

自社の強みを生かして利益を創出する 「適材適所型ERP」への 移行のすすめ

「オールインワン型ERP」から脱却して
理想的な基幹システムを実現するという選択



変化の激しい市場で製造業が生き抜くためには、自社の強みを明確化し、さらにそれを磨き続けることが重要となる。その上で重要な役割を担う要素の1つが基幹業務システムである。多くの企業ではあらゆる業務をカバーする、いわゆる「オールインワン型ERP」の外資ERPパッケージが広まっているが、日本企業にマッチしない仕様や機能も存在し自社の強みを生かしきれない側面もある。ここでは、企業の個性や市場の変化に柔軟に合わせられる「適材適所型ERP」のメリットや導入の秘訣を探っていく。



第1章

「オールインワン型ERP」が抱える課題

2025年問題が「2027年問題」になっても変わらないサポート終了への対応

ERP (Enterprise Resource Planning : 企業資源計画) パッケージは、企業の基幹業務を支えるシステムとして広く普及してきた。その歴史は古く、1970年代に欧州のベンダーが開発した製品が最初とされる。当時は「企業内に分散したシステムを1つのデータベースに統合してリアルタイムに管理する」という概念そのものが画期的であった。その後、社会の変化や技術の進歩、ビジネスのグローバル化といった中で業務は次第に複雑化していき、ERPを提供するITベンダー各社も当然ながら時代の変化に合わせてシステムを急速に進化させてきた。

日本でも、大手外資ERP製品が高いシェアを誇っている。しかし2027年には、同ERPの現行バージョンのサポート終了が予定されており、多くの企業が今後を見据え、どのようなシステム構成が自社にとって最適に頭を悩ませている。今後採用するシステムによって、変化の激しい市場環境や継続的な業務改善に迅速かつリーズナブルに対応していけるのか、その検討からもはや逃げる事ができない時期に来ている。

「オールインワン型ERP」とは

一般的に「ERP」といった場合、「オールインワン型ERP」をイメージされる方が多いのではないだろうか。オールインワン型ERPでは、会計・人事・販売・購買・生産など、いわゆる基幹システム領域の業務を1つのプラットフォーム上で構築することで、情報の一元管理を実現するものだ。

ERPと併せ会計事情にも明るい、コベルコシステム インドustryソリューション本部 第3開発部 担当次長の

井関健一氏は、「オールインワン型ERPは、会計や生産などのデータが単一のプラットフォーム内でシームレスに連携しているため、経営者は自社内のヒト・モノ・カネ・情報などの資源を全体的に把握し、素早かつ確かな判断ができます。カバーする業務領域の広さや機能数の多さからパッケージ標準機能を最大限に活用することが最優先の場合にはオールインワン型が適しています」とその利点について説明する。

オールインワン型ERPのデメリット

基幹業務全体を1つのシステムでカバーするオールインワン型ERPは、情報の一元化・リアルタイム化を推進したい企業にとって魅力的なソリューションと言える。一方、変化の激しい昨今、新たな考え方も登場してきている。

参考になるのが、アプリケーションを使用目的や更新の頻度(変化のペース)に応じて「革新システム」「差別化システム」「記録システム」の3つに分類し、それぞれに適した管理プロセスを定義することでビジネス環境の変化に俊敏かつ効率的に対応可能とする考え方だ。(図1)

『記録システム』に分類される会計システムは、どの分野のどの企業においても、法律や共通ルールにもとづいて実践されるものであるため、標準化しやすい部分でもあります」と井関氏は話す。一方、生産管理・販売管理といったSCM領域や、それに伴う製品別原価管理の領域は、自社の競争力を左右する「差別化システム」に分類される。自社の強みを生かすためには、変化が激しい事業環境に柔軟に対応でき、かつ自社に適した形に構築できるかがカギとなる。しかし、オールインワン型ERPでは記録システムと差別化システムの領域を1つのシステムで構築する考え方のため、以下のような問題が発生しやすい。



