

[【小説】グローバル経営改革 ～ある経営企画部次長の悩み深き日々] 2019年7月号 297号  
(2019/06/17)

## 【小説】グローバル経営改革 ～ある経営企画部次長の悩み深き日々 (第1回)

第1章「海外子会社のガバナンス改革編」 第1話「最初のミッション」

伊藤 爵宏 (デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー)

サクラ電機の木村遼太は、本社の経営企画部へ配属された。

経営企画部での最初のミッションは、地域統括会社が主導する東南アジア子会社のガバナンス改革プロジェクトの立ち上げを本社の立場から支援することだった。

これは、あるコーポレートの経営企画部次長が、様々なコーポレートアジェンダに携わり、そして経営と現場の間で葛藤しながら、自社におけるグローバル経営の在り方を模索するストーリーである。

### 【登場人物】

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 部長

堀越 一郎

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 次長

木村 遼太

Sakura Asia Pacific Planning Group Manager

中田 優紀

### 予期せぬ窮地

サクラ電機の東南アジア地域統括会社であるSakura Asia Pacificのオフィスは、シンガポールのチャンギ国際空港からほど近い場所に所在している。その一角にある大会議室で、サクラ電機本社の経営企画部次長である木村遼太は、思わぬ状況に追い詰められていた。

長方形に連ねられた長机には、サクラ電機の東南アジア子会社の社長たちが座し、木村を取り囲んでいる。皆厳しい面持ちで木村に視線を投げかけ、次に木村が発する言葉を値踏みする構えを見せている。そして、木村の横では、Sakura Asia Pacificの企画担当マネジャーである中田優紀が、困り果てた表情でうつむいている。大会議室はジャケットを着ていないと寒いくらい冷房が強く効いているはずだが、木村は自らの額に汗が浮かんでいるのを感じていた。

なぜ、このような状況に至ったのか。木村は気持ちを落ち着けるため、周囲に気づかれないようにこっそりと深呼吸をして、その経緯を頭の中で反芻し始めた。

### 本社への配属

木村が本社経営企画部へ配属になったのは、ほんの2週間ほどの前のことである。経営企画部で海外事業担当を増員することになり、木村のかつての上司であり、現在は経営企画部の部長である堀越一郎が木村を「一本釣り」する形で異動となった。

「また木村君と一緒に仕事ができるうれしいよ。さて、木村君にはひとまず海外事業担当を担ってもらわうわけだが、サクラ電機の海外事業を取り巻く現状とその課題は何だと思う？」

配属直後の木村に対し、堀越は再会の挨拶もそこそこに尋ねた。部下に何かを伝えるとき、まず質問を投げかけて考えさせる。かつて一緒に仕事をしていたときと変わらない堀越のスタイルだ。

「当社はこれまで、海外M&Aを含めた積極的な海外投資により、グローバル化を推し進めてきました。既に海外売上が国内売を上回る水準にもなっています。しかしながら、その急激な海外事業の拡大による歪みとして、海外子会社での不正会計をはじめとしたリスクが顕在化しつつあり、海外子会社の管理体制の強化、さらに言えばグローバル経営の確立が課題なのではないでしょうか」

木村は久しぶりの問答の感覚を懐かしみながら、自らの知る情報を駆使して答えた。

「うん、大まかにはそういうことだ」

堀越は満足そうな表情でうなずくと、具体的な話題に入った。

「中でも、特にリスクが大きいと判断された東南アジア地域では『ガバナンス改革プロジェクト』を立ち上げ、域内での管理体制の強化や経営情報の可視化を目的に、オペレーションやシステムの統合といった改革施策を企画している」

堀越はさらに続ける。

「このプロジェクトは、一義的には地域統括会社のSakura Asia Pacificが主導することになるが、グループの重要課題であることから、我々経営企画部も『アドバイザー』という形で参画することになった。いわば、本社からのお目付け役だな。再来週には、東南アジア各社の社長を集めたプロジェクトのキックオフミーティングがシンガポールで行われるから、木村君には現地で参加してほしい」

配属早々、海外出張か。木村は少々戸惑ったが、当然ながら断る理由はないため承知した。木村の意思を確認すると、堀越はSakura Asia Pacificのプロジェクト担当者である中田の名前を伝え、キックオフミーティングまでに下打ち合わせをしておくよう指示した。

## 地域統括会社の立場

堀越からの指示を受け、木村は早速Sakura Asia Pacificの中田と連絡をとり、シンガポールと日本をつなぐテレビ会議を行った。

会議では、中田がキックオフミーティングでのプレゼンテーション資料を用い、プロジェクトの背景、目的、取組内容、スケジュール、体制などを説明した。木村は、堀越から聞いている課題認識との整合を確認するとともに、中田にいくつか質問をしながら内容のキャッチアップに努めた。

そして、質疑応答も一通り終わり、そろそろ会議を切り上げようかという場面で、今度は中田が少々言いにくそうに木村へ質問した。

「ちなみに、今回のプロジェクトは、本社からの『Direction』であるという位置付けでよろしいのでしょうか？」

木村が質問の意図を問うと、中田は言葉を加えた。

「実は、東南アジア地域では、背景や目的は様々でしたが、過去に何度か域内でオペレーションやシステムを統合しようとしたんです。しかし、各社の抵抗によって挫折してきた経緯があるんですよ」

中田は続けた。

「ご存知の通り、各社は自らが属する事業本部しか見ていないんです。もはや地域統括会社は各社を巻き込む権限も責任もないというのが正直なところですよ。ですが、今回は本社からの『Direction』であると言えれば、今までよりも各社が乗ってきてくれるのではないかと」

木村は、「現在のサクラ電機における地域統括の立場は苦しいのだな」と感じた。かつてサクラ電機では、地域統括会社が管轄地域の経営責任を負っていた。しかし、事業別の海外売上規模が大きくなるにつれ、日本の各事業本部にグローバル連結の経営責任を付与し、マネジメントの中心を事業軸へとシフトしてきた。結果として、地域統括会社は、域内各社を「統括」する立場にありながら、実際は各社（すなわち各事業本部）の意向に反した何らかの取組を単独で行うことは難しい状況にある。

木村は、この相談を受け、キックオフミーティングで本社の立場から本プロジェクトを後押しするコメントを発信することを中田と約束した。念のため、後ほどこのことを堀越に報告すると、堀越は了承した上で「無理強いはいらないようにな。偉そうな本社は嫌われるぞ」とだけ付け加えた。堀越の言い方は少し気になったが、キックオフミーティングで、礼儀正しくちょっとしたコメントさえすれば、本社としての役割は果たせるだろうと、木村は高を括っていた。

## 各社の反発

「サクラ電機がグローバルで持続的な成長を実現するにあたり、本プロジェクトにおけるオペレーションとシステムの統合を通じた域内ガバナンスの強化は大変重要です。ゆえに、本社の立場からは、全社の方針として、各社の皆さまに本プロジェクトへご協力頂くことを期待致します」

キックオフミーティング当日、シンガポールのSakura Asia Pacificの大会議室で、中田からのプレゼンテーションに続き、木村は、本プロジェクトの重要性と本社からのアテンションを予定通りコメントした。できるだけ正しい文法の英語で話し終わると、木村は一安心して席に座った。

しかし、このコメントが、木村を予期せぬ窮地に追い込む引き金となった。

「つまり、本社は数年前の統合時に合意した内容を白紙に戻せと言っているのかね？」

最初に木村に問いかけたのは、サクラ電機が数年前に買収した現地企業であるOmega Electronicsの社長であった。

「Omegaでは、ローカルの人材とERPパッケージを活用して極めてローコストな構造となっており、それが競争優位の一つでもある。サクラ電機とのオペレーションの違いも大きい。だから、現時点で無理な統合はしないと結論付けたはずだ」

この発言に、販売統括会社の社長が重ねる。

「過去の合意があるのはOmegaだけではない。ナカタサンはよく知っていると思うが、過去にはオペレーションやシステムの統合についてフィージビリティスタディを行い、各社のメリットは小さいと結論付けているではないか」

ローカル従業員の長老的立場にある販売統括会社の社長の意見に、周囲の参加者が頷く。

「それらを全て白紙に戻し、全社の方針として統合を進めるべきとは。本社は突然やってきて随分乱暴ではないのか？」

そして、参加者はこれらの問いかけに対する本社としての回答を求め、厳しい面持ちで木村に見つめるのであった…

## 改革推進のリアリティ

木村の意識が、眼前の光景に戻ってきた。

中田からの事前相談の深刻さ、そして堀越からの忠告の意味合いが、今になって木村にはよく分かった。そして、「ちょっとしたコメントだけすれば良い」と軽い気持ちで今日のキックオフミーティングに臨んだ自分を悔いた。

「サクラ電機は海外M&Aや海外子会社の自立性によって、海外事業を伸ばしてきた。しかし、その歪みが生じている今、グローバル経営の確立が課題である」と、木村は堀越の問いに答えた。木村は、その自らの言葉が真に意味する難しさを理解した。

「とはいえ、後悔ばかりしていても、この状況は変わらないな」

木村は声には出さずに自戒し、リカバリの方法を思索し始めた。

中田が悩むように、各社の意向だけを尊重するボトムアップのアプローチでは、過去の挫折の繰り返しになってしまう。一方で、本社から全社方針を押し付けるトップダウンのアプローチでも、各社の反発が強まるばかりだ。であるならば、誰かがボトムアップとトップダウンをつなげる役目を買わなくてはならない。

木村は重苦しい沈黙を破った。

「誤解を招く発言をしてしまい、失礼致しました。本社としては、過去の検討を反故にして、方針を押し付ける意図はございません」

木村は言葉を続けた。

「しかしながら、オペレーションやシステムの統合によるガバナンス強化が重要課題であるとの考えは変わりません。ですので…」

堀越からは「お目付け役」としての関与を指示されていた。今日の顛末を報告したら、どんな反応をするだろうか。

「私が、本社の立場から改めて域内各社へ1社ずつお伺いします。そして、本プロジェクトの意義を改めてご説明するとともに、各社の課題・ニーズをお聞かせ頂き、本プロジェクトの新たなスコープとアプローチをご提案させていただきます」

木村は、本社の立場から、本プロジェクトの立ち上げにどっぷりと関与することを決めた。

(次号へ続く)

■筆者プロフィール■

伊藤 爵宏 (いとう たかひろ)

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー

製造業を中心に、バイサイドディールにおけるビジネスアドバイザー、セルサイドディールの構想・実行、PMIにおける統合事務局、グループ子会社の再編構想等、M&A・組織再編全般にアドバイザー経験を有す。近年では、日本企業のグローバル経営力強化に向け、グローバル本社・地域統括組織におけるミッション・機能の再定義から組織再編の構想・実行に至る機能・組織変革案件に多数従事している。

## 〔小説〕グローバル経営改革 ～ある経営企画部次長の悩み深き日々 (第2回)

### 第1章「海外子会社のガバナンス改革編」 第2話「訪問への準備」

伊藤 爵宏 (デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー)

(前回までのあらすじ)

サクラ電機の本社経営企画部に配属された木村遼太は、地域統括会社が主導する東南アジア子会社のガバナンス改革プロジェクトを本社の立場から支援することになった。

キックオフミーティングで、ガバナンス強化に向けたオペレーション・ITシステム統合という方針に対して各社から強い反発を受けた木村は、自ら各社に赴いてプロジェクトの意義を改めて説明し、各社の課題・ニーズを拾い上げることを宣言した。

これは、あるコーポレートの経営企画部次長が、様々なコーポレートアジェンダに携わり、そして経営と現場の間で葛藤しながら、自社におけるグローバル経営の在り方を模索するストーリーである。

#### 【登場人物】

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 部長

堀越 一郎

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 次長

木村 遼太

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 スタッフ

山本 朝子

Sakura Asia Pacific Planning Group Manager

中田 優紀

#### 新たな戦力

「私が、本社の立場から改めて域内各社へ1社ずつお伺いします。そして、本プロジェクトの意義を改めてご説明するとともに、各社の課題・ニーズをお聞かせ頂き、本プロジェクトの新たなスコープとアプローチをご提案させていただきます」

こう宣言してキックオフミーティングを終えた木村は、日本に帰国し、本社オフィスへと出社した。

まずは、上司である堀越にキックオフミーティングの結果を報告しなければならない。元々堀越からは、本社からの「お目付け役」としてプロジェクトに関与するよう言われていた。それにもかかわらず、自ら各社を訪問することをコミットしてきてしまった。本社経営企画部への着任早々、定められた役割を超える独断をしたことに対して後悔の念がよぎり、堀越のデスクへ向かう木村の足取りが重くなる。それでも、各社の意向だけを尊重したボトムアップのアプローチ、または全社の方針として改革を押し付けるトップダウンアプローチのいずれかだけではこの改革は上手くいかないと感じた自らの判断を改めて信じ、木村は堀越の前に立った。

木村は、堀越に対し、事の顛末をありのままに報告した。堀越から何を言われるか戦々恐々としていたが、木村の予想に反し、堀越はにやりと笑って言った。

「そうか、全ての子会社をまわるとするのは大変だと思うが、大事なプロジェクトだからぜひ頑張ってくれ」

堀越は更に付け加えた。

「それで、次はいつごろ現地に行くんだ？」

すんなりと話が進んだことに木村は面食らったが、慌てて帰路のフライトで夜通し考えていた自らのプランを説明した。

「3週間ほど準備をしてから各社を訪問しようと思っています。中田さんと連携して各社への訪問スケジュールを調整しながら、各社にプロジェクトの狙いを改めて説明するためのストーリーを整理しようと思っています。また、各社へのヒアリング項目を洗い出しておく必要があります。できれば、ヒアリング項目は事前に書面ベースで回答をもらっておいたほうが、訪問時の議論が効率的になると考えています」

木村の答えを聞くと、堀越はうなずいて言った。

「なるほど。それであれば、結構手数がかかるな。経営企画部から木村君をサポートする担当者をアサインしようか」

堀越は続けた。

「山本朝子さんはどうだろう。ちょうど今の仕事が一区切りついたところなんだ。彼女なら、英語が堪能で、よく手も動かしてくれるから適任じゃないか」

ここまで聞いて、木村は、堀越がこうなることを最初から予想していたのではないかと感じた。そうでなければ、ちょうどよく手の空いたスタッフをあてがうことなどできないだろう。「それなら最初から言っておいてくれればよかったのに…」というぼやきが口から出かかったが、木村はそれを飲み込んだ。まずは部下に現場を見せ、自ら考えて行動すればそれを支援するという、昔から変わらない堀越の懐の深さであり、底の知れなさでもある。

いずれにしても、担当者のアサインは木村にとって「渡りに船」であるため、木村は堀越の申し出をありがたく受けることにした。

## 仮説の構築

「初めまして、山本です。堀越部長から、東南アジアのガバナンス改革プロジェクトについて、木村次長のサポートに就くよう指示を受けました。よろしくをお願いします」

初めて会った山本は、快活な印象を与える若手であった。木村がプロジェクトの趣旨とキックオフミーティングの結果、そして今後各社を訪問するプランを共有すると、山本は明るく言った。

「では、3週間後には東南アジアですね。私、前から東南アジアに行ってみたかったですよ」

木村は、山本の楽しげな反応に「いや、旅行じゃないんだから…」と戸惑ったが、キックオフミーティングの張りつめた空気を思い出しては憂鬱な気分になりがちなか中、「少しでも明るい気分にしてくれるなら、それでも良いか」と思い直し、小言はやめて「山本さんのグローバルスキルを活かせる機会だと思うから、ぜひ頑張ってくれ」と励ました。

それから木村と山本は、堀越に説明した通り、中田とテレビ会議でこまめに連絡をとりながら、各社を訪問するための説明資料を準備した。山本は堀越から聞いていた前評判通り、てきぱきと準備を手伝ってくれた。英語の資料を読み込み、作成するスピードはむしろ木村よりも速い。木村は改めて堀越のはからいに感謝した。

また、ヒアリング項目を整理するにあたっては、現地で指摘されたオペレーション・ITシステム統合に関する「過去のフィジビリティスタディ」を改めて取り寄せ、各社の課題やニーズについて、組織・業務プロセス・ITシステムといった多面的な観点でカバーできるように努めた。

そして、その過程で、東南アジア地域の現状について、木村は以下のような理解を深めた。

- ・ 過去のオペレーション・ITシステム統合は、効率化・コスト削減を主目的に検討されたものであり、その効果の僅少さゆえにとん挫していたこと
- ・ 一方で、各社は管理オペレーションの実務に手いっぱいであり、より戦略的な業務へのリソースシフトを望みながらも、人員増が難しい状況であること
- ・ ITシステムは各社が個別に構築しており、相当廉価な水準であるが、その品質には疑問が残ること（各社のITシステムには、木村には耳慣れないローカルパッケージが並んでいた）

これらの現状を踏まえると、本プロジェクトの目的はオペレーション・ITシステム統合という手段を通じてコンプライアンスを含むガバナンスを強化しようというものだが、これに加えて各社にとっての困りごとの解決に資するような施策を織り込むことが、本プロジェクトの実現にとって必要になるだろうと感じた。そこで、こうした仮説のもと、最終的なプロジェクトアプローチを構築するためのヒアリングでは、各社の困りごととそれに対する意見をできるだけ引き出そうと、木村は考えた。

このように、連日、山本や中田と侃々諤々議論をしながら過ごしていると、3週間の準備期間はあっという間であった。

## いざ、再び現地へ

準備期間を終えた木村と山本は、クアラルンプール国際空港に降り立った。地域統括会社であるSakura Asia Pacificはシンガポールに所在しているが、その他の東南アジア子会社はマレーシアに多く集積しているため、各社への訪問はマレーシアが中心となる。

空港から屋外に出て、東南アジア特有の暖かく湿った空気に包まれると、早くも木村の額に汗が浮かんだ。木村はスーツのジャケットを脱ぎながら、この汗はこの後に控えるミーティングへの緊張ではなく、単純な暑さからくるものだと言いつつ聞かせた。その裏には、各社に送付した書面ベースでのヒアリング項目への回答がまばらにしか集まっていないという事実もあったが、キックオフミーティングでの各社の抵抗感を踏まえると「こんなものだろう」と自分を納得させた。

傍らの山本は「日本も一年中これくらい暖かかったらいいですね」と平和な感想。でも、かえってそれが木村の緊張をいくらか和らげてくれた。

木村と山本が他愛のない会話をしながら、しばらくの間ロータリーで待っていると、中田が2人をピックアップするために車に乗って現れた。中田とは連日のようにテレビ会議で顔を合わせていたため、2人は簡単な



挨拶だけを交わし、車に乗り込んだ。

最初の訪問先は、クアラルンプール郊外の工業団地にある製造子会社を予定している。サクラ電機の海外子会社の中でも比較的歴史が長い会社である。

中田の運転で小一時間ほど車に揺られていると、前方に年季の入った「Sakura Electronics」というロゴが見えてきた。中田がパーキングに車を止め、警備員に入館手続きを行うと、これまた年季の入ったテンポラリーの入館証を3人分渡された。

小学校の下駄箱を思い出させるような雰囲気オフィスのエントランスを通り抜け、3人が受付で改めて用件を告げると、会議室へと案内された。

会議室への道すがら、執務エリアの様子が見えたが、ちょうど昼休みの時間であるためか、執務エリアはほぼ消灯されていて薄暗く、机に突っ伏して昼寝をしている従業員も見受けられた。

そのような光景を眺めながら会議室に入ると、山本は早速ミーティング資料のハンドアウトを会議室の各席に配布し始めた。さすがにミーティング直前で緊張し始めたのか、口数も少なくなってきたようだ。

木村は、メモをびっしりと書き込んだ自分用のハンドアウトをカバンから取り出して、もう一度目を通しながら、ミーティングが始まるまでの間に気持ちを落ち着けた。

15分ほど待ち、ミーティング開始時間を5分ほど過ぎたとき、会議室の扉がガチャリと音を立てて開き、子会社側の担当者が入ってきた。先頭には、キックオフミーティングにも参加していた日本人の社長、その後ろに数名の現地社員が続く。

「わざわざ遠いところまでお越し頂いてありがとうございます。わが社の管理オペレーションは彼女たちが最もよく分かっていますので、ぜひ色々聞いてやってください」

社長は、よく日焼けした顔に満面の笑みを浮かべ、木村たちと日本語であいさつを交わした。後ろに立っている現地社員たちは、中国語らしき言葉でお互いに会話をしている。

木村は、社長のあいさつには日本語で答え、現地社員たちとは英語でお互いに自己紹介をして席に着いた。そして、資料の最初の頁をめくりながら、ミーティングの口火を切った。

