

ERP導入は なぜ失敗するのか？

全社要件の不一致が生む
構造的リスクとその防ぎ方



Panasonic

ERP導入の失敗リスク

ERPは、全社の業務・データ・判断を一貫させるための“企業基盤”として期待されます。

一方で、**現場に定着しない、工期やコストが膨張する、導入後に思ったような成果が得られない**といった失敗例は後を絶ちません。

「ERP製品選定を誤った」「Fit to Standard が難しかった」と捉えてしまうかもしれませんが、その背景には**構造的な課題**も存在します。

部門ごとに業務定義や判断基準が異なり、データ粒度が揃わず、例外処理や属人化が放置されている――

こうした全社的な**ビジネス要件の不一致**が、**導入プロセス全体に矛盾**を持ち込みます。

本資料では、**ERP導入失敗を構造的に整理し、成功の鍵となる事前準備に必要な視点**を解説します。

ERP導入失敗の構造やその背景、導入企業としての動きがどのようにERP導入成功率を左右するのかを考えていきましょう。

－ 目次 －

ERP導入失敗…成功にこぎつける方法は？	P2
ERP導入の成功とは何か	P3
なぜERP導入は失敗するのか	P4
具体的な失敗パターンとその背景	P5
失敗を防ぐERP導入検討前にやるべき5項目	P6
ERP導入を成功に導く重要文書“RFP”	P7
失敗しないERP選定のポイント	P8
ERP導入を成功に導くために	P9



ERP導入の成功とは何か

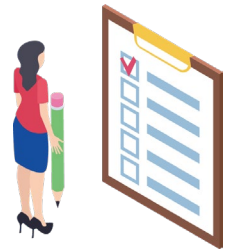
ERP導入の成功とは、業務効率化と経営判断の高度化が両立し、現場に定着して継続的に成果を生み出す状態です。

業務標準化

手順・ルールの統一

例外対応の抑制

属人化の排除



バラバラだった運用を整え、最適化されたルールで業務が動く

データの一貫性

マスタ定義の統一

データ粒度の揃え

多重管理の解消



一貫したデータで業務情報を網羅し、共通のデータモデルを活用する

経営判断の高度化

一元化されたデータ分析

データに基づく意思決定

現場とリアルタイム連動



データを根拠とし、合理的で直感に頼らない経営判断

継続的改善サイクル

標準化されたプロセス

ボトルネックの可視化

継続する改善サイクル



業務・データが統一され、改善サイクルが回る企業体制が整う

ビジネスの根幹を統合するERP製品の価値は、導入後にビジネスをどれだけ最適化できたかで決まります。

しかし、すべての企業が理想的なERP導入をできるわけではありません。
次ページでは、こうした成功状態に至れない理由を整理します。

なぜERP導入は失敗するのか

ERP導入失敗は、ERP製品自体の問題だけではありません。
全社的な**ビジネス要件が統一されないままERP導入が進んでしまう**プロセスや社内環境の問題も深刻です。

