

経営管理の高度化に向けた ERP グローバルロールアウト

業務・IT 戦略コンサルティング部 チーフコンサルタント 秦 伸太朗
業務・IT 戦略コンサルティング部 プリンシパル 嶋村 和隆

1 はじめに

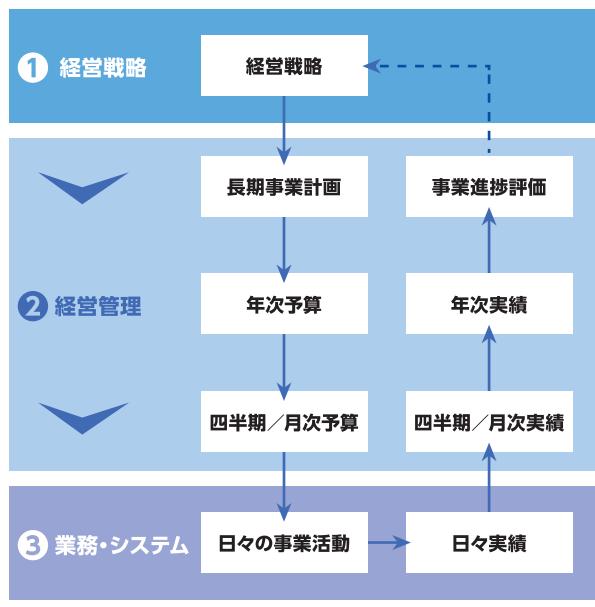
現代のビジネス環境は不確実性を増しており、堅牢（けんろう）かつ柔軟なグローバル経営基盤の構築と迅速な経営判断の重要性が高まっている。ERP^{※1}のグローバルロールアウトは、1990年代後半から語られてきたテーマであるが、近年のビジネス環境の変化により、その重要性がさらに高まっている。しかし、ビジネスの複雑化に伴い業務要件は多様化し、プロジェクトに巻き込むステークホルダーの範囲や規模も拡大している。その結果、グローバルロールアウトの難易度は高まっている。

本稿では、経営管理の高度化に向けた ERP グローバルロールアウトを成功に導くための構想策定の要点について論じる。第 2 章では、グローバル経営管理の定義と、その中で ERP が果たす役割について

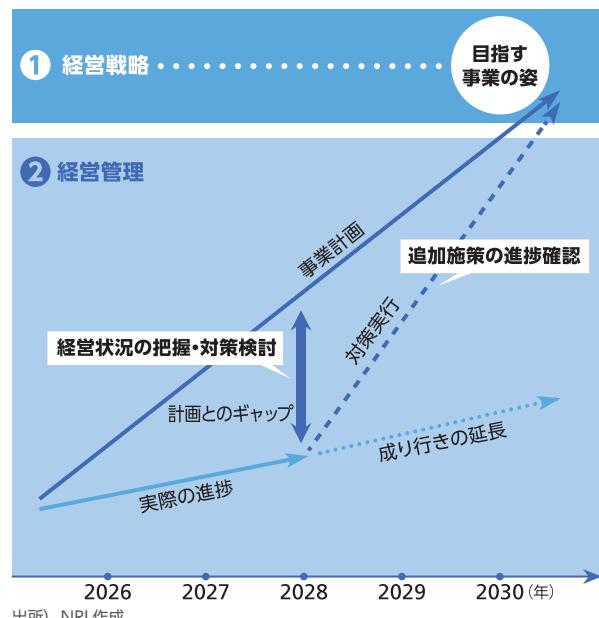
解説する。第 3 章では、グローバル経営管理における構想策定の全体像とアウトプットを提示し、ビジネス [B]、システム [S]、計画 [P] の三つの要素を検討するプロセスを説明する。第 4 章以降では、この [B] [S] [P] それぞれの検討の要点を深掘りしていく。具体的には、第 4 章ではグローバルビジネス要件 [B] の検討における「グローバル標準化」と「ローカル業務効率化」の要点を、第 5 章ではグローバルシステム要件 [S] の検討におけるシステムアーキテクチャーの要点を論じる。第 6 章以降では、グローバル展開方針・計画 [P] の検討におけるロールアウト計画策定、体制構築、異文化理解といった実践的な要点を順に解説する。

