

グローバル経営情報活用の課題とポイント

— 日系中堅製造業における海外拠点の実態と解決アプローチ —

企業活動のデジタル化が進むなかで、経営情報のリアルタイム集約・分析、意思決定への活用があらためて注目されている。しかし、中堅製造業では、グローバル経営情報の整備が課題となり、思うような成果が出ていないのが現状である。本稿では、日系中堅製造業における海外拠点の実態と、それを踏まえた本社IT部門のアプローチを紹介する。

野村総合研究所 システムコンサルティング事業本部
ITマネジメントコンサルティング部 主任システムコンサルタント

さたけ しんご
佐竹 真悟

専門はIT戦略策定、グローバルガバナンス構築、業務変革支援



あらためて注目される経営情報の活用

日本の各企業においては、これまでも「経営情報の活用」が試みられてきた。デジタルトランスフォーメーション（DX）の流れの中で、あらためて社内外のデータをリアルタイムに集約・分析し、意思決定に生かそうとする企業が増えている。

日系製造業では、IoT活用により製造工程の効率化や製品の予知保全サービスなど、製造現場寄りのデジタルな取り組みが進んでいる。一方で、経営におけるデータ活用という点では、前提となるグローバル全体の経営情報を整備する時点で多くの課題に直面している。例えば「海外拠点の情報を毎回の経営会議向けにまとめているが、月次で収集、現地との内容確認などを経る必要があり、時間も手間もかかっている」といったケースや、「製品ごとの製造拠点別の製造原価の実績データや、販売拠点別の受注見込みの情報が必要だが、データがない、またデータがあっても収集が大変で困っている」ということで

ある。これが多くの企業の経営情報の整備における実態である。

また、海外での売上高比率の高まりや、海外での製造・販売拠点の拡大に伴い、意思決定の際に考慮すべき要素は増えており、複雑性も増している。従来のような勘と経験に基づく意思決定ではなく、データに基づいた意思決定の高度化は、競争優位性を獲得・維持するためにもニーズが高まっている。

以下に、経営情報活用の前提となるグローバルのデータ整備に関し、日系中堅製造業に焦点を当て、その実態について紹介するとともに、問題対処の考え方・方法について述べる。

日系中堅製造業における経営情報の整備に関する現場の課題

データをリアルタイムで、またはさまざまな分析軸で見るといった試みを行っている国内の本社に対して、海外拠点のデータ管理の実態にはギャップがある。本社の試みに対応するため、データ収集において、海外拠点に過剰な負荷がかかってしまうことがある。筆者

が各地の企業で見えてきた具体例を挙げる。

(1) 手作業でのデータ編集

ある企業の海外拠点では、本社指定の経営情報のフォーマットに合わせたデータを提供するため、システムからデータを一度ダウンロードし、売上高、原価などの各種情報を本社が管理する事業単位ごとに振り分けるなど、手作業による編集処理を行っていた。事業構成や業務の進め方が各拠点で異なり、またシステム、マスター情報、レポーティングの仕組みも異なるため、それらを整備・運用する中で、本社のやり方に合わせるために、手作業による追加の処理が発生している。

(2) 詳細データの問い合わせに対する個別対応

経営層向けの報告に、本社の事業部はその時々的重要トピックに合わせた情報を必要としている。しかし通常フォーマットで海外拠点から収集する情報には必要なデータが含まれていないため、その都度、海外拠点に問い合わせしているケースである。問い合わせを受けた拠点では、詳細なデータを各システムやMicrosoft ExcelなどのOffice系ソフトのファイルから収集し、製品型式別や調達業者別、顧客別など、さまざまな分析軸で編集して回答しており、個別対応に時間を取られていた。

(3) IT環境整備が遅れている拠点での膨大なデータ準備作業

企業グループ内には、現地のIT要員体制が弱い、IT予算が少ない、IT環境整備が現地任せであるといったことが要因で、IT環境整備が遅れ、システム化が進んでいない海外拠点もある。そのため、システム化されおらずMicrosoft ExcelなどのOffice系ソフトによるデータが多くある拠点や、システムを

導入していても十分に活用できていない拠点がある。これらの拠点では、本社向けにデータを準備する際に、担当者が個別にデータ収集していることがある。例えば経理担当が会計データだけでなく、営業データや在庫データなどを拠点内の関係者から個別に収集するといったケースがある。個別に収集したデータをあらためて整理するため、非常に手間がかかる作業となってしまっている。

経営情報の整備に関する根本的な課題と抜本的な対策

このように、海外拠点からの報告に労力と時間がかかり、本社側では、タイムリーかつ、さまざまな軸でのグローバルな状況把握が難しい状況が発生するのはなぜだろうか。

根本的な問題としては、経営がどのような目的・視点で事業や組織に対する評価・判断を行うかがはっきりせず、都度、異なる報告を求めることにある。これが管理ルールや管理フォーマットの度重なる変更につながり、現場の負荷増大につながっていることが挙げられる。また、海外拠点のIT環境整備が拠点任せで進められ、拠点ごとに異なるシステムを導入、データ管理もグローバルで不統一な状況となっていることも、根本的な問題として挙げられる。

これらの問題に対しては、グローバルの拠点において、グローバル標準の業務システムと共通マスターを導入・展開し、現地の計画と実績を一元的に管理することが抜本的な解決策である。これにより、必要なデータがほぼ手元にそろった状態に整えることができる。

