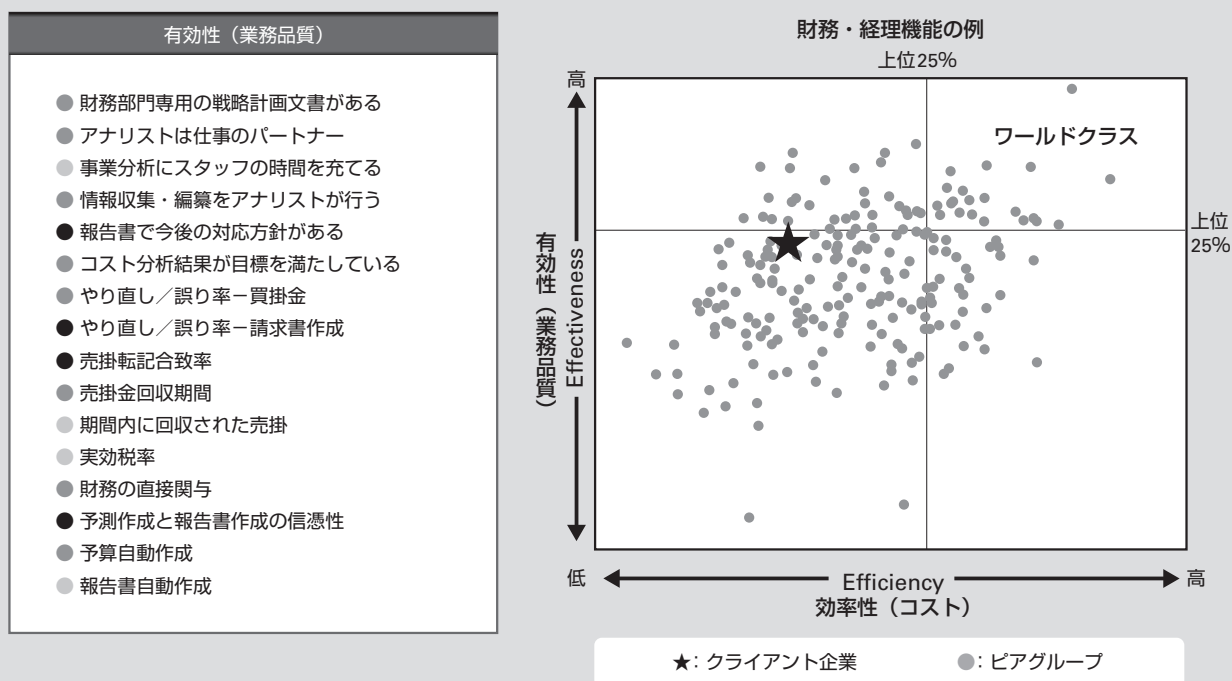
このハケットバリューグリッドの左右には、「有効性（業務品質）」および「効率性（コスト効率）」を構成する主要成分（図7は

財務・経理機能の例示）の各項目に、そのパフォーマンス水準を信号機形式で可視化（図では赤＝●、黄＝●、緑＝●で表示）している。

これによって経営者は、他社と自社との相対的なポジションを知ることができるばかりでなく、自社のどのプロセス要素のパフォーマンスが相対的ポジショニングを決定づけているのか（悪化させているのか、あるいは牽引しているのか）を把握し、このプロセスをピンポイントで改革することができる。

また、表2はベンチマーキングのアウトプットの例で、コスト効率の対ピアグループと対ワールドクラスとのコスト差を、「プロセスグループ」という粒度^{注4}で定量化したものである。自社の実際のコストが金額ベースで把握でき、さらにピアグループとワールドクラスが実現しているプロセスグループとのコスト差も、金額ベースで定量的に把握する