※1 Enterprise Resource Planning：企業資源計画の略称で、企業の経営資源を一元に管理し、企業全体の最適化を実現するための経営手法

図表 1 経営の戦略に対する経営管理の位置付け



図表 2 経営管理の目的とプロセス



図表 3 グローバル経営管理の構想策定アウトプット



出所) NRI 作成

2 グローバル経営管理と ERP の役割

1) グローバル経営管理とは

本稿におけるグローバル経営管理とは、グローバルに事業を展開する企業が、経営戦略に基づき、事業活動の計画を策定し、各國各拠点の日々の実績を収集・評価することで、事業活動が計画通り進展しているかどうかを継続的に確認し、必要に応じて是正措置を講じる一連のプロセスのことを指している(図表 1)。このプロセスは、合併・買収(M&A)、追加投資、販管費削減、生産見直し、非採算領域の売却、新規マーケット拡大加速といった多岐にわたる戦略的な意志決定を支援する経営判断の基盤となる(図表 2)。

2) グローバル経営管理における ERP パッケージの位置付け

グローバル経営管理において、グローバルでのERPパッケージを導入する主な狙いは、世界中に散らばる事業拠点から得られる経営情報を「正確に」、そして「リアルタイムに」把握することにある。

正確性の観点としてERPパッケージは以下のようない効果をもたらす。パッケージ化されたマスターデータ管理方法の活用により、各國拠点でバラバラに管理されていたマスターデータの一元管理や整合

性を確保することができる。また、パッケージ化された業務プロセスの活用で、二重入力やデータの不一致によるエラーを排除することが可能になる。

リアルタイム性の実現については、各國拠点の業務データがERPパッケージにリアルタイムに連携されることで、グローバル全体の売り上げ、利益、在庫、キャッシュフローなどの主要な経営指標を、必要な粒度で参照可能にし、市場動向の変化や予期せぬ事態に対し、迅速かつ根拠のある経営判断を下すことが可能となる。

3 グローバル経営管理における構想策定の全体像とアウトプット

グローバルでの経営管理を各國拠点とともに実現するプロジェクトの構想策定では、各國拠点に共通して求める「グローバルビジネス要件[B]」、各國拠点に展開する「グローバルシステム要件[S]」、そして「グローバル展開方針・計画[P]」の三つの検討を行い、社内関係者や各國拠点とプロジェクトの狙いに関して合意形成を図る(図表3)。

グローバルビジネス要件[B]では、マネジメント基準として業績や状況を把握・分析する際に用いる管理単位や粒度の定義、グローバルでの経営管理

を行うための各国拠点に共通して求める業務プロセスを定義する。グローバル全体の経営管理に必要な標準化の範囲を定義するものであり、各拠点での事業実行の業務プロセスを共通化するためのビジネス要件ではない点に注意が必要である。

グローバルシステム要件 [S] では、グローバル経営管理を行うためのシステムのテンプレートとして、各拠点と連携する際の機能やデータの概要を検討し、グローバルビジネス要件を実行するためのシステム要件を定義する。

グローバル展開方針・計画 [P] では、長期的なグローバル展開のロードマップやスケジュールを定義し、そのための実行体制やガバナンス、コミュニケーション方法などを定義し、関係者とのプロジェクトの立ち上げ準備を行う。

以降の章では「グローバルビジネス要件 [B]」「グローバルシステム要件 [S]」「グローバル展開方針・計画 [P]」のそれぞれの検討の要点を深掘りしていく。

4 「グローバル標準化」と「ローカル業務効率化」の区別の重要性 [B]

第3章で述べたグローバルビジネス要件 [B] の検討において、特に重要な論点となるのが「グローバル標準化」と「ローカル業務効率化」のバランスである。本章では、この二つの概念の違いを整理した上で、グローバル経営管理の目的達成に必要な「標準化」の要点について解説する。

