

# 知創の杜

FUJITSU

2016 Vol.5

ビジネス環境の変化がもたらす  
システム再構築の必然とIT部門

shaping tomorrow with you

社会とお客様の豊かな未来のために

株式会社 富士通総研

FUJITSU RESEARCH INSTITUTE

# 富士通総研のコンサルティング・サービス

社会・産業の基盤づくりから個社企業の経営革新まで。  
経営環境をトータルにみつめた、コンサルティングを提供します。

個々の企業の経営課題から社会・産業基盤まで視野を広げ、課題解決を図る。  
それが富士通総研のコンサルティング・サービス。複雑化する社会・経済の中での真の経営革新を実現します。

## お客様企業に向けた コンサルティング



### 課題分野別コンサルティング

お客様のニーズにあわせ、各産業・業種に共通する、多様な業務の改善・改革を図ります。経営戦略や業務プロセスの改善などマネジメントの側面、そしてICT環境のデザインを通して、実践的な課題解決策をご提案します。



### 業種別コンサルティング

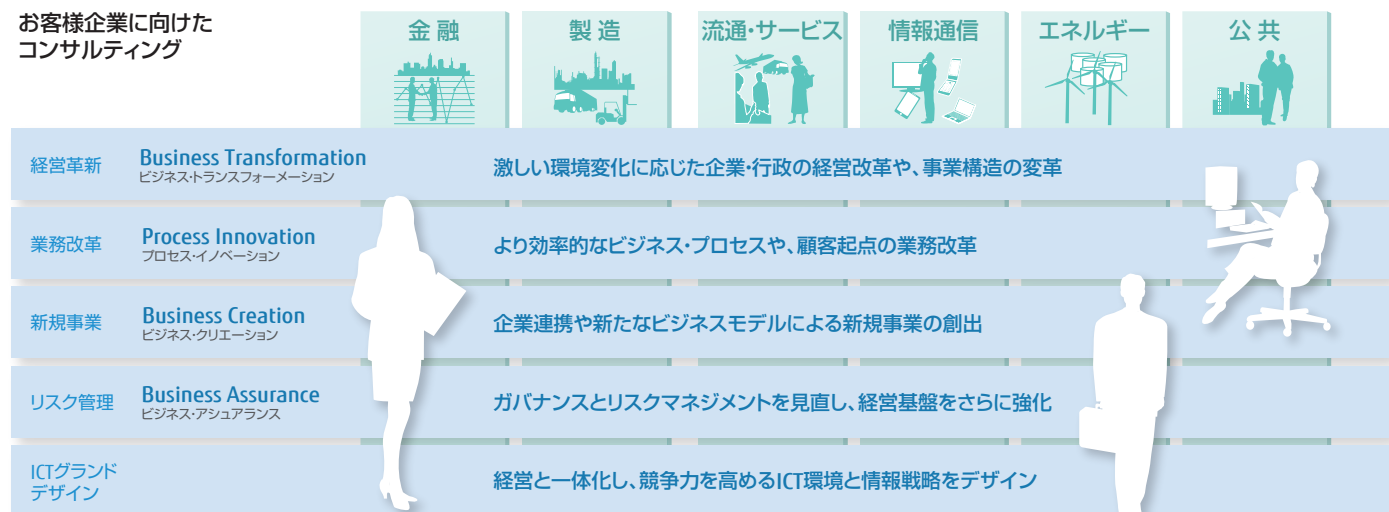
金融、製造、流通・サービスなど、各産業に特有の経営課題の解決を図ります。富士通総研は、幅広い産業分野で豊かな知識と経験を蓄積しており、あらゆる業種に柔軟に対応するコンサルティング・サービスが可能です。

## 社会・産業基盤に 貢献する コンサルティング

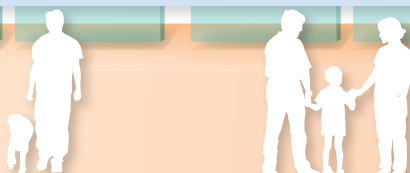


国や地域、自然環境などの経営の土台となる社会・産業基盤との全体最適を図ることで、社会そのものに対応する真の経営革新、業務革新を実現します。

## お客様企業に向けた コンサルティング



## 社会・産業基盤に貢献する コンサルティング



# 知創の杜

2016 Vol.5

## CONTENTS

4 ●

### 特集

システム再構築の波到来!  
その動向とIT部門の変革  
—なぜ今、システム再構築が増えているのか—

9 ●

### フォーカス

なぜ今、基幹システム再構築なのか?

15 ●

### あしたを創るキーワード

海外拠点展開スピード加速がもたらす、  
グローバル基幹システムの再構築

17 ●

### ケーススタディ 1

業界再編・M&A時代に求められる  
IT部門の備え

22 ●

### ケーススタディ 2

今こそパラダイムシフト!  
中堅企業の成長を支えるシステム再構築の“勘所”



## 特集

# システム再構築の波到来！ その動向とIT部門の変革 —なぜ今、システム再構築が増えているのか—

株式会社富士通総研  
産業・エネルギー事業部 事業部長  
**巢山 邦麿**

2014年以来、基幹業務システムなどシステム再構築案件が増加していることを実感しています。これは、2000年前後にシステムを構築され、リーマンショック等で景気が落ち込み、さらにその回復が遅れた影響で、十数年の間、システム更新を抑制されてきた多くの企業の経営状況が、景気回復により徐々に安定してきた表れだと感じています。

本稿では、基幹業務システム再構築の方向性、そしてIT部門の実践の場としての再構築の有効活用について述べます。

### ■執筆者プロフィール



**巢山 邦麿**（すやま くにまる）

株式会社富士通総研 産業・エネルギー事業部 事業部長

1991年 株式会社富士通総研入社以来、産業系のコンサルティングに従事。

2010年よりERPソリューションを軸としたコンサルティングで活動。専門領域は製造業のSCM、生販流およびERP適用コンサルティング。組立系の製造業を中心に、石油、製薬、建設、食品、繊維等、多種の業態にも携わり、主に現場志向の実践的/検証型アプローチによるコンサルティング活動を行っている。

## 1. 景気変動がもたらすIT予算の変化

過去2年間の経済政策で、利益が過去最高水準を記録するなど経済状況が好転し、これに応じてIT投資も回復基調にあるものと思われます。

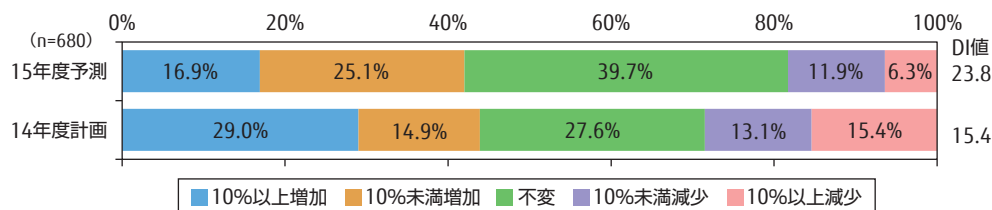
日本情報システム・ユーザー協会が2015年度のIT予算を調査したところ、4割強の企業が2014年度より予算を増やすと回答されており、減らすと回答された企業は2割弱との結果が出ています。(図1参照)

さらに近年感じているのは、売上1,000億前後の規模の中堅・中小企業での再構築の検討が増えているということです。おそらく大手企業は景気が悪い中でも老朽化したシステムを部分的に構築し直していたと考え

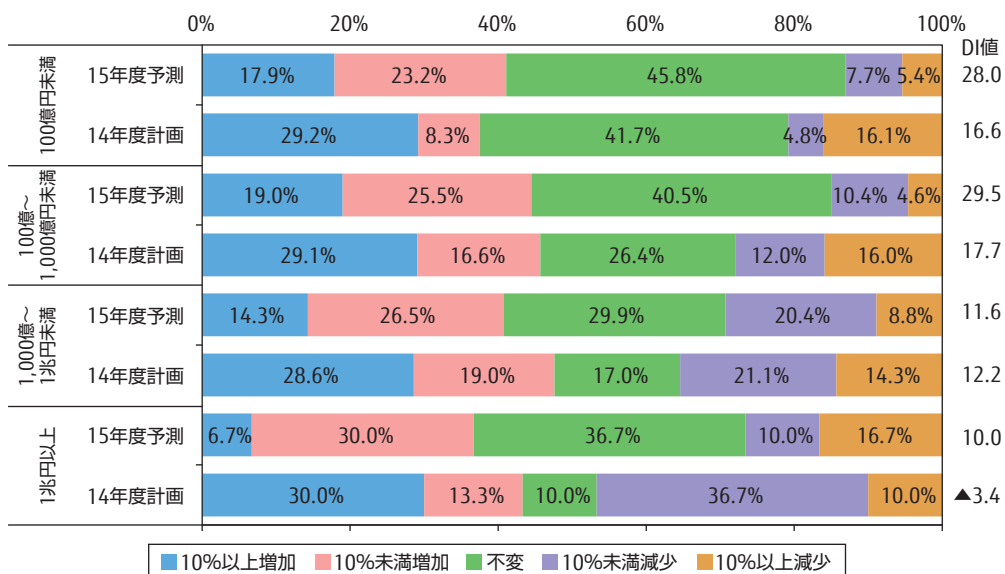
られます。それに比べ、中堅・中小企業は大規模なシステムを抱えておらず、部分的に見直しをするより、実施するなら全面的な再構築を実行する性向であるため、その原資となる余力が生じる時期を待っておられたのでは、と思います。

