

e-グローバル化に関する考察

e-ビジネスの浸透に伴い、ビジネスのグローバル化が加速しています。本論文では「e-ビジネスの仕組みを活用したグローバル化」をe-グローバル化と呼んでいます。筆者らはe-グローバル化を目指すお客様を支援するコンサルティング・エンゲージメントを手掛けた経験を基にしてe-グローバル化の方法論を開発し、実際のエンゲージメントでの活用を通して改良を進めました。

本方法論の主要部分は、e-グローバル化に伴うリスクをアセスするためのフレームワークであり、e-ビジネス戦略、マーケティング&ブランディング、e-マネージメント・システム、コンテンツ・マネージメント、IT基盤の五つの観点からリスクを洗い出します。次にそこから得られた主要なリスクに対する軽減戦略、すなわち効果的なe-グローバル化実現のための要件を定義します。リスク軽減戦略立案の際には「集中と分散」および「ローカル・ニーズへの対応」の2点が重要な視点となります。

さらに本方法論を利用して作成したe-グローバル化戦略立案の事例を通じて、共通の要件を探りました。筆者の経験によれば、まず実現すべきことは「グローバルな情報共有」と「地域間の主要なギャップの早期発見 / 対策」です。



アイ・ビー・エム ビジネスコンサルティング サービス株式会社
インダストリアル事業部 戦略コンサルティング
アソシエイト・パートナー
Associate Partner
Strategic change Solution, Industrial Sector
IBM Business Consulting Services KK

黒田 明裕 Akihiro Kuroda

[プロフィール]

1997年12月に東京基礎研究所よりコンサルティング事業部(現アイ・ビー・エム ビジネスコンサルティング サービス。以下、IBCS)に異動後、主として製造業・流通業のお客様に対して、ビジネス戦略およびIT戦略立案のコンサルティング活動を行ってきた。2000年8月から2年間、アサイニーとして米国IBMのコンサルティング部門に所属し、グローバルな規模での業務改革やe-ビジネスの仕組み導入のための戦略・計画策定を行うエンゲージメントを数多く手掛けた。今回の論文は、これらの経験に基づいたものである。現在、IBCS インダストリアル・セクターの戦略コンサルティング部門において、自動車業界のお客様に対するビジネス推進に責任を持っている。

A study of e-globalization

Globalization of business is accelerating as e-business grows more common. In this paper, I use the term "e-globalization" to refer to globalization making use of e-business methods. My colleagues and I have developed an e-globalization methodology on the basis of the experience we have gained in consultation work aimed at providing support for customers hoping to achieve e-globalization, and we have made improvements through applications in the context of practical engagement.

The key part of the methodology is a framework for assessing the risks accompanying e-globalization. We examine risks from five viewpoints, namely e-business strategy, marketing and branding, e-management systems, content management, and IT infrastructure. We then define strategies for reducing the main risks resulting therefrom, that is to say the conditions needed for achieving effective e-globalization. When formulating such strategies, we adopt two main viewpoints, one based on concentration and diffusion and the other on response to local needs.

Using this methodology, we have also looked into joint requisites through actual examples of formulation of e-business strategy. My own experience indicates that we need to work first of all on the sharing of global information and on early discovery and response to important gaps between regions.

1. はじめに

今日のビジネスは、グローバル化を抜きにして語ることはできません。e-ビジネスの浸透により、この傾向はさらに加速しています。e-コマースの仕組みにより新たな販売チャネルを活用し、素早く海外の市場に進出して成功を収めている企業もあれば、世界的な規模でのe-プロキュアメント・システム(電子調達システム)を構築し、購入部品コストを劇的に削減している事例もあります。

本論文では「e-ビジネスの仕組みを活用したグローバル化」をe-グローバル化と呼んでいます。筆者らは、e-グローバル化を目指すお客様を支援する幾つかのエンゲージメントを手掛けているうちに、以下の知見を得ました。

- (1) 効果的なe-グローバル化実現のための課題は、その目的や、企業の文化(特にガバナンス形態)、グローバル化の対象物(例えば、商品、Webサイト、または業務プロセス)などに応じて、さまざまなものがあります。加えて、地域間のビジネス・プラクティスには予想を大きく超えるギャップが往々にして存在します。これらの課題を網羅的に検討し、重要なリスクを見逃さないために、チェック・検討すべき項目とその内容を整理したフレームワークが必要です。
- (2) 一方、種々のe-グローバル化に共通する基本的な課題も幾つか存在します。これらの共通課題とそのソリューションの例を蓄積し、知的資産として共有することで質の高いコンサルティング・サービスを効率的に提供できます。
- (3) 多くの場合、e-グローバル化の課題解決には、グローバル展開したい対象物そのものに加えて、それに関連する組織や人、業務プロセス、ビジネス・ルール、時にはビジネス戦略の検討・修正までが必要となってきます。これらに関する十分な検討・準備なくしては、ビジネス上の利益をもたらす効果的・効率的なe-グローバル化の実現は困難です。
- (4) 洗い出されたリスクに対する対応策を考える際には、通常のBPR(Business Process Reengineering)や構造改革における検討のフレームワークに加えて、e-グローバル化特有の視点が必要です。

筆者らのチームは上記の知見に基づき、e-グローバル化の方法論を開発し、エンゲージメントでの活用を通して改良していきました。本論文ではその方法論を説明し、実際に作成したe-グローバル化の戦略立案結果について紹介します。

次章では方法論の背景となるe-グローバル化のビジ

ネス・ドライバーおよび典型的な課題について、3章では筆者らのチームが作成したe-グローバル化の方法論について言及します。最後に4章で実際に作成したe-グローバル化戦略立案の事例を紹介し、e-グローバル化に共通な要件を探ります。

