ERPリプレイス
～落とし穴を回避し、導入効果を高めるアプローチ～

NTTファイナンス

Copyright©2026 NTT FINANCE CORPORATION All Rights Reserved.

01. ERPリプレイスに潜む「落とし穴」

一般的にERPリプレイスは数年かけて取り組むプロジェクトであり、多くの工程を通じて進められます。前回導入時の人材・ノウハウを活用しにくいケースも多く、プロジェクトの企画段階から陥りやすい落とし穴が存在します。適切に進められない場合には、後々深刻な問題に直面するおそれがあります。そのため、失敗を防ぎ、成果につなげるためには、企画段階から「リプレイス目的」「プロジェクト体制」「課題・基本要件」をしっかりと整理しておくことが不可欠です。

【落とし穴①】
目的が曖昧なまま企画に着手すると、現行踏襲で終わる

- 「ERPを入れ替える」こと自体が目的になり、現行業務をそのまま新システムに載せることになる。
- 目的が不明確なまま製品を選定すると、現場要望に基づくアドオン開発が積み上がり、高コストで運用の難しいシステムになりやすい。

→ERP本来の価値が活かせず、過剰なアドオン開発が積み上がる。



【落とし穴②】
体制が決まらないままプロジェクトが動き出すと、意思決定が止まる

- ERPリプレイスの推進部門が明確に決まらないまま各部門の検討が進められる。
- 重要な判断の場面で責任者が不明確であり、会議を重ねるたびに話が戻る状態になる。

→責任の所在が曖昧になり、意思決定が先送りされる。



【落とし穴③】
課題・要件の整理を怠ると、自社の判断軸を失い、課題が解消されないまま進む

- 現行業務の問題点や必要な機能要件が整理されていないため、何を解決すべきかが曖昧なままプロジェクトが始まる。
- 解決すべき課題が不明確なまま進むと、選定・設計・運用準備の各局面で判断の根拠が失われ、ベンダ提案に依存せざるを得ない状況になる。

→判断軸を持たないまま進み、自社の課題や要件が置き去りになる。



Copyright©2026 NTT FINANCE CORPORATION All Rights Reserved.

02. フェーズ別の問題点

前ページで示した「3つの落とし穴」を放置すると、ERPリプレイスに向けた各フェーズで、具体的な問題として表面化しやすくなります。いずれも必要な準備や判断の先送りが積み重なった結果であり、**後続フェーズになるほど問題が深刻化します。**

	【落とし穴①】 目的が曖昧なまま進める	【落とし穴②】 体制・意思決定が定まらない	【落とし穴③】 課題・要件の整理を怠る
企画フェーズ	• 目的・スコープが曖昧なまま検討を開始した結果、**業務改善を伴うプロジェクトとして推進されない。**	• 推進部門・意思決定方法が不明確なまま検討が進められ、**プロジェクト全体の適切な合意形成ができない。**	• 問題点および課題が整理されない結果、企画フェーズの基本要件が明確にならず、**度重なる仕様変更や手戻りが発生する。**
選定フェーズ	• 目的・要件が不明確なRFPに対して、提案上のリスクからベンダが提案を見送り、**少ない候補からの選定を余儀なくされる。**	• 選定に関わる意思決定ルートが確立されず、**各部門の判断軸で評価した結果、社内の合意形成が難航する。**	• 製品評価に業務改善の観点が漏れる結果、**「現行業務の再現」を基準とした評価・選定が行われる。**
導入フェーズ	• 導入目的に沿った機能要件の優先順位が付けられず、**現場要望に基づく過剰な要件追加・開発が発生する。**	• 意思決定体制が未整備のため、**アドオン判断が難航し、必要な機能開発が行われない。業務設計にも不備が発生する。**	• 業務課題・改善目標が反映されず、現行業務を前提とした業務設計となり、**ERPの効率化機能が活かされない。**
運用フェーズ	• 開発によるアドオン機能が積み重なり、**保守・改修コストが膨らむ。その後の業務改善が難しくなる。**	• 定着に向けた体制が未構築のまま**ERPが効果的に活用されず、従来の手作業などへ逆戻りして、投資効果が損なわれる。**	• 業務課題のシステム対応が漏れてしまい、**稼働後に現場の業務が混乱して、社内問い合わせや対応負荷が急増する。**

Copyright©2026 NTT FINANCE CORPORATION All Rights Reserved.