1) グローバル標準化とローカル業務効率化の性質の違い

グローバル・ロールアウト・プロジェクトにおいて、本社が目指す「グローバル標準化」と、各拠点が求める「ローカル業務効率化」のそれぞれの目的が異なるにもかかわらず、プロジェクト内で混同され、議論がなかなか進まなくなることがある。例えば、本社はグローバル全体で統一された業績報告を求め

る一方、各拠点は現地の税制や商習慣に対応した柔軟な運用を求める傾向が多い。

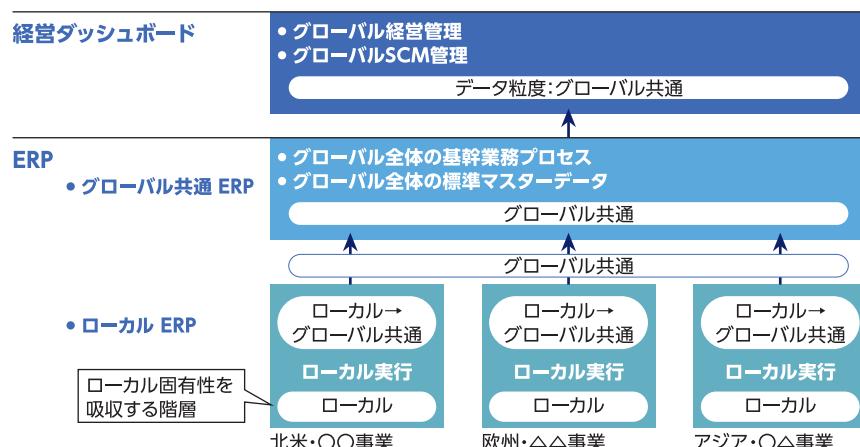
つまり、本社は「グローバルでの経営状況を正確かつリアルタイムに把握すること」を達成するため、共通の管理基準、業務プロセス、マスターデータ、システム基盤の標準化を推進する。一方で、各拠点は、現地での事業活動を効率的に遂行し、自社の生産性向上やコスト削減を実現したいと考えるため、現地の商習慣や法規制に合わせた「ローカル業務オペレーションの効率化」を重視することになる。

これら異なる目的が明確に区別されずにプロジェクトが進められると、グローバル標準の構想を固める際に、現地側に配慮した要件が次々と追加されていき、プロジェクトスコープが肥大化することになる。

2) ERP パッケージの導入に関する「標準」という用語の使い分けのコツ

グローバル経営管理を行うことを目的として、本社が定めたグローバルでの共通の業務プロセスやシステムを「標準」として各拠点に展開するプロジェクトを進めていくと、いつの間にか「ERP パッケージの標準機能」を活用することに目的がすり替わることがある。しかし、グローバル経営管理を行うことを目的として整備を進めている「ERP パッケージの標準機能」だけでは、商習慣や税制、製品やサービスなど、各拠点の固有要件には対応しきれないことがある。そのため、グローバル経営管理の要件を阻害しない範囲で、これらの固有性に対応する方針を構想策定段階から明確にしておくことが重要である。具体的には各拠点個別の ERP パッケージの採用や外付けソリューションの採用などを認める方針である。そのシステムアーキテクチャーに関しては第5章にて詳細を記述する。

図表4 グローバル経営管理のプラットフォームアーキテクチャーの機能配置



出所) NRI 作成

5 グローバル標準とローカル固有を両立するシステムアーキテクチャーの重要性 [S]

本章では、グローバルシステム要件 [S] の要点について深掘りする。かつては単一システムへの統合を目指すアプローチが主流であったが、近年では、各国拠点の既存の個別業務・システムを活用する、柔軟で多層的なアーキテクチャーを採用するケースも増えてきている。その代表例として、グローバル経営ダッシュボード、グローバル共通ERPパッケージ、各国拠点固有ERPパッケージの3階層のアーキテクチャーが挙げられる。

