今後のＥＲＰパッケージビジネスのやり方

（株）富士通関西システムズ

■ 執筆者Ｐｒｏｆｉｌｅ ■

林　　　克　彦

1984 年　（株）富士通関西ｼｽﾃﾑｴﾝｼﾞﾆｱﾘﾝｸﾞ入社
　　　　（現，富士通関西ｼｽﾃﾑｽﾞ）
　　　　製造業担当
1994 年　製造業向けコンサルティング活動
1998 年　ＥＲＰﾊﾟｯｹｰｼﾞﾋﾞｼﾞﾈｽを展開
　　　　SAP R/3 , glovia.com/5
1999 年　教育ｾﾐﾅｰ「企業活動におけるｺｽﾄ」の企画立案～教育開催
2001 年　ＥＲＰ事業部　生産ｿﾘｭｰｼｮﾝ部所属

【得意分野】

製造業（組立／加工／装置／印刷）における設計・生産・販売統合
見込生産，受注生産，補充生産，個別生産など製品特性に柔軟に対応できる
生販統合システムの企画立案，顧客課題に対する施策案の提示と
検討方向性の維持管理，顧客指導，構築指導，マネジメント等

■ 論文要旨 ■

一般的にはＥＲＰパッケージの導入には，自社の業務に適合させるための修正（カスタマイズ）が伴うものである．カスタマイズしない限り，ＥＲＰパッケージで定義された’標準的’な業務の進め方に自社の業務を変えなければならない．これではいくら安く早いシステムが作れるといっても，現場の社員が納得しない．そして，カスタマイズを余儀なくされ，膨大な費用と時間がかかってしまうのが現実である．多くの日本企業がＥＲＰ導入に失敗している典型的な例である．当論文では私自身が経験した成功要因を述べている．

■ 論文目次 ■

はじめに ……………………………………………………《 3》

１．背景 ……………………………………………………《 3》

２．失敗事例の考察 ……………………………………………《 3》

３．成功へ導くために …………………………………………《 4》
３．１　キーパーソンとのベクトル合わせ
３．２　プロジェクトメンバーの意識改革
３．３　徹底したトップダウン

４．適用率の評価 ………………………………………………《 6》

５．成功するためのポイント …………………………………《 7》

６．まとめ ………………………………………………………《 8》

■ 図表一覧 ■

表１　適用率（論文の中に記載）……………………………《 5》

はじめに

近年，製造業を中心に各企業では，自前のソフト開発に代わってＥＲＰパッケージの導入が盛んである．すでに，主要なＥＲＰパッケージは世界中に２，０００～数千社のユーザを抱えている．しかし，多くの企業はＥＲＰパッケージの導入を単純な情報システムの導入プロジェクトとしかとらえていないのが現状である．企業にとってＥＲＰパッケージを導入することは，ＥＲＰパッケージが標準として備えている一定のビジネスモデルを採用することを意味する．そして，必然的に，そのモデルに合わない組織や業務の体制を改める作業も発生する．従って，導入計画の段階から，大きな影響を受ける各事業部の責任者を参画させることが不可欠であると考える．

最近，企業は過去のＥＲＰパッケージ導入の失敗事例から多くの教訓を学び始め，同じ過ちを繰り返さないように対策を講じられているようである．しかし，理想と現実にはまだまだ乖離がある企業が数多く存在している．たとえ導入がうまくいったとしても，多くの企業は「導入プロジェクトの期間とコストが，予定を大幅に超過した」という不満をもらしているのが現実である．各企業が不満となった理由を挙げているのは，ＥＲＰパッケージの製品自体に起因する問題（構造の複雑さやカスタマイズの難度）と，導入プロジェクトを請け負う会社の問題，例えば，コンサルタントの資質，プロジェクト管理の甘さなどである．

では，顧客に不満感を抱かすことなくプロジェクトを成功させるためには，どうような策を講じればよいのであろうか．過去にＳＡＰ（Ｒ／３）やｇｌｏｖｉａ．ｃｏｍの導入を経験してきた自分なりの方法論を述べる．

