

# 事業再構築

## ご提案書

VER0.1 2011年9月22日 作成

# 目次

1. 打ち合わせ目標
  - 2-1. ~ 2-3. 打ち合わせ1回目のまとめ
  3. 打ち合わせ2回目の目標と結果
  - 4-1. ~ 4-3. 打ち合わせ2回目のまとめ
  5. 要件定義の進め方
  6. ERPパッケージの選定
  7. Webサーバー導入による施策と期待効果
- 
- 参考1-1 : データ標準化(1)
  - 参考1-2 : データ標準化(2)
  - 参考2 : 業務要件によるデータ標準化の例
  - 参考3 : システム導入時の考慮点 (データ移行方針)
  - 参考4 : システム導入時の考慮点 (ユーザ教育方針)

# 1. 打ち合わせ目標

- ◆ お客様から会社の概要、強み、弱み、依頼の背景となった経営上の課題を確認する
- ◆ 内容としては、打ち合わせ1回目では業務改革のための方向性をヒアリングし、2回目の打ち合わせで経営課題・ニーズを確認する
- ◆ 同時に2回目では組織、プロセスを通して業務視点からの課題・ニーズを洗い出して、施策についてソリューションを検討する

# 2-1. 打ち合わせ1回目のまとめ (実施: 2011年10月6日)

## ◆ 会社の概要:

- 製造業: 紙製品
- 資本金: 600万円 従業員数: 26名
- 化粧品(高級オーデコロン、ファンデーションなど)、お菓子、食品などさまざまな商品の「箱」や、パンフレット(袋部分や立体感のあるものなど)をレンゴーなどとタイアップしいわゆる「ヌキもの」とよばれる紙製品を製造
- 化粧品の箱類は、世界一といわれるほどメーカー品質基準(例えば、箱に指紋ひとつない仕上がりや、折り目の合わせの精度など“精緻”が求められている)が厳しいですがこれへの対応をおこなえる設備と技術をそなえている

## ◆ 依頼の背景

- 「さらにこれらに磨きをかけたい」、「新型機械導入時などへの、製品コスト計算」
- 「従業員5Sの徹底」「工程管理」など事業の再構築にむけたご支援

経営計画は作成しているが、事業価値や方向性に不安がある  
現場の作業者のレベルに差があり、困っている  
経営者、現場レベルでのヒアリングが必要  
コミュニケーションの中で問題点の洗い出しが必要

# 2-2. 打ち合わせ1回目のまとめ

## (実施: 2011年10月6日)

### ◆ IT状況:

- データが断片的なため総合的な判断ができない
- データ定義が不十分で経営判断に使用するデータがシステムから取得できていない
- 紙ベースであり、システム化されていない

### ◆ 想定される課題

- 管理システムが構築されていない
- システムを使用するためのスキルや知識が不十分
- 業務分析を行い課題、要件の洗い出しが必要

### ◆ 解決策

- システム導入にあたり、業務インフラを確立する
- 教育やマニュアル整備を実施する

# 2-3. 打ち合わせ 1 回目のまとめ (実施: 2011 年 10 月 6 日)

## ◆ 依頼の目的: 仮説

- ◆ 売上アップ
- ◆ 経営の見える化
- ◆ 集客力アップ

目的を達成するための  
具体的な経営課題 /  
ニーズが、何かを 2 回  
目で確認する

情報活用による  
業務改革

## ◆ 求められる施策: 仮説

- ◆ 情報活用力を強化して、集客力アップを計る
- ◆ リアルタイムなデータ情報の一元管理及び共有化できる仕組み
- ◆ いち早く状況変化を察知し、判断を行うことができるデータベースの構築

## ◆ 求められる期待効果: 仮説

- ◆ インターネットを利用したネットチラシ
- ◆ 経営上の意思決定への迅速化と共有化
- ◆ 情報の精度向上と可視化
- ◆ 業務の属人化の排除

Phase1: 属人的な業務  
⇒ プロセス化、データ標準化  
Phase2: 共通・効率的業務  
⇒ ナレッジ化  
Phase3: 自発的・強調的業務

## ◆ 導入機能の候補: 仮説

- ◆ ホームページ、Web サーバー
- ◆ Web アプリケーション

幹となる業務  
プロセスの  
洗い出し

### 3. 打ち合わせ2回目の目標と結果

#### ◆ 打ち合わせ2回目の目標

改革の方向とポイントを明確にする。対象テーマは問題とニーズであり、改善を実現するための業務機能やシステム機能を洗い出しする要件定義ではない。ヒアリングはマネジメント及びミドルクラスを対象に実施する。現行業務から経営課題／ニーズとなる検討項目を洗い出し、経営課題となっている原因を確認する。次に新業務がどうあればよいのかイメージを検討しながら、IT化と同時にすべき業務改革や改善すべきものを洗い出す。期待される効果やメジャメントすべき数値目標をできるだけ策定し、改革テーマを決定する。

