



日本の自動車業界が、
グローバル市場で勝つために
～海外拠点の基礎を固める 4 つのステップ～



はじめに

昨今、自動車業界の構造は、新興国における低価格市場の出現などにより、大きく変化しています。日本の完成車メーカーの多くは、海外市場に対応するために現地化を図りました。それに伴い、自動車部品メーカーも積極的に海外展開を加速しています。いまでは、日本の自動車関連産業に属する企業の多くは、海外売上高比率が50%以上になっています。

このような状況にあって、これまでの安定的なメーカーとの取引は徐々に薄らいできました。1社との固定的な取引を行える土壌は縮小し、多くのライバル企業とQCD（品質：Quality、価格：Cost、納期：Delivery）のすべての面で競うことを要求されているのです。現在、自動車部品メーカーに求められているのは、適正在庫を維持し、メーカーからの品質要求にこたえ、ロット／シリアル数の追跡をできるようにすることです。より広い視点からとらえて大きく分けると、以下の4つのポイントになるでしょう。

- 1. 現地に根付いた生産・販売・開発体制の確立
- 2. 本社を含む国内拠点との連携体制
- 3. 現地での調達を含めた最適調達
- 4. 第三国への供給を狙える国をまたいだサプライチェーンの構築

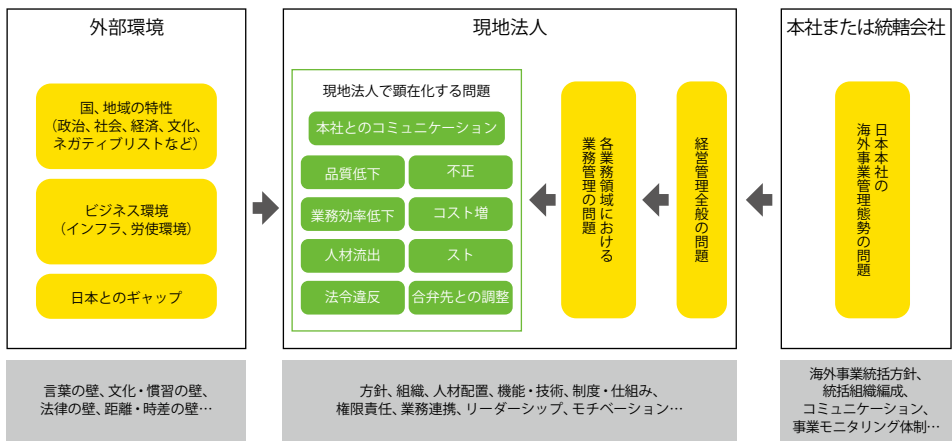
この4つがそろってこそ、積極的な新規取引の獲得に一步を踏み出せるのです。

しかしながら、これまで日本の自動車部品メーカーが採用してきた海外拠点の組織戦略は、必ずしも盤石というわけではありませんでした。現地法人を設立し、生産を本格化して数年がたっても、Excelを駆使して業務を回している企業は少なくありません。そのような状態では、上記の4つのポイントをクリアできないのは明らかでしょう。

こうした状況において、スピード感を増すビジネスを展開するためには、情報の連携とその土台になる情報管理の仕組みが不可欠です。いわゆる情報プラットフォームを活用することで、4つのポイントに代表される、さまざまな業務課題を解決することができます。

ただし、「現地に国内と同じ戦略で情報プラットフォームを導入することは、現実的な解決策にならない」ということに注意が必要です。言葉、文化や慣習、法制度、距離と時差——。日本とは大きく異なる国・地域の特性が、情報管理の仕組みを作るにあたって乗り越えなければならない壁になるでしょう。

