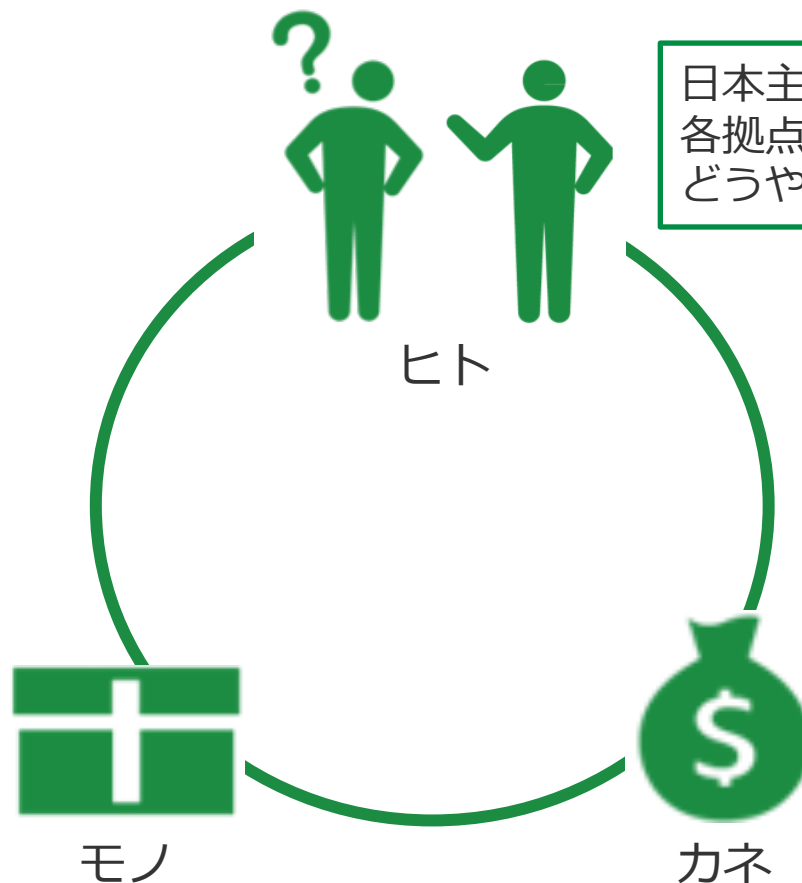




人材と組織、システム、コストの視点でみる グローバルERPを実現するための7つのヒント



グローバルERP構築における障害は？



日本主導でシステム展開するにも
各拠点の積極的な支援が必要となるが
どうやって巻き込めばよいか？

グローバルERPとして
全拠点・全業務をカバーするような
システムがあるのか？

海外拠点で使用するシステムは
各拠点で費用負担をしてもらいたい
が本当に出してもらえるか？



『現地まかせ（放任）』にしない、本社のサポートの重要性

現地法人の日本人マネージャが現場やシステムに明るいとは限らない。拠点間比較ができるように管理レベル・粒度を揃えたいなら、本社の関与は不可欠である。

**拠点比較できないシステム
となってしまった
苦い経験からの知恵**

日本本社



サポートメンバーを国際部から派遣
運用定着するまで拠点で支援