2. e-グローバル化の背景と課題

2.1. e-グローバル化のビジネス・ドライバー

議論を進める前提として、企業がe-グローバル化を推進する理由、すなわち代表的なビジネス・ドライバーを列挙しておきます。これらは「参考文献1」をベースに筆者の経験に基づいて加筆・修正したものです。

(1) コスト削減

二つの意味合いがあります。まず、グローバルな集中購買やサーバーの統合など、コアとなるビジネス・プロセスやITシステムの集中化により、いわゆる「Economy of Scale」を実現しようというものです。もう一つは、インドや中国などの海外の優秀で安価な労働力を活用したり、土地代や税金の安い地域に工場を建設して、コスト削減を目指す場合です。

(2) 新たな市場の開拓

トラディショナルな意味では、未開拓の地域への参入や、新規のお客様の開拓です。例えば、先進諸国での需要が頭打ちになっている商品(例：紙・中古PC)でも、発展途上国では十分な需要の伸びを期待できる場合があります。一方、e-ビジネスの環境下では、新しい市場そのものの創造を意味することが少なくありません。この場合、新しいビジネス・モデルを実現した企業や、素早く新市場に参入した「一番乗り企業」が、新しい市場の高い成長率を独占する傾向が顕著です。

(3) グローバルなお客様企業の期待にこたえること

グローバルな企業をお客様に持つ場合は、お客様企業が展開している全地域で同一の製品・サービスを提供することが求められます。また、受発注機能やWebサイトのルック&フィールなどもグローバルな一貫性を求められます。一方、こういった要求になかなかこたえられない企業も少なくありません。

(4) 情報をグローバルに統合する必要性

上記(2)や(3)と関連が深いテーマです。e-ビジネスの進展に伴って、世界中のすべてのお客様の要求に対して迅速かつ一貫性のある対応を保証するために、世界中で発生するトランザクションおよび顧客/製品情報などの主要情報を統合し共有する必要性が高まっています。

2.2. グローバル化に関連した日本企業の特徴

日本は言語の問題や文化的特殊性などから、欧米諸国に比べてグローバル化が遅れているといわれてきました。しかしながら、e-ビジネスの浸透や、低コスト化などのビジネス上の要請により、グローバル化の波は着実に訪れてきています。それを以下の二つの視点でまとめることができます。

(1) 「内外」グローバル化

国内企業が諸外国に業務を展開することであり、製造業における中国の生産力の利用は、内外グローバル化の典型例です。日本経済新聞社の調査によれば、国内メーカーの49%が今後3年以内に海外生産を促進することを計画し、そのうち71%が工場設置場所として主に中国を検討しています。また、ITサービス・マーケットに目を向ければ、国内のASP (Application Service Provider) が海外リソースを開拓し、ASPのお客様が低コストの海外リソースの利用に興味を示すにつれて、内外グローバル化の上手な活用がビジネスの差別化の重要な要因になりつつあります。

(2) 「外内」グローバル化

外国企業や外国人幹部が国内にビジネス・プラクティスを持ち込んでくるケースが増加しており、その影響は主に次の二つです。

- 自動車メーカーの外国人幹部に見られる最近の影響のように、国内法人の意思決定に非日本人の影響力が増加しています。
- 非日本企業の国内での業務が拡大しています。ITサービス・マーケットを例に取れば、海外のITベンダーが国内ITベンダーとの戦略的アライアンスを通じて、積極的に国内に展開しています。また60以上のインド企業が国内向けのアプリケーション開発や保守に携わっています。インドのITサービス企業は、高い技術力・品質と低価格により、国内ITベンダーの脅威になりつつあります。ちなみに中国のITサービス企業は、現状では「価格半分 / 成果半分」といったところですが、日本との文化的な類似点や漢字という共通性のある文字などから、長期的にはインド以上の脅威になると考える専門家もいます。

グローバル化が進む一方で、国内の特殊なビジネス慣習も依然として存在します。筆者らの知見によれば以下の三つがその主なものです。

(1) 終身雇用

終身雇用の慣行は、コスト削減の手段として人的削減を利用できる可能性が下がるといった点で、ビジネス形態に特殊な環境をつくり出しています。例えばアウトソーシング・サービ

スの場合では、顧客企業からITサービス・プロバイダーに従業員を移すために、ジョイント・ベンチャーや独立IT子会社がしばしば必要となります。

(2) 単純な契約

ITシステム関連のサービス契約などに代表される国内の契約形態は、諸外国の契約に比べて単純です。まず企業の最高レベルでの交渉・同意ありきで、特定の契約義務や関連する不測事態への対応、罰則規定などの厳密な定義よりも、事業全体の合意を重視するという特徴が見られます。

(3) ビジネスとITの整合性の不足

ITシステム化の効果をビジネス価値に置き換えて考えると、この習慣が他国に比べて相対的に浸透していないため、ITシステム導入の際に、費用対効果を含むビジネス視点での評価指標と目標値が不明確なケースが少なくありません。

国内企業のe-グローバル化を考えるに当たって、こうした特殊性について常に意識しておく必要があります。ただし昨今では、こうした特殊性にも変化が見られるため、個々のケースで詳細な検討が必要です。例えば、筆者らの最近の調査によれば、アウトソーシング・サービスのお客様のほとんどが、全体としての合意を意味する簡単な契約書だけでは満足せず、契約に付随するSLA (Service Level Agreement) の充実や、定量的な評価指標を使った目に見える実績評価を望むようになってきています。

2.3. e-グローバル化の課題

前節で述べたように、企業がe-グローバル化を進めるビジネス・ドライバーは種々あって、それに伴い主要な課題も異なります。ここでは二つの代表的な事例*1を紹介し、e-グローバル化にかかわる代表的な課題を示します。

*1 事例は事実に基づいたものですが、議論の汎用性を確保するために以下の修正を加えてあります。

- 複数のお客様の事例を基に、共通の課題をグループとしてまとめ、仮想のA社およびB社の事例として作成しました。
- 課題の抽象性を高めるために、個々の企業に固有な事情はすべて排除しました。

