

# ITソリューション IT フロントティア

IT Solutions Frontier

2015

Vol.32 No.03

(通巻375号)

03

特集

## 中国・アジアから広がる グローバルITの潮流

野村総合研究所

Nomura Research Institute



NRI 50th  
Anniversary

変える意志、変わらぬ信念。

Adobe Readerのメニューバーで「表示(V)→ページ表示(P)」にある「見開きページ(U)」と「見開きページモードで表紙をレイアウト(V)」の2か所にチェックすると紙面のイメージでご覧いただけます。また、両面プリンターをご使用の場合、印刷時に「ページの拡大/縮小(S)」で「小冊子の印刷」を選択すると紙面に近い状態を再現できます。

視点 日本からアジアを見る時代の終わり

04

東山 茂樹

特集

## 中国・アジアから広がる グローバルITの潮流

地域ITガバナンス実現のための体制整備 ..... 06

— 事業推進と本社ガバナンスを両立させるために —

小竹 敏

急速にアジア進出を拡大してきた企業では、国や拠点ごとに整備されてきたIT基盤の共通化が課題となっているところが少なくない。本稿では、各国事業会社、地域統括拠点、日本本社のそれぞれの機能を有機的に連動させた地域ITガバナンスの推進と、そのための体制整備のあり方について考察する。

急成長する中国便利店の課題 ..... 08

— 求められる業務・システムの見直し —

伊達 一郎

中国では、日本のコンビニやミニスーパーのような店舗形態を便利店と呼ぶ。経済成長の鈍化により百貨店などの大型店が軒並み売上高を前年比割れとするなか、生活密着型の便利店は店舗数を急速に増やしている。しかしその陰では、業務とシステムに解決すべき課題も多く、見直しが急がれている。

2層ERPで実現する統合マネジメント ..... 12

— 本社・海外拠点でのERPの使い分け —

海老原 太郎

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。

## 温故知新

22

## NRIの挑戦(ナビゲーション×ソリューション編)(上)

— 乾坤一擲と2つの委員会 —

楠 真

## グローバルシステム統制のあり方 ..... 16

— プロセスオーナー制度適用のポイント —

宮田 友朗

近年、グローバル展開する日系企業の海外拠点システムについて、内部統制で導入されるプロセスオーナー制度を適用して統制を図るケースが見られる。本稿では、日系企業の海外拠点システム導入の歴史を概説し、継続的なシステム統制のための、プロセスオーナー制度適用のポイントについて述べる。

## 海外進出企業へのITサポート ..... 20

— グローバル共通化に必要なリソースの最適配置 —

堀田 耕治

アジアに進出する日系企業へのITサポートは日系ITベンダーによるものから始まったが、進出先がアジア全域に広がり、企業が次第に現地化を指向するようになると、ITベンダーも日系というだけでは選ばれない。本稿では、アジア進出企業のニーズに応えるITリソースの最適配置について考察する。

# 日本からアジアを見る 時代の終わり



野村総合研究所  
執行役員  
中国・アジアシステム事業本部長  
ひがしやま しげき  
東山 茂樹

筆者がアジア事業に携わって15年になる。この間、香港とシンガポールでの駐在期間を含めて、アジア各地で活躍されている日本企業の方々からITサービスに関するご相談をたびたび頂いているが、最近その内容が変わってきている。これは、2000年代初頭からの日本企業の中国進出ブームが一段落し、近年、東南アジアを目指す動きが加速していることに関係している。

製造業、とりわけ自動車に代表される加工組み立て系産業では、従来からタイを中心としてアジア展開を進めてきたが、今ではインドネシアやフィリピンにも拠点を置く企業が増えてきた。最近では、タイに加えてLMC（ラオス、ミャンマー、カンボジア）の1国を加えた“T+1”に製造機能を置く企業も増えている。これには、タイにおける製造コストの上昇や、洪水問題もリスク要因となっていることが理由として挙げられるが、インドネシアやフィリピンに、中産階級の台頭によって大きな市場が生まれつつあることも大きい。

2000年代、中国の変化を表すキーワードに「世界の工場から世界の市場へ」というものがあつた。2015年末にはASEAN経済共同体（AEC）が発足することになっており、ベトナムやミャンマーなども含めて東南アジア

が「世界の市場」となっていくのは間違いないだろう。

東南アジアは、民族や制度、労働習慣、中産階級の成長度合いはさまざまで、モザイクとってよい多様性があり、単一の市場戦略では対応できない。インドについていえば、アジアよりもヨーロッパに近い特別な市場である。

そうなってくると、アジアにおける経営やITの戦略を日本ですべて立案するのは無理である。実際、日本からアジアを見て経営やITの戦略を立てるのではなく、アジアの現地に視座を移し、そこから戦略を考えようという流れが強まっている。

例えば、日本のある金融機関は、日本の本社が担っていたアジアIT戦略の立案機能をシンガポールの地域統括拠点に移している。本社機能の一部をシンガポールに移す企業も増えており、日本本社の役員クラスが、アジア戦略の指揮を執るために1年の多くをシンガポールの地域統括拠点で過ごすという企業も増えつつある。こうした動きに伴い、地域統括拠点のIT部門が現地で果たす役割もこれまで以上に重要になる。実際、IT部門の人員を増やしたり、アジア各国の経験ある現地スタッフを招集したりしている企業がある。

また近年は、これまで日本からの視点でひとくくりにされていた、中国本土でのオペレーションとインドを含む東南アジアでのオペレーションが、徐々に個別に統制されるようになってきている。アジア内で違いがはっきりしてきたことで、異なったオペレーション統制が必要になったということであろう。

こうして、中国のことは中国で（または日本から）、インドを含む東南アジアはシンガポール（またはタイ）から統制するという図式が出来上がりつつある。

従来、海外拠点におけるアプリケーションやIT基盤の整備については、日本本社の「IT企画部」や「海外システム課」といった名前の組織で基本方針が議論・決定されてきた。そして現地では、その方針に基づいてベンダーの選定やハードウェア・ソフトウェアの調達が行われていた。現在も、投資に関わる計画の枠組みは日本本社で決められることに変わりはないが、その枠組みの中でも、現地の裁量範囲がどんどん拡大している。

アプリケーションでは、グローバルなアプリケーションを、「グローバル」「リージョン（地域）」「各拠点」の3つのレイヤーに分け、日本本社はグローバルレイヤーにだけ関わり、リージョン以下のレイヤーを現地側に一任する企業が増えつつある。IT基盤でも同様の傾向が強まっており、これには、多様なクラウドサービスの選択の必要、セキュリティ問題の複雑化などが背景にある。

これに伴ってアプリケーション開発の手法にも変化が見られる。国によって異なる税制や商慣習にできる限り短期間、低コストで対

応するためのパッケージ導入は従来から行われているが（日本本社ではさまざまな理由で新規開発が多く、パッケージであってもいろいろ作り込まれている）、日本本社で決定されたパッケージをそのまま現地に適用するのではなく、日本本社のパッケージとインターフェースなどの整合性を吟味した上で、現地が使いやすい（現地できめ細かいサポートサービスが受けられる）、現地スタッフのITリテラシーにマッチしている、コスト的に現地マネジメントの負担にならない、といった条件を満たすパッケージを導入しようという企業が増えてきている。

これはパッケージの2層化であり、本社の要求である経営の可視化および迅速な連結会計と、現地における現実的なマネジメントの整合を図るものである。現地のクラウド事業者を活用したサーバー設置も選択肢に入るため、日本のIT部門の基盤担当者が現地に駐在するケースも増えると考えられる。