企業アプリケーションの分類	変化のペース	主な領域	IT基盤の組み合わせ例
革新システム (SoI: Systems of Innovation) 企業がイノベーションを起こすために必要となるアプリケーション → 新ビジネスのために、差別化要因を生み出す	半年～3年	モバイル AI・IoT	
差別化システム (SoD: Systems of Differentiation) 企業固有のプロセスや業界固有の機能を実現するアプリケーション → 他社との差別化を実現する	3年～5年	PLM 生産・販売 MES	
記録システム (SoR: Systems of Record) 標準プロセスが既に確立され、ほとんどの企業で共通しているアプリケーション → 競争優位をもたらすものではない	10年～20年	会計・人事 給与	

図1：コベルコシステムが考える企業アプリケーションの分類

●アドオンが多発しバージョンアップや変化への対応が困難

統合化されたオールインワン型ERPのパッケージの中で「差別化システム」を実現しようとする、自社の業務に合わせるためにアドオンが大規模になったり、別の仕組みを追加で実装することが必要になるケースもある。これには相応の期間とコストがかかってしまう。

しかも、それらはリリース当初だけの話ではない。バージョン保守期限があるため、アドオンしたことで、今後生じるパッケージ自体のバージョンアップのたびに対応が必要になる。会計までシームレスに連携されているため、アドオン部分の影響調査から改修、テストまでに多くの工数が割かれ、そのためのシステム運用コスト問題は永続的についてまわることになる。

関連するその他の点として、「標準機能を使いづらい」ということで、オールインワン型ERPに登録するためのExcel管理や外部システムが多く発生しているケースもあります」と井関氏は話す。つまり、「システムを使うため」の運用ルールや間接作業が現場で発生し、業務効率化の観点からすると、むしろオールインワン型ERPの考え方がマイナスになってしまうのだ。最悪の場合、外部ツール

で管理することで情報が分断されERPに一部の情報が蓄積されないことも往々にして生じがちだ。

もちろん、社内に開発できる人材を豊富に抱えているか、開発の予算が潤沢であればアドオンは問題ないだろう。だが、そうでなければ満足いく追加構築ができず、導入後に現場にかかる手間がかえって増大してしまうといったことが起こりえる。

「システム導入や活用に対する考え方が、欧米と日本の



コベルコシステム株式会社
 インダストリーソリューション本部
 第3開発部 担当次長
 井関 健一 氏



企業で異なることもこの問題の背景にあります。欧米の企業では社内にリソースを抱え、内製でシステム導入やアドオン開発するケースも多いですが、日本の企業では外注文化のため、導入後にシステムが固定化しやすい傾向が見られます」とビジネスエンジニアリング プロダクト事業本部 プロダクトコンサルティング部長 吉原一記氏は説明する。

●日本の商習慣や企業文化に合わない

オールインワン型ERPの中でも外資製品の場合、アドオンが負担になりやすい理由はもう1つある。それは商習慣の違いだ。「オールインワン型ERPは、欧米企業におけ

る商習慣に合わせて作られたシステムです。日本企業においては、欧米企業とは大きく異なるモノとお金の動きが別々になるような有償支給や直送、相殺といった業務で、標準機能ではそのまま使えない事が多く発生します。また、J-SOX法は米国のSOX法をそのままコピーしたものではなく、日本の企業風土に合うよう調整がされています。このため、海外企業のノウハウを日本国内でそのまま適用するのは困難です」(井関氏)

また、商習慣の違いに加え、「トップダウンで標準業務フローに組織を割り当てる外資製品のアプローチが、ボトムアップで業務改善を積み上げる日本の企業文化にフィットしづらい背景もあります」と吉原氏は説明する。

第2章

「適材適所型ERP」のメリット

ビジネス環境の変化に柔軟に対応しやすい適材適所型

ここまでオールインワン型ERPによるデメリットを指摘したが、これを解消するのが「適材適所型ERP」の考え方である。適材適所型ERPでは、「記録システム」である財務会計と「差別化システム」を切り離すことで、ERPの目的である経営上の素早い意思決定が可能な仕組みは残しつつ、差別化領域であるSCM領域は生産現場の合理化を追求し、業務オペレーションの効率化も可能なシステム構築ができるようになる。(図2)

