

ERPを経営に100%活かすための戦略的情報化企画

SAPジャパン株式会社

マネジメントコンサルティング部

井上 実



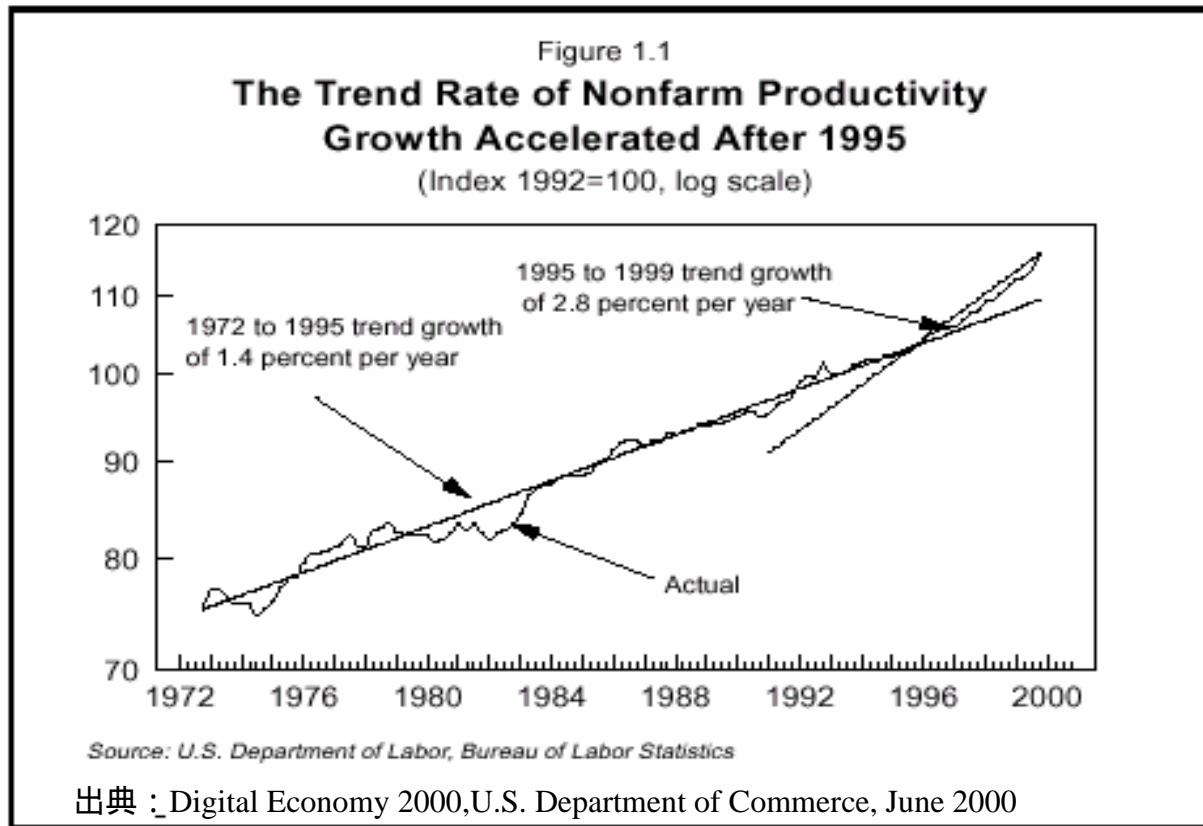
- 1 . 経営に効果をもたらすERP導入とは
- 2 . ERPの特徴を活かすためには
- 3 . 戦略的情報化企画
- 4 . まとめ

