

# ERP導入のポイント

アーク・シンク・タンク  
井上 実

経営からシステムまで シームレスなコンサルティングをめざす  
Copyright by **Ark Think Tank**

ERPパッケージを導入する上で、どのような点に留意すべきかを述べる。

なお、この中で「ERP」と呼んでいるのは、ERPパッケージであり、システム概念としてのERPではない

- 目次 -

・ E R P の特徴

・ E R P に対する期待

・ 期待を実現させるには

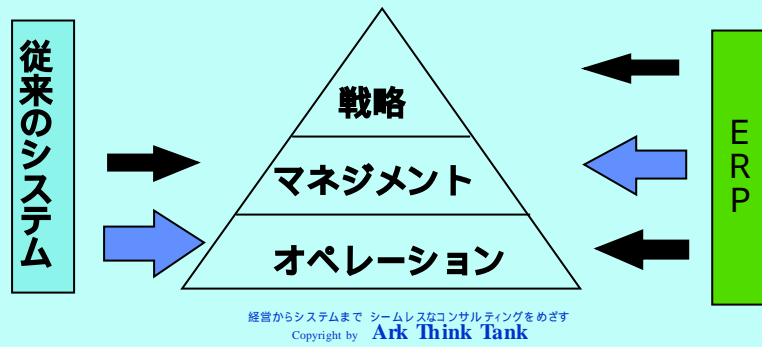
・ E R P 導入検討方法

・ E R P 導入成功のポイント（案）

（参考）E R P パッケージと言われているものの種別

## ． E R Pの特徴

- ( 1 ) データの統合・業務の統合
- ( 2 ) マネジメント重視 ( P l a n / D o / S e e )
- ( 3 ) プロトタイプを活用しての検証・教育
- ( 4 ) 情報技術の進歩への対応は、バージョンアップで可能
- ( 5 ) 海外現地でのサポートベンダー調達



## ． E R Pの特徴

E R Pは、従来の業務パッケージ、あるいは手作りシステムと比較してどのような特徴をもっているのだろうか？私は、次の5点をあげたい。

### ( 1 ) データの統合・業務の統合

E R Pは、業務単位のシステムではない。全社共通基盤となるデータベースに、データを統合している。また、業務単位システムでは、業務単位に同一データを入力し直す二重入力が発生していたが、E R Pは、関連する業務を系統的に統合し、効率化をはかる。

### ( 2 ) マネジメント重視 ( P l a n / D o / S e e )

企業は、戦略層、マネジメント層、オペレーション層の3層構造を持つといわれる。この3層の業務の効率化をはかるべく情報システムは構築されるが、従来のシステムは、オペレーション層に厚く、マネジメント層に薄いシステム作りがされてきた。これは、現場業務の一部をコンピュータ処理することにより、現場業務の削減効果を求めることが、従来システムの主目的であったためである。

それに対して、E R Pは、マネジメント層の業務を効率化することを目的としたシステムである。マネジメント層の仕事は、P L A N D O S E Eのマネジメント・サイクルをまわすことにある。E R Pは、この仕事を効率化するシステムである。したがって、従来システムと同様の期待（導入した全現場の仕事を効率化してくれるであろうという期待）をE R Pに対して持つことは誤りである。

具体的には、E R Pは一部の部門のオペレーション層の仕事を従来より、非効率化する可能性もある。それは、企業全体としてのマネジメント・レベルをあげ、企業全体としての効率化をはかることを目的としたE R Pを導入するためには、避けられないことである。

### (3) プロトタイプを活用しての検証・教育

ERPは、パッケージ・ソフトであるため、プロトタイプを作りやすい。プロトタイプを活用して、システム内容の検証、現場部門への教育に活用することができる。

### (4) 情報技術の進歩への対応は、バージョンアップで可能

情報技術の進歩のスピードは、年々加速してきている。そのスピードをキャッチアップして自社システムに反映していくには、情報収集、要員教育などをふくめ、多大なコストが必要になる。しかし、新たな情報技術は導入することにより、コスト低減効果、経営戦略的効果を得ることができる。このジレンマの中にあって、ERPは一つの解決策を与えてくれる。ERPは、ERPベンダーが他のERPベンダーとの競合上、自社のERP製品の競争力を増すため、常に、最新の情報技術をERPの中に、いち早く取り込んでいく必要にせまられている。そのため、ERPベンダーの提供する最新バージョンは、最新の情報技術を採用せざるえない状況である。ユーザー企業は、最新のバージョンのERPに、バージョンアップすることにより、最新の情報技術を努力なしに、得ることが可能となる。それによる効果をバージョンアップ費用のみで享受することができる。

### (5) 海外現地でのサポートベンダー調達

企業のグローバル化に伴い、海外現地法人、海外工場などに情報システムを導入する必要のある企業が増加している。従来は、日本で開発したシステムを現地へもっていき、環境に合わせて、修正・追加をくわえ、導入するケースが多くみられた。

この場合の問題点は、導入後のシステムサポートを本社情報システム部が、おこなうことにある。ERPは、ワールドワイドに販売されているシステムであるため、海外現地において、システムサポート・ベンダーを採用することも可能である。

これらのERPの特徴をよく把握したうえで、ERP導入を検討する必要がある。

特に、二点目で述べたマネジメント重視のシステムである点が、従来システムと大きく異なっており、この点を理解せずに、従来システムの延長線上で、ERP導入を実施すると、現場部門とのコンフリクトをまねき、「動かないコンピュータ」になる可能性が高い。

