

グローバル化とオペレーションの進化



寺坂和泰



秋葉美穂

CONTENTS

- I 日本企業が直面するグローバル環境の変化と課題
- II グローバルオペレーションのキーとなる「標準化」
- III 事例に見るグローバルオペレーション構築方法の要点
- IV 標準化によるグローバルオペレーションの方法論

要約

- 1 グローバルで事業展開を行う日本企業にとって、各国市場要求の高度化に対する拠点機能の高度化が課題となっている。グローバル資源を活用し、効率的により付加価値の高い拠点へ進化していくためには、グローバルオペレーションの確立により業務の効率化・高度化を実現する手段が望ましい。
- 2 グローバルオペレーションを確立するための必要条件は「グローバル標準化」である。標準化適用への課題は①グローバルで統一・標準化すべき領域の見極め、②実現化ステップの定義、③グローバル標準の定着・維持の3点である。
- 3 ①グローバルで統一する範囲・標準化レベルを経営陣がコミットし、各拠点と合意形成すること、②拠点レベルに基づき、標準化によって達成する姿を明示化すること、③グローバル標準を定着・維持する仕掛けとメンテナンスする体制・プロセスを構築すること、がそれぞれ必要である。
- 4 「標準化」実現に向けた第一歩は、経営陣のコミットであるが、標準化自体の目標だけでなく、標準化の実現を事業目標に寄与するものとして具体的な利益創出の支援を目標とすることがポイントである。
- 5 経営陣合意形成後にグローバルで「標準化」プロセスを実現するために必要な要素として、①展開先拠点レベルに合わせた標準化目標のゴール設定と標準化によるメリットの早期理解・獲得、②標準システムを導入するだけでなく、データによる標準化状況の可視化、などの仕掛けを盛り込むことが重要である。

I 日本企業が直面する グローバル環境の変化と課題

1 人材に頼るオペレーションの限界

グローバルでの事業拡大を目指す日本企業にとって、海外拠点の位置づけはますます重要度を増している。日本企業の多くは、過去、海外拠点設置やM&Aの実施、合弁会社の設立などを行ってきた。拠点の立ち上げ期においては、拠点の垂直立ち上げを目的に本社から赴任者や技術者を派遣し、拠点のプロセス構築を行ってきた。さらに立ち上げ期から赴任者も一巡し、拠点が拡大期に入ると、過去の赴任者やローカルスタッフが構築した拠点独自のルールや慣習的なプロセスが存在するようになり、自立した運営が行われるようになった。

他方で、各拠点の運営が独自色を強めていくことは、本社にとっては拠点の経営実態を把握しにくく、またコントロールしにくい状態といえる。その結果、グローバルでの迅速な意思決定や資源配分が最適化されないだけでなく、拠点による不正の問題もはらんでくる。横領や贈賄、会計不正など、多くの企業でこれらの不祥事が少なからず発生しており、経営にもインパクトを与えている。このような問題が発生した場合、これまでは日本本社から人を派遣し、「火消し」を行ってきた。しかし、日本からの優秀な人材派遣による問題解決は、早晚、難しくなってくるだろう。なぜならば、グローバル対応人材や経営管理人材が本社に不足しているためである。

これまでは拠点や対象となる市場のレベル・規模に対して、人材に頼ったオペレーションでの運営は問題化しなかった。しかし、

特に新興国を中心に市場要求が高度化しており、それに合わせて拠点機能の高度化が求められている。しかし、市場の変化スピードなどの観点から拠点の体制だけで対応していくには限界がある。グローバル資源を活用し、より付加価値の高い拠点へ効率的に進化していくためには、欧米先進企業の事例を踏まえると、グローバルオペレーションの確立による業務の効率化・高度化を実現する手段が望ましい。

2 「グローバル標準化」の志向と 実現化への課題

グローバルオペレーションを確立するためには、本社・拠点間、拠点相互の機能のすみ分け、および連携機能が必須である。理想的にはグローバルの全拠点があたかも1つの会社であるかのように効率的に連携されていることがポイントとなる。

しかし、本社の中ですら部門間の壁があり、各部門が個別のITシステム（以下、システム）・Excelでデータ管理を行い、個別のオペレーションを行っている状況が往々にして存在する。

そこで、経営者が志向するのが「グローバル標準化」となる。「標準化」とはデータ・プロセスなどを「統一」し、人の判断を不要とするオペレーションの効率化・高度化を実現する方法論を指す。グローバルの各国の市場が成長し、それに対応するための本社・海外拠点の体制が今後十分に確保できないと想定される中、標準化されたグローバルオペレーションを実現しようという考えは至極当然の答えとなる。

しかし、グローバルオペレーションへの標

準化適用の必要性は誰もが理解し、過去多くの企業がチャレンジしてきたが、実現している日本企業は数えるほどしかない。なぜ難しいのか。課題は主に3点ある。

1点目はグローバルで統一・標準化すべき領域の見極めである。各拠点の状況に鑑みながら、どこまでをグローバルで統一していくかを経営陣がコミットしていくことや各拠点と合意形成していくことが必要となる。

2点目は実現化ステップの定義である。検討する範囲が広範囲にわたり、かつ拠点の成熟度にもばらつきがある中、どの段階で何を達成するのか明示していく必要がある。

3点目はグローバル標準の定着・維持である。定義したグローバル標準を各拠点に定着させ、維持・向上するための仕掛けとメンテナンスを行う体制・プロセスを構築することが必要である。

