経営管理システム導入検討における上流工程での実務ポイント

NTTファイナンス

Copyright©2026 NTT FINANCE CORPORATION All Rights Reserved.

本資料の構成

管理会計業務の効率化・標準化に向けた一つの手段として、経営管理システムの導入があります。
一方で、導入後に期待した効果が得られないケースもあります。その要因は製品を選定するまでの上流工程にもあります。
本資料では上流工程の一部に焦点を当て、実務視点に基づき、推進上のポイントを説明します。

上流工程（一部）

はじめに	• 企業会計の特徴および管理会計業務の構成要素
管理会計における一般的な問題など	• 管理会計における一般的な問題点および改善方向性
要求事項の整理	• 要求事項の整理（事業部/コーポレート部門） • 要求事項の整理（経理部門/経営企画部門）
経営管理システムの特徴と選定時の評価ポイント	• 経営管理システムの分類と特徴 • 製品選定時の評価項目・評価視点例
下流工程へ	• 要件定義/標準機能への適合/テスト/データ移行/教育/稼働/定着 ※本資料では扱いません

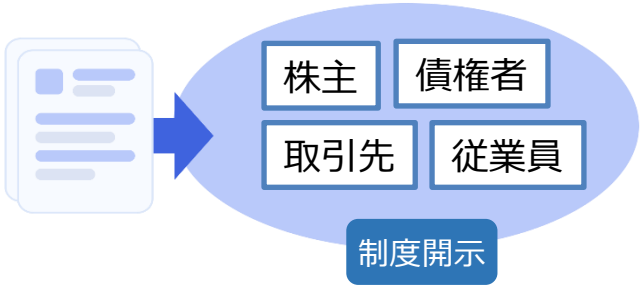
Copyright©2026 NTT FINANCE CORPORATION All Rights Reserved.

企業会計の特徴および管理会計業務の構成要素

企業会計には主に財務会計と管理会計の2種類があります。本資料で扱う管理会計は経営者などの意思決定に用いる会計です。財務会計が法令や会計基準に基づくのに対して、管理会計では企業独自のルールに基づき、事業計画から資金管理・原価管理など、幅広い管理領域と業務プロセスを有することが特徴です。（企業会計には税務会計も存在しますが、本資料では扱いません）

財務会計

株主・債権者・取引先・従業員などの利害関係者に対して、決算日の財政状態と会計期間の経営成績を報告するための会計です。会計基準に基づく財務諸表を開示し利害関係者の意思決定に必要な情報を提供します。



会社法、金融商品取引法などに基づく開示が必要

管理会計

経営層やマネジメント層が、自社の経営状況を把握して社内の意思決定に役立てるための会計です。主要な業務としては事業計画、資金管理、原価管理、経営分析などがあり、多くの関連タスクがあります。



各企業の管理方針・業務プロセス・独自ルールに基づき実施

【主要な管理会計業務・タスク】

事業計画	・予算策定、実績確認、差異分析、着地管理 ・単年度計画策定、中長期計画策定
資金管理	・資金繰り予定作成、実績集計、差異分析 ・資金計画策定、調達・運用方針策定
原価管理	・原価計算、原価標準、予実管理、差異分析 ・部門別・製品別・プロジェクト別採算管理
経営分析	・損益分岐点・限界利益の把握 ・収益性・安全性・成長性の分析、KPI管理

Copyright©2026 NTT FINANCE CORPORATION All Rights Reserved.

管理会計における一般的な問題点および改善方向性

管理会計は企業固有のビジネスプロセスですが、共通して生じやすい実務上の問題があります。本資料では事業計画について、一般的に発生しやすい問題点を取り上げます。システムで解決する範囲とプロセス・ルール見直しで対応する範囲を切り分けたうえで、これらの問題点に対する改善方向性に基づき、経営管理システムの導入検討を進めることとなります。

【事業計画プロセスの問題点および改善方向性の例】

	問題点		改善方向性		
			システム導入による効率化・品質向上	プロセス・ルール見直し	明文化・社内周知強化
予算策定	1	各組織からの予算報告・チェックに時間がかかる	○	○	
	2	予算策定条件・配賦ルールなどが明文化されておらず各組織からの質問・意見への対応に時間を要する		○	○
	3	Excelでの手作業や転記が多く、作業時間を要する	○		
	4	複雑なシート構成により入力ミスが多発し、手戻りが発生	○	○	
月次管理	5	実績確定が遅く、差異分析の開始が遅いため経営報告まで時間を要している	○	○	
	6	差異分析の品質が不安定であり、その後の適切な判断に支障が生じる		○	○
	7	共通費・間接費の配賦結果について各組織の理解が得られていない		○	○
四半期管理	8	組織からの着地見込の報告精度が低く、会社の売上・利益の着地見通しのブレ幅が大きい		○	○
その他	9	PL中心の管理であり、BS・CFの分析・管理までできていない	○	○	○

