

## パッケージソフトの追加開発を防ぐチェックリスト アンケート結果

アンケート期間：2021年7月10日～7月末日

アンケート回答者：51名

### 回答者の属する会社（組織）の規模

1万人以上	9	17.6%
5千人以上 1万人未満	9	17.6%
1千人以上 5千人未満	9	17.6%
100人以上 1千人未満	14	27.5%
100人未満	10	19.6%

### 回答者の立場

ユーザー企業の利用部門	9	17.6%
ユーザー企業のIT部門	18	35.3%
コンサルタント・IT企業のエンジニア	21	41.2%
上記のどれでもない	3	5.9%

### パッケージ導入の経験年数

10年以上	28	54.9%
5年以上 10年未満	3	5.9%
3年以上 5年未満	4	7.8%
3年未満	16	31.4%

### パッケージ導入の成否

どちらかというとも成功経験を有している	26	51.0%
どちらかというとも失敗経験を有している	12	23.5%
導入機会に乏しく、成否の経験を有していない	13	25.5%

## ■ 体制上のポイント

- 体制上の最高責任者は、週次以上の頻度で状況を把握している

ERP 導入にはトップダウンのアプローチが有効とされているが、その体制上の最高責任者が月に 1 回程度の報告会で状況を把握する程度であれば、トップダウンは掛け声だけで、実質的にトップダウンとなっていない。

追加開発を防ぐためには、システム構築期間中、体制上の最高責任者との密接なコミュニケーションが不可欠である。

- 導入に関わるコンサルタントは、利用する製品の機能を認識している

ERP 導入においてはコンサルタントを活用することがほとんどであるが、そのコンサルタントが利用する製品知識や経験が足りない場合には、追加開発が起りやすい。

- 現行システムを熟知している人は、体制上の重要な役割を担わない

ERP 導入は業務のやり方を変えていく（改革）のための手段でもあるし、ERP は新たな技術を具備しているものでもある。それが、現行システムを熟知している人が体制上の領域リーダー等の重要な役割を担う場合、現行システムのやり方を踏襲し、そのやり方が ERP に具備されていない場合には、ERP がより良い機能を持っている場合でも追加開発をしてしまう場合がある。

- コストを下げようと、単価の安いコンサルタントを採用しないこと

コストを下げようと単価の安いコンサルタントを採用すると、製品利用の知恵と工夫を発揮することができず、課題発生時に安易に追加開発で対処し「安かろう・悪かろう」となってしまう。コストは単価と工数の乗数の面積で算定されるので、単価だけで判断しないこと

## ■ 企画段階のポイント

- 企画段階で、現行システムの詳細調査を行わない

ERP 導入の企画段階から現行システムの詳細調査を行うと、現行システムのやり方を踏襲し、そのやり方が ERP に具備されていない場合には、ERP がより良い機能を持っている場合でも追加開発をしてしまう場合がある。

- 企画段階から製品の情報収集を始めている

ERP 導入の場合、製品の情報収集は非常に重要な作業であり、企画段階からその作業に着手しておくべきである。でなければ、製品の知識に疎くなり、ERP がよ

り良い機能を持っている場合でも、その機能を認識することなく、追加開発をしてしまう場合がある。

- ・製品評価を重要な作業と位置付けること

「要件定義をしっかりとすれば ERP 製品は何でも構わない」との意識を持たれる方がいるが、ERP 導入の場合には、製品評価を重要な作業と位置付けることが必要である。製品選定や適用範囲を誤ることから追加開発になる場合がある。

- ・製品選定は、IT 部門だけで決定せず利用部門の意見を採り入れる

ERP は IT 部門の責任で主導、検討されていくことが多いが、製品選定には製品の利用部門の人も関わるべきである。IT 部門だけで製品決定を行うと、利用部門からは本意でないの本意に合わせるために追加開発で対応しようとする場合がある。

- 要件定義・実装のポイント

- ・「要件定義・設計・開発」工数は、全体工数の 5 割未満である

ERP 導入の場合には、従来のウォーターフォール型の手法（システム構築を「要件定義」「設計」「プログラミング（開発）」「テスト」という工程に分けて順に段階を経て行う方法）より、ERP の製品に適した導入手法を採用すべきであるが、ERP 導入にあるにも関わらず、従来型の開発ありきの手法であれば、追加開発が発生するのは自明の理となる。

- ・業務要件を重要な作業と位置付けること

要件定義は、業務要件・システム要件・非機能要件に分けられ、業務要件の検討結果として、追加開発が発生する可能性がある。したがって、追加開発を防止するためには業務要件を重要な作業と位置付ける必要があるが、時には業務要件作業を実施していない ERP 導入が見受けられる。

- ・業務要件を実施するのに適した人が参画すること

業務要件を実施するのに適した人とは、「利用部門の人」と「業務・業界と製品に熟知したコンサルタント」である。利用部門不在で業務要件を実施したり、業務・業界と製品に無知なコンサルタントが参画する場合には追加開発が起り得る。