現地法人で発生する問題



では、正しい情報プラットフォームは、どのように確立すればよいのでしょうか。成功する情報プラットフォームのあり方について解説します。

ステップ1 氾濫する Excel

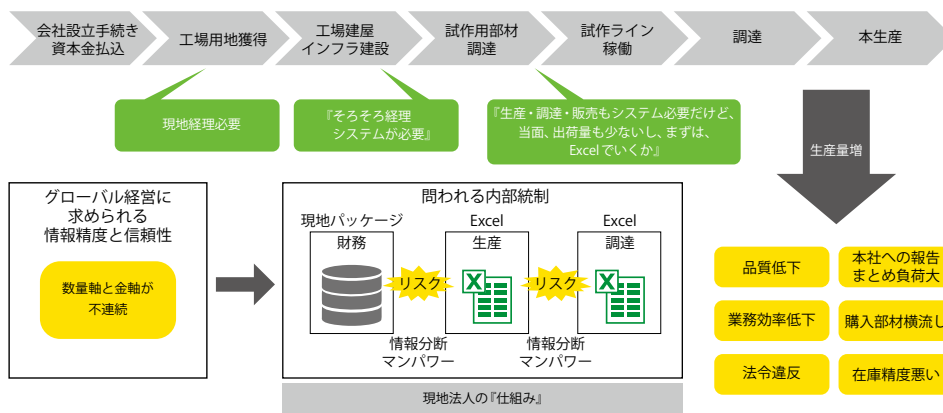
“ほぼすべての業務に Excel を利用しています。はじめのうちは何とかなっていたのですが、ビジネスが成長し、生産量が増えたいま、ビジネスの全体を把握しようとするると混乱に陥ってしまいます”

海外に生産拠点を作るとなると、まずはインフラを整えるところから始まります。法人を設立し、用地を獲得し、工場を建設します。生産機械も導入しなければいけません。法人としてビジネスを展開するわけですから、最低限の会計システムは必要になります。多くの企業は、現地で広く使われている、PC にインストールして使うレベルの会計パッケージを導入します。

ラインが出来上がると、工場働いてもらうスタッフを雇用し、試作、量産という流れになります。その際に、調達の仕組みも必要になりますし、生産情報、販売（納品）情報も管理する必要が出てきます。ただ、大がかりなシステムを導入すると、コストがかかります。初期の出荷量はそれほど多くなく、「Excel で何とかする」と業務を回し始めます。

こうして、情報プラットフォームが全く未整備な状態のまま、業務がスタートします。ビジネスが成長すると、さまざまな問題が出てきます。生産、販売、調達はばらばらの Excel シートで管理されることになり、それらの分析を伴う本社への報告資料作成にかかる時間が飛躍的に増えます。人事や勤怠の情報は紙で管理され、データにして集計しやすくなるための人手も時間も足りません。

これまでの海外拠点の仕組みでありがちなパターン



Excel の氾濫は、国内でも問題視されるケースも多く、逆にだれもが扱いやすい Excel を業務システムと連携させてしまうアプローチを採るケースもあります。しかし、裏に情報プラットフォームのない状態で Excel が氾濫すると、個人に最適化された Excel が点在するようになり、個別業務を回すことはできても、万一のトラブルや集計・分析の際に正確な情報を瞬時につかんで行動を取ることができなくなってしまいます。

特に海外では、スタッフの数が少ないため、特定の業務に割ける時間は限られてきます。ビジネスのパフォーマンスを高めるために、Excel の氾濫は避けなければなりません。

ソリューション：情報プラットフォームを導入する

この課題をクリアする、初期の情報プラットフォームは、ERPを中心とするビジネスの基幹システムになります。少しでも早く、情報プラットフォームを導入することが答えになります。情報プラットフォームを早くから整備しておくことで、将来の業務効率は大幅に上がります。始めるのに遅すぎることはありません。遅くなればなるほど、業務プロセスに担当者独自の処理が加わり、プラットフォームの整備が大変になるためです。

ビジネスの状況によっては、「まだ早い」と感じるかもしれません。しかし、少額の投資から始めることは可能です。当社が使っているERPをそのまま持つ必要はありません。日本のERPは、日本の企業文化に合わせて導入されたものです。現地のニーズとビジネス展開を見据えながら、コンパクトなERPを導入することが望ましいでしょう。ただ、コンパクトであっても、拡張性と柔軟性が高く、ビジネスの成長に合わせて拡張できるものである必要があります。現地に限定して使うものであり、かつ将来は本社の情報プラットフォームと連携させる必要が出てくるため、多言語対応は必須で、短期導入が可能なものであることも重要な要素になるでしょう。