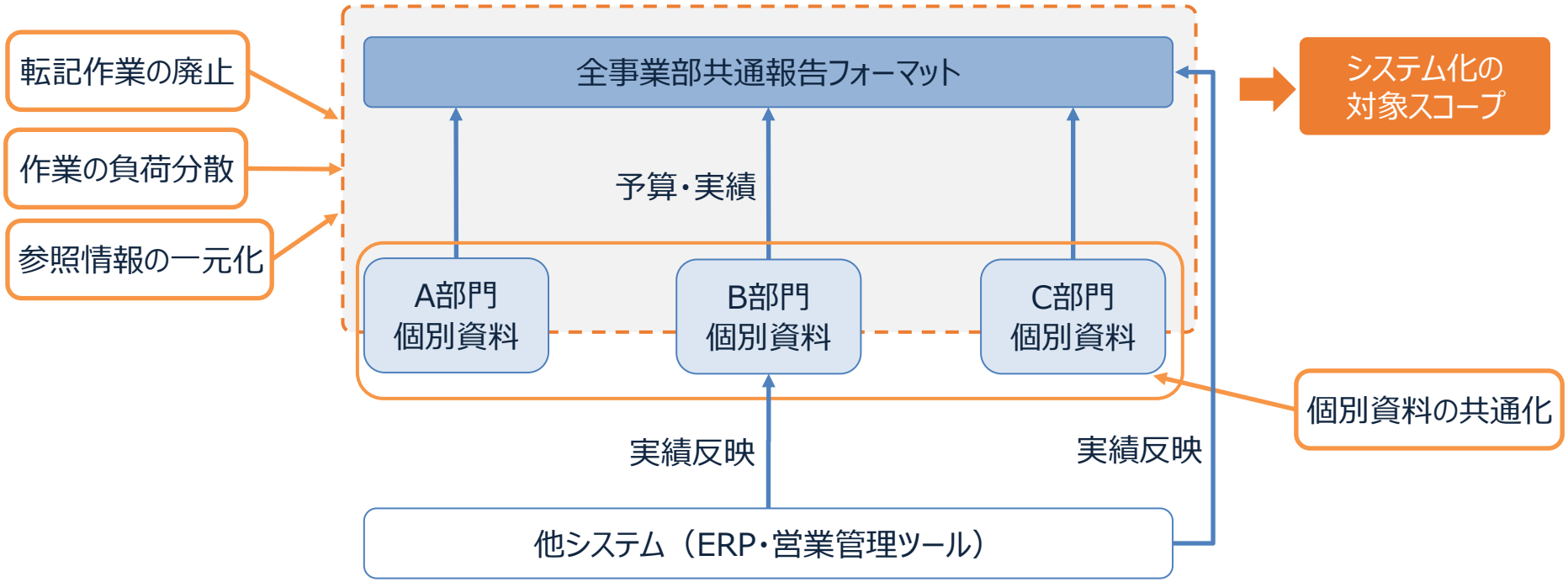
Copyright©2026 NTT FINANCE CORPORATION All Rights Reserved.

要求事項の整理（事業部/コーポレート部門）

問題点および改善方向性を整理したうえで、経営管理システムに求める要求事項を洗い出します。要求事項は事業部/コーポレート部門と経理部門/経営企画部門では異なるため、双方の視点で整理することが重要です。

【事業部/コーポレート部門の要求例】

- **個別資料の共通化**：部門ごとの独自のフォーマットではなく、部門共通のフォーマットとして、独自業務をなくしたい。
- **転記作業の廃止**：フォーマット間の転記、予算と実績の突合や転記作業をなくしたい。
- **作業の負荷分散**：管理職に集中しやすい数値管理の一部を担当者にも分散し、管理職の負荷を軽減したい。
- **参照情報の一元化**：過去実績などの情報が各資料に散在しており、効果的に情報検索・参照できるようにしたい。

