

ERPシステムの 利用状況診断

— 満足度をより高めていくために —

Hiro Business Solutions 株式会社

代表取締役
広川 敬祐

当サービス提供の背景と目的

ERP導入の失敗例

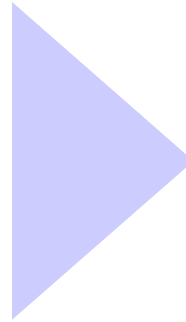
ERP導入の成功のポイント

当ソリューションの作業内容

当ソリューションからの成果

開発時点からこれまで

- ✓ それなりの設計文書も整い、
- ✓ それなりに開発コストもかけ、
- ✓ 業務には真面目に取り組み、
- ✓ 専任の担当者もいるのに、



現在の状況

- ✓ 稼動は実現されているが柔軟性が低い
- ✓ ユーザーの満足度は低い
- ✓ ユーザーの利用状況は限られている
- ✓ メンテナンスに手間がかかる

- ERPソフトの機能を使いきれていないのではないか？
- 開発の仕方が悪かったのではないかと？
- 今使っているERPソフトより他によソフトの方がいいのではないかと？

こうした状況に陥らないために

せっかくアドオンしたのに、使っていないプログラムがある(アクセスログをとればわかる・・・)

他のソフトへの乗り換えを検討し始める

保守料が高いと不平不満がでる(バージョンアップもしない／できない)

変化に耐えられない(開発当時のマニュアルによる運用しかできない)

開発当時の担当者は配置転換しているので、誰も内容がわからない

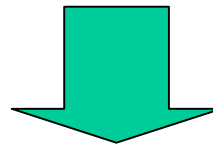
ユーザーが満足していないのに、肅々と生産性の悪い業務を行い続ける。

使用中のERPソフトの保守期限が切れるので、継続か別ソフト使用かを見極めたい

現在使用しているERPソフトの利用満足度調査を行いたい

ERPソフトの導入時のアドオン(追加開発)が妥当なものだったかを見極めたい

現在利用しているERPソフトの機能を十二分に活用できているのかを見極めたい



作業の成果として

次世代システムを開発する際の教訓とする、
次世代システムで利用するソフトウェアを見極める

当サービス提供の背景と目的

ERP導入の失敗例

ERP導入の成功のポイント

当ソリューションの作業内容

当ソリューションからの成果

スーツの既製品かオーダーかと譬えられるが・・・二者択一のものじゃなくて、レストランの形態に譬えてみると

■ 単品注文

- 部分最適。バラバラ、つぎはぎだらけ。

■ おまかせ

- 職人(要員)の確保ができない。
- 好み(要件)全て理解できない。金がかかりすぎる。

■ コース料理

- 松・竹・梅 和食/洋食/中華 どれにする？
- 好みがいなければ 追加注文(＝アドオン)

■ バイキング

- ✓ 料理は自分がとりにいくこと
- ✓ コンサルタントと呼ばれるウェイターが料理を運ばない
- ✓ 自分で選ぶから納得もあるし、喜びもある
- ✓ 規模が大きくなればスケールメリットが出てくる



- エンドユーザー不在のプロジェクト
- プロジェクトリーダーの資質不足
- 大人数のプロジェクト
- 責任の所在不明
- 要件定義に時間をかけすぎる
- システム構築アプローチが古典的
- アドオンの捉え方の勘違い

山登りに譬えて。
遭難してしまうので、
笑ってる場合じゃないのですが...



バーティカルリミットという映画があった。ヒマラヤの雪山で遭難する極限状態での映像と人間のドラマである。
映画の中で、飛行機会社のオーナーがアタック隊が待機する頂上付近のキャンプにヘリコプターでやってくる場面があった。

頂上を制覇するのはユーザーであることは論を待たないが、そのユーザーが最後の最後にヘリコプターでやってくるようなプロジェクトは大抵が失敗してしまう。

システム構築でいえば、テストや移行が終わって、本番稼動直前にユーザー教育を始めるようなものである。

コンサルタントや情報システム部が準備をし、さあ、頂上を制覇してください！と段取りをしたとしても頂上制覇で失敗してしまう。信頼もなく、何が必要なのかお互いがわからないからだ。

ユーザー不在のプロジェクトは成功する訳がない。

山登りはチームワークの賜物であろう。最後に頂上を制覇するのはほんの一握りでも、支えるのは色んな人がいる。最後の困難な状況の中、トランシーバーだけを頼りに指示や意見を交換し、判断を下す。そこにはそれまでつちかってきた信頼が必要である。本来なら、ユーザーは最初から行動をともにすべきである。それにより信頼も芽生え、効率的な導入ができ、いざというときの指示や判断ができるのである。



