

180度の  
発想転換

**ERPシステム導入における上流工程の進め方**  
**～ERP導入の成否例に見る、新技術の取り込みポイント～**

*Hiro Business Solutions*株式会社

代表取締役 広川敬祐

ERP導入での成否例の紹介

変わらなければいけないポイント

システム構築を  
成功させるポイント





XEROXがトースターを作ると・・

IBMがトースターを売ると・・

アップル社のトースターの特長は・・

マイクロソフトのトースターの値段は・・

.....

さて、

SAPがトースターを作ると？

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。



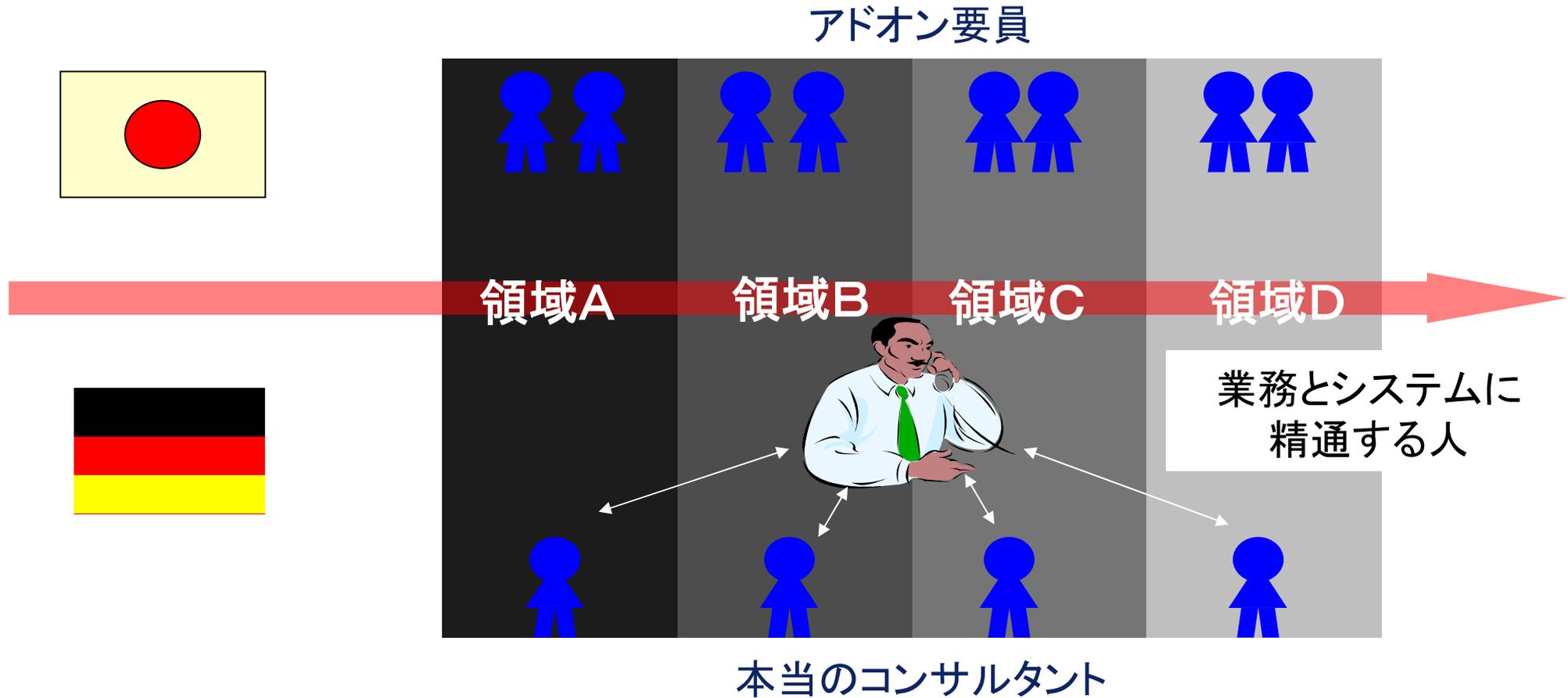
長嶋さんがサッカーの監督をするようなケース

スポーツでも野球とサッカーは違う

システムでもSAPと他システムの経験は違う



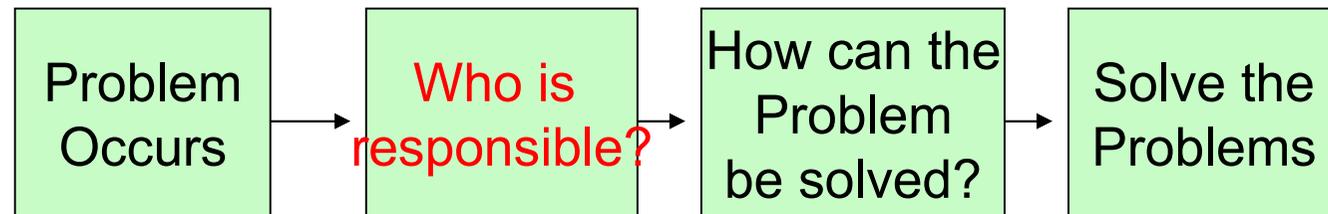
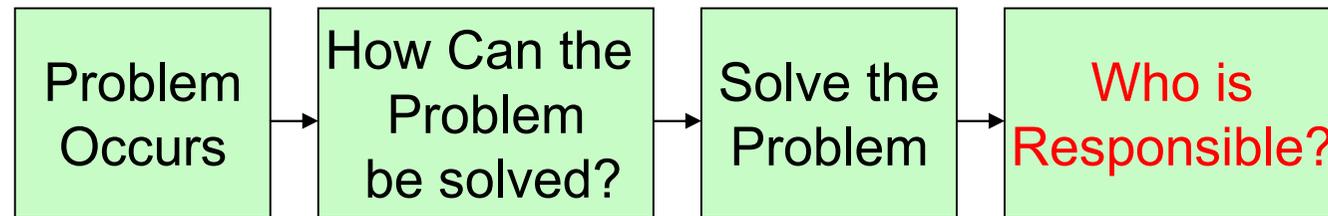
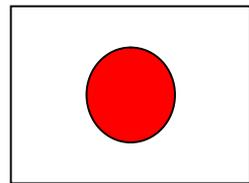
**失敗例：** リーダーは組織上の上位者がふさわしいと  
SAP経験のない人がリーダを努めるプロジェクト。  
特に封建的な大手ITゼネコンに多い。



