

「守りのITコスト」から「攻めのIT活用」へ (ERPを導入検討している企業との勉強会資料)

Hiro Business Solutions 株式会社

代表取締役 広川 敬祐

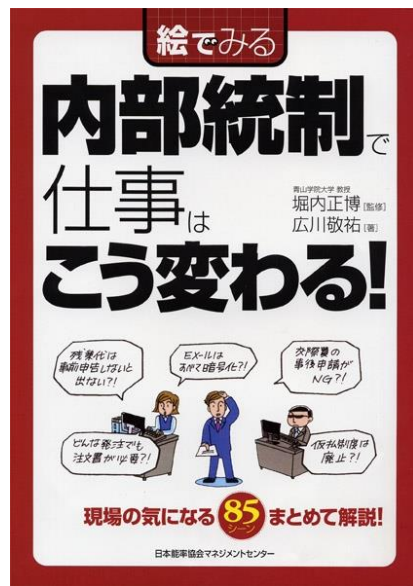
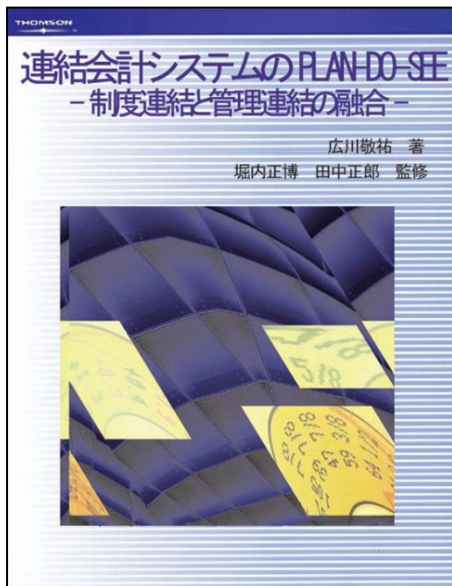
(公認会計士)

< 略 歴 >

- 1962年 : 大阪生まれ
1984年 - 1987年 : 青山監査法人(プライスウォーターハウス)東京事務所勤務
1987年 - 1994年 : 英和監査法人(アーサーアンダーセン)大阪事務所勤務
1994年 - 1998年 : SAPジャパン株式会社勤務
1998年 - : Hiro Business Solutions 設立

日本公認会計士協会東京会常任幹事、日本公認会計士協会IT委員会委員を歴任

主な著作

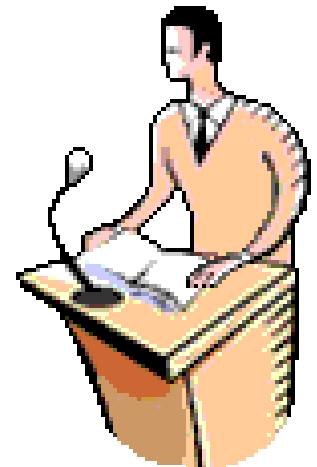


日本でのITに対する期待や投資傾向

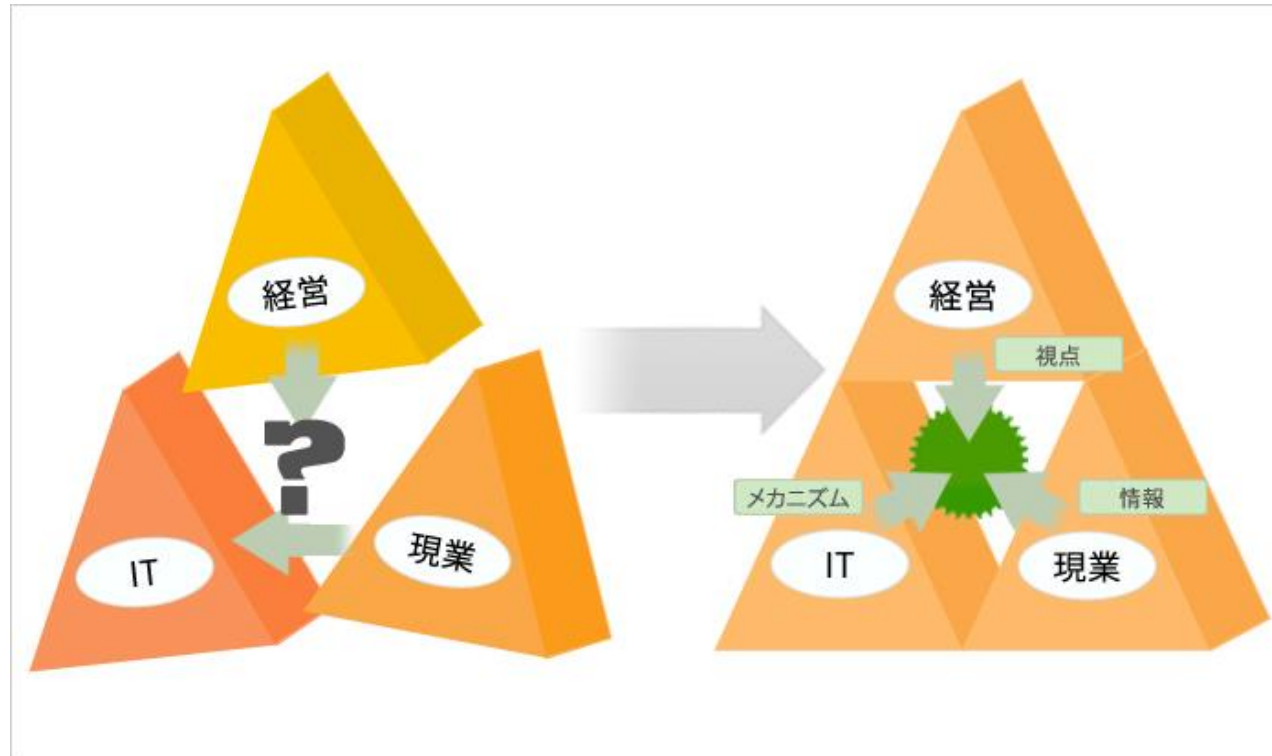
ERPを導入する際の成功ポイント

失敗の兆候と防止策

新システムの構築に際して



IT投資本来の効果を享受するためには、目的なく、単に現業をIT化するだけでは、不十分であり、自社のビジネスモデルを再確認したうえで、経営の視点を得ながら、業務とITとの橋渡しを行っていくことが重要です。
このような、経営・業務・ITの融合による企業価値の最大化を目指すことを「IT経営」と定義します。

