

ITで加速する新時代のグローバル経営

～海外事業の持続的な成長に不可欠な支援体制の構築～



三宅 示修氏

株式会社ローソン 中国総代表
兼 羅森(中国)投資有限公司 総裁



東條 晃己

新日鉄住金軟件(上海)有限公司
董事総経理

2013年の中国における輸出入総額が4兆ドルを突破して米国を抜くなど、アジア地域の飛躍により世界経済は大きく変貌しようとしている。日本企業は新時代のグローバル経営をどう加速するべきか。ローソン 中国総代表の三宅示修氏と、新日鉄住金ソリューションズ(以下、NSSOL)の中国現地法人である新日鉄住金軟件(上海)有限公司 董事総経理の東條晃己が語り合った。(文中敬称略)

海外事業の持続的な成長は一筋縄ではいかない 中国は成長性も大きい乗り越えるべき壁がある

——東條 アジア地域の飛躍に伴って、グローバル経営に改めて取り組む日本企業が増えましたが、海外事業を持続的に成長させることは一筋縄ではいきません。中国は市場規模も大きく成長性も高いのですが乗り越えるべき壁もあります。

——三宅 ローソンは1996年と、比較的早くから中国に進出しましたが、途中、中国企業に現地法人の経営権を移したあと、店舗数を増やしたものの、品ぞろえや店舗フォーマットなどが原因で中国におけるブランドイメージを低下させた時期があります。対策として、2009年から1年半がかりでローソンが経営権を取り戻し、上海、重慶、大連、北京に地域事業会社を設立するといった事業の再構築を行いました。2012年には地域事業会社のブランド管理、財務管理を統括する会社として「羅森(中国)投資有限公司(ローソンチャイナ)」を設立し、現在の事業体制を作り上げています。

——東條 当社にも手探りで中国の事業を行っていた時期があります。新日鉄住金軟件(上海)有限公司の設立は2002年です。当時は中国に進出する日本企業をサポートが主な業務でしたが、大口のお客様が中国の事業から一時撤退するなど、状況が大きく変わりました。その後は、オフショア開発やオフショア運用を手掛けながら、中国に進出した日本企業のお客様向けのアプリケーション開発や、ITインフラ構築を含むシステムインテグレーションへ事業を広げています。

最近では、中国経済が安定成長期に入ったこともあり、改めて事業を強化したいと感じています。御社は、中国で持続的な成長を続けるため、どのようなことを重視されていますか？

——三宅 海外事業で成功するための特効薬のようなものはありません。よく「現地の有力企業とパートナーシップを組めば成功する」という話を聞くのですが、日本企業側が成功している事例はほとんどないでしょう。特に現地事業を、現地のパートナー企業に完全に任せてしまうと、まず失敗します。たとえ



三宅 示修 (みやけ・もとのぶ)氏

1990年4月、三菱商事に入社。2010年2月、ローソン出向 法人戦略本部 事業開発部 部長。3月、海外事業室 室長。8月、事業開発本部 海外事業部 中国担当部長。2011年3月、理事執行役員 海外事業グループ CEO補佐。現在、ローソン 中国総代表 兼 羅森(中国)投資有限公司 総裁 法定代表人。

パートナー企業が利益を出しても日本企業に渡る利益はわずかでしょ。確実に日本企業が利益を得るには、日本企業側がコア業務に関する独自ノウハウを持っていることが不可欠です。

ここでいうノウハウとは、コンビニ業界でいえば、加盟店が利益を上げる方法です。店舗運営を実際に行い、来店するお客様からどういう反応があれば、売り上げがどう増え、そのときコストをどう下げていくか——といった具体的なビジネス施策を指します。

ローソンは中国での事業拡大を目指すに当たり、まずは自ら事業を展開する方法を選びました。中国では地域ごとに文化や経済環境が違うため、先ほど説明した地域事業会社を設立し、各地域事業会社が地域ごとのノウハウを必死になって探し蓄積しています。その結果、2013年には加盟店の利益を上げるビジネス施策が安定して提供できるようになりました。

そこに到達するまで、重視してきた点は二つあります。

一つは、現地の有能な人材を登用することです。例えば、日本に進出した外資系の外食・小売業を考えてください。外国人が経営者になって成長を続けている企業はほとんどありません。特に、コンビニは消費者に密着して展開する事業です。

海外展開して伸びている企業は、現地のニーズや店舗のモチベーションに本当に敏感な経営者が運営しています。ローソンも今は、中国の各地域事業会社の経営者に、中国人や中国出身者、中国在住が10年以上と長い日本人を登用しています。

もう一つは、しっかりした事業支援体制を構築することです。コンビニ業界では、お弁当などの商品供給体制、商品を運ぶ物流体制、それらを本部や店舗とつなぐIT——の三つが重要です。中国では今後、ライセンス提供を中心に、事業エリアを拡大しますが、この三つをそろえることが前提になります。

特にITについては、ローソンチェーンが主導して業務システムの再構築に取り組みました。以前は、地域事業会社がそれぞれ別々の業務システムを構築していました。売上高の集計にも時間がかかり、経営状況もよく見えなかったのですが、システムを統合することによって、集計や分析が短時間でできるようになりました。「数字」は日本人も中国人も共通して理解できる言語です。ITを活用して最新の経営状況を数字で示せるようになったことで、中国の方々が心から納得するビジネスができるようになったと感じています。