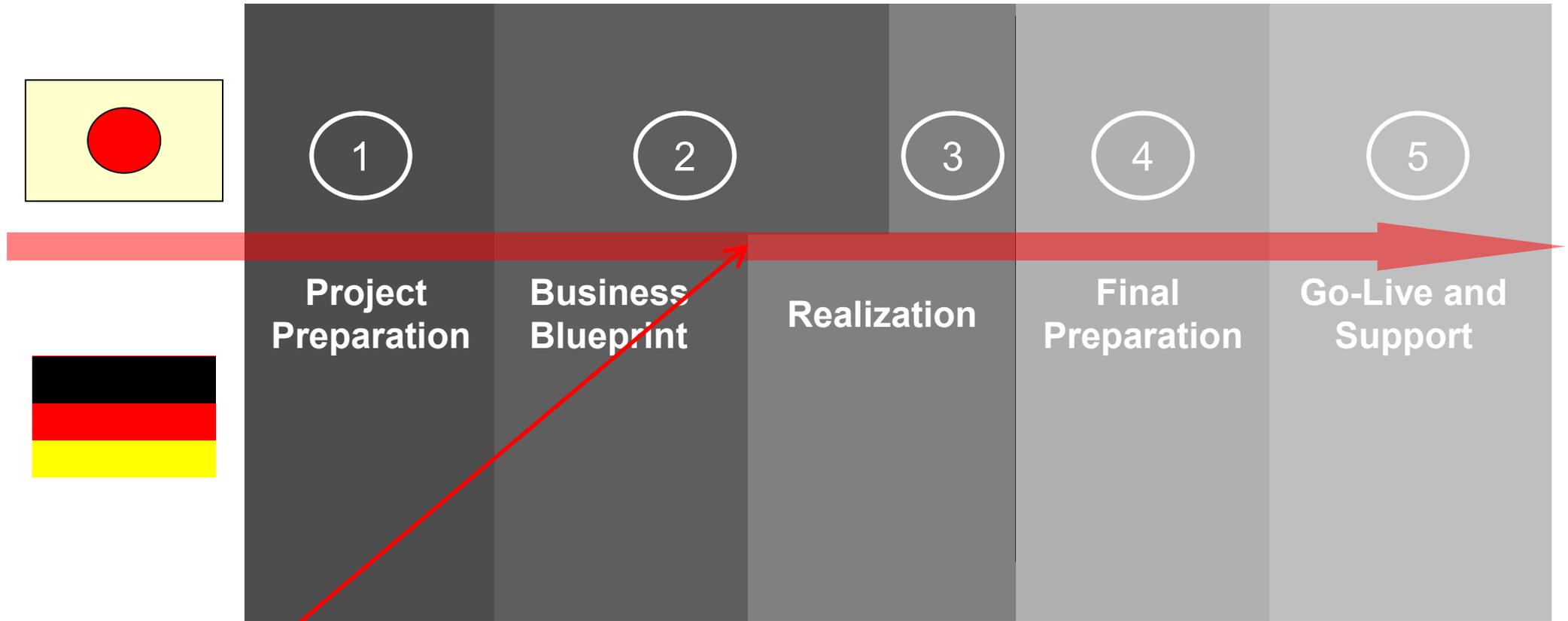
要は、「業務」と「システム」に精通する人がいるかどうか。  
その人がいない場合は、ゼロに掛け算をするが如く、  
アドオン要員が幾何級数的に増えていく

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

### アドオンはなぜ発生すると思いますか？

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

## 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

### SAP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。**

### SAPの最大のコンペティター(競争相手)はどこと言われたか？

- オラクル、マイクロソフトのような製品ベンダーでもなく
- IBM、DEC(当時)、HPのようなハードベンダーでもなく
- アクセンチュアやPWのようなコンサルタント会社でもなく
- ？

ERP導入の成否例の紹介

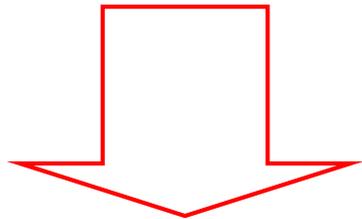
変わらなければいけないポイント

システム構築を  
成功させるポイント



## 進まない(停滞)ことは相対的にマイナスとであると認識する

- 費用対効果が見込めない
- 業績悪化で投資の余裕はない(でも不要なことでも金はかけている)
- 企画を推進する人との個人的な確執だけで反対する
- 他社事例やセミナーなどの情報収集にこだわる