図7 「ハケットバリューグリッド」によるクライアント企業と比較対象企業群の相対的パフォーマンスの可視化



出所）野村総合研究所およびハケット（The Hackett Group）

表2 プロセスグループ単位で可視化できる現状コスト、対比較対象企業とのコスト差の例

財務・経理プロセスグループ	ABC社のコスト (万ドル)	ピアグループとの コスト差 (万ドル)	ワールドクラスとの コスト差 (万ドル)
支払サイクル	1,740	1,010	1,340
収益サイクル	1,710	180	540
一般会計および外部報告	5,210	2,090	3,160
税務管理	2,650	640	830
財務管理	1,520	510	690
コンプライアンス管理	3,350	750	960
事業計画および収益管理業務	2,180	740	1,450
事業分析	3,510	1,260	1,420
財務・経理業務機能の管理	1,790	620	1,390
プロセスコスト合計	23,660	—	—
テクノロジーコスト	3,770	690	1,080
その他のコスト	5,030	120	370
財務・経理コスト合計	32,470	—	—

注) コスト差表示が「正」の場合、ABC社は比較対象企業群より「コスト高」
出所) 野村総合研究所およびハケット (The Hackett Group)

ことができる。ここで把握できるコストは、活動原価基準法で算出されるような「配賦（あるいは見なし）コスト」ではなく、人件

費、外部委託費、テクノロジー関連費、その他部門維持費を足し上げた「実際に発生したコスト」である。

たとえば「一般会計および外部報告」というプロセスグループでは、自社の年間コストは5210万ドルである。自社が抽出したピアグループの中央値は「-2090万ドル」、すなわち、約3100万ドルで同じプロセスグループを実現している。さらにワールドクラスでは「-3160万ドル」、すなわち約2000万ドルで同一プロセスグループを実現しているという事実もわかる。

経営者にすれば、この一般会計および外部報告のピアグループのパフォーマンスを目標に設定すれば、毎年約2000万ドルのランニングコストが果実として刈り取れる。またその果実の規模に対して、どれだけの投資（IT化費用、コンサルタント費用等）をかけるべきかという、いわば「改革の採算（ROI）計

効率性（コスト効率）

- 総費用
- 従業員総数
- 買掛金・社員立替処理費用
- 未払・社員立替費用ユニットの費用
- 収益循環プロセス費用
- 収益循環ユニット費用／生産性
- 会計プロセス費用
- 循環期間－締め日までの期間
- 循環期間－買掛金請求書
- 循環期間－売掛送金
- 未払・社員立替清算取引自動化
- 収益循環取引自動化
- キャッシュポジション自動化
- 自動仕訳
- 一元化データベースによる業績報告の割合
- 取引アプリケーションの統合

- (緑)：ワールドクラスの中央値以上
●(黄)：ピアグループ中央値とワールドクラス中央値の間
●(赤)：ピアグループの中央値未満

画」も手にすることができる。

グローバル有力企業の多くはこのようなベンチマーキングサービスを、人間でいえば「人間ドック」のように、毎年あるいは2年に一度、定期的に活用している。世の中で利用可能な技術やビジネスルールが変更になれば、ピアグループやワールドクラスのパフォーマンスもその時点ごとに当然変化する。すなわち、常に移動するターゲット（ムービングターゲット）に対して、自社の相対的なポジショニングを意識して恒常的に業務改革を施しているのである。

また、外部からのガバナンスが徹底している企業では、取締役会が、間接機能のパフォーマンスの客観的なスコアカードとしてハケットのサービスを利用し、自社のCレベルオフィサーのパフォーマンスを業績評価するという、透明性の高い活用の仕方もある。あるいは、公益性の高い企業、たとえば電力会社などが料金改定の際に、その金額の正当性を検証する材料として、ハケットにベンチマーキング分析を依頼することもある。すなわち、業界他社と比較して、当該電力会社は合理化の努力を十分しており、電力料金改定（値上げ）を正当化するというロジック（論理）の傍証に活用するのである。

