

# グローバルITシステムのグランドデザイン

## — 業務・システムの標準化と現地化の考え方 —



野村総合研究所 関西支社  
関西システム二部 主任コンサルタント

わかばやし しょうご  
若林 昭吾

専門は流通小売およびサービス業向け業務・ITコンサルティング

海外法人を含め、グローバルに利用するシステム（グローバルITシステム）を構築・展開・運用する場合、国内向けのシステムとは異なる観点での検討が必要になる。本稿では、野村総合研究所（NRI）が手掛けた事例を踏まえ、業務・システムの標準化と現地化におけるポイントを説明する。

### 多くのグローバル企業が直面する課題

日本企業の海外展開が加速している。円安や中国の件数高騰に起因した国内回帰の流れも見られるが、全体としてはアジアを中心とした経済成長を自社のビジネスに取り込む動きは止まらない。

ビジネスの活動領域が地理的に拡大していく中で、拠点間をつなぐITシステムが果たす役割はますます大きくなってきている。しかし現状では、さまざまな問題が存在している。例えば、過去に試行錯誤して構築してきた海外拠点向けの仕組みが陳腐化していたり、海外拠点のIT部門の活動が本社から把握できなくなっていたりと、小手先の改善では解決できない課題を抱えているケースが多い。

そこで、グローバル全体を見据えた将来のシステム像を描き、そこに至るステップを着実に実行していこうという企業の挑戦が始まっている。筆者の所属するNRI関西支社では、グローバルに活躍する企業をITの側面から支援している。ここでは、世界40カ国

以上でビジネスを展開する企業などに対するシステム企画・開発・展開支援の経験から得られた、グローバルITシステムを構築する上でのキーポイントを紹介したい。

### グローバルITシステム設計の勘所

グローバルITシステムのグランドデザインを描くにあたって、標準化と現地化のバランスは最も重要な検討事項の1つである。システムを標準化するメリットには、①ベストプラクティスの適用による業務効率・品質の向上、②汎用インフラ化による迅速な事業拡大への貢献、③多重投資の解消とスケールメリットによるコスト削減、④ITガバナンスの強化などが挙げられる。一方、現地化を進める理由としては、①現地の法律やルールへの対応、②現地特有のマーケティングや独自のビジネスプロセスの取り込みなどがある。

標準化と現地化は一般的にトレードオフの関係にある。つまり、それぞれの企業が自社にとって最適なバランスを図りながら、標準

化と現地化の採用割合を検討する必要がある。

## 標準化と現地化のバランス

グローバルITシステムの標準化と現地化については、一般に企業を取りえる方針は次の3つに分類できる（図1参照）。

### ①ベストプラクティス適用型

（標準化>現地化）

標準システムをできる限りそのまま各国に適用し、現地化を最小限に留める方式。各国向けの調整が少ないので、導入にかかるコストや時間が削減できる。またITガバナンスも作用させやすい。この方式を採用するには、各国の業務プロセスで標準化できる範囲が大きいことが前提となる。

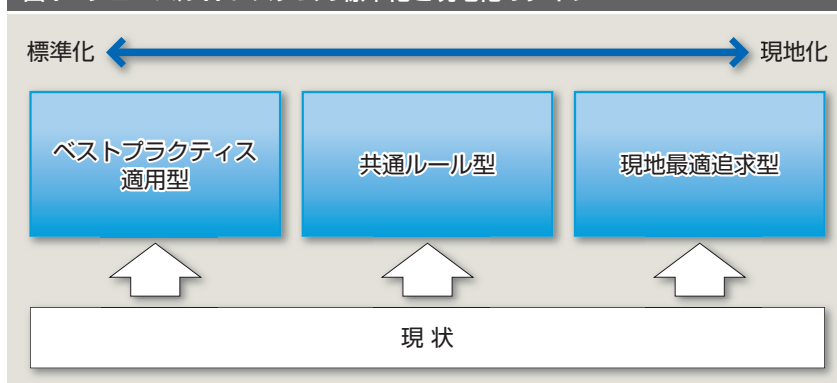
### ②共通ルール型（標準化&現地化）

標準システムをベースとして使う一方で、各国が共通で守るべきルールを設定し、それを守ることを義務付けた上で、他の部分については各国の要件に応じたシステムを許容する方式。共通ルールには、決められたインターフェース仕様でグローバルITシステムにデータ連携することや、ローカルシステムの構築やソフトウェアの選定にあたって守るべき基準などがある。

### ③現地最適追求型（標準化<現地化）

各国で異なるシステムを採用・構築し、国

図1 グローバルITシステムの標準化と現地化のタイプ



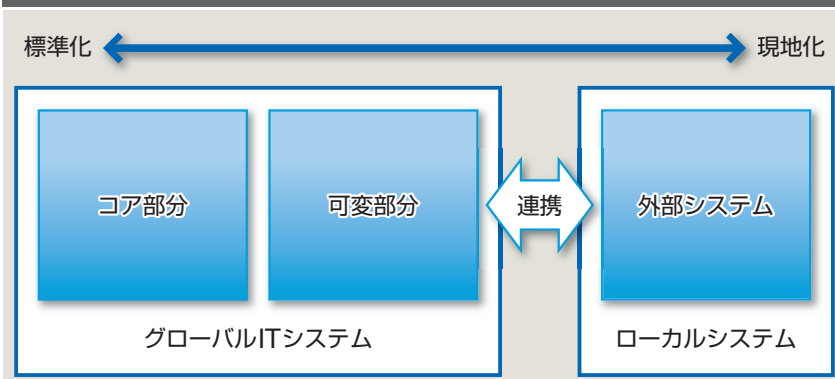
ごとに最適化を図る方式。グローバルITシステムとしては最低限の情報を集約する機能だけを持つ。国によって業務プロセスが大きく異なる場合や、重要度が高い国々において現地でシステムを最適化して競争力を強化する戦略を選択する場合などに採用が考えられる。

