

## 超高速開発が企業システムに革命を起こす：日経 BP 社

### 第 5 章 事例紹介 冒頭文

事例紹介の前に本項で各事例に共通する事柄と典型的日本のユーザ企業の関連性を示す。

ユーザ企業が抱える典型的問題点として、ビジネス変化に対応してシステムの変更や追加ができないこと、多大な保守費用が IT 予算を食いつぶしていること等、既に本書の中で述べられてきた。

ひとつめの原因は、システムの構築はユーザ企業自身が行うことが難しいので、SI 企業に頼むこととなり、ユーザ企業から見てシステムの中身がブラックボックス化していることがある。

ふたつめの原因は、部分最適化の追求で全体的に俯瞰するとつぎはぎシステムの寄せ集めの構成になっていることである。

システムの変更、新規開発、パッケージのバージョンアップも SI 企業でないとできないので、費用もかさむしビジネス変化のスピードに合わせて最適なシステムを使用可能な状態にしておくことは、難しい。

ユーザ企業の業務を知らない SI 企業が期待通りのシステムを構築するためにはよほどうまく要件を伝える必要がある。

そのためには、ユーザ企業の経営ゴールを明確にし、開発するシステムが経営にどう貢献して、どのような成果が期待されているかを整理しておくことが重要である。つまり、IT プロジェクトの目的の明確化である。その目的を達成するための手段としてどのような業務改革であったり、効率化をシステムで行うかを整理する必要がある。

どのような目的（経営的効果）のために、どのような方策（手段）が必要で、手段達成の道具は何か（要件）ということである。例えば、顧客満足度向上（経営的効果）のために素早い見積作成（手段）が必要で、そのために見積システムに関連情報の一元管理や部品供給先との情報共有機能（要件）が必要という具合である。

ゴールを明確にし、そのための手段の整理を行って、それを SI 企業

に伝えることができないと、目的と手段が逆転するようなことが起こりがちである。例えば、ERPを導入することが目的となってしまうようなことが起こりえる。システムは、あくまでもある経営目的を達成するため存在する手段である。

一度経営的な視点を入れて IT プロジェクトの目的を整理していくと部分最適だけでなく全体最適化の道も見えてくる。全体を一遍に変えることは難しいが、全体を俯瞰して、今回は、この部分を改善する、という見方ができれば、ビッグピクチャーを組み立てるための1ピースとしてのプロジェクトと位置付けることができる。つまり、個々のプロジェクトの方向性がばらばらにならずに全体最適化の一部品（サブセット）として機能する。

超高速開発ツールには、要件を定義していくとシステムが自動生成される、あるいは、要件自体をリポジトリで管理できるようなツールが多いので、システムのブラックボックス化を防げる。しかも、SI企業に依存しなくても保守可能だ。

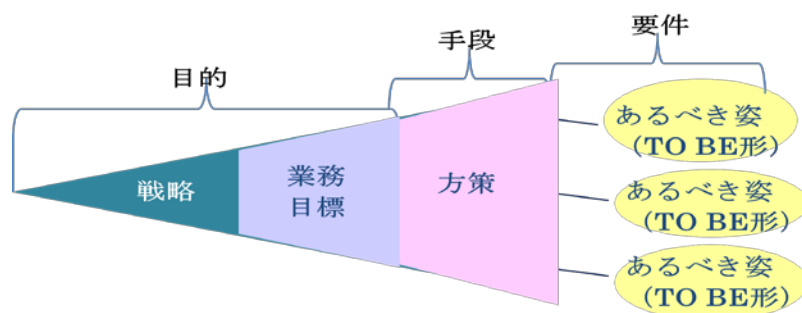
それにより、システムを小さくいれて大きく育てていくような、いくつかのフェーズに分れたスパイラル開発手法で継続的改善を行いつつ適用範囲を拡大・機能の追加を行っていくことが簡易に行える。

また、超高速開発ツールを使うことにより、エンドユーザが詳細要件を伝える際の強力な武器にもなる。プロトタイプを作成して、実システムを使用しながら盛り込み切れなかった要求を追加してシステムを改善していくことが容易にできる。プロトタイプがないということは、リハールなしで舞台に立つようなもので満足いくものができる筈もない。

そのようなスパイラル開発を行ってシステムの継続的改善及び継続的拡張を行っていく場合に重要なものが全体を俯瞰するビッグピクチャーである。最終的な全体図をもとに現在のフェーズでは、全体図のどの部分に取り組んでいるかを意識することが必要である。そして、全体図は、経営的な視点を持っていないといけない。目標が明確でないと成功

したかどうかの判断さえできず、期待する経営効果があげられない手段を選択する可能性が高くなる。最悪の場合、手段と目的が逆転する場合がある。ERPパッケージの導入時に良く見られた現象でもある。