(次号へ続く)

#### ■筆者プロフィール■

伊藤 爵宏 (いとう たかひろ)

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー

製造業を中心に、バイサイドディールにおけるビジネスアドバイザリー、セルサイドディールの構想・実行、PMIにおける統合事務局、グループ子会社の再編構想等、M&A・組織再編全般にアドバイザリー経験を有す。近年では、日本企業のグローバル経営力強化に向け、グローバル本社・地域統括組織におけるミッション・機能の再定義から組織再編の構想・実行に至る機能・組織変革案件に多数従事している。

## 【小説】グローバル経営改革 ～ある経営企画部次長の悩み深き日々（第3回）

### 第1章「海外子会社のガバナンス改革編」 第3話「対照的な2社」

伊藤 爵宏（デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー）

（前回までのあらすじ）

サクラ電機の本社経営企画部に配属された木村遼太は、地域統括会社が主導する東南アジア子会社のガバナンス改革プロジェクトを本社の立場から支援することになった。

キックオフミーティングにて、各社を個別訪問してヒアリングを実施することを約束した木村は、日本での準備期間を終え、最初の会社でのヒアリングを開始した。

これは、あるコーポレートの経営企画部次長が、様々なコーポレートアジェンダに携わり、そして経営と現場の間で葛藤しながら、自社におけるグローバル経営の在り方を模索するストーリーである。

#### 【登場人物】

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 部長  
堀越 一郎

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 次長  
木村 遼太

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 スタッフ  
山本 朝子

Sakura Asia Pacific Planning Group Manager  
中田 優紀

#### 思わぬ退席

木村・山本・中田の3人は、クアラルンプールにある製造子会社の薄暗い会議室で、子会社の社長および担当者に向かい合い、ミーティングを開始した。冒頭は、木村が準備してきた資料を説明する。東南アジア子会社のガバナンス改革プロジェクトの趣旨を全社的な視点から改めて丁寧に説明するとともに、このヒアリングを通じて、各社のオペレーション上の困りごとの解決に資する施策を導出していきたい旨を強調した。

目の前では、日本人の社長が会議室に入ってきた時から変わらぬ笑みを日焼け顔に浮かべている。現地社員たちは時々ひそひそと会話をしながら木村の説明に耳を傾けている。

木村が一通りの説明を終え、それまでの内容に疑問点がないかを確認すると、社長が口を開いた。

「なるほど。改めて本プロジェクトの趣旨をご説明頂き、よく理解できました。私がこの会社に赴任して1年経ちますが、ご指摘の通り様々なガバナンス上の問題を抱えているのも事実です。ぜひ今回の取り組みを通じてその辺りも改善していきたいですね」

社長は日本語で話しており、隣に座っている現地社員たちに内容が伝わっていないであろうことは気になったが、趣旨に理解を示してくれたことに木村は少し安堵した。しかし、それに続く社長の発言に木村は耳を疑った。

「ということで、彼女たちの話を色々聞いてやってください。すみません、私はちょっと別の会合がありまして、こちらで失礼しますね」

社長はこう言うと、現地社員に「あー、アイ・ハブ・アナザー・ミーティングね。ソーリー」とぎこちない英語で話し、木村たちが引き留める間もなく会議室を出て行ってしまった。

現地社員は事もなげな様子でいる。おそらくこのような事象は普段からよく起きるのだろう。それとは対照的に、傍らで会議のメモをとっていた山本は驚いて口があぐりと開いていた。その表情を見て、木村は自らの表情には動揺が出ないように留意し、気を取り直して現地社員を相手にヒアリングを続けることにした。

## 現地会社の実情

出鼻をくじかれた木村たちであったが、そこからは、準備してきたヒアリング項目に沿って、現地社員との議論を進めていった。

オフィスに入った時からその年季の入った様子を見て薄々予想はしていたが、議論を通じて、この子会社の管理オペレーションにおける課題が具体的に見えてきた。

- ・ ITシステムは約20年前に構築したものであり、ランニングコストは僅少であるが、機能の不足が多いこと
- ・ それゆえ、手作業でのデータ処理や重複入力が残存しており、かつそれらが標準化・マニュアル化されていないため、ミス・不正の検知が難しいこと
- ・ 従業員からの各種申請・手続は紙ベースで行われているものが多く、処理の正確性に疑問があるとともに、書類の管理に煩雑性があること

これらの状況に対して、「ITシステムの刷新を含めたオペレーション水準の向上を図る予定はないか」と木村が現地社員に確認すると、現地社員は言いにくそうに答えた。

「それはそうなのですが…とはいえ、オペレーションは回っていますので、大きな投資やコスト増を伴ってまでこれらを変えることは難しいと考えています」

彼女は続ける。

「それに、現時点でも私たちは伝票の処理や給与の計算といった各種のオペレーションを正確に執り行う職務をきちんと全うしているつもりです」

彼女の答えを聞きながら、木村は「なるほど」と思った。現地のITシステム・オペレーションの水準の低さの背景には、より構造的な課題があるのだと推察できた。

まず、マネジメントとして管理オペレーションに係る投資がしづらい環境にある。この子会社が製造している製品は、近年コモディティ化の波にさらされ、価格競争が激しくなっている。おそらくこの子会社も、日本の事業部門からのコスト低減への圧力がかなり強いのだろうことが想像された。

更に、先ほど出て行ってしまった社長。海外子会社の社長ポジションは日本から派遣され、2~3年で交代するケースが多い。海外経験・マネジメント経験を積むためのローテーションとしては意義があるのであろうが（あの社長も、数年して日本に帰ったら昇進するのだろう）、現地の視点から見ると、任期の間に効果が出ない中長期的な投資に対する承認が得づらいのだろう。

また、現地社員にも、今のオペレーションを変えるインセンティブが生じにくいのではないかと木村は考えた。彼女らは自分たちの会社のオペレーションが「当たり前」だと考えている。木村からすれば日本の10年ほど前の水準のように見えるが、それしかやり方を知らず、足元でオペレーションが回っていれば、何かを変えるキッカケは生まれづらいだろう。むしろ、自動化や標準化による効率化を進めてしまうと、結果的に自分たちの仕事を奪われかねない。

この構造を急激に変えることは難しく、時間をかけてオペレーションモデルの変化を浸透させていかなければならないだろうと、先に待ち受ける困難を予想しながら、木村たちは1社目のヒアリングを終えた。

## 次なる訪問先

2社目の訪問先は、数年前に新設されたソリューションセールスの子会社であった。

中田の運転する車で移動し、その子会社に到着すると、1社目の製造会社とは打って変わって、真新しい口ゴを掲げた美しいオフィスが広がっていた。執務エリアに入ると、そこは仕切りのないオープンな作りで、外から取り込まれる太陽光と豊富な照明により、1社目と同じ地域にあるとは思えないような明るさだった。一部はフリーアドレスなのか、従業員同士が活発に行き来して会話している。山本はきょろきょろと周囲を見回しながら「キレイなオフィスですねえ」と楽しそうに話した。日本の本社オフィスの近くに洒落たコーヒーショップができて喜んでいた彼女のような世代にとって、このような先進的なオフィスは「好物」なのだろう。

会議室に通されると、ほどなく現地社員の女性が入ってきた。工場の制服ではなく、パリッとしたジャケットを羽織っている。

「この会社のヴァイス・プレジデントです。管理部門については私の管掌範囲となりますので、本日のヒアリングは私が担当させていただきます」

担当VPはなまりのない発音の英語であいさつしてきた。話を聞くと、以前は大手外資系企業で働いており、この子会社の設立に伴って引き抜かれてきたとのことである。

木村はまた、準備してきた資料に基づいて説明を行い、その後に管理オペレーションの実態について担当VPが回答した。1社目とは異なり、事前に回答内容が資料として整理されており、議論はスムーズに進んだ。その内容は以下のようなものであった。

- ・ この会社はまだ設立間もなく、事業規模も大きくないため、現在は廉価なローカルパッケージのITシステムを使用してオペレーションを回している
- ・ しかしながら、今後事業規模を拡大するにあたり、今からスケラビリティのあるオペレーション・ITシステム基盤を作っておきたい意向はあるし、グループからそれらが提供されるのであれば活用したい
- ・ それ以外の管理部門という視点では、小さい会社ゆえ、採用の競争力や従業員教育の充実度に不足感があり、サクラ電機のブランドやノウハウをもっと活用できると、従業員の獲得やリテインに役立つのではない

いか

また、担当VPは加えた。

「私の前職では、このクアラルンプールに在アジア子会社のオペレーションを集約して処理するシェアードサービス拠点がありました。サクラ電機のことにはまだ全て知っているわけではないですが、同じような拠点は無いですね。我々のようなこれから拡大する会社にとっては、そういったプラットフォームがあると有用だと思うのですが」

難しさばかりが浮き彫りになった1社目とは違い、建設的なアイデアが出てくることに木村は感心していたが、これを聞いて、その背景に納得がいった。

彼女の前職は、日本でも多くの人があるようないわゆる「グローバルエクセレントカンパニー」と呼ばれる企業である。グローバル化の途上にあるサクラ電機とは違い、グローバル最適でのオペレーションやITシステムの標準化は大きく進んでいるはずだ。彼女はその前職の水準が念頭にあってこそ、今の自社とサクラ電機の立ち位置・レベルが分かるのであろう。

「非常に有用な議論ができ、感謝します。ぜひあなたの経験・知見に基づく示唆を、これからも提供頂けるとありがたいです」

木村は、彼女のような「外」の視点は、日本でも海外でも内向き志向の強いサクラ電機の変革において重要であることを感じながら、彼女に手厚く謝意を示し、2社目のヒアリングを終えた。

## 2社へのヒアリングを終えて

2社へのヒアリングを終えた木村たちは、再び中田の運転する車の中にいた。明日はクアラルンプールから離れた地区の拠点でのヒアリングを予定しているため、今日中に移動して現地で前泊する予定である。

車中には、山本がヒアリングの議事録をPCでまとめるタイピング音がパチパチと響いている。それをBGMにしながら、木村は今日の対照的な2社に思いを馳せていた。

同じサクラ電機グループではあるが、その歴史の長さ、事業規模・特性、オペレーションの水準、そこにいる人材など、それぞれの会社は全く異なっている。自分たちが面前するガバナンス改革とは、多様なこれらの会社を、改めて一つのグループとしてまとめることなのだろう。もちろん木村も最初から理屈では分かっていたつもりだが、実際に現地を見ることで、そのリアリティが湧いてきたのであった。

木村がそんなことを思っていると運転席の中田の携帯電話が鳴った。路肩に車を停めて中田が電話に出ると、二言三言交わして電話を切った。

「あの…明日のヒアリングは急きょ延期になったようです」

中田は、困った顔で木村たちに電話の内容を伝えた。

「え？ そうなんですか」

木村が驚く傍らで、スケジュールを再調整しなければならないことに気が重いのか、山本が頭を抱えている（もしくは、車中でPC操作をして車酔いしただけかもしれない）。木村はその様子を見ながら、残りの行程でも色々な事件と発見がありそうだと感じた。

(次号へ続く)

■筆者プロフィール■

伊藤 爵宏 (いとう たかひろ)

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー

製造業を中心に、バイサイドディールにおけるビジネスアドバイザリー、セルサイドディールの構想・実行、PMIにおける統合事務局、グループ子会社の再編構想等、M&A・組織再編全般にアドバイザリー経験を有す。近年では、日本企業のグローバル経営力強化に向け、グローバル本社・地域統括組織におけるミッション・機能の再定義から組織再編の構想・実行に至る機能・組織変革案件に多数従事している。

## 〔小説〕グローバル経営改革 ～ある経営企画部次長の悩み深き日々 (第4回)

### 第1章「海外子会社のガバナンス改革編」 第4話「仮説の形成」

伊藤 爵宏 (デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー)

(前回までのあらすじ)

サクラ電機の本社経営企画部に配属された木村遼太は、地域統括会社が主導する東南アジア子会社のガバナンス改革プロジェクトを本社の立場から支援することになり、その一環として経営企画部スタッフの山本、地域統括会社の中田とともに各社へのヒアリングを行うことになった。

すでに2社へのヒアリングを終えた木村たちは、子会社側の都合により急きょヒアリングのスケジュールが変更されたことを受け、空いた時間で作戦会議を行うことにした。

これは、あるコーポレートの経営企画部次長が、様々なコーポレートアジェンダに携わり、そして経営と現場の間で葛藤しながら、自社におけるグローバル経営の在り方を模索するストーリーである。

#### 【登場人物】

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 部長

堀越 一郎

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 次長

木村 遼太

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 スタッフ

山本 朝子

Sakura Asia Pacific Planning Group Manager

中田 優紀

#### つかの間の空白

木村、山本、中田の3人は、マレーシアのホテルにある貸し会議室で席を並べていた。

本日予定していた子会社へのヒアリングは、対象会社が急きょ休業となったことに伴い、延期となっていた。

「それにしても、地元のサッカーチームが優勝したって理由で祝日になるなんて、面白いですね」

昼食のサンドイッチをほおぼりながら山本が言った。

「現地に来て初めて分かることがいかに多いかということだな。そして、その観点で言えば、これまでの2社へのヒアリング結果も同様ですね、中田さん」

木村は、山本に同意を示しながら、中田へ話題を振り、会話を本題に戻した。

3人は、スケジュールの空き時間を利用し、これまでヒアリングした2社の結果を踏まえ、プロジェクトアプローチの仮説づくりを行うべく集まっていたのだった。

中田は、悩み深い表情をしながら木村の言葉に頷く。

「これまで地域統括会社の立場から各社との接点はありましたが、改めてヒアリングすると、現場のリアリティが見えてきますね。これまでヒアリングした2社だけでも、置かれた状況にこれだけ違いがある中で、地域統括会社としてどのように働きかけていけばよいのやら…」

「そうですね、中田さんの面前してこられた難しさがよく分かります。本来であれば、すぐにでもオペレーションとシステムの統合を打ち出す大義を探したかったところですが、今の状況だと、一足飛びにそこを目指せば各社の反発は必至で、キックオフミーティングの二の舞になってしまいます」

木村は、中田の悩みに共感しながら答える。そして、ヒアリングをしながら考えていた自らの意見を中田にぶつけてみた。

## それぞれの仮説と想い

「各社の置かれた状況や意見が様々に異なることを踏まえると、まずはどんなに小さくても、“One Sakura”としての成功事例を作ることが重要なのではないかと思います」

「小さな成功事例…ですか」

「そうです。この成功事例には、大きく2つのパターンがあり得ると思います。1つは、それほど統合の難易度が高くなく、各社が簡単に相乗りできそうな領域です。例えば、2社目で挙がっていたような人材の獲得や教育です。これは、ガバナンス改革そのものというよりも、その前提となるサクラ電機グループとしての一体感の醸成を目的とします。一方、もう1つは、本丸であるオペレーションとシステムの統合を、限られた会社でパイロット的に行うことです。パイロットの選定には難しさがありますが、遅かれ早かれ、システムの老朽化や事業規模の拡大により、今のシステム基盤では追いつかなくなる会社が多いはず。残りのヒアリング結果も踏まえて、緊急性・優先順位を見極めましょう」

中田は、これらの木村の提案を吟味するように反応する。

「なるほど…現実的な仮説としては、そのような進め方になるかもしれません。それにしても、全てを完成させるには、長い時間のかかる話ですね…」

そして、自らの考えを深めるように言葉を続ける。

「ですが、たしかに今のサクラ電機において地域統括会社がすべきことは、そういったグループとしての“プラットフォーム”を地道に作り上げていくことなのかもしれません。これまで、文字通り事業を“統括”する立場でしたが、それぞれの事業本部がグローバルに戦略を展開する今の体制では、先の話にあったシェアードサービスのような形で、各事業の成長を“下支え”するような立場になるということですよね。誰かが小さな成功事例を作り、そしてそれを大きな完成型へと育てていかなければならない。それが、このガバナンス改革プロジェクトにおける、地域統括会社の、いや、私の役割なのかもしれません」

中田は、自ら重責を負おうとしていることに不安な顔をしながら、それでも思うところを木村に述べた。

「ありがとうございます、中田さんがそう言ってくださると心強い。では、このアプローチ仮説に基づきながら、残りのヒアリングも進めていきましょう」

木村は、中田に芽生えてきた課題意識を嬉しく思い、それを励ますように答えた。



この後、山本が中心になって明日以降のヒアリングに向けた検証ポイントを簡単な文書に取りまとめながら、3人でいくつかの実務的なすり合わせを行い、その日の打ち合わせを散会とした。

## 抵抗の急先鋒

翌日は、Omega Electronicsへのヒアリングであった。

Omegaは、サクラ電機が数年前に買収した現地企業である。そして、プロジェクトのキックオフミーティングで、先陣を切ってオペレーションとシステムの統合方針に対する抵抗感を表明した会社でもあった。

「つまり、本社は数年前の統合時に合意した内容を白紙に戻せと言っているのかね？」

キックオフミーティングにおけるOmegaの社長の言葉が、木村の脳裏をよぎる。今日もタフなヒアリングになりそうだと不安を抱きながら、昨日中田や山本と議論した仮説を頭の中で反芻しながら、木村は会議室の席についた。

会議卓の向かいには、Omegaの社長以下、役員数名が並んでいる。これまでのヒアリングと同様、冒頭の挨拶に続く形で木村は東南アジア子会社のガバナンス改革プロジェクトおよび今回のヒアリングの趣旨を、準備した資料に則って説明した。

そして、説明が終わると、今度は反対にOmega側から分厚いプレゼンテーション資料が配布された。

「今後の議論を同じ目線に立つて行うためにも、まずは当社におけるオペレーションの統合に関する背景を説明させてほしい」

資料が配り終わられると、Omegaの社長はこう切り出した。

## 抵抗の背景

配布された資料には、Omegaを買収した際の統合方針と、その後の統合の経緯が仔細に記されている。

社長に続き、Omegaの役員たちが代わるがわる英語でまくし立てる説明を必死でキャッチアップしながら、木村はその内容の理解に努めた。

キックオフミーティングでの発言にもあったように、Omegaは、ローカルの人材とITシステムを活用して極めてローコストな構造となっており、それが競争優位の一つでもあったことから、サクラ電機との全面的なオペレーション統合は行わないこととしていた。それでも、代理店の重複の解消や両社が有する製品のクロスセルを目的として、販売オペレーションの部分的な統合を図ったのだが、これが当時、様々な混乱をきたしたとのことであった。

商流を含めて、サクラ電機の販売プラットフォームを活用する方針としたが、これに伴いOmegaの優秀なセールス人材が離反、Omegaの製品知識を十分に有するセールス人材が不足することでクロスセルどころか既存の販売量を確保するのに大変な苦労があったようだ。また、サクラ電機の販売プラットフォームを経由することで、情報連携のリードタイムが長期化したり、サクラ電機から求められる各種のレポートが管理部門の工数を増加させているとの声も挙がった。

「我々は事業の競争力を第一義に考える。もし今後、オペレーションやシステムの更なる統合を志向するのであれば、相応の意義を説明してほしい」

説明の結びに、社長が付け足した。

現在では、平生のオペレーションを安定化させるに至り、クロスセルも一定程度は形になってきているとのことだが、一連の経験がOmegaにとって「サクラ電機スタンダード」への統合に対するトラウマになっていることは、社長の一言からも明らかだった。

## 仮説の検証

Omegaの面々からの一方的な説明に面食らった木村ではあったが、同時に、まさに昨日議論した仮説の枠組みに、Omegaも当てはまるのだという実感を持った。

OmegaのPMI（ポスト・マージャー・インテグレーション）という観点では、他の数多の例に漏れず、そのプロセスが順風満帆に進んだとは必ずしも言えないし、現在もまだその途上にあるだろう。

しかし、東南アジアの子会社群を一つのサクラ電機グループとしてまとめるという視点で捉えれば、彼らもまた、多様な歴史と経緯を持ってサクラ電機グループの一角を担う他の子会社と同じなのだ。すなわち、サクラ電機がグローバル経営を実現するということは、Omegaもその一部として組み込まれるということなのである。そして、このプロジェクトを通じてサクラ電機グループとしての一体感を強められれば、それはグローバル経営の実現に向けて、小さくとも意味のある一歩になるはずだ。

木村は自らの考えをまとめ、Omegaに理解と敬意を示しながら、しかし毅然と述べた。

「統合の経緯を詳細に共有頂き、ありがとうございます。また、先日は、一方的な統合の方針を押し付けるような説明をしてしまい、申し訳ありませんでした。我々も、事業の競争力が重要との考え方に相違はございません。そしてコスト競争力のみでなく、各社の成長を阻害する様々なリスクに対して、サクラ電機グループとして対処できるガバナンス体制、そしてオペレーションとシステムを構築することが本プロジェクトの趣旨です」

