

## 企業変革と ERP

Corporate Change and ERP System

福原俊作, 小原康彦

**要約** 企業変革を語らずして ERP システムを語ることは難しい。何故なら ERP システムは経営・機構改革, ビジネスプロセス改革, 情報システム改革を伴い, そのコンセプト「経営資源を最適に配置し, 効率経営を推進する」を実現するからである。本稿では, ERP システムを企業変革の視点で捉え, これを実現する「変革推進モデル」と「変革管理のフレームワーク」について提言している。変革を推し進め, 成果を可視化する変革指標管理についてバランススコアカードの活用について触れる。

企業変革には緩やかな変革と全社を巻き込む激しい変革がある。ERP システムの導入・適用はどちらかと言えば, 激しい変革の局面で登場する。企業は激しい変革と緩やかな変革を繰り返し, 新たなパラダイムにシフトし, 競争優位の世界を築きあげる。この激しい変革と緩やかな変革を繋ぎ, 継続的に企業変革を推し進める経営管理の方式として「事業価値創造からの変革」と「業務プロセスからの変革」を紹介する。

企業変革は社内の事象であるが, ERP システムは社内の価値連鎖から社外との価値連鎖に重きを置くようになってきている。社外との連携により市場動向に敏感に反応する仕組みを狙ったものである。この動向を拡張 ERP システムとして紹介する。

**Abstract** ERP system cannot be discussed without "corporate change", because ERP system realizes its concept "optimum allocation of management resources and promotion for effective management" getting along with "management/organization change", "business process reengineering", and "information system restructuring".

In this paper, the author insists to grasp ERP system at a viewpoint of the corporate change, and proposes "change promotion model" and "change management framework" to realize the corporate change actually.

At the same time, there are two different forms of the corporate change called "rapid change" and "gradual change", and the introduction of ERP system usually appears on the stage of the rapid change.

Business enterprises would experience the rapid gradual change cycles, shift to a new paradigm, and finally take the competitive advantage. The author also proposes "changes from the business value creation" and "changes from work processes" as the change management method by means of which the corporate change will be continuously promoted.

Additionally, this paper introduces recent developments of ERP system relating to the corporate change because ERP system has placed emphasis on "outside value chain" rather than "inside value chain" to respond timely and precisely to market movements by cooperating with business partners.

### 1. はじめに

経営環境の変化, 経済システムの変革など企業を取り巻く環境の変化に対応し, 企業情報システムへの対応要請がより逼迫している。ところが情報システムは「膨大な既存システムの保守・運用・管理」「開発・保守コスト増」「システム間の不整合・非

連携」「利用情報技術の陳腐化」「従来型開発の限界」「外部システムとの連携」など多くの問題を抱えており、新しい有用な情報技術の活用もままならない状況にある。この数年、2000年対応が必要であり、会計基準の変更対応が必要であり、海外への生産シフト対応が必要であり、人事制度の見直しによる新人事システムが必要であり、取引形態の変更対応が必要でありと、さまざまな要請が起こってきている。この救世主がERP(Enterprise Resource Planning)システムであったと言える。ERPは当面の課題に対応すると同時に、ERPシステムが提供する情報システム基盤が、既存の情報システムの抱える問題を解消し、新たな情報技術の採用を可能とした。ERPは「情報システムの変革」をもたらしたと言える。情報システムの変革は同時に、企業のビジネスプロセスの変革(BPR: Business Process Reengineering)を推し進めた。この点については後述するが、結果的にERPシステムの導入=BPRの推進と言う手荒な構図を作り出したように思える。しかもそのBPRは何を幹に再構築したビジネスプロセスなのか不明瞭にさえ思えるアプローチも見受けられる。確かに、情報システムが足枷となり企業変革が推進できないという側面はあるが、どうも情報システムに偏ったERP論が先行している嫌いがある。検討当初は企業変革、BPR推進が命題であったものが検討過程でERPシステムの採用になり、ERPシステムに付随してBPR、企業変革が語られる、または全く情報システムの範疇に終始する、そんなケースが見受けられる。情報システム改革も重要な課題である。但し、情報システム改革を推し進めれば企業変革が推進できる訳ではない。クライアントの経営戦略立案、情報戦略立案、ビジネス構想設計、BPR推進、情報システム化計画などのコンサルティングを手がけ、ERP、情報システム改革、企業変革の異なりを意識することの重要性と変革を具体的に進めその成果を可視化する事の重要性を痛感している。

企業各社のERPへの取り組みも本格化してきた。一方、ERPシステム・ベンダーも企業内の統合管理(企業内のチェーン)に止めず、社外とのチェーンの上に成り立つさらにベストな業務プロセスを提案しており、パッケージシステムの提供を始めている。ERPシステムは今、グループ経営、ネットビジネス、企業間連携のインフラとしての機能を整えつつある。ERPは企業内、企業グループへの導入・評価期から、外部連携をフォーカスした新たな拡張の時代に入ったと言える。

ERPの導入が即、財務会計的な価値を生み出す訳ではなく、無形の企業資産、知的資産を生み出すことが多い。この無形資産を変革指標として捉え、変革を進め、有形資産に変えていく組み立てと過程が重要である。本稿では情報システム変革、企業変革の二つの視点からERPを眺め、コンサルティング実務を通じて組立ててきた企業変革の考え方と方法論を提案している。ERPの本質である「経営資源を最適に配置し、効率経営を推進するERP」を拡大解釈し、過剰期待に溺れることなく理解していただき、強い企業、速い経営に役立てていただければ幸いである。あわせて拡張ERPシステムの動向についても紹介しているのでこれからの取り組みに参考にしていただきたい。

## 2. ERPとは

本論に入る前にERPの解釈について触れておく。ここでは、ERPを「ERP研究推

進フォーラム」の言葉を借り、少し編集して次のように定めておく。

- ・ ERP : 経営資源を最適に配置し、効率経営を可能とする概念、経営管理手法
- ・ ERP システム : ERP の概念を実現する情報システムと情報システム基盤
- ・ ERP パッケージ: 生産、販売、会計、人事等の機能が統合されたレディメイドの ERP システム

本稿では ERP システムを ERP パッケージの総称としてほぼパッケージと同義に捉えており、特定のパッケージを意識しない場合、ERP システムと呼称している。ERP パッケージは ERP ベンダーが提供するパッケージシステムであり、どの分野に強いとか、統合化されたデータベースを核にしているとか、ベストな業務プロセスをベースにシステムを組み立てているとか、それぞれに特徴がある。

## 2.1 ERP システムとは

経営の視点から眺めると、昔、同じような概念として MIS (経営情報システム) があつた。MIS は企業活動の結果を単一の情報モデルで表現しようとしたが、ERP はビジネスプロセスに踏み込み、業務機能のシステム化を通じ、企業内の業務情報を統合管理し表現するところに特徴がある。即ちビジネスモデルをベースとした基幹情報システムである。

システム構築の視点からは、統合化を前提としたパッケージシステムとして捉える事ができる。適用方法の視点からは、統合化であり、全領域カバー型であるから置換を前提としている。即ち、ERP システムは既存情報システムを原則として否定するところから始まる。あるビジネスプロセスを仮定し情報システムを組み立てていることから、当然、ビジネスプロセスに立ち入ることになる。業務のあり方そのものを見直す事になり、ERP システムの導入 = BPR 推進の荒い構図を作り上げてしまった。本当にそうだろうか? ERP システムに関わらず企業変革は必須である。企業変革故に ERP システムが重要と言う当たり前の発想が求められる。

## 2.2 データ処理とプロセス管理

従来のシステムは主に業務機能のシステム化 (データ処理) であり、基幹情報システムと言われる所以である。その後、プロセスのシステム化 (業務フローの管理: プロセス管理) が進んできた。ワークフローシステムである。一時期ホワイトカラーの生産性向上の切り札として持て囃された概念である。ERP システムはこの「データ処理」と「プロセス管理」の両機能を提供している。

### 2.2.1 データ処理のシステム化

これは従来からシステム化が進んでいる領域である。機能を導き出し、情報システムに精通した人 (SE, プログラマー) がシステムを作り上げる、いわゆるシステム開発工程に則った過程を経てシステムが構築される。ERP システムもこの業務機能 (データ処理) を提供している。この点に着目するなら、予め業務機能の原型を保持していることから、システム構築の過程は少し異なるものの、システム開発工程に則り、情報システムに精通した人が主体になり作り上げることに変わりはない。

