

— 海外拠点のコントロール&ガバナンス正攻法 —

注目事例キーパーソン対談から学ぶ実効的ノウハウ



パトライト × サンワテクノス

**“2層ERP×クラウド”で
グローバル拠点を横串にした
可視化に挑む
現地との密な対話による
信頼関係の醸成が推進の鍵に**

“2層ERP×クラウド”でグローバル拠点を横串にした可視化に挑む 現地との密な対話による信頼関係の醸成が推進の鍵に

国境を超えた経済活動が当たり前となる中、グローバルでの経営の舵取りのために海外拠点／工場の実績の可視化が急務となっている。もっとも、各国の拠点ごとにバラバラのシステムが既に運用されているとなれば、データの粒度や精度が揃わずに一筋縄にはいかない。海外拠点については比較的ライトなERPパッケージで統一を図ることが理想形の一つとなるが、本社と現地の事情や思惑が噛み合わずになかなかうまく行かないとの声も漏れ伝わってくる。先駆的な企業はいかにして難局を乗り切っているのか。本稿では、サンワテクノスの森田健太郎氏(情報システム部長)と、パトライトの堀信人氏(海外営業本部 海外営業推進部 海外ロジスティック企画課 課長)に、経験者だからこそのエピソードやノウハウを聞いた。

2層ERPモデル(2-Tier ERP Model)とは：グローバルにビジネスを展開する企業において、軸足を置く本社サイドに大規模なERPシステムを導入する一方で、各国の拠点については小回りが効くことを優先した比較的シンプルなERPシステムを導入。それらの連携によってビジネスの実状を迅速に把握し、意思決定を最適化していこうという方策のこと。拠点にとってみれば当該エリアの商習慣や税制、通貨などに対応しやすく、本社にとってみればKPI(重要業績指標)などを効率よく集約する環境を投資を抑えながら整えられるメリットがある。



株式会社パトライト
海外営業本部 海外営業推進部
海外ロジスティック企画課 課長

堀 信人 氏



サンワテクノス株式会社
情報システム部長

森田 健太郎 氏

——パトライト様とサンワテクノス様では、ビジネスエンジニアリングが展開している海外拠点向けERPパッケージ「mcframe GA」(以下、GA)をクラウドで活用されているとのことですね。今日は、その狙いや苦労などをじっくりと伺いたいのですが、それに先立ってまずはそれぞれの業務内容と海外展開の経緯についてお聞かせください。

堀：当社が祖業のマイクロモーターを組み込んだ回転警示灯(パトライト)の製造を開始したのは1965年に遡ります。以来、「安心・安全・楽々」の企業理念に基づき製品を拡充することで、今ではネットワークやIoTなどの技術と組み合わせた、複雑な製造ラインを可視化する仕組みも手掛けています。

海外展開に着手したのは1989年です。狙いは今では国内シェアで7割を占めるパトライトなどの海外での売上拡大です。米国を皮切りにドイツや中国、シンガポールなどにも進出し、海外の営業拠点は8つを数えます。

森田：サンワテクノスは大手電機メーカーの代理店から出発し、エンジニアリング機能も併せ持つ形で成長してきました。海外展開に着手したのは1990年代に入ってからです。当初は大手メーカーに同行して現地ニーズにいち早く対応するこ

とが目的でしたが、その後の日米貿易摩擦や急激な円高などを受け、現地調達による仕入れ代行など海外に軸足を置いた事業を積極的に展開してきました。これに応じて海外での拠点設立を進めてきた結果、現在、海外現地法人は13を数えるに至りました。

データ精度の違いにより 海外拠点の実態把握が困難に

——2社ともに、それらの海外拠点にGAを導入済み、あるいは導入中というステータスかと思いますが、そもそも、ERPをベースに横串で共通化を図っていこうとなった背景には、どのようなことがあったのでしょうか。サンワテクノスさんからお願いします。