1 . 経営に効果をもたらすERP導入とは



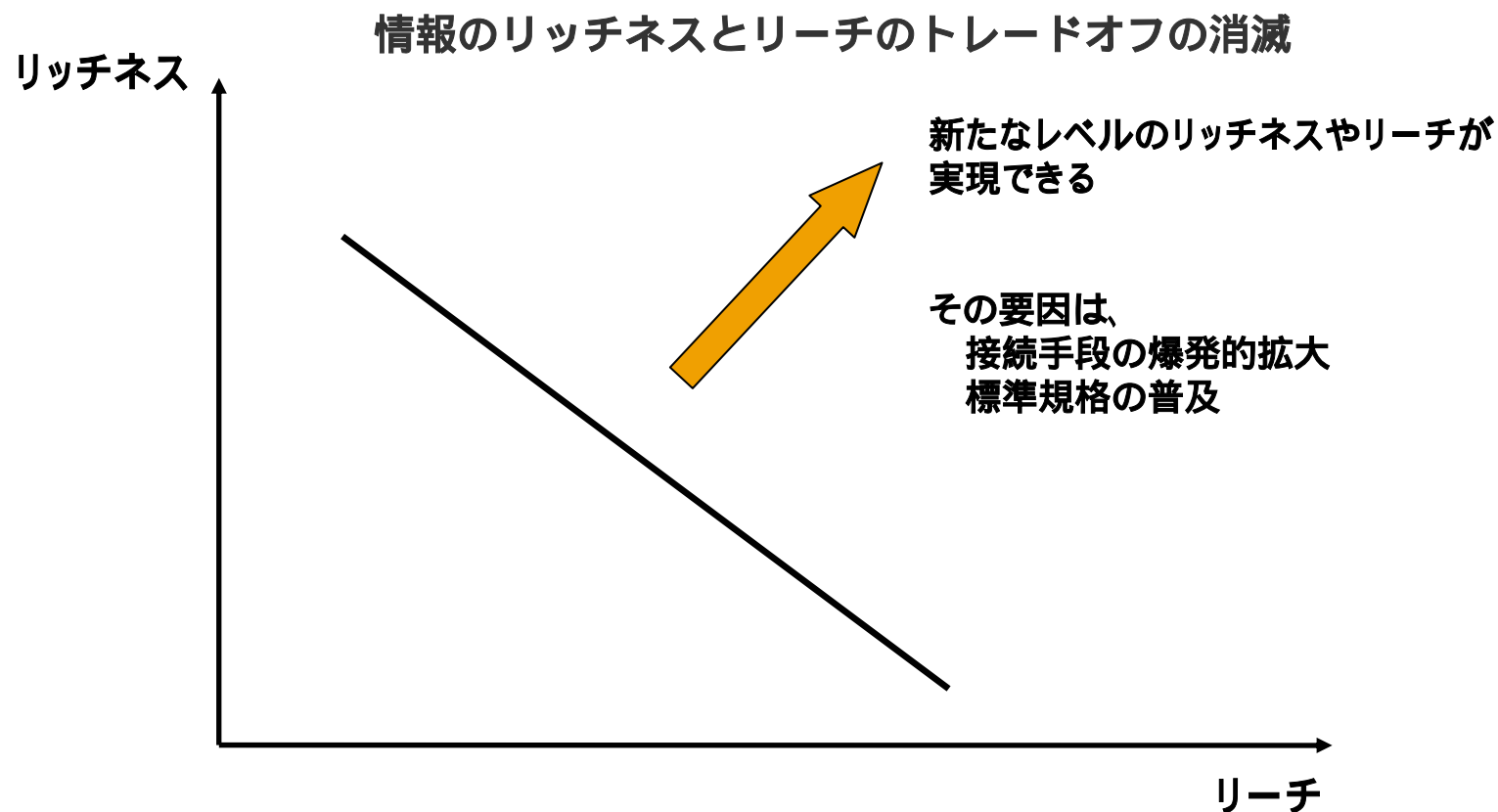
ニューエコノミーコンファレンスにおけるFRBグリーンSPAN議長の講演

- ・ 生産性の伸びの復活
1995年以降の非金融企業に
おける時間当たり生産高：年率3.5%の伸び
過去25年間における2倍の伸び
- ・ コンピュータ・ネットワークに起因する90年代後半の経済成長
90年代前半のコンピュータ利用は個別。
経済成長に結びついていない。



農業を除く生産性の伸びは1972年～1995年までは年率1.4%ですが、1995年～1999年は2.8%という2倍の伸びを示している。グリーンSPAN氏が講演の中で述べた非金融企業部門における生産性の伸びと同様の傾向を示しています。

