

事例 6

I-GLOCAL

価値創造の視点で創業者のワンマン体制から
社員による自律的な組織に転換をはかる

独立系会計事務所としてベトナム国内でトップクラスの実績を持つI-GLOCAL。日本人初のベトナム公認会計士の蕪木優典氏が創業し、ベトナムの経済発展とともに業績を伸ばしたが、将来を見据え、社員による自律的な成長を促す体制に切り替えていく方針を打ち出した。創業者が経営の現場の関与を劇的に減らし、現地スタッフが経営を引き継いだときに、強みだった文化が引き継がれるのか。価値創造のフレームワークを日本以外の地域で実践した初めてのケースである。

1 背景

I-GLOCALの創業者、蕪木優典氏は、アーサーアンダーセンの東京事務所に入社し、3年間の会計監査業務に従事した後、海外業務を志向し、27歳でアーサーアンダーセンのベトナムオフィスに赴任した。

この頃のベトナムは資本主義体制への転換期にあたり、急速な勢いで経済成長を続けていた。国家が発展していくダイナミックな姿に感動し、蕪木氏は「この国の成長とともに自分も成長していきたい」という想いを抱くようになる。しかし、駐在員である以上、いずれ日本に戻らなければならない。彼は意を決し、独立する2002年末に前職を退職し、2003年9月ハノイに日系資本初となる会計事務所の現地法人を設立したのである。

私と蕪木氏の出会いは、彼がまだ東京事務所に勤務していた時代に遡る。当時、新人のトレーニングを担当した私が、若き日の蕪木氏にアーサーアンダーセンの文化を伝える役割を担っていたのもひとつの縁だったのかもしれない。

その後、彼はすぐベトナムに転勤してしまったため疎遠になったが、独立したばかりの頃、一度、バリュークリエイトを訪ねてきてくれたことがある。その際、私たちは完成したばかりのフレームワークを彼に示し、価値創造の話をしたが、そのときは心を動かされることはなかったようだ。

そんなこととは無関係に、蕪木氏の事務所は力強く成長していった。この当時、ベトナムで活動していた日本人でベトナム公認会計士は蕪木氏ただ一人。日本からベトナムへの投資が順調に増えていくなかで、現地の経済やビジネス事情に明るく、かつ日本企業の体質や日本人のことを理解している貴重な存在だった。日系企業を中心に顧客は順調に増え、創業の翌年にはホーチミン事務所も開設し、社員数もあつという間に数十人に増え、またたく間にベトナム国内で有力な会計事務所へと成長していく。

しかし、会社が成長すればするほど、蕪木氏の個人商店的な経営スタイルでは管理しきれなくなってきた。営業拠点も、ベトナムに4拠点の他に、カンボジアに現地法人を設立。日本本社を含め、拠点網が3カ国に広がった。また、それぞれ

の地域で独壇場だった日系企業の市場に競合があらわれるようになり、競争環境も厳しくなった。

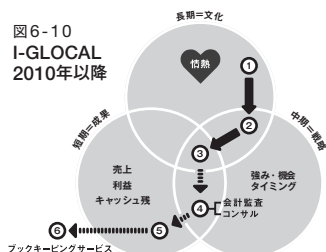
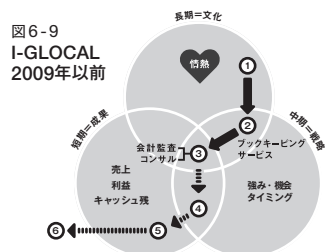
経営方針を移行する時期になったことを悟った蕪木氏は、主だった幹部に現地法人の権限を委譲。みずからは日本を拠点に、世界の会計業界のビジネストレンドを踏まえて、全拠点を統括する役割に徹することにした。日本本社からもたらされる指針をもとに、現地の事情にあった新しいビジネスの形をそれぞれつくっていってくれるだろうと期待したのである。

その狙いは大筋成功したが、機能しない部分もあった。たとえば、会社の考え方に共感してくれていると思っていたはずの人材が、なかなか指針やメッセージを理解してくれないといったことが生じたのだ。いったいどうすれば新しいステージに会社を引き上げることができるのか、蕪木氏の模索がはじまった。

2 経営をとりまく状況

蕪木氏がどのように模索していったかを紹介していく前に、I-GLOCALの経緯を3つの輪であらわしてみる。(図6-9)

