

各拠点の「プロセス」と「データ」を統合し、 変化と競争の時代を勝ち抜く

「グローバル経営マネジメント」

日本企業におけるグローバル化は急激に加速しています。グローバルビジネスにおいて日本企業が勝ち抜いていくためには、海外拠点を含む経営の“見える化”や、情報の分析、予測による迅速な意思決定が欠かせません。富士通では、グローバルな視点で各拠点のプロセスとデータの統合を図り、ビジネスチャンスをつえ、リスクを回避する「グローバル経営マネジメント」の実現のために、基盤構築から分析、予測までをトータルに支援します。

グローバルビジネスでの 理想と現実

日本企業のグローバルビジネスは、単に生産拠点を海外に置くことから、新興国等の現地に販売拠点を設置し成長市場を開拓するフェーズへとシフトしています。また、円高基調のもとでのM&A^①の加速、事業継続に向けて複数拠点間でのリスク分散や生産拠点の増強等も日本企業のグローバル化に拍車をかけています。一方、海外の有力企業や異業種の参入等、グローバルビジネスの競争は激しさを増すばかりです。

変化と競争の激しいグローバルビジネスで日本企業が勝ち抜くためには、日本本社の意思決定に必要な情報を海外拠点から収集し、分析、予測を行い、戦略を立案、実行の後、進捗状況の把握、評価を実施することが重要になります。また各プロセスの改善を図り、PDCA^②サイクルをまわし、グローバルな成長戦略の計画も大切です。

しかし、例えば経営指標となる会計情報に関して、税制度や法制度、商習慣の違いから統一化が難しいため、日本本社に上がってくる報告の内容やレベルが異なり、欲しいデータが必要なタイミングで届かず、そのことを海外拠点に問い合わせても担当者

が見つからないといったケースもあるようです。日本本社で海外拠点の財務情報を人手で集計し、半期、4半期毎の決算情報といった断片的な情報をもとに、時間に迫られた日本本社が、その都度で意思決定をせざるを得ない、というのが多くの現状ではないでしょうか。

「グローバル経営マネジメント」を 実現するための3つのポイント

日本企業がグローバル経営マネジメントを実現する上で欠かせない3つのポイントがあります。

1. 海外拠点の経営状態の“見える化”

必要な情報を必要なときに、しかも正確に入手できてこそ、経営判断に役立てることが可能です。海外拠点では、システムが拠点毎に最適化されているケースが多く、データの取り方やレベルも異なります。日本本社が見たい情報をタイムリーに入手できる仕組みをつくり、海外拠点を含む真の経営状態の“見える化”を実現することは、グローバル経営マネジメントのベースとなるものです。

① M&A

Mergers and Acquisitions。Merger(合併、Acquisitionは買収を意味し、企業の合併や買収の総称。

② PDCA

マネジメントサイクルの一つ。Plan(計画)、Do(実行)、Check(評価)、Act(改善)のプロセスのこと。

2. 情報の分析、予測に基づく経営判断

グローバルビジネスにおける競争優位の確立では、戦略を迅速かつ適切に立案し、タイムリーに実行することが成功のポイントとなります。そのためには時代の先を読む経営判断が必要です。会計、在庫、販売、CRM^③等、海外拠点の様々な情報に加え、クラウドサービス、SNS^④やブログ、GPS^⑤等のコンシューマー情報を含めた、多種多様なデータを分析、予測することで、現状だけでなくビジネスの未来を捉えることも可能となります。

3. グローバルスタンダードの導入

グローバルプレイヤーとして国際市場で信頼を得るためには、グローバルスタンダード（世界標準）の導入は必要条件です。代表的なグローバルスタンダードがIFRS^⑥です。国内でIFRSの強制適用時期や内容について検討されていますが、グローバルビジネスを推進する企業にとってIFRSの適用が今後とも戦略的な重要事項であることに変わりはありません。

上記3つの実現には、グローバルな視点に立ったICTの活用が必要です。そのためには、「情報」と「プロセス」の両面の観点が重要となります。

富士通の提案

「ビジネスプロセス統一」と「データ統合」の2つのアプローチ

「グローバル経営マネジメント」の実現には、海外拠点の情報を統合し日本本社の意思決定に情報の活用を可能にするグローバル経営基盤が必要となります。富士通は、日本本社と海外拠点の両者の視点に立ち、グローバル経営基盤を実現するための2つのアプローチ、グローバルでビジネスプロセスの標準化を図る「ビジネスプロセス統一アプローチ」と、グループ経営マネジメントプロセスを支援する「データ統合アプローチ」をご提供しています。