ERP システムの導入・適用目的をデータ処理 (従来の基幹情報システムの代替) に置くなら、入力系/データ処理/出力系のコンポーネントのうち入力系は ERP シス

テムに期待せず、他システムとの連携（データ受け渡し）や、その業務に合った入力系システムを別途用意するような方式も考えられる。出力系システムにおいては今や、最小限のものは用意するが後は利用者に任せるような考え方である。POSシステム（Point of Sales）まで包含したERPパッケージを考える必要は無く、POSシステムと連携が取れば良いと言った発想である。情報システム改革に着眼したERPシステム適用と言える。

## 2.2.2 プロセス管理のシステム化

業務の流れを管理しシステム化する。これにより業務フローの自動化、淀みの解消、進捗状況管理とアクションなどが期待できる。人が主体となる業務（例えば伝票事務処理、見積書作成、申請など）であり、このシステムの構築には業務の精通者が必要になる。従来のように機能を洗い出し、これを情報システムの精通者がシステム化する手続きをとらず、業務の精通者が業務フローを描き、新たなより生産性の高い、情報の淀みをなくす方式を編み出し定義していく。ワークフローのシステム化により、業務プロセスも同時に変わっていく。

業務の統合管理を基本とするERPシステムはこれらの機能（プロセス管理と定義）を提供している。入力系/データ処理/出力系のコンポーネントのうち入力系がこの部分に大きな関わりを持っている。WWWブラウザ（World Wide Web Browser）を利用した伝票起票や申請などの方式が見られる。仕事を補完する情報を提供したり、仕事の仕掛状況を判断したり、仕事の要請（照査など）を受ける等であり、事務処理の生産性を促す。ある事象、案件が発生すれば発生時点でデータを起こす（伝票起票、申請等）事により、時点情報の活用が進む。WWWブラウザを利用したプロセス管理は業務範囲を社外にも広げることができ、事務効率を更に進める。

ERPシステムを適用しプロセス管理を推進する場合、「データ処理」と同時にプロセス管理のシステム化を進めることが多い。前述した開発工程に則ったシステム化と業務精通者による業務フローの定義とビジネスプロセスの変革である。即ち情報システム変革とビジネスプロセス変革を同時に進める形態である。

業務手続が定義できないからデータ処理のシステム化を進めることができない、データ処理の制約により業務手続を制約してしまう等、同時進行故の課題も見受けられる。

さらに重要な事は身近な業務手続に固執し、本来のビジネスプロセスに則った変革を忘れてしまう事である。よくあるケースとして会計伝票の起票、照査の手続き、本人申請等である。これも重要な課題であり（従来から解決案が見つけられず、ERPシステム故にの期待もある）、ビジネスプロセスの変革であるが、ビジネスプロセスの幹は顧客との関わり、サプライヤーとの関わりであり、その支援として社内プロセスがあると考えるべきである。局部の社内プロセス変革のためにシステムが歪みERPシステムの活用が滞る事の弊害もあり得る。

## 2.3 ERPシステムとCRM、SCM

拡張ERPなる概念は後述するが、ERPと同じレベルでCRM（Customer Relationship Management：顧客との関係強化）とSCM（Supply Chain Management：サプライチェーン全体の最適化）が語られる事が多くなっている。その関連を少し考察し

ておく。2.2.2 項の「プロセス管理のシステム化」で述べたように、ビジネスプロセスは本来顧客との関わり、サプライヤーとの関わりを幹に成り立つ。そこに企業独自のあるいは強みを発揮したビジネスプロセスが形成される。例えば、商談、成約、発注（加工）、入荷、納品、売上なるビジネスプロセスは全てのプロセスで顧客との関わり、サプライヤーとの関わりを持っている。関わりがあるからプロセスが成り立ち、後のプロセスが生きてくる。このプロセスを支えるプロセスとして社内プロセスがある。社内プロセスからの発想ではなく、顧客、サプライヤーとの関わりからビジネスプロセスを捉える事により、社内業務の部分改善に留まらず全体最適に至ることができる。CRM、SCM の概念を実現したシステムを導入し、ERP システムと連携させることが重要なのではなく、社内プロセスに固執せず、顧客、サプライヤーとの最適な関係を築くビジネスプロセスを構築し、企業変革を実現する事、この事が経営資源全体の最適化に最も重要である。

## 2.4 企業変革の視点

ERP の二つの視点（情報システム改革、企業変革）のうち、企業変革について触れておく。

第一に、企業変革は速い経営への機構・体質変革と言える。

多品種少量生産の技術が開発期間の短縮を図り、より短命な商品、多様なモデルを提供し、結果的に頻繁に変化する不確実性の高い、先の読めない断片化した市場を形成した。顧客個々の要求に立脚した、不確実性を前提とした速い対応、経営機構が求められている。競争優位の鍵は低コスト、品質、多様化、時間短縮に「速い経営：Agile Competition」を加えた。この「速い経営」へのパラダイムシフトが企業変革である。

第二に、企業変革は企業活動スコープの変革にあると言える。

グループ企業全体での企業価値最大化であり、グループ内の市場原理に則った各グループ企業への資本分配（投資）である。所謂、グループ経営である。

「速い経営」と「グループ経営」へのパラダイムシフト、これが今求められている企業変革である。企業変革は「組織、制度、商品・サービスの変革」（以降 経営変革と呼称する）と「ビジネスプロセスの変革（以降 BP 変革と呼称する）」から成る。「経営変革」と「BP 変革」は「情報システムの変革」を伴い、また「情報システムの変革」により可能となる。経営資源を最適に配置し、効率経営を推進する ERP の具体化には、この「企業変革」と「情報システム変革」の両面からのアプローチが必要である。

## 3. 企業変革モデル

ERP システムを採用したから企業変革が進む訳ではない。企業変革のストラテジマップ（戦略目標）を策定し、変革指標を定め推し進めることで、経営変革、BP 変革、情報システム変革が可能となる。ERP システムを活用し「経営資源全体の最適化」を推進する「企業変革モデル」を紹介する。

企業変革モデルは変革構想立案段階での 変革モデルと実現課題、計画段階でのソリューション案と投資計画、実施段階での 変革指標管理 等の策定、評価で利用する枠組み「変革管理のフレームワーク」と会社機構、ビジネスプロセス、情報シ

システム改革を推進する「変革推進モデル」から成っている。

### 3.1 変革管理のフレームワーク

変革管理のフレームワークは企業連携（連携の因果：企業，グループ，より進んだ連携）と価値体系（価値の因果：業務効率，情報活用，価値創造）の視点で変革立案・推進・評価を進めるテンプレートである。図1のように連携レベル（Ci：Consolidationレベル）と管理レベル（Mj：Managementレベル）の組み合わせによりフレームワークを構成している。これは2.4節で述べた「速い経営」と「グループ経営」を意識したものである。このフレームを利用し「変革推進モデル」で導き出した方針・戦略目標<sup>\*1</sup>，戦略目標・モデル，モデル・課題，課題・ソリューションを企業連携・管理レベルの視点で評価し，さらにソリューション・経営<sup>\*2</sup>，ソリューション・BP，ソリューション・情報システムと落とし込んでいく。変革の視点，ソリューション案，変革指標の明示を進める訳である。

横軸にC1，C2，C3と企業の連携レベルを置く。C1は企業単体，C2はグループ連結（連結対象会社，子会社），C3はより進んだグループ連携とする。C3では従来機構のグループ経営ではなく，グループの骨組みそのものも変革してしまう（例えばセグメント別の組み立てや，管理会社/運用会社/事業会社の編成）ケースや，グループ会社以外（子会社以外）との連携などを意図している。縦軸に管理レベルM1，M2，M3を置く。M1は業務プロセスレベル，M2は戦術レベル，M3は戦略レベル，あるいはM1は業務効率，M2は情報活用，M3は価値創造とする。情報システムはこのC1～C3，M1～M3を組み合わせたセルの企業機能を支援する仕組みとしてこのフレームワークと関連をもつ。主にM1の領域が2.2節で述べた「データ処理」と「プロセス管理」の仕組みになる。M2，M3レベルではモデルベース，データベース，プレゼンテーションベースの組み合わせにより，より自由なデータ分析，操作機能を必要とする。

この横軸と縦軸とでマトリックスを定め，例えばC1M1：単一企業の業務改革，C1M2：単一企業の業績管理，C1M3：単一企業の戦略経営，C2M1：グループ企業の業務改革，C2M2：グループ企業の業績管理，C2M3：グループ企業の戦略経営のように変革テーマ，企業モデル，課題領域，ソリューション，変革指標の設定などを行う。

