

グローバル戦略強化に向けたICT展開企画 —システム統合に向けた多拠点分析アプローチ—

業種：製造業・流通業

◆ Abstract

世界的な金融危機の発生以降、先進国の景気低迷や新興国経済の成長鈍化が懸念される中、国内市場から海外市場にビジネスの重点が移っている。海外事業の重要性が高まるにつれ、スピード経営実現に向けた全社ICT統合の重要性が認識されグローバルでの「見える化」「ガバナンス」「全体最適化」を実現するためのICT見直しが急務である。

本稿で述べるグローバル展開企画は、グローバル規模でのICT展開の道筋を示すための新たなサービスであり、実施することで全社ICT基盤統一のための方針が明確となり具体的な展開計画を導くことが可能となる。

本論では、グローバル展開企画の概要と共に金属加工メーカーのA社様における展開企画事例を取り上げる。グループ全社を範囲としたシステム統合に向けた分析アプローチと展開方針策定のポイントについて紹介する。



松山正樹（まつやま まさき）
（株）富士通総研
ビジネスプロセスソリューション事業部 所属
現在、製造業を中心に業務改革、IT戦略、ERP企画などに関するコンサルティングに従事。

ま え が き

昨年の東日本大震災やタイでの洪水、欧州不安や歴史的な円高等、日本経済が劇的な変化に見舞われる中、国内市場から海外市場にビジネスの重点が移っていることが伺える。

内閣府の「平成23年度企業行動に関するアンケート調査報告書」では海外現地生産を行う製造業の割合は、平成元年度に36.0%だったものが平成22年度には67.6%に達し、さらに平成28年度には69.8%となる見通しである。⁽¹⁾ また海外事業の重要性が高まるのにつれ情報化の投資にグローバルへの対応を挙げる企業も増加傾向にある。⁽¹⁾ しかし企業のグローバルのICT管理については本社IT部門が関与しない割合が高く⁽²⁾ その結果、本社では生産や販売実績が月次把握で日々の問題が分からない。またシステム化による拠点間連携が進まず、月次の締めが手作業になり遅くなっていたりする事が見受けられる。

この様に、海外拠点を巻き込んだグローバルシステムの検討に向け、富士通総研(FRI)では、グローバル展開対応に関する新たなサービスとして、海外を含む各拠点の課題抽出や解決テーマおよびグローバルでのICT展開方針の策定を行うグローバル展開企画支援サービスを行っている。

本稿ではグローバル展開企画支援の実施内容と実施のポイント、金属加工製造・販売メーカーのA社様での取り組み事例について紹介する。

グローバル展開企画の実施内容

グローバル展開企画は準備段階を含め大きく4つのステップで実行される(図-1)。

(1) ステップ0：プロジェクト準備

準備段階では、現状の課題や拠点の情報を調査し取組範囲や調査計画を立案する。例えば「グローバルの拠点はどこにあり」「どのような機能や役割を持ち」「各拠点との繋がりとは何か」など現状資料を基に調査していく。

(2) ステップ1：課題抽出

準備段階での計画に合わせ、現状業務やICTの課題を各拠点別に調査し拠点共通課題と個別課題に整理する。国内および海外調査対象拠点の担当者に業務調査シートを記入頂き記入結果を基に他社との比較を行う。

(3) ステップ2：解決施策検討・テーマ設定

ここでは課題解決に対する目標や施策の設定と展開方針を検討する。

「各拠点に共通する課題なのか」「拠点固有の課題なのか」重要度や成熟度を加味しながら施策の優先設定を行う。また、拠点毎のICT導入の緊急度や移行の容易性等、本社ガバナンスの統治度を考慮しながらグローバルICTの展開方針を立案する。

