

変革の遺伝子

絶え間ない進化を志向する組織のために



株式会社ジェネックスパートナーズ パートナー 金海 憲男

はじめに

2015年2月中旬、日本郵政がオーストラリアの大手物流企業を買収するというニュースが駆け巡りました。しかしマスメディアの論調はどちらかと言えば冷ややかなものが多く、その理由は概ね、「統合した企業をきちんと“マネジメント”できるのか?」という疑問点からきているものでした。実際に、海外企業を買収し、その後のマネジメントに苦勞している日本企業が多く見られます。

ここで言うマネジメントを筆者なりに定義すると、管理すべき対象事業・企業の目標を設定し、進捗を確認し、必要に応じて目標達成に向けたフォローを行う一連の活動となります。本稿ではこれを“経営管理”と呼ぶことにします。

経営管理の難しさは企業買収時に固有なものではなく、例えば複数の事業を持つ企業や子会社を抱えるグループ企業等においては、本質的には同じ問題が存在しています。

事業部や子会社が目標に到達しそうな事が明らかになった状況で、どうやってリカバリーするべきか誰もわからず、ただ焦りが募っていく、という場面は決して珍しい事ではありません。社長が「なんとかしろ!」と声を荒げてみても、残念ながらそれによって本当に何とかなる事は稀です。

では、どうすれば良いのでしょうか?

結果を出す経営管理
— 本社が果たすべき役割とは —

この問いに答えるべく、本稿では、経営管理の仕組みを独自に構築し成果に結び付けている企業の事例をご紹介しますながら、結果を出すための経営管理を考えたいと思います。

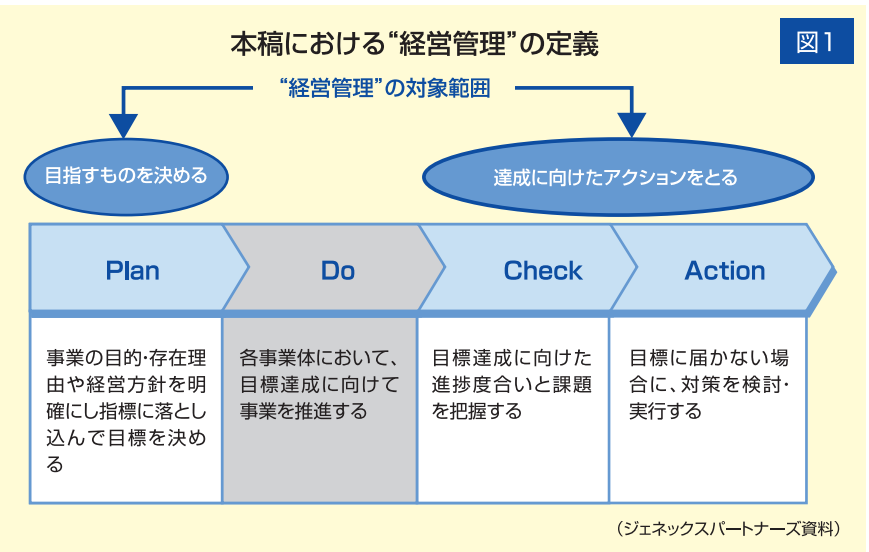
結果を出す経営管理とは

結果を出す経営管理とは、管理する側が管理対象となる事業や子会社（以下、対象事業）に対して、以下の2点を積極的に実施している状態を指すと筆者は考えています。

- ◎売上、利益等の数値目標だけでなく、事業の目的・存在理由や経営方針を明確にして指標に落とし込んでいる
- ◎指標の目標達成に向けた状況の把握と対策の実行に対して、具体的な仕組みを持って管理側が対処している

PDCAサイクルになぞらえて言えば、1つ目がPlan（P）、2つ目がCheck（C）、Action（A）になります。以下、このPDCAになぞらえて、事例をご紹介します。

なお、本稿は全て公開情報を元にした上で企業の実名を出している事を、事前にお伝えしておきます。



Plan：対象事業との間に、 経営の意志を込めた“約束”を交わす

結果を出す経営管理の第一歩は、何を管理すべきかを定める事です。多くの場合、対象事業の売上・利益が議論になりますが、ここでご紹介する企業はそれにとどまらず、そもそも対象事業が「何を達成するために存在しているのか」を改めて問い直し、その存在意義や目的、あるいは経営方針や管理方針等、言いかえれば「経営の意志」を管理指標に落とし込む、という事を行っています。