管理レベル・粒度を合わせるために
国際部リーダーが横すべりで支援

ローカルスタッフの
協力を得られるよう
工場長に入念に根回し



ベトナム



タイ



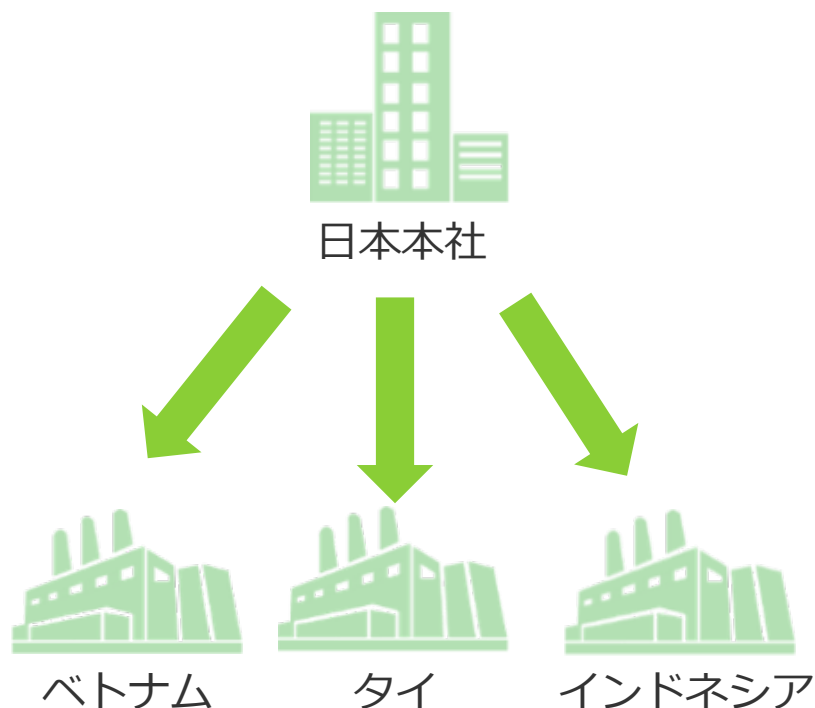
インドネシア

...

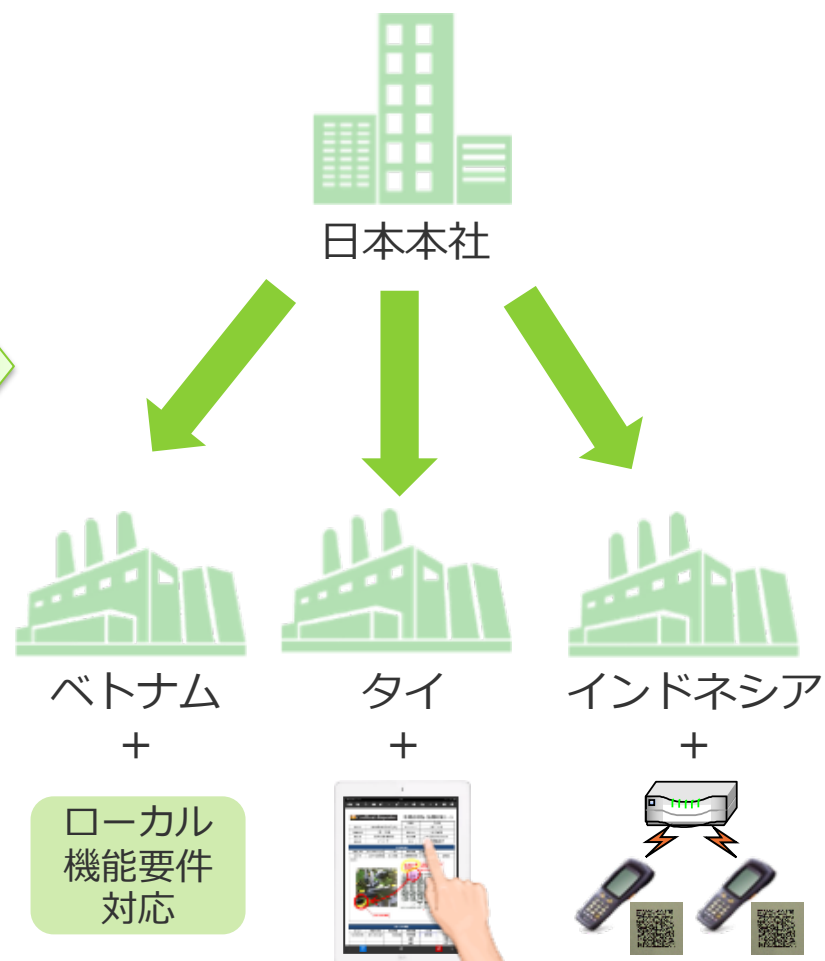


現地法人へのメリットを提示したシステム導入で現地担当者の協力を得る

本社のためのシステムをトップダウンで各拠点に展開



グローバル標準をベースに各拠点向け機能を付加したシステム展開

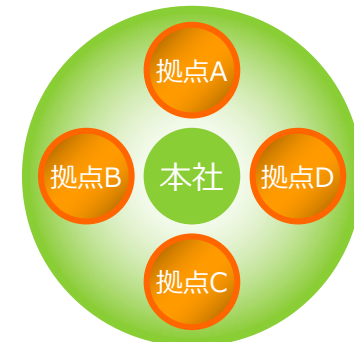




グローバル統合型

- 全社を1システムで管理 -

メリット	グループ内の全ての情報を一元管理 統制の取れたシステム運用ができる
導入課題	様々な規模・業種の企業を1システムで管理できるか？ 全拠点統一の業務モデルを確立できるか？