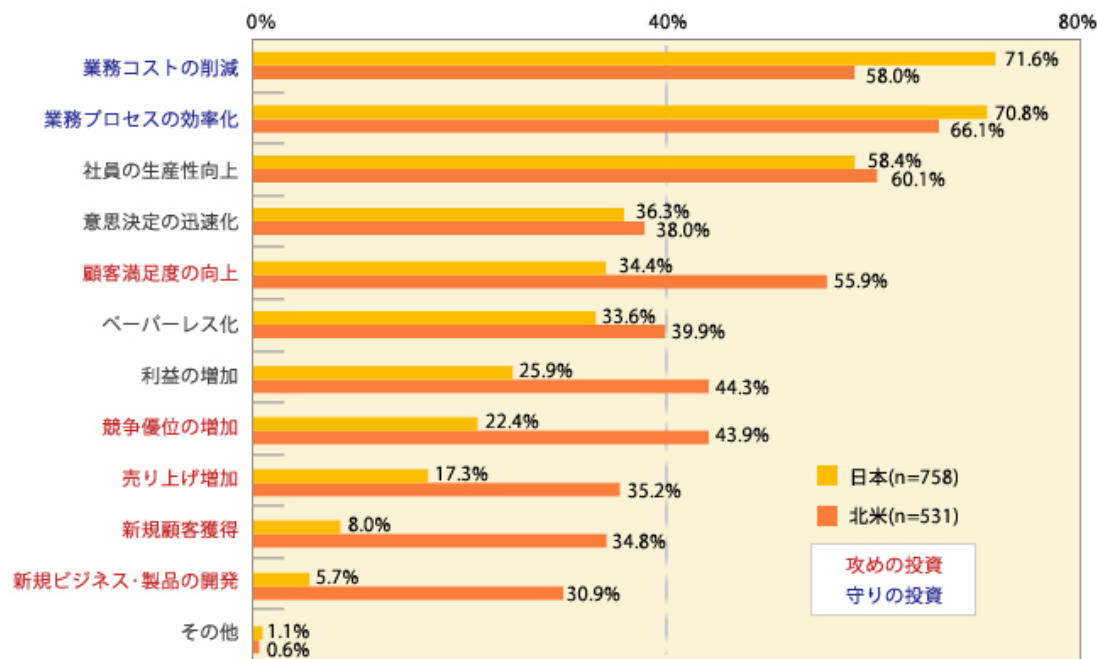


多くの企業では、経営、現業及びITの各領域が有機的連携をしない、若しくは、現業とITは好循環を維持しているが経営との間が分断している、などの悩みに直面しています。

経営とITの好循環確立に成功した企業を見ると、赤字化・合併等の事象を引き金に経営主導で取組を始めた例が多くなっています。

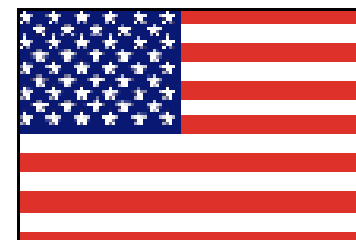
IT投資によって期待する効果・目的の日米比較結果をみると、米国のIT投資は、顧客満足度、競争優位の獲得、売上げ増加、新規顧客獲得など「攻め」の投資が中心である。これに対して、日本のIT投資は業務コスト削減、業務プロセス効率化、ペーパーレスなど、どちらかといえば「守り」の投資が中心となっている。

● IT投資によって期待する効果・目的の日米比較

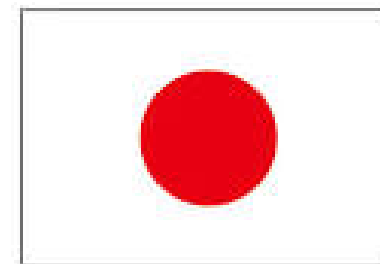


出典：ガートナー(ITデマンド・リサーチ)「IT投資動向報告書 2008年―日本と世界―」(2008年11月)

注：調査期間は日本2007年11月 & 2008年5月、他地域2007年11~12月。



攻めの
IT投資



守りの
IT投資

一般社団法人 電子情報技術産業協会とIDCジャパンと共同で、2013年、日本の企業216社、米国の企業194社の合計410社を対象に、**経営者およびIT部門以外のマネージャー職以上を対象**にアンケートを実施。「国内企業における『攻め』のIT投資が、米国企業に比べて低い理由を探ることを目的としたもの。

IT投資が極めて重要とする企業

米国では75.3%に達したのに対し、日本では15.7%にとどまった。

IT予算の増減見通し

「増える」が日本は約40%に対して米国では約80%

ITを活用した経営に対する期待

日本は「業務効率化、コスト削減」がトップであるのに対し、米国では「製品・サービス開発」や「ビジネスモデル変革」などとなっており、（米国では、競争力向上のためにITを活用する姿勢が強く見られた）

ITがもたらした効果

日本は「社内業務効率化／労働時間減少」が44%、「社内情報共有の容易化」が41%。米国では、「製品・サービス提供の迅速化、効率化」が54%でトップ。次いで、「社外情報提供の効率化、提供量増大」が34%となった。

国内企業は**効率化などの『守り』の投資**であるのに対して、**米国では『攻め』のIT投資**となっている」

- 新規テクノロジーを、(誕生期、検討期、普及期)と分類(P13)
 - ・ 「モバイル端末管理(MDM)」と、「ホスト型仮想デスクトップ」は、今後、導入率が大きく伸びると予想される
- 基幹システムのクラウド導入状況－情報系業務システムで導入が進む(P16)
 - ・ 特にメールはクラウド導入の関心が高く、1/4が導入済み検討中も約2割
- ビジネスイノベーションを成功させる最大のポイントは、「経営と事業部門の間において、相互の意思疎通を緊密にすること」(P27)
 - ・ 部門間の関係作りが改革を左右する
- 売上高に対するIT予算は、単純平均で1.19%(P36)
 - ・ 2014年度のIT予算を増額する企業(40.3%)の内訳は、「10%以上増加」が21.7%、「10%未満増加」が18.6%です。

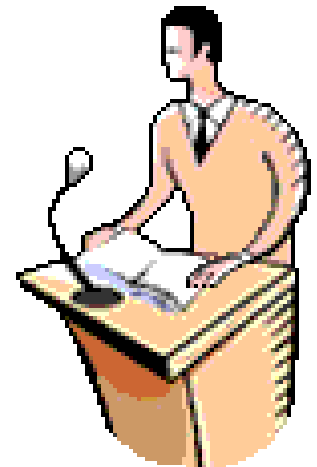
- IT投資で解決したい中長期的な経営課題の二本柱は、「迅速な業績把握、情報把握」と「業務プロセスの効率化」(P38)
 - ・ 「業務プロセスの効率化」(49.4%)
 - ・ 「迅速な業績把握、情報把握(リアルタイム経営)」(39.2%)
 - ・ 「IT開発・運用のコスト削減」(25.6%)
 - ・ 「営業力の強化」(24.2%)
 - ・ 「業務プロセスの質・精度の向上」(23.3%)
- 規模の小さい企業は「守り」に追われ、規模が大きくなるほど「攻め」のIT投資に注力する傾向。
 - ・ 規模が大きくても「守り」として継続すべき課題は「業務プロセスの効率化」と「IT開発・運用コストの削減」(P39)
- IT投資における中期的な重点投資分野は、「顧客情報・営業支援」「生産・在庫管理」「販売管理」が上位(P40)
- 大震災の後、BCPの策定に取り組む企業が増加している(P43)

