

2層ERPで実現する統合マネジメント

— 本社・海外拠点でのERPの使い分け —



野村総合研究所 サービス・産業ソリューション第一事業本部
ERP事業部 グループマネージャー

えびはら たらう
海老原 太郎

専門は基幹システムの導入・運用に関するコンサルティング

アジア各国の拠点では、本社と同じ大規模ERP（基幹業務システム）の導入は簡単ではない。現実的な方法は、アジア拠点のサイトレベルでは本社と異なる規模のERPを導入しつつ、基幹業務の統合を図ることである。本稿では、このような2層ERP戦略のメリットや有効性について解説する。

海外拠点へのERP導入

円安にもかかわらず、アジアをはじめとする新興国を中心に、日本企業の海外進出は引き続き高い水準を維持している。進出先も、従来の中国一辺倒から、タイ、インドネシア、ベトナムなどASEAN（東南アジア諸国連合）各国へと拡大しており、ASEAN全域でのサプライチェーンを構築する動きも進んでいる。ASEANがさらなる貿易・投資の自由化を目指して進めている東アジア地域包括的経済連携（略称RCEP。日本、中国、韓国、インド、オーストラリア、ニュージーランドの6カ国がASEANと締結した5つのFTAを束ねる広域的な経済連携構想）も、こうした動きを後押しするものとなっている。

その一方、こうしたグローバルな海外進出や企業間連携の拡大は、企業全体での経営管理の複雑化をもたらしている。そのためどの企業にとっても、グローバルな経営状況の変化をいち早く察知して的確に対応するために、海外拠点の経営状況の可視化が重要な課題となっている。

このような背景の下で、日本企業のアジア進出が活発化した2000年代以降、海外拠点にもERPパッケージを導入して経営状況を的確に把握しようという動きが顕著になっている。特に、日本本社においてSAP社やOracle社などの大規模ERPパッケージを導入している企業では、海外拠点にも同じERPを導入して、オペレーションの標準化や、経営データ収集の効率化を図ろうと考えているところが多い。しかしこの方法は、欧米の拠点に対しては有効であっても、特にアジア地域の新興国に対して行うには以下のような問題がある。

①コストが過大

新興国の拠点におけるIT予算は限られており、大規模ERPを導入するだけの予算がない。また、国によっては事業撤退のリスクもあるため、大きな投資を行いにくい。

②仕様とニーズがマッチしない

大規模ERPは新興国の拠点向けには機能が過大である一方、その国に特有の業務要件には対応できないなど、仕様とニーズにミスマッチがある。

表1 本社レベルのERPとサイトレベルのERPの違い

	本社レベル	サイトレベル
ERP	大規模ERP SAP、Oracleなど	中規模ERP Microsoft Dynamics ERP、Infor Syteline、 QAD、クラウド型ERPなど
コスト	高い（数億円～）	低い（数百万～数千万円）
導入期間	長い（1年～）	短い（数カ月）
機能	基幹業務全般をカバー 詳細レベルまで細かい業務対応が可能 管理会計に強み	基幹業務全般をカバー 業務対応レベルは比較的低い
パラメーター数	10,000～20,000	500～1,000
導入体制	体制規模は大きくなりがち （コスト、期間も必要）	小規模体制で対応可能 （低コスト、短期間で導入が可能）
保守・運用体制	一定の体制維持が必要	小規模体制で対応可能。クラウド型ERPの採用 による自社リソースに頼らない運用も容易

③導入期間が長い

海外拠点では、できるだけ早く業務を軌道に乗せることが求められるが、大規模ERPは導入に要する期間が長く、それがリスク要因となる。

④IT要員が少ない

海外拠点、特に新興国の拠点におけるIT支援体制は貧弱であることが多く、本社からの支援も限定的である。ITの専門家でない日本人の駐在員がプロジェクト管理を受け持つことも多く、大規模ERPの導入プロジェクト自体が難しい作業だといえる。

中規模ERPの導入が増えるアジア拠点

上記のような問題があることから、アジア地域などの新興国拠点では、本社で導入しているような大規模ERPではなく、Microsoft Dynamics ERPやInfor Syteline、QADなどの中規模ERPを採用することが多くなっている（表1参照）。

(1) 中規模ERPのメリット

中規模ERPのメリットは、上記の大規模ERPの問題点の裏返しである。

①コストが低い

大規模ERPは億単位の予算が必要なのに対し、数百万円程度から導入することが可能である。

②短期間で導入が可能

大規模ERPに比べて機能的にシンプルであり、数カ月程度で導入できることが多い。

③少規模体制での導入・運用が可能

少数のITコンサルタントの支援で導入できたり、小規模な体制で運用できたりするなど、導入や運用に大掛かりな体制を必要としない。

(2) 導入実績が増える中規模ERP

大規模ERPは、複雑な要件にも対応可能な半面、財務会計、販売管理、生産計画・管理から人事管理、不動産管理などに至るまで多数のモジュールごとにコンサルタントが必要となるため、体制は大きくなりがちであり、導入に多大なコストと期間を要する。こ

図1 ERPに求められる機能・要件の違い



れに対して中規模ERPは、機能的に基幹業務全般をカバーしている割にはパラメーターが少ないこともあり、1人のコンサルタントで対応できる範囲が広い。受発注から生産、会計など、基幹機能全般を1人のコンサルタントで対応することもでき、小規模な体制と低いコストで導入・運用が可能となる。こうした特性が、海外、特にアジアのような新興国の拠点で中規模ERPが選択される理由となっている。