- ・ 知識の拡大と不確実性の低下
- ・ リアルタイムの情報（知識）が、不確実性を排除する。



出典：フィリップ・エバンスとトーマス・S・ウースター著『ネット資本主義の企業戦略』ダイヤモンド社、P 41

企業と顧客、取引業者との関係の変革

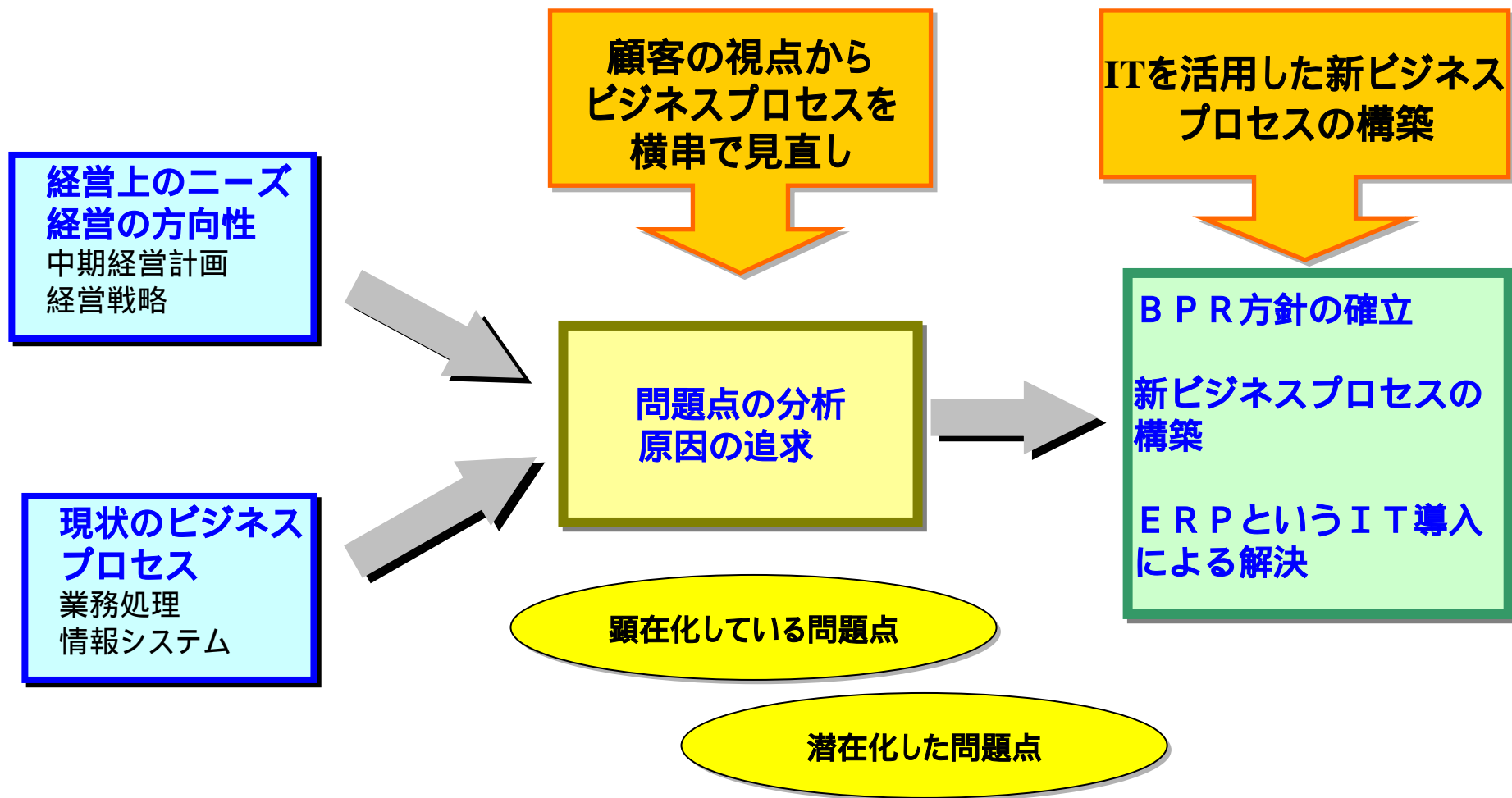
戦略的な提携 / 合併の拡大

- ・ 急速な変化に対応。予測不可能な将来へのリスクヘッジ。
- ・ 「規模の経済」のリミットの拡大。

情報探索コスト / 取引コストの大幅な削減

非生産的探索労働時間の削減による生産性の向上

BPR (M. ハマー & J. チャンピー)



