

今、そこにあるグローバル化 — “異質との共存能力” を考える —

1. 「グローバル」の意味

昔は「海外」とか「国際」と言っていたのに、いつの頃からか「グローバル」という言葉が頻繁に使われるようになりました。あたかも「グローバル」という言葉が「海外」や「国際」より高級で洗練されているような印象を受けますが、実はこの3つの言葉にはきちんとした意味付けがあります。

「海外」とは、自国を中心に捉え、自国以外を考える時の概念であり、「海外旅行」や「海外勤務」という使い方があります。「国際」とは、自国と特定の国との間を考える時の概念であり、「国際線」や「国際結婚」等の言葉があります。例えば、「海外旅行」に使うのは「国際線」です。「グローバル」とは、地球（グローブ）を1つの土台と捉え、その上で情報や資源の配分や共有を考える時の概念であり、「GPS（Global Positioning System）」や「グローバルカンパニー」という言葉があります。

2. 減少する「純国内パターン」

日本企業はグローバルカンパニーにならなければ生き残れないでしょうし、外国企業も同様に日本と関わっていきます。当然そこで働く人が「グローバル化」の中核的存在になります。働く人が日本人か外国人か、働く場所が国内か海外か、働く企業が日本企業か外国企業かで、いろいろな組み合わせができます。少なくとも、この組み合わせの中で、日本人だけが、日本だけにある、日本企業で働くという「純国内パターン」が相対的に減少していくことは明らかです。

例えば、日本で日本企業が外国人を採用するのは、内なるグローバル化の典型です。

この「純国内パターン」以外のパターンで遭遇するのは、言語の違いだけでなく、文化や習慣の違いに根ざした価値観の差です。この価値観の差を「異質」とみるか、「異物」とみるかで対応が変わります。



徳丸嘉彦（とくまる よしひこ）
（株）富士通総研 執行役員常務
現在、経営とITの整合性に関する
各種コンサルティングの企画、開
発、実施およびフィールド・イノ
ベーションのコンセプト、実施手
順の開発に従事。

3. 「異質」と「異物」の見極め

異質とは同質ではないというだけなので、取り入れてよいこともたくさんあります。一方で、異物は取り入れると悪影響を及ぼします。同質環境で育まれた人にとって、異質と異物を見極めることは意外に難しいのです。

異質だと思って取り入れてみたら大変なことになったり、異物だと思って拒絶したら損をしたりと、後悔することが結構あります。

異質と異物を見極めは一朝一夕には身につけません。グローバル化では、このような後悔をいかにエネルギーに変換して改善・改革していくかが重要になります。このとき重要なのが、グローバル化への体質改善ステップです。

4. グローバル化への体質改善ステップ

ステップ1：意図を伝える

まず、相手が異質か異物かを見極めるためには、当事者同士（例えば、日本本社の日本人と海外拠点の現地人）が互いに意図を伝えようとする意思を持ち、その努力をしなければなりません。

ステップ2：目線を合わせる

次に、相手の意図を理解するためには、相手と目線を合わせなければなりません。このとき効果的な手法が標準化です。標準化は同じ目線で互いの意図を理解するのにとても役立つ手段です。決して標準化は目的ではありません。

ステップ3：共に動（働）く

同じ目線で当事者同士の意図が理解できれば、お互いの合意の下に意思決定ができます。そうすれば、互いにわだかまりなく動（働）くことができます。

ステップ4：結果を出す

お互いが合意の下に意思決定して動（働）いたことで結果が出せます。重要なのは、たとえこの結果が好ましいものでなかったとしても、当事者同士が合意形成した結果であるから、「誰が悪かったか」ではなく、「何が悪かったか」を共に究明することができます。この究明行動自体がグローバル化へ体質改善するエネルギーとなります。

5. 富士通グループの強み

このステップは口で言うほど簡単なものではありません。だいたい最初に躓くのがステップ1の「意図を伝える」というところで、確かに言語の壁が大きいようです。しかし、たとえ語学堪能な人によって言語の壁をクリアしたとしても、ステップ2以降の能力や施策が無ければ先には進めません。

この点、英語という共通語で言語の壁を強行突破し、自国の標準を押し付けることで目線を合わせた気になっている企業と、上記のステップを地道に歩んできた富士通グループではグローバル化への底力がまったく違います。

日本発の富士通グループだからこそできるグローバル化は、今、そこに来ています。

コンサルティング・バンキングと 金融ITソリューション例

業種：金融業

アブストラクト

地方銀行業界を中心に、金融機関のおこなうコンサルティング機能が注目を浴びている。当社は従来から、地域金融機関の地域密着型金融（リレーションシップ・バンキング）の重要性を認識し、IT面を中心に支援ビジネスをおこなってきた。コンサルティング機能の概念は地域密着型金融の延長線上にあり、その実践と位置付けられる。

本稿では、金融機関のコンサルティング機能を「コンサルティング・バンキング」と称し、その内容や推進における課題等について論じている。

最後に、コンサルティング機能におけるソリューションの一例として、グローバル化により海外進出する中小企業等の財務部門に対して、地域金融機関が提供できる金融ITソリューションであるGTMSの例を示す。



金高 篤（かねたか あつし）
（株）富士通総研 金融・地域事業
部 所属
現在、地域金融機関に対する法
人融資・渉外業務や信用リスク、
IFRS等を担当。

まえがき

現在、地方銀行業界などを中心に、金融機関のおこなうコンサルティング機能が注目を浴びている。

当社では、従来から、地域金融機関の地域密着型金融（リレーションシップ・バンキング）に注目し、IT面を中心に構築支援などをビジネスとしてきたが、この金融機関のコンサルティング機能の発揮という流れにより、今後、その意味合いは、更に重視されると考えられる。本稿では、コンサルティング機能を核とした新しい銀行のビジネスの有り様を、「コンサルティング・バンキング」と総称し、主にその内容を整理して、展開についても論じている。

また、最後に、コンサルティング・バンキングにおけるソリューションの一例として、グローバル化により海外進出する中小企業等の財務部門に対して、地域金融機関が提供できる金融ITソリューションであるGTMSの例を示す。

コンサルティング・バンキングとは

コンサルティング・バンキングとは、金融機関のおこなうコンサルティング機能の発揮である。本来の意味での地域密着型金融（＝リレバン）と、ほぼ同義と見てよいが、従来の金融機関から見たリレバンとの捉え方の違いを強調するため、本稿では、あえて「コンサルティング・バンキング」と呼称している。

従来、コンサルティングとは、主に大手企業が対象で、外資系コンサルティング会社を筆頭に、会計系、総研系、また当社のようなIT系のコンサルティング会社がおこなうビジネスであった。中小企業向けには、中小専門のコンサル会社や、プロコンと呼ばれる個人コンサルタント、中小企業診断士、そして税理士のMAS業務などが存在したが、特に地方では不十分であった。

それに対して、コンサルティング・バンキングでは、その実施の主体を地方銀行、信用金庫などの金融機関と設定したところが、非常に目新しいところである。

中小企業の資金面に精通する銀行が、資金的な

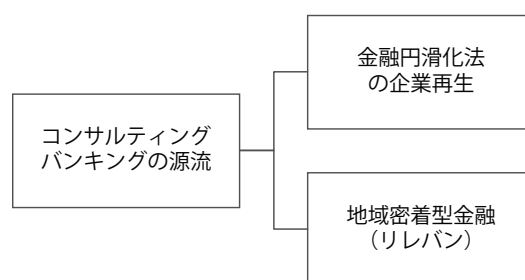


図-1 コンサルティング・バンキングの源流

支援に加えて、経営的な支援もおこなうことは、中小企業にとっても理にかなっている。（なお、「優越的地位の乱用」問題が有り得ることは留意が必要である。）

コンサルティング・バンキングには、その根拠に依拠して、大きく2系統の流れがある。ひとつが金融円滑化法であり、もうひとつは地域密着型金融（リレバン）である。本質は同一であるものの、その源流に応じて、やや異なる内容も持っている（図-1）。

次章以降で、それぞれの概要について、簡単に整理してみたい。

金融円滑化法における コンサルティング・バンキング

金融円滑化法は、借入金の返済に困難が生じている中小企業や個人に対して、金融機関が貸出条件等の変更を検討することを本旨とする法律である。2009年12月に施行され、当初は2011年3月末までの時限立法であったが、この2011年4月から1年間延長されている。

金融円滑化法は、借入をしている企業（債務者）にとっては、借入金の返済猶予という機能を果たす。他方、金融機関にとっては、貸出金が予定通り返済されない、場合によっては、金利も支払われないというような状態を招く。まさに、薬であり毒でもある劇薬である。

しかしながら、いつまでも金融機関が返済猶予している訳にはいかず、場合によっては、その間にかえて中小企業の経営悪化が進行して、破綻に至る可能性が高まるケースも出てくる。また、事業の持続可能性が見込めない場合には、より早い段階で処理することで、債務者を含む関係者の

利害を調整することも必要である。以下の新たな監督指針は、それらをも念頭に置いて、作成されている模様である。

■「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律に基づく金融監督に関する指針（コンサルティング機能の発揮にあたり金融機関が果たすべき具体的な役割）」の公表について（2011.4.4）

金融円滑化法に基づく、コンサルティング・バンキングは、企業再生という色彩が強い。つまり、従来型の資金面を中心とした企業再生に加えて、より経営的な視点から、企業を指導せよ、という方向である。

実際、こちらの監督指針には、場合によっては、企業の処理を念頭においた、従来よりもずいぶん踏み込んだ記述が見られる。

例えば、ソリューション（例）として、「事業の持続可能性が見込まれない債務者」については、「債務整理等を前提とした債務者の再起に向けた適切な助言や債務者が自主廃業を選択する場合の取引先対応等を含めた円滑な処理等への協力を含め、債務者や関係者にとって真に望ましいソリューションを適切に実施」すると、している。^{(1)、(2)}

先行事例としては、広島市信用組合のバルクセールを利用した対応が、よく知られている。

金融再生法の企業再生については、これ以上深入りしない。

地域密着型金融における コンサルティング・バンキング

それに対して、地域密着型金融に基づくコンサルティング・バンキングは、いわゆる通常のコンサルティング活動に近く、（経営再建中ではない）通常の企業を対象とした金融機関によるコンサルティング機能の発揮である。

■「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」の一部改正（案）に対するパブリックコメントの結果等について（2011.5.16）

改正された監督指針では、具体的に以下のような点が強調されている。

- (1) 地域金融機関には、資金供給者としての役割だけでなく、地域の中小企業等に対する経営支援や地域経済の活性化への貢献を強く期待。
 - (2) 地域金融機関は経営計画等で地域密着型金融の推進をビジネスモデルの一つとして明確に位置づけること。
 - (3) 地域密着型金融を組織全体として継続的に推進していくべきこと。
 - (4) そのため、経営陣が主導性を十分に発揮し、本部による営業店支援、外部専門家や外部機関等との連携、職員のモチベーションの向上に資する評価、専門的な人材の育成やノウハウの蓄積といった推進態勢の整備・充実を図るべきこと。
- 以後は、こちらの、地域密着型金融をベースとするコンサルティング・バンキングを念頭に、論を進める。

コンサルティング・バンキング推進の問題点

一般的な地方銀行を想定して、コンサルティング・バンキング推進の問題点（課題）を、挙げると、例えば、以下のようなものがある。

- (1) 金融仲介型からコンサルティング・バンキング型へのビジネスモデルの切り替え。
- (2) 金融機関の役職員の思考・行動パターンの変更。
- (3) 役職員のスキルの向上。
- (4) ソリューションの品揃え。^{*}
- (5) システムの開発。

※ITシステムなどのソリューションだけではなく、企業の経営を改善・改革する各種のツールという意味でのソリューション。

まず、「(1) ビジネスモデルの切り替え」であるが、これが最初のハードルである。従来から、地域密着型金融を「やっている」という金融機関は多いが、チェックリスト的な活動が主流であり、また、その成果というと、疑問なしとしない。^{(3)、(4)、(5)}

これは、引き続き金融仲介こそが銀行の主業であり、リレバンはそれに附随するイベントやコストである、といった認識で、ビジネスモデルの切り替えである、ということが理解されていない

めではないか。監督指針で、明確に「資金供給者としての役割にとどまらず」とうたわれている通りである。

次に、「(2) 思考・行動パターンの変更」であるが、特に、コンサルティング・バンキングでは、コンサルティング機能を、組織的、継続的に発揮することが具体的に要求されており、チェックリスト的に対処療法的な方法では、対応が困難である。

役職員の全員が、新たなビジネスモデルに基づいて、金融機関全体でコンサルティング・バンキングを推進することが不可欠であり、思考レベルはもちろんのこと、具体的な行動レベルでの変化が必要となろう。

「(3) 役職員のスキルの向上」は、一方で「組織的」で「継続的」な推進のための鍵であり、他方、高度なスキルを持つ専門家を組織的に育成し、外部専門家と連携するという二面を持っている。

