

日本企業のグローバルマネジメントに求められる 経営インフラとは

デロイト トーマツ コンサルティング(株) やすい のぞむ 安井 望

はじめに

近年日本企業の売上に対する海外依存度は増加してきており、製造業においては工場を日本から海外へ移していく傾向が強くなってきている。単にコストダウンの要請だけではなく、海外でのビジネスを大きくしていくための手段として、海外に拠点を置いて企業活動を推進してきている。

このようにグローバルに拠点を置き、ビジネスを展開している日本企業にとって喫緊の課題になっているのはグローバルレベルのマネジメントを思うように進められていないという点である。決してグローバルマネジメントをこれまでやってこなかったわけではないが、中国や新興国の台頭、技術革新による消費者動向の変化等、ビジネス環境はめまぐるしく変化してきており、これまで以上にスピード経営を迫られる状況になっていることがこの課題をより深刻なものにしている。今日本企業に求められているのは、これまで以上に広範囲の情報を把握し、これまで以上に迅速でフレキシブルな経営判断を行い、海外企業との競争に打ち勝っていくことである。本稿ではそのような広範囲且つ迅速な判断を可能にするために求められる経営インフラとはどのようなものなのかについて考察していく。経営インフラという言葉は非常に広い範囲として捉えることができるが、ここでの対象はグローバルマネジメント(グローバル経営管理)を推進していくにあたって必要となる情報の収集、蓄積、分析に関わるインフラ全般を指すこととする。

尚、文章中の意見に係る部分は私見であることを申し添える。

(1) 海外企業の経営インフラとマネジメントの特色

まず、グローバル展開を行う日本企業ではなく、海外企業の方に目を向けてみたい。近年その意思決定の速さと思いついた投資戦略で脚光を浴びた韓国企業を見てみよう。サムスンやLGといった世界に名だたるグローバル企業に躍進した企業に共通しているのは、グローバルで統合された経営インフラを持っているということである。メールやスケジュー

ラーといったグループウェアはもとより、会計、購買、販売といった業務アプリケーションもグローバルに統合されている。これは日本の法人、アメリカの法人、インドの法人、ブラジルの法人といった本国以外の法人において、同じシステムに対して同じルールでデータが入力されるということが実現されており、全てのデータは本国のシステムに自動的に収集されてくることを表している。グローバルマネジメントを端的に表現すると、海外を含む各子会社の情報を横串で把握し、世界のどこで何が起きているのか、今後どこで何が起ころうなのかを認識し、変化に対応した施策を打つことである。それを実現するためにまず必要となる各子会社情報の横串把握を、統合された経営インフラによって実現しているのが韓国企業である。

このような経営インフラは韓国企業だけでなく、欧米の企業でも広く浸透している。欧米企業の日本法人では、ほとんどの企業で本国と同じ経営インフラを使った企業活動が行われているし、M&Aによって買収された日本企業の場合であっても、ほぼ例外なく親会社のシステムへの統合を強制される。

海外企業のこのような動きは、マネジメントのためには情報が非常に重要で、その情報をいかに速く集めて分析し、意思決定につなげていくかという点を重視していることに他ならない。かなり中央集権的な動きに見えるが、各国での事業活動はその国の環境に合わせて行われているため、ビジネス上必要となる独自性は担保されている。統制をかけ、しかも収集スピードを重視しているのは、グローバルで意思決定をしていくために必要な情報に関してのみであるところに特徴がある。

もう一点特色として、収集した情報の分析に関する部分が挙げられる。海外企業の多くは、経営意思決定に際して事前に十分な分析を行った情報をCXO(CEO、CFO、CIO等の経営層)に提示し、CXOはその分析後の情報に対して判断を下す。また、現在の状況を迅速に捉えるだけでなく、将来の予測に関する情報を多く取り入れ、先々の施策を検討できるよう予測分析に力を割いている。現状および将来予測について分析済みである情報を提示する

ことで、CXOから追加の情報収集の指示が出ることはほとんどなく、その場で迅速に意思決定を行うことができるようになってきている。このようなスタイルを実現できるのは、分析を行う専門の部隊を企業内に配置し、統合システムから吸い上げた情報に対して必要な分析結果を迅速にレポートする体制を整えているためである。また、分析を効率的に行いレポートできる背景としては、管理会計のルールがグローバルで統一されているという点がある。グローバルでグループ管理会計基準が統一されていることで、数字の組替えや情報の加工といった作業を行うことなしに横串管理を実現できることがスピード経営に寄与している。

