



戦略的ITマネジメント ～ポストERP時代に向けての実践～

畠中一浩・倉沢学・中山哲志

【はじめに】

ERP (Enterprise Resource Planning) と呼ばれる統合基幹系業務パッケージソフトが、日本でも本格的に導入され始めておよそ10年が経過しました。ERPは生産、販売、在庫、調達、会計、人事などの企業内の各業務プロセスとデータを一元的に管理して、企業全体の業務最適化・効率化を目指すためのシステムツールです。大手製造業を中心に既に多くの企業に導入され、最近では、中堅・中小規模の企業、あるいは、製造業以外のサービス業、金融業などにも導入が盛んになってきています。ある意味で、日本におけるERPの導入は一巡したと言えるかもしれません。

しかし、最近になって「ERPを導入したものの、うまく活用できていない」「運用コストを考えると、果たしてこのまま使い続けるのがいいのか?」「ERPと同時に業務改革を実施するはずだったが、システムの導入だけにとどまってしまった」「導入費用が大きく膨らんでしまい、経営を圧迫している」といった声が大変多くの企業の方々から聞かれます。一方では、ERPを適切に使いこなし、経営成果に結びつけることができた企業も多数あります。こうした事象はなぜ起こったのでしょうか?

CDIでは、ERPの選定・評価から導入まで一貫したシステムコンサルティングサービスを行い、合わせて、業務改革、組織改革を推進することにより、ERPの導入を単にシステムの改変だけにとどまらせることなく、経営成果にまで結びつけた「ワンセット改革」の事例を数多く実現しております。<詳細は CDI News Letter 70号 製造業におけるコスト改革～ワンセット改革の実践～参照>

今回は、このERPという大規模(=高額)なIT投資がなぜうまくいかないのか、あるいは、どうしたら成功を収めることができるのかを、私どもの事例を交えながら解説したいと思います。

【よくある失敗例】

①経営戦略との不整合、目的が不明確

さまざまな価値観が交錯するIT投資、システム構築においては、最大公約数であり最終的な評価尺度となるのは、企業の戦略目的との整合性です。しかしながら、驚

くほど多くのIT投資、システム導入が戦略的整合性との徹底的検証を行わずに巨額の投資を繰り返しているのが現状です。例えば、日本におけるERPパッケージの導入は、いわゆるレガシーマイグレーション（ホストコンピュータやオフコンなどの旧来のシステムを、サーバーやパソコンといったオープン系のシステムに置き換えること）の流れの中で付随的に検討されることが多く見られます。「今のホストのリース期限がもうすぐ切れるけど、どうせならERPで…」というケースです。戦略自体の曖昧さの問題もありますが、経営とシステムの間には有効なインターフェース／翻訳者が存在せず、IT（特にERP）の導入自体が目的となり、「手段の目的化」になる事例が多く見られます。結果的に、巨額の初期投資をしたにもかかわらず、誰も利用しない、導入前と何も変わらないが運用・保守コストだけが残る、といった事象が見られます。

② 導入のためのBPR（業務改革）が不徹底

IT投資が企業の戦略目的の実現のために行われるのであれば、その前提として、戦略課題に照らした業務の標準化や最適化が行われるべきです。しかし、こうしたBPRを一度は実行に移そうとしたものの、システム開発に集中してしまい、BPRが徹底されないケースが散見されます。その結果、現状の業務にあわせてシステムを構築したり、ユーザーサイドの要望によりアドオン開発が増加し、開発費が膨らんだり、あるいは、過剰品質になってしまうケースが多く見られます。

③ 導入を支えるITガバナンス体制が不整備

BPRやIT投資は、企業の成長のために継続的に行っていくべきであるにもかかわらず、IT部門がシステム全体のコストを把握・コントロールできていなかったり、ユーザ部門の利用・活用を促す教育／サポートも十分行っていないといったケースが多く見られます。予算オーバー、スケジュールオーバーという「ヒト・モノ・カネ」全てが予定より超過してしまうことも少なくありません。

IT部門は、「巨大なシステムを苦勞しながらも何とか導入した」という事実のみで評価されやすい傾向にあります。本来は「導入がもたらした成果」こそがIT投資の成否の判断であるべきです。

このように、一般的な設備投資などと比較すると、昨今のIT投資及びITマネジメントを効果的に行うことは非常に難しくなっています。では、どのようにすればIT投資をうまく成功に導けるのでしょうか？