(4) ステップ3：プロジェクトプラン検討

最後にプロジェクトプランとして期待効果や参考費用、次ステップの計画などを纏めていく。

グローバル展開企画は今後ICTを海外拠点に展開

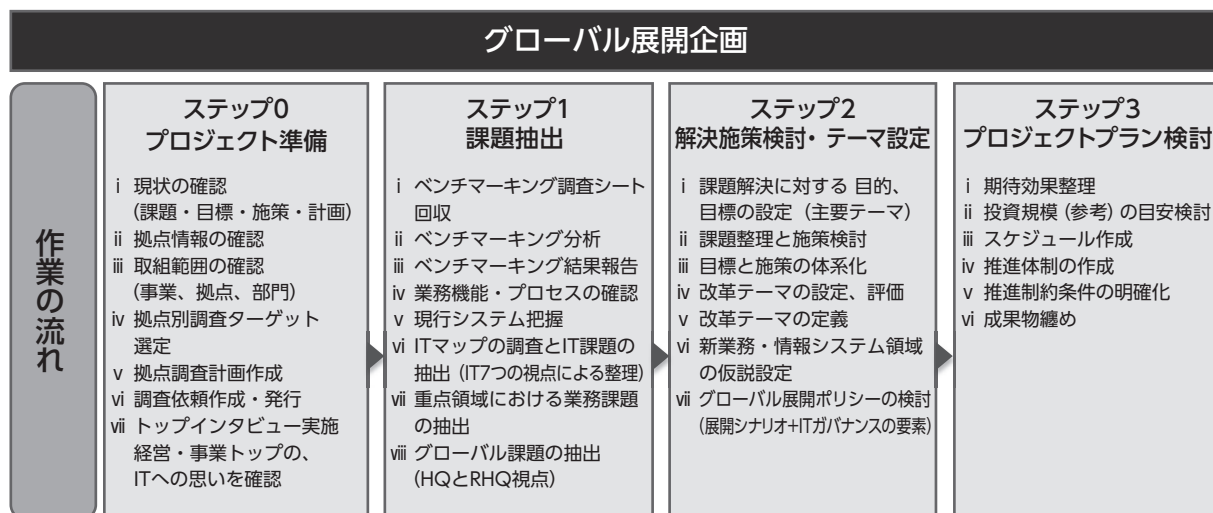


図-1 グローバル展開企画実施の流れ

していきたい、または既に展開しているがICTが企業や組織として統制できてなく、本社を中心に統制をかけていきたいと思われるお客様にICT展開の道筋を示すためのサービスとして位置付けている。本サービスを実施する事でお客様にとっては全社ICT基盤統一のための展開ポリシーが明確となり具体的な展開計画を導く事が期待できる。

グローバル展開企画実施のポイント

ここではグローバル展開企画実施に当たり特に重要なコアプロセスである、多拠点ベンチマーキングとICT展開方針策定について実施のポイントを述べる。

(1) 多拠点ベンチマーキング実施のポイント

多拠点ベンチマーキングは、業務成熟度比較フレームを用いて、業務とICTに関する比較分析を行い課題や施策を纏めていく。そして業務成熟度の範囲を「他社よりも優れている」「他社と同じレベル」「他社よりも劣っている」の3段階で分析し評価基準を設定し業務検討の優先度として判断している。

ベンチマーキングの結果によって拠点毎、拠点間の業務レベルの差が明示され、「どの業務でどこを改善すると良くなるのか」「全ての業務を改革す

る必要があるのか」等の当たりをつける事ができる(図-2)。

(2) ICT展開方針策定のポイント

ICT展開方針策定のポイントは3つある。それは、「5つの評価観点」「グルーピング」「展開検討における業務要素の取り込み」である。

まず「5つの評価観点」について述べる。

ICTをグローバル拠点に展開する場合、日本の推進責任者よりも現地責任者の影響力が強く日本の統制が効かずに導入ができずに終わったりするケースが多く見られる。またユーザー部門の参画不十分による定着化の遅れや拠点でのローカル規制、制度の違い等、グローバル展開でのICT導入にはいくつかの障害が見られる。これらの障害の要因を調べると大きく5つに分けられる。

一番目の要因はビジネスに起因する要因である。ビジネス要因は導入展開を進めるに当たり導入成否を判断する上で最も重要な要因である。具体的な要因としてはビジネス上固有の法規制、本社トップダウンからの従事度や本社のプロジェクト推進チームのサポート影響力等である。

二番目の要因は、人的資源に起因する要因である。人的資源要因は導入を進めていく上での成否を決定する要素である。具体的にはユーザー部門のプ

■ ベンチマーク結果の数値比較は以下の通りです

業務成熟度

青色・白抜き・・・ベンチマーク企業成熟度が4.0以上（優れている点）
赤色・白抜き・・・ベンチマーク企業成熟度2.0以下（改善すべき点）
N/A・・・該当業務なし、または回答なし 表内赤字・・・重要度上位2つ

No	業務エリア	拠点A		拠点B		拠点C		ベンチマーク企業成熟度	
		重要性	達成度	重要性	達成度	重要性	達成度	総合平均	上位25%平均
1	業務プロセス定義	業務プロセス毎の重要性和達成度の平均値を拠点別に表示						ベンチマーク企業の値を表示	
2									
3									
4									
5									

