

ERP 導入後の効率的活用

一効率的活用を促進する 情報システム部門のアプローチ アブストラクト

1. 研究目的と方針

1.1. 背景と目的

ERP パッケージの導入により、費用削減・導入期間の短縮等の効果をあげるとともに、業務の標準化、効率化の基盤は整ってきた。しかし、導入後の効率的な活用という面ではまだまだ課題も埋もれており、効率的な活用を実現している企業は少ないと考える。

そこで当分科会では、ERP 導入を「ERP パッケージの導入」と定義づけ、導入後の効率的な活用を行うためには何をすべきかを明らかにし、情報活用による業務効率化や迅速な意思決定など、導入当初の目的を実現するためのチェックポイントを提案することを目的とした。

1.2. 研究方針

当分科会の方針として「ERP 導入後の効率的活用を実現するためには何をすべきか」、「効率的活用を阻害している原因は何か」を具体的に研究するため、実際の事例にもとづき調査・分析し、実効性のある成果物の提案を行うこととした。

2. ERP 活用における問題の洗い出しと分析

効率的活用を行うためには、ERP 導入において発生している問題の解決が重要と考え、事例をもとに問題の洗い出しを実施した。結果、62 件の問題を列挙。うち活用と関係が深い問題 15 件を分析対象として抽出した。洗い出した 15 件を分析した結果、「多くの問題に情報システム部門がかかわっている（解決すべき関係者）」、「導入方針が不明確（想定原因）」、「企画、設計プロセスで解決すべき（解決すべき工程）」という傾向が確認できた。また、15 件の問題は、

A 「導入効果の未計測・導入目的が曖昧である」

B 「データの有効活用ができていない」

C 「運用方法・ルールの徹底がされていない」

という 3 つに大別でき、これは ERP 導入において非常に発生しやすい課題であると考えられる。また、活用に関する 15 項目の問題について発生原因を明確にし、問題を解決するための具体的な提案を行うことが、効率的な活用につながると判断した。

3. 活用展開シートの作成

3.1. 活用展開シートの必要性

問題の分析結果から、ERP の効率的活用を阻害している問題を解決するためには、次の 4 項目が非常に重要と考え、対策項目と 4 項目を関連付けした「活用展開シート」を作成することとした。

- | | | |
|-----------|--------------------------|---------------|
| ① (いつ) | 効果的な対策を施せる時期に、 | →主に企画、設計プロセス |
| ② (誰が) | 解決すべき関係者が、 | →主に情報システム部門 |
| ③ (何に対して) | 効率的活用を阻害する問題に対し、 | →大別された 3 つの問題 |
| ④ (何を行う) | 原因をつきとめながら具体的な対策を実行していく。 | |

3.2. 活用展開シートの作成手順

活用展開シートには、

- ・問題を認識するための、有効なチェック項目がある。

- ・対応すべき工程が明確になる。(対策可能な時期に問題を発見できる。)
- ・対応すべき責任部門が明確になる。
- ・チェック項目から、将来起こりそうな問題が確認できる。

の要素を盛り込むことを心掛け、実際に抽出した15の問題をもとに、チェック項目や付加する情報を作成していった。

まず、15の問題の原因を明確にするために、対策可能な原因までブレークダウンしていく作業を行った。ブレークダウンは、同一内容の問題をまとめていき、7つの単位で実施した。この結果、29項目の原因を明確にすることができた。次に、この原因一つひとつに対し、「対策実施時期」「部門」「期待効果」について考慮しながら具体的な対策を考えた。その結果、49項目の対策がリストアップされた。また、当然のことながら、対策内容についても「企画・設計プロセス」「情報システム部門」が重要であるという、問題分析と同様の傾向を確認することができた。

最終的に、これらの対策内容をまとめ、「質問形式にする」「一般的な表現に置き換える」を行い、活用展開シートのチェック項目にした。また、チェック項目を作成していく過程で得た「対応責任部門」「対策実施工程」「具体例」「それがどのような問題につながるか」といった情報を追加し完成させた。

3.3. 活用展開シート (表1)

の使用方法

最終的に出来上がった活用展開シートは、その目的や作成作業の経緯から、以下の手順で利用することにより、その効果を発揮すると考えた。

<利用手順>

- ① チェック項目が当該プロジェクトにおいてクリアすべき事項か?を判断し、○/×をつける。
- ② ①で○がついた項目に対し、既に対応済みかどうかを判断し、○/×をつける。
- ③ ②で×がついた項目について確認項目より当該企業の事情に沿った内容に変更する。
- ④ 課題のABC分類を参考に、将来起こりうる問題を予測する。
- ⑤ 責任部署を参考に、必要な部署に働きかけながら、問題に対する具体的な対策を検討する。
- ⑥ 具体的な対策を実行する。

表1 活用展開シート (抜粋)

工程	ABC分類	責任部門	チェック項目	要/不要	チェック(確認日付)	確認者	担当者	対策内容(サンプル)
企画	C	情報システム	利用者が質問を誰にすればよいかわかっていますか。					ヘルプデスクを設置し、常時間合せに対応できる体制を考えていますか。
企画	C	情報システム	利用者が利用するためのサポート体制が整えられていますか。					ヘルプデスクを設置し、常時間合せに対応できる体制を考えていますか。
企画	C	情報システム	相手先が明確になっていますか。					決算短縮する方針を関係部門・関係会社・取引先に通知しましたか。
企画	A	経営	会社レベルでのシステム最適化の評価方法を検討しましたか。					中長期経営計画を提示し長期的な経営のビジョンを明確化していますか。
企画	AC	経営	外部(取引先等)と共有する項目を決めていますか。					中長期経営計画を提示し長期的な経営のビジョンを明確化していますか。

4. 活用展開シートの評価

チェック項目の評価は、過去の導入事例を参考に行った。評価方法は、現実の問題が起きているか、将来起こり得るかについて検討し「問題点について事前に捉える事ができ、具体的な対策を講じることができた」と思われる内容について「有用」との評価を行った。

評価の結果は、全49対策項目に対して、評価対象26項目(53%)、有用と判断するもの25項目(96%)となり、従って当分科会で作成した活用展開シートは、ERP導入後の効率的活用を実現するためのチェックシートとして一定の有用性があると判断することができた。

5. ERP導入後の効率的活用を実現するために

問題の分析結果から、ERPの効率的活用を阻害している問題の傾向を知ることができた。これらの問題を引き起こしている原因を早期に捉え、対策可能な段階で問題を解決していくことが効率的活用の鍵となる。そのためには、陥りやすい問題、解決すべき工程(時期を逸すると対策が困難になる)などを事前(各開発工程が始まる前まで)に理解し、問題提起していくことが、情報システム部門に求められている役割であると考えた。

個々の対策は、決して特別な事で無く、ごくあたり前の事のように思われる。しかし、実際には、このあたり前のことが出来ていないことが多いのも事実である。我々は、この対策を着実に実施していくためのツールとして活用展開シートを提案した。

これからERPを導入する、もしくは導入したが十分に活用できていないという企業は、活用展開シートの作成経緯をご理解いただき、実際に利用することで、是非とも効率的な活用を実現していただきたいと願う。