「(4) ソリューションの品揃え」と「(5) システムの開発」は、目的達成の手段として、資源配分や投資の観点から、いろいろな判断や意思決定が必要な重大事である。

コンサルティング・バンキングの成熟度

当社は、コンサルティング・バンキングは、ある段階を踏んで進化すると考えており、それは例えば、図-2のような成熟度モデルで表すことができる。

先述したように、最も難しいのが、ビジネスモデルの変更を含む、ファースト・ステップである。単にコンセプトを理解するだけではなく、行動レベルまで変えることが求められ、金融機関にとっては、ある種のアン・ラーニングが必要になろう。

成熟度が高まるにつれ、ソリューションの導入や高度化が必要になり、また、外部専門家や外部

ソリューションの利用など、金融機関外部の資源を使いこなす視点も求められるが、それは土台であるビジネスモデルの変更ができてこそである。「組織的」かつ「継続的」にコンサルティング・バンキングをおこなうには、基本が重要であることを強調したい。

当社では、地域密着型金融における第一人者である多胡先生や、ご盟友である八代先生と、地域金融機関に対するこの分野のご支援をおこなっている。

また、ソリューションの充実についても、必ずしも、内部ですべて調達する必要もない。例えば、次章に述べるGTMSである。

グローバル化を推進する中小企業が必要とする 金融ITソリューション例：GTMS

新興国の経済発展、国内の需要減、円高、電力逼迫や税金等のコスト高などにより、企業の海外移転は今後も継続的に増加する。グローバル化の状況は、地方においても変わらず、また中小企業にも波及している。

海外進出企業、特に財務管理の人的資源に限界のある中小企業には、金融機関に対する期待も大きい。

金融機関は従来から、例えば、①CMS (Cash Management System、キャッシュ・マネジメント・システム)、②外為サービス等を提供して来た。それらを進出先の海外でも、また、より多彩な対象に対して提供するようなニーズが出てきている。

具体的には、預金口座管理(キャッシュ・マネジメント)と外国為替に加え、売上や仕入に伴う売掛金や買掛金、その他の金融資産等も統合的に管理すること。必要に応じて、それらを集約・分散し、生じるリスクのマネジメントもグローバルに、あたかも国内で管理しているように行うこと、等である。

上記のような、新たなニーズに対応するソリューションは、一般的に「GTMS (Global Treasury Management System、グローバル・トレジャリー・マネジメント・システム)」と呼ばれている。

コンサルティング・バンキングの支援ソリューションとして、例えばこのGTMSが上げられよう。

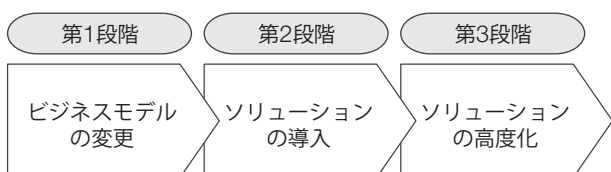


図-2 コンサルティング・バンキングの成熟度モデル

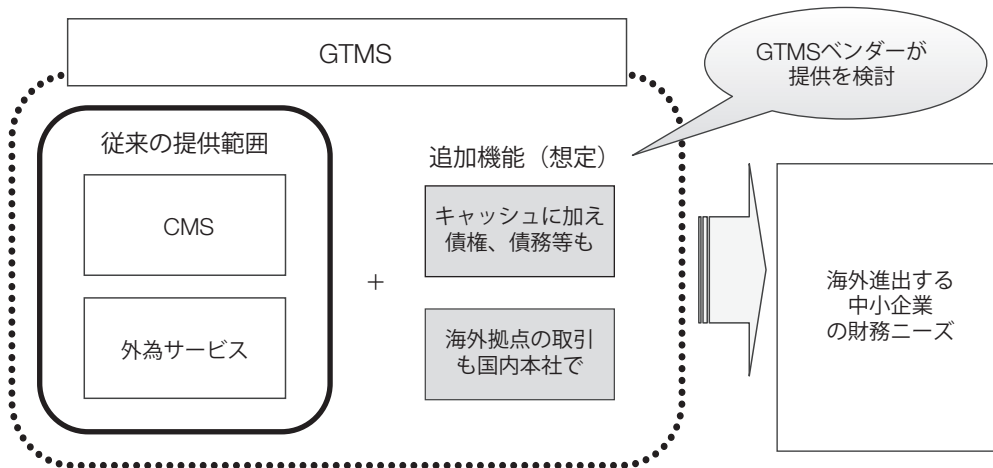


図-3 海外進出する中小企業とGTMS (例)

これは、金融機関の得意とする「カネ」のガバナンスの一部であり、従来のCMS等の、①海外への（グローバル）、また②対象等の拡大（トレジャリー）という意味での拡張である（図-3）。

ITベンダー等は、このようなニーズに応えるGTMSソリューションを地域金融機関経由で企業向けにご提供するビジネスを検討している。

外部の金融ITソリューションを利用することにより、地方銀行等が大きなシステム投資等を伴うことなく、企業の経営改革に直結する有力ソリューションを提供するような手段も、各種整備されつつある、という一例である。

む す び

地域金融機関、特に地方銀行において、コンサルティング・バンキングは、喫緊かつ重要な課題である。

当社は、コンサルティング・バンキング及び地域密着型金融に関して、地域金融機関をご支援するコンサルティングを提供していく。合わせて、

富士通グループとして、GTMSなどの金融ITソリューションも、企画・提供してまいりたい。

なお、本稿を記するにあたり、アビームコンサルティングの多胡秀人先生には、大変いろいろとご指導頂いた。ありがとうございました。

参考文献

- (1) 金融財政事情「特集 コンサルティング機能の正しい使い方」、2011年7月4日。
- (2) 金融財政事情「特集 金融円滑化法 延長後のミッション」、2011年4月25日。
- (3) 「地域活性化とリレーションシップバンキング（地域金融「哲学」シリーズ）」多胡秀人 他 金融財政事情研究会、2010年12月21日。
- (4) 「金融円滑化とリレーションシップバンキング（地域金融「哲学」シリーズ）」多胡秀人 他 金融財政事情研究会、2010年12月21日。
- (5) 「動産評価とリレーションシップバンキング（地域金融「哲学」シリーズ）」多胡秀人 他 金融財政事情研究会、2011年6月29日。

需要変化への対応力を高める PSIマネジメント

業種：製造業

アブストラクト

グローバル化が進展し、販売拠点や生産拠点の多拠点化と複雑化が進む中で、利益最大化と在庫最適化のために、拠点間のオペレーションを見直し、需要変動に即応した需給調整機能の強化、グローバルでのPSI情報の見える化による意思決定基盤構築、マネジメント体制の構築等が必要となっている。

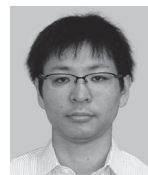
本論では、PSIマネジメント改革の考え方と共に、これまで実施したコンサルティング事例を2件ご紹介する。事例1ではグローバルオペレーション改革と、グローバルにおける連結会計の見える化、事例2では需給調整機能体制の確立と、それに合わせた業務標準化について実施した事例である。



赤荻健仁（あかおぎ けんじ）
（株）富士通総研 産業事業部 所属
現在、製造業のSCM改革、業務
プロセス改革コンサルティングに
従事。



齋木雅弘（さいき まさひろ）
（株）富士通総研 産業事業部 所属
現在、製造業のSCM改革、業務
プロセス改革コンサルティングに
従事。



東 健志（ひがし たけし）
（株）富士通総研 産業事業部 所属
現在、製造業のSCM改革、業務
プロセス改革コンサルティングに
従事。

まえがき

グローバル市場の中で、とりわけ新興国市場が拡大を続けている。2008年には先進国市場が名目GDPシェアの60%以上を占めていたが、2015年の予測では新興国のGDPは先進国のGDPとほぼ並ぶ規模となる。⁽¹⁾

この動きに歩調を合わせ、国内企業の新興国進出が加速している。2008年のリーマン・ショックの影響があったにも関わらず、海外進出社数はアジアを中心に伸び続け、2009年度の現地法人数の約6割強はアジア地域に集中している。⁽²⁾

FTA（自由貿易協定）やEPA（経済連携協力）の拡大も海外進出に拍車をかけている。FTAやEPAは企業の国籍は問わず原産地によって関税が決まる⁽³⁾ため、今後成長が見込める新興国と協定を結んでいる国へ進出する企業が増加している。

経済産業省が発行している「2010年版ものづくり白書」によると、海外に生産拠点を設置・増強する理由・背景は、「進出先の市場としての有望性」を挙げる割合が、1990年代、2000年代、今後においても最も高く増加する傾向にある。物流費や関税、地場産業への貢献を考え、生産拠点を設置・増強する傾向があると考えられる。「国内既存取引先の海外移転」も依然高い割合を占めることから、サプライチェーンでつながっている企業の多くが有望市場へ海外移転していると考えられる。⁽¹⁾

このように、日本の製造業において、事業の売上や収益の海外比率が高まるにつれて、さらなる事業拡大、収益性の向上に資するグローバルでの経営管理基盤を強化することが喫緊の課題となっている。日本企業の多くは、日本や欧米等の先進国を主体に、業務や情報システムが構築されており、新興国を中心とした地域では、十分な業務や情報システムの整備がされていない。さらに、拠点毎に業務ルールや情報システムが構築されてきたため、個別最適化になっていることが多く、グローバルで統制していくことが非常に困難になっている。

本稿ではこれらのグローバルでのビジネスが複雑化、多様化した環境において企業としてどのように対応すべきか、需給マネジメントに着目し、解決する考え方と事例を紹介する。

対処すべき課題

グローバル化の進展に伴い、国を跨いだ工程分業や、複数拠点から同一市場への製品投入、地産地消など、サプライチェーンが複雑化する中で、過剰在庫や欠品発生による販売機会の損失など、需給に関する問題が顕在化している。また、それらの事業活動が迅速に捉えられないために、意思決定の遅れを招いている。

この状況に対応するため、グローバルでの拠点毎の情報を見える化し、組織・プロセス改革に踏み込んで、グローバルマネジメント体制を確立し、俊敏な需給マネジメントをどのように実施していくかが重要な課題となっている。

PSIマネジメント改革とは

PSIマネジメント改革とは、企業の製造(Production)、調達(Procurement)、販売(Sales)在庫(Inventory)を見える化し、需要変動に俊敏に対応するために、需給コントロールの仕組みを最適化し、サプライチェーンをスムーズに回す上での需給マネジメントの体制及び業務のやり方を改革することである(図-1)。

従来のサプライチェーン改革においても同様の取り組みがなされてきたが、特に、需給調整の仕組みに重点を置いている点が大きな特徴となる。在庫量の最適化によりキャッシュフロー(余剰在庫削減)と顧客満足度(欠品最小化)を最大化し、経営へ貢献することを目指す。

PSIマネジメントに関係する業務改革領域は、需給コントロール機能、販売・生産・調達業務・在庫管理業務と、サプライチェーンに関わる全て

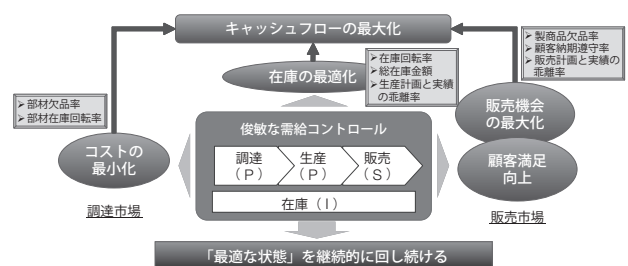


図-1 PSIマネジメント

の領域が対象である。生産・販売拠点の最適配置や物流網の最適化などサプライチェーン戦略そのものを変革する取組みとは区別して、より業務改革中心の取組みとなる(図-2)。

PSIマネジメントにおいては、大きく3つの改革の方向性で取組むべきである。

(1) 事業活動をタイムリーに把握する経営モニタリングの実現

多くの企業は決算情報でしか拠点の事業活動が見えない場合が多く、また企業グループ内での商流が複雑化し、本当の収益構造(原価構造)が見えにくくなっている。そのような状況の中で、経営ニーズとしては、複数拠点の事業活動を横串でタイムリーに捉えることが求められている。

そのためには、各拠点の事業活動(販売・生産・調達)を経営指標に紐づけ、モニタリングすることが必要である。具体的には、事業活動を捉えるKPIの設定と、これらを継続的にモニタリングする仕組みを構築することである。これにより、経営者や事業責任者がよりタイムリーな意思決定が可能となる。

(2) 全体視点での需給統制を実現する組織とマネジメントプロセスの確立

全体視点で需給統制をするためには、拠点内にとどまっていた需給情報を俯瞰し、事業全体を統

制する仕組みが必要である。

第一に、事業単位に俯瞰できる需給マネジメント機能を担う組織を明確にし、組織内の役割を再定義する。特に日本の場合は、販売部門と生産部門が会議による合意形成によって需給を決めるため、需給マネジメントの責任が曖昧であることが多い。そこで、組織における役割・責任・権限を明確にすることがポイントとなる。

