

グローバル経営に貢献する 経営管理プロセス変革

ーグローバルに統合された企業 (Globally Integrated Enterprise) の 実現に向けてー

今、日本企業は、新興国市場の売上高比率の増加、海外現地生産を含めたさらなるコスト削減への要求などに対応するため、グローバル市場への適時適価でのサービス提供を求められています。そのような中で、金融危機、震災など急激な環境の変化に、いかに迅速に対応していくかが、企業の成功の必須条件となっています。これらの環境変化への対応には、グローバル・レベルの経営情報を迅速に把握できる仕組みの構築、言い換えれば、グローバルでの管理のプロセス、IT、人材の面での変革が必要とされます。では、それらの実現のためにはどのようなアプローチ、ソリューションが必要なのでしょう。本稿では、特に経営管理領域に焦点を当てて、プロセス、IT、さらには人材有効活用のための経理財務業務の効率化の3つの側面でグローバル経営に貢献する経営管理プロセスの変革のためのアプローチを紹介します。

① グローバル経営管理プロセスの変革

1.1 グローバル企業への変遷と経営情報

グローバル企業への変遷をIBMでは、以下の通り3段階で定義しています。

第1段階 (国際企業「海外で作る・売る」): 本社にすべての機能が集約され、海外子会社は製造・販売などの事業の一部機能を担当

第2段階 (多国籍企業「海外への権限委譲」): 本社に戦略機能などの共通機能が集約され、海外子会社が自律的に事業を遂行

第3段階 (グローバル企業「地球で1つの会社」): 世界中で一番ふさわしい場所にそれぞれの機能を分散させ、「適正な場所で、適正な時期に、適正な価格で」経営資源を最適化する企業

業種、ガバナンス体制によって異なりますが、日本企業では、日本、北米、欧州、中国といった地域ごとに自律的に経営を実行している場合が多く、研究開発、IT導入なども各地域独自の裁量で実施しているため、海外でのシステムの導入状況が見えないという企業も多く見受けられます。今後は、さらなる効率化の観点からグ

ローバル・レベルでの最適化・効率化が必要となります。このようなグローバル化への変遷の中で経営に必要とされる情報はどのように変化していくのでしょうか。グローバルで最適に機能配置された企業においては、各国の法人単位での数値では適時な意思決定が難しく、機能をまたがったグループでの事業別・製品別といった詳細情報の把握とそれらの活用プロセスが必須となります。**図1**では、一般的なグローバル企業における商流を示しています。

グローバルに統合された企業においては、効率化の観点から、生産・販売・購買・財務・研究開発・本社機能は、それぞれもっとも適切な国・地域が統括する形に移行することが多くなります。例えば、中国に生産統括、北米に研究開発統括、日本に本社機能を配置するといった形です。このようなグローバルで最適化された状況においては、機能が最適な場所に分散されているため、単純に個別の国の財務諸表を見ても、「連結ベースの損益はどの程度か?」といった情報が把握できず、成長製品に対する経営資源の投下の判断・実行や、利益率の把握などが難しくなります。