森田：大きな要因としては、海外拠点の状況把握が極めて困難だったことが挙げられます。当社が海外進出を図るケースでは、まずは営業部隊が乗り込んで営業活動を立ち上げるのが最優先事項でした。そして、そこで商売するとなると、発注書や請求書を発行せねばならず、当然、何らかのシステムがいるよね、という話になります。スピードを優先するなら現地

でポピュラーなパッケージを選ぶのが手っ取り早いということで、実際に拠点ごとにバラバラなシステムが導入されることになりました。

商慣習や諸制度への対応という観点では理にかなっている面もあったんですが、本社で一元的に実績を管理するという面では色々と問題が噴出してきたんです。例えば本社側から売上を提出してほしいと要望した場合、ある拠点では出荷ベースのデータであり、別の拠点では入金ベースのデータだったというようなことが起こってしまう。つまり、拠点やシステムごとに基準が異なって、数値が意味することにズレが生じていたのです。

——グローバル企業における“あるある”ですね。

森田：また、伝票発行より会計業務を優先してパッケージを選定した拠点では、そのシステムを半ば強引に販売管理にも適用していたケースもありました。発注や受注はできても、発注残や受注残がすぐには分からないというような管理状況だったんです。

本社からしてみると、結局は拠点ごとの実状がよく分からず、適正な意思決定が下せないという悩みを抱えていたんです。改善を図るために機能を追加したくても、現地のベンダーをうまくコントロールできずに時間ばかりが過ぎていく。おまけに自社でサーバーを抱えるオンプレミス型の導入だったので運用負荷も相応に高く、また、システム導入に携わった担当者が帰任・退職するなど、安定したシステム運用が行えない状況となっていました。

この状況を根本から解決するものとして、本社のERPパッケージとは別に、海外拠点についてはライトなもので共通化を図っていくという、いわゆる2層モデルに行き着いた訳です。現在は13の現地法人のうち主要な6法人をGAで統一できており、今後は他にも継続的に導入を図っていきます。

本社によるガバナンスを効かせるために

——パトライトさんはいかがですか？

堀：今、森田さんが仰られたような問題を当社も抱えていました。ご多分に漏れず、海外販社が独自にシステムを導入していましたから。本社が各拠点にいちいち「今月の数字どうなっているんだ？」と聞かなければならない。聞いたところですぐには返事がかえってこないし、仮にデータが送られてきても定義もフォーマットも違うんです。どうかすると品目マスターやカテゴリー分けもバラバラで、すべて横串に刺した状態で実態を可視化できないことが大きな課題でした。

グローバル企業として健全な成長を遂げていくには、常に全体最適の視点が欠かせません。なのに、根拠のある数字で判断したり、ガバナンスを効かせたりということが叶わない。これでは早晚行き詰まるということで2層ERPのアプローチを採ることになりました。米国、台湾、中国、ドイツ、韓国、タ

イ、シンガポール、そしてメキシコ。これらの拠点の全てにGAを導入済みです。

偉そうなこと言いましたが、このうち私が直接関わったのはシンガポールとメキシコです。もっと前から海外のシステム導入プロジェクトをこなしてきた“オースリティ”としての導入担当者おり、私はそれを引き継ぐ形で今日に至ってます。何しろ、営業出身でシステムのことはよく分からず最初は随分と苦労したんです。

実績を評価してB-EN-G製品を採択

——そうだったんですか。苦労談やエピソードは後でじっくり聞くとして、GAを選定したのはどのような理由があったのでしょうか。

堀：海外拠点のシステムを統一しようという話を持ち上がった際、国内ではERPパッケージとしてビジネスエンジニアリングのmcframe XA(生産・販売・原価管理)を採用することが決まっていたんですよ。同じベンダーが海外拠点向けにGAという製品を出していることを知り、すでに実績もあったことから、いくつかあった候補の中から選ばれたようです。