一般ユーザー向けのヘルプデスクなどのサービスもどんどん現地化されている。例えば、欧米企業だけでなく日本企業もフィリピンのBPOサービスを利用するケースが増えてきている。日本国外にいわゆるAMC（アプリケーションマネジメントセンター）を設置しようというのである。

このように、アジアの現地拠点は、日本の本社と連携を取りつつ、アプリケーション、IT基盤、オペレーションサービスなどさまざまな面で、自らIT戦略を策定し実行するという流れが定着してきた。日本からアジアを見る時代は、ITという側面でも終わりを告げようとしているのである。 ■

# 地域ITガバナンス実現のための体制整備

— 事業推進と本社ガバナンスを両立させるために —



NRIアジア・パシフィック  
社長

おたけ さとし  
小竹 敏

専門はITコンサルティング、業務システムの設計・開発、プロジェクト管理など

急速にアジア進出を拡大してきた企業では、国や拠点ごとに整備されてきたIT基盤の共通化が課題となっているところが多い。本稿では、各国事業会社、地域統括拠点、日本本社のそれぞれの機能を有機的に連動させた地域ITガバナンスの推進と、そのための体制整備のあり方について考察する。

## 強まるIT基盤共通化のニーズ

近年、日系企業の東南アジア進出が勢いを増している。各国へ進出する企業は事業の立ち上げを優先し、急いでIT基盤を整備しようとするため、IT基盤が国や拠点ごとにバラバラとなり、本社からのガバナンスが難しくなるケースが少なくない。

拠点の設立時に、本社の統制の下でIT基盤を共通化することは理想ではあるが、スモールスタートをする拠点の実情に合わせて必要最低限のIT投資で事業を立ち上げようという判断は決して間違っていない。拠点の立ち上げ時に、その拠点に必要以上の多額のIT投資をしても、費用対効果が悪くなるだけである。

しかし、ASEAN（東南アジア諸国連合）は2015年12月に経済共同体の発効を予定するなど経済統合を進めている。輸入関税が引き下げまたは撤廃されれば、従来は分断されていた各国市場の一体化が進む。また、一極集中によるリスクを避けるために、ASEAN域内に分散生産体制を構築すること

も容易となる。拠点ごと、国ごとだったオペレーションやサプライチェーンも点から面へと拡大するだろう。これらの理由から、企業にとって域内全体の経営情報の可視化やIT基盤の共通化を進めていく必要性は、今後ますます高まっていく。

## アジア拠点のITガバナンス

NRIでは、2009年より毎年、東南アジア各国に進出している日系企業を対象に、IT投資やIT運営の状況に関する実態調査を実施している。この調査結果から、アジアの拠点におけるIT運営の状況と、それがこの数年でどう変わってきているかを確認してみよう。

2011年の調査では、ASEAN域内ではIT整備の状況が国ごとに異なり、ITの標準化・集約化が大きな課題となっていた。本社はガバナンスや標準化などのIT運営方針を出すのが、必ずしも現地がやりたいと考えていることと一致しない。地域統括拠点が設置されていても、IT投資に関する決裁権限が委譲されていないため、現地にはIT運営上の課題が数多

表1 事業の伸展に応じた業務ニーズとIT運営

事業伸展段階	進出初期段階	国別段階	地域段階
業務ニーズ	現地事業の早期立ち上げ	現地事業の拡大	地域軸で横串に事業を拡大
ITガバナンスの主体	本社または事業本部の国際事業部門	各国事業会社主体だが本社が決裁権限	地域統括会社
要求されるITレベル	事業立ち上げに必要最低限のIT環境	現地事業の拡大を支援する個別最適なIT基盤	地域レベルでの事業連携を支援する地域共通IT基盤

く残されたままというのが実態だった。3年後の2014年の調査では次の特徴が見られた。

- ①回答があった全ての地域統括拠点にIT専門部署が設置されている。
- ②ITガバナンスに加え、IT基盤の構築・管理・オペレーションの支援を担当する統括拠点が増えている。
- ③本社のIT機能をASEAN域内に移した企業がある。
- ④新規IT投資の主な目的を業務標準化とする企業が多い。

業務標準化は変わらずの課題ではあるが、これを地域統括機能の強化によって改善しようという様子が見えてくる。

### 地域統括拠点の役割の重要性

海外進出の初期段階では、一般に「国際事業部」のような海外事業推進を担当する縦割りの部署が本社に設置される。海外事業が軌道に乗ると、地域軸で横串に事業を拡大していく体制が必要になり、事業軸と地域軸を掛け合わせたマトリックス組織として地域統括拠点が設置される。また、IT運営のテーマも、「事業立ち上げに必要最低限のIT基盤の構築」から、「IT基盤の標準化」や「地域レベルでのIT統合」へと変化していく。

さらに基幹業務システムの整備が必要な段

階に移っていくと、日本本社による統制が必要となってくる。しかしながら、日本本社の感覚が現地とずれているため、現地にとって本社との調整は非常に負荷が大きい。そのため現地では、本社に対して「できれば放っておいてほしい」ということになる。一方で本社側からすれば、現地にどこまで「勝手」を許せるかが問題である。そのため、現地事情に通じている地域統括拠点が本社と連携しながらアジア各国横断でITガバナンスを効かせていくことの重要性が高まっている。

### 目指すべき地域ITガバナンスの姿

企業が求められるIT運営のレベルは事業の伸展につれて変化していく。重要なのは、海外事業がどの伸展段階にあるのかを十分に把握し、各国の事業会社、地域統括拠点、日本本社という全体の中で適切にリソースを配置し、必要な地域ITガバナンスの体制を整備することである。(表1参照)

この数年で、地域統括機能の強化は急速に進んだ。地域統括拠点によるITガバナンスの推進には、現地事情に精通し、企画力・推進力に優れた人材を配置することが大きな課題である。権限委譲もさることながら、ガバナンスを担当する人材の育成や体制整備がポイントとなる。

# 急成長する中国便利店の課題

— 求められる業務・システムの見直し —



NRI北京 上海分公司  
副総経理

伊達 一郎

専門は中国・アジアにおける流通小売業のシステム企画・営業

中国では、日本のコンビニやミニスーパーのような店舗形態を便利店と呼ぶ。経済成長の鈍化により百貨店などの大型店が軒並み売上高を前年比割れとするなか、生活密着型の便利店は店舗数を急速に増やしている。しかしその陰では、業務とシステムに解決すべき課題も多く、見直しが急がれている。

## 中国の便利店事情

出張や旅行で中国を訪れた人であれば、中国の便利店を一度は利用したことがあるだろう。北京や上海では1990年代から便利店が

出現し、生活者に密着した商品とサービスは現地の人々に親しまれている。

しかし、中国の便利店は、品ぞろえやサービスレベル、システムの整備状況において、日本のコンビニやミニスーパーとは大きく違

表1 2013年中国主要便利店一覧

	企業名	地域	店舗ブランド	店舗数
上位10社	1 中国石化销售有限公司 (SINOPEC)	全国	易捷	23,300
	2 中国石油天然气股份有限公司 (CNPN)	全国	昆仑好客	14,000
	3 东莞市糖酒集团美宜佳便利店有限公司	広東省	美宜佳	5,580
	4 広東天福連鎖商業有限公司	広東省、湖南省	天福	2,300
	5 浙江供銷超市有限公司	浙江省	供銷便利、家連便利	2,123
	6 7-ELEVEN便利店	北京市、上海市、広州市、成都市、天津市、青島市	7-ELEVEN	1,925
	7 上海聯華快客便利有限公司	上海市、北京市、広州市、大連市、浙江省、江蘇省	快客	1,905
	8 広東上好便利店有限公司	広東省	上好	1,703
	9 農工商超市(集团)有限公司	上海市、浙江省、江蘇省	可的、好德	1,700
	10 浙江人本超市有限公司	浙江省	十足、之上	1,491
日系	15 上海滿福家便利有限公司	上海市、広州市、蘇州市、杭州市、成都市、深圳市	全家 (Family Mart)	1,064
	25 羅森(中国)投資有限公司	上海市、重慶市、北京市、大連市	LAWSON	389
	- 青島迷你島便利店有限公司	青島市	MINI STOP	51

