

# グローバル最適を目指して

ワールドクラスITに向けた日本型変革アプローチ





# 目次

はじめに	1
サマリー	2
1. グローバル最適を追求するために	3
2. 組織・プロセス・ITの変革～欧米企業のケース	4
2-1 オラクル	4
2-2 P&G	5
2-3 2つの事例が示唆すること	8
3. インタビュー調査の概要	9
4. グローバル最適に向けた各社の取り組み	10
4-1 組織	10
4-2 プロセス	15
4-3 IT	17
5. グローバル化のステージ	19
6. グローバル最適の実現～COEとEDGE	21
6-1 COEとEDGE	21
6-2 COE / EDGEとIT化	22
7. グローバル最適を実現する上での課題	23
8. 結論: グローバル最適を実現する日本型変革アプローチ	25
付属資料. アビームコンサルティングのグローバル最適経営支援ソリューション	27

# はじめに

グローバル化が進む今日のビジネスにおいて、企業はどのように優位性を構築すべきなのか。

グローバル最適——グローバル競争を勝ち抜くために、企業はローカル市場への適合とグローバルスケールの活用を同時に実現することが求められている。しかし、グローバル最適を実現するためには、戦略、組織、プロセス、ITと多岐にわたる改革を進める必要があり、その道程は決して容易なものではない。

本レポートを作成するに当たり、日系および外資系のグローバル企業17社のCIOの皆様インタビューをさせて頂いた。その結果、グローバル最適を追求する上で、多くの課題があることが浮き彫りになった。

アビームコンサルティングでは、これまで多数の企業の皆様とともに、グローバル最適という視点でプロセスやITを変革するプロジェクトを経験してきた。そうした経験を基に、「ワールドクラスIT」へと変革する上で実践的な指針を皆様に提示できればと考え、本レポートを作成した。

本レポートが読者の皆様に多少なりとも役立つものになっていれば望外の喜びである。

最後に、インタビューにご協力を頂いた企業の皆様に、この場を借りて深く感謝申し上げたい。

今日のグローバル企業にとって、ローカル市場への適合とグローバルスケールの活用を両立した、「**グローバル最適**」を実現することは大きなチャレンジである。グローバル最適を実現するためには、戦略、組織、プロセス、ITと多岐にわたる変革が求められる。

そこで、グローバル最適に向けたグローバル企業の取り組みを調査する目的で、日系グローバル企業13社と外資系グローバル企業4社の計17社のCIOまたはIT部門長を対象に、インタビュー調査を実施した。その結果、日系企業のCIOの多くが事業や地域毎にビジネスプロセスやIT基盤が異なる現状には問題があると感じており、グローバルでの最適化を目指して、プロセスの標準化やIT基盤の統合化に取り組もうとしていることが判明した。

グローバル企業のプロセス／ITは、拠点分散、リージョン集約、グローバル統合、グローバル最適の4つのステージに分類することができる。インタビュー対象企業17社のうち、拠点分散は3社、リージョン集約は10社、グローバル統合は4社であり、グローバル最適と明確にいえる企業は無かった。日系企業の多くは、リージョン集約のステージにある。グローバル統合の4社は全て外資系企業であり、何れもグローバル最適を志向していることが分かった。

日系企業の場合、グローバル最適に対する経営トップのコミットメントが弱く、海外拠点に対するガバナンスも弱く、中央集権的なコントロールが難しい。トップダウンのリーダーシップで劇的な方向転換を図る欧米企業と違い、日系企業の場合には戦略面、組織面の障壁が最も大きい。従って、日系企業がグローバル最適に向けた改革に取り組む場合には、先ず、プロセス／ITの変革から着手してグローバル最適を支える「仕組み」を整え、それを梃子にして戦略／組織を変革するという漸進的な変革アプローチが適している。

グローバル最適という観点からプロセス／ITをどう変革するかという点については、アビームコンサルティングが提唱するCOE(センター・オブ・エクセレンス)とEDGEというコンセプトが有効である。

COEは標準化によって効率化や統制強化を追求するプロセス領域である。この領域に対するIT化アプローチは、ERP導入などによる統合化とSOA(サービス指向アーキテクチャー)導入による共通部品化である。SOAはプロセスを「サービス」のチェーン(連鎖)と考え、サービスを複数のプロセスで再利用することで、ERPでは実現できなかった柔軟性を確保しようとする考え方である。

一方、EDGEは個別化によって柔軟性を追求するプロセス領域である。SOA導入によって、標準プロセスで応えきれないニーズについても、柔軟かつ迅速な対応が可能となれば、COEはEDGEを支える共通基盤となる。但し、EDGEに区分される個別プロセスは業務固有性、地域固有性が高く、SOA化すべきでないものも含まれる。このような個別プロセスについては、個別アプリケーションとして開発することも必要になる。

日系グローバル企業がグローバル最適を実現しようとする場合、先ず、ITの統合、次に、プロセス／データの標準化によるCOEの強化を進め、最後に、EDGEを支える共通基盤を確立するというステップが効果的である。

## ステップ1: ITの統合

最初に取り組むべきことは、事業毎、地域毎にバラバラに構築されたITを統合することである。それによって、必要な情報が見えるようになり、関係部門による連携の仕組みが機能することになる。

## ステップ2: プロセス／データの標準化によるCOEの強化

グローバルにプロセス／データの標準化を進める仕組みとして、COEとEDGEの最適な組み合わせを決定し、維持する組織(COE部門)を編成する。さらに、標準化すべきプロセスについてオーナーシップ制を導入し、プロセスの標準化、継続的な改善を推進する責任の所在を明確にする。

## ステップ3: EDGEを支える共通基盤の確立

最後に、COEとして標準化されたプロセスを「サービス」として整理し、EDGEを支える共通基盤を確立する。SOAを導入してサービスに分解する場合、標準化のときと同様、グローバル最適の観点からルールを維持、改善することが必要である。

# 1. グローバル最適を追求するために

成長機会を海外に求める日本企業が増えている。一方で、海外売上比率が既に過半数を占める企業も珍しくなっているが、世界のグローバル企業と比較した場合、世界ランキングに入るようなワールドクラスの企業は少ない。今後、日本のグローバル企業がワールドクラスの企業になるためには、世界各国のグローバル企業との競争が避けられない。

グローバル企業の戦略は、ローカル市場への適合とグローバルスケールの活用という2軸で考えることができる。グローバル展開の初期段階では、現地のことは現地に任せるのが一番との考えから、現地に権限を委譲し、分権化された経営の下で、海外市場の開拓を進めることが多い。しかし、このやり方には縦割りの弊害があり、世界の各拠点でおなじょうなことをしているという非効率性が避けられない。そこで、グローバル展開が進んだ企業では、縦割りによる重複や無駄を減らし、グローバルスケールをもっと活用しようという動きが出てくる。このとき、単にグローバル統合を進めるだけでは、ローカル市場への適合が犠牲となって、競争力が低下するという状況になりかねない。グローバル企業にとってのチャレンジは、ローカル市場への適合とグローバルスケールの活用を同時に実現する「**グローバル最適**」を追求することである。

ローカル市場への適合とグローバルスケールの活用を同時に実現することが、なぜ難しいのか。この点を理解するために、戦略、組織、プロセス、ITという4つの要素で考えてみたい。組織、プロセス、ITは、戦略によって規定される。ローカル市場への適合を進めるためには、現地に責任と権限が与えられ、縦割りの組織が作られる。プロセスも現地のやりやすさが優先され、拠点毎にプロセスが作られる。プロセスを実現するITも同様であり、現地主導でITが導入されることになる。さらに、勘定科目、品目、取引先といったコードも拠点毎にばらばらであり、情報も分断されている。

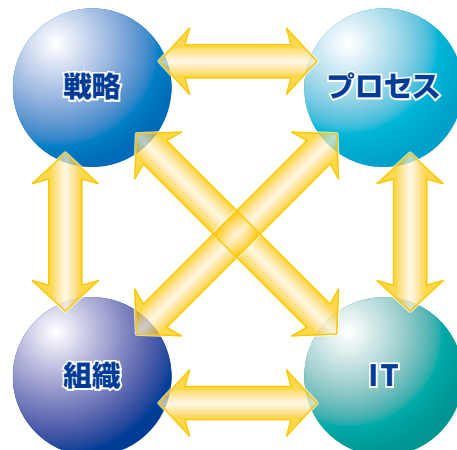
このような状態でグローバル最適を追求しようとしても、組織、プロセス、ITのそれぞれが足枷になる。縦割りの弊害で、グローバルなコミュニケーションが妨げられ、情報の共有が進まない。業務のやり方も拠点毎にばらばらで、新製品をグローバルに投入するような場合には大変な時間と労力が掛かる。グローバルな観点から事業を展開しようにも、必要なデータを集めるのに時間が掛かるだけでなく、苦勞して集めたデータの信頼性も低い。こうした状況で、縦割りによる重複・無駄を無くし、グローバルの観点から効率的に事業を展開することは極めて難しい。

グローバル企業にとって、ローカル市場への適合とグローバルスケールの活用を同時に実現し、グローバル最適を追求するためには、組織、プロセス、ITのそれぞれを変革することが不可欠といえる。それでは、グローバル最適を実現するための組織、プロセス、ITとはどのようなものなのか。

図1 グローバル最適



図2 分析フレームワーク



## 2. 組織・プロセス・ITの変革～欧米企業のケース

グローバル最適を実現するためには、組織、プロセス、ITの変革が不可欠である。欧米のグローバル企業も、日本のグローバル企業と同様のチャレンジに直面している。

ここでは、単一事業のオラクルと複数事業を展開するP&Gの事例を見ながら、組織、プロセス、ITの変革にどのように取り組んできたかを見ることにする。\*

\*：オラクルはインタビュー調査、「Oracle@Oracle 企業の成功を導く戦略的役割」(日本オラクル)、P&Gは文献調査、に基づいている。

### 2-1 オラクル

#### (1) 組織

かつてのオラクルは、世界を北米、欧州・中東・アフリカ、アジア・太平洋、中南米、日本の5つの地域に分け、地域をベースにして事業展開を行っていた。その後、CEOであるラリー・エリソンはオラクルを真のグローバル企業とするために、地域をベースにマネジメントする従来のモデルから、グローバル最適を追求するモデルへと変革する取り組みを行った。その一環として、各拠点に置かれたIT部門は集約化され、グローバル規模でアプリケーション、ソリューションを提供する中央主権モデルへと変化した。

#### (2) プロセス

以前は国や地域によってプロセスが異なっていたが、グローバルレベルで標準化が行われ、グローバル標準プロセスに統合された。グローバル標準プロセスへの統合に際しては、グローバルプロセスオーナー (GPO) とグローバルソリューションオーナー (GSO) が新設され、GPOとGSOが連携して作業を行うモデルが採用された(図3)。