一息おいて社長以下の様子を見ながら、木村は続ける。

「ついては、統合の経緯を十分に踏まえた上で、現在のOmegaのオペレーションについて、今日はお話を伺いたく存じます」

木村はその後も丁寧に説明と質疑への応答を続け、渋々ながらOmegaからの参加者がヒアリングを行っていくことに同意してきたことを見て取ると、徐々に質問を始めた。

「他の会社ではこのような意見が挙がったのですが、御社はどうでしょうか？例えば…」

木村は、日本での下調べとこれまでのヒアリングの内容を踏まえ、いくつか具体的な事象を挙げながら質問をぶつけていった。抵抗感の強いOmegaにとっては、この期に及んで自社のオペレーションを順々に探られるよりも、「他の会社の事例」という位置付けで問いかけたほうが意見をもらいやすいと考えたためである。

Omegaの担当者たちは、始めこそ「当社は違う」、「当社は関係ない」といった回答もあったが、徐々に「たしかに当社でも人材の獲得や育成には苦労している」、「実は、統合時にそのようなアジェンダも候補に挙がった」というように、実態を話し始めた。傍らでは、変則的な進め方に対し、元々ヒアリングすべき事項が確認できたか、山本が手元のリストを消し込んでくれている。

結局、当初の予定時間を超過する形でヒアリングを終え、Omegaの担当者たちは最後まで付き合ってくれた。オペレーションやシステムの統合には懸念があるというOmegaのスタンスは変わらなかったが、各社を

ヒアリングした結果をもって本プロジェクトのアプローチを改めて議論する際には、自らもその議論に加わる  
ことへの合意を社長から取り付けたのであった。

抵抗の急先鋒であったOmegaへのヒアリングを終え、木村たちは少し安堵した。そして、連日のヒアリン  
グに奔走する中で、徐々に臆気ながら現実的なプロジェクトアプローチを形作り始めていた。

(次号へ続く)

#### ■筆者プロフィール■

伊藤 爵宏 (いとう たかひろ)

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー

製造業を中心に、バイサイドディールにおけるビジネスアドバイザー、セルサイドディールの構想・実行、  
PMIにおける統合事務局、グループ子会社の再編構想等、M&A・組織再編全般にアドバイザー経験を有す。  
近年では、日本企業のグローバル経営力強化に向け、グローバル本社・地域統括組織におけるミッション・機  
能の再定義から組織再編の構想・実行に至る機能・組織変革案件に多数従事している。

## 【小説】グローバル経営改革 ～ある経営企画部次長の悩み深き日々（第5回）

### 第1章「海外子会社のガバナンス改革編」 第5話「怒涛の一週間」

伊藤 爵宏（デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー）

（前回までのあらすじ）

サクラ電機の本社経営企画部に配属された木村遼太は、地域統括会社が主導する東南アジア子会社のガバナンス改革プロジェクトを本社の立場から支援することになり、その一環として経営企画部スタッフの山本、地域統括会社の中田とともに各社へのヒアリングを行うことになった。

各社へのヒアリングを終えた木村たちは、ヒアリング結果を踏まえた新たなプロジェクトアプローチの作成に着手していた。

これは、あるコーポレートの経営企画部次長が、様々なコーポレートアジェンダに携わり、そして経営と現場の間で葛藤しながら、自社におけるグローバル経営の在り方を模索するストーリーである。

#### 【登場人物】

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 部長

堀越 一郎

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 次長

木村 遼太

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 スタッフ

山本 朝子

Sakura Asia Pacific Planning Group Manager

中田 優紀

#### 帰路の空港にて

木村と山本の二人は、チャンギ国際空港のラウンジで、PCの画面に向き合っていた。今日までに、残っていた全てのヒアリング行程を終え、Sakura Asia Pacificのオフィスでラップアップを行った後、シンガポール在住の中田と別れ、2人で日本への帰路につくところであった。

1週間後には、再び東南アジア各社の社長を集めた会議が開かれ、その場で木村たちからガバナンス改革プロジェクトの新たなアプローチを提案することになっている。

会議まで時間がないことから、二人は飛行機を待つ時間を惜しんで、ヒアリング結果の取りまとめとプロジェクトアプローチの骨子の作成を進めていた。木村がプレゼン資料のスライド割りを作りながら、山本と分析・整理のイメージをすり合わせる。深夜便での帰国であったため、既にかなり遅い時刻になっていたが、山本も眠い目をこすりながら、木村からの指示とヒアリングの議事録や各社から収集したデータを突き合せていた。

一通りの骨子と作業分担を作り終えると、搭乗時刻が迫っていた。木村は、ラウンジの冷蔵庫からビールを一瓶取ってきて、乾いた喉に流し込んだ。たまった疲れを少しでも洗い流そうと思ってのことだったが、かえって身体がずっしりと重くなったような気がして少し後悔した。一連の行程をひとまず無事に終えたが、1週間後に会議を控えている中で、まだ解放感というにはほど遠い心境だった。

その後、飛行機に乗り込んだ木村は、会議の夢を見ながら泥のように眠って日本に着いたのであった。

## 日本での1週間

日本に戻ってからの1週間、木村たちは会議に向けた準備で慌ただしく過ごした。

ヒアリングの結果は、マレーシアのホテルの貸会議室で議論した仮説から大きく外れるものではなかったため、①統合の難易度が高くなく各社が簡単に相乗りできそうなオペレーションの共通化、②本丸であるオペレーションとシステムの統合の限られた会社でのパイロット導入という2本柱でプロジェクトアプローチを構築していった。

一方で、様々な歴史と経緯を持つ各社からの合意を引き出すために、プロジェクトアプローチを導出する根拠として、丹念にファクトを積み上げた分析・整理を提示することに労力をかけた。

まず、今回ヒアリングした範囲のオペレーションのフローを概略的に記載し、そこに各社へのヒアリングで挙がった事項をマッピングした。そして、特に複数の会社で共通的に見られるものをハイライトすることで、地域横断で存在する課題やリスクが浮かび上がるような整理を行った。各社はほぼ個社完結で運営されており、お互いのオペレーションをあまり知らないであろうことがヒアリングで把握できていたため、課題やリスクを共通の目線で並べることで、グループとしての認識の共有化を促進することを狙っていた。

また、各社が簡単に相乗りできそうなオペレーションについては、人材獲得・育成・交流の促進など、前向きなメッセージを強調することで、本プロジェクトによって各社に対する統制・束縛が強化されるという印象ばかりが残らないよう配慮した。

プロジェクトの費用対効果を整理する際にも、工夫をこらした。本プロジェクトは、短期的なオペレーションコストの削減に留まらず、より広範なグループ経営の高度化を目的としていることから、老朽化した各社のITシステムのリプレースにかかる将来コストや、コンプライアンスリスクが顕在化した際の潜在的なネガティブインパクトを可能な限り織り込み、グループとしてのプロジェクトの取り組みと、収支責任を持つ個社の利害が一致するものであることを示すように努めた。

本丸であるオペレーションとシステムの統合におけるパイロット導入会社の優先順位は、課題・ニーズの大きさや拠点の物理的なロケーションといった客観的な判断基準で整理をしながらも、推進主体であるSakura Asia Pacificとのオペレーション上の関係性が深く合意を得やすいところから着手するという、現実的な側面も考慮に含めた。

これらを丹念に整理していくと、会議資料の本編以外に作成されたバックデータは膨大なものとなっていった。木村は、自らの不安に駆られてやり過ぎているのではないかと思う瞬間もあったが、本社の権威を笠に着るのではなく、現地に寄り添わなければ、本プロジェクトが進められないという自らの確信を信じ、連日の作業で悲鳴をあげている山本に頼み込んで準備を進めていった。

そして、一連の内容が固まってくると、木村たちの議題は、次第に会議当日のファシリテーションへと移っていった。

## 会議のグランドルール

木村たちの懸念は、「どのようにしたら参加者が『サクラ電機グループ』という視点に立ってくれるか」という点であった。いくらヒアリングで丹念に意見を聞いてきたとはいえ、個社完結でオペレーションをしてきた各社が、すぐにグループとしての経営の高度化に向けた意見を出してくれるとは考えづらい。

そのような議論をしていると、山本が冗談めかして言い出した。

「会議室に空席を1つ置いておきます？ほら、どこかの企業で、会議の時は『お客様』の象徴として空席が用意されるみたいな話があるじゃないですか。だから、今回は『グループ』の象徴、みたいな」

山本らしい意見だと木村とテレビ会議越しの中田は思わず少し笑ってしまったが、中田が少し考えてから言った。

「それはさすがにあからさまなパクリだからできないだろうけど、分かりやすく会議の参加の仕方への期待を示すというのは良いかもしれないですね。日本の拠点では会議室に『会議のルール』みたいな張り紙をしていたこともありますよね。『会議は30分以内』とか」

木村もそれに答える。

「たしかに、行動基準みたいなものですね。PMI（ポスト・マージャー・インテグレーション）の場面でも、意思決定の拠り所になる『統合憲法』を作ると良いという話を聞いたこともあります。実は、そういったシンプルなグランドルールが大事なのかもしれませんね」

このような議論をしながら、木村たちは会議の冒頭に、以下のような参加者への期待を箇条書きにしたスライドを挿入することにした。

- ・ Focus on the big picture: Pay more attention to the plan and interests of Sakura Electronics group as a whole（全体像を見ること：サクラ電機グループ全体の計画と利益を考えましょう）
- ・ Be engaged: Actively ask questions and provide feedback. Your opinions are strongly welcomed（自分事にする事：積極的に質問やフィードバックをください。皆さんの意見を求めています）
- ・ Be open: It is critical that you share your perspective openly. Healthy and lively discussion will be expected（オープンであること：皆さんの視点をオープンに共有頂くことが重要です。健全で活発な議論を期待します）
- ・ Be positive: Respect new ideas from others and explore new possibilities（ポジティブであること：他の参加者の新しいアイデアを尊重し、新たな可能性を探りましょう）

日本育ちの木村にとっては、やや歯の浮くような内容であったが、これは本社の立場から伝えたい望ましい事項だと判断し、会議の冒頭にこれらの「グランドルール」を参加者に共有し、合意を得ることとした。

こうして1週間が過ぎ、シンガポールでの会議に発つ前に、木村は上長である堀越に会議資料の内容を共有した。堀越は、自らのアジア駐在経験からいくつか簡単な質問や見解を述べた上で、「うん、わかった」と内容を了承した。

木村は、堀越の反応がやや淡白であるような気がしたが、上長の承認も得られたので、再びシンガポールへ向かうことにした。

## 堀越からのメール

木村と山本は、シンガポールへ向かう間も、細かなデータの検証など、ギリギリまで会議資料のブラッシュアップを行った。

羽田空港の待合ロビーでも、木村は会議資料を読みながら、気になった個所を山本に質問していた。

「このデータは最新の数値に洗い替わっている？」

山本がPCを膝の上に乗せてバックデータを見ながら答える。

「はい、大丈夫です」

木村は続ける。

「この記述はどの会社の議事録から引用しているんだっけ？少し表現が違ったようにも思えてきた。それと、この文章は三単現のsが抜けている。あとは…」

山本が慌てて言う。

「ちょ、ちょっと待ってください、一度にできませんって！」

会議の直前まで資料に気になるところが出てくることは常であると木村も分かっていたが、会議が近づいてくるにつれプレッシャーが増し、細かなミスにも焦りが出てくる。

「誤字・脱字は、最後に総ざらいするようにしておいたよな」

大人げないと分かっているながら、思わず小言のような文句が出てしまう。

いつもは鷹揚な山本も、イライラしてため息をつきながらPCをパチパチと叩いている。「それなら自分でやってよ…」と言いたげな様子である。

二人の間に重い空気が流れ始めたとき、PCを見ていた山本が「あ…」と声を上げた。

「どうした、何かあったのか？」

と焦りによる不機嫌さを引きずった声色で木村が反応すると、山本が恥ずかしそうな笑みを浮かべながらPCの画面を木村に向けた。

そこには、たった今受信した堀越からのメールが映されていた。

木村さん、山本さん

シンガポール、気をつけて行ってきてください。

タフな会議になると思いますが、二人が中田さんと考え抜いた内容であれば、きっと現地の皆さんにも伝わるはずですよ。そして、会議の結果がどのようなものになろうとも、それはサクラ電機をより良く変えていくための大きな一歩になると思います。

思い切り暴れてこい！喧嘩するなよ（笑）

*Good Luck!*

*P.S.*

*Sakura Asia Pacific*のすぐ近くにあるチリクラブの店は、店の外見は汚いけど味は良いので、会議が終わったらぜひ食べてみてください。

堀越

「堀越さん、どこかその辺で私たちのこと見てるんですかね？」

木村も山本の言葉に「本当にそうだな…」と同意した。

心中が見透かされたような上司からのメールに少しばかりの悔しさを感じながらも、木村は胃に重くわだかまっていた焦りやプレッシャーがずっと軽くなるような気がした。底知れぬ、大した上司を持ったものである。

「よし、あと少しだけ確認したいことがあるから、悪いけど、付き合ってもらえる？」

木村は気分を変えて言った。

「分かりました。あ、終わったらチリクラブおごってくださいね」

山本も明るく答える。

こうして、木村は3度目、山本は2度目のアジア出張へと向かった。

（次号へ続く）

#### ■筆者プロフィール■

伊藤 爵宏（いとう たかひろ）

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー

製造業を中心に、バイサイドディールにおけるビジネスアドバイザー、セルサイドディールの構想・実行、PMIにおける統合事務局、グループ子会社の再編構想等、M&A・組織再編全般にアドバイザー経験を有す。近年では、日本企業のグローバル経営力強化に向け、グローバル本社・地域統括組織におけるミッション・機能の再定義から組織再編の構想・実行に至る機能・組織変革案件に多数従事している。



## 〔小説〕グローバル経営改革 ～ある経営企画部次長の悩み深き日々 (第6回)

### 第1章「海外子会社のガバナンス改革編」 第6話「本社の役割」

伊藤 爵宏 (デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー)

(前回までのあらすじ)

サクラ電機の本社経営企画部に配属された木村遼太は、地域統括会社が主導する東南アジア子会社のガバナンス改革プロジェクトを本社の立場から支援することになった。

各社へのヒアリングを終えた木村たちは、ヒアリング結果を踏まえた新たなプロジェクトアプローチを各社マネジメントに提案するワークショップへ臨む。

これは、あるコーポレートの経営企画部次長が、様々なコーポレートアジェンダに携わり、そして経営と現場の間で葛藤しながら、自社におけるグローバル経営の在り方を模索するストーリーである。

#### 【登場人物】

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 部長

堀越 一郎

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 次長

木村 遼太

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 スタッフ

山本 朝子

Sakura Asia Pacific Planning Group Manager

中田 優紀

#### ワークショップの開始

Sakura Asia Pacificにある会議室で、ワークショップが始まろうとしていた。木村は、プレゼンテーション用のスクリーンの前に立ち、会議室の様子を改めて眺めた。

奇しくも、前回のキックオフミーティングと同じ会議室である。長方形に連ねられた長机、そこに座る東南アジア子会社の社長や主要経営陣の顔ぶれも殆ど変わらない。

本社からの「お目付け役」として軽い気持ちで臨んだキックオフミーティングで、各社から思わぬ反感を買ってしまった。そこから約1カ月半。中田・山本とともに各社を行脚してヒアリングを行い、新たなプロジェクトアプローチを作り上げた。目の前の光景は1カ月半前と同じように見えるが、サクラ電機グループの東南アジアにおけるオペレーションの状況への理解、そしてそれに対する自分の考え・想いは大きく変わった。

「思い切り暴れてこい！」

羽田空港で堀越からもらったメールの内容を思い返ししながら、大きく息を吸って、木村はプレゼンテーションを開始した。

「皆さん、お忙しいところお集り頂き、ありがとうございます。今日は、東南アジアにおけるガバナンス強化を目的としたオペレーション・ITシステム統合のアプローチについて、この1カ月半で皆さんからお聞きしたご意見を踏まえて取りまとめましたので、その内容を議論させて頂きたいと思います」

この1週間、会議の直前ギリギリまで、中田・山本と侃々諤々の議論をしながら作り上げた資料に基づき、木村はプレゼンテーションを進めていく。

山本の発案がきっかけで作成した「会議のグランドルール」も、内心気恥ずかしく思いながら説明したが、参加者からは好意的に受け止められた。

各社の概要オペレーションフローと課題、そしてグループで統合すべきオペレーション・ITシステムの領域、グループ全体でのコストインパクトまで説明したところで、木村は一呼吸置き、参加者の意見を伺うことにした。

### 「テーブルに乗せる」ことの価値

「説明ありがとう、木村さん」

第一声は、東南アジア地域の販売統括会社の社長であった。ローカル人材だがサクラ電機での在籍が長く、現地では「長老」のような立場にある人物だ。

「私たちは同じサクラ電機グループにしながら、このような形でお互いのオペレーション上の課題を詳細に共有することをしてこなかった。これらの課題が見えるようになっただけでも、大きな進歩ではないかと思う」

木村はこれを聞いて安堵した。各社はほぼ個社完結で運営されており、お互いのオペレーションをあまり知らないであろうとの理解の下、課題やリスクを共通の目線で並べることで議論を促していくという狙いは当たったようだ。

実際に、このコメントを皮切りに、特にローカル人材を中心に「このような課題は、当社にもたしかにある」、「このリスクに関しては、当社ではこのように対応している」、「ということは、オペレーションの統合には意義があるかも知れない」といった意見が活発に出始めた。数年前に買収した子会社でありローカルの安価なオペレーション・ITシステムを構築しているOmega Electronicsからの参加者に至っては「そもそもこのような煩雑なオペレーションが存在しているのは、日本人出向者が現地のビジネスを十分に理解しておらず、その報告・説明の手間がかかっているからではないか」といった率直な意見が飛び出し、日本人出向者の参加者が苦笑する場面もあった（ちなみに、木村自身は、この意見に心の中で頷いた）。

その後も30分近く活発な議論が行われた。そして、議論の結果として、木村たちの提案通り、①統合の難易度が高くなく各社が簡単に相乗りできそうなオペレーションの共通化、②本丸であるオペレーション・ITシステム統合の一部会社でのパイロット導入という2本柱のイニシアチブを推進していくという大きな方向性が合意された。

これを受け、木村はプレゼンテーションを先に進めることにした。

### 総論と各論

次のアジェンダは、各イニシアチブの各社へのロールアウトのスケジュールである。事前に検討した対象会社の優先順位について、木村はプレゼンテーションを行った。前半の議論が盛り上がったこともあり、自然に説明も滑らかになっていく。

しかし、ロールアウトのスケジュールを示したスライドが投影されると、会議室の空気がふっと止まったように木村は感じた。

参加者に目を向けると、皆、身を乗り出し、目を凝らして自社へのロールアウトの時期がいつであるかを確認しているようだった。そして、パイロットを含む初期のフェーズに位置付けられている会社からの参加者は、難しい表情をしている。反対に、後半のフェーズとなった会社からの参加者は安堵したように椅子に深くもたれかかっている。木村は、不穏な空気を感じた。

しばらくの空白があった後、パイロットフェーズに位置付けられた製造会社の日本人社長が声を発した。

「いや、木村さん、先ほど議論したようにこの取組にはとても賛同するんだけど、順番は相談できないかな。ほら、今年は本社からの監査が入る予定もあってさ、ちょっとドタバタしてしまうから…」

つまり、自分たちが先行導入するのはリスクが大きいので様子見したいということだ。「総論賛成・各論反対」の様相である。

同じくパイロットフェーズに位置付けられた販売統括会社の長老も、先ほどは議論を先導した立場もあってやや気まずそうな、だが渋い表情でコメントする。

「一会社の責任者という立場からすると、先行して導入する立場になることには慎重にならざるを得ない…」

長老は続ける。

「また、一方では複数のフェーズに分けて導入を進めていくため、グループ全体としては数力年の長いプロジェクトになる。これを見ると、果たして本当にやり切れるのかどうか…」

これらを皮切りに、初期のフェーズに位置付けられた会社の参加者からは、前半の議論とは一転して後ろ向きの意見がぱらぱらと続いて出てきた。他方、後半のフェーズとなった会社の参加者は、余計なことを言うと自分たちが初期のフェーズに移動させられてしまうと思っているのか、スライドを見て以降、ほとんど言葉を発しない。

