

調査・研究報告書の要約

書名	平成 22年度 アジア日系企業グローバルプロジェクトの管理情報共有に関する調査研究				
発行機関名	社団法人 日本機械工業連合会・財団法人 国際情報化協力センター				
発行年月	平成 23年 3月	頁数	106頁	判型	A4

[目次]

序 (会長 伊藤 源嗣)

はしがき (理事長 佐々木 元)

目次

第 1章 グローバル事業展開と情報管理への要請

1.1 国際標準化の進展

1.2 企業活動のグローバル化と管理対象の変遷

1.3「経営の現地化」に伴う業務プロセスの透明化

第 2章 クロスボーダー情報管理に関する仮説

2.1 他国拠点での業務進展状況の即時管理

2.2 本社主導と現地個別の 2系統管理

2.3 情報共有基盤の整備状況と情報の活用方法

2.4 情報セキュリティへの取り組みとリスク管理

2.5 情報理解度向上のための「見える化」施策

第 3章 調査概要

3.1 調査目的と狙い

3.2 調査方法

3.3 ヒアリング項目

3.4 ヒアリング対象企業

第 4章 調査結果

4.1 成果のあらまし

4.2 調査結果の概要

4.3 クロスボーダー情報管理に関する仮説に対する検証

4.4 情報共有を進める上での共通的な課題

4.5 調査の総括

第 5章 特筆すべき事例と示唆

5.1 他社システムとの直接接続による、リアルタイム在庫管理の実現

5.2 システムで取り扱うコード体系の統一

5.3 海外での人材確保の手立て

第 6章 国際競争力強化に向けての提言

6.1 世界的規模での管理体系の制度設計 / 再構築

6.2 プロジェクト型業務の管理精度向上と動的情報捕捉

6.3 世界規模での横断的連携を志向する人材育成

第 7章 結言

[要約]

本調査研究は、グローバル事業展開する我が国企業において、クロスボーダーでの情報共有・管理の在り方の実態を調査し、課題を取りまとめ、今後の改善のための方策を探ったものである。具体的には、中国・ベトナム・タイ・フィリピン・インド・韓国に進出している日系企業、並びに一部、日本で事業活動を行っている韓国企業等を訪問し、直接のヒアリングにより情報共有の実情に迫った。

実地ヒアリングの結果、月次の会計データなどは共有されている一方、刻々変わる動的な情報に関しては、グローバルレベルでの情報共有はなされていないケースが殆どであった。そのような情報共有基盤の構築・整備は、昨今の ICT 技術を駆使すれば比較的容易に出来るものであり、実際、先進的な韓国企業では、世界共通の標準システムを各拠点で既に運用しているケースもあった。我が国企業も、国際競争力の一層の向上と強化のために、また、経営資源のタイムリーな投入・配分のために、業務の実態を即時把握できるような仕組みを整備していくことが望まれる。

第 1章 グローバル事業展開と情報管理への要請

現在日本企業は全般的に、猛烈な勢いでグローバル事業展開を目指している。

大企業による海外生産開始に伴い、取引先企業もそれに追随して現地生産を始める例も多い。また、あらゆる業種に亘り、国境を跨る企業の合従連衡が盛んで、全世界的規模での事業活動が今後益々一般化する傾向にある。もはや日系企業は、日本国内のみを市場と

して捉えるのではなく、世界を強く意識した事業戦略を持って経営に当たる必要性に迫られているといえる。

1.1 国際標準化の進展

コーポレート・ガバナンス(企業統治)や国際財務報告基準(IFRS)に代表されるように、国際的な規則・規約の標準化が進展しており、日本企業も例外ではない。日本企業は、世界標準の統治方法に軸足を移すことが要求されており、従来のように、独自の文化や労働慣行を盾とした「日本式経営」ばかりを喧伝することが困難になっているといえよう。