03. フェーズ別の取組みアプローチ

各フェーズにおける課題や問題には、それぞれの特性に応じた有効な取組みアプローチがあります。**各フェーズのノウハウの全体像を把握することで、各段階における「やるべきこと」が明確になり、プロジェクトを計画的かつスムーズに推進しやすくなります。**次ページ以降では、各フェーズの具体的な作業とアプローチを詳しく解説します。

フェーズ	取組みポイント	取組みアプローチ例
企画フェーズ	**現状の可視化および リプレイス企画の策定**	• 現状の業務プロセスを可視化し、問題点・課題を体系的に整理する。 • リプレイス目的・スコープを明確にした企画書を作成する。 • 推進部門を明確にし、社内の適切な会議体で企画書・体制図の承認を得る。
選定フェーズ	**評価プロセスの策定と 合理的な製品選定**	• リプレイス目的を明確にしたRFPを作成し、ベンダ辞退を想定して候補製品を多めに選定する。 • 課題・要件に基づく選定の評価軸・ウェイトを策定し、統一した評価基準とする。 • 最終選定の意思決定方法と承認プロセスを確立し、選定根拠を明文化する。
導入フェーズ	**リプレイス目的に沿った 効果的な要件整理**	• リプレイス目的・課題を関係者で共有し、機能要件の優先順位付けの根拠とする。 • 要件定義で適切なアドオン判断プロセスを早期構築し、基本設計完了前にはアドオン事項を確定する。 • リプレイス目的・業務課題を要件定義に反映し、業務改善の観点で整理する。 • 業務フロー、操作マニュアルを整備し、操作教育を計画的かつ着実に推進する。
運用フェーズ	**サポート体制の構築 およびERP機能の活用**	• 社内問い合わせ、トラブル時の連絡方法を整備し、サポート体制を構築する。 • 継続的にERP活用方針を現場に浸透させ、ERP機能の積極活用を推進する。 • ERPの効率化機能の活用を推進し、システム導入効果の最大化を図る。

Copyright©2026 NTT FINANCE CORPORATION All Rights Reserved.

04. 企画フェーズの主工程・タスク

ERPリプレイスの成否は、自社課題の整理状況に大きく左右されます。**「何を解決するためのリプレイスか」**を明文化し、社内で関係者と合意することが、後続の各フェーズを円滑に進めるための前提となります。

現状の業務プロセス・課題の可視化

業務プロセスの可視化を通じて問題点を認識し、課題を体系的に整理します。システム課題と運用課題を明確に切り分けます。

■ 主なタスク

- 業務フロー図（現行版）の作成
- 関係部門へのヒアリング・問題点の抽出、課題設定
- システム課題と運用課題の区分

企画書の作成

経営戦略・事業戦略を確認し、対応すべき課題、リプレイス目的および前提条件、期待効果などを企画書に明文化します。

■ 主なタスク

- 経営戦略・事業戦略の確認およびリプレイス目的設定
- アドオン方針、社内システムとの接続方針などの前提整理
- 期待効果、投資対効果の記載

社内オーソライズ

体制を構築し、適切な会議体で企画書の承認を行います。このプロセスを省くと意思決定や判断に支障が生じやすくなります。

■ 主なタスク

- 関係部門との事前調整（担当者・役割・負荷の確認）
- プロジェクト体制図の作成
- 経営層、担当役員への説明・承認

プロジェクト開始

承認された企画書に基づきプロジェクトを正式に発足させます。スケジュール・WBSに基づき、選定フェーズへの橋渡しを行います。

■ 主なタスク

- キックオフの実施と関係者への正式周知
- 推進スケジュール・WBSの策定
- 会議体・報告ルール・意思決定フローの確立

【経理業務 ワンポイント】企画フェーズでの経理課題の洗い出し

企画フェーズでは、自社もしくは所属する業界・業種の固有の経理処理に加え、業務プロセス上の重要な問題点を抽出・整理し、適切に課題設定することが、次フェーズ以降の検討精度に大きく影響します。企業ごとにルールが異なる管理会計についても同様です。

Copyright©2026 NTT FINANCE CORPORATION All Rights Reserved.

