

おせち料理、作ってますか？



ERPでも開発してしまう 兆候15か条

クラウド&パッケージ

広川 敬祐

自己紹介



【職 歴】

青山監査法人 東京（プライスウォーターハウス）	1984年～1987年
英和監査法人 大阪（アーサーアンダーセン）	1987年～1994年
SAPジャパン株式会社	1994年～1998年
HBS（Hiro Business Solutions）設立	1998年～ 現在
NTTデータ経営研究所（契約社員）	2007年～ 2012年
クラウド＆パッケージ（法人設立準備中） 代表	2021年～

公認会計士協会東京会常任幹事、公認会計士協会IT委員会委員歴任

＜主な業務経験＞

- ・大手企業の会計監査
- ・株式上場支援、内部管理体制の構築
- ・ERPを利用する基幹システムの構築
- ・会計システム（連結・個別・管理）の構築
- ・基幹システムプロジェクト管理計画の立案
- ・IT企業、IT部門向けの研修の企画と実施



外資系監査法人 10年
SAPジャパン入社 1994年
SAP経験 25年以上

公認会計士
システム情報学修士

セミナー開催への思い ～SAPジャパンでの勤務経験を踏まえて～

大日程に、「設計」や「開発」フェーズがある

コスト削減の方法は、人月単価の安い人を探すことと思う

(参考) ご提案ソリューション



参画したパイロットプロジェクトの経験から



➤ 新しいソリューションを顧客と一緒に開発すること

SAPジャパンに勤務中、日本の大手総合商社と連結会計システム構築プロジェクトに
SAPドイツ本社直属のパイロットプロジェクトに関わる機会に恵まれました。

そこで、日本の常識が世界の非常識、いや、世界の常識が日本の非常識の感覚を得ました。

パイロット
プロジェクト
に対する感覚



V S

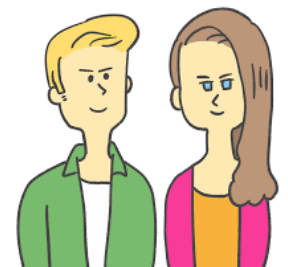


世界地図での
日本の位置も異なる



我々を
モルモットに
するのか・・・

無償で開発してくれて、
標準に組み込んでくれる。
バージョンアップも
問題ない！



SAPのプロジェクト経験



以下は、導入に関わった会社ですが
全て、予定期間以内、予算コスト内で本稼働しています

- ・総合商社（売上規模10兆）、東京、1997年
- ・製造業（売上規模数百億）、兵庫、1998年
- ・自動車部品メーカー（売上規模1千億）、大阪、1998年
- ・製造業（売上規模1千億）、東京、1998年
- ・音響機器メーカー（売上規模数百億）、兵庫、1999年
- ・食品会社（売上規模数千億）、東京、1999年
- ・製薬会社（売上規模数千億）、大阪、2000年
- ・医療機器メーカー（売上規模数百億）、東京、2001年
- ・化学会社（売上規模数千億）、大阪、2001年
- ・食品会社（売上規模数千億）、大阪、2001年
- ・石油会社（売上規模数千億）、東京、2003年
- ・化粧品会社（売上規模数百億）、東京、2003年
- ・金属素材メーカー（売上規模数千億）、東京、2003年
- ・精密機器メーカー（売上規模数百億）、東京、2004年
- ・運輸業（売上規模数百億）、東京、2004年
- ・化学会社（売上規模数百億）、埼玉、2005年
- ・精密機器メーカー（売上規模数百億）、東京、2006年
- ・自動車部品メーカー（売上規模数百億）、神奈川、2008年
- ・ゲーム会社（売上規模1千億）、大阪、2009年
- ・部品メーカー（売上数百億）、福岡、2022年

ほかにも、数多くの上流工程、PMO業務に携わっています

- なぜ日本のERP導入プロジェクトが
 - 本稼働まで長い期間を要して・・・
 - 高いコストを費やして・・・
 - 多くの追加開発を施して・・・
- その原因を解き明かし、ERP導入を成功に導きたい



書籍紹介 開発しないシステム



2021年4月 中央経済社刊

経営のイロハをDX化する 開発しないシステム 導入のポイント

パッケージで、管理業務を
早く・安く改善

公認会計士

広川 敬祐 (編著)

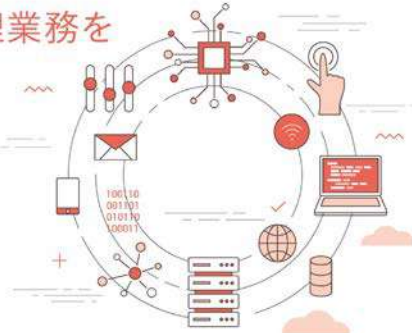
公立はこだて未来大学 教授

大場みち子 (監修)

株式会社NTTデータ経営研究所

木村 俊一 (監修)

板井 実／緒方 瑛利／高橋 昌太郎／倉本 真司／東 義弘
秋元 隆／渡辺 康雄／植木 貴三／上條 英樹 (著)



経営環境の激変を経てニューノーマルに向かう今、
企業経営を支える経営管理システムは、
自社開発によらず、グローバルなツール利用の
合理性が納得できる1冊です。

株式会社CFOサポート 代表取締役
東京理科大学大学院
経営学研究科 特任教授
元・日本電産 CFO

吉松 加雄 氏 推薦!