このフレームワークを活用したグループ経営モデルとして「AGMS：Advanced Group Management System」を定めている。図2にAGMSの概念レベルを示しておく。これはC2のグループ連結を意識して作成したもので，企業本体とグループ経営との関わりに重点をおき，グループ経営のモデルと課題，ソリューションを定めたものである。図2のC1M3（本体の戦略経営）とC2M3（グループの戦略経営）をより具体化した事例として図3のようなグループ戦略体系を描くことができる。後述するがこれを更に落とし込み「事業価値創造の変革」フレームワークを組み立てている。Ci，Mjからなるセルごとに必要とする情報システム機能をシステム基盤として定めると，ERPシステムのコンセプト・提供機能を管理レベル，企業結合レベルで評価することができる。業務支援範囲，複数会計帳簿の扱い，多言語・多通貨処理，社員のグループ化，処理単位毎のマスター管理，セキュリティレベル，システムリリ

ース方式などである．変革管理のフレームワークとERPシステムについては次項で触れる．

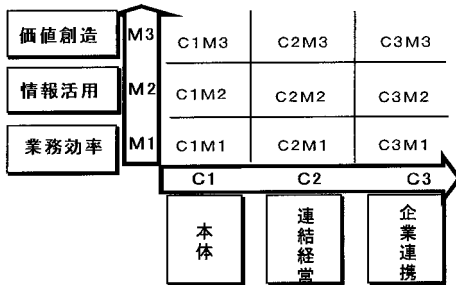


図 1 変革管理のフレームワーク

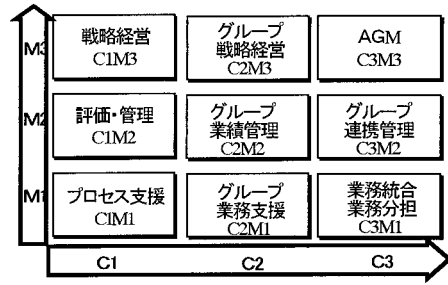


図 2 AGMS

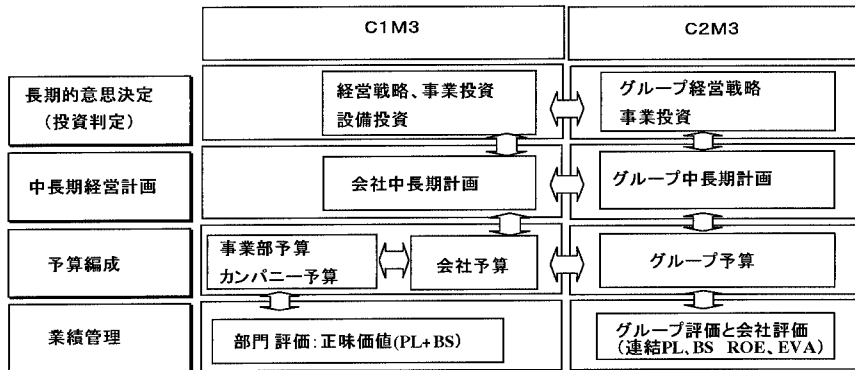


図 3 グループ経営モデル (C1M3, C2M3)

### 3.2 ERPシステムと変革管理フレームワーク

変革管理フレームワークの業務効率に係わる M1 レベルはERP で述べた「データ処理」と「プロセス管理」の領域である．情報活用に係わる M2 レベルは，DSS (Decision Support System : 意思決定支援システム) や経営管理システムと言われる領域である．M3 は価値創造のレベルであり，新たな価値を創造するために戦略を立案し具体化させる領域である．経営情報システムで捉えるなら，M1 は財務会計 (過去会計)，M2 は管理会計 (現在会計)，M3 は経営戦略 (未来会計) と置き換えて見ることができる．M2 は M1 と M3 を仲介するレベルでもある．M1 側から捉えると (即ち業務処理で扱うデータを情報活用につなげるなら)，業務処理のデータベースと連動したマネジメントデータベースを扱うデータベース指向型の情報活用であり，価値創造への橋渡しになる．M3 側から捉えると (即ち価値創造の戦略経営を実務で具体化させるなら)，戦略指標を具体化するモデルシミュレーションや統計予測などのモデルベース指向型の情報活用であり，業務改革，BPR の橋渡しとなる．

DWH (Data Warehouse : M1 レベルで扱うデータを目的別，時系列に集めた恒常的なデータベース) や OLAP (Online Analytical Processing : データの多次元分析) ソリューションも，M2 の具体的な道具立てになるが，M1 (業務効率)，M3 (価値

創造)に連携した経営手法として、後述する「活動基準経営管理」を位置付けている。

### 3.2.1 ERP システムと価値体系連鎖

ERP システムを図4の企業変革案(課題, 解決案)に被せてみる。独断的な見方であるが、図5の「企業変革とERP システム」に示すように、価値体系の連鎖で見ると、M1(業務効率)レベルとM2(情報活用)レベルの一部をカバーしている。ERP システムは、生産、会計、販売、人事・給与などの業務を通じて発生するデータを一元管理する。即ち、経営資源全体を正確にリアルタイムに把握することにより、次のアクションに結びつけることにある。M1レベルはキャプランとノートン(Kaplan, Robert S and Norton, David P)が唱える一般的な業務プロセスの価値連鎖要素(イノベーション, オペレーション, アフターサービス)のうち、定めたビジネスプロセスに則り、顧客に製品やサービスを提供するオペレーション(価値実現)とアフターサービスがプロセスの主体となる。ERP パッケージはこの業務領域をカバーしている。業務プロセスを定め支援機能を提供しておりM1レベルそのものと言える。

ところがM2(情報活用)レベルは、非定型・思考業務が主体となり、プロセスを予め決め付ける事が困難である。意思決定支援のツール類や、EIS(Executive Information System: 役員情報システム)等を個別に提供しているERPパッケージが多い。

経営戦略を立案し、価値創造の指標を与え、これを具現化した業務プロセスを定め、初めてM1レベルでの価値実現とM2レベルでの情報活用が有効となる。このM3レベルはERPのコンセプト(経営資源を最適に配分し、効率経営を実現する)そのものである。いくら売上倍増を唱えても、M1レベル(オペレーションレベル)に具体的に連動しなければ経営として実現できないし、M1, M2レベルの現場管理指標、経営管理指標と結びつかなければ掛け声に終わってしまう。M3レベルでの投資判定(経営資源の最適配分)を誤れば、イノベーションプロセス(開発や設計)や設備投資の回収はM1, M2レベルでは不可能である。ERPシステムを情報システム改革に止めず、新たな価値創造の企業変革にまで押し上げようとするなら、M3レベルでの「全体構想」と「仕組み」と「判定とフォロー」が必要になる。これはERPシステムが提供する機能ではなく「経営」そのものである。確かな方針設定(判定基準)に基づき、M1レベルを実現する道具としてERPパッケージを採用する。ERPはトップダウンで進める所以である。

### 3.2.2 ERP システムと企業連携

企業連鎖で見ると、ERPシステムはグループ企業の頂点に立つ企業をモデルとしており、グローバル対応も進んでおり、C1(本体企業)とC2(グループ経営)を意識している。多通貨の扱い、複数企業の会計帳簿の扱い、会計基準、企業をまたがった人事情報、給与計算などの基本機能を持っている。但し、既存の業務パッケージを連携させ、統合業務パッケージとした中小企業向けの「ERPパッケージ」ではC1(単独企業)レベルに止まるものもある。企業間連携機能をERPシステムで抱きかかえる傾向も見られるものの、SCM, EDI, 連結会計などの外部パッケージとの連携により具体化を図っているケースが多い。C3レベルの「より進んだ企業連携」では、