2.3.1. グローバル化を進めるお客様への対応

A社は電子部品メーカーです。主に国内で生産し、国内・欧米の電子機器メーカーのお客様へ、各拠点の販売会社を通じて販売していました。ところが、A社のお客様である電子機器メーカーの生産拠点は、アジア、特に中国にシフトし始めています。また生産をEMS (Electronics Manufacturing Service) 企

表1. グローバル化を進めるお客様に対応できないA社のグローバル化課題

- お客様の生産拠点が日本や米国からアジアにシフトする際に、お客様の動きについていけず、ビジネス機会を失っている。
- 同じお客様に対する製品価格が地域ごとにまちまちであるため、ビジネス上の不都合が出ている。
- お客様からの新製品に対する要求や市場のトレンド情報を十分に共有・活用できていないため、競合他社に市場を取られている。
- グループ全体としての生産量が市場の需要を十分に反映していないため、必要以上の在庫を抱えたり欠品を起こしたりしている。
- お客様が必要とするときにタイムリーに製品を届けられないことで、販売機会に加えてお客様の信頼も失っている。
- オーダー変更を含むオーダー処理において、お客様の要求に十分柔軟に対応できていない。

業に委託するケースが増え、部品の選択・認証に関してEMS企業が強い影響力を持つようになってきています。EMS企業の多くはアジアに位置しています。加えて、中国の電子部品産業が日増しに強力になってきており、業務/製品品質のいずれも向上が目覚ましく、A社の脅威となりつつあります。

このようなビジネス環境下で生き残るには、表1に示す課題を解決しなければなりません。ちなみにこうした課題は部品メーカーだけでなく、多くの製造業に共通するものです。課題を整理すると、社内のオペレーションに関するものが大半です。具体的には、社内の組織や、業務プロセス、業務ルール、共有/開示情報の内容とその方法、それを支援するIT基盤であり、これらの不備がビジネス上の課題となっていることが分かります。

2.3.2. ポータル・サイトのグローバル展開

B社は製造装置メーカーです。主に国内で生産し、国内・欧米・アジアの製造業のお客様へ、各拠点の販売会社を通じて販売していました。お客様へのサービス・レベルの向上と、社内コスト削減の同時達成のために、B社米国支社において以下の機能を持つB to B(Business to Business: 企業間取引)ポータル・サイトを作成しました。

- e-コマース
製品カタログ、受注、生産・配送のトラッキングなどの機能をオンラインで提供。
- e-カスタマー・ケア
製品マニュアルなどの技術情報をオンラインで提供。
- e-ラーニング
ディスタンス・ラーニング機能、および教育の申し込みを含む教育関連の各種アドミニストレーション機能のオンライン提供。

B社はこのポータル・サイトをグローバルに展開しようと考えました。当初、主な検討課題は「グローバルなIT基盤」のように思いましたが、実際に各国の事情を調査すると、ポータル・

サイトの機能に対する各国の要求が千差万別であり、その対応策を策定するために、各国のマーケティング事情やポータル・サイトによるビジネス上のメリットなどを明確にする必要が生じました。

上記2例に見られるように、効果的なe-グローバル化の実現のために検討すべきテーマは、ビジネス戦略から組織・プロセス、そしてIT基盤に至る幅広いものとなります。

3. e-グローバル化の戦略立案のための方法論

ここでは、筆者らが開発^{*2}したe-グローバル化の方法論について記述します。

本方法論は、ビジネス・モデル設計(業務プロセス、組織構成、ビジネス・ルール、IT基盤のアーキテクチャーなど、ビジネスの仕組みの設計)の前段階に位置するものです。言い換えれば、本方法論の成果物であるe-グローバル化・リスク軽減戦略は、ビジネス・モデル設計における要件、すなわち入力情報となります。例えば、最終的にERP導入を目指すお客様の場合、この方法論で求めた要件(リスク軽減戦略)を満たすためのビジネス・モデルを以下の手順で設計します。

- (1) リスク軽減戦略の要件を満たすべき業務プロセスや組織、スキルなどの内容を記述します。
- (2) 上記(1)を支援するITシステムのケーパビリティ(機能・性能など)を求めます。
- (3) 必要なケーパビリティを実現するために最適なERP(Enterprise Resource Planning: 統合基幹業務システム)を選定し、そのカスタマイズ要件を定めます。

本方法論は二つのフェーズから構成されます。まず、e-グローバル化に伴うリスクのアクセスメントを行います。次に、アクセスメントの結果得られた主要なリスクに対してリスク軽減戦略を定義し、それがこの方法論の最終成果物となります(図1参照)。

*2 米国IBMの組織であるe-Business Strategy & Design Global Practiceが中心となり、筆者を含む数名で作成したものです。

3.1. リスク・アクセスメント

e-グローバル化・リスク・アクセスメントでは、e-グローバル化プロジェクトに対するビジネスおよび技術的な側面でのレジリエンスを診断し、各視点でのギャップとそれに伴うリスクを認識します。このリスク・アクセスメントのフレームワーク