#### ◆ 改革テーマ

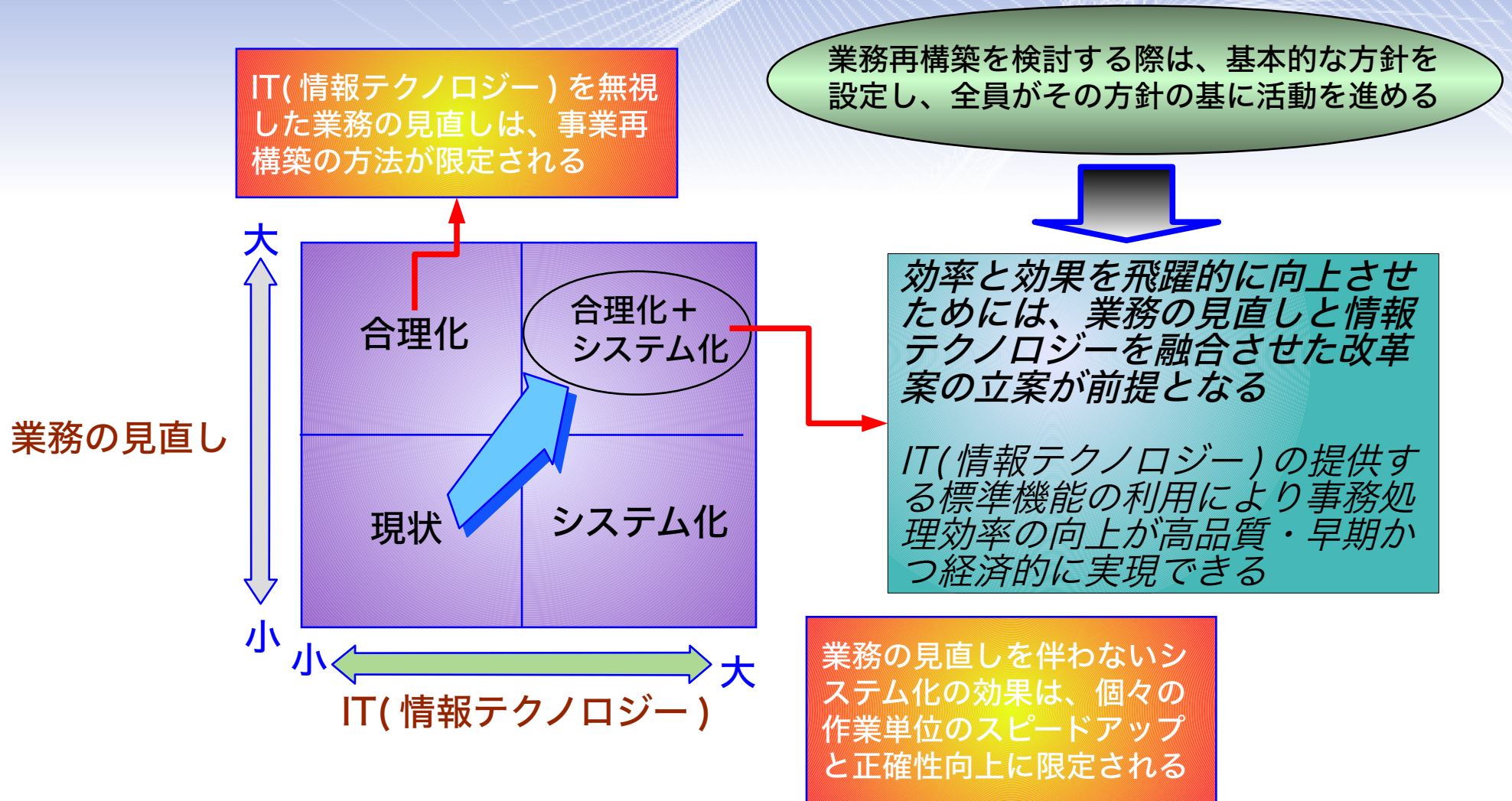
改革テーマ優先順位：2xxx年x月稼動では、下記1)と2)を目標とする

1) ネットチラシ：集客力につながるホームページの作成

2) データベース構築：いち早く状況変化を察知し、判断を行うことができるデータベースの構築

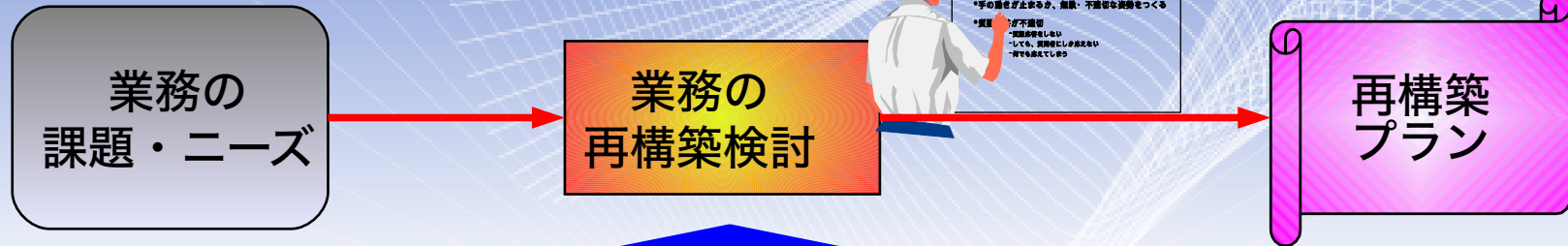
# 3-1 業務再構築の目的

業務再構築検討にあたっては、業務の見直しと同時に、それを実現するための情報テクノロジーの活用が成功の鍵となり、それらについて徹底的なスクラッチ・アンド・ビルドを目指すのか、現業へのインパクトを最小化するのかといった、基本となる方針をたてておく必要があります





# 3-2 業務再構築方針例



- \*自分の主張や価値が思い通り
- \*スクリーンを長いまま移動させる
- \*マウスをかきながら話す
- 特に、読み取るマウスに当たってしまえば
- \*手の動きが止まるか、無駄・不要な動作をつくる
- \*誤作動が不要
- 誤作動をしない
- いつでも、同時にしか出来ない
- 何でもかんでも出来る

## 業務再構築方針例

### 業務の見直し

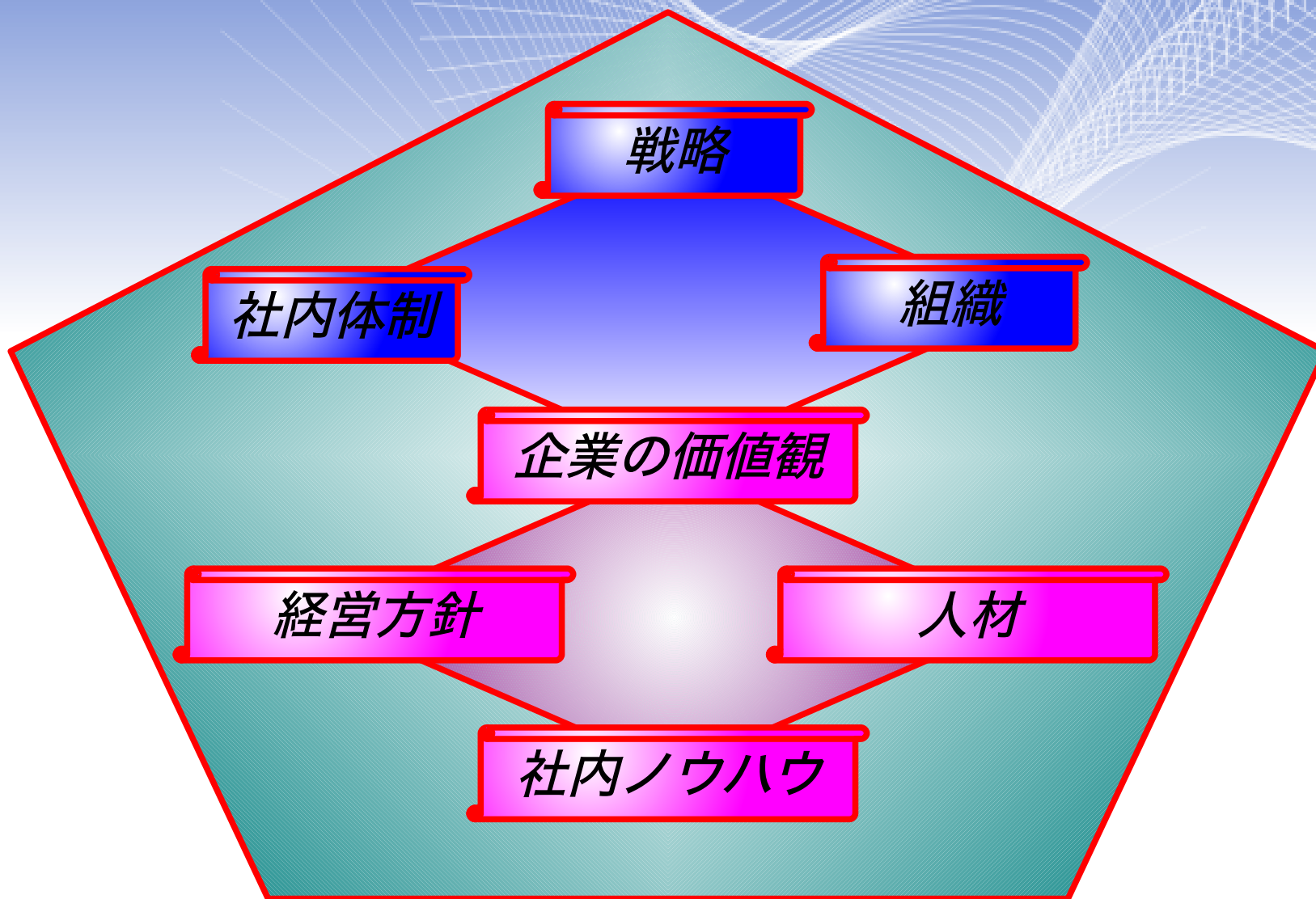
- ・ 重複業務や重複情報の統合・集約
- ・ 低付加価値業務の廃止
- ・ 管理業務の簡素化
- ・ 過剰品質・精度・頻度の適正化

