

グローバル最適を支える プラットフォーム 取組事例からの示唆

激化するグローバル競争を勝ち抜くために、企業はローカル市場への適合とグローバルスケールの活用を同時に実現することを求められている。グローバル最適を実現するためには、地域本社あるいは個別企業を軸にした経営管理モデルから、全体最適視点での地域・国・会社の枠組みを超えた経理管理

モデルへの進化が求められ、戦略、組織、プロセス、ITと多岐にわたる改革が必要であることが先進企業の取り組みから見て取れる。トップダウンのリーダーシップで劇的な方向転換を図る欧米企業のやり方を闇雲に取り入れるのは危険であるが、優れたところを自社に合った形で導入して競争力を高めていくことはできるはずである。本稿ではグローバル最適化に向けた取組事例を紹介したい。

グローバル最適に向けた機能分化

A社は数十国に生産拠点をもち、グローバルに事業展開する製造業である。同社はローカル市場への適合と安定供給を重視した拠点最適の事業展開を行った結果、組織の重複や非効率性が問題であった。そこで、投資家的役割を果たす本社機能、グローバルな事業分野別組織、グローバルな機能別組織とグ

ループに存在する機能を大きく三つに再編成した上で、プロセス、ITのグローバル最適化を実施した。こうした法人の枠組みを超えたグローバルな機能分化と権限/責任の明確化は、グローバル最適化を推進している企業の共通した特徴である。

グローバル最適化を推進する事業管理

A社の事業管理の特徴は、共通のものさしに基づくマネジメントサイクルという縦軸、プロセスルールに基づく連結原価という横軸の管理になる(図1)。同社は、経営者の意思である戦略と現場を繋ぐものさしとして資本コスト控除後EBIT(利息税金控除前利益)を利用している。EBITはトップマネジメントから予算として各事業・地域・国等に展開され、グループ共通の意思決定基準になる。各事業ユニットはEBITの最大化を目指して活動し、地域横串、国横串で全体最適になるように各レイヤーのコントローラーが判断を行い、コンフリクトが生じた場合、事業責任者が最終判断を行う。現場でもEBITから展開された活動指標により、例えば一割多く買うから一〇%値引きするという取引が阻止される。グループ共通ルールに基づいて均

中野浩志

SAPジャパン株式会社
早稲田大学大学院非常勤講師
日本CFO協会主任研究委員
米国公認会計士 公認内部監査人

質化・可視化された計数はグループ共通言語となり、異人種・異文化・多言語という国の枠組みを超えた合意形成、正確・迅速な判断を促している。

拠点横断の連結原価管理

原価情報活用は、業態や事業構造、意思決定プロセスで変わるが、A社は横断の事業管理としてサプライチェーン横断の原価構成を把握する仕組みを整備し、プライシング等の意思決定に役立てている。例えば、ある製品の主要原材料が高騰した場合、数ヶ月後に北米市場で販売される最終製品の想定原価構成がすぐに把握でき、製品力や利幅を考慮しながら最終製品の値上げや中間製品として他社へ販売するなどの判断ができる。また、製販連結トータルで粗利が出ている製品を、拠点単位の粗利率の低さから通りやすい理由をつけて切り捨てるといった個別最適な意思決定が回避される。グループ全体をシングルカンパニーと見なして製品別連結原価を可視化し、為替・主要原材料価格変動やFTA選択による損益シミュレーションが可能になると、最適地生産・最適地消費の中で最適なプライシング・拠点政策のみならず、移転価格税制リスク

や連結実効税率最適化に対する適切な判断を促すこともできる。

グローバル最適を支えるプラットフォーム

A社の縦軸・横軸の計数把握と意思決定を支えるのがグローバル共通のプラットフォームだ。標準化簡素化とそれを支える共通システムが鍵となる。EBITに始まる財務／非財務KPI、勘定科目や品目等の定義やコード体系、費用や減価償却等の計上基準などのグローバル標準をベースに、各事業ユニットおよび地域ごとの固有要件・ベストプラクティスを組み込んだグローバル標準システムをヨーロッパで開発し、段階的に他地域システムを吸収していった。マスターや業務プロセスごとにグローバルオーナーを配置し、グローバル標準の定着化・持続的改善にも取り組んでいる。こうした仕組みは、業務の集約化・標準化推進に加え、ガバナンス強化、スムーズなPMIを支える強力なインフラになり、欧米先進企業のみならず成長著しい新興国大企業でも整備が進んでいる。