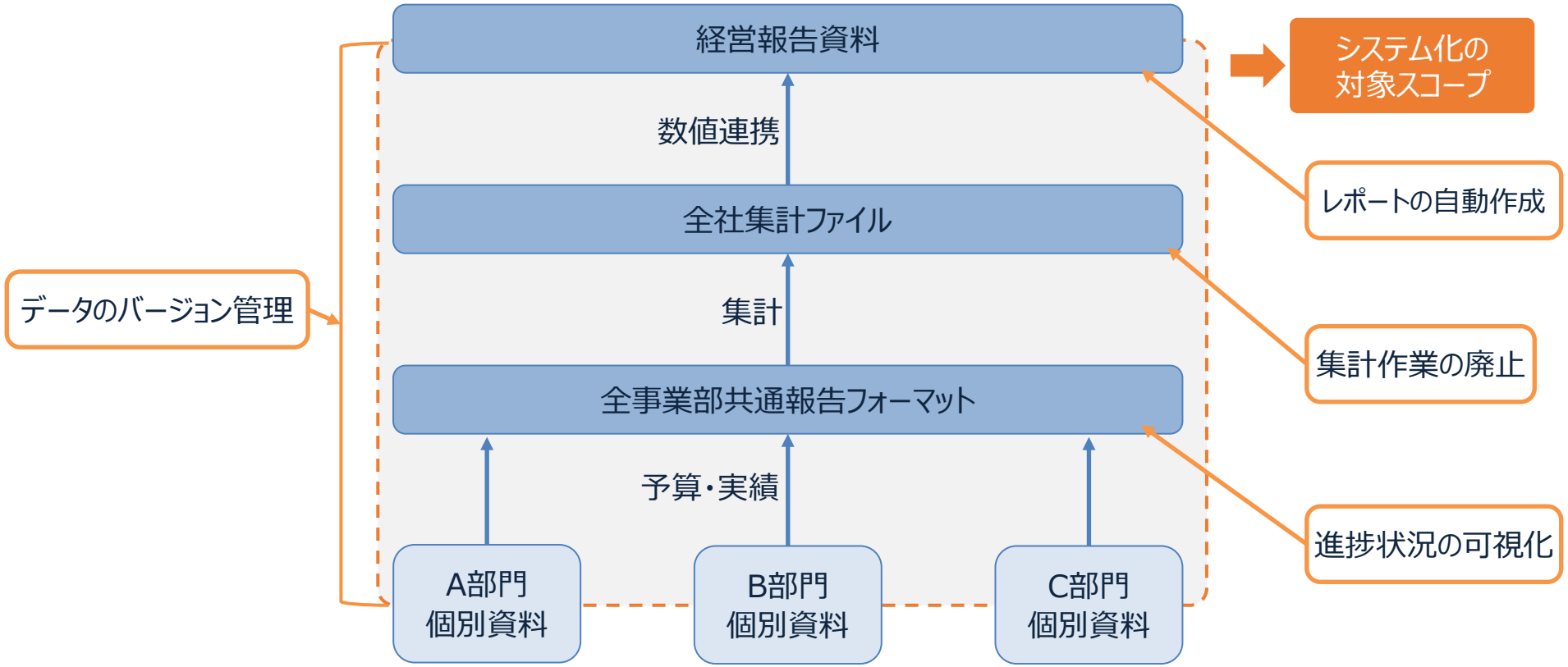


Copyright©2026 NTT FINANCE CORPORATION All Rights Reserved.

要求事項の整理（経理部門/経営企画部門）

【経理部門/経営企画部門の要求例】

- **進捗状況の可視化**：各部門の入力状況を把握しスケジュールを立てるため進捗をシステム画面上で確認したい。
- **集計作業の廃止**：集計を手作業ではなくシステムで自動化したい。システムの集計画面から直接、分析できるようにしたい。
- **レポートの自動作成**：分析結果を可視化する手段として、システムから自動でレポートを作成したい。
- **データのバージョン管理**：集計のやり直しでファイルが増え最新版が不明に。バージョンを保存し過去版・最新版を容易に参照したい。



Copyright©2026 NTT FINANCE CORPORATION All Rights Reserved.

経営管理システムの分類と特徴

本資料では、経営管理システムを2種類のタイプに分類して説明します。どちらを選択するのかは、導入目的や要求事項、システム化の方向性が判断ポイントになります。

・**Excel活用型**　　：自社の管理フォーマットに準じたExcelライクな操作感を特徴とするシステム
・**標準フォーマット型**　：システムベンダが提供する標準フォーマットを特徴とするシステム

【各システムの特徴】

	Excel活用型	標準フォーマット型
概要	• 現行のExcelフォーマットを入出力に利用可能。 • 画面の操作感もExcelライクであり、任意の計算式の設定が可能。 • システム上で独自帳票を作成可能。	• システム標準のフォーマットを入出力に利用。 • 画面の操作はシステム独自であり、計算式は標準機能の範囲で設定。 • 全社共通の標準帳票を利用。
メリット	• 操作感が変わらないため、導入ハードルが低い。 • 自社の管理ルールに基づき、フォーマットを設定できるため、複雑な独自帳票にも対応可能。	• フォーマット統一により集計が容易。標準化を実現しやすい。 • 標準機能の範囲で運用するため、保守や管理負担が軽い。
留意事項	• 自社の業務に合わせたフォーマットを設定できる反面、独自のルールが残り、標準化が進まない可能性がある。 • フォーマットが増えるほど費用が高額になる傾向がある。	• 現行フォーマットを手放す判断が必要。 • 業務プロセスや作業手順が変わり、十分な教育が必要。 • 標準機能で満たせない要件は追加開発となり、高額になる場合がある。
適用ケース	• 業界特性、自社方針により、他社にはない独自の情報管理やフォーマットを維持する必要がある場合。 • システム導入による事業部門へのインパクトを最小限としつつ、集計などの効率化を図りたい場合。	• システム導入を契機に標準化を推進する場合。 • 組織間で管理方法が既に共通化されている場合。 • 属人化からの脱却、集計・分析の迅速化を優先する場合。

Copyright©2026 NTT FINANCE CORPORATION All Rights Reserved.