GPOの役割は標準プロセスを定義したり、標準プロセスに対する例外を解決したり、地域内での優先事項を決定したりすることである。グローバル標準プロセスの維持も、GPOの役割である。こうした役割を果たすため、GPOには強い権限が与えられている。一方、IT部門内にはGSOが設置された。GSOの役割は、GPOと連携してグローバル標準プロセスを定義し、ソリューションを導入、サポートすることである。

このようなGPO/GSOモデルを採用することで、グローバル全体で正しい意思決定を行うと同時に、地域固有プロセスや法制度対応に起因する問題を最小限に抑えることに成功した。

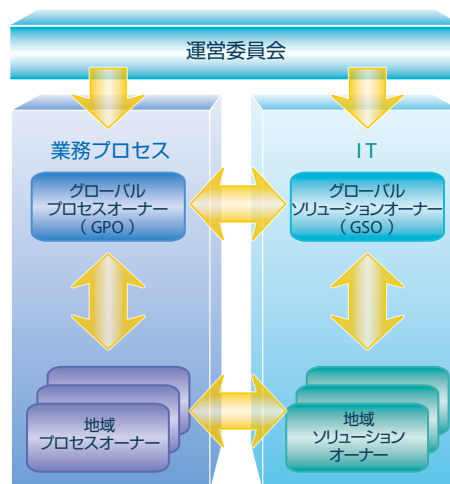
また、2003年には世界中の経理、購買、販売受注などの業務が、米カリフォルニア州ロックリン、アイルランドのダブリン、オーストラリアのシドニーの3か所に設置されたシェアードサービスセンター (SSC) に移管された。当時、SSCを3か所に分けた理由は、時差、文化や言語の違いに対応するためとされている。さらに、2004年にはインドのバンガロールにグローバルSSCが設置され、3か所のSSCが1つに集約された。

#### (3) IT

オラクルでは、地域毎に最適であるが分断されたシステムでは、ビジネスを推進するために必要な情報をタイムリーに得られないことから、2000年にシステム統合に乗り出した。当時、ERPだけで65以上のインスタンスがあったが、先ず、地域毎にインスタンスの統合を進め、2004年にグローバルERPを統合し、グローバル・シングル・インスタンスを実現した。

オラクルは多数のM&Aを実施しているが、被買収企業のデータもオラクルのインスタンスに統合されている。しかも、グローバル標準プロセスとシングル・インスタンスによって、被買収企業の統合を迅速に進めることができる。

図3 オラクルのGPO/GSOモデル



## 2-2 P&G

P&Gは売上高約765億ドル、80か国以上に現地法人があり、140か国以上で製品を販売している日用消費財メーカーである。主な製品は、日用品、電気シェーバー、ヘルスケア、スナック、ペットフード、洗剤、電池、紙製品などである。売上高10億ドル以上のブランドは全部で23のブランドに上る。

### (1) 組織

かつてのP&Gはローカル市場への適合を重視し、拠点最適の事業展開を行っていた。その結果、組織の重複や非効率性が問題になっていた。1999年、P&Gはグローバルスケールを活用し、グローバル最適を追求するために組織改革を行い、グローバルビジネスユニット(GBU)、マーケットデベロップメントオーガニゼーション(MDO)、コーポレートファンクション(CF)、グローバルビジネスサービス(GBS)で構成される組織に再編した。

CEOであるアラン・ラフリーのリーダーシップの下、世界規模での組織再編が行われ、他に類を見ない新しい組織体制が構築された。その後、GBUの見直しなどの変更はあったが、基本的な構造は現在に至るまで全く変わっていない。

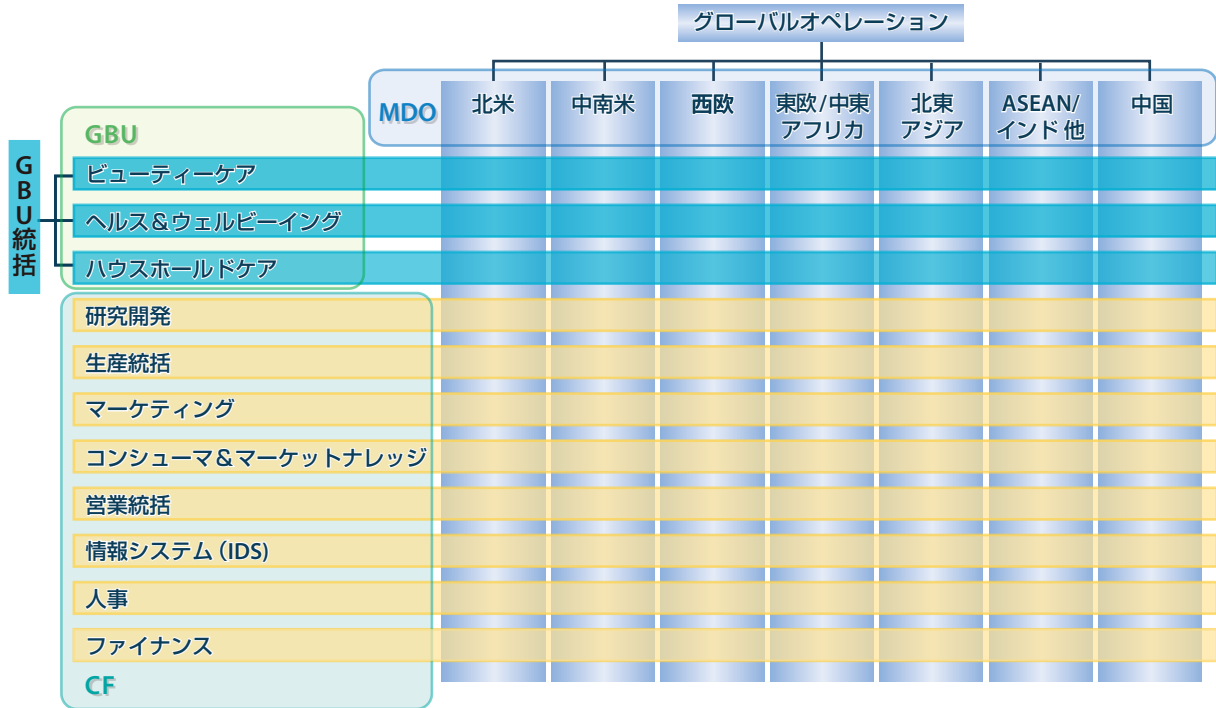
GBUはグローバルな事業分野別組織であり、現在はビューティ、ヘルス&ウェルビーイング、ハウスホールドケアの3つがある。一方、MDOは地域別組織であり、北米、中南米、西欧、東欧/中東/アフリカ、北東アジア、ASEAN/インド/オーストラレーシア、中国の7つの地域に置かれている。

CFはグローバルな機能別組織であり、研究開発、生産統括、マーケティング、コンシューマ&マーケットナレッジ、営業統括、情報システム、人事、ファイナンスなどが含まれる。GBSは事業部門に共通間接業務を提供する組織であるが、その後IT部門と統合して、インフォメーション&ディジション・ソリューション(IDS)に改称された。

レポートングについては、各GBUの責任者は、GBU全体を統括するプレジデントにレポートする。一方、各MDOの責任者はグローバルオペレーションのバイス・チェアにレポートする。さらに、グローバルオペレーションのバイス・チェアおよび研究開発など各CFの責任者はCOOにレポートする。そして、GBU全体を統括するプレジデント、COOはそれぞれCEOにレポートする。



図4 P&Gの組織図



注：GBSはIT部門と統合してIDSに名称変更した。

## (2) プロセス

全社に共通する間接業務は、グローバルビジネスサービス(GBS)が一括して提供している。対象となる間接業務は、人事、経理、購買、施設管理などである。GBSはこれらの業務プロセスを標準化するとともに、国別に構築されていたシステムを統合し、シェアードサービスセンターに業務を集約した。その後、間接業務のアウトソーシングが行われ、シェアードサービスセンターの運営を含めて、業務がベンダーに移管された。また、業務の移管に伴い、P&Gの社員もベンダーに移籍した。

GBSはIT部門と統合してIDSに名称変更した。現在、GBSの責任者はCIOも兼任している。IDSはP&Gの業務プロセス全体を対象に改革の可能性を洗い出し、グローバルレベルでの業務プロセス改革をリードする役割を担っている。

グローバルで標準化できるプロセスは可能な限り標準化する一方、P&Gは国や地域毎に異なる消費者ニーズを深く理解することが強みであると考えている。ただ、ローカルのニーズは多様であっても、グローバルな共通項は存在する。CEOのアラン・ラフリーの言葉を借りれば、「グローバルな共通項とローカルな特性のバランスをとり、なおかつ複雑になり過ぎない\*」ことが、グローバル最適を追求する上で重要ということになる。

\*：「編集長インタビュー アラン・ラフリー氏」、日経ビジネス、2005年12月26日・2006年1月2日号

## (3) IT

P&Gは早くから、基幹システムにSAPを導入している。最初にHRでグローバル・シングル・インスタンスを実現したのに続いて、FI、SCMでもグローバル・シングル・インスタンスを実現した。

2005年、P&Gはジレットを買収したが、ジレットの統合に伴い、5万件以上の製品コード、10万件以上の出荷先、約3万人の従業員のデータがP&Gのインスタンスに統合された。グローバル標準プロセスとシングル・インスタンスが、ジレット買収後の迅速な統合を可能にしたといえる。

## 2-3 2つの事例が示唆すること

オラクルとP&Gはグローバル最適に向けて大規模な改革を断行したが、そこからは以下の3つのポイントを読み取ることができる。

### トップダウンアプローチ

オラクルとP&Gにおける改革は、それぞれラリー・エリソンCEO、アラン・ラフリーCEOのリーダーシップの下で進められた。グローバル最適を追求し、真のグローバル企業となることに対する経営トップのコミットメントなしに、これだけ大規模な改革を最後まで成し遂げることは極めて難しいといえる。

### プロセスの標準化と集約化

両社ともグローバルな共通部分については、プロセスの標準化を進め、シェアードサービスセンターへの集約化を図っている。グローバルな標準化を進める際にオラクルがとったGPO/GSOモデルは他社にも参考になるものと思われる。また、競争優位の源泉を見極めて、グローバルな共通項とローカルな特性のバランスをとることが重要とするラフリーCEOの言葉も示唆に富む。

### シングル・インスタンス

オラクル、P&Gともに、グローバルに統合されたITプラットフォームを持ち、シングル・インスタンスを実現している。それによって、グローバル最適を実現する上で必要な情報を得ることが可能となる。また、M&Aを行う際にも、被買収企業を迅速に統合できるというメリットがあるとしている。

オラクルとP&Gに見られた、トップダウンアプローチ、プロセスの標準化と集約化、シングル・インスタンスは、グローバル最適を追求する欧米企業の典型的なアプローチといえる。しかし、こうした欧米型アプローチだけが、グローバル最適を追求する唯一の方法であるとは限らない。