図-2 多拠点ベンチマーキング

プロジェクト参画度合やICT部門のサポートレベル等である。さらに海外の場合はユーザー部門とのコミュニケーション言語についても検討しておくべきである。

三番目の要因は、運用技術に起因する要因である。技術要因はメンテナンスやバックアップ時間を考慮したシステム運用時間や拠点の通信インフラ、システムの表示言語等である。特に運用時間はユーザー部門が利用時間を許容できるかを検討し困難な場合にはサーバを分けるなどの運用を考慮する必要がある。

四番目の要因は、現行稼働システムに起因する要因である。システム要因は各拠点システムの導入運用の現状を確認するものである。

システム規模や投資時期、拠点業務特有のアプリケーションがあることやシステムの複雑性等を要因として考慮する。

五番目の要因は、組織戦略に起因する要因である。組織上の策略等、全社として戦略的な意図を持っているかという点である。例えば工場を新たに新設する拠点から導入する等、経営戦略を考慮した上で展開方針を検討していく事を考慮する。

以上、これら5つの要因を展開方針の評価観点として考慮する。そして既存の拠点に関する情報を基に拠点毎に展開の容易性を主観的に三段階で設定し、拠点展開検討としての判断材料としている(表-1)。

次にグルーピングであるが、これは展開検討の単位とするもので拠点の立地条件や既存システムの類似性等を考え複数拠点をグルーピングしていく。具体的には同一国の複数拠点や物理的に近い近隣性を持つ拠点、既存システムが同一種の拠点等である。またグローバルシステム展開に当たり展開のベースとなる雛形をどの拠点をベースとして作るか、運用や保守を考慮しユーザーサポートの人的リソースは確保できるか等を考慮しスケジュールを検討していく。

ICT展開方針策定の最後のポイントは展開検討における業務要素の取り込みである。

これは多拠点ベンチマーキングでの拠点毎の業務成熟度結果を展開検討要素として取り込む。具体的には拠点の業務達成度を他拠点や他社のベンチマーク結果と比較し、拠点業務課題や業務レベルを想定し改善余地の大きさを拠点の優先度に加える。それにより業務の観点から「どの拠点から進めるべきか」「どの業務から導入すべきか」の方針を立てる事が可能となる。

ICT展開方針の纏めとして、展開方針を基にした大まかな展開スケジュールを展開のポイントを注記し作成する(図-3)。

グローバル展開企画事例

金属加工製造販売メーカーのA社様は世界約

表-1 導入展開マトリクス

番号	拠点	着手優先度(展開順番)								グルーピング観点			
		ローカライズ・法制度・会社要件難易度	人的資源	運用技術	現行システムの老朽具合	組織・事業要件	戦略的要件	業務成熟度		同一国 or 近隣国	拠点側体制構築(協力/非協力)		
1	D	—	△ 体制要確認	○ 適用	△ 既存システムバージョンアップ済	△ 売上規模、資産規模は相対的に小さい	◎ アジアの統括拠点的位置付け	○ 適用	A	ASEAN	○ 現地体制確保済		
2	G	—	△ 体制要確認	○ 適用	◎ 既存システム老朽化が顕著	◎ 海外での売上高最上位	○ 市場性、地域展開の点で重要	○ 適用	B	アメリカ	○ 現地体制確保済		
3	K	△ 日本主導での展開においては難易度高	○ 適用	△ 運用時間での規制	○ ERPでの全社統一を要望	○ 売上規模が比較的大きい	○ 市場性、地域展開の点で重要	△ 要調査	C	EU	—	—	
4	E	—	○ 適用	△ ネットワークインフラ	△ 事業展開にてERP導入予定	○ 事業拡大の方向性	◎ アジア展開の戦略的強化	○ 適用	A	ASEAN	○ 現地体制確保済		
5	F	— 情報収集中	× 英語×	× 英語×(データ入力/表示)	— 情報収集中	△ 売上規模、資産規模は相対的に小さい	○ 市場性、地域展開の点で重要	× 基礎レベルが低い	A	ASEAN	—	—	

20か国に販売および製造拠点を持つ企業である。国内需要の低迷や新興国の成長がめまぐるしく伸びている状況で現地調達と現地生産の拡大を行っている。グローバルレベルでの事業規模拡大と収益性向上、新規ビジネスの早期立ち上げを目標に経営の可視化や意思決定迅速化を目指している。