05. 選定フェーズの主工程・タスク

製品選定は、まず「自社が何を求めるか」の整理から始まります。要件を明確にしたうえで、RFI・RFPを活用して情報収集と提案依頼を行い、**自社要件への適合度を軸に選定する**ことが、新システム導入後のスムーズな業務運用を左右する重要な鍵となります。

自社要件の整理

現状の業務課題、システム上の制約などから、要件を整理します。この整理事項がRFI・RFPの取組みの基盤となります。

■ 主なタスク

- 業務課題・改善ニーズの整理
- 現行システムの制約・ドキュメント整備状況の確認
- 必要な機能要件・非機能要件の洗い出し

RFI（情報提供依頼） / 製品一次評価

候補ベンダにRFIを送付し、製品コンセプト・機能・価格・実績などの情報を収集します。この時点では幅広く情報収集を行います。

■ 主なタスク

- RFI（情報提供依頼書）の作成・ベンダへの説明
- RFI評価プロセスの策定、RFI回答に基づく比較評価
- RFP対象ベンダの選定

RFP（提案依頼） / 評価プロセス策定

自社要件を反映したRFPを作成し、各ベンダに提案依頼を行います。並行して評価プロセスを策定し、関係者に展開します。

■ 主なタスク

- RFP（提案依頼書）の作成・提示
- 各ベンダへのRFP説明・質疑応答
- 評価方針・評価軸・評価ウェイトの社内合意、社内展開

製品選定

各ベンダからのプレゼン提案を経て、機能・コスト・適合度などの比較評価を行い、製品選定を行います。

■ 主なタスク

- 提案書の詳細確認、ベンダプレゼンを通じた質疑応答
- 評価表に基づく各製品評価、集計、選定案の策定
- 会議体などを通じた導入製品・ベンダの決定

【経理業務 ワンポイント】選定フェーズでの経理の視点

製品選定では、経理業務に精通したメンバーの参画が不可欠です。自社や業界固有の会計処理への対応度、決算早期化・効率化機能、管理会計機能などは、ERPパッケージによって大きく異なるため、経理の業務視点を評価基準に組み込む必要があります。

Copyright©2026 NTT FINANCE CORPORATION All Rights Reserved.

06. 導入フェーズの主工程・タスク

導入フェーズは長期にわたり工程数も多く、前工程のアウトプットが次工程に連鎖し、最終的には本番稼働時の品質を大きく左右します。特に、**要件整理とアドオン開発判断は後回しにすると大幅なスケジュール遅延につながりやすい**ため、早期の着手が不可欠です。

要件定義

自社要件に基づく要件定義書を作成します。その過程でアドオン開発を適時判断し、開発コストをコントロールします。

■ 主なタスク

- ベンダに対する業務説明、自社要件提示
- 上記に基づく要件定義書の作成・レビュー・承認
- アドオン判断プロセスの構築および開発判断

基本・詳細設計 / 開発・ベンダテスト

各種設計書をレビューし、ベンダ側のテストを管理します。変更コスト抑制のため、基本設計完了前にアドオン事項を確定します。

■ 主なタスク

- 基本設計書のレビュー・承認（アドオン事項の確定含む）
- 詳細設計書・ベンダテスト計画のレビューと内容の合意
- パフォーマンス測定を含めたテスト結果の確認・開発品質管理

受入テスト（UAT） / 教育・習熟

受入テスト・操作教育などが同タイミングで並走し、負荷が最も高くなる時期のため、早期の計画・リソース確保が重要です。

■ 主なタスク

- テスト計画書の作成・テストシナリオ/データの準備
- 本番環境を想定した受入テストの実施、運用課題への対応
- ドキュメント整備・操作教育の実施・習熟環境での操作習熟