停滞した会議室の空気が、徐々に濁りを帯び始めていた。

## グループという主語への転換

木村は、「やはり一筋縄ではいかないな…」と前半の議論の盛り上がりでやや油断したことを自戒したが、すぐにこの状況をいかに打開するかを考え始めた。

本社経営企画部に配属された直後、木村は上司である堀越に対し、「グローバル経営の確立」がサクラ電機の課題であると言った。その時は、飽くまで論理的にそう思っただけであった。しかし、それから現地での状況を見聞きし、多様な歴史と経緯を持つ各子会社を「サクラ電機グループ」として束ねることの現実的な難しさをよく理解するとともに、その必要性について実感を持った確信を強めていた。それこそが、この1カ月半で自分の中に生じた変化であり、想いである。そして、この場において、その視点から語れるのは本社の立場にある自分しかいない。

「ご意見ありがとうございます。たしかに、先行導入頂く会社の皆さんに大きな負担をおかけしてしまいます。また、全体として非常に大きな時間がかかることも事実です」

木村は話し始めた。

「しかし、せっかく今日この場で我々が抱える課題やリスクを共有できた中、今、一步を踏み出せなければ、次に変わるチャンスはあるのでしょうか？5年後・10年後も今と変わらないままになってしまうのではないのでしょうか？今日は“サクラ電機グループ全体の計画と利益”を“自分事”として考える場にするのを会議の冒頭に確認させて頂きました。今こそ“サクラ電機グループ”として、どのようにすれば今から変われるかを議論させてもらえないのでしょうか？」

木村は、自らの思いの丈を率直に述べた。おそらく参加者は、論理的にはこの取組を進めるべきことは理解してくれている。しかし、実際の導入における長い期間において、ただでさえ現業を抱える各社に追加の負担がかかることは事実である。その状況をよく理解したからこそ、木村は、「サクラ電機グループ」という主語で、参加者たちに一步踏み出してくれることを真摯に求めた。

木村の言葉を受けて参加者たちが考え込んでいる中、その一人が声を上げた。

「木村さん、ありがとうございます。ぜひ、私の会社をパイロット導入の対象としてください」

ソリューションセールス子会社の管理部門担当VPである。先日のヒアリングの窓口であり、今日も、社長に帯同して参加していた。

「ヒアリングでもお話しましたが、当社の成長戦略を鑑みると、今からしっかりしたオペレーション・ITシステム基盤を作っておきたい意向があります。また、前職のグローバル企業での経験から、導入における様々な設計・移行においてもお役に立てると思います」

彼女は加えて言う。

「皆さん、私の経験から言うと、こういったガバナンスやオペレーションの変革には“近道”はありません。いずれにしても苦労や痛みを伴うものです。ですが、木村さんの言うように、今変わらなければ、我々サクラ電機グループはグローバルの競合には勝てません。ぜひ、皆で力を合わせて進めていきましょう」

また、これに続いて木村の隣に座っていた中田が言った。

「非常に長い導入期間がかかるという点については、私自身がプロジェクトマネジャーをしっかりと務め、運用開始までしっかりと全体を見届けるようにします」

これらの言葉を受け、販売統括会社の長老が答えた。

「3人とも、ありがとう。現実的なスケジュールの話になって、考えが一会社の利害に寄ってしまったようだ。たしかに、今変わらなければ、いつまでも変われるとは思えない。ぜひ、前向きに導入の順番とそのためプロジェクトチーム体制を考えましょう。皆さん、どうでしょう？」

長老のこの言葉を受けて、参加者たちも納得したようである。製造会社の日本人社長も「うん、相談しようね…」と言いつつ、逃げ切れないと諦めたようだ。

「皆さん、ありがとうございます。それでは、残りの時間で実際の導入スタートに向けたアクションアイテムを整理していきましょう…」

再び前向きになった会議室の空気を感じながら木村は会議をラップアップし、オペレーション・ITシステム統合の具体的な推進への合意を取り付けたのであった。

## ささやかな打ち上げ

「木村さん、今日まで本当にありがとうございました。キックオフミーティングではどうなることかと思いましたが、今日のワークショップで何とか進めていけることになって良かったです」

会議を終えた木村・中田・山本の3人は、堀越が勧めていた店で、ビールで簡単な祝杯をあげていた。テーブルにはチリクラブがどっさりと置かれている。山本は、手が汚れないようにビニール手袋をもらえないかという店員との交渉に苦戦しているようだった。

そんな山本の姿を横目に見ながら、中田は、何とかプロジェクトを前に進められ、地域統括会社としての面目を保てたことからとても安心した表情を浮かべていた。

「いえいえ、中田さんこそお疲れ様でした。それにしても、今日、本件のプロジェクトマネジャーを最後まで務めるとおっしゃっていましたが、あれは大丈夫なんですか？」

木村は中田からの感謝に答えつつ、会議中の中田の言葉に対する質問をぶつけた。

「実は、上司と相談して、本件のプロジェクトマネジャーに専念することを調整しているんです。ヒアリング期間中に、マレーシアのホテルで皆さんとディスカッションしたことがあったでしょう。あの時から、やっぱり自分自身がしっかりコミットしてやらないといけないな、と強く思うようになりまして」

木村は、中田の強いコミットメントに驚きながらも、大変心強く思った。

「あ、とは言っても、これでプロジェクトが走り出すからって、本社からも見捨てないでくださいね！」

中田は慌てて付け足した。

「もちろんです。具体的な検討は、中田さんとローカルの方々と進めて頂くことにはなるでしょうが、本社からも引き続き、できる限りのサポートはさせていただきますよ」

今回のワークショップで何かが終わったわけではなく、むしろ長い改革の旅路のスタートに過ぎない。しかし、この1カ月半の経験から、木村はサクラ電機グループにおける「本社」の役割を深く考えさせられることになった。事業的にも地理的にも大きく広がるサクラ電機グループにおいて、「グループ経営」というものを考え、同時に、それを画餅化させずに現場につなげていくことはとてつもなく難しい。今回は限られたプロジェクトの立ち上げであったが、おそらくこれ以外にも様々なテーマが山積している。日本では上司の堀越が「次に何をやらせようか」と手ぐすね引いて待っているのだろう。

木村は、そんな達成感と不安の入り混じった複雑な気分になりながら、「とはいえ、今日くらいは少し息抜きしても罰は当たらないだろう」と思い、中田・山本とともにもう1本ビールを注文した。

(次号へ続く)

### ■ 筆者プロフィール ■

伊藤 爵宏 (いとう たかひろ)

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー

製造業を中心に、バイサイドディールにおけるビジネスアドバイザー、セルサイドディールの構想・実行、PMIにおける統合事務局、グループ子会社の再編構想等、M&A・組織再編全般にアドバイザー経験を有す。

近年では、日本企業のグローバル経営力強化に向け、グローバル本社・地域統括組織におけるミッション・機能の再定義から組織再編の構想・実行に至る機能・組織変革案件に多数従事している。

## 〔小説〕グローバル経営改革 ～ある経営企画部次長の悩み深き日々 (第7回)

### 第2章「本社組織の改革編」 第1話「経営企画部長の課題意識」

伊藤 爵宏 (デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー)

(前回までのあらすじ)

サクラ電機の本社経営企画部に配属された木村遼太は、地域統括会社が主導する東南アジア子会社のガバナンス改革プロジェクトを本社の立場から支援することになった。

最初は各社からの反発を受けた木村であったが、最終的には新たなプロジェクトアプローチについて各社からの合意を無事取り付け、帰国したのであった。

これは、あるコーポレートの経営企画部次長が、様々なコーポレートアジェンダに携わり、そして経営と現場の間で葛藤しながら、自社におけるグローバル経営の在り方を模索するストーリーである。

#### 【登場人物】

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 部長

堀越 一郎

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 次長

木村 遼太

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 スタッフ

山本 朝子

Sakura Asia Pacific Planning Group Manager

中田 優紀

#### 木村次長からの報告

「以上のように、現地子会社のマネジメントを集めたワークショップにて、東南アジアガバナンス改革プロジェクトのアプローチについて合意を取り付けることができました」

サクラ電機の本社経営企画部の部長である堀越一郎は、部下で経営企画部の次長である木村遼太から報告を受けていた。

「プロジェクトはこれからスタートするところであり、長い期間を要するものではありませんが、地域統括会社のSakura Asia Pacificから中田マネジャーが専任でプロジェクトに就かれるとのことで、一定の推進力を持って進んでいくのではないかと思います」

木村は、一連の出張を通して、東南アジアにおけるガバナンス改革プロジェクトのアプローチを立て直した旨を報告した。その横には、経営企画部のスタッフである山本朝子も同席している。2人からは、一定の仕事をやりきったことに対する達成感と誇りが感じられる。

「木村君、山本さん、2人ともありがとう。特に、木村君は経営企画部への着任早々、大変なミッションだったと思うけど、よくやってくれた。これからも難しい局面はあるだろうから、ぜひとも中田さんをサポートしてあげてほしい」

堀越の言葉に、木村と山本の2人は満足そうに頷いた。堀越はその2人の表情を見ながら、少し突っ込んだ質問を試みた。

「ところで、今回2人には地域統括や海外子会社の様子を見てもらったわけだけど、実際に現地を見てどう思った？」

木村の表情にわずかな緊張が浮かんだ。堀越が部下に何かを伝えようとするとき、まずは質問を投げかける癖をよく知っている木村は、堀越が何を言わんとしているかを推し測ろうとしているのだろう。傍らの山本は、さすがに自分が先に答えるのはまずいと思ったのか、木村の反応を伺うようにしている。

少しの間があって、木村が答えた。

「この仕事をお任せ頂いたとき、私は『グローバル経営の確立が今のサクラ電機の課題だ』とお話しましたが、そのリアルな難しさを今まで以上に感じました」

「なるほど、リアルな難しさとは具体的にどういうことかな？」

堀越は先を促す。

「サクラ電機には、様々な歴史と経緯を持った海外子会社があります。これらを1つのグループとして束ねるためには、強固なオペレーションやシステムのプラットフォームが求められると思います」

一息置いて木村は続ける。

「しかし、それぞれの事業が自立性を高めている現在、事業をまたいだプラットフォームを作るための合意を得るには相当の労力が必要です。現在の地域統括には、それだけの権限や権威が与えられておらず、とても苦しんでいるように思えました」

そして、木村は最後に付け足した。

「そして、率直に申し上げれば、このような状況が、本社からはよく見えていなかったのではないかと思います」

木村の最後の言葉に、堀越は深く頷きながらつぶやいた。

「本社からは見えない、か…」

堀越は思索を巡らせながら、「ありがとう。いずれにしても、よくやってくれた」と、木村と山本を労って報告会議を切り上げた。

## 積み上がった報告資料

報告会議を終えて自席に戻った堀越は、木村たちから受け取った報告資料をデスクに置いた。デスクの上には、それ以外にも様々な報告資料が山積みになっている。経営企画部長という立場上、堀越は多くの報告会議に出席し、また多くの報告資料をもらっていた。年次事業計画の進捗、極秘裏に進むM&Aプロジェクト、次期中期計画の重点アジェンダ、社長の海外出張スケジュール、本社部門の働き方改革推進…大きなものから小さなものまで、挙げていけばキリがない。

「本社からは見えない、か…」



堀越は、先ほどの報告会議と同じ言葉を心の中でつぶやいた。自分が管掌しているだけでも、これだけたくさんの方が報告が日々行われている。本社全体であれば、更に多くの報告や情報共有が行われていることだろう。しかしながら、本社からは現場のことが「見えない」のだ。

堀越は渋い表情をしながら、デスクに積み上がった報告資料の1つを取って眺めた。資料には、緩やかに右肩上がりになった棒グラフが示されている。それは、本社部門の従業員数を示したグラフであった。

「それにも係らず、本社部門の従業員数は増えている…」と

堀越は、自分の課題意識を解きほぐしていくように、心の中でつぶやき続ける。それは、自らに課された新たな宿題に対する構想を作り上げるためのプロセスであった。

## 経営企画部長の宿題

木村たちから報告を受ける前、堀越は経営会議において新たなテーマを課されていた。

それは、「本社部門の改革」であった。

サクラ電機では、各事業の海外売上高比率が高まるにつれ、各事業本部にグローバル連結の経営責任を付与し、権限委譲を進めてきた。これにより、各事業本部はより自律的な事業執行を行うようになってきていた。

その反面、本社部門は、事業本部の変化に比して昔からの体質がまだ残っていた。元々典型的な日本企業であったサクラ電機には、何かを決定する際、本社に対する「お伺い・根回し」を行う慣習があった。つまり、本社部門は依然として「お上」のように扱われていたのだ。

それゆえ、事業本部に比してコスト意識も高くなかった。本来であれば、事業本部に対する権限委譲が進む中、本社部門もスリム化されていくはずであったが、本社部門の従業員数は経年で緩やかに増加している。

このような状況を受け、経営会議で本社部門の改革が課題として挙がり、その推進役として経営企画部が任命されたのであった。

## 課題意識

堀越にとっても、本社部門に対する課題意識がないわけではなかった。

堀越は、事業企画でのキャリアが長かった。海外子会社へのマネジメントポジションでの赴任経験もあった。その経験の中で、本社部門から何か助けてもらった記憶はなかった。

M&Aを企画して相手方との厳しい交渉を経て契約条件を取りまとめても、その条件の決裁には何人もの役員承認をとって回る必要があった。更に、その役員承認の前には部長クラスへの事前説明が必要であった。決裁に1カ月近く要し、結果として相手方の環境が変わってしまってディールが破断しかねない状況に陥ったこともあった。

また、海外子会社にいた頃、現地での経営管理を高度化するためにどうしても人手が足りないことがあった。その際、本社に駐在員の増員を依頼したが、なしのつぶてであった。

「口ばかり出すが、手は貸してくれない」というのが、堀越にとっての本社部門の印象であった。

そんな堀越だが、今は経営企画部長として、その本社部門の中核にいる。本社部門での経験を積むにつれ、その背景が段々と見えてきていた。

まず、本社部門は、事業本部に比して自浄作用が極めて働きにくい。事業本部であれば明確なP/Lがあるが、本社部門には存在しない。すなわち、本社部門はコスト積み上げ型の予算策定プロセスである。年度末には、翌年度以降の予算を減らさないため、予算の使い切りを目的とした経費が増えるという始末である。これらの費用は事業本部に配賦されており、毎年の事業計画策定時にはその料率について侃々諤々の議論があるものの、最終的に事業本部にとって明確な拒否権はない。このような状況にあっては、コスト意識など高まりようもない。

更に、本社部門は人材の活用が極めて限定的である。本社部門の平均年齢は事業本部に比してかなり高い。その道一筋何十年というようなベテラン社員もおり、今更他の部門に配置転換しようにも、スキルがマッチしないケースが多いのだろう。ある意味で「アガリ」のようなポジションになっているからこそ、個々人にも自己成長のモチベーションはあまりないように見える。

そこまで考えて、堀越は一人でまた渋い表情をした。このような構造的な課題はあるけれど、何よりも大きなボトルネックになっているのは、複数の部門をまたいで改革を行うだけの推進役がなかなか見つからないことなのだ。各部門のレポートラインを辿っていけば、各機能の担当役員に当たる。すなわち、本社部門を改革するには、各役員「城」に切り込んでいかなければならない。そして、その役を任されたのが、他ならぬ自分自身なのである。

「まあ、いつまでもぬるま湯に浸っているわけにもいかないか」

堀越は、また周りに聞こえないように心の中でつぶやき、デスクから目をあげてオフィスを見回した。

自分には頼れるメンバーがいる。そして、ちょうど彼らは一仕事終わったところだ。東南アジアに放り出した直後に、今度は本社部門という「伏魔殿」に飛び込ませるのもなかなか酷な話ではあると思う。だが、昔からの付き合いがあるから、次に何が起きるか、何となくの予想はしているだろう。

堀越は、一仕事終えてデスクで山本と談笑している木村に声をかけた。

「木村君、さっき報告会議を終えたばかりのところ申し訳ないんだけど、ちょっと相談があるから話できるか？」

木村はギクツとした様子でこちらを振り向いたが、すぐに承知して会議室をおさえにいった。

堀越から木村に、新たなミッションと悩みの種が言い渡されようとしていた。

(次号へ続く)

## ■筆者プロフィール■

伊藤 爵宏 (いとう たかひろ)

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー

製造業を中心に、バイサイドディールにおけるビジネスアドバイザー、セルサイドディールの構想・実行、PMIにおける統合事務局、グループ子会社の再編構想等、M&A・組織再編全般にアドバイザー経験を有す。近年では、日本企業のグローバル経営力強化に向け、グローバル本社・地域統括組織におけるミッション・機能の再定義から組織再編の構想・実行に至る機能・組織変革案件に多数従事している。

## 〔小説〕グローバル経営改革 ～ある経営企画部次長の悩み深き日々 (第8回)

### 第2章「本社組織の改革編」 第2話「本社組織の現状」

伊藤 爵宏 (デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー)

(前回までのあらすじ)

サクラ電機 本社経営企画部の部長である堀越 一郎は、事業への権限委譲が進む中で肥大化を続ける本社部門の改革を進めるよう、経営会議にて言い渡された。

自らも本社部門に対する課題意識を有する堀越は、東南アジアにおけるガバナンス改革プロジェクトでの一仕事を終えた木村 遼太 次長を呼び出し、本社部門の改革について具体的な構想策定に着手しようとしていた。

これは、あるコーポレートの経営企画部次長が、様々なコーポレートアジェンダに携わり、そして経営と現場の間で葛藤しながら、自社におけるグローバル経営の在り方を模索するストーリーである。

#### 【登場人物】

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 部長

堀越 一郎

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 次長

木村 遼太

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 スタッフ

山本 朝子

#### 部長からの指示

「木村君、さっき報告会議を終えたばかりのところ申し訳ないんだけど、ちょっと相談があるから話できるか？」

上司である堀越からの声が背中に投げかけられ、木村はギクッとして振り返った。

東南アジアにおけるガバナンス改革プロジェクトの顛末を堀越に報告して一仕事終わったところで、コーヒーを飲みながら一緒に報告をした山本と談笑していたところであった。

抜け目のない堀越のことだ。すでに自分に与える次の仕事は考えてあるだろうと木村は何となく予想していた。「今日くらいゆっくりさせてもくれないのか…」という気持ちがないわけでもなかったが、木村はそれが見えないように、了解した旨を返答して近くの会議室を手配した。

「これを見てほしい」

堀越と木村が会議室に入ると、堀越は木村に1つの資料を手渡した。資料には、緩やかに右肩上がりになった棒グラフが示されている。

「本社部門の従業員数ですか…」

木村はグラフのタイトルを見ながら答える。

「そうだ」

堀越は頷き、そして続ける。

「木村君も知っての通り、我々は事業本部にグローバル連結の経営責任を付与し、権限委譲を進めてきた。事業本部は自律的に事業執行を行えるだけの機能と権限を有している。本来であれば、それに伴って本社部門は小さく、軽くなって然るべきだ」

堀越の意図を汲みながら、木村は答える。

「それにも係らず、本社部門の従業員数は減少するどころか、徐々に増えてしまっている。つまり、本社部門にムダがある可能性が高いということですね」

堀越は再度頷く。

「そういうことだ。そこで、経営会議にて、本社部門のスリム化を我々経営企画部が事務局となって推進していくよう指示があった。木村君、東南アジアのガバナンス改革プロジェクトが軌道に乗った直後に申し訳ないが、本件のリードをとってもらえないか。これまでと同じように、山本さんにも手伝ってもらおうといい」

木村は「本社部門のスリム化か…」と心の中で反芻した。木村が事業本部に所属していた際の記憶からすると、たしかに本社は「支援」という名の「口出し」や「指示」が多く、ムダな業務が多いように思われた。おそらく、堀越も同じ認識だろう。しかし、本社というのは各機能担当役員の管掌下にある部門が束ねられた「伏魔殿」でもある。東南アジアでは色々な子会社と対峙したが、それと同じかそれ以上の協議と交渉が必要になりそうだと木村は感じた。

「木村君、どうだろう。やってもらえるか」

堀越からの声に我に返った木村は、「また大変な仕事だな…」と思いながら、「承知しました」と答えた。

## 現状整理の難しさ

堀越からの指示を受けた木村は、まず本社部門の現状を把握しようと考え、山本と手分けしながら情報収集を行うことにした。具体的には、堀越から共有された経営会議資料に記載された本社部門の従業員数の推移を、部門別にブレイクダウンして整理することを試みた。