本稿ではグローバルオペレーションのキーとなる「標準化」に焦点をあてる。第Ⅱ章では、「標準化」定義のポイントとそれを統制・メンテナンスする方法、および標準化が拠点機能高度化にどのように寄与するのかについて述べる。第Ⅲ章では、事例から「標準化」実現に向けた要点を抽出する。第Ⅳ章では、「標準化」実現の方法論について述べる。

Ⅱ グローバルオペレーションのキーとなる「標準化」

1 「標準化」の目指す姿

「標準化」の必要性は多くの方に認識されている一方で、「どのように標準化を行ったらいいのか」と質問されることも少なくない。

「標準化」の目的は、グローバルオペレーシ

ョンを支える業務・データ・システムについて、属人性を排し、効率化と品質向上を行うことである。グローバルで「標準化」を実現するにあたり、

- (1) 標準化定義のポイント
- (2) 標準を定着・維持する仕組みの構築
- (3) 標準のメンテナンス

についてそれぞれ述べる。

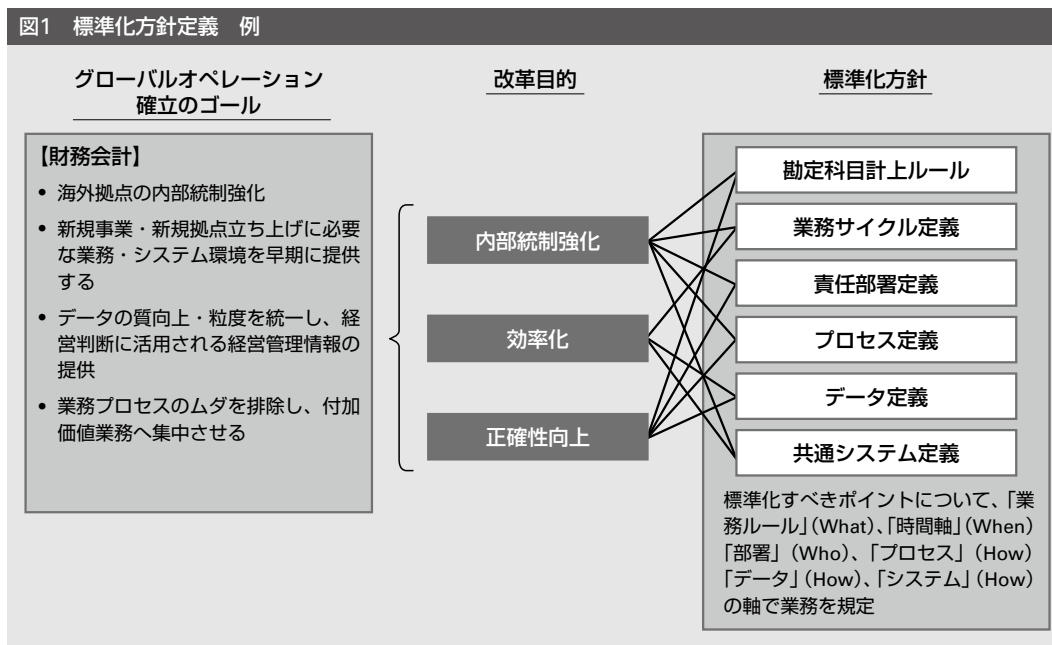
(1) 標準化定義のポイント

標準化を標榜し実践している企業も多いが、その実態を見ると、具体的な業務手順が記載されていない業務マニュアルやシステムの操作方法が記載された手順書の展開にとどまっている例が少なくない。このような方法は、日本国内や海外に駐在する日本人には理解されるかもしれない。しかし、そのような「標準化」は人による判断の余地を与えてしまい、属人性を完全に排除することは難しい。その結果、想定された業務手順通りにオペレーションが実施されない事態となる。

標準化定義のポイントは、「誰が」「どのようなタイミングで」「どのような粒度で」「どのようなプロセスで」「どのようなシステムを使って」という軸で、業務や使用・取得するデータなどを規定し、統一することである(図1)。

部品の費用計上を例に挙げると、取引先マスターや購買単価マスターの登録・更新の実施組織、マスターに必要な情報項目の定義、発注書・請求書・現物照合の3点確認の実施やシステムへの入力タイミングといった費用計上の基準となるルールや組織間のデータやり取りのプロセスの定義を行う。データ精度を高めるために、システムへの入力プロセス

図1 標準化方針定義 例



だけでなく、その前工程や後工程についても組織横断的に業務プロセスを定義していく必要がある。

なお、グローバルで標準化定義を行うにあたっては、個社独自の要件も考慮する必要がある。そのため本社だけで検討するのではなく、適宜、拠点と協議しながら定義することが求められる。

(2) 標準を定着・維持する仕組みの構築

グローバルで規定された標準を定着・維持するためには、共通システム化が必要となる。システム化を実現することで、「拠点が勝手に変えられない仕組み」が実現される。最終的にはグローバルで統一された標準業務システムの利用が望ましいが、本社を含め、すぐに全拠点の基幹システムを入れ替えることは現実的ではない。そのため、短期的にはグローバル標準適合と見なすステージをいくつか設定し、段階的に適用していく。