※7-ELEVENの店舗数は傘下の地域各社の店舗の合計  
出所) 中国連鎖経営協会「2013年主要チェーン便利店TOP50」(2014年4月) および各社ホームページに基づき作成

い、中国に進出している日系のコンビニ4社とも違う。本稿ではそのような地場系の便利店に焦点を当てて論じる。

表1は、中国連鎖経営協会発表の資料などから、中国の主要な便利店を店舗数の多い順に一覧にしたものである。上位2社の店舗は、国営ガソリンスタンド併設型の小型店であり、売上高に占める物販の平均日販（1店舗の1日当たり平均売上高）も低い。この2社を除いても、千を超える店舗（日本の路面店に近い形態の店舗）を有する企業が13社あり、中国全土にある便利店は73,000店を超えている。

便利店の発展は沿岸大都市から始まり、徐々に内陸部へと伝播している。地方都市でも、経済の発展とともに若い人たちを中心にライフスタイルやし好が欧米化、都市化している。便利店もその変化に呼応しながら拡大、発展している。

昨今は都市部より地方での拡大が目覚ましい。地方都市の便利店は、親会社が流通複合企業や元国営企業であることが多い。また、地方の流通の利権を押さえている企業、トップが有力者である企業も多く、これらの企業が、資金力も背景にこの数年で一気に地方での店舗数を拡大させた。最近では、食品や飲料、日用雑貨のメーカーなどから、内陸地域の消費者への重要なチャンネルとしても注目されている。

なお、地場系便利店は都市部と内陸部では大きく違う。例えば、内陸部では冷たいものは体に良くないという伝統的な考え方から飲

経営指標	中国	日本
平均日販（人民元）	5,785	42,032
平均面積（m <sup>2</sup> ）	82	113
平均粗利率（%）	26.2	30.0
利益率（%）	1.1	1.5
1日当たり来客数	434	919
平均客単価（人民元）	15	46

※データは2012年のもの。日本のデータは日本における主要コンビニ5社の平均（1円=0.08元として計算）  
出所）中国連鎖経営協会・NRI上海「中国便利店発展報告」に基づき作成

料が常温で棚に並んでいたり、近所の農家から現金で仕入れた朝採れ卵などの商品を買っていたりする。都市部では、日系コンビニのように、弁当やおにぎり、調理パン、中国版おでんなどのファストフードの占める割合が増えつつある。また、健康志向もあって無糖飲料や100%果汁飲料などがよく売れる。

表2は、中国の便利店の経営指標を日本のコンビニの場合と比較したもので、金額は中国元に換算してある。利益率は日本の約73%だが日販は日本の13.8%と大きな差があり、利益金額に至っては日本の約10分の1である。単純には比較できないが、格差が大きいことは間違いない。これを裏返せば、中国の便利店にはまだまだ伸びる余地があるということである。

### 急拡大した便利店が抱える3つの問題

中国の多くの便利店が今、直面しているのは、安い労働力を活用した人海戦術で対応してきた、事業スタート時からの業務のやり方が、店舗数の拡大によって限界に来ているという問題である。内容はさまざまだが、店舗

数の急拡大を背景にして、主に下記の3つの問題を抱えている。

### (1) オペレーションプロセス

店舗数が一気に拡大したために人材が不足し、それがさまざまな弊害を生んでいる。ある便利店では、急速な店舗数拡大で新米店長が増加する一方で、不足するスーパーバイザー（店舗指導員）を急いで養成しようとした。しかしその結果、店舗への指導にばらつきが生じ、オペレーションプロセス全体の質が低下したことで、店舗オーナーから本部への不信感が強まってしまった。

スーパーバイザーの機能低下は、情報が末端まで行きわたらないといった事態も招いている。例えば、新商品情報や販促情報などの案内が事前に店舗に伝わらず、店員が知らされる前に商品や販促物が届くなどの混乱が起きている。

このようなことから、オペレーションの標準化や、本部と店舗間の情報伝達プロセスの見直しが急務となっている。

### (2) マーチャンダイジングプロセス

中国では、商品の改廃はベンダーやメーカーが主導して行うのがまだ一般的である。また、売れる売れないにかかわらず、多くの品種が並んでいることが良いことだといった考えが経営層にも根強い。商品の発注も自動発注が多く、その日の天候や、店舗の立地条件、商圈特性などはあまり意識されていない。その結果、売り場はいわゆる死に筋商品であふれてしまっているのである。

その理由として、POSデータを活用した科学的な売り上げデータの検証が進んでいないことが挙げられる。POSを活用した売れ筋、

死に筋商品の絞り込みや個店対応の品ぞろえ、本部における新商品に関する情報収集、メーカーとの交渉など、商品改廃のマネジメントサイクルが組織的に行われている便利店は、日系企業を除くと少ない。

中国の便利店各社は、コンビニ先進国である日本の業界研究を盛んに行っているが、単品管理に代表される商品マーチャンダイジングの考え方は、地場系企業の店舗を見る限りまだ理解されていないように映る。データを活用して、消費者へ継続的に商品の提案ができるよう、マーチャンダイジングプロセスや業務プロセスを見直していく必要がある。

### (3) システム構成やスケーラビリティ

中国の便利店は、加盟店形式で店舗を増やすケースが多い。この場合、出店時はPOSレジなど店舗IT機器の代金はオーナーが負担することが少なくない。

日本や台湾では、ストアコンピュータや発注専用端末、ハンディーターミナルなど、各業務の用途に適した店舗IT機器が作業効率の向上に役立っている。しかし、中国の便利店では、出店時のオーナー負担を減らすため、店舗IT機器は1台のPOSレジのみとしているところもある。

商品の発注時や納品時のシステム登録はPOSレジを使って行わなければならない、その間、お客さまをレジで待たせるという、日本では考えられないようなことが起きている。POSレジが1台しかなければ、障害が発生したときは手作業で対応しなければならないため、さまざまな業務に大きな支障をきたすリスクを抱えていることになる。

千店舗前後にまで大きくなった便利店で

は、データの集配信機能（本部と店舗間のデータ授受機能）に問題を抱えるケースが少なくない。ある便利店では、全店舗からの発注データ集信に4時間以上もかかっているが、これには次のような事情もある。

日本では当たり前存在になっているコンビニだが、中国の地方都市では最近になって出現した小売店の形態である。早朝から深夜まで生活必需品を販売する便利店は、地域で生活する人たちに支持され、経営者はそれに応えようと店舗数の拡大を優先させてきた。システムのハードウェア価格はどこでもほぼ一律なので、地方の物価水準や生活水準からすればかなり高額である。そのため、システムの整備は最低限にして、1台のPOSレジで本部とつなげただけという状態にとどまるが多かった。店舗の業務が増え、店舗数が増えるにつれ、次第にシステム整備の遅れによる問題が露呈してきたのである。