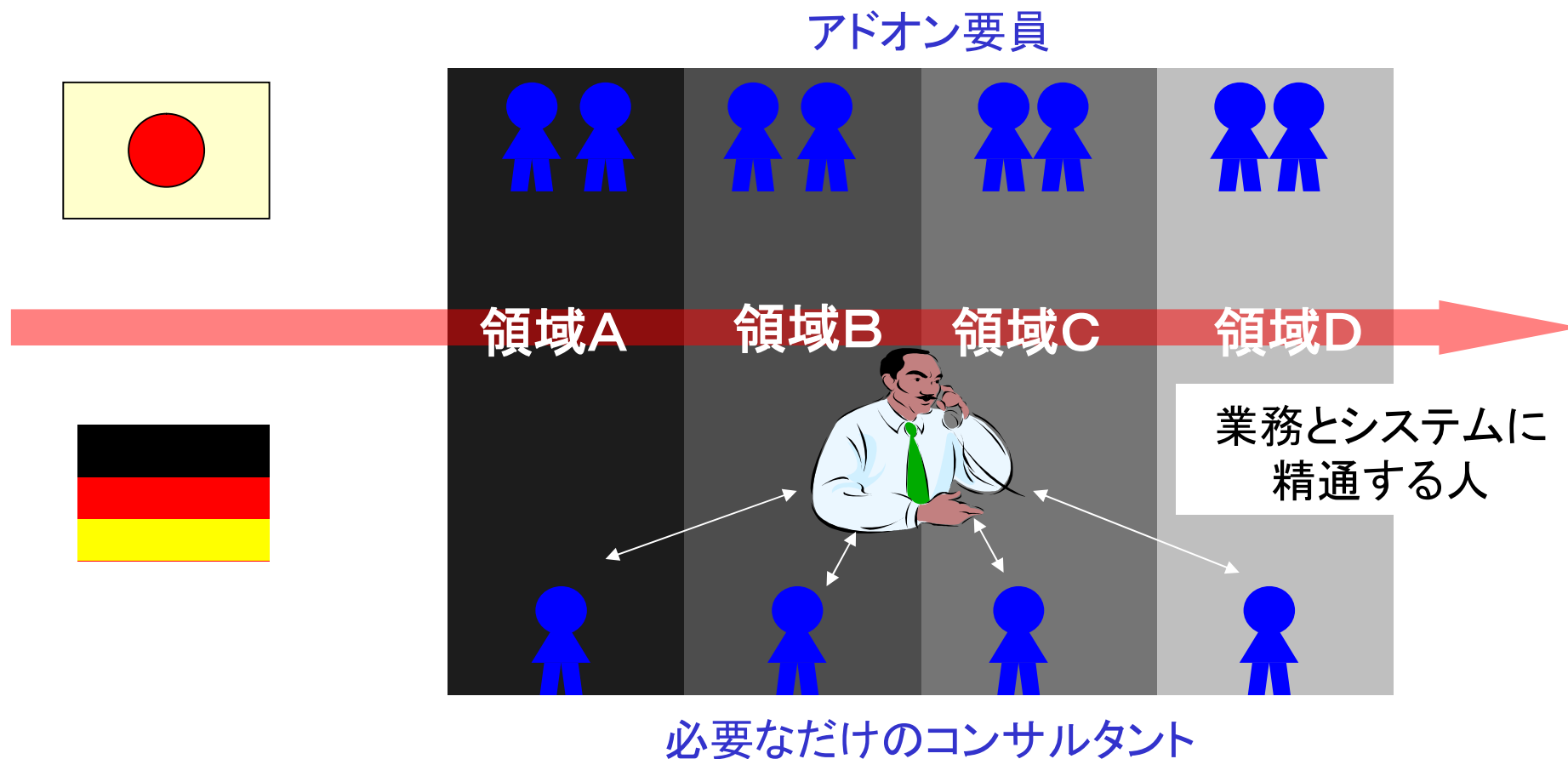
長嶋さんがサッカーの監督をするようなケース

スポーツでも野球とサッカーは違う

システムでもERPと他システムの経験は違う



失敗例： リーダーは組織上の上位者がふさわしいと
ERP経験のない人がリーダを努めるプロジェクト。
特に封建的な大手ITゼネコンに多い。

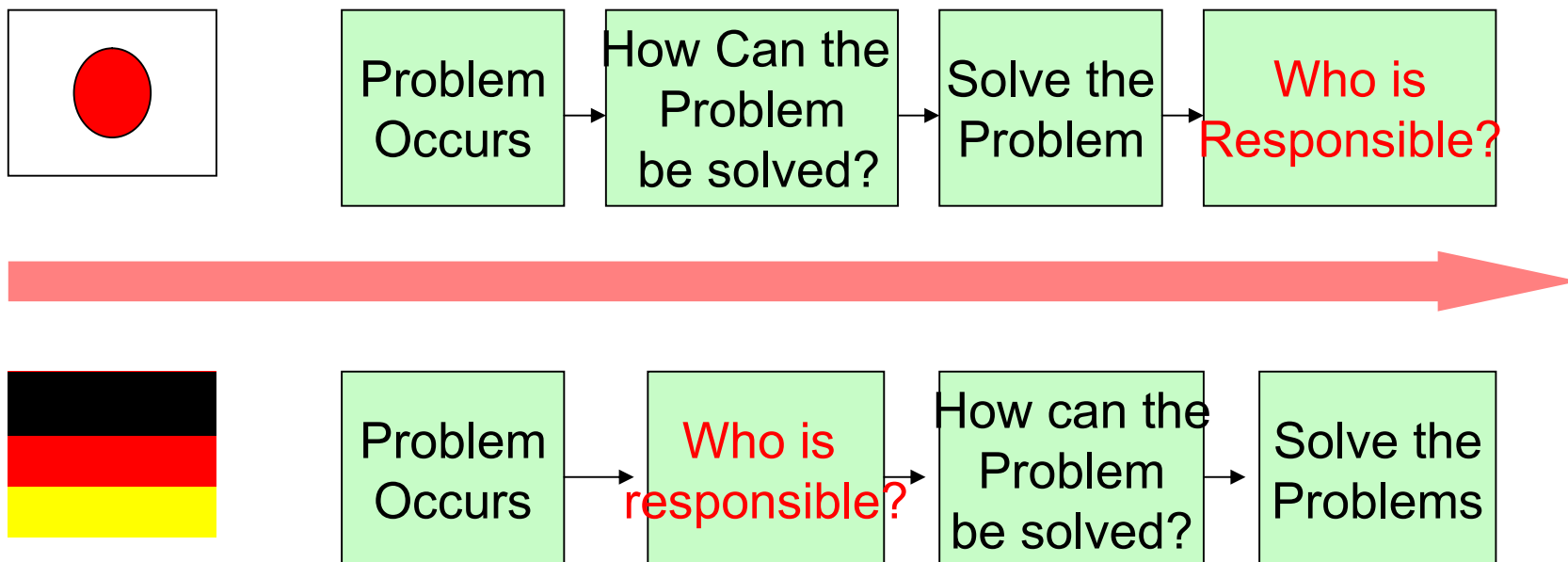


要は、「業務」と「システム」に精通する人がいるかどうか。
その人がいない場合は、ゼロに掛け算をするが如く、
アドオン要員が幾何級数的に増えていく

責任の所在が不明(体制あいまい、責任者複数)

何か問題があるとどのように対処しますか？

日本では無駄な会議が延々と続き
担当が決まらず、何も決まらない。



要件定義に時間をかけすぎる



ポイント

Differences in Business Blue Print and Realization Phase

In Japan Business Blue Print takes longer due to Consent based Decision Making

In Germany Decision Making does not require Consent

アドオンの発生原因

アドオンは
パッケージ機能と実現したい要件との過不足
によって起るのではなく
『コミュニケーション不足』と『スキル不足』によって起る

- ・アドオンの多くは こだわり

- ・海外と日本と違うことの例

- ・車の右側通行と左側通行

- ・大リーグでのストライクとボールの表示順序

- ・アインシュタインの言葉

「常識とは、十八歳までに身につけた 偏見のコレクションのことをいう。」

「アインシュタイン150の言葉」： ジェリー・メイヤー&ジョン・P・ホームズ編

善玉のアドオンと悪玉のアドオン

アドオンしても差し支えないもの
せざるを得ないもの

- 既存処理と影響しないように、独立して処理を定義できるもの。
- マスタ登録やプロトタイプ時での大量データ作成。
- 使用機能を限定しているため、他システムとのインターフェイス。

アドオンすると悪くなるもの

- 既存処理と関連する処理
 - 既存処理に変更を加えるため、バージョンアップ時に不具合発生。
- 根幹処理部分の変更
 - パッケージ使用自体の否定といえ、パッケージ採用の意義がない。

アドオンの否定は究極的にはバージョンアップの否定

システム構築アプローチ(開発方法論)が古典的

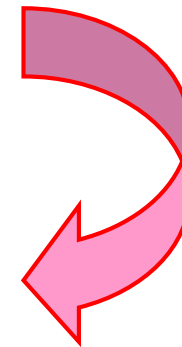
従来型のアプローチ(ウォーターフォール)

