



『共通言語としての数字』を グローバルの経営管理に 根付かせるために



にっぽん 経営サミット掲載
インタビュー記事より抜粋
(<http://summit.ismedia.jp/>)

経理財務のグローバル化対応。 日本IBMが身をもって経験した苦勞と知見を生かす



日本アイ・ビー・エム株式会社
グローバル・ビジネス・サービス事業
コンサルティング・サービス
戦略コンサルティンググループ パートナー

松尾 美枝

日本企業のCEOにおけるグローバル化対応への意識は高い。しかし、それは裏返せば大きな危機感の表れといえる。日本企業の経営者の多くがグローバル化の進展は自社に大きな影響を与える外部要因であると指摘しており、最高財務責任者(CFO)も同様の言葉を口にしている。日本IBMのコンサルティング・サービスのパートナーは、経理財務部門が企業の進むべき方向を照らすヘッドライトになることでグローバル化を支援できると語る。

経理財務部門も 適材適所の人財配置が必要

IBMは2年に一度、グローバル企業のCFOに直接インタビューを行う形の調査を実施してきた。2009年～2010年にかけての調査では、日本のCFOが経理財務で今後必要な要件として、グローバル化、リーダーシップを挙げている。

「グローバル化に対応できる経理財務の人財がないという発言が相次ぎました。しかし、日本のCFOがグローバル人財としてイメージしている像は輸出を中心とする貿易立国モデルの時代のものなのではないでしょうか。つまり、人財を日本から現地に出し、管理する形です。モノを作って輸出するビジネスと同じように、人財も日本人責任者を輸出することが念頭にあるようで、この点には違和感があります」

日本企業が目指すビジネスの形は、すでに貿易立国モデルではなく、

現地での直接投資モデルへと大きく舵が切られている。それにもかかわらず、経理財務部門の役割や人財については旧来型のビジネスの形を引きずっていると、日本IBMグローバル・ビジネス・サービス事業で戦略コンサルティングの経理財務分野を担当するパートナー、松尾美枝氏は指摘する。

IBMは長年にわたるグローバル化対応の取り組みを通じて、Globally Integrated Enterprise (GIE: グローバルに統合された企業) という考え方を提唱している。21世紀の現在は企業の各機能を地球上で一番適切な場所に配置して経営資源を最適化する時代であるという認識だ。

「急成長する新興国でも、大きな市場であり続ける先進国でも存在感を持ったグローバル企業として活動するには、最適な場所に最適な機能があり、そこに必要な人財が配置されるという考え方です。それは経理財務であっても同様だと考えています」



『共通言語としての数字』を 1つの真実として全員で確認

松尾氏は2つの軸で考えることで、グローバル化対応の経理財務に求められる能力が明確になると言う。2軸とは縦軸に業務処理に高い能力を持つ「業務効率化」、横軸に分析に高い能力を持ち経営に示唆を提供する能力を持つ「ビジネス洞察力」である。この2つの方向を併せ持った人材が必要であり、そうした能力を持った人材が経理財務部門のグローバル化対応を推進することになる。

「縦軸の業務効率化はある意味地味ですが重要な取り組み、『標準化』なのです。経理財務で使うデータの定義を共通にし、システムも同じにすることでガバナンスを効かせ、業務プロセスのBPR (Business Process Re-engineering)を図り全体の業務効率を高めます。大切なポイントはこれによってどの国でもデータが同じ意味を持つことになり、グローバル全体の判断が素早くできるようになることです。1つの真実 (Single Version of Truth) を全員で確認して判断できるようになること、つまり『共通言語としての数字』が生まれることになります。これが実現すると、ビジネス洞察力の横軸を高める流れも出てきます」

日本国内や先進国の子会社単独ではこの2つの軸がある程度できていて優れた能力を発揮する経理財務部門が存在するが、新興国子会社になると不完全である。その理由は、進出時にまずビジネスを開始すること自体を優先し、経理財務機能の整備の優先順位を低くすることが多いからだ。

しかし、新興国で経理財務を日本の本社の要求水準で行える人材はそもそも少なく、結果現地のやり方に任せてしまい、後々大きな問題となっていく。現地法人が現地基準を用いて経理財務で使うデータを設定し、報告時に日本基準に変換する方法を用いるためデータの詳細や間違いがわからない状況が発生してしまうのである。また、先進国では進出して長い年月が経過していると、現地のやり方が根付いた後で本社の水準への変更を行おうとし、たいへんな苦勞をすることになる。

「新興国進出であれば初期の段階で『標準化』の基礎を現地にしっかりと身に付けさせないと、この問題は解消されません。また、後での変更は本当に苦勞します。その苦勞は、私たち日本IBM自身が実際に経験しています」

日本IBMは経理財務のやり方をグローバルに合わせるために、90年代に大きな変革を実施した。当時のIBMでは各国でばらばらなデータ基準を設定していたため、数字の意味がグローバルで統一されておらず、また、集計にも多大な時間を要していた。