こうして、グローバル化の中でどのように経営情報を把握するかが多くの企業における課題となってきます。次の項で、グローバル企業における情報活用の課題事

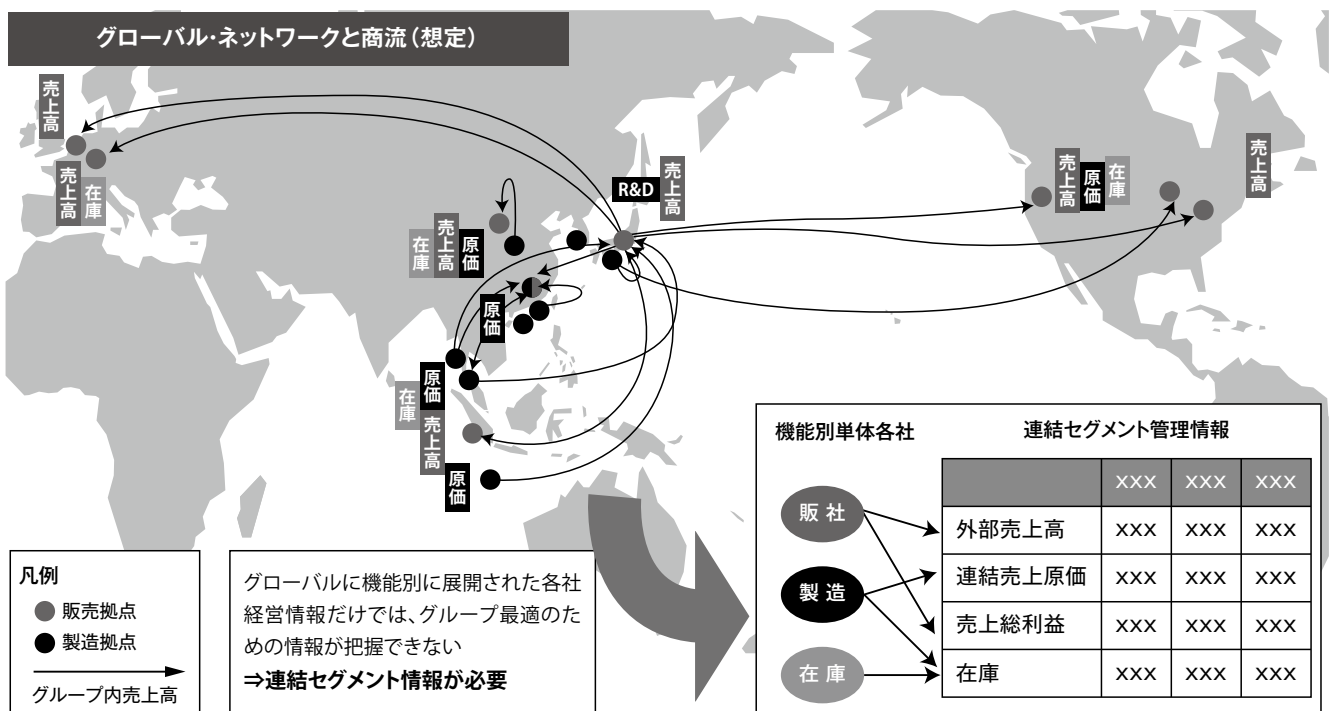


図1. グローバル・ネットワークと商流

例を見てみましょう。

1.2 グローバル企業における情報活用の課題

(1) 着地点管理

「受注見込み・受注・売上情報がタイムリーに把握できていないため、四半期・半期での着地見込みが精緻に管理されておらず、計画達成に向けたアクションが遅れている」

企業にとって経営目標の達成は、1つの使命でもあり、その達成度合いが企業の株価・評価にも反映されてきます。そのためには、今後の見込みがどの程度であり、企業としてどの事業領域、さらにはどの顧客・案件に集中目標を達成するかという意思決定を行っていくことが非常に重要となります。例えば、予算達成見込みの低い事業領域ではなく、成長しているほかの領域に経営資源を振り分け、全社としての目標を達成させるなどのアクションを取るために、現状の迅速な把握とそれを分析してアクション・プランを策定することを可能とするプロセス・システムの構築が必須となります。

(2) グローバル生販在情報

「各国での生産・販売・在庫情報がタイムリーに把握・連携されておらず、需要の変動に対する対応が遅れ、企業全体での在庫が急増し経営数値に対して多大な悪影響を及ぼした」

2008年の金融危機発生時に、需要の変動への対応が遅れ生産過剰による在庫が増加したという事例は記憶に新しいことです。この問題の本質は、在庫が増加したということにあるのではなく、現状の在庫、生産、販売の状況を統合的に把握して状況の変化に迅速に対応する仕組みがなかった点にあります。急激な需要の変動が起こり得る現状に連動可能な生産体制、生販材の情報を把握する仕組みを構築することが重要となります。