■ 構想>要件定義>設計>開発>テスト>移行

ERPを利用する場合の推奨アプローチ

■ プロトタイプアプローチ

システムを見ながらユーザーと確認して進めていく



変わっていない

**失敗例: パッケージを利用しているにもかかわらず、
開発方法論は会社固有のもの**

**例: 作り込みを前提にしている開発方法論。
フェーズ承認を終えないと次に進めない。
製品や開発のコンセプトを共有できない。**

＜ユーザー側要因＞

- 日本的商習慣への対応
- 業務プロセス変更の意思決定の遅さ
- ユーザーの使い勝手を重視してきた経緯
- 全体最適の意識の弱さ
- 変化への対応
- 生産管理のレベルの高さ
- SI的な意識によるBPRの請負要請

＜ベンダー側要因＞

- 日本語化、日本化対応の遅れ
- 標準要望の採用基準の曖昧さと開発側の理解不足
- 日本での支援体制の弱さ

＜パートナー側要因＞

- 開発パートナーとしての意識
- パッケージ精通者・経験者の不足
- 全局面を支援できるパートナーの不足
- グローバル対応力の弱さ

当サービス提供の背景と目的

ERP導入の失敗例

ERP導入の成功のポイント

当ソリューションの作業内容

当ソリューションからの成果

良い兆候

- テスト、移行、必要に応じた追加開発を計画／実施している。
- 根幹部分のアドオンは行わない。
- アドオン領域は、誰が見てもやらざるをえないものである。
- アプリコンサルが開発できる。
- プロジェクトの初期段階でERPシステムが導入され、プロトタイプが実施されている。
- 少人数の専任者がいる

悪いパターン

- アドオンはトップ方針として許さない訓示がある
- 要件定義終了段階で、ERPシステムに触る機会がない
- ソフトベンダーと話さない
- コンサルタントにスキルがなく、標準でできるかどうか分からない
- ユーザー不在(要件定義に前向きな参画がない)
- そもそもパッケージ選定に誤りがある
- 開発コストを安くしようと単価の安い別業者に委託
- プロジェクト参画メンバーが兼任だらけ

システムの位置付け — あくまでも“ツール(道具)”にとらえること

- 一本10万円もするドライバ買っても下手な人はやっぱりダメ
- とはいえ、ツールの進化はめざましい。今頃、パーシモンやロングアイアン使う人は珍しいし、時代錯誤といえるかもしれない
- 同じツールで成功例と失敗例と両方あるのは人(導入時のコンサル)の違いによる



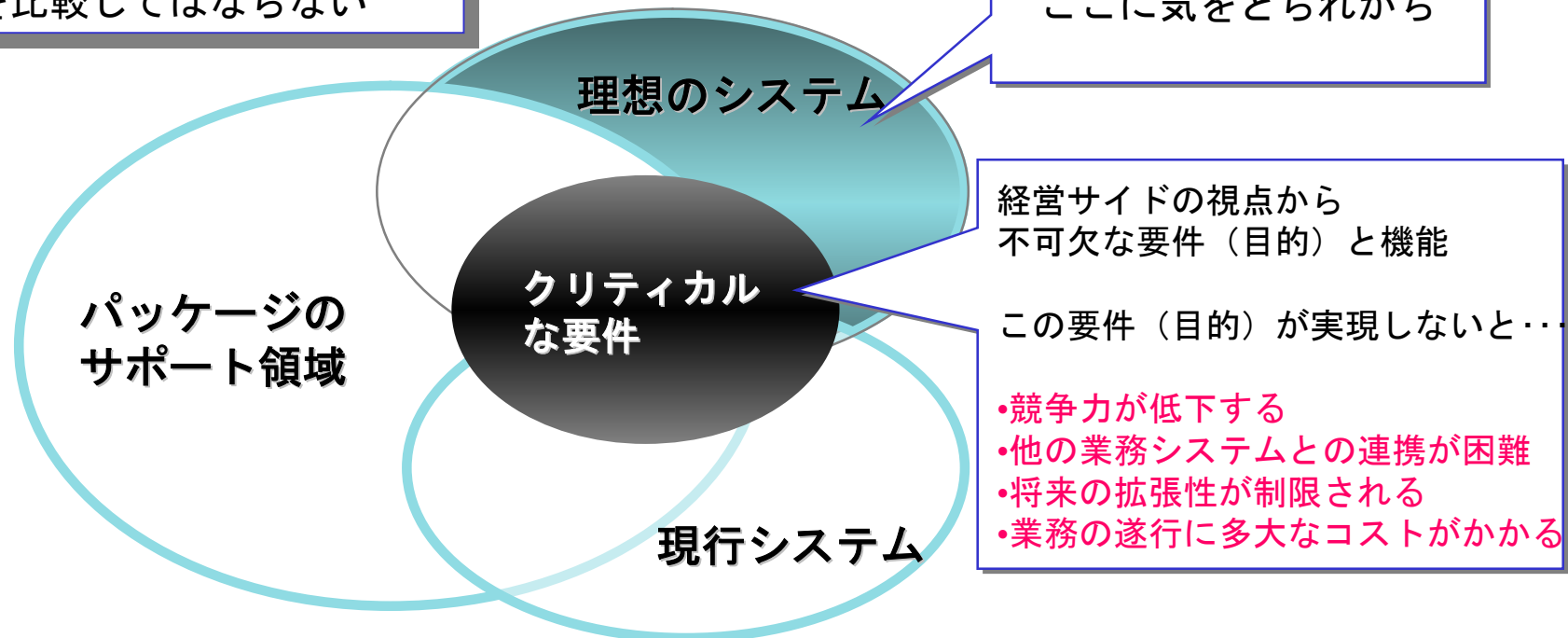
金額が高いほど、全てまかってくれと勘違いしてしまう

- 使う側の主体性・賢明さを維持すること(丸投げはダメ)
- 使用範囲・目的をよく見極めること(全てがカバーされるわけではない)
- 使う人(ユーザー)は**早め(検討・計画段階)**から参画すべし
- 使う(ツール選定含む)と決めたら**ケチらない方が得**