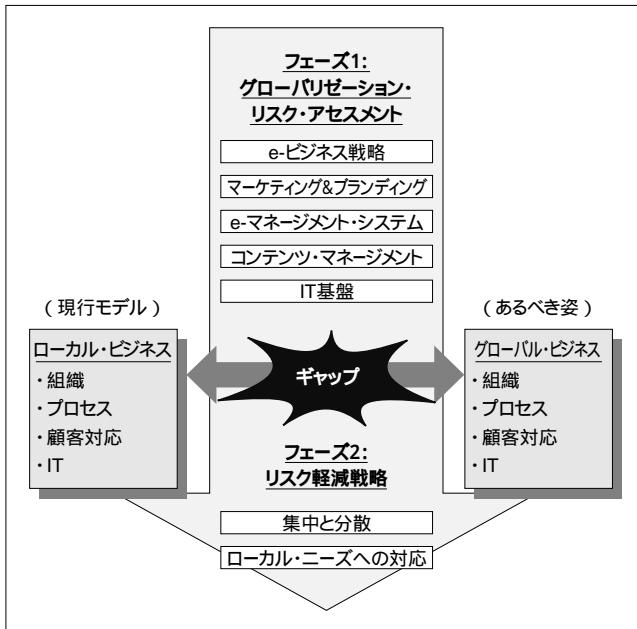


図1. e-グローバル化戦略立案のための方法論

は以下に示す五つの重要カテゴリーから構成されます。

3.1.1. e-ビジネス戦略リスク・アセスメント

e-グローバル化を進めていく際に発生する主要な問題の一つに、地域間の異なる要求の調整がなかなか進まないことが挙げられます。この場合、一段高い見地から狙いを再確認したり、企業全体のe-ビジネス戦略に対する地域別の要求の整合性をアセスすることなどが効果的です。

e-ビジネス戦略リスク・アセスメントでは、e-グローバル化の前提となる企業の競争力の評価や、グローバル環境が与える外的要因の理解、e-グローバル化を支える企業内部のケーパビリティのチェックなどに焦点を当て、e-グローバル化プロジェクトの展開に対する企業の能力を総合的に評価します。加えて、e-グローバル化プロジェクトとe-ビジネス戦略の整合性も評価します。アセスメントの具体的な内容を表2に示します。

3.1.2. マーケティング&ブランディング・リスク・アセスメント

米国の大手食品メーカーC社が、アフリカでベビー・フードを発売しました。その際、米国で使っているパッケージと同様にかわいい赤ちゃんの絵を採用しましたが、その後、アフリカの消費者からの苦情で判明したことがあります。アフリカでは字の読めない人が多いため、通常、缶のラベルには内容物の絵を載せるということでした。こういった極端な例はまれです

が、グローバル化に際して、マーケティング&ブランディングにかかわるリスクは常に存在します。

マーケティング&ブランディングのグローバル・リスク・アセスメントは、対象となる全地域の顧客要求やニーズを、企業がどの程度的確にとらえるケーパビリティを持っているのかの判断に用いられます。まずその企業のマーケティング・プロセスを評価することによって、各地域におけるマーケティングにかかわる重要リスクを割り出します。次に現行のブランド特性を評価し、ブランド・イメージをどのように全地域に拡大すべきかを評価します。アセスメントの具体的な内容を表3に示します。

3.1.3. e-マネージメント・システム・リスク・アセスメント

e-マネージメント・システム(以下、e-MS)は、最近話題になっている「ガバナンス」に近い言葉です。すなわち、e-ビジネスを効果的・効率的に展開・運営していくために必要な社内管理の仕組みすべてを指します。IBMはe-MS構築のための方法論を持っており、それによるとe-MSは七つの要素から構成されます(図2参照)。

e-MSリスク・アセスメントは、グローバルなe-ビジネスプロジェクトを効率良く管理・促進するために、組織の新たな設立と、プロセスの統合に関する企業のケーパビリティを評価し、e-グローバル化の妨げとなる可能性のあるマネージメント・組織・プロセスに関する課題を抽出します。

e-MSの七つの要素について、おのおののリスク・アセスメント

表2. e-ビジネス戦略リスク・アセスメントにおける検討項目

- (1) 中核戦略に対するe-グローバル化プロジェクトの整合性のアセスメント
 - e-ビジネス・スコープ、e-ビジネスの目的、e-ビジネスのコア・コンピテンシーなどといった中核戦略に対するe-グローバル化プロジェクトの整合性を評価。
- (2) e-グローバル化プロジェクトの展開の価値・狙いの確認
 - e-グローバル化プロジェクトの成果に対する、ステークホルダー視点での価値を明確化。
 - その価値を提供するために必要な、企業のケーパビリティとリソースを定義。
- (3) e-グローバル化プロジェクトのためのケーパビリティ、リソースの調査
 - 現行のケーパビリティおよびリソース(人とIT)を調査。および(2)とのギャップにより、新たに必要となるケーパビリティを明確化。
- (4) e-グローバル化プロジェクトのステークホルダーへの影響のアセスメント
 - ステークホルダー(お客様、企業全体、各ビジネス・ユニット、サプライヤー、パートナー)に要求する変化と必要なコミュニケーション、教育などを定義。
 - 大きく影響を受けるステークホルダー(特にお客様)にかかわるリスクを評価。
- (5) 市場における競争優位性の評価・確認
 - 企業のe-グローバル化プロジェクトのアプローチにかかわる強み/弱みを理解するために、各国・各地域におけるその企業の競争優位性を評価。
 - 評価の視点: 5フォース・モデル、e-ビジネスの活用度、顧客ロイヤリティ、流通チャネル。
- (6) 各国/地域のビジネス環境要因のアセスメント
 - 各国/地域に固有なビジネス環境を調査・理解することにより、展開のリスクを最小化。
 - 検討視点: 経済(経済動向、政府の補助金、非関税障壁など)、社会(文化・言語・教育など)、政治・法令(ビジネスの所有権、仲介者の必要性など)、地理(気候・人口など)。

