

# 見えてきた、グローバルERPの現実解

～すべての面で平均点以上を取れる「現在主流」のシステム構成～

海外拠点向けのグローバルERP（統合基幹業務）システムを構築する際、日本と海外でどのようなシステム構成にするべきかは難題の一つだった。しかし、過去の失敗経験を生かし、あらゆる面で平均点以上を取れる「現実解」が見えてきた。日本企業のグローバルERP構築において、ここ2、3年で「主流」のソリューションとなってきている。



## 山崎 貴行

新日鉄住金ソリューションズ株式会社  
産業・流通ソリューション事業本部  
産業ソリューション事業部  
ソリューションシステムエンジニアリング  
第一部長

### 試行錯誤の末に生まれた「現実解」 バランス型のシステム構成とは？

海外拠点で利用する基幹業務システムを構築する際には、構築・運用コスト、導入期間、データ連携、標準化、ITガバナンス、変化への対応力、現地IT要員といった多様な要素のバランスを取り、企業にとって最も投資効果の大きいシステム構成を考えなければならない。これまでにグローバルERPシステムの構成が変遷してきた過去を振り返ると、上記の諸要素のバランスをどう取るべきなのか、企業が手探りで歩んできたことが分かる。

しかし、こうした試行錯誤から得た教訓を生かし、現時点で最もバランスの良いグローバルERPシステムの構成が見えてきた。百点満点の解ではないのだが、諸要素のすべてにおいて平均

点以上を取れる現実解であり、現在主流のシステム構成になっている。

この「現在主流の現実解」について述べる前に、グローバルERPシステムの変遷について簡単に振り返っておきたい。この流れをつかんでおけば、新しいグローバルERPシステムのメリットを理解しやすくなるはずだ。

なお、ここではOracle E-Business Suite (EBS) やSAPなどマルチサイトに対応した大規模組織向けのERPシステムを「Big ERP」、海外拠点で利用するような中規模なERPシステムを「Mid ERP」と呼ぶことにする。

10年前、日本の大手企業がERPシステムを続々と導入し、海外拠点にも展開していこうとしていた頃、多くの企業は「本社集中型」で進めたいと考えていた。日本の本社に導入したBig ERP

を、海外拠点にも導入する方法である（「本社集中型」に関する詳細は本号対談記事を参照）。

ただし、Big ERPを海外拠点に導入しようとする、ERPソフト自体のライセンス料が高く、本社側に必要な開発・運用リソースも大きくなる。導入期間も長くなりやすい。連結売上高が数千億円台でIT予算が大きい企業なら本社集中型のERPシステムを構築するだけの体力があるが、企業規模がそれより小さくなるにつれて、本社集中型の採用は体力的にきつくなる。

そこで、コストとリソースの面で本社集中型を断念した企業の多くは「現地主導型」システムの採用へと流れていった。ERPシステムの選択と構築の主導権をそれぞれの海外拠点に与え、地域や事業規模に合ったMid ERPがそれよりもさらに小規模な業務パッケージを導入する方法だ。迅速かつ低コストで構築できるため、5、6年前から現地主導型を選ぶ企業が増えた。

しかし、現地主導型には大きな課題がある。本社からのITガバナンスが利かず、現地任せになることが多いため、導入するERPシステムがバラバラになる。その結果、業務プロセスや経営データの項目・粒度・鮮度がまちまちになりやすいのだ。現地主導型を志向する企業は一時期増えたが、実際に導入し

た企業の多くは「失敗した」と感じているのではないだろうか。

これに対し、ここ2、3年で、本社集中型と現地主導型の「いいところ取り」をして、「もっとシンプルにできないか」という考えが出てきた。それを実現したのが「本社現地協働型」である。冒頭で述べた「現在主流の現実解」とは、まさにこの本社現地協働型を指す。

本社現地協働型は、本社に従来通りBig ERPがあり、海外拠点にはMid ERPを導入する。ここまでは現地主導型と同様だが、本社現地協働型ではITガバナンスを利かせ、海外拠点のMid ERPを統一する（図1）。本社は、構築作業そのものには関与しないが、標準化については現地と一緒に検討する。