しかし、実際に情報収集を始めてみると、それが必ずしも簡単なことではないことが分かってきた。

部門別の要員計画と実績の対比をまとめた資料は人事部門から取り寄せられた。しかし、それらは部門別の「どんぶり勘定」で管理されており、それ以上細かい組織階層において何が増加要因であるかが見えない。

「これ以上、細かい粒度では管理していないですね。従業員データベースから個別のデータを見てもらうしかありません」

人事部門の担当者に照会してみると、冷たい返事しか返ってこなかった。

仕方がないので、木村は、従業員データベースから本社部門の従業員一覧を人事部門にエクスポートしてもらい、山本に部門別に集計してみるよう指示した。

しかし、従業員データベースの情報は、所属組織に関するデータ項目が非常に複雑で、部門によってレベル感もまちまちだった。それゆえ、組織階層のツリー構造で従業員数を整理するには、かなりのデータクレンジ

ングが必要となった。アプリケーションスキルが高く、たいいていの作業はさっとなしてしてくれる山本だったが、悲鳴を上げながら集計することになった。

また、従業員数と併せて本社部門の予算と実績を見ようとすると、こちらは経理部門への確認が必要であった。本社部門の費用構造は概ね人件費と経費のみで構成され、決して複雑なものではない。しかし、経理部門は費用が予算の範囲内に収まっていることだけを管理しているため、費用実績がどのような要因で変動しており、従業員数の推移とどのような因果関係にあるかをつぶさに検証しようとすると、人事部門からもらった情報を個別に突き合わせる必要があった。

そのような中、山本の協力で、何とか本社部門の従業員と予算を詳細に整理した木村であったが、そこで最も大きな壁にぶつかった。

「木村さん、ところでこの部門って何をやっているんでしょう？」

山本が素朴な疑問を口にする。

各部門がどのような業務を担っているか、よく分からないのだ。

日頃やり取りしている部門については、何となく担当者の顔が浮かぶし、どのようなことをやっているかだいたいの想像がつく。しかし、本社部門全体を改めて見渡してみると、木村が聞いたこともないような部門が多々存在する。驚くことに、それらの部門が、何をミッションに、どのような機能を有し、どのような業務を行っているか、統一的に管理している文書が本社部門には存在しなかった。

「現状がどうなっているかを洗い出すだけでこれだけの手間がかかるなんて…つまり、誰も現状を俯瞰して把握できていないということだろう。そんな状態では自浄作用もないし、放っておいたらスリム化なんて到底進むはずがないな」

情報収集がひと段落したところで、木村が思わず苦言を漏らした。

「先日、東南アジアの子会社で色々ヒアリングしたとき、現地のオペレーションがこんなに分かっていなかったんだと驚きましたけど、すぐ近くにある本社部門も、実際はあまり変わらない状態だなんて…」

連日の分析作業で本社部門の実態を痛いほど感じた山本も同意する。

「本当にそうだな」

木村は山本の意見に深く頷き、そして続けた。

「ある程度データは整理できたから、あとは現状どういった業務を行っていて、ムダな業務はないのか、各部門にしっかりと考えてもらわないといけないな。せっかく東南アジアで色々な業務分析をやってきたんだ。その経験を生かして、各部門にしっかりと業務の棚卸しをしてもらうようなアプローチを設計しようか」

それから木村と山本は、現状の分析結果を取りまとめた上で、各部門に業務の棚卸しを依頼するアプローチを設計し、堀越へ報告した。

## 改革の拠り所

「この粒度で本社部門の従業員数と予算を見たことはないな。よくまとめてくれた。正直言って、これは経理部門と人事部門の怠慢とも言えるな」

木村と山本がまとめた報告資料を見ながら堀越が言った。堀越はすぐに「おい、今のは他の部門の人に言うなよ」と笑いながら付け足してから、続けてコメントした。

「たしかに業務の棚卸しも必要だろうな。何がムダな業務か、各部門にはしっかりと考えてもらいたい。しかし…」

堀越は難しそうな顔で付け加える。

「何を抛り所に考えさせるか、だな」

木村は尋ねる。

「抛り所…ですか」

堀越は答える。

「そうだ。例えば、事業本部の工場では、絶え間ないオペレーション改善活動を行っているよな。これは、事業の収益を最大化して、事業計画を達成することが抛り所だ。もう少し近い例で言えば、この前の東南アジアのオペレーション・ITシステム統合は、コンプライアンスリスクの低減に向けたガバナンス強化という方針が抛り所としてあった。もちろん、今回も事業本部への権限委譲に伴うスリム化とか、経年での肥大化の抑制とか、大義名分がないわけではない。だけど、彼らは毎年予算を立てて、その範囲内でやっているのも事実だ。その大義名分だけで本社部門の連中が真面目に考えるとは思えない」

一息置いて堀越が続ける。

「それに、経営企画部の部長という立場でこんなことを言うのが正しいか分からないが、自分が事業本部にいたときに本社部門に対して感じていた問題点をきちんと伝えなければならぬのではないかと思う。本社に來たばかりの木村君にも分かるんじゃないかと思うが」

堀越がこれだけ自分の考えを明確に、かつ矢継ぎ早に述べるのは珍しいと木村は思った。堀越には今の本社部門に対して強い課題意識があるだろう。堀越の想いを汲みながら、木村は提案した。

「では、まずは事業本部に対して、今の本社部門に対する意見を聞いてみましょうか。自分が事業本部にいたときも、色々本社部門に思うところはありましたが、伝える術がありませんでした。聞いてみると、色々出てくるかもしれません」

木村の提案に、堀越は頷いた。

「うん、そうしてみようか。事業本部から挙がった意見を本社部門に見せれば、少しは具体的に考えてもらえるだろう」

「分かりました。では、事業本部の企画部門にアポイントを取って、ヒアリングをしてみるようにします」

本社組織の改革に向けた長い旅路の始まりだった。

(次号へ続く)

## ■筆者プロフィール■

伊藤 爵宏 (いとう たかひろ)

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー

製造業を中心に、バイサイドディールにおけるビジネスアドバイザー、セルサイドディールの構想・実行、PMIにおける統合事務局、グループ子会社の再編構想等、M&A・組織再編全般にアドバイザー経験を有す。近年では、日本企業のグローバル経営力強化に向け、グローバル本社・地域統括組織におけるミッション・機能の再定義から組織再編の構想・実行に至る機能・組織変革案件に多数従事している。

## 【小説】グローバル経営改革 ～ある経営企画部次長の悩み深き日々（第9回）

### 第2章「本社組織の改革編」 第3話「事業本部から見た本社」

伊藤 爵宏（デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー）

（前回までのあらすじ）

サクラ電機 本社経営企画部の次長である木村 遼太は、事業への権限委譲が進む一方で肥大化を続ける本社部門の改革を進めることになった。

本社部門の現状を整理した木村は、その問題点を明らかにするため、本社に対する意見を事業本部へヒアリングすることにした。

これは、あるコーポレートの経営企画部次長が、様々なコーポレートアジェンダに携わり、そして経営と現場の間で葛藤しながら、自社におけるグローバル経営の在り方を模索するストーリーである。

#### 【登場人物】

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 部長

堀越 一郎

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 次長

木村 遼太

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 スタッフ

山本 朝子

#### 並べられた議事録

本社のオフィスで書類を眺めていた木村の視界が突如真っ暗になった。部屋の照明が消えたようだ。

「もうそんな時間か…」

サクラ電機では、働き方改革の一環で、夜22時を回るとオフィスが自動的に消灯されるようになっていた。木村は仕方なく席を立ち、照明のスイッチを付けた。

再び明るくなった本社のオフィスは、既に木村以外の従業員は仕事を終えて帰宅し、誰もおらずにがらんとしている。そんな部屋の様子を眺めながら座席に戻った木村の目の前には、いくつかの書類が並べられていた。

その書類は、今日まで行っていた、事業本部の本社部門に対する意見をまとめた議事録だった。部下の山本がつい先ほどまでまとめていたもので、事業本部の数だけある。木村は、これらを見比べながら、本社部門のスリム化に向けた課題を見出そうとしていた。

「改めて読んでみると、思ったより色々な意見が出たな…」

オフィスには自分しかおらず、誰も聞いていないため、木村は、感想を声に出してつぶやいた。本社部門に対する課題意識が多く聞けたのであれば、それだけ本社部門に改革の必要性を突きつけることができるので喜ばしいことであるはずだが、木村の声は、決して明るいものではなかった。

というのも、ヒアリングの結果は、そう単純なものではなかったからだ。木村は、自らが事業本部に所属していた頃の経験から、本社の「支援」という名の「口出し」や「指示」を削減してほしいという声が大勢を占めるのではないかと予想していた。もちろん、そのような声があったことも事実だが、それ以上に様々な意見が挙がった。

木村は、ふっと息を吐いて気合を入れてから、膨大な議事録を改めて精読し、それぞれの事業本部へのヒアリングを振り返ってみることにした。

## それぞれの事業の立場

最初にヒアリングを行ったのは、木村がかつて所属していた事業本部であった。

この事業本部で聞かれた意見は、以下のようなものだった。

- ・ 事業本部に権限委譲を進めているにも係らず、本社部門には重い統制機能が依然として残っており、「屋上屋」ではないか
- ・ 本社部門傘下で研究開発や事業開発への投資を行っているが、むしろヒト・カネのリソースを事業本部に配分してほしい
- ・ 本社部門で集約している定型的なバックオフィス業務に関しても、メリットが見えず、効率的だとは思わない

これらの意見は、木村が抱いていた印象と概ね同じだった。本社部門の肥大化を指摘するような意見を聞くことができ、「これを裏付けに、本社部門にスリム化を迫ることができそうだ」と幸先の良いスタートに木村は内心喜んでいて。

しかし、次にヒアリングを行った事業本部からの声を聞いて、木村は悩むことになった。この事業本部は、サクラ電機におけるいわゆる「保守本流」と言われる部門である。

この事業本部の意見は以下のようなものであった。

- ・ たしかに、本社部門への報告や情報提供に関する煩雑さは感じている
- ・ しかし、本社部門とは方々で連携してサポートをもらっているので、全体最適や知見集約の視点から、相応の機能を有していても構わない
- ・ 研究開発や事業開発に関しても、本社から中長期的な視点で行っていくことが重要ではないか

つまり、本社部門には非効率性があるとの一定の課題意識はあるものの、必ずしも本社部門の抜本的なスリム化を望んでいるわけではないような意見だった。

それ以外の事業部門でも、各様の意見が挙がってきた。例えば、以下のようなものである。

- ・ そもそもグループ共通の制度が、自らの事業モデルには合わない



- ・ M&Aで買収した会社においては、経理と購買の境界など、そもそも機能の分掌が本社と整合しておらずコミュニケーションがとりづらい
- ・ 特定の機能について、ある事業本部は役立つとの意見がある一方、他の事業本部は全く不要との意見が挙がった

「それぞれの事業本部で立場が異なれば、本社部門に対する見方も変わるということか…」

木村は、議事録から主要な意見を拾い上げてノートにまとめながら、考えを整理していった。

サクラ電機は、その歴史の中で事業を徐々に多角化し、現在は様々な事業モデルの部門が存在している。その一方で、本社部門は「保守本流」の事業を念頭に置いた考え方で運営されている。したがって、その考え方や親和性が高い事業本部には、本社部門からの「口出し」や「指示」への不満はありながら、提供される「支援」の恩恵を受けやすい。反対に、そこから距離の離れた事業モデルの本部ほど恩恵は受けられない。これらが事業本部ごとの意見の相違を生み出しているのだろう。

事業本部への権限委譲を進め、グローバル連結の経営責任を付与し、自律的な事業執行を求めるという全社的な組織・ガバナンスの方向性を踏まえると、現在の本社部門の課題は、単に肥大化していることだけでなく、事業ごとに不均衡が生じていることにもあるのかも知れない。コスト面でも、本社部門の費用は様々な形式・名目で各事業本部に共通的に配賦されていることを考えると、いわば「割り勘負け」している事業本部が存在していると言えることになる。

「つまり、本社部門のスリム化にあたっては、単純な業務の棚卸しと効率化だけではなく、グループ全体における機能配置自体を見直し、適正化していく視点が必要になるということだな」

ここまで考えをまとめたところで、ふとオフィスの時計に目をやる。すでに日をまたごうかという時間になっている。

「資料に落とし込んでいくのは明日にするか…」

木村はぶつぶつと独り言を言いながら書類を片付け、誰もいない本社のオフィスを後にした。

## 業務分析の視点

翌日から木村は、議事録でまとめたポイントを踏まえ、山本に指示を出しながら本社部門のスリム化に向けたアプローチをアップデートしていった。

元々は、各本社部門に業務の棚卸しを依頼し、そこから効率化できる業務を洗い出していくことを想定していた。

しかし、単なる業務効率化だけでなく、機能配置まで踏み込むべきと考えた木村は、棚卸しを行ったそれぞれの業務に対して、以下のような視点で分析を行うように各部門へ依頼することにした。

- ・ その業務の受益者は誰か？  
(グループ全体の経営機能なのか、事業本部の支援機能なのか。支援機能の場合、特定の事業本部が対象なのか、ほぼすべての事業本部が対象なのか)
- ・ その業務をどのように配置すべきか？

(廃止・縮小する、事業本部へ移管する、オペレーション子会社へ移管する、引き続き本社部門で保持する)

各業務の受益者を明確化し、事業本部によって受けている恩恵に差異があることを見える化することで、特定の事業本部のみに提供している支援は事業本部側に任せてしまうなど、各部門に機能配置を考えてもらう狙いだった。

また、これらの業務棚卸しフォーマットに加え、事業本部へのヒアリング結果をサマライズした資料を添付することで、受益者や機能配置を考えてもらう裏付けとした。

これらの資料を部門ごとに用意していくと、分量は膨大なものになった。

「よし、まずはこれで切り込んでみるか」

各本社部門への検討依頼アプローチとフォーマットについて、木村と山本から改めて報告を受けた堀越部長は、2人の苦勞をねぎらいながら、ゴーサインを出した。

「事業本部の声を聞いて、本社部門の連中が少しは自分たちの業務の在り方を考えてくれるといいけどな」

堀越が最後に付け足したコメントが少し気になりはしたが、上司の承認を受けた木村は、業務の棚卸し依頼を進めていくことにした。

依頼の目的や作業インストラクションを丁寧にメールでしたため、各部門の担当者のメールアドレスを宛先欄に入れ込んでいく。

「いよいよ『伏魔殿』に切り込んでいくのか…」

メールの送信ボタンを押すとき、心拍数が上がるのを木村は感じた。

「果たして、どれだけの回答が返ってくるか…」

これからはばらばら、各部門からの問い合わせなどに対応しつつ、やきもきしながら回答を待つことになる。

そして、数週間後、回答が集まってくるにつれて、木村たちは本社部門の改革を進めていくことの難しさを改めて痛感することになるのだった。

(次号へ続く)

#### ■筆者プロフィール■

伊藤 爵宏 (いとう たかひろ)

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー

製造業を中心に、バイサイドディールにおけるビジネスアドバイザリー、セルサイドディールの構想・実行、PMIにおける統合事務局、グループ子会社の再編構想等、M&A・組織再編全般にアドバイザリー経験を有す。近年では、日本企業のグローバル経営力強化に向け、グローバル本社・地域統括組織におけるミッション・機能の再定義から組織再編の構想・実行に至る機能・組織変革案件に多数従事している。

## 【小説】グローバル経営改革 ～ある経営企画部次長の悩み深き日々 (第10回)

### 第2章「本社組織の改革編」 第4話「苦戦と光明」

伊藤 爵宏 (デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー)

(前回までのあらすじ)

サクラ電機 本社経営企画部の次長である木村 遼太は、事業への権限委譲が進む一方で肥大化を続ける本社部門の改革を進めることになった。

事業本部の本社に対する意見をヒアリングした木村は、本社の各部門に対して自らの機能配置を検討するよう依頼を発信した。

これは、あるコーポレートの経営企画部次長が、様々なコーポレートアジェンダに携わり、そして経営と現場の間で葛藤しながら、自社におけるグローバル経営の在り方を模索するストーリーである。

#### 【登場人物】

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 部長

堀越 一郎

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 次長

木村 遼太

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 スタッフ

山本 朝子

サクラ電機株式会社 本社 品質統括部 部長

渡辺 隆一

サクラ電機株式会社 本社 経理部 部長

松田 駿

サクラ電機株式会社 本社 経理部 改革推進担当 (木村の同期)

篠山 雄大

#### 部門との対峙

本社の各部門に対して、スリム化に向けた機能配置の検討を依頼してから約2週間後。木村たちは本社の会議室で、本社部門の1つである品質統括部と対峙していた。グループにおける製品の品質管理に関する統制を担う部門だ。機能配置の検討依頼に対して相談があるということで、品質統括部の部長である渡辺 隆一という人物から依頼があり、設定された会議だった。経営企画部からは木村と山本が、品質統括部からは渡辺とそ

の配下のスタッフ数名が参加し、会議室の長机を挟んで向かい合うような形で座っている。会議室のスクリーンには、品質統括部が用意したプレゼンテーション資料が投影されている。

「大変忙しいところ、すみませんね」

渡辺がいかにも取り繕ったような笑顔を浮かべながら話を切り出した。

「経営企画部からのご依頼によると、我が部の機能スリム化を検討せよとのことですが、議論の前提として、我が部がどのような機能を担っているのか、しっかりと認識合わせさせて頂いたほうがよろしいかと思ひまして、少しご説明をさせて頂きたいと思っています」

木村は相槌を打ちながら、相手の意図を見定めようとした。

渡辺がプレゼンテーション資料に基づいて、説明を進めていく。品質統括部の機能と要員の変遷、全社に対して発信しているガイドラインや制度、事業本部に対して提供しているサポートなどがつらつらと述べられていく。

彼らの手元には、木村たちが発信した機能配置の検討フォーマットとそのインストラクション資料が印刷されて置かれているが、検討フォーマットには特に何の内容も書かれていないように見える。

「このように、我が部は“ものづくり企業”としてのサクラ電機の品質に対する信頼の構築に向けて、様々な施策を打ってきました」

説明の結びに渡辺が付け加える。

「たしかに、本社機能をスリム化して効率化することは大変重要だと思います。ですが、我が部のグループに対する貢献に対しても、ぜひともご高配を頂きたいな、と思うところです」

渡辺がにこやかな顔で説明を締めた。

なるほど、と木村は思った。彼らは、自らの機能の重要性をオフラインで訴えることで、経営企画部からの依頼に対して「ゼロ回答」しようとしているのだ。言うなれば、現状から何も変えるつもりがないという、突き返しの宣言であった。

「一筋縄ではいかないな」

木村は心の中で思いながら、極力丁寧な態度で返答し始めた。

## 説明責任の所在

「ご説明ありがとうございます。品質統括部が担われてきた役割について、大変よく理解できました」

まずは相手への理解を示してから、木村は続ける。

「ところで、機能配置検討のお願いの際、併せて添付した事業本部からのご意見はご覧頂けましたでしょうか？」

渡辺をはじめ品質統括部の参加者の表情がさっと冷えていくのを木村は感じたが、できるだけひるまないように発言を続ける。

「当社はこれまで、様々な事業の多角化や海外展開を進めてきました。そのような中、一部の事業本部からは“グループ共通の品質管理ガイドラインやサポート機能が、自らの事業に合わない部分がある”という意見が挙がっています。つまり、各事業本部が顧客から求められる品質水準は、ビジネスモデルや地域・国によって多様化している。また、各事業本部には、権限を委譲して、スピード感のある事業執行を求めている。これら

を踏まえると、全てを本社で集中的に統制・管理することが難しくなっているのではないかという考え方もあるのではないかと思います」

木村が発言し終わると、渡辺は再び取り繕ったような笑顔を浮かべた。

「つまり、経営企画部は、品質管理については各事業本部にもっと任せていくべきだと？」

木村は答える。

「全てがそうだとは言いませんが、例えばそういった検討の余地はあるのではないかと」

渡辺の笑顔が更に無機質なものになる。

「なるほど。それが経営企画部からのご指示であるということであれば従うこともできます。しかし、もしそれで何らかの品質事故が起き、それが我が社の大きな損失につながったとき、その責任はとって頂けるのですか？」

木村は答えに詰まる。彼らは、本社機能のスリム化に対する説明責任をこちらに求め、こちらはそのリスクはとれないであろうと踏んでいる。今回の各部門への依頼は、かなり厳しい戦いを挑んでいることに木村は気づき始めた。

