

グローバルオペレーションの確立の方法論と要点



寺坂和泰

CONTENTS

- I グローバルオペレーション実現の前に立ちはだかるローカル化圧力
- II グローバルオペレーションのポイント
- III グローバルオペレーションの確立方法
- IV グローバルオペレーションに対する経営の関与

要約

- 1 グローバルオペレーションの確立の必要性は十分認識されている。しかし、ローカルの利便性や柔軟性を重視したオペレーション化要求が強いことと、ローカル人材に依存したオペレーション構築により、グローバルオペレーションが展開しにくい状況にある。
- 2 グローバルオペレーションのポイントは、グローバル共通の価値観を醸成する目的・意義の確立、グローバル全体の効用の見える化、オペレーション運用上の評価による展開促進の3点である。展開を開始する前にこの構想・構造を確立することが重要である。
- 3 グローバルオペレーション展開の手順として、上述2の目的・意義・効果について現地拠点と合意・認識共有し、グローバル標準化オペレーションの推進、真の現地化へとつなげる手順とするべきである。最初にグローバル標準を適用し共通の価値観を醸成した上で、その後ローカル適合することにより、グローバルとローカルのバランスを取るようにする。
- 4 グローバルオペレーションを導入した後に重要になるのは、グローバル標準統制とローカル要件の自由管理部分のコントロールである。グローバル効率化・基盤としての標準を担保する部分と、ローカルで自由に管理して柔軟性を確保する部分の調整を、本社は常に管理しておかなければならない。
- 5 経営陣は、展開・運営全フェーズにてコミットメントをする必要がある。構想の承認はもとより、「痛み」を伴う改革の断行、展開後のオペレーション評価を行い、強み・弱みを理解をする。決して「現場のもの」という認識ではなく、グローバル戦略を実現するための必要不可欠な要素と捉えて、オペレーション評価を常に行うべきである。

I グローバルオペレーション 実現の前に立ちはだかる ローカル化圧力

1 ローカル化しがちなオペレーション

本稿は「グローバルオペレーションの確立」と銘打っているが、その必要性は、既にどの企業でも認識されていると思う。現に筆者が相談を受けている企業では、常日ごろ「グローバル経営管理の確立」や「グローバルSCM（Supply Chain Management、供給連鎖管理）はいかにあるべきか」といった議論が行われている。

しかし、実際にグローバルオペレーションを構築できている例がどれほどあるだろうか。また試行した結果、有効に機能しているものがどれほどあるだろうか。

グローバルオペレーションの確立は、その前に立ちはだかる「ローカル化圧力」によって往々にして困難な取り組みとなっている（図1）。

たとえば、各地域の在庫状況についてリアルタイムに見える化を行い、各拠点の受注数量から、グローバルで最適なSCMの構築を行うという例で見てみる。まず「在庫状況の見える化」でつまづく。全拠点のすべての在庫数量を見る化することは、非常に困難である。なぜか。動く現場で、常に正確な在庫を数えるのが困難であることが一つ。次にその在庫の鍵となる「品番」が一意ではない、もしくは、標準的なコード体系に従っておらず、どの品番が何を指しているか分からないということが挙げられる。

そうすると、せっかくデータを集めたシステムを作っても、精度が悪い、もしくは見て

も分からないので利用できない。利用できないとなるとデータのインプットを止めてしまい、個々の管理に戻ってしまうのである。

もう一つ例を紹介する。

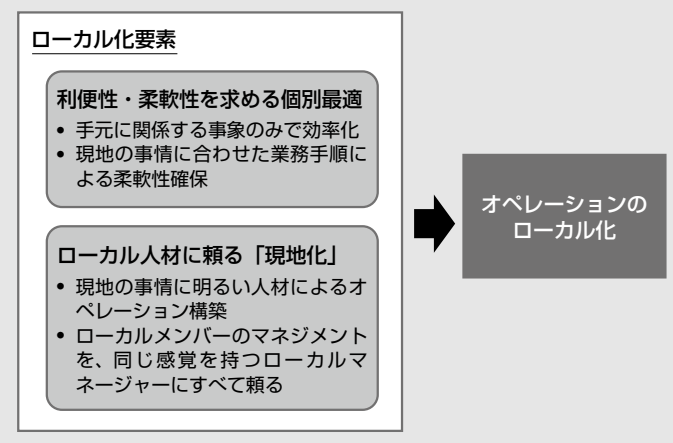
東日本大震災やタイの洪水などの災害時におけるBCP（Business Continuity Planning、事業継続計画）の視点で、グローバルでの調達先管理の必要性が叫ばれた時期があった。

