中国・東南アジア事業の壁を乗り越える

～グローバル日系企業への変身が現地事業成功のカギを握る～

中国・東南アジアへ進出した日系企業が二極化している。新日鉄住金ソリューションズはお客様の海外展開を支援するソリューションの一つとして、NTTデータ イントラマートの「intra-mart Accel Platform」上に開発した独自の業務機能テンプレート群を提供する。日系企業が壁を乗り越える方法を、intra-martの海外展開を推進する大利秀幸氏にうかがった。（本誌）

大利 秀幸氏
株式会社NTTデータ イントラマート
グローバル本部 執行役員
恩梯梯数据英特瑪軟件系統（上海）有限公司
董事 総経理

海外へ進出した日系企業が二極化 現地事業の本気度が問われている

――中国・東南アジアへ進出した日系企業に最近、事業の縮小や撤退が見られます。何が起きているのでしょうか？

事業を拡大する日系企業と縮小・撤退する日系企業に二極化する傾向があります。どこまで本気で現地の事業を展開するかが問われています。

GDP（国内総生産）世界第2位の中国においても、単純なコスト削減を目的に進出した企業、あるいは単に顧客企業やグループ会社の中国展開に合わせて進出した企業が事業を縮小・撤退する傾向があります。ここではそれらを「伝統的日系企業」と呼びましょう。

一方、国際競争力のある製品を中国市場あるいは中国国外の市場へ供給する日系企業は事業を拡大させています。これらはもう「グローバル日系企業」と呼んでよいでしょう（図1）。

グローバル日系企業と伝統的日系企業は「経営」「市場・顧客」「製品・サービス」「経営課題」それぞれに対する方針や姿勢が大きく違います。

まず「経営」ですが、伝統的日系企業は目指す姿が不明確で、現地法人の幹部が交代するたびに戦略が変わる傾向があります。それに対して、グローバル日系企業は目指す姿が明確で、中期計画に基づき事業を展開します。

加えて、いわゆるリージョン戦略が明確です。事業が一定規模以上に成長した企業は、持ち株会社やリージョンヘッドクオータを設置し、各地の事業会社を統制します。

グローバル日系企業では、現地法人の幹部に非日系人を登用することも珍しくありません。中国現地法人でインド人やアメリカ人、あるいはアメリカ国籍を取得して帰国した中国人を登用することがあります。社内共通言語が日本語でも中国語でもなく、英語の企業も増えています。

次に「市場・顧客」です。伝統的日系企業は、日系企業や既存の市場・顧客を対象に事業を行いますが、グローバル日系企業は、現地およびグローバルな市場・顧客を対象に事業を行います。グローバルな市場・顧客の一つとして中国・東南アジアを位置付けるのです。

「製品・サービス」については、伝統的日系企業が低価格のみを追求するのに対して、グローバル日系企業は高付加価値、オンリーワンを追求します。現地法人が独自の企画・開発力を持つことも珍しくありません。

最後に「経営課題」です。伝統的日系企業はコスト削減や本社への監査報告などが課題です。それに対して、グローバル日系企業は競争力の向上や市場の拡大などを課題と考えています。

人事評価制度の確立は特に重要です。中国・東南アジアを含む海外では、人材流動性が高く、適切な評価をしないと優秀な人材が去ってしまいます。高いパフォーマンスを出した人間に突出した評価を行うことも当たり前です。

――IT投資にも違いがありますか？

IT投資を行う領域と、実施方法が大きく違います。

まずIT投資の領域ですが、伝統的日系企業は、OAや日常業務の効率化、コスト削減といった「日常業務のコスト削減」や財務、販売などの「本社、顧客、系列への報告」がほとんどです。それに対してグローバル日系企業は、グループコンプライアンスや内部統制といった「経営課題の解決」、基幹業務のスピードアップといった「事業拡大、競争力の増強」に向けたIT投資を行っています（図2）。

またIT投資の実施方法ですが、グローバル日系企業は現地法人主導で行います。最低限必要なグループコンプライアンスや内部統制の部分は日本人が本社から指示しますが、実施方法は現地法人がスピーディに決めます。

グローバルに調達、生産、物流を行う企業が、ERP（統合基幹業務システム）を標準化することはあります。ただし、当社が扱うERPのフロントエンドなど、システム利用者に近いシステムは国ごとに要件が違うため、日本本社が実施方法までを指定することはありません。