## 便利店が乗り越えるべき壁

中国の便利店で起きている問題をいくつか述べたが、必要なことは、業務の標準化とそれに合わせたシステムインフラの見直しである。今後、2千店、3千店と出店規模を拡大させていくためには、しっかりした業務プロセスの構築と、その業務を確実に支えられるシステムの整備が必要である。そして、そのシステムを正しく活用し、業務の効率化と、データを駆使したマーチャンダイジングを進めていくことが重要である。

現在の中国の便利店の多くは、比較的売れ行きのよい常温商品を並べただけの“パパマ

マストア”（家族経営の零細小売店）の域を出ていない。今後、人々のライフスタイルが欧米化することを想定すれば、将来を見据えて次のステージへ進む準備に取り掛からなければならない。

日本や台湾、香港、韓国など、中国よりも成熟化が進んでいる国や地域においては、ライフスタイルの変化に合わせた対応がなされてきた。弁当やおにぎりなどのファストフードの開発・販売、メーカーを巻き込んだプライベートブランド商品の開発・販売、公共料金の収納代行、各種決済代行など、商品やサービスの充実が進められてきたのである。中国の便利店も、ここに今後の成長の源泉があると思われる。

常温商品を並べただけの雑貨店から、賞味期限も意識し、消費者ニーズに合った商品を適切なタイミングで提供できる小売店に脱皮するためには、物流プロセスやシステムの高度化が必須である。今、中国の便利店は、近隣諸国が過去にたどってきたのと同じ道を急いで駆け抜けるための準備段階を迎えている。

日本のコンビニは1970年代に出現し、長いデフレや少子高齢化といった環境のなかでも著しい成長を続け、今や業界の市場規模は10兆円に迫る。中国の便利店も、社会の成熟や人々のライフスタイルの変化とともに進化を続け、沿岸都市部から雁行的に内陸部へと大きな発展を遂げるであろう。

NRIでは中国各地の便利店を支援するケースが増えてきている。NRI上海のコンサルティングサービスやNRI北京のシステムサービスが、中国の人々の生活に欠かせない便利店の発展の一助になることを願っている。■

# 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 たろう  
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反面、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)。

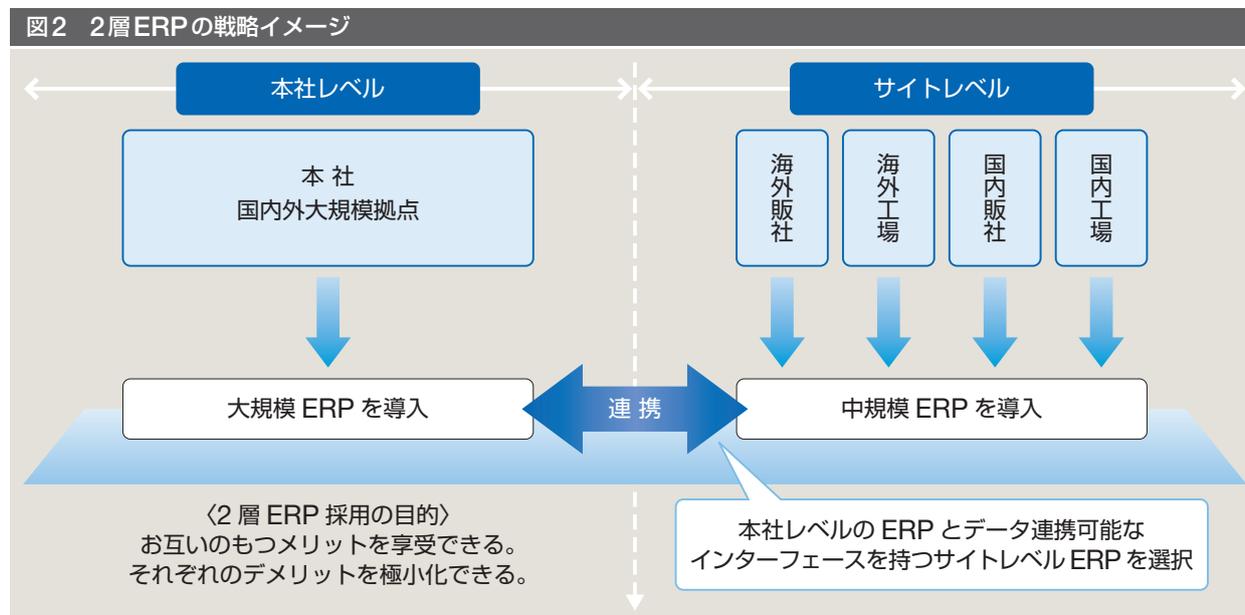
本社レベルとサイトレベルでERPを使い分けることには、すでに挙げたメリットのほか、企業全体という観点からも以下のようなメリットがある。

### 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



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。 ■

# グローバルシステム統制のあり方

## — プロセスオーナー制度適用のポイント —



NRI 香港 System Consulting Department  
Senior Consultant

みやた ともあき  
宮田 友朗

専門はERPを活用した業務改善、ERPシステム導入および保守運用

近年、グローバル展開する日系企業の海外拠点システムについて、内部統制で導入されるプロセスオーナー制度を適用して統制を図るケースが見られる。本稿では、日系企業の海外拠点システム導入の歴史を概説し、継続的なシステム統制のための、プロセスオーナー制度適用のポイントについて述べる。

### 海外進出初期のシステム個別導入

2000年代に入って日系企業が中国・東南アジアを中心にグローバル展開を拡大していくなかで、業務を支えるシステムは現地の判断で個別に導入されることが多かった。そのため、コストやスピードを重視して、現地固有の要件を満たした現地ITベンダーのパッケージが多く使われた。中には、事業規模が小さかったり、撤退する可能性があったりしたため、システムを使わずオフィスソフトなどを利用して応急的に業務を遂行する例もあった。本社としても、販売・生産拠点を迅速に軌道に乗せることに手一杯で、システム統制や標準化までは手が回らないのが実態であったと思われる。

新しく別の国や地域に進出する場合は、また1からシステムを導入し直すのが普通だった。他拠点のシステムを流用しようとしても、国が異なると現地ITベンダーによる十分なサポートを受けられなかったり、法制度の違いのために業務要件を満たせなかったりしたためである。

### 個別最適化された拠点システム

このような、複数拠点での統制なき個別のシステム導入は、結果としてシステムの個別最適化を招くこととなった。すなわち、初期に導入したシステムを、売上高や生産量の拡大、または外部環境や事業内容の変化に合わせて各拠点が随時改修していった結果、拠点システムはそれぞれ独自の発展を遂げていったのである。

初期には複数拠点で同一のシステムを導入していても、長い間に拠点独自の変更を行ったり、予算のある拠点だけがパッケージをバージョンアップしたりするなど、拠点間でシステムの機能が大きく違ってしまった例もある。

### 本社主導のシステム統制とその課題

2000年代後半になると、世界的な動向として内部統制が企業に必須のものとなり、経営情報の可視化が課題とされるようになって

た。そのため、海外拠点のシステムに関して、本社主導で統制・標準化を目指す動きが強まった。特にERP（統合基幹業務システム）パッケージを導入している場合、システムが会計や業務プロセスと密接不可分であるため、拠点システム全体の見直しが急務となった。