表3. マーケティング&ブランディング・リスク・アセスメントにおける検討項目

1. グローバル・マーケティング施策のアセスメント ・対象地域ごとに、マーケティングの目的・戦略、マーケティング・プロセス、およびマーケティング管理の評価尺度について分析し、関連するリスクを抽出。 (1)マーケティング戦略・管理の現状を、以下の観点から評価 - 価格戦略 - プロモーション戦略・メカニズム - 消費者ニーズの把握メカニズム - マーケティング、顧客サービスの組織 - 流通戦略など (2)マーケティング評価尺度について調査・分析 - 戦略目標に整合したバランスの取れた評価指標の観点から評価 - 評価指標の定義に加えて、そのための情報取得/処理能力のレディネスも評価	
2. グローバル・ブランド管理プロセスのアセスメント ・現行のブランド特性を評価し、このブランド・イメージをどのように全地域に拡大すべきかを検討し、関連するリスクを抽出。 (1)以下のステークホルダーに関する企業の市場調査能力を、地域ごとに調査・分析 - 企業自身(自社ブランド認知など) - サプライヤー(サプライヤーの能力など) - 顧客(購買行動・市場セグメンテーションなど) - 競合他社(ベスト・プラクティスなど) - コンプリメンター(付加価値の内容など) - 地域ごとの経済・文化・法律などの特徴 (2)複数の地域で統一感のあるブランド・イメージを確立するためには、基本となるブランド要素と管理プロセスの定義が不可欠であり、以下の観点からアセスメントを実施 - ブランドの意図・ビジョン - ブランド・ピクチャー(各地域でのブランド認知など) - ブランドに基づく顧客モデル(ブランドに関連した顧客の行動、意思決定プロセスなど) - 統一感のあるブランド確立のためのプロジェクト	

の概要を表4に示します。なお、e-グローバル化の方法論では、七つの各要素についての検討項目を詳細に定義していますが、本論文ではスペースの関係で省略しています。

3.1.4. コンテンツ・マネージメント・リスク・アセスメント

すべての地域において効果的に情報を管理するための企業のケーパビリティを評価します。高品質、タイムリー、かつ正確なコンテンツの展開と管理のために必要なコンテンツ・マネージメント(以下、CM)の組織、役割と責任、マネージメント・プロセス、CMポリシー、CMソース、およびCM評価尺度に焦点を当てます(図3)。

グローバル企業が、e-ビジネスを活用して新顧客市場に打って出る際には、企業のインターネット・サイトは、それがトランザクション/情報提供/マーケティング中心のいずれにかかわらず特定のオーディエンスの要求を満たすために、慎重に選定・保守されたコンテンツを必要とします。一方多くの場合、CMは複数の地域と組織にまたがります。コンテンツの選定/作成/保守プロセスはアドホックであり、かつ組織間で異なり、そしてコンテンツが体系立った方法で評価・保守されることは極めてまれです。長期的視野で見ると、CMシステムの定義に真剣に取り組まない企業は、何度も作り直され、古臭くて顧客ニーズに合致しないコンテンツにより、不必要な経費増と顧客不満足を招くこととなります。

CMリスク・アセスメントは、企業のグローバルCM戦略の欠陥を見つけ出し、その成果は、e-グローバル化を進める企

業のために、効果的なCM戦略の設計に活用されます。

3.1.5. IT基盤リスク・アセスメント

企業のIT活用の現状に基づき、各国/地域においてビジネスを行う際のリスクについて評価します。このアセスメントのフォーカスは、グローバル展開の対象となるすべての地域において、以下の事柄に関する企業のケーパビリティを評価することです。

- (1)ビジネス・プロセスに対するIT基盤の整合とITシステム間の互換性。各地域のシステムをいかにして統合するのか?
- (2)アプリケーションの開発、配布、および管理のためのIT管理プロセス。各地域においてIT管理のための組織とプロセスをどのように構成すべきか?
- (3)データ・セキュリティとユーザー・プライ

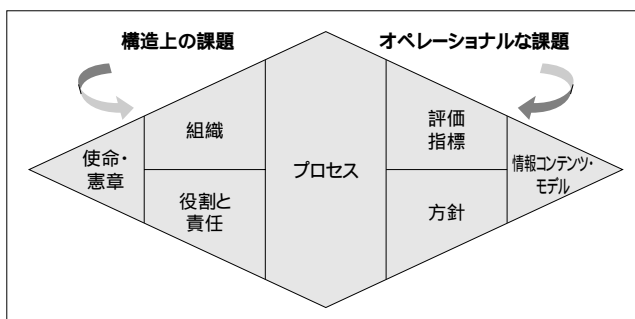


図2. e-マネージメント・システムの構成要素

表4. e-マネージメント・リスク・アセスメントにおける検討項目

使命・憲章	企業内におけるグローバルなe-マネージメント・システムの目的とアプローチを評価する。
組織	組織構造、業務報告の部門間の関係、およびグローバルなビジネス・リソースと、それに対応する他部門や他地域とのつながりの有効性を評価する。
役割と責任	各地域のオペレーションにかかわる重要作業要件の定義を確認し、主要機能を遂行するグループや個人のスキルを評価する。
プロセス	各地域における主要プロセスの活動項目の流れを評価し、最も効果的なプロセス管理レベル(中央集中またはローカル)を評価する。
評価指標	企業、ビジネス・ユニット、グループ/チーム、そして個人の各レベルにおけるグローバル・ビジネスに対する責任のメカニズムを評価する。
方針	グローバル企業としてのマネージメント指針、標準、および業務手順に関する方向性を評価する。地域ごとの法規制およびポリシーがどのようにビジネス・プロセスに影響を与えるかも判断する。
情報コンテンツ・モデル	全地域において統合・最適化されたコンテンツ・マネージメントの実現に向け、現状のデータ・コンテンツ・マネージメントをビジネスの視点から評価する。

