

# 「トランスナショナル企業を目指せ」 入江仁之 ベリクポイント ヴァイスプレジデント

多国籍企業の経営は本国を中心とした中央集権型から、世界規模で最適化を図るネットワーク型に進化している。「トランスナショナル」と呼ばれるモデルだ。従来は理念先行で実現不可能と言われていたモデルが今や実施に移されている。その最新事情を本誌のかつての人気連載「アングロサクソン経営入門」の続編として入江氏に解説してもらった。

(聞き手・大矢昌浩)



いるようですね。しかし学者が何と言おうと、実際のビジネスでは既にトランスナショナル戦略が実行に移されています」

日本企業にとってもグローバル化は円高が始まった八五年以降、一貫して進んできています。それが今になって新たな段階に進みつつあるのはなぜですか。

「直接的なトリガーになったのは『9・11』でしょう。米国政府が輸出入貨物のセキュリティに関する法規制を強めた。以前のようなマネジメントの精度では対応できなくなつた。一方でそれぞれの企業においてもグローバル化のレベルが進んだ。また在庫を絞ってパフォーマンスを向上するという改革が続けてきた結果、グローバル・ロジスティクスにおいてモリアルタイムのマネジメントが求められるようになってきた」

「日本企業も既に国内のサプライチェーン改革は完成の域に近づいています。しかし海外との連携という部分は、これまでほとんど手がつけられていなかった。従来はグローバル・ロジスティクスと言っても、せいぜい物流業者を叩いて輸送コストを削減するという程度で、今やそれも限界にきている。そこでいよいよグローバルな全体最適が相上にのぼるように

## グローバル経営の進化論

ここに至ってグローバル・ロジスティクスが新しい段階に入ってきたように感じます。単なる輸出入のオペレーション管理ではなく、グローバルなロジスティクスの統合というテーマに直面し始めた。

「『よつやく』トランスナショナル戦略』の段階に移ってきたということでしょう」

それ、聞いたことがありますね。

「以前にもアナタに説明したことがありますからね。(本誌二〇〇二年一月号三二―三六頁参照)どうせ覚えていないでしょうから、おさらいしておくと、多国籍企業の組織には発展段階があります。日本企業の場合は、これまでグローバル化といっても実態

としては日本で作ったものを海外に輸出するというシンプルな形でした。生産を海外に移した場合でも意思決定は本国に集中していた。『インターナショナル戦略』と呼ばれる段階です」

「しかしその後、世界各国に活動が広がっていくと、グローバルな『統合』が課題になってくる。それを実現しようとするのが『グローバル戦略』です。本社がグローバルなハブになり、その下に各国の組織が横並びになる中央主権型のモデルです。世界同一商品で生産も特定の国に集中させる。主に半導体のようなスケールメリットが求められる産業で用いられます」

「一方、グローバル戦略の対極にあるのが『マルチドメスティック戦略』です。『マルチナショナル』とも呼び

ます。各国のニーズに合った多様な製品を供給するために、権限を現地に分散します。食品やファッションなど地域性や嗜好性の強い産業で多く用いられてきました」

「グローバル戦略とマルチドメスティック戦略には、それぞれメリットとデメリットがあります。それに対して『トランスナショナル戦略』は双方のメリットだけを活かす。ハイブリッド化して『良いところ取り』しようという狙いから開発された、グローバルな全体最適のモデルです」

思い出してきました。しかし、トランスナショナル戦略は最終的なビジョンとして想定されているだけで、具体的には実現されていない。理念に過ぎないという意見もあるようです。「確かに、そう主張する経営学者も

なった。もちろん企業の業績が上向いてきて、改革に必要な投資ができる状況になってきたことも背景になっています」

## 定石はシェアードサービス

トランスナショナルを実現する上で、どのような投資が発生するのですか。

「今や多国籍企業のサプライチェーンでは原材料や完成品、サービス部品、あるいは試作品といった様々なレベルのモノが、グローバルかつ複雑に動いています。こうしたモノの動き、何がどこからどこへ運ばれているのかというデータを一元管理するシステムを構築する必要があります。これまで、それができていなかった」