### 3. インタビュー調査の概要

日本のグローバル企業は、以前から海外拠点に対するガバナンスの弱さが指摘されてきた。金融商品取引法に基づき、いわゆるJ-SOXへの対応が進んでいるが、その中で海外拠点に対するガバナンス強化の必要性が再認識されている。グローバルのプロセス、ITについても同様であり、これらに対するガバナンスをいかに利かせていくかに関心が高まっている。

既に見たとおり、グローバル最適を実現するためには、組織、プロセス、ITの変革が不可欠である。そこで、グローバル企業の組織、プロセス、ITについて現状と課題を明らかにしたいと考え、インタビュー調査を実施した。

インタビュー調査は、2008年2月～4月にかけて実施した。インタビューに先立って、東証一部上場企業で海外売上比率が高い企業を選び、CIOまたはIT部門長へのインタビュー調査を依頼した。さらに、日系グローバル企業と比較する目的で、外資系グローバル企業についても、インタビュー調査を依頼した。

最終的に、日系グローバル企業13社、外資系グローバル企業4社の合計17社から、インタビュー調査の協力を得ることができた\*。インタビュー先を製造業と非製造業に分けると、製造業14社、非製造業3社と製造業が圧倒的に多い。業種は多岐にわたるが、エレクトロニクス(4社)と自動車(2社)が比較的多い。

グローバル企業の中には、自動車会社や製薬会社のように単一事業の企業もあれば、総合商社やエレクトロニクス会社のように複数事業を展開している企業もある。インタビュー先の17社のうち、単一事業の企業は6社、複数事業の企業は11社となっている。

\*：日系企業、外資系企業(オラクルを除く)とも、社名を公表しない前提で、インタビューに応じて頂いた。

図5 インタビュー調査の対象企業

	業種	事業	海外売上
日系 (13社)	1 製薬	単一	約5割
	2 自動車	単一	約7割
	3 半導体材料	単一	約6割
	4 損害保険	単一	約2割
	5 総合商社	複数	約5割
	6 重工業	複数	約4割
	7 印刷	複数	約2割
	8 日用品	複数	約3割
	9 産業機器	複数	約5割
	10 エレクトロニクス	複数	約8割
	11 エレクトロニクス	複数	約7割
	12 エレクトロニクス	複数	約6割
	13 部品	複数	約9割
外資系 (4社)	14 自動車	単一	約8割
	15 情報	単一	約5割
	16 商用車・エンジン	複数	約9割
	17 エレクトロニクス	複数	約7割

注：海外売上比率は、本社がある国以外での売上が占める割合

## 4. グローバル最適に向けた各社の取り組み

日系グローバル企業は、現地に権限委譲して経営を任せてきた経緯もあって、グローバル最適を追求し難い状況にあるケースが多い。例えば、あるエレクトロニクス企業によれば、欧米の販社によって事業を拡大してきた経緯があるので、日本からグローバル最適を唱えても説得性がないとの意見があった。

今回インタビューした17社は、グローバルで統合すべきものは統合して、グローバルスケールを活用したいと考えている点では同じである。しかし、組織、プロセス、ITが足枷となって、グローバルで統合すべきものを統合するといっても容易なことではない。

なお、単一事業のグローバル企業は、グローバルのプロセス/ITを、地域と機能(プロセス)の2軸で考えればよく、複数事業のグローバル企業よりもグローバル統合が比較的やり易いといえる。

### 4-1 組織

#### (1) 組織構造

グローバル最適を追求している企業は、どのような組織構造をとっているのだろうか。当然のことながら、単一事業のグローバル企業と、複数事業を展開するグローバル企業とでは、グローバル組織の構造は異なる。

単一事業のグローバル企業がグローバル最適を追求するためには、地域と機能(プロセス)の2軸による最適化を考える必要がある。このとき、どの機能をグローバルで統合し、どの機能を地域毎に分散するかでパターンが分かれる。地域については、リージョナル・ヘッドクォーターを置いている企業が多かった。さらに、機能について、ファンクショナル・ヘッドクォーターを置いている企業もあった。

- 基本的に日本で開発・生産してグローバルで販売しているが、開発・生産のグローバル化はそれほど進んでいない。地域統括拠点としては、欧州、米国、日本、豪州の4極にリージョナル・ヘッドクォーターが設置されている。

—— 自動車

- 取引先は国内外の半導体メーカーであることから、取引先数は限られる。日本、米国、欧州、アジアのうち、米国は比較的規模も大きく、製造工場もあることから、現地社長に投資権限がある。 —— 半導体材料

但し、損保会社のように、国毎に規制が異なり、商品特性も異なるビジネスの場合は、地域軸が強くなる傾向がある。

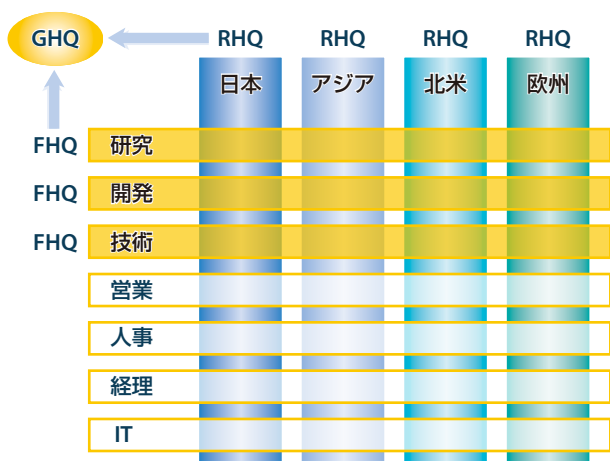
- 海外事業は、日系顧客からリテールまでビジネスを拡充していく方向である。特にアジアではM&Aを進めてビジネスを拡大してきたが、全体でシナジーをどう発揮するかが課題となっている。組織体制としては、日本の本社の傘下に、アジア、欧州、米州の各地域持株会社を置いている。但し、日系企業向けが中心の東アジアの一部は本社が直接管轄している。—— 損害保険

以下の2社は、グローバル本社を明確に定義しており、リージョナル・ヘッドクォーター（RHQ）とファンクショナル・ヘッドクォーター（FHQ）がグローバル本社にレポートする組織構造となっている。

- 研究、開発、技術については、グローバル最適を追求するため、地域を越えてグローバルベースで機能を統括するファンクショナル・ヘッドクォーター（FHQ）を置いている。また、FHQの設置場所は日本に限らず、最適な地域に配置されている。一方、営業とスタッフ（人事、経理、ITなど）については、地域をマネジメントの単位として、リージョナル・ヘッドクォーター（RHQ）が管轄している。そして、本社の社長、役員、各機能（FHQ）のグローバル責任者、各地域（RHQ）の責任者で構成されるグローバル経営会議の場で、グローバルな重要案件について意思決定が行われている。

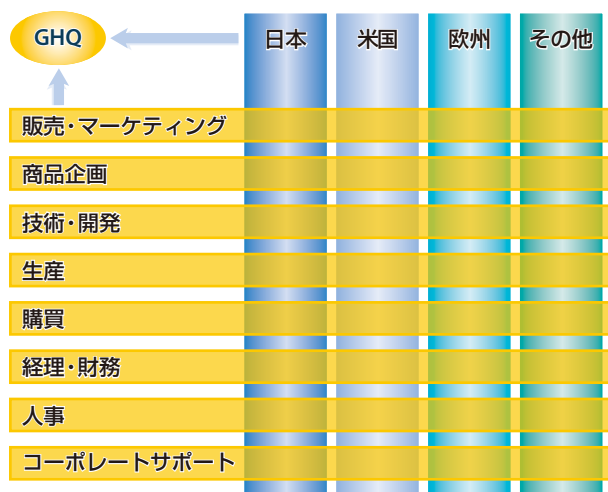
—— 製薬

図6 製薬会社の組織図



- マルチリージョナルの組織をグローバルな組織に移行させるため、グローバル組織の改革を実行した。世界本社を定義すると同時に、日本、米国、欧州、その他の4地域と、販売・マーケティング、商品企画、技術・開発、生産、購買、経理・財務、人事、コーポレートサポートのグローバルファンクションで構成される組織とした。—— 外資系自動車

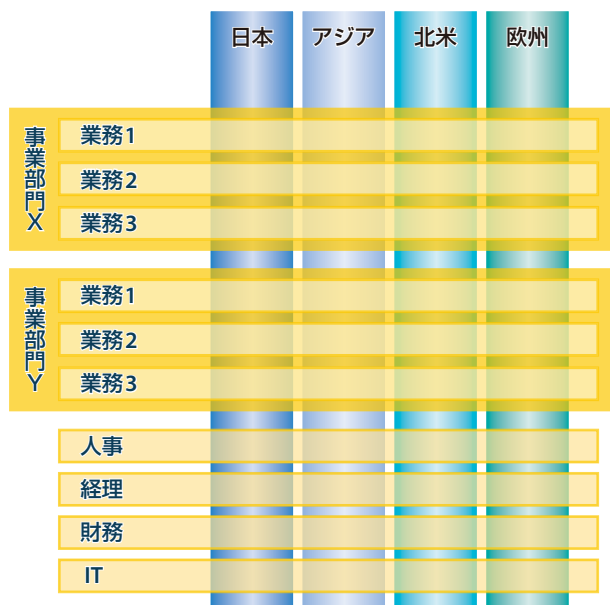
図7 外資系自動車会社の組織図



複数事業のグローバル企業がグローバル最適を追求するには、地域と機能(プロセス)に事業を加えた3つの軸で最適化を考える必要がある。複数事業を展開する企業の場合、事業部制やカンパニー制をとり、事業部やカンパニーに権限が委譲されていることが多い。事業部制やカンパニー制といった組織は、事業部やカンパニー毎のグローバル最適を追求し易い反面、事業部やカンパニーの枠を越えたコーポレート全体のグローバル最適を追求するには妨げとなる側面もある。

- 事業部門と地域のマトリックスであるが、事業部門の権限が強い。 —— 総合商社

図8 総合商社の組織図



- 事業部制でマネジメントを行っており、地域よりも事業部門のラインが強い。欧州については、欧州本社が地域統括機能を持ち、欧州域内での最適化はある程度進んでいるが、欧州以外の地域では統括機能は相対的に弱い。

—— エレクトロニクス

- 海外売上比率は約5割であり、売上の中身もハード単品のビジネスから、エンジニアリングビジネスへとシフトしている。従来は拠点毎に独自の展開をしてきたが、グローバル競争を勝ち抜くために、グローバル最適を実現する仕組み作りを進めている。海外はリージョナル・ヘッドクォーター (RHQ) 制をとっており、日本以外に、アジア、米国、欧州などにRHQを置いている。 —— 産業機器

- 日本の本社は事業持株会社になっており、本社内に事業カンパニーがある他、本社の傘下に事業部門を分社化した事業会社がある。グローバルの組織構造は、日本、米国、欧州の3極体制である。 —— エレクトロニクス