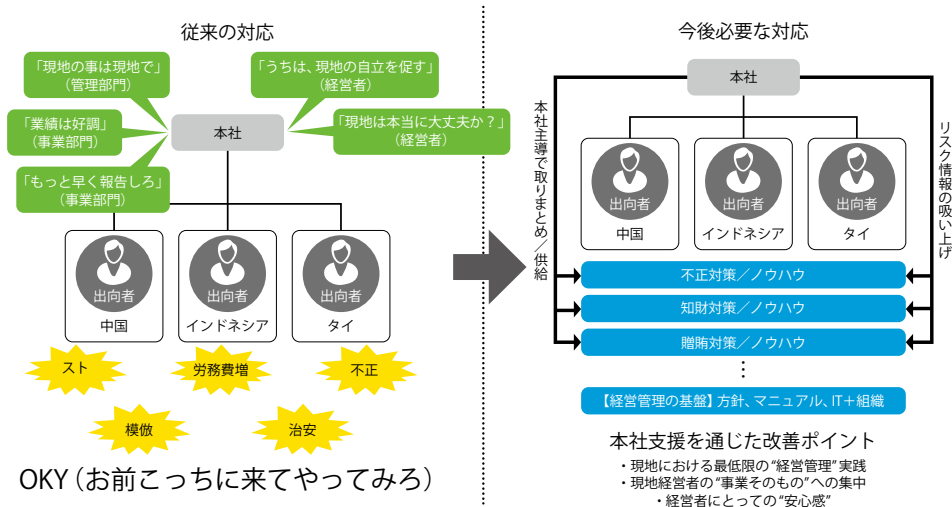
ステップ2 決められぬ現地、任せきれぬ本社

“現地のことは現地で決めてよいはずなのですが、どこからどこまでが「現地のこと」なのかが明確ではありません。本社から「なぜ相談しなかったのだ」と詰問されることもあったため、最近ではすべてを報告し、相談するようにしています”

現地の情報プラットフォームはできているので、報告をきちんと行うことはできます。相談する内容も、論理立てて説明できますし、そのための資料も準備できます。ただ、本社の情報プラットフォームと現地の情報プラットフォームが連携されておらず、当社が現地の状況を完全に把握することが難しいため、やり取りのずれが生じてしまうのです。

現地に任せるとは言うものの常に心配している経営者、任せてくれと言いながら細かいことまで指示を仰ぐ現地責任者、という構図も浮かびますが、それほど単純な問題でもありません。

「現地のことは現地で」の限界



事業運営全般の視点に立った各国共通の管理方針や対応マニュアル、情報システムなどの経営管理の基盤を本社や統括会社为主导して整備することが重要

現地では、たとえば隣の工場の賃金が上がったという理由からストライキを起こされることもありますし、従業員に日本では考えられないような不正を働かれるケースもあります。これらの突発的な変化に、機敏に対応できる組織にするためには、経営状況の可視化と、ビジネスプロセスの整備によって、現地に任せることと本社が意志決定することを明確に決めておく必要があるでしょう。

ソリューション： 情報プラットフォームを本社と連携する

情報プラットフォームは、経営管理基盤としても活用できます。現地の情報プラットフォームは、すでにきちんと整備されています。現地のすべての情報は、そこに蓄積されていて、必要なときに必要な情報を取り出し、集計・分析することができます。この情報プラットフォームを、本社の情報プラットフォームと連携させることができれば、リアルタイムにすべてのビジネス状況が共有されます。これにより、経営の可視化が実現し、本社が必要な情報を引き出せるようになります。