## **． E R P に対する期待**

### **1．基幹系システムに対するパッケージ利用**

**安く、早く、うまい。**

### **2．B P R、業務改革のツール**

**B P Rを先行させるのが前提。**

### **3．経営資源としての情報インフラ構築**

**人、物、金以上に重要な経営資源**

**情報のタイムリーな活用が、企業競争力になる時代**

経営からシステムまで シームレスなコンサルティングをめざす  
Copyright by Ark Think Tank

## **． E R P に対する期待**

前項で述べたような E R P に対して、導入を検討する企業は、次のような期待をいただいている。

### **( 1 ) 基幹系システムに対するパッケージ利用**

従来、手作りせざるえなかった基幹系システムに対して、E R P を利用することにより、安く、早く、うまいシステムが構築できるのではないかという期待。

### **( 2 ) B P R、業務改革のツール**

E R P を導入すれば、B P R ができるという期待。

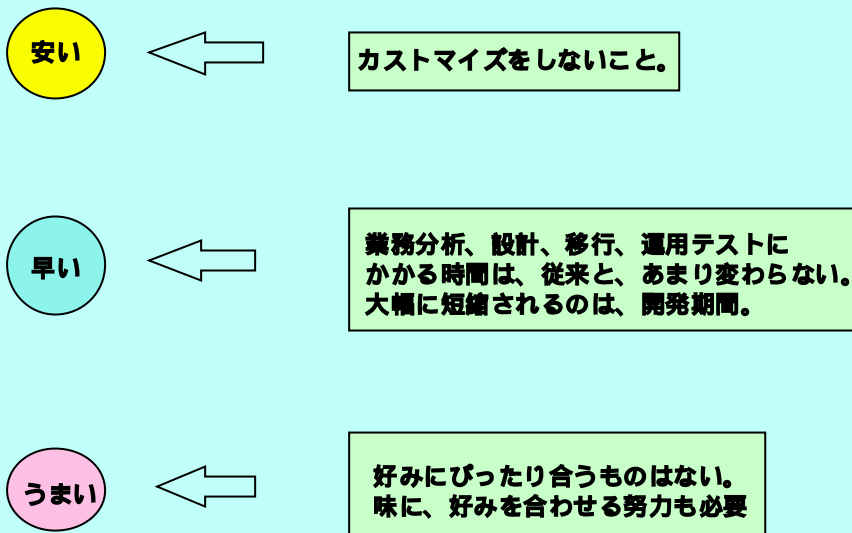
### **( 3 ) 経営資源としての情報インフラ構築**

E R P を導入すれば、第四の経営資源である情報を経営に活用するインフラができるのではないかという期待。

これらの期待は、E R P を導入すれば必ず実現するものではない。これらの期待を実現するためには、留意する必要がある点を次項で述べる。

## 期待を実現するためには

### 1. 基幹系システムに対するパッケージ利用



経営からシステムまで シームレスなコンサルティングをめざす  
Copyright by Ark Think Tank

## 期待を実現するためには

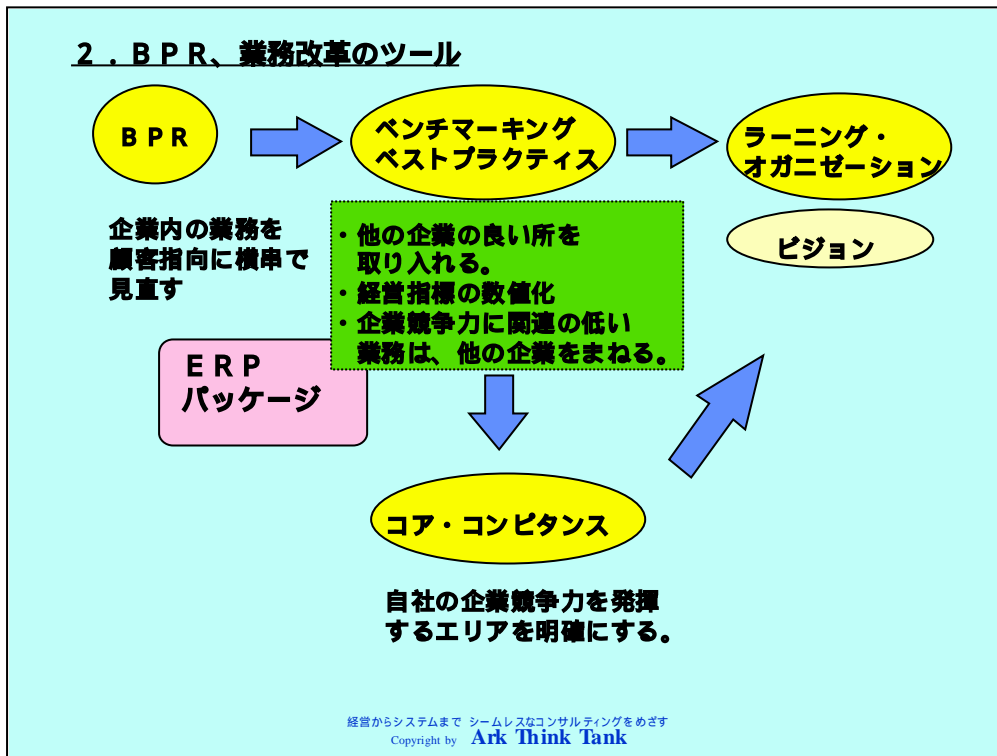
### 1. 基幹系システムに対するパッケージ利用

基幹系システムに、既製品であるパッケージを導入し、安い、早い、うまいシステムを実現するためには、それぞれに対し、次の点を留意する必要がある。

(1) 安い：導入コスト安価にするためには、カスタマイズを最少化しなければならない。また、カスタマイズを多くすると、運用後、ERPをバージョンアップする際に、カスタマイズ部分の修正が必要になるケースが多く、バージョンアップ・コストを増加させる。このコストの発生を嫌がり、バージョンアップをおこなわないと、最新の情報技術を享受することができなくなるばかりか、ERPベンダーからのサポートを得られなくなる可能性もある。導入・運用コスト削減をERPに期待するのであれば、カスタマイズは最少化する必要がある。

