



海外現地法人における 業務標準化／IT共通化の効果的な進め方

物事には順序がある。激しい運動の前には準備運動が必要だし、食事の後はコーヒーを淹れて食休みというのが定石である。グローバルでのオペレーション最適化を目指し、海外拠点を含めた業務標準化を進める際にもしかるべき打ち手の順序というものはある。

標準業務プロセスの定義と基盤となる共通ITの構築

- グローバル各拠点へのロールアウト
- 標準業務プロセス、IT共通化の範囲拡大
- 継続的なプロセス改善、機能改善

これらを順序立てて進めていくことは、目的を達成する上で非常に重要なことである。だが、グローバルでの変革の成果を早く上げるためには作業を直列的に進めるだけでなく、それぞれのステップを極力効率的に進めると共に常に先を見据えて施策を並行的に進めるなどの工夫が必要である。本稿では、グローバルでのオペレーション最適化の早期実現に向け、海外現地法人における業務標準化・IT共通化をどのように進めるべきかについて解説する。

課題となる海外拠点の業務把握

グローバルでの競争力強化、J-SOX対応に起因した海外拠点へのガバナンス強化の流れにIFRS適用に向けたグループ会計方針統一も相まって、グローバルでの制度・業務・ITの整備が盛んだが、業務標準化・IT共通化を進める上で海外各拠点への標準業務・システムの展開は避けて通ることのできないテーマだ。こ

れまで日系企業の多くは海外進出に際し、ローカルでの市場開拓、競争力強化のために現地に責任と権限を与えて分権化し現地最適の経営を進めてきた。各拠点で現地トップの意向に基づき、やりやすいように業務を設計しシステムを導入しているため、業務のやり方もシステムもコードも拠点ごとにばらばらで、本社側での現地業務実態の把握が難しく、情報収集にも非常に時間がかかる状態であることが多い。海外拠点の業務・システムを共通化し、把握可能なものにするにはグローバル最適を目指す企業にとって大きな課題なのである。

ERPをベースにした標準業務プロセスの定義

業務標準化の最初のステップとなる標準業務プロセスの定義では、グローバルで標準化の対象とする業務プロセスの設計を行うことになるが、これは本社（またはパイロット会社）の業務をベースにしたり、外部の業種別標準業務プロセス提供サービスを活用したりすることで効率化することができる。また、標準業務プロセスの展開はそれを実現するIT基盤構築と共に行う必要があるが、グローバルでの共通ITの構築には、各国の制度の違いやその改正への対応力からERPを使用することが一般的である。ERPの標準機能をベースにプロセスを設計することがより効率的であり、その場合はベストプラクティス、テンプレートの提供といったソリューションサービスの活用が有効である。

必要に応じたローカルカスタマイズ

標準業務プロセスとIT基盤構築の準備が整えば、いよいよ各拠点へのロールアウトとなるが、予め定義した標準プロセスとITの強制適用に急いで突き進んでもプロジェクトは成功しない。これまでローカルで最適化されたプロセスやシステムで業務を行ってきた現地法人スタッフにとつて、標準プロセスや統合システムでの業務は作業量増加や機能低下に繋がる可能性がある。ローカルでの競争力低下を招いてしまつては元も子もないし、プロセスが標準化されITが共通化されても、現地スタッフがそれほど向いていてはグローバルでのオペレーション最適化には繋がらないだろう。まずは説明会やワークショップを通じ、現地経営トップやスタッフに対して、変革の意義を説くと共にローカル最適の追求からグローバル最適の追求へとミッションが変わることを伝え理解を得ることが必要である。また、実際の業務・ITの適用に際しては標準業務プロセスと現行プロセス、新システムと現行システムを比較し、適合する箇所とGAPとなる箇所および適用対象外となる業務・システムを明確にすることで、現地業務の可視化を行いたい。その上で、業務へのインパクトや競争力の維持について現地経営とも十分に協議し、必要に応じて標準業務・ITにローカルカスタマイズを

加え、本社・現地の両者納得のもと適用を進めることが重要である。

展開しながら標準を拡大・改善

現地業務を可視化し、標準プロセス・ITとローカル業務のGAPを明らかにしながら標準適用を進めていくことで、順序としてはロールアウト以降のステップとなる標準業務プロセス・IT共通化の範囲拡大や継続的なプロセス・機能改善にも同時に取り組んでいくことが可能となる。各拠点でGAPとなった業務や機能が、他の拠点でも活用可能だと判断されれば標準化業務・共通ITの機能拡張の対象とし、より効率的なソリューションだと判断されれば標準プロセス・機能の改善対象としていく。グローバル各拠点への業務・ITの展開は数年単位で時間がかかるものであり、ひと通り展開してから次の打ち手ということではグローバルでのオペレーション最適化という変革の目的の持つスピード感に因應されない。海外法人へのロールアウトを進めながら範囲

いた方がよい。また、その方針に基づきながら守るべき標準化対象業務を維持し、現地からのフィードバックを標準業務や共通ITに取り込んでいくかを判断していく組織を編成することが効果的である。

トップダウンによる

全体最適視点でのプロセス・機能改善

プロセス改善、機能改善は当然ながら海外ロールアウトからのフィードバックによるボトムアップ方向だけではなく、本社側からの指示によるトップダウン方向でも行っていく必要がある。標準業務プロセスの成熟度を測りながら、全体最適・ガバナンス強化の視点から定期的に改善の指示提案をしていくのである。その遂行についてはオーナーシップ制によつて（グローバルプロセスオーナー、グローバルソリューションオーナー）、継続的なプロセス・機能の改善に対する責任と権限を明確化することもまた有効だろう。

拡張・機能改善を進めていくような効率化が必要である。ただし、標準化すべき業務範囲・共通化するべきIT機能の軸がぶれないように現地からのフィードバックの取込についての考え方を展開開始時からきちんと整理・定義してお

標準業務プロセス・共通IT基盤の海外拠点ロールアウトを単なる標準業務・共通ITの適用作業として終わらせるのではなく、それ自体が重要な変革であると同時に次なる変革の素地作りと捉え、トップダウン・ボトムアップ両方向からプロセス・機能最善のものとしていく意識・組織を確立することで、グローバルでのオペレーション最適化の実現に向けたスピードは加速度を増すはずである。