- ・フィット・ギャップ分析は「製品機能」または「T o B e」を正として行うこと

現行業務を正としてフィット・ギャップ分析を行うと、業務の実現手段であるシステムが異なることによって、その違いがギャップとなり、追加開発で対応しようとしてしまう。フィット・ギャップ分析を行う場合には、「製品機能」または「T o B e」を正として行うべきである。

#### ■ 追加開発が発生しそうな時の対処のポイント

##### ・代替案を検討すること

追加開発が発生しそうな際には、業務改革を行う、ツール利用を検討する、処理上の負荷を検討する（例外処理のような場合には機能欠如になりやすいが、システム化をしなくても多大な負荷にならないこともあり得る）。

##### ・セカンドオピニオンなどのコミュニケーション手段を講じること

追加開発が発生しそうな際には、製品の開発元に問い合わせる、他のコンサルタントにセカンドオピニオンを求める、同じ製品を利用している他のユーザーからの対応状況を把握する、等のコミュニケーション手段を講じることによって追加開発の必要性を検討すべきである。

##### ・最高責任者、利用部門の責任者が参画する追加開発の必要性会議を設けること

追加開発が発生しそうな際には、最高責任者、利用部門の責任者が参画する追加開発の必要性会議を設けることによって、追加開発の必要性の検証、代替案の有無の検証、投資対効果の検証を行う。

チェックリストの回答分析 ① 成功と失敗の経験

	総数	成功	失敗	成否なし
<b>体制のポイント</b>				
体制上の最高責任者は、IT 部門でなく利用部門の人であること	69%	69%	83%	54%
導入に関わるコンサル（エンジニア）は、利用する製品の機能を認識していること	84%	81%	83%	92%
現行システムを熟知している人は、体制上の重要な役割を担わないこと	47%	35%	75%	46%
コストを下げようと、単価の安いコンサル（エンジニア）を採用しないこと	57%	58%	58%	54%
<b>企画段階のポイント</b>				
企画段階で、現行システムの詳細調査を行わないこと	45%	38%	75%	31%
企画段階から製品の情報収集を始めること	69%	73%	67%	62%
製品評価を重要な作業と位置付けること	71%	65%	83%	69%
製品選定は、IT 部門だけで決定せず、利用部門の意見を採り入れること	80%	81%	75%	85%
<b>要件定義・実装のポイント</b>				
「要件定義・設計・開発」工数は、全体工数の 5 割未満であること	41%	35%	83%	15%
要件定義の中でも業務要件を重要な作業と位置付けること	75%	81%	67%	69%
要件定義を実施するのに適した人が参画すること	88%	88%	83%	92%
フィット・ギャップ分析は「製品機能」または「T o B e」を正として行うこと	75%	69%	92%	69%
<b>追加開発が発生しそうな時の対処のポイント</b>				
何が何でも追加開発をさせまいとの意識が強いこと	35%	35%	58%	15%
代替案を検討すること。コンサルから代替案の提案があること	73%	73%	83%	62%
セカンドオピニオンなどのコミュニケーション手段を講じること	63%	54%	75%	69%
最高責任者、利用部門の責任者が参画する追加開発の必要性会議を設けること	75%	73%	75%	77%

チェックリストの回答分析 ② 回答者の立場

	総数	コンサル	利用部門	IT部門	特定なし
<b>体制のポイント</b>					
体制上の最高責任者は、IT部門でなく利用部門の人であること	69%	67%	56%	72%	100%
導入に関わるコンサル（エンジニア）は、利用する製品の機能を認識していること	84%	86%	78%	83%	100%
現行システムを熟知している人は、体制上の重要な役割を担わないこと	47%	29%	33%	67%	100%
コストを下げようと、単価の安いコンサル（エンジニア）を採用しないこと	57%	48%	33%	72%	100%
<b>企画段階のポイント</b>					
企画段階で、現行システムの詳細調査を行わないこと	45%	43%	22%	56%	67%
企画段階から製品の情報収集を始めること	69%	71%	44%	78%	67%
製品評価を重要な作業と位置付けること	71%	71%	44%	78%	100%
製品選定は、IT部門だけで決定せず、利用部門の意見を採り入れること	80%	81%	78%	78%	100%
<b>要件定義・実装のポイント</b>					
「要件定義・設計・開発」工数は、全体工数の5割未満であること	41%	14%	33%	67%	100%
要件定義の中でも業務要件を重要な作業と位置付けること	75%	81%	67%	67%	100%
要件定義を実施するのに適した人が参画すること	88%	90%	89%	83%	100%
フィット・ギャップ分析は「製品機能」または「T o B e」を正として行うこと	75%	62%	56%	94%	100%
<b>追加開発が発生しそうな時の対処のポイント</b>					
何が何でも追加開発をさせまいとの意識が強いこと	35%	38%	11%	44%	33%
代替案を検討すること。コンサルから代替案の提案があること	73%	71%	33%	89%	100%
セカンドオピニオンなどのコミュニケーション手段を講じること	63%	52%	44%	83%	67%

最高責任者、利用部門の責任者が参画する追加開発の必要性会議を設けること	75%	71%	56%	83%	100%
-------------------------------------	-----	-----	-----	-----	------