製造業では、生産/販売管理や原価管理といった製造業のコアとなるSCM領域はユーザー企業の競争力の源泉である。標準業務に加え、ユーザー企業固有の要件や業界要件への対応だけでなく、システム導入後も継続した機能改善・運用改善が求められる。

適材適所型ERPでは、会計システムと切り離すことでSCM領域に注力して自社の強みを引き出すカスタマイズ

をより柔軟に実現できる。またシステム導入後も、企業の成長・変化に対して継続的にシステムが追従でき、レガシー化しづらい仕組みが可能となる。カスタマーサクセスが重視される時代だからこそ、事業環境や業務改善に合わせた柔軟性がより重要となるのだ。一方で会計領域においては、法改正が発生した際のシステムへの影響範囲を最小限に抑えることができる。

コベルコシステムでは、SCM領域の適材適所型ERPパッケージとして「mcframe」を用いた構築を推奨している。具体的なメリットは以下の通りだ。

●パッケージのコア領域に対する柔軟な対応

オールインワン型ERPを利用する製造企業では、MRPを中心とした計画系などの生産管理コア領域で、パッケージ機能がうまく活用できず、Excelなどのシステム外で対応しているケースも少なくない。それに対してmcframeでは、MRPなどのコア領域についても顧客の個別要件に柔軟に対応できる。

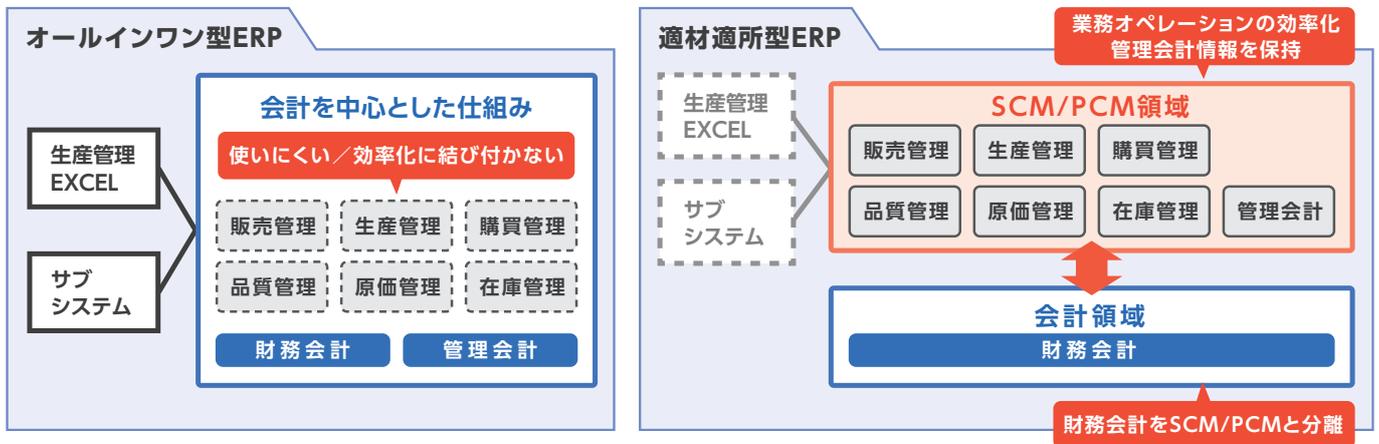


図2：オールインワン型ERPと適材適所型ERP

業界や企業特性による影響が出やすい部分に、アドオンを加えやすいような構造になっている。「標準機能の最大限活用がベースであるが、自社の強みとなる部分についてはカスタマイズをして実現するべきであるという考え方でお客様に提案しています。特に生産管理は独自の管理手法が存在することが多くあります。標準的管理手法に置き換えられるものもありますが、自社の強みとなるものも多いため、しっかりと見極めた上で、強みを活かす対応をするようにしています」とコベルコシステム インダストリーソリューション本部 第3開発部 グループ長であり、生産管理システムのスペシャリストである石原東氏は説明する。