複数標準型

- 国内と海外でシステムを分ける -

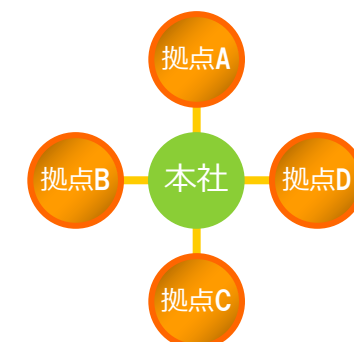
メリット	国内と海外のシステム導入時期のズレを吸収できる モデル拠点の導入が成功すると横展開が容易となる
導入課題	海外拠点間でのシステム化の足並みを揃えるのが大変 標準が増え、結果的に個別配置型になってしまう可能性がある



個別配置型

- 拠点ごとにシステムを選定 -

メリット	拠点ごとにシステムを最適化できる（可能性がある） 現地ベンダの手厚いサポートを受けやすい
導入課題	情報の粒度や管理ポイントが合わず、グローバル統合管理が困難 本社が期待する管理レベルに到達しない場合が多い





グローバルERPのデザイン<システム展開パターン>

既存ロールアウト - 既存システムを各国に展開 -

メリット	早期導入が可能（な場合が多い） グローバルでの標準化が可能
導入課題	既存システムが現地言語や現地制度に対応できるか？ 現地で同一の業務運用ができるか？



新規ロールアウト - 本社で新規構築後に海外拠点に横展開 -

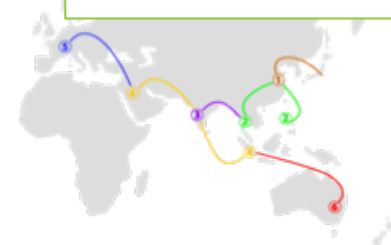
メリット	グローバルでTO-BEモデルを推進できる 本社の統制、管理が容易
導入課題	共通機能要件の見極めが困難 全拠点に展開するまでの期間が長期化する可能性が高い



モデル拠点先行型 - モデル拠点で新規構築後、他の海外拠点に横展開 -

メリット	導入効果の早期獲得が可能 ゼロベースからの検討より負担、リスクが少ない
導入課題	プロジェクト開始時にグローバルERPの最終形が見えない 現地での導入プロジェクトの負荷が増大