2 国内の萌芽事例

——A社の財務・経理ベンチマーク、B社のITベンチマーク、C社の4機能ベンチマークの経営判断に至った背景と問題意識

日本企業の間にも、このグローバル・ベンチマーキングを自社の間接機能改革のツール

に採用する企業が出始めている。以下に日本の有力企業3社がグローバル・ベンチマーキングを採用するに至った背景や問題意識について簡単に紹介する。問題意識および経営環境は各社各様であるものの、いずれの企業も、グローバル展開に対する強い焦燥感と、経営陣レベルでの改革のオーナーシップ（当事者意識）の所在という2点は共通していた。

①B2BメーカーA社の財務・経理ベンチマーク

グローバル市場でトップシェアのポジションを維持するB2B（企業間取引）メーカーのA社は、自社の財務・経理のコスト水準と業務品質（経営の意思決定を支える経営情報の報告速度、および事業部門の判断に資する経理情報の加工提供）を一層高めたいと考えていた。特に「意思決定の速度と品質」については、グローバルな競争相手に差をつけられているという認識があった。

しかし、財務・経理の他社情報は極めて限られており、客観性と信憑性のある定量データを探し求めて、最終的にNRIが提供するグローバル・ベンチマーキングを採用するに至った。実際に財務・経理部門を統括する担当役員が、本プロジェクトのスポンサー兼オーナーとなり旗を振った。

②B2CメーカーB社のITベンチマーク

グローバルなM&Aを何案件か成功させ、現在では海外に先進的なRHQを有するB2C（企業・個人間取引）メーカーB社は、複数RHQの統合というビジョンのもと、各RHQの諸機能のなかでも情報システムの統合を優先的に進める判断をした。そのために、まず

表3 グローバル・ベンチマーキングの有効活用シーン

想定される利用シーン	ベンチマーキング結果の活用で実施可能なアクション
新しい経営体制下での現状評価	- 間接機能の全体を評価 - パフォーマンスレベルの評価基準を作成 - プロセスごとのリソース（経営資源）配置状況を可視化 - 網羅的な課題の抽出と優先順位の把握
グローバル本社機能の設計	現行の本社機能を、少数精鋭型の「ピュアグローバル企画」と「グローバルオペレーション支援」という、間接支援機能へと「分化」させる場合の機能設計材料
間接コスト削減	- コストが過剰になっているプロセスの把握 - コストドライバーの把握 - 事業部門への間接機能のサービス対価の提示 - 作業の集約化程度の評価
業務改善計画の策定	- 間接機能のプロセスごとの効率性・有効性の評価 - 各プロセスの変更の余地の把握・評価 - 新システム導入に伴う（先行させる）業務プロセス変更方針の策定 - 業務プロセスの変更に伴うスキル要件の変更
標準化・統合化の効果測定	- グループ会社全体における間接機能の各プロセスの配置構成をトップ企業と比較 - 地域または拠点ごとの人的コストの効率性を相対比較 - 組織横断のプロセス標準化やシステム統合に向けて必要となる制度の変更の整理 - 標準化・統合化によって削減可能なコストの見積もり
アウトソース機会評価	- 事業部門からのサービスレベルの期待値の把握 - プロセスコストの高さの原因の把握（人件費、手順の未成熟さ、自動化の不足など） - パフォーマンス向上とコスト削減の両立を目指す方針の決定 - 業務改善戦略の方針決定
継続的なパフォーマンス向上	- 前回のベンチマーキング結果との比較 - すでに終了した業務改善プロジェクトの効果の把握 - 業務改善プロジェクトの次の「打ち手」の検討 - 業務改善の評価指標とゴールの設定

は各地域のIT機能パフォーマンスの実態把握が必要となり、NRIのグローバル・ベンチマーキングを照会した。B社のケースでも、海外のRHQに駐在する上級役員クラスが旗を振り、それをIT部門長が受けてベンチマーキング分析を推進した。グローバルな有力競争相手は、いわゆる「One Firm体制」をすでに実現しており、B社の危機感を一層強いものへと駆り立てていた。