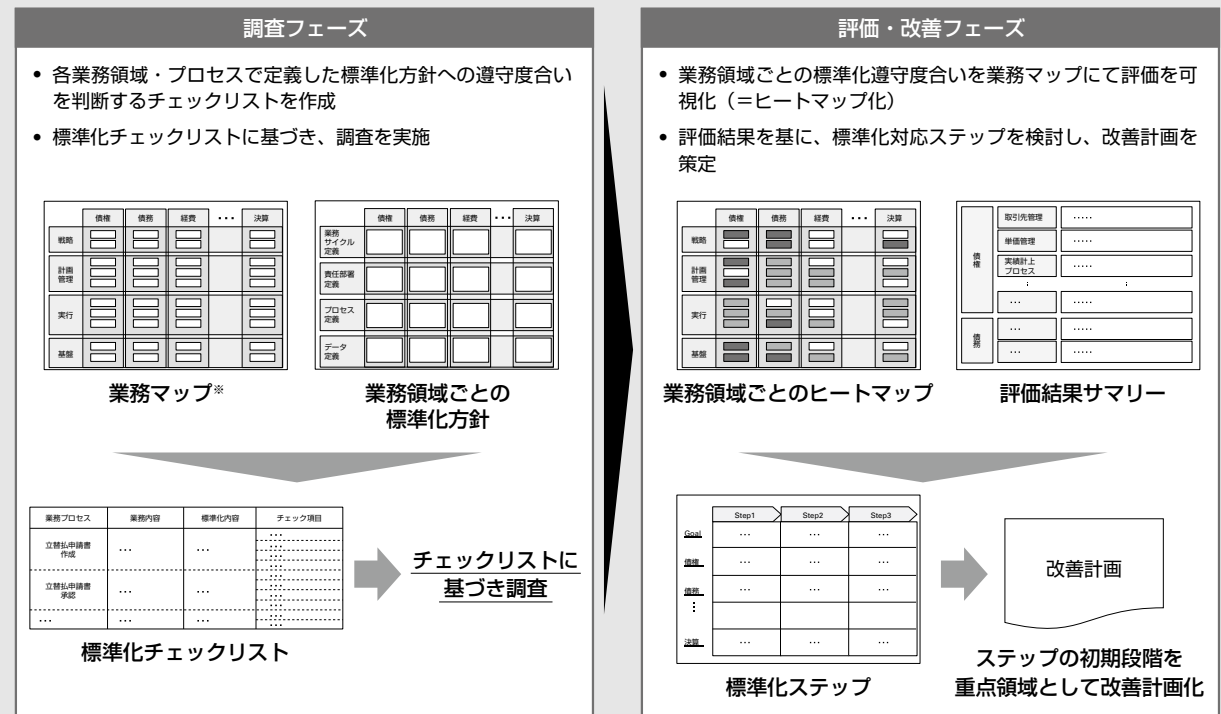
たとえば第一段階として、各拠点のグローバル標準への遵守度を調査する。調査結果に基づき、改善計画を策定する(図2)。その後は改善施策の実行レベルとグローバル標準の維持レベルを定期的に評価していく。場合によっては、本社は改善施策を促進する支援を行う。第二、第三段階として、中長期的には統一化された標準業務システムを各拠点へ順次展開し、グローバル標準の定着・維持を推進していく。

グローバル標準を定義し、それを共通システムに基づくオペレーションとして実現していくことで、「標準化」の目的が達成される。

(3) 標準のメンテナンス

グローバル標準は一度定義したら終わりではない。効率性や品質を高めていくために、適宜より良いものへ更新していく必要がある。そのためには、拠点からの改善提案の受け入れや本社・拠点間での積極的な意見交換

図2 標準化遵守調査概要



※標準化対象となる業務領域の全体像を表した図

を実現する仕組みと、更新を即座に反映・展開する体制・プロセスが重要となる。グローバル標準を所管する本社の組織・部門は前述の役割を継続的に強化し、「標準化」の旗振りとして機能することが求められる。

2 拠点機能高度化に寄与する

「標準化」されたオペレーション

グローバルオペレーションとして「標準化」されたプロセスがどのようにグローバル事業に寄与するか考察していきたい。

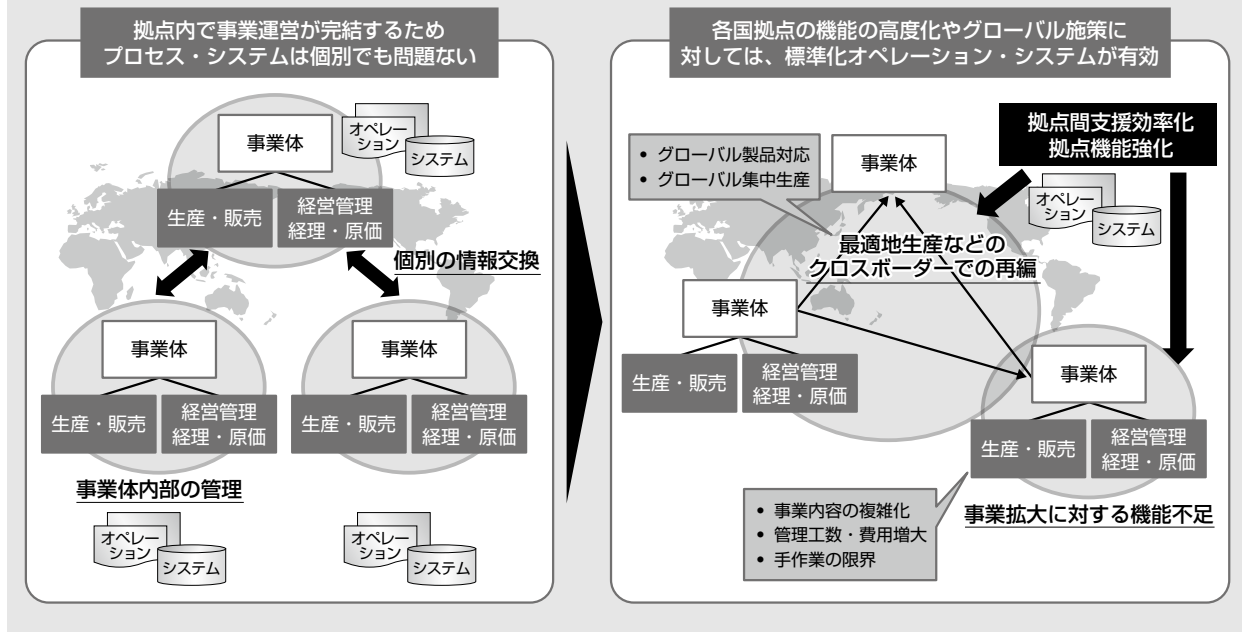
「標準化」が実現するという事は、前述の通り「ルール」「プロセス」「データ」「システム」が同一のものである状況を指している。その結果、一番の効果は「同一のデータに対する同一の判断・意思決定が可能」とな

