

RHQにおけるデータドリブン経営管理

CUNY'S GLOBAL PTE LTD
Managing Director
近藤 邦孝



はじめに

今回の執筆の目的は、シンガポールにおける地域統括法人の存在意義や正当性等ではなく、ICTを利用した地域統括経営の効率化を主眼に執筆したものであることを、ご理解頂けると幸いです。

また、この執筆の中で言及する地域統括・国際統括（以下、其々 RHQ・IHQと略す）の機能や法人とは、シンガポール政府が指定する税制上の優遇があるような（政府の条件を満たす）RHQ / IHQの法人でなくとも、その機能を持つ部署や法人も含む全般的な意味合いといたく御理解願いたい。また、文中のアジア大洋州地域というのは、各企業 / 各人により定義が異なることを、予め御了承頂きたい。

1. 日本企業の域内経営における現状

さて、2020年東京オリンピック以降での日本国内の更なる人口減少 / 市場縮小に鑑み、海外売上を早期に伸ばす至上命題がある日本企業では、従来の日本本国中心の国際経営モデルでは様々な意味合いで限界を迎えていて、世界市場の多極化が進むにつれて「グローバル」と「ローカル」のバランス最適化に追従できず、海外現場により近いRHQへの権限委譲の対象業務を広げ、事務的機能から戦略的機能へと進化していく時期と考えている。

特に、アセアン或はアジア大洋州地域における、新興国の持つ様々な多様性と急激な変化の中で、日本企業が元来持つ事業運営の非効率性・意思決定の遅さ・タスクの属人性に加え、数年毎の駐在員交替

やローカル社員の離職が拍車を掛け、他諸国企業との競争において、既に後塵を排しているのが現状ではないかと考察している。

それにも関わらず、経済や業績が好調な日本本社からの、「日本中心のグローバル最適」という名目や視点が優先され、更に、日本本社と海外法人間での力関係 / 派閥等の社内軋轢等も存在する中で、RHQへの地域事業に対する権限委譲は遅々として進んでいない。

また日本企業にとって、海外でのM & A案件や新規ビジネスへの参入等は、海外の言語 / 文化・法律 / 税務面といった未知のリスクがある中で、案件 / プロジェクトに対して慎重を期すあまり、事前調査やデューデリジェンス等に時間を割き過ぎ、テンポの早いアジア諸国にては時間切れとなり、“アジア財閥企業や欧米ビッグネームに先を越されている”という現実がある。

2. 労働生産性や国際競争力の比較

ここで話は少し横に逸れるが、「労働生産性の国際比較2018」（日本生産性本部12月19日発行）を基に比較をしてみると、2017年の日本の時間当たり労働生産性は、米国の3分の2程度の水準しかなく、順位はOECD加盟36カ国中20位で、主要先進7カ国（G7）でみると過去50年近く最下位の状況が続いている。

また2019年5月28日、スイスのビジネススクールIMDが発表した、2019年版の「世界競争力ランキング」によると、シンガポールは首位で以下香港

米国と続き、アジアでは中国14位・台湾16位・マレーシア22位・タイ25位・韓国28位、日本の総合順位は前年から5つ下がり30位。

国際競争力の判断基準である「経済パフォーマンス、政府効率性、ビジネス効率性、インフラ」の4つの内、日本は「ビジネスの効率性」で46位。更に「起業家精神、国際経験、企業的意思決定の機敏性、ビッグデータの活用や分析」については63位と最下位。

日本人の仕事への溢れるばかりの情熱や思い、何事も諦めずに一生懸命に追及する高い精神性は認めるものの、それを活かす為の一步引いた論理的思考力や批判的思考力に弱く、現状から脱却し先取りすることに躊躇する習性があることも起因して、破壊的革新をもたらす転換/変革する力が日本は弱いと分析されていると推測する。

更に、合理性や生産性を優先するシンガポールにおける、最近の就職人気企業ランキング100位以内に日本企業が入っていないという調査結果も、こういった背景から来ているのではないかと考えられる。