(2) 早い：パッケージ導入により、導入期間の短縮を期待するのであれば、短縮されるのは、開発期間だけであるという認識を持つ必要がある。システムを構築するためには、開発以外に、業務分析、設計、移行、運用テストなどさまざまな作業が必要であることは、ご存知のとおりである。これらの作業は、パッケージ導入であろうと、手作りシステムであろうと、あまり大きな差はない。もちろん、パッケージをプロトタイプとして活用することによる作業効率の向上をパッケージ導入にもとめることはできる。しかし、これらの作業がゼロになる訳ではない。本質的に、パッケージ導入により削減される作業は、開発作業だけである。したがって、期間短縮されるのは、開発期間のみとなる。ところが、カスタマイズが多くなると、当然、開発作業がおおくなり、開発期間分の短縮を危うくなっていく。「早い」という期待を実現したいのであれば、カスタマイズを最少化する必要がある。

(3) うまい：パッケージは、食堂の定食である。奥さんが、ご主人の好みに合わせて作った料理ではない。万人向けに作られた料理である。当然、人によっては自分の好みに合わない場合がある。自分の好みに合わないからといって、すべて、その料理が悪い訳ではない。その味に、自分の好みを合わせる努力も必要である。どこまで自社のやり方に、パッケージを合せ、逆に、パッケージの提供するビジネスプロセスに自社の業務を合わせるかがポイントとなる。



## 2. B P R、業務改革のツール

B P Rは、企業内の従来縦割りでおこなわれていた業務を、顧客のサイドから横串で見直し、再構築していこうという業務改革であることはよく知られている。

B P Rを推進するうえで、自社内だけで検討していると、アイデアに乏しく、時間ばかり浪費してしまう企業もある。B P Rを効率的にすすめるため、他社の良いところは積極的に取り入れていこうという考えをもち、まず、他社と自社を比較するための比較項目を洗い出し、計測するベンチマーキングが話題となっている。

そして、最も良い方法、業務のやり方をベストプラクティスとよび、活用しようとしている。しかし、すべての業務、仕事のやり方を他社の真似したのでは、自社の存続が危くなる。そのため、自社はどこに、企業競争力を求めるのかを明確にしていく必要がでてくる。それが、コア・コンピタンスであり、コア・コンピタンス経営が注目されている。そして、他社の良いところ積極的に取り入れるために組織として、常に学ぶ姿勢を持つラーニング・オガニゼーション、コア・コンピタンスを明確化するためのビジョン経営が求められている。このような中であって、ERPはどこに存在しているのだろうか。それは、企業競争力に関連の低い業務は、他社のまねるためのツールである。ERPは、多くの企業に導入される中で、常にユーザー企業のノウハウを吸収し、成長している。ERPベンダーのセールストークである「ERPはベストプラクティスの集まりである」といっていることも、このような事情にある。

したがって、ERPを導入すれば、必ず、自社のB P Rができるとは限らない。少なくとも、自社のB P R方針を明確化し、現状を計測し、他社に劣っているところはどこか、自社の強みをどこにもとめるのかを明確化したうえで、ERP導入をすすめる必要がある。他社と比較するためには、比較項目を明確にする必要があり、できるかぎり、定量的に比較できる項目が望ましい。

経営指標		
	日本経営品質賞	バランス・スコアカード
財務指標	コストと売上といった評価尺度を用いる。 ROI、ROA、資本生産性	成長、利益、株主価値の向上という ファイナンシャルな経営目標。 ROE、キャッシュ、予想利益、利益 予想確度、受注残高などの財務指 標。
業務指標	効率性の評価尺度。 生産性、サイクルタイム、ムダの削除。	生産性、サイクルタイム、不良品率など プロセス関連指標。
顧客指標	顧客要求 信頼性、オンタイムリバリ、故障率、 サービス対応時間。 顧客の態度 顧客維持率、苦情、CS調査結 果、シェア。	サービス、価値、品質の向上という 顧客への価値提供に関する指標。 納期遵守率、市場シェア、顧客満足 度指数、返品率。
学習指標		イノベーション、組織学習など組織的学 習・創造能力に関する経営指標。 新製品売上比率、従業員提案件数、 従業員満足度調査指数。 将来への企業成長力を示す指標。

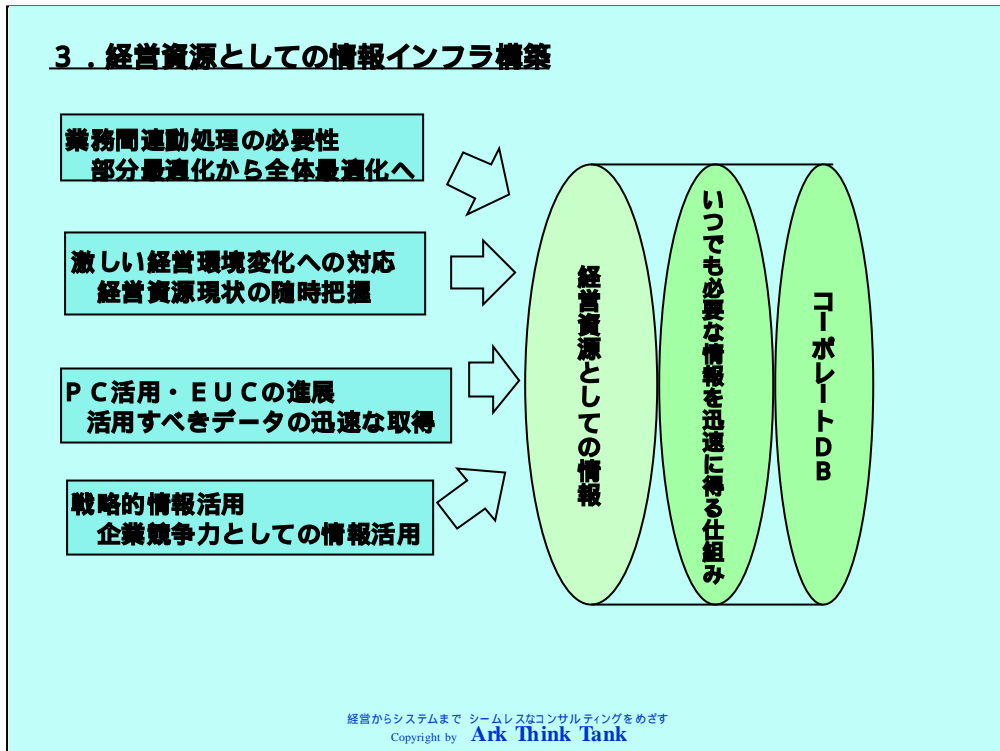
\* アンダーセン・コンサルティング：KPI（Key Performance Indicator）  
\* プライスウォーターハウス：Performance Measurable Methodology