ERPやクラウドサービスは、
開発負荷を削減するためのツールではなく、
そのまま利用できるものです。
それがコスト削減と利用効果をもたらします。

ジャパンSAP
ユーザーグループ・
経営管理部会 部会長

泉川 邦充 氏 推薦!



中央経済社

第1章 パッケージソフト導入の失敗事例とその原因

第2章 ここが違う、「開発しないシステム」の導入事例

第3章 開発しないシステムの導入のポイント

第4章 開発しない会計システム

第5章 開発しない人事管理システム

第6章 テレワーク時代のシステム

第7章 グループ経営管理とガバナンス

第8章 本番稼働準備とメンテナンス

第9章 開発しないシステムの効果とコスト

後で講演していただく、植木様も共著者です

書籍のすいせんの言葉



ERPやクラウドサービスは、

開発負荷を削減するためのツールではなく

そのまま利用できるものです。

それがコスト削減と利用効果をもたらします。

ERPやクラウドサービスは、
開発負荷を削減するためのツールではなく
そのまま利用できるものです。
それがコスト削減と利用効果をもたらします。

ジャパンSAP
ユーザーグループ
経営管理部 部会長



泉川 邦充 氏 推薦!

ジャパンSAP ユーザーグループ
常任理事 経営管理部 部会長
泉川 邦充氏

大日程に、「設計」や「開発」フェーズがある

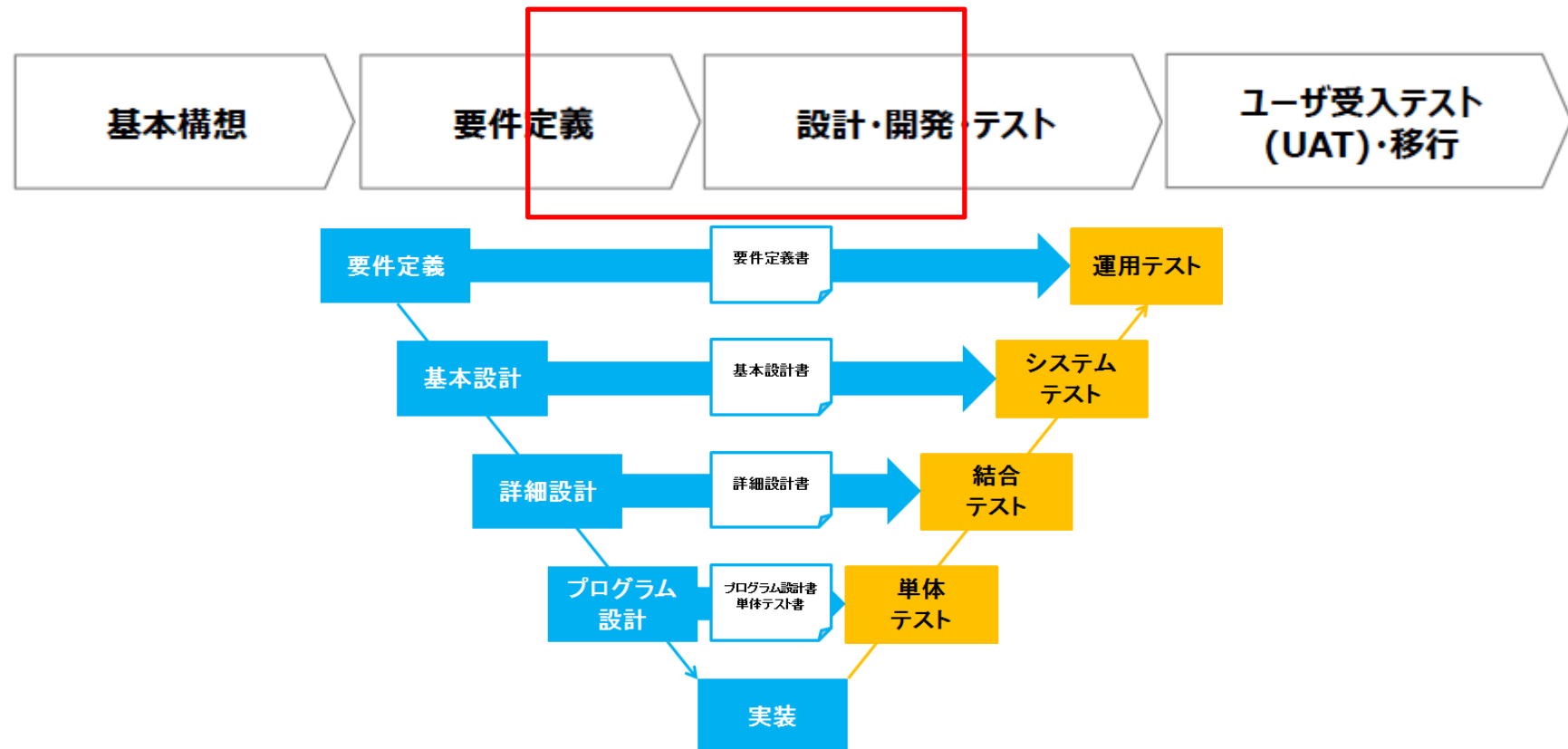
コスト削減の方法は、人月単価の安い人を探すことと思う



スクラッチ開発（昭和）の負の遺産

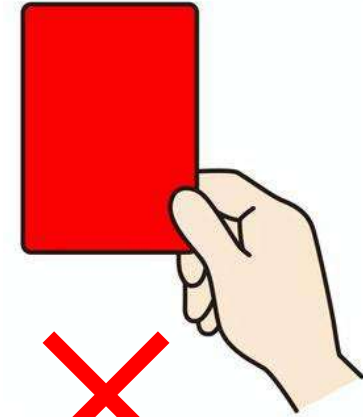


ERPをF2Sで導入しようというのに・・・、なぜ
要件定義の後「設計・開発」を予定するのでしょうか？



E R P 導入では、これらは全て誤りです

- ◆ システム構築の失敗原因は要件定義にある。だから、
要件定義をしっかり行った上で、製品選定、をすべき
- ◆ 本来は開発したいけど、ゼロから開発するのは大変だから、
パッケージ機能の使えるところは活用しよう
- ◆ システム導入コストを確定するためには、要件定義を終えて、
開発要件を固める必要がある