1.2 企業活動のグローバル化と管理対象の変遷

(1) 国内・海外拠点の役割の変遷

グローバリズムの波に乗り、世界最適生産や適地生産が取り沙汰されるようになった。もはや、一律固定的な役割分担では収まらず、海外現地拠点側の自律的な判断が必要とされている。日本本社側で管理する情報と、海外現地側で管理する情報が複雑化・多様化しているのが実情である。

(2) 海外で拡大する機能

日系企業が今後海外拠点で注力していく分野として、「生産(高付加価値品)」、「研究開発(基礎研究)」、「新製品開発」、「現地市場向け仕様変更」などが挙げられている。今後もグローバル企業は、「適地適材適所」の発想で、世界全体最適を目指す方向にある。

このような趨勢の中では、日々の業務情報は一方的ではあり得ず、双方向性を持つ。企業グループは、日本本社/工場と、海外各拠点間を双方向ネットワークで有機的に繋ぎ、実際に情報が円滑に流れる仕組みを構築し運用していくことが期待されている。

(3) 複雑化する拠点間関係と統制系統

現地市場向けのサービスを現地にて独自開発したり、生産拠点の近隣から部材の調達を行ったりという事業が当たり前になりつつある今、それに伴う組織体制の変更も顕著である。グローバル企業の組織形態や統括すべき分掌が複雑化すればするほど、情報の展開ルート・送付すべき情報種別・共有する相手などが複雑になる。目下日系企業は、適宜最適な組織形態を模索しながら、このような入り組んだ統制ルートを運用する必要性に迫られているといえる。

1.3 「経営の現地化」に伴う業務プロセスの透明化

(1) 経営陣の現地化

ナショナルスタッフの経営幹部への登用などを進めるに当たり、当該企業グループのビジョンや経営哲学／企業理念の浸透を図ることは第一義的に重要である。このような種類の情報も、海外現地経営幹部（候補含む）と共有し、浸透を図っていくものである。

(2) 海外拠点／子会社への権限委譲

海外拠点側にて自律的に経営をコントロールしていくためには、業務情報の透明化と、それを可能とするための業務プロセスの標準化が重要なファクタとなる。これからは、次世代のステップとして文字通り「エンパワメント」を強く意識しその履行に邁進すべきである。

(3) ダイバーシティへの対応

経営のグローバル化は、必然的に、人材と組織の多様性を高める。異質な人材を集めてチームを作ることによって、画期的なイノベーションを生み出し、結果として企業の業績を向上させることを目指すべきである。多様性が拡大すればするほど、企業文化の統一や価値観の浸透は、経営上、自然な前提とするのが難しくなる。こうした状況で、企業として全体最適を図るために文化や価値観、ビジョンなどを共有していくためには、特段の労力と工夫を要する。

第 2 章 クロスボーダー情報管理に関する仮説

海外で事業展開している日系企業が現状、どのように日々の業務情報を管理しているかを、現地でのヒアリングに先立ち、予想も踏まえて仮説として検討した。

2.1 他国拠点での業務進展状況の即時管理

グローバル最適化を目指す日系企業にとっては、海外拠点で刻々進行している作業の内容を寸断なく把握したいというニーズがあつてしかるべきである。

日本企業は従来、「ジャスト・イン・タイム」に代表されるような、高度にシステム化された効率的な生産技術を誇ってきた。同様の取り組みが製造業に限らず展開され、先進的なシステムを構築・運用しているケースがあるというのが想定である。

2.2 本社主導と現地個別の 2 系統管理

グローバル事業展開をしている日系企業では、世界的に共通化された基幹業務システムと、現地事情に即した個別システムが並行して稼働していると察せられる。総じて、世界レベルの「全体最適」を目指す動きと、拠点内の「部分最適」を目指す動きが同居しているのが、グローバル展開している日系企業の姿と想像する。

2.3 情報共有基盤の整備状況と情報の活用方法

(1) 通信インフラ基盤とコミュニケーション

日本企業が大挙して海外進出を果たした 1980年代とは違い、2010年の今、コミュニケーションの方法は格段に進化・多様化している。また、通信インフラ基盤によらず、いつの時代でも最も基本的な手段は、関係者が参集しての会議 / 打合せである。