**情報システムを構築して在庫ステータスを見えるようにした上で、具体的にどのような改革を行うのですか。**

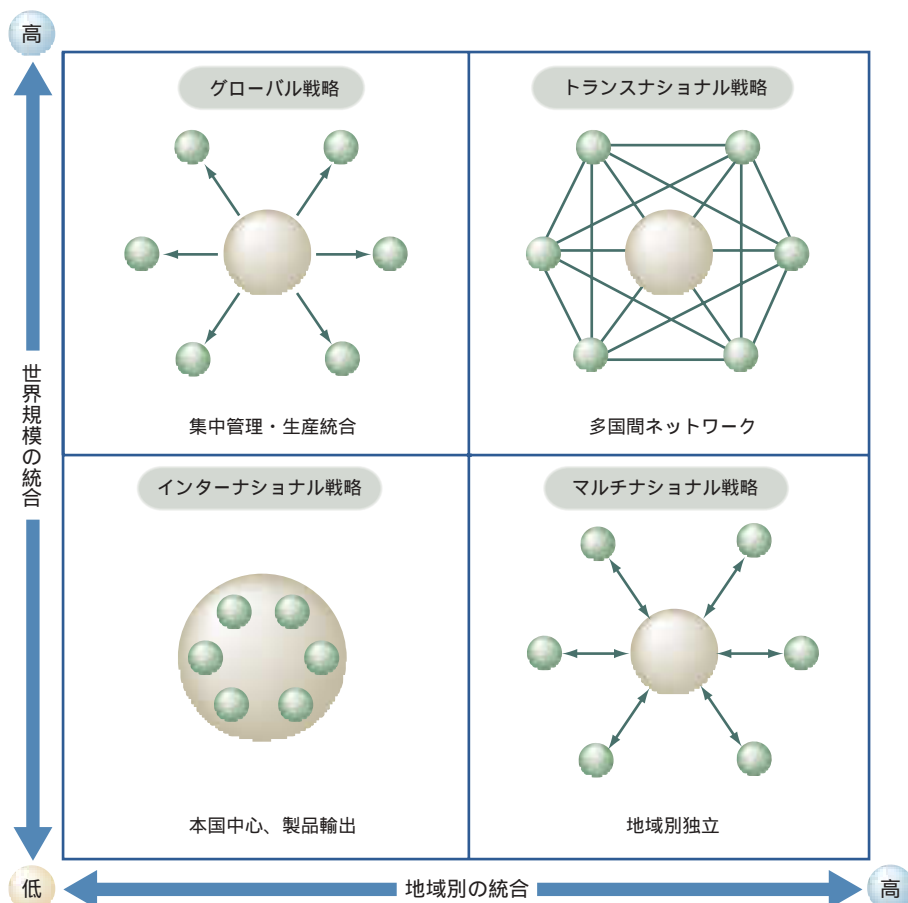
「もちろんプロセスを見直すんです。例えばこれまで国内だけで回していたサプライチェーンをグローバルに展開しようとするれば、貿易のプロセスを改めて検討する必要が出てくる。一般に輸出入のプロセスには三〇もの異なる組織が関わり、二〇〇項目以上のデータが記載された四〇種類もの書類がそこでやりとりされている。

調べてみるとプロセス全体では、三〇項目データが三〇回以上も重複して処理されている。また全体の六〇〜七〇%のデータが再入力されている。こうしたムダをなくすために、ドキュメントーションの自動化というテーマで新しい仕組みを作っていく」

**ずいぶん細かい話ですね。それは荷主企業が自分で改革する必要がありますか。フォワーダーや通関業者に任せればいいのでは？**

「そこまで自分で手を突っ込んでコストを削減しようという荷主企業が増えてきているんです。確かにそうした輸出入業務はこれまで総合商社や通関業者が手掛けてきました。しかし、それを自動化すれば、まず商社に払う手数料がいらなくなる。実際に日本でも大手メーカーの多くが既に商社を切って自分で貿易業務を処理するようになっていく」

「さらに各国の関税や所得税が全体最適になるように、グローバルなモノの動きをコントロールすることでキャッシュフローを改善できる。例えばタイで作ったものをアメリカで売るといった場合、アメリカ側で大半の利益が出る形で輸出入業務を処理していると、大半が税金で持って行かれてしまつ。それを改めて、移転価格税制に抵触しない形で税率の低いシン