移行・導入判定

移行計画検討は早期の着手が重要です。環境構築後にリハーサルを実施し、その他各種準備を含めた導入判定を行います。

■ 主なタスク

- 移行計画の策定（早ければ要件定義段階から着手）
- 移行リハーサルの実施・結果評価・本番計画確定
- 導入判定資料作成・導入判定・本番移行の実施

【経理業務 ワンポイント】導入フェーズでの経理業務上の留意点

要件定義では、経理担当者が必ず参画し、日次・月次・四半期・年次の業務フロー全体が新しいERPで再現できるか確認します。独自帳票、管理会計項目、他システムからの接続要件などの固有の要件は、アドオン検討事項に含まれているか注意が必要です。

Copyright©2026 NTT FINANCE CORPORATION All Rights Reserved.

07. 運用フェーズの主工程・タスク

運用フェーズでは、社内問い合わせ・トラブル対応などを適切に行い、操作指導やドキュメント整備を継続することで定着化を図ります。
また、ERPの効率化機能の活用を推進し、**ERPリプレイス後の導入効果の最大化を図ります。**

問い合わせ対応

カットオーバー後は問い合わせが急増するため、窓口を設定し、サポート体制を構築します。必要なドキュメントも整備します。

■ 主なタスク

- 問い合わせ窓口（ヘルプデスク）の設置
- FAQ・操作マニュアルの整備・展開
- 現場担当者への操作指導・フォロー

エラー・トラブルへの対応

エラーなどの発生時には事象を整理し、発生箇所を切り分け、要因を特定します。必要に応じてベンダとも連携します。

■ 主なタスク

- 不具合・障害の把握と発生箇所の切り分け・要因の特定
- ベンダへの対応依頼・進捗管理
- ユーザーへの影響範囲の確認と対応周知

ERP機能の積極活用

ERPが持つ効率化機能を積極的に活用することで業務工数の削減やスピード向上など、導入効果の最大化を図ります。

■ 主なタスク

- 自動化・ペーパーレス機能の活用促進、帳票の充実化
- Excel作業のERPへの移行推進、帳票→Excel連携の効率化
- 活用状況の定期レビューと継続的な改善サイクルの確立

追加開発・ツール化

現状のERPでは対応困難な重要要件に対する追加開発・代替策としてのツール化を推進します。

■ 主なタスク

- ERP導入後の追加要件の整理、対応方針の検討・判断
- 追加開発または効率化ツールの整備
- 上記に関する操作マニュアルへの反映、社内展開

【経理業務 ワンポイント】運用フェーズでの経理業務の安定化

カットオーバー直後は日次の伝票処理、月次決算などにおいてエラーの発生しやすい時期です。四半期決算を含む最初の3か月は、経理部門としてもサポート体制を強化し、各種問い合わせやエラー対応を通じて、安定化に取り組む必要があります。

Copyright©2026 NTT FINANCE CORPORATION All Rights Reserved.

08. 工程一覧・想定スケジュール

企業規模や対象範囲によりますが、一般的にERPリプレイスは企画フェーズを含めると2～3年かかる大規模プロジェクトです。**工程全体を俯瞰し、企画段階での課題整理や基本要件のリプレイス企画書への反映などの手続きを着実に進めること**が、後工程のスジュール遅延を防ぐ鍵です。

〔企画から運用までの全体スケジュールイメージ〕

フェーズ	工程	1年目				2年目				3年目				4年目
		3M	6M	9M	12M	15M	18M	21M	24M	27M	30M	33M	36M	37M～
企画フェーズ	業務可視化・課題整理													
	企画書作成・オーソライズ													
選定フェーズ	製品選定（RFI/RFP）													
	ベンダ契約													
導入フェーズ	要件定義													
	基本設計													
	詳細設計													
	開発・ベンダテスト													
	環境構築													
	受入テスト準備・実施													
	教育・習熟													
	移行計画策定・実施													
	導入判定													
運用フェーズ	カットオーバー後													

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.