下のグラフに示すように、売上規模100億円～1,000億円未満の企業のIT投資増の回答は、「10%以上増加」「10%未満増加」「不变」まで入れると8割を超えています。逆に売上規模1兆円を超える企業の方が売上規模の小さい企業に比べて2014年度の投資減少傾向は強いですが、2015年度は減少傾向も回復し、投資増加の傾向が見て取れます。(図2参照)

また、業種別に見た場合では、社会インフラ分野の



● 図1 IT予算の増減(計画ベース、前年度比)  
出典：日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS)



● 図2 売上高規模別に見たIT予算の増減  
出典：日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS)

企業、電気や水道・ガスで最も増加傾向が強く、次にサービス分野の企業も投資が高くなっています。全体的に14年度計画の方が投資増加の傾向が強く見えますが、前年と変わらない「不変」まで入れると15年度予測の方が投資増加傾向が強くなっていることが分かります。(図3参照)

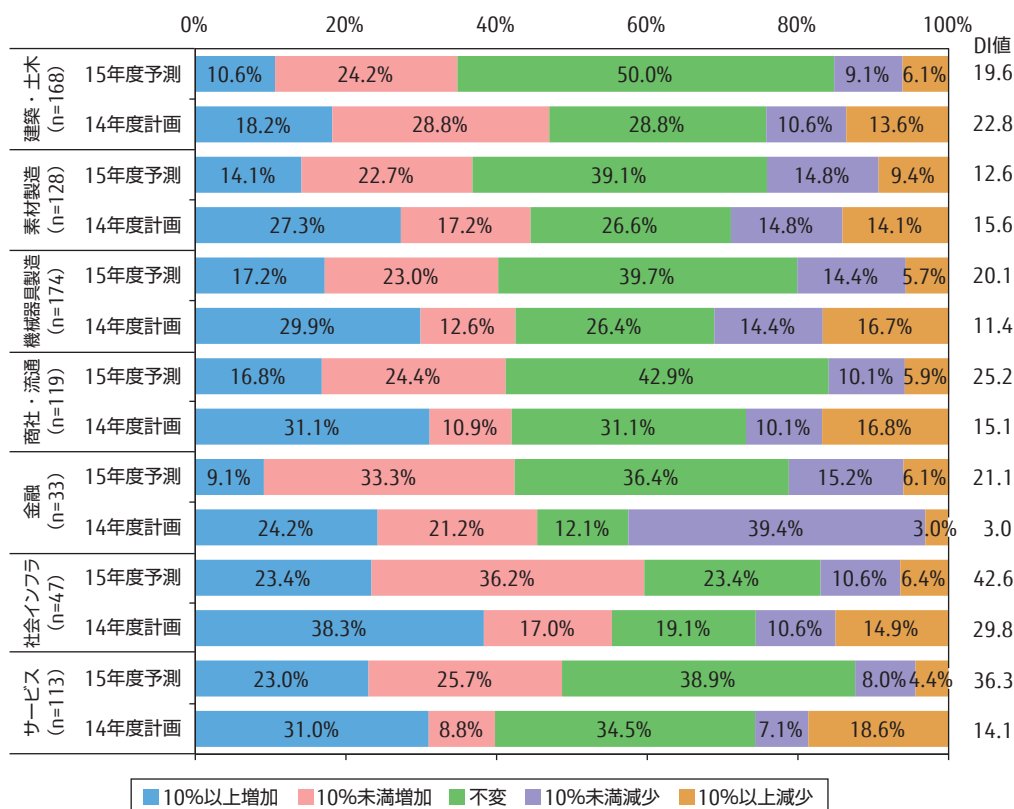
## 2. 基幹業務システム再構築の方向性

前述したように景気回復の兆しが見られたために、十数年経つ情報システムの老朽化、セキュリティ強化(インフラ含む)が課題となって、情報システムへの投資が盛んに行われ始めましたが、十数年前のようなバブル投資は許されず、再構築コストも半分程度に抑えるといった条件が出されているように思われます。同時にシステム運用維持コストも重大な問題であり、今では構築

だけでなく、運用コストまで視野に入れた再構築が絶対条件としてIT部門に要求されています。

しかし、IT部門にとっての一番の問題は、現在運用されている情報システムに大きな不具合もなく、ユーザー部門からのシステム要求がほとんどないことです。つまり、ユーザー部門にほぼ満足された現在の情報システムを、追加機能や性能向上の要望ではなく、情報システム面・インフラ面の老朽化やシステム運用・維持コストの問題だけで見直し、投資の判断を仰ぐことになるわけです。また、十数年前に構築されたシステムはバブリーなもので、ユーザー部門の要望に全面的に応えた、いわば至れり尽くせりの手組みの情報システムであることが多いため、投資費用を抑えた再構築はユーザー部門に満足されないことが悩みの1つでもあります。

今回のように再構築で、コストを抑えたシステムの見直しとなると、一般的なERPパッケージ導入、モダン



● 図3 業種別に見たIT予算の増減  
出典：日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS)

イゼーション、マイグレーション等が考えられます。特に、ユーザー部門に要望がないとすると、業務プロセス、アプリケーションロジックは変更せずに、新しい技術に移行する形のモダナイゼーションが検討されますが、単純に移行する感覚の再構築にもかかわらず、意外にコストが掛かるという理由で、実施されることがまだ少ないように思われます。また、ERPパッケージを導入し、業務改革・プロセス変革を実施しながら、パッケージに現行業務を合わせた方法でコンパクトな構築を検討されるというケースもありますが、ユーザー部門を変革に巻き込めず、上手くいかないケースも多く見られるのが実態です。

これは、IT部門でコンパクト開発の意識が高くて、現場事業部門（ユーザー部門）は現在のシステムで満足しているため、あえて業務改革やプロセス変革をしたがらないことが大きな要因です。結局、パッケージに合わせられず、膨大なカスタマイズ要件が出て投資規模が膨らみ、経営層からは投資対効果が見合わない判断され、大きな問題になるケースもあります。情報部門がパッケージに合わせる改革案を検討し、現場の営業部門トップに打診したところ、「今まで通りの営業スタンス、商売のやり方で良い」と改革案を一蹴されるという事態になったこともありました。

これらは、IT部門のみの問題意識で再構築・運用費用削減が検討されるため、各現場事業部門の経営層を交えて再構築問題の意識合わせをしておくことが最も重要です。大手企業は、まさしくこのパッケージ導入でシステム統合・基幹再構築を進めてきている例が多いように思います。「ERP導入はトップダウンで」と言われますが、これらの経営事情を現場部門にも理解させたいと進めることが必須であると感じています。このように、情報システムの老朽化問題や運用コスト問題がIT部門だけの課題になってしまい、現場事業部門との温度差が大きく、隔たりがあるのが最も重大な問題であると言えます。

この再構築の課題に対する方向性としては、自社内の今までのやり方を変更してパッケージやクラウド環

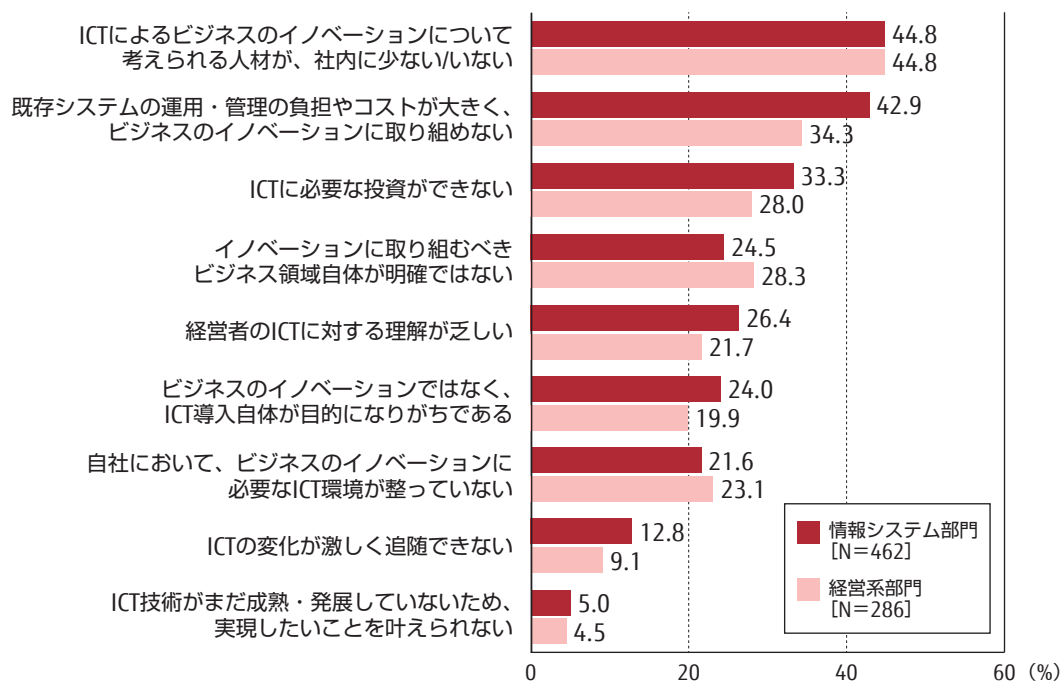
境でのシステム再構築を考えるのが妥当だと思いますが、現場事業部門とともに現在の状況や経営環境を十分に認識し、本質的な価値や当該企業の特徴的な業務以外は既製品に合わせるようにパッケージを前提にして推進することが最良の方法であると考えています。