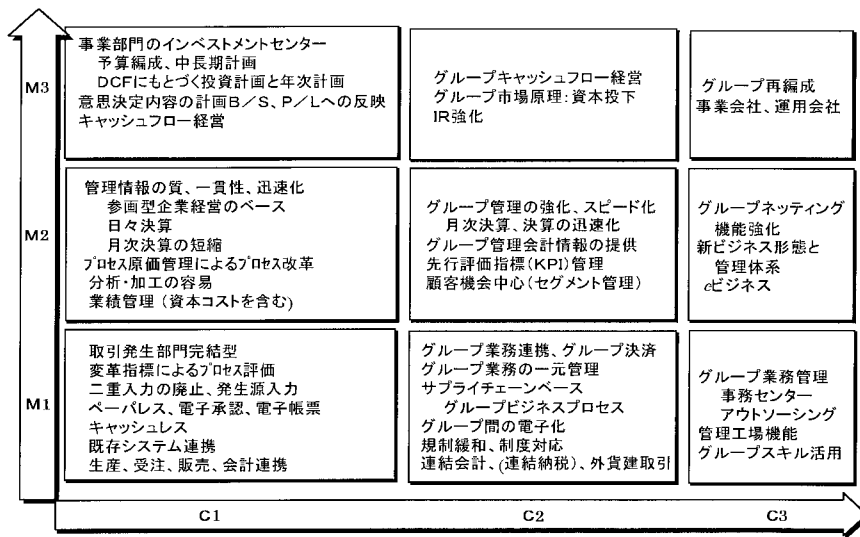


図 4 企業変革案 (課題, ソリューション)

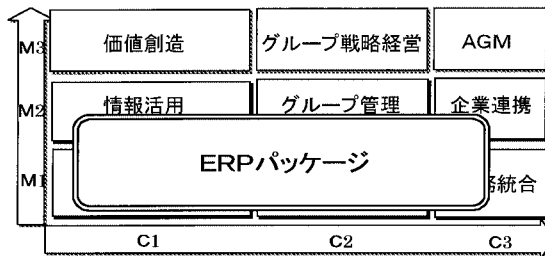


図 5 企業変革案と ERP とシステム

グループ企業が同じ ERP パッケージを活用することにより、事務処理の共同作業、分業化を容易に実現することができ、大きなコストメリットが期待できる。シェアードサービス、コーポレート事務センター、アウトソーシング、ASP サービス (Application service Provider) などである。ERP パッケージはこれらを可能とする情報システム基盤 (データベース、ネットワーク、システム運用など) を兼ね備えている。

更に、こうしたグループ企業の業務と情報を統括管理することにより、グループ企業間の決済処理、資金調達・運用、外貨運用などができ、グループ市場での経営資源の最適配分と効率経営が可能となる。グループ経営を更に進化させ、頂点に立つ持ち株会社、資産の運用会社、事業会社などを構成し、グループ内市場原理に基づきグループ全体の最適化を進める形態を、このフレームワークでは AGM (Advanced Group Management) と呼んでいる。

### 3.3 変革推進モデル

図 6 に「変革案出」「構想設計」「構築・実行」「評価・定着」から成る企業変革の推進モデルを示した。変革は「経営変革：会社機構、商品・サービス、組織、制度変革」と「ビジネスプロセス変革 (BP 変革)」と「情報システム変革」から成っており、この 3 領域の変革を「構築・実行」段階で連携させることにより目的が達成でき

る。従って、このプロセスの連携・進行には、「変革計画」段階での「経営変革」「BP変革」「情報システム変革」の整合性と推進方式の確認、実行計画と「変革指標」の具体化が重要になる。この指標に則り、変革をチェンジマネジメント（変革の全体推進管理）していく。このモデルに示した推進方式は、全社レベルのビッグプロジェクトはもちろんのこと、ある限定された業務システムの変更でも、結果的に変革領域が限られるだけであり、有用な手段になる。

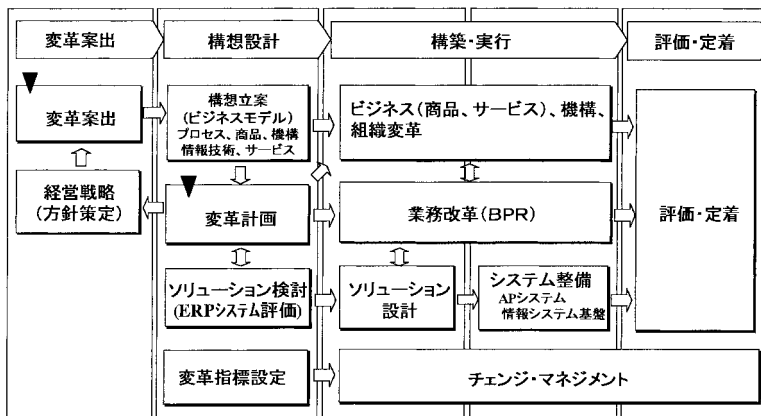


図 6 変革推進モデル

### 3.3.1 変革推進モデルと ERP システム

ERP システムとの関連で見ると、構想立案の「変革計画」でソリューション案を定め、「ソリューション検討 (ERP システム評価)」で ERP システムの適用評価と ERP パッケージの候補を絞り込む。ERP システムの検討から始める場合は、「ソリューション検討」で ERP システムをモデルに新ソリューション案を定め、ERP パッケージを絞り込み、「変革計画」で「経営変革」「BP 変革」「情報システム変革」を定める。

「ソリューション設計」では、ERP パッケージが持っている機能、プロセスと要件との突合せを行い、ギャップを明らかにしながら仕様を固め、システム整備で ERP パッケージの適用を行う。

設計フェーズでは、ERP パッケージが提供するベスト・プラクティスあるいはグローバルスタンダードと呼ばれる機能、プロセスをできるだけ利用するようにする。これは ERP パッケージが提供する機能をそのまま活用することにより、システム構築と保守、レベルアップのアウトソーシングを可能にする大きなメリットを享受するためである (ERP パッケージの持つ標準機能ではどうしても対応できない場合、パッケージの本体に手を入れる方式ではなくその機能をパッケージの外付けで実現する方式を採用している)。この結果、ビジネスプロセスの見直しを迫られることがある。構築・推進段階で業務改革と情報システム改革の再突合せが発生し、全体計画の見直しに追い込まれることになる。

「変革計画」あるいは「ソリューション評価」から検討を始めると、「経営改革」「BP 改革」も同列に検討し評価できるが、ERP システムの採用を決め付け「ソリューシ

ョン設計」から検討を始めると、このフェーズで初めて「経営改革」「BP改革」を論じることになり、ERPシステムのための（情報システム改革のための）業務改革が発生する。更に重要なことは、こうした経緯でのERPシステムの検討は採用の是非段階で経営を説得させるだけの材料を持ち合わせておらず、結局、投資判定のために再検討を余儀なくされたり、ごり押しの結果、情報システムの開発・保守・バージョンアップのアウトソーシングのために、それ以上の負荷増となるビジネスプロセスの変更を強いる事になる。

重要なことは、先ずERPシステム有りきではなく、変革目標を定め、ソリューション案を明らかにすることである。変革計画フェーズでは、ERPシステムは構想案出のモデルシステムに過ぎない。

### 3.3.2 変革推進の進め方

「従来からの会計システムが陳腐化しており制度改定に莫大な負荷がかかるが、この際、管理会計と連携した会計システムを再構築したい」との明かな課題があったとする。この場合、ソリューション案の検討が起点となり、図6に示す変革推進モデルの「変革計画」から作業を開始する事になる。要件を明示し、ソリューションを示し、その投資と負荷を見積り、新システム構築の計画を策定する。このケースでは「情報システム改革」が目標になるが、ソリューションは情報システムのみで実現するものではない。「経営変革」「BP変革」によりさらに大きな効果を引き出す。例えば、月次決算の短縮には日次処理が重要であり、会計データの発生時点入力がある有用な手段となる。この方式の採用（BP変革）は負荷の平準化とビジネス活動の可視化を可能とする。このように範囲の限定された会計システムの変革（情報システム変革）であっても、変革計画段階で「経営変革」「BP変革」の検討と変革案作り、指標設定が重要となる。

「今後、海外拠点での生産活動にウエイトを移していきたい。国内は設計、開発、購買が主体の管理工場の機能が主体となる。生産シフトを前提とした生産・販売・財務管理システムを構築する」と言った経営課題、経営戦略を起点とした企業変革推進の場合、変革案出から検討を開始する。方針確定と構想立案を進めると同時に、情報技術面での課題を先行評価しておくことも重要になる。こうした検討を進め課題を落とし込み、目標を設定し「変革計画」に入る。「経営変革」「BP変革」「情報システム」変革が同等に重要な案件である。

### 3.3.3 変革推進モデルと変革管理のフレームワーク

変革推進モデルの「経営戦略（方針設定）」「変革案出」「構想立案」「変革計画」プロセスで策定した 方針・戦略<sup>\*3</sup> 戦略・モデル モデル・課題 ソリューション・投資 変革指標 を「変革管理のフレームワーク」にマッピングし、「価値創造」「情報活用」「業務効率」と「企業本体」「グループ経営」「より進んだ企業連携」の視点で整理する。

