

グローバル経営における業務ガバナンス

—業務プロセス標準化の実践的ポイント—



野村総合研究所 関西支社
関西ITコンサルティング部 上級コンサルタント

いちき さとふみ
一木 悟史

専門はIT構造改革、IT中期計画策定、システム化計画立案など

日本企業のグローバル化が進み、企業の活動領域が広がるなかで、経営の意思を確実に実行させるためのアプローチとして、業務プロセス標準化によるガバナンスが注目される一方、現地への定着においては課題も多い。本稿では、実際の標準業務プロセス適用の事例を交えて、ガバナンス（統制）の実践的なポイントを紹介する。

グローバル経営における 業務プロセスの課題

製造業を中心とする日本企業のグローバル化がさらに進行し、昨今は成長の機会を成熟した国内市場よりも海外に求めるとともに、グローバルなM&A（合併・買収）を活用する動きも盛んになっている。

事業のグローバル展開が進んでいくと、各事業の現場が独自のやり方で活動するなど、企業全体として求心力の低下が起きやすく、期待したグローバル化の効果を十分に得られなくなることが少なくない。そこで、これまでは主に戦略や組織に基づくガバナンスによって求心力を維持しようとしてきた。

このようなガバナンスは、指導力の低下、帰属意識の低下、利益相反といった問題には効果が期待できるが、情報の断絶や独自のルールや仕様の発生といった問題に対してはあまり有効でないことが多い。これらの問題に有効なのは、戦略や組織に基づくガバナンスと併せて業務プロセスを標準化することであり、それによって戦略を実行レベルに反映

させることができるようになる。

経営環境の変化に対応した ガバナンス

業務プロセスの標準化は以前からその必要性が認識され、取り組みが行われてきた。その一方で、前述したようなグローバル化の一層の伸展により企業を取り巻く最近の環境は従来とは大きく様変わりし、業務プロセス標準化の目的やテーマは変わってきている。

図1は、野村総合研究所（NRI）がガバナンスを支援したグローバル製造業A社における業務プロセス標準化の取り組みを基に、その効果についてまとめたものである。効率化や業務改革などは以前からある取り組みだが、グローバル化に伴うM&Aや海外における事業の自主成長のさらなる加速、グローバル全体での経営スピード向上などのテーマは、特に近年の経営環境の変化を反映したものである。

A社ではこれまで図の左側に示すような課題があったが、業務プロセス標準化の取り組

図1 業務プロセス標準化による効果

事業	(事業の自主性による成長促進) ● グループとして標準化していくものと事業体で独自に運用していく業務の区分が曖昧	➡	● 必要最低限の業務について標準プロセスを作成する一方、それ以外の業務は独自の運用を可能とすることで自主的な成長を促進
	(M&Aへの迅速な対応) ● M&Aや海外法人設立時に都度業務やルールを設計	➡	● M&Aや海外法人設立時にグループの標準を適用することで、業務やルールを設計する負荷を軽減
経営	(効率化) ● 各事業体の枠の中で改革が行われがちで効果も限定的	➡	● グループ全体での取り組みとなり発揮される効果も拡大
	(課題対応の優先順位) ● 組織をまたがる課題を全体的に検討する場の欠如(声の大きい者勝ち)	➡	● 全体的に課題を抽出し、優先順位を付けて解決に取り組むプロセスが完成
実行	(組織の壁・責任の明確化) ● 組織をまたがる課題の解決をリードする組織、責任者が不明確	➡	● オーナーを責任者とする体制の明確化
	(改革スピード・体制) ● 課題に対応して都度組織やメンバーの配置を検討	➡	● 継続的に業務標準の作成に取り組む体制を整備
	(実行・定着化) ● ルールがあっても守られない	➡	● システム化によって、守られる(変えられない)仕組みを構築

みによって図の右側に示す効果が得られた。業務プロセス標準化によるガバナンスは、これまで組織の壁の中でスムーズに運ばなかった改革を着実に実行していく仕掛けとして有効であることが確かめられたと考えている。

業務プロセス標準化のポイント

一口に業務プロセス標準化によるガバナンスといっても、各地域・事業によって業務の実情はさまざまである。ガバナンスの対象が日本だけならばそれほど大きな問題は発生しないが、グローバルなグループ全体になると状況が変わってくる。ここではグローバルな業務プロセス標準化を成功させるための2つのポイントについて、A社の事例を基に解説する。