森田：先ほど堀さんが社内でのキャリアについて少し言及されていたので私のこともお話すると、以前は総合電機メーカーに在籍し、ずっと情報システム部門にいたんですよ。早いうちから海外担当になって現地の基幹システムの立ち上げやサポートなどに携わっていました。そんな経験もあったからか、縁あって当社に転職したんです。

社歴が浅くGAの選定に直接関わってはいないのですが、標準システム導入前からタイ拠点で(旧バージョンの)GAをたまたま採用していたこと、並びに、当社の海外拠点と類似したロケーションに拠点をお持ちの取引先様がGAを導入されていたことが大きく影響したと聞いています。その後、GAを含む複数のパッケージ製品の評価を行い、最終的にGAの採用に至ったという具合です。



時宜に沿ったクラウド活用で恩恵を享受

——2社ともにクラウドでの導入ですね？

堀：当社はMicrosoft Azure上でGAを動かしています。クラウド活用は時代の流れということもありますし、ITインフラの面倒を見る人が各拠点におらず、わざわざそのために人を採用するわけにもいかないという切実な問題も大きく影響していますね。最初から割り切ってクラウドで行くという姿勢を貫いています。

結果的にそれは正解だったと思います。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が世界的に蔓延して海外への渡航が難しくなった際にも、業務が混乱することはありませんでしたし、いざとなったらクラウド環境に本社側からアクセスして、現地オペレーションのサポートもできましたから。GAをクラウド環境にして本当に良かったというのが本音です。

森田：当初は本社サイドに少なからずクラウド利用への抵抗感があったというのが当社の事情です。でも今や技術進化の恩恵を最も享受できるのがクラウドですし、ROI（投資収益率）やTCO（総保有コスト）などの面でもクラウドが有利です。そのことを説明し、理解してもらいました。GAの稼働環境はパトライトさんと同じくMicrosoft Azureです。

ちなみに、クラウドシフトの一環で2018年には社内業務系のシステムをMicrosoft 365に切り替えました。2019年度には全社員を対象にMicrosoft Teamsの使い方を体験会という形で教育したんですよ。それが完了したタイミングで、折からのコロナ禍だったんです。タイミング的にはたまたまだったんですが、これが功を奏してスムーズにテレワークに移行することができました。その後、事あるごとに経営幹部からそのことが語られたのは、少なからず評価されたものと、感慨深かったです（笑）。

現地拠点の規模や雰囲気で難易度は変わる

——パッケージはGAにして、クラウドに導入すると決めても、それを実際に現場に定着させるのには別の難しさがあるかと



思います。ERPは往々にして現場の抵抗を受けがちで、海外となれば文化的な違いもあります。そこでの苦労はありませんでしたか？

森田：海外担当になった人の悲哀話はよく聞きますが、幸いなことに私はさほど難しさは感じていません。というのも当社の場合、大半の海外拠点は10～30人規模とそう大きくなく、日本語を話せる現地スタッフを多く採用しているんです。意思疎通がスムーズであれば誤解や曲解が起こりにくく、結果として足並みが揃いやすいと感じます。駐在の幹部社員も時に本社の代弁者として、本社の意向を伝えることができる土壌が整っているのは大きいですね。

もっとも、フィリピン、メキシコ、ベトナム、タイ、米国、欧州と“これまで”の6拠点はうまく事が運んだんです。近く、上海法人のシステム立ち上げが控えているんですが、これが難産の予感がしてしまして。上海は200人規模と大所帯なのに加え、「用友」や「金蝶」といった中国でメジャーな会計システムを使えば財務諸表の提出ひとつとっても楽じゃないかという声が強いです。それを押してプロジェクトを進めるわけですから一筋縄ではいかないでしょうね。

堀：日本語でコミュニケーションできるなんて羨ましいですね。私の場合、心の準備がないまま、いきなり海外営業本部という部署に配属になったので苦労の連続でした。忘れもしません2017年10月のことです。「堀くんちょっと…」と呼ばれて異動を知らされたんです。それで「何やるんですか？」と聞いたら「すまんがシンガポールに行って、現地スタッフにGAを教えに来てくれ」という無茶振りだったんです（笑）。