一方、日系企業の場合、その歴史的経緯から多様なシステムが混在してデータが分散化しているケースが多い。A社のように連結企業グループの業務システムを含めて統一するという考え方は理想であるが、グローバルガバナンスの弱さ等、現状を踏まえると連結経営基盤を担う情報系共通プラットフォーム整備から着手することも選択肢になる。この場合、連結大福帳、会社間取引、連結計画・予測エンジン、データ変換・インターフェースなど各要素の検討に加えて、段階的なシステム統合と情報活用を見越した拡張性のあるプラットフォーム整備も考慮したい。

図1 ● 縦軸・横軸の事業管理

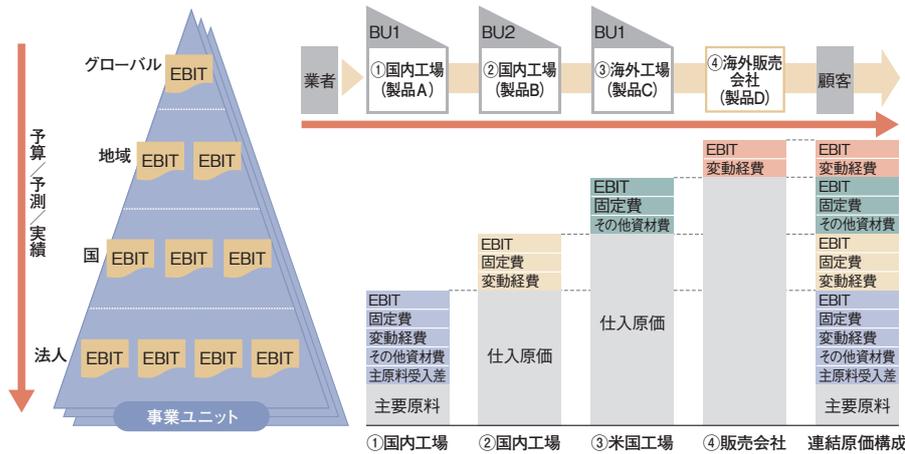
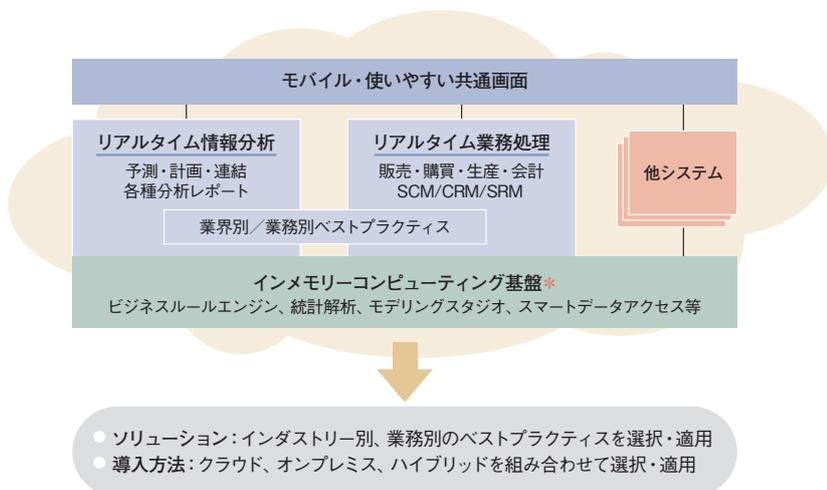


図2はグローバル最適を支えるプラットフォームを例示したものである。日々の業務取引処理基盤(OLTP)と意思決定を支援する情報分析基盤(OLAP)が単一のインメモリーデータベースで高速処理されることにより、全ユーザーが同一原始データを参照し、意思決定に必要なデータ集計・配賦計算は使いたい時にリアルタイムにメモリー上で即座に処理される。また、データベース処理だけでなく、統計解析や予測ライブラリといったアプリケーション機能、外部データベースとの自動接続機能、多様

図2 ● グローバル最適を支える共通プラットフォーム(例示)



*インメモリーコンピューティング: インメモリー・コンピューティングはハードディスクを使わずにメモリーだけで演算処理を終える技術。ハードディスクとのデータのやり取りが発生しないため高速データ処理ができる。

なデバイスとの接続機能も用意されており、段階的なシステム統合や標準化を推進するインフラになる。導入形態も自社保有(オンプレミス)、レンタル(クラウド)、双方の組み合わせ(ハイブリッド)が選べ、まず情報系共通基盤をクラウドで早く、初期投資を押し下げて立ち上げるなどと自社グループに最適な導入方法も選択可能だ。

グローバル全体最適の視点でプラットフォーム整備を推進するにあたり、情報技術の進化と導入形態多様化を活かす時期が到来しているといえる。