第二に、プロセスにおいては、拠点の情報を収集・分析し、計画立案・調整を行い、実行に繋げるプロセスを効率的かつ短時間で実現することがポイントとなる。そのためには、需要情報の収集方法をルール化し、需要分析からPSI計画と各拠点への生産計画・調達計画に展開するサイクルを短期化する(例えば、月次から週次への短サイクル化)。

特に、需要分析においては、海外の販売(需要)情報や販売政策をどこまで情報収集できるかの見極めが必要である。

更に、製品特性(ライフサイクル、カスタム品/汎用品など)や需要特性(安定的/季節変動が大きいなど)を分析し、これまで続けてきた販売・生産方式が最適であるかを評価した上で、新しい販売・生産方式に変更し、需給マネジメントプロセスを構築する必要がある。

第三に、需給マネジメントの実施に際しては、計画に基づく予実差異をモニタリングし、各拠点に対する改善策の検討と是正措置を促すプロセスが必要である。

(3) PSI情報基盤の構築

需給マネジメントプロセスに合わせ、需給コントロールに必要な情報をタイムリーに見える化するためには、拠点毎に異なるコード体系を見直し、実績収集方法や情報の意味、粒度、タイミングを合わせ、拠点横串で情報が見れるよう整備することが求められる。

以降の例では、上記改革観点を踏まえPSIマネジメント改革に取り組んだ事例をご紹介します。

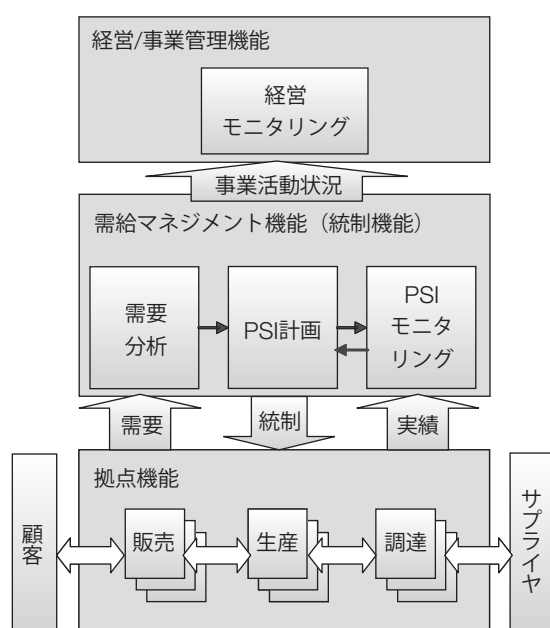


図-2 PSIマネジメント改革における業務機能領域

事例1：電子部品メーカーA社

(1) 顧客の概要

顧客は、売上高730億円(海外比率約51%)、各種トランス・電源関連等の電子部品関連事業、電子

化学材料・はんだ付装置関連事業、情報機器関連事業の3つの事業を柱に、素材の調達から製造、販売サービスまでをグローバルで展開している。

(2) 背景課題

顧客では、さらなる成長に向けた事業展開とローコスト戦略により、販売、生産拠点をグローバルに拡大しているが、実態はローカル企業の集合体になっていた。また市場では、グローバル化による競争が激化し、短納期、コストダウン要求が増大していた。

販売拠点と事業部、生産拠点のグループ取引が複雑化し、付加価値のつかない取引による管理コストの増加を招ねくとともに、需給調整も複雑な商流の中において、各拠点任せであった。さらに、海外拠点の状況は決算結果でしか分からず、日々の運営実態や課題が把握できない状態にあった。

このような状況の中で、顧客にとって、グローバルオペレーションにおける需給コントロールの最適化とグローバルでの連結経営管理基盤を構築することが喫緊の課題であった。

(3) 改革の方向性

「グローバルオペレーション改革と連結経営の見える化を実現」

市場からは「A社ブランド」として認知され、カスタマイズ力のある付加価値品から、大量生産の汎用品までを扱っており、顧客の多様なニーズに対応した製品開発と合わせた多品種少量の個別受注生産や見込生産等の複数の生産形態に対応する必要があった。

特に、グローバルで展開する見込み生産品においては、常備在庫によるカタログ品と顧客からジャストインタイムで納入要求がある製品に分類され、調達から生産までのリードタイムが長い中で、販売拠点からの見込みと確定オーダーの差異を極小化しながら、グローバルでの需給調整と在庫コントロールにより、顧客からの短納期要求に対応することが求められた。さらに、収益面から、市場毎の実勢価格と製品コストをグローバルで拠点別に管理し、グループにおいて利益を最大化するための最適な生産場所を決定し、需要変動に対する在庫リスクを最小化する需給コントロール機能と連結視点での利益管理が求められた。

そのために、改革の内容として取り組んだ3つの

ポイントをあげる。

- ①グループ取引の最適化とグローバル統括コントロール機能の設置
- ②製品別の連結原価管理による「つなぎ利益管理」の導入
- ③グループの情報をつなぐグローバルオペレーションシステムの構築

①グループ取引の最適化とグローバル統括コントロール機能の設置

リードタイム、コスト、品質を最適化するために、リージョン単位に統括組織を設置し、複数拠点にまたがる供給・調達計画の立案、能力把握、製造オーダーの管理、部材の所要情報の把握、工場別の部品表作成、品目別の工程データ管理を行うことで、複数の生産拠点を政策的に束ねる機能を強化した。本社では、生産関連総合企画・管理機能として、生産関連情報分析、改善施策作成、新規設備投資計画、標準部品制定、全社資材政策策定等を行い、グローバルでの経営管理体制を明確にした。

需給のコントロールにおいては、LT、コスト、品質を考慮し、リージョン単位に負荷先(生産場所)を決定し、全拠点のPSI情報が見える化し、需給バランスを取りながら、生産拠点に生産指示を行う仕組みを構築した。また、部品手配においては、リージョン単位で集中購買し、各工場の在庫量、購入単価を評価するしくみを整備した。さらに、在庫リスク管理として、グローバルでの不良性在庫把握や発注予定前情報を参照し、他工場の余剰在庫を見つけ、工場間在庫の融通を実施した。また、各工場の最新購入単価を把握し、最適地仕入れやコストダウン交渉に活用できる仕組みを構築した。

②製品別の連結原価管理による「つなぎ利益管理」の導入

連結経営による収益力向上と更なる成長を図るための経営基盤強化に向けて、グローバルでのビジネス活動と経営成果を可視化する仕組みを構築した。そのために、バランススコアカードの経営手法を全社に適用するとともに、連結を重視し、グループ間での取引においては、市場に販売されるまで、本当に儲かっているのかを把握するために、標準原価を活用し、グローバルで製品別原価

積上げを行い、つなぎ利益（連結利益）としての採算管理を実現した。それによって、受注時点での連結利益を把握し、利益先行管理を可能にした。ローコストオペレーションを実施する上で、大変重要な連結利益管理の仕組みを構築した（図-3）。

③グループの情報をつなぐグローバルオペレーションシステムの構築

グローバルにおいて、拠点毎のビジネス活動や経営成果を可視化するためには、グループで情報を共有できる仕組みが不可欠である。そのために、グローバル共通ルールとローカルルールを定義し、業務を標準化し、販売、生産の情報システムを国内外拠点に順次導入した。同時に、設計データや部材、製品コード等グループ共通情報の一元管理を実現した。そして、全体整合のためのマスタ登録、配信システムにより、グローバルでのビジネスルール（社内取引ルール）に基づいたフォーキャスト、受注オーダー、発注オーダー等グループ内データ交換が可能となり、需給コントロールに必要なサプライチェーン全体を可視化することが実現された。

(4) 効果

- ・グローバルでの販売・生産・在庫等データを日次で自動集計し、翌日にはPSIの情報が参照可能と

なり、需要変動に対応できるモニタリング情報が可視化された。

- ・企業活動の見える化により、経営サイドから拠点や現場への指導も的確かつタイムリーに行われ、また、社内の仕事のやり方が標準化され、各自が無駄なことをしなくなり、業務のパフォーマンスが上がるとともに、適切な業績評価による充実感により、従業員のモラル向上につながった。

事例2：化学素材メーカー B社

(1) 顧客の概要

顧客は、売上高約3,000億円（海外比率約45%）の化学素材メーカーである。事業はエラストマー事業群を中心として、その他電機、電子業界等の顧客に対する高機能性材料事業群をグローバルに展開している。

(2) 機能集約と業務の標準化によるフレキシブルな需給調整体制の確立

多くの企業が変化に強いサプライチェーンの実現に向けて様々な取り組みを行う中で、B社では機能集約型の新たな需給調整組織を立ち上げた。

本事例では、直面していた課題の解決に向けて、

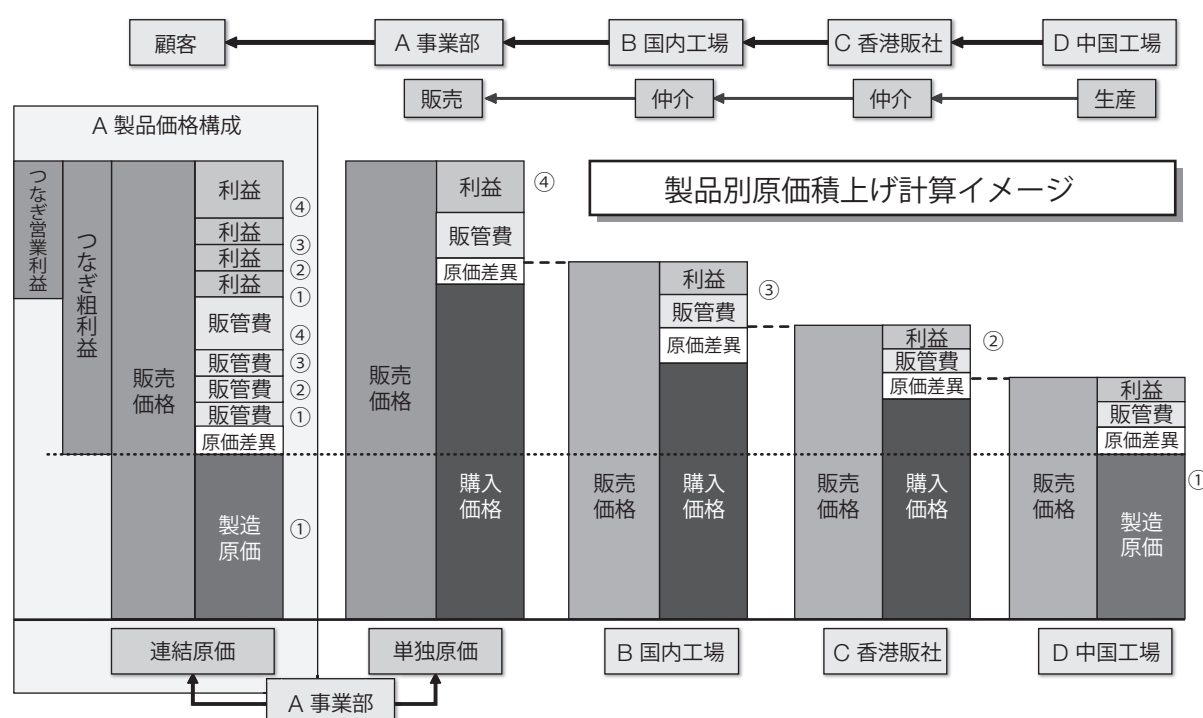


図-3 つなぎ利益（製品別連結原価）

どの様な観点から組織立上げを行ったのかを紹介する。

①背景課題

今回の改革に対する取り組みは、リーマン・ショックに端を発する。リーマン・ショックによる急激な市場全体の需要減退に対して、需給の素早い対応が出来ず在庫が急速に積み上がった。この事に対して、本社の在庫管理を総括する部門を中心にサプライチェーン全体の見直しを実施した。その中で、特に需給調整に関して見えてきた問題は以下の様なものであった。

- 販売担当の個別指示による予約在庫の増加
- 販売担当も把握していない顧客のオーダー変更や緊急オーダーの増加
- 実オーダーの計画に対するブレ拡大による、工場でのなし崩し的な受注対応の拡大

これまでの体制は、販売、生産、調達の月次計画作成は本社で行い、生産日程計画作成、受注・出荷のデリバリー業務は、各製品群の生産を主に行う工場毎に実施する体制をとっていた。この体制は、安定した製品力を背景にした事業の成長期の段階では、その確実な供給力を支え、強いサプライチェーンを実現した。

一方で、事業が成熟期を迎えると、一般に以下の様な環境変化が発生する。

- 販売が市場に製品を押し込んでも売り切れない（供給過剰の発生）
- 他社製品に対する優位性の低下により派生製品等が増加する（少量多品種化）

この様な変化に対してこれまでの体制では、生産日程計画作成機能、デリバリー（受注、出荷）機能が各工場へ分散していたため、販売担当や顧客の個別/緊急の要望を受ける事が可能であり、実際に工場毎に個別対応を受ける、また個別改善の取り組み行う等が進み、サプライチェーンの部分最適化を進める事態を招いた。つまり、本社で需給を調整し、計画を立てても、日々のオーダーのブレや個別対応により、そのガバナンスが効きにくい状態が発生していた。