(3) 連結セグメント情報

「新興国市場での新製品連結損益など詳細なセグメント情報をタイムリーに把握できないため、実行施策の良否を適時に把握できず機会損失を招いている」

機会損失を回避するには、市場の急激な需要の変動を連結ベースで把握し、限られた経営資源を投下す

べき製品・サービスを判断できることが必要となります。どのセグメントに経営資源を投下するかという課題に対しては、製品・顧客・地域別連結損益といった詳細セグメント情報を迅速に把握し、適時に意思決定を可能とする仕組みの構築が重要となっています。

(4) 損益シミュレーション

「連結製品別損益といった詳細情報を把握できていないため、生産地域、販売地域を加味した損益のシミュレーションができていない」

どの製品・サービスが、どの地域・顧客に対し売れているのかといった実績情報に基づき予測を行う将来情報は、詳細な経営計画を立案する上で必須となります。しかし将来の予測を立てていく際には、詳細なセグメント情報の把握が前提となるため、経営情報の整備を可能とする仕組みの構築を行うことが重要となります。

② グローバル経営管理システムの導入

情報活用の課題解決のための手段の1つとしてシステムの導入があります。このシステム導入を効果的にかつ実現可能性をもって進める際のポイントとして、(1) 経営管理プロセスの構築にフォーカスする (2) 漸進的アプローチでクイックにスタートする (3) 将来を見据えたソフトウェアの選択をする、の3点が挙げられます。

(1) 経営管理プロセスの構築にフォーカスする

システムを構築することによって、ビジュアルに優れ操作性も良く、快適な画面で経営層が経営情報を簡単に参照できる環境は用意できます。しかし、これはあくまでスタートラインに過ぎません。「グローバルな経営管理に必要なKPI (Key Performance Indicator: 重要業績指標) による計画策定・実績把握を適時に実行する」「経営会議などを通じて共有・分析する」「経営を改善するアクションを策定するPDCA (Plan Do Check Act) サイクルを適切に運用する」というサイクルの中でシステムがいかに利用され役立つか、ということがシステム導入の生み出す価値となります。システム導入により経営情報の見える化を実現し、経営情報の活用・分析を進めていくためには、同時に経営管理プロセスの具体的な定義、とくに誰に公開し、どのような場 (経営会議など) で活用していくのかといった具体的な案を伴っ

た経営管理プロセスの定義・導入が同時に必要となります。例えば、経営会議での報告イメージ、サマリー情報から明細情報への分析のシナリオをイメージした帳票要件など、活用・分析の姿を基にしたシステム要件定義が不可欠です。

(2) 漸進的アプローチでクイックにスタートする

現在は、ビジネス環境の変化が激しい状況にあること、また情報は分析・活用されてこそ価値が生まれることから、システム導入による経営情報の見える化はクイックに実現される必要があります。一度に多くの見える化を実現しようとせず、KPIに優先順位を付けて少しずつシステム化を進める漸進的アプローチにより、クイックに見える化した範囲から経営管理サイクルをスタートさせ、情報を分析・活用して価値を生むという経営管理サイクルを根付かせることが重要です。その結果、情報に見える化すればすぐにその価値が生まれるとの意識を企業の中に醸成することができます。このクイックなアプローチを実現するためには、グローバル経営管理に必要な主要機能を網羅したアセットやテンプレートの活用が有効です。さらに、こうしたアセットやテンプレートに経営情報を取り込み、2～4週間程度で見える化した情報を基礎とした固有のKPIや経営管理プロセスの変革を定義していく体験導入型アプローチも有効です。