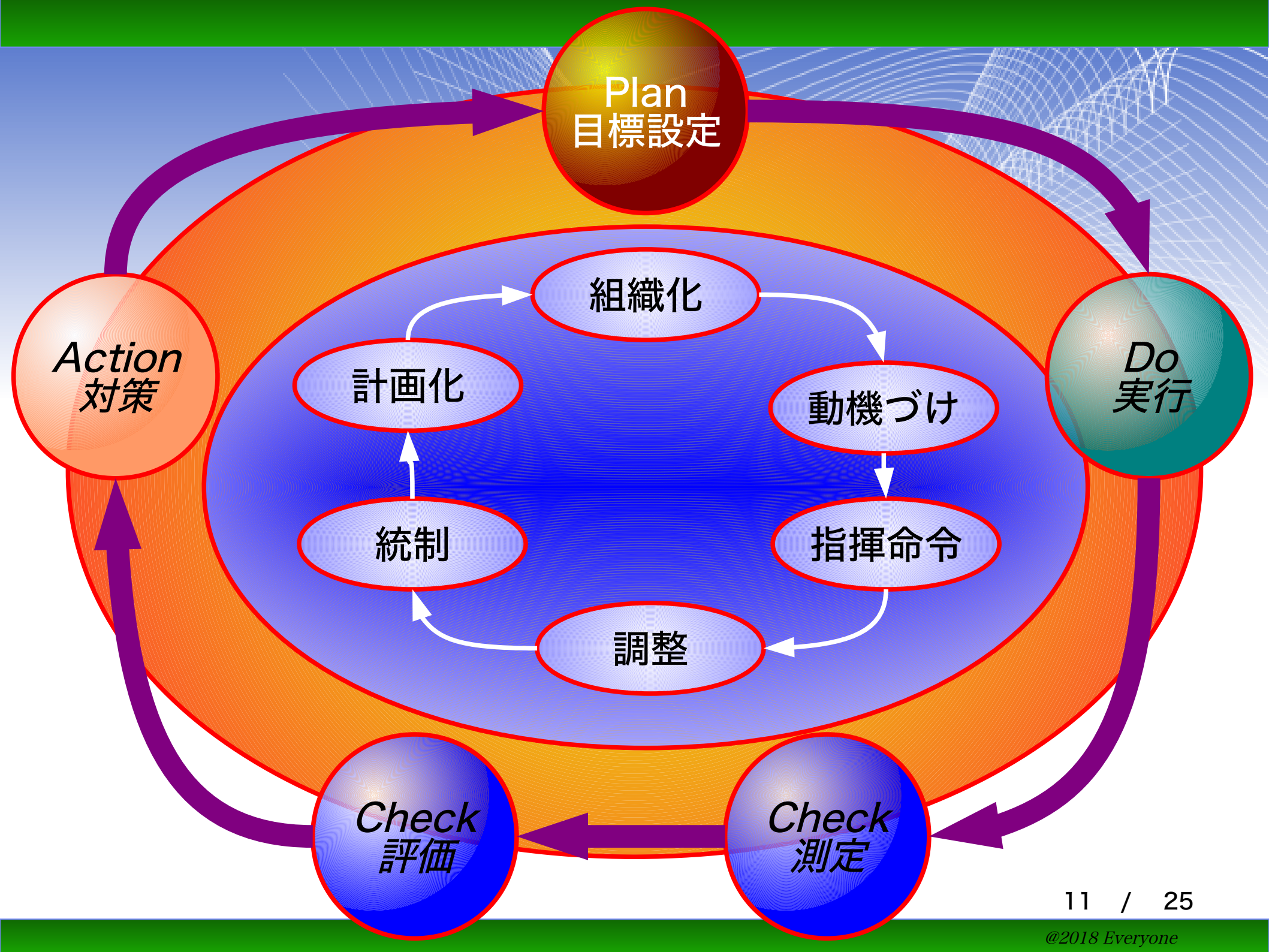
### IT活用

- ・ グローバル・スタンダードに合わせる
- ・ 業務を ERP に合わせる
- ・ 単純作業の積極的システム化
- ・ 情報の DB 化による有効活用

## 業務の再構築策 検討

# マッキンゼー 7Sモデル





# 3-3 主要課題

自社の顧客に対する提供価値定義が出来ていないと、戦略・プロセス・インフラそれぞれの観点で顧客中心の企業へは変革出来ない

## フレームワークから見た主要課題

### 客提供価値に基づく戦略顧の欠如

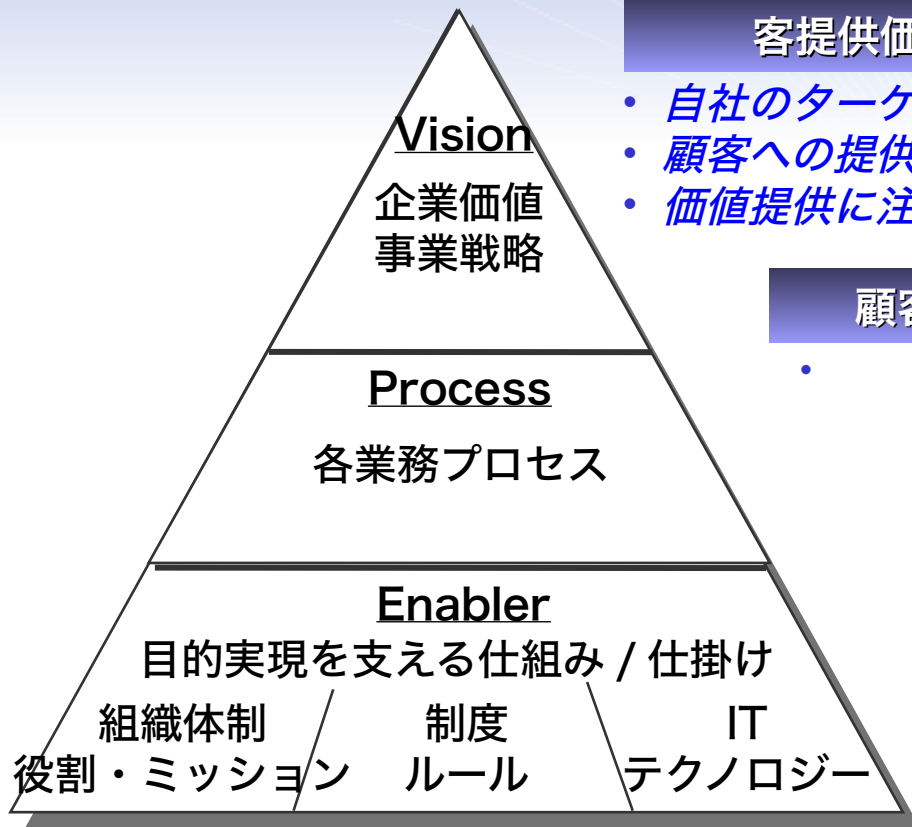
- 自社のターゲット顧客の認識不足、顧客洞察力不足
- 顧客への提供価値の未定義
- 価値提供に注力した資源配分

### 顧客への価値提供を阻害するプロセス

•

### 売り手起点の顧客を軸としないインフラ

- 顧客情報の欠如や分散
- 売り手側都合での制度・ルール
- 顧客への価値提供を阻害する組織体制や評価制度



# 3-4 顧客を起点としたビジネス変革領域 ~ Overall

各企業にとっての顧客への提供価値定義後、顧客洞察を行うことにより、出店開発、マーチャンダイジング、マーケティングなど各種領域でビジネス変革を実現する

## 顧客への提供価値定義

- 企業の提供価値定義
- 差別化戦略の構想

## 顧客情報収集

- ハウスカード情報活用
- Web 利用による顧客データ収集

## 顧客洞察

- 顧客の購買データ分析
- 外部マーケットリサーチ
- 顧客購買行動分析
- 顧客セグメンテーション

## 出店・フォーマット開発

- 店舗ロケーションによる影響分析を踏まえた出店戦略
- 店舗業態、設計における効果分析

## マーチャンダイジング (“個”の情報を“マス”へ)

- 店舗（顧客）にあわせた品揃え・棚割提案
- 店舗（顧客）にあわせた商品レイアウト、棚割のインパクト分析
- 顧客の支持に基づく新商品の開発・採用
- 新商品の導入後実績トラッキング
- 顧客の支持に基づく MD 分類とメーカー商品の分析
- 顧客の需要識別による、生産コントロール
- 顧客の購買実績を基にした、取引先とのトレード・ファンド・マネジメント

## マーケティング (“個”の情報を“個”へ)

- クロスセル・アップセルなどプロモーションへの活用
- 個客へのマッチングプロモーション (FSP)
- ダイレクトメールによるキャンペーンマネジメント
- プロモーション効果のトラッキング

# 4-1. 打ち合わせ2回目の業務

(実施済：2xxx年xx月xx日 xx:xx ~ xx:xx)

| 業務   |             | 機能 | 要件 (2xxx年x月稼動予定分)  | ERPソリューション実現方法 (ADempiere 想定)   |
|------|-------------|----|--|---|
|      | 製品在庫照会      |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社倉庫だけではなく、積送中在庫、入庫予定の照会ができる</li> </ul>                               | 製品・半製品・商品・原材料、預かり品等の区分で積送中や入出庫予定を加味した在庫状況照会を海外含む全拠点で共有化できます。                                |
|      |             |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社在庫： 自社倉庫、営業倉庫の出荷可能在庫の残高照会ができる</li> </ul>                            | 同上  |
|      |             |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 積送中在庫： 他拠点（国内協力会社、海外子会社、海外協力会社）より自社向けに出荷された未着状態の在庫残高の照会できる</li> </ul> | 同上  |