### 3. IT部門の実践の場、再構築の有効活用

さらに最近よく聞く話題の1つに、IT部門の価値向上やIoTを活用した新ビジネス創出への関わりをどうしていくかという話があります。今までシステムの運用・メンテナンスに追われていたIT部門に新たな期待が寄せられています。（図4参照）

IT部門は現場業務に関わる情報システム化を一通り完遂した後は現場の業務にあまり関わらず、既存の情報システムの運用・維持が業務の中心になっていました。しかし、その役割が変化し、今まさに新たな価値を要求される時期が来たと言えるでしょう。IT部門として一気にビジネス創出に関わることができれば一番良いのですが、自社の業務やビジネス形態に詳しくないのが実態で、直接ビジネス創出に踏み込むのはなかなか難しいと思います。今回のような再構築を有効に活用し、自社の業務改革に入り込み、業務・ビジネス形態を十分理解しながら、基幹業務システム再構築に主体的に関わり、業務改革やプロセス変革のノウハウや進め方を習得するメンバーを育成します。その後、新たなビジネス創出、IoT活用に携わるという方向が近道ではないかと認識しています。

これまでも企業内で業務改革プロジェクトは数多く発生し、IT部門も参画を余儀なくされてきました。しかし、多くのIT部門はオブザーバー的な立場で参加するにとどまり、現場部門とともにビジネス変革を本気で考えるところまでには至っていないように思います。IT部門のミッションではなかったからです。ただし、すべてのIT部門メンバーを業務コンサルタント的に育成する必要はなく、比較的変革意識の高い人材やIT部門に配属されたばかりの若手に、明確な業務コンサルタントのミッ



●図4 ITを利用してイノベーションを進めるに当たっての課題  
出典：日経コンピュータ 2013年5月16日号

ションを与えて改革プロジェクトに投入し、ノウハウを吸収させることも1つの方法かと思います。

今までコンサルタントやITベンダーに任せていた再構築の機会を、選出したIT部門メンバーの飛躍の場、業務改革へ踏み込む場と捉え、IT部門の新たな価値向上を目指してもよいのではないのでしょうか。あくまで主体はIT部門メンバーであり、協力ITベンダーの力を最大限に活用し、新しい価値・ノウハウを蓄積する場として今回の再構築を利用するのが最も重要なポイントだと思います。

このように、今、変革を目指すIT部門が少しずつ増えてきているのを実感しており、このような大掛かりな再構築の機会をIT部門の人材育成に活かしていくべきであると思っています。さらに、個別の人材育成の教育の場とこのような実践の場を活かして、IT部門の位置づけを深く経営に貢献していく部門に変える動きが増えていくのではないのでしょうか。

## なぜ今、基幹システム再構築なのか？

最近、基幹システム再構築の案件が増えてきています。その背景や、求められている「経営に資するIT」、ユーザーとベンダーの関係、成功のポイントとは、どのようなものなのでしょうか？

本対談では、「なぜ今、基幹システム再構築なのか」というテーマで、富士通株式会社 産業・流通システム事業本部の酒井本部長代理、株式会社富士通ゼネラルの前田常務理事、株式会社富士通総研（以下、FRI）テクノロジーソリューション事業部の鈴木プリンシパルコンサルタントに語っていただきました。進行役はFRIテクノロジーソリューション事業部の森岡事業部長です。（対談日：2015年10月9日）



対談者（写真前列から）

前田 一郎：株式会社富士通ゼネラル 常務理事 IT統括部長

酒井 勇：富士通株式会社 産業・流通システム事業本部 本部長代理

森岡 豊：株式会社富士通総研 テクノロジーソリューション事業部 事業部長

鈴木 晶博：株式会社富士通総研 テクノロジーソリューション事業部 プリンシパルコンサルタント

## 1. 基幹システム再構築の商談が増えている背景とは？

**森岡** 最近、基幹システム再構築の話が増えてきています。JUAS（一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会）の調査<sup>(注1)</sup>でも、お客様の要望が基幹の見直しに関連にあるといった結果がありました。海外展開の話でも基幹が絡むことが多いです。「基幹」の定義は業界によって多少違いがありますが、受注、販売や調達からもの作りのための事務処理や会計処理、バックオフィス系といったところが多く、いわゆる現在のERP（Enterprise Resource Planning）でカバーされている領域を「基幹」と呼んで話をしていこうと思います。まず、基幹システムの話が増えている状況とその背景についての実態を、鈴木さんにお話しいただきましょう。

**鈴木** 最近、商談の中で共通するキーワードに「グローバル経営基盤」がありますが、以前と言葉は同じでも中身が変わっている印象があります。また、世の中で話題の「未来に向けた革新の取り組み」というキーワードもセットで相談されることが増えています。背景には、お客様のマーケットがグローバルにシフトしていく、しかも急加速していることがあります。以前はお客様のグローバルマーケット売上は1～2割でしたが、ここ数年で5割以上になり、ビジネスの主戦場がほぼ海外になっています。その中で生き抜いて行く手段としてM&Aや事業統合があり、以前は国内中心でしたが、今は海外のM&Aや事業統合について販路・チャネルをグローバルエリアの「面」で捉える取り組みがトリガーになっています。ビジネスマーケットをエリアで捉え、さらにエリアごとに統合シナジーを出す必要があり、そこが過去と異なり、シナジーとしての価値創出が難しくなっているのではないのでしょうか。グローバル経営基盤としてはERPのベーシックな領域が中心になりますが、会社の文化や国の違いもある中でシナジーを出していく、例えばグローバルコミュニケーションも基幹に含まれてきております。最近ではソーシャルメディアのつぶやきといったデジタル情報も含めて経営層から「ビジネスに活かせ」とIT部門に下りてくる

お話も実際の商談でお聞きます。

## 2. IT部門には「経営に資するIT」が求められている

**森岡** 再構築の経緯はグローバル化、老朽化、景気の影響、モダナイゼーション、マイグレーションも含めて、実のところどうなのか、前田さんはベンダー側とユーザー側の両方を経験されていますが、お話しいただけますか？

**前田** 従来の基幹システムの目的は事務合理化であり、PDCA（Plan・Do・Check・Action）のDが中心でした。しかし、事業がグローバル化している昨今では、受注処理などの単純なオペレーションから、事業計画の達成見込みをいかにタイムリーに予測するか、その予兆を捉えて打ち手を提示することが重要になります。実装技術では現在の基幹システムは、個別にアプリケーションを開発したシステムやERPパッケージの場合でもデータをExcelで二次加工するなど労力を費やしています。現在のインメモリーの技術でタイムリーにデータを活用する、真の意味でのBI（Business Intelligence）の実現が必要です。つまり、経営層や事業部門はIT部門に「経営に資するIT」を求めています。

**森岡** 「経営に資するIT」について、酒井さんのお客様での取り組みをお聞かせください。

**酒井** 基幹システムの再構築は、各業界の大手のお客様を中心に、様々な動きがあります。「経営に資するIT」ということでは、前田さんが仰ったように、「ITをテコにして経営を革新したい」という経営層からIT部門への強い要請があると認識しています。事務効率化、大量データ処理などの従来の基幹システムであるSoR（System of Record）<sup>(注2)</sup>に加え、そこからSoE（System of Engagement）<sup>(注3)</sup>として経営に役立つデータを正確に早くというニーズへの対応が大変重要になります。そのためには、従来の基幹システムをより高度に作り変えないといけないのですが、中には、10年～20年経

つ基幹システムを細部にわたり理解されている方がIT部門だけでなく利用部門にもいないので、業務プロセスや様々なルールなどを、すべて表現することが困難になってきています。こんな状況をいかに克服していくか、IT部門だけでなくベンダーも大きな課題を抱えており、大胆な発想が必要になると思います。



酒井 勇 (さかい いさむ)

富士通株式会社 産業・流通システム事業本部本部長代理  
富士通株式会社入社以来、大手製造業のお客様担当SE部門に従事。主に、製造業のお客様の販売・生産・マーケティング・物流・会計など、ITを活用した経営革新のための多量の基幹業務システムをお客様と共に企画することから構築まで幅広く活動、現在に至る。

### 3. レガシーの仕分けをERPの ベストプラクティスに合わせて検証する

**前田** IT部門は従来の基幹システムを維持していますが、IT部門の世代交代も進み、現在のシステム仕様がブラックボックス化やサイロ化しています。基幹システムの再構築で重要なのは、業務プロセスが世間一般のオペレーションと同様でよいもの、例えば販売管理の受発注や在庫管理などは極力独自のプロセスは止めて、特にグローバルに展開する部分はERPパッケージの機能で対応すべきです。一方、自社の事業戦略に一番ミートするところ、グローバルサプライチェーンの実現やお客様との関係を構築すべき営業業務など、尖った部分は社内IT部門が企画すべきです。このように、レガシーの仕組みを仕分けして、「社内に対応すること」と「外部調達で対応すること」に紐解き、サブシステムや業務単位で置き換えて行く思考にすべきでしょう。しかし、いきなり最適解は出せま

せんので、全社のIT全体構想を経営層に理解いただき、実行計画にブレイクダウンしていくことにします。

**森岡** その紐解きで難しいのは、今の仕組みをわかっている人がいないところですね。

**前田** 現状システム機能を継承することが目的ではないのですから、一から現状分析する必要はありません。世の中にあるベストプラクティスなプロセス、機能を基本にします。特にグローバルな業務オペレーションには複雑で属人的な仕組みは期待されません。