このときも「どの拠点がどの調達先から何を買っているかを見る化すべき」という論調が、どの企業でもあった。

災害発生直後は、皆が問題意識を持って、情報をきめ細やかに調べ上げた。結果、「こんな調達先からこんなものを買っていたのか」というほど、立派なデータベースができ上がり、その活動は一定の効果があった。しかし、ここからが続かない。せっかく調べ上げた情報に対して、継続したメンテナンスのルールや責任者が定められず、また情報の活用方法について有効な手段が見いだされることもなかった。

グローバルで活動を行っている企業を取り巻く環境や企業内部の状況は、数日・数週間と時間が過ぎるだけでもダイナミックに市場が動くため、刻々と変化している。

図1 オペレーションのローカル化圧力



そこで、調達先の情報について少しでも「古い」と認識されてしまうと、データベースはアクセスされなくなり、情報も担当者の手元でのみ更新されるようになり、結果「ローカル」なデータベースに戻ってしまう。

上記の例だけでも、経験者であればこれらを解決することがどれほど困難なことか理解されると思う。

2 現地化の「罨」

グローバル企業では、しばしば「現地化」が経営課題として上がる。先進国・新興国のいずれにおいても展開している企業は、その国・地域・経済特性に合った製品投入やマーケティングが必須となる。そのため、現地企業経営においてはローカル化して、迅速にその国・地域の情勢を理解し、自社の企業活動につなげることが重要となる。

よくある方法として、企業はローカルの有能な人材の雇用を率先して行い、現地人が現地の人材マネジメント・オペレーションを実行しやすいように構築する。

前述の在庫の話でも、欠品を起こさないように、現場の人間が数えやすいようなコードを使って、必要な在庫を数える。その結果を現場マネージャーが把握し、オペレーションがよどみなく回るように評価指標を持たせ、管理する。別の例では、各国の税法基準を理解した経理担当者を配置し、税申告が容易となるような会計処理基準を定義し、現地の会計パッケージを採用し、オペレーションを構築する。

現地の情報はローカル人材のマネージャーが吸い上げ、問題の兆候を見つけると、対応するようローカルメンバーに指示を行う。日本からの赴任者は、拠点管理が滞らないよう

に定期的に状況をチェックするのみとなる。

筆者も欧米、アジアと数多くの企業を訪問し、また時には海外拠点を立ち上げる支援や、改善指導を行った経験がある。その中で拠点運営がうまくいっていると感じるのは、ローカルの優秀な人材が、自身の創意工夫やこれまでの経験を活かし、随所にルールやオペレーション上の仕掛けを作って業務を回している例であることが多い。

どの企業でも、このようなローカル人材による「成功例」を持っていて、いかにして優秀なローカル人材を確保するかを最優先の課題として掲げている。

確かに、こうした方法で拠点を上手に運営できている企業は多くあると思われる。しかし、この方法による「現地化」には、さまざまな「罨」がある。

まず人材の流動性である。

日本の企業は「安くいいものを作る」という視点で新興国に進出する。そうになると、いかに優秀な人材であっても予定している報酬には限りがあり、優秀な人材を囲い込むことは難しい。その結果、任せていたローカル人材がいなくなると、途端にオペレーションが回らなくなる。

次に「ブラックボックス化」である。

ローカル人材は、当然のことながら、ローカルの言語と感覚でオペレーションを作り上げる。英語を話す国であれば、まだ日本から派遣する人材も対応できる可能性は高いが、中国語、タイ語、ポルトガル語など多言語化すると、対応できる人材にも限りがある。

さらに、言語同様に感覚的にも日本と異なることが多々ある。国や企業が変われば、そこで共有されているリスクや、必要な施策が

変わることは往々にしてある。日本では在庫がなくなりそうなとき、特別に車両を仕立てて緊急発注を出すことができるが、海外では航空機便でないと届かない距離にあるため、同じ在庫感覚や発注感覚は持てない。