(3) 将来を見据えたソフトウェアの選択をする

システム導入の投資では、ソフトウェアへの投資額が大きな割合を占め、またソフトウェアの良しあしがユーザビリティや追加開発、維持運用コストなどに影響を及ぼします。漸進的アプローチで導入する場合、当初は会社・事業別の計画・実績といったサマリー単位での現状把握の視点から開始し、将来的に製品別損益見込みといった明細単位での将来予測の視点へと情報ニーズが展開することが想定されます。このため、ソフトウェア選定においても将来の拡張性を考慮した基準が重要となります。例えば、パフォーマンスの観点では、クイックなレスポンスが得られないと業務ユーザーにシステムを活用してもらえません。そのため、将来的に明細情報の取り扱いを予定している場合にはデータ・ウェアハウス・アプリケーション製品なども検討対象に加える、あるいはシミュレーションの予定があれば高速でリアルタイムに演算が可能なインメモリーのデータベース製品などを検討するという必要があります。また、将来予測を実現していくにはシミュ

レーションの元情報や明細レベルの見込み情報を営業部門などの業務ユーザーが作成することとなるため業務量の増大を抑える仕組みもシステムには求められます。具体的には、シミュレーションや予測データの入力機能や、ワークフロー機能をあらかじめ検討しておくことで、将来の追加のソフトウェア投資や複数の異なる製品を利用する不整合なシステムの構築を防ぐことができます。

③ 経理財務業務の効率化と人財の有効活用

これまでに、グローバル経営管理プロセスの変革における情報活用の課題やグローバル経営管理システムの導入について述べてきましたが、グループ経営管理に資する情報を把握するための入口となる経理財務業務を、現有的人材によって実施したままでは、変革後のグロー