ることである。

たとえば、変動費・固定費に分類される勘定科目やその勘定科目で計上するデータが同じであるとする、損益分岐点に対する捉え方や利益を出す施策の優先順位について、どの拠点でも同じように判断を下すことが可能となる。また、本社から海外拠点、もしくは地域統括会社から海外拠点を支援する場合、当該拠点の経営状況や問題点について、あらかじめ仮説を立ててから現地支援を行うことにより、その分析内容や対策についての妥当性が高まり、効率的な支援が可能となる。

さらに拠点内においても、標準化されたオペレーションは人材の代替可能性を大いに高める。伝票に対する仕訳基準の明確化、債権債務データの管理基準の定義、在庫管理のル

図3 拠点機能の高度化に寄与する「標準化」オペレーション



ール・実績計上のルール定義などができ、マニュアル通りに作業を行えば、データ精度が確保できるという状態となる。それにより、本稿で問題としている人材に頼ったオペレーションから脱し、人材が流動化しても、オペレーションおよびその結果のデータ精度・鮮度の維持が可能となる。

結果として、事業目標に対する経営管理支援機能をどの拠点でも享受することができ、拠点の売上・利益向上に寄与していく。

また、海外拠点の再編、海外拠点間の工程再編や高度な機能の移植などを実行する場合においても、固定資産の単位や在庫の単位、生産技術における工程設計や設備設定、そしてその管理基準においても、同一のルール・データで定義をしておけば、移管のスピードが格段と高まる。その結果、グローバル最適地生産やグローバルサプライチェーンのようなグローバルで横串展開する戦略について、

柔軟性を持って判断できるようになる。

このように、標準化されたグローバルオペレーションは、拠点機能の高度化・グローバル戦略の実行を支援する効用を持ち、前段で述べたグローバルの大きな環境変化に対応するための必要条件となるのである（図3）。

3 「標準化」の未来

前節まで、「標準化」の実現ポイントや実現することによって得られる効用について述べてきた。他方で、グローバル標準を定義していくことは、将来的にはRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）に代表されるようなAI（人工知能）の活用を促進する道筋もつけることができる。

前述の通り、国内要員の減少は超高齢社会である日本では避けられず、また、抜本的なコスト構造変換のためにはAIの活用は必須となる。来るべき未来に向けた準備として

AIをよりスムーズかつ効率的に導入するためには、オペレーションをよりシンプルかつ属人的でない状態とすることがポイントとなる。したがって、グローバル標準をあらかじめ定義することで、RPAなどの導入コスト・期間を最小化し、期待効果を最大化することが可能となるのである。

III 事例に見るグローバル オペレーション構築方法の要点

経理・経営管理プロセスの 標準化事例

グローバルに事業を展開する製造業X社は、各国に拠点を展開するにあたって、赴任者を中心に各国の会計事務所や商社などを通じて、拠点の経理・経営管理プロセスを構築してきた。その後、数十年にわたって事業を継続してきた結果、各拠点は自立し、各国のマーケットの拡大とも相まって、順調に売上・利益ともに伸長してきた。その途上で赴任者が何度か入れ替わるたびに徐々にローカルスタッフに作業を任せるとともに権限委譲が行われ、ローカルスタッフ中心にオペレーションを回すようになっていった。

当初は「早期の現地化実現」という目標の下、ローカルスタッフ中心の活動に移るのは良しとされてきた。しかし、グローバル製品が普及したり、各国の市場の競争環境が厳しくなったりすると、徐々に利益創出が困難となってきた。

そこで、グローバル本社がその原因をレポートするように各拠点に通知を行った。各拠点からは対策が上がってきたが、その妥当性や実現性を本社で分析をしようにも明細デー

タが分からず、活動計画につながる情報がまったく見つからなかった。また、そうこうしている間にも、在庫の棚卸損や債権債務の計上漏れなど、さまざまな問題が発生した。その都度出張者を派遣して状況調査し、対策を打つという状況であったが、とても問題のすべてを解決できる状態ではなかった。さらにそれが複数拠点にわたるとなると同時並行で対応するのも限界があった。

そこで、国際会計基準(IFRS)の普及をキーとして、グローバル全体での経理プロセスの標準化・管理体系の統一を目指したプロジェクトをスタートさせた。

本プロジェクトで目指したのは、以下の5点である。

- (1) IFRSを軸とした会計方針・決算期の統一
- (2) 本社の管理会計の計算式・管理基準をベースとした管理プロセスの標準化
- (3) コードの統一・計上基準の統一を柱とした経理業務の標準化
- (4) ERPパッケージを統一の会計システムとし、全拠点が同じ会計システムを活用することによるシステムの標準化
- (5) 標準方針リストによる継続的な展開・自主的な改善プロセスの構築