ERPを導入する場合に不要なこと



ERPを導入する場合、**「設計」「開発」**だけでなく

システム導入の金科玉条とも言うべき、**要件定義も不要**です

以下の作業は、**作る（業者）側に必要なこと**であって

買う（ユーザー）側では不要です



要件定義：食材や調理法（焼く、煮る、炊く、など）を決める

設計：レシピ（作り方）を定めて文書化する

開発：料理を作る

要件定義は不要でも・・・

要求（欲しいもの）を定義することは、必要

要求定義は、「～したい」と利用者側の希望、
ビジネスで何が必要なのかななどを定義するもの

要件定義は、という要求に対して、「～が必要」という
システムが何をしなければならないかななどを定義するもの

要求

≠

要件



なに
食べたい？



魚・・・
エビは必ず



ERP導入で、製品選定前に不要なこと



スクラッチ開発で必要とされる以下の要件定義（文書化）は、ERP導入で、製品選定前に、ユーザー側では不要な作業です

- 業務フロー
- 機能要件
- 非機能要件
- 画面要件
- 帳票要件

これらの要件定義は、要求に対して

ユーザー側で作業を実施して、それに対する製品の評価をするのではなく

ベンダー（製品提供側）から提示されるものをユーザーが評価するものです。

多くの日本企業が、ここを誤解しERP導入において、製品選定前にユーザー側で不要な要件定義作業を行いムダな文書化作業を行っています

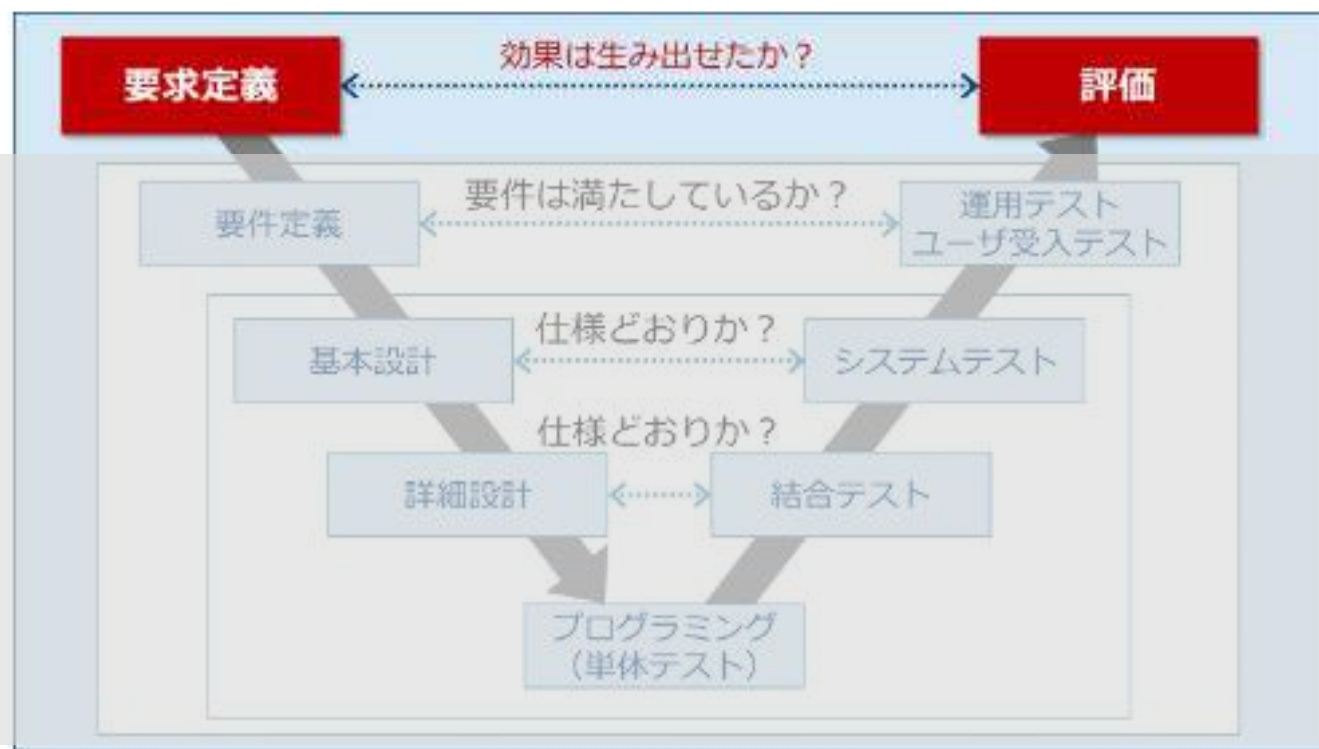
E R P利用におけるV字モデル



以下のV字モデルの上部を参照し、ERP利用の場合は、
要求（欲しいもの）の評価だけを行って、次に進めます
(おせち料理の食材や作り方まで検証しますか?)

要求と
要件

製品が
既に
有する
もの



ユーザー側で
不要な部分

不要どころか
ムダな作業

要件定義書
設計書

サマリ：要求から実装まで

作る場合も、買う場合も、要求定義は必要であるが、
買う場合は、要件定義、設計、開発は不要である

	要求定義	要件定義	設計	開発
作る	〇〇が欲しい	材料 調理方法	レシピ (作り方)	作る作業
買う	〇〇が欲しい	不要	不要	不要

不要なことを
ユーザー側で実施することはムダ
期間とコストの肥大化要因

要件定義は、不要だけでなく弊害

要求

要件

完成品

おいしい
おせちが
食べたい！



利用者が指定



エビは〇〇産。
魚は煮物で。
味噌は赤で。

業者は制約付



まあまあ
満足しない



要件は不要だけでなく
弊害（足かせ）となる



業者の特長



独自の調達
料理職人の腕

出来上がり品



安い