3. データドリブンと地域統括

昨今の会社経営が、従来のKKDやPDCAなどから、客観性の高い意思決定を行なうOODAループに変化してきている中で、日本人の国民性や習性に合った、日本企業ならではの域内経営管理あるのではないかと考えている。

それは「革新的なビジネスアイデア」だけで勝負するよりも、「現地/現場/現物にて効率的な情報収集に励み、蓄積したデータベース上で、緻密に比較/分析し・高精度の意思決定を為し・速やかに周知/共有する為の仕組み作る」という、日本人の慎重さと細やかさを活かした、日本独自の緻密なデータドリブン経営。

もちろん、企業によっては、事業軸が強すぎて(日本本社の各事業部の実権が強く)、エリア毎での高レベルの意思決定権限が、地域統括拠点のトップに与えられていない場合も多く、またRHQでの経営企画的な部署が存在/機能していない場合もあると思うが、結局は日本本社からRHQに数値に基づ

いた定量的な報告を求められるのであれば、逆に日本本社をリードする位の域内情報力を持って対応すべきと考える。

4. 域内情報力とICT

一般的に人的リソースに余裕があまりない日本企業の海外地域統括拠点にて、駐在員にもローカル社員にも属人化しない、効率的で永劫的なデータドリブンな域内経営を進めるには、ICTツールを最大限に活かした「地域情報力の強化」が前提となると考える。



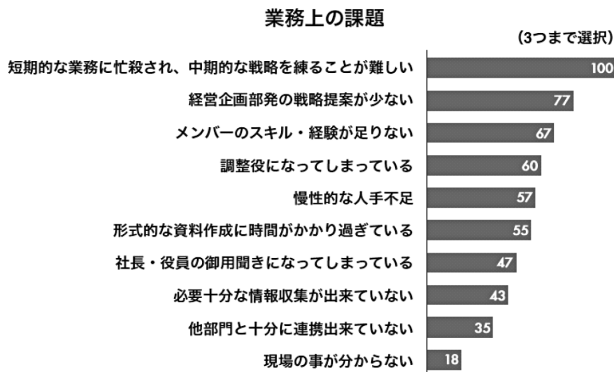
具体的には、域内経営における理念・戦略等を明確化した上で、上図の様なICTソリューションを通して、社内外の多様な情報を、素早く正確に収集/集計し、多面的・複合的な比較/分析の上、BI等を使ってダッシュボードで関係者や経営層に可視化し、社内ポータル等にて共有や議論を行うこと。

こういった一連のICTを利用した地域情報力の強化が、今後の日本企業の当エリア戦略の成長エンジンになると考えている。今回は、データドリブンな域内経営管理基盤の中核となる、「経営/ビジネス情報データベース」と「グループ経営管理システム」にフォーカスして事例を交え説明をする。

5. 域内経営企画における課題と解決策

地域統括機能において経営企画部門本来の役割として、「社内外の情報収集/分析を元に、企業の発展を左右する域内の意思決定を行うこと」であり、理想イメージは「企業参謀/戦略家/未来を考える

部署／改革の推進者」である。しかし現実としては「事務局／調整役／情報収集屋」として、データの収集／集計／レポート等の単純作業に、多くの時間を費やしている現状がある。



UZABASE社による日系企業経営部門への上記アンケート結果を見ると、経営部門に所属する社員たち自身が、「新規事業開発／未来予測／M&A／競合情報など」の、本来行いたい中長期的な戦略の策定や企画などではなく、以下の様な主な課題と共に、目の前の短期的な処理作業に忙殺されていることに強い危機感を抱いていることがわかる。