(1) IFRSを軸とした

会計方針・決算期の統一

会計処理基準をIFRSに統一するということは、会計基準だけでなく、その処理基準・オペレーションを統一するための目標として設定された。標準化においては、トップダウンでの方針徹底が重要なキーとなるため、会計制度の統一を軸とした各拠点への展開は、

各国の言い分がありながらも反対勢力はそれほど大きくならない方法である。

(2) 本社の管理会計の計算式・管理基準をベースとした管理プロセスの標準化

会計制度の統一と反して、管理基準の統一は難易度が極端に上がる方法となる。拠点の実力値に対して、管理レベルの必要性もメリットも異なるため、グローバル会議で方針を打ち出しても、なかなか納得のいくものではなかった。

X社では、当時中期ビジョンの実行フェーズに差し掛かっていた。中期ビジョンの達成度をチェックするために必要な管理機能をグローバル水準レベルへ引き上げるために、「本社管理部門の中期ビジョン達成に向けた事業成長に寄与するために経営指標を提供し、改善施策を提言する部門」という具体的な目標を打ち出した。その目標に対し、各拠点の現状における管理レベルを踏まえ、直近で目指すべき経営管理機能レベルを定義した。

ここで重要なのは、各拠点に対して一律の同じ管理基準を最初から目指させようとしなかったことにある。管理プロセスの統一とは背反しているようであるが、現実解として、いきなり最初から同じ管理プロセスをシステムもなく実現することは不可能であり、またローカルスタッフが行ってきた管理を否定することにもなり、実行責任者のいない施策となってしまう可能性がある。

したがって、ここでは各拠点が掲げる事業目標やグローバルの事業目標を達成するのに必要な売上拡大・利益の見込める新製品の立ち上げ・管理部門のコスト低減など、重点的に必要とする管理項目に絞って、拠点の管理

レベルに合わせた施策の実行に注力することがポイントとなった。

また、ここで外してはいけないのは「データ管理習慣の醸成」である。施策としてのプロセスの標準化をすべて満たさなくとも、拠点で管理する基準に即した「予算・実績データ管理」の標準化は必ず達成しなければならない。たとえば、売上高の伸長を管理するのであれば、品番別・製品別などの分類の基準はグローバルに合わせた定義である必要があるし、利益を管理するにあたっては、原価の計算式・原単位の実績計上の定義についても統一する必要がある。

プロセスをすべて見なくとも、予実データの差異や実績データの変動傾向からどのような問題かを把握し、その問題への対策マニュアルを定義することは最初から確実に徹底していくべきである。

(3) コードの統一・計上基準の統一を柱とした経理業務の標準化

X社は前述の通り、データの定義を統一し、グローバル各拠点間の成績に関する比較可能性を高めるべく、データ定義の標準化として、コードの統一・実績データ計上基準の統一を柱とした業務標準書をまとめた。

もともとはIFRSの会計基準に従い、勘定科目のグローバルな統一も志向したが、各国の勘定科目の差異が大きいことや、システムがグローバルで統一されていないことから、いきなり勘定科目を統一することは目指さなかった。その代わりに、「勘定処理基準」についてはIFRSが重要視している売上計上基準・減価償却方法の統一などを中心に、各国の処理状況も踏まえ、統一した処理方法となるよ

うに定義を行った。

この基準を展開することで、コード体系自体は異なったとしても、売上や費目の中身については、同一の内容に沿った実績が上がることとなり、データ分析精度や対応アクションへの即応性が高まった。

また、取引先コードの統一も重要なポイントとなった。グローバル各国で国をまたいだ取引が盛んに行われるようになったが、どの拠点がどの取引先からどれだけの量を取引しているかどうかは、分からなかった。

そこで、次項の会計システム展開に先立って、グローバル取引先のコード統一を志向したプロセス化を実行に移すことになった。

各国の取引先コードについて、グローバル本社にて一貫して登録・流通を行い、各国がそのコードを使用するプロセスを行うことに取り組んだ。しかしながら、X社ではグローバルでの取引先以上にローカルの小さな取引先も数多く存在し、なかなかこのプロセスは定着しなかった。

したがって、経理業務を中心とした実績計上については一定程度統一されたが、前工程のプロセスについての統一が徹底できず、理想とする標準化には至らなかった。

(4) ERPパッケージを統一の会計システムとし、全拠点が同じ会計システムを活用することによるシステムの標準化

プロセスの標準化を志向すると同時に、会計システムの統一にも並行して取り組んでいった。統一会計システムを本社で開発し拠点へ展開するという方法を志向した。

この取り組みは、既存の会計システムからの置き換えという大きなコストやリスクをど

う乗り越えるかについて慎重に見極めつつ、グローバル全体でのスピードとカバー率を向上させることがポイントとなる。

X社ではこのリスクを最小限とするべく、新規拠点からグローバルシステムの導入を開始した。新規拠点では旧システムからの置き換えがほとんどなく、プロセスの変更もまだ成立していないため、グローバルプロセスを受け入れるのに壁が低いと判断したのである。

導入した結果、良かった点としては既存の他拠点と比較してデータ管理の精度・粒度については格段によく、また本社からデータを常に把握できるため、遠隔での支援が非常にしやすい拠点として確立できたことがある。他方で、悪かった点としては、新規拠点では業務が成熟しておらず、グローバルプロセスを導入した直後でも目標とする業務レベルに達するまで非常に時間がかかってしまったことがある。