特に問題がない平時であればいいが、一度問題が起きると解決にかなり時間がかかることがある。

平時であっても、次の戦略を実現する際に本社の想定と現地拠点との現状に対する認識の相違が起き、弊害が発生することがある。本社が求めたスケジュール通りにするには、現地拠点側のオペレーション上変更しなければならない点が多く、うまく進まないといったことである。この場合も、現地拠点側がブラックボックス化していると、戦略遂行計画すらうまく立案・実行できないこともある。

誤解のないよう繰り返すが、「現地化」はグローバル企業にとって、その国に根差した戦略の遂行をするためには必須の施策である。しかし、ここまで挙げてきたような「ローカル人材任せ」という「現地化」は、問題発生時に解決のリードタイムが発生するのみならず、平時の戦略遂行時にも支障を来す。

従って、この時点では逆説的に感じるかもしれないが、「現地化」にもグローバルオペレーションは有用なのである。

II グローバルオペレーションのポイント

1 グローバルオペレーションの定義

ここから筆者が考えるグローバルオペレーションの確立に向けた論を進めていくに当たり、本稿における「グローバルオペレーション」を定義しておきたい。

グローバルオペレーションというと、各拠点が関連するSCMやコンカレントエンジニアリング（設計、製造などの工程を同時並行させること）といった個別機能に注目して語られることが多い。

それも含めて、ここでは「グローバル各拠点が必ず踏襲すべき業務手順とその考え方・職務規定・権限規定」を「グローバルオペレーション」と定義する。

従って、前述したローカル人材が構築したオペレーションは、明確に「ローカルオペレーション」であり、たとえ他拠点と連携するとしても、「グローバルオペレーション」とは違うものという認識である。

2 グローバルオペレーションの必要性

最初にも記述した通り、グローバル企業には、グローバルオペレーションは必須であるし、その通り認識されている。しかしながら、現実的にはローカルでオペレーションを回した方がオペレーションの確立も早く、ローカル人材にも親和性があり、メリットも多々ある。そこで、いま一度なぜグローバルオペレーションが必須であるかについて考察したい。

前章では、現場に近い側のオペレーション視点で見えてきたが、日本の本社からの視点となると、会社運営の目線の角度が異なってくる。

日本の本社では、限られた経営資源をグローバルでどの国のどの製品・サービスに投下し、多くの利益を上げるかを決定することがミッションである。その中で、グローバルで戦略を遂行するための基盤にもどのように投資するか考える。たとえば、素早い製品投下のためには、生産準備における設備の立ち上げ、工法の確定、品質が良くかつ低価格な部

品の調達などを実現しなければならない。これらを実現するためには、現地拠点の独力の経営資源では限界がある。逆に言うと、こうした短納期かつ高品質なオペレーションの実現ができることこそが、グローバル企業の何よりのメリットであるはずだ。

日本では、日本企業が培った技術を活用したビジネス展開を志望して人材が集まる。逆にグローバル企業には、その企業のノウハウを習得・活用したいがために、就職を希望する人材が多いはずだ。

企業に携わる人材が、こうした希望を持って入社するはずなのに、実際実務に携わると、こうした考えよりも、目の前のオペレーションの取り回しに終始してしまうことについて、筆者自身、不思議に思うことも少なくない。

つまり、本来はグローバル企業のメリットを経営者も従業員も十分に認識・期待しているはずであるのに、現実には発揮されていない。この原因は、グローバルオペレーションが企業全体にどのような形で効用があるか、自分の職務にどのような影響があるか見える形で示されていないところにあると考えられる。

3 グローバルオペレーションの骨格

グローバルオペレーションを展開する前に確立しておくべき骨格として、以下の3点を挙げる(図2)。

- (1) グローバルオペレーションを実現する意義・価値観の共通化
- (2) グローバルオペレーション実現による企業全体への効用の見える化
- (3) グローバルオペレーション運用上の役割・評価の定義

(1) グローバルオペレーションを実現する意義・価値観の共通化

前述の通り、グローバルオペレーションの実現は、グローバル企業の経営資源の集中投下によるメリットを享受しやすくする。また、同時に人材の流動性を超えて、標準化されたオペレーションで業務を実施することにより、より高付加価値な作業へと特化できるメリットがある。

もちろん、目先の業務を実施するために、ローカルルールで業務を遂行した方が楽な局面は多々ある。しかしながら、こうしたグローバル企業ならではのメリットを享受することが第一義であるという理解を、関連する従業員に浸透させることが重要である。