システムのゴールを明確にしておくこと

現行業務・システムとパッケージを比較してはならない

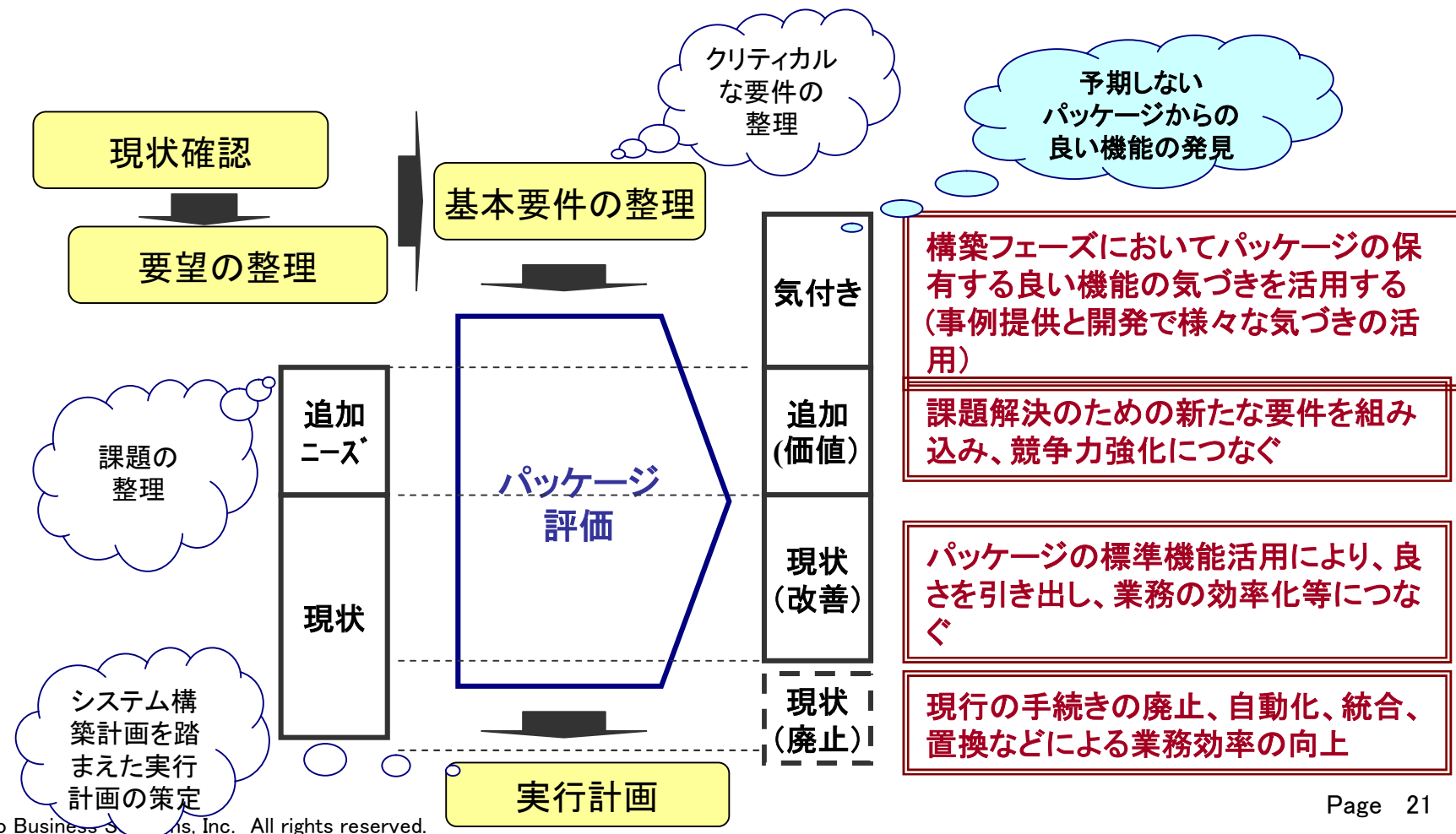
ここに気をとられがち



- ➡ 重要なのは、クリティカルな要件（目的）・機能がカバーされているか否かである。
- ➡ トータルで見たレベルアップを図る。（パッケージ導入によるメリットも考慮する）
- ➡ “理想のシステム”とパッケージのサポート領域のギャップを埋める手段も考慮する
- ➡ 個別の細かい要件・機能の有無にまどわされてはいけない。（目的重視）

パッケージ利用の旨味を惹き出すこと

上流で(基本要件定義→パッケージ選定→システム構築の実行計画)を最も効率的に進めることに主眼を置く (ベンダー選定前・実装前に細部の要件定義・討議に陥らないこと)



	評価の観点	説明	評価項目例
意外と大きい	A システム要件の充足度	- 課題および対策から導出されたシステム面の要件 - 過去の経理パッケージ検討時のシステム要件	- 明細レベルでの仕訳データの保持 - 経営管理データの取込機能、など
	B 担当者の資質	担当者(コンサルタント)の資質を見極める	- 担当者のスキル - プロジェクト体制、など
	C 構築・導入コスト	システム構築・導入におけるコストの評価	開発コスト、など
	D 保守・運用コスト	システム保守・運用におけるコストの評価	- 保守・運用コスト - 他領域との連携 - 関係会社への共有のしやすさ、など
	E 社内リソース負荷	- 業務担当者のマンパワー・スキルに関する要件 - システム担当者のマンパワー・スキルに関する要件	業務メンバーのマンパワー/関与度合い、など