美味しい



業者の特長を
引き出すことがカギ



悪例：業務要件定義のフィット・ギャップ



要求：経費精算処理を効率化したい

業務要件

法人カードの明細を
CSVでダウンロードし
システムにアップロード



フィット・ギャップ

- ・ダウンロード機能の有無
- ・アップロード機能の有無
- ・作業の効率化（RPA）

もっと良いこと（フィット・ギャップで得られないこと）

- ・当システムは、法人カードの経費精算データとAPI連携を提供しています・・みたいな特長を有する。

→ あらかじめ業務要件を行い、そのフィット・ギャップでは業務要件にない、パッケージの気づきを活かせない！

最悪：現行システムの手段達成に陥る



要件定義で **5 W 1 H（特に現行システム）** を洗い出すと、現行の HOW（手段）を実現することの要件となりがち、追加開発となる（ユーザー不在、ベンダー主導のプロジェクトが陥りがち）

	現行	新
Why（なぜ）	業務の目的	
What（なにを）		
Who（だれが）	目的を達成するための手段 A	目的を達成するための手段 B
When（いつ）		
Where（どこで）		
How（どのように）		

要求
(Why と What)

手段 = 要件

本来は改革によって、手段を変えるところが変わり映えしなくなる

新システム検討の進め方

よくある過ち

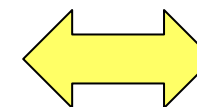
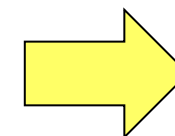
現 状
What (なにを)
Why (なぜ)
Who (だれが)
When (いつ)
Where (どこで)
How (どのように)



新業務のあり方の検討

本来のERP導入

現 状
What (なにを)
Why (なぜ)
Who (だれが)
When (いつ)
Where (どこで)
How (どのように)



(3)
手段の
検証

(1) 要求の特定

What (なにを)
Why (なぜ)

(2) ERPの評価

Who (だれが)
When (いつ)
Where (どこで)
How (どのように)

ERPでも開発してしまう兆候 前半



- ① 大日程に、「設計」と「開発」がある
- ② 要求定義と要件定義を分けていない
- ③ 要件定義書と設計書を作り、ユーザー承認を得ようとする
- ④ 要件を固め、その後にフィット・ギャップを行う
- ⑤ F2Sは、業務を標準に合わせることと認識している
- ⑥ ベンダーとの契約は、請負が良いと思っている
- ⑦ ユーザー不在で、現行システム調査で要件を決める
- ⑧ システムを変えるよりも、今のままが良いと思う