なお、海外売上比率は高くても、ビジネスの特性から、上のような組織構造をとっていない会社もあった。

- 海外の売上は多いが、工事プロジェクトが中心であるため、定期的に設置している海外現地法人は少ない。

—— 重工業

複数の事業部門がある場合、事業部門によってグローバル化の状況が異なる場合があり、このことも事業部門の枠を越えたグローバル最適の実現を難しくしている。

- 4つの事業ラインを持ち、そのうち2つの事業は日本とアジアが中心であり日本が管轄している。もう1つの事業は日本、アジアだけでなく欧米にも展開しているが、全体を日本で管轄している。複雑なのは売上の約半分を占める主力事業である。この主力事業は欧米にも展開しているが、欧米は買収した会社が主体となっている。買収した会社はそれぞれ子会社を世界中に持ち、子会社、孫会社が複雑にクロスオーバーする状況にある。 —— 日用品

地域と機能(プロセス)の2軸、これらに事業を加えた3軸の組織構造で、グローバル最適を実現するためには、グローバルで情報共有しながら調整する仕組みが不可欠である。

- 主力事業は部品とアウトドア用品であるが、部品事業では世界で圧倒的なシェアを誇る。海外については、欧州に統括会社があるが、ファイナンスが中心であり、傘下にある2つの会社がそれぞれ欧州の部品事業とアウトドア用品事業を見ている。米国には統括会社はないが、現地法人の1社が北米を見ている。アジアはシンガポールの会社が中国以外のアジア各国を見ている。一方、機能の横串でグローバルな連携が必要な場合は、地域の垣根は全くない。例えば、部品の開発部門は日本にあるが、各拠点のメンバーも開発に関わり、グローバルで会議をしながら進めている。開発だけでなく、製造、営業、ITも同様であり、横串を通す上での垣根は低い。—— 部品

複数事業を展開しているも、先進的なグローバル企業では、事業部門に共通する機能は共通部門としてグローバルに統合している。

- トラックやバスなどの商用車、建設機械、船用・産業用エンジンなどを展開している。商用車では積極的な買収を行い、現在もブランド別の4つのカンパニーに分かれている。但し、カンパニーに共通する機能、具体的には、車両の企画・開発・調達、エンジンの開発・調達・生産、ロジスティクス、ITなどはグローバルに統合しており、カンパニーと共通機能のマトリックス組織となっている。被買収企業はマトリックス組織に加わり、共通機能を統合した組織に再編される。—— 外資系商用車・エンジン

## (2) IT組織

次に、グローバル企業におけるIT組織のあり方について、単一事業の企業と複数事業の企業に分けて整理する。

単一事業の企業でリージョナル・ヘッドウォーター(RHQ)制をとっている場合、各RHQにCIOがいることが多い。その一方、グローバル本社と日本事業の統括組織が明確に定義されておらず、グローバル全体でITのあり方や予算配分を決定する体制も明確でないことも多い。このような状況で、グローバル最適を追求するためには、各極のCIOが状況認識を摺り合わせ、必要なアクションを決定する必要がある。

- 日本のCIOと各極のCIOとの個別TV会議を毎月、各極CIOが全員参加するTV会議を毎四半期、そして各極CIOが一堂に会しての会議を毎年実施している。こうしたコミュニケーションと情報共有によって、グローバル最適に向けた取り組みが次第に成果に結び付いている。—— 自動車
- 日本、米国、欧州、アジアのうち、米国だけは現地社長にIT投資権限がある。米国以外の地域については、日本のCIOが管轄し、IT投資に対する承認権限を持っている。IT組織については、日本と米国の人数が多いが、欧州、アジアには数名いるだけである。—— 半導体材料

地域軸が強い損保会社の場合は、各地域にIT部門が置かれている。

- 日本のIT部門以外に、アジア地域持株会社、欧米の現地法人にもIT部門がある。アジア地域持株会社の傘下にアジア各国の現法があり、基幹系業務については現法単位でシステムを持っているが、持株会社のIT部門が域内のガバナンス、リスク管理、共通チャネル系システムの開発・運営などを支援している。—— 損害保険



リージョナル・ヘッドクォーター (RHQ) とファンクショナル・ヘッドクォーター (FHQ) を置いている場合は、やや複雑である。

- IT投資については、コーポレートのIT部門が海外を含むグループ全体のIT投資を全て管理することになっている。しかし、研究、開発、技術は地域横断でグローバルに、営業、スタッフは地域毎にマネジメントを行うマトリックス構造になっているため、レポートラインは複雑である。日本のCIOはアジアも管轄しているが、北米と欧州にもそれぞれCIOがいる。北米CIO、欧州CIOのレポートラインは、それぞれのRHQのトップである。さらに、研究・開発はFHQをとっているため、研究・開発のITについては、FHQのトップにレポートされる。—— 製薬

このように複雑な構造でグローバル最適を追求するために、この会社ではグローバルでの情報共有とコミュニケーションに努力している。

- 各地域のCIOが参加するグローバルの会議体があり、そこでインフラや標準化などグローバルで決めるべきことを決めている。さらに、R&Dやインフラなどのテーマについては、グローバルタスクフォースがあり、会議体にレポートされるようになっている。このような会議体、レポートングを通して、情報共有とコミュニケーションをとり、コーポレートのIT部門の権限が及ばないところについても影響力を行使できるような仕掛けを工夫している。—— 製薬

また、IT部門をグローバル組織として、グローバル最適化を実現しようとしている会社もある。

- IT部門もグローバル組織となっている。現在、本社にグローバルCIOが置かれ、グローバルでシステムの最適化と投資の最適化に取り組んでいる。IT人材は日本、米国、欧州、その他の4極に配置されている。—— 外資系自動車

複数事業を持つ場合には、コーポレートのIT部門以外に、各リージョンまたは各事業部門にもIT部門が置かれているケースが多い。

- ITに関しては、日本、欧州、米国の3極体制であり、各極に数十名規模のIT部門がある。本社のIT部門は、グローバル戦略を支えるグローバルITに責任を持つ立場上、各極のIT予算を把握するだけでなく、各極CIOが参加する会議で方向性の確認や情報共有を行うなど、各極とのコミュニケーションに努めている。—— エレクトロニクス
- 事業部制をとっており、本社のIT部門以外に、事業部門にIT担当者を置いているケースもある。本社のIT部門は全社のIT企画を担当し、開発は子会社で行っている。事業部門のIT担当者もIT企画までを行い、開発は子会社に出している。IT投資に対する責任は事業部門にあり、IT部門はそれを支援する立場であるが、IT投資案件は全てIT部門でチェックできる状況になっている。—— 重工業
- 事業部制をとっており、本社のIT部門以外に、事業部にIT担当者がいる場合もある。事業部にいるIT担当者は、工場の生産ラインのITを見ている場合が多い。—— 印刷
- 主力事業のグローバル最適を追求するため、日本、米国、欧州の3極毎に核となる会社が責任を持ち、孫会社を含めて全体を管理する体制に移行した。IT担当者は日本、アジア、米国、欧州に配置されている。さらに、日本のIT担当者は各部門にも置かれている。IT部門は海外、インフラ、研究所などの領域毎にグルーピングされ、各グループで企画から運用まで行っている。—— 日用品
- リージョナル・ヘッドクォーター (RHQ) 制をとっており、各RHQにIT部門が置かれている。RHQの傘下の会社、日本が直接管轄している一部の拠点にもIT担当者が数名いる。各極のIT長が集まるコミッティを開催しており、そこでネットワーク、基幹システムなどの方針を決めて、各極トップに話を上げるようにしている。—— 産業機器
- ITスタッフは、日本以外に、米国の1社、欧州の統括会社、シンガポール、中国にも置かれている。米国の1社と欧州の統括会社にいるITスタッフは、それぞれ北米と欧州の各拠点におけるITも担当している。また、全世界のITマネージャークラスが参加するグローバルITの会議があり、そこで情報共有を行っている。—— 部品

各リージョン、各事業部門にIT部門を置く日系グローバル企業の場合、IT予算をグローバルで管理できていないことが多い。

- グローバルのIT予算については、本社のIT部門で集約して経営に提示しているが、グローバルでのIT案件の優先順位付けはしていない。現在、グローバルのIT費用を共通の切り口で変化が見えるようにしたり、どれだけ効果を生んでいるかを数値化したりする検討を進めている。これが進めば、グローバルの視点からIT案件を優先順位付けする環境も整うことになる。—— エレクトロニクス
- IT組織についていえば、コーポレートのIT部門以外に、各事業部門にもIT部門がある。各事業部門にはCIOが置かれ、IT投資の意思決定に際しては、コーポレートのIT部門と協議はするが、基本的には事業部門主導であり、事業部門CIOの判断で決定される。—— 総合商社

一方、先進的なグローバル企業の中には、IT部門の集約を進めると同時に、グローバルの観点から案件を決定している企業もある。

- 事業部制をとっているが、以前は各事業部にIT部門があり、それぞれ独自で開発するケースが多かった。しかし、競合他社の水準までコストを下げる必要に迫られ、CIOのリーダーシップの下でIT部門の集約化が進められた。現在、グローバル本社には事業統括と同列にIT部門があり、IT部門の戦略はコーポレートの戦略ということが徹底されている。さらに、各地域、各国にあったIT部門は無くなり、現在はコアサイトにのみIT要員が配置されている。原則として、国や地域での個別開発は認められていないが、国や地域の事業にとってクリティカルな案件(税金など制度対応を含む)は、国から地域、グローバルへと申請を上げて、グローバルで精査した上で、本当に必要と判断されれば開発してよいことになっている。—— 外資系エレクトロニクス

## 4-2 プロセス

日系グローバル企業では、現地のことは現地に任せるという考え方が強く、国や地域毎にプロセスが異なっている場合が多い。しかし、近年、グローバル最適を実現するために、プロセスの標準化に取り組む企業は増えている。

- グローバルでプロセスの標準化を進めようとしている。プロセスの標準化に際しては、各極の連携が不可欠であるが、グローバルでプロセス改善のミーティングを行っている。その中で、グローバルで共通化すべきもの、日本から展開すべきものが見えてきた。グローバルで標準化を進めておけば、ある拠点で効果があった取り組みを他の拠点に横展開したり、新しい取り組みをグローバルに展開したりすることもやり易くなる。—— エレクトロニクス