典型的な失敗要因群

部門ごとに異なる前提・定義

項目や粒度が部門ごとに不一致



要件矛盾が放置される

要件が定まらないままERP導入が進む



属人化・例外処理が多い業務

一貫した要件に落とし込めない



Fit to Standard と現場要件の衝突

現場判断で処理が変わり標準化されない



統合されない
要望



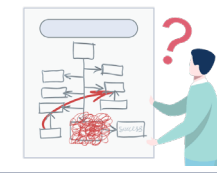
曖昧な要件



要件の
解釈違い



実務に則さない
仕様



当初の期待が叶わない
ERP導入プロジェクト



ERP導入は、前提となる現状分析や意思統一、業務と製品の適合性を考慮しなければ
構造的に失敗しやすいと考えられます。

具体的な失敗パターンとその背景

ERPが失敗する要因とERP導入後に顕在化する問題、ERP導入に携わるベンダーの関係を考えます。



» 失敗要因を抱えたままERP導入を進めたとき、背後では何が起きているのでしょうか。

ベンダーによる提案準備

推測ベースで提案

一般的なセオリーで無難な提案

部門の差異を吸収できない

最低限の動作を保証することに集中してしまう

提案品質を高められない

確定しない要件確認にリソースを奪われ、提案を推敲できない



ベンダー選定

評価基準が揃わない

各ベンダーの前提が異なり、同一条件での比較が困難

無難にみえるベンダー有利

本質的な提案品質ではなく、ズレが少ないベンダーを選定

見抜けないリスク

気づけなかった要件誤認は、手戻りや追加費用として顕在化



ERP導入

導入作業中に要件決定

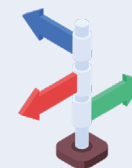
とにかく動作することを優先し根本的な改善効果を見込めない

仕様変更の頻発

導入が進むにつれて問題が発見され、修正コストが増加

アドオンに依存

製品標準機能で吸収できない課題はアドオンの追加開発



運用開始

想定と異なる仕上がり

製品が変わっただけで、本質的な業務改善は達成できない

コストと工数の増加

機能が整頓されておらず、恒常的に修正や追加開発が発生

経営に活用されない

経営判断に落とし込める精度のデータを得られない

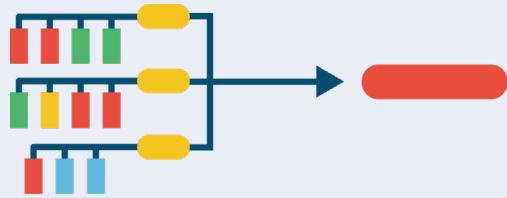


失敗の根本的な要因として**ERP導入前の要件定義の不備**があります。
次ページでは、この不備をどのように防止するかを考えます。

失敗を防ぐERP導入検討前にやるべき5項目

システム選定に入る前に、業務やデータの整理、全社的な前提条件の統合を徹底することで、導入後の混乱や追加コストを防げます。ここでは、**成功のために検討段階で必ず押さえるべき5つの項目**を紹介します。

① 業務プロセスの統一



重複や属人化、部門差異など、**標準化されていないプロセス**を整理・統一し、**要件として言語化**する。

② 例外や制約ルールの整理



属人的な暗黙知を洗い出し、**例外作業や制約条件を整理・明確化**する。

③ 共通データモデルの整備



散在したドキュメントやデータを整理し、**項目の意味や粒度の揃った情報**として統合する。

④ ERP前提条件の全社統合とベンダーへの情報提供



社内環境や要望を統合し、**ERPに何を求めるのか？**や**ベンダーに何を提案してほしいのか？**を明確にする。前提条件を整理した上で、情報共有する。

⑤ 部門間の依存関係を明確化



部門間の**業務範囲や連携関係を整理・可視化**する。ERP導入時に影響が及ぶ範囲を把握し、全体にとって**最適な意思決定のためのデータ**を揃える。

部門間の差異、曖昧さや属人性を可視化・解消するには**土台となる統合基盤が重要な役割**を担います。次ページでは、これらを具体化してベンダーへ配布する**RFP**について解説します。

ERP導入を成功に導く重要文書“RFP”