(1) 業務改革とセットで進める標準化

海外拠点に対するガバナンスを実効性のあ

るものにするためには、各地域・拠点における現場の“実力”に合わせて標準化を展開していくことが必要である。いきなり標準業務プロセスを押し付けても、現状の業務レベルが低いと、標準業務プロセスとのギャップが大きすぎてとても受け入れられないからである。そのため、まずは業務レベルを向上させる活動が必要となる。

A社では、企画サイドでSCM（サプライチェーン管理）の標準業務プロセスを検討し、海外拠点との調整を開始した段階で、現地の業務レベルの低さが明らかになり、これを底上げしないと標準業務プロセスの適用は困難であると判断された。

そこでA社では、現地の業務レベルを可視化するため、6分野の11項目にわたる業務についてそれぞれ5段階の成熟度レベルを定義した。そして現場の業務レベルを評価して標準業務プロセスとのギャップを可視化し、

底上げが必要な業務と、標準業務プロセスが適用可能な範囲を決定した。

このように、A社では一律に標準業務プロセスを押し付けるのではなく、現地拠点の業務改革とセットで標準業務プロ

セスを導入する活動を展開することにより、ガバナンスを確立することを目指している。

(2) 社内コンサルティング機能の導入

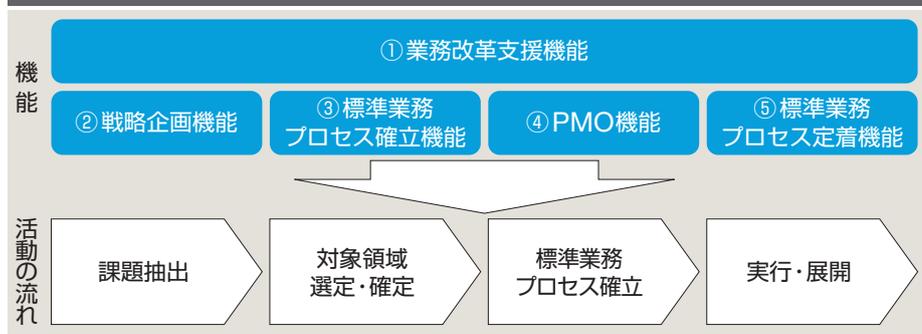
グローバルを対象にした標準業務プロセスの導入は、対象拠点の多さや文化の違いなどから、息の長い活動になるのが普通である。また、部門を横断するテーマについての継続的な活動になるため、社内における実務けん引役が必要となる。そのためA社では、NRIの支援を受けながら、社内コンサルティング機能を導入した。これは、自社の事情に精通した社内の人材を確保して活動を強力に推進することと、活動のノウハウを蓄積することを狙いとしたものである。

社内コンサルティング機能は次の5つの機能で構成される。

- ①業務改革支援機能
- ②戦略企画機能
- ③標準業務プロセス確立機能
- ④PMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）機能
- ⑤標準業務プロセス定着機能