②組織見直しの観点

そこで今回、需給調整の観点から見た事業特性に応じて組織機能と組織体制の見直しを実施した。具体的には、下記2点から需給調整業務の特性を評

価・判断した。

- 需要変動の大きさ/サイクル、製品ライフサイクル等のビジネスサイクル
- 製品仕様の固まり度合いによる事業成熟度

この観点からエラストマー事業群、高機能材料事業群を見ると大きく異なり、特に高機能性材料事業群における製品仕様については、顧客との共同開発等もあり、個別仕様等が多く、エラストマー事業群とは需給調整における判断の要素、難易度が異なった。

結果として、エラストマー事業群では事業横串で需給調整機能を水平統合した組織・機能形態を採用した。また、高機能性材料事業群では事業毎に需給調整機能を垂直統合した組織・機能形態を採用した。

—エラストマー事業群の水平統合型需給調整組織—

エラストマー事業群では、これまで本社で行っていた月次計画業務に加えて、各工場で行っていた各事業の生産日程計画、デリバリー（受注、出荷指図）業務機能をリソースも含めて本社の新需給調整組織へ集約した（図-4）。これはエラストマー事業群が事業として成熟段階にあり、顧客ニーズの多様化による個別対応や差別化要素の縮小による少量多品種化への対応が改革のポイントだった事、またその解決には、生産日程計画、デリバリー業務を集約し、オーダーマネジメント機能の強化による計画の徹底と実需の変化に対する柔軟な対応の両立が需給調整のポイントだと考えたためである。

この組織改革によりデリバリー担当者と販売～生産日程計画まで把握した計画担当者のスムーズな連携が可能となり

- オーダーの適切な取捨選択（サービスレベル適正化）
- 多様なユーザーに対する納期回答の迅速化
- オーダーの流れから計画担当者が実需をリアルタイムに把握し、適切な計画変更の判断実施

といった事を実現することができるようになった。また、部分最適の結果発生していた多くの調整業務の負荷低減にも繋がった。

—高機能性材料事業群の垂直統合型需給調整組織—

エラストマー事業群が事業部間を跨いで水平統合し、強い需給調整組織を立ち上げた一方で、高機能材料事業群は、事業毎に販売の元にデリバリー

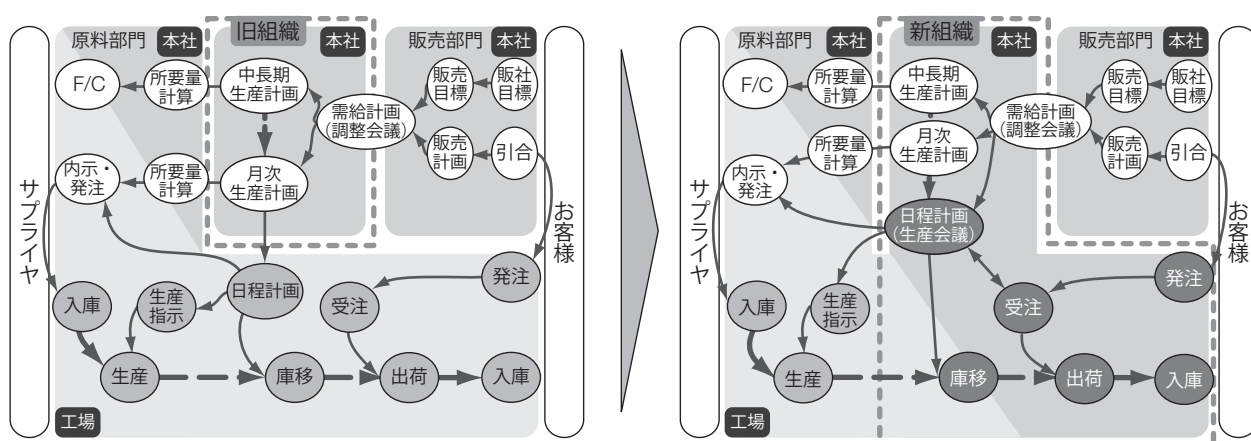


図4 水平統合型需給調整組織イメージ

業務を含む需給調整機能を集約した。ただし、完全な集約ではなく、担当工場へ一部機能を残した形とした。これは高機能材料事業群が導入/成長段階の事業であり、特定顧客と密な関係を築きながら、個別の要望へも迅速な対応の実現が需給調整のポイントであるためである。

結果として、事業毎に需給調整機能を持つ事で事業部内において販売から生産までが密に繋がり、顧客ニーズへの柔軟な対応や生産技術が安定しない中での確実なデリバリーを実現している。

③機能の集約と共に業務標準化を実施

更に本改革では、組織機能と体制の改革と同時に業務の標準化にも取り組んだ。特に全社で導入しているERPシステムの活用度向上を前提とした標準化を実施した。その狙いは、これまで工場毎や事業毎に業務機能が分散していた事による部分最適化や属人化を、廃する事である。また、各種業務や判断の共通化/標準化を進め、誰もが適切に対応できる状況で業務を遂行できる状態にする事は、今回の統合・集約のリスクへの対応としても必要不可欠な要素であった。

具体的な取り組みとしては、業務マニュアルの作成から、イレギュラー業務の数値による見える化、日々の改善カードと改善ボードでの課題の見える化、自律改善ミーティングの実施によるチームによる課題の解決、担当製品のローテーションによる標準化の徹底等を実施した。結果として、これまで個別化していた外部業者との帳票のやり取りの電子化、ERPシステムのマスタの継続的な

メンテによるシステム提案機能の活用度向上、組織としての販売への改善提案の実施等が徐々に成果として現れている。

—新組織によってもたらされた事—

新組織を立ち上げ後、東日本大震災が発生した。B社の主力工場への大きな被災等は無かったが、燃料不足による物流のストップ、本社人員の出勤困難等の問題が発生した。その中でエラストマー事業群の新組織では、機能集約型組織であったため、各事業のユーザー被災情報、生産拠点情報、物流業者情報が一元的に収集された。その結果、本社（東京）における出勤困難者の発生による新組織の機能停止/遅延の発生が、B社のサプライチェーンに最も大きな影響を与えると判断し、業務の安定的遂行が可能な西日本の工場へ新組織の業務機能の一時移管を判断・実行した。

B社では、この行動を震災発生後、一週間で実施しており、震災に伴う様々な問題に対して的確に対応する事ができた。

ここでのポイントは、的確な判断と共にその判断・行動の速さにある。その速さの要因は、経営層からのトップ判断・指示より先に、現場層から自発的に判断・行動出来た事による。そして、その判断・行動を支えたのが、必要な情報を一元的に集約できていた事であり、誰でも業務が出来るようにと取り組んでいた業務標準化の取り組みであった。

期せずして、新組織の立上げと共に、集中化のリスクが現実のものとなったが、組織の集約化と

いった枠組みだけの取り組みではなく、業務標準化といった足元を固める取り組みを堅実に行う事で、変化に強い需給調整組織を実現し、大きな成果を生むこととなった。

む す び

PSIマネジメント改革は、プロセス改革、マネジメント改革、組織改革、マネジメントを支える情報システムの導入により、改革範囲はサプライチェーン全体に及ぶ。

とりわけ、マネジメント改革とそれに伴う組織改革を実施するためには、業務方式の最適化と需

給コントロール体制を明確にし、組織の責任・権限、業績評価指標を加味した上で、需給のマネジメントプロセスを構築することが、実現性のポイントとなる。

今後もグローバルな環境変化に伴い需給マネジメントのやり方も変化させる必要があるが、PSIマネジメント改革によって、環境変化に強い仕組み作りを支援していく。

参考文献

- (1) 経済産業省：2010年版ものづくり白書(2010)。
- (2) 経済産業省：海外事業活動基本調査(2011)。
- (3) 財務省関税局：我が国の原産地規則の概要。

グループ経営情報管理業務の 改革コンサルティング

業種：業種共通

アブストラクト

グループ子会社から本社への経営管理・法定報告用情報を収集・集計/分析するいわゆる「グループ経営情報管理業務」は、部門毎に各々の業務目的に応じ個別に作成したExcelを各拠点・子会社に配布・収集するという部分最適の集合となっており、内容の正確性を担保しえないなどの課題が散見される。事業再編の増加や法令開示強化の動きに対応するためにも、グループ全体で情報を管理・共有する基盤を構築し、情報の正確性、データ利用までのリードタイム短縮、重複調査の抑止による効率性の向上が求められている。

本稿では、グループ経営情報管理業務の改革を実現する富士通総研のコンサルティングサービスの内容を、富士通株式会社と共同実施したプロジェクトを例として紹介する。また、報告内容の統合・標準化のためのグローバル標準技術であるXBRL (Extensible Business Reporting Language) の活用についても紹介する。



小泉 誠（こいずみ まこと）
（株）富士通総研 コーポレート基盤事業部 XBRLグループ 所属
現在、XBRL分野の標準化活動、コンサルティングに従事。グローバルなXBRL標準化団体であるXBRL Internationalのベストプラクティスボード委員長。



菊本 徹（きくもと とおる）
（株）富士通総研 コーポレート基盤事業部 XBRLグループ 所属
ERP導入、内部統制コンサルタン等を経て、現在、XBRL活用コンサルティングに従事。
XBRL JAPANの開発委員。

まえがき

グループ子会社から本社への経営管理・法定報告用情報を収集・集計/分析するいわゆる「グループ経営情報管理業務」は、担当者が各々の業務目的に応じ個別に作成したExcelを各拠点・子会社に配布しe-mailにて収集という部分最適の集合となっていることが多い。このため、グループ内での経営管理・法定報告用情報の共通化が未整備であること、本社部門間でのデータ受け渡しを人を介すこととなり、内容の正確性を担保しえないなどの課題が散見される。これは、一般的な入力アプリケーション+DBというシステム構築では、毎年改訂される会社法、金融商品取引法、連結財務諸表等規則等の関連法規への対応が難しく、事務担当者が利用が容易なExcelに頼り、短期的、且つ個別業務の視点で報告書フォーマットを作成・配布することが原因である。有価証券報告書ひとつをとっても、連結範囲の決定のためのグループ保有議決権比率の集計や実質影響力基準・支配力基準の判定、相互保有株式数確定のための議決権調査、特定子会社確定のためのグループ内取引や財務状況、またその他にも設備投資の状況、重要な契約の状況、会計監査人との取引関係等、グループ全体から収集しなければならない情報は多岐に渡るうえに、法規改正の都度収集情報の内容を変更する必要がある。今後は、事業再編の増加や法令開示強化の動きに対応するためにも、グループ全体で経営管理・法定報告用情報を管理・共有する基盤を構築し、情報の正確性、データ利用までのリードタイム短縮の実現、重複調査の抑止による効率性の向上、より柔軟で拡張性をもった法規改正への対応が求められる。

また、経営者が求める報告内容は、外部環境の変化や経営状態によって報告の都度変化する可能性があるが、これまでのデータウェアハウスやBIといったアプローチはある仮説に基づきデータ構造を決定した上でデータを収集・加工しており、変更要求に柔軟に対応できず、経営者はタイムリーな状況把握が難しいという問題があった。

上述の現場と経営者の問題を解決するために、短期間で変更要求に対応可能な形式で経営管理・法定報告用情報を標準化・定義し、グループ子会

社から収集した情報を再利用可能な状態で一元的に管理することが重要である。FRIの調査では、グループ子会社を50社程度抱える企業グループ（東証上場企業のうち約220社）では、上述の標準化・収集情報の一元管理が必要という結果であった。

本稿では、報告書の再設計・統合やビジネスルール分析と実装を行い、グループ経営情報管理業務効率化と信頼性の向上、柔軟なデータ利用を実現する富士通総研のコンサルティングサービスである「グループ経営情報管理業務の改革コンサルティング」の概要を説明した後に、富士通株式会社と共同実施したプロジェクトを紹介する。また、報告書フォーマット・項目の統合・標準化のためのグローバル標準技術であるXBRL (Extensible Business Reporting Language) の活用についても紹介する。

グループ経営情報管理業務の改革アプローチ

FRIでは、前述のグループ経営情報管理業務に関わる問題点を解決する上で、図-1に示す通り、分析フェーズ、実装フェーズを経て、部分導入による適用の効果検証を行い、導入効果に関する利害関係者の合意を得た上で本番適用計画を行うアプローチをとっている。

内部報告業務では、作成側であるグループ子会社、収集側であるグループ本社の複数部門など利害関係者が多く、出来るだけ上流フェーズでこれらの関係者が導入効果を体感出来るかが全体最適プロジェクトを行う上で重要であると考えからである。

(1) 分析フェーズ

分析フェーズでは、現在の報告業務のプロセス（調査～収集～集計～分析・判定～報告）、報告内容の分析・可視化を行う。業務プロセス分析では、本社関連部門のインタビューと過去1年間で使用されたすべての調査項目を分析する。報告内容の分析では、過去1年間で使用されたすべての調査項目