|      |             |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 入庫予定の残高照会ができる</li> </ul>  | 同上  |
| 販売管理 | 受注          |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 受注入力画面で得意先を入力すると得意先別単価が自動表示できる</li> </ul>                             | いわゆる売価管理については自動取得機能があり、事前の価格マスタの登録が必要です。また、二次店以降の単価についてもマスタ設定さえしていただければ受注伝票登録時に確認することができます。 |
|      |             |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 受注内容入力時に規制条件に該当する場合は、アラームを表示できる</li> </ul>                            | 規制内容の条件によりますが、受注伝票登録時にシステムが自動的に検知してアラームを出すことは可能です。  |
|      |             |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 受注入力画面では、事前のマスタ登録により入力負荷の軽減ができる</li> </ul>                            | 取引先は債権先だけにとどまらず、無制限に登録することが可能です。マスタ登録により受注登録時の入力負荷軽減が見込まれます。また、取引先に応じた販売実績の集計、分析も可能です。      |
|      | 受注出荷ステータス照会 |    |  | 販売では受注～出荷まで一連の流れとしてステータス管理ができます。  |

# 4-2. 打ち合わせ2回目の業務

(実施済：2xxx年xx月xx日 xx:xx ~ xx:xx)

| 業務   | 機能                              | 要件 (2xxx年x月稼動予定分)  | ERPソリューション実現方法 (ADempiere 想定)  |
|------|---------------------------------|--|--|
|      | <p>受注から<br/>生産会社への<br/>仕入発注</p> | <p>・ 自社倉庫に在庫がない場合、生産会社への製品発注・出荷依頼ができる</p>                              | <p>受注伝票を登録することで、生産会社への発注伝票、生産会社としての受注伝票を一気に処理することができます。できれば人の手や判断を介さずに事前のマスタ設定を充実させることで自動化を推奨します</p>   |
| 販売管理 | 受注                              | <p>仕入予定一覧</p> <p>・ 生産会社では、発注元からの製品発注をうけると、発注先の一覧画面に発注内容を表示することができる</p> | <p>同上</p>  |
|      |                                 | <p>仕入発注一覧</p> <p>・ 発注元では、生産会社への製品発注したオーダー受付状況を一覧画面に表示することができる</p>      | <p>受注状態の確認については、受注伝票番号の特定が前提条件となります。生産会社での受注受付をシステムのどのよう表現するかについては、出荷伝票が生成されていることを業務的には「正式に注文を受け付けた」と見なします。生産会社の伝票ステータスを確認することができますので電話等による関係者間の問い合わせはなくなります。生産会社からの在庫出荷パターンではないケースにおいては、注文を受けてから生産を開始することが想定されます。そのような場合であっても出荷伝票を前もって切ることができますので問題ありません。</p> |
|      |                                 | <p>出荷受入</p> <p>・ 生産会社から出荷された製品の受入れができる</p>                             | <p>発注～入庫～照合というプロセスを経て製品（商品）の受入と仕入計上を行います。</p>  |

