

激動する世界経済を生き抜くための

IFRSを活用した経営管理の高度化

中西正

アクセンチュア株式会社
テクノロジ・コンサルティング本部
財務・経営管理グループ統括
パートナー



多極化する世界

共産圏の市場開放に端を発する新興国の急成長により、世界経済は第二次世界大戦後の米国・欧州・日本の三極体制から、新興国を新しい極として加えた多極化へとシフトしている。政府や調査機関の発表においても、新興国は先進国の二倍程度の高い成長率があり、グローバルのGDPシェアも逆転してきていることが分かる。これまで新興国は

安価な労働力を提供する国々であったが、購買力を持った顧客としての国々へと変化してきた。今後一〇年の間にこの変化はさらに明確になり、新興国へ市場をシフトすることが企業の成長にとって非常に重要なものとなっている。また、世界同時不況も多極化の一つのトリガーとなった。これまで、品質と価格は相関関係にあったが、より高品質な物あるいはサービスを、より安く提供することが企業に求められるように

なった。各市場において、グローバル企業および地場有力企業と競合しつつこの要請に対応していくためには、グローバルでのスケールメリットに加えてローカルニーズへの適応力を兼ね備える必要があり、企業自身も多極化が求められていると言える。

そのためには、国際財務報告基準(IFRS)や環境対応などグローバルスタンダードに準拠していくことに加えて、情報・通信テクノロジーを徹底的に活用して単純労働を効率化し、経営管理など知識労働の生産性を向上させていくことが必要である。

グローバル・オペレーティング・モデルと経営管理の高度化

これまで、多くの企業では、業務や組織が国別・事業別に分断されており、グループ全体の経営管理は財務連結など最低限の情報を通して把握するに留まっているのが実情である。また、M&Aで企業を買収しても、企業運営を見直すそのままとなっているケースも多い。

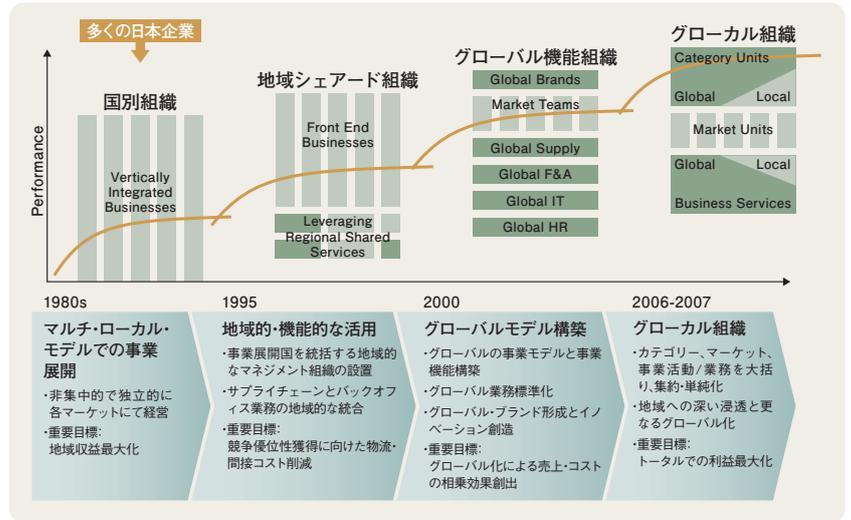
一方、グローバル・ハイパフォーマンス企業では、業務や組織をグローバルでのスケールメリットの追求とローカルニーズへの対応の二面から改革し、国や事業の枠を超えてグループ全体で業務を集約化、標準化し、経営管理の高度化を実現している。

グローバル・ハイパフォーマンス企業も、一朝一夕にこのようなオペレーティング・モデルを実現したのではなく、国別・事業別組織からはじまり、部分的なシェアード、そして、グローバル統合と時間をかけて進化してきた。図1は、グローバル・オペレーティング・モデルの進化を図示したものである。

グローバル・オペレーティング・モデルを進化させる五つの力

グローバル・オペレーティング・モデルを進化させるためには、「スケールとスコープの獲得」および「グローバル経営の強化」が必要であり、その実現のためには五つの力「市場創造・展開力」「M&A力」「ものづくり力」「グローバル・オペレー