経営からシステムまで シームレスなコンサルティングをめざす  
Copyright by **Ark Think Tank**

例えば、社会経済生産性本部が中心となって提唱している日本経営品質賞、ハーバード大学キャプラン教授が提唱しているバランス・スコアカード、アンダーセン・コンサルティングのKPI、プライスウォーターハウスのPMMなどがある。自社の現状把握、BPR/ERPの目標設定、実施後の効果測定のためにも、これらの経営指標を参考に、自社の経営指標を策定されることをすすめたい。



### 3. 経営資源としての情報インフラ構築



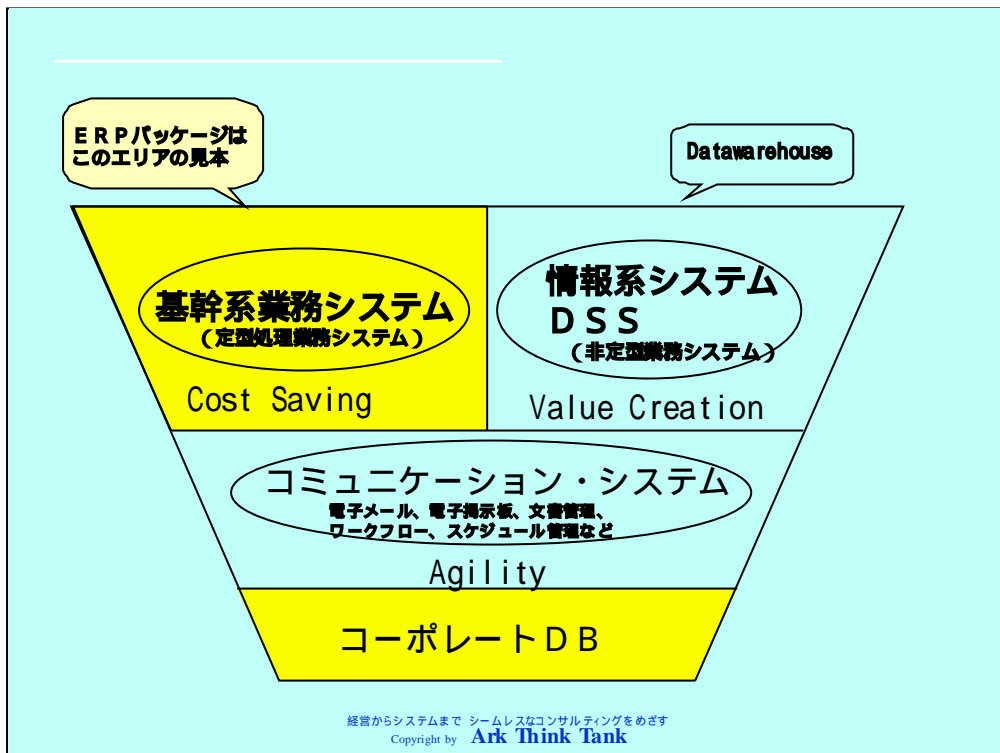
### 3. 経営資源としての情報インフラ構築

ヒト・モノ・カネに続く第4の経営資源として情報が、非常に重要な時代になってきた。激しい経営環境変化に迅速に対応していくために、経営資源の現状を随時把握する必要があり、情報を戦略的に活用することにより、企業競争力に差がでる時代になってきた。

それでは、経営資源としての情報を実現するためには、どのようなインフラを必要とするのだろうか。

私は、それは、「いつでも必要な情報を迅速に得る仕組み」であると考える。必要な人に、必要な情報を必要な時に提供する仕組みである。このためには、自社の情報は、すべて、「コーポレート・データベース」という入れ物の中に、整理して入れる必要がある。「コーポレートEデータベース」を基盤とした情報システムの実現が、経営資源としての情報インフラには必要不可欠なものであると思う。

