

中小企業のための IT 用語解説

第4回:ERP ~ 企業の今を知り、先を読む！

ERP とは

「IT コトハジメ」の第四回は「ERP」を取り上げる。

大企業、中小企業を問わず、経営者は、自社のさまざまな資源(従業員、資金、製品や部品、技術やノウハウなど)を活用して、企業経営を行っている。当然のことながら、収益の最大化を図るためには、限られた資源をいかに効率的かつ効果的に活用できるかどうか、が重要となる。

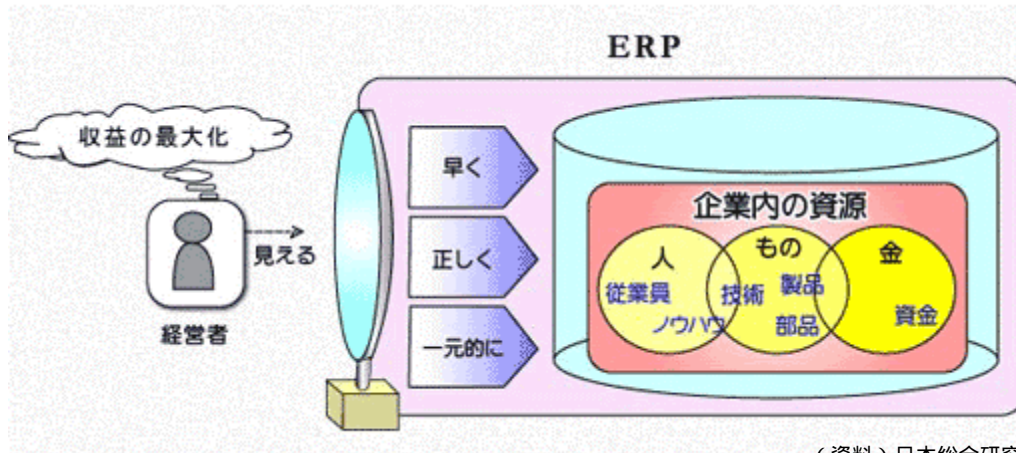
経営者に課されたこの仕事を支援する手法として注目を集めているのが「ERP」である。「ERP」とは、Enterprise Resource Planning の略語であり、直訳すると「企業内の資源の計画」となるが、簡単に言えば、『企業内の資源(人、もの、金など)に関する情報を「早く」、「正しく」、そして「一元的に」把握できるしくみを作り、経営者が、全社的観点から資源を有効活用し、収益を最大化する経営手法・思想』である。

この ERP の手法・思想を実現するために、企業の基幹業務システム(販売管理システム、購買管理システム、生産管理システムなど)を統合したパッケージ・システムが「ERP パッケージ」である。ERP パッケージは、日本語で「統合業務パッケージ」と称されることもある。なお、ERP パッケージを指して「ERP」と呼ぶことも多いが、本稿では、読者の混乱を避ける意味で、思想・手法としての「ERP」と「ERP パッケージ」を区別して表記する。

ERP という手法・思想、および ERP パッケージは 80 年代後半から 90 年代にかけて、米国で生まれたものであるが、90 年代後半から、日本でも注目を集め始めた。以降、現在に至るまで、大企業を中心とした ERP 導入が進められてきたが、近年は、廉価な簡易版 ERP パッケージが登場したこともあり、中堅・中小企業における ERP 導入も進んでいる。

以下、ERP が注目されている背景、ERP パッケージの概要、ERP 導入事例を解説した後、中小企業が ERP 導入を行う上でのポイントを提示する。

図表1. ERPとは



(資料) 日本総合研究所作成

ERP が注目される背景

前項で述べたように、ERP、あるいは、ERP パッケージは、企業全体を対象とした手法・思想や情報システムであるため、それらの導入が経営や業務に与えるインパクトはさまざまである。ここでは、その中でも特に大きいと思われる2つのインパクトを取り上げ、ERP が注目される背景を説明する。

1. ERP 導入は、企業内の情報を「見える」ようにする

ERP という経営手法・思想の核となるのが、資源に関する情報を「早く」、「正しく」、「一元的に」把握することである。より具体的に言えば、新鮮で正確な情報を一ヶ所に集め、情報を「見える」ようにすることである。