1. ビジネスプロセス統一アプローチ

日本企業は、グローバル市場に比重を移すのに伴い、基幹システムも日本での集中化からグローバルでの集約化へとシフトしています。全世界共通の業務プロセスの採用でグローバル経営基盤を実現するのが「ビジネスプロセス統一アプローチ」です（図1）。

特に経営判断に必要なデータを収集するときポイントとなるのは、そのデータのリアルタイム性と本当に適切なデータであるかという点です。データの数値は人手による変更が加わるリスクがあります。また、海外ではデータの適切性を調べるのに非常に時間がかかるケースがあります。

「ビジネスプロセス統一アプローチ」は、グローバルにビジネスプロセスの標準化を図り、リアルタイムなデータの統合管理を実現します。あらかじめ用意されているグローバルERP^⑦テンプレートに業務をあわ

③ CRM

Customer Relationship Management。顧客の情報を最大限に活用して、効果の高い営業活動をする考え方の一つ。

④ SNS

Social Networking Service。人と人とのつながりをサポートするコミュニティ型のWebサイト。

⑤ GPS

Global Positioning System。人工衛星を利用して自分が地球上のどこにいるのかを正確に割り出す位置測定技術。

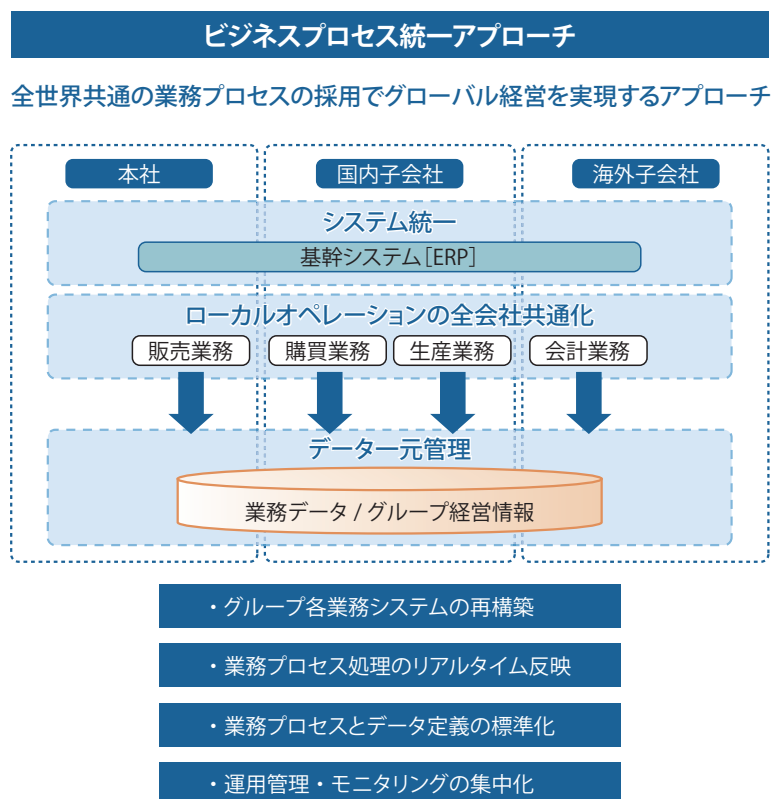
⑥ IFRS

International Financial Reporting Standards。国際財務報告基準。国際会計基準審議会（IASB）によって設定される会計基準。

⑦ ERP

Enterprise Resource Planning。経営資源を有効に活用するために企業全体を統合的に管理し、経営の効率化を図るための概念や手法のこと。

■ 図1 ビジネスプロセス統一アプローチの概要



せることにより、日本本社システムと海外拠点の業務システムの統一や、各業務プロセスとデータの統合管理を短期間で実現し、戦略の変更にも柔軟な対応を可能にします。IFRS対応、グループ各業務システムの再構築、各業務プロセス処理のリアルタイム反映、グローバルなオペレーションの標準化、運用管理・モニタリングの集中化等が図れます。

2. データ統合アプローチ

M&Aにより急速に海外でグループ会社を拡大した場合や、法制度等の海外の事情によっては海外拠点の既存システムをそのまま活用しながら、各拠点のデータをタイムリーに収集することが必要です。またグローバルでビジネスプロセスの標準化を一気に進めることができないケースもあります。

