

世界中の企業が、音もなく着々と一つになりつつある。ビジネス機能、ビジネスユニット、そして企業を超えて。企業は、いまだかつてないほどに広範囲、迅速、高品質な情報をもたらすインフォメーション・システムを導入している。企業というものが誕生して以来、初めて、経営者はリアルタイムで自社の経営状況をモニターできるようになった。もつ、月次レポートを待たずともよいのだ。月次レポートはいくつか突き合わせなければ欲しいデータがわからず、手にしたときには古くて使い物にならず、最悪の場合、正確ですらなかった。今日、経営陣はワークステーションの前に座つたまま、世界中の拠点で起きていることすべてを把握できるのである。

異なるビジネス機能、各ビジネスユニット、国境。それらの隔たりを超えて、情報が初めて「流れ」る。インターネットが組織と組織のコミュニケーションを担うように、このシステムが企業内の情報流通を担う。善きにつけ悪しきにつけ、ビジネス処理全般、顧客取引、購買伝票、製造が、このシステムを通過しないことはない。結局、企業活動のあらゆるコンピュータ・ベースの情報をこのシステムが提供するということなのである。ユートピアのような話に聞こえるかもしれない。だが今日では、企業が新しいタイプのインフォメーション・システムをマスターしさえすれば、それは現実のものになるのだ。

そのようなインフォメーション・システムを、エンタープライズ・システム(ES)と呼ぶことにしよう。またの名をERP(Enterprise Resource Planning: 統合業務パッケージ)という。ERPとは、企業、あるいは非営利団体、大学、政府機関のインフォメーション・ニーズのほとんどの面をサポートする、コンピュータ・アプリケーションをパッケージ化したものである。ERPという名はMRP

(資材所要量計画)の変形であり、このシステムが製造業より始まったことを示しているが、もはやその原形をここまで超越したいま、ERPなどという野暮な名はふさわしくない。

会計から製造、販売、サービスに至るまで、ESモジュールは幾千というビジネス活動をサポートすることができる。パーソナル・コンピュータ上の表計算ソフトやワープロソフト、プロセス・コントロールなどの完全にオートメーション化された製造システムと、情報アクセスが主眼のインターネット・ベースのシステムを除けば、企業に必要なビジネス・インフォメーション・システムはESのみだろう。このカバー範囲の広さが、従来のシステムとESの違いを明確にするキー・ポイントだ。

企業用アプリケーションは、顧客が見たこともなければ気に止めたことすらない「バックオフィス」で行われているビジネス処理を、オートメーション化することからスタートした。たしかに、総勘定元帳は絶えず正しくしておく必要があるし、支払が滞ってはならず、従業員の有給休暇消化も確認しなければならぬ。だが、こういった処理が正確に速く行われたところで、競争優位を生んだり、顧客満足を得ることにつながったりはしなかったのである。しかし、競争優位を生まないにせよ、バックオフィスがうまくいっていないければ顧客、サプライヤー、監査人、監督官庁の不満足につながるのだから、バックオフィス・システムは無論のこと重要である。請求書を正確に作成し、納期を守り、配送ミスを防ぎ、収支を合わせる、といったことができない企業は、あつという間に傾くだろう。最善のES導入が、最善のバックオフィス運営を可能にしていたのだ。

ここ最近、ESは「フロントオフィス」への進出を遂げた。ESは、サプライチェーンの最適化、営業のオートメーション化(Sales Force Automation : SFA)、さらに顧客サービスを行う。これらの新

機能の実現は、E Sベンダーが提供する統合ソフトウェア・パッケージの導入か、補完的なアプリケーションを導入すること（「ポルトオン・システム」と呼ばれる）のいずれかによって行われてきた。システムは多種多様な要素から構成されてはいるが、中核にあるE Sが円滑に機能することを目的とするため、ここではそれらの要素すべてをE Sと呼ぶことにする。