本書に掲載の成功事例では、どのプロジェクトでも目的、手段、要件が明確化されている。本書では、目的、手段、要件を以下の形式で記載している。



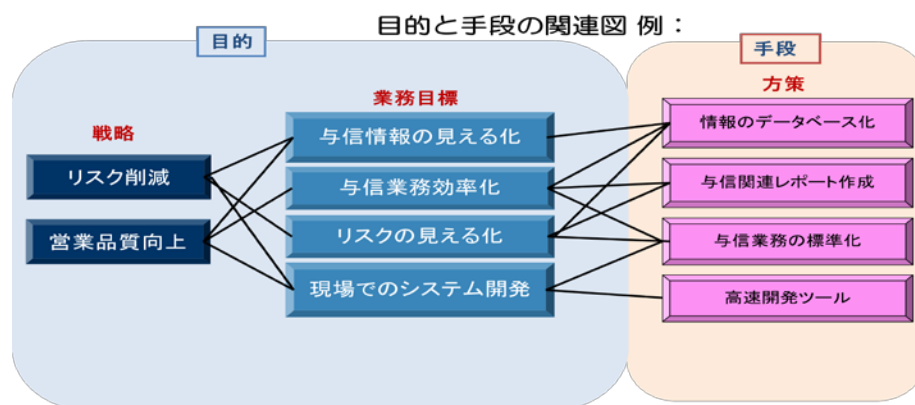
図表 5-1

根拠を明らかにして、ここまで整理をしてくれば、現状の姿とあるべき姿を比較することで容易に期待すべき効果も数値化可能となる。

目的は、経営上の視点である「戦略」項目と業務遂行上の目的「業務目標」項目とに分けて記述してある。手段は、手段実現のための「方策」という記述をしている。

そして、各項目で相関関係がある項目同士を線で結んでいる。

以下が目的と手段の関連図の実例である。



図表 5-2

上図で記述されている“方策”（手段）を達成することにより、どのような効果がでてきてどの戦略に貢献するかをはっきりとすることが必

要である。

その為には、その“方策”を実現するための要件を洗い出すことができないと効果を明確化できない。“方策”を実現した際のいわゆる使用前と使用後の業務の姿を洗い出すことにより、使用前と使用後のギャップが効果として認識できる。

要件の箇所は、要件の背景及び改善前と後の姿を知って貰うために以下のような表で示す。上図の“方策”（手段）を実現するためにどのような問題が存在して、その原因は何で、それゆえ現状の姿はどうなっているのか、それを理想的なあるべき姿に変えるとどのような効果が出てくるのかどのような経営戦略が達成されることに貢献するのかを表記している。

方策	問題点	原因	現状の姿 (AS IS)	あるべき姿 (TO BE)	効果	実現される戦略
情報のデータベース化	過去情報を探すのに時間がかかる。	2年以上前の情報は倉庫に保管。	倉庫まで行って資料をひっくり返す。本来業務時間を圧迫。	必要な過去情報を直ぐに検索できる。	雑務時間削減 (本来業務時間増) 2時間/人日	営業品質の向上
	他部署が状況を把握できない。	必要な情報が直ぐに入手できない。	必要な情報を集めるために時間がかかる。本来業務時間を圧迫。	必要な情報を直ぐにレポートにできる。	雑務時間削減 (本来業務時間増) 2日/人月	営業品質の向上

図表 5-3

上記のあるべき姿を実現するためにどのような IT 機能をどのような方法で実装していったのかをスケジュール、体制を含めて記載している。

事例企業と同じような目的や問題点を持っている企業には、事例企業の成功プロジェクトの内容が参考になることと思う。

但し、企業により外的要因及び内的要因が異なっていることから、事例と同じツールの選択が最適とは言えない。それでも、事例と同じ手順をとってプロジェクトを進めていくことにより超高速開発手法での成功への近道が見えてくる。

成功事例での共通項目として、プロトタイプの作成とベンダ側から技術トランスファーを受けてユーザ企業にて超高速開発の手順をマスターしていることがある。

一足先に超高速開発手法を取り入れて成果を上げている企業のプロジェクトを知ることにより超高速開発手法の検討を始め、事例企業のような効果を上げる企業が少しでも増えていくことを願う。

以下 7 社の事例詳細に続く。

**事例 1 (株式会社 TMJ 様 : Wagby)**

**事例 2 (株式会社明治座様 : XUpper)**

**事例 3 (株式会社今野製作所様 : コンテキサー)**

**事例 4 (JA 石川電産センター様 : サピエンス名)**

**事例 5 (富士通テン株式会社様 : Magic)**

**事例 6 (朝日インテック株式会社 : StiLL)**

**事例 7 (株式会社 IT 働楽様 : Genexus)**