その際に、ビジネスプロセスを一連の流れとして整備することも大切です。不正対策や知財対策を含め、日本が主体となって各国共通の管理方針や対応マニュアルを作ります。共通のマニュアルは、いわゆる憲法で、大きなコンセプトになりますが、それを実現する戦術面は、現地側が国・地域のニーズを十分に考えた上で整えます。それこそ、現地が独自の情報プラットフォームを持つ価値です。本社が全世界で利用する情報プラットフォームを用意するのではなく、複数のプラットフォームを連携させ、情報を辿って問題を突き止められる仕組みを作ることが大切になります。

この段階に入ると、情報プラットフォームは、ERPを中心としたシステムから、ビジネスプロセス基盤を備え、本社とリアルタイムに連携するものへと進化します。

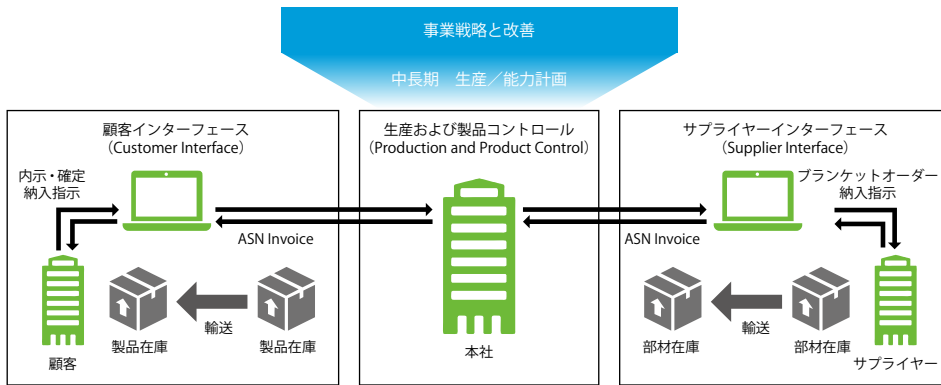
ステップ3 独自のサプライチェーン

🗨️日本では暗黙の了解として特に説明しなかった仕様でも、現地で取引する調達先には説明しなければいけません。きちんと説明したにもかかわらず、納期の遅れや不良品の多発もざら。日本と同じ管理のやり方では業務を回せません🗨️

国・地域によって、サプライチェーンのあり方は大きく異なります。まずは優良な調達先を探すことからスタートしますが、日本で最低品質にランクされる程度では、現地ではまじな方かもしれません。また、調達先を1社に絞るとリスクは高まるため、複数の調達先を抱えることになります。納期遅れの多い調達先、品質のばらつきが大きい調達先とさまざまな業者と付き合い、調達先を教育しながら、ビジネスを成長させなければなりません。

これはサプライヤーサイドの例ですが、バイヤーと接続するEDIが、現地に独特のものであることも対応しなければならない課題です。ビジネスが成長し、納品先が増えてくると、EDIの新設や安全在庫の持ち方、調達先への発注スタイルなど、現地が考えなければならぬことは増えてきます。

自動車部品メーカーの業務の流れ



情報プラットフォームによって、社内の情報は可視化されています。その上で、サプライヤーとバイヤーを、情報プラットフォームを中心に有機的に結びつける仕組みが必要です。そうした仕組みがあれば、サプライチェーンの情報をすべて可視化し、トレーサビリティの確保、在庫の適正化など、ビジネスに大きな改善をもたらす施策を可能にしてくれるでしょう。