また、グローバルオペレーションを形成する過程で従業員の価値観の共通化を図ることも可能である。

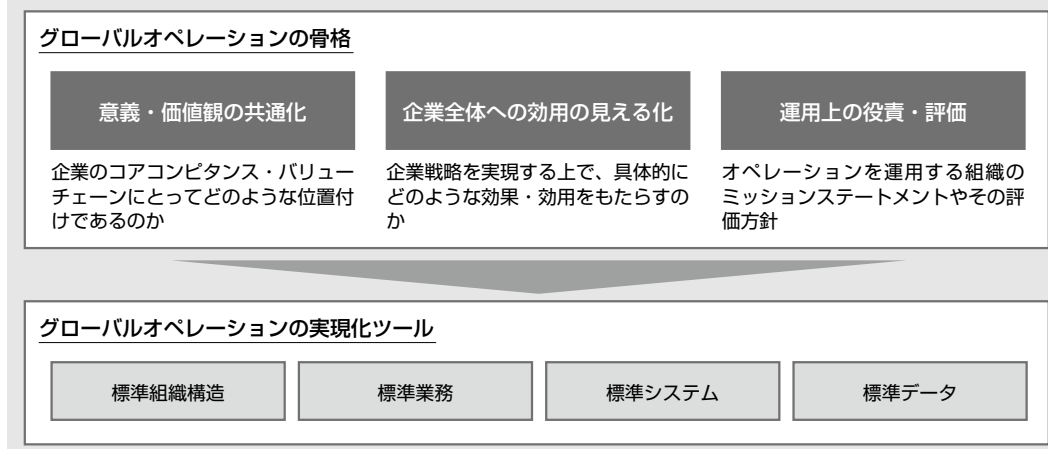
たとえば、たびたび出てきている在庫の計上・在庫切れリスクの排除など、なぜ在庫管理をしなければならないかについて、教育が行われる。その過程でその企業が持っているSCMの特徴を理解し、その上で在庫管理を行うという認識が醸成される。

そうすると、どのように在庫管理すべきかということが、各従業員からアイデアとして出てきて、結果、イノベティブなオペレーションが開発されることもありえる。

勘定科目の共通化も同様な考え方ができる。

グローバル経理オペレーションを構築する上で、グローバル勘定科目を設定する取り組みを行うことが少なくない。これは単に集計を簡単にするためだけではなく、どういった企業活動がどの勘定科目に入力されるべきかという共通言語化が図られるという側面が最

図2 グローバルオペレーションの構造



も重要である。

企業では、オペレーションを隅から隅まで統制することは、ほぼ不可能である。しかしこの最終的に財務データ化される入口の勘定科目の設定方法が標準化されていれば、おおよその活動は、正しく認識される。

そうすることによって、各拠点の経理メンバーが、会社で起こりうる活動について理解することができるし、財務諸表や明細を分析する際も、出発点のデータに対する認識は同じになる。

これらはほんの一例だが、オペレーションやそこに関連するデータを標準化することは、企業市民として共通の価値観を醸成することにつながり、グローバルの戦略を遂行するための重要な土壌を作ることになる。

(2) グローバルオペレーション実現による 企業全体への効用の見える化

前述の通り、グローバル企業に入社を希望する人材は、多くがグローバル企業で培われた知見を身に付け、発揮させたいと強く願っている。

こうした人材を有効活用するために、グローバルオペレーションが、企業全体ひいては顧客にどのような効用を発揮するのかを見える化しておく必要がある。これはグローバルオペレーション構築後に、それを運用していくためにも必須の作業となる。

グローバルオペレーションが企業全体に及ぼす効用は、企業の製品・サービスの性格によってさまざまであるが、共通していえるのは、グローバル戦略やローカル特化戦略の双方を実現するために必要な基盤だということである。

各拠点にとっては、経営資源を配分してもらいやすくするために、自社の状況を本社に理解しやすい方法で提示することが戦略を実現する助けになる。逆に本社側でも戦略実行に当たるリスクについて指摘し、バックアップ施策を実行することが容易になる。

こうしたグローバル、ローカルの双方のノウハウを日本と各地域・国の拠点とが共有し、実践できる方式を見える化しておくことは、グローバルオペレーションを構築・運用するモチベーションとなる。