本社集中型より導入コストを抑えつつ、導入期間を短縮し、現地主導型よりも格段に高いITガバナンスを利かせることが可能だ。三つの導入パターンを比較した図2が示すように、「導入コスト」「運用・保守サポート」「データ連携」「変化への対応」といった点で、本社現地協働型はすべてにおいて平均点以上を取れる。

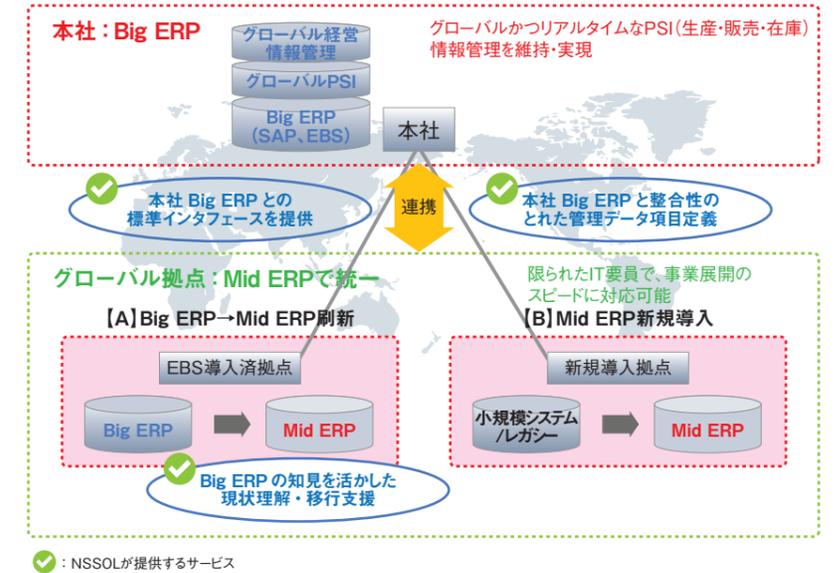
現地主導型で失敗した企業や本社集中型に体力的な難しさを抱えている企業など、幅広い企業がこの型への移行を進めている。ここ2、3年で連結売上高が数千億円台の前半か数百億円台後半の企業の多くは本社現地協働型を志向しており、まぎれもなく現在の「主流の型」といえる。

### 「Can Be」アプローチと組み合わせ 海外拠点のレベルに合った展開が可能

本社現地協働型のERPシステムは、海外拠点の経営管理や業務、システム運用のレベルに合わせた展開をしやすい点でも優れている。

本社集中型の場合、本社で実践しているのと同じ経営管理やスピードを、

■図1 「本社現地協働型」のグローバルERPシステムの構成



■図2 グローバルERPの導入パターンとメリット・デメリット

	1. 本社集中型	2. 本社現地協働型 (標準ERP型)	3. 現地主導型
適する拠点像	・事業 / 拠点に共通性が高い ・業務プロセスが成熟し安定的	・拠点間の共通性が高い ・業務プロセスに成熟 / 未成熟が混在	・事業に個別性が強い ・拠点間の情報連携が少ない
導入コスト	△ 初期投資が大きい 機能充実でアドオン抑制 ライセンス価格が高い 拠点数によるスケールメリットを得られる	○ 初期投資は大きめ (小型製品の採用で初期投資を抑制可能) ・ライセンス価格が高い ・拠点数によるスケールメリットを得られる	◎ 初期投資が小さい ・拠点 / 事業に最適な製品選択でアドオン抑制 ・拠点数によるスケールメリットなし
運用・保守サポート	○ 技術標準化で運用人員を集約可能 機能改修を集約できる	○ 技術標準化で運用人員を集約可能 IT担当者の離職リスクに強い 機能改修を集約化できる ・現地窓口の設置	△ 技術の多様化で運用人員の必要数が増大 ・IT担当者の離職リスクに弱い ・機能改修がそれぞれのシステムに必要
データ連携 (粒度・鮮度)	◎ リアルタイム情報連携 ・データの意味を統一しやすい	○ 鮮度高 ・粒度を管理可能	○ 横串を通したシステム整備でリアルタイム連携 ・データの意味の統一は容易ではない
変化への対応	ビジネス面 (標準化)	◎ システム機能で半強制的に標準化	○ 標準化が実現
	IT面	△ 導入後のカスタマイズが高価になりやすい (一般的なBig ERPの特徴) ・中小事業 / 拠点のニーズが軽視されがち	◎ 本社ガバナンスを維持しつつ、ローカライズ対応可能