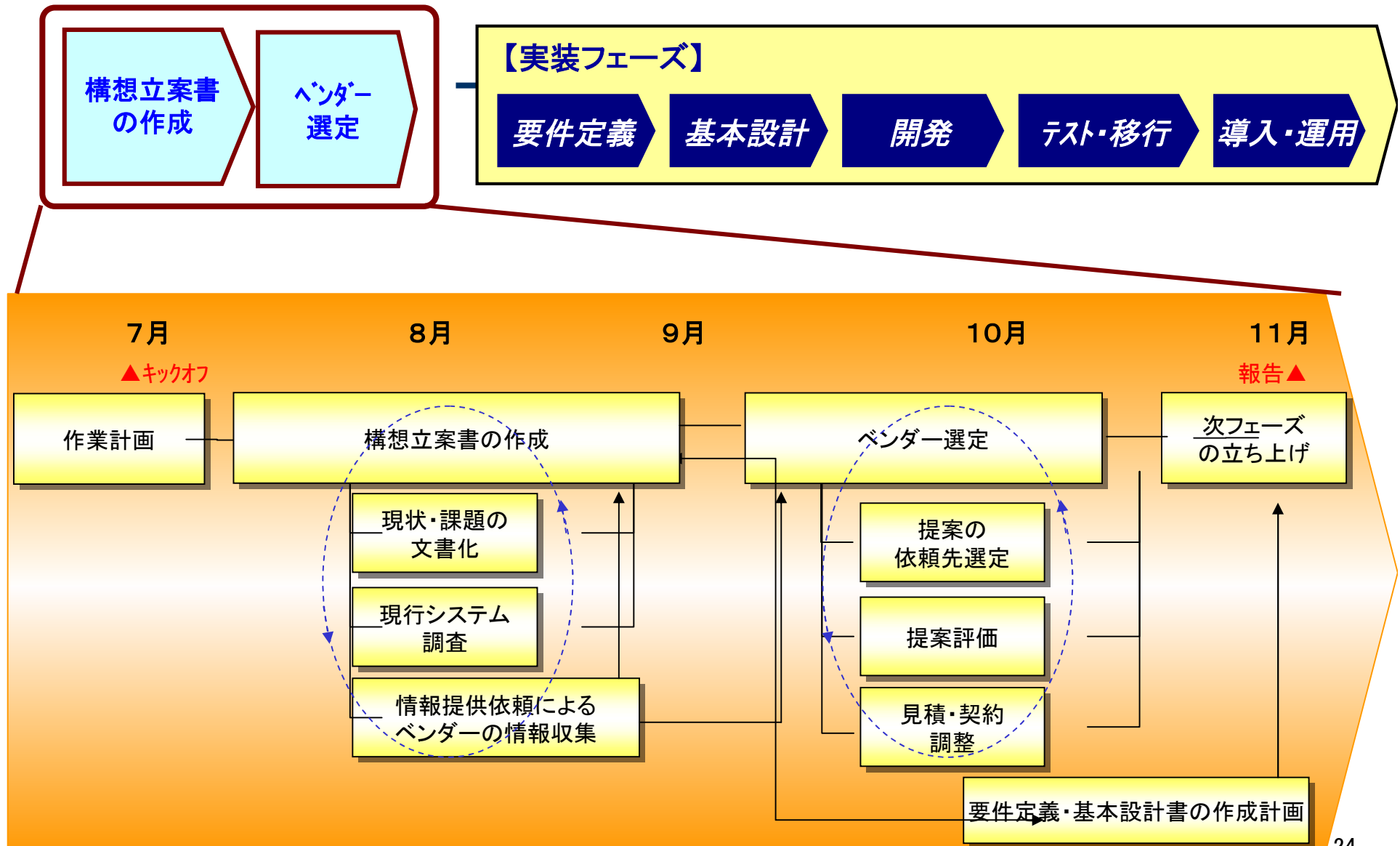
新システム構築PTには若手や女性を体制に含める

	良いこと	悪い兆候
社長の共感	ある。	無関心。
責任者	決まっている。	曖昧。誰もやりたがらない。
専任部署	できている。	IT部門任せ
関係者のPT	関係部門から人が集まっての専門PTの体制ができている。	関係部門からは、忙しいという口実にごまかされて人が集まらない
予算	ある程度ある。	安くしろ。金をかけるなどの号令だけ。
若手や女性	チーム内にいる。	平均年齢が高く、男だけ。 いつもの顔ぶれ