多くの兆候が該当している方に・・・



F2Sで新システムを導入していく！プロジェクトを始め「まずは要件を固めて」と要件定義を行い、その要件に対するE R Pのフィット・ギャップを実施し、合わないものをE R Pに合わせていこう・・・というのが誤り？



誤りの原因とその弊害

・先に要件を固めること

多くの文書化とその要員
(期間とコスト増)

スクラッチ開発
との違い

・要員不足と品質低下

要員を集められず、製品や企業に関わりのない人にも頼り、品質も低下していく

・現行システムに依存

要件を固める拠り所がなく、
現行システムに依存せざるを得なくなり、
変わり映えしなくなる

F 2 S の進め方

要件（システムの実現手段まで
落とし込む）のでなく、**予め要求**
(WhyとWhat)を取り纏め、
E R P製品が要求を満たすか否かを
見極め、システム化対象範囲を
決定していく



工数・要員も
少なくて済み、
予期せぬ気づきを
得られる



大日程に、「設計」や「開発」フェーズがある

コスト削減の方法は、人月単価の安い人を探すことと思う



おせちの値段は賃金では決まりません



おせち料理の値段は、
作り手の賃金で決まるものではありません

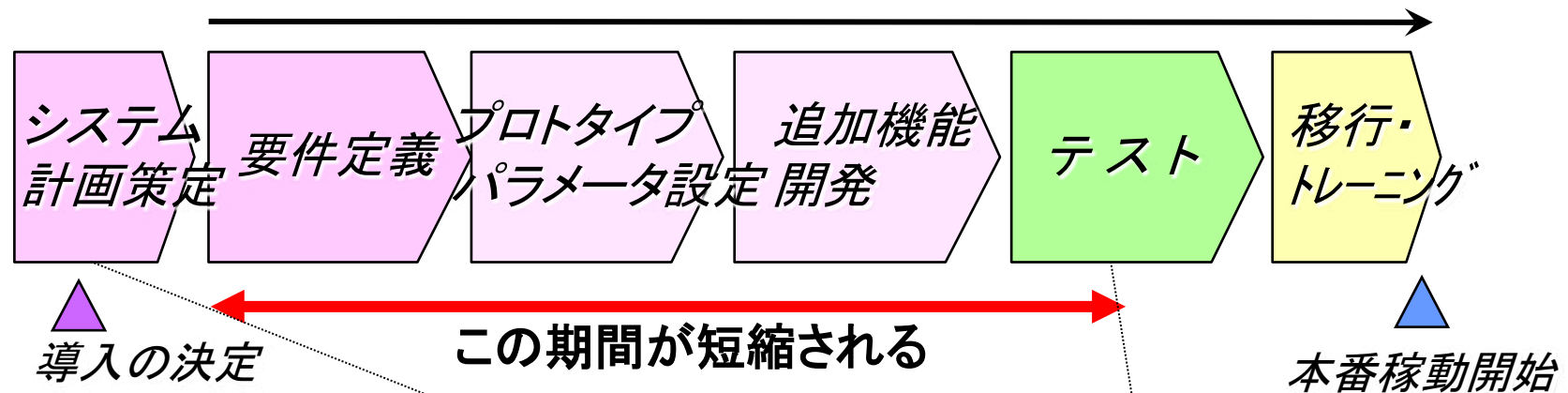
価格の決め手

- ・素材の質
- ・素材の量
- ・販売コスト（販促、販売員、サイト）
- ・配送 などなど

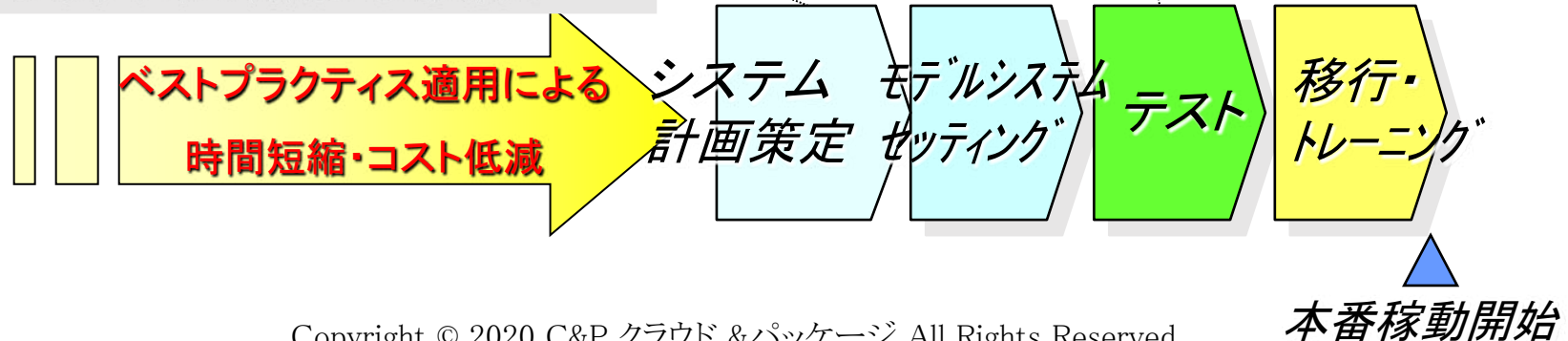
大切なのは、単価より工数の削減

コストは、単価より工数を短くする方が大きく削減できる

古典的なERPの導入



ベストプラクティス利用による導入



技術者のスキルは単価と比例しない



どっちが
安い？

人月単価 200 万円の人が 10 ヶ月

V S

人月単価 300 万円の人が 5 ヶ月

できるヒト：

1 時間で解決

アカンヒト：

1 週間でもダメ

(この差は 40 倍以上)

工数多い

単価
安い

経験少なく
生産性悪い

内容悪いか
生産性高い

機能が多すぎか
経験不足

技術力あって
生産性高い

単価
高い

追加開発の発生原因



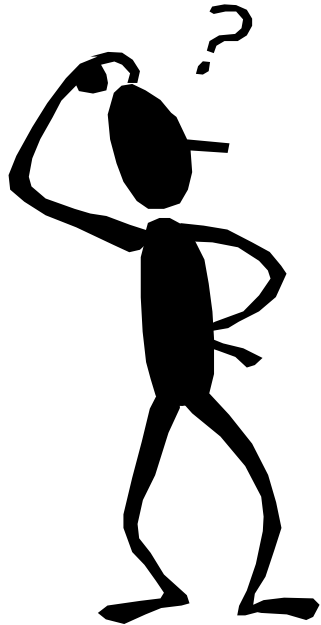
追加開発は

パッケージ機能と実現したい要件との過不足によってのみ起るのではなく、
以下の理由でも起こります。

- ✓ 現行業務へのこだわりがある
- ✓ 業務を改善しようと思わない