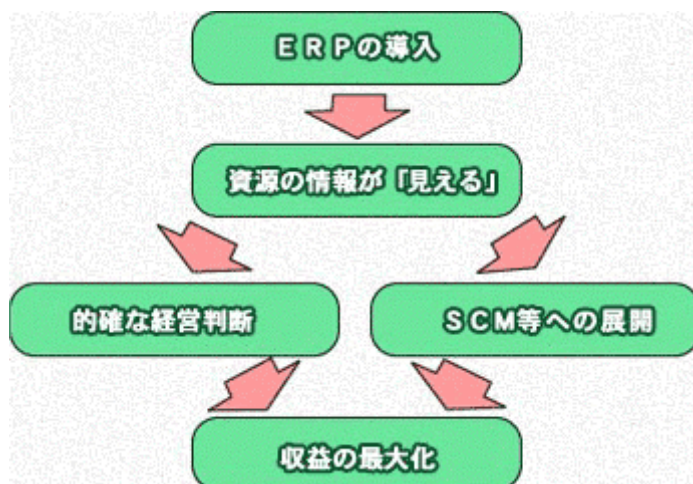
では、なぜ、情報を「見える」ようにすることが重要なのだろうか。

最大の理由は、迅速で的確な経営判断の必要性が高まっていることである。短期間で変化する消費者の嗜好・ニーズ、企業間の提携・合併の活発化など、企業を取り巻く環境はめまぐるしいスピードで変化している。その結果として、経営判断の「遅れ」や「誤り」がもたらすリスクが非常に高まっている。例えば、需要の微妙な変化を見逃し、生産調整の判断が遅れれば、あっという間に、在庫増大や資金繰り悪化に陥ってしまう。中小企業にとっては、このことが致命傷にもなりかねない。こうしたリスクを最小化するには、経営者が、いち早く変化を察知、あるいは、変化を読み、一歩先の手をうっていかねばならない。そのためにはまず企業の今の状況を正しく知ることが必要であり、各種情報が「見える」ことが前提となるのである。

情報が「見える」ようになることは、経営判断以外の点でもメリットを生む。例えば、在庫等の情報をリアルタイムでつかむことができれば、取引先企業との間で在庫や生産計画などの情報を共有し、お互いの業務効率化やコスト削減を図ることも可能となる。ちなみに、こうした取り組みは、一般に、「SCM」と言われるが（「SCM」については、今後 IT コトハジメで取り上げる予定）、中小企業における ERP 導入は、取引先である大企業からの SCM 推進への協力要請がきっかけとなるケースが少なくない。

このように、企業内の各種情報を早く、正しく、一元的に把握できるかどうかは、迅速かつ的確な経営判断や SCM や CRM(第二回を参照)を実践する上で、極めて重要な要素となる。ERP が「企業の情報基盤」と称され、注目されるゆえんである。

図表2 . ERP 導入による収益の最大化



(資料) 日本総合研究所作成

2. ERP パッケージ導入は、業務システム再構築の有力な手段となる

本来、ERP 導入の主目的は、上述の情報を「見える」ようにすることであり、それを支援する IT ツールが ERP パッケージである。ところが、実際には、別の観点から、ERP パッケージを導入する企業も多い。中でも、多く見られるのが、既存の基幹業務システムを再構築する必要に迫られて、ERP パッケージを導入するケースである。いわゆる「西暦 2000 年問題」への対応を契機に、多くの企業が ERP 導入に踏み切ったことは記憶に新しい。

このような形での ERP パッケージ導入が進むのは、ERP パッケージ導入による基幹業務システムの再構築が、情報を「見える」ようにすること以外にも、いくつかのメリットをもたらすからだ。

まず、ERP パッケージ導入は、一から作りこむ場合に比べ、一般的に、短期間での導入が可能となることに加え、開発コストを低く抑えることができる。また、テンプレート、標準化された導入手順が用意されている点も、開発リスクを低下させる。

さらに、ERP パッケージ活用のメリットとして、よく言われるのが、「ベストプラクティスの採用」である。ERP パッケージの多くは(特に、欧米で生まれた ERP パッケージ)、優れた企業の業務のやり方をモデルにして作られたものである。そこで、基幹業務システムの再構築に合わせて、そうした企業の優れた業務のやり方自体も取り入れてしまおう、というのが「ベストプラクティスの採用」という考えである。

その他、国際的な会計基準に対応していることや多言語・多通貨に対応していることを理由に、ERP パッケージを導入する企業もある。

ERP パッケージの概要

一口に ERP パッケージと言っても、さまざまである。一般に、欧米製パッケージは大規模な企業をターゲットにしているものが多く、国際会計基準などの世界標準にも対応している。一方、国産パッケージは日本の商習慣と業務に細かく対応している。それぞれ違いはあるが、情報を「見える」ようにする思想は同じだ。以下、ERP パッケージの基本的な特徴を見てみよう。