上記で見てきたように、多くの海外企業では統合システムによる迅速な情報収集、専門部隊による迅速な分析レポートによって、CXOがタイムリーに意思決定を行えるというマネジメントが実現されている。(図表1) 意思決定スピードの向上、ここに主眼が置かれている。

(2) 現在の日本企業に多く見られる経営インフラとマネジメントの特色

次に、現在の日本企業の経営インフラとマネジメントの特色を見てみよう。経営インフラという面から見ると、本社と海外を含む子会社でシステムは異なっているケースが多い。これは各社で独自にシステム導入企画を行い、各社にあった業務プロセスを前提に各社各様のシステムが導入されてきたことが背景にある。このため、情報の粒度も各社でバラバラであり、横串の管理を行えていない現実がある。また、グローバルに情報をタイムリーに収集するインフラが整っておらず、月次で管理連結に用

いる連結パッケージをエクセルで収集しているという企業が非常に多い。その結果、連結パッケージの内容チェックや管理連結処理に時間を要しており、CXOに情報をタイムリーに伝達することができない状況にある。

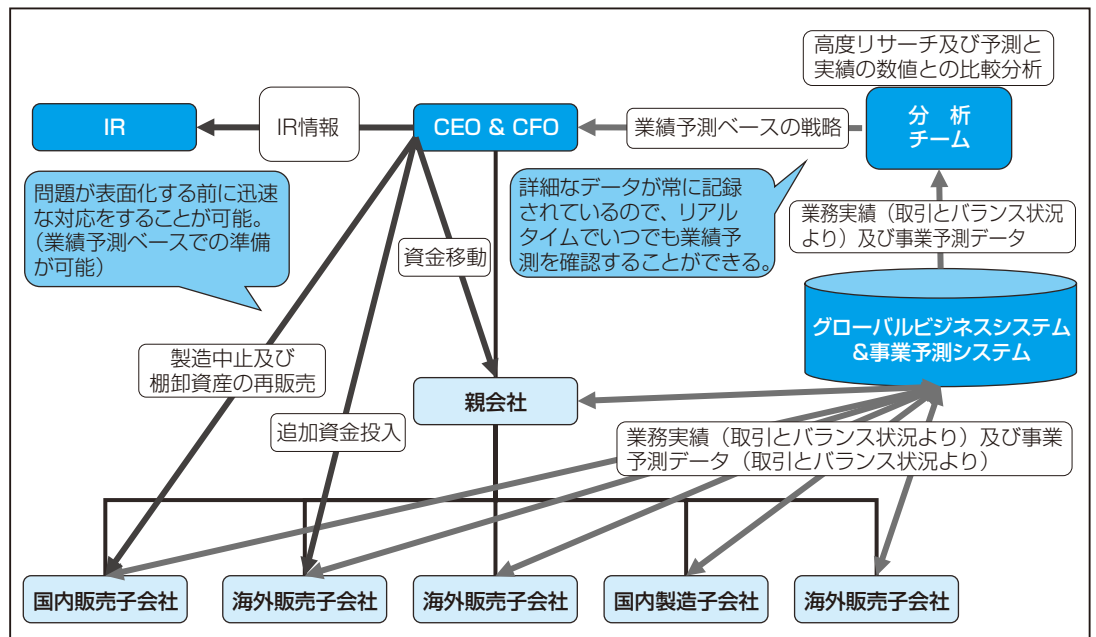
マネジメントスタイルの面から見ると、ビジネスの海外依存度が高まっていく中、よりグローバルの管理を強化していくという動きが見られ、連結経営管理を重視する傾向が強くなっている。しかし、情報粒度の違いや各社で情報収集のタイミングが異なる等、横串の管理を行うためには情報を加工する必要があり、正確な分析情報をCXOに報告できるのは次月の中旬以降といった企業が多いのが現実である。また、管理会計基準もグローバルに統一されていないことが多く、各国の尺度で計上されている情報をそのまま連結経営管理に用いるため、正確とは言えない数値の合算で意思決定を行わざるを得ない状況にある。