もちろん売上や利益等の数値目標を定める事自体は必要ではありますが、それで十分かという点の検討が重要です。例えば、各地に散らばるバックオフィス業務を集約して子会社を作ったのに、子会社の社長が「自社の成長」を目指して拡大路線に歩み、結果として生産性はいつまでたっても改善されない、などという本末転倒な話は避けなければなりません。そのためには、

- ・何を対象事業の経営方針、または管理の方針として定めるのか？
(本社と対象事業で何を“約束”するのか?)
- ・それをどのように指標に落とし込むのか？

について検討する必要があります。その際に参考となる例をご紹介します。

ネスレは1866年創業、扱う商材はコーヒーやチョコレートの他、調味料やペットフードまで、様々な種類に及ぶ世界的な食品メーカーであり、140カ国以上に展開するまぎれもないグローバルカンパニーです。この会社が成長を続けてきた根底にある考え方は、「長期的な視点での成長を重視する事」です。そのために、買収等による非連続な成長以外に、既存の事業そのものが毎年着実に成長する事に重きを置いています。これを具現化したものとして、地域ごとの管理指標にOG (=Organic Growth／オーガニックグロース) という指標を定めています。

これは、その地域の業績から為替変動、企業の買収・売却等の影響を除いた、売上の前年伸び率を表しています(参考：2014年の実績は4.5%)。また、新興国等では物価上昇により成長が見かけ上大きく見える事も起こり得るため、RIG (内部成長率) として、OGから価格変動を除いた数量ベースでの伸び率を目標として課してもいます(2014年は2.3%)。また、営業利益率でも前年比増

である事が求められている事も補足しておきます。

Planの例

図2

管理対象	例となる企業	対象事業の経営/管理方針	定めた管理指標(主なもの)
地域統括会社・部門	ネスレ	長期的な視点での成長を狙い、毎年の着実な成長を求める	▶OG(Organic Growth/オーガニックグロース): 為替変動、買収売却などの影響を除いた売上の対前年伸び率 ▶RIG(内部成長率):OGから価格変動を除いた、数量ベースの伸び率 ▶営業利益率の前年比増分:前年比プラスである事
	JT (日本たばこ産業)	「中長期的な視野で持続的成長を目指す経営」を目標とする	▶GFB(Global Flagship Brand:ウィンストン、キャメル、セーラム等)売上、収益、キャッシュフロー
関連事業会社	三井化学	経営目標にてらして関係会社の経営を評価及び分析をするとともに、関係会社及び所管部に経営改善を促す事により、関係会社の成長促進及びグループ企業価値の向上を図る	▶ROA(6段階で評価)。この分解指標として、収益性、効率性、安全性に関する8つの指標を設定
機能子会社	富士フイルム	(間接業務子会社の経営方針として)連結グループ全体に対する利益貢献を担う	▶GC(Group Contribution)という名称で、グループのコスト削減効果を設定(売上・利益は追わない)

*本文で紹介していない事例も含まれています

(ジェネックスパートナーズ資料)

日本発でグローバル企業として成功している例によく挙げられるJT(日本たばこ産業)も同様の考え方を持っています。「中長期的な視野で持続的成長を目指す経営」を掲げ、キーになる指標として「GFB売上」を組み込んでいます。GFB(Global Flagship Brand)とは、ウィンストン、キャメル、セーラム等のグローバルに展開しているブランドを指し、これら主力ブランドのグローバル市場での成長を重視し、事業の買収・売却やリストラ等による短期的な収益改善だけでは評価が上がらない、という仕組みにして先の経営方針を具現化しようとしているのです。