では、「コーポレート・データベース」を基盤として、どのようなコンポーネントの情報システムを構築すれば良いのだろうか。



私は、次の3点セットが必要不可欠であると思う。

基幹系業務システム

情報系システム

コミュニケーション・システム

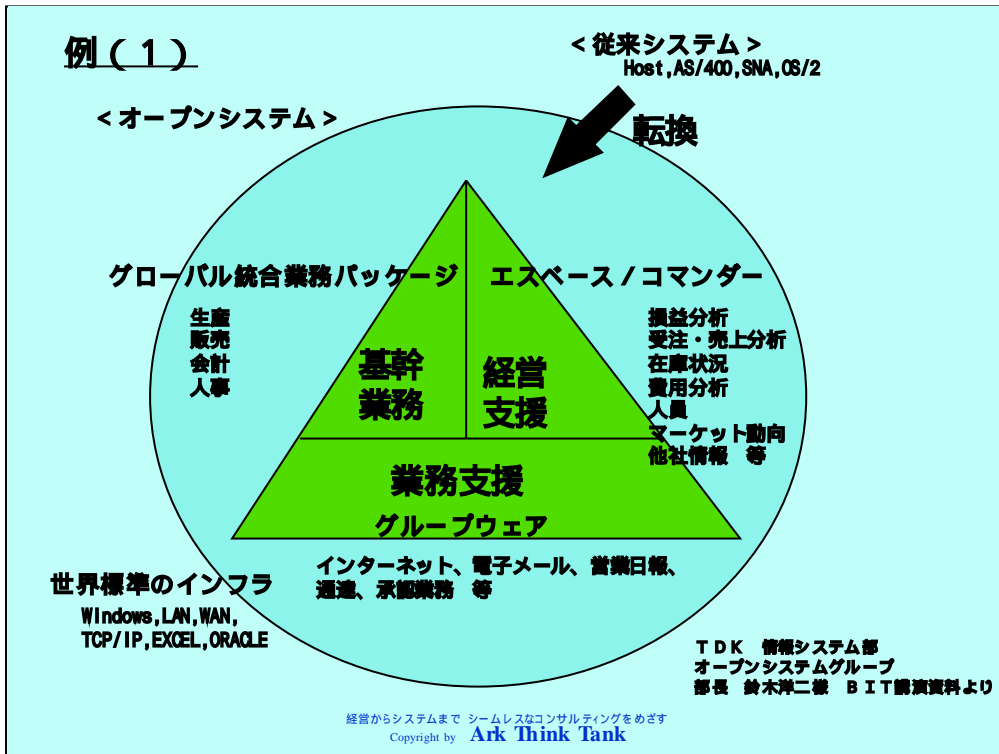
では、それぞれは、経営に対して、どのような役割を果たすのだろうか。

コミュニケーション・システムは、経営のスピード・アップ (Agility) に、基幹系業務システムはコスト削減に、情報系システムは、付加価値創造に効果を発揮すると思う。

基幹系業務システムは、あくまで、定型業務の効率化であり、コスト削減が目的であるので、パッケージを活用して、他社のまねをし、コストを削減しようという考え方がでてくる。したがって、ERPの検討ということになる。ERPは、基幹系業務システムとコーポレート・データベースの一つのテンプレート、見本にすぎない。

ERPを導入したからといって、ここであげた3点セットが、すべてそろわなければならないことをご認識いただきたい。

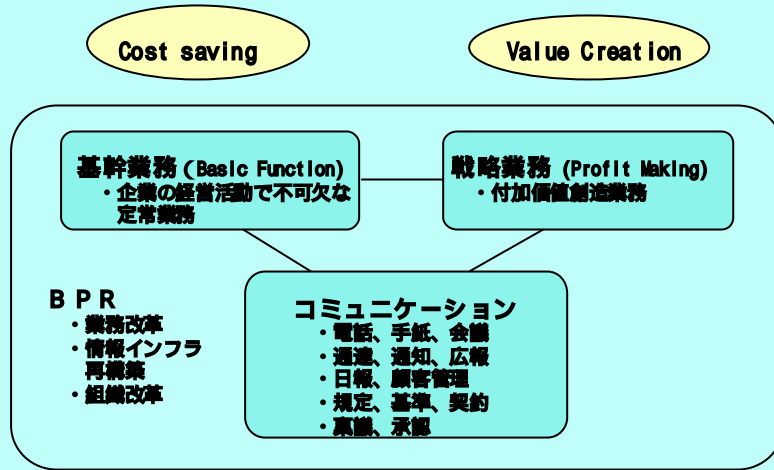
今後、大競争の中で、打ち勝っていくためには、情報系システムにこそ、投資すべきであると思う。



実際に、このような構想でシステム構築をすすめている企業がある。  
例1は、TDKであり、例2は、藤沢薬品である。

例(2)

企業の業務構造

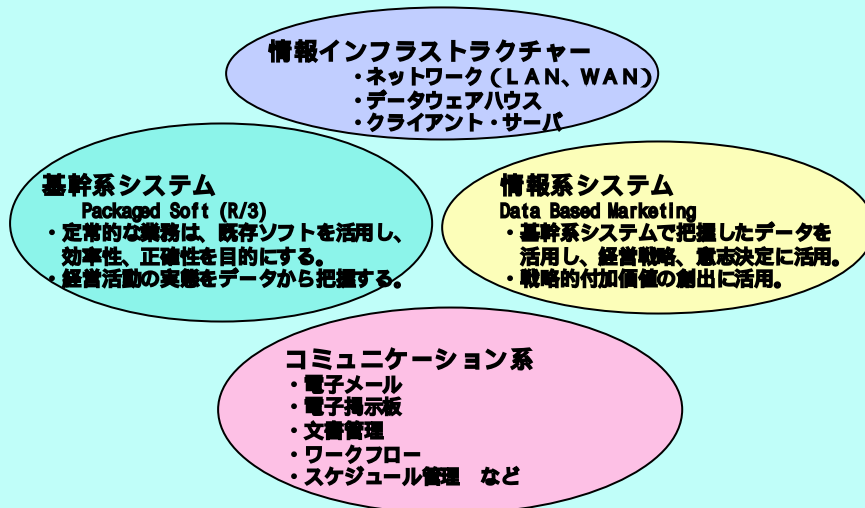


藤沢薬品工業 取締役情報システム部長  
山本 謙 ERPフォーラムセミナー  
講演資料より

経営からシステムまで シームレスなコンサルティングをめざす  
Copyright by Ark Think Tank

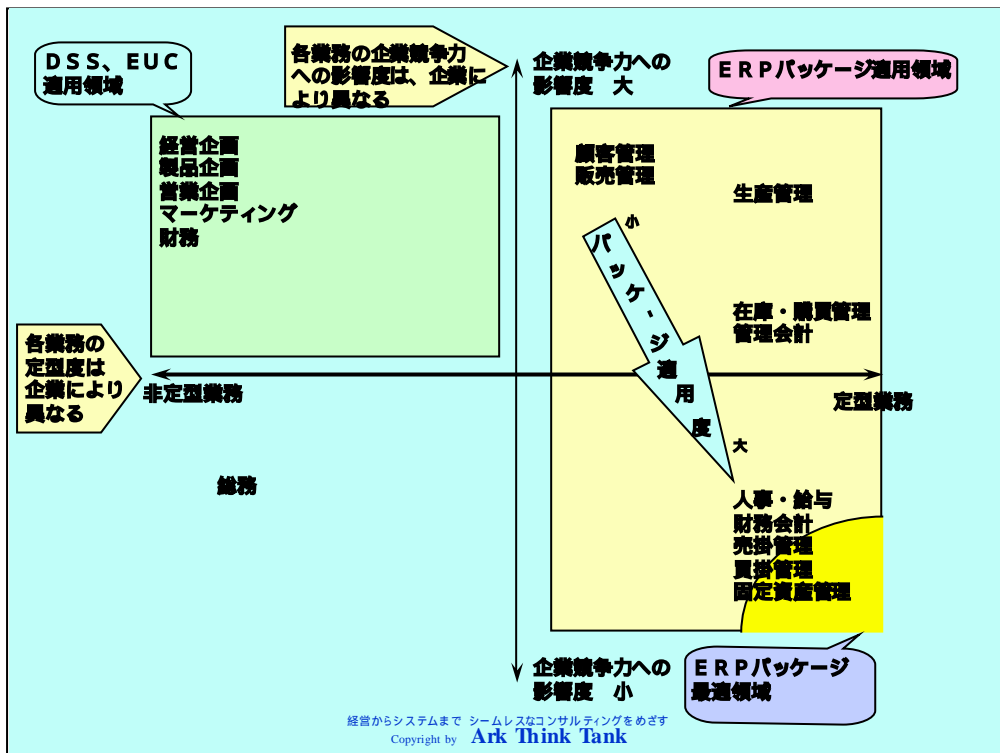
## 例(2)(続き)