日本でのITに対する期待や投資傾向

ERPを導入する際の成功ポイント

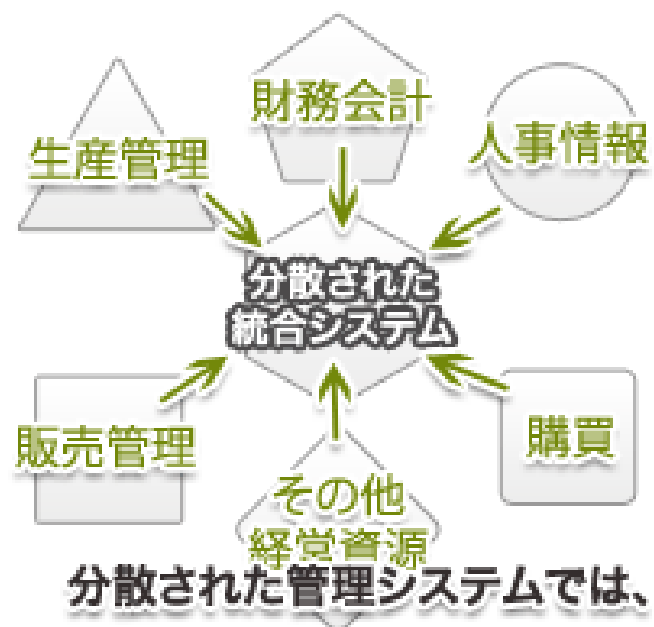
失敗の兆候と防止策

新システムの構築に際して



ERPとはEnterprise Resource Planning の略で・・・経営資源の観点から企業全体を統合的に管理し、経営の効率化を図る手法で、多くは統合業務パッケージの意味で使われています。

ERPパッケージは、販売・物流・経理・人事などの基幹業務全体を透過的に網羅し、海外拠点等も含めたグローバルな範囲までカバーする機能を備えています。そのため、個々の業務間情報も統合・共有化され、市場ニーズにも柔軟に対応でき、低コストで高品質の情報システムの構築が可能となるなど、企業競争力を高める重要な「カギ」を握っています。



スーツの既製品かオーダーかと譬えられるが・・・二者択一のものじゃなくて
レストランの形態に譬えてみると

■ 単品注文

部分最適。バラバラ、つぎはぎだらけ。

■ おまかせ

職人(要員)の確保ができない。

好み(要件)全て理解できない。金がかかりすぎる。

■ コース料理

松・竹・梅 和食/洋食/中華 どれにする？

好みがいなければ 追加注文(=アドオン)

■ バイキング形式

✓ 料理を自分でとりにいくこと

✓ コンサルタントと呼ばれるウェ이터が料理を運ばない

✓ 自分で選ぶから納得もあるし、喜びもある

✓ 1人あたりの単価は安くなる



主体性が必要

- ・一本10万円もするドライバ買って
下手な人はやっぱりダメ
- ・とはいえ、ツールの進化はめざましい。
ツールが全てをまかなってくれと錯誤して
しまう可能性がある
- ・同じツールで成功例と失敗例と両方あるのは
人(会社の体制と導入時のコンサル)の違いによる



金額が高ければ高いほど、全てを任せたくなくなってしまう

- ・使う側の主体性・賢明さを維持すること(丸投げはダメ)
- ・使用範囲・目的をよく見極めること(全てがカバーされるわけではない)
- ・使う人(ユーザー)は**早め(検討・計画段階)**から参画すべし
- ・使う(ツール選定含む)と決めたら**ケチらない方が得**

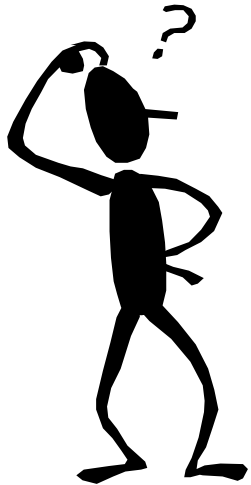
企業独自の業務プロセスを有する場合、ERP導入で苦勞する可能性があります

独自の業務プロセス ≡ 世界の非常識 = アドオンの可能性大

独自の商習慣？

それとも

偏見やこだわり？

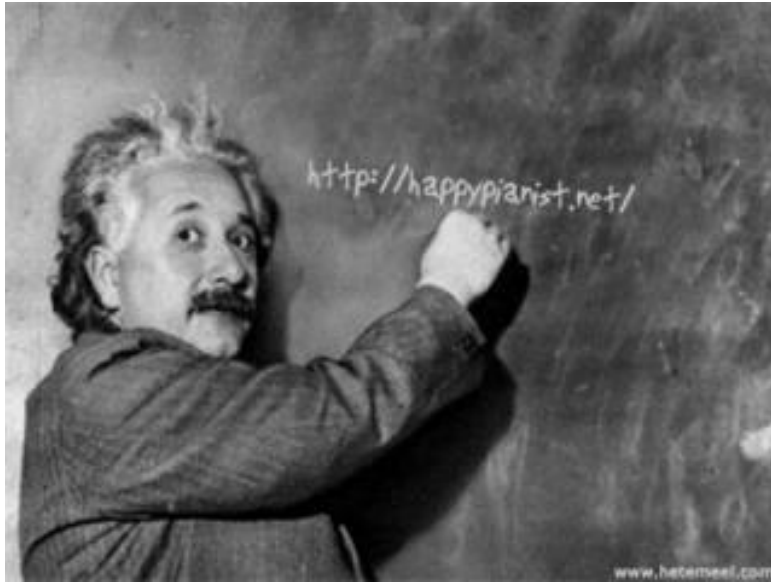


＜自分(日本)の常識が、世界の非常識の典型的な例＞
車の右側通行と左側通行

会社が独自と思っけていても、単なるこだわりの場合

→ BPRによる変革が必要

→ 変革ができない場合はアドオンになる



常識とは、18歳までに身につけた
偏見のコレクションである

アインシュタイン150の言葉
「ディスカヴァー・トゥエンティワン社」

ERPと現行の業務プロセスが合わない場合に考えてみましょう

競争優位な独自性として維持しないといけないものか

VS

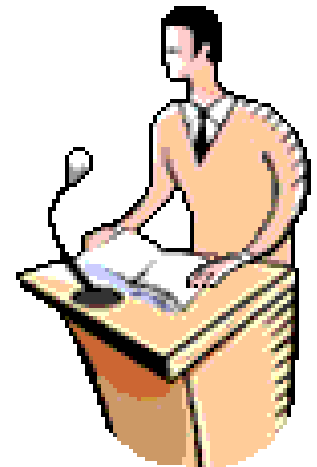
ムダな業務として排除すべきものか

日本でのITに対する期待や投資傾向

ERPを導入する際の成功ポイント

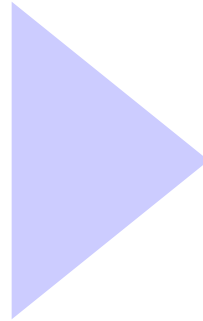
失敗の兆候と防止策

新システムの構築に際して



開発時の状況

- ✓ それなりの設計文書も整い、
- ✓ それなりに開発コストもかけ、
- ✓ 業務には真面目に取り組み、
- ✓ 専任の担当者もいるのに、



ところが...

