

ERP として導入されない ERP

井上 実

基幹系システムの再構築において、ERP が検討されないことはない時代になった。しかし、ERP の特徴が生かされた ERP 導入は数少ない。なぜ、ERP が ERP として導入されないのだろうか。その原因と対策を考えてみる。

1. ERP として導入されないための問題点

ERP として導入されないために、次のような問題点を抱える企業が多い。
①他システムとのインターフェースの多さによる開発コスト・運用コストの増加

ERP の大きな特徴はデータの一元化・業務の統合にある。これによる業務処理効率の向上を図ることが ERP 導入への大きな期待である。この期待を実現するためには、密接に関連するできるだけ多くの業務を一つの ERP で稼働させる必要がある。

しかし、実際には個別業務単位での導入が多く、既存システムや他のシステムとのインターフェースが多く発生している。インターフェースが多いということは、インターフェース・モジュールの開発にコストがかかるだけでなく、インターフェースによるデータ変換などにコンピュータパワーを割かれることになり、ハードウェアコスト・運用コストの増加にもなる。また、インターフェースの増加はシステムを複雑化させ障害発生の要因にもなりやすい。

②ERP を導入しても何も変わらない業務処理

ERP の特徴の一つとして、ERP の持つビジネスプロセスを採用することによる業務処理効率の向上がある。多くの企業とともに開発されたビジネスプロセスが ERP から提供され、これらを採用することにより BPR ができるといふ期待があった。

しかし、実際には使い勝手が悪いというエンドユーザーの声に押され、ERP を既存の業務処理に合わせるためのアドオン（カスタマイズ）を多く行われた。結果として ERP 導入後も何ら業務処理が変わっておらず、「BPR はどこへいった」という ERP 導入企業が多い。

③AS IS 把握にかかるコストの多さ

ERP 導入を外部に依頼すると、現状業務処理・システム内容の把握が必要とまず言われる。しかし、メンテナンスされた業務フロー・システム設計書などのドキュメントが整備されている企業はほとんどない。

それではしかたがないと言って、コンサルタントが多く押し寄せ、現状業務把握のためのインタビューが行われ、大量の現状業務フロー、システムフロー、システム概要書が作成される。

これらの作業に費やされる内部・外部のコストは非常に大きい。億単位のお金を支払っている企業もある。このような多くのコストを支払って作成された資料が導入企業側で活用されることは少ない。なぜなら、これらの資料は外部の人間が勉強するための資料にすぎないからである。

ERP 導入により BPR を行おうとしている企業であれば、AS IS の業務処理を細部にわたり整理することが何の意味があるのだろうか。捨て去る運命にある現行の業務処理を理解するための資料作りに多くのコストを費やすことに意義を見出すことはできない。

2. ERP として導入できない原因

なぜ ERP を ERP として導入できないのだろうか？その原因として、次の3つが考えられる。

①個別業務単位開発と全体把握

従来のシステム開発は会計業務、生産管理業務、販売管理業務、在庫管理業務など各業務単位に開発が行われた。手作り開発による開発能力・システム資源の確保には限界があるため、個別業務単位に開発をおこなわざるえなかった。そのため、システム開発担当も業務単位ごとに細分化され、担当個別業務範囲しか理解・把握することのできないシステム要員ばかりになってしまった。ドキュメント・メンテナンスの不徹底、EUC/EUD の進展によるシステム部門管轄外システムの増加、独立採算制に基づく SBU・工場単位の独自システム導入などの要因とともに、システム全体把握を非常に困難なものにしている。

したがって、全体最適を目指す ERP 導入検討においても、個別業務単位にしか検討することができず、業務単位の導入しかできない状態にある。

②業務モジュール単位の知識しか持たない ERP コンサルタント

ERP は多くの企業に適応できるように、非常に多くのビジネスプロセスを提供しており、機能も多く全体を一人で詳細に把握することは不可能なソフトウェアである。そのため、ERP 導入を支援する ERP コンサルタントは深さを求めるか、広さを求めるかのどちらかを選択する必要がある。

現状では、個別業務単位に導入する企業が多いため、個別業務単位に深く狭い知識を身につけざるえず、担当業務モジュールしかわからないコンサルタントばかりになってしまった。このようなコンサルタントから、ERP を密

接に関連する多くの業務に適用するためのアドバイスを得ることはできず、ERP の大きな特徴であるデータの一元化・業務の統合による業務処理効率の向上を図ることは難しい。

③ベストプラクティスと BPR

ERP は多くのビジネスプロセスを提供するため、その中には導入企業の現行ビジネスプロセスよりも良いものがある可能性は高い。しかし、そのビジネスプロセスが導入企業にとってベストプラクティスであるかどうかは別問題である。自社の BPR 方針に基づく最もよいビジネスプロセスが自社にとってのベストプラクティスであり、隣の会社のベストプラクティスが必ずしも自社にとってのベストプラクティスではない。