### 情報システムの仕組み



経営からシステムまで シームレスなコンサルティングをめざす  
Copyright by Ark Think Tank

藤沢薬品工業 取締役情報システム部長  
山本 健 ERPフォーラムセミナー  
講演資料より



さて、本当に、基幹業務系システムには、企業競争力を担う部分は何もないのだろうか。日本の製造業の強さはその生産管理にあるといわれた。生産管理という基幹系業務のビジネスプロセスが企業競争力の源泉であるといわれた。それ以外にも、基幹系システムがその企業の競争を担っている例は多くあると思う。

そこで、次の座標のなかに、自社の各業務をプロットしていただきたい。横軸は、業務の定型性、縦軸には企業競争力への影響度をとってある。「自社の人事・給与業務は、どの程度の定型性があり、企業競争力への影響度は」といったかたちですべての業務をプロットしてもらいたい。業務のプロットされる座標は、企業ごとによりかなり異なると思われるので、是非、自社でおこなっていただきたい。

その中で、ERPがカバーするのは、定型性の高い業務のエリアである。そして、ERPを適用するのに最適なものは、定型度が高く、企業競争力への影響度の低い業務である。なぜなら、ERPを適用するということは、他の企業のまねをすることである。企業競争力へ影響度の大きな業務を、他の企業のまねをして、競争に勝てるほど、甘い世界ではない。したがって、企業競争力に最も影響しないエリアを選択すべきである。もし、企業競争力への影響の大きな業務に、ERPを適用しようとしたならば、カスタマイズだらけになるか、その企業の競争力がなくなるかのいずれかである。

ERPの適用領域には、十分に注意していただきたい。

## ERP導入検討方法

### 1. ERPパッケージ利用業務検討段階



経営からシステムまで シームレスなコンサルティングをめざす  
Copyright by Ark Think Tank

## ERP導入検討方法

### 1. ERPパッケージ利用業務検討段階

ERPを検討する前に、今回のシステム構築の目的を明確にしていた  
だきたい。そして、そのシステムを構築するために、なぜ、ERPを採  
用するのか、その目的を明確にいただきたい。この2点を明確化せず  
に、ERP導入を進めると必ず失敗する。

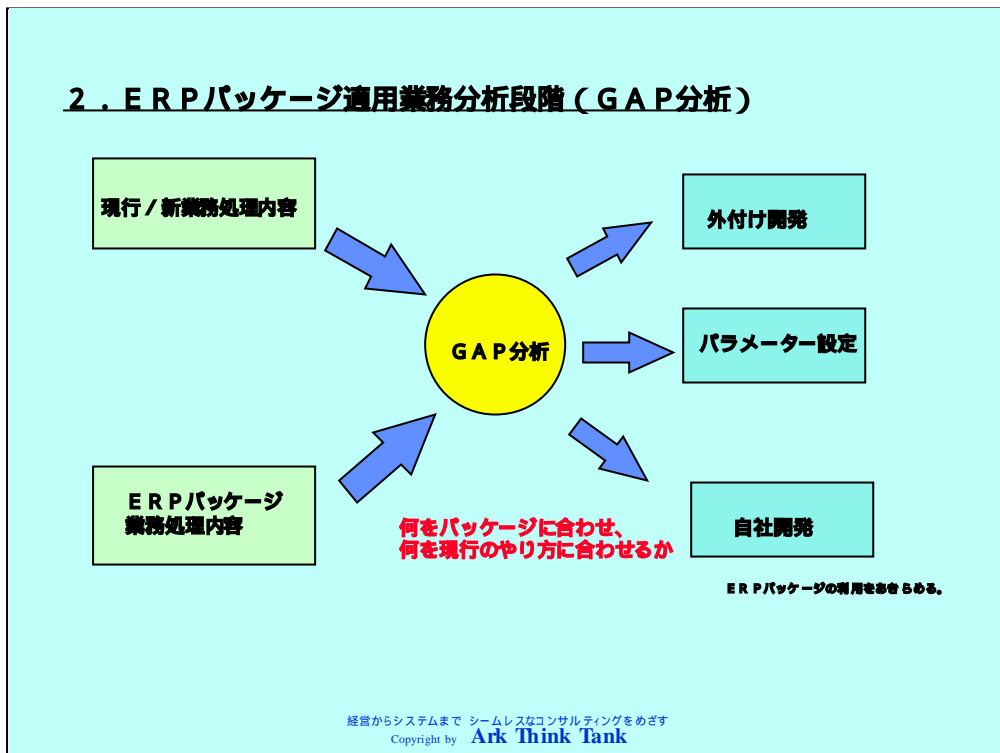
なぜなら、ERPはパッケージであり、カスタマイズを最少化しないと、  
その効果は半減する。多かれ少なかれ、パッケージの提供するビジ  
ネス・プロセスに業務を合わせる必要がある。慣れ親しんだ仕事のやり方  
を変えられて喜ぶ人はいない。必ず、現場の反発をかう。人間には「慣  
性の法則」が働いており、現状の変革を嫌う習性がある以上、避けられ  
ないことである。