このように、日本企業の多くはこれまで各子会社独自の管理を重視してきた結果、グローバルに連結した経営数値を捉えることが非常に難しい経営インフラを有している。(図表2) 海外企業と違い、統合されたシステムによるタイムリーな情報収集が行えないだけでなく、システムに入力されている情報そのものが管理会計基準の違いによって横串管理に利用できない点で、前述の海外企業と比べて意思決定のスピード、精度、情報活用のレベルという面で大きく劣っているのが現状である。

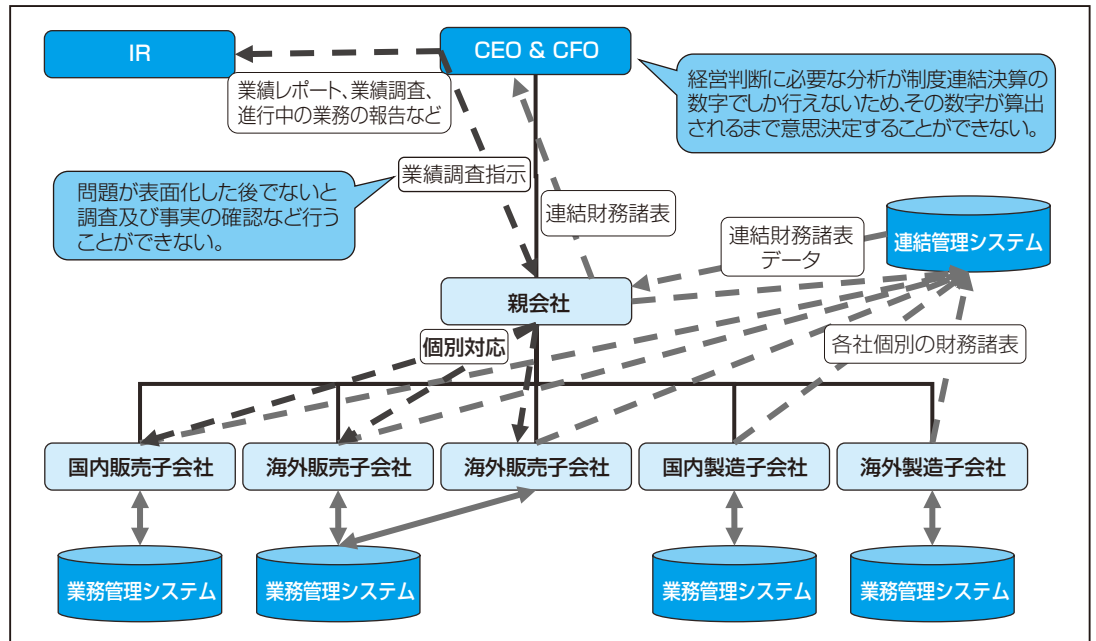
(3) 日本企業に求められる処方箋

では、日本企業が前述の海外企業のようなグローバルマネジメントを実現していくためには、どう

図表1 海外企業に多く見られるマネジメントスタイル



図表2 日本企業に多く見られるマネジメントスタイル



いった対応をしていかななくてはならないのだろうか。海外企業の例にあるようなグローバル統合システムを導入するというのはいつの処方箋ではあるが、多くの日本企業にとっては以下の点でハードルが高い。

- ① 数十、数百といった子会社を抱える企業にとって、それぞれバラバラのシステムを統合していくためには相当の時間を要する（現状にもよるが3年～5年のプロジェクトとなるケースが多い）。めまぐるしく変化するビジネス環境に追随していくためには時間がかかりすぎる。
- ② 情報システムに対する投資額が膨らみ、企業業績に与えるインパクトが大きくなることにより、取り組みを開始しづらい（数十億～数百億円規模の投資になることも）。
- ③ 自主自立を重んじてきた企業文化の中、中央集権的な考え方を新たに導入していくことに対する反発が強く、特に海外子会社をコントロールしきれないため、取り組みが頓挫する可能性が高い。

こういった状況の中、グローバル統合システムを構築していくためには相当な経営層の覚悟とトップダウンでのプロジェクト推進が不可欠になるが、多くの日本企業は必要性を感じながらもなかなか踏み出せないのが現実である。このジレンマを解消できる新しい処方箋を多くの日本企業が望んでいる状況にある。では、その処方箋を考える前に、グローバルマネジメントに必要な条件を整理してみよう。