【IT投資の成功のためのマネジメント】

ERPを中心とするIT投資の成否は、経営戦略上、大変重要なファクターとなっています。私どもCDIが、これまで数多くのERPを中心とするIT戦略の立案及びそれにとともなう業務・システム改革の実践経験の中から培った「IT投資を検討する際に、更に導入後より効果を高めるために必要な考え方」を以下にご紹介致します。

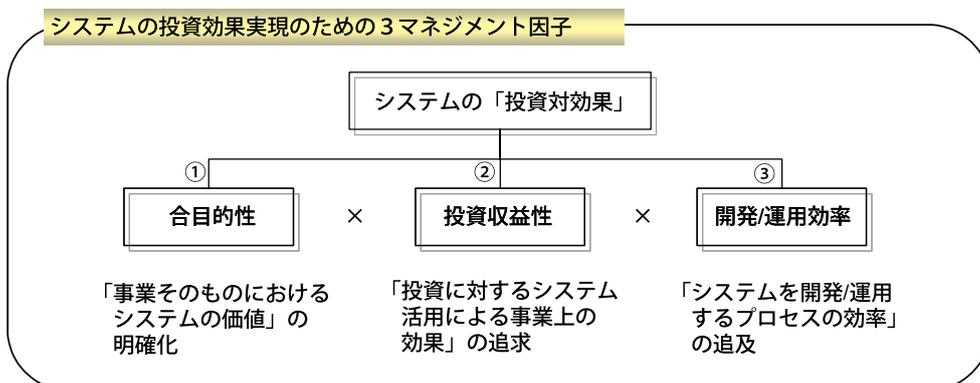
IT投資の成否とは何によって定義されるのでしょうか？ 端的に申し上げれば「当初の狙い通りの投資対効果を実現できたかどうか」の一語に尽きます。つまり、個別のシステム開発であろうがERP関連投資であろうが、投資対効果を最大化するため

の因子をマネジメントしていくことがその成否に大きく影響します。

CDIでは、そのマネジメントすべき因子として、

- 合目的性
- 投資収益性
- 開発／運用効率

の3つを定義しています。



■ 合目的性

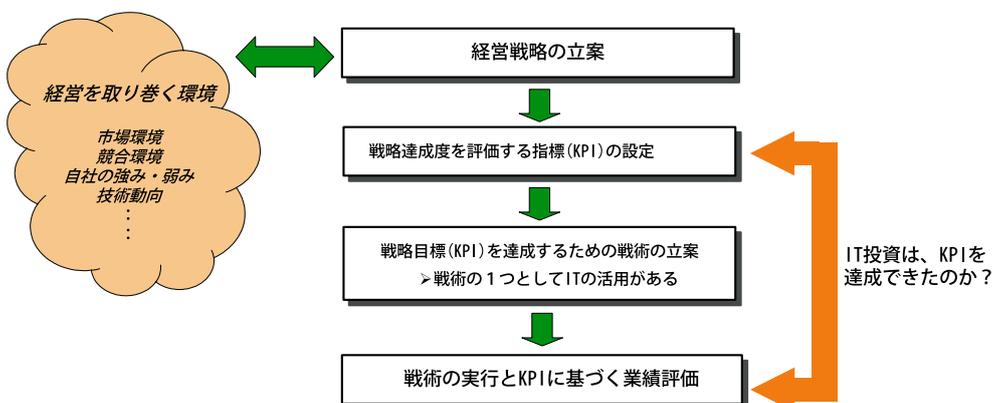
既に述べたように、IT投資とは、事業上の戦略的価値向上のみが唯一の目的です。故に、直接的な動機はさまざまであったとしても、「持続的競争優位性の構築」への道筋につながっていなければ、IT投資のROI向上は追求できません。

例えば、ERPとは企業全体の経営資源を有効活用することを目的に、それらを統合管理し経営の効率化を図るための手法・概念のことで、「経営管理の効率化」を達成することがERP導入の主要な目的です。経営戦略上の目的と合致して、はじめて導入の可否が判断されるべきです。

化学メーカーA社の例：

CDIへのプロジェクト依頼があった段階では、A社のIT投資計画は自社の企業戦略との整合性があまり議論されず、最新のERPへの過度の期待のままに予算規模だけが膨らみ、その意義が社内で疑問視されている状態でした。

