ERP 導入・基幹システム刷新をご検討の方へ

なぜERP刷新は止まるのか

停滞プロジェクトの立て直しから見えた、
失敗パターンと回避策



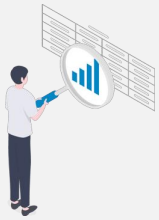
RICE CLOUD
JAPAN

はじめに

本書は、ERP刷新のプロジェクトが止まる典型的なパターンと、その回避策・立て直し方をまとめた資料です。

基幹システムの刷新は、多くの部門と長い期間を巻き込むプロジェクトです。そのため、ある段階で進まなくなったり、計画の見直しを迫られたりすることがあります。本書では、そうした状況を「早く気づく」「立て直す」「最初から防ぐ」の3つの観点から整理しました。

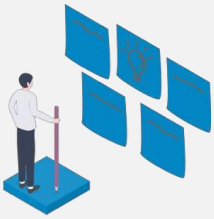
早く気づく



立て直す



最初から防ぐ



こんな方に読んでいただきたい資料です

- ✓ 基幹システムの刷新やERP導入を検討している経営者・情報システム部門の方
- ✓ 進行中のERP導入プロジェクトに、遅れや行き詰まりを感じている方
- ✓ NetSuiteやDynamics 365などのクラウドERPへの移行を考えている方

本書の構成

章	内容
第1章	ERP刷新を取り巻く状況
第2章	止まるERPプロジェクト 5つの典型パターン
第3章	セルフチェック：あなたのプロジェクトは大丈夫か
第4章	止まりかけたプロジェクトの立て直し方
第5章	最初から止めないために、企画・選定段階でやるべきこと
第6章	導入パートナーを選ぶときに確認したいこと

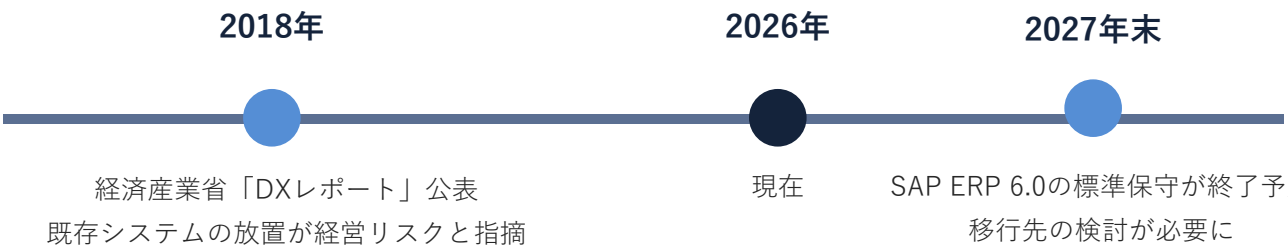
1 ERP刷新を取り巻く状況

基幹システムの刷新は、多くの企業にとって避けて通れない経営課題になっています。

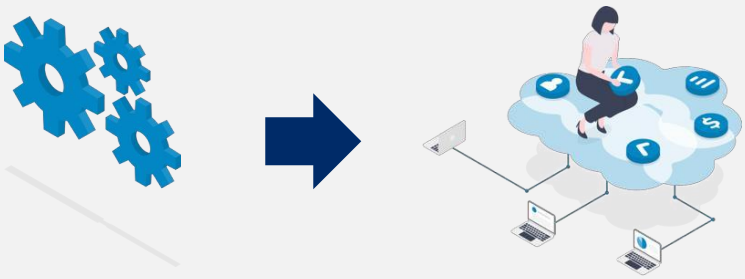
1-1　基幹システムの刷新を迫られる企業が増えている

経済産業省は2018年に公表した「DXレポート」で、老朽化・複雑化・ブラックボックス化した既存システムを放置することが、企業の経営リスクになると指摘しました

また、SAP ERP 6.0の標準保守は2027年末に終了する予定です。利用企業は、移行先の検討を進める必要があります。



1-2　スクラッチ開発からクラウドERPへ



刷新の手段として、自社専用に一から開発する方法ではなく、
パッケージやクラウドERPを選ぶ企業が増えています。

NetSuiteやDynamics 365などのクラウドERPは、製品が持つ標準機能を活用することを前提に設計されています。そのため、従来の自社開発とは進め方の考え方が異なります。本書の第2章以降は、この違いを踏まえて整理しています。

2 . 止まるERPプロジェクト 5つの典型パターン

本章では、ERP刷新が止まる原因のうち、進め方や意思決定に関わる代表的な5つのパターンを取り上げます。それぞれ「よくある状況」「何が起きるか」「早く気づくためのサイン」に分けて紹介します。