- ✓ 稼動は実現されているが柔軟性が低い
- ✓ ユーザーの満足度は低い
- ✓ ユーザーの利用状況は限られている
- ✓ メンテナンスに手間がかかる

誰も、失敗しようと思っている人はいない。
成功させようと、皆、真面目に取り組んでいる。



- ✓ 広川の視点
 - ・ 失敗の兆候は、目に見えるような明らかさはない
 - ・ 成功と失敗は紙一重

家づくりの際、家族の誰の意見を尊重しますか？



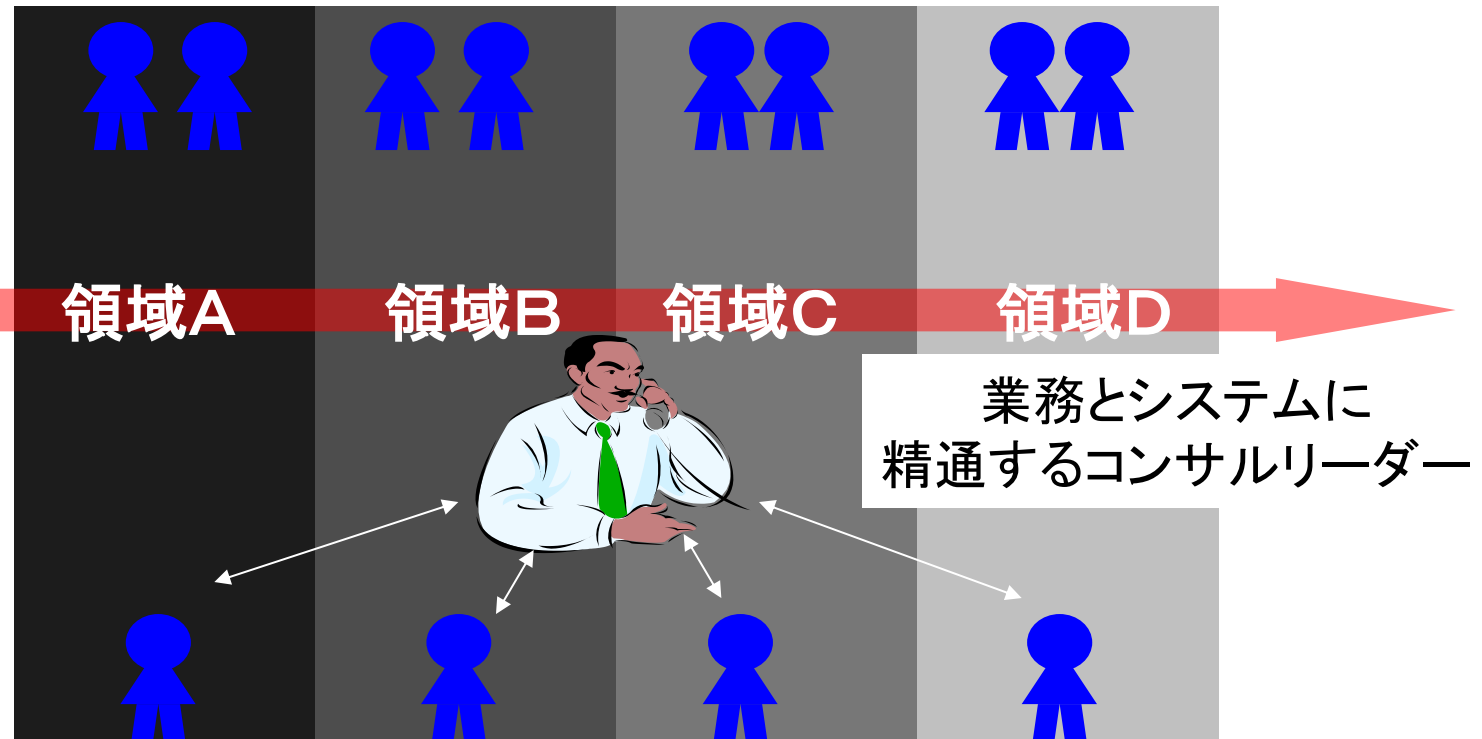
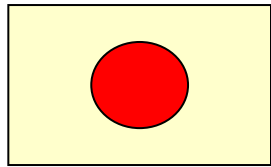
お父さん

お母さん

子供

じいじ、ばあば

ハウスメーカーからすれば、財布を握ってるお父さんと折衝するが、実際には家を使うお母さんの意見を尊重すべき。ただし、細かな要望に終始することもあるのでバランスも必要



基幹システムの刷新との大規模プロジェクトのイメージから大人数の体制を受け入れてもうまくいかないケースがあり、要は、コンサルリーダーが「業務」と「システム」に精通する人であるか否かで決まります。

その人がいない場合は、ゼロに掛け算をするが如く、人数が多くいてもコンサルタントの価値は発揮できません。



長嶋さんがサッカーの監督をするような
コンサルタントリーダーがアサインされるケース

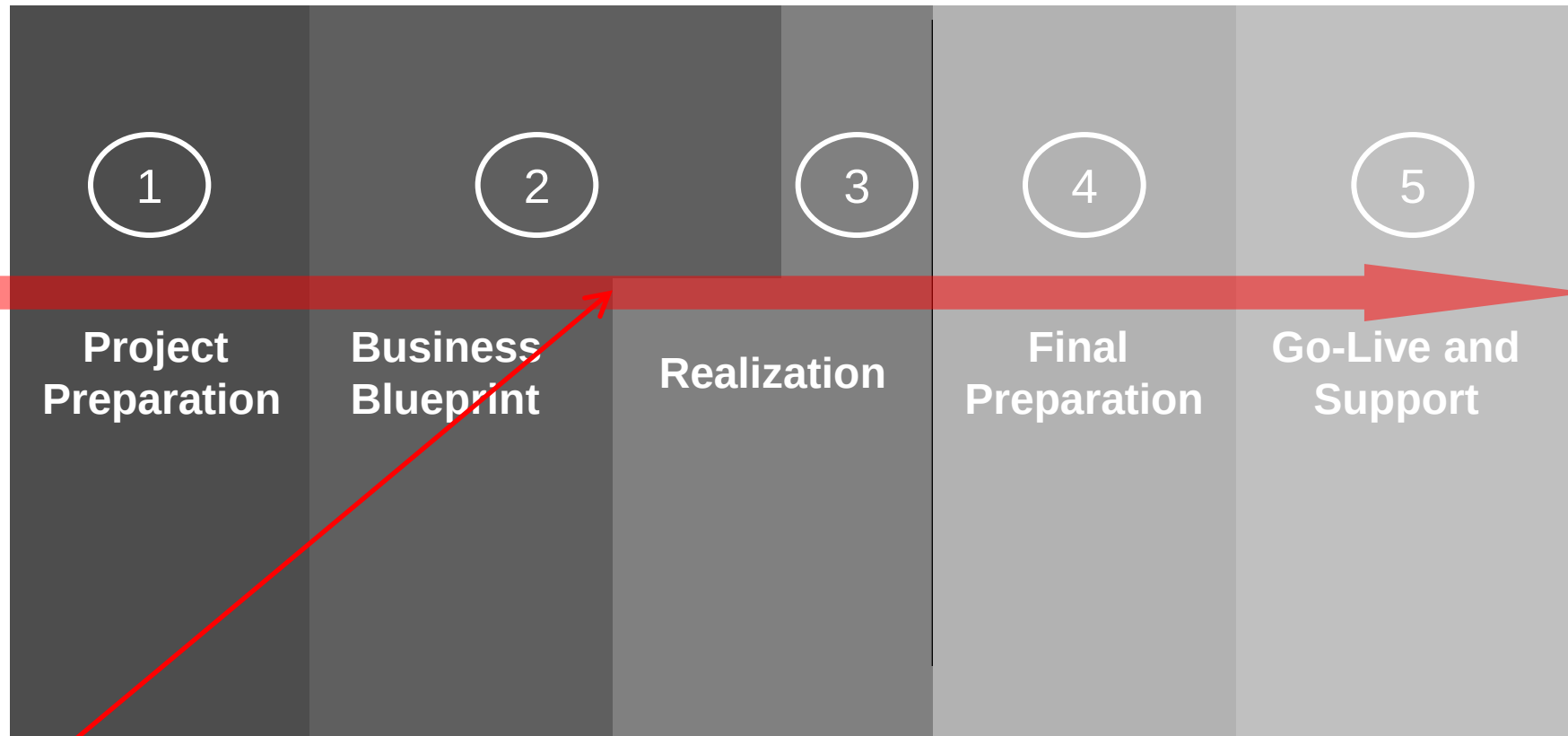
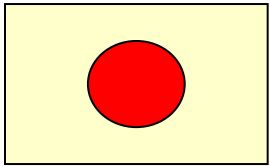
同じスポーツでも野球とサッカーは違う