「今回の依頼は、各本社部門の皆さまに機能配置を改めて考えて頂きたいという趣旨にあり、グループに大きな損失をもたらすようなリスクを負えと指示するような意図はありません…」

木村は苦戦しながら説明と返答を続けた。機能配置を検討し、所定のフォーマットを提出してもらうことにはしたが、大きな変化を伴う回答は見込めない様相だった。

打ち合わせを終えて木村たちが会議室を出て、しばらく廊下を歩き始めると、先ほどの会議室から談笑の声が聞こえた。おそらく“祝勝”の笑い声だろう。木村は自らの進め方のまずさを後悔するとともに、相手の良いように押し込まれた悔しさにこぶしをぎゅっと握りしめながら経営企画部の居室へと戻った。

## 面従腹背の回答の中で

それから数日して、各本社部門からの機能配置の検討結果が徐々に集まり始めた。品質総括部との打ち合わせで予想していたが、やはり、どの部門からも大きな機能配置の見直しを伴うような回答はほとんどなかった。そもそも依頼したフォーマットで返答してこないケースも散見され、何らかの機能配置の見直し案を提出してきたケースでも「最低限これくらいやったことにしておけば、大きな文句は言われまい」という意図の透けて見える内容がほとんどであった。

「これってまずいですよね…」

回答を集計しながら、山本が不安な声をあげる。

「そうだな…。事業本部の意見があれば、少しは変革の意識が生まれるだろうという目論見だったが、甘かった。進め方を再考しないといけないな」

木村と山本が暗い気分になっていると、木村の下に1通のメールが入った。

木村くん

お久しぶりです。この前、経営企画部から依頼のあった本社部門の機能配置の見直しについてだけ、

ちょっとどこかで意見交換できませんか？ しのやま

メールの発信者は、篠山 雄大という木村の同期であった。経理部で部内の改革担当になっていると聞いていた。もしかすると、この状況を打開するための何らかのヒントをもらえるかも知れない。木村は一縷の望みをかけて、篠山からのメールにすぐ了承の旨を返信した。

## 同期との再会

「いやあ、久しぶりだな。前に会ったのはいつだろう、岡田さんの披露宴以来か？あれは楽しかったなあ」

篠山は、約束の時間に少し遅れて会議室に入ってきた。木村にとって友人でもあるその同期の男は、昔と変わらないあっけらかんとした笑顔だ。

他愛ない雑談を少しばかりしてから、篠山が笑いながら本題を切り出した。

「で、木村が進めている本社部門の機能再配置だけど、あれ上手くいってないだろ？」

率直な物言いも相変わらずだな、と思いながら木村は返答する。

「ああ、ここだけの話だが、正直言って、ほとんどの部門は全くと言っていいほど変わる意識がない感じだよ…」

篠山はからからと笑った。

「そうだよな。本社のオジサマがたには変わる必要性がないんだよな。そりゃ、彼らは10数年もすれば逃げ切れるからな。あと何十年も会社に残るこっちの身にもなってくれて感じだよ」

篠山はさらっと毒を吐いてから続けた。

「だけど、そんな中でうちの松田部長は結構改革派でさ。サクラ電機もグローバル企業と本気で伍していくためには、本社だってグローバル水準にならないといけないと息巻いているんだ。それで、俺が経営管理の高度化とかオペレーション効率化とか、そういった類の改革アジェンダを企画する担当に任命されたってわけ」

篠山は、短い癖毛を指でいじりながら話し続ける。考えながら話している証拠だ。

「それで、まずはグローバル企業の本社って何だろうっていうことを知らないといけないと思って、このところ色々とセミナーとか交流会に行ったんだよ。グローバル企業は、システムが世界で統合されていて、オペレーションも集約されているっていうんだから、うちとは全然違うよな」

たしかに、東南アジアでも聞いた話で、今は実際にそれを目指した改革を続けている。

「それで、色々と話を聞いていくうちに、グローバル企業然とした本社を目指すには、経理だけで考えていてもダメなんじゃないかと思えてきたんだ。ただ、俺は経理部の人間だろ？ そうしたら、ちょうど木村が経営企画部から本社部門の機能配置を見直すなんて発信をしていたから、上手く平仄を合わせたら、お互いぐっと進むんじゃないかと思ったわけ」

木村は、それはこちらにとっても渡りに船だと思った。自分たちの進め方を見直さなければならないと考えていたところだ。

「篠山、ありがとう。ぜひ考えを聞かせてくれよ」

木村が答えると、篠山は「よしきた」とばかりにホワイトボードに図を書きなぐり始めた。

(次号へ続く)

■筆者プロフィール■

伊藤 爵宏 (いとう たかひろ)

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー

製造業を中心に、バイサイドディールにおけるビジネスアドバイザー、セルサイドディールの構想・実行、PMIにおける統合事務局、グループ子会社の再編構想等、M&A・組織再編全般にアドバイザー経験を有す。近年では、日本企業のグローバル経営力強化に向け、グローバル本社・地域統括組織におけるミッション・機能の再定義から組織再編の構想・実行に至る機能・組織変革案件に多数従事している。

**【小説】グローバル経営改革 ～ある経営企画部次長の悩み深き日々 (第11回)**  
第2章「本社組織の改革編」 第5話「“コーポレート”と“スタッフ”」

伊藤 爵宏 (デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー)

(前回までのあらすじ)

サクラ電機 本社経営企画部の次長である木村 遼太は、事業への権限委譲が進む一方で肥大化を続ける本社部門の改革を進めることになった。

本社の各部門から思うような回答を得られなかった木村は、改革を抜本的に推し進めるためのアイデアを求めて、経理部にいる同期の篠山と非公式にディスカッションしていた。

これは、あるコーポレートの経営企画部次長が、様々なコーポレートアジェンダに携わり、そして経営と現場の間で葛藤しながら、自社におけるグローバル経営の在り方を模索するストーリーである。

**【登場人物】**

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 部長

堀越 一郎

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 次長

木村 遼太

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 スタッフ

山本 朝子

サクラ電機株式会社 本社 品質統括部 部長

渡辺 隆一

サクラ電機株式会社 本社 経理部 部長

松田 駿

サクラ電機株式会社 本社 経理部 改革推進担当 (木村の同期)

篠山 雄大

**3つの機能**

木村は、本社のとある会議室で、同期の篠山がホワイトボードの前に立つのを眺めていた。篠山は、癖のある字で図をホワイトボードに書きなぐっている。

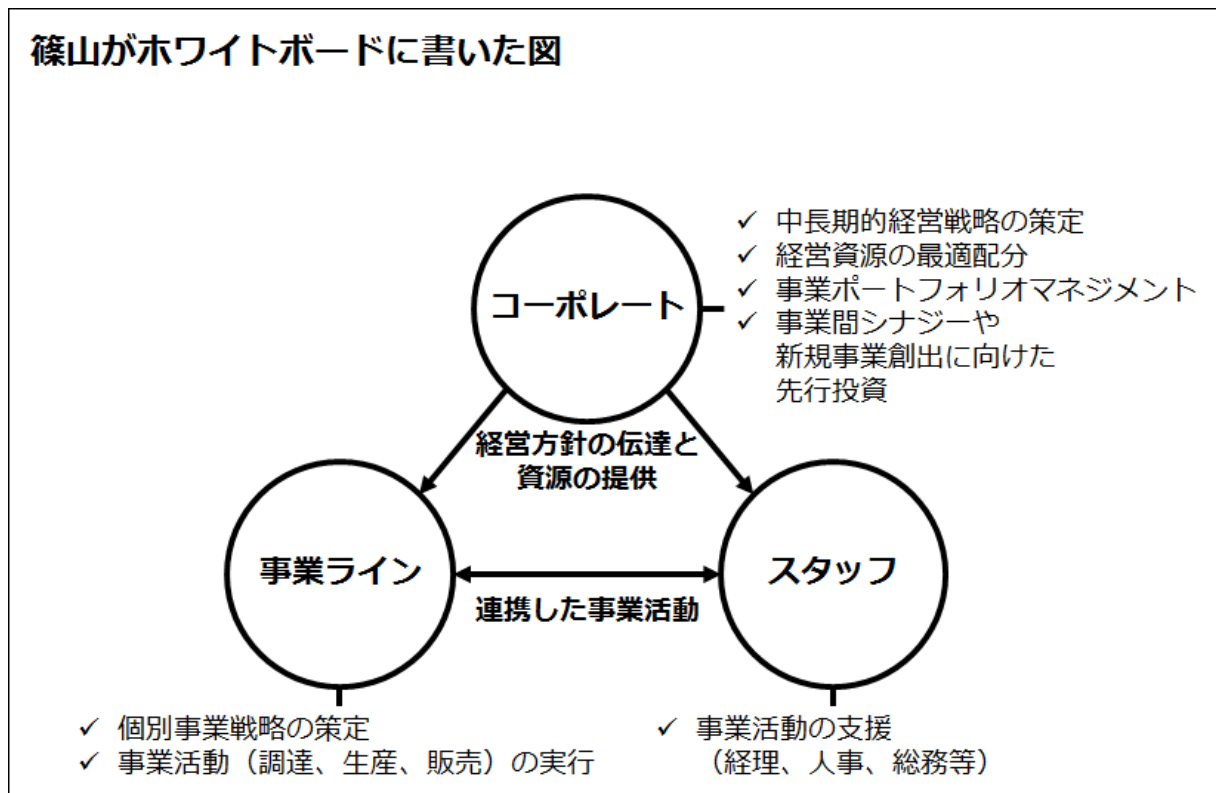
篠山は、図を一通り書き終わると、木村の方を振り返って言った。

「これは、この前参加したセミナーであるコンサルタントが示していた図なんだ」

木村は、篠山が書いた図を眺める。3つの丸が三角形に並んだシンプルな図だ。



## 篠山がホワイトボードに書いた図



「この図は、企業における役割・機能を俯瞰的に表している。そして、同時にうちの会社における問題点を示していると思うんだ」

篠山は、自分が考えたものであるかのように、得意げに図を説明する。

「たしかにシンプルで分かりやすい図ではあるな。だけど、うちの会社の問題点を示しているというのはどういう意味だ？」

木村は率直に疑問を口にした。

篠山が「よく聞いてくれた」とばかりに説明を始めた。

## 篠山の目論見

「図の通り、企業の組織には、コーポレート、スタッフ、事業ラインの3種類の機能がある。まず、事業ラインの部分だけど、ここはうちの会社でいうところの事業本部だな。開発・調達・製造・販売といった、いわゆる事業活動を遂行する機能だ」

「うん、そうだな。それはよく分かる」

木村は先を促す。

「で、問題は残りの部分だ。企業には、事業ラインの他に、中長期的な視点で 企業価値の最大化 に向けた経営を担うコーポレートと、事業活動を支援するスタッフが存在する。これって、うちの会社でいえばどの組織だ？」

木村は、篠山が言いたいことが理解できてきた。

「これは、どちらも本社部門が担っているよな」

「そういうこと！」

篠山がパチンと指を鳴らして木村を指さす。

「うちの会社は、本社部門を強化するだの、効率化するだの色々やっているだろ。だけど、うちの本社部門はコーポレートとスタッフの機能がごちゃ混ぜになっている。コーポレート機能はもちろん強化しなきゃいけない。スタッフ機能は徹底して効率化すべきだ。でも、それらを一緒くたにして議論しているから、いま一つ方向性がクリアにならないんじゃないかと思うんだ。言っちゃ悪いけど、木村がやっている本社組織改革も、今はそうなってしまっているよな」

篠山はカラカラと笑いながら、さらっと木村にダメ出しをする。木村は少しムツとしたが、篠山が言うことはもっともだと思ったので、反論するのを控えた。

「つまり、本社を強化するとか効率化するとか言う前に、まずはしっかりと何がコーポレートで、何がスタッフなのかを明確にしないとイケない。俺はこのコンセプトに感銘を受けて、上司の松田部長にそう提案したんだ」

あたかも政治演説のように雄弁に語る篠山だったが、ここまで話すと、突然肩を落とした。

「だけどな…」

「だけど、どうした？」

盛り上がったたり落ち込んだり忙しい男だと思いながら木村が訪ねると、篠山は続けた。

「このコーポレート機能は、経理だけで考えていても成り立たないんだ。むしろ、本当にコーポレート機能を組織化するには、既存の機能の壁を壊さなければならない」

木村は、篠山が最初に「上手く平仄を合わせたら、お互いぐっと進むんじゃないか」と言っていたのを思い出して言った。

「なるほど。つまり、本社組織改革という大きな文脈でこの提言を盛り込めば、篠山や松田部長が目論んでいることが実現しやすいということか。そして、それが上手く進めば、改革が停滞して困っている俺にとってもメリットがあるのではないか、と」

篠山は、木村の言葉にニヤッと笑う。

「そういうこと。お前のそういう頭の回転が速いところ、好きだぜ」

「分かった。これからどうやって進めるか、考えあぐねていたところだ。今日もらったアイデアを活用して、うちの堀越部長に提案してみるよ」

木村は、やや篠山に寄せられている気がしたが、それでも気の置けない同期からの助言に感謝した。

二人は、「今度は飲みにも行って話そう」と約束しながら、会議室を後にした。

## 山本の読み

篠山との会話を受けて、木村は上司である堀越部長への報告をまとめ始めた。

まず各本社部門からの回答を集計し、このまま進めても抜本的な本社部門の機能の見直しと人員数のスリム化は見込めないことを示した上で、まずはコーポレート機能とスタッフ機能を明確に分けていくことを提案す

るという筋書きだ。

報告書をまとめていると、作業を手伝ってくれている山本がぼつりと言った。

「このフレームワーク、コンセプトはすごくよく分かるんですけど、“コーポレート機能を分ける”と各部門に言って、素直に考えてくれるものなんですか…」

山本は言ってから「なんか私、モノゴトを悲観的な性悪説で考えるようになってきた気がする…」と自己嫌悪に陥っていたが、木村はその指摘は重要だと感じた。

「たしかに、大まかな考え方だけ示して各部門に検討を委ねたら、同じことを繰り返してしまいそうだな。もっと具体的な方針、言うなれば各部門が考え、それを評価するための“モノサシ”を作らないといけないな」

木村は、この考えに基づき、経営企画部で「コーポレート機能」の定義を考え、それ以外の「スタッフ機能」をどのように効率化していくかを示すロジックを作成し、その定義に基づいて各部門に検討してもらうようなアプローチをとることにした。

## 堀越部長の提案

木村と山本は、取りまとめた資料を基に、上司である堀越部長に対し、本社組織改革の進捗について報告を行った。

二人から、各部門からの回答内容を聞いた堀越は、目をつぶって眉間を指でつまみながら言った。だいぶ疲れているようだ。

「そうか、各部門からの回答はこの程度だったか。事業本部の意見があれば自主的に色々考えるかと思っただが、私の読みが甘かったな」

木村は、堀越のコメントを受けて、今後のアプローチの提案へと報告を進める。

「いえ、我々が各部門から十分な回答を引き出せず、申し訳ありません。ただ、このまま進めても抜本的な進捗は見込みにくいことから、アプローチを見直して仕切り直すべきではないかと考えています」

堀越は、木村からの切り出しを聞いて、目を開いた。

「ふむ、どんな見直しを考えている？」

木村は提案を続けた。

「はい、各部門が抜本的な見直しをしない大きな要因として、当社の本社組織は、本来強化すべきコーポレート機能と、効率化すべきスタッフ機能が、明確な定義なく混在していることがあるのではないかと考えました」

木村は、篠山が書いた図を参考にした資料を基に説明を行う。他人のアイデアをあたかも自分で考えたかのように報告していることに少しこそばゆさを感じたが、篠山だってこんなところで名前を出してほしくはあるまいと考えて割り切った。

「したがって、経営企画部で、当社が強化すべき“コーポレート機能”を明確に定義した上で、各部門にはこれに該当する機能・しない機能を切り分けてもらい、該当しない機能について徹底的な効率化を促していくというアプローチをとってはどうかと考えています」

木村は、山本とプレストしながら考えた「コーポレート機能の定義」のドラフトを併せて用いながら堀越に説明した。

堀越は、内容を吟味するように報告資料をじっと見つめている。

しばらくの沈黙の後、堀越が口を開いた。

「分かった。各部門に任せていても上手くいかない以上、こちらで明確な“モノサシ”を作ってしまうほうが良いだろう」

堀越は続ける。

「だが、真剣に各部門に考えてもらうためには、生半可なものではダメだ。我々経営企画部が独りよがり定義したものだと思われては意味がない。当社として描く“コーポレート機能”の定義には、相応の権威が必要だ」

冷静な声で話す堀越だが、その内面に並々ならぬ思いが生まれつつあることを、木村は感じた。その様は、頼もしくも恐ろしくもある。

「まずもって各部門に機能の在り方を考えさせようとしたこと自体、私自身が“本社組織がどうあるべきか”を真剣に考えることを放棄していたということなのかも知れない。良い機会だ。我々の考える本社組織の“あるべき姿”を社長に報告し、そのお墨付きをもらってから各部門に落とすことにしよう。木村くん、山本さん、ぜひそのつもりで準備を進めてくれ」

言い終わると、堀越はニヤッと不敵な笑みを浮かべた。

「社長報告か…」

木村は、思ったより大ごとになったと少し怖気づいたが、この改革はそれだけの大きなものであると認識し、堀越に返答した。

「承知致しました。本日の内容をベースに精緻化を進め、社長報告の準備をして参ります」

出鼻を挫かれた木村たちの本社組織改革だったが、リスタートに向けた火が灯りつつあった。

(次号へ続く)

## ■ 筆者プロフィール ■

伊藤 爵宏 (いとう たかひろ)

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー

製造業を中心に、バイサイドディールにおけるビジネスアドバイザー、セルサイドディールの構想・実行、PMIにおける統合事務局、グループ子会社の再編構想等、M&A・組織再編全般にアドバイザー経験を有す。近年では、日本企業のグローバル経営力強化に向け、グローバル本社・地域統括組織におけるミッション・機能の再定義から組織再編の構想・実行に至る機能・組織変革案件に多数従事している。

## 【小説】グローバル経営改革 ～ある経営企画部次長の悩み深き日々 (第12回)

### 第2章「本社組織の改革編」 第6話「社長の想い」

伊藤 爵宏 (デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー)

(前回までのあらすじ)

サクラ電機 本社経営企画部の次長である木村 遼太は、事業への権限委譲が進む一方で肥大化を続ける本社部門の改革を進めることになった。

本社の各部門から思うような回答を得られなかった木村は、堀越部長の指示の下、本社組織の「あるべき姿」を描いた上で、改革のリスタートに向けて社長に報告することになった。

これは、あるコーポレートの経営企画部次長が、様々なコーポレートアジェンダに携わり、そして経営と現場の間で葛藤しながら、自社におけるグローバル経営の在り方を模索するストーリーである。

#### 【登場人物】

サクラ電機株式会社 社長  
鳥居 聡一

サクラ電機株式会社 副社長CFO  
竹野内 悠

サクラ電機株式会社 企画担当役員  
上山 博之

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 部長  
堀越 一郎

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 次長  
木村 遼太

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 スタッフ  
山本 朝子

サクラ電機株式会社 本社 品質統括部 部長  
渡辺 隆一

サクラ電機株式会社 本社 経理部 部長  
松田 駿

サクラ電機株式会社 本社 経理部 改革推進担当 (木村の同期)  
篠山 雄大

「それじゃ、頑張ってきてくださいね！」

山本から印刷した報告資料と激励の言葉を受け取り、木村とその上司である堀越は、役員フロアへ続く扉を開いた。2人は、本社組織改革の現状とリスタートに向けた提言を社長に報告するため、役員会議室に向かおうとしていた。

サクラ電機の役員フロアは、執務エリアの奥にある。扉をくぐると、重厚感のある木目調の作りの空間が広がっている。床には絨毯が敷かれ、革靴で歩くとその柔らかさに違和感を覚えた。

「厳かな雰囲気ですね…」

滅多に役員フロアに入ることのない木村は、緊張を和らげるために堀越に話しかけた。周囲は静寂に包まれているため、極力小さな声で話すことを心掛けた。

「そうかな」

堀越は経営企画部長という立場上、頻りに役員フロアに立ち入ることがあるのだろう。あまり新鮮味のなさそうな声で答えた。

「まあ、こんなフロアに籠って自分が偉くなった気になっているような連中が役員では困るけどな」

堀越は、ニヤッと笑いながら小さな声で毒を吐いた。木村は、その発言が誰かに聞こえてしまうのではないかとの不安から、曖昧な笑顔を返すことしかできなかった。

そんなぎこちない会話をしているうちに、2人は社長報告が実施される役員会議室に到着した。木村が扉を開けると、マホガニーの会議卓とひじ掛けの着いた椅子が並んでいる。木村は参加者の席次を確認しながら報告資料を並べ、そして会議卓から少し離れた後方の座席に腰を掛けた。