このように、社内コンサルティング機能は業務プロセス標準化の企画から定着化までをカバーするとともに、業務改革や業務標準化の活動が円滑に進むためのマネジメントまで

図2 社内コンサルティング機能



を含む幅広い活動となっている（図2参照）。

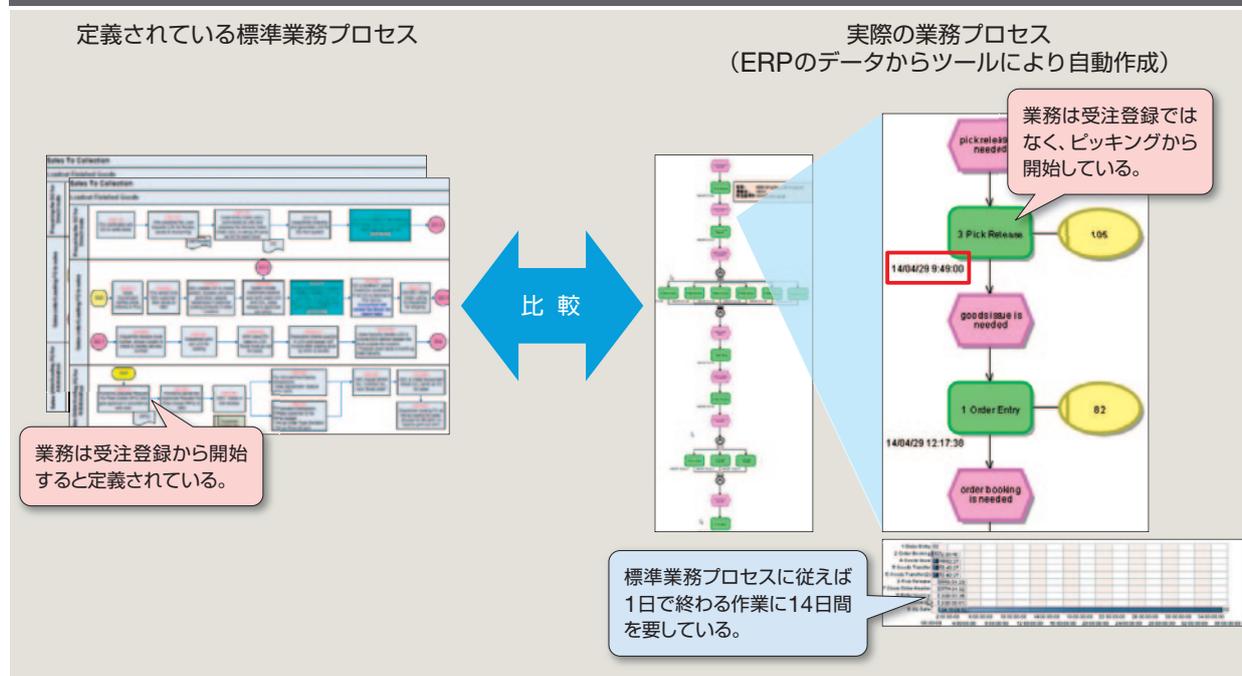
導入後の定着活動が重要

業務ガバナンスは、標準業務プロセスを導入すれば終わりというものではない。標準業務プロセスの定着状況のモニタリングやパフォーマンス分析など、業務の継続的改善に向けたPDCAサイクルを回すための活動が併せて求められる。

本社から地理的に離れた海外拠点における業務の実行状況は本社から見えにくい。そのため、最近では海外拠点における業務の分析や改善ポイントの抽出を、できるだけコストと時間をかけずに行うために、業務プロセス分析ツールを活用する事例が出てきている。

業務の分析は、SAPやOracle E-Business Suite（EBS）といったERP（統合基幹業務システム）に格納された伝票情報を活用して行うことができる。例えば、伝票がいつ起票されたか、それがいつ変更されたか、品目、得意先はどうなっているかなどの伝票情報を使い、分析ツールを利用することにより、業務の種類ごとにリードタイム（業務の所要時間）や業務手順（順番）が標準業務プロセスと比較して問題がないかなどを確認すること

図3 業務分析ツールの利用例



が可能である。

図3は、NRIの分析ツールの例である。消費財製造業B社ではこのツールを使い、同じ業務を複数の海外拠点が行う際に違いがあるかを分析した。その結果、ある拠点では、全体の業務の20%のプロセスで請求後に価格の変更作業が発生し、そのために標準業務プロセスに比べてかなり多くの時間を要していること、その原因となっている特定の取引条件や業務慣習の見直しによりそれを短縮できると分かった。また、上記に加えて、標準プロセスで定められものとは異なる業務からプロセスを開始している（受注登録からではなくピッキングから開始している）ことも分析によって明らかになったため、B社ではなぜそうなっているのかについて、現場と具体的な確認を行う活動を実施している。

このケースでは、業務を改善することでコスト削減やリードタイム短縮などが見込める

が、分析の結果、標準業務プロセスの側に問題が発見されるケースもあり得る。このように、分析ツールを活用して離れた現場の業務状況を本社部門が把握することにより、現場との問題意識の共有と、業務の改善に向けたスピーディーなアクションが可能となる。この活動によって、業務プロセス標準化への理解とその定着がより効果的に実現される。

業務の実力を高めることが目的

業務プロセスの標準化は、あくまでも経営の意思を現場に反映させるための手段である。本来の目的は、継続的な業務改善によって現場の業務の実力を高めることにある点を忘れてはならない。そのため、現場の実力を意識した標準業務プロセスの定義と、継続的な業務改善活動を着実に推進することが重要なのである。