システム構築の経験が豊富といっても
業界とERPの経験者がリーダーを務めるべき



＜失敗例＞

コンサル会社の提案時の方針に、リーダー要件は「会社での経験年数や組織の上位役職者であること」が、「業界のノウハウやERP導入経験」より優先されてしまい、結果として、コンサルリーダーが業界とERPに無知な場合

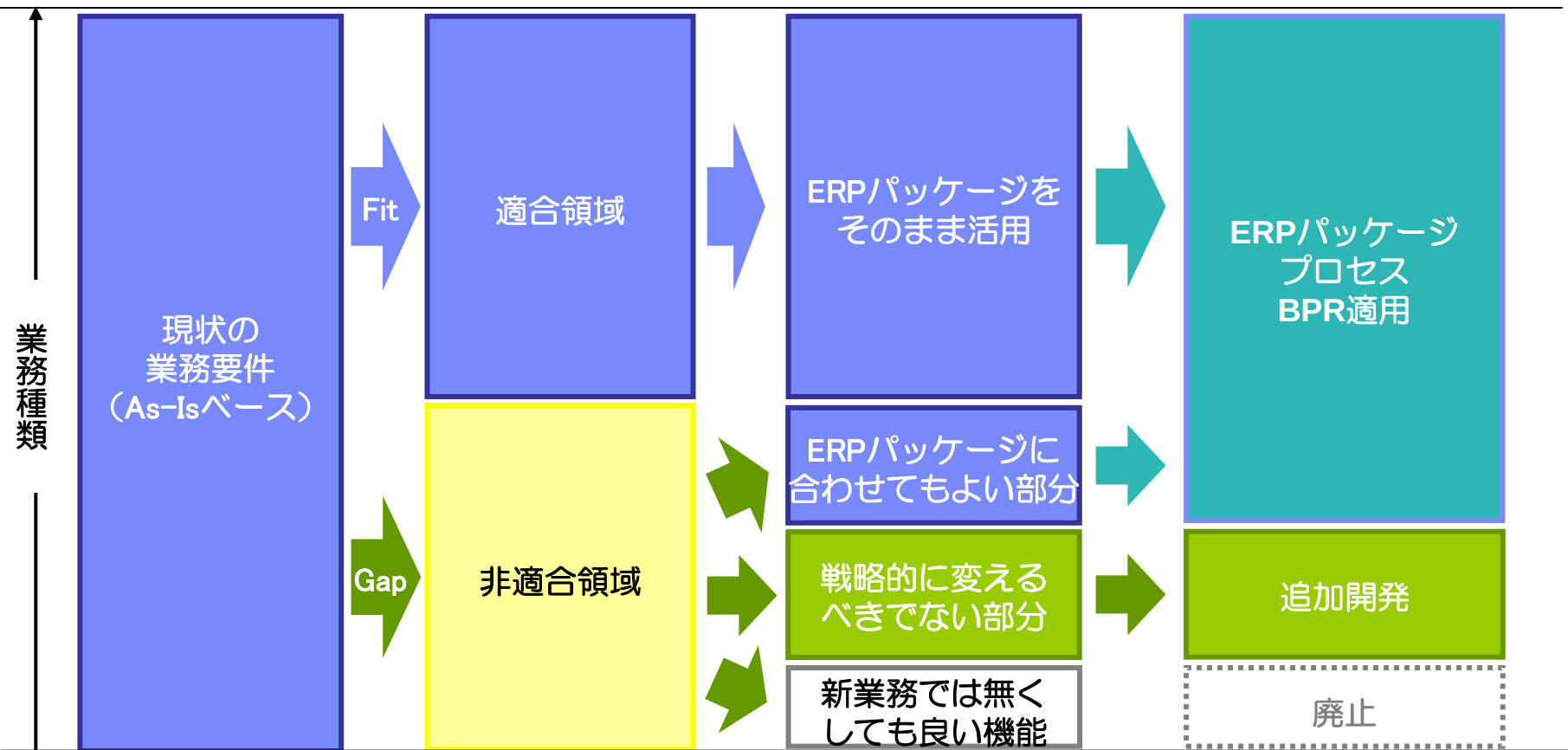


ポイント

ERPを活用するにしても、まずは要件定義を固めるべきと
机上での要件定義に時間をかけすぎると失敗してしまう。

ERPの導入はプロトタイプ型のアプローチで、実機を交えて議論すべき

失敗の兆候ー その⑤ 現状業務の分析からはじめるプロジェクトは失敗する



上記スライドは、よく聞くようなアプローチで、説得力のある資料のように見えますが
出発点が「現状の業務要件」であることが、実は失敗の兆候
このようなプロジェクトでの追加開発は増大します。

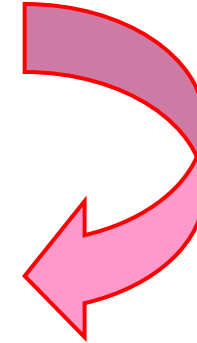
従来型のアプローチ(ウォーターフォール)

構想>要件定義>設計>開発>テスト>移行

ERPを利用する場合の推奨アプローチ

プロトタイプアプローチ

システムを見ながらユーザーと確認して進めていく



変わっていない

失敗例: パッケージを利用しているにもかかわらず、
開発方法論は旧態依然として変わっていない

<具体例>

- 作り込みが発生することを前提にしている開発計画
- 要件定義を机上で行う。
- 決めるべきことが決まってないとして前に進めない

ERPを利用するシステム構築を行う場合のFit&Gapは、現行業務の機能要件を元にしたパッケージの適合性評価をすると失敗の恐れが生じます。

- ✓ 現行業務の機能要件を起点とすると、ERPに合わせていくとの根本理念が崩れ、システム開発が進むほど現場の現状踏襲要求を打破できなくなります。
- ✓ そもそもERPを導入する目的や方針を見失い、結局のところ、本末転倒して、枝葉末節な現行業務機能の実現に終始してしまうことにもなりかねません
(手段と目的をはき違える状況になってしまう)
- ✓ 何より、自社が想定しえないERPの保有する良き機能(気付き)を得られません