基幹業務の機能とデータが統合されている

ERP パッケージは、会計業務を基盤とした、企業の基幹業務に必要な複数のアプリケーションと統合データベースから構成されている。主なアプリケーションには「会計管理」「人事管理」「購買管理」「生産管理」「販売管理」「物流管理」などがある。各アプリケーションは、必要なものだけ部分的に導入することができ、ある程度のカスタマイズができるように作られている。アプリケーションが利用する情報は統合データベースによって一元的に管理されており、企業活動において発生する取引情報は大福帳形式で 1 件ずつ蓄積される。

各アプリケーションが連携する

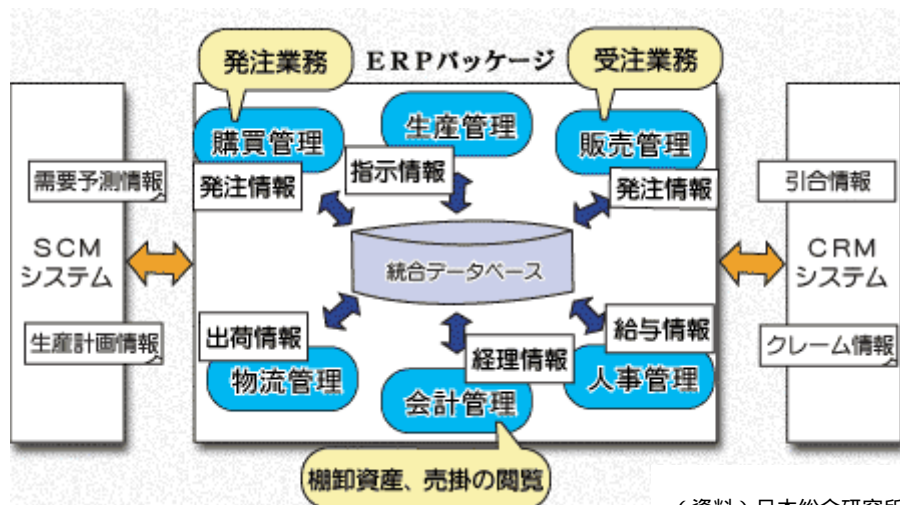
パッケージ内の各アプリケーションは連携するよう作られている。例えば販売管理で入力された受注情報や購買管理で入力された発注情報は、即座に棚卸資産や売掛・買掛など会計上の取引として記録される。これによって、経営者は自社の今の状況を会計情報として、いつでも見ることができる。また、CRM システムや SCM システムなど他の社内システムと相互に情報を共有し連携させることも可能である。

テンプレートを業務改革に利用する

ERP パッケージのベンダーや SI ベンダーは、過去に導入した時の導入手順、業務プロセス、カスタマイズ設定などをテンプレートとして蓄積している。ユーザ企業は導入時にこれを再利用することもできる。テンプレートを上手に活用すれば導入時の期間・費用・リスクを低く抑える効果が期待できる。特に大企業においては、このテンプレートを利用して業務改革を行うことも多い。

最後にパッケージの利用形態について補足しておこう。最も一般的なのはソフトウェアとハードウェアを自社で所有し運用管理する形態である。しかしこの場合カスタマイズや運用面で自社の自由がきく分、初期費用や運用費用などにそれなりの投資が必要となる。これに対して外部の事業者が Web サーバで提供しているサービスを利用する形態がある。インターネットが使えるパソコンさえあればソフトやハードを自社で所有することなく ERP 機能を利用できるようになる。基本的には提供されているサービスをそのまま使うこととなり自由はきかないが、費用や作業などの負担は少ない。

図表3 . ERP パッケージの全体像



(資料) 日本総合研究所作成

ERP 導入事例

では、実際に ERP を導入した事例を見てみよう。今回は成功事例に加え、失敗事例を紹介する。

1. 中小企業における ERP 導入成功事例

医療用器具製造販売業 A 社は、医療の発達とともに増えていく顧客のニーズを、的確に、素早く把握することで、製品の開発や製造、販売に対応させることを目的として、ERP を導

入した。

以前は、受注情報と在庫情報が独立しており、顧客である病院からの注文を受けても、すぐに在庫状況がわからずタイムリーに発送ができなかった。しかし、ERP の導入によって、在庫状況を即座に確認することが可能となり、製品をタイムリーに発送することができるようになった。

A 社は、ERP パッケージを導入したが、ほとんどカスタマイズを行わなかった。しかし、複数の顧客への製品の提供状況や、営業活動から得た情報を開発担当者が一元的に見ることのできる独自のシステムをカスタマイズにより導入し、新たな製品開発に素早く反映させるようにした。その結果、顧客からの評価も高まることとなった。