１．背景

私が今まで参画したＥＲＰパッケージ導入のプロジェクト数は６社にのぼる．その中において期間的・費用的にも充分満足したプロジェクトは１社のみであった．成功した１社と他の５社との典型的な違いは，カスタマイズ量の少なさである．では，その成功企業は，なぜカスタマイズ量が少なかったのであろうか．特にＥＲＰパッケージの標準機能が他の５社に比べ，その企業の要件に合致していたという訳でもない．そこには，過去の苦い経験から学ぶプロジェクト成功に向けた私自身の経験がある．その経験を他の５社との比較を徹底分析し，考察を行うこととした．

２．失敗事例の考察

一般的にＥＲＰパッケージの導入には，自社の業務に適合させるためにカスタマイズが伴う．カスタマイズをしない限り，ＥＲＰパッケージで定義された“標準的”な業務の進め方に自社業務を変えなければならない．これではいくら安く早いシステムが作れるといっても，現場の社員が納得しないであろう．そして，カスタマイズを余儀なくされ，膨大な費用と時間がかかってしまうのが現実である．多くの日本企業がＥＲＰ導入に悪戦苦闘している典型的な例である．

しかし，Ｒ／３やｇｌｏｖｉａ．ｃｏｍなど，世界各地で導入されているＥＲＰパッケ

ージは，元来海外で開発されたパッケージである．最近こそ日本企業向けに標準機能が装備されてきたとは言え，ＥＲＰパッケージを日本の企業に「一切カスタマイズせずに導入する」ということ自体が，ある意味無謀な策であるかもしれない．

そうした中において，私自身がこれまで経験したプロジェクト５社における課題をまとめると下記に要約される．

(1) 経営トップが充分なリーダーシップをとっていない．
(2) プロジェクトメンバーの人選ミスがある．（改革意識に欠ける）
(3) ＥＲＰパッケージに業務改革（ＢＰＲ）としての過度な期待をかけている．
(4) ボトムアップ型で推進している．
(5) 画面の操作性を重視している．

ここで，重要なポイントを大別すると二つに分かれる．一つは，顧客の舵取りとなるべきコンサルタントの指導力である．

上で述べた５つの課題は，逆説を言えばプロジェクトを成功に導くための施策でもある．そして，その施策を誘導するのがコンサルタントの役割でもある．私自身の経験において，最も重要な課題は，「いかに現場を納得させるか」である．

「ボトムアップ」　＝　「コストアップ」　という方程式は，私の経験上必ず成立つと考える．それを回避するためにも，トップダウン的戦略となるように，コンサルタントの立場から顧客を先導することは重要なファクターである．

そして，もう一つの重要なポイントは，顧客側の意識の持ち方にある．

上記の課題(3)にあるように，ＥＲＰパッケージを導入することが，業務の抜本的改革（ＢＰＲ）になると思い込んでいる企業が未だ少なくない．確かに，ＥＲＰパッケージの導入により，ビジネスプロセスは改善される業務や部署もある．しかし，全ての業務／部署が改善されるとは限らないのである．もし，ある企業が”ＢＰＲを第一目的”とするのであれば，ＥＲＰパッケージを導入すべきではないと私は提言する．何故なら，分析手法やアプローチが全く異なるからである．ＢＰＲの進め方の一つに「現場ヒアリングによる現状分析」なる工程を行う場合があるが，その工程を踏めば，その企業は必ずやＥＲＰパッケージ導入の失敗企業として名が残ってしまうことになるのではないだろうか．現場ヒアリングを行うことは現場の不平／不満，それに改善要求を聞くことになるからである．ＥＲＰパッケージ導入での期待はあくまで経営的観点から見た場合の効果を期待している．部分最適（部門最適）では無く，全体最適（企業最適）を重視すべきである．

３．成功へ導くために

では，私が実際ＥＲＰパッケージの導入で成功したと自負しているプロジェクトについて述べてみたいと思う．

３．１　キーパーソンとのベクトル合わせ

まず私は，顧客の体制作りから指導を行い，ＥＲＰパッケージ導入プロジェクトの推進組織を結成させた．顧客側の最高責任者は役員の方になっていただき，事務局として電算

室の課長以下３名が窓口となった．そして，各部門から最低１名ずつ業務に精通した優秀な社員を抜粋し，当プロジェクトの専任メンバーとした．

プロジェクトの体制が確立後，私は最高責任者である役員の方と面談を行った．目的は，企業がＥＲＰパッケージの導入に際して，どのような期待を抱いているのかを知ること，そして，最高責任者である役員の指標と我々コンサルタントの指標を合わせる必要があった．