整理したターゲットが関わる（価値連鎖を持つ）課題を掘り起こし、課題・モデル<sup>\*4</sup> モデル・戦略 と変革推進モデルを逆行し変革案を評価・改修する。こうして変革構想、ソリューションを固めると同時に、情報システムの改革に囚われがちな視点をマネジメント、グループ経営の視点で捉え、「経営変革」「BP変革」に結びつ

ける．図 4 の企業変革案（課題，ソリューション）は構想設計フェーズでの変革管理原案である．図 7 にマネジメントレベル別の目標管理サンプルを示す．これを更に具体的化した変革管理指標を策定し，「経営変革」「BP 変革」「情報システム変革」を推進する．

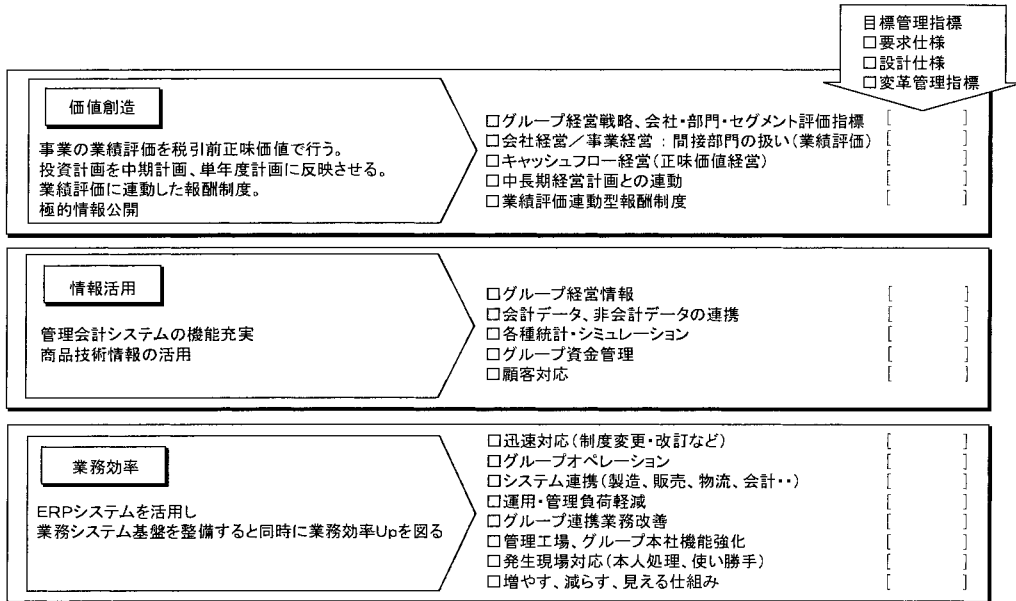


図 7 マネジメントレベル別目標管理指標

#### 4. ERP と企業変革のアプローチ

定めた変革計画に則り，「経営変革」「BP 変革」「情報システム変革」を推し進め，企業変革を具体化する．図 8 に示すように変革計画に至るアプローチには「構想立案型」や「課題対応型」が考えられるが，どの方式を採用しても戦略目標から導きだした変革指標が企業変革の目標管理指標となる．この目標管理指標には改革を推し進めた成果として導きだされる結果指標とこれを達成するための変革指標(先行評価指標)がある．例えば「翌月第 4 営業日に月次決算書を提示する」は結果指標であり，「起票部門での伝票入力率 90%」は先行評価指標である．

この起点となる戦略立案には数多くの方式論がある．「変革推進モデル」では，特定の方法論に固執していないが，戦略サファリー（Henry Mintzberg）で整理されている五つの戦略概念である「将来に向けてどうアクションを取るかと言う指針、方針」，「時を越えて一貫した行動」，「特定の市場における特定の製品の位置付け」，「企業の基本的理念（事業の定義）」，「競争相手との対応」を 戦略・目標 策定の有用な切り口にしている．どう切り出すかの難しさはあるが，戦略・目標 目標・モデル モデル・ソリューション ソリューション・変革指標 と展開する過程で，まず目標から結果指標（変革目標）を定め，次にこれを達成するための先行評価指標（経営変革，BP 変革，情報システム変革の具体的指標）を定める．図 6 の「変革推進モデ

ル」の変革指標設定で、この結果指標と先行評価指標を定める。

課題対応型の企業変革の典型的な方式が、ERP システムをモデルに、変革案を策定し変革計画を立案する方式である。こうして意図された変革指標を変革計画段階で目標管理指標に落とし込む。ERP システムを適用し、あるいは情報システムを再構築し、海外生産高 70% 対応、在庫回転率 50% Up、月次決算：翌月第 3 営業日、事業別業績評価体制、調達負荷 70% 削減、情報関連費用 30% 削減などの具体的指標をクリアしていく訳である。

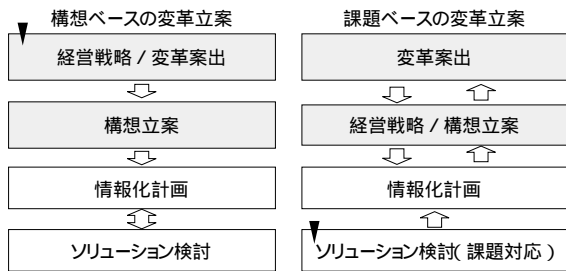


図 8 変革立案プロセス

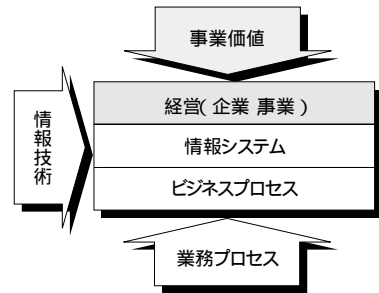


図 9 企業変革の 3 触媒

以上述べたアプローチを、ERP システムを介在させ企業全部門を巻き込んだダイナミックな変革（激変：ERP ビッグバン）とするなら、もう一つ、日々のビジネス活動の中で改革を進める緩やかな変革がある。激変の後に新たなビジネス基盤・情報システム基盤での緩やかな変革が始まり、緩やかな変革の後に新たな世界に突入する激変が起こる。こうして企業は競争優位のパラダイムに対応していく。

激変であれ、緩やかな変革であれ、企業を変革に導く（あるいは触媒となる）二つの方法論を紹介する。一つは経営の側から変革を促す方式であり、もう一つは事業経営・現場管理の側から変革を具体化する方式である。前者を「事業価値創造からの変革」、後者を「業務プロセスからの変革」と名付けており、図 9 のように「情報技術からの変革」を加え企業変革の 3 触媒と位置付けている。

「情報技術からの変革」は ERP システムを通じての変革とも捉えることができ、本特集号の他の論文に任せ、「事業価値創造からの変革」、「業務プロセスからの変革」について、我々が実践してきた変革推進の考え方、実践方法、ツール類の概要を紹介する。

#### 4.1 事業価値創造からの変革：正味価値経営と管理指標

ERP の本質である「経営資源を最適に配置し、効率経営を推進する」の実現は、企業価値の最大化にある。これを経営と事業現場に持ち込み、事業現場での資本効率の最大化、企業価値創造（経営）と事業価値創造（事業部門）の連携、同じ指標で評価する仕組み、投資計画を会計期間単位の業績評価に持ち込む方式、P/L ベースの業績評価方式に価値創造の指標を加え従来から定着している経営管理手法を活用する等の方式を具体化した手法が「正味価値経営」である。

これは企業価値創造の業績評価指標として Stern Stewart 社が開発した EVA (Economic Value Added: 経済的付加価値) に近い考えを採用しており、価値創造を価値

実現に結びつける指標に置きなおしたものである。この論を提唱された公認会計士の高田慎一郎先生とご一緒に企業への導入・定着を手掛けさせていただいている。この方式の特筆すべき点の一つは、営業利益（企業は税引後、事業は税引前）から資本調達コストを差引き、企業の正味付加価値（あるいは事業の正味付加価値）を算出する時の加重平均資本調達コスト率（WACC）に、株式資本の調達コストとして目標 ROE（Return on Equity：株主資本利益率）を採用している点である。目標 ROE 分をコストとして差し引いて考える方式である。EVA では資本調達コストを（リスク・フリー資産の金利＋リスク指標＊マーケットリスクプレミアム）としている。この投資家の視点での捉え方を、会社経営、事業経営の視点で捉えたのが正味価値（目標 ROE を株主資本調達コストの金利として割り引く）である。EVA 導入各社の事例を見ると、この指標を成長期、成熟期、展開期などの企業群に分けてリスクプレミアムを割り付けているなど工夫の見られるところでもあるが、正味価値経営の考え方は事業現場でも理解ができ、融通性が利く方式であると考えている。