ガポールやドバイなどで利益が出るようにすることで税コストが下がる。これまでもヨーロッパ内などでは、そうした運用がされてきましたが、それをグローバルに行う」

「またドキュメントーションの自動化にはブランドイメージが傷つくことを回避しようという狙いもあります。輸出入業務の実行にはコンプライア

ンスの問題、法令準拠の問題が絡んできます。軍事防衛上の法規制や、欧州の環境規制に違反すると会社のイメージだけでなく、多額の損害を被ることもなり兼ねない。実際、日系の某大手メーカーで一〇〇億円近い損失を被ったケースもあると聞いています」

そうしたトランスナショナルのお

手本になるような企業も既に現れているのですか。

「サプライチェーンの領域についてはまだこれからです。我々が現在、着手している最中です。しかし、経理・財務・人事・給与そして貿易処理といったバックオフィスの領域では、例えばGMはシェアードサービス企業としてACUS社（Affiliated Computer Services）を設立し、そこに人材を移管してグローバルに業務を集約しています。同様にフォードもバステラ社（VASTERA）に移管しています」

**ロジスティクス機能も対象になりますか。**

「もちろんロジスティクス業務も今は二つしたシェアードサービスの対象になってきます。実際、欧米の荷主企業はそのニーズを表明している。これまでの国別、リージョン別のロジスティクス管理は必ずしも効率が良い。ロジスティクスの領域でも『BRICS（ブラジル、ロシア、インド、中国）』に移管できる業務は国やリージョンを超えて移管したほうがいい。それによって二〇〜三〇%のコスト削減が実現できる。業務をシェアード化してグローバルに統合することで、地球規模で最適なオペレーションが実現できる。まさにトランスナショナルです」

## 統合と分散のコントロール

**業務をグローバルに統合しようとする、各地域の事情に合わせたカスタマイズをどうするかという問題に必ず直面します。トランスナショナル・モデルでは、そこはどうクリアされるのでしょうか。**

「そのためにシェアードサービス企業を親会社から切り離して事業会社として独立させるんです。多くの場合、ACSやVASTERAのように株式を公開する。そして独立したシェアードサービス企業は複数の会社にサービスを提供する。複数の会社で重複して行っている業務を集約することでコスト効率が高くなるというロジックです。つまりシェアード化には業務の標準化と他社との共同化という二つの側面があり、それを

両方実現しなくてはなりません」

「ただし、その場合でも何を統合し、何を分散処理するかという議論は出てくる。そこで、まずサプライチェーンの全ての業務を『アクティブティ・ディクシヨナリー（活動辞書）』と呼ばれるモデルに洗い出す。そのうち意思決定を支援する必要のあるイベント・ベースの業務以外は基本的にシェアード化の対象になり得る」と判断できる。後はそれぞれの活動について、それがグローバルに統合できるのか、それともリージョンで共有するか、国別か、あるいはアウトソーシングするかといった評価をしていきます」

**シェアードサービスによって共同化が進めば、その領域では差別化はできなくなります。**

「確かに環境は常に変化するため

『出口戦略』も重要になります。いったんアウトソーシングした業務を、環境次第で改めて社内に戻せるようにアウトソーシング契約の段階で明確にしておく必要がある。実際、戻すケースは出てきています。その場合でもシェアード化によって効率化が進んでいけば、改革のメリットはあったということになる」

「もっとも機能が事業ごとに分断されている旧態依然とした会社では、シェアードサービスのような改革自体が実行できない。そういう会社に我々がプロジェクトを提案しても無理。だから提案しない。できる会社にだけは提案する」

**そんな、冷たい。**

「だから、そうした遅れた会社は部門横断の改革を実行できるような組織を作るところから始めればいいんです」

**となると一般的なSCMのプロジェクトを一段落させて、次に進もうという段階で初めてトランスナショナルがキーワードになって来るわけですね。**

「そうですね。本誌の中心読者であるロジスティクス担当者やロジスティクス業者も、今後はそうした文脈の中で自分の仕事を位置付ける必要が出てくると思いますよ」



いりえ・ひろゆき ベリングポイントヴァイスプレジデント 産業事業本部（Products LOB）統括任者。ハーバード大学留学後、外資系大手コンサルティング会社を経て現職。日本におけるSCM分野の第一人者として認識されている。公認会計士。システム監査技術者。主な著書訳書に「市場をリードする業務優位性戦略：実践サプライチェーン」（ダイヤモンド社）「インターネット資本論：21世紀型の資産形成」（富士通経営研修所）などがある。