井関氏も「企業にぴったり合うように、なんでもかんでもカスタマイズをするのではなく、まずお客様の強みの部分と一般的な部分を慎重に精査して切り分けた上で提案しています」と説明する。

●導入バージョンの永続保守による継続的なサポート

適材適所型ERPとはいえ、カスタマイズを加えればバージョンアップ時に相応のコストがかかる懸念があるだろう。それに対してmcfameでは、長期間・低コストでシステム利用できるよう、バージョンアッププログラムのほか、導入バージョンの永続保守を提供している。

OSやデータベースの更新にもパッケージ側で極力追従することで、サポート期限を気にすることなく「業務とともに成長するシステム」として継続的に利用できるのだ。多くのユーザー企業では、概ね15年ほど導入バージョン

を継続利用し、その後バージョンアップを検討することが多いようだ。「導入から15年ほど経過すると、世の中もビジネスも変わってくるので、業務・システム全体を見直したいと考えるお客様が多いです」と吉原氏は説明する。

●実際原価法による計算が可能

mcfameを採用するメリットとしては、同製品がもつ原価管理の機能を活用できる点も大きい。欧州のオールインワン型ERPユーザーの多くは標準原価を採用しているケースが多いが、それだけでは現場の実態を把握しきれない。それによって製品販売の際の見積もりを高精度に算出できず収益に影響を及ぼす場合もありえる。

石原氏は「mcfameであれば、標準原価と併せ、予算原価や実際原価なども詳細に分析・管理する仕組みを作ることできます」と説明する。

市場での製品の動きや現場の状況を考慮して、自社におけるビジネスの実態を正確に分析して、その時々状況に応じた利益改善・向上のための計画をフレキシブルに立ててアクションを起こすことが可能になるという。

適材適所型ERPに移行する上で検討すべきポイント

ここまで適材適所型ERPのメリットを紹介したが、逆に弊害は生じないのだろうか。ここではその疑問点を解消していきたい。



1. 会計と生産管理の連携

適材適所型の構成によりシステムを疎結合にすると「会計側とカスタム処理が多い生産管理側の情報はリアルタイムにつなげられないことになるのでは」という懸念点を抱く方もいるだろう。オールインワン型ERPのリアルタイム連携に慣れた人たちからするともっともな疑問だ。しかし、会計と生産で全てのものの動きに対してリアルタイムにお金の動きが連携しなくても実際は特に問題にならないことが多く、必要な仕訳を必要なタイミングで連携できれば良いと考える。つまり、見るべきタイミングで目的別に意思決定できるデータがそこにあることが重要なのである。

井関氏は、「特に日本企業では、支払いや請求など経理関係の処理を月末など月のうちの限定されたタイミングだけで行うので、リアルタイム性が常に必要というわけではありません」と説明する。

リアルタイムに必要な情報はSCMパッケージ側で管理し、会計側は必要な仕訳を必要なタイミングで連携すればよい。会計と生産のリアルタイム連携をしない選択をすれば、欧米流のプロセスに強引に合わせる手間や、複雑な仕訳の面倒さから解放されることになる。

「例えば、仕入や売上、諸経費（運賃、支給諸掛、販直費）など、対外取引に関する実績は日次で、生産受入や指図投入品目振替、棚増減、除却など入出庫に伴う仕訳は原価計算後に月次で会計に連携するようにします」（井関氏）



コベルコシステム株式会社
インダストリーソリューション本部
第3開発部 第2グループ長
石原 東氏

会計システム側の財務諸表では、月末に仕訳が入力されなければ利益や損失の把握ができなくなるが、原価管理システム側で品目別の原価や利益を把握できれば、実際はそれで十分事が足りることも多い。また、オールインワン型ERPでは会計と生産/販売管理が密結合しているため、業務側の入力ミスでも訂正伝票が発生するなど入出庫に関する仕訳が膨大になりがちだ。しかし、適材適所型ERPでは確定結果の仕訳連携が可能のため、仕訳明細の量が削減できることもメリットであると井関氏は言う。