もちろん、ビジネスの特性によっては、グローバルでプロセスを標準化することが難しいケースもある。損保会社はその典型だろう。

- 保険は国によって規制が異なり、商品も認可制であり、プロセスの標準化は難しい。—— 損害保険

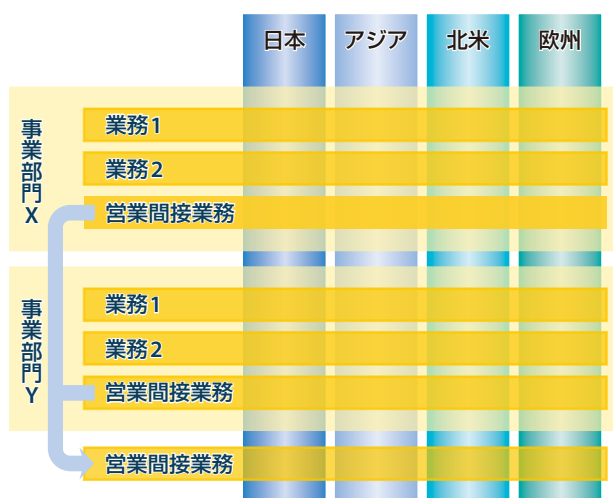
複数事業を行っているグローバル企業の場合、事業部制やカンパニー制をとっており、リージョンよりも事業のラインのほうが強い傾向がある。こうした企業の場合、事業部やカンパニー単位で各プロセスのグローバル最適を追求することが優先され、コーポレート全体でのグローバル最適を追求することが難しい。

- プロセスについては、自主独立型で現地に任せており、標準化していない。複数の事業部門があり、それぞれ顧客もプロセスも異なるため、コーポレートとして標準化したくても難しいのが現実である。—— エレクトロニクス

しかし、複数事業を持つグローバル企業の中にも、事業部やカンパニーの枠を超えてプロセスのあり方を検討し、グローバル最適を追求しようとする企業もある。

- 業務改革プロジェクトの一貫として、各事業部門のプロセスの中から、事業部門毎に持つ意義が小さく、部門の枠を超えて一元化したほうが良いもの（例えば、営業間接業務）をコーポレートで持つことを検討している。—— 総合商社

図9 総合商社におけるプロセスの統合



- 事業部制をとっているが、事業部毎にグローバルのプロセス統合を進めようとしている。中期的には、ビジネスモデル毎にプロセスを標準化して、コーポレート全体の共通プラットフォーム（インフラ）の上に乗せたいと考えている。—— エレクトロニクス

- これまでアジア地域でのビジネス展開は国毎に最適化する形でやってきたが、アジア全域を一体運営するために、業務プロセス、業務ルール、コード体系、情報システム、KPI（重要業績指標）の標準化を進めた。—— 日用品

- グローバルでプロセスとデータの標準化を進めている。社内のプロセスは標準化することが可能だが、販売のように顧客と接するプロセスについては標準化が難しい。しかし、この部分が今後重要であるという認識のもと、ここを統一することを目指している。—— 産業機器

基幹系プロセスのグローバル統合を進めている企業の中には、標準化を維持するために、グローバルでプロセスオーナーを設置することを考えている企業もある。

- 生産、受発注、購買、人事、会計などの基幹系のリプレースを進めている。グローバル・ロールアウト後も標準化を維持していくために、領域毎にプロセス担当者を置こうと考えている。当面、グローバル本社である日本がその役割を担当することになるが、将来はそれぞれの領域を得意とする地域がグローバルな役割を担当しても構わない。

—— 産業機器

既に、先進的なグローバル企業の中には、共通プロセスはグローバルに標準化し、共通プロセスの本社機能をベストプラクティスのある拠点に置いている企業もある。

- 車両の企画・開発・調達、エンジンの開発・調達・生産、ロジスティクス、ITなど各カンパニーに共通するプロセスはグローバルに統合されている。これらのプロセスはグローバルに標準化されており、例外処理を地域で対応している。プロセスのKPIについてもグローバルで同じ指標を使っており、ベンチマーキングを行い、ベストプラクティスを追求することが可能になっている。そして、共通プロセスについては、ベストプラクティスのあるところに本社機能を置いている。—— 外資系商用車・エンジン

### 4-3 IT

単一事業のグローバル企業では、基幹系を含むインフラについては、グローバルで統合を進めようとする企業が多い。

- 主要拠点の会計、人事についてSAPで統一している。但し、拠点毎にバージョンは異なり、サーバーも別である。

—— 半導体材料

- インフラはグローバルで統合すべきであるが、アプリについてはグローバルで統合すべきものと各地域に任せてよいものがある。グローバルで統合すべきシステムの代表は、SC系とR&D系である。保守パーツのSCについては、拠点毎のシステムをグローバルで統合を進めているところである。R&Dについては、日本、米国、欧州に開発拠点があるが、R&D系システムは本社IT部門がサポートしている。一方、販売系システムについては、マーケットも顧客も異なり、グローバルで統合するメリットはない。 —— 自動車

- ITのグローバル最適を進めるために、先ず、グローバルなアプリケーション資産の状況把握を行なった。その結果、グローバルで業務の7～8割が共通でありながら、2～3割の違いのために各国で似たようなアプリケーションが開発・運用されていたことが判明した。そこで、標準アプリケーションのグローバル展開を進めている。今後、リージョンから開発のリクエストが上がっても、グローバルとしてニーズがあるかどうか判断基準になる。

—— 外資系自動車

但し、単一事業のグローバル企業であっても、損保会社のように各国で規制が異なる場合は、グローバルでの統合は難しい。

- 通信ネットワークは共通化して本社で管理している。各国で規制が異なるため、基幹系システムは各国毎で異なっている。但し、アジアについては、同じパッケージ製品で共通化している。基本的に現地主体の運営方針であるが、本社と各国の役割と権限を規定し、整備すべきガイドラインを提示、ガバナンスやリスク管理レベルをチェックするツールを用意して、海外に対するガバナンスを徹底している。

—— 損害保険

複数事業を行っているグローバル企業の場合、事業部門毎、地域毎にシステムやガバナンスの状況が異なるケースが多い。

- これまでは現地任せで、ITコストや案件の管理も現地マネジメントの中で行っていた。IT白書の作成を始めたことで、グローバルの状況を把握するようになった。日本ではSAPの導入によるIT基盤の統合が終わったが、米国、欧州はそれぞれ異なっている。 —— エレクトロニクス

- 現地のビジネスが先にあり、それをサポートするのがITである。従って、主要工場の基幹システムだけはグローバルで統一する必要があるが、それ以外のシステムは現地に任せており、現地にとってベストなシステムを入れることを推奨している。販売会社や小規模工場のシステムまでグローバルで統一する必要はない。 —— 部品

- アジアの一部と中南米を除き、日本・アジア、米国、欧州の各拠点にSAPを導入済みである。サーバーは拠点毎に置いている。 —— エレクトロニクス

- アジアについてはSAP導入が進み、基幹業務についてはガバナンスが利いている。また、アジアにおけるガバナンスの状況調査を行い、課題の解決に取り組んでいる。さらに、アジアについては、ITマネージャーミーティングを毎月開催し、方針やアクションなどの説明を行っている。

—— 日用品

複数事業を行っているグローバル企業の場合は、事業部のラインが強いことから、ITについても事業部毎に統合を進める場合が多い。この場合、事業部の枠を越えたグローバル最適をどう実現するかが課題となる。

- コーポレートのIT部門以外に、各事業部にもIT部門が置かれているため、事業部で独自に業務アプリケーションを持っているケースが多い。また、似たような業務であっても、事業部によってやり方が異なると、それぞれにアプリを開発しなければならず、それだけリソースが余計に必要となっている。こうした非効率を解消するため、ITについては地域毎にIT組織やデータセンターの統合を進め、地域内最適を追求しようと考えている。欧州では欧州HQが機能しており、ITについても地域内最適ができていることから、欧州をモデルにして他の地域にも展開したい。

—— エレクトロニクス

先進的なグローバル企業の中には、各拠点に分散するインスタンスを単一のインスタンスに統合しているところもある。

- 世界中に750以上のデータマートが存在しており、意思決定に必要な情報を迅速に得ることが難しかった。グローバルビジネスの適切な意思決定を可能にするのは、正確な情報を迅速に提供できる環境であるとの考えから、750以上あったデータマートを単一のエンタープライズデータウェアハウスに集約した。—— 外資系エレクトロニクス

また、標準アプリケーションをグローバル展開するだけでなく、SOAを利用して、より柔軟なシステムを構築しようとしている企業もある。

- 標準アプリケーションを新興市場にそのまま展開することは、機能的にもコスト的にも無理がある。そこで、SOAを利用して業務アプリケーションをコンポーネント化し、それらを組み合わせて業務アプリケーションを展開しようとしている。そうすることで、新興市場において、必要なシステムを迅速に構築することができ、それだけビジネスの立ち上げも速くなると期待されている。—— 外資系自動車

## 5. グローバル化のステージ

単一事業のグローバル企業がグローバル最適を追求するには、地域とプロセスの2軸での最適化が必要である。このとき、どの部分をグローバルに統合し、どの部分を地域に分散するかでパターンが分かれる。インタビュー結果からも分かるように、グローバルに統合する部分については、先ずある地域で標準化して、それをグローバル展開するケースが多い。

一方、複数事業のグローバル企業の場合には、地域とプロセスに事業を加えた3軸での最適化が必要となる。この場合、先ず事業部門単位でのグローバル最適化を図り、その後、企業全体での最適化を進める企業が多い。事業部門単位でのグローバル最適化については、単一事業の場合と同様である。

今回実施したインタビュー結果から、グローバル化のステージを次のように分類することができる。最初のステージは「**拠点分散**」であり、拠点毎の個別最適を追求しながら、グローバルでは最低限の連携が図られている状態である。次は「**リージョン集約**」であり、地域毎の最適を追求しながら、基幹業務などの特定プロセスはグローバルに標準化されている状態である。第三のステージは

「**グローバル統合**」であり、全てのプロセスがグローバル標準プロセスに統合され、同一ERPのグローバル展開、単一インスタンスへの統合、データセンターの集約が行われている状態である。最後は「**グローバル最適**」であり、グローバル標準プロセスを維持しながら、競争優位に繋がる個別プロセスにも柔軟に対応できている状態である。これはグローバルスケールを活用しながら、ローカル市場への適合を実現している状態に他ならない。

今回インタビューを行った17社について、グローバル化の4つのステージで分けると、拠点分散は3社、リージョン集約は10社、グローバル統合は4社、グローバル最適はゼロという結果になった。「グローバル統合」の4社は全て外資系グローバル企業であった。日系グローバル企業の多くは、地域毎の最適を追求しながら、基幹業務など特定プロセスをグローバルに標準化している「リージョン集約」のステージにあることが分かった。