サクラ電機では、社長への報告会議や経営会議におけるルールとして、原則、部長格以上が報告者を務める。そして、報告者は管理職以上の役職にあるものを補佐として帯同してよいことになっている。すなわち、今回においては、堀越が報告者となり、木村はその補佐としてオブザーバー参加することになっていた。山本と役員エリア前で分かれたのは、そのルールに基づくと彼女は今回の報告に参加できないためだ。

かつてこのルールを初めて聞いたとき、木村は「なんと格式張って堅苦しい、官僚的なルールだ」と感じた。噂によると、自らが報告内容を十分に理解せず、大量の帯同者を連れて会議に参加してくる者が多かったことから、然るべき者が責任を持って報告するよう促すために設定されたものだという。そんな者を部長に昇格させてしまうような人事制度に問題があるような気がして、木村にとっては、必ずしも納得できないルールだった。しかし、役員会議室の雰囲気に飲まれていた木村は、自分が報告者になれなかったことへのもどかしさと同時に、矢面に立たなくて良いという安堵感を少しだけ感じていることに気づき、「かつてそろそろと取り巻きを連れてきていた部長たちを笑えないな…」と自嘲した。

報告者席に座っている堀越に目をやると、ぱらぱらと資料をめくっている。斜め後ろから覗いているのでハッキリとは見えないが、何やら口元が動いている。おそらく、プレゼンテーションのイメージをおさらいしているのだろう。木村は、自分も余計なことを考えずに準備をしようと、議事録を作成するために文書作成アプリを起動した。

そうこうしていると、会議室の扉が開き、順番に参加者が入ってきた。

最初に入ってきたのは、企画担当役員である上山 博之だった。堀越の上長にあたる人物だ。続いて、副社長でありCFO（Chief Financial Officer）を務める竹野内 悠が部屋に入ってきた。こちらは、木村の同期であ

る篠山やその上司である松田部長の上長にあたる。

そして最後に、サクラ電機の社長である鳥居 聡一が開始時間に少し遅れて部屋に入ってきた。

「すみません、お待たせしました」

ツヤのあるダークグレーのスーツを着た鳥居は、自らの遅刻を詫びながら席に着く。メタリックな眼鏡の奥には知的な印象を与える切れ長の目が光っている。いかにも切れ者という印象を与える人物である。木村は久しぶりに近距離で見る社長の姿に、更に緊張感を高めた。

こうして、社長への報告が始まった。

## 社長の想い

堀越が、木村たちの準備した資料に沿って、内容を報告していく。

まず堀越は、本社の各部門に対して、自発的な効率化策の検討を求めたものの、十分な回答が得られず、進め方の再考が必要な状況であることを説明した。資料を眺める鳥居の表情は険しく、木村はそわそわしながら報告の様子を見守っていた。

続いて堀越は、本社組織が強化すべき「コーポレート機能」を定義し、それ以外の「スタッフ機能」について効率化を迫るという「モノサシ」を示すことでリスタートを図るというプランについて説明した。木村たちが考える、「コーポレート機能」の定義についても解説する。グループ戦略・ポートフォリオ管理、経営資源管理・配分、先行投資、その他上場企業として最低限求められる機能といった、事業横断かつ中長期視点でのグループ企業価値向上を担う機能として木村たちが定義したものだ。

堀越は一通り説明を終えると、鳥居に意見を求めた。

報告資料をばらばらとめくり、何度か内容を見直してから、鳥居が口を開いた。

「各部門からの一次回答を見ると、やはり“内向き志向”がひどいですね。自分たちの業務の正当性を主張するばかりで、それを变えていこうという意思が全く感じられない。これは肥大化するのも納得できます」

開口一番、辛辣なコメントだ。歯に衣着せぬ率直な人柄が表れている。参加者が信頼できる者ばかりということもあるのだろう。

「そういった意味で、この“コーポレート機能”の定義によって“あなたたちの部門で本当に必要な機能はこれだけですよ”と突きつけるのは良いと思います。これはぜひ進めてください」

まずは肯定的なコメントで、木村は安堵した。しかし、鳥居は言葉を続ける。

「しかし、そこから外れた機能、ここでいう“スタッフ機能”については、もっと真剣に生き残り方を考えてもらわなければならない。事業本部に移管すれば、彼らの収支責任の中で少しは揉まれていくでしょう。ただ、それ以外については、組織として切り離そうが、機能子会社に移そうが、逃げ道を与えているだけに過ぎず、結局は“内向き志向”から脱却できない。そもそも既存の機能子会社だって、競争力があるとは思えません」

鳥居の目つきは厳しい。この本社組織の改革は、元々堀越が経営会議で直々に指示を受けたものだとは聞いていたが、そこには予想を超える鳥居の課題意識があったことを木村は改めて認識した。

「もっと抜本的にコスト構造を変えるか、グループへの貢献を高めるような方策を考えてもらう必要があると思います。そうでなければ、重いコストとして残り続けるだけです。報告してもらった内容で進めていって

もらえればと思いますが、この“スタッフ機能”の追い込み方については、更に深めること。よろしく願います」

鳥居が最後に自らのコメントをまとめると、報告は終了となった。ものの20分程度の会議だった。

## 社長報告を終えて

社長報告を終えて執務エリアに戻ると、木村は深呼吸した。普段は決して快適と感じることのない無味乾燥な執務エリアだが、役員フロアの重い雰囲気から解放された今は、広々とした空間が心地よかった。

「お疲れ様でした！どうでした？」

堀越と木村を見つけた山本が、待ちきれない様子で結果を尋ねてきた。

「素敵な宿題をもらったぞ。どこかの会議室でラップアップしようか」

堀越がニヤッと笑いながら答える。山本は「宿題ですか…」と不安そうな顔をしながら、空いている会議室を探した。

3人は会議室に入ると、社長からの「宿題」について議論を始めた。

「“内向き”の志向を脱却して、抜本的にコスト構造を変えるか貢献を高める…ですか。そんなこと、どうやったらできるんでしょう？」

山本は頭を抱える。

「たしかに難しいお題だよな。コスト構造を変えるとんでも、つまるところ、本社組織のコストの殆どは人件費だ。そこに手を付けようと思えば、どうしても“リストラ”がちらついてしまう」

木村も、なかなか打開策が見いだせなかった。会議室に沈黙が流れる。

その空気に耐えられず、山本が嘆いた。

「うーん、こんなこと、私たちにはできないんじゃないでしょうか…」

木村が「よく上司の前でそこまで言えるな…」と彼女の図太さに半ば感心していたとき、意外にも堀越は「たしかにそうだな」とその発言を肯定した。

「え、どういうことです？」

木村が思わず聞き返す。

「本当に抜本的に現状を見直そうとするなら、自分たちだけでやるのが間違いなのかも知れない」

堀越は続ける。

「事業だって合併会社やアライアンスによって他社と協業していく時代だ。間接機能だって、何でも自前で考えなくてもいいじゃないか」

「つまり、アウトソーシングみたいなものを積極的に活用していくと…」

木村は堀越の意図を確認する。

「例えばそういうことだ」

堀越は頷く。

「ですが、アウトソーシングして業務が効率化されても、結局仕事がなくなった人の人件費が残ってしまうケースも多いと聞きます」

木村の懸念に対して、堀越はニヤッと笑って言う。



「もちろん、ただのアウトソーシングだけではダメだろうね。外部を使うというアイデアを踏まえて、コスト構造がしっかり変わるようなスキームをぜひ考えてもらえないか」

堀越はそう言うと「ごめん、次の会議があるから」と会議室を出て行ってしまった。

「堀越部長は、今の会話で方向性が出せたと考えたのか、もしくは、これは逃げられただけなのか…」

残された木村は、思わぬ形で「宿題」を手渡されて呆然とした。傍らでは山本が不安そうな表情でこちらを見ている。

木村の脳裏には、カラカラと笑う同期の顔が相談先として思い浮かんでいた。

(次号へ続く)

#### ■筆者プロフィール■

伊藤 爵宏 (いとう たかひろ)

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー

製造業を中心に、バイサイドディールにおけるビジネスアドバイザリー、セルサイドディールの構想・実行、PMIにおける統合事務局、グループ子会社の再編構想等、M&A・組織再編全般にアドバイザリー経験を有す。近年では、日本企業のグローバル経営力強化に向け、グローバル本社・地域統括組織におけるミッション・機能の再定義から組織再編の構想・実行に至る機能・組織変革案件に多数従事している。

## 【小説】グローバル経営改革 ～ある経営企画部次長の悩み深き日々 (第13回)

第2章「本社組織の改革編」 第7話「本社組織の外部協業」

伊藤 爵宏 (デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー)

(前回までのあらすじ)

サクラ電機 本社経営企画部の次長である木村 遼太は、事業への権限委譲が進む一方で肥大化を続ける本社部門の改革を進めることになった。

本社組織の改革のリスタートについて社長に報告した堀越と木村は、大きな方向性への承認を取得したものの、「スタッフ機能」の抜本的な変革について更に検討するよう指示を受けた。

これは、あるコーポレートの経営企画部次長が、様々なコーポレートアジェンダに携わり、そして経営と現場の間で葛藤しながら、自社におけるグローバル経営の在り方を模索するストーリーである。

### 【登場人物】

サクラ電機株式会社 社長  
鳥居 聡一

サクラ電機株式会社 副社長CFO  
竹野内 悠

サクラ電機株式会社 企画担当役員  
上山 博之

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 部長  
堀越 一郎

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 次長  
木村 遼太

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 スタッフ  
山本 朝子

サクラ電機株式会社 本社 品質統括部 部長  
渡辺 隆一

サクラ電機株式会社 本社 経理部 部長  
松田 駿

サクラ電機株式会社 本社 経理部 改革推進担当 (木村の同期)  
篠山 雄大

同期への誘い

木村は、本社オフィスから少し歩いたところにあるイタリアンレストランの席に座って、ある人物を待っていた。木村はグラスの水を一口飲むと、時計に目をやった。

「相変わらず遅刻か...」

このレストランは、社員食堂と比べれば値段は張るが、それでも洒落ていて味も良いことから、本社勤務の社員に人気がある店だ。時刻はまさに昼食時という頃、店内は満席である。サクラ電機の社員と思しき客も多く見える。食器がカチャカチャと触れる音と客が談笑する声が店内に溢れている。

しばらく待っていると、その人物は店に現れた。同期の篠山である。

「よお！相変わらずこの店は混んでるな」

遅れたことに対しては、特に悪びれる様子もない。木村は、ひとこと言ってやろうかと思ったが、自分から頼んで一緒に昼食をとることにしていた手前、その言葉を飲み込んだ。

「前に話した時は『今度は飲みに行こう』ってことだったのに、昼飯のお誘いとはね。まあ、この店は美味しいからいいけどな」

篠山は相変わらずマイペースな発言をしながら早速メニューを開く。

2人はそれぞれ注文を済ませ、少しの間他愛もない会話をしたが、頃合いを見計らって木村が切り出した。

「それで、この前話した本社組織の改革の話なんだけどな...」

「ああ、その話ね。どうせ仕事の相談だろうと思ったよ。で、どうした？社長にこっぴどく却下されたとか？」

篠山が冗談めかして言う。

「いや、篠山から教えてもらったコンセプトがとても役に立って、大きな方向性については社長から承認を得られたよ。だけどな...」

「宿題が出たわけか。それで、その宿題に関して俺のアイデアが欲しい、と」

篠山が先を読んで言葉を挟む。

「そういうことだ。オフラインで色々教えてもらってばかりですまないが、頼むよ」

「オーケー、俺が知っていることなら喜んでお教えするぜ。昼飯もおごってもらうことだしな」

篠山は、自分の注文したピザが出てくるのを見ながら答えた。

## 外部との協業

「で、宿題ってのは何だったんだ？」

篠山はピザをほおぼりながら聞いた。

「ああ、社長曰く、本社組織は極めて『内向き志向』だと。特に『スタッフ機能』に関しては、たとえば抜本的なコスト構造変革とか、グループへの貢献を高めるような施策を考えるようにとの指示があったんだ」

木村はパスタをくるくるとフォークで巻きながら答える。篠山は、木村の言葉に「ふむふむ」と頷いた。経理部門の改革推進担当として同じような課題意識を持つてはいるのだろう。

「それで、報告の後に具体的にどのような施策があり得るかってことを部内で話していたんだけど、堀越部長が『全て自前で考える必要はないだろう』と言うんだ。『事業だって合併会社やアライアンスを組んで、社

外と協業しながらやる時代なんだから』と。そして、それだけ言って、あとは俺に丸投げされたというわけ」  
木村が呆れたように言うと、篠山は笑った。

「堀越部長って、スマートで何でも計算ずくに見えるけど、結構部下には乱暴な仕事の振り方をするんだな」

そして、真面目な顔になって言葉を続けた。

「だけど、堀越部長が言うことは正しいんじゃないか。今の本社なんて、機能子会社を含めて、自分たちでやる必要のない仕事はごまんとあると思うぜ」

篠山の正論に木村は答える。

「たしかにそうだ。そして、それを自前ではなく社外と協業しながらやるといったら、いわゆるBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）ということだろ？俺もそれくらいは思い付いた。でも、うちの会社でもところどころ検討したことがあるようだが、多くがとん挫していたり、あまり上手くいっていないという話ばかり聞くよな」

篠山は頷きながら答える。

「たしかにそうだな。経理でも、過去に同じようなことは考えたみたいだ。でも、実際には実行されていない。じゃあ、なぜうちの会社でBPOは上手く進まないんだろうか？」

篠山の質問に、木村は答える。

「結局のところ、思ったよりコストが下がらなかったというケースが多いんだろうな。そして、その大きな要因の1つが人材の出口だろう。業務を外部に委託して効率化されたとしても、元々その業務を担っていた人材は、仕事がなくなった状態で社内に残ってしまう。もちろん易々とリストラなんてできるわけがないから、そういった人たちは社内ですべて再配置して上手く活用しようということになる。そうすると、結果としてトータルコストは増えるという構図だ」

木村は一息置いて考えをまとめ、更に言葉を続ける。

「あとは、外部に委託することで、業務がブラックボックス化してしまい、効率化の効果が自社に還元されているか分からなかったり、更には業務品質が下がって現場が混乱するというケースも聞いたことがある」

木村の見解に、篠山は頷いた。

「つまり、人材の出口戦略と委託先へのガバナンスが大きな課題になり得るわけだ」

篠山は一息置いて続ける。

「これを解決する1つの策としては、機能子会社の合併会社化があるな。機能子会社の持分を外部に譲渡して合併会社とし、そこから業務を提供してもらおうという形だ。多くはマジョリティを譲渡して連結対象外とするようだな。実際に、色々な企業の、色々な機能領域で事例があるようだが」

「機能子会社の合併会社化か...」

木村は繰り返した。

「ああ、そうだ。まず、元々業務を担当していた人材は、そのまま合併会社の従業員となって連結対象外となる。つまり、自社で出口戦略を考える必要はないわけだ。そして、一定の持分を継続保持するから、単純な業務受委託の関係だけでなく、資本の論理でのガバナンスが効かせられる。これによって、ブラックボックス化も防ぎやすくなるというわけだ」

篠山は滔々と説明する。

「なるほど。たしかに連結対象外になったら人材の出口戦略を考えなくても良いという理屈はあるかも知れないな。だが、実際に工数が浮いて仕事がなくなる従業員は出てくるわけで、その人たちのコストが減らなければ委託費は減らせないわけだし、そこに強硬策をとる前提ならそもそも合併会社化自体が体の良いリストラと捉えられかねないんじゃないか？」

木村の疑問に対し、篠山は「よくぞ聞いてくれた」とばかりに説明を加える。

「そこがミソなんだ。うちの会社だったら、例えば経理の人が余っても、どうしても使いどころが限定されるだろ？いきなり営業やR&Dに回すわけにもいかない。だけど、アウトソーシングを本業にやっている企業なら、経理オペレーションを分かった人材というのは、他の顧客向けの業務とか、色々と活用の仕方があるということらしいんだ」

木村は「なるほど」と思いながらも、更に疑問を投げかけた。

「しかし、相手企業からすると、固定費を押し付けられる上に、業務受託後の経営にあれこれ口出しされるわけだよな。そんなスキームを受け入れてもらえるものなんだろうか？」

篠山はまた得意げに答える。

「相手企業からすれば、委託企業とパートナーシップを結ぶことで強いリレーションを構築できるというメリットがあるのさ。彼らからすれば、顧客基盤を買うことができるわけなんだな」

「なるほど。お互いの利害が一致するようなスキームを構築するということか」

木村は考えを咀嚼しながら続ける。

「これはもはや、単純なアウトソーシングというよりも、戦略的なM&Aだな。1つのソリューションとしてぜひ検討してみるよ。とても貴重なインプットをありがとう」

「いえいえ、こちらこそ昼飯ご馳走さま！」

篠山は、木村の礼に対して満足そうに答えた。

## 実り多い昼食を終えて

木村が2人分の会計を終えると、2人は店を出て、本社オフィスまでぶらぶらと歩きながら雑談をした。

「そういえば、この話について、堀越部長は『事業だって合併会社やアライアンスを組む時代なんだから』と言っていたんだよな。もしかして、俺が今日話したようなことを、すでに分かっているのかな？だとすると、やっぱり堀越部長の『計算ずく』だったわけか？」

篠山がふと思い出したように木村に言った。

「いや、まさか…」

そう答えながら、木村の脳裏にニヤッと笑う上司の顔が浮かんだ。さすがにアウトソーシングのトレンドまで知っていたとは考えづらいが、その可能性もあるかも知れないと思わせる底知れなさが堀越にはある。篠山は「怖い上司だな」と笑った。

「それにしても、篠山は本当に色々なことを知っているな」

今度は木村が篠山に向けて言う。

「まあ、『改革推進担当』なんてポジションにいるからな。前にも言ったように、色々とセミナーや交流会に言って、見識を上げるようにしているんだよ」

篠山は続ける。

「ただ、俺が知っているのは飽くまで理論と事例だ。これを実行に落とし込むことは、次元の違う話だ。たぶん、実際にやろうとしたら、俺が知らない課題がたくさんあるはずだ」

「そうだな。俺たちはまだ改革の入り口に立っているに過ぎないということだな」

木村は篠山の言葉に頷く。そうこうしているうちに本社オフィスに着くと、2人は「今度こそ、飲みに行こうな」と約束しながら、それぞれの仕事場へと戻っていった。

(次号へ続く)

## ■筆者プロフィール■



伊藤 爵宏 (いとう たかひろ)

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー

製造業を中心に、バイサイドディールにおけるビジネスアドバイザー、セルサイドディールの構想・実行、PMIにおける統合事務局、グループ子会社の再編構想等、M&A・組織再編全般にアドバイザー経験を有す。

近年では、日本企業のグローバル経営力強化に向け、グローバル本社・地域統括組織におけるミッション・機能の再定義から組織再編の構想・実行に至る機能・組織変革案件に多数従事している。

**【小説】グローバル経営改革 ～ある経営企画部次長の悩み深き日々 (第14回)**  
第2章「本社組織の改革編」 第8話「小さなリベンジ」

伊藤 爵宏 (デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー)

(前回までのあらすじ)

サクラ電機 本社経営企画部の次長である木村 遼太は、事業への権限委譲が進む一方で肥大化を続ける本社部門の改革を進めることになった。

社長報告を終え、同期の篠山から「スタッフ機能」の抜本的な変革手法についてヒントを得た木村は、ついに本社組織の改革をリスタートする。

これは、あるコーポレートの経営企画部次長が、様々なコーポレートアジェンダに携わり、そして経営と現場の間で葛藤しながら、自社におけるグローバル経営の在り方を模索するストーリーである。