近年は、海外に進出する日本企業に対して中規模ERPをクラウドサービスとして提供する動きもあり、より低コスト、短期間での導入が可能になってきている。野村総合研究所（NRI）でも、2001年から中規模ERPのQADを採用したクラウドサービスを企業の海外拠点向けに提供しており、130以上の拠点で導入していただいている。

2層ERP戦略によるグローバルガバナンス

図1に示すように、本社レベルのERPと、海外拠点およびサイトレベルのERPでは要件が異なるため、本社と拠点またはサイトで異なるERPを導入することはコストや導

入期間の観点でも有効な方法といえる。またそれだけにとどまらず、企業グループ全体のIT投資の最適化やグローバルガバナンスの強化といった点でも大きなメリットがある。

このため欧米の製造業においては、早くは1990年代から、導入対象や必要とされる機能の違いなどにより、本社レベルとサイトレベルで異なるERPを導入する2層ERP戦略が採用されている（図2参照）。

本社レベルとサイトレベルでERPを使い分けることには、すでに挙げたメリットのほか、企業全体という観点からも以下のようなメリットがある。

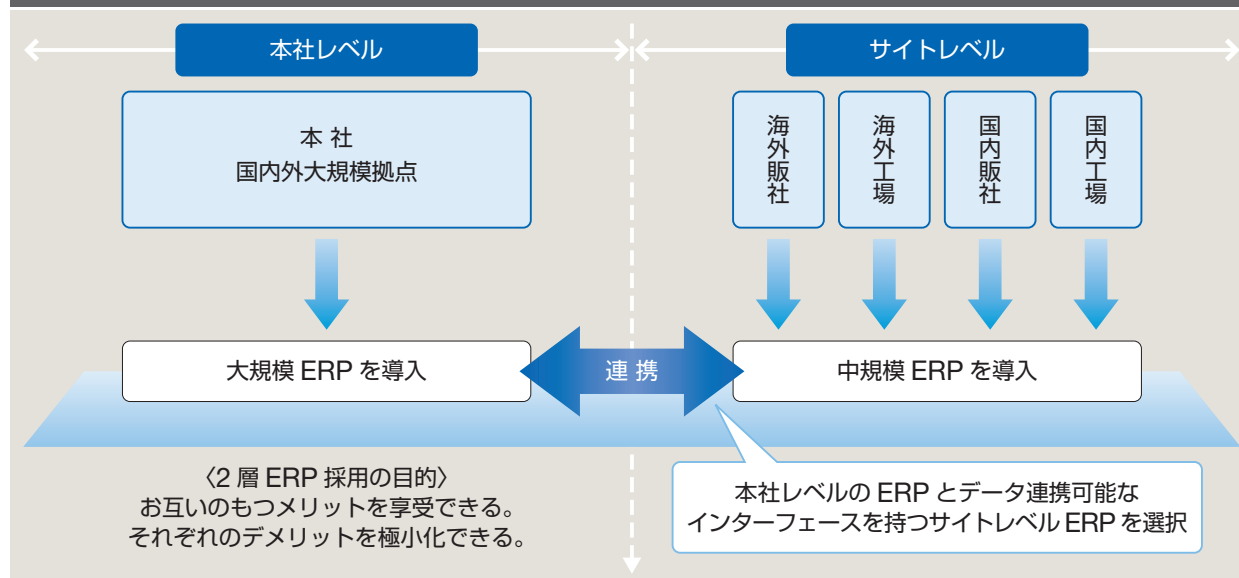
①それぞれのERPのメリットを享受できる

ERPに求めるものとしては、本社レベルが経営管理機能であるのに対し、サイトレベルではオペレーションの効率化につながる機能であることが多い。そのため、本社レベルとサイトレベルでERPを使い分けることは無駄のない合理的なERPの使い方ということになる。

②独自要件にも柔軟に対応できる（海外拠点側の視点）

本社レベルのERPを海外拠点に展開することは、全社共通のガバナンスが可能になるというメリットがあるが、拠点側からすると

図2 2層ERPの戦略イメージ



独自要件への柔軟な対応が困難になり、業務効率を低下させるというデメリットがある。2層ERPを採用すれば、このような海外拠点側のリスクを回避することができる。

③グループ経営情報の可視化が可能になる (本社側の視点)

海外拠点が、本社レベルのERPとデータ連携機能を持つERPを採用することにより、同一のERPを全社に展開したときと同じように、グループ経営情報を迅速に把握できるようになる。

④企業全体でIT投資を最適化できる

企業規模や必要とされる機能に合ったERPを海外拠点に導入することは、過剰な投資を避け、企業全体でIT投資の最適化を図ることにつながる。

このように、2層ERPは本社側と海外拠点側双方にメリットをもたらす方法であり、日本企業の海外進出の拡大に伴ってグローバルガバナンスが強化されていくなかで、採用する企業が増えていくものと考えられる。

国内子会社にも適用が可能な 2層ERP

ここまで、本社と海外拠点という構図で論じてきたが、2層ERPは海外拠点を国内の中小規模の製造・販売子会社に置き換えてもそのまま通用する考え方である。

販売・製造機能の海外展開が進んでいけば、グローバルな視点から国内子会社も海外拠点と同列に語られるようになる。海外拠点において中規模ERPの導入を進めてきた企業の中には、その経験やノウハウを生かして国内の子会社などにも同様に展開しようという動きが出てきている。国内外における基幹システムのクラウド化の進展も、この動きを加速させる要素となるだろう。

企業の海外展開が加速するにつれ、海外拠点や国内子会社を含めた企業全体の統合マネジメントのニーズがますます強まっていくことは確実である。2層ERPはそれに応えるための有効で合理的な選択肢である。 ■