突然の辞令にもひるまない努力

プロパー入社で営業畑を一貫して歩んでいた私になぜ白羽の矢が立ったのかは今でも分かりません。英語は話せないし、システム関連の知識なんて皆無ですよ。当社としては、米国、台湾、中国、ドイツ、韓国、タイに展開してきたGAを2018年初頭からシンガポールにも導入することを決定済みのタイミング。必要に応じて現地に出張しサポートせよというミッションで、先程“オーソリティ”と申しあげた導入担当者から教えてもらいゼロから学ぶ形でした。

——それは大変だ。

堀：何しろ「GAって何ですか？」というレベルでしたから。それでも辞令が覆るわけもないし、お尻に火が付いたわけですよ。それからはシステムと語学の猛勉強の毎日です。受発注や仕入れなどの流れをテスト環境で実体験を通して学び、操作マニュアルのアップデートにも勤めました。地獄の特訓といえいいのか、ゲームに例えるならば“やり込み度”は半端ではなかったですね。

とはいえ、残念ながら短期間ですべてを理解できるわけは

ありません。展開にあたってはシンガポールに出張し5人ほどの現地スタッフにGAの具体的な使い方についてマニュアルを使いつつ教えたのですが、私では分からない質問がいくつも寄せられます。相手の質問をまずは理解し、一緒に出張に来たオーソリティに教えてもらいながら答えを調べ、あらためて教えることを実直に繰り返しました。

シンガポール拠点は比較的規模が小さかったことに加え、皆がとても協力的で「よし分かった、一緒にやろう」という姿勢でしてくれたことは、不慣れな私にはとてもありがたかったですし、心強かったですね。その点では恵まれており、世間で言われる「現場の抵抗」を感じることはありませんでした。

——心通わせるのが上手かったんじゃないですか？

堀：それはどうか分かりませんが、対話のスタイルや、相手が納得しているか否かに注意しようとは強く意識していました。日本にいと、3～5ぐらいまで説明したなら後は自主的に10まで理解してくれるだろうという感覚があるじゃないですか。それが通用しないことをまずは理解すべきです。

現地に溶け込む努力を惜しんではいけない

「こういう目的でこういう手順でやるんだ」と明確に100%伝えなきゃいけないし、そのためにはマニュアルにきちんと整理しておくことも必要です。良くも悪くも行間を読んだり忖度したりはしません。それを疎かにしては、トラブル発生時に「あなたの説明通りに私はやった」と逆に咎められてしまいます。それが世界標準であり、むしろ日本が例外ととらえたほうがよいと思いますね。

森田：大事なポイントですね。対話は信頼関係の築くための基本です。相手が何を考えているかを理解し腑に落ちなければ、何事もうまく進みにくいのは国内と同じです。私も海外拠点に赴く際には現地スタッフとできる限り話をするように努めています。

時には、一緒に酒を飲むことも胸襟を開いてもらうために必要でしょう。昼間に真面目な話をしていた相手が夜の席では“キャラ変”して、実はそれは自分かもしれないのだけど、それで意気投合するなんてことは何度もありました。アジア圏では特に食事の場を大事にする傾向が強いと感じます。中国や台湾などでの「カンペイ! (干杯)」で飲み干すスタイル、あれは相応に酒に強い人じゃないとやられちゃうから要注意です(笑)。

いずれにせよ、相手へのリスペクトがあって信頼関係が生まれ、そこに至ると俄然やりやすくなるのは間違いありません。逆に「本社は敵」と思われたら難航必至です。

「本社は敵」と思われないための知恵と工夫

堀：そこです! 敵と思われたら最後ですよ。出張や赴任で日本

からきた社員が会議室にばかりこもっていたら「いったい何しに来たんだ?」という疑念から、やがて溝が深まってしまいます。少しずつでもいいから全員と会話して打ち解ける。すべての基本がここにありますね。