大規模なシステム刷新をする際は、一般的に**RFP(提案依頼書)**を作成します。

前ページまでに紹介した明確な要件や目標、制約などはRFPに明記し、**各ベンダーが要件を正しく理解して提案できる状態**を整えなければなりません。

RFPの役割



必要事項を明確化

業務要件や範囲、前提条件を文書化。
ベンダーと共通認識を作る。

選定基準を揃える

共通の評価軸を示し、ベンダーを
公平に比較できる状態を作る。

提案方式の統一

共通の提案フォーマットを提示し、
各ベンダーが同じ条件で提案できる
状態を作る。

適切なRFPを作る条件



業務プロセスの整理

業務プロセスが整理されていることで、
RFPに正確な情報を記載できる。

整合の取れたデータ

同一の切り口で必要な情報を抽出し、
外部向け文書として記載文章を整理。

部門間の共通認識と相互理解

ベンダーに矛盾無く明確な要件を
提示するためには、社内での
合意形成が必要。

不適切なRFPの問題



矛盾や不整合がそのまま反映

RFPは前提や進め方を定義する媒体と
して機能するため、不備があれば
後続フェーズも矛盾を抱える。

曖昧なベンダー選定・実装

ベンダーは推測ベースで提案し、
選定基準も不透明なまま実装へ。

ベンダー間の解釈不一致

提案内容の粒度や方向性に差異が
生まれ、本質的な提案の良し悪しが
判断できない。

RFPの品質は、**ベンダー選定～本番運用の後続フェーズにも重大な影響**を及ぼします。

失敗しないERP選定のポイント

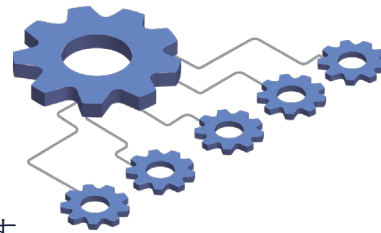
失敗しないERPを選ぶためには、「**全社要件を過不足なく扱えるか**」「**運用後まで見据えた設計か**」といった視点が重要になります。必要十分な標準機能と、将来の変化に対する柔軟な設計を備えたERPであれば、トータルのコストや効果を底上げし、安定運用を見込めます。

ERP選定時に確認すべき視点リスト

✓ 標準機能の業務カバー範囲

独自のカスタマイズや新規アドオン開発を抑制

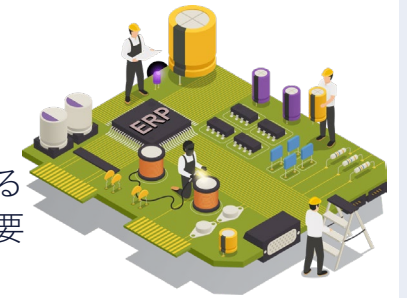
「Fit to Standard」を意識してERP導入をする場合、標準機能で既存業務を広くカバーできなければなりません。業務効率や正確性を落とさず、ERP刷新できるのが理想です。



✓ カスタマイズ性

カスタマイズの工数や費用を抑制

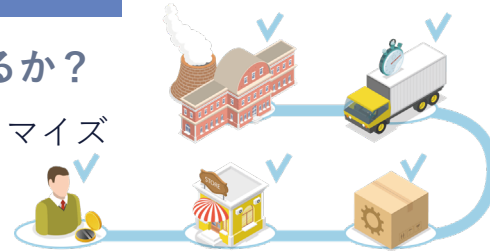
独自の業務プロセスに対応する度に大規模な改修が発生すると、コスト肥大化や不具合率増加のリスクも生じます。必要時は安全にカスタマイズできる必要があります。



✓ 日本の商習慣との適合性

法改正や会計・商流フローに最適化されているか？

自社で制御できない外部環境が変化する度にカスタマイズが発生するのはリスクと言えます。



✓ 全社ガバナンスを支えられるか

破綻せず全社モデルを統一する

管理するデータの不整合が生じると、ERP全体の効果や使い心地に影響します。一貫したモデルで必要な情報へアクセスし、活用できる必要があります。



標準でも**充実した機能**と**カスタマイズのしやすさ**を兼ねそろえた、**日本企業が使いやすい統合基盤**が必要です。全社要件を矛盾なく統合し、導入後の運用や将来の変化にも柔軟に対応できるか入念にチェックしましょう。

ERP導入を成功に導くために

ERP導入の成否は、早期段階で**全社要件を統一**できるかにかかっています。



何から手を付ければ良いのか迷ったら、**企画構想（RFP作成）～運用支援まで一気通貫で対応できるベンダーをおすすめします。**

パナソニック デジタル株式会社で、このような対応が可能です。

- ✓ ERP導入～運用まで一気通貫でサポート
- ✓ 自社の課題を解決できる製品をユーザー目線で選定
- ✓ 特殊要件も相談しながら対策を検討・設計

製品検討やRFPの作成段階からぜひご相談ください

サービス資料ダウンロードはこちら >

お問い合わせはこちらから >

パナソニック デジタル株式会社

大阪本社 06-6906-2801 〒530-0053 大阪府大阪市北区末広町2番40号 Panasonic XC OSAKA

東京本社 03-5148-5634 〒104-0061 東京都中央区銀座8丁目21番1号 住友不動産汐留浜離宮ビル23階