

グローバルな情報管理一元化の要点

海外で事業展開する企業にとって、顧客・商品マスター情報、会計情報などのグローバルな一元管理は経営・業務の効率化における課題である。しかし、すでに独自の業務が確立されている海外拠点を巻き込んだ情報管理一元化の推進は平易ではない。本稿では、実際に欧州で金融機関の一元化プロジェクトを支援した経験に基づいて、実践的なポイントを紹介する。

欧米で進む情報管理一元化の取り組み

2008年秋の世界的な金融危機以降、欧米企業では情報管理のグローバルな一元化の取り組みが進んでいる。その背景には、厳しい経済情勢のこの時期こそ組織をより筋肉質（スリム）化することが必要であり、そのためには企業内の情報連携を高めなければならないという経営の意思がある。

企業のグローバルな情報をシステム的に一元管理することにより、顧客接点での情報利用効率の向上や、業務効率化による事務コストの削減、オペレーションリスクの低減など、さまざまな効果が期待できる。しかし、欧米企業の事例の中には、海外の全拠点に適用する統一業務の整備が思うように進まない、各拠点の要件調整によりプロジェクト費用が増大するなど、情報管理一元化プロジェクトに特有の困難に悩まされるケースも多いようである。

そこで以下では、NRI（野村総合研究所）ヨーロッパが欧州の日系金融機関に情報管理一元化システムの構築支援を行った経験に基づいて、プロジェクトの課題に対する実践的な解決策について提案する。

業務のあり方の再検討

そもそも、情報システムプロジェクトの推進と、業務のあり方の再検討とは不可分である。とりわけグローバルな情報管理一元化の場合、業務の標準化や集約化を進めるためには、海外拠点ごとに独自に構築されてきた業務を見直すことが不可欠となる。その副次的な効果として、海外の業務の可視化が進むというメリットもある。

業務のあり方の再検討に当たって留意すべき点としては、標準化を目的とした効率化的観点から特定の拠点へ業務を集約することで、その拠点を過負荷状態にしてはならないということである。また、現地に特有の法令や取引慣行など、標準化になじまない拠点固有の業務に配慮することも必要である。

業務見直しの要点

業務のあり方の再検討を受けて、業務の手直しを進める。その際は次の3点を実践することが重要である。

第一に、情報管理一元化で何を実現するか、その目的と期待すべき効果に焦点を当てて本社側で確固とした「大方針」を策定すること

NRIヨーロッパ
副主任システムエンジニア
垣地良憲（かきよしのり）
専門はグローバルシステム導入支援、
業務プロセス改善支援など



である。ただし、大方針の策定に当たっては、全体の6割から7割を厳密に決め、あとは海外拠点の裁量に任せるようにすべきである。本社側で完全にルールを決めて拠点へ持ち込んで、拠点側の固有の事情があつて適用できないことや、適用しても効果が上がらないことはあり得る。不要な後戻りを避けるためにも、拠点側の事情に対応できる柔軟性を残しておくことは必要である。

例えば、情報管理一元化の第一の目的を「バックオフィスが一貫性ある情報を提供することにより現場の売上拡大に貢献すること」とした場合、本社側でその一貫性を確保するための仕組みや責任分担を決めるることは不可欠である。しかし、それを実現するための体制は、海外拠点との間で実行可能性を検討せずに決めるのは難しい。また、業務負荷のバランスをとるためのリソースの手当てを考慮に入れておくなど、構想にゆとりを持たせておくことが大切である。

第二に、海外拠点と本社が連携し、強いリーダーシップで現場を説得することである。説得力のある説明を行うためには、情報管理一元化の狙いと、海外拠点への効果を事前に明確にしておくことが大切である。

第三に、標準化する業務ができるだけシンプルで分かりやすい骨組みにすることである。共通の標準業務基盤を複雑にしてしまえば、海外拠点側の理解に時間がかかるだけでなく、柔軟性が失われることにより、新たな

業務の追加が必要になった際のボトルネックとなってしまう。

海外拠点側の主体意識が重要

情報管理一元化プロジェクトによって、従来の慣れ親しんだ業務手順が見直され、標準業務手順に準拠した新たなシステムが生み出される。そこから期待した効果を引き出せるかどうかは、海外拠点側が新たなシステムをどれだけ自分のものとして使いこなしていくかが鍵となる。本社から押しつけられたという感覚を持っているうちは、十分な効果を引き出すことは難しいであろう。

そのためには、システム開発の段階から海外拠点側に主体的に取り組んでもらうことが有効である。例えば、拠点固有の要件に対応したシステムについては海外拠点に全権を与え、海外拠点が責任を持って開発を進めるようにする。そうすることで、プロジェクト全体への海外拠点の参加意識も高まることが期待できる。

グローバルな情報管理一元化プロジェクトには、確固とした大方針と柔軟性、そして本社と海外拠点全員の当事者意識を醸成することが重要である。欧米企業は本格的な景気回復を見据えて情報管理一元化という構造改革を推進している。それはグローバルに事業を展開する日本の企業にとっても、競争力を高めるための有力な選択肢であろう。 ■