経理財務のグローバル統一のたいへんな苦勞とその後の利点を、実際に現場で身をもって経験し、実感したことは日本IBMがコンサルティング・サービスを提供するに当たっての武器になっていると松尾氏は言う。

「IBMの規模でこうした経験をしたことは非常に貴重なもので、この経験から学び、培われた知見を持って、お客様の経理財務のグローバル移行をお手伝いしています。新興国に進出する場合も、この仕組みは変わりません。全社共通のパッケージとして、各国の基準に影響されない仕組みをつくったことは、経営管理の面から非常に優れていると考えています」

テールライトからヘッドライトへ

この仕組みになる前のIBMは連結での財務データを集計するのに3週間の時間を要していた。現在はグローバルで勘定科目がすべて揃い、その意味も同じになったため、新興国、先進国を問わず、売上実績集計は、たとえばハードウェアなどの場合1日で実施できる。また、連結での財務データも4日間でほぼ出せるようになっている。

「財務データ集計に3週間かかり、その内容の問い合わせなどをしているとあつという間に1カ月もの時間がかかります。つまり1カ月以上遅れた情報をもとに経営陣は何かしらの判断をしなければなりません。これを私たちはテールライト・オペレーション (後ろを見た管理) と呼んでいます。

現在は、1年先までの大まかな予想と3カ月先までの精緻な予想値をリアルタイムで更新し、組織の各階層でアクションを取ります。これによって、経営判断とそれに応じたアクションのスピードが大幅に早くなります。これをヘッドライト・オペレーション (前を見た管理) と呼んでおり、変化の激しい時代に新興国も含めた新しい環境で活動していく上で、非常に大きな利点になっています」



経理財務部門は新しい形への進化

では、ヘッドライト・オペレーションを実行する経理財務部門はどのような組織であるべきなのだろうか。松尾氏は新たな経営基盤としての経理財務部門は3層に分かれ、それぞれの役割で機能が異なる組織へと変わると言う。

第3層は経理を担う部門で、この部分はどこの国でも均質なサービスを提供するためにシェアード・サービス化、アウトソーシングを行い、適切なコストと場所で行うことが多くなってきている。これも標準化されたことで実現できる利点である。

第1層はビジネス・ユニットのパートナーとして、収益率の向上のために収益の構造把握や分析、問題抽出、課題解決策立案を担う。従来の経理財務の知識や経験を生かし、ビジネスに直結する情報を現場で最前線にいる営業職などに出していく、また意思決定をサポートするという付加価値の高い業務に携わることになる。第3層をシェアード・サービスに任せることで余裕が出た人財がこうした付加価値の高い業務に移行していくことが要点となる。そして、第2層の本社のCFO組織が環境変化やリスク・マネジメントについて判断をし、全体のバランスを取る。

「このように3層構造で考えることで、経理財務部門の価値を高めていくこと、ひいては人財育成やキャリア・パスの道筋が見えてきます。もちろん、この前提には『標準化』『共通言語としての数字』またそれに対応できる人財が必須です」

厳密な経営管理をもとに戦略を立案する

共通のデータを見ることで、新興国の現地法人も、先進国の子会社も、日本本社も同じ視点での経営管理が可能になる。世界各国で通用

するマーケティングを行い、開発し、販売、サポートを行っていく時代の中、グローバル事業を展開するために「数字」で語ることの重要性は、もっと理解され、浸透させるべきだと松尾氏は強調する。

日本本社がグローバルでガバナンスを効かすには、日本式の義理と人情、あうんの呼吸では限界がある。経理財務部門にとって『共通言語としての数字』を軸に各国の人財が議論できる環境をつくる活動をするのが非常に大切で、加えて、数字を見るだけでなく、企業の各種の仕組みに反映される数字として機能させなければならない。

「100カ国を超えるような進出をしているような企業では、『共通言語としての数字』を軸に、経営管理をわかりやすくし、人事に反映する。また、将来に向けて手を打っていくヘッドライト・オペレーションへとつなげていかなければ、多様なグローバルの人財は動きません。そのためにはグローバル全体で経営トップが見たい数字は何かを定義し、それを軸に管理体系を共通化しなければならないでしょう。プロジェクトでは世界各国に散らばる担当部門の人財が集まり議論を重ねて決めていくなど、丁寧な進め方をするケースもあります。とても苦労が続く作業ですが、この過程を経て各国の納得感を得ることで、仕組みが動き始めるのです」

経理財務のグローバル化対応は、本社の戦略立案を助け、事業環境の変化に素早く対応し、課題解決やリスク管理を図るためになくてはならない取り組みである。それを成功させるために『共通言語としての数字』をどこまで早く効率的に収集し、それを経営管理へいかに適切に組み込むかが成功のカギを握っている。



● IBM、IBMロゴ、ibm.comは、世界の多くの国で登録されたInternational Business Machines Corporationの商標です。
他の製品名およびサービス名等は、それぞれIBMまたは各社の商標である場合があります。現時点でのIBMの商標リストについては、www.ibm.com/legal/copytrade.shtmlをご覧ください。