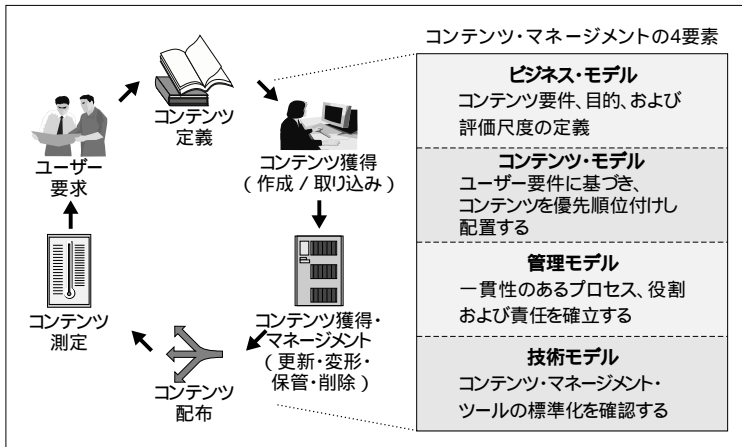


図3. コンテンツ・マネージメントの流れとアセスメントの対象

表5. IT基盤リスク・アセスメントにおける検討項目

<p>(1) グローバルe-ビジネス・システムが提供するべき機能 下記の内容を要件概要として整理する。 <ul style="list-style-type: none"> • グローバルなe-ビジネス・ソリューションの機能に対する関係者の要求・期待。 • 対象となるITシステムのスコープ（ハードウェア、アプリケーション、データなど）。 </p> <p>(2) コンテンツ・マネージメント・システムの現状</p> <p>(3) 現状のIT環境のe-グローバル化に対するレディネス e-グローバル化にかかわる下記のIT関連事項のレディネスを調査する。 <ul style="list-style-type: none"> • ハードウェア、システム・ソフトウェア、およびアプリケーションの現状の能力。 • データ保守（ビジネス・オーナー）およびITシステム保守（技術オーナー）の責任。 • 対象となるIT業務プロセスと関連スキル。 </p> <p>(4) ビジネス・プロセスのコンパチビリティのための主要アプリケーションとデータの現状 以下の連携について調査する。 <ul style="list-style-type: none"> • ビジネス・プロセスとそれら相互の連携をアプリケーションがどのように支援し、その間でデータがどのようにやり取りされているか。 • 各地域のITシステムとそれら相互の連携（システム構成、アプリケーションとデータのバージョン、使用しているAPIなど）。 </p> <p>(5) ユーザー・グループと対応するアプリケーションおよびデータの現状 類似のアプリケーション、データ要件を持つユーザーをグループ化し、要件の整理や優先順位付けに利用する。</p> <p>(6) データ・フローのあるべき姿と現状とのギャップ e-グローバル化に必要なデータ・フローに関して、以下の観点から現状とのギャップを分析する。 <ul style="list-style-type: none"> • グローバルに適用するコード、データ・フォーマットなどの開発の必要性。 • 各地に散在するデータの収集方法の方針。 • 各地のデータベースのDBMS機能のコンパチビリティ。 </p> <p>(7) データ・セキュリティおよびプライバシーの要件 データ・セキュリティとプライバシーの要件を定義し、プロセスおよびテクノロジーに対するニーズを明確化する。</p> <p>(8) ネットワーク・アーキテクチャー要件の概要 機能・性能・セキュリティの要件を満たすためのネットワーク・アーキテクチャー要件の概要を定める。また、実現される機能・性能と必要となる投資のトレードオフについても検討する。</p> <p>(9) アプリケーションを支援するためのIT基盤の概念設計 ユーザーと設計者の共通理解を深めるために、あるべき姿の概念設計を行う。 <ul style="list-style-type: none"> • ノード、ノード間接続、構成要素、場所などを、概念レベルで記述。 • アーキテクチャー（プロトコル、キャパシティ、可用性、復帰容易性など）の概要の定義。 </p> <p>(10) IT基盤のグローバル化リスクのまとめと評価 IT基盤、ネットワーク、アプリケーション、ユーザー・インターフェース、インターネットの法規制・方針、コンテンツ・マネージメントなどの、グローバル化に関連したリスク。</p>	<p>パシーを含め、各地域でユニークなITおよびビジネス関連の法的課題の理解。</p> <p>(4) e-ビジネスを活用するためのITレディネス。必要となるITスキル、システム・インテグレーション、システム改良、および新たなビジネス・プロセスの理解。</p> <p>アセスメントの具体的な内容を表5に示します。</p> <p>3.2. リスク軽減戦略の作成</p> <p>e-グローバル化の方法論の後半部分である「リスク軽減戦略の作成」では、アセスメントの結果から得られた主要なリスクに対して、通常、お客様チームと協同でその軽減戦略を作成します。その流れは以下の通りであり、結果はビジネス・モデル設計への要件（入力情報）として利用されます。</p> <p>(1) グローバル・リスク・アセスメントで明らかにされたすべてのリスクに対し、優先順位を付けます。</p> <p>(2) 以下の視点にフォーカスして、優先順位の高いリスクに対する軽減戦略を立案します。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 集中化または分散化させるべき業務プロセスやITシステムの選択（3.2.1節参照）。 • 各地域のマーケットでの固有な対応の必要性の明確化（3.2.2節参照）。 • マネージメントおよび日常業務のための最も効果的な組織構造。 • ビジネス・プロセスの最適化に貢献するe-ビジネス・プロジェクトの導入方法。 <p>(3) リスク軽減戦略の実現に関するロード・マップを地域・リスクごとに作成します。</p> <p>(4) 作成したリスク軽減戦略を、グローバルなe-ビジネス設計プロセスへの重要要件として反映します。</p> <p>3.2.1. 集中と分散</p> <p>e-グローバル化のリスク軽減戦略を考える際の基本は、まず何を中央に集中させ、何を各地域に分散させるのかを決定することです。筆者らのチームでは、集中と分散を検討するフレームワークとして、ロール・マトリックスを活用しています。ロール・マトリックスとその活用方法に関しては[参考文献2]に詳しく述べられていますので、本論文ではその概要を述べるにとどめます。</p> <p>図4に示すように、ロール・マトリックスは、横軸にコントロールの必要性の高低を、縦軸にスケール・メリッ</p>
--	---