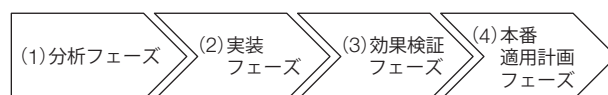


図-1 グループ経営情報管理業務標準化コンサルティングのアプローチ

に使用された項目を分析し、項目の使用目的、意味、対象報告期間、対象報告者等の情報を付加し、重複項目候補の検出を行う。また、現在の業務にて関係者が問題だと感じていることをインタビューから抽出したうえで問題点の影響度について机上検証を行う。この際ポイントとなるのが全体最適化を行うための舵取りの存在である。個別最適化の延長となることを防ぎ、かつ組織横断の全体最適を行うための優先順位付けを行う上で、経営者や経営企画部門の関与は必須であると考える。

(2) 実装フェーズ

実装フェーズでは、重複項目候補とヒアリングから特定した不要項目を排除した報告項目・フォーマット定義を作成する。その際、グループ子会社全体が提出対象となるもの、一部のグループ子会社のみ報告するものの特定を行う。また、フォーマットの内容では、報告項目を適宜追加・変更が可能なフォーマットと、報告項目の修正を禁止するフォーマットの特定を行う。

実装フェーズでは、報告項目・フォーマット定義をビジネス報告のためのグローバルな技術標準であるXBRL (Extensible Business Reporting Language) にて作成する。XBRLの適用により、上述の提出者の範囲が違う報告項目をモジュール化できること、また、報告フォーマットで用意した内容と提出側での追加・変更を加えたものの特定が可能となる(図-2)。

Element	order	pref. label	arcrole
Presentation Link			
http://www.xbrl.org/2003/role/link			
Basic Information			
Company code	1		parent-child
Company name [abstract]	2		parent-child
Company name	1		parent-child
Company name (in Japanese Kana)	2		parent-child
Company name (in English)	3		parent-child
Company abbreviation	4		parent-child
Accounting department code	3		parent-child
Contact [abstract]	4		parent-child
Name, Contact	1		parent-child
Name (in Japanese Kana), Contact	2		parent-child
Title, Contact	3		parent-child
Business line [abstract]	5		parent-child
Net Assets	6		parent-child
Status of issued and outstanding shares	7		parent-child
Status of issued and outstanding sh	6		parent-child
Fujitsu internal securities code	1		parent-child
Securities code	2		parent-child
Security name	3		parent-child

図-2 報告項目・フォーマット定義(例)

(3) 効果検証

効果検証では、新フォーマットのうち一部を選定し検証を行う。本フェーズのフォーマット選定のポイントは、分析フェーズで認識した現行業務の問題点を一番多く含むものを選定することである。例えば、項目の重複による提出側の業務非効率化が問題として認識されているのであれば、従来フォーマットで項目の重複度が高かったものに加え、入力から収集・集計/分析に最も工数がかかっているものを使う。

(4) コンサルティングで使用するツール

FRIは本コンサルティングを進める上で、前述のXBRLを活用し報告書の項目分析、実装、効果検証、本番適用への検討を行う。XBRLはXBRL国際ナショナルで仕様策定が行われているビジネス報告のためのグローバルな技術標準であり、我が国では金融庁、東京証券取引所が2008年より適用し、有価証券報告書や決算短信のフォーマットとして採用している。XBRLは外部報告のための技術として認知されているが、実際にはビジネス報告全般に適用が可能である。

グループ経営情報管理業務においては、報告書の項目や雛形をXBRL形式で定義することで、前述したモジュール化、元のフォーマットに定義された内容を上書き更新することなく、提出側で追加・変更を加えられるなど、フォーマットの柔軟性を担保することが可能である。また、グローバル企業で求められる複数言語での項目定義がひとつのデータモデルで可能となり言語間の整合性を保ちやすい、分析時に項目名称の部分一致度を確認することで重複項目の特定が容易となる、報告書の項目定義、入出力の見え方の定義を行えば、本番環境で使用する報告書作成ツールや分析ツールに同定義を読ませるだけで(アプリケーションの開発・改変を最小化し)実際に報告が行うことができスパイラルかつインタラクティブにユーザ要件を反映できるため、短期間で要求に沿った報告環境の提供が可能になる、といったメリットがある。さらに、XBRLが提供するデータチェックの仕組みは報告書の内容品質向上を、項目の変更管理の仕組みは報告書の設計担当が異動に際しても継続的なメンテナンスを強力に支援する。

FRIはXBRL仕様策定や実装の共通化を行うグ

ローバルな標準化団体であるXBRLインターナショナルの標準化活動に深く関与している。また、金融庁や東京証券取引所が実施したXBRLによる市場全体での開示項目の標準化への関与等、豊富なプロジェクト実績を有している。当コンサルティングサービスでは、グループ経営情報管理業務だけでなく、法規・XBRL技術による報告内容の標準化に知悉したコンサルタントがサービスを提供する。

事例：富士通での社内実践

(1) プロジェクト背景

富士通では有価証券報告書等の開示文書は、主に経理担当部門と開示を担当する部門が連携し作成を行っている。作成に際しては、複数部門がそれぞれ必要な情報を直接報告対象とする国内外の500を超えるグループ子会社の情報を要求し、Excelベースのフォーマットにて回収している。

Excelベースのフォーマットは複数部門のそれぞれの担当者によって個別に作成されており、一部のフォーマットでは別のフォーマットの項目と相当程度重複しており、収集側のみならず提出側であるグループ子会社の業務効率も課題となっていた。また、本業務は正確性を求められる業務ではあるが、グループ全体での項目の意味の標準化、一元的な収集・報告データ管理基盤の不在のため、本社側で内容の正確性を担保することに非常に時

間・手間がかかるという問題を抱えていた。

このような状況を打開し、かつ収集側である本社部門の収集・集計/分析業務の高度化を実現すべく、本社経営企画部門がリーダーとなって当プロジェクトを開始した。

プロジェクトには本社経営企画部門、経理担当部門、開示担当部門等が参画した。

(2) プロジェクトの実施

①分析フェーズ

分析フェーズでは経理・開示両担当部門等にヒアリングを行い、報告内容の一覧化、報告プロセス、フォーマット別の報告タイミングについて経営企画部門と共同で部門横断的に整理するとともに、現在のプロセス(図-3)の問題点に関するヒアリングからプロジェクト当初に提起された問題点の検証を実施した。ヒアリングの結果と報告項目の分析の結果から、報告フォーマット間での項目の重複が200項目以上で発生していることを裏付けた。なお、本フェーズは3ヶ月で完了している。

②実装フェーズ

実装の対象には、投資有価証券の情報と同情報にまつわる付随情報を選定した。これは、分析の結果、経理・開示等の担当部門がそれぞれ別の目的で重複した内容を収集しており、同フォーマットが内容の重複度が非常に高いものであること、また、当該フォーマットが全グループ子会社を回答対象とするためである。

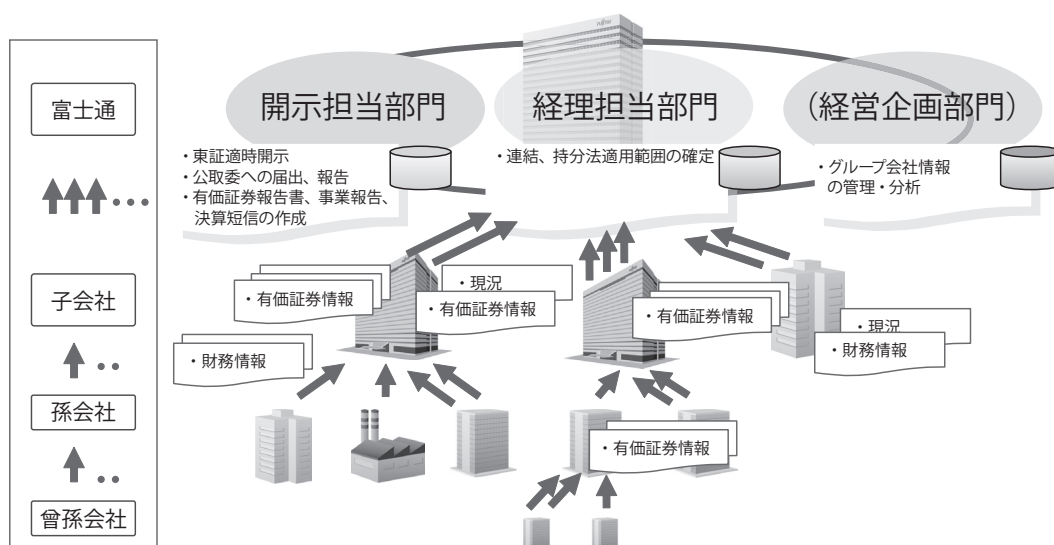


図-3 現状の報告プロセス

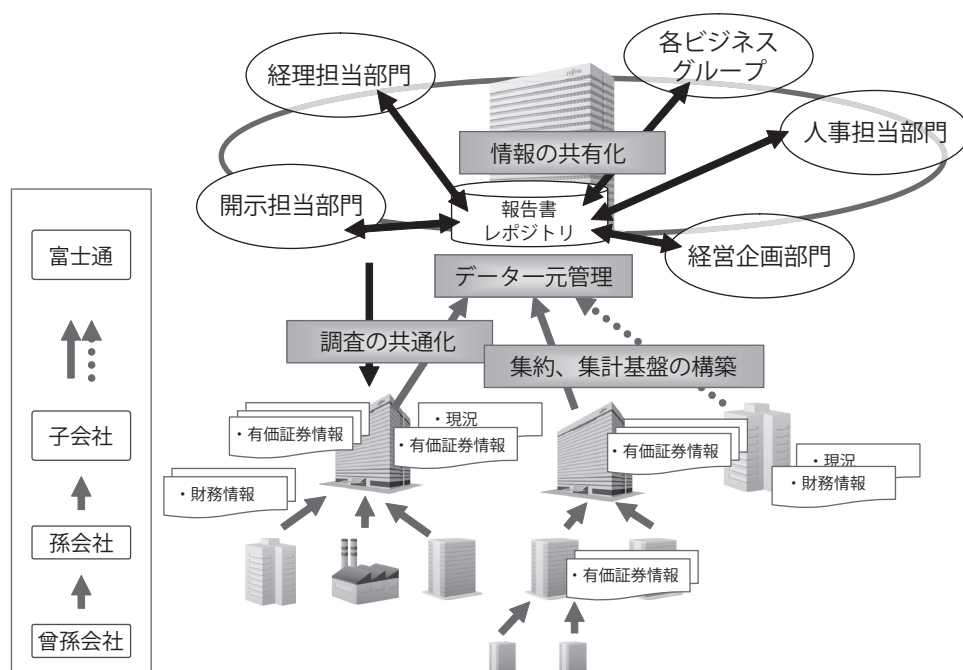


図4 本番環境への適用イメージ

実装に際しては、収集対象とする項目の定義に加えて、回答入力用のフォーム設計、本社側で使用する集計用のフォーム設計にXBRLを適用して実施、要件確認時に同フォームの実装イメージを経営企画部門と共有しながら進めることで、要件と実装の乖離発生を防止した。また、XBRLの適用により、本フェーズで作成した項目定義とフォームは、そのまま次フェーズ以降で適用が可能となり、XBRL対応アプリケーションと組み合わせることで、入力アプリケーションの開発フェーズを計画する必要がなくなる。今回のプロジェクトでは、XBRLの項目・フォーマット定義にて入力と集計のアプリケーションの開発が不要となったため、通常のアプリケーション構築時の半分以下の期間と工数で稼働環境の提供を実現した。

なお、本フェーズは約2ヶ月で完了した。

③効果検証

本稿執筆時点では、過去データを使った効果検証が完了しており、その結果新フォーマットを導入することでグループ子会社側、本社部門双方の作業量が半減することが確認されている。

④本番適用計画

現在、本番で使用する収集システム選定や報告

書の項目定義のメンテナンス方法について富士通のミドルウェア開発部門、社内IT部門と検討を行っている。適用イメージは図-4の通りとなっている。

む す び

今後は前述の検討に加え、適用範囲拡大に向けた活動を行うことでさらなる業務効率化を目指すだけでなく、当プロジェクト結果をXBRL国際ショナルにフィードバックし、国内外のグローバル企業との意見交換の実施と、報告フォーマットの実装方法の共通化に貢献する所存である。

また、冒頭で述べた、経営者が求める報告内容への柔軟な対応について、全社的に報告項目を標準化する本手法を発展させ、報告内容の基データまで標準化と収集範囲を広げ、分析のための集計単位を収集後に変更できる仕組みを構築することで、例えば組織改定や収益予測のシミュレーションを行うことが可能となると考える。