**【登場人物】**

サクラ電機株式会社 社長  
鳥居 聡一

サクラ電機株式会社 副社長CFO  
竹野内 悠

サクラ電機株式会社 企画担当役員  
上山 博之

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 部長  
堀越 一郎

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 次長  
木村 遼太

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 スタッフ  
山本 朝子

サクラ電機株式会社 本社 品質統括部 部長  
渡辺 隆一

サクラ電機株式会社 本社 経理部 部長  
松田 駿

サクラ電機株式会社 本社 経理部 改革推進担当 (木村の同期)  
篠山 雄大

篠山とのランチから数週間後、木村は山本とともに、ある会議に向かって本社の廊下を歩いていた。

「ついに本社組織改革のリスタートを切ってから、初めての部門との会議ですね」

山本が緊張の表情を浮かべながら木村に話しかける。

「そうだな」

木村は相槌を打ちながら、リスタートに向けた準備を心の中で振り返った。

前回、各本社部門に対して機能の仕分けと強化・効率化の検討を依頼した際には、事業本部からの本社に対する意見・要望をインプットとして提供しながら、各本社部門に対して自主的な検討を促した。しかし、自らの「城」を守る意向の強い各部門からは、ほぼ現状維持の回答しかなく、この検討は事実上、失敗に終わったのだった。

これに対して、今回のリスタートにあたって2つの新しい「武器」を準備した。

1つは、本社部門として有すべき「コーポレート機能の定義」だ。すなわち、本社は、グループ戦略・ポートフォリオ管理、経営資源管理・配分、上場・法人維持、先行投資、その他上場企業として最低限求められる機能といった「事業横断かつ中長期視点でのグループ企業価値向上を担う機能」に特化していくべきとの指針を定めることである。そして、これを社長に報告してそのお墨付きを得ていた。

2つ目は、「外部化」だ。これは同期の篠山からヒントをもらったもので、機能子会社を社外のパートナーと合併会社化することで、自前では実現できない変革を促すものであった。これについては、コーポレート機能以外の残る機能を抜本的に効率化する手法として、積極活用していくことを想定していた。

木村はこれらを盛り込んだ新たな本社組織改革のガイドラインを策定し、堀越部長らの承認を得た上で、各本社部門に対して発信したのであった。

これは、前は良いように言いくめられてしまった本社部門に対する木村たちの「反撃の狼煙」であった。

「今度こそ上手くいくといいな。頑張ろう」

回想から現在へと意識を戻した木村は、山本に対して激励の言葉をかけた。

「今の言葉、自分に対して言ってませんか？」

山本は笑いながら言った。木村は「相変わらず失礼な奴だな…」と言いかけたが、その冗談も、山本自身の緊張をほぐすためのものだろうと推察し、その言葉を飲み込んで、目の前の会議室の扉を開けた。

## 再会

「お忙しいところ、度々すみませんねえ」

会議室に入ると、取り繕ったような笑顔の男が声をかけてきた。

その男は、品質統括部の渡辺部長。前回の本社組織改革で、木村たちが言いくめられてしまった相手の一人だ。この男は、基本的に裏での根回しを徹底することで立ち回るタイプなのだろう。今回も新たなガイドラインが出るや否や、木村たちに対して個別に会議の実施を依頼してきたのだった。おそらく今回も色々な理由をつけて、検討をうやむやにしようとしているのだろう。



木村は、相手が言ってきたことと、それに対する反論を頭の中でシミュレーションしながら、渡辺のあいさつに答えた。

「本社組織の改革について、新たなガイドラインを出されたんですね。いろいろな部門に対して、改めて説明と検討依頼をするのも大変でしょう。堀越さんからの指示ですか？経営企画部の皆さんの苦労は、察するに余りありませんなあ」

張り付いたような笑顔のまま、渡辺が言う。これは「何度もガイドラインを出して手間をかけるな」という不満を、皮肉を込めて言っているのだろう。回りくどい男だと心の中で思いながら、木村も笑顔を作って答える。

「いえいえ、前回我々からご提示したガイドラインにあいまいな部分があり、各部門の皆さまに本質的な検討をしていただくまでに至らなかったため、今回、ガイドラインを改定して再度発信させていただくことになりました。渡辺部長をはじめ、各部門の皆さまには二度手間をかけてしまって大変申し訳ないのですが、それだけ経営層も注目している取り組みですので、ぜひともご検討をお願いいたします」

精一杯言葉を飾りながら、「前回の各部門の検討が不十分だったので、経営層が怒っているぞ」という趣旨を伝える。

渡辺は「経営層」という言葉に少し反応を示したように見えたが、すぐに変わらない笑顔に戻って言う。

「そこなんですけどね、我が部門としても、もちろんご指示に従って前向きに色々と検討したいと思っております。ですが、前回もお話させていただいたように、我が部は『ものづくり企業』としてのサクラ電機の信頼の根幹に係わる部分を担っております。その意味で、グループに大きな損失をもたらすようなリスクのある機能配置は望まれないと前回もご理解をいただいたと思っております…」

前回の回答から何も変えるつもりはないという意図だろう。木村は、まずは相手の主張に対して賛同を示した。

「おっしゃる通り、皆さまの部門が担う役割の重要性に関しては、変わらないものと我々も理解しております」

そして、一息おいて、反論を始めた。

## 再戦

「しかしながら、今回、我々は改めて本社が強化すべき『コーポレート機能』を定義いたしました。これに基づいて、今まで以上に機能のメリハリをつけていくべきと考えており、皆さまにもその視点で改めて機能の仕分けを再考いただきたいと思っています」

「その定義なんですけどね…」

渡辺は笑顔をやがめながら、手元の資料（おそらく『コーポレート機能』の定義だろう）を一瞥しながら言う。

「この定義はやや一方的に押し付けられてしまった感があり、我々としては困ってしまっておりましてね。何を基に定義されているのかと」

木村は、読み通りだと思いながら答える。

「この機能定義は、グローバル企業を含めた複数の企業のコーポレートを研究した上で定義したもので…」

木村が話している途中で、渡辺は「ここがチャンス」とばかりに言葉をはさむ。

「いや、他社の事例はそうでも、それが当社にとって適しているかどうかは…」

木村は言葉を続ける。

「また、鳥居社長、竹野内CFO、上山役員をはじめとした経営層とも議論し、当社に求められる機能としてご承認いただいたものです」

鳥居社長の名前に、渡辺がぐっと怯んだ。その様子を見て、木村は畳みかける。

「ですので、これはサクラ電機グループとしての基本方針になります」

渡辺が言葉に詰まっている様子を見ながら、一息おいて木村は続けた。

「もちろん、これが唯一絶対の解ではないことは我々も理解しております。ですので、もしこの定義とは異なる機能を本社として保持していきたいとお考えになられるのであれば、ぜひその理由とともにご回答いただければ、我々も経営層に理解を得られないか、答申してみるようにいたします」

これが木村の作戦だった。前回は、渡辺部長の「もし機能の仕分けによって何らかの品質事故が起き、我が社の大きな損失につながったとき、その責任はとれるのか？」との問いに答えられなかった。木村が説明責任を負わされた形である。しかし、今回は反対に「これが会社の方針だが、もし見解の相違があればその理由を教えてほしい」と相手に対して問い、説明責任を与えた。しかも、このような手合いは権威に弱い。社長を含めた経営層からのお墨付きがあることを示し、その説明責任の所在をより明確に示した。

木村は、最後のダメ押しで付け加える。

「例えば、皆さまの部門において、グループの品質基準を策定する機能は、まさに上場企業としての信頼を維持するために必要な『コーポレート機能』と捉えられようかと思えます。一方で、それ以外にも各事業本部へのサポート機能が多く存在しており、実態としては各事業本部から固定費的に費用を徴収しているようです。これらは、各事業本部に機能を移管して完結させるか、シェアードサービスとして対価設計して運営する形が方針に則しているものと考えています」

前回の検討依頼により、木村たちの手元には、各部門の業務明細が集まっていた。そのため、木村たちは、各部門を客観的にガイドラインに当てはめるとどのような機能配置になるか、事前に仮説を立てることができた。煙に巻こうとする部門があれば、具体的な論点を突き付ける準備をしていたのだ。これは、一度失敗したことでの怪我の功名だった。

木村に畳みかけられた渡辺は、笑顔が引きつっていた。

「うん、なるほどね。会社の方針はよく理解できました。ありがとうございます。ぜひ皆様のご期待に応えられるように再検討してみます。ぜひ、また個別に相談させてくださいね…」

含みを持たせた返答ではあったが、渡辺はこの場で木村たちを丸め込むことは諦めたようだった。会議を終えて木村たちが会議室を出た後も、前回のような笑い声は聞こえない。今回はおそらく「ゼロ回答」ということはないだろう。

## 初戦を終えて

「いやーやりましたね！」

経営企画部の執務室に戻ると、山本がはしゃいで言った。

「うん、ひとまず初戦は乗り越えたな」

緊張が解けた木村は、どさっと椅子に崩れ落ちながら言った。

「それにしても、社長の名前とか会社の方針とか、権威を笠に着たような物言いばかりしていると、自分が  
すぐく政治的な動き方をする人間になってきたような気がするよ…」

「ははは、それも会社を変えるためには必要なスキルだ」

木村のボヤキを聞きつけた堀越が笑いながら声をかけてきた。

「堀越部長、いたんですか」

「俺だって、戦地に放り込んだ部下が無事に帰還するのを心待ちにしてたんだぞ？」

堀越は冗談めかして言う。

「ひとまずはお疲れ様。まだまだ先は長いから頑張れよ。じゃ、俺は社長と会議だから」

堀越は木村たちの苦労をねぎらうと同時に発破をかけ、すぐにいなくなってしまった。

「堀越部長の言う通り、まだまだ先は長いな。今後は『外部化』の検討を求める部門も出てくる。外部との  
合併会社化は、単なる機能の仕分け以上に抵抗感が強いだろうな…」

心配の尽きない木村だったが、まずは最初のリベンジ成功を祝い、山本とともに熱いコーヒーで乾杯をし  
た。

(次号へ続く)

#### ■筆者プロフィール■



伊藤 爵宏 (いとう たかひろ)

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー  
製造業を中心に、バイサイドディールにおけるビジネスアドバイザー、  
セルサイドディールの構想・実行、PMIにおける統合事務局、グループ子会  
社の再編構想等、M&A・組織再編全般にアドバイザー経験を有す。  
近年では、日本企業のグローバル経営力強化に向け、グローバル本社・地  
域統括組織におけるミッション・機能の再定義から組織再編の構想・実行  
に至る機能・組織変革案件に多数従事している。

**【小説】グローバル経営改革 ～ある経営企画部次長の悩み深き日々 (第15回)**

第2章「本社組織の改革編」 第9話「できない理由」

伊藤 爵宏 (デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー)

(前回までのあらすじ)

サクラ電機 本社経営企画部の次長である木村 遼太は、事業への権限委譲が進む一方で肥大化を続ける本社部門の改革を進めることになった。

本社組織の改革をリスタートした木村たちは、因縁の品質統括本部との「再戦」を制し、機能の仕分けを前向きに進めることを合意した。

これは、あるコーポレートの経営企画部次長が、様々なコーポレートアジェンダに携わり、そして経営と現場の間で葛藤しながら、自社におけるグローバル経営の在り方を模索するストーリーである。

**【登場人物】**

サクラ電機株式会社 社長  
鳥居 聡一

サクラ電機株式会社 副社長CFO  
竹野内 悠

サクラ電機株式会社 企画担当役員  
上山 博之

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 部長  
堀越 一郎

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 次長  
木村 遼太

サクラ電機株式会社 本社 経営企画部 スタッフ  
山本 朝子

サクラ電機株式会社 本社 品質統括部 部長  
渡辺 隆一

サクラ電機株式会社 本社 人事総務部 部長  
小牧 琢也

サクラ電機株式会社 本社 経理部 部長  
松田 駿

サクラ電機株式会社 本社 経理部 改革推進担当 (木村の同期)  
篠山 雄大

## 意味のない計画

「こんなことはありえるのだろうか…」

木村は、ある資料を眺めながら、思わずつぶやいた。

「そうですね、まさかこんなことが許されているなんて…」

同じ資料を手に入れている山本も、同じような感想を漏らした。

二人が見ているのは、サクラ・マネジメント・サービス株式会社（略称、SMS）の事業計画と事業報告書だった。SMSは、サクラ電機の人事・総務関連オペレーションを担う子会社だ。給与計算のような事務代行から構内の警備や社内便の運用に至るまで多様な業務を日本国内の各拠点で提供しているシェアードサービスだった。

「5年連続で計画未達だなんて、もはや事業計画を立てている意味がないですよね」

山本が言うように、SMSの事業計画は、未達の状態が続いていた。毎年の事業計画ではコスト削減目標を立てている。一方で、事業報告書ではその年度の様々な取り組み実績が記載されているものの、よく読んでみると事業計画の目標は全く達成されていないことが分かった。また、その取り組み実績も、同じようなことが毎年書かれており、実際には何も進んでいないように思われた。

「こんな状況、事業部門だったら、トップが交代させられるか、場合によっては撤退や売却の検討指示が出てもおかしくないはずだ」

木村は、怒りにも似た感情が湧いてきた。事業部門は、毎年の事業計画を達成するため、必死になって売上拡大やコスト削減に取り組んでいる。企業活動の目的として収益の最大化を目指す以上、それは当然の感覚とと思っていた。しかし、それとはまったく異なる感覚が、ここには存在している。本社部門とのやり取りから分かっていたことではあったが、一つのサービス会社として独自のP/Lを持っているケースでも全く同じ状況を目の当たりにすると、改めて本社と現場の乖離を感じざるを得なかった。

「そういえば、前に社内便で書類を送ろうとしましたが、SMSの担当者がすごく不愛想だった記憶があります。サービスが良いとは言えないですよね…」

山本がぼやく。木村も同意見だった。実際のユーザーとしての感覚ではSMSのサービスは高品質だとは思えない。各拠点はSMSのサービスを使うことが前提なので、SMSからすれば「仕事がある」ことが当たり前であり、サービスを継続利用してもらうために顧客満足を高めるといような発想が全くないのだろう。

「この非常識を抜本的に変えるには、内向き志向からの脱却が必要だろう。外部パートナーとの協業、『外部化』を基本線として部門と交渉していこう」

木村は決意を固めるように言った。

「はい、そうですね。世の中のトレンドを見ても、それが妥当だと思います」

山本はそう言いながら、別の資料を木村に見せた。それは、他社がSMSと類似のサービスを有する子会社を「外部化」している事例を調査したものだった。

「おお、よくまとめてくれたな。そうか、世の中はこれだけ進んでいるんだな」

他社には、アウトソーシング会社から人材サービス会社まで、多様な外部パートナーとの協業事例があった。木村は、篠山から教えてもらうまで外部化の手法を知らなかった。きちんとアンテナを張っておかない

と、世の中のトレンドから取り残されてしまうのだと危機感を新たにした。

木村と山本は、毎年の事業計画未達の実態、他社の外部化事例を取りまとめ、SMSを管掌する人事総務部の部長である小牧琢也のアポイントを取った。

## できない理由

「なかなか手厳しいご評価ですねえ…」

木村が過去の事業計画を分析した結果を示すと、人事総務部長の小牧は、何とも言えない表情で、何とも言えない反応をした。

木村は「本社の人は、なぜ同じような表情になっていくのだろう」と不思議に感じた。先日「再戦」した品質統括部長の渡辺は、常に張り付いたような笑顔を浮かべている男だった。小牧はそれほどあからさまではないが、それでも、いまひとつ考えが読み取りづらい表情をする男だ。

本社という組織が彼らをそうさせるのだろうか。自らの部門のテリトリーと予算を守るために内向きな政治ばかり考えていると、大志やビジョンが失われ、その眼から輝きが失われてしまうのかもしれない。「自分自身はそうはなりたくないものだ」と木村は思った。

「しかしですね、SMSもなかなか厳しい経営を強いられているんですよ」

小牧は言葉が続けた。木村は我に返って、小牧に質問した。

「厳しい経営、と言いますと？」

小牧は「ふう…」とため息をつきながら言う。

「この状況をご理解いただくには、SMSの位置づけをきちんとお伝えしたほうが良いかもしれませんね」

木村は「何の講釈を聞かされるのだろう」と心の中で思いながら、「お願いします」と答えた。

「SMSは、ご存じの通り、人事・総務関連のシェアードサービス子会社です。しかし、同時にグループの人材活用において大事な会社でもあるんですよ」

小牧は続ける。

「SMSには、一定の年齢でサクラ電機から移ってきて、活躍いただいている方がたくさんいます。つまり、すべての従業員にサクラ電機グループで働き続けていただくためにSMSはとても重要な位置づけにあるんです」

小牧は困ったような表情を浮かべて言う。

「事業本部からは、オペレーションのコスト削減を求められます。一方で、こういった方々の働く機会をきちんと確保し続けなければならない。毎年の事業計画と実績は、このジレンマの結果であるにご理解いただきたいですね」

要は、SMSはグループ内の「雇用の受け皿」になっているから、事業計画が未達でも仕方がないという理屈だ。たしかに一理あるかも知れないが、それはサクラ電機グループに閉じた世界での議論を前提としているからだろう。従業員にとってもそれが幸せなのかは疑問だ。これこそまさに外部化の活用余地があると考えた木村は、小牧の説明が一段落すると切り出した。

## 検討するための検討

「ご説明ありがとうございます。SMSの置かれた難しい状況が非常によく理解できました」

木村は続ける。

「しかし、思うように効率化施策が進まず、事業計画も未達が続いている状況はやはり健全とは言えないでしょう。従業員の雇用機会はとても重要だと思いますが、そのような会社では、存分に活躍いただくのが難しいのではないかと感じます」

小牧がむっとした表情をするのを見ながら、木村は更に続ける。

「もしそのような状況であれば、外部パートナーの力を借りてはどうでしょうか。彼らのノウハウで効率化を進めることができますし、彼らのネットワークがあれば、従業員の雇用・活躍機会もより広がるのではないのでしょうか。実際に、他社ではこのように外部パートナーとの協業を進めている事例が多くあります」

木村は山本が調査してくれた他社の事例を小牧に説明した。また、最後に「今回の本社組織改革では、『良い外部パートナーが見つかるようであれば、積極的に外部化を進めるように』との全社の方針です」と経営層からの要請を付け加えることも忘れなかった。

「外部化ですか…」

木村の言葉を受けた小牧は、またしても何とも言えない反応をする。決して賛同はしないが、経営層からの要請がある以上、否定もできないといった様子だ。木村は「どこまでも煮え切らない男だ」と苛々する気持ちを抑えながら、小牧の次の言葉を待った。

「もちろんグループの方針もありますし、SMSをより良い会社にするためには、色々な手段を考えないといけないですね」

小牧のやや前向きな言葉に木村が少し期待を持つと、小牧は続ける。

「ですが、本当に外部パートナーとの協業がSMSにとって良いことなのか。具体的な検討を進める腹決めはできないところです」

そして、小牧なりの「落としどころ」を提案してきた。それは、木村が想像だにしない言葉であった。

「そこで、どうでしょう。まずは外部化を具体的に検討するかどうかを決めるための検討として、色々と勉強させていただくという形にできませんか」

## 次の一手

「『検討するための検討』って何だよ…初めて聞く言葉でびっくりしたよ」

小牧との打ち合わせを終え、経営企画部の執務室に戻った木村は、ぐったりとしながら言った。

「まあ、でも完全否定されないだけよかったじゃないですか」

山本がフォローする。部下の冷静な言葉に、木村も落ち着きを取り戻しながら言う。

「たしかにそうだ。でも、彼らに腹決めをさせるには、事実と他社の事例を突きつけるだけでは足りないということだ」

木村は考える。どうすればもっと説得力を持って外部化の有効性を示せるだろうか。必ずしも個々の業務に関する専門知識があるわけではない自分たちだけでは、これ以上の深い提案は難しい。あまり費用も時間もかけたくはない。

「誰か詳しい人に素直に聞きたいですね。どうしたらいいでしょうかって」

山本の素朴な提案に、木村はうなづく。

「たしかに、それがいいかもしれない。いくつかのアウトソーシング会社に基礎的な情報を開示して、初期的な提案をもらってみようか。最終的に協業につながる可能性があれば、彼も前向きに協力してくれるだろう」

「いいですね。でも、どの会社から提案をもらうんですか？」

山本の疑問に、木村は答える。

「その辺りのネットワークを持っているヤツには心当たりがあつてね」

木村は「また借りを作ることになるな」と思いながら、同期の篠山にアウトソーシング会社の紹介を依頼することにした。

(次号へ続く)

#### ■筆者プロフィール■



伊藤 爵宏 (いとう たかひろ)

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアマネジャー

製造業を中心に、バイサイドディールにおけるビジネスアドバイザリー、セルサイドディールの構想・実行、PMIにおける統合事務局、グループ子会社の再編構想等、M&A・組織再編全般にアドバイザリー経験を有す。

近年では、日本企業のグローバル経営力強化に向け、グローバル本社・地域統括組織におけるミッション・機能の再定義から組織再編の構想・実行に至る機能・組織変革案件に多数従事している。