**鈴木** 私もよく同じシナリオを求められます。M&Aをした海外の会社が全く別文化でシステムはERPのSAPやDynamicsを使っている。日本はスクラッチでブラックボックス化しており、お客様も業務プロセスの仕分けに苦慮されています。「ERPのプロセスに合わせて入れる」という強引な手法だけでは、現場部門を納得させられないのが悩みどころでした。グローバル全体のビジネスと業務をアセスメントし、業務機能仕分けを支援する場面が増えており、システム構築の前段である上流比率が以前と比較すると重く、さらにスピーディーに実現することが求められるようになってきています。

**前田** 従来は6か月から1年かけてシステムを企画することが許されましたが、今はビジネス変化も激しく、早期に結果を出す必要があります。

**酒井** 特に、グローバルな経営基盤としてのITでは、ERPをベースにカスタマイズを最小限にし、できるだけERPのベストプラクティクスの標準に合わせて素早く仕上げないと、また10年先に同じことを繰り返すことになるということを、経営層やIT部門の方々は十分理解されています。新たなITを構築するリソースは、極力企業価値を高めるシステム構築にシフトする。そういう変化がお客様に起きています。

**森岡** パッケージで対応するとか、他のお客様と共同

開発してもいいとか、お客様の業務部門で標準化が当たり前の思考になっています。年間売上1,000億以上の会社は75%くらい海外で標準化が進んでいるという調査もあり、海外の提携先と組んだ経験から日本でも標準化できるのではという意見が出てくるのだと思います。

**酒井** ITベンダーとしては、これまでも様々なプロダクトやサービス、ソリューションをご提供していますが、「お客様の事業・業務・業態では、こういうことが企業競争力として重要です。グローバルな外部環境変化を見据えて国内と海外のシステムをこう棲み分けたいかがですか」とか、「このシステムはグローバル標準にし、このシステムは日本固有にしましょう」とか、お客様に分かりやすい道筋を描ける提案力がますます重要になっていくと思っています。

#### 4. ベンダー側とユーザー側のWin-Winの関係とは

**森岡** 前田さんが昔ベンダーとして要求されたことと、今ベンダーに求めたいことは変わっていますか？

**前田** ベンダー時は、IT部門がシステム企画をリードし



**前田 一郎** (まえだ いちろう)

株式会社富士通ゼネラル 常務理事 IT統括部長

富士通株式会社入社以来、製造業のお客様担当SEとしてIT構想立案や大規模SIプロジェクト推進に従事。以降、自動車業界向けPLMや民需向けERPソリューション事業を統括。2014年 株式会社富士通ゼネラル入社。社内IT部門にてビジネス革新を支える基幹業務システムの企画・プロジェクト推進を統括。2015年7月21日より現職。

てベンダーが支える構図が良いと思っていました。ユーザー側になるとIT部門が全体マネジメントやシステム企画をすべてリードすることは難しいです。日本のホワイトカラーの労働生産性の低さは自社で個別に対応し過ぎた結果です。この解決のためにはITベンダーにグローバルなシステム企画やITガバナンスのあり方などのコーディネートを期待します。そのパフォーマンスを出せるのはFRIだし、それがあってこそ、ベンダー側とユーザー側がWin-Winの関係になれる。

**酒井** 最近では、お客様から様々な業界の先進的なシステムに取り組んでいるベンダーがリードしてお客様と一緒に企画作業を行い、お客様の業態を理解し、全く異なる業種とのコラボレーションで新たな事業を生み出したい、というような企画をやって欲しいというニーズなども出てきています。これからは、お客様と富士通という1対1の関係性だけでなく、お客様と複数のお客様と富士通というn対nのコラボレーションで共創関係性を構築できるベンダーに変化させ、共に成長していくような、そういう協業関係が必要と考えています。

**鈴木** 最近お会いしたお客様のCIOは海外を渡り歩いて日本に戻られた方なのですが、システムとしてはERPがシンプルに入っていて、それを高度に活用するステージに入っています。衝撃的だったのは、「欧米は1人のフリーランス的なコンサルタントが各社の現場を渡り歩き、『真のToBeはこうあるべき』を現場実践知としてきちんとと言える人材がいるが、日本には複数社の現場を渡り歩き、生き抜いてきた真のToBe像を言えるコンサルタントはいないはずだ」と言われたことです。1社2社の現場を経験してきた人材はFRIにも他ベンダーにもいると思いますが、複数社の現場を渡り歩いている人材は稀だと思います。これからはIT部門が現場に対して「これがToBeだ」と理論武装してリードする時代になるのかもしれませんが。IT部門においてそのような知恵をもらえることが重要になりますが、現場を渡り歩いた真のToBeを語れる人材を逆輸入する必要があるかもしれないと感じました。我々も今後グローバルで生き抜いていく

には変わっていかないといけないのかもしれませんが。

## 5. 改革の強い想いとToBeの全体像の共有が重要

**前田** 何を改革したいかの目的を共有したり具体化する際にIT部門はすぐコンピュータ中心の話になりがちですが、業務・事業部門とIT部門の接点になるのは業務プロセスだと思います。ですからToBeモデルとして改革すべき業務プロセスを両者で共有し、その上で既存のソリューションで対応可能か、自社独自対応かといったようにITのバリューチェーンを作るべきです。全部緻密にやって答えを出すのでは無駄も多くスピード感が出ません。ある程度仮説に基づいて自社のIT全体像を描き、各部門と握って行くことが重要です。

**鈴木** 理論武装とスピード感ある活動が今後はより重要になるということですね。



**鈴木 晶博** (すずき あきひろ)

株式会社富士通総研 テクノロジーソリューション事業部  
プリンシパルコンサルタント

富士通株式会社でERPを中核としたコンサルティングビジネスをグローバルに推進し、現在は株式会社富士通総研で、経営管理、業務改革、グローバルビジネス展開などのコンサルティングに従事。

**前田** 私は仮説、こうしたいという想いを持って設計・生産・販売・購買といった各事業部門に説明することになっています。「事業戦略をITでアシストしたら、こんな良いことがある」とディスカッションペーパーで示すと、前向きな反応もあり、事業部門もIT部門も新たな気づき

が得られます。これを繰り返すとシステム全体像が描けます。

**森岡** 皆さんそれぞれの立場で想いがあるけど、口だけでなく、共有・すり合わせのために見える形にすることが重要です。

**前田** やはり三現主義（現場・現物・現実）が重要です。様々な意見をもらってコミュニケーションも広がるし、意思疎通できることが大事です。

**酒井** 十年前は基幹システムを変えたくてもIT部門は予算確保だけでも本当に苦労されていました。ここ最近では、経営側から「事業の急速な環境変化に即した基幹系を中心としたシステム対応を早く」という要請があり、あるお客様では、IT部門トップで自身が、業務とITのTobe全体業務マップと全体システムマップをERPベースで描いて、「経営者に訴求するためのIT」を強い思いで進められています。前田さんが取り組まれていることと全く同じことですね。

## 6. モノづくりのプロセス全体を含めたSOEを実現するためのITを志向する

**森岡** 新製品や新サービスや新事業を始める際に、社内の部門で縦に完結していた仕事が横に繋がらないとできない、今の仕組みではできない、時間がかかるといったことを経営層が実感されて、「何とかしろ」となることもあり、きっかけは様々です。「老朽化」というのは、ハコが古くなったのではなく、現状の仕組みでは今のビジネスに耐えられないという意味もあります。

**鈴木** 既存の仕組みではビジネス変化に追従できない、受け止められないという意味ですね。

**前田** 将来の変化への適応ができるかが重要です。日本の製造業も得意なモノづくりだけから、製品とサービスを組み合わせた新たなソリューションが商品になっています。この企業変革を支えるITを志向すべきです。

**森岡** 「会社が変化するのにITが邪魔する」と仰るお客様もいらして、製造業そのものがサービス業化し、そのサービスを提供して対価をいただく感じになっていますし、一連の流れをBPO（Business Process Outsourcing）的に受ける会社もあるので、基幹システムのプロセスも違います。



**森岡 豊**（もりおか ゆたか）

株式会社富士通総研 執行役員  
テクノロジーソリューション事業部長

1984年 富士通株式会社入社、SEとしてお客様への情報システム適用を担当。1986年 株式会社富士通総研（旧富士通システム総研）設立に伴い異動。各種コンサルティングメソッドの開発とともに、民需のお客様を中心に、中期計画策定、業務改革推進を支援。

**酒井** そうですね。企業変革を支えるためのITを実現するには、既存の基幹システムとしてのSoRをどうするか、ですね。例えば、マーケティング1つとっても、リアルタイムで様々なデータが既存システムに無ければなりません。

**森岡** 経営側からすると、現場で起こっているナウキャスト、売れている現場、作っている現場がどうなっているかが知りたいということですね。

## 7. ユーザーは組み合わせ提案をITベンダーに期待している

**前田** もう1つ実現手段の話ですが、日本でのERPの活用は1990年代後半から各社の理解が進み採用したものの、個別アドオンをし過ぎて従来と変わらない結果に

なりました。現在はクラウドによるIT利用型も選択肢になりました。さらに期待することは、グローバルに対応できるIT基盤を業種、業務ごとに予め提供することです。ASEAN全体をどうオペレーションするか、世界をどう分けてオペレーションするか、グローバルなITの推進にはベンダーとユーザーが共に英知を結集して推進すべきです。