# 4-3. 打ち合わせ2回目の業務

(実施済：2xxx年xx月xx日 xx:xx ~ xx:xx)

| 業務        | 機能          | 要件 (2xxx年x月稼動予定分)                   | ERPソリューション実現方法 (ADempiere 想定)   |
|-----------|-------------|-------------------------------------|---|
|           | 在庫引当        | ・未着の積送中在庫に在庫引当てができる                 | 入在庫予定を加味した在庫引当機能があります。いわゆる出荷予定が入った在庫については引当対象から自動的に除外される機能です。積送中の在庫については受入側の在庫+情報としてカウントされるためその予定を考慮した出荷の引当が可能です。                                 |
| 出荷        | 出荷指示        |                                     | 出荷伝票から出荷指図を出します。ただし指示書については貴社指定のフォーマットに合わせるのであれば、アドオン開発が必要となります。帳票については別途検討が必要です。   |
|           | 受注出荷ステータス照会 |                                     | 受注の「受注出荷ステータス」に記載しております。  |
| 販売管理      | 出荷          |                                     | 納品書は貴社指定のフォーマットに合わせるためにアドオン開発が必要です。納品書の情報源は全て伝票に存在させます。   |
| 貿易・船積書類作成 | ※今回は対象外     | ・受注入力画面で入力した内容より、受注関連の貿易・船積書類を作成できる | 受注伝票や出荷伝票から貿易書類作成に必要な項目を抽出し、インボイスやパッキングリスト等を出力するためにはアドオン開発が必要となります。   |
|           |             | ・出荷画面で入力した内容より、貿易・船積書類を作成できる        | 同上  |
| 出荷ステータス   | 受注出荷ステータス照会 | ・ロットNO.により、受注から出荷までのライフサイクルが照会できる   | 受注伝票で自動ロット選定機能を利用して在庫引当が可能です。そこで付与されたロット番号は出荷伝票へも引き継がれます。また在庫もロット付きで管理されますので出荷時点で判明したフレームを在庫や出荷実績に遡って影響する範囲を特定することができます。製品毎にロット管理品にするか否かの選択も可能です。 |



# 5. 要件定義の進め方

今回の推奨

|       | 現状分析型  | 仮説検証型<br>Type1  | 仮説検証型<br>Type2<br>ERP 導入型   |
|-------|--|---|---|
| メリット  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現状業務の課題・ニーズを洗い出し改善するには有効である</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 客観的なあるべき姿から現実的な評価を行うことができる</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ERPが実装している標準プロセスをあるべき姿として評価を早く行うことができる</li> </ul>  |
| デメリット | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営レベルでの導入効果は望めない</li> <li>・ 現状分析、基本設計、開発、稼動するまで導入効果を評価することができない</li> <li>・ 現状の調査に時間がかかり、洗い出した結果も分析・評価できるかどうかやってみないとわからない</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現場のモチベーションが下がらないよう工夫が必要となる（体制・工数増大）</li> <li>・ 導入で期待しているスコープが現実離れしていないか見極めが重要となる</li> <li>・ 現状からあるべき姿を描くことが、できるかどうかやってみないとわからない</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 要件定義に当りERPのスキル・知識が必要となる</li> <li>・ ERPとのギャップをどうするか検討が必要となる</li> <li>・ 業務間での整合性が取れるよう考慮する必要がある</li> </ul> |
| 効果    | ボトムアップ<br>業務改善レベル  | トップダウン<br>経営改革レベル   | グローバル<br>業界ベストプラクティス  |