決まらない。決められない。  
議論ばかり。  
そして、停滞 = 後退していく

失敗を恐れてやらないより「**やらないこと**」

そのものが**失敗**です。

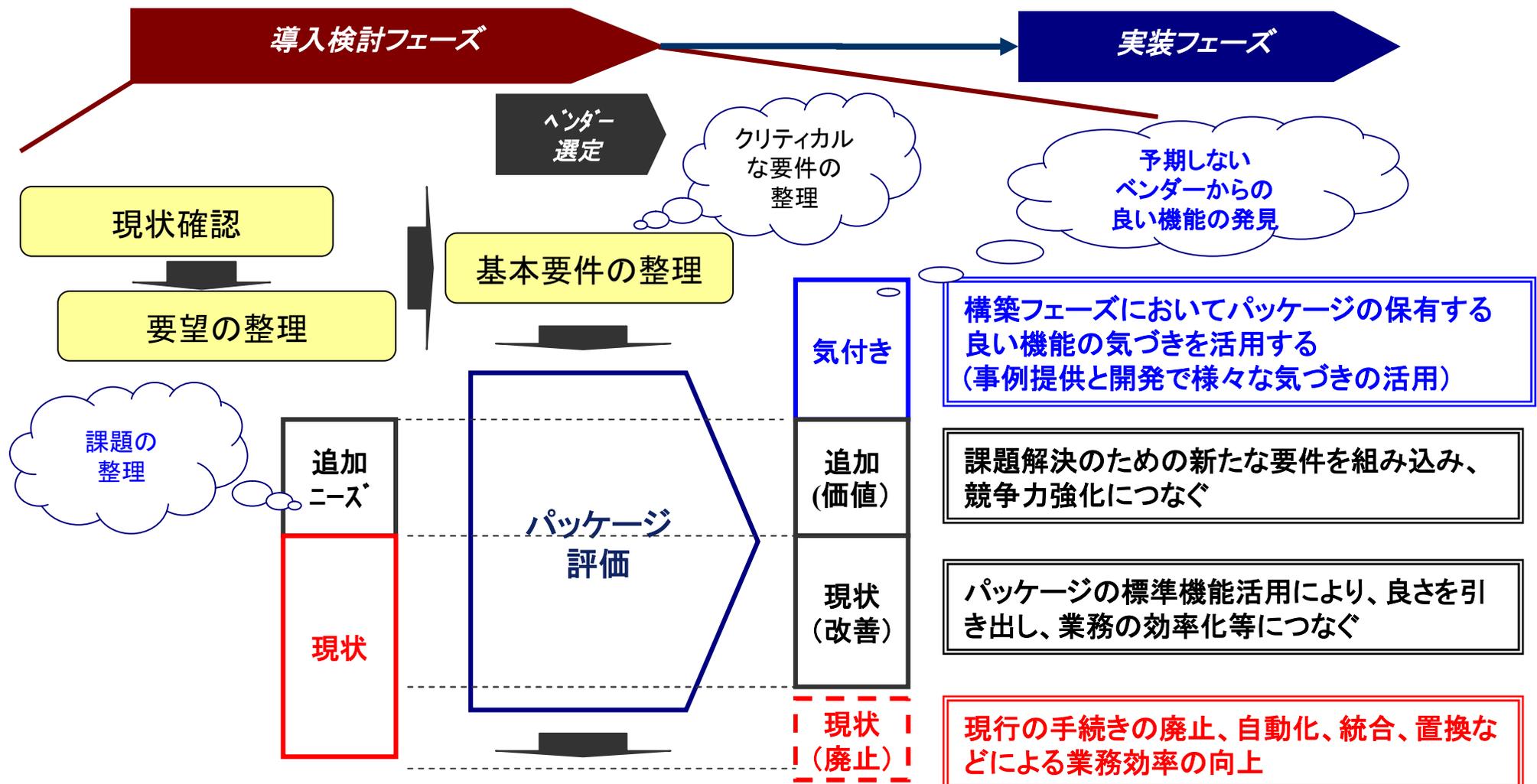
何か前に進んでいくことが大事

### 避けたい失敗例

- 仕様不十分
- 体制あいまい
- コンペなし
- 丸投げ
- 値切るだけ
- 社内調整なし  
(誰かの掛声のみ)