**森岡** お客様もサービスの組み合わせでやっていこうとしていますか？

**前田** そういう傾向です。早く企画して商品をリリースして欲しいです。これからは、ITベンダーの各種サービスを、適材適所で組み合わせてビジネス変革を加速する予定です。

**酒井** 「この業務はクラウドのサービスを利用、この業務は自社でシステム構築し、その組み合わせでお使いいただければ、お客様の目指す事業が素早く実現できます」というメッセージを早く出せるようにしないといけませんね。

**森岡** ある程度パターン化して、「こういう仕事の仕方をしている会社はこうですね」と言えるようになったらいいですが、そこをいかにナレッジ化するかです。

**前田** そのパフォーマンスを富士通グループに期待しています。

（注1）JUASの調査：一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会『企業IT動向調査2015』

（注2）SoR（Systems of Record）：企業内のデータを記録し、業務処理を行う従来型の業務システム

（注3）SoE（Systems of Engagement）：企業がビジネスの変化や成長に柔軟に対応するために必要な人やモノがつながり、新たなイノベーションを創出するシステム

## 海外拠点展開スピード加速がもたらす、 グローバル基幹システムの再構築

株式会社富士通総研  
テクノロジーソリューション事業部  
マネジングコンサルタント  
**東 大祐**

近年の日本国内市場の成熟化に伴う国内製造業の海外展開の進展は目覚ましいものがあります。背景は様々ですが、最適生産拠点を求めての海外拠点展開や、M&Aによる会社統合の実現に伴い、グローバル経営マネジメントを支える基幹システムを早期に立ち上げる必要性に迫られており、さらに特徴として、インド、ブラジル、メキシコ、ベトナムといった新興国への展開がスコープに入ってきています。

本稿では、グローバル基幹システムに求められるもの、展開時のポイントについて述べます。

### ■ 執筆者プロフィール



**東 大祐**（ひがし だいすけ）

株式会社富士通総研 テクノロジーソリューション事業部 マネジングコンサルタント

富士通株式会社入社以来、SEとして製造業のお客様を中心に基幹業務へのERP導入を実践。2009年から株式会社富士通総研で、ビジネスコンサルティングを開始。現場での導入経験を強みに、業務プロセス改革、基幹業務再構築を深耕。現在は、グローバルERP展開戦略策定、拠点展開プロジェクトのリードコンサルとしてお客様の経営・業務課題解決に携わっている。

## 1. グローバル基幹システムに求められるもの

グローバル基幹システム構築および展開によるグローバルマネジメントプロセス実現の最大の目的は、グローバルレベルでのPDCAサイクルを促進することであり、さらには、経営層判断に必要な情報提供を経営層に向けて迅速に行えることです。

しかしながら、日本企業においてこうしたグローバルマネジメントプロセスを構築することは容易ではなく、グローバル基幹システム構築・展開・運用定着化の各段階において様々な課題が発生することが予想されます。グローバル基幹システム構築は、本来の目的であるグローバルマネジメントをサポートする仕組みとしての意義を見失って、安易な現行焼き直しで終わってしまったり、標準化すべき対象が曖昧となって、結果として見たい情報が異なるコード・ルール・業務プロセスから提供されてしまった結果、経営判断に必要な情報が見られなくなるといった状況に陥りがちです。

また、グローバル経営基盤の展開段階においては、展開時のガバナンスが弱く、各国が独自の機能を追加して導入してしまうといったことや、さらに悪化すると各国の抵抗、反発に遭い、予定通りの導入が進まず、調整に多大な時間を要してしまうということもあります。

さらに、グローバル経営基盤の運用、定着化段階においては、導入後のグローバルでの経営基盤の維持や管理を行う組織がなく、各国の要件をそのまま受け入れてしまうといったことが起こりがちです。

すなわち、グローバル基幹システムの構築・運用は、グローバルレベルでの共通化（標準化）による統制と前線であるローカルレベルでの自由度の許容というバランスが重要であると言えます。

## 2. 単なる標準化では難しい

グローバル基幹システム展開時は、まず「業務の標準化」が必要と言われるケースが多くありますが、過度な標準化は競争優位性を低下させてしまうリスクがあります。

また、拠点展開時には現地の法的要件には必ず対応しなければならないため、展開国固有の要件を事前に把握することが重要ですが、どこまでをグローバル共通業務にして、現地にはどこまで独自ルールを認めるかという要件はお客様ごとにバラバラなので、業務の標準化を考える際には十分に注意しなければなりません。

企業やグループレベルで標準化すべき業務プロセスと、事業や拠点レベルで競争優位性を担保すべき業務プロセスを分けて整理し、企業グループ全体における競争力を担保した上で、標準化を実現することが重要だと考えます。

また、グローバルマネジメントプロセス実現のためのグローバル経営基盤の展開においては、多種多様な利害関係者がプロジェクト推進上の大きな障壁となるケースが多く、利害関係を整理し、標準化をスムーズに推進していけるだけの適切な体制を構築できるかということもポイントとなります。

## 3. 展開後の拡がり

業務プロセスを標準化してシステムを導入するだけでは、グローバルマネジメントモデルによる経営の見える化が実現されたとは言えず、それらを活用して目標を達成することが最終的なゴールとなります。最近では、自動車メーカーやそれに関わる自動車部品メーカーがメキシコやブラジルなどの新興国へ展開するケースも増えてきており、グローバル最適を追求するためには、日本企業が克服すべき障壁は多々あるように見えます。

しかし別の見方をすれば、ハードルが高いからこそ、競合他社が真似しようとしても難しく、持続可能な競争優位をもたらすことができると考えられるでしょう。

## ケーススタディ 1

# 業界再編・M&A時代に求められる IT部門の備え

株式会社富士通総研  
テクノロジーソリューション事業部  
プリンシパルコンサルタント  
鈴木 晶博

少子高齢化の影響による日本のビジネスマーケットの行き詰まりを受けて、日系企業は様々な業種でマーケットをグローバルにシフトしてきている。近年さらにマーケットシフトが加速する中、企業の競争力強化の施策として開発力強化、生産効率化、販路拡大、サービス力強化などを推進する必要がある、その実現手段の1つとしてM&Aや事業統合を選択する経営者が圧倒的に増加している。こうしたM&Aや事業統合は、統合後の活動プロセスによって成否が左右されると言っても過言ではない。

M&Aや事業統合の本来の目的を実現するためにはシナジー効果の創出が必要であり、その活動の軸としては事業、業務、経営基盤、IT基盤などがあり、網羅的に見極めて対応施策を立案する必要がある。しかし、企業内で網羅的に活動できる部門は存在しない場合が多く、IT部門に期待されることが多い。

### ■ 執筆者プロフィール



鈴木 晶博（すずき あきひろ）

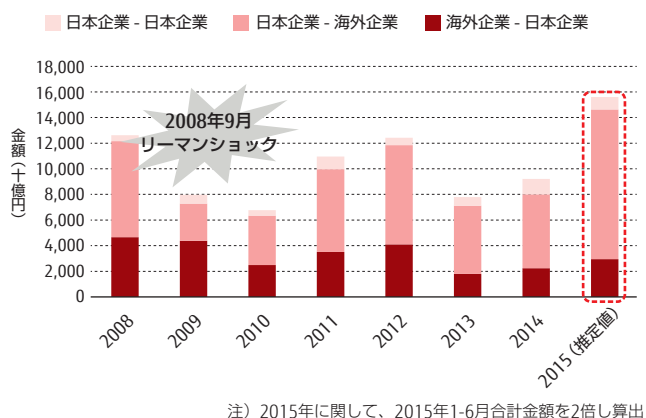
株式会社富士通総研 テクノロジーソリューション事業部 プリンシパルコンサルタント

富士通株式会社にERPを中核としたコンサルティングビジネスをグローバルに推進し、現在は株式会社富士通総研にて、経営管理、業務改革、グローバルビジネス展開などのコンサルティングに従事。

## 1. 加速する業界再編・M&A

日本企業がビジネスマーケットとしてグローバルをターゲットにシフトしていく中、2015年1～10月までの日本企業による国内外企業の買収総額は実に13兆3,251億円となっている。これは2014年1年間の9兆2,087億円をすでに超える数値であり、さらに過去最高だった2006年を超えることが予測される(図1)。このように企業価値を高めるための成長存続の施策としてM&Aによる業界再編が加速する一方、ポストM&Aにおける統合プロセスが進まず、シナジー効果を創出できずに課題を抱えている企業が増加してきている。

ビジネスのグローバル化において、新たな市場への参入や事業規模の拡大、商品・サービスの競争力の確保・向上を、スピードを持って実現することは、企業にとって重要な戦略となる。事業の選択と集中はこのような戦略の中核となるが、さらにその戦略を効率的に実行するために、M&Aという手段が多く用いられる。M&Aという手段を用いるにあたっては、単純な「1+1」の足し算の成果を求めるだけでなく、売上拡大やコスト削減などでシナジー効果をいかに高められるかが成否の大きな鍵にもなる。つまり、シナジー効果をどのように創出するかが企業の成長という目的達成に向けたM&Aの大きなキーファクターとなるのである。