これらの仕組みの実現とお客様へのサービス提供を通じて、グループ経営情報管理のさらなる高度化に寄与したいと考えている。

グローバル情報管理基盤構築の留意点

業種：業種共通

アブストラクト

最近の経営課題として、「海外事業の拡大」が上位に上げられている。近年はグローバルの各拠点が対等の立場で、各拠点の強みを活かして商品開発等を行うことが進展しており、そのためには、各拠点間のナレッジ共有が必要であり、それを支えるグローバルで情報共有を行う基盤が不可欠である。

海外におけるビジネス環境には、日本とは異なるリスク（競争法やIPやPLに関する訴訟、eディスカバリー等）が存在する。これらのリスク対策として共通するのは、社内の情報を適切に管理しておくことである。

従って、情報共有基盤を構築する際には、海外展開におけるリスクを抽出し、リスクに応じた文書管理ルール・運用手順を策定することが重要である。今回、実プロジェクトでの検討支援を通じて得たノウハウを、構築における留意点として紹介する。



児玉弘樹（こだま ひろき）

（株）富士通総研 コーポレート基盤事業部 所属
現在、コンプライアンス/セキュリティ/フォレンジック系のECM（Enterprise Content Management）に関するコンサルティング業務に従事。

まえがき

2011年7月のアンケートの結果では、今年度の主な経営課題として、「海外事業の拡大」を挙げる経営者が7割にも達している。海外事業の拡大の手段として、自社の生産拠点や研究開発拠点の一部を海外移転することを考えている経営者が1割強存在する。また、M&Aを積極的に進めている経営者も3割強に達し、M&Aを含めた海外への進出に積極的な姿勢がうかがえる。⁽¹⁾

現地の製品需要が旺盛、または今後の需要が見込まれることや、日本国内で調達・生産するよりもコストのメリットが得られる等の理由により、現地調達・生産の拡大を目指し、海外へ進出する企業が多いと⁽²⁾考えられる。また、近年は現地調達・生産といった単純な国際分業ではなく、グローバルの各拠点对等の立場で、それぞれの強みを活かして商品開発や戦略立案などを行うことも進展している。

このグローバル各拠点の強みを活用することにおいて必要なことは、各拠点間でのナレッジの共有であり、バーチャルチームによる協働体制の推進である。すなわち、グローバルで情報共有を行う基盤が不可欠であると言える。

グローバルで情報共有を行う基盤を構築する上での留意点は、日本の情報共有の仕組みをそのまま展開しないことである。グローバル情報共有の基盤は、日本とは異なる海外のビジネス環境を考慮して構築することが必要である。

そこで、本稿ではグローバル情報共有基盤の構築時に考慮すべきリスクを明らかにし、そのリスクを軽減するための対策を支援するコンサルティング手法を述べ、最後に適用事例および作業を通じて留意した点を紹介する。

海外展開のリスク

考慮すべきリスクのうち、経営に与えるインパクトの大きいものとして、訴訟や競争法違反（カルテル（価格、数量、設備、取引先等に関する協定）行為）が挙げられる。

各国の競争法（国内では独占禁止法等、米国では反トラスト法）により規制されているカルテルは、

近年、取締りの強化や制裁金の高額化など厳罰化の傾向にある。

また、訴訟社会と呼ばれる米国では、実際に日本国内の170倍の訴訟が発生している。この件数から、日本からの進出企業も訴訟に巻き込まれる可能性が極めて高いと言える。実際、現地で訴訟や紛争等の法務トラブルを抱えている日本企業が海外進出企業全体の7割を超えている。抱えている法務トラブルは、地域によって傾向が異なるが、IP（Intellectual Property：知的所有権）、PL（Product Liability：製造物責任）に関する訴訟が多い。⁽³⁾

IPに関しては、他社の所有する特許を低価格で入手し、損害補償・和解金を獲得することを目的に、特許侵害を訴えるパテントトロールと呼ばれる集団さえ存在する。

米国には、クラスアクションと呼ばれる、一定の共通点を持つ一定範囲の人々（クラス）を代表して、一人または数名が全員のために原告または被告として訴訟を遂行する集団訴訟制度がある。この場合、判決の効力はクラス全員に及ぶ。また、父権訴訟と呼ばれる、被害を受けた多数の住民を救うことを目的として、州の司法長官が訴訟を提起する制度がある。この場合も判決の効力は全員に及ぶ。⁽⁴⁾これらの制度により、PL訴訟等におけるリスクは、とても大きいと想定せざるを得ない。

また、英米のような判例主義による裁判制度には、ディスカバリー制度が存在する。これは、審理の前段階において、裁判の当事者に対し、相手方から情報を獲得するという一種の捜査権限が与えられるものである。開示要求を相手方から受けた当事者は、秘匿特権に該当する場合以外は、要求に応じて内部情報を明かさなければならない。⁽⁵⁾なお、カルテル調査のような行政調査においても、ディスカバリーは要求される。

米国では、2006年の連邦民事訴訟手続規則（FRCP）改正により、電子的に保存されている資料（電子メール、オフィス文書、メタデータ、バックアップテープ、チャット・SMS等）もディスカバリーの対象となった。これはeディスカバリーと呼ばれる。

今日、企業において作成される情報のうち98%以上が電子的形態であり、そのうち80%は紙もしくは有形の形式に変換されることはないと言われてい

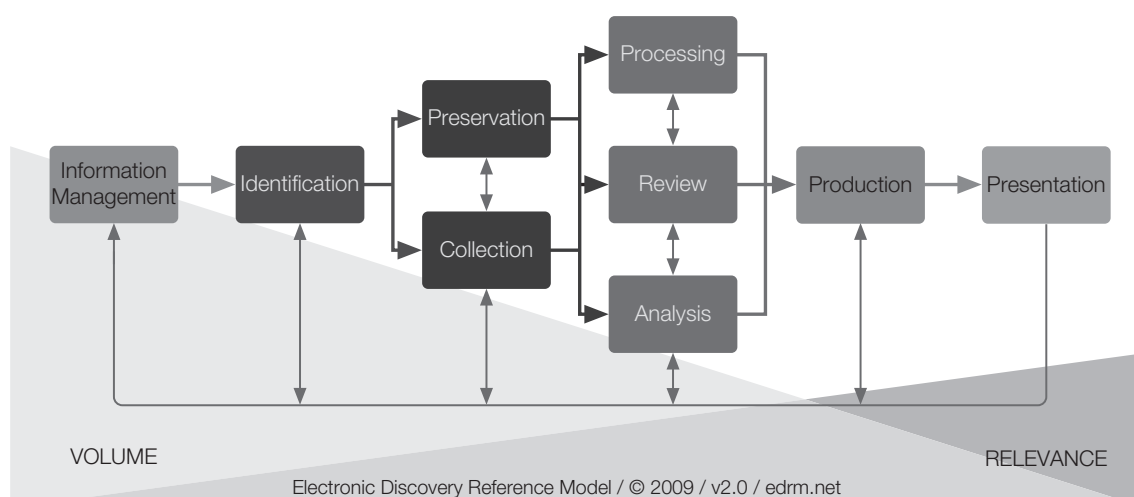


図-1 Electronic Discovery Reference Model

表-1 海外展開における情報管理に係るリスク

競争法

競争法 ex. 独占禁止法 (日本)	製品の価格、数量、設備、取引先等に関する協定（カルテル）等を取り締まる法律
--------------------------	---------------------------------------

IP

パテントトロール	他者の所有する特許を低価格で入手し、損害補償・和解金目的に特許侵害を訴える
----------	---------------------------------------

米国の裁判制度

クラスアクション	判決や和解の効力が類似の損害を被った他者にも及ぶ制度
父権訴訟	州司法長官が被害者住民に代わって訴訟を提起する制度
eディスカバリー	審理前に、相手側が要求した情報を開示する制度の「電子データ版」

る。すなわち、eディスカバリーの対象になるのは、企業に存在するほぼ全ての情報といえる。

参考までに、データを紙に換算すると、フロッピー 1枚分はA4用紙約720ページ、CD-ROM1枚分は約325,000ページ、HDD40GBのPCは約20,000,000ページ（ダンボール8,000箱）のドキュメント量になる。このような膨大な情報の中から、必要なデータを抽出することがいかに多大なコストと時間を必要とするか容易に想像できる。⁽⁶⁾

このような膨大な情報から要求された内部情報を提出できなければ訴訟で不利になり、提出に応じなければ、訴訟の対象となる損害賠償とは別に懲罰的損害賠償が科される場合がある。実際に懲罰的賠償だけで約8億ドルの支払いを命ぜられた事

例がある。⁽⁷⁾ 情報開示の重要性を示すものである。

eディスカバリーの手順

eディスカバリーの手順として、EDRM (Electronic Discovery Reference Model：電子情報開示参考モデル) (図-1) が、デファクトスタンダードとして認知されている。手順は次の6つのフェーズに分けられる。⁽⁸⁾ この手順から、eディスカバリーにおける情報共有基盤の要素として、平時からの文書管理ポリシーの策定と、ポリシーの遵守を徹底し、有事に開示要求された情報を過不足なく提示できる仕組みを構築しておくことが必要であると理解できる。

(1) Information Management

文書管理のガバナンスの確立を行う。有事に Identification以降の作業を効率的に実施し、迅速かつ確実な情報開示ができるよう、文書管理ポリシーの策定とポリシーを実現する環境の整備を行うフェーズである。内部監査を行い、平時のポリシーの遵守状況や運用状況を確認する仕組みも考慮する。

(2) Identification

有事に開示要求された情報を特定する。提出する情報の不備は審理で不利になる。また逆に提出不要な機密情報を開示することは、業務上問題となるため、対象となる情報を適切に特定する必要がある。

(3) Preservation⇔Collection

特定された情報と関連情報をディスカバリー作業環境へ収集し、保全（変更管理・非改ざん証明）を行う。

(4) Processing⇔Review⇔Analysis

収集したデータに対して、重複排除やレビュー用のフォーマットに変換するなどの加工を行い、法務部門や弁護士による、情報開示を行うデータと行わないデータの選別、確認を行う。

(5) Production

事前に決めた形式でレポートを作成する。

(6) Presentation

公聴会や審理の場にレポートを提出するフェーズである。

海外環境を考慮した情報共有基盤構築の必要性

海外のビジネス環境は、先に述べたようなカルテルや、IPやPLに関する訴訟、eディスカバリー等様々なリスクが存在する。これらのリスク対策として共通することは、社内の情報を適切に管理しておくことである。

海外展開において、ナレッジの共有やバーチャルチームによる協業体制を推進するために必要とされる情報共有基盤には、海外のビジネス環境におけるリスクを把握し、必要な対策を検討し、管理ポリシー、運用ルール、それらを実現するツ

ルの三位一体となった仕組み＝「グローバル情報共有基盤」（図-2）の構築が求められる。

グローバル情報共有基盤構築コンサルティング

全社の情報を管理する「グローバル情報共有基盤」の構築を支援するコンサルティングの概要を紹介する。

(1) コンサルティングの流れ

①現状分析とスコーピング

対象とする部門・業務を明確化し、現行の文書共有範囲、保管・保存期限等のルールを確認する。また、海外展開において考慮すべきリスク（図-2に一般的な考慮点を示している）の中から、考慮対象とするリスクを決定する。その際、全社共通で考慮すべきリスクと、部門固有で考慮すべきリスクを分類する。

②方針策定

①で決定したリスクを考慮して、情報管理に関する方針を策定し、フォルダ体系の決定、情報管理体制の策定、全社共通で考慮すべきリスクへの対応策決定、およびこれらを反映した規程・手順書を策定する。また、その上で、部門固有のリスクへの対応策を検討し、部門独自の対策を規程・手順書に盛り込む。

③情報共有基盤ツール選定および導入支援

全社的な活用を見据えたツールを選定し、導入

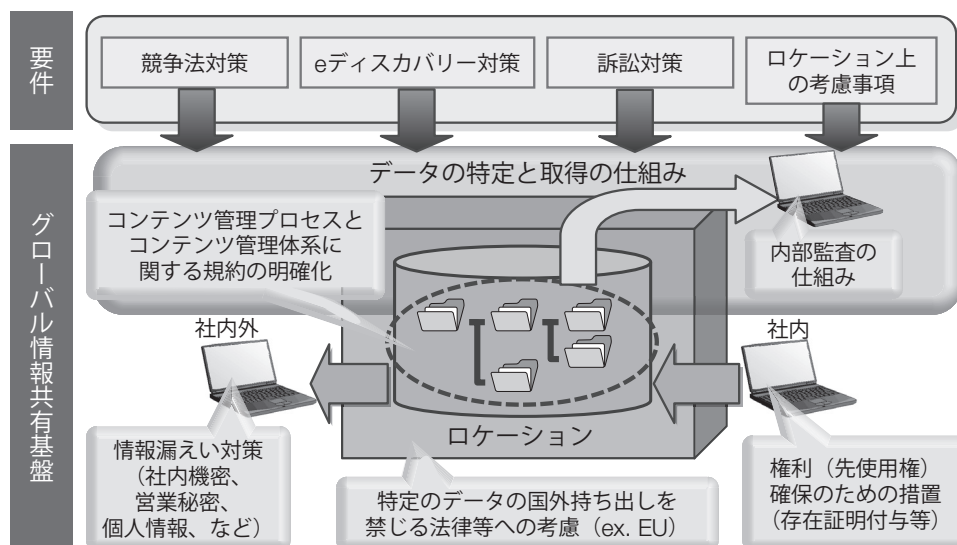


図-2 グローバル情報共有基盤概要

に向けた要件定義を行う。

④定着化支援

規程・制度の定着化支援および継続的改善の仕組みを検討する。

(2) コンサルティングの成果物として以下を作成する。

- ①リスクに応じた適切な対策
- ②実運用可能な管理ポリシー、手順の策定
- ③管理ポリシー、手順を効率的に実現するためのICTツールの選定

A社事例

本章では、富士通総研(FRI)が情報共有基盤の構築を支援しているA社様の事例を紹介する。

A社様では、カルテル防止を大きなテーマとして掲げていた。情報共有基盤の検討の具体的な取り組み内容は次の通りである。

(1) A社様の現状と要件

①コンテンツ管理プロセスとコンテンツ管理体系に関する規約の明確化

現状、特に定められたルールはなく、部門毎の独自の運用が行われている。そのため、会社として管理すべきコンテンツが確実に保存されているか、また不要なコンテンツが確実に廃棄されているか把握できていなかった。コンテンツの一元管理を行うためには、全社の文書管理ルールの策定が必要と考えた。