- ① グローバルで今現在どういう状況にあるのかわかる（グローバル全体、地域ごと、製品

- ごと等の切り口で今(実績値)を把握できる)。
- ② 将来、どこでどんなことが起きそうかわかる（グローバル全体、地域ごと、製品ごと等の切り口で将来(予測値)を把握できる)。
- ③ 海外を含めた企業グループ全体の情報がタイムリーに収集できる。
- ④ 各子会社で入力されている情報の粒度、精度が同一のルールで運用されている（標準的な業務プロセス・ルールが企業グループ全体で運用されている）。

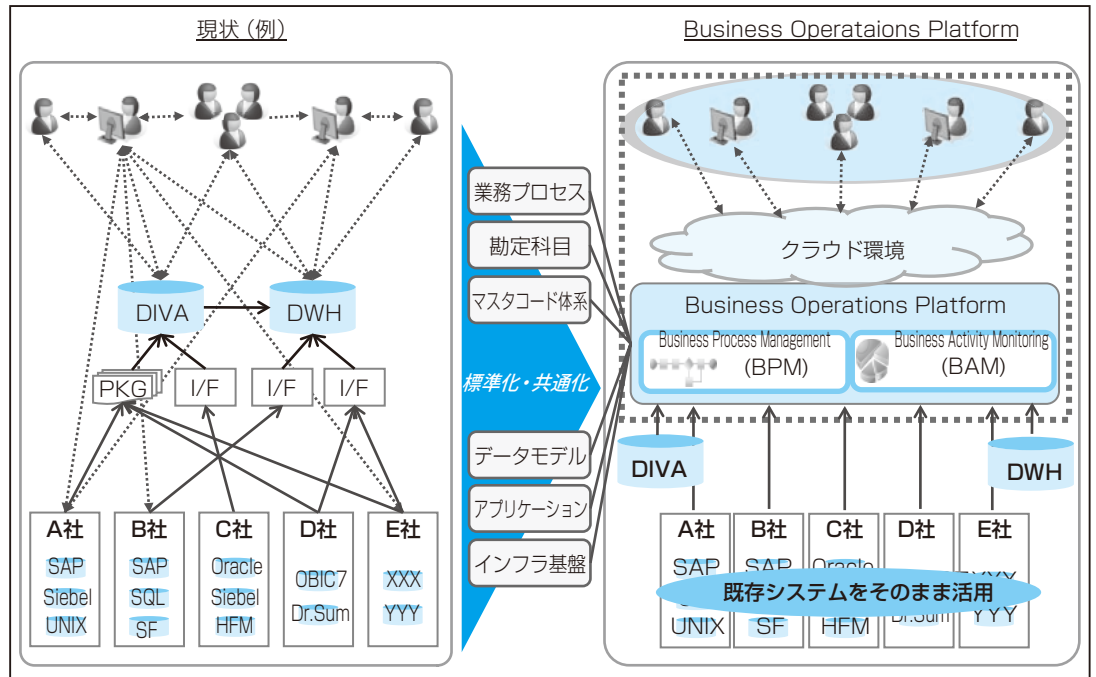
上記の条件に加え、大きな投資を伴わず、できるだけ早期に実現するという条件を満たす処方箋が日本企業に求められている。

(4) Business Operations Platform という考え方

日本企業に求められる新しい処方箋はいくつか考えられるが、その中の一つとして、Business Operations Platform (BOP) という仕組みを紹介する。これはJan Baan氏が提唱した経営プラットフォームの考え方で、昨今では一般的に広く使われ始めている用語である。これは既存の経営インフラの上にBusiness Operations Platformと呼ばれる経営プラットフォームを構築し、企業内のユーザーはそのプラットフォーム上で業務を行う仕組みである。(図表3) 情報システムは統合されていないが、グローバルマネジメントに必要な情報やマネジメントを遂行するオペレーション環境は統合されているという状態を作り出すことを可能にしている。

情報システム的には、既存の情報インフラから必要な情報をプラットフォーム上にリアルタイムに吸

図表3 Business Operations Platform



い上げ、プラットフォーム上で定義されている業務フローに従って業務を遂行し、最終結果を既存の情報インフラへ更新する、という一連の流れを最新の情報技術を活用することによって実現したものである。

