



Why Does ERP Fail?

~なぜ ERP の導入は失敗するのか?~

by Carter Lloyds(カーター・ロイド)

Chief Marketing Officer, QAD(QAD 最高マーケティング責任者)

A QAD Leadership White Paper for the
Global Manufacturing Industry

CONTENTS

なぜ ERP 導入は失敗するのか	3
近視眼的な見方—機能に焦点を当てる	3
ERP のデスサイクル(死のサイクル)—良かれと思って失敗する	3
BORN TO FAIL(失敗するために生まれた)—始める前から失敗する	4
失敗しない導入へ—ビジネスにフォーカスしたアプローチ	4

WHY ERP FAIL?

なぜ ERP の導入は失敗するのか？

21%の ERP プロジェクトは本番稼働に至らず失敗に終わります。55%は予算を超過し 75%は予定よりも長く導入に時間がかかります。この数字を見ると、導入ベンダーの選定前になぜ ERP 導入は失敗してしまうのかを一度考える必要があるでしょう。失敗した ERP プロジェクトのほとんどは ERP ベンダーが「製造業用”ERP の 3 つの罪”」にコミットすることが原因で起こります。その 3 つの罪とは 1. 継続的改善のアプローチのなさ 2. 一つのソフトウェアへの過度の依存 3. ソリューションの導入完了ですべての仕事が終わったと思ってしまう点にあります。これらは全て ERP の機能に偏重した見方に関連しています。

近視眼的な見方—機能に焦点を当てる

経営のレベルでは常により良いビジネス上の結果(アウトカム)を見ており、その上で ERP はアウトカムを改善する手段のひとつだと考えられています。ただ、ERP の導入を決定しそのベンダー選定を IT 部門や事業部門のレベル落とした段階でその目的が手段に、IT 担当者は ERP を導入することが目的だと考えるようになってしまいます。

ERP の導入をアウトカム改善の手段とみるのか、それ自体を目的とってしまうかでプロジェクトの成功を大きく左右してしまいます。多くの ERP プロジェクトは、ソフトウェアで何が出来るか？や、何ができないといけなかにフォーカスし最も重要ななぜ必要かなどは忘れ去られてしまいます。

例え改善の取り組みを怠らず常に最適化をしていく必要があることを理解していたとしても、そのプロセスの変化に ERP を合わせられるケースはほとんどありません。

ほとんどの ERP システムはコンクリートを流し込んで固めるのと似ています。デザインフェーズでは要件や希望に応えられますが、一度実装してしまうと変更を加えることは困難です。単純に素早く変化に適応するようにできているものではないのです。アジリティはただ ERP のソフトウェア自体の問題にとどまらず、ERP ベンダーの顧客とのエンゲージメントやサービスの提供の仕方にも大きな影響を及ぼします。

ベンダーは顧客の課題を見つける手助けを行い、その原因となるプロセスを探し、人間とプロセスとその基礎となるシステムの足並みがそろそろようサポートする必要があるにもかかわらず、全てのベンダーが出来ているかというところとは言えません。

ERP のデスサイクル(死のサイクル)—良かれと思って失敗する

“一時的措置ほど長く続くものはない…”
失敗はビジネス上の必要に迫られて、プロセスに変更を加えるところから始まります。本来であれば、ビジネスプロセスに変更があった場合同じようにそれを支える ERP にも変更を加える必要があります。ただ、多くの ERP は変更を加えることが難しく、一時的にマニュアル(属人的)な対応を挟み、その場しのぎを行います。すると、時間が経つにつれて、実際の業務プロセスと ERP システムとの

WHY ERP FAIL?

乖離が大きくなり、リアルタイムに正確な情報をシステムが提供できなくなり、ビジネス上のミスを生じます。

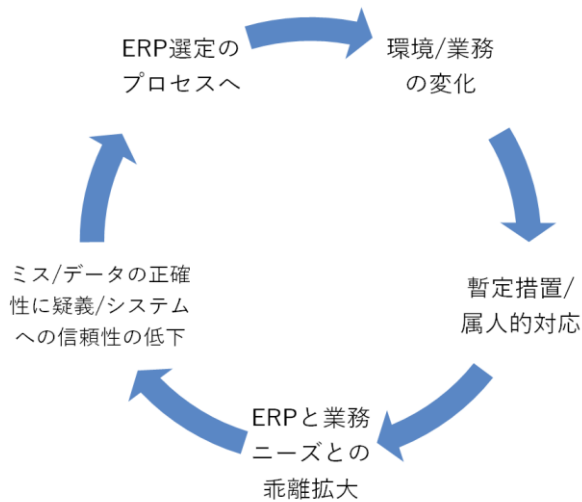
その結果ユーザーがシステムやデータへの信頼を失い、それが原因で顧客ニーズに対する対応力やそのスピードが下がってしまいます。