そのためCDIでは、A社の戦略監査からはじめ、A社の事業戦略を明確化した上で



課題の抽出・業務改革の方向性をとりまとめました。その上でシステムへの要件をRFP（提案依頼書：Request For Proposal）としてまとめ、ベンダー選定からその後の導入までをサポートしました。

システム導入の目的が曖昧なままプロジェクトが進行し、結果的に「手段の目的化」にならないように、システムの導入前、導入後にかかわらず、もう一度その目的を再確認する必要があります。

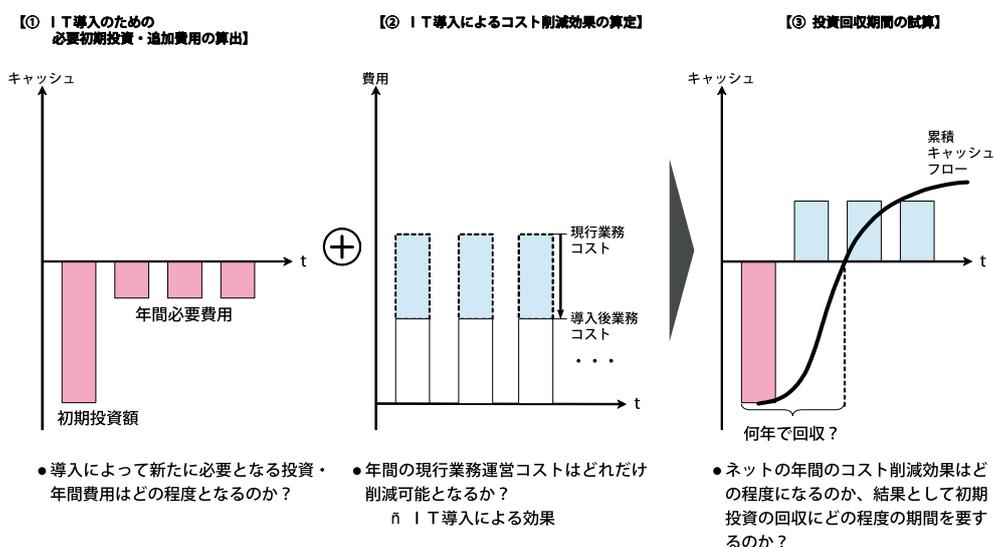
■投資収益性

ITはあくまでもインフラであり、得られたデータを活用してはじめて効果が出るものです。そのため、「導入後にどのように活用するのか？」という議論を、導入前に徹底的にすることが非常に重要であるにもかかわらず、つい導入作業に気を取られ、これらの議論をおろそかにしてしまうことが多く見受けられます。「在庫はリアルタイムで把握できるようになったものの、在庫は減っていない…」といった事例です。

経営の視点からみたIT投資は経営戦略との整合性を保つために、戦略達成度を評価する指標（KPI）に貢献することが求められます。システム導入前に当該システム構築において効果が期待できる項目及びその前提を抽出し、期待効果とします。例えば、「在庫をリアルタイムで把握すること」が期待効果ではなく、「在庫を〇〇%削減すること」こそが本投資の期待効果です。期待効果の項目は、在庫の他に、物流費、購買費（原料、資材）、外注費、販売経費、人件費（直接、間接）などが考えられます。IT投資はこれらの期待効果の実現により、初期投資を少なくとも3～4年で回収できると判断される範囲内で行うべきでしょう。

食品メーカーB社の例：

プロジェクト当初からCDIが関わったB社においては、システムの導入に際してはBPRを全社レベルで実施するだけでなく、その目標としてのKPIを設定し、定量的な期待効果を算出し、4年で回収できると予測しました。システム導入後は、当初の