ここに至って、特に以下の2つの問題が浮き彫りになってきた。

1つ目は、個別最適化の弊害である。具体的には以下のものが挙げられる。

- ①システム基盤面（ハードウェア・ソフトウェア一覧、セキュリティ確保状況など）、機能面（項目チェックや原価計算などの業務ロジック）、システムが支える業務面（現行システムによる業務フロー）について、本社から現地のシステムが見えにくくなっている。
- ②標準プロセスを設計しても、システムがバラバラであるために、各拠点に適用することが難しい。
- ③各拠点の会計や在庫などのデータを一括して閲覧したくても、データ構造が異なるために時間がかかる。

2つ目は、個別最適化を引き起こした原因といえるシステム統制の不足である。すなわち、継続的なシステム統制を組織横断で行う部署やルールなどの仕組みが存在していないということである。

これら個別最適化の問題を解決するため、各社はさまざまな取り組みを行ってきた。各拠点の既存システムを少しずつ比較・整理して標準化していくアプローチから、モデルとなる拠点にERPパッケージを導入し、それ

をテンプレート化して他の拠点に展開するアプローチまでさまざまである。

残る課題は、システム統制をいかにして継続していくかである。いったん標準化しても、時間がたつにつれ個別最適に逆戻りしてしまうこともある。「継続は力なり」で、システム統制の継続的な取り組みは非常に重要である。しかし、これまでバラバラであった複数拠点の業務システムを継続的に統制していくことは容易ではない。特に、中国・東南アジアは法制度や商習慣、文化的背景も異なり、現地スタッフの性格や価値観に至るまで多種多様である。これらの地域にまたがる複数拠点のシステム統制は非常に労力を要する。本社が音頭を取ろうにも、海外拠点との力関係や組織の構造上、どのように進めればよいか苦慮するのが実情であろう。従って、組織横断の強力かつ柔軟な統制の仕組みがなければ成功は難しい。

## プロセスオーナー制度によるシステム統制

近年、標準化が一段落した企業を中心に、継続的なシステム統制の仕組みとしてプロセスオーナー制度の導入を試みるケースが増えてきている。

プロセスオーナーとは内部統制において使用される用語で、簡単に言えば「内部統制の目的を達成するため、業務プロセスを統制する責任と権限を持つ者」のことである。例えば仕入れに関するプロセスオーナーは、仕入れ先評価、発注、検収、支払いまでのプロセスについて、仕入れ先評価基準、発注承認フ

ロー（「一定額以上は部長承認が必要」など）、検収時の照合ルール、支払い承認フローなどの標準プロセスを設計し、これを各拠点に継続的に守らせていくことで内部統制を図るのである。システムは業務と密接に結び付いているため、この制度を適用することによってシステムを統制しようとするのは自然な流れといえる。

### プロセスオーナー制度導入のポイント

ここでは、野村総合研究所（NRI）が実際に企業のシステム統制を支援した経験に基づいて、プロセスオーナー制度をシステム統制に適用する際のポイントについて述べてみたい。

#### (1) プロセスオーナーに必要な資質

どの領域を対象として、誰をプロセスオーナーに任命すべきかについては、各社の組織構成などの状況によって事情が異なるため、一般論を述べるのは難しい。日系企業において、海外拠点を含めた全社または事業領域横断で、システム統制の責任は誰にあり、どの部署であるのかが曖昧なことが多いと筆者は感じている。

こうした組織上の問題は解決が必要だが、プロセスオーナーに必要な資質は組織の状況によらず共通である。それは主に次の3点であると考えられる。

1点目は、現地の業務プロセスおよびシステムについての具体的な理解である。現場の状況を把握していなければ統制は進められないし、関係者に説明したりアドバイスしたりすることもできない。少なくとも、誰かに尋

ねるか資料を調査すれば現状を素早く理解できる能力は必要である。

2点目は、プロセスオーナーが日本人である場合は特にそうだが、現地スタッフを含めた関係者との的確なコミュニケーションである。ここでのコミュニケーションとは、相手の主張を正確に理解し、自分の主張を正確に伝え、互いの主張を擦り合わせた上で、必要があれば相手に動いてもらうよう働き掛けることである。それには粘り強さも必要である。言葉の問題もあるが、文化的背景や価値観が異なる相手の説明を理解するのは時間がかかる。それは相手も同じはずで、理解したふりをされたり早合点されたりすることもしばしばである。そういう場合は、諦めずに丁寧に情報を整理して話し合う姿勢が大切である。現場では相手の業務負荷を増やしてしまう場面も多いので、感情面での配慮も必要である。

3点目は、バランスの取れた全体最適案の立案推進力である。全社と拠点個別の両方の事情を酌んだ上で、現実的な解決策を立案して関係者に説明することが必要である。全社的な理想論は常に存在するが、拠点側にもさまざまな事情がある（法制度の問題であったり、現地担当者間の不仲であったりする）。そのため、何を標準的な機能とすべきで、何を個別対応してもよいか、内部統制の目的に沿った明確な判断基準を持っていることが大切である。

#### (2) ドキュメントの整備

現場が利用するシステム関連のドキュメントをプロセスオーナー自身が責任を持って整備し、関係者が参照できる場所に置いてお

く。また、メンテナンスすべきドキュメントを定義し、更新ルールを作って、常に最新化するよう関係者に働き掛けることも必要である。ドキュメントは、業務フローや仕様書、ユーザーズマニュアルなど必要最小限のものとし、内容もシンプルにするべきである。実際の業務で利用しにくい複雑なドキュメントは、海外拠点ではすぐに陳腐化してしまう。

また、引き継ぎに必要な情報を、ドキュメントに最初から盛り込んでおくことも重要である。具体的には、システム全体図、システム変更の背景や理由の説明、リリースの日付などである。海外拠点では担当者が頻繁に入れ替わってしまうことが多いため、このことの重要性は日本より高いと感じる。

### (3) システム変更要求の管理

プロセスオーナーが、各拠点からのシステム変更の要求を丁寧に吸い上げ、意思決定し、必要に応じて他の拠点にも同様のシステム変更を行わせるための仕組みを整える。システム変更の必要はさまざまな要因で常に発生する。これを適切に管理する仕組みがないと、やがて統制が取れなくなってしまう。

ここでのポイントは3点である。

1点目は、プロセスオーナーの下に各拠点のシステム統制担当を置き、管理責任を持たせることである。統制に不備がある場合は彼らの責任となることをあらかじめ明示することが大切である。

2点目は、各拠点のシステム統制担当が現場の変更要求を取りまとめて、プロセスオーナーに提出し、プロセスオーナーがそれを承認するとともに自ら対応に当たるというフローを作ることである。ここでは、信頼感と

スピード感を意識する必要がある。現場の質問や要望がプロセスオーナーに届き、質問にはアドバイスがもらえ、要望が妥当であればシステム変更や機能追加も許可されるという信頼感がなければ統制は形骸化してしまう。スピード感がないと拠点が感じれば、拠点が独自にシステム開発ベンダーにシステム改修を発注してしまうこともあるだろう。プロセスオーナーは、連絡会議や定例会議などで各拠点のシステム統制担当と共に変更要求を確認し、その後、変更がどのように実行されたのかをチェックすることが大切である。このようなプロセスに基づく現場とプロセスオーナーとの双方向のやり取りが、継続的な統制の鍵である。

3点目は、本社側からの支援である。要求された変更を実行する際には、本社のシステム担当部署とプロセスオーナーが情報を共有して1つのチームとして当たることが重要である。予算面はもちろん、システムの技術的な知識に関しても本社側からの支援が必要なが多い。