2. ERP 導入失敗事例

織物卸業 B 社では、経営者が ERP パッケージを導入すれば業務を改善でき、さらに収益も上がると聞きつけ、自社内の業務全般の改善を目的として ERP の導入を行った。ERP 導入後、B 社の経営者は自社の仕入れ、販売、受注などの業績データを把握する際、導入以前と変わらず各担当者に資料を作成させ、報告させている。結局、ERP の導入後も、業務の改善は進まず、収益も上がらなかった。

機器部品メーカー C 社は、生産管理と経理・会計のシステムの統合を目的として、全社を挙げて ERP の導入を行った。しかし、ERP パッケージを必要以上にカスタマイズして導入を行ったため、開発期間が長くなり、開発コストが予想以上に高くなってしまった。C 社の経営者は、システムは現場が使うものという認識で、システム開発において各現場担当者の要望をそのまま受け入れてしまったのである。また、いろいろな箇所でカスタマイズをしている分、パッケージのバージョンアップのメンテナンスにも高い費用をかけている。

上記の例に限らず、失敗事例は数多い。特に、よく耳にするのが、欧米製の ERP パッケージを導入したものの、日本企業の業務形態に適合せずに頓挫した、あるいは膨大な追加開発コストがかかってしまった、というケースである。これには、業務パッケージとしての限界や「パッケージに業務を合わせる」という考え方がまだまだ浸透していないこと、などいくつかの原因がある。

しかし、ERP ブームの中で、ERP の本質や本来の目的を忘れ、「ERP パッケージを導入しさえすれば業務再構築ができる」といった甘い考えの元で、ERP 導入に走った企業側の問題による部分も大きい。

ERP 導入のポイント

最後に、中小企業が ERP を導入する際に注意すべきポイントを説明しよう。

1. 経営者が一番の ERP ユーザーであること

ERP を導入するという事は、ERP パッケージを入れることではなく、ERP の思想を企業に注入することだ。

改めて繰り返すが、ERP の本質は企業内の資源の情報を「見える」ようにすることであり、経営者がその情報をもとに資源を有効活用してこそ、その真価が発揮される。

したがって、経営者が「ERP は自分のためのもの」であることを理解し、ERP を活用していくのだという強い意識を持つことが必要だ。特に、判断の遅れや誤りが致命的となる中小企業では、経営者がその意識を持つことはなおさら重要だ。

経営者が ERP を正しく理解し、うまく活用した経営を行っていくには、経営者自身、強いリーダーシップを発揮し、ERP の導入を進めていくことである。

2. 「何を最重要視するのか」を決めること

ERP パッケージ導入には、「どこまでパッケージに業務を合わせるか」という問題が必ずつきまとう。そのまま導入して自社の業務や商慣習に合わないケース、カスタマイズしすぎて開発コストが膨らむケースなど、この問題にまつわる失敗事例は数多い。

この問題に対する唯一の正解は存在しない。業界や企業の戦略によって変わってくるからだ。結論として、その答えはそれぞれの企業が決めていくしかない。そこで、重要となるのが、自社が「何を重要視するのか」を明確に定めることである。そして、他社との差別化や自社の競争力につながると判断した業務のやり方があれば、金と時間がかかってもカスタマイズすればよい。逆に、それ以外の部分については、とにかく早く簡単に済ませてしまおう、という「割り切り」が必要である。

これは簡単のように見えるが、意外に、実践できている企業は少ない。多くの場合、「何を重要視するのかを決めきれない」という経営上の問題に原因がある。しかし、十分な資金力とマンパワーを持たない中小企業にとっては、「あれも重要、これも重要」と経営資源を分散させておく余裕はない。最重要だと判断した業務(例えば、商品開発や営業活動)に金や人を徹底的に投入すべきである。さほど重要でない業務システムの構築に金や人を投入するようなことだけは絶対に避けるべきだ。

夜間、土地勘のない道路で車の状況を知るメーター類もなく、勘と経験だけにたよって車を運転するのは先に起こることが予測できず大変危険である。同じように経営者が自社の勘と経験だけに頼って経営判断するのはリスクが高い。的確な経営判断を行うには、経営者の勘、経験、センスが必須であることはいうまでもないが、自社の状況をもっとよく知ることができれば判断の精度

を更に上げられるはずだ。

ERP は経営者が先を読む力を増強するための礎となる。自社の今が的確な経営判断をするのにどれくらい見えているか、この機会に見つめなおしてほしい。

図表4 . これからの経営者に求められること



(資料) 日本総合研究所作成

この記事は、2002年8月に中小規模企業向けソリューションポータルサイト「ナビパラコム」に掲載されたものです。