グローバル経営ダッシュボーディレイヤーには、グローバル全体の経営状況を計画・分析・評価・判断するためのシステムが配置され、ダッシュボードとして集計・分析を行う経営管理ソリューションを採用し、各国の実績データや計画データを集約し、経営層が必要とする粒度で可視化・分析する役割を担う。

グローバル共通ERPパッケージレイヤーには、グローバル全体の会計やサプライチェーン情報を集計・統合するための共通ERPパッケージが配置され、グローバル全体で統一すべき基幹業務プロセスやマスターデータを管理し、漏れなくダブリなく正確なデータをリアルタイムに生成する役割に位置付けられる。

各国拠点固有のERPパッケージレイヤーでは、

買収した海外子会社などが利用している既存のERPパッケージを流用するなど、統合における事業上のメリット（顧客の拡大、サービスの拡大、規模の拡大など）を最大化することを優先し、既存ERPパッケージとグローバル共通ERPパッケージを連携するアーキテクチャーを採用することが増えている。この方針を実現するためには、日本側での経営ダッシュボードとグローバル共通ERPの検討を進めつつ、各国拠点側で現地業務担当とローカル業務オペレーション実行の効率性を議論する、大きく二つのチーム体制を取ることが重要である。その体制の工夫については第7章にて詳細を記述する。

この多層的なアーキテクチャーは、長期的に各国拠点のERPパッケージを統合していくものではなく、短期的にグローバル経営管理を実現するために最適なシステム構成を取るという考え方に基づいている。また、変化の大きい昨今の事業環境に対して、各国拠点側の業務やシステムの在り方に柔軟さを保つようにするアーキテクチャーとなっている。

6 実現性の高いロールアウト計画の策定 [P]

ここまででは、グローバル経営管理におけるビジネス領域・システム領域の要点を論じてきたが、ここからは実現に向けた展開計画の立て方に焦点を当てる。

一般的にグローバルロールアウトにおいては「テンプレートアプローチ」が採択される。テンプレートとは、グローバルで標準化する業務要件、およびそれに伴う機能やシステム上の設定、さらにその要件や設定が記載されたドキュメント類を総称するものである。まずは初期テンプレートとして構築したものをパイロット拠点に導入し、その後グローバル全域での本格展開というステップで進めることが多い。

1) 計画の立て方

計画を立てる上では、地域や拠点の導入順序が重要な論点となる。各国拠点の現行システムの運用保守期限切れのタイミングが計画を立てる上での前提条件になることが多いが、特にパイロット拠点の選定は重要である。なぜなら、最初の展開先における成否が後続のプロジェクト全体の成否を大きく左右するからである。以下にパイロット拠点を選定する際の観点を紹介する。

(1) 導入効果とリスク許容度のバランス

日本本社の企業がグローバルロールアウトを実施する場合、まずは比較的ビジネス規模が小さい海外拠点で実施することも多い。日本本社でプロジェクトが失敗した場合（例えば最悪のケースとして業務が停止した場合）、ビジネス全体に与えるインパクトが大きすぎるためである。ただし、リスクの大きさは導入によって得られる効果・構想実現への寄与度とトレードオフになることが多い。ビジネス規模が小さい海外拠点を選ぶことでリスクを抑えつつ、まずは成功体験を積むことを最優先とするのか、リスクは大きくともビジネス規模の大きい拠点を選び早期の効果実現を狙うのか、は慎重に見極めるべきポイントである。

(2) 標準化のしやすさ・業務パターンのカバー範囲

テンプレートの内容は、パイロット拠点の業務要件の影響を色濃く受ける。

そのため、事業構造やビジネスプロセスが特殊すぎる拠点をパイロット拠点に選んでしまうと、テンプレートの汎用（はんよう）性が低下し、後続の他拠点への展開時に支障をきたす可能性がある。標準化への適用度が高く、業務パターンのカバー範囲が広い拠点を選択することが重要である。例えば代理店販売チャネルと直販チャネルの両方を有するエリアを選択した方が、どちらか一方しか存在しない商習慣のエリアを選択するよりも、より汎用性の高いテンプレートになる。