ごく最近、また新たなテクノロジーがフロントオフィスとバックオフィスの壁を大きく取り払った。インターネット、そしてイントラネットと呼ばれる企業内ネットワークが、情報アクセスを提供する理想的なツールとなったのだ。ブラウザ一つあれば、従業員、サプライヤー、顧客のだけれもが、企業の発する情報にアクセスできるのである。では、情報そのものはどこからくるのだろうか。インターネット技術自体は、ビジネス取引を処理したり、重要なデータを蓄積したりすることはない。インターネットは情報アクセス技術なのである。E Sこそが、情報処理に最適のシステムであり、インターネットによる内外の情報ニーズに応えるべく肝心な情報を産出する工房なのである。精査されていない低品質の情報を従業員や顧客に流すのは愚かなことだ。情報の品質維持と情報アクセスの拡大この二点に対して同時に力を注がなければならない。企業情報のメイン・プラットフォームとしてのE S。企業情報へのアクセス方法としてのインターネット。この二つの融合に成功する者こそが、新世紀をリードする企業である。

フロントオフィスにおいてであればバックオフィスにおいてであれ、あるいはE S単体であれ他のテクノロジーと融合された形であれ、E Sの際立った優位性は情報の共有と統合にある。たった一つの情報システムでビジネス全体がサポートされるのは素晴らしいことだ。だが、企業の部門間で情報に

食い違いが生じることはないのか。ESでは、一つのデータベースを全社で共有することにより、そういった事態を防ぐ。マーケティング、販売、サービス活動など、どのような顧客情報も入手できるうえに、どの部門で照会しても顧客番号、住所などのデータは一致している。ESを活用することにより、大企業が陥りがちな「バベルの塔」のような言語的混乱、企業内での情報の錯綜を未然に防ぐことができる。

つまり、ESはビジネスがコンピュータに求めるものすべてを備えているのである。ESはだれにでも、情報システム部門の人間にだけでなく、わかりやすい形で情報を提供する。ESは、最新のクライアント/サーバ技術を採用し、インターネットとも相乗作用を生む。素晴らしいではないか。では、そんなによいことづくめのシステムであるならば、なぜすべての企業、組織はいますぐにでもESを導入しないのだろうか。

実際のところ、導入しているのだ。後に述べるわずかな例外を除けば、大企業、中堅企業の多くが、ESを導入している。売上高一　万ドルのアイオワ・スプリング、その納入先で売上が一百万倍にのぼるゼネラル・モーターズ、テキサス州ラウンドロック市の公共部門、オーストラリアのメルボルン州のヴィクトリア文部局、大小とりまぜさまざまな組織が挙げられる。いくつかの業界、たとえば石油化学業界では、すべての企業がESを導入済みであり、電力業界では非常に速いスピードでESが浸透しつつある。ESが普及していなかった金融業界でも、バンク・ワンから第一生命まで、数百の企業がESを導入している。

全世界のES用ソフトウェア、ハードウェアの年間投資額は、優に一五億ドルを超える。さらに、

そのコンサルティング・サービスに――億ドルが支払われている。ESベンダーの売上は、年間五
〇― %の伸びを見せている。ヒューレット・パッカード（HP）、プロクター・アンド・ギャン
ブル（P&G）、インテルなどの巨大企業は、ES導入が終わるまでに要する費用は当然一億ドルを
下らない、と気づき始めている。後に詳しく述べるが、ESにおいては「終わる」という言葉は存在
しない。したがって、極端な言い方をすれば、トータル費用は伸び続けるのである。これら巨大企
業のES導入費用は、インターネットやウェブサイトやeコマースにかかる費用に比べ、断然に多い
のである。

もちろん、何かを求めれば、リスクは発生するものである。ES導入に失敗した企業もあるだろう。
それらは、ES導入費用が見積もりを大幅に超えてしまったり、理解に乏しい経営陣や従業員から、
ESがもたらす変革への反発を受けたりしたケースである。しかし、ESがもたらす効果である品質
向上、コスト削減、顧客の満足と定着化を求めて、多くの企業はそうしたリスクを前向きに取ろうと
している。ハイリスク・ハイリタインのES導入は正しい選択である。