グローバル経営でITをより重視する企業が増えた ユーザー企業のニーズは大きく三つに分類できる

——東條 私どもIT事業者から見ても、グローバル経営でITをより重視する日本企業がここ2~3年で急に増えたと感じます。当社のお客様のニーズは、大きく三つに分類できます。

第一は、現地法人のIT人材強化です。海外事業を立ち上げる際はそもそも人員に限られるうえ、現地で優れたIT人材を雇用することも一般に困難です。そこで当社は、お客様の中国現地法人のシステム運用を受託する、さらには中国現地法人のIT部門の社員の代わりとなるIT人材を提供して、システム企画の段階からご支援するといった事業を行っています。

第二は中国国内にある複数の事業拠点の運営を、業務的・システムの統合して中国の事業運営を全体最適化することです。ガバナンス強化やリスク管理、業務やシステムの効率化が狙いです。当社は、財務・会計などマネジメント系システムなどについて豊富な導入実績を持っています。お客様に、安定したシステムを短期間で提供できます。

第三は、グローバルなITの統合です。製造業のお客様の生産系・サプライチェーンマネジメント系システムで、この要望がよく寄せられます。私どもは日本のNSSOL本社や、東南アジア各国のNSSOL現地法人などと連携しながら、グローバルなITの全体最適化をご支援しています。

このようなことからグローバル経営を加速する際、ITがこれまで以上に重要になったことを改めて感じます。

——三宅 今のローソンでは、日本でも中国でも、ITがなければ仕事できません。コンビニのコア業務は、試行錯誤の繰り返しと言えます。利益を上げるビジネス施策を仮説として作り、それを実行した結果を分析して、施策を続けるかどうかを決めるというサイクルを毎日のように行います。例えば、ある商品が予期したほど売れなかったときは、需要がなかったケースもありますが、そもそも加盟店の方々が商品を発注していなかったケースもあり得ます。実際はそのどちらなのかが、ITを活用すれば、数字ですぐ示せます。数字は国境を越えた共通言語です。日本であろうと中国であろうと、グローバルに役立ちます。

中国市場には欧米企業も多く進出しており、中国企業だけでなく、あたかも世界全体と戦っているような状況です。そこではITのような武器がないと勝負になりません。ローソンチェーンの業務システムには今、試行錯誤のデータがどんどんたまっていきます。これは本当に我々のノウハウであり、武器です。

——東條 世界全体と戦うには、業務システムを安定稼働させるとともに、必要に応じて自由に拡張できるようにすることも重要です。サーバーや基本ソフトといったIT基盤と呼ばれる部分は、最新技術を活用して堅牢かつ、フレキシブルに構築する。さらにそのIT基盤上で、各企業が独自ノウハウを具現化する業務システムを稼働させ、業務の進化に合わせて業務システムを迅速に拡張・高度化していくのが理想です。

技術的にも高度なので、海外進出したばかりの企業には投資などの負担が重すぎます。そこで私どもは、クラウドサービスのように複数の企業が独立性を保ちつつ安全にITを利用できる環境を海外展開していき、海外進出企業の負担を軽減していきたいと考えています。

グローバル経営では大手企業ほど注意すべき点がある バックオフィス業務を支援するなどの体制も必要

——東條 海外事業を展開してこられた経験から、グローバル経営の加速に際して、日本企業が注意すべき点についてもご指摘をいただけますか？

——三宅 多くの方に気を付けるべき点として私が伝えているのは、海外進出に際して「弱者の戦略」を採用する必要があることです。例えばローソンは、日本では大手のコンビニ事業者ですので基本的に「強者の戦略」を採っていますが、海外では日本に比べて事業規模も小さく、現地での知名度もありません。日本とは全く反対の戦略が必要になります。

しかし、日本で大手である企業ほど、海外で「弱者の戦略」を採用するのは簡単ではありません。現地法人の経営者が「弱者の戦略を採用したい」と日本本社に伝えると、強者である日

本本社の役員は「そんな弱気でどうする」と叱咤するでしょう。これは仕方ないところもありますが、海外事業を成功させるために乗り越えるべき大きなハードルの一つです。

また、日本企業は短期間で海外事業のマネージャークラスの人員を転勤させます。海外勤務自体は長い人がいても、中国や欧米など複数の海外現地法人を転々としているのです。私の経験では、海外現地法人に赴任して2年間は、ほとんど成果を出すことができません。3年で転勤すると、成果を出せるのが1年間だけになってしまいます。日本企業はもう少し長い期間、人材を固定すべきです。

また、海外進出は、外国で会社を立ち上げる仕事ですが、日本で新会社を設立したり、新規事業を立ち上げたりしたことがない人材を海外へ送り込むケースが目立ちます。やむを得ないときもありますが、全くのゼロから会社を設立させるのは労力がかかりすぎます。現場に強い人材を海外市場の開拓に送り込む場合、せめてバックオフィス業務については日本から支援する体制が必要です。

——東條 同感です。当社はそうした業務支援についても対応できるサービスを提供していきたいと思っています。本日はどうもありがとうございました。



東條 晃己 (とうじょう・あきみ)

1989年、新日本製鐵(当時)入社。新規事業部門のE事業本部にて企画調整・経理業務を経験。1995年から製造業界向けのコンサルティング、営業に従事。2009年、新日鉄ソリューションズ(当時) ITインフラソリューション事業本部にて新規データセンターの立ち上げに携わる。2012年7月、新日鉄住金軟件(上海)有限公司 董事総経理に就任。