- 「情報収集やレポートに多大な工数がかかる」
- 「業務時間の大半が経営会議の準備や資料作り」
- 「数字の収集・集計等の管理業務が多すぎる」

労働単価の高い経営スタッフがもっと高付加価値の業務に時間を廻すことが出来る様になれば、日本企業の当地域での進展はないのではないかと。

しかし最近では、域内の事業企画・M&A／投資先の選定等・与信審査のデューデリジェンス等において、多大な調査と資料作成工数を掛けずとも、「クラウド型の経営／ビジネス情報データベース」から、各企業情報・各国業界概要・M&A情報・専門誌も含めた世界中の関連ニュース／メディア等の情報を、予めワンストップで資料やグラフに整理された形で、何時何処でも入手することが可能になってきている。

特に、企画調査段階はスピーディに当りを付けることが重要であり、特定のキーワードを含むニュース配信をメールで知らせるアラート機能や、アナリストによる調査等も依頼できるヘルプデスク機能も付加され、有効な解決策となっている。

6. 経営／ビジネス情報DBを利用した域内事例

以下に、この経営／ビジネス情報データベースを利用した域内での事例をいくつか紹介する。

事例1：外部環境分析の複合化

＜概要＞ 同社はシンガポールにRHQ拠点を置き、東南アジア、インド地域を対象に経営企画・事業開発・マーケティング機能を集約。これまで各国のビジネス環境に関しては、各国の販売拠点との連携を通じ情報を収集していたが、吸い上げる情報が定性的・近視眼的になりがちな事を懸念していた。

＜成果＞ 現在は外部情報DBの導入も実施し、“各国のマクロ環境”・“現地企業と比較した立ち位置”・“その他周辺で発生しているM&A等”の外部環境分析を効率的に行う手段を確立。同時に社内で吸い上げる内系情報と複合的に掛け合わせ、総合的な情報収集・データドリブンな意思決定を進める事が可能となった。

事例2：域内デューデリの実効率化

＜概要＞ 同社は東南アジア各国において化学関連品の製造・販売を営む。進出の歴史は20年以上と長く、以前は主に日系企業との取引がメインであったが、直近はローカル企業・現地外資系企業との取引も一層強化する方針でマーケティングを実施している。現地企業の情報については主に検索エンジンで取得できるレベルの情報、また与信情報を各法人が購入していたが、現地法人毎にそのやり方やフォーマットに統一性がなく、各国MD間での会議時も不便さを感じていた。

＜成果＞ 現在は、域内の統合経営情報（企業／業界／M&A／ニュース等）DBを導入し、現地企業を売上や業種別でスクリーニングする事で、未取引先企業やターゲット先企業の抽出（ショートリスト化）を可能とし、データドリブンなマーケティング活動に大いに役立てている。また会議時に使用する各国のマクロ情報や競合企業情報なども、標準的なフォームで情報を出し、短時間で会議資料作成を実現し、業務を効率化。

7. 域内経営管理における課題

域内のグループ経営管理上の現状の課題としては、例えば、税務会計や管理会計の連結において、各国現法からのEメール添付による煩雑な収集処理やEXCEL上の面倒な集計処理に追われ、実際にはデータの収集係・集計係といった仕事に終始し、肝心の分析や見える化作業を行なう時間が殆どない。

特に、地域統括経営等に必要な管理会計データは、必要に応じて各国現法にてEXCELに纏められ、メールの添付でRHQに送付、担当者は多大な工数を掛けて集計をしている実態がある。

更に実際に在星RHQにも多く見受けられるが、相当な年月と莫大なコストを掛けてグローバルやエリアにてSAPやMS等のERPで統一されている超大手企業でさえも、各国毎にインスタンス（DB）や通貨勘定科目が異なる場合が多く、またグローバル（商品／取引先）コードの統一やデータクレンジングがなされておらず、集計や分析の精度が悪く、結局はEXCELをメール添付で何十回も現法と遣り取りしながら、連結作業自体は何百回もコピー＆ペーストを繰り返す煩雑な作業をし、更にその作業自体が「属人化」している企業が多々存在する。