事例を示す（簡単にするため税引き前・後は考慮せず記述する）。企業あるいは企業グループの目標 ROE を例えば 10% とする。有利子負債の金利を 5% とする。資本構成を株主資本 60%、有利子負債分 40% とする。すると 加重平均した資本調達コストの金利（WACC）は  $(60 * 0.1 + 40 * 0.05) / (60 + 40)$  で 8% となる。各事業は営業利益から資本調達コスト（総資産の 8%）を差し引いた残り（企業価値、事業価値）がプラスであれば、企業グループあるいは企業の目標 ROE 10% 達成に貢献したことになる。いくら経営が目標 ROE 10% と叫んでも、事業現場で何をすれば 10% 達成に貢献できるか不明であれば実効力を持たない。P/L の利益から B/S の資産に掛かる金利（ROE と有利子負債の金利）を差引きし業績を評価する方式は、ROE を意識させずに事業現場で P/L 利益を上げると同時に使用資本（売上債権、在庫、設備など）を減らすインセンティブを働かせ、実は ROE の達成に貢献していると言う構図を作り出している。

この方式を持ち込み、企業価値や株主価値の最大化を企業経営の柱にする「正味価値経営」では、企業が生み出す将来のキャッシュフローを一定の率で割引いて現在価値に戻し（現在正味価値）、それを現在の企業価値とする方式に投資計画を組み込む仕組みや、会計期間単位への P/L・B/S の展開、投資判定、資産（BS 勘定）の事業部門への分解方式などを整備している。これらの詳細については「経営の視点からの企業変革」として別の機会に紹介させていただく。

経営が企業価値、あるいは事業価値をベースに業績評価を行い、業績評価連動型の報酬制度などを持ち込むと、自ずからその企業、事業での変革が進むことになる。何をどのように変革するかではなく、企業グループ、企業、事業で一貫性のある評価指標をベースに各々の変革を促し、全体最適、効率経営を推進する方式である。トップダウン型のマクロの企業変革と言える。

正味価値経営は変革管理フレームワークの C1M2、C1M3、C2M2、C2M3 に関わる仕組みであり、ERP システムはこの「事業価値創造からの変革」の情報システム基盤になる。

4.2 業務プロセスからの変革：ABC/ABM

もう一つ、事業現場でビジネスプロセスの改革を推し進める考え方、方法、道具がABC/ABM (Activity Based Costing/Activity Based Management：活動基準原価計算と活動基準経営管理)である。ビジネスをアクティビティ(業務を遂行する個々の活動)単位に分解、定量化し、可視化することにより、経営資源の最適活用を達成する経営手法であり、個々の間接業務の費用対効果やコスト増減要因の把握を容易にし、部門横断的なプロセス全体の最適化を睨んだ経営資源の配分を促す。BP 変革を推し進め、競争力を向上させる効果性重視の経営手法である。

ビジネスプロセスのコストを測定(ABC)し、プロセスを評価(ABM)し、ビジネスプロセスを再構築し、企業変革を進めていくが、これにも継続的な改善作業(緩やかな変革)と戦略的意思決定に基づきビジネスプロセスを変換させる激しい変革の二つの局面がある。言い換えるなら、業務プロセスの変革手法「ABC/ABM」は、事業現場の仕事をベースに変革を推進していくボトムアップ型の企業変革と、製品・顧客・サービス・仕組みそのものの変革を推進する戦略的意思決定(トップダウン型)の企業変革を推し進める考え方・方法・道具と言える。いずれにしても活動単位の原価を掴まえ、プロセスを評価し新たなプロセスを導き出し、削減原価や新たなプロセスの原価算定を行い、変革案を評価する事になる。定量的な変革指標として利用することができる。変革推進モデルの変革案出・構想立案フェーズでは顧客との関係改善、サービスの有料化、販売チャネルの変更、アウトソーシングなどの戦略的意思決定に利用でき、変革計画段階ではBP 変革の効果測定に利用できる。

製品やサービス、顧客ごとの費用を把握する事により、これらの意思決定、新たなビジネスプロセスでのコスト算定が可能になるが、図10に示すように、このベースになる間接費(人件費や設備の減価償却費)を活動別(発注や運送や組み立て作業)に分解し、目的別(製品や顧客)に配賦することが基本なる。より詳細に分解し正確に配賦しようとする、それだけで莫大な負荷がかかり、本来の目的を逸してしまうこともある。目的に応じ、活動別原価を算出することが重要であり、このテンプレートと道具(ABC Technologies社が開発したOros活動基準原価計算パッケージ)と

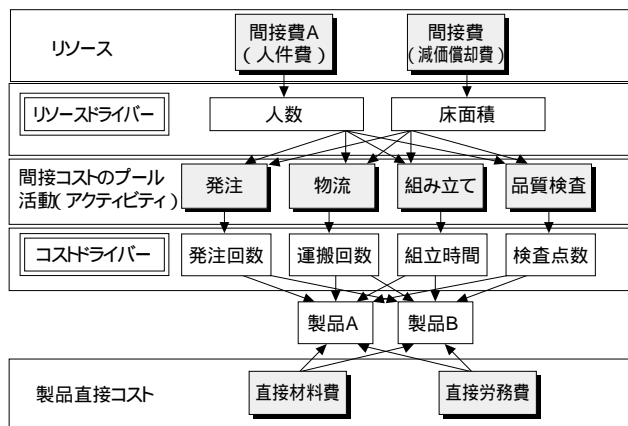


図 10 ABC/ABM

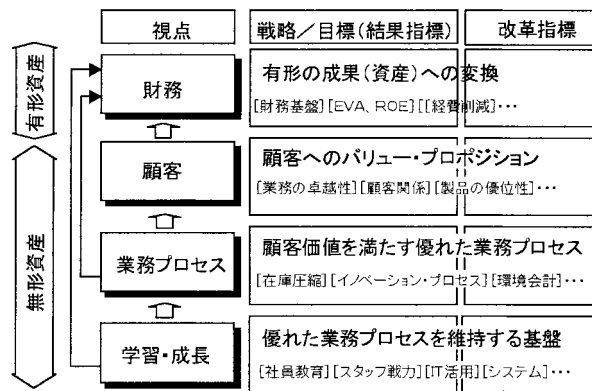


図 11 BSC 例示

適用方法を変革推進のメニューとして用意している。

ABC/ABM については、他稿にて事例を含め紹介されているので参照していただきたい。

#### 4.3 変革指標管理

変革指標は経営変革・BP 変革・情報システム変革を推進管理する重要な目標値である。これは前述したように「経営資源を最適に配置し、効率経営を推進」した結果を示す指標（結果指標）と検討過程（変革計画）で明らかにした経営変革の指標・BP 変革の指標・情報システム変革の指標（先行評価指標）からなっている。より具体化した先行評価指標の整合性を何で評価するか、変革案出・構想立案フェーズで設定した戦略目標との関連をどう評価するか、BP 変革や情報システム変革で生産性の向上は測定できるが（財務指標と連携するが）、売上向上・利益率向上にどう貢献しているのか関連明示が難しい（財務指標と連携しづらい）などの問題がある。ERP システムの導入計画時点でどう投資対効果を見積るかの命題と一緒にある。

ダイナミックな変革（激変）で全ての当初目的（成果）が得られる訳ではなく、その後続く、緩やかな変革で投資を回収することになる。ERP システムを導入し終って全てが終るのではなく、そこから成果を生み出す次のステップが始まる。このフェーズまで見届ける変革指標（成果尺度）が必要になる。

これらを包含した変革目標管理と変革指標をどう定めるか。これはコンサルティングの過程で突き当たってきた大きな課題である。バランス・スコアカード（BSC: Kaplan, Robert S and Norton, David P; 従来の財務指標に顧客、業務プロセス、学習・成長の視点を加え業績を評価する経営管理手法）の考え方がこの課題を解決してくれそうである。企業価値を財務会計視点（P/L, B/S）に止めず、企業の無形資産や知的財産の価値を加え評価する考え方であり、顧客の視点（企業が持つ顧客・市場セグメント）と業務プロセスの視点（成果を生み出す業務プロセス）と学習・成長の視点（これらを遂行する社員の能力、企業文化、情報システムなど）からの評価を加えている。この四つの視点から企業が将来達成する目標を定め、結果指標とすると同時に変革指標とする方式である。