(3) グローバルオペレーション運用上の 役割・評価の定義

前項のように、前向きなメンバーは自らグローバルオペレーションの効用を見出し、積極的に活用することもある。しかし、すべてのメンバーが積極的なわけではないし、コアメンバーのみが積極的であっても成功しない。

そうした環境面も含めてグローバルオペレーションを推進するために、オペレーションの構築への寄与、あるいはグローバル全体のプロセスへの積極的な改善提案を評価する仕掛けが必要である。

標準化されたオペレーション上では、意思決定の権限をローカルに移譲することが可能となる。ローカルが事業上執行する職務の自責・他責（＝本社と地域、それぞれが意思決定に結果責任を持つ部分）を明確にし、拠点の自責部分となりうる職務領域について、意思決定権限を本社や地域統括から拠点へ移譲し、当該国での拠点の事業活動を迅速に実行に移せるようにする。拠点の自責部分の損益への影響に対する評価体系を確立する。言い換えると、本社・地域起因の他責部分は拠点の評価対象とはしない。そうすると、ローカル人材としても遂行する職務とその結果が明確に理解でき、より効果的な活動となる。

さらに、共通言語化されたオペレーションの実現は、拠点相互の壁を低くし、拠点間の業務支援を行いやすくする効用がある。各拠点のリソースには限界があり、また前述の通り優秀な人材をそれぞれの拠点が確保するには大変な苦労がある。それが、人材流動性を持たせることにより、制約を超えて業務改善ができるようになる。また業務支援を行ったメンバーが他拠点でより多くの知見を得ること

により、さらに元の拠点のレベルが高まり、最終的にグループ全体のレベルアップにつながる。

こうした好循環を従業員に経験させることで、より多くの「ファン」を獲得し、自社に対するロイヤルティを高め、人材の確保にも効果が見込める。

こうした各ポイントを、グローバルオペレーションの構築の骨格として展開前に確立することが重要である。

4 グローバル化と ローカルのトレードオフ

グローバルオペレーションのポイントやメリットを多く述べてきたが、一方でグローバル化とローカルのトレードオフについては、頑然とした事実として存在することも述べておく。

在庫管理の記述でも指摘した通り、ローカルでの管理指標やローカル用のオペレーションは往々にして便利なのである。

たとえば、筆者が過去に経験した事例では、旅費・交通費の精算システムをグローバル共通のものに変更するということがあった。事前に使っていた精算システムには、エクセルで作った情報をアップロードするようなマクロが組まれており、一つ一つ入力しなくても簡単に必要な情報が入るようになっていて非常に便利であった。これが使えなくなり、非常に不便になった。

これだけなら不便という範囲だが、困ったのは出張で宿泊するホテルの「精算日」の問題である。日本では、多くのホテルが前精算なので、「精算日」はチェックイン日になる

のだが、アメリカなどではチェックアウト時を「精算日」とするのが通例であり、システム入力時にこの矛盾をすべて手作業で直さなければならぬことになった。

ほんの一例であるが、基本的にローカルで独自に行われているやりの方が便利ことが多い。

これがグローバルオペレーションを導入する際に立ち足はかかる一番大きな壁である。

こういった各拠点の要望に一つ一つ応えていけば、時間も投資金額も相当にかかるし、そもそも標準化の目的が果たせない。

導入拠点側では、簡単に要望が受け入れられると、そもそものグローバル化の目的を忘れ、自分たちの要望を押しよくなる。

グローバルオペレーションを推進するメンバーは、こうしたトレードオフの存在は当然のこととして認識し、その上で、もともとのグローバルオペレーション構築の理念を常に前面に押し出して進めなければならない。

ここでのポイントは、グローバル化するためには、こうしたローカルの利便性や柔軟性を発揮する側面は一定程度犠牲にして進めなければならないということである。

Ⅲ グローバルオペレーションの確立方法

1 グローバルオペレーションの実現ステップ

前章の通り、グローバル化とローカルオペレーションにはトレードオフが存在する。

グローバルオペレーション構築は、本社からローカル拠点に対して、運用を変更せよと指示することであるが、ローカル拠点に遠慮して、「着地点」を見つけようとするところがある。この考え方は実はうまくいかない。