●図1 M&A金額の動向  
出所：レコフ調べ

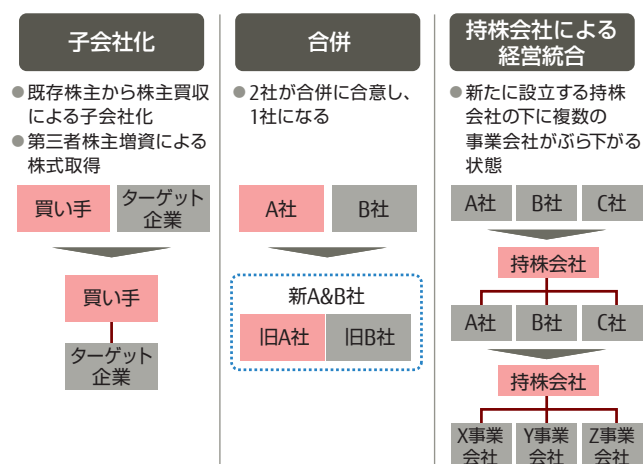
シナジー効果は、2つの会社(事業)が単体で実施した場合に実現できる効果を上回る効果と定義され、それぞれのビジネス特性(事業特性、機能特性、地域特性)を踏まえ、経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報・チャネル)を共有した場合に発揮できる効果を指す。このシナジー効果を創出するには、経営資源別の方針とそれぞれを実現するための施策を定義し、業務プロセスとシステム化の方針を導く。しかし、このシナジー効果創出の対応施策に苦戦している企業が散見される。その理由は事業横断軸でリードする部門が不在という原因も多い。そのため、業務を中立的な立場で見る部門としてIT部門にこの重要なミッションが課せられることが多々ある。IT部門に期待される役割が変化してきていると言えるだろう。

では、IT部門がこの重要な役割を担うために必要なことは何か？

まずはM&Aのタイプと遂行プロセスを簡単に整理する。

## 2. M&A実施タイプと遂行プロセス

戦略や目的別にM&Aのタイプは3つに大別される(図2)。(1) 子会社化、(2) 合併、(3) 持株会社化というように、経営統合は3タイプあるが、中でも合併タイプがその大半を占める。合併では、企業文化の統合が進



●図2 経営統合の3タイプ  
参考：前田絵里「企業買収後の統合プロセス」中央経済社2014



●図3 M&Aの推進プロセス  
参考：前田絵里「企業買収後の統合プロセス」中央経済社2014

みやすく間接費用の削減がしやすい。しかし一方で、合併後の統一的な組織や制度が必要なため、統合に要する労力や負担が大きく意思決定スピードも遅くなりがちで、企業文化の衝突が起きやすく再編活動が阻害される。そのため、他のタイプと比べて統合活動であるPMI (Post Merger Integration) が進みにくく、苦労している企業が多い。

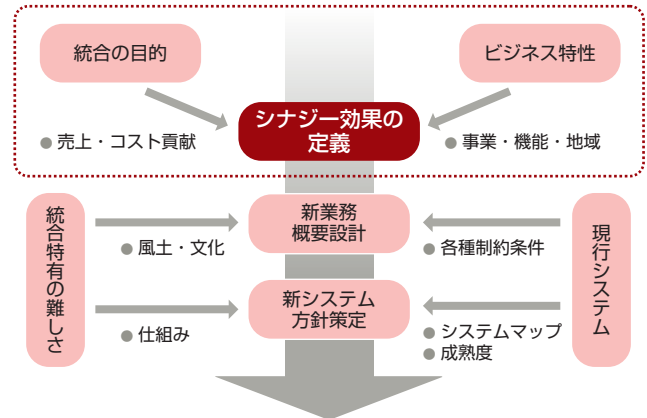
本実践事例では、統合の中でも最も多いケースである「合併タイプ」における事例を述べる。

M&Aの推進プロセスはプレ、ファースト、ミドル、ファイナルと、大きく4つのフェーズから成る(図3)。その中で主にIT部門が関わることになるプロセスがミドルフェーズの「デューデリジェンス」以降であり、その中で最も重要となるプロセスが「統合活動 (PMI)」である。これは業務とITの両面を統合するプロセスであり、ほとんどの企業がこのPMIで苦労している。

## 3. PMIプロセス

先の項でも述べたとおりM&Aの統合プロセスで最も重要なプロセスは「PMI」であるが、ここでは統合の目的と両社のビジネス特性を加味してシナジー効果の定義を行い、「新業務概要設計」を経て最終的に「新システム方針の策定」を行う(図4)。

本実践事例では、実際に製造業のお客様においてシナジーマーケティングプロセスから営業活動、事業部



●図4 PMIプロセスの進め方

まで、お客様関係のデータをつなぐ取り組みを進めている。特に、極めて初歩的な取り組みとも言えるが、企業名の名寄せや、分散したデータのクレンジングなどの取り組みが重要ポイントである。今後、IoT (Internet of Things) により潜在的なお客様の情報や販売後のデータ取得の機会が増える中、既存のデータを容易に使えるようにしておくことは、地道ではあるが必要な取り組みである。

## 4. シナジー効果の見極めと設定

PMIプロセスで中核となるプロセスは「シナジー効果の定義」であるが、合併における両社の状況は様々であり、シナジー効果の定義の明確化が難航するケースが多い。

PMIの推進を阻害する根本要因は一般に「企業文化の対立」と言われるが、文化は突き詰めれば「価値基準」であり、その価値基準を構成するのは判断軸と行動である。企業における価値基準は「業務運用」に表れ、判断軸は「業務ルール」・行動は「プロセス・実業務処理」に表れると考えられる。このような環境下でシナジー効果を検討する切り口として経営資源であるヒト、モノ、カネ、情報、チャネルを、ビジネス特性である事業、機能、地域のそれぞれの観点で分析して整理する。

ビジネス特性の中で重要となる業務機能をブレイクダウンし、シナジー効果を評価する。製造業の場合、シナジー効果の評価を実施すると、最も多い阻害要因は設計部門と製造部門の考え方のぶつかり合いである。設計部門は設計効率と品質を重視し、製造部門は生産の効率性を重視する。これらの利害関係者間の障壁を超えた検討を行うためにシナジー効果の評価フレーム(図5)を活用する。経営資源ごとにバリューチェーンとして業務機能を展開し、業務機能単位に評価を行う。シナジー効果の評価結果は、コスト貢献、売上&コストの2つに分類され、経営資源とバリューチェーンのクロスファンクションごとにシナジー効果を設定する(シナジー効果例：図6)。

| シナジー効果評価フレーム |      |      |    |          |      |      |
|--------------|------|------|----|----------|------|------|
|              | 技術開発 | 調達生産 | 物流 | 営業       | サービス | 間接業務 |
| 人員           |      |      |    |          |      |      |
| 設備           |      |      |    |          |      |      |
| 情報<br>ノウハウ   |      |      |    |          |      |      |
| 顧客接点         |      |      |    |          |      |      |
| 対外接点         |      |      |    |          |      |      |
| コスト貢献        |      |      |    | 売上・コスト貢献 |      |      |

●図5 シナジー効果評価フレーム

| シナジー効果例   |              |            |
|-----------|--------------|------------|
| 売上<br>拡大  | 市場支配力増強      | 販路拡大       |
|           | 人的資源獲得       | 研究開発力増強    |
|           | 販売力増強        | サービス力増強    |
|           | 多角化          | 商品力・ブランド増強 |
| コスト<br>削減 | 開発コスト削減      | 製造コスト削減    |
|           | ロジスティックスの効率化 | 組織統合による効率化 |
|           | IT統合による効率化   | プロセスの効率化   |
|           |              |            |

●図6 シナジー効果例

## 5. PMIにおけるIT部門の役割

PMIプロセスにおける統合の目的やビジネス特性分析は主に経営と業務部門が推進するが、IT部門としてはこの上位プロセスから最終的な新システム方針まで全プロセスにわたって担うこととなる。つまり、合併・統合の成否はIT部門に掛かっていると言っても過言ではない。

一般的なプロジェクト推進上の課題は事業統合においても同様に発生する。さらに事業統合は統合契約成立日から突然スタートする特性が加わり、時間的な制約が最大の阻害要因として発生する。また、検討対象も2社以上で検討範囲も倍となり、人的リソースとしての制限も加わることにより、非常に難しい環境に追い込まれる。これらの課題を最小限にとどめるために全体の領域を広範囲にわたって支えるIT部門がスピード感を持って自発的に推進していく必要がある。

## 6. IT部門の準備と役割変革

業界再編・M&A時代においては今まで以上に経営、業務、システムの全体を鳥瞰する役割がIT部門に求められ、さらにスピードを求められる。また、逆に言えば、事業遂行の重要な基盤である情報システムの準備がM&A推進の障害となってはならない。

統合特有の困難なポイントとしていくつか挙げられるが、全く異なる2つの会社であることから組織、価値観が異なり、共通認識醸成が特に困難である。そしてステークホルダーのそれぞれの立場と思惑から意思決定が困難になり、また、システム検討対象範囲も多岐にわたり、プロジェクトコントロールが非常に難しい状況となる。これらの対策としてIT部門は、自社のビジネス特性や現状業務、システムをドキュメント化しておくことは当然ながら、コミュニケーションインフラを整備しておくことが重要となる。例えば用語集や情報共有、意思決定のコミュニケーションルールの策定などを整備しておくことがポイントである。

これまで述べてきたように、M&Aの戦国時代が到来する中、IT部門の役割は従来とは異なることを認識する必要がある。今まで数社でプロジェクトを実践してきた経験から共通して言えるのは、経営方針、現場要件を決めてから活動するような待ちの姿勢ではプロジェクトをリードすることは難しいということである。今後は攻めのIT部門として経営の一端をリードする役割が求められていることを認識し、変革に努める必要があると言えるだろう。