製品選定時の評価項目・評価視点例

経営管理システムの特徴および要求事項を踏まえ、RFI/RFPにおける製品選定の評価項目および評価視点を整理します。
この取組みにより、各ベンダからの情報・提案を受領後に、各システムを適切に比較・評価しやすくなります。

【評価項目・評価視点例】

評価項目	評価視点	評価ポイント
機能・拡張性	• 要求事項に対応する機能の存在 • 画面の操作性、分析画面の見やすさ • 機能の拡張性 （事業拡大対応、生成AI、帳票拡充など）	• 業界固有の会計基準や要求事項への対応 • デモや実機にて実際の操作画面、使いやすさの確認 • 機能追加に関するベンダの開発ロードマップ • 帳票設計に関するノーコード、ローコードツールの提供
保守・運用	• マスタメンテナンスの容易性 • 可用性、システム稼働率 • 障害発生時の体制と復旧目標 • 稼働後の問合せサポート	• マスタ登録・変更、権限設定の作業負荷、柔軟性 • 稼働率の高さ、SLAの設定状況 • 障害発生時の対応プロセス、復旧目標時間 • ベンダへの問合せ方法、サポート体制
導入プロセス	• プロジェクト管理・推進 • 要件定義の推進プロセス • ユーザー教育の支援内容および範囲 • 担当プロジェクトマネージャーの経験	• プロジェクト管理手法、推進方法およびノウハウの充実性 • ベンダ主導プロセス、アドオン判断方法、成果物の充実性 • 教育プロセス、ドキュメント作成支援への対応 • プロジェクトマネージャーの支援実績、説明の具体性
費用	• ソフトウェア/ライセンス費用 • カスタマイズ費用	• 課金体系、利用ライセンス数などの前提条件 • カスタマイズ範囲、積算工数・単価の妥当性
実績	• 導入実績（対象領域・会社数など）	• 同業界/同業種への導入実績、ノンカスタマイズ実績

Copyright©2026 NTT FINANCE CORPORATION All Rights Reserved.

上流工程で意識するべきポイント（まとめ）

問題点の整理や要求事項の洗い出し、評価項目の設定が不十分なまま製品を選定した場合、導入段階で計画外の問題が発生するケースがあります。失敗例とあるべき対応例を対比し、上流工程で意識するべきポイントを整理します。

〔失敗例〕問題点・要求事項の整理不足による導入影響

- **問題点の抽出や改善方向性の検討が不十分**で、システムで解決する範囲を決めきれないまま製品選定を行った。
- 評価項目は策定したが、自社の**要求事項が十分に反映されておらず**、機能の充実性で比較・選定をした。

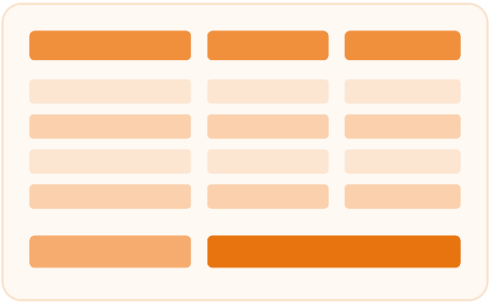
導入段階で標準機能では実現できない要件が判明。さらに事業部門から追加要望が提示され、計画外の開発が発生した。



〔あるべき対応例〕問題点・要求事項の十分な整理と評価項目への反映

- **問題点と改善方向性を整理**し、システムで解決する範囲を固める。（4ページ）
- 事業部/コーポレート部門と経理部門/経営企画部門の双方の**要求事項を十分に洗い出す。**（5、6ページ）
- 要求事項を**評価項目・評価視点に反映**する。（8ページ）

自社の要求事項を十分に洗い出し、評価項目に反映することで、適切な製品評価・選定に寄与し、導入段階での手戻りの抑制が期待できます。



Copyright©2026 NTT FINANCE CORPORATION All Rights Reserved.

NTT FINANCE

Creating the Next One

<お問い合わせ先>

ビリング事業本部　ビリングソリューション部　営業部門 コンサルティングビジネス担当

Mail：bs_consul@ntt-finance.com

NTTファイナンス

Copyright©2026 NTT FINANCE CORPORATION All Rights Reserved.