ここまで、システム統制のポイントとして述べてきたことの中には、実際に行おうとするとハードルが高いものもあろう。プロセスオーナーも、適任の人材をすぐに調達するのは難しいのが実情と思われる。NRIでは、日系企業の海外拠点へのERP導入と運用のサポートを15年以上にわたって実施してきた。この経験を生かして、プロセスオーナー制度の導入についても現状に応じた提案をしていくことで、システム統制の強化を支援していきたいと考えている。 ■

# 海外進出企業へのITサポート

— グローバル共通化に必要なリソースの最適配置 —



野村総合研究所 中国・アジアシステム事業本部  
アジア事業開発部長

ほりた こうじ  
堀田 耕治

専門はグローバルITソリューション事業開発

アジアに進出する日系企業へのITサポートは日系ITベンダーによるものから始まったが、進出先がアジア全域に広がり、企業が次第に現地化を指向するようになると、ITベンダーも日系というだけでは選ばれない。本稿では、アジア進出企業のニーズに応えるITリソースの最適配置について考察する。

## 心強い日系ITベンダーの存在

従来、海外に進出する日系企業、特にアジア各国に進出する製造業の場合、すでにその国に拠点を置く日系ITベンダーを活用してシステムを導入するのが普通だった。不慣れた海外で素早く事業を軌道に乗せることを求められる企業にとって、事業立ち上げにシステムを間に合わせ、現地に許された予算を守るためには、身近に寄り添ってくれる日系ITベンダーは心強い味方であった。

進出した国での事業立ち上げに貢献したと評価されたITベンダーは、周辺国に進出する際にも活用されるようになる。各国の制度に合わせたローカライズは必要なものの、ほぼ同じことをやれば予定の期限と予算の範囲で稼働までこぎつけることができるというのは、同じITベンダーを活用する大きなメリットであるといえる。

## 共通化・クラウド化の流れ

こうして企業は、新たな進出先の拠点に対

して同じような期間と費用をかけてシステムを導入していった。ところが、2000年代前半に中国をはじめとするアジア新興国への新規進出ラッシュが起きると、従来以上に短期間で多くの国への拠点設置が必要になり、このやり方では対応できなくなってきた。ちょうどこの時期、円高が急激に進んでいたこともあり、もっと短い期間に低コストでシステム導入することを企業は求めるようになった。中には、進出する国に応じて個別にシステム対応を行った企業もあったが、その場合は、2000年代後半から強まったIT統制の要請に応えるための、システムの統合や共通化が課題となっていった。

NRIが、企業の拠点にサーバーを設置する方式をASP方式に切り替えたのはこれらのニーズに応えるためであった。NRIは香港にデータセンターを設置し、いざという時にはユーザーの下へ駆け付けられるようにサポート要員を各国に配置した。これにより、企業はハードウェアコストを削減し、稼働までの期間を短縮することが可能になった。システムの共通化が実現されIT統制が容易になった

ことは言うまでもない。企業側でIT専任要員を雇用する必要がなくなったことも大きい。アジアでは人材の流動性が大きく、企業がIT専任要員を確保することは難しいのである。

## ITサポートもグローバル化へ

アジアを面でカバーするオペレーション体制が整うと、欧米拠点を含めた共通化・標準化が課題になってくる。基本的にアジア展開は日本型のマネジメントスタイルで進めることが多いが、これが欧米型の合理的なマネジメントとぶつかるケースが出てきたのである。例えば、日本企業がM&A（合併・吸収）により欧米企業を子会社にした場合、時として日本本社より優れたベストプラクティスを持つ欧米の子会社が、統合の過程で標準化をリードするケースも少なくない。

NRIのアジアITサポートはこの点を考慮して体制整備を進めているが、ここでは3つのポイントを紹介する。

### ①データセンターの最適配置

データセンターは、安全性や地理的優位性を考慮するとシンガポールが適している。IT人材の確保のしやすさ、充実したネットワーク環境もさることながら、社会インフラの整備状況や国情の安定は抜き出ている。NRIは従来の香港センターに加え、顧客と合意したサービスレベルに応じて、シンガポールにある日系のデータセンターやAmazon Web Servicesのデータセンターを活用している。

### ②システム開発のソーシング先

従来、日本向けのアプリケーション開発では、一般に中国をアウトソーシング先とす

ることが多かった。現在は、中国における人件費の高騰により、“China + 1”が指向され、インド、フィリピン、ベトナムが選定されることも多い。グローバルで使用する共通テンプレートの開発や標準化を考えると、最初から英語圏で開発するのは合理的な方法である。NRIはインドにNRI Financial Technologies Indiaを設立したほか、シンガポールのMindWave社、フィリピンのN-Pax Cebu社と提携し、現地開発体制の整備を進めている。

### ③多言語のサポートセンター

NRIでは、各国言語でのオンサイトコールセンターを設置しているほか、より高度なサポートが必要となる場合に備えて多言語対応の集中センターの設置を計画している。インドやフィリピンは、英語でのサポートという面で一日の長があるが、多言語のサポートには人種構成が多様なマレーシアのような国が適している。

## 現地ITベンダーとの連携を強化

海外に進出する企業は、グローバルな共通化を指向する一方で、円滑な業務運営のためにいわゆる現地化を進めている。企業のマインドが現地化していくと、企業側のITマネジャーを現地スタッフが務めるようになり、ITベンダーも日系であることだけでは選ばれなくなってくる。NRIは、自前の努力を続けることはもちろん、上で述べたような現地ITベンダーとの連携により、企業の要請に応えるための体制整備を加速させていくつもりである。

# NRIの挑戦(ナビゲーション×ソリューション編)(上)

## —乾坤一擲と2つの委員会—

野村総合研究所(NRI)は1988年の合併以来、コンサルティングサービスとITソリューションの相乗効果を生み出すべく、さまざまな挑戦に取り組んできた。本稿では、成果に結び付いた象徴的な事例の振り返りを、2回にわたりお届けしたい。



野村総合研究所 常務執行役員 システム基盤事業担当

くすのき しん  
楠 真

### 乾坤一擲の合併

旧野村総合研究所と野村コンピュータシステムが合併する直前、1987年のある日、合併に反発した野村コンピュータシステムの若手に対して、合併の仕掛人だった野村證券の田淵節也さんが語ったことのメモが残されている。

田淵さんは、野村コンピュータシステムがソフトウェア企業であり、ソフトウェア産業が今後大きく発展していくことを若手に説いた。また、「IBMなどのハードウェアの巨人もソフトウェア産業では戦えないだろう。ハードウェア産業の巨人たり得たIBMでも2倍の巨人となることはできない、それは神の摂理だ」と語った。そして、成長産業に属する野村コンピュータシステムがなすべきことについて、こう語ったという。「顧客が何を求めているかを考えればよい。顧客はハードウェアばかりではなく、ソフトウェアについても、自社の経営にどう使えばよいかを相談しにくるようになる。従って、経営者の視点

で相談に乗り、その企業向けに最適なソフトウェアを提供できる企業になっておく必要がある。そのために一番良い方法として、既に経営者とのコミュニケーションに実績も実力もある野村総合研究所と一緒にしてもらうことを考えた。野村総合研究所の諸君にとっても、これから大いに発展するであろうソフトウェア産業の分野に関わって一緒にやっていくことは、きっと面白くやりがいのあることだと考えている」

その後、合併式典の挨拶で田淵さんは新生野村総合研究所のスタートを乾坤一擲だとした。「ナビゲーション×ソリューション」の源流がここにある。

合併はしたものの、乾坤一擲のスタートは順調とはいえなかった。鎌倉研究本部は企業向けに調査やコンサルティングをしていたが、すぐに数名の仲間が四谷の野村コンピュータシステムのオフィスへ転勤になった。さながら人さらいにさらわれたように感じたことを覚えている。