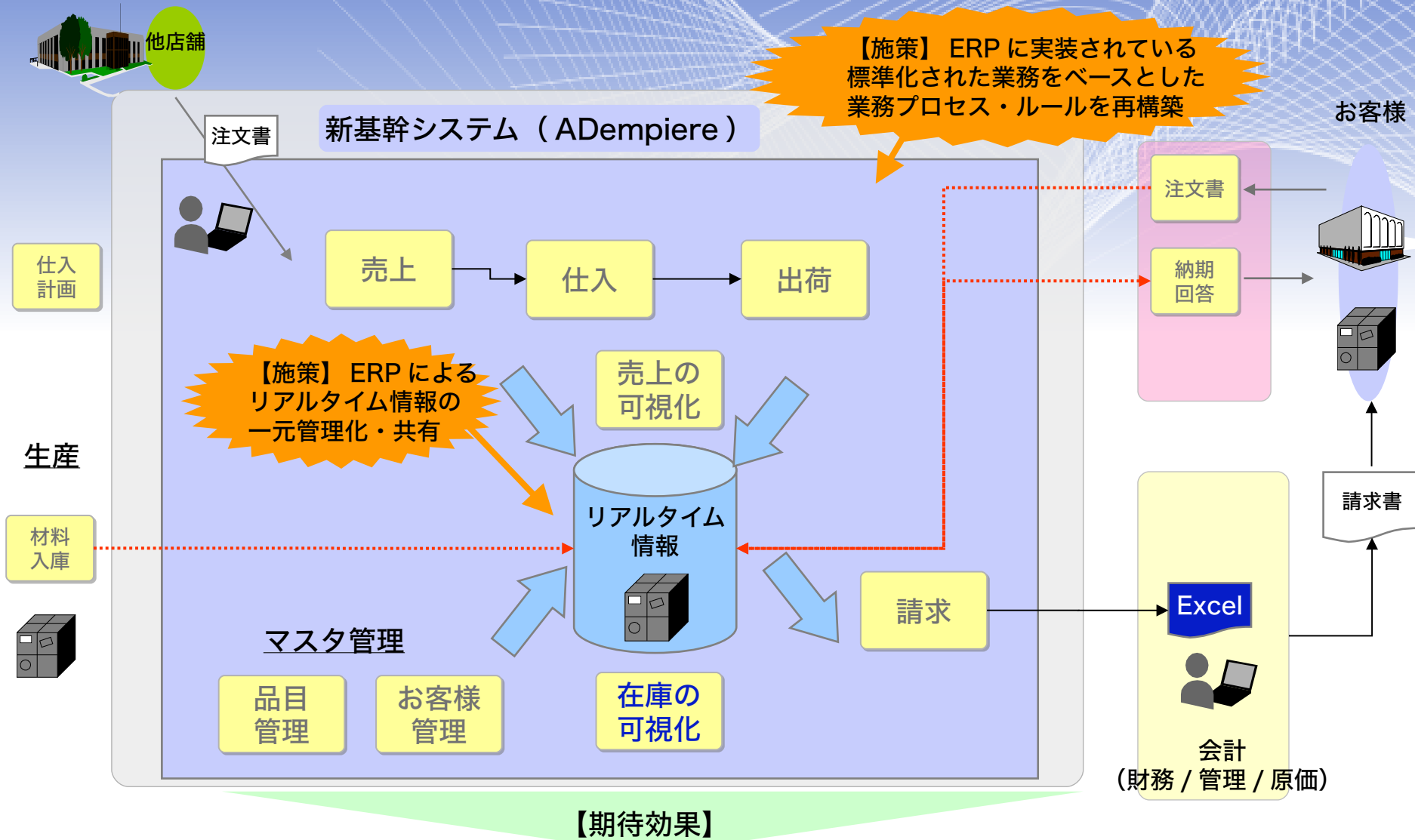
# 6. ERPパッケージの選定

現時点の総合力で ADempiere を推奨します。今回、ご提案した「ERPソリューション実現方法 (ADempiere 想定)」は、グローバル展開を考えておられる御社にとっては、ERP 導入は決して時期尚早ではありません。業務の早期立ち上げが可能であり、BEST なソリューションと判断し推奨します。

|                              | ADempiere   | SAP Oracle   | 国産業務別パッケージ                          | カスタム開発                        |
|------------------------------|---|--|-------------------------------------|-------------------------------|
| 経営状況の迅速な把握と開示                | ○ リアルタイムにデータが反映される (バッチ処理も可能) Web からアクセス可能                  | ○ リアルタイムにデータが反映される (バッチ処理も可能)                            | ▲ リアルタイム性は ADempiere に比して弱い         | ▲ リアルタイム性を確保するためのシステム設計は非常に困難 |
| 共通化・標準化された業務・システム基盤          | ▲ 基本機能は提供されているが、業務標準化にはテンプレートが必要。固定資産、給与管理は正式版ではない          | ○ 基本機能は提供されているが、業務標準化にはテンプレートが必要                         | ▲ ベースが異なる個別パッケージの組合せのため共通化の面で弱い     | ✗ 全社基幹業務を一から設計し構築することは非常に困難   |
| データの一元管理                     | ○ データ正規化が優れており、1Fact-1Place が高度に実現されている                     | ○ データ正規化が優れており、1Fact-1Place が高度に実現されている                  | ✗ ベースが異なる個別パッケージの組合せが多く一元管理能力は弱い    | ▲ データ一元性を確保するためのシステム設計は非常に困難  |
| システム運用<br>上段：内部運用<br>下段：外部運用 | ▲ 内部構造は公開されているが習熟には時間を要する                                   | ▲ 内部構造が分かりにくいいため習熟には時間を要する                               | ▲ 内部構造非公開が多い                        | ✗ 設計・開発者を継続して維持することは困難        |
| 開発期間・コスト                     | ○ オープンソースで自社運用が原則。クラウドも OK                                  | ○ 外部技術者は非常に多くアウトソースしやすい                                  | ✗ 提供元などの特定ベンダ依存となる                  | ✗ あくまで自社運用者としての確保が必要          |
|                              | ○ オープンソースなのでライセンス料はかからない。単純な開発であればソースコードの修正が不要でレポートも用意されている | ▲ 標準機能だけであれば短期導入可能であるが導入作業には専門のコンサルタントが必要であり導入コストの負担が大きい | ○ 単純かつ小規模むけならば短期で安価、大規模には向かない       | ✗ 段階的开发となるため、長期かつ高価になる傾向強い    |
| 海外展開                         | ○ 多言語・多通貨対応   | ○ 多言語・多通貨対応  | ✗ 個別パッケージの組合せが多いため、完全対応とはいえない       | ✗ システム設計・開発の負荷は大きい            |
| 法改正対応                        | ▲ オープンソースなので法改正への対応スピード、対応力が弱い                              | ○ 法改正への対応スピード、対応力が優れている                                  | ▲ 国内向け対応は ADempiere と同等だが海外要件対応力が不足 | ✗ 法改正対応を都度自社で保守することは非常に負荷が大きい |