自動車部品メーカーに必須の要件

高いトレーサビリティ	迅速かつピンポイントに問題を特定するために、個々の製品に含まれるすべてのコンポーネントをトレースする。
サプライチェーン全般にわたる品質管理	トレース機能に加え、部品受入、生産実績、出荷時の品質検査データの蓄積により、取引先の基準に製品を準拠させる。
工具/治具のトレースと保守	生産に使用する工具や治具、機械をトレースする。機械の交換時期や調整履歴、保守履歴まで、詳細なトラッキングを可能にする。
バーコードラベル管理	部品番号、購入注文番号、ロット番号などの情報をバーコードに定義し、トレーサビリティを正確に行える現場オペレーションを実現する。
在庫の適正化	納期遵守を実現しながら、製品、仕掛、部材の適正な在庫レベルを維持し、ジャスト・イン・タイムに供給を行う計画を立案する。
各OEM・Tier IのEDI取引マッピングを保持およびメンテナンス	各OEMの異なるEDI情報を取り込み、変更に対応しながら内示・確定受注、出荷の累積リリース、事前出荷通知、出荷、インボイスなどのEDI取引を可能にする。
仕先/協力会社とのWEBで情報共有を図り部材の納入リードタイムを短縮	クラウド経由で協力会社や仕先先とのコミュニケーションを行い、需要/生産変動に対応すべく、部品の納入リードタイムを短縮する。
統合された原価・財務情報	個々の製品や製品ラインに関連するコストをトレースし、原価情報や会計情報にリンクする。
グローバルで通用する仕組み	多通貨、多言語、各国法制度対応など、グローバルに共通な業務の仕組みを整える。

ソリューション：情報プラットフォームを拡張する

情報プラットフォームを現地で導入することで、「現地のニーズを現地でクリアする」仕組みを独自に作ることができます。たとえば独自 EDI やローカルな取引先情報は、全世界で利用する必要はありません。これらの情報は、現地の情報プラットフォームに登録し、現地が管理します。そして、そのために最適な仕組みを、現地の情報プラットフォームに組み込むことになります。

EDI など、標準化されている部分では、ASP を採用することを考えてもいいかもしれません。変更が発生するたびにシステムを修正する必要がなくなるため、コスト効率の良い投資になる可能性が高いためです。そのためには、情報プラットフォームを社内情報の蓄積だけに使うのではなく、社外の情報を取り入れたり、社外と情報連携したりできるように拡張する必要があります。情報プラットフォームは、一度作ったらそのまま運用するような仕組みではありません。ニーズが発生すると、そのたびに拡張・強化し、常に最新のビジネスに役立つように、成長させていくべきものなのです。

ステップ4 コンプライアンスの徹底

「日本のコンプライアンスをそのまま現地に適用することは、現実的には不可能です。文化の問題は大きく、法律も異なります。現地では、独自のコンプライアンスを策定しなければなりません」

日本と全く同じ就業規則を現地の従業員に適用しようとする、文化の問題から軋轢が生じるケースがあります。たとえば、マレーシアに進出し、現地でマレー系のイスラム教徒を雇用する場合、礼拝の時間に業務を離れることを認める必要が出てきます。食堂のメニューにも、その作り方から気を遣わなければなりません。

「日本の当たり前」は、世界ではローカルな商習慣です。それを十分に理解した上で、現地に最適なコンプライアンスを確立する必要が出てきます。そのためには、現地の商習慣や法律、そして文化を理解したビジネスプロセスを確立しなければなりません。すでに現地に進出している企業をお手本にすることも必要になるでしょう。

とはいえ、現地の事情にただ合わせるだけでは、グローバル市場で通用するコンプライアンスとは言えません。うまくバランスを取りながら、優れたコンプライアンス体制を作り上げていく必要があります。

ソリューション： 情報プラットフォームにコンプライアンスを埋め込む

ERP からスタートした現地の情報プラットフォームは、本社や他社との情報連携の仕組みを整え、ビジネスプロセスを管理し、可視化できる機能を備えるまでに成長しました。