そのため、お客様IT部門では基幹業務システムを統一し、業務のシンプル化と標準化を行う事を検討していた。

基幹業務をグローバルで標準化していくためには、本社が拠点の統制を取りながら改革を進めていく必要がある。しかし拠点に現状のICTを変える意識が無ければ、本社がICTの統制をかける事で現状を変えられてしまう事に抵抗する場合がある。抵抗を抑え実施するためには現状の業務課題などの現状を良くするための共通的な認識を共有する必要がある。

拠点毎に異なる業務の課題を抽出するためには、比較の共通的な基準となるものが必要となる。しかし「業務標準化での標準とは何か」「何を標準と判断するのか」を決める事は各拠点の現状業務を見ただけでは判断がつかない。

A社様では多拠点ベンチマーキング実施により業務成熟度をグローバル拠点の共通尺度として捉え、拠点間のコミュニケーションを図る事ができた。

本サービスによりお客様では次の成果があった。

・グローバル関連課題の整理

多拠点ベンチマーキングなどの分析により、お客様では詳細に把握できなかった拠点課題を共通基準で網羅的に整理することができた

・ICT展開に向けての計画準備

展開基準、拠点リスクを考慮した分析により、事業展開に合わせた効率的な展開手順を短期間で策定し上申に活用する事ができた

実施内容と工夫点

ここではグローバル展開企画の特徴である多拠点ベンチマーキングとグローバル展開方針策定についてA社様の事例を通してどの様に実現したかを述べる。

(1) 多拠点ベンチマーキングについて

A社様では、販売、調達、生産、会計の4つの業務領域を日本1拠点、海外5拠点の合計6拠点においてベンチマーキングを実施した。拠点の相対比較をした結果、業務効率化や在庫適正化がグローバル共通に含まれる課題であることが分かった。グローバルに関する代表的な課題は、「グローバル販売情報の集約」「グローバルでの調達統一」「正確な在庫把握」「データの集約と月次連携」等である。これらの課題を基にグローバル基幹統一に向けた業務施策の方向性を設定した。

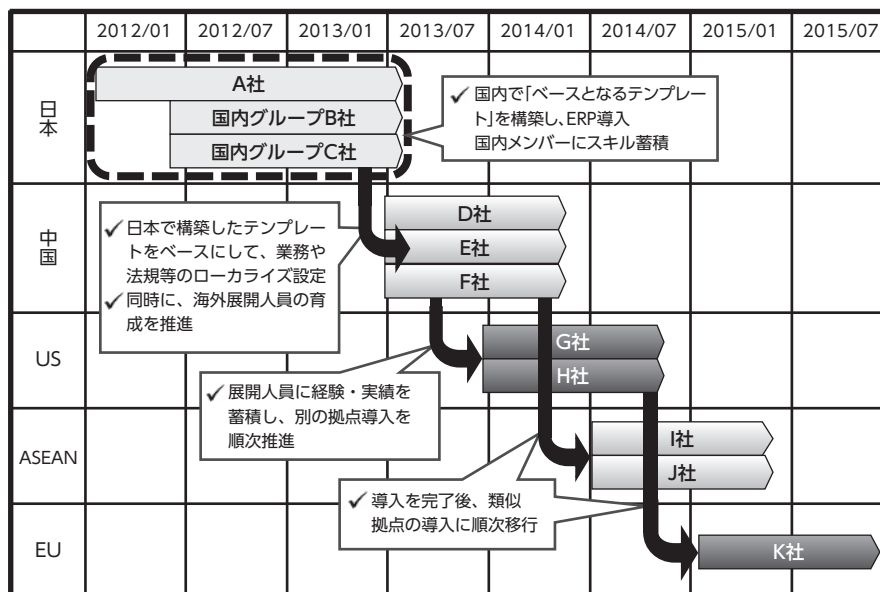


図-3 展開計画スケジュール

A社様の様なグローバルに跨る複雑なサプライチェーン構造を持ったケースでのシステム統一ではグローバルで統一する考えと拠点に合わせた考えの両方を併存した統一方法が必要であると考ええる。それは一方ではグローバルに効率化を図りながら他方では現地のニーズに対応していく事でグローバルレベルでの全体効率化によるコスト最適化とローカライズによる新マーケットへの対応を両立させることが必要になると考えるからである。