8. グループ経営管理システムによる解決策

最近はその対応として、EXCEL上でのRPAやAIの活用と言った流行りのテクノロジーの活用も盛んに言われているが、それらも魔法の杖ではなく、人間が既存プロセスを整理しパターン化する膨大な作業が必要で、且つ業務プロセスの変更の発生や、異なる見方（View）で分析をしたい場合、結局はデータベース化されていない為、EXCEL上でのコピーや手作業を再度繰り返すことになる。

この様な中で、EXCELとDBの間を自由に行き来しながら、各国システムからの情報をスムーズに入手し、通貨換算や勘定科目のマッピング等も自在に行える「グループ経営管理システム」が、大手企業を中心に日本本社だけでなく、海外のIHQやRHQにても多く利用され始めている。

更にDWHやBI的な機能も組み込まれ、内外の

情報を一元的に管理し、経営判断に必要な情報をダッシュボードで見える化し、素早い経営判断に必要な連結データ処理プロセスの大幅な効率化やスピードアップに大きく貢献している。

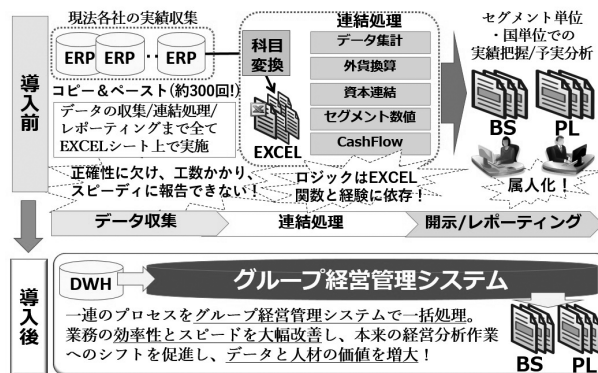
域内に、M&Aによる現地企業とのJVの現法を含む為に、国毎に異なる経営体制・会計基準・システムが存在する複雑な環境も存在する中で、グループ経営管理システムの導入自体がトリガーとなり、PMIにも好影響を与えた事例もある。

但し、システム実装前にしっかりと業務分析を含めたコンサルフェーズを設け、コードや勘定科目の標準化や、業務プロセスの見直し、データのクレンジング等の地道な準備を怠らないことが重要になるので、注意が必要。以下、このグループ経営管理システムを使った域内事例を幾つか紹介する。

9. (事例) 総合商社RHQにおける予実管理

<概要> アジア大洋州8ヶ国14拠点を傘下におくRHQ。導入前は、各国SAP毎の差異により、域内管理連結時にEXCEL上での調整作業が非常に煩雑だった。グループ経営管理システム導入により、管理連結ベースの月次報告レポートに要する工数を大幅削減。

<経緯> SAPによるシステムの統一は完了していたが、各国DB（インスタンス）が異なり、時間の経過と共に各国でローカライゼーションが進み勘定科目等の統一化も崩れて、連結に膨大な調整作業を要するようになり、エリアCEOへのスピーディな報告が出来なくなった。また連結作業ノウハウも属人化した為、担当の現地社員が長期休暇に入った際に業務が突然廻らなくなり、更に一緒に作

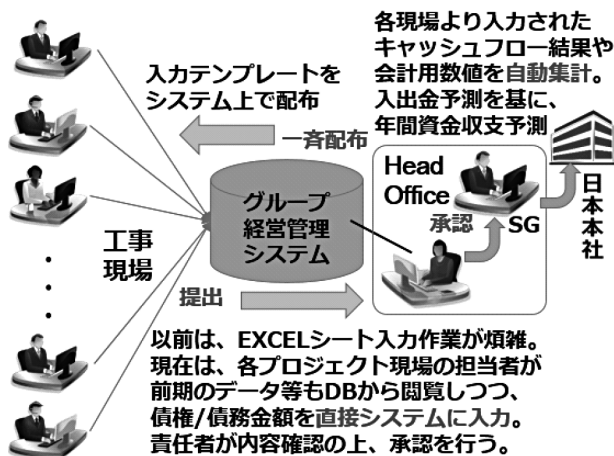


業をしている駐在員も本帰国の可能性も有り、ノウハウや作業プロセスをシステムに蓄積しておく必要を痛感し検討開始。

<成果> 月次管理連結レポートの自動化と効率化を目的とし、システム導入により業務プロセスを改善し、“脱属人化”とデータ精度向上を実現。グループ経営管理システム導入後は、業務の効率化が大幅に向上しCFO報告までのサイクルを短縮することに成功。また担当スタッフを、データ作成業務から本来の付加価値の高い分析業務へシフトすることが可能となり、大きな投資効果が上がっている。