ESが実現すること、それは「確かなつながり」である。正しく連結された情報により、世界中の
人々が何をしているかがリアルタイムで完全に把握できるのだ。ビジネス史上、初めてのことでない
か。そして、企業はこれまでに経験したことのない恐怖に直面することになる。現状を脅かされる
という恐怖だ。なぜなら、企業は人により成り立っているが、ES導入でコンピュータやソフトウエ
アががりりと変わるように、人も根底から変わらなければならないからである。まさに、その変革の
徹底こそが、ESが他のコンピュータ・システムに比べチャレンジの魅力にあふれる点であり、尽力

に対する報奨を実感できる点なのである。

ESによる大変革

巨額の小切手さえ切ればよいESが手に入るかと言えば、そうではない。ESの最も重要で、かつ困難をきたす点は、ビジネスにもたらされる変化だ。システム化とは、テクノロジーを一新すると同時にビジネスも一新されるということであり、私がここで一貫して論じたいのは、その点なのである。たしかにES導入の成功には、クライアント/サーバなどの大掛かりな新技術導入を要する。だが、それ以上に重要で、かつ困難なことは、ビジネスそのものの大幅な変革なのである。

その企業のビジネスプロセスは劇的に変わるだろう。組織、カルチャー、社風、ビジネス戦略に至るまで、すべてをつくり変えることになる。一九九〇年代初頭に始まった、根本的な企業構造改革へのアプローチとしてのリエンジニアリングは、ES時代の前触れにすぎなかった。事実、ビジネスプロセス・リエンジニアリングのブームは、さらに上を目指すESIニシアティブ（ビジネスレビューを生み出すシステム化）へと移っている。ESプロジェクトは領域が広範囲に及び技術的に複雑なため、最大のリエンジニアリング・プロジェクトよりも難しく、時間も労力も費用も多く費やすことになる。大規模な完全なるESプロジェクトならば、一年以上もかかるのだ。

それはミッション・クリティカル（最重要任務）である。「ES大作戦」とでも訳されようか。単なるシステムの導入ではとても済まないのだ。特異なビジネス構造を廃し、ビジネス機能とユニット間

の情報経路を固めなければならず、従業員の一人ひとりに、ESにおいてボタンの一押しが持つ意味の重大さを理解させなければならない。とりわけ難しいであろうことは、企業の実質的すべてをいちどきに変えることの利点を、経営上層部に理解・納得させることである。つまり、企業の業務・組織改革がESプロジェクト成功の大部分を占めるといふことだ。ステイールケース社を例に挙げると、同社経営陣はプロジェクト労力の50%が業務・組織改革に費やされたと見ている。モンサントの経営者は、それが七五%であると見ている。

インフォメーション時代の大きいなる野望に込めることができるのは、いかに困難が多かろうとも、ESなのである。企業のインフォメーション・ニーズに込める統合情報システムという概念は、コンピュータ化の当初より理想としてあったものだが、ES以前は実現不可能であった。いまでは、必要なビジネスと組織の改革を行いさえすれば、ESにより望みはかなえられる。

ESによるビジネス効果

情報技術（IT）と企業変革の両側面においてES導入は困難が多いということを述べたが、ならばなぜ、手間や費用をかけてまでESを導入すべきなのだろうか。ESが稼動すれば、企業は内外ともに理想的な潤滑さでつながれるからである。過剰在庫がなくなつてコストが削減される。需要と供給は最適に調整される。サプライヤーや顧客との取引が、社内処理同様、簡潔になる。顧客は、商品やサービスについての情報のみならず、取引先の各ビジネスが自社にどういった影響を与えるかを知