- ✓ 適用業務が限定的
(インターフェイスが必要)
- ✓ 追加開発の予算があるから
- ✓ ソフトベンダーと情報交換不足
- ✓ エンドユーザーとの意見交換不足
- ✓ 導入ベンダーの利益源泉
(追加開発で儲けようとしている)

最も最大の原因は『ベンダーのスキル不足』によって起ります
さらに、利用者の **こだわり** から発生します

独自の業務プロセス ≡ 世界の非常識 = アドオンの可能性大



独自の商習慣？

それとも

偏見やこだわり？

会社が独自と思っていても、単なるこだわりの場合

→ B P Rによる変革が必要

→ 変革ができない場合は追加開発になる

自社の常識は世間の非常識

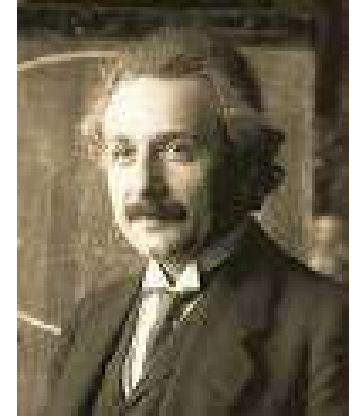


自社の常識は世間の非常識とっていい

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。」

出典：「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



< 日本の常識が世界の非常識例 >

- かつての野球のストライクとボールの表示順序
- 車の右側通行と左側通行
- 日本の世界地図は日本が中心
(世界各国で世界地図を見てみましょう)



機能がないと思えば探しに行く



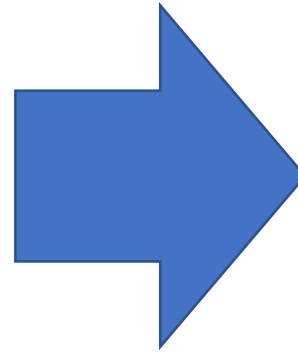
パッケージに業務が合わないのであきらめるのではなく、
合う機能を探しに行くこと



サイズが合わない



合わせようにも
無理！



合う服を探す



製品スキルを有するヒトは必須

以下のZoomの機能をご存知ですか？

ブレイクアウトルーム（参加者を別々の部屋で会話できる環境）

Breakout room - Meetings

ホストはミーティング参加者を別々に小さいルームに分けることができます

☐ スケジューリング時に参加者をブレイクアウトルームに割り当てる

☒ 参加者に向けてメッセージを配信する ✓

☒ 音声をブレイクアウトルームに配信する ✓

☐ ブレイクアウトルームにいる参加者のアクティビティステータスを確認することをホストに許可する
(画面の共有、リアクションなど)

☒ ☐

複数に参加者が同時に画面共有をすることができる

画面共有

自分の画面やミーティングとウェビナー内のコンテンツを共有することをホストと参加者に許可します

同時に共有できる参加者は何名ですか？ ?