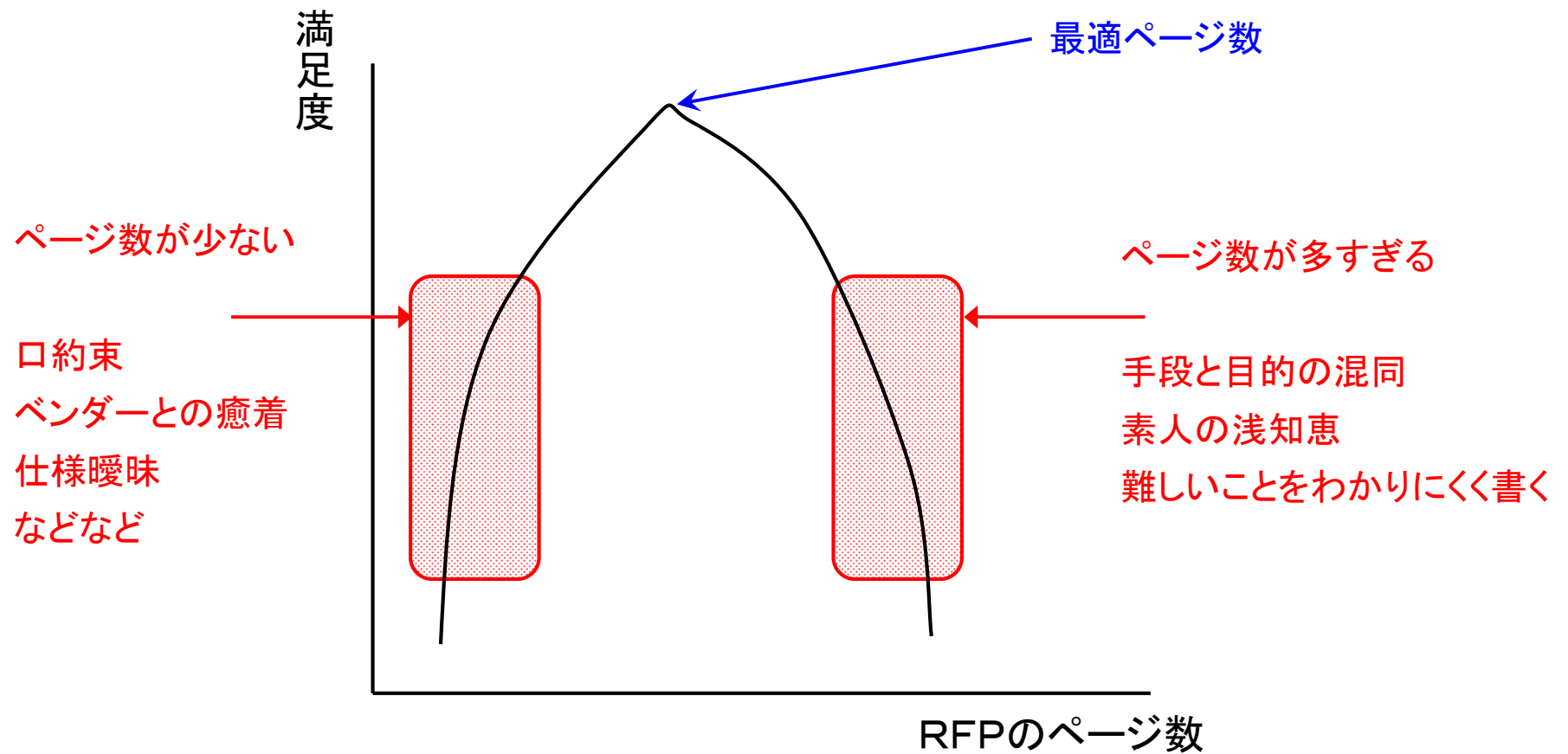
新しく何かをするのに
体制が旧態以前としてれば
中身が新しくなる訳がない

ERP利用する場合は、ベンダー選定は要件定義の前に行うこと



要件を端的にまとめてRFPを作成すること

システムの構築費用や満足度は、RFPのページ数に 比例・反比例 する



当サービス提供の背景と目的

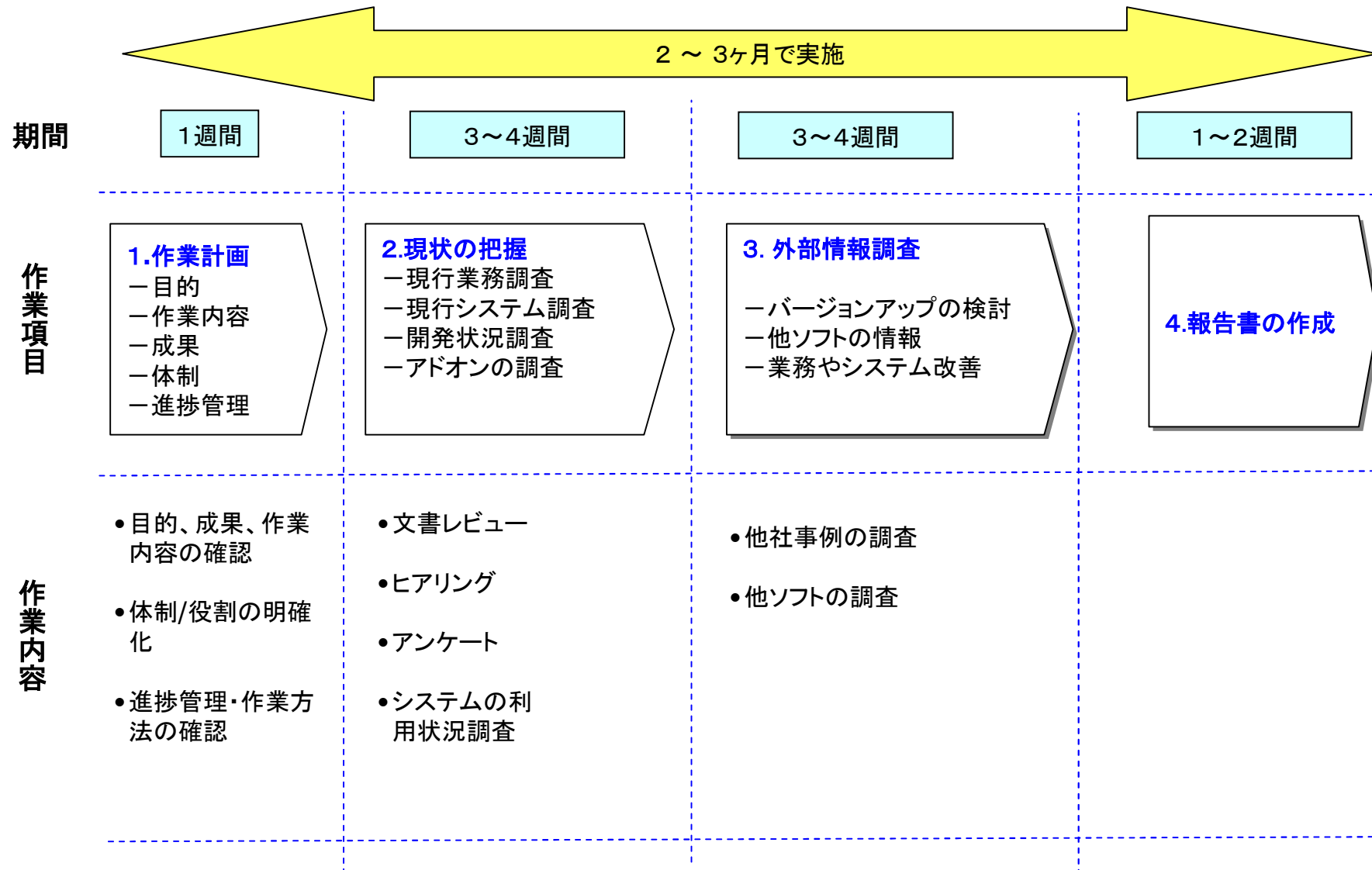
ERP導入の失敗例

ERP導入の成功のポイント

当ソリューションの作業内容

当ソリューションからの成果

作業内容



作業実施内容

- ✓ 関係者による協議
- ✓ システムインフラの確認
- ✓ 日程調整・目標の確認
- ✓ 体制の確認
- ✓ 作業工数見積

ここでのポイント

- 担当者・責任者をはっきりすること
- エンドユーザーの参画
- 関係者へは周知徹底しておくこと
- 何時までに、何をするかをはっきりさせること
- 大人数にしないこと
- 作業終了後の成果を決めること

主な成果予定

当作業での成果の決定

体制(担当者・責任者)の決定

ヒアリング概要の決定

文書化方針、作業環境の決定

作業内容の決定

阻害要因、留意事項の把握

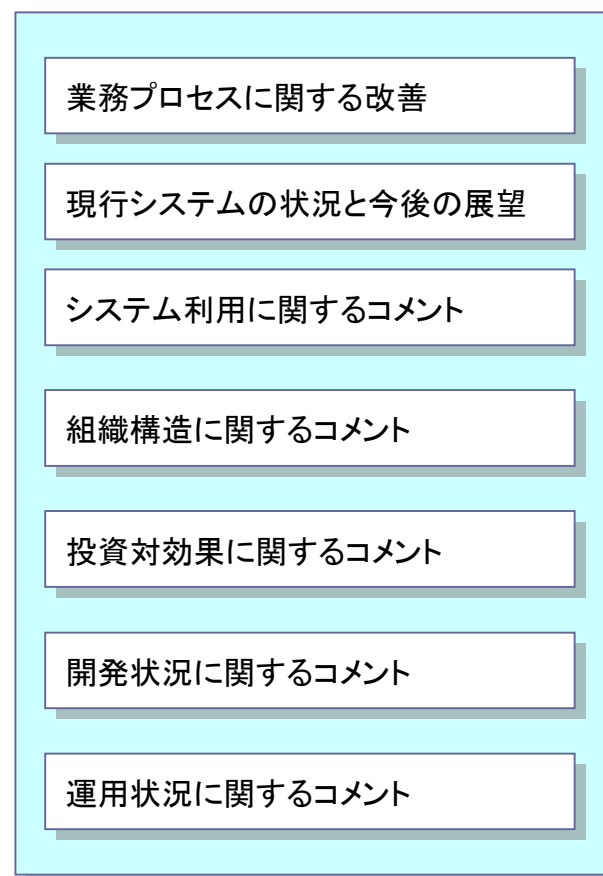
作業内容 — 現状の把握(1) 文書レビュー

作業実施内容

- ✓ 現行業務プロセスの把握
- ✓ 現行システムの把握
 - ・適用範囲
 - ・関連業務の把握
- ✓ 会社組織の把握
 - ・組織構成
 - ・事業構成
- ✓ 開発状況の調査
 - ・作業計画書
 - ・ベンダーからの提案書
 - ・要件定義書
 - ・詳細設計書
 - ・マニュアル等
- ✓ 運用状況の調査
 - ・SLAのレビュー



主な成果予定(既存資料の整理)



情報システム部門だけでなく
利用部門や現場の声の本音を把握する

ヒアリング内容例

ボトルネック業務、改善を要望したい業務

重宝している業務、不要だと思っている業務

将来を見据えて考えていること

グループ経営に対して考えていること

ヘルプデスクの対応 / 改善要求の実現性

対象者

トップマネジメント

ERPシステムの利用部門

主要な関係会社

情報システムの担当者

運用担当者

- ✓アクセスログ分析によるシステムの利用状況調査
- ✓アドオン調査・利用状況
- ✓組織構造(コード体系)のレビュー
- ✓業務とシステム化の適用範囲レビュー
- ✓入出力一覧と利用状況に関するレビュー
- ✓ボトルネック業務に関するヒアリング