## ケーススタディ 2

# 今こそパラダイムシフト！ 中堅企業の成長を支えるシステム再構築の“勘所”

近年、既存市場から海外など新市場への事業展開を加速する中堅企業において、システム再構築の動きが活発化している。このような企業では、業務を標準化すべき部分と新ビジネス対応に向け業務を柔軟にこなす部分が混在したまま、限られたリソースで業務を実施しており、現場やマネジメントが混乱していることが多く見受けられる。

そこで富士通総研では、業務を標準化する部分と新ビジネス対応に向けて共に業務を作り上げる部分を見極め、それぞれに合ったアプローチでシステム再構築を実施している。

本稿では、その考え方と実践事例についてご紹介する。

### ■ 執筆者プロフィール



#### 赤荻 健仁（あかおぎ けんじ）

株式会社富士通総研  
産業・エネルギー事業部  
プリンシパルコンサルタント

1993年 富士通株式会社入社、株式会社富士通総研へ出向。

現在、製造業ビジネスを中心とした販売、生産、調達、物流における事業革新・ビジネスプロセス革新、ICTマネジメント、人材開発、経営管理・業務に至る全体システム企画に従事。



#### 齋木 雅弘（さいき まさひろ）

株式会社富士通総研  
産業・エネルギー事業部  
マネジングコンサルタント

1999年 富士通株式会社入社、株式会社富士通総研へ出向。

製造業のお客様を中心に開発・設計、生産、調達業務における業務革新、情報化構想立案に従事。

## 1. 中堅企業のシステム再構築の背景

既存市場から海外など新市場への事業展開を加速する中堅企業では、システム再構築の動きが活発化している。このような企業ではビジネス規模の拡大や商流の多様化などによりサプライチェーン構造も複雑になっており、新たな課題も顕在化している。一方、既存システムではそのような課題に対応できず、業務プロセスとのギャップなどの問題も発生している。さらに、拠点分散に起因する原価情報や在庫情報の見える化の遅れによって、個人の力量に依存した個別最適化に陥っていることが多い。このような状況により、ビジネス環境の変化に俊敏に対応できず、機会損失や過剰在庫を発生させている。したがって、システム再構築にあたっては、業務の標準化に基づいた業務を効率的に回す仕組みだけでなく、現場から経営まで、情報活用によって企業の成長戦略の実現を支える新たなシステムへの期待が高まっている。

## 2. これまで多く見られたシステム再構築アプローチ

従来、経営の見える化や業務の無駄排除や属人化した業務課題の解決のために、業務の標準化や効率化を狙いとしたシステム再構築が行われてきた。その際に、多くの中堅企業では、ERP（Enterprise Resource Planning）システムが備える世の中のコモンプラクティスを自社業務に適用し、業務改革を実行することを旗印に、システム再構築を推進してきた。中には、経営トップの号令をもとにプロジェクトは推進されたが、改革意欲のある現場業務リーダーが育たないまま、ERP導入が目的化され、推進されたケースも少なくはなかった。その結果、ERPシステムを適用した業務領域は、効率化・標準化されたが、システムが標準適用できない領域は個別管理したまま残ることとなり、ERPシステムの恩恵が限定的になってしまったケースもある。さらに、ランニングコストとしての保守費用が増加し、システ

ム再構築を実施するケースも出てきた。

## 3. 最近のシステム再構築アプローチ

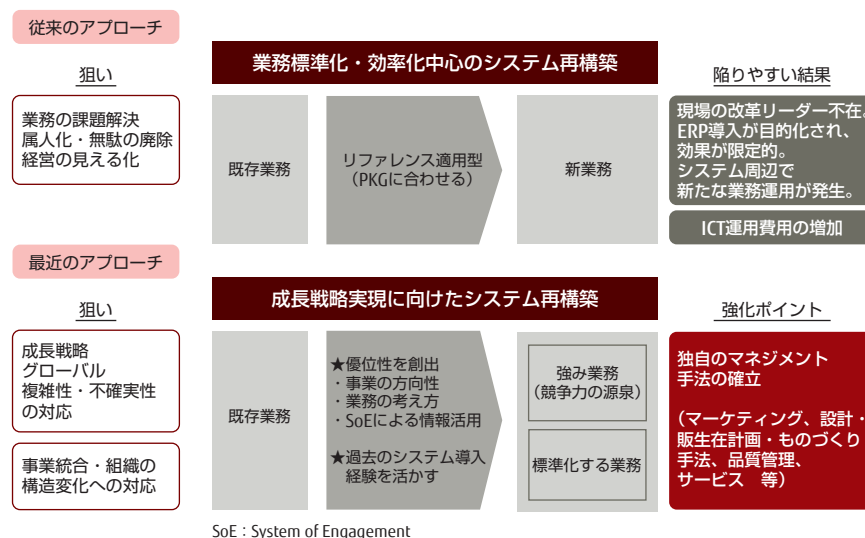
近年、情報システムへの期待は、新たなサービスビジネスの創出やビジネスモデルの変革など、企業の成長戦略実現への貢献にポイントが移ってきている。実際にICT技術が高度化し、あらゆる機器や機械がインターネットにつながることで、人に新たな気づきや体験がもたらされ、新たなサービスが創出されている事例が多く見られるためである。このような環境の中で、すでにビジネスモデルや業務プロセスには変化が起きており、従来のERPシステムを導入すれば効果が得られるという時代ではなくなってきた。特に、中堅企業においては、人材や投資の余力は不十分なため、企業の優位性につながる業務をしっかりと認識したうえで、全体のシステムアーキテクチャーのデザインを行うことが重要な要素となる。企業として他社と差異化すべき領域（目標に向かって強みを強化する部分）とそれ以外の部分とを切り分け、前者は、事業の今後を見据えながら業務改革領域を見定め、情報を活用した自社の独自のマネジメント手法の確立や業務のやり方を見直す業務改革アプローチ、後者はPKGなどでコストとスピードを節約するアプローチが主流となってきている。（図1）

## 4. システム再構築における業務改革のポイント

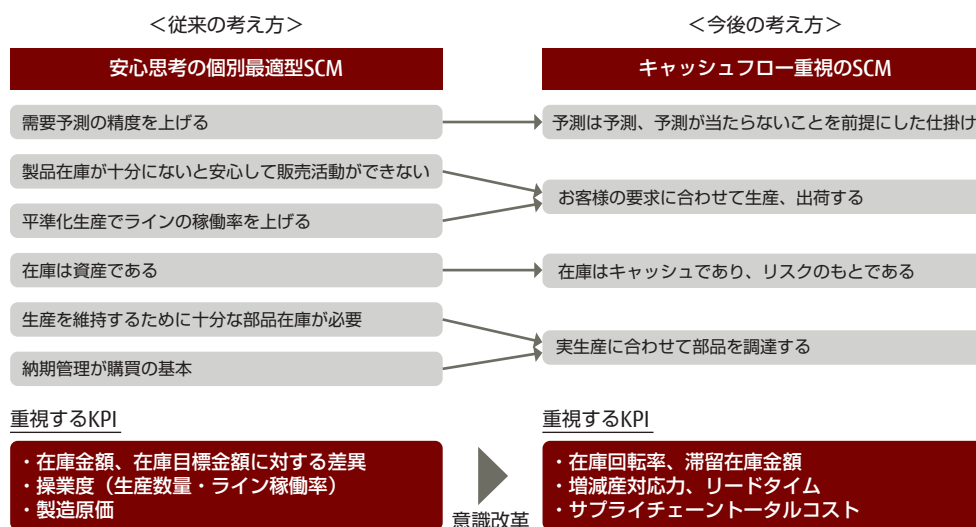
環境変化が激しい中では、企業として大切に考える方（基軸）を持って、組織としての機動力を高めることが重要である。また、それを推進する改革リーダーの存在、あるいは人材育成を踏まえた体制の確立が不可欠である。この存在がプロジェクトの成否を大きく分けるといっても過言ではない。

### (1) 人の意識・業務に対する考え方を変える

業務プロセスには、現場の仕事の考え方が反映され



●図1 システム再構築のアプローチ



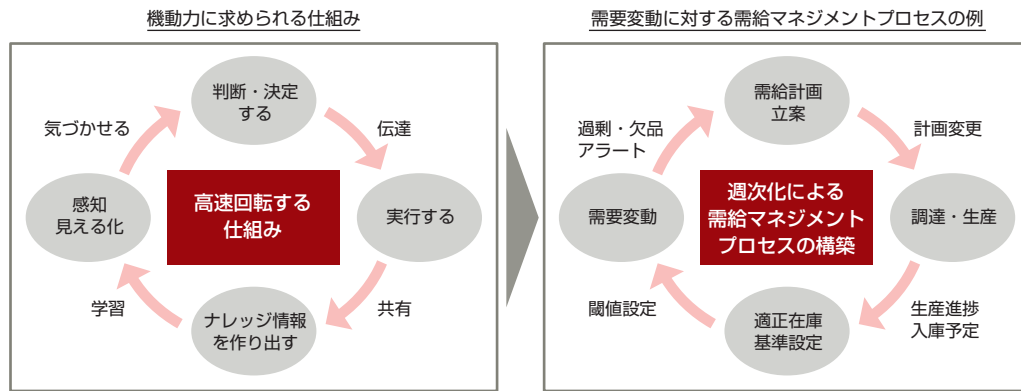
●図2 考え方の変革(例)