2. データ散在の問題

適材適所型のシステム構成を取ることで、「データが散在しないか」という懸念を抱く方もいるだろう。また複数システムを併用するときありがちなマスターデータの管理の問題が生じる可能性を指摘する声もある。

これらについては、データをどこでどのように管理するかというシステム設計の問題が大きく関わってくるものであり、コベルコシステムではその点を念頭に置いたシステムの設計を支援する。マスター管理の問題については、双方で必要なものを自動連携するように構築することで解消できる。

データの散在を防ぐためにオールインワン型ERPを導入したとしても、SaaSの利用やIoTなどデジタル化の領域が広がる今日では、そもそも単一システムで対応するという発想は現実的でなくなってきている。各情報をいかに連携するかが重要である。

3. データ移行の問題

既存のオールインワン型から適材適所型に切り替える場合、必ずデータの移行が発生する。何らかの手間は避けられないが、コベルコシステムでは、「バッチインプットツール」などのデータ移行ツールや、スムーズな移行を実現させるためのリファレンスを用意しているため、移行の負荷を軽減することができる。

特にオールインワン型からの移行においては、会計領域・SCM領域でそれぞれ必要な情報のみを移行するなど移行対象を最小化する方法を推奨し、移行作業の効率化を支援している。



第3章

「適材適所型ERP」の導入を成功させるために大事なこと

上述した適材適所型ERPのメリットを踏まえ、ここからはERP導入を成功させるために重要な観点を紹介する。

1. To-Beを明確にする

ERPの選定の際、To-Be（あるべき姿）を描いた上で選定する必要がある。「To-Be感がないがゆえに、『大手のデファクトスタンダードだから』と何となくうまくいきそうな幻想を抱きつつ、オールインワン型ERPを選んじると、導入に失敗するリスクは高くなります」と石原氏は語る。そのためには、まずは「自社の強みが何であるか」を明確にすることだ。推進メンバーは自社の強みを理解した上で、それを活かせるTo-Be像を持っておく必要がある。

また要件定義においても、自社の強みを活かした適切なパッケージ導入を行うためには、現行業務手順に対してFit&Gap分析（パッケージ適用方法の具体化）を行うのではなく、To-Be像（あるべき姿）を元に新業務を検討した上で、新業務に対してFit&Gap分析を行うことが重要である。

2. ユーザー側もパッケージが持つ業務コンセプトの理解が必要

ベンダーがパッケージを熟知していることは当然求められるが、ユーザー側もパッケージが持つ業務コンセプトを理解し、使いこなしていく姿勢を持つことも重要である。

すべての業務が「差別化業務」ということはありえないため、世の中一般でよい業務はパッケージが持つ業務モデルに合わせる方がリーズナブルである。ユーザーにとっては自社の業務がすべてのため、何が標準的で何が差別化のかを客観的に判断するのは難しいが、ユーザー自身がパッケージの業務コンセプトを学び、理解することで、パッケージをモノサシにしながらTo-Be像を具体的に描くことができる。

逆にパッケージが持つ業務コンセプトの理解なしにTo-Be像を自由に描いてしまうと、パッケージ型ではなく、オーダーメイド型の導入アプローチになってしまい、結果としてパッケージ導入のうまみが出づらくなる。

3. 自社の業界・業務に精通したベンダーを選定する

「製造業」とひと口にいても、組立加工やプロセス、見込生産や受注生産、さらに自動車・電機・製薬・食品などの業界によって、大きく業務内容や商習慣が異なる。

パッケージにはさまざまな標準業務モデルが用意されているが、業界や生産方式などによって使い方は大きく異なるため、自社の業界・業務に精通したベンダーを選定するのが安心だ。

