



効率的にグローバル経営基盤を構築するアプローチ

同じモノサシで会話ができているか？ 今一度確認してもらいたい。グローバル化している企業の中でも真に同じ精度の情報でグループ全体を把握しタイムリーに会話ができていると言える企業は少ない。グループ各社がそれぞれに個別最適された業務の中でEXCELに情報入力し本社に収集してきた月遅れの数字では、外部報告はできても、正しく状況判断しタイムリーな経営判断でグローバルの荒波を切り抜けていくのは至難の業である。

会話をを行うためには共通言語が必要であり、当然ながら文法、つまり約束事・ルールも同じではないと会話は成立しない。グローバル経営基盤を構築し、ルールも統一することでグローバル経営を行う基礎ができるといえる。本稿では、複数のグローバル経営基盤構築プロジェクトを経験してきた筆者の経験と弊社コンセプトを交えながらグローバル経営基盤の構築を成功させるためのポイントを解説する。

IT統合を梃子とする

外資系グローバル企業においては、トップの強いリーダーシップの下に戦略を明確に打ち出し、組織、プロセス、ITのそれぞれを戦略と整合する形で変革し進めることが期待できるが、欧米との経営スタイルが異なることから、日系グローバル企業においては、経営トップによるトップダウンのリーダーシップに多くを期待することは難しい場合が多い。日系グローバル企

業においては、むしろIT、プロセスという下流部分の変革から着手し、グローバル最適を支える仕組みを整え、それを梃子にして戦略、組織を変革するという漸進的な変革アプローチがやりやすいといえる。したがって、まずはIT基盤の統合、プロセスやデータの標準化を行い、グローバル経営基盤を整えるという進め方が効果的である。

下流から始めるといっても、経営基盤を構築する以上、本質であるグローバル経営を行っていく際に何が必要とされるかという要素を漏らさずに盛り込むことが重要である。具体的には、経営としてのKPIや重点管理項目といったグローバルで共通認識のもとに管理すべき項目である。一般的にグローバルIT基盤を構築する場合ERPを活用するが、ERPの導入・使用により「財管一致」の基礎が同時に構築されることになるため、その基礎を使って経営として何を実現したいかを盛り込まないわけにはいかないであろう。

ミドルアップダウン・アプローチ

グローバル規模の経営基盤を構築するにあたり、日系グローバル企業においては、ミドルアップダウン・アプローチで進めることが現実解として合っていると考える。これは、前述のとおり日系グローバル企業ではトップダウンアプローチが難しいのと同時に、現場との調整が難航することが多いため、ミドルマネジメント層が中心となり、戦略の企画・立案およびその

伝道師として現場や周囲を巻き込み進めるといふアプローチが有効と考える。CFOには、そのための権限委譲やバックアップといった「ミドル」の動きをバックアップすることが求められる。

COE/EDGEによるプロセス整理

プロセス標準化整理の中で、グローバル標準業務とローカル業務を分類する見極めが必要になる。整理にあたって有効なコンセプトとして「COE/EDGE^注」を我々は提唱している。グローバルでの標準化によって、効率化や統制強化などを追求するプロセス領域をCOE、事業や拠点といったローカルでの個別化によって柔軟性を追求するプロセス領域をEDGEと呼び、それぞれを定義するには、事業固有性と地域固有性という二軸で考える。事業固有性と地域固有性の二軸を組み合わせることで、プロセスは四グループに区分けされる。EDGEと呼ぶ領域は、事業固有性、地域固有性がともに高い個別プロセスのグループであり、それ以外の三グループはCOEであり、グローバル共通業務、地域共通業務、事業共通業務と読み替えることができる。共通業務をグローバル（もしくは地域や事業）標準業務と定義しプロセス整理することで、その後のグローバルへの展開過程でも判断軸がぶれなくなる。

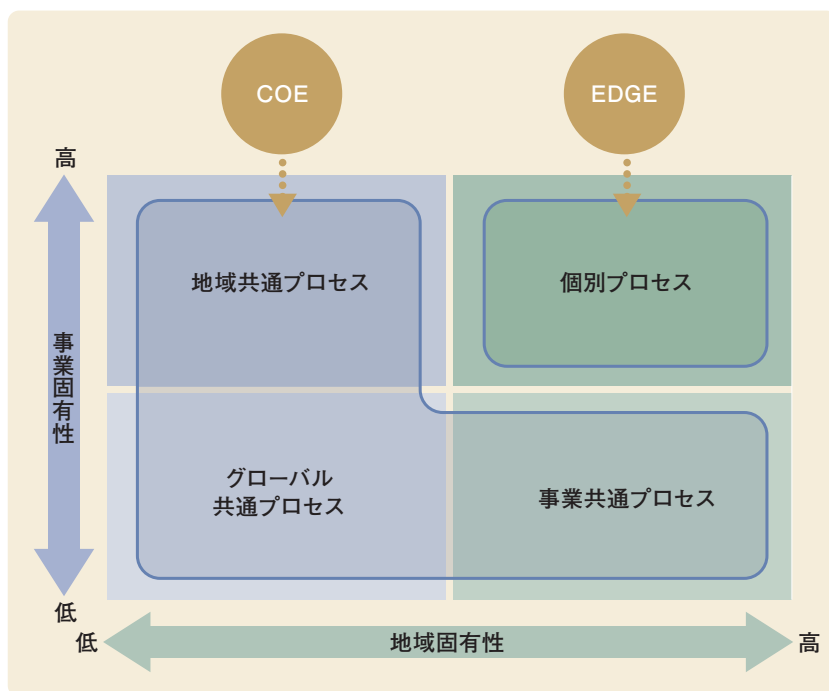
（注）COEはセンター・オブ・エクセレンスの略で、企業全体、グループ全体での優位性という意味が込めら

れている。一方、EDGEは刃先を意味する言葉であり、事業や拠点といったローカルでの優位性ということ表現している。

グローバルテンプレート構築と展開

標準化されたプロセスをのせたIT基盤を構築し、各グループ会社に展開していくグローバル経営基盤の導入手法を「グローバルテンプレート構築と展開」と呼ぶ。テンプレート構築アプローチには、「机上検討アプローチ」と「パイロット・アプローチ」という二つの基本形がある。前者は、本社主導でグローバルテンプレートを設計・構築した後、順次各国に展開する手法で、本社の強いイニシアチブのもと経営や本社の意思を反映しやすい。後者は、特定の会社を対象に実際に導入する中で生きた業務をベースにプロセスを定義し、そこからグローバルにて共有できる要素を抽出する構築手法のため、より実践的なテンプレートが構築可能である。グローバルテンプレートの構築と展開手法については、二つの基本形を組み合わせたリ、第三者のテンプレートを活用して弱点を補ったり、さまざまな要素を織り込んで展開順序を検討する等、企業ごとの要求と前提を鑑みて一番合った手法を企画するのがよい。

●COE/EDGEによるプロセス整理



最後に、グローバル経営基盤がグローバルで導入されたところがゴールではなく、そこから真のグローバル最適への道が始まる。グローバル運用体制の高度化、COEとEDGEの見直し、プロセスのカイゼン、運用の効率化といった基盤のメンテナンスと進化といった次のミッションがグローバル規模で続いていく。この頃には、システム、プロセスだけではなく、組織・人・戦略もグローバル最適に向けて動き出しているはずである。