# 7. Web サーバー導入による施策と期待効果



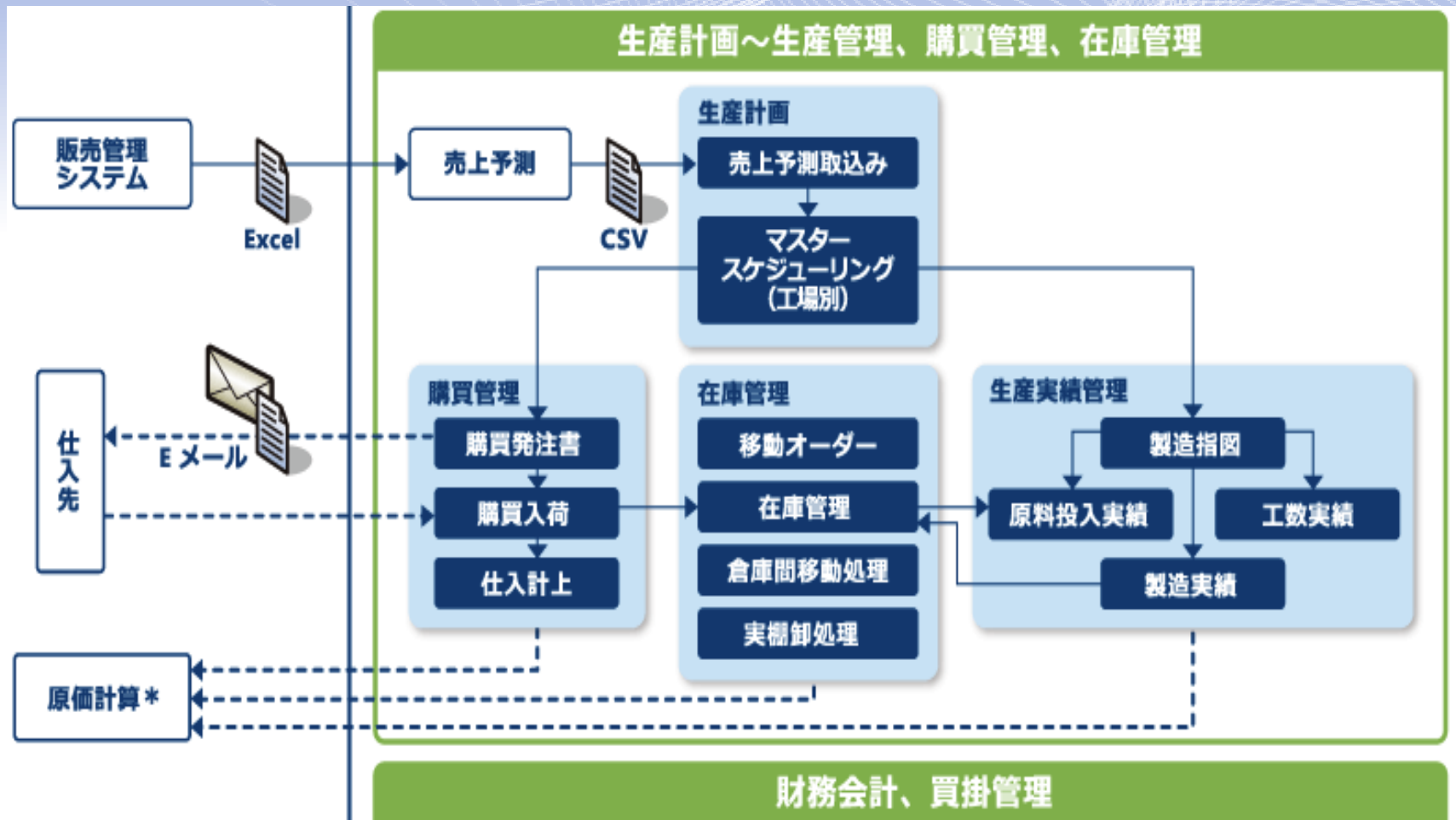
インターネットを利用した  
ネットチラシ

経営上の意思決定への  
迅速化と可視化

情報の精度向上と可視化

業務の属人化の排除

# 参考：生産管理システム



# 参考1-1: データ標準化(1)

- プロセス/システムの統合をめざし、データの標準化(全社・グループ企業)をおこない、経営者レベルでの企業の将来像をERPの個々のデータ要素(パラメータ)に反映します。
- マネージメント・インデックス(KPI)のセグメントの大きさを標準化することによりグローバルで行える多次元分析用DBの構築をサポートします。