この事はITガバナンスをどの様に考えるかの一要素となる。上記の戦略を実施するためには本社主導のガバナンスだけではなくローカルの要件も考慮した形でガバナンスを作り上げる事が必要となる。本社の思いと拠点の思いをどの様に調和させていくかが必要であり、調和させるためには、共通の課題や目標を持ったコミュニケーションが必要である。

今回、多拠点ベンチマーキング実施の成果となる業務成熟度を拠点との共通の尺度として用いた。業務成熟度を全体で評価する事で本社および拠点間での課題解決に向けたコミュニケーションが図れる様に工夫できた。これにより今後のICT導入展開においては、グローバル標準に向けた合意の早期化が図れると考える。

ベンチマーキングで抽出した課題に対し、お客様ならではの課題を補完し原因を掘り下げて分析するためには拠点での現場部門の協力が必要である。現場部門に対しては本社から目的や効果などを示し協力を依頼し、現場活動で問題があればすぐに対応して行く事が短期間で結果を出すためのポイントとなる。

そのために本サービスでは、お客様本社から拠点に依頼するための依頼レポートや記入シートを日本語版と英語版で用意し、本社から各拠点への依頼をスムーズに出来る様な準備をしている。またベンチマーキング質問表に関するQAサポートは、英会話サポートに加えメーリングリストでの質問回答やテレビ会議システムを活用した即時対応ができる様にし、各現場での活動に滞留が無い様にしている。これらのサポートを加え、約1か月間で拠点からのベンチマーキング回答率8割以上の結果を得る事ができた。

(2) グローバル展開方針策定について

グローバル展開方針策定に当たり、特に考慮すべき点はいかに拠点の情報を収集できるかにある。現状の拠点情報に加え、拠点成立の経緯や今後の事業展開計画など過去と将来の情報を分析し導入に関する要因検討を行った。例えば企業買収によって獲得した拠点については独自のマネジメント手法により、日本からの統制が一筋縄ではいかない場合がある。対象となる拠点に対し導入価値を見出し訴求する等の対応が導入に際しては必要であり展開順序は他拠点での効果を判断しての展開として位置付けた。

次に各拠点のICT資産情報に加え、「現状運用としてどうICTを扱っているか」「ICTを今後どうすべきか」など先を読んだ対応についても検討した。

具体的には現行システムの改修有無や老朽具合など現状システム状況を調査し、直近でシステムを開発した拠点等は投資回収もままならず効果も十分出し切っていない状況であり優先順位を低くした。システム改修を予定している拠点では改修の度合を確認し、特に大規模なシステム改修を予定する拠点については費用対効果を考慮し改修せずに新システムへ移行する事を考え展開の優先度を引き上げた。

展開のグルーピングに関しては、同一国、近隣国の視点で4つのグループに分けた。さらに現行システムの類似性を調査し4つのグループの中から1つのグループを2つに細分化した。

展開の方法については既に子会社にERPをトライアル導入しており導入の成果が得られていた。また、本社の現状システムは拠点と比較するとカスタム性が高く、本社システムの拠点展開は運用保守面から見てもコストインパクトが高いものと判断された。よって子会社のモデルをテンプレート化し拠点展開する事を考えた。

展開方法の決定は開発から保守に至るまでQCDに大きなインパクトを与えるため、慎重な検討が必要である。現在A社では展開方法について事業計画に基づきながら品質、時間、コスト等諸条件を考慮し、より良い方法を検討中である。

む す び

本稿ではグローバル展開企画サービスが必要とされる背景やサービスの概要、実施事例について述べた。

グローバルなICT統合は、より海外に経営シフトをとっていく企業にとって経営基盤となるものである。

厳しい競争環境の中で環境の変化に迅速に対応するためには、海外拠点のICTの現地任せからの体制を変えていく必要があると考える。本社のコントロールを強め、情報システムの整備によって、グローバル規模でのオペレーションの最適化を実現する事が必要である。本サービスを活用頂き、グローバルレベルでの課題抽出と施策の方向性を掴み、グローバルICT統合の一助となれば、幸いである。

参考文献

- (1) 内閣府経済社会総合研究所、企業行動に関するアンケート調査報告書 その1、平成23年度、平成24年2月28日、18p.
<http://www.esri.cao.go.jp/jp/stat/ank/ank.html>,
(参照 その1、p.11)。
- (2) 社団法人日本情報システム・ユーザ協会(経済産業省委託先)、企業のIT投資動向に関する調査研究及びソフトウェア開発管理基準に関する調査研究、平成22年度、2011年3月22日、368p.
http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/joho/itdoukou/2010/index.html,
(参照 p.162-167)。

