

非製造業のグローバル化における課題

—国内ベストプラクティスを現地展開するために—

国内市場の縮小を背景に日本企業の海外進出が加速されるなかで、金融業や流通・サービス業などの非製造業では海外売上高の比率が低い。その理由の1つに、現地でのビジネスモデルの確立に成功していないことがあげられる。本稿では、海外への展開を円滑に進めるために、国内のベストプラクティスを反映させた業務システムを現地に適用する手法について考察する。

海外売上高比率が低い非製造業

国内市場は、人口減による規模縮小、商品・サービスが行き渡る市場飽和により、その拡大に制約がある。日本企業の持続的な成長には、グローバル化により海外での売上比率を高めることが不可避であり、実際に多くの企業がすでに海外に展開している。しかし非製造業は製造業に比較して海外売上高比率が低い。経済産業省が2008年7月に公表した「通商白書2008」によれば、2006年度で、製造業の40.4%に対し非製造業は6.3%にとどまっている。形のある物を販売する製造業とは異なり、目に見えないサービスを言語や文化の異なる海外で提供する点が、非製造業のグローバル化のハードルを高くしている。

また、すでに海外に展開している非製造業の企業でも、業務プロセスの標準化および一元化によってグローバルな業務連携や一体的な経営を実現している企業はまだ少ない。多くの企業では業務が地域ごとに完結し、企業内の連携を非効率にしている。

その一方で、金融業の事務処理の正確さや、流通業で商品単位に販売・在庫状況を細かく把握する手法など、日本の業務プロセスの精

密さは海外でも評価が高い。国内で成功している非製造業の多くは、世界に通用する業務モデルやサービス（ベストプラクティス）をすでに有しているのではないだろうか。非製造業がグローバル化のために求められているのは、海外で成功するための新たなサービスの創出ではなく、国内で成功したベストプラクティスをローカル市場の特性に合わせていかに展開していくかにあると考えられる。

ベストプラクティスの現地への展開

ベストプラクティスを効率よく現地に展開する手法として、国内で構築した完成度の高い業務システムを、マルチ言語化してグローバルに提供することが考えられる。現在ではネットワークなどのインフラの進化によって、日本国内から世界各国へシステムサービスを提供することさえ可能となっている。

この手法によるメリットは多数あげられる。①企業内に蓄積された業務ノウハウを活用できる②継続的かつ一元的なノウハウの蓄積と管理が可能③業務プロセスのグローバルな標準化を実現できる④経営指標の同一基準による把握が可能⑤業務プロセス標準化による迅速な海外展開が可能⑥システム構築およ

NRIアメリカ
上級システムエンジニア
濱田博生（はまだひろたか）

専門はグローバルプロジェクトの
企画・推進

び運用リソースの有効活用が可能⑦知的資産の保護が容易一などである。

現地展開における成功のポイント

野村総合研究所（NRI）では、顧客の要望に応じて上記の手法によるグローバルなシステム提供を行っている。たとえば、大手証券会社グループの例では、グローバルに標準化されたバックオフィス業務の導入を目的に、統一したコンセプトに基づくシステムを海外の拠点に展開している。また大手流通企業に対しては、業務改革プロジェクトの推進とあわせて、日本のデータセンターにサーバーを設置してグローバルにシステムサービスを提供している。

日本の業務システムの海外展開は、国内のシステムを単純に表示言語だけ変えて提供すればうまくいくものではない。これまでの経験から、成功のポイントは「世界共通のコア業務の見極め」と「強力なリーダーシップ」の2点に集約される。

世界共通のコア業務とは、市場を問わず普遍的に通用する業務である。たとえば金融業では、コンプライアンス（法令順守）に基づいた正確で迅速な処理や、人的ミスを最小限に抑える仕組みであり、流通業では、顧客が求める商品をタイムリーに提供することである。コア業務の定義においては、各市場に固有の特性も考慮することが重要である。市場の特性とは、取引慣例など必ずしも明確に定

義されない情報も含まれる。標準化やベストプラクティス適用の観点からは、コア業務の範囲をなるべく広く設定して標準化する必要があるが、ローカル市場に受け入れられるための柔軟性を残すことも大切である。

コア業務を定義する作業には、国内のベストプラクティスの知識と市場特性の知識が必要となるが、双方の知識を持つ人材を確保することは難しい場合が多い。そのため、通常はそれぞれを熟知した人材による共同作業となる。プロジェクトの早い段階で発生するこの作業が、後のプロジェクトの成否に大きな影響を及ぼす。

強力なリーダーシップとは、経営層がトップダウンでプロジェクトを推進する実行力である。ベストプラクティスの現地展開は、多くの場合、現地の業務プロセスを大きく変化させるものであるが故に、反発とともに迎えられるケースが多々ある。そのため、成功のビジョンを示して現場のモチベーションを維持しつつ、迅速・確実にプロジェクトを推進する実行力が不可欠なのである。

今後も、国内の人口減少と市場の縮小は続く見通しである。日本の非製造業にとってグローバル化は避けて通れない。その際に、海外でも評価が高い日本企業の精密な業務プロセスをローカルに適合させつつグローバル化を成功させ、高い品質のサービスによって利益を上げることは十分に可能であろう。 ■