この時間がかかってしまった結果に対して、新規拠点であるために、グローバル全体の業績に対するインパクトも非常に小さく、前段の良かった点も他の拠点にはあまり響かない結果となり、展開のスピードを上げることができなかった。せっかくグローバル標準システムを構築・導入したにもかかわらず、波及効果は小さかったのである。

(5) 標準方針リストによる継続的な展開・自主的な改善プロセスの構築

X社では、前項の通り統一会計システムの展開スピードが上がらない状況となっていたので、既に展開されていた方針・勘定科目定義書・プロセス標準について、統一会計システムの展開をせずとも一定レベルの標準プロ

セスとなるように、またその標準をグローバル全体で維持していくための「仕掛け」を先に確立することとした。

その仕掛けとは、先に定義をした会計方針・コード計上基準・プロセス基準について、「標準方針リスト」としてまとめ、各業務機能において、方針・データ・プロセスなど、どのレベルの標準化方針を遵守すればよいかを定義し、かつ各々チェックリスト化して、自己点検ができるようにしたことである。このチェックリストは、プロセスを流れる「データ」や「証憑などのアウトプット」を中心に質問項目が定義され、「Yes/No」で回答できるような形式とした。

こうすれば、質問に対する認識差異の発生を抑えることができ、かつチェック作業自体も考える時間をほとんど持つことなくできるため、非常に短時間で実施できる。現にX社は、毎月、半日程度ですべての経理領域のチェックができるレベルにまで達している。

こうして日常の業務において標準化レベルを維持し、また法制度や経営管理などの環境変化に基づいて標準自体を進化させる必要が出てきた際には、本標準リストに対してグローバル本社へ更新を依頼し、本社が各拠点へ本更新を横展開することによって、全体のレベルアップを恒常的に実施できる仕組みとした。

X社の事例をまとめると、会計基準や実績計上基準といったポイントに対して、データ管理の視点からはデータ精度・粒度やその管理手法について一定レベルのレベルアップが認められ、グローバル管理における本社と海外拠点との連携についても、より円滑なコミュニケーションが取れるようになった。

他方で、グローバル全体でのレベルアップを実現し統制力を持って維持するためには、コード統一やオペレーション、グローバルシステムといったものを普及させることなしに実現することは難しい。実際の業務に係るこれらの標準を展開することが簡単ではないことは、読者の皆様にも実感いただけるのではないかと思われる。

X社の事例では、取り組みの方向性は悪くはなかったが、当初の目標を実現するという意味では、システムという強制する仕組みの導入までには至らなかった。他方で統一会計システムに代わる標準化維持の方法として、データを中心とした標準化遵守プロセスという「仕掛け」を展開し、統一会計システムの代替手段としてのグローバルオペレーションの「原形」を実現したという意味では興味深い事例であった。

IV 標準化によるグローバルオペレーションの方法論

1 グローバルオペレーションへの標準化適用の必要性の高まり

ここまで述べてきたように、グローバルオペレーションを構築する場合は、標準化適用は必須となる。しかし事例で挙げたようにその過程は容易ではない。これまではそれでも製品力やブランド力、人材のパワーで事業展開を続けてきた。しかし、われわれが直面している経営環境は大きく変化してきており、人力で対処できるスピードではなく、またその人力の源泉となる人材も事業展開を十分に賄えない状態となっている。事ここに至っては、これまでトライしてもできなかった標準

化に取り組むよりほかはない。

では、どうすれば実現できるのか。本章では、こうした経営者の問いに対する方法論について提言をしていきたい。

2 「標準化」実現の第一歩

根本的な認識として「標準化」はあくまで手段であるため、これを目的とした瞬間に実現可能性はほとんどついでる。

過去、「標準化」にチャレンジした企業の話を見ると、「どの程度標準化が達成できたか」「どのようにすれば標準化が達成できるのか」といった表現で語られることが多々あった。しかし、ここに答えはない。なぜならば、「標準化すること」のメリットは、「標準化プロセス」自体の成否から可視化されるのではなく、「標準化プロセス」で生み出される精度・鮮度の高い実績データを根拠とした改善活動の結果においてのみ発現されるからである。

したがって、「標準化」を手段として最も有効的に実現するためには、グローバル経営戦略・事業戦略に基づいて、ビジネスの定性的・定量的なゴールにどのように寄与するかということについて定義することからスタートする。

たとえば、中期戦略で売上高の増大以上に利益またはROEの成長を設定した企業の場合、その進捗状況を管理するためにグローバル各拠点の予実分析、利益の源泉となる製品の原価の達成率をチェックしていく必要がある。その製品サイクルが2年単位で更新される場合、2年後に上市する製品の正確な原価を把握するために、2年間かけて実績計上とそれに関連するマスターデータの整備などの業務やシステム・データの標準化を達成する

という目標になる。その標準化の成果は、中核製品の原価「精度」や「鮮度」となる。その結果、原価が管理可能となり、事業目標を実現するための選択肢が明確になるという貢献が可能となる。

こうした事業上の目標やその手段としてあらゆる機能標準化を有機的に結びつけることが、標準化の第一歩となる。

第Ⅱ章でも述べた通り、標準化とは単純に業務プロセスを同じくすることではなく、そこで計上されるデータの粒度や精度、その計上タイミングなどを規定することである。このことは経営管理部門だけの努力では達成できず、あらゆる機能部門が首尾一貫して同じ目標に向かって業務プロセスを標準化していくことが重要となる。そのことを全社で共通認識として持つことが何より重要であり、プロジェクトを開始するにあたって、経営陣全員が標準化の目標にコミットすることが必須である。