ERPシステムを通して海外拠点にも求めていくことになる。これは理想的なやり方ではあるが、きちんと実行できる企業がある一方で、海外拠点 (特にアジアなどの発展途上国) の経営管理や業務、システム運用が本社のレベルに追いつかない場合もある。実際のところ、前者の企業は一部であり、後者が大半を占めるのではないだろうか。

例えば製造業では、原材料を仕入れてから最終製品をつくるまでにいろいろ

な工程があり、本社 (日本) では工程ごとに原価や生産性を把握して改善に努めている。

それに対して海外拠点では、従業員の習熟度や物量の違いなどから、本社と同じ生産管理手法とシステムを導入しても、本社と同様の原価低減や生産性向上を期待できないのが実情だ。

そのため、日本の工場では10の工程に分けてきめ細かく管理していたとしても、海外の工場では三つぐらいの粗

い工程に集約して管理するのが実情だったりする。

こうした本社と海外拠点の間にレベル差のあるお客様に向けて、NSSOLは本社現地協働型のERPシステムと「Can Be」アプローチを提案している。

海外拠点が最終的に目指すべき姿(To Be)は、経営・業務・システム運用について、本社と同等か、そうではないとしても近いレベルを実現することだろう。しかし、現状(As Is)とのギャップが大きければ、最初からTo Beを目指すのは難しい。

ならば、As IsとTo Beの中間に、海

外拠点ごとのレベルや地域特性を踏まえた実現可能な「Can Be」モデルを設定し、まずはそこを目指す。そして、Can Beモデルを実現したら、次はいよいよTo Beモデルに向かうロードマップをつくる。このようなアプローチが最も現実的といえる。

このCan Beアプローチに最も適したERPシステムの構成は本社現地協働型である。本社のハイレベルなBig ERPとは別に、海外拠点の全体的なレベルに合わせた共通のMid ERPを選定し、本社のITガバナンスを利かせながらも現地の事情に合わせた経営・業務・シ

ステム運用のレベルを設定できるからだ。将来のTo Beモデルを描いたうえでCan Beモデルを定義するので、Can Beの実現後の道筋も見えている。

グローバルERPシステムを段階的にレベルアップしていくなら、Can Beアプローチと本社現地協働型ERPシステムの組み合わせが最も良いだろう。

**本社と海外拠点の連携が非常に重要  
グローバルサポートの活用**

本社現地協働型は非常にバランスの良い構築パターンだが、本社集中型や現地主導型に比べ、本社と海外拠点の間で、しっかりとした連携を取ることが必要になる。とりわけグローバルERPシステムの導入作業では、システムインテグレーターが両者の間に入り、現地の文化・事情を踏まえながら現地の言葉で本社側の意向を伝えていかないと、海外拠点側で反発が起こりやすい。

このリスクを避けるには、システムインテグレーターにも図3のようなグローバルサポート体制が求められる。お客様の本社と海外拠点のそれぞれに合わせてシステムインテグレーターも構築・サポート体制を整え、4者間で日本語/英語/現地語を使い分けながら緊密なコミュニケーションを取れるようにするためである。

この形のグローバルサポートが有効に機能することは、数々の事例によって実証済みだ(本号対談記事の島津製作所様の事例を参照)。

ここまで三つの構築パターンについて説明してきたが、それぞれにメリット・デメリットがあり、一概に「これが良い」と言えるものではない。当社はお客様の要望・実情に合わせ、最適な構築パターンを提案したいと考えている。その際、お客様の選択や実際の構築に関して当社が支援できることを最後に述べておきたい。

まず、前述したグローバルサポートについて、当社はそれを提供できる数少ないシステムインテグレーターの一つである。アジア諸国、米国、英国の6カ国11都市に拠点をもち、日本人社員と現地採用スタッフの両方をそろえ、ERPを導入できる体制がある。プロジェクトの成否に直接関わるため、グローバルサポートには力を入れている。

次に、お客様が最適なERPパッケージソフトを選べるよう、取り扱い製品を拡充している(図4)。青色の製品はNSSOLで、黄色の製品はNSSOLグループで取り扱っている。