<最終目標>
日本へのロールイン





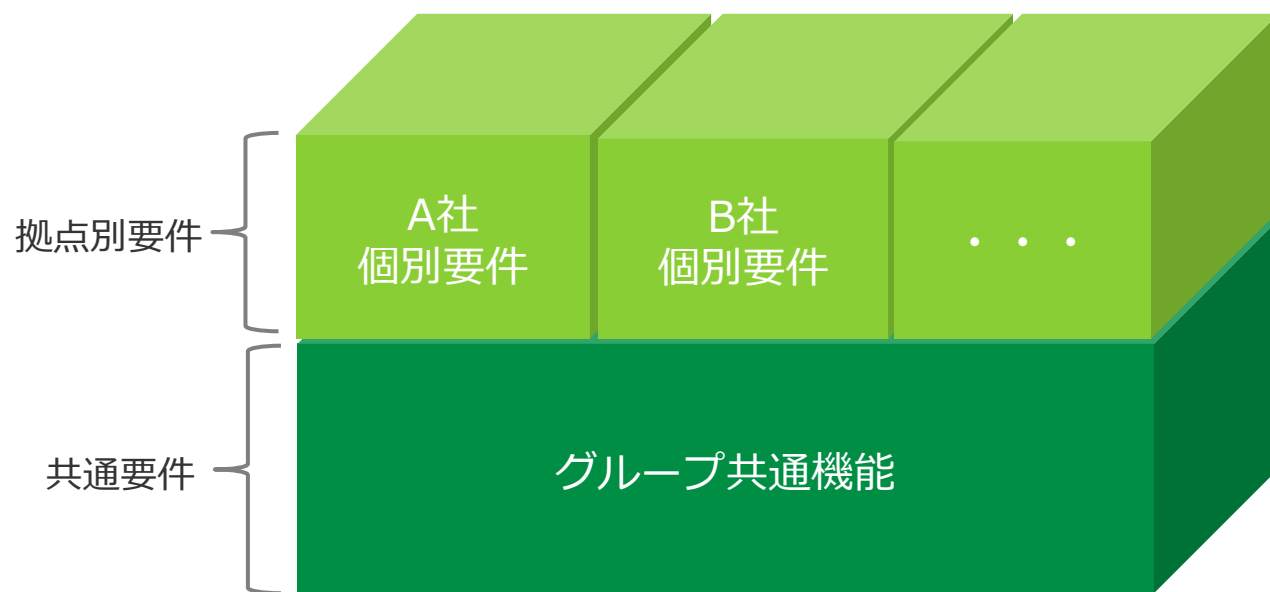
海外拠点の現地化レベルに合わせて製品・サービスを選択

レベル→	立上期	成長期	成熟期
	・生産・売上規模：小 ・現地調達比率：低 ・進出10年未満	・生産・売上規模：中 ・現地調達比率：中 ・進出20年未満	・生産・売上規模：大 ・現地調達比率：高 ・進出20年以上
人・モノ 視点	・人がいない ・モノを調達しづらい ・モノの管理が大変	・人はいるがスキルなし (育てたい) ・モノはあるが最低限使っているだけ →効率化したい	・人もモノもある →有効活用したい
カネ・情報 視点	・お金がない →まとめて買って安く済ませる ・情報集めが大変 →まとめて情報収集したい	・使えるお金も増えてきた ・コネクションも増えてきた →質の高いサービスが欲しい	・管理はできている →「儲ける」ための攻めの投資をしたい
求められる ITサービス	「One Stop」 で早い・安い・ウマいなITサービス (質より網羅性、全部揃うのが大事)	「Specialty」 を持った個々の人材が個別分野で「Special」なITサービス (弱点を補強、個別もOK)	CIOの立場でトータルにITを 「Coordination」 するサービス (個別最適から全体最適へ)



グループ共通＋個社要件の分類で適正な費用負担を実現可能

グループ共通機能＋個別要件への対応機能を分類して考えることで、機能分類毎にメリットを享受する個社が納得感をもって費用負担できる。



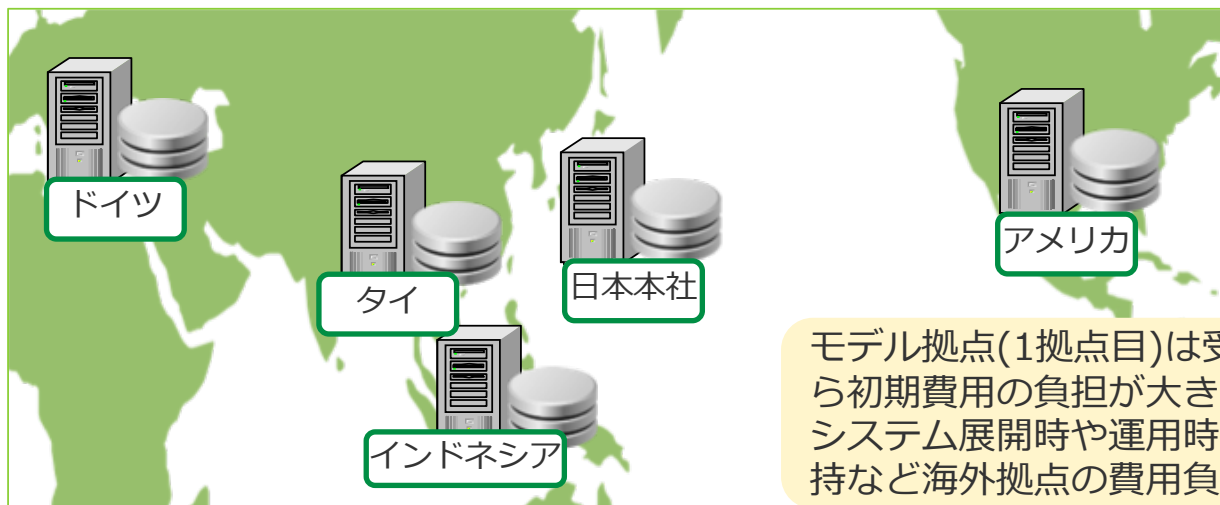
拠点別要件については、当該要件への対応によってメリットを享受する拠点が当該費用を負担する。