ト追求の必要性の高低をとった2×2のフレームワークです。コントロールの必要性とスケール・メリット追求の必要性の組み合わせから以下の四つのタイプに分けられます。

自主独立

業務プロセスやITシステムなどに対し、それぞれの拠点・部門において管理のルールを決め、自主開発 / 作成 / 自主運用を行う領域です。各拠点や部門のニーズに対する対応の自由度を高めた状態ですが、その一方で統制がまったく取れていない状態でもあります。

管理の集中

コントロールの必要性は高いものの、スケール・メリットの追求のための集中化が重要でない場合に対応します。企業全体の標準を定めて全体管理を行いますが、その後は各拠点 / 部門での自主運営に任せている領域です。

処理の集中

業務プロセスやITシステムなどにおいて、全社的なコントロールの必要性は大きくないものの、スケール・メリットの観点から1カ所で集中処理すべき場合です。本社集中購買による部品コストの削減は典型的な例です。また、部門サーバーを例にとると、サーバーの仕様は部門ごとに異なりますが、その運用をIT部門で集中的に行い、経費削減を達成している場合に対応します。

管理・処理の集中

全社レベルのコントロールの必要性が高く、同時にスケール・メリットの大きい場合です。部門サーバーの例でいえば、サーバーの機種・仕様などの基準を設定し、同時にその運用を集中的に行っている場合に対応します。

3.2.2. ローカル・ニーズへの対応

ロール・マトリックスは、主に社内のケーパビリティの観点から、集中 / 分散の最適化を図るものです。この観点から組織、プロセス、ITシステムなどの配置の概要を定義した後、ローカ

高↑ スケール・メリット追求の必要性 ↓ 低	③ 処理の集中 ・集中化することでコスト削減や作業工数低減を実現できる作業。 ・例：全社集中購買、中央サーバーでの集中処理。	④ 管理・処理の集中 ・全体の仕組みが機能するために、コントロールが必要で、かつ集中化の効果も期待できる作業。
	① 自主独立 ・拠点や部門の自主性に任せた方がよい作業。 ・各部門を単位とするITシステムの検討・構築。	② 管理の集中 ・中央が設定した目標・標準・ルールの下で、各部門が自主的に運営する作業。
	低	高

図4. ロール・マトリックス

ル・ニーズ(対外的な要件)へ適切に対応するという観点から修正する必要があります。ローカル・ニーズとして考慮すべきものは、主に次の2点です。

(1) 顧客要求への迅速な対応

成功するグローバル企業のゴールは「文化的に多様な地域の顧客に対して、常に価値を提供できるケーパビリティを持つこと」といわれます。地域の顧客やステークホルダーのニーズへの迅速な対応は、社内の効率化以上に優先されるべき場合が少なくありません。一方、筆者らのコンサルティング活動の経験によれば、各拠点で独自に決めたプロセスを「お客様のためのローカル・ニーズ」と勘違いしてしまっていることが往々にしてあります。これらを混同しないように注意します。

(2) 地域の慣習やルールへの対応

例えば、各地域の商取引の慣習や、各国の税法、利益の本国送還ルールなどです。これらはその地域のビジネスの前提であり、必ず従わなければならないものです。

4. e-グローバル化の戦略立案事例

前章でe-グローバル化の方法論について説明しましたが、ここでは作成したe-グローバル化戦略(リスク軽減戦略)の立案結果の事例^{*3}を紹介し、e-グローバル化に共通な要件を探ります。

*3 2.3節の事例と同様に、議論の汎用性を確保するために修正を加えています。

4.1. グローバル化を進めるお客様への対応を目指す

A社の戦略

筆者の考えでは、e-グローバル化において最初に実現すべきことは「グローバルな情報共有」です。表1に示した「グローバル化を進めるお客様に対応できないA社のグローバル化課題」は、実はグローバルな情報共有により、そのほとんどを解決できます。

まず、A社の課題に対する検討のアプローチについて、簡単に説明します。表1を見れば分かるように、A社の課題のほとんどは、自社の業務およびITケーパビリティの不足に起因するものです。そこでe-マネジメント・システム、コンテンツ・マネジメント、IT基盤の三つのカテゴリー(社内のケーパビリティに対応)にフォーカスして、アセスメントを進めました。その結果から得られたグローバル化のための主要な要件(リスク軽減戦略)は以下の3点でした。

- ・ グローバルな顧客アカウントの統一的な管理・支援

- 統合されたオーダー管理システム
- 在庫管理と生産管理の統合

4.1.1. グローバルな顧客アカウントの統一的な管理・支援

A社の目指す「アジアに進出するグローバルなお客様の動きにきちんと追随し、同一のお客様の各拠点からの質問・要求に統一的に対応するケーパビリティ」の実現には、以下に示すように、企業としての新たなケーパビリティが必要となります。

(1) グローバルな顧客アカウントの効果的な管理・支援

- 顧客担当責任者の任命とその役割の定義。
- 顧客情報をグローバルに共有するための仕組みとルールの確立。

(2) 価格情報のグローバル共有

- 価格設定に関する基本ルールの確立。
- 価格情報をグローバルに実時間で共有するための仕組み・プロセスの確立。

(3) セールス情報のグローバル共有

- 新製品に関するお客様の要求や内容の共有。
- 競合他社情報の共有(価格・顧客アプローチなど)。
- 情報共有を促進するためのインセンティブやワークフローの確立。

4.1.2. 統合されたオーダー管理システム

お客様からのオーダーへのグローバル規模での統一的な対応と、社内における効率的なグローバル・オペレーションの基本として「統合されたオーダー管理」が重要となります。そのためには以下に示す新たなケーパビリティが必要です。