図1●グローバル・オペレーティング・モデルの進化



出典: アクセンチュア

「シヨシカ」経営管理力」がカギとなる。

① 市場創造・展開力

ローカルニーズへの対応、低所得者層を対象とした商品開発などにより、新しい市場を開拓し、同市場において先行、ブランドイメージを定着させる。

② M&A力

M&Aを行ってもなかなか業務変革やグループ企業との融合ができておらず、収益・利益面でのプラスのシナジー効果を産む経営を行えていない

③ ものづくり力

高くても機能豊富な製品ではなく、ニーズに合った安いものを提供する必要がある。設計の標準化や部品の共通化といったコストダウン、提供する価値(機能)の絞り込み、および、外部の効率的な利用による水平分業の推進などを組み合わせて実施する。

④ グローバルオペレーションシヨシカ

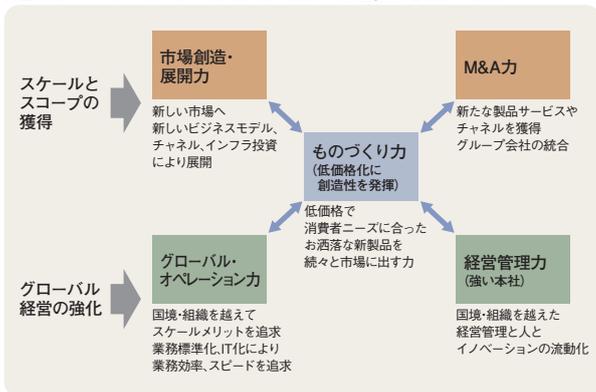
人事・経理・購買といったバックオフィスを活用した拠点をまたがるシェアードサービス化などのオペレーションモデルの構築、それぞれの専門分野の活動を効率化し、逆に顧客と対峙する部門では、情報のグローバル組織へのフィードバック、将来予測への対応などはローカルで対応するというような方針を取る。

⑤ 経営管理力

多極化により経営環境の変化が激しくなっており、本社は世界中のグループ会社を管理する力を二層上げ

企業が多い。一十一が三になるようなプラスのシナジーに加えて、コスト削減や集約による効率化といった一十一が一になるようなマイナスのシナジーも短期間で実現することで、M&AのROIを高め、市場からの評価も向上させる。

図2●グローバル・オペレーティング・モデルを進化させる5つの力



出典: アクセンチュア

IFRSを活用した経営管理の高度化

多極化する世界への対応として、グ

ていく必要がある。そのためには、事業運営は権限委譲にもとづき階層的に行われていたとしても、事業情報の明細が読替なしに共有化される状態が望ましい。この状態は「標準化」「可視化」「マイクロマネジメント」の順に実現していく必要がある。

また、業績管理のPDCAサイクルの回転を上げるために、人・物・金・情報といった経営資源をグループ全体で統括し、経営判断にもとづきタイムリーに効率的な配置を行えるようにすることが重要である。

ローバル・オペレーティング・モデルの進化が急務となっている。しかし、あるべき経営管理を描くのが難しい、利害関係者が多く調整が複雑である、あるいは、価値観の変革も必要といった理由から、多くの企業が第一歩を踏み出すことに躊躇していると推察する。

そこで、現在日本でも強制適用の検討が進められているIFRSを活用して、グローバル・オペレーティング・モデルを進化させることが考えられる。

一つには、IFRSという外圧を利用することで、取り組みの機運やコンセンサスがつくりやすくなるためである。

もう一つには、IFRS対応が本質的には経営管理の高度化を求めるものであるためである。IFRS対応の検討は、デイスクリジャーを意識した、会計処理や開示のテクニック論が起点となる。しかし、IFRS対応の本質は、財務報告の背景にある企業の状況や経営者の意思を市場へ開示、アピールしていくものであり、開示情報と社内情報の整合をはじめとして、経営管理の高度化が求められる。

そのため、IFRS対応における経営管理の高度化をゴールとして、グローバル・オペレーティング・モデルの進化に取り組む正当性を持つことが可能となる。