グループ共通機能については、グローバルERPの導入によって海外現地法人に対するガバナンスという観点から拠点管理のメリットをより多く享受できる日本本社が多めに費用負担することで、海外現地法人の費用負担を軽減することができる。

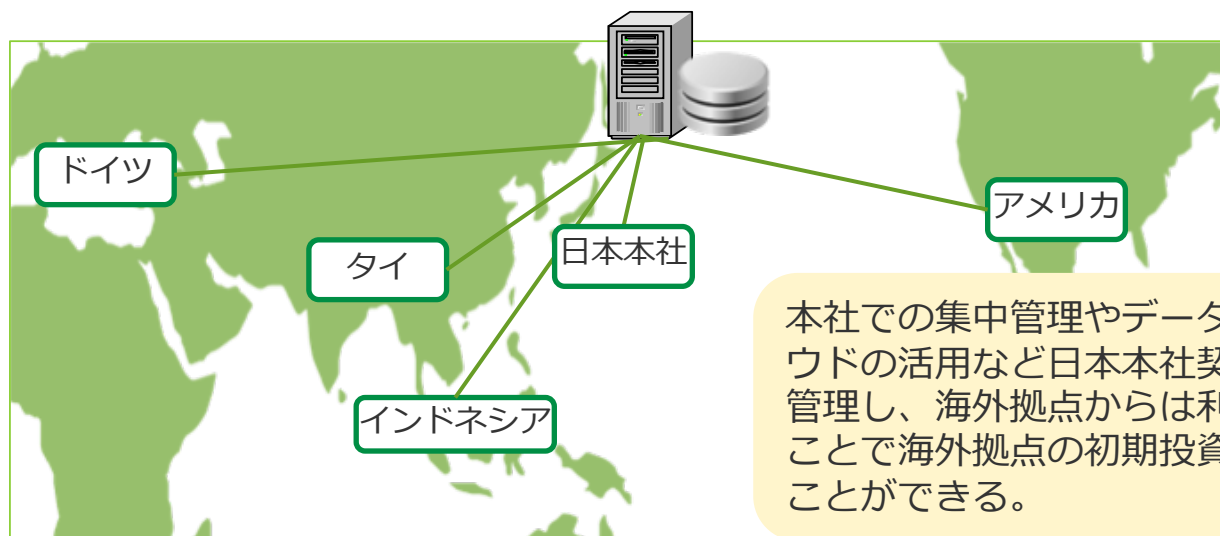


日本本社への利用料支払い形態によって海外拠点の初期費用負担を抑制

拠点別サーバ



集中管理サーバ





以下の内容は検討されていますでしょうか？

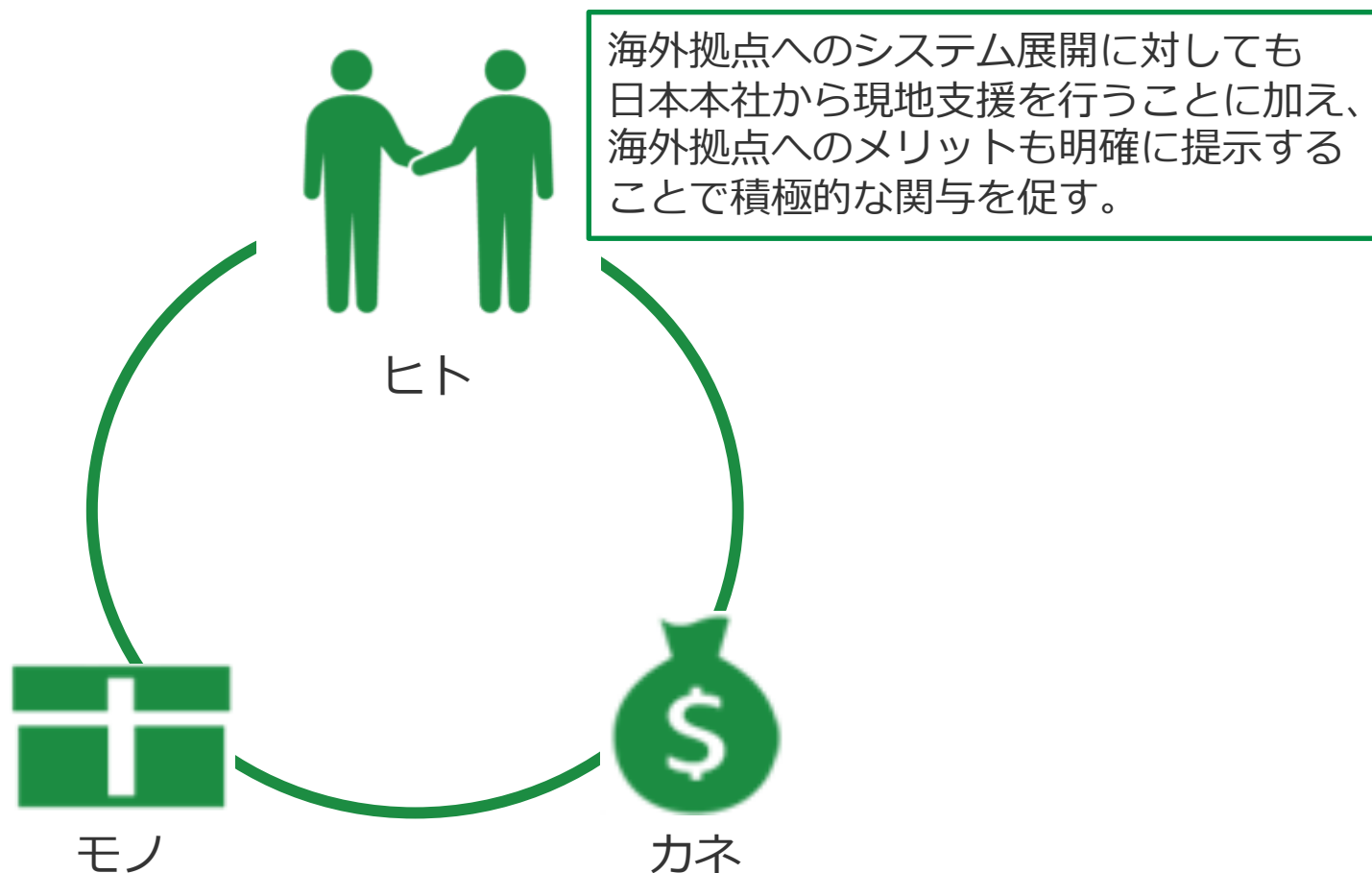
- グループでシステムを共通化する目的、目標が設定されているか？
- 経営層からトップダウンでプロジェクトを進められるか？
- 事業で類型化し、分類できているか？
- ドメイン、モデルとなる事業があるか？
- 各社、各事業部ごとに、システム再構築の対象は何か？
- 各社、各事業部ごとに、残さざるを得ないシステムはあるか？
 - その場合の再構築方法は決まっているか？
- 各社に対して、全社共通となる機能、特定事業・会社で共通となる機能、各社独自機能の切り分けはできているか？
- 各社・各事業間でデータ連携・集約する場合に、コード体系の統一化、可否検討、NGの場合の取り扱いが決まっているか？
- グループ導入におけるプロジェクト体制、スケジュールはできているか？