国や分野によって違いはあるが 中国・東南アジアのIT投資は隆盛

――中国・東南アジア各国の経済成長率は徐々に落ち着いています。IT投資も同じでしょうか？

国や分野による違いはありますが、IT投資も各国の経済成長率相応には増えています。

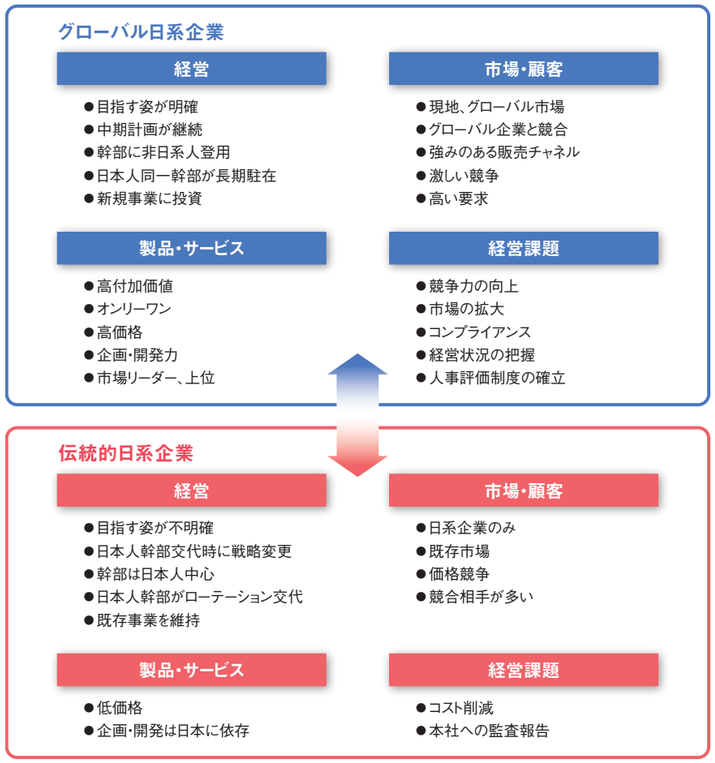
まず国についてですが、5～6%台の実質GDP成長率が続くインドネシアのIT投資はすさまじい伸びです。海外の製造業が工場を含めた幅広い投資を行っています。インドネシアには天然資源があります。資源産業への投資がインフラ投資につながり、製造・物流への投資を産み、IT投資につながるといった連鎖が起きています。

実質GDP成長率7%台を維持する中国では、中国企業および非日系の外資系企業までを含めたIT投資はまだ盛んです。特に中国企業、および中国に進出した欧米企業のIT投資は、日系企業の投資に比べてより大規模になりつつあります。

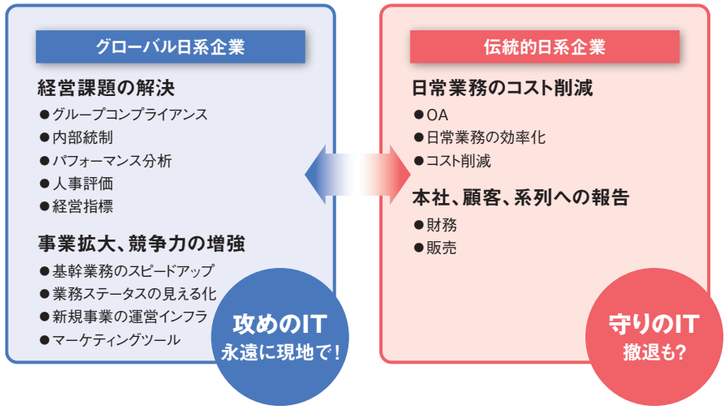
タイは政治問題で海外からの投資が一時ストップするなどで成長が鈍化しましたが、我々の事業は2014年9月～10月からかなり盛り返してきています。

