

2015年3月31日

コンサルティングレポート

中堅中小企業 組織的経営シリーズ 成功するシステム導入プロジェクト① ～最適な情報システムとは～

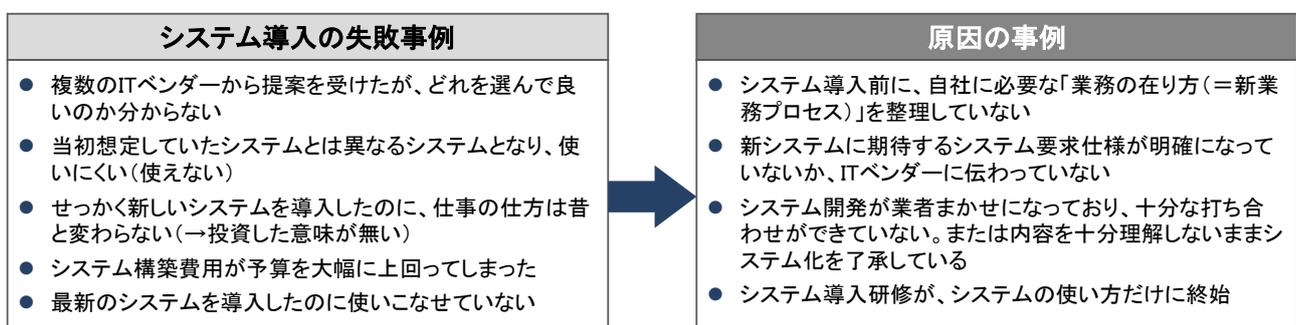
経営コンサルティング部 [大阪] 部長 細川達也

1. 自社に合ったシステムを選べない・・・？

自社に最適な情報システムを選ぶことは、意外と難しいものです。先日あるお客様から、「色々なITベンダーに声をかけ、自社に合った情報システムを提案してもらったが、正直どれを選べば良いかよく分からない」とご相談頂きました。早速お客様のところにお伺いすると、国内でも有数のO社やF社、N社といった企業からの提案書がずらりと並んでいます。各社が提出した提案書には、自社が提供するパッケージソフトの機能や使いやすさなどがしっかり書かれています。また見積金額についても比較的各社揃っている事から、お客様は迷われたようです。こういった相談の場合、筆者はいつも「御社のシステム要求仕様はまとめられましたか?」、あるいは「このシステム導入によって、どのような経営課題をどんな風に解決したいのですか?」と尋ねます。多くの場合、相談された経営者自身が答えに窮されます。なぜ自社に最適なシステムを選ぶ事ができないのか? それはお客様自身が、自社に必要な仕組み(業務の在り方・システムの在り方)について十分議論せずにITベンダーにシステム提案を依頼している事に原因があります。

さて上記以外にもシステム導入時における失敗には様々なものがあります。代表的な事例とその原因を図1に示します。

図1 システム導入の失敗と原因(主な事例)



2. 中堅中小企業が情報システム導入を成功させる3つのポイント

では中堅中小企業が情報システム導入プロジェクトを成功させるためにはどのような点に注意をすれば良いのでしょうか? システム導入プロジェクトは全社的な取り組みであるため、数多くの注意点がありますが、大きなポイントを3つご紹介させていただきます。

(ア)システム導入には少なくとも2年前からの準備が必要

中堅中小企業の情報システム構築の場合、戦略の確認・業務の棚卸・新業務プロセスの設計とシステム要件の整理を行うために1年、システム開発に1年、少なくとも合計2年間の導入期間が必要です。このため情報システムの再構築は中期的な課題として、経営計画の中に組み込んでおかなければなりません。

(イ)新業務プロセスの設計とシステム要求仕様を固めることが大切

システム要求仕様を固める前に、自社の業務の棚卸を行い、問題点を抽出します。そして課題の整理を行った上で業務改革方針を決め、新業務プロセスの設計を行う事が肝要です。