3 標準化実現ステップ

経営陣が経営目標や事業目標に準じた標準化目標にコミットした後に、どのようにグローバルで標準化を実現するかについて本項で提言する。グローバル各拠点で標準化を実現するために必要な要素は、以下の2点となる。

- (1) 展開スピード
- (2) 統制の仕掛け

(1) 展開スピード

展開スピードとは、単にシステムの早期展開のことだけではない。もちろんたった数年で基幹システムが全展開できるに越したことはないが、そのようなことを最初から目標に

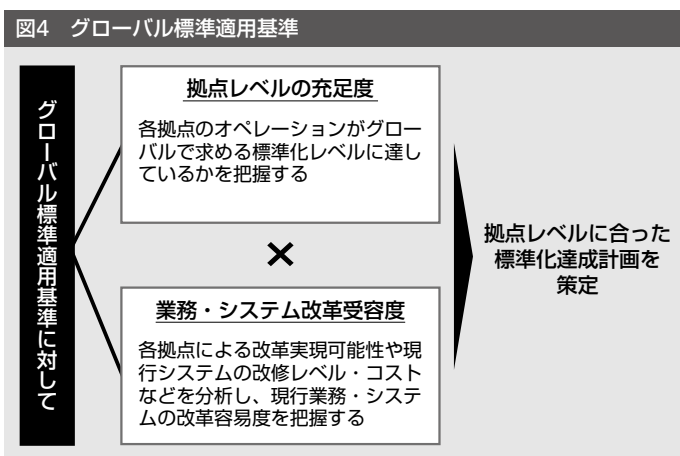
掲げても実現可能性としては難しい。

ここで述べる「スピード」とは、「展開先に合わせた標準化ゴールの設定」および「標準化によるメリットの早期理解・獲得」のことを指す。第Ⅱ章、第Ⅲ章でも述べた通り、標準化を行うにはそれぞれに達成レベルというものがある。方針の共有からコードの統一、プロセス・システムの統一までの各段階がある。

標準化の一番重要なことは前述の通り、プロセスやシステムのすべてを統一することを目標として、つまり手段を目標として定義するのではなく、事業に寄与する機能として実現できるかどうかを評価軸とするべきである。たとえば、システムがなくとも、グローバルが求めるレベルでの販売台数の日次でのレポートや原価の精度を出すことも可能であるし、そのような拠点も存在する。

したがって、グローバルで求める標準化レベルを定義し、各拠点がどの標準化レベルにあるのか（拠点レベルの充足度）、また現行業務やシステムを変革しやすいのか（業務・

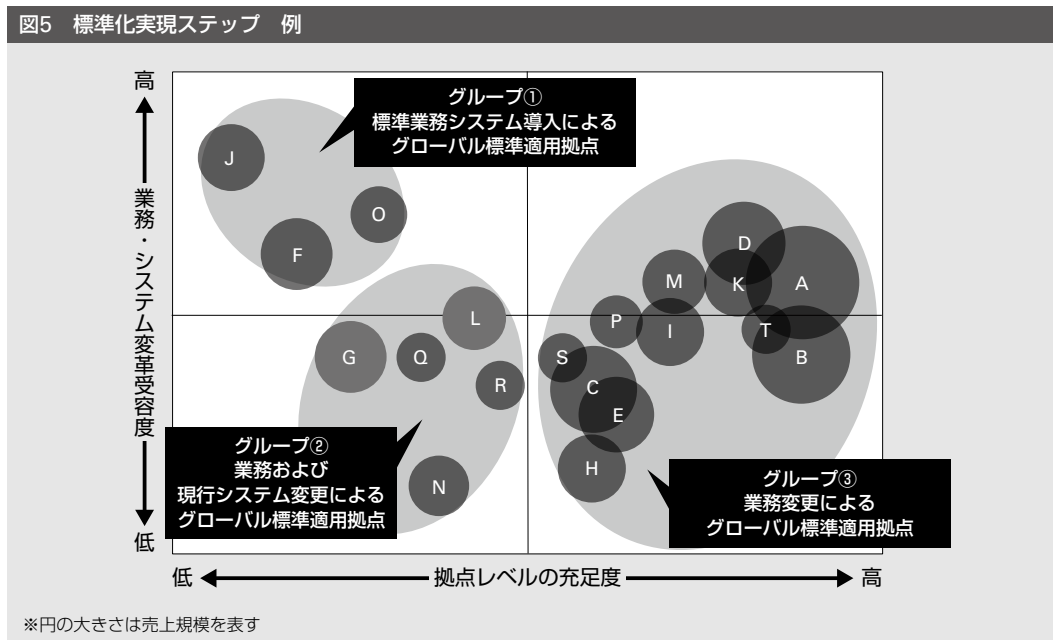
図4 グローバル標準適用基準



システム改革受容度)を把握し、拠点のレベルや実情に合った達成計画を策定することで、一意にシステム展開を目指すよりもずっと早く「標準化」は達成される(図4)。

たとえば図5で示すように、拠点レベルの充足度が低くかつ業務・システムの変革受容度が高い拠点(グループ①)に対しては、標準業務システムを導入することで標準化を達成する。またグループ②のように、拠点レベルの充足度も業務・システムの変革受容度も低い拠点に対しては、現行システムを是とし

