

スピードで創るローリスク・ハイリターン 次にくる不透明な時代に備える「変化対応型」グローバル展開とは

BREXITからトランプ政権、さらにヨーロッパ諸国における右派政党の躍進は、これまで英国という「点」であった保護主義や反グローバルリズムへの模索が、米国及び一部のヨーロッパ諸国を含めた「面」へと広がる予兆を見せている。このような環境のなか、グローバルリズムの中で成長を模索してきた日本企業は海外ビジネスの難しい判断を迫られる時代となった。企業はこうした事態にどう対応すればよいのだろうか。

日本企業と欧米企業で大きく異なるグローバル展開の考え方

「日本企業は、これまでの伝統的なグローバル展開の考え方から転換すべき時が来ています。」こう語るのはNTTデータグループのコンサルティングカンパニー・クニエのマネージングディレクター・宿谷俊夫氏。同氏は、企業のグローバル展開支援を数多く手がけてきた中で「欧米企業と日本企業のグローバル展開の違い」を指摘する。

日本企業は多額の投資をし、工場



機能と販売機能をセットで海外拠点を立ち上げ、社長や数名の管理スタッフなどを派遣し、日本のモデルを参考に、拠点個別な業務プロセスやシステム、ルールづくりを行うことが多かった。このやり方は、現地の雇用に貢献するだけでなく現地の風土・文化に合う対応ができることで高く評価されてきたが、コストも時間もかかる。このため、迅速なビジネス立ち上げに

対応できず、さらにその投資額・労力の大きさから撤退の判断を下すのも難しかった。

これに対し、欧米企業は海外に大きな投資が必要な資産を極力もたない。さらに業務プロセス、システム、ルールなどを「グローバル標準化」しており、海外のどの拠点もそれを活用すればすぐにビジネスを開始できる。いざとなれば撤退の判断も迅速だ。

「これまで日本企業は、現地に根付く恒久的な拠点づくりには強みを発揮し地域に貢献してきましたが、これからの不透明な時代、海外ビジネスの立ち上げから撤退までの海外ビジネスのライフサイクルを意識し、それに低リスクかつ迅速に対応する仕組みを検討していくべきです。」(宿谷氏)

**柔軟なグローバル展開を
日本式「グローバル標準化」で**

宿谷氏は、「柔軟に動ける仕組みとは、欧米企業の方式を模倣するということではありません。」と言う。

欧米式は、ガバナンス重視の傾向が

強く、トップダウンで事業横断的にほぼ同じ業務プロセスを定義し、同じシステムを使い、誰でも簡単に同じ業務を実施できるシンプルさを追いつめることが多い。

「そこで、私たちが推進してきたのは、私たち日本のコンサルタントが海外現地をこの目で見て、現場作業者を含む現地従業員と議論し、さらに事業や商品地域、特性を考慮した『グローバル標準化』です。」(宿谷氏)

地産地消型と言われる日本企業が、海外拠点に横串を入れ、標準化によつてグローバル全体の視点を持ちつつ、現地に最適な業務プロセス、システム、ルールを作り上げていく。よく言えば堅実、その一方で硬直的だった日本企業は、海外情勢の変化に対応するための標準業務プロセスと、それを実装したシステムを構築し活用することが、今求められるといえよう。

宿谷 俊夫

株式会社クニエ マネージングディレクター
外資系コンサルティングファームを経て現職。グローバルテーマの戦略立案から標準業務プロセス、ルール策定、テンプレート導入、ITガバナンス構築まで、日本・米国・欧州・アジア拠点を結ぶグローバルベースのプロジェクトを多数リードする。

クニエはNTTデータグループのビジネスコンサルティング会社です。様々な変革に挑戦されるお客様のパートナーとして、高度な専門性と経験を有するプロフェッショナルが幅広いソリューションを提供し、お客様の変革の実現をグローバルベースで推進致します。