ローカルのメンバーは、少しでも自分たちの運用してきた方法を残そうとするので、導入側が少しでも譲歩する姿勢を見せると、必ず要求が続いてしまう。

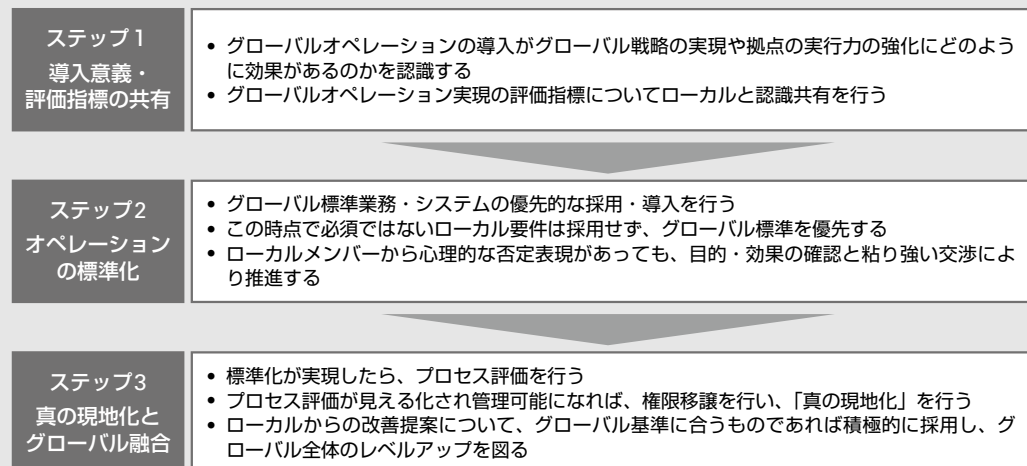
従って、導入側は不屈の精神でグローバル標準化すべきところは、その通り実現させることを現地に求めるべきである。

これが一番のポイントとなる。まずはグローバル化を優先すべきなのである。

こうした大方針のもと、以下のステップをグローバルオペレーションの実現ステップとする（図3）。

(1) ステップ1：導入意義・評価指標の共

図3 グローバルオペレーションの実現ステップ



有

(2) ステップ2：オペレーションの標準化

(3) ステップ3：真の現地化とグローバル融合

(1) ステップ1：導入意義・評価指標の共有

グローバルオペレーションを実行するためには、目的・意義を共有しなければならない。

グローバルオペレーションのポイントでも述べた通り、グローバルオペレーションを実現することは、グローバルの経営資源を導入先の拠点でも効果的に活用できるようにするための施策なのである。

こうした大上段の目的をしっかりと理解・共有化することが重要である。

次に、このグローバルオペレーションを実現した結果の評価体系を提示すべきである。

これもグローバルオペレーションのポイントで述べたように、実現に寄与したメンバーに多くの評価を与え、他拠点への支援ひいては地域統括の重要役職へのキャリアがあるというような例を持ち出し、モチベーションを高めることが最初のステップでは重要である。

この後のオペレーション変革という難作業を実行する前に、これらの活動は非常に大きなポイントとなる。

(2) ステップ2：オペレーションの標準化

次に、実際に業務プロセス・システムの変更を行う。この際には大方針で示した通り、「グローバル標準の適用を優先する」という流れでローカル拠点への導入を行う。

この「標準化」というのは、標準プロセスをそのままローカル拠点に実施させることではない。ここがよく勘違いされがちのところ

である。最終的には本社で想定しているオペレーションを各国で等しく実現するわけだが、実現するまでの過程で、必ず「価値観の共通化」を経なければならない。

「なぜこの業務の流れとするのか」という目的・理由、実際に各国で起きた事象などを、認識し定着させるプロセスにこそ標準化の一番の目的がある。

ここで目的やオペレーション実現時の効用が理解されないのであれば、リソースのレベルが低いか、そもそも想定しているグローバルオペレーションのレベルが低いかである。前者はさておき、後者については由々しき問題である。

実際、筆者の経験上、グローバルオペレーションの展開時に、ローカルの方がレベルの高いオペレーションを実現している例もある。この場合は、無理してグローバルオペレーションを押し付けずに、逆にグローバルオペレーションに取り入れるくらいの寛容性は必要である。

後の運用フェーズでのプロセスにも共通するが、各国で発せられたイノベティブな方法論については、積極的にグローバルオペレーションに取り入れるべきである。

また、取り入れられた結果、その案を提案した者は大いに評価されるべきである。

しかし、このときも忘れてはいけないのは、いかに便利なツールやオペレーションであっても、グローバルオペレーションの理念に合っているかどうかを常に検証しなければならないということである。