前述の2つの事例は地域別の事業体を管理する切り口ですが、機能別の事業体でも同様の事が可能です。

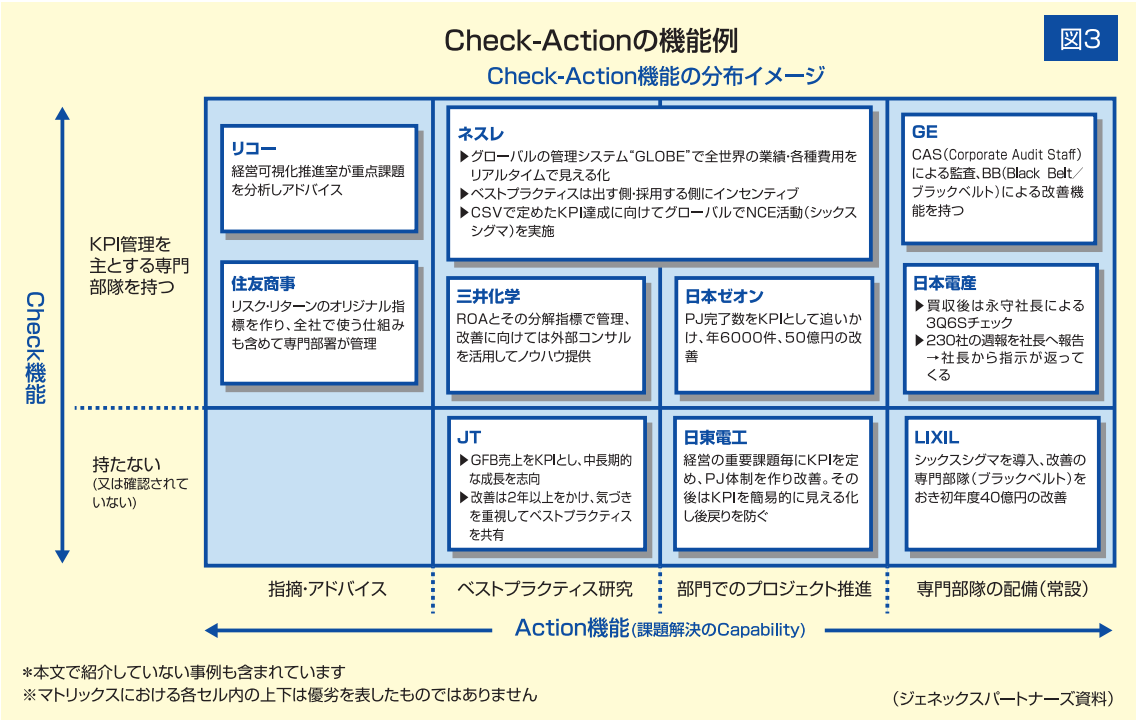
富士フイルムが作った間接業務のシェアードサービス子会社では、GC(Group Contribution)という指標を設定しています。これは、コスト削減効果を前年比でどれだけ出したかを評価するもので、この指標に「バックオフィスを集約して効率化する、そのための子会社設立である」という経営の意思が組み込まれていると言えます。この子会社は自らの売上・利益を求めずGCを追求した結果、2年間で100億円のコスト削減効果を達成しました。

以上、いくつかの例をご紹介してきましたが、うまく指標に経営の意思が込められたとして、次のステップは、計画の実行となります。

実行する段になると、各事業体・子会社が自分で考える事だとして任せてしまいがちですが、“結果を出す企業”は、この点について独自の機能を有しているケースが多くみられます。以下にその機能を、“Check（達成状況、課題を把握する）”と“Action（対策を検討・実行する）”という側面からご紹介します。

Check-Action：目標達成に向け
対象事業への関与方法を決める

Checkとは、Planで決めた約束事をどうやって管理するのか（誰が、何を、いつ見て、どうなったらActionを取るのか、等）を指します。



Actionは、経営目標と現況のギャップを埋めるための施策立案・実行の事を指します。管理側のスタンス（どれだけ積極的に関与するか）でいくつかのグループに分けられます。最も関与が少ないケースは管理対象に対して指摘やアドバイスのみを行う形です。もう少し関与を強めたケースは、管理側が社内外のベストプラクティスを研究してグループ内で共有させる等が挙げられます。さらに関与を強めたパターンとしては、管理側主導でプロジェクト活動を積極的に取り込んだ仕組みを構築するケースがあり、このさらなる発展形として、自社内に専門部隊を有するケースもあります。

これらを整理した全体像は、【図3】のようになります。総じて、右上に行くほど管理側の関与が強くその意味で中央集権的と言え、左下に近づくほど分権的と言えます（ただし残念ながら、左下に位置して分権ではなく“放任”となっているケースも多く見られます）。縦軸（Check）と横軸（Action）は独立して考えるのではなく、組み合わせとして考える事でより自社にふさわしい形を検討する事が可能になります。

Check-Actionの事例

ネスレ

ネスレでは先に紹介した通り、経営管理の指標としてOG（既存事業の伸び率）等を定めています。これをCheckする仕組みとしてグローバルで統一したシステムを開発し、月次で商品別・事業別・地域別の売上・利益・費用や実績差異、損益予測を行える仕組みを構築しています。

Actionの仕組みもユニークです。前述のシステムを用いて各国のベストプラクティスをグローバルに共有しています。ここでユニークなのは、ベストプラクティスとして採用された側だけでなく、そのベストプラクティスを活用した側にも報奨がでる、という仕組みを取っている点です。また、Nestle Continuous Excellenceという全社的な改善活動の構築も進めています。