自社の業務に
ERPが合うか？

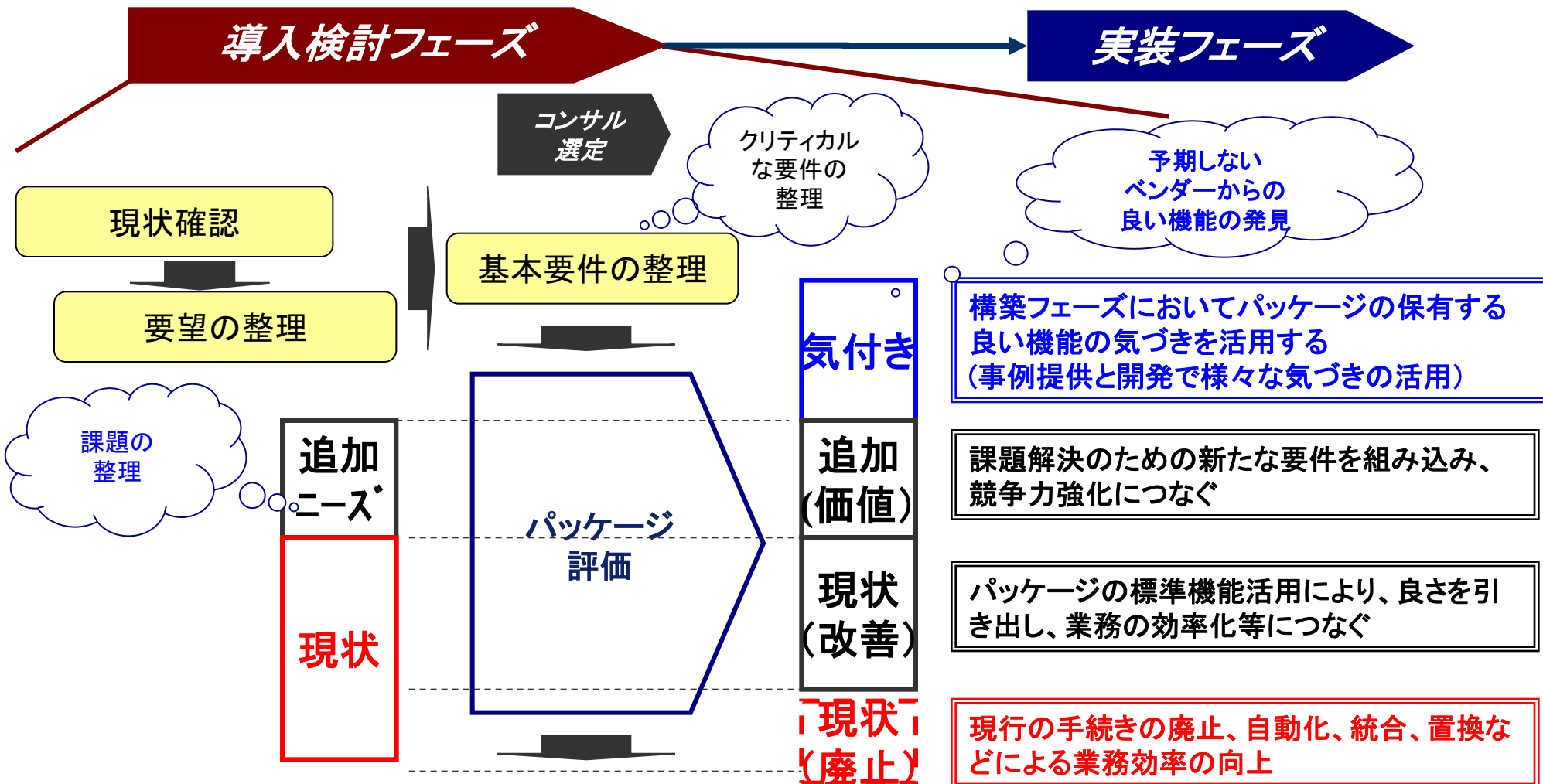
ではなく

ERPの持つ機能や特長を
どう活用するか？

この発想転換が必要

ERPに
業務を合わせるも窮屈でNG

自社の業務や課題の充足度だけでなく、ベンダーからのソリューション検討との双方向が肝要





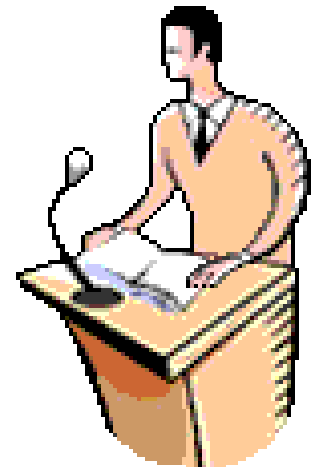
- エンドユーザーの積極的参画
- 小人数の風通しのよいプロジェクト
- コンサルのリーダーは業界とERPに精通していること
- 要件定義に時間をかけすぎない
- 現状業務とERPを比較しない
- 古典的なシステム構築方法論に固執しない
- 100点満点を求めず、早い時期に本番稼働させる

