

第106回月例研究会報告

No.7131 蒲ヶ原 茂

日時：平成16年9月6日(月)
場所：中央大学駿河台記念館520 会議室
演題：「ERP 導入のプロジェクト
マネジメントとリスクマネジメント」
講師：(株)マネジメント& ERP インテグ
レーション 代表取締役 渡辺 和宣 氏

(はじめに)

講師の渡辺氏は大興電子通信(株)で20 数年情報システムの企画・開発に従事された後、PM として自社へのERP 導入を経験され、独立後は顧客とERP ベンダーとの間で顧客がやらなくてはならない事を補完することによってERP 導入の支援をされてきました。今回はERP プロジェクトの成功率が5%以下と言われる状況の中でどのように対応すべきか、講師の貴重な経験に基づいたお話を聞くことが出来ました。

(講演要旨)

1. ERP 導入プロジェクトとは、ERP 稼働によって新しい価値を創造するためのイノベーションプロジェクトであり、目標とする新しい価値を具体的に正確に定義する事が重要である。

新しい価値はスポンサーの導入目的やユーザ要求から決めることになるが、導入目的が曖昧であったり、ユーザ要求がユーザクラス間でコンフリクトすることが多い。そこから目標(スコープ、期限、コスト、品質等)を明確に掲げて新しい価値実現に向かうのがERP 導入プロジェクトである。また、資源(資金、人等)とプロセスにおいて、価値に対応したコスト配分をコントロールすることがプロジェクトマネジメントであり、価値実現を阻害するリスクをコントロールすることがリスクマネジメントである。

2. 導入後の満足度については、ビジネス面では在庫削減、決算日程短縮などの期待度が大きく、IT 面では開発期間短縮やコスト削減などの期待度が大きいにもかかわらず、業務プロセスの改革が不十分でERP 本稼働だけで終わってしまった、プロジェクトマネジメントの誤りが起因してアドオン開発が多発したり、重要な要求への重点投資ができないなど、期待度と満足度に大きなギャップが現れている。ビジネス面では新

12

Systems Auditors Association of Japan No.81 Sep. 2004

しい価値実現に失敗し、IT 面ではコスト投入に失敗しているといえる。

3. ERP 導入トラブルの原因はユーザの情報システム部門がエンドユーザの要求をそのままベンダーに要求し、ベンダーは言われるままにアドオン開発していることに起因する。ベンダーはソリューションのネタしか提供せず、プロジェクトマネジメント不全(出来ない)であり、リスクマネジメント不在であり、結果的にコストが増加し、期待とは乖離した不満足な状態となる。

4. ERP 導入において機会(価値の実現)を確実に手中にするためには、経営トップの積極的関与、利用部門の主体的参画、全社最適への要求の優先順位付けが必須である。

5. ERP 導入プロジェクトの価値(目的)は経営課題を情報システムにおいて、ERP を導入することにより業務プロセスをERP されたビジネスプロセスとし、部門間のコンフリクト課題を全社的に解決することである。その為にはマスタの統合管理や利用者、開発者のスキル向上の教育が必要である。

6. 全体プロジェクトのマネジメントは、企画段階、導入段階、運用段階がある。企画段階では要求を明確化し、S(スコープ)Q(品質)C(コスト)T(期限)を決定し、ERP とパートナーを選定することが大切である。ERP そのものはソリューションの可能性であり、パートナーの選定とは別である。導入段階ではSQCT を監視しマネジメントを行う。運用段階では利用者がERP やデータを活用できるようになることが目的だが、日本では作って終わりという場合が多い。

7. ERP 導入プロジェクトには様々な不確実性からくるリスクがある。部門間で打ち合わせをすることが少ないことによる要求の整合性リスク、優先順位リスクや仮定条件変化のリスクなどである。これらのリスクに対しては要求の明確性、完全性、整合性、優先順位の評価を繰り返し行うことにより解消していく。

8. ERP 導入は導入後が重要でERP の運用、

活用の定着が必要である。導入直後は効果が出にくいが生活用が定着すれば情報の全社共有、業務改革、効率化などのビジネス効果が現れる。

9. システム監査との関係では導入企画時の「企画の監査」、ERP 選定時の「選定の監査」、導入計画以降の「プロジェクト監査」と導入時の「アプリケーション監査」がある。講演後に質疑応答が行われました。一部を紹介しておきます。

(質疑応答)

Q 1 . 部門間の調整はどのようにするのか。

A 1 . 現場のエースを組織化する。役職者だけではだめ。落とし所を決めて上申する。

Q 2 . 業務運用マニュアルは誰が作成すべきか。

A 2 . ERP はハイウェイだけが提供される。そこに入るための道路にあたる部分は利用部門が多く参画して作る必要がある。

Q 3 . 中小企業で失敗しやすい点は。

A 3 . ユーザがやるべきことが多く、組織が小さいとその体力がない場合がある。

(感想)

ERP 導入の失敗事例が雑誌などに多く紹介されていますが、ユーザが導入目的(価値) を明確にすることや、ベンダーによっては業務知識も不足していたりユーザ支援が十分でないところもあり、選定を慎重にするべきであるということが理解できました。ユーザの立場でERP 導入支援をするコンサルティングが今後多くなっていくという印象を受けました。貴重な体験に基づいた講演を有難うございました。