そもそも企業変革で導き出される成果は何か。ERP システムを導入するメリット



は何か。IT 活用により業務効率を Up させると人件費削減が期待でき、原価削減あるいは経費削減に結びつく。確かに負荷軽減の効果は測定でき財務指標に結びつく。但し、卓越した業務プロセスに変革させても、直接、原価削減、経費削減に結びつくとは限らない。これは顧客サービスの向上、商品の優位性に結びつき、結果的に売上向上、利益向上に貢献する。IT を活用した情報システム改革も然りである。情報活用の仕組みが用意できても、ノウハウがいくら蓄積されても、これらを使いこなす人材育成が進んでも、同様である。変革により生み出された価値は直接的に売上、利益向上や原価削減に結びつく価値（これを最終達成価値と呼称する）と価値連鎖により間接的に売上、利益向上、原価削減に結びつくものがある。

経営戦略は最終達成価値をどう生み出すかのシナリオであり、ストラテジマップ(戦略目標)はこのシナリオ達成の要因(目標)を絞り込んだものである。目標・モデルは具体的ソリューションを生み出すデザインであり、個別変革案の価値連鎖を示している。この考え方に BSC の四つの業績評価視点とマネジメントプロセス(短期目標と長期目標の関連付け、無形資産から有形資産への変換、企業内と外部の視点)を加えると、企業変革、ERP システムの導入がもたらす無形資産や知的資産の評価、無形資産から有形資産への変換、先行評価指標と結果指標、引続き起こる緩やかな変革への引継ぎ、変革が生み出す価値連鎖・整合性の評価などの課題がクリアできる。

BSC を利用した戦略管理プロセスを企業変革の推進管理に組み込む。戦略目標を成果指標に落とし、ストラテジマップを財務、顧客、BP、成長・学習の視点で整理し、これを実現する仕組みを経営変革・BP 変革・情報システム変革の視点で捉え指標を設定する方式である。

BSC は ERP システムを活用し企業変革を進める「変革指標管理」の弱点を充分補完してくれると考えている。

## 5. ERP パッケージの最新動向

ここまで、企業変革と ERP システムの関係と「情報システム変革」のツールとして ERP パッケージが個別システム開発に代わる有効な手段となることに触れた。

これ以降、あらためて従来の ERP パッケージの基本機能及び構成と新しい進化の方向を展望し、今後の企業情報システム構築の中で期待される新たな役割を確認する。

### 5.1 ERP システムと ERP パッケージ

ERP は生産管理の主要概念である MRP を発展させていったものであり、もともと資材所要量計画を目的とした MRP が製造設備計画・要員計画・物流計画など製造業の基幹となる計画管理全体をカバーする MRP II へと 1980 年代発展した。更に 1990 年代に入り、在庫管理、受発注管理、人事管理、会計分野まで企業の全経営資源を対象とする ERP へと概念形成が進むと同時にパッケージ化が図られたものである。このような特性から企業内の部門に特化した従来の会計管理システム、人事管理システム、生産管理システム、販売管理システムなどの単独業務システムに代わる全社統合業務ソリューションとして欧米を中心に目覚ましい導入効果を挙げた。日本国内でも 1994 年以降注目を集め、業務改革と一体化した経営管理システムとして導入が進んできた。

## 5.2 ERP パッケージの基本機能と構成要素

我が国の ERP ブームを受けて各種業務パッケージ・ベンダーは夫々の業務パッケージを ERP パッケージと呼称するに及んでいるが、ERP パッケージはもともとの生まれと発展経緯から ERP 研究推進フォーラム<sup>\*5</sup>では ERP パッケージに関する解釈の混乱を避ける目的で 1998 年日本国内における ERP パッケージの定義を表 1 のとおり定義した。

これを基本機能とパッケージとして具備すべき構成要素に分けると次のようになる。

### 1) ERP パッケージ基本機能

- ・統合化促進（業務の統合，データの統合，情報の共有）
- ・グローバル化対応（グループ企業対応，複数言語対応，多通貨対応）
- ・計画系機能の充実（管理会計，意思決定支援）
- ・最新情報技術の活用（オープン，CSS，RDB，インターネット）

### 2) ERP パッケージ・フルセット版構成要素

- ・統合アプリケーション（生産，販売，会計，人事など 3 業務以上をカバー）
- ・グローバル化対応（3 ヶ国以上の言語，通貨，マルチサイトに対応）
- ・計画管理機能/BPR 対応機能（MRP II/DRP に対応）
- ・大福帳型データベース（OLAP 等情報系システムへの対応が可能）
- ・日本化対応（日本語対応，手形等日本化機能対応，独自機能外付け I/F）
- ・オープン系プラットフォーム対応（主要 3 プラットフォーム以上，CSS，RDB）
- ・オープン外部インタフェース対応（CALS，EDI，イントラネット，インターネット）

表 1 ERP パッケージの定義

特 徴	フルセット版	サブセット版	補完ソフト
統合アプリケーション 生産・販売・会計・人事の主要業務をカバー 関連業務間でのデータ自動更新・交換可能	左記 3 業務以上 自ソフト内は可能	左記 2 業務以上 自ソフト内は可能	特定業務をカバー 他パッケージとの間で可能
BPR 対応可能 計画管理機能	MRP II/DRP に対応	MRP II/DRP に一部対応	——
日本化対応可能 手形等の日本化機能 USER EXIT により独自機能追加が可能	一応は有り/計画中 可能	一応は有り/計画中 可能	—— 可能
グローバル対応 多国語・多国通貨・マルチサイトに対応可能	3 カ国以上に対応	3 カ国以上に対応	——
大福帳型データベース OLAP 等の EIS システムへの対応可能	自ソフト/推奨ソフト有り	市販のソフトは対応可能	——
外部とのインタフェース CALS，EDI，インターネット/イント ラネット等への対応・計画あり	一応は有り/計画中	一応は有り/計画中	——
最新の IT 技術活用 オープン・プラットフォーム クライアント・サーバー型処理 分散 RDBMS	3 プラットフォーム以上 対応済み サポート有り	2 プラットフォーム以上 対応済み サポート有り/計画中	1 プラットフォーム以上 対応済み サポート有り/計画中
日本での実績 日本で発表済，日本語対応済	日本語対応済/予定	日本語対応済/予定	日本語対応済/予定

（出典：ERP 研究推進フォーラム 1998）

## 5.3 拡張 ERP 概念の形成と新たな対応領域

1999 年に入り，欧米では企業・企業グループ内の業務改善と革新にフォーカスし

た基幹業務対応のERPパッケージでカバーできない領域の業務革新ニーズが顕在化してきた。それはより効率のよいビジネス・プロセスを顧客や取引先のサプライヤーとの間で築きあげ、優れたビジネス・モデルにより市場の動向に敏感な競合力のある企業を目指す動きだった。またインターネットを活用したEコマースへの対応も新たな命題となってきた。

より高いマージン獲得，売上増大，より有効なチャネル開拓，製品開発と市場投入時間の改善，顧客とのより密接な連携保持，Eコマースへの対応などの期待に応えるには，従来のERPを超えた情報システム基盤としての対応が課題となってきた。

米国調査会社AMR社は，ビジネス変革ニーズがシステム・インテグレーションに及ぼす結果形成される新しいERPの概念を「Big ERP」(図12)と捉えて紹介している。我が国でもERP研究推進フォーラムがERPを中心としてSCM，CRM，Eコマースまで含めた総合的なソリューションを「Beyond ERP」と呼称してこれら全体を視野に入れた研究活動を行うに至っている。

2000年に入り，SCMソフトウェア，CRMソフトウェア，ECソフトウェアの専門ベンダーに対抗し，主要ERPパッケージ・ベンダーがCRMやAPS(Advanced Planning and Scheduling)機能を組み込み，上記の総合的な企業ニーズに対応する目的でSuite製品の提供を開始し始めた。