たとえば、調達システムで某国にかなり出来の良いシステムがあった。

そのイメージとしては、インターネットショ

ッピングのように、一度買い物をしたものは繰り返し発注ができる便利なものであった。

一見確かに便利なものであるし、購入した結果は、履歴が追え、どれだけ購入したかも分かり、データをダウンロードすれば、予算との突き合わせも可能なものであった。

しかし、そのときのグローバルの基準は、「購入前承認が必須であり、予算上限との比較で購入可否を決められること」であったため、そのシステムは新プロセスにおいては不採用となった。

このように、まずは「標準化方針」を第一に据え、それに合う便利なオペレーション・ツールは採用するが、それ以外は不採用を貫き、グローバル化の考えを浸透させなければ、実現化は難しい。

本稿の最初に述べた通り、標準化では「ローカル化圧力」との戦いが常に続くのである。

(3) ステップ3：真の現地化と

グローバル融合

さて、(2)と対極にある項目のように感じるが、グローバルオペレーションを導入した後は、時間をかけてローカルに根付かせることがポイントとなる。

まずは、標準化されたオペレーションの上でローカルの自責部分のオペレーション管理と実行、意思決定の権限をローカルに移譲することである。

真の権限移譲には、本社や拠点管理者からもオペレーション状況が見え、異常点がすぐに発見できるようにすることが必須である。逆に第I章にあったように「ブラックボックス化」を引き起こす移譲をしてしまうこともあるが、標準化はこの問題を乗り越えなければ

ならない。

権限移譲により、導入されたオペレーションの実行はローカルメンバーの責任で行われることになる。同時に予算管理・執行の意思決定権限も移譲されるため、事業運営上のローカルの裁量は大きくなる。

その結果、導入されたローカルにおいても、徐々にオペレーション手順が理解され、その中でもより自分たちに便利な使い方をするようになる。

導入フェーズでいろいろと障壁があったとしても、活用フェーズで効用が見いだされることにより、多くの有効な活用方法が発見され、グローバル全体でオペレーションのレベルアップにつながる。

2 グローバル標準展開後の運用マネジメント

グローバル標準化を達成した後は、ステップ3のように、いかにローカルの中で有効に活用されるかということがポイントになる。

前述の通り、企業のオペレーションを隔々まですべて統制して、すべて同じ手順で仕事することなど不可能である。

これも往々にして誤解されがちなのだが、グローバルカンパニーと呼ばれている外資系企業においても、すべてのオペレーションを統制しているわけではない。

グローバルオペレーションの肝は、グローバルで統制する部分と統制しない部分を見分け、コントロールするところにある。

従って、本社の標準オペレーションをコントロールする部門は、標準化されているオペレーションをいかに統制するか、できているかを検討し、実証を続けると同時に、どの領

域をローカルの自由にさせるかの線引きを行うことが重要である。

たとえば、帳票はローカルの領域に入りやすい。しかしながら発注書一つとっても必ず単価、品番、仕様、仕入先コードなど統制すべきポイントについては項目別に統制をかける必要がある。

そうでなければ、表向き購入価格、購入実績、仕入先をコントロールしているように見えながら、実は不明瞭な取引がされることが往々にして発生するからである。

逆に市場の情報や製品情報の収集・管理といった面については最低限の制約にとどめ、あらゆる情報を収集・吸収して、本社や他拠点に対してフィードバックするようにし、リバースイノベーションが実現できるようなプロセスとする。

このように、統制すべきポイントは強力に統制し、自由にさせるところは自由にするというコントロールルールと実践プロセスが重要となる。

IV グローバルオペレーションに対する経営の関与

1 「痛み」を伴う改革に対する 実行意思

最後にグローバルオペレーションを構築する上で重要な要素となる経営のコミットメントに関するポイントを述べたいと思う(図4)。

グローバルオペレーションは、グローバル戦略を実行する上で非常に重要な施策である。まず経営者は、自社の経営資源の状況、コアコンピタンスの有効な発揮方法、事業特性を見極めた上で、どのようなゴールに向か

うべきかを提示すべきである。

グローバルオペレーションでは、会社の経営資源の状況や事業特性・事業戦略の方向性によって、標準化すべきポイントが異なってくる。経営者自身が、どの方向に進むためにグローバルオペレーションをどのように構築すべきかを理解すべきである。