まず、会社が勢いよく成長していた2009年頃までは、会計監査や税務、投資コンサルティングなどの主力事業は、③の「開花」の段階にあった。創業から数年は日系資本のライバルは皆無。現地資本の会計事務所はまだ規模が小さい。欧米に本拠地を置くグローバルの大手会計事務所の支店はすでに存在していたが、日系企業のマーケットなら互角以上に戦える。加えて、ブックキーピングサービス



- ① 種まき
- ② 発芽
- ③ 開花
- ④ 刈り取り
- ⑤ 養育
- ⑥ 不毛

(記帳代行) 事業の要望がとて多く、それ自体では大きな利益は上がらないものの、新規顧客の獲得やコンサルティング事業などを呼び込む入口として機能していた。

それが、2008年のリーマン・ショックの影響で世界的な経済不安が発生した頃から状況が変化する。(図6-10)

2010年頃の3つの輪を見ると、③の「開花」にあった会計監査や税務が④の「刈り取り」に移行しはじめていた。日本人経営者が運営する競合が少しずつ力をつけてきて、相対的に強みが薄れている状態だ。それでも、利益はまだ十分上がっている。問題なのは、2009年以前は②の「発芽」にあったブックキーピングサービスが、一気に⑥の「不毛」まで落ち込んだことにある。

ブックキーピングサービスは、技術的にそれほど高度ではなく参入障壁が低い。そのため、競合が急増しており、ただでさえ薄利だったビジネスの収益性がさらに落ち込んだ。既存顧客の契約を維持するために、赤字覚悟で値下げの上契約を継続しても、さらに価格の安い競合に顧客を奪われることもあった。

I-GLOCALが成長したのは、営業努力による部分もちろんあるが、マーケットそのものの圧倒的な成長力という背景がやはり大きい。急速な資本主義化による経済の膨張に加えて、ベトナムでは数少ない日本人ベトナム公認会計士ということも利点になった。

同社が圧倒的に評価された背景には、蕪木氏自身の個性、魅力が際立っていたこと、ベトナム全体のマーケットが急成長を遂げていたこと、I-GLOCALが優秀なベトナム人材を多数抱えていたことがあげられる。しかし、ベトナムのマーケット自体が成長から成熟に向かってくると、日系の会計事務所の参入も相次ぎ、価格競争や人材競争が激化するようになった。それにともない、I-GLOCALはベトナムにおけるノウハウに圧倒的な強みを持ちながらも、すべての競争において勝つことはできなくなっていた。つまり、会社をさらに発展させていくには、現地社員が蕪木氏のつくった文化を継承しつつ、いかに新しい価値を自分たちでつくり上げていけるかが重要になってきていたのだ。

3 人的資産における課題

当時のI-GLOCALは、蕪木氏の個性に頼る部分が大きかったが、いつまでもそういった状態では一定以上の規模に成長することはできない。そこで、蕪木氏は社員の力による自律的な成長を達成できる組織体への脱皮を模索し、現地社員を積極的に登用する人事を行っていった。役割が人を成長させると考えたからだ。

その際に基本とした評価軸は、実績と成果だった。I-GLOCALは、日本、ベトナム、カンボジアの3カ国に拠点がある。現地採用の日本人社員、日本で採用して現地赴任している社員、ベトナム、カンボジアでそれぞれ採用した現地社員がいる。評価に公平性を欠く印象を与えると士気に影響するので、国籍や採用枠によらず公平にチャンスをつくる必要があった。全社員を同じテーブルに上げて業務上の実績と成果で評価するなら誰もが納得するはずだ、と蕪木氏は考えたわけだ。きわめてシンプルな考え方である。

ところが、この人事はあまり成功しなかった。あるとき、十分に実績と成果を上げていた幹部を部門長に抜擢し、部門の権限を委譲したところ、当初は順調に回っているように見えたものの、自分の意に沿わない部下を冷遇し、周りをイエスマンで固めた情実人事をしていることが発覚。そのほかにも、成果を認めて拠点の経理を任せられた社員が横領していたり、あるいは成果を出していると考えて抜擢したら、実際には部下に丸投げしており引き上げた途端まったく機能しなくなったりといった事態も生じた。