## マネージメント・インデックス KPI

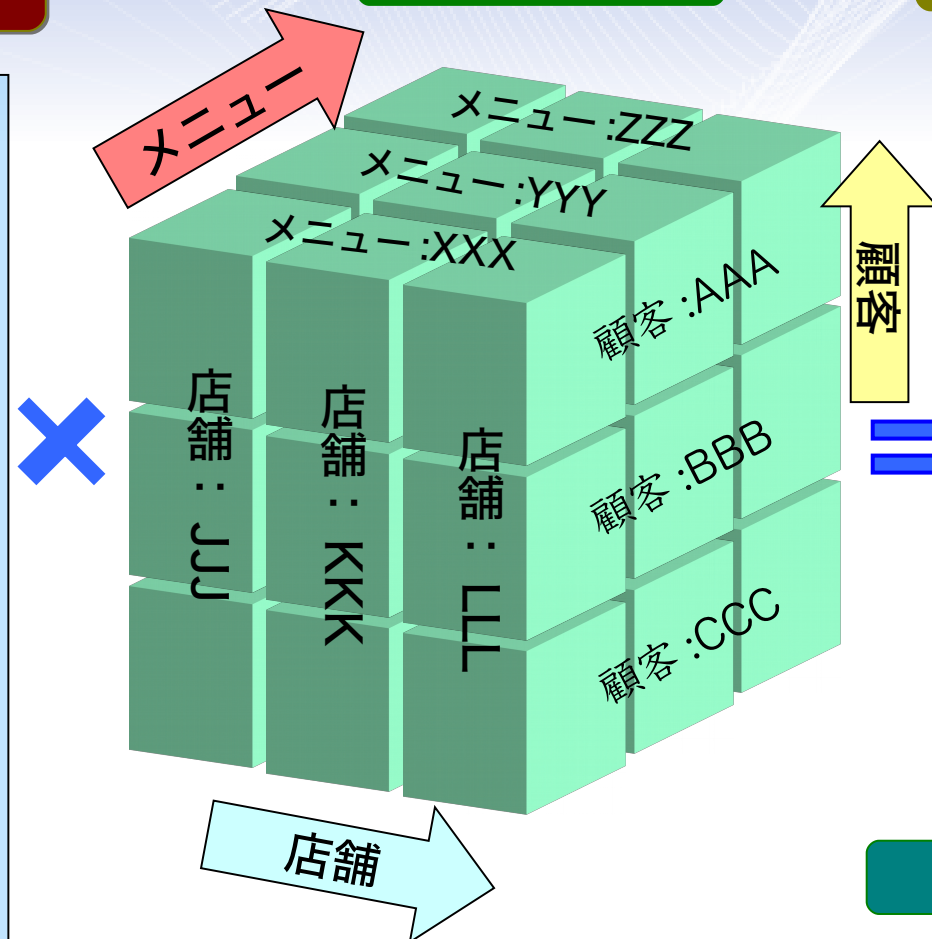
### 財務的指標

1. 販売
2. コスト
3. 経費
4. 利益
5. ROA
6. 在庫回転率

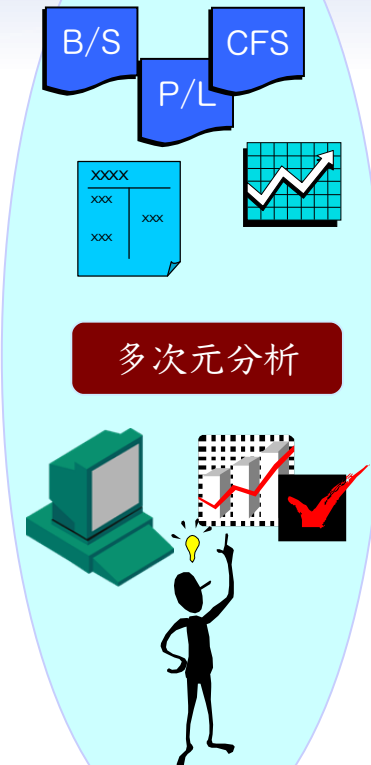
### ロジスティクスの指標

1. シェア
2. 顧客満足度
3. リードタイム
4. 納期
5. 生産効率
6. 品質
7. 仕入先評価

## セグメンテーション



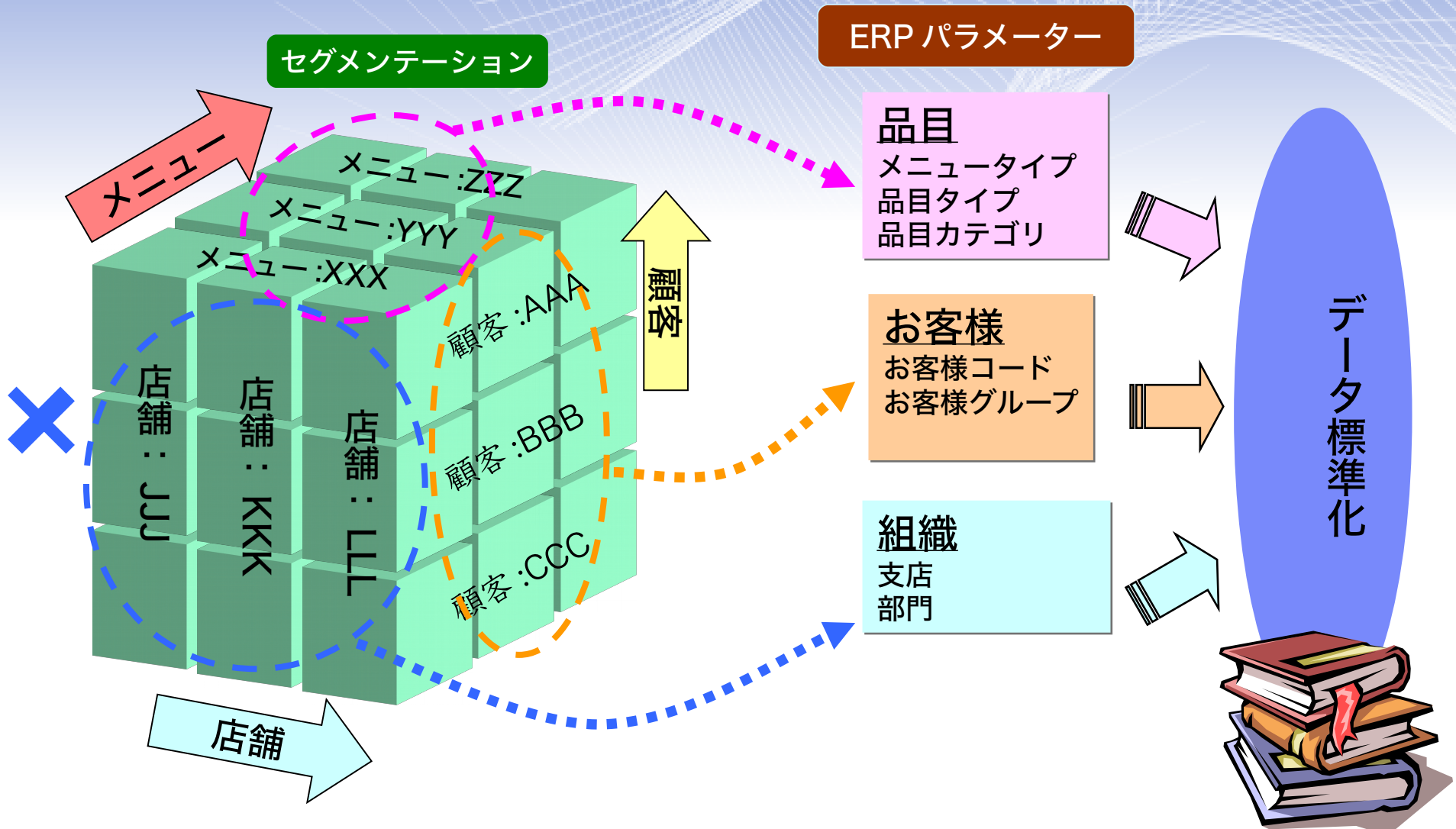
## 分析メッシュ



## データ分析

# 参考1-2: データ標準化(1)

- ERPシステムでは、多くのセグメントがシステムのパラメーターとして設定されます。これらパラメーターを標準化し、グローバルに統一するのがビジネス・データ標準の役目です。



# 参考2：業務要件によるデータ標準化の例

- 業務要件と ERP のパラメーターには複雑な依存関係が存在します。

## データ標準化項目の例

### 業務要件

会計期間は 4-3 月が主体、1-12 月もある ●

会社コード・部門科目の一元化 ●

勘定コードの統一 ●

店舗レベルで売上集約 ●

お客様情報の一元管理 ●

与信管理（事業部門単位→会社） ●

品目マスターの一元管理 ●

数量単位の整理 ●

取引先情報の一元管理 ●

- 数量単位
- 単位の ISO コード
- 与信管理領域
- 会社
- 店舗組織
- 販売地域
- 担当者
- 品目コード
- 基本数量単位 / 品目
- お客様コード
- 仕入先コード
- 勘定コード長さ
- 勘定コード番号
- 勘定科目
- 会計年度
- 会計スキーマ
- 製品グループ

# 参考3：システム導入時の考慮点 (データ移行方針)

データ移行は、以下の方針、方法、実施体制で実施することをお勧めいたします。

## ■ 新システムへの切替について

- ✓ 既存システムとの並行運用は実施せず、2xxx年x月のサービスイン時に一斉切替する事といたします。並行運用を実施しますと、ユーザの作業が倍に膨れ上がり、運用の混乱を招く恐れも多々あります。稼動準備フェーズにおいて操作教育と総合テストをしっかりと実施する事で一斉切替のリスクは避けられると考えております。
- ✓ 本番運用後も、マスタの登録・変更が発生するのでルール化を含めた担当窓口が重要です。

## ■ データ移行について

- ✓ データ移行に必要なツールを準備して移行することといたします。
- ✓ 具体的なデータ移行方法はプロジェクトスケジュールに基づいて、Excelもしくはテキスト形式で必要となる移行データを準備していただきます。
- ✓ 既存システムから移行データの抽出、データ加工作業が必要となります。
- ✓ 稼動準備フェーズで最終リハーサルの実施が必要となります。
- ✓ 実際のデータ移行作業は関係スタッフの下で実施します。
- ✓ 移行データの検証作業は関係スタッフにて実施をお願いします。



# 参考4：システム導入時の考慮点 (ユーザ教育方針)

新システムへの切替をスムーズに行うには、ユーザの操作習熟度がポイントとなります。ユーザへの操作教育実施は、以下の方法で実施することを前提といたします。

## ■ マニュアルの作成について

- ✓ エンドユーザ向け操作マニュアルは、Web 操作画面をベースに作成いたします。プロジェクト期間中に機能追加したり、機能を修正した部分については、追加・修正した操作マニュアルの準備が必要です。
- ✓ 業務運用マニュアルについては、自社に合わせた業務内容・言葉で記載させたものを作成します。

## ■ ユーザ教育について

- ✓ ユーザ教育は、自社の業務を十分理解された方が自社の言葉で説明いただくことが望ましく、分かり易いと考えます。
- ✓ エンドユーザへの教育方法は関係スタッフよりスキルトランスファーする必要があります。
- ✓ ユーザ教育は、関係スタッフが実施します。
- ✓ ユーザトレーニングは、集合形式での実施をご提案いたします。教育の実施場所・環境（PC やプロジェクター）の準備が必要です。