10. (事例) ゼネコンの資金収支予測と為替ヘッジ

<概要> プロジェクト現場から現地通貨のポジション予測データを収集し、当地における為替ポジションを予測/分析後、日本本社の財務部へ為替ヘッジの基礎データとして適時提供。同時に資金繰り情報としても活用。



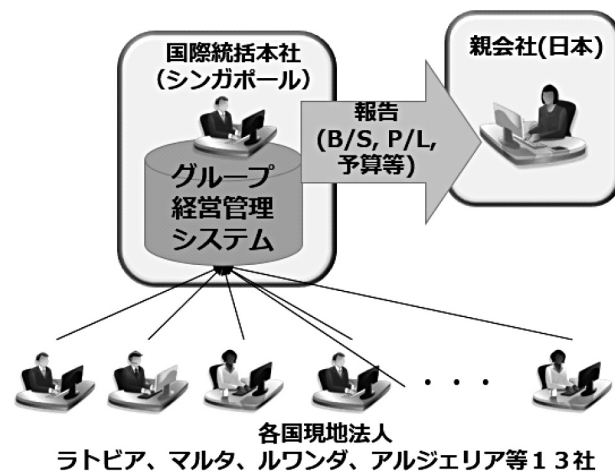
<経緯> 管理するプロジェクト数が多く、かつ予測情報の更新頻度が月数回あり、EXCELとメールによる収集が限界で、集計作業も複雑かつ煩雑な為、システム化による効率化を模索し、グループ経営管理システム導入を決断。各現場の入力担当者が慣れているEXCELの画面イメージや操作性を踏襲しながら、コンサルやワークショップなどを有効活用し、4か月を切る短期で導入。

<成果> システム導入後は、各拠点で入力したデータがシステムで自動集計され、入出金予測を基に年間資金収支を予測できるなど業務の質が向上。また作業を他のスタッフへ一部委譲することも出来

た為、担当者や上長（駐在員）は分析等の付加価値の高い本来の作業に時間を向けられ、本来の導入目的を達成。シンガポールでの成功事例をもとに香港や日本にてもシステムを構築。システム環境はAWSクラウドサーバを利用し、運用コスト低減。

11. (事例) 現地企業IHQでの連結業務システム化

<概要> 総合商社が買収した、シンガポールに国際統括法人を置くローカル企業で、アジアに留まらずアフリカや南米を含め世界に13社の現法を持つ港湾設備関連企業のIHQ。



<経緯> 導入前は、世界中の各現法から実績/予算等のデータ (EXCEL) を、EメールでシンガポールのIHQに送付。収集/集計に多大な工数が掛り、また日本の親会社への報告用の勘定科目への変換等の作業で、更に膨大な工数を要する上に精度が悪く、一連の作業が担当者に完全に属人化されていた。

第一フェーズでは、制度会計の効率化/リードタイム短縮を目的にシステム化。第二フェーズでは予算データを同一のグループ経営管理システムに取込み、予算管理/予実管理を自動化。

