

現地ビジネスの可視化に向けた要諦

場当たりの取り組みが「見えない海外拠点」の元凶に コントロール&ガバナンスを効かせる システム導入のあり方

企業が持続的成長のシナリオを描く上で、海外進出は避けて通れないテーマとなっている。各拠点がどのような実績を上げているのかをリアルタイムに把握し、即断即決で次の一手を打っていくことが理想形だが、その実践は並大抵のことではない。折しも、2020年春頃からは世界的なコロナ禍によって人々の移動が大幅に制限され、取り組みのハードルを上げた。こうした諸問題を解決する鍵となるのが、大局観を持ち合わせた、情報通信技術の巧みな利活用だ。そこではどのようなことがポイントとなるのだろうか――。

品質や精度などへの徹底したこだわり、知恵や工夫で難題をクリアする突破力、“あ・うんの呼吸”で整然かつ臨機応変に動く自律性…。日本の製造業には、長年の経験の中で培われた独自の強みや美学があり、今なお脈々と現場に息づいている。

もちろん、それらが競争優位性の源泉になっていることに異論を挟む余地はないが、そこにあぐらをかいていられるほど世の中が甘くないことを誰もが知っている。企業を取り巻く環境の変化はますます激しくなっているし、先々を見通すことの難しさにも拍車がかかっている。結果、市場競争は熾烈さを増すばかりだ。

特に日本企業の場合、国内市場の飽和や成長鈍化という悩ましい問題に直面して久しい。生産年齢人口の漸減や消費購買力の低下など、国内だけを見ていては明るい材料に乏しいのだ。一方で海外に目を転じると、まだまだ伸び代やポテンシャルのある地域が多々ある。日本企業、とりわけ、ものづくりに携わる企業が持続的成長のシナリオを描くとすると、国外に顧客を求めたり生産拠点を求めたりといった「グローバル展開」が必然的にテーマとなる。

事実、海外に地歩を築こうとする企業が続々と登場しているし、一方では既に各国でビジネスを手掛けている海外勢が日本に進出してくるというケースも枚挙に暇はない。市場のボーダレス化は加速しているのだ。静観しては、時代の波に飲み込まれることになるだろう。

情報システムこそが海外進出の屋台骨

海外進出といっても言葉ほど簡単なことではなく、足がかりとする地域に現地法人などの拠点を構えれば万事OKという短絡的な話にはならない。ビジネス上の目的という大局的な観点、つまりは全体最適を意識しつつ、当該エリアの事業をつつがなく回していくのは一筋縄ではいかないのだ。

何しろ、国ごとに言語や通貨はもちろん、法規制や会計制

度も異なる。働き方や取引のやり方をとっても国民性や地域ごとの習慣が色濃く出てくる。優遇措置を含めた税制が頻繁に変更される例も少なくない。日本での常識や思い込みを持ち込んでも通用せず、歯車が噛み合わなくなるのは想像に難くない。

海外の各拠点の事業推進をサポートしつつ実態を可視化する。それらを元に日本の本社から各拠点をコントロールしたりガバナンスを効かせたりする――。その文脈で期待されるのがICT(情報通信技術)であり、具体的にはERP(Enterprise Resource Planning: 企業資源計画)などを具現化する情報システムの活用だ。財務会計や販売管理など拠点にとって欠かせない業務を支援する基盤を整備。業務の効率や質のアップを図ると共に、日本の本社に実態を伝える手段として活かすのである。

このように、ビジネスとICTとは今や密接不可分であり、特に海外進出においては情報システムが極めて重要な役割を果たす。物理的に遠く離れた拠点の実態を把握し、最善となる次の一手を速やかに考えられる体制を整えることが、何よりもスピード感がものをいう時代の屋台骨となるのである。

その場しのぎの発想が迷走につながる

海外進出にシステム化の取り組みが不可欠とはいえ、闇雲に進めてはコストに見合う効果が出ないといったことが起こりがちだ。拠点の業務遂行を優先するあまりに部分最適に陥ってしまうケースはよくある。常に全体としてのバランスや整合性に目を配ることが重要となる。

拠点を構える国や地域の言語や通貨、法、制度などに手っ取り早く対応するという観点で、ローカルソリューション(地域のICTベンダーが提供するパッケージソフトなど)を選択するには一理ある。とはいえ、拠点が増える度に場当たりに導入していると、後になって企業全体として俯瞰した時に「バラバラなシステムが無秩序に散在している」こととなる。実は

これ、海外進出企業の“あるある”なのだ。

結果、どういった弊害を起こすのか。本社サイドに各拠点のデータを集約した方がいいが、それらが意味することや粒度が揃っておらずに、集計や分析に手間取るばかりか、弾き出した結果もあてにならないといったことが起こり得る。業を煮やして、表計算ソフトの規定フォーマットに再入力して送ってもらうといった手を打っても、時間がかかってリアルタイム性を損なうし、負担増や、余計な手間を強いることによる生産性の低下にもつながってしまう。