パターン1　刷新の目的が決まらないまま、製品選定に進んでいる



よくある状況

「今のシステムが古くなったから入れ替える」ことが目的になり、刷新で何を実現したいのかが定まっていません。

何が起きるか

判断の基準がないため、各部門の要望をどこまで取り入れるかを決められません。
要件の取捨選択が進まず、後の工程で議論が蒸し返されます。

早く気づくためのサイン

・刷新で何を変えたいのかを、経営層が一言で説明できない
・刷新の目的が文書になっていない

パターン2　現行業務の再現を求めて、追加開発が増え続ける



よくある状況

現場から「今と同じ画面がほしい」「今と同じ帳票を出したい」という要望が積み上がっています。

何が起きるか

標準機能で対応できない部分を追加開発で補うため、費用と期間が膨らみます。
追加開発が多いほど、稼働後の保守やバージョンアップの負担も大きくなります。

早く気づくためのサイン

・要件一覧のうち、追加開発で対応する項目が増え続けている
・「今と同じように」という表現の要望が多い

パターン3　要件定義が終わらない



よくある状況

最終的に決める人が不在、または部門間で意見がまとまらない状態です。

何が起きるか

後の工程が始められず、プロジェクト全体のスケジュールが崩れます。

早く気づくためのサイン

・同じ論点が、会議で何度も持ち越されている
・部門間で意見が割れたときに、誰が決めるのかが決まっていない

2 . 止まるERPプロジェクト 5つの典型パターン

パターン4　データ移行を後回しにしている



よくある状況

システムの設定を優先し、既存データの整理が進んでいません。

何が起きるか

稼働直前のテストで、データの不備や重複が見つかります。修正に時間がかかり、稼働日の延期につながることがあります。

早く気づくためのサイン

・移行するデータの範囲が決まっていない
・データ移行の担当者が決まっていない

パターン5　稼働はしたが、現場で使われない



よくある状況

システムの稼働をゴールにしており、稼働後の定着の計画がありません。

何が起きるか

新しいシステムと並行して、Excelなどを使った従来の運用が残ります。刷新で期待した効果が得られません。

早く気づくためのサイン

・利用者向けの教育計画がない
・稼働後の問い合わせ窓口や支援体制が決まっていない

3 セルフチェック：あなたのプロジェクトは大丈夫か

第2章の5つのパターンに対応した10の質問で、プロジェクトの状態を確認できます。当てはまるものにチェックを入れてください。

3-1　10の質問

目的（パターン1）

- ☐ 刷新の目的が文書になっていない
- ☐ 刷新で何を変えたいのかを、経営層が一言で説明できない

追加開発（パターン2）

- ☐ 追加開発で対応する要件が増え続けている
- ☐ 「今と同じように」という要望が多い

意思決定（パターン3）

- ☐ 同じ論点が、会議で何度も持ち越されている
- ☐ 部門間で意見が割れたときに、誰が決めるのかが決まっていない

データ移行（パターン4）

- ☐ 移行するデータの範囲が決まっていない
- ☐ データ移行の担当者が決まっていない

定着（パターン5）

- ☐ 利用者向けの教育計画がない
- ☐ 稼働後の支援体制が決まっていない

3-2　チェック結果の見方

0〜2個	3〜5個	6個以上
大きな問題は見られません。このまま進め方を定期的に点検しましょう	注意が必要です。該当するパターンの対策を早めに検討しましょう	計画の見直しをおすすめします。第4章の立て直し方をご覧ください

※判定の区切りは目安です。チェックが少なくても、1つの問題が大きく影響する場合があります。

3-3　「見直しをおすすめ」に該当した方へ

チェックが多かった場合は、まず現状を整理することが立て直しの第一歩になります。次の第4章で、止まりかけたプロジェクトを立て直す進め方を紹介します。自社だけでの判断が難しい場合は、弊社ホームページからお問い合わせください。

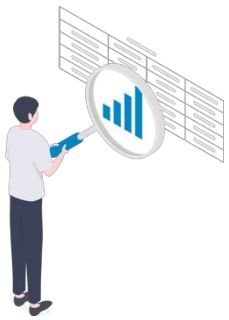
4. 止まりかけたプロジェクトの立て直し方

止まりかけたプロジェクトは、次の4つのステップで立て直しを進めます。

ステップ1 現状を診断する → **ステップ2** 続ける・やめる・変えるを決める → **ステップ3** 計画を作り直し合意する → **ステップ4** 同じ状況を繰り返さない