様々なインフラ基盤とコミュニケーション手段を、用途により適宜選択し、最適な方法で情報共有を図っているというのが、海外進出している日系企業の有様だと推定する。

(2) ICTを活用した業務アプリケーションの実装

ソフトウェアエンジニアリングの発展やネットワークの高速化・安定化・低廉化などにより、企業内システムも大幅に進化し、各種業務アプリケーションも充実してきた。

ERP (Enterprise Resource Planning : 基幹系統合業務パッケージ) などはその代表である。当然、世界展開している日系企業にも導入が進んでいると考えられる。

他方、コンピュータシステムによる業務のシステムティックな機能実装とは別に、非定型の手動的な操作も多分にあると予想される。顕著なのが、関連業務データの電子メールによる送受信である。海外拠点との各種情報のやり取りにはかなりの度合いで活用されているとみて間違いはないであろうというのが率直な読みである。

2.4 情報セキュリティへの取り組みとリスク管理

仮説では、日本における管理水準には遠く及ばない程度と推察している。

また、地域特有のカントリーリスクについても考慮した。仮説では、一部の先進的な企業では、しかるべき情報共有を普段から行い、有事の場合には生産拠点を移転したり輸送ルートを変更したりなど、即応できる態勢 / 体制を築き上げていると考えている。

2.5 情報理解度向上のための「見える化」施策

日系企業の海外拠点では、「言語の差異」・「従業員のスキルレベルの差異」により、日本国内よりも更に進化させた形での「見える化」が必要と推察される。このような状況では、情報をビジュアル化して、受け手が一様に正確に納得できるような表現方法が重要である。仮説として、情報の可視化には相当の神経を使い、システム的に実現できている部分があると想像した。

第 3章 調査概要

3.1 調査目的と狙い

本調査では、グローバル情報共有の実態を整理するため、以下の視点を導入・設定し、上記の側面を検証することを試みる。

データ	: 情報コンテンツの管理
仕組み / システム	: 情報共有基盤の現状
業務プロセス	: 関係情報の展開方法
人材・組織	: グローバル化施策、社員教育
リスク管理	: カントリーリスク対応、セキュリティ意識

3.2 調査方法

調査は、趣旨に賛同戴いた企業を実地訪問し、質問項目に対する回答を得る形をとった。質問は、調査者の関心事として列挙した項目を明記し、事前に送付した。その上で、各社ご担当者に実際のインタビューに備えて戴いた。

ヒアリング調査のための訪問先は、渡航順に以下の 6ヶ国である。

フィリピン、韓国、中国、ベトナム、タイ、インド

3.3 ヒアリング項目

質問内容を、3.1で示した視点を切り口として整理した。

3.4 ヒアリング対象企業

実地訪問した企業数を、国別に示す。

日本（2社） フィリピン（3社） 韓国（3社） 中国（10社）
ベトナム（8社） タイ（4社） インド（5社）

第 4章 調査結果

4.1 成果のあらまし

実施ヒアリング調査を行った結果、何らかの有効な回答が得られた領域を、訪問先企業別に図示した。ヒアリング項目とヒアリング実施対象企業のマトリックスで、質問に対する回答の網羅状況を示すものである。

4.2 調査結果の概要

6ヶ国、35社を訪問して見聞した結果、傾向として以下のことがいえる。

(1) グローバル化が進展している企業になればなるほど、世界共通的な基幹システム

の導入が進んでいる。

- (2) 殆どの日系企業において、プロジェクト進捗などの動的情報は、国境を跨ったの共有や管理の対象とはされていない。

4.3 クロスボーダー情報管理に関する仮説に対する検証

第 2 章において、仮説を設定し、グローバル展開している企業の実情を想定した。ここでは、それらの仮説が当てはまるのか否か、実地ヒアリングの結果を受け検証・考察する。