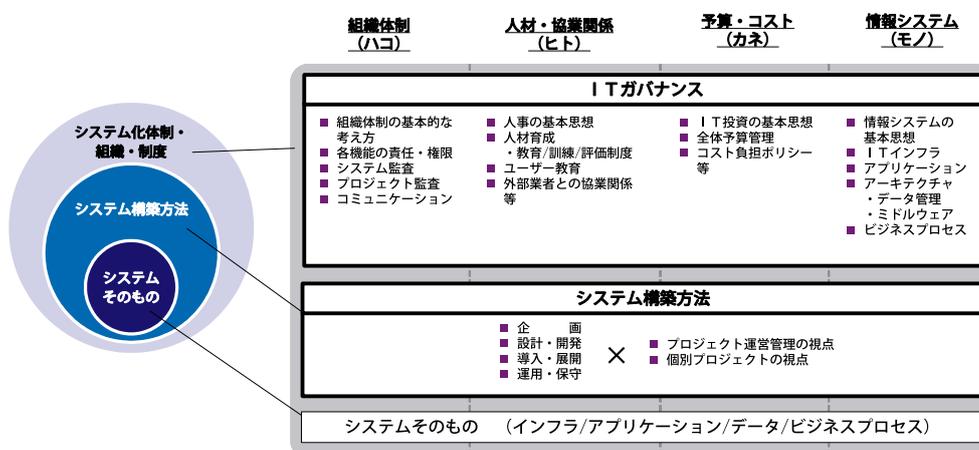
期待効果と実績との検証を常に繰り返すPDCAサイクルを回すことにより当初の回収期間より早く効果が出始め、営業利益率は2.2倍、ROAは1.6倍等の経営成果をあげることができました。

■開発・運用効率

昨今のIT投資額は巨額になっています。特にERPの場合、パッケージが巨大であり全体を理解することが難しい上に、導入そのものが情報システム部門にとっては「一生に一度の経験」であることも多く、不慣れな作業の結果として割高・非効率になりがちです。また、先ほどの合目的性や投資収益性を十分にマネジメントできていない場合、設計段階で現場からの各種の要望に引きずられてしまい、その結果追加開発が増加し開発費が膨らむ、あるいは、過剰品質になってしまうことも散見されます。

受注型メーカーC社の例

CDI関わったC社においては、システム導入プロジェクトを全社的な課題として位置付け、CDIからの提案に応える形で、システム部門だけでなく各主要部門のエース級の社員からなるプロジェクトチームを発足させました。各部門の現場責任者に対しては、「1年間限定」ということで現場エースをプロジェクトに参画させることを納得してもらいました。参画メンバーには、あくまでも「全体最適」の観点から検討をしてもらい、システム導入後は現場における業務改革推進の中心的存在として活躍するための意識付けを行って来ました。



つまり、システムの導入に際しては情報システム部門がシステム全体のコストを把握・コントロールするとともに、先の投資収益性と合わせてコストの妥当性を定期的に検証できる体制が必要となります。同時に、ユーザ部門の利用・活用を促す教育/サポートも含めたITガバナンスが重要となります。

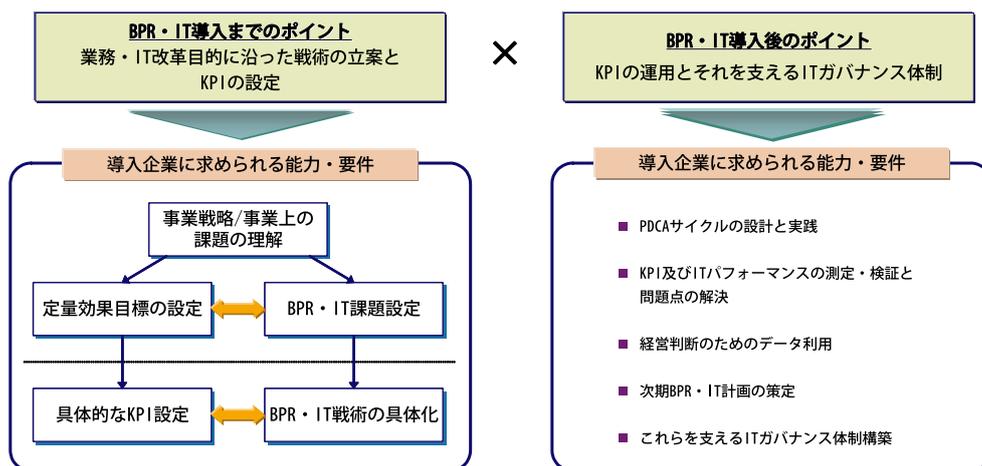
このためには、システムそのものの検討だけでなく構築方法並びに導入後の体制が重要であり、特に現場において業務改革を推進できるメンバーの積極的な参画がプロジェクトの成否を分けることにつながります。

【導入後のITマネジメント】

(システム導入はゴールではない)

既にERP等の大規模システムを導入された企業も多いでしょうが、決してシステムの導入は「ゴール」ではありません。前述のように、ITはあくまでも事業のインフラであり、得られたデータを活用してはじめて効果が出るものです。例えば、ERPの導入当初は手術が終わっただけの状態ですから、より健康になるためのリハビリや生活習慣の改善が必要になります。