以上の3つはあくまでも相対的な分類だが、まずは自社が進むべき方向について大枠のイメージを持ち、検討の軸を作ることが重要である。その上で、現地化と標準化のバランスについて、もう一段掘り下げて実際のシステムへの落とし込みを検討することが必要である。以下に、そのための視点を示す。ここでは「共通ルール型」を前提として記載するが、「ベストプラクティス適用型」や「現地最適追求型」の場合でも現実的には現地化や標準化がゼロになることは稀なので、参考になると思われる。

## 「可変部分」による柔軟な現地化対応

共通ルール型でグローバルITシステムを構築する際の概念が次ページの図2である。

図2 グローバルITシステムの標準化と現地化のモデル



この図ではシステムを3つの部分に分けている。全拠点で共通のビジネスロジックを実装する「コア部分」、国や地域の違いに応じて微調整を行う「可変部分」、各国で独自に構築・導入する「外部システム」がある。コア部分と可変部分が業務・システム標準化のベースとなるグローバルITシステムとなり、それと連携して機能する外部システムと合わせて全ての業務をカバーする。

グローバルITシステムのグランドデザインを描いていく中で、自社の各業務がコア部分、可変部分、外部システムのいずれで対応すべきかを見極めていく。

コア部分は、その企業のあるべき業務やビジネスルールに基づいて構築されたシステムである。ここで重要なのは「現時点で共通している業務」ではなく、「あるべき姿」という点である。この基準に合致していない方法で業務を行っている国があるならば、システム導入を契機に業務の標準化を行う。

システムは業務の標準化の強力なツールである。それまで曖昧だった標準プロセスやルールがシステム導入の中で明確化される上に、システムに業務を合わせる作業を通じて、明確な方向性を持って業務変革を推進で

きる。グローバルITシステムの推進者は、同時に業務変革の主体となることが期待される。

グローバルITシステムの中でも、国による違いを吸収するのが可変部分である。これは、本社で用意したシステムのうち、機能のメニュー化やパラメータ化などによって各国業務

に合わせるができる、柔軟性を持った部分である。

外部システムは、定められたインターフェース仕様に従ってグローバルITシステムに接続される各国独自のシステムであり、これを含めて各国の業務プロセスがカバーされる。

では、グローバルITシステム的设计時に、現地化を可変部分と外部システムのどちらで対応するかを判断するには何を考慮すべきだろうか。

1つはシステム統制である。可変部分はグローバルITシステム内での現地化対応なので、本社側のIT部門が詳細を把握している上に、将来の変更に関してもチェック機能を果たすことが可能である。データの安全な保管やアクセス権の制御の面でも統制を適用させやすいので、個人情報や機密情報の保護にも有効である。

次にコストである。可変部分上で、パラメータやメニューから各国の必要な機能を選択できるようにすることで、各国がそれぞれに機能を開発・導入するよりもトータルコストを削減することが可能である。現実には、多様な地域でビジネスを展開している場合、

グローバルITシステムの設計段階で、全ての国の要件を正確に把握し、仕様を確定することは困難なケースも多い。そのような場合には、当初は各国の業務で差異があると見込まれる部分を後で変更可能なようにパラメータ化しておき、その先の仕組みは各国での展開に伴って要件が明確になった時点で追加開発するという選択肢もある。この方法により、要件の理解が不十分な段階で無駄な開発を行ってしまうリスクを低減させ、初期投資額を抑えることができる。

また展開国が増えるにつれ、それ以前の国に対して開発した機能が活用できるケースが増えるため、システム導入のスピードも時間と共に上がっていく。このように、可変部分を意識したシステム設計とすることで、現地化を行いつつも標準化のメリットも享受することができる。一方、各国の業務要件が著しく異なる場合など、可変部分での対応が適切でないこともあるので、各企業の実態に即した判断が必須である。

### 標準化のベースとなるシステム選定

標準化について別の観点からも掘り下げてみたい。

日本企業の場合は、本社があり、最大のビジネス規模がある日本のシステムをベースとしてグローバルITシステムを構築することが多い。IT部門が日本にあり、メンバーが日本の仕組みに最も精通している場合、そのような判断となるのは自然な流れではある。しかし、本当にそれがベストな選択なのかは

きちんと検討すべきである。なぜなら本国=日本の仕組みは、屋上屋を重ねた複雑なものになっていたり、日本人の高い事務処理能力や暗黙知を前提としていたりして、グローバルITシステムとして展開する際に障害となることもあるからだ。

そのような場合には、よりシンプルなシステムや業務プロセスを持つ他国の仕組みをベースとすることで、多様なビジネス環境に対応しやすい、軽くて強い標準システムを構築できる可能性がある。実際にNRIの顧客企業においても、最大のビジネス規模を持つ母国・日本の仕組みをあえて採用せず、進出先の国で利用されているシンプルなシステムを標準としてグローバル展開し、最終的にそれを日本に逆輸入する方針を選択した例もある。

### 自社に適したグローバル化の追求

本稿では「標準化と現地化」を中心に紹介したが、グローバルに展開するITシステムを構築・運営するには、多言語化や複数のタイムゾーンへの対応、各地で発生する変更要件の管理、そして多文化・多拠点への展開のマネジメントなど、国内向けシステムとは異なる課題に対応していくことが求められる。困難な課題ではあるが、自社に適したグローバルITシステムを構築することは、今や多国展開する企業にとって必須である。NRIは実践的経験の中で蓄積してきたノウハウを活かして、今後も日本企業のグローバル化に貢献していく。 ■