企業の経営トップ／役員の方々のＥＲＰパッケージに対する期待は，その企業の戦略に違いはあるにせよ，多大なものであることは間違いない．そして，必ずといっていいほど言われる言葉がある．

「当社は業務をＥＲＰパッケージに最大限合わせる」

企業にとっては，今の現行業務のやり方に誇りを持っている場合もあるが，別の言い方をすれば，独特なやり方でもありその業務が必ずしも正しいとは思っていない場合も少なくない．それをＥＲＰパッケージの導入により，業務の標準化を図ろうと考えるのである．その考えは決して間違ってはないが，現実は困難極まりない．過去に見たアプローチ方法では，現場から総反対となること必至である．

私はその最高責任者が，どれだけの強い意思とリーダーシップで，「業務をＥＲＰパッケージに最大限合わせる」ことが可能なのかを知る必要があったのである．極端な言い方をすれば，その最高責任者の考えと行動力一つで，ＥＲＰパッケージ導入が成功するか失敗するかが決まると言っても過言ではないと私は考える．

結果，私が面談で感じ得たことは，当顧客の最高責任者の指標は我々と同じ方向であり，それが強い意思であったことである．最高責任者の言葉をそのまま引用すると，「ＥＲＰパッケージのカスタマイズ（修正）は一切行わない」と断言したのである．

３．２　プロジェクトメンバーの意識改革

プロジェクトメンバーの役割としては，現場の代表として参画し，現場の社員とのパイプ役を担っている．そのため，プロジェクトメンバーは現場重視型の意見が多いのが当然である．しかし，現場の意見を聞き入れれば間違いなくカスタマイズ量は多くなり，過去の失敗事例の二の舞になることは確実である．

そこで私はまず，プロジェクトメンバーに対し，ＥＲＰパッケージ失敗事例（第２章に記述）を基に下記のポイントもあわせて説明を行った．

□ 失敗となる要因

(1) 部門同士が自分の利益しか主張せず，足の引っ張り合いになる．
(2) 業務改善の到達する最終目標が不明確である．（ＢＰＲそのものが第一目標では無い）
(3) 現行業務の改善を主体に考え，ゼロベース思考でない．

また，プロジェクトメンバーの役割を明確にすることも重要な意識付けである．ＥＲＰパッケージが持つ標準機能を理解し，その機能が，社内の各組織が果たすべき業務を兼ね備えているか，議論に議論を重ねて明確にしたうえで，ＥＲＰパッケージで定義された業

務のやり方に変更しても支障が出ないことを確認した．またプロジェクトメンバーの現場主体的意識を排除し，一人一人が経営的な観点を持ち，ＥＲＰパッケージを最大限活用するという使命を負わせる．そうしたプロジェクトメンバーの意識改革を促すことが，ＥＲＰパッケージ導入の成功の鍵につながっていくものと確信する．

３．３　徹底したトップダウン

実際，ＥＲＰパッケージの機能分析を始めると，やはりプロジェクトメンバーを通して現場からは要望や不満の声があがってくる．「機能的には兼ね備えているのだが，実際使うとなると・・・」などである．私をはじめ最高責任者とプロジェクトメンバーにおいてはまず，ＥＲＰパッケージの標準機能を自社の新業務として活用するよう各部門に通知するとともに，「筋の通った反論が出ない限り，新業務を認めてもらう」との方針を打ち出した．つまり，現場の“愚痴”は一切聞かないという行動に出たのである．もちろん単に強引に導入するだけではない．プロジェクトメンバーは日頃から現場と話し合いを持つ機会を設けて，社員に理解を求める努力を続けてきた．

そして，現場の理解を得る決め手として期待しているのが，外部コンサルタントである私からの新しい業務のやり方による“お墨付き”である．「新しい業務のやり方が適切である」ことを外部の眼から客観的に示せば，反対意見も抑えられるといった狙いである．

私自身は徹底した業務のベンチマークを実施．ＥＲＰパッケージを使って，新しい業務のやり方にすることで，人件費に換算して年間３億～４億円もの無駄な業務がシステムで代替できるとの試算をはじきだした．机上論とはいえ，これだけの費用対効果が算出できたのは，新しい業務への転換により業務の効率化を徹底的に追求した結果である．この数値をトップの方を始めとして，プロジェクトの推進組織全員に向けての報告会を実施．その結果として，トップダウン型の実行体制が完全に確立されることとなった．