次に分野ですが、我々が高い成長性を感じているのが金融業向けです。ど

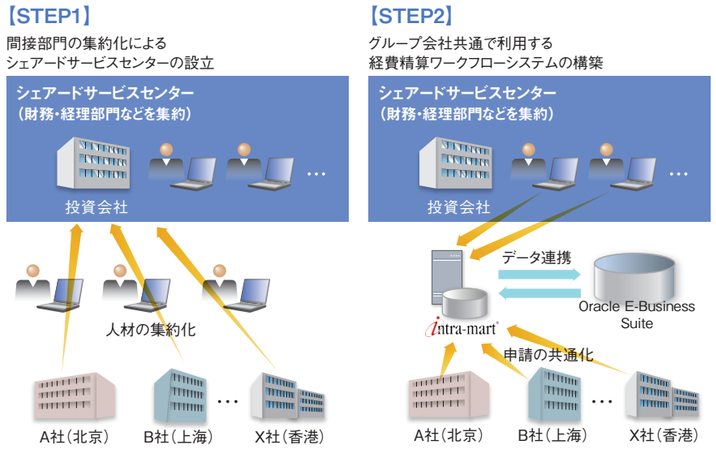
■図1 二極化する日系企業の中国・東南アジア事業



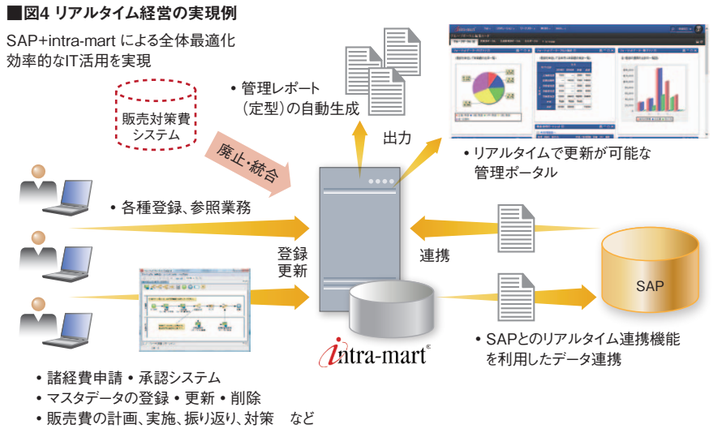
■図2 IT投資の傾向比較



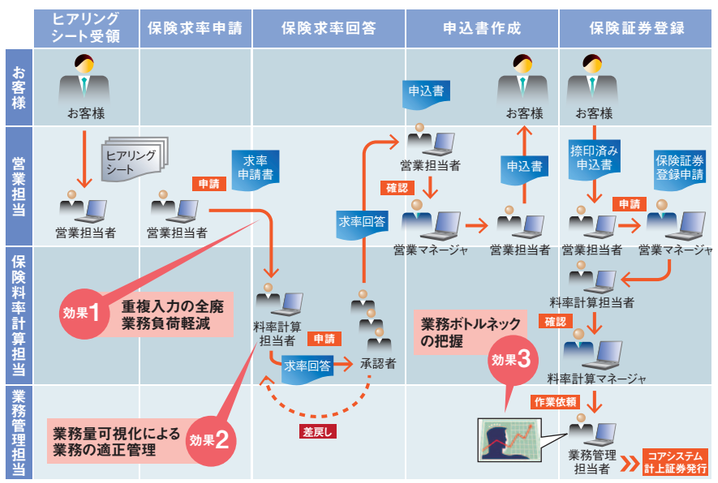
■図3 グループシェアードサービスの実現例



■図4 リアルタイム経営の実現例



■図5 基幹業務統制およびスピードアップの実現例



の国でも経済成長とともにより多くのお金が動くようになるため金融分野におけるIT投資が活発化します。どこの金融機関も勘定系システムは導入していますが、それをB to C向けのシステムと連携させて競争力強化につなげようとしています。

統制強化やリアルタイム経営などで現地事業の競争力を高める

――これからは、どのようなIT投資が有効でしょうか？

三つの事例を紹介しましょう。

第一は、グループシェアードサービスの実現例です（図3）。リージョンヘッドクオータがSTEP1で部署と人材を集約して、STEP2でグループ会社が共通に利用する経費精算ワークフローシステムを構築しました。そのシステムの基盤としてintra-martが採用されています。この例では以前、地域事業会社ごとに業務とシステムが別々でした。それを変革し、経費精算のオペレーションからシステムまでを、リージョンヘッドクオータが集約的に引き受けています。業務とシステムを集約した結果、報告レベルや手順が統一され、コンプライアンスや統制の強化も実現しました。

第二は、リアルタイム経営の実現例です（図4）。ERPに蓄積した取引結果を分析してタイムリーに経営アクションを取れるようにしました。

以前は取引を記録したERPから手作業でデータを抽出。簡単なプログラムで分析していました。それを改めてデータの抽出から、定型リポートの出力までを瞬時にできるようにしています。

例えば中国・上海のデパートで、商品Aの在庫が減ったとき、別の店舗や倉庫から輸送する、あるいは不良在庫になりそうな商品はバーゲンセールを行うなどが可能になります。

図5は、基幹業務統制およびスピードアップの実現例です。保険の見積もりから料率計算、お客様へのご提案、承認など、保険証書を発行するまでのプロセスをすべて電子化します。金融業では審査や承認業務が必ずあります。基幹システムのフロントエンドにワークフローシステムを導入したことで業務効率向上と統制強化が実現できました。