ERPの導入に際しては、定性的な効果だけでなく戦略達成度を評価するKPIに関して定量的な期待効果を導入前に算出し(P)、導入後には継続的に検証を行ない(D、C)、未達成KPIに関しては達成に向けてのBPRを行う(A)というPDCAサイクルの構築が必須です。これによって、当初の期待効果と実績との差異を検証します。このPDCAサイクルが機能しないと、現場任せの業務運営が行われ、結果的にローカルルールや個別ツールが散在し、より一層システム導入の効果を低下させる危険性が増大します。このように継続的な成長のためには更なるBPRが必要であり、成長に終わりが無いようにBPRにも終わりは無いのです。



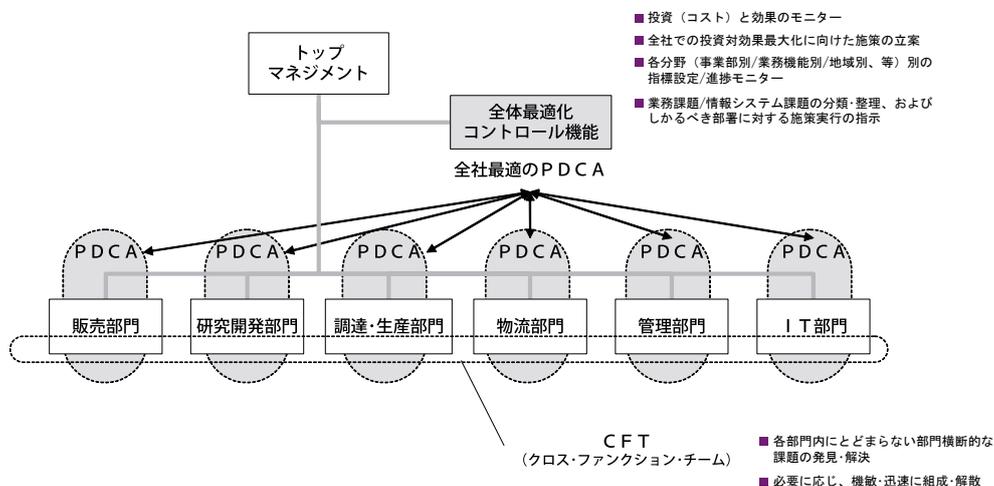
(蓄積された情報をフル活用するために)

ERPにより統合された情報をフル活用するためには、蓄積した情報を分析し、企画／計画業務への適用を計ることが重要です。つまり情報活用業務自体を各現場における定例業務にビルトインします。

このように、ERP導入による期待成果を主体的に実現していくためには、全社的視点から期待効果実現をマネージする「機能」が不可欠です。これにより、各部門別に取り組む個別課題の実行と全社的な期待成果の実現を整合させることが可能になります。具体例としては、トップマネジメントの下に「全体最適化をコントロールする機能」を設置する／部門横断的な課題の発見・解決を行うCFT(クロス・ファンクション・チーム)を設置するなどの施策が考えられます。各部門が全社的視点から課題を「発見・解決」するPDCAサイクルと、各部門別の活動を最適化する2つのPDCAサイクルが、「仕組み」として内在することになるのです。

一般的に、大規模なシステム導入に際しては、情報システム部門以外からもメン

バーを収集し全社プロジェクトとして推進されますが、導入後にはプロジェクトは解散し、以前と変わらず情報システム部門のみが保守・運用を担う場合が多くみられます。しかし、導入後にこそ、継続的な改革を主導する体制の構築が必要なのです。



【終わりに】

以上、解説させていただいたように、IT (ERP) 投資の成功・失敗には、さまざまな要因が複合的に関係してまいります。これらのキーとなる要因を適切にマネジメントすることが、ERPという多額な費用、かつ、社内の大規模な体制を必要とするIT投資を成功させることには不可欠なのです。

CDIは、IT投資においても経営的側面から見た成果を最大化すること、つまりは、通常のビジネス投資と同じく、投資回収を短期間で実現することを主眼に今後も顧客企業の皆様へのコンサルティング活動を推進していく所存です。

(はたなか かずひろ コーポレートディレクションパートナー)

(くらすわまなぶ コーポレートディレクション主査)

(なかやま さとし コーポレートディレクション主査)