図5 標準化実現ステップ 例



※円の大きさは売上規模を表す

ながらもグローバル標準に満たない箇所については、業務変更やシステム機能の追加・変更を行う。他方で、拠点レベルがある程度水準にある拠点（グループ③）に対しては、業務変更によるグローバル標準を適用する。

上記のようなグローバル標準適用基準を使用することで、拠点の実態を本社・拠点間で共通認識化し、標準化を達成するという手段を現地の経営と合意することが容易となる。

第一歩である本社経営陣の認識共有においても同様なのだが、こうした現地経営陣との合意形成を早期に実現することが標準化の展開スピードを決める最も大きなファクターとなるため、ここで述べた「現地の管理・業務レベルに合わせた標準化目標の見極め」が展開スピードの成否を分けることになる。

また標準化を受け入れる拠点側も、通常業務がある中で業務の変更やシステム変更の業務を追加で対応しなければならない。そうした状況の中で何カ月も何年間も本社の要求に合わせてプロセス変更をしていると、いつしか目的もメリットも見失って、どこに向かった活動なのかが分からなくなる。特に基幹システムの入替えなどを行っている、こうした傾向が強くなる。

こうしたことから一定以上の展開のスピードで行われなければ、実現は難しい。

(2) 統制の仕掛け

次に標準化を実現し、その状態を維持するために必要な「統制の仕掛け」について考察していきたい。

標準化を達成したとしても、それがルールであったり、Excelなどの簡易的な仕組みによって実現していたりすると、容易にオペレ

ーションを変更できるため、その継続は難しい。また、システムであったとしても、データ入力機能の制約やマスターデータのメンテナンスが自由であると、こちらも継続的な標準化の維持は難しい。

第Ⅱ章でも述べた通り、標準化は一度形を作って終わりではなく、継続的なメンテナンスをしてはじめて標準化といえる。

こちらも強力な機能統制がされている統一システムが導入されていれば、実現は可能であるが、そのようなグローバルシステムを導入するには、(1)項で触れたスピードが実現できず、容易には達成できない。そこで、「データによる標準化状況の可視化」「権限・評価による標準化状況の可視化」などの仕掛けを盛り込んでおくことが成功のカギといえる。

標準化のキーはプロセスだけではなくデータであることは、本稿で繰り返し述べてきた。そのデータの「精度」や「鮮度」を可視化し、そのレベルを追跡することで、標準化が達成されていることを確認できる。しかし、プロセスすべてが規定通り実現されているかどうかを継続的に監視することは不可能である。内部監査でも自己チェックシートを定期的に記載し、その結果を確認するというのが限界であり、さらに細かな標準化プロセスの実現度を常時監視はできないのである。

そこで、既存システムのログや、システム内で標準化のポイントとなるデータの精度についての基準があれば、定点観測でも状況はチェックできるし、ログ分析でもその状況は管理が可能となる。また、さらなる仕掛けとして「権限・評価による標準化状況の可視化」ということも施策としては取り得る。

前述の「データの精度」というものに着目

し、データオーナーとして責任者を定義し、その入力プロセスからシステム要件の管理までの責任・権限を付与しておき、グローバル本社としてはその達成レベルのみを管理する方法で、その責任者がおのずと目的とするレベルに持っていくような仕掛けとして評価基準を設定する。また、その評価の結果、こちらも日本にはなじみが薄いですが、その国・地域の「機能責任者」として拠点横断で管理する権限やポジションを準備し、そのポジションの高さに応じた報酬を与えるという仕掛けを作る。

グローバル企業における拠点横断の機能部門責任者というポジションは、ローカルスタッフのモチベーションを上げ、ロイヤリティを向上させる手段としても有効である。業務の標準化を実現するということは、こうした組織や人材育成もセットで論じると、トータルとして企業のグローバル化を実現する手段が次々と生み出され、かつそれぞれが有機的に結合して効果を生み出すことになるのである。

4 グローバル化とオペレーションの進化

グローバル化していくということは、多様な市場や多様な労働環境と対峙していくことと同義である。

本稿で繰り返し述べている通り、現在グローバル企業が直面しているのは、日本本社の優秀な経営管理人材の減少と、新興国を中心とした市場成長に伴う拠点機能強化の必要性に対して、人材に頼ったオペレーションは限界に達しているという問題である。

そうなると、グローバルで事業を展開しなければならない企業にとって、業務やシステムを標準化して、企業の機能インフラを整え

ていくことは、事業戦略と同等以上の最優先課題となってくると思われる。

そうした中で、いかに標準化を実現するかという課題に関しては、グローバルの激しい競争環境の中でその手法も洗練され、より多岐にわたる標準化の手法が存在するようになると推測される。

本稿においても、画一的なプロセスやシステムの標準化だけではなく、データの標準化や実現するための組織論・評価の工夫など、さまざまな手段での標準化を実現する方法を紹介した。逆に画一的な方法でチャレンジするだけでは実現が難しいことも、事例をベースとして考察した。

今後テクノロジーの進化とも相まって、ますます多様なグローバルオペレーションの実現方法が考案されると考えられる。本稿の読者諸兄においても、グローバル事業で達成すべき事業目標に対して、機能戦略としてどのように標準化を実現するのかについてのヒントをつかんでいただくことを切に願い、本稿の結びとする。

著者

寺坂和泰（てらさかかずひろ）

ソリューションプリンシパル

コーポレートイノベーションコンサルティング部
上級コンサルタント

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

秋葉美穂（あきはみほ）

コーポレートイノベーションコンサルティング部
主任コンサルタント

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