③消費財メーカーC社の4機能ベンチマーク

もう一つの例は、アジアを中心にグローバル展開を加速するものの、意図したスピードで海外収益比率が高まらず、依然として日本的な管理間接業務で海外拠点を統制しようと

コラム：「ベンチマーキング」に対する日本企業の誤解

グローバル・ベンチマーキングについて、日本企業の多くの企画スタッフは「誤解」をしている。それはおよそ以下のとおりである。

「競合企業のことは相当調べ上げている。それ以上の内部情報を持っているのか」「当社と瓜二つの企業など存在しない。したがってベンチマークは不可能である」「ベンチマークなら毎年アンケートが回ってきて、すでに実施済みである」。本稿で詳細に解説するとおり、ここで紹介しているグローバル・ベンチマーキングは、企画スタッフのこのような「誤解」とは全く異なる手法である。

そもそも本ベンチマーキングは、「裏調査」のように個別具体的な企業の内部情報を収集するのではなく、客観的かつグローバル標準の業務区分に沿って、社内データを集計・計測する手法である。また、比較対象同士が瓜二つでなくても、間接業務量の大きな決定要素となる「企業規模」と「複雑性」が類似していれば、そうした企業の間接業務間の比較は統計的に有意であることが証明されている。

さらに、無償協力を要請される官公庁関連アンケートや業界内アンケート、あるいはITベンダーによるアンケートと異なり、本サービスは経営改革を真剣に考えるユーザー経営者自身が、時間と費用、エネルギーを投入して提供する精度の高い企業内部データがモノサシとなっている。プロフェッショナル리티の極めて高い専門情報サービスである。

していた消費財メーカーC社である。

同社は、今後のグローバルオペレーションのさらなる拡大と収益性確保を考えて、改革の対象機能を絞り込むために、最初に4つの間接機能（財務・経理、人事・人材、購買、IT）を広く浅くアセスメント（事前評価）し、業績管理指標として正しいKPIを見出したいというニーズを持っていた。ちょうどそのときにハケットとNRIが協働で企画推進していた「世界の消費財メーカーのベンチマーク調査」というマルチクライアント型の簡易スタディ（調査）を活用する判断を下した。

このように日本企業でもすでに、グローバル・ベンチマーキングを自社の「改革の入り口診断ツール」に採用し始めている。前ページの表3に、今の日本企業にとってグローバル・ベンチマーキングを採用・活用する際のロジックや積極的理由などを一覧にした。

Ⅳ 日本企業の本社・間接機能の構造的な問題点

これまでに蓄積した日本企業の業務改革のナレッジ（知識・知恵）、およびハケットとの連携により提供してきたグローバル・ベンチマーキングのソリューションから、日本企業特有の本社・間接機能の構造的なパフォーマンス不良が明らかになってきた。以下にその一部を示す。

1 処理系業務の標準化・自動化の遅れ

日本企業の多くでは、財務・経理業務の一部である小口精算、与信・債権管理、請求・

入金管理といった処理系業務が自動化されておらず、人件費の高い正規社員が二重、ときには三重にこれらをチェックしている。グローバル企業では、こうした処理系業務は徹底的に自動化してエラーを排除し、同時にコストダウンを図るのは常識である。

また、自動集計された経営情報を分析し、それをもとにスピーディーな経営陣の意思決定へと導く業務に、日本企業は十分な時間をかけていない。グローバル企業ではこの業務こそが正規社員の果たすべき職務であり、こうした付加価値業務に人件費をかけ、高度な専門資格を有するプロフェッショナルスタッフを配置している。

2 企画スタッフの時間を占有するデータ収集・資料作成・報告業務

日本企業の企画系スタッフ（多くは経営企画部門、あるいは経営管理部門に所属）の業務時間の配分は、グローバル標準から大きくずれている。なかでも「社内経営情報・データの収集・編集～資料作成～内部報告」という業務に、恒常的あるいは季節に応じて、多くの時間を割いている。これは後述するような「十分に使いこなされないBI（ビジネスインテリジェンス）ツール」の問題とも表裏一体であろう。