森田：あと、物事を最終決定する際に、本社サイドの強制ではなくて、自分たちで納得して判断したという形に持っていくことも重要です。現地ベンダーのパッケージに気持ちが傾いている拠点にGAを導入したい場合、「本社の意向だから」と強行突破するのは得策ではありません。

プランAはご希望通りのローカルパッケージ導入です、プランBはGAの導入です、とまずは複数の選択肢を示す。そこでBの場合、「他の拠点もGAを導入していることから本社は横串にデータを見られることとなりメリットがあります。したがって、受益者負担ということで月額利用料金の半額を本社が持ちます」というオプションを示すのです。

誘導と言えばそれまでなんですが、現地法人が納得の上で決めたとなれば自らの責任で動いてくれるものです。口だけでなく、客観的な比較表を作る丁寧さも大事です。実際にそうやって当社はGAによる標準化・共通化へと導いてきました。

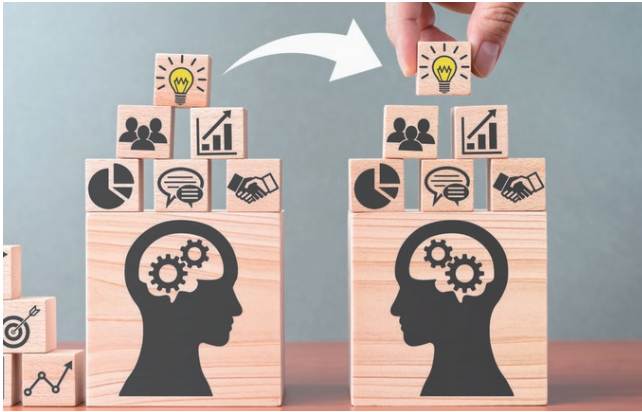
同じ境遇の先達企業から学べること

——実践的なノウハウですね。これまで2社の間で情報の交換や共有をしたことはあるのでしょうか？

堀：実はあるんですよ。私がシンガポールの後に携わったのがメキシコ法人へのGA導入プロジェクトでした。これまで土地勘のないエリアに拠点を構えるのとシステムを立ち上げるのを同時に進めるにあたり、とにかく分からないことだらけなので、すでにメキシコに展開している企業に話を聞きたいと考えたのです。そこでビジネスエンジニアリングさんに相談し、紹介されたのがサンワテクノスさんでした。

事前ヒアリングに伺ったのは2018年の秋だったでしょう





か。何が大変ですかとか、こんなケースではどう対処していますか、といったことを聞き、すべて丁寧にアドバイス頂きました。本当に有り難かったですよ。例えば、メキシコではFactura（ファクトウラ）と呼ばれるインボイスが用いられ、税務データを国とやりとりするためのソフトウェアの利用が義務付けられています。GA導入そのものよりも、そうした税務制度と連携させる方が大変といった有用な情報をたくさん頂きました。

当時の米トランプ政権下におけるメキシコとの国境問題のあおりで、米国で予定していたスタッフ向けトレーニングを日本で行うというハプニングこそありましたが、それ以外はつつがなく展開を完了できたのはサンワテクノさんのアドバイスがあったことが大きいですね。

森田：日本から海外進出を図る企業は境遇も似ており、課題や悩みは共通するところが少なくありません。多くのユーザーを抱えているビジネスエンジニアリングさんをハブとした情報交換のエコシステムは、これから取り組む企業にとっても役立つんじゃないかと思います。

不断の努力でデータ経営の成熟度極める

——まだ先々に予定している取り組みはあるかと思いますが、現時点でのGAによる共通化の効果をどのように感じていますか。

堀：データの粒度や精度が国内外で揃い、必要になった時点で入手できるようになったことで、当社の信号灯やネットワーク製品などカテゴリごとの販売分析や目標の設定をタイムリーに実施できるまでになっています。貸借対照表や損益計算書も国内レベルまで高まり、キャッシュや在庫など、よりきめ細やかに把握も実現できています。細かな部分でのマスターの不統一といった反省点もありますが、それでも今回のプロジェクトは十分、合格点に達していると社内から評価され、私自身もそう自負しています。