こうした失敗から蕪木氏は人事制度を見直し、2010年、信頼のおける若手幹部3人による集団指導体制を敷き、主だった社員には役職を与えた。権限の極端な偏りをなくした上で、個々の社員の自主性を重視する体制に切り替えたのである。

しかし、これも結果的にはうまく機能しなかった。

やる気があり、積極的に新しいことにチャレンジしていく前向きな社員もいるが、命令するものがいなくなると、失敗を恐れて行動を自己抑制してしまう社員もあらわれたのだ。そこで、積極的なチャレンジと行動を促すために、人事制度を

変えたり、評価を変えたりと試行錯誤を重ねたが、さして効果は上がらなかった。ときには他から借りてきたような企業理念や社是・社訓を掲げて唱和させてみたこともあったそうだが、これもまた効果はなく、逆に現場は白けてしまった。

4 文化への共感の視点を導入

「文化や習慣の違いなのか」とあきらめかけたとき、蕪木氏は「見えない資産」のことを思い出した。そして、私と蕪木氏は2012年8月に再会した。

この頃、蕪木氏は社員の自律的な行動による成長を実現する会社を模索してさまざまな経営手法を研究し、アドバイスをくれそうな人に片っ端から面会を求めている。その過程で見えない資産の考え方に共感し、私のもとを訪ねてくれたのである。

さっそく私たちは彼に価値創造のフレームワークについて話した。

10年前に説明したことと同じであり、そのときは響かなかった内容だが今回は違った。「会社の文化に対する共感」というところに、自分の見失っていた要素を見つけたようだった。

成果で評価するとうまくいかない。ではいったい何を基準にすればいいのだろう。どうしたら、社員は自分から動くようになるのだろう。行き詰まっていた思考を解くカギは、文化への共感だった。

会社が好きで、この会社を成長させたいという意欲のある人材を引き上げるべきだった。社員が動くエネルギーは、権限や役職ではなく、情熱だったのである。

そこで、蕪木氏は会社がかもっとも大事にしている理念は何か、ということであらためて考えてみた。浮かんできたのは「Your growth is our growth」というフレーズである。これは、蕪木氏自身を突き動かしてきた行動原理でもある。現に蕪木氏は「ベトナムという国の成長とともに、自分も成長していきたい」という想いで起業し、意気投合した仲間たちと会社を興し、顧客もその情熱を強く支持した。

この想いに立ち返った蕪木氏は、さっそく評価の項目に会社の文化に共感しているかどうかを加えた。そうして実績や役職によらず、成長意欲の高い人材を

選別し、権限委譲してみたところ、少しずつ結果が出はじめたのである。

もともと、蕪木氏は臆せず発言するような人材を取り立てる面があったが、明確な人事方針として「成長意欲が高い人材を評価する」という考え方はなかった。そこで、人的資産の2軸のマッピングを使い、正式な人事制度として文化との共感度を加えた。現在では、成果の基準としてより具体的に、レポートやセミナーへの取り組み、また、スタッフインタビューによる成長度の数値化を評価基準に入れている。

クライアントについても、成長意欲が高い会社とはおたがいにいい仕事ができ、付き合いも長くなる傾向があることが、今になって分析してみるとはっきり見える。

そこで、顧客資産の2軸のマッピングを使い、右上のロイヤルカスタマーには中核人材を付けて、顧客の要望を徹底的に重視する方針を明確にするなど、価値創造のフレームワークに従った経営手法を取り入れたのである。

5 結果

権限委譲した社員が、少しずつ結果を出しはじめると、それまで行動していなかった右下の社員のモチベーションにも変化の兆しがあらわれた。もちろん、そのことで会社を去る人もいたが、かえて、文化に対する共感度が高い人材が残っていくことになり、以前にもましてI-GLOCALの人材の層は厚くなった。

社内では、「Your growth is our growth」の理念が共有され、成長意欲の高い人材がどんどん成長し、その成長に感化されるように、会社全体が自律的な成長をはじめている。

クライアントについても、従来は共感軸とは無関係にクレームの多さや報酬の高さ等で、現場が目先の判断で対応していたのを、文化に対する共感度の高いロイヤルカスタマーを重視する方針に切り替え、顧客対応の体制やサービスを見直すことで、より顧客企業との結びつきが強化されている。