(1) 任意の形態のオーダー(Web、EDI、電話、FAXなど)をいつでもどこからでも受け付けられるケーパビリティ

- オーダーの受け付けと処理を、グローバルに標準化されたプロセスで行う仕組みの確立。
- 電子的な受注の一本化。

(2) オーダー処理 / オーダー変更処理プロセスの改善

- オーダー処理状況を簡単かつタイムリーに共有する仕組みの確立。
- グローバルにATP(Available to Promise: 納期回答)を行うケーパビリティの確立。

(なお、ここで述べた機能の実現には、グローバルな情報共有の仕組みに加えて、受注システムやサプライ・チェーン計画の機能が重要となります。)

4.1.3. 在庫管理と生産管理の統合

グローバル規模での最適在庫を実現するために、また前節

で述べたケーパビリティを支援するために、「在庫管理と生産管理の統合」が必要であり、その前提としてグローバル在庫に関する正確でタイムリーな情報の共有が欠かせません。

(1) 在庫情報のグローバルな共有

- 在庫の共有に関するビジネス・ルールの設定。
- 各地域の正確な在庫情報をタイムリーに共有する仕組みの確立。

(2) 在庫管理と生産管理の協調

- 生産計画作成時にグローバル在庫情報を参照するプロセスを確立。

4.2. B社のポータル・サイトの効果的なグローバル展開戦略

企業内のギャップは、国内では事業部間におけるものが典型的ですが、グローバルな環境では、想定できないような大きなギャップが地域間に存在するケースがあります。その内容や規模によっては、通常のリスク軽減戦略策定プロセスが機能しないこともあります。一步後退して、e-グローバル化の方針や進め方自体を変更せざるを得ないこともあり得るでしょう。ここではそのような事例を示します。

B社の目指す「ポータル・サイトの効果的なグローバル展開」のためには、まずポータル・サイトの機能が、展開先のお客様のニーズに合っているかどうかを調査する必要があります。加えて、ポータル機能に対する各国の千差万別の要求の採否の決定や優先順位付けを行うには、e-グローバル化の目的や方針の確認に基づく全社的な評価指標の作成が不可欠です。そこでe-ビジネス戦略リスク・アセスメントおよびマーケティング&ブランディング・リスク・アセスメントにフォーカスして検討を進めました。

4.2.1. 不要機能の削減

B社のポータル・サイトが提供する機能の一つであるe-コマースは、欧米での顧客アクセプタンスは高そうでした。一方、アジアにおけるリスク・アセスメントにおいて、ポータル設計時の米国でのローカル調査では予想できなかった大きな問題が発見されました。

- ある国において、B社の売り上げの80%近くが巨大企業のお客様3社で占められていました。そして、これらのお客様は自社のe-プロキュアメント・サイトを持っており、B社にもそれを使用するよう強く求められていました。
- 日本を含む複数の国において、セールス時の最大の課題は、価格見積もりとそれに関連した交渉の効率化でした。現状のe-コマースはこれらの業務を支援する機能を備えておらず、アジア各国の営業責任者から、導入の費用対効果に

対して否定的な意見が寄せられました。

B社はアジア地域を担当するサーバーの導入を予定していましたが、B社コア・チームと筆者らの検討により、残念ながら「そのサーバーへのe-コマース機能の導入は、ROI(Return on Investment : 投資回収率)の観点から見送るべき」という結論に達しました。

4.2.2. 標準化の推進

e-カスタマー・ケアおよびe-ラーニングの機能は、グローバルな環境でも、お客様およびB社社員のアクセプタンスは高そうでした。一方、これらを支援する仕組みの概要をe-マネジメント・システム・リスク・アセスメントの一環として調査した結果は、例えば、各国で作成する文書のフォーマットとその作成プロセスやセミナーの申し込み方法などが各国で異なり、かつ各国担当者は現状の変更(標準化)に否定的でした。

こうした状況に対処するために、B社のコア・チームと筆者らは、このポータル・サイトを含むe-グローバル化の全社的な狙いや、予想される効果などを再検討することで、標準化のビジネス上のメリットを明確にし、各国の責任者・担当者を説得しました。これにより標準化プロジェクトが組織され、標準化が大きく進むこととなりました。ただし、標準化の進展を待たざるを得なかったため、このポータル・サイトのグローバル展開は大幅に遅れることとなりました。

B社のケースで得られた教訓は、以下の通りです。

将来グローバル展開を行うITシステムや業務プロセスなどを、ローカルに設計・導入する際は、e-グローバル化・リスク・アセスメントを、簡単なもので構いませんからできる限り早い段階で行うべきです。これにより、無駄な投資やプロジェクトの大幅な遅延を防ぐ可能性が高まります。

5. おわりに

本論文では、e-グローバル化に関して、筆者らが開発した方法論の概要を論述するとともに、主要な課題とその対応策(戦略)の立案事例を紹介しました。

e-グローバル化を目指す複数のお客様を支援した筆者の経験によれば、e-グローバル化を効果的に実現できているお客様はまれです。例えば、明確な狙いを持って、グローバルに共有すべき情報をビジネス・ニーズの観点から定義し、それを支援する業務プロセスやITシステムを実現できているお客様はまだごく少数です。また、ローカルな機能にか

りの投資を行った後で、それをグローバル展開しようとして壁にぶつかっているケースも散見されます。

こうした問題で苦勞されているお客様はむしろ増加の傾向にあると考えられ、本論文で述べたe-グローバル化の方法論と主要な戦略事例を、今後多くのお客様の支援において活用できるものと期待しています。

(ページ数および表記上の観点から、著者の了解を得て編集部にて手を入れてあります)

[参考文献]

- [1] Timothy I. Mills and Vincent G.Pizzo, "Seizing the Global Opportunity: Effectively Deploying Your e-Business to Extend Your Enterprise", Proceedings of the 21st Strategic Management Society's (SMS) International Conference, San Francisco, CA, October 2001
- [2] 甲賀 憲二 他『ITガバナンス』NTT出版、2002年3月29日