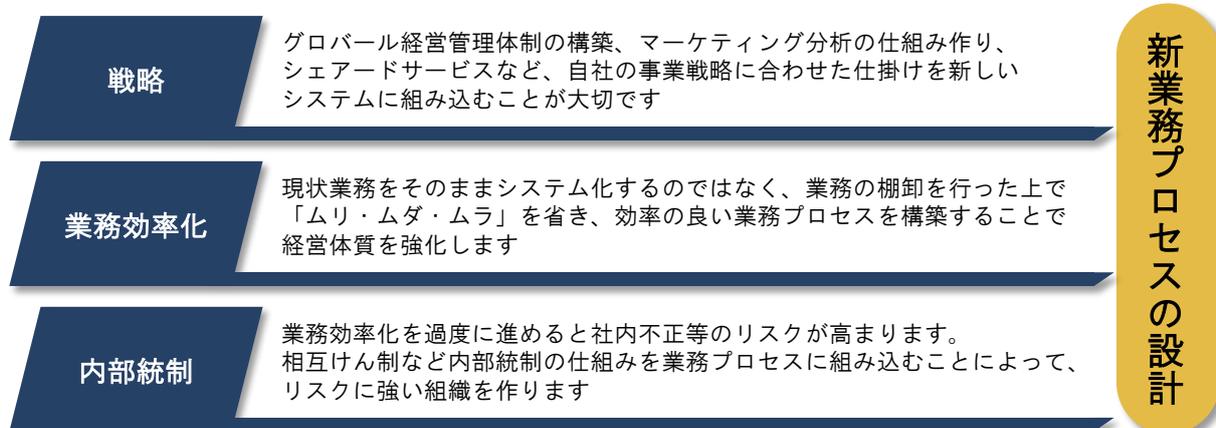
(ウ)プロジェクトマネジメントが成功の鍵を握る。

新システム開発プロジェクトがスタートすると、ITベンダーとの打ち合わせが始まります。作業計画の立案・進捗管理とともに、決定事項・未決定事項を文書化し、お互いに共通認識を持ちながら進めることが大切です。

3.新業務プロセスを設計する3つの視点

先にご紹介させて頂いた「情報システム導入を成功させる3つのポイント」のうち、特に重要なのは「新業務プロセスの設計とシステム要求仕様を固めること」です。「自社が必要としている仕組みはどのような仕組みなのか」、まずはそれを明らかにしていかなければなりません。具体的な設計プロセスは次稿でご紹介するとして、ここでは新業務プロセスを設計するための3つの視点についてお話ししましょう。

図 2 新業務プロセスを設計する3つの視点



(ア)業務効率化の視点

新しい業務プロセスを設計にするにあたって、まず頭に浮かぶのは「業務効率化」です。手作業の自動化・二重入力や転記の排除・記録内容の標準化など、ムリ・ムダ・ムラを排除することで業務全体の効率化を図ります。この「業務効率化」についてはITベンダーも様々な提案を行ってきます。ところが「業務効率化」の観点だけで新業務プロセスを設計してしまうと、抜け落ちてしまう視点が2つあります。一つは「戦略」であり、もう一つは「内部統制」です。なぜこの2つの視点が抜け落ちるかという、情報システムを担当する情報システム部門もITベンダーも専門外だからです。ですから自社に最適な情報システムを構築しようとする経営者は、システム部門だけに情報システムを構築させてはいけません。必ず経営企画部門と現場部門、そしてリスク管理部門を巻

き込んだ上で情報システムを構築しなければならないのです。

(イ)戦略の視点

本来業務は企業の経営戦略遂行の目的に合わせて設計されなければなりません。例えば、顧客情報を活用したマーケティングが戦略の鍵となる企業であれば、マーケティング分析→顧客へのアプローチ(アクション)→購買行動→データ化→次のマーケティング分析、といった一連のサイクルを既存業務に組み込まなければなりません。コスト競争力が戦略の源泉である企業の場合には、原価管理や購買管理、あるいは外注管理といった業務機能について見直しを図り、新しい業務プロセス設計とシステム設計に組み込む必要があります。戦略遂行に必要な仕組みをしっかりと業務に落とし込むことが重要です。

(ウ)内部統制の視点

新業務プロセスを設計する上で、内部統制の視点は絶対に忘れてはいけません。業務効率化の観点からのみ議論をしていると、本来牽制機能として組み込まれていた業務手続きやシステム機能が省かれてしまう場合があります。この牽制機能が業務プロセスから省かれてしまうと、気付かない間に企業のリスク管理体制は脆弱になります。社内事故は、こういったリスク管理上の脆弱性を突かれる形で発生し、場合によっては企業の存続まで左右しかねない事故に繋がるケースがあります。決して内部統制機能まで弱めて業務効率化を進めるべきではありません。

4.まとめ

情報システム構築プロジェクトを成功させるためには、いきなり情報システムの事を考えるのではなく、まず自社の業務プロセス設計に関わる経営課題を、戦略・業務効率化・内部統制の3つの視点から洗い出し、自社の業務を見つめ直す事が重要です。そのためにはしっかりとプロジェクトマネジメント体制と十分な議論をするための時間が必要不可欠なのです。

－ ご利用に際して－

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。