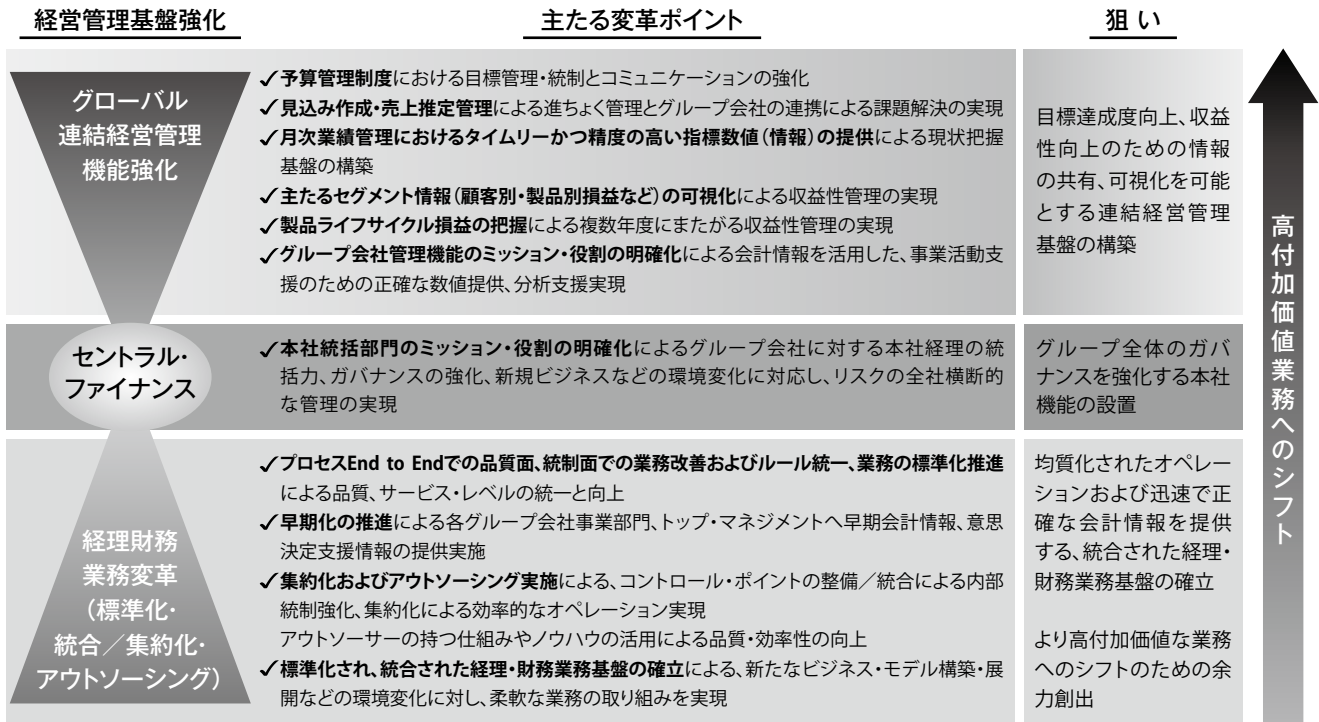


図2. 経理財務業務の変革による高付加価値業務へのシフト

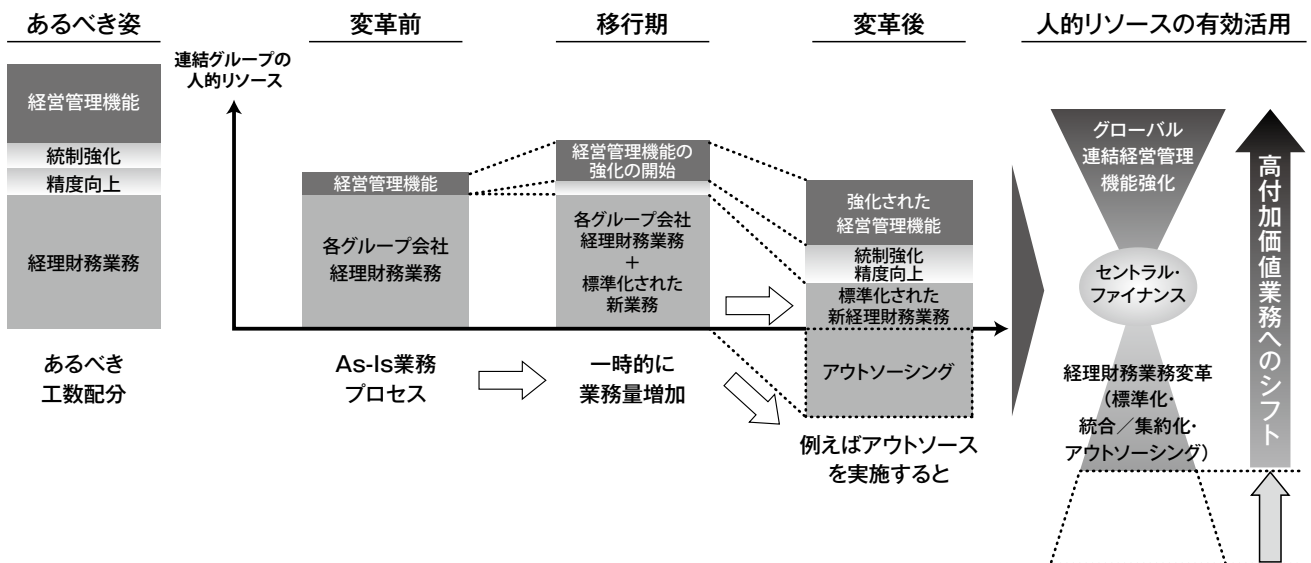


図3. 経理財務業務変革による人的リソースの有効活用

バル経営管理プロセスを運用していくことは難しい場合が多々あります。これは、グローバル経営管理プロセスを変革し強化した場合には、それ相応の業務負荷が増加するからにほかなりません。