自社の BPR 方針は、自社の経営戦略展開する上での現行ビジネスプロセスの問題点を把握した上で立てられ、それら問題点を解消するものでなければならぬ。

サウスウェスト航空は短距離便における増便が今後の事業展開において重要であるという経営戦略に基づき、これを実現するためには現行の離発着にかかる時間が問題であり、短縮する必要があるという BPR 方針が立てられた。この方針に基づき問題点をさらにブレークダウンし、問題点解消のためには、給油時間・機内清掃時間の短縮が必要であり、F1 レースの給油にアイデアを得た給油ホースの太さの拡張や機内サービス要員による清掃という解決策が見出された。このビジネスプロセスは短距離便の増便という経営戦略を実現するための離発着時間の短縮という BPR 方針を持つ企業にとってはベストプラクティスであるが、離発着時間が問題となっていない企業にとってはベストプラクティスではない。

経営戦略と現行ビジネスプロセスとの乖離を埋める BPR 方針を立案せずに、ERP の提供する豊富なビジネスプロセスを導入しても自社における BPR・ベストプラクティスになるはずがない。

3. ERP プログラム企画なき ERP 導入は ERP ではない

ERP を ERP として導入するためには ERP プログラム企画が必要である。ERP プログラム企画の概要は次のとおりである。

①ERP プログラム企画とは

ERP プログラム企画とは、経営戦略を受けてどう情報化すべきかという戦略情報化企画を、ERP 導入を前提に行うことである。ERP プログラムという ERP を構成する個別のプログラムを想像するかもしれない。ここでいうプログラムとはプロジェクトの上位概念としてのプログラムである。ERP プログラム企画で ERP 全体の導入企画・計画を行い実際の導入は複数のプロジェ

クトになることから、プロジェクトの上位概念であるプログラムという言葉を使用している。

②ERP プログラム企画の目的

ERP プログラムの目的は、ERP 導入の目的・目標を明確化し、ERP 導入範囲の最適化を図り、ERP 導入のメリットを最大化することにある。もちろん、ERP 導入範囲外のシステム化に対しても対応策を立案する。

③ERP プログラム企画の必要性

ERP の最大の特徴であるデータの一元化・業務の統合による業務効率の向上を図るためには、密接に関連した業務はできるだけ一つの ERP でカバーすることが必要である。しかし、盲目的に ERP を全業務に適用することは、自社の企業競争力の源泉となっているビジネスプロセスを失う危険性があり、企業競争力を失いかねない。そのため、ERP 適用範囲の決定は戦略的に慎重に行う必要があり、ERP プログラム企画が求められる。

また、ERP の提供する業務範囲は、従来の基幹系業務から情報系・戦略系業務へ拡大しつつあり、CRM・SCMなどがその例としてあげられる。戦略に密接にかかわる部分に ERP を適用する場合にはさらに戦略的な検討が求められ、ERP プログラム企画の必要性・重要性がより高くなる。

④ERP プログラム企画の4つのフェーズ

ERP プログラム企画は大きく4つのフェーズからなる。

- ・ 準備フェーズ：チーム編成・スケジュールリングを行い経営陣からの承認を取得し、キックオフを行うフェーズ
- ・ 戦略設計フェーズ：現在の経営戦略・業務処理内容・システム内容などの現状を調査・分析し、あるべき姿を描き、考えられるソリューションに対する経営陣の承認を得るためのフェーズ
- ・ ERP プログラム定義フェーズ：承認を得たソリューションに基づき、ERP 適用マップの作成・技術方針・導入/開発方針・リスク・プログラム管理方針・組織改革方針・投資対効果を検討するフェーズ
- ・ 文書化/承認フェーズ：これまでの成果物を ERP プログラム企画書にまとめ、経営陣に対して最終報告を行い、承認を得るフェーズ

⑤ERP プログラム企画を支える新たな人材 —戦略アドバイザー—

ERP プログラム企画を進めるためには、従来の ERP コンサルタントとは異なるスキルを持った人材の支援が必要である。この人材を戦略アドバイザーと呼ぶ。戦略アドバイザーに求められるスキルには次のようなものがある。

- ・ ERP 全モジュールに関する広くて浅い知識：従来の ERP コンサルタントのような深くて狭い ERP 知識ではなく、広くて浅い ERP 知識が必要となる。ERP 全般を知らなければ、システム全体像を描くことはできない。
- ・ 経営戦略理解力：経営戦略を理解した上で、現行業務の乖離を把握する能力が必要となる。経営戦略を理解せずに BPR 方針を描くことはできない。
- ・ コミュニケーション能力：現状を理解し、問題点に対する共通の認識を得るためには現場部門とのコミュニケーション能力が求められる。また、戦略を立案・プレゼンするためには企業トップとのコミュニケーション能力も必要である。もちろん、プロジェクトメンバーとのコミュニケーションも円滑なプロジェクト運営には欠かせない能力である。
- ・ ERP 以外の IT 製品知識：ERP ですべてのシステムがまかなえるわけではない。ERP 以外の IT 製品を活用して最適な IT 戦略を立案する必要がある。そのためには、ERP 以外の IT 製品知識が求められる。
- ・ ビジネスプロセス理解力：現状ビジネスプロセスの把握、ERP 活用を前提としたビジネスプロセス立案のためには、ビジネスプロセスの理解力が不可欠である。一般的なビジネスプロセスに関する知識を身につけたうえで、各企業の差分を抽出し理解・把握できることが求められる。

このようなスーパーマンがいるかと言われそうだが、IT コーディネータの ERP 版と考えていただければよい。

ERP が ERP として導入され、ERP 本来の特徴を発揮し、日本企業の経営戦略を戦略的に支援する情報化に貢献することを期待したい。