# 自分達だけで要件を決めない。ベンダーからの気づきを取り入れる。

ベンダー選定前に細部の要件定義を行うとベンダーからの「気づき」は得られない



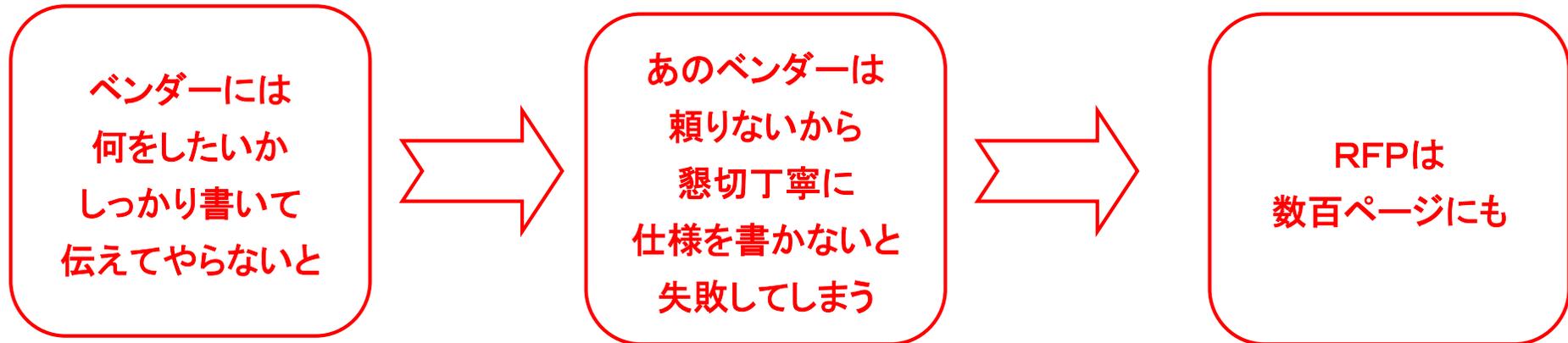
## システムの位置付け — あくまでも“ツール(道具)”ととらえること

- 一本10万円もするドライバ買って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

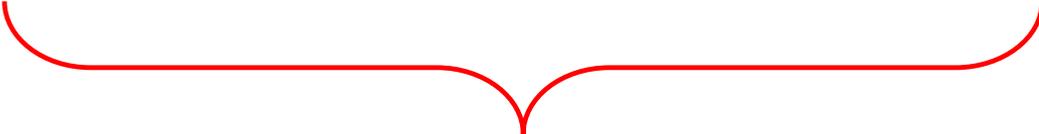


### 金額が高いほど、全てまかなくてくれると勘違いしてしまう

- 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



ベンダーに  
何を  
どのレベルで  
伝えるのかの  
さじ加減が大事



実は、ここに落とし穴が存在している。  
ユーザーの意見に物言わないベンダーは  
たとえ間違ったRFPであっても  
仕事欲しさに、そのまま突っ走ってしまう

## 手段と目的を履き違えないこと

目的(何したいのか)を達成するための手段(技術と環境により変化していく)であるはずが、「手段」を達成することが「目的」と履き違えてしまう。

### 手段が目的と化してしまうケース

利益のゴール目標  
経営の可視化  
タイムリーな分析

細かすぎる配賦処理

月次？営業日での締めと報告

実績と等しくしたい見込数値の作成

多次元(地域別、製品別、)損益管理

⋮

✓左記の内容は  
目的達成のための手段  
である点に着目。

✓その業務の目的を見極めること

✓例:決算早期化  
 ー早くみて安心したいだけ？  
 ー親会社／経理がうるさい。  
 ー目的ないならしない方がまし

配賦:  
 ーなんのための配賦計算か？

## 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たの 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。	<b>平均年齢が高く、男だけ。 いつもの顔ぶれ</b>



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導入の成否例の紹介

変わらなければいけないポイント

システム構築を  
成功させるポイント



## ベンダーの略語ビジネスや噂などに翻弄されない

IT業界・コンサルタント業界では、**SOXバブル**の後、「何で食っていくか」多くの会社で悩んでいる。  
そんな中、新たな略語ビジネスの煽りには十二分の注意が必要