森田：当社では従来課題の解決に向け5つの目標を掲げました。「連結ベースの業績や経営分析データのグローバルでの

可視化」「在庫情報のグローバルでの可視化」「海外拠点の経営可視化」「システムによる内部統制の担保」「システム展開に併せた業務の垂直立ち上げのためのノウハウ確保」です。いまのところ、概ね想定通りに進んでいます。展開先は全13法人のうちまだ6法人。2021年度中にさらに2法人に展開します。効果が本格的に表れるこれからが楽しみです。

——今後の展望をお聞かせください。

森田：データのさらなる活用推進を計画しており、準備としてすでに6拠点で品目マスターの標準化を完了しています。今後は活用促進のために新たなデータの定義づけを実施し、BIツールによる在庫戦略の高度化につなげる考えです。

並行して、分析の手順を明確に示すマニュアル作りも進めます。やり方さえ理解できれば、社内で自発的に分析する人も現れ、データ活用の急な立ち上がりも十分に考えられます。社員教育をどれだけ行えるかが、今後のデータ活用の成果を大きく左右するはずです。

堀：当社ではデータ活用に向け、DBから必要なデータを抽出する独自の仕組みを新たに検討しています。データ保護などの課題はいくつかありますが、例えば、あらかじめ目的のビューを用意することで、ビジネスエンジニアリングさんに開発をお願いすることなく、当社がターゲットとするフォーマットでの売り上げや在庫などを容易に確認できるようになりますし、各種判断をさらに速めることができます。

もっとも、データ活用はいくつかのやり方があります。それらを自由に試せるよう、ビジネスエンジニアリングさんがGAの機能にさらに磨きをかけてくれるはずですね？期待しています(笑)。

——まだまだ挑戦が続きますね。次なるステップが落ち着いた暁には、また是非お話を聞かせてください。本日はお忙しい中、ありがとうございました。

※ Microsoft Azure、Microsoft Teams、Microsoft 365 は、米国 Microsoft Corporation の米国及びその他の国における登録商標または商標です。





Profile

会社名 サンワテクノス株式会社

設 立 1949年11月

資本金 37億2,700万円

本社所在地 東京都中央区

事業内容：

- ・メカトロニクス関連電気機器及び装置、プラント用電気品、電気設備機器の販売及び電気設備工事
- ・各種電子部品・電子機器、各種OA機器、FAシステム、通信・情報機器等の販売
- ・半導体関連製造設備、産業用ロボット、クリーンロボット、基板関連装置、物流搬送装置、風水力機器、各種検査装置、医療機器等の販売

mcframe GA展開拠点：

フィリピン、メキシコ、ベトナム、タイ、米国、欧州（今後中国、シンガポール）

Webサイト：<https://www.sunwa.co.jp/>

会社名 株式会社パトライト

設 立 1985年2月

資本金 3億円

本社所在地 大阪市中央区

事業内容：

- ・表示灯/回転灯/音/音声合成機器、散光式警光灯などの報知機器の開発、製造、販売
- ・無線技術を活用した、IoT 機器などの開発、製造、販売およびソリューションの提案
- ・工業用端子台、ペンダントスイッチ・動力用スイッチなど、接続機器の開発、製造、販売

mcframe GA展開拠点：

米国、台湾、中国、ドイツ、韓国、シンガポール、タイ、メキシコ

Webサイト：<https://www.patlite.co.jp/>

b-en-g

お問い合わせ先

ビジネスエンジニアリング株式会社

mcframe GAについて <https://www.mcframe.com/product/ga>

本社：〒100-0004 東京都千代田区大手町1-8-1 KDDI 大手町ビル Tel: 03-3510-1616