☒ 同時に1名の参加者が共有可能 ☐ 複数の参加者が同時に共有可能 (デュアルモニターを推奨) ✓

☒ ☐

・設定しないと使えない
・設定する場所に気づかない

ツールを利用する場合のアプローチ

名刺管理ツール(sansan) の場合

https://sin.sansan.com/must_guide/

要件定義は行いますか？



営業を強くする4つの特長

営業・マーケティング活動に最適なデータを活用できる、
営業DXサービス「Sansan」の特長を紹介します。

01 企業データベースを標準搭載



02 顧客との接点を活用



03 データ活用のシーンを拡大



04 顧客の最新情報を捉えてアプローチ



リモートツール(ZoomやTeamsなど) の選定に、先に要件定義を行いましたか？



録画できるなら、発言内容のメモ要らないかも？

要求を満たさない場合は、作る

要求

家族で
あたたかい
鍋が
食べたい！



業者

すいません、
うちは重箱で
提供するおせちしか
作ってませんが・・・



我が家の正月料理は
おたくに作らせると
決めてるんだ！
何とかしたまえ・・・

正月の2日目の
夜は、カニ入りの
寄せ鍋にしよう！



欲しいものが
ない場合は
作ろう！！

次のステップ

結果

まずい牡丹鍋



すき焼きに
すれば良かった・・・



作っても
美味しい！

ERPでも開発してしまう兆候 後半



- ⑨ コスト削減のために、人月単価の安いヒトを探す
- ⑩ 本稼働予定は、1年よりさらに後ろ
- ⑪ 自社の業務は、特殊なものが多いと思っている
- ⑫ 追加開発は、パッケージの機能不足で起こると思っている
- ⑬ ベンダーの担当者は、製品知識やその導入経験に乏しい
- ⑭ 機能がない場合には、ベンダーに作らせている
- ⑮ 不足機能に対して、工夫や知恵を施さない

多くの兆候が該当している方に・・・

成功の秘訣は、1にヒト、2にヒト、そして、3にヒト

第3章 とにかくにもプロジェクトを立ち上げよう

寸鉄

プロジェクトの成功秘訣は、1にヒト、2にヒト、そして、3にヒト
システムの専門知識よりリーダーシップを発揮できるヒトを責任者に！

これらのことは、必ずしもシステムの専門知識を必要とするものではありません。システム導入の体制における担当者、なかんずくリーダーはシステムの専門知識を保有する人でなければダメという先入観はありませんか？
そのような専門知識があるに越したことはないですが、プロジェクトの責任者の必須要件は、リーダーシップを発揮できるヒトであることであり、システムの専門知識があることは必須ではありません。そう考えると、プロジェクトの役割を担うヒトの選振肢が増えてくるはずです。



単価高くても
人数や工数が
少なくなるので
コストは安くなる

必須ではないヒト

- ・ 現行システムに精通しているヒト
- ・ 要件定義・開発ができる頭数
- ・ 要件定義書や設計書を作るヒト

必要なヒト

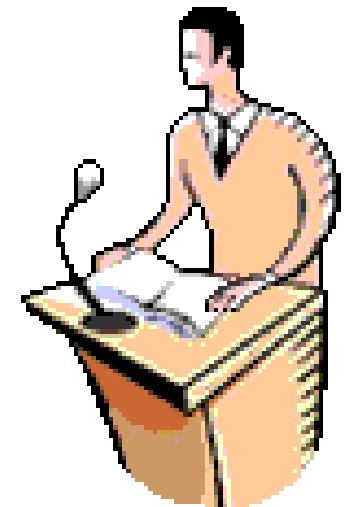
- ・ リーダーシップを発揮できるヒト
- ・ トップマネジメントと会話できるヒト
- ・ 業界、業務に精通しているヒト
- ・ ERP製品の機能を熟知しているヒト