このプラットフォームには以下のような特徴がある。

- ① 既存の経営インフラ（情報システム）をそのまま活用できる。
- ② 複数の情報をリアルタイムに、統合された状態で確認できる。
- ③ ユーザーはあらかじめ定義された業務フローに従って業務を遂行するため、業務の標準化が促進される。
- ④ ユーザーが処理を行った結果を既存の経営インフラ（情報システム）に更新することができる（例えば、将来予測や実績を確認した上で、計画値を変更し、変更後の計画値で各オペレーションシステムの計画値を更新することが可能になる）。
- ⑤ 情報の統合が必要な部分にのみ適用することができる（例えば、販売予測データと販売実績のみを収集するということが可能。統合システムだと周辺の情報を扱う業務全てを対象にシステム化する必要がある）。

BOPを活用することで、現在および将来に関連する情報をネットワーク上にある様々なシステムからリアルタイムに収集し、グローバルマネジメントを行っていくことが可能になる。業務フローやルールをBOP上に定義することで、情報の粒度や精度を高めていくことも可能である。前述したよう

に統合システムを構築するにはハードルが高いと感じられる日本企業にとって、BOPは非常に有効な処方箋となり得る。

BOPは前述のような日本企業にとって以下のメリットをもたらすと考えられる。

- ① 統合システム構築を行う必要が無くなるため、数十億～数百億とも言われる投資を行う必要が無くなる（必要なのはBOP構築の費用のみであり、対象範囲によって変動するが数分の一～数十分の一の投資で済む）。
- ② 必要な部分に絞って情報統合を進めることができるため、効果が大きいところ（企業が最も欲しい情報）の統合から始めることができる。
- ③ 大規模なシステム構築は必要ないため、早期に効果を出すことができる（対象範囲にもよるが、最初のパイロット導入の場合3ヶ月程度で構築することが可能）。
- ④ 早期に情報統合が実現することで、海外を含めた子会社情報の透明性が増し、子会社コントロールに向けた施策を検討することが可能になる。

このようにBOPは日本企業が感じているハードルを低くできる有効なツールになり得るが、良い面ばかりでは無い。既存の経営インフラをそのまま活用するということは、情報システム面では非効率な面をそのまま残していくということに他ならない。グローバルで一つのシステムで運用されている方が、シンプル且つ効率的であることは言うまでも無い。従ってBOPを活用してグローバルマネジメントを進めていく傍らで、情報システム更新の計画お

よび実行を進めていく必要があることに留意する必要がある。

(5) 処方箋の適用に関して

グローバルマネジメントを行うために必要となる経営インフラは、前述したとおり情報がグローバルで統合されていることが求められる。その手段としては統合システムの構築、BOPの活用といったいくつかの選択肢がある。どの選択肢を取るべきかは、企業の置かれている環境に左右されるため、自社にとって最も良い選択肢が何であるかは十分に吟味する必要がある。

子会社の数がそれほど多くない場合、ある程度情報システムが共通化されている場合、等は統合システムを構築する方が容易に情報統合を実現できる可能性が高い。しかし、同じような状況にある企業でも、情報システムの規模によって統合に時間がかかりすぎてしまうようなケースも考えられ、そのような場合はBOPの方が有効な手段となる。このように環境は企業それぞれで変化するため、その環境に応じた手段を選択することを念頭に置く必要がある。

終わりに

グローバルマネジメントに求められる経営インフラとは、ここまで見てきたとおりグローバルに情報をタイムリーに収集・分析できるものでなくてはならない。そのためには、情報システムの整備が非常に重要なポイントとなっており、多くの日本企業で早期の対応が求められている。これまでに相当な情報投資を行ってきたにも関わらず、グローバルに対応できる経営インフラになっていないのは、これまでの情報投資がグローバル時代を見越したものになっていなかったためである。これまでのやり方を否定しーからやり直すのか、既存の投資を活かしつつグローバル対応を模索するのか、いずれにしてもグローバルの競争に打ち勝つために間に合うのかどうか判断のポイントである。

自社にあったグローバル対応をどう進めていくべきか、いつまでに進めなければならないか、今経営者としての判断が求められている。

以上