――日系企業が共通して取り組むべき重要な課題は何でしょうか？

日系企業のビジネススピードが、中国・東南アジアの企業のそれに比べて遅いことです。基本的に意思決定に時間がかかりすぎです。それに対して、グローバル日系企業は意思決定が、現地のスピード感でできます。

IT投資も同様で、中国・東南アジアではまずパッケージ製品でシステムを構築して運用を開始。問題が出たら改修するという文化です。海外のSIerは何らかの製品を担ぎ、その製品単体または、その製品と他の製品の組み合わせでシステムを構築していきます。ある程度のカスタマイズを行うのですが、スピードをやはり重視します。

当社の「intra-mart」は基本的に基盤ソフトウエアで、新日鉄住金ソリューションズ（以下、NSSOL）をはじめとするパートナーが付加価値を高めることで、ユーザー企業へソリューションとして提供するものです。同製品のグローバルな日系企業向けへの提供実績はNSSOLがトップレベルです。特にNSSOLは「やり切る力」が強いと感じます。時間や予算に制約があるときも、やると決めたら必ず完成させる力はNSSOLがずばぬけています。これからも、より付加価値の高いソリューションをともに提供していければ幸いです。

NSSOLは海外現地法人向けに豊富なITソリューションを提供

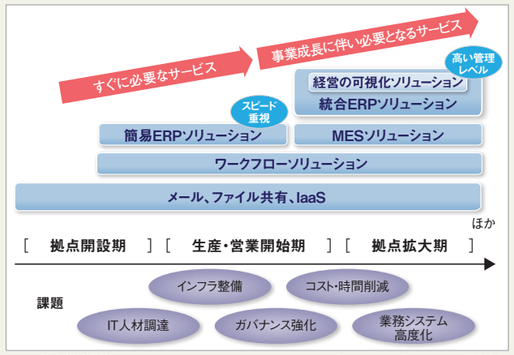
お客様のグローバル競争力やガバナンスの強化に向けて、NSSOLは豊富なITソリューションを提供している。ここでは、海外現地法人の事業ステージに合わせて体系化した「グローバル拠点拡大支援サービス」と、導入対象国およびITソリューション領域で体系化した「グローバルITソリューションマップ」について説明しよう。

グローバル拠点拡大支援サービスは、海外現地法人の拠点開設や生産・営業開始といった事業ステージごとに必要なITソリューション領域を整理したものである（図A）。拠点開設期は、電子メールやファイル共有など、すぐに必要なOA支援機能を提供する。さらに生産・営業開始期には簡易ERPソリューションを、拠点拡大期には統合ERPソリューションやMESソリューションを提供するといったように、事業ステージごとに必要なITソリューションを用意している。

グローバルITソリューションマップはERP、MES、ワークフロー、IaaSの各領域について、導入対象国、拠点事業規模ごとに適用ソリューションを体系化したものだ（図B）。ERP領域では大規模事業拠点向けに「Oracle E-Business Suite」を、中規模以下向けには「Microsoft Dynamics AX」「Infor SyteLine」などを提供する。中国でよく使われる「用友」や「金蝶」も提供可能だ。ワークフロー領域では独自の業務機能テンプレート群を用意している。NSSOL中国現地法人の新日鉄住金軟件（上海）がNTTデータ イントラマートのシステム共通基盤「intra-mart Accel Platform」上に開発したもので、人事、経理、営業などをカバーする。

IaaS領域では、クラウドITインフラサービス「absonne（アブソンヌ）Enterprise Cloud Service」の技術を適用した「absonne for Asia Pacific」をシンガポールで、「absonne for China」を中国でそれぞれ提供している。

■図A NSSOLが提供するグローバル拠点拡大支援サービス



ERP：統合基幹業務システム、IaaS：インフラストラクチャ・アズ・ア・サービス、MES：製造実行システム

■図B NSSOLがアジアで提供するグローバルITソリューションマップ

IT ソリューション領域 ＼ 導入対象国		東南アジア（タイ、インドネシア、シンガポールほか）	中国
簡易/統合ERP ※	マルチサイト	拠点事業規模 大 ⇕ 拠点事業規模 小：Oracle E-Business Suite / Microsoft Dynamics AX / Infor SyteLine	
	シングルサイト	MCFrame / Microsoft Dynamics NAV	用友・金蝶など（財務中心）
MES		拠点事業規模 大 / 拠点事業規模小：Apriso（旧FlexNet） / InventoryMaster	
ワークフロー（経費精算など）		業務機能テンプレート群　Powered by intra-mart	
IaaS		absonne for Asia Pacific	absonne for China

※ ERP保守サービスは、日・英・中・タイの4カ国語で対応可能
上記の他、鋼材流通加工業界向け専用ソリューション（独自テンプレート）あり