ERP

CRM

SOX

BPR / BPM

なぜ  
略語だらけ  
なのか…

BPO

ASP / SaaS / クラウド

次儲かる  
ビジネスって  
何かなあ？



# しかし、新技術の採用は不可欠

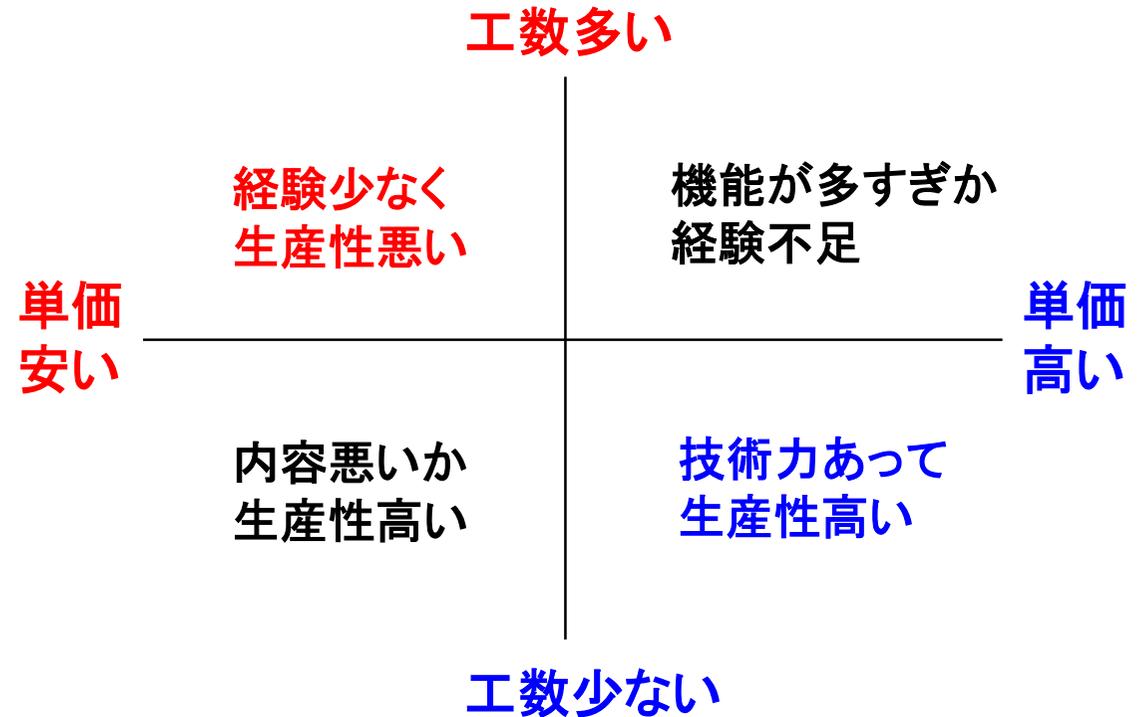
どっちが  
安い？

人月単価80万円の人が10ヶ月

VS

人月単価100万円の人が5ヶ月

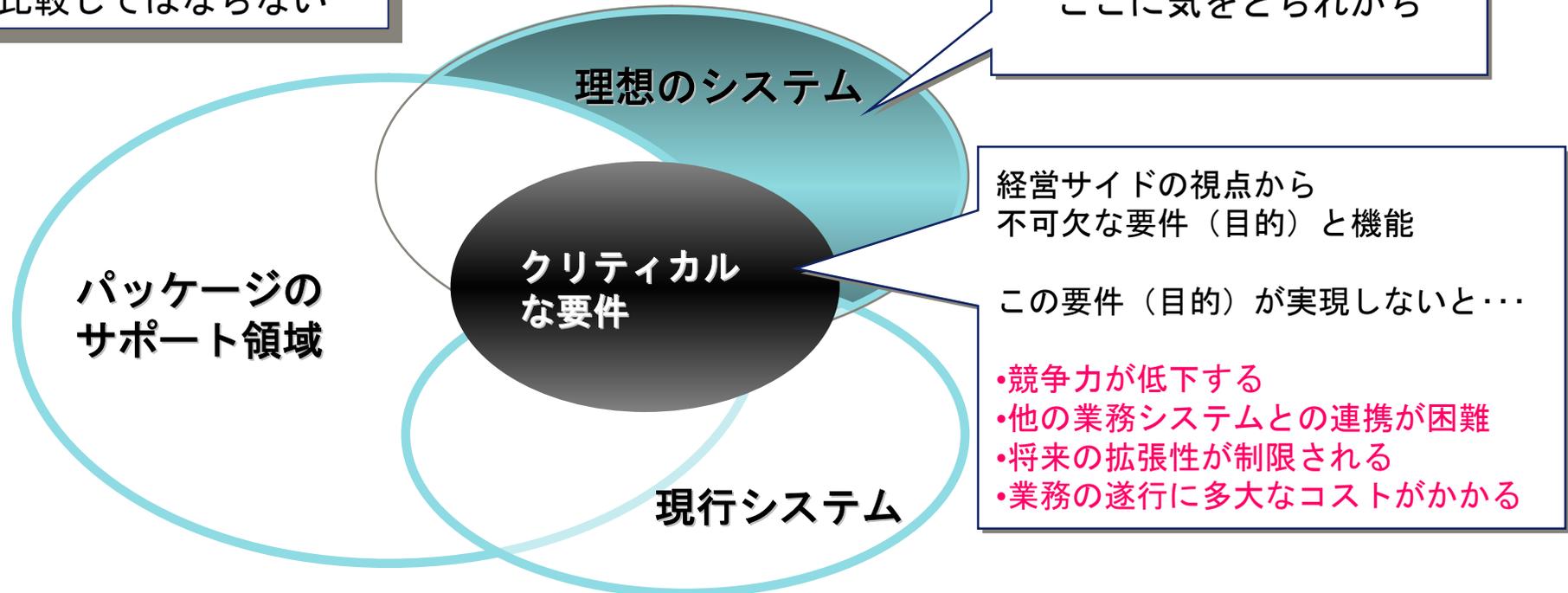
人月単価の比較  
から  
成果物の対価測定



# 何をしたいのかトップと合意を得る

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）

技術は日進月歩。会社の規模や実績にこだわらず、幅広い情報収集を。RFPだけでなく、RFIがおすすめ

➤ RFI(情報提供依頼)

RFI(Request For Information) は「提案要請」を作成するために必要な情報提供を依頼する文書である。RFIは一般的にRFPに先立って発行されるが、必ずしもRFI発行先は発注先の選定候補にはならない。

➤ RFP(提案依頼) : RFP(Request For Proposal) = 提案依頼書

## 住宅建築に譬えると…

### RFI

- 住宅展示場を回る。
- 雑誌やインターネットを調査する。
- どんな工法があるかを学習する。
- 価格の目安を知る。
- 何気なく会社を見極める。
- 7-8社から10社程度でもよい。