ている。個別最適に陥っている場合、効果の高い業務改革を実現するためには、その考え方を変えるところまで踏み込むことが求められる。第三者の外的な刺激を得ながら、業務に対する考え方や業績評価指標を見直し、組織の壁を超えた全体最適に向けた、人・組織・技術・制度、ルールなどの施策検討が必要である。(図2)

## (2) 組織としての機動力を高めるマネジメントプロセスの構築

企業が環境変化に俊敏に対応するためには、まず現

場の感知力すなわち情報の見える化が必要である。その情報が有効に働くためには、その情報をタイミングよく吸い上げ、判断し、意思決定する機能、前線に有効な武器(ナレッジ情報)を提供する機能、それらの情報を活用し迅速に実行する現場、それらを高速につなげるマネジメントプロセスの構築が重要である。そのために、これからの情報システムは、リアルタイムに情報を活用し、課題に対し、気づかせる、伝達する、共有する、学習する仕組みが求められる。最近のシステム再構築ではまさに、現場のオペレーションはもと



●図3 マネジメントプロセス(例)

より、マネジメントプロセスに踏み込むケースが多くなってきている。(図3)

### (3) 改革リーダーをつくる

業務改革を推進するうえで重要なことは、問題意識が高い現場のリーダーの存在である。高年齢化して旧態依然とした現場では世代交代が起きにくい。そのような環境であるならば、意識して改革リーダーの育成に取り組む必要がある。システム再構築をきっかけに、これからを担う人材を抜擢し、失敗を問わずチャレンジする場を作ることも重要な取り組みである。改革リーダー不在では改革も長続きしないばかりか、システム導入が目的化され、効果が出ないという結果に終わってしまう。

## 5. システム再構築事例：A社様 (電子機器製造・販売)

### (1) 狙い

国内販売を中心とするファブレス企業<sup>(注)</sup>A社様は、海外からの仕入品を自社ブランドで販売するというビジネスを展開している。扱っている製品は商品ライフサイクルが短く、競合製品との価格競争が激しいという特性を持っていた。結果として、製品在庫が増加の一途をたどっていた。

そこで、今回の取り組みでは、適正在庫を保ちつつ、

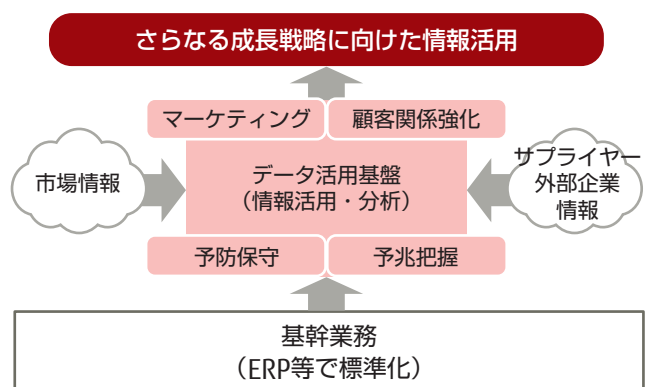
いかに市場で戦っていくかが焦点となった。

### (2) システム再構築の推進アプローチ

A社様は、現在使用しているERP導入時にERP標準に合わせた業務改革・業務標準化を実施したが、自社の独自業務や構築後に新たに発生した業務はERPの外側で個別対応していた。

市場環境に俊敏に対応するためには、市場や競合の動向、海外仕入を行うIPO（International Procurement Office：グローバル調達拠点）の価格情報等を素早く収集・分析する必要がある。そのためにERP周辺に分散している情報の収集・活用に注力する必要があった。

そこで今回はERP標準に合わせた改革ではなく、競争に打ち勝つための情報活用を重視した業務改革アプローチを採用した。(図4)



●図4 成長戦略を支える情報活用

### (3) 業務改革のポイント

A様は、これまでも市場の変化に合わせて各担当者がそれぞれの状況判断で対応してきた。一部のハイパフォーマーは収集した情報に基づいて施策を立案し、関連部門と連携した対応策を実行できるが、そのような人材はごく一部に限られていたため、各部門担当者が方向性の異なる対応を行って失敗していることが多く見られた。

そこで、全体を統括する部門に必要な情報を集め、そこで施策の方向性を見定めたうえで全社に展開する仕組みを作り上げた。在庫最適化に向けては、販売・調達計画を司る部門に市場情報（価格変動や市場在庫の動きなど）、調達動向（調達容易性、為替を含む価格変動など）を集め、素早く判断できるようにした。また、売上向上に向けては、地域別カテゴリ別の売上・利益等を素早く営業本部機能に集めて次の手を打てるようにした。

さらに、それら情報集約する部門にハイパフォーマーを配置し、ICTによってデータ集約&分析をできる限りサポートすることで、データ分析から施策立案までを短期間で精度良く実施できる体制を整えた。ICTには固定的な分析を実施するだけでなく、市場変化に合わせてユーザー部門だけでも簡単に新たな分析を実施できるものを用意することで、変化に備える業務環境とした。

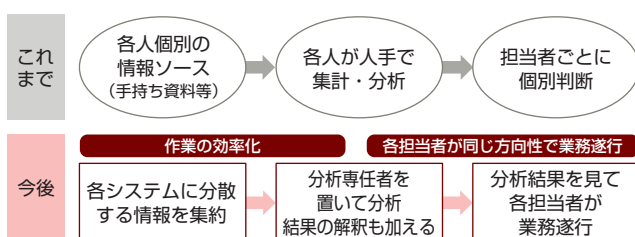
これらの施策により、これまでやりきることができなかった複数の施策シナリオ検討に十分な時間を割けるようになり、現場と連動した素早いPDCAサイクル（Plan：計画→ Do：実行→ Check：評価→ Act：改善）を実現する仕組みが整った。（図5）

## 6. むすび

上記の事例でご紹介したように、中堅企業に限らず、ビジネスが変化する限り、業務を変革していくことは避けられないことであり、競争に打ち勝つための情報活用を重視した業務改革がより強く求められる。そのために、システムが十年来、何も変わっていないと感じている企業では、既存の仕組みを見直すと同時に、自社の独自性・優位性をさらに強化する取り組みが、より加速して推進されるだろう。そして、関係するステークホルダーや扱う情報が増加し、企業には限られた情報化投資の中で、より短期間で実現することが求められるだろう。

このような変化を前提とした場合、全体としてICTがどうあるべきか、業務改革・イノベーションをどのように推進するのか、それぞれの企業が置かれた業界でのポジショニング、企業特性や実情に歩み寄り、企業の成長を支援するパートナーとして今後も貢献していきたい。

（注）ファブレス企業：製造は他社に任せて、企画・開発・販売だけを自社内で手がける企業。



●図5 業務改革のポイント

## 知創の杜バックナンバーご紹介

知創の杜

検索

<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/resources/magazine/>



## メルマガ会員登録

FRIメールニュース

検索

<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/resources/news/FRIemailnews.html>

ビジネスに役立つ情報を  
毎月第1火曜日にお届けします。

→ オピニオン

→ 研究レポート

→ コンサルティング事例

→ サービス紹介

→ セミナー案内

### FRI メールニュース

事例紹介やイベント・セミナーのご案内など、  
お客様のビジネスに役立つ情報をお届けします  
**無料メルマガジン**

→ お申し込みはこちら（購読無料）

**FRI メールニュースとは**

FRIメールニュースは、ビジネスに役立つ情報を毎月お届けする無料メールマガジンです。  
最新のコンサルティングサービスや顧客事例の紹介、オピニオン、研究レポート、イベント・セミナー情報などを掲載してお届けします。

[サンプルを読む](#)

|                                                                                    |                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>お知らせ</b>                                                                        | <b>現場で使えるコンサルティング事例</b>                                      |
| 富士通総研主催のイベント・セミナー開催案内、経済見通し、プレスリリース、書籍紹介などについてお知らせします。                             | 富士通総研のコンサルティング事例をご紹介します。お客様のビジネス変革やITの戦略的活用のためのヒントがここにあります。  |
| <b>オピニオン</b>                                                                       | <b>研究レポート</b>                                                |
| 富士通総研のコンサルタントとエコノミストが、今、世の中で話題となっているテーマやコンサルティングの現場で解決を求められている課題について、独自の視点から考察します。 | 富士通総研 経済研究所のエコノミストが、経済・産業・経営の分野で、緻密な調査・研究に基づいた積極的な政策提言を行います。 |

[www.fujitsu.com/jp/fri/](http://www.fujitsu.com/jp/fri/)

## 株式会社 富士通総研

FUJITSU RESEARCH INSTITUTE

〒105-0022 東京都港区海岸1丁目16番1号 ニューピア竹芝サウスタワー  
TEL: (03) 5401-8391 FAX: (03) 5401-8395

本誌に掲載する「内容」および「情報」は過去と現在の事実だけでなく、将来に関する記述が含まれています。これらは、記述した時点で入手できた情報に基づいたものであり、不確実性が含まれています。したがって、将来の業務活動の結果や将来に惹起する事象が本誌に記載した内容とは異なったものとなる恐れがありますが、当社は、このような事態への責任を負いません。読者の皆様には、以上をご承知いただくようお願い申し上げます。

「知創の社」の一部または全部を許可なく複写、複製、転載することを禁じます。

文中に記載された会社名、各製品名などの固有名詞は、各社の商号、登録商標または商標です。