

増田雅保

株式会社「ソフトERP」営業部長

テクノロジー・ウォッチ

ERP導入時の留意点

長引く不況の下、企業を取り巻く環境はますます厳しくなっており、先進的IT企業では生き残りをかけた事業モデルの構造改革を従来に比べ相当なスピード感をもって短期間で実現しようとしている。また、経営戦略の俊敏な変化にタイムリーに対応できるサービスの確立と提供はIT投資の重要要素となり、経営戦略に密着したIT戦略の必要性が叫ばれている。このような背景から、ITシステムはますます高度なビジネス要求に対応しなければならない。代表的な要求としては、

- ・ 事業部門別のシステムから、全社統合システムへのステップアップ
- ・ 経営戦略や経営環境の変化にすばやく対応できるシステム
- ・ 主要取引先と連携した統合システム
- ・ 堅牢なセキュリティ対策

などが挙げられる。この要求に応えるシステムとしてERP（図表参照）がある。ERPはもはや大企業だけにとどまらず、中堅企業、中小企業にも浸透し始めている。このERPを導入する場合に、企業にとって大切なポイントについて以下にまとめた。

1 バックゲージ選定時の考慮点

目的の明確化

ERPバックゲージを導入するときには必ず目的が設定されるが、どの範囲で適用し、将来的にどのようなに拡張していくのか、予算はどれだけ必要なのかなど、ガイドラインを明確にすることが必要である。そしてその目的を周知徹底させることが不可欠となる。

プロジェクトメンバーの意識のベクトルを合わせ、経営層との風通しをよくする

経営層の意向や自社風土をよく理解し、メンバーと情報を共有することがもともと重要となる。メンバーが共通した意識、目的をもつことで適定されたメンバーとしての責任感が芽生えてくる。また、随時経営層への報告を行い経営会議な

どの認知を取り、必要な協力を依頼する。

外部の活用

社内メンバーだけでなくバックゲージ候補を選定したり比較、評価を行うことは、時間的な負荷がメンバーに大きくかかるので、中立的な立場のITコンサルティング会社などにIT導入（提案依頼書）の作成を依頼することも効果的である。

自社業務への適合度

・ 対象業種 バックゲージ製品がどの業種向けか（例として、製造業¹、プロセス系²/組立向け³）
 「受注生産型/見込み生産型」で異なる）、またバックゲージ製品が対象としている企業規模も重要である。
 ・ 業務機能の充足 販売管理、生産管理、調達・物流管理、会計管理、人事管理などについて

今回の機能を導入するのかわ、また今後の機能を拡張していくのかわなどにより、製品の現状

機能の入り度について確認する必要がある。

- ・ 製品のコンセプト 製品戦略、ロードマップがどうなっているかを確認することも重要となる。
- ・ 自社の特殊業務要件 機能が実現されているか、追加開発が必要かを確認する。ただし、本当に必要な標準ではだめかについて評価する必要がある。

グローバル対応は必要か 将来海外現地法人への展開がありうるかの検討も必要になる。

- ・ 周辺機能 周辺機能としてデータ分析、ワークフロー機能、ウェブ対応、レガシーシステムとの連携について充足されているかの確認も必要になる。
- ・ バックゲージベンダー、導入支援ベンダーの選定

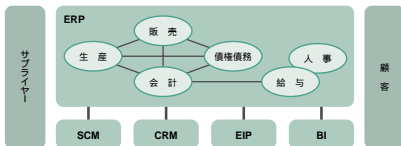
ERPとは

ERP(Enterprise Resource Planning)とは

企業全体の経営資源(人、物、金、時間、情報)を統合的に計画・管理し、無駄を省いて経営効率化をはかるための手法・概念

ERPパッケージ

ERP概念の実現を支援する統合型(業務横断型)のソフトウェア・パッケージを指す。全基幹業務(会計系、人事系、販売系、生産系)を対象とし、縦割りの業務システムの弊害を取り除き、シームレスな業務実行を実現する。また経営者として業務状況をリアルタイムに把握し、タイムリーな意思決定を行うことを可能にする。



SCM : Supply Chain Management
EIP : Enterprise Information Portal
CRM : Customer Relationship Management
BI : Business Intelligence

ベンダーの選定で最大のポイントとなるのは、製品、サービスについて安定して継続的に提供されるかどうかである。そのためにはベンダー自身が経営的に安定していることが不可欠となる。その他の留意点

「はやり言葉」に象徴される先進性も必要だが、重要なのは安定性。

開発保守の生産性と柔軟性他にも、パッケージアップの容易性や法制度改正などへの対応の迅速性。

想定される費用項目

・初期費用
・コンサルティング費用
・業務改善費

計、RFP(提案依頼書)作成、パッケージライ

センス費用、データベース費用、導入サポート費用、ハードウェア・ソフトウェア費用、ネットワー

ク関連費用、トレーニング費用
・運用・維持管理費用
・ハードソフトの保守費用
・パッケージアップ費用
・運用サポート費用

2 導入時の留意点プロジェクト体制と運用設計でのF I T & G A P 分析

ERP導入を決定した企業にとっての大事なポイントとしては、

トップダウンによるプロジェクト体制の確立。

プロジェクトリーダーはリーダーシップを発揮し意思決定の迅速化をはかる。

IT部門のITマン(業務能力トップ層)をプロジェクトへ参加させ専任化させ専任化しない。現場の業務に引き込まれプロジェクトの役割が果たせない場合が多い。

現状容認を打破する姿勢が必要。自社の仕組みや管理制度に対して執着しない姿勢が大切になる。

安易なカスタマイズの排除、業務の流れ・管理制度、各種伝票類の見直しを含め、できる限りパッケージに合わせる(少し柔軟な姿勢を

持ち)パッケージに合わせた業務運用を図ることにより、BPM(業務改革)の実現も可能にする。ことも考えらる。

安易な追加開発を抑制することもポイント。パッケージが提供する外付オプションを取り入れることにより、初期導入時およびパッケージ

アップ時の負担を削減する。パッケージがパッケージ

アップされる時には外付けオプションも一緒に整合を取ってアップされる。また、パッケージのロードマップなど機能追加の方向性を見極め、不意な安易な開発も避ける。

パッケージ機能の理解、教育には十分な時間をかけることが必要。

まとめ

ERPがパッケージの選定には、企業として戦略的視点に立て実施することが必要になる。なぜならば、ERPがパッケージによって企業変革が左右される。パッケージの提供しているリソースが不足する。機能不足だったり欠如している場合は、追加開発が必要となり本来の企業変革の狙いを阻害することもあ

る。基幹となる企業情報システムはERPがパッケージに依存することになり、ERPの選択は企業経営、事業運営などに直接大きな影響をもたらす。

ERPがパッケージは企業にとって命運をかけた大型投資となる。ERPを導入することにより、全社的な業務アプリケーションを稼働させることが目的であり、企業は高価な投資が必要となる。

このように、パッケージ選定にあたっては事前に対象領域や自社の指標など自社方針を明確化した上で、情報収集や分析を行い戦略的に意思決定をすることが重要となる。

(参考文献)ERP研究推進フォーラム「ERPパッケージと導入支援パッケージの戦略的な選定」

25 CFO FORUM