②カルテル防止

コンテンツに対し特段の対策は実施していなかったが、カルテル防止に資する仕組みを新たに検討することとした。

③eディスカバリー対策

有事対応の手順は、明確には定められておらず、人海戦術で対応していた。eディスカバリー対策としての、データの特定と取得の仕組みが必要であると考えた。

④訴訟対策

技術文書の管理は属人化しており、組織としてのコンテンツ管理上の訴訟対策は行われていなかった。権利確保のための仕組みを検討することとした。

⑤ロケーション上の考慮事項

当プロジェクトのスコープを国内部門としたことから、ロケーション上の考慮は不要となった。

(2) 検討方針

要件を踏まえて、以下の検討方針を立てた。

①コンテンツの全社的な一元管理を実現するために、部門独自ルールを尊重した、最低限守るべき(実効性のある)コンテンツ管理ルールを策定し、管理すべきコンテンツを明確にする。それとともに、不要なコンテンツの廃棄を推進することで、コンテンツ量の削減を行う。これはeディスカバリー対策としてのデータの特定と取得の仕組みにも寄与する。

②不正検出のためにコンテンツの内部監査を実施することとした。監査の精度を上げるために、利用者の自由な削除を許さずコンテンツを保全したいというニーズがあがったが、これはコンテンツ削減推進という方針と相反する要件であり、かつ高コストとなることも課題となった。そのため、監査対象とするコンテンツを部門やコンテンツ種類の観点から絞り込むことを検討課題とした。

③発明や研究データ等、他の部門に比べ特に重要な知的財産を扱っている研究開発部門については、権利確保のためのコンテンツ管理ルールの検討を行うこととした。

(3) 具体的な検討

①コンテンツ管理ルールの策定とコンテンツ量の削減

コンテンツの格納場所の制限と一元管理の仕組み、コンテンツの棚卸～廃棄手順、これらの運用体制等を定め、コンテンツ管理ガイドラインを策定した。

②監査対象コンテンツの限定

過去の事例における内部調査結果を踏まえて、カルテル行為が発生しないと想定される部門を特定し、それ以外の部門のコンテンツに対しては版数管理を適用することとした。

③権利確保のためのルール検討

研究開発部門においては、知的財産保護のために、先使用権制度(他者の特許出願時に発明の実施(事業の準備、事業)をしていた場合、他者の特許権を無償で実施し、事業を継続できる権利)⁽⁹⁾の活用も想定し、先使用権を立証できる証拠を収集し

保管する仕組み（電子データに存在時刻証明を付与するタイムスタンプサービスの適用等）を、業務プロセスに組み込むことを検討した。

A 社事例における情報共有基盤構築の留意点

今回の支援を通じて得られた、情報共有基盤の構築における要考慮点を、大きくプロジェクトの進め方と検討のポイントに分けて紹介する。

(1) プロジェクトの進め方

①役割を明確にする

コンテンツ管理およびカルテル対策の関連部門は、総務、法務、ITを中心に多岐に渡る。実態として所管が曖昧な部分がある場合やそれぞれの狙いにずれがある場合もあり、役割分担を明確にしないまま検討を進めてしまうと、部門間での齟齬が発生し、プロジェクトの遂行に支障が生じる。

当プロジェクトでは、検討項目を業務プロセスフロー上にマッピングし、総務、法務、ITのそれぞれが主体となるようにプロセスと検討項目を分割し、検討グループを組成した。また、それぞれのグループの検討に齟齬が生じないよう、他のグループへの要求事項、グループ間の調整事項を明確にし、横串を通した連携を行うPMO機能を置いてプロジェクトを遂行した。

②管理要件と利便性のバランスをとる

管理者の立場からは、点在しているデータをなくし、情報共有基盤で一元管理するのが理想であるが、利用者の立場からは、制約となる場合が大半であり、運用変更が受け入れられない場合がある。

当プロジェクトでは、管理要件と利便性のバランスを考慮し、社内類似事例から把握した現実的な運用レベルを踏まえてコンテンツ管理ルールを策定することや、運用支援体制の充実による利用者の負担を軽減する手厚いサポート、ITを活用した利用者に負担をかけないデータ収集の仕組みを導入すること等の工夫を行った。

(2) 検討のポイント

①外部記憶媒体の扱いを明確にする

ディスカバリーにおいて、分散している複数の外部記憶媒体から、網羅性を担保しつつデータを収集する作業には多大な時間とコストがかかるため、情報を特定する際のネックとなる。

当プロジェクトでは、情報セキュリティ規約を利用し、外部記憶媒体は一時的なデータの運搬にしか使用せず、事後に空にするというルールを明確にし、運用を徹底した。これにより、外部記憶媒体をeディスカバリーの対象外とすることができる。

②メールの扱いを明確にする

メールについては、使用しているソフトウェアや設定等によっては、データの所在やデータ形式が一元管理や内部監査の阻害要因となる場合がある。

メールを監査対象とするか、一般的なコンテンツとして扱うだけでよいかといった要件を踏まえ、アーカイブ等のITによる仕組みと運用方法を決める必要がある。

今後の展開

A社様における検討内容は試行フェーズでの評価を踏まえ改良を重ねる必要があるが、さらに今後の展開としては、情報共有基盤を活用した継続的監査の検討を行う。

継続的監査とは、ITを活用して、業務にルール違反がないかを、リアルタイムもしくはほぼ近い形で評価する継続的コントロール評価と、ITを活用して、リスク水準を継続的に分析評価する継続的リスク評価からなる。

カルテル行為を例にとると、継続的コントロール評価として、メールにカルテル行為が疑われる記述が存在するか、送受信メールに対してキーワード検索を行うこと等が考えられる。また、継続的リスク評価として、旅費精算システムのデータを元に、同業他社との打合せ頻度の統計や、メールサーバのデータを元に、同業他社とのメール送受信の頻度の統計を採取し、カルテル行為のリスクの度合いを評価する等が考えられる。

内部監査をより効果的に実施できるよう、事後対応や過去の事例分析の結果を活かした、継続的監査の仕組みを提案していくことが必要である。

む す び

図-2のグローバル情報共有基盤概要に記載したとおり、情報共有基盤を構築する上での要件は様々である。

顧客の状況により、重点的に対応すべきリスクは異なるを考えるが、今回紹介したグローバル情報共有基盤構築コンサルティング手法を用いて、様々なリスクに対応したグローバル情報共有基盤の構築が実現できるものとする。

参考文献

- (1) 日経産業新聞：2011年7月15日1面「海外事業の拡大」7割.
- (2) 経済産業省：2011年 第40回海外事業活動基本調査（2010年7月調査）概要.
- (3) 日本経済新聞：2010年12月14日3面 現地で法務トラブル7割.
- (4) 国立国会図書館：ISSUE BRIEF 独占禁止法と団体訴訟 NUMBER 576 (2007.3.28).
- (5) 松本直紀：国際商事法務 1994 米国特許法による三倍賠償とディスカバリー.
- (6) 吉田大助：デジタル・フォレンジック協会説明資料 2006 米国訴訟における電子情報開示 (eDiscovery) の現状と実務.
- (7) 吉田大助：国際商事法務 2006 E-ディスカバリーに関する米国連邦民事訴訟規則の改正.
- (8) The Electronic Discovery Reference Model.
<http://www.edrm.net/>
- (9) 特許庁：2009年 知的財産権制度説明会資料 戦略的な知財管理について.

グローバルなITガバナンスの発揮に向けて

業種：業種共通

アブストラクト

近年、日本企業の海外拠点が急増するに伴い、本社と海外拠点間、現地拠点間で情報を共有しつつ統合的に、各国での法令を遵守し、競争優位的に海外活動を行うことが求められている。

本稿は、その支援のためのグローバルITガバナンスを発揮する上での問題点、課題、解決策につき、日本の素材産業の主要企業を対象にしたヒアリング調査をベースにまとめたものである。調査では、グローバルなITガバナンスに関して、ガバナンスそのもの、及び特にその中のインフラや運用面での問題、そして人材面の問題が指摘されることが多く、これらの分野ごとにとりまとめている。各社とも幾つかの解決策を見出しながらも模索が続いている。このような解決策は確定したものではなく、絶えず状況変化に応じて変え続けてゆく必要がある。富士通総研でも今後顧客企業へのアンケート調査を実施し、より新しい実態を把握しつつお客様と一緒に解決策を考え続け、支援させていただく予定である。



安部忠彦（あべ ただひこ）
（株）富士通総研 経済研究所 エグゼクティブフェロー
現在、技術経営、未来洞察、産業調査に従事。



倉重佳代子（くらしげ かよこ）
（株）富士通総研 経済研究所 上級研究員
現在、企業経営、産業調査に従事。

まえがき

日本ではすでに総人口と労働人口のピークを超え、今後内需と生産は減少に向かう。一方新興国は、今後も急増する中間層・富裕層の消費と政府のインフラ投資に支えられ、生産のみならず消費市場としての魅力を増す。同時に大学や多国籍企業中心に研究開発拠点の設置も増加し「知の集積」が進み、知的生産活動の場としても注目され出す。このため日本企業は、業種的には製造から内需型のサービス産業まで、規模的には中小の企業まで、機能的には生産から販売そして研究開発まで、新興国で拠点活動を増やしている(図-1)。自力での設置のみならずM&Aによる拠点買収も増加している(図-2)。海外でのインフラ整備と日本国内での電力不足や円高が進めば、この傾向は今後も一層進む。それに伴い海外生産比率も、アジア中心に多くの産業で上昇傾向にある(図-3)。

現状は、企業内の一事業部が単独で海外に進出した時代とは違い、複数の事業部や本社直轄の拠

点が多く設置されている。このため、多数の拠点のグローバルレベルでの業務を本社主導で連結させて一体・統合的に素早く判断し、法を遵守して行うことが急務になっている。そうしないと戦略方向性がバラバラで多重投資や過剰在庫、機会損失、思わぬ法令違反というリスクが国内活動以上に大きく、競争力を発揮できなくなる。そのためには本社と現地拠点間でも各拠点間でも、次々に生まれる大量な情報を的確に集め処理し共有した素早い意思決定が欠かせない。したがって、業務との一体性を急速に強めているITの役割が大きくなり、企業の情報システム部門(以下IT部門)の役割がグローバルなレベルで重要になっている。

しかしグローバルに、後述する「ITガバナンス」を発揮しようとしても、海外現地では日本と商習慣、言葉、情報インフラの状況やセキュリティの考え方などが異なり、日本のマネジメントのやり方をそのまま持ち込みにくいし、持ち込めても成功する保証はなく悩みが多い。