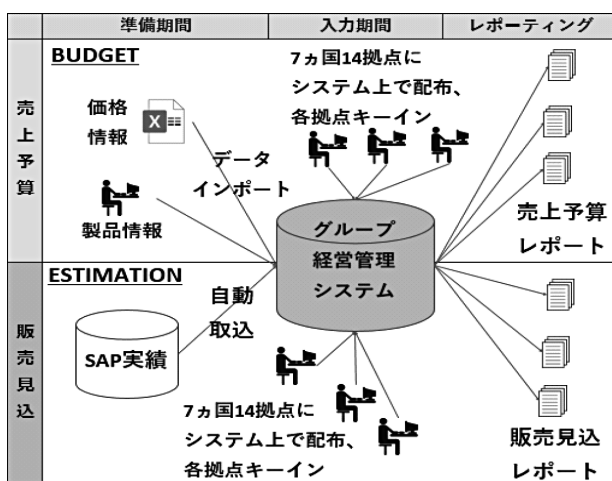
<成果> 導入後は、グループ経営管理システムをベースに、世界各地の現法の異なる会計システムからのデータを収集し自動集計する仕組みを構築し、親会社へも高精度でスピーディなレポートが可能となった。この連結集計作業の効率化により他スタッフへの業務移管も進み、スタッフ全体の経営分析の能力/スキルも向上できた。

12. (事例) メーカーRHQでの域内販売予算 ／予測管理

<概要>

アジア大洋州に7カ国14拠点の販売現法を持つ、光学系メーカーの地域統括法人。製品情報や機種毎の売上予算をRHQより各現法に伝達。各現法にて内容精査しRHQ側にフィードバック。RHQにて全体集計し日本本社に売上予算レポートを提出。

また売上見込／販売予測は、RHQから送られてくるシートを基に、各現法の毎月の実績値をERPシステムから流し込み、予実管理をしながら着地をRHQに報告し、必要に応じてプロモーションや対策等を相談／実施。



<経緯> 以前は各現法からEXCELをEメール添付で収集しコピーで集計。この情報を日本本社に報告していたが、手作業での煩雑な作業が多く、効率とスピードが上がらず、頭を悩ませていた。グループ経営管理システムを導入し、問題を一気に解消。

<成果> 傘下現法や日本本社との遣り取りを含め、域内の売上予算や販売予測などのデータ収集／集計／報告作業が、格段に効率化・スピードアップが出来、現在、他リージョンにても横展開を検討中。

13. まとめ

域内の情報力強化の第一歩は、各国現場に近く「現場・現物・現実」を知る、域内を統括する経営層や経営企画等の関連部門が「どんなデータを用いれば、どんなビジネス価値や利益を生み出せるか」

という命題を真剣に議論し、それらを実現する為のデータセットを効率良く入手してプラットフォームに蓄積／分析／判断／実行できる、域内での一連の仕組み作りが重要。

その為には、RHQにて「経営／ビジネス情報データベース」や「グループ経営管理システム」等を有効利用して、内外のビッグデータから経営判断に必要な情報を素早く入手し、精度の高い分析と的確な判断を下す為、データドリブンな域内経営管理を可能にするプラットフォームを整備していくことが肝要である。

地域統括におけるICTの利活用には、域内でのコミュニケーション／社内教育／人財管理など、様々な観点からICT利用が考えられるが、今回は紙面が限られていることもあり、地域統括経営に直結するシステムをベースにした仕組み作りをフォーカスし話に留めさせて頂くこととする。

今回の執筆の機会を与えて頂き御支援頂いた方々に感謝すると共に、拙い説明で大変恐縮だが、皆様の今後の域内ビジネス展開に少しでもお役に立てれば幸いである。

執筆者氏名

近藤 邦孝 (こんどう くにたか)

経歴

福井県福井市出身。中央大学 法学部 卒業後、米国系コンピュータ会社にて、SE・マーケ・営業職などを幅広く経験後、米国内大学および米国親会社派遣。2001年からのシンガポールへの赴任を含め、通信／IT系企業等の日本本社や海外現地法人に勤務し、ベンダ側とユーザ側の両方の立場で、ITコンサルタント／マネジメントとして活躍。2013年にシンガポールにおいて会社を設立し、特にRHQ/IHQ向けのグループ経営管理システムやクラウドソフトウェア等を核にしたICTサービス事業を、シンガポールを中心にアジアにて展開中。趣味は、サッカーやスキー (SAJ1級) など。