ただしこの取り組みは、関係者を巻き込んだ部門間の調整も必要になるため、本社IT部門がしっかり主導して進めるべき取り組みである。そのため構想から実現まで非常に長い年月が必要である。すでに実現している企業では、2000年代半ばから取り組み、10年余りをかけて完遂している。しかし日系中堅製造業では、これまで本社IT部門が海外拠点を管理してこなかった、もしくは積極的に関与してこなかったというケースが多い。そのため、この問題に取り組むに当たり、本社IT部門の体制強化をするとともに、グローバルビジネスを支える部隊としての役割拡大が必要となる。

本社IT部門のアプローチ

本社IT部門がまず取り組んでいくべきことは何か。日系企業では、欧米企業のように本社トップダウンで画一的な業務プロセス・システムを海外拠点に展開し、ガバナンスを効かせる方法とは異なり、現地の商習慣や事業規模、組織の体制など、現状を考慮した上で整備を進めるのが一般的である。そのため、海外拠点の業務・ITに関する現状の把握は、日系企業がグローバルITを考える上で必須といえる。

現状を把握する方法は、必要とする情報の深さによって異なるが、前述のような、これから本格的に海外拠点のITを管理していく本社IT部門にとっては、最初のアプローチとして主要拠点に対する業務およびITに関する現地調査が効果的であると考えられる。

現地調査の結果としては、次のような結果

が得られることが想定される。

- ①海外拠点ごとの独自の運用ルールや事業制約などを含めた業務プロセス概要、IT整備状況・利活用状況の把握
- ②海外拠点が直面する業務・システムの個別課題の把握
- ③経営情報の収集などに関する海外拠点から本社に対する改善要望の把握

①は、グローバル標準の業務システムと共通マスターを導入するためのグランドデザインの検討を行うインプットとして、次のステップに活用していくことになる。これについては後述する。

②と③は、比較的小規模な課題・要望となることがあるが、本社IT部門が海外拠点の信頼を獲得する上でも、できるだけ早期かつ着実に、課題解決へ向けた行動が重要となる。実際に筆者も関わった機械製造業の調査では、製品の技術情報が本社から海外拠点へ共有されていないために、故障やトラブルへの対応が後手に回っているという課題が明らかになり、早期に製品事業部を巻き込んで解決に向けたプロジェクトを立ち上げた。

また現地調査には、今後のグローバルITプロジェクトを進める上で有効な副次的効果もある。海外拠点のキーマンとの関係を構築したり、プロジェクトに携わることで、グローバルITプロジェクトを担う人材も育成したりできる。

なお、現地調査を効果的に行い、前述のような結果を得るには、次に示す3つの事項に留意する必要がある。

(1) 現地調査の背景・目的の説明

本社IT部門による現地調査を、海外拠点

側が内部監査と勘違いし、非協力的な姿勢を示すことがある。調査の背景と目的、またそれが海外拠点にとってメリットとなることを、しっかりと伝えることが重要である。

(2) 拠点キーマンの特定とヒアリング

現地調査で正確かつ詳細な情報を把握するためにも、拠点の実態を把握するキーマンへの聞き取りが重要となる。必要に応じて本社他部門の力も借り、キーマンを特定し、ヒアリングを実施するべきである。

(3) 事前の本社関係者へのヒアリング

現地調査において、海外拠点の社員からは、いかに自分たちの業務の正当性や、本社からの要求が通常業務と比べて難しいものであるといった声が上がってくることもある。一方の意見のみに判断を左右されないよう、本社側の意見も把握しておき、より正確な実態を捉えることが重要である。

グローバルプロジェクトを立ち上げるためのランドデザイン策定

ここまで現地調査について述べてきたが、調査の次はグローバルプロジェクトを立ち上げるためのランドデザインを描くフェーズとなる。ここで描いたランドデザインに基づき、会社としての投資判断を仰ぐことになる。プロジェクトとして大規模であること、その投資コストが海外拠点の事業計画にも影響を及ぼすことなどから、本社事業部門や海外拠点のトップからは費用対効果を厳しく評価されることが想定される。そのため十分に準備し組み立てなければならない。経営陣が投資判断し得るランドデザインの要素とし

ては、一般的には以下の3つの整理が必要とされる。

1つ目は、現地調査の結果も生かしつつ、いかに海外拠点が経営情報の整理に苦勞しているかを伝える「必要性」である。それを解決することで、リアルタイムにさまざまな分析可能な経営情報を本社側で見られるようになることを説明する。これによりプロジェクトの必要性を説明できる。また、グローバル経営情報の海外拠点への共有など、海外拠点が享受するメリットに触れることも重要である。

2つ目は、各海外拠点にとっても実現可能な計画を立案する「実現性」である。海外拠点の事業規模や体制を踏まえた標準化の方針、既存システムの投資時期（償却の残存価格の有無など）を考慮した展開スケジュールの設定などである。これも現地調査結果がインプットの1つとなる。

3つ目は、グローバルのデータを活用し、経営の意思決定を高度化させるという狙いに関する効果を定量的に表現する「投資対効果」であるが、これは非常に難しい。ここでは、無理に効果を示すよりも、経営情報の整備への投資はデジタル時代におけるデータ活用の土台となる優先度の高いテーマであるといった、中長期の投資をする上での根幹となる「必要性」について、経営層としっかりコンセンサスを取ることが重要となる。

本章で述べた現地調査、ランドデザイン策定は、王道ではあるが、グローバルプロジェクトを立ち上げる上で欠かせないアプローチである。十分な効果を上げるためには、着実に取り組んでいただきたい。 ■