図10 グローバル化のステージ

	業務プロセス	システム(モノ)	IT予算(カネ)	ITスタッフ(ヒト)
グローバル最適 (0社)	<ul style="list-style-type: none"> <li>標準プロセスの維持</li> <li>競争優位につながる個別プロセスにも柔軟に対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>単一のインスタンス</li> <li>柔軟なシステム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT 予算を戦略投資に重点配分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルで最適な人員配置</li> </ul>
グローバル統合 (4社)	<ul style="list-style-type: none"> <li>標準プロセスに統合</li> <li>グローバルプロセスオーナーの設置</li> <li>世界同時にプロセス変更することが可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>単一のインスタンス</li> <li>ローカルの例外処理を極力抑制</li> <li>ローカルでの開発には厳しい制約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルでIT 予算を管理</li> <li>ポートフォリオ管理、ベンチマーキング等によるコスト最適化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルでIT 部門を集約</li> <li>主要拠点にはサポート要員を配置</li> </ul>
リージョン集約 (10社)	<ul style="list-style-type: none"> <li>基幹業務は標準化</li> <li>基幹以外の業務は、リージョン単位で標準化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各リージョンにインスタンス</li> <li>ローカルでの開発は、リージョンで統制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルのITコスト構造を把握</li> <li>リージョン単位でIT 予算を管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リージョン毎に集約</li> </ul>
拠点分散 (3社)	<ul style="list-style-type: none"> <li>拠点毎の個別最適</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各拠点で個別導入</li> <li>多数のインスタンス</li> <li>最低限の連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本的に現地任せ</li> <li>グローバル全体のIT投資額、経費は把握が困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各拠点に分散配置</li> </ul>

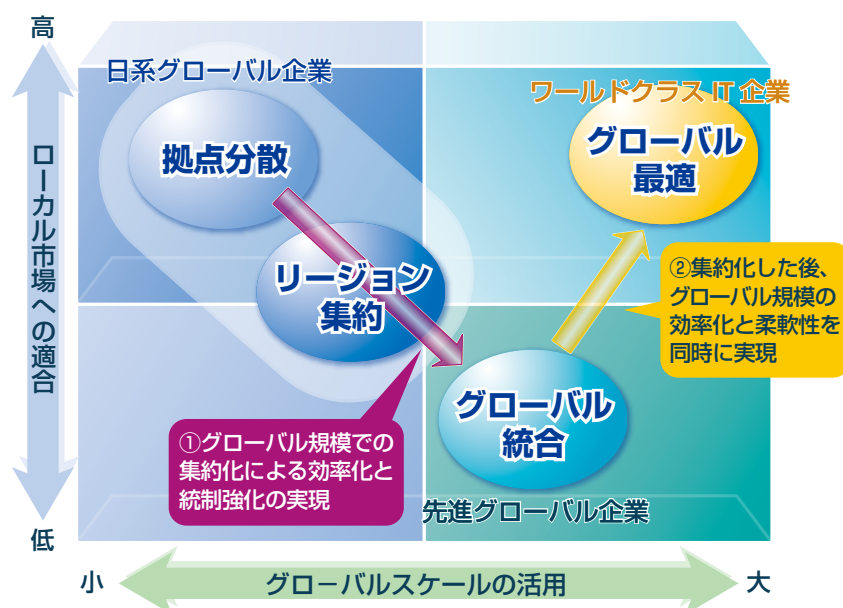
グローバルスケールを活用するという意味においては、グローバルに標準化されたプロセス、単一のシステムを全世界で利用することが最も単純で効果が高い。2章で紹介したオラクルを始めとして、今回インタビューした外資系グローバル企業に見られたアプローチもこれに近い。一部の米系グローバル企業では、グローバルでの標準化を徹底し、基本的にリージョンの個性を認めず、米国発のベストプラクティスを世界中の拠点に浸透させようとする側面も見られた。

今回インタビューを行った17社の中には、グローバル最適のステージにあると明確にいえる企業はなかった。2章で紹介したP&Gは、グローバルな共通項とローカルな特性のバランスをとろうとしている点で、グローバル最適に近い企業といえる。インタビューした企業の中では、オラクルがグローバル最適に比較的近い。また、SOAを利用して業務アプリケーションをコンポーネント化し、それらを組み合わせて、新興市場における業務アプリケーションを展開しようとしている外資系自動車会社のような例も見られた。グローバル最適に向けての新たな試みとして注目したい。

本レポートの冒頭において、グローバル企業の戦略をローカル市場への適合とグローバルスケールの活用という2軸で考えたとき、ローカル市場への適合とグローバルスケールの活用を同時に実現する「グローバル最適」を追求することが、グローバル企業にとってのチャレンジであると述べた。

そこで、グローバル化の縦軸にローカル市場への適合、横軸にグローバルスケールの活用をとり、グローバル化の4つのステージをマッピングしたのが図11である。この図では、拠点分散からリージョン集約、グローバル統合を経て、グローバル最適へと繋がっているが、実際にはグローバル最適を実現する道筋は1つとは限らない。

図11 グローバル最適へと至る道筋



## 6. グローバル最適の実現～COEとEDGE

### 6-1 COEとEDGE

グローバル最適とは、グローバルで標準化できるプロセスについては可能な限り標準プロセスに統合化する一方、競争優位に繋がる個別プロセスにも柔軟にできている状態をいう。以下では、**グローバルでの標準化(統合化)によって、効率化や統制強化などを追求するプロセス領域をCOE、事業や拠点といったローカルでの個別化によって、柔軟性を追求するプロセス領域をEDGEと呼ぶことにする\***。グローバル最適を実現するとは、COEとEDGEを見極めて、それらを最適に組み合わせることである。このとき、企業内に存在するプロセスをCOEとEDGEにどう切り分けるかが問題となる。

企業の中にあるプロセスをCOEとEDGEに切り分けるには、事業固有性と地域固有性という2軸で考えることが有効である。事業固有性とは事業特性に起因するプロセスの独自性であり、事業固有性が高いプロセスは他の事業と共通化することが難しい。一方、地域固有性とは地域特性に起因するプロセスの独自性であり、地域固有性が高いプロセスは他の地域と共通化することが難しい。

\*: COEはセンター・オブ・エクセレンスの略で、企業全体、グループ全体での優位性という意味が込められている。一方、EDGEは刃先を意味する言葉であり、事業や拠点といったローカルでの優位性ということを表している。

事業固有性と地域固有性の2軸を組み合わせることにより、プロセスは4つのグループに区分けされる。我々がEDGEと呼ぶ領域は、事業固有性、地域固有性がともに高い個別プロセスのグループである。それ以外の3つのグループはCOEである。

COEとEDGEの区分は固定的なものではなく、時間の経過とともにダイナミックに変化するという点には注意が必要である。例えば、個別プロセスの中には、個別化で柔軟性を追求する意義が薄れ、標準化で効率性を追求するほうが良いものも出てくる。また、個別プロセスの中には、他の事業や地域でも展開が可能となり、グローバルスケールのメリットを活用できるものも出てくる。これらのプロセスは、最早EDGEではなく、COEとして位置付け、管理していく必要があるだろう。

逆に、今まではグローバル標準化によって効率化を追求してきたプロセスが、個別化を進め、柔軟性を高めることが競争優位に繋がる可能性も否定できない。このような場合には、COEからEDGEへのシフトが必要になる。

図12 COEとEDGEの切り分け

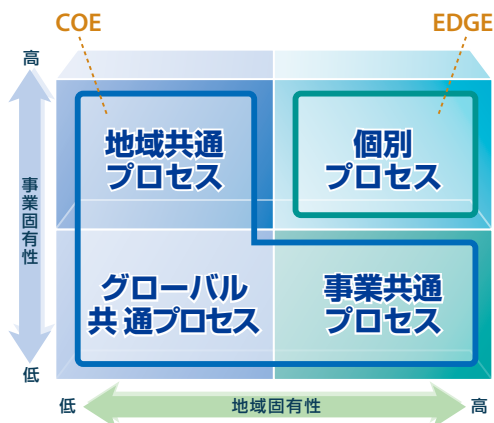
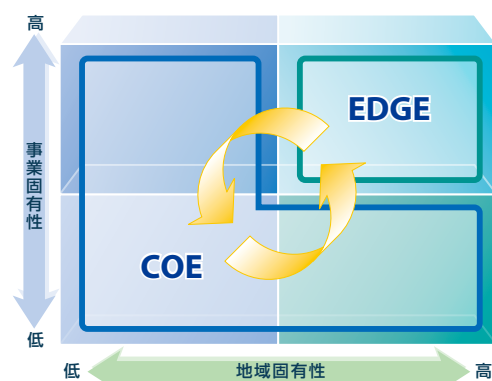


図13 COEとEDGEの区分の変化





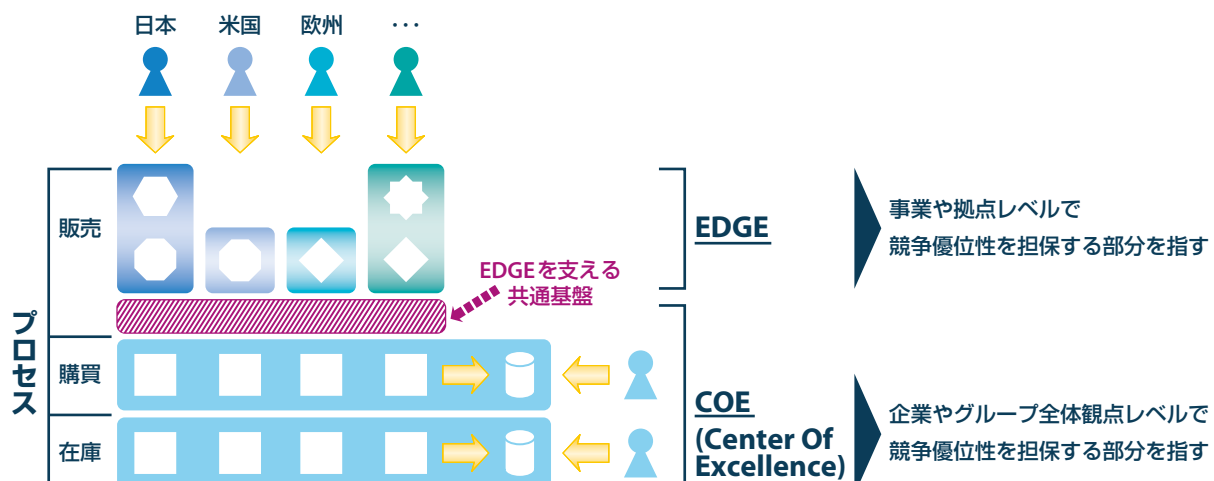
## 6-2 COE / EDGEとIT化

COEは標準化によって効率化や統制強化などを追求するプロセス領域である。この領域に対するIT化アプローチは、ERP導入などによる統合化とSOA(サービス指向アーキテクチャ)導入による共通部品化である。SOAはプロセスを「サービス」のチェーン(連鎖)と考え、サービスを複数のプロセスで再利用することで、ERPでは実現できなかった柔軟性を確保しようとする考え方である。

一方、EDGEは個別化によって柔軟性を追求するプロセス領域である。SOA導入によって、標準プロセスで応えきれないニーズについても、柔軟かつ迅速な対応が可能となれば、COEはEDGEを支える共通基盤としての役割も果たすことになる。但し、EDGEに区分される個別プロセスは業務固有性、地域固有性が高く、SOA化すべきでないものも含まれる。このような個別プロセスについては、個別アプリケーションとして開発することも必要になる。

