



リブコンサルティング  
香月が聞く

## 変革リーダーの経営哲学

LiB CONSULTING

### # 4 3手先を見越したバックオフィスの最適化

Omron Management Center of Korea社長 山内崇生

変革リーダーの経営哲学シリーズの4回目はオムロンの山内社長にお話を伺ってきました。現地法人5社の統括会社の立ち上げの背景と意図を中心に伺いました。(聞き手=リブコンサルティング香月)



Omron Management Center of Korea山内崇生社長 (リブコンサルティング提供)

#### ディフェンスがオフェンスを強くする!?

【香月】さっそくですが、オムロングループの韓国国内での事業内容を教えてください。

【山内社長】韓国事業は、韓国オムロン制御、オムロン電子部品、オムロンヘルスケア、オムロン電装、デルタタウコリアの5社で展開しており、FA制御機器・電子部品・ヘルスケア・車載電装品などの製品を扱っております。約30年前に韓国に参入して、現在はグループ全体で社員数約700名の規模に成長しています。韓国は、グローバル全体の売り上げの約5%を担う拠点で、中国と並んで1カ国単体で北米や欧州などのエリアと同様に重視されている拠点となっています。

【香月】そうした中で、昨年からオムロン5社の統括会社を作るために赴任されたと伺っております。お話しできる範囲で結構ですので、設立に至った背景や得られた成果などを教えてください。

【山内社長】背景としては、2、3年前から本社からの助言があり、同じオムロングループの理念で事業

活動をしている以上、現地法人5社で相互に協力関係を強化することでシナジー効果が得られるのではないかと考え、統括会社設立に至りました。実際に運営を始めてみて見えてきた成果は大きく3つあります。

1つ目は、バックオフィスの効率化です。人事、総務、法務、IT、経理などのバックオフィス業務全般を統括会社で一括して請け負うことで業務効率化やコスト削減を推進できました。

2つ目は、特に営業面での情報共有の活性化です。もともとはグループ会社5社のオフィス所在地はバラバラだったのですが、一つのフロアに集約することで各社の営業社員同士が気軽に情報交換できるようになりました。製品は違っても重要顧客は共通する企業が多いため、相互に情報共有することで新たな動きが生まれるようになってきました。

3つ目は、韓国人経営者が誕生したことです。これまでは、各社がマーケティングやセールスなどの顧客向けの活動と、人事・経理などの社内管理活動の両者機能を持っていたため、管理面を考えるとどうしても日本人駐在員が経営者を担わざるを得ませんでした。しかし、今回のようにバックオフィス業務を一括して行うことで、各社の経営者はセールス活動に注力する体制を築くことができたのです。その結果として、セールスやマーケティングに強い韓国人の経営者が誕生しました。やはり、現地顧客企業への営業はコミュニケーションの質やスピード感を考慮すると韓国人が担当の方が効果的です。韓国人経営者が誕生したことで、現地社員もキャリアパスを描きやすくなり、モチベーション向上につながったと感じます。

【香月】バックオフィス統合というと、管理業務の効率化というのはすぐに想像が付きましたが、それによって営業活動が活性化され、巡り巡って現地社員のキャリアパスにまで活かされたというのは興味深い効果ですね。サッカーで言うと、ディフェンスを強固にするからこそ、オフェンスが安心して攻めることができる、そのような効果でしょうか。逆に、統合において困難な場面もあったかと思いますが、その点はいかがでしょうか。

【山内社長】そうですね。「ディフェンスはこちらで引き受けたから、みんなオフェンスに集中してくれ」というような感覚はありますね。統合における難しさ

は多々ありましたが、今は全て乗り越えて結束が強まっています。そもそも、各社のオフィスがあるエリアもばらばらで休暇や処遇などの社内制度も不揃いの中からスタートした動きですので、統合までの意思決定方法や統合後の役割決めにおいて各社の意図が一致しない場面も数多くありました。しかし、各社が目指す方向性は共通していましたので、辛抱強く意見交換を繰り返しながら合意形成を進めていくことで、現在の状況まで辿り着くことができました。やはり、日韓の文化やビジネス習慣の違いに対する理解不足からくる問題も発生しましたが、外部有識者の話や延世大学の A E P (Advanced Executive Program) で学んだことを活かして対処していきました。今となっては、もう少し早く外部情報の収集に努めておけば良かったと後悔することもありました。

【香月】日韓では、似ているようで違うビジネス習慣もありますから、違いについて理解を深めておくことで、無用なトラブルは避けられそうですね。ぜひ、弊社も構成に関わっている A P E をもう一度受講頂ければ幸いです。

【香月】現在は、バックオフィスの業務効率改善が一通り進んだタイミングかと思いますが、今後の展望はどのように考えていらっしゃるのですか。

【山内社長】今後は、人事、総務、法務、IT、経理などのバックオフィス業務は全て統括会社で行うようにしていきたいと考えています。経理などの業務内容が似通っているものは統括もスムーズにいきそうなものの、人事などは各社の状況に合わせてすでに最適化されているため調整には時間がかかりそうです。辛抱強くメリットを伝えながら統括を進めていこうと考えています。また、統括により管理範囲が大きくなることで、間接部門を企業グループで統合するシェアードサービスや R P A (ロボティック・プロセス・オートメーション) などの業務効率化システムを導入することも検討しています。できる限り、間接人員数を抑えて売り上げを伸ばせる体制を築いていきたいですね。冒頭でも申し上げた通り、こうしたバックオフィス効率化が整うことで、営業活動のさらなる活性化に結びつくといいですね。将来的には、自動車、液晶、半導体などの業界に、新たな付加価値を提案できる営業体制を構築したいと考えています。