(3) ERP パッケージ導入・刷新に対する前向き度

パイロット拠点候補のマネジメント層がこのプロジェクトに対して前向きかどうか最も重要な要素である。第5章でも言及した通り、効率性の観点からローカル固有の業務・システムを許容する余地はあったとしても、グローバル標準化が必要な領域においては、現場の業務をグローバル標準に合わせ込む必要があるため、時に現場に対し大きな負担を強いることになる。

そのため、現場からの反発が発生する場面も想定される。こうした難しい場面においても現場を説得し、前向きにプロジェクトを推進するためには、マネジメント層がERPパッケージ導入・刷新について理解や協力姿勢を持っていることが重要である。いくつかの拠点で導入が成功し成果が出てくると、これまで後ろ向きだった拠点も前向きになることが想定されるため、導入・刷新に前向きな拠点から進めることが重要である。

2) 計画策定前の事前調査の重要性

実現性の高い計画を立てるためには、事前調査を行い、各国拠点の業務プロセスやシステム、キーパーソンなどを把握しておく必要がある。併せて各国拠点に導入する上での困難ポイント、例えば難易度が高そうな特殊・固有要件の存在も、事前調査時点でおおむね把握しておくことが望ましい。

こうした調査を行う上では、机上調査のみならず、主要な各国拠点のキーパーソンと少人数で意見交換の場を複数回実施しておく取り組みも有効である。調査を通じてプロジェクトに対する理解の醸成や、各国拠点との関係性を構築しておくことが、後続の展開実施に際して有利に働くことも少なくない。

ただし、事前準備の時点での大きな労力と期間をかけすぎると後続の導入開始が遅れるため、なるべく簡易かつ迅速に実施することが重要である。

また、リーダーシップを備えながらも全体を俯瞰（ふかん）できることも重要である。現場の意見や思いをくみ取りつつ、プロジェクトによるグローバル全体のメリットを理解し、議論や対話を通じて合理的な着地点を導き出せることが求められる。PMが過度に現場側に偏ると、グローバル本社と展開拠点の対立構造を生む可能性があり、逆に本社側の意向に沿いすぎると、現場の離反を招く。極めて高度なヒューマンスキルが求められるポジションである。

7 成功確率を高めるための体制構築のポイント [P]

プロジェクトの成否においてロールアウト体制／ガバナンスをどのように構築するかは非常に重要なポイントである。一般的には、展開拠点側のプロジェクト体制と本社側のプロジェクト体制が協働しながらプロジェクトを進める形となり、さらに本社側は導入を推進する「ロールアウトチーム」とテンプレートの維持・保守を行う「Core チーム」に分かれるのが一般的な体制の概観である。以下にいくつかの重要なポイントを挙げる。

1) 展開拠点側のプロジェクトマネージャー (PM) の選定基準

展開拠点側の PM は、その拠点の導入成否を左右する上で非常に重要なポジションである。第 6 章で述べた通り、導入拠点の現場から不満や反対意見が噴出することはしばしばあり、それを収拾し、拠点全体をプロジェクトに対して前向きにまとめ上げることができるポジションは拠点側の PM しかいない。

PM 選定に際して最も重要な人材要件は、展開拠点側において現場に対し発言力や影響力を有するリーダーであることである。IT 知識やプロジェクト経験が欠けていたとしても PM の補佐である PMO 機能で補うことができるが、展開拠点内での発言力や影響力といった資質は PM 自身が有している必要がある。

2) ロールアウト体制の拡充を見据えた人材育成

パイロット拠点で定義したテンプレートを活用することで、後続のロールアウトにおいては、要件定義・設計・開発を短縮することが可能である。多拠点の導入を並行して進めることでプロジェクト期間の短縮を図るケースも少なくない。