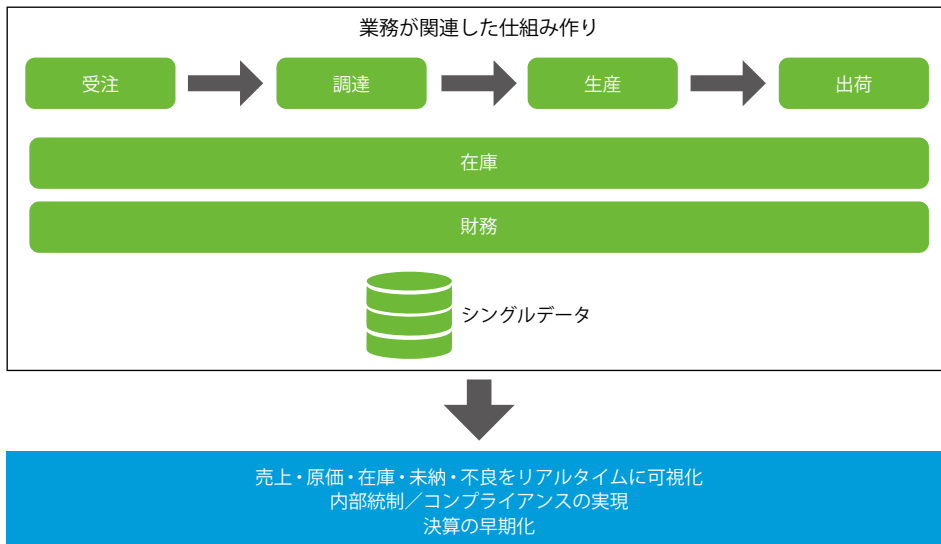
すでに、すべての業務は情報プラットフォームを使って回すことができ、すべての情報は情報プラットフォームに蓄積されています。コンプライアンスにかかわる情報は、すべて確実に管理され、必要なときに取り出す必要がありますから、情報プラットフォームはコンプライアンスの基盤として使用することもできます。

情報プラットフォームを構成するソフトウェアには、あらかじめ現地のコンプライアンスを本社のものとバランスしながら管理できるプロセスが整備されているものが望ましいでしょう。初期の段階から、将来必要になるコンプライアンスを意識して、使用するソフトウェアを選定・活用しなければなりません。

最後に

情報プラットフォームの導入時には、現地のニーズを取り入れ、業務を楽にする仕組みを目指します。続いて、本社との情報連携を実現し、現地と本社の業務の切り分けを促進します。EDIをはじめとするパートナーとの情報連携を実現し、コンプライアンスを万全にできるビジネスプロセスも埋め込みます。このように、情報プラットフォームは、段階的に進化します。

これからの海外拠点に必要な仕組み



グローバルな競争にさらされる自動車業界にとって、優れた情報プラットフォームは勝利へのカギになります。情報プラットフォームは、業務を円滑に回すだけでなく、QCDを高め、サプライチェーンを最適化し、ビジネスを大きく飛躍させるために不可欠な存在です。本社との情報連携が可能な、現地に最適な情報プラットフォームは、現地と本社との関係をより密にします。

現地は、多くの悩みを抱えています。Excelの氾濫に悩まされている企業もあれば、本社との情報連携がうまくいっていない企業もあります。企業がどんな段階にあっても、情報プラットフォームのあるべき姿を構想することができます。そして、将来の理想の姿を思い描けたならば、情報プラットフォームを導入し、ビジネスを大きく飛躍させることができますでしょう。

インフォアは、グローバル市場でライバルたちとのしごを削る日本の自動車業界に最適なソフトウェアをラインアップすると共に、優れた情報プラットフォームについて、お客様と共に考えるサービスも提供しています。

お問い合わせはこちらへ

tel : 03-4520-0850

mail : japaninfo@infor.com



インフォアジャパン株式会社
〒100-0006
東京都千代田区有楽町1-1-3
東京宝塚ビル16階
03-4520-0700

Inforは、組織内で情報を発信、利用する方法を根本から変革します。世界中で200以上の国と地域で、70,000社のお客様の業務改善と企業成長、ビジネスの変化に迅速に対処できるように支援しています。Inforについてさらに詳しくは、www.infor.jpをご覧ください。

Copyright 2014 Infor. 著作権所有。本書に記載されている言語表現およびデザイン記号はInforおよびその関連会社ならびに子会社の商標または登録商標、あるいはその両方です。本書に記載されているその他すべての商標は、対応する所有者の所有物です。本文書は、情報提供のみを目的として配布されるものであり、いかなる事もコミットメントすることではありません。本文に記載の情報は、製品、サービスは、予告なしに変更される可能性があります。www.infor.jp