日本でのITに対する期待や投資傾向

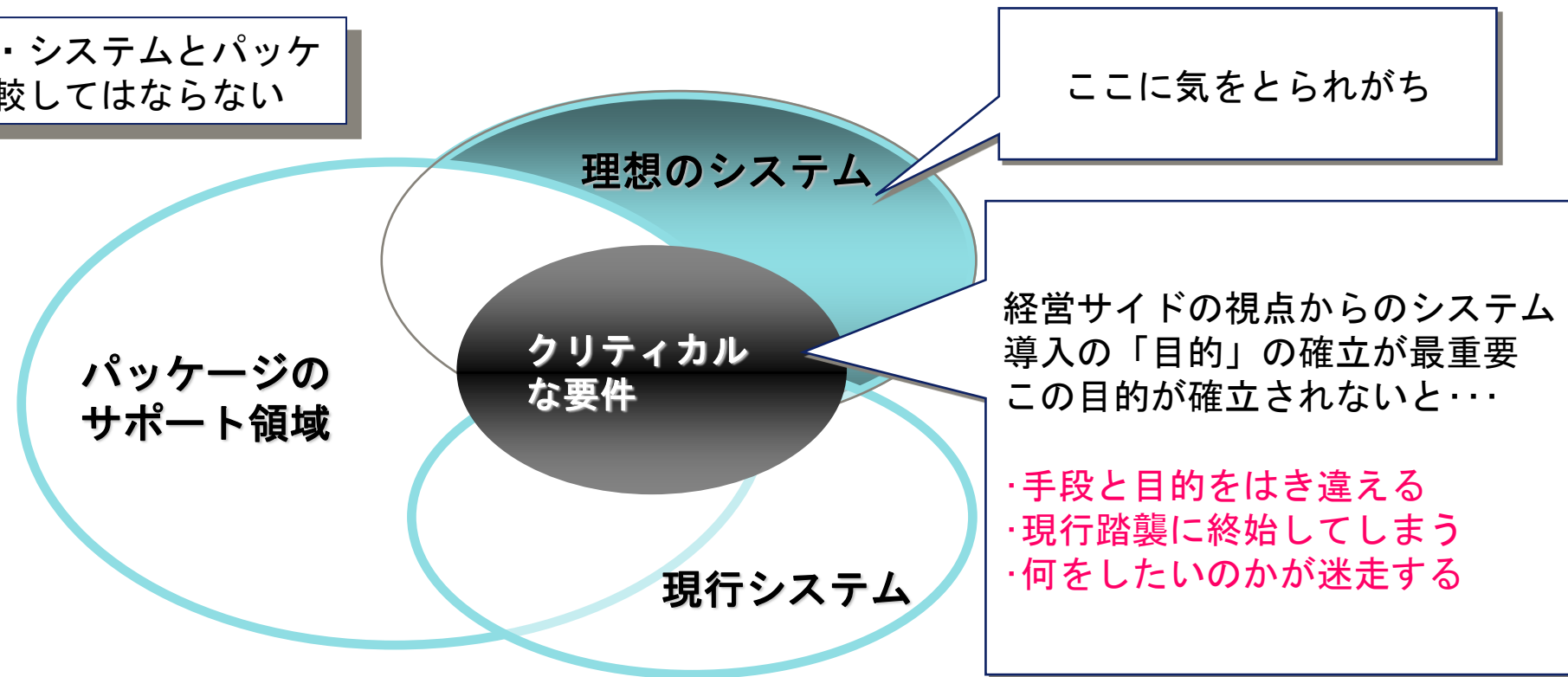
ERPを導入する際の成功ポイント

失敗の兆候と防止策

新システムの構築に際して



クリティカルな要件を確立し、わかりやすい「標語」を共有する



〇〇を達成するために
△△を再構築する。

〇〇は目的

△△は手段

「コスト削減」は副次的な目的。

ERPソフト、物流システム、原価計算は手段

業務改革では「**変える**」前に、「**止める**」「**減らす**」視点も有用

止める

>

減らす

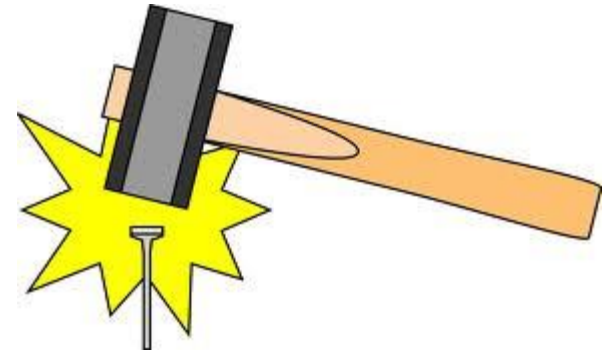
>

変える

アメリカでの「ハンマー賞」(※)

ゴア副大統領は、こうした自主的な改革の取組みを奨励するため、ハンマー賞という賞を設けている。これは、NPR の理念に沿って官僚主義の打破、顧客重視、職員への権限委譲などを進めた職員のグループを表彰するもので、1994年から2000年までに1,378の賞が与えられた。

「米国90年代の行政改革」田辺智子著より



このために必要なこと

トップの英断なくして業務は変わらない。
業務を止めたり変えるのには勇気が伴う。

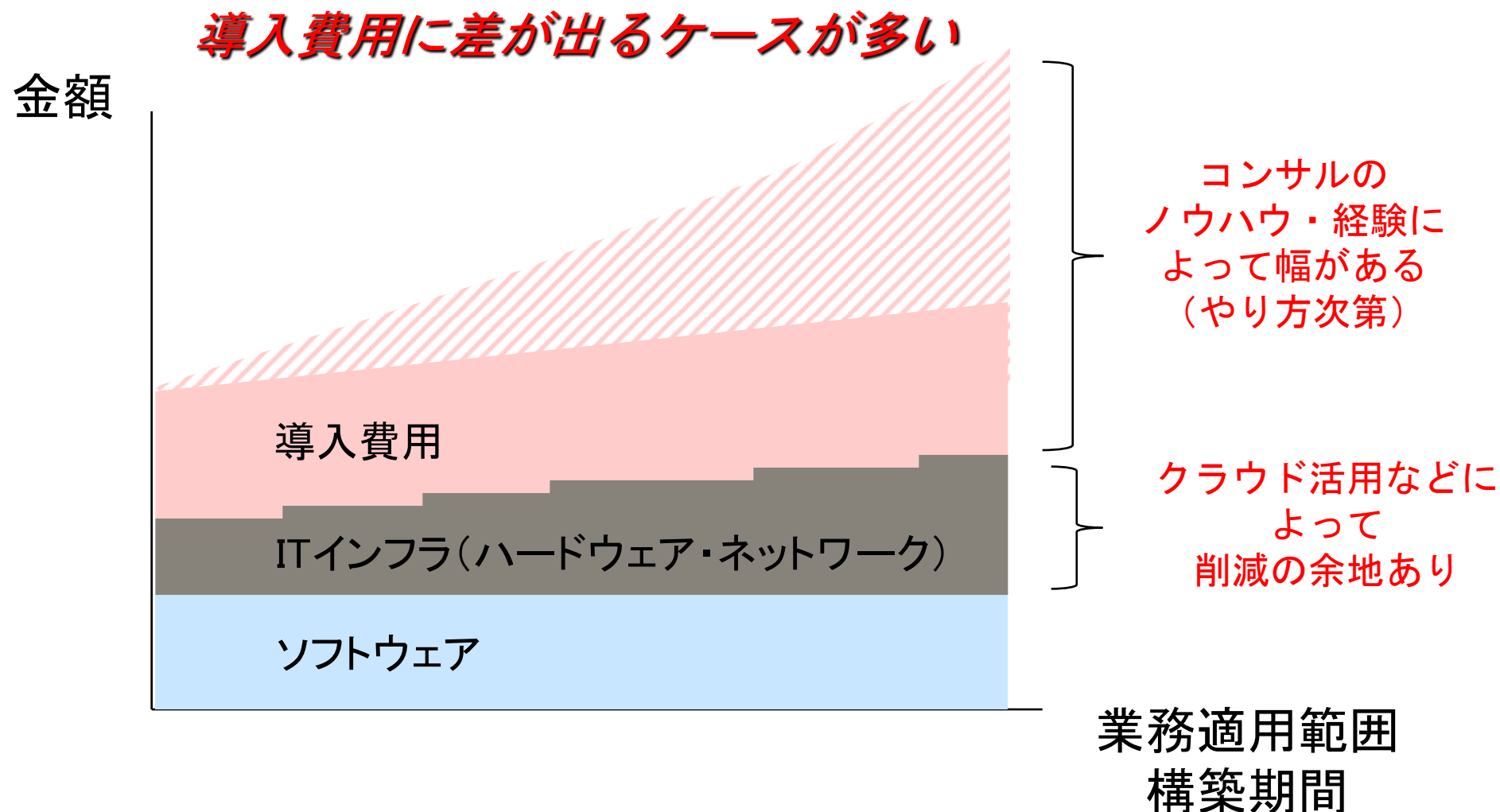
各部門のリーダーの方の役割

- IT予算の目安は、業界平均で売上の1%程度(既存システムの運用と新規投資)
 - 上場企業のコンプライアンス費用のように不可避免的なミニマム金額と位置付ける
 - 戦略投資時には、新規投資が売上の1%程度(業界の定説)

- ITコストは、開発時だけでなく保守・運用時にも発生し、クラウドなどのサービスを利用することによって発生するコストもあるので、開発時のコストだけでなく、運用・保守を含めた、5年程度の総コストを比較検討する。

- コスト削減のための最大の秘訣は開発期間を短縮すること。

- 外部コンサルタントを活用する際は、依頼内容とゴールを定めて発注すること。



家を建てる時には、どの工務店(ハウスメーカー)に頼むかを十分に検討されるはずです

○
□
ハ
ウ
ス



△
□
工
務
店

検討対象となること

- ✓工法(木造、鉄骨、RC等)?
- ✓大手か地元か?
- ✓コスト?
- ✓実績?
- ✓知り合いからの紹介?