最後に



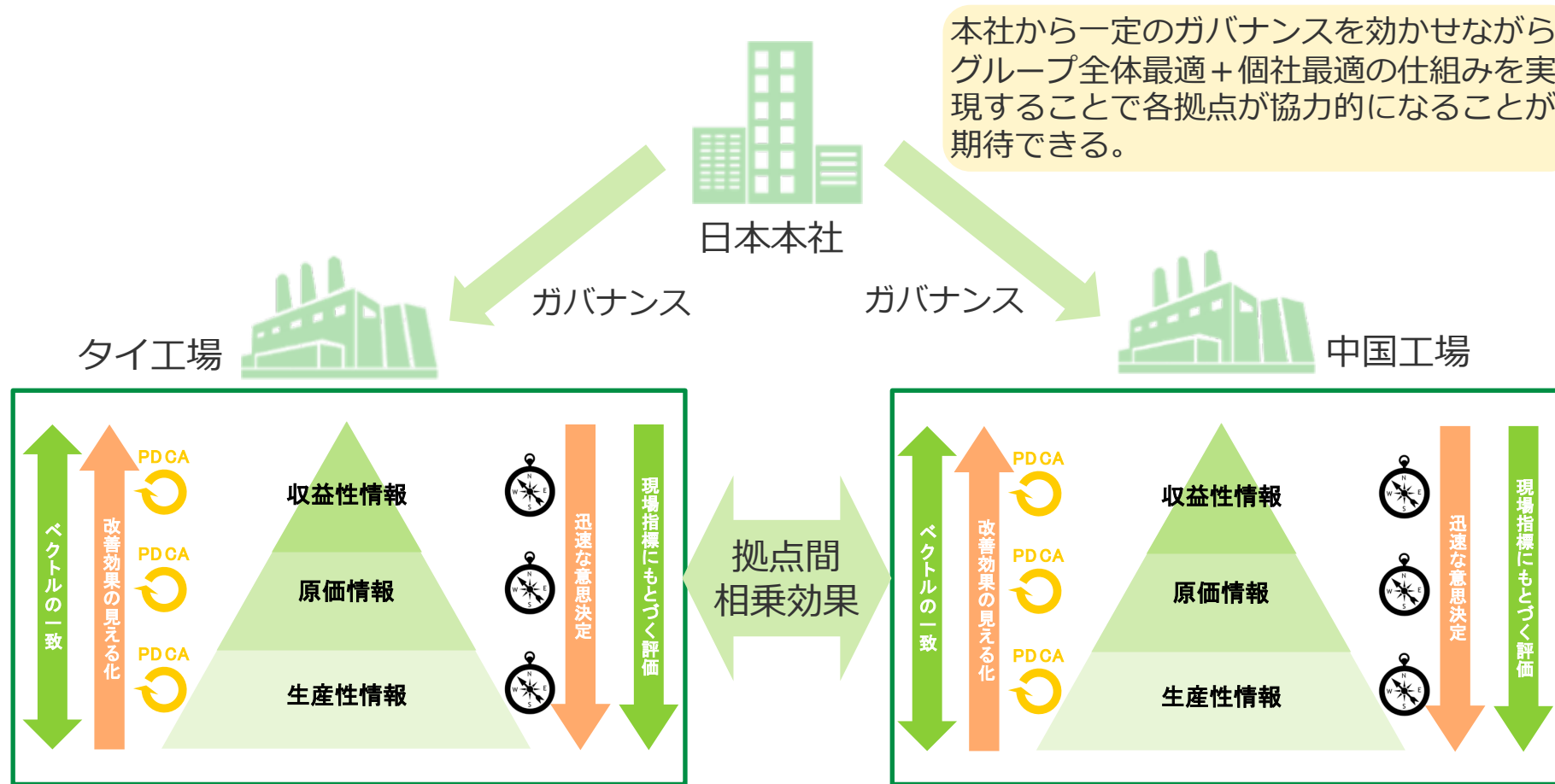
グローバルERP構築の障害を乗り越えるポイント



業務毎や同一業務内の習熟レベルに応じたパッケージシステムの選択によって、全体最適＋個別最適を満たすグローバルERPの実現を目指す。

本社主導のシステム導入に対して費用負担を求めるのではなく、本社および海外拠点ともにメリットを享受できる仕組みづくりに費用を供出する。

拠点間相乗効果としてグローバルで利益創出できる体制へ



各拠点が協力的になることの効果として拠点間での生産性改善・原価低減のためのナレッジシェアが進むことが期待され、グローバルで利益を創出できる体制へと進化することができる。

グローバルERPは『本社のためだけ』のものではなく
海外拠点も含めた『**グループ全体のため**』のもの
という意識を常に持つことが重要



何を統一する必要があるかというポイントさえ見誤らなければ
『**グループ全体最適**』と『**個社最適**』を両立させた
グローバルERPの実現は可能

貴社に合ったグローバルERPの在り方は必ず見つかるはず！