【香月】“業務効率化”や“営業活動の活性化”がキーワードですね。業務効率化は、労働時間短縮などの環境変化を考えると、システム導入などでの対応は多くの日系企業に有効な打ち手なのかと感じました。

## グローバルで理念を浸透させるプロセスとは？



対談する香月氏(左)と山内氏(リブコンサルティング提供)

【香月】ところで、以前伺ったお話の中でオムロングループは各拠点の全社員が参加する表彰制度があると同っています。その活動についても教えてもらえませんか。

【山内社長】はい。当社では、グローバル全社員が参画する T O G A (The Omron Global Awards) というアワードイベントがあります。これは、社員一人ひとりが自らの仕事と企業理念のつながりを意識し、実践を繰り返すことを推奨するための仕組みです。韓国や日本、欧州、米州、中国、アジアと各エリアでチーム別に成果や取り組み内容を発表し代表を選出します。5月10日の創立記念日に、各エリアの代表チームが本社のある京都に一堂に会して発表し、全世界に衛星放送で配信します。こうした活動を通して、“企業理念の実践を促進した活動”や“企業価値を高める活動”を称賛することで社員に共感、共鳴の輪を広げ、全社員が一つの方向を向くことを目指しています。毎年6月に実施テーマやチームを結成し、12月までに各社で代表チームを選出し、1月に韓国代表を選抜する・・・という大掛かりな活動です。テーマやチームの結成は自主的に立候補する形式ですが、参加者は年々増加しています。

【香月】素晴らしい活動ですね。“企業理念の実践を促進した活動をするように”という言葉だけで終わらせるのではなく、“企業理念の実践を促進した活動をしたチームは実際に称賛される”という仕組みを作られているのは非常に参考になります。おそらく、アワードで頑張った人が称賛されているのを見た社員は、“来年は自分が頑張っておアワードを取るぞ”と、モチベーションの連鎖が起きるのではないのでしょうか。また、副次的な産物として成功事例の共有も急速に推進されそうですね。韓国でも、営業活動が活発な企業は成果発表会という形式で同様のイベントを開催されている

のを見たことがあります。韓国人の気質に合っているのか、非常に盛り上がっている印象です。

### 3手先を見越した仕組み作り

【香月】それでは、最後に山内社長が考える“駐在員の役割”について考えを聞かせて頂ければと思います。

【山内社長】私が考える駐在員の役割は大きく2つあります。1つ目は、グループとしての考え方を理解し、現地拠点に正確に伝えることです。グループ全体の従業員数が3万6,000人を超え、全世界に展開していることを考慮すると、理念を現場まで伝えるのは非常に大変です。特に物理的に本社と離れている海外拠点においては、駐在員には理念を言葉として伝えるだけでなく、考え方の軸や活動事例と合わせて現地社員に伝えることが求められるのではないのでしょうか。

2つ目は、コミュニケーションの架け橋の役割です。韓国拠点の経営幹部は積極的に本社とコミュニケーションを取っていくことで業務効率を大幅に高められ、教育効果も高いと判断しています。そのためには、幹部陣にも語学力をアップしてもらい、幹部候補生を日本に1年か2年ほど派遣して本社との接点を増やしてもらえるように仕組みづくりを進めています。

【香月】今回のお話を伺って、目の前の課題のみではなく、数年先を見越して仕組みづくりをされていることが印象に残りました。統合拠点・アワード・幹部の日本派遣など、1手先どころか3手先を見越した戦

略を設定し、率先して取り組まれているように感じます。そうした活動は、目の前の業績にコミットしているライン部門ではなく、バックオフィスが専任して担うことで着実に進めることができるのではと感じました。ご多用のところお時間を頂き、ありがとうございました。

#### <会社概要>

会社名：Omron Management Center of Korea / 韓国オムロン制御機器株式会社ほか  
事業内容：電子デバイスシステム・科学/医用システム・産業システム先端産業部材システムの販売およびエンジニアサービスなど  
韓国参入時期：1991年  
社員数：約700名(韓国内5社合計)

#### <聞き手>

リブコンサルティング エグゼクティブコンサルタント  
香月義嗣(かつき よしつぐ)  
国際経営コンサルティング協議会認定マスターマネジメントコンサルタント  
東京大学工学部、同大学院修士課程卒。在韓歴11年。書籍「日本企業が韓国企業に勝つ4つの方法」「経営戦略としての営業」など。韓国経済ビジネスにてビジネスコラムを連載。

# NNA 倶楽部

あなたのアジアビジネスのために

N N A C L U B

世界の成長センター、アジア。めまぐるしく変わるビジネスの「今」を楽しみ、深く知る機会を、多くの人に——「NNA倶楽部」にご登録ください。(無料)



#### 会報 「NNAカンパサールダイジェスト」 (毎月第一営業日発行)

アジア経済を視る「NNAカンパサール」から厳選したコンテンツを月に1回PDF版でメール配信。アジアの経済ニュースや産業情報、著名人のインタビューなど、アジアの総合ビジネス情報をお届け。

#### NNA倶楽部ビジネスニュース(メールマガジン)

アジア各国・地域の注目記事やNNAのWebサイトで更新された最新トピックを毎朝配信  
月～金 毎朝07:30頃(日本時間)配信

#### アジア現地ガイド (要事前予約・1回30分)

NNAの現地編集スタッフが国・地域の基本情報から産業政策、駐在員生活のアドバイスまでご案内

会員のご登録は

[NNA倶楽部](#)

[検索](#)