(1) 他国拠点での業務進展状況の即時管理

仮説は必ずしも当てはまらないことが分かった。

グローバル最適化を実現するためには、必要とされる同水準の情報を、クロスボーダーで共有化・透明化することが重要である。しかしながら実態は、「リアルタイム」・「クロスボーダー」というキーワードで括った場合、情報更新・参照の仕組みを有し運用している海外進出日系企業は、今回のヒアリング対象企業 24社の中で 5社のみであった。

日本企業がこの分野で先進性を発揮できていない理由は何であろうか。また、プロジェクト関連情報の国際間情報共有に積極的ではないと受け止められる要因は何であろうか。

ヒアリング調査から得られた回答に類推も含めると、理由は、「戦略性の欠如」・「必要性の非認識」・「技術的な未熟さ」に収斂できそうである。

(2) 本社主導と現地個別の 2系統管理

仮説の通りであったと判断している。

グローバルに事業展開している企業では、想定通り、ほぼ例外なく、2系統の管理を実践している。問題は、それらが有機的に結合し、相互に補完するような整合性のとれた状態になっているかどうかである。この辺りのところをヒアリングした結果、各社とも、業務的な不具合は生じていないとの回答が大半であった。

(3) 情報共有基盤の整備状況と情報の活用方法

まず、会議に関する仮説検証結果である。

関係者が直接参集しての会議は、今でも極めて重要な意思決定 / 情報共有の場となっている。現地マネージャ会議や経営会議などの機会が、どこの会社でも殆ど定期的開催されており、直接対話の有効性が裏付けられた。

次に、情報共有基盤と情報活用手段についてである。

ERPシステムや電子メールが日常的に活用されていることは、仮説の通りであった。

意外に受け止めたのが、財務会計や受注データ、あるいは製造品の品質情報など会社業務の重要情報も、システム的ではなく属人的にメール送信などで対処しているケースが

多々あることである。なぜ、電子メールがこれほどまでに多用されているのか、その理由といえるのが、業務システムの未整備、あるいは不備である。

(4) 情報セキュリティへの取り組みとリスク管理

仮説は、実態とは若干異なった。

予想以上に、セキュリティへの取り組み意識が高く、ガイドラインの設定や運用ルールの徹底が図られている。今回ヒアリングのために訪問した中では、セキュリティ施策を積極的に講じていないところは数社の中小企業のみであった。

ただ、様々な施策が実行されていることが即ち、情報が適正に管理されていることを示す証左とはいえないという事情もあるようである。特に中国とインドでは、ナショナルスタッフの情報セキュリティ意識は高くはないという現地管理者からの指摘があった。個人情報に関しては、保護すべきものという認識そのものが浸透していないというところもあった。

(5) 情報理解度向上のための「見える化」施策

仮説は実態とは異なるようである。

意外なほどに、情報の可視化には関心が薄いように見受けられた。

一部の例外を除き、既存システムが提供している GUI (Graphical User Interface) で満足しており、少なくとも海外拠点側では、データの可視化に熱心な様子は無かった。

4.4 情報共有を進める上での共通的な課題

ヒアリング調査で見えてきたのは、情報共有を進めるべきシステムプラットフォームが、戦略的な意図を持って十分に業務設計されておらず、プロセスの標準化もなされていない実情である。グローバル規模で企業グループ全体を見渡した場合、全体最適化というにはまだ程遠い現状がある。日本本社を含む海外拠点同士の情報連携の度合いが傍証である。

4.5 調査の総括

本文の「3.1 調査目的と狙い」において、課題認識を提起した。それぞれについて、調査で得られた回答と考察を総括した。

第 5 章 特筆すべき事例と示唆

5.1 他社システムとの直接接続による、リアルタイム在庫管理の実現

グローバルサプライチェーンマネージメントの一環で、ある韓国系企業は、アメリカのとある家電量販店とのシステム直結を実現した。インタフェースを作り込むことによって、

シームレスな接続を図るものである。狙いは、量販店の倉庫の入在庫データである。電機メーカーは、商品が倉庫において出入りする状況を、オンライン・リアルタイムで掌握できる仕組みを持った。これにより、在庫の多い少ないが一目瞭然となり、その適正化のために先行して手が打てるようになった。結果、販売機会逸失の防止に役立っているという。