その際、展開スピードのボトルネックとなるのは「人材」である。グローバル経営管理のビジネス要件・システム要件を理解し、プロジェクト管理・コミュニケーションにも長（た）けた人材をどれだけ確保できるかが導入スピードを規定することになる。そのためには、パイロット拠点導入段階から人材の育成を意識することが重要である。駐在員制度などを活用しながら、導入拠点側とのコミュニケーションや関係構築を含めたプロジェクト推進の経験を積ませる。有望な人材にはあらかじめ目星をつけておき、後続の展開において必要なポジション (PMO) 人材として育成することが重要である。

3) Core チームによるグローバルガバナンスの徹底

パイロット展開を終え、本格展開に移行する際には、テンプレート保守を行う Core チームの位置付けが重要となる。テンプレートをベースに現地で要件定義を行う際に、無秩序に現場の要望が追加要件として盛り込まれると、グローバル標準要件が成り立なくなる可能性がある。そのため、Core チームは当該拠点限定のローカル追加要件を取捨選択し

グローバル全体最適の観点から判断する役割を担う。

また、場合によっては、パイロット拠点導入時に把握できなかっただけで、本来グローバル要件化すべき要件がロールアウトの中で発生することも想定される。こうした判断を行うのも Core チームの役割である。

できれば構想段階からプロジェクトに参画しており、プロジェクトが目指す本来の目標を深く理解している人材が Core チームで主導的な役割を担うことが望ましい。

8 プロジェクト推進における異文化理解とコミュニケーション [P]

ここまで計画や体制について述べてきたが、グローバルロールアウトは大規模かつステークホルダーの多い複雑なプロジェクトであり、世界各国のさまざまなバックグラウンドを持つメンバーとのコミュニケーションがプロジェクト推進上重要なポイントとなる。

ただし、一口に「海外」と言っても千差万別であり、一くくりにはできない。図表 5 にも示した通り、意思決定のスタイルと権威に対する考え方の 2 軸で分類してみても、国ごとに 4 象限上のさまざまな位置にプロットされる。

例えば、いわゆるすり合わせ型・根回し文化の日本的な合意形成のスタイルは、トップダウン型の米国人から見ると「オフィシャルの意思決定の場の前に、なぜ同じ内容の議論を上位者に対して個別に繰り返すのか」と理解に苦しむケースが少なくない。

また、レポートのスタイルにおいても、網羅性を重視し報告資料が重厚長大になりやすい日本人に対し、権限委譲や役割分担が明確な米国的なカルチャーでは、報告資料は極めてシンプルであるケースが多い。日本の観点からすると、米国スタイルに対して検討の抜け漏れやリスクの見落としがないのかが気になる一方で、米国的な観点からすると日

本のスタイルは、報告のためのタスクに時間を割きすぎて非効率だと映るであろう。

上記は筆者らが経験した一場面の例であるが、文化差異に基づく仕事の進め方の違いが、時に衝突を生むことは十分にあり得る。こういった文化差異の乗り越え方として、留意点を以下 2 点挙げて論じたい。

1) プロジェクトが目指す姿の徹底浸透

上述したような仕事の進め方はあくまで手法論であり、絶対の正解があるわけではない。一方で、プロジェクトが目指す経営管理のるべき姿は、グローバル全員が同じ目線で理解し、一丸となって目指すべき共通の旗印である。目指すべき目標と同じであることが確認できれば、国や文化の違いにより仕事の進め方が異なっていたとしても、お互いの違いを理解し、尊重し合うことができるはずである。そういう意味でプロジェクトが目指す姿の浸透は非常に大きな意味を持つ。

例えばキックオフミーティングや、フェーズの区切り・節目などで、プロジェクトのビジョンを繰り返し本社から発信するなど、プロジェクト目標浸透のための全体コミュニケーションの積極的な推進が推奨される。