すなわち、企画系スタッフは経営陣（多くの場合、自身の評価者でもある）が要求する、さまざまな切り口の社内データを手作業で収集・編集してきれいな報告資料にまとめ、それを社内に持ち回り、会議の場でプレゼンテーションしている。グローバル企業では、これらの「データ収集・編集業務」は非付加価値業務とみなされる。

3 会計・報告業務における BIツール利用の遅れ

日本企業の間にもBIは相当程度浸透してきている。しかし、その活用方法はまだまだ限定的である。そもそもBIの導入されている業務が「生産管理」や「会計報告」中心であり、その用途も「レポートニング」目的が圧倒的多数を占める。業務進捗のモニタリングや将来の予測分析、シナリオ分析といった、さらに高度な使い方が課題である。全社連結ベースで見ると、グローバル他社と比較して、はるかに多岐にわたるBIツールが、現場レベルでばらばらに導入されている傾向もある。

4 パッケージソフトの過度な自社 カスタマイズに伴う高コスト化

ERPパッケージ（統合業務パッケージ）などの汎用ソフトウェアを活用する場合も、日本企業は一般的に、そのカスタマイズの度合いが高い。製品開発や生産など「コア領域」であれば許容されるが、会計、人事、購買、コーポレートサービスといった汎用的かつ「非コア領域」のツールのカスタマイズにも手間をかけているケースが多い。汎用ソフトウェア本来のメリットを、自ら摘み取ってしまっている典型である。

5 多様な人材を前提とした 人事関連業務の不備

組織開発や多様性マネジメントといった業務のコスト効率性は、日本企業の場合、一見非常に高いように思える。しかし実態を精査すると、そもそもこれらの業務の重要性や必要性が正しく認識されておらず、そのため人事

スタッフがここに充当されていないケースも見られる。企業活動を担う人材は、従来は、伝統的に日本人だけで運営されてきたが、ここ数年間で、地理的にも国籍でも、加速度的に多様化してきている。多様な人材のベクトルを合わせたり、さまざまな価値観を持った人材のモチベーションを維持・向上させたりする業務に対して、日本企業もアテンション（関心）を注ぐ時期にきている。

V 比較すべきは常に進化する グローバル有力企業の プラクティス

1 間接機能ごとの専門家が集う 「場」で行き交う実務ナレッジ

グローバル有力企業では、CFO、COO（最高執行責任者）、CTO、CHOなどのCレベルオフィサーという、特定間接機能での専門性とトラックレコード（収益実績）を有する執行役員が活躍している。多くの場合、これらの上級管理職は、企業の境界線を越えて、自身の有する職能専門性を追求しながらキャリアアップを図り、自身と同じ職能専門性を有する仲間たちとの情報交換の「場」を持っている。その「場」には、第三者的な役割であるコンサルティングファームが主催するカンファレンスのような場もあれば、情報を自発的にギブ・アンド・テイクするようなボランタリー（任意）な会合もある。

ハケットとの提携以降、NRIは、グローバルに展開されるこうした会合に継続的に参画してきた。たとえばハケットは、同社の主要市場である米国（アトランタ）と欧州（ロンドン）の2拠点で半年おきに、職能ごとの機

能改革事例の発表・交流の場である「ベストプラクティスカンファレンス」を主催している。

ハケットのユーザーを中心に、名だたるグローバル有力企業のCレベルオフィサーが集い、職能の機能ごとに最新の調査研究の成果や関連業界のマネージャー同士が、生きた実務ナレッジをギブ・アンド・テイクしている。

