

企業合併支援 コンサルティングサービス 情報システム統合を成功させるために

概要 ～企業の合併・統合に伴う情報システムの統合～

2008年のリーマンショックを契機に、企業は事業の撤退・縮小、コスト削減といった「守り」の戦略にシフトしました。しかし、景況感の回復もあり、経営者の意識は徐々に「攻め」へとシフトしています。ある新聞社が行ったアンケートによると、半数以上の経営者が今後は「攻め」を重視すると回答しており、その具体的な施策のひとつとして「企業合併・統合による市場拡大・開拓」が挙げられています。1990年代から増加を続けていた企業合併・統合は、一旦減少に転じましたが、「攻め」の経営を実現するために、今後も活発に行われると予想されます。

企業合併・統合に伴う情報システム統合は、各企業が保有していた情報の統合・一元化につながり、情報の活用によって強固な経営基盤を築くために意義ある取り組みです。しかし、情報システム統合は単なる足し算では済みません。然るべき体制によって然るべき手順を踏まなければ、失敗に陥る可能性もあります。

企業間の合併・統合において情報システムの統合を円滑に進めるためのコンサルティングサービスをご紹介します。

情報システム統合における問題点

企業間の情報システム統合を進める際に発生する主な問題点を以下に挙げます。

(1) 統合方針についての意思決定が論理的に行われない

情報システム統合には、以下の方法があります。

- ①各社の既存システムを破棄し、全く新しいシステムを構築する。
- ②各社の既存システムを残したまま、データ連携をとる。
- ③各社の既存システムのうち、「最良」と思われるシステムを選択し、片寄せする。

これらを「コスト」、「時間」、「業務への影響」、「技術面での難易度・実現性」といった観点で比較した上で、最適な方法を決定する必要があります。しかし、こうした手順を踏まず、企業の力関係、発言力の強い一部の経営者の意見、ある企業・組織の個別事情などに依存しすぎてしまい、正しい判断がなされないケースがあります。

(2) 制度設計に関する議論が十分に行われない

情報システム統合にあたり、統合後の企業における組織体系・機能、マネジメント基準、オペレーション・運用ルールなどの「制度設計」が必要です。例えば、事業会社間で重複する販売チャネルを今後どのように扱うか、企業間におけるオペレーションの標準化をどの範囲まで行うか、といった検討がそれにあたります。システム要件は制度設計の内容によって変化するため、これらを明確にせぬまま機能レベルの統合にのみフォーカスしてしまうと、統合後のシステムと制度の間にギャップが生じ、手戻りや追加コストが発生するリスクがあります。

(3) 利害関係の調整が難しい

既存のやり方への固執、企業間の温度差、考え方の違いに起因し、情報システムの統合に対する否定的・消極的な意見が聞かれるシーンも少なくありません。情報システムの統合では異なる企業、異なる組織間の利害関係の違いに十分に配慮しなければなりません。利害関係をうまく調整できずに議論が停滞するケースも見受けられます。

情報システム統合を進める上でのポイント

情報システム統合を進める上でのポイントです。

(1) 制度設計

統合後の企業における組織体系・機能、マネジメント基準、オペレーション・運用ルールといった「制度設計」に向け、まずは各社の現状を可視化し、同じ目線で比較し、差異を抽出しておく必要があります。

比較の観点として

①組織・機能の比較

(例. 販売/調達の組織機能は分けられているか、物流を統括的に管理する部門はあるかなど)

②マネジメント基準の比較

(在庫責任の所在はどこか、売上計上基準に違いはあるか)

③オペレーションや運用ルールの比較

(在庫引当のパターンはどのくらいか、在庫補充の意思決定手順に違いはあるかなど)

などがあります。各社の現状を比較する際の観点の洗い出し、各社からの情報収集・インタビュー、集めた情報の体系化、他企業とのベンチマークなど、制度設計に向けた一連の活動に際し、外部の専門家を活用することも効果的です。

(2) プロジェクト設計・運営

情報システム統合を推進する際は、「利害関係の調整をうまく図ること」、「経営者が積極的に関与・参画すること」を念頭に置いた推進体制の確立が必要です。そのためには、情報システム統合を全社あげての取り組みと捉え、全社の経営課題として認知しておくことが必要です。重要な意思決定の場には、常に経営や現場のキーパーソンの関与を必須にしなければなりません。

推進体制を作る際のポイントとして

①統合に向けた専任チームを作る(組織化)

②プロジェクト事務局の機能を強化する。重要なキーパーソンや有識者を事務局に配置する

③重要案件に関する意思決定機関を置く

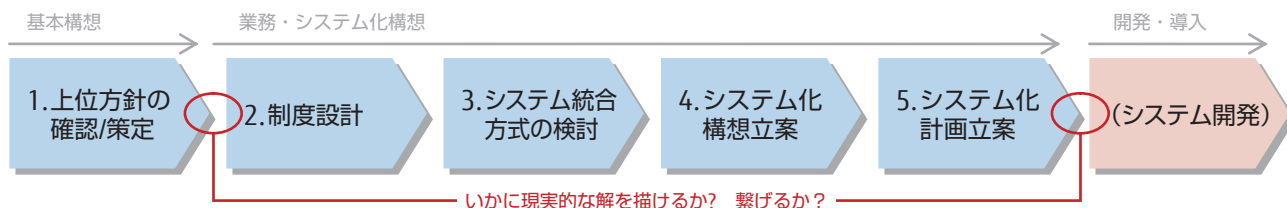
などが挙げられます。

情報システム統合におけるプロジェクト立ち上げや運営に関する助言・支援を外部の専門家に仰ぎ、自社のリソースを構想・企画立案に集中させている企業もあります。

情報システム統合をご支援するためのコンサルティングサービス

富士通総研は、情報システム統合をご検討されるお客様へのご支援を行っています。

プロジェクトを成功に導くポイントは、上位方針と制度設計の“間”やシステム化計画と開発作業の“間”(下図○)に潜む課題を可視化し、迅速に打ち手を講ずるか、かつ開発に繋がる部分を意識した制度設計を行えるか、ということだと認識しています。当社は富士通のシステム開発部門と連携し、経営への価値提供を意識した“より現実的な解”をご提供いたします。



ご支援内容

1. プロジェクト立ち上げ支援 (ロードマップ化、WBS策定、マイルストーン策定など) ~統合方針の策定に向けたご助言・ご提言
 2. 現状ビジネスインフラの調査・分析~制度設計に向けたご助言・ご提言
 3. システム統合方式の策定に向けたご助言・ご提言
 4. システム化構想立案、企画、計画立案に向けたご助言・ご提言
 5. 構想・企画の整理・取りまとめ~情報システムの定着化に向けた計画 (教育計画など)
- * 上記全般のプロジェクト運営支援 (タスクの進捗管理、プロジェクト課題管理、会議体運営など)

お問い合わせ先

株式会社 富士通総研

コンサルティング本部 民需グループ

〒105-0022 東京都港区海岸1-16-1ニューピア竹芝サウスタワー TEL:03-5401-8406