どの
業者が
いいのだろう?



良いコンサルを選んでおけば、
会社が果たすべき役割に不備があっても
良心的に気の利く動きをしてくれるもの

どっちが
安い？

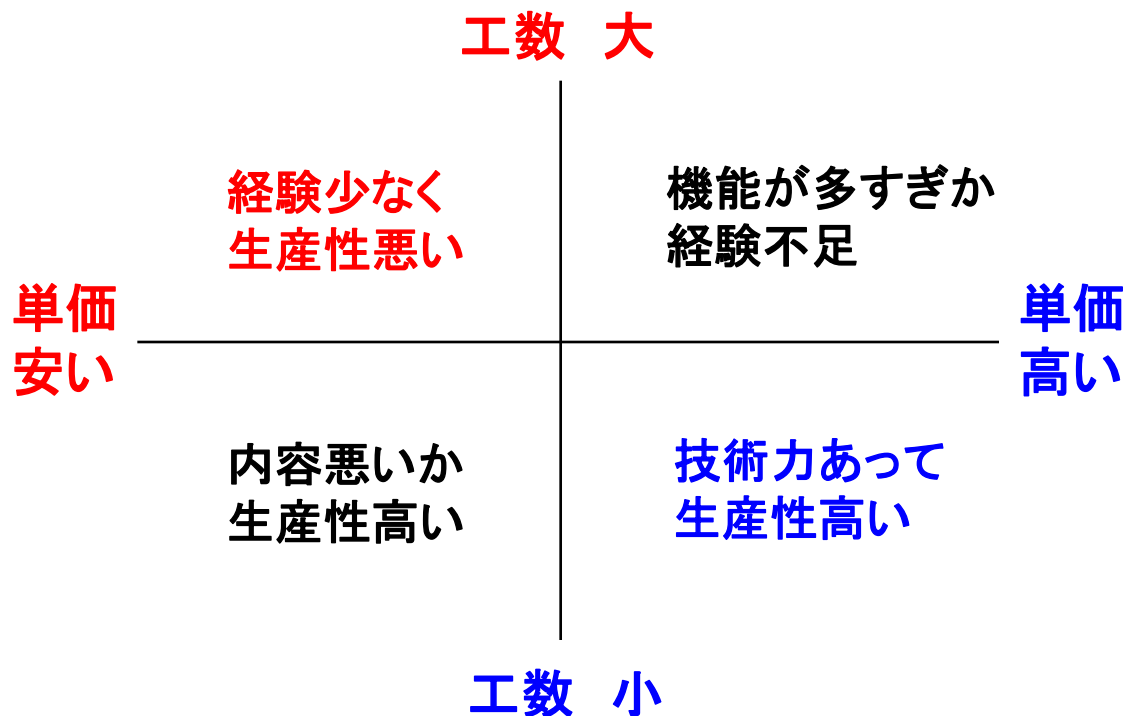
人月単価80万円の人が10ヶ月

VS

人月単価100万円の人が5ヶ月

人月単価の差は
技術(スキル)に比例しない

単価が高い人の方が
早く、価値ある仕事ができ
総コストが安くなることも



何か必要となった際の調達の仕方は以下の3種類です



- ① 自社で作る
- ② 他社に作らせる（外注）
- ③ 他社サービスを買う

世の中、特注品はなんでも高くて長くかかります。

ものによっては、既製品の方が特注品より品質面でも上回っていることもあります。

ITの世界でも、自社で作る、他社に作らせる(外注)より、既にあるものを買う、利用する、という方法が、良いものを安く調達する秘訣です。

電子情報技術産業協会が2013年10月9日に公表した「ITを活用した経営に対する日米企業の相違分析」に関する調査結果(経営者およびIT部門以外のマネージャー職以上を対象)より

「IT投資を最重要と見ている企業」

それ以外の企業に比較して、激しい市場環境にあり、自社の市場が成長すると見ており、製品、サービスそのものが成長の源泉と自覚している

極めて重要とする企業

『製品/サービス提供の迅速化/効率化』『新規顧客の獲得』など、攻めの部分に投資競争力を持つためにITが重要な役割を果たすと判断している。

これらの企業は、リーマンショック後の売上高/利益回復が高いと分析している。

＜経営者や非IT部門がIT部門に対する期待＞



「ITによる業務効率化の提案と実行」
「低コストでのオペレーション」
「要望への迅速な対応」

日本はITをコストとして
見ているのに対して、



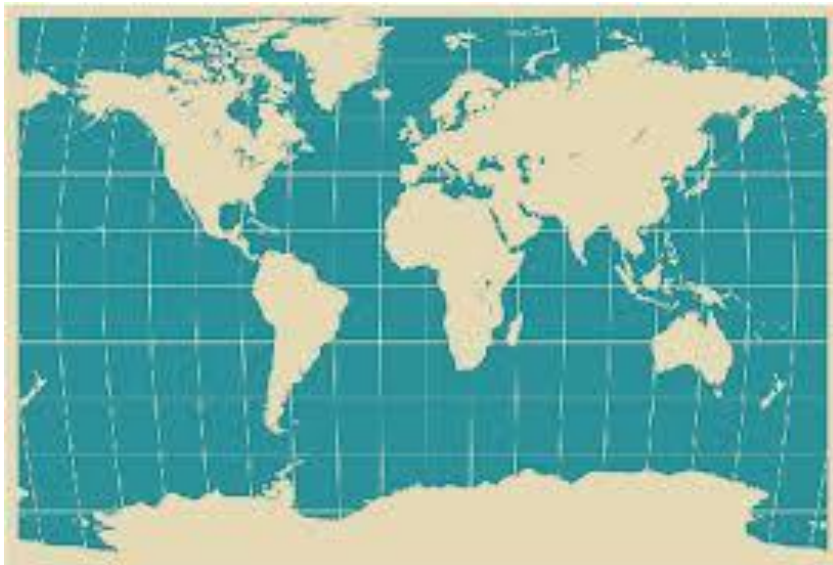
「システムの可用性向上」
「ITによる業務効率化の提案と実行」
「ITによるコスト削減の提案と実行」

米国はITを投資と
見ている。

国際協力銀行(JBIC)わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告(2013年11月)より

海外事業展開が国内事業に与える主な効果は

- ①「海外事業により得られた情報等による国内開発への寄与」 38.2%
- ②「海外事業で経験を積んだ社員増加による国内組織力向上」 36.0%
- ③「国内事業の効率化」(生産性向上等) 33.5%



<全業種平均の海外比率>

	2011年	2012年	2013年
海外生産比率	31.3%	32.9%	34.6%
海外売上高比率	34.2%	35.4%	37.3%

Take it easy



当書にご関心をお寄せいただいた場合、ご遠慮なくご連絡下さい。
ご相談、問い合わせは無料です。

〒107-0061 東京都港区北青山2-7-26
フジビル2階 クロスコープ青山内
Hiro Business Solutions 株式会社 TEL.03(6890)0597

<http://www.hbs.gr.jp/>

問い合わせ先 info@hbs.gr.jp