

海外拠点の基幹システム統一のために —複数拠点へのシステム一括導入のポイント—

グローバルに事業を展開する日本企業で、海外システムの統一化・標準化の動きが加速している。しかし国ごとに特殊な事情もあるために統合がなかなか進まないケースも多い。本稿では、海外拠点システム統合プロジェクトの最初のステップとなる標準化に向けた留意点と、プロジェクトを成功させるためのポイントについて解説する。

海外拠点システムの現状

数年前から、内部統制やIFRS（国際財務報告基準）対応など、日本本社主導による海外現地法人に対するガバナンスを強化するため、海外拠点経営の“見える化”を図る企業が一気に増加した。しかし、中国を中心にアジア展開が急速に進んだ2000年代から、海外拠点のシステムはその時、その場所、その体制での個別最適が優先されてきたことから、システムの仕様が国ごとに異なったものになっていることが多く、拠点経営の“見える化”に必要なシステムの統一は思うように進んでいない。

2011年の東日本大震災やタイの洪水は、このような状況を改善する必要性をあらためて示した。部品の供給が途絶えたときのグローバルサプライチェーン全体の影響を動的に捉えろといった高度なシステム活用を求める企業が増えて、バラバラだったシステムの統合が待ったなしの状況になってきている。

標準化に向けた留意点

では、各国の拠点経営の“見える化”を進めるためにはどうすればよいのだろうか。野

村総合研究所（NRI）では、システムの「標準化」「連携」「活用」を順次進めることが鍵になると考えている。ここではシステム統合のベースとなる3つの標準化に向けた留意点を述べる。

①コード体系の標準化

品目コード、勘定コードなどの主要コードから標準化対象を決めてルール化する。運用段階の採番・承認プロセスでは、本社または地域統括拠点が一元的に管理する仕組みが必要となる。

②業務プロセスの標準化

ベストプラクティスに基づいた業務プロセスの標準化は、有効である場合とそうでない場合がある。日本の高度な生産プロセスをそのまま現地に適用しようとシステムの仕組みを標準化しても、実際問題として現地社員がついていけずに運用が回らないというケースは珍しくない。現地の状況を踏まえた個別対応が必要で、単に標準化を進めるだけでうまくいくわけではない。

③アウトプットの標準化

アウトプットの標準化とは、各国拠点から本社への月次・年次報告のデータや帳票を、日本での経営管理基準に合わせた方式に統一

野村総合研究所
中国・アジアシステム事業本部
アジア事業開発部
主任システムコンサルタント
大野雄太（おおのゆうた）
専門はグローバル業務システムの導入
およびコンサルティング



することなどである。現地側、本社側双方の作業負担を軽減するというメリットはあるが、コード体系の標準化と密接な関係があり、全体方針をあらかじめ決めておく必要がある。

これらの標準化を進める上では、どの部分をグループ全体で標準化し、どの部分を現地の裁量とするのかという仕分けが重要となる。これは会社の経営方針に関わることであり、最初に「あるべき姿」を本社方針として明確に示すことが必要である。「あるべき姿」は、一般的な表現ではなく、それぞれの企業の文化に根ざした言葉を用いて明確に表現されたものでなければならない。

システム統合プロジェクトのキーポイント

標準化にとどまらずシステム統合プロジェクトを推進する上でのキーポイントとなる「あるべき姿の周知徹底」と「決定者の明確化」についても述べておきたい。

海外拠点はただでさえ少ない人数で顧客や本社からの要求に 대응しており、ITの専任者を置いているケースは少ない。総務担当者や現地責任者がITの責任者を兼務しているのが実情である。そのため、システム統合プロジェクトには本社情報システム部や海外事業部、地域統括拠点などから支援メンバーを出し、「あるべき姿」を全社方針として内外のキーパーソンに伝え続ける必要がある。課題が生じた際には「あるべき姿」に立ち返って解決方法を適切に判断するという強力なリ

ダーシップも求められる。

同時に、判断する人、決める人は誰なのかについて全社で意思統一しておくことも肝要である。システム統合プロジェクトでは、仕様を決定する段階で、「現地要件なのだから現地責任者が判断すべきだ」とか「会計要件は本社の会計担当者の承認が必要だ」というような、現地拠点と本社の権限の奪い合いのような状況に陥りやすい。そのため、判断し決めるのは誰かをあらかじめ明確にしておくことが必要である。

NRIが提供する支援サービス

ここまで解説してきたシステム統合プロジェクトは、もちろん企業が主体的に取り組むものであるが、野村総合研究所（NRI）は企業が円滑に取り組みを推進できるよう支援サービスを提供している。NRIのアジア各国の拠点にはそれぞれの国の言語に通じたコンサルタントが配置され、日本の本社と連携して顧客のプロジェクトをコミュニケーション面から支援している。コンサルタントは拠点の要望を細かいニュアンスも含めて理解し、日本本社に適宜、情報をフィードバックしながら顧客を支援する。

標準化を果たした後はシステムの「連携」と「活用」という高度なステップへと進んでいく。これについては稿を改めて解説することにしたい。 ■