新しい顧客ベネ
フィットの発見

・5~10年先の顧客に
提供するベネフィット

コア・コンピタ
ンスの確認

他社にはない自社独自の
技術・スキルの追求

コア・コンピタ
ンスの研鑽

・新しい顧客ベネフィット
を提供するための自社
独自技術・スキルの磨き
上げ
・絞込みと集中投資

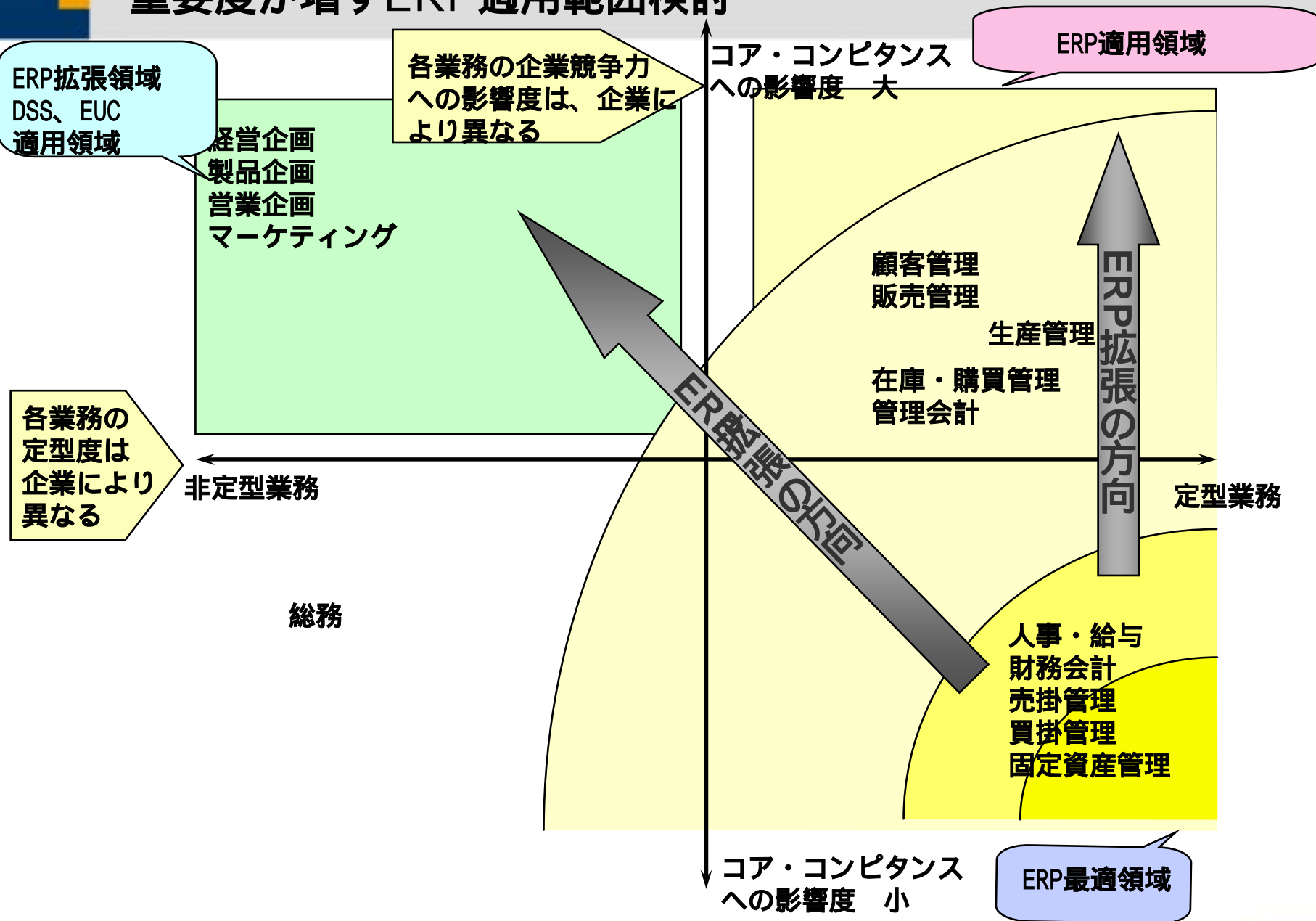
新市場での勝利

勝てる市場の創造

カスタマー・
インタフェース
の変更

新しい顧客への新たなアピール

重要度が増すERP適用範囲検討



2 . ERPの特徴を活かすためには



(1) データの統合・業務の統合
(2) ベストプラクティスの提供

(3) マネジメント重視

(4) プロトタイプを活用しての検証・教育

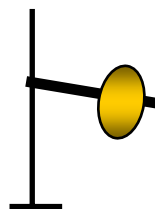
(5) グローバルサポート

典型例1

- ・単一業務のみにERPを適用
- ・他のシステムは複数の現行システム



- ・現行システムとのインターフェースの多さによる開発コスト・運用コストの増加
- ・複数マスター連動による複雑な障害対応
マスター間整合性の確保と検証



すべての業務へ
盲目的に適用

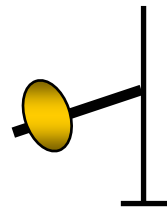
単一業務に
適用

典型例2

・すべての業務にERPを盲目的に適用



・強みである業務処理を失う
・ERPの提供するベストプラクティスが自社のベストプラクティスにならない。

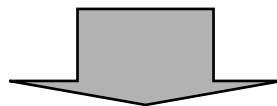


すべての業務へ
盲目的に適用

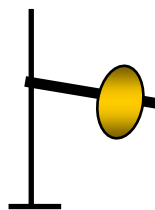
単一業務に
適用

典型例3

現行システム業務処理をそのままERPでリプレース



- ・ERPを現行処理に合わせるために、膨大なアドオン開発
- ・自社開発と変わらない開発コスト
- ・活用されないERP提供ビジネスプロセス
- ・ERPバージョンアップへの不安



Tobe

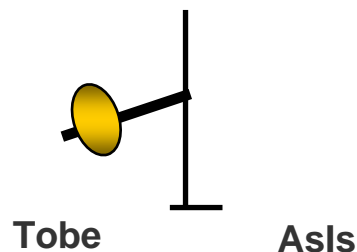
AsIs

典型例4

BPRの名の下、ゼロからのToBe
業務処理作成



- ・ 現実の業務運用との乖離
- ・ 描かれたToBeにERPを合わせるために、膨大なアドオン開発
- ・ 自社開発と変わらない開発コスト
- ・ 活用されないERP提供ビジネスプロセス



3. 戦略的情報化企画



- 1 . ERPの提供するビジネスプロセスは戦略的領域に拡大しており、安易なERP適用範囲の決定は企業競争力を損なう危険性が高い。
- 2 . ERPの狭い業務領域での導入は、ERPのメリットである業務の統合・データの統合/一元化の実現を阻害するため、できるだけ多くの業務にERPを適用すべきである。
- 3 . 夢のToBeも、現状に縛られすぎたAsISリプレースも経営に効果のあるERP導入とはならない。