例えば…

顧客:「今オーダーしている分に納期は同じで〇〇の部品を **100** 個追加してもらえますか？」

生産者:「えーっと…。ちょっと今すぐわからないのでラインに確認して、後ほどご連絡します。」

このような状態になると ERP システムを責めはじめ、新しい ERP の選定プロセスが始まるというサイクルが下のように繰り返されるのです。



BORN TO FAIL(失敗するために生まれた) —始める前から失敗する

これでも十分に問題のある状態ですが、さらに ERP の選定も適切なものでない、次のソリューションデザインも満足いくものになりません。基本的に選定を担当するチームが選定の基準となるハイレベルな経営のコスト削減や利益の増大、

売上向上などの統一された目標を持って選定に当たっていることはほとんどありません。達成すべきゴールがなければ選定チームは当然それぞれ個別の利益を最大化するためのソフトウェアを選び始めます。

それにより起こる利益の衝突などの問題には次のような例が挙げられます:

- 生産部門の部長は生産原価低減のためにラインの稼働率を上げ、在庫をもっと持ちたいと考えます。
- 営業部長は顧客の満足度を上げるために在庫を持ちたい上に、もっと色々な種類の製品で在庫を持ちたいと考えます。
- 経理/財務部門は在庫の保有コストを減らしたいので在庫は持ちたくありません。

このように個別の部門最適を優先してしまうと企業全体としての戦略的な目標を達成するための合理的な妥協を困難にし、全体最適を妨げてしまいます。

また同様に、縦割りのアプローチでは、全てのプロセスを俯瞰する者がいないので個々の目標同士が衝突してしまいます。

失敗しない導入へ

—ビジネスにフォーカスしたアプローチ
経営レベルで必要なのは、なぜ ERP を選定しているのかを改めて考えることです。個別部門の目標やその選定担当者が重視している KPI の達成に焦点を当ててしまうと、戦略目標で評価される企業体にとって最適なシステムとはなりません。

WHY ERP FAIL?

さらに、人やプロセスにフォーカスした ERP は求められたアウトカム(成果)を出すサポートが可能です。なぜなら、マーケットは常に変化していて、ビジネスの継続的な改善のプロセスは戦略的目標の達成と市場の変化への対応を常に求められています。ERP に関してもビジネスやそれを支える技術と同じように継続的な改善を追求し続ける必要があるのです。

Outcome Measurement(成果の測定)とは自身のビジネス戦略と ERP との間の整合性を見極め、改善が必要な分野の診断のためのツールとしても利用できます。このようなビジネスにフォーカスしたアプローチは ERP のコストを下げ、企業として目標にする成果を達成するためのプロジェクトの成功を妨げるリスクを少なくすることにつながりプロセスのレビューや必要なビジネスの変革のために必要とされる合理的なソフトウェアの機能を企業にもたらすのです。

“現代社会で唯一変わらないことは、変化し続けているということです。”

その中において市場変化に対応しながら長期ビジョンの達成するためには、足並みをそろえたパートナーが必要です。

[フレキシブルな ERP システム](#)は継続的な改善から生まれるプロセスの変化を導入後もサポートできます。このアプローチを参考にすることで、多くの ERP ベンダーによりもたらされる”ERP の3つの罪”を回避しながら、自社にとって最も重要なこと、つまり”顧客と生み出す製品”にフォーカスした選定を行うことができるでしょう。

QAD がどのようにより足並みのそろった ERP を提供できるか詳細が知りたい方は sales-jp@qad.com までお問い合わせください。



QAD Inc.

100 Innovation Place
Santa Barbara, CA

93108 USA

Tel: + 1 805 566 6100

www.qad.com