5.2 システムで取り扱うコード体系の統一

中国で訪問した某電子部品製造メーカーによれば、同社系列の工場では、以前、品名と番号が拠点間で不一致だった。つまり、拠点により、同一の品目に対して異なるコードが割り振られていた。そのコード体系を整理し、今ではほぼ統一化が図られている。

5.3 海外での人材確保の手立て

中国での事例で、人材採用難を見越して、会社自らが大学と提携の上講座を開設し、人材育成を図っている。この会社の中国現地法人は、大学キャンパス内に国際エンジニア教育センターを設置することにより、施設・設備・教師などの様々なリソースを大学と共有している。卒業後、日本あるいは日系企業で働くための基礎をしっかりと学ばせている。

第 6章 国際競争力強化に向けての提言

6.1 世界的規模での管理体系の制度設計 / 再構築

情報共有基盤の構築は、技術的には、ソフトウェアエンジニアリングや既存製品の活用により、比較的容易に実現できる。現時点でも、技術的な土壌は完備されている。ただ、最も肝心なのが、そのための業務プロセス設計と組織設計という、管理体系の制度設計 / 再構築である。つまり、どこにある、どのような情報を、どういう形で入手し、可視化し、共有するかのランドデザインを描くことが先決である。

今回調査訪問した各企業では、一部を除き、拠点内の部分最適は概ね図られているが、世界規模での企業グループとしての全体最適化までには至っていないと判断できる。グローバル経営課題の一環として、ビジネスプロセスを再整理することが強く求められる。

6.2 プロジェクト型業務の管理精度向上と動的情報捕捉

プロジェクトとは、「独自の製品、サービス、所産を創造するために実施される有期性の業務」である。要するに、例えば月に一度の決算情報の送付や通常の営業活動といった定常業務 / ルーチンワークは、「プロジェクト」とは呼ばないのが通例である。

今まで日系企業は、グローバル業務の管理においては、海外拠点に対して、定常業務 /

ルーチンワークの成果を定期的に報告させて実態を把握するスタイルが主流だった。しかしながらこれからは、プロジェクト型業務へ意識を向けることが肝要といえよう。換言すれば、静的情報ばかりではなく、時々刻々変動するダイナミックな情報もリアルタイムに補足し、関係者に展開できるような仕組みを構築することが求められている。

6.3 世界規模での横断的連携を志向する人材育成

前節「6.2 プロジェクト型業務の管理精度向上と動的情報捕捉」で述べた、リアルタイムのクロスボーダー情報共有/管理の仕組みを、人材育成にも活用する手立てを提案する。つまり、時々刻々変動する動的情報を、海外拠点の現場と日本本社で透明化し共有するものである。本社と海外拠点の双方で、プロジェクト型業務の情報共有を図ることにより、「ナショナルスタッフのスキルアップ」と「本社日本人側による現地事情精通」という効果が得られるものと期待される。

第7章 結言

企業活動はグローバル規模になっており、業務上の判断も経営上の意思決定も複雑化/多様化している。このような中、一刻も早く必要な情報を入手する基盤を整備し、手が打てる状況を作ることは極めて重要である。しかしながら、情報技術やインターネットの発達に比べて、この辺りのシステム基盤の整備は、総じて余り進んでいないというのが、ヒアリング訪問して得た印象である。

日系企業の本社側が、世界規模での業務プロセス設計を今一度整理し、それに相応しいビジネス基盤を構築する必要がある。日々の情報のやり取り(コンテンツ/タイムリーさ)の精度がビジネス成果の雌雄を決するといっても過言ではない状況である。昨今の情報技術に合った各種製品・ソリューションサービスは多々ある。それらを今一度精査した上で、適合する既存のものを選択するなり、抜本的改革の位置付けで刷新を目指すなり、決断が求められる。

この事業は、競輪の補助金を受けて実施したものです。

<http://ringring-keirin.jp>