「パッケージの知識だけではERP導入は務まりません。業界や業務の知識に詳しくないとお客様と踏み込んだお話しもできません」と石原氏は話す。コベルコシステムでは、さまざまな製造業への導入経験が豊富にあり、製造現場の業務効率化や迅速な経営判断のための仕組み、例えば、ハンディターミナル連携テンプレートや経営意思決定（BI）テンプレートなどを提案することも多い。



ビジネスエンジニアリング株式会社
プロダクト事業本部
コンサルティングサービス本部
プロダクトコンサルティング部長
吉原 一記 氏



「お客様のニーズに応じて細やかに仕様を決める適材適所型ERPにおいては、コンサルタントの力量が成功を左右します」と吉原氏は話す。

4. 何をカスタマイズして、何をカスタマイズしないか

自社の強みを生かすためにはカスタマイズ対応が必要な場合もあるが、過度に行えばコスト増につながる。標準機能とカスタマイズの切り分けはERP導入では大きなポイントだ。カスタマイズ内容が妥当なものなのかは、客観的な判断が必要になる。

「コベルコシステムでは、企業の強み、業界の商習慣、法規制対応、ユーザーの使い勝手などさまざまな観点から総合的に分析し、費用対効果を最適化するカスタマイズの提案を行っています。

また、要件定義の最後でカスタマイズ費用をお伝えし内容評価するのではなく、週ごとといった小まめなスパンでカスタマイズの規模・内容を繰り返し評価していきます」(石原氏)

業務や現場の知識とERPパッケージの知識を掛け合わせて最適解を的確に導くことで、カスタマイズの量も導入費用も最小限に抑えながら、最大限の効果を発揮するシステムを作り上げることができるのである。

組織横断的な視点を持ち、全体最適なデジタル化を

ERPによる業務改革もDX（デジタルトランスフォーメーション）の一部である。また日本企業は欧米企業と比べてデジタル化が遅れているとの声も耳にする。この現状を打開するには、組織の壁を越えて全社的な視点をもってプロジェクトを進める必要がある。

「最近、欧米企業では『センターオブエクセレンス[※]』のような横断組織を設置することで、企業全体を見渡した業務システムの導入や改革の推進をする動きが見られます。一方、日本企業では、そういった取り組みはまだ少数です」(吉原氏)

ERPの導入にあたり、大手企業では専任のプロジェクトチームが組織化されるケースもあるが、中堅以下の企業の多くは、各部門から代表が選出され、部門代表の立場でプロジェクトに参画するケースが一般的だ。しかし、その場合それぞれの部門の立場で意見を主張する傾向が強くなり、企業全体を客観的に見渡し、全体最適な視点で業務を再設計することが難しくなりがちである。

「ERPは導入して終わりではなく、ずっと使い続け、活用していくものです。ERPのプロジェクトチームも導入後に解散するのではなく、むしろその後もDXを推進する組織として存続していくべきです。デジタル化を進めていくために、日本企業においても横断組織のような体制作りや人材育成が必要とされています」と石原氏は語る。

先に述べたような横断組織のプロジェクトとして、記録システム、差別化システム、革新システムの各領域に最適なシステムを採用し、業界・業務に精通したベンダーの知見を活かし、それぞれが連携できる仕組みを構築することができれば、さまざまな変化に対応した日本企業のDXの実現も見えてくるのではないだろうか。

※センターオブエクセレンス…専門性を持った人材を組織横断的に配置した集団。ツールや業務のノウハウや知見を持った人材を集約することでシステムの導入や定着を効果的に進めていくことを目的とする。

<執筆協力> **b-en-g** ビジネスエンジニアリング株式会社

<発行元>



☎ **0120-75-0044**
営業時間9:00~17:30(土・日・祝日は除く)

www.kobelcosys.co.jp

コベルコシステム株式会社
KOBELCO SYSTEMS CORPORATION

[東京本社] 〒141-8688 東京都品川区北品川5丁目9番12号 北品川IONビル3F
[神戸本社] 〒657-0845 神戸市灘区岩屋中町4丁目2番7号 シマブンビル11F