４．適用率の検証

当プロジェクトでは，経営トップがリーダーシップを取り，徹底したトップダウンによりプロジェクトが推進していった．よって，ＥＲＰパッケージ自体へのカスタマイズ（修正）はゼロとなった．ただ，必要に応じて現場が欲しい照会画面や帳票類などは追加機能として，基幹データベースを公開しＥＵＣ用のデータベースを配置する方法をとった．これにより現場が必要とする情報はリアルに取り出せる仕組みを構築した．また，現行システムとのインタフェースはパッケージ外の機能として追加作成を行った．

当プロジェクトにおけるＥＲＰパッケージ適用率をまとめると下記の表になる．
（尚，ＥＲＰパッケージに対するカスタマイズは，ゼロ％である）

表１　適用率

サブシステム	ERPパッケージ適用率	外付け本数(add-on)	備　　考
受注	60 %	12本	現行受注システムとの外部インターフェイス
購買	79 %	6本	EDIシステムとの外部インターフェイス
一般会計	90 %	0本	EUCシステムにて対応
債権	95 %	0本	EUCシステムにて対応
債務	78 %	2本	システム要件定義を大ﾚﾍﾞﾙの為，適用率が低下
原価管理	95 %	0本	EUCシステムにて対応
会計管理	92 %	2本	EUCシステムにて対応
平均/合計	84 %	22本	

５．成功するためのポイント

今まで述べてきたように，ＥＲＰパッケージの導入には企業全社員が一丸となり，トップダウンで遂行することが，一番の成功への近道であると言える．そして重要なことは，全社員が経営的視点により新しい業務を実行することである．我々コンサルタントとしての役割は顧客の体制作りと意識付けを行うことが重要と考える．その点さえクリアすれば必ず成功しうると確信する．そして，その作業が上流工程であるＥＲＰパッケージの適用分析フェーズで決まるといっても過言ではない．

再度，私が経験した成功するための鉄則をまとめておく．

□ 成功へのポイント

(1) 強力な経営トップのリーダーシップ
(2) 自部門の業務に精通した現場キーマンの参画
(3) 社員のやる気を向上させる動機付けの推進
(4) 参画メンバー全員が経営的視点に立った新業務のあり方
(5) 周到な準備によるＥＲＰパッケージのカスタマイズゼロ化運動
(6) 現場とのコンセンサス
(7) 適用分析フェーズの充分な時間配分

上記ポイントは，さらにプロジェクトマネージメント力やコンサルタントとしての資質が充分発揮されれば，ＥＲＰパッケージ導入は必ずや成功するものと考える．

６．まとめ

当プロジェクトのケースでは，キーパーソンが徹底したノンカスタマイズ説を唱えていたことが，一番の成功要因であった．しかし，全ての顧客が当論文の企業のようにはいくとは限らない．今後のプロジェクトを成功に導くためには，キーパーソンの意識をまず改革する必要があると私は考える．

最近は大企業のみならず，中小企業向けの手軽なＥＲＰパッケージも市場に参入してきている．しかしながら，規模に関係なくＥＲＰパッケージを導入するに当たっては一歩間違えれば大きな痛手にもなり，誤った取り組みは企業の倒産すら招きかねないのである．我々コンサルタントは，これからＥＲＰパッケージを導入する企業に対して過去の失敗事例を活かし，悲劇的な過ちを繰り返さないためにも先述したＥＲＰパッケージ導入の「成功への鉄則」を念頭におき，顧客発展のために努めることを使命と考える．

当論文を通じて，今後のＥＲＰパッケージ導入を成功に導くための一つのヒントとなれば幸いである．

参考文献

１．代表著者：福島　美明：　ＥＲＰ／サプライチェーン　成功の法則，㈱工業調査会
２．著者：松原　恭司郎：ＥＲＰの導入，日刊工業新聞社
３．著者：同期ＥＲＰ研究所：ＥＲＰ入門，㈱工業調査会
４．著者：大浦　勇三：業務改革成功への情報技術活用
５．日経情報ストラテジー（特集）ＥＲＰの真実　業務プロセスを破壊せよ
６．http://www.erp.gr.jp/　「ＥＲＰ研究推進フォーラム」
７．http://www-6.ibm.com/jp/servers/eserver/iseries/seminar/erp/erp1.html
「ＥＲＰって何？」