01 現状を診断する

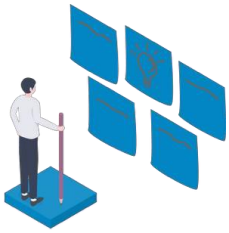
最初に、どの工程で、何が原因で止まっているのかを明らかにします。



- 計画と実際の進み具合の差を、工程ごとに確認する
- 経営層・情報システム部門・現場・ベンダーのそれぞれから状況を聞く
- 未解決の課題と、決まっていない論点を一覧にする

02 続けるもの・やめるもの・変えるものを決める

診断の結果をもとに、当初の計画をそのまま続けるかどうかを判断します。



- 要件に優先順位をつけ直し、稼働時に必須のものと後回しにできるものを分ける
- 追加開発の予定を見直し、標準機能で対応できる部分を検討する
- 体制や役割分担に問題があれば、あわせて見直す

03 計画を作り直し、関係者と合意する

見直した内容をもとに、実行できるスケジュールと体制を再設定します。



- 残りの作業量を見積もり直し、現実的なスケジュールを引く
- 費用や稼働日の変更がある場合は、その理由と影響を明確にする
- 経営層を含めた関係者全員で、新しい計画に合意する

04 同じ状況を繰り返さない

再始動した後は、同じ問題が起きていないかを継続して確認します。



- 進捗と課題を共有する場を、定期的に設ける
- 論点が持ち越されたときに、誰がいつまでに決めるのかを明確にする
- 第3章のセルフチェックを、定期的に見直しに使う

5 最初から止めないために、企画・選定段階でやるべきこと

第2章のパターンには、企画・選定段階の準備で備えられるものがあります。ここでは、始める前に押さえておきたい3つのポイントを紹介します。

5-1　刷新の目的を、経営層が言葉にする



✓ 刷新によって実現したいことを文書にし、関係者で共有する

✓ 目的を、要件を取り入れるかどうかの判断基準として使う

✓ 部門間で意見が割れたときに最終的に決める人を、あらかじめ決めておく

5-2　標準機能に業務を合わせる前提で進める



クラウドERPでは、製品の標準機能に業務を合わせる「Fit to Standard」という考え方で進めるのが基本です。

✓ 要件ごとに、標準機能で対応できるかを最初に確認する

✓ 追加開発は、業務上どうしても必要なものに絞る

✓ 追加開発を判断するときは、稼働後の保守やバージョンアップへの影響も考慮する

5-3　データ移行と定着を、最初から計画に入れる



✓ 移行するデータの範囲・担当者・スケジュールを、初期段階で決める

✓ 既存データの整理（重複や不要データの削除）に早めに着手する

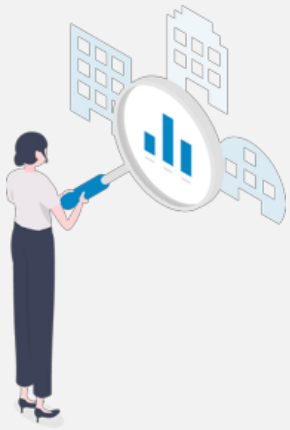
✓ 利用者向けの教育と、稼働後の支援体制を導入計画に含める

6 導入パートナーを選ぶときに確認したいこと

ERP導入は、導入パートナーと一緒に進めるプロジェクトです。提案や面談の場で、次の4つの点を確認することをおすすめします。

確認したいこと	確認のしかた
1 リスクや懸念を早い段階で共有してくれるか	提案の段階で、難しい点や前提条件を具体的に説明しているかを見る
2 製品ありきではなく、業務から提案してくれるか	自社の業務や課題について、踏み込んだ質問をしてくるかを見る
3 標準機能と追加開発の線引きを示してくれるか	要件ごとに、標準機能で対応できるかどうかの見立てを聞く
4 稼働後まで支援してくれるか	稼働後の支援内容と体制が、提案に含まれているかを確認する

複数のERP製品を扱うパートナーという選択肢



1つの製品だけを扱うパートナーの場合、提案はその製品が前提になります。NetSuiteとDynamics 365のように複数の製品を扱うパートナーであれば、自社の業務や規模に合わせて製品を比べたうえで選ぶことができます。

お問い合わせ・会社概要

お問い合わせは弊社ホームページにて承ります

https://www.rice-cloud.info/

RICE CLOUD　検索

会社概要

項目	内容
会社名	株式会社 RICE CLOUD（ライスクラウド）
所在地	埼玉県さいたま市南区南浦和2丁目40-1 第2愛興ビル 3階
事業内容	ERP導入支援、ERPプロジェクトのリカバリー支援
対応製品	NetSuite、Dynamics365、Odoo
ホームページ	https://www.rice-cloud.info/