そのときに、現場を説得する際のよりどころは、構築しようとしてい  
るシステムの目的であり、それを実現するために、なぜこのERPを採  
用したのかである。もし、この2点が不明確であると、現場説得のよりど  
ころをなくし、説得することができず、カスタマイズを大きくしてしま  
う結果になり、ERP導入は失敗してしまう。

その次に、前項で述べた自社業務の位置づけを明確化したうえで、E  
RPの適用範囲を決定してほしい。ERPの適用範囲を見誤ると、失敗  
することは前項で述べたとおりである。

この三つのフェーズを重視することが、ERP導入成功の重要な一つの  
ポイントである。

## 2. ERPパッケージ適用業務分析段階（GAP分析）



## 2. ERP適用業務分析段階（GAP分析）

ERPを適用する業務が決定したならば、ERPのもっているビジネス・プロセスと、自社の求めるビジネス・プロセスとのすり合わせをおこなう。そして、合わない部分をどうするかを決めていく必要がある。

パッケージのビジネス・プロセスに業務を合わせるのか、パッケージに外付け開発するのか、カスタマイズするのか、ERP適用をあきらめるのかを決断していく必要がある。その決断をする時の基準が、システムの目的であり、ERP適用目的であり、業務の全社における位置づけである。

もともと、ERPを適用しようとした業務は、自社の企業競争力に影響の少ない業務のはずである。その業務のやり方に固執することが、自社にとってどれだけの利益をもたらすのかもたらさないのかを、十分現場部門に納得させる必要がある。これは、行うのはトップの仕事である。同格の部長同士で議論する内容ではない。トップの支援体制の重要性がここにある。

ERPは、トップの支援なしには、成功しない。



## ・ E R P 導入成功のポイント(案)

フェーズ	カテゴリー	成功のポイント
企画	目的	<p>企業の収益の源泉を明確化</p> <p>目標（戦略）の徹底</p> <p>エンドユーザの業務をサポートするのではなく経営の観点をサポートする</p> <p>ERPはトップダウンだ</p> <p>ERPパッケージ採用のねらいを明確にする</p> <p>情報システムは企業の戦略展開の中で不可欠の基本的経営資源であるが、情報システム自体が戦略を創出することは無い。企業の戦略を明確にした上で、その実現に資する情報システムの役割あるいは評価基準を決定する必要がある。</p> <p>方針確認等最初のストラテジーを練るところが重要</p> <p>システム導入目的の明確化</p> <p>ビジネス目的とシステム目的の一致</p> <p>マネジメント機能重視のERP</p> <p>目標を明確にすること。（例：国際標準のビジネスプロセスを導入すること。）目標設定にあたっては、改善的な目標ではなく、改革を目指すような目標を設定する。</p> <p>BPR抜きのERP導入は失敗する。ERP導入にあたってはBPRが必須である。</p> <p>ERPパッケージ採用目的の明確化</p> <p>すべてのERP-PKGが「システム化方針」の段階から作業を始めるわけではなく、導入企業の導入目的によって、どの段階の作業を始めるかが決まる。それによって期待できる効果も異なる。</p> <p>経営層や企画部門は、IT部門が陥りやすい部分最適的思考を打破するだけの中長期ビジョンや目標をIT部門や現場部門に示さなければいけない。</p> <p>企業規模を考えた投資と妥協</p>
	組織	<p>プロジェクト推進者は信長タイプ</p> <p>プロジェクト「成功の鍵」は体制構築。意思決定プロセスとしてのステアリングコミティの設定が必要。</p> <p>プロジェクト「成功の鍵」は体制構築。トップ・エンドユーザ・システム部門の役割分担を明確にする必要がある。</p> <p>若手エリートの参加が効果的。</p> <p>プロジェクトには各部門のエリートを</p> <p>プロジェクト全員が経営マインドを持つ事</p> <p>業務プロセス変更決定が素早くできる体制</p> <p>横の調整ができる人間の参画</p> <p>良いパートナーの選択</p> <p>ERP-PKG導入の各段階において必要とするコンサルティング・スキルは大きく異なる事を認識すべき。</p> <p>適材適所のパートナーの起用</p> <p>隠れたコストについて明確にしてくれるパートナーの選択</p>

経営からシステムまで シームレスなコンサルティングをめざす  
Copyright by Ark Think Tank

## ・ E R P 導入成功のポイント

ERP導入を実際に支援しているコンサルタント、S I'erが、一同に会したERP研究推進フォーラム主催「ERPパートナー説明会」のなかで、各社が、ユーザーへの提言として、ERP導入成功のポイントを述べた。その内容をまとめたものである。

整理できていないため、案としてある。

全体的に、企画段階の重要性、トップ支援体制の重要性、プロジェクト体制の重要性を訴えている人が多い。

重要であると認識している点は、各社共通しているようである。

フェーズ	カテゴリー	成功のポイント
企画	導入方針	<p>コンサルフェーズを重視し、開発を極小化することに努力をする            基幹業務に極力金をかけずに、情報系に資金を投入すべき            ERPパッケージをBPRの道具として捕らえる            BPRとERPは、同時平行的に実施            ERPに業務プロセスを合わせることが基本            G A P 対応 = アドオンとしない            使い勝手の悪い部分も全体最適を考え容認する            今日の仕事は明日あると思うなく(自分/自分の組織のBPR)            プロトタイプをうまく利用する            ITマクロトレンドの把握            ERP - P K G の導入は決して導入コストの低減やBPRを保証するものではなく、使い方によっては「増力化」につながるものであるという認識を持つべきである。            現状機能の必要性を再検討            ERP - P K G 導入に先だって、業務上及び技術上の要求水準を明確化した上で、P K G 選択に入るべきである。            ERP - P K G の選択に際しては、プラスの面ばかりではなく、どのようなリスクがあるかも十分に検討する必要がある。            ERP-PKG導入において、レベル1(経営戦略としての情報戦略の必要性を認識し、その一環としてERPを導入)から入る企業は希であることを認識すべき。            スモールスタートの重要性</p>
	プロジェクト運営	<p>プロセス変更に対するトップコミットメント            経営層がITに精通しないと、情報化の必要性と増大する投資金額を理解できない。ITに精通し、ITの可能性と限界について理解する必要がある。            経営層およびプロジェクトチームの意識統一            スケジュールは具体的に</p>
開発	組織	<p>トップを中心とした導入支援体制            プロジェクト「成功の鍵」は体制構築。顧客/インテグレータ/ERPベンダーは共同体。三位一体のプロジェクト体制作りが必要。            良いパートナーの選択            プロジェクトメンバーは、現場に影響力があり、全体利益を考えられる人。            ユーザーからプロセスチャンピオンを選出し、IT組織へ異動。            適材適所のパートナーの起用            隠れたコストについて明確にしてくれるパートナーの選択</p>