海外拠点のデータを統合し、日本本社に

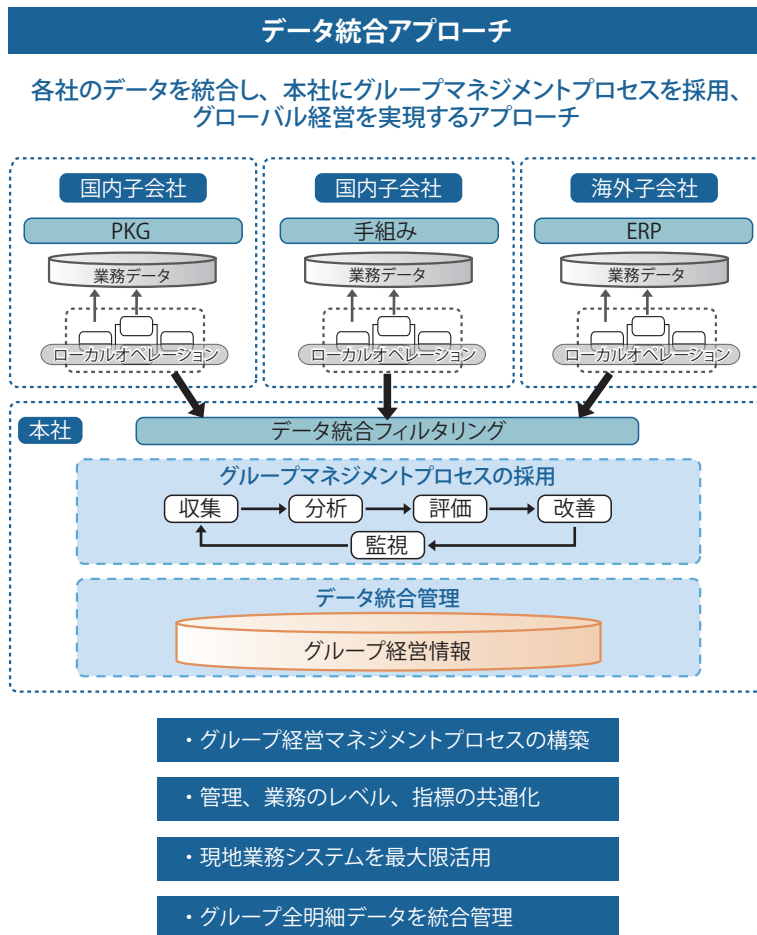
グループ経営管理を強化するグループマネジメントプロセスを採用することでグローバル経営基盤を実現するのが「データ統合アプローチ」です(図2)。各国各社の既存システムからデータ統合フィルタリングを介し、明細単位で日本本社の会計システムにデータを統合した管理を実現します。現地業務システムを最大限に活用するため、初期投資コストの抑制はもとよりシステム構築期間を大幅短縮しM&Aによる新規システムの迅速なデータ統合が可能です。IFRS対応、グループ経営マネジメントプロセスの構築、業務のレベルや指標の共通化、グループ全明細データの統合管理等が図れます。

情報の分析、予測による グローバル経営の実現

富士通は、従来より情報の分析ではBI[®]という分野で多くのソリューションをご提供

③ BI
Business Intelligence。
企業内に蓄積された
データを分析・加工し、
企業の意思決定に活用
するための手法のこと。

■ 図2 データ統合アプローチの概要



しております。これに加え、ビッグデータ^⑨時代といわれる最近では予見・予測が経営課題に不可欠となっており、データを駆使した情報活用により企業価値の向上を支援するBA^⑩ソリューションに提供範囲を広げ、コンサルティングからICTの実装までをトータルにサポートしています。

コンサルティングでは、データを活用したICTによる経営課題の解決、さらにグループ経営強化のための業務改革を支援する各種サービスを行っています。

ICTの実装では、ERP分野においてグローバルで数多くの実績を有するSAPやGLOVIAソリューションをはじめ、世界No.1のシェアをもつビジネスアナリティクスのSASソリューション等でお客様に最適なシ

ステムを構築しています。実装にあたっては、お客様の課題の理解・共有から、ICTを活用した解決策のご提案・構築まで、業種専門部隊と業務のプロフェッショナル（基幹系、情報系、分析専門家）と最先端ICT技術によるオフリング提案を行います。また、海外現地での技術支援、グローバルなデータセンター等、お客様のパートナーとしてワールドワイドで万全なサポート体制を整えています。

情報をグローバル戦略に活かし、世界のマーケットでさらに飛躍する日本企業を、富士通はこれからも日本のICTベンダーとして先進技術と総合力を駆使し支援してまいります。

⑨ビッグデータ

テラバイトからゼタバイト規模の大量データ、多種多様な非構造化データを含む、リアルタイム性が高い、といった特徴があり、活用が新たなビジネス展開につながると思われる。

⑩BA

Business Analytics。企業内に蓄積されたデータに対して、高度な統計分析処理を実行することで経営分析やビジネス傾向を把握し未来の予測・予兆を経営戦略に活用する仕組みやツール。