その上で、いったん決めた方向とその方法であるグローバルオペレーションの構築について、コミットをする。

前述の通り、グローバルオペレーションを展開する上では、オペレーションの短期的な非効率化や、ローカル人材の心理的な抵抗など、さまざまな「痛み」が発生する。

また当然のことながらオペレーションの変更はシステムの変更、刷新を伴い、「新規投資」という経営に直結する「痛み」も伴う。

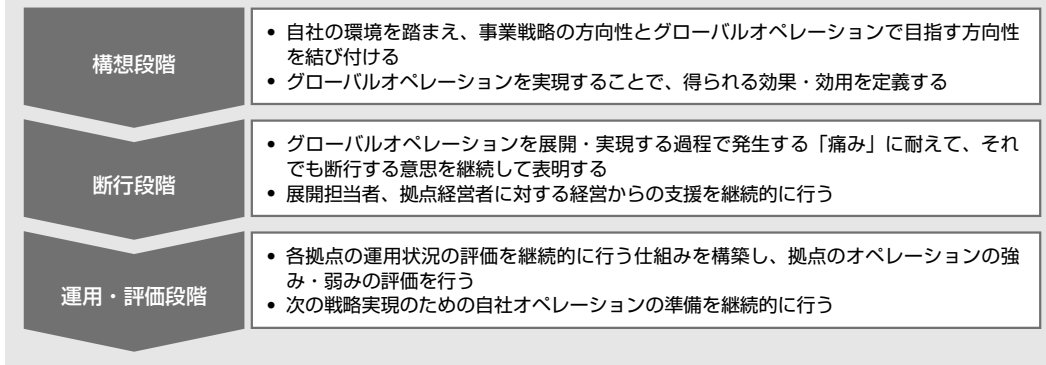
拠点経営者は、グローバル展開チームとローカル人材との板挟みになり、この投資という「痛み」に耐え切れず、ローカル側の意見に傾くことがある。本社経営者はそのような拠点経営者への支援をしなければならない。それは理念を理解してもらおうということから、資金面での融通といった具体的な支援を含めて、強い断行意思の提示を意味する。

これがない限り、どんなに良い施策であったとしても実現は難しい。それほどまでに考え方や環境の違うローカルの拠点に対して、業務を標準化し、システムを展開していくということは困難なのである。

2 グローバル標準の手綱さばき

グローバルオペレーションの運用については、既述の通り、標準展開後のローカル領域との線引きが重要である。

図4 経営のコミットメント



これは経営者の認識にも当てはまる。

経営者は、グローバルオペレーションが実現した各拠点の実力や人材状況を常に把握し、次の戦略を実現するための準備をしなければならぬ。

これはとても重要なことである。

オペレーションというと、「現場」のイメージが強いが、経営者がオペレーションの状況、リスクなどを理解しないで戦略を描いても、思うような成果が上がらない。また、業績悪化時の適切な改善施策が打てないことにもつながる。

財務数値にコミットすることは当然ながら、それを実現するオペレーションの状況やあるべき姿を理解することは、経営者の必須科目の一つと筆者は考える。

そのためにプロセスKPI（Key Performance Indicators、重要業績評価指標）や管理KPIを設定し、状況を即座に把握できる仕組みを作っておく必要がある。翻っていえば、そのような仕組みが作れるのも、グローバルオペレーションが構築されていればこそである。

また、こうした各拠点の状況を理解しておくことにより、本社と拠点とのコミュニケー

ションをより促進し、双方にとってより高い付加価値の提案が可能になり、グローバル全体のレベルを押し上げることに繋がる。

グローバルオペレーションは、グローバル企業の関係者が思い描いているように、さまざまな効用があることには間違いない。

しかし、その構築方法や運用イメージがなればかりに実現化の方向に向かわないのは非常に残念との印象を受ける。

確かに困難な施策であることには間違いない。しかし、現に実現している企業もある。本稿で述べたような実現化のステップをしっかりと踏まえ、効用を得られるような形で実現してもらいたい。

筆者も微力ながら、グローバル化を強力に推進する意思を持つ企業の支援をこれからも継続して行っていきたい。

著者

寺坂和泰（てらさかかずひろ）
業務革新コンサルティング部
専門はグローバル企業の経営改革、業務改革などの構想立案、および実現化支援