今回、富士通総研では富士通の協力を得て、海

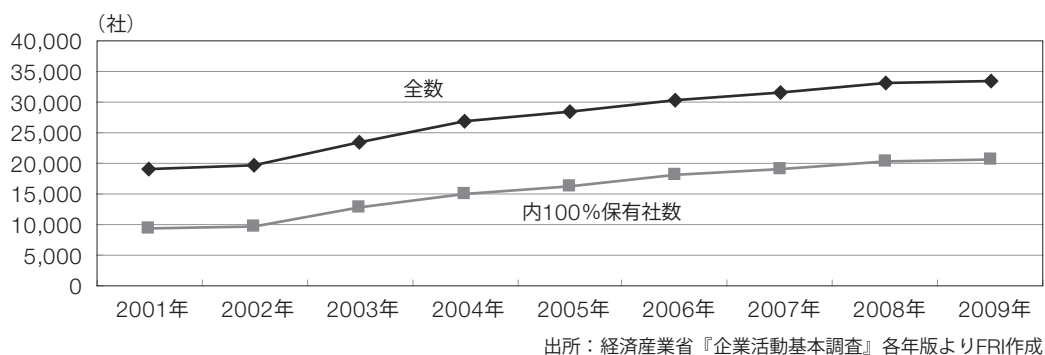


図-1 日本企業が保有する海外企業数

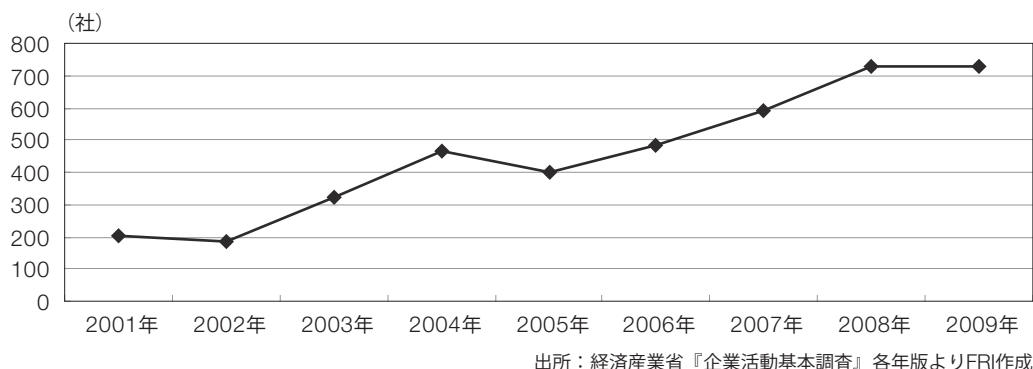
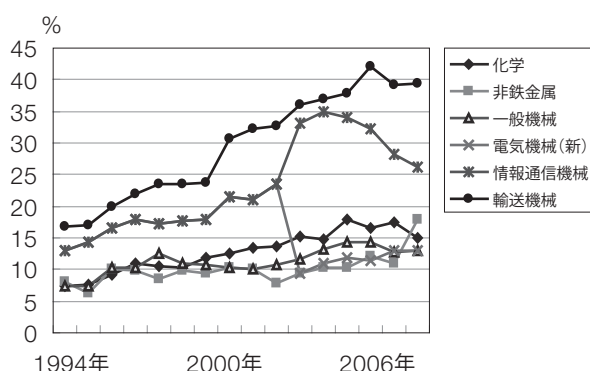


図-2 日本企業が海外で買収した子会社数



出所：経済産業省『海外事業活動基本調査』(各年版)よりFRI作成
2004年まで、電気機械と情報通信機械は合算されていた。

図-3 主要製造業の海外生産比率

外展開中の日本の素材主要企業約40社のIT部門の幹部の方から、IT部門のグローバル展開における問題や課題をお聞きする機会を得た。本稿ではその実態から、日本企業のグローバルにおけるITガバナンスにかかる問題と課題、その解決策について探ってみた。今回の報告はまだ限られた産業での実態ベースではあるが、多くの面で他産業への示唆に富むと思われる。

本稿では、このまえがきに続き、まず本稿で対象にしたITガバナンスについて概略した後、企業ヒアリングで得られたITガバナンス全体の問題点と課題、解決の方向を示す。さらに、ITガバナンスを構成する要件の中で特に問題視されていたインフラや運用について、続いてIT人材について、問題と課題、解決の例を示し、最後に全体をまとめてみたい。

ITガバナンスの捉え方

本稿では、日本企業のグローバルITガバナンスのあり方について議論する。論を進める前に、ITガバナンスそのものと、本稿での捉え方について説明する。

ITガバナンスの定義はいろいろある。例えば旧通商産業省によれば、「企業が競争優位性構築を目的に、IT戦略の策定・実行をコントロールし、あるべき方向に導く組織能力」と、企業の能力として捉えており、企業全体で対処すべき課題と認識されている。またITを導入することに伴う効果だけ

でなく、リスクを測定・評価してIT活用を自社が策定した一定のルールに従ってコントロールする統制的意味も含んでいる。企業が何も努力せずに自然と身に付けられる能力ではない。

その具体的な中身としては、戦略面としての経営戦略とIT戦略との整合や統治全体に関するもの、資金面としてのITの投資効果の管理、モノ面としての情報インフラ・システム機能やデータの一貫性の維持、人材面としての組織のあり方や人材育成、さらにリスクに関する事項等から構成される。今回のヒアリングでは、企業の方からIT部門のグローバル活動に伴う多面的な問題点や課題を伺えた。その中身をITガバナンスの構成視点で分ければ、ITガバナンス全体(戦略やルールなどによるコントロール面、リスク面)、モノとしてのインフラや運用面、人材面に分けることができた。本稿では、以下、そうしたくくりで見た分野毎のグローバルITガバナンスの問題点、課題、解決策について取りまとめた。

ITガバナンス全体として

今回のヒアリングにおいて、グローバルITガバナンス全体に関する問題点として挙げられたのは、まだ本社としてグローバルITガバナンス全体の明確な方針が無く構築はこれから、ガバナンスに関する方針が本社・海外拠点間で統一されておらずバラバラ、海外拠点でITガバナンスを発揮しにくい、海外拠点でどのようなガバナンス発揮の仕方が良いのか未解決等であった。もちろん、日本国内でさえも、経営ガバナンス同様ITガバナンスは発揮しにくい。しかし海外では、国内と違うIT規制も多くリスクがより高い。海外でのITガバナンスの構築が喫緊の課題という認識は、各社とも強く持たれている。

実は海外拠点と言ってもそのタイプは多様である。出自的には本社直轄、事業部直轄だけでなく、M&Aで購入した拠点や子会社が設置した拠点もある。また規模的にも大から小規模、さらに指揮体制面からも地域統括拠点が有る地域・無い地域の拠点、そのうえ資本関係の優劣や地理的な場から見ても多様である。こうしたタイプの違いによってガバナンス発揮の難易度が異なってくる。特に

M&A獲得、本体ではなく子会社設置、小規模、統括拠点のない地域、欧州やアジア立地、資本的な関係が薄いといった拠点で、ガバナンス発揮がより難しいとの指摘があった。

こうした問題状況から課題をまとめると、まず本社と各拠点の役割分担の下に世界共通のガバナンス方針の構築、どの業務を統制するかの優先基準の構築、さらにどのようなやり方で統制すべきかの決定がある。具体的には、日本本社が全拠点を標準化し金太郎飴的に統治するのか、連邦・地域統括制でやるのか、個別拠点ごとに任せるかなどである。統治体制を整理してみると、以下の四タイプに分けられる。

①地域拠点独自型で、それぞれの海外拠点でITガバナンスを完結させているタイプ、②事業部直轄型で、本社事業部が自事業部の設置した海外拠点をガバナンスするタイプ、③本社直轄型で、本社（IT部門、企画部門等）が全海外拠点をガバナンスするタイプ、④地域統括型で、地域範囲をくくって地域統括会社をつくり、本社の意向を受けたその地域統括会社が担当地域内の拠点をガバナンスするタイプである。

こうした分類を念頭に、上記課題に対し先行的に有効な手立てを見出した企業の例を見てみよう。やり方としては、比較的拠点数が増加した場合には、本社が全世界共通・標準方針で個々の拠点をガバナンスするのでなく、地域を大きくくりにして拠点をまとめた連邦内で方針を共通にする地域統括制で成功しているとされた企業がある。しかし地域統括制とは言っても、最新の法規制・セキュリティ面などはしっかり世界共通で統制するなど、本社と現地との役割分担をされておられた。このようにどうしてもやらないといけない、個別拠点ごとでは非効率で不安があるセキュリティやIFRSなどを切り口に、海外拠点のガバナンスを効かせるという手順も有効ようだ。

また、日本からの担当者の現地出張などを多くして統治するのは、コスト面では負担が大きいが実効性が高く、実施されている企業も複数あった。海外拠点の発展段階、すなわち拠点数の増加、進出地域の広がり、対象業務の広がりに応じたガバナンスのあり方が求められるため、今後富士通総研でも、どのような発展段階でどのようなガバ

ンスがより有効か、納得性とインセンティブのあり方を含め深彫りしてみたい。

ITインフラ・運用面

この面での実態・問題点としては、新興国中心に現地拠点のインフラやシステムの実態把握ができておらず、情報漏洩、外部からの情報侵入などが生じている可能性があること、海外拠点におけるインフラやシステムがバラバラで標準化や共通化ができていないこと、各拠点間の情報ネットワークがまだ十分構築できていないことなどが懸念されていた。

したがって課題としては、定期的な海外拠点のインフラやシステムの実態把握をどう行うか、地域毎の社員の業務に対する考え方や拠点の規模、具体的な業務毎に、システムの標準化や共通化をどのように進めるか、標準化成功のポイントは何か、インフラやシステム構築で利益とのトレードオフになる費用をどのような基準で配賦するかなどが指摘された。

こうした課題に対する先行成功事例としては、例えば毎年IT資産を見える化する報告書を作成し、実態を共有してリスクに備えたり他拠点が参考にしたりする、通信インフラについてアジアではインターネット使用は不安なので専用線を用いるが、欧米では安価なインターネットで対応するなどインフラの状況に応じて使用するものを柔軟に選ぶ例や、システムの共通化では比較的進めやすい生産業務から始め、販売など困難な業務は徐々に進める、投資負担の基本は受益者負担とするが、どうしてもやる必要があるものに関しては本社が負担する、ITインフラ構築や運用は本業ではないのでできるだけベンダーに任せるなどの例を伺えた。

グローバルIT人材面

グローバルIT人材に関する問題では、人材不足の実態が多数指摘された。IT部門を海外に多数設置はしたが、それを支援・管理できるIT人材が不足し海外に送り込めず、現地拠点のIT部門がうまく機能しにくいというものである。

不足の理由としては、本社でのグローバルIT人

材必要性の認識が低く十分育成しきれていないうちに海外拠点数が急増したこと、当該人材に求められる能力が従来のITだけから語学、会計や業務、現地の従業員や現地ベンダーとの会話・活用・管理能力と幅広くなり、本社にも育成のノウハウが少なく、かつ多忙で教育に手が回らず予算も不足だったこと、海外拠点においても現地のIT人材はエリートで離職率も高く、社内で育成するインセンティブが低く育成ノウハウも無かったこと、国内外人事ローテーションの仕組みが未整備だったこと等である。

こうした実態・問題状況を基に今後の課題をまとめれば、海外拠点にグローバルIT人材を配置する意義を本社が強く認識し、国内外のIT人材の採用基準・必要な能力・その優先度、また国内外での育成の仕方やローテーションのロールモデルを明確化かつ見える化し、急いで人材育成方法を開拓する、IT知識だけでなく前述の必要とされる能力に関心を持たせ、インセンティブを与えて取得させる、現地人材と日本から派遣した人材の立ち位置や関係を明確化し、どうやって両者がうまくやれるかを工夫する、現地人材の流動性（離職）対応にも備えるといった点が挙げられる。

このような課題に対し、先行する成功事例をみてみよう。まず、ITグローバル人材として備えて欲しい能力や採用基準をすでに社内で明確化しているとされた企業がある。具体的には、上位にはコミュニケーション力、業務知識、IT専門力、語学力などが明示的に認識され、優先的に育成されている。こうした能力を具備した若手を多能工的に日本で育成し、その後海外に派遣しOJTでもがきながら努力させ育成するという地道な取り組みが王道のようだ。現地でいらぬ苦労はしないように、現地スタッフと派遣若手との立ち位置を対等ではなく明確に上下とし、例えば日本の若手を現

地のベテランより下にし、時々日本の上司が赴き現地ベテランの上司として指揮するという手が有効との意見もあった。

また海外現地採用人材で特に優秀な人を日本に呼び、日本企業の良い面を共有してもらい、日本人脈を作り海外に再度赴任してもらうというのも有効なパターンの一つだ。副次的にはその周囲の日本人も外国語で話さざるをえず、日本人の語学の鍛錬にもなる。さらに日本に留学している外国人を日本で採用し、日本本社の文化理解を深めた後に、出身国に作った拠点等に派遣して活躍してもらうのも成功例の一つだ。

現地IT人材の処遇では、流動性を前提に、その社員が退職してもノウハウがなくならないよう一つのシステムにかならず二人就かせる等の工夫もある。

む す び

ここで例示した三つの分野以外にもグローバル化に伴うITガバナンスに関する課題は多いし、海外活動や拠点の増加に伴って益々困難さが増してゆこう。特に各拠点の情報を一体化し統合的な経営を実現するという最終ゴールに向かって、まだまだチャレンジが続く。しかし避けるわけにはいかない。富士通総研自身お客様の問題解決に役立つ支援を続ける必要がある。今後富士通総研では富士通の支援の下に調査産業範囲を広げ、アンケートなどの手法も用いて、当該テーマの状況の実態把握・深掘りを進め、皆様に有効な解決策を提供できるように努めてゆきたい。

参考文献

- (1) 通商産業省機械情報産業局『企業のITガバナンス向上に向けて一情報化レベル自己診断スコアカードの活用』（1999年）。