そこで、グローバル経営管理プロセスを変革する際には、合わせて経理財務業務の標準化や業務の集約／統合による効率化、さらには業務のアウトソーシングによる業務のスリム化を図っていくことが重要となります。経理財務業務の効率化・スリム化によってもたらされる人的リソースを、より高付加価値業務へシフトさせていくことで、現有の人材の有効活用が実現されます。図2では、高付加価値業務へのシフトを目指した経理財務業務の変革とグローバル経営管理機能の強化における主たる変革ポイントと狙いを表しています。

また、これらの変革を実行していく際には、効率化・スリム化された経理財務業務やグローバル経営管理プロセスの定着が済むまでの期間に、現在の業務プロセスと変革後の業務プロセスの双方の同時稼働時期が生じるため一時的に業務負荷が増大します(図3)。

プロジェクトを推進していく際には、このことを念頭に置き実行計画の立案、推進体制の構築を行っていくことが重要となります。

4 ある製造業のお客様の事例

これまで経営管理プロセスの変革のためのアプローチを解説しましたが、このアプローチの成功例として、ある複数の事業領域を抱える製造業のお客様のケースを紹介します。

このお客様は中国など新興国を中心とした海外での売上増加や海外でのM&Aの実施により、事業領域ごとのビジネスを単体+子会社という形でなく、連結ベースで管理する必要性に迫られていました。

一方で現状の月次サイクルの業績管理プロセスでは、Excelを用いて各事業から概況報告を集め、それを本社管理部門が報告用資料として取りまとめる形式であり、作業工数、報告のスピード、報告内容の質の面で問題を抱えられていました。

この課題解決のために、「経営管理システムの導入」を約6カ月間という短期間で実現し、事業別の連結損益の把握、月次の実績把握のスピードを3営業日程度前倒し、資料作成の工数の削減を実現しました。現在は次のステップとして、事業領域ごとに異なるビジネス・

モデルに適した経営管理のプロセス、具体的には、着地点管理の仕組みの構築、国内外の工場を統合的に管理するための生販在情報管理における財務的結果指標から、リードタイムなどの活動指標までのKPI体系の整備といったさまざまな取り組みを進めています。

このお客様がこのように短期間で経営管理システムの導入を実現できた成功要因としては(1)具体的な情報の分析・活用イメージの存在(2)キーパーソンへのプロジェクトへの関与(3)ソフトウェア製品やアセットの有効活用、の3点が挙げられます。以下この3点について詳しく説明します。

(1) 具体的な情報の分析・活用イメージの存在

本事例では、経営管理システム導入前には役員会議などではExcelで作成した資料を使用していました。お客様はこのExcelを廃止して、構築した経営管理システムを活用して役員会議で情報共有を図ることをゴールとして設定していました。そのため、システムで扱うべき経営情報の範囲や、画面のイメージや操作性といったシステムの機能は、経営会議を進行する上で必要なものに焦点を絞って検討が進められ、実際に設計や開発を進めていく段階でも評価の基準が明確にでき検討内容がぶれず、検討のスピードアップも図れました。一般的に情報系のシステムで活用されるBI(Business Intelligence)ツールなどのソフトウェア製品は柔軟性があるため、あれもこれも情報や機能を盛り込むことが可能となります。しかしながら、例えば、使用目的は明確でないが伝票明細レベルの情報がERP(Enterprise Resource Planning)にあるのでその情報をシステムに「せっかくだから持たせよう」といった要望や判断が生まれると、システムの目的に合わない余計な設計・開発作業が生じ、コスト・プロジェクト期間の管理も難しくなります。こうした状況を生じさせないためには、経営会議で報告するといった利用ケース、利用目的を明確に定義し、この定義に沿っているかどうかをチェックしながら進めることが重要です。

(2) キーパーソンへのプロジェクトへの関与

具体的な情報の分析・活用イメージがあることでプロジェクトの範囲が適切に定められても、個々の検討内容の是非判断、意思決定をスムーズに進められるかどうかということは、プロジェクトをスケジュール通りに成功裏に終えるための非常に大きな要因となります。プロジェクト推進メンバーは当然ながら、プロジェクト内容の