これらのバランスをとり
ジレンマを解消するために

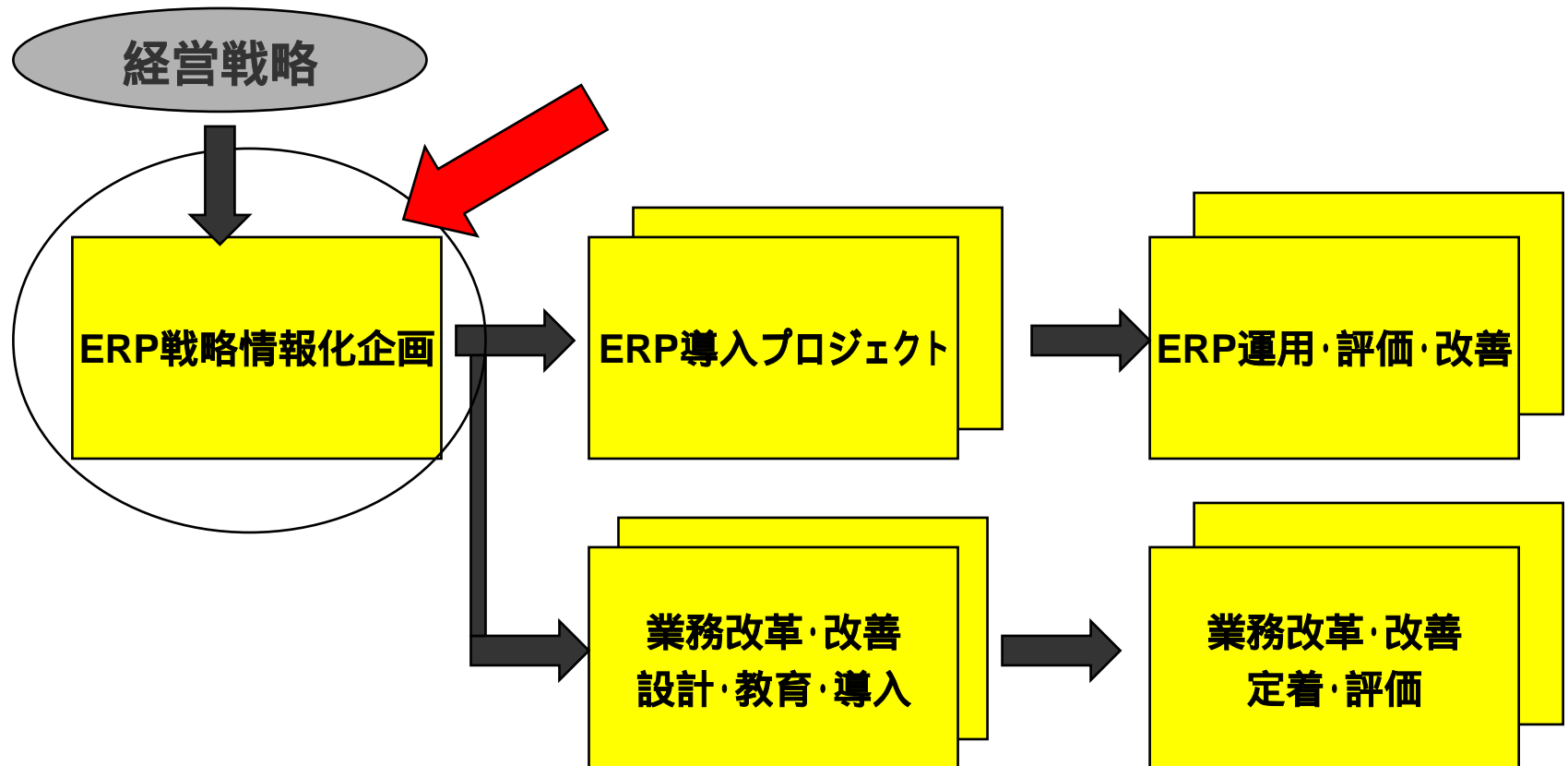
戦略的情報化企画

目的と位置付け

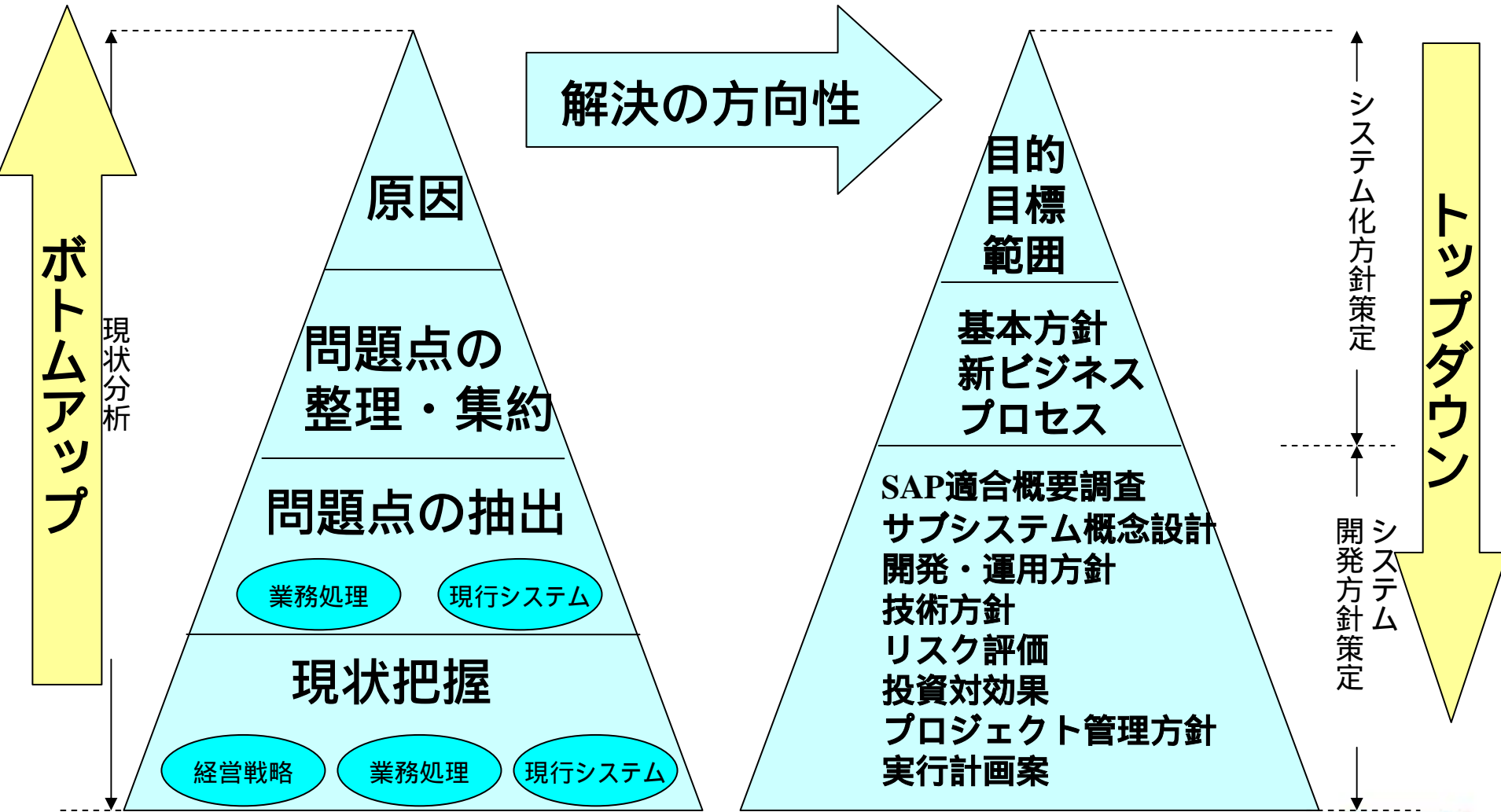
< 目的 >

- ・ 経営戦略に対する現状の業務処理・システムの乖離の明確化
- ・ ERP導入の目的/目標/範囲の明確化
- ・ ERPを活用した実現可能なToBe作り
- ・ システム全体計画の立案