以上で述べてきたことを整理すると図14のようになる。図の例では、購買、在庫、会計はCOEとして標準化され、販売についてはEDGEとして個別化されている。また、共通基盤とあるのは、SOA導入による共通部品化が進み、共通部品を組み替えることでEDGEを実行する仕組みを指している。

図14 COE/EDGEに対するIT化アプローチ



## 7. グローバル最適を実現する上での課題

インタビュー調査結果によれば、日系グローバル企業の多くは、地域毎の最適を追求しながら、基幹業務など特定プロセスをグローバルに標準化している「リージョン集約」のステージにある。また、インタビュー調査結果からは、日系グローバル企業がグローバル最適を実現する上で直面すると思われる課題も浮き彫りになった。

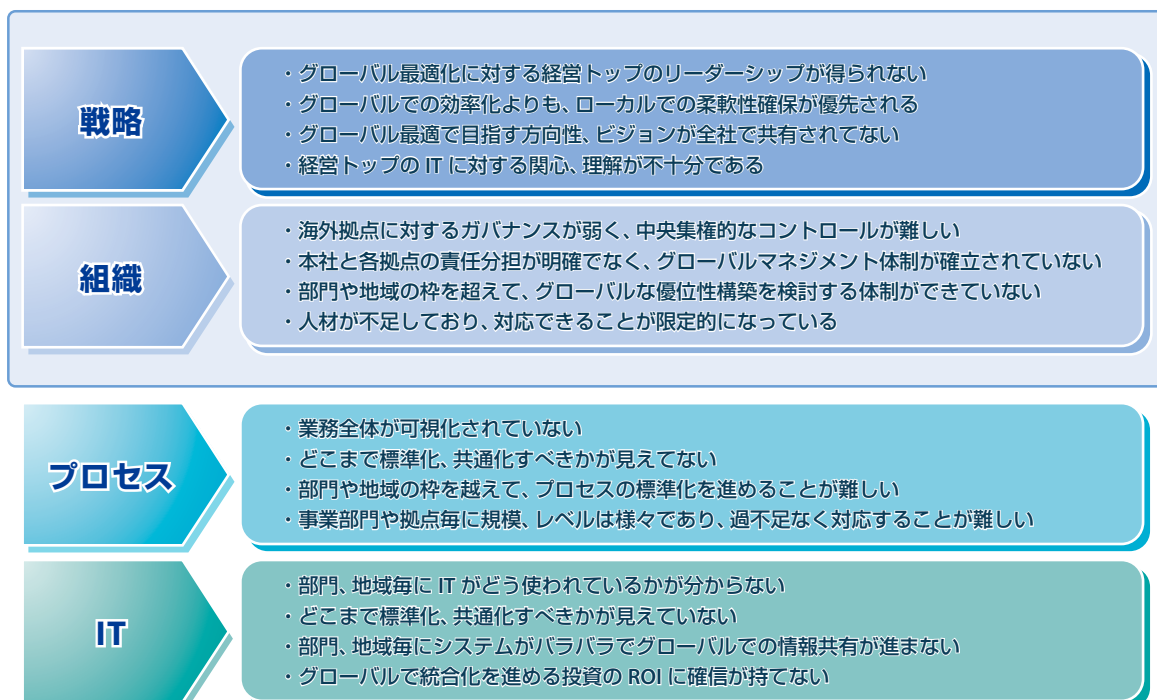
日系グローバル企業にとって、グローバル最適を実現する上での課題は、図15のように整理することができる。日系グローバル企業が克服すべき課題は、戦略、組織、プロセス、ITと多岐にわたるが、中でも戦略と組織は最も高いハードルになると思われる。

グローバル最適を実現するためには、グローバル最適を実現するという戦略を明確に打ち出し、組織、プロセス、ITのそれぞれを戦略と整合する形で変革しなくてはならない。しかも、グローバル規模で変革を成し遂げなくてはならない。今一度、オラクル、P&Gが断行した大規模な改革を思い出して欲しい。どちらの場合も、ラリー・エリソンCEO、アラン・ラフラーCEOのリーダーシップを抜きにしては成功することは難しかったであろう。

一方、日系グローバル企業においては、経営トップによるトップダウンのリーダーシップに多くを期待することはできない。これは経営スタイルの違いであり、トップダウンによる劇的な方向転換が難しい以上、日系グローバル企業は欧米企業とは異なるアプローチをとらざるを得ないだろう。

さらに、日系グローバル企業の組織は、事業部門や海外拠点に権限が委譲され、複数の責任者に権限が分散する体制となっている。こうした組織体制の下で、グローバル最適の意思決定を行うためには、部門や地域の枠を越えて、関係部門が連携する仕組みを構築することが不可欠である。日系グローバル企業の中にも、各極のCIOで構成されるグローバルレベルの委員会やタスクフォースを運営している企業はあるが、単なる情報共有の場となっている場合もあり、そうした仕組みを一層強力なものとする必要があるだろう。

図15 日系グローバル企業が直面する課題



また、プロセスについても、業務全体が可視化されていないため、企業の中にあるプロセスをCOEとEDGEに切り分けようとしても、そもそも部門毎、拠点毎にどのようなプロセスが存在するのかが分からない。部門や地域の枠を越えて、グローバルでプロセスの標準化や継続的な改善を促すような仕組みがないことも課題といえる。

ITについても同様であり、部門毎、地域毎にどのようなITが使われているかが把握できていない。システムがバラバラで最低限の連携しかできていないため、グローバル最適化を進める上で必要な情報をタイムリーに得ることもできない。関係部門が連携するためには、部門や地域を越えて情報を共有することが不可欠であり、その意味でITがグローバル最適を追求する上で大きな制約となりかねない。

以上のとおり、グローバル最適を追求するために、日系グローバル企業が克服すべき障壁は大きい。しかし、別の見方をすれば、ハードルが高いからこそ、競合他社が真似しようとしても難しく、持続可能な競争優位をもたらすということができる。では、具体的にどうすれば障壁を乗り越えて、グローバル最適を実現できるのだろうか。次章では、この点について、もう少し具体的に説明したい。

## 8. 結論: グローバル最適を実現する日本型変革アプローチ

ここまでの議論を整理しよう。グローバル最適を実現するには、グローバルでの標準化により効率性や統制強化などを追求するCOEと、ローカルでの個別化により柔軟性を追求するEDGEを見極め、それらを最適に組み合わせることである。こうしたグローバル最適を実現するためには、戦略、組織、プロセス、ITをワンセットで変革しなくてはならない。その際、欧米企業と異なり、トップダウン型でない日系グローバル企業にとっては、戦略と組織の障壁が最も大きいといえる。

それでは、日系グローバル企業の経営スタイルに合った変革アプローチとはどのようなものなのか。最後に、この点について説明して結論としたい。

グローバル最適に向けた欧米系グローバル企業の改革事例を見ると、強力なトップダウンが改革の起点となっていることが分かる。戦略、組織という上流部分を変え、それに応じてプロセス、ITを変えするというアプローチである。しかし、経営スタイルが異なる日系グローバル企業が、欧米企業と同じアプローチをとることは難しい。

日系グローバル企業によっては、むしろプロセス、ITという下流部分の変革から着手して、グローバル最適を支える仕組みを整え、それを梃子にして戦略、組織を変革するという漸進的な変革アプローチがやり易いといえる。

従って、グローバル最適を追求する日系グローバル企業にとっては、先ず、ITの統合、次に、プロセス/データの標準化によるCOEの強化を進め、最後に、EDGEを支える共通基盤を確立するというステップが効果的と考える。

### ステップ1: ITの統合

日系グローバル企業に必要なことは、トップダウンのリーダーシップの代わりに、変革を推進する仕組みを構築することである。そのために最初に取り組むべきことは、事業毎、地域毎にバラバラに構築されたITを統合することである。それによって、必要な情報が見えるようになり、関係部門による連携の仕組みが機能することになる。例えば、ITの統合によって、グローバルにバラバラだったプロセスを統一された指標で見ることが可能となる。こうした指標を用いて明確で具体的な目標を掲げ、施策の進捗を継続的にモニターしながら、変革を推進していくという方法は日本企業が最も得意とするところであろう。

### ステップ2: プロセス/データの標準化によるCOEの強化

次に取り組むべきことは、グローバルにプロセス/データの標準化を進め、COEを強化することである。そのためには、事業や地域といった枠を越えて、グローバルにプロセス/データの標準化を進める仕組みを構築する必要がある。

具体的には、プロセスをCOEとEDGEに切り分け、それらの最適な組み合わせを決定し、維持する組織(COE部門)を編成する。さらに、標準化すべきプロセスについては、グローバルレベルでオーナーシップ制を導入し、プロセスの標準化、継続的な改善を推進する責任の所在を明確にすることが有効である。

### ステップ3: EDGEを支える共通基盤の確立

最後に、COEとして標準化されたプロセスを「サービス」として整理し、EDGEを支える共通基盤を確立する。このときSOAを導入してサービスに分解するわけだが、標準化のときと同様、グローバル最適の観点からルールを維持、改善することが必要である。

以上が日系グローバル企業がグローバル最適を実現するためのステップである。

最後に、ローカル市場への適合とグローバルスケールの活用を同時に実現し、グローバル最適を追求することは、日系グローバル企業にとって単なる選択肢の一つではなく、グローバル競争に勝ち残るために避けられない喫緊の課題であることを強調しておきたい。