### RFP

- 仕様を決めプランと見積りを依頼する。
- 3社からせいぜい5社ぐらいが適当。

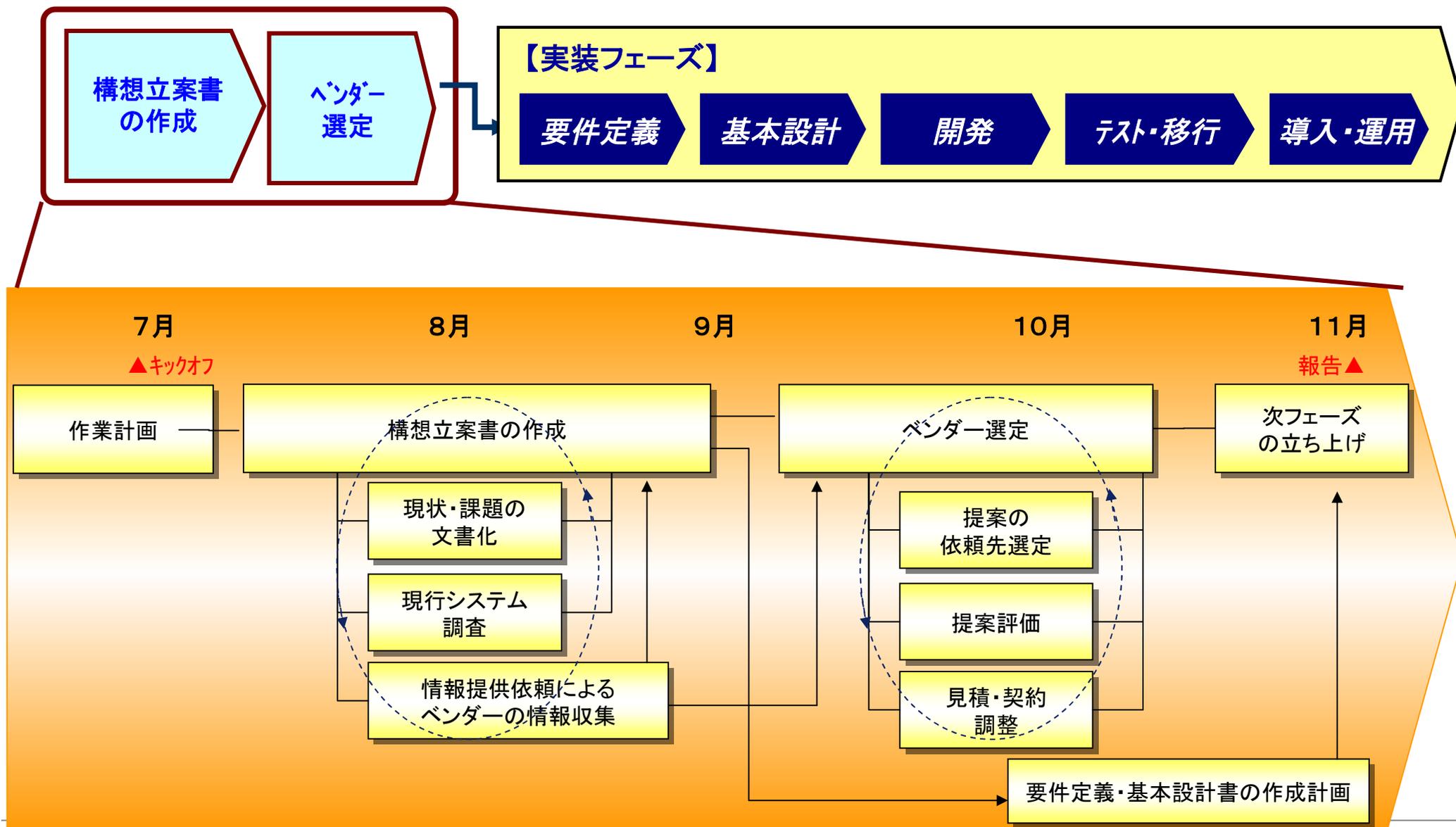
## RFIの留意点

- ・深入りしない。
- ・合わないと思ったら早めに断りの連絡を。
- ・「会いたい、見積を出したい」というしつこい要請(営業攻勢)はいったん断る。  
(こうした対応の中でも会社の本質を見極められる)
- ・書類ベースの検討(いいところは書類も明瞭)

### なぜRFIからアプローチするのか

- ・ユーザー企業だけでは要望をまとめきれない。
- ・新技術が登場してきている。
- ・思わぬ良い会社がある場合がある。
- ・コストの目安を予め知っておきたい。
- ・導入事例を探求する。

# ベンダーを利用する場合は、ベンダー選定は要件定義の前に行う



## RFPを端的にまとめて文書化しておくこと

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** します