< 位置付け > 戦略的情報化企画は、ERPを導入するプロジェクトをスタートさせる前の企画・計画段階で行われる作業

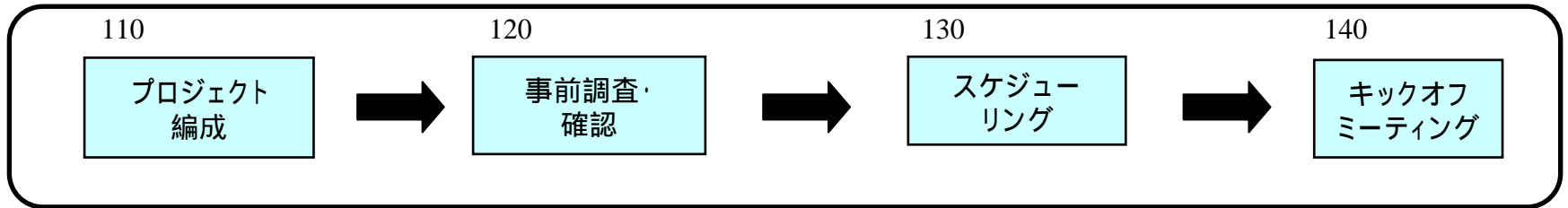


戦略的情報化企画方法

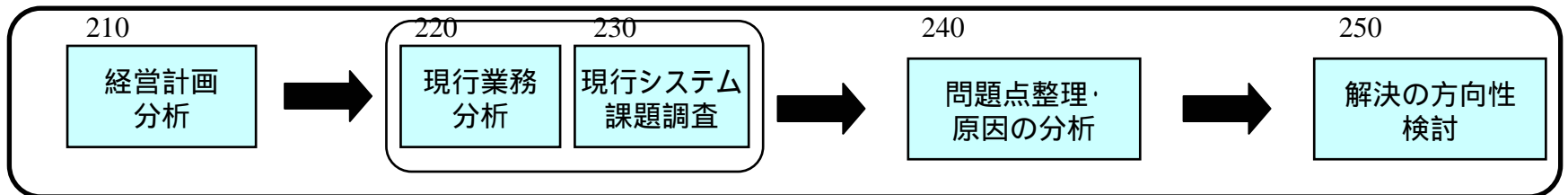


4つのフェーズ

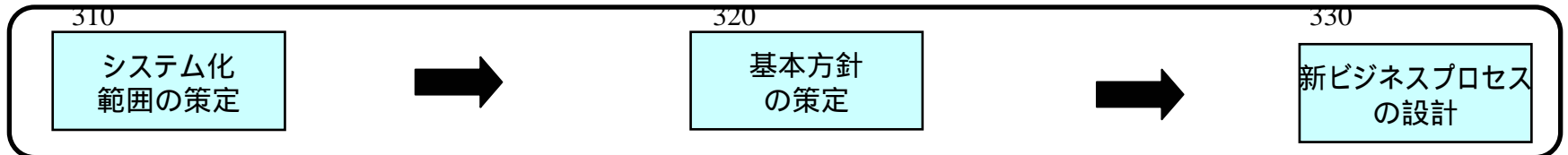
100準備



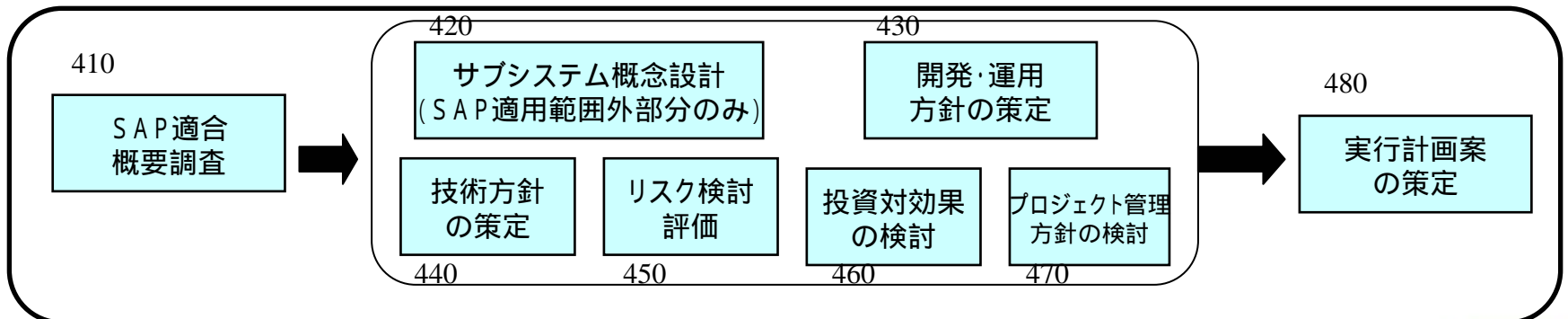
200現状分析



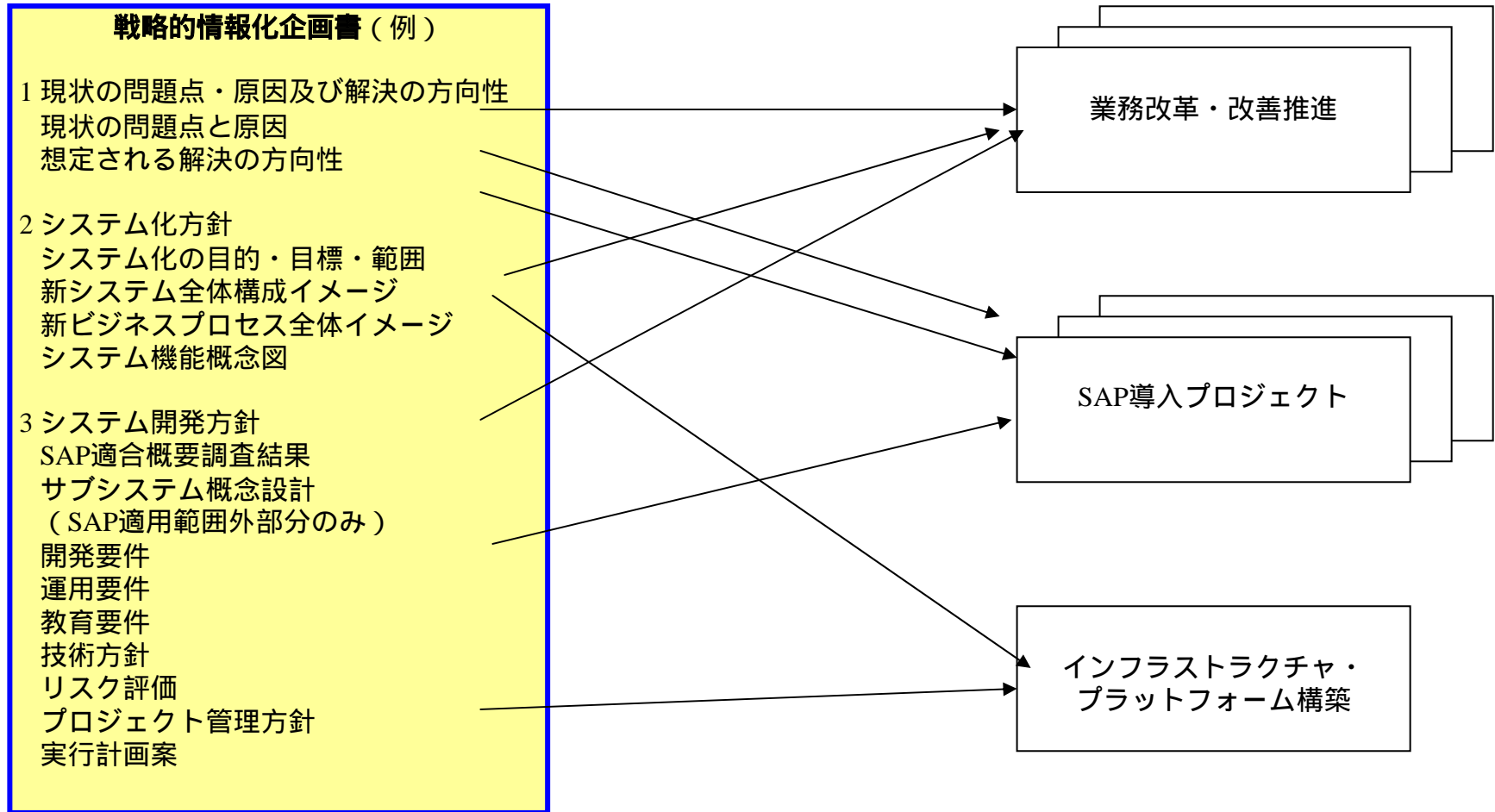
300システム化方針策定



400システム開発方針策定



戦略情報化的企画作業の成果物とそこから導かれるプロジェクト例



プロジェクト体制例

システム化検討委員会

社長以下の役員から構成され、プロジェクト責任者からの報告、提案を受け、経営の立場から承認、決定を行います。

プロジェクト責任者

プロジェクトの進捗、成果に責任を持ち、プロジェクトの状況をタイムリーにシステム化検討委員会へ報告します。

プロジェクト
アドバイザー

プロジェクト責任者を補佐し、円滑なプロジェクト運営のためのアドバイスをいたします。

プロジェクトメンバー

戦略的情報化企画作業を行います。

スケジュール例

作業項目		第1月	第2月	第3月
100準備	110プロジェクト編成	←→		
	120事前調査・確認	←→		
	130スケジューリング	←→		
	140キックオフミーティング	↔		
200現状分析	210 経営計画分析	←→		
	220 現状業務分析	←→		
	230 現行システム課題調査	←→		
	240 問題点・原因の分析	←→		
	250解決の方向性検討		←→ (中間報告)	
300システム化方針策定	310 システム化範囲の策定		←→	
	320 基本方針の策定		←→	
	330 システム化主要要件の検		←→	
400システム開発方針策定	410SAP適合概要調査			←→
	420サブシステム概念設計			←→
	430開発・運用方針策定			←→
	440技術方針の策定			←→
	450リスク検討・評価			←→
	460投資対効果の検討			←→
	470プロジェクト管理方針の策定			←→
	480実行計画案の策定			←→
				(最終報告)