ることができる。経営陣は、マウスを数回クリックするだけで自社の経営状態や業績を把握することができる。

これらの効果はただの希望的推測ではない。ES導入を行う多くの企業が、ESプロジェクト完了前からビジネス効果を実感しているのだ。例を挙げよう。

ビジネスサイクルの短縮

CADソフトウェア業界をリードするオートデスク社は、主要ビジネスプロセスのリードタイム短縮とコストダウンを実現した。従来は製品の出荷に二週間かかっていたが、ES導入後は九八%が二四時間以内で出荷されるようになった。決算は二日間から六日間へ短縮された。オートデスク社は、在庫削減効果だけで同社がESに採用したSAPシステムの導入費用を上まわると算定している。

情報処理のスピードアップ

IBMのディスクドライブ部門においては、価格データのシステム入力作業が五日間から最短で五分にまでスピードアップした。また、二日間かかっていた補修部品の出荷は三日間で、二二分間かかっていた信用照会は一三秒間で済むようになった。返品時の払戻しには三週間で済んでいたが、いまでは瞬時に行われる。売上実績のデータ合わせには気の遠くなるような時間を費やしていたが、もはや随時自動的に行われるようになった。IBMでは、同社の中核ビジネスをカバーするSAPプロジェクトが二一案件進行中であり、うち八件が稼働中である。

財務管理の向上

マイクロソフトは、全社共通の会計と資材購買システムを作ろうと、E S 導入を始めた。急成長を続けるこのソフトウェア会社は、すでに二 万ドルを減価償却で節約した。以前は、新しく償却を開始するのに三カ月かかっていたが、いまでは即可能になったのだ。また、E S のおかげで、ベンダーから早期支払割引を受けることができ、年間一四 万ドルを節約している。マイクロソフトの経営陣は効果として、経営管理の向上、決算処理が一二月間から四日間に短縮されたことを挙げている。

e コマース（電子商取引）の基盤固め

シスコシステムズ（以下シスコ）は、急激な成長についていけなかったバックオフィス処理を合理化し、再構築するためにE S を導入した。インターネットで注文を受け、その注文がいま現在どこで処理されており、配送状況はどうなっているかという情報を顧客に提供する画期的トラッキング・サービスを同社が開始することは、E S なしには不可能だっただろう。シスコはシステム構築に一五 万ドル、そのシステムをインターネットと連動させるために一億ドルをかけた。だが、同社はE S とインターネットの融合によって、年間五億ドル以上のコストダウンを実現している。

不文のノウハウを明白にする

モンサントは、数十年かけて蓄積した工場運営のノウハウが、熟練社員の経験知としてしか残っていないことに危惧を抱いていた。それら、主工程や判断基準や情報経路のノウハウがE S に反映され、

文書化されたことに経営陣は満足している。さらには、その知識が業界内に普及した結果、新たに雇用した従業員が早くプロセスを覚えるようになった。また、知識の共有化が外部サプライヤーへのアウトソーシングを可能にしている。

これらの事例が示すことは、ES導入がキー・プロセスに劇的な改善をもたらすという事実である。そのキー・プロセスが、財務上、経営上、運営上のどの点であれ、企業内、顧客、サプライヤーのどこに対してだろうと、それらをよいプロセスに導く。そしてよいプロセスとは、速いこと、コンパクトなこと、またその両方であっても、それを実現するための近道はESなのだ。今日では、ESなしにリエンジニアリングを試みることなど、まったく考えられないのである。

ES以前のビジネスのあり方

ESの真価は、ES以前の企業におけるインフォメーション・ニーズの充足度と比較することで理解されるだろう。一九五四年、最初のコンピュータ用ビジネス・アプリケーション・システムが開発された（アーサーアンダーセンがゼネラル・エレクトリック用に開発）。それ以降四十年間に及び、情報システム化を企画するたびにスタンド・アローン・アプリケーション（原則的には他のシステムとインテグレーションを持たない、独立した業務のみを支援する情報システム）が開発されてきた。最初のアプリケーションは給与処理システムだった。その後、総勘定元帳システム、買掛金システム、在庫管理シス