他社事例の調査

業界団体、他社との情報交換

他ソフトの動向調査

参画コンサルタントの経験による満足度向上への提言

その他、各種文献、分析資料、事例紹介等

当サービス提供の背景と目的

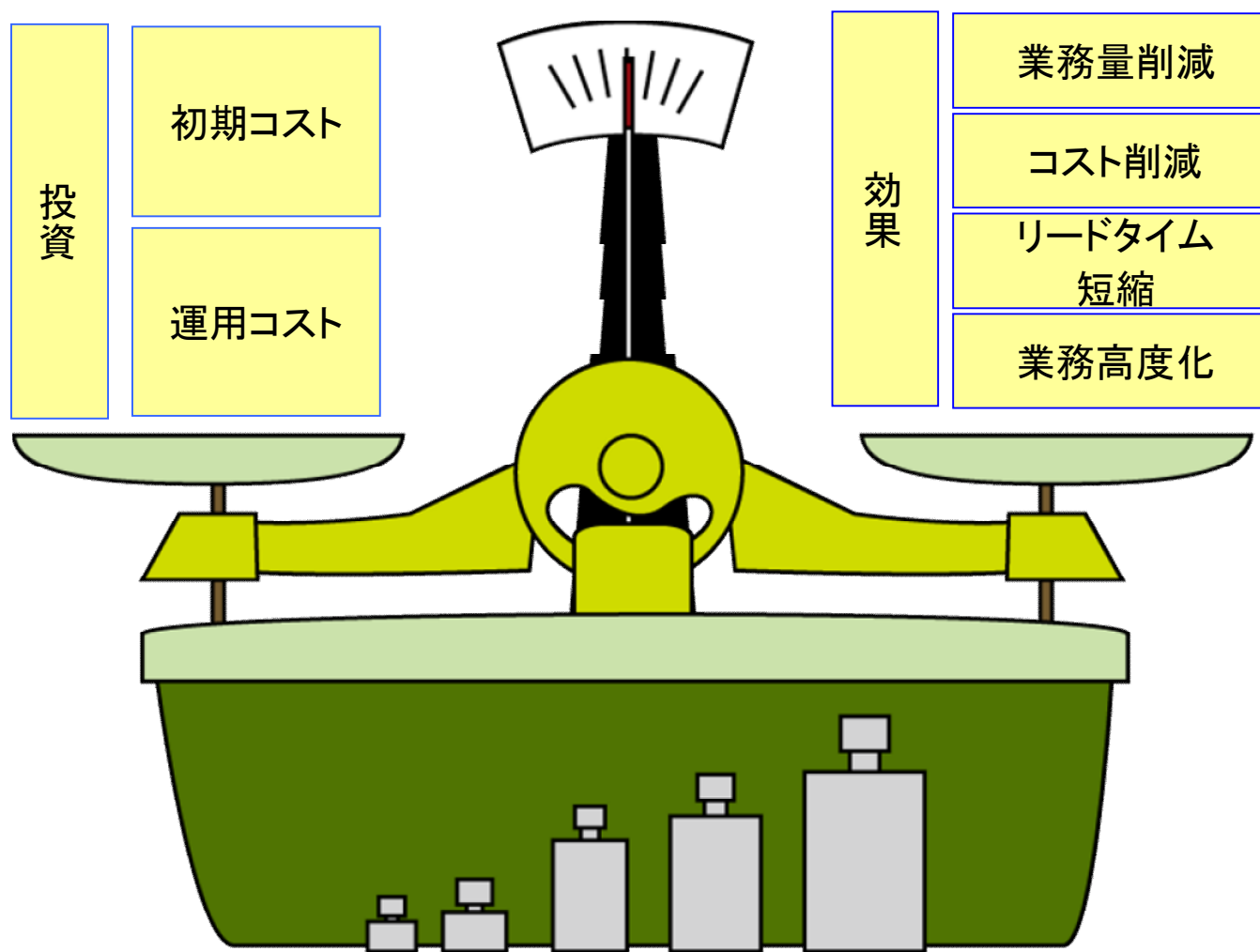
ERP導入の失敗例

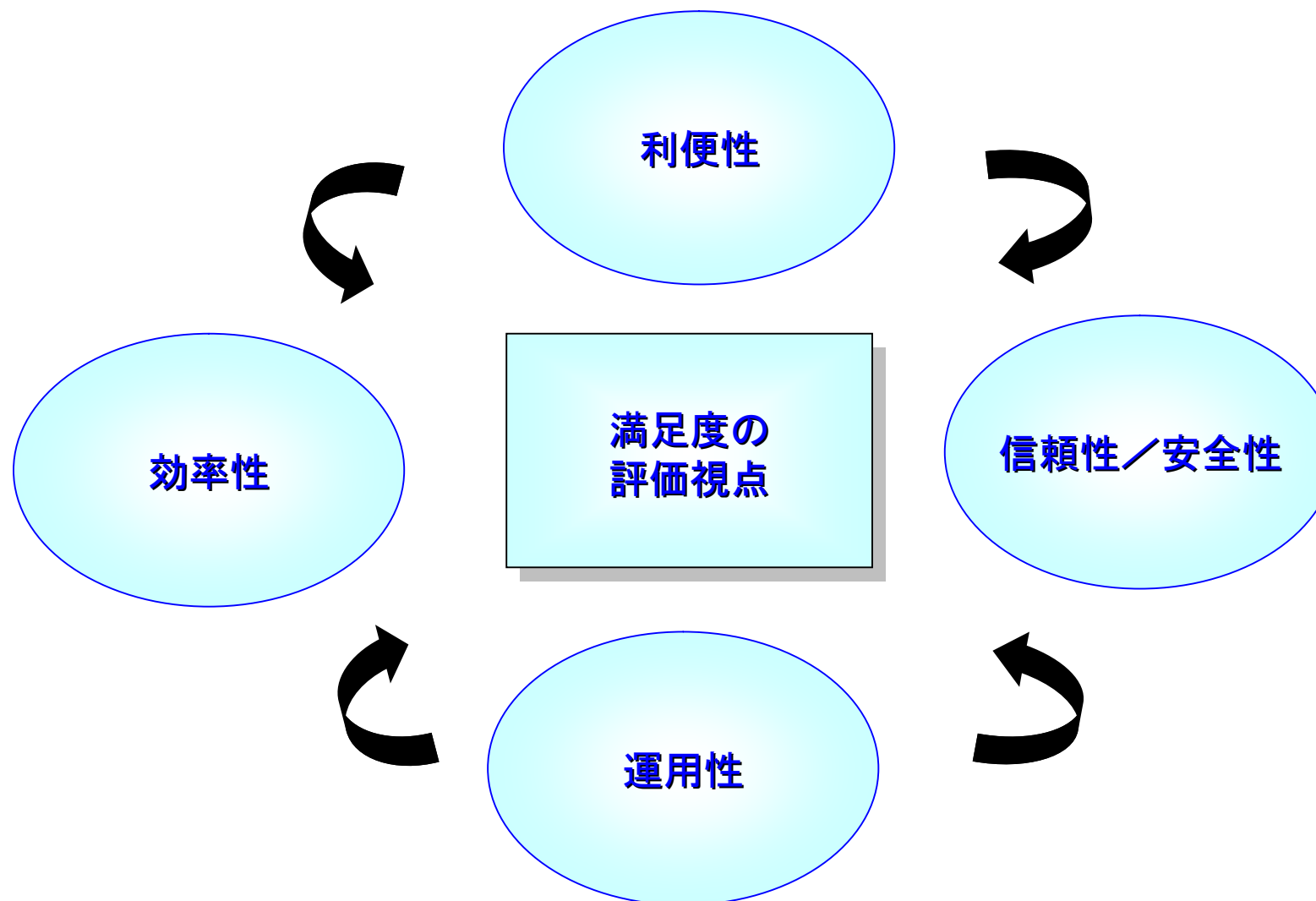
ERP導入の成功のポイント

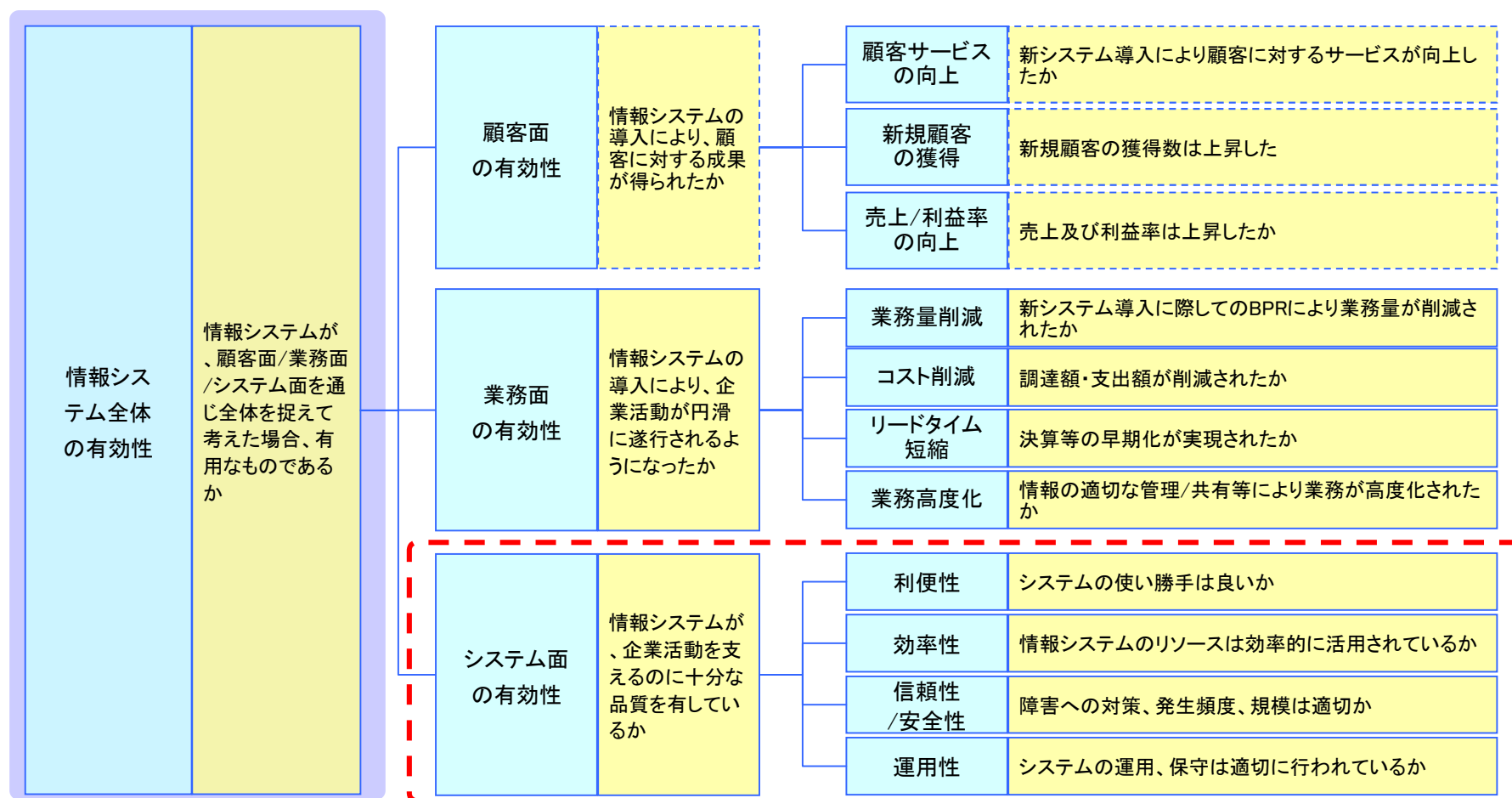
当ソリューションの作業内容

当ソリューションからの成果

投資と効果は？







	課題のタイプ	例	対応策
 発生している課題	ずっと続くもの	経営管理上、不可避免的な課題。業務改革やシステム化によっても避けられない。 例えば、精緻な販売予測	課題解決の方策が複雑すぎて検討が停滞しがち。完璧を求めず検討していく。
	業務を変える必要のあるもの	業務のやり方自体に問題があるもの	業務のやり方を変えることができる然るべき体制のもとで検討することが必要
	システムを変える必要のあるもの	システムを変える(新規導入)することによって解決できるもの	システム化と費用対効果を策定して解決していく
	リソース(人・組織)の問題	人が足りない・組織間での問題があるという課題	人を増やして解決できるならよいが、人がいない場合は、業務改革・システム変更を考えざるを得ない
	対外調整	自社だけで対処できず、顧客や取引先との調整が必要なもの	対外的なこととあきらめてしまいがち。相手にメリットを与える方策を検討すべき。

～ 予定成果物 ～