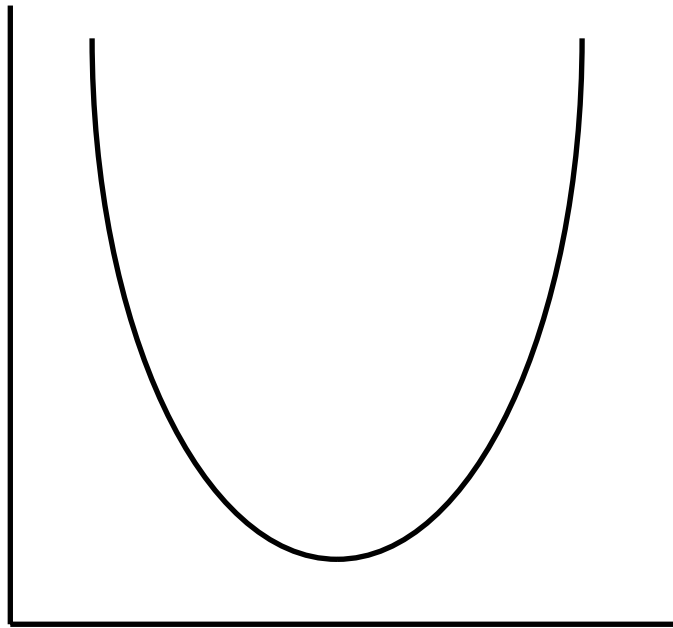


4. まとめ

スマイルカーブ

スマイルカーブ現象

利益率



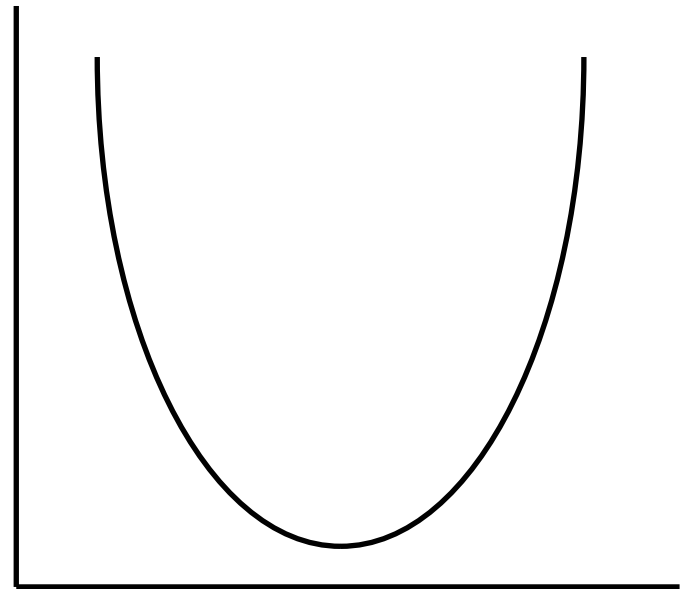
部品

組立

サービス

情報化投資のスマイルカーブ

経営へのコスト
パフォーマンス



企画

開発

運用・保守

著作権 (Copyright)

- 当社の許諾なく、このプレゼンテーションの無断転用、複写、転送を行うことを禁じます。記載の情報はお断りなく変更されることがあります。
- SAP AG及びその販売会社が提供するいくつかのソフトウェア製品には、他のソフトウェアベンダー所有のソフトウェアコンポーネントが組み込まれています。
- Microsoft®, WINDOWS®, NT®, EXCEL®, Word® 及び SQL-Server® は、Microsoft Corporationの登録商標です。
- IBM®, DB2®, OS/2®, DB2/6000®, Parallel Sysplex®, MVS/ESA®, RS/6000®, AIX®, S/390®, AS/400®, OS/390®, 及び OS/400® はIBM Corporation の登録商標です。
- ORACLE® はORACLE Corporation, California, USAの登録商標です。
- INFORMIX®-OnLine for SAP はInformix Software Incorporatedの登録商標です。
- UNIX®, X/Open®, OSF/1®, and Motif® は The Open Groupの登録商標です。
- HTML, DHTML, XML, XHTML は W3C®, World Wide Web Consortium, Laboratory for Computer Science NE43-358, Massachusetts Institute of Technology, 545 Technology Square, Cambridge, MA 02139の商標または登録商標です。
- JAVA® はSun Microsystems, Inc. , 901 San Antonio Road, Palo Alto, CA 94303 USAの登録商標です。
- JAVASCRIPT® は Sun Microsystems, Incの登録商標であり、Netscapeにより開発、実現された技術のライセンスを受け、使用されています。
- SAP 及び SAPロゴ, mySAP.com, mySAP.com ロゴ, mySAP.com Marketplace, mySAP.com Workplace, mySAP.com Business Scenarios, mySAP.com Application Hosting, WebFlow, R/2, R/3, RIVA, ABAP, SAP-EDI, SAP Business Workflow, SAP EarlyWatch, SAP ArchiveLink, BAPI, SAPPHIRE, Management Cockpit, SEM はドイツ及びその他の国におけるSAP AGの登録商標又は商標です。