

# グローバル経営を支える情報システム

## —クロスボーダー事業基盤構築のポイント—

日本企業の海外展開の規模が拡大している。それに伴って、グローバルな経営情報に基づく意思決定やグループ全体のガバナンスなどを可能にする、グローバルな事業基盤を構築することが急務となっている。本稿では、グローバル経営の課題を踏まえて、グローバルな事業基盤に何が必要かを考察する。

### グローバル事業展開の課題

グローバル展開に伴う課題はさまざまである。まず、グループ全体の経営情報に基づいて意思決定を行う仕組みを構築することが重要である。例えば、製造業であれば各国拠点ごとの製造原価を比較して工場および生産設備の配置を見直す必要がある。

迅速な拠点展開も重要である。特にM&A（合併・吸収）によって海外展開を図る場合、事業の統合に合わせて拠点の統合や新設なども急ぐ必要がある。コンプライアンス（法令遵守）やリスクマネジメントなどに関するグループ全体のガバナンスの確立も必要である。ガバナンスの水準はグローバルに統一する必要があり、新興国の拠点においても先進国と同レベルのガバナンスが求められる。

このような課題を解決するための情報システムを、本稿では「クロスボーダー事業基盤」と呼ぶ。以下では、クロスボーダー事業基盤について、業務とアプリケーション、ITインフラの2つの観点から解説する（図1参照）。

### 業務・アプリケーションの構築方針

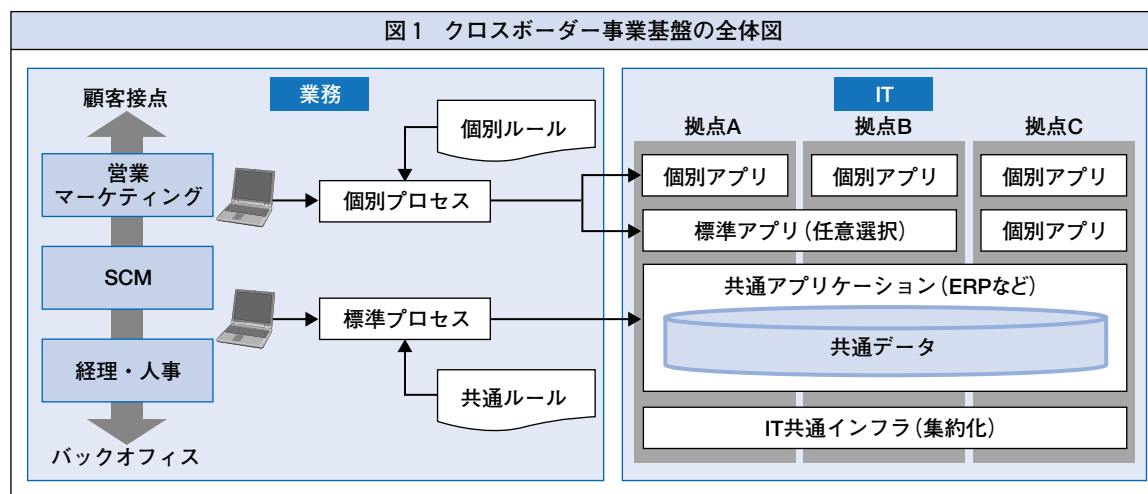
業務およびアプリケーションは、営業やマ

ーケティングなどの顧客接点での業務と、受発注・在庫管理・経理・人事などのバックオフィス業務に分けて考える必要がある。

顧客接点での業務は、各国の法律や商習慣の違いによる影響を受ける。現地のニーズに迅速・柔軟に対応することを優先すれば、各拠点で異なった対応が必要になる。拠点ごとに個別の業務プロセスを設定して、拠点の自律的な判断に基づいて業務を進めることになり、それに合わせてアプリケーションにも個別機能を用意する必要がある。

ただし、各拠点が個別にアプリケーションを開発するだけでなく、グローバル本社または地域本社（地域統括拠点）が何種かの標準アプリケーションを用意して、拠点がそれを選択できるようにすることも重要である。ある部品メーカーでは、各国の税制や商習慣への対応は拠点の判断に任せているものの、地域本社がそれを監督している。地域本社は拠点から要望を聞き、同様の要望が多ければ共通のアプリケーションを開発して拠点に提供している。

バックオフィス業務は、経理以外の業務は国ごとの違いが小さい。従って、グローバル本社が業務ルールを標準化し、それを各拠点



に展開して業務プロセスを標準化する。業務と合わせてアプリケーションもERP（統合基幹業務システム）パッケージなどにより共通化する。これにより、入力されるデータとその定義を標準化し、グローバルに共通化された経営情報を活用できるようになる。

ある消費財メーカーでは、情報システムの標準化と合わせて業務プロセス、業務ルール、KPI（重要業績評価指標）、製品のコード体系を標準化した。こうすることで、グローバル本社が共通の尺度で拠点の業績を把握することが可能になっている。

### ITインフラの構築方針

アプリケーションが実行されるプラットフォームであるITインフラ（ハードウェア、ミドルウェア）は、使用する言語を日本語や英語に統一すれば国による違いはない。そのため拠点ごとにITインフラを整備する必要

はない。事業者が運営するデータセンターにサーバー機器やデータを集約化することもできる。クラウドコンピューティングのサービスとしてITインフラを利用することも検討する余地がある。いずれにせよ、共通のITインフラを適用することで、拠点展開に必要な期間・工数を削減することが可能である。また、ITインフラの集中化は、グループ全体のガバナンスの確保にも有効である。

### グローバルガバナンスの視点

現状では拠点ごとに個別のITインフラを抱える企業が多いが、一方ではアプリケーションの標準化や、基幹システムのグローバル統合にすでに取り組んでいる企業もある。クロスボーダー事業基盤の構築は、グローバル一体経営を確立し海外市場におけるプレゼンスを高めるために必要な取り組みだといえるだろう。