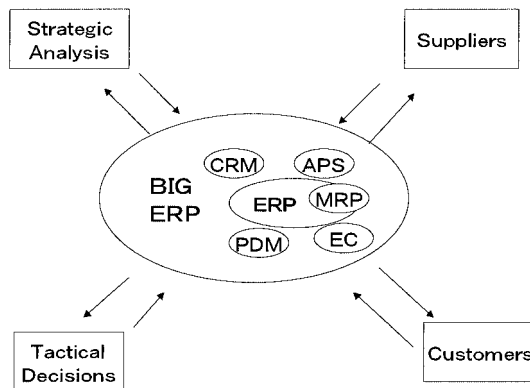


図 12 Innovation Requires Perspective  
(出典: AMR Research, 1999)

## 6. 日本ユニシスの拡張ERP関連製品とサービス

前章では個別企業，企業グループを主眼としたいわば内向きのERPパッケージから，企業と企業顧客と企業を結ぶ情報システムへ，更にはEビジネスの基盤としての基幹システムへと企業ニーズの高度化に沿って新たな動きに対応した拡張ERPの概念形成とツール整備の状況を鳥瞰してきた。当社ではこのような企業ニーズに対応したソリューション群を一纏めにしてEAS(Enterprise Application Suite)として包括的な製品とサービスの提供を行っている。

本章では弊社が提供するERP関連製品とサービスの概要を紹介する。

## 6.1 日本ユニシスの EAS (Enterprise Application Suite) 製品

当社では PDCA をより速いサイクルで廻し、企業が的確な経営判断に基づき企業競争力強化を図るための各種アクションを迅速に行えるように、ビジネス・スタイルの変化、企業ニーズの高度化に対応可能な Best of Breed の新世代 ERP システム関連製品群を評価・選定している。そして当社自身のユーザとしての評価・組み合わせ利用ノウハウをベースに国内での適用に不可欠な機能を付加モジュールやテンプレート等の形で追加し、当社 Enterprise Application Suite として提供している (図 13)。

対象となる取り扱い情報領域は図 13 に示す最終消費者から資材メーカーまでを想定しており、拡張 ERP ソリューションのコンポーネントとして企業の壁を越えて相互に利用可能な COTS (Common Products Off The Shelf) 製品により構成し、個別開発 (Make) に代えて流通ソフトの活用 (Buy) による情報システム化を具現化する。

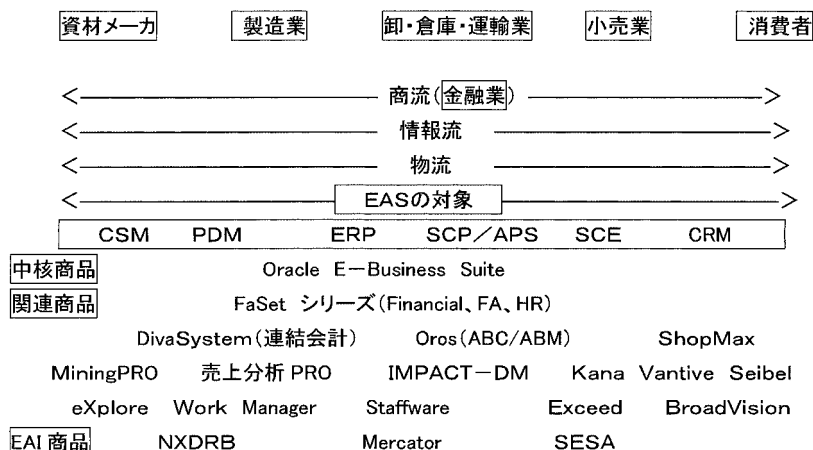


図 13 日本ユニシスの EAS ソリューション

また、Enterprise Application Suite はバックオフィスとフロントオフィスのスムーズな連携を図り、E ビジネスの実体活動を支える情報基盤を企業に提供するものでもある。

当社が提唱する E ビジネス構築のためのソリューション・フレームワーク Unisys e @ction Solutions の業種共通ソリューションとして経営資源管理、サプライチェーン・マネジメント、顧客対応力強化分野をカバーし、IT を活用した「情報システム変革」の有効なツールとなる。

EAS を構成する主要製品の活用については、他稿で適用実践を踏まえて述べられているのでご参照頂きたい。

## 7. おわりに

この数年、新システムの構想立案や変革計画、経営管理システム構築、ERP システムの採用検討などにコンサルティング (方針設定、構想設計、要件整備、仕様確定など) として関わる機会が多くなってきている。もともと情報システム側から見た案

件であり、コンサルティング要請であるが中に入ってみるとそのほとんどが「企業変革」の案件そのものである。情報システムを構築しても受け皿となる会社機構、ビジネスプロセスが整備されていないなければ使い物にならない、先ず経営方針を確認し戦略を具体化しなければ、案件そのものの検討が無駄になると言った類である。特にERPシステムについては、BPRありきと認識しているものの（そのための受け入れ推進体制は用意しているものの）、情報システム改革に偏った進め方がよく見受けられた。

そこで「情報システム改革」と同時に「経営改革」「BP改革」を進めるCI(Change Integration)を整備した。これがこの本稿で紹介した「変革推進モデル」である。ERPシステムの適用とは「情報システム改革」と同時に「経営改革」「BP改革」を進めるCIそのものであると考えている。変革指標の体系・価値連鎖についてはまだ未整備であるがBSC(バランス・スコアカード)の管理手法が使えるそうとの思いを強くしている。

変革管理のフレームワークは、もともとグループ経営の考え方、仕組み、課題を整理する過程で整備してきたフレームワークである。このフレームを活用しクライアントの課題、ソリューションの整理や、管理レベル・企業連携レベルごとに具備すべき考え方、仕組みのまとめを行ってきた。本稿で触れたように、課題とソリューションを記述し、ERPシステムが提供する機能をかぶせてみると、ERPシステムの範囲外の課題が数多くあることに気が付く。これを「企業変革の触媒」として整理したのが、「事業価値創造からの変革」と「業務プロセスからの変革」である。特に「事業価値創造からの変革」は公認会計士の高田先生の論に負うところが多い。

企業が変革を続けるように、ERPシステムもそのカバー範囲を広げ機能強化を続けている。EASは、社内の価値連鎖を社外との価値連鎖に広げることにより、より優れたビジネス・プロセスを顧客や取引先のサプライヤーとの間で築き、市場動向に敏感に反応することを狙ったものである。より競合力を高める、即ち、経営資源を最適に配置し効率経営を推進するものであり、企業変革(経営変革、BP変革)と情報システム変革の視点をグループに止めず社外とのビジネス・スキームに拡大したものとと言える。

- 
- \* 1 方針・戦略目標：方針から導き出された戦略目標を表す。他の・も同様。
  - \* 2 ソリューション・経営：ソリューションを前提とした経営変革。他の・も同様。
  - \* 3 方針・戦略：方針から導き出された戦略を表す。他の・も同様。
  - \* 4 課題・モデル：課題を適切に解決するモデルを表す。他の・も同様。
  - \* 5 ERP関連の課題を総合的に調査研究し課題解決のための活動を推進する日本で唯一の団体。

- 参考文献** [ 1 ] 榊俊作, 神林秀明, 中央経済社, 企業価値創造マネジメント, 1999 2000.  
 [ 2 ] ロバートS. キャプラン デビッドP. ノートン (訳) 吉川武男, 生産性出版, バランス・スコアカード, 1997.  
 [ 3 ] ヘンリー・ミンツバーグ, ブルース・アルストランド (訳) 齋藤嘉則, 東洋経済新報社, 戦略サファリ, 1999.  
 [ 4 ] 高田慎三郎, 松田貴典, Unisys 技報, グローバルスタンダード時代のキャッシュフロー経営, 1998, 59 巻.

[ 5 ] S・L・ゴールドマン R・N・ネーゲル ( 訳 野中郁次郎, 日本経済新聞社, アジル  
コンペティション, 1996.

**執筆者紹介** 福原俊作 ( Syunsaku Fukuhara )

1971 年神戸大学卒業 . 同年 4 月日本ユニシス( 株 ) 入社 .  
以降 客先担当 SE として サービス業 , 製造業 , 流通業  
ユーザの DB 設計 , ネットワーク設計 , 客先 AP システム  
構築を担当 . 現在関西支社アドバンスコンサルティング  
グループに所属 . 技術士 ( 情報工学 ) .

小原康彦 ( Yasuhiko Ohara )

1967 年滋賀大学経済学部卒業 . 1969 年日本ユニシス( 株 )  
入社 . 客先担当 SE としてアプリケーション開発に従事後 ,  
アプリケーションの企画・開発 , マーケティングを担当 .  
現在 E マーケティング部 ERP/SCM 室に所属 .