やがて保土ヶ谷に横浜ビジネスパークが完

成し、鎌倉研究本部が移転することが決まった。初めて見るコンピュータの人たちはとても同じ会社の仲間だと思えなかった。調査に飛び歩いていた旧野村総合研究所出身のメンバーと、集団でチームプレイを重んじる野村コンピュータシステム出身の面々はまるで水と油であった。

1990年代に入ると、バブルが崩壊して時代は一気に暗くなっていく。合併の仕掛人だった田淵さんも野村証券を去られることとなった。そして、景気に敏感に反応する調査・コンサルティングのビジネスは下り坂だった。

---

## 「研究所」と「システム」の違い

---

1990年代にはいろいろなチャレンジがあった。「研究所」の若手は急成長するインターネットに着目して、ネットを利用した新規ビジネスを目指した。新社会システム事業本部が設立されて、楽天やAmazonよりも早く電子商取引に取り組んだのもこのころである。しかし、意欲もあり、経営者とのコミュニケーションはできたものの、ビジネスとして立ち上げていくケイパビリティを欠いていた。

「研究所」はいわば先出しジャンケン、「システム」は後出しジャンケンである。「研究所」のコンサルタントにとっては、最初のプレゼンテーションが勝負である。ここで経営者の関心を引き付けて、魅力的な仮説に引き込んでいくことができなければ仕事にならない。そこでうまくいけば、経営者とのコミュ

ニケーションが深まって、いくらでも仕事は大きくなっていく。一方、システムビジネスではシステムが稼働する最後の瞬間まで成功したのか失敗したのか分からない。たとえばんなに挑戦的で戦略的なものを目指したシステムでも、リリースできなければ完全な失敗である。

野村コンピュータシステムの出身者からすると、テーマが困難なものであるほど、成功の確率が下がるのは明らかだ。事実、旧野村総合研究所出身者の仕掛けた先出しジャンケンは結果的に事業として成立しなかった。一方、後出しジャンケンの野村コンピュータシステム出身者は慎重だった。大きな転換点に来るまで、乾坤一擲はとても成し遂げられるゴールに見えなかった。

---

## やって来た転換点

---

1990年代の前半は、米国経済が停滞し、日本でもバブルが崩壊した時代である。Michael HammerとJames Champyによる『Reengineering the Corporation』が経営者の教科書とされるようになり、大企業のリストラがあちらこちらで始まった。NRIは早くからこの動向に着目してBusiness Process Re-engineering、BPRの伝道師としてリストラチャリングのコンサルティングに取り組もうとした。

BPRコンサルティングのビジネスが拡大する前に、これに着目した会社がもう1つあった。バブル崩壊に苦しむ野村証券である。後述するように、野村証券はシステム費用を減

らすために大規模なBPRプロジェクトを始めるのだが、これが私自身にとっても、NRIにとっても大きな転換点になる。

## (1) ダウンサイジング委員会

バブル崩壊が誰の目にも明らかなトレンドとなった1992年、私は総合研究本部と名称を変えた旧鎌倉研究本部で情報通信産業研究室の室長を務めていたが、研究室の最大顧客であった外資の大手コンピュータメーカーからの発注がなくなるなど、われわれもバブル崩壊の大きな影響を受けていた。

しばらくすると、私はシステム部門に設けられたダウンサイジング委員会から招集を受けた。システム部門では大型ホストコンピュータが全盛であったが、UNIXやPCでシステム開発が行われる時代がやって来ることに対する危機感があった。そうなればシステム部門のビジネスモデルが大きく変わってしまう。何を準備すればよいのか。

ところが、委員会に出席してみると誰もが同じことを言う。「UNIXやPCでシステムが作れるはずはない」。しかし、私にとってPCは使い慣れた道具だったし、調査で訪問した米国の会社ではUNIXやPCによる業務システムが普通に使われていることを知っていた。また、HPがBusiness UNIXで大ブームを起こしており、米国での勢いをかって日本市場へ進出しようとしていた。

「一体何を考えているんだ、この人たちは」と思っていると、委員長の太田さん（当時、常務取締役証券システム本部長で、後に副社長、副会長）が私に意見を求めた。私は「NRIのダウンサイジング委員会というから、

皆さんC言語でお話しされるのかと思ったら、日本語だったので安心しました」と言って退出し、戻ってしまった。

それからしばらくしてダウンサイジングビジネスを担当する部署が設立され、商品事業部というおかしな名前が付けられた。商品事業部がスタートしてすぐ、私は異動を告げられた。入社10年目にして初めて人生の転換点を迎えることになったのである。私にとっての乾坤一擲だった。

## (2) アウトソーシング委員会

もう1つの委員会からも招集を受けた。アウトソーシング委員会である。

米国ではKodakがシステム部門をIBMへ売却してしまったことが大きなニュースになっていた。日本でもシステム部門の売却があるかもしれない。そういうときはNRIにとって大きなビジネスチャンスになるに違いない。

こうして私は、当時は社長室長だった室井副社長と一緒に、EDSやKodakといった米国のシステムビジネスの現場を見て回ることができた。米国で起きていることがきっと日本でも起きる。しっかりと目に焼き付けておくことが必要なのだと考えた。

商品事業部へ移ると、私はHPやMicrosoftといったかつてのお客さまとアライアンスのプログラムを作ることに専念し始めた。情報通信産業の企業をお客さまとした戦略コンサルティング担当から一転、自分自身がNRIの戦略を立案し推進する立場として活動することになった。

当時のコンピュータはほとんどがメインフ

レーム(大型汎用コンピュータ)ベンダー、つまりIBM、日立製作所、富士通、NECの4社が販売していたので、新興のベンダーは日本での販路開拓に苦しんでいた。MicrosoftもHPも、日本のコンピュータメーカーに販売を依存するほかなかったのである。

そのような時にNRIがメーカーと直接、取引をしたいという話をすると、HPもMicrosoftも歓迎してくれた。そうしたシステムベンダー、つまりシステムインテグレーターというビジネスが米国では大きな影響力を持っていたからだ。こうして、それまで垂直統合戦略で顧客を囲い込んできたハードウェアベンダーに対抗する勢力が勢いをつけ始めていた。

## 多くをもたらした野村証券のBPRプロジェクト

話を野村証券のBPRへ戻そう。バブル崩壊後の野村証券にとって経費の大幅削減は最大の課題となっていた。とりわけ膨大な投資をした第3次オンラインシステムが稼働したばかりのタイミングだったので、システム費用はかつてと比較しても膨れ上がっており、これを減らすことが最大の課題になっていた。野村証券は、当時の財務部長をシステム企画部長に異動させ、大きなリエンジニアリングプロジェクトを命じた。

そのシステム企画部長に初めて会ったことを思い出す。「そんなにシステム費用を減らしたら、NRIの経営が成り立たなくなります」と言った私に、彼は「そうしなけれ

ば野村証券がつぶれるんだよ。元も子もないだろう、それじゃあ」と答えた。野村証券のシステムのリエンジニアリング、それが商品事業部へ異動した私にとって最初のコンサルティングの仕事だった。