図16 2つの変革アプローチ

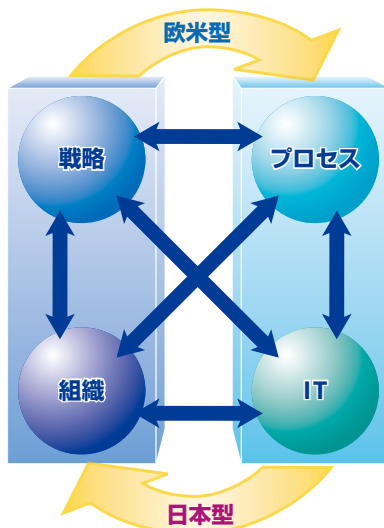


図17 ステップ1:ITの統合

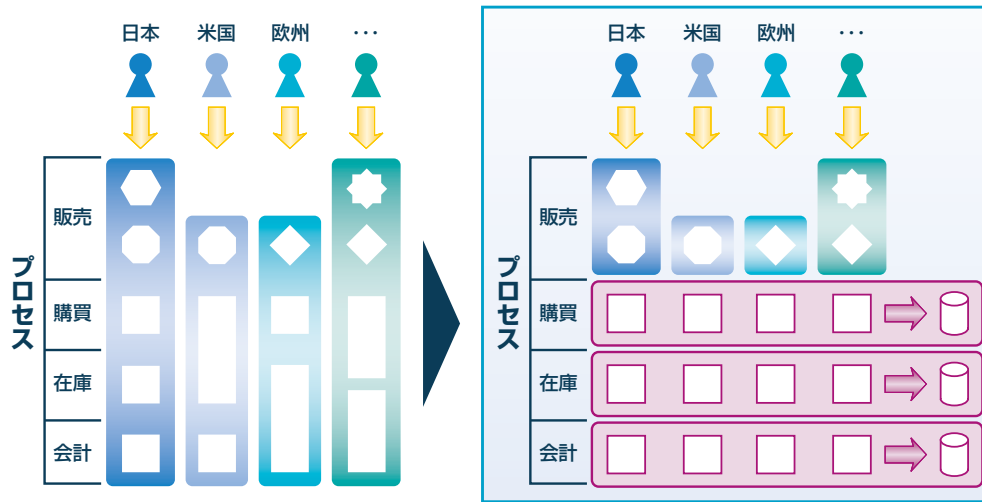


図18 ステップ2:プロセス/データの標準化によるCOEの強化

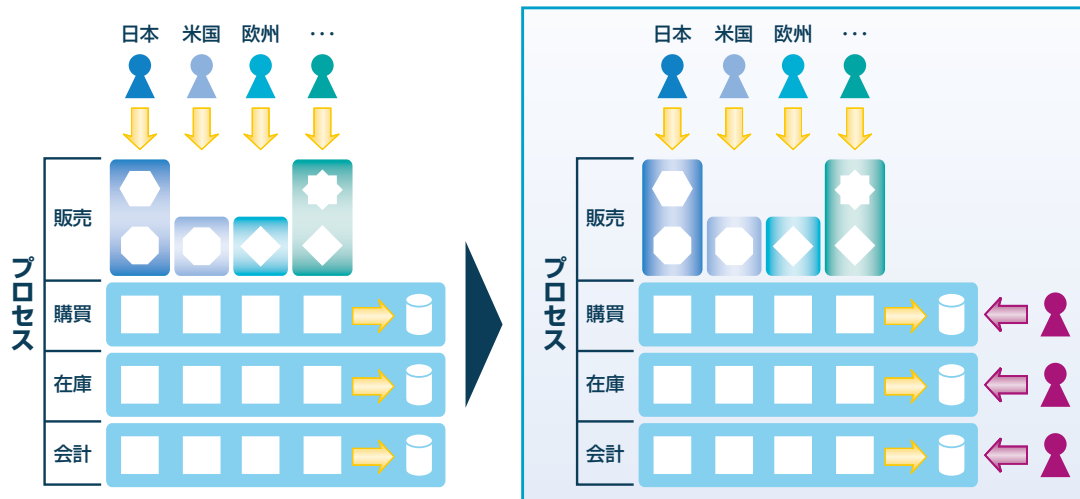
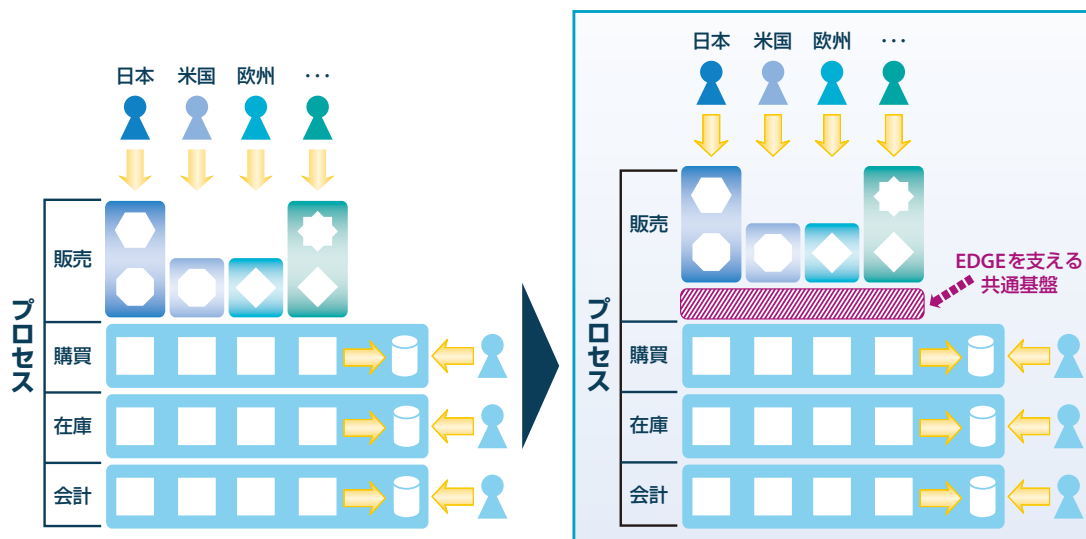


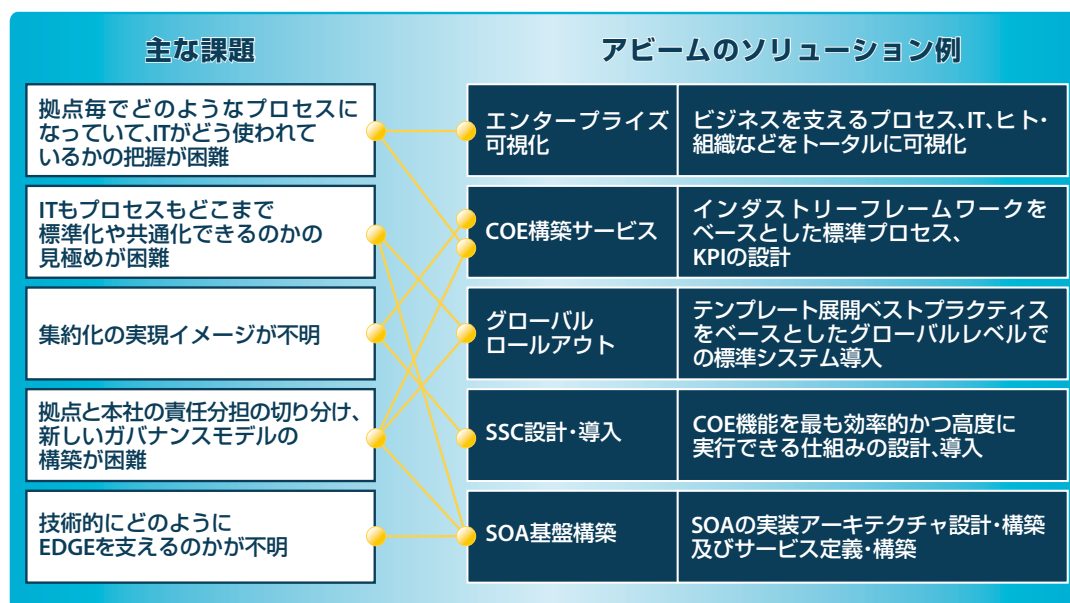
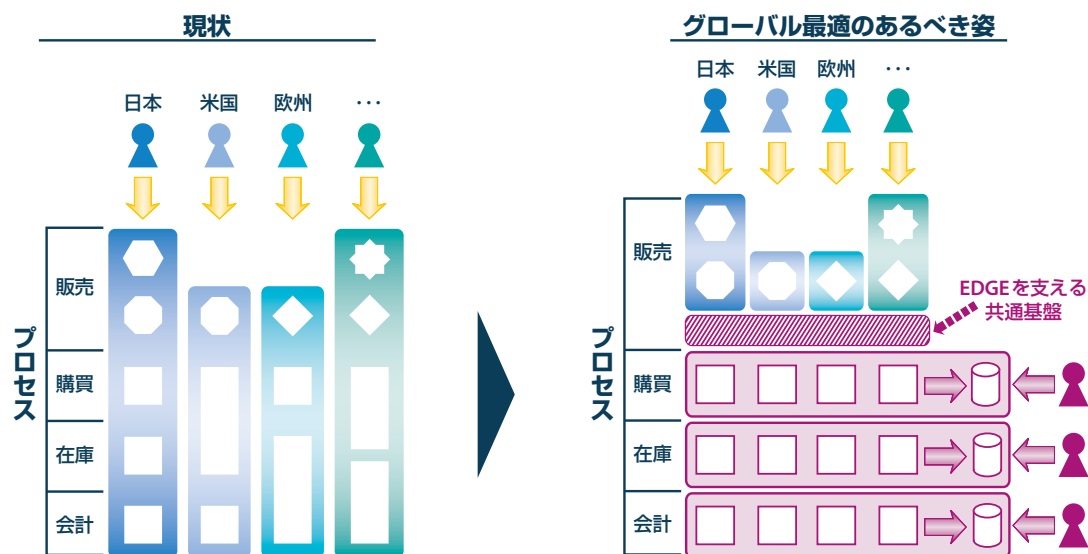
図19 ステップ3:EDGEを支える共通基盤の確立



## 付属資料.

# アビーム コンサルティングのグローバル最適経営支援ソリューション

COEとEDGEの最適な組み合わせを実現し、グローバル最適を支えるワールドクラスITを目指すために、企業は多くの課題を解決しなくてはならない。アビーム コンサルティングでは、そうした課題を解決するために様々なサービスを提供している。



## アビーム コンサルティング

アビーム コンサルティングは、アジアを中心とした海外ネットワークを通じ、それぞれの国や地域に即したグローバル・サービスを提供している総合マネジメントコンサルティングファームです。戦略、BPR、IT、組織・人事、アウトソーシングなどの専門知識と、豊富な経験を持つ約 3,500 名のプロフェッショナルを有し、金融、製造、流通、エネルギー、情報通信、パブリックなどの分野を担う企業、組織に対し幅広いコンサルティングサービスを提供しています。

ホームページ:<http://jp.abeam.com/>

## 経営戦略研究センター

経営戦略研究センターのリサーチ部門では、経営トップが直面する重要な経営課題に焦点を当てて、独自の調査データに裏付けられた実践的なオピニオンを発信しています。

## 著 者

原 市郎  
プロセス&テクノロジー事業部 プリンシパル

木村 公昭  
経営戦略研究センター ディレクター

中谷 幸司  
アビームコンサルティング (USA) シニアマネージャー

田口 はるか  
経営戦略研究センター マネージャー

佐藤 大輔  
プロセス&テクノロジー事業部 シニアコンサルタント

山本 浩之  
プロセス&テクノロジー事業部 シニアコンサルタント

## 本レポートに関するお問合せ先

マーケティング部  
Tel : 03-5521-5555 (代表)

2008年 8月 初版第1刷発行  
2008年 10月 第2版第1刷発行

**ABeam Consulting Ltd.**  
Yurakucho Building, 1-10-1 Yurakucho, Chiyoda-ku, Tokyo, 100-0006 Japan  
Tel : +81-3-5521-5555 Fax : +81-3-5521-5563  
<http://jp.abeam.com>