図4の右上に位置するOracle EBSはBig ERP向け、これらより少しミッドレンジ寄りのMicrosoft Dynamics AX/365やIFS Applicationsは主としてMid ERP向けの候補となる。生産管理や原価管理に強いmcfameの組み合わせも可能だ。

本社現地協働型のERP製品としては一般的にマルチサイト(複数拠点)管理に対応した右側の製品が向いているが、シングルサイト向け製品のニーズもある。そうした拠点にはInfor SyteLineやMicrosoft Dynamics NAVなど、手頃な価格帯の製品をそろえている。中国の拠点向けには、用友や金蝶といった非常に安価な製品も選択可能だ。

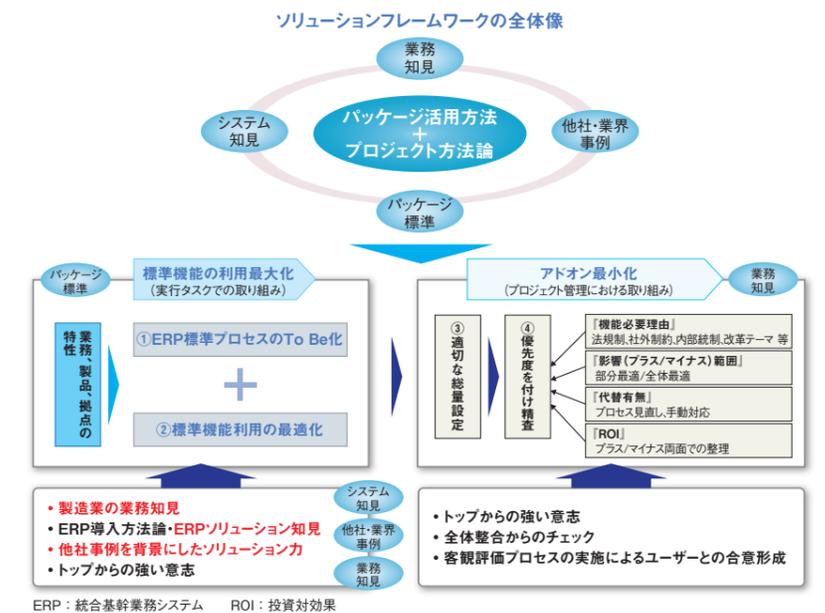
NSSOLとNSSOLグループがシステムインテグレーターの中でトップクラスの製品ラインアップを提示できるのは、当社がベンダーフリーの中立的な立場であるからこそである。

**PLMやMESのノウハウを蓄積  
最短距離でTo Beを目指す**

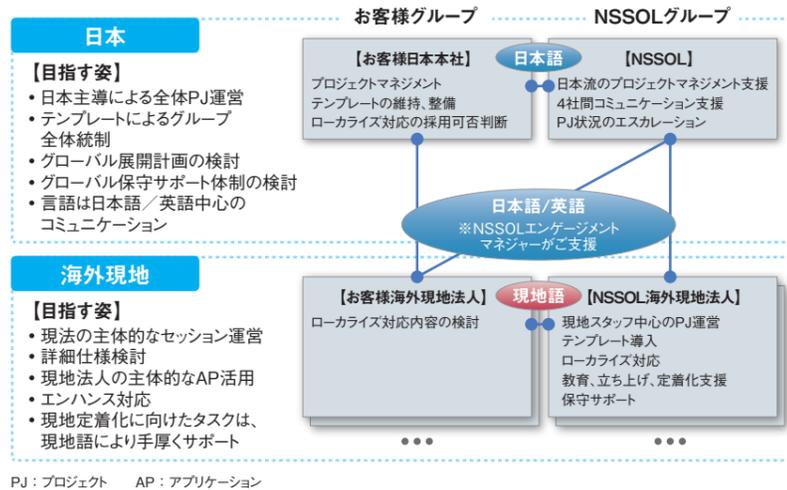
ERPの導入だけでなく、上流(設計)、下流(製造実行)も含めたシステムを当社1社で構築できることもお客様に提供できる価値の一つである。

例えば製造業なら、製造現場での「カ

■図5 NSSOLソリューションフレームワークの効果



■図3 日本・海外で連携するNSSOLのグローバルサポート



■図4 グローバルERP製品の位置付け