私の先出しジャンケンにはちっぽけなものだったが、いくつか譲れないポイントがあった。1つは、UNIXやWindowsといったクライアントサーバー技術を最大限に取り入れて、大規模なシステム再構築をするということ。そしてもう1つは、そこで培った経験を生かして、NRIのシステム部門がグループ外の仕事を拡大していくということである。いつの日か、NRIが野村証券に頼らずとも自立できる会社へ成長する夢を説き続けた。

そして1995年、2年間で総額600億円をかけた野村証券のBPRプロジェクトが始まった。NRIのシステム部門の総力を挙げた後出しジャンケンだった。当初、年間800億円を上回っていた野村証券のシステム費用はプロジェクト完了後に300億円を下回った。

野村証券のBPRプロジェクトは多くのものをNRIにもたらした。従来のようにメインフレームベンダーに頼るのではなく、マルチベンダーのクライアントサーバーシステムで第3次オンラインシステムを再構築したことは金融業界から大いに注目された。そのため、野村証券のシステム費用という、NRIにとって大きな収益が大幅に落ち込むなかで、NRIは新しい顧客を増やし続けることができた。ダウンサイジング委員会とアウトソーシング委員会で学んだことが、NRIの新しい発射台となっていたのである。 ■

## NRI公式ホームページ

[www.nri.com/jp](http://www.nri.com/jp)

### 会社情報

NRIグループのCSR活動 [www.nri.com/jp/csr](http://www.nri.com/jp/csr) IR情報 [www.nri.com/jp/ir](http://www.nri.com/jp/ir)

### 事業・ソリューション別のポータルサイト

コンサルティング	<a href="http://www.nri.com/jp/products/consulting">www.nri.com/jp/products/consulting</a>	日本における先駆者として社会や産業、企業の発展に貢献してきたコンサルティングサービスを紹介
未来創発センター	<a href="http://www.nri.com/jp/souhatsu">www.nri.com/jp/souhatsu</a>	アジア・日本の新しい成長戦略に関わるNRIの取り組み、研究成果の情報発信、政策提言などを紹介
金融ITソリューション	<a href="http://www.nri.com/jp/products/kinyu">www.nri.com/jp/products/kinyu</a>	金融・資本市場でのビジネスを戦略的にサポートするITソリューションの実績、ビジョンを紹介
NRI Financial Solutions	<a href="http://fis.nri.co.jp">fis.nri.co.jp</a>	金融・資本市場に関わるNRIの取り組みについての情報発信、政策提言、ITソリューションを紹介
産業ITソリューション	<a href="http://www.nri.com/jp/products/sangyo">www.nri.com/jp/products/sangyo</a>	流通業やサービス業、製造業などさまざまな産業分野のお客さまに提供するソリューションを紹介
IT基盤サービス	<a href="http://www.nri.com/jp/products/kiban">www.nri.com/jp/products/kiban</a>	産業分野や社会インフラを支えるシステム、システムを安全・確実に運用するためのソリューションを紹介
BizMart	<a href="http://www.bizmart.jp">www.bizmart.jp</a>	企業間業務や生・配・販を中心とするさまざまな業種の業務効率化を支援するソリューションを紹介

### グループ企業・関連団体のWebサイト

NRI ネットコム	<a href="http://www.nri-net.com">www.nri-net.com</a>	インターネットシステムの企画・開発・設計・運用などのソリューションを提供
NRI セキュアテクノロジーズ	<a href="http://www.nri-secure.co.jp">www.nri-secure.co.jp</a>	情報セキュリティに関するコンサルティング、ソリューション導入、教育、運用などのワンストップサービスを提供
NRI データiテック	<a href="http://www.n-itech.com">www.n-itech.com</a>	IT基盤の設計・構築・展開と稼働後のきめ細かな維持・管理サービスを提供
NRI サイバーパテント	<a href="http://www.patent.ne.jp">www.patent.ne.jp</a>	「NRIサイバーパテントデスク」など、特許の取得・活用のためのソリューションを提供
NRI 社会情報システム	<a href="http://www.nri-social.co.jp">www.nri-social.co.jp</a>	全国のシルバー人材センターの事業を支援する総合情報処理システム「エイジレス80」を提供
NRI プロセスイノベーション	<a href="http://www.nri-pi.com">www.nri-pi.com</a>	中国でのオフショア業務などで培ったノウハウを活用した業務支援サービスを提供
NRI システムテクノ	<a href="http://www.nri-st.co.jp">www.nri-st.co.jp</a>	味の素グループに情報システムの企画・開発・運用サービスを提供
だいこう証券ビジネス	<a href="http://www.daiko-sb.co.jp">www.daiko-sb.co.jp</a>	証券業務に関わるさまざまなミドル・バックサービスをワンストップで提供
野村マネジメント・スクール	<a href="http://www.nsam.or.jp">www.nsam.or.jp</a>	日本の経済社会の健全な発展および国民生活の向上のために重要な経営幹部の育成を支援する各種講座を開催

### Worldwide

NRIグループ(グローバル)	<a href="http://www.nri.com/global">www.nri.com/global</a>	NRI APAC	<a href="http://www.nrisg.com">www.nrisg.com</a>
NRI Financial Solutions(英語)	<a href="http://fis.nri.co.jp/en">fis.nri.co.jp/en</a>	NRI 香港	<a href="http://www.nrihk.com">www.nrihk.com</a>
NRI 北京	<a href="http://www.nri.com.cn/beijing">www.nri.com.cn/beijing</a>	NRI 台湾	<a href="http://www.nri.com.tw">www.nri.com.tw</a>
NRI 北京 上海支店	<a href="http://shanghai.nri.com.cn">shanghai.nri.com.cn</a>	NRI ソウル	<a href="http://www.nri-seoul.co.kr">www.nri-seoul.co.kr</a>
NRI 上海	<a href="http://consulting.nri.com.cn">consulting.nri.com.cn</a>	NRI インド	<a href="http://india.nri.com">india.nri.com</a>
NRI FT India	<a href="http://www.nrifintech.com">www.nrifintech.com</a>		

■ ITソリューションフロンティアについて 本誌の各論文およびバックナンバーはNRI公式ホームページで閲覧できます。本誌に関するご意見、ご要望などは、[it-solution@nri.co.jp](mailto:it-solution@nri.co.jp)宛てにお送りください。

編集長 野 呂 直 子  
編集委員 五十嵐 卓 伊佐治 好 生  
(あいうえお順) 梅 屋 真一郎 内 山 昇  
海老原 太 郎 尾 上 孝 男  
木 閣 憲 一 田 井 公 一  
武 富 康 人 鳥谷部 史  
根 本 伸 之 引 田 健 一  
増 永 直 大 宮 原 由香理  
八 木 晃 二 吉 川 明  
若 井 昌 明 和 田 充 弘  
編集事務局 香 山 満 瀬 戸 優花子  
新 井 洋 子

---

ITソリューション 2015年3月号 Vol.32 No.03 (通巻375号)  
ITフロンティア 2015年2月20日 発行

---

発行人 嶋本 正  
発行所 株式会社野村総合研究所 コーポレートコミュニケーション部  
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビル  
ホームページ [www.nri.com/jp](http://www.nri.com/jp)

発 送 NRIワークプレイス株式会社 ビジネスサービスグループ  
〒240-0005 横浜市保土ヶ谷区神戸町134  
電話 045-336-7331(直通) Fax.045-336-1408

---

本誌に登場する会社名、商品名、製品名などは一般に関係各社の商標または登録商標です。  
本誌では®、「TM」は割愛させていただいています。本誌記事の無断転載・複写を禁じます。

Copyright © Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。  
Copyright © 2015 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

[www.nri.com/jp](http://www.nri.com/jp)