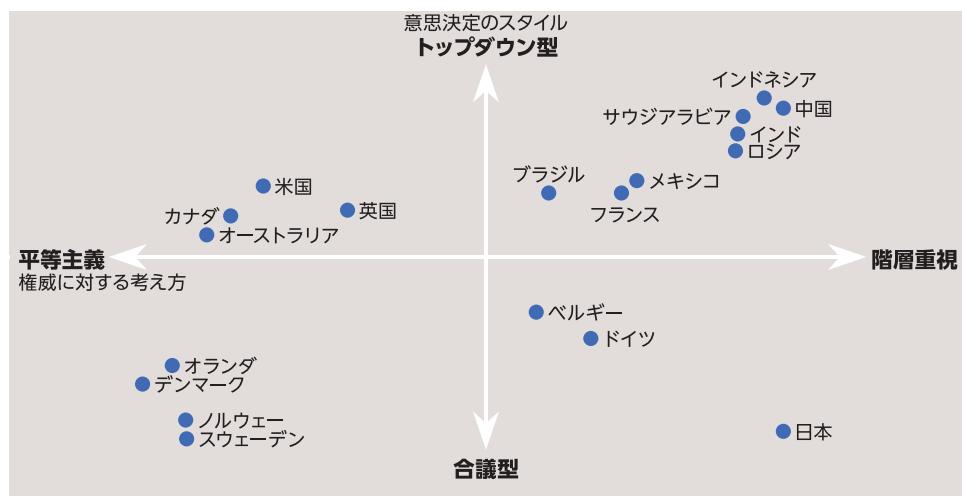
2) 対面コミュニケーションの重視

リモートワークが一般的になった昨今においてもなお、対面コミュニケーションが重要であることは種々の学術論文でも言及がされており、画面越しでは相手の実在感が希薄になり、信頼構築が難しくなることが実験研究により明らかにされている^{*2}。また、リモートワークにより部門間コミュニケーションが減少し、サイロ化が起こりやすくなる可能性も指摘されている^{*3}。

*2 Building Negotiator Trust Through Social Presence (2023 Dominik Sondern & Guido Hertel)

*3 The effects of remote work on collaboration among information workers (2022 Longqi Yang, David Holtz, Sonia Jaffe, et al.)

図表5 国によるリーダーシップ文化の違い



出所) エリン・メイヤー「異文化適応のリーダーシップ」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2017年10月号よりNRI作成

文化背景が異なるメンバーが集うグローバル・ロールアウト・プロジェクトにおいては、上述のリモートワークによる弊害はさらに大きくなると想定される。主要な要件定義トピックや、重点課題、プロジェクトの再計画など、プロジェクトの重要な局面においては時間やコストがかかったとしても、現地に関係者が集まり集中的に議論を行うことが望ましい。

ナーチャー社のレポートでは70%以上のERPパッケージ導入・刷新プロジェクトが失敗（当初のビジネス目標を満たせず）に終わったとの調査結果もある^{*4}。

ERPグローバルロールアウトの成功率向上に、本稿が少しでも寄与できれば幸いである。

(監修：高橋 寛和)

*4 What IT Leaders Must Do to Avoid Disappointing ERP Initiatives (2024 Denis Torii)

9 おわりに

ERPグローバルロールアウトという観点で、多岐にわたり要点を述べてきた。第4～5章では、グローバル経営管理のビジネス・システム要件を定義する上でのポイントについて、「グローバル標準化」と「ローカル業務効率化」の関係性の観点から論じた。また続く第6～8章では、グローバル経営管理のるべき姿をグローバル全体に展開していくための、さまざまな論点や難しさを述べてきた。ここまで見てきてわかる通り、ERPグローバルロールアウトは、単なるシステム導入プロジェクトではなく、グローバル全体の経営改革である。その成否は、当該企業の今後の中長期的な競争力に直結する。

一方で、難易度が高いことも事実であり、ガート

筆者
秦 伸太朗 (はた しんたろう) 株式会社 野村総合研究所 業務・IT 戦略コンサルティング部 チーフコンサルタント 専門は、システム化計画・構想策定、業務改革、基幹システム刷新PMOなど E-mail: s-hata@nri.co.jp

嶋村 和隆 (しまむら かずたか) 株式会社 野村総合研究所 業務・IT 戦略コンサルティング部 プリンシパル 専門は、グローバル経営管理の業務・IT改革、グローバルプロジェクトPMOなど E-mail: k3-shimamura@nri.co.jp