つまり、日本の本社から海外拠点の活動が見えないという問題に直面してしまうのだ。事実（データ）に基づいてもが言えないということは、結局は本社の求心力を低下させ、ガバナンスの不徹底も引き起こしてしまう。

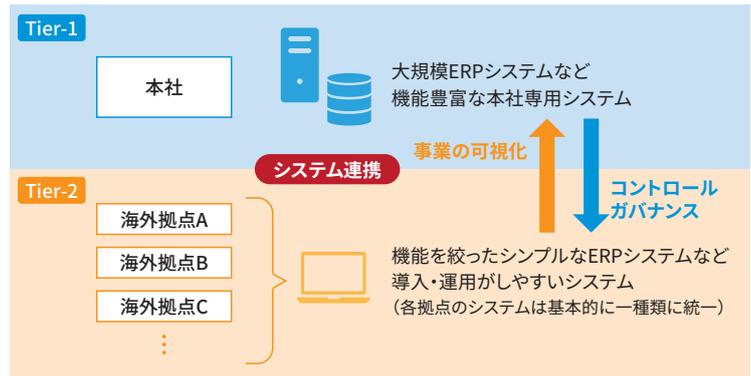
グローバル展開が軌道に乗れば、拠点の数も次第に増えていくのが一般的な姿だ。だからこそ、最初の段階から先々を見据えたシステム化の基本的な方針や構成、つまりはグランドデザインを描いておくことが必要だ。部分最適から全体最適へ、場当たりの対応から戦略的対応へ。先見性のある企業にこそ競争力が宿るのである。

先達に学ぶ2層ERPモデルとクラウド活用

では、どのような方針や構成で臨めばよいのだろうか。昨今、海外進出を積極的に推し進めている企業の中で支持されているものの一つに「2層ERPモデル(2-Tier ERP Model)」がある。

本社には大規模ERPや国産等の日本専用システムを導入する一方で、海外の拠点については導入スピード優先の観点で現地事情に合わせやすい比較的シンプルなERPシステムを導入。それらの連携によってビジネスの実状を迅速に把握し、意思決定を最適化していくという方策のことだ。拠点にとってみれば当該エリアの商習慣や税制、通貨などに対応しやすく、本社にとってみればKPI(重要業績指標)などを効率よく集約する環境を、投資を抑えながら整えられるメリットがある。

各拠点のERPシステムは基本的には一種類に揃える。多言語や多通貨、国や地域ごとの税制や為替への対応など、当初から海外拠点での活用にフォーカスしたソリューション(製品やサービス)が存在するので、それらが有力な選択肢となるだろう。カスタマイズは極力抑えて、業務のやり方を、その製品が備える機能や仕様に合わせるのが得策だ。それが、スピーディーな立ち上げや、先々の運用コストの抑制へと結び付く。



クラウドでの活用も積極的に検討したい。新型コロナウイルス感染症(COVID-19)が世界的に蔓延した渦中では、その価値が特に際立った。渡航制限で国を越えた移動ができなくなったり、テレワーク要請で本社や各拠点のスタッフがオフィスに赴けなかったりしたのは周知の通りである。それでもクラウドの場合、インターネットにさえつながれば場所を問わずに利用できた。現地の経営状況をリアルタイムで確認するといったこともできたし、IT要員を抱えにくい小規模な拠点に対して本社からリモートで支援するといったことにも対応できた。

システムの迅速な導入や運用負荷の抑制といったメリットのほか、予期せぬ事態が発生した際の機動力という観点でも、クラウド活用は今後の主流になってくることだろう。

海外進出を知り尽くしたパートナーの価値

グローバル企業、とりわけ、これから海外進出を本格化させるという企業にとっては、システム面で頼りになるパートナーを見つけることがとても重要だ。とかく、システムという技術的な知見や開発力を備えているといったところに目を向けがちだが、それ以上に「日本以外の地域でビジネスをすること」にいかにか精通しているかが要となる。

各エリアの商習慣や規制、税関連で行政が用意しているシステムとの連携方法、現地スタッフと心通わせ信頼を得るコツ…挙げればきりが無いのだが、人間系の泥臭い部分まで含めて、どれだけのノウハウがあるかは実際に質問を投げかけてみれば自ずと判然とするだろう。

また、そのパートナーをハブとして、既に海外進出を果たしている企業やキーパーソンのネットワークが形成されているかも是非チェックしたい。グローバル展開において、経験談や経験則ほど貴重な情報はない。先達に学び、自らの見識を高め、後進に知恵を共有する——。そのサイクルが上手く回っているコミュニティの存在ほど心強いものはない。