最終的な意思決定にかかわるマネジメント層に、プロジェクトに積極的に関与するように促し、実際の検討の場にも出席してもらうなど、キーパーソンをプロジェクトへいかに関与させるかが成功の1つの要といえます。

(3) ソフトウェア製品・アセット

ソフトウェア製品は実際に導入するシステムの業務領域を超えた全社情報基盤としての能力や今回のシステムでは使用しない機能を兼ね備えているケースがあります。情報系のシステムを構築する場合には、レポートとなるBI製品、情報を蓄えるデータベースやデータ・ウェアハウス製品、情報を加工するETL (Extract/Transform/Load) 製品が必要になりますが、これらの機能を1つのソフトウェアでカバーする製品もあります。「ソフトウェア製品の選択」の項でも述べましたが、将来性を考慮してソフトウェア製品を採用することが肝要です。特にプロジェクトをステップに区切って進める場合には最終ステップでの到達地点を見据えて選定しておく必要があります。

一方で、ソフトウェア製品の標準機能を活用するだけでは、短期間でのシステム導入が困難なケースが多くあります。この場合は、要件の多くを実現できる業務がパッケージ化されたシステム・アセットを活用することは非常に有用な手段です。日本IBMでも、連結経営管理領域では簡易的な連結処理機能などほとんどのお客様で共通に求められる要件をパッケージ化したアセットを保持しており、こうしたアセットを活用することで、4～6カ月という短期間でのシステム導入を実現した実績もあります。

5 まとめ

経営情報の見える化というテーマは古くからありますが、多くのお客様は管理するKPIなどの情報の定義やプロセスの整備、システム化が十分でないと考えられています。グローバルでビジネスを行うことが当たり前になっている現状、この見える化は、連結の視点、グローバルの視点で実現しなければなりません。世界各国の拠点から情報を適時に収集し、戦略目標に沿った意思決定・アクションが実行できるように加工・分析する仕組みを、管理する経営情報、プロセス、システムの視点で整備することで、グローバルに統合された企業の経営管理が実現できます。IBMが自ら実践している、真のグローバル企業への変革を踏まえ、今後も皆さまへ情報提供していきたいと考えております。



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
ビジネス・アナリティクス&最適化ソリューション
アソシエイト・パートナー

塚崎 隆 Takashi Tsukazaki

【プロフィール】

IBM入社後、経営管理システム構築プロジェクトのリーダーを多数経験。経営管理・管理会計領域を専門とする。製造業や商社、物流業など幅広く多様な業界にて、経営管理指標定義、経営管理構想策定、連結会計構想策定、経営管理システム導入などのプロジェクトにリーダーとして関与。経営の見える化に関する講演多数実施。



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
ビジネス・アナリティクス&最適化ソリューション
マネージング・コンサルタント

竹内 稔 Minoru Takeuchi

【プロフィール】

IBM入社後、経理財務領域のシステム導入や業務プロセス改革のプロジェクトを複数経験。その後、製造業や製薬業などの業界にて、経営管理構想策定、経営管理システム導入などのプロジェクト・リーダーを複数経験。経営管理・管理会計領域を専門とする。短期間での連結経営管理システム導入を実現するIBM経営管理ソリューションのリーダー。



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
ビジネス・アナリティクス&最適化ソリューション
シニア・コンサルタント

桐生 大輔 Daisuke Kiryu

【プロフィール】

IBM入社後、経営管理領域におけるプロセス・システムの構想策定プロジェクトやシステム構築プロジェクトのリーダーを複数経験。管理会計・連結会計・原価計算領域を専門とする。製造業や不動産業など多様な業界にて、経営管理指標定義、経営管理構想策定、経営管理システム導入、連結製造原価管理システム構築などのプロジェクトにリーダーとして関与。公認会計士。