

グローバル市場で 競争優位を確立するアプローチ

凋落である。メディアからの情報をすべて鵜呑みにするわけではないにしても、日本および日本企業のグローバル市場における存在の低下が止まらない。IMDの公表する国際競争力評価・新興国市場や環境関連等の新ビジネスへの出遅れ等、否定的な情報を挙げればきりが無い。一方でグローバル化の進展はもはや止められないので、手をこまねいているだけではさらに状況は悪化するに違いない。ライジングサンと謳われた時代に戻れとまでは言わないが、これまでのグローバルプロジェクトや海外生活の経験から日本人であることへの思いを強くしている筆者としては、日本企業の競争力復活へ微力ながら貢献したい思いがある。

一般的に日本企業の得意とするカイゼンは、それはそれで賞賛されるべきことではあるが、言い換えれば日本企業はグローバルレベルでの全社的な取り組みは苦手であるとも言える。このままではグローバル市場での競争から取り残されるだけである。グローバルレベルで見ると、既に業界で確固たるリーディングポジションを築いているながらそれを維持している欧米系企業や、圧倒的な勢いで成長をしている韓国系や中国系企業では、モノ・カネはグローバルレベルで投資し、ローカルに適合するヒトを育てることで現地ニーズに対応する仕組みを構築する姿勢が浮かび上がってきた。本稿では、この大きなチャレンジを企業のグローバル化の四つの段階に沿って説明し、日本企業のCFOの果たすべき役割を提言する。

拠点分散

「拠点分散」はグローバル化の最初の段階である。このステージにある企業は、進出先の各国ごとに個別最適を求めた組織・プロセスにより事業を遂行していて、ITの利用も最低限にとどめられている。ましてやグローバルレベルでのITを用いた情報共有レベルはきわめて限定的なものであり、本社からデータを求められたら、とりあえず手元にあるものをメールで送る、といった程度の連携レベルでしかないことも珍しくはない。実は日本企業のグローバル化はこの段階に多いのであるが、その最たる理由は、「現地の顧客・商売は現地に任せておくのが一番だから現地のことにあまり口出ししない」という現場主義のためであろう。

地域集約

「地域集約」では、地域本社が設置され、担当地域ごとの最適化が地域本社主導で図られている。地域内では基幹業務の一部が標準化されている場合もあるが、グローバルレベルでは標準化までされていない例が多い。会計系の情報に関しては、この段階にある企業は地域本社で予算策定から実績値まで把握していて、リアルタイムとまではいかなくても週次レベルでは把握している場合が多い。一方で、グローバルとの連携はやはりあまり強くはなく、月次レベルの経営情報を本社と共有していれば良いほうで、四半期ごとの報告が一般的である。このグローバルレベルでの情報共有を阻害する要因が、地域ごとに発展した

ITとプロセスであることは皮肉である。また、情報共有にはITが積極的に活用され、所謂ERPと呼ばれる基幹系システムのパッケージを共通システムとして採用し、特に間接部門の業務は標準化が進んでいる。

グローバル統合

「グローバル統合」の段階になると、ローカル色や地域色は現地のコンプライアンスや税制・会計制度等の制度対応を除いて極力抑制され、グローバルレベルでの業務プロセス標準化とともに、IT面でも使用するツールや組織の標準化・集約化がなされ、ヒト・モノ・カネに関するほとんど全ての権限がグローバル本社に集約されている。IT部門を集約してシンガポールやインド等のオフショアからサービスを提供させている例がこれに当たる。組織・プロセス・ITの変更がグローバル本社からの指令によって末端まで行き届くこのレベルでは、企業はまるで軍隊のように統制がとれている。そして、それを率いる経営トップには強引なまでの強力なリーダーシップが求められる。そのためかグローバル統合のステージにある企業は欧米系、中でも米国系の企業に多い。

企業の合理化・標準化を本社主導のERP導入によって進めることが経営戦略の実現手段として大きな潮流とすらなっていた時もあったが、近年では、グローバル市場での企業の成長には多様性への柔軟な対応が不可欠であるとの認識が広まった。そのためERP導入は次のステージへ向かうための通過点となり、それを基盤としたロー

カル要件への対応が求められる。

グローバル最適

「グローバル最適」、グローバル化とも言い換えられるこのステージでは、グローバルレベルでの標準化・共通化を維持しつつ、ローカル市場への適合にも柔軟に対応することになる。標準化・共通化を進めるべき対象は、間接業務に加え標準化可能な基幹系業務プロセスとERP等の標準システムを含めたITのインフラ基盤・運用管理である。この段階では、グローバル本社で管理すべき対象とローカルで対応すべき対象の明確な選別が求められるが、本社主導でガバナンスを効かせる領域を広くするのが成功のポイントである。なぜなら、ローカル要件が相対的に多いということは、グローバル化の第一段階の拠点分散に他ならないからである。難しいのはローカルでの対応要件を適宜グローバルでの標準・共通領域へ反映させることである。この継続的なPDCAサイクルの実施のためには、情報システム部・経営企画部・経理部・事業部長等から構成される特命組織を設置することが必要であり、それらが機能することで企業の競争優位性も洗練されることになる。

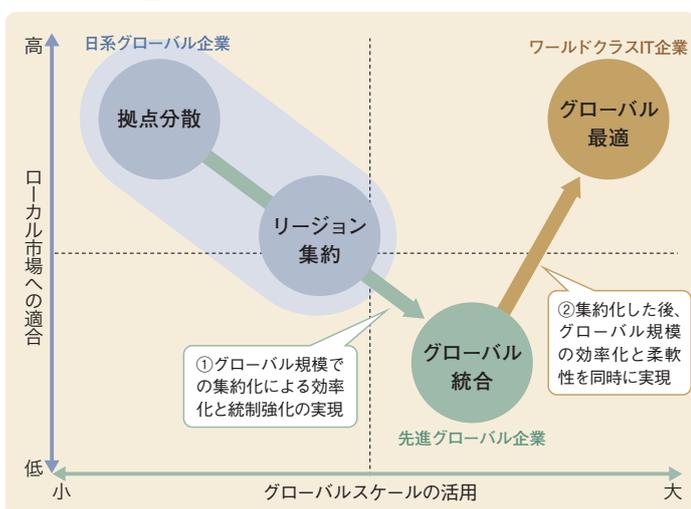
求められるリーダーシップ

ここまでグローバル化のステージについて述べてきたが、「私はグローバル最適のために何をすればいいの？」と当然の疑問が生じるはずである。最も重要な役割は、①意思決定のスピード、②グ

ローバル最適の実現を目的とした、ワールドクラスIT構築を含めた各種プロジェクトの予算策定から実行管理のプロセス全体の統括、③投資対効果の分析、の三点である。特に効果の分析に關しては、業務効率化を測定するさまざまな経営指標体系を見直す必要が生じる可能性がある。グローバル最適へのチャレンジは、複数年に渡る大きな投資が必要となる大きなチャレンジであり、企業のカネを統括する者としてのリーダーシップが求められるのである。

虎穴に入らずんば虎子を得ず、である。日本企業がグローバル市場での競争優位性を再び確立するためにもグローバル最適の実現へチャレンジすべきである。

●グローバル最適へのステージ



参考文献「グローバル最適を目指して」アビームコンサルティング株式会社、2008年