セミナー開催への思い ～SAPジャパンでの勤務経験を踏まえて～

大日程に、「設計」や「開発」フェーズがある

コスト削減の方法は、人月単価の安い人を探すことと思う

(参考) ご提案ソリューション



要求の洗い出しが大事といっても・・・

ユーザーから要求を引き出すといっても、時間をとってくれないし、言ってくれない

→ **要求一覧テンプレート**（下図はイメージ）を提供いたします

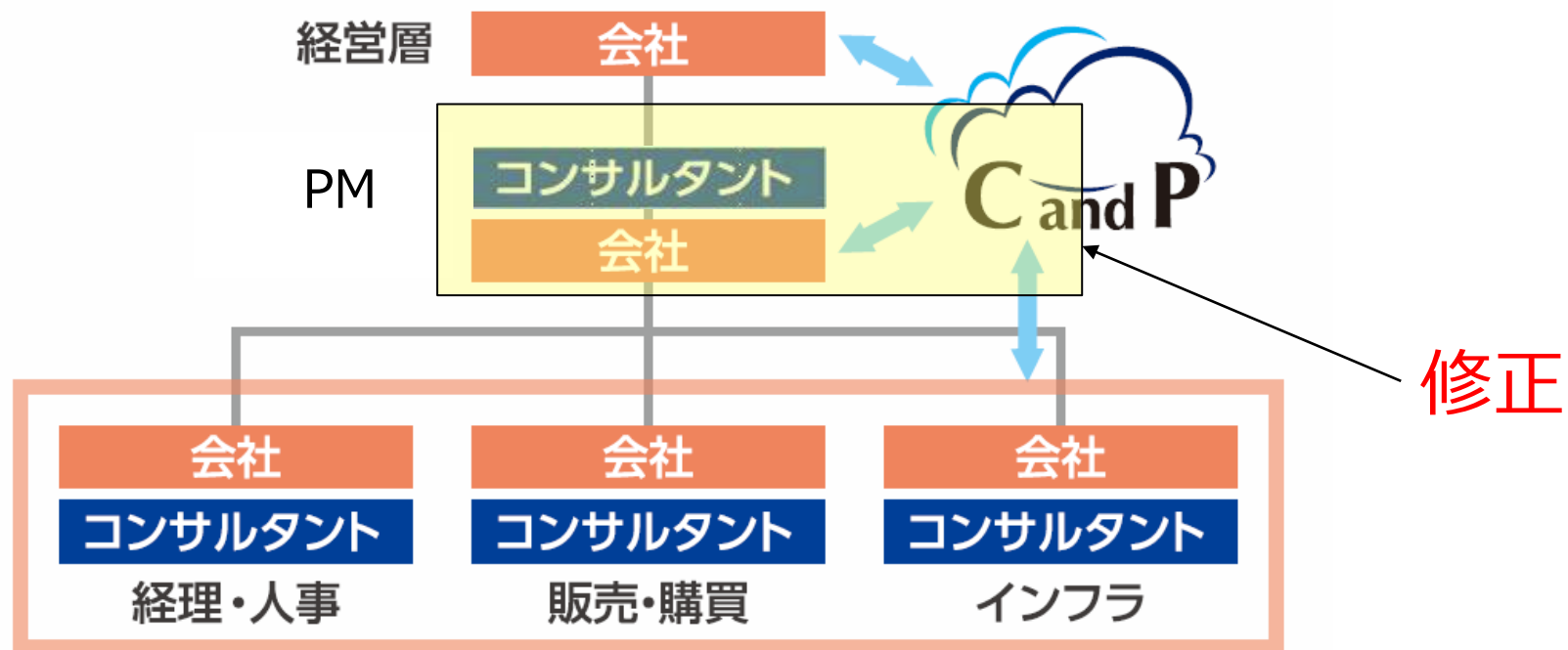
項目番号			レベル1	レベル2	レベル3	業務機能の説明
・	・	・	・	・	・	・
1	5	1	決済	入金処理	入金処理	入金処理を行う。【現金出納管理】【手形管理】と連携
1	5	2		債権消込	入金明細入手	入金の明細データを入手する
1	5	3			債権データ収集	該当債権が含まれる債権残高明細を入手する
1	5	4			突合	入金明細と債権明細の突合せを行う
1	5	5			不突合分抽出	不突合分を抽出する
1	5	6			問い合わせ検証	不突合分に関し関係部門等に問い合わせを行う
1	5	7			消込伝票計上	合致している分に関し消し込み伝票を計上する
1	5	8			計上承認	計上内容を承認する
1	6	1	得意先別債権管理	得意先別元帳管理	出荷確認	出荷内容を確認する
1	6	2			入金決済確認	入金決済事実を確認する
1	6	3			出荷データ修正確認	既計上済出荷データに関し単価／数量調整等によるデータ修正内容を確認する
1	6	4			得意先別元帳更新	証憑書類を参考に得意先元帳を更新する
1	6	5			元帳承認	元帳内容を承認する
1	6	6		債権残高確認準備	確認対象債権定義	確認対象となる債権勘定科目を定義する
1	6	7			確認対象債権額定義	確認対象となる債権を定義する
1	6	8			債権明細整備	確認対象の債権明細を整備する(名寄せなど)
1	6	9			確認債権額承認	確認対象を承認する
1	6	10			残高確認証作成	残高確認証を作成する
1	6	11			確認証発行承認	確認証の発行を承認する

ERP導入のPMOコンシェルジェ・サービス



通常のERP導入は、コンサルタント会社やIT企業（コンサルタント）がプロジェクトを主導する体制で推進され、会社とともにコンサルタントがPM（プロジェクト・マネージャー）の役割を務めます。

ただし、PMを中心とするコミュニケーションでは、**経営層との意思疎通が不十分になったり、コンサルタントやIT部門と現場部門との齟齬**が起こり得る可能性があります。プロジェクトを成功裡に導くために、PMを補佐し、プロジェクトを成功裡に導くために、ERP導入のPMOコンシェルジェ・サービスをご提供いたします。内容や価格については、別紙をご参照下さい。



お会いすることを楽しみにしています



ご清聴
ありがとうございました



お問い合わせは

お気軽にご相談ください

クラウド＆パッケージ

TEL : 03-6715-0456 mail : arai@candp.biz (担当 荒井)

<https://candp.biz>



ヒト不足の課題を解消するため、新しいITを活用し
全ての関係者が満足する仕組みを実現します