現行の業務プロセスや制度についての評価結果

主要業務機とシステム化の現状と提言

コード体系の現状と今後の方向性

課題(ボトルネック業務、できていない業務)と施策案

アドオンに関する調査結果

システムの現状と今後の方向性



次フェーズ
立ち上げへ

ビジネスとITに精通する専門家がご提供します。

ERPの導入は情報システム部門の担当者だけでなく、利用部門、トップマネジメント、開発会社、取引先等の利害関係者の意向がわかるハイレベルのコンサルタントが担当します

コーディネータ 広川 敬祐 のご紹介

<略歴>

1984年－1987年 青山監査法人(プライスウォーターハウス)東京
1987年－1994年 英和監査法人(アーサーアンダーセン)大阪
1994年－1998年 SAPジャパン株式会社
1998年－ Hiro Business Solutions 設立

現在 日本公認会計士協会 東京会常任幹事

<主な業務経験>

- ・大手企業の会計監査(約50社)
- ・ERPの連結会計システム構築(約30社)
- ・会計システム構築(約10社)
- ・ERPシステムプロジェクト管理全般
- ・ERPシステムのプロジェクト計画立案
- ・管理会計システム構築基本設計



- 当コンテンツの参画者は、左記コーディネータの人脈により、ビジネスとITに精通し、かつ、中立性を保証できるコンサルタントが担当します。

Hiro Business Solutions 株式会社
〒105-0003東京都港区西新橋1-2-9
日比谷セントラルビル 14階
TEL.03(5532)7449 FAX.03(6808)8535