残念ながら、そのような会合の場での日本籍企業のプレゼンスは皆無に等しい。英語力の問題というのは独りよがりの言い訳である。NRIはこれまで参画してきたグローバルなカンファレンスにおいて、日本のエグゼクティブ以下の英語を駆使しながらもグローバル有力企業の仲間入りを果たそうと、積極果敢にネットワーキングをする欧州企業やラテンアメリカ企業、アジア企業の姿を見てきた。それは語学力ではなく、明らかにマインドセット（価値観・思考）の問題である。

2 ガラパゴス状態の日本本社、その根本にある「日取引」

そのようなグローバル有力企業と、日本の大手企業の本社まわりの機構や業務プロセスに触れていると、日本企業の本社が完全に「ガラパゴス化」している事実が驚く。なぜそのような日本固有の進化に至ったのか。われわれは一つの仮説を導き出した。それは、海外売上（利益）比率が高まる過程にあっても、日本の大手企業の多くは「日取引」、すなわち日本籍企業間取引をそのまま海外に持ち出して海外事業を拡大してきたのではないか、という仮説である。

日本企業の海外展開は、多くの場合、納入

先企業が先に進出し、そこにサプライヤー（部品供給会社）がトランスプラント（移植工場）の形態で追随して、日本国内で行ってきた従来の取引を継続する。実際の製造・販売にかかわる従業員や販売市場こそ海外にシフトするが、その裏にあるのは、海外進出以前と同じ日取引である。

日取引を引きずったままだと、たとえば納入先との与信管理や納入契約の条件が、一切見直されないまま海外に引き継がれる。国内での信頼関係に基づいた与信管理・契約条件管理が海外でも継続されるということは、逆にいえば、国籍や商慣習の全く異なるグローバルパートナーとの商売に必要な本社・間接機能が研ぎ澄まされないことを意味する。実際に、グローバル顧客に納入しようと努力するものの、あまりに異なる商慣習（グローバル基準のコスト要求、長期的コミットメントより短期のQCD〈品質・価格・納期〉を重視するサプライヤー管理、厳格なリスク管理・与信管理等々）のために、食い込むことすらなかなかできない日本の部品メーカーやモジュールメーカーの苦労話を多く聞く。

一方、グローバルに活躍する有力企業の多くは、おそらく、海外売上（利益）比率の高まりと連動するように、母国籍パートナー以外との取引量を拡大させ、それに伴って、本社・間接機能もグローバル標準へと鍛え上げられていく。このような商慣習や取引慣行こそが、まさに「グローバルスタンダード」である。日取引のぬるま湯から脱し、グローバルパートナーとの取引を真に開拓することが、ガラパゴス状態からの脱出につながると考える。

注

- 1 実施時期：2008年9月
実施方法：郵送によるアンケート票の配布・返信
対象企業：東京証券取引所、名古屋証券取引所、大阪証券取引所の第一・二部上場企業および未上場の大手製造業を中心とした約2500社
有効回答企業数：196社（有効回答率約7.8%）
- 2 実施時期：2011年12月末～12年1月
実施方法：郵送によるアンケート票の配布・返信
対象企業：連結売上高500億円以上、上場・非上場の製造業、情報・通信、運輸・郵便、建設業1409社
有効回答企業数：145社（有効回答率10.3%）
- 3 間接業務のパフォーマンスは企業の「オペレーション規模（＝連結売り上げで近似）」と「複雑性（組織階層、事業分野数、展開国数・拠点

数、従業員数などの複合指標を考慮）」が大きく影響する。規模が大きく違う同業他社と比較するよりも、同等程度の「規模×複雑性」の他業界・類似業界他社と比較することのほうが統計的意義は大きい

- 4 実際のベンチマークは、表1のたとえば「①支払債務管理」「②旅費・交通費、その他経費」などの「プロセス単位」で分析する。「プロセスグループ」とは、関連性の強い複数のプロセスを束ねた単位を指す

著者

森沢 徹（もりさわとおる）

経営情報コンサルティング部担当部長、上席コンサルタント

専門はグローバル経営管理システム革新、業績評価管理制度革新、全社戦略立案、CSR革新、製造業・サービス業・非営利組織経営