JT（日本たばこ産業）

JTも、課題解決に向けたActionでは過去の失敗経験に基づいた独自の工夫を凝らしています。海外の買収先企業に日本の品質管理の仕組みを共有するにあたり、当初は日本式の導入を指示する、という形を取りましたがうまくい

きませんでした。その経験から、「成果が出ないとクビになる事が当たり前と認識されている欧米の企業では、現地マネージャーに不慣れな事を押しつけても動いてもらえない」という事を学びました。そこで現地マネージャー等のキーパーソンを国内工場に招き、品質・稼働率・従業員のモチベーションといった観点でをつぶさに観察してもらい、自主的な気付きを促す事を重視するという形に切り替え、2年の歳月をかけてベストプラクティスの移植に成功しました。

三井化学

三井化学では、子会社の管理を関係会社統括部と呼ばれる部署が行っています。グループ会社のROA（総資産利益率）を重視し、ROAを分解したKPIを設定して、どの会社で何が到達できていないかをCheckし、各社の重点課題の選定に活用しています。

Actionでは、優良な子会社を対象に、何がグループ企業に展開可能なノウハウなのかを外部コンサルタント等も起用して研究し、その成果を各社に研修やセミナーの形で提供しています。また、関係会社統括部のあり方自体も関係会社に対して継続的に調査を行い、課題の抽出と改善を行っています。

住友商事

投資会社的な性質がより強まる商社では、リスク管理がキーとなるため、そのままでは見えないリスク、それを織り込んだリターンについて独自の指標を定めて可視化しているケースが見られます。住友商事では想定される最大損失額と利益の比率、事業が生む付加価値の大きさ、成長性を半年に1回、約800の投資案件ごとに算出して“見える化”しCheckしています。またActionとしては、専用のシステムを構築し、幹部層、営業現場それぞれがデータを見られる仕組みを構築して課題の抽出と対策検討が行える仕組みを作っています。

GE（ゼネラル・エレクトリック）

経営の参考事例としてよく名前の挙がるGEでは、Checkの仕組みとしてCAS（Corporate Audit Staff=社内監査部門）があります。この監査の対象は財務会計、コンプライアンスの他、「オペレーション監査」というものもあり、これはいわば社内コンサルタントとして業務オペレーションの状況をチェックする他、求めに応じて課題解決の相談等にも対応するなど、Action機能としても活用されています。

また、Actionの他の機能として有名なのはシックスシグマの仕組みです。業務改革の社内専門家であるブラックベルトを擁し、経営課題の解決にあた

る経営改革手法です。（なお、シックスシグマを導入している企業では、多くの場合は専門部隊の設置のみというよりも、社内の主要な人材が課題解決手法を学び、実務として改善を行う形を取っています。）

■ 自社に最適な形は？

掲載事例からは、「本社の関与が強い」という印象を持たれたかもしれませんが、しかし、本稿でご紹介したネスレ、JTは、いずれも「分権経営」を謳っています。これらの企業にとって分権経営とは、本社が何も関与しないという「放任」ではなく、Plan、Check、Actionの仕組みを持った上で、「Doの部分は対象事業に任せる」という事を意味しています。放任ではなく「Doの部分に関与するマイクロマネジメント」でもない、自社に合った経営管理を確立するには、

- ◎管理方法を考える前に、何を目的・方針とするのか明確にする
- ◎管理側（本社など）がどのようなスタンスでCheck・Actionに臨むのか、関与するのかを決める
- ◎決めたスタンスに基づき、Check・Actionの組み合わせの中で自社に最適な形を検討する

ということが重要になります。それによって、「Doの部分は思い切って任せる」環境ができるのではないのでしょうか？

今回ご紹介した事例は、こうするべきだという「答え」ではなく、こんなやり方もある、という「レパートリー」だと捉え、自社に最適な形を検討する際の一助としていただければと思います。

プロフィール

株式会社ジェネックスパートナーズ パートナー **金海 憲男**（かなうみ のりお）

様々な業界において、シックスシグマをベースとした全社的な組織変革のグランドデザイン設計から財務成果創出・事業基盤強化までの包括的な支援に多くの実績を持つ。クライアントの内部に入り込むハンズオン型の支援においても業務改革、マーケティング、新商品開発等で多数の財務成果を創出。「成果を出して人が育つ」支援を身上とする。