経営からシステムまで シームレスなコンサルティングをめざす  
 Copyright by **Ark Think Tank**

フェーズ	カテゴリー	成功のポイント
開発	導入方針	<p>情報技術の進歩は、パッケージメーカーのバージョンアップにより得られる。ソースコードを修正しないのが原則。ERP-PKGの選択に際しては、プラスの面ばかりではなく、どのようなリスクがあるかも十分に検討する必要がある。</p> <p>パッケージに業務を合わせる。</p> <p>不適合時は、システム化目的との整合性で、決定。</p> <p>木目の細かい管理が、企業競争力に結びついているかを検討</p> <p>どのような機能が必要かよりも、どのようなビジネスプロセスが必要か。</p> <p>カスタマイズは最小限に。業務を変えようとしているのに、現状を前提としたカスタマイズは不要。</p> <p>データエレメントの分析はなるべく早期に。</p> <p>アドオンは覚悟すべき</p> <p>使い勝手の悪い部分も全体最適を考え容認する</p> <p>現状機能の必要性を再検討</p> <p>開発方法論の有無</p> <p>ツールの有無</p> <p>企業規模を考えた投資と妥協</p>
	プロジェクト運営	<p>プロトタイプでの検証・教育</p> <p>プロジェクトの範囲を常に管理</p> <p>プロジェクトメンバーに、現在位置と行くべき方向を常に自覚させる。</p> <p>各フェイズタスクの始まりに、ジャストインタイムの教育を実施。</p> <p>大きなプロジェクトチームに、各メンバーが一同に会することにより情報の共有化</p> <p>ノリッジトランスファーは、早期から繰り返し実施</p> <p>課題解決の手順、組織体制を確立し、全メンバーに徹底。</p> <p>あらゆる課題、どんな小さなものでも、プロジェクトメンバーで共有しメンバーで解決するように意識を集中させる</p> <p>課題に対する早急な意思決定</p> <p>トレーニングは受ける</p> <p>ユーザー研修は早めに開始</p> <p>旧システムのデータを正しいものにするために、多くのユーザーの時間が必要</p>
運用		<p>基幹システムとして運用管理が必要</p> <p>外部環境の変化に、内部環境を常に適合させる。必要な機能は変化する。</p>
その他		<p>何を実現するかが、どうやって実現するかよりも重要</p> <p>パッケージ費用は氷山の一角</p>

### (参考)ERPパッケージと言われているものの種別

#### 1. 真のERPパッケージ型

業務間が密結合。  
業務をパッケージに合わせる事が前提。  
カスタマイズは、しない。  
(例)SAP R/3

#### 2. 基盤提供型

基盤となる業務および、他の手作りシステムとの親和性を高めるインフラ、開発ツールを提供するタイプ。  
提供されるビジネスプロセスの種類、機能は少ないが、業務にパッケージを合わせやすい。  
(例)Oracle Application

#### 3. 特定業務中心型

特定の業務を中心に、システムが作られており、あとで、他の業務を付加させたタイプ。  
特定業務機能自体は、非常に、高機能であり、顧客の業務にフィットしやすい。  
単一業務を中心に、早く、安くいれるには、良いパッケージ。  
(例)加工組立型生産管理：Baan, SYMIX  
プロセス型生産管理：Renaissance, PROTEAN

#### 4. 業務パッケージ部品の提供型

業務を、さらに細かいソフトウェア部品に分解し、提供。  
部品を組み立てて、作り上げる。  
見方によっては、100%カスタマイズ。  
問題は、バージョンアップした時に、部品間の整合性が維持できるか。  
真のオブジェクト指向部品になれば、問題は解決されるが。  
(例)BSS Pack, SCAW

経営からシステムまで シームレスなコンサルティングをめざす  
Copyright by Ark Think Tank

### (参考)ERPパッケージといわれているものの種別

#### 1. 真のERPパッケージ

全体最適化をはかるために提供されるビジネス・プロセスは密結合である。そのため、カスタマイズすることは、できるだけ避けなくてはならない。カスタマイズすると、業務間の接続が崩れる可能性がある。

カスタマイズを避けるため、業務をパッケージの提供するビジネス・プロセスに合わせる必要がある。現在、このタイプのものは、SAP R/3のみである。

#### 2. 基盤提供型

基盤となる業務のみを提供し、他の手作りシステムとの親和性を高めるインフラ、ツールを提供するタイプ。Oracle Applicationがこの分野では強力。

#### 3. 特定業務中心型

特定の業務を中心に開発されており、そのたの業務を付加させたタイプ。

特定業務のみ使用するのであれば、顧客の業務にフィットしやすい。

加工組立て型生産管理：Baan, SYMIX

プロセス型生産管理：Renaissance, PROTEAN

#### 4. 部品提供型

業務を細かいソフトウェア部品に分解し、提供するタイプ。部品に、ユーザーコードを付加し、組み立てていく。

バージョンアップに対して、部品、ユーザーコード間の整合性を保